

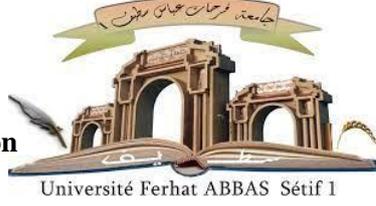
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Ferhat Abbas / Sétif 1  
Faculté des Sciences Économiques,  
Commerciales et des Sciences de Gestion  
Département : Sciences de Gestion



جامعة فرحات عباس / سطيف 1

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

القسم: علوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال المؤسسات

العنوان:

دور الممارسات الحسنة لإدارة الموارد البشرية في تخفيض التكاليف  
الخفية بالمؤسسات الإنتاجية – دراسة حالة مؤسسة

المشرف:

أ.د ذوادي مهدي

إعداد الطالب:

مهلول زكرياء

لجنة المناقشة:

اللقب والاسم	الرتبة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
برياش توفيق	أستاذ محاضر (أ)	جامعة سطيف 01	رئيسا
ذوادي مهدي	أستاذ	جامعة سطيف 01	مشرفا ومقررا
هباش سامي	أستاذ محاضر (أ)	جامعة سطيف 01	مناقشا
خلوطة ريمة	أستاذ محاضر (أ)	جامعة سطيف 01	مناقشا
كواشي مراد	أستاذ	جامعة أم البواقي	مناقشا
بونقيب أحمد	أستاذ محاضر (أ)	جامعة برج بوعريج	مناقشا

السنة الجامعية: 2021 – 2022

قال الامام علي ابن طالب رحمه الله

على الهدى لمن استهدى بهم

وما الفخر إلا لأهل العلم إنهم

والجاهلون لأهل العلم أعداء

وقدر كل إمريء ما كان يحسنه

فالناس موتى وأهل العلم أحياء

ففز بعلم تعش حياته أبدا

وقال أيضا رحمه الله

إذا رأيت العلماء على أبواب الملوك فقل بئس العلماء وبئس الملوك

إذا رأيت الملوك على أبواب العلماء فقل نعم الملوك ونعم

العلماء

وقال أيضا رحمه الله

اثنان لا يشبعان: طالب العلم وطالب المال

## كلمة شكر

بعد الثناء والحمد والشكر لله الذي وفقنا لإتمام هذا البحث

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف على هذه الرسالة، أستاذنا الفاضل: ذوادي مهيدي على التوجيهات والنصائح السديدة التي قدمها لنا والمتابعة المستمرة لنا طيلة فترة انجاز هذه الرسالة دون كلل أو ملل واستجابته الآنية لنا في كل مرة نتصل به، نستشير به أو نطلب لقاءه.

## إهداء

لك الحمد ربي على عظيم فضلك وكثير عطاءك

إنه لا يسعني في هذه اللحظات التي لعلي لا أملك أعلى منها إلا أن أهدي ثمرة هذا البحث إلى:

- اللذين قال فيهما سبحانه وتعالى: "وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا"
- إلى من علمتني الصبر والثبات وأن العلم ينال بالتفاني لا التمني، إلى من لقنتني الفهم صغيرا والأدب كبيرا، إلى من لم تبخل علي بالغالي والنفيس، إلى من تحملت أعباء الزمن التعيس في سبيل بلوغي هذه الدرجة، أمي الغالية.
- إلى سندي وعوني ودعامتي، الذي كان علي جوادا وأعطاني دون أن يبخل أو يكل، إلى من تعب لأدرس وتحمل المشاق لأتفوق، إلى الذي يدفع بي دوما إلى أعلى مراتب العلم والمعرفة، أبي العزيز.
- حفظهما الله ورعاهما وأبقاهما لي سندا وعونا.
- إلى زوجتي الغالية، رفيقة دربي وحياتي، سندي ومن أتاني من الخلف ودفع بي إلى الأمام لإكمال هذه الرسالة. أدامها الله لي.
- إلى أخواتي وإخوتي وسندي في هذه الحياة والذين لم يبخلوا بصغير ولا كبير في سبيل بلوغي هذا المقام.
- إلى صديقي وخليلي وأخي بن الطيب علي حفظه الله ورعا.

زكرياء

# المقدمة العامة

## المقدمة

شهد العالم نهاية القرن الماضي وبداية هذا القرن أهم فتراته من حيث التطور والازدهار وهذا نتيجة للمنافسة الشديدة بين المؤسسات. هذه المنافسة تحتم على المؤسسات إن أرادت البقاء والتوسع تحقيق ميزة تنافسية خاصة. إن الميزة التنافسية يمكن تحقيقها من وجهة نظر الكثير من الباحثين من خلال التحكم في عنصرين رئيسيين هما الجودة والتكاليف.

يمكن التحكم في الجودة من خلال اتباع نظم صارمة فيما يتعلق بالعملية الإنتاجية بدءاً من التخطيط إلى خدمات ما بعد البيع، وإنتاج سلعة تفي بمتطلبات ورغبات المستهلك وتؤدي وظيفتها على أكمل وجه. أما التحكم في التكاليف فيعتبر حجر الزاوية في بناء الميزة التنافسية لأي مؤسسة. جاءت المحاسبة العامة كإحدى التقنيات الهامة لإعطاء صورة واضحة وشاملة عن تكاليف وإيرادات المؤسسة. إلا أنه ورغم المعلومات التي تقدمها المحاسبة العامة فإنها تبقى أداة غير كافية للتحليل والفهم العميق وتستجيب أكثر لاحتياجات الأطراف الخارجية (أغراض قانونية، ضريبية، بنوك.....) فقط، وأمام هذا القصور للمحاسبة العامة وعجزها عن تقديم التحليلات اللازمة عن التكاليف لأصحاب القرار فقد جاءت المحاسبة التحليلية أو ما يعرف بمحاسبة التكاليف لسد الثغرات وتقديم معلومات مفصلة ودقيقة حول تكاليف المؤسسة، وأصبحت محاسبة التكاليف تمثل قاعدة معلومات مهمة لاتخاذ القرارات ورسم الاستراتيجيات إلا وأنه ورغم المساهمة الكبيرة للمحاسبة التحليلية في دراسة التكاليف، فقد أغفلت جانباً مهماً من التكاليف ولم تستطع حسابه ولا تكميته والمتمثل في التكاليف الخفية.

التكاليف الخفية هي التكاليف التي لا تظهر في أنظمة المعلومات المختلفة للمؤسسة، وتقع خارج نظم مراقبة المحاسبة التقليدية. هذه التكاليف هي ترجمة نقدية للاختلالات التنظيمية التي تعاني منها المؤسسة (ظروف العمل، تنظيم العمل، .... الخ) والنتيجة عن التفاعلات المعقدة والمستمرة بين الهياكل المختلفة للشركة (هياكل مادية، تنظيمية، .... الخ) والسلوكيات البشرية (التغيب، دوران العمل، .... الخ)، هذه التكاليف لها أثر كبير على أداء وسمعة المؤسسة.

انطلاقاً من كون هذه الاختلالات ناجمة عن التفاعل الدائم والمستمر بين هياكل المؤسسة وسلوكيات أفرادها، فإن الممارسات الحسنة لإدارة الموارد البشرية قد تكون أداة فعالة لتخفيض هذه التكاليف، لكون الممارسات الحسنة لإدارة الموارد البشرية تهدف بالدرجة الأولى إلى تحسين سلوكيات الموارد البشرية وخلق مناخ ملائم ومحفز على العمل، وعليه فقد تكون وسيلة فعالة لتقليل هذه الاختلالات وخلق قيمة مضافة للمؤسسة.

هذه التكاليف لا تكاد تخلو منها أي مؤسسة سواء المتوسطة منها أو المتطورة. والمؤسسات الجزائرية ليست بمنأى عن هذه المؤسسات، فهي تشهد العديد من الاختلالات والانحرافات، وعليه فإن المؤسسات مجبرة على البحث والتعمق في مجال التكاليف الخفية وإيجاد سبل للتحكم بها، وهذا ما يقودنا إلى صياغة السؤال الرئيسي للبحث على الشكل التالي:

### إشكالية البحث

بناء على ما تقدم قمنا بطرح السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى مساهمة الممارسات الحسنة لإدارة الموارد البشرية في تخفيض التكاليف الخفية في المؤسسات الاقتصادية؟

هذا السؤال هو صياغة لعدد من الأسئلة الفرعية:

1. ما المقصود بالتكاليف الخفية؟
  2. ما أهم التكاليف الخفية التي تعاني منها المؤسسات؟
  3. ما أثر هذه التكاليف على الأداء الاقتصادي للمؤسسات؟
  4. ما المقصود بالممارسات الحسنة لإدارة الموارد البشرية؟
  5. ما العلاقة بين الممارسات الحسنة لإدارة الموارد البشرية والتكاليف الخفية؟
  6. ما أهم الممارسات الحسنة لإدارة الموارد البشرية التي قامت الوحدة بتطبيقها؟
- للإجابة على هذه الأسئلة، قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

### الفرضية الرئيسية

تساهم الممارسات الحسنة لإدارة الموارد البشرية في تخفيض التكاليف الخفية في وحدة الثلجات

URF 02 بشركة IRIS.

### الفرضيات الفرعية

- أهم الاختلالات التي تعاني منها الوحدة المدروسة منشأها ظروف العمل؛
- أهم التكاليف الخفية التي تعاني منها الوحدة المدروسة هي تكاليف اللا-انتاج؛
- تشكل التكاليف الخفية ما نسبته من 20 إلى 30% من التكاليف الظاهرة للمؤسسة بالوحدة المدروسة؛
- يوجد أثر واضح للممارسات الحسنة لإدارة الموارد البشرية في تخفيض التكاليف الخفية بالوحدة المدروسة.

### أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في النقاط التالية:

- معالجته لأحد أهم المواضيع في مجال المحاسبة وهو موضوع التكاليف الخفية؛

- القاء الضوء على الممارسات الحسنة لإدارة الموارد البشرية ومدى تطبيقها في المؤسسات الجزائرية؛
- إبرازه لأثر السلوكيات البشرية وهو متغير معنوي على الأداء العام للمؤسسة.

#### أهداف البحث:

هدفنا من خلال هذا البحث إلى:

- التعريف بموضوع التكاليف الخفية وأسباب نشوئها في المؤسسات؛
- التعريف بالممارسات الحسنة لإدارة الموارد البشرية؛
- تسليط الضوء على أهم الاختلالات التي تعاني منها الوحدة المدروسة وأهم التكاليف الخفية الناتجة عن تلك الاختلالات؛
- توضيح أهم الممارسات الحسنة التي قامت بها المؤسسة لتخفيض تلك التكاليف.
- إبراز أثر الممارسات الحسنة لإدارة الموارد البشرية في تخفيض التكاليف الخفية؛
- إضافة مرجع رابع أو خامس باللغة العربية يعالج موضوع التكاليف الخفية؛

#### منهج البحث

في بحثنا لجأنا إلى الأسلوب الوثائقي الذي سمح لنا باستغلال الكتب والوثائق المختلفة خاصة في الجانب النظري. كما اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي نظرا لتماشيه مع طبيعة الموضوع ولوصف وتحليل النتائج المتوصل إليها في الدراسة التطبيقية. كما تم استعمال مجموعة من أدوات البحث تمثلت في المقابلات الشخصية، الاستمارات، الملاحظات الميدانية، الجداول والأشكال البيانية ومختلف الأدوات الإحصائية.

#### الدراسات السابقة

أولا: دراسة Henry SAVALL و Véronique ZARDET (1992)

حاول الباحثان من خلال الدراسة التي نشرها سنة 1992 والموسومة بـ " **Le nouveau contrôle de gestion, Méthode des couts-performances Cachés** " إبراز الأسس النظرية والعلمية والمفاهيم التي تركز عليها طريقة التكاليف الخفية (عقد النشاط المتفاوض عليه دوريا، عقد الأنشطة ذات الأولوية، مراقبة التسيير ولوحات القيادة)، الجديد الذي أتت به الطريقة والذي يميزها عن الطرق الأخرى هو اعتبارها طريقة تعتمد على تحليل الاختلالات Analyse dysfonctionnelle. وتقتصر أسلوبا جديدا للقياس الاقتصادي والاجتماعي لنوعية إدارة وعمل المؤسسة. وكخلاصة يمكن القول أن الأفكار التي حاول المؤلفان توصيلها هي:

- يمكن تحسين الفعالية والفاعلية الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة معا، لأنه يمكن التوفيق بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية لها؛
- هناك علاقة جدلية بين عملية البحث عن الفعالية والفاعلية الاقتصادية متمثلة في خلق قيمة مضافة، والبحث عن الفعالية والفاعلية الاجتماعية متمثلة في تلبية احتياجات العاملين وزيادة رفاهيتهم وتنمية قدراتهم، وإن كان الأمر لا يخلو من توترات أحيانا، ولكن تليها تعديلات أو تسويات؛
- يجب تثمين وتعزيز الموارد الذاتية للمؤسسة، وفي مقدمتها رأس المال البشري، خاصة عند اختيار الاستراتيجيات؛
- تحسين ظروف العمل وإن كان شرطا ضروريا لزيادة الفعالية الاقتصادية للمؤسسات، إلا أنها تبقى غير كافية ما لم يتم تحسين شروط التنفيذ والقيادة بتنوير الجانب التحفيزي في المعلومة واتخاذ القرار معا، وأن التحسين المستمر في أداء المؤسسات الاقتصادي والاجتماعي لن يتم إلا بمدخل شامل يجمع بين كلا المتغيرين.
- يجب الانتقال من مفهوم تعظيم العائد إلى مفهوم الربط بين الموارد المستخدمة والنتائج المرجوة؛
- ظروف العمل، تنظيم العمل، إدارة الوقت، الاتصال - التنسيق - التشاور، التكوين وتنفيذ الاستراتيجية، يمكن أن تكون عاملا يضاعف من التكاليف الخفية للمؤسسة إذا لم تحسن إدارتها، خاصة عند إدخال تكنولوجيات حديثة، مما يضخم من تكاليف المنتجات والخدمات ويضعف من تنافسية المؤسسة؛
- التسلسل الهرمي يعتبر عاملا جوهريا في تحقيق أهداف المؤسسة عند اقترانه بالكفاءة المهنية، ولذا ينبغي تضيق الهوة بين الإدارة والمستويات التنفيذية وتوفير قنوات التواصل داخل فرق العمل، لأن نجاح المؤسسة يتطلب مساهمة كل العاملين فيها وليس كفاءة البعض منهم فقط.

#### ثانيا: دراسة "Performance et couts cachés" :Jean Jacques Moreau (1991)

- انصبت دراسة الباحث المسومة بـ « Performance et couts cachés » على العوامل التي يمكن من خلالها التقليل من التكاليف الخفية في المؤسسات، وتوصل إلى أنها تشكل نسبة مهمة من تكاليف الشركات إذ تتراوح بين 3.000 إلى 23.000 أورو للفرد الواحد سنويا، وأنها تتواجد في المؤسسات المزدهرة منها والمتعثرة، وأنه لتحقيق ذلك ينبغي التركيز على سبعة متغيرات نلخصها فيما يلي:
- **الموارد البشرية:** بتحفيظهم على بذل أقصى جهد ممكن، والعمل بكل قوة على تقليل التوتر النفسي لما له من تأثير سيء على قدرات الموارد البشرية، ومن أجل ذلك اقترح مجموعة من الحلول مثل التكوين، اللقاءات الفردية أو الشخصية؛
- **العلاقات:** بتعزيز السلوكيات المشجعة على إقامة علاقات مهنية مثمرة، ومحاربة الانحرافات مثل جماعات الضغط، جماعات المصالح الفئوية، النزعة الفردية ...

- **الأداء:** بتحسين النتائج الاقتصادية عن طريق تحسين نوعية التكنولوجيا المستخدمة، القيمة المضافة، المشتريات، المبيعات وتطوير عمليات الإنتاج.
  - **التنظيم:** بالسعي المتواصل إلى أمثلة تنظيم وهيكل المؤسسة بما يعني ذلك من إجراءات وقواعد التشغيل، الهياكل التنظيمية، توزيع المهام التنظيمية والتشغيلية.
  - **الاتصال:** بتعميم المعلومات على كل أعضاء المؤسسة باختيار الوسيلة المناسبة من ملتقيات، مجلات داخلية، إعلانات .....
  - **الثقافة:** عن طريق تحديد المظاهر الثقافية التي تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتلك التي تسهم في عرقلة الوصول إليها.
  - **طريقة التسيير:** باللجوء إلى الطريقة التي تنمي روح التعاون والحوار بين كل الأطراف والفئات وتسعى إلى حل المشاكل في العمل من ظروف عمل، تنظيم العمل، إدارة الوقت .... الخ
- ويخلص في دراسته إلى أهمية العنصر البشري في استمرارية المؤسسة وتطورها بقوله.... أنه لا يمكن الحصول على تطور تنظيمي لا يرتكز على تطور الانسان.

#### ثالثا: دراسة Hercule Yamuremye (2001)

تمحورت إشكالية هذه الدراسة والموسومة بـ " **Contribution de pratiques de délégation concertée a l'amélioration du fonctionnement des équipes** » الصغيرة والمتوسطة في جمهورية بورندي، ونتائج إشراك مساعدي المدراء في تنفيذ خطط وسياسات تلك المؤسسات عن طريق تفويض السلطة. وقد توصلت الدراسة إلى أنه يمكن تخفيض التكاليف الخفية في المؤسسة (التي أسهبت الدراسة في تعداد وشرح الاختلالات المؤدية إليها) إلى ما يلي:

- ممارسات التسيير كما هي مشاهدة لها دور كبير في خلق الاختلالات؛
- المؤسسات تضم مكانا كبيرا للنتائج الخفية ويجب لفت نظر المسيرين لاستغلالها؛
- ان استعمال أدوات وطرق التسيير السوسيو-اقتصادي يسهم في تقوية العمل الجماعي على مستوى الإدارة ويرفع من الكفاءات التسييرية للمساعدين، ويمكن وبصفة عامة دائمة من تحسين النتائج الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسات، وأن يحقق مواءمة أكبر بين أهداف المؤسسة وأهداف أفرادها.

#### رابعا: دراسة Vincent Cristallini (2013)

حاول الباحث من خلال الورقة التي نشرها سنة 2013 والموسومة بـ " **Les coûts performances caches, mesure scientifique de la santé et de la vitalité d'une organisation et contribution a la validité des concepts de gestion** " ابراز مختلف الاختلالات التي تعاني منها المؤسسة محل الدراسة وأثرها على أداء المؤسسة. وقد توصلت الدراسة إلى ثلاث نتائج رئيسية:

- تخفيض الاختلالات في المؤسسة يسمح بزيادة الأرباح بنسبة 45%؛
- تخفيض الاختلالات يسمح بتحسين الأداء العام للمؤسسة على المدى البعيد
- تخفيض الاختلالات في المؤسسة يسمح بتحسين صورة المؤسسة وبالتالي الاستفادة من العروض المالية المختلفة للبنوك ومؤسسات التمويل.

خامسا: دراسة ذواوي مهيدي: (2010)

تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول "تأثير التكاليف المستترة على نظام المعلومات المحاسبي"، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تعطي الطريقة أهمية كبيرة لتحسين دور المحاسبة حتى يتمكن من تفسير التكاليف الخفية؛
- لمحاسبة التكاليف الخفية أثر كبير في تحسين نظام المعلومات المحاسبي ووضوحه وزيادة دقة تحاليه؛
- الاعتراف بالاستثمارات اللامادية على قدم المساواة مع الاستثمارات المادية؛
- ضرورة الاعتماد على المتغيرات الكمية، النوعية والمالية في التحليل؛
- تقوم طريقة التكاليف الخفية على تمييز العنصر البشري وتعتبره الدعامة الرئيسية في أي عملية تغيير أو تطوير؛
- تؤكد نظرية التكاليف الخفية أن أخذ المؤسسة البعد الاجتماعي بعين الاعتبار لن يؤثر أبداً على البعد الاقتصادي للمؤسسة بل على العكس فإن أخذ المؤسسة البعد الاجتماعي بعين الاعتبار سيسهم اسهاماً فعالاً في تخفيض التكاليف وتحسين المردودية المالية والاقتصادية للمؤسسة.

سادسا: دراسة كواشي مراد (2013)

حاول الباحث من خلال الورقة التي نشرها سنة 2013 والموسومة بـ "إشكالية تقييم التكاليف الخفية في المؤسسات الاقتصادية" تحديد مختلف أسباب نشوء التكاليف الخفية في المؤسسة واشكاليات تقييمها وقد توصل الباحث إلى ما يلي:

- التأكيد على التفاعل والترابط بين أداء المؤسسة الاقتصادي المعبر عنه من خلال نتيجة الاستغلال، مستوى المردودية... والأداء الاجتماعي المشكل لظروف الحياة المهنية: ظروف العمل، تنظيم العمل، الاتصال، إدارة الوقت والتدريب، لتحقيق أداء شامل ثم تسميته بالأداء الاجتماعي-الاقتصادي ؛
- يشكل تقييم التكاليف الخفية رهان هام بالنسبة للمؤسسة من شأنه أن يؤثر بدرجة كبيرة على مستوى الأداء الاقتصادي للمؤسسة، إذا ما تم انتهاج استراتيجية واضحة للتحكم في هذا النوع من التكاليف؛
- تنشأ التكاليف الخفية عموماً بسبب تردي ظروف الحياة المهنية للموارد البشرية للمؤسسة
- ينبغي على المؤسسات أن تعمل على تحسين ظروف الحياة المهنية لمواردها البشرية إذا ما أرادت أن تتحكم في تكاليفها الخفية؛
- يجب على المؤسسات أن تطور أنظمتها المحاسبية حتى تصبح قادرة على تقييم تكاليفها الخفية؛

سابعاً: دراسة درويش عمار " (2018)

تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول أثر الرقابة على التكاليف الخفية في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية مع دراسة حالة لشركة الاسمنت ببني ضاف (SCIBS). وقد حاول الباحث من خلال هذه الدراسة تحديد فاعلية الرقابة على التكاليف الخفية في تحسين أداء المؤسسة. الدراسة خلصت النتائج التالية:

- وجود علاقة عكسية بين التكاليف الخفية وبين المبيعات وربحية المؤسسة؛
- على المؤسسات إيجاد أحسن السبل لتخفيض هذه التكاليف؛
- وجود تكاليف خفية مرتفعة يعكس الوضعية الكارثية التي تعيشها المؤسسة

ما يميز دراستنا عن باقي الدراسات هو تركيزها على المورد البشري، سبل تحفيزه ودوره الكبير في زيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف الخفية وتحسين الأداء العام للمؤسسة محل الدراسة.

تقسيم البحث: تم تقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول، حاولنا فيها الإلمام بمختلف الجوانب النظرية والتطبيقية للموضوع.

**الفصل الأول:** واستعرضنا فيه أهم المفاهيم المتعلقة بالتكاليف الخفية وكيفية حسابها. وقد قسم إلى أربعة مباحث. خصصنا المبحث الأول كمدخل إلى التكاليف بصفة عامة. المبحثين الثاني والثالث خصصا للتعريف بالتكاليف الخفية، وكيفية حساب مؤشراتها ومكوناتها بينما خصص المبحث الرابع إلى الطرق العملية لحساب التكاليف الخفية.

**الفصل الثاني:** وقد استعرضنا فيه دور الممارسات الحسنة لإدارة الموارد البشرية في تخفيض التكاليف الخفية وقد تم تقسيمه إلى أربعة مباحث، قمنا في المبحثين الأول والثاني باستعراض أهم المفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، المبحث الثالث تناولنا فيه أهم الممارسات الحسنة لإدارة الموارد البشرية. أما المبحث الرابع فقد عالجتنا من خلاله دور الممارسات الحسنة لإدارة الموارد البشرية في تخفيض التكاليف الخفية.

**الفصل الثالث:** شكل هذا الفصل الدراسة الميدانية للبحث، وقد قسم إلى خمسة مباحث، المبحث الأول كان عبارة عن تقديم للمؤسسة موضوع الدراسة. المبحث الثاني قمنا فيه بتحديد مختلف الاختلالات التي تعاني منها الوحدة. المبحث الثالث قمنا من خلاله بحساب مؤشرات ومكونات التكاليف الخفية قبل تطبيق الممارسات الحسنة لإدارة الموارد البشرية (2019) وتحليل النتائج المتوصل إليها. المبحث الرابع قمنا من خلاله بتحديد أهم الممارسات الحسنة لإدارة الموارد البشرية التي قامت بها الوحدة في سبيل تخفيض التكاليف الخفية. بينما خصص المبحث الخامس لحساب مؤشرات ومكونات التكاليف الخفية بعد تطبيق الممارسات الحسنة لإدارة الموارد البشرية (2020) وتحليل النتائج المتوصل إليها

### صعوبات البحث

واجهتنا مصاعب عديدة عند اعدادنا لهذا البحث، تمثلت خصوصا في.....

- عدم توفر المعلومات المحاسبية الكافية والملائمة وهذا بسبب عدم إعطاء الأهمية الكافية في المؤسسة لقسم مراقبة التسيير ومحاسبة التكاليف؛
- طبيعة الموضوع ذاته، والذي يقوم على حساب جزئيات خفية تصلح أكثر للتوصيف بدل القياس.
- قلة المراجع التي تعالج الأسس النظرية لموضوع التكاليف الخفية بصفة خاصة والتسيير السوسيو-اقتصادي بصفة عامة؛
- الموضوع يتطلب عملا جماعيا على مستوى المؤسسة؛
- غياب دراسات تطبيقية سابقة على مستوى المؤسسات الجزائرية (دراستين أو ثلاث) تسهل علينا الاسترشاد بمعطيات ومؤشرات.

# الفصل الأول

## مقدمة الفصل

يعتبر مصطلح التكاليف الخفية مصطلحا حديثا نسبيا، فأول ما عرف كان في سنة 1973 على يد الباحث الفرنسي Henry Savall والذي له الفضل الكبير في تسليط الضوء على هذا النوع من التكاليف، لتتبعه بعد ذلك الأبحاث والدراسات التجريبية التي قام بها معهد ISEOR سنة 1976 على هذا النوع من التكاليف للوصول إلى مقارنة جديدة في المؤسسات هي المقاربة السوسيو-اقتصادية. ويرى الباحث الفرنسي وفريقه أن الاختلالات الوظيفية تشكل المصدر الأول للتكاليف الخفية في المؤسسات، وتنشأ هذه الاختلالات من خلال التفاعلات المختلفة بين هياكل المؤسسة وسلوكيات أفرادها، من هنا كان لزاما على المؤسسة العمل على التحكم في هذا النوع من التكاليف وتخفيض حجم الاختلالات قدر الإمكان إذا أرادت تحقيق الأرباح في الأجل القصير والاستمرارية والنمو في الأجل الطويل

ولدراسة التكاليف الخفية دراسة منهجية ومتسلسلة، قسمنا هذا الفصل إلى المباحث التالية

1. مدخل إلى حساب التكاليف
2. مدخل إلى التكاليف الخفية
3. مؤشرات ومكونات التكاليف الخفية
4. المنهجية العملية لحساب التكاليف الخفية

## 1. مدخل إلى حساب التكاليف

يعتبر مدخل التكاليف مدخلا مهما في المؤسسات لضمان الميزة التنافسية، ويعتبر التحكم فيها من أصعب التحديات التي تواجه المؤسسة، ومن خلال هذا المبحث سنحاول التطرق إلى مفهوم التكاليف، أنواعها، والهدف من حسابها.

## 1.1. مفهوم التكاليف

قبل التطرق إلى تعريف التكاليف يجب علينا أولا التمييز بين التكاليف والمفاهيم المشابهة لها.

- 1.1.1. المصاريف: هي عملية خروج حقيقية للنقود، فهي نفقات تتناسب مع عمليات معينة يتوقع منها إيراد معين (ليست مخصصة لمشتريات ذات طابع استهلاكي)، مثال ذلك مصاريف الإشهار أثناء تسويق منتج جديد<sup>1</sup>.

التكاليف: التكلفة هي مجموع الأعباء والمصاريف خلال مرحلة معينة من الإنتاج مثل: تكلفة الشراء

<sup>1</sup><https://www.accountingcoach.com/blog/cost-expense.derniere consultation le 13-08-2017>.

### 2.1.1. الأعباء: وتمثل مختلف المبالغ المدفوعة أو التي سيتم دفعها<sup>1</sup>:

- إما مقابل أعمال، خدمات، سلع ومشتريات مستهلكة من طرف المؤسسة،
- أو مقابل التزام قانوني على المؤسسة دفعه؛
- أو في شكل مبالغ استثنائية دون مقابل.

### 3.1.1. النفقات: وهي المصاريف التي يتم تسجيلها في المحاسبة العمومية أي في المؤسسات ذات الطابع

الإداري أي غير المنتجة: كالمستشفيات والمدارس، مراكز التكوين المهني والجماعات المحلية.

### 4.1.1. التكلفة: وتمثل مجموع الأعباء والمصاريف المتعلقة بعنصر محدد (وظيفة، مصلحة، منتج،

استثمار، ...) في النظام المحاسبي للمؤسسة<sup>2</sup>. وتعرف التكلفة من خلال الخصائص الثلاثة التالية:

- مجال الحساب: وسيلة استغلال، استثمار، منتج ..... الخ.
- المحتوى: الأعباء الكلية أو الجزئية المقطعة خلال فترة معينة؛
- فترة الحساب: سابقة (تكلفة محسوبة مسبقا) أو حاضرة (تكلفة ملاحظة) خلال الفترة المعتمدة.

### 5.1.1. سعر التكلفة: هو مجموع التكاليف التي يتحملها المنتج منذ دخوله كمادة أولية إلى غاية خروجه

كمنتج تام.

### الفرق بين مصطلحي التكلفة والعبء

يقصد بمصطلح الأعباء في المحاسبة العامة تدفق القيم المستهلكة. مجموع هذه الأعباء لعنصر محاسبي يحدد تكلفته، هذا العنصر قد يكون مركزا، مصلحة أو منتج مصنع. أي أن التكلفة هي مجموع الأعباء والمصاريف المتعلقة بعنصر محاسبي.

### 2.1. تصنيف التكاليف

يمكن تصنيف التكاليف حسب عدة معايير أهمها:

#### 1.2.1. حسب علاقتها بحجم نشاط المؤسسة

وتصنف حسب هذا الأساس إلى أعباء متغيرة وثابتة

<sup>1</sup><http://www.lexique-comptable.info/lccc.html>. dernière consultation le 13-08-2017.

<sup>2</sup><http://www.lexique-comptable.info/lccc.html>. Dernière consultation le 13-08-2017.

● الأعباء المتغيرة: هي الأعباء التي يتغير مبلغها مع تغير حجم النشاط (مواد أولية، خدمات .... الخ)، حتى وإن كان سلوكها تجاه هذا التغير في حجم النشاط يختلف من عبء إلى آخر، إذ نجد البعض منها يرتبط أكثر برقم الأعمال والبعض الآخر بحجم الإنتاج، في حين يرتبط البعض الآخر منها بعدد ساعات العمل، ولكن يقبل بصفة عامة بتناسب هذه الأعباء خطيا مع حجم النشاط، وتتميز بالخصائص التالية<sup>1</sup>:

- تغيرها مع حجم النشاط؛

- إمكانية تحميلها بسهولة وبدرجة عالية من الدقة؛

- إمكانية الرقابة عليها وعلى حجم الاستهلاك منها.

● الأعباء الثابتة: هي الأعباء التي لا يتغير مبلغها مع تغير حجم النشاط ضمن مدى إنتاجي معين (أجور الموظفين الإداريين، مصاريف التأمين، الإيجار .... الخ)، فهي أعباء التي تدفع حتى ولو لم تقم المؤسسة بأي نشاط، وتتأثر بزيادة الإنتاج أو انخفاضه حيث تتناقص التكلفة الثابتة للوحدة بزيادة الإنتاج والعكس صحيح؛

إن الأعباء الثابتة وإن كان يفترض ثباتها بالنسبة لحجم النشاط، إلا أنها ليست كذلك بالنسبة للفترة، إذ أنها تزيد بزيادة الفترة (أجور، تأمين، إيجار .... الخ)، وكذلك تزيد بتأثير عامل الزمن (تغير الأسعار)<sup>2</sup>. ونتيجة لهذه الخصوصيات فإن من مصلحة المؤسسة استغلال كامل طاقتها لتقليل متوسط تكلفة الوحدة المنتجة من الأعباء الثابتة.

2.2.1. على أساس علاقتها مع الزمن: وتصنف إلى:

● التكاليف التاريخية: وهي التكاليف الفعلية أو الحقيقية والمحقة فعلا<sup>3</sup>.

● التكاليف التقديرية أو المعيارية: وهي التكاليف التي تستعمل كنموذج أو كمرجع للحساب والمقارنة، ويساعدنا هذا النوع من التكاليف في حساب، تحليل ومعالجة الانحرافات.

3.2.1. حسب علاقتها وارتباطها بالمنتج

● الأعباء المباشرة: وهي الأعباء التي يمكن تحميلها مباشرة على منتج أو نشاط معين ودون أي عمليات حسابية وسيطية، مثال ذلك المواد الأولية في تكلفة إنتاج منتج. وقد عرفها M. Lebas بقوله: " توصف

<sup>1</sup> عماد يوسف الشيخ، محاسبة التكاليف، إثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 17 .

<sup>2</sup> د. ذوادي مهدي، " تأثير التكاليف المستترة على نظام المعلومات المحاسبي: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة AMC ، أطروحة دكتوراه منشورة - جامعة فرحات عباس- سطيف، 2010، ص 21

<sup>3</sup> أوكيل محمد سعد، تقنيات المحاسبة التحليلية، الجزء الأول، دار الأفاق، الجزائر، دون سنة نشر، ص22

تكلفة بأنها مباشرة على منتج إذا كانت ناتجة بالدرجة الأولى دون أي غموض أو تردد عن وجود ذلك المنتج ذاته، وهو ما يعني أن هذه الأعباء تختفي بإلغاء المنتج.

- الأعباء غير المباشرة: هي الأعباء التي يستفيد منها أكثر من منتج، فهي أعباء مشتركة ليست خاصة بمنتج معين، لهذا يصعب تحديد نصيبه منها، تحمل على المنتج باستعمال عمليات حسابية وسيطية مثل الطاقة، أجرة المحاسب .... الخ.

#### 4.2.1. حسب علاقتها بوظائف المؤسسة:

وفقا لهذا التصنيف تبوب عناصر التكاليف وفقا للوظائف التي استفادت منها، بما يساعد على قياس تكاليف كل وظيفة على حدة، ويساعد على تقييم أداء المسؤولين عن تلك الوظائف، وتنقسم إلى:

- تكاليف الوظيفة الإنتاجية: وتشمل كافة النفقات التي تنفق على المنتج في مرحلة الإنتاج سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة. مثل تكاليف المواد الأولية واليد العاملة وتكاليف الخدمات الأخرى.
- تكاليف الوظيفة الإدارية والتمويلية: وهي جميع النفقات الإدارية التي يتم صرفها في سبيل إنتاج وبيع المنتج، مثال ذلك تكاليف الموظفين في الإدارة.
- تكاليف الوظيفة التسويقية: وتشمل كافة التكاليف المرتبطة بأقسام ومراكز البيع والتوزيع، والتي تتعلق بتسويق المنتجات وتنمية منافذ التسويق، كأجور العاملين في مجال التسويق ووكلاء البيع وتكاليف الإشهار والترويج<sup>1</sup>.

#### 5.2.1. حسب طبيعتها: وتصنف إلى<sup>2</sup>:

- تكاليف الاستغلال: وهي تلك التكاليف المتعلقة بالنشاط العادي للمؤسسة.
  - تكاليف خارج الاستغلال: وهي تكاليف استثنائية أي غير مرتبطة بالنشاط العادي للمؤسسة.
- #### 6.2.1. حسب ظهورها في المحاسبة: وتصنف إلى:
- التكاليف الظاهرة: وهي التي تسجل محاسبيا مثل أجور العمال، الاهتلاكات.
  - التكاليف الخفية: وهناك من يطلق عليها لفظ التكاليف الضمنية، وهي التي لا تسجل محاسبيا مثال ذلك تكلفة التدريب أثناء العمل في سلسلة إنتاجية وتكاليف التغيب. وهو ما ستطرق إليه بالتفصيل في المبحث الموالي.

<sup>1</sup> كمال حسن جمعة الربيعي، سعدون مهدي الساق، محاسبة التكاليف الصناعية - منهاج علمي وعملي، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 84.

<sup>2</sup> بويان مسعود، "مساهمة في تخفيض التكاليف الخفية - دراسة حالة مؤسسة BCR بسطيف" مذكرة ماجستير بجامعة بسكرة، 2013، ص 08.

## 3.1. الغرض من حساب التكاليف

تعتبر محاسبة التكاليف وسيلة لتحقيق عدة أهداف نذكر منها:

1.3.1. تحديد تكلفة الوحدة المنتجة أو الخدمة: ويعد الهدف الرئيسي لنظام محاسبة التكاليف حتى تتمكن المؤسسة من تحديد نتائج أعمالها خلال فترة زمنية معينة، وبالتالي تحديد المركز المالي في نهاية الفترة. ويساعد تحديد التكلفة على:

- تحديد سعر بيع المنتجات؛
- تحديد رقم أعمال المؤسسة خلال فترة زمنية معينة؛
- تحديد تكلفة الإنتاج التام والنصف مصنع والمخزون في نهاية الفترة؛
- تحديد نتيجة أعمال المؤسسة من ربح وخسارة في نهاية الفترة.

2.3.1. الرقابة على التكاليف: التحقق من حسن سير العمل وفقا للأهداف والبرامج المحددة مسبقا، وقياس الانحرافات ثم تحليله حسب مسبباتها، ومعرفة نقاط القوة والضعف في المؤسسة، ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة للمحافظة على موارد المؤسسة من الضياع أو الإسراف<sup>1</sup>.

3.3.1. ترشيد القرارات الإدارية: تمثل عملية اتخاذ القرار عصب الإدارة، وتقوم على الاختيار والمفاضلة بين البدائل المختلفة والمتاحة، ولضمان رشادة وعقلانية القرار المتخذ فلا بد من توافر المعلومات الكافية لاختيار أفضل بديل، مثل خيار إنتاج منتجات جديدة أو الاكتفاء بالمنتجات الحالية، فتح أسواق جديدة أو الاكتفاء بالأسواق الحالية.

4.3.1. المساهمة في إعداد الموازنات التقديرية: تعتبر الموازنة التقديرية خطة عينية ومالية تفصيلية تغطي كل نواحي النشاط في المؤسسة لفترة مستقبلية، فهي أداة تعبر عن الأهداف والسياسات التي وضعتها الإدارة العليا للمؤسسة وللوحدات المختلفة التابعة لها. ويقوم نظام محاسبة التكاليف بتوفير المعلومات اللازمة لإعداد الموازنة التقديرية مثل تكلفة المواد، الأجور وتكاليف الخدمات الأخرى

## 2. مدخل إلى حساب التكاليف الخفية

يعود الفضل الكبير في تسليط الضوء على هذا النوع من التكاليف إلى الباحث Henry Savall<sup>2</sup> والمدرسة السوسيو-اقتصادية، حيث أظهرت هذه المدرسة جانبا أغفلته المدارس السابقة، فهذه التكاليف غير ظاهرة في النظم المحاسبية المعروفة إلا أن لها تأثيرا واضحا على أداء المؤسسة، فهي تظهر نتيجة بعض الظواهر والسلوكيات السلبية الموجودة في المؤسسة كالتغيبات ودوران العمل وعيوب الجودة، وسنحاول

<sup>1</sup> حسام الدين بشير الزلمة " نظام مقترح لتطوير عملية تسعير العطاءات وفقا لنظام تكاليف الأنشطة في الإنشاءات في قطاع غزة، مذكرة ماجستير بالجامعة الإسلامية غزة، 2006، ص 24.

<sup>2</sup> وسنصطلح في بحثنا هذا على الإشارة إليه اختصارا بـ H.SAVALL.

من خلال هذا المبحث التطرق إلى مفهوم التكاليف الخفية، آثارها وأهم الأسباب التي عجلت بدراسة هذا النوع من التكاليف.

1.2. مفهوم التكاليف الخفية: سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على مختلف التعاريف المقدمة للتكاليف الخفية وأهم الأسباب التي عجلت بدراسة هذا النوع من التكاليف.

### 1.1.2. تعريف التكاليف الخفية

يمكن تعريف التكاليف الخفية على أنها " تلك التكاليف التي لا يوجد لها معلم أو تفسير في نظم المعلومات المحاسبية المستعملة في المؤسسة، والمتمثلة في كل من الميزانيات التقديرية، جدول حسابات النتائج، المحاسبة العامة، المحاسبة التحليلية ولوحات القيادة .... الخ "1.

ويمكن تعريفها أيضا على أنها "التكاليف التي لا تسجل محاسبيا إلا أن لها أثرا واضحا على ميزانية المؤسسة، مثل تكلفة التدريب أثناء العمل في الإنتاج بالسلسلة، العامل الجديد قد يؤدي عمله ببطء مما قد يتسبب في تعطيل زملاءه في نفس السلسلة الإنتاجية، فينخفض الإنتاج ببعض الوحدات، مما يجعل التكلفة الوحديّة ترتفع" 2.

كما تعرف في قاموس الموارد البشرية بأنها " تلك التكاليف الخاصة بمعالجة وتسوية الاختلالات والانحرافات التشغيلية، وهي لا تظهر وليس لها تفسير في نظام المعلومات المحاسبي للمؤسسة، هذه التسويات أو المعالجات تستهلك وتستعمل موارد إضافية للوصول إلى الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة"3.

كما أنه لا يقصد بمصطلح التكاليف الخفية نية المؤسسة في الحجب عن تجاهل بعض تكاليفها وإنما المعنى المراد من هذه التسمية هي عدم قدرة المؤسسة على حسابها 4.

كما تعرف أيضا على أنها " ترجمة نقدية لأنشطة معالجة الاختلالات والانحرافات التشغيلية، وتسمى خفية لأنه لا يمكن ملاحظتها في نظم المعلومات المحاسبية للمؤسسة، لكنها تدمج ضمن مختلف الوظائف كما أنها مساهمة للنشاط العادي"5.

<sup>1</sup>Henri SAVALL, Véronique ZARDET, *Maîtriser les coûts et les Performances cachés*, 5<sup>ème</sup> Edition, Economica, Paris, 2010, P123

<sup>2</sup> فاتح ساحل، "دراسة التكاليف المعيارية ضمن نظام المعلومات المحاسبية"، مذكرة ماجستير بجامعة الجزائر 2004، ص 66

<sup>3</sup>PERTTI. J. M, *Dictionnaire Des Ressources Humaines*, Ed Vuibert, PARIS 2001, P77.

<sup>4</sup> هلال درحمون، " المحاسبة التحليلية نظام معلومات للتفسير ومساعد على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية - دراسة مقارنة "، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه بجامعة يوسف بن خدة - الجزائر، 2005، ص 15.

<sup>5</sup>H. SAVALL, V. ZARDET, *Maîtriser les coûts et les Performances cachés*, 4<sup>ème</sup>édition Economica, Paris, 2003, P 123.

ويمكن تعريفها على أنها التكاليف المرتبطة بالأداء المنتظر من طرف المؤسسة وشركاءها الخارجيين، فيما يتعلق بمختلف استراتيجياتها وسياساتها الإنتاجية، التمويلية، التسويقية والتوظيفية ... الخ. وعليه فهي نتائج كامنة (Résultats Potentiels) خفية، أي نتائج محققة ولكن غير معترف بها من قبل النظام المحاسبي<sup>1</sup>.

كما شبهت التكاليف الخفية بالرياح "فهي لا ترى لكنها موجودة فعلا وتشكل خطرا حقيقيا على المؤسسة"<sup>2</sup>.

من خلال ما سبق يمكن القول أن التكاليف الخفية هي " تلك التكاليف التي لا يوجد لها معلم أو تفسير في نظم المعلومات المحاسبية المستعملة في المؤسسة، فهي تمثل تلك التكاليف التي تتحملها المؤسسة لمعالجة وتسوية الاختلالات والانحرافات التشغيلية، والتي تدمج ضمن مختلف وظائف وأنشطة المؤسسة العادية، فأثرها واضح على الميزانية إلا أن من الصعب فصلها وتسجيلها في نظم المعلومات المحاسبية ".

### 2.1.2. الأسباب التي عجلت بدراسة التكاليف الخفية

يرى هنري سافال وفيرونيك زاردات أن من أهم الأسباب والعوامل التي ساعدت وعجلت على الانتباه والتفطن إلى وجود تكاليف أخرى غير التكاليف المعروفة في النظم المحاسبية التقليدية ثلاثة عوامل أساسية، وهي<sup>3</sup>:

أ- الحدس: وهو بمثابة الدليل الأول والمساعد الرئيسي الذي أوجد إدراكا لدى المسيرين بوجود تكاليف معينة غير معروفة تقف وراء ضعف أداء المؤسسة بالرغم من الإجراءات المتخذة، حيث اقتنعوا بوجود تكاليف لا تسجل في المحاسبة، إلا أن لها أثرا سلبيا على مردوديتها إذا أخذت بعين الاعتبار، وبموجب هذه التكاليف تتأثر القرارات المتخذة نظرا لما لها من أهمية سواء تلك المتعلقة بداخل المؤسسة أو بخارجها، ومن بين الأمثلة قيام مؤسسة للصناعات الالكترونية باستثمار ما قيمته 1.5 مليون أورو دون تحسن مردوديتها، مما أدى بمسيري المؤسسة إلى البحث والتحري عن أسباب ذلك، فتوصلوا إلى اكتشاف مفاده أن الغياب هو المصدر الأساسي للتكاليف.

ب- قيام المؤسسة بعملية التجديد والتحسين: أما الدليل الثاني المستعمل في اختبار فرضية وجود هذا النوع التكاليف هو قيام المؤسسة بالتجديد، التكوين وتحسين ظروف العمل، حيث لاحظت تحسنا

<sup>1</sup> د. ذواوي مهبيدي، 2010، مرجع سبق ذكره، ص 54

<sup>2</sup> www.jccq.qc.ca/client le 27/04/2017

<sup>3</sup> بويباون مسعود، 2013، مرجع سبق ذكره، ص 12.

ملموسا في أداءها من خلال زيادة الإنتاجية، التعاون، التنسيق، الاتصال الفعال، الاستغلال العقلاني للموارد وتراجع بعض السلوكيات السيئة التي كانت محل ومصدر للمشاكل.

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

## 2.2. العلاقة بين التكاليف الخفية والتكاليف الظاهرة

خلال هذا المطلب سنحاول إبراز أهم خصائص التكاليف الخفية، تصنيفها و العلاقة بينها وبين التكاليف الظاهرة.

### 1.2.2. خصائص التكاليف الخفية

مقارنة بالتكاليف الخفية، يمكننا القول بأن التكاليف الظاهرة هي التكاليف التي يرصدها نظام المعلومات في المؤسسة من محاسبة وموازنات وإحصائيات .... الخ، وتتميز بثلاث خصائص<sup>1</sup>:

- أ- التسمية: إذ لكل منها اسم تعرف به، نمط، معترف به ومتفق عليه مثل: أجور العمال، مواد أولية مستهلكة، تأمين .... الخ؛
- ب- قابلية القياس: يمكن قياسها حسب قواعد وأسس دقيقة ومتعارف عليها؛
- ج- قابلية الرقابة عليها: إذ تخضع لرقابة دورية وبصفة منتظمة حتى يمكن ملاحظة تطورها أو انحرافها عن هدف محدد مسبقا.

بالمقابل فإن التكاليف الخفية تتمتع بقوة كبيرة في إظهار جودة وحسن سير المؤسسة. إذ أن التكاليف الظاهرة تسمح لنا بحساب مبالغ الانحرافات، دون إمكانية توضيح مختلف أسبابها، على العكس تماما، فالتكاليف الخفية هي أصلا تكاليف مرتبطة بالظواهر (Phénoménologique)، فهي تبحث عن أسباب الاختلالات التي أدت إلى تلك الانحرافات. فمثلا التكاليف الخفية العالية الناجمة عن التغييب تعني أن المؤسسة تعاني من اضطرابات كبيرة بسبب تغييب العاملين وبسبب التسويات التي قامت بها المؤسسة في

<sup>1</sup>H. SAVALL, V. ZARDET, Le Nouveau Contrôle De Gestion - Méthode Des Couts-Performances Caché, Edition Comptables MALSHERBES, Paris,1992, P 39

سبيل معالجة آثار تلك التغييرات<sup>1</sup>. وكذلك بالنسبة للتكاليف الخفية الناجمة عن حوادث العمل، فهي تعني أن المؤسسة تعاني من مشاكل في الأمن الصناعي ومن تأثير عمليات التسوية التي تقررها المؤسسة لتجاوز تأثير تلك الحوادث.

إن عبارة "تكلفة خفية" يجب اعتبارها اختصاراً لمصطلح "تكلفة أداء خفي"، من هذا المنطلق فإن أصحاب المقاربة السوسيو-اقتصادية يرون أن كل ارتفاع في التكلفة يعني انخفاضاً في الأداء، وكل انخفاض في التكلفة يعني تحسناً في الأداء<sup>2</sup>؛ إذا فالتكلفة والأداء الخفي يرتبطان فيما بينهما بعلاقة عكسية، من خلال هذه العلاقة نستنتج أن الأداء يمكن تحسينه من خلال تخفيض التكاليف أو من خلال زيادة النواتج.

## 2.2.2. تصنيف التكاليف الخفية: تصنف التكاليف الخفية في فئتين هما:

أ- فئة محملة ضمن التكاليف الظاهرة: أي تظهر في السجلات المحاسبية للمؤسسة، وتشمل الأعباء المدمجة مع مختلف حسابات جدول النتائج ولكن دون تعيينها بصورة مستقلة، أي ليست في حسابات مميزة وبالاسم (ومن هنا كانت تسميتها بالتكاليف الخفية)، ومثالها التغيب الذي تظهر تكلفته مدمجة في حساب مصاريف العاملين إذا ما تم تعويض المتغيبين بعمال مؤقتين مثلاً.

والملاحظ أن هذه التكاليف تعتبر تكاليف فعلية تاريخية تسجل في الجانب المدين من جدول حسابات النتائج. وتصنف التكاليف الخفية المحملة ضمن التكاليف الظاهرة في ثلاثة أشكال وهي: إما في شكل أجور زائدة، أو على شكل أوقات زائدة أو على شكل استهلاك زائد، والتي تمثل مكونات التكاليف الخفية المدمجة ضمن التكاليف الظاهرة، وسنتعرض إليها بشيء من التفصيل في المبحث الموالي

ب- فئة غير محملة ضمن التكاليف الظاهرة: وهي تكاليف لا تظهر ضمن الحسابات بأية صورة كانت، وتشمل كل الأعباء التي ترتبط بالإنتاج الضائع (غير المحقق) نتيجة الاختلالات الموجودة. أي تكلفة الوقت الذي لا يعطي منتجا أو عائداً، مثل غياب عامل مرسوم في منصب أو وظيفة، عيوب التصنيع التي تتطلب وقتاً لمعالجتها، مما يقلل كمية الإنتاج السليم القابل للبيع<sup>3</sup>.

ونستنتج أن هذه الفئة من التكاليف تؤدي إلى تخفيض النتيجة المالية للمؤسسة، فهي تكلفة افتراضية أو تكلفة فرصة بديلة تتماشى مع عدم استغلال الطاقة المتاحة (Sous activité)، بفعل أن هذا الإنتاج كان من الممكن تحقيقه وبيعه لو لم يصرف كل هذا الوقت في معالجة وتسوية الاختلالات دون

<sup>1</sup> Henri SAVALL, Véronique ZARDET, 5<sup>ème</sup> Edition, 2010, Op, Cit, P 124.

<sup>2</sup> H. SAVALL, V. ZARDET, 1992, Op, cit, P 40

<sup>3</sup> H. SAVALL, V. ZARDET, « Tétranormalisation : défis et dynamiques », Economica., (2005), P 129

مقابل<sup>1</sup>، وتكون هذه الفئة في شكل إنتاج ضائع (اللا-إنتاج) أو في شكل عدم خلق طاقة أو على شكل مخاطر، والتي سنستعرضها بشيء من التفصيل في المبحث الموالي.

### 3.2.2. العلاقة بين التكاليف الظاهرة والتكاليف الخفية

يتم تقييم التكاليف الخفية من خلال طرق غير الطرق المحاسبية المعروفة (Extra- Comptable)، أي أنها لا تخضع لتحليل حسابات المصاريف والنواتج. بل تحسب على أساس معلم جد دقيق للاختلالات ونتائجها على أداء المؤسسة. إن طريقة حساب التكاليف الخفية تسمح لنا بخلق رابط بين التكلفة والأداء الخفي من جهة، ومن جهة أخرى التكلفة والأداء الظاهر والذي تحدده المؤسسة على جدول حسابات النتائج الخاص بها. في الواقع، الاختلال يؤدي إلى معالجة أو تسوية والتي تترجم بمصطلحات اقتصادية<sup>2</sup>:

- أ- إما عبر استهلاك موارد المؤسسة: مواد أولية، خدمات أو وقت إضافي، وتتمثل في مصاريف تتحملها المؤسسة وتظهر في بداية جدول حسابات النتائج،
- ب- إما عبر فرص ربح ضائعة (Manque à Gagner): انخفاض في كمية الإنتاج، إنتاج غير محقق، خصومات ممنوحة وغير معلمة (Non Repéré) ممنوحة على سعر البيع بسبب عيوب في التصنيع، هذا النوع من التكاليف الخفية لا نجده في جدول حسابات النتائج. لأنه يقوم بتخفيض الحساب الدائن في جدول حسابات النتائج.

مثال على ذلك:

في بداية السنة، كانت الميزانية التقديرية للمؤسسة على الشكل التالي (مليون دج):  
الجدول رقم 01: الميزانية التقديرية للمؤسسة

200	النواتج	180	الأعباء
		20	النتيجة الصافية

Source : H. SAVALL, V. ZARDET, Le Nouveau Contrôle De Gestion – Méthode Des Coûts-Performances Caché, Edition Comptables MALSHERBES, Paris, 1992, P 42.

خلال السنة، ظهرت اختلالات عديدة تسببت في زيادة الأعباء وانخفاض النواتج، وكان جدول حسابات النتائج في نهاية السنة كالتالي:

<sup>1</sup> د. ذواوي مهبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 57.

<sup>2</sup> H. SAVALL, V. ZARDET, 1992, Op, cit.,, P 42

الجدول رقم 02: جدول حسابات النتائج في نهاية السنة

180	النواتج	185	الأعباء
( 5 )	النتيجة الصافية ( خسارة )		

Source : H. SAVALL, V. ZARDET, **Le Nouveau Contrôle De Gestion - Méthode Des Coûts-Performances Caché**, Edition Comptables MALSHERBES, Paris, 1992, P 42.

في هذا المثال: التكاليف الخفية الخاصة بـ :

انخفاض الإنتاج: 20

بافتراض أن التكاليف المتغيرة تمثل 30% من رقم الأعمال. إذا حجم التكاليف المقتصدة بسبب انخفاض الإنتاج هي:  $20 \times 30\% = 6$  مليون دج، في حال لم يكن هناك تكاليف إضافية بسبب الاختلالات. فإن حجم التكاليف النظري سيكون:

$$174 = 6 - 180$$

وحجم التكاليف الإضافية سيكون في هذه الحالة:  $11 = 174 - 185$

بفرض أن التكاليف المتغيرة تمثل 30% من رقم الأعمال وأن الانتاج الضائع (20) قد تسبب في انخفاض للتكاليف المتغيرة بـ 6، فالتكاليف الخفية الكلية ستقدر بـ:

الانتاج الضائع: 20

التكاليف الإضافية: + 11

التكاليف الخفية الكلية = 31 م دج

في هذه الحالة، يمكننا عرض جدول حسابات النتائج بطريقة تمكننا من إظهار التكاليف الخفية:

الجدول رقم 03: جدول حسابات النتائج بإظهار التكاليف الخفية

180	النواتج (20) منها إنتاج ضائع	185	الأعباء (11) منها تكاليف إضافية
( 5 )	النتيجة الصافية ( خسارة )		

Source : H. SAVALL, V. ZARDET, **Le Nouveau Contrôle De Gestion - Méthode Des Coûts-Performances Caché**, Edition Comptables MALSHERBES, Paris, 1992, P 43

أو يمكننا عرض جدول حسابات النتائج على الشكل التالي:

## الجدول رقم 04: جدول حسابات النتائج بإظهار التكاليف الخفية

180	النواتج الظاهرة	174	التكاليف الظاهرة أو النظرية
20	الإنتاج الضائع		
200	النتائج النظري أو المتوقع	31	تكاليف خفية بسبب الاختلالات تكاليف إضافية خفية ( 11 ) الإنتاج الضائع ( 20 )
5	الخسارة	205	التكاليف الإجمالية

Source : H. SAVALL, V. ZARDET, *Le Nouveau Contrôle De Gestion - Méthode Des Coûts-Performances Caché*, Edition Comptables MALSHERBES, Paris, 1992, P 43

## 3.2. أسباب نشوء التكاليف الخفية

من خلال المفهوم المقدم للتكاليف الخفية، فإن كل تكلفة لا تتوافر فيها المميزات الثلاث السابقة تعتبر تكلفة خفية، أما من خلال المفهوم الضيق فإن التكلفة الخفية يمكن أن تعرف على أنها: " النتيجة الاقتصادية لاختلال ما " .

آخرون يرون أن التكاليف الخفية هي ترجمة نقدية للاختلالات التي تواجهها المؤسسة، والآليات التنظيمية التي تضعها للتغلب على الآثار الأولية لهذه الاختلالات. هذه الآليات تدعى بالتسويات أو المعالجات.

## ما معنى اختلال؟

الاختلال هو الفرق بين الأداء المتوقع أو المنتظر (Ortho fonctionnement) والأداء الحقيقي للمؤسسة. وتنشأ التكاليف الخفية من التفاعل المستمر والمعقد بين هياكل المؤسسة وسلوكيات الموظفين، وهذا التفاعل هو الذي يحدد أداء المؤسسة<sup>1</sup>. كما يتوجب علينا التمييز بين الاختلالات المطلقة والاختلالات النسبية. تمثل الاختلالات المطلقة مختلف الاختلالات التي يحددها كل طرف من أطراف المؤسسة، بينما تمثل الاختلالات النسبية تقاطعا للاختلالات التي يحددها كل طرف من أطراف المؤسسة. حسب التعريف فإن لكل اختلال تكلفة، على سبيل المثال، أي عيب في المنتج سينتج عنه احتجاج من طرف الزبون ما

<sup>1</sup>H. SAVALL, V. ZARDET, 2003, Op, Cit., p 125.

يتوجب على المؤسسة معالجته، كما أن أي غياب سيتطلب توظيف عامل بديل، تعليمه، مجاراته، الحضور معه ... الخ. لكن المؤسسة نادرا ما تقوم بحساب هذه التكاليف رغم تكررها يوميا. إذا فهي تكاليف خفية<sup>1</sup>.

ما يميز التكاليف الخفية هو أن بالإمكان اعتبارها التزامات مالية غير قانونية، ففي الواقع هي تكاليف يتم إنفاقها دون إتباع الإجراءات الرسمية للمؤسسة، والتي غالبا ما تصل إلى مبالغ كبيرة لا توافق مصلحة المالية على منحها لهيئة أو مصلحة ما.

التكاليف الخفية في الأصل هي تكاليف منتشرة ومتفرقة على مستوى المؤسسة ككل، إذ من المستحيل أن نجد التكاليف الخفية متمركزة في مصلحة معينة أو في وظيفة أو في نشاط معين. لأن الذي يعمل في المؤسسة يلاحظ أن الاختلالات تتكرر يوميا ومن مختلف الأطراف في المؤسسة. كما أن التكلفة الخفية لا يتسبب بها أبدا شخص معين أو مصلحة معينة. فهي تنتج من خلال تفاعل مصطلحين أو أكثر في المؤسسة. النتيجة الأولية لهذه الاختلال هو قيام المؤسسة بإجراء تصحيحي لتخفيض هذه التكاليف، والذي يتطلب مشاركة ودمج جميع الأطراف، خاصة الفئة غير المحفزة، فهي التي تسهم بنسبة كبيرة في خلق هذا النوع من التكاليف.

من منطلق أن التكاليف الخفية ما هي إلا نتيجة حتمية للاختلالات التي تواجهها المؤسسة، فإن تقييمها وحسابها سيسمح لنا بمعرفة الإيرادات المحتملة أو الكامنة للإنتاجية الكلية للمؤسسة. في الواقع، لو تنجح المؤسسة في القضاء على جزء من هذه الاختلالات، فإنها ستكون قادرة على استرجاع جزء من التكاليف الخفية الحالية. فالتكاليف الخفية الحالية تشكل إذا أداء كامنا خفيا.

ويرى هنري سافال أن هناك خمسة أسباب رئيسية مسببة للاختلالات الوظيفية، والتي بدورها تؤدي إلى نشوء التكاليف الخفية، وهي: ظروف العمل، تنظيم العمل، الاتصال، إدارة الوقت والتدريب.

### 1.3.2. ظروف العمل

إن ظروف العمل المختلفة السائدة في المؤسسة تؤثر بطريقة مباشرة على أداء أي مؤسسة سواء بالإيجاب أو بالسلب، فهي عامل ذو حدين، إن التحسين من هذه الظروف سيسمح للمؤسسة بتحقيق عدة أهداف منها:

ج- تكييف العمل ليناسب العامل، بدلا من إجبار العامل ليتكيف مع العمل؛

د- تخفيض مخاطر العمل التي تسبب الغياب نتيجة إصابات العمل

هـ- تحسين الإنتاجية من خلال تطوير طرق أفضل للعمل؛

<sup>1</sup>H. SAVALL, V. ZARDET, 1992, Op, cit., P 41.

- و- تخفيض تكاليف تدريب العمال؛  
 ز- تحسين علاقات العمل.

وقد توصل المختصون إلى أن هناك عاملين أساسيين لهما علاقة وطيدة بظروف العمل، وهما: ضغوطات العمل والتحفيز، حيث أن ضغوطات العمل تؤثر سلباً على أداءهم، بينما يؤثر التحفيز إيجاباً على سلوكهم وأداءهم.

### 1.1.3.2. أثر ضغوط العمل في ظهور التكاليف الخفية

كما ذكرنا سابقاً أن ظروف العمل السيئة المختلفة كالضجيج، نقص السلامة والأمن المهنيين.... الخ. تعتبر من أهم الأسباب التي تؤثر بصفة كبيرة على الأداء وتسبب في ظهور التكاليف الخفية، وقبل التطرق إلى آثار الضغوط نشير إلى الحقائق الإحصائية التالية:

- 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 اسم القاتل الوطني " National Killer"، حيث يقتل أكثر من 10 آلاف موظف ياباني في السنة.
- تكلف ضغوط العمل نحو 300 مليار دولار سنوياً في شكل أدوية وغياب عن العمل.
- يكلف استبدال الموظف من 3000 إلى 13000 دولار أمريكي.
- يعاني أكثر من 40 مليون موظف في الاتحاد الأوروبي من أعراض ضغوط العمل، وتكلف الإتحاد الأوروبي نحو 20 مليار أورو سنوياً.
- تكلف ضغوط العمل في أستراليا نحو 14 مليار دولار سنوياً في شكل أدوية وغياب عن العمل.
- يعاني أكثر من 58% من الموظفين في بريطانيا من ضغوط العمل، وتكلف بريطانيا نحو 100 مليار جنيه إسترليني سنوياً.

من خلال هذه الإحصائيات<sup>1</sup> نلتمس جلياً مدى أثر ضغوط العمل في نشوء التكاليف الخفية، ومن أهم هذه التأثيرات ما يلي:

- أ- **التغيبات والتأخرات عن العمل:** يعتبر التغيب والتأخر عن العمل من السلوك الانسحابي 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 مؤقتاً عن العمل وضغوطاته تظهر في صورة تغيبات

<sup>1</sup> يويباون مسعود، 2013، مرجع سبق ذكره، ص 43.

وتأخرات، إن تغيب أو تأخر المورد البشري عن العمل يحمل المؤسسة تكاليفاً باهظة، فطبقاً للمعلومات المقدمة من هيئة إحصاءات العمل في بريطانيا، فإن عدد الأشخاص الذين يتغيبون عن العمل بسبب ضغوط العمل، يتغيبون عن العمل لمدة 20 يوم في السنة، أي ما يقارب شهر من العمل، كما أظهرت نفس الهيئة أن المؤسسة البريطانية تحقق خسارة 33 مليون يوم عمل سنوياً بسبب الغياب لأسباب صحية، وهو ما يكلف حوالي 11 مليار جنيه استرليني، وفي الولايات المتحدة يغيب ما يقارب مليون شخص يومياً عن العمل بسبب الضغوط.

ب- الإضراب والتوقف عن 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.

ج- دوران العمال: 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 كتكاليف فقدان اليد العاملة الخبيرة، خسارة مبيعات، تكاليف إعادة التوظيف.

وتشير الإحصائيات في الولايات المتحدة إلى أن واحد من كل خمسة موظفين يتركون عملهم بسبب ضغوط العمل، ويترتب على ذلك تحمل تكاليف باهظة، فقد قدرت شركة " Xerox " أن تكلفة توظيف موظف عادي تتراوح بين 1500 و3000 دولار.

ح- انخفاض كمية وجودة الإنتاج: إن تعرض المورد البشري لمستويات مرتفعة من ضغوط العمل ينعكس سلباً على أداءه في العمل، ما يؤدي إلى انخفاض إنتاجيته وتدني جودة أداءه.

ط- ارتفاع نسبة حوادث العمل: تشير كثير من الدراسات إلى أن تعرض العامل لمستويات مرتفعة من ضغوط العمل يزيد من احتمال تعرضه لحوادث عمل وارتكاب الأخطاء، الشيء الذي يحمل المؤسسة تكاليفاً باهظة مثل تكاليف العلاج في المستشفيات، تكاليف تعويض العامل الذي تعرض للحوادث بالإضافة إلى تكاليف تعطيل الإنتاج.... الخ. وقد كشفت إحدى الدراسات في الولايات المتحدة الأمريكية أن من 60 إلى 80% من حوادث العمل سببها ضغوط العمل.

ي- تعطيل الآلات: إن تعرض العامل لضغوطات العمل المرتفعة يترتب عنه آثار سلبية على حالته النفسية والسلوكية، وهو ما قد يجعل تصرفاته عدوانية في بعض الأحيان مثل التخريب، التعطيل والاستهلاك التعسفي للمواد الأولية..... الخ.

ك- تكاليف الفرصة البديلة: حيث ترتبط بضغط العمل بطريقة غير مباشرة والتي يصعب تقديرها مالياً، وتأخذ هذه التكاليف عدة أشكال منها: تكاليف نقص الحيوية والنشاط والذي يترجم بانخفاض في إنتاجية الفرد، عدم استغلال الفرص التي تتيحها لها البيئة الخارجية.....الخ.

### 2.3.2. تنظيم العمل

يرى هنري سافال أن أهمية دراسة تنظيم العمل تكمن في معرفة مختلف الاختلالات الموجودة في المؤسسة، أي معرفة مصدر المشكلة ومن ثمة التصدي لها، مثال ذلك التداخل في الصلاحيات والمسؤوليات والذي يؤدي إلى تعدد وتضارب الأوامر وعدم التكافؤ بين السلطات والمسؤوليات الممنوحة<sup>1</sup>.

### أثر تنظيم العمل في ظهور التكاليف الخفية

كما أشرنا سابقاً فإن هذه العوامل يمكن أن تنعكس على أداء المؤسسة بالإيجاب أو السلب. فكلما كانت المؤسسة أكثر مسؤولية في تنظيم العمل، كلما تحسن أداءها والنعكس صحيح. فسوء تنظيم العمل يؤدي إلى نشوء ظاهرة عدم التوافق بين قدرات العامل والدور المطلوب منه أداءه، فقد تكون قدرات الفرد وطاقاته وطموحاته أكبر من متطلبات العمل أو غير مثير لتحديات القائم به، ما يولد شعوراً لدى الفرد بأن طاقاته وقدراته غير مستغلة بدرجة كافية، وقد تكون قدرات الفرد أقل من متطلبات العمل ما يولد إحساساً لدى الفرد بعدم قدرته على النهوض بأعباء ومسؤوليات العمل.

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 المواد الأولية، دوران العمال، تدني مستوى الإنتاجية وزيادة في نسبة المنتجات المعيبة والتي تعد في مجملها مؤشرات تعكس ظهور وتفاقم التكاليف الخفية.

### 3.3.2. الاتصال

يرى هنري سافال أن ضعف الاتصال بمختلف مستوياته يؤدي إلى خلل في الأداء الوظيفي والذي ينجم عنه تكاليف خفية. ويساهم سوء الاتصال بدوره في ظهور التكاليف الخفية، من خلال عدم الاستغلال الأمثل للمعلومات والتي هي قاعدة الاتصال، ويظهر في صور ضياع الوقت والجهد وعشوائية القرارات المتخذة نتيجة انعدام أو ضعف جودة المعلومة، كل هذه الأمور تنعكس سلباً على المؤسسة، من

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

خلال نقص درجة الثقة وزيادة الفجوة بين المسيرين والعمال، والتي تترجم على شكل سلوكيات وردود فعل سلبية من شأنها التأثير على الرضا الوظيفي، الإنتاجية، ضعف الجودة، معدلات التغيب ودورات العمال.... الخ. الأمر الذي يؤدي وبصفة مؤكدة إلى نشوء وتفاقم التكاليف الخفية.

#### 4.3.2. إدارة الوقت

يقصد بإدارة الوقت تنظيم وقت العمل الرسمي المقرر في المؤسسة، بحيث يجب استغلال هذا الوقت في إنجاز الأعمال على أكمل وجه<sup>1</sup>. إن سوء إدارة الوقت ينعكس سلباً على الأداء الكلي للمؤسسة، بسبب عدم الاستغلال الأمثل لهذا المورد الحيوي، وتظهر نتائج سوء إدارة الوقت في صور عديدة أهمها:

- نقص الإنتاجية؛
- تأخر في تسليم المنتجات وفقدان ثقة الزبائن نتيجة لذلك؛
- تضيق فرص الربح وكسب أسواق جديدة في حال التأخر في الاستثمارات وطرح المنتجات؛
- زيادة تكلفة المنتجات بسبب زيادة مدة الجهد المبذول.
- قتل روح الإبداع واستغلال الوقت والمثابرة في نفوس العمال.

#### 5.3.2. التدريب

يشكل المورد البشري الطرف الرئيسي الذي تبنى عليه رهانات النجاح في أية مؤسسة اقتصادية، وقد خلصت دراسة شملت 192 بلداً إلى أن رأس المال البشري يساهم بما لا يقل عن 64% من نسبة النمو. مقابل 16% لرأس المال المادي و20% لرأس المال الطبيعي، الأمر الذي يجعل الاستثمار في المورد البشري استثماراً ضرورياً لتحقيق النجاح والتقدم، فنجد على سبيل المثال أن<sup>2</sup>: شركة IBM وكذلك شركة CISCO وهما من أكبر المؤسسات العالمية في مجال تقنية المعلومات قد استثمرتا مبالغ مالية كبيرة لتدريب موظفيهم، فمثلاً في عام 2000 استثمرت شركة IBM ما يقارب 350 مليون دولار، واستثمرت شركة CISCO أكثر من 240 مليون دولار على مصاريف التدريب.

ويؤدي التدريب إلى تحقيق عدة فوائد لمنظمات العمال وغيرها، من أهمها:

<sup>1</sup> يحي حداد، مؤسسات الأعمال الوظائف والأشكال القانونية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 1996، ص 47

<sup>2</sup> عبود زرقين وجباري شوقي، التدريب الإلكتروني مفهوم جديد لتنمية الموارد البشرية، الملتقى الوطني الأول لتنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية والمالية الجزائرية، المركز الجامعي بغيرداية، ديسمبر 2009.

أ- تخفيض تكاليف صيانة الآلات وإصلاحها: تساعد برامج التكوين على تخفيض تكاليف صيانة وإصلاح الآلات، لأن تكوين العامل وتعليمه أسلوب العمل على الآلة سيساعده في تقليل وتجنب الأعطال الممكن حدوثها<sup>1</sup>.

ب- تخفيض حوادث العمل: أغلب الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الأفراد، فالتكوين يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحوادث، نتيجة فهم العامل لطبيعة العامل وسير حركة الآلات، إذ أن التكوين يعتبر صمام أمان يحيط العمل بحماية تعليمية وقواعد وإرشادات علمية آمنة<sup>2</sup>.

ج- تخفيض دوران العمل: إن تدريب العاملين وتلقيهم المعارف التي تتفق ومداركهم، وزيادة قدراتهم في مزاوله أعمالهم تسهم في إيجاد نوع من الاستقرار والثبات في حياة العاملين وزيادة إخلاصهم ورغبتهم في البقاء داخل المؤسسة.

د- التقليل من نسبة العادم أو التالف: يساهم التكوين في التقليل من نسبة العوادم والمواد التالفة، لأن العامل المدرب يكون أقدر على استخدام المواد الأولية بالكمية والكيفية المطلوبتين<sup>3</sup>.

هـ- معالجة مشاكل العمل: إذ يساهم التدريب في معالجة مختلف مشاكل العمل في المؤسسة، مثل حالات التغيب ودوران العمل أو كثرة الشكاوى والتظلمات، فالتدريب قد يؤدي إلى نظرة العامل وتحسين شعوره اتجاه المؤسسة بالشكل الذي يجعله أكثر ارتباطاً بها، وأكثر إيماناً بسياساتها وأهدافها.

كما يرى الباحث من كل ما سبق أن التدريب يمنح للعامل تحكماً أفضل، مهارة في العمل تصل إلى مستوى الإتقان، مستوى كفاءة عالي وإنتاجية أفضل.

إذا فكلما نجحت البرامج التدريبية زادت مهارة العامل، وبالتالي زيادة الإنتاجية ونقص نسبة المنتجات المعيبة من جهة، وانخفاض حوادث العمل ومعدل دوران العمال في المؤسسة. والعكس من ذلك تماماً صحيح. فعدم اهتمام المؤسسة بتدريب وتكوين عمالها من حين لآخر ستجعل من العامل أقل خبرة واحترافية، ويظهر ذلك في صور عديدة مثل نقص الإنتاجية، كثرة المعيب وزيادة حوادث العمل... الخ. وكل هذه العوامل تؤدي إلى نشوء التكاليف الخفية.

<sup>1</sup> محمد عبيد عاطف، إدارة الأفراد، دراسة علمية وعملية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1996، ص 282.

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

<sup>3</sup> منصور فهدى، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1973، ص 285.

## 3. مؤشرات ومكونات التكاليف الخفية

بعد دراستنا للتكاليف الخفية وأهم أسباب نشوءها كظروف العمل وضغوط العمل، سنحاول التعرف في هذا المبحث على أهم مؤشرات ومكونات التكاليف الخفية.

## 1.3. مؤشرات التكاليف الخفية

لقد سمح تقييم التكاليف الخفية بتجاوز النقص الذي كانت تعرفه مختلف نظم المعلومات المحاسبية التقليدية بخصوص هذا النوع من التكاليف، وقد حدد هنري سافال خمس مؤشرات أساسية للدلالة على وجود التكاليف الخفية يشكل كل منها " عائلة اختلالات " ، وهي:

1.1.3. مؤشر التغيب: يعتبر التغيب من الأسباب الرئيسية التي تسهم في نشوء الاختلالات الوظيفية، ويعكس هذا المؤشر مستوى الرضا لدى العمال خلال فترة معينة. ويحسب معدل التغيب من خلال العلاقة التالية:

$$\text{معدل التغيب} = \frac{\text{عدد ساعات أو أيام العمل الضائعة}}{\text{عدد ساعات أو أيام العمل العادية}} \times 100$$

وتتحمل المؤسسة تكاليفاً إضافية نتيجة تغيب بعض عمالها، أهمها:

أ- تكاليف سوء التشغيل: وهي التكاليف التي تقوم المؤسسة بتحملها نتيجة لسوء تنظيم وتغيب العمال، والمتمثلة في نقص الجودة، انخفاض الإنتاج والإنتاجية بسبب ضعف خبرة العامل المسند إليه مهام العامل المتغيب.

ب- تكاليف تعويضية: وهي تلك التكاليف التي تتحملها المؤسسة لتعويض العامل المتغيب، مثل تكلفة الساعات الإضافية، ما يجعل المؤسسة أمام خيارات قد تكون غير ملائمة في معظم الأحيان. وهذه بعض الحلول التي قد تلجأ إليها المؤسسة في حالة تغيب عامل ما.

## الجدول رقم 05: الحلول الممكنة في حالة التغيب والآثار الناتجة عنها

المؤشر	كيفية معالجة التغيب	الآثار الناتجة
التغيب	المعالجة بعمل ساعات إضافية	- تستدرك المؤسسة العمل من خلال ساعات إضافية للعمال مقابل تحملها لتكاليف إضافية.
	المعالجة بوظيفة غير مؤداة	- وهذا في حال عدم تعويض العامل بسبب النقص في اليد العاملة
	المعالجة بتوقيف آلة	- تحمل تكاليف توقف الآلة - نقص الإنتاجية وخسارة للزبائن بسبب التأخر في التسليم
	المعالجة بزيادة العمالة	- تحمل المؤسسة لتكاليف التوظيف - نقص الجودة والإنتاجية بسبب قلة الخبرة

المصدر: مراد كواشي، مرجع سبق ذكره، ص 94

## 2.1.3. مؤشر حوادث العمل

تشهد المؤسسات سنويا العديد من حوادث العمل، وتكلف هذه الحوادث المؤسسة تكاليف باهظة، أهمها تكاليف تعويض العاملين، ونقص الإنتاج وضعف إنتاجية العمال. وتقاس حوادث العمل التي يتعرض لها العاملين خلال ممارسة عملهم بمعدلات مختلفة، فمهما ما يقيس تكرار تلك الحوادث خلال فترة زمنية محددة، وأخرى تقيس خطورة تلك الحوادث وما ينتج عنها من خسائر مالية ومادية، ومن أهمها:

$$\text{معدل الحوادث} = \frac{\text{عدد الحوادث}}{\text{عدد ساعات العمل الفعلية}} \times 100$$

يعبر هذا المعدل عن عدد حوادث العمل التي تقع خلال ساعات العمل الفعلية خلال فترة زمنية معينة.

$$\text{معدل شدة الإصابات} = \frac{\text{الوقت المفقود بسبب الإصابات}}{\text{عدد ساعات العمل الفعلية لجميع العمال}} \times 100$$

ويقيس هذا المعدل ما تفقده المؤسسة من وقت إنتاج نتيجة إصابة عامل أو عدد من العمال.

## تكاليف حوادث العمل:

ينتج عن حوادث العمل العديد من التكاليف التي يمكن أن تتحملها المؤسسة وخاصة الصناعية منها، من أهمها:

- اشتراكات الضمان الاجتماعي المدفوعة لهيئة التأمين سنويا، والتي تقدم خدمات لعمال المؤسسة نتيجة إصابتهم في العمل.
- الإسعافات الأولية التي تقدم للمصاب عند تعرضه لحادث عمل؛
- الخسائر التشغيلية التي تتحملها الورشات من جراء الحوادث ومن أهمها: اختلال نشاط العمال المجاورين ونقص الإنتاج.

## 3.1.3. مؤشر دوران العمل

تعتبر ظاهرة دوران العمل من الظواهر الشائعة والمعروفة لدى المؤسسات الصناعية، ويعبر عن التغيير الحاصل في عدد الأفراد العاملين في المؤسسة خلال فترة زمنية محددة<sup>1</sup>. ويعتبر هذا المؤشر من بين المؤشرات الهامة التي تستخدم في قياس مدى فعالية سياسات وبرامج إدارة الموارد البشرية في المؤسسة. ويدل ارتفاع هذا المؤشر على أن درجة وكفاءة قوة العمل في المؤسسة ستكون منخفضة نسبيا بسبب كثرة الحوادث ونقص الخبرة، وما ينتج عنها: مثل ارتفاع عدد إصابات العمل، انخفاض الإنتاجية والاستهلاك التعسفي للمواد الأولية..... الخ. ويتم حساب معدل دوران العمل من خلال العلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{(\text{عدد الأفراد المنضمين} + \text{عدد الأفراد المنفصلين})}{\text{متوسط عدد العاملين خلال نفس الفترة}} \times 100$$

## تكاليف دوران العمل

من بين التكاليف التي تتحملها المؤسسة والناجمة عن دوران العمل نجد ما يلي<sup>2</sup>:

- أ- تكاليف التكوين: وهي مجموع المبالغ التي تنفقها المؤسسة في سبيل تحسين مهارات العمال، مثل تكاليف المرافقة والتدريب.

<sup>1</sup> ديون عبد القادر وسويسي الهواري، "أثر الخصخصة في الجزائر على وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة"، مقال منشور في مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، العدد الثالث، 2004، ص 103.

<sup>2</sup> ديون عبد القادر وسويسي الهواري، مجلة الباحث، مرجع سبق ذكره، ص 103

ب- تكاليف الفصل أو الانتهاء من الخدمة: وتتمثل أساسا في العلاوات والمكافآت الممنوحة للأفراد المسرحين في إطار ترك العمل الذي يخضع لرقابة الإدارة للتعاقد المسبق أو التسريح الإجباري الناتج عن تطبيق القوانين التي تخضع لتطورات اقتصادية كخصوصية المؤسسات.

ج- تكاليف الإحلال أو التعيين: وهي تكاليف ناتجة عن توظيف أفراد جدد، وتتمثل في تكاليف المقابلات والاختبارات، وهي العملية التي تلي الاختيار، ويتم بموجبها شغل الشخص الذي تم اختياره بصفة نظامية.

وقد أشارت دراسة قام بها مجموعة من الخبراء والباحثين الكنديين على المؤسسات الكندية إلى أن متوسط الإنفاق على التوظيف يقدر بـ 798 أورو لكل موظف في العام<sup>1</sup>. وتتمثل أهم هذه التكاليف فيما يلي:

- تكاليف التسريح: وذلك في حالة الإفلاس أو التعويض عن تخفيض عدد العمال.
- تكاليف التحرير والإشهار؛
- تكاليف مقابلة المترشحين؛
- تكاليف التأهيل والإدماج؛
- تكاليف الاختبارات النهائية.

#### 4.1.3. مؤشر اللاجودة

إن نوعية الإنتاج وجودته من أهم ما يهتم به العميل ومن أهم ما يحدد مدى رضاه وولائه للمؤسسة، وقد كانت الإدارة الكلاسيكية تخير الزبون بين الجودة أو التكلفة اعتقادا منهم أن الجودة تؤدي إلى زيادة التكلفة، وقد أظهرت التجارب والدراسات الحديثة أن هذا ليس صحيحا، فتكاليف اللاجودة ( تكلفة المنتجات المعيبة، تكلفة خدمات ما بعد البيع ..... الخ ) تفوق كثيرا تكاليف تحقيق الجودة. وتصنف تكاليف اللاجودة إلى مباشرة وغير مباشرة كما يلي<sup>2</sup>:

##### 1.4.1.3. تكاليف اللاجودة المباشرة: وتنقسم إلى:

أ- تكاليف الفشل الداخلي: هي تكاليف تحدث قبل تسليم أو شحن المنتج للعميل، ومن أمثلة ذلك: تكلفة المنتجات المعيبة، تكاليف الإصلاح، تكاليف التخزين الإضافية ..... الخ.

<sup>1</sup> Wwww. Doc dudrent. Com. Consulté le 30/05/2017

<sup>2</sup> M. PENDARIES, **control de gestion, organisation et performance**, document PDF téléchargé depuis le site : <http://michel.pendaries.pagesperso-orange.fr>, dernière consultation le 28 -05-2017, P 07

ب- تكاليف الفشل الخارجي: وهي التي تحدث بعد تسليم المنتج إلى المستهلك، كتكاليف معالجة شكاوى العملاء وتكاليف خدمات ما بعد البيع، تكاليف تسيير المنتجات المضمونة وتكاليف مرتجعات العملاء... الخ.

ج- تكاليف الوقاية: وهي تكاليف جميع الأنشطة المصممة خصيصاً لمنع الحصول على نوعية إنتاج رديئة، مثال ذلك، تكاليف التعليم والتدريب الخاصة بالجودة، البحوث والتحقيقات المتعلقة بالموردين، مشاريع تحسين الجودة مثل النظافة والصيانة الوقائية، أعوان الرقابة المعلوماتية والمادية.... الخ.

د- تكاليف التقييم: وتمثل تكاليف التفتيش، تكاليف الرقابة على المواد الأولية والمنتجات التامة والنصف المصنعة، تكاليف المطابقة للمنتج لضمان وتأكيد مطابقتها للمواصفات المطلوبة.

هـ- تكاليف التجهيزات: وتمثل تكلفة التجهيزات الخاصة بالأمن والمراقبة.

### 2.4.1.3. تكاليف اللاجودة غير المباشرة: وتنقسم إلى

- التكاليف الناجمة عن عدم رضا الزبائن: مثل ساعات العمل الإضافية لاستدراك النقص الحاصل في الإنتاج، انخفاض عدد الطلبات وتدهور القدرة التنافسية للمؤسسة، تكلفة الاستثمارات الجديدة لزيادة الإنتاجية وعمليات تدقيق الجودة مطلوبة من طرف الزبون. ويمكن حساب نسبة الإنتاج المعيب من خلال العلاقة التالية:

$$\text{معدل الإنتاج المعيب} = \frac{\text{عدد الوحدات المعيبة خلال فترة معينة}}{\text{عدد الوحدات المنتجة خلال نفس الفترة}} \times 100$$

ويمكن أن نوضح أنواع التكاليف الناتجة عن اللاجودة من خلال الشكل التالي:

الجدول رقم 06: التكاليف الناتجة عن اللاجودة

أمثلة	المفهوم	تكاليف اللاجودة	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- منتجات معيبة، (تكلفة المادة الأولية وتكلفة اليد العاملة اللازمة لإعادة تصنيع هذه المنتجات)</li> <li>- تكاليف النقل والتصنيف (أي نقل وتحويل المنتج التام المعيب وتصنيفه كمنتج قيد الإنجاز.</li> <li>- أخطاء تقنية في ضبط الآلات ما يؤدي إلى ظهور عيوب في المنتجات</li> <li>- تكاليف التغيب وحوادث العمل</li> </ul>	<p>التكاليف المتعلقة بعدم مطابقة المنتج للمواصفات المطلوبة قبل خروجه من المؤسسة</p>	تكاليف ال فشل الداخلي	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تكاليف الضمان وخدمات ما بعد البيع،</li> <li>- تكاليف معالجة شكاوى الزبائن وتكاليف التعويض</li> <li>- تكلفة إعادة المنتجات المعيبة وتكلفة تخزينها.</li> <li>- تكاليف المنازعات القضائية والعقوبات القانونية (تكلفة عدم احترام الآجال).</li> <li>- فقدان شريحة معتبرة من الزبائن</li> </ul>	<p>التكاليف المتعلقة بعدم مطابقة المنتج للمواصفات المطلوبة بعد خروجه من المؤسسة</p>	تكاليف ال فشل الخارجي	التكاليف المباشرة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الأجور والتكاليف الناتجة عن عمليات الرقابة</li> <li>- التجهيزات واللوازم المختلفة والأدوات المستعملة لغرض تقييم مستوى الجودة</li> <li>- تكاليف القياس (ضبط الآلات)</li> <li>- تكلفة عمليات تدقيق الجودة</li> </ul>	<p>التكاليف المتعلقة بمراقبة مدى مطابقة المنتجات للمواصفات المطلوبة (تكاليف البحث عن أسباب اللاجودة)</p>	تكاليف التقييم والاكتشاف	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تكاليف وثائق الجودة (التأمين على الجودة، مخطط الرقابة على الجودة ..... الخ)</li> <li>- تقييم الموردين والقيام بعمليات تدقيق للجودة</li> <li>- تكلفة عمليات التحسيس، التحفيز، التدريب وتسيير الجودة.</li> </ul>	<p>الاستثمارات المادية والبشرية المتعلقة بمراقبة وتقليص نسبة المعيب (تكاليف القضاء على مسببات اللاجودة)</p>	تكاليف الوقاية	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- انخفاض الإنتاجية</li> <li>- ساعات العمل الإضافية لاستدراك النقص الحاصل في الإنتاج</li> <li>- انخفاض الطلبات</li> <li>- تدهور القدرة التنافسية للمؤسسة</li> <li>- تكلفة الاستثمارات جديدة لزيادة الإنتاجية</li> <li>- عمليات تدقيق للجودة مطلوبة من طرف الزبائن</li> <li>- تكلفة فرص الريح الضائعة</li> </ul>	<p>وهي مجموع التكاليف التي تتحملها المؤسسة بطريقة غير مباشرة والناجمة عن عدم رضا الزبون</p>	التكاليف الناجمة عن عدم رضا الزبون	التكاليف غير المباشرة

المصدر: وحيد عتروس، " أهمية حساب التكاليف الخفية في المؤسسة الصناعية – دراسة حالة مؤسسة الإسمنت حامة بوزيان، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة بسكرة، 2013، ص 60.

وللاشارة فإن 15% فقط من مشاكل الجودة (اللاجودة) يكون سببها اليد العاملة الموظفة، أما 85% الأخرى فإن سببها بقية العناصر الأخرى.

### 5.1.3. مؤشر نقص إنتاجية العمل

يقصد بالإنتاجية نسبة الناتج النهائي إلى العناصر الداخلة في تكوينه، أي نسبة أو كمية أو قيمة المنتجات إلى الموارد المستخدمة فيها: سواء القوى البشرية أو الآلات أو المعدات أو المواد الأولية وتحسب من خلال العلاقة التالية:

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

### نقص إنتاجية العمل كمؤشر للتكاليف الخفية

إن العامل البشري هو العصب الرئيسي للإنتاجية في مختلف المؤسسات، فهو الذي ينظم، يخطط، يتخذ القرار، ينفذ ويتابع سير العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، لذا يعتبر تحفيز اليد العاملة على العمل من أهم أساليب زيادة الإنتاجية، وهذا لا يعني تجاهل أهمية العوامل الأخرى في الرفع من إنتاجية المؤسسة كالمعدات والآلات، لأن العملية الإنتاجية عملية متكاملة يساهم كل عامل في إتمامها ونجاحها، كما قد يتسبب في توقيفها وفشلها.

ولعل السبب الأهم في تركيز الباحث هنري سافال على مؤشر إنتاجية العمل، هو كون العنصر البشري الأكثر تأثيراً وتأثراً، فالعامل بالمؤسسة يتأثر بسرعة مقارنة بالموارد الأخرى، وبالظروف المحيطة به سواء كانت مادية أو إنسانية، مما يؤدي إلى انخفاض روحه المعنوية نتيجة عدم رضاه عن العمل، وبالتالي انخفاض مستوى الإنتاجية، والعكس من ذلك تماماً صحيح. فقد أثبتت الدراسات أن تحقيق مستوى إنتاجية مرتفع مرتبط بقدرة ورغبة اليد العاملة داخل المؤسسة.

مما سبق يمكن تلخيص هذه المؤشرات في الجدول الموالي:

## الجدول رقم 07: مؤشرات التكاليف الخفية

المؤشر	كيفية القياس
التغيب	عدد الأيام الضائعة ÷ عدد أيام العمل العادية
حوادث العمل	تكلفة إصابات العمل خلال فترة معينة
دوران العمل	عدد العمال المغادرين ÷ متوسط عدد العمال
اللاجودة	عدد المنتجات المعيبة ÷ عدد المنتجات الكلية
نقص الإنتاجية	الإنتاج الحقيقي - الإنتاج النظري

المصدر: من إعداد الباحث

## 2.3. مكونات التكاليف الخفية:

وتنقسم إلى قسمين، مكونات تدمج ضمن التكاليف الظاهرة، وأخرى لا تدمج ضمن التكاليف الظاهرة.

## 1.2.3. مكونات التكاليف الخفية المدمجة ضمن التكاليف الظاهرة: وتكون في ثلاثة أشكال:

1.1.2.3. الأجور الزائدة (Les Sursalaires): وتنجم عن الأجور التعويضية المدفوعة دون عمل مقابل أو عن الاستعمال غير المناسب لوقت العمل مقارنة بالأجور المدفوعة، كما في بعض حالات التغيب وحوادث العمل. أو عن فرق الأجور إذا تمت التسوية بنقل عمال من فئة أعلى لأداء مهمة كان من المفترض أن يقوم بها عمال من فئة أدنى<sup>1</sup>.

2.1.2.3. الأوقات الزائدة (Les Surtemps): تمثل تكلفة الأوقات التي يمضيها العمال لمعالجة الاختلالات بدل أن تخصص لإنتاج وحدات مباعية<sup>2</sup>. حيث يقيم هذا الوقت على أساس المساهمة الساعية في الهامش على التكلفة المتغيرة CHMCV<sup>3</sup> ونظرا لاعتماد حساب التكاليف الخفية في جزء كبير منها على مفهوم المساهمة الساعية في الهامش على التكلفة المتغيرة فقد رأينا أن من الضرورة إيرادها في مطلب خاص

- المساهمة الساعية في الهامش على التكلفة المتغيرة CHMCV: تعرف المساهمة الساعية في الهامش على التكلفة المتغيرة كونها مؤشر على خلق قيمة ساعية متوسطة لساعة العمل، أو بأنها مؤشر لقياس

<sup>1</sup>Stefan Anamari-Beatrice, **Dysfunctionalities as Source of Hidden Costs under Life Quality at Work Constraint**, article publié dans «International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences », 2015, Vol. 4, No. 2 ISSN: 2226-3624, document sous forme PDF téléchargé depuis le site [www.hrmars.com](http://www.hrmars.com), 2017, p 131

<sup>2</sup> Jacques Moreau, **Performances Et Couts Cachés**, Document PDF Téléchargé Depuis Le Site [www.jmn-moreau.com](http://www.jmn-moreau.com). 13-05-2017 , P 1

<sup>3</sup>CHMCV : Contribution Horaire a la Marge sur les Couts Variables

الإيراد أو الناتج الضائع الناجم عن ضياع ساعة عمل، سواء في شكل وقت مستهلك إضافي أو وقت إنتاج ضائع غير منتج فيه وذلك بسبب الاختلالات.

إن المساهمة الساعية في الهامش على التكاليف المتغيرة تفترض أن كل فرد في المؤسسة يجب أن يساهم في خلق قيمة مضافة على التكاليف المتغيرة، على اعتبار أن هذه القيمة في ظل هذه النظرية ترتبط بأهمية النشاط البشري والأهمية الاستراتيجية للمورد البشري، بعبارة أخرى فهي تفترض أن لكل فرد في المؤسسة مكانته في المؤسسة وأن لكل فرد مساهمة يقدمها، وحساب هذه المساهمة كمتوسط هو طريقة لتقوية رسالة المؤسسة ومدى اعتماد استراتيجيتها على مواردها البشرية. وتعتبر المساهمة مؤشرا هاما يقدم جوابا عن سؤال جوهرى هو: ما مقدار القيمة الاقتصادية التي يخلقها وقت العمل المستثمر في مختلف أنشطة المؤسسة<sup>1</sup>؟

وتكمن الإجابة على هذا السؤال في أن قيمة كل ساعة عامل لن توجه فقط لتغطية أجر العامل، ولكن أيضا لتغطية الأعباء الهيكلية وتحقيق نتيجة اقتصادية للمؤسسة. ويمكن تلخيص فكرة المؤشر بالمثل الذي صاغه Savall و Zardet وهو: إذا أمضى عامل ساعة في إنتاج شيء مادي فسيخلق قيمة اقتصادية للمؤسسة تتناسب وقيمة هذا الشيء، ولكن إذا أمضى العامل تلك الساعة في معالجة اختلال معين، فهذا يعني ضياع تلك القيمة على المؤسسة<sup>2</sup>.

إن الهدف من حساب المساهمة الساعية في الهامش على التكلفة المتغيرة هو تعبئة وتحسيس الأفراد في المؤسسة بأن بإمكانهم المساهمة وإيجابية في خلق قيمة سوسيو-اقتصادية وقيمة تنظيمية، وبأنه ينتظر منهم تحقيق نتيجة اقتصادية إيجابية. كما لا يغيب عن أذهاننا أن المقصود هنا ليس حساب تكلفة ساعة العمل بدقة، بقدر ما هو قيمة اقتصادية مقربة.

### 3.1.2.3. الاستهلاك الزائد (Les Surconsommations): وتمثل الاستهلاك من المواد والطاقة

والتوريدات الخارجية الزائدة عن ضرورة النشاط بفعل عمليات التسوية والمعالجة<sup>3</sup> (الاستهلاك الإضافي الذي كان سيستهلك منه حجم أقل لو لم توجد تلك الاختلالات أصلا أو كانت في مستوى أقل). ويقوم هذا الاستهلاك بتكلفة شراءه خارج الرسم إذا كانت المؤسسة تسترجع الرسم على القيمة المضافة.

ويجدر التنبيه إلى أن هذه المجموعات الثلاث تشكل تكاليفا فعلية مدمجة في مختلف حسابات الأعباء الفعلية التي تتحملها المؤسسة وذات تأثير مؤكد على نتائجها، وإلى أن المؤسسة يمكنها تجنب هذه الأعباء

<sup>1</sup>د. ذوايدي مهبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 92.

<sup>2</sup>H. SAVALL, V. ZARDET, l'investissement immatériel, intellectuel, et incorporel dans les entreprises et les organisations. Formalisation dans le cadre de l'analyse socio-économique. Communication présentée au colloque de CERIST sur les métiers de l'organisation, 21 juin 1988. P 09.

<sup>3</sup>Vincent CRISTALLINI, Les Coûts Performances Cachés, Mesure Scientifique De La Santé Et De La Vitalité D'une Organisation Et Contribution A La Validité Des Concepts De Gestion ? Université Lyon 3, ISEOR, www.academia.edu. P 7.

جزئياً على الأقل إذا تمكنت من تخفيض عدد الاختلالات بها. فالمؤسسة ستتحمل أجوراً وتعويضات أقل لو تمكنت من تقليل نسبة التغيب فيها، وستحصل على إنتاج سليم أكبر لو لم تخصص وقتاً أكبر لتصحيح النقائص والعيوب في المنتجات. وستستهلك مواداً وطاقات ومشتريات أقل لو لم تكن مضطرة إلى معالجة عدد أكبر من الاختلالات، كما أن تأثير هذه المجموعات سيكون حتمياً على نتيجة الدورة والدورات المستقبلية<sup>1</sup>. نستنتج أن هذا النوع من التكاليف ما هو إلا تعثر في الأداء المالي المتوقع في الميزانية التقديرية للمبيعات في المؤسسة. فهي تكاليف افتراضية (Couts Virtuels) أو تكلفة فرصة بديلة.

### 2.2.3. مكونات التكاليف الخفية الغير مدمجة ضمن التكاليف الظاهرة: وتكون في ثلاثة أشكال:

1.2.2.3. الإنتاج الضائع أو اللا-إنتاج (la non production): وهو وقت عمل غير منتج فيه بسبب توقف عن العمل ناجم عن اختلال ما كالتغيب، انقطاع في المخزون أو عطل آلة، ما يؤدي إلى ضياع فرص لتطوير وبيع المنتجات وهو ما يعني ضياع عوائد على المؤسسة. إن تقييم التكاليف الخفية يقوم على فرضية مفادها أن الإنتاج الضائع أو غير المنتج سيباع في حال انخفاض زمن عدم الإنتاج (les temps de non production).

#### مفاد فرضية اللا-إنتاج

انخفاض في زمن عدم الإنتاج ← زيادة في زمن الإنتاج ← زيادة في حجم الإنتاج  
 زيادة في حجم المبيعات ← زيادة في الإيرادات  
 المصدر: من اعداد الباحث

ويقوم هذا العائد الضائع (إنتاج غير محقق أو اللا-إنتاج) على أساس المساهمة الساعية في الهامش على التكلفة المتغيرة، مع التنبيه إلى أن العوائد الضائعة المترتبة عن التأخر في تسليم المنتجات إلى الزبائن والحسومات الممنوحة للزبائن بسبب عيوب التصنيع تقيم حسب طبيعتها بوحدات قياس ملائمة مثل الاستهلاكات<sup>2</sup>. بصفة عامة يمكننا القول أن العوائد الضائعة تشمل كل فرص الربح الضائعة التي من شأنها أن تساهم في ارتفاع نواتج الدورة.

### 2.2.2.3. عدم خلق طاقة (la non création du potentiel): ويعرفه هنري سافال على أنه تكلفة

الوقت البشري الذي تتحمله المؤسسة نتيجة لعدم قيامها بعمليات الاستثمار اللامادي في فترة معينة، بسبب

<sup>1</sup> H. SAVALL, V. ZARDET, 1992, Op, cit., P 45.

<sup>2</sup> ذوادي مهيدى، مرجع سبق ذكره، ص 84.

اشتغالها بمعالجة الاختلالات، أو ما يعرف بتكلفة الفرصة البديلة، وعدم استطاعتها تحرير وقت كاف لعمليات ذات تأثير أطول أجلا، مثل إهمال تنفيذ الأهداف الاستراتيجية خلال هذه الفترة<sup>1</sup>.

لذا فإن عدم خلق طاقة لا يشكل تكلفة حقيقية بالمعنى الشائع للمصطلح، وإنما يشكل إيرادا ضائعا على المؤسسة، فهي تمثل فرصة ضائعة لإنتاج منتج وبيعه. أو هي الخسارة الموزعة على الدورة الجارية والدورات القادمة<sup>2</sup>. إنها أهداف استراتيجية تأخر إنجازها أو لم تنجز على الإطلاق، مما سيؤثر حتما على مردودية المؤسسة وعلى نتائجها المستقبلية، بل قد يرهن حتى وجودها ذاته، وهو ما يمكننا من القول بأنه تمثل تكلفة خفية استراتيجية حقيقية.

إن المجموعتين الأخيرتين والتي يمكن تسميتهما بالإيرادات الضائعة تشكلان أعباء خفية لا تظهر في حسابات المؤسسة، فهي منتجات غير منجزة وغير مباعة، وعليه فهي تكاليف افتراضية أو تكلفة فرصة بديلة تؤثر على مختلف حسابات النواتج (يكون ذلك بصفة مؤكدة بالنسبة لعدم الإنتاج) على اعتبار أن الرصيد الدائن لحسابات النواتج كان من الممكن أن يكون أكبر، فتؤثر على نتيجة الدورة الحالية ونتائج الدورات القادمة ولكن بشكل غير مباشر<sup>3</sup>.

**3.2.2.3. المخاطر:** تعتبر المخاطر المترتبة عن الاختلالات مصدرا كامنا للنتائج السلبية المستقبلية، ولذلك فهي تعد بمثابة تكاليف خفية، ولذلك يتوجب على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار بهدف المبادرة إلى اتخاذ قرارات أو بتنفيذ أنشطة تسمح بتحسين مردودية المؤسسة وترفع من إمكاناتها، وعلى العكس من المكونات الخمس الأولى فإن المخاطر لا يتم تقييمها بوحدات نقدية. وفيما يلي مخطط توضيحي لمؤشرات ومكونات التكاليف الخفية

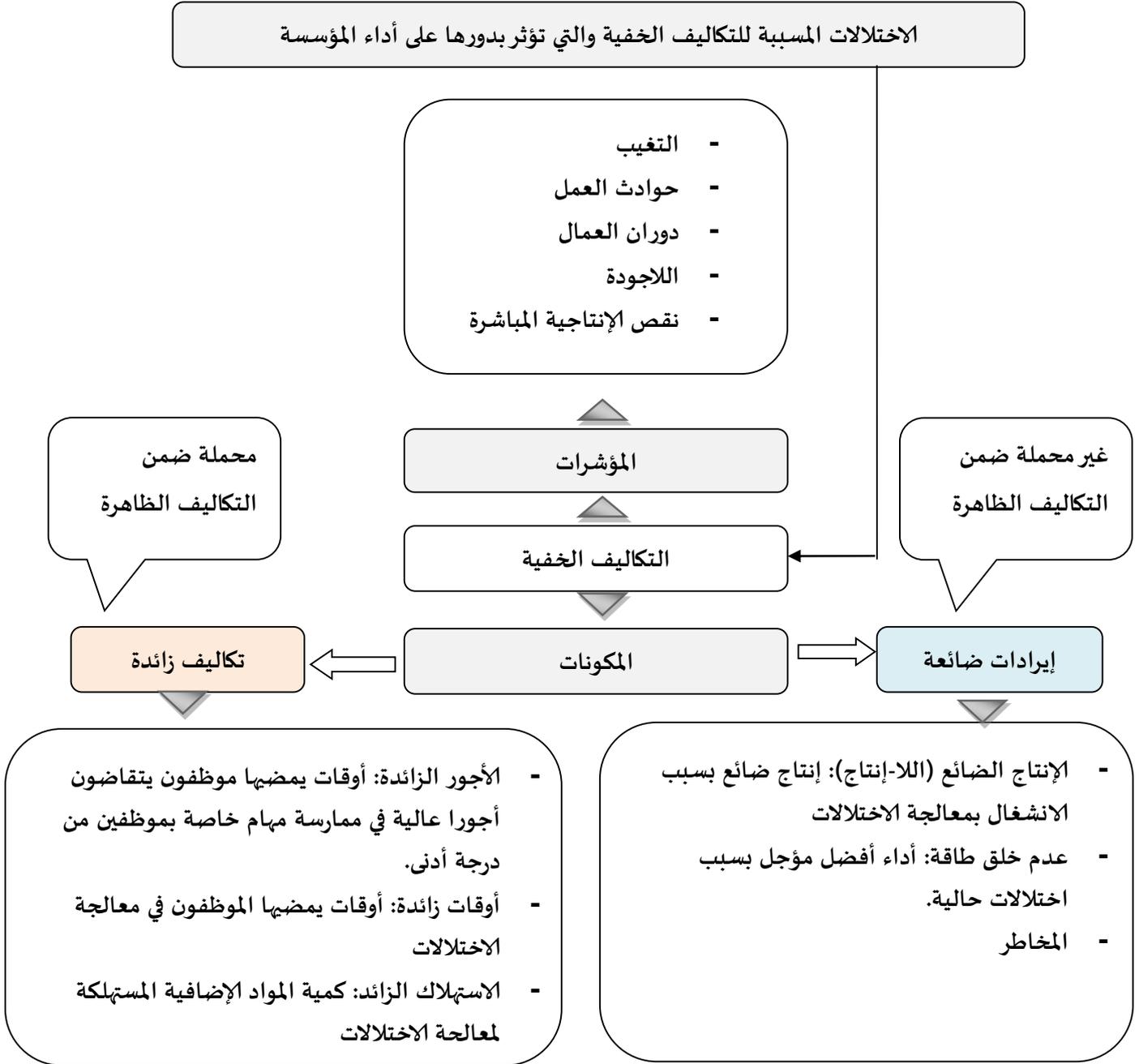
<sup>1</sup> H. SAVALL, *Le Gisement Exploitable Des Coûts Cachés, Vers Un Nouveau Contrôle De Gestion*, Revue Echange, N° 86,

1<sup>er</sup> Trimestre, 1986, PP 04-05

<sup>2</sup> H. SAVALL, V. ZARDET, *l'investissement immatériel*, 1988. Op, cit,, P 07

<sup>3</sup> H. SAVALL, *Le Gisement Exploitable Des Coûts Cachés*, Op, cit,,

## الشكل رقم 01: مؤشرات ومكونات التكاليف الخفية



Source : Mansouri Nader et Peretti Jean Marie , Participation Sous titre « la Tétr normalisation et la gestion des Résultats comptables, Etude exploratoire : Cas LVMH » au 16<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, Juin 2007, P 07.

وقد وضع هنري سافال نموذجا شاملا لحساب التكاليف الخفية ملخص في الجدول التالي:

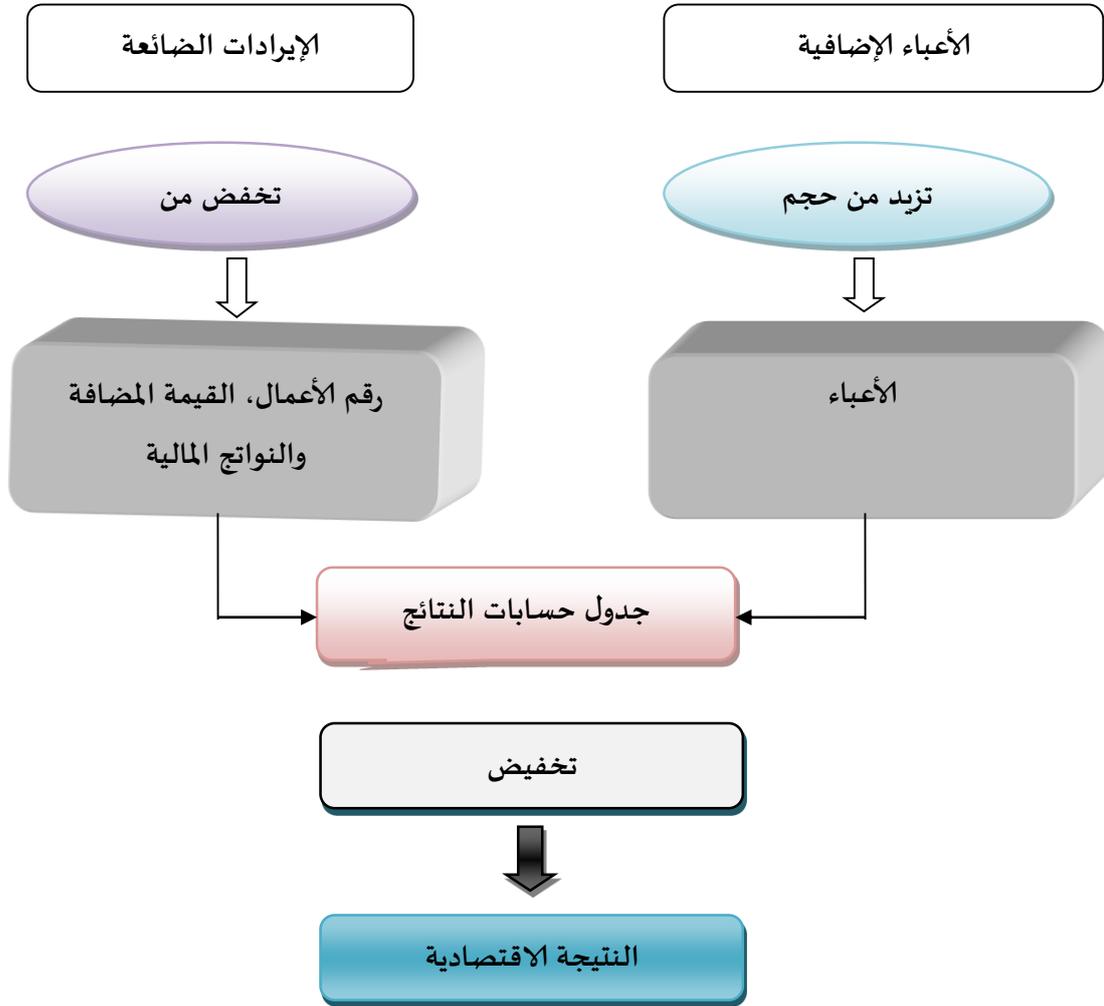
## جدول رقم 08 : النموذج العام لحساب التكاليف الخفية

المخاطر	مجموع التكاليف الخفية (1) + (2) + (3) + (4) + (5)	عدم خلق طاقة ( 5 )	اللا-إنتاج ( 4 )	الاستهلاك الإضافي (3)	الأوقات الإضافية (2)	الأجور الإضافية (1)	المكونات
							المؤشرات
	التكاليف الخفية الناتجة عن التغيب						التغيب
	التكاليف الخفية الناتجة عن حوادث العمل						حوادث العمل
	التكاليف الخفية الناتجة عن دوران العمال						دوران العمال
	التكاليف الخفية الناتجة عن اللاجودة						جودة المنتجات
	التكاليف الخفية الناتجة عن فروقات الإنتاجية						فروقات الإنتاجية
المخاطر الناتجة عن المؤشرات الخمس	مجموع التكاليف الخفية						المجموع
		تكلفة الفرصة البديلة	تكاليف تاريخية				المعنى الاقتصادي
		إيرادات ضائعة	أعباء إضافية				المعنى المحاسبي

Source : H.SAVALL, V.ZARDET, *Maîtriser les coûts et les Performances cachés*, 2010, OP Cit, P 126.

وفيما يلي مخطط توضيحي لأثر التكاليف الإضافية والإنتاج الضائع (اللا-إنتاج) على النتيجة الاقتصادية للمؤسسة.

الشكل رقم 02 : أثر الأعباء الإضافية والإيرادات الضائعة على النتيجة الاقتصادية للمؤسسة.



Source : H. SAVALL, V. ZARDET, *Maîtriser les coûts et les Performances cachés*, 2010, OP Cit, P 126.

#### 4. المبادئ العامة لحساب التكاليف الخفية والمنهجية العملية لحسابها

بعد العديد من الأبحاث والدراسات تمكن هنري سافال وفريق البحث ISEOR من اقتراح نموذج لحساب التكاليف الخفية، بالاعتماد على بعض المبادئ العامة، حيث سمح هذا النموذج بتجاوز النقص الذي كانت تعرفه نظم المعلومات التقليدية فيما يخص هذا النوع من التكاليف، حيث أصبح الآن بالإمكان كل المؤسسات الاقتصادية حساب تكاليفها الخفية من خلال هذا النموذج، والذي سنتناوله من خلال هذا المبحث:

#### 1.4. المبادئ العامة لحساب التكاليف الخفية

حسب H. Savall، يقوم حساب التكاليف الخفية على خمسة مبادئ، وهي:

- 1- ثبات الإنتاجية خلال وقت العمل (Iso productivité)
- 2- إنتاجية اليد العاملة غير المباشرة
- 3- التحميل العقلاني للموارد
- 4- القيمة الاقتصادية لزمن العمل
- 5- تحميل اليد العاملة المباشرة على التكاليف الثابتة

##### 1.1.4. المبادئ القائمة على إحصاء الكميات الاقتصادية

##### 1.1.1.4. ثبات الإنتاجية خلال وقت العمل (Iso productivité)

يقوم هذا المبدأ على افتراض ضمني مبدأه ثبات الإنتاجية لوحدة الزمن المستهلكة، أي ثبات الكمية المتوسطة المنتجة من طرف أي عامل في المؤسسة وفي أي وقت من أوقات العمل وتحت أي ظرف من الظروف.

عند حساب الإنتاج الضائع (غير المحقق) فإننا ننطلق من فرضية أن أوقات العمل الضائعة كانت ستعطي كميات إنتاج متماثلة مهما كانت فترة العمل (وتيرة عمل عادية، وتيرة عمل مرتفعة..... الخ)<sup>1</sup>.

##### 2.1.1.4. إنتاجية اليد العاملة غير المباشرة

ينطلق هذا المبدأ من فكرة أن كل فئات اليد العاملة المباشرة وغير المباشرة ومهما كان المستوى الهرمي لأفرادها تساهم في تحقيق الإنتاج كل من موقعه، ذلك أن العملية الإنتاجية عملية معقدة وتتطلب تدخل عدة أطراف من عدة مستويات<sup>2</sup>، عكس ما كان شائعاً في المحاسبة التحليلية التقليدية والتي تهمل دور اليد العاملة غير المباشرة في العملية الإنتاجية، ويفسر ذلك بالترابط والتداخل الكبير بين المديرين والأفراد والأقسام لتحقيق سيرورة العملية الإنتاجية.

##### 2.1.4. المبادئ المرتبطة بحساب الأسعار الوحدوية

إن عملية حساب أسعار المنتجات المستهلكة لا تطرح أي مشاكل، وإذا كانت هذه المنتجات من مصادرها الداخلية، فما عليها إلا تحديد مستويات لأسعار التحويل الداخلي. هذا ويرتكز تقدير التكاليف الخفية لتكلفة وقت العمل على ثلاثة خيارات منهجية أساسية نستعرضها في النقاط الموالية:

<sup>1</sup> H. SAVALL, V. ZARDET, 2010, Op, cit., P139.

<sup>2</sup> H. SAVALL, V. ZARDET, 1992, Op, cit., P 78.

## 1.2.1.4. التحميل العقلاني للموارد

وتقوم هذه الفرضية على مبدأ مفاده أن مستوى التجهيزات واليد العاملة للمؤسسة قد تم تحديده بصفة عقلانية بدلالة مستوى النشاط أو مستوى الإنتاج المنتظرين لفترة محددة. وعليه فإن التكاليف الثابتة للفترة المرتبطة بحجم التجهيزات والعمالة، قد تم تحديدها لتحقيق مستوى نشاط ومستوى إنتاج معيارين<sup>1</sup>.

حين يكون مستوى الإنتاج والنشاط الحقيقيين أقل من مستوى الإنتاج والنشاط المعياريين، تتحمل المؤسسة التكاليف الثابتة المرتبطة بهذا الانخفاض في النشاط (Sous activité)، لهذا السبب، فإن أوقات عدم الإنتاج (Les Temps de Non Production) المرتبطة بالتغيب يتم تقييمها بتكلفة وحدوية تشمل التكاليف الثابتة، وهو ما يعني أن هذا الاختيار في التقييم يؤدي إلى تحميل تكلفة الإنتاج غير المحقق على الاختلالات المسجلة. فتكلفة ساعة توقف عامل مثلا تبعا لتعطل آلة تحسب متضمنة للتكلفة الثابتة الموافقة لتلك الساعة. ويعتبر هذا مفهوما أساسيا في نموذج التسيير المقترح والمعبر عنه بالمساهمة الساعية في الهامش على التكلفة المتغيرة، وفي نفس الوقت يعني أن النشاط العادي سيساوي نشاطا دون أدنى خلل، بمعنى أنه يتم تقييم الاختلالات بناء على قاعدة مبدأ " صفر اختلال "، إن تحديد الطاقة المعيارية للمؤسسة على أساس صفر اختلال يعتبر تبسيطا كبيرا للواقع، لأنه من غير المعقول للمؤسسة أن تتجنب كل الاختلالات، ولكن مع هذا فإن الأهمية الكبيرة للمستوى المرجعي " صفر " ( Point de Référence Zéro ) هنا ورغم عدم واقعيته، تكمن في أنه نقطة مرجعية ثابتة عبر الزمن متفق عليها وعامل تحفيزي لزيادة النشاط وتجنب الاختلالات قدر المستطاع.

## 2.2.1.4. القيمة الاقتصادية لزمن العمل البشري

يرى هنري سافال أن هناك مشكلة في تقييم الأزمنة المخصصة لتسوية الاختلالات، وهناك مدخلان متداولان:

الأول: يقوم على تحميل تكلفة زمن العمل البشري على المساهمة أو الهامش في تغطية التكاليف الثابتة ( الهيكلية )، أخذا بعين الاعتبار كما سبق لفكرة أن التكاليف الثابتة هي تكاليف تصرف في المؤسسة من

<sup>1</sup>H. SAVALL, V. ZARDET, 2003, Op, Cit, p 125.

أجل تحقيق مستوى نشاط معياري، وأن أي وقت لا يخصص للحصول على إنتاج يعتبر استغلالاً غير كامل للطاقة وهدراً للتكاليف الثابتة.

الثاني: يقوم على اعتبار أن العنصر البشري وبمساهمته في النشاط العملي يهدف إلى المشاركة في تحقيق نتيجة اقتصادية ومالية إيجابية في المؤسسة، وبالخصوص في النتيجة التشغيلية، وعليه فإن وقت العمل يقيم حسب مساهمته في تحقيق الهامش الإجمالي على التكلفة المتغيرة.

تتماشى هذه الأخيرة مع المؤسسات التي لديها إمكانية النمو، بينما ينصح بإتباع الطريقة الأولى في باقي المؤسسات<sup>1</sup>.

#### 3.2.1.4. تحميل اليد العاملة المباشرة على التكاليف الثابتة

وتقوم هذه الفرضية على مبدأ أساسه أن تكاليف اليد العاملة يجب أن تدمج ضمن التكاليف الثابتة، على عكس ما كان سابقاً، إذ كانت تعالج على أساس أنها أعباء متغيرة تتوقف على حجم ونشاط المؤسسة.

والحقيقة أن الواقع يؤيد هذا الاتجاه، ذلك أنه يصعب على المؤسسة تغيير حجم عمالتها بسرعة إلا بتكاليف تسريح باهظة، وفي الغالب تؤخذ فترة سنة كفترة متوسطة دنيا لإمكانية تخفيض أعباء اليد العاملة، وهو ما يؤدي بالضرورة إلى احتساب مصاريف اليد العاملة المباشرة ضمن التكاليف الثابتة عند التقييم لزمّن العمل البشري<sup>2</sup>.

#### 2.4. المنهجية العملية لحساب التكاليف الخفية

##### 1.2.4. نموذج SOF لحساب التكاليف الخفية

بعد العديد من الأبحاث والدراسات تمكن هنري سافال وفريق البحث ISEOR من اقتراح نموذج لحساب التكاليف الخفية، سمح بتجاوز النقص الذي كانت تعرفه نظم المعلومات التقليدية فيما يخص هذا النوع من التكاليف، حيث أصبح الآن بالإمكان كل المؤسسات الاقتصادية حساب تكاليفها الخفية من خلال هذا النموذج، والذي سنتناوله بالدراسة من خلال طريقة SOF وهي اختصاراً للعبارة التالية " Social Organisationnel -Financier –" والتي سنتطرق إليها فيما يلي:

الطريقة العملية لحساب التكاليف الخفية تتم عبر ثلاث مراحل أو مقاييس:

<sup>1</sup>H. SAVALL, V. ZARDET , Op, Cit, 2003, p 140

<sup>2</sup>H. SAVALL, V. ZARDET, , 1992, Op, cit., P 80

1- النموذج الاجتماعي (S)

2- النموذج التنظيمي (O)

3- النموذج المالي (F)

ويمكن تحليل أهداف هذه المقاييس من خلال الشكل التالي:

الجدول رقم 09: أهداف مقاييس التكاليف الخفية

المرحلة أو النموذج	الهدف
النموذج الاجتماعي	1- تحديد الاختلالات الأساسية (البحث عن الاختلالات)
	2- تحديد أسباب الاختلالات من خلال العلاقة: [هياكل ← سلوكيات] ← اختلالات
النموذج التنظيمي	3- تحديد أساليب معالجة الاختلالات: دراسة الآثار
	4- القيام ببحث عن الآثار الاقتصادية لأساليب المعالجة: الوقت المستهلك، حجم الاستهلاك الإضافي، الإيراد الضائع.
النموذج المالي	5- البحث عن تكاليف عمليات المعالجة.
	6- تقييم مالي للآثار الاقتصادية لعمليات المعالجة.

Source : H. SAVALL, V. ZARDET, *Maîtriser les coûts et les Performances cachés*, 2010, Op Cit, P131.

#### 1.1.2.4 النموذج الاجتماعي

وهو يعتمد على إجراء مقابلات مع العاملين، المشرفين وإطارا المؤسسة، وتحليل الوثائق والمستندات التي تتضمن إحصائيات عن التغيب، حوادث العمل، دوران العمل ..... إلخ، بالإضافة إلى الاعتماد على الملاحظة المباشرة لبعض الظواهر التي تحدث داخل الورشة، وهذا من أجل استكمال وتأكيد المعلومات التي سبق الحصول عليها من خلال أسلوب المقابلة وتحليل المستندات.

#### 2.1.2.4 النموذج التنظيمي

ويعتبر كمرحلة إجبارية لكونه يشكل المصدر الأساسي للمعلومة التي سوف يتم الاعتماد عليها في النموذج المالي، ويستند هذا النموذج أساسا على إجراء جرد شامل ومتسلسل لخسائر التشغيل ومختلف آثارها عبر الزمن، كما يسمح النموذج التنظيمي بفرز أساليب المعالجة المتشابكة والمعقدة، وكذا الحكم على مدى توافقها مع الهدف الاقتصادي للمؤسسة.

## 3.1.2.4. النموذج المالي

خلال هذه المرحلة يتم الرجوع إلى عناصر التكاليف والأسعار المقيدة ضمن الوثائق المحاسبية للمؤسسة، من أجل إجراء تقييم مالي للوقت المستهلك والمواد المستهلكة أثناء عملية معالجة الاختلالات، أما العناصر التي لم يكن بالإمكان تقييمها مالياً، فيمكن الإبقاء عليها كمعطيات كمية و / أو كمية مكملة للمعلومات المالية. ولتوضيح منهجية تقييم التكاليف الخفية سنأخذ الدراسة التي تم إجرائها على مصلحة المعالجة الآلية في أحد البنوك حول مؤشر عيوب الجودة، والتي أفرزت ما يلي:

## أ- النموذج الاجتماعي

تمثل عيوب الجودة وخصوصاً الأخطاء رهانا مهما بالنسبة للبنك، لأن المعالجة الآلية للمعلومات تتميز بالمركزية، أيضاً فإن أي خطأ في البيانات سيؤثر سلباً على كامل البنك (450 شخص).

قد تتعدد أسباب ومصادر الأخطاء والحوادث، فمنها ما يرجع إلى:

- أسباب تقنية (البرامج، قدرات أجهزة المعالجة ..... الخ):

- أسباب بشرية، كالأخطاء التي تقع أثناء الإدخال ومعالجة البيانات؛

- أسباب تنظيمية كغياب التكوين الأساسي للموظفين أو غياب الكفاءات

يمكن ترتيب الحوادث والأخطاء التي تحدث أثناء معالجة البرامج المعلوماتية حسب نوعيتها، كالتالي:

الجدول رقم 10: ترتيب الحوادث والأخطاء التي تحدث أثناء معالجة البرامج في البنك

النسبة	نوع الحادث
33%	- خلل استثنائي أو غير عادي ببرنامج المعالجة
07%	- أخطاء أثناء عملية المعالجة
13%	- خلل في لغة التحكم بالوظائف JCL <sup>1</sup>
23%	- تجاوز الملفات لقدرة برنامج المعالجة
24%	- حوادث أخرى
100%	المجموع

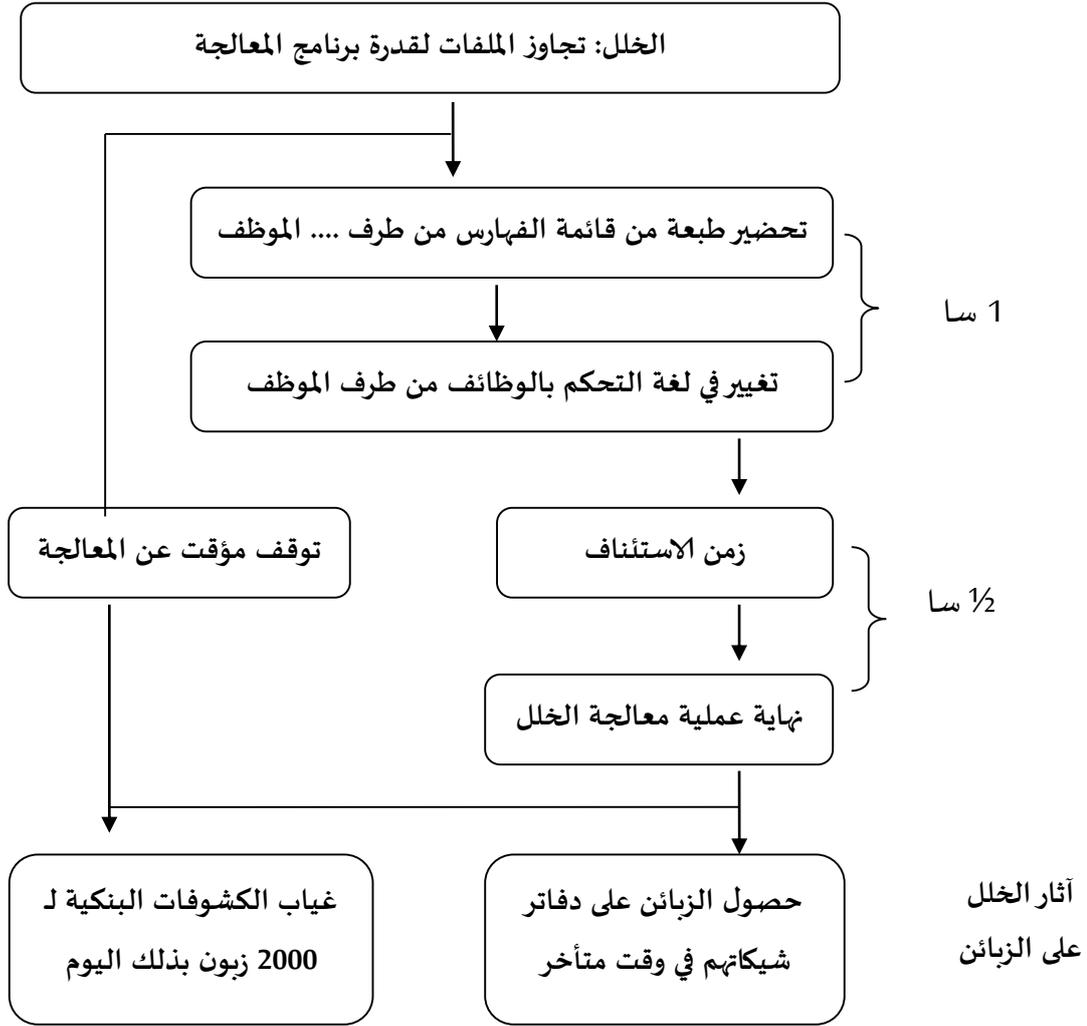
Source :H.SAVALL, V.ZARDET, *Maîtriser les coûts et les Performances cachés*, 2010, Op Cit, P133

<sup>1</sup> JCL : Job Control Language

ب- النموذج التنظيمي

خلال هذه المرحلة يتم تحليل الحوادث والاختلالات حسب التسويات أو المعالجات التي تم القيام بها لتصحيح هذه الاختلالات. فمثلا في حال حصول خلل يتمثل في (تجاوز الملفات لقدرة برنامج المعالجة)، يتم معالجة هذا الخلل من خلال المخطط التالي:

الشكل رقم 03: كيفية معالجة الخلل في البنك



Source : H.SAVALL, V.ZARDET, *Maîtriser les coûts et les Performances cachés*, 2010, Op Cit, P134

للإشارة، هذا الخلل يتكرر 12 مرة خلال شهرين، أي بمعدل 72 مرة بالسنة.

ج- النموذج المالي

- يقدر هامش الربح الساعي على التكلفة المتغيرة بـ 226 أورو

- التكاليف الخفية الناجمة عن تجاوز الملفات لقدرة برنامج المعالجة تقدر بحوالي 24400 أورو ( 1.5 سا  $226 \times 72$  )، مع العلم أن الآثار المختلفة لهذا الخلل على الزبائن لم تؤخذ بعين الاعتبار في التقييم المالي مثل فقدان شريحة معتبرة من الزبائن بسبب هذه التأخرات.

#### 2.2.4. المنهجية العملية لحساب التكاليف الخفية QQFI

هذا الجزء يحتاج إلى دليل تطبيقي للقيام بعملية حساب التكاليف الخفية، كمرحلة أولية سيتم عرض الطريقة البسيطة في تقييم وحساب التكاليف الخفية، في المرحلة الثانية، سيتم التعمق أكثر في حساب وتحليل التكاليف الخفية<sup>1</sup>.

#### 1.2.2.4 المرحلة الأولية: الطريقة البسيطة

##### أولاً: جداول وشبكات الاختلالات

يبدأ التشخيص السوسيو-اقتصادي بالتشخيص النوعي (Qualitatif)، يتم هذا التشخيص عبر عدة مقابلات نصف موجهة تهدف في مجملها إلى البحث عن الاختلالات وأثارها الرئيسية، إن الملاحظات التي تم تدوينها خلال هذه المقابلات يتم استعمالها واستغلالها بشككين مختلفين:

الشكل الأول: نهدف من خلاله إلى القيام بتشخيص نوعي، يتم هذا الشكل من الاستغلال عبر منهجية تم إنشاؤها لأول مرة من طرف هنري سافال وتجربتها وتعديلها من طرف فريق بحثه ISEOR. وهي معروضة في الملحق التالي:

#### الجدول رقم 11: شبكة أو جدول الاختلالات

تحضير مقابلات التكاليف الخفية انطلاقاً من المقابلات النوعية

الاختلالات	الوتيرة الدلالية	الأسباب النظرية	الآثار المحتملة على الأداء الاقتصادي

Source : H.SAVALL, V.ZARDET, *Le Nouveau Contrôle De Gestion*, 1992, Op Cit, P104

<sup>1</sup>H.SAVALL, V.ZARDET, *Le Nouveau Contrôle De Gestion*, 1992, Op, cit., P 103

في العمود الرابع، الهدف الأساسي هو تحديد أكبر عدد ممكن من الآثار، ويجب على الطرف المتدخل تحديد الآثار المحتملة التي يتوقع حدوثها، ومن ثم تحديدها بدقة أو المصادقة عليها من خلال المقابلة.

ولمأ الجدول يتوجب التحديد وبدقة للمفاهيم الثلاثة للاختلالات، للأسباب والآثار.

- الاختلال: وتمثل هنا مختلف الانحرافات والاضطرابات الواقعية والملاحظة بالعين، والممكن جعلها محل دراسة وتحليل، والملحق التالي يعطينا أمثلة حقيقية عن اختلالات واقعية.

### الجدول رقم 12: مثال حول جدول الاختلالات

تحضير مقابلات التكاليف الخفية انطلاقاً من المقابلات النوعية

الاختلالات	الوتيرة الدلالية	الأسباب النظرية	الآثار المحتملة على الأداء الاقتصادي
- مصاعد محجوزة بصفة دائمة - تقسيم خاطئ للبريد الوارد من طرف مكاتب العمل - غياب التجهيزات وأدوات العمل في بعض الأوقات	- كشف للعمل	- قيام الطابق الثاني بحجز المصاعد على الدوام	- تأخرات معتبرة في تسليم البريد - عمل إضافي في الغرف - وقت ضائع في البحث عن الأغلفة والبريد

Source : H.SAVALL, V.ZARDET, Le Nouveau Contrôle De Gestion, 1992, Op Cit P 104

- السبب النظري: ويمثل العامل ((Facteur المحدد من طرف الشخص الأصلي الذي تسبب في وجود الاختلال، من هنا نتوقع وجود معلومات ذات طبيعة مختلفة في هذا العمود:
- السبب النظري قد يكون اختلالاً آخر، على سبيل المثال، شكوى زبائن (اختلال) قد تنجم عن أخطاء قام بها الموظفون (السبب)؛
- السبب النظري قد يكون سلوكاً بشرياً: على سبيل المثال، عدم انتباه الموظفين أثناء إدخال البيانات قد يتسبب في أخطاء؛
- السبب النظري قد يكون أيضاً هياكل المؤسسة، مثل وضعية المخازن المهترئة.

هذا العمود يهدف إلى تذكير ممثلي المؤسسة بالأسباب التي يستطيعون الإشارة إليها أثناء مواجهة اختلال ما، ولا تعكس أبدا الأسباب الأصلية التي يشير إليها الموظفون المسؤولون عن تلك الاختلالات. بسبب الفهم الخطأ من طرف ممثلي المؤسسات

- الآثار: وتمثل كل النتائج المعلمة (Repéré) أو المحتملة للاختلالات المشار إليها في العمود الأول، المقابلات الخاصة بالتكاليف الخفية تهدف خاصة إلى مراجعة قائمة هذه الآثار وتكميمها، إذ أن تحديد هذه الآثار سيمكننا من تحديد سبل معالجة هذه الاختلالات.

### ثانيا: مقابلات التكاليف الخفية

يتم إجراء هذه المقابلات مع الإطارات والعمالة الذين يتقنون النشاط أو المصلحة المدروسة، وتهدف إلى إتمام التسويات الخاصة بالاختلالات ووتيرة هذه الاختلالات، كل مقابلة تتم خلال ساعتين ومع أطراف تم لقاءها سابقا خلال المقابلات النوعية، في الواقع، يجب تعليم هؤلاء مبادئ وطرق تحليل الاختلالات<sup>1</sup>. إن محتوى هذه المقابلات يختلف تماما عن محتوى مقابلات التكاليف النوعية، إذ الهدف منها ليس إيجاد اختلالات جديدة، وإنما وصف دقيق لكيفية معالجة هذه الاختلالات، فهي إذن مقابلات موجهة. إن الطريقة الفعالة لمعالجة كل اختلال في جدول الاختلالات تتطلب ما يلي:

- وتيرة أو معدل تكرار الاختلال؛
- الوصف الدقيق للأعمال التي يجب القيام بها لمعالجة الاختلالات وحجم الموارد المستهلكة في كل مرة، والأطراف المتدخلة بترتيب زمني لمعالجة الاختلالات في كل مرة

إن الهدف من هذه المقابلات هو تحديد مدى وجود مستندات تساعدنا على التعمق في دراسة وتحليل طرق معالجة الاختلالات. ويتم استخراج المعلومات عبر تقنيتين قام بهما هنري سافال وفريق بحثه ISEOR:

الأولى: تتمثل في إعطاء رقم لحجم الموارد المستهلكة حتى ولو كان ضعيفا، وهذا حتى يرغب المستجوب على إعطاء رأيه في هذه القيمة حين يرفض إعطاء رأيه الأولي عن حجم الموارد الإضافية المستهلكة،

الثانية: الطريقة الثانية تتمثل في وضع كشف أو متبوع يقوم بملاحظة معمقة خلال عدة أيام، ويقوم خلالها بحساب حجم الموارد الإضافية المستهلكة، ثم المجيء بعد ذلك لاسترجاع تلك الكشفوف.

<sup>1</sup>H. SAVALL, V. ZARDET, Le Nouveau Contrôle De Gestion, 1992, Op, cit., P 104

## ثالثاً: إعداد الكشوف

إن الملاحظة المعمقة للاختلالات الموجودة ولسبل معالجتها يمكن أن تعتمد على:

- وتيرة الاختلال: هذا النوع من الكشوف مفيد في حالة وجود اختلالات متكررة تتميز بسهولة معالجتها، مثال ذلك، مكالمات هاتفية موجهة للأطراف خطأً.
- معالجة الاختلال: يتم استعمال هذا الكشف في حالة وجود اختلالات معقدة ومكلفة، حتى ولو لم تتكرر هذا الاختلالات بصفة دائمة.

إن الغاية من هذه الملاحظة المباشرة هو التعداد وبدقة لمختلف الأعمال والأوقات الممضاة لتسوية ومعالجة الاختلال.

إن القيام بوضع هذه الكشوف له فائدة كبيرة، لأنه يشكل خطوة أولية في تحسيس وتوعية العامل الذي يقوم بملاً هذا الكشف، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى، تتمثل أهمية هذا الكشف في كونه أداة تؤكد صحة التقديرات الخاصة بالتكاليف الخفية.

وتتطلب هذه الكشوف أن تتم مقابلات التكاليف الخفية على فترتين متسلسلتين، مثال ذلك مرتين في ساعة، في الواقع، المقابلة الثانية تسعى إلى معرفة وفهم الكشف في حضور الشخص الذي قام بملاً هذا الكشف، لتدقيق جودة وصحة محتويات هذا الكشف ولتحديد الأوقات الضائعة الممضاة في شكل أجور إضافية، أوقات إضافية أو في شكل إنتاج ضائع، هذا جد مهم لإتمام الحسابات ومصداقية النتائج.

## رابعاً: استغلال مقابلات التكاليف الخفية: جداول تقييم التكاليف الخفية

إن المعلومات التي تم تجميعها خلال مقابلات التكاليف الخفية على شكل ملاحظات وكشوف تشكل نقطة البداية لحساب التكاليف الخفية، هذا الحساب يقدم على شكل جدول يضم جميع المعلومات التي تم جمعها باستعمال مصطلحات اقتصادية أكثر تعبيراً من التي تم استعمالها من طرف الموظفين المستجوبين.

## 1. تجميع الاختلالات العنصرية حسب المؤشر

يتم ترتيب الاختلالات العنصرية حسب المؤشر: التغيب، حوادث العمل، دوران العمال، عيوب الجودة، فروق الإنتاجية المباشرة.

لكل مؤشر، نفتح بطاقة أو عدة بطاقات (الشكل رقم 08)

- العمود " اختلالات عنصرية " يحوي نفس عناصر عمود الاختلالات في جدول الاختلالات (الشكل 07)

- عمود " الأسباب النظرية " يحوي نفس عناصر عمود " الأسباب النظرية " في جدول الاختلالات
- عمود " وتيرة دلالية " تحدد مدى تكرار الاختلال، مثال ذلك، مرة في اليوم أو عشر مرات في السنة
- يتم حساب التكاليف الخفية في الأعمدة التالية: " الآثار على المخطط الاقتصادي ".
- العمود " تفصيل طريقة الحساب " جد مهمة، إذ توضح بدقة أعمال التسوية، المعبر عنها نوعيا، من ثم معادلة الحساب لتقييم التكاليف الخفية. يتم ذكر نتائج المعادلة مباشرة في العمود الخاص بمكون التكاليف الخفية المناسب: أجور إضافية أو أوقات إضافية أو استهلاك إضافي أو عدم الإنتاج أو عدم خلق طاقة، هذه النتائج يتم نقلها إلى عمود " المجموع " لتسمح لنا بحساب المجموع كما ونوعا.

كل الحسابات تحسب على أساس سنوي، أما فيما يخص الاختلالات الخاصة بالكشوف الخاصة بمدة قصيرة، فما يهم أكثر هو التأكد قبل التحميل على كامل السنة من عدم شذوذ الفترة المدروسة.

### الجدول رقم 13: جدول مفصل لحساب التكاليف الخفية

الآثار على المخطط الاقتصادي							الوتيرة الدلالية	الأسباب النظرية للاختلالات	الاختلالات العنصرية
المجموع	عدم خلق طاقة	اللا-إنتاج	استهلاك إضافي	أوقات إضافية	أجور إضافية	تفصيل الحساب			

Source : H.SAVALL, V. ZARDET, Le Nouveau Contrôle De Gestion, 1992, Op Cit P 110

### 2. تحديد مكونات التكاليف الخفية

هذه العملية جد مهمة، وتتمثل في تحديد طبيعة مكون التكلفة الخفية لكل عملية تسوية أو معالجة. حسب القواعد والأسس التالية:

- استهلاك السلع والخدمات هي استهلاك إضافي يحسب بالقيمة المدفوعة من طرف المؤسسة، خارج الرسم في حال ما إذا كانت المؤسسة تسترجع الرسم على القيمة المضافة، وتحسب مع دمج كل الرسوم في حال العكس؛

- تحويل أو نقل عمال من فئة أدنى إلى فئة أعلى أجرا تمثل أجورا إضافية: وتحسب على أساس الفروق في معدلات الأجور بين كل فئة؛
  - الأوقات الزائدة المخصصة لمعالجة وتسوية الاختلالات تمثل الأوقات الإضافية، وتحسب على أساس المساهمة الساعية في الهامش على التكلفة المتغيرة (CHMCV)؛
  - أوقات عدم العمل أو الغياب تعتبر إنتاجا ضائعا (عدم إنتاج أو لا-إنتاج)، وتحسب على أساس المساهمة الساعية في الهامش على التكلفة المتغيرة (CHMCV)؛
  - إن فرص الربح الضائعة الناتجة عن الحسومات، الخصومات، التخفيضات الموافق عليها، أو عن الدفع المتأخر للزبائن أيضا تساهم في تخفيض النواتج المالية للمؤسسة. وتشكل أيضا لا-إنتاج حسب طبيعتها، ولا تحسب على أساس المساهمة الساعية في الهامش على التكلفة المتغيرة (CHMCV)، وإنما تقيم على أساس وحدات مناسبة كما نحسب الاستهلاك الإضافي.
  - فضلات المنتجات المصنعة أو المنتجات المسلمة لأصحابها وغير المدفوع ثمنها تخضع لتقييم مالي يحمل في جزئين: الأول في شكل استهلاك إضافي (حجم الموارد المستعملة في هذه المنتجات)، والثاني في شكل أوقات إضافية (قيمة وقت العمل المستهلك في هذه المنتجات، وأيضا حصة هذه الفضلات من المصاريف الهيكلية الثابتة بالإضافة إلى غياب الهامش الربحي لهذه المنتجات).
- حين نقوم بإعداد الحسابات في جداول الاختلالات، يجب الانتباه إلى عدم إعادة حساب نفس أعمال التسوية مرتين أو أكثر، مثال ذلك، في حالة كان التغيب سببا في وجود عيوب جودة في المنتجات، فهنا إما نضعه تحت مؤشر التغيب في حال ما إذا كانت المؤسسة تحاول توعية موظفيها بالآثار السلبية للتغيب، أما في حال ما إذا أرادت المؤسسة عزل حصة عيوب الجودة الناتجة عن التغيب، فهنا نضع أعمال التسوية تحت مؤشر عيوب الجودة.
- من جهة أخرى، أعمال التسوية يمكن أن تسفر عن عملية تحويل الموظفين في حال اللجوء إلى أوقات إضافية، على سبيل المثال، الأخطاء التي تحدث أثناء معالجة ملف معين، يتم تصحيحها من طرف الإطار المسؤول عن المصلحة، من جهة، يقضي وقتا إضافيا كان بالإمكان تفاديه في غياب الأخطاء (هناك وقت إضافي)، من جهة أخرى، يصحح الإطار المسؤول عن المصلحة الأخطاء أو يمكن لمساعدته فعل ذلك، هنا يوجد تحويل أو انتقال بين الوظائف.
- في حال طريقة حساب مكررة، نقوم بجمع عنصرين من عناصر التكاليف الخفية:

الوقت الزائد: يحسب على أساس المساهمة الساعية في الهامش على التكلفة المتغيرة لتلك الفئة من الموظفين؛

الأجر الزائد: ويحسب على أساس الفرق بين أجور الموظفين.

لكن في حال مقارنة تقديرية (Approche d'estimation) كافية لتشخيص سوسيو-اقتصادي أولي أين تحسب الأوقات الإضافية على أساس المساهمة الساعية المتوسطة، أين يتم أخذ كل الفئات من الموظفين في حساب الهامش على التكاليف المتغيرة، فلو قمنا بجمع الوقت الإضافي والأجر الإضافي فإن هذا سيعتبر إسهاباً أو إطناباً في حساب التكاليف، فيكفي إذا أن نأخذ العنصر الرئيسي للتسوية في الحساب، مثل أخذ الوقت الإضافي المستهلك في هذه الحال.

في نفس الاتجاه، يجدر بنا الإشارة إلى أن الوقت الإضافي المستهلك واللا-إنتاج هما وجهين لنفس الظاهرة، فالوقت الذي يمضيه الموظف في معالجة اختلال معين هو وقت ضائع غير منتج فيه، ففي عملية تسوية تتطلب ساعة عمل كوقت إضافي، في هذه الحال تكلفة تلك الساعة من اللا-إنتاج لا تدمج ضمن التكاليف الخفية.

### 3. حساب التكاليف الوجودية

لحساب التكاليف الخفية، يجب الوضع وبالتوازي مع مقابلات التكاليف الخفية إجراءات معينة لجمع المعلومات التي تسمح بحساب التكاليف الوجودية، يتم طلب هذه المستندات من أصحاب المعلومات في المؤسسة وأمام مسؤول هذه الوحدة، والذي يتدخل في حال الضرورة، بعد ذلك يتم جمع ومعالجة تلك المستندات لاستخراج المعلومات الضرورية (مثل حول قائمة من المعلومات في الشكل 3). كما يجب الانتباه إلى عدم التأخر في الحصول على المعلومات والتي تتطلب غالباً وقت عمل مجهد من طرف المصالح المعنية (مصالح المالية والمحاسبة ومصالح الموظفين).

## الجدول رقم 14: قائمة بالمعلومات التي يجب جمعها لحساب التكاليف الوحودية

المكونات	التكاليف الوحودية الضرورية	المعلومات الضرورية جمعها في المؤسسة
- الأجور الإضافية	- المعدلات الساعية المتوسطة للأجور لكل فئة	- الأجر السنوي المتوسط لكل فئة (مع احتساب كل العلاوات) - الأعباء الأجرية السنوية المتوسطة لكل فئة (بالدينار أو كنسبة من الأجر) - ساعات العمل السنوية المتوقعة لكل فئة - القانون (اتفاق جماعي)
- الأوقات الإضافية - اللا-إنتاج	- المساهمة الساعية في الهامش على التكلفة المتغيرة	- جدول حسابات النتائج: رقم الأعمال - التكاليف المتغيرة مع مستوى النشاط - عدد العمال السنوي المتوسط موزع ساعيا ب: دوام كلي، دوام جزئي - الساعات المتوقعة لكل عامل - معدل الأجر على الاستثمارات
- الاستهلاك الإضافي	- الطاقة، قطع الغيار، مواد أولية، المصاريف المالية	- تحدد المعلومات الضرورية التي يجب جمعها خلال مقابلات التكاليف الخفية

Source : H.SAVALL, V.ZARDET, *Le Nouveau Contrôle De Gestion*, 1992, Op Cit, P113

## 4. استخلاص النتائج

يتم تدوين النتائج الكلية في جدول ملخص (الشكل 4)، والذي يقدم دراسة تفصيلية للتكاليف الخفية حسب المؤشر وحسب المكون وفي آن واحد، يتم حساب هذه النتائج على أساس سنوي ولمختلف الوحدات التي تم تشخيصها. بعد ذلك يتم عرض هذه النتائج على شكل يجلب انتباه المؤسسة ومسيرها، من المستحسن وفي حال القدرة على ذلك حساب على الأقل نسبتيين:

- المعدل المتوسط للتكاليف الخفية لكل فرد سنويا: في الواقع، هذه القيمة حتى ولو لم يكن لديها إلا صفة دلالية، إلا أنها تسمح بتتبع تطور ظاهرة معينة خلال فترة معينة، كما يجب الانتباه من تقديم تحليل أو تفسير مضلل لأصحاب القرار في المؤسسة، مثال ذلك، في حال توصلنا إلى قيمة 8000 أورو كمتوسط للتكاليف الخفية لكل فرد سنويا، هذا لا يعني أن كل فرد يتسبب في 8000 أورو كتكاليف خفية. في الواقع،

هناك تكاليف ناتجة عن اختلالات خارجية إلا أنها تحمل على الوحدة، وعلى العكس تماما، فهناك آثار معتبرة إلا أنها خارج حدود الوحدة ولا تخضع لتقييم أثناء تشخيص الوحدة<sup>1</sup>.

- نسبة ثانية جد مهمة والتي تسمح لنا بمقارنة التكاليف الخفية مع قيمة أخرى، تكلفة أو أداء معروف في المؤسسة؛ من بين هذه النسب:

التكاليف الخفية	التكاليف الخفية
الميزانية	الكتلة الأجرية
التكاليف الخفية	التكاليف الخفية
الربح (أو الخسارة)	رقم الأعمال

هنا أيضا، يجب الحذر حين نقوم بتقديم التحليلات والتفاسير.

النسبة (تكاليف خفية / الكتلة الأجرية) تعبر عن مستوى الرهان الاقتصادي مقارنة مع العامل الوحيد (Facteur Actif) النشط في المؤسسة في عملها، نتكلم هنا عن العامل البشري. أكيد أن رأس المال التقني، الاستثمارات، التجهيزات، التكنولوجيا لها أثر على مستوى التكاليف الخفية وعلى الأداء الاقتصادي والطاقة الكامنة للمؤسسة. ومع ذلك، فالتحليل السوسيو-اقتصادي في المؤسسات أكد أن جميع العناصر في المؤسسة جامدة وغير فعالة بديها، وأن العنصر البشري فقط هو من يحركها ويسمح بتحويل الأداء الكامن أو المحتمل للتجهيزات إلى أداء فعلي حقيقي. فقط حسب سلوكياته الوظيفية أو اللا-وظيفية يتغير مستوى أداء العوامل الجامدة، وتتجلى أهمية هذه النسبة في كونها تعطينا نسبة التكاليف الخفية التي تتحملها المؤسسة لكل 01دج مدفوع كأجرة لليد العاملة<sup>2</sup>.

في الواقع، نود التأكيد أن استراتيجية إعادة توزيع الأوقات المسترجعة تعتمد على طبيعة وأهمية الأداء الاقتصادي الفعال المحقق بعد تخفيض التكاليف الخفية.

<sup>1</sup>H.SAVALL, V.ZARDET, , 1992, Op, cit, P115

<sup>2</sup>H.SAVALL, V.ZARDET, Le Nouveau Contrôle De Gestion, 1992, Op, cit., P 115

## الجدول رقم 15 : جدول ملخص للتكاليف الخفية حسب المؤشر وحسب المكون

المجموع	المخاطر	عدم خلق طاقة	اللا-إنتاج	استهلاك إضافي	أوقات إضافية	أجور إضافية	المكونات / المؤشرات
							التغيب
							حوادث العمل
							دوران العمال
							عيوب الجودة
							فروق الإنتاجية المباشرة
							المجموع

Source : H.SAVALL, V.ZARDET, *Maitriser les couts-performances cachés*, 2010, Op Cit, P114

## 2.2.4. مرحلة التعمق والتحليل

حين تقوم الأطراف الخارجية بدراسة تقديرية للتكاليف الخفية بالتعاون مع المؤسسة، والقائمة على أساس مقابلات التكاليف الخفية وملاً بعض الكشوف، ما يهم أكثر هو الأخذ بالحسبان لتلك التقديرات الأولية وجعلها أداة مساعدة في اتخاذ القرارات المتعلقة بمصير وحياة المؤسسة.

## 1.2.2.4. شبكة تحليل الاختلالات

بدءاً من الاختلالات التي تم احتسابها في التقديرات الأولية، نقوم بدراسة تحليلية معمقة لكل اختلال نراه مهماً وفي كل مرة يتكرر فيها هذا الاختلال. تملأ بطاقة تحليل الاختلال (الشكل 05) من طرف الشخص أو الأشخاص الشهود المباشرين للاختلالات، خصوصاً المشرفين. ولكن قبل البدء في عملية الملاء يجب أولاً أن نخضع الموظفين لتكوين قصير لتعلم كيفية ملاء البطاقة بطريقة صحيحة، استعمال الخانات، مستوى التفصيل المطلوب في المعلومات.

لكل اختلال ملاحظ يوماً بعد يوم، نقوم بملاء بطاقة، من الجوانب الإيجابية لهذه الطريقة هي التحديد وبدقة كبيرة:

- من جهة، لوتيرة الاختلالات، لأننا نقوم بملاء بطاقة تحليل في كل مرة؛

- من جهة أخرى، لمختلف أعمال التسوية المتتالية داخل الوحدة وخارجها، كذلك مختلف الأطراف المتدخلة في أعمال التسوية (العمود الأول والعمود الثاني)

إن استعمال شبكات التحليل هذه يؤكد ضرورة تقديم مساعدة منهجية لكل شخص مكلف بتقديم المعلومات، وهذا لزيادة دقة وجودة المعلومات التي نقوم بجمعها. ويتوجب خلال هذه الحصص فحص الشبكات التي تم ملأها سابقا لتدقيق جودة ملأها، كما يمكن للشهود أو المسؤولين عن ملأ تلك البطاقات نسيان بعض أعمال التسوية بسبب بعض الظواهر مثل إدمان الاختلالات أين تصبح بعض الأعمال شبه روتينية ولا تسجل في البطاقات. إن العين الحادة (l'œil aiguisé) للطرف الخارجي تسمح خلال هذه الحصص باسترجاع سيناريو أعمال التسوية من بداية الاختلال إلى غاية عودة سير العمل بشكل عادي<sup>1</sup>، فبعد حصص المساعدة نجد:

- دقة أكثر في تحديد أعراض الاختلال (منطقة الاختلالات)؛
- دقة أكثر في تحديد حجم الموارد المستهلكة أثناء عمليات التسوية؛
- إضافة النتائج المتأتية من خارج الوحدة

الجدول رقم 16: شبكة تحليل اختلال " البطاقة ( أ ) "

شبكة تحليل اختلال			العمل
شبكة مملوءة من طرف :			المصلحة
معلومات مكملة		الاختلال	
الوتيرة	الكمية	الأطراف المتدخلة	← أعمال التسوية
			← التكلفة الخفية

Source : H.SAVALL, V.ZARDET, *Le Nouveau Contrôle De Gestion*, 1992, Op Cit, P 117

<sup>1</sup>H.SAVALL, V.ZARDET, *Le Nouveau Contrôle De Gestion*, 1992, Op, cit., P 116

#### 2.2.2.4. انتقاء الاختلالات لغرض التقييم

الخطوة التالية تتمثل في حساب التكاليف الخفية الناجمة عن تلك الاختلالات. مع العلم أن عملية جمع المعلومات هي تأخذ الوقت الأكبر، إلا أن هناك ضرورة لانتقاء بعض الاختلالات: فقط هذه الاختلالات تكون موضع دراسة وتقييم مالي. يجب أن تأخذ ثلاثة معايير في انتقاء هذه الاختلالات:

- وتيرة الاختلال خلال الفترة المدروسة؛
- مستوى التكاليف الخفية المتوقع (لأنه لم يحسب بعد بدقة) الناتج عن الاختلال؛
- مدى تعقد عملية تسوية الاختلال: فعلى المستوى التنظيمي نجد: تعدد أعمال التسوية، تعدد الأطراف المتدخلة، تعدد القرارات المتخذة أثناء عملية التسوية، أما على المستوى التكنولوجي فنجد: استعمال الآلات خلال عملية التسوية، تقادم واهتراء الوسائل المستعملة، الآثار والحوادث الجانبية التي تطرأ على العملية التكنولوجية من الخلف ومن الأمام<sup>1</sup>.

هذا يعني أن العينة المأخوذة يجب تتوافر فيها ثلاثة شروط:

- تكرر هذه الاختلالات بكثرة حتى ولو أن ظاهرها يبين أنها غير مكلفة؛
- التكلفة الكبيرة المتوقعة لهذه الاختلالات حتى في ظل ندرتها النسبية؛
- تعقد عمليات تسوية هذه الاختلالات، حتى في ظل ندرتها النسبية؛

#### 3.2.2.4. البحث عن المعلومات الكمية والمالية

تتمثل الخطوة التالية في البحث عن المعلومات الكمية والمالية للتحضير لعملية تقييم التكاليف الخفية بالدينار الجزائري دج. يجب قبل البدء في عملية البحث القيام بتكوين تطبيقي لمراقبي التسيير للقيام بعملية جمع المعطيات والبيانات، متبوعة بالمقابلات لغرض جمع هذه المعطيات، والملاحظ خلال هذه العملية أن المعلومات تكون منتشرة ومتفرقة على مستوى عدد من ممثلي المؤسسة، والملاحظ أيضا أن مسؤولي الورشات والمصالح التقنية يملكون معلومات ذات أهمية كبيرة فيما يتعلق بحجم الطاقة الساعي المستهلك من طرف كل آلة (كيلواط/سا)، تكلفة قطع الغيار أو حجم المواد الأولية المستهلك. في الواقع، نادرا ما نجد هذه المعطيات مكتوبة في مدونة (Nomenclature) لدى الإدارة العليا محينة وصادقة.

<sup>1</sup>H.SAVALL, V.ZARDET, 1992, Op, cit., P 118

نقوم في نهاية هذه المرحلة بوضع مدونة للتكاليف الوحدوية بصفة أكثر دقة من مرحلة التقدير، مثال ذلك، حساب المساهمة الساعية في الهامش على التكلفة المتغيرة لكل فئة من العمال.

#### 4.2.2.4. حساب التكاليف الخفية المرتبطة بكل اختلال

الخطوة التالية تقودنا إلى حساب العناصر المختلفة التي ستمثل التكلفة الخفية الوحدوية المرتبطة بهذا الاختلال لكل بطاقة اختلال تم انتقاءها، بمعنى آخر، التكلفة الخفية التي ستتحملها المؤسسة كلما تكرر هذا الاختلال: هذا يتم عبر إكمال البطاقة (أ +)، أولاً نقوم بتحديد مكونات التكاليف الخفية المطلوبة في كل عملية تسوية (عمود " كمية X وحدة " )، بعد ذلك نقوم بحساب التكلفة الخفية مكون بمكون: المساحة الإضافية في البطاقة تدعى بـ : " تكلفة خفية " هذه المساحة مقسمة إلى 06 أسطر تتناسب والمكونات الستة للتكاليف الخفية. والشكل الموالي يوضح كيف يمكن تحويل البطاقة من (أ +) إلى البطاقة (ب).

الجدول رقم 17: شبكة حساب التكاليف الخفية لاختلال ما " البطاقة (ب) "

المصلحة		شبكة مملوءة من طرف :		العمل	
التسوية		معلومات مكتملة: الأسباب المحددة أو المحتملة		الاختلال	
التسوية		الأطراف المتدخلة		أعمال	
التسوية		الكمية (X) وحدة		الوتيرة	
التكلفة الخفية	أجور إضافية	€			
	أوقات إضافية				
	استهلاك إضافي				
	اللا-إنتاج				
	عدم خلق طاقة				
	المخاطر				

Source : H.SAVALL, V.ZARDET, Le Nouveau Contrôle De Gestion, 1992, Op Cit P 120

## 5.2.2.4. تقييم التكاليف الخفية المرتبطة بالاختلالات المنتقاة

خلال هذه المرحلة يتم ربط التكلفة الوحودية لكل اختلال والتي تظهر في الأسفل على يمين البطاقة (ب) بوتيرة كل اختلال على الفترة المدروسة: فالحساب إذا يعطينا التكاليف الخفية الناجمة عن الاختلالات المنتقاة خلال الفترة المدروسة. بعد ذلك يتم تعميم نتائج تلك الفترة على كامل السنة. بعد ذلك يمكننا مقارنة القيمة السنوية لهذه التكاليف مع التقديرات التي تم حسابها خلال التشخيص الأولي. نلاحظ إذا أن نتائج التحليل تعطينا نتائج جد معبرة: نستطيع القول إذا أن الدراسة التحليلية المعمقة تسمح لنا على الأقل بمضاعفة قيمة التقديرات الأولية للتكاليف الخفية التي تم حسابها خلال التشخيص السوسيو-اقتصادي<sup>1</sup>.

إن الغاية من هذه الدراسة التحليلية المعمقة هو أن تتبع مرحلة التقييم بمرحلة تحليل للتكاليف الخفية، نتيجة للتحضير لوحات القيادة مكيفة بصفة خاصة.

<sup>1</sup> H.SAVALL, V.ZARDET, *Le Nouveau Contrôle De Gestion*, 1992, Op, cit., P 119

## خاتمة الفصل

يعتبر موضوع التكاليف الخفية موضوعا حديثا نسبيا، وتعتبر المدرسة السوسيو-اقتصادية السباقية لدراسة هذا النوع من التكاليف، باعتبار المؤسسة نسيج معقد يحوي خمس هياكل مختلفة في تفاعل مع خمس سلوكيات بشرية، هذا التفاعل المستمر والمعقد هو الذي يحدد نبض النشاط في المؤسسة. إن الاختلالات والاضطرابات التي تواجه المؤسسة هي السبب الأول في ظهور هذا النوع من التكاليف، هذه التكاليف لها اثر حاد على الأداء الكلي للمؤسسة، بما فيها تنافسيتها، مردوديتها، فعاليتها ونمط سيرها. يمكن تجميع هذه الاختلالات في ستة عائلات: ظروف العمل، تنظيم العمل، إدارة الوقت، التنسيق والاتصال، التدريب المتكامل والتنفيذ الاستراتيجي. هذه الاختلالات تتسبب في تكاليف خفية يمكن معالجتها وتسويتها بتحمل: إما أجور إضافية، استهلاك إضافي من الموارد، أوقات إضافية، اللاتجـاز إضافة إلى عدم خلق طاقة محتملة (أداء محتمل ضائع) والمخاطر الناتجة جراء هذه الاختلالات. ويرى منظرو المدرسة السوسيو-اقتصادية أن السلوكيات البشرية والتي تعتبر كمؤشرات للتكاليف الخفية المتمثلة في: التغيب، دوران العمل، حوادث العمل، اللجوء، فروق الإنتاجية المباشرة هي التي تحدد مصير المؤسسة. لهذا فقد ركز فريق ISEOR في النظرية على أهمية الموارد البشرية كأهم عامل لتخفيض التكاليف الخفية ولتحسين أداء المؤسسة الشامل، وقد اقترح فريق ISEOR بعض الأدوات المساعدة في تحسين الأداء الشامل على غرار عقود النشاط المتفاوض عليها دوريا (CAPN) ولوحات القيادة الاستراتيجية (TBPS) والقائمة أساسا على الاهتمام بالعامل البشري في المؤسسة. لذا سنحاول في الفصل الموالي دراسة دور الممارسات الحسنة لإدارة الموارد البشرية في تخفيض التكاليف الخفية بالإضافة إلى أهم الأدوات المعتمدة من طرف المدرسة السوسيو-اقتصادية في تخفيض التكاليف الخفية.

# الفصل الثاني

## II. الممارسات الحسنة لإدارة الموارد البشرية والتكاليف الخفية

### مقدمة الفصل

يعتبر المورد البشري أحد الأعمدة الأساسية في تنافسية المؤسسات. ويعتبر ثروة نادرة بالنسبة للمساهمين يجب الحفاظ عليه. ويرى أغلبية المسيرين اليوم أن المورد البشري هو أحد أهم الأوراق الرابحة في المؤسسة. ومع الأهمية المتزايدة لهذا المورد فقد أصبحت إدارته من أهم الرهانات والتطلعات الحديثة بالنسبة لها. إذ تمثل المهمة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في تطوير وتعبئة كفاءات ومهارات هذه الموارد.

من جهة أخرى تعتبر الاختلالات الوظيفية المتعلقة بظروف العمل، تنظيم العمل، التدريب .... هي السبب الأول في ظهور التكاليف الخفية. فهذه الاختلالات تؤدي إلى ارتفاع نسبي في معدلات التغيب ودوران العمال، نقص الإنتاجية ... الخ، ارتفاع هذه المؤشرات ينعكس سلبيًا على الأداء الكلي للمؤسسة. فتنحصر التكاليف الخفية على شكل زيادات في الأجور، أوقات عمل إضافية، استهلاك إضافي للمواد الأولية.... الخ، هذه التكاليف تعرف بالتكاليف الخفية أو تكاليف الأداء الخفية.

وتعتبر الممارسات الحسنة لإدارة الموارد البشرية أحد أهم الأساليب العملية لتخفيض الاختلالات. فتحسين ظروف العمل، التكوين والتدريب، تحسين عمليتي الاتصال والتنسيق ... الخ، تعد من أولويات إدارة الموارد البشرية. فهذه الممارسات تسمح إلى حد ما بتخفيض نسبة الاختلالات التنظيمية وبالتالي خفض معدل مؤشرات: التغيب، دوران العمل، حوادث العمل، اللجوء، وكنتيجة فإن انخفاض معدل هذه المؤشرات سيؤدي إلى انخفاض تكاليف الأداء الخفية.

## أولاً: إدارة الموارد البشرية

تحظى الموارد البشرية بأهمية بالغة في مجال نمو وتطور المؤسسة، وتعتبر العنصر المؤثر على الموارد المتاحة في المنشأة، وتكمن أهمية الموارد البشرية بأن الإنسان يلعب دور المحرك الرئيسي لأية عملية من عمليات المنشأة، إذ يبعث الحيوية والفاعلية في استغلال الثروات المتوفرة، وهو المسؤول الأول عن نمو المؤسسة وتقدمها وتحديد ملامحها والمضي قدماً بتفوقها في ظل المنافسة الشديدة والتغير الدائم في بيئة الأعمال.

تشغل الموارد البشرية حيزاً كبيراً في الإدارة الحديثة كونها تهتم بالوظائف والمهام الخاصة بأئمن مورد في المؤسسة. ومنحها المكان المناسب في الهيكل التنظيمي للمنشأة، واتخاذها كأسلوب تسييري أصبح شرطاً لا بد منه في تحقيق النجاح لأية منشأة.

1. مفهوم إدارة الموارد البشرية: قبل البدء باستعراض المفاهيم الخاصة بإدارة الموارد البشرية أردنا أن نعرج على المقصود بمصطلح الموارد البشرية.

هناك من يعرف الموارد البشرية على أنها كل القوة العاملة الراغبة والقادرة على العمل ومستعدة لتقديم قيمة مضافة للمجتمع<sup>1</sup>.

كما يشير مصطلح الموارد البشرية لدى البعض إلى كافة الأشخاص العاملين في المؤسسات والمؤسسات<sup>2</sup>.

كما يمكننا القول أن الموارد البشرية لأي دولة أو منظمة هي تلك المجموعات من الأفراد القادرين والراغبين في أداء العمل بشكل جاد وملتزم، ويتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم، وتزيد فرص الاستفادة الفاعلة لهذه الموارد عندما تتوفر نظم تحسين تصميمها وتطويرها بالتعليم والاختبار والتدريب والتطوير<sup>3</sup>.

## 1.1. تعريف إدارة الموارد البشرية

يعتبر مفهوم إدارة الموارد البشرية أحد المفاهيم التي أسالت الحبر، لذا فقد تم تقديم عدة تعريفات لإدارة الموارد البشرية، من أهمها:

التعريف البسيط لإدارة الموارد البشرية مفاده امتلاك المؤسسة في الوقت المراد القوى العاملة التي تحتاجها، آخرون يرون أنها امتلاك المؤسسة الموارد البشرية المناسبة في الوقت والمكان المناسبين<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> www.abahe.co.uk, dernière Consultation le : 25/12/2018.

<sup>2</sup> https://www.abahe.co.uk/human-resources-definition. Dernière Consultation le : 25/12/2018.

<sup>3</sup> https://hrdiscussion.com, dernière Consultation le : 25/12/2018.

<sup>4</sup> L. Lethielleux, L'essentiel de la Gestion des ressources humaines, Gualino éditeur, 2007, p.15

ويعرفها L.SEKIOU وباحثون آخرون على أنها مجموعة إجراءات (سياسات، طرق عمل، برامج ...) يكون المورد البشري عنصرا مهما لتعظيم أداء كلا من الفرد والمؤسسة على حد سواء<sup>1</sup>.

وتعرف إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة من السياسات والإجراءات والأنشطة الخاصة بالموارد البشرية الهادفة إلى تحقيق فعالية وأداء أمثلين من طرف القوى العاملة والمؤسسة. ولديها مقاربة شخصية باعتبارها اليد العاملة موردا لا تكلفة<sup>2</sup>.

يمكننا تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المؤسسة من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة<sup>3</sup>.

ويعرف L.BELANGER إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة الأنشطة الهادفة إلى الحصول على الموارد البشرية وتطويرها والمحافظة عليها بهدف تزويد المؤسسة بيد عاملة منتجة، راضية ومستقرة<sup>4</sup>.

من خلال هذه التعاريف يمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية هي مجموعة من السياسات والإجراءات المعتمدة، الأنشطة والوظائف الهادفة إلى الوصول إلى الفعالية القصوى والأداء الأمثل من طرف الأفراد والمؤسسة معا. ولدى إدارة الموارد البشرية مقاربة شخصية باعتبار الأشخاص كمورد بدلا من اعتبارها كتكلفة، وتعتبر مشاركة وظيفة الموارد البشرية أولوية أساسية للتنسيق بين مختلف موارد المؤسسة.

## 2.1. خصائص إدارة الموارد البشرية

- وظيفة تحاول التوفيق والتقريب بين أهداف المؤسسة والمساهمين من جهة وأهداف الموظفين من جهة أخرى؛
- مجموعة أعمال وسياسات تقوم على دمج العامل في استراتيجيات المؤسسة؛
- تكملة وظيفية للعنصر التشغيلي في المؤسسة؛
- الاهتمام بالمورد البشري باعتباره العقل المفكر في المؤسسة والاستخدام الفعال له يمثل أهم انشغالاتها في جميع المستويات التنظيمية؛
- تشكل مصدر للمعلومات بالنسبة الإدارة العليا والإدارات الأخرى فيما يتعلق بالموارد البشرية للمؤسسة؛

<sup>1</sup> د. رقام ليندة، دروس في أسس إدارة الموارد البشرية مدعمة بحالات تطبيقية، جامعة فرحات عباس-سطيف، 2014 / 2015. ص 05

<sup>2</sup> Sekiou, Blondin, Fabi, *Gestion des ressources humaines*, De Boeck, 2015 p.10

<sup>3</sup> <https://fr.scribd.com/doc/24072303> , Dernière consultation le 04/09/2017

<sup>4</sup> د. رقام ليندة، مرجع سبق ذكره. ص 05.

- تشكل أحد الأعمدة الرئيسية التي تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق الرسالة والرؤية الاستراتيجية والأهداف التنظيمية الخاصة بها.

### 3.1. أهمية إدارة الموارد البشرية

تزايدت أهمية إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي لا لأنها تسير أهم وأعلى أصول المؤسسة فحسب، بل لأنها يجب أن تعمل بكفاءة للاستفادة من هذه الأصول، ويمكن أن نلمس هذه الأهمية من خلال النقاط التالية<sup>1</sup>:

- تراجع تدريجي في مكانة بعض وظائف المؤسسة، والتي كانت تعتبر في الماضي رئيسية لصالح البعض الآخر منها وبالخصوص إدارة الموارد البشرية. وهذا راجع إلى مهارات مختصي الموارد البشرية في مواجهة الأزمات، واتجاهات التغيير الجديدة التي تميز المجتمع بصفة عامة ومحيط العمل بصفة خاصة.
- ضرورة حصول المؤسسة وفي الوقت المناسب على عاملين أكفاء ومحفيزين حتى تستطيع الاستجابة لضغوطات المحيط وتضمن نجاح استراتيجياتها، وإدارة الموارد البشرية وحدها تمكنها من تحقيق هذا المسعى.
- لا يمكن لأي تغيير في المؤسسة أن ينجح إن لم يأخذ في الحسبان دوافع واحتياجات الأفراد المتلقين له. وهنا يأتي دور إدارة الموارد البشرية بدراسة وتحليل ومن ثم الاستجابة لهذين المتغيرين (الدوافع والاحتياجات). والإخلال بهذا الدور يؤدي إلى غياب الرضا الوظيفي والذي ينجم عنه مشاكل عديدة منها: ارتفاع معدل دوران العمل، التغيب، الإحساس بعدم الانتماء ... الخ.
- العلاقة التكاملية التي تجمع إدارة الموارد البشرية مع بقية الإدارات والتي تسمح لهذه الأخيرة من الاستفادة من خدمات ومساعدات آراء الأولى حتى تنجز أعمالها، وأي تقصير يؤدي إلى عجز تلك الإدارات ومنه عجز المؤسسة ككل.
- محور اهتمام إدارة الموارد البشرية هو الإنسان وهو العامل الرئيسي لزيادة الإنتاج، ففشل أو نجاح المؤسسة مرهون بالعنصر البشري<sup>2</sup>.
- على مستوى وظائف الإنتاج، التسويق والمالية إدارة الموارد البشرية ستزود المؤسسة بيد عاملة كفوة قادرة على زيادة إنتاجية المؤسسة ومبيعاتها مع تحكم أفضل في تكاليف الإنتاج والتسويق.
- على مستوى وظيفة المالية، إدارة الموارد البشرية قادرة على إيجاد يد عاملة خبيرة قد تمكن المؤسسة من إيجاد مصادر تمويل مختلفة مع تحكم أفضل في النفقات.
- على المستوى الاستراتيجي، إدارة الموارد البشرية تمكن المؤسسة من التميز عن باقي المنافسين بفضل اليد العاملة الخبيرة التي تملكها، إذ أن موظفيها سيمكنونها من خلق قيمة مضافة إضافية للزبائن.

<sup>1</sup> رقام ليندة، " دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف"، رسالة دكتوراه منشورة بجامعة سطيف، 2014/2013، ص 21

<sup>2</sup> عبد الحكيم جري " أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة سطيف، 2013، ص 08.

## 4.1. أهداف إدارة الموارد البشرية

إذا حاولنا التعرف على أهداف إدارة الموارد البشرية فنجدها متعددة ومتنوعة وتصب في نفس الغرض ألا وهو الهدف العام للمؤسسة بالإضافة إلى أهداف الأفراد أيضا. حيث يرى P.LOUART أن إدارة الموارد البشرية يجب أن تهتم بالفرد وليس بالنتائج التنظيمية فقط لأن المؤسسة لن تحقق الفعالية المثلى إلى مع بلوغ الأفراد غاياتهم<sup>1</sup>.

ويرى الخبراء والمختصون في إدارة الموارد البشرية أن أهداف إدارة الموارد البشرية يمكن تلخيصها في خمسة نقاط رئيسية<sup>2</sup>:

- الجذب والاستقطاب (Attirer): إن استقطاب الموارد البشرية يمثل انشغالا أساسيا بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، ويرتبط أساسا بالتخطيط المناسب لاحتياجات المؤسسة من اليد العاملة. لذا يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية جذب واستقطاب العدد الكافي من العمالة الماهرة ومن ذوي الخبرة لسداد حاجياتها وبما يسمح بتحقيق أهدافها.
- المحافظة عليها (Conserver): إن إعداد برامج التقييم، برامج تحسين المسار المهني، برامج الترقية الداخلية تعتبر من الانشغالات الأساسية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية مثلها مثل التوظيف؛
- التطوير (Développer): فيما يتعلق بالتكوين والتدريب، تخصص الدول المصنعة جزءا مهما من كتلتها الأجرية لتطوير عمالتها (على سبيل المثال، تخصص اليابان حوالي 10% من كتلتها الأجرية للتدريب، بينما تخصص فرنسا حوالي 03%، في عصر الصناعة الحالي، تتجه المبالغ المخصصة للتدريب ونسبها نحو الارتفاع. وهذا بغرض ضمان تأقلم، تكيف ومرونة اليد العاملة مع المستجدات والمتغيرات<sup>3</sup>؛
- التحفيز والإرضاء (Motiver et Satisfaire): يمكن تحقيق هذا الهدف من خلال عدة اتجاهات، فعلى مستوى الأجور، يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية تقييم أداء الموظفين حسب متطلبات الوظيفة وتحديد الأجور المناسبة وكذلك تقديم نسب من الأرباح السنوية للشركة<sup>4</sup>. فيما يتعلق بمناخ العمل، يجب على إدارة الموارد البشرية التركيز أكثر على التواصل مع الموظفين وعلى المقابلات الدورية بين مسيري المؤسسات وممثلي العمال. أما فيما يخص الصحة والأمن المهنيين، يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية تخفيض حوادث العمل وإعداد برامج تدريبية للوقاية والأمن من حوادث العمل.
- الفعالية (Etre efficace): كل الأهداف المسطرة سابقا تقودنا إلى فعالية أكبر بالنسبة للمؤسسة واليد العاملة معا، وتمر الفعالية عبر عدة عناصر-الاستقطاب والمحافظة على اليد العاملة المؤهلة، بلوغ مستويات عالية من الأداء وإنتاج منتجات ذات جودة عالية. دراسة تكلفة العمل، نمط الحياة

<sup>1</sup> LOUART.P, *Gestion des ressources humaines* ; dans cédrom interactif , Edusoft. 2014, P 109.

<sup>2</sup> Jean-Marie PERETTI et autres, *GRH Une approche internationale*, 3ème édition, Edition de Boeck, Bruxelles, p20.

<sup>3</sup> Eva Hrbáčková, Op Cit, p 23

<sup>4</sup> Sylvie LEDRU et autres, *Management des Ressources Humaines*, Faculté de Sciences Economiques et sociales de Lille avec l'Institut d'Administration des entreprises de Lille, 2003-2004, p 17

في العمل والذي يعطي العمال فرصة لتحقيق رضاهم، احترام القوانين والتشريعات التي تحقق العدالة للطرفين (المؤسسة والعمال) ... الخ.

## 2. البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وأهم التحديات التي تواجهها

بعد استعراض أهم المفاهيم المقدمة لإدارة الموارد البشرية، سنتطرق إلى أهم مهام ووظائف إدارة الموارد البشرية، توقعات الأطراف ذات المصلحة من إدارة الموارد البشرية، البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة والتحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية في ظل الظروف المعاصرة.

### 1.2. مهام ووظائف إدارة الموارد البشرية

تتمثل المهمة الأساسية لإدارة الموارد البشرية في خلق أحسن توافق أو تناسب ممكن بين الوظائف الموجودة في المؤسسة والعمالة المتاحة، أي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وتقوم إدارة الموارد البشرية بعدة مهام تسمح للمؤسسة من تطوير الذكاء الجماعي للمؤسسة (انتقال الخبرات والمعارف بين الموظفين) لتحقيق غاياتها، إن عملية إدارة الموارد البشرية تسمح بتحويل الموارد البشرية إلى نتائج مرغوبة فيها من طرف المؤسسة<sup>1</sup>.

ويقع على عاتق إدارة الموارد البشرية المهام التالية<sup>2</sup>:

#### ● تحديد الاحتياجات

- تحديد وتصميم مجموع الوظائف الموجودة بالمؤسسة؛
- تحليل مختلف الوظائف وتحديد متطلبات كل وظيفة؛
- تخطيط احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية؛

#### ● الاستقطاب والتوظيف

- استقطاب وتوظيف الأفراد الذين يسدون تلك الاحتياجات؛
- تكييف الموارد البشرية كميًا ونوعيًا مع وظائف المؤسسة بالتنسيق بين كفاءات الموظفين والمهن المطلوبة في الوظائف؛

#### ● نظم تقييم الأداء، الأجور والحوافز

- تصميم نظم لتقييم أداء وسلوك العاملين؛
- إعداد نظم للأجور والحوافز تتناسب والمجهودات المبذولة من طرف اليد العاملة؛
- دراسة وتحليل الفروق في الكتل الأجرية.

#### ● التدريب والتأهيل

- دراسة قرار الاستثمار في عمليات التدريب؛
- تسيير عمليات التدريب والتأهيل؛

<sup>1</sup> Martine Combemale, Jacques Igalens, **Audit Social**, paris, puff, coll. « que sais-je ? », n° 2339, 2005, p 6.

<sup>2</sup> Claude Blanche ALLEGRE et autres, **Gestion des ressources humaines valeur de l'immatériel**, 1<sup>er</sup> edition, Paris, 2008, P 09.

- تقييم العائد على الاستثمار من عمليات التدريب؛
- 
- **تخطيط المسارات الوظيفية**
- تقييم أداء وسلوك العاملين
- تخطيط المسارات الوظيفية الخاصة بالقوى العاملة وعمليات الترقية؛
- **تحسين ظروف العمل: تعمل إدارة الموارد البشرية على<sup>1</sup>:**
- دراسة ظروف ومناخ العمل في المؤسسة
- إعداد برامج الأمن والسلامة المهنيين؛
- تحسين علاقات العمل بين القوى العاملة من خلال التحديد الدقيق للمهام والفصل التام للوظائف والأنشطة بين الموظفين؛
- دمج العاملين في خطط المؤسسة بما يسمح بخلق ولاء وانتماء أكبر للفرد في المؤسسة؛
- دراسة وتحليل مختلف الاختلالات الاجتماعية مثل التغيب، حوادث العمل ودوران العمل.
- **نظم المعلومات ووسائل التواصل**
- إعداد نظم معلومات ولوحات قيادة اجتماعية لمعرفة التغيرات والمستجدات الخاصة بالموظفين؛
- تحديد مختلف السياسات والإجراءات الواجب إتباعها لضمان التواصل الجيد بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة<sup>2</sup> مثل جريدة المؤسسة، الإعلانات، السمعى البصري، الاجتماعات الدورية والإنترنت؛
- القيام بعمليات التدقيق الاجتماعي

## 2.2. البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة

يتجلى البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية فيما يلي<sup>3</sup>:

- أصبح لإدارة الموارد البشرية استراتيجية خاصة بها تعد جزءاً من استراتيجية المؤسسة، وتعمل بشكل متكامل ومنسق معها، لتلبية احتياجاتها من العنصر البشري، ومن هنا فعمل إدارة الموارد البشرية استراتيجي يسعى لتحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها.

<sup>1</sup> Alwena Olliéro, Adélaide Crouzet, **la fonction ressources humaines**, MSG 2, TD 4201, 2002-2003, p 23

<sup>2</sup> Bernard MARTORY et Daniel CROZET, **Gestion des ressources humaines pilotage social et performances**, 8è édition, Paris, 2013, P 233.

<sup>3</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية – بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2005، عمان، الأردن، ص 71.

- الهدف الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية هو خلق قوة عمل فعالة لديها ولاء وانتماء للمؤسسة، وهذا من خلال توفير مناخ عمل مناسب يمكن المورد البشري من العطاء والتطور، فمسألة جعل مكان العمل محبوباً مسألة استراتيجية؛

- يتوجب على من يعمل في مجال إدارة الموارد البشرية أن يكون مؤهلاً أكاديمياً في هذا المجال، أي متخصص في شؤون إدارة الموارد البشرية؛

- تحديث برامج وسياسات الموارد البشرية باستمرار، لجعلها منسجمة مع الاتجاهات المعاصرة المتعلقة بالمورد البشري؛

- أن تتماشى استراتيجية الموارد البشرية مع الاتجاه المعاصر في إدارة المؤسسات، الذي يسعى إلى تطبيق نهج إداري شامل يركز على جودة الأداء والإنتاج لتحقيق رضا الزبائن، واعتبار رضاهم أساس نجاح وبقاء المؤسسة؛

- العلاقة مع النقابة جزء من استراتيجية إدارة الموارد البشرية، يجب النظر إليها على أنها جهة داعمة لجهودها، وليست عدواً بالمفهوم التقليدي.

### 3.2. توقعات الأطراف ذات المصلحة في المؤسسة من مصلحة الموارد البشرية

تم إجراء دراسات عديدة لغرض معرفة توقعات الأطراف ذات المصلحة في المؤسسة من مصلحة الموارد البشرية، ومن أهم ما توصلت إليه هذه الدراسات ما يلي<sup>1</sup>:

أ. الموظفون: يتوقع الموظفون من إدارة الموارد البشرية ثلاثة أشياء: المساواة، قابلية التوظيف، والأخلاق.

#### - المساواة: نظرية المساواة لـ J.S Adams

يقوم كل عامل بتقييم مساهمته في أرباح المؤسسة (مجهوداته، كفاءاته ونتائجه) وما يتلقاه مقابل هذه المساهمة كأجر، كاعتراف وتقدير أو كترقيات. انطلاقاً من هذه النقطة يقوم العامل بحساب نسبة العائد إلى المساهمة (العائد / المساهمة) والذي يقوم بمقارنته مع نسب عمال آخرين من داخل أو خارج المؤسسة. وحسب نظرية Adams فإن العامل سوف يقوم بتغيير هذه النسبة في حال إحساسه بالمساواة أو باللامساواة وهذا بتغيير نسبة مساهمته في المؤسسة. تظهر هنا حالتين:

- الحالة الأولى: أن يجد العامل نفسه مظلوماً أو أن المؤسسة غير منصفة معه، في هذه الحالة:

<sup>1</sup> Alwena Olliéro et Adélaïde Crouzet, **la fonction ressources humaines**, MSG 2, TD 4201, 2002/2003

- يبحث العامل عن رفع عائده من خلال احتجاج أو شكوى لدى مصلحة الموارد البشرية أو عبر اختلاس (مثال: سرقة توريدات أو استعمال تجهيزات المؤسسة لمصالح شخصية).
- يخفض مساهمته (التغيب، جودة ضعيفة نسبياً.....)
- الحالة الثانية: أن يجد العامل نفسه في حالة إنصاف وأكثر. هنا يقوم العامل بمضاعفة مساهمته ومجهوداته.
- اذن ما يهم أكثر هو ضمان معاملة عادلة للعمال بغرض النظر عن تصرفاتهم وردود أفعالهم ومحاولة استغلال كفاءاتهم ورفعها قدر الإمكان.
- قابلية التوظيف (employabilité)

إن هشاشة سوق العمل مع العدد المتزايد لعمليات التسريح من طرف المؤسسات للعمال زادت من اهتمام العمال باكتسابهم لقابلية التوظيف كعنصر أمان يسمح بضمان جاذبيتهم في سوق العمل سواء من طرف المؤسسة الموظفة أو من غيرها. إذا فقد أصبح اكتساب الكفاءات والمهارات ضرورة للعمال للمحافظة على وظائفهم (مثال: في حالة قيام المؤسسة بتغييرات تكنولوجية) أو إيجاد وظائف جديدة. إذا فالعامل يتوقع من المؤسسة أن تقدم له ضمانا باكتساب تلك القابلية للتوظيف، وهذه من المهام التي تقع على إدارة الموارد البشرية. يجب على المؤسسة إذا معرفة الكفاءات الحالية لكل عامل والكفاءات المطلوبة لكل وظيفة، الكفاءات التي يمكن للعامل أن يطورها وأن ينمىها والوسائل الموصلة لذلك. تطور الوظائف، المناصب والوظائف جديدة والكفاءات التي تتطلبها.

#### - الأخلاق

بعد عدة سنوات من العمل يصبح العمال حساسون جدا فيما يخص الأخلاق والتعاملات، ويعتبرون احترام المعايير الأخلاقية في العمل من الأشياء التي تحبب وتزيد الثقة في علاقات العمل. كما يسمح احترام المعايير الأخلاقية في الكثير من الأحيان بتحسين الأداء الكلي للعمال داخل المؤسسة.

#### ب. توقعات الشركاء الاجتماعيين

يمثل الإصغاء للعمال وممثلهم أهم توقعات الشركاء الاجتماعيين، ويعتمد الشركاء الاجتماعيون على احترام إدارة الموارد البشرية للقوانين والتشريعات وحقوق العمال. كما يتوقع الشركاء الاجتماعيون من إدارة الموارد البشرية أن تحمل مشروعا وأن توفر فضاء للتفاوض والنقاش.

وفي حال لم تقم إدارة الموارد البشرية بالأخذ بعين الاعتبار لهذه التوقعات فقد تتعرض لضغوطات كبيرة، بالإضافة إلى الاختلالات التي قد تمس المناخ الاجتماعي للعمل والأداء الكلي للمؤسسة.

## ج. توقعات الإدارة العامة

إن تحديد وتخفيض المخاطر المتعلقة بمساهمة العمال في حياة المؤسسة يمثل أهم توقعات الإدارة العامة من إدارة الموارد البشرية. فالإضراب مثلا قد يعرقل السير الحسن للمؤسسة وبالتالي ضررا من الناحية الاقتصادية والمالية، كما قد يشوه الإضراب سمعة وصورة المؤسسة. لذا تعتبر الإدارة العامة إدارة الموارد البشرية مفتاح نجاحها وسر تنافسيتها<sup>1</sup>.

## 4.3. التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

تواجه إدارة الموارد البشرية العديد من التحديات التي قد تؤثر على قدرتها في المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، ويمكن بصفة عامة تحديد أهم تلك التحديات كالتالي:

## 1.4.3. التحديات الاقتصادية وتحديات السوق العالمية

إن دخول السوق العالمية يعتبر من أهم العوامل التي قد تزيد من تنافسية المؤسسات، وتعتبر الثورة الصناعية الحديثة في السوق العالمية أحد أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية، وتتميز هذه الثورة بتغييرات جذرية في:

- نوعية الوظائف، والتي تترجم في ارتفاع وظائف الخدمات المباشرة وغير المباشرة في الإنتاج؛
- مكونات القيمة المضافة في المؤسسة مع حصة متزايدة للجانب الغير مادي؛
- تسارع التطورات والتي أصبح من المستحيل للمؤسسة مواكبتها بنفس المرونة؛
- من هنا أصبح على المؤسسات ضرورة إتباع ما يعرف بـ " الاستراتيجيات الحديثة للأنشطة الصناعية<sup>2</sup> «Les nouvelles logiques des activités industrielles» وتمثل في:
- القدرة على التطوير أصبحت أكثر من ضرورة مقارنة مع القدرة على عقلنة التكاليف وهذا يتطلب تسييرا أمثل للموارد البشرية؛
- اعطاء الأولوية للجودة أو ما يسميه الأنجلو-سكسونيين (non Price competition) حيث يمكن للمؤسسة أن تتفوق على منافسيها فقط من خلال جودة منتجاتها، الخدمات المقدمة مع السلعة والتناسب الدائم بين رغبات الزبائن والخدمات المقدمة؛
- أهمية نوعية الموارد البشرية: حيث أصبح المورد البشري مورد نادر مقارنة بالمواد الأولية ورأس المال؛
- نوعية وملائمة الاستثمار اللامادي أصبح قرارا حاسما في حياة المؤسسة، إن حسن تسيير هذا النوع من الاستثمارات هو الذي يعطي الأفضلية للمؤسسة على منافسيها.
- في قلب هذه التغييرات، وبدون معرفة ما يمثله المورد البشري للمؤسسة فهو محرك أم أحد التكاليف، توصل الباحثون إلى أربعة مميزات تسمح بالتأقلم السريع للعمال على اختلاف كفاءاتهم، وهي:
- يفضل العمال فهم العمل قبل تنفيذه؛

<sup>1</sup> Alwena Olliéro et Adélaïde Crouzet, Op Cit, P 18.

<sup>2</sup> Bernard MARTORY et Daniel CROZET, Gestion des ressources humaines pilotage social et performances, 8è édition, Paris, 2013, P 267.

- العمال أوفياء للمهنة لا للمؤسسة؛
- ما يهم العمال أكثر هو نوعية الحياة داخل المؤسسة لا الخارج،
- يبحث العمال عن المناصب والوظائف وفرص التدريب والتأهيل على الأجور.

وفي ظل تسارع المبادلات والتطور التكنولوجي الكبير، تناقص مدة حياة المنتجات، ... وجب على إدارة الموارد البشرية دمج بعد عالمي في تسيير رأسمالها البشري، وهذا حتى تتمكن من تخفيض تكاليفها وتخفيض الهدر من الموارد، مواكبة لهذه المستجدات والتغيرات التي تشهدها السوق العالمية<sup>1</sup>.

### 2.4.3. تحديات مستوى التأهيل للوظائف

يتطلب أي تغيير في مجموعة الوظائف والصناعات مستويات تعليمية أعلى، وهذا يعني أن الأفراد الذين لا يملكون مستوى تعليمي مناسب لن تتاح لهم فرصة العمل، أو تقل فرص العمل المتاحة لهم ما لم يرفعوا من مستوى تأهيلهم. لهذا يقع على عاتق المؤسسة تأهيل أفرادها في ظل التغيرات التي يشهدها العالم اليوم.

### 3.4.3. تحديات العولمة

تعددت الكتابات الحديثة عن ظاهرة العولمة والتغيرات التي يمكن أن تحدثها في مجال إدارة الأعمال. ويمكن بنفس المنطق أن تحدث تحديات العولمة تغييرا كبيرا في أساليب وممارسات إدارة الموارد البشرية، ومن بين التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة<sup>2</sup>:

- الأجور: فكل دولة تضع أنظمة خاصة بها لتحديد الأجور بشكل يضمن سداد حاجات العمال والموظفين؛
- حق العمل: فتشريعات العمل تنص على أن لكل مواطن قادر على العمل الحق في العمل الذي يمكنه من كسب عيشه
- التشريعات والقوانين: فاختلاف قوانين العمل والتشريعات من دولة لأخرى يعد من أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

<sup>1</sup> Alwena Olliéro et Adélaïde Crouzet, **la fonction ressources humaines**, MSG 2, TD 4201, 2002/2003, P 15

<sup>2</sup> رقام ليندة، مرجع سبق ذكره، ص 13.

## 4.4.2. تحديات الجودة

أكدت العديد من الدراسات على أهمية الجودة كميزة تنافسية أساسية، ولاشك أن مفهوم الجودة يضع تحدياً من نوع خاص على إدارة الموارد البشرية نظراً لكون العنصر البشري هو أحد المعايير الأساسية للجودة بكل المعايير<sup>1</sup>.

## 5.4.2. التحديات التكنولوجية

إن النظرة إلى الموارد البشرية وإمكانية إدارتها وتفعيلها وتأهيلها وتطويرها، تختلف اليوم عما كانت عليه في السابق، وذلك لسببين رئيسيين هما:

- أ- الانتشار السريع لتقنية وتكنولوجيا المعلومات
- ب- العولمة واتفاقيات التجارة العالمية

الأمر الذي أوجب على المؤسسات الخضوع لـ:

- التطور المتسارع في نواحي الحياة المختلفة؛
- زيادة التنافس الصناعي والاقتصادي؛
- التسارع الكبير في مجال التنمية الصناعية وانخفاض الطلب على اليد العاملة؛
- انخفاض عمر المنتج من عدة سنوات إلى شهور معدودة؛
- الانتشار الواسع للشركات متعددة الجنسيات؛

## 6.4.2. التحديات الاجتماعية

إن تغير هيكل وتركيب العمالة في الأسواق، وما صاحب ذلك من تغير في الهيكل القيمي للعمل يضع إدارات الموارد البشرية أمام تحدٍ صعب<sup>2</sup>. فالمؤسسة توظف عمالاً من مختلف الجنسيات ومن مختلف الفئات العمرية وبخبرات ومكتسبات مختلفة، ويقع على إدارة الموارد البشرية إدارة وتنسيق هذه الاختلافات في الوصول إلى الهدف العام للمؤسسة

كما ينبع التحدي الاجتماعي لإدارة الموارد البشرية من تنامي إحساس المؤسسات بالمسؤولية الاجتماعية ، فلاشك أن استيعاب العمالة الكبيرة في عصر يشهد اتجاهها قويا نحو تقليص حجم العمالة واستخدام أكثر للآلات يعتبر أحد أهم التحديات التي تواجهها المؤسسات.

<sup>1</sup> د. عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، جامعة القاهرة، 2003، ص 39.

<sup>2</sup> د. عادل محمد زايد، مرجع سبق ذكره، ص 40.

## 7.4.2. التحديات القانونية

تمثل تشريعات وقوانين العمل أحد التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية، خاصة في ظل الاتفاقيات الجماعية للمؤسسات وما نتج عن العولمة وفي ظل الدور المتزايد للنقابات العمالية في الدفاع عن حقوق العمال. أصبح واجباً على إدارة الموارد البشرية الاهتمام بهذا الجانب جيداً حتى لا تتعرض لخسارة كفاءاتها ومواردها.

## 8.4.2. التحديات الديمغرافية

يعتبر هذا التحدي من أصعب التحديات خصوصاً في ظل تناقص الفئات العمرية التي تدخل سوق العمل وفي ظل قوانين وتشريعات العمل الحديثة، فالمؤسسة تواجه خطر فقدان المعارف والخبرات والكفاءات الأساسية فيها دون إيجاد بديل لها. في هذه الحالة إذا لم تقم إدارة الموارد البشرية بالتحكم جيداً في هذه الظاهرة، فإن هذا قد يعرضها لضعف المستوى العام للكفاءات بها وبالتالي ضعف تنافسيتها.

## 4. وظائف إدارة الموارد البشرية: نوعين من الوظائف وهما:

- وظائف إدارية: ويقصد بها وظائف التسيير من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.

- وظائف تخصصية: والتي يعنى بها التوظيف (الاستقطاب، الاختيار والتعيين)، تحليل مناصب العمل وتوصيفها، التخطيط للاحتياجات من الموارد البشرية، تقييم الأداء والتعويضات بكافة أشكالها.... في حين لا يتعرض باحثون آخرون (وهم الغالبية) للوظائف الإدارية أو التسييرية لإدارة الموارد البشرية ويتناولون مباشرة وظائفها التخصصية بالتفصيل<sup>1</sup>.

وفي بحثنا هذا سنتبع أصحاب التعريف الثاني لوظائف إدارة الموارد البشرية، منطلقين في هذا الاختيار على أساس حقيقة علمية وهي أن كل إدارات المؤسسة ومن ثم مدراءها يمارسون وظائف التسيير. لذلك سنتعرف هنا على مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية التخصصية والتي تشكل في الأصل محتوى وظائفها التسييرية. مع العلم أن عدد الوظائف التخصصية تختلف حسب فلسفة الإدارة العليا، حجم المؤسسة، خصائص سوق العمل وكفاءة العاملين في هذه الإدارة.

وقد صنفنا الوظائف التخصصية إلى ثلاث مجموعات كبرى. وجاء هذا التصنيف ليعبر عن التطور الذي عرفته إدارة الموارد البشرية ومن ثم وظائفها سواء من حيث محتواها أو عددها. وتتمحور هذه المجموعات الثلاث من الوظائف والممارسات في:

## 1. وظيفة التسيير الإداري للموارد البشرية

<sup>1</sup> رقام ليندة، أطروحة دكتوراه تحت عنوان " دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى بولاية سطيف"، جامعة سطيف، 2014، ص 48.

2. وظيفة تسيير الموارد البشرية

3. وظيفة التنمية الاجتماعية

### 1.3 : وظيفة التسيير الإداري للموارد البشرية

تعتبر هذه الوظيفة أول وأقدم وظيفة عرفت إدارة الموارد البشرية، معتمدة في وجودها في المؤسسات وممارستها هناك على فكرة أساسية وهي: أن كل منظمة تشغل مجموعة من الأفراد عليها أن تمارس عددا معينا من المهام الإدارية حتى تضمن المتابعة الفردية وتجميع المعلومات عنهم وضمان حقوقهم وواجباتهم الوظيفية.

ويؤكد Citeau J.P على مهمة هذه الوظيفة، والتي تشكل قسما كبيرا من العمل اليومي لمصالح الأفراد، تكمن أساسا في تحقيق التطبيق الرسمي للنصوص القانونية المتعلقة بكل عامل في المؤسسة، لذلك فهي تتطلب كفاءات متخصصة في هذا الجانب<sup>1</sup>.

ويضيف باحثون آخرون أن مهام وظيفة التسيير الإداري للموارد البشرية هي ذات طبيعة قانونية ومحاسبية ومكتبية، حيث يعالج عدد كبير منها بالحاسوب. ورغم أن هذه المعالجة تسمح بالحصول على معلومات حديثة وأنية وموثوق فيها إلا أن التسيير الإداري يبقى جامدا نسبيا<sup>2</sup>.

ومهما اختلف الباحثون حول طبيعة مهام التسيير الإداري للموارد البشرية، فإن المتفق حوله هو الطابع التقليدي لهذه الوظيفة، والتي تتمثل مهامها فيما يلي:

- تسجيل ومتابعة البيانات والمعطيات الفردية والجماعية للأفراد ك: مسلك الملفات وسجلات ووثائق الأفراد، تسجيل حركة التنقلات والتحويلات، إحصاء العاملين...
- إدارة الأجور والمستحقات؛
- السهر على تطبيق النصوص والقوانين المتعلقة بحقوق وواجبات العامل المتفق والمتعاقد حولها.
- مراقبة مدى الامتثال لإجراءات إدارة العاملين؛
- تسجيل حركة دخول وخروج الأفراد اليومي من وإلى المؤسسة؛
- تحديد تواريخ العطل السنوية وعطل الأمومة وحوادث العمل والبطالة الجزئية؛
- معالجة وصيانة مختلف السجلات بالحاسوب (سجل الأفراد، سجل الأجور، المواقع الوظيفية...) التي تشكل قاعدة بيانات عن الموارد البشرية بالمؤسسة؛
- تسيير ظروف العمل والشروط المتعلقة بالمكانة الوظيفية للأفراد؛
- جمع المعلومات وحساب المؤشرات المتعلقة بالغياب ودوران العمل؛
- إدارة العلاقات مع الهيئات الممثلة للعاملين ومتابعة كيفية العمل بها (انتخاب ممثلي العمال، عمل اللجان، اجتماعات مع ممثلي الأفراد والنقابات)؛

<sup>1</sup> Citeau J.P (2000), *Gestion des ressources humaines – principes généraux et cas pratiques*, Ed Armand Colin, Paris, P 36.

<sup>2</sup> Charron J L et Sépari S(2001) : *Organisation et gestion de l'entreprise* ; Ed° Dunod ; Paris, P 331.

- إدارة العلاقات مع المنظمات الحكومية للعمل وغيرها: مفتشية العمل، مصالح الإعلام، مصالح التوثيق الخارجي، الضمان الاجتماعي....

هذه المهام تشكل حجما كبيرا من الأعمال خاصة إذا كان عدد العاملين كبيرا وساعات العمل متنوعة. لهذا غير الإعلام الآلي عمل إدارة الموارد البشرية، وفي العمق وظيفة التسيير الإداري، لأن سرعة وفاعلية الخدمة التي تقدمها هذه الإدارة للإدارات الأخرى والعاملين تمثل معيارا قويا للحكم على حسن أداءها.

يلاحظ Romelaer أن التسيير الإداري للموارد البشرية هو الوظيفة المسيطرة على عمل إدارة الموارد البشرية<sup>1</sup>. ويأسف Besseyer Des Horts على ذلك، فقد وجد أن معظم إدارات الموارد البشرية في المؤسسات الكبيرة لا تزال وظيفة إدارية، تراقب تكلفة العمل وتقوم بالأنشطة الإدارية، وكثيرا ما هي غائبة عن التحديات التنظيمية الكبرى<sup>2</sup>. لكن هذا الواقع المحزن لإدارة الموارد البشرية لن يدوم بفعل التطور التكنولوجي والعولمة، والذي سيدفع بإدارة الموارد البشرية إلى البرهنة على قدراتها في خلق القيمة من خلال أفراد يمثلون المورد الاستراتيجي المفتاح في المؤسسة.

### 2.3. وظيفة تسيير الموارد البشرية

بالإضافة إلى وظيفة التسيير الإداري للموارد البشرية تقوم إدارة الموارد البشرية كوحدة تنظيمية بوظيفة تسيير الموارد البشرية، والتي تعني الحصول على الموارد البشرية وتطوير مهاراتهم والحفاظ عليهم لتحقيق أعلى مستويات الأداء. فالاهتمام يركز هنا على الجوانب المتعلقة بدناميكية الموارد البشرية في المؤسسة بهدف تحقيق التزامهم وضمن ولاءهم وانتماءهم لها، والذي يمثل مطلبا أساسيا لتحقيق أهدافها التنظيمية ونجاح استراتيجياتها.

تسعى وظيفة تسيير الموارد البشرية على تحقيق التوازن بين الاحتياجات من اليد العاملة والموارد المتاحة في المؤسسة. ومن جهة أخرى نجدها منشغلة بتحقيق العدالة بين مساهمة هؤلاء ومكافأتهم. فهي لا تعتمد كثيرا على القوانين وتشريعات العمل كما هو الحال بالنسبة لسابقتها (التسيير الإداري للموارد البشرية) في إدارة شؤون العاملين، بل تعالج المشاكل المرتبطة بالموارد البشرية في حينها معتمدة على الإرث النظري لمختلف الباحثين.

ويرى Dayan A وآخرون أن وظيفة تسيير الموارد البشرية نظام يتكون من مجموعة من الوظائف الفرعية والأنشطة المتفاعلة والمتمثلة في الحصول على الموارد البشرية وتطويرها والحفاظ عليها<sup>3</sup>. الطريقة التي تؤدي بها هذه الأنشطة تطورت تاريخيا، وارتبط هذا التطور بتطور نظريات المؤسسة وتلك التي تتناول السلوك الإنساني في المؤسسات.

<sup>1</sup> Romelaer P (1993) : **Gestion des ressources humaines** ; Ed° Armand colin ; Paris, P 310.

<sup>2</sup> Besseyre des hort CH (2004) : **La fonction RH une fonction stratégique : Discours ou réalité ?** ; Dans un Ouvrage collectif « Gestion des ressources humaines : regards croisés » ; Ed° Economica ; Paris, pp39-49.

<sup>3</sup> Dayan A(1998) : Manuel de gestion ; Volume 2 ; Ed° Ellipses ; Paris. P 318.

وما يميز وظيفة تسيير الموارد البشرية هو أنها لا تمارس من قبل مختصين في الموارد البشرية، بل يمارسها أكثر فأكثر المسيرون المباشرون للموارد البشرية، ويبقى على هؤلاء المختصين مهمة تقديم الاستشارة والمساعدة والتطوير والتنسيق وضمان الترابط والانسجام بين مختلف أنشطتها، كما أن كيفية ممارسة أنشطة تسيير الموارد البشرية تختلف من منظمة إلى أخرى، وفي نفس المؤسسة من وقت لآخر، إلا أنها تتفاعل وتصب كلها في تحقيق أهداف المؤسسة<sup>1</sup>. إذا لا توجد طريقة واحدة موحدة لممارسة مكونات وظيفة تسيير الموارد البشرية سواء أكان ذلك عبر الزمن أم في مختلف المؤسسات.

نتعرض بالتفصيل لهذه الأنشطة أو الممارسات المكونة لنظام تسيير الموارد البشرية على النحو الآتي:

### 1.2.3. نشاط الحصول على الموارد البشرية

هناك من يرى من الباحثين أن نشاط الحصول على الموارد البشرية يتمثل في عملية واحدة وهي جذب واختيار العاملين المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة ممن يستجيبون للاحتياجات الحالية والمستقبلية للمؤسسة. في حين يرى آخرون أن عملية الاستقطاب والجذب تمثل الخطوة الأولى في ممارسة وظيفة الحصول على الموارد البشرية.

ويؤكد أغلب الباحثين في السنوات الأخيرة على أن نشاط الحصول على الموارد البشرية لا يتكون فقط من عملية الاستقطاب ولا يبدأ منها، رغم أنها تشكل عملية محورية فيه، بل يتضمن أيضا تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، تحليل ووصف وتوصيف مناصب العمل، الاختيار والتعيين. وممارسة هذا النشاط يتطلب بالضرورة العودة والاعتماد على الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية، والتي بدورها مرتبطة ومتفاعلة بالخيارات الاستراتيجية للمؤسسة ومحيطها الداخلي أو الخارجي.

### الأنشطة الأساسية لمرحلة الحصول على الموارد البشرية

#### 1.1.2.3. تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية

لم يعد مسؤول إدارة الموارد البشرية يمارس نشاط الحصول على الموارد البشرية بطريقة عشوائية وبمعزل عما يجري سواء في الأنشطة الأخرى للمؤسسة أو داخل وحدته التنظيمية. حيث يقوم مسؤول إدارة الموارد البشرية بمراجعة خطة الموارد البشرية والمنبثقة من الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، والتي تهدف إلى تلبية احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية بالأعداد والخصائص والمهارات التي تتناسب مع طبيعة وحجم الأعمال لتحقيق الأهداف المستقبلية للمؤسسة.

ويرى الباحثون عملية تخطيط الموارد البشرية على أنها النشاط الأساسي الذي يسمح للمدراء، وبالتعاون مع كل المستويات التنظيمية في المؤسسة من التحديد، التحليل، التقييم والتنبؤ باحتياجات المؤسسة

<sup>1</sup> جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية - المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 28.

من الموارد البشرية التي تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة والموظفين في آن واحد عبر استراتيجيات قصيرة، متوسطة وطويلة الأجل<sup>1</sup>.

#### أ- أهمية التخطيط بالنسبة لباقي الوظائف

- تحقيق قدرة المؤسسة في الاستثمار الأقصى لمهارات العاملين فيها ، وتحقيق مبدأ الإنتاج الأكثر بأقل التكاليف من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتوفرة في داخل المؤسسة.
- يعتبر التخطيط هو السبيل الذي يتم من خلاله تعويض الوظائف الشاغرة بالموارد البشرية المناسبة.
- ويعمل التخطيط على توفير دراسات واضحة لتكاليف الموارد البشرية وأجورها ، كما إنه يوضح حالات الترقيات والمسارات الوظيفية المناسبة مع العاملين في المؤسسة.
- يعتبر من الوسائل المهمة في الكشف عن مستوى العاملين
- يعتبر من الوسائل المهمة لحصول المؤسسة على الموارد البشرية المرغوبة وضمن المواصفات المطلوبة - يوفر التخطيط المسبق للمنظمة آلية التعامل مع مختلف الأنظمة دون التعرض للمساءلة - إن التخطيط المسبق يساعد المؤسسة على مواجهة جميع المتغيرات في العمل
- يساهم التخطيط في دعم أهداف الأفراد من الموظفين؛ عن طريق تعيينهم في الوظائف المناسبة لهم بهدف الاستفادة من قدراتهم وتعزيز دافعيتهم وتخفيض معدل دورانهم.
- كما أن التخطيط يسمح بتحقيق موضوعية أكبر، مسؤولية وتحفيز أكبر، صرامة وعدالة أكبر وثقة وتعاون كبيرين بين الموارد البشرية في المؤسسة<sup>2</sup>.

#### 2.1.2.3 تحليل الوظائف وتوصيفها

إن الوظيفة هي مجموع المهام والمسؤوليات، التي يتم إسنادها لأحد الأفراد وتمنح له الصلاحيات الكافية التي تمكنه من القيام بذلك. أي أن الوظيفة هي جزء من العمل يكلف بها من تتوافر لديه شروط شغلها والقدرة على إنجاز مهامها.

- أ- تعريف تحليل الوظائف: تحليل الوظائف هي عملية جمع وتسجيل ودراسة وتحليل المعلومات والبيانات المتعلقة بالوظيفة، وينتج عن هذه العملية جانبين أساسيين، هما<sup>3</sup>:
- وصف الوظيفة: ويتضمن الواجبات، المهام، الأنشطة، المسؤوليات والصلاحيات التي تحتوي عليها؛

<sup>1</sup> Milkovitch G.T et Mahoney T.A (1979), « Human Resource Planning Models: a perspective » in James W.Walker (dir), the challenge of human resource planning: selected readings, New York, human resource planning society, pp. 73-84.

<sup>2</sup> Charrette a.f. (décembre 1986), l'accès aux postes de cadres stratégiques : une étude empirique de la gestion organisationnelle du cheminement des individus qui accèdent à la direction stratégique des entreprises, thèse doctorat présentée à l'école des hautes études commerciales de Montréal, P 19.

<sup>3</sup> Josephat Itika, Fundamentals of human resource management, University of Groningen, Mazumbe university, 2011, p. 76.

- مواصفات شاغل الوظيفة: وتتمثل في تحديد المؤهلات، الخبرات، القدرات والمعارف اللازم توفرها في شاغل الوظيفة.

ب- أهمية التحليل الوظيفي:

يعتبر التحليل الوظيفي حجر الأساس لإدارة الموارد البشرية، حيث تعتبر عملية تحليل الوظائف الخطوة الأولى التي تبني عليها جميع الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة، فتوفير بيانات كاملة عن الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة ومواصفات شاغلها ذات أهمية بالغة لأداء معظم وظائف إدارة الموارد البشرية. وسنوضح ذلك فيما يلي :

- تعريف الموظف بمهام عمله
  - تسهيل تصميم العمل
  - سهولة انتقاء العاملين
  - المساهمة في تقييم الوظائف
  - تقييم أداء العاملين
  - التدريب إذا تبين أن هناك فارقاً بين مواصفات الشخص الذي يشغل الوظيفة فعلاً وبين المواصفات المطلوبة
  - تحديد الاحتياجات من العمالة
  - الترقية والنقل
  - التطوير التنظيمي
- 3.1.2.3 التوظيف

تعتبر عملية التوظيف الامتداد المنطقي لعملية تخطيط الموارد البشرية، والأداة التي يمكن من خلالها استقدام الأفراد والمفاضلة بينهم، والتعرف على من تتوفر فيهم الشروط اللازمة لأداء العمل وتحمل المسؤولية. وتعد عملية التوظيف إحدى أهم الوظائف التي يجب أن تنجزها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بكفاءة وفاعلية، إذ تستطيع التأثير على التعارض الواقع بين مختلف الإدارات، فمثلاً، عبر التوظيف يمكن تشييب عمالة المؤسسة، أو تعديل مستوى المهارات لدى الموظفين<sup>1</sup>. وتشمل عملية التوظيف: الاستقطاب والاختيار والتعيين، حيث تعد هذه العملية مفتاح نجاح منظمة الأعمال، والوسيلة التي تمكن المؤسسة من إحراز التميز المتمثل بنوعية الموارد البشرية التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين الآخرين.

<sup>1</sup> Bernard Martory et Daniel Crozet, *Gestion des Ressources Humaines – Pilotage social et performances*, Ed Dunod, 8<sup>ème</sup> édition, 2013, Paris, P 43.

## أ- الاستقطاب

بعد قيام المؤسسة بتحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية، تشرع في إجراءات توفير هذه الاحتياجات والتي تعكس بداية ممارسة نشاط الاستقطاب.

## - تعريف الاستقطاب

الاستقطاب هو مجموعة من النشاطات والإجراءات التي تهتم بالاستكشاف والبحث عن الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة في المؤسسة<sup>1</sup>.

## - أهمية الاستقطاب

يقول المدير التنفيذي لإحدى المؤسسات الأمريكية الضخمة "أعتقد أن اللعبة الوحيدة الآن هي لعبة الأفراد، فإذا تمكنت من الحصول على الشخص المناسب في المكان المناسب فلن تكون هناك مشكلة بعد، ولكن إذا فشلت في ذلك أي وضعت رجلاً غير مناسب في وظيفة ما فلن يكون باستطاعة أي إدارة على وجه الأرض أن تنقذ الموقف<sup>2</sup>.

وترجع أهمية استقطاب العاملين إلى:

1. إن نجاح عملية الاستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفاعلة والمنتجة في المؤسسة.
2. تركز عملية الاستقطاب على تهيئة المدخلات لعملية الاختيار، لذا يفترض بهذه العملية أن تستهدف تحقيق الملائمة بين خصائص الوظيفة ومؤهلات شاغلي هذه الوظائف<sup>3</sup>.
3. الاستقطاب الجيد يفتح جميع أبواب ومصادر الكفاءات المتاحة أمام المؤسسة، وكلما زاد عدد المتقدمين للعمل أصبحت الخيارات واسعة في اختيار الأفضل والأكفأ من بين المتقدمين.
4. الإسهام في زيادة فاعلية المؤسسة عن طريق زيادة معدلات استقرار العمالة وتكوين قوى عاملة ذات تأهيل وكفاءة عالية.
5. تحديد سوق العمل المستهدف حيث يعد هذا النشاط من الأنشطة الداعمة لعملية الاستقطاب، إذ أن سوء اختيار سوق العمل يحمل المؤسسة تكاليف مالية زائدة، إضافة إلى تكاليف وقت ضياع فرصة الاستقطاب.
6. خفض نفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية التي تلي عملية الاختيار مثل التدريب، وذلك بسبب جذب العمالة الملائمة وذوو الكفاءة المهنية اللازمة.

<sup>1</sup> نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 149.

<sup>2</sup> السالم، مؤيد سعيد وصالح، عادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية، دار الكتب والوثائق، بغداد، 2000، ص 104

<sup>3</sup> عبد الرحيم الهبيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الطبعة الثانية، 2016، ص 98

## ب- الاختيار

بعد القيام بعملية البحث عن الكفاءات والمهارات الموجودة في محيط المؤسسة، يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية اختيار الأنسب من بين هؤلاء لشغل المناصب المتوفرة ويقع على من يقوم بعملية الاختيار مسؤولية كبيرة، ويجب أن تتوفر لديه الخبرة الكافية في التمييز بين المرشحين فمستقبل المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية بين يدي من سيختارهم.

## - تعريف الاختيار

الاختيار عملية يتم من خلالها انتقاء مرشح لشغل الوظيفة من بين عدة مرشحين، والذي يعتقد أنه سيلبي احتياجات الوظيفة واحتياجات الطرفين في آن واحد (المؤسسة والموظف بحد ذاته)، أخذا بعين الاعتبار للظروف والمحيط<sup>1</sup>.

- أهمية الاختيار: تحتل عملية الاختيار أهمية بالغة يمكن إرجاعها إلى ما يلي<sup>2</sup>:
- عملية الاختيار هي الخطوة الأولى لضمان يد عاملة كفؤة وبالتالي إنتاجية عالية وجودة أكبر؛
- إن عملية الاختيار تسعى إلى وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، مما يساهم في خلق دافعية وتحفيز كبيرين لدى الموظفين، كما تساهم في خفض شعورهم بالقلق وعدم الاستقرار؛
- تخفيض تكاليف التوظيف عن طريق تحسين عملية الاختيار؛
- إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين من خلال الأجور العادلة وفقاً للمنصب؛
- إن عملية الاختيار السليمة مهمة للتأكيد على قانونية وشرعية إجراءات الاختيار في المعاملة ضد الأقليات أو بسبب الجنس كتعيين النساء.

## ج- التعيين

يقصد بالتعيين عملية إصدار القرار بتعيين المرشح في وظيفة معينة بقسم أو إدارة محددة، اعتباراً من تاريخ محدد، ويترتب على هذا القرار حقوق للموظف كالأجر والمزايا الأخرى وواجبات ومسؤوليات وظيفية<sup>3</sup>.

## 4.1.2.3. نشاط التكوين (التدريب) والتطوير

يحاول مسؤولو إدارة الموارد البشرية من خلال نشاط الحصول، الاستقطاب والبحث عن أفضل العناصر الممكنة لشغل المناصب الشاغرة، إلا أن نسبة قليلة من هؤلاء العاملين سواء الجدد منهم أم القدامى من يستطيع تحقيق الأداء المتوقع منهم، لهذا تلجأ المؤسسات إلى عملية التكوين والتدريب لتغطية هذا النقص. وقد أصبح نشاط التكوين يحتل مكانة هامة في الأنشطة اليومية لإدارة الموارد البشرية وله تأثير على باقي أنشطة المؤسسة، لذلك من الخطأ النظر إلى نشاط التكوين بمعزل عن بقية

<sup>1</sup> David Alis et autres, **GRH Une approche internationale**, Ed de Boeck, 3<sup>ème</sup> édition, Bruxelles, 2011, P 294.

<sup>2</sup> نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية – إطار نظري وحالات علمية، الطبعة الثانية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 115.

<sup>3</sup> محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية – نحو منهج استراتيجي متكامل، الطبعة الثانية، العبيكان للنشر، الرياض، 2008، ص 127.

أنشطة إدارة الموارد البشرية، بل على العكس من ذلك، يجب دمج نشاط التكوين في مختلف مجالات إدارة الموارد البشرية<sup>1</sup>.

### أ- تعريف التدريب

التدريب هو عملية تهدف إلى إكساب الأفراد الخبرات والمهارات التي يحتاجون إليها لأداء مهامهم الحالية بشكل أمثل، أو لإعدادهم لوظائف أعلى أو لتحسين قدراتهم على مواجهة مشكلات تواجه المؤسسة مستقبلاً، بما يحقق أهدافهم وأهداف المؤسسة<sup>2</sup>.

ب- أهمية التدريب: يمكن توضيح أهمية التدريب من زاويتين<sup>3</sup>:

بالنسبة للمؤسسة: يساهم التدريب في:

- تزويد الموارد البشرية بالمعارف والمهارات الوظيفية التي تتعلق بالعمل وطرق الأداء المناسبة لذلك العمل، مما يؤدي إلى تقليص الحاجة إلى الإشراف.
- خلق الرضا الوظيفي، الدافعية وروح الانتماء لدى العاملين نحو العمل والمؤسسة، كما يساهم في خلق بيئة عمل جيدة؛
- تحسين علاقات العمل والحد من النزاعات المتكررة؛
- ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية وتسيير التغيير،
- تخفيض التكاليف، الرفع من الإنتاجية، زيادة جودة العمل والمنتجات، وذلك من خلال تحسين الأداء التنظيمي للفرد، إذ أن إكساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج.
- يساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية، وبذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين من جهة وبينهم وبين الإدارة من جهة أخرى.
- تحسين صورة المؤسسة لدى الأطراف الخارجية؛
- يساهم التكوين والتدريب في تخفيض حوادث العمل؛
- يساهم التدريب في تكييف ومواكبة الفرد لكل ما هو حديث في بيئة العمل خاصة في ظل التغيرات السريعة والتطورات التكنولوجية في بيئة العمل<sup>4</sup>؛
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة، وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المؤسسة منهم من أهداف.

<sup>1</sup> Parlier M (1999) : **Stratégie de formation et de développement des compétences dans l'entreprise** ; Dans un Ouvrage collectif « **Les ressources humaines** » sous la direction de Weiss D ; Ed° d'organisation ; Paris ; pp 413-461 ;

<sup>2</sup> م. محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية لاتجاهات المعاصرة، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007، ص 244.

<sup>3</sup> Dominique Lamaute et Bernard Turgeon, (2015), **De la supervision à la gestion des ressources humaines - vers une GRH ouverte aux talents**, 4<sup>ème</sup> édition, Edition Alice Guilbaud, Québec, P 220.

<sup>4</sup> Jacques Aubert ; Patrick Gilbert ; Frédérique Pigeyre, **Management des compétences : réalisations, concepts, analyses**, Dunod, Paris, 2002, p. 112.

من زاوية العامل: يساهم التدريب في:

- تمكين الفرد من تنمية فرص العمل وفتح مسارات وظيفية أخرى؛
- زيادة ثقة العامل بنفسه وتقليل الشعور بالإحباط؛
- تحسين قدرته على اتخاذ القرارات وسبل التواصل؛
- المساهمة في تحقيق أهدافه الخاصة من خلال تحسين كفاءته وقابلية التوظيف لديه، ما يتيح له تطوير حياته العملية ومساره الوظيفي؛
- تحسين قدرته على تسيير الضغوط والنزاعات.

### 5.1.2.3. نشاط الاحتفاظ والصيانة

يسجل هذا النشاط، مثله مثل النشاطين السابقين (الحصول، التكوين والتطوير) ضمن الأنشطة الفرعية لنظام تسيير الموارد البشرية، ويضم مجموعة من المهام التي تساعد على الاحتفاظ بالعاملين الأكفاء، ويسعى لضمان انخراطهم في ثقافة المؤسسة من خلال تنمية الولاء والانتماء لديهم. ومن أهم المهام التي تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية في هذا المجال هي: تقييم الموارد البشرية، تطوير المسار الوظيفي، ضمان قابلية التوظيف l'employabilité، التعويضات والمكافآت وتحسين ظروف العمل<sup>1</sup>.

### 6.1.2.3. تقييم الموارد البشرية

هو أحد أنشطة إدارة الموارد البشرية ووظيفة من وظائف المدراء التنفيذيين. واليوم، لا يتناول التقييم بالدراسة والتحليل الأداء فقط، بل القدرات والكفاءات التي يتمتع بها العامل أيضا، لذلك نتكلم هنا عن تقييم العاملين وليس تقييم أداءهم فقط. ويعتبر التقييم مرحلة مهمة في حياة كل عامل، لأنه يمثل فرصة لمعرفة رأي المسؤولين عن أداءه، أي هو عبارة عن تغذية عكسية (Feedback) بالنسبة للعامل. أيضا يمثل التقييم فرصة للموظف للتعبير عن منصبه وأهدافه والتكلم عن مستقبله وتطور مشواره في المؤسسة<sup>2</sup>.

#### أ- تعريف التقييم

يعرف التقييم على أنه عملية منظمة ومستمرة وتنطوي على سلسلة من الخطوات المصممة للتمكن من القياس الموضوعي لكفاءات وقدرات العاملين وأداءهم في المؤسسة. كما يعرف على أنه مجموعة من الإجراءات النظامية الموجهة للحكم على مؤهلات وكفاءات الأفراد وما يستحقونه مقابل ذلك<sup>3</sup>.

ب- أهمية تقييم الموارد البشرية: تتجسد أهمية تقييم الموارد البشرية من خلال<sup>4</sup>:

- تمكين المؤسسة من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم.

<sup>1</sup> رقام ليندة، 2014، مرجع سبق ذكره، ص 57

<sup>2</sup> Sylvie GUERRERO, (2014), **Les outils des RH - les savoir-faire essentiels en GRH**, 3<sup>ème</sup> édition, Ed Dunod, Paris, P 108.

<sup>3</sup> French W, cité dans Georges Wormotte, (septembre-octobre 1979), **Ressources Humaines : l'évaluation ligotée**, Revue française de gestion, P 31.

<sup>4</sup> Eline Nicolas, (2014), **Gestion des ressources humaines**, Ed Dunod, paris, P 189.

- تزويد المؤسسات بمؤشرات عن أداء وأوضاع العاملين ومشكلاتهم.
- تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في وظائفهم والعمل على تفادي والتخلص من جوانب القصور والضعف.
- أسلوب تتبعه المؤسسات لاستخدام الموضوعية والعدالة في التعامل مع موظفيها بإتباع معايير واقعية ومقاييس محددة.
- أسلوب للكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة والإجراءات والقوانين وأساليب العمل والمعايير المتبعة ومدى صلاحيتها.
- يفيد في رفع الروح المعنوية للعاملين وتوطيد الصلات والعلاقات بين الرئيس والمرؤوس.
- يفيد في خفض معدل الدوران الوظيفي والسلبيات في سلوك العاملين من غياب وإهمال وعدم الحماس للعمل.
- يسهم في تعديل معايير الأداء وزيادة أداء العاملين والمؤسسة بشكل عام، وفي رسم خطة القوى العاملة للمنظمة وما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت و الحوافز للعاملين.

### 7.1.2.3. تطوير المسار الوظيفي

يختلف مستقبل الموارد البشرية في المؤسسة من فرد لآخر، تبعاً لاختلاف الآمال والطموحات الوظيفية لكل منهم، والتي يمكن أن تتحقق خلال مدة الخدمة بها، إضافة إلى مدى توفر وكفاية الفرص المتاحة والمستقبل الوظيفي أو المسار الوظيفي يبين للفرد مسار خدمته الوظيفية في المؤسسة، فيعرف مختلف الوظائف التي يمكن أن يشغلها خلال حياته الوظيفية، بما في ذلك الوظائف التي يحتمل أن يرقى أو ينقل إليها والوظيفة التي يمكن أن يتقاعد عن العمل منها<sup>1</sup>.

#### أ- تعريف المسار الوظيفي

المسار الوظيفي هو عبارة عن سلسلة التجارب الوظيفية لفرد ما أو التابع في الخبرة العلمية للفرد عبر الزمن. فهو لا يشمل المراكز الوظيفية التي يتدرج فيها الفرد خلال حياته العملية فحسب، بل يحتوي أيضاً الخبرات المتراكمة في مختلف المؤسسات والتي قد تصل إلى تأسيس مؤسسته الخاصة<sup>2</sup>.

#### ب- أهمية تطوير المسار الوظيفي

إن عملية تطوير المسار الوظيفي تنطوي على أهمية بالغة لكل من الفرد والمؤسسة، وذلك نظراً للنتائج الإيجابية التي يمكن تحقيقها. ومن أهمها:

<sup>1</sup> بوزورين فيروز، (2017)، مرجع سبق ذكره، ص 48.

<sup>2</sup> Cadin L et Guérin F, (1999), *La gestion des ressources humaines* ; Ed Dunod ; Paris, P 58.

## - بالنسبة للمؤسسة:

- تحسين سمعة وصورة المؤسسة وقدرتها على الجذب والاحتفاظ بالموارد البشرية المؤهلة وزيادة ولاءها وانتماءها؛
- ضمان توفير الكفاءات المميزة مستقبلا لمواجهة الاحتياجات المتغيرة من متطلبات العمالة بالنسبة للمؤسسة؛
- مقابلة الطموحات الوظيفية للعاملين خاصة صغار السن منهم وخلق نوع من التحفيز والرضا عن العمل لديهم
- تخفيض التكاليف المتعلقة بدوران العمل والناجمة عن عدم رضا الموظفين عن مناصبهم.

## - بالنسبة للعامل

- التحسين من قابلية التوظيف (l'employabilité) لدى العامل باعتبار أن مستقبله المهني لا يكون بالضرورة في المؤسسة التي يعمل بها اليوم؛
- تحقيق مستويات أعلى من الرضا والدافعية نحو العمل لدى العامل؛
- تعزيز إحساس الفرد بالأمان الوظيفي وزيادة التوقعات الايجابية لديه حول مستقبله الوظيفي في المؤسسة<sup>1</sup>؛

## 8.1.2.3. نظام الأجور والمكافآت

إن أحد أهم أنشطة الاحتفاظ بالموارد البشرية وضع نظام فعال للأجور والمكافآت، لما له من تأثير على رغبة الأفراد في العمل. فإن كان محفزا فعلا فيمكنه أن يزيد من دافعية، ولاء وانتماء الأفراد للمؤسسة .

أ- تعريف الأجور : يعرف الأجر على أنه القيمة المالية أو التعويض المالي للجهد المبذول من طرف العامل<sup>2</sup>.

أهمية نظام الأجور: يمكننا استعراض أهمية الأجور بالنسبة لكل من:

## - الفرد:

- يعتبر الأجر محددًا رئيسيًا لمستوى معيشة الفرد ومركزه الاجتماعي،
- يعتبر الأجر عاملاً رئيسيًا في دافعية وولاء الفرد للمؤسسة،

<sup>1</sup> جمال الدين محمد مرسى، 2006، مرجع سبق ذكره، ص 378.

<sup>2</sup> Sylvie GUERRERO, (2014), Op Cit, P 140.

- المؤسسة
- استقطاب اليد العاملة الكفؤة والمحافظة عليها، خاصة في ظل العرض المحدود للكفاءات في سوق العمل؛
- التحكم في تكاليف العمل عن طريق دراسة وتحليل الأجور؛
- المحافظة على اليد العاملة الحالية بالمؤسسة وتقوية العمل الجماعي<sup>1</sup>؛
- تحفيز اليد العاملة وزيادة دافعيتهم وولاءهم تجاه العمل والمؤسسة؛
- احترام مختلف القوانين والتشريعات التي تحددها الدول في مجال الأجور وحقوق العاملين<sup>2</sup>؛
- تحقيق العدالة الاجتماعية بين الموظفين وضمان عدم التمييز بينهم من خلال الأجور العادلة؛

### 3.3. وظيفة التنمية الاجتماعية

يرى J.M. PERETTI أن وظيفة التنمية الاجتماعية تمثل الوجه الجديد والمبدع لإدارة الموارد البشرية، إذ أن وظيفة التنمية الاجتماعية تفرض الانتقال من قطب تقليدي في تسيير الموارد البشرية إلى قطب حديث يتطلب إعطاء الأهمية إلى قضايا مثل: الاتصال والإعلام، المشاركة بكل أنواعها، التعليم المستمر، تحسين المحيط الاجتماعي للعمل وغيرها من القضايا ذات البعد الاجتماعي والاقتصادي للمؤسسة.

#### 1.3.3. الاتصال والإعلام كإحدى آليات التنمية الاجتماعية

يعتبر الاتصال العنصر الأكثر أهمية وفعالية في إدارة الموارد البشرية، وقد تضيع المؤسسة الكثير من الفرص بسبب ضعف الاتصال بين الأفراد وسوء فهم الرسائل أو غموض التعليمات. فالاتصال لم يعد أداة مساعدة في عمليات الإنتاج والتشغيل فحسب، بل أصبح الاتصال بضاعة من نوع خاص تسمى ببضاعة الأفكار. فمن يملك قنوات اتصال أكثر لمعلوماته فهو الأقوى والأفضل، إذ تتاح له فرصة اتخاذ القرارات الرشيدة المبنية على قوة المعرفة ومشاركة جميع الأطراف.

وحتى وإن كانت المؤسسة تملك ثروة هائلة من المعلومات فلا فائدة ترحى منها دون وجود نظام اتصال فعال يضمن الاستخدام الأمثل لمثل هذه المعلومات. فالاتصالات هي وسيلة هامة لتبادل المعلومات وتقاسم المعرفة ومشاركة مختلف الأطراف في اتخاذ القرارات المتعلقة بسير المؤسسة.

<sup>1</sup> Dominique Lamaute et Bernard Turgeon, (2015), Op Cit, P267.

<sup>2</sup> David Alis, J.M Peretti et autres, (2011), Op Cit, P 167.

## 1.1.3.3. تعريف الاتصال

يكاد يجمع المفكرون على أن الإطار الضمني لمفهوم الاتصال هو عملية نقل رسالة من شخص إلى شخص آخر في المؤسسة، سواء يتم ذلك من خلال استعمال اللغة أو الإشارات أو المفاهيم بغية التأثير على السلوك. والملاحظ لهذا المفهوم والمدقق فيه يرى أنه ينطوي على تبليغ ونقل الأفكار والآراء بمختلف الوسائل والصور والحصول على التغذية المرتدة وهذا يقودنا إلى القول بأن هذا المفهوم يشير إلى مختلف أساليب الاتصال في المؤسسة سواء رسمية أو غير رسمية.

## 2.1.3.3. أهمية الاتصال

تأسيسا على ما تقدم يتضح لنا أن الاتصال التنظيمي ينطوي على أهمية بالغة و دور كبير في المؤسسة فلا يمكننا تصور أي منظمة مهما كان حجمها ونوعها وطبيعة نشاطها خالية من أي شكل من أشكال الاتصال كونه جوهر نشاط المؤسسة ومحركها. فأى تشوه أو تذبذب في المعلومة يعني اضطراب وظائف المؤسسة، وتظهر أهمية الاتصال التنظيمي كعملية حيوية وأساسية لكل منظمة في الجوانب التالية<sup>1</sup>:

أ. التأثير في سلوك وتصرفات العاملين

ب. تحقيق الفعالية الوظيفية

ج. تقديم خدمتي المرافقة والاستشارة للعاملين وزيادة دافعيتهم ورضاهم عن العمل

د. الإحاطة بمشاكل العمال

ك. تحسين العلاقات الاجتماعية

ل. التنسيق بين مختلف الإدارات والمستويات التنظيمية

م. ربط المؤسسة بموظفيها عن طريق ثقافة اللغة الواحدة والصورة الموحدة عن المؤسسة

ن. تسهيل عملية التغيير<sup>2</sup>.

## 2.3.3. المشاركة كأحد آليات التنمية الاجتماعية في المؤسسة

مع مرور الوقت ومع مرور السنين تم التأكد من أن القواعد والقوانين لوحدها لا يمكن أن تعالج المشاكل الاقتصادية والبشرية التي تجاوزتها حقبة تايلور، كما تم الخروج بخلاصة مفادها أن تنافسية المؤسسة تتوقف على حسن إدارة الموارد البشرية وأن الموارد البشرية تمثل الثروة الرئيسية في المؤسسة<sup>3</sup>. والملاحظ أن الإدارة بالمشاركة إحدى آليات إدارة الموارد البشرية التي تسمح للمؤسسة بتحسين مردوديتها

<sup>1</sup> العثيمين، فهد سعود عبد العزيز: الاتصالات الإدارية ، أهميتها ، أهدافها وأساليبها، شركة الصفحات الذهبية المحدودة، الرياض 1993، ص 15-17.

<sup>2</sup> D'Almeida N et Libaert T, (2010), **la communication interne des entreprises**, 6<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, P 11.

<sup>3</sup> Kaufman B.E, (2001), **The theory and practice of HRM and participative management, antecedents in early industrial relations**, Human resource management review, PP 505 – 533.

الكلية وجودة منتجاتها وخدماتها من جهة، وزيادة الدافعية والرضا لدى العاملين عن العمل من جهة أخرى<sup>1</sup>.

### 1.2.3.3 تعريف الإدارة بالمشاركة

يمكننا القول أن الإدارة بالمشاركة هي فلسفة إدارية تتجسد عبر مجموعة من التقنيات والممارسات التي تهدف إلى مشاركة: المعلومات، المعارف، سلطة اتخاذ القرار والتعزيزات المالية مع العاملين، وهذا حتى تحملهم المؤسسة جزءاً من المسؤولية التي تقع على عاتقهم، المقاربة بين أهداف الأفراد والأهداف التنظيمية للمؤسسة من خلال زيادة رضا العاملين من جهة وإنتاجية المؤسسة من جهة أخرى. توسيع الدور الذي يقوم به المرؤوسين في المؤسسة فيما يتعلق بنواحي العمل، حيث يتم الأخذ بالاقتراعات والتوصيات والآراء الفردية والجماعية التي يبديها المرؤوسين، بما يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها التنظيمية والاستراتيجية بفعالية وكفاءة وكذا أهداف أفرادها فيما يتعلق بطرق وسياسات العمل<sup>2</sup>.

### 2.2.3.3 أهمية الإدارة بالمشاركة

لا يختلف باحثان في أن الإدارة بالمشاركة من أهم الممارسات التي تحسن من رضا العاملين وتزيد دافعيتهم نحو العمل<sup>3</sup>، كما أن هناك مجموعة من الفوائد التي يمكن تحقيقها والتي تشير إلى أهمية الإدارة بالمشاركة على مستوى المؤسسة وعلى مستوى الأفراد، نورد منها<sup>4</sup>:

أ- على مستوى المؤسسة: تتجلى أهمية الإدارة بالمشاركة فيما يلي:

- وضوح الرؤية
- تعزيز مستوى الاتفاق حول القرارات المراد تنفيذها في المؤسسة
- حل الخلافات بشكل فعال<sup>5</sup>.
- القدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة<sup>6</sup>.
- المقدرة على التجدد والتغيير
- ب- على مستوى الأفراد: تتضح أهمية الإدارة بالمشاركة بالنسبة للأفراد فيما يلي:
- زيادة مهارات وقدرات العاملين في تسيير وتطبيق السلطة المخولة إليهم؛

<sup>1</sup> Perron G. (1997), *la gestion participative*, éditions transcontinental inc, PP 36 – 37.

<sup>2</sup> عقيلي عمروصفي، فلسفة الإدارة، مطبوعات جامعة حلب، 1982. ص 26.

<sup>3</sup> Kim S, (Mars-Avril 2002), Participative management and job satisfaction : lessons for management leadership, Public administration review, Vol 62, n° 02, PP 231-241.

<sup>4</sup> محمد حسين الرفاعي، أطروحة دكتوراه تحت عنوان " الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة "، جامعة سانت كليمانس العالمية – بريطانيا، النسخة العربية 2009، ص 99.

<sup>5</sup> Newman Fred M.(1993): *What is a restructured school?* Principle No . 1, PP 1-4

<sup>6</sup> Robinson V. & Timperley H.(1996) *Learning to be Responsive- The impact of school Choice & Decentralization*; educational Management & administration . Vol.124; No1-pp62-78

- زيادة الدافعية وروح العمل لدى العاملين؛
- الإحساس بالمسؤولية تجاه العمل والمؤسسة؛
- مواقف ايجابية تجاه العمل والمؤسسة، والشعور بالتأثير في قرارات المؤسسة؛
- رفع الروح المعنوية للعاملين وروح الإحساس بالانتماء للمؤسسة؛
- الانضباط الذاتي وأخذ المبادرة وزيادة مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين؛
- وزيادة مستوى الرضا الوظيفي وتخفيض ضغوط العمل؛
- إثراء المهام وتحسينها.

### 3.3.3. الصحة والسلامة المهنية والوقاية من حوادث العمل

إن الأمراض الناجمة عن العمل والحوادث المرتبطة به والتي يتعرض لها العاملون تعيق نشاط المؤسسة وتحملها خسائر وتكاليف باهظة، لذلك تعتبر مهمة الحفاظ على الموارد البشرية وحمايتها من المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، وهذه المهمة تستدعي الاهتمام برعايتهم الصحية وسلامتهم فيها والحد من آثارها السلبية، وذلك باتخاذ الإجراءات اللازمة ووضع اللوائح التي تحكم تصرفات العاملين أثناء العمل.

#### 1.3.3.3. مفهوم الصحة والسلامة المهنية

تعددت التعريفات المقدمة للصحة والسلامة المهنية، تبعاً لتباين وجهات نظر مختلف الباحثين، ومن هذه التعريفات ما يلي:

الصحة والسلامة المهنية: هي الإدارة التي تقع عليها مسئوليات وواجبات الإدارة والتوجيه والتخطيط والتنفيذ والمتابعة لكل ما يتعلق بالأمن والسلامة المهنية في المؤسسة أو المنشآت ووضع القواعد والتعليمات الفنية لضمان سلامة العاملين والممتلكات وبيئة العمل<sup>1</sup>.

#### 2.3.3.3. أهمية السلامة والصحة المهنية

تتمثل أهمية السلامة والصحة المهنية في التالي<sup>2</sup>:

- تقليل تكاليف العمل:
- توفير بيئة عمل صحية وقليلة المخاطر
- توفير نظام العمل المناسب.
- تدعيم العلاقة الإنسانية بين الإدارة والعاملين:

<sup>1</sup> شرف محمد عبد الغني، علم النفس الصناعي أسسه وتطبيقاته، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001، ص 6  
<sup>2</sup> ذياب العقابله محمود، الإدارة الحديثة للسلامة المهنية، دارالصفاء، عمان، ط1، 2002 ص 87.

## 4.3.3. تحسين ظروف وبيئة العمل

أضحى الاهتمام بتحسين بيئة العمل في المؤسسات العامة والخاصة أحد أهم الاستراتيجيات المهمة ومتطلبات العملية الإدارية الناجحة التي تحرص على تبنيها تلك المؤسسات في ظل احتدام المنافسة وارتفاع مستوى الوعي لدى المستفيد، والذي يتوقع دائما الحصول على أفضل الخدمات. لا بد أن يتفهم الموظف بأنه عنصر أساسي في العملية الإدارية التطويرية ومطالب بالارتقاء بأعماله ومسؤولياته، كما أنه مطلوب إشراكه في صياغة القرارات ذات الصلة بشؤون العمل من حيث تحسين الأداء وإجراءاته وتطبيقات التقنية وبرامج التطوير الأخرى وهذا لا يعني بأن المرؤوسين يعرفون بشكل أفضل من رئيسهم، ولكن من المفيد أن يشارك المرؤوسون بأفكارهم التطويرية لما لذلك من إيجابيات على بيئة العمل. الاهتمام يشمل أيضا تحديد احتياجات الموظف لتطوير قدراته ومعارفه وفرص الترقى وتحمل المسؤولية إلى غير ذلك من الحوافز الأخرى المتاحة وجميعها تساهم في رفع معدلات الانتماء الوظيفي للمنظمة وحب العمل المنتج وتطوير وتحسين الأداء بصورة مستمرة لإكساب هذه المؤسسة المزيد من النجاحات ورضا المستفيدين، ولعل الاهتمام بمستوى العلاقات بين الموظفين وتعزيز ذلك من خلال توفير بعض الأنشطة التي تجمع العاملين خارج أوقات الدوام الرسمي مع الاهتمام بأفراحهم وأتراحهم يساهم كذلك وبصورة كبيرة في تحسين بيئة العمل وتقوية الروابط والعلاقات الإنسانية والاجتماعية بين منسوبي المؤسسة، مما سينعكس إيجابا على زيادة مستوى الرضا والنظيف وزيادة مستوى الأداء والإنتاجية والتعاون القائم على الشراكة البناءة بين الجميع لتحقيق أهداف ورسالة الجهاز.

## 1.4.3.3. أهمية تحسين ظروف وبيئة العمل

إن تحسين بيئة العمل له أهمية كبرى بالنسبة للمؤسسة والأفراد معا، وتتجسد هذه الأهمية فيما يلي:

## أ. بالنسبة للمؤسسة

- زيادة نواتج العمل في شكل إنتاج، خدمات، مبيعات وأرباح؛
- زيادة جودة العمل والمنتجات والخدمات المقدمة؛
- تخفيض الفاقد من العمل ومن أمثلته تخفيض التكاليف الخفية وتخفيض الفاقد من الموارد البشرية؛
- زيادة الالتزام التنظيمي والذي يعكس ولاء العاملين للمؤسسة التي ينتمون إليها؛
- تخفيض معدلات التغيب ودوران العمل.
- تحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع وجذب واستقطاب أفضل الكفاءات.
- توفير معايير الصحة والسلامة المهنية وتخفيض حوادث العمل.

## ب. بالنسبة للعامل

- إشباع احتياجات العاملين بمختلف أنواعها، خاصة فيما يتعلق بالتقدير والاحترام؛
- زيادة الدافعية والرغبة في العمل؛
- تفجير الطاقات الكامنة لدى الأفراد؛
- تحسين عملية الاتصال لدى الأفراد والقدرة على اتخاذ القرارات.

## 5.3.3. إدارة الوقت

تعتبر إدارة الوقت من المفاهيم الحديثة في العلوم الإدارية، وقد أصبح أهم موارد المؤسسات الحديثة حيث أصبح الوقت بمثابة امتلاك سلاح جوهري يمكن المؤسسة من البقاء والاستمرار. لذلك أصبح من اللزوم عليها أن تخصص مكانا لها في استراتيجياتها المستقبلية

## 1.5.3.3. تعريف إدارة الوقت

إن إدارة الوقت من المفاهيم التي يصعب الإجماع على إيجاد تعريف موحد لها. وهذا لأنها إدارة مرتبطة بالذات البشرية كما تتعلق بالجوانب الموضوعية والتقنية.

1.5.3.3. تعريف إدارة الوقت: هي عملية تخطيط وتنظيم لكيفية تقسيم الوقت بغرض تحديد السبل الكفيلة للقيام بالمهام والأنشطة الموكلة للفرد بطريقة أكثر ذكاء وأقل جهدا والقضاء على العوامل والمواقف والظروف التي تسبب هدر الوقت، أو الحد منها قدر المستطاع<sup>1</sup>.

## 2.5.3.3. أهمية إدارة الوقت

ان لإدارة الوقت أهمية كبيرة تتجلى فيما يلي:

- ادارة الوقت تحد من ضغط العمل وتقلص معدل التوتر
- إدارة الوقت تعمل عمل محفز للإنتاج والإبداع أكثر
- تخلق نوعا من الايجابية والالتزام لدى الفرد
- رفع معدلات الطاقة في اداء العمل

## 6.3.3. تنظيم العمل

يعتبر تنظيم العمل محورا أساسيا في العملية الإنتاجية بالمؤسسة. وأحد أهم المهام الملقاة على عاتق إدارة الموارد البشرية. إذ يستحيل على المؤسسة تحقيق أهدافها القصيرة والطويلة المدى دون تنظيم للعمل.

<sup>1</sup> حنا نصرالله، مبادئ في العلوم الإدارية، دارزهران للنشر، الأردن، 1998، ص 74.

## 1.6.3.3. تعريف تنظيم العمل

يعرف تنظيم العمل على أنه تحديد من يقوم بماذا وكيف في المؤسسة. أي تحديد المهام الملقاة على عاتق كل فرد وكيفية انجاز تلك المهام.

من خلال ما سبق، يمكننا القول أن تنظيم العمل هو تحديد الأدوار والمهام الملقاة على عاتق كل فرد من أفراد المؤسسة، الموارد والتجهيزات اللازمة لتنفيذ تلك الأنشطة وكذا كيفية انجاز تلك المهام. وهذا حتى يتسنى للمؤسسة تحقيق الفعالية القصوى وتحقيق الأهداف المسطرة<sup>1</sup>.

## 2.6.3.3. أهمية تنظيم العمل

إن تنظيم العمل له أهمية كبيرة، تتمثل فيما يلي:

- تحديد وتقسيم الوظائف، المهام ومناصب العمل؛
- سهولة تسيير الموارد المادية (الآلات والتجهيزات والمواد...الخ) والموارد البشرية (توظيف، تكوين وترقية...الخ)؛
- سهولة التنسيق وإدارة مختلف الأنشطة: الجدولة، نظام المعلومات، القيادة، سياسات الموارد البشرية...الخ؛
- تخفيض التكاليف الخفية الناتجة عن غياب التنظيم والتنسيق بين مختلف الإدارات والأقسام؛
- يزيد تنظيم العمل من دافعية الأفراد اتجاه العمل والمؤسسة؛
- يلعب تنظيم العمل دور المحرك الأساسي في تحقيق أهداف المؤسسة.

3. الممارسات الحسنة لإدارة الموارد البشرية : هي مجموعة من سياسات وإجراءات إدارة الموارد البشرية المعمول بها عالمياً والتي من شأنها أن تضع استراتيجيات الموارد البشرية موضع التنفيذ وتكون موجهة نحو تحسين الأداء، وتعزيز كفاءات، مهارات ومعارف الموارد البشرية من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة<sup>2</sup>.

وقد اختلف الباحثون في عددها فمنهم من يرى أنها 10 ممارسات على غرار GARETT و BRENDAN

وهي:

- 1- سلامة ووقاية مكان العمل
- 2- الإدارة وفق أسلوب "كتاب مفتوح"
- 3- الحوافز لقاء الأداء

<sup>1</sup> François Pichault et Jean Nizet, **La coordination du travail dans les organisations**, éd Dunod, paris, 2012, P112.

<sup>2</sup> Jeffery PFFEFER, Seven practices of successful organizations, California management review, Vol 40, N 02, 1998 P 96.

- 4- التغذية العكسية حول الأداء المقدم
  - 5- نظام تقييم عادل
  - 6- تقاسم المعرفة
  - 7- مكافأة المتميزين
  - 8- سياسة البيت المفتوح للمناقشة واثراء الأفكار
  - 9- التدريب
  - 10- تحسين المسار المهني
- ومنهم من يرى أنها 16 ممارسة على غرار SHARON COAKER وهي:

1. تقاسم المعلومات
2. نظم الحوافز
3. الأمان الوظيفي
4. حرية تصميم العمل واختيار فريق العمل
5. التوظيف الانتقائي
6. الأجور المحفزة
7. المشاركة والتمكين
8. التدريب وتطوير المهارات
9. الاستخدام المتبادل والتدريب المشترك ،
10. المساواة
11. تحسين المسار المهني
12. الترقية الداخلية
13. المنظور طويل المدى
14. تقييم الأداء
15. الفلسفة الشاملة
16. تحسين ظروف العمل

ومنهم من يرى أنها 07 ممارسات رئيسية وهو الذي يرى به الباحث Jeffrey Pfeffer وهي<sup>1</sup>:

1. الأمان الوظيفي
2. التوظيف الانتقائي
3. التسيير الذاتي لفرق العمل واللامركزية في اتخاذ القرارات

<sup>1</sup> Jeffery PFFEFER, Op Cit, 1998, P 97.

4. تعويضات مناسبة للأداء المقدم

5. التدريب المكثف

6. تدنية الفوارق بين المستويات

7. تقاسم المعلومات

وهذا الأخير هو الذي سنعتمده في بحثنا هذا لسببين رئيسيين هما:

- 1- الباحث هو أول من طور مفهوم الممارسات الحسنة لإدارة الموارد البشرية،
- 2- شمولية دراسته، إذ شملت دراسته أكثر من 1500 مؤسسة.

1. الأمان الوظيفي: ويقصد به أن العمال لا يتم تسريحهم بسرعة بسبب أشياء، مثل الانكماش الاقتصادي أو الأخطاء الاستراتيجية للإدارة العليا. فمن غير المرجح أن تستمر الابتكارات والتطويرات في ممارسات العمل أو تحسين الإنتاجية بمرور الوقت عندما يخشى العمال أنه من خلال زيادة الإنتاجية، سيجدون أنفسهم خارج وظائفهم.

2. التوظيف الانتقائي للعمال الجدد: ويقصد به حرص المؤسسات التام على توظيف الشخص المناسب في المكان المناسب وتحديد الكفاءات المهارات الأكثر أهمية المطلوبة في مجموعة المتقدمين

3. التسيير الذاتي لفرق العمل واللامركزية في اتخاذ القرار: تشهد الدراسات المنهجية على فعالية الفرق كمبدأ لتصميم المنظمة. خلص أحد الباحثين إلى أن "عقدين من البحث في السلوك التنظيمي يوفران دليلاً كبيراً على أن العاملين في الفرق ذاتية الإدارة يتمتعون بقدر أكبر من الاستقلالية والحرية ، وهذا التأثير يترجم إلى تحفيزات جوهرية ورضا وظيفي كبيرين : كما تتفوق الفرق أيضاً على المجموعات الخاضعة للإشراف التقليدي في غالبية الدراسات التجريبية

4. تعويضات عالية نسبياً تعتمد على الأداء الفردي والجماعي.

5. التدريب المكثف: أظهرت العديد من الدراسات أن التدريب يمكن أن يكون مصدراً للميزة التنافسية في العديد من الصناعات للشركات التي لديها الحكمة في استخدامه.

6. تدنية الفوارق بين المستويات: ويقصد به الالتزام بالحد من الفروق في المكانة وإزالة الحواجز التي تفصل بين الأفراد والجماعات وبين مختلف المستويات.

7. تبادل مكثف للمعلومات: تعد مشاركة المعلومات مكوناً أساسياً لأنظمة العمل عالية الأداء لسببين.

أولاً: تبادل المعلومات حول أشياء مثل الأداء المالي والاستراتيجية والتدابير التشغيلية يشعر عمال المؤسسة أنهم موثوقون ،

الثاني: حتى الأشخاص المتحمسين والمدرّبين لا يمكنهم المساهمة في تعزيز الأداء التنظيمي إذا كانوا ليس لديهم معلومات عن أبعاد مهمة للأداء

### ثانياً: العلاقة بين الممارسات الحسنة لإدارة الموارد البشرية والتكاليف الخفية

من خلال هذا المبحث سنحاول معرفة العلاقة الأساسية بين الممارسات الحسنة للموارد البشرية والتكاليف الخفية وأهم الفرضيات التي قامت عليها النظرية السوسيو-اقتصادية.

#### 2. الفرضية الأساسية للنظرية السوسيو-اقتصادية للمنظمات

كيف يمكن تفسير الاختلالات والتكاليف الخفية الناتجة عنها؟ لوقمنا بالعودة إلى المدارس الفكرية الموجودة في مجال العلوم الاجتماعية، لوجدنا مدرستين بارزتين هما: المدرسة الكلاسيكية والمدرسة السلوكية (مدرسة العلاقات الإنسانية).

#### 1.2. فرضيات المدرسة الكلاسيكية

للتبسيط أكثر، المدرسة الكلاسيكية تؤكد التأثير المطلق لهيكل المؤسسة وبنيتها على السلوكيات البشرية، وتفسر النتائج المتوصل إليها من طرف المؤسسات عن طريق علاقة مفادها أن هياكل المؤسسة وبنيتها هما المحدد الرئيسي لسلوك الفرد داخل المؤسسة. حسب رواد هذه المدرسة فإن تحسين الأداء وزيادة الإنتاج لا يتأتى إلا من خلال تغييرات على مستوى هياكل المؤسسة أو بنيتها. ولكن، دراسة الاختلالات في المؤسسات تؤكد أنه في نفس الوحدة الإنتاجية أي في نفس هياكل العمل فإن الأفراد يتبنون سلوكيات إنتاجية مختلفة، والتي تؤدي إلى أداء وظيفي مختلف فيما يتعلق بالتغيب، الإنتاجية المباشرة أو فيما يتعلق بالجودة. هذه الدراسات والتحليل تؤكد أهمية الجانب السلوكي في المؤسسة.

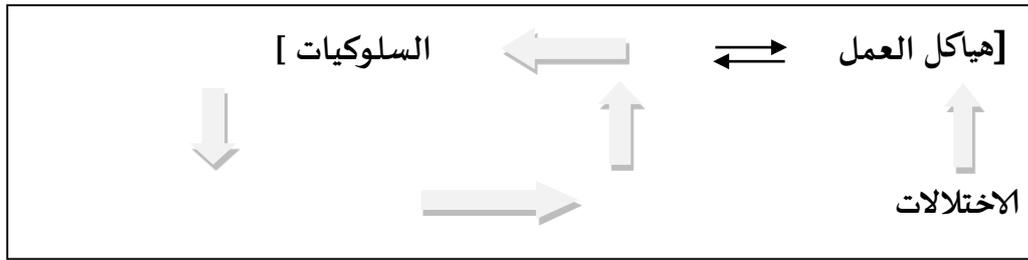
#### 2.2. فرضيات المدرسة السلوكية (مدرسة العلاقات الإنسانية)

بالمقابل، يرى رواد المدرسة السلوكية أن السلوك البشري هو العامل الرئيسي الذي يفسر مستوى النتائج المتوصل إليها. حسب هذه النظرية، فإن السلوكيات هي المحدد الرئيسي لنتائج المؤسسة، وقد أكدت الدراسات التي أجراها فريق ISEOR منذ 1973 على 1853 مؤسسة من مختلف الصيغ والأحجام، وعلى 72 قطاع مختلف وفي أكثر من 40 دولة النتائج التي توصل إليها أصحاب المدرسة السلوكية. إذ أن نفس الأشخاص في ظل هياكل أو بيئات عمل مختلفة يتبنون سلوكيات عمل جد مختلفة، مع إعطاء الأهمية اللازمة لبيئة العمل في المؤسسة.

## 3.2. الفرضية الأساسية للنظرية السوسيو-اقتصادية للمنظمات

على أساس هذا النقد وعلى أساس دراسات سابقة، تم بناء نظرية تفسر هذه الاختلالات، هذه النظرية مفادها أن هناك قوتين دافعتين في المؤسسة هما: التفاعل المستمر بين هياكل المؤسسة وسلوكيات أفرادها. هذه النظرية المفسرة والتي يطلق عليها بالفرضية الأساسية يمكن تلخيصها في الشكل التالي

الشكل رقم 04: الفرضية الأساسية للنظرية السوسيو-اقتصادية للمنظمات



Source : H.SAVALL, V.ZARDET, *Le Nouveau Contrôle De Gestion*, 1992, Op Cit, P 134

حسب هذه الفرضية، فإن أي منظمة أو مؤسسة أو وحدة إنتاجية ما هي إلا مجموعة من الهياكل في تفاعل مستمر مع السلوكيات البشرية. هذا التفاعل ينتج عنه النشاط الاقتصادي، هذا النشاط يمكن تقسيمه إلى قسمين:

- الأداء المثالي: وهو الأداء المنتظر أو المتوقع أو الذي تريد المؤسسة الوصول إليه؛
  - الاختلالات: وهي الانحرافات أو الفروق الموجودة بين الأداء الحقيقي والأداء المتوقع.
- ملاحظتين هامتين يجدر الإشارة إليهما من خلال هذه الفرضية، وهما:
- مصطلح البنى الهياكل مصطلح واسع من خلال هذه الفرضية، مقارنة مع التعريف الكلاسيكي له في علوم التسيير؛

- هذه الفرضية المفسرة تعطينا خلاصة تطبيقية مقتضاها: إذا أردنا تحسين مستوى الأداء الاقتصادي فمن الضروري القيام بعمليات متزامنة على مستوى الهياكل وعلى مستوى السلوكيات البشرية وفي آن واحد.

## 4.2. الاختلالات كمؤشر عن العلاقة بين البنى/الهياكل والسلوكيات

إن عمليات تقييم التكاليف الخفية التي تم القيام بها منذ 1973 قد أكدت أن المؤشرات الخمس للتكاليف الخفية كانت بمثابة مؤشرات للهياكل والسلوكيات هي أيضا. والشكل الموالي يقدم توضيحا لذلك.

الجدول رقم 18 : مؤشرات الاختلالات: مؤشرات الهياكل والسلوكيات

مؤشرات الاختلالات	البنية أو الهياكل	السلوكيات الفردية والجماعية
التغيب	- الرغبة في العمل - العلاقات مع الزملاء - ساعات العمل	أسباب بشرية: - إدراك شخصي للقاعدة الجماعية "يتوجب عليك الحضور إلى العمل": - الحاجة الشخصية للراحة النفسية خارج العمل؛ - ملاحظة المساواة أمام الممارسات التعسفية في حال تغيب بعض الأشخاص.
حوادث العمل	أسباب تقنية: تجهيزات، نظام الوقاية، نظام المعلومات، نظام التكوين في السلامة والأمن المهنيين.	أسباب بشرية غير متوقعة، أو ترجع إلى التفكير المختلف للأفراد في ما يتعلق بالسلامة والأمن.
دوران العمال	القدرة على الجذب، التوعية والاحتفاظ بالعمال من طرف المؤسسة	عدم استقرار بشري: سلوكيات ضد ظروف العيش المهنية
اللاجودة	أسباب تقنية: تنظيم رقابة دورية، نظام الأجور، تحديد الأهداف الإنتاجية، نظام التكوين والمعلومات	أسباب بشرية: الاهتمام، القدرات المهنية، درجة التحكم في الأداء
فروق الإنتاجية المباشرة	آلات وتجهيزات، التكنولوجيا، نظام الأجور، أساليب العمل، إجراءات نظم التكوين والمعلومات العملية.	أسباب بشرية: القدرات المهنية، سرعة ردود الفعل العملية، التركيز، القدرة على امتصاص الحوادث العشوائية.

Source : H. Savall et V. Zardet, **Maitriser les couts et les performances cachés**, 6<sup>ème</sup> éd, Op Cit, P 178.

إن التفاعل بين البنى/الهياكل والسلوكيات ليس رياضياً بحتاً يمكن قياسه بدقة كبيرة، في الواقع، الهياكل تتميز بثباتها ووزنها الكبير في المؤسسة.

يمكننا تعريف الهياكل على أنها عناصر دائمة نسبياً في المؤسسة وتتميز بـ:

- طول عمرها من حيث المدة الزمنية
  - معدل تطور ونمو بطيء لهذه البنى والهياكل
  - تتطلب نفقات طاغوية اجتماعية مرتفعة، مادية أو مالية اللازمة في حال أردنا تحقيق نمو سريع.
- فالهياكل إذن تتميز بدرجة من الجمود ليس فقط من جهة الأعضاء أو الممثلين ولكن من جهة الوقت أيضاً. الذي لا يعرف على سبيل المثال الصعوبات المتعلقة بوضع هيكل تنظيمي جديد؟ الخاصية الثانية الأساسية للهياكل هي وزنها وأثرها ، أي قدرتها على التأثير في سلوكيات الأفراد. هذه القدرة يمكن

توضيح معالمها من خلال عناصر سلوكيات ثابتة نسبياً (معقدة ومتعددة الأشكال) مستخرجة من علاقة تفاعلية غير متماثلة:

السلوكيات  $\longleftrightarrow$  البنى والهياكل

الأثر المعروف بـ "الهيكلية" يتمثل في وجود عناصر هيكلية تمارس نوعاً من الظروف على السلوكيات البشرية، فمثلاً، نظام الأجر حسب المردودية عنصر هيكلية لأنه يتسبب في سلوكيات قليلة الاهتمام بعنصر الجودة في المنتجات. وإنما تهتم بعنصر كمية الإنتاج فقط.

#### 1.4.2 البنى أو الهياكل (Structures)

هي مجموعة العناصر التي تتميز بخاصية الديمومة والأثر البالغ، ويمكن تصنيف هذه الهياكل إلى خمس أنواع:

##### 1.1.4.2 البنية المادية أو الهيكل المادي

ويمكن تحديدها مباشرة عبر طبيعتها الخاصة، مثل الحيز المكاني، تصميم المكان، حجم المكان، أو بطريقة غير مباشرة عبر بعض آثارها مثل الإزعاج الذي يتسبب لدى الفرد: الضجيج، الحرارة، التعب الذهني والجسدي المفرط، الأمراض والحوادث، فعالية النشاط البشري.

##### 2.1.4.2 الهيكل التكنولوجي أو البنية التكنولوجية

وتشمل مختلف أنواع التجهيزات مرتبة حسب قيمتها الاقتصادية أو درجة تعقيدها أو درجة تقادماً، وتعتبر كمساعد أو كعون للفرد في العمل، ولها أثر على سلوكيات الفرد أثناء العمل.

##### 3.1.4.2 الهيكل التنظيمي أو البنية التنظيمية

وتنشأ من خلال تقسيم العمل في المؤسسة والعلاقات الوظيفية أو المهنية بين مختلف الوحدات والأفراد. إن تقسيم الوظائف، المهام والمسؤوليات له أثر كبير على محتوى العمل وبالتالي على درجة التناسب بين تكوين الفرد ووظيفته. مستوى هذا التناسب له آثار معتبرة على درجة الرغبة في العمل.

أيضاً، نوعية وجود علاقات العمل تمثل عناصر هيكلية خاصة فيما يتعلق بالتواصل أثناء العمليات. هذه العلاقات توضح من جهة النزاعات والتوترات التي قد تحصل ومن جهة أخرى إجراءات معالجة هذه النزاعات.

#### 4.1.4.2. البنية الديمغرافية أو الهيكل الديمغرافي

ويمكن تحديدها عبر خصائص الموظفين الذين تم توظيفهم مثل: هرم الأعمار، الخبرة، الجنس، نوعية التكوين والتأهيل. ويمكن تحديدها أيضا عبر آثارها على سلوكيات الأفراد مثل طموحات مهنية لم يتم إشباعها أو غياب الخبرة أو الكفاءات.

#### 5.1.4.2. البنية الذهنية أو الهيكل الذهني

وتشمل العناصر المؤثرة بصفة دائمة على الذهنيات في المؤسسة، مثل أساليب التسيير، المناخ الاجتماعي وثقافة المؤسسة.... الخ.

#### 2.4.2. حدود التمييز بين البنى والهيكل

ما يتوجب علينا معرفته هو أن هناك علاقة متبادلة ما بين هاتين البنى والهيكل. على سبيل المثال، بعض الخيارات التكنولوجية قد تتوقف على بعض التصاميم التي يريد أصحاب القرار (بنى ذهني)، أيضا تصميم مكان العمل قد يؤثر في تنظيم العمل.

رغم صعوبة التمييز بين البنى والهيكل بسبب العلاقة المتبادلة فيما بينها، إلا أنه من الأحسن للمؤسسة أن تضع تقسيما للبنى والهيكل حسب طبيعتها من أجل تحليل سير المؤسسة، أو بعبارة أخرى ترتيب سلمي للاختلالات الهيكلية لتسهيل تحديد الأولويات أثناء المعالجة. الجدول التالي يمثل العناصر الأساسية في هيكل المؤسسة.

الجدول رقم 19: جدول يمثل العناصر الأساسية في هيكل المؤسسة

مادىة	تكنولوجية	تنظيمية	ديمغرافية	ذهنية
1. الحيز المكاني	1. درجة تقادم	1. الهيكل التنظيمي	1. تعديل عدد العمال	1. أسلوب التسيير
2. تصميم الأماكن	واهتلاك التجهيزات	2. الهيكل الاجتماعي	2. هرم الأعمار وهيكل السكان	المعتمد من الإدارة
3. الإزعاج	2. مدى تطور تعقد	3. تقسيم العمل	3. حوض الوظائف	2. "روح - البيت" ثقافة المؤسسة
• الضجيج	وأتمتة التجهيزات	4. أساليب العمل	4. هيكل التكوين الأولية	3. المناخ المصغر (علاقات العمل)
• الحرارة	3. درجة تناسب	5. ساعات العمل	5. التكوين المستمر	4. المفاهيم الاجتماعية والثقافية السائدة (الايديولوجيات المهنية)
• السموم	التجهيزات مع	6. الإجراءات	6. هيكل المؤهلات	
• الإضاءة	احتياجات النشاط	7. نظم التواصل، التنسيق والتشاور	7. الخيارات المهنية والترقوية	
	4. الحوادث الناتجة عن غياب التوافق بين التكوين والتوظيف	8. نظام المعلومات التشغيلي والوظيفي	8. سياسة التوظيف	
	5. الأضرار المتعلقة بالتجهيزات			

Source : H. Savall et V. Zardet, **Maitriser les couts et les performances cachés**, 6<sup>ème</sup> éd, Op Cit, P 178.

ملاحظة: خلية الهيكل هذه غير شاملة، إلا أنها قابلة للتكيف حسب نوع المؤسسة

## 2.4.2. مصطلح السلوكيات

السلوكيات هي ردود فعل أو تعبيرات من طرف الأفراد عن شعورهم تجاه شيء ما، هذه الردود ملاحظة ولها تأثير على المحيط المادي والاجتماعي للفرد. كما أن السلوكيات تتميز عن المواقف، فالمواقف تمثل سلوكيات محتملة وهي سمات ثابتة نسبياً في شخصية الفرد. حسب هذا الاتجاه فإن المواقف تمثل عناصر من البنية النفسية للفرد. وتتميز السلوكيات بطبيعتها اللحظية (الزمنية) وعدم ثباتها نسبياً أي بتغير الموقف الذي تواجهه. فنفس الشخص قد يتبنى 05 سلوكيات مختلفة، وتختلف حسب وضعية الشخص وطبيعة المشاكل التي يواجهها:

- سلوكيات فردية: إذ شخصية الفرد وسماته المهنية والغير مهنية (العائلية خاصة) تقوده للتصرف كوحدة مستقلة نسبياً.
- سلوكيات مجموعة العمل: وما يقود تصرف الشخص هنا هو انتماءه إلى مصلحة أو قسم أو ورشة معينة. على سبيل المثال، يتصرف الفرد كعامل إنتاج أمام عامل في قسم المبيعات.
- سلوكيات فئوية: وما يقود سلوكيات الفرد هنا هو انتماءه إلى فئة مهنية معينة، فمثلاً يتصرف الفرد كعامل تحكم أمام المشاكل التي تمس الفئة المهنية، أو كطبيب مختص أمام الحالات التي قد تصل مصلحته في مستشفى ما.
- سلوكيات مجموعة الضغط أو مجموعة مشابهة: ويمكن تفسير سلوكيات الفرد هنا حسب انتماءه إلى مجموعة مشابهة له أو قريبة منه، هذه القرابة قد تتأتى من أن أفراد المجموعة لهم نفس التكوين (مثلاً أفراد لهم شهادة من المدرسة العليا يتبنون نفس السلوكيات في المؤسسة) أو عبر اعتقاد عقلي، ديني أو سياسي مشترك.
- سلوكيات جماعية: وهنا يسلك عمال المؤسسة سلوك الفرد الواحد. وهذه السلوك نادر: نجده في حالة حصول حوادث قد تمس مصلحة الأفراد ككل مثل خطر الإغلاق أو الإفلاس أو قانون جديد قد يهدد وجود المؤسسة.

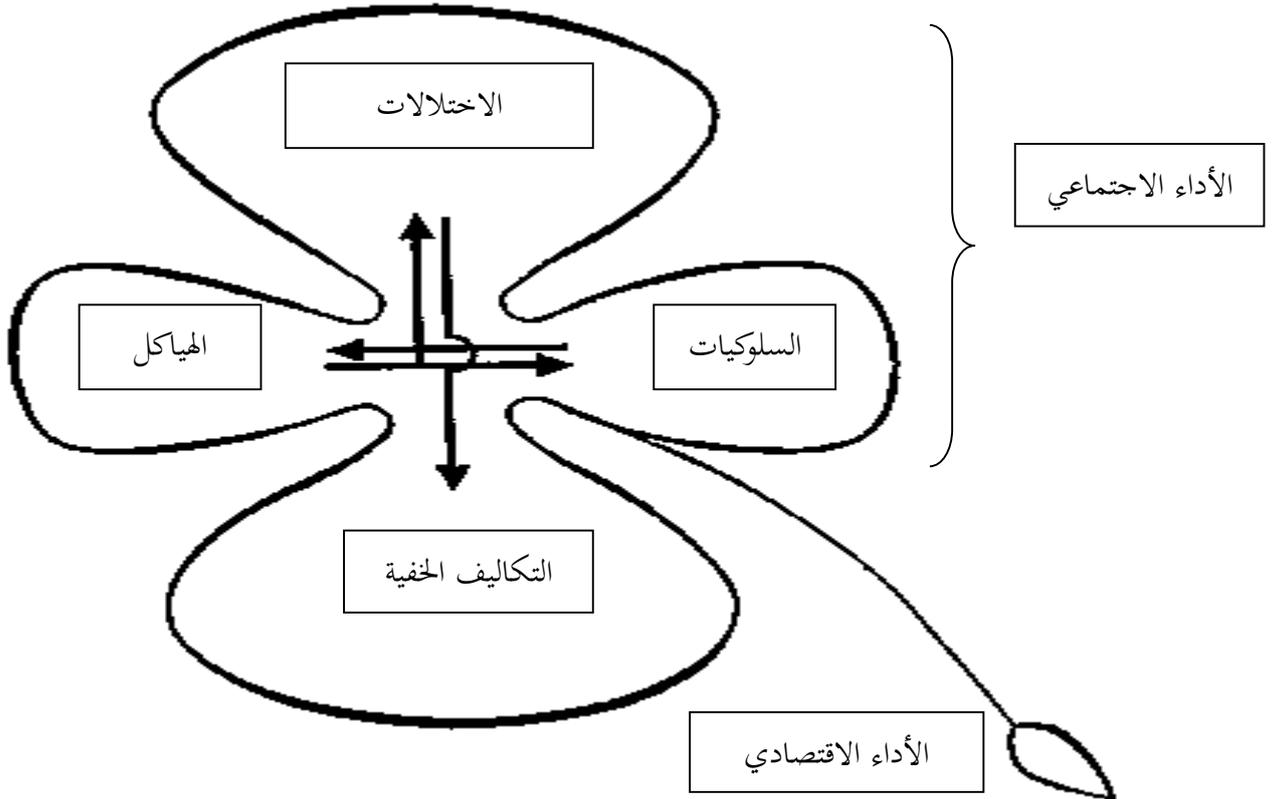
إذن فالسلوكيات تتغير حسب أربع عوامل أساسية:

- خصائص الفرد؛
  - الخصائص الهيكلية لمحيط الفرد (المهني وغير المهني)؛
  - الطبيعة الزمنية للفرد
  - الظواهر الآنية في بيئة العمل
- كما الحال بالنسبة للهيكل، فإن سلوكيات الأفراد أيضاً تتفاعل فيما بينها، ومن المفيد للمؤسسة أن تضع تقسيماً لها في الجانب التطبيقي، وهذا لتحليل أسباب الاختلالات والحلول الممكنة.

### 3.4.2. الحدود بين الهياكل والسلوكيات

إن التفاعل الدائم والمعقد بين الهياكل والسلوكيات يتولد عنه النشاط الذي يؤدي إلى تشغيل المؤسسة، هذا الأخير يلاحظ عليه عيوب واضطرابات بمعنى انحرافات بين المستوى المرجو أو المتوقع والمستوى المحقق، وهو ما ندعوه بالاختلالات. هذه الاختلالات تشكل السبب الرئيسي أو المنشأ الأول للتكاليف الخفية.

الشكل رقم 05: من الأداء الاجتماعي إلى الأداء الاقتصادي



Source : H. Savall et V. Zardet, **Maitriser les couts et les performances cachés**, 6<sup>ème</sup> éd, Op Cit, P 186

تصنف الاختلالات الأولية في ست مجموعات تشكل السبب الرئيسي أو منشأ التكاليف الخفية وقد سبق الإشارة إليها في الفصل الأول وهي:

- ظروف العمل المادية أو النفسية غير المناسبة
- عيوب في تنظيم العمل
- المشاكل المتعلقة بإدارة الوقت بسبب المشاكل اليومية غير المتوقعة؛
- التكوين والتدريب غير المتطابق مع الاحتياجات الفعلية أو المتوقعة؛
- تنفيذ الاستراتيجية: كعدم توافق الأهداف مع الوسائل؛
- غياب أو نقص الاتصال، التنسيق والتشاور.

وفيما يلي نموذج رقمي للاختلالات التي تم إحصاؤها من طرف معهد ISEOR (الشكل رقم 20)  
الجدول رقم 20: مجموع الاختلالات التي تم تحديدها ( 4713 اختلال )

عدد الاختلالات النوعية			
166	309- تحويل المعلومات	727	1- ظروف العمل
147	310- الاتصال، التنسيق والتشاور العمودي	158	101- تهيئة وترتيب المحلات
127	311- الاتصال، التنسيق والتشاور الأفقي	288	102- الوسائل والتموين
489	4- إدارة الوقت	69	103- الأضرار
77	401- إحترام المواعيد والأجال	28	104- الظروف المادية للعمل
122	402- تخطيط وبرمجة النشاطات	8	105- الأعباء المادية للعمل
234	403- مهام غير مؤداة بالطريقة المثلى	69	106- ساعات العمل
56	404- عوامل تعيق إدارة الوقت جيدا	107	107- جو العمل
355	5- التكوين المندمج	929	2- تنظيم العمل
60	501- التناسب بين التكوين والاحتياجات	324	201- تقسيم المهام، الأدوار والوظائف
79	502- احتياجات التكوين	46	202- معالجة التغيب
68	503- الكفاءات المتوفرة	20	203- الرغبة في العمل
133	504- أجهزة التكوين	106	204- الاستقلالية في العمل
15	505- التكوين والتغيير التقني	96	205- أعباء العمل
1312	6- تنفيذ الاستراتيجية	245	206- القواعد والإجراءات
163	601- التوجهات الاستراتيجية	92	207- الهيكل التنظيمي
55	602- تخطيط الاستراتيجية	901	3- الاتصال – التنسيق- التشاور
260	603- تنظيم عملية تنفيذ الاستراتيجية	57	301- الاتصال، التنسيق والتشاور الداخلي
120	604- أدوات تنفيذ الاستراتيجية	134	302- العلاقة مع المصالح المحيطة
100	605- نظام المعلومات	65	303- الاتصال، التنسيق والتشاور بين مركز الشبكة والمقر
63	606- وسائل تنفيذ الاستراتيجية	17	304- الاتصال، التنسيق والتشاور بين الشركة الأم والفروع
412	607- إدارة المستخدمين	32	306- الاتصال، التنسيق والتشاور على مستوى المديرية
139	608- أسلوب التسيير	17	307- الاتصال، التنسيق والتشاور بين المنتخبين والموظفين
4713	الإجمالي	139	308- أجهزة الاتصال، التنسيق والتشاور

Source : H. Savall et V. Zardet, *Maitriser les couts et les performances cachés*, 6<sup>ème</sup> éd, Op Cit, P 186

ملاحظة: هذا نموذج رقمي لنتائج معالجة الاختلالات: قاعدة البيانات ل 1853 مؤسسة في 40 بلد

## 5.2. العلاقة بين الاختلالات، مؤشرات ومكونات التكاليف الخفية

تنتج التكاليف الخفية عن الاختلالات التي تتعرض لها المؤسسة بصفة مستمرة: تشوهات، اضطرابات، نزاعات وضغوط عمل، ولذلك تقوم المؤسسة بتسوية ومعالجة هذه الاختلالات من خلال استهلاك موارد اقتصادية دون أن تسهم هذه الموارد في خلق قيمة مضافة (بل قد تتسبب حتى في تدمير تلك القيمة)، ولذلك فإن التقليل من الاختلالات يشكل مصدر تحسين للقيمة في المؤسسة. إذن فعمليات التسوية التي تقوم بها المؤسسة هي السبب الأول في وجود التكاليف الخفية وعليه فإن من المهم جدا حصر وتسجيل هذه التكاليف.

### 1.5.2. مكونات التكاليف الخفية

تقسم مكونات التكاليف الخفية إلى 06 عناصر قد تم التعرض إليها في الفصل الأول بالتفصيل وهي:

- (1) الأجور الزائدة
- (2) الأوقات الزائدة
- (3) الاستهلاكات الزائدة
- (4) عدم الإنتاج
- (5) عدم خلق طاقة
- (6) المخاطر

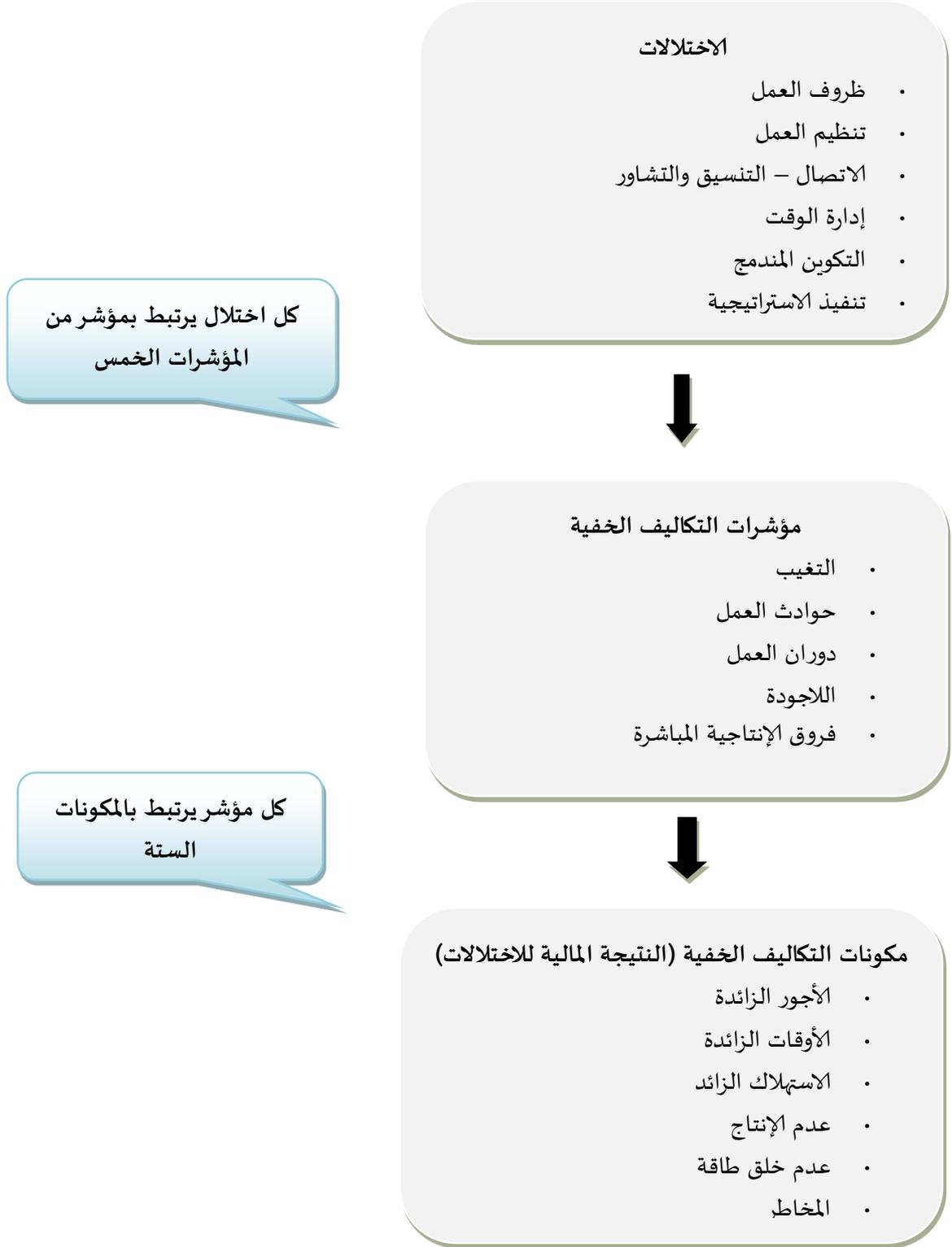
### 2.5.2. مؤشرات التكاليف الخفية

تستعمل خمسة مؤشرات للتعبير عن وجود التكاليف الخفية وهي:

- (1) التغيب؛
- (2) دوران العمل؛
- (3) حوادث العمل؛
- (4) عيوب الجودة أو اللاجودة؛
- (5) فروق الإنتاجية المباشرة أو انخفاض الإنتاجية

إن تقييم التكاليف الخفية يقوم على ربط كل مؤشر من المؤشرات الخمسة للاختلالات المشار إليها سابقا بالمكونات الستة للتكلفة الخفية الموافقة لعمليات المعالجة والتسوية المنجزة فعليا من طرف المؤسسة وربط كل اختلال من الاختلالات الستة بالمؤشرات الخمس للتكاليف الخفية كالتالي:

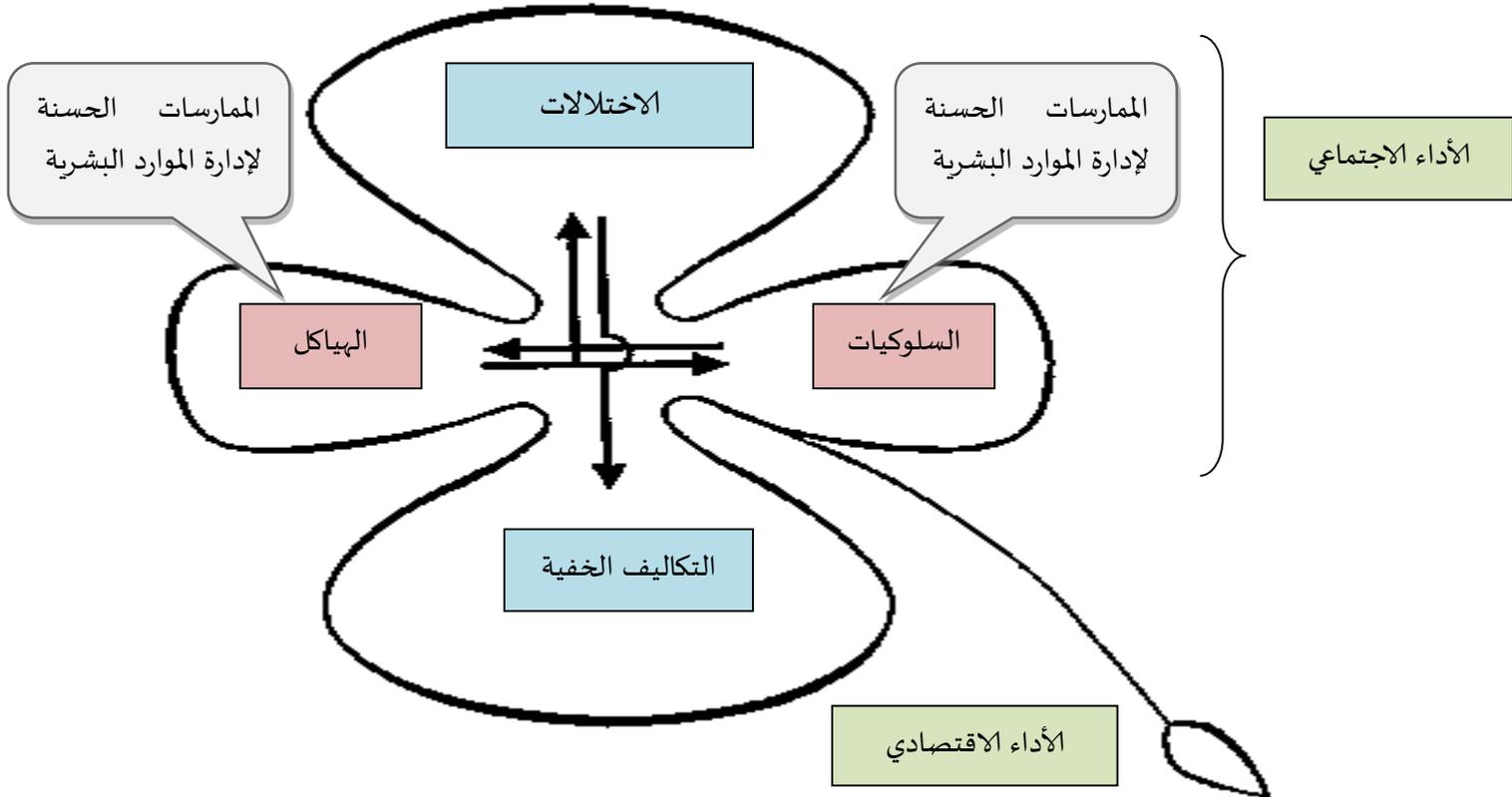
الشكل رقم 06: العلاقة بين الاختلالات، مؤشرات ومكونات التكاليف الخفية



Source : Henri Savall et autres, « libérer les performances cachées des entreprises par un management socio-économique », 2<sup>ème</sup> édition, Lyon, 2008, P33

كنتيجة يمكننا القول أن التكاليف الخفية تنتج عن التفاعل الدائم والمعقد بين هياكل المؤسسة وسلوكيات أفرادها، وفي حال أردنا تخفيض مستوى التكاليف الخفية، فعلينا القيام بعمليات على مستوى السلوكيات الفردية والجماعية للأفراد أو على مستوى هياكل المؤسسة. وهنا يأتي دور الممارسات الحسنة لإدارة الموارد البشرية كأداة لتحسين السلوكيات والهياكل كالتالي.

الشكل رقم 07: تحسين الأداء الاجتماعي والاقتصادي من خلال الممارسات الحسنة لإدارة الموارد البشرية



Source : H. Savall et V. Zardet, *Maitriser les couts et les performances cachés*, 6<sup>ème</sup> éd, Op Cit, P 189

تعمل الممارسات الحسنة لإدارة الموارد البشرية على معالجة وتسوية مصادر الاختلالات (أي التفاعل الحاصل على مستوى الهياكل والسلوكيات) وبالتالي تخفيض مستوى التكاليف الخفية وتحسين الأداء الكلي للمؤسسة.

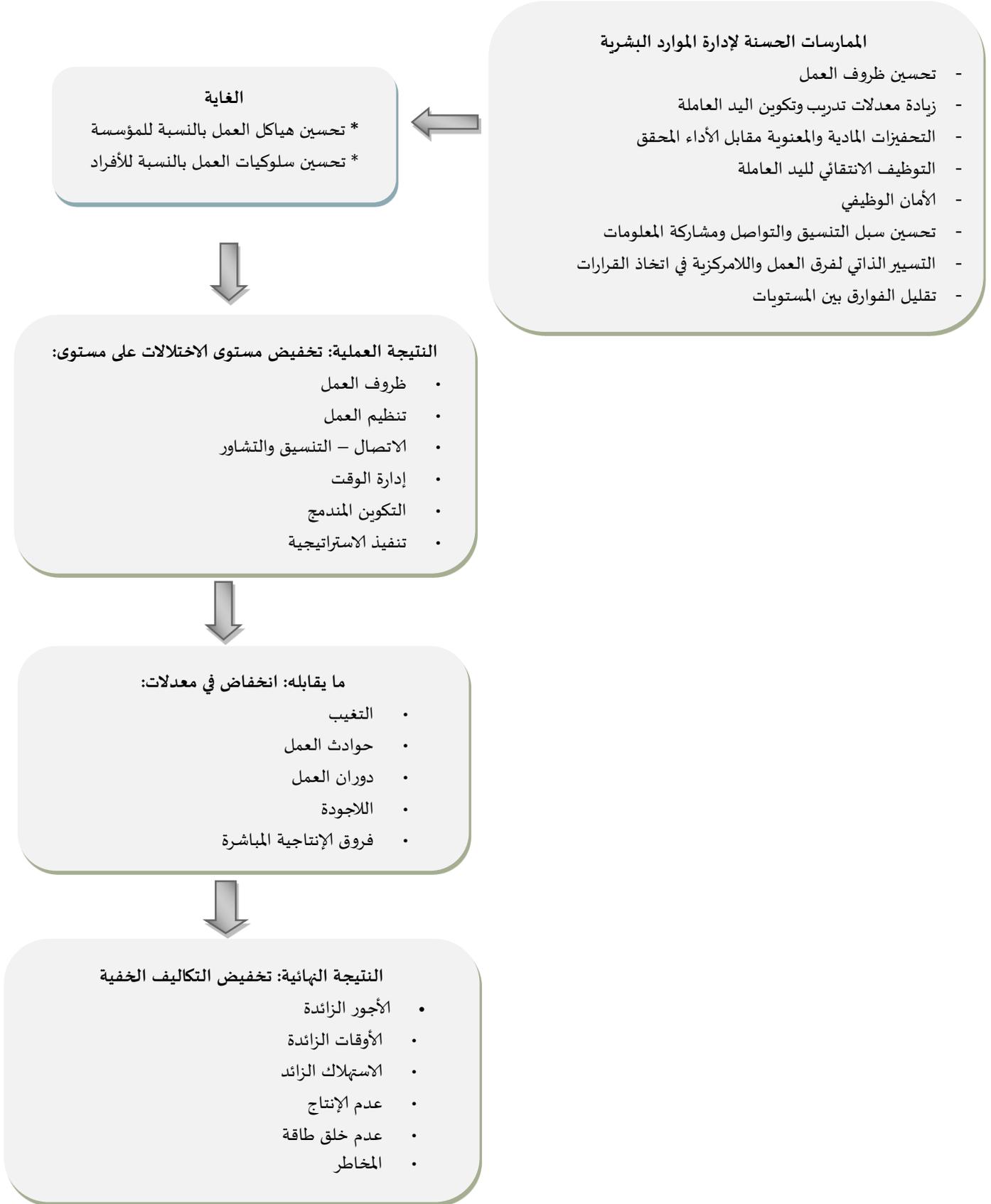
## ثالثاً: دور الممارسات الحسنة لإدارة الموارد البشرية في تخفيض التكاليف الخفية

لقد أتاحت الأبحاث التي قام بها معهد ISEOR بالكشف عن العديد من الممارسات الحسنة لإدارة الموارد البشرية، والتي تسمح بتخفيض التكاليف الخفية وتحسين الأداء الكلي للمؤسسة. في هذا المبحث سنحاول عرض بعض هذه الممارسات لتقييم مساهمتها في تحسين الأداء وتخفيض التكاليف الخفية.

يرى أصحاب المقاربة السوسيو-اقتصادية أن عبارة "التكاليف الخفية" ما هي إلا اختصار لعبارة "تكلفة أداء خفي"، أي أن هناك أداء خفياً ضائعاً تتحمله المؤسسة في شكل تكاليف خفية، فمثلاً في حال تغيب سائق رافعة الشحن في المؤسسة (Cariste)، فإن الوحدة الإنتاجية ستعاني مشكلاً في نقل المواد الأولية والمنتجات النهائية، وهذا ما يؤدي إلى انخفاض الإنتاج وبالتالي انخفاض عوائد وإيرادات ذلك اليوم، انخفاض الإنتاج هذا يعتبر انخفاضاً في الأداء وتكلفته تعتبر تكلفة خفية لأن المؤسسة لا تسجل محاسبياً تكلفة هذا الانخفاض في الأداء، أي أن التكلفة الخفية ما هي إلا تكلفة الانخفاض في الأداء أو تكلفة الأداء الضائع، من هذا المنطلق، يرى أصحاب هذه النظرية أن أي انخفاض في التكلفة يعني تحسناً في الأداء وأي ارتفاع في التكاليف يعني ضعفاً في الأداء.

في الواقع، تعمل الممارسات الحسنة لإدارة الموارد البشرية على معالجة مصادر الاختلالات من خلال تحسين هياكل العمل وضبط أحسن لسلوكيات الأفراد، بعبارة أخرى تعمل هذه الممارسات على خلق مناخ عمل ملائم للموظفين تفادياً للسلوكيات الغير مرغوب فيها مثل التغيب ودوران العمل، وبالتالي تحسين معدلات الأداء الخفية أو معدلات الأداء الضائعة وتفادي التكاليف الخفية الناجمة عنها. من هذا المنطلق يمكننا تلخيص بحثنا وفقاً للمخطط التالي:

الشكل رقم 08: أثر الممارسات الحسنة لإدارة الموارد البشرية في تخفيض التكاليف الخفية



المصدر: من إعداد الباحث

## 1.3.3. أثر تحسين ظروف العمل على مستوى الأداء والتكاليف الخفية (تكاليف الأداء الخفية)

هل يؤدي تحسين ظروف عمل الموظفين إلى تحسين الأداء وتخفيض التكاليف الخفية في المؤسسة؟

تشير العديد من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين بيئة العمل أو أحد مكوناتها ومستوى الأداء، ويمكن عرض بعضها على النحو التالي:

في دراسة حديثة أجريت في ألمانيا من قبل L'ANACT على شركات رائدة في سوقها، وقد تم إضافة حجر جديد إلى الصرح. حين تم سؤالهم عن العوامل التي من شأنها أن تسمح للشركات بأن تكون في وضع رائد في السوق، فأجاب مديرو هذه المؤسسات: "إن الطريقة التي يكون فيها الموظفون في وضع يؤهلهم للقيام بعملهم بشكل جيد أمر حاسم في الطريقة التي يقدمون بها الخدمة أو المنتج الذي يبحث عنه العملاء وتحقيق رقم الأعمال الذي ترغب به المؤسسة"<sup>1</sup>.

أ. من أهم الدراسات المتعلقة أيضا بالممارسات الحسنة لإدارة الموارد البشرية، الدراسة التي نشرت في عام 1995 من قبل السيد Huselid، وهي واحدة من أكثر الدراسات شهرة بسبب اهتمامها بالأداء المالي والحجم الملحوظ إذ شملت أكثر من 968 شركة مدرجة. وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الروابط بين ممارسات الموارد البشرية، الأداء والتكاليف وكانت تسمى هذه الممارسات بـ "ممارسات العمل عالية الأداء"، وهي مجموعة منسقة من 13 ممارسة متعلقة بإجراءات التعيين اختيار، نظام الأجور والأداء، مشاركة الموظفين والتدريب، الفرضية كنت مجرد نظام قائم على ممارسات مدروسة ومنسقة تسمح بتحسين المعارف، القدرات، المهارات، دافعية الموظفين، تخفيض المعيب من الإنتاج وتجنب المغادرين الطوعية للموظفين الأكفاء. وأكدت نتائج الدراسة هذه الفرضية من خلال إظهار أن نسبة 25٪ من الانحراف الايجابي في أداء الموارد البشرية كان لها تأثير بزيادة تقدر بـ 07٪ في مبيعاتها<sup>2</sup>، أي بمتوسط يقدر بأكثر من 27000 دولار أمريكي/عام/موظف، زيادة الإنتاجية بـ 16٪، انخفاض في معدل دوران العمال بنسبة 7.5٪. وقد ارتفعت قيمة حقوق المساهمين بـ 18500 دولار أمريكي، وقدرت الزيادة في الأرباح بـ 4000 دولار أمريكي سنويًا / لكل موظف. بعد هذه الدراسة، قام Huselid بالمشاركة مرارا ومع عدة باحثين لتحسين النتائج التي توصل إليها. وقد تبني Delaney و Huselid (1996) منهجية ذات أوجه تشابه كثيرة تصف وتؤكد العلاقة الإيجابية بين التنفيذ المتزامن لبعض ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي المتوقع<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> [www.anact.fr](http://www.anact.fr). Dernière consultation : le 13/03/2018

<sup>2</sup> P. Nathalie Delobbe et autres, **Bien-être au travail et performance de l'organisation, étude réalisée à la demande de la direction générale humanisation du travail**, SPF Emploi, Travail et concertation sociale, Louvain school of management, 2009, P 41.

<sup>3</sup> Mark HUSELID, **The impact of human resources management practices on turnover, productivity and corporate financial performance**, Rutgers University, Academy of Management journal, 1995, Vol 38, No 03, 635-872, p 35.

وجدت دراسة أجريت عام 2006 في الولايات المتحدة الأمريكية على عينة من 2013 موظف، أن 90٪ من كبار المسؤولين أشاروا إلى أن تصميم مكان العمل مهم لتحسين الأداء الوظيفي. ويقدر المديرون أن الزيادة المتوقعة في مردودية الموظفين قد تصل إلى 22٪ إذا كانت مكاتبتهم مصممة بشكل جيد.

وقد أظهرت دراسة أجريت بتكليف من SECO أن تنفيذ سياسة الموظف الملائم للعائلة (personnel favorable à la famille)، أي اتخاذ تدابير هادفة للتوفيق بين العمل والحياة الأسرية بسهولة أكبر مربحة اقتصاديًا للمؤسسات. ويقدر متوسط العائد على الاستثمار بـ 8٪<sup>1</sup>.

قدر مكتب العمل الدولي بمناسبة اليوم العالمي للصحة والسلامة المهنية أن التكاليف الاقتصادية للحوادث والأمراض المرتبطة بالعمل تمثل ما يعادل 4٪ من إجمالي الناتج المحلي (GDP) على الصعيد العالمي.

تشير دراسة أجرتها Roelofsen سنة 2002 إلى أن تحسين ظروف العمل يقلل من الشكاوى والتغيب ومعدلات دوران العمال بالإضافة إلى زيادة الإنتاجية. كما توصلت الدراسة إلى أن ظروف العمل الجيدة تزيد من درجة رضا الموظفين، كما أنهم يظهرون درجة عالية من الالتزام تجاه مؤسساتهم<sup>2</sup>.

تمكنت دراسات أوروبية من تحديد تكلفة ضغوط العمل من 2.6٪ إلى 3.8٪ من الناتج المحلي الإجمالي لبلدان الاتحاد الأوروبي. وبالمثل، فإن المسح الأوروبي الأخير والثالث لجودة الحياة الذي نشرته مؤسسة Dublin يظهر أن الفرنسيين خصوصاً يعانون من مستوى عالٍ من الإجهاد. ويبدو أن غياب التقدير والعرفان وفقدان روح العمل من بين العوامل الأكثر تكرارًا، مع تزايد غياب الأمن الوظيفي. وتشير الأرقام الأخيرة التي نشرها INRS إلى أن التكلفة السنوية للإجهاد المهني في فرنسا من 1.9 إلى 3 مليارات أورو<sup>3</sup>.

في الواقع، يتطلب تحسين ظروف العمل تكاليفاً يجب دمجها مع نفقات المؤسسة، كما أن نقص المبادرة في هذا المجال يمثل بحد ذاته عامل تكلفة؛ فحوادث العمل مثلاً تؤدي إلى توقف الإنتاج وزيادة مساهمات الضمان الاجتماعي. لكن مصدر هذه التكاليف لا يتوقف هنا فقط. فقد تؤدي الحوادث الصناعية إلى تدهور في تنظيم العمل، تدهور في المعدات، توقف مفاجئ للسلسلة الإنتاجية... والتي يمكن أن تكون تكلفتها مرتفعة للغاية، وتقدر التكاليف الخفية لظروف العمل من 3 إلى 4 أضعاف تكاليف تحسين ظروف العمل وفقاً للتقديرات الفرنسية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Office cantonal de l'égalité et de la famille, **Les nouveaux enjeux de l'organisation du travail**, documents PDF publié sur le site : [www.fachkraefte-schweiz.ch](http://www.fachkraefte-schweiz.ch), dernière consultation : le 17/03/2018.

<sup>2</sup> Cynthia NANZUSHI, **The effect of workplace environment on employee performance in the mobile telecommunication firms in Nairobi city county**, University Of Nairobi, 2015, P 12.

<sup>3</sup> Sylvie Brunet, **Qualité de vie au travail et performance de l'entreprise**, article publié sur le site : [www.huffingtonpost.fr](http://www.huffingtonpost.fr), dernière consultation : le 17/03/2018.

<sup>4</sup> P.-L. RÉMY, **Rapporteur du Groupe Prospective du Travail et Évolution de la société du VIII Plan**, Revue D'économie Industrielle — n° 10, 4<sup>ème</sup> trimestre 1979, P 114.

في دراسة لوكيش وموس عن شدة الإضاءة والرفع من الإنتاج " وكان الهدف من هذه الدراسة إيجاد أثر شدة الإضاءة على معدل الإنتاج، وتوصلت الدراسة إلى أن زيادة شدة الإضاءة عما كانت عليه ترفع الإنتاجية في بعض الأعمال إلى 35 % ولنا أن نتوقع أن شدة الإضاءة لو زادت على حد معين فإن الإنتاج لا يرتفع، بل في حال زيادتها على المعدل المناسب فسيقل الإنتاج<sup>1</sup>.

دراسة: "ماكارتي" سنة 1941 عن أثار الضوضاء في الصناعة: إن تخفيض معدل الضوضاء في الصناعة لها أثر واضح على أداء العمال فقد انخفضت الأخطاء إلى ثمن عددها السابق عندما انتقل العمل من مكان قريب لورشة للغلايات إلى منطقة هادئة، وزاد عمل المكتب بنسبة 8.8 % وقلت أخطاء الكاتبة على الآلة الكاتبة بنسبة 24 % عندما انخفضت نسبة الضوضاء بمقدار 14.5 %، وقد قلل تخفيض الضوضاء كذلك معدل دوران العمل بمقدار 47 % ونسبة التغيب بمقدار 37.5 %<sup>2</sup>.

في فرنسا، وفي مصنع للحديد والصلب يشغل المئات من الموظفين والعمال، قدرت تكلفة التغيب السنوية للفرد الواحد ب 30080 يورو سنة 1977<sup>3</sup>، والتي تمثل ما نسبته 40% من الكتلة الأجرية (19% من ميزانية الورشة). بعد القيام بتحسينات على مستوى معايير السلامة والأمن، والتي كلفت ما يقارب 230000 أورو من المعدات والأدوات والآلاف من ساعات العمل التي اعتبرها البعض آنذاك على أنها " غير إنتاجية " (اجتماعات، تدريب وتكوين، تحصيل معلومات) سمحت بالحصول على النتائج التالية: انخفاض مستمر في معدل حوادث العمل، من 28 سنة 1976 إلى 18 سنة 1977. تحسن العلاقات بين العمال ومرؤوسهم من خلال اجتماعات العمل التي تمت في شكل مجموعات صغيرة حول معايير السلامة والأمن في الورشة. بالإضافة إلى ذلك، وجد أن العمال راضون عن التحسينات التي تم القيام بها، كما أن لديهم رغبة ودافعية أكبر نحو العمل. عمليات التحسين هذه لم تكلف المؤسسة شيئاً مقارنة بتكاليف التغيب المرتفعة، وسمحت بالحصول على فائض رمزي قدره 1880 يورو لكل فرد<sup>4</sup>.

في ورشة لتكوين الأجهزة الكهرومنزلية بفرنسا، بلغت التكلفة الكلية للتغيب لسلسلة مكونة من 70 عامل 427.700 يورو. أي بمعدل 4.700 يورو لكل فرد (بمعدل تغيب قدره 17.6%). تغيب عامل الشحن (Cariste) في الورشة الأولى لـ 8 ساعات يكلف المؤسسة 85 يورو في حال تم تعويضه بأحد زملاءه في العمل. ويكلف المؤسسة 1.660 يورو في حال تسبب غيابه في توقف الآلة. بعد القيام بتحسينات في ظروف العمل، تم ملاحظة تحسن في مهارات وأداء العاملين، اعطاء العمال اهتمام أكبر لعملهم، انخفاض

<sup>1</sup> عبد الفتاح محمد دويدار، أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003، ص

<sup>2</sup> عويد سلطان المشعان، علم النفس الصناعي، ط1، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، 1994، ص 195.

<sup>3</sup> الأرقام الحقيقية قد تم تحويلها إلى الأورو: 01 فرنك فرنسي لتلك الفترة = 0.47 أورو في 2013

<sup>4</sup> Henry SAVALL et Véronique ZARDET, *Reconstruire l'entreprise les fondements du management socio-économique*, ISEOR, Edition Dunod, Paris, 2014, P 02.

معدل دوران العمل بشكل كبير، انخفاض نسبة التغيب ب 07 نقاط (10% بدل 17.6%)، جودة أفضل وإنتاجية أحسن<sup>1</sup>.

كما يجدر بنا الإشارة إلى البحوث التي يتم إجراؤها في بلدان أخرى مثل كندا: فقد قام مكتب التقييس في كيبك (كندا) بوضع معيار وطني "الصحة والسلامة النفسية في مكان العمل". ويرى الخبراء أن العمل بهذا المعيار سيحقق مردودية تتراوح بين 2.75 و 4 دولار كندي لكل دولار مستثمر في الصحة ونوعية الحياة في العمل ويقدر أن زيادة بـ 12٪ من الإنتاجية للموظف النشط جسدياً.

أخيراً، ما يمكننا قوله أن الاستثمار في ظروف العمل، يجب أن يسمح بتحقيق 04 مكاسب نوعية<sup>2</sup>:

- مكاسب تتعلق بكفاءة ونوعية الخدمة (مؤشرات متحكم بها جيداً)،
- مكاسب تتعلق بظروف العمل الحسنة لأداء العمل على أتم وجه.
- تخفيض التكاليف الخفية المرتبطة بالتغيب، والدوران، والحوادث في العمل والجودة ... الخ
- دافعية دائمة وموظفين راضون.

### 2.3.3. أثر تنظيم العمل على مستوى الأداء والتكاليف الخفية

تشير العديد من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين تنظيم العمل ومستوى الأداء، ويمكن عرض بعضها على النحو التالي:

في دراسة لفريق ISEOR عن تنظيم العمل في شركة خاصة، حيث يخصص قسم البحث والتطوير عددًا محددًا من الوحدات الزمنية لأداء مهام معينة، وكانت النتيجة أن مجموعة من العمال (سلسلة تركيب تتكون من 70 عامل) في ورشة العمل لديها مردودية أقل مقارنة مع مجموعة أخرى في نفس ورشة العمل يقومون بنفس العمل ولكنهم منظمون في مجموعات شبه مستقلة، كما أن العمال الذين يعملون في مجموعات شبه مستقلة يتغيبون مرتين أقل، وتقل عيوب منتجاتهم<sup>3</sup>.

ساعات العمل الشاذة لها آثار كبيرة على كثافة العمل والحالة الصحية للموظفين. هذا ما توصلت إليه دراسة L.Weible خاصة في حال العمل لساعات طويلة - على سبيل المثال العمل بنظام 2 أو 3 x 12 ساعة والذي يتطور حالياً في قطاعي الصحة والصناعة. هذا النوع من تنظيم وقت العمل، ورغم أن البعض يعتبره إهانة للعمال، إلا أنه يلقي موافقة مشتركة بين أرباب العمل والموظفين حين يسهل ذلك

<sup>1</sup> Henry SAVALL et Véronique ZARDET, *Reconstruire l'entreprise les fondements du management socio-économique*, Op Cit, P 03.

<sup>2</sup> [www.cairn.info](http://www.cairn.info). Dernière consultation : le 13/03/2018.

<sup>3</sup> Henry SAVALL et Véronique ZARDET, *Reconstruire l'entreprise les fondements du management socio-économique*, ISEOR, Edition Dunod, Paris, 2014, P 04.

تنظيم العمل (بما في ذلك نقل التعليمات وتنظيم ساعات العمل) ويسمح للموظفين بالحصول على المزيد من أيام الراحة<sup>1</sup>.

في دراسة من قبل INRS تسلط الضوء على النتائج السلبية لنظام العمل لفترات طويلة أشارت إلى أن العمل بهذا النظام يؤدي إلى مضاعفة عدد الأخطاء المرتكبة، زيادة عدد حوادث العمل والتأثير على صحة الموظفين (زيادة الوزن، إدمان، وما إلى ذلك)، فضلا عن تغير العلاقة بين العمل و/أو جودة الخدمة المقدمة، .... إلخ. وتخلص الدراسة إلى أن هذه الفترات المفرطة لوقت العمل لا ينبغي أن تكون إلا في "حالات الضرورة المطلقة" ويجب أن تصحب بتدابير مرافقة (تحديد فترات الراحة وساعات العمل المواقف المتخذة، استثناءات خاصة بالموظفين القدماء. التقييم والتخفيف من حدة المهام التي يتم تنفيذها خلال نوبات الليل، وما إلى ذلك)<sup>2</sup>.

في مؤسسة لصنع الأحذية تشغل 350 عامل بفرنسا، قدرت التكاليف المتعلقة بعيوب الجودة سنة 1976 بـ 5.4% من تكلفة الإنتاج الكلية (ما يقارب 7% في حال احتساب الخسائر التجارية أو المتعلقة بسمعة وصورة المؤسسة). بعد إعادة تنظيم العمل بطريقة ذكية عن طريق حذف سلسلة الإنتاج القديمة واستبدالها بسلسلة إنتاج مستقلتين، تمكنت المؤسسة من تخفيض المعيب فيما يتعلق بجودة المنتجات والحصول على ربح قدره 4.700 يورو شهريا، وهذا ما سمح للمؤسسة بخلق وتمويل منصب للمراقبة والتحكم في الجودة وتحقيق فائض قدره 23.500 يورو سنويا<sup>3</sup>.

في دراسة أجراها P. Kilby على عدد من المؤسسات (54 تجربة في 9 بلدان) أين تم إعادة تنظيم العمل بعدة طرق. في جميع الحالات، تم تسجيل ارتفاع في إنتاجية العمل. تتراوح أرباح الإنتاجية من 5 إلى 500%، للعلم، أكبر الزيادات التي تمت ملاحظتها كانت بعد إدخال أساليب ترشيد العمل. Kilby الذي يدرك خصوصية تجربته، توصل إلى خلاصة مفادها أن هذا النوع من إعادة التنظيم مهم كعنصر من عناصر تحسين الإنتاجية<sup>4</sup>.

ما يمكننا قوله أن تنظيم العمل بطريقة ذكية يسمح بتحقيق عدة مكاسب أهمها:

- تحسين الأداء وارتفاع إنتاجية الفرد؛
- تخفيض التكاليف الخفية المرتبطة بالتغيب، والدوران، والحوادث في العمل والجودة ... الخ
- دافعية ورغبة أكبر لدى العامل وإعطاء اهتمام أكبر للعمل.

<sup>1</sup> L'ANACT, « 10 Questions sur la charge de travail », 2016, P 10.

<sup>2</sup> Weible L. et al. (2014), « Organisation du travail en 2 X 12 h : les risques pour la santé et la sécurité des travailleurs », in Références en santé au travail, n° 137, mars, p. 143-149.

<sup>3</sup> Henry SAVALL et Véronique ZARDET, **Reconstruire l'entreprise les fondements du management socio-économique**, Op Cit, P 03.

<sup>4</sup> Olivier PASTRE, P 391, **Organisation du travail et croissance économique : un vieux débat anglo-saxon**, Revue économique, 1985, vol 36, N°2, P 391.

## 3.3.3. أثر التكوين والتدريب على مستوى الأداء والتكاليف الخفية

لقد تطور مفهوم التكوين في أذهان الناس تطوراً مذهلاً وأصبح ذا أهمية بالغة بالنسبة للأفراد. ولم يعد من الممكن تفاديه ببساطة من قبل أرباب العمل بسبب تكلفته، بل أصبح ينظر إليه على أنه استثمار طويل الأجل وتحدي استراتيجي لتلبية متطلبات السوق في ظل حدة المنافسة. ولو تمعنا جيداً في الدراسات الحديثة لوجدنا أنها تثبت أن التدريب يساهم في تخفيض التكاليف بصفة عامة والتكاليف الخفية بصفة خاصة، كما يسمح بتحسين الأداء الكلي. وهذه بعض الدراسات التي تثبت وجهة النظر هذه:

في دراسة أجريت من قبل معهد IAB للتشغيل والبحث عن الموظفين في ألمانيا على 2090 مؤسسة تحوي على الأقل موظف واحد يغطيه الضمان الاجتماعي. تم التوصل إلى أن زيادة نسبة في التدريب بـ 1٪ سنة 1997 قد ساهمت في زيادة الإنتاجية بين سنوات 1998 و2001 بنسبة 0.76٪ من الإنتاجية الكلية<sup>1</sup>.

في دراسة أجرتها شركة Bartel سنة 2000، بلغ العائد على الاستثمار (ROI) من التدريب نسبة تتراوح بين 7٪ و49٪. نسبة 7٪ من العائد على الاستثمار يعني أن كل دولار يتم استثماره في التدريب يتم سداده بالكامل وينتج عنه ربح قدره 7 سنتات<sup>2</sup>.

في دراسة أجراها Holzer ومجموعة من الباحثين على 155 شركة في ميشيغان، فإن مضاعفة تدريب الموظفين يقلل من معدل الإنتاج المعيب إلى 07٪، باستخدام نموذج التأثيرات الثابتة. وهذا ما يحقق عائداً قدره 15000 دولار في المتوسط.

ووفقاً لمركز Terra Nova للبحث والتطوير، فإن ساعة واحدة من التدريب الإضافي لكل موظف يؤدي إلى زيادة بنسبة تتراوح بين 0.5 إلى 0.7٪ في إنتاجية العمل<sup>3</sup>.

في دراسة قام بها Tan وBarta، باستعمال نتائج مسح البنك الدولي توصلوا إلى أن التخطيط المسبق للتدريب له أثر إيجابي على القيمة المضافة. وتتراوح نسبته من 2.8٪ إلى 71٪ سنوياً<sup>4</sup>.

مع خطط تدريبية جيدة التصميم مصحوبة بتجارب واقعية، يندمج الموظفون أكثر في تدريبهم. في الواقع، يمكن لألعاب المحاكاة أن تجعل الموظفين يواجهون مواقف وصعوبات تشبه تلك التي يواجهونها

<sup>1</sup> Maria Delia Dragomir, **La relation entre la formation des ressources humaines et la performance organisationnelle : l'effet modérateur du roulement du personnel**, Université de Montréal, 2010, P 42.

<sup>2</sup> Yves Chocard, **centre de recherche d'Observatoire compétences-emplois (OCE)**, Montréal, Canada, Article publié sur le site : oce.uqam.ca, dernière consultation : le 19/03/2018.

<sup>3</sup> Groupe de travail Terra Nova présidé par Mathilde LEMOINE, Juin 2014.

<sup>4</sup> Ann P. BARTEL, **Measuring the employer's return on investments in training: evidence from literature**, 2000, document PDF sur le site: pdfs.semanticscholar.org, p 505.

يومية في العمل. كخلاصة يمكننا القول أن التدريب والتكوين الديناميكي يعمل على تطوير مهارات المتعلمين بشكل مباشر من خلال التجربة والمعينة وله فوائد عديدة للشركة<sup>1</sup>:

- زيادة دافعية المتعلمين ورغبتهم في العمل؛

- خلق نوع من الاندماج بين الأداء الفردي وأداء المؤسسة؛

- زيادة سرعة وتيرة تحقيق الأهداف العملية؛

- انخفاض المقاومة للتغيير.

### 4.3.3. أثر سياسة الأجور على مستوى الأداء والتكاليف الخفية

بالنسبة للمؤسسة، تمثل أجور العمال تكلفة تتراوح بين 30٪ و 70٪ من إجمالي التكاليف التي تتحملها المؤسسة. فتكاليف اليد العاملة تمثل الجزء المركزي في تكاليف العمل، ولكنها بعيدة عن أن تكون الوحيدة. فالمؤسسة تتحمل العديد من التكاليف لتحقيق أهدافها الإنتاجية.

في الواقع، الأجر هو متغير أساسي في إدارة المؤسسة. ويساهم في تطوير الأداء وتهيئة التوازن الاجتماعي الداخلي، يحافظ على الموظفين في الوحدة ويساهم في استقطاب وجذب المهارات. وبالتالي، فإن الرواتب والأجور المحفزة تحسن أداء المؤسسة عن طريق جذب الموظفين المهرة. وقد أثبتت العديد من الدراسات وجود علاقة إيجابية بين سياسة الأجور ومستوى الأداء، ويمكن عرض بعض هذه الدراسات على النحو التالي:

في دراسة لـ E. LOCKE توصل إلى أن الأجر أو الراتب يساهم بنسبة تصل إلى 70٪ في تحفيز الموظفين، بينما يشترك إعداد الأهداف والمشاركة وبيئة العمل في بقية النسبة. وهكذا يتضح أن الرواتب والأجور حتى ولو لم تكن كافية، إلا أنها تمثل رافعة أساسية في تحسين وزيادة دافعية الموارد البشرية في المؤسسة<sup>2</sup>.

وفقا لمنظمة العمل الدولية لمنظمة العمل الدولية، زادت إنتاجية العمالة في البلدان المتقدمة بنسبة 15 في المائة تقريبا بين عامي 1999 و 2011، بينما ارتفعت الأجور بنسبة 6 في المائة فقط، أي أقل من النصف<sup>3</sup>.

في ألمانيا، زادت إنتاجية العمالة بنحو 25% خلال العقدين الماضيين، بينما لم تتغير الأجور الشهرية الحقيقية إلا بنسبة طفيفة ".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> www.seriousfactory.com. Dernière consultation : le 24/03/2018.

<sup>2</sup> www.memoireonline.com, dernière consultation le : 30/03/2017.

<sup>3</sup> L'organisation internationale du travail OIT, Rapport mondial sur les salaires 2012/13, P 05.

في الولايات المتحدة، زادت إنتاجية اليد العاملة لكل ساعة في قطاعات الأعمال غير الزراعية بنسبة 85% منذ عام 1980، في حين أن الأجرة الساعية الحقيقية لم ترتفع سوى بنسبة 35% فقط.

في كندا، زادت إنتاجية العمل، أي القيمة النقدية الحقيقية للسلع والخدمات المنتجة في ساعة واحدة من العمل، بنسبة 52.5% بين عامي 1976 و2014 (أي بمعدل متوسط قدره 1.12% سنوياً)، بينما لم يرتفع متوسط الأجر بالساعة الحقيقي من جانبه سوى بنسبة 3.3% (أي بمعدل قدره 0.09% سنوياً)<sup>1</sup>. ومما توصلت إليه الدراسة أن إنتاجية العمل ارتفعت بنسبة 41.4% من 1983 إلى 2013، في حين أن الزيادة في الأجرة الحقيقية لم تتجاوز نسبة (9%)<sup>2</sup>.

توصل الباحثون الاقتصاديون Harrison و Arsenault، Sharpe إلى نفس الاستنتاجات في دراستهم التي تعتمد على سلسلة إحصاءات "Canada différentes des nôtres": فقد ارتفعت الأجور الحقيقية المتوسطة بنسبة طفيفة بين سنوات عام 1980 و 2005 بينما ارتفعت إنتاجية العمل بنسبة 37.4%. وهذا يعني أن العمال قد حققوا مكاسب من خلال زيادة الإنتاجية ومن حقهم ملاحظة زيادات في أجورهم الحقيقية فيما يتعلق بهذه الثروة<sup>3</sup>. هذه الفجوة بين الأجور والإنتاجية منذ ثمانينيات القرن العشرين تظهر بوضوح أيضاً في الولايات المتحدة وفي العديد من البلدان الصناعية. في أمريكا الجنوبية، من عام 1973 وحتى عام 2011، ارتفع متوسط أجور العمال بشكل طفيف فقط (10.7%) في حين ارتفعت إنتاجية العمالة إلى (80.4%)<sup>4</sup>.

من خلال هذه الدراسات تتضح لنا العلاقة الوطيدة بين الأجور وتكاليف الأداء الخفية. فزيادة الأجور تعني تحفيزاً مادياً للعامل يقابله تحسن في أداء العامل وبالتالي ارتفاع الإنتاجية وتحسن في الأداء الكلي المؤسسة. أما انخفاض الأجور فيعني نقصاً في التحفيز المادي للعامل ما يقابله تراجع في أداء العاملين وبالتالي تراجعاً في أداء المؤسسة بمعنى آخر النقص في إنتاجية العمالة تتحملها المؤسسة في شكل تكاليف خفية.

### 5.3.3. أثر الاتصال، التنسيق والتشاور على تكاليف الأداء الخفية

يعتبر التواصل المفتاح الرئيسي للأداء الأمثل، وهذا لأنه يوطد العلاقة بين المؤسسة وموظفيها. كما يسهم التواصل الفعال في تحسيس الفرد بأهمية الأعمال التي يقوم بها وإلى كونه جزءاً مهماً من ثقافة المؤسسة، عبر التواصل، يمكن للمؤسسة دمج موظفيها بسرعة مع التحديات التي تواجهها وتخفيف حدة

<sup>1</sup> La productivité et la rémunération du travail au Canada, Jeanneemard.wordpress.com, 7 Décembre 2016, Dernière Consultation Le : 30/03/2017.

<sup>2</sup> Jacques Rouillard et Jean-François Rouillard, Salaires et productivité du travail au Canada depuis le début du 20e siècle : les travailleurs bénéficient-ils de la croissance économique ? Département des relations industrielles de l'Université Laval, V 70, N° 02, 2015, P 42.

<sup>3</sup> www.erudit.org, dernière consultation le 30/03/2018

<sup>4</sup> Economic Policy Institute (EPI), Rapport annuel 2012, p 237.

مقاومتهم للتغيير وتسهل عملية تكيفهم مع متطلبات السوق ومع مختلف المتغيرات. إذن يمكننا القول أن التواصل بين الموظفين هو المفتاح الرئيسي لنجاح أي مؤسسة. وقد أثبتت عدة دراسات أهمية التواصل بين الموظفين في تحسين الأداء وتخفيض التكاليف الخفية أهمها:

في دراسة قام بها Watson Wyatt على 267 مؤسسة رائدة في الولايات المتحدة حول أثر الاتصال والتنسيق على الأداء المالي للمؤسسات، توصل إلى أن المؤسسات التي لها تواصل وتنسيق جيدين بين موظفيها تفوق المؤسسات الأخرى أداءً. وخلصت الدراسة إلى أن تحسين عمليتي التواصل والتنسيق بين الموظفين سيساهم في رفع القيمة السوقية لهذه المؤسسات بنسبة تصل إلى 29.5%. أيضاً، في المؤسسات التي تتميز بمستوى عالٍ من التواصل والتنسيق، بلغ العائد الإجمالي للمساهمين بين سنوات 1998 و 2002 نسبة 26%. بينما بلغ العائد الإجمالي للمساهمين بنسبة 15% في المؤسسات التي تتميز بمستوى تواصل وتنسيق أقل. بالإضافة إلى ذلك، توصلت الدراسة إلى أن تحسين عمليتي التواصل والتنسيق بين الموظفين في المؤسسة سيساهم في تخفيض معدل دوران العمال بنسبة معتبرة مقارنة مع المنافسين أي انخفاض مستوى التكاليف الخفية<sup>1</sup>.

في دراسة قام بها Kirtley Johnston وآخرون على مجموعة من المؤسسات حول العلاقة بين التواصل بين الموظفين أثناء العمل والأداء المالي للمؤسسة، توصل إلى أن العائد الإجمالي انتقل من 20 378,81 دولار إلى 243 732,6 دولار بعد تحسين عمليتي التواصل والتنسيق بين الموظفين<sup>2</sup>.

في دراسة قام بها Jhon Baldoni سنة 2009، توصل إلى أن المؤسسات التي تتواصل وتنسق بين موظفيها بفعالية لها عائد أكبر على رأس المال المستثمر من المؤسسات الأخرى على مدى 05 سنوات (بين 2004 و 2009). كما توصلت الدراسة إلى أن التواصل الفعال يزيد انضباط العاملين والتزامهم التنظيمي ويخلق نوعاً من الرغبة والدافعية لديهم نحو الإبداع والتطوير في المؤسسات، كما<sup>3</sup>.

في دراسة أخرى قام بها Richard Luss و Steven Nyce سنة 2008 حول أسرار الأداء المتميز، توصل الباحثان إلى أن التواصل بين الموظفين بفعالية سيمكن المؤسسة من الحصول على حصة سوقية أكبر، كما سيرفع من إنتاجية الفرد العامل، إذ بلغت مبيعات الفرد الواحد 420.000 دولار في هذه المؤسسات مقابل 282.000 دولار في المؤسسات التي تعاني مشاكل في التواصل بين الموظفين، أي ما يقارب نسبة 49%.

حين تمت المقارنة بين هاتين المؤسسات من حيث العائد على رأس المال المستثمر، وجد أن المؤسسات التي تتواصل بفعالية أكبر بلغ عائدها الإجمالي بنسبة 91% بين 2002 و 2006 مقابل 62% في

<sup>1</sup> Watson Wyatt, (2004), « Connecting Organizational communication to financial performance-2003/2004 - Communication ROI study, Worldwide research report, P 02

<sup>2</sup> Michelle Kirtley Jhonston et al, « The link between communication and financial performance in simulated organizational teams », Journal of managerial issues, vol xix Number 04, winter 2007, p 543.

<sup>3</sup> John Baldoni, « How Communication Drives Performance », Harvard Business Review, Nov 2009, P 03.

المؤسسات التي تتواصل وتنسق بين موظفيها بفاعلية أقل. استثمار 100 دولار في المؤسسات التي تتواصل بفعالية سنة 2002 سيصدر عائدا قدره 191 دولار سنة 2006 مقابل 162 دولار في المؤسسات التي تتواصل وتنسق بين موظفيها بفاعلية أقل<sup>1</sup>.

وأكدت هذه الدراسة أن مستويات تواصل أحسن تعني معدل دوران عمل منخفض، حيث أشارت 80% من المؤسسات التي تتميز بتواصل وتنسيق فعالين أن معدل دوران عمالها قد انخفض بشكل ملحوظ مقارنة مع منافسيها.

بعد هذه الدراسات يمكننا الوصول إلى نتيجة مفادها أن التواصل والتنسيق الفعالين سيحققان للمؤسسة المكاسب التالية:

- تحسن الأداء المالي والتنظيمي وارتفاع معدلات الإنتاجية؛
- ارتفاع القيمة والحصة السوقيتين للمؤسسة؛
- انخفاض تكاليف الأداء الخفية الناتجة عن التغيب ومعدلات دوران العمل المرتفعة؛
- زيادة الالتزام التنظيمي وانخفاض معدل النزاعات بين الموظفين؛
- زيادة الرغبة والدافعية لدى الأفراد نحو التطوير والإبداع.

### 6.3.3. التحفيز وتكاليف الأداء الخفية

كلما كان الموظف أكثر سعادة، زادت فعاليته في العمل. هذا ما توصلت إليه دراسة جديدة أجرتها كلية الاقتصاد بجامعة وارويك في المملكة المتحدة. من خلال إجراء عدد من التجارب، والتي تم نشر نتائجها في مجلة اقتصاديات العمل (*Journal of Labor Economics*) ، حيث توصل فريق البحث أنه بمجرد أن يكون العامل سعيدا فإن إنتاجيته في العمل سترتفع بنسبة 12٪ تقريباً<sup>2</sup>. وتشير العديد من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين التحفيز ومستويات الأداء المحققة، ويمكن عرض بعضها على النحو التالي:

في دراسة قام بها الباحثان بلقايد إبراهيم وبوري شوقي سنة 2017 على مستوى المؤسسة الوطنية للدهن بوهان حول علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، توصل الباحثان إلى أن مستوى الأداء يرتبط إيجابيا بمستوى التحفيز المقدمة. وخلصت الدراسة إلى أن التحفيز المناسب للموظفين سيرفع من مستوى الأداء بـ 18% في المتوسط<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Richard Luss et Steven Nyce, **Secrets of top performers : How Companies with highly effective employee Communication differentiate themselves - the Methodology behind the 2007/2008 communication ROI Study**, 2008, P 13-14

<sup>2</sup> C'est prouvé, être heureux au travail améliore la productivité, [www.huffingtonpost.fr](http://www.huffingtonpost.fr), dernière consultation le: 30/03/2018.

<sup>3</sup> د. بلقايد إبراهيم ود. بوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين - دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدة وهران- مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، السداسي الثاني 2017، ص 269.

في دراسة قام بها Genes سنة 1992 لمعرفة تأثير الحوافز المعنوية على عينة من الموظفين الحكوميين في الولايات المتحدة الأمريكية أيضاً، لمعرفة علاقة الحوافز بالرضا وأثرها كذلك في دوران العمل في شركات تصنيع الجرارات الزراعية، إذ كانت هناك مشكلة تواجهها إدارة المصنع، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من 615 مهندساً وهي نسبة شكلت 17% من مجتمع الدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الحوافز المعنوية لها تأثير أبلغ في نفوس المدراء الذين تتعدى دخولهم الشهرية 2000 دولار، في حين تؤدي الحوافز المادية دوراً أبلغ لمن هم دخولهم دون ذلك. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين معدل دوران العمل ومستوى المشاركة بالقرارات التي ينظر إليها بعض المهندسين بأنها أكثر أهمية من الحوافز المادية، وتبين وجود علاقة بين مستوى الرضا ودوران العمل وقد تجلى ذلك أكثر لدى من زادت خدمته في المؤسسة عن خمس سنوات<sup>1</sup>.

في دراسة قام بها الباحث غازي حسن عودة سنة 2013 حول أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، وقد توصل الباحث إلى أن مستوى الأداء يرتبط إيجاباً مع مستوى التحفيز، وخلصت الدراسة إلى أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى التحفيز سيرفع الأداء بنسبة 28.1%. كما أكدت الدراسة أن للحوافز المعنوية درجة تأثير أكبر من الحوافز المادية في مؤسسات القطاع العام<sup>2</sup>.

في دراسة قام بها Ping Wang سنة 2011 حول فعالية عمليات التحفيز في تحسين أداء أعضاء فرق العمل، توصل الباحث إلى أن تحفيز أعضاء فريق العمل له ارتباط إيجابي مع مستويات الأداء المحققة، كم خلص إلى نتيجة مفادها أن تحفيز أعضاء فريق العمل سيسمح بتحسين مستوى الأداء بنسبة 29.8%<sup>3</sup>.

شركات مثل غوغل تستثمر أكثر في دعم وتحفيز الموظفين، والنتيجة أن الموظفين راضون بشكل عام عن وضعيتهم في المؤسسة، "كما يقول أندرو أوزوالد مدير الأبحاث في شركة غوغل. في السابق نسبة رضا لدى الموظفين عن العمل لم تكن تتجاوز 37٪، بينما الآن فإن أغلب الموظفين راضون عن عملهم ويعرفون جيداً ما هو على المحك. وفي ظل ظروف خاضعة للرقابة العلمية، فإن جعل الموظفين أكثر سعادة هو الأمر الأكثر ربحية بالنسبة للمدراء.

بعد عرض هذه الدراسات يمكننا القول أن التحفيز المناسب سيسمح للمؤسسة بـ:

<sup>1</sup> ا.د. أنس عبد الباسط عباس وسليمان عبد الله حمادي، الحوافز وأثرها على الأداء-دراسة ميدانية، جامعة الموصل، مجلة تنمية الراقدين، العدد 93، مجلد 31، 2009، ص 109 - 110.

<sup>2</sup> غازي حسن عودة الحلايبي، رسالة ماجستير تحت عنوان " أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن"، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص 65

<sup>3</sup> Ping Wang, La Motivation: Une Source Efficace Pour Améliorer La Performance Des Membres D'équipes De Projet, Mémoire présenté dans le cadre de l'obtention du grade de maître ès arts, Univ de Québec a Rimouski, Juillet 2011, P 67

- زيادة نواتج العمل من حيث كميات الإنتاج والجودة والكفاءة في الأداء وسرعة التنفيذ والتطوير في الأداء.
- تخفيض الفاقد في العمل ومن أمثلته تخفيض تكاليف الأداء الخفية وتخفيض الفاقد في الموارد البشرية.
- إشباع احتياجات العاملين وعلى الأخص ما يسمى بالتقدير والاحترام والشعور بالمكانة والعدالة في المؤسسة.
- جذب العاملين إلى المؤسسة وزيادة الولاء والانتماء وروح المبادرة والإبداع.

## خاتمة الفصل

يعتبر المورد البشري القلب النابض في المؤسسة، وذلك لأنه المسؤول عن تخطيط، تنفيذ ومتابعة كل خيارات واستراتيجيات المؤسسة، فهو المسؤول الأول عن عمليات التموين، الإنتاج، التخزين، التسويق.... إلخ. لهذا يعتبر الاهتمام بالمورد البشري بالنسبة لمدراء المؤسسات الكبرى أهم أولويات المؤسسة. وتشكل الممارسات الحسنة لإدارة الموارد البشرية إحدى الروافع المهمة بالنسبة للمدراء لتحقيق الأهداف وبلوغ الأداء الأمثل. بالإضافة إلى ذلك، تعتبر الممارسات الحسنة لإدارة الموارد البشرية أحد مصادر الميزة التنافسية من خلال جذب واستقطاب العمال المهرة، تطوير الأفراد وتنمية روح المبادرة والإبداع لديهم، تحسين الأداء وتخفيض التكاليف.... إلخ.

وتعتبر الاختلالات الوظيفية الناتجة عن التفاعل المستمر والدائم بين هياكل المؤسسة وسلوكيات أفرادها السبب الأول في ظهور تكاليف الأداء الخفية. وما يدل على وجود هذه الاختلالات معدلات التغيب ومعدلات دوران العمل المرتفعة، تفاقم حوادث العمل، انخفاض معدلات الإنتاجية وزيادة معدلات اللجوء. معالجة هذه الاختلالات يتطلب من المؤسسة تحمل تكاليف خفية على شكل زيادات في الأجور، ساعات عمل إضافية، استهلاك مواد أولية إضافية، أو على شكل إنتاج ضائع وفرص استثمار ضائعة.

وقد أثبتت الدراسات التي قام بها مجموعة من الباحثين العلاقة الإيجابية بين الممارسات الحسنة لإدارة الموارد البشرية وتكاليف الأداء الخفية، فالممارسات الحسنة لإدارة الموارد البشرية تعمل على معالجة مصادر الاختلالات، وذلك من خلال تحسين ظروف وهياكل العمل في المؤسسة من جهة وتحسين سلوكيات العمال من جهة أخرى. بعبارة أخرى تعمل الممارسات الحسنة لإدارة الموارد البشرية تعمل على توفير ظروف العمل الملائمة وعلى وجود عامل راض ولديه رغبة ودافعية نحو العمل. هذه الممارسات تسمح بتخفيض معدلات التغيب، معدلات دوران العمل، معدلات حوادث العمل، معدلات اللجوء وزيادة معدلات الإنتاجية. انخفاض هذه المؤشرات دليل على تحسن معدلات الأداء الخفية وانخفاض التكاليف الناتجة عن معالجة هذه الاختلالات.

# الفصل الثالث

## الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

بعد الدراسة النظرية لموضوع الممارسات الحسنة لإدارة الموارد البشرية ودورها في تخفيض التكاليف الخفية، حاولنا خلال هذا الفصل اسقاط ما جاء في الجانب النظري للدراسة على وحدة انتاج الثلجات URF 02 التابعة لشركة IRIS، من خلال ابراز أثر الممارسات الحسنة في تخفيض التكاليف الخفية في الوحدة المدروسة.

لتأكيد أو نفي الفرضيات فإن الدراسة تتطلب منا ابراز الاختلالات التي تعاني منها الوحدة، حساب التكاليف الخفية قبل تطبيق هذه الممارسات أي سنة 2019 وبعد تطبيقها أي سنة 2020 ثم مقارنة النتائج لمعرفة أثر هذه الممارسات على الأداء المالي للوحدة، ولتحقيق ذلك قمنا باتباع المنهجية التالية:

## المنهج المتبع في الدراسة

قمنا في هذه الدراسة بالاعتماد على منهج دراسة الحالة لمعرفة الأثر المالي للممارسات الحسنة لإدارة الموارد البشرية على التكاليف الخفية، وكذا الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع استبيان واجراء مقابلات نصف موجهة مع عينة من 78 فرد من الوحدة بين عامل ومسؤول لتحليل أثر هذه الممارسات على مختلف المؤشرات الاجتماعية (التغيب، دوران العمل، حوادث العمل...).

## حدود الدراسة

تم القيام بهذه الدراسة بين سنتي 2019 و2020 بوحدة تصنيع الثلجات رقم 02 (URF 2) التابعة لشركة IRIS الكائن مقرها بولاية سطيف.

## عينة الدراسة

تم اجراء دراستنا الميدانية في وحدة تصنيع الثلجات (URF 2) التابعة لشركة IRIS وتضم 298 عامل من مجموع عمال الشركة والذين يبلغ عددهم 2143 عامل.

## مصادر وأدوات الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قمنا بالاعتماد على الأدوات التالية:

- تتبع سيرورة العمليات في الوحدة من خلال الملاحظة الميدانية لمراحل الإنتاج من مرحلة التخطيط إلى مرحلة ما بعد البيع؛
- القيام بمقابلات نصف موجهة مع عينة من العمال والمسؤولين في المؤسسة؛
- توزيع استبيان على عينة من العمال والمسؤولين بغرض معرفة الاختلالات التي تواجهها المؤسسة وكذلك تحديد أهم الممارسات الحسنة التي يمكن أن تساهم في تخفيض هذه الاختلالات؛

- الاطلاع على السجلات، التقارير والبيانات الخاصة بمختلف الأقسام والمصالح مثل تقارير الاستهلاك اليومية للمواد الأولية، تقارير استلام الطلبات؛ مثل تقارير الإنتاج اليومية والشهرية، التوقفات عن العمل، التقارير الخاصة بالمعيب من المنتجات، تقارير حوادث العمل.... الخ.

### خطوات الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة. رأينا اتباع الخطوات التالية:

1. تقديم تعريف موجز لشركة IRIS وللوحدة المدروسة URF 02 وسبب اختيارها؛
2. إبراز أهم الاختلالات التي تعاني منها الوحدة (توزيع استبيانات، مقابلات نصف موجهة، الملاحظة،... الخ)؛
3. حساب التكاليف الخفية لتلك الاختلالات قبل تطبيق الممارسات الحسنة لإدارة الموارد البشرية (سنة 2019)؛
4. إبراز أثر هذه التكاليف على الأداء المالي للمؤسسة؛
5. إبراز أهم الممارسات الحسنة التي قامت بها إدارة الموارد البشرية للوحدة بتطبيقها في سبيل تخفيض تلك التكاليف؛
6. حساب التكاليف الخفية بعد تطبيق الممارسات الحسنة لإدارة الموارد البشرية (سنة 2020)؛
7. المقارنة بين مؤشرات ومكونات التكاليف الخفية قبل وبعد تطبيق الممارسات الحسنة لإدارة الموارد البشرية واستخلاص النتائج.

### 1. التعريف بشركة IRIS والوحدة المدروسة URF 02

خلال هذا المبحث حاولنا إعطاء تعريف موجز لشركة IRIS وللوحدة المدروسة URF 02 وأهم أسباب اختيار هذه الوحدة في الدراسة.

#### 1.1. التعريف بشركة IRIS

هي شركة جزائرية متخصصة في صناعة الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية، الهواتف الذكية واللوحات الرقمية ومؤخرا بدأت في إنتاج العجلات المطاطية. تأسست شركة وهي شركة ذات الشخص الوحيد ذات المسؤولية المحدودة (EURL) سنة 2004 برأسمال قدره 500.000.000,00 دج ومقرها الاجتماعي مدينة سطيف. وكلمة IRIS هي كلمة لاتينية تعني قزحية العين لذلك فإن شعار الشركة يحمل رمز العين

في عام 2017، طرحت شركة IRIS أكثر من 600.000 تلفزيون في السوق، بحصة سوقية تبلغ 42٪، وتخطط لزيادة معدل الإنتاج لتصل إلى 1.2 مليون وحدة تلفزيون عام 2019 وقدرة إنتاج 2.5 مليون كمبيوتر محمول. شخصية تتوافق مع طموحات العلامة التجارية التي تخطط لغزو الأسواق الألمانية والإيطالية والفرنسية والإسبانية، وكذلك أسواق أمريكا الشمالية، بما في ذلك الولايات المتحدة. أدرجت الشركة أيضًا في برنامج التصدير إلى دول غرب إفريقيا الأعضاء في ECEDAO. في عام 2018، افتتحت وحدة جديدة لتصنيع الثلاجات بعد استثمار جديد. استثمر إريس في العديد من المشاريع الصناعية بمبلغ 22.8 مليار دينار في عام 2017. وقال السيد قيديم: "بالنسبة للدينار الذي تم إنشاؤه، فهو دينار تم استثماره"، مضيفًا أن مجموعته، التي لديها بالفعل 15 سنة من الوجود، حققت مبيعات بقيمة 27 مليار دج في عام 2017، وأكثر من 30 مليار دج في عام 2018، وهو ما يعكس الجهود التي بذلتها Iris لتطوير العلامة التجارية في السوق المتراجعة.

خلال خمسة عشر عامًا، أصبحت IRIS رائدة في صناعة الأجهزة الإلكترونية والأجهزة الاستهلاكية، بالإضافة إلى كونها الشركة الرائدة بلا منازع في قطاع التلفزيون، حيث:

توّجت مؤسسة "إريس" بجائزة أفضل مؤسسة جزائرية من حيث الابتكار التكنولوجي بصالون الإنتاج الوطني في طبعته الـ 24، التتويج يأتي ليختزل حصيلة الـ 10 سنوات بأكملها من التطلع للأفضل والتفاني والسعي نحو تحقيق الابتكار التكنولوجي لخدمة المستهلك الجزائري.

- تعد أول من توقف عن تسويق تلفاز LCD وركزت حصريا على إنتاج تلفاز LED في الوقت الذي كانت فيه السوق لا تزال تسجل وجود شاشات LCD؛
  - في سنة 2012، IRIS أول مصنع جزائري يقوم بإنتاج جهاز تلفاز مع مستقبل رقمي مدمج؛
  - في سنة 2013، IRIS أول مصنع جزائري في إنتاج جهاز تلفاز ذكي مزود بنظام الأندرويد؛
  - في ماي 2014، IRIS أول منتج على المستوى الجزائري والعربي والإفريقي لجهاز تلفاز فائق الدقة من نوع ULTRA HD – 4K؛
  - في نوفمبر 2014، IRIS أول مصنع في إنتاج جهاز تلفاز فائق الذكاء بمفهوم I SMART FAMILY؛
  - في 2015، IRIS كانت أول منتج جزائري للتلفاز الأرفع سمكا في العالم؛
  - IRIS أول منتج جزائري للوحات الرقمية مع أنظمة تشغيل الويندوز والأندرويد في ديسمبر 2015؛
- بعد هذا النجاح في مجال الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية توجهت إريس نحو قطاع آخر وهو العجلات المطاطية. حيث قامت ببناء أول مصنع لإنتاج العجلات المطاطية في الجزائر. وهو مشروع ضخم، يحتل المرتبة الأولى في الجزائر والثالث في إفريقيا.

يعد هذا التنوع في أسواق منفصلة تمامًا بمثابة نجاح هائل لا يمثل صدفة، ولكن تم بناؤه بفضل قواعد المثابرة والطموح التي نسجتها IRIS على مر السنين، بالإضافة إلى سياسة عدوانية في السعر والموثوقية وجودة الموظفين المدربين على التقنيات الجديدة.

IRIS اليوم هي مثال عن علامة تجارية مشهورة بقدرتها على الابتكار، الجودة العالية للمنتجات والالتزام المستمر والدائم برضا العملاء.

### 2.1. التعريف بالوحدة المدروسة URF 02

هي وحدة متخصصة في إنتاج الثلاجات، تم إنشاؤها سنة 2018 بقدرة إنتاج يومية تتجاوز 800 ثلاجة يوميا، الهدف منها تخفيف الضغط عن وحدة إنتاج الثلاجات الأولى URF 01 وتغطية الطلب المتزايد على الثلاجات.

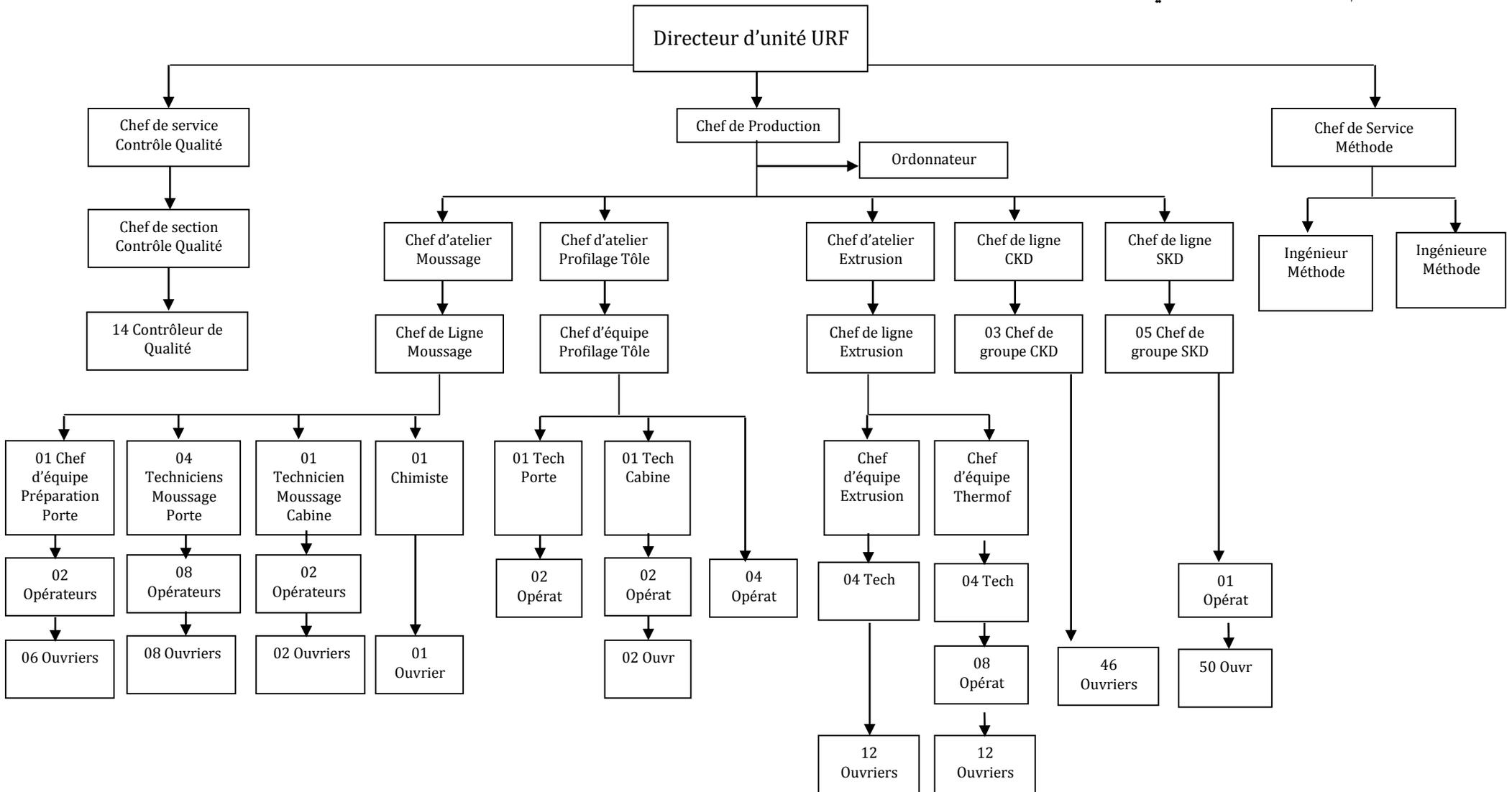
### 3.1. أسباب اختيار الوحدة المدروسة

تقوم شركة IRIS بتصنيع تشكيلة متنوعة من المنتجات الالكترونية والكهرومنزلية أهمها: أجهزة التلفاز، الثلاجات، المكيفات الهوائية، المدفئات، الهواتف الذكية واللوحات الرقمية، ... إلخ. في هذه الدراسة قمنا باختيار وحدة تصنيع الثلاجات رقم 02 (URF 02)، وهذا لعدة أسباب:

- 1- حداثة الوحدة وتوفرها على محيط وبيئة عمل ملائمة؛
- 2- عدد العمال الكبير بها إذ تشغل 298 عامل مما يزيد من دقة الدراسة؛
- 3- استعمالها لعدد كبير من الموارد (مادية، بشرية....)، مما يتيح لنا اختبار فرضيات الدراسة؛
- 4- احتوائها على أفراد وكفاءات من شأنها تطوير الوحدة وتخفيض الاختلالات.

### 4.1. الهيكل التنظيمي للوحدة المدروسة

الشكل رقم 09 : الهيكل التنظيمي لوحدة URF 02

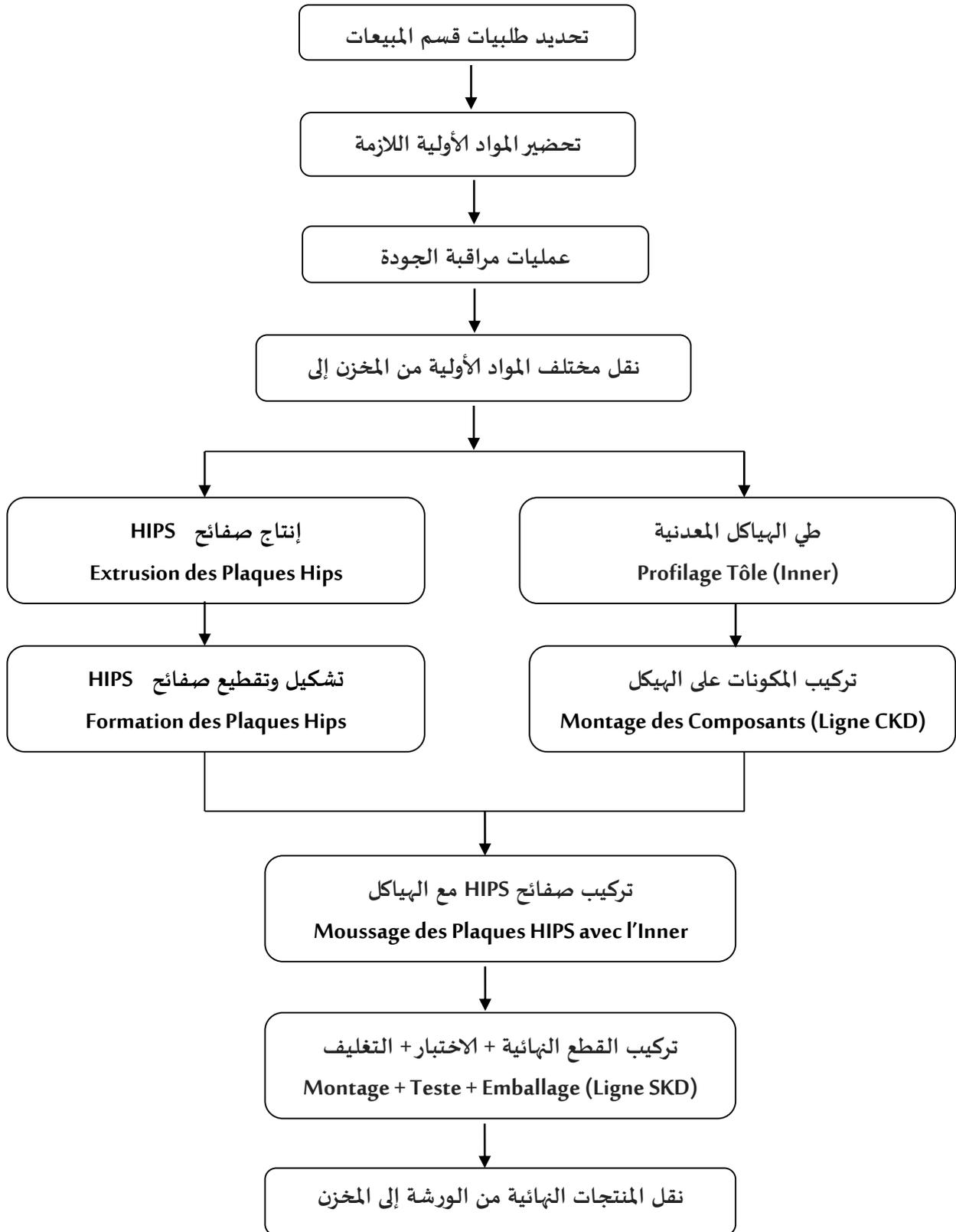


المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق مصلحة الموارد البشرية

#### 5.1. سيرورة العملية الانتاجية في وحدة URF 02

- تقوم مصلحة المبيعات رفقة مصلحة التخطيط بتحديد نوعية وكمية المنتجات المطلوبة من طرف الزبائن؛
  - تقوم مصلحة تسيير المخزون بتوفير المواد الأولية اللازمة لتلبية هذه الطلبات؛
  - يتم تدقيق جودة المواد الأولية ثم نقلها من المخزن إلى ورشة الإنتاج؛
  - يتم تصنيع المنتجات نصف مصنعة مثل صفائح الـ HIPS والهياكل المعدنية؛
  - يتم تركيب المكونات الأخرى مع المنتجات نصف مصنعة لتنتهي بعد ذلك من الإنتاج؛
  - بعد نهاية الإنتاج تأتي عملية الاختبار النهائي للثلاجات والتغليف؛
  - يتم نقل المنتجات المطابقة للمواصفات إلى المخزن بينما يتم عزل المنتجات غير المطابقة وحدها ليتم بعد ذلك إعادة تصنيعها أو رميها؛
  - بعد ذلك يتم تسليم المنتجات النهائية إلى الزبائن
- الشكل التالي يلخص سير العملية الإنتاجية في وحدة URF 02.

الشكل رقم 10: سيرة العملية الإنتاجية



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق مصلحة الإنتاج

## 2. تحديد واحصاء الاختلالات

من خلال الفحص والملاحظة الميدانية لمختلف العمليات في الوحدة المدروسة (التخطيط، التموين، تسيير المخزون، الإنتاج .....)؛ المقابلات الشخصية ونتائج الاستبيان الموزعة على العمال والمسؤولين، تمكنا من تحديد 39 اختلال في الوحدة، الجدول التالي يبين لنا أهم الاختلالات التي تم التوصل إليها خلال الدراسة.

الجدول رقم 21: جدول إحصاء الاختلالات الأولية

الرقم	الاختلال الأولي	التكرارات	التبرير	الآثار الاقتصادية المحتملة
01	الضوضاء في الورشات	دائما	طبيعة الآلات	التغيب بحجة المرض (4)
02	درجة الحرارة المرتفعة في الورشات	وقت الحرارة	عدم كفاءة أجهزة التهوية وقلتها	التغيب بحجة المرض (4)
03	الوقوف أو الجلوس المستمرين أثناء العمل	دائما	عدم توافقية التجهيزات وعدم حركية المناصب	التغيب والعطل المرضية (4)
04	الروتين، الملل، التعب والتوتر النفسيين	دائما	تكرار نفس المهام وضغوط العمل	التغيب - عيوب الجودة (2) و (4)
05	نمطية المهام وانتظام العمل في سلسلة	دائما	تصميم المهام	التغيب (4)
06	أعباء العمل الإضافية نتيجة وصول طلبيات مستعجلة	معدل مرة في الشهر	طلبات الزبائن - تغيير برنامج الانتاج	ساعات عمل إضافية (1)
08	التأخر عن العمل	547 ساعة	مشاكل النقل - بعد المسافة	الاضطراب في سير العملية الإنتاجية - عدم انتاج (4) - منتجات معيبة
09	عطل مرضية طويلة الأجل	762 يوم عمل	ظروف العمل المادية	التغيب - عدم انتاج (4)
10	عطل غير مدفوعة الأجر	893 يوم عمل	أسباب خاصة	التغيب - عدم انتاج (4)
11	أسباب شخصية - طلبات الخروج	1254 يوم عمل	أسباب خاصة	التغيب - عدم انتاج (4)
12	عدم كفاءة أجهزة التهوية وقلتها	439 يوم عمل	أحداث عائلية	أجور زائدة (1)
13	حوادث العمل والأمراض المهنية	518 يوم عمل	ظروف العمل المادية - قلة وسائل الحماية وقلة استعمالها	التغيب - عدم انتاج (4)
14	حوادث العمل والأمراض المهنية	183 يوم عمل	أسباب انضباطية	التغيب - عدم انتاج (4)

15	دوران العمل - دخول وخروج	103 خروج 112 دخول	انتهاء مدة العقد - أسباب شخصية - نزاعات مع المسؤول المباشر - ظروف العمل	عدم انتاج - منتجات معيبة (4)
16	وقت حضور شكلي	30 - 45 دقيقة لكل عامل يوميا	غياب الرقابة الصارمة على العمال	أجور زائدة (1)
17	حداثة سن اليد العاملة	76% من العمال لا تتجاوز أعمارهم 25 سنة	حداثة الوحدة	التغيب - عدم انتاج (4) - أوقات زائدة (2)
18	غياب الدقة في انجاز بعض المهام	1500 ساعة سنويا	ضغوط العمل - وتيرة العمل المتسارعة -	منتجات معيبة - أوقات زائدة (2)
20	الاحتفاظ بمخزون مواد أولية زائد عن الحاجة	20%	الاحتياط من وصول تأخر الطلبيات - عدم التنبؤ الدقيق بالاحتياجات	تكلفة احتفاظ زائدة (5)
21	عدم الرضا عن الرواتب والأجور	معظم العمال	عدم مواءمة الجهد المبذول والاحتياجات الاجتماعية للعمال مع الجهد المبذول	منتجات معيبة - تغيب - حضور شكلي عدم الإنتاج (4)
22	عدم الرضا عن الحوافز	في أغلب الأحيان	عدم مواءمة الجهد المبذول ونتائج الوحدة مع الحوافز الممنوحة - الفوارق الكبيرة بين أصناف العمال	منتجات معيبة - تغيب - حضور شكلي عدم الإنتاج (4)
23	غياب وعدم الرضا عن الترقيات	كثير جدا	قلة الفرص والمناصب المتاحة	منتجات معيبة - تغيب - حضور شكلي عدم الإنتاج (4)
24	عدم إمكانية اختيار طرق، أساليب العمل ووتيرة الإنتاج المناسبة	كثير جدا	تصميم سلسلة الإنتاج	الملل - الإرهاق - التغيب (4)
25	طبيعة العمل والمهام (أعمال تتطلب مجهود فكري. أعمال تتطلب مجهود عضلي كبير)	دائما	طبيعة العملية الإنتاجية	الإرهاق - الملل - التغيب (4)

26	اجراءات عمل شفوية غير مكتوبة وبالتالي مشاكل وتعقيدات أثناء عمليات التمويل، التخزين، الانتاج	في أغلب الأحيان	الإهمال والاستخفاف بأهمية كتابة الإجراءات	التضارب في المسؤوليات والمهام - التوقفات الاضطرارية - عدم انتاج(4) - منتجات معيبة
27	قدم واهتلاك بعض الآلات والقوالب	دائما	الإمكانات المادية لا تسمح	حوادث العمل - منتجات معيبة - عدم انتاج
28	مشكل النقل ليلا	دائما	فسخ العقد مع أحد الناقلين الخواص	التغيب - دوران العمل - عدم انتاج
29	غياب التعليمات اللازمة حول الآلات، قدراتها الانتاجية، المخاطر المرتبطة بكل آلة والاحتياطات الواجب اتخاذها	معظم الآلات	غياب أعوان الوقاية والسلامة المهنيين	حوادث العمل- توقفات اضطرارية - عدم انتاج - منتجات معيبة (1)، (2) و (3)
30	غياب الرعاية الصحية والاجتماعية للعمال (التعاقد مع الأطباء والمصحات، التعاقد مع دور الحضانة، ... الخ)		سياسة الشركة لا تتلاءم وهذه المتطلبات	التغيب - دوران العمل - عدم انتاج- منتجات معيبة (2) و (4)
31	غياب اجتماعات العمل بين العمال والمسؤولين لمناقشة ظروف العمل، خطط وبرامج الإنتاج، المشاكل التي تواجه الشركة والعمال		قلة الوقت	توقفات اضطرارية - عدم انتاج - منتجات معيبة (2) و (4)
32	صعوبة تدفق المعلومات خاصة فيما يخص مواعيد وصول المشتريات، تاريخ الانتقال من منتج إلى منتج آخر، تاريخ تسليم الطلبات، الطلبات المستعجلة	في أغلب الأحيان	-	التوقفات الاضطرارية- عدم انتاج - منتجات معيبة (2) و (4)
33	الانقطاعات المتكررة في الموارد والتموينات بسبب نفاذ المخزون أو بسبب عدم مطابقته للمواصفات	نادرا	ندرة المواد الأولية في البلد وبقائها في الموانئ لفترة أحيانا	التوقفات الاضطرارية- عدم انتاج - منتجات معيبة (4) و (6)
34	غياب كلي للتكوين المبرمج وعمليات التدريب على المستويين الداخلي والخارجي		طبيعة العمل لا تحتاج إلى تكوين أو تدريب (أسبوع كافي)	دوران العمل - عدم انتاج - منتجات معيبة (4) و (6)
35	غياب نظام للتداول على المناصب وأماكن العمل		انخفاض الإنتاج - حوادث العمل	عدم انتاج - منتجات معيبة (4)
36	غياب نظام لمتابعة الأداء وتقييم الكفاءات		نظام الموارد البشرية كلاسيكي	دوران العمل (1) و (4)

التغيب - دوران العمل - عدم لنتاج - منتجات معيبة (3) و (4)		أغلب الأحيان	التواصل السيء ( Mauvaise communication ) بين العمال والمسؤولين	37
مخزون زائد- تكلفة عالية - زبائن غير راضون - فرص يدبلة ضائعة (5) و (6)	التكلفة الكبيرة للدراسة		غياب دراسة شاملة ودقيقة حول متطلبات الأسواق الداخلية والخارجية، الزبائن، المنافسين، الفرص والتهديدات المحيطة بالمؤسسة والتركيز على نفس المنتجات ونفس الأسواق؛	38
التغيب -توقفات اضطرارية - عدم انتاج - دوران العمل (2) و (4)	قلة عدد عمال الصيانة	نادرا	عدم كفاية عمليات الصيانة الدورية	39

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على وثائق الشركة وونتائج الاستبيان والمقابلات الشخصية

GR: جدول الإحصاء

- (1) : تعني أن تقييم العنصر المعني موجود في جدول التقييم رقم 01: أجور زائدة
- (2) : تعني أن تقييم العنصر المعني موجود في جدول التقييم رقم 02: أوقات زائدة
- (3) : تعني أن تقييم العنصر المعني موجود في جدول التقييم رقم 03: استهلاكات زائدة
- (4) : تعني أن تقييم العنصر المعني موجود في جدول التقييم رقم 04: عدم انتاج
- (5) : تعني أن تقييم العنصر المعني موجود في جدول التقييم رقم 05: عدم خلق طاقة (تكلفة الفرصة البديلة)
- (6) : تعني أن تقييم العنصر المعني موجود في جدول التقييم رقم 06: المخاطر

ملاحظة: إذا تكررت الإشارة إلى اختلال ما لدى المستجوبين بنسبة معينة فإنه يتم تسجيل تكرار الملاحظة في خانة التكرارات كما هي مبينة في الجدول المدرج أدناه

الجدول رقم 22: تقدير وصف تكرارات الاختلالات

النسبة	الملاحظة
أكثر من 80% من الأشخاص	دائما
بين 60 و 79% من الأشخاص	كثير جدا
بين 40 و 59% من الأشخاص	أغلب الأحيان
بين 15 و 39% من الأشخاص	أحيانا
أقل من 15% من الأشخاص	نادرا

المصدر: من اعداد الباحث

### 3. تقييم التكلفة الخفية للاختلالات

بعد عرضنا لأهم الاختلالات المتوصل إليها خلال الدراسة، سنقوم الآن بتقييم التكلفة الخفية لتلك الاختلالات. ونرى أنه قبل الانتقال إلى هذه الخطوة، فإنه يستحسن أولا شرح كيفية حساب المساهمة الساعية في الهامش على التكلفة المتغيرة نظرا لأهميتها في عملية تقييم الاختلالات. وكذا الإشارة إلى بعض المؤشرات التي تساعدنا في فهم وتقييم أحسن للاختلالات.

#### 1.3 حساب المساهمة الساعية في الهامش على التكلفة المتغيرة

كما هو واضح من عنوان المطلب، فإن الحساب يتطلب منا أولا تحديد الأعباء المتغيرة والأعباء الثابتة في الوحدة. وهو ما قمنا به اعتمادا على جداول حسابات النتائج، الميزانية والمعلومات المستمدة من قسم المحاسبة التحليلية وقسم مراقبة التسيير. وعليه فقد أمكن اعداد الجدول الكوالي لكيفية حساب المساهمة الساعية في الهامش على التكلفة المتغيرة.

الجدول رقم 23: حساب المساهمة الساعية في الهامش على التكلفة المتغيرة بوحدة URF 02 خلال سنة 2019

المبلغ (دج)	البيان
793 648 689	رقم الأعمال خارج الرسم
23 569 813	- الخصومات والحسومات الممنوحة للعملاء
770 078 876	= رقم الأعمال الصافي
619 031 931	- مخزونات أول المدة
172 010 645	مواد ولوازم
3 276 775	منتجات نصف مصنعة
2 644 112	منتجات وأشغال قيد الإنجاز
414 601 980	منتجات تامة
26 498 419	مخزون بالخارج
242 640 827	- مشتريات
593 318 437	+ مخزون آخر المدة
75 079 053	مواد ولوازم
4 339 407	منتجات نصف مصنعة
1 986 756	منتجات وأشغال قيد الإنجاز
510 751 189	منتجات تامة
1 162 032	مخزون بالخارج
8 573 194	+ فضلات ومهملات
2 587 277	مواد ولوازم
5 435 816	قطع ومجموعات مشتراة
550 101	مواد ثانوية
47 303 915	- التكاليف المتغيرة
462 993 834	= الهامش على التكلفة المتغيرة
760 320	/ ساعات العمل المتوقعة لمجموع العمال
609	= المساهمة الساعية في الهامش على التكلفة المتغيرة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على وثائق وبيانات الشركة

### 2.3. حساب مؤشرات التكاليف الخفية في وحدة URF 02 قبل تطبيق الممارسات الحسنة لإدارة الموارد البشرية (سنة 2019)

بعد حسابنا للمساهمة الساعية في الهامش على التكلفة المتغيرة سنقوم الآن بحساب مؤشرات التكاليف الخفية في وحدة URF 02 قبل تطبيق الممارسات الحسنة لإدارة الموارد البشرية وهذا بغرض الوصول إلى تقييم، تفسير وتحليل أحسن للاختلافات المتوصل إليها خلال الدراسة. الجداول الموالية تبرز مؤشرات التكاليف الخفية في وحدة URF 02 قبل تبني الممارسات الحسنة لإدارة الموارد البشرية أي خلال سنة 2019.

## الجدول رقم 20: مؤشر التغيب بوحدة URF 02 خلال سنة 2019

المجموع (يوم)	ديسمبر	نوفمبر	أكتوبر	سبتمبر	أوت	جويلية	جوان	ماي	أفريل	مارس	فيفري	جانفي	
1389	87	110	93	122	62	192	144	138	105	102	111	123	عطل غير مدفوعة الأجر
1862	156	144	132	186	92	176	204	171	144	159	146	153	أسباب شخصية – طلبات الخروج
701	35	56	47	43	101	118	65	59	36	54	42	48	عطل خاصة مدفوعة الأجر
512	46	44	46	44	20	46	44	46	44	46	40	46	عطل مرضية طويلة الأجل
777	47	74	56	77	27	42	54	65	57	90	81	110	حوادث العمل والأمراض المهنية
264	12	23	18	32	14	27	9	32	23	14	27	36	الاعذارات
5504	382	449	391	502	315	601	520	510	409	465	447	516	عدد الغيابات الاجمالي
78225	7153	6974	7222	6930	3180	7383	6776	6732	6622	6900	6060	6293	عدد أيام العمل
7,04%	5,34%	6,44%	5,41%	7,24%	9,91%	8,13%	7,67%	7,57%	6,17%	6,73%	7,37%	8,19%	معدل التغيب

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على وثائق مصلحة الموارد البشرية

التعليق على الجدول: من خلال الجدول نلاحظ ارتفاع معدلات التغيب خلال سنة 2019 مقارنة بالمعدل المتوقع 05% وهذا راجع إلى عدة عوامل أهمها:

- الظروف الشخصية (التزامات عائلية، وفاة، مرض .... )

- ضغوط العمل المختلفة؛

- طبيعة علاقات العمل؛

- ظروف العمل (بيئة العمل)

- طبيعة العمل؛

الجدول رقم 21: مؤشر دوران العمل بوحدة URF 02 خلال سنة 2019

المجموع (يوم)	ديسمبر	نوفمبر	أكتوبر	سبتمبر	أوت	جويلية	جوان	ماي	أفريل	مارس	فيفري	جانفي	
302	302	303	296	301	308	319	318	321	317	310	308	298	عدد العمال في بداية الفترة
307	307	302	303	296	301	308	319	318	321	317	310	308	عدد العمال في نهاية الفترة
112	13	8	12	8	6	5	11	12	16	10	12	15	عدد العمال الجدد
103	8	9	5	13	13	16	10	15	12	9	10	5	عدد العمال المغادرين
3,41%	3,48%	2,81%	2,87%	3,49%	3,08%	3,29%	3,30%	4,21%	4,42%	3,06%	3,57%	3,36%	معدل دوران العمل

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على وثائق مصلحة الموارد البشرية

التعليق على الجدول: من خلال الجدول نلاحظ ارتفاع معدلات دوران العمل خلال سنة 2019 مقارنة بالمعدل المتوقع 02% وهذا راجع إلى عدة عوامل أهمها:

- الظروف الشخصية (التزامات عائلية، تغيير مكان الإقامة.... )

- ضغوط العمل المختلفة؛

- طبيعة علاقات العمل (العلاقة مع المسؤول المباشر، العلاقة مع العمال أنفسهم؛

- ظروف العمل (بيئة العمل)

- طبيعة العمل (الروتين، الثقل.....)

- سياسة الأجور والحوافز في المؤسسة.

- غياب الترقيات والتحسينات المتعلقة بالمسار المهني.

الجدول رقم 22: مؤشر حوادث العمل بوحدة URF 02 خلال سنة 2019

المجموع	ديسمبر	نوفمبر	أكتوبر	سبتمبر	أوت	جولية	جوان	ماي	أفريل	مارس	فيفري	جانفي	
26	2	1	3	2	1	2	3	5	1	3	1	2	عدد حوادث العمل
518	30	10	37	15	40	78	63	92	68	18	42	25	عدد أيام العمل الضائعة
3701	302	303	296	301	308	319	318	321	317	310	308	298	عدد العمال خلال الفترة
78225	7153	6974	7222	6930	3180	7383	6776	6732	6622	6900	6060	6293	عدد أيام العمل
0.71%	0.66%	0.33%	1.01%	0.66%	0.32%	0.66%	0.94%	1.55%	0.31%	0.96%	0.3%	0.67%	معدل حوادث العمل

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على وثائق مصلحتي الموارد البشرية والوقاية والأمن المهنيين (HSE)

التعليق على الجدول: من خلال الجدول نلاحظ ارتفاع معدلات حوادث العمل خلال سنة 2019 مقارنة بالمعدل المتوقع 0.5% وهذا راجع إلى عدة عوامل أهمها:

- ضغوط العمل المختلفة؛
- وتيرة العمل المرتفعة خاصة في فصل الصيف؛
- قدم الآلات واهتلاكها؛
- نقص عمليات التوعية والتحسيس بالمخاطر المهنية؛
- غياب التعليمات اللازمة المتعلقة بكيفية استعمال وسائل الانتاج والمخاطر المرتبطة بها؛

الجدول رقم 23: مؤشر اللجوء بوحدة URF 02 خلال سنة 2019

المجموع (دج)	ديسمبر	نوفمبر	أكتوبر	سبتمبر	أوت	جويلية	جون	ماي	أفريل	مارس	فيفري	جانفي	
66 806 663	5 466 389	5 112 500	6 018 724	6 718 553	1 428 379	7 356 125	6 153 675	6 674 285	3 987 112	5 256 325	6 182 715	6 451 880	قيمة المنتجات المعيبة
1 208 250 669	87 839 824	110 192 461	117 925 265	100 284 806	49 779 928	133 270 049	122 274 968	91 102 100	76 965 568	126 262 195	86 027 448	106 326 059	قيمة الإنتاج النهائي
5,53%	6,22%	4,64%	5,10%	6,70%	2,87%	5,52%	5,03%	7,33%	5,18%	4,16%	7,19%	6,07%	معدل المنتجات المعيبة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على وثائق مصالحة التخطيط والانتاج

التعليق على الجدول: من خلال الجدول نلاحظ ارتفاع معدلات اللجوء خلال سنة 2019 مقارنة بالمعدل المتوقع 02% وهذا راجع إلى عدة عوامل أهمها:

- قدم الآلات واهتلاكها؛
- غياب كلي لعمليات التدريب والتكوين؛
- ارتفاع معدلات التغيب ودوران العمل؛
- ارتفاع معدلات حوادث العمل؛
- وتيرة العمل المرتفعة خاصة في فصل الصيف؛
- ظروف العمل.
- طبيعة العلاقات بين العمال والمسؤول.

## الجدول رقم 24: مؤشر فروقات الانتاجية بوحدة URF 02 خلال سنة 2019

المجموع (ثلاثة)	ديسمبر	نوفمبر	أكتوبر	سبتمبر	أوت	جويلية	جون	ماي	أفريل	مارس	فيفري	جانفي	
157000	13600	12800	12500	14300	7800	15500	14000	13200	12600	16400	13100	11200	الإنتاج المتوقع
148837	13100	11985	12163	13210	7523	14960	12645	12968	11671	15555	12525	10532	الإنتاج الحقيقي
8163	500	815	337	1090	277	540	1355	232	929	845	575	668	الانحراف
%5,20-	%3,68-	%6,37-	%2,70-	%7,62-	%3,55-	%3,48-	%9,68-	%1,76-	%7,37-	%5,15-	%4,39-	%5,96-	معدل الانحراف

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على وثائق مصلحتي التخطيط والانتاج

التعليق على الجدول: من خلال الجدول نلاحظ ارتفاع معدل فروقات الانتاجية خلال سنة 2019 مقارنة بالمعدل المتوقع 02% وهذا راجع إلى عدة عوامل أهمها:

- قدم الآلات واهتلاكها؛
- غياب كلي لعمليات التدريب والتكوين؛
- ارتفاع معدلات التغيب ودوران العمل؛
- ارتفاع معدلات حوادث العمل؛
- وتيرة العمل المرتفعة خاصة في فصل الصيف؛
- ظروف العمل.
- طبيعة العلاقات بين العمال والمسؤول.
- غياب الاتصال والتنسيق بين العمال؛

3.3. شبكة تقييم الاختلالات (التكلفة الخفية للاختلالات)

قبل الانتقال إلى عملية تقييم الاختلالات. أردنا توضيح الطريقة المتبعة في تقييم التكاليف الخفية.

الجدول أدناه يلخص كيفية حساب كل عنصر من عناصر التكاليف الخفية

الجدول رقم 29: شبكة التكاليف الخفية

شبكة التكاليف الخفية								
الأثار على المستوى الاقتصادي					أسلوب المعالجة	التكرار	السبب	الاختلال
عدم خلق طاقة	اللا-إنتاج	الاستهلاك الاضافي	الأوقات الاضافية	الأجور الإضافية				
CA	P * T * CHMCV	Coût * volume	P * T * CHMCV	P * T * (THN2-THN1)				
<b>Légende :</b> P : Nombre de personnes concernées T : Temps passé THN2 : Taux horaire du salarié 02 THN1 : Taux horaire du salarié 01 CHMCV : Contribution Horaire à la Marge sur Coûts Variables						P : يمثل عدد الأشخاص المعنيين T : الوقت الممضى THN2 : معدل الأجر الساعي للعامل رقم 02 THN1 : معدل الأجر الساعي للعامل رقم 01 CHMCV : المساهمة الساعية في الهامش على التكلفة المتغيرة		

Source : Henry Savall et Véronique Zardet, Le Nouveau contrôle de gestion : méthode des coûts-performances cachés, Malesherbes accounting édition, Paris, 1992, P 45.

4.3. جداول تقييم الاختلالات في وحدة URF 02 قبل تطبيق الممارسات الحسنة لإدارة الموارد البشرية (سنة 2019)

كما مر معنا سابقا، فإن لكل اختلال أثار تتمثل في 06 مكونات هي: الأجور الزائدة، الأوقات الزائدة،

الاستهلاكات الزائدة، الوقت غير المنتج فيه، عدم خلق طاقة أو تكلفة الفرصة البديلة والمخاطر.

الجدول التالية تبرز أهم التكاليف التي تمكنا من حسابها في الوحدة المدروسة

الجدول رقم 30: الأجور الزائدة – Les Sursalaires بوحدة URF 02 خلال سنة 2019

الرقم	الاختلال الأولي	الآثار الاقتصادية المحتملة	التقدير الكمي	التقدير المالي (دج)
	عطل خاصة مدفوعة الأجر	التغيب - عدم انتاج	701 يوم عمل	$3\,415\,272 = 609 * 8 * 701$ دج
	الملل – الإرهاق – الروتين – الضوضاء – درجات الحرارة المرتفعة – العلاقة السيئة مع المسؤول المباشر.....	التغيب (تعويض العامل المتغيب بمسؤوله المباشر)	عدد التغيبات التي تم تعويضها: 369 غياب <sup>1</sup> متوسط الأجر الساعي للعمال المتغيبين: 198 دج متوسط الأجر الساعي للمسؤولين المباشرين: 284 دج	$253\,872 = (198 - 284) * 08 * 369$ دج
	وقت حضور شكلي	45 دقيقة لكل عامل يوميا <sup>2</sup>	9.375% * 72721 ساعة سنويا خارج ساعات التغيب المساهمة الساعية في الهامش على التكلفة المتغيرة: 609.00 دج الوقت الضائع: 45 دقيقة (4/3 سا) لكل عامل	$4\,151\,914 = 609 * 72721 * 9.375$ دج
	دوران العمل – دخول وخروج	تعويض العامل المغادر بمسؤوله المباشر	عدد العمال المغادرين والذين تم تعويض غيابهم: 93 عامل متوسط عدد أيام التعويض واللازمة لتوظيف عامل جديد: 03 أيام متوسط الأجر الساعي للعمال المتغيبين: 198 دج متوسط الأجر الساعي للمسؤولين المباشرين: 284 دج	$23\,994 = (198 - 284) * 03 * 93$ دج

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على وثائق الشركة نتائج الاستبيان والمقابلات الشخصية

<sup>1</sup> يتم تعويض العامل المتغيب في حال حساسية المنصب الذي يشغله (في الوحدة اذا كان العامل يشغل منصب مشغل آلة (Opérateur) فيتم تعويضه أما ان كان العامل يشغل منصب عون تنفيذ أو عامل في سلسلة الإنتاج فلا يتم تعويضه وتحمل المؤسسة الفارق الإنتاجي الناتج عن ذلك. وقد قدر عدد التغيبات بالنسبة لمشغلي الآلات ((Opérateurs sur machine ب 369 يوم عمل.

<sup>2</sup> 30 دقيقة تضيق في احضار المواد الأولية ونقل المنتجات نصف مصنعة باستعمال Transpalette – 15 دقيقة ضائعة في استعمال الهاتف، التدخين والمراحيض

الجدول رقم 31: الأوقات الزائدة – Les Surtemps بوحدة URF 02 خلال سنة 2019

الرقم	الاختلال الأولي	الأثار الاقتصادية المحتملة	التقدير الكمي	التقدير المالي (دج)
	أعباء العمل الإضافية نتيجة وصول طلبيات مستعجلة	ساعات إضافية (أوقات إضافية)	متوسط معدل الساعات الاضافية: 12 ساعة عمل في الشهر عدد العمال المعنيين بالساعات الاضافية: 90 عامل معدل الأجر الساعي للعمال: 198.86 دج/سا	$150 * 12 * 198.86 * 12 * 90 = 3\ 865\ 838$ دج
	غياب الدقة في انجاز بعض المهام (35%)	منتجات معيبة جزئيا - أوقات اضافية	معدل الساعات الاضافية المخصص لمعالجة المنتجات المعيبة جزئيا: 04 ساعات كل شهر <sup>3</sup> عدد العمال المعنيين: 35 عامل معدل الأجر الساعي للعمال: 198.86 دج/سا	$150 * 198.86 * 12 * 04 * 35 = 501\ 127$ دج اليد العاملة (35%) $175\ 394 = 0.35 * 501\ 127$ دج
	قدم واهتلاك بعض الآلات والقوالب (65%)			قدم واهتلاك بعض الآلات والقوالب (65%) $325\ 732 = 0.65 * 501\ 127$ دج
	عدم كفاية عمليات الصيانة الدورية	توقفات اضطرارية - ساعات اضافية	اجمالي الساعات الاضافية لعمال الصيانة: 56 سا عدد العمال المعنيين: 05 معدل الأجر الساعي لعمال الصيانة: 426 دج	$150 * 426 * 05 * 56 = 178\ 920$ دج
	غياب الدقة في انجاز بعض المهام أو الاهمال المتعمد لليد العاملة (35%)	منتجات معيبة كلياً <sup>4</sup> - أوقات اضافية	قيمة المنتجات المعيبة كلياً: 66 380 634 23.14% من المنتجات المعيبة اعتبرت كوقت إضافي: 35% من المنتجات المعيبة سببها اليد العاملة	$23.14 * 66\ 380\ 634 * 35 = 5\ 376\ 167$ دج
	قدم واهتلاك بعض الآلات والقوالب (65%)		قيمة المنتجات المعيبة كلياً: 66 380 634 23.14% من المنتجات المعيبة اعتبرت كوقت إضافي: 65% من المنتجات المعيبة سببها قدم واهتلاك وسائل الانتاج	$23.14 * 66\ 380\ 634 * 65 = 9\ 984\ 311$ دج

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على وثائق الشركة نتائج الاستبيان والمقابلات الشخصية

<sup>3</sup> استدعاء 35 عامل السبت الأخير من كل شهر (04 ساعات عمل) لمعالجة المنتجات المعيبة المترتبة عن الإنتاج في ذلك الشهر.

<sup>4</sup> بلغت تكلفة القطع والمنتجات المعيبة 58 096 126 وقدرت التكلفة الخفية لها على هامش ربح متوسط : 14.26% بـ 66 380 634 دج. قسمت هذه النتيجة إلى تكلفة متغيرة بواقع هامش متوسط على التكلفة المتغيرة = 23.14% واعتبرت كأوقات اضافية. أما الجزء الثابت فاعتبر كاستهلاكات اضافية (66.86%)

الجدول رقم 32: الاستهلاك الزائد – Les Surconsommations بوحدة URF 02 خلال سنة 2019

الرقم	الاختلال الأولي	الآثار الاقتصادية المحتملة	التقدير الكمي	التقدير المالي (دج)
	غياب الدقة في انجاز بعض المهام أو الإهمال لليد العاملة (35%)	منتجات معيبة كلياً	قيمة المنتجات المعيبة: 66 380 634 76.86% من المنتجات المعيبة اعتبرت كاستهلاك اضافي: 35% من المنتجات المعيبة سببها اليد العاملة	$17\ 857\ 054 \text{ دج} = 0.35 * 0.7686 * 66\ 380\ 634$
	قدم واهتلاك بعض الآلات والقوالب (65%)		قيمة المنتجات المعيبة: 66 380 634 76.86% من المنتجات المعيبة اعتبرت كاستهلاكات اضافية: 65% من المنتجات المعيبة سببها قدم واهتلاك وسائل الانتاج	$33\ 163\ 100 \text{ دج} = 0.65 * 0.7686 * 66\ 380\ 634$
	اجراءات عمل شفوية غير مكتوبة وبالتالي مشاكل وتعقيدات أثناء عمليات التموين، التخزين، الانتاج	خسائر مادية يمكن اعتبارها استهلاكات إضافية <sup>5</sup>	الكمية المطلوبة: 5000 غلاف سعر الغلاف: 482 دج	$2\ 410\ 000 \text{ دج} = 482.00 * 5000$

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على وثائق الشركة نتائج الاستبيان والمقابلات الشخصية

<sup>5</sup>مسؤول الإنتاج يترك رسالة شفوية يطلب فيها من مسؤول قسم المشتريات تجهيز طلبية ب 5000 غلاف سفلي لإكمال منتج قررت المؤسسة إيقاف انتاجه نهائياً (BCD 650 L) في حين أن مسؤول قسم المشتريات قام بتنفيذ طلبية ل 5000 غلاف علوي

الجدول رقم 33: اللا-انتاج – عدم انتاج – La Non Production بوحدة URF 02 خلال سنة 2019

الرقم	الاختلال الأولي	الآثار الاقتصادية المحتملة	التقدير الكمي	التقدير المالي (دج)
	الضوضاء في الورشات	التغيب – العطل المرضية-عدم انتاج	غير محسوب	غير محسوب
	درجة الحرارة المرتفعة في الورشات	التغيب – العطل المرضية-عدم انتاج	غير محسوب	غير محسوب
	الوقوف أو الجلوس المستمرين أثناء العمل	التغيب – العطل المرضية-عدم انتاج	غير محسوب	غير محسوب
	الروتين، الملل، التعب والتوتر النفسي	التغيب – عيوب الجودة عدم انتاج	غير محسوب	غير محسوب
	طبيعة المهام، نمطيتها-الجهد الفكري والبدني المبدول فيها وانتظام العمل في سلسلة-حادثة سن اليد العاملة	التغيب	غير محسوب	غير محسوب
	التأخر عن العمل	عدم انتاج	معدل زمن التأخر: 15 دقيقة يوميا (0.25 سا) متوسط عدد العمال المتأخرين: 04 عمال المساهمة الساعية في الهامش على التكلفة المتغيرة: 609.00 دج	$160\ 776 = 609 * 22 * 12 * 4 * 0.25$ دج
	عطل مرضية طويلة الأجل	التغيب -عدم انتاج	512 يوم عمل	$2\ 494\ 464 = 609 * 8 * 512$ دج
	عطل غير مدفوعة الأجر (غياب بسبب الإرهاق. الملل. الروتين. حادثة السن. العلاقة مع المسؤول المباشر.... الخ)	التغيب -عدم انتاج - منتجات معيبة	1389 يوم عمل	$6\ 767\ 208 = 609 * 8 * 1389$ دج
	أسباب شخصية – طلبات الخروج	التغيب -عدم انتاج	1862 يوم عمل	$9\ 071\ 664 = 609 * 8 * 1862$ دج
	حوادث العمل والأمراض المهنية	التغيب -عدم انتاج	777 يوم عمل	$3\ 785\ 544 = 609 * 8 * 777$ دج

دج 1 286 208 = 609 * 8 * 264	264 يوم عمل	التغيب - عدم انتاج	الاعذرات	
دج 2 733 192 = 609 * 8 * 3 * 187 دج 198 534 = 609 * 2 * 163	187 خروج: الوقت اللازم لتوظيف عامل جديد: 03 أيام 163 دخول: يتطلب العامل الجديد ساعتين من المشرف لتكوينه	التغيب - عدم انتاج	دوران العمل – دخول وخروج	
-	-	التغيب - عدم انتاج	عدم الرضا عن الرواتب والأجور	
			عدم الرضا عن الحوافز	
			غياب وعدم الرضا عن الترفقيات	
-	-	الملل – الارهاق -التغيب	عدم إمكانية اختيار طرق، أساليب العمل ووتيرة الإنتاج المناسبة	
دج 2 170 476 = 609 * 12 * 297	مدة التوقف: 1.5 يوم (12 سا) عدد العمال: 297 عامل	انقطاع العملية الانتاجية (عدم انتاج) (05 مارس 2021) <sup>6</sup>	اجراءات عمل شفوية غير مكتوبة وبالتالي مشاكل وتعقيدات أثناء عمليات التموين، التخزين، الانتاج	
دج 2 163 168 = 12 * 609 * 08 * 37	معدل التغيبات الشهري بسبب مشكل النقل: 37 عامل في الشهر مدة التغيب: 08 سا المساهمة الساعية في الهامش على التكلفة المتغيرة: 609.00 دج	التغيب - عدم انتاج	مشكل النقل ليلا	
		حوادث العمل – التغيب – عدم انتاج	غياب التعليمات اللازمة حول الآلات، قدراتها الانتاجية، المخاطر المرتبطة بكل آلة والاحتياطات الواجب اتخاذها	
-	-	التغيب – عدم انتاج	غياب الرعاية الصحية والاجتماعية للعمال (التعاقد مع الأطباء والمصحات، التعاقد مع دور الحضانة، ... الخ)	

<sup>6</sup>توقف سلسلة الانتاج بسبب نفاذ المادة الأولية (Polypropylene) والسبب نسيان مسؤول المشتريات للاتصال الشفوي الذي تلقاه من مسير المخزون وغياب رسالة نصية للتأكيد والتذكير بنفاذ المخزون وعدم صلاحية الكمية المتبقية للاستعمال.

		التوقفات الاضطرارية -	غياب اجتماعات العمل بين العمال والمسؤولين لمناقشة ظروف العمل، خطط وبرامج الإنتاج، المشاكل التي تواجه الشركة والعمال
4 355 568 = 609 * 298 * 24 دج	اجمالي الانقطاعات بسبب عدم مطابقة المواد الأولية للمواصفات: 24 سا	عدم انتاج	الانقطاعات المتكررة في الموارد والتموينات بسبب نفاذ المخزون أو بسبب عدم مطابقته للمواصفات
-	-	منتجات معيبة	غياب كلي للتكوين المبرمج وعمليات التدريب على المستويين الداخلي والخارجي
-	-	الملل-الروتين - الارهاق - التغيب	غياب نظام للتداول على المناصب وأماكن العمل
-	-	الملل - التغيب - دوران العمل	غياب نظام لمتابعة الأداء وتقييم الكفاءات
-	-	التغيب - دوران العمل	التواصل السيء (Mauvaise communication) بين العمال والمسؤولين
566 370 = 609 * 06 * 155 دج	اجمالي ساعات التوقف الاضطراري بسبب الآلات: 06 سا عدد العمال المتوقعين: 155 عامل خلال الفترة الصباحية المساهمة الساعية في الهامش على التكلفة المتغيرة: 609.00	التوقفات الاضطرارية - عدم انتاج	عدم كفاية عمليات الصيانة الدورية

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على وثائق الشركة نتائج الاستبيان والمقابلات الشخصية

الجدول رقم 34: المخاطر – Les Risques بوحدة URF 02 خلال سنة 2019

الرقم	الاختلال الأولي	الآثار الاقتصادية المحتملة	التقدير الكمي	التقدير المالي
	عدم الرضا عن ظروف وتنظيم العمل (درجات الحرارة – نمطية المهام – كثرة الوقوف – الضوضاء في الورشات – الأجرور ولبتحفيزات المقدمة... الخ)	خطر فقدان يد عاملة خبيرة	-	-
37	غياب دراسة شاملة ودقيقة حول متطلبات الأسواق الداخلية والخارجية، الزبائن، المنافسين، الفرص والتهديدات المحيطة بالمؤسسة والتركيز على نفس المنتجات ونفس الأسواق؛	المخاطر (خطر فقدان العملاء – خطر دخول منافسين جدد – خطر دخول تكنولوجيا جديدة	-	-
33	الانقطاعات المتكررة في الموارد والتموينات بسبب نفاذ المخزون أو بسبب عدم مطابقته للمواصفات	خطر فقدان العملاء بسبب عدم وصول الطلبيات في الوقت المناسب	-	-
	غياب التعليمات اللازمة حول الآلات، قدراتها الانتاجية، المخاطر المرتبطة بكل آلة والاحتياطات الواجب اتخاذها	خطر حوادث العمل		
	التغير الدائم في بيئة العمل خاصة القانونية منها على غرار قوانين الاستيراد والتصدير	انقطاعات في المواد الأولية المستوردة وبالتالي توقف سلسلة الانتاج		
32	صعوبة تدفق المعلومات خاصة فيما يخص مواعيد وصول المشتريات، تاريخ الانتقال من منتج إلى منتج آخر، تاريخ تسليم الطلبيات، الطلبيات المستعجلة	المخاطر (مخاطر توقف سلسلة الإنتاج. مخاطر فقدان عميل... الخ)	-	-

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على وثائق الشركة نتائج الاستبيان والمقابلات الشخصية

الجدول رقم 35: تكلفة الفرصة البديلة – La Non création du Potentiel بوحدة URF 02 خلال سنة 2019

الرقم	الاختلال الأولي	الآثار الاقتصادية المحتملة	التقدير الكمي	التقدير المالي
20	الاحتفاظ بمخزون مواد أولية زائد عن الحاجة	تكلفة الاحتفاظ بمخزون زائد من المواد الأولية	20% من مخزون المواد (03 أشهر من الاستهلاك) متوسط سعر الفائدة الحقيقي عن التوظيف قصير الأجل: 05%	$0.05 * 72\ 010\ 645 * 20\%$ $= 1720\ 106$ دج

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على وثائق الشركة نتائج الاستبيان والمقابلات الشخصية

5.3. حساب التكاليف الخفية بوحدة URF 02 سنة 2019

بعد تقييم تكلفة العناصر الممكنة من الاختلالات سنحاول تلخيص أهم النتائج المتوصل إليها، الجدول التالي يلخص لنا نتائج حساب التكاليف الخفية قبل تطبيق الممارسات الحسنة بوحدة URF 02 لسنة 2019

الجدول رقم 36: حساب حساب التكاليف الخفية بوحدة URF 02 خلال سنة 2019

التكاليف الخفية	الأجور الإضافية	الأوقات الإضافية	الاستهلاك الإضافي	اللا-انتاج	عدم خلق طاقة	المخاطر	المجموع (دج)
التغيب	7 803 058			21 943 488			29 746 546
دوران العمل	23 994			2 931 726			2 955 720
حوادث العمل				3 785 544			3 785 544
اللاجودة	15 861 604		51 020 154	4 355 568			71 237 326
فروقات الإنتاجية	4 044 758		2 410 000	2 736 846	1720 106		9 911 710
<b>المبلغ</b>	<b>7 827 052</b>	<b>19 906 362</b>	<b>53 430 154</b>	<b>35 753 172</b>	<b>1720 106</b>	<b>-</b>	<b>117 635 866</b>

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على وثائق الشركة

6.3. تحليل النتائج المتوصل إليها

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ارتفاع التكاليف الخفية على العموم خلال السداسي الأول من سنة 2019؛ خاضة فيما يتعلق بالاستهلاك الإضافي واللا-انتاج، يعود هذا الارتفاع بالدرجة الأولى إلى كثرة الاختلالات التي تشهدها المؤسسة وأهمها:

- ظروف العمل، على غرار الضوضاء، درجات الحرارة المرتفعة خاصة في فصل الصيف، الوقوف والجلوس المستمرين أثناء العمل؛
- تنظيم العمل على غرار طبيعة المهام ونمطيتها، انتظام العمل في سلسلة
- غياب نظام للتداول على المناصب وأماكن العمل .... الخ؛
- غياب كلي للتكوين المبرمج وعمليات التدريب على المستويين الداخلي والخارجي وبالتالي ارتفاع معدل دوران العمال وارتفاع نسبة المعيب من المنتجات؛
- غياب كلي للتنسيق والتشاور وهو ما يبرزه غياب اجتماعات العمل والعلاقات المتوترة بين العمال والمسؤولين وبالتالي صعوبة في تدفق وانتقال المعلومات
- عدم توافق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة مع الأهداف الاستراتيجية للعمال

- ارتفاع معدلات التغيب، معدلات دوران العمل، معدل حوادث العمل وبالتالي ارتفاع معدلات اللا-إنتاج ومعدل المنتجات المعيبة
- ارتفاع معدلات اللجوء وبالتالي زيادة في المواد الأولية المستهلكة وارتفاع الأوقات الإضافية اللازمة لمعالجة المعيب من المنتجات؛
- زيادة المخاطر والفرص الضائعة التي شهدتها المؤسسة وبالتالي ارتفاع التكاليف الإضافية اللازمة لتفادي تلك المخاطر.
- غياب نظم لتقييم الأداء، تحفيز العمال وتحسين المسار المهني والذي إنجر عنه نوع من عدم الرضا لدى العمال وبالتالي ارتفاع معدلات التغيب ومعدلات دوران العمل
- غياب دراسة شاملة ودقيقة حول متطلبات الأسواق الداخلية والخارجية، الزبائن، المنافسين، الفرص والتهديدات المحيطة بالمؤسسة والتركيز على نفس المنتجات ونفس الأسواق؛
- الانقطاعات المتكررة في الموارد والتموينات بسبب نفاذ المخزون أو بسبب عدم مطابقته للمواصفات
- قدم واهتلاك بعض الآلات والقوالب الأمر الذي أدى إلى ارتفاع معدل المعيب من المنتجات واللا-إنتاج؛
- قلة عدد عمال الصيانة الأمر الذي أدى إلى انقطاعات متكررة في سلسلة الإنتاج بسبب التأخيرات الحاصلة في إصلاح بعض الآلات ووسائل الإنتاج.

#### 4. إبراز التكاليف الخفية ضمن التكاليف الظاهرة وتبيان آثارها

سنحاول خلال هذا المطلب إبراز أهمية التكاليف الخفية في المؤسسة وآثارها على الأداء المالي من خلال مصفوفة الربط بين التكاليف الخفية والتكاليف الظاهرة، إبراز التكاليف الخفية ضمن بنود حسابات النتائج

ومقارنة التكاليف الخفية ببعض النسب المالية.

#### 1.4. مصفوفة الربط بين التكاليف الخفية والتكاليف الظاهرة

بعد الانتهاء من تسجيل الاختلالات، تقييم آثارها وتحليل أسباب ارتفاعها، سيتم الانتقال إلى مرحلة أخرى وهي مرحلة الربط بين التكاليف الخفية والتكاليف الظاهرة. ويقصد بالربط هنا إظهار التكاليف الخفية ضمن حسابات التكاليف الظاهرة، وذلك إما بتخصيص أو توزيع التكاليف الخفية على حسابات التكاليف الظاهرة المعينة؛

- التخصيص: ويكون ذلك في حالي التكاليف الخفية المتعلقة بالاستهلاكات الزائدة أو الأجور الزائدة التي يتم تخصيصها مباشرة على حسابي المشتريات ومصاريف العاملين على التوالي.

- التوزيع: ونعني به توزيع التكاليف الخفية على حسابات التكاليف الثابتة تبعا لوزن كل حساب في مجموع التكاليف الثابتة. ويكون ذلك في حالة التكاليف المتعلقة بالزمن غير المنتج فيه والزمن المخصص لتسوية الاختلالات، وهذا بسبب الاعتقاد بأن الزمن غير المنتج فيه يكلف المؤسسة ليس فقط عبء الأجور وإنما يفوت عليها انتاجا كان بالإمكان بيعه ويساهم بدوره في تغطية التكاليف الثابتة للمؤسسة وتحقيق ربح، وعليه فهو يضعف من نتائجها الاقتصادية.

ويرى البعض أنه بالإمكان تحميل التكاليف الخفية للوقت غير المنتج فيه بكامله على حساب مصاريف العاملين دون بقية الحسابات، وهو حل في الواقع يتجاهل مبدأ أساسيا قامت عليه طريقة التكاليف الخفية في تقييمها لوقت العمل المستنفذ في تصحيح الاختلالات وهو ضرورة أن يحقق العامل مقابلا يزيد أولا عن أجره، وثانيا يمكن للمؤسسة من تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية التي خططتها والتي تمكنها خاصة من تغطية تكاليفها الثابتة، ولهذا السبب اقترحت الطريقة أن يقوم بالتحميل إما على أساس المساهمة الساعية في تغطية الأعباء الهيكلية (خاصة في حالة المؤسسات التي لا يمكنها التوسع أو النمو).

الجدول رقم 37: مصفوفة الربط بين التكاليف الخفية والتكاليف الظاهرة

المجموع (دج)	تكاليف الفرص البديلة	الأعباء العملياتية الأخرى	مخصصات الاهتلاك، وخسائر القيمة	الأعباء المالية	ضرائب ورسوم	أعباء المستخدمين	خدمات خارجية	مواد أولية مستهلكة	الاختلال الأولي	
									الضوضاء في الورشات	1
									درجة الحرارة المرتفعة في الورشات	2
									الوقوف أو الجلوس المستمرين أثناء العمل	3
253 872		26 832	1 565	16 657	18 280	180 309	10 229		الروتين، الملل، التعب والتوتر النفسيين	4
									نمطية المهام وانتظام العمل في سلسلة	5
3 865 838		408 588	23 838	253 643	278 358	2 745 651	155 760		أعباء العمل الإضافية نتيجة وصول طلبيات مستعجلة	6
160 776		16 993	991	10 549	11 577	114 189	6 478		التأخر عن العمل	8
2 494 464		263 645	15 382	163 665	179 613	1 771 654	100 506		عطل مرضية طويلة الأجل	9
6 767 208		715 239	41 729	444 006	487 270	4 806 304	272 661		عطل غير مدفوعة الأجر	10
9 071 664		958 801	55 940	595 204	653 201	6 443 008	365 510		أسباب شخصية - طلبات الخروج	11
3 415 272		360 967	21 060	224 081	245 915	2 425 644	137 606		عطل خاصة مدفوعة الأجر	12
3 785 544		400 101	23 343	248 375	272 576	2 688 624	152 525		حوادث العمل والأمراض المهنية	13
1 286 208		135 942	7 931	84 390	92 613	913 509	51 823		الاعذارات	14
2 955 720		312 396	18 226	193 929	212 825	2 099 254	119 090		دوران العمل - دخول وخروج	15
4 151 914		438 824	25 602	272 413	298 957	2 948 832	167 287		وقت حضور شكلي	16

									حدائة سن اليد العاملة	17
23 408 615		586 755	34 233	364 245	399 738	3 942 910	223 680	17 857 054	غياب الدقة في انجاز بعض المهام	18
1701 126	1701 126								الاحتفاظ بمخزون مواد أولية زائد عن الحاجة	20
									عدم الرضا عن الرواتب والأجور	21
									عدم الرضا عن الحوافز	22
									غياب وعدم الرضا عن الترقيات	23
									عدم إمكانية اختيار طرق، أساليب العمل ووتيرة الإنتاج المناسبة	24
									طبيعة العمل والمهام (أعمال تتطلب مجهود فكري. أعمال تتطلب مجهود عضلي كبير)	25
4 580 476		229 402	13 384	142 408	156 284	1 541 547	87 452	2 410 000	اجراءات عمل شفوية غير مكتوبة وبالتالي مشاكل وتعقيدات أثناء عمليات التموين، التخزين، الانتاج	26
43 473 143		1 089 688	63 576	676 456	742 370	7 322 547	415 406	33 163 100	قدم واهتلاك بعض الآلات والقوالب	27
2 163 168		228 629	13 339	141 928	155 758	1 536 356	87 157		مشكل النقل ليلا	28
									غياب التعليمات اللازمة حول الآلات، قدراتها الانتاجية، المخاطر المرتبطة بكل آلة والاحتياطات الواجب اتخاذها	29
									غياب الرعاية الصحية والاجتماعية للعمال (التعاقد مع الأطباء والمصحات، التعاقد مع دور الحضنة، ... الخ)	30
									غياب اجتماعات العمل بين العمال والمسؤولين لمناقشة ظروف العمل، خطط وبرامج الإنتاج، المشاكل التي تواجه الشركة والعمال	31
									صعوبة تدفق المعلومات خاصة فيما يخص مواعيد وصول المشتريات، تاريخ الانتقال من منتج إلى منتج آخر، تاريخ تسليم الطلبات، الطلبات المستعجلة	32

4 355 568		460 348	26 858	285 775	313 621	3 093 474	175 492		الانقطاعات المتكررة في الموارد والتموينات بسبب نفاذ المخزون أو بسبب عدم مطابقته للمواصفات	33
									غياب كلي للتكوين المبرمج وعمليات التدريب على المستويين الداخلي والخارجي	34
									غياب نظام للتداول على المناصب وأماكن العمل	35
									غياب نظام لمتابعة الأداء وتقييم الكفاءات	36
									التواصل السيء (Mauvaise communication) بين العمال والمسؤولين	37
									غياب دراسة شاملة ودقيقة حول متطلبات الأسواق الداخلية والخارجية، الزبائن، المنافسين، الفرص والتهديدات المحيطة بالمؤسسة والتركيز على نفس المنتجات ونفس الأسواق؛	38
745 290		78 771	4 596	48 899	53 664	529 331	30 029		عدم كفاية عمليات الصيانة الدورية	39
117 635 866	701 126	6 711 920	391 595	4 166 620	4 572 618	45 103 142	2 558 691	53 430 154		

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الوثائق المحاسبية للشركة

2.4. توزيع التكاليف الخفية في الوحدة حسب موضوعها الرئيسي

بعدها قمنا بإبراز مصفوفة الربط بين التكاليف الخفية والتكاليف الظاهرة سنحاول فيما يلي تلخيص التكلفة الخفية المسجلة حسب المواضيع الرئيسية لها.

الجدول رقم 38: توزيع التكاليف الخفية في الوحدة حسب موضوعها الرئيسي

<ul style="list-style-type: none"> <li>- التغيب</li> <li>- عيوب الجودة</li> <li>- حوادث العمل والأمراض المهنية</li> <li>- عطل مرضية طويلة الأجل</li> </ul> <p>= 12767076 + 2163168 + 43473143 + 253872 = 58657259 دج</p>	<p>1. تكاليف تتعلق بظروف العمل المادية</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- وتيرة عمل مرتفعة عند وصول طلبيات مستعجلة</li> <li>- العمل في سلسلة، طبيعة المهام والروتين .....</li> <li>- الحرارة، الضوضاء، الوقوف المتواصل .....</li> <li>- قلة وسائل الأمن، عدم احترام تعليمات الأمن</li> <li>- قدم واهتلاك الآلات وبعض وسائل الإنتاج</li> <li>- مشاكل النقل والمواصلات ليلا</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التغيب</li> <li>- العطل المرضية</li> <li>- أعباء العمل الإضافية</li> <li>- منازعات العمل (الاعذارات)</li> </ul> <p>= 1286208 + 12767076 + 2955720 + 745290 = 17754294</p>	<p>2. تكاليف تتعلق بتنظيم العمل</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تسوية مشاكل التغيب</li> <li>- دوران العمل</li> <li>- أعباء العمل</li> <li>- عدم كفاية عمليات الصيانة الدورية</li> <li>- الاستقلالية في العمل</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التأخر في التموين</li> <li>- انقطاع العملية الإنتاجية = 4580476</li> </ul>	<p>3. تكاليف تتعلق بالاتصال – التنسيق والتشاور</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- وقت غير منتج</li> <li>- حضور شكلي</li> <li>- كثرة التأخرات</li> </ul> <p>= 8178528 + 4151914 + 160776 + 3865838 دج</p>	<p>4- تكاليف تتعلق بإدارة الوقت</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- نقص التسيير الصارم</li> <li>- برمجة الساعات الإضافية</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عيوب الجودة</li> </ul> <p>= 23408615</p>	<p>1. تكاليف تتعلق بالتكوين</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- غياب التكوين المبرمج</li> <li>- عدم ملاءمة التكوين مع احتياجات المؤسسة</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تكاليف التخزين الزائدة</li> <li>- الانقطاعات المتكررة في المواد الأولية</li> </ul> <p>= 5056694 + 4355568 + 1701126</p>	<p>2. تكاليف تتعلق بتنفيذ الاستراتيجية</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- فترات التوريد الطويلة</li> <li>- برمجة الطلبيات المستعجلة</li> </ul>

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الوثائق المحاسبية للشركة

## 3.4. اظهار التكاليف الخفية ضمن حسابات النتائج

ان الهدف من هذه العملية هو:

- ابراز حسابات التكاليف الظاهرة والتي تتضمن تكاليف خفية؛
  - تحديد أهمية ونسبة التكاليف الخفية في كل حساب من حسابات التكاليف الظاهرة؛
  - استكمال تحليل التكاليف الخفية وتفسير تطور بعض عناصر التكاليف، وذلك بالرجوع إلى كشوفات التعداد والتقييم؛
- وهي عملية ممكنة بالتباع طرق متعددة كحساب نسب مختلفة مثل: نسبة التكاليف الخفية / الظاهرة، نسبة التكاليف الخفية / عناصر تكاليف معينة كالأجور أو المواد الأولية المستهلكة.
- واعتمادا على مصفوفة الربط بين التكاليف الخفية والتكاليف الظاهرة المعدة سابقا، يمكن إعداد حسابات النتائج المعدل كما سيأتي، ولكن قبل ذلك سنورد حسابات النتائج للوحدة كما يظهر في محاسبتها المالية.

## الجدول رقم 39: حسابات النتائج لوحدة URF 02 خلال سنة 2019

المبلغ (دج)	الحساب	
1 714 522	المبيعات من بضائع	700
566258	مشتريات مستهلكة	600
782 556 912	المبيعات من المنتجات التامة	701
515 732 829	إنتاج مخزن	723
612 468 714	مواد أولية مستهلكة	601
12 129 632	الخدمات الخارجية الأخرى	62
674 839 659	القيمة المضافة	
213 814 201	أعباء المستخدمين	63
21 676 775	الضرائب والرسوم	64
19 752 118	الأعباء المالية	66
1 856 379	مخصصات الاهتلاك، المؤونات وخسائر القيمة	68
417 740 186	نتيجة الاستغلال	
53 245 631	المنتجات العملياتية الأخرى	75
31 818 267	الأعباء العملياتية الأخرى	65
21 427 364	النتيجة العملياتية	
439 167 550	النتيجة الاجمالية للدورة	
83 441 834	الضرائب عن النتائج وما شابهها	69
355 725 715	النتيجة الصافية للدورة	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الوثائق المحاسبية للشركة

الجدول رقم 40: حسابات النتائج المعدل للوحدة

	الحساب	المبلغ (دج)	
601	مواد أولية مستهلكة	613 034 972	النواتج الفعلية 1 353 249 894
	التكلفة المتوقعة	559 604 818	النواتج الوهمية 1701 126
	التكلفة الخفية	53 430 154	
62	الخدمات الخارجية الأخرى	12 129 632	
	التكلفة المتوقعة	9 570 941	
	التكلفة الخفية	2 558 691	
63	أعباء المستخدمين	213 814 201	
	التكلفة المتوقعة	168 711 059	
	التكلفة الخفية	45 103 142	
64	الضرائب والرسوم	21 676 775	
	التكلفة المتوقعة	17 104 157	
	التكلفة الخفية	4 572 618	
66	الأعباء المالية	19 752 118	
	التكلفة المتوقعة	15 585 498	
	التكلفة الخفية	4 166 620	
68	مخصصات الاهتلاك، المؤونات وخسائر القيمة	1 856 379	
	التكلفة المتوقعة	1 464 784	
	التكلفة الخفية	391 595	
65	الأعباء العملياتية الأخرى	31 818 267	
	التكلفة المتوقعة	25 106 347	
	التكلفة الخفية	6 711 920	
	مجموع الأعباء	914 082 344	
	مجموع الأعباء المتوقعة	796 446 478	
	مجموع التكاليف الخفية المحملة	116 934 740	
	مجموع التكاليف الخفية غير المحملة	701 126	
	النتيجة الاجمالية للدورة	439 167 550	
	المجموع	1 353 951 020	1 353 951 020

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الوثائق المحاسبية للشركة

من خلال المقارنة بين حسابات النتائج بتضح جليا أن الجدول الثاني وبما اضفاه عليه ابراز التكاليف الخفية مستقلة من وضوح وشفافية، سيكتسي حتما أهمية أكبر في مجالي التسيير واتخاذ القرارات .

فالبيانات المتولدة من العملية يمكن استغلالها في معرفة تكاليف الاختلالات التي تعاني منها الوحدة وأهم الممارسات التي تمكننا من تخفيضها من جهة وحساب مؤشرات مفيدة يمكن بواسطتها الوقوف عن مدى حجم الطاقات المهدورة في المؤسسة بسبب وجود نواقص كان يمكن معالجة الكثير منها أو على الأقل التخفيف من حجمها.

#### 4.4. نسبة التكاليف الخفية إلى بعض الأعباء

حاولنا خلال هذا الجزء مقارنة التكاليف الخفية إلى بعض الأعباء وهذا لمعرفة حجم تأثيرها،

الجدول التالي يبين لنا نسبة التكاليف الخفية إلى بعض الأعباء

#### الجدول رقم 41 : نسبة التكاليف الخفية إلى بعض الأعباء

النسبة %	تكلفة خفية / تكلفة ظاهرة	الحساب	رقم الحساب
09.54	$\frac{53\ 430\ 154}{559\ 604\ 818}$	مواد أولية مستهلكة	601
26.73	$\frac{2\ 558\ 691}{9\ 570\ 941}$	الخدمات الخارجية الأخرى	62
21.09	$\frac{45\ 103\ 142}{213\ 814\ 201}$	أعباء المستخدمين	63
15.21	$\frac{4\ 572\ 618}{21\ 676\ 775}$	الضرائب والرسوم	64
16.03	$\frac{4\ 166\ 620}{19\ 752\ 118}$	الأعباء المالية	66
13.70	$\frac{391\ 595}{2\ 856\ 379}$	مخصصات الاهتلاك، المؤونات وخسائر القيمة	68
18.84	$\frac{6\ 711\ 920}{31\ 818\ 267}$	الأعباء العملياتية الأخرى	65
14.77	$\frac{117\ 635\ 866}{796\ 446\ 478}$	مجموع التكاليف الخفية بالنسبة إلى التكاليف الظاهرة	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الوثائق المحاسبية للشركة

تشكل التكاليف الخفية كما يظهر من الجدول نسبة كبيرة من أعباء المؤسسة الظاهرة، فالجزء الخفي المتضمن في هذه الأعباء قد يصل في الوحدة المدروسة إلى الربع كما هو الحال بالنسبة للخدمات الخارجية وقد يصل إلى الخمس كما هو الحال بالنسبة إلى أعباء المستخدمين.

إن هذه التكاليف تشكل عبئا ثقيلا في الجانب المدين للمؤسسة. لهذا فإن على الوحدة البحث عن طرق واجراءات لتخفيض هذه التكاليف وتحويلها إلى قيمة مضافة.

#### 5.4. بعض المؤشرات المالية المحسوبة على أساس التكاليف الخفية

$$\text{التكاليف الخفية / مجموع النواتج} = 117\ 635\ 866 / 1\ 353\ 951\ 020 = 8.68\%$$

$$\text{التكاليف الخفية / القيمة المضافة} = 117\ 635\ 866 / 674\ 839\ 659 = 17.43\%$$

$$\text{التكاليف الخفية / التكاليف الظاهرة} = 117\ 635\ 866 / 796\ 446\ 478 = 14.77\%$$

الملاحظ من هذه النسب أن التكاليف الخفية تمثل نسبة معتبرة من مجموع النواتج ومن القيمة المضافة للمؤسسة، والتي كان من المفترض أن تكون عوائد عوامل الإنتاج منها أكبر لو لم تكن هذه التكاليف. لذا فإن العمل على تخفيض هذه التكاليف أصبح ضرورة ملحة. وعلى المؤسسة التفكير جديا في تدابير وإجراءات تسيير فعالة أكثر للتخفيف من حدة العيوب والاختلالات. لأن هذا سينعكس بكل تأكيد بصورة إيجابية على فعالية المؤسسة ومردوديتها المالية والاقتصادية.

من خلال الجداول المختلفة للتكاليف الخفية يتبين لنا الاستهلاك الإضافي واللا-انتاج يشكلان أهم عنصرين في جدول التكاليف الخفية. إذ يشكلان 76% من اجمالي التكاليف الخفية في المؤسسة. لذا فإن على المؤسسة أخذ هذين التكاليفين كأولوية قصوى في الدراسة التحليل.

بالنسبة لمؤشرات التكاليف الخفية: نلاحظ أن مؤشري التغيب واللاجودة يشكلان النسبة الأكبر من المؤشرات الخمس، إذ تتعدى نسبتهم مجتمعين 85%. وهذا ما يوجب على المؤسسة تحليل ارتفاع هذين المؤشرين ومعرفة الاختلالات الرئيسية المؤدية إلى ارتفاع تلك المؤشرات.

بالنسبة للاختلالات: الملاحظ أن الاختلالات المتعلقة بظروف العمل، تنظيم العمل وغياب التكوين تشكل أهم الاختلالات التي تسبب التكاليف الخفية بنسبة تتعدى 83% من مجموع التكاليف. فعلى المؤسسة إيجاد سبل وطرق لمعالجة هذه الاختلالات حتى تتمكن من تخفيض حدة هذه التكاليف.

## 5. أهم الممارسات الحسنة لإدارة الموارد البشرية التي قامت الوحدة بتطبيقها في سبيل تخفيض التكاليف الخفية

بناء على نتائج دراسات سابقة قام بها مسؤولو قسم ادارة الموارد البشرية، قسبي الجودة والانتاج وقسم مراقبة التسيير حول ما يزيد من انتاجية العمال، قامت المؤسسة نهاية سنة 2019 بتبني عدة ممارسات قصد تخفيض عدد الاختلالات وتحسين أجواء العمل وخلق نوع من التحفيز لدى العمال. من بين هذه الممارسات الحسنة ما يلي:

تحسين ظروف العمل: وهذا من خلال:

- تثبيت المكيفات الهوائية داخل ورشة الإنتاج للتخفيف من درجات الحرارة الكبيرة خاصة في فصل الصيف
- تشديد الإجراءات فيما يتعلق بوسائل الوقاية والأمن المهنيين،
- تخفيض وتيرة الإنتاج وعدد الساعات الإضافية
- اقتناء استثمارات، آلات ووسائل انتاج ( Equipements de Moussage, Moule de profilage tole...)
- حل المشاكل المتعلقة بالنقل والاطعام؛

زيادة معدلات تدريب، تكوين ومرافقة اليد العاملة من خلال:

- وضع برامج وخطط لتدريب وتكوين لليد العاملة سواء من داخل المؤسسة عن طريق عمال خبراء أو من خارجها عن طريق أخصائيين ومؤسسات تكوين؛
- مرافقة العمال الجدد خلال الفترة الأولى من بداية عملهم لضمان تكييفهم بسهولة وتفادي حوادث العمل؛
- خلق نظام التداول على مناصب العمل بصفة دورية لتفادي الروتين والملل المصاحب للعمل في نفس المنصب من جهة وضمان تأقلم العمال في كل المناصب والعمل على مختلف الآلات ووسائل الإنتاج من جهة أخرى

التحفيزات المادية والمعنوية (إيجابية وسلبية) من خلال:

- تعديل في سلم الرواتب والأجور والعلاوات المرتبطة بها على غرار منح المردودية، الخبرة المهنية (زيادة في أجور العمال بـ 5000 دج، زيادة في منحة الخبرة والتي كانت مقدرة بـ 500 دج عن كل سنة عمل إلى 1000 دج عن كل سنة عمل؛ زيادة في منحة المردودية المردودية الفردية في حال تحقيق برنامج الإنتاج المخطط بـ 02% (الانتقال من معدل 02% إلى معدل 04%).
- وضع نظم للترقية، التدرج الوظيفي وتحسين المسار المهني

- فرض عقوبات تأديبية في حال التغيب غير المبرر (تخفيض 3000 دج من الأجرة الشهرية)؛
- تقديم قروض للمقبلين على الزواج أو المستفيدين من سكنات....
- الانتقاء الأمثل لليد العاملة: من خلال سن مجموعة من الشروط أهمها:
  - التأهيل العلمي؛
  - الكفاءة والخبرة؛
  - السن
  - قابلية التكيف.
- تحسين أجواء العمل: من خلال:
  - تنمية روح العمل كفريق (Team Working)
  - تقليل النزاعات الفردية والاختلافات الشخصية؛
  - تحسين سبل التنسيق والتواصل: وذلك من خلال
    - اشراك ممثلي العمال في اجتماعات العمل الدورية،
    - وضع صفحة خاصة بعمال وحدة URF 02 في وسائل التواصل وتقاسم مختلف المعلومات والآراء فيها حول المشاكل والاختلالات التي تعاني منها الوحدة والحلول الممكنة؛
    - زيادة الاستقلالية، المسؤولية، الدافعية لدى العمال: وذلك من خلال:
      - اتباع نمط القيادة الذاتية أو الاشراف الذاتي واللامركزية في اتخاذ القرارات فيما يخص بعض المناصب
      - وضع أهداف إنتاجية معينة للعمال في بعض المناصب وترك الاستقلالية لهم في اختيار طريقة العمل وكيفية الوصول إلى الهدف المسطر (a la tache).
      - تخفيف ضغوط العمل من خلال تخيير العمال حول إمكانية عمل الساعات الإضافية في حال وجود طلبات مستعجلة.
  - اتباع نظم التسيير الحديثة واشراك العمال في وضع خطط وبرامج الانتاج (الإدارة بالمشاركة، الإدارة بالأهداف، ....).
  - 2.5. أثر الممارسات الحسنة لإدارة الموارد البشرية في تخفيض التكاليف الخفية بالوحدة المدروسة
 

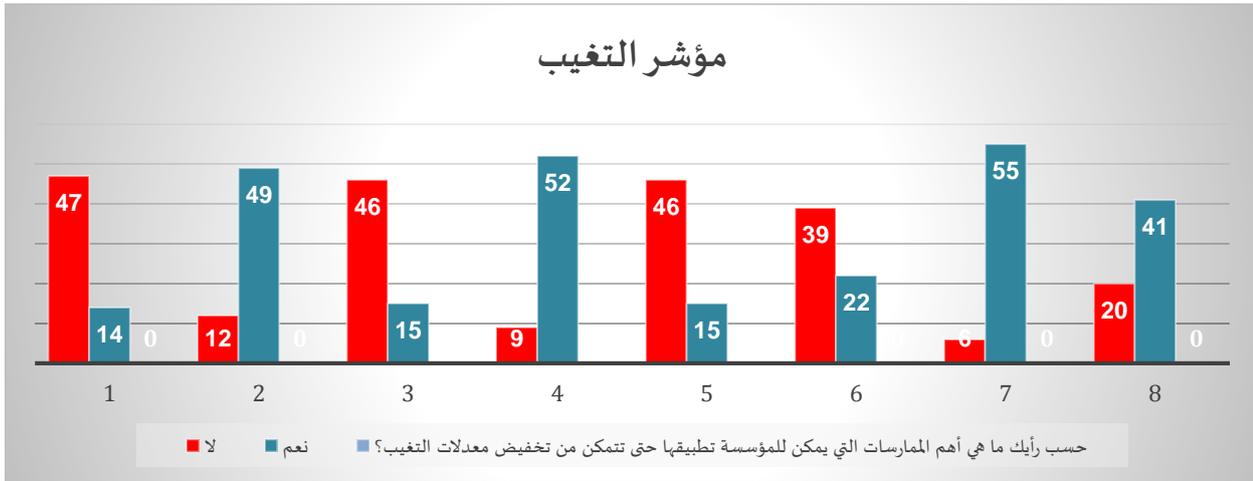
يهدف معرفة أثر الممارسات الحسنة التي قامت بتطبيقها الوحدة وتأكيد العلاقة الإيجابية بين هذه الممارسات والتكاليف الخفية فقد قمنا بتوزيع استبيان على عينة من 78 فرد بين عامل ومسؤول،

كما أرفقنا الاستبيان بمقابلات نصف موجهة وهذا حرصا منا على الفهم الصحيح للمستجوبين للدراسة ولمصطلحات الاستبيان، وقد تم التوصل الى النتائج التالية:

تم استرجاع 61 استمارة من أصل 78 استمارة موزعة

- بالنسبة للجنس: العينة المدروسة شملت 58 عامل ذكر بنسبة 95% و 03 عمال اناث بنسبة 05%:
  - بالنسبة للسن: العينة المدروسة شملت 16 عاملا أعمارهم لا تتجاوز 25 سنة بنسبة 26%، 38 عاملا أعمارهم بين 25 و 40 سنة بنسبة 62% و 07 عمال تتجاوز أعمارهم 40 سنة بنسبة 12%.
  - بالنسبة للوظائف المشغلة: شملت العينة المدروسة 37 عامل تنفيذ بأغلبية قدرت ب 61% و 16 عامل تحكم بنسبة 26% و 08 إطارات بنسبة 13%.
  - بالنسبة للمستوى التعليمي: شملت العينة المدروسة 19 عاملا ذوو مستوى تعليمي متوسط بنسبة 31% و 27 عامل ذوو مستوى ثانوي بنسبة 44% و 15 عامل ذوو مستوى جامعي بنسبة 25%.
- 1.2.5. بالنسبة لمؤشر التغيب

الشكل رقم 11: العلاقة بين الممارسات الحسنة لإدارة الموارد البشرية ومؤشر التغيب



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

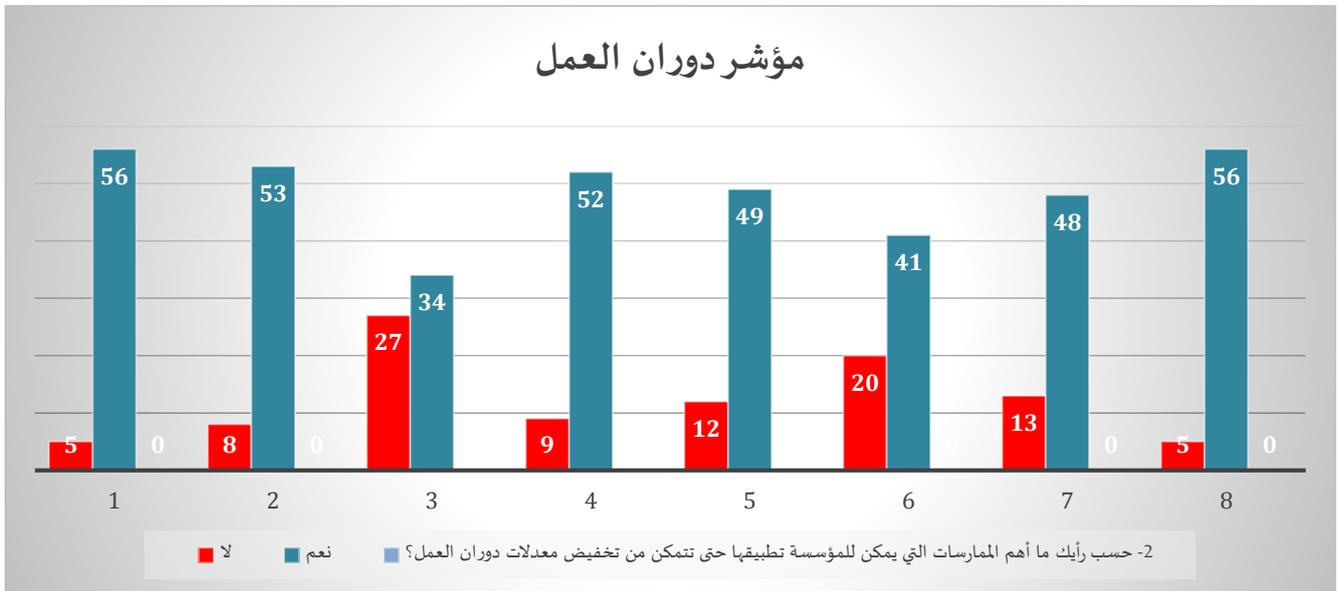
من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن 77% من العمال يرون أن هناك علاقة سلبية بين التعديل في سلم الرواتب والأجور والعلاوات المرتبطة بها ووضع نظم للترقية وتحسين المسار المهني وبين انخفاض معدلات التغيب

- من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن 80% من العمال يرون أن هناك علاقة ايجابية بين تحسين ظروف العمل وبين انخفاض معدلات التغيب
- من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن 75% من العمال يرون أن هناك علاقة سلبية بين الانتقاء الأمثل لليد العاملة عند التوظيف وبين انخفاض معدلات التغيب

- من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن 85% من العمال يرون أن هناك علاقة ايجابية بين تحسين أجواء العمل من خلال تنمية روح العمل كفريق وبين انخفاض معدلات التغيب
- من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن 75% من العمال يرون أن هناك علاقة سلبية بين برمجة خطط لتدريب وتكوين اليد العاملة وبين انخفاض معدلات التغيب
- من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن 63% من العمال يرون أن هناك علاقة سلبية بين تحسين سبل التنسيق والتواصل بين مختلف المستويات والأطراف وبين انخفاض معدلات التغيب
- من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن 90% من العمال يرون أن هناك علاقة ايجابية بين زيادة الاستقلالية، المسؤولية، الدافعية لدى العمال من خلال اتباع نمط القيادة الذاتية وبين انخفاض معدلات التغيب
- من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن 67% من العمال يرون أن هناك علاقة ايجابية بين خفيف ضغوط العمل من خلال اتباع نظم التسيير الحديثة واشراك العمال في وضع خطط وبرامج الانتاج (الإدارة بالمشاركة، الإدارة بالأهداف، .....) وبين انخفاض معدلات التغيب.

### 2.2.5. بالنسبة لمؤشر دوران العمل

الشكل رقم 12: العلاقة بين الممارسات الحسنة لإدارة الموارد البشرية ومؤشر دوران العمل



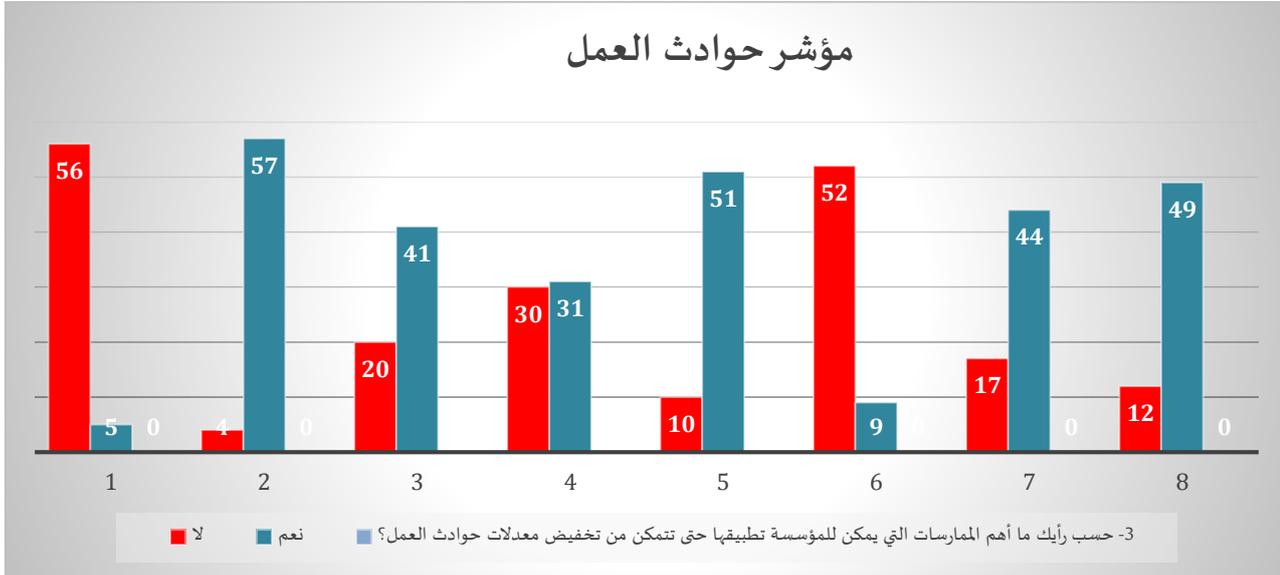
المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن 92% من العمال يرون أن هناك علاقة ايجابية بين التعديل في سلم الرواتب والأجور ووضع نظم للترقية، التدرج الوظيفي وتحسين المسار المهني وبين انخفاض معدلات دوران العمل.

- من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن 87% من العمال يرون أن هناك علاقة ايجابية بين تحسين ظروف العمل المادية وبين انخفاض معدلات دوران العمل
- من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن 56% من العمال يرون أن هناك علاقة ايجابية بين الانتقاء الأمثل لليد العاملة عند التوظيف وبين انخفاض معدلات دوران العمل
- من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن 85% من العمال يرون أن هناك علاقة ايجابية بين العمل على تحسين أجواء العمل من خلال تنمية روح العمل كفريق وبين انخفاض معدلات دوران العمل
- من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن 80% من العمال يرون أن هناك علاقة ايجابية بين برمجة خطط لتدريب وتكوين اليد العاملة وبين انخفاض معدلات دوران العمل
- من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن 67% من العمال يرون أن هناك علاقة ايجابية بين تحسين سبل التنسيق والتواصل بين مختلف المستويات والأطراف وبين انخفاض معدلات دوران العمل
- من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن 79% من العمال يرون أن هناك علاقة ايجابية بين زيادة الاستقلالية، المسؤولية، الدافعية لدى العمال من خلال اتباع نمط القيادة الذاتية وبين انخفاض معدلات دوران العمل
- من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن 92% من العمال يرون أن هناك علاقة ايجابية بين تخفيف ضغوط العمل من خلال اتباع نظم التسيير الحديثة واشراك العمال في وضع خطط وبرامج الانتاج (الإدارة بالمشاركة، الإدارة بالأهداف، .....) وبين انخفاض معدلات دوران العمل

## 3.2.5. بالنسبة لمؤشر حوادث العمل

الشكل رقم 13: العلاقة بين الممارسات الحسنة لإدارة الموارد البشرية ومؤشر حوادث العمل



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن 92% من العمال يرون أن هناك علاقة سلبية بين التعديل في سلم الرواتب والأجور والعلاوات المرتبطة بها ووضع نظم للترقية وتحسين المسار المهني وبين انخفاض معدلات حوادث العمل

- من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن 93% من العمال يرون أن هناك علاقة ايجابية بين تحسين ظروف العمل المادية وبين انخفاض معدلات حوادث العمل

- من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن 67% من العمال يرون أن هناك علاقة ايجابية بين الانتقال الأمثل لليد العاملة عند التوظيف وبين انخفاض معدلات حوادث العمل

- من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن 51% من العمال يرون أن هناك علاقة ايجابية بين تحسين أجواء العمل من خلال تنمية روح العمل كفريق وبين انخفاض معدلات حوادث العمل

- من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن 84% من العمال يرون أن هناك علاقة ايجابية بين برمجة خطط لتدريب وتكوين اليد العاملة وبين انخفاض معدلات حوادث العمل

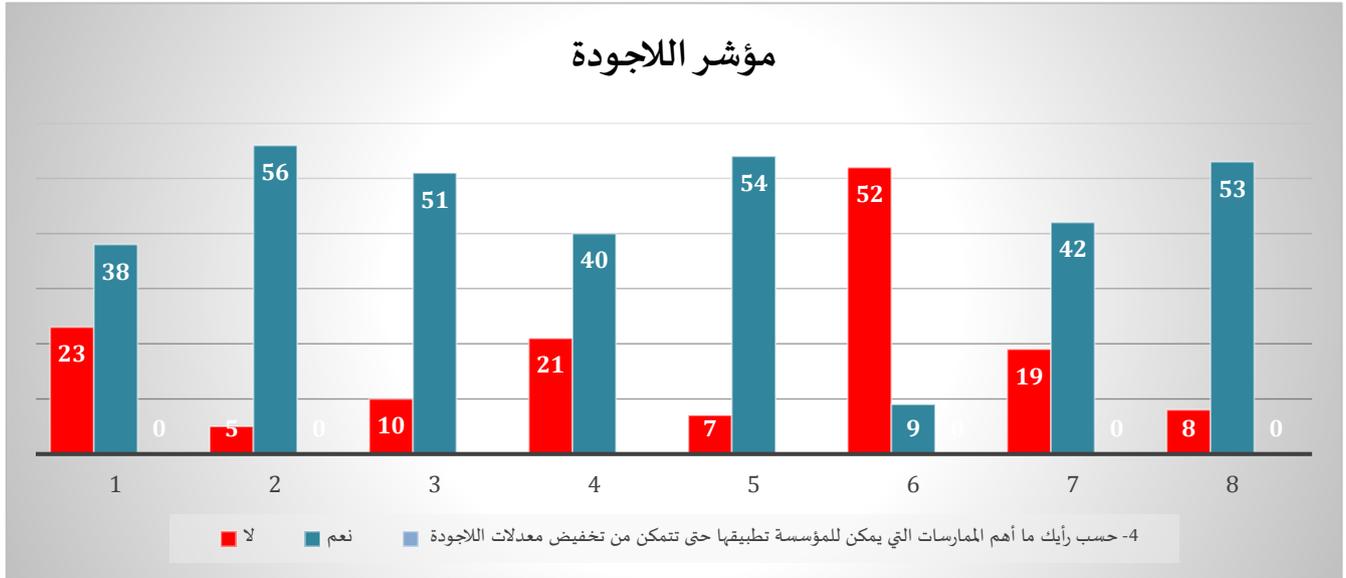
- من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن 85% من العمال يرون أن هناك علاقة سلبية بين تحسين سبل التنسيق والتواصل بين مختلف المستويات والأطراف وبين انخفاض معدلات حوادث العمل

- من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن 72% من العمال يرون أن هناك علاقة ايجابية بين زيادة الاستقلالية، المسؤولية، الدافعية لدى العمال من خلال اتباع نمط القيادة الذاتية وبين انخفاض معدلات حوادث العمل

- من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن 80% من العمال يرون أن هناك علاقة ايجابية بين تخفيف ضغوط العمل من خلال اتباع نظم التسيير الحديثة واشراك العمال في وضع خطط وبرامج الانتاج (الإدارة بالمشاركة، الإدارة بالأهداف، .....) وبين انخفاض معدلات حوادث العمل

#### 4.2.5. بالنسبة لمؤشر اللاجودة

الشكل رقم 14: العلاقة بين الممارسات الحسنة لادارة الموارد البشرية ومؤشر اللاجودة



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

- من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن 62% من العمال يرون أن هناك علاقة ايجابية بين التعديل في سلم الرواتب والأجور ووضع نظم للترقية، التدرج الوظيفي وتحسين المسار المهني وبين انخفاض معدلات اللاجودة.

- من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن 92% من العمال يرون أن هناك علاقة ايجابية بين تحسين ظروف العمل المادية وبين انخفاض معدلات اللاجودة

- من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن 84% من العمال يرون أن هناك علاقة ايجابية بين الانتقاء الأمثل لليد العاملة عند التوظيف وبين انخفاض معدلات اللاجودة

- من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن 66% من العمال يرون أن هناك علاقة ايجابية بين تحسين أجواء العمل من خلال تنمية روح العمل كفريق وبين انخفاض معدلات اللاجودة

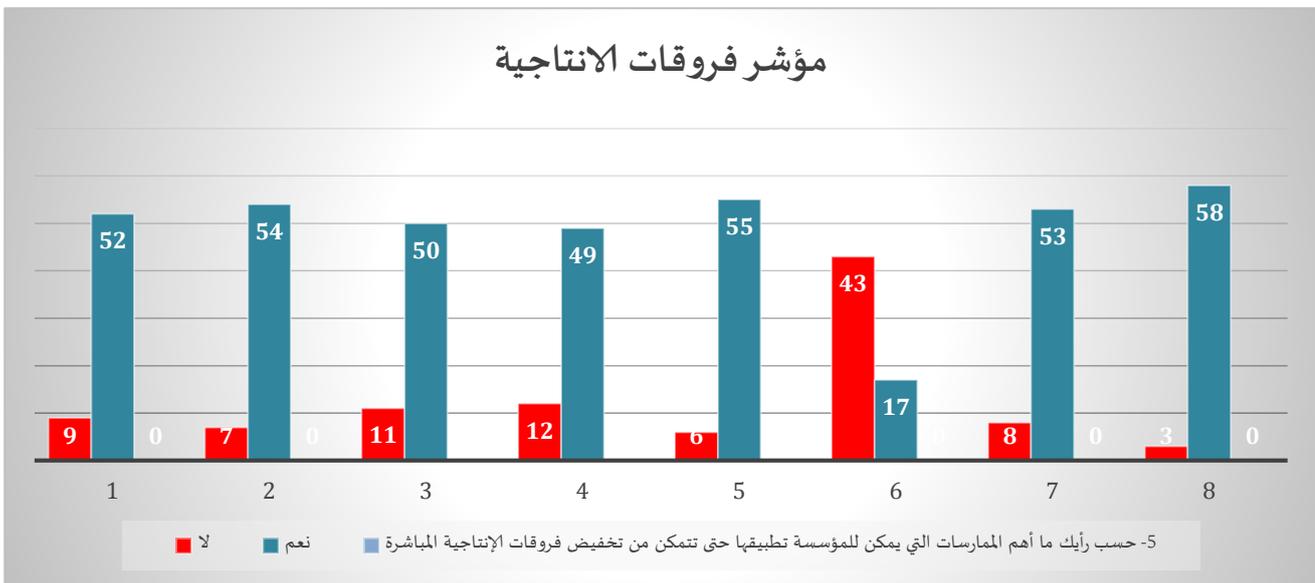
- من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن 89% من العمال يرون أن هناك علاقة ايجابية بين برمجة خطط لتدريب وتكوين اليد العاملة وبين انخفاض معدلات اللاجودة

- من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن 85% من العمال يرون أن هناك علاقة سلبية بين تحسين سبل التنسيق والتواصل بين مختلف المستويات والأطراف وبين انخفاض معدلات اللاجودة

- من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن 69% من العمال يرون أن هناك علاقة ايجابية بين زيادة الاستقلالية، المسؤولية، الدافعية لدى العمال من خلال اتباع نمط القيادة الذاتية وبين انخفاض معدلات الالاجودة
- من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن 87% من العمال يرون أن هناك علاقة ايجابية بين تخفيف ضغوط العمل من خلال اتباع نظم التسيير الحديثة وشارك العمال في وضع خطط وبرامج الانتاج (الإدارة بالمشاركة، الإدارة بالأهداف، .....) وبين انخفاض معدلات الالاجودة

### 5.2.5. بالنسبة لمؤشر فروقات الإنتاجية

الشكل رقم 15: العلاقة بين الممارسات الحسنة لادارة الموارد البشرية ومؤشر فروقات الإنتاجية



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن 85% من العمال يرون أن هناك علاقة ايجابية بين التعديل في سلم الرواتب والأجور ووضع نظم للترقية، التدرج الوظيفي وتحسين المسار المهني وبين انخفاض معدلات فروقات الإنتاجية المباشرة

- من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن 89% من العمال يرون أن هناك علاقة ايجابية بين تحسين ظروف العمل المادية وبين انخفاض معدلات فروقات الإنتاجية المباشرة
- من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن 82% من العمال يرون أن هناك علاقة ايجابية بين الاختيار والانتقاء الأمثل لليد العاملة عند التوظيف وبين انخفاض معدلات فروقات الإنتاجية المباشرة
- من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن 80% من العمال يرون أن هناك علاقة ايجابية بين تحسين أجواء العمل من خلال تنمية روح العمل كفريق وبين انخفاض معدلات فروقات الإنتاجية المباشرة

- من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن 90% من العمال يرون أن هناك علاقة ايجابية بين برمجة خطط لتدريب وتكوين اليد العاملة وبين انخفاض معدلات فروقات الإنتاجية المباشرة
  - من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن 70% من العمال يرون أن هناك علاقة سلبية بين تحسين سبل التنسيق والتواصل بين مختلف المستويات والأطراف وبين انخفاض معدلات فروقات الإنتاجية المباشرة
  - من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن 87% من العمال يرون أن هناك علاقة ايجابية بين زيادة الاستقلالية، المسؤولية، الدافعية لدى العمال من خلال اتباع نمط القيادة الذاتية أو الاشراف الذاتي واللامركزية في اتخاذ القرارات وبين انخفاض معدلات فروقات الإنتاجية المباشرة
  - من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن 95% من العمال يرون أن هناك علاقة ايجابية بين تخفيف ضغوط العمل من خلال اتباع نظم التسيير الحديثة واشراك العمال في وضع خطط وبرامج الانتاج (الإدارة بالمشاركة، الإدارة بالأهداف، ..... ) وبين انخفاض معدلات فروقات الإنتاجية المباشرة.
6. حساب مؤشرات ومكونات التكاليف الخفية بعد تطبيق الممارسات الحسنة لإدارة الموارد البشرية بوحدة URF 02: بعد الممارسات الحسنة التي قامت المؤسسة بتطبيقها سنحاول خلال هذا الجزء حساب مؤشرات ومكونات التكاليف الخفية لسنة 2020 بوحدة URF 02.
- 1.6. قياس مؤشرات التكاليف الخفية بوحدة URF 02 بعد تطبيق الممارسات الحسنة لإدارة الموارد البشرية ( 2020): نتائج قياس مؤشرات التكاليف الخفية لسنة 2020 بوحدة URF 02 موضحة في الجداول التالية :

الجدول رقم 42: مؤشر التغيب بوحدة URF 02 خلال سنة 2020

المجموع (يوم)	ديسمبر	نوفمبر	أكتوبر	سبتمبر	أوت	جويلية	جوان	ماي	أفريل	مارس	فيفري	جانفي	
988	77	71	67	81	61	108	95	101	69	92	87	79	عطل غير مدفوعة الأجر
1002	78	69	92	73	76	101	105	92	63	79	91	83	أسباب شخصية – طلبات الخروج
615	41	56	38	46	51	77	81	62	44	31	38	51	عطل خاصة مدفوعة الأجر
588	66	44	44	44	0	44	44	44	66	66	60	66	عطل مرضية طويلة الأجل
568	27	54	31	41	37	61	51	65	42	38	67	54	حوادث العمل والأمراض المهنية
185	8	16	13	22	9	19	6	22	16	9	19	25	الاعذارات
3946	297	309	285	307	234	409	382	386	300	315	362	358	عدد الغيابات الاجمالي
81199	6644	6578	6545	6644	6831	7007	7040	7029	7018	6941	6190	6732	عدد أيام العمل
4,86%	4,48%	4,70%	4,35%	4,62%	3,43%	5,84%	5,43%	5,49%	4,27%	4,54%	5,85%	5,32%	معدل التغيب

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على وثائق مصلحة الموارد البشرية

التعليق على الجدول: من خلال الجدول نلاحظ انخفاض محسوس في معدلات التغيب خلال سنة 2020 مقارنة بسنة 2019 وبالمعدل المتوقع 05% وهذا راجع إلى عدة عوامل أهمها:

- تحسن ظروف العمل المادية على غرار مشاكل النقل. درجات الحرارة المرتفعة، قدم واهتلاك الآلات ... الخ؛
- التحفيزات المعنوية والمادية المقدمة للعمال
- فرض عقوبات تأديبية في حال التغيب غير المبرر وتخفيض 3000 دج من الأجرة الشهرية

- تمديد العطل السنوية الى شهر بدل 15 يوم ساهم في تخفيض معدلات التغيب خاصة في فصل الصيف؛
- انخفاض ضغوط العمل مع انخفاض وتيرة الإنتاج.

الجدول رقم 43 : مؤشر دوران العمل بوحدة URF 02 خلال سنة 2020

المجموع (عامل)	ديسمبر	نوفمبر	أكتوبر	سبتمبر	أوت	جويلية	جوان	ماي	أفريل	مارس	فيفري	جانفي	
301	301	297	298	306	315	322	318	321	317	314	305	307	عدد العمال في بداية الفترة
303	303	301	297	298	306	315	322	318	321	317	314	305	عدد العمال في نهاية الفترة
112	8	9	7	3	4	4	12	9	10	9	12	7	عدد العمال الجدد
103	6	5	8	11	13	11	8	12	6	6	3	9	عدد العمال المغادرين
2,58%	2,33%	2,36%	2,52%	2,29%	2,70%	2,33%	3,14%	3,27%	2,52%	2,39%	2,46%	2,61%	معدل دوران العمل

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على وثائق مصلحة الموارد البشرية

التعليق على الجدول: من خلال الجدول نلاحظ انخفاض محسوس في معدلات دوران العمل خلال سنة 2020 مقارنة بسنة 2019 وبالمعدل المتوقع 02% وهذا راجع إلى عدة عوامل أهمها:

- تحسن ظروف العمل المادية على غرار مشاكل النقل. درجات الحرارة المرتفعة، قدم واهتلاك الآلات ... الخ؛
- التحفيزات المعنوية والمادية المقدمة للعمال على غرار الزيادات المعتمدة في الأجور والعلاوات المرتبطة بها؛
- توظيف العمال الجدد في مناصب سهلة المهام والتداول على مناصب العمل بصفة دورية ساهم بنسبة معتبرة في تدريب وتكوين العمال وتفادي الروتين اليومي ؛
- تحسن علاقات العمل وأجواء العمل ساهم بصفة كبيرة في تخفيض معدلات دوران العمل
- تحديد السن أثناء توظيف العمال ساهم في انخفاض معدلات التغيب ودوران العمل؛

الجدول رقم 44: مؤشر حوادث العمل بوحدة URF 02 خلال سنة 2020

المجموع	ديسمبر	نوفمبر	أكتوبر	سبتمبر	أوت	جويلية	جوان	ماي	أفريل	مارس	فيفري	جانفي	
28	2	1	1	2	3	4	3	5	2	1	1	3	عدد حوادث العمل
373	20	10	20	35	36	52	40	65	25	18	15	37	عدد أيام العمل الضائعة
3721	301	297	298	306	315	322	318	321	317	314	305	307	عدد العمال خلال الفترة
81199	6644	6578	6545	6644	6831	7007	7040	7029	7018	6941	6190	6732	عدد أيام العمل
0,75%	0,66%	0,34%	0,34%	0,65%	0,95%	1,24%	0,94%	1,56%	0,63%	0,32%	0,33%	0,98%	معدل حوادث العمل
0,45%	0,30%	0,15%	0,31%	0,53%	0,53%	0,74%	0,57%	0,92%	0,36%	0,26%	0,24%	0,55%	معدل شدة الحوادث

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على وثائق مصلحتي الموارد البشرية والوقاية والأمن المهنيين

التعليق على الجدول:

بالنسبة لمؤشر حوادث العمل فالملاحظ أن هناك ارتفاعا طفيفا فيه مقارنة مع سنة 2019، هذا الارتفاع غير مبرر لأن المسؤولين قاموا بدورهم بكل الإجراءات الممكنة من عمليات تحسيس، توعية، تدريب، تكوين، اقتناء معدات الأمن والسلامة واقتناء استثمارات وقوالب جديدة .... الخ. والتي من شأنها تخفيض عدد حوادث العمل. وحسب مسؤولي إدارة الموارد البشرية والسلامة والأمن المهنيين فإن حوادث العمل تتطلب وقتا للتحكم فيها عكس معدلات التغيب ودوران العمل.

الجدول رقم 45: مؤشر اللجوء بوحدة URF 02 خلال سنة 2020

المجموع (دج)	ديسمبر	نوفمبر	أكتوبر	سبتمبر	أوت	جويلية	جون	ماي	أفريل	مارس	فيفري	جانفي	
45 792 089	3 726 472	3 867 500	4 113 107	3 990 408	1 142 703	4 013 675	4 934 522	3 908 000	4 389 690	4 116 611	3 873 086	3 716 316	قيمة المنتجات المعيبة كليا
1 506 780 294	117 528 863	107 282 757	142 390 738	111 049 708	68 407 825	152 486 166	151 130 063	137 418 363	125 062 764	147 061 757	122 350 560	124 610 730	قيمة الإنتاج النهائي
3,04%	3,17%	3,60%	2,89%	3,59%	1,67%	2,63%	3,27%	2,84%	3,51%	2,80%	3,17%	2,98%	معدل المنتجات المعيبة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على وثائق مصلحتي الجودة والإنتاج

الجدول رقم 46: مؤشر فروقات الانتاجية بوحدة URF 02 خلال سنة 2020

المجموع (تلاجة)	ديسمبر	نوفمبر	أكتوبر	سبتمبر	أوت	جويلية	جون	ماي	أفريل	مارس	فيفري	جانفي	
89 700	7 600	6 600	7 500	8 200	4 600	8 800	8 800	8 600	6 900	7 800	7 500	6 800	الإنتاج المتوقع
86 864	7 215	6 646	7 281	7 746	4 635	8 678	8 480	8 215	6 737	7 440	7 176	6 615	الإنتاج الحقيقي
-2 836	-385	46	-219	-454	35	-122	-320	-385	-163	-360	-324	-185	الانحراف
%3,16-	%5,07-	%0,70	%2,92-	%5,54-	%0,76	%1,39-	%3,64-	%4,48-	%2,36-	%4,62-	%4,32-	%2,72-	معدل الانحراف

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على وثائق مصلحتي الجودة والإنتاج

التعليق على الجدولين: من خلال الجدول نلاحظ انخفاض محسوس في معدلات اللجوء ومعدل فروقات الانتاجية خلال سنة 2020 مقارنة بسنة 2019 وهذا راجع إلى عدة عوامل أهمها:

- تحسن ظروف العمل المادية على غرار مشاكل النقل. درجات الحرارة المرتفعة، قدم واهتلاك الآلات ... الخ؛
- التحفيزات المعنوية والمادية المقدمة للعمال على غرار الزيادات المعتبرة في الأجور والعلاوات المرتبطة بها؛
- توظيف العمال الجدد في مناصب سهلة المهام والتداول على مناصب العمل بصفة دورية ساهم بنسبة معتبرة في انخفاض فروقات الإنتاجية ونسبة المعيب من المنتجات؛
- فرض عقوبات تأديبية في حال التغيب غير المبرر وتخفيض 3000 دج من الأجرة الشهرية مكن المؤسسة من التحكم في معدلات التغيب وبالتالي انخفاض معدل فروقات الإنتاجية ونسبة المنتجات المعيبة؛
- تحسن علاقات العمل وأجواء العمل ساهم بصفة كبيرة في تخفيض معدلات دوران العمل واللاجودة وكذا فروقات الإنتاجية؛
- تحديد السن أثناء توظيف العمال ساهم في انخفاض معدلات التغيب ودوران العمل؛
- عقد اجتماعات عمل أكثر بين العمال والمسؤولين لمناقشة ظروف العمل والمشاكل التي يواجهها العمال في المؤسسة؛
- عمليات التكوين والتدريب المستمرة ساهمت بصفة معتبرة في تخفيض نسبة المنتجات المعيبة وانخفاض معدل فروقات الإنتاجية؛
- توظيف 04 عمال احتياطيين جدد مكن الوحدة من تخفيض معدل التوقفات المتكررة لسلسلة الإنتاج؛
- مضاعفة عمليات الرقابة على جودة المواد الأولية والمنتجات النصف مصنعة مكنت الوحدة من تخفيض نسبة المنتجات المعيبة؛
- تدعيم فريق الصيانة بعمال جدد ساهم بدوره في تفادي التوقفات الاضطرارية لسلسلة الإنتاج وارتفاع المعيب من المنتجات؛
- تمديد العطل السنوية الى شهر بدل 15 يوم ساهم في تخفيض معدلات التغيب خاصة في فصل الصيف؛
- اقتناء استثمارات حديثة وقوالب جديدة (Equipements de Moussage, Moule de profilage tole) أدى إلى تخفيض معدل التوقفات المتكررة لسلسلة الإنتاج وتخفيض نسبة المعيب من المنتجات؛

## 2.6. المقارنة بين مؤشرات التكاليف الخفية لسنتي 2019 و2020

من أجل معرفة أثر الممارسات الحسنة لإدارة الموارد البشرية في تخفيض التكاليف الخفية علينا المقارنة أولاً بين مؤشرات التكاليف الخفية لسنتي 2019 و2020، أي قبل وبعد تطبيق الممارسات الحسنة. الجدولين المواليين يلخصان مؤشرات التكاليف الخفية لسنتي 2019 و2020

الجدول رقم 47: مؤشرات التكاليف الخفية بوحدة URF 02 خلال سنة 2019

المجموع	ديسمبر	نوفمبر	أكتوبر	سبتمبر	أوت	جويلية	جوان	ماي	أفريل	مارس	فيفري	جانفي	
7,04%	5,34%	6,44%	5,41%	7,24%	9,91%	8,13%	7,67%	7,57%	6,17%	6,73%	7,37%	8,19%	معدل التغيب
3,41%	3,48%	2,81%	2,87%	3,49%	3,08%	3,29%	3,30%	4,21%	4,42%	3,06%	3,57%	3,36%	معدل دوران العمل
26	2	1	3	2	1	2	3	5	1	3	1	2	عدد حوادث العمل
3,69%	3,04%	4,26%	3,61%	3,24%	2,17%	5,03%	3,18%	5,12%	3,07%	3,18%	2,68%	2,74%	معدل المنتجات المعيبة
%5,20-	%3,68-	%6,37-	%2,70-	%7,62-	%3,55-	%3,48-	%9,68-	%1,76-	%7,37-	%5,15-	%4,39-	%5,96-	معدل الانحراف

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على وثائق الشركة

الجدول رقم 48: مؤشرات التكاليف الخفية بوحدة URF 02 خلال سنة 2020

المجموع	ديسمبر	نوفمبر	أكتوبر	سبتمبر	أوت	جويلية	جوان	ماي	أفريل	مارس	فيفري	جانفي	
5,37%	5,10%	5,37%	4,35%	5,16%	3,84%	6,26%	6,33%	6,28%	4,81%	5,01%	5,85%	5,97%	معدل التغيب
2,58%	2,33%	2,36%	2,52%	2,29%	2,70%	2,33%	3,14%	3,27%	2,52%	2,39%	2,46%	2,61%	معدل دوران العمل
28	2	1	1	2	3	4	3	5	2	1	1	3	عدد حوادث العمل
2,54%	1,85%	2,46%	3,22%	1,98%	2,71%	3,09%	3,11%	3,02%	2,14%	1,78%	2,17%	2,89%	معدل المنتجات المعيبة
%3,06-	%2,00-	%3,08-	%0,83	%4,44-	%5,20-	%4,31-	%2,60-	%4,47-	%5,46-	%1,11-	%2,59-	%2,50-	معدل الانحراف

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على وثائق الشركة

الملاحظ من خلال المقارنة بين سنتي 2019 و2020 انخفاض كل من معدلات التغيب، دوران العمل، معدل المنتجات المعيبة وكذا معدل الانحراف عن الإنتاج المتوقع بينما ارتفع عدد حوادث العمل في 2020 بنسبة طفيفة مقارنة بسنة 2019. يعود هذا الانخفاض إلى عدة عوامل أهمها:

- تحسن ظروف العمل المادية على غرار مشاكل النقل. درجات الحرارة المرتفعة، قدم واهتلاك الآلات ... الخ؛
- التحفيزات المعنوية والمادية المقدمة للعمال على غرار الزيادات المعتبرة في الأجور والعلاوات المرتبطة بها؛
- توظيف العمال الجدد في مناصب سهلة المهام والتداول على مناصب العمل بصفة دورية ساهم بنسبة معتبرة في انخفاض فروقات الإنتاجية ونسبة المعيب من المنتجات؛
- فرض عقوبات تأديبية في حال التغيب غير المبرر وتخفيض 3000 دج من الأجرة الشهرية مكن المؤسسة من التحكم في معدلات التغيب وبالتالي انخفاض معدل فروقات الإنتاجية ونسبة المنتجات المعيبة؛
- تحسن علاقات العمل وأجواء العمل ساهم بصفة كبيرة في تخفيض معدلات دوران العمل واللاجودة وكذا فروقات الإنتاجية؛
- تحديد السن أثناء توظيف العمال ساهم في انخفاض معدلات التغيب ودوران العمل؛
- التركيز على الرسائل الالكترونية وتجنب الاتصالات الشفوية للاتصالات بين العمال والمسؤولين وبين العمال فيما بعضهم خاصة مع حصول المؤسسة على شهادتي ISO 9000 و ISO 14000 لضمان وصول المعلومة في الوقت المناسب وإلى الشخص المناسب؛
- عقد اجتماعات عمل أكثر بين العمال والمسؤولين لمناقشة ظروف العمل والمشاكل التي يواجهها العمال في المؤسسة؛
- عمليات التكوين والتدريب المستمرة ساهمت بصفة معتبرة في تخفيض نسبة المنتجات المعيبة وانخفاض معدل فروقات الانتاجية؛
- توظيف 04 عمال احتياطيين جدد مكن الوحدة من تخفيض معدل التوقفات المتكررة لسلسلة الإنتاج؛
- مضاعفة عمليات الرقابة على جودة المواد الأولية والمنتجات النصف مصنعة مكنت الوحدة من تخفيض نسبة المنتجات المعيبة؛

- تدعيم فريق الصيانة بعمال جدد ساهم بدوره في تفادي التوقفات الاضطرارية لسلسلة الإنتاج وارتفاع المعيب من المنتجات؛
  - تمديد العطل السنوية الى شهر بدل 15 يوم ساهم في تخفيض معدلات التغيب خاصة في فصل الصيف؛
  - اقتناء استثمارات حديثة وقوالب جديدة (Equipements de Moussage, Moule de profilage tole) أدى إلى تخفيض معدل التوقفات المتكررة لسلسلة الإنتاج وتخفيض نسبة المعيب من المنتجات؛
- أما بالنسبة لمؤشر حوادث العمل فالملاحظ أن هناك ارتفاعا طفيفا فيه مقارنة مع سنة 2019، هذا الارتفاع غير مبرر لأن المسؤولين قاموا بدورهم بكل الإجراءات الممكنة من عمليات تحسيس، توعية، تدريب، تكوين، اقتناء معدات الأمن والسلامة واقتناء استثمارات وقوالب جديدة .... الخ. والتي من شأنها تخفيض عدد حوادث العمل. وحسب مسؤولي إدارة الموارد البشرية والسلامة والأمن المهنيين فإن حوادث العمل تتطلب وقتا للتحكم فيها عكس معدلات التغيب ودوران العمل.

### 3.6. حساب المساهمة الساعية في الهامش على التكلفة المتغيرة لسنة 2020

يمكن تلخيص نتيجة حساب المساهمة الساعية في الهامش على التكلفة المتغيرة بوحدة URF 02 لسنة 2020 في الجدول التالي

الجدول رقم 49: حساب المساهمة الساعية في الهامش على التكلفة المتغيرة بوحدة URF 02 خلال سنة 2020

المبلغ (دج)	البيان
996 029 105	رقم الأعمال خارج الرسم
34 176 229	- الخصومات والحسومات الممنوحة للعملاء
961 852 876	= رقم الأعمال الصافي
593 318 437	- مخزونات أول المدة
75 079 053	مواد ولوازم
4 339 407	منتجات نصف مصنعة
1 986 756	منتجات وأشغال قيد الإنجاز
510 751 189	منتجات تامة
1 162 032	مخزون بالخارج
378 519 690	- مشتريات
562 897 962	+ مخزون آخر المدة
90 094 864	مواد ولوازم
10 067 424	منتجات نصف مصنعة
3 059 604	منتجات وأشغال قيد الإنجاز
459 676 070	منتجات تامة
0	مخزون بالخارج
11 421 390	+ فضلات ومهملات
4 191 389	مواد ولوازم
6 740 412	قطع ومجموعات مشتراة
489 590	مواد ثانوية
69 536 755	- التكاليف المتغيرة
494 797 346	= الهامش على التكلفة المتغيرة
649 592	/ ساعات العمل المتوقعة لمجموع العمال
762,00	= المساهمة الساعية في الهامش على التكلفة المتغيرة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على وثائق وبيانات الشركة

ان المساهمة الساعية تعكس قيمة وقت العمل البشري في المؤسسة وتدل على نوعية إدارة الموارد البشرية فيها، والملاحظ من خلال المقارنة بين المساهمة الساعية في الهامش على التكلفة المتغيرة لسنتي 2019 و2020 ارتفاع المساهمة الساعية في الهامش على التكلفة المتغيرة لسنة 2020 ب 25.12 % مقارنة بسنة الأساس. هذا الارتفاع يدل على تزايد أهمية الوقت البشري في المؤسسة مع مرور الزمن وتحسنا في إنتاجية العمل في سنة 2020 مقارنة بسنة 2019. أي أن المؤسسة أصبح لديها تحكم أحسن في تكاليفها المتغيرة من جهة وبالعائد على الاستثمارات اللامادية من جهة أخرى.

### 3.6. تقييم آثار الاختلالات على التكاليف الخفية لسنة 2020

بعد عرضنا لمؤشرات التكاليف الخفية بعد تطبيق الممارسات الحسنة ومقارنتها بالسنة التي قبلها وحساب المساهمة الساعية في الهامش على التكلفة المتغيرة بوحدة URF 02 لسنة 2020، قمنا بتقييم آثار الاختلالات على التكاليف الخفية لسنة 2020.

الجدول رقم 50: الأجر الزائدة – Les Sursalaires بوحدة URF 02 خلال سنة 2020

الرقم	الاختلال الأولي	الآثار الاقتصادية المحتملة	التقدير الكمي	التقدير المالي (دج)
	عطل خاصة مدفوعة الأجر	التغيب - عدم انتاج	615 يوم عمل	3 749 040
	الملل – الإرهاق – الروتين – الضوضاء – درجات الحرارة المرتفعة – العلاقة السيئة مع المسؤول المباشر....	التغيب (تعويض العامل المتغيب بمسؤوله المباشر)	عدد التغيبات التي تم تعويضها: 252 غياب متوسط الأجر الساعي للعمال المتغيبين: 228 دج متوسط الأجر الساعي للمسؤولين المباشرين: 313 دج	173 376
	وقت حضور شكلي	25 دقيقة لكل عامل يوميا	5,2% * 76842 يوم عمل سنويا خارج ساعات التغيب	3 044 787
	دوران العمل – دخول وخروج	تعويض العامل المغادر بمسؤوله المباشر	عدد العمال المغادرين والذين تم تعويض غيابهم: 76 عامل متوسط عدد أيام التعويض اللازمة لتوظيف عامل جديد: 03 أيام متوسط الأجر الساعي للعمال المتغيبين: 228 دج متوسط الأجر الساعي للمسؤولين المباشرين: 313 دج	19 380

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على وثائق الشركة، نتج الاستبيان والمقابلات الشخصية

الجدول رقم 51: الأوقات الزائدة – Les Surtemps بوحدة URF 02 لسنة 2020 بوحدة URF 02 خلال سنة 2020

الرقم	الاختلال الأولي	الآثار الاقتصادية المحتملة	التقدير الكمي	التقدير المالي (دج)
	أعباء العمل الإضافية نتيجة وصول طلبيات مستعجلة	ساعات إضافية (أوقات إضافية)	متوسط معدل الساعات الإضافية: 08 ساعة عمل في الشهر عدد العمال المعنيين بالساعات الإضافية: 90 عامل معدل الأجر الساعي للعمال: 228 دج/سا	2 954 880
	غياب الدقة في انجاز بعض المهام (60%) اليد العاملة	منتجات معيبة جزئيا – أوقات إضافية	معدل الساعات الإضافية المخصص لمعالجة المنتجات المعيبة جزئيا: 04 ساعات كل شهر عدد العمال المعنيين: 35 عامل معدل الأجر الساعي للعمال: 228 دج/سا	344 736
	قدم واهتلاك بعض الآلات والقوالب (40%)		قدم واهتلاك بعض الآلات والقوالب (40%)	229 824
	عدم كفاية عمليات الصيانة الدورية	توقفات اضطرارية – ساعات إضافية	اجمالي الساعات الإضافية لعمال الصيانة: 22 سا عدد العمال المعنيين: 07 معدل الأجر الساعي لعامل الصيانة : 455 دج	105 105
	غياب الدقة في انجاز بعض المهام أو الإهمال المتعمد لليد العاملة (60%)	منتجات معيبة كليا - أوقات إضافية	قيمة المنتجات المعيبة كليا: 45 792 089 27,83% من المنتجات المعيبة اعتبرت كوقت إضافي: 60% من المنتجات المعيبة سببها اليد العاملة	7 646 363
	قدم واهتلاك بعض الآلات والقوالب (40%)		40% من المنتجات المعيبة سببها قدم واهتلاك بعض الآلات والقوالب	5 097 575

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على وثائق الشركة، نتيج الاستبيان والمقابلات الشخصية

الجدول رقم 52: الاستهلاك الزائد – Les Surconsommations بوحدة URF 02 خلال سنة 2020

الرقم	الاختلال الأولي	الآثار الاقتصادية المحتملة	التقدير الكمي	التقدير المالي (دج)
	غياب الدقة في انجاز بعض المهام أو الإهمال للبيد العاملة	منتجات معيبة كلياً	قيمة المنتجات المعيبة : 45 792 089 72,17% من المنتجات المعيبة اعتبرت كاستهلاك اضافي 60% من المنتجات المعيبة سببها اليد العاملة	19 828 890
	قدم واهتلاك بعض الآلات والقوالب		قيمة المنتجات المعيبة : 45 792 089 72,17% من المنتجات المعيبة اعتبرت كاستهلاكات إضافية 40% من المنتجات المعيبة سببها قدم واهتلاك وسائل الانتاج	13 219 260

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على وثائق الشركة، نتيج الاستبيان والمقابلات الشخصية

الجدول رقم 53: اللا-انتاج – عدم انتاج – La Non Production بوحدة URF 02 خلال سنة 2020

الرقم	الاختلال الأولي	الآثار الاقتصادية المحتملة	التقدير الكمي	التقدير المالي (دج)
	الضوضاء في الورشات	التغيب – العطل المرضية - عدم انتاج	غير محسوب	غير محسوب
	درجة الحرارة المرتفعة في الورشات	التغيب – العطل المرضية- عدم انتاج	غير محسوب	غير محسوب
	الوقوف أو الجلوس المستمرين أثناء العمل	التغيب – العطل المرضية- عدم انتاج	غير محسوب	غير محسوب
	الروتين، الملل، التعب والتوتر النفسي	التغيب – عيوب الجودة عدم انتاج	غير محسوب	غير محسوب
	التأخر عن العمل	عدم انتاج	معدل زمن التأخر: 15 دقيقة يوميا (0.25 سا) متوسط عدد العمال المتأخرين : 03 عمال	150 876
	عطل مرضية طويلة الأجل	التغيب - عدم انتاج	588 يوم عمل	3 584 448
	عطل غير مدفوعة الأجر (غياب بسبب الارهاق . الملل . الروتين. حادثة السن. العلاقة مع المسؤول المباشر..... الخ)	التغيب - عدم انتاج - منتجات معيبة	988 يوم عمل	6 022 848
	أسباب شخصية – طلبات الخروج	التغيب - عدم انتاج	1002 يوم عمل	6 108 192
	حوادث العمل والأمراض المهنية	التغيب - عدم انتاج	568 يوم عمل	3 462 528
	الاعدادات	التغيب - عدم انتاج	185 يوم عمل	1 127 760
	دوران العمل – دخول وخروج	التغيب - عدم انتاج	103 خروج : الوقت اللازم لتوظيف عامل جديد : 03 أيام	1 883 664
			112 دخول: يتطلب العامل الجديد ساعتين من المشرف لتكوينه	170 688

-	-	التغيب - عدم انتاج	عدم الرضا عن الرواتب والأجور	
		التغيب - عدم انتاج	عدم الرضا عن الجوائز	
		التغيب - عدم انتاج	غياب وعدم الرضا عن الترفقيات	
-	-	الملل – الارهاق - التغيب	عدم إمكانية اختيار طرق، أساليب العمل ووتيرة الإنتاج المناسبة	
932 688	اجمالي الانقطاعات بسبب عدم مطابقة المواد الأولية للمواصفات: 04سا	عدم انتاج	الانقطاعات المتكررة في الموارد بسبب نفاذ المخزون أو بسبب عدم مطابقته للمواصفات	
1 834 896	اجمالي ساعات التوقف الاضطراري بسبب الآلات: 08 سا عدد العمال المتوقفين: 301 عامل المساهمة الساعية في الهامش على التكلفة المتغيرة: 762 دج	التوقفات الاضطرارية – عدم انتاج	عدم كفاية عمليات الصيانة الدورية	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على وثائق الشركة، نتج الاستبيان والمقابلات الشخصية

الجدول رقم 54: المخاطر – Les Risques بوحدة URF 02 خلال سنة 2020

الرقم	الاختلال الأولي	الآثار الاقتصادية المحتملة	التقدير الكمي	التقدير المالي (دج)
	عدم الرضا عن ظروف وتنظيم العمل (درجات الحرارة – نمطية المهام – كثرة الوقوف – الضوضاء في الورشات – الأجور والتحفيزات المقدمة... الخ)	خطر فقدان يد عاملة خبيرة	-	-
37	غياب دراسة شاملة ودقيقة حول متطلبات الأسواق الداخلية والخارجية، الزبائن، المنافسين، الفرص والتهديدات المحيطة بالمؤسسة والتركيز على نفس المنتجات ونفس الأسواق؛	المخاطر (خطر فقدان العملاء – خطر دخول منافسين جدد – خطر دخول تكنولوجيا جديدة	-	-
33	الانقطاعات المتكررة في الموارد والتموينات بسبب نفاذ المخزون أو بسبب عدم مطابقته للمواصفات	خطر فقدان العملاء بسبب عدم وصول الطلبيات في الوقت المناسب	-	-
	غياب التعليمات اللازمة حول الآلات، قدراتها الانتاجية، المخاطر المرتبطة بكل آلة والاحتياطات الواجب اتخاذها	خطر حوادث العمل		
	التغير الدائم في بيئة العمل خاصة القانونية منها على غرار قوانين الاستيراد والتصدير	انقطاعات في المواد الأولية المستوردة وبالتالي توقف سلسلة الانتاج		
32	صعوبة تدفق المعلومات خاصة فيما يخص مواعيد وصول المشتريات، تاريخ الانتقال من منتج إلى منتج آخر، تاريخ تسليم الطلبيات، الطلبيات المستعجلة	المخاطر (مخاطر توقف سلسلة الإنتاج. مخاطر فقدان عميل... الخ)	-	-

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على وثائق الشركة، نتيج الاستبيان والمقابلات الشخصية

الجدول رقم 55: تكلفة الفرصة البديلة – La Non création du Potentiel بوحدة URF 02 خلال سنة 2020

التقدير المالي (دج)	التقدير الكمي	الآثار الاقتصادية المحتملة	الاختلال الأولي	الرقم
750 791	20% من مخزون المواد (04 أشهر من الاستهلاك) متوسط سعر الفائدة الحقيقي عن التوظيف قصير الأجل : 06%	تكلفة الاحتفاظ بمخزون زائد من المواد الأولية	الاحتفاظ بمخزون مواد أولية زائد عن الحاجة	20

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على وثائق الشركة، نتائج الاستبيان والمقابلات الشخصية

4.6. حساب مكونات التكاليف الخفية لسنة 2020 ومقارنتها بسنة 2019

من خلال جداول تقييم الاختلالات السابقة يمكننا إبراز أهم النتائج المتوصل إليها في حساب مكونات التكاليف الخفية لسنة 2020، والجدول الموالي يلخص ذلك.

الجدول رقم 56: نتائج حساب التكاليف الخفية بوحدة URF 02 خلال سنة 2020

المجموع (دج)	المخاطر	عدم خلق طاقة	اللا-إنتاج	الاستهلاك الإضافي	الأوقات الإضافية	الأجور الإضافية	التكاليف الخفية
23 961 327			16 994 124	3535		6 967 203	التغيب
2 073 732			2 054 352			19 380	دوران العمل
3 462 528			3 462 528				حوادث العمل
46 366 649				33 048 151	13 318 498		اللا-جودة
6 578 360		750 791	2 767 584		3 059 985		فروقات الإنتاجية المباشرة
82 442 596	0	750 791	25 278 588	33 048 151	16 378 483	6 986 583	المبلغ

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على وثائق الشركة

الجدول رقم 57: حساب التكاليف الخفية بوحدة URF 02 خلال سنة 2019

المجموع (دج)	المخاطر	عدم خلق طاقة	اللا-إنتاج	الاستهلاك الإضافي	الأوقات الإضافية	الأجور الإضافية	التكاليف الخفية
29 746 546			21 943 488			7 803 058	التغيب
2 955 720			2 931 726			23 994	دوران العمل
3 785 544			3 785 544				حوادث العمل
71 237 326			4 355 568	51 020 154	15 861 604		اللا-جودة
9 911 710		1720 106	2 736 846	2 410 000	4 044 758		فروقات الإنتاجية المباشرة
117 635 866	-	1720 106	35 753 172	53 430 154	19 906 362	7 827 052	المبلغ

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على وثائق الشركة

## 5.6. التعليق على نتائج جدول حساب التكاليف الخفية لسنة 2020 ومقارنته بنتائج سنة 2019

نلاحظ من خلال النتائج المتوصل إليها إلى أن الاستهلاك الإضافي واللائحة يشكّلان النسبة الأكبر من التكاليف الخفية داخل الوحدة بنسبتي 40.08% و 30.66% على التوالي. وهذا يدل أن على المؤسسة أخذ هذين التكاليف كأولوية في الدراسة في السنوات القادمة والعمل على التحكم فيهما من خلال معرفة أهم الاختلالات المؤدية إلى ارتفاع هاتين التكاليفتين، تحليلها والعمل على الحد منها على قدر الامكان. الملاحظ أيضا من خلال الجدول أن مؤشري التغيب واللاجودة يمثلان المؤشرين الأكثر تأثيرا في نشوء التكاليف الخفية في الوحدة بنسبتي 29.06% و 56.24% على التوالي. بمعنى آخر، يتوجب على المؤسسة البحث عن حلول جذرية لهاتين الظاهرتين إذا ما أرادت المؤسسة تخفيض التكاليف الخفية مستقبلا.

كما نلاحظ انخفاض المبلغ الإجمالي للتكاليف الخفية خلال سنة 2020 مقارنة بسنة الأساس 2019 بمعدل 29.91%. يرجع هذا الانخفاض بالدرجة الأولى إلى الممارسات الحسنة التي قامت بها المؤسسة في سبيل الحد من الاختلالات وتأثيرها السلبي على أداء المؤسسة والعاملين ككل والنجاح في خلق مناخ عمل محفز داخل الوحدة.

## 1.5.6. بالنسبة للأجور الإضافية:

نلاحظ انخفاضا في سنة 2020 بنسبة 10.73% مقارنة بسنة الأساس ويعود هذا الانخفاض إلى عدة عوامل أهمها:

- انخفاض معدلات التغيب ومعدلات دوران العمل
- تحسن الظروف المادية على غرار الضوضاء في الورشات، درجات الحرارة المرتفعة، التهوية والاضاءة... الخ، حداثة الاستثمارات ووسائل الانتاج
- تحسن مناخ العمل وطبيعة العلاقات بين العمال والمسؤولين وبين العمال أنفسهم خاصة مع تغيير رئيس خط الإنتاج (Chef de ligne).
- انخفاض مدة أوقات الحضور الشكلية من 45 إلى 25 دقيقة وتنقلات العمال الغير ضرورية لاحتضار المواد واللوازم وتعيين عامل خاص بتزويد ونقل المواد، اللوازم والمنتجات بين العمال باستخدام رافعة آلية صغيرة
- انخفاض معدلات دوران العمل نتيجة انخفاض الاختلالات وزيادة الحافزية والدافعية لدى العمال وولاءهم نحو العمل والمؤسسة
- انخفاض معدل المنتجات المعيبة

## 2.5.6. بالنسبة للأوقات الإضافية:

نلاحظ انخفاضاً في الأوقات الإضافية في سنة 2020 بنسبة 17.72% مقارنة بسنة 2019، يرجع هذا الانخفاض بالدرجة الأولى إلى الممارسات الحسنة التي قامت بها المؤسسة في سبيل الحد من الاختلالات وتأثيرها السلبي على أداء المؤسسة والعاملين ككل والنجاح في خلق مناخ عمل محفز داخل الوحدة.

بالإضافة إلى عدة عوامل أهمها

- انخفاض معدل فروقات الانتاجية وبالتالي معدل الساعات الإضافية اللازم لمعالجة الطلبات المستعجلة
- انخفاض معدل المنتجات المعيبة بسبب اقتناء استثمارات جديدة وبرامج التكوين المستمرة لليد العاملة وبالتالي انخفاض عدد الساعات الإضافية اللازمة لمعالجتها.
- توظيف عمال صيانة جدد ساهم في إتمام عمليات الصيانة الدورية في أوانها والتقليل من التوقفات الاضطرارية لسلسلة الإنتاج وبالتالي تخفيض معدل الساعات الإضافية اللازم لتعويض فروقات الإنتاجية وتسليم الطلبات في آجالها.
- انخفاض معدلات التغيب ودوران العمل وبالتالي انخفاض معدل فروقات الإنتاجية المباشرة ومعدلات اللجوء وبالتالي معدل الساعات الإضافية اللازمة لمعالجة تلك الفروقات
- تحسن ظروف العمل المادية مثل حل مشاكل التهوية والحرارة المرتفعة

## 3.5.6. بالنسبة للاستهلاك الزائد

نلاحظ انخفاضاً معتبراً في كمية الاستهلاكات الزائدة خلال سنة 2020 بنسبة 38.44% مقارنة بسنة 2019. يعود هذا التغيير في الاستهلاك بالدرجة الأولى إلى انخفاض معدل المنتجات المعيبة والذي بدوره انخفض لعدة أسباب أهمها:

- اقتناء استثمارات، وسائل انتاج حديثة وقوالب جديدة
- برامج التدريب والتكوين المستمرة التي مست اليد العاملة ومعالجة النقائص التي كانوا يعانون منها.
- انخفاض معدلات التغيب ودوران العمل وبالتالي معدل الساعات الإضافية اللازمة لمعالجة المعيب من المنتجات بسبب غياب أو مغادرة اليد العاملة الخبيرة.
- تدعيم فريق الصيانة من خلال توظيف عمال جدد وبالتالي إتمام أغلب عمليات الصيانة الدورية في أوانها
- التداول على مناصب العمل بصفة دورية وتوظيف العمال الجدد في مناصب سهلة المهام ساهم بصفة فعالة في تخفيض معدلي فروقات الإنتاجية ومعدلات اللجوء وبالتالي الاستهلاكات الزائدة

- مضاعفة عمليات الرقابة على جودة المواد الأولية والمنتجات النصف مصنعة المستوردة أو المنتجة

#### 4.5.6. بالنسبة للإنتاج

نلاحظ انخفاض معدل اللا-انتاج بين سنتي 2019 و2020 بنسبة 29.30%. يعود هذا الانخفاض

إلى:

- اقتناء استثمارات، وسائل انتاج حديثة وقوالب جديدة
- برامج التدريب والتكوين المستمرة التي مست اليد العاملة ومعالجة النقائص التي كانوا يعانون منها.
- انخفاض معدلات التغيب ودوران العمل وبالتالي معدل الساعات الإضافية اللازمة لمعالجة المعيب من المنتجات بسبب غياب أو مغادرة اليد العاملة الخبيرة.
- تحسن الظروف المادية على غرار الضوضاء في الورشات، درجات الحرارة المرتفعة، التهوية والاضاءة... الخ
- التحفيزات المادية والمعنوية المقدمة للعمال على غرار الزيادة في الأجور ومنح الخبرة والمردودية.
- تحسن مناخ العمل وطبيعة العلاقات بين العمال والمسؤولين وبين العمال أنفسهم.
- تدعيم فريق الصيانة من خلال توظيف عمال جدد وبالتالي إتمام أغلب عمليات الصيانة الدورية في أوانها.
- التداول على مناصب العمل بصفة دورية وتوظيف العمال الجدد في مناصب سهلة المهام ساهم بصفة فعالة في تخفيض معدلي فروقات الإنتاجية ومعدلات اللاجودة وبالتالي الاستهلاكات الزائدة
- مضاعفة عمليات الرقابة على جودة المواد الأولية والمنتجات النصف مصنعة المستوردة أو المنتجة

#### 5.5.6. بالنسبة لعدم خلق طاقة أو ما يعرف ب"تكلفة الفرصة البديلة"

نلاحظ ارتفاع قيمة تكلفة الفرصة البديلة خلال سنة 2020 مقارنة لسنة الأساس 2019 بحوالي 129%، وهذا راجع إلى سببين رئيسي وهو قرار المسيرين برفع مخزون الأمان إلى 04 أشهر بدل 03 أشهر بسبب أزمة الكوفيد ومشكلات الامداد والتوريد

#### 6.5.6. بالنسبة للمخاطر

فيما يخص المخاطر، فاننا لم نستطع حسابها بسبب عدم توافر المعلومات اللازمة في المؤسسة لحسابها. لذا فقد اكتفينا باحصاءها.

## خلاصة الفصل

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها، الملاحظات الميدانية، الاطلاع على السجلات والتقارير، المقابلات التي تم إجراؤها مع العمال والاستبيان الذي قمنا بتوزيعه وتحليل نتائجه، تم التوصل إلى عدة استنتاجات أهمها:

- تعاني وحدة URF 02 من اختلالات عديدة وعلى عدة مستويات أهمها على مستوى ظروف العمل، تنظيم العمل والاتصال. هذه الاختلالات كانت السبب في ارتفاع معدلات ونسب التكاليف الخفية.
- من خلال معالجة الاختلالات التي شهدتها الوحدة تبين لنا أن الوحدة تحملت تكلفة خفية اجمالية تقدر بـ 117 635 866 دج سنة 2019 شكل الاستهلاك الإضافي واللا-انتاج ما نسبته 76% منها، بينما تحملت تكلفة خفية اجمالية تقدر بـ 82 442 596 دج سنة 2020 شكل الاستهلاك الإضافي واللا-انتاج ما نسبته 71% منها، وهو ما يدل على الأثر الكبير لهاتين التكلفة على المؤسسة.
- يعتبر المورد البشري أحد أهم المتغيرات في معادلة التكاليف الخفية والذي قد ينعكس دوره إيجابا أو سلبا على المؤسسة.
- يعتبر مؤشري التغيب واللاجودة أهم مؤشرين للتكاليف الخفية في الوحدة، إذ تجاوزت نسبة تأثيرهما معا 86% سنة 2019 و85% سنة 2020، ما يدل على أولويتهم في الدراسة في السنوات المقبلة
- نلاحظ أن للممارسات الحسنة لإدارة الموارد البشرية أثر في الأجل الطويل أكثر منها في الأجل القصير مثل حالي التغيب (الأجل القصير) ودوران العمل (الأجل الطويل):
- الملاحظ من خلال المقابلات نصف موجهة أن الحوافز المعنوية تلعب دورا أهم من الحوافز المادية حين يتعلق الأمر بالمسؤولين أو أصحاب الشهادات الجامعية؛ أما بالنسبة للعمال من الفئة الأدنى، فالحوافز المادية تلعب دورا أكبر في كسب ولاءهم وزيادة دافعيتهم نحو العمل
- ساهمت الممارسات الحسنة لإدارة الموارد البشرية في تخفيض ما نسبته 29% من التكاليف الخفية بالوحدة المدروسة في سنة 2020 مقارنة بسنة 2019. وقد يكون أثرها في الأجل الطويل أكبر وأبرز.

# الخاتمة

## خاتمة عامة

تعتبر التكاليف الخفية بالغة الأهمية في أي مؤسسة مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها، إذ قد تصل إلى 25% من إجمالي التكاليف، الأمر الذي جعل لها تأثيرا كبيرا على مردودية المؤسسة الآنية والمستقبلية.

- تهدف طريقة التكاليف الخفية إلى إبراز بعض التكاليف التي لا تسجل محاسبيا في نظم المعلومات الخاصة بالمؤسسة؛
- الخطوات الضرورية لحساب التكاليف الخفية تتلخص في مرحلة البحث عن الاختلالات، إحصاء تلك الاختلالات بتحديد درجة تكرارها وتأثيراتها على المردودية الاقتصادية، مرحلة التقييم المالي لمكونات تكلفة الاختلالات أي تقدير التكلفة الخفية عن طريق مصفوفة الربط بين كل مؤشر من مؤشرات التكاليف الخفية بمكون من مكونات التكاليف الخفية.
- تم تحديد ما أمكن من اختلالات (39 اختلال)، وتم تقدير ما أمكن فقط من هذه الاختلالات نظرا لطبيعة البعض منها ولعدم توفر المعلومات الكافية في بعض الأحيان.
- الاختلالات الناشئة عن ظروف وتنظيم العمل كان لها الأثر الأكبر في ارتفاع مستويات التكاليف الخفية بالوحدة من بين كل الاختلالات وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى التي مفادها أن أهم الاختلالات التي تعاني منها الوحدة المدروسة منشأها ظروف العمل؛
- من خلال معالجة الاختلالات التي شهدتها الوحدة تبين لنا أن الوحدة تحملت تكلفة خفية اجمالية تقدر ب 117 635 866 دج سنة 2019 شكل الاستهلاك الإضافي واللا-انتاج ما نسبته 76% منها، بينما تحملت تكلفة خفية اجمالية تقدر ب 82 442 596 دج سنة 2020 شكل الاستهلاك الإضافي واللا-انتاج ما نسبته 71% منها وهو ما يثبت صحة الفرضية الثانية التي مفادها أن أهم التكاليف الخفية التي تعاني منها الوحدة المدروسة هي تكاليف اللا-انتاج.
- التكاليف الخفية قد بلغت مستويات عالية، مثلما تدل عليه المؤشرات المحسوبة، حيث بلغت حوالي 15% من التكاليف الظاهرة وهو ما ينفي صحة الفرضية الثالثة والتي مفادها أن التكاليف الخفية تشكل ما نسبته من 20 إلى 30% من التكاليف الظاهرة بالوحدة المدروسة؛
- من بين الممارسات الحسنة التي كان لها الأثر الإيجابي والواضح في تخفيض التكاليف الخفية: تحسين ظروف العمل، زيادة معدلات التدريب والتكوين، التحفيزات المادية والمعنوية، التسيير الذاتي لفرق العمل.
- الاستهلاكات الإضافية بفعل الإنتاج المعيب والوقت غير المنتج فيه بسبب التغيب خاصة قد شكلت النسبة الأكبر من التكاليف الخفية في الوحدة (حوالي 61% من إجمالي التكاليف سنة 2020).

- تساهم الممارسات الحسنة لإدارة الموارد البشرية في خلق قيمة مضافة لوحدة URF 02 من خلال تحويل التكاليف الخفية إلى أداء (تخفيض حوالي 29% من التكاليف الخفية خلال سنة واحدة)، من خلال الاستخدام الفعال للموارد المادية والبشرية وهو ما يثبت صحة الفرضية الرابعة والتي مفادها أن هناك أثرا واضحا للممارسات الحسنة لإدارة الموارد البشرية في تخفيض التكاليف الخفية بالوحدة المدروسة.
  - المساهمة الساعية في الهامش على التكلفة المتغيرة بلغت 762.00 دج سنة 2020. وهو ما يعني أن العامل وعن كل ساعة مقتصدة من الاختلالات يمكنه توفير هذا المبلغ لإنجاز عمليات وأنشطة أخرى
  - تقوم طريقة التكاليف الخفية على تمييز العنصر البشري وتعتبره الدعامة الرئيسية في أي عملية تغيير أو تطوير وتؤكد النظرية أن أخذ المؤسسة البعد الاجتماعي بعين الاعتبار لن يؤثر أبدا على البعد الاقتصادي للمؤسسة بل على العكس فإن أخذ المؤسسة البعد الاجتماعي بعين الاعتبار سيسهم اسهاما فعالا في تخفيض التكاليف وتحسين المردودية المالية والاقتصادية للمؤسسة.
  - نجاح طريقة التكاليف الخفية تعتمد على تبني الإدارة العليا في المؤسسة لمفهوم التسيير الحديث. والربط بين البعدين الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسة، والاعتناء بضرورة احداث التغيير المطلوب بالتخلص بأكبر قدر ممكن من الاختلالات.
  - في مجال التكلفة وقرار التسعير، فإن أخذ التكاليف الخفية بعين الاعتبار سيعطي المؤسسة رؤية أوضح وأشمل في حساب تكلفة المنتجات وتحديد الأسعار.
- وفي الأخير نتمنى أن نكون بهذه الخطوة المتواضعة قد ساهمنا في فتح باب للبحث في هذا الموضوع من قبل الأساتذة والباحثين للمزيد من الاثراء. كما نطمح أن نكون قد لفتنا نظر المسيرين إلى أهمية ايلاء هذا الموضوع اهتمام خاص في الشركة وضرورة تطويره من طرف قسم مراقبة التسيير والمحاسبة التحليلية. وأن الاهتمام به سيحقق مصدر فعالية دائم لتحسين الأداء داخل المؤسسة

## التوصيات والاقتراحات

في آخر هذا البحث وبناء على ما لاحظناه واستنتجناه من خلال زيارتنا العديدة للمؤسسة ومن خلال المقابلات والتحليلات التي قمنا بإجرائها. يمكننا اقتراح التوصيات التالية:

- إعطاء ما يلزم من أهمية لنظام المحاسبة التحليلية ومراقبة التسيير باعتبارهما أهم أداتين لدراسة وتحليل التكاليف الخفية وقياس الانحرافات واعتبارهما أداتين لا غنى عنهما في عمليات التسيير واتخاذ القرارات.
- تطوير النظام المحاسبي في مجمله بإعطائه قوة أكبر على تفسير الانحرافات من خلال طريقة التكاليف الخفية التي تتبع مصادر الاختلالات الأولية وتقييم آثارها كمياً ونوعياً.
- اعداد لوحات قيادة لمتابعة الاختلالات الاجتماعية اذ تمثل النسبة الأكبر من الاختلالات في المؤسسة حتى يتسنى لها الامام بخصائصها واتجاهاتها بصورة أفضل. وبما بشكل قاعدة بيانات تسمح بمقاطعة أنواع الاختلالات (المدة، العدد، السبب....) مع بعض خصائص العامل (جنس، ورشة، سن، أقدمية....)
- اشراك العمال الدائم في اعداد لوحات القيادة، مخططات الإنتاج، تقارير وبيانات الشركة بما يساهم في تحفيزهم ومعرفة أهمية أدوارهم في المؤسسة.
- التركيز أكثر على تحسين ظروف العمل وطرق الاتصال، التنسيق والتشاور باعتبارها أهم مصدر للاختلالات.
- تكييف الأنظمة وممارسات التسيير حتى يمكن أخذ البعدين الاقتصادي والاجتماعي معا والأخذ بعين الاعتبار مشاكل العمال وتطلعاتهم على غرار الأجور، العلاوات، الساعات الإضافية، أنماط العمل المفضلة لدى كل عامل....
- تقييم الأداء بصفة دائمة ومستمرة للكشف عن الظواهر المستترة أو الخفية.

الملاحق

# الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

## وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة سطيف 01

### استبيان

في إطار استكمال الجزء التطبيقي من دراستنا حول دور الممارسات الحسنة لإدارة الموارد البشرية في تخفيض التكاليف الخفية بالمؤسسات الإنتاجية. يسرني أن أضع هذا الاستبيان بين أيديكم والذي نطمح من خلاله إلى الإجابة عن عدة تساؤلات تخدم هدفنا البحثي. كما يسرني أن أحيطكم علما أن المعلومات المقدمة من طرفكم ستستخدم في معالجة موضوع البحث فقط ولن يتم الكشف عن أي تفاصيل لأي طرف كان

يذكر بأن هذا البحث هو جزء من متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه ل م د طور ثالث وعنوانه: دور الممارسات الحسنة لإدارة الموارد البشرية في تخفيض التكاليف الخفية بالمؤسسات الإنتاجية – دراسة حالة شركة IRIS – وحدة URF 02

	<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	<b>الجنس</b>
				ذكر
				السن:
	<input type="checkbox"/>	بين 26 و 40 سنة	<input type="checkbox"/>	بين 18 و 25 سنة
	<input type="checkbox"/>	أكثر من		المستوى الدراسي
جامعي	<input type="checkbox"/>	تجري	<input type="checkbox"/>	متوسط
				الوظيفة:
إطار	<input type="checkbox"/>	عامل تحكم	<input type="checkbox"/>	عامل تنفيذ

1- حسب رأيك، ما أهم الاختلالات التي تعاني منها المؤسسة؟

..... -  
..... -  
..... -  
..... -  
..... -

2- حسب رأيك ما هي أهم الممارسات التي يمكن للمؤسسة تطبيقها حتى تتمكن من تخفيض معدلات التغيب؟

- تعديل في سلم الرواتب والأجور والعلاوات المرتبطة بها (المردودية، الخبرة المهنية .....) ووضع نظم للترقية، التدرج الوظيفي وتحسين المسار المهني
- تحسين ظروف العمل المادية (الحرارة الكبيرة، الضجيج، ضيق أماكن العمل، اجراءات الوقاية، وتيرة الإنتاج، قدم واهتلاك وسائل الإنتاج ....)
- العمل على الاختيار والانتقاء الأمثل لليد العاملة عند التوظيف (التأهيل العلمي، الكفاءة، الخبرة، السن، قابلية التكيف ....)
- العمل على تحسين أجواء العمل من خلال تنمية روح العمل كفريق وتقليل النزاعات الفردية والاختلافات الشخصية
- برمجة خطط لتدريب وتكوين اليد العاملة ومعالجة النقائص التي يعاني منها الافراد (برامج تدريبية، التداول على مناصب العمل، تأهيل العمال حديثي التعيين .....)
- تحسين سبل التنسيق والتواصل بين مختلف المستويات والأطراف خاصة أسفل الهرم (الادارة بالمشاركة، اجتماعات العمل الدورية .....)
- زيادة الاستقلالية، المسؤولية، الدافعية لدى العمال من خلال اتباع نمط القيادة الذاتية أو الاشراف الذاتي واللامركزية في اتخاذ القرارات

8- تخفيف ضغوط العمل من خلال اتباع نظم التسيير الحديثة وشارك العمال في وضع خطط وبرامج الانتاج (الإدارة بالمشاركة، الإدارة بالأهداف، .....)

3- حسب رأيك ما أهم الممارسات التي يمكن للمؤسسة تطبيقها حتى تتمكن من تخفيض معدلات دوران العمل؟

2- تعديل في سلم الرواتب والأجور والعلاوات المرتبطة بها (المردودية، الخبرة المهنية .....) ووضع نظم للترقية، التدرج الوظيفي وتحسين المسار المهني

3- تحسين ظروف العمل المادية (الحرارة الكبيرة، الضجيج، ضيق أماكن العمل، إجراءات الوقاية، وتيرة الإنتاج، قدم واهتلاك وسائل الإنتاج ....)

4- العمل على الاختيار والانتقاء الأمثل لعدد العاملة عند التوظيف (التأهيل العلمي، الكفاءة، الخبرة، السن، قابلية التكيف ....)

5- العمل على تحسين أجواء العمل من خلال تنمية روح العمل كفريق وتقليل النزاعات الفردية والاختلافات الشخصية

6- برمجة خطط لتدريب وتكوين اليد العاملة ومعالجة النقائص التي يعاني منها الافراد (برامج تدريبية، التداول على مناصب العمل، تأهيل العمال حديثي التعيين

....)

7- تحسين سبل التنسيق والتواصل بين مختلف المستويات والأطراف خاصة أسفل الهرم (الإدارة بالمشاركة، اجتماعات العمل الدورية ....)

8- زيادة الاستقلالية، المسؤولية، الدافعية لدى العمال من خلال اتباع نمط القيادة الذاتية أو الاشراف الذاتي واللامركزية في اتخاذ القرارات

9- تخفيف ضغوط العمل من خلال اتباع نظم التسيير الحديثة وشارك العمال في وضع خطط وبرامج الانتاج (الإدارة بالمشاركة، الإدارة بالأهداف، .....)

4- حسب رأيك ما أهم الممارسات التي يمكن للمؤسسة تطبيقها حتى تتمكن من تخفيض معدلات حوادث العمل؟

1- تعديل في سلم الرواتب والأجور والعلاوات المرتبطة بها (المردودية، الخبرة المهنية .....) ووضع نظم للترقية، التدرج الوظيفي وتحسين المسار المهني

2- تحسين ظروف العمل المادية (الحرارة الكبيرة، الضجيج، ضيق أماكن العمل، إجراءات الوقاية، وتيرة الإنتاج، قدم واهتلاك وسائل الإنتاج ....)

3- العمل على الاختيار والانتقاء الأمثل لعدد العاملة عند التوظيف (التأهيل العلمي، الكفاءة، الخبرة، السن، قابلية التكيف ....)

4- العمل على تحسين أجواء العمل من خلال تنمية روح العمل كفريق وتقليل النزاعات الفردية والاختلافات الشخصية

5- برمجة خطط لتدريب وتكوين اليد العاملة ومعالجة النقائص التي يعاني منها الافراد (برامج تدريبية، التداول على مناصب العمل، تأهيل العمال حديثي التعيين

....)

6- تحسين سبل التنسيق والتواصل بين مختلف المستويات والأطراف خاصة أسفل الهرم (الإدارة بالمشاركة، اجتماعات العمل الدورية ....)

7- زيادة الاستقلالية، المسؤولية، الدافعية لدى العمال من خلال اتباع نمط القيادة الذاتية أو الاشراف الذاتي واللامركزية في اتخاذ القرارات

8- تخفيف ضغوط العمل من خلال اتباع نظم التسيير الحديثة وشارك العمال في وضع خطط وبرامج الانتاج (الإدارة بالمشاركة، الإدارة بالأهداف، .....)

5- حسب رأيك ما أهم الممارسات التي يمكن للمؤسسة تطبيقها حتى تتمكن من تخفيض معدلات اللجوء؟

1- تعديل في سلم الرواتب والأجور والعلاوات المرتبطة بها (المردودية، الخبرة المهنية .....) ووضع نظم للترقية، التدرج الوظيفي وتحسين المسار المهني

2- تحسين ظروف العمل المادية (الحرارة الكبيرة، الضجيج، ضيق أماكن العمل، إجراءات الوقاية، وتيرة الإنتاج، قدم واهتلاك وسائل الإنتاج ....)

3- العمل على الاختيار والانتقاء الأمثل لعدد العاملة عند التوظيف (التأهيل العلمي، الكفاءة، الخبرة، السن، قابلية التكيف ....)

4- العمل على تحسين أجواء العمل من خلال تنمية روح العمل كفريق وتقليل النزاعات الفردية والاختلافات الشخصية

5- برمجة خطط لتدريب وتكوين اليد العاملة ومعالجة النقائص التي يعاني منها الافراد (برامج تدريبية، التداول على مناصب العمل، تأهيل العمال حديثي التعيين

....)

6- تحسين سبل التنسيق والتواصل بين مختلف المستويات والأطراف خاصة أسفل الهرم (الإدارة بالمشاركة، اجتماعات العمل الدورية ....)

7- زيادة الاستقلالية، المسؤولية، الدافعية لدى العمال من خلال اتباع نمط القيادة الذاتية أو الاشراف الذاتي واللامركزية في اتخاذ القرارات

8- تخفيف ضغوط العمل من خلال اتباع نظم التسيير الحديثة وشارك العمال في وضع خطط وبرامج الانتاج (الإدارة بالمشاركة، الإدارة بالأهداف، .....)

6- حسب رأيك ما أهم الممارسات التي يمكن للمؤسسة تطبيقها حتى تتمكن من تخفيض فروقات الإنتاجية المباشرة؟

- 1- تعديل في سلم الرواتب والأجور والعلاوات المرتبطة بها (المردودية، الخبرة المهنية .....) ووضع نظم للترقية، التدرج الوظيفي وتحسين المسار المهني
- 2- تحسين ظروف العمل المادية (الحرارة الكبيرة، الضجيج، ضيق أماكن العمل، إجراءات الوقاية، وتيرة الإنتاج، قدم واهتلاك وسائل الإنتاج ....)
- 3- العمل على الاختيار والانتقاء الأمثل لليد العاملة عند التوظيف (التأهيل العملي، الكفاءة، الخبرة، السن، قابلية التكيف ....)
- 4- العمل على تحسين أجواء العمل من خلال تنمية روح العمل كفريق وتقليل النزاعات الفردية والاختلافات الشخصية
- 5- برمجة خطط لتدريب وتكوين اليد العاملة ومعالجة النقائص التي يعاني منها الافراد (برامج تدريبية، التداول على مناصب العمل، تأهيل العمال حديثي التعيين  
.....).
- 6- تحسين سبل التنسيق والتواصل بين مختلف المستويات والأطراف خاصة أسفل الهرم (الادارة بالمشاركة، اجتماعات العمل الدورية .....
- 7- زيادة الاستقلالية، المسؤولية، الدافعية لدى العمال من خلال اتباع نمط القيادة الذاتية أو الاشراف الذاتي واللامركزية في اتخاذ القرارات
- 8- تخفيف ضغوط العمل من خلال اتباع نظم التسيير الحديثة واشراك العمال في وضع خطط وبرامج الانتاج (الإدارة بالمشاركة، الإدارة بالأهداف، .....

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### المراجع باللغة العربية

#### الكتب

- السالم، مؤيد سعيد وصالح، عادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية، دارالكتب والوثائق، بغداد، 2000.
- العثيمين، فهد سعود عبد العزيز: الاتصالات الإدارية ، أهميتها ، أهدافها وأساليبها، شركة الصفحات الذهبية المحدودة، الرياض 1993.
- أوكيل محمد سعد، تقنيات المحاسبة التحليلية، الجزء الأول، دار الأفق، الجزائر، دون سنة نشر.
- جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية - المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- حنا نصر الله، مبادئ في العلوم الإدارية، دار زهران للنشر، الأردن، 1998.
- ذياب العقابله محمود، الإدارة الحديثة للسلامة المهنية، دار الصفاء، عمان، ط1، 2002 ص 87.
- شرف محمد عبد الغني، علم النفس الصناعي أسسه وتطبيقاته، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001 .
- عماد يوسف الشيخ، محاسبة التكاليف، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية بيروت، 1991.
- عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية - رؤية استراتيجية، جامعة القاهرة، 2003.
- عبد الغفار رضني وحسين القزايي: " السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد" الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 1996 .
- عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الطبعة الثانية، 2016.
- عبد الفتاح محمد دويدار، أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003.
- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية - بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005.
- عمر وصفي عقيلي، فلسفة الإدارة، مطبوعات جامعة حلب، 1982.
- عويد سلطان المشعان، علم النفس الصناعي، ط1، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، 1994.

- كمال حسن جمعة الربيعي، سعدون مهدي الساقى، محاسبة التكاليف الصناعية – منهاج علمي وعملي، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- محمد عبيد عاطف، إدارة الأفراد، دراسة علمية وعملية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1996.
- محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية – نحو منهج استراتيجي متكامل، الطبعة الثانية، العبيكان للنشر، الرياض، 2008.
- محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007.
- محمد حلمي مراد، التأمينات الاجتماعية , في البلاد العربية، المطبعة العالمية، القاهرة، ط 1، 1972.
- منصور فهبي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1973.
- نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية – إطار نظري وحالات علمية، الطبعة الثانية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- يحيى حداد، مؤسسات الأعمال الوظائف والأشكال القانونية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان – الأردن، 1996 .

#### الأطروحات ومذكرات الماجستير

- بوزورين فيروز، " أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، جامعة سطيف 01، 2016 / 2017.
- بويباون مسعود، " مساهمة في تخفيض التكاليف الخفية – دراسة حالة مؤسسة BCR بسطيف " مذكرة ماجستير منشورة، جامعة بسكرة، 2013، ص 08.
- حسام الدين بشير الزطمة " نظام مقترح لتطوير عملية تسعير العطاءات وفقا لنظام تكاليف الأنشطة في الإنشاءات في قطاع غزة، مذكرة ماجستير بالجامعة الإسلامية غزة، 2006، ص 24.
- د. ذواوي مهدي، " تأثير التكاليف المستترة على نظام المعلومات المحاسبي: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة AMC ، أطروحة دكتوراه منشورة - جامعة فرحات عباس- سطيف، 2010، ص

- رقام ليندة، " دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف "، رسالة دكتوراه منشورة بجامعة سطيف، 2014/2013، ص 21
- فاتح ساحل، "دراسة التكاليف المعيارية ضمن نظام المعلومات المحاسبية"، مذكرة ماجستير منشورة، جامعة الجزائر 2004، ص 66
- هلال درحمون، " المحاسبة التحليلية نظام معلومات للتسيير ومساعد على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية – دراسة مقارنة "، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة يوسف بن خدة – الجزائر، 2005، ص 15.
- عبد الحكيم جري " أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير منشورة، جامعة سطيف، 2013، ص 08.
- مراد كواشي، " التكاليف الخفية وتأثيرها على أداء المؤسسة "، مذكرة ماجستير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، 2005، ص 27.
- محمد حسين الرفاعي، " الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة "، أطروحة دكتوراه منشورة: جامعة سانت كليمانس العالمية – بريطانيا، النسخة العربية 2009.
- **المجلات والمقتنيات**
- أنس عبد الباسط عباس وسليمان عبد الله حمادي، الحوافز وأثرها على الأداء-دراسة ميدانية، جامعة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، العدد 93، مجلد 31، 2009.
- بلقايد إبراهيم وبوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين – دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدية وهران-مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، السداسي الثاني 2017.
- ديون عبد القادر وسويسي الهواري، مقال تحت عنوان " أثر الخصخصة في الجزائر على وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة"، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة، العدد الثالث، 2004.
- غازي حسن عودة الحلابية، " أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2013.
- عبود زرقين وجباري شوقي، التدريب الإلكتروني مفهوم جديد لتنمية الموارد البشرية، الملتقى الوطني الأول لتنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية والمالية الجزائرية، المركز الجامعي بغرداية، ديسمبر 2009.
- **مراجع أخرى**
- رقام ليندة، دروس في أسس إدارة الموارد البشرية مدعمة بحالات تطبيقية، جامعة فرحات عباس- سطيف، 2014 / 2015.

المراجع باللغة الأجنبية

## Les livres

- Bernard MARTORY et Daniel CROZET, **Gestion des ressources humaines pilotage social et performances**, 8<sup>e</sup> édition, Paris, 2013, P 233.
- Besseyre des hort CH (2004) : **La fonction RH une fonction stratégique : Discours ou réalité ?** ; Dans un Ouvrage collectif « Gestion des ressources humaines : regards croisés » ; Ed° Economica; Paris, pp39-49.
- Cadin L et Guérin F, (1999), **La gestion des ressources humaines** ; Ed Dunod; Paris, P 58.
- Charron J L et Sépari S(2001) : **Organisation et gestion de l'entreprise** ; Ed° Dunod ; Paris, P 331.
- Citeau J.P (2000), **Gestion des ressources humaines – principes généraux et cas pratiques**, Ed Armand Colin, Paris, P 36.
- Claude Blanche ALLEGRE et autres, **Gestion des ressources humaines valeur de l'immatériel**, 1<sup>er</sup> edition, paris, 2008, P 09
- D'Almeida N et Libaert T, (2010), **la communication interne des entreprises**, 6<sup>ème</sup> edition, Dunod, Paris, P 11.
- Dayan A(1998) : **Manuel de gestion** ; Volume 2 ; Ed° Ellipses ; Paris . P 318.
- David Alis et autres, **GRH Une approche internationale**, Ed de Boeck, 3<sup>ème</sup> édition, Bruxelles, 2011, P 107.
- Dominique Lamaute et Bernard Turgeon, (2015), **De la supervision à la gestion des ressources humaines – vers une GRH ouverte aux talents**, 4<sup>ème</sup> édition, Edition Alice Guilbaud, Québec, P 220.
- Eline Nicolas, (2014), **Gestion des ressources humaines**, Ed Dunod, paris, P 189.
- François Pichault et Jean Nizet, **La coordination du travail dans les organisations**, éd Dunod, paris, 2012.
- Henri SAVALL, **Enrichir le travail humain: L'évaluation économique**, 2<sup>émé</sup> édition, Dunod, Paris, 1979.
- Henri SAVALL et Véronique ZARDET, **Le Nouveau Contrôle De Gestion – Méthode Des Coûts-Performances Caché**, Edition Comptables MALSHERBES, Paris, 1992.
- Henri SAVALL, Véronique ZARDET, **Maîtriser les coûts et performances cachés – le contrat d'activité périodiquement négociable**, 3<sup>ème</sup> édition, Economica, Paris, 1989.
- Henri SAVALL, Véronique ZARDET, **Maîtriser les coûts et les Performances cachés**, 4<sup>ème</sup> édition, Economica, Paris, 2003.
- Henri SAVALL, Véronique ZARDET, **Maîtriser les coûts et les Performances cachés**, 5<sup>ème</sup> Edition, Economica, Paris, 2010.
- Henri SAVALL et Véronique ZARDET, **Reconstruire l'entreprise les fondements du management socio-économique**, ISEOR, Edition Dunod, Paris, 2014
- Henri SAVALL, Véronique ZARDET, « **Tétra normalisation : défis et dynamiques** », Economica., 2005.
- Jean-Marie PERETTI et autres, **GRH Une approche internationale**, 3<sup>ème</sup> édition, édition de Boeck, Bruxelles.

- Jean-Marie PERTTI. J. M, **Dictionnaire Des Ressources Humaines**, Ed Vuibert, PARIS 2001, P77.
- Jacques Aubret; Patrick Gilbert; Frédérique Pigeyre, **Management des compétences: réalisations, concepts, analyses**, Dunod, Paris, 2002, p. 112.
- L. Lethielleux, **L'essentiel de la Gestion des ressources humaines**, Gualino éditeur, 2007.
- LOUART.P, **Gestion des ressources humaines** ; dans cédérom interactif, Edusoft. 2014
- Parlier. M (1999) : **Stratégie de formation et de développement des compétences dans l'entreprise** ; Dans un Ouvrage collectif « **Les ressources humaines** » sous la direction de Weiss D ; Ed° d'organisation ; Paris; pp 413-461;
- Perron G. (1997), **la gestion participative**, éditions transcontinental inc, PP 36 – 37.
- Romelaer P (1993) : **Gestion des ressources humaines** ; Ed° Armand colin ; Paris, P 310.
- Sekiou et Blondin et Autres : **Gestion des ressources humaines** ; Ed° De Boeck Université de Bruxelles. 1993.
- Shimon Dolan et Autres, **La gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles, 3ème édition, éd. Renouveaux Pédagogique**, Paris, 1995.
- Sylvie GUERRERO, **Les outils des RH – les savoir-faire essentiels en GRH**, 3<sup>ème</sup> édition, Ed Dunod, Paris. 2014.
- Sylvie LEDRU et autres, **Management des Ressources Humaines**, Faculté de Sciences Economiques et sociales de Lille avec l'Institut d'Administration des entreprises de Lille, 2003-2004.

## **Les thèses**

- Charrette A.F, **l'accès aux postes de cadres stratégiques : une étude empirique de la gestion organisationnelle du cheminement des individus qui accèdent a la direction stratégique des entreprises**, thèse doctorat présentée à l'école des hautes études commerciales de Montréal, décembre 1986.
- Cynthia NANZUSHI, these doctorat **“The effect of workplace environment on employee performance in the mobile telecommunication firms in Nairobi city county”**, University Of Nairobi, 2015, P 12.
- Eva Hrbáčková, « **Gestion des ressources humaines en République Tchèque et en France, en particulier dans le secteur public** », Thèse doctorat , université Placébo – Olomouc. 2010.
- Josephat Itika, **“Fundamentals of human resource management”**, these doctorat , University of Groningen, Mazumbe University, 2011

- Maria Delia Dragomir, Thèse doctorat « **La relation entre la formation des ressources humaines et la performance organisationnelle: l'effet modérateur du roulement du personnel** », Université de Montréal, 2010, P 42.
- Ping Wang, **La Motivation: Une Source Efficace Pour Améliorer La Performance Des Membres D'équipes De Projet**, Mémoire présenté dans le cadre de l'obtention du grade de maître ès arts, Univ de Québec a Rimouski, Juillet 2011, P 67

### **Reuves et communications**

- Alwena Olliéro et Adélaïde Crouzet, **la fonction ressources humaines**, MSG 2, TD 4201, 2002/2003
  - French W, **Ressources Humaines : l'évaluation ligotée** cité dans Georges Wormotte, (septembre-octobre 1979), Revue française de gestion. P31.
  - H. SAVALL, V. ZARDET ,**l'investissement immatériel, intellectuel, et incorporel dans les entreprises et les organisations. Formalisation dans le cadre de l'analyse socio-économique.** Communication présentée au colloque de CERIST sur les métiers de l'organisation, 21 juin 1988.
  - H. SAVALL, **Le Gisement Exploitable Des Coûts Cachés, Vers Un Nouveau Contrôle De Gestion**, Revue Echange, N° 86, 1<sup>er</sup> Trimestre, 1986.
  - Jacques Rouillard et Jean-François Rouillard, **Salaires et productivité du travail au Canada depuis le début du 20e siècle : les travailleurs bénéficient-ils de la croissance économique?** Département des relations industrielles de l'Université Laval, V 70, N° 02, 2015, P 42.
- Jeffery PFFEFER, **Seven practices of successful organizations**, California management review, Vol 40, N 02, 1998 P 96.
- - John Baldoni, « **How Communication Drives Performance** », Harvard Business Review , Nov 2009, P 03.
  - Kaufman B.E, (2001), **The theory and practice of HRM and participative management, antecedents in early industrial relations**, Human resource management review, PP 505 – 533.
  - Kim S, (Mars-Avril 2002), **Participative management and job satisfaction : lessons for management leadership**, Public administration review, Vol 62, n° 02, PP 231-241.
  - L'ANACT, « **10 Questions sur la charge de travail** », 2016, P 10.
  - L'organisation internationale du travail OIT, **Rapport mondial sur les salaires 2012/13**, P 05.

- M. PENDARIES, **control de gestion, organisation et performance**, Article sous forme PDF téléchargé depuis le site : <http://michel.pendaries.pagesperso-orange.fr>, dernière consultation le 28-05-2017.
- Mark HUSELID, **The impact of human resources management practices on turnover, productivity and corporate financial performance**, Rutgers University, Academy of Management journal, 1995, Vol 38, No 03, 635-872, p 35.
- Martine Combemale, Jacques Igalens, **Audit Social**, paris, puff, coll. « que sais-je ? », n° 2339, 2005, p 6.
- Michelle Kirtley Jhonston et al, « **The link between communication and financial performance in simulated organizational teams** », Journal of managerial issues, vol xix Number 04, winter 2007, p 543.
- Milkovitch G.T et Mahoney T.A, « **Human Resource Planning Models: a perspective** » in **James W.Walker, the challenge of human resource planning : selected readings**, New York, human resource planning society. 1979.
- Newman Fred M.(1993): **What is a restructured school?** Principle No . 1, PP 1-4
- Olivier PASTRE, P 391, **Organisation du travail et croissance économique : un vieux débat anglo-saxon**, Revue économique, 1985, vol 36, N°2 , P 391.
- P. Nathalie Delobbe et autres, **Bien -être au travail et performance de l'organisation, étude réalisée à la demande de la direction générale humanisation du travail**, SPF Emploi, Travail et concertation sociale, Louvain school of management, 2009, P 41.
- P.-L. RÉMY, **Rapporteur du Groupe Prospective du Travail et Évolution de la société du VIII Plan**, Revue D'économie Industrielle — n° 10, 4<sup>ème</sup> trimestre 1979, P 114.
- Richard Luss et Steven Nyce, **Secrets of top performers : How Companies with highly effective employee Communication differentiate themselves - the Methodolgy behind the 2007/2008 communication ROI Study**, 2008 ,P 13-14
- Robinson V. & Timperley H.(1996) **Learning to be Responsive- The impact of school Choice & Decentralization**; educational Management & administration . Vol.124; No1-pp62-78
- Stefan Anamari-Beatrice, **Dysfunctionalities as Source of Hidden Costs under Life Quality at Work Constraint, article publié dans** «International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences », 2015, Vol. 4, No. 2 ISSN: 2226-3624, , **P131**
- Watson Wyatt, (2004), « **Connecting Organizational communication to financial performance-2003/2004 – Communicatio ROI study**, Worldwide research report, P 02

- Weible L. et al. (2014), « **Organisation du travail en 2 X 12 h : les risques pour la santé et la sécurité des travailleurs** », in Références en santé au travail, n° 137, mars, p. 143-149.

### Sites Internet

- Ann P. BARTEL, **Measuring the employer's return on investments in training : evidence from literature**, 2000, document PDF sur le site : [pdfs.semanticscholar.org](https://pdfs.semanticscholar.org), p 505.
- Arab British Academy for Higher Education, **Job Description and analysis**, Article sous forme PDF sur le site <http://www.abahe.co.uk>, dernière consultation le : 22/05/2018.
- **C'est prouvé, être heureux au travail améliore la productivité**, [www.huffingtonpost.fr](http://www.huffingtonpost.fr), dernière consultation le: 30/03/2018.
- **La productivité et la rémunération du travail au Canada**, Jeanneemard.wordpress.com, 7 Décembre 2016, Dernière Consultation Le : 30/03/2017.
- Office cantonal de l'égalité et de la famille, **Les nouveaux enjeux de l'organisation du travail**, Article sous forme PDF publié sur le site : [www.fachkraefte-schweiz.ch](http://www.fachkraefte-schweiz.ch), dernière consultation : le 17/03/2018.
- Sylvie Brunet, **Qualité de vie au travail et performance de l'entreprise**, article publié sur le site : [www.huffingtonpost.fr](http://www.huffingtonpost.fr), **dernière consultation : le 17/03/2018.**
- Vincent CRISTALLINI, **Les Coûts Performances Cachés, Mesure Scientifique De La Santé Et De La Vitalité D'une Organisation Et Contribution A La Validité Des Concepts De Gestion ?** Université Lyon 3, ISEOR, Article sous forme PDF téléchargé depuis le site [www.academia.edu](http://www.academia.edu).
- Yves Chocard, **centre de recherche d'Observatoire compétences-emplois (OCE)**, Montréal, canada, Article publié sur le site : [oce.uqam.ca](http://oce.uqam.ca), dernière consultation : le 19/03/2018.
- [www.jccq.qc.ca/client](http://www.jccq.qc.ca/client) le 27/04/2017
- **Www. Doc dudrent. Com.** Consulté le 30/05/2017
- <https://hrdiscussion.com>, dernière Consultation le : 25/12/2018.
- <https://fr.scribd.com/doc/24072303> , Dernière consultation le 04/09/2017
- **www.anact.fr.** Dernière consultation : le 13/03/2018
- **www.cairn.info.** Dernière consultation : le 13/03/2018.
- Groupe de travail Terra Nova présidé par Mathilde LEMOINE, Juin 2014.
- **www.seriousfactory.com.** Dernière consultation : le 24/03/2018.
- [www.memoireonline.com](http://www.memoireonline.com), dernière consultation le : 30/03/2017.
- L'organisation internationale du travail **OIT**, Rapport mondial sur les salaires 2012/13 , P 05.
- [www.erudit.org](http://www.erudit.org), dernière consultation le 30/03/2018
- Economic Policy Institute (EPI), Rapport annuel 2012, p 237.

- <https://www.accountingcoach.com/blog/cost-expense>. dernière consultation le 13-08-2017.
- <http://www.lexique-comptable.info/lccc.html>. dernière consultation le 13-08-2017.

# فهرس الجداول

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
25	الميزانية التقديرية للمؤسسة	01
26	جدول حسابات النتائج في نهاية السنة	02
26	جدول حسابات النتائج بإظهار التكاليف الخفية	03
27	جدول حسابات النتائج بإظهار التكاليف الخفية	04
35	الحلول الممكنة في حالة التغيب والآثار الناتجة عنها	05
39	التكاليف الناتجة عن الالاجودة	06
41	مؤشرات التكاليف الخفية	07
46	النموذج العام لحساب التكاليف الخفية	08
51	أهداف مقاييس التكاليف الخفية	09
52	ترتيب الحوادث والأخطاء التي تحدث أثناء معالجة البرامج في البنك	10
54	شبكة أو جدول الاختلالات	11
55	مثال حول جدول الاختلالات	12
58	جدول مفصل لحساب التكاليف الخفية	13
61	قائمة بالمعلومات التي يجب جمعها لحساب التكاليف الوحدوية	14
63	جدول ملخص للتكاليف الخفية حسب المؤشر وحسب المكون	15
64	شبكة تحليل اختلال " البطاقة ( أ ) "	16
66	شبكة حساب التكاليف الخفية لاختلال ما " البطاقة (ب) "	17
105	مؤشرات الاختلالات: مؤشرات الهياكل والسلوكيات	18
107	جدول يمثل العناصر الأساسية في هياكل المؤسسة	19
110	مجموع الاختلالات التي تم تحديدها ( 4713 اختلال )	20
138	جدول إحصاء الاختلالات الأولية	21
142	تقدير وصف تكرارات الاختلالات	22
143	حساب المساهمة الساعية في الهامش على التكلفة المتغيرة بوحدة URF 02 خلال سنة 2019	23
145	مؤشر التغيب بوحدة URF 02 خلال سنة 2019	24

146	مؤشر دوران العمل بوحدة URF 02 خلال سنة 2019	25
147	مؤشر حوادث العمل بوحدة URF 02 خلال سنة 2019	26
148	مؤشر اللاجودة بوحدة URF 02 خلال سنة 2019	27
149	مؤشر فروقات الانتاجية بوحدة URF 02 خلال سنة 2019	28
150	شبكة التكاليف الخفية	29
155	الأجور الزائدة – Les Sursalaires بوحدة URF 02 خلال سنة 2019	30
152	الأوقات الزائدة – Les Surtemps بوحدة URF 02 خلال سنة 2019	31
153	الاستهلاك الزائد – Les Surconsommations بوحدة URF 02 خلال سنة 2019	32
154	اللا-انتاج – عدم انتاج – La Non Production بوحدة URF 02 خلال سنة 2019	33
157	المخاطر – Les Risques بوحدة URF 02 خلال سنة 2019	34
158	تكلفة الفرصة البديلة – La Non création du Potentiel بوحدة URF 02 خلال سنة 2019	35
159	حساب التكاليف الخفية بوحدة URF 02 خلال سنة 2019	36
162	مصفوفة الربط بين التكاليف الخفية والتكاليف الظاهرة	37
165	توزيع التكاليف الخفية في الوحدة حسب موضوعها الرئيسي	38
167	حسابات النتائج لوحدة URF 02 خلال سنة 2019	39
168	حسابات النتائج المعدل للوحدة	40
169	نسبة التكاليف الخفية إلى بعض الأعباء	41
180	مؤشر التغيب بوحدة URF 02 خلال سنة 2020	42
181	مؤشر دوران العمل بوحدة URF 02 خلال سنة 2020	43
182	مؤشر حوادث العمل بوحدة URF 02 خلال سنة 2020	44
186	مؤشر اللاجودة بوحدة URF 02 خلال سنة 2020	45
186	مؤشر فروقات الانتاجية بوحدة URF 02 خلال سنة 2020	46
187	مؤشرات التكاليف الخفية بوحدة URF 02 خلال سنة 2019	47
187	مؤشرات التكاليف الخفية بوحدة URF 02 خلال سنة 2020	48
190	حساب المساهمة الساعية في الهامش على التكلفة المتغيرة بوحدة URF 02 خلال سنة 2020	49
192	الأجور الزائدة – Les Sursalaires بوحدة URF 02 خلال سنة 2020	50

193	الأوقات الزائدة – Les Surtemps بوحدة URF 02 خلال سنة 2020	51
194	الاستهلاك الزائد – Les Surconsommations بوحدة URF 02 خلال سنة 2020	52
195	اللا-انتاج – عدم انتاج – La Non Production بوحدة URF 02 خلال سنة 2020	53
197	المخاطر – Les Risques بوحدة URF 02 خلال سنة 2020	54
198	تكلفة الفرصة البديلة – La Non création du Potentiel بوحدة URF 02 خلال سنة 2020	55
199	نتائج حساب التكاليف الخفية بوحدة URF 02 خلال سنة 2020	56
199	حساب التكاليف الخفية بوحدة URF 02 خلال سنة 2019	57

# فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
45	مؤشرات ومكونات التكاليف الخفية	01
47	أثر الأعباء الإضافية والإيرادات الضائعة على النتيجة الاقتصادية للمؤسسة.	02
53	كيفية معالجة الخلل في البنك	03
104	الفرضية الأساسية للنظرية السوسيو- اقتصادية للمنظمات	04
109	من الأداء الاجتماعي إلى الأداء الاقتصادي	05
112	العلاقة بين الاختلالات، مؤشرات ومكونات التكاليف الخفية	06
113	تحسين الأداء الاجتماعي والاقتصادي من خلال الممارسات الحسنة لإدارة الموارد البشرية	07
115	أثر الممارسات الحسنة لإدارة الموارد البشرية في تخفيض التكاليف الخفية	08
134	الهيكل التنظيمي لوحدة URF 02	09
135	سيرورة العملية الإنتاجية	10
173	العلاقة بين الممارسات الحسنة لإدارة الموارد البشرية ومؤشر التغيب	11
174	العلاقة بين الممارسات الحسنة لإدارة الموارد البشرية ومؤشر دوران العمل	12
176	العلاقة بين الممارسات الحسنة لإدارة الموارد البشرية ومؤشر حوادث العمل	13
177	العلاقة بين الممارسات الحسنة لإدارة الموارد البشرية ومؤشر اللجوء	14
178	العلاقة بين الممارسات الحسنة لإدارة الموارد البشرية ومؤشر فروقات الإنتاجية	15

# فهرس الملاحق

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
207	الاستبيان	01

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر
	اهداء
5	مقدمة عامة
16	الفصل الأول: التكاليف الخفية
16	1. مدخل إلى حساب التكاليف
16	1.1. مفهوم التكاليف
17	2.1. تصنيف التكاليف
19	3.1. الغرض من حساب التكاليف
20	2. مدخل إلى حساب التكاليف الخفية
21	1.2. مفهوم التكاليف الخفية
25	2.2. العلاقة بين التكاليف الخفية والتكاليف الظاهرة
27	3.2. أسباب نشوء التكاليف الخفية
34	3. مؤشرات ومكونات التكاليف الخفية
34	1.3. مؤشرات التكاليف الخفية
41	2.3. مكونات التكاليف الخفية:
47	4. المبادئ العامة لحساب التكاليف الخفية والمنهجية العملية لحسابها
48	1.4. المبادئ العامة لحساب التكاليف الخفية
50	2.4. المنهجية العملية لحساب التكاليف الخفية
68	خاتمة الفصل
69	الفصل الثاني: الممارسات الحسنة لإدارة الموارد البشرية والتكاليف الخفية
71	أولاً: إدارة الموارد البشرية
71	1. مفهوم إدارة الموارد البشرية
71	1.1. تعريف إدارة الموارد البشرية
72	2.1. خصائص إدارة الموارد البشرية
73	3.1. أهمية إدارة الموارد البشرية
74	4.1. أهداف إدارة الموارد البشرية
75	2. البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وأهم التحديات التي تواجهها

75	1.2. مهام إدارة الموارد البشرية المعاصرة
76	3.2. البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة
77	2.2. توقعات الأطراف ذات المصلحة في المؤسسة من مصلحة الموارد البشرية
79	4.2. التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية
82	3. وظائف إدارة الموارد البشرية المعاصرة
83	1.3 : وظيفة التسيير الإداري للموارد البشرية
84	2.3. وظيفة تسيير الموارد البشرية
94	3.3. وظيفة التنمية الاجتماعية
100	4, الممارسات الحسنة لإدارة الموارد البشرية
100	1.4. تعريف الممارسات الحسنة لإدارة الموارد البشرية
101	2.4. عدد الممارسات الحسنة لإدارة الموارد البشرية
103	ثانيا: العلاقة بين الممارسات الحسنة لإدارة الموارد البشرية والتكاليف الخفية
104	1.2. فرضيات المدرسة الكلاسيكية
104	2.2. فرضيات المدرسة السلوكية (مدرسة العلاقات الإنسانية)
104	3.2. الفرضية الأساسية للنظرية السوسيو-اقتصادية للمنظمات
104	4.2. الاختلالات كمؤشر عن العلاقة بين البنى/الهياكل والسلوكيات
111	5.2. العلاقة بين الاختلالات، مؤشرات ومكونات التكاليف الخفية
114	ثالثا: دور الممارسات الحسنة لإدارة الموارد البشرية في تخفيض التكاليف الخفية
116	1. أثر تحسين ظروف العمل على مستوى الأداء والتكاليف الخفية (تكاليف الأداء الخفية)
119	2. أثر تنظيم العمل على مستوى الأداء والتكاليف الخفية
121	3. أثر التكوين والتدريب على مستوى الأداء والتكاليف الخفية
122	4. أثر سياسة الأجور على مستوى الأداء والتكاليف الخفية
123	5. أثر الاتصال، التنسيق والتشاور على تكاليف الأداء الخفية
125	6. التحفيز وتكاليف الأداء الخفية
128	خاتمة الفصل
129	الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية
130	تمهيد
130	المنهج المتبع في الدراسة
131	خطوات الدراسة
131	1. التعريف بشركة IRIS والوحدة المدروسة URF 02

131	1.1. التعريف بشركة IRIS
133	2.1. التعريف بالوحدة المدروسة URF 02
133	3.1. أسباب اختيار الوحدة المدروسة
134	4.1. الهيكل التنظيمي للوحدة المدروسة
135	5.1. سيرورة العملية الانتاجية في وحدة URF 02
137	2. تحديد واحصاء الاختلالات
142	3. تقييم التكلفة الخفية للاختلالات
143	1.3. حساب المساهمة الساعية في الهامش على التكلفة المتغيرة
144	2.3. حساب مؤشرات التكاليف الخفية في وحدة URF 02 قبل تطبيق الممارسات الحسنة لادارة الموارد البشرية (سنة 2019)
150	3.3. شبكة تقييم الاختلالات (التكلفة الخفية للاختلالات)
150	4.3. جداول تقييم الاختلالات في وحدة URF 02 قبل تطبيق الممارسات الحسنة لادارة الموارد البشرية
159	5.3. حساب التكاليف الخفية بوحدة URF 02 سنة 2019
159	6.3. تحليل النتائج المتوصل اليها
160	4. ابراز التكاليف الخفية ضمن التكاليف الظاهرة وتبيان آثارها
160	1.4. مصفوفة الربط بين التكاليف الخفية والتكاليف الظاهرة
165	2.4. توزيع التكاليف الخفية في الوحدة حسب موضوعها الرئيسي
166	3.4. اظهار التكاليف الخفية ضمن حسابات النتائج
169	4.4. نسبة التكاليف الخفية إلى بعض الأعباء
170	5.4. بعض المؤشرات المالية المحسوبة على أساس التكاليف الخفية
171	5. أهم الممارسات الحسنة لإدارة الموارد البشرية التي قامت الوحدة بتطبيقها في سبيل تخفيض التكاليف الخفية
171	1.5. أهم الممارسات الحسنة لإدارة الموارد البشرية التي قامت الوحدة بتطبيقها
172	2.5. أثر الممارسات الحسنة لادارة الموارد البشرية في تخفيض التكاليف الخفية بالوحدة المدروسة
179	6. حساب مؤشرات ومكونات التكاليف الخفية بعد تطبيق الممارسات الحسنة لإدارة الموارد البشرية
180	1.6. قياس مؤشرات التكاليف الخفية بوحدة URF 02 بعد تطبيق الممارسات الحسنة لادارة الموارد البشرية
188	2.6. المقارنة بين مؤشرات التكاليف الخفية لسنتي 2019 و2020
191	3.6. تقييم آثار الاختلالات على التكاليف الخفية لسنة 2020
199	4.6. حساب مكونات التكاليف الخفية لسنة 2020 ومقارنتها بسنة 2019
200	5.6. التعليق على نتائج جدول حساب التكاليف الخفية لسنة 2020 ومقارنته بنتائج سنة 2019

203	خلاصة الفصل
205	خاتمة عامة
209	الملاحق
209	الاستبيان
212	قائمة المراجع
223	فهرس الجداول
226	فهرس الأشكال
229	فهرس الملاحق
230	فهرس المحتويات

**Abstract:** This study aims to highlight the contribution of good practices of human resource management in reducing hidden costs. The origin of these costs are the organizational dysfunctions (work conditions, work organization...) resulting from the complex and continuous interaction between company structures (material structure, mental ... etc.) and human behaviors (absenteeism, turnover...).

The Studies have shown that there is a positive relationship between HRM good practices and hidden costs. It has found also, that good human resource management practices contribute in the reduction of hidden costs by 29% between 2019 and 2020 and its effects may exceed this percentage in the next years.

ملخص: تهدف هذه الدراسة إلى إبراز مساهمة الممارسات الحسنة لإدارة الموارد البشرية في تخفيض التكاليف الخفية بالمؤسسات، والناجمة بالأساس عن الاختلالات التنظيمية التي مرجعها التفاعل الدائم بين هياكل المؤسسة (هياكل مادية، ذهنية... الخ) والسلوكيات البشرية في المؤسسة (التغيب ودوران العمل).

وقد توصلت هذه الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين الممارسات الحسنة لإدارة الموارد البشرية والتكاليف الخفية، وأن الممارسات الحسنة لإدارة الموارد البشرية ساهمت في تخفيض التكاليف الخفية بـ 29% بين سنتي 2019 و2020 وقد يكون أثرها أكبر في السنوات المقبلة.

**Résumé :** Cette étude vise à mettre en évidence la contribution des bonnes pratiques de la gestion ressources humaines dans la réduction des coûts cachés. L'origine de ces coûts est les dysfonctionnements organisationnels (conditions de travail, organisation du travail...) résultant de l'interaction complexe et continue entre les structures de l'entreprise (structure matérielle, mentale...etc.) et les comportements humains (absentéisme, turnover...).

Notre étude a montré qu'il existe une relation positive entre les bonnes pratiques de GRH et les coûts cachés. L'étude a également constaté que les bonnes pratiques de gestion des ressources humaines contribuent à la réduction des coûts cachés de 29 % entre 2019 et 2020 et que leurs effets pourraient dépasser ce pourcentage dans les prochaines exercices.