



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

## الموضوع

# مساهمة في تخفيض التكاليف الخفية

دراسة حالة: مؤسسة BCR - بسطيف -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير

تخصص: محاسبة

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالب:

أ.د. / رحال علي

بويباون مسعود

### الجنة المناقشة

#### الجامعة

#### الصفة

#### أعضاء اللجنة

جامعة بسكرة



رئيسا



د/ بن بريكة عبد الوهاب



جامعة باتنة



مشرفا



أ.د./ رحال علي



جامعة باتنة



ممتحنا



أ.د. / عقاري مصطفى



جامعة بسكرة



ممتحنا



د/ منصور كمال



الموسم الجامعي: 2012-2013

قسم علوم التسيير

## 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 أمز ما لدي في الوجود

إلى التي سمرت الليالي من أجلي

إلى التي صبرت وضحت وكسرت حياتها لتربيته وتعليمي.

**أمي حفصا الله**

إلى الأستاذ الدكتور: علي رحال الذي تكرم علينا بإشرافه وعلى توجيهاته القيمة.

إلى كل أصدقائي وزملائي الذين تعرفت عليهم في مشواري الدراسي من الابتدائي إلى

الجامعي.

إلى كل من عرفني من قريب أو من بعيد.

إلى كل من ساهم في تعليمي وإثراء رصيدي المعرفي والعلمي والأدبي وكان جديا في ذلك.

إلى كل محب للعلم.



# 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 والإجتهد.
- ✓ المشرف الأستاذ الدكتور علي رحال على تكريمه وقبوله الإشراف على مذكرتي، وعلى توجيهاته القيمة.

- ✓ إلى كل الأصدقاء الذين شجعوني ووقفوا معي في أحلك الظروف.
- ✓ عمال المكتبة المركزية ومكتبة كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير جامعة سطيف.
- ✓ عمال مكتبة كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير جامعة عبد الرحمان ميرة بجاية.
- ✓ زملاء الدراسة ( حميدة، فوزي، محمد، محي الدين، سمير، عز الدين، مراد، عادل، عبد السلام، الهاشمي، مهني، عبد الحكيم... الخ وكل من ذكرهم قلبي ونسيهم قلبي).
- ✓ مسؤول قسم الإنتاج بفرع سانياك مجمع BCR عين الكبيرة تيشي عز الدين.
- ✓ إلى كل من قدم لي ( توجيهات، معلومات، نصائح، مساعدة ونقدا بناءا ).

أهدي لهم جميعا ثمرة جهدي.

## بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى:

﴿ نرفع درجات من نشاء وفوق كل ذي علم عليم ﴾ الآية: 76 من سورة يوسف

وقال أيضا:

﴿فأما الزبد فيذهب جفاء وأما ما ينفع الناس فيمكث في الأرض ﴾ 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 الحيتان 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 كتاباً في يومه إلا قال غده

لو غير هذا لكان أحسن

ولو زيد كذا لكان يستحسن

ولو قدم هذا لكان أفضل

ولو ترك هذا لكان أجمل

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

ولله الكمال

تسعى المؤسسة الاقتصادية دوماً إلى تحقيق مختلف الأهداف المسطرة ، وذلك من خلال الإستغلال الأمثل للموارد المختلفة المتاحة ، وفي المقابل تسعى أيضاً لتخفيض التكاليف إلى أدنى مستوياتها من أجل تحقيق ميزة تنافسية لها من خلال ضمان نسبة سيطرة في السوق مما يتيح لها الإستمرارية والنمو ، لكن تحقيق ذلك على أرض الواقع وفي ظل المحيط الإقتصادي الذي يتميز بالتغير السريع ، ومن خلال تحديات وإنعكاسات العولمة والمنافسة القوية التي تفرضها المؤسسات المنافسة الأخرى من خلال تقديم أفضل منتج للزبون ومحاولة كسب ولائه بمختلف الطرق كالجودة والسعر ، وهذا كله يركز على تخفيض التكاليف والتحكم فيها.

وعند تجسيد ذلك واقعياً ، تظهر وتنشأ مشاكل وعراقيل داخل المؤسسة في حد ذاتها ، كبعض السلوكيات غير المقبولة والسلبية الصادرة من بعض العمال أو من طرف المسؤولين ، فضلاً عن غموض في إستراتيجية المؤسسة في رسم الأهداف وتقسيم العمل وتحديد المسؤوليات وتداخلها مما يجعل مهمة متابعة تحسين أداء المؤسسة ومسايرة الأوضاع الإقتصادية أمراً صعباً ، أما على الصعيد العالمي فقد أصبحت المؤسسات الرائدة العالمية الكبيرة تتحكم في تكاليفها بصورة جيدة مما مكنها للوصول إلى مستوى الأداء الجيد والفعال ، حيث أصبحت الآن تفكر وتدرس في كيفية ضبط وتخفيض نوع آخر من التكاليف غير التكاليف المعروفة لدى معظم المؤسسات ، وهو ما يسمى بالتكاليف الخفية.

ويرجع الفضل الكبير في تسليط الضوء على هذا النوع من التكاليف إلى المفكر والعالم الإقتصادي الفرنسي الدكتور هنري سافال " HENRI SAVALL " الذي حاول دراسة هذه التكاليف من زوايا عديدة وعلى قطاعات مختلفة وفي دول كثيرة ، حيث حاول معرفة مدى تأثيرها على ربحية المؤسسة ، ومحاولة البحث على أفضل الطرق للتحكم فيها أو على الأقل التخفيض منها.

إذن فمن الضروري بل وكننتيجة حتمية على المؤسسات المختلفة خاصة في الدول المتخلفة ، إعطاء أهمية كبيرة لدراسة التكاليف الخفية من أجل تخفيضها ، وضرورة متابعة وتقييم سلوك العمال على إختلاف مناصبهم ومسؤوليتهم ، بإعتباره يتسبب بصورة كبيرة على نشوء التكاليف الخفية ، إذن أصبح من الضروري البحث والتشخيص الجيد لهذه الظاهرة والبحث عن أنجع الطرق والوسائل للتصدي لها من خلال تسخير كافة الجهود والإمكانات المتاحة.

## أولاً: إشكالية البحث

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

ماهي أنجع الطرق لتخفيض التكاليف الخفية؟.

إن الإجابة عن هذا السؤال الرئيسي يقودنا بالضرورة إلى طرح أسئلة فرعية أخرى مكملة تمكن الإجابة عنها من إستكمال معظم الجوانب المرتبطة بالموضوع والتي نرجها كما يلي:

### ثانياً: الأسئلة الفرعية

✓ ما هو مفهوم التكاليف الخفية وكيف تنشأ في المؤسسة؟.

✓ كيف يمكن إكتشاف التكاليف الخفية في المؤسسة؟.

✓ ما هي أفضل الطرق للتحكم في التكاليف الخفية؟.

✓ هل لدى المؤسسات الجزائرية بصفة خاصة فكرة عن خطورة التكاليف الخفية؟.

✓ هل لدى العامل والمسير الجزائري ثقافة الإنتماء والولاء إتجاه المؤسسة خاصة العمومية منها ؟ وهل

لديه ثقافة اليقظة بما يجري حوله والإدراك الكافي بإنعكاسات العولمة المتمثلة خاصة في المنافسة

الشرسة وهذا ما يهدد منصب عمله؟.

### ثالثاً: فرضيات البحث

تطرح هذه الدراسة عددا من الفرضيات العلمية التي روعي في إختيارها أن تساهم في تحديد نوع المعلومات والبيانات المطلوبة، وأن تكون منبثقة من مسلمات وملاحظات الدراسة، علاوة على إمكانية التحقق منها - قدر المستطاع - عن طريق الإستقراء والإستدلال المنطقي ، وإنطلاقاً من الأسئلة الفرعية السابقة يمكننا تحديد ووضع الفرضيات التالية:

✓ إن وجود كفاءة لدى المسيرين وخاصة مسيري الموارد البشرية يؤدي إلى الإستغلال الأمثل للطاقات

البشرية المتاحة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف، وبالتالي زيادة الإنتاجية وهذا ما يؤدي إلى إنخفاض مختلف

التكاليف بما فيها التكاليف الخفية.

✓ إن السهر على توفير ظروف العمل الجيدة وتحفيز العمال وضمان حقوقهم يؤدي إلى زيادة معدلات

الرضا الوظيفي لديهم مما يولد في أنفسهم الدافعية والرغبة في العمل، وبالتالي زيادة الإنتاج كما ونوعاً.

✓ التكوين المستمر للعمال يزيد التحكم الجيد في الآلات مما يخفض في تكاليف الصيانة وحوادث العمل.

✓ تنمية المورد البشري في المؤسسة بمختلف الطرق ينعكس إيجاباً على سلوكهم وتصرفاتهم.

## رابعاً: أهمية البحث

- تبرز أهمية هذا البحث كونه يتناول موضوع التكاليف الخفية، إذ تعتبر عائق كبير أمام المؤسسة وتنعكس سلباً على الأداء الكلي لها مما يهدد مكانتها في ظل تزايد حدة المنافسة، وتكمن أهمية البحث فيما يلي:
- ✓ تتيح أهمية الدراسة الحالية من تناولها لموضوع يتسم بالحدائثة ، وهو غير معروف عند الكثيرين وحتى عند المختصين والمفكرين، ويعد أحد أبرز المواضيع الجوهرية التي تمس وتأثر على ربحية وتنافسية المؤسسة بشكل مباشر .
  - ✓ محاولة التحسيس والتعريف بخطورة التكاليف الخفية من أجل لفت إنتباه المسيرين والمدراء بمدى تأثيرها على أداء وربحية المؤسسة للعمل على إتخاذ الإجراءات والقرارات المناسبة وفي الوقت المناسب.
  - ✓ الدعوة من خلال هذا البحث إلى ضرورة زيادة البحوث ودراسة هذا النوع من التكاليف، وتطبيقه على القطاعات المختلفة الأخرى.
  - ✓ يزيد من أهمية البحث الوضعية التي توجد عليها المؤسسة الجزائرية العمومية خاصة الإقتصادية منها ، بسبب إهدار وعدم الإستغلال الجيد للموارد المتاحة ، وظهور حالات التسيب واللامبالاة عند بعض العمال والمسؤولين وما ينتظرها من تغير في المحيط الإقتصادي ، وذلك من خلال رغبة الجزائر الإنضمام إلى المنظمة العالمية للتجارية OMC، والمفاوضات على إتفاق الشراكة مع الإتحاد الأوروبي ، وهذا يعني حتما تدفق المزيد من المنتجات بمختلف أنواعها إلى السوق الجزائرية مما يزيد من شدة المنافسة.
  - ✓ كما تكمن أهمية هذه الدراسة وكغيرها من الدراسات العلمية في إثراء العلم بمواضيع جديدة ، من خلال محاولة تسليط الضوء على هذه الظاهرة الخطيرة أي التكاليف الخفية التي تؤثر كثيراً على ربحية المؤسسة من جهة ومن جهة أخرى تقف كعائق أمام قدرة المؤسسة على المنافسة وخاصة أن التكاليف الخفية تتعلق كثيراً بذهنيات وسلوك الأفراد.

## خامساً: أسباب إختيار الموضوع

- إن الدوافع الرئيسية التي أدت بنا إلى إختيار ومعالجة هذا الموضوع دون غيره من المواضيع المختلفة هي:
- ✓ حدائثة الموضوع والعمل على مواكبة ومسايرة البحوث على المستوى العالمي.
  - ✓ إدراكنا وشعورنا بقيمة وأهمية هذا الموضوع خاصة وأنه يتناول جوانب كثيرة ومتنوعة، خاصة ما يتعلق بسلوكيات الأفراد وهيكل المؤسسة المختلفة.
  - ✓ نقص الدراسات والبحوث إن لم نقل إنعدامها، إذ وحسب درايتنا لم ينال نصيبه من البحث والدراسة سواء تعلق الأمر في الجزائر أو حتى في البلدان العربية.
  - ✓ محاولة لفت إهتمام مسيري المؤسسات إلى تأثير التكاليف الخفية على الأداء الكلي للمؤسسة.

## سادسا: أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى ما يلي:

- ✓ محاولة التعريف بخطورة التكاليف الخفية في المؤسسة والعمل على البحث والتشخيص عن أسبابها ،
- وبعدها البحث عن الأساليب الفعالة لمواجهتها أو على الأقل التخفيض من حدتها ، وذلك من خلال تضافر جميع الجهود والتنسيق الجيد مع مختلف الأطراف، بدءا من مدير المؤسسة إلى العامل البسيط.
- ✓ عرض وتقديم موضوع التكاليف الخفية التي مازال يجهلها المسير الجزائري خاصة في المؤسسات العمومية الإقتصادية، وكذلك إبراز أهمي تأثير التكاليف الخفية على ربحية وتنافسية المؤسسة.
- ✓ يهدف البحث إلى تسليط الضوء على مدى تأثير بعض سلوكيات الأفراد مثل : ظاهرة ارتفاع معدلات الغياب، حوادث العمل ودوران العمل على الإنتاجية، الأداء، المنافسة والربحية.
- ✓ الإشارة والتأكيد إلى أن الدين الإسلامي الحنيف بريء من السلوكيات السلبية الصادرة من بعض العمال والمسؤولين، إذ نرى أنه كان السباق لمعالجة هذه الظاهرة من جوانب عديدة مثل : الدعوة إلى إتقان العمل (الجودة) ، إحترام كرامة العامل، إستغلال الوقت بشكل جيد ، الإخلاص في العمل، والحث على التعاون والمبادرة (العمل الجماعي)... الخ.

## سابعا : 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 والوصول إلى نتائجه المحددة وهذا بغرض الوقوف على ما تناولته الكتب في هذا الموضوع أو من جوانبه المختلفة وآخر ما توصلت إليه الأبحاث، بالإضافة إلى بعض المجالات المتخصصة والمنشورات والقوانين ومواقع الأنترنت.
  - ✓ القيام بـإتصالات ميدانية لجمع المعطيات التي يتطلبها البحث مثل المقابلات مع مختصين ومسؤولين وأطراف أخرى ذات علاقة بالبحث، كما إتبعنا لدراسة هذا الموضوع عدة مناهج وهي:

### الفصل النظري: إذ إعتدنا في على المناهج والأساليب التالية:

- أ- الأسلوب الوصفي التحليلي: وذلك لتقديم صورة واضحة لكل جانب من جوانب الدراسة ووصف الظاهرة كما هي في الواقع، ومن أجل الفهم الجيد للظاهرة المدروسة والإلمام بجوانبها، وتحديد معالمها.
- ب- المنهج الإستكشافي : وذلك وفق تطبيق أسلوب الإبعاد ودراسة مجموعة من الفرضيات التي تخضع بدورها لمبدأ الإستنباط.

**الفصل التطبيقي:** من أجل التعرف على وضعية مؤسسة إقتصادية، وحتى نتوصل إلى نتيجة واضحة بشأنها - قد تعمم إذا تساوت الظروف والإمكانات - وقد وقع إختيارنا على المؤسسة الوطنية للوالب والساكين والصنابير B.C.R فرع سانياك المتواجدة بمدينة عين الكبيرة بولاية سطيف ، وقد إعتدنا في على المناهج والأساليب التالية:

أ- المنهج التاريخي والتحليلي : بغية عرض تاريخ ، نشأة وتطور المؤسسة محل الدراسة ، مع السعي إلى إستقراء وإستنباط واقع المؤسسة، بما يساعدنا في دراسة التكاليف الخفية.

ب- منهج تحليل المضمون: من خلال تحليل المعطيات المتوفرة تحليلا علميا موضوعيا ومعبرا عن الحقيقة الواقعية كما هي، للوصول إلى النتائج المنطقية التي يفرضها منطق تحليل الأسباب وربطها بمسبباتها.

ج- منهج طريقة الإستبيان : لتوضيح بعض النقاط المراد الوصول إليها والإلمام أكثر بتحليل الظواهر من زوايا وجوانب متعددة.

### ثامنا: صعوبات البحث

واجه الباحث خلال فترة قيامه بإعداد الدراسة العديد من الصعوبات ومن أهمها:

- ✓ النقص الكبير في المراجع ذات الصلة المباشرة بالموضوع.
- ✓ قلة وإن لم نقل إنعدام البحوث التي تناولت هذا الموضوع بشكل مباشر مما شكل لدينا نوع من الغموض والضبابية في كيفية معالجة الموضوع.
- ✓ يتعدى هذا البحث إلى العلوم الأخرى مثل : علم النفس وعلم الإجتماع بسبب التطرق إلى مواضيع ذات الصلة بها، كتفسير السلوك، الرغبة، الرضا الوظيفي، الدافعية للعمل، المبادرة...الخ.
- ✓ تشعب وإتساع الموضوع في حد ذاته إذ يمس جوانب كثيرة من المؤسسة كالجودة ، الإنتاجية، الإتصال الغياب، حوادث العمل، دوران العمل وثقافة المؤسسة...الخ.
- ✓ صعوبة الوصول إلى المعلومة نظرا لحساسيتها مثل : نسبة الغياب ، دوران العمال ، حوادث العمل...الخ من جهة ، وتهرب بعض المسؤولين من الإدلاء ببعض التصريحات التي يعتبرونها أسراراً من جهة أخرى.

### تاسعا: الدراسات السابقة

في حقيقة الأمر وبعد الجهود الكبيرة التي قمنا بها من أجل البحث والتنقيب عن الدراسات السابقة المماثلة، وبعد القيام بالمسح المكتبي لعدة مكتبات لمختلف الجامعات خاصة: جامعة سطيف، المسيلة، البرج، بجاية، بسكرة، باتنة وقسنطينة يمكن سرد الدراسة الوحيدة التي أمكن الوصول إليها وهي:

- بحث بعنوان: "التكاليف الخفية وأثرها على أداء المؤسسة" للطالب مراد كواشي وهي عبارة عن مذكرة ماجستير في علوم التسيير جامعة منتوري قسنطينة، وقد تناول هذا البحث في الفصل الأول مفهوم التكاليف الخفية وأسباب ظهورها، تم تناول في الفصل الثاني الأسلوب المتبع لتقييم التكاليف الخفية مع التطرق إلى كيفية تأثير التكاليف الخفية على أداء المؤسسة.

## عاشرا: هيكل البحث

وإنطلاقا من طبيعة هذا الموضوع لتحقيق الأهداف المنتظرة منه، وللتمكن من عرضه بطريقة منتظمة ومتناسقة ولالإلمام بجوانب الموضوع قدر المستطاع، قسمنا بحثنا هذا إلى فصلين أساسيين وهما:

✓ **الفصل الأول:** عبارة عن فصل نظري ويتكون بدوره من ثلاثة مباحث وهي:

- ◆ **المبحث الأول:** يتناول عموميات عن المحاسبة، وهو بمثابة مبحث تمهيدي لدراسة التكاليف الخفية.
- ◆ **المبحث الثاني:** يتناول تعريف التكاليف الخفية، أسباب نشوئها في المؤسسة، كيفية تقييمها ومؤشراتها.
- ◆ **المبحث الثالث:** ويشمل على أهم الطرق لتخفيض التكاليف الخفية، كما أشرنا فيه إلى أهمية تخفيض التكاليف الخفية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

**الفصل الثاني:** ويمثل الجانب التطبيقي من البحث حيث تطرقنا فيه إلى دراسة حالة، وقد وقع الإختيار على المؤسسة الوطنية للوالب والسكاكين والصنابير (BCR) وبالتحديد فرع سانياك التابع لها، المتواجدة بمدينة عين الكبيرة ولاية سطيف، ويتكون بدوره من ثلاثة مباحث وهي:

- ◆ **المبحث الأول:** تناولنا فيه التعريف بالمؤسسة من حيث النشأة، الموقع، المراحل التي مرت بها ومحاولة منا إستخلاص بعض العناصر التي تخدم الموضوع.
- ◆ **المبحث الثاني:** قمنا بالتركيز على دراسة العنصر البشري، ومحاولة معرفة مختلف الخصائص التي لها دلالات علمية مثل مستوى العمر، الخبرة، المستوى التعليمي، مسافة البعد عن العمل ومستوى التكوين، وذلك من أجل توظيفها فيما يخدم البحث، مع الإشارة إلى كيفية تعامل المؤسسة مع موردها البشري.
- ◆ **المبحث الثالث:** وفيه تطرقنا إلى كيفية حساب التكاليف الخفية في الورشة محل الدراسة، بالإعتماد على وثائق المؤسسة من جهة، ومن جهة أخرى توظيف بعض الإستنتاجات والملاحظات الميدانية، مع التعليق على مختلف النتائج وإعطاء بعض الحلول التي نراها مناسبة.

وفي الأخير ألمي أن يكون هذا البحث قد إستوفى أغراضه العلمية وأن يشكل لبنة إضافية لبناء صرح المعرفة العلمية الإقتصادية لبلادنا، وألمي أيضا أن يكون مقدمة لبحوث أخرى.

# الفصل الأول

التكاليف الخفية: ماهيتها،

أسبابها، مؤشراتاتها وكيفية

تخفيضها.



تعتبر المحاسبة العامة إحدى التقنيات الهامة المستعملة في المؤسسة، كونها تقوم بتقديم صورة شاملة للنتائج المحققة كما يعتبر الهدف العام للمحاسبة هو<sup>1</sup> " تقديم المعلومات الصحيحة والموقوتة عن الموقف المالي والتنافسي للمنظمة، وذلك مع مراعاة الإطار البيئي الذي تعمل فيه المنظمة"، لكن رغم أهميتها فالمعلومات المحتواة فيها ليست كافية للتحليل مما أدى ظهور نقص وعدم كفاية المعلومات ، مما دفع بالمسيرين بالبحث عن وسيلة أخرى توضح التفسير الجيد لمختلف البيانات والمعلومات فظهرت المحاسبة التحليلية لتدارك هذا النقص باعتبارها أداة فعالة في تفسير النشاط وعناصره ، خصوصا وأن التسيير الإقتصادي والمالي يفرض على المؤسسة دراسة محيطها الإقتصادي ومعرفة التقدم التكنولوجي ، لأنه يترتب على هذا التطور أهداف وعلاقات جديدة للمحاسبة التحليلية تجعل لها ميزة تختلف عن المحاسبات الأخرى.

لذا تعتبر المحاسبة التحليلية " حل بديل للمحاسبة العامة" لتوضيح كيفية التسيير في المؤسسة فتظهر مكانتها جليا في المؤسسات التي ترغب في معرفة مدى قدرتها في مواجهة المخاطر التي تهدد بقائها وإستمراريتها ، فقد أصبحت المحاسبة التحليلية ضرورية في المؤسسات ، لأن نتائج المحاسبة العامة تخفي أشياء كثيرة لا يمكن للمسير أن يتعرف عليها إلا بالتوغل والتعمق في التحليل ، كما تساعد المسير في إتخاذ بعض القرارات التي يمكن أن تكون نقطة تحول في نشاط المؤسسة ، كما توفر المحاسبة التحليلية معلومات داخلية أي تأتي من بيئة المؤسسة الداخلية وهي معلومات هامة تعتمد عليها المؤسسة في التسيير.

ومع التطور الإقتصادي السريع تطورت الأفكار والنظريات وظهرت طرق التحليل الحديثة ، فإذا كان الكثير من الباحثين والخبراء يرون أن المحاسبة التحليلية قد إستجابت لمختلف متطلبات التسيير فهم مخطئون، بسبب ظهور نظرية في سنة 1976 من طرف هنري سافال مفادها أن هذه النظم التقليدية أغفلت جانب مهم من التكاليف ولم تستطيع حسابها وهي التكاليف الخفية.

و لدراسة التكاليف الخفية دراسة مناسبة ومتسلسلة قسمنا الفصل النظري إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: وهو عبارة عن مبحث تمهيدي تناولنا فيه تسليط الضوء على التطور التاريخي للمحاسبة.

المبحث الثاني: تطرقنا فيه إلى التعريف بالتكاليف الخفية، أسباب ظهورها ومؤشراتهما.

المبحث الثالث: وفيه تطرقنا إلى أنجع طرق تخفيض التكاليف الخفية مع الإشارة إلى دور تخفيض التكاليف الخفية في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة.

<sup>1</sup> Caplanand Landekich, Human resource accounting (Past, Present and future), Edition, N. A. O. A, New York, 1973 P 7.

## المبحث الأول: المبحث التمهيدي

إن الهدف من هذا المبحث التمهيدي هو تسليط الضوء على التطور التاريخي للمحاسبة، بدءاً من أولى إستعمالاتها إلى غاية شكلها الحالي حيث قسمنا هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب.

### المطلب الأول: نشأة المحاسبة، مفهومها وأنواعها

#### الفرع الأول: المحاسبة، نشأتها، مفهومها وأنواعها

1- نشأة المحاسبة: نتيجة 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 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.<sup>1</sup>

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 ".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الكريم بويقوب، المحاسبة التحليلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 87.  
\* وقد أطلق عدة تسميات على المحاسبة عند علماء المسلمين فهي تسمى: علم الكسب عند الغزالي وكتابة الأموال عند القلقشندي وصناعة الحساب عند النويري.

## الفرع الثاني: أنواع المحاسبة

تشمل المحاسبة على عدة أنواع سوف نتطرق إليها في هذا الفرع ، مع التركيز على المحاسبة التحليلية بإعتبارها الأكثر إستعمالا في المؤسسات الصناعية من جهة ، ومن جهة أخرى نعتبرها كمقدمة لدراسة التكاليف الخفية فيما بعد، و يمكن حصر أهم أنواع المحاسبة فيما يلي:

1- المحاسبة الوطنية

2- المحاسبة العمومية

3- المحاسبة العامة

4- المحاسبة التحليلية: وترتكز حول دراسة التكاليف وكذا النتيجة الإجمالية المستخرجة والمستخلصة من المحاسبة العامة، مع تقييم قيم الممتلكات والخدمات بغية تحديد ثمن بيع ومراقبة أرباح المؤسسة، فالمحاسبة التحليلية تقوم بمعالجة تكاليف السلع والخدمات المسجلة في المحاسبة العامة حسب طبيعتها، فتقوم بحسابها وتحليلها والتحكم فيها، وهذه المعالجة تكون حسب توجه التكاليف إما الوظائف أو المنتجات، كما تسمح بتحديد التقديرات لنشاط المؤسسة وبتقييم المخزونات والإستثمارات، ونظرا لأهمية محاسبة التكاليف 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:<sup>1</sup>

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، وبالتحديد في سنة 1494 على يد العالم الرياضي الإيطالي لوكا باشيولي في كتابه (SUMMA DE ARITHMETICA) وبعد هذا التاريخ كانت المحاسبة تتعقب التطور والنمو الإقتصادي إلى أن ظهرت الثورة الصناعية في إنجلترا فانقلت 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.

<sup>1</sup> بويعقوب عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص 8 بتصرف.

2- مفهوم المحاسبة التحليلية: هناك من المفكرين من يعرف هذه المحاسبة 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 اتخاذ القرار.<sup>1</sup>

وتعرف المحاسبة التحليلية على أنها<sup>2</sup> "إمتداد للمحاسبة المالية تمد الإدارة بتكلفة إنتاج، أو بيع الوحدات من الإنتاج التي تقدمها للغير".

3- أهداف المحاسبة التحليلية: للمحاسبة التحليلية العديد من الأهداف نذكر منها:<sup>3</sup>

✓ تحديد و قياس تكلفة الإنتاج.

✓ ضبط ومراقبة عناصر التكاليف.

✓ دراسة المرودية.

✓ مراقبة التسيير، حيث تقتضي أن تكون هذه المراقبة ممارسة في شكلين هما:<sup>4</sup>

أ- من خلال مراقبة مبسطة لتطورات القيم المحاسبية.

ب- مقارنة القيم المسجلة مع القيم المقدرة مع تحليل الإنحرافات.

✓ إعداد التقارير الدورية.

✓ قياس النتائج التحليلية.

✓ تحديد المسؤوليات.

✓ تحليل نتائج المحاسبة العامة.

فالمحاسبة التحليلية وسيلة هامة من وسائل التسيير، إذ تقوم بتزويد المؤسسة بالمعلومات الضرورية من أجل إتخاذ قرارات صائبة ومناسبة، مثل الزيادة في الإنتاج أو التخلي ض منه، أو توقيف هذا النوع من الإنتاج تماما،<sup>5</sup>

<sup>1</sup> هلال درحون المحاسبة التحليلية، نظام معلومات للتسيير ومساعد على إتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية - دراسة مقارنة - أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، سنة 2005 ص 106.

<sup>2</sup> محمد خليل، التكاليف في الوحدات الصناعية، طبعة 97 ص 23.

<sup>3</sup> Henri Bouquin, Comptabilité de gestion, 2<sup>ème</sup> Edition, Paris, 1997 P 331.

<sup>4</sup> ناصر داددي عدون، المحاسبة التحليلية، الجزء الأول، دار المحمدية العامة، الجزائر، سنة 1999 ص 08.

<sup>5</sup> Abdallah Boughaba, Comptabilité analytique d'exploitation, Tome 2, Edition Faucher, Paris, p 06.

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.<sup>1</sup>

✓ كلاهما تحدد فترة زمنية للقياس.<sup>2</sup>

لكن هناك من يرى وجهات إختلاف من زوايا أخرى وتختلف المحاسبتين في نقاط معينة ندرجها كالتالي:<sup>3</sup>

✓ من حيث الهدف المتوحي.

✓ من حيث المدة الزمنية.

✓ من حيث إستخدام المعلومات.

✓ من حيث المستعملين للتقنية.

بعدما تطرقنا إلى المحاسبة التحليلية نحاول التطرق إلى عنصر مهم أيضا وهو عنصر التكاليف.

### المطلب الثاني: مفهوم التكلفة

إن مصطلح التكلفة قديم، إستعمله الأفراد في مجال التجارة والمبادلات المختلفة آنذاك.

#### الفرع الأول: تعريف التكلفة وخصائصها

1- تعريف التكلفة: وتعرف على أنها تضحية بمجموعة من الموارد الإقتصادية النادرة، قابلة للقياس المالي

النقدي لتحقيق هدف معين أو غرض معين، وهذا الأمر الذي يعني أنه بلفسقاء الغرض أو الهدف ينتمي وجود

التكلفة في حد ذاتها.

2- خصائص التكلفة: و من خلال هذا التعريف، يمكن لنا إستخلاص الخصائص الرئيسية للتكلفة وهي:

✓ التضحية.

✓ مبلغ نقدي.

✓ تحقيق منفعة.

يتضح 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.

<sup>1</sup> محمود علي الجبائي، قصي السامراتي، محاسبة التكاليف، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2000 ص 12.

<sup>2</sup> عبد الحليم كراجة، محاسبة التكاليف، دار الأمل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، سنة 2001 ص 15.

<sup>3</sup> G.Raimblaut, Comptabilité analytique et gestion prévisionnelle outils de gestion, Edition Chihab, Alger, 1994 P 80.

## الفرع الثاني: التمييز بين المصطلحات المتداخلة

تعتمد المحاسبة التحليلية بصفة أساسية على تحليل التكاليف ولقد وجد هناك تباين في التعاريف المختلفة لكل من التكاليف، الأعباء، المصاريف بين الإقتصاديين والمحاسبين، حيث يوجد بعض الخلط بين المفاهيم لذا سنحاول إبراز الفرق بين هذه المفاهيم للمصطلحات الثلاثة:<sup>1</sup>

1- التكاليف: هي القيمة الإقتصادية لأية تضحية إختيارية سواء مادية أو معنوية والتي يمكن قياسها بالعملة النقدية التي تبذل في سبيل الحصول على منفعة حاضرة أو مستقبلية ، أو هي تلك النفقات المتعلقة بالإنتاج والتي تقابل مع الإيرادات في الفترة التي يباع فيها هذا المنتج ، أي هي مجموع الأعباء المتعلقة بنشاط المؤسسة والمقدمة في مرحلة معينة قبل المرحلة النهائية أي قبل وصولها إلي مرحلة البيع والأداء.

2- المصاريف: هي 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.

3- الأعباء: 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 ( نظرياً) وليس على أساس صرفها، حيث هذه العملية قد تكون قبل أو بعد تسجيل الأعباء بينما تحمل للدورة التي تسجل فيها.

كما أن لمفهوم التكلفة عدة إستعمالات فنجدها مثلاً تختلف بين الفكر الإقتصادي والمحاسبي ، مما ينتج عنه وجهات نظر مختلفة للتكلفة وهو ما يظهر جلياً في التصنيفات العديدة للتكاليف.

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير، الجزء الثاني، دار المحمدية، الجزائر، بدون سنة نشر ص 14.

## الفرع الثالث: تصنيف التكاليف

إن لفظ التكلفة بحد ذاتها لا يدل على معنى معين، إلا إذا تم ربطه بصفة مناسبة تعطيه معنى محدود وتميزه عن غيره من ألفاظ التكاليف، ومن جهة أخرى إن الربط بين قياس التكلفة والهدف الذي تتم من أجله عملية القياس أمر ضروري قصد تحديد تصنيفات التكاليف الممكنة حيث يمكن تصنيف التكاليف وفق عدة أسس أشهرها:<sup>1</sup>

1- على أساس وحدة القياس: ونجد فيها نوعين هما:

1-1 التكلفة الكلية Total Cost: هي مجموع التكاليف فيقال التكلفة الكلية للمنتجات، التكلفة الكلية للقسم.

2-1 التكلفة الوحودية Unit Cost: هي حاصل قسمة التكلفة الكلية على عدد وحدات القياس.

2- حسب علاقة التكلفة بحجم الإنتاج (سلوك التكلفة): ونجد التكاليف المتغيرة \* التكاليف الثابتة، والتكاليف

شبه ثابتة أي تتكون من جزء ثابت وآخر متغير ويمكن الفصل بينهما بإستعمال طرق عديدة ومن بينها: طريقة المربعات الصغرى ومتوسط التكلفة المضافة، هذه الأخيرة يمكن وصفها فيما يلي:<sup>2</sup>

✓ تحديد حجمين من النشاط للقسم المعني (حد أقصى ، حد أدنى) من مجموع النشاط الحاصل خلال الفترة.

✓ تحديد الحجم المضاف وهو الفرق بين الحدين.

✓ تحديد 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.

3- حسب علاقتها مع المنتج:

1-3 التكاليف المباشرة Direct Costs: هي تكاليف يمكن تخصيصها إلى منتج أو نشاط معين دون إستعمال العمليات الحسابية الوسيطة مثل المواد الأولية في تكلفة إنتاج منتج.

2-3 التكاليف غير المباشرة Indirect Costs: هي تكاليف مشتركة ليست خاصة بمنتج معين لهذا يصعب تحديد نصيبه منها، تحمل على المنتج بإستعمال عمليات حسابية وسيطية مثل الطاقة، أجره المحاسب.

<sup>1</sup> فاتح ساحل، دراسة التكاليف المعيارية ضمن نظام المعلومات المحاسبية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، سنة 2004 ص 62.

\* للتذكير التكاليف الثابتة تبقى ثابتة مهما تغير مستوى النشاط ومتغيرة للوحدة، بينما التكاليف المتغيرة فهي متغيرة مع مستوى النشاط وثابتة للوحدة.

<sup>2</sup> محمد أحمد خليل، محاسبة التكاليف في المجال الإداري، الجزء الأول، دار النهضة العربية، بيروت، بدون سنة نشر، ص 247.

4- حسب علاقتها مع الزمن:

1-4 التكاليف الفعلية Reel Costs: هي تكاليف تاريخية حدثت فعلا.

2-4 التكاليف المعيارية Standard Costs: هي تكاليف محددة مسبقا حسب عدة معايير، فمبالغها تقديرية، الهدف منها حساب الإنحرافات، تحليلها وتصحيحها.

5- حسب وظائف المؤسسة: في هذا النوع من التصنيف نجد بعض هذه التكاليف يرتبط بالنشاط الإنتاجي والبعض الآخر يرتبط بالنشاطات الخدمية سواء الإنتاجية، التسويقية، الإدارية أو التمويلية، ويطلق على هذا التقييم إصطلاحا التقييم الوظيفي على أساس أنه يصنف عناصر التكاليف ويوبؤها وفقا للوظائف والنشاطات التي تحملت هذه التكاليف، ومن خلاله يمكن قياس تكاليف كل الوظائف وكل نشاط على حدة، وتتضمن هذه التكاليف ما يلي:<sup>1</sup>

أ- تكاليف الخدمات الإنتاجية.

ب- تكاليف التسويق أو الخدمات التسويقية.

ج- التكاليف الإدارية التمويلية.

6- حسب طبيعتها:

1-6 تكاليف الإستغلال: هي تلك التكاليف المتعلقة بالنشاط العادي للمؤسسة ويرتبط هذا الأخير بمهنتها.

2-6 تكاليف خارج الإستغلال: هي تكاليف إستثنائية أي غير مرتبطة بالنشاط العادي للمؤسسة.

7- حسب علاقتها بالرقابة:

1-7 التكاليف القابلة للرقابة Controllable Costs: هي تلك التكاليف التي يمكن ربطها مباشرة بمستوى

معين من السلطة الإدارية، مثلا تكلفة العمل المباشرة بقسم الإنتاج يستطيع المشرف على الإنتاج أن يراقبها.

2-7 التكاليف غير القابلة للرقابة Non Controllable Costs: هي تكاليف لا تقع تحت سلطة ورقابة

شخص أو مستوى إداري معين، مثلا تكاليف المساحة المستخدمة في الإنتاج لا يستطيع المشرف على الإنتاج أن يراقبها.

<sup>1</sup> ديبان، أساسيات محاسبة التكاليف، طبعة 1999، ص 130.



8- حسب علاقتها بِلِتخاذ القرار:

1-8 التكلفة الملائمة Relèvent Cost: هي تكلفة متوقعة (مستقبلية) تختلف باختلاف البديل الذي يتم إختياره في حالة تتحقق الملائمة في المعلومات.

2-8 التكلفة الغارقة Sunck Cost: هي التي لا تتغير قيمتها من بديل لآخر، وبالتالي فهي غير ملائمة لإِتخاذ القرار.

9- حسب ظهورها في المحاسبة:

1-9 التكاليف الظاهرة: هي التي تسجل محاسبيا مثل: أجور العمال، الإهتلاكات.

2-9 التكاليف الخفية: هي التي لا تسجل محاسبيا لكن أثرها واضح مثل : تكلفة التدريب أثناء العمل في الإنتاج بالسلسلة، فالعامل الجديد قد يؤدي عمله ببطء مما يتسبب في تعطيل زملائه في نفس السلسلة الإنتاجية، فينخفض الإنتاج ببعض الوحدات، مما يجعل التكلفة الوحودية ترتفع.

وهناك من يطلق عليها لفظ التكاليف الضمنية<sup>1</sup>، فقد 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، كذلك التكاليف التي يمكن أن تتحملها المؤسسة نتيجة نقص الجودة مثل الإستهلاك اللاعقلاني للمواد الأولية، وللسيطرة على هذا النوع من التكاليف يجب تحديد الأسباب الحقيقية التي أدت إلى ظهورها والقضاء عليها، فالتكلفة الضمنية لا توجد في النظام المحاسبي ولا يقوم المسير بحسابها كباقي التكاليف فهي لا تظهر بشكل واضح، فهي تظهر نتيجة الظواهر السلبية الموجودة في أي مؤسسة، هذه السلوكيات كالغياب وتأخر الأفراد التي تؤدي إلى تعطيل سير الإنتاج والتأخير في تسليمه، فتتحمل المؤسسة نتيجة ذلك بعض المصاريف كالأجور، وأما بالنسبة للتكاليف الناجمة عن عيوب في جودة المنتج تتمثل في تكاليف الرقابة، وتكاليف المواد الأولية...الخ.

ويمثل هذا التصنيف الأخير الذي يشمل على التكاليف الخفية أحدث التصنيفات والذي نعتبره كتمهيد لدراسة التكاليف الخفية.

<sup>1</sup> آسيا بعضي، دور أسلوب تسيير الأنشطة في تدنية تكاليف المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة بسكرة، سنة 2007 ص 10.

عرضنا في هذا المبحث تسليط الضوء على بعض جوانب المحاسبة ، التي نراها مهمة من خلال التطور التاريخي للمحاسبة مع التركيز على المحاسبة التحليلية باعتبارها النوع الأكثر تطورا وإستعمالا لأغراض مختلفة، ورأينا أنواع التكاليف وكيفية تصنيفها... الخ ، فتطوير المفاهيم والأفكار هي عملية مستمرة ومتقدمة مع تقدم الزمن وظهور إتجاهات حديثة، ومع التطور المستمر في الأبحاث والدراسات إستطاع العالم الفرنسي "هنري سافال" إكتشاف نوع آخر من التكاليف وهي التكاليف الخفية التي لم تستطيع النظم المحاسبية التقليدية المعروفة أن تجد لها معلم أو تفسير ومن بينها المحاسبة التحليلية والتي أعتبرت إلى وقت ليس ببعيد على أنها " تشفي غليل المسير" لما تحتويه من معلومات ومخرجات قيمة.

والملفت للإنتباه خلال إنجازنا لهذا البحث ، إهمال الكثير من المؤلفين والباحثين التطرق إلى التكاليف الخفية بالرغم أنها طبقت على أكثر من 1000 شركة وعبر أكثر من 25 دولة ومنذ عام 1976!.

أما نحن فقد حاولنا تسليط الضوء على هذا النوع من التكاليف بالتفصيل قدر الإمكان ومن زوايا مختلفة لتوضيحها أكثر قدر المستطاع ، في حدود ما يمكن توضيح الفكرة وتشكيل صورة ولو بسيطة عن التكاليف الخفية، وهذا ما سنتطرق إليه في المبحث الثاني.

## المبحث الثاني: التكاليف الخفية تعريفها، أسباب ظهورها ومؤشراتها

يعود الفضل الكبير الأول في تسليط الضوء على التكاليف الخفية إلى المدرسة السوسيولوجية الاقتصادية<sup>1</sup> حيث أظهرت هذه المدرسة جانب أغفلته المدارس السابقة، حين كشفت على عامل لم يؤخذ في الحسبان ولا يمكن تقييمه ألا وهو التكاليف الخفية، إذ بإغفال الإعتبارات المهنية للعمال ستتعرض المنشأة إلى إختلالات في الوظائف تتجم عنها آثار الغيابات، حوادث العمل، تعاقب للموظفين، نقص النوعية، إنحرافات في الإنتاج... الخ، هذه المؤشرات لا يمكن حسابها بأدوات التسيير المعمول بها، وبالتالي يجب الإعتناء بلنشاطات العمال، لتفادي هذا النوع من المساوئ، ومع مطلع السبعينات من القرن الماضي تطورت هذه المفاهيم والأفكار لتترجم على شكل نظرية ذات أسس علمية، وكان ذلك من طرف هنري سافال\* من خلال أبحاثه في المعهد الإجتماعي الإقتصادي للمؤسسات والتنظيمات "ISEOR" منذ 1976 حيث لاحظ أن المؤسسة تفقد طاقتها بسبب نزفات داخلية و خارجية.

النزفات الداخلية: تتمثل مؤشرات التكاليف الخفية من داخل المؤسسة المتمثلة في: الغيابات، حوادث العمل، دوران العمال، نوعية المنتجات، فروقات الإنتاج المباشرة.

النزفات الخارجية: وتتجم من خلال السلع والخدمات المشتراة من طرف المؤسسة لمواجهة الإختلالات في سير العمل العادي، اللجوء للتوظيف المؤقت لتعويض الغيابات، شراء مواد أولية لتعويض النفايات واللجوء إلى التوجيه السريع للعمل والجد مكلف لتعويض التأخر في الإنتاج، فالأخطاء والعيوب المرتكبة في عملية الإنتاج تكون نتيجتها الخسائر في الوقت، الأموال والطاقات البشرية، هذه الإختلالات نتيجتها زيادة التكاليف التي لا يمكن تسجيلها في المحاسبة نظرا لعدم إمكانية التعرف عليها مباشرة، ولكن يمكن أن يتم التحكم فيها بليخاذ قرارات صارمة لتفاديها وللتحكم الجيد في سير العمل.

<sup>1</sup> هلال درحمون المحاسبة التحليلية، نظام معلومات للتسيير ومساعد على إتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية - دراسة مقارنة - أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، سنة 2005 ص 15.

\* Henri Savall ولد عام 1941 بفرنسا إشتغل منصب أستاذ في جامعة جان مولان ليون 3 وصاحب نظرية التكاليف الخفية في المحاسبة سنة 1976 ومقترح نموذج الإجتماعي الإقتصادي (Socio-économique) لحساب التكاليف الخفية حيث طبقت في أكثر من 1000 مؤسسة وفي أكثر من 25 دولة، كما أنشأ مع V.Zardet معهد العلوم الإجتماعية والاقتصادية للمؤسسات والتنظيمات (ISEOR) عام 1976 لديه أكثر من 20 بحث حول الشركات والمنظمات المختلفة، تحصل على جائزة \* الوسام الووسي\* على بحثه " إدماج المتغيرات الإجتماعية في هياكل الشركات" ومن أهم مؤلفاته " الأداء و التكاليف الخفية"، "إعادة بناء الشركة" الرقابة الإدارية الجديدة" و"الهندسة الإستراتيجية".

## المطلب الأول: تعريف التكاليف الخفية، الأسباب التي عجلت بدراستها وكيفية الكشف عنها

## الفرع الأول: تعريف التكاليف الخفية

يمكن تعريف التكاليف الخفية على أنها<sup>1</sup> " 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".

ويمكن تعريفها على أنها<sup>2</sup> " التكاليف 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 الوحودية ترتفع".

كما أنه لا يقصد بمصطلح التكاليف الخفية نية المؤسسة في الحجب عن تجاهل بعض من تكاليفها وإنما المعنى المراد من هذه التسمية هي عدم قدرة المؤسسة على حسابها.<sup>3</sup>

كما شبهت التكاليف الخفية بالرياح " فهي لا ترى لكنها موجودة فعلا وتشكل خطرا حقيقيا على المؤسسة ".<sup>4</sup> ولإشارة فإن عبارة " التكاليف الخفية" ماهي إلا إختصارا للعبارة الأصلية " تكلفة الأداء الخفي".

ويمكن القول أن التكاليف الخفية تعني عدم الرؤى أي عدم وضوح سياسة واضحة لتحقيق أهداف المؤسسة، فالتكاليف الخفية لا يفهم منها أنها تكاليف لا يمكن تقييمها فبالعكس فهي تكاليف يمكن ترجمتها إلى مبالغ مالية وهذا سوف نتطرق إليه لاحقا.

## الفرع الثاني: الأسباب التي عجلت بدراسة التكاليف الخفية

يرى هنري سافال أن من أهم الأسباب والعوامل التي ساعدت وعجلت على الإنتباه والتفطن إلى وجود تكاليف أخرى غير التكاليف المعروفة في النظم المحاسبية التقليدية تتمثل في ثلاث عوامل أساسية وهي :  
الحدس، قيام المؤسسة بعملية التجديد والتحسين وأثر الدراسات النظرية.

<sup>1</sup> H.Savall, V.Zardet, Maîtriser les coûts et les Performances cachés, 4<sup>ème</sup> Edition, Economica, Paris, p 123.

<sup>2</sup> فاتح ساحل، دراسة التكاليف المعيارية ضمن نظام المعلومات المحاسبية، مذكرة الماجستير، جامعة الجزائر 2004، ص 66.  
<sup>3</sup> هلال درحمن، مرجع سبق ذكره، ص49.

<sup>4</sup> www.jccq.qc.ca/client le 19/09/2011

\* يطلق على مصطلح التكاليف الخفية باللغة الإنجليزية (HIDDEN COSTS) ونجد البعض يطلق عليها لفظ التكاليف الضمنية، التكاليف المخفية، التكاليف المستترة.

1- الحدس: وهو بمثابة الدليل الأول والمساعد الأساسي الذي بفضل حرك إدراك مسبق لدى المسيرين بوجود تكاليف معينة غير معروفة تقف وراء ضعف أداء المؤسسة بالرغم من الإجراءات المتخذة ، حيث إقتنعوا بأنه توجد تكاليف لا تسجل في المحاسبة، ولكن يمكن أن تؤثر سلبا على مردوديتها إذا أخذت بعين الإعتبار،<sup>1</sup> وبموجب هذه التكاليف تتأثر القرارات المتخذة نظرا لما لها من أهمية سواء تلك المتعلقة بداخل المؤسسة أو خارجها، ومن بين الأمثلة قيام مؤسسة للصناعات الإلكترونية بإستثمار ما قيمته 1.5 مليون أورو لكن في المقابل لم تتحسن مردوديتها ، مما أدى بمسيري المؤسسة إلى البحث والتحري عن أسباب ذلك فتوصلوا إلى إكتشاف مفاده أن الغياب هو المصدر الأساسي للتكاليف، وبسببه كلف المؤسسة مبالغ معتبرة.

2- قيام المؤسسة بعملية التجديد والتحسين: أما الدليل الثاني المستعمل في إختبار فرضية وجود هذا النوع من التكاليف هو قيام المؤسسة بالتجديد ، التكوين وتحسين ظروف العمل حيث لاحظت تحسن ملموس في أدائها ، من خلال زيادة الإنتاجية ، التعاون، التنسيق، الإتصال الفعال ، الإستغلال العقلاني للموارد وتراجع بعض السلوكيات السيئة التي كانت محل ومصدر المشاكل.

3- أثر الدراسات النظرية : إن الأثر في دراسة المؤسسة من النواحي الإحصائية وإستعمال تقنيات التحليل الإقتصادي الجزئي فيما يخص جوانب المردودية ، تعظيم الأرباح ، السعر الوحدوي ، التكلفة الوحدوية والهامش الحدي، أدت كلها إلى المساهمة بترسيخ فكرة أن المؤسسة تضيع فرص للربح كانت في متناولها ، ومن ثم سمحت بالبحث عن هذه الأسباب ومن بينها وجود تكاليف معينة غير مدمجة في التكاليف المعروفة.

### الفرع الثالث: كيفية الكشف عن التكاليف الخفية

إن منهجية البحث والكشف عن وجود تكاليف خفية في مؤسسة ما، طبقت من طرف ISEOR وذلك منذ سنة 1976، ومن أهم المعايير و الطرق المعتمدة ما يلي:<sup>2</sup>

1- نمط التسيير : إن نمط التسيير السيئ في كيفية إتخاذ القرارات ، التوجيه والإشراف والذهنيات السلبية السائدة في المؤسسة كعدم إحترام الوقت ، كثرة الإضرابات، عدم تقسيم العمل وتداخل الصلاحيات توجي بوجود التكاليف الخفية.

2- مدى تفاعل ومشاركة في العمل : حيث يساعد كثيرا على إكتشاف التكاليف الخفية، فنقص مظاهر التعاون والتنسيق بين الأفراد وضعف الإتصال، دليل على وجود إختلال وظيفي وبالتالي وجود التكاليف الخفية.

<sup>1</sup> هلال درحمون، مرجع سبق ذكره، ص 48.

<sup>2</sup> www.iseor.com le 17/06/2011

3- إجراءات التوظيف والإشراف: فالمؤسسة التي يكثر فيها خروج ودخول العمال يؤدي إلى إختلال وظيفي، بسبب زيادة تكاليف التكوين والتأهيل لتدارك نقص الخبرة ، مما يؤثر سلبا على الإنتاجية والجودة ، وتأخر الإنتاج في الأوقات المحددة خاصة في الأجل القصير.

### المطلب الثاني: أسباب نشوء التكاليف الخفية

يرى هنري سافال أن سبب وجود التكاليف الخفية في المؤسسة، يعود أساسا إلى إختلال وظيفي في المؤسسة ينتج عنه تكاليف خفية وفق الصيغة التالية:

إختلال وظيفي ← معالجة وإصلاح ← تكاليف خفية

فمن هذه الصيغة يمكن القول أن التكاليف الخفية هي ترجمة نقدية لتكلفة معالجة وتصحيح الخلل الوظيفي المتمثل في: نقص الإنتاج، ضياع الوقت، هدر للموارد المتاحة وزيادة في نسبة المنتجات المعيبة... الخ. كما يرى هنري سافال أن هناك خمسة أسباب رئيسية مسببة للإختلال الوظيفي التي بدورها تؤدي إلى نشوء التكاليف الخفية وهي: ظروف العمل، تنظيم العمل، الإتصال، إدارة الوقت، التدريب، والسؤال المطروح هو كيف تؤثر هذه العوامل والأسباب على ظهور التكاليف الخفية؟ وهذا ما نوضحه في الفروع الخمسة الموالية.

#### الفروع 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 ،الإجتماع والإقتصاد 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" \* 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.

\* يعبر عن هذا العلم باللغة الفرنسية بمصطلح (Ergonomie).

وتهدف دراسة ظروف العمل إلى ما يلي:<sup>1</sup>

- ✓ تكيف 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 ، باعتبار أن التحفيز يعتبر من أنجع الطرق لإمتصاص ضغوط العمل المختلفة ، وهذا سوف نتطرق إليه في المبحث الثالث بالتفصيل ، أما الآن سوف نوضح كيفية تأثير ضغوط العمل بسبب ظروف العمل السيئة على ظهور التكاليف الخفية في المؤسسة.

#### 1- مفهوم ضغوطات العمل

لقد إعتبر العامل في الفكر الكلاسيكي القديم على أنه " آلة " دون الأخذ بعين الإعتبار حالته النفسية ومزاجه ومدى تأثيرها على الإنتاجية، إلا أن هذا المفهوم للأسف مازال سائدا 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 أيضا أو نسمع عدم إستفادة بعض العمال من العطلة السنوية إلا بعد مرور عامين مثلا، وهذا ما يخالف التشريعات القانونية المعمول بها ، أو عدم إستفادة العامل من الضمان الاجتماعي... الخ ، فهذه العوامل تشكل ضغطا حقيقيا ورد فعل سلبي من طرف العامل وتصدر منه تصرفات وسلوكيات سلبية ، فما المقصود بضغوطات العامل وكيف يمكن أن يتسبب في ظهور التكاليف الخفية في المؤسسة ؟.

إن ضغط العمل مصطلح مركب من عنصرين ضغط وعمل، لذلك سوف نعرف مدلول كلا منهما.

1-1 تعريف العمل: هو<sup>2</sup> " نشاط الإنسان الهادف الواعي من أجل خلق الخيرات المادية والمعنوية ، قصد إشباع حاجات أبناء المجتمع المتنامية والمتطورة بإستمرار ".

<sup>1</sup> www.4shared.com le 11/10/2011

<sup>2</sup> وليد ناجي الحياي، الإتجاهات الحديثة في التحليل المالي، ص 227.

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.

وتعرف الأجور على أنها<sup>1</sup> "الدخل أو الربح الذي يستحقه العامل من ناحية السلع والخدمات المستهلكة نظير جهده الذي يبذله في العمل المكلف بأدائه، ولذلك فعلى المؤسسة مراعاة العامل وما يبذله من جهد".

1-2 تعريف ضغوطات العمل: إن كلمة " ضغط " لها عدة معان في اللغة العربية فيقال<sup>2</sup> " ضغطه ضغطا أي غمزه إلى شيء كحائط أو نحوه"، 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 أيضا الزحمة والشدة بين الدائن والمدين.

وفي الحقيقة هناك إختلاف بين العلماء في إعطاء تعريف موحد وشامل لضغط العمل ومن بين التعاريف: ضغط العمل هو<sup>3</sup> " كل ما لديه تأثير مادي أو معنوي ويأخذ أشكالا مؤثرة على سلوك متخذ القرار ويعيق توازنه النفسي والعاطفي ويؤدي إلى إحداث توتر عصبي أو قلق نفسي يجعله غير قادر على إتخاذ القرار بشكل جيد أو القيام بالسلوك الرشيد تجاه المواقف الإدارية أو التنفيذية".

وخلاصة القول أن ضغوط العمل هي نتيجة ظروف العمل غير المريحة أو المزعجة، وإن إستمرارها قد يؤدي إلى آثار سلبية كالمرض، الإضطراب ونقص التركيز وهذا ما يؤدي إلى نشوء التكاليف الخفية.

كما تجدر الإشارة إلى إسهامات علماء النفس والإجتماع بدراسة أثر ضغوط العمل، ومن بينهم وولتر كانون من خلال نظريته أو ما أسماه بـ"استجابة الكر أو الفر" ، " Fight or Flight"<sup>4</sup> مفاده أنه عندما يدرك الكائن أن هناك تهديدا، فإن الجسم يستشعر بسرعة من خلال الجهاز العصبي أو جهاز الغد الصماء للتعامل مع هذا التهديد، بالإضافة إلى إسهامات هانس سيلاي في مجال الضغوط، حيث قدم سنة 1956 مفهوم " زملة 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 على مجموعة من الفئران، ثم إنتقل بعدها إلى الكشف عن مدى تأثير العوامل الخارجية كالحرارة والبرودة على الإستجابة الفسيولوجية للفئران.

<sup>1</sup> صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة، أيام 09 – 10 مارس 2004.

<sup>2</sup> جمعة سيد مصطفى، إدارة الضغوط، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث في العلوم الهندسية، القاهرة، 2007، ص 6.

<sup>3</sup> محسن أحمد الخضري، الضغوط الإدارية، الظاهرة الأسباب والعلاج، القاهرة، مصر 1991، ص 12.

<sup>4</sup> جمعة سيد مصطفى، نفس المرجع ، ص 8 .



## 2- مصادر الضغوط

حظيت مسألة مصادر الضغوط بكم كبير من الإهتمام والدراسة، وأفضت هذه الدراسات إلى تصنيفات مختلفة لمصادر الضغوط وفقاً لأسس متباينة، ومن بين هذه الأسس<sup>1</sup>:

1-2 من حيث مترتباتها: ونجد فيها نوعين هما:

✓ ضغوط بناءة إيجابية مثل: الزواج والترقية في العمل.

✓ ضغوط هدامة سلبية مثل: المرض، الإصابة في العمل، وفاة شخص عزيز.

2-2 من حيث الإستمرار: وتصنف إلى:

✓ مستمرة: كمنغصات الحياة اليومية.

✓ متقطعة: كالمناسبات الإجتماعية مثل الحفلات، الإجازات ومخالفات القانون.

2-3 من حيث المنشأ: وتصنف إلى:

✓ ضغوط داخلية: أي من داخل الفرد مثل الحاجات والمتغيرات الفسيولوجية، الطموحات والأهداف... الخ.

✓ ضغوط خارجية: أي تأتي من البيئة الخارجية، وهي كثيرة كالضوضاء والظروف الطبيعية.

2-4 من حيث المكان الذي تحدث فيه: أي في العمل أو المنزل أو المدرسة أو الشارع وغيرها.

2-5 من حيث عدد المتأثرين بها: وتصنف إلى:

✓ العامة: وهي التي يتأثر بها عدد كبير من الناس كالأحداث الطبيعية.

✓ الخاصة: وهي التي تؤثر على فرد واحد أو على عدد محدود من الأفراد كحوادث الطرق.

2-6 من حيث شدة الأحداث والمواقف الضاغطة: ويمكن أن تصنف إلى:

✓ خفيفة

✓ معتدلة

✓ شديدة

2-7 من حيث مجال الحياة الذي تحدث فيه: أي في المجالات المختلفة مثل:

✓ المجال الإقتصادي

✓ المجال السياسي

✓ المجال الإجتماعي

<sup>1</sup> جمعه سيد يوسف، مقالة منشورة في الموقع الإلكتروني www.capsu.com أطلع عليها بتاريخ: 2011/10/23.

## 3- أثر ضغوط العمل في ظهور التكاليف الخفية

كما ذكرنا سابقا أن ظروف العمل السيئة المختلفة كالضجيج، نقص السلامة المهنية والأمن... الخ، تعتبر من أهم الأسباب التي تؤثر بصورة كبيرة على ضعف الأداء، وهذا ما يؤدي حتما إلى ظهور التكاليف الخفية، وقبل التطرق إلى آثار الضغوط نشير إلى الحقائق الإحصائية التالية:<sup>1</sup>

✓ 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 نشوء التكاليف الخفية ومن بين هذه التأثيرات السلبية ما يلي:

3-1 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

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

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، ويومياً يغيب مليون شخص عن العمل بسبب الضغوط.

2-3 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 تأخذ معها المعرفة والخبرات التي تحصلت عليها من خلال سنوات العمل التي قضتها في المؤسسة.

ب- خسارة المخرجات: فعندما يترك المورد البشري منصبه ولا يتم تعويضه بسرعة، فإن ذلك يؤدي حتماً 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 الإختيار والتعيين، تكاليف التكوين... 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 ألف وخمسمائة إلى ثلاث آلاف دولار.

3-4 إنخفاض كمية وجودة الإنتاج: إن تعرض المورد البشري لمستويات مرتفعة من ضغوط العمل ينعكس بالسلب على أدائه في العمل، مما يؤدي إلى إنخفاض 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، الشيء الذي يحمل المؤسسة تكاليف باهظة

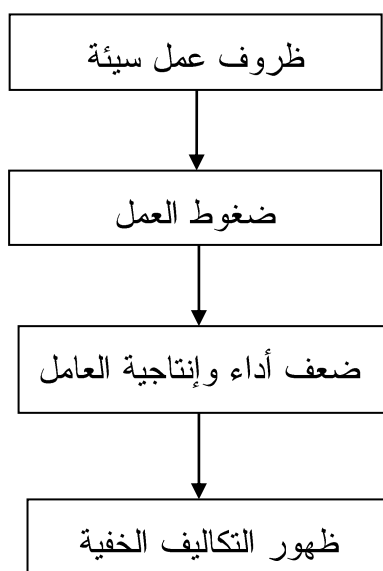
تتمثل في تكاليف العلاج في المستشفيات، تكاليف تعويض العامل الذي تعرض للحادث وتكاليف تعطيل الإنتاج... الخ، وقد كشفت إحدى الدراسات في الولايات المتحدة الأمريكية أن من 60 إلى 80% من حوادث العمل سببها ضغوط العمل.

3-6 تعطيل الآلات: إن تعرض العامل لضغوطات العمل المرتفعة، يترتب عنه آثارا 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، وفي نفس الوقت ضعف إستغلال الفرص التي تتيحها لها البيئة الخارجية.

والشكل الموالي يبين كيفية تأثير ضغوطات العمل على ظهور التكاليف الخفية.

شكل رقم 1: كيفية تأثير ضغوطات العمل على ظهور التكاليف الخفية



المصدر: من إعداد الباحث

## الفرع الثاني: تنظيم العمل

إن تنظيم العمل يعتبر من بين الأسباب المباشرة في ظهور التكاليف الخفية ، 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 ، والعكس صحيح فنقص تنظيم العمل يؤدي إلى إختلالات كثيرة ومتعددة تنتهي بها إلى ظهور التكاليف الخفية.

## 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 وإمكانياتها ، 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.<sup>1</sup>

## 2- أهمية دراسة تنظيم العمل

يرى هنري سافال أن أهمية دراسة تنظيم العمل تكمن في معرفة مختلف الإختلالات الموجودة في المؤسسة، أي معرفة مصدر المشكلة ومن ثمة التصدي لها مثل الإختلالات الناتجة عن عدم وضوح الأهداف ، تداخل في الصلاحيات والمسؤوليات مما يؤدي إلى تعدد مصادر وتضارب الأوامر ، كما دعا أيضا من جهة أخرى إلى ضرورة المساواة وتكافؤ بين السلطة والمسؤولية وتناسب الأجرة مع الجهد المبذول، وهذا المبدأ يعني أنه إذا تساوت الأعمال من حيث مستوياتها أي من الواجبات والمسؤوليات يجب أن تتساوى الرواتب التي يتقاضاها شاغلوها أيضا، كما دعا أيضا إلى تقسيم العمل والإعتماد على لوحة القيادة الإجتماعية كأداة مساعدة للتسيير... الخ.

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

ويمكن التعرف على مواصفات التنظيم ونظم العمل من خلال معرفة ما يلي:<sup>1</sup>

- ✓ 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 إعتناء 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 ظهور التكاليف الخفية

كما أشرنا سابقا فإن هذه العوامل يمكن أن تنعكس على المؤسسة سلبيا أو إيجابيا ، 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 أداءه ، 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.

والواقع أن عدم الصياغة السليمة لمحتويات ومواصفات العمل إذا كان يؤدي في مرحلة أولى إلى عدم رضا العاملين داخل المؤسسة فإنه قد يؤدي بهم إلى إتباع سلوكيات معينة كالتغيب ، هدر للمواد الأولية ، دوران العمل، تدني مستوى الإنتاجية، زيادة في نسبة المنتجات المعيبة والتي تعد في مجملها مؤشرات تعكس ظهور وتفاقم التكاليف الخفية.

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

## الفرع الثالث: الإتصال

يرى هنري سافال أن ضعف الإتصال بمختلف مستوياته يؤدي إلى خلل في الأداء الوظيفي وبالتالي ظهور التكاليف الخفية، كما أن الإتصال في حد ذاته يتركب من عدة معلومات معينة ومفهومة ولكي يكون الإتصال فعال يجب أن يبنى على ركيزة متينة ، وهذه الركيزة هي المعلومة فهي عبارة عن " بيانات، تمت معالجتها، لتصبح في شكل أكثر نفعاً لمستخدميها حالياً ومستقبلاً، وذلك بعد أن تم إزالة الغموض عنها، أما البيانات فهي عناصر من الحقيقة، مازالت تنقصر إلى المعنى العام، لذا يتوجب تحويلها إلى معلومات".<sup>1</sup>

كما يمكن إعتبار المعطيات على أنها مصادر خامة للمعلومة والتي تمثل أحداث وقعت في المؤسسات أو في محيطها، ولكن هذه الأحداث لم تنظم ولم ترتب بصفة تسمح للأشخاص بفهمها وإستعمالها.<sup>2</sup>

ومجموع المعلومات تشكل نظام للمعلومات في المؤسسة ، وهو ضروري لها بإعتباره<sup>3</sup> " نشاط المشروع الذي ينطوي على تجميع وتصنيف وتبويب وتوزيع البيانات " وتتوقف صلاحية نظام معالجة المعلومات على قيمة المعلومة التي يوفرها العنصران الرئيسيين في تكوين القيمة وهما:<sup>4</sup>

✓ كمية المعلومات.

✓ تكلفة المعلومات: حيث تختلف من مؤسسة إلى أخرى.

كما تتحدد قيمة وجودة المعلومات بمدى إمكانية إستعمالها في الوقت الحالي أو توقع إستعمالها في المستقبل وفق كفاءة وفعالية القرارات المتخذة بناء على تلك المعلومات، وعليه يتم التركيز على القيمة التفاضلية للمعلومات ويدخل في تحليل ذلك عامل التكلفة والمنفعة (التكلفة / العائد) ، إلا أن تقدير تكلفة المعلومات يمكن أن يتم بدقة، لكن تحديد قيمة المنفعة لا يتم بنفس السهولة نظراً لتعدد الإستعمالات.

إن المعلومات تستمد قيمتها من جودتها، وهناك ثلاثة عوامل تحدد درجة جودة المعلومات للمستخدم أو لمتخذ القرار وهي:<sup>5</sup>

✓ منفعة المعلومات.

✓ درجة الرضا على المعلومات.

✓ درجة الأخطاء والتحيز في إنتاج ومعالجة ونقل البيانات والمعلومات.

<sup>1</sup> عبد الرحمن الصباح، نظم المعلومات الإدارية، دار زهران للنشر، عمان، 1998، ص21 .

<sup>2</sup> K. Laudon , J. Laudon, Les Systemes d'informations de gestion-organisation et réseaux stratégiques, Editions Pearson Education, Paris, 2001 P08.

<sup>3</sup> أحمد رجب عبد العالي، الأساليب المعاصرة في المحاسبة الإدارية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت 1992، ص13.

<sup>4</sup> سرور عبد العلي إبراهيم، نظام المعلومات الإدارية 1990، ص 64.

<sup>5</sup> محمد الفيومي محمد، نظم المعلومات المحاسبية في المنشآت المالية مدخل النظم، المكتب الجامعي الحديث، مصر 1999، ص53.

## 1- تعريف الإتصال

أ- لغوياً: يعود أصل كلمة إتصال إلى الكلمة اللاتينية "Communis"<sup>1</sup> والتي تعني مشترك أو إشتراك ويرجع أصل الكلمة في اللغة العربية إلى فعل يتصل، ومصطلح إتصال يعني المعلومات المبلغة أو الرسالة الشفوية، أو تبادل الأفكار أو المعلومات عن طريق الكلام أو الإشارات، كما تعني الكلمة أيضا شبكة الطرق أو شبكة الإتصالات وكلها تؤكد على أهمية التفاعل في العلاقات الإنسانية بين الأفراد، كما تستخدم كلمة الإتصال بمعاني متعددة تتدرج من التفاعل بين الأفراد إلى إستخدام شبكات الإتصال التكنولوجية، بل وحتى وسائل المواصلات المتقدمة والمتطورة، ويؤكد ذلك أيضا على أن الإتصال يحدث عندما يتبادل الأفراد المعلومات فيما بينهم.

ب- إصطلاحاً: أما من الناحية الإصطلاحية فقد عرف الإتصال على أنه " تبادل المعلومات وإرسال المعاني، وهذا جوهر عمل المؤسسة".<sup>2</sup>

كما تشتمل عملية الإتصال على أربعة عناصر أساسية وهي:<sup>3</sup>

المرسل: وهو الجهة التي تقدم الرسالة.

المرسل إليه: وهو الجهة التي تستقبل الرسالة.

الرسالة: وهي عبارة عن رموز أو كلمات أو صوت أو صورة تفيد معنى معين.

قناة الرسالة: وهي الطريقة التي يتم بها إرسال الرسالة.

فعملية الإتصال في المؤسسة ضرورية من أجل إحداث تأثير على النشاطات المختلفة، وذلك لخدمة مصلحة المؤسسة، ونلخص الأهداف المتعلقة بالإتصال في النقاط التالية:<sup>4</sup>

✓ الإخبار والإعلام.

✓ الإعداد لتقبل التغيير.

✓ توضيح وتصحيح المعلومات والأداء.

وهناك أكثر من وسيلة يمكن إستخدامها لتسهيل عملية الإتصال، وإختيار إحدى هذه الوسائل عن غيرها يعتمد على طبيعة المرسل وطبيعة المستمعين وطبيعة الموقف الذي يطغى عليه عملية الإتصال.

<sup>1</sup> منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الإتصال، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر 2002، ص 20 .

<sup>2</sup>Gary Bessier, organisation their integrating structure and behaving engle, wood chiffs, 1980 P 89.

<sup>3</sup> عماد عبد الوهاب الصباغ، نظم المعلومات، ماهيتها ومكوناتها، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن 2004، ص 91 .

<sup>4</sup> محمد الهادي، إدارة الأعمال المكتبية المعاصرة، دار المريخ، الرياض، ص 43.



كما يمكن التمييز بين الوسائل الثلاثة لعملية الإتصال وهي:<sup>1</sup>

- ✓ الوسائل المكتوبة: ويجب مراعاة إستعمال اللغة البسيطة، الكلمات المألوفة، إستعمال الخرائط والرسوم للتوضيح، وأجهزة الأنترنت... الخ.
- ✓ الوسائل الشفهية: وهذه عادة تتم بالإتصال المباشر ما بين المرسل والمستقبل.
- ✓ الوسائل غير اللفظية: وهذه عادة تتم عن طريق تعابير الوجه، لغة العيون وحركات الجسم للفرد.

## 2- مقومات نجاح الإتصال الفعال

- لكي ينجح الإتصال وفي بغرضه بين مختلف المستويات من أجل تحقيق الأهداف المسطرة ينبغي أن يشمل ويرتكز على المبادئ والأسس السبعة التالية:<sup>2</sup>
- ✓ الإصغاء والإستماع: فهي فرصة كبيرة للمسيرين بطرح أفكارهم ومدى قبولها من طرف العمال وهذا ما يعرف بما يسمى "فعل- رد الفعل".
- ✓ الطمأنينة والرضا.
- ✓ تخفيض الضجيج.
- ✓ إحترام آراء العمال والأخذ بها.
- ✓ قول الحقيقة.
- ✓ جعل الإتصال شخصيا: فقد يحمل الإتصال طابع السرية والخصوصية.

## 3- أثر سوء الإتصال في ظهور التكاليف الخفية

يساهم سوء الإتصال بدوره على ظهور التكاليف الخفية ، من خلال عدم الإستغلال الأمثل للمعلومات التي هي قاعدة الإتصال ، ويظهر في صور ضياع الوقت والجهد وعشوائية إتخاذ القرارات نتيجة إتخاذها في ظروف سيئة بسبب إنعدام أو ضعف جودة المعلومة ، كل هذه الأمور تنعكس سلبا على المؤسسة ، من خلال نقص درجة الثقة وزيادة الفجوة بين المسيرين والعمال ، وفي الأخير تترجم على سلوكيات وردود فعل سلبية من شأنها أن تؤثر في نقص الرضا الوظيفي ، نقص الإنتاجية، ضعف الجودة، زيادة معدلات الغياب ودوران العمل... الخ، وكلها تؤدي إلى ظهور التكاليف الخفية.

<sup>1</sup> فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، الطبعة السادسة 1998 ، ص 238.

<sup>2</sup> Benjamine Chaminade, Compétences dans une démarche qualité, Editions Afnor p174-176.

## الفرع الرابع: إدارة الوقت

يعتبر الوقت من أهم موارد المؤسسة، لكنه إذا ضاع لا يعوض كما أنه مورد مجاني وهدره يكلف خسارة للمؤسسة، ولذلك فإن حسن تسيير هذا المورد الهام يعتبر ضرورة ملحة سواء على المستوى الفردي أو الإداري، وهذا نظرا لإرتباطاته بالموارد الأخرى، لتفادي الإختلالات التي تصيب هياكل المؤسسة.

## 1- تعريف الوقت

إن مصطلح الوقت مصطلح قديم قدم البشرية ، تعرض له مختلف المفكرين في مختلف الميادين وبإختلاف الأزمنة والأمكنة، ويمكن إعطاء التعاريف التالية:

الوقت هو <sup>1</sup> " شيء مطلق يتدفق دائما بالتتابع والإتساق نفسه وبصرف النظر عن أية عوامل خارجية " .

وكما أنه <sup>2</sup> " الزمن ليس شيء موضوعيا قائما بذاته وأن الزمن يعود في الإحساس لأداء العقل " .

ويعرف الوقت أيضا على أنه <sup>3</sup> "الفترة التي تستغرق في أداء تصرف أو عملية ما" .

لكن من جهة أخرى يجب التمييز بين الوقت وإدارة الوقت وإدارة الوقت تعني <sup>4</sup> " تنظيم وقت العمل الرسمي المقرر في المؤسسة بحيث يجب إستغلال هذا الوقت في إنجاز الأعمال على أكمل وجه " .

وكما هو معلوم في شريعتنا الإسلامية أن الله عز وجل لا يقسم بشيء إلا وله أهمية وشأن عظيم ، فالمتبع

للنصوص القرآنية يجد أن الله عز وجل أقسم بالسموات والأرض وأقسم بالشمس وبنفس أشرف المخلوقات

وهو سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم ، كما أقسم أيضا بالوقت لما له من دور كبير وأهمية كبرى فنجد من

القرآن آيات تحث عن إستغلال الوقت كقوله تعالى "والعصر إن الإنسان لفي خسر"<sup>5</sup>، وقوله أيضا

"فلا أقسم بالشفق والليل وما وسق"<sup>6</sup>.

ومن السنة النبوية المطهرة نجد أيضا أحاديث كثيرة تحث على إستغلال الوقت كقوله (ص) " لا تزول قدما

عبد يوم القيامة حتى يسأل عن أربع خصال عن عمره فيما أفناه، وعن شبابه فيما أبلاه، وعن ماله من أين

إكتسبه وفيما أنفقه، وعن علمه ماذا عمل به"<sup>7</sup>، وقوله (ص) أيضا " إغتتم خمسا قبل خمس شبابك قبل هرمك،

وصحتك قبل سقمك، وغناك قبل فقرك، وفراغك قبل شغلك، وحياتك قبل موتك"<sup>8</sup>.

<sup>1</sup> أحمد الخضيري، الإدارة التنافسية للوقت، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر طبعة 2000، ص15.

<sup>2</sup> ناصر الله، مبادئ في العلوم الإدارية، دار زهران للنشر، الأردن، طبعة 1998 ص82.

<sup>3</sup> خالد بن عبد الرحمن الجريسي، إدارة الوقت من المنظور الإسلامي والإداري، ص20.

<sup>4</sup> يحي حداد، مؤسسات الأعمال الوظائف والأشكال القانونية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن 1996، ص47.

<sup>5</sup> سورة العصر الآية 1-2.

<sup>6</sup> سورة الإشقاق الآية 16-17.

<sup>7</sup> حديث شريف رواه الطبراني في المعجم الكبير.

<sup>8</sup> حديث شريف رواه الحاكم والنيسابوري في المستدرک.

ومن أقوال السلف الصالح رضوان الله عليهم ما يؤكد على أهمية الوقت فنجد أمثالا وحكما بالغة الأهمية كقول الحسن البصري رحمه الله: "يا ابن آدم، إنما أنت مجموعة أيام ، كلما ذهب يوم ذهب بعضك". وأقوال أخرى مثل "لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد"، "الوقت من ذهب إن لم تحافظ عليه ذهب"، "الوقت هو المال"، "الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك"... الخ.

وللوقت خصائص معينة يمكن ذكرها فيما يلي:

- ✓ الوقت متاح للجميع في نفس اللحظة بنفس الكم والحجم.
- ✓ قابل للإستغلال.
- ✓ غير قابل للتخزين أو الإدخار، وغير قابل للإسترجاع أو التعويض.
- ✓ منتظم أي له نفس السرعة لا يزيد ولا ينقص.
- ✓ لا يمكن تصنيعه.

## 2- أنواع الوقت

يمكن تقسيم أنواع الوقت بالإعتماد على عدة زوايا مختلفة ومن أهمها:<sup>1</sup>

1-2 من زاوية المنظور العام: وعلى هذا الأساس يمكن تقسيم الوقت إلى خمسة أقسام رئيسية وهي:

أ- الوقت المادي الميكانيكي: هذا النوع من الوقت خاص بقياس الحركة التي تخص الأجسام المادية، وفي هذا الإطار يعتبر الوقت مستمر يمكن تقسيمه.

ب- الوقت البيولوجي: وهو مرتبط بقياس الأشياء أي نموها.

ج- الوقت النفسي: وهو مرتبط بالشعور بالذات والإدراك الإنساني.

د- الوقت الإجتماعي: وهو مرتبط بالظواهر الإجتماعية التي يمر بها المجتمع.

هـ- الوقت الميتافيزيقي: وهو الوقت المتعلق بما وراء الطبيعية ولا يملك الإنسان سبيل للتفكير فيه.

2-2 من زاوية المنظور الخاص: وعلى هذا الأساس يتم تقسيم الوقت إلى عدة أقسام أهمها:

أ- وقت النوم.

ب- وقت العمل.

ج- وقت الأسرة والعائلة.

د- وقت الترفيه.

<sup>1</sup> محمد يوسف المسيليم، التدريب على الأساليب الحديثة في إدارة الوقت، المطبوعات الجامعية، الكويت 1998، ص 12.

كما يجب الإشارة إلى مشكلة ضياع الوقت، فبغم إختلافها من مؤسسة لأخرى إلا أن أثارها تبقى واحدة، فتعددت الأحداث والمواقف التي تمثل ضياع الوقت حيث يمكن إدراج أهم أسباب ضياع الوقت فيما يلي:<sup>1</sup>

أ- مضيعات الوقت المرتبطة بالتخطيط.

ب- مضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم والتوجيه.

ج- مضيعات الوقت المتعلقة بالرقابة، الإتصالات وإتخاذ القرار.

ومن أهم مصادر ضياع الوقت ما يلي:<sup>2</sup>

أ- المدير نفسه: يكون المدير مصدرا لضياع الوقت في المنظمة إذا توفرت مجموعة من العوامل أهمها:

✓ طبيعة المدير: من خلال إختلاف طرق تفكيرهم عن كيفية التعامل مع الوقت في المؤسسة.

✓ ضعف مهارات وتجارب المدير.

✓ محاولة الوصول إلى المثالية.

ب- الموظفين وباقي الأشخاص الآخرون: يضم هذا المصدر كل الأشخاص الذين يتعامل معهم المدير أثناء أدائه لعمله، فهو يتعامل مع الزبائن، الموردون، الموظفين، الإداريين وكل العمال التنفيذيين بالإضافة لبعض الأصدقاء والأقارب.

ج- الأنظمة، اللوائح والإجراءات: بسبب الإجراءات الروتينية للحصول على التوقعات أو الحصول على التراخيص للإنجاز أو الموافقة على بعض المعاملات.

3- أثر سوء إدارة الوقت في ظهور التكاليف الخفية

إن سوء إدارة الوقت ينعكس سلبا على الأداء الكلي للمؤسسة، بسبب عدم الإستغلال الأمثل لهذا المورد

الحيوي وتظهر نتائج سوء إدارة الوقت في صور عديدة وكثيرة أهمها:

✓ نقص الإنتاجية.

✓ تأخر في تسليم المنتجات وهذا ما يؤدي إلى فقدان الزبائن.

✓ تضييع فرص الربح وكسب أسواق جديدة.

✓ زيادة تكلفة المنتجات بسبب زيادة مدة الجهد المبذول.

✓ قتل روح الإبداع والمثابرة في نفوس العمال.

<sup>1</sup> محمد يوسف المسيليم، مرجع سبق ذكره ص 15.

<sup>2</sup> عبد الكريم العقيد، أساسيات إدارة الوقت، مكتبة جرير، طبعة الأولى، الرياض 1999، ص 50.

## الفرع الخامس: التدريب

يشكل العنصر البشري الطرف الرئيسي الذي تبنى عليه رهانات النجاح في أية 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 و 20% لرأس المال الطبيعي، الأمر الذي يجعل الإستثمار في المورد البشري إستثمارا ضروريا لتحقيق النجاح والتقدم، فنجد على سبيل المثال<sup>1</sup>: أن شركة " IBM " وكذلك شركة " CISCO " وهما من أكبر الشركات العالمية في مجال تقنية المعلومات، قد إستخدمتا 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 " 240 مليون دولار من مصاريف التدريب ويقدر ما ينفق في الولايات المتحدة فقط على برامج تدريب العاملين فيها نحو 30 مليون دولار في العام الواحد.<sup>2</sup>

## 1- 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".<sup>3</sup>

## 2- أنواع التدريب

وتتم عملية التدريب بإستخدام عدة طرق من أهمها:<sup>4</sup>

- أ- التدريب في مواقع العمل: وفق هذه الطريقة يكون التدريب في موقع العمل، حيث يتم وضع العامل في موقع العمل الفعلي الذي يكون ممارس له بصورة مباشرة، ويقوم المدرب بممارسة العمل أمام المتدرب.
- ب- تدوير العمل: وفقا لهذا الأسلوب يتم 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.
- ج- 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.

<sup>1</sup> عبود زرقين و جباري شوقي، التدريب الإلكتروني مفهوم جديد لتنمية الموارد البشرية، الملتقى الوطني الأول لتنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية ومالية الجزائرية، معهد العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المركز الجامعي بغرداية، ديسمبر 2009.

<sup>2</sup> محمد عدنان، د. النجار، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، منشورات جامعة دمشق 1998، ص348.

<sup>3</sup> إبراهيم عبد الباري، تكنولوجيا الأداء في المنظمات، القاهرة 2003، ص 103.

<sup>4</sup> صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1999/2000، ص 222.

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

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

و- تدريب الحساسية:<sup>1</sup> يركز على العلاقات الشخصية التبادلية بين مجموعة المتدربين، ويتيح لهم رؤى حول كيفية تصرف الفرد ضمن المجموعة، وكيفية إدراك الآخرين بهذا التصرف، يهدف 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.

### 3- دور التدريب في تخفيض التكاليف الخفية

يؤدي التدريب إلى تحقيق عدد من الفوائد لمنظمات الأعمال وغيرها ومن أهم هذه الفوائد ما يلي:

أ- تخفيض تكاليف صيانة الآلات وإصلاحها:<sup>2</sup> تساعد برامج التكوين على تخفيض تكاليف الصيانة وإصلاح الآلات لأن تكوين العامل على طريقة الإنتاج المثلى تساعد على تقليل الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها نتيجة جهله بطريقة وأسلوب العمل على الآلة.

ب- تخفيض حوادث العمل:<sup>3</sup> 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.

ج- تخفيض دوران العمل: إن تدريب العاملين وتلقينهم من المعارف التي تتفق ومداركهم وزيادة وقدراتهم في مزاولة أعمالهم وإيجاد نوع من الإستقرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم في البقاء داخل المنظمة.

د- التقليل من نسبة العادم أو التالف:<sup>4</sup> يساهم التكوين في التقليل من نسبة العوادم والمواد التالفة، لأن العامل المكون يكون أقدر على إستخدام المواد بالكمية والكيفية المطلوبتين.

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

<sup>2</sup> محمد عبيد عاطف، إدارة الأفراد، دراسة علمية وعملية، دار النهضة العربية القاهرة 1966، ص 282.

<sup>3</sup> عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية بيروت 1991 ص 259.

<sup>4</sup> منصور فهمي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، القاهرة 1973 ص 285.

هـ- يساهم في معالجة مشاكل العمل: <sup>1</sup> 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،<sup>2</sup> بحيث إن تدريب العاملين على أفضل الأساليب والتقنيات اللازمة لأداء العمل بشكل سليم، يؤدي إلى تخفيض معدلات حوادث العمل وهذا بدوره يقدم للمنظمة وفورات كبيرة في النفقات، فالتكوين قد يؤدي إلى تغيير نظرة الفرد العامل وتحسين شعوره إتجاه المؤسسة بالشكل الذي يجعله أكثر إرتباطا بها، وأكثر إيمانا بسلوكها وسياساتها وأهدافها.

كما يرى الباحث أن كل ما سبق من دور وأهمية التدريب يمنح للعامل تحكم ومهارة في العمل إلى مستوى الإتقان فالمهارة تعني <sup>3</sup> " إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين لتزويده بالخبرات التي تجعله جديرا بهذا العمل، وكذلك كسبه المعارف والمعلومات التي تتقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية في المؤسسة". وتعني أيضا <sup>4</sup> "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".

إذن 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 ، ولكن بالمقابل ضعف البرامج التكوينية وعدم إهتمام المؤسسة بتدريب عمالها من حين لأخر بغية مواكبة ومسايرة التكنولوجيا، تجعل من العامل أقل خبرة وإستعمالا للتكنولوجيات الحديثة، بسبب ضعف التدريب وتظهر في صور عديدة مثل : نقص الإنتاجية، ضعف الجودة وزيادة حوادث العمل...الخ، فكل هذه العوامل تؤدي جميعها إلى نشوء التكاليف الخفية.

بعد عرضنا لمسببات التكاليف الخفية الخمسة، نحاول في المطلب الموالي توضيح كيفية تقييم التكاليف الخفية بدءا بالإشارة إلى طريقة (S.O.F) لتقييمها، مع التطرق إلى فرضيات وأهمية حسابها.

<sup>1</sup> منصور أحمد منصور، تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق، الكويت، بدون سنة نشر ص 56.

<sup>2</sup> سليمان خليل وآخرون، إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق، 2003، ص 56.

<sup>3</sup> علي الشراوي، إدارة النشاط الإنتاجي في المشروعات الصناعية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، ص 353.

<sup>4</sup> علي السلمي، المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة 1999، ص 35.

## المطلب الثالث: تقييم التكاليف الخفية

بدأ تطبيق تقييم التكاليف الخفية بالضبط في سنة 1979 من طرف ISEOR وفق ثلاثة معايير ونماذج وهي: النموذج الاجتماعي، النموذج التنظيمي والنموذج المالي أو ما يعرف باللغة الفرنسية بطريقة S.O.F وهي إختصار للعبارة التالية (Social, Organise, Financier).

الفرع الأول: طريقة (SOF) لحساب التكاليف الخفية

وتشمل هذه الطريقة كما ذكرنا ثلاثة مقاييس أو نماذج وهي:<sup>1</sup>

## 1- النموذج الاجتماعي

وهو يعتمد على إجراء مقابلات مع العاملين، المشرفين وإطارات...الخ، وتحليل الوثائق التي تتضمن إحصائيات عن التغيب، حوادث العمل، دوران العمل...الخ، بالإضافة إلى الإعتماد على الملاحظة المباشرة لبعض الظواهر التي تحدث داخل الورشة، وهذا من أجل إستكمال وتأكيد المعلومات التي سبق الحصول عليها من خلال أسلوب المقابلة وتحليل الوثائق.

## 2- النموذج التنظيمي

وهو يعتبر مرحلة إجبارية لكونه يشكل المصدر الأساسي للمعلومة التي سوف يتم الإعتماد عليها في المقياس المالي، ويستند هذا المقياس أساسا على إجراء جرد شامل ومتسلسل لخسائر التشغيل ومختلف أثارها عبر الزمن، كما يسمح المقياس التنظيمي بفرز أساليب المعالجة المتشابكة والمعقدة، وكذا الحكم على مدى توافقها مع الهدف الإقتصادي للمؤسسة.

## 3- النموذج المالي

خلال هذه المرحلة يتم الرجوع إلى عناصر التكاليف والأسعار المقيدة ضمن الوثائق المحاسبية للمؤسسة، من أجل إجراء تقييم مالي لكمية الوقت والمواد المستهلكة أثناء عملية معالجة خسائر التشغيل، أما العناصر التي لم يتمكن من تقييمها ماليا، فيمكن الإبقاء عليها كمعطيات كيفية و/أو كمية مكملة للمعلومات المالية. ولتبسيط منهجية تقييم تكاليف الخفية، ندرج كيفية تقييم التكاليف الخفية التي أجراها هنري سافال على مؤسسة " Agro-Alimentaire " والتي كانت كما يلي:

<sup>1</sup> مراد كواشي، التكاليف الخفية وتأثيرها على أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة 2005 ص 76.



## جدول رقم 01: طريقة تقييم التكاليف الخفية وفق طريقة S.O.F

المجموع	تقييم مالي					تقييم كمي	تقييم نوعي	المؤشر
	عدم خلق الطاقات	لا إنتاج	على الإستهلاك	على الوقت	على الأجر			
110700		46300		11400	53000	- 2.8% كمتوسط - 2.3% غياب معوض	- ارتفاع الغياب في مرحلة التغليف	الغياب وحوادث العمل
88200		70600		17600		- 3.5% غياب غير معوض		
غير مقيم						غير مقيم	دوران ضئيل للعمال	دوران العمل
74400			74400			- 75 طن / السنة	- 1.5% بقايا	اللاجودة
33800			33800			- 21 طن / السنة	- 0.4% عجائن غير مصنوعة	
82600						- 1% من المنتج	- منتجات غير مبيعة	
غير مقيمة		82600				- غير مقيمة	- تكاليف تجارية	
		192900	80300			- 50 طن / السنة	- على المدة	نقص الإنتاجية المباشرة
						- فرضية 4 % متوسط إنحراف الإنتاجية المثالية	- عدم استقرار الإنتاجية	
662900	غير مقيمة	392400	188500	29000	53000	بعض التكاليف لا يتم تقييمها		المجموع

source : H.Savall, V.Zardet, Maîtriser Les Coûts et Les Performances Cachés, 4<sup>ème</sup> Edition Economica, Paris, 1989 p 128.

الفرع الثاني: فرضيات حساب التكاليف الخفية

لكي تكون عملية حساب التكاليف الخفية أكثر مصداقية وواقعية كغيرها من النظريات والتقنيات، بنيت على عدة فرضيات وهي:<sup>1</sup>

1- فرضية إحصاء الكمية الإقتصادية

وتعتبر أهم الفرضيات التي تركز عليها نظرية التكاليف الخفية ، لأن عملية الإحصاء أمر ضروري لجمع مختلف المعلومات، البيانات والمعطيات وهي بدورها تتشكل من فرضيتين فرعيتين هما:

1-1 ثبات إنتاجية وقت العمل : حيث إعتبرت ثبات بعض العوامل الأساسية مع ثبات العوامل الفرعية الأخرى وهذه العوامل الأساسية هي:

أ- ثبات الإنتاجية على طول فترة الدراسة.

ب- ثبات إنتاجية العامل الواحد : أي إهمال الفروقات الفردية بين العمال بغية تسهيل الدراسة والإكتفاء بمتوسط إنتاجية العامل وتحسب وفق العلاقات الآتية:

$$\frac{\text{الإنتاج الكلي أو عدد الوحدات المنتجة}}{\text{عدد العمال}} = \text{إنتاجية العامل}$$

1-2 إنتاجية اليد العمل غير المباشرة : وترتكز على ثبات الإنتاجية خاصة عندما يتعلق الأمر باليد العاملة غير المباشرة، إذ أن تكلفة اليد العاملة المباشرة يمكن حسابها من خلال سجلات ودفاتر المؤسسة أو حسابها مباشرة بالإعتماد على مختلف الورشات داخل المؤسسة، بينما إنتاجية اليد العاملة غير المباشرة يصعب حسابها بسبب عدم إنتظامها وتغيرها خلال فترات معينة، مثل إختلاف إنتاجية العامل غير المؤهل عندما يعوض مكان العامل المؤهل لمدة زمنية معينة، أو عند تداخل أداء المهام بين عمال مصلحتين مختلفتين.

2 - فرضية حساب السعر الودودي

الأمر الثاني المهم إلى جانب فرضية إحصاء الكمية الإقتصادية، هو حساب السعر الودودي وذلك لمعرفة

<sup>1</sup> H.Savall, V.Zardet, Maîtriser Les Coûts et Les Performances Cachés, 4<sup>ème</sup> Edition Economica, , Paris, 1989 p136

تأثيره على حجم الكمية وسعر التكلفة، وهو بدوره يتشكل من ثلاثة فرضيات فرعية أساسية وهي:

1-2 التحميل العقلاني للموارد: ونعني به الإستغلال الجيد عندما يتعلق الأمر بعملية التحميل إلى تكاليف ثابتة وأخرى متغيرة مع الفصل بينهما دون تداخل بين التكلفة الثابتة بجمع المتغيرة أو العكس، ونعني بالتحميل العقلاني للموارد العمل على تجنب فروقات الإنحرافات السلبية أي الفرق بين الإنتاج الحقيقي والإنتاج المعياري أو التقديري ونفس الأمر بالنسبة إلى إستهلاك المواد الأولية.

2-2 القيمة الإقتصادية لوقت العمل : ونعني بها إنتاجية الوقت أي أن القيمة الإقتصادية للوقت هو الوقت الملائم لإنتاج منتج ما، مما يسمح بتحميل تكلفة العمل إلى تكاليف ثابتة أو متغيرة على أسس صحيحة.

2-3 تحميل تكلفة اليد العاملة المباشرة إلى التكاليف الثابتة : كما هو معروف في النظم المحاسبية التقليدية المعروفة أن تكلفة اليد العاملة عموما وفي الحالات العادية تترجم على شكل أجره شهرية، والأجرة من ناحية تصنيفها إلى التكاليف نجد أنها تتكون من جزء ثابت وجزء متغير لكن الأمر مختلف في حساب التكاليف الخفية، حيث تعتبر تكلفة اليد العاملة ثابتة، وذلك لتبسيط عملية الحساب خاصة إذا كان الهدف هو حساب الهامش على التكلفة المتغيرة.

#### الفرع الثالث: أهمية حساب التكاليف الخفية

إن توضيح التكاليف الخفية وطريقة حسابها تسمح بشرح مستوى فعالية المؤسسة، وذلك بتحديد فروقات تلك الفعالية سواء ما بين الفعالية المراد تحقيقها والفعالية الفعلية، كذلك محاولة معرفة الفرق في الفعالية ما بين وحدتين لنفس المؤسسة، أو مؤسستين لنفس المجموعة، كما تكمن أهمية حساب التكاليف الخفية فيما يلي:

- ✓ عند إكتشاف التكاليف الخفية يتم اللجوء مباشرة للبحث عن الحلول لتحقيق أكبر فعالية.
- ✓ يساعد معرفة حساب التكاليف الخفية في الأجل القصير من رفع مردودية المؤسسة، من خلال التخلص من تلك التكاليف.
- ✓ يساعد حسابها في الأجل الطويل في تقليص التكاليف الخفية إلى حدودها الدنيا، ما يجعل المؤسسة تستمر وتعزز تنافسياتها.

كما وضع هنري سافال نموذج شامل ومتكامل لحساب التكاليف الخفية، وفق الجدول التالي:

## جدول رقم 02: نموذج شامل لحساب التكاليف الخفية

المخاطر	مجموع التكاليف الخفية	عدم خلق الطاقات	لا إنتاج	على الإستهلاك	على الوقت	على الأجر	المكونات/ المؤشرات
	التكاليف الخفية الناتجة عن الغياب						الغياب
	التكاليف الخفية الناتجة عن حوادث العمل						حوادث العمل
	التكاليف الخفية الناتجة عن دوران العمل						دوران العمل
	التكاليف الخفية الناتجة عن اللاجودة						اللاجودة
	التكاليف الخفية الناتجة عن فرق الإنتاجية						فرق الإنتاجية
الأخطار المحتملة	مجموع التكاليف الخفية	عدم خلق الطاقات المتعلقة بالمؤشرات الخمسة	لا إنتاج المتعلق بالمؤشرات الخمسة	على الإستهلاك المتعلق بالمؤشرات الخمسة	على الوقت المتعلق بالمؤشرات الخمسة	على الأجر المتعلق بالمؤشرات الخمسة	المجموع
		تكاليف الفرصة البديلة		تكاليف تاريخية			المعنى الإقتصادي
		لا إنتاج		على الأعباء			المعنى المحاسبي

source : H.Savall, V.Zardet o.p. p127

## المطلب الرابع: مؤشرات التكاليف الخفية

إن الصيغة التالية التي وضعها هنري سافال ( إختلال وظيفي ← معالجة ← تكاليف خفية) تحمل في معناها تكاليف الفشل الموجودة في الوظائف التي تعاني منها المؤسسة ، وقد صنف هنري سافال مكونات التكاليف الخفية إلى خمسة مؤشرات أساسية وهي: الغياب، حوادث العمل ، دوران العمل، نقص الجودة (اللاجودة)، نقص في الإنتاجية وسوف نتطرق إليها بالتفصيل في الفروع الخمسة التالية.

## الفرع الأول: الغياب

يعتبر الغياب من بين أهم المؤشرات ويمكن القول أنه سبب رئيسي في الإختلال الوظيفي، لذا سنحاول تسليط الضوء على هذه الظاهرة ومحاولة دراستها من مختلف الجوانب.

## 1- مفهوم الغياب

تجدر بنا الإشارة هنا إلى التفريق بين مصطلحي الغياب والتغيب ، فكثيرا ما يقع الخلط بينهما إذ أن كثيرا ما يتناولها الباحثين في بحوثهم ودراساتهم على أنها شيء واحد ، لكن في الحقيقة هناك فرق شاسع بينهما فالتغيب فعل متعمد وإرادي يلجأ إليه العامل للتعبير عن عدم رضاه عن ظروف العمل المختلفة، سواء كانت فيزيائية، إجتماعية أو إقتصادية، كما يعد شكل من أشكال الصراع الصناعي، لأن العامل عندما يتغيب فهو يعبر عن رفضه لكل أشكال القمع الناتج عن سوء ظروف عمله المختلفة مع توفر إرادته، وقد يكون هذا التغيب إما التقصير في الواجبات أو بالتأخر عن العمل.

فالتغيب هو<sup>1</sup> "الظاهرة التي يشكلها غياب العامل عن مكان العمل في الوقت الذي يفترض أن يكون موجودا بصفة طبيعية لتأدية المهمة الموكلة له في إطار عملية الإنتاج"، أما الغياب فهو يعني عدم الحضور إلى العمل لسبب خارج عن إرادة العامل (مرض، حادث...الخ) لمدة زمنية معينة.

و يحسب معدل الغياب بالعلاقة الآتية:<sup>2</sup>

$$\text{معدل الغياب} = \frac{\text{عدد أيام العمل الضائعة}}{\text{عدد أيام العمل العادية}} \times 100$$

<sup>1</sup> [www.hrdiscussion.com/hr9737.htm](http://www.hrdiscussion.com/hr9737.htm) le 17/09/2011.

<sup>2</sup> Benjamine Chaminade, Compétences dans une démarche qualité, Editions Afnor, p 107.

فهذا المؤشر مهم جدا فهو يعكس مستوى الرضا لدى العمال في مدة محددة ، ويعكس أيضا مدى تحكم المسير في هذه الظاهرة وبفضل هذا المعدل يمكن إستخدامه لغرض التسيير والمتابعة مثل:

✓ التعرف على مدى إنخفاض الروح المعنوية لدى العمال، فكلما إرتفع معدل الغياب كلما كان دليلا على إنخفاض الرضا الوظيفي والروح المعنوية لديهم والعكس صحيح.

✓ التنبؤ بعدد أيام الغياب خلال الفترة القادمة، وبالتالي التنبؤ على عدد العاملين المطلوبين لمواجهة الغياب المحتمل.

وكذلك على المؤسسة حساب ومعرفة مستوى الأجر فقد يكون السبب الرئيسي للغياب وبحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{مستوى الأجر} = 100 \times \frac{\text{متوسط الأجر في القطاع}}{\text{أجر المؤسسة}}$$

وهذا المؤشر يعني متابعة مستوى الأجور مقارنة بسوق العمل للقطاع المماثل ، كما أن هذا المؤشر يفسر مدى طلب العامل الزيادة في الأجر ليتماشى ويواكب الأجور السائدة في سوق العمل في نفس القطاع ، إن معالجة هذا المؤشر أي مستوى الأجر يؤدي حتما إلى نقص دوران العمال من جهة ، ومن جهة أخرى نجد أن معيار إيزو 9004 نسخة 2000 يأخذ بعين الإعتبار هذا المؤشر ، لذا وجب على المسير الإنتباه له والعمل على التكييف والإستجابة لهذه المتغيرات الخارجية.

## 2- أسباب الغياب

وكما يرى هنري سافال أن وراء الغياب عدة أسباب لخصها في ثلاثة عوامل أساسية هي:<sup>1</sup>

- أ- الغياب القابل للإنضغاط: أي يمكن معالجته وإتخاذ تدابير لتعويض العامل الغائب.
- ب- الغياب المتعلق بالحياة الإجتماعية .
- ج- الغياب الخارج عن نطاق المؤسسة.

<sup>1</sup> H.Savall, V.Zardet, Maîtriser Les Coûts et Les Performances Cachés, 4<sup>ème</sup> Edition Economica, , Paris, 1989 p 147.

- وهناك من يصنف أسباب الغياب إلى عوامل متعددة هي:<sup>1</sup>
- ✓ عامل السن: حيث أنه كلما زاد العامل في السن كلما زاد تغيبه عن المؤسسة ، وهذا من خلال دراسة قام بها "JARDILLIER ET BAUDUIN" سنة 1975 على كبريات الشركات الفرنسية توصل إلى أن نسبة الغياب عند العاملين اللذين تفوق أعمارهم عن 52 سنة تقدر بنسبة 61 % مقابل نسبة 39 % للعمال اللذين تقل أعمارهم عن 52 سنة.
  - ✓ عامل الأقدمية: فكلما زادت الأقدمية زادت نسبة الغياب ، حيث تشير الدراسات إلى أن نسبة غياب العمال ذو الأقدمية عشرة سنوات فأكثر تقدر بنسبة 70 % مقابل نسبة 30 % للعمال اللذين تقل أدميتهم عن عشرة سنوات.
  - ✓ عامل الجنس: حيث أن متوسط غياب الأنثى تقدر بنسبة 60 % مقابل نسبة 40 % للذكور، وهذه الظاهرة أثبتتها "VLASSENKO ET WILLAR" في دراسة قاما بها بدولة "المغرب" وذلك بسبب إزدواج المسؤولية (مسؤولية العمل ومسؤولية المنزل) ، كما أكد الباحثان أن هذه الظاهرة منتشرة كثيرا في البلدان الإسلامية.
  - ✓ الحالة العائلية: كذلك الحالة العائلية لها تأثير قوي على الغياب فنجد نسبة غياب العامل المتزوج تقدر بنسبة 75 % بسبب أعباء المسؤولية الإجتماعية مقابل نسبة 25 % للعمال العزاب.
  - ✓ مستوى التكوين: قام "JARDILLIER ET BAUDUIN" سنة 1979 على عينة تشمل 2500 عامل توصل إلى نتيجة مفادها أن العامل المكون أو المؤهل أقل غيابا بالعامل الذي لم يتلقى تكويننا ، وذلك لتأثير التكوين في رفع مستوى الوعي لدى العمال.
  - ✓ البعد عن مكان العمل: حيث تقدر نسبة غياب العمال اللذين يبعدون عن مقر المؤسسة بمسافة 6 كم فأكثر بنسبة 86 % مقابل نسبة 14 % من العمال الآخرين.
  - ✓ الرضا عن ساعات العمل المبرمجة: حيث أن غياب العامل غير راض بالتوقيت أكبر من العامل الراضي بالتوقيت.
  - ✓ نوع المؤسسة: في دراسة أجراها "JARDILLIER ET BAUDUIN" بدولة "المغرب" توصل إلى أن نسبة غياب العمال في القطاع العمومي تقدر بنسبة 92 % مقابل نسبة 08 % في القطاع الخاص ، وهذا راجع إلى التسبب والإهمال وغياب إجراءات صارمة في المؤسسات ذات الطابع العمومي.

<sup>1</sup>www.universite de marseille.fr /institut d'administration des entreprise le 14/10/2011.

## 3- تكلفة الغياب

إن للغياب تكاليف تتحملها المؤسسة هي:

3-1 تكاليف التعويض : وهي تلك التكاليف التي تتحملها المؤسسة المتمثلة في إجراءات تعويض العامل المتغيب مثل تكلفة الساعات الإضافية، مما يجعل المؤسسة أمام خيارات قد تكون غير ملائمة في معظم الأحيان، وهذا ما سنعرضه في الجدول الموالي.

جدول رقم 03: يبين أهم الحلول المتاحة للمؤسسة في حالة غياب عامل ما

الآثار الناتجة	كيفية معالجة الغياب	
- المؤسسة تستدرك من خلال زيادة ساعات إضافية للعاملين للحاضرين وتحافظ على كمية الإنتاج العادي. - تتحمل المؤسسة تكاليف الساعات الإضافية.	المعالجة بالساعات الإضافية	مؤشر الغياب
- عدم تعويض العامل غير المباشر مثل تغيب رئيس العمال الذي لم يعوض.	المعالجة بوظيفة غير مؤداة	
- توقيف تشغيل الآلة. - نقص الإنتاجية وخسارة ولاء الزبائن بسبب التأخر في التسليم.	المعالجة بتوقيف الآلة	
- تتحمل المؤسسة تكاليف التوظيف. - نقص الجودة والإنتاجية.	المعالجة بزيادة العمالة	

المصدر: مراد كواشي التكاليف الخفية وتأثيرها على أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة 2005 ص 94 بتصرف.

3-2 تكاليف سوء التشغيل : وهي تلك التكاليف التي تتحملها المؤسسة المتمثلة في انخفاض الإنتاج، نقص الجودة وضعف الإنتاجية بسبب ضعف خبرة العامل الجديد الذي تولى مهام العامل المتغيب.



## الفرع الثاني: حوادث العمل

كذلك يعتبر حوادث العمل كمؤشر عن التكاليف الخفية ولا يقل أهمية عن المؤشر السابق.

## 1- تعريف حوادث العمل

يعرف حادث العمل بأنه <sup>1</sup> " أي حادثة تحصل أثناء سير العمل، والتي تؤدي إلى ضرر جسدي، أو عقلي، ويشتمل على حالات إصابات شديدة، أو حالات أذى متعمد من قبل أشخاص آخرين، والحوادث بهذه الطريقة هي التي يمكن الإعتراف بها طبيا".

فحادث العمل يقع دون توقع مسبق نتيجة مسببات خارجية أو أخطاء يرتكبها العامل، ينتج عنه أضرار تصيب العامل أو الآخرين أو الممتلكات والمعدات... الخ، وبالتالي هو حدث غير مخطط له أو مقصود من قبل العامل، وحسب القانون الجزائري <sup>2</sup> " يعتبر حادث عمل كل حادث يقع للعامل أثناء تأدية عمله أو خارجه عند القيام بمهمة طبقا لتعليمات صاحب العمل، وأنجرت عنه إصابات بدنية ناتجة عن سبب مفاجئ وخارجي، ويعتبر أيضا حادث عمل الحادث الذي يقع أثناء المسافة التي يقطعها المؤمن للذهاب إلى العمل أو الإياب منه، وذلك مهما كانت وسيلة النقل المستعملة، شريطة أن لا يكون المسار قد انقطع أو انحرف إلا إذا كان ذلك بحكم الإستعجال أو الضرورة أو لأسباب قاهرة، كما يعتبر العامل مؤمنا من حوادث العمل في المسار الذي يقطعه بين مكان عمله ومكان الإقامة، أو كالمكان الذي يتردد عليه العامل عادة إما لتناول الطعام أو لأغراض عائلية، كما يستفيد من قانون حوادث العمل كل العمال سواء كانوا أجراء أم ملحقين بالأجراء مهما كان قطاع النشاط الذي ينتمون إليه، وكذا الطلبة والتلاميذ الذين يزاولون تعليما تقنيا ومهنيا، كما يترتب عن عدم التصريح بحادث العمل في الأجل المحدد غرامة مالية تقدر بنسبة 20% من أجره المصاب لثلاثة أشهر يدفعها صاحب العمل المتهاون بالإلتزام الملقى على عاتقه إلى هيئة الضمان الإجتماعي".

ومن بين الأسباب التي تؤدي إلى حوادث العمل في المؤسسات نذكر منها ما يلي:<sup>3</sup>

أ - حالة البيئة المادية للعمل: وهي الحرارة، سوء التهوية والضوضاء... الخ، بالإضافة إلى الظروف الخاصة الناجمة عن التعامل مع مواد كيميائية وبيولوجية... الخ.

<sup>1</sup> مجلة جامعة دمشق، العدد الرابع، سنة 2010، ص 725.

<sup>2</sup> المادة 12 من قانون رقم 83/ 13 المؤرخ في 1983/07/02 المتعلق بحوادث العمل والأمراض المهنية.

<sup>3</sup> شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، مذكرة شهادة الماجستير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2010 ص 39.

- ب- أسباب آلية: وهذه الأسباب متعلقة بتجهيزات ومعدات العمل، حيث تدرج هنا الحوادث في تلك الانفجارات والحرائق التي تسببها هذه الأجهزة و المعدات.
- ج- أسباب مرتبطة بالموارد البشري نفسه: هي تلك الحوادث المرتبطة بالخصائص الشخصية للمورد البشري مثل وجود العلاقة العكسية بين حوادث العمل والعمر.
- د- العمر: كشفت الكثير من البحوث أن الحوادث يقل الوقوع فيها تبعا لزيادة العمر لإرتباط العمر بزيادة الخبرة في العمل، مما يزيد من عامل الأمان، وفي دراسة قام بها "Newbold" سنة 1970 توصل إلى أنه كلما زاد العمر إنخفض الوقوع في الحوادث، ويستنتج من ذلك زيادة الحوادث لدى صغار السن، وهذا ما أكدته كثير من البحوث، ويرجع إصابة العامل صغير السن بالحوادث إلى التهور وعدم الإحساس بالمسؤولية، وهذا يعود لقلّة المسؤوليات العائلية لديه ولخبرته القليلة في مجال عمله.
- هـ- الخبرة: كثيرا ما ترتبط حوادث العمل بعدم وجود الخبرة لدى العامل، فالعامل الذي يفتقر إلى المعرفة الحقيقية بالآلة وخطوات تشغيلها لا يستطيع التنبؤ مقدما بلحتمال الحادث، أما العامل الخبير الذي يتصف بسعة التفكير فيمكن أن يتفادى حادثا مؤكدا.

## 2- تكاليف حوادث العمل

تتحمل المؤسسة تكاليف كثيرة بسبب حوادث العمل نذكر منها:

- ✓ المبالغ المالية المدفوعة للمصاب كتعويض له عن الأيام التي إنقطع فيها عن العمل.
- ✓ تكاليف التجهيزات والآلات التي تلفت بسبب الحادث.
- ✓ أتعاب الخبراء الخارجين المكلفين بالتحقيق في أسباب الحوادث.
- ✓ تضییع الأرباح المتوقعة بسبب توقف العملية الإنتاجية.
- ✓ تكاليف العلاج الطبي للمصاب والتي تدفع للأطباء والمستشفيات.
- إن ظروف العمل غير الآمنة ينتج عنها خسائر مادية تنكبدها المنشأة أو الدولة بشكل عام ويظهر ذلك في:
- ✓ الأجور التي تدفع للمصابين أثناء تغيبهم بسبب الإصابة.
- ✓ نفقات العلاج والمصاريف الطبية.
- ✓ التعويضات التي تدفع للمصابين نتيجة العاهات التي تحدث لهم نتيجة الإصابة.
- ✓ قيمة الخسائر التي لحقت بالآلات والمواد الأولية.
- ✓ الأجور الإضافية نتيجة العمل وقتا إضافيا لتعويض العجز في الإنتاج.
- ✓ تكلفة الوقت الضائع للمشرفين والإدارة العليا في إستقصاء وتحقيق الحادث.

فالمؤسسات التي تكثر فيها الإصابات والحوادث تعطى إنطباع لدى القوى العاملة أن نوعية العمل فيها هو مصدر الإصابات مما يجعل إقبالها على العمل في تلك المؤسسات قليلا، وبالتالي يعرضها إلى نقص في عدد العاملين كما أن سمعتها تتأثر، كما يمكن تفسير الإصابات التي قد تحدث على أنها نتيجة لإهمال تلك المؤسسات في توفير ظروف عمل آمنة، لذا يبدو واضحا أن تكاليف منع الإصابات والحوادث وتعزيز وسائل السلامة أقل بكثير من تكاليف الإصابات نفسها بعد حدوثها.

وتشير الإحصائيات في فرنسا إلى أن معدل حوادث العمل إنخفضت قيمته إلى 26,9 % عام 2005 بعدما كانت قيمته تقدر بنسبة 52% عام 1954، هذا الإنخفاض راجع للاهتمام الكبير الذي أولته الحكومة الفرنسية لبرامج الصحة والسلامة في العمل، وتشير المنظمة الدولية للشغل "OIT" في تقريرها لسنة 2003 أن هناك حالة وفاة واحدة تحدث كل 15 ثانية بسبب حوادث العمل، وأزيد من 6000 حادث كل يوم، لتبلغ الحصيلة السنوية لحوادث العمل المميتة 2.2 مليون حالة من مجمل الحوادث المسجلة عبر دول العالم والمقدرة بـ 270 مليون حادثه لنفس السنة، كما سجلت الصين عدد الحوادث المميتة 73 ألف حالة سنة 1998، وسجلت كل من المكسيك و البرازيل إرتفاعا في عدد الحوادث من 29 ألف و 500 حالة سنة 1998 لتبلغ سنة 2001 ما يقارب 39 ألف و 500 حالة على التوالي.

وبفضل قوانين العمل " لم يعد العامل اليوم موضوع إستغلال لحساب أصحاب رؤوس الأموال ، وإنما يعتبر العامل المنتج المسير الساعي في سبيل تنوير المجتمع وحمايته ، وإن مبدأ المساواة بين جميع العمال في الحقوق والواجبات ينتج عنه المساواة في الفوائد الإجتماعية والمساواة في الأجور مقابل القيام بنفس العمل".<sup>1</sup>

### 3- الوقاية من الحوادث والتخفيف منها

يمكن التخفيف من خطورة حوادث العمل بإتباع إجراءات وقائية نذكر منها:

- ✓ إحكام الرقابة على أسباب الحوادث في بيئة العمل.
- ✓ توفير وسائل السلامة في تصميم المنشآت والآلات.
- ✓ النظام والترتيب في بيئة العمل.
- ✓ توفير الإضاءة الجيدة والتهوية المناسبة.
- ✓ توفير أدوات وملابس الوقاية الشخصية.
- ✓ التدريب الجيد للعامل قبل تكليفه بالعمل.

<sup>1</sup> رشيد واضح، علاقات العمل في ظل الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع الجزائر، 2003 ص201.

- ✓ الإشراف على العمل للحد من أي تصرف خاطئ.
- ✓ الفحص الطبي للكشف المبكر عن أي أمراض أو إعاقات.
- ✓ تكليف العامل بعمل مناسب يتوافق مع إمكانياته ومهاراته.
- ✓ رقابة سلوك العمال.
- ✓ الصيانة المستمرة.

ومن بين المشاكل التي تعترض العمل الإنتاجي ، هي التعطلات التي تحدث خلال النشاط الإنتاجي ، إذ أن المشكل لا يرتبط فقط بآلة الإنتاج ، وإنما بكل الوسائل المستخدمة في المؤسسة فهي تشكل نسبة هامة من الإستثمارات، ونتيجة لإستعمالها فإنه من العادي حدوث تعطلات في تلك التجهيزات لأسباب مختلفة، لذلك فإن سياسة الصيانة لا بد وأن تؤخذ بعين الإعتبار في إستراتيجية تسيير المؤسسة، نظرا للتكاليف المرتفعة المترتبة على حماية وصيانة التجهيزات والحفاظ على ديمومتها الإنتاجية على الأقل خلال عمرها الإنتاجي الإفتراضي، لذلك فإن وظيفة الصيانة ضرورية داخل المؤسسة وتنقسم الصيانة إلى نوعين هما:<sup>1</sup>

أ- الصيانة الوقائية: وهي بدورها تنقسم إلى نوعين:

- الصيانة الروتينية: وهي العملية التي يتم القيام بها دوريا وفق برنامج محدد.
  - التفنيش: هو القيام دوريا بتفحص أجزاء الآلات للتأكد من سلامتها أو مراقبتها أثناء العمل.
  - ب- الصيانة الإصلاحية: هي عملية القيام بالتدخل الإضطرابي لإصلاح الآلة.
- وتعتبر الصيانة بنوعها ضرورية إلا أنها مكلفة، ويمكن تحديد عناصر تكلفة الصيانة فيما يلي:<sup>1</sup>
- ✓ أعباء تسيير المصلحة المختصة بالصيانة في المؤسسة.
  - ✓ أعباء قطع الغيار واللوازم الخاصة بالتنظيف وإصلاح الآلات.
  - ✓ أعباء مهمات الصيانة.

ويرى الباحث أنه بالرغم من تكاليف الصيانة التي تتحملها المؤسسة ، إلا أنها ضرورية فقد تجنب المؤسسة الوقوع في تكاليف أكثر.

<sup>1</sup> Boris Evgrafof, Systèmes de gestion de la production, Paris, 1970 p 67-68.

## الفرع الثالث: دوران العمل

ومما لا شك فيه أن إدارة المؤسسة تسعى جاهدة إلى تقليل معدل دوران العمل بالمؤسسة، وذلك لأن ارتفاعه يعني أن هناك حالة خروج ودخول واسعة من وإلى المؤسسة، وبالتالي فإن نسبة المعينين 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... الخ.

## 1- تعريف دوران العمل

ونعني به<sup>1</sup> " نسبة دخول وخروج العمال من أحد الأقسام أو الإدارات إلى متوسط عدد العمال". وهو يعبر عن<sup>2</sup> " 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. كما يشمل دوران العمل أيضاً العمال المنتدبين والمجازين لفترات طويلة والمصابين بحوادث العمل المزمنة. إن متابعة وتقييم حركية 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:<sup>3</sup>

أ- معدل دوران العمل: ونعني به حساب ومعرفة عدد العمال المغادرون للمؤسسة مقارنة بعدد العمال الباقون في المؤسسة لنفس الفترة، وتحسب بالعلاقة الآتية:

$$\text{معدل دوران العمل} = 100 \times \frac{\text{عدد العمال المغادرون}}{\text{عدد العمال}}$$

ففي الحالة التي يكون فيها معدل دوران العمل أكثر من 5 %، فإن ذلك يعتبر كمؤشر عن عدم الرضا والعكس صحيح في حالة انخفاض هذا المعدل.

<sup>1</sup>www.hrdiscussion.com/hr9737.html le 17/09/2011.

<sup>2</sup> مجلة الباحث، الصادرة عن كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد الثالث، سنة 2004 ص103.

<sup>3</sup> Benjamine Chaminade, Compétences dans une démarche qualité, Editions Afnor, p106.

ويستخدم معدل دوران العمال في ما يلي:<sup>1</sup>

✓ معرفة إستقرار ومدى إستمرارية القوى العاملة في المنظمات ومعرفة أسباب إرتفاعها وإنخفاضها.  
✓ تحقيق العدالة من خلال إزالة الفوارق بين العاملين وذلك بمتابعة معدلات دوران العمل بين القطاعات المختلفة.

✓ تمكين القائمين في المؤسسة من تخطيط برنامج التعيين الخاص بها،<sup>2</sup> 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.

ب- 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:

$$\text{معدل الإستقرار} = 100 \times \frac{\text{عدد المترشحون الباقون خلال سنة}}{\text{عدد المترشحون}}$$

## 2- تكاليف دوران العمل

ومن بين التكاليف التي تتحملها المؤسسة بسبب إرتفاع معدل دوران العمل نجد:<sup>3</sup>

1-2 تكاليف الإحلال أو التعيين: وهي التكاليف الناتجة عن توظيف أفراد جدد وتتمثل هذه التكاليف في تكلفة الإعلانات، المقابلات والإختبارات، والتعيين هو العملية التي تلي الترغيب والإختيار 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

<sup>1</sup> www.kantakji.com le 23/07/2011

<sup>2</sup> باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الثانية، 2006 ص 32-33.

<sup>3</sup> مجلة الباحث، مرجع سبق ذكره، ص 103.

يعارضهم أو يقف في وجههم، و لم يكن لمسألة الكفاءة، المهارة والخبرة شأن يذكر في شغل الوظائف،<sup>1</sup> 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، الموطن، الصداقة والمحسوبية تشكل أساسا غالبا لإختيار المتقدمين لشغل الوظائف، كما أن تعيين أفراد أقل كفاءة وخبرة في المنصب الموكل له، ينتج عنه تكاليف خفية 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 ب798 أورو لكل موظف في العام.<sup>2</sup>

وتتمثل تكاليف التوظيف عموما في الصور التالية:<sup>3</sup>

- ✓ تحرير وإشهار الإعلان.
- ✓ الإختبار.
- ✓ مقابلة المترشحين.
- ✓ الإختبار النهائي.
- ✓ التأهيل والإدماج.
- ✓ تكاليف التسريح وذلك في حالة إفلاس المؤسسة أو التعويض عند تخفيض عدد العمال.
- ✓ إن عملية التوظيف تحمل في طياتها أخطاء وأخطار كبيرة للمؤسسة ومن أهمها:
- ✓ الإعتماد على المعلومات الموجودة في السيرة الذاتية.
- ✓ الفشل في وصف حقيقة المنصب.
- ✓ التوظيف الإستعجالي.
- ✓ عدم تطوير الوظيفة.
- ✓ الإسراع إلى التوظيف الخارجي على حساب عمال المؤسسة ( أي الترقية).
- ✓ البحث عن العامل المثالي.
- ✓ التوظيف دون إثبات الجدارة: بسبب عدم تطبيق مبدأ "الإستحقاق والجدارة".

<sup>1</sup> عبد الله راشد السندي، مبادئ الخدمة المدنية وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية ، الطبعة الأولى، الرياض 1985، ص 98.

<sup>2</sup> مقالة بعنوان "التكاليف الخفية المتعلقة بتسيير الوقت واليد العاملة" على الموقع الإلكتروني www.doc-etudiant.com بتاريخ 2011/10/19.

<sup>3</sup> Benjamine Chaminade, Compétences dans une démarche qualité, Editions Afnor, p385.

- 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:<sup>1</sup>
- أ- إختبارات الذكاء.
  - ب- إختبار قدرة المرشح وأهليته.
  - ج- إختبارات المهنة.
  - د- إختبار ميول الشخص للعمل.

2-2 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".

2-3 تكاليف الفصل أو الإنتهاء من الخدمة: وتتمثل أساسا في العلاوات أو المكافآت التي تمنح للأفراد المسرحين في إطار ترك العمل الذي يخضع لرقابة الإدارة للتقاعد المسبق أو التسريح الإجباري الناتج عن تطبيق قوانين تخضع لتطورات إقتصادية كخصوصية المؤسسات، كما تشمل كذلك تكاليف أخرى لإعانات البطالة. ويرى الباحث ضرورة الإشارة إلى أن نظام التعاقد الذي يميز معظم المؤسسات الإقتصادية الجزائرية خاصة قصيرة المدة بدلا من المنصب الدائم يساهم بصورة كبيرة جدا في إرتفاع معدل دوران العمل.

<sup>1</sup> صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات الملتي الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية 10 - 09 مارس 2004.



## الفرع الرابع: نقص الجودة (اللاجودة)

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:<sup>1</sup>

- ✓ قبل القرن العشري 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، حيث أكد فيه عن مسؤولية الإدارة عن الجودة.
- ✓ 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" والذي يتطلب العمل الصحيح من المرة الأولى في السبعينات.
- ✓ تطبيق مخططات جزئية عن طريق النظام الآلي سنة 1980.
- ✓ تطبيق برامج خاصة على تسيير الجودة خلال الثمانينات.
- ✓ تطبيق فكرة " الجودة بلأي ثمن" مع تطوير الأفكار، تقييم الجودة وتطبيق الطرق الجديدة لتسيير الجودة مثل " المحاكاة " سنة 1990.

<sup>1</sup> Jean-Jacques Daudin , Chrls Tariero, Les outils et le contrôle de la qualité, Édition Economica, paris p10.

وكما هو معروف فإن الجودة هي عكس اللاجودة ولكي تتضح الصورة لدينا أكثر عن اللاجودة يجب علينا أولاً معرفة معنى الجودة حيث أن معظم المصطلحات تفهم أكثر بمضاداتها.

إن مفاهيم الجودة ينظر إليها بنظرتين وهما:<sup>1</sup>

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 معاً.

ب- النظرة الحديثة: حيث تعرف الجودة على أنها<sup>2</sup> "الملائمة للإستخدام، أي أن النوعية تعني مواصفات المنتج التي تشبع حاجات المستهلكين وتحوز على رضاهم مع عدم إحتوائها على العيوب أو النواقص".

كما وضع ديمينغ المبادئ الأربعة عشر لإدارة الجودة الشاملة وهي:<sup>3</sup>

- ✓ التهيؤ للإستمرارية في التوجه نحو تحسين المنتج.
- ✓ عدم الإعتماد 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.
- ✓ محاولة القضاء على معوقات الإعتراف 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.

<sup>1</sup> على رجال وإلهام يحيواوي، الجودة والسوق، مجلة آفاق، العدد الخامس، جامعة باجي مختار عنابة، مارس 2001، ص 44 .

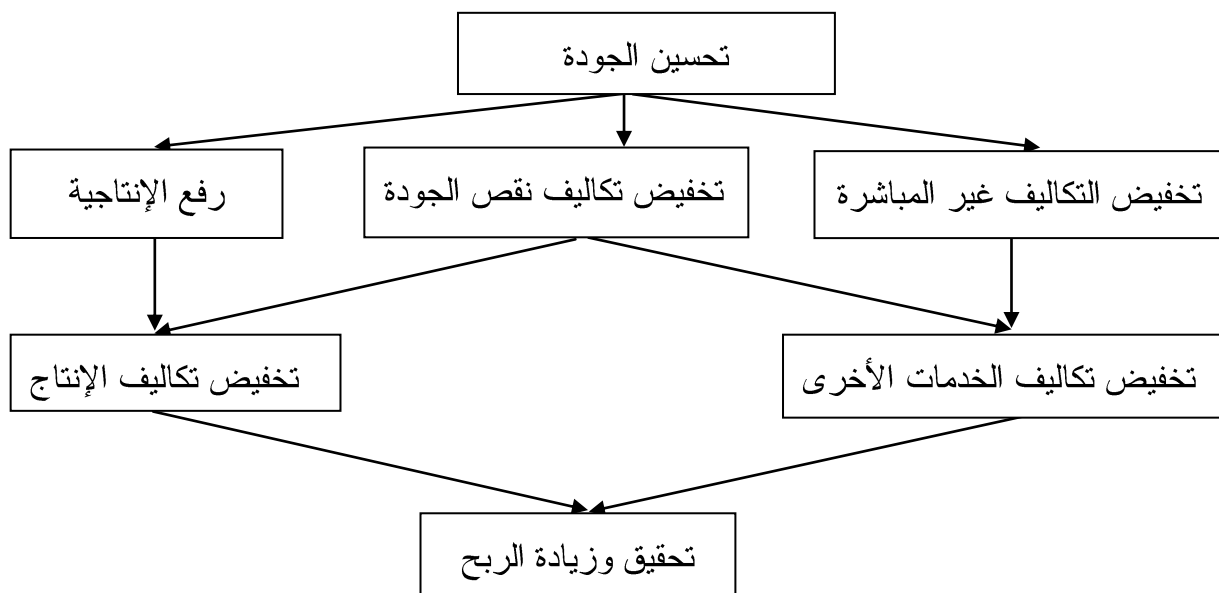
<sup>2</sup> خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان الأردن 2000، ص 94.

<sup>3</sup> لويد دوبينز وكليبر كراوفورد ماسون، إدارة الجودة، التقدم والحكمة وفلسفة ديمينغ، ترجمة، حسين عبد الواحد، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، الطبعة الأولى، القاهرة مصر 1997، ص 83.

- ويرتكز مفهوم الجودة الشاملة على ما يسمى بـ "KAIZEN" وهي كلمة يابانية تعني "التحسين المستمر"<sup>1</sup>. 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:<sup>2</sup>
- ✓ الفشل في توفير موارد بشرية ومالية مناسبة لتدعيم الهدف من تحسين الجودة.
  - ✓ التأكيد على تحقيق الأهداف القصيرة الأجل والمتمثلة في الأرباح والفوائد السريعة.
  - ✓ إعتقاد 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.

وقديما كان الإعتقاد السائد أن الجودة هي التي تكلف بلِعتبار 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 02: توضيح العلاقة بين الجودة، اللاجودة والتكاليف



source: Jean-Claud Tarondeau, Stratégie Industrielle, Paris, 1998 p 24.

<sup>1</sup> علي السلمي، تطوير أداء وتجديد المنظمات، دار قباء، مصر، 1998، ص92.

<sup>2</sup> ريتشارد ويليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، مكتبة جرير، مصر، الطبعة الأولى، 1999، ص 11-12.

## 1- تعريف اللاجودة

كما أشرنا سابقا فاللاجودة هي عكس الجودة وتعرف على أنها<sup>1</sup> "نقص أداء المنتج عن متطلبات الزبون". وهي عبارة عن الفرق بين سعر تكلفة مضافا إليها تكلفة إصلاح أخطاء التصنيع و عيوب الإنجاز والاستعمال وسعر التكلفة الحالية لمنتج أو لخدمة ما.<sup>2</sup>

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 اورو في السنة.

## 2- تكاليف اللاجودة

إن اللاجودة تكلف المؤسسة مبالغ كبيرة وتسبب في الإختلال الوظيفي ، ويمكن تصنيف تكاليف اللاجودة إلى أربع مكونات أساسية هي:<sup>3</sup>

تكاليف الفشل الداخلي، تكاليف الفشل الخارجي، تكاليف الإكتشاف وتكاليف المنع والوقاية.  
 والجدول الموالي يوضح ذلك (أنظر الصفحة الموالية).

## 3- أشكال اللاجودة

تأخذ اللاجودة عدة أشكال يمكن للمستهلك أن يلاحظها ويصنفها كما يلي:

✓ الخطأ في التصميم.

✓ الخطأ في عملية الإنتاج.

✓ صعوبة الإستعمال.

✓ رداءة خدمة ما بعد البيع.

ولالإشارة فإن 15 % فقط من مشاكل الجودة (اللاجودة) يكون سببها العاملون المنفذون في التشغيل و 85 % بسبب بقية النظام، فمراقبة الجودة يسمح بزيادة عملية التأكد، وهي وسيلة مرتفعة القيمة لتحسين الجودة فتدريب العاملين في التشغيل لأداء مراقبة الجودة أصبح أكثر من ضرورة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عبد الغني تغلابت، تأثير الصيانة على تكاليف اللاجودة في المؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير، جامعة باتنة 2003 ص 15.

<sup>2</sup> [www.qualiteonline.com](http://www.qualiteonline.com) le 23/08/2011.

<sup>3</sup> مقالة ل" Florence Ducreau et Michel Boutry" منشورة على الموقع الإلكتروني [www.universite-nancy2.fr](http://www.universite-nancy2.fr)

<sup>4</sup> سرور إبراهيم سرور، الرقابة على الجودة المكتبة الأكاديمية 1995، ص 38.

جدول رقم 04: يبين تكاليف الالاجودة

أمثلة	التعريف	تكاليف الالاجودة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- منتجات معيبة - إعادة التصنيع</li> <li>- إصلاح ( تكلفة المواد واللوازم الضرورية لإعادة التصنيع مع تكاليف اليد العاملة).</li> <li>- تكاليف النقل والتصنيف ( أي نقل وتحويل المنتج التام المعيب إلى إعادة تصنيفه كمنتج قيد الإنجاز بسبب ظهور عيوب معينة).</li> <li>- التلوث- حوادث العمل، الغياب.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التكاليف المتعلقة بعدم الرضا والاقتناع بمطابقة الجودة قبل خروج المنتج من المؤسسة.</li> </ul>	<p>تكاليف الفشل الداخلي</p> <p>Coûts des anomalies internes</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تكاليف التلمين - شكاوى الزبائن- تكاليف التعويض.</li> <li>- تكاليف أخرى خارجية- أخطاء الشراء، التخزين</li> <li>- عقوبة التأخير ( تكلفة عدم إحترام الآجال مثل Agios).</li> <li>- أخطاء في التوزيع- خسارة الزبائن.</li> <li>- عدم المطابقة بسبب الآلات ( أخطاء تقنية وفنية).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التكاليف المتعلقة بعدم الرضا والاقتناع بمطابقة الجودة بعد خروج المنتج من المؤسسة.</li> </ul>	<p>تكاليف الفشل الخارجي</p> <p>Coûts des anomalies externes</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الأجرور والتكاليف الناتجة عن المراقبة.</li> <li>- اللوازم المختلفة والمنتجات المستعملة لغرض التجارب لتقييم مستوى جودة المنتج.</li> <li>- تكاليف التقييس ( ضبط الآلات ) Etalonnag.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تكاليف المتعلقة بمراقبة ومطابقة المنتوجات للجودة ( تكاليف البحث عن الفشل و الالاجودة ).</li> </ul>	<p>تكاليف الإكتشاف</p> <p>Coûts de Détection</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تكاليف وثائق الجودة ( التلمين على الجودة، مخطط الجودة والمراقبة، الإجراءات... الخ ).</li> <li>- تقييم الموردون- إنجاز مهمة التدقيق على الجودة.</li> <li>- تكلفة عمليات التحسيس، التحفيز، التكوين وتسيير الجودة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإستثمارات البشرية والمادية المتعلقة بمراقبة وتقليص الفشل ( تكاليف القضاء على مسببات الفشل والالاجودة ).</li> </ul>	<p>تكاليف المنع والوقاية</p> <p>Coûts de prévention</p>

source: www.qualiteonline.com le 23/08/2011.

## الفرع الخامس: نقص الإنتاجية

تعتبر الإنتاجية معياراً لقياس مدى كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها ويعبر عنها بالنسبة بين المخرجات والمدخلات، ومن ثم فإن 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 للاقتصادي الفرنسي F. Queenay.<sup>1</sup>

## 1- تعريف الإنتاجية

تعرف الإنتاجية على أنها "العلاقة بين الموارد " inputs " المستخدمة في العملية الإنتاجية (إنتاج سلعة أو خدمة) وبين الناتج " outputs " من تلك العملية".<sup>2</sup>

و تعرف الإنتاجية أيضا على أنها " مقياس للتشغيل الإقتصادي للطاقات المتاحة".<sup>3</sup>

وتحسب كما يلي:<sup>4</sup>

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

ومؤشر الإنتاجية له قياسات عديدة في المؤسسة كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم 05: يبين مؤشرات قياس الإنتاجية

معادلات 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 الإقتصادية، أطروحة لنيل درجة دكتوراه دولة في العلوم الإقتصادية 2005، ص 182.

<sup>1</sup> David J, Sumanth, Productivity engineering and management, New York, McGraw mill book company, 1984 p 3.

<sup>2</sup> علي السلمي، الإدارة الإنتاجية، مكتبة الإدارة الجديدة، القاهرة 1994، ص 20.

<sup>3</sup> إبراهيم عبد الحكيم، الكفاءة الإنتاجية في الصناعة العربية، مجلة التنمية الصناعية العربية، العدد التاسع، 1990 ص 22.

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

## 2- علاقة الإنتاجية بالتكلفة

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 مسبقاً، 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:<sup>1</sup>

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

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

عرضنا في هذا المبحث مفهوم التكاليف الخفية، أسباب نشوئها وأهم مؤشراتها، ومما سبق يمكن تلخيص مؤشرات التكاليف الخفية في الجدول الموالي:

جدول رقم 06: مؤشرات التكاليف الخفية وكيفية قياسها

مؤشرات التكاليف الخفية	كيفية قياسها
1- الغياب	عدد الأيام الضائعة / عدد أيام العمل العادية
2- حوادث العمل	تكلفة إصابات العمل خلال سنة معينة
3- دوران العمل	عدد العمال المغادرون / عدد العمال
4- اللاجودة	(عدد المنتجات المعيبة / عدد المنتجات الكلية) بالتكلفة
5- نقص الإنتاجية	(الإنتاج الحقيقي - الإنتاج النظري) بالتكلفة

المصدر: من إعداد الباحث

ويبقى الأهم من كل هذا هو البحث عن أهم وأنجع الطرق لتخفيض التكاليف الخفية، وما مدى قدرة المؤسسة الجزائرية بصفة خاصة على توفير وتنسيق الجهود على تخفيضها، وهذا ما سنتطرق إليه في المبحث الثالث.

<sup>1</sup> علي الشرفاوي، إدارة النشاط الإنتاجي، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1995، ص 24.

### المبحث الثالث: أنجع الطرق لتخفيض التكاليف الخفية

إن منهج الأسلوب العلمي عندما يتعلق بدراسة وإيجاد الحلول لظاهرة ما، يعتمد على المعرفة العميقة والتشخيص الجيد للسبب (المؤثر)، من خلال الطرق المختلفة باختلاف خصائص الظاهرة المدروسة من حيث النوع، الحجم والأهمية... الخ، فكلما كانت عملية التشخيص مبنية على أسس وقواعد علمية صحيحة كلما كانت النتائج المتحصل عليها ملائمة وصالحة للإستعمال وتكون أيضا قابلة للتعميم.

ونفس الأمر مع موضوع التكاليف الخفية فكلما عرفنا الظاهرة معرفة عميقة كلما سهل علينا إيجاد الحلول المناسبة لها، حيث رأينا في المبحث الأول كيفية تطور المحاسبة مرورا بالقيود المزدوج الذي يعتبر أكبر إكتشاف في ذلك الوقت، ورأينا أيضا الإعتماد الكبير على تقنيات المحاسبة التحليلية ليعتبار أن لها إستخدامات عديدة، ورأينا أيضا أهم التصنيفات للتكاليف بما فيها التكاليف الخفية، كما أن معظم الكتب لم تتناول هذا النوع من التكاليف بالرغم أنها ظهرت سنة 1976 وطبقت في أكثر من 25 دولة!، كما عرضنا في المبحث الثاني مفهوم التكاليف الخفية، أسباب ظهورها، كيفية تقييمها، وأهم مؤشراتهما.

وفي هذا المبحث سوف نحاول التطرق إلى أنجع الطرق لتخفيض التكاليف الخفية، ومعرفة أهم وأحسن الطرق التي يمكن أن يعتمد عليها المسير في تخفيض التكاليف الخفية ليعتبارها تمس وبشكل مباشر الأداء الكلي للمؤسسة وهو صلب البحث، فليعتمدنا على الحلول التي إقترحها هنري سافال بخبرته الطويلة ليعتباره أول من درس هذا النوع من التكاليف من جهة، ومن جهة أخرى إنعدام آراء الباحثين الآخرين في إقترح نماذج وحلول أخرى، وبدورنا نحن حاولنا إقترح بعض النماذج وإدراج بعض النقاط إستنادا إلى خصائص بيئتنا ومحيطنا الإقتصادي، الإجتماعي والتنظيمي في الجزائر التي نراها مهمة للغاية بما يخدم الموضوع.

#### المطلب الأول: كيفية تخفيض التكاليف الخفية

يرى هنري سافال أن أنجع الطرق لتخفيض التكاليف الخفية هو تحسين هياكل المؤسسة الخمسة ومعالجة مسببات الإختلال الوظيفي الخمسة التي عرضناها في المبحث الثاني، وهذا يعتبر كحل منطقي إعتد عليه الفلاسفة قديما ليعتبار أنه إذا عرف السبب بطل العجب، وكذلك قاعدة " توفر نفس الأسباب تؤدي إلى نفس النتائج"، فإذا عرفنا أسباب التكاليف الخفية وإذا إستطعنا معالجتها سوف نتفادى نفس النتائج، لأننا عالجننا الأسباب وبالتالي نصل إلى نتائج مختلفة وهي عدم وجود تكاليف خفية ولو نسبيا وهذا هو الهدف.



الفرع الأول: تخفيض التكاليف الخفية من خلال تحسين هياكل المؤسسة

إن المؤسسة بِلِاعتبارها تنظيمًا ذات بعد إقتصادي وإجتماعي، فهي بذلك مجموعة معقدة ومتداخلة بين هياكلها وسلوك الأفراد بِلِاختلاف مسؤولياتهم، مناصبهم ومهامهم، فحاول هنري سافال رفقة زملائه بمعهد iseor أن يحدد نوعية العلاقة والمقاربة بين سلوك العمال من جهة وبين هياكل المؤسسة المختلفة من جهة أخرى، ورأى أيضا أن تحسين السلوك وهياكل المؤسسة يؤدي إلى تخفيض تكاليف الخفية، وهذا ما سيتم التطرق إليه بالتفصيل.

### 1- محدودية المقاربة الهيكلية والسلوكية

هذه المقاربة جوهرها هو من لديه التأثير القوي على الآخر هيكل المؤسسة أم سلوك الفرد؟ فظهر إتجاهين إتجاه يرجح تأثير الهيكل على السلوك بينما الإتجاه الثاني يرى العكس، وهذا ما أدى بهنري سافال وزملائه إلى إيجاد حل لهذه الإشكالية من خلال النموذج المقترح من طرفه وهذا ما سنعرضه في النقاط التالية:<sup>1</sup>

أ- الإتجاه الأول: يركز على المقاربة الهيكلية أي الإعتراف بالتأثير المسبق للهيكل على السلوك، وبالتالي فهي تفسر النتائج المحققة من طرف المؤسسة الإقتصادية من خلال آثار محددة تتركها الهياكل على السلوك، لذلك فمن خلال هذه المقاربة نجد أن تحسين نتائج المؤسسات لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال إدخال تعديلات معينة على الهياكل، وفق الصيغة التالية:<sup>2</sup>

هياكل ← تصرفات وسلوكيات ← نتائج

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

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

تصرفات وسلوكيات ← نتائج

<sup>1</sup> مراد كواشي، التكاليف الخفية وتأثيرها على أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2005 ص 13.

<sup>2</sup> H.Savall, V.Zardet, Maîtriser Les Coûts et Les Performances Cachés, 4<sup>ème</sup> Edition Economica, , Paris, 1989 p 170.

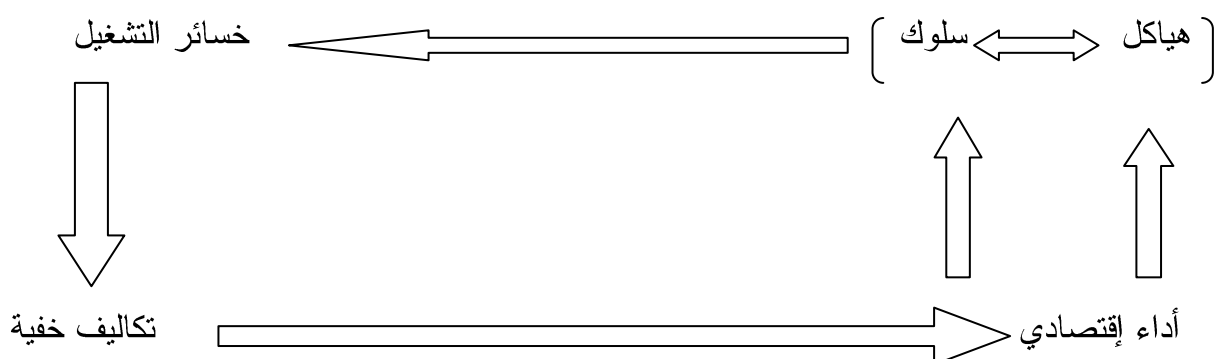
ج- الإتجاه الثالث: وهو الإتجاه الذي تبناه هنري سافال وزملائه بما أسماه "المقاربة الإجتماعية والإقتصادية" وتسمى أيضا "النظرية الهيكلية السلوكية"، أي أن المؤسسة ماهي إلا تفاعل مجموعة متداخلة من هياكل وسلوكات إنسانية ونتيجة لذلك ينتج النشاط الإقتصادي والذي يحمل مفهومين هما:<sup>1</sup>

- التشغيل المستهدف أو المنتظر.

- خسائر التشغيل ( الإختلال الوظيفي) وهي الفروقات بين التشغيل المستهدف والتشغيل الفعلي.

ويمكن أن نلخص هذه النظرية ( النظرية الهيكلية السلوكية) من خلال الشكل التالي:

شكل رقم 3: المقاربة وفق النظرية الهيكلية السلوكية



المصدر: مراد كواشي، مرجع سبق ذكره ص 13

## 2- هياكل المؤسسة

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

### أولا : الهيكل المادي

إن الهيكل المادي يشمل على عنصرين أساسيين هما:

✓ طبيعة المؤسسة مثل: الحجم، المساحة، طبيعة النشاط...الخ.

✓ ظروف العمل بالمؤسسة: وهو يهتئ بيئة العمل في المؤسسة بحيث يمكن لها أن تساهم بشكل جوهري في

تحديد قدرة الفرد على زيادة الإنتاجية، وإما أن تساعد على زيادة مستوى الضغوط وتخفيض مستوى

الصحة والرفاهية لدى الفرد، ولا بد من الإشارة إلى أن هناك نوعين من البيئات التي يمكن أن تؤثر في

<sup>1</sup> مراد كواشي، مرجع سبق ذكره، ص 14 .

قدرة الفرد على المواجهة وهي:<sup>1</sup>

أ- البيئة الفيزيائية: وهي ما تحتويه من عناصر كالحرارة الشديدة أو البرودة الشديدة، الضوضاء، التلوث، الزحام، الرطوبة، والمخاطر الطبيعية وغير ذلك وما ينجم عنه، كما أن القانون الجزائري ألح بضرورة توفير بيئة العمل المناسبة إذ تنص بعض موادها على أن " للموظف الحق في ممارسة مهامه في ظروف عمل تضمن له الكرامة والصحة والسلامة البدنية والمعنوية".<sup>2</sup>

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

وظروف العمل كما أشرنا إليها في المبحث الثاني يمكن أن تؤثر سلبا على أداء المؤسسة، من خلال ما يتعرض له العامل من ضغوطات، كما يمكن أن تؤثر إيجابا على أداء العامل، وللمحافظة على الأداء الجيد للعامل والإستغلال الجيد لمهاراته وكفاءته ولرغبته في العمل يجب تشجيعه بكل الطرق، وقد أشرنا أن أهم عنصر يساهم في رفع أداء ومرودية العامل هو التحفيز، فما المقصود بالتحفيز وما علاقته بالرضا الوظيفي وكيف يمكن أن يساهم في تخفيض التكاليف الخفية؟ وهذا ما سنعرفه في هذه النقاط.

ومما لا شك فيه أن هناك تأثيرا متبادلا بين السلوك الإنساني والسلوك التنظيمي، فأداء الفرد هو محصلة لقدرته على أداء العمل ورغبته فيه، لذا فقد زاد الإهتمام في الفترة الأخيرة بدراسة العلوم السلوكية خاصة علم النفس، الإجتماع والأنتروبولوجيا، وذلك لما تقدمه من مساهمات تساعد الإدارة المعاصرة على فهم السلوك الإنساني الفردي والجماعي وعلى رسم السياسات وتحديد الأدوات التي يمكن أن تؤثر في هذا السلوك وتوجهه نحو تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

وتلعب الحوافز دورا هاما في حياة المنظمات فأى 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 ونوعا، وتحفيز العاملين بالمؤسسة، 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 نظاما مناسباً للحوافز يتسجم مع أهدافها وأهداف العاملين.

<sup>1</sup> جمعه سيد يوسف، مقالة منشورة على الموقع الإلكتروني www.capsu.com أطلع عليها بتاريخ 2011/10/23.

<sup>2</sup> المادة 37 من الأمر رقم 06/03 المؤرخ في 15 يوليو 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

## 1- تعريف التحفيز

ويعرف على أنه<sup>1</sup> " 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 و المؤسسة"، كما تلعب فلسفة المؤسسة تجاه هؤلاء العاملين دورا هاما في تحقيق التفاعل بين المؤسسة من ناحية وبين العاملين من ناحية أخرى، مما يترتب عليه في النهاية تكوين شعور متبادل من الولاء والانتماء 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"<sup>2</sup>.

كما تجدر الإشارة إلى إسهامات علماء النفس والإجتماع على التأكيد بأهمية التحفيز وعلاقته بزيادة الإنتاجية ومن بينهم ماسلو\* حيث نشر في سنة 1943 نظريته والتي سميت بنظرية " تدرج الحاجيات " في كتابها 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، ومن أنواع الحوافز ما يلي:<sup>3</sup>

✓ 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.

إن الإهتمام بللعلاقات الإنسانية وتوفير فرص النجاح للعاملين وتهيئة الجو المناسب للعمل، يسمح للمؤسسة بتحقيق أعلى إنتاجية وتنافسية أفضل<sup>4</sup>، وهذا ما يساعدها على تحقيق أهدافها.

وكما أشرنا فإلى التحفيز الهدف منه هو تحقيق الرضا الوظيفي للعامل لذا سنحاول إبراز أثر الرضا الوظيفي في تخفيض التكاليف الخفية.

<sup>1</sup> طارق سويدان، محمد العدلوني، خماسية الولاء كيف تحفز وتبني ولاء العاملين؟ قرطبة للإنتاج الفني، شركة الإبداع الخليجي ص25.

<sup>2</sup> إبراهيم الفقي، الهفاتيح العشر للنجاح، مركز الكندي للتنمية البشرية، عام 1999 ص 35.

\* أبراهام ماسلو ( 1908 ، 1970 ) عالم نفساني أمريكي إهتم بتحليل قضية التحفيز وعلاقته بالعمل ألف كتاب سنة 1934 بعنوان "التحفيز والشخصية".

<sup>3</sup> حسين عمار، إدارة الموظفين، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990 ص 58.

<sup>4</sup> عبد الرحمان بن عنتر، من أجل تحسين الإنتاجية ورفع القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، اليوم الدراسي حول الإنتاجية وعقلانية تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2002.

## 3- أثر الرضا الوظيفي على تخفيض التكاليف الخفية

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. ويمكن أثر الرضا الوظيفي في تخفيض التكاليف الخفية فيما يلي:<sup>1</sup>

## 1-3 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 الخفية الناتجة عن التغيب عن العمل في المؤسسة.

## 2-3 الرضا الوظيفي و دوران 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.

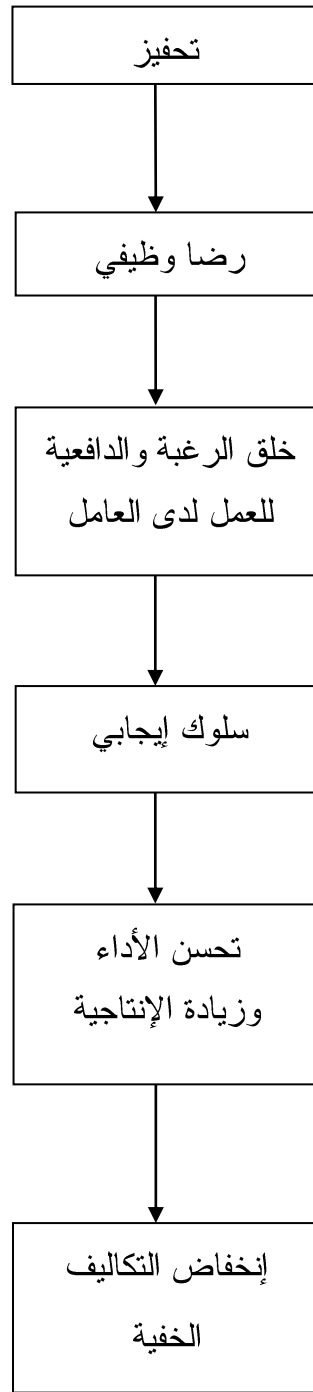
## 3-3 الرضا الوظيفي وحوادث العمل

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.

<sup>1</sup> شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير، جامعة بومرداس 2010، ص 36-38.

والشكل الموالي يبين كيفية تأثير التحفيز على زيادة الرضا الوظيفي وعلاقته بتخفيض التكاليف الخفية في المؤسسة.

شكل رقم 04: أثر التحفيز على تخفيض التكاليف الخفية



المصدر: من إعداد الباحث

## ثانيا: الهيكل التكنولوجي

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

✓ حسب درجة التعقيد: وهي تنقسم إلى ( عادية، ميكانيكية وأتوماتيكية ).

✓ حسب درجة القيمة الاقتصادية: وتنقسم إلى ما يلي:

- أ- تجهيزات مكلفة: وهي التي تتطلب إلى أموال ضخمة وهي محل مراقبة كبيرة من طرف المؤسسة.
- ب- تجهيزات غير مكلفة (بسيطة): كالمعدات، الأدوات واللوازم المختلفة وهي ضرورية لمساعدة عمل الأفراد وهذه التجهيزات البسيطة تعكس درجة ومستوى تكوين العمال.

## ثالثا: الهيكل التنظيمي

وهو ناتج عن تقسيم العامل في المؤسسة ويبين مستوى العلاقات الوظيفية، ويوضح أيضا مستوى الإشتقاق بين الوظائف والأفراد، والمقصود بالإشتقاق هو تقسيم الوظائف الكبرى إلى أجزاء وفروع بغية التحديد الأحسن للمسؤوليات، تخفيض حدة المركزية، الإلتخاذ السليم للقرارات وتحسين مستوى الإلتصال، ولنجاح عملية الإشتقاق بين الوظائف يشترط الملائمة والتوافق بين تكوين الأفراد وكفاءاتهم.

## رابعا: الهيكل الديمغرافي

ويمثل خصوصيات العمال الذي ينتمون إلى الطبقة العاملة مثل: هرم الأعمار، الأقدمية، الجنس، ومستوى التكوين ( أولي، مستمر، خبرة مهنية) ، مع الأخذ بعين الإعتبار درجات عدم الرضا وضرورة تبني مبدأ " أعرّف- لأعمل" الذي يحمل في طياته ضرورة التكوين لكي يعرف العامل ما يعمله.

## خامسا: الهيكل العقلي

وهو بمثابة صورة المؤسسة وسمعتها، فهو يتضمن طريقة التفكير والعقليات السائدة في المؤسسة مثل أسلوب التسيير، طريقة إلتخاذ القرارات، طريقة الإشراف والتوجيه، روح التعاون في العمل... الخ.

ومما سبق يمكن تلخيص هياكل المؤسسة الخمسة في الجدول التالي:

جدول رقم 07: هياكل المؤسسة

الهيكل المادي	الهيكل التكنولوجي	الهيكل التنظيمي	الهيكل الديمغرافي	الهيكل العقلي
1- الفضاء المادي	1- مستوى إهلاك التجهيزات	1- الهيكل التنظيمي	1- ضبط وتوجيه الأفراد	1- نظام تسيير الإدارة
2- تهيئة المكان	2- مستوى تطور الآلات	2- التخطيط الاجتماعي	2-3- درجة التصور والإدراك	2- ثقافة المؤسسة
3- العوائق الضجيج - الحرارة - الإنارة	3- مدى ملائمة الآلات لنشاط المؤسسة	3- تقسيم العمل المناهج المستعملة	4- وعاء التشغيل	3- مناخ العمل
	4- مدى ملائمة التكوين والتشغيل	4- أوقات ونمط العمل	5- سرعية التكوين	4- الأفكار الاجتماعية والثقافية السائدة (الإيديولوجية المهنية).
	5- الأضرار الناجمة عن الآلات	5- إجراءات والعمليات	6- التكوين المستمر	
		6- أوقات ونمط العمل	7- مستوى التهيئة	
		7- نظام المعلومات	8- سرعية الترقية	
			9- سياسات التوظيف	

SOURCE: WWW.GCCQ.QC.CA/CLIENT le 23/08/2011.

ويرى الباحث أن الهيكل العقلي أهم هيكل في المؤسسة ليعتباره هيكل إستراتيجي، ولأنه يرتبط كثيرا بالذهنيات والسلوكيات، لذا سنتناول كل ما يتعلق بالسلوك لما له من أهمية كبيرة وقوة التأثير في كل جوانب المؤسسة، وهذا لا يتحقق إلا بتنمية المورد البشري من أجل تحسين السلوك وبالتالي إنخفاض التكاليف الخفية وهذا ما سنعرفه في الفرع الموالي.

الفرع الثاني: تخفيض التكاليف الخفية من خلال الإهتمام بتنمية المورد البشري وتحسين سلوكه

إن الإهتمام بتنمية المورد البشري 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 وبالتالي زيادة الأرباح، وكذلك إلى جانب تنمية المورد البشري يجب على المؤسسة مراقبة ومتابعة أهم نتائج تنمية المورد البشري وهو تحسين السلوك، إذ كما أشرنا سابقا وفق المقاربة الهيكلية السلوكية كيفية تأثير سلوك الأفراد على أداء المؤسسة.



أولاً : الإهتمام بتنمية المورد البشري

إن الإهتمام بتنمية المورد البشري ظهر قديماً في صور مختلفة وبطرق غير مباشرة.

### 1- الإهتمام بالمورد البشري عبر التاريخ

لقد كان الإهتمام بالمورد البشري منذ العصور القديمة، فالأديان السابقة ومنها اليهودية والمسيحية تبين لنا كيف كان سيدنا نوح وسيدنا إبراهيم عليهما السلام ومن جاءوا من بعدهم يبيرون ويجهون عدد كبير من الرجال والموارد، حيث وصلوا إلى العديد من الأهداف المتنوعة، كما تطور الإهتمام بالمورد البشري خلال الحضارات القديمة كالحضارة الإغريقية واليونانية، كما ظهرت نماذج إدارية وتنظيمية متقدمة في حضارة الصين القديمة، حيث عرف فيها أقدم نظام في التاريخ لشغل الوظائف العامة على أساس عقد الإختبارات والمفاضلة بين المتقدمين لإختيار الأصلح.<sup>1</sup>

كما كانت للحضارة العربية الإسلامية إسهامات كبيرة في مجال الإدارة، وذلك من خلال قواعد وعمليات إدارية، حيث لم تقتصر مبادئها على مجرد تقديم أفكار ومبادئ نظرية فحسب، بل تضمن الفكر الإسلامي صوراً لتطبيق هذه المبادئ التي يمكن ذكر بعض الأمثلة منها على سبيل المثال لا الحصر:

- ✓ مبدأ الشورى: ( وأمرهم شورى بينهم ) قرآن كريم، سورة الشورى، الآية 38.
- ✓ مبدأ تلازم السلطة والمسؤولية: ( يا أيها الذين آمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول، وأولي الأمر منكم، فإن تنازعتم في شئ فردوه إلى الله والرسول إن كنتم تؤمنون بالله واليوم الآخر) سورة النساء، الآية 59.
- ✓ مبدأ الحوافز: ( ولكل درجات مما عملوا وليوفيهم أعمالهم وهم لا يظلمون) سورة الأحقاف، الآية 19.
- ✓ مبدأ إختيار القادة والولاة وعمال الدولة: ( إذا ولي الأمر إلى غير أهله فانتظروا الساعة) حديث شريف.
- ✓ مبدأ المساواة: ( الناس متساوون كأسنان المشط، ولا فضل لعربي على أعجمي، ولا أبيض على أسود إلا بالتقوى) حديث شريف.

ولم يتوقف الإهتمام بالمورد البشري منذ تلك العصور والأزمنة، 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 بأبنا " التسيير العلمي" حيث نادى بثورة ذهنية إرتكزت على

<sup>1</sup> محمد بوهزة، تطور دور الموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، مارس 2004.

\* مهندس ذو خبرة كبيرة وضع نظرية "تقسيم والتخصص في العمل" ولد في 1856 وتوفي في 1915.

المبادئ التالية:

- ✓ تطوير أحسن طريقة للعمل.
- ✓ الإنعقاد العلمي والتطوير الشخصي للعمال.
- ✓ التقارب والإلمام بأحسن طريقة للعمل بالنسبة للعمال المتكويين والمدربين.
- ✓ تقسيم العمل.

## 2- التنمية البشرية ورأس المال الفكري

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.<sup>1</sup>

1-2 تعريف التنمية البشرية: تعرف التنمية البشرية على أنها " تنمية الناس بواسطة الناس ومن أجل الناس وتتوجه إلى حاجيات الناس في المأكل والملبس والمعاش والعلم والسكن والتربية والثقافة فهي تسعى لتفجير طاقات وإبداعات الأفراد الإنتاجية".<sup>2</sup>

2-2 تعريف رأس المال الفكري: تدفع 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".<sup>3</sup>

كما أن إستراتيجية تنمية الذكاء الوجداني تعتبر الخلية الأساسية لنجاح عملية تطوير رأس المال الفكري فقد

<sup>1</sup> Serge Vallement, Gestion des ressources humaines dans l'administration, Edition La documentation française, Paris, 1999 P 25 .

<sup>2</sup> حسن إبراهيم بلوط، الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان 2002، ص235.

<sup>3</sup> عبد اللطيف مصيطفي، 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.

عرف الذكاء الوجداني بأنه " قدرة الإنسان على إكتشاف مشاعره ومشاعر الآخرين، وضبط مشاعره وتنظيم عملها في نفسه وتأثيرها في العلاقات مع الآخرين، وكذا إكتساب وتفعيل الدوافع الكامنة في الفرد ".<sup>1</sup> إذن يتضح لنا جليا ضرورة وجود إدارة الموارد البشرية في المؤسسة للقيام بمهامها على أحسن وجه.

### 3- وظائف إدارة الموارد البشرية

وتتضمن مجموعة من الوظائف تتكامل فيما بينها لتحقيق أهدافها المسطرة وفيما يلي أهم هذه الوظائف:<sup>2</sup>

أ- 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.

ب- 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.

ج- 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.

د- الإختيار والتعيين: تتضمن عملية الإختيار 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.

هـ- 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.<sup>3</sup>

و- 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.

ي- تحقيق الأمان والرعاية الإجتماعية والصحية: وتعد الوظيفة الأخيرة إذ تتعلق بتدعيم وتحسين ظروف

<sup>1</sup> D.Goleman, Emotional intelligence, 1999 P 229.

<sup>2</sup> مصطفى محمود، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2008، ص 59.

<sup>3</sup> مجلة إتحاد المصارف العربية، الأردن، العدد 22، ماي 2003.

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 هي: <sup>1</sup>

✓ الحصول على الأفراد: من خلال تحديد إحتياجاته.

✓ التدريب والتنمية.

✓ التحفيز.

✓ الإهتمام بمعالجة مشاكل العمال والتوفيق بين مصالحهم ومصالح المؤسسة.

إن قيام إدارة الموارد البشرية بمهامها كما ينبغي يعكس إيجابا على المؤسسة من خلال ما يلي: <sup>2</sup>

✓ العمل على تحقيق الكفاية الإنتاجية: لضمان تحقيق الإستخدام الأفضل لموارد المؤسسة.

✓ العمل على تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي: لتحقيق مخرجات ذات كفاءة عالية.

ثانيا: تحسين السلوك

إن معرفة سلوك العامل ضروري جدا في المؤسسات لمل له دور في أداءه وعلاقته مع زملائه ومرؤوسيه، فما معنى السلوك وما أنواعه وما هو الأفضل للمؤسسة؟.

1- تعريف السلوك

إن سلوك العامل في أداء وظيفته من مدى محافظته وحرصه على معدات وتجهيزات الإنتاج التي يستخدمها في وظيفته، هل هو مهتم بها من حيث الإعتناء والصيانة أم لا؟، كما أن 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. <sup>3</sup>

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

<sup>1</sup> Jean Marie Peritte, gestion des ressources humaines, 2<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris, 1998 P 32.

<sup>2</sup> Ashon, D. Felstead, Human resource management, London, 1995, P 30.

<sup>3</sup> نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، 2005 ص17.  
\* الدكتور إبراهيم الفقي رئيس المركز الكندي للتنمية البشرية ومتحصل على شهادة الدكتوراه في "علم الميٹافيزيقيا" من جامعة مينافيزيقا بلبوس انجلس وم.أ لديه 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.

## 2- أنواع السلوك

يرى الدكتور إبراهيم الفقي أن السلوك البشري ينحصر في ثلاثة أنواع رئيسية هي:<sup>1</sup>

1-2 السلوك العدوانى أو الهجومى: 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 الذاتى الضعيف أو عدم التحكم فى المواقف، وهنا يستخدم الشخص كلاماً حاداً وبصوت مرتفع، وبتحركات 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 العدوانى عادة لكي يتفادى تحمل المسؤولية، ويفرض رأيه على الآخرين.

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

✓ لكي يتفادى أي نزاع مع الآخرين.

✓ لكي لا يتحمل المسؤولية فى 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 الإجتماعى 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 فى تفادى المشاكل وأيضاً بسعادة فى 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 فى الحياة وقد يؤدي ذلك إلى شعوره بالإحباط والتعاسة، وبأنه أقل من الآخرين مما يجعله لا يثق فى نفسه وفى قراراته، وفى بعض الحالات قد يصاب الشخص بمشاكل نفسية مثل: ضعف التقدير الذاتى، الشعور بالفشل، القلق وعدم الإرتزان فى الحياة.

2-3 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 فى الأمور والسيادة التامة على نفسه فى معاملاته وإتصاله بالآخرين، أما عن المرأة التي تتسم بهذا السلوك تكون متحكمة ومرتزعة ودكتاتورية وتريد أن تثبت لنفسها وللآخرين أنها قادرة على تحمل المسؤولية بقدرتها

<sup>1</sup> إبراهيم الفقي، قوة التفكير، بدون سنة نشر، ص 34.

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 دائما عن أساليب جديدة لكي يحسن من مهاراته وقدراته لكي يستطيع الإستمرار في التفوق.

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.

كما تجدر بنا الإشارة إلى إسهامات علماء النفس والإجتماع على سلوك العمال بإستعمال إختبارات عديدة ومن أهم هذه الاختبارات نجد:<sup>1</sup>

- 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 وتلخذا 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 بالإلتفاف العمال الآخرين حوله فقد يكون هذا الإلتفاف إيجابيا كالتعاون، التشاور والتنسيق أو سلبيا كرفض العمل والإضراب... الخ.

### 3- دور تنمية المورد البشري وتحسين سلوكه في تخفيض التكاليف الخفية

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

- أ- زيادة جودة المنتجات (إنخفاض اللاجودة): إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تنظر إلى المنظمة ليس فقط كنظام فني وإنما كنظام إجتماعي يحتوي على أفراد، وعليه فإن الجوانب المرتبطة ب إتجاهات الطموحات، الدوافع، السلوكيات والتفاعل بين الجماعات في واقع العمل أيضا موضع إهتمام، كما تؤمن بأن العنصر

\* فمثلا من بين الأفكار السائدة بين الناس أن العمل في القطاع العمومي أحسن من القطاع الخاص، بسبب أنه في القطاع العمومي لا توجد رقابة بشكل جيد، وأنتك تعمل كيفما تريد ووقت مال تريد ولا أحد يحاسبك.

<sup>1</sup> Jean-Paul Jues, Gestion des ressources humaines principes et points-clés, Edition Ellipses. 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.

- البشري هو الأساس الأقوى والأهم في إنجاح الإدارة،<sup>1</sup> وجودة العمل هي جزء أساسي في مفهوم الجودة الشاملة، وبالتالي فإنه على مديري ومسيرى المنظمة الإعتماد على ما يلي:<sup>2</sup>
- ✓ التغيير والتطوير لتقافة المنظمة، قيمها وقيم الأفراد العاملين بها.
  - ✓ تفهم وإقتناع كل فرد في المنظمة بنظام الجودة.
  - ✓ مشاركة الأفراد في إتخاذ القرارات والمساعدة في تحسين النظام.
  - ✓ إحداث تغيير فكري وسلوكي في الأفراد لتحويلهم من منطق التفتيش وكشف الخطأ إلى منطق منع الخطأ.
  - ✓ الإعتماد على الرقابة الذاتية بدلا عن الرقابة الخارجية فالجودة لا تفرض على الإنسان ولكنها تتبع منه.
  - ✓ المسؤولية لكل عضو في الفريق.
  - ✓ التدريب والتعليم لتحسين وتنمية المهارات وتحفيز العمال.
  - ✓ الملائمة في التوظيف.
- وتتجسد بعض هذه النقاط في المبادئ التي وضعها ديمينج لتحقيق الجودة الشاملة وهي:<sup>3</sup>
- ✓ ركز إشرافك على مساعدة الناس نحو أداء أفضل للعمل وهيئ كل الأساليب والأدوات لتسهيل الأداء الجيد الذي يجعل العاملين فخورين بأدائهم.
  - ✓ أبعاد الخوف وشجع الإتصال المتبادل في الإتجاهين.
  - ✓ إزالة الحواجز بين الإدارات وشجع حل المشكلات من خلال فرق العمل.
  - ✓ صمم برنامجا قويا للتدريب والتعليم لجعل العاملين مواكبين للتطورات الجديدة في المواد وطرق الأداء والتكنولوجيا بشكل عام.
- وبما أن تنمية المورد البشري يساعد على تكريس ثقافة الجودة في المؤسسة فهذا يعني معالجة أحد مسببات التكاليف الخفية وهي اللاجودة وما لها من تأثير كبير على ربحية المؤسسة.
- ب- زيادة الإنتاجية : كذلك يساهم تنمية المورد البشري في تخفيض التكاليف الخفية من خلال إكتسابه لمهارات وتقنيات التحكم في الآلات وذلك ما يعكس على زيادة إنتاجيته ، مما يسمح للمؤسسة بتحقيق حجم الإنتاج النظري دون اللجوء إلى إجراءات أخرى كزيادة الساعات الإضافية أو توظيف عمال جدد ، وما ينتج من زيادة تكاليف المؤسسة، فتنمية المورد البشري يعتبر بديل عن هذه التكاليف.

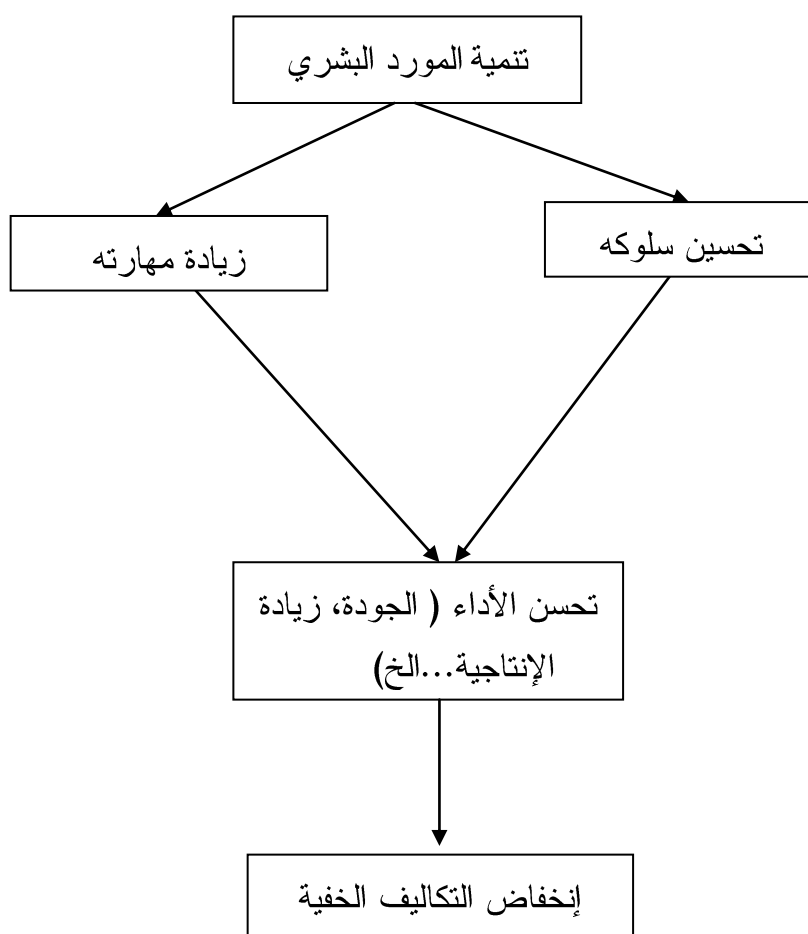
<sup>1</sup> سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع 1995، ص 144.

<sup>2</sup> لويد دوبينز وكليز كراوفورد ماسون، إدارة الجودة، التقدم والحكمة وفلسفة ديمينج، ترجمة، حسين عبد الواحد، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، الطبعة الأولى، القاهرة مصر، سنة 1997 ص 23.

<sup>3</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 2001، ص 28-29.

ج- تجنب السلوكيات السلبية : إذ أن العديد من المشاكل التي تحدث في المؤسسة سببها الأساسي السلوك السيء الذي يصدر من بعض الأفراد باختلاف مهامهم ومناصبهم ، ويظهر في صور عديدة مثل : الإهمال، اللامبالاة، عدم الإستعمال العقلاني للمواد الأولية ، عدم القيام بالمحافظة على الآلات ، التأخرات عن العمل وعدم إحترام أوقات العمل... الخ ، وبالتالي تعتبر هذه السلوكيات السلبية أهم مسببات التكاليف الخفية ، لذا وبفضل تنمية المورد البشري يمكن للمؤسسة أن تحسن من سلوك عمالها ، مما يعني سد ومعالجة السلوكيات السلبية وهذا بدوره يؤدي حتما إلى إنخفاض التكاليف الخفية.

شكل رقم 05: كيفية مساهمة تنمية المورد البشري في تخفيض التكاليف الخفية



المصدر: من إعداد الباحث

مما سبق يمكن القول أن تنمية المورد البشري ينعكس إيجابا على أداء المؤسسة ليس فقط على تنمية المهارات، وإنما أيضا من خلال تقويم السلوك إذ يعتبر هذا الأخير من أهم معايير نجاح المورد البشري.



الفرع الثالث: تخفيض التكاليف الخفية من خلال تحسين الأداء الإجتماعي والإقتصادي

يرى هنري سافال أن على المؤسسة إذا أرادت تخفيض التكاليف الخفية أن تعطي الأهمية الكبيرة والإسراع في عملية تحسين الأداء الإجتماعي والإقتصادي.

### 1- تحسين الأداء الإجتماعي

وذلك من خلال تحسين شروط وظروف العمل في المؤسسة، ويشمل ستة عناصر وهي: شروط العمل، تنظيم العمل، تسيير الوقت، تحسين الإتصال، التشاور والتنسيق، التكوين، وضع الإستراتيجية المناسبة، والشكل التالي يوضح مضمون الأداء الإجتماعي.

جدول رقم 08: يبين مضمون الأداء الإجتماعي

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

SOURCE: H.Savall, V.Zardet, Maîtriser Les Coûts et Les Performances Cachés, 4<sup>ème</sup> Edition Economica, , Paris, 1989 P 269.

## 2- تحسين الأداء الإقتصادي

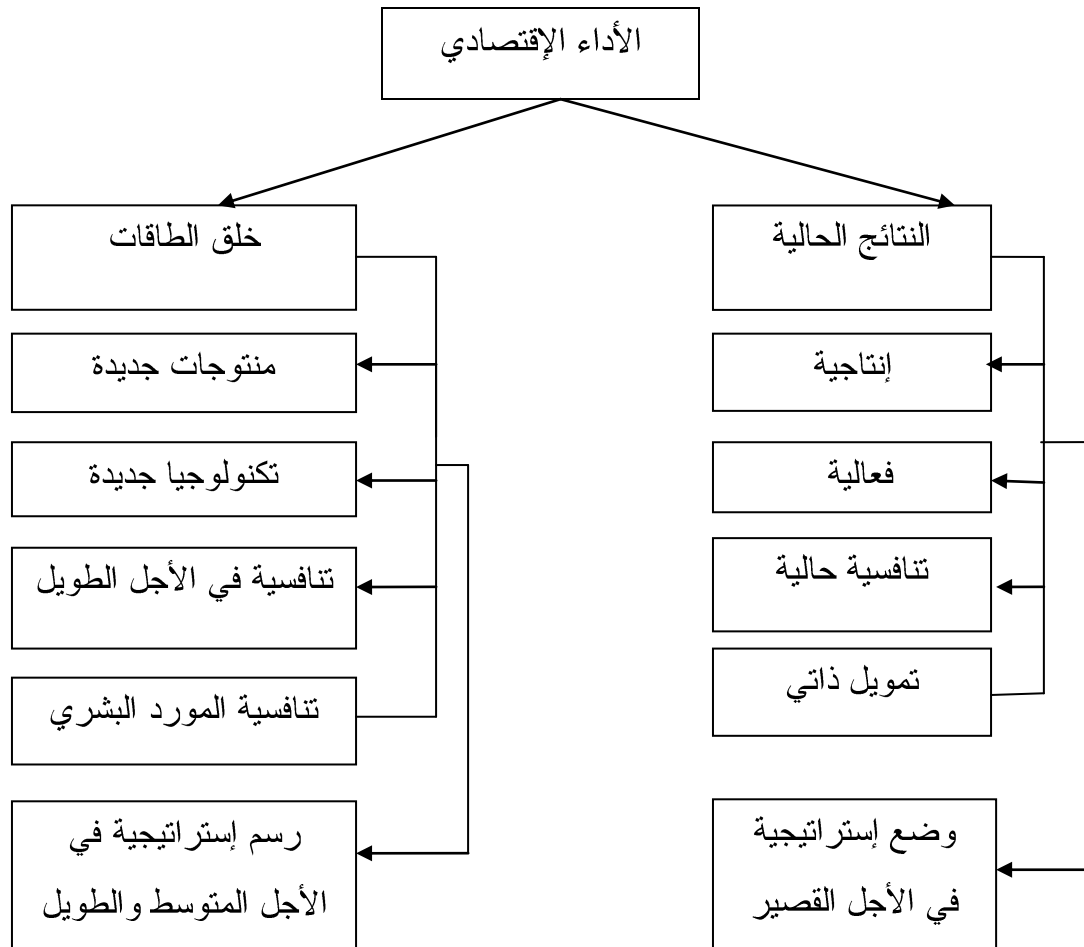
ويقاس بمدى تحقيق النتائج الحالية في فترة معينة، وعن طريق خلق الطاقات والثروة في الفترة المستقبلية، ويمكن صياغة الأداء الإقتصادي حسب الصيغة التالية:

$$\text{الأداء الإقتصادي} = \text{النتائج الحالية} + \text{خلق الطاقات}$$

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

\* خلق الطاقات مثل: إنتاج منتجات جديدة، إستعمال تكنولوجيا جديدة متطورة، تنافسية الموارد البشرية، تنافسية في الأجل الطويل، وهذا ما يسمح بإعداد إستراتيجيه في الأجل المتوسط والطويل.

شكل رقم 06: مكونات الأداء الإقتصادي



SOURCE: H.Savall, V.Zardet .o.p, P 61.

## المطلب الثاني: دور تخفيض التكاليف الخفية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة

هناك العديد من العوامل التي تتحكم في تحسين الإنتاجية، بعضها خارج عن سيطرة المؤسسة والبعض الآخر داخلي يمكن التحكم فيه، ومن الأمور التي يمكن للمؤسسات استخدامها لتحسين الإنتاجية ما يكون على مستوى التنظيم ككل، حيث يكون الإهتمام بزيادة قدرة الأفراد ورغبتهم على العمل، والسعي على تخفيض التكاليف إلى أدنى مستوى ممكن، خاصة التكاليف الخفية لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، حيث يعتبر "M.Porter" وهو من بين أشهر العلماء الذين بحثوا في موضوع المنافسة والتنافسية، حيث أكد على أن الميزة التنافسية تنشأ عندما "توصل المؤسسة إلى إكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الإكتشاف ميدانيا".<sup>1</sup>

الفرع الأول: مفهوم التنافسية وأنواعها

## 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".<sup>2</sup>

## 2- أنواع التنافسية

و يمكن تصنيف التنافسية إلى صنفين هما:

## 1-2 التنافسية بحسب الموضوع: وتتضمن نوعين هما:

أ- تنافسية المنتج: تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المؤسسة، لكنه ليس كافا، وكثيرا ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين، ويحدد ذلك أمرا غير صحيحا ليعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع.

ب- تنافسية المؤسسة: يتم تقويمها على أساس أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية للمنتج وذلك بالإستناد إلى الهامش الذي ينتجه هذا الأخير، أما تنافسية المؤسسة يتم تقويمها بأخذ هامش كل المنتجات بعين الإعتبار.

<sup>1</sup> M. Porter, Avantage concurrentiel des Nations, Edition inter, 1993, p 48.

<sup>2</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001، ص 104.

2-2 التنافسية وفق الزمن: والتي تتمثل في ما يلي:

- أ- التنافسية للحظة: تعتمد هذه التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية، غير أنه لا يجب أن نحكم على هذه النتائج، لكونها قد تتجم عن فرصة عابرة في السوق، أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية إحتكارية، فالنتائج الإيجابية في المدى القصير قد لا تكون كذلك في المدى الطويل.
- ب- القدرة التنافسية: يبين إستطلاع الرأي أن القدرة التنافسية تستند إلى مجموعة معايير، حيث أن هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، فكل معيار يعتبر ضروري لأنه يوضح جانبا من القدرة التنافسية ويبقى المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة، وعلى خلاف التنافسية اللحظية، فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية، وبنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات إستغلال.

أما بورتر فقد ميز بين نوعين من الميزة التنافسية وهما:<sup>1</sup>

- أ- ميزة التكلفة الأقل: يمكن لمؤسسة ما أن تمتلك ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة 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 والمبدولة 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، ويتم ذلك عن طريق مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.
- 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 تنجم خاصية التفرد لنشاط معين عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، ومن ثم فإن التعلم الذي يتم إمتلاكه بشكل شامل كفيلا بأن يؤدي إلى تميز متواصل.

أما المنافسة بمفهومها الكلاسيكي فهي نوعين:<sup>2</sup>

- 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.

<sup>1</sup> M. Porter, op, P 85.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغير قواعد اللعبة، مكتبة ومطبعة الإشعاع، الإسكندرية 1997، ص 25.

## الفرع الثاني: إستراتيجيات التنافس

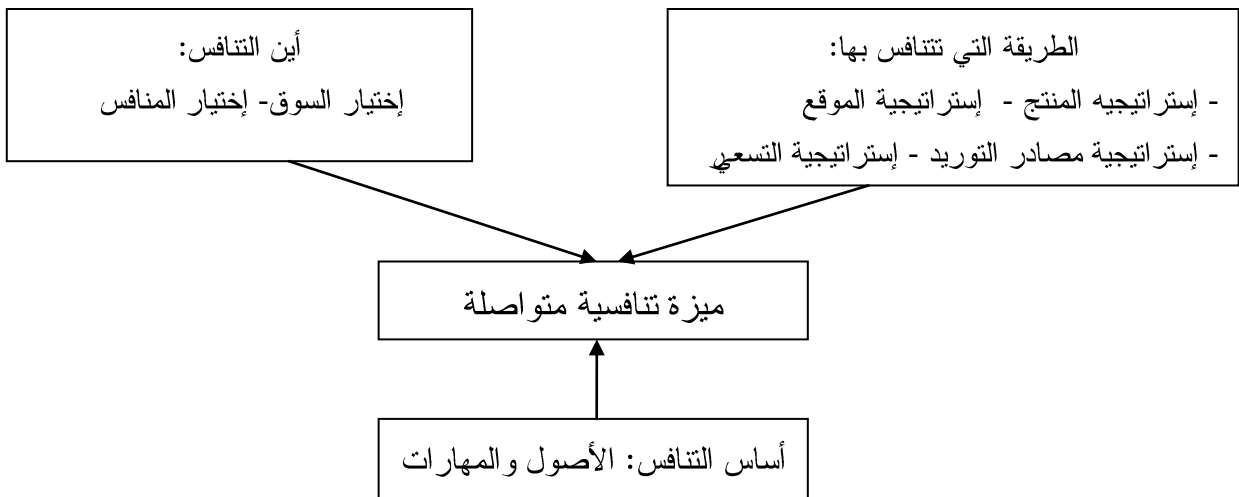
ولتحقيق الميزة التنافسية يجب على المؤسسة وضع وصياغة جيدة لإستراتيجية التنافس وهذه الإستراتيجية عبارة عن مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين، وقد صنف بورتر "M.Porter" إستراتيجيات التنافس إلى ثلاث أصناف وهي:<sup>1</sup>

أ- 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 منحى التعلم والخبرة ووجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة وكذا سوق مكون من مشتريين واعين تماما بالسعر.

ب- 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.

ج- 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 التالي:

شكل رقم 07: إستراتيجية التنافس



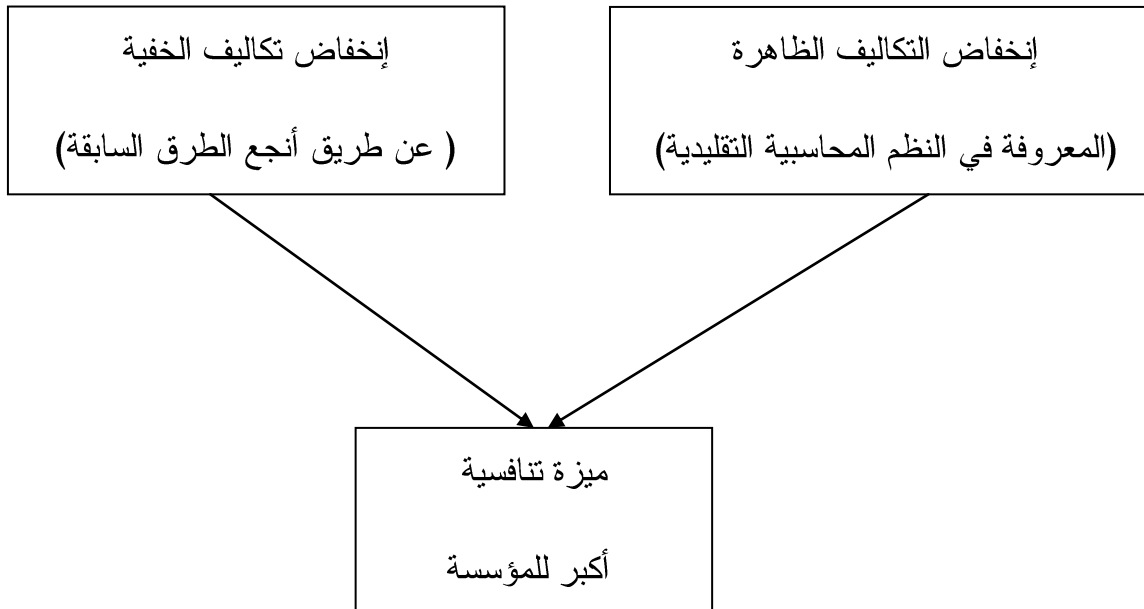
المصدر: نبيل مرسي خليل، نفس المرجع، ص82

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر 1998، ص 115.

الفرع الثالث: دور تخفيض التكاليف الخفية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة

مما سبق رأينا أن التنافسية تركز على التكلفة، فالمؤسسة التي تتحكم في تكاليفها فإنها أقرب إلى تحقيق ميزة تنافسية أفضل مقارنة بالمؤسسات الأخرى، فالمؤسسة إذن مجبرة ليس فقط في تخفيض التكاليف المعروفة في النظم المحاسبية التقليدية، وإنما مجبرة أيضا في تخفيض التكاليف الخفية وفق الطرق التي رأيناها سابقا، وهذا ما يسمح بزيادة قدرة إضافية للمؤسسة من أجل تدعيم وتعزيز قدراتها التنافسية بشكل أفضل وأقوى، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي.

شكل رقم 08: دور تخفيض التكاليف الخفية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة



المصدر: من إعداد الباحث

عرضنا في هذا الفصل التكاليف الخفية ، وكنتمهد له قمنا بتسليط الضوء على المحاسبة العامة ، ورأينا قصورها على تفسير بعض الظواهر، فظهرت المحاسبة التحليلية وبمرور الوقت أثبتت هذه الأخيرة قصورها في عدم إدراج بعض التكاليف مثل تكاليف الغياب ونقص الإنتاجية وهي عبارة عن التكاليف الخفية. ثم تطرقنا إلى المبحث الثاني إلى توضيح مفهوم التكاليف الخفية، أسبابها ومؤشراتهما. أما في المبحث الثالث تطرقنا إلى أنجع الطرق العلمية والعملية من أجل تخفيض التكاليف الخفية التي كثيرا ما تتسبب في الإختلال الوظيفي للمؤسسة، فليعتمدنا على إبراز هذه الطرق التي تساعد على تخفيض التكاليف الخفية التي هي صلب الموضوع ، ويرجع الفضل الكبير فيها إلى هنري سافال، ونظرا لإنعدام نظريات أو نماذج مغايرة لإعطاء حلول أخرى لتخفيض التكاليف الخفية قمنا بالإعتماد على توضيح هذه الطرق التي إقترحها هنري سافال، أما نحن فكانت مساهمتنا وهي لب الموضوع في إقترح طريقتين وهي:

**الطريقة الأولى:** ضرورة تبني المؤسسة لنظام التحفيز وجعله ملائما ومناسبا بغية زيادة معدلات الرضا الوظيفي لدى الأفراد ، وهذا ما سينعكس إيجابا على المؤسسة من خلال زيادة الإنتاجية ، تخفيض معدلات دوران العمل...الخ.

**الطريقة الثانية:** ضرورة تنمية المورد البشري من أجل تحسين سلوكه - وحسب نظرنا- هي بمثابة "المفتاح السحري" لتخفيض التكاليف الخفية نظرا لخصائص بيئتنا وثقافة الأفراد في المؤسسة الجزائرية خصوصا، لذا نرى من الضروري الإهتمام بتنمية المورد البشري من خلال التكوين الجيد والتدريب المستمر والحرص على توفير ظروف العمل المناسبة من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة المختلفة ، ومن بينها تخفيض التكاليف وخاصة التكاليف الخفية.

فنظرا للدور الكبير الذي يلعبه العنصر البشري في العملية الإنتاجية وفي تحديد مصير المؤسسة، ونظرا لزيادة أهميته على المستوى الإستراتيجي للمؤسسة كقوة تجديد وتطوير وكدعامة للميزة التنافسية، ولذلك أصبح المورد البشري يحظى بيهتمام كبير من طرف الإدارة العليا، ولم يعد مجرد يد عاملة بل إنتقل دوره وأهميته في تحديد الإعتبارات الإستراتيجية للمؤسسة كالبقاء والنمو، وبالنظر إلى التطورات العلمية والتكنولوجية التي حصلت وخاصة ما تعلق منها بتكنولوجيا المعلومات والإتصال، تغيرت معالم وخصائص هذا العنصر الهام كما تغير دوره وأهميته، وتكمن أهمية هذا المورد في القدرات والمهارات، إذ من خلالها يستطيع المورد البشري خلق القيمة ورفع جودة الأداء، وخاصة تلك القدرات والمهارات الذهنية التي تمكن الأفراد من الإبداع والإبتكار.

## الفصل الثاني

دراسة حالة: مؤسسة BCR

بسطيف



من خلال عرضنا وتبسيط الضوء على التكاليف الخفية في الفصل النظري، نحاول في هذا الفصل التطبيقي إسقاط المفاهيم النظرية على أرض الواقع ومحاولة منا إعطاء أكثر واقعية عن معرفة أسباب التكاليف الخفية وكيفية تقييمها في مؤسسة إقتصادية بطريقة علمية وبمنهجية مناسبة، وذلك من خلال إظهار حالة عامة وكاملة حول التقييم الاجتماعي، الإقتصادي والمالي لمؤشرات التكاليف الخفية الخمسة التي تطرقنا إليها في المبحث الثاني من الفصل النظري، مع الإشارة إلى كيفية تعامل المؤسسة على تخفيض تكاليفها وإدارة موردها البشري.

لذا قمنا بتقسيم الجانب التطبيقي إلى ثلاثة مباحث أساسية وهي كالتالي:

المبحث الأول: تناولنا فيه التعريف بالمؤسسة من حيث النشأة، الموقع، المراحل التي مرت بها ومحاولة منا إستخلاص بعض العناصر التي تخدم الموضوع.

المبحث الثاني: قمنا بالتركيز على دراسة العنصر البشري 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.

المبحث الثالث: وفيه تطرقنا إلى كيفية حساب التكاليف الخفية في الورشة محل الدراسة، 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 الأول: التعريف بالمؤسسة

### المطلب الأول: لمحة تاريخية عن نشأة المؤسسة

تأسست الشركة الوطنية للصناعات الميكانيكية صوناكوم "SONACOME" بموجب الأمر رقم 67-150 الصادر يوم: 09 أوت 1967 والتي تعتبر بمثابة الشركة الأم لمؤسسة 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 بـ 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".<sup>1</sup>

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 بلسم الدولة، حيث بلغ رأسمالها آنذاك 24 مليون دولار، مما ساعدها على الإستقلالية التامة في التسيير.

<sup>1</sup> مجلة المؤسسة، العدد 14 ، بعنوان "إختيار الجودة هو أيضا إقتصاد" مارس 2003.

## 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 معيار 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 بـإقتناء 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، تدعيم وتعزيز الحصص 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 ببالي إبراهيم إلى البنك المركزي الجزائري الدائن الأساسي للمؤسسة مقابل مسح الديون.

## المطلب الثاني: التنظيم الحالي للمؤسسة

تتشكل حاليا BCR من ثلاثة فروع رئيسية وهي:

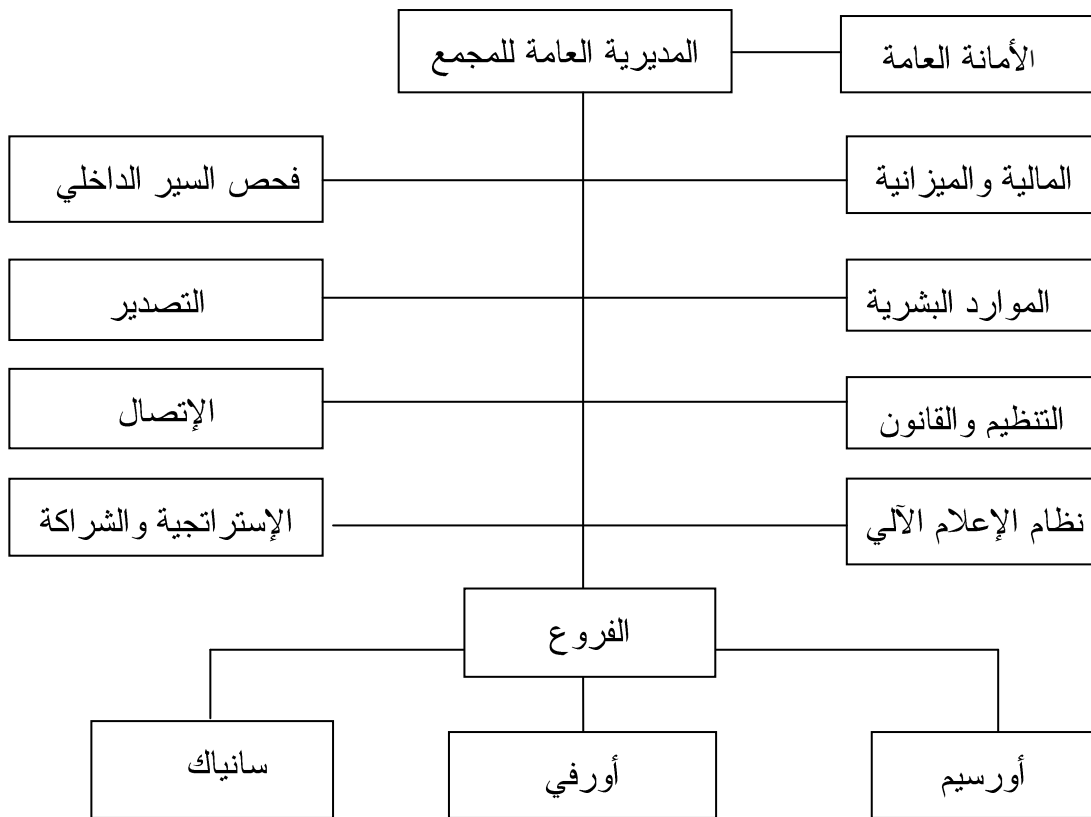
الفرع الأول: فرع أورفي (الشركة الوطنية لإنتاج أدوات الإينوكس والفضيات) ، حيث نشأ هذا الفرع في: 10 جانفي 2001 ويتواجد مقره ببرج منايل الجزائر.

الفرع الثاني: فرع أورسيم (الشركة الوطنية للصناعات الميكانيكية واللوازم) ، حيث نشأ هذا الفرع في: 27 أكتوبر 2002 ويتواجد مقره بواد رهيو بغيليزان.

الفرع الثالث: فرع سانياك (الشركة الوطنية للوازم الصناعية والصحية) ، حيث نشأ هذا الفرع في: 27 أكتوبر 2002 ويتواجد مقره بعين الكبيرة بسطيف، وذلك في إطار إكمال مخطط إعادة الهيكلة الممتد من 1996 إلى 2000 وبأسمال يقدر ب: 670.000.000.00 دج.

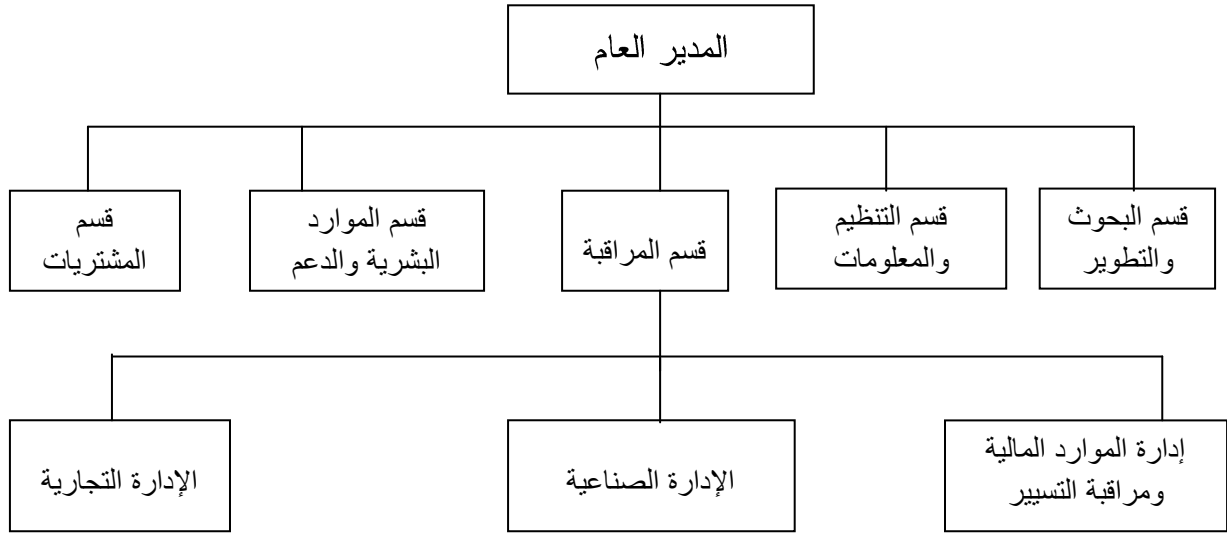
ولمعرفة مختلف المصالح والوحدات للمؤسسة نلخصها في الهياكل التنظيمية التالية:

## أ- الهيكل التنظيمي للمجمع BCR



المصدر: مجلة المؤسسة، بعنوان "إختيار الجودة هو أيضا إقتصاد" العدد 14، مارس 2003، ص 6.

ب- الهيكل التنظيمي الحالي لفرع سانياك بعين الكبيرة بسطيف



المصدر: وثائق المؤسسة

المطلب الثالث: منتجات المؤسسة

تنتج مؤسسة الأم (مجمع BCR) ثلاثة أنواع من المنتجات وهي:

✓ منتج اللوالب والبراغي: وينتجه فرع أورسيم المتواجد بواد رهيو بجليزان، بطاقة إنتاج سنوية تقدر ب: 5000 طن.

✓ منتج أدوات الإينوكس والفضيات: وينتجه فرع أورفي المتواجد ببرج منايل الجزائر، حيث ينتج ما يلي:  
أ- السكاكين: بطاقة إنتاج سنوية تقدر ب: 28 ألف قطعة.

ب- أحواض المطبخ: بقدرة إنتاج سنوية تقدر ب: 100 ألف قطعة.

✓ منتج الصنابير: الذي ينتج بفرع سانياك عين الكبيرة بولاية سطيف، بقدرة إنتاج سنوية تقدر بحوالي: 900 طن، وهو الفرع محل الدراسة، كما أن منتج الصنابير ينقسم إلى ثلاثة أنواع رئيسية وهي:

1- الصنابير الصحية: وهي بدورها تنقسم إلى ثلاثة أنواع أساسية هي:

1 1 تشكيلة المعدات: LES MITIGEURS تعتبر من أهم أنواع الصنابير وتشمل نوعين من التشكيلات:

أ- تشكيلة الصنابير الممتازة: HAUTE DE GAMME وتمثل أرقى منتجات المؤسسة من حيث الجودة والسعر، وهي أنواع نجد منها: PRESTIGE, SIROCCO, PALMA, GALAXY.

ب- تشكيلة الصنابير الإقتصادية: وتمثل المنتجات التالية: SARA, NORIA.

2-1 تشكيلة المخلطات: LES MELANGEURS وهي تشمل أيضا على نوعين من التشكيلات وهي:  
 أ- تشكيلة الصنابير الممتازة: HAUTE DE GAMME وتتضمن صنابير RETRO  
 ب- تشكيلة الصنابير الإقتصادية: وتتمثل في منتج PRIMA حيث تمثل هذه التشكيلة 90 % من رقم أعمال المؤسسة، وذلك راجع للسعر الذي يناسب القدرة الشرائية للزبائن وهو محل دراستنا.  
 3-1 تشكيلة الصنابير البسيطة: LES ROBINETS SIMPLES وتتمثل في مختلف الحنفيات الواسعة الإستعمال.

2- صنابير العمارات وتشمل على النوعين التاليين:

أ- صمامات الوقف VANNES D'ARRET .

ب- ROBINETS DE PUISAGE.

3- صنابير الغاز: VANNES DE GAZ ويتكون من المنتوجات التالية:

- ROBINET MURAL DROIT DE GAZ.
- ROBINET MURAL DROIT DE GAZ BOISSEAU SPHERIQUE.
- ROBINET DE COMPTEUR 6/20 BOISSEAU SPHERIQUE.
- ROBINET TYPE CM A BOISSEAU SPHERIQUE.
- ROBINET MOYENNE PRESSION TYPE B A BOISSEAU SPHERIQUE.
- CORPS DE COMPTEUR.

ونظرا لرغبة المؤسسة السيطرة على حصة كبيرة من السوق لضمان النمو والبقاء، قامت المؤسسة من مطلع سنة 1991 (مرحلة الإستقلالية والخصوصية) بإنشاء قنوات التوزيع تتمثل في إعداد شبكة توزيعية خاصة بها، حيث تتمثلت في نقل وإيصال منتجاتها إلى الأماكن المناسبة وفي الأوقات المحددة، فضلا عن زيادة عدد الوكلاء ودخول أسواق جديدة، أما المنافسين الموجدين في السوق نجد كل من:

✓ شركة FRL المتواجدة بولاية البلدية والتي تنتج منتجات مماثلة لمنتجات المؤسسة.

✓ المنتجات الصينية المنتشرة كثيرا في مختلف الأسواق الجزائرية والتي تتميز بالسعر المنخفض، نقص الجودة وقصر دورة حياة المنتج.

## المطلب الرابع: المتعاملين مع المؤسسة

تتعامل المؤسسة مع مختلف المتعاملين وهم:

## الفرع الأول: الزبائن

يعتبر الزبون الجوهر الأساسي وسبب بقاء المؤسسة، وقد طبقت عدة شعارات تحمل في طياتها تكريس الدور الفعال للزبون وجعله أولى إهتماماتها ومن بين هذه الشعارات نجد: (الزبون قبل كل شيء) ، (الزبون هو الملك) ، 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 للإتفاقية 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، كما أنه في بعض الحالات يمنح تخفيض يصل

إلى 15 % بالنسبة للزبائن الأوفياء.

وفيما يلي نستعرض أهم المناطق إستهلاكا لمنتوج المؤسسة.

جدول رقم 09: يبين مناطق التوزيع بالنسبة للمجمع BCR

النسبة رقم الأعمال	الولايات	المناطق
27%	الجزائر، بومرداس. تيزي وزو، المدينة.	المنطقة الأولى
63%	سطيف، بجاية، البويرة، جيجل، ميلة.	المنطقة الثانية
4%	برج بوعريريج، 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، ميلة) 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، المدية) تمثل 27% أي الثلث من رقم الأعمال، بينما تمثل المنطقة السابعة والثامنة أقل من 1% من رقم الأعمال.

#### الفرع الثاني: الموردون

1- موردون خارج الوطن: ويتمثلون في موردو المؤسسة بالمواد الأولية من فرنسا، بلجيكا، سويسرا وإسبانيا إذ أنها تستورد 90% من المواد الأولية.

2- موردون من داخل الوطن: حيث تتعامل مع البنك الوطني الجزائري (BNA) لضمان التمويل وهذا عن طريق عقد يحدد سنويا، ويضم هذا العقد على 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 ب 20%.

✓ جريدة LIBERTE حيث تستفيد من تخفيض ب 15%.

#### المطلب الخامس: إستراتيجية المؤسسة

وتتمثل إستراتيجية المؤسسة المستقبلية في "المخطط الإستراتيجي للمؤسسة" حيث تعتمد على دعائم وأسس ترتكز 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.

إن هذا 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 10: يمثل المخطط الإستراتيجي للمؤسسة

الهدف	المضمون	المؤشرات	الآجال
تكييف العرض	- تقليص بعض المنتجات والإعتماد على منتجات أخرى حسب هامش الربح المحقق. - إدخال منتجات جديدة إلى السوق. - دراسة وتحليل المنتجات. - تطوير الحصة السوقية لمنتجات التشكيلة العليا. - توفير قطع الغيار لمنتجات المؤسسة.	/ - إدخال خمسة تشكيلات إلى السوق. / - مضاعفة إنتاج التشكيلات العليا. - جعل الزبون أكثر وفاء.	2013-2009 2016-2012 2009 2013-2009 2012
تحسين مردودية المبيعات	- إعداد شبكة الأسعار الخاصة بالتصدير. - تحسين قروض الزبائن. - تطوير سياسة سعرية لكل قطاع سوقي.	- مطويات أسعار التصدير. - تغيير فترة البيع بالقرض من 3 أشهر إلى شهر. - زيادة هامش الربح	2009 2013-2009 2013-2009
تطوير الإتصال	- تطوير نشاطات الإتصال. - الإتصال وسيلة الإستماع إلى الزبون.	- تخصيص 3% من ربح للإتصال منها 75% للقيام بالإشهار. - قياس مدى الإشباع المحقق للزبون.	2013-2009 2013-2009
تحسين طرق التوزيع	- زيادة عدد الموزعين لزيادة الحصة السوقية. - جعل الموزعين أكثر وفاء. - إنشاء وحدة تجارية جديدة للمجمع.	- إعتماد أربعة موزعين سنويا. - زيادة الحصة السوقية ب 20%. - جعل هذه الوحدة تساهم ب 30% من ربح المجمع.	2013-2009 2013-2009 2013-2009
التنسيق بين الوحدات	- الإهتمام بالصيانة الوقائية. - تخفيض تكاليف النقل.	- الإهتمام بالجودة. - إختيار الموردين لتخفيض النفقات.	2013-2010 2013-2010
تكييف المنتجات	- رفع مستوى تنافسية المنتجات.	- 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.

وبعد عرضنا للمبحث الأول المتعلق بالتعريف على مختلف جوانب المؤسسة وما يحيط بها ، سنتطرق في المبحث الثاني إلى محاولة معرفة خصائص العمالة في المؤسسة، ومحاولة توضيح العلاقة بينها وبين ظهور التكاليف الخفية، ليعتبار أن العنصر البشري هو الجوهر الأساسي في العملية الإنتاجية وبالتالي تأثيره الكبير على أداء المؤسسة.

## المبحث الثاني: دراسة العنصر البشري في المؤسسة

من خلال الهيكل التنظيمي الخاص بفرع سانياك الذي تناولناه سابقا، نوضح الآن مهام مصلحة الموارد البشرية والدعم، ليعتبارها مسؤولة عن العنصر البشري والذي يعتبر ركيزة مساعدة في بحثنا هذا.

### المطلب الأول: مهام مصلحة الموارد البشرية والدعم

قبل التطرق إلى إبراز خصائص ومهام مصلحة الموارد البشرية والدعم بفرع سانياك محل الدراسة ينبغي الإشارة إلى واقع مصلحة الموارد البشرية على المستوى العربي عموما والجزائر خصوصا.

الفرع الأول: واقع وخصائص إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العربية عموما والجزائر خصوصا  
إن الطابع التقليدي لا يزال يسود المؤسسة العربية، ولا تزال إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى أضعف حلقات الإدارة العربية مما يشكل عائقا كبيرا أمام التغييرات المختلفة، وتتلخص أهم خصائصها فيما يلي:<sup>1</sup>  
✓ انفصال إدارة الموارد البشرية وإنعزالها عن مجالات العمل الإستراتيجي في منظمة الأعمال العربية ونقص الإهتمام بها ليعتبارها من الأنشطة الأقل أهمية.

✓ تدني الموقع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية، ومن ثم إنخفاض المستوى الإداري لشاغل تلك الوظيفة.  
✓ إنحصار نظم أو لوائح شؤون الموارد البشرية في الجوانب القانونية والأمور التعاقدية المتصلة بحقوق وواجبات العاملين وكذا مسائل المخالفات والجزاءات.

✓ 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 الإستقدام 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 فنادرا 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 غالبا في إعلانات الصحف أو

<sup>1</sup> إسماعيل عربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، سنة 2007 ص17.

- مكاتب الإستقدام، ويتم الإختيار أساسا على المقابلات الشخصية المستعجلة.
- ✓ تتحصر 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.

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 تغريات الأجور، حركة المستخدمين والعطل والمنح...الخ.
- ✓ ضمان الجو الإجتماعي الجيد والتحفيز بين العاملين ورفع روح التضامن بينهم.
- ✓ تكوين عمالها وإطاراتها وفق متطلبات وتقنيات العصر، 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:
- أ- حالة الترقية: وهي حالة إنتقال العامل من رتبة إلى رتبة أعلى حسب النظام المعمول به.
- ب- حالة التحويل: يمثّل 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.
- ج- حالة حوادث العمل: حيث يتمثل في القيام بمختلف الإجراءات الإدارية الضرورية ( التصريح لدى الضمان الإجتماعي).
- د- حالة الإصابة بأمراض مهنية: يتمثل في القيام بالإجراءات الإدارية الضرورية و ذلك بالتنسيق مع مصالح الضمان الاجتماعي وطب العمل.

## المطلب الثاني: خصائص العمال وظروفهم الإجتماعية

إن معرفة خصائص المورد البشري في المؤسسة له أهمية كبيرة في ترجمة وتفسير الكثير من الحالات التي قد تساعد في الإختيار السليم لمختلف القرارات، ومن بين الخصائص التي لها أهمية ودلالات كبيرة ما يلي:

## الفرع الأول: العمر

ويعتبر مؤشرا هام في معرفة مختلف خصوصيات العمالة في الورشة محل الدراسة الخاصة بإنتاج منتج PRIMA ، ونستعرضه من خلال الجدول الموالي.

جدول رقم 11: يبين مستوى الأعمار لعمال الورشة

النسبة المئوية	العدد	فئة العمر
5	2	أقل من 20 سنة
27.5	11	من 20 إلى 30 سنة
32.5	13	من 30 إلى 40 سنة
22.5	9	من 40 إلى 50 سنة
12.5	5	أكثر من 50 سنة
%100	40	المجموع

المصدر: وثائق المؤسسة

من خلال الجدول يتبين أن عمال الورشة معظمهم شباب إذ نجد ما نسبته 32.5% تتراوح أعمارهم بين 30 و40 سنة، وهذا يعتبر مؤشر إيجابي للورشة ويتجلى في القدرة على العمل سواء الفكري أو العضلي.

## الفرع الثاني: المستوى التعليمي

ويعتبر هو الآخر مؤشر يعتمد عليه لأغراض عديدة كمواكبة التكنولوجيا، القدرة على الإبداع...الخ.

جدول رقم 12: يبين مستوى التعليمي لعمال الورشة

النسبة المئوية	العدد	فئة المستوى
7.5	3	مستوى ابتدائي
32.5	13	مستوى إكمالي
45	18	مستوى ثانوي
15	6	مستوى جامعي
%100	40	المجموع

المصدر: وثائق المؤسسة

من خلال الجدول السابق يتبين أن معظم عمال الورشة لديهم مستوى الثانوي بنسبة 45% من عدد العمال، وهذا يعتبر مقبول على العموم بسبب طبيعة العمل الذي يتطلب مثل هذه المستويات، بينما نجد نسبة العمال الذين يمتلكون مستوى جامعي ما نسبته 15% وهم الإطارات ورؤساء الفرق.

#### الفرع الثالث: 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 13: يبين عدد سنوات الخبرة لعمال الورشة

النسبة المئوية	العدد	فئة سنوات الخبرة
17,5	7	أقل من 5 سنوات
25	10	من 5 إلى 10 سنوات
20	8	من 10 إلى 15 سنة
15	6	من 15 إلى 20 سنة
10	4	من 20 إلى 25 سنة
7,5	3	من 25 إلى 30 سنة
5	2	أكثر من 30 سنة
%100	40	المجموع

المصدر: وثائق المؤسسة

يتبين لنا من خلال الجدول أن ما نسبته 25% من العمال لديهم خبرة تتراوح بين 5 إلى 10 سنوات، كما نلاحظ أيضا أن ما نسبته 17,5% من عمال الورشة لديهم خبرة أقل من 5 سنوات، وهذا راجع إلى التوظيف الجديد للعمال سواء عن طريق نظام العقود أو التوظيف المباشر، وبسبب دوران العمل أي مغادرة بعض العمال المؤسسة بسبب نظام عقود ما قبل التشغيل إلى مناصب دائمة في قطاعات أخرى.

## الفرع الرابع: مستوى الأجور

تلعب مستويات الأجور دورا بارزا ومهما في إستقرار العمالة ( تخفيض دوران العمل) إلى جانب زيادة الإنتاجية... الخ، والجدول الموالي يبين مستوى الأجور لدى عمال الورشة محل الدراسة.

## جدول رقم 14: يبين مستوى الأجور لعمال الورشة

النسبة المئوية	العدد	مستوى الأجر
7,5	3	أقل من 20.000 دج
57,5	23	من 20.000 إلى 30.000 دج
25	10	من 30.000 إلى 40.000 دج
10	4	أكثر من 40.000 دج
%100	40	المجموع

المصدر: وثائق المؤسسة

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن معظم عمال الورشة أي ما نسبته 57,5 % يتراوح أجورهم بين 20.000 دج إلى 30.000 دج، والذي يمكن القول عليه أنه يتناسب إلى حد كبير بين الجهد المبذول ويتناسب مع مستوى الأجور في القطاعات الأخرى المماثلة،\* لكن في الفترة الأخيرة وفي ظل الإرتفاع المستمر للأسعار وغلاء المعيشة، أصبح هذا الأجر لا يستجيب ولا يغطي مختلف الحاجيات الأساسية.\*\*

## الفرع الخامس: نوع الجنس

إن معرفة نوع جنس العمال يساعد على معرفة بالدرجة الأولى نوع الأعمال المنسوبة إليهم، والجدول التالي يوضح ذلك.

## جدول رقم 15: يبين نوع الجنس لعمال الورشة

النسبة المئوية	العدد	الجنس
77,5	31	ذكر
22,5	9	أنثى
%100	40	المجموع

المصدر: وثائق المؤسسة

\* حسب تصريحات مسؤول الورشة.  
\*\* حسب تصريحات العمال.

من خلال الجدول يتبين لنا أن الغالبية الكبيرة من عمال الورشة ذكور وهذا راجع أساسا إلى طبيعة العمل والنشاط (التعامل مع الآلة) ، إذ يتطلب جهد عضلي وهذا ما يتنافى مع الطبيعة الفيزيولوجية للأنثى، بينما يقتصر دورها في الورشة على بعض الأعمال الخفيفة وتركيب بعض اللوازم الدقيقة.

الفرع السادس: مسافة البعد عن مكان العمل

والذي يمكن من خلاله تفسير حالات عديدة كالتأخر، الغياب، الإرهاق... الخ، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم 16: يبين مسافة البعد عن مكان العمل لعمال الورشة

النسبة المئوية	العدد	مسافة البعد
32,5	13	أقل من 10 كم
45	18	من 10 إلى 20 كم
17,5	7	من 20 إلى 30 كم
5	2	أكثر من 30 كم
%100	40	المجموع

المصدر: وثائق المؤسسة

من خلال الجدول يتبين أن معظم العمال قرييون من مكان العمل أي أنهم ينتمون إلى مناطق مجاورة للمؤسسة، كما أن المؤسسة قامت ومنذ مدة بتوفير النقل للعمال، وهذا من شأنه رفع الإنتاجية لديهم.

المطلب الثالث: واقع الإهتمام بالموارد البشري في الورشة محل الدراسة

الفرع الأول: الحرص على توفير ظروف العمل الجيدة

إن الحرص على توفير ظروف العمل في المؤسسة كانت ملموسة إلى جانب الإهتمام بالعامل الذي يعتبر أساس العملية الإنتاجية، ومن بين هذه المظاهر ما يلي:

- ✓ توفير النقل لعمال المؤسسة.
- ✓ تحسين المناخ الفيزيائي للعمل.
- ✓ تحفيز العمال وتشجيع العمل الجماعي.
- ✓ التدريب المستمر للعمال.
- ✓ تقديم إعانات مالية للعمال خاصة في المناسبات المختلفة.

## الفرع الثاني: مضمون الإتفاقية الجماعية للعمل لسنة 2001

إذ أن عملية الإعتناء بالموارد البشرية في المؤسسة تجسدت في الإتفاقية الجماعية للعمل لسنة 2001، والتي إستمدت معظم موادها من قانون العمل الجزائري، حيث إحتوت هذه الإتفاقية على أربعين فصلا و 385 مادة، والتي مست مختلف جوانب العمل بالنسبة للمؤسسة ويشمل مضمون هذه الإتفاقية على أمور متعددة ومهمة ومن بينها:<sup>1</sup>

- ✓ 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.

كما 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 سنتناول في المبحث الموالي طريقة حساب التكاليف الخفية من خلال الإعتماد على مختلف الإمكانيات المتوفرة لنا مثل: إستعمال أسلوب الملاحظة، المقابلات، طريقة الإستبيان، مختلف وثائق المؤسسة، أسلوب تحليل المعطيات والإحصائيات...الخ).

<sup>1</sup> الإتفاقية الجماعية للمؤسسة الوطنية لإنتاج اللوالب السكاكين والصنابير لسنة 2001.  
\* المادة 192 من الإتفاقية الجماعية للمؤسسة.



## المبحث الثالث: دراسة وحساب مؤشرات التكاليف الخفية

سنركز دراستنا على ورشة الإنتاج الخاصة بإنتاج منتج معين من منتجات الصنابير وهو منتج "PRIMA" والذي ينتمي إلى فئة تشكيلة الصنابير الاقتصادية التابعة لفرع سانياك محل الدراسة، وكان سبب إختيارنا لهذه الورشة التي تنتج منتج الصنابير نوع "PRIMA" دون غيرها للأسباب التالية:

✓ طبيعة نوع المنتج الذي يتميز بالإستهلاك الواسع ( التناسب مع القدرة الشرائية للمستهلكين ) ، والذي يمثل حوالي 90 % من رقم أعمال المؤسسة.

✓ سهولة الوصول إلى المعلومة بسبب التعاون الجيد الذي إلتمستاه من طرف رئيس الورشة.

✓ تجانس خصائص الورشة مع الورشات الأخرى (من حيث عدد العمال، تشابه في سيرورة عملية الإنتاج...الخ) مما يسمح بالتعميم على باقي ورشات المؤسسة.

✓ توفر الورشة على مختلف المعطيات التي تساعدنا على البحث.

وقد إعتدنا في تقييم التكاليف الخفية 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 التي هي من أهم أساليب البحث العلمي للوصول إلى الحقيقة، بالإضافة إلى أسلوب المقابلة مع العينة المناسبة للدراسة (عمال، إطارات ومختصين...الخ) ، وكذلك الإعتداد على مختلف وثائق المؤسسة.

✓ نتائج كمية: ويكون مصدرها من التحليل الإستراتيجي للعمل والمعطيات ( إحصائيات، تقارير...الخ) لمعرفة الجوانب الكمية للإختلال الوظيفي في الورشة محل الدراسة.

✓ نتائج مالية: ويكون مصدرها من خلال حساب المبالغ المالية المتعلقة بضبط ومعالجة الخلل الوظيفي الذي يظهر في صور عديدة مثل: ضياع الوقت، نقص الإنتاج، زيادة الأجر أي الساعات الإضافية ، زيادة المواد المستهلكة...الخ، وذلك من أجل المحافظة على السير الحسن لأداء المؤسسة، أي أنها عبارة عن ترجمة نقدية لتكاليف المعالجة والتصحيح.\*

وللوقوف على قيمة التكاليف الخفية في هذه ورشة محل الدراسة قمنا بإختبار كل مؤشر على حدى ليعتبار أن مجموع المؤشرات الجزئية تشكل مجموع التكاليف الخفية.

\* للمزيد من التوضيحات أنظر تعريف التكاليف الخفية المبحث الثاني من الفصل الأول.

## المطلب الأول: دراسة التكاليف الخفية الناتجة عن مؤشر الغياب

نعتمد في حساب التكاليف الخفية على المقاييس الثلاثة التي إقترحها هنري سافال لتقييم التكاليف الخفية وهي:

## الفرع الأول: المقياس الإجتماعي

ويعتمد على أسلوب التحليل ومعرفة الأسباب، لذا قمنا بالتقرب أكثر من العمال والبحث عن تفسير علمي منطقي لظاهرة الغياب فليعتمدنا على طريقة الإستبيان ليعتبارها الأنسب، حيث إشملت 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 لاختلاف منصبه ومسؤوليته، فمهما تعددت الأسباب فالمشكل مازال قائما وحتى عند حضور البعض فحضوره جسديا فقط فهو غائب فكريا 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 الورشة محل الدراسة

للقوف على واقع الغياب في ورشة لإنتاج منتج الصنوبر نوع " PRIMA " قمنا بدراسة إستبائية حول ظاهرة الغياب وكانت على النحو التالي:

## 1-2 خلفيات الغياب

تعتبر خلفيات الغياب من أهم الأسباب المباشرة للظاهرة ورغم حساسية الموضوع قمنا بصياغة بعض الأسئلة بطريقة غير مباشرة على عمال الورشة، وذلك للوصول إلى نتائج أكثر واقعية ومصداقية والتي نستعرضها من خلال الجدول الموالي.

جدول رقم 17: يبين أهم خلفيات الغياب لعمال الورشة

السؤال	نعم	النسبة %	لا	النسبة %	المجموع %
هل تشعر بلوائح في عملك في الورشة ومع الزملاء	30	75	10	25	100
هل ظروف العمل جيدة	25	62,5	15	37,5	100
هل أنت مستقر في حياتك خارج المؤسسة	5	12,5	35	87,5	100

المصدر: تفريغ الاستبيان

من خلال الجدول يتبين أن ما نسبته 87,5 % تمثل أهم الخلفيات التي تقف وراء الغياب وهي عدم الاستقرار خارج المؤسسة، وهذا راجع إلى الحالة الإجتماعية الصعبة التي يعيشها العامل الجزائري خارج المؤسسة والتي توحي أن الغياب لدى عمال الورشة يكون في معظم الحالات خارج عن إرادتهم.

2-2 أسباب الغياب

من خلال الجدول الموالي سنحاول إستنتاج الأسباب المباشرة للغياب.

جدول رقم 18: يبين أسباب الغياب لعمال الورشة

السبب	العدد	النسبة %
- أسباب شخصية ( المسؤولية العائلية، إلتزامات أخرى، زواج، وفاة..الخ)	18	45
- نمط الإشراف والقيادة	10	25
- إنخفاض الأجر ونقص التحفيز	8	20
-أسباب أخرى	4	10
المجموع	40	% 100

المصدر: تفريغ الاستبيان

من خلال الجدول يتبين لنا أن أهم أسباب الغياب المباشرة والتي تقدر بنسبة 45 % هي أسباب شخصية وإجتماعية التي تفرض عليهم إلتزامات ومسؤوليات كبيرة، وهو ما ينعكس في الجدول السابق الذي يفسر خلفية الغياب بعدم الاستقرار خارج المؤسسة.

## 3- إحصائيات الغياب في الورشة

كانت الغيابات في الورشة كما سيوضحه الجدول التالي:

جدول رقم 19: يبين عدد الغيابات لعمال الورشة بالأيام

النسبة %	2011	النسبة %	2010	النسبة %	2009	الشهر
18.07	15	15.73	14	16.67	12	جانفي
16.87	14	14.60	13	15.28	11	فيفري
7.23	6	8.99	8	6.94	5	مارس
8.43	7	6.74	6	4.16	3	أفريل
7.23	6	7.87	7	2.78	2	ماي
7.23	6	5.61	5	2.78	2	جوان
3.61	3	5.61	5	5.56	4	جويلية
2.41	2	4.49	4	6.94	5	أوت
3.61	3	8.99	8	8.33	6	سبتمبر
4.82	4	4.49	4	9.72	7	أكتوبر
7.23	6	6.74	6	6.94	5	نوفمبر
13.25	11	10.11	9	13.89	10	ديسمبر
<b>%100</b>	<b>83</b>	<b>%100</b>	<b>89</b>	<b>%100</b>	<b>72</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول زيادة عدد الغيابات في الأشهر التالية: ديسمبر، جانفي وفيفري لكل من السنوات (2009، 2010 و 2011) وهذا لكون المؤسسة تقع في منطقة الهضاب العليا والتي تتميز بظروف مناخية صعبة في الشتاء (تراكم الثلوج، إنقطاع في الطرق... الخ) ، كما نلاحظ أيضا من خلال الجدول إنخفاض في عدد الغياب لسنة 2011 مقارنة بسنة 2010 بسبب إتخاذ المؤسسة لبعض الإجراءات الصارمة للحد من الغياب أو التأخر، إذ يمنع لأي عامل الدخول إلى المؤسسة بعد الساعة 8.15 صباحا.

## الفرع الثاني: المقياس التنظيمي

ويتمثل في مختلف الإجراءات المتخذة والتي من شأنها معالجة الخلل للحفاظ على السير الحسن للمؤسسة، وقبل ذلك سنحاول توضيح كيفية معالجة مشكل الغياب على مستوى المؤسسات الجزائرية الأخرى.

## 1- واقع الإهتمام بالوقت في الجزائر

للأسف الشديد وحسب بعض الإحصائيات فإلى العامل الجزائري لا يشتغل سوى 27 دقيقة في اليوم،<sup>1</sup> في حين تسعى البلدان المتقدمة إلى إختصار العمليات الإنتاجية والخدماتية في حين نسعى نحن لتمديدنا، فمثلا فترات إعداد شهادة الماجستير في بريطانيا وبلجيكا أقل بسنتين تقريبا عن إنجازها في الجزائر، مما يجعل الطالب في هذه الدول أكثر إنتاجا وعطاء وأقل إستهلاكاً والعكس عندنا في الجزائر، 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.

كما لا ننسى أن الجزائر من البلدان الإسلامية إذ كان من المفروض والبدیهي 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، فآيات عديدة يجعل الله سبحانه وتعالى فيها العمل عبادة، ولقد ورد في القرآن الكريم 328 آية تتحدث عن العمل وتعتبره عبادة كقوله سبحانه وتعالى " وقل إعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون"، و كذا مصافحة وتقبيل الرسول صلى الله عليه وسلم ليدي سعد بن معاذ اللتان إكتأبتا من فرط العمل للإنفاق على عياله إذ قال له رسول الله صلى الله عليه وسلم " إن الله يحب هذين 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 "المتعددة الوقت" أي تعتبر الزمن دوري فلذا ضعته

<sup>1</sup> سليمة سلام، ثقافة المؤسسة والتغيير، مذكرة الماجستير، جامعة الجزائر 2004، ص138 بتصرف.

\* تنص المادة 53 من قانون العمل الجزائري أن العامل لا يتقاضى أجرا عن فترة لم يشتغل فيها، بإستثناء الحالات التي ينص عليها القانون.

يعود في وقت آخر، فعلاقة العامل العربي عموماً بالوقت هي علاقة خضوع بالصبر أو إنسحاب وهرب، كما نجد أن معظم أوقات الفرد الجزائري يقضيها في أوقات إنتظار المواعيد ذهاباً وإياباً عدة مرات لكي يقضي له موظف إداري حاجته.\*

## 2- واقع تعامل المؤسسة الإقتصادية الجزائرية مع الغياب

نجد في المؤسسات الكبيرة والصناعية خصوصاً، 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، ومن بين الإجراءات المتبعة لضبط الوقت وتسجيله ما يلي:<sup>1</sup>

### 1-2 سجل الحضور والانصراف

وهو سجل يقوم العامل بالتوقيع فيه في وقت دخوله إلى المصنع وفي وقت خروجه منه، وفي النهاية يتم حساب الوقت الذي أمضاه العامل في نهاية الأسبوع داخل المصنع لغرض تحديد أجره، وهي طريقة قديمة يمكن أن يحدث بها الكثير من التحايل.

### 2-2 بطاقة الوقت

وتعد من أحدث الطرق المتبعة في تسجيل وضبط الوقت، حيث تقوم على أساس أن لكل عامل بطاقة خاصة به يظهر فيها إسم العامل، القسم الذي يعمل فيه وبيانات أخرى، فعند دخول العامل إلى المصنع توجد ساعة تسمى "ساعات التوقيت" يقوم العامل بتثبيت بطاقته داخل هذه الساعة فيتم تسجيل وقت دخوله، كما هو ظاهر على ساعة التوقيت وعند الإنصراف يقوم بإدخال هذه البطاقة داخل الساعة مرة أخرى لينتج عليها وقت إنصرافه، والنتيجة تكون الحصر بالضبط وبدون أي تلاعب في الوقت الفعلي الذي أمضاه العامل في العمل، وتكون بطاقة الوقت وفق الشكل التالي:

\* ويرى الباحث كذلك من خلال تجربته الشخصية في مجال التعامل مع الإدارات المختلفة خاصة في القطاع العمومي وعبر مختلف الولايات أن هناك حالات الإهمال والتسبب بشكل رهيب خاصة في ما يخص بإحترام ساعات العمل.

<sup>1</sup> هلال درحون المحاسبة التحليلية، نظام معلومات للتسيير ومساعد على إتخاذ القرار في المؤسسة الإقتصادية - دراسة مقارنة - أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، سنة 2005 ص 99.

شكل رقم 09: نموذج بطاقة الوقت

المؤسسة..... مصلحة الموارد البشرية السنة..... الشهر..... المصلحة/ الورشة.....								
عدد ساعات العمل	ملاحظات	الإمضاء	الخروج	الإمضاء	الدخول	المنصب	الإسم واللقب	التاريخ
								.....
								.....
								.....
								.....
								.....
المجموع الشهري								

المصدر: من إعداد الباحث

### 3- التعامل مع الغياب في الورشة محل الدراسة

- ويتمثل أساليب معالجة الغياب في المصلحة بـلتخاذ 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 لا إنتاج...الخ.

## الفرع الثالث: المقياس المالي

وهو عبارة عن ترجمة نقدية لتكاليف المعالجة وإجراءات ضمان السير العادي للعمل، ونلخصها في الجدول الموالي.

جدول رقم 20: يمثل عدد أيام الغياب

السنة	عدد العمال	أيام العمل النظرية	أيام العمل الفعلية	الغياب	معدل الغياب
2009	35	8470	8398	72	0.85
2010	38	9196	9107	89	0.96
2011	40	9680	9597	83	0.85

المصدر: وثائق المؤسسة

تم حساب أيام العمل النظرية للورشة بالطريقة التالية:

أيام العمل النظرية = عدد العمال X 22 يوم X 11 شهر (باعتبار أن كل عامل لديه الحق في عطلة قانونية تمثل شهرا واحدا خلال السنة).

ونلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الغياب مقبولة ومؤشر إيجابي للمؤسسة، وهذا لا يعني عدم وجود تكاليف خفية، إذ تقدر عدد أيام الغياب لسنة 2011 بـ 83 يوم، وهذا ما ينتج عنه تكلفة خفية وفق الجدول التالي:

جدول رقم 21: حساب التكاليف الخفية الناتجة عن مؤشر الغياب

التكلفة	عنصر التكلفة
44.820.00 دج	ساعات إضافية 83 يوم X 8 ساعات = 664 ساعة، وهذا يتسبب في تكلفة تقدر ب: 664 ساعة X 45 دج X 150%.
11.653.20 دج	إشتراكات الضمان الاجتماعي تقدر بتكلفة الساعات الإضافية مضروبة في 26%.
149.400.00 دج	لا إنتاج (عدد وحدات الإنتاج النظرية 10 وحدات لكل عامل يوميا) نقص الإنتاج بـ 830 وحدة بهامش ربح وحدوي بـ 180.00 دج
205.873.20 دج	مجموع التكاليف الخفية الناتجة عن مؤشر الغياب

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على وثائق المؤسسة



## المطلب الثاني: دراسة التكاليف الخفية الناتجة عن مؤشر حوادث العمل

## الفرع الأول: المقياس الإجتماعي

كذلك تعتبر حوادث العمل من بين أهم مؤشرات التكاليف الخفية وذلك لما ينتج عنه من تكاليف الضمان الإجتماعي ونقص الإنتاج بسبب ضياع الوقت... الخ، لذا سنحاول إلقاء نظرة عامة على حوادث العمل على المستوى الوطني للوقوف على حجم الأضرار التي تسببها حوادث العمل.

## 1- واقع حوادث العمل في الجزائر

تشير إحصائيات الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية (CNAS) إلى أن عدد حوادث العمل سنة 1999 ثم ارتفع إلى 45 ألف سنة 2000، لينخفض العدد سنة 2001 إلى 42 ألف حالة، و في سنة 2003 ارتفع العدد مجددا ليصل إلى 49 ألف حالة، في حين إستقرت حالات الوفاة ما بين 720 و 723 حالة خلال 2003 و 2005 على التوالي مع إنخفاضها سنة 2004 حيث قدرت آنذاك ب 697 حالة،<sup>1</sup> غير أن الأرقام المقدمة لا تعبر بشكل دقيق عن واقع الحوادث المهنية في بلادنا كونها لا تشمل شريحة كبيرة من العمال الغير مؤمنين العاملين في قطاعات بعيدة عن الرقابة والأعمال الحرة، والتي تشكل فيها حصيلة الحوادث المهنية نسبة هامة وكبيرة. ويعتبر عمال قطاع البناء في الجزائر من أكثر العمال تعرضا للحوادث المهنية،<sup>2</sup> حيث لا يمر يوم دون أن تنتشر وسائل الإعلام أخبارا عن سقوط عامل في ورشة البناء، وهي الحوادث التي إن لم تتسبب في الوفاة فإنها تقعه نهائيا بفعل العاهة المستديمة التي تلحق به، ولا يشترط عمال البناء في الجزائر توفير ظروف العمل خاصة الوسائل الأمنية لأنهم مضطرون لقبول العمل مهما كانت مخاطره، ولا تحتاج الورشات المقامة في كل المدن الجزائرية إلى عين خبير في الأمن والوقاية للتأكد أن العمل فيها يعرض الحرفي إلى خطر الموت، وتشهد الأقسام الإجتماعية للمحاكم الجزائرية أعدادا غير معلومة من القضايا التي رفعها عمال بناء تعرضوا إلى حوادث عمل في الورشات، ولم يكونوا مؤمنين إجتماعيا، وفي كثير من الحالات يلجأ الضحية والمستخدم إلى حلول بالتراضي دون اللجوء إلى المحكمة، حيث يقبل ضحايا الحوادث بالتعويضات العينية التي قدمها لهم أصحاب الورشات، مقابل التنازل عن رفع دعاوي قضائية.

أما من حيث تصريحات المسؤولين فقد أكد السيد الطيب لوح وزير العمل والتشغيل والضمان الإجتماعي أن

<sup>1</sup> www.cnas.dz le 23/08/2011

<sup>2</sup> ل.ب، مقال صحفي بعنوان "البنائون أكثر ضحايا حوادث العمل" جريدة الخبر، العدد 6548 بتاريخ 2011/11/28 جزء مهن ومحن ص9.

حوادث العمل بالجزائر عرفت تراجعا ملحوظا منذ سنة 2005 مقارنة بالسنوات السابقة،<sup>1</sup> بفضل الآليات التي إستحدثتها الدولة لتوفير الوقاية والصحة والأمن في العمل، في حين دعا السيد عبد المجيد سيدي السعيد الأمين العام للإتحاد العام للعمال الجزائريين إلى الإهتمام بحماية صحة العمال في القطاعات الإقتصادية الخاصة، لاسيما تلك المهددة بالأخطار والحوادث كقطاع البناء الذي لا يستفيد عدد كبير من عماله إلى غاية الآن من الحماية الإجتماعية، كما أكد السيد لوح وجود أكثر من أربع آلاف هيئة مختصة في الوقاية وحماية صحة العمال بين مصالح ولجان على مستوى المؤسسات، إلى جانب وجود 16908 مؤسسة تعاقدت مع مصالح الصحة في مجال طب العمل،\* حيث تشير الإحصائيات لسنة 2009 إلى وجود 2579 هيئة وقاية وأمن في المؤسسات، 978 هيئة وقاية وأمن في الوحدات، 384 مصالح للوقاية والأمن، وأشار أيضا إلى القيام بـ 56116 زيارة تفتيش من قبل مصالح مفتشية العمل في مجال الصحة والأمن خلال السنة الماضية، ومن جهة أخرى ذكر السيد لوح بالجانب التنظيمي والتشريعي في مجال الوقاية وحماية صحة وأمن العمال علما أن الجزائر صادقت على أربع إتفاقيات دولية في هذا المجال، منها إتفاقيتين متعلقتين بالأمن والصحة في العمل ككل، وبالأمن والصحة في البناء، مشيرا إلى أهمية الإستثمار في مجال الوقاية من الأخطار المهنية لما في ذلك من إنعكاسات جد إيجابية على إنتاجية العمل وعلى الصحة المالية للمؤسسة الإقتصادية، ولتكريس العمل اللائق فإن كل المؤسسات ملزمة بتوفير ظروف العمل المناسبة حسب تعداد عمالها بلجنة متساوية الأعضاء للصحة والأمن في كل هيئة مستخدمة تشغل أكثر من تسعة عمال، وضرورة إنشاء مصلحة للصحة والأمن في كل مؤسسة تشغل 50 عاملا أو أكثر.\*

## 2- واقع حوادث العمل في الورشة محل الدراسة

للقوف على حيثيات حوادث العمل قمنا بإجراء إستبيان لمعرفة وتشخيص الظاهرة بشكل أفضل، فكانت النتائج على النحو التالي:

### 1-2 أسباب حوادث العمل

إن أسباب حوادث العمل في الورشة محل الدراسة يمكن تلخيصها وفق الجدول الموالي:

<sup>1</sup> زولا سومر، مقال صحفي، جريدة المساء بتاريخ 28/04/2010 نقلا عن موقع الجريدة على شبكة الأنترنت بتصرف.

\*أنظر نموذج سجل طب العمل في الملحق رقم 07.

\*\*قانون رقم 88 / 07 المؤرخ سنة 1988 والمتعلق بالصحة والأمن وطب العمل.

جدول رقم 22: يبين أهم أسباب حوادث العمل في الورشة

النسبة المئوية	العدد	السبب
15,78	6	- نقص التدريب وعدم القدرة على مواكبة التكنولوجيا.
34,21	13	- نقص الصيانة الدورية.
21,05	8	- نقص الرغبة والدافعية للعمل.
10,52	4	- تصرفات غير آمنة أثناء العمل.
18,42	7	- ظروف عمل غير آمنة كنقص وسائل الحماية... الخ.
%100	38	المجموع

المصدر: تفريغ الإستبيان

من خلال الجدول يتبين لنا جليا أن نقص الصيانة يمثل أهم أسباب وقوع حوادث العمل، إذ أن معظم المؤسسات تعتبر أن الصيانة تمثل تكلفة لها، وإن قامت بالصيانة تكون في فترات متباعدة متجاهلة أهمية الصيانة الدورية المستمرة في توفير السلامة المهنية والمحافظة على الآلات.

## 2-2 أنواع حوادث العمل

من بين أنواع حوادث العمل التي يتعرض لها العاملون في الورشة نلخصها في الجدول الموالي:

جدول رقم 23: يبين أنواع حوادث العمل في الورشة

2011	2010	2009	نوع الحادث
9	10	12	حادث بسيط
10	9	11	حادث متوسط الخطورة
1	2	0	حادث خطير
<b>259</b>	262	271	ساعات العمل الضائعة

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على وثائق المؤسسة

من خلال الجدول نلاحظ أن معظم إصابات العمل هي بسيطة ومتوسطة الخطورة، كما نلاحظ أيضا إنخفاض مستمر لحوادث العمل من سنة 2009 إلى 2011.

## الفرع الثاني: المقياس التنظيمي

ويتمثل في إجراءات المعالجة، فبالإضافة إلى إجراءات العمليات التحسيسية والتعليمات المختلفة، فإن الورشة تقوم بإلتخاذ إجراءات عديدة تتمثل في ما يلي:

✓ الحرص على توفير الجو المناسب للعمل من وسائل العمل والحماية.  
✓ تدريب العمال الجدد.

✓ نقل وإسعاف العامل المصاب والقيام بترتيب الإجراءات الإدارية لدى الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية \*CNAS.

✓ تشكيل فرقة متخصصة لمعاينة الآلات قبل إستخدامها.

## الفرع الثالث: المقياس المالي

ويمكن تلخيص تكلفة حوادث العمل لسنة 2011 من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 24: يبين حوادث وإصابات العمل في الورشة بالتكلفة

العنصر	التكلفة
ساعات إضافية للمحافظة على مستوى الإنتاج العادي.	259 ساعة x 45 دج x 150% = 17.482.50 دج
تكلفة الضمان الإجتماعي = 26% x 17482.50	4.545.45 دج
مصاريف نقل العامل المصاب وتقديم الإسعافات الأولية له.	55.000.00 دج
لا إنتاج (259 ساعة / 8 ساعات) x 10 منتجات تامة الصنع x 180.00 دج	58.275.00 دج
مجموع التكاليف الخفية الناتجة عن مؤشر حوادث العمل	135.302.95 دج

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على وثائق المؤسسة

وللإشارة فإن مبلغ مصاريف نقل العامل المصاب تم حسابه كما يلي:

(عدد عمال الورشة المصابين / عدد العمال الإجمالي) x المبلغ الإجمالي

\* أنظر نماذج التصريح في حالة وقوع حادث في الملحق رقم 1 و2.

## المطلب الثالث: دراسة التكاليف الخفية الناتجة عن مؤشر دوران العمل

## الفرع الأول: المقياس الاجتماعي

يعتبر دوران العمل ظاهرة تعاني منها معظم المؤسسات الجزائرية، وهذا يعود أساسا إلى نقص الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري لذا 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 نسبا كبيرة من القيمة المضافة،<sup>1</sup> إذ أصبح من الضروري ترشيدها بعدما كانت إستراتيجية التشغيل قبل الإصلاحات الأخيرة المتعلقة بخصوصية المؤسسات الاقتصادية تتخذ على المستوى المركزي، وبعد إنتهاج سياسة الخصخصة، نتج عنه تسريح العمال بنسب كبيرة وبمعايير لا تفيد 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.

## 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.

## 2-1 أسباب دوران العمل في الورشة

للقوف على تفسير خلفيات الظاهرة قمنا بالتقرب أكثر من العمال، وهذا من خلال بعض الأسئلة التي قمنا بطرحها على عينة من العمال تتكون من 36 عامل بلخلاف مهامهم ومسؤوليتهم، وكانت الإسيبيانة على النحو التالي:

<sup>1</sup> مجلة الباحث، الصادرة عن كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد الثالث، سنة 2004 ص 103.

جدول رقم 25: يبين أهم أسباب دوران العمل في الورشة

النسبة المئوية	العدد	الأسباب
36.11	13	- عدم إستقرار منصب العمل (بسبب نظام التعاقد، وصيغة عقود ما قبل التشغيل)
22.22	8	- التخوف من المستقبل ( إفلاس، خصوصية...الخ)
19.44	7	- نمط الإشراف والقيادة
8.33	3	- ضعف الأجر
8.33	3	- ضغوطات العمل ونقص التحفيز
5.55	2	- عدم وضوح المهام والمسؤوليات
%100	36	المجموع

المصدر: تفرغ الإستبيان

ومن خلال الجدول يتبين أن ما نسبته 36.11 % من عمال الورشة والتي تمثل النسبة الكبيرة ترجع سبب دوران العمل إلى عدم إستقرار منصب العمل، إذ أن البعض منهم يعتبرون أنفسهم بطالين 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 22.22 % من عمال الورشة متخوفون من المستقبل بسبب عمليات التسريح التي يتعرض لها العمال في بعض المصانع كمصانع النسيج، وذلك بسبب إفلاسها نتيجة المنافسة الشرسة خاصة من طرف المنتج الصيني.

2-2 معدل دوران العمل في الورشة

يمكن تلخيصه في الجدول الآتي:

جدول رقم 26: يبين دوران العمل في الورشة

السنة	إجمالي عدد العمال	المغادرون	معدل دوران العمال
2009	35	4	%11.42
2010	38	7	%18.42
2011	40	6	%15

المصدر: وثائق المؤسسة

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة دوران العمل كبيرة وهذا راجع للأسباب سالفة الذكر، كما أن المعايير المعتمدة حديثا تركز على أن لا تتجاوز نسبة دوران العمل عن 5 %.

## 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 ومن 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 التوضيحات التالية:<sup>1</sup>

✓ التسمية الصحيحة لمنصب العمل.

✓ تحديد الفئة، القسم، ومنحة التعويض.

✓ تحديد المهام الأساسية.

✓ وصف المهام.

✓ معرفة متطلبات منصب العمل.

✓ كيفية تقييم أداء العامل.

أما من حيث ثقافة المؤسسة التنظيمية (العلاقة مع العمال) فهي حسنة إذ يوجد في المؤسسة نقابة خاصة بالعمال، وكذلك وجود 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 اعتمدت 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.

بالإضافة إلى الاعتماد على التكوين لمختلف العمال والإطارات فالمؤسسة تخصص مبالغ كبيرة لتغطية احتياجاتها التكوينية.

<sup>1</sup> مجلة المؤسسة بعنوان "إختيار الجودة هو أيضا إقتصاد" العدد 14 مارس 2003.

\* هذا الإجراء من شأنه تخفيض دوران العمل.

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.

الفرع الثالث: المقياس المالي

وهو عبارة عن الترجمة النقدية لإجراءات معالجة الخلل الوظيفي المتعلق بدوران العمل ، حيث تقدر دوران العمل ب 6 عمال لسنة 2011 مما نتج عنها تكاليف خفية كما يبينها الجدول التالي:

جدول رقم 27: بين التكاليف الخفية الناتجة عن مؤشر دوران العمل

المبلغ	مصدر التكلفة
158.823.52 دج	- تكلفة تكوين العامل الجديد. (900.000.00 دج / 34 عامل) x 6 عمال.
784.080.00 دج	- نقص الإنتاجية (10 وحدات - 7 وحدات) x 6 عمال x 180.00 دج x 22 يوم x 11 شهر
942.903.52 دج	مجموع التكاليف الخفية الناتجة عن مؤشر دوران العمل

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على وثائق المؤسسة

تم حساب تكلفة تكوين العامل الجديد كما يلي:

(تكلفة التكوين السنوية / العدد الإجمالي للعمال المكونين) x عدد عمال الورشة المكونين

المطلب الرابع: دراسة التكاليف الخفية الناتجة عن مؤشر نقص الجودة

الفرع الأول: المقياس الإجتماعي



قبل التطرق إلى مستوى الجودة في الورشة عمدنا إلى توضيح وإبراز مستوى جودة المنتجات في المؤسسات الإقتصادية 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:<sup>1</sup>

✓ إنشاء "المعهد الجزائري للتقييس" وهو الهيئة الممثلة للجزائر، وله حق منح شهادة (ISO) ويعتبر عضو في المنظمة العالمية للتقييس، وإعطاء شهادة مطابقة المنتج فقط، 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 ب 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 الورشة محل الدراسة

إهتمت BCR بصفة عامة وفرع سانياك بصفة خاصة بالجودة حيث تحصلت على علامتين للجودة وهما علامة (تاج) الجزائرية وشهادة (ISO 9001) إعترافاً بالجودة التي تتميز بها منتجات المؤسسة والسمعة الحسنة لدى الزبائن من حيث السعر، اللون والشكل... الخ، وهذا نتيجة دراسة المؤسسة لرغبات الزبائن ومعرفة سلوك المستهلك، فالبرغم من الجودة التي تميز 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 تأثر بصورة كبيرة على ربحية المؤسسة، وكما يمكن 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).

الفرع الثاني: المقياس التنظيمي

<sup>1</sup> مجلة الباحث، الصادرة عن كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد الخامس، سنة 2007 ص 50.

\* أنظر نموذج تقديم الشكاوي الخاص بالزبائن في الملحق رقم 11.

- ويتمثل في مختلف الإجراءات المتخذة والتي من شأنها معالجة الخلل للحفاظ على السير الحسن للمؤسسة، ومن بين الإجراءات التنظيمية المتخذة على مستوى الورشة 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.

#### الفرع الثالث: المقياس المالي

تقدر عدد الوحدات المعيبة في الورشة محل الدراسة ب 2904 وحدة وهو ما يمثل نسبة 3 % من المنتجات التامة الصنع، كما تقدر المرتجعات بنسبة 0,5 % من طرف العملاء، وذلك بسبب بعض العيوب الخفية التي تظهر بعد البيع، فهي بالنسبة للمؤسسة تعتبر منتجات معيبة يتم إعادة إصلاحها وتقدر نسبة إعادة التصليح من المرتجعات بحوالي 98 % وهذا راجع لقدرة الورشة على تدارك هذه العيوب التقنية.

ومما سبق يمكن حساب تكاليف الخفية الناتجة عن اللاجودة حسب الجدول التالي:

جدول رقم 28: يبين التكاليف الخفية الناتجة عن مؤشر اللاجودة

المؤشر	نتائج نوعية	نتائج كمية	نتائج مالية
اللاجودة	- مخاطر ضياح الزبائن	- 2904 وحدة منتجة معيبة والتي تمثل 3 % من المنتجات التامة الصنع تم إصلاحها.	150.000.00
	- إنخفاض سمعة المؤسسة مما يؤثر على التنافسية	- 0.05% مرتجعات من الزبائن تم إصلاح 98% منها، مما كلف الورشة مصاريف إضافية متعلقة بالإتمام والرقابة. - 2 عامل من أصل 40 عامل، تحولوا إلى مهمة الرقابة على المنتج، وتم تعويضهم بعاملين آخرين مما أدى إلى نقص الإنتاجية (10- 7.5 وحدات) X 2 عمال X 22 يوم X 11 شهر X 180.00 دج.	25.000.00 217.800.00
	<b>مجموع التكاليف الخفية الناتجة عن مؤشر اللاجودة</b>		<b>392.800.00</b>

المصدر من إعداد الباحث بالإعتماد على وثائق المؤسسة

من خلال الجدول إعتدنا على معيارين لحساب تكاليف الخفية الناتجة عن اللاجودة وهما:

- ✓ معيار خطر ضياح الزبائن بسبب اللاجودة.
- ✓ معيار نقص القيمة السوقية للمؤسسة (شهرة وسمعة المؤسسة) بسبب اللاجودة.

المطلب الخامس: دراسة مؤشر التكاليف الخفية الناتجة عن نقص في الإنتاجية

## الفرع الأول: المقياس الإجتماعي

بعض أسباب نقص الإنتاجية ظهرت لنا جليا 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 ضياع الإنتاج وتضييع فرص البيع والربح.

✓ نقص التكوين الميداني مما أدى إلى ضعف الإنتاجية بسبب نقص الخبرة والمهارة بالشكل المطلوب.

✓ نقص الصيانة ومراقبة الآلات وهذا ما يؤدي إلى تعطل بعض الآلات.

لكن هناك أسباب أخرى أكثر تأثيرا 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 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 ويبذل ويكن حبا وولاءا للمؤسسة.

جدول رقم 29: الأسباب التي تقف وراء ضعف الإنتاجية

السؤال الرئيسي	العبارات	نعم	لا	المجموع
هل تحس بالرضا الوظيفي ولديك رغبة ودافعية للعمل؟	- هل المهام المنسوبة إليك واضحة وتعبر حقيقة عن قدراتك؟	17	23	40
	- هل الترقية المطبقة في المؤسسة عادلة ومنطقية؟	22	18	40
	- هل نمط الإشراف والقيادة مناسب؟	9	31	40
	- هل يوجد الإنسجام والتعاون والعمل الجماعي مع الزملاء؟	28	12	40
	- هل العلاقة مع المرؤوسين جيدة؟	13	27	40
	- هل الأجر الذي تتلقاه يتناسب مع الجهد المبذول؟	16	24	40
	- هل تحس بضغطات العمل؟	22	18	40
	- هل أسلوب التحفيز المطبق في المؤسسة جيد وعادل؟	25	15	40
	- هل لديك إهتمامات والتزامات أخرى أكثر أهمية من عملك؟	32	8	40
	المجموع	184	176	360
	النسبة المؤوية	%51	%49	%100

المصدر: تفريغ الإستبيان

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن نصف عمال الورشة ليس لديهم رضا وظيفي لأسباب مختلفة وهذه النسبة كبيرة جدا، لأنها تؤثر بصورة كبيرة على الإنتاجية وبالتالي ضعف الأداء الكلي للمؤسسة.

وكما أشرنا سابقا فلين الرضا الوظيفي هو الأساس في زيادة الإنتاجية، ويمكن صياغتها على النحو الرياضي التالي:

$$F(x) = x_1 + x_2 + x_3 + \dots + x_n$$

حيث أن:

$x$  : تمثل الظاهرة الإحصائية المدروسة أي التابع وهي الإنتاجية القصوى للعامل الممكنة.

$x_1$ : تمثل متغير مستقل هو الرضا الوظيفي.

$x_2$ : تمثل متغير مستقل آخر له علاقة بالإنتاجية.

$x_3$ : تمثل متغير مستقل آخر له علاقة بالإنتاجية، وهكذا.

ومما سبق يمكن إهمال المتغيرات الأخرى ضعيفة التأثير، والإكتفاء بعنصر واحد فقط وهو الرضا الوظيفي لتصبح العلاقة كالاتي:

$$F(x) = x_1$$

الفرع الثاني: المقياس التنظيمي

ويتمثل في إجراءات المعالجة وتتمثل في المحافظة على حجم الإنتاج العادي ومن بين الإجراءات ما يلي:

- ✓ زيادة ساعات إضافية.
- ✓ القيام بصيانة دورية.
- ✓ تقسيم المهام وتحديد المسؤوليات بدقة.
- ✓ تحسين المناخ الفيزيائي للعمل ( التهوية، الإنارة، تخفيض الضجيج...الخ).
- ✓ الإستعانة برئيس فرقة العمل لتعويض العامل الغائب.
- ✓ تخصيص مبالغ مالية معتبرة لإقتناء آلات أكثر إنتاجية.
- ✓ الإعتماد على تبسيط العمليات الإنتاجية والترتيب الجيد للآلات.

الفرع الثالث: المقياس المالي

والتي تمثل ترجمة نقدية لتكاليف المعالجة ويجب أولاً من التطرق إلى كيفية حساب الإنتاجية. تعتبر إنتاجية العمل معيار هام لقياس الإنتاجية، وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{إنتاجية العمل} = \frac{\text{الإنتاج الكلي}}{\text{عدد العمال}}$$

والجدول التالي يبين مقدار الإنتاجية في الورشة محل الدراسة

جدول رقم 30: يبين لنا إنتاجية العمل بالورشة

السنوات	عدد العمال	الإنتاج الكلي بالوحدة	إنتاجية العمل للسنة بالوحدة	إنتاجية العمل لليوم بالوحدة
2009	35	59290	1694	7
2010	38	80465	2117.5	8.75
2011	40	91960	2299	9.5

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على وثائق المؤسسة

من خلال النتائج السابقة يمكن القول أن هناك إرتفاع محسوس في مستوى الإنتاجية من سنة 2009 إلى سنة 2011، وهذا راجع إلى برامج التكوين المستمرة مما أكسب العمال نوع من المهارة والتحكم أكثر بالآلات، ولمعرفة مستوى الإنتاج النظري والمحقق، وكيفية حساب تكاليف الخفية الناتجة عن مؤشر نقص الإنتاجية مع العلم أن كل عامل يفترض منه إنتاج 10 وحدات مصنعة يوميا إعتدنا على الطريقة التالية.

✓ معيار المرجع: أي يجب التقيد بالإنتاج العادي (النظري) ليوم واحد حيث يقدر الإنتاج العادي في الورشة محل الدراسة ب 10 منتجات تامة الصنع لكل عامل يوميا.

✓ الإنتاج النظري = عدد وحدات تامة الصنع النظرية يوميا x عدد العمال x 22 يوم x 11 شهر = 11 x 22 x 40 x 10 = **96800 وحدة.**

✓ الإنتاج الحقيقي = عدد وحدات تامة الصنع الفعلية يوميا x عدد العمال x 22 يوم x 11 شهر = 11 x 22 x 40 x 9.5 = **91960 وحدة.**

✓ نقص في الإنتاجية بالكمية = إنتاج حقيقي- إنتاج العادي

= (91960 وحدة - 96800 وحدة) = **(- 4840 وحدة).**

✓ نقص في الإنتاجية بالقيمة = ( إنتاج حقيقي- إنتاج العادي) x هامش الربح الودودي

= (91960 وحدة - 96800 وحدة) x 180.00 دج = **8.712.000.00 دج**

- كما يمكن أن نميز ثلاثة حالات في نقص الإنتاجية بالكمية وهي:
- أ- الإنتاج الحقيقي أكبر من الإنتاج العادي: يعتبر إنحراف إيجابي مما يعني أن العمال يمتلكون خبرة ومهارة ويساهمون بقدر كبير في رفع ربحية المؤسسة.
- ب- الإنتاج الحقيقي أقل من الإنتاج العادي: يعتبر إنحراف سلبي مما يعني نقص التكوين لدى العمال، مما ينتج عنه تكاليف خفية.
- ج- الإنتاج الحقيقي يساوي من الإنتاج العادي: فهذا يعني تكافؤ وتناسب بين مستوى مهارة العمال والمهام إلي وكلت إليهم.
- والجدول التالي يبين التكاليف الخفية الناتجة عن مؤشر نقص الإنتاجية.

جدول رقم 31: تكاليف الخفية الناتجة عن مؤشر نقص الإنتاجية

المؤشر	نتائج كمية	نتائج مالية (دج)
نقص الإنتاجية	91960 منتوج تام منجز مقابل 96800 منتوج معياري. (إنتاج فعلي - إنتاج نظري) x هامش الربح الودودي ( 91960 وحدة - 96800 وحدة) x 180.00 دج.	8.712.000.00
طرح مجموع مبالغ نقص الإنتاجية للمؤشرات السابقة لتفادي تكرار المبالغ وهي: ( مؤشر الغياب + مؤشر حوادث العمل + مؤشر دوران العمل + مؤشر لا جودة ) = ( 149.400.00 دج + 58.275.00 دج + 784.080.00 دج + 217.800.00 دج )		(1.209.555.00)
<b>مجموع التكاليف الخفية الناتجة عن مؤشر نقص الإنتاجية</b>		<b>7.502.445.00 دج</b>

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على وثائق المؤسسة

عرضنا مؤشرات التكاليف الخفية الخمسة ، وتطرقنا إلى كيفية حسابها وتقييمها وفق طريقة ( S.O.F ) التي إقترحها هنري سافال وعرضنا أيضا كيفية تعامل الورشة مع مختلف الحالات المتمثلة في إتخاذها لإجراءات الحفاظ على السير العادي للورشة من خلال المحافظة على حجم الإنتاج النظري ( العادي).

وفي الأخير نلخص المؤشرات السابقة المطبقة على الورشة لإنتاج الصنابير نوع PRIMA خلال سنة 2011 بشكل شامل وفق الجدول الموالي.

## جدول رقم 32: النموذج الشامل لحساب التكاليف الخفية

المؤشرات	نتائج نوعية	نتائج كمية	نتائج مالية
الغياب	- ضعف نمط الإشراف والقيادة.	- 664 ساعات إضافية.	44.820.00 دج
	- إنخفاض الأجر ونقص التحفيز.	- إشتراكات الضمان الإجتماعي.	11.653.20 دج
	- إضطراب ( نقص التنسيق).	- نقص الإنتاج ب 830 وحدة.	149.400.00 دج
<b>مجموع التكاليف الخفية الناتج عن مؤشر الغياب 205.873.20 دج</b>			
حوادث العمل	-عدم مواكبة التكنولوجيا.	- 259 ساعة إضافية.	17.482.50 دج
	- نقص الصيانة الدورية.	- تكلفة الضمان الإجتماعي.	4.545.45 دج
	- نقص الرغبة والدافعية للعمل.	- مصاريف نقل العامل المصاب.	55.000.00 دج
	- تصرفات غير آمنة أثناء العمل.	- لا إنتاج ب 323.75 وحدة.	58.275.00 دج
<b>مجموع التكاليف الخفية الناتج عن مؤشر حوادث العمل 135.302.95 دج</b>			
دوران العمل	- برامج للتكوين.	- تكلفة التكوين ( 6 عمال تركوا العمل من أصل 40 عامل).	158.823.52 دج
	- عدم إستقرار منصب العمل.	- نقص الإنتاج ب 4356 وحدة.	784.080.00 دج
	- التخوف من المستقبل.		
<b>مجموع التكاليف الخفية الناتج عن مؤشر دوران العمال 942.903.52 دج</b>			
اللاجودة	- مخاطر ضياع الزبائن.	- 2904 وحدة منتجة معيبة و تمثل 3 %	150.000.00 دج
	- إنخفاض سمعة المؤسسة مما يؤثر على التنافسية.	- 0.05 % مرتجعات.	25.000.00 دج
		- 2 عامل تحولوا إلى مهمة الرقابة على المنتج.	217.800.00 دج
<b>مجموع التكاليف الخفية الناتج عن مؤشر اللاجودة 392.800.00 دج</b>			
نقص الإنتاجية	- تعطل الآلات خاصة القديمة.	- 91960 منتج تام منجز مقابل	7.502.445.00 دج
	- نقص التكوين الميداني.	96800 منتج معياري.	
	- نقص الرضا الوظيفي.		
<b>مجموع التكاليف الخفية الناتج عن مؤشر نقص الإنتاجية 7.502.445.00 دج</b>			
<b>المجموع الكلي للتكاليف الخفية 9.179.324.67 دج</b>			
	نسبة التكاليف الخفية الكلية بالنسبة إلى رقم الأعمال الخاص بالمنتج PRIMA 1.18%		
	نسبة التكاليف الخفية الكلية بالنسبة إلى مجموع تكاليف المنتج PRIMA 1.31%		
	نسبة التكاليف الخفية الكلية بالنسبة إلى النتيجة الصافية لمنتج PRIMA 12.44%		

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على وثائق المؤسسة.

ولمعرفة تأثير التكاليف الخفية على الأداء الكلي للمؤسسة ينبغي الإشارة إلى كيفية حساب النسب السابقة، حيث تم حسابها كما يلي:

أ- نسبة التكاليف الخفية الكلية بالنسبة إلى رقم الأعمال الخاص بالمنتوج "PRIMA" وتم حسابها كما يلي:

النسبة (2) / (1)	مجموع التكاليف الخفية (2)	رع منتوج PRIMA (1)	رع الإجمالي
1.18%	9.179.324.67 دج	774.187.156 دج	860.207.952 دج

ب- نسبة التكاليف الخفية الكلية بالنسبة إلى مجموع تكاليف المنتج PRIMA وتم حسابها كما يلي:

النسبة (2) / (1)	مجموع التكاليف الخفية (2)	مجموع التكاليف لمنتوج PRIMA (1)	مجموع تكاليف المؤسسة
1.31%	9.179.324.67 دج	700.416.696 دج	875.520.870 دج

ج- نسبة التكاليف الخفية الكلية بالنسبة إلى النتيجة الصافية لمنتوج PRIMA وتم حسابها كما يلي:

النسبة (2) / (1)	مجموع التكاليف الخفية (2)	النتيجة الصافية لمنتوج PRIMA (1)	النتيجة الصافية الإجمالية
12.44%	9.179.324.67 دج	73.770.460 دج	(15.312.918) دج

مما سبق يتبين لنا تأثير التكاليف الخفية على الأداء الكلي للمؤسسة من حيث:

- أ- إنخفاض رقم الأعمال : بسبب زيادة التكاليف ( أي إنخفاض الكميات المباعة بسبب إرتفاع السعر نتيجة إرتفاع سعر التكلفة، إنخفاض الحصة السوقية...الخ) إذ تمثل نسبة التكاليف الخفية 1.18% من رع.
- ب- زيادة التكاليف الكلية للمؤسسة : من خلال زيادة التكاليف الخفية إذ تمثل هذه الأخيرة نسبة 1.31% من مجموع التكاليف المتعلقة بمنتوج PRIMA أي ضياع المؤسسة فرصة تعظيم الأرباح نتيجة ضعف قدرتها التنافسية بسبب التكاليف الخفية، فالبرغم أنها تمثل 1.31% فقط من مجموع التكاليف إلا أن تأثيرها كبير إذ تمثل 9.179.324.67 دج، وهو مبلغ جد معتبر يمكن إستخدامه لشراء إستثمارات أو لتدعيم البرامج التكوينية الفعالة...الخ.

- ج- إنخفاض ربحية المؤسسة: إذ تمثل نسبة التكاليف الخفية 12.44% من النتيجة الصافية، وهي نسبة معتبرة تعيق المؤسسة على فرص النمو والتوسع مما يهدد بقاءها في السوق، وخاصة أن المؤسسة حققت خسارة في النتيجة الإجمالية، وهذا راجع إلى حدة المنافسة خاصة من طرف المنتج الصيني وتدهور القدرة الشرائية للمستهلك الجزائري خاصة في الآونة الأخيرة فأصبح يركز إهتمامه على السعر بدل الجودة.



## الخاتمة العامة

من خلال هذا البحث المتواضع الذي حاولنا فيه تسليط الضوء على التكاليف الخفية التي كانت السبب 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 تخفيض التكاليف الخفية للمؤسسة، إذ يمكننا القول على أن الإهتمام به وتخصيص له ميزانية كافية من أجل الإستثمار في هذا العنصر أصبح أكثر من ضروري على المؤسسات الراغبة فعلا في البقاء والتطور، ويمكن تلخيص أهم النتائج والتوصيات لبحثنا هذا في النقاط التالية:

### أولاً: النتائج

من خلال هذا البحث توصلنا إلى إستخلاص بعض النتائج وهي:

- ✓ يعتبر السلوك البشري وثقافة المؤسسة السائدة (الهيكل العقلي) من بين أهم مسببات التكاليف الخفية خاصة في المؤسسات الجزائرية، نظرا لخصائص الذهنية السلبية التي يتمتع بها العامل والمسير على حد سواء ( قصر النظر، ترجيح المصلحة الشخصية على مصلحة المؤسسة، نمط القيادة والإشراف...الخ) مما يضعف من أداء المؤسسة، وبالتالي ضعف القدرة التنافسية لها بغض النظر عن إمكانية إفلاس المؤسسات وما ينتج عنها ( تسريح العمال، البطالة، ضعف القدرة الشرائية، أفات إجتماعية وإقتصادية...الخ).
- ✓ يكمن دور تكوين العمال في تطوير مهاراتهم وقدراتهم، ويلعب دورا كبيرا في تغيير سلوكهم مما يساعد على رفع كفاءتهم وزيادة الإنتاجية، وكل هذا ينعكس إيجابا على أداء المؤسسة ككل.
- ✓ إن تحسين القدرة التنافسية لمنتجات المؤسسات في ظل حرية التجارة مصدره الرئيسي العنصر البشري.
- ✓ أكد البحث على أن المنافسة تركز على مدى قدرة المؤسسة على التحكم في تخفيض تكاليفها، خاصة التكاليف الخفية.
- ✓ خلص البحث على وجود علاقة طردية بين تحسين ظروف العمل وتوفير مناخ العمل المناسب، وبين زيادة الإنتاجية من خلال زيادة الرضا الوظيفي للعامل.
- ✓ خلص البحث على وجود علاقة طردية بين التكوين المستمر للعمال، وبين زيادة جودة المنتجات.
- ✓ خلص البحث على وجود علاقة عكسية بين توفير وسائل الحماية والصيانة الدورية، وبين وقوع حوادث العمل.

- ✓ أكد البحث على أن الجودة لا تشكل تكلفة في حد ذاتها من خلال مصاريف الرقابة على الجودة مقارنة بتكاليف اللاجودة وما ينتج عنها من تكاليف أكثر بكثير من مصاريف الرقابة على الجودة.
- ✓ أكد البحث على أن مصاريف صيانة الآلات تجنب المؤسسة مصاريف أكثر والتي تتمثل في مصاريف حوادث العمل.

## ثانياً: التوصيات

- بناء على ما تقدم من إستنتاجات وملاحظات، يمكن إعطاء بعض التوصيات التي نراها مناسبة وضرورية إذ من شأنها أن تساهم في تجنب بعض النقائص وتدعيم المركز التنافسي للمؤسسة، ومن بين هذه التوصيات:
- ✓ ضرورة الإهتمام بالعنصر البشري من كل النواحي والمستويات ( تكوين، ترقية، تحفيز و توفير ظروف العمل المناسبة...الخ)، مما سينعكس بشكل إيجابي على المؤسسة سواء في الأجل القصير أو الطويل.
- ✓ ضرورة تطبيق مبدأ "الشخص المناسب في المكان المناسب" لضمان التسيير العقلاني للمصالح والوظائف وتحسين نمط الإشراف والقيادة، مع التقسيم المناسب للمهام لتحديد المسؤوليات.
- ✓ ربط علاوات الأجور بمعايير أكثر واقعية مثل معيار الإنتاجية، نسبة الغياب ، مدى درجة الإنسجام والتعاون مع زملاء العمل...الخ.
- ✓ ضرورة التخلي عن أساليب التسيير القديمة والإعتماد 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 تأثيرها على الأداء، وذلك بسبب إختلاف خصائص ومميزات المؤسسات مع بعضها البعض مثل ( نوع المنتج، درجة المنافسة، مستوى تكوين العمال، حجم المؤسسة...الخ) ، ووضع قيمة أو مؤشر أمامه ويتطلب من القائم بالمهمة الأمانة والمصداقية والسرية نظراً لحساسية العملية، وبعدها تقديمها لمدير مصلحة الموارد البشرية لتحليل النتائج وإستغلالها بشكل جيد، والشكل الموالي يمثل نموذج طريقة قوائم المراجعة.

شكل رقم 10: نموذج قوائم المراجعة

إسم الموظف:..... المنصب:..... التاريخ:.....			
ضع العلامة (X) أمام العبارة المناسبة.			
الرقم	العبارة	العلامة	النقطة
1	يقدم أفكار جديدة.	(.....)	9.2
2	مهتم حقيقة بالعمل.	(.....)	5.6
3	يقف إلى جانب مرؤوسيه.	(.....)	2.7
4	مواظب على الحضور.	(.....)	1.3
5	يتصرف بحزم في أوقات الأزمات.	(.....)	6.1
6	يتأكد من سلامة معداته.	(.....)	1.1
7	يتأقلم مع الظروف.	(.....)	7.3
8	يتخذ قراراته بكفاءة.	(.....)	5.8
9	لديه معلومات كافية عن عمله.	(.....)	5.4
10	سريع الملاحظة والفهم.	(.....)	6.2
11	يمتاز باليقظة.	(.....)	4.6
12	يحب العمل الجماعي ويتعاون مع زملائه.	(.....)	3.2
13	يحترم مرؤوسيه.	(.....)	2.1

المصدر: مهدي حسين زويلف، إدارة الموارد البشرية مدخل كمي، الطبعة الأولى، دار الفكر، سنة 2001 ص 195.

✓ ضرورة إعطاء أكثر أهمية وديناميكية وفعالية للوحة القيادة الإجتماعية ومتابعة ودراسة مختلف مؤشراتنا  
 خلا الفترة (أسبوعيا، شهريا، فصليا وسنوياً) لإتخاذ الإجراءات المناسبة، ويكمن أهميتها من خلال دورها  
 إذ تعتبر<sup>1</sup> " أداة فعالة للتسيير وتتكون من مجموعة من المؤشرات حيث تسمح بتوضيح تنبؤات قصيرة  
 وطويلة الأجل من أجل ضمان أهداف مدروسة"، مع ضرورة مراعاة خصائص وظروف كل مؤسسة على  
 حدى، والجدول التالي يمثل شكل لوحة القيادة المقترح.

<sup>1</sup> Jean-Pierre Taieb, Les tableaux de bord de la gestion sociale, Edition Dunod, 2002 p 01.

شكل رقم 11: شكل لوحة القيادة المقترح

المؤشر	تحليل المؤشر	سنة ن-2	سنة ن-1	سنة ن	ملاحظات حول الظاهرة	الإجراءات والتدابير المتخذة
مؤشر الغياب	عدد أيام الغياب للفترة					
	نسبة الغياب					
	عدد ساعات العمل العادية للفترة					
	عدد ساعات العمل الفعلية للفترة					
	عدد ساعات العمل (الضائعة) للفترة					
	تكلفة ساعات العمل (الضائعة) للفترة					
<b>مجموع تكاليف مؤشر الغياب (1)</b>						
مؤشر حوادث العمل	عدد حوادث العمل					
	الساعات الضائعة بسبب حوادث العمل (بالكمية والتكلفة)					
	تكلفة نقل وإسعاف العامل المصاب					
<b>مجموع تكاليف مؤشر حوادث العمل (2)</b>						
مؤشر دوران العمال	عدد عمال المؤسسة					
	عدد العمال المغادرون					
	نسبة دوران العمال					
	عدد العمال الموظفين الجدد					
	عدد العمال الخاضعين للتكوين للفترة					
	تكلفة التكوين					
<b>مجموع تكاليف مؤشر دوران العمال (3)</b>						

					عدد المنتجات الإجمالية	مؤشر اللاجودة
					عدد المنتجات المعيبة	
					نسبة المنتجات المعيبة	
					تكاليف إصلاح المنتجات المعيبة ( تكاليف الرقابة على الجودة ، مصاريف الإتمام ) .	
					<b>مجموع تكاليف مؤشر اللاجودة (4)</b>	
					الإنتاج الفعلي	مؤشر نقص الإنتاجية
					الإنتاج النظري	
					فرق الإنتاج	
					تكاليف الإضافية للوصول إلى الإنتاج العادي	
					تكلفة الفرصة الضائعة	
					<b>مجموع تكاليف مؤشر نقص الإنتاجية (5)</b>	
					<b>المجموع الكلي (مجموع التكاليف الخفية) (5 +4 + 3 +2 +1) =</b>	

المصدر: نموذج مقترح من طرف الباحث

- ✓ تحسين وتفعيل نظام الإتصال بالعمال من خلال التقرب أكثر منهم والإستماع إلى إنشغالاتهم وتطلعاتهم مما يمكن أن يساعد المسيرين والمشرفين على معرفة إحتياجاتهم وفهم ظروفهم، ومدى معرفة دافعية العمال ورغبتهم في زيادة الإنتاجية.
- ✓ الإعتماد على عقود العمل والتي لا تقل عن سنة، وذلك للتخفيض من حدة دوران العمال.
- ✓ ضرورة توفير وسائل الحماية والأمن، و ضرورة إلتزام العمال بلبوداء وسائل الحماية مع القيام بالصيانة الدورية للألات للتقليل من حوادث العمل.
- ✓ تفعيل أساليب الرقابة على الجودة لتخفيض نسبة المنتجات المعيبة وتجنب شكاوى الزبائن لتفادي فقدهم.

✓ ضرورة تطبيق القاعدة اليابانية التي تركز على "الكايزن" أي "التحسين المستمر للمنتوج" وهذا ما يؤدي إلى الابتكارات والتحسينات في مجال العمليات الإنتاجية لخلق ميزة تنافسية، والتي نادى بها العالم الإقتصادي "بورتر".

✓ إنشاء مصلحة التسويق وتفعيل دورها نظرا لأهمية هذه المصلحة خاصة في الآونة الأخيرة التي تتميز بحدة المنافسة وإنعكاسات العولمة المتمثلة في ظهور شركات المتعددة الجنسيات، إقامة مناطق حرة، إقتصاد السوق، حرية التجارة ونزع القيود الجمركية... الخ، إذ أن ما يعاب على المؤسسة محل الدراسة عدم إمتلاكها لمصلحة التسويق.

### 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 جديدة أخرى، ومن أهم المواضيع التي يمكن طرحها للدراسة:

- ✓ مساهمة في وضع نموذج لتخفيض التكاليف الخفية مع التركيز على خصائص المؤسسات الجزائرية.
- ✓ تكوين رأس المال البشري وعلاقته بتحسين الأداء الكلي للمؤسسة.
- ✓ دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.
- ✓ دراسة الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري ( تشخيص الظاهرة ومحاولة إيجاد الحلول).
- ✓ دراسة حول الثقافة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية (مع إبراز كيفية تغييرها نحو الأحسن).
- ✓ التفسير النفسي والاجتماعي للغياب ومدى تأثيره على الإنتاجية.

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 الاجتماع، نظرا لقوة الارتباط بين هذه المواضيع وإختصاصهم وضرورة التنسيق مع خبراء الإقتصاد والمحاسبة بغية التحليل والإستغلال الأفضل لنتائج الدراسات التي توصلوا إليها.

كما يلح الباحث أيضا على ضرورة إنشاء مخبر مشترك للبحث العلمي بين العلوم الاجتماعية والإقتصادية يضم التنسيق بين البحوث النفسية ، الاجتماعية والإقتصادية الخاصة بمواضيع العامل ، السلوك ، الثقافة التنظيمية والإنتاجية في المؤسسة... الخ ، باعتبار أن المؤسسة ما هي إلا تفاعل بين العناصر الاجتماعية والإقتصادية.



# قائمة المصادر و المراجع

## أولاً: المصادر

- (1) القرآن الكريم.
- (2) الأحاديث النبوية الشريفة.

## ثانياً: 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 الخضيرى، الإدارة التنافسية للوقت، إيتراك للنشر و التوزيع، مصر، طبعة 2000.
- (5) أحمد رجب عبد العالي، الأساليب المعاصرة في المحاسبة الإدارية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت 1992.
- (6) إسماعيل غربى وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة 2007.
- (7) باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الثانية 2006.
- (8) جمعة سيد مصطفى، إدارة الضغوط، مركز تطوير الدراسات العليا و البحوث في العلوم الهندسية، القاهرة 2007.
- (9) حسن إبراهيم بلوط، الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان 2002.
- (10) حسين حسن عمار، إدارة الموظفين، معهد الإدارة العامة، الرياض 1990.
- (11) خالد بن عبد الرحمن الجريسي، إدارة الوقت من المنظور الإسلامي و الإداري، بدون سنة نشر.
- (12) خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2000.
- (13) ديبان، أساسيات محاسبة التكاليف، طبعة 1999.

- (14) رشيد واضح، علاقات العمل في ظل الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر، دار هومة للطباعة والنشر و التوزيع، الجزائر 2003.
- (15) ريتشارد ويليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، مكتبة جرير، الرياض، الطبعة الأولى 1999.
- (16) سرور إبراهيم سرور، الرقابة على الجودة، المكتبة الأكاديمية 1995 .
- (17) سرور عبد العلي إبراهيم، نظام المعلومات الإدارية 1990.
- (18) سليمان خليل وآخرون، إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق 2003.
- (19) سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع 1995.
- (20) صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية 2000 / 1999.
- (21) طارق سويدان، محمد العدلوني، خماسية الولاء، كيف تحفز وتبني ولاء العاملين؟، قرطبة للإنتاج الفني، شركة الإبداع الخليجي، بدون سنة نشر.
- (22) عبد الحليم كراجه، محاسبة التكاليف، دار الأمل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2001.
- (23) عبد الرحمان عليان، رفع الكفاءة الإنتاجية في ظل المتغيرات العالمية ، مكتبة عين شمس، القاهرة 1998.
- (24) عبد الرحمن الصباح، نظم المعلومات الإدارية، دار زهران للنشر، عمان الأردن 1998.
- (25) عبد السلام أبو قحف، التنافسية و تغير قواعد اللعبة، مكتبة و مطبعة الإشعاع، الإسكندرية 1997.
- (26) عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، بيروت 1991.
- (27) عبد الكريم العقيد، أساسيات إدارة الوقت، مكتبة جرير، الطبعة الأولى، الرياض 1999.
- (28) عبد الكريم بويعقوب، المحاسبة التحليلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بدون سنة نشر.
- (29) عبد الله راشد السنيدي، مبادئ الخدمة المدنية و تطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، الرياض 1985.
- (30) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 2001.
- (31) علي السلمي، الإدارة الإنتاجية، مكتبة الإدارة الجديدة، القاهرة 1994.
- (32) علي السلمي، المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة 1999.
- (33) علي السلمي، تطوير أداء وتجديد المنظمات، دار قباء، مصر 1998.
- (34) علي الشرقاوي، إدارة النشاط الإنتاجي في المشروعات الصناعية، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بدون سنة نشر.
- (35) علي الشرقاوي، إدارة النشاط الإنتاجي، الدار الجامعية، بيروت، لبنان 1995.



- (36) عماد عبد الوهاب الصباغ، نظم المعلومات، ماهيتها ومكوناتها، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن 2004
- (37) فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، الطبعة السادسة 1998.
- (38) لويد دوبينز وكليير كراوفورد ماسون، إدارة الجودة، التقدم والحكمة وفلسفة ديمنغ، ترجمة، حسين عبد الواحد، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، الطبعة الأولى، القاهرة مصر 1997.
- (39) محسن أحمد الخضري، الضغوط الإدارية الظاهرة الأسباب والعلاج، القاهرة، مصر 1991.
- (40) محمد أحمد خليل، محاسبة التكاليف في المجال الإداري، الجزء الأول، دار النهضة العربية، بيروت، بدون سنة نشر.
- (41) محمد الفيومي محمد، نظم المعلومات المحاسبية في المنشآت المالية ، مدخل النظم، المكتب الجامعي الحديث، مصر 1999.
- (42) محمد الهادي، إدارة الأعمال المكتبية المعاصرة، دار المريخ، الرياض، بدون سنة نشر.
- (43) محمد خليل، التكاليف في الوحدات الصناعية، طبعة 1997.
- (44) محمد عبيد عاطف، إدارة الأفراد، دراسة علمية وعملية، دار النهضة العربية، القاهرة 1966.
- (45) محمد عدنان، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، منشورات جامعة دمشق 1998.
- (46) محمد يوسف المسيليم، التدريب على الأساليب الحديثة في إدارة الوقت ، المطبوعات الجامعية ، الكويت 1998.
- (47) محمود علي الجبائي، قصي السامراتي، محاسبة التكاليف، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2000.
- (48) مصطفى محمود، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2008.
- (49) منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر 2002.
- (50) منصور أحمد منصور، تخطيط القوى العاملة بين النظري والتطبيق، الكويت، بدون سنة نشر.
- (51) منصور فهمي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، القاهرة 1973.
- (52) مهدي حسين زويلف، إدارة موارد البشرية مدخل كمي، الطبعة الأولى، دار الفكر 2001.
- (53) ناصر الله، مبادئ في العلوم الإدارية، دار زهران للنشر، الأردن، طبعة 1998.
- (54) ناصر دادي عدون، المحاسبة التحليلية، الجزء الأول، دار المحمدية العامة، الجزائر 1999.
- (55) ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير، الجزء الثاني، دار المحمدية، الجزائر، بدون سنة نشر.
- (56) نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1998.
- (57) وليد ناجي الحياي، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي، بدون سنة نشر.
- (58) يحي حداد، مؤسسات الأعمال الوظائف و الأشكال القانونية ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان الأردن 1996.

- 1) Abdallah Boughaba, Comptabilité analytique d'exploitation, Tome 2, Edition Faucher, Paris.
- 2) Ashon, D. Felstead, Human resource management, London, 1995
- 3) Benjamine Chaminade, Compétences dans une démarche qualité, Editions Afnor.
- 4) Boris Evgrafov, Systèmes de gestion de la production, Paris, 1970.
- 5) Caplanand Landekich, Human resource accounting (Past, Present and future) , Edition, N. A. O. A, New York, 1973.
- 6) D.Goleman, Emotional intelligence, 1999.
- 7) David J, Sumanth, Productivity engineering and management, New York, Mcgraw mill book company, 1984.
- 8) Everett E .Hagen, The Economics of development, USA, 1969.
- 9) G.Raimblault, Comptabilité analytique et gestion prévisionnelle outils de gestion, Edition Chihab, Alger, 1994.
- 10) Gary Bessier, organisation their integrating structure and behaving engle, wood chiffs, 1980.
- 11) H.Savall, V.Zardet, Maîtriser les coûts et les Performances cachés, 4<sup>ème</sup> Edition, Economica, Paris.
- 12) Henri Bouquin, Comptabilité de gestion, 2<sup>ème</sup> Edition, Paris, 1997.
- 13) Jean Marie Peritte, gestion des ressources humaines, 2<sup>ème</sup> édition, Vuibert ,Paris, 1998.
- 14) Jean-Claud Tarondeau, Stratégie industrielle, Paris, 1998.
- 15) Jean-Jacques Daudin , Chrles Tariero, Les outils et le contrôle de la qualité, Édition Economica, paris.
- 16) Jean-Paul Jues, Gestion des ressources humaines principes et points-clés, Edition Ellipses.
- 17) Jean-Pierre Taieb, Les tableaux de bord de la gestion sociale, Edition Dunod, 2002.
- 18) K. Laudon , J. Laudon, Les Systemes d'informations de gestion-organisation et réseaux stratégiques, Editions Pearson Education, Paris, 2001
- 19) M. Porter, Avantage concurrentiel des Nations, Edition inter, 1993.
- 20) Serge Vallement, Gestion des ressources humaines dans l'administration, Edition La documentation française, Paris,1999.

### 3- أطروحات الدكتوراه ومذكرات الماجستير

#### 1-3 أطروحات الدكتوراه

- 1) نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية 2005.
- 2) هلال درحمن المحاسبة التحليلية ، نظام معلومات للتسيير ومساعد على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية - دراسة مقارنة - أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر 2005.

#### 2-3 مذكرات الماجستير

- 1) آسيا بعضي، دور أسلوب تسيير الأنشطة في تدنية تكاليف المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة بسكرة، 2007.
- 2) سليمة سلام، ثقافة المؤسسة و التغيير، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 2004.
- 3) شاطر شفيق، 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) فاتح ساحل، دراسة التكاليف المعيارية ضمن نظام المعلومات المحاسبية، مذكرة الماجستير، جامعة الجزائر 2004.
- 6) مراد كواشي، التكاليف الخفية وتأثيرها على أداء المؤسسة ، مذكرة ماجستير ، جامعة منتوري قسنطينة 2005.

### 4- القوانين والمراسيم

- 1) الأمر رقم 06/03 المؤرخ في 15 يوليو 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.
- 2) قانون العمل الجزائري.
- 3) قانون رقم 83 / 13 المؤرخ في 02/07/1983 المتعلق بحوادث العمل والأمراض المهنية.
- 4) قانون رقم 88 / 07 المؤرخ سنة 1988 والمتعلق بالصحة والأمن وطب العمل.

## 5- الملتقيات والمداخلات

- (1) صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، أيام 09 – 10 مارس 2004.
- (2) عبد الرحمان بن عنتر، من أجل تحسين الإنتاجية ورفع القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، اليوم الدراسي حول الإنتاجية وعقلانية تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة 2002.
- (3) عبد اللطيف مصيطفى، دور رأس المال البشري في خلق القيمة في المؤسسات المصرفية، الملتقى الوطني الأول لتنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية والمالية الجزائرية معهد العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المركز الجامعي بغرداية، ديسمبر 2009.
- (4) عبود زرقين والأستاذ جباري 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 بغرداية، ديسمبر 2009.
- (5) محمد بوهزة، تطور دور الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، مارس 2004.

## 6- المجلات والمقالات

### 1-6 المجلات

- (1) مجلة إتحاد المصارف العربية، الأردن، العدد 22، ماي 2003.
- (2) مجلة الباحث، الصادرة عن كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد الخامس 2007.
- (3) مجلة الباحث، الصادرة عن كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد الثالث، 2004.
- (4) مجلة جامعة دمشق، العدد الرابع 2010.
- (5) مجلة مؤسسة BCR، إختيار الجودة هو أيضا إقتصاد، العدد 14، مارس 2003.

## 2-6 المقالات

- 1) إبراهيم عبد الحكيم، الكفاية الإنتاجية في الصناعة العربية، مجلة التنمية الصناعية العربية، العدد التاسع، 1990.
- 2) على رحال و إلهام يحيوي، الجودة و السوق، مجلة آفاق، العدد 5 جامعة باجي مختار بعبانة، مارس 2001.
- 3) أحمد سيد مصطفى، إدارة التغيير في مواجهة التحديات، رؤية مستقبلية ودليل عمل المنظمات العربية، مجلة آفاق اقتصادية، الإمارات، العدد 58/57، أبريل 1994.
- 4) Florence Ducreau et Michel Boutry مقالة منشورة على الموقع الالكتروني [www.universite-nancy2.fr](http://www.universite-nancy2.fr)
- 5) جمعه سيد يوسف، مقالة منشورة في الموقع الالكتروني [www.capsu.com](http://www.capsu.com)
- 6) مقالة بعنوان "التكاليف الخفية المتعلقة بتسيير الوقت و اليد العاملة" على الموقع الالكتروني [www.doc-etudiant.com](http://www.doc-etudiant.com)

## 7- مواقع الأنترنت

- 1) [www.Gccq.qc.ca/client](http://www.Gccq.qc.ca/client) le 23/08/2011.
- 2) [www.4shared.com](http://www.4shared.com) le 11/10/2011.
- 3) [www.cnas.dz](http://www.cnas.dz) le 23/08/2011.
- 4) [www.hrdiscussion.com/hr9737.htm](http://www.hrdiscussion.com/hr9737.htm) le 17/09/2011.
- 5) [www.iseor.com](http://www.iseor.com) le 17/06/2011.
- 6) [www.kantakji.com](http://www.kantakji.com) le 23/07/2011.
- 7) [www.qualiteonline.com](http://www.qualiteonline.com) le 23/08/2011.
- 8) [www.universite-de-marseille.fr](http://www.universite-de-marseille.fr) le 14/10/2011.

## 8- الصحف

- 1) جريدة الخبر، جزء مهن ومحن، البناؤون أكثر ضحايا حوادث العمل، العدد 6548، بتاريخ: 2011/11/28.
- 2) جريدة المساء، بتاريخ 2010/04/28 نقلا عن موقع الجريدة على شبكة الانترنت.

## 9- أخرى

الإتفاقية الجماعية للمؤسسة الوطنية لإنتاج اللوالب السكاكين والصنابير لسنة 2001.

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	طريقة تقييم التكاليف الخفية وفق طريقة S.O.F	33
02	نموذج شامل لحساب التكاليف الخفية	36
03	أهم الحلول المتاحة للمؤسسة في حالة غياب عامل ما	40
04	تكاليف اللاجودة	53
05	مؤشرات قياس الإنتاجية	54
06	مؤشرات التكاليف الخفية وكيفية قياسها	55
07	هياكل المؤسسة	64
08	مضمون الأداء الاجتماعي	73
09	مناطق التوزيع بالنسبة للمجمع BCR	86
10	المخطط الإستراتيجي للمؤسسة	88
11	مستوى الأعمار لعمال الورشة	91
12	مستوى التعليمي لعمال الورشة	91
13	عدد سنوات الخبرة لعمال الورشة	92
14	مستوى الأجور لعمال الورشة	93
15	نوع الجنس لعمال الورشة	93
16	مسافة البعد عن مكان العمل لعمال الورشة	94
17	أهم خلفيات الغياب لعمال الورشة	98
18	أسباب الغياب لعمال الورشة	98
19	عدد الغيابات لعمال الورشة بالأيام	99
20	عدد أيام الغياب	103
21	حساب التكاليف الخفية الناتجة عن مؤشر الغياب	103
22	أهم أسباب حوادث العمل في الورشة	106
23	أنواع حوادث العمل في الورشة	106

107	حوادث وإصابات العمل في الورشة بالتكلفة	24
109	أهم أسباب دوران العمل في الورشة	25
109	دوران العمل في الورشة	26
111	التكاليف الخفية الناتجة عن مؤشر دوران العمل	27
113	التكاليف الخفية الناتجة عن مؤشر اللاجودة	28
114	الأسباب التي تقف وراء ضعف الإنتاجية	29
116	إنتاجية العمل بالورشة	30
117	تكاليف الخفية الناتجة عن مؤشر نقص الإنتاجية	31
118	النموذج الشامل لحساب التكاليف الخفية	32

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
20	كيفية تأثير ضغوطات العمل على ظهور التكاليف الخفية.	01
51	العلاقة بين الجودة، الوجود والتكاليف.	02
58	المقارنة وفق النظرية الهيكلية السلوكية.	03
62	أثر التحفيز على تخفيض التكاليف الخفية.	04
72	كيفية مساهمة تنمية المورد البشري في تخفيض التكاليف الخفية.	05
74	مكونات الأداء الإقتصادي.	06
77	إستراتيجية التنافس.	07
78	دور تخفيض التكاليف الخفية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.	08
102	نموذج بطاقة الوقت.	09
122	نموذج قوائم المراجعة.	10
123	شكل لوحة القيادة المقترح.	11



## قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	نموذج شهادة الطبية التي تثبت حادث العمل والتي ترسل وجوبا إلى الضمان الإجتماعي.
02	نموذج التصريح بحادث العمل تملئ وتؤشر من طرف مدير المؤسسة وترسل إلى الضمان الإجتماعي مع الشهادة الطبية.
03	نموذج سجل حوادث العمل الذي يؤشر من طرف مفتشية العمل ليستعمل من طرف المؤسسة مع ضرورة إظهاره عند حملات التفتيش ( صفحة 1).
04	تابع لنموذج سجل حوادث العمل السابق ( صفحة 2).
05	نموذج التصريح بحركية العمال خلال الفترة (شهر أو ثلاثة أشهر) وبفضله تحسب معدل دوران العمل.
06	نموذج سجل إنذار مفتشية العمل فيما يخص النظافة وضمان العمال.
07	نموذج سجل الوقاية والأمن وطب العمل.
08	نموذج سجل المراقبة التقنية للمنشات والآلات.
09	بعض منتوجات المؤسسة ومن بينها منتج PRIMA محل الدراسة.
10	بعض المنتوجات الأخرى للمؤسسة ( حنفيات الغاز).
11	نموذج المستعمل الخاص بتقديم شكاوى الزبائن ويعتمد عليه في حساب اللاجودة.
12	الإستمارة المستعملة لتقرير زيارة الزبائن ( من أجل التقرب إلى الزبون ومعرفة آرائه حول منتوجات المؤسسة وكذلك معرفة رغباته وتوجهاته وتستعمل أيضا لدراسة سلوك المستهلك).

# الخطة

إهداء

تشكرات

أ	مقدمة.....
ب	أولاً: إشكالية البحث.....
ب	ثانياً: الأسئلة الفرعية.....
ب	ثالثاً: فرضيات البحث.....
ج	رابعاً: أهمية البحث.....
ج	خامساً: أسباب إختيار الموضوع.....
د	سادساً: أهداف البحث.....
د	سابعاً: مصادر البيانات والمنهج المستخدم.....
هـ	ثامناً: صعوبات البحث.....
هـ	تاسعاً: الدراسات السابقة.....
و	عاشراً: هيكل البحث.....

## الفصل الأول: التكاليف الخفية: ماهيتها، أسبابها، مؤشراتهما وكيفية تخفيضهما

1	مقدمة الفصل الأول.....
2	المبحث الأول: المبحث التمهيدي.....
2	المطلب الأول: المحاسبة، نشأتها، مفهومها وأنواعها.....
2	الفرع الأول: نشأة المحاسبة ومفهومها.....
3	الفرع الثاني: أنواع المحاسبة.....
3	الفرع الثالث: المحاسبة التحليلية تطورها، ومفهومها.....
5	المطلب الثاني: مفهوم التكلفة.....
5	الفرع الأول: تعريف التكلفة وخصائصها.....
6	الفرع الثاني: التمييز بين المصطلحات المتداخلة.....
7	الفرع الثالث: تصنيف التكاليف.....
11	المبحث الثاني: التكاليف الخفية تعريفها، أسباب ظهورها ومؤشراتهما.....
12	المطلب الأول: تعريف التكاليف الخفية، الأسباب التي عجلت بدراستها وكيفية الكشف عنها.....
12	الفرع الأول: تعريف التكاليف الخفية.....
12	الفرع الثاني: الأسباب التي عجلت بدراسة التكاليف الخفية.....
13	الفرع الثالث: كيفية الكشف عن التكاليف الخفية.....

14	المطلب الثاني: أسباب نشوء التكاليف الخفية.....
14	الفرع الأول: ظروف العمل.....
21	الفرع الثاني: تنظيم العمل.....
23	الفرع الثالث: الإتصال.....
26	الفرع الرابع: إدارة الوقت.....
29	الفرع الخامس: التدريب.....
32	المطلب الثالث: تقييم التكاليف الخفية.....
32	الفرع الأول: طريقة SOF لحساب التكاليف الخفية.....
34	الفرع الثاني: فرضيات حساب التكاليف الخفية.....
35	الفرع الثالث: أهمية حساب التكاليف الخفية.....
37	المطلب الرابع: مؤشرات التكاليف الخفية.....
37	الفرع الأول: الغياب.....
41	الفرع الثاني: حوادث العمل.....
45	الفرع الثالث: دوران العمل.....
49	الفرع الرابع: نقص الجودة (اللاجودة).....
54	الفرع الخامس: نقص الإنتاجية.....
56	<b>المبحث الثالث: أنجع الطرق لتخفيض التكاليف الخفية.....</b>
56	المطلب الأول: كيفية تخفيض التكاليف الخفية.....
57	الفرع الأول: تخفيض التكاليف الخفية من خلال تحسين هياكل المؤسسة.....
64	الفرع الثاني: تخفيض التكاليف الخفية من خلال الإهتمام بتتمية المورد البشري وتحسين سلوكه.....
73	الفرع الثالث: تخفيض التكاليف الخفية من خلال تحسين الأداء الإجتماعي والإقتصادي.....
75	المطلب الثاني: دور تخفيض التكاليف الخفية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.....
75	الفرع الأول: مفهوم التنافسية وأنواعها.....
77	الفرع الثاني: إستراتيجيات التنافس.....
78	الفرع الثالث: دور تخفيض التكاليف الخفية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.....
79	خاتمة الفصل الأول.....

## **الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة BCR عين الكبيرة - سطيف-**

80	مقدمة الفصل الثاني.....
81	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة.....
81	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن نشأة المؤسسة.....
83	المطلب الثاني: التنظيم الحالي للمؤسسة.....

84	المطلب الثالث: منتجات المؤسسة.....
86	المطلب الرابع: المتعاملين مع المؤسسة.....
86	الفرع الأول: الزبائن.....
87	الفرع الثاني: الموردون.....
87	المطلب الخامس: إستراتيجية للمؤسسة.....
89	المبحث الثاني: دراسة العنصر البشري في المؤسسة.....
89	المطلب الأول: مهام مصلحة الموارد البشرية والدعم.....
89	الفرع الأول: واقع وخصائص إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العربية عموما والجزائر خصوصا..
90	الفرع الثاني: واقع وخصائص إدارة الموارد البشرية بفرع سانياك محل الدراسة.....
91	المطلب الثاني: خصائص العمال وظروفهم الإجتماعية.....
91	الفرع الأول: العمر.....
91	الفرع الثاني: المستوى التعليمي.....
92	الفرع الثالث: الخبرة المهنية.....
93	الفرع الرابع: مستوى الأجور.....
93	الفرع الخامس: نوع الجنس.....
94	الفرع السادس: مسافة البعد عن مكان العمل.....
94	المطلب الثالث: واقع الإهتمام بالموارد البشري في الورشة محل الدراسة.....
94	الفرع الأول: الحرص على توفير ظروف العمل الجيدة.....
95	الفرع الثاني: مضمون الإنفاقية الجماعية للعمل لسنة 2001 .....
96	المبحث الثالث: دراسة وحساب مؤشرات التكاليف الخفية.....
97	المطلب الأول: دراسة التكاليف الخفية الناتجة عن مؤشر الغياب.....
97	الفرع الأول: المقياس الإجتماعي.....
100	الفرع الثاني: المقياس التنظيمي.....
103	الفرع الثالث: المقياس المالي.....
104	المطلب الثاني: دراسة التكاليف الخفية الناتجة عن مؤشر حوادث العمل.....
104	الفرع الأول: المقياس الإجتماعي.....
107	الفرع الثاني: المقياس التنظيمي.....
107	الفرع الثالث: المقياس المالي.....
108	المطلب الثالث: دراسة التكاليف الخفية الناتجة عن مؤشر دوران العمل.....
108	الفرع الأول: المقياس الإجتماعي.....
110	الفرع الثاني: المقياس التنظيمي.....

111	.....الفرع الثالث: المقياس المالي
112	.....المطلب الرابع: دراسة التكاليف الخفية الناتجة عن مؤشر نقص الجودة
112	.....الفرع الأول: المقياس الإجتماعي
113	.....الفرع الثاني: المقياس التنظيمي
113	.....الفرع الثالث: المقياس المالي
114	.....المطلب الخامس: دراسة مؤشر التكاليف الخفية الناتجة عن نقص في الإنتاجية
114	.....الفرع الأول: المقياس الإجتماعي
115	.....الفرع الثاني: المقياس التنظيمي
116	.....الفرع الثالث: المقياس المالي
120	.....الخاتمة العامة
	قائمة المراجع
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
	الملاحق

الملاحق

الضمان الاجتماعي

مجلس العمل والتأمين الصحي

شهادة طبية أولية، أو تعديدية

الأمارة أو صندوق الضمان الاجتماعي  
وسمى اسم الطبيب

وكيل  
مركز التوظيف

أنا الطبيب الموقع :  
الزوجة أو الاختصاص :  
العنوان :  
بعد فحص السيد :  
المولد بتاريخ :  
الساكن بـ

رقم سجل المريض

الذي بلغ فيه كان صعبة حالت عمل بتاريخ :  
الساعة :  
الاسم والطبيعة الاجتماعية :

رقم سجل صاحب العمل

الأخط والشهد ما يلي

- ( أ ) مكان الضرر
- ( ب ) طبيعة الضرر
- ( ج ) التعيين

وعليه، أصف له ما يلي :

- (1) توقف عن العمل خلال أياماً يوماً ابتداء من
- (1) تعديب أياماً يوماً بالتوقف عن العمل الموضوع في شهادة
- (1) الانقطاع في العمل مع علاج لمدة أياماً يوماً
- (1) يجب الأخذ في الحسبان عمر دائم
- (1) عدم الأخذ في الحسبان عمر دائم

محرر  
مدير ومختص الطب

(1) مع حالة - في اللغة الطبية

ماكف 1

الملحق رقم 01: نموذج شهادة الطبية التي تثبت حادث العمل والتي ترسل وجوباً إلى الضمان الإجتماعي

**DECLARATION D'ACCIDENT DU TRAVAIL**  
à remplir et à déposer immédiatement par votre employeur  
 dans un délai de 48 heures au plus tard après l'accident

**Agence**  
 Centre de paiement

**N° d'accident**  
 Code

**EMPLOYEUR** Reg. 0348 (1.97) 27 7

Nom, prénom ou Raison sociale  
 Profession  
 Adresse  
 N° Téléphone  
 Chantier ou lieu de travail

N° employeur  
 Agence d'origine  
 Né après le 01/01/1970 à Paris ou dans un autre pays

**VICTIME**

Nom, prénom  
 Nom de jeune fille (si il y a lieu)  
 Nationalité  
 Adresse  
 Qualification professionnelle

Pays d'origine  
 N° d'identification  
 Date de naissance  
 Sexe  M  F

**ACCIDENT**

Date: \_\_\_\_\_ Jour de la semaine:  D  L  M  J  V  S

Nombre d'heures écoulées depuis la prise du travail par la victime: \_\_\_\_\_ heures

Heure de travail de la victime le jour de l'accident: de \_\_\_\_\_ h. à \_\_\_\_\_ h. et de \_\_\_\_\_ h. à \_\_\_\_\_ h.

Lieu de l'accident: \_\_\_\_\_

Nature des lésions: \_\_\_\_\_

Siège des lésions (préciser s'il y a lieu le côté droit ou gauche): \_\_\_\_\_

Circonstances détaillées de l'accident: \_\_\_\_\_

Lieu où a été transportée la victime: \_\_\_\_\_

Suite probable:  Sans arrêt de travail  Avec arrêt supérieur à 24 h à compter du \_\_\_\_\_  Décès immédiat

**TÉMOINS**

1 - Identité  
 Adresse  
 2 - Identité  
 Adresse  
 Un rapport de police s'il est établi F. S. O. U. par un \_\_\_\_\_

**ACCIDENT CAUSE PAR UN TIERS**

Nom et adresse du tiers: \_\_\_\_\_

Organisation d'assurance du tiers: \_\_\_\_\_

**SALAIRE DE RÉFÉRENCE**

PÉRIODE	NOMBRE DE JOURS DU MOIS	SALAIRE BRUT A CONVALESC	ATTENUES		SALAIRE NET PERÇU	PÉRIODE DE PAIEMENT
			SEC. SOCIAL	PROV. AL.		
du _____						
au _____						

Nom et qualité du signataire: \_\_\_\_\_

Fait à \_\_\_\_\_ le \_\_\_\_\_ 19 \_\_\_\_\_

Signature: \_\_\_\_\_

**QUESTIONS POSÉES AU CONTRÔLE MÉDICAL** | **RÉPONSES DU CONTRÔLE MÉDICAL**

1. Nature des lésions constatées  
 2. Indication de la part de responsabilité de l'accident et de l'origine

**الملحق رقم 02:** نموذج التصريح بحادث العمل تملئ وتؤشر من طرف مدير المؤسسة وترسل إلى الضمان الإجتماعي مع الشهادة الطبية.





الأضرار المثيرة

LESIONS PROVOQUEES

أسباب وظروف الحوادث

CAUSES ET CIRCONSTANCES DE L'ACCIDENT

4/2014

الملحق رقم 04: تابع لنموذج سجل حوادث العمل السابق (صفحة 2).

DÉCLARATION DE DÉPART

142011

2014/2015

DÉPART (S) / EMPLOI (E)

DÉPART (S) / EMPLOI (E)

رقم الضمان الاجتماعي N° ASSURANCE SOCIALE	الاسم NOM	تاريخ الميلاد DATE DE NAISSANCE	جنس SEX	نوع التوظيف TYPE D'EMPLOI	ملاحظات REMARQUES

Metre « E » pour Embauche et « S » pour Départ  
indiquer le motif du départ (Démission, Décès, Retrait, Compression, etc.)

امضاء وختم المستخدم

à joindre à la déclaration des rotations (DAC)

ملحق رقم 05

**الملحق رقم 05:** نموذج التصريح بحركة العمال خلال الفترة (شهر أو ثلاثة أشهر) وبفضله تحسب معدل

دوران العمل.

نموذج سجل إنداز مفتشية العمل

تاريخ الزيارة

ملاحظات و إنداز مفتشية العمل فيما يخص النظافة والضمان للعمال

TE DE LA VISITE

OBSERVATIONS ET MISES EN DEMEURE DE L'INSPECTION DE TRAVAIL

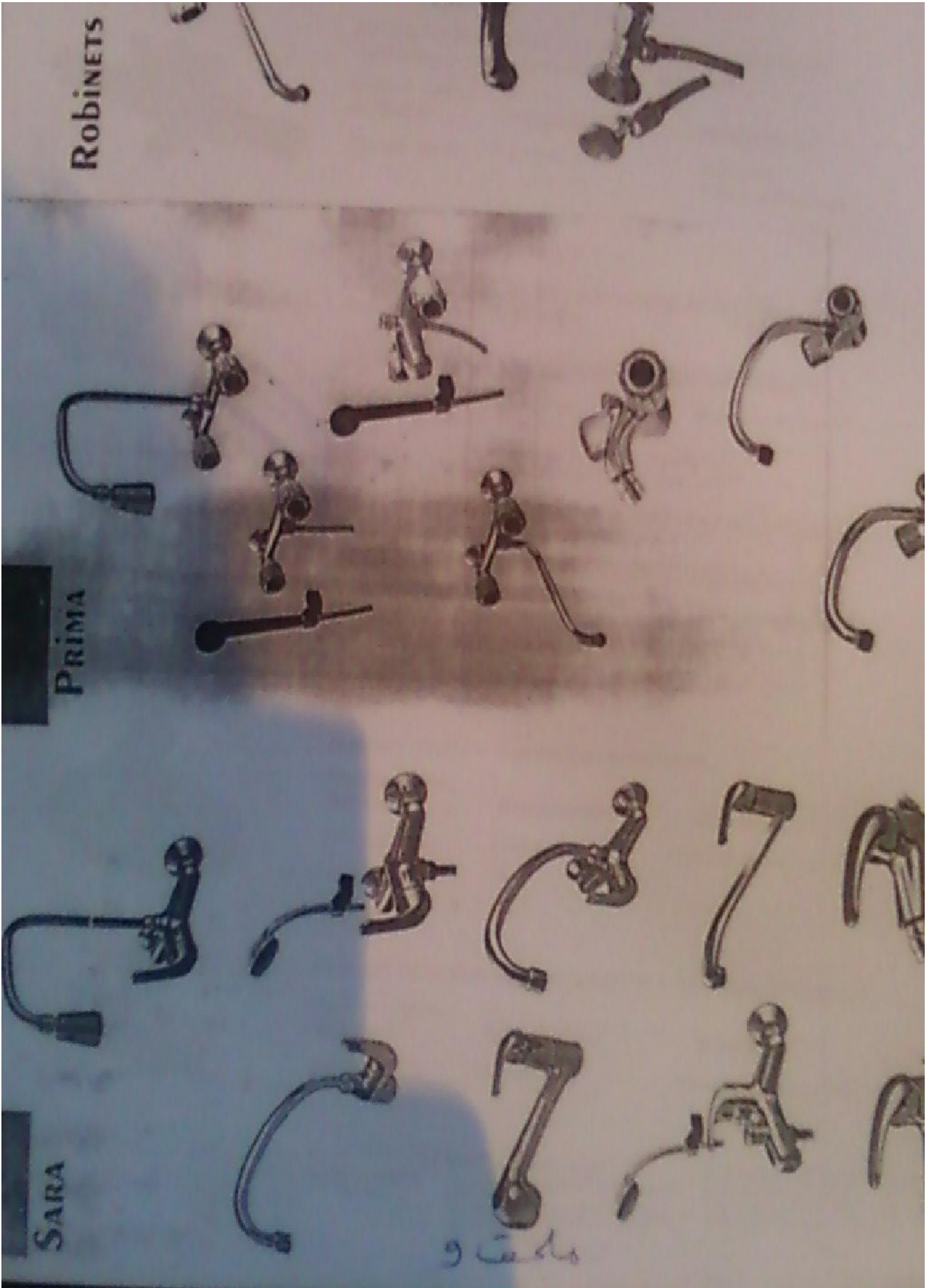
ملحق رقم 06

الملحق رقم 06: نموذج سجل إنداز مفتشية العمل فيما يخص النظافة وضمان العمال.









الملحق رقم 09: بعض منتجات المؤسسة ومن بينها منتج PRIMA محل الدراسة.





**ROBINET MURAL DROIT DE GAZ A BOISSEAU SPHERIQUE**  
Muni d'about porte-caoutchouc pour gaz naturel

Matière : laiton

Référence	Dénomination	Utilisation
DR 458 165-U	Calibre 10	Cuisinière Réchaud à gaz...



**ROBINET D'ARRET DE GAZ A BOISSEAU SPHERIQUE**  
Muni de deux raccords union

Matière : laiton

Référence	Dénomination	Utilisation
DR 458 200-U	Calibre 20	Robinet de barrage BP



**ROBINET DE COMPTEUR 6 / 20 A BOISSEAU SPHERIQUE**

Matière : laiton

Référence	Dénomination	Utilisation
DR 458 300-U	Calibre 20	Avant compteur



**ROBINET TYPE CM A BOISSEAU SPHERIQUE**

Matière : laiton

Référence	Dénomination	Utilisation
DR 458 475-U	Calibre 25	Robinet de barrage BP



**ROBINET MOYENNE PRESSION TYPE B A BOISSEAU SPHERIQUE**

Matière : laiton

Référence	Dénomination	Utilisation
DR 458 470-U	Calibre 15	Robinet de barrage MP

Unité Commerciale Est  
Rte. de l'Industrie, 3000  
Télé: 020 57 65 43 / 02 70 87 70 88 40 /  
Fax: 020 57 65 43

Unité Commerciale Ouest  
Rte. Lalla Ben M'rad, Casablanca, Maroc  
Tél: 020 57 65 43 / 02 70 87 70 88 40 /  
Fax: 020 57 65 43

Unité Commerciale Centre  
Boulevard Mohamed V, BP 01, Djely Boulton,  
Alger  
Tél: 020 57 65 43 / 02 70 87 70 88 40 /  
Fax: 020 57 65 43

Unité Commerciale de Bordj  
Boulevard Mohamed V, BP 01, Djely Boulton,  
Télé: 020 57 65 43 / 02 70 87 70 88 40 /  
Fax: 020 57 65 43

**الملحق رقم 10:** بعض المنتجات الأخرى للمؤسسة ( حنفيات الغاز).





# FICHE DE TRAITEMENT DES RECLAMATIONS CLIENT

DATE

REF

Client

Facture N°

Du

Mois/Année

Bulletin de livraison N°

Du

Ecart constaté		Description de l'Article	N° CF
Qualité			N° Coproduction
Quantité			Etat
Devis			

Objet de la réclamation

Réclamation fondée

Décision

Réclamation non fondée

Date &amp; Visa du Directeur Commercial

Analyse d'impact

Décision d'action (si sur les impacts)

Impact client

Information client

Impact respect réglementation

Impact interne

Impact environnemental

Résultats recherchés

Pilote

Le

Visa

 Action(s) correction permettant le retour à une situation conforme  
 Si il n'y a pas d'actions de correction, expliquez pourquoi

Vérification de la conformité

Délai

Nom du responsable

Nom du responsable et visa

Analyse des causes

Actions décidées sur la(s) cause(s) et mise en œuvre

Le

Délai

Nom du responsable

Nom du Responsable

Vérification de mise en œuvre des actions, des décisions arrêtées et de l'effet attendu

Par

Le

Visa

Circuler le

Par (pilote de processus)

Circulation	C. Dep ventes	Chef de contrôle opérationnel	Dir commercial	Dir industrielle	Direction générale
Nom					
Date					
Visa					

M. M. M.



## RAPPORT DE VISITE CLIENTELE OU DE PROSPECTION

Date

### CLIENT VISITE :

Nom et raison sociale

Client de la filiale

Type de relation\*

adresse (à remplir seulement pour les prospects)

Code postal

Ville

Wilaya

Téléphone

Fax

Personne contactée

Fonction

Visite annoncée

### MOTIF DE LA VISITE :

Récouvrement

Récupération de bon de commande  
Recrutement nouveau client

Autres (à préciser)

### RAPPORT SUCCINCT DE LA MISSION :

### RESULTATS CONCRETS OBTENUS

### ACTIONS A MENER APRES LA MISSION

1

Par

2

Par

3

Par

4

Par

Rapport établi le

par

Visa

DECISIONS ET INSTRUCTIONS DE LA  
HIERARCHIE (Sous Directeur Responsable  
pôle découverte).

Le Directeur Commercial

Date

signature

Date

signature

69 Rapport à établir en quatre exemplaires : établissement, dossier client, pôle concerné, Direction marketing Groupe

\* Type de relation : contact vente au détail, vente à crédit, co-traité utilisateur etc.

1/1 مارك

**الملحق رقم 12:** الإستمارة المستعملة لتقرير زيارة الزبائن ( من أجل التقرب إلى الزبون ومعرفة آرائه حول منتجات المؤسسة وكذلك معرفة رغباته وتوجهاته وتستعمل أيضا لدراسة سلوك المستهلك).