

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المدرسة العليا للتجارة- الجزائر -

مذكرة التخرج

مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية والمالية  
تخصص: محاسبة، مراجعة وتدقيق

الموضوع:

## التكاليف الخفية وأثرها على أداء المؤسسة

دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية

تحت إشراف  
أ.د. عبد القادر بريش

من إعداد الطالب  
عثمان بن سيد أحمد

السنة الجامعية: 2014-2015



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المدرسة العليا للتجارة- الجزائر -

مذكرة التخرج

مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية والمالية  
تخصص: محاسبة، مراجعة وتدقيق

الموضوع:

## التكاليف الخفية وأثرها على أداء المؤسسة

دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية

تحت إشراف  
أ.د. عبد القادر بريش

من إعداد الطالب  
عثمان بن سيد أحمد

السنة الجامعية: 2014-2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# كلمة شكر

الحمد والشكر لله، أنعم عليّ بنعم لا تُحصى ولا تُعد، والحمد والشكر له سبحانه أنعم عليّ بالعزيمة والصبر، وسهّل عليّ هذه الدراسة.

وعرفناً مني بأصحاب الفضل...أتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير والامتنان إلى من أشرف على مذكرتي الأستاذ الدكتور عبد القادر بريش، الذي لم يبخل علي بنصائحه العلمية القيمة، وتوجيهاته السديدة، والذي منحني من وقته وجهده الكثير، مما كان له أكبر الأثر في إنارة دربي وإرشادي إلى ما فيه الصواب، مما ساعدني في إتمام هذه الدراسة، التي رعاها من البداية، إلى أن خرجت بالشكل الذي هي عليه الآن.

وأتقدم بالشكر إلى جميع أساتذتي في المدرسة العليا للتجارة، وإلى جميع أعضاء لجنة المناقشة، وإلى عمال مكتبة جامعة الجزائر 3.

واعتزافا بالفضل يُسعدني أن أتقدم بعظيم الشكر والامتنان إلى كافة الأخوة والأصدقاء الذين ساندوني لإنجاز هذا العمل.

عُثمان

## الإهداء

الحمد لله و الصلاة و السلام على رسول الله، سيدنا محمد عليه أفضل  
الصلاة و ازكى التسليم

مصادقا لقوله تعالى: " وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا"

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أمي (رحمها الله) وأبي (حفظه الله)  
اللذين يعجز لساني عن التعبير عن حبي وامتناني لهما.

والى إخوتي الأعمام وليد وإبراهيم ويوسف وأمين وإسماعيل  
وأخواتي العزيزات

إلى أعز زميل لي في مشواري الجامعي طارق

إلى كل زملائي في المدرسة العليا للتجارة

وكل أساتذتي.

# الفهرس العام

## الفهرس العام

كلمة شكر

الإهداء

I.....	الفهرس العام
IV.....	قائمة الجداول
VI.....	قائمة الأشكال
VII.....	قائمة الملاحق
VIII.....	قائمة المختصرات
IX.....	الملخص
أ-ط.....	مقدمة عامة
1.....	الفصل الأول: النظرية الاجتماعية-الاقتصادية وأداء المؤسسة
2.....	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول أداء المؤسسة
2.....	المطلب الأول: ماهية الأداء ومعايير تصنيفه
8.....	المطلب الثاني: تقييم الأداء المؤسسي
13.....	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على أداء المؤسسة
17.....	المبحث الثاني: المقاربة النظرية للتحليل الاجتماعي-الاقتصادي
17.....	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول النظرية الاجتماعية-الاقتصادية
22.....	المطلب الثاني: خسائر التشغيل
26.....	المطلب الثالث: تفسير خسائر التشغيل وفقا للنظرية الاجتماعية-الاقتصادية
29.....	المبحث الثالث: مصدر خسائر التشغيل
29.....	المطلب الأول: ظروف العمل
31.....	المطلب الثاني: تنظيم العمل



33	المطلب الثالث: الاتصال والتكوين.....
36	المطلب الرابع: إدارة الوقت.....
39	خلاصة الفصل الأول.....
40	الفصل الثاني: التكاليف الخفية في المؤسسة.....
41	المبحث الأول: الإطار النظري للتكاليف الخفية.....
41	المطلب الأول: التكاليف الخفية مفهومها، تصنيفها.....
44	المطلب الثاني: مكونات التكاليف الخفية.....
46	المطلب الثالث: مؤشرات التكاليف الخفية.....
51	المبحث الثاني: تقييم التكاليف الخفية.....
51	المطلب الأول: الفرضيات الأساسية لحساب التكاليف الخفية.....
54	المطلب الثاني: نموذج سوف (SOF) لتقييم التكاليف الخفية.....
58	المطلب الثالث: أهداف وخصائص طريقة التكاليف الخفية.....
61	المبحث الثالث: تطبيق طريقة سوف (SOF) على مؤشرات التكاليف الخفية.....
61	المطلب الأول: التكاليف الخفية الناجمة عن مؤشر التغيب.....
65	المطلب الثاني: التكاليف الخفية الناجمة عن مؤشر حوادث العمل.....
69	المطلب الثالث: التكاليف الخفية الناجمة عن مؤشر دوران العمل.....
72	المطلب الرابع: التكاليف الخفية الناجمة عن مؤشري نقص في الجودة ونقص في الإنتاجية.....
78	خلاصة الفصل الثاني.....
79	الفصل الثالث: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية.....
80	المبحث الأول: منهج الدراسة وتحليل المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة.....
80	المطلب الأول: طبيعة الدراسة.....
82	المطلب الثاني: مجتمع وأداة الدراسة.....

المطلب الثالث: تحليل المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة .....	83
المبحث الثاني: اختبار الاستبيان وتحليل نتائج العينة .....	89
المطلب الأول: صدق وثبات الاستبانة .....	89
المطلب الثاني: اختبار الصدق البنائي، الثبات واعتدالية التوزيع .....	94
المطلب الثالث: تحليل نتائج العينة .....	97
المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة والفروق بين المتوسطات .....	101
المطلب الأول: تحليل فقرات محاور الدراسة .....	101
المطلب الثاني: اختبار الفروق بين المتوسطات .....	109
خلاصة الفصل الثالث .....	116
الخاتمة العامة .....	117
قائمة المراجع .....	121-129
الملاحق .....	xix-i

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
24	العناصر الأساسية لهياكل التنظيمية في المؤسسة	01
55	أهداف طريقة تقييم التكاليف الخفية سوف (SOF)	02
56	مقارنة حالات الاستعمال لكل من الطريقتين سوف (SOF) وأوف (OF)	03
57	خصائص تقنيات جمع المعطيات	04
69	تطبيق طريقة سوف (SOF) على مؤشر حوادث العمل	05
85	مجتمع وعينة الدراسة	06
86	مستويات مقياس ليكارت الخماسي	07
86	توزيع العينة المدروسة حسب متغير العمر	08
87	توزيع العينة المدروسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	09
88	توزيع العينة المدروسة حسب متغير الوظيفة	10
89	توزيع العينة المدروسة حسب متغير الدرجة العلمية	11
90	توزيع العينة المدروسة حسب متغير التخصص العلمي	12
93	الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول	13
94	الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني	14
95	الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث	15
96	الاتساق الداخلي لفقرات المحور الرابع	16
97	الاتساق الداخلي لفقرات المحور الخامس	17
98	صدق الاتساق البنائي لمحاور الاستبيان	18
98	ثبات الاستبيان	19
99	اختبار اعتدالية التوزيع كولموغروف - سميرنوف	20
100	إجابات أفراد العينة حول فقرات المحور الأول	21
101	إجابات أفراد العينة حول فقرات المحور الثاني	22
102	إجابات أفراد العينة حول فقرات المحور الثالث	23
103	إجابات أفراد العينة حول فقرات المحور الرابع	24
104	إجابات أفراد العينة حول فقرات المحور الخامس	25
105	تحليل فقرات المحور الأول	26
107	تحليل فقرات المحور الثاني	27

109	تحليل فقرات المحور الثالث	28
110	تحليل فقرات المحور الرابع	29
111	تحليل فقرات المحور الخامس	30
112	نتيجة تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد العينة بسبب العمر	31
113	نتيجة تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد العينة بسبب سنوات الخبرة المهنية	32
115	نتيجة تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد العينة بسبب الوظيفة	33
116	نتيجة تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد العينة بسبب الدرجة العلمية	34
117	نتيجة تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد العينة بسبب التخصص	35

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
09	النماذج التقليدية لقياس أداء المؤسسة	01
21	محاور مساهمة النظرية الاجتماعية-الاقتصادية	02
27	الفرضيات الأساسية للتحليل الاجتماعي-الاقتصادي	03
44	تصنيف التكاليف الخفية	04
45	تصنيف مكونات التكاليف الخفية حسب المعهد إزيور (ISEOR)	05
74	المخطط البياني لمسار المقياس المالي لمؤشر دوران العمل	06
78	المخطط البياني لمسار التحليل المالي لمؤشر النقص في الجودة	07
84	متغيرات الدراسة	08
87	تمثيل توزيع العينة المدروسة حسب متغير العمر	09
88	تمثيل توزيع العينة المدروسة حسب متغير سنوات الخبرة	10
89	تمثيل توزيع العينة المدروسة حسب متغير الوظيفة	11
90	تمثيل توزيع العينة المدروسة حسب متغير الدرجة العلمية	12
91	تمثيل توزيع العينة المدروسة حسب متغير التخصص العلمي	13

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
i	الاستبيان باللغة العربية	1
v	الأساتذة المحكمين للاستبيان	2
xix-vi	نتائج التحليل الاحصائي وفق برنامج SPSS (20)	3

## قائمة المختصرات

الاسم الكامل	المختصر	الرقم
Statistical package for social sciences.	<b>SPSS</b>	<b>01</b>
Institut de Socio-Economie des Entreprises et des Organisations.	<b>ISEOR</b>	<b>02</b>
Social, Organisationnel, Financier.	<b>SOF</b>	<b>03</b>
Quantitative, Qualitative, Financière.	<b>QQFI</b>	<b>04</b>
Organisationnel, Financier	<b>OF</b>	<b>05</b>
Condition de travail	<b>CDT</b>	<b>06</b>
Contribution horaire à la marge sur coûts variables	<b>CHMCV</b>	<b>07</b>

## الملخص

### باللغة العربية

الهدف من القيام بهذه الدراسة هو الإجابة على الإشكالية المتمثلة في أثر التكاليف الخفية على أداء المؤسسة، وذلك من خلال إتباع منهج وصفي تحليلي ، حيث تم التعرض لمفهوم التكاليف الخفية، مكوناتها، مؤشراتها وطريقة قياسها، والتعرف كذلك على النظرية الاجتماعية-الاقتصادية بتطرق إلى مفهوم أداء المؤسسة وخسائر التشغيل، لذلك تم تصميم استبانة وتوزيعها على مجتمع الدراسة البالغ عددها 8 مؤسسات صناعية في ولاية غليزان، ومعالجة الاستبيانات المستردة احصائيا باستخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS والذي مكنا من الوصول إلى عدة نتائج تتمثل في أن التكاليف الخفية الناجمة عن: التغيب، دوران العاملين، حوادث العمل، النقص في الجودة لها تأثير على أداء المؤسسة، كما أنه التكاليف الخفية الناجمة عن النقص في الإنتاجية المباشرة ليس لها تأثير على أداء المؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** النظرية الاجتماعية-الاقتصادية، خسائر التشغيل، التكاليف الخفية، أداء المؤسسة.

### باللغة الأجنبية

L'objectif de cette étude est de répondre à la problématique liée à l'impact des coûts cachés sur la performance de l'entreprise, en suivant une approche méthodologique descriptive analytique. Nous avons développé, dans un premier temps, le concept des coûts cachés, leurs composantes, leurs indicateurs et la méthode de mesure (SOF). Nous avons développé par la suite la théorie socio-économique tout en exposant la notion de performance et dysfonctionnement.

Dans un second temps, procéder à la distribution d'un questionnaire sur l'échantillon d'étude qui consiste en huit (08) sociétés industrielles dans la wilaya de Relizane. Puis le traitement statistique des données récupérés par le billet du logiciel SPSS et l'analyse des résultats qui consistent en les coûts cachés liés à l'absentéisme, la rotation du personnels, accidents du travail et la non qualité, ce qui a un impact sur la performance de l'entreprise. Cependant, les coûts cachés liés à la non productivité directe n'a pas d'impact sur la performance.

**Mots clés:** théorie socio-économique, dysfonctionnement, couts cachés, performance de l'entreprise.



# مقدمة عامة

## مقدمة عامة

شهد العالم عدّة تحولات اقتصادية كبيرة، خاصة مع بروز ظاهرة العولمة الاقتصادية والتي على إثرها رسمت الخريطة الاقتصادية الحالية، والتي تدور حول تحرير التجارة الدولية وسرعة وصول منتجات المؤسسات إلى مختلف أنحاء العالم، الأمر الذي أدى إلى زيادة حدة المنافسة بينها، وجعل العديد من الدول النامية إلى التفكير في السعي نحو بناء قاعدة اقتصادية تكسبها مكانة تنافسية في السوق العالمية.

لذلك حظيت المؤسسة في العصر الحديث باهتمام كبير مع تعريضها لعدّة تحديات من أجل بلوغ أهدافها، لذلك توجب عليها أن تحسن استخدام مواردها المتاحة أفضل استغلال وأن تعمل على التحكم في مختلف تكاليفها وإيجاد السبل الكفيلة بتدنيها، ذلك لأن التكاليف لم تعد مجرد وسيلة لقياس ما تم من مصاريف فعلية داخل المؤسسة وإنما أصبحت تدنيها تشكل عملية مهمة في خفض أسعار المنتجات، خاصة وأن الكثير من الاقتصاديين يعتقدون بأن قوة المؤسسة وقدرتها التنافسية تكمن في مدى قدرتها واستطاعتها على تخفيض أسعار منتجاتها، كما أصبح التحكم في التكاليف يستخدم كاستراتيجية تنافسية تعمل من خلالها المؤسسة على تحقيق أقل تكلفة من المنافسين في منتجاتها وخدماتها بما يسمح لها من التمتع أفضل في السوق وزيادة ربحيتها. ولتحقيق هذا الانتقال لابد من انتهاج طرق وأساليب تعتمد على ترجمة الخيارات التي يتم تبنيها من قبل هذه المؤسسات إلى عمل منتج، وجعل أدائها أفضل من منافسيها.

وعلى الرغم من التطورات الحاصلة داخل المؤسسات والتي مسّت العديد من الجوانب من تطور في المناهج التسييرية والتوفر على أحدث الوسائل المادية، أدى إلى التحكم الى حد كبير في التكاليف الظاهرة (les coûts visibles)، إلا أنها لاتزال تعاني من عدم توافق الأداء الفعلي مع ما خطط له، ويأتي هنا دور الرقابة في الكشف عن مواطن الأداء الجيد وأيضا الضعيف، ليتم الكشف على أنه يوجد نوع آخر من التكاليف غير الظاهرة التي تقع خارج حدود الرقابة التي لم تتمكن أنظمة المعلومات المحاسبية التقليدية من مراعاة هذا النوع من التكاليف، والذي اصطلح عليه فيما بعد بالتكاليف الخفية (Les coûts cachés) على يد الباحث الفرنسي هنري سفال (Henri SAVALL) ومعه فريق البحث إزيور (ISEOR) سنة 1973، حيث اكتشف بعد العديد من الأبحاث والدراسات التي تمحورت حول التحليل الاجتماعي-الاقتصادي لظروف الحياة المهنية، أن للسلوكات والتصرفات التي يظهرها الأفراد داخل المؤسسة أثر كبير في إنشاء هذا النوع من التكاليف.

وقد تم حصر هذه السلوكيات في خمسة مؤشرات التي تعتبر مسببة لهذا النوع من التكاليف وتتمثل في: التغيب، دوران العاملين، حوادث العمل، النقص في الجودة، النقص في الانتاجية المباشرة. ومن أجل التبسيط قام هنري سافال (Henri SAVALL) بتصنيف هذه التكاليف إلى فئتين وذلك حسب مدى اندماجها في التكاليف الظاهرة. وإذ كانت المؤسسة قادرة على الكشف عن وجود التكاليف الخفية من خلال المؤشرات المسببة لهذه التكاليف، تبقى معرفة انعكاسات هذه التكاليف على أداء المؤسسة رهان كبير، حيث يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود كافة المؤسسات، لأن هذه الأخيرة يتوقع منها أن تؤدي وظائفها بكفاءة وفعالية من خلال استثمارها لمواردها المتاحة.

### إشكالية الدراسة

على ضوء ما سبق ذكره نتبين لنا أهمية التكاليف الخفية على مستوى المؤسسات وهذا ما يدفع الى طرح السؤال الآتي: ما مدى اهتمام المؤسسات الجزائرية بالتكاليف الخفية؟ وما تأثير هذه التكاليف على أداء مؤسسات عينة الدراسة؟

بناء على السؤال الرئيسي يمكننا وضع الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما هي التكاليف الخفية؟ وما هي مصادرها ومؤشراتها داخل المؤسسة؟
- ما هي أهداف وخصائص طريقة حساب التكاليف الخفية؟ وما هي النقائص التي يعرفها تطبيقها؟
- ما هو تأثير التكاليف الخفية المدمجة ضمن التكاليف الظاهرة على أداء المؤسسات عينة الدراسة؟
- ما هو تأثير التكاليف الخفية غير المدمجة ضمن التكاليف الظاهرة على أداء المؤسسات عينة الدراسة؟
- هل هناك فروق ذات دلالة احصائية بمستوى دلالة (0.05) بين إجابات أفراد العينة المدروسة تعود للخصائص الديمغرافية لهذه العينة؟

### فرضيات الدراسة

استندت الدراسة على الفرضية الرئيسية الآتية:

لا يوجد إمام كبير من قبل المسؤولين في المؤسسات الجزائرية بمعنى التكاليف الخفية وذلك نتيجة القصور الذي تعرفه أنظمة المعلومات فيها. كما يوجد تأثير كبير للتكاليف الخفية على أداء المؤسسات عينة الدراسة من خلال تحملها لتكاليف فعلية وتكاليف الفرصة الضائعة على إثر خسائر التشغيل.

وقد انبثق عن هذه الفرضية عدد من الفرضيات الفرعية الآتية:

- التكاليف الخفية هي تكاليف معالجة الاختلالات الوظيفية والغير مُفسرة من طرف نظام المعلومات. ويمثل تدهور ظروف الحياة المهنية المصدر الرئيسي لهذا النوع من التكاليف، والتي من شأنها أن تدفع الأفراد إلى سلك سلوكيات كالتغيب، دوران العاملين، حوادث العمل...إلخ، وهي تمثل مؤشرات التكاليف الخفية.
- تهدف الطريقة إلى شرح الاختلاف بين الفعالية المستهدفة والفعالية المحققة، وذلك أن اكتشاف الأسباب سيولد سلسلة من عمليات البحث عن الحلول من أجل تحسين فعالية المؤسسة. كما يعرف تطبيق طريقة التكاليف الخفية بعض النقائص، وذلك لوجود عناصر لا يمكن لهذه الطريقة مراعاتها وحساب تكلفتها.
- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتكاليف الخفية المدمجة ضمن التكاليف الظاهرة على أداء المؤسسات عينة الدراسة.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتكاليف الخفية غير المدمجة ضمن التكاليف الظاهرة على أداء المؤسسات عينة الدراسة.
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بمستوى دلالة (0.05) بين أفراد العينة المدروسة تعود للخصائص الديمغرافية لهذه العينة.

### أسباب اختيار الموضوع

من بين الأسباب الموضوعية التي كانت وراء اختيار الموضوع ما يلي:

- الرغبة في التعمق أكثر في موضوع التكاليف وطرق حساب التكاليف.
- الرغبة في التعمق في تقنيات مراقبة التسيير، والتحكم في التكاليف بحكم التخصص محاسبة مراقبة وتدقيق.

### أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال:

- تركيزها بالدرجة الأولى على ظواهر متعلقة بالسلوك البشري الذي يعد أهم عناصر العمليات الإنتاجية، وتتمثل هذه الظواهر في: الغيابات، دوران العاملين، حوادث العمل...إلخ.
- محاولة لفت انتباه المسيرين إلى مدى أهمية التكاليف الخفية، وذلك في ظل اهتمام كبير من طرف المؤسسات الجزائرية بتحسين أدائها.

- اعتمادها على دراسة قياسية في جانبها التطبيقي، باعتبار أن الدراسات السابقة تتناول دراسة حالة مؤسسة معينة في جانبها التطبيقي ومن جانب معين.
- تسعى هذه الدراسة لبيان مدى تأثير التكاليف الخفية على أداء المؤسسات الجزائرية الذي يؤثر بدوره على الاقتصاد الوطني.

### أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

- التعرف على التكاليف الخفية في المؤسسة والتحليل الاجتماعي - الاقتصادي؛
- التعرف عن مؤشرات التكاليف الخفية وخسائر الناتجة عنها؛
- التعرف على طرق وفوائد قياس التكاليف الخفية؛
- معرفة العلاقة الموجودة بين التكاليف الخفية وأداء المؤسسة؛
- معرفة مدى تأثير التكاليف الخفية على أداء عينة من المؤسسات الجزائرية.

### المنهج المتبع

لإتمام هذا البحث والإلمام بمختلف جوانبه، تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي بغرض التعرف على مفهوم التكاليف الخفية وكذا المؤشرات المتعلقة بها وطرق القياس، وفوائد قياسها، كذلك التعرض إلى مفهوم الاداء وتحليل العلاقة الموجودة بين الطرفين.

كذلك اعتماد المنهج الاستنباطي وذلك بالرجوع للدراسات السابقة في هذا الموضوع والتي تناولتها الكتابات، الأطروحات، الدوريات والملتقيات العلمية بغية الاستفادة مما توصل إليه الباحثون والاعتماد عليه لمعالجة الموضوع.

أما في الجانب التطبيقي فتم اعتماد المنهج الاستقرائي من خلال إعداد قائمة استبيان تعالج المحاور الخمسة المتمثلة في التكاليف الناتجة عن كل مؤشر من المؤشرات المنتجة لتكاليف الخفية وتوزيع هذه القائمة على الإداريين ومشرفي الإنتاج في مجموعة من المؤسسات الجزائرية لاختبار صحة الفرضيات إحصائيا بالاعتماد على برنامج SPSS (20).

## حدود الدراسة

- 1- الحدود المكانية: يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من المؤسسات الناشطة في ولاية غليزان.
- 2- الحدود البشرية: عينة الدراسة فسوف تكون مجموعة من المدراء ورؤساء الأقسام ومشرفي الإنتاج العاملين في هذه المؤسسات، وتم اختيار هذه الفئة من الأفراد لكونهم تتوفر لديهم المعرفة والمعلومات الكافية عن المؤسسة.
- 3- الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة في فترة إعداد هذه المذكرة أي من 01 أبريل إلى 20 ديسمبر من سنة 2015.
- 4- متغيرات الدراسة: تتمثل المتغيرات المستقلة في التكاليف الخفية الناتجة عن كل مؤشر من مؤشرات التي عددها هنري سافال (Henri SAVALL) أما المتغير التابع فيتمثل في أداء المؤسسة.

## الدراسات السابقة

بالنظر إلى قلة الاهتمام بموضوع التكاليف الخفية فإن الدراسات في هذا المجال قليلة نوعا ما، خاصة في الجزائر حيث بدأ الاهتمام بهذا الموضوع إلا في سنوات الأخيرة ولكن بالنسبة للأبحاث التي تدرس علاقة التكاليف الخفية وأداء المؤسسة نجدها نادرة ومن بين الأبحاث التي لها علاقة بالموضوع نذكر:

- 1- منيرة بن أودينة، تقييم التكاليف الخفية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة منتوري بقسنطينة، 2010.

هدفت هذه الدراسة الى محاولة تقييم التكاليف الخفية في مؤسسة جزائرية من خلال تطبيق طريقة مقترحة من طرف الباحث هنري سافال (H.SAVALL) تسمى طريقة سوف (SOF)، حيث يتكون هذا النموذج من ثلاث مقاييس: اجتماعي (S)، تنظيمي (O)، مالي (F). وسمحت هذه الطريقة المعتمدة من طرف هذا الباحث على المؤسسة محل الدراسة في تحديد التكاليف الخفية وإعطائها قيمة نقدية التي عبرت عن المبالغ التي تحملتها المؤسسة فعلا، وأيضا عن جزء مهم من الفرص التي أضاعتها نتيجة لخسائر التشغيل الحاصلة.

وقد توصل الطالب أن تطبق هذه الطريقة ليس بأمر السهل وأن التكاليف الخفية التي تم تقييمها لا تعكس المبلغ الحقيقي لهذا النوع من التكاليف، لذا يتطلب المتابعة جيدة لمسببات هذه التكاليف خاصة المتعلقة بالموارد البشري وذلك لتوفير معلومات تساعد في رصد مختلف خسائر التشغيل الأولية وبالتالي تحديد أساليب المعالجة المناسبة لمحاولة التحكم في هذه التكاليف.

- 2- مسعود بويباون، **مساهمة في تخفيض التكاليف الخفية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.
- هدفت هذه الدراسة الى التركيز على أهمية العنصر البشري ودوره في تخفيض التكاليف الخفية للمؤسسات، وعلى أن الاهتمام بهذا المورد وتخصيص له ميزانية كافية من أجل الاستثمار فيه أصبح أكثر من ضروري على المؤسسات الراغبة فعلا في البقاء والتطور، وقد توصل الطالب إلى النتائج الآتية:
- يعتبر السلوك البشري وثقافة المؤسسة السائدة من بين أهم مسببات التكاليف الخفية خاصة في المؤسسات الجزائرية، نظرا لخصائص الذهنية السلبية التي يتمتع بها كل من العامل والمسير.
  - تحسين ظروف العمل يؤدي الى زيادة الانتاجية من خلال زيادة الرضا الوظيفي للعامل.
  - التكوين المستمر للعمال يؤدي الى زيادة جودة المنتجات.
  - توفير وسائل الحماية والصيانة الدورية للألات يقلل من وقوع حوادث العمل.

3- Niamelet Kan N'GUESSAN, **Analyse des coûts cachés au centre hospitalier et universitaire**, mémoire de magistère Spécialisé en Audit et Contrôle de Gestion, CESAG<sup>1</sup>, CÔTE D'IVOIRE, 2013.

هدفت هذه الدراسة الى محاولة تحليل التكاليف الخفية في مركز استشفائي جامعي، حيث تم تقييم أثر الأعطال (التكاليف الخفية) على الأداء المالي للمركز، إذ قام الطالب باقتراح نموذج تحليلي من خلال تحليل أعطال مختلف أقسام المركز بواسطة جرد الأعطال. أيضا تم تقييم التكاليف الخفية ماليا وتحليل تأثيرها على الأداء المالي للمركز الاستشفائي. حيث سمح هذا التحليل للمركز للاستفادة من الكثير من الفرص لتحقيق أهدافه.

ومن أهم النتائج التي خرج بها الباحث أن مؤشرات التكاليف الخفية التي عددها هنري سافال (H.SAVALL) لا يمكن حصرها لأنه يوجد مؤشرات أخرى كتغير الاطارات وتحول الاطارات بأمر وزاري، الفساد الاداري، زيادة الموظفين الاداريين...إلخ، لها تأثير سلبي على الأداء المالي للمركز الاستشفائي.

- 4- علية بوعافية، تأثير دوران العمل على أداء وتنافسية المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر 3، 2013.
- هدفت هذه الدراسة الى تعرف كيفية تأثير دوران العمل على أداء المؤسسة وتنافسياتها وكيف يمكن للمؤسسة ادارة دوران العمل بشكل ايجابي واعتمد الباحث في دراسته للإجابة على هذا المشكل من خلال دراسة حالة مؤسسة جزائرية، وقد تم توصل الى النتائج الآتية:
- يساهم الأفراد في تحسين أداء المؤسسة، وذلك عن طريق تطبيق قراراتها وخططها ومن ثم بلوغ أهدافها. إلا أن اتخاذ القرارات يقتصر فقط على المسؤولين ولا يتم إشراك العاملين فيها.
  - تقوم المؤسسة بتقييم أداء عاملها بانتظام، الا أن العملية لا تشمل جميع المستويات التنظيمية. هذا ما يبرر فشل سياسة التحفيز المتبعة في المؤسسة المدروسة، وهذا راجع لفقدان نظام تقييم الأداء لأهم المقومات وهو الشمولية.
  - المؤسسة تمتلك منتجات تنفرد بالسوق الوطني مما أدى الى زيادة أرباحها، وذلك ناتج لقدرتها على تجديد وتطوير منتجاتها باستمرار، وذلك راجع لامتلاكها لكفاءات وخبرات أكسبها ميزة تنافسية.
  - المؤسسة لا تقوم بحساب معدل دوران العمل بالرغم من تعرضها لفقدان عدد من العمال وخاصة من ذوي الكفاءات والخبرات.
  - من أبرز الأسباب التي تجعل العمال في المؤسسة المدروسة يرغبون في ترك العمل تتمثل في: ضغوط العمل، الضمانات الوظيفية، منصب العمل، الرضا الوظيفي، الأجر. كما بينت الدراسة أن أغلب الراغبين في ترك العمل هم من الفئة الأصغر سنا.
  - المؤسسة تأثرت سلبا نتيجة لتعرض للظاهرة، من خلال تحملها لتكاليف من خلال التعويضات المباشرة للعمال وتكاليف وقف الانتاج مما أثر على ربحيتها، كما تجنبت في بعض الحالات تكاليف الحصول على الأفراد وقامت بالإحلال من مصادرها الداخلية.
  - المؤسسة استطاعت التأثير على الظاهرة وذلك من خلال تطوير نظم إدارة الموارد البشرية من تخطيط واستقطاب وتقييم للأداء وصيانة وتحفيز...بالإضافة الى إجراء لمقابلة الخروج، لكن هذه الأخيرة اقتصرت على فئة دون غيرها مما أدى الى فشل المؤسسة في اقناع الراغبين في ترك العمل من أجل البقاء.



5- محمد المطيري الحميدي، أثر دوران العاملين على الأداء المالي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2012.

هدفت هذه الدراسة الى تعرف على أثر دوران العاملين على الأداء المالي في القطاع المصرف الإسلامي الكويتية، أما عينة الدراسة فتكونت من جميع الإداريين والمحاسبين في هذه المصارف، حيث تم أخذ عينة مؤلفة من 100 موظف بواقع 25 استبانة لكل مصرف، كما تم الاعتماد على البيانات المالية للبنوك محل الدراسة، حيث تم الحصول على معدل دوران العاملين في هذه المصارف من خلال سجلاتها خلال الفترة (2006-2010)، وقد تم التوصل إلى النتائج الآتية:

- يوجد تأثير لدوران العاملين على الأداء المالي في قطاع المصارف الإسلامية الكويتية، وفسرت هذه النتيجة على أن زيادة دوران العاملين يؤدي إلى نقص كفاءة العاملين في المصارف، والذي ينعكس بدوره على أدائها وعلى جودة الخدمة المقدمة فيها.

- لا يوجد تأثير لكل من حجم المصرف (مقاسا بعدد العاملين) وخبرته على أهمية الأثر الذي يلعبه دوران العاملين في التأثير على الأداء المالي للمصارف الإسلامية.

6- مهدي نوادي، تأثير التكاليف المستترة على نظام المعلومات المحاسبي، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2009-2010.

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية التكاليف الخفية في تحسين نظام المعلومات بصفة عامة ونظام المعلومات المحاسبي على وجه الخصوص في ترشيد عملية اتخاذ القرار في المؤسسة، تحقيق الأهداف الاقتصادية (تحسين المردودية الاقتصادية، المالية، القيمة المضافة... إلخ)، والاجتماعية (الرضا الوظيفي، تحفيز الأفراد... إلخ)، وذلك عن طريق تتبع وتحليل الاختلالات التي تفقد المؤسسة الكثير من طاقتها، إشراك كل أفراد المؤسسة في عمليات التشخيص وإعداد الاستراتيجية وتنفيذها، وهذا مقارنة مع الطرق المحاسبية التقليدية التي تعاني من جوانب قصور عديدة.

وقد توصل البحث إلى أن المؤسسة محل الدراسة، وهي من أهم المؤسسات العمومية على المستوى الوطني، لا تولي أي اهتمام لمسألة التكاليف الخفية التي تم محاولة قياسها، ووجد أن التكاليف الخفية تمثل نسبة معتبرة من مجمل التكاليف مما يؤثر سلبا على كفاءة نظام المعلومات ومن ثمة على مردودية المؤسسة.

## خطة الدراسة

بهدف إتمام هذه الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة ارتأينا تقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول كما يلي:

بدءا بالفصل الأول الذي سيكون إطارا عاما للتحليل الاجتماعي-الاقتصادي وأداء المؤسسة والذي يتضمن في طياته ثلاث مباحث. الأول يتطرق لمفاهيم أساسية حول أداء المؤسسة من خلال التعرف على ماهية الأداء، معايير تصنيفه، طرق تقييمه، وأخيرا العوامل المؤثرة عليه. أما المبحث الثاني يتحدث عن المقاربة النظرية الاجتماعية-الاقتصادية متضمنا لمفاهيم عامة حول النظرية وكذا مساهمتها، وأخيرا خسائر التشغيل، أما المبحث الثالث سيعالج خسائر التشغيل وذلك بتطرق لعناصره والمتمثلة في: ظروف العمل، تنظيم العمل، الاتصال والتكوين، إدارة الوقت.

أما الفصل الثاني فيتناول التكاليف الخفية في المؤسسة حيث يستهل في مبحثه الأول بإطار نظري للتكاليف الخفية وذلك بتعرض إلى مفهومها، تصنيفاتها، مكوناتها ومؤشراتها، أما المبحث الثاني فسيستطرق إلى تقييم التكاليف الخفية وذلك بتعرض إلى الفرضيات الأساسية لحساب التكاليف الخفية وبعده التعرف على نموذج التقييم سوف (SOF)، وأخيرا أهداف وخصائص هذه الطريقة، أما أخيرا فسيستطرق إلى التكاليف الخفية الناجمة عن المؤشرات الخمس وهي: التغيب، حوادث العمل، دوران العاملين، النقص في الجودة والانتاجية.

وأخيرا الفصل الثالث المعنون التكاليف الخفية وأداء المؤسسة سيتضمن محتواه دراسة ميدانية على مجموعة من المؤسسات الجزائرية، عن طريق استبانة معدة لهذا الغرض والوصول إلى النتائج بعد إدخالها وتحليلها باستعمال البرنامج الإحصائي SPSS.

الفصل الأول:

النظرية الاجتماعية-الاقتصادية

وأداء المؤسسة

## الفصل الأول: النظرية الاجتماعية-الاقتصادية وأداء المؤسسة

تعتبر الموارد البشرية الثروة الأساسية في أي مؤسسة سواء كانت إنتاجية أو خدمية، لذا تعمل مختلف المؤسسات على الاستفادة من مواردها البشرية بأقصى درجة ممكنة من خلال العمل على تطويرها مما ينعكس على جودة أداء الأفراد نحو الأفضل بحيث يحقق أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة.

ومن هذا المنطق عمل الباحث هنري سافال (Henri SAVALL) منذ سنة 1973 على بناء نظرية قائمة أساسا على التحليل الاجتماعي-الاقتصادي لظروف الحياة المهنية، وذلك بإشراك كل من الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي من أجل تطوير المجهودات البشرية إلى أقصى حدّ ممكن باعتبارها موردا استراتيجيا مهما وفعالا، ومنه سيتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث.

حيث يخصص المبحث الأول لدراسة أداء المؤسسة عن طريق التعرض إلى المفاهيم التي أحيطت بالأداء وكذا أهم المعايير التي اعتمدت في تصنيفه، ثم محاولة التعرف على كيفية تقييم الأداء مع إلقاء نظرة على أهم النماذج لتقييمه، وبعد ذلك التعرف على أهم الصعوبات التي تحيط بهذه العملية، وأخيرا يتم عرض أهم العوامل المؤثرة على أداء المؤسسة.

ثم يدرس المبحث الثاني المقاربة النظرية للتحليل الاجتماعي-الاقتصادي، وذلك من خلال التطرق إلى أهم المفاهيم، مصدر النظرية، الفرضيات الأساسية، ومساهماتها، ثم التعرف على خسائر التشغيل من خلال أهم المفاهيم، وأخيرا تفسير هذه الخسائر وفقا للنظرية الاجتماعية-الاقتصادية.

أما المبحث الثالث فيتطرق إلى مصدر خسائر التشغيل من خلال التعرف على عناصر ظروف الحياة المهنية والمتمثلة حسب هنري سافال في: ظروف العمل، تنظيم العمل، الاتصال، إدارة الوقت وأخيرا التكوين، وذلك من خلال التعرف على أهم المفاهيم وكذا تأثير هذه العناصر على خسائر التشغيل.

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول أداء المؤسسة

مفهوم الأداء مفهوم واسع وشامل وهام لأي مؤسسة، وعلى الرغم من كثرة الدراسات التي تناولته وكذا كيفية تقييمه لم يتم التوصل إلى حد الآن إلى مفهوم محدد له، حيث يرى البعض أنّ السبب يعود إلى اختلاف المعايير والمقاييس المستخدمة في دراستهم للأداء وكذلك المعايير المستخدمة في قياسه، مع القول أنّ هذا الاختلاف يعود لتنوع أهداف واتجاهات الباحثين في دراستهم للأداء ومنه تنوعت كذلك معايير تصنيفه. وعليه سيتضمن هذا المبحث العناصر الآتية:

- ماهية الأداء ومعايير تصنيفه؛
- تقييم الأداء المؤسسي؛
- العوامل المؤثرة على أداء المؤسسة.

## المطلب الأول: ماهية الأداء ومعايير تصنيفه

لا يعتبر مصطلح الأداء حديث العهد بل توجد عدّة دراسات وأبحاث تهدف إلى تدقيق مفهومه إلى حدّ الآن، إلّا أنه لا يوجد اتفاق عام حول إيجاد تعريف موحد له. إضافة إلى الاختلاف في المصطلحات المستخدمة للدلالة على الأداء مثل الكفاءة والفعالية، لذا سيتم تناول فيما يلي تحديد مفهوم الأداء وكذا تصنيفاته.

## 1- مفهوم الأداء

تعود أسباب تنوع واختلاف التعاريف التي أعطيت لمفهوم الأداء في كونه مفهوم واسع الاستعمال، متطور ومتعدد المكونات. ولقد تمثلت وجهات النظر المتعلقة بمفهوم الأداء وبإيجاز كما يلي:

- عُرّف الأداء لغويا بأنه: "إنجاز عمل ما"<sup>1</sup>، ومن خلال هذا التعريف لخص الكثير من الباحثين مفهوم الأداء في الأداء البشري أي إهمال لبقية الموارد. في حين وجد أن تحقيق المؤسسات لأهدافها ينجم عن تفاعل كل مواردها، ومن ثم فإن أداء المؤسسات يعبر عن مدى بلوغها لأهدافها مع الاقتصاد في استخدام كل مواردها، أي أنه كمتغير تابع لعاملين هما الكفاءة والفعالية.<sup>2</sup> فالفعالية تعني مدى تحقق الأهداف المحددة من طرف المؤسسة (مقارنة النتائج بالأهداف المسطرة)، أما الفاعلية أو الكفاءة فتعني تحقيق تلك الأهداف بأقل استخدام ممكن من الموارد (نتائج - موارد مستخدمة).<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Abdellatif KHEMAKHEM, *la dynamique du contrôle de gestion*, Dunod, Paris, 1976, p: 310.

<sup>2</sup> إلهام يحيوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة الباحث، العدد 05، ورقة، 2007، ص: 46.

<sup>3</sup> Michel MARCHESNAY, *La stratégie*, OPU, Alger, 1988, p: 27.

- كما تم حصر الأداء من قبل بعض الباحثين في بعد واحد ألا وهو الكفاءة فقط، أي الاستخدام الأمثل للموارد. أما بعض منهم ركزوا في تعريفهم للأداء على الفعالية لوحدها، فلقد أُعتبر بأنه مدى تحقيق أهداف المؤسسات. وهذا ما أكده الباحثين خالد محمد بن حمدان ووائل محمد صبحي إدريس بتعريفهم للأداء بأنه: "النتائج المرغوبة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها".<sup>1</sup>

- ورغم أن التعريف السابق ينظر إلى الأداء على أنه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المؤسسة الأهداف والنتائج المخططة بكفاءة وفعالية،<sup>2</sup> إلا أن هذه النتائج يمكن أن لا تحقق كلياً، لذا هناك من يرى بأن الأداء: "هو فعل يعبر عن مجموعة من المراحل والعمليات وليس النتيجة التي تظهر في وقت من الزمن".<sup>3</sup>

- ومنه من قام بتعريف الأداء وفق معايير الأساسية، وهي: الجودة، الوقت والتكلفة، وهناك من يضيف: المرونة، سرعة رد الفعل، الإبداع...إلخ. ومن بينهم الباحث جون إيف (Jean YVES) الذي تختلف نظريته في تعريف الأداء عن الباحثين السابقين، إذ يُقرن الأداء بمجموعة من المقاييس والمعايير المحددة سلفاً لا بالأهداف التي تضعها المؤسسة، ويكون الحكم على الأداء بالجيد أو بالرديء حسب قدرة المؤسسة على تطبيقها<sup>4</sup>، ويظهر الباحث ضرورة توفر عنصر الشمولية في تبني المقاييس إذ أنها يجب أن لا تمس البيئة الداخلية فقط بل يجب أن تتعداه إلى البيئة الخارجية للمؤسسة.

- ويلخص فليب لورينو (Philippe LORINO) مفهوم الأداء في البعدين الآتيين:<sup>5</sup>

- الأداء هو كل فقط ما يساهم في تحسين الثنائية: القيمة/تكلفة.
- الاداء هو كل فقط ما يساهم في تحقيق وبلوغ الأهداف الاستراتيجية ذات المدى المتوسط والطويل.

<sup>1</sup> خالد محمد بن حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 383.

<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر: الأصول والمهارات، جامعة بنها، مصر، 2002، ص: 415.

<sup>3</sup> سليمان بلعور، إعادة الهندسة مدخلا للأداء المتميز، ورقة بحثية من المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية المنعقد بكلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، يومي 08-09 مارس 2005، ص: 471.

<sup>4</sup> Jean Yves SAULQUIN, *gestion des ressources humaines et performance de services*, Revue de gestion des ressources humaines, n° 36, Edition Eska, paris, juin 2000, p: 20.

<sup>5</sup> Philippe LORINO, *méthodes et pratiques de la performance*, édition d'organisation, paris, 1998, p.p:18-20.

وتتمثل القيمة في حكم السوق الذي يتجسد من خلال: أسعار البيع، الكميات المباعة، حصة السوق، الأرباح، صورة العلامة وسمعتها، أما التكلفة فهي المواد المستهلكة لإنتاج المنتجات والخدمات، في حين الأهداف الاستراتيجية هي الرهانات التي اختارت المؤسسة العمل لبلوغها.

ومن خلال هذه التعاريف تظهر لنا بعض خصائص مفهوم الأداء، وهي أنّ الأداء:

- ذو مفهوم واسع يختلف مدلوله باختلاف الذين يستخدمونه.

- مفهوم ديناميكي تتطور مكوناته عبر الزمن.

- مفهوم شمولي يشتمل على ثلاثة أبعاد هي:<sup>1</sup>

▪ أداء الأفراد في إطار الوحدات التنظيمية.

▪ أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة.

▪ أداء المؤسسة في إطار بيئتها الداخلية والخارجية.

- يتحدد بمجموعة عوامل منها ما يكمل بعضها البعض، ومنها ما يكون متناقض.

ومنه فإنّ المؤسسة الناجحة هي التي تقوم بتوجيه استخدام الموارد المتاحة في الاتجاه الصحيح الذي يضمن تحقيق الأهداف المنشودة منها في بيئتها الداخلية والخارجية، وعليه فإن الأداء في أي مؤسسة يرتبط بكل من الفعالية والكفاءة كما سبق الذكر، فلا يمكن تحقيق الأداء المرغوب فيه دون وجود كفاءة أي استخدام رشيد للموارد دون تبذير وبأدنى تكلفة ممكنة، وفعالية تمكن من بلوغ الأهداف، ومنه يمكن القول أن كلا من الكفاءة والفعالية يشكلان قطبي معادلة الأداء.

ويرتبط الأداء بالفعالية في المجالات الآتية:<sup>2</sup>

- شروط العمل والمتمثلة في الظروف الفيزيائية (ظروف العمل) وعلاقات العمل.

- تنظيم العمل والذي يرتبط بتوزيع الوظائف الأساسية داخل المؤسسة وتقسيم المهام بين مختلف الأقسام.

- الاتصال والذي يعبر عن الترابط العملي والوظيفي بين الأفراد للقيام بنشاطاتهم وتبادل المعلومات.

- تسيير الوقت وتعني كيفية تنظيم وقت العمل الفردي والجماعي بين مختلف الوظائف والمهام.

- التكوين المندمج الذي ينسجم مع متطلبات الوظائف، والمهام التي يقوم بها الأفراد.

<sup>1</sup> عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية: واقع لقاء الخبراء حول الأجهزة الحكومية بالقاهرة ديسمبر 1999، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2000، ص: 9.

<sup>2</sup> عبد الوهاب سويسي، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والمقاس باستعمال لوحة القيادة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة دكتوراه دولة في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2004، ص: 34.

- التطبيق الاستراتيجي والذي يمثل كل السبل والتقنيات التي تسمح في ترجمة الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة في شكل عملية حقيقية تسمح بتحقيقها. وسيتم التعرض إلى هذه العناصر بالتفصيل لاحقاً. أما الارتباط بين الأداء والكفاءة فيظهر من زاوية النتائج السريعة لفترة محددة (إنتاجية، مردودية) وتكوين طاقة مستقبلية من خلال تحسين ظروف العمل وإدماج التكوين كعامل محفز. هذه النقطة تظهر لنا العلاقة بين الكفاءة والفعالية، وعلى هذا الأساس يُعرّف الأداء على أنه: الفعالية الاجتماعية-الاقتصادية.<sup>1</sup>

## 2- تصنيف الأداء

هناك عدّة أنواع للأداء تم تصنيفها حسب المعايير الآتية:<sup>2</sup>

### 2-1- معيار الشمولية

وفق هذا المعيار يمكن تصنيف الأداء إلى:

#### 2-1-1- الأداء الكلي

والمتمثل في كيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة، والذي يتمثل من خلال الإنجازات التي ساهمت فيها جميع الوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة على تحقيقها.

#### 2-1-2- الأداء الجزئي

وهو الأداء المحقق على مستوى كل وظيفة وكل نظام فرعي داخل المؤسسة، والذي ينقسم بدوره إلى عدّة أنواع حسب المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة.

#### 2-2- معيار الطبيعة

ويصنف الأداء وفق هذا المعيار إلى:

#### 2-2-1- الأداء الاقتصادي

يقترن بوجود أهداف اقتصادية تسعى المؤسسة لبلوغها والمتجسدة في الفوائد التي تحققها جراء تعظيم نتيجتها مع تخفيض مستوى مواردها.

<sup>1</sup> عبد الوهاب سويبي، مرجع سبق ذكره، ص: 34.

<sup>2</sup> عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001، ص-ص: 89-90.



**2-2-2- الأداء الاجتماعي**

وهو مرتبط بالأداء الاقتصادي الذي يرافقه التزام اجتماعي داخلي وخارجي نتيجة ممارسة المؤسسة لنشاطها، وهذا الأداء له أهمية كبيرة في التأثير على صورة المؤسسة في المحيط الذي تنشط فيه.

**2-2-3- الأداء التقني**

وهو يمثل قدرة التجهيزات التقنية على القيام بمهمتها على أحسن حال، سواء تعلق الأمر بدقة المعلومات، توفيرها في الوقت المناسب، كمية المواد اللازمة، جودة المنتج... إلخ، لذا تسعى المؤسسات دائما لاستخدام تجهيزات حديثة مواكبة للتطور التكنولوجي، تكييف برامج تكوين الأفراد، تشجيع البحوث العلمية والسهر على الاهتمام بقسم الصيانة.

**2-2-4- الأداء السياسي**

وهو يعبر عن محاولات المؤسسة للتأثير على النظام السياسي الذي تتواجد فيه وفقا للتنظيمات والتشريعات المفروضة عليها لاستصدار امتياز لصالحها يدعم تحقيق أهدافها.

**2-3- معيار الأجل**

ويصنف الأداء وفق هذا المعيار إلى:

**2-3-1- الأداء طويل الأجل**

وهو الأداء الذي يشمل فترة تتعدى خمس سنوات.

**2-3-2- الأداء متوسط الأجل**

وهو الأداء الذي يغطي الفترة المحصورة بين سنة وخمس سنوات.

**2-3-3- الأداء قصير الأجل**

وهو الأداء الذي يشمل فترة لا تتعدى السنة.

**2-4- معيار المصدر**

ويمكن تقسيم الأداء وفقه هذا المعيار إلى:<sup>1</sup>

**2-4-1- الأداء الظاهري (الخارجي)**

ويُقصد به أداء جميع العوامل المحيطة والمؤثرة بشكل أو بآخر على الأداء الداخلي للمؤسسة سواء بالسلب أو بالإيجاب، كالأداء الناتج من استغلال الفرص التي توفرها البيئة الخارجية للمؤسسة، والذي ليس لها دور في خلقه، كانفتاح أسواق جديدة، براءة اختراع يتم استثمارها، أزمات تعاني منها

<sup>1</sup> عبد الحليم مزغيش، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2011-2012، ص: 22.

مؤسسات منافسة، ظهور قوانين حكومية مدعمة...إلخ، إلا أن على المؤسسة التمتع بالقدر الكافي على اكتشاف هذه الفرص واستغلالها، كما عليها كذلك تفادي التهديدات المحيطة بها.

#### 2-4-2- الأداة الذاتية

وهو يرتبط أساسا بجميع أدوات الوظائف الموجودة داخل المؤسسة كالإنتاج، التمويل، التموين...إلخ، وبالتالي فإن الأداء الداخلي هو نتيجة تفاعل مختلف أدوات الأنظمة الفرعية الأتية:

#### 2-4-2-1- الأداة المالي

وهو الأداء الذي يصف بمدى فعالية وكفاءة المؤسسة في تعبئة الموارد المالية وتوظيفها، وتعتبر نسب التحليل المالي، ومؤشرات التوازنات المالية من أبرز مؤشرات.

#### 2-4-2-2- الأداة التجاري

وهو الأداء الذي يصف فعالية وكفاءة الوظيفة التجارية أو التسويقية في تحقيق أهداف المبيعات ورضا الزبائن ويعتبر رقم الأعمال، حصة السوقية، المردودية، عدد الزبائن، معدل شراء منتجات وخدمات المؤسسة من أبرز مؤشرات الأداء التجاري للمؤسسة.

#### 2-4-2-3- الأداة الإنتاجي

ويتمثل في قدرة المؤسسة على استخدام واستغلال تجهيزات الإنتاج في العملية الإنتاجية وكذلك صيانتها، وتعتبر كمية الإنتاج ونسبة استخدام الطاقة الإنتاجية من أبرز مؤشرات.

#### 2-4-2-4- الأداة التمويني

ويتمثل في فعالية وكفاءة وظائف الشراء، النقل، التخزين لتزويد المؤسسة بالمواد الأولية، المعدات والتجهيزات الإنتاجية بالنوعية والكمية المناسبة وفي الوقت المناسب، ويعتبر معدل تلف المخزون وزمن وصول الطلبية من أبرز مؤشرات.

#### 2-4-2-5- الأداة البشري

ويتمثل في أداء العاملين بالمؤسسة مهما كان موقعهم ومستواهم الوظيفي وهو من أهم مصادر الأداء، حيث يحدد بدرجة رئيسية مستويات الأداء السابقة، فلا يمكننا أن نتصور أي أداء دون أفراد.

## المطلب الثاني: تقييم الأداء المؤسسي

كما سبق الذكر فإن أداء المؤسسة مُحصلة لكل من أداء الأفراد وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى التأثيرات البيئية عليها، ونظرا إلى وجود عوامل خارجية كبيرة تخرج عن نطاق إدارة المؤسسة تتعكس بالضرورة على أدائها، كان لابد من الاهتمام بقياس أداء المؤسسة الذي يبنى أساسا على قياس أداء الفرد والإدارة في ضوء التأثيرات الداخلية والخارجية معا. ومنه سيتم في هذا المطلب التعرف على كل من مفهوم تقييم الأداء وكذا أهم النماذج المستعملة في قياسه وأخيرا الصعوبات التي تعرفها هذه العملية.

## 1- مفهوم تقييم الأداء

تعني عبارة «Gérer c'est mesurer» أنه لا يوجد لأي صورة أو أي شكل إداري يكون بعيدا عن عملية القياس، والبحث في أبعادها والتفكير في معناها يدل على ضرورة قياس أي عنصر يراد التحكم فيه أو تحسينه أو إدارته، ونستطيع أن نفهم من مضمونها أنه لا يمكن الحديث أبداً عن تحسين الأداء دون معرفة كيفية قياسه.<sup>1</sup>

أما عملية تقييم الأداء نعني بها قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تتكون لنا صورة حية لما حدث ولما يحدث فعلا، ومدى النجاح في تحقيق هذه الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء. وبذلك يمكن تعريف تقييم الأداء بأنه العملية التي تستهدف الوقوف على مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها المرسومة في الخطة سواء كانت أهداف ربحية أو تتمثل في زيادة في الإنتاجية، وبالتالي قياس النتائج المحققة بالنتائج المستهدفة والوقوف على العوامل المؤثرة وتحديد المسؤول عنها.<sup>2</sup>

وبالتالي فإن تقييم أداء المؤسسة يعكس جانبين أساسيين هما:

- قياس مدى تحقيق الأهداف، وهو ما يعرف بتقييم فعالية الأداء.
- قياس كفاءة استخدام المواد المتاحة ومدى ملائمة الأساليب التي أُتُبعت لتحقيق الأهداف، وهذا ما يعرف بتقييم كفاءة الأداء.

<sup>1</sup> عبد الحليم مزغيش، مرجع سبق ذكره، ص: 30.

<sup>2</sup> فيصل شياد، محمد قرارش، تحليل مستويات أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والانماج في الاقتصاد العالمي، الملتقى الدولي حول أداء وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين السياقين الوطني والدولي بالمدرسة العليا للتجارة يومي 03 و 04 مارس 2014، الجزائر، 2014، ص: 08.

وعليه يمكن تعريف تقييم الأداء على أنه قياس مدى قدرة وكفاءة المؤسسة على إدارة نشاطها في مختلف جوانبه الإدارية، الإنتاجية، التقنية، التسويقية... إلخ، ومدى مهارتها في تحويل المدخلات إلى مخرجات بالنوعية والكمية والجودة المطلوبة، ومدى قدرتها على تطوير كفاءتها وتحسين نجاحها.

## 2- نماذج تقييم الأداء

بناء على تعدد التعاريف ووجهات النظر فإنه لا يوجد تنظيم أمثل يتناسب مع جميع المؤسسات والظروف، بل لكل نوع من التنظيم نتائج فعالة وفقا لمعطيات معينة (طبيعة النشاط، نوعية البيئة، ومستوى الكفاءات التي تتوفر عليها... إلخ)، لذا لا يمكن تقييم أداء المؤسسة على أساس معيار واحد فقط. ولهذا ظهرت مجموعة من المداخل لدراسة الموضوع، حيث تتباين بتوجهاتها وتركيزها ودرجة تعقيدها ومدى ملائمتها لاختلاف أنواع المؤسسات، ويمكن تصنيف هذه المداخل إلى مجموعتين:

### 2-1- النماذج التقليدية لتقييم أداء المؤسسة

ركزت هذه المداخل على مدى قدرة المؤسسة على الحصول على مختلف المدخلات والتمثلة في الموارد الضرورية للعملية الإنتاجية، القيام بعملية المعالجة من خلال ايجاد التفاعل المثالي بين هذه المدخلات، وأخيرا مدى تحقيق هذه المخرجات لأهدافها المسطرة.

#### 2-1-1- مدخل الموارد

يركز هذا المدخل على عنصر المدخلات ومدى قدرة المؤسسة على الحصول عليها وقدرتها على إدامة العمليات اليومية، ويمكن النظر للأداء من هذه الزاوية بأنه القدرة المطلقة أو النسبية على استغلال البيئة التي تعمل فيها المؤسسة والحصول على ما تحتاج إليه من مختلف مستلزمات العملية الإنتاجية.<sup>1</sup>

#### 2-1-2- مدخل العمليات الداخلية

يفاس الأداء وفقا لهذا المدخل بالكفاءة والحالة الداخلية للمؤسسة والتي تتمثل بعدة أوجه منها:<sup>2</sup>

- قناعة ورضا العاملين.
- ارتفاع دافعية العمال ودرجة الولاء للمؤسسة.
- شيوع روح الفريق والعمل الجماعي بين أعضاء المؤسسة.
- وجود مناخ تنظيمي ملائم.

<sup>1</sup> علي عبد الهادي مسلم، تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص: 171.

<sup>2</sup> أكرم محسن الياسري، فاضل عباس العامري، القوة التنظيمية وإدارة المعرفة وتأثيرها في فاعلية المنظمة، المجلة العربية للإدارة، المجلد 27، العدد 01، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2007، ص: 124.

- تعاون أنشطة الأقسام لتحقيق إنتاجية عالية.
- تسلسل وانسياب العمليات الداخلية دون عوائق تذكر.
- بناء شبكة اتصال تعمل في جميع الاتجاهات بين مختلف الأطراف التي تتشكل منها المؤسسة.

### 2-1-3- مدخل الأهداف

يهتم هذا المدخل أساساً بجانب المخرجات لتقييم أداء المؤسسة، إذ أنه يركز على التعرف على الأهداف التنظيمية المعلنة للمؤسسة ثم يقيس مدى قدرتها على تحقيق المستوى المنتظر منها. وهو يقوم على مبادئ شرعية ووضوح الأهداف مع إمكانية تحقيق وقياس هذه الأهداف.

### 2-2- النماذج الحديثة لتقييم أداء المؤسسة

نتيجة للقصور الذي ميّز المداخل التقليدية وتركيزها على النظرة الجزئية المتمثلة في الأهداف أو العمليات أو الموارد، اتجهت الدراسات الحديثة من خلال المداخل التي اعتمدها على دمج العديد من المؤشرات في إطار متكامل لقياس الأداء يسمح بتحقيق تكامل إيجابي بين متغيرات أداء المؤسسة. ومن بين هذه النماذج نجد:

### 2-2-1- مدخل النظم

يرى هذا المدخل بأن تقييم أداء المؤسسة يجب أن يبنى على أساس قدرتها على الحصول على المدخلات وتحويلها إلى مخرجات، ثم القيام بتوزيعها إلى جانب مقدرتها على حفظ التوازن والاستقرار.<sup>1</sup>

### 2-2-2- مدخل أصحاب المصالح

يعرف هذا المدخل باسم مدخل العناصر الاستراتيجية، وهو يرى أنه مادامت المؤسسة نظام مفتوح، فهي تؤثر وتتأثر بمحيطها الخارجي، وبالتالي يتشابه هذا المدخل مع مدخل النظم فيما يخص التفاعل البيئي ولكنه يختلف عنه في تركيزه على إرضاء الأجزاء البيئية الأساسية التي تؤثر استراتيجياً على استمرار المؤسسة، وهذه الأجزاء حسب التحليل الاستراتيجي الحديث تتمثل في: المستهلكون، الموردون، المساهمون، العمال، الجهات التشريعية، جمعيات حماية المستهلك، المدافعون عن البيئة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص: 44.

<sup>2</sup> خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص: 393.

## 2-2-3- مدخل القيم المتنافسة

يأخذ هذا المدخل في الحسبان المؤشرات المختلفة والمتنوعة التي قدمتها المداخل السابقة. ويعتمد هذا المدخل على بعدين أساسيين هما: توجهات المديرين ونوع الهيكل التنظيمي.

فقد توصل الباحثان كوين ورورباف (Quinn & Rohrbaugh) بعد دراسة أجريها على عدّة مؤسسات إلى التمييز بين نوعين من توجهات المديرين يتمثلان في:<sup>1</sup>

- التوجه الداخلي لإدارة المؤسسة والذي يهتم برضا العاملين ورفاهيتهم والعمل على زيادة كفاءتهم ومهارتهم في العمل.
- التوجه الخارجي لإدارة المؤسسة وذلك بدعم تعاملاتها مع البيئة الخارجية، والعمل على تنمية علاقات قوية بين أطراف التعامل الخارجي.

كما ميزا بين نوعين من الهياكل التنظيمية التي تعكس مختلف أنماط الإدارة وهي:<sup>2</sup>

- الهيكل الجامد الذي يعكس اهتمام الإدارة بإحكام الرقابة من أعلى إلى أسفل والالتزام بإجراءات ونظم العمل.
- الهيكل المرن الذي يعكس اهتمام الإدارة بعمليات التكيف والتغير من فترة إلى أخرى.

## 2-2-4- لوحة القياس

تسمح هذه اللوحة للمؤسسة بتحديد مجموعة من المؤشرات المالية والإدارية تمكنها من تحقيق الرقابة على العمليات التشغيلية ومقارنتها بالأهداف المحددة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية لها. وبهذا أصبحت تترجم لوحة القياس العامة إلى سلسلة متشابكة من لوحات القياس يتم تصميمها حسب المشروع الإداري الذي تقيس أداءه.<sup>3</sup>

## 2-2-5- نموذج لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية

قامت هذه اللجنة بوضع نموذج شامل لتقييم الأداء، وأوصت المؤسسات باختيار مؤشرات الأداء التي تتناسب مع ظروفها واحتياجاتها والاستراتيجية التي تتبعها.

<sup>1</sup> صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، 2006، قسنطينة، ص: 209.

<sup>2</sup> صالح بن نوار، مرجع سبق ذكره، ص: 210.

<sup>3</sup> بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين، ط 1، إتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص: 48.

## 2-2-6- القياس المقارن

يعتبر القياس المقارن واحد من أهم الأساليب الحديثة التي يمكن استخدامها لوضع مقاييس واقعية للأداء، بالإضافة إلى اكتساب أفكار جديدة ومجالات للتطبيق يمكن نقلها للمؤسسة تساعد على تعديل وتكميل وتحسين الأداء.

كما تعتبر على أنها عملية قياس منظمة ومستمرة من مقارنة أداء المؤسسة بأداء المؤسسات الرائدة في أي مكان في العالم بهدف الحصول على معلومات تساعد المؤسسة في اتخاذ ما تراه مناسباً من إجراءات لتحسين وتطوير أدائها.<sup>1</sup>

## 2-2-7- نموذج مدخل بطاقة الأداء المتوازن

قدم كل من روبرت كابلان ودفيد نورتون (R. Kaplan & D. Norton, 1992) بطاقة الأداء المتوازن، وذلك لتزويد المدراء بالأدوات المناسبة لقياس الأداء والرؤية المستقبلية لمؤسساتهم. حيث يرون أنها تمثل نظاماً شاملاً لقياس الأداء يتم بموجبه ترجمة استراتيجية تنظيم الأعمال إلى أهداف ثم إلى مقاييس وبعدها إلى قيم مستهدفة وخطوات إجرائية واضحة،<sup>2</sup> وتهدف هذه البطاقة إلى وصف بعض الجوانب التنظيمية التي يجب قياسها بشكل يحقق التوازن في ما بينها دون التركيز على جانب واحد فقط، وهي تتمثل نظاماً إدارياً إلى جانب كونها نظاماً قياسياً. وتمتلك هذه بطاقة نظرة مستقبلية للأمام تعتمد على المعلومات التاريخية والخبرات التشغيلية والتي من خلالها تخطط من وإلى المستقبل.<sup>3</sup>

## 3- صعوبات تقييم الأداء

إذا كانت عملية تقييم الأداء على المستوى النظري قد حضت بشيء من الاتفاق بين الباحثين والمنظرين، وتبدو حسب ما سبق سهلة نوعاً ما باعتبارها مرحلة من مراحل عملية الرقابة، يقوم المديرون من خلالها بقياس إنجازات المؤسسة بكفاءة وفعالية، ولكنها على المستوى التطبيقي طرحت ولازالت تطرح إشكاليات معقدة بالرغم من كثرة الدراسات والبحوث التي تهتم بالموضوع، وذلك لكون إنجازات المؤسسة هي نتائج تفاعل العديد من العوامل والظواهر غير المتجانسة فيما بينها من جهة وصعوبة تكميم الكثير منها من جهة أخرى، فقياس الرضا الوظيفي الذي يعتبر هدفاً فرعياً بالنسبة لوظيفة الأفراد يعتبر من

<sup>1</sup> توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء: مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي، مصر، 2002، ص: 234.

<sup>2</sup> Robert S.Kaplan, David P.Norton, **The balanced scorecard: measures that drives performance**, Harvard Business review, vol 70, Boston, M.A, jan/feb, 1992, p: 71.

<sup>3</sup> محمد الطعمنة، معايير قياس الأداء الحكومي وطرق استنباطها، مجلة الأساليب الحديثة في قياس الاداء الحكومي: بحوث وأوراق عمل الندوات التي عقدتها المنظمة خلال 2005، 2006، 2007، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2008، ص: 409.

الأمر المستعصية على الباحثين والممارسين على حد سواء، حتى ولو توصل الباحثون أو المقيمون له إلى حكم ما في وقت ما فهو يبقى مؤقتاً وظرفياً، وذلك لتغير سلوكيات الأفراد بسرعة.<sup>1</sup>

كما تتطلب عملية التقييم وجود معايير الأداء والمعايير هي المقاييس التي تتم على أساسها عملية التقييم بمقارنتها بالأداء الفعلي، فبدون وجود معايير الأداء ومحددة مسبقاً لا يمكن لهذه العملية أن تكون فعالة، وتحديد المعايير إن كان يتصف بالسهولة في الأنشطة الإنتاجية فإنه يتصف بالتعقيد في الأنشطة الإدارية.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على أداء المؤسسة

جعل تعدد العوامل المؤثرة في أداء المؤسسات مهمة تحديدها بدقة والاتفاق عليها من طرف الباحثين أمراً صعباً للغاية، خاصة إذا تعلق الأمر بتحديد مقدار التأثير وكثافته، حيث نتجت عن هذه التعقيدات عدّة تصنيفات للعوامل المؤثرة في الأداء، وسيتم اعتماد على التصنيف الذي أجمع عليه معظم الباحثين في تصنيفهم لهذه العوامل.

حيث صنفت حسبهم إلى عوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة والمتمثلة في متغيرات البيئة الخارجية للمؤسسة، وعوامل خاضعة لتحكم المؤسسة وتتمثل في العوامل التقنية والعوامل البشرية.<sup>3</sup>

### 1- العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة

يعتبر تحكم المؤسسة في عواملها الداخلية تحكم نسبي فقط، وهذا نظراً لترابط العوامل الداخلية فيما بينها، وتأثرها أيضاً ببعض عوامل ومتغيرات المحيط الخارجي.

وتتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسیر أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغييرات تسمح بزيادة أثارها الإيجابية أو التقليل من أثارها السلبية.<sup>4</sup> ومن أبرز هذه العوامل أو المتغيرات التي تخضع لسيطرة المؤسسة هي:

<sup>1</sup> عبد الملوك مزهودة، مرجع سبق ذكره، 2001، ص: 98.

<sup>2</sup> السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري- قسنطينة، دون سنة النشر، ص: 65.

<sup>3</sup> عبد الملوك مزهودة، مرجع سبق ذكره، 2001، ص-ص: 91-94.

<sup>4</sup> السعيد بريش، نعيمة يحيوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، الجزائر، 22-23 نوفمبر، 2011، ص: 298.



**1-1- العوامل التقنية**

وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة، وتضم على الخصوص ما يلي:<sup>1</sup>

- نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات.
- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.
- تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات.
- نوعية المنتج وشكله ومدى مناسبة التغليف له.
- التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها.
- التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة.
- نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج.
- مستويات الأسعار.
- الموقع الجغرافي للمؤسسة.

**1-2- الهيكل التنظيمي**

وهو الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات والأفراد، وعدد المجموعات الوظيفية، وكذا عدد المستويات الإدارية، وللمن يتبع كل شخص ومن هم الأشخاص الذين يتبعون له، وماهي سلطات ومسؤوليات كل منهم، وكيف يتم التنسيق بين وحداتهم أو أقسامهم.<sup>2</sup>

**1-3- الموارد البشرية**

هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة، وتضم على الخصوص:<sup>3</sup>

- هيكل القوى العاملة.
- نظام الاختيار والتعيين.
- التدريب والتأهيل والتنمية.

<sup>1</sup> عبد الملوك مزهودة، مرجع سبق ذكره، 2001، ص: 94.

<sup>2</sup> المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2009، ص: 15-16.

<sup>3</sup> نفس المرجع أعلاه، ص: 19.

- نظام الأجور والمكافآت.

- نظم تقييم الأداء.

وبصفة عامة يمكن القول أن أداء المؤسسة كتوافق بين كفاءتها وفعاليتها استخدام مواردها يتأثر بعوامل كثيرة جدا منها ما يمكن التحكم فيه ومنها ما يصعب أو يتعذر التحكم فيه، كما أن معيار الفصل بين العوامل السابقة الذكر يبقى بدوره صعب الضبط والتدقيق وهو ما جعل بعض العوامل يصعب إدراجها ضمن هذه المجموعات أو تلك كحجم المؤسسة، وعوامل أخرى يصعب التحكم فيها كتقافة المؤسسة.

## 2- العوامل غير الخاضعة إلى تحكم المؤسسة

تتمثل في مجموعة المتغيرات والقيود التي لا تستطيع المؤسسة التحكم فيها، فهي بذلك تنتمي إلى المحيط الخارجي الذي هو مصدر للفرص التي تحاول المؤسسة استغلالها، وكذلك مصدر للمخاطر التي تفرض على المؤسسة التأقلم للتخفيض من حدتها. فالمحيط الخارجي له تأثير كبير في الأداء، والتخفيف من تأثيره السلبي على الأداء يكون بالتأقلم بسرعة. ويمكن تقسيم هذه العوامل حسب معيار الطبيعة إلى عوامل اقتصادية، عوامل اجتماعية، عوامل تكنولوجية وعوامل سياسية قانونية، وفي حقيقة الأمر أن هذا التقسيم يساعد على التوضيح فقط لأن الفصل بين هذه العوامل يكون على درجة عالية من التعقيد.

### 2-1- العوامل الاقتصادية

يُعتبر للبيئة الاقتصادية تأثير كبير على أداء المؤسسة وذلك عن طريق الإطار العام لاقتصاد الدولة (اقتصاد حر أو موجه) وذلك إما بكبح نشاط المؤسسة أو تركها حرة، كذلك الاستقرار الاقتصادي له دور كبير في التأثير على أداء المؤسسة، أما من جانب الهيئات المالية ومدى وجودها، فهنا يكون التأثير على مستوى الهيكل المالي للمؤسسة، لأنّ البنوك والأسواق المالية تعد المصادر الرئيسية في عملية تمويل المؤسسات، وهذا ينعكس مباشرة على مردودية المؤسسة، وذلك يؤثر على أدائها.

### 2-2- العوامل الاجتماعية

يتأثر الأداء داخل المؤسسة بالعديد من العوامل الاجتماعية والثقافية، وهذا ناتج عن الارتباط الوثيق بين المؤسسة (الأفراد داخل المؤسسة سواء كانوا عمال، مسيرين، مدراء... إلخ) والمجتمع، ومن بين هذه العوامل نجد العادات والتقاليد الموروثة، العرف والدين، المستوى التعليمي، نسبة الأمية، النظر إلى

مدى تقدير الأفراد للتعليم ورغبتهم في الحصول عليه، التدريب وأنواع برامج التعليم الفني والمهني المتوفرة في المجتمع الذي تنشط فيه المؤسسة.<sup>1</sup>

### 2-3- العوامل التكنولوجية

تتمثل في التغيرات والتطورات التي تحدثها التكنولوجيا كإيجاد طرق جديدة لتحويل الموارد إلى سلع وخدمات، اختراع آلات جديدة من شأنها تخفيض تكاليف الإنتاج أو وقت الصناعة... إلخ. ويعتبر دور المسير اتجاه هذه العوامل هو اليقظة وتشجيع الإبداع والتجديد داخل المؤسسة.<sup>2</sup>

### 2-4- العوامل السياسية والقانونية

كما تتأثر أي مؤسسة بالبيئة السياسية والقانونية مثل طبيعة النظام السياسي في البلد الذي تتواجد به المؤسسة ومدى الاستقرار السياسي، مرونة القوانين والتشريعات. حيث يعتبر هذا العامل مهم جدا بالنسبة للمؤسسة، وذلك بسهولة أو صعوبة التعاملات بين المؤسسة ومحيطها كالتعامل مع مصلحة الضرائب، كما يتأثر أداء المؤسسة بالسياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة والعلاقات الدولية ونوعيتها.<sup>3</sup> ومنه فإن كل هذه العوامل يمكن أن تشكل فرصا تستفيد منها المؤسسة لتحسين أدائها الإجمالي أو مخاطر تفرض على المؤسسة التأقلم معها للتخفيف من حدتها.

من خلال ما تم عرضه حول العوامل المؤثرة في الأداء يمكن القول أن الأداء هو دالة للعديد من المتغيرات الكمية والنوعية، المتحكم في بعض منها وغير متحكم في البعض الآخر.

ومنه يمكن القول أن الأداء يعتبر بمثابة الوسيلة الأساسية لأية مؤسسة ترغب في بلوغ مرحلة التفوق والتميز، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، بعمل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة، أي الجمع بين الكفاءة والفعالية في التسيير والإنتاج. ولكي تتمكن المؤسسة من تطوير أدائها باستمرار ينبغي عليها الاعتماد على نظام كامل وشامل لا يتضمن فقط على البعد الاقتصادي، بل يجب أن يتعداه إلى البعد الاجتماعي، وهذه هي الفكرة التي جاء بها هنري سافال من خلال نظريته الاجتماعية-الاقتصادية، حيث يرى أن أداء العام للمؤسسة هو حصيصة ترابط وتفاعل أدائها الاقتصادي وأدائها الاجتماعي. وهذا ما سيتم تناوله لاحقا من خلال التطرق إلى الإطار العام للمقاربة النظرية للتحليل الاجتماعي-الاقتصادي.

<sup>1</sup> زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار النهضة العربية، مصر، 2001، ص: 15.

<sup>2</sup> Pierre BERGERON, *la gestion moderne: une vision globale et intégrée*, 4<sup>e</sup> éd, Gaétan Morin éditeur, Québec, 2004, p: 37.

<sup>3</sup> زهير ثابت، مرجع سبق ذكره، ص: 15.

## المبحث الثاني: المقاربة النظرية للتحليل الاجتماعي-الاقتصادي

أمام عدم قدرة الكثير من طرق التسيير على إظهار مصادر الموارد الكامنة في المؤسسة، أي عن اكتشاف الإمكانيات غير المستغلة فيها، فإن التسيير الاجتماعي-الاقتصادي يقترح نفسه كبديل يهدف إلى ربط الأداء الاقتصادي بالأداء الاجتماعي بما يعزز من المسؤولية الاجتماعية المستدامة للمؤسسة، وذلك عن طريق إيجاد تناغم أفضل بين مختلف الأطراف الداخلية للمؤسسة والخارجية عنها وعن طريق إيجاد تفاعل أكثر إيجابية بين تلك الأطراف وبين الهياكل في المؤسسة، وسيساهم بدوره في تحقيق المصلحة المشتركة لكل الأطراف. وسيتضمن هذا المبحث العناصر الآتية:

- مفاهيم عامة حول النظرية الاجتماعية-الاقتصادية؛

- خسائر التشغيل؛

- تفسير خسائر التشغيل وفقا للنظرية الاجتماعية-الاقتصادية.

## المطلب الأول: مفاهيم عامة حول النظرية الاجتماعية-الاقتصادية

تسعى الكثير من المؤسسات إلى البحث بشتى الطرق على الإمكانيات غير المستغلة فيها، حيث نجد النظرية الاجتماعية-الاقتصادية تقترح نفسها، بهدف ربط الأداء الاقتصادي بالأداء الاجتماعي بما يعزز المسؤولية المستدامة الاجتماعية للمؤسسة.

## 1- مصدر النظرية الاجتماعية-الاقتصادية

تأسست النظرية الاجتماعية-الاقتصادية<sup>1</sup> لظروف الحياة المهنية في عام 1973 من قبل هنري سافال (Henri SAVALL)<sup>2</sup> وتبلورت مع فريق عمل المعهد الاجتماعي-الاقتصادي للمؤسسات والتنظيمات (ISEOR)<sup>3</sup> منذ 1976.<sup>4</sup>

حيث قرر هنري سافال (H.SAVALL) الذهاب بهذه الطريقة لإيجاد نموذج جديد في مجال التطوير التنظيمي نتيجة لقناعته بأن استنزاد أفكار وأساليب من الخارج تسببت في نتائج سلبية وخيبة أمل

<sup>1</sup> والمعروف أيضا باسم المقاربة أو التحليل السوسيو-اقتصادي أو التكاليف-النتائج الخفية ومن أجل توحيد المصطلحات سيتم استخدام النظرية الاجتماعية-الاقتصادية.

<sup>2</sup> Henri SAVALL, **Enrichir le travail humain: l'évaluation économique**, Economica, Paris, 1989, p: 201.

<sup>3</sup> ISEOR: Institut de Socio-Economie des Entreprises et des Organisations.

هو مركز أبحاث تابع لجامعة جان مولان ليون 3. (انظر الموقع: [www.iseor.com](http://www.iseor.com))

<sup>4</sup> Henri SAVALL, Véronique ZARDET, Marc BONNET, **Approche socio-économique des conditions de vie et de sante au travail**, ISEOR, Lyon, p: 01, (<http://www.irsst.qc.ca/media/documents/pubirsst/7-5-Bonnet.pdf>).

كبيرة للمؤسسات الفرنسية، إذ أن الفعالية والربحية التي تم الحصول عليها كانت على حساب الجودة وهكذا ولدت النظرية الاجتماعية-الاقتصادية في إدارة المؤسسات.<sup>1</sup>

## 2- الفرضيات الأساسية للنظرية الاجتماعية-الاقتصادية

ترتكز النظرية الاجتماعية-الاقتصادية لظروف الحياة المهنية على فرضيتين أساسيتين هما:

- إمكانية التقليل من نقائص النماذج المحاسبية التقليدية باستعمال طريقة التكاليف الخفية.  
- اعتبار المورد البشري العامل الحاسم في التحسين المستمر لأداء المؤسسة والعنصر الوحيد الذي له القدرة على خلق القيمة المضافة، ولهذا يسعى دائما إلى تطوير طرق جديدة في التسيير، وهو ما يمكننا من القول أن هذا المورد يعتبر المحور الذي تدور حوله هذه النظرية. وكما يقول هنري سافال (H.SAVALL): " فإنه أصبح من المهم لمسييري المؤسسات معرفة كيف يمكن مصالحة الإنسان مع المؤسسة في علاقة رابح/رابح دائمة، وهذا حتى يتسنى المحافظة على طاقة متجددة باستمرار وبما يمكن من تحقيق أهداف المؤسسة".<sup>2</sup>

حيث يمكن تعريف النظرية الاجتماعية-الاقتصادية كمجموعة من اجراءات وأدوات ومناهج أو طرق تأخذ بعين الاعتبار الموارد البشرية على نفس أسس المعالجة بعقلانية ورشادة على غرار باقي عوامل الانتاج.<sup>3</sup> وتتعلق قيمة رأس المال البشري بقدرة المؤسسة على التحكم في الأبعاد الانسانية لنشاطها.<sup>4</sup>

فالنظرية الاجتماعية-الاقتصادية ترى أنه يمكن للمؤسسة خلق موارد إضافية من أجل تمويل ذاتي لجزء معقول، فعال وكفاء من مسؤولياتها الاجتماعية،<sup>5</sup> وهذا بفضل تحقيق تفاعل أفضل بين هياكل المؤسسة والسلوكات البشرية فيها، على اعتبار أن العامل يستطيع وبتوافر العوامل المساعدة أن يتطور بما يحقق مصلحته الذاتية ومصلحة مؤسسته في نفس الوقت. والمحافظة على وضع اقتصادي جيد للمؤسسات سيتحقق بصورة أفضل وبتكاليف أقل إذا تمكنت هذه المؤسسات من تطوير سياسة وقائية من

<sup>1</sup> منيرة بن أودينة، تقييم التكاليف الخفية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة 1، الجزائر، 2009-2010، ص: 8.

<sup>2</sup> Henri SAVALL, Véronique ZARDET, **Le nouveau contrôle de gestion: méthode des coûts performances cachés**, Ed comptables Malesherbes, Ed Eyrolles, Paris, 1992, p: 13.

<sup>3</sup> Bernard MARTORY, Daniel CROZET, **Gestion des ressources humaines: Pilotage social et performance**, Dunod, Paris, 2005, p: 174.

<sup>4</sup> Hubert LANDIER, Daniel LABBE, **Le management du risque social**, d'organisation, Paris, 2005, p: 06.

<sup>5</sup> Gérard CHARREAUX, Philippe DESBRIERES, **Gouvernance des entreprises, valeur partenariale contre valeur actionnariale**, in Finance Contrôle Stratégie, Volume 1, N° 2, juin 1998, p : 62.

الاختلالات التي تكلف المؤسسة باهظا، فحسب سافال وزاردي (H.savall و V.zardet) فإن الاختلالات تكلف المؤسسات مبلغا يتراوح بين 15.000 و 60.000 أورو للفرد الواحد سنويا.<sup>1</sup>

### 3- مساهمة النظرية الاجتماعية-الاقتصادية

تعتبر فعالية أي مؤسسة وفعاليتها على مدى قدرتها على تطوير طرق التسيير التقليدية فيها لتشمل البعدين الاجتماعي والاقتصادي. وهي ما تسعى إليه النظرية الاجتماعية-الاقتصادية الى تحقيقه عن طريق صياغة هذه المساهمة في ثلاث محاور وهي:<sup>2</sup>

#### 3-1- محور الإجراءات (l'axe processus)

وتعني الاقتناع بضرورة القيام بالتغيير عن طريق إدراك الاختلالات وتقييمها (مرحلة التشخيص)، ثم إعداد برنامج تحسين يشارك فيه الجميع، ثم تنفيذ هذا البرنامج بطريقة مخططة، مع ما يتطلبه من طرق تنظيم جديدة أو معدلة، تتسوق بين الأفراد والأقسام، مراجعة وتقييم.

#### 3-2- محور الأدوات (l'axe des outils)

تعمل طريقة التسيير الاجتماعية-الاقتصادية إلى مساعدة الإدارة والإطارات على حد سواء على تطوير مهامهم التسييرية وبما يشكل دعما لمهامهم وتخصصاتهم التقنية، وذلك بتوفير ست أدوات هي:<sup>3</sup>

#### 3-2-1- مخطط العمليات ذات الأولوية (plan d'actions prioritaires)

هو عبارة عن جرد بالعمليات والمهام ذات الأولوية الواجب تنفيذها خلال الفترة المقبلة (سداسي عادة) حتى تتمكن المؤسسة من الوصول إلى أهدافها المسطرة، وهذا طبعا بعد إجراء تحكيم بين الأولويات والجدوى، فهو مخطط يربط العمليات الجارية باستراتيجية المؤسسة، وجعل هذه الأخيرة مفهومة من قبل الأفراد والمجموعات ومجسدة في خطط واقعية على مستوى المؤسسة.

<sup>1</sup> Henri SAVALL, Véronique ZARDET, **Mesure et pilotage de la responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise-Résultats de recherches longitudinales**, Revista del Instituto Internacional de Costos, enero, juin 2009, p: 21.

<sup>2</sup> Henri SAVALL, Véronique ZARDET, **Maîtriser les coûts et les performances cachés**, 3ème édition, Economica, Paris, 1995, p-p: 224- 226.

<sup>3</sup> Henri SAVALL, **Contribution du management socio-économique dans la réorganisation des services hospitaliers**, recherche en soins infirmiers, n°46, paris, septembre, 1995, p: 24.

**3-2-2- جدول المؤهلات (grille de compétences)**

وهو وثيقة تسمح بحصر مؤهلات كل عامل في المؤسسة، الأمر الذي يسمح بإعداد برامج تكوين متكاملة ومتكيفة مع الاحتياجات الحالية أو المستقبلية لكل فرد ولكل فريق عمل من جهة، وبتقليل تكلفة تسوية اختلافات اليد العاملة من ناحية أخرى عن طريق تنويع الاختصاصات أو المهارات.

**3-2-3- عقد النشاط المتفاوض عليه دوريا (les contrat d'activité périodiquement négociables)**

باعتبار أن هذه الأداة تعد من أدوات التسيير الاستراتيجي في المؤسسة، ويعرف بأنه عقد يتم بالتفاوض بين أي فرد في المؤسسة ورئيسه المباشر، وفيه يتم تحديد الأهداف التشغيلية ذات الأولوية المطلوب من الفرد تحقيقها خلال فترة قصيرة (غالبا لا تتجاوز 6 أشهر) والتي تدخل ضمن إطار المخطط الاستراتيجي المتعدد السنوات للمؤسسة، وهذا بعد مناقشة كل الاختلافات المسجلة وقت إعداد العقد (عملية التشخيص).

**3-2-4- إدارة الوقت (Gestion du temps)**

وتهدف إلى التخطيط الفعال لوقت المسيرين والإطارات وتحرير أكبر قدر ممكن منه عن طريق تفويض جزء من صلاحياتهم من أجل إدارة التغيير في المؤسسة، استحداث طرق وأساليب جديدة في الإنتاج، اكتساب معارف ومهارات جديدة...إلخ.

**3-2-5- مخطط العمليات الاستراتيجية الداخلية-الخارجية (le plan d'action stratégiques internes et externes)**

هو مخطط يبين استراتيجية المؤسسة على مدى 3-5 سنوات قادمة سواء على المستوى الخارجي (زبائن، موردين، حصة سوقية، منافسون...) أو الداخلي، والذي يعاد النظر فيه دوريا لأخذ المستجدات والمتغيرات البيئية المختلفة بعين الاعتبار.

**3-2-6- لوحة القيادة (Tableau de bord de pilotage)**

وتمكن المسيرين من اختيار مجموعة المؤشرات الكمية، النوعية والمالية ذات الدلالة والتي يجب أن تستعمل من طرف كل إطار في المؤسسة في قيادة الأفراد أو العمليات الواقعة تحت إشرافه وبما يسمح بقياس، تقييم ومتابعة إنجاز العمليات. كما تعتبر أداة تنبؤ تسمح بتقدير التطورات المتوقعة لاقتناص الفرص وتخفيض نسبة الخطر.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حسين رحيم، أحمد بونقيب، دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد الرابع- ديسمبر 2008، ص: 3.

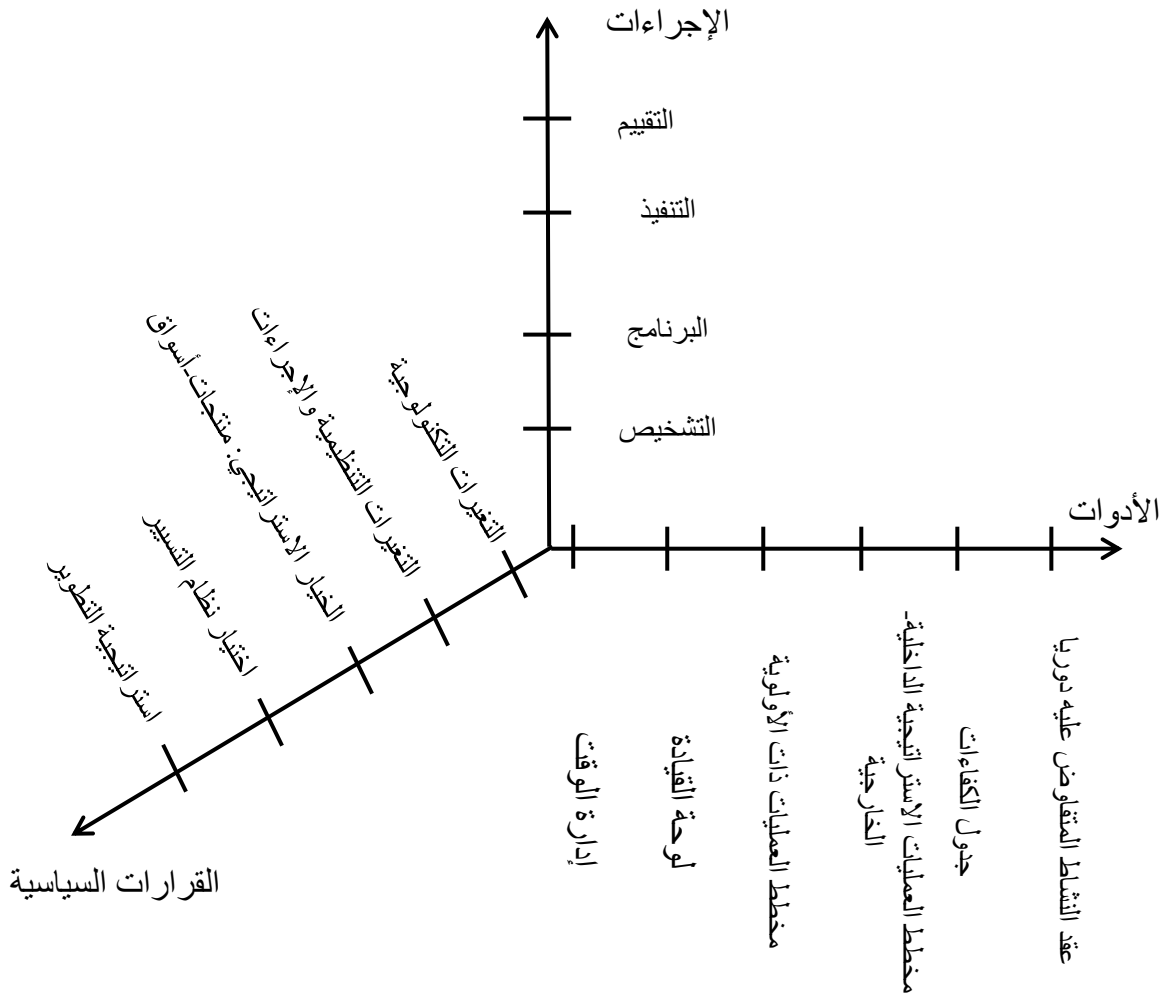
## 3-3- القرارات السياسية (l'axe des décisions politique): وتعلق بالتوجهات الاستراتيجية

والسياسات الاجتماعية، التوظيفية، التكوينية... إلخ، والتي تحددها الإدارة العليا في المؤسسة.<sup>1</sup>

والشكل الآتي يلخص العلاقة المفصلة التي تربط بين المحاور الثلاثة لعملية التدخل لنظرية

الاجتماعية-الاقتصادية.

## الشكل رقم (02): محاور مساهمة النظرية الاجتماعية-الاقتصادية



المصدر: Henri SAVALL, Véronique ZARDET, **Op.cit.** 1995, p: 226.

<sup>1</sup> Henri SAVALL, Véronique ZARDET, **Op.cit.** 1995, p: 226.



## المطلب الثاني: خسائر التشغيل

انطلاقاً من اعتبار المؤسسة مجموعة مركبة من خمسة أنواع من الهياكل توجد في حالة تفاعل مستمر مع خمسة أنواع من السلوكيات الإنسانية، فإنه يمكن بلوغ التشغيل المستهدف وذلك في حالة التفاعل الإيجابي بين الهياكل والسلوكيات، أما في حالة العكس، فإنه قد ينجم عن ذلك خسائر تشغيلية أي وجود فروقات بين التشغيل المستهدف والفعلي، إذا فإن تحليل العلاقة: [هيكل ↔ سلوك] يسمح بإظهار المسؤولية المزدوجة الفردية والجماعية في إنشاء خسائر التشغيل، مما يسمح باتخاذ إجراءات للتأثير على كل من الهياكل والسلوكيات بهدف تخفيض هذه الخسائر.

## 1- مفهوم خسائر التشغيل

ويُفهم من خسائر التشغيل كل ما يتعلق بالاختلالات أو الفروقات بين التشغيل المنتظر أو المستهدف مع التشغيل الحقيقي أو الملاحظ فعلاً.<sup>1</sup> هذه الخسائر تمنع المؤسسة من التحقيق الكلي لأهدافها بسبب عدة معوقات: داخلية، خارجية، اجتماعية، اقتصادية وكذلك تمنعها من استغلال مواردها المادية والبشرية بطريقة فعالة.<sup>2</sup>

ولتفسير خسائر التشغيل فإن النظرية الاجتماعية-الاقتصادية التي تعتبر المؤسسة مجموعة مركبة تتكون من خمس أنواع من الهياكل وخمس أنواع من السلوكيات البشرية التي قد يظهرها بعض الأفراد العاملون بالمؤسسة، كما ترى كذلك أن خسائر التشغيل هي نتاج السلبي للتفاعل المتبادل بين هاتين القوتين المتحكمتين في نشاط المؤسسة، والتي في الأخير ينتج عنها التكاليف الخفية.

[هيكل ↔ سلوكيات] ← خسائر التشغيل ← التكاليف الخفية

## 2- مفهوم الهياكل والسلوكيات وفقاً للنظرية الاجتماعية-الاقتصادية

توجد عدة نظريات في مجال الاقتصاد عملت على تفسير مسألة خسائر التشغيل في المؤسسات وكذا التكاليف الناجمة عنها، ولكن في واقع الأمر يوجد مقاربتين أساسيتين هما المقاربة السلوكية (L'approche comportementaliste)، والمقاربة الهيكلية (L'approche structuraliste).

<sup>1</sup> Bernard MARTORY, *Contrôle de gestion sociale*, Vuibert, Paris, 1999, p: 341.

<sup>2</sup> Jean-Michel DEGEORGE, *Analyse du fonctionnement d'une PME: étude de ses dysfonctionnements et de son mode de communication*, mémoire pour le DEA de gestion socio-économique des entreprises et des organisations, Université lumière Lyon 2, 1997, p: 09.

وسيمت تناول كلا المقاربتين من خلال التعرض لكل من مفهوم وأنواع الهياكل والسلوكيات، وذلك وفقا للمقاربة الاجتماعية-الاقتصادية.

## 2-1-1- مفهوم الهياكل وأنواعها

تمثل الهياكل مختلف عناصر المؤسسة التي تتصف بدرجة عالية من الاستقرار، حيث تستمد هذا الاستقرار من ثباتها النسبي كما تتميز أيضا بقدرتها على التأثير خاصة على السلوكيات البشرية. وتصنف الهياكل وفق النظرية الاجتماعية-الاقتصادية الى خمس أنواع هي:<sup>1</sup>

### 2-1-1-1- الهيكل المادي

ويتمثل في الفضاء المادي الذي يشمل المحيط المادي للعمل متضمنا المساحة اللازمة وأيضا الاعدادات الضرورية لجعله مناسباً لإنجاز الأعمال التي خصص لها. ومن جهة أخرى يمكن أن يعرف الهيكل المادي بطريقة غير مباشرة من خلال بعض المؤشرات التي تدل على اثاره المادية كالإضاءة، الضجيج، الحرارة...إلخ، والتي قد تلحق أضرار بالعمال.

### 2-1-1-2- الهيكل التكنولوجي

ويعبر عن مختلف الآلات والتجهيزات المستعملة بالمؤسسة والتي يتم تصنيفها تبعا لدرجة التقادم، التطور والتعقيد، درجة الآلية، قابليتها للاستجابة لمتطلبات النشاط، تأثيرها على مدى التلاؤم بين التكوين ومحتوى الوظيفة والأضرار الناجمة عن تلك الآلات والتجهيزات.

### 2-1-1-3- الهيكل التنظيمي

ويضم ما يلي:<sup>2</sup>

- الأدوار المختلفة التي يجب أن يؤديها الأفراد والجماعات.
- مراكز اتخاذ القرارات في المؤسسة.
- العلاقة بين الأدوار المختلفة والمراكز المختلفة لاتخاذ القرارات.
- سبل وقنوات الاتصال بين أجزاء المؤسسة لضمان تدفق المعلومات داخليا وتبادلها مع البيئة بطريقة فعالة.

<sup>1</sup> منيرة بن أودينة، مرجع سبق ذكره، ص: 20.

<sup>2</sup> سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة: مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص: 08.

#### 2-1-4- الهيكل الديمغرافي

حيث يساعد الهيكل الديمغرافي على تقسيم المهام والمسؤوليات بين أفراد المؤسسة وفقا للاختلافات الموجودة بينهم فيما يخص الأعمار والجنس... وغيرها من المتغيرات، علما أن هذه المتغيرات من شأنها عرقلة الاتصال، التنسيق والتعاون.

#### 2-1-5- الهيكل العقلي

ويتضمن مجموعة من العناصر المميزة لمختلف العقلية التي تسود المجتمع الداخلي للمؤسسة كالمعتقدات والأفكار والمبادئ والقيم السابقة في أذهان الأفراد، والتي تشكل فيما بعد ما يعرف بثقافة المؤسسة وتحدد أيضا نمط التسيير الإداري.

ويمكن تلخيص العناصر الأساسية المكونة لهياكل المؤسسة من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (01): العناصر الأساسية لهياكل التنظيمية في المؤسسة

الهيكل العقلي	الهيكل الديمغرافي	الهيكل التنظيمي	الهيكل التكنولوجي	الهيكل المادي
1. نظام تسيير الادارة	1. هرم الأعمار	1. الهيكل التنظيمي	1. درجة التقادم	1. الفضاء
2. ثقافة المؤسسة	2. هياكل التكوين	2. سوسيوجرام	2. التطور، التعقيد، درجة	المادي
3. التصور	الأولي	Sociogramme	الالية	2. هيكل
الاجتماعي الثقافي	3. التكوين	3. تقسيم العمل	3. قابلية استجابة الآلات	الأماكن
المسيطر	المتواصل	4. الطرق العملية	لحاجات النشاط	3. الأضرار
(الإيديولوجيات	4. هياكل التأهيل	5. مواقيت العمل	4. الاثار على مدى	الحرارة
المهنية)	5. سياسة التوظيف	6. نظام: الاتصال-	التلاؤم: تكوين-	الضجيج
		التنسيق-التشاور	محتوى الوظيفة.	الإضاءة
		7. نظام المعلومات	5. الأضرار الناجمة عن	
			الآلات	

المصدر: Henri SAVALL, Véronique ZARDET, op.cit. 1995, p: 176.

#### 2-2- مفهوم السلوكيات وأنواعها

لقد اختلف العلماء في تحديد السلوك، فمنهم من يقتصره على النشاط الحركي الظاهر الذي يمكن أن يشاهده الآخرون، ومنهم من يعرفه بأنه كل ما يصدر عن الفرد من نشاط ظاهر أو باطن أي أن السلوك هو كل ما يصدر عن الفرد من استجابات مختلفة إزاء موقف يواجهه أو مشكلة يحلها أو مشروع

يخطط له أو خطر يواجهه أو أزمة نفسية يكابرها.<sup>1</sup> في حين تعرف السلوكات وفق النظرية الاجتماعية-الاقتصادية على أنها كل ما يمكن ملاحظته على العامل من المظاهر، والتي يكون لها تأثير على محيطه المادي والاجتماعي.<sup>2</sup>

وعلى عكس الهياكل التي تتميز بنوع من الاستقرار فإنّ سلوكات الأفراد متغيرة بتغير الظروف والزمن، لذا فالأفراد داخل المؤسسة يسلكون خمس أنواع من السلوكات المختلفة التي تشكل ما يلي:

### 2-2-1- المنطق الفردي

وهو ما يجعل الفرد يتميز كوحدة مستقلة نسبياً من خلال التنظيم المتكامل والديناميكي للخصائص الفيزيولوجية، العقلية، الخلقية والاجتماعية والذي يمثل شخصيته،<sup>3</sup> بالإضافة إلى مميزاته المهنية وغير المهنية.

### 2-2-2- منطق جماعة النشاط

تؤثر طبيعة الوحدة أو القسم الذي ينتمي إليه العامل على سلوكه فيظهر بذلك نوع من التقارب في سلوكات الأفراد الذين ينتمون إلى نفس الوحدة أو المصلحة، الأمر الذي يُمكن من تمييز سلوك عامل التصنيع مثلاً عن سلوك عامل التوزيع.

### 2-2-3- المنطق الصنفي

تقوم المؤسسة الاقتصادية بنشاط إنتاجي أو خدمي يتطلب توافر جملة من الأصناف المهنية: الهندسة، الإدارة، الصيانة... إلخ، وبذلك فإن المنطق الصنفي يعبر عن سلوكات الأفراد الذين ينتمون إلى صنف مهني معين. وتتحدد أصناف المهن داخل المؤسسة إمّا عن طريق الهيكل التنظيمي أو عن طريق التقسيم المهني.

### 2-2-4- منطق جماعة التوافق

قد تشترك جماعة من الأفراد داخل أو خارج المؤسسة في جملة من الأفكار والمعتقدات والقناعات الدينية، السياسية، النقابية... إلخ، وتشكل بذلك جماعة توافق. لذا فإنه يطلق على سلوكات العمال الذين ينتمون إلى تلك الجماعة بمنطق جماعة التوافق.

<sup>1</sup> شفيق رضوان، السلوكية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1994، ص: 08.

<sup>2</sup> Jean-Michel DEGEORGE, *op.cit.*, p: 15.

<sup>3</sup> ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، مرام للطباعة الإلكترونية، الرياض، 1993، ص: 20.

## 2-2-5- المنطق الجماعي

تتعرض المؤسسة أحيانا لمشاكل وصعوبات أو أزمات تهدد استمراريتها، وتجعل العاملين بها يسلكون سلوك الرجل الواحد في اتحادهم وتلاحمهم لحل تلك المشاكل والتغلب عليها وبذلك فهم يشكلون منطقا جماعيا مميزا وظيفيا.

## المطلب الثالث: تفسير خسائر التشغيل وفقا للنظرية الاجتماعية-الاقتصادية

بعد أن اتضح من خلال الدراسات التي أجريت على بعض المؤسسات أن خسائر التشغيل تعني تحمل المؤسسة تكاليف الخفية تحول دون تحقيق أهدافها. أصبح من الضروري إعطاء تفسير واقعي لخسائر التشغيل من أجل التحكم في التكاليف الخفية.

وقد اقترح هنري سافال (Henri SAVALL) نظرية مفسرة لخسائر التشغيل على ضوء الانتقادات الموجهة لكل من المقاربة الهيكلية والمقاربة السلوكية.

فإذا كانت المقاربة الهيكلية ترى أن للهيكل تأثيرا مسبقا على سلوكيات الأفراد ومن ثم على نتيجة المؤسسة، وأن تحسين هذه النتيجة مشروط بإحداث تعديلات معينة على الهيكل.

هيكل ← سلوكيات ← نتائج

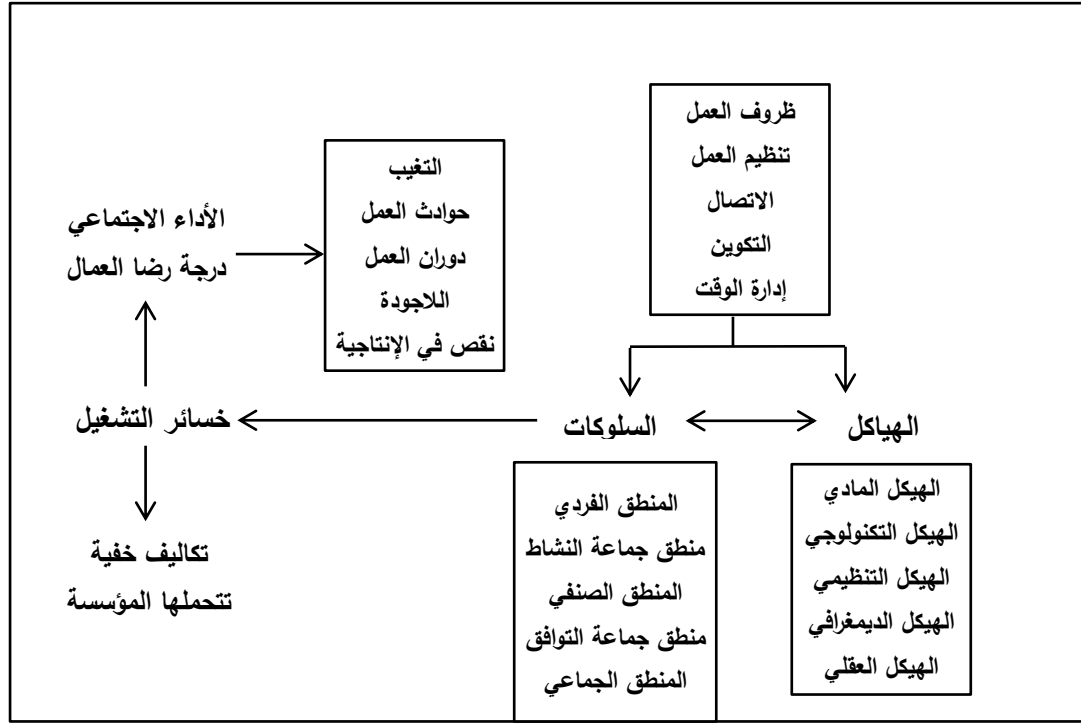
فإن المقاربة السلوكية لا تعترف إلا بتأثير السلوكيات على النتائج.

سلوكيات ← نتائج

غير أن الدراسات الواقعية للتشغيل أثبتت عدم صحة كلا المقاربتين، لأنه داخل الهيكل الواحد قد يسلك الأفراد سلوكيات مختلفة، كما أن الفرد الواحد قد يغير من سلوكياته بتغيير الهيكل التي يخضع لها.

وعلى هذا الأساس فإن التفسير الأكثر واقعية هو وجود كلا من الهيكل والسلوكيات في حالة تفاعل متبادل حيث يؤثر كل منهما على الآخر. ومنه يمكن توصل إلى نتيجة مفادها أنه إذا أرادت المؤسسة أن ترفع من مستوى أدائها الاقتصادي من خلال تخفيض خسائر التشغيل، فهي ملزمة بالقيام بإجراءات متزامنة على كل من الهيكل والسلوكيات الإنسانية. ويمكن تلخيص ما توصل إليه هنري سافال في هذا المجال في الشكل الآتي:

الشكل رقم (03): الفرضيات الأساسية للتحليل الاجتماعي-الاقتصادي



المصدر: تم إعداد الشكل اعتمادا على: Hanen FAKHFAKH, *Le management socio-économique et la mise en œuvre d'une démarche de qualité intégrale dans un établissement d'enseignement supérieur en Tunisie*, thèse doctorat en sciences de gestion, Conservatoire national des arts et métiers-CNAM, France, 2012, p: 49.

ومنه يمكن اعتبار خسائر التشغيل بمثابة مؤشر عن نوعية العلاقة بين الهياكل والسلوكيات، وأن بلوغ مستوى معين من التشغيل متوقف على طبيعة هذه العلاقة، فكلما كانت نتيجة هذه التفاعل إيجابي ستكون لصالح المؤسسة من خلال تخفيض خسائر التشغيل نتيجة لبلوغ التشغيل المستهدف، أما التفاعل السلبي بينهما فقد تنجم عنه خسائر التشغيل يتسبب وجودها ومعالجتها في ظهور التكاليف الخفية.

فخسائر التشغيل تتطلب معالجة من خلال العديد من الأعمال التصحيحية، وهذه الأخيرة تُحمل المؤسسة تكاليف غير مفسرة في النظم المحاسبية التقليدية الموجودة في المؤسسة، وبذلك فإن تكاليف معالجة خسائر التشغيل تمثل التكاليف الخفية.

خسائر التشغيل ← معالجة ← تكاليف خفية

يرتبط التحليل الاجتماعي-الاقتصادي بتحليل العوامل المؤثرة في بيئة العمل والمقدمة كمجموعة من المتغيرات التنظيمية المتفاعلة باستمرار مع سلوك الفرد، هذا المفهوم الواسع لطبيعة العلاقة بين الهياكل والسلوكيات يترجم بتحليل وضعية المجالات الآتية:

- ظروف العمل؛
- تنظيم العمل؛
- الاتصال، التنسيق، التشاور؛
- التدريب المدمج؛
- إدارة الوقت؛
- التنفيذ الاستراتيجي. وهذا ما سيتم دراسته في العنصر الموالي.

كما يظهر التشخيص الاجتماعي-الاقتصادي للعلاقة بين الهياكل والسلوكيات مسؤولية الأفراد داخل المؤسسة في حدوث فروقات بين التشغيل المستهدف والتشغيل الفعلي (خسائر التشغيل)، وبالتالي في نشوء التكاليف الخفية، وإذا تكررت فإنها تتعدى المسؤولية الفردية إلى المسؤولية الجماعية.

وقد اقترحت النظرية الاجتماعية-الاقتصادية خمس مؤشرات لخسائر التشغيل. والتي تمثل مؤشرات التكاليف الخفية، تعكس نوعية العلاقة بين الهياكل والسلوكيات تتمثل في:<sup>1</sup>

- التغيب؛
- حوادث العمل؛
- دوران العمل؛
- نقص في الجودة؛
- فروقات إنتاجية العمل.

حيث المؤشرات الثلاثة الأولى يغلب عليها الطابع الاجتماعي، أما المؤشرين الأخيرين فيغلب عليهما الطابع الاقتصادي.

ومنه يمكن اعتبار مؤشرات التكاليف الخفية السابقة الذكر بأنها اضطرابات تصيب السير الحسن والعادي لنشاط المؤسسة.

1 Jean François SOUTENAIN, Philippe FARCET, organisation et gestion de l'entreprise, Berti Editions, Alger, 2007, p: 281

**المبحث الثالث: مصدر خسائر التشغيل**

من خلال الدراسات والأبحاث التي أجريت في إطار التحليل الاجتماعي-الاقتصادي للمؤسسات أن خسائر التشغيل هي ناتج للتفاعل الدائم والمعقد بين الهياكل والسلوكيات داخل المؤسسة، هذا التفاعل يتولد عنه النشاط الذي يؤدي إلى تشغيل المؤسسة، هذا الأخير الذي يلاحظ عليه بعض العيوب واضطرابات التي تكون سببا في الانحراف عن مستوى التشغيل المرغوب فيه، وهو ما ندعوه الاختلالات الأولية. لذا فإن تحديد أسباب التي تكمن وراء تحمل المؤسسة لهذا النوع من الاختلالات يساهم بشكل فعال في التحكم فيها. وتتمثل العناصر المسببة لهذا النوع من الاختلالات في ظروف الحياة المهنية حسب هنري سافال (Henri SAVALL).

**المطلب الأول: ظروف العمل**

يعتبر العنصر البشري من أهم مقومات نجاح المنظمات الأمر الذي جعله يحظى باهتمام الإداريين والباحثين وأرباب العمل من خلال جميع الجوانب والوسائل والمصادر التي تؤدي إلى رضاه. كما تعتبر العوامل الوظيفية<sup>1</sup> من بين العوامل المؤثرة على رضاه الوظيفي، ومن بين العوامل الوظيفية يوجد ظروف العمل التي تعد من أكثر المسائل حساسية وتعقيدا بسبب التكاليف التي تتجم عنها، لذا فإن الاهتمام بتوفير ظروف العمل الجيدة من الأمور الضرورية التي تساعد على تحقيق أداء أفضل، وإنتاجية أعلى، ورفع لروح المعنوية...إلخ، وغيرها من المزايا التي تؤدي إلى تخفيض التكاليف خاصة الخفية منها لارتباطها الشديد بالسلوكيات السلبية للأفراد داخل المؤسسة والناتجة عن عدم رضاهم عن ظروف العمل كالتغيب، دوران العمل، نقص في الإنتاجية...إلخ. ونظرا لأهمية ظروف العمل فمن الضروري توضيح مفهومها وكيف يتسبب تدهورها في خلق وتفاقم خسائر التشغيل.

**1- مفهوم ظروف العمل وأقسامها**

ويقصد بها الظروف البيئية المحيطة بمكان العمل من إضاءة، وتهوية، ضوضاء، نظافة، وترتيب الأثاث بالإضافة إلى التجهيزات الفنية المساعدة في مكان العمل.<sup>2</sup> حيث تعتبر العناصر السابقة ذكر كلها

<sup>1</sup> وتشمل العوامل الوظيفية المؤثرة في الرضا الوظيفي في: الأجور، ظروف العمل، جماعة العمل، القيادة والإشراف، الترقية والتقدم الوظيفي. سيف بن صالح الدلحي، أثر العوامل الوظيفية والشخصية على الرضا الوظيفي وكفاية الأداء، الطبعة الأولى، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2002، ص: 261.

<sup>2</sup> وصفي عقيلي عمر، عبد المحسن نعساني، عبد القادر أحمد دولبي، اختبار أثر المتغيرات التنظيمية والفردية في تشكيل ضغط العمل، مجلة بحوث جامعة حلب، كلية الإدارة والاقتصاد، سوريا 2008، ص: 8.



ذات طبيعة مادية، كما أضاف هنري سافال كذلك عناصر أخرى ذات طبيعة سيكولوجية ومعنوية كالعلاقات الأفقية مع باقي العمال والعلاقات العمودية مع السلم الإداري.<sup>1</sup>

وقد بدأ الاهتمام بظروف العمل وتأثيرها على أداء العامل منذ ظهور علم النفس الصناعي (أعمال إلتون مايو وتجارب هوثورن) فأجرى حولها الكثير من الباحثين تجارب وبحوث في شتى أنحاء العالم ، ذلك لما للمحيط المادي من تأثير على العامل وسلوكه.

وانطلاقاً من تأثيرها على درجة تحمل الفرد فإنها تؤثر على درجة تقبله لبيئة العمل وبالتالي على رضاه عن عمله. كما تشير معظم هذه الدراسات إلى أن سوء ظروف العمل ووضعيات العمل غير المريحة لها علاقة كبيرة بعدم رضاه وملاءمتها تؤدي إلى إحساسه بالارتياح النفسي والرضا الوظيفي.<sup>2</sup> ويمكن تقسيم ظروف العمل إلى ظروف عمل مادية أو طبيعية، وظروف عمل اجتماعية. وتتضمن ظروف العمل الطبيعية كل من: الإضاءة، الضوضاء، النظافة، درجة الحرارة، التهوية، عدد ساعات العمل، فترات الراحة، نوبات العمل، حوادث العمل، الرعاية الصحية وغيرها. كما تتضمن ظروف العمل الاجتماعية قدرة الفرد على الاندماج مع المجموعة التي يعمل معها ونوع الإشراف الذي يخضع له والشعور بالاستقرار في العمل والمعاملة الإنسانية، أي كل ما يؤثر على الروح المعنوية للفرد.<sup>3</sup> ومنه للبيئة الطبيعية لظروف العمل تأثير واضح على الإنتاج كما ونوعاً وأيضاً تأثير سيكولوجي على العمال أنفسهم، ومن ثم على اتجاهاتهم ومواقفهم اتجاه أعمالهم.<sup>4</sup>

## 2- علاقة ظروف العمل بخسائر التشغيل

لقد أثبتت الدراسات والأبحاث أن تدهور ظروف العمل يؤثر سلباً على مقدرة العامل البدنية والنفسية على أداء مهامه والتي من شأنها أن تدفعه لسلك سلوكات عكس متطلبات الأداء العام للمؤسسة كالتعب، دوران العمل، حوادث العمل...إلخ. وهي تمثل مؤشرات عن تحمل المؤسسة لخسائر التشغيل. وفيما يلي بعض الأمثلة عن تدهور ظروف العمل ودورها في إنشاء خسائر التشغيل.

<sup>1</sup> Henry SAVALL, *op.cit.* 1989, p: 3.

<sup>2</sup> بشرى عبد العزيز العبيدي، دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 36، العراق، 2013، ص: 264.

<sup>3</sup> صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1999، ص: 205.

<sup>4</sup> كريم نياز أحمد، علاقة وأثر بعض متغيرات ظروف العمل على الروح المعنوية للعاملين، مجلة جامعة ديالى، العدد 28، العراق، 2008، ص: 8.

## 2-1- الحرارة والتهوية

يؤدي التعرض للحرارة المرتفعة إلى اضطرابات نفسية أو عصبية كالشعور بالضيق والعصبية، ارتفاع نسبة الأخطاء، الزيادة في معدل الإصابات والحوادث، وكذلك نقص القدرة على أداء الأعمال الذهنية وفقدان القدرة على التركيز في أداء العمل أي كان شكله.<sup>1</sup> أما نقص التهوية يؤدي إلى أعراض مرضية كالصداع والنعاس ونقص الطاقة.<sup>2</sup>

## 2-2- الإضاءة

إذا كانت الإضاءة تتميز بالتوزيع غير الجيد في مكان العمل، الزيادة أو النقص في شدتها أو التباين في الوهج، فإنها تعدّ إضاءة غير جيّدة ولها آثار سلبية على صحة وسلامة العمال.<sup>3</sup>

## 2-3- الضوضاء

هي خليط المتنافر من الأصوات التي تنتشر في جو العمل حيث تؤثر على نشاط العاملين فتقلل من إنتاجهم فضلا على الآثار الجانبية التي تحدثه على المدى الطويل من أثر على الصحة والروح المعنوية للعاملين بالوحدة الإنتاجية.<sup>4</sup>

## المطلب الثاني: تنظيم العمل

يعتبر لتنظيم العمل دور كبير في إنشاء تكامل وتنسيق بين مختلف نشاطات المؤسسة، وإقامة علاقات ملائمة بين وحدات العمل، لذلك فمن الضروري التعرف على مفهومه وكيف تتسبب عدم فاعليته في تحمل المؤسسة خسائر التشغيل.

## 1- مفهوم تنظيم العمل

لقد تعددت تعريف التنظيم بقدر عدد الباحثين في هذا الموضوع. من بينها نجد التعاريف الأتية:  
- عرّف هنري فايول (Henry Fayol) بأنه إمداد المنظمة بكل ما يساعدها على تأدية مهامها من المواد الأولية، الآلات، الأفراد، ويتوجب على المدير إقامة نوع من العلاقات بين الأفراد بعضهم بعض، وبين الأشياء بعضها بعض.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> عبد القادر طه فرج، علم نفس الصناعي والتنظيمي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط 5، 1985، ص: 223.

<sup>2</sup> أشرف محمد عبد الغني، علم النفس الصناعي أسسه وتطبيقاته، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001، ص: 374.

<sup>3</sup> حنان علي موسى، الصحة والسلامة المهنية وأثرها على الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة الصناعية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري- قسنطينة، 2006-2007، ص: 35.

<sup>4</sup> مجدي أحمد محمد عبد الله، علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص: 368.

<sup>5</sup> كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط 2، المؤسسات الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2000، ص: 25.

- وقد عرفه جورج تيري (George Terry) بأنه ترتيب وتنسيق وتوحيد الجهود والأعمال والنشاطات بما في ذلك تحديد السلطة والمسؤولية المعطاة للأفراد لغايات وتحقيق الأهداف.<sup>1</sup>
- في حين عرف الثنائي موني ورايلي (Moony et Reily) بأنه عبارة عن الشكل العام الذي تبدو فيه أي جماعة إنسانية لغرض تحقيق هدف مشترك.<sup>2</sup>
- إذن باختلاف التعريفات الذي أوردتها الكتاب ومفكرو التنظيم إلا أنه تشترك في إظهار أهم النقاط والتي لا بد من توافرها في أي تنظيم والتي تتمثل في:
- وجود هدف أو أهداف واضحة.
- تحديد واضح للعلاقات والسلطات من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة عالية.
- وجود مجموعة من الأفراد مؤهلين ومدربين لديهم الرغبة في توجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف المسطرة.
- وجود شبكة اتصالات تكفل ترابطه وانسجامه، وتكفل تنمية العلاقات بين الأفراد والوحدات الإدارية.<sup>3</sup>

## 2- علاقة تنظيم العمل بخسائر التشغيل

- وبناء على ما تقدم تبرز أهمية تنظيم العمل السليم في النقاط الآتية:<sup>4</sup>
- توضيح وتحديد الأهداف.
- تحديد علاقات المنظمة تحديدا واضحا، حيث أن كل عضو يعرف مكانه وعلاقته برؤسائه ومرؤوسيه.
- توحيد تصرفات الجماعة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف كما يساهم في تحقيق أفضل استخدام للموارد البشرية والمادية.
- عدم الازدواجية والتداخل وإبعاد النزاعات حول التخصصات والصلاحيات، وكذلك تحقيق التنسيق والتكامل بين مختلف التخصصات.

<sup>1</sup> موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2002، ص: 21.

<sup>2</sup> كامل بربر، الإدارة: عملية ونظام، المؤسسات الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1996، ص: 83.

<sup>3</sup> كامل بربر، مرجع سبق ذكره، 2002، ص 26.

<sup>4</sup> أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرون، دار فباء للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص: 96- نائل عبد

الحافظ العواملة، الهياكل والأساليب، دار الزهراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص: 86.

أما سوء تنظيم العمل فيؤثر على مختلف العلاقات داخل المؤسسة سواء بين الأفراد والإدارة أو بين الأفراد فيما بينهم، وبالتالي على السير الجيد للعمل الأمر الذي ينمي الشعور بعدم الرضا. ويدفع الأفراد لسلك سلوكيات لن تكون في صالح المؤسسة يعبرون من خلالها عن عدم رضاهم بأحد مؤشرات خسائر التشغيل، والنتيجة ستكون ارتفاعا في التكاليف التي تتحملها المؤسسة سواء الظاهرة أو الخفية.

### المطلب الثالث: الاتصال والتكوين

العمل الإداري يتطلب فهما لطبيعة العمل وعلاقاته الوظيفية ومجال السلطة المستخدمة وطبيعة المسؤوليات والاختصاصات، وكل هذا يقتضي تبادل المعلومات بغرض إيجاد فهم مشترك لطبيعة العمل والمهام والطريقة الملائمة لإنجازها، وتقوم وظيفتي الاتصال والتكوين بتلك العملية إذا كانتا على درجة عالية من الكفاءة والفعالية.

#### 1- الاتصال

يتوقف نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها على مدى نجاحها في عملية الاتصال داخلها وخارجها، ونظرا لأهميته فقد حظي باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة كعلم النفس، الاجتماع... إلخ، حيث تناول كل علم حسب ما يتناسب مع اهتماماته وبحوثه. وبناء على ذلك سيتم التطرق لبعض التعاريف التي أسندت إليه وكذا توضيح أهميته في المؤسسة

#### 1-1- مفهوم الاتصال وأهميته

يُعرف عن الاتصال على أنه تلك العملية الهادفة إلى نقل وتبادل المعلومات التي على أساسها يتوحد القرار وتتفق المفاهيم وتتخذ القرارات، وهي بذلك ضرورة لإتمام العمل حيث أن تفاعل الوظائف الإدارية من تخطيط، تنظيم، تنسيق، إشراف، متابعة، مراقبة، تقويم، واتخاذ القرارات. يتم كل هذا من خلال عملية الاتصال والتي لها دورا رئيسيا في ذلك.

ومنه عُرف الاتصال التنظيمي على أنه تلك العملية الهادفة التي تتم بين طرفين أو أكثر وذلك لتبادل المعلومات والآراء والأفكار وللتأثير في المواقف والاتجاهات.<sup>1</sup> لذلك يعتبر الاتصال الجيد عامل هام من عوامل نجاح الإدارة وتحقيقا لأهدافها، لأنه يعتبر محرك العملية الإدارية، فإذا توقف هذا المحرك انعدمت الإدارة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سليمة براكنت، ظروف العمل داخل المؤسسة المخصصة وانعكاساتها على الوضعية الاجتماعية للعمال، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة حاج لخضر - باتنة، 2011-2012، ص: 28.

<sup>2</sup> فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، الأردن، عمان، 2005، ص: 170.

وللاتصال دور مهم وفعال داخل المؤسسة فهو يعمل على تقريب وجهات النظر وإزالة التوتر وتوضيح الرؤى وتسهيل العمليات الأمر الذي يسرع في أداء المهام وتوفير الوقت مع اختصار المسافات. ومنه يمكن القول أن للاتصال أهداف ومهام ووظائف يتوجب عليه أدائها بفعالية وكفاءة حتى تتحقق أهداف المؤسسة، وعليه فإن الإدارة هي الاتصال الجيد والفعال لتحقيق الأهداف المرسومة وفق خطط وتنظيم المؤسسة.

### 1-2- علاقة الاتصال بخسائر التشغيل

إذا كانت عملية الاتصال تساعد في عملية اتخاذ القرارات السليمة كما تساعد أيضا على تكوين علاقات إنسانية سليمة بين الرؤساء والمرؤوسين والعامل وزملائه وترتبط الكفاءة الإنتاجية إلى حد كبير بمدى فعالية عملية الاتصال داخل المؤسسات،<sup>1</sup> كما أن الاتصال السليم يساعد العاملين على فهم أهداف وواجبات المؤسسة، والتعاون فيما بينهم بطريقة بناءة من أجل تحقيق تلك الأهداف. وبالرغم من تعدد أشكال ووسائل الاتصال وتنوعها في المؤسسة إلا أن هذا الاتصال قد لا يحقق الأثر المطلوب منه في كل المواقف وبالتالي لا يحقق الأهداف المرجوة منه، حيث أن هناك جملة من المعوقات التي تحول دون ذلك، وأي قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يعطل سير المؤسسة وتحقيق أهدافها.

ومنه فإن الاتصال الفعال يساعد المؤسسة على الوصول لمستوى التشغيل المستهدف، أما حالة فشل هذه العملية يتسبب أحيانا في إحداث خسائر تشغيل تحمل المؤسسة لتكاليف خفية.

### 2- التكوين

يحتل التكوين مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع الكفاءة وتحسين أساليب العمل. وقد أصبح في يومنا هذا من أهم الوظائف الإدارية، فهو لا يكفي بتقديم المعرفة، بل يتعدى ذلك على تغيير الفعاليات والاتجاهات واكتساب المهارات الإبداعية والخبرات العملية. كل هذا يساهم في رفع كفاءة الأفراد وزيادة إنتاجيتهم وإعدادهم لمواكبة الأساليب الإدارية الحديثة.

كما يهدف التكوين على زيادة كفاءة الفرد ورفع أدائه، وتغيير اتجاهاته وسلوكه في المؤسسة وعلاقته في العمل إلى الأفضل.<sup>2</sup> وبناء على أهمية التكوين سنحاول تناول في العناصر الآتية كل من مفهوم التكوين وآثار عدم فعاليته في تحمل المؤسسة لخسائر التشغيل.

<sup>1</sup> فائزة رويم، بلخير مهيري، معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات التعليمية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد خاص بالملتقى الدولي حول المعنفة في العمل، جامعة ورقلة، 2013، ص: 284.

<sup>2</sup> أمل حمودي عبيد الجميلي، دور التدريب في تنمية مهارات الإبداع الإداري، مجلة الفتح، العدد 48، جامعة ديالى، العراق، 2012، ص: 100.

## 1-2- مفهوم التكوين

يُعتبر التكوين عن جهود المؤسسة والمخطط لها لتزويد الأفراد بمهارات ومعارف، وخبرات متجددة، وتستهدف إحداث تغييرات إيجابية في خبراتهم، واتجاهاتهم وسلوكهم من أجل تطوير كفاية أدائهم.<sup>1</sup> كما يعرف التكوين على أنه مجمل النشاطات، والوسائل، والطرق، والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم، وقدراتهم الفكرية الضرورية، في آن واحد، لتحقيق أهداف المنظمة من جهة، وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى، دون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية أو المستقبلية.<sup>2</sup>

ويتضمن هذا التعريف على العناصر الأساسية للتكوين، والتي يؤدي تفعيلها إلى حث العمال ودفعهم نحو صقل معارفهم وموابعهم، وهذ من أجل تحقيق المصلحة المشتركة بين المؤسسة وأعضاءها التي يسعى كلا الطرفين تجسيدها والاستفادة منها.

لذا يمكن القول أن التكوين نشاط منظم ومخطط له وموجه، لتحسين ورفع كفاءة الأفراد والإدارات بهدف إجراء تعديل في سلوكهم وصقل لمهارتهم لجعلهم أكثر فعالية وكفاءة في عملهم حاضرا ومستقبلا. ويعد التكوين مؤشرا هاما يستدل من خلاله على درجة تطور وتنمية الموارد البشرية (قوة العمل)، خصوصا ونحن نعيش في عصر المعرفة وتسارع التغيرات التكنولوجية وتغير أنظمة العمل وأساليبه مما يترتب عنه تأهيل وتدعيم القابلية الشخصية والنفسية وإعداد الموارد البشرية لمواجهة هذه التغيرات واستيعابها والتكيف معها واستثمارها في تطوير المجتمع.<sup>3</sup>

## 2-2- علاقة التكوين بخسائر التشغيل

تساهم البرامج التكوينية السليمة في تحسين العلاقات الإنسانية عن طريق تفهم كل فرد لواجبته ومسؤوليته في العمل ونحو زملائه، أي تفسير السياسة الإدارية للأفراد بغرض إيجاد الثقة والتعاون بينهم. ومن المزايا هذا البرنامج التي يمكن أن نوجزها في النقاط الآتية:<sup>4</sup>

- تقوية المسؤولية الاجتماعية للفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه.

<sup>1</sup> حسن أحمد الطعاني، التدريب: مفهومه وفعاليته، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص: 14.

<sup>2</sup> الشيخ الداوي، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، العدد 06، جامعة ورقلة، الجزائر، 2008، ص: 11.

<sup>3</sup> محمد رجاء جاسم، إبتسام أحمد فتاح، أثر برامج التدريبية في تطوير أداء العاملين، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 27، العراق، 2011، ص: 263.

<sup>4</sup> حسين محمود عودة، أثر بعض مقومات نجاح أداء العاملين في رفع مستوى الخدمات الفندقية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 35، العراق، 2013، ص: 229- الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره، 2008، ص: 12.

- تنمية مشاعر الولاء والانتماء والالتزام اتجاه عملهم.
- مساعدة الفرد على أداء عمله بطريقة أفضل، وزيادة معلوماته الفنية، فذلك سيؤدي إلى درجة إنتاجية وانخفاض نسبة ضياع المواد الأولية المستعملة.
- إعداد لأعمال فنية أصعب وأدق.
- توجيه مجموعة كبيرة من الأفراد بقدرة وكفاءة أكثر.
- فهم وتطبيق السياسة الإدارية بمهارة أكبر.
- انخفاض معدل دوران العمل والغياب والتأخير.
- تدنية حوادث العمل من خلال ضمان سلامة العمال، وذلك بالتكوين على استخدام الآلات والتحكم فيها.

كما تهدف البرامج التكوينية كذلك إلى تحقيق وضمان استقرار ومرونة المؤسسة، وهذا باعتبار أن العناصر البشرية هي بمثابة أصل هام من أصول المؤسسة. فالتكوين يقود إلى قدرة المؤسسات على الاستمرار والبقاء رغم التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، كما ينتج لها التكوين كذلك القدرة على التكيف مهما كانت التهديدات والقيود المفروضة في بيئتها.

كما أن في حالة عدم وجود برامج للتكوين أو وجود نقائص فيها، سيؤدي ذلك إلى عدم رضا العمال وتذمرهم، ما يحمل مؤسسة لخسائر التشغيل وذلك بزيادة الوحدات المعيبة ونقص إنتاجيتهم.

#### المطلب الرابع: إدارة الوقت

تعتبر إدارة الوقت واحدة من ضمن موضوعات علم الإدارة الحديث، وعلى رغم من الأهمية الكبرى للوقت فإنه يعد من أكثر العناصر أو الموارد هدرا وأقلها استثمارا سواء في المنظمات أو الأفراد العاديين ويعود ذلك لأسباب عديدة أهمها عدم الإدراك الكافي للتكلفة المباشرة والخفية المترتبة على سوء استثماره. ونحاول تناول في العناصر الآتية على مفهوم إدارة الوقت وكيف تؤثر عدم فعاليته في تحمل المؤسسة لتكاليف خفية.

#### 1- مفهوم إدارة الوقت

تعني إدارة الوقت تحليل الوقت بطريقة منظمة مرتبطين بتحليل العمل الذي يقوم به الفرد لكي يفكر ويحدد أية الأعمال تستحق الاهتمام بها وإعطائها الأولوية في التنفيذ وتهيئة الحيز المناسب من الوقت لتنفيذها.

إذ يقول جون ولي (Jon.w et Lee) أن الوقت مورد يمتاز بخاصية الندرة، إذ أن كل شخص يملك نفس المقدار، وكل عمل يحتاج إلى وقت لا يمكن شراؤه، وإنما الحل الحقيقي الوحيد هو استخدام أفضل للوقت المتاح، وعلى الإداريين والمديرين أن يتعلموا كيف يديرون عملية استغلال الوقت. وهناك من يعرفها على أنها مهارات سلوكية تعني قدرة الشخص على تعديل وتغيير بعض العادات السلبية التي يمارسها في عمله أو في حياته الخاصة بتدبير وقته واستغلاله بشكل أمثل.<sup>1</sup>

كما يعتبر آخرون إدارة الوقت على أنه أسلوب إداري يلجأ إليه المديرون في مختلف المستويات الإدارية لاستثمار الوقت المتاح إليهم في المؤسسة أحسن استغلال في إنجاز المهام الموكلة لهم، ويتمثل هذا الأسلوب الإداري في تخطيط وتنظيم الوقت بهدف تحديد السبل الكفيلة بالقضاء على العوامل والظروف والمواقف التي تتسبب في ضياع الوقت، أو الحد منها بقدر المستطاع.<sup>2</sup>

## 2- علاقة إدارة الوقت بخسائر التشغيل

يعتبر الوقت المتاح على درجة عالية من الأهمية، حيث إن كثيرا من المؤسسات اليوم تعتبر وقت العاملين معيارا حاسما للدخول في المشروعات الجديدة، ولهذا فإن وقت العاملين ينبغي أن يكون مجزأ بين إنجاز عمل اليوم والتفكير في نشاطات وأعمال الغد.<sup>3</sup>

ولذا فإن إدارة الوقت يجب أن تستثمر بشكل فعال وكفوء. إن الكفاءة في إدارة الوقت تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة وفي الوقت المناسب، أما الفاعلية تعني التركيز على ما يجب أن يفعله الشخص من مهام وواجبات لذا فإن الكفاءة والفاعلية مطلوبتان في إدارة الوقت سواء على مستوى الأشخاص أو الأعمال، لأن أي تأخير في إنهاء المهام والأعمال واتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات المناسبة يسبب انخفاض كبير في تحقيق الأهداف وعلى كافة المستويات، مما ينتج عنه الانحراف عن التشغيل المستهدف، الذي يحمل المؤسسة لتكاليف خفية نتيجة هذا الانحراف.

كما أن سوء إدارة الوقت يعتبر من أهم المظاهر السلوكية التي تؤدي إلى ضغوط العمل بالرغم من أن هذا السبب كثيرا ما يربط بأعباء العمل إلا أنه في الأساس يعود على الفرد ذاته في بيئة العمل من حيث عدم قدرته على تنظيم وقته،<sup>4</sup> لذا فإن سوء إدارة الوقت قد لا ترتبط بزيادة أو نقصان هذه المهام، وإنما تعود إلى العامل ذاته نتيجة لعدم قدرته على تنظيم وقته أثناء العمل.

<sup>1</sup> صفاء تايه محمد، إدارة الوقت وكيفية استغلاله في المنظمات، مجلة جامعة الكوفة، الإصدار 5، العراق، 2009، ص: 4.

<sup>2</sup> نصر الله حنا، مبادئ إدارة الوقت، دار التقدم العلمي للنشر والتوزيع، دمشق، 2005، ص: 84.

<sup>3</sup> سليمان حسين موسى المزين، فعالية إدارة الوقت لدى طلبة الجامعة الإسلامية، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، المجلد 20، العدد 1، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص: 370.

<sup>4</sup> نصر الله حنا، مرجع سبق ذكره، ص: 235.



كما أن هذا الخلل قد يترتب عليه زيادة مستوى ضغط العمل لدى العاملين وهذه الزيادة يمكن أن تؤدي إلى نتائج سلبية نتيجة عدم تحقيق الرضا في العمل، هذه النتائج تترجم من طرف العمال في سلوكات كالتغيب، قلة الإنتاجية، دوران العمل...إلخ.

لذا لقد أثبتت النظرية الاجتماعية-الاقتصادية أن محاولة ترشيد استخدام الطاقات الإنتاجية بشكل عقلاني يكون بالتركيز على المورد البشري، وأن أي انحراف يمسّ التشغيل المستهدف ينتج عنه سلوكات سلبية لدى الأفراد داخل المؤسسة نتيجة عدم رضاهم الوظيفي، وتترجم هذه السلوكات في مؤشرات التكاليف الخفية، وتتمثل في: التغيب، دوران العمل، حوادث العمل، نقص في الإنتاجية، نقص في الجودة.

ولتفادي مثل هذه السلوكات لابد على إدارة المؤسسة أن تولي الاهتمام الكاف بهذا المورد من خلال التركيز على: توفير ظروف عمل ملائمة، تنظيم جيد للعمل، ضمان فعالية الاتصال، إدارة وتنظيم جيد للوقت، تكوين فعال للعاملين. ذلك لتوفير جو عمل ملائم يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين الذي يضمن التفاعل الإيجابي بين مختلف السلوكات الإنسانية ومختلف هياكل المؤسسة وبالتالي تخفيض التكاليف الخفية.

لذا تشكل المحافظة على العلاقات الإنسانية الجيدة بين الإدارة والعمال سمّة هامة في السياسات العمالية في الدول المتقدمة، حيث يعتمد نجاح المؤسسات مهما اختلفت طبيعة نشاطها على هذه العلاقات المنسجمة، وذلك بالتعاون البناء والفعال بين العمال وأصحاب العمل وهذا ما أكدته دراسات إلتون مايو حول العلاقات الإنسانية ودورها في تحسين أداء العمال، فالعلاقات الإنسانية ليست مطلب عاطفي وإنما شرط أساسي من أجل أداء أفضل.

ومنه يمكن القول بناء على ما سبق أن تفعيل العلاقات الإنسانية في المؤسسات يعد بمثابة العامل الأساس لضمان أفضل أداء، لأن المؤسسات لا تستطيع أن تتعامل مع عمالها كما لو أنها تتعامل مع أصولها وعناصرها المادية، ومن ثم فإن العلاقات التي تبنيها مع عمالها هي التي تؤثر على ما يحفزهم للعمل.

### خلاصة الفصل الأول

يعتبر مفهوم الأداء مفهوم واسع اختلف مدلوله باختلاف الذين يستخدمونه، كذلك اعتبر على أنه ديناميكي تطورت مكوناته عبر الزمن، كما أنه شمولي يشتمل على ثلاثة أبعاد تمثلت في أداء كل من: الأفراد في إطار الوحدات التنظيمية، الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة، المؤسسة في بيئتها الداخلية والخارجية. أما عملية تقييم الأداء فهي استنتاج عام لمدى قدرة وكفاءة المؤسسة على إدارة مختلف أنشطتها، من أجل تكوين صورة عامة على مدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الاداء.

كما تعتبر النظرية الاجتماعية المؤسسة على أنها مجموعة مركبة من خمس أنواع من هياكل المؤسسة توجد في حالة تفاعل مستمر مع خمسة أنواع من السلوكيات الإنسانية، ففي حالة التفاعل الإيجابي يمكن للمؤسسة بلوغ التشغيل المستهدف، كما تتحمل لخسائر التشغيل في حالة العكس. حيث تضع هذه النظرية مجموعة من اجراءات وأدوات ومناهج وسياسات من أجل خلق موارد إضافية، وذلك عن طريق تحقيق تفاعل أفضل بين هياكل المؤسسة والسلوكيات البشرية.

تعد خسائر التشغيل بمثابة المؤشر عن نوعية العلاقة بين الهياكل والسلوكيات وأن بلوغ مستوى معين من التشغيل متوقف على طبيعة هذه العلاقة، حيث تحديد أسباب التي تكمن وراء تحمل المؤسسة لهذا النوع من الخسائر يساهم بشكل فعال في التحكم في هذه الاضطرابات التي تكون سببا في الانحراف عن مستوى التشغيل المستهدف.

## الفصل الثاني:

# التكاليف الخفية في المؤسسة

### الفصل الثاني: التكاليف الخفية في المؤسسة

لقد مثل حساب التكاليف الخفية رهان هام لمختلف المؤسسات في ظل ظروف المنافسة التي تعرفها الأسواق، حيث أن المؤسسة تتحمل مبالغ كبيرة من التكاليف الخفية نتيجة تفاعلها مع ذلك، ولكن في حقيقة الأمر هذه التكاليف تخفي احتياطات هامة من المردودية، والتي قد تساهم في بقائها إذا ما تم استغلالها بشكل فعال، وذلك لأن معرفة المؤسسة بقيمة هذه التكاليف التي تتحملها سيدفعها منطقيا إلى العمل على تقليصها.

ولتحقيق هذا الانتقال لابد عليها من انتهاج طرق وأساليب تعتمد على ترجمة الخيارات التي يتم تبنيها من قبل هذه المؤسسات. ومن بين ما يمكن التطرق إليه في هذا الخصوص هو ضرورة البحث عن الأساليب اللازمة لتدنية هذا النوع من التكاليف مع أن ذلك لن يتحقق إلا بوجود عمل جاد ومستمر، ومنه سيتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث.

حيث يخصص المبحث الأول لدراسة الإطار النظري للتكاليف الخفية عن طريق التعرض إلى المفاهيم الخاصة بالتكاليف الخفية وتصنيفاته، ثم محاولة التعرف مكونات التكاليف الخفية وتصنيفاتها، وأخيرا أهم مؤشرات هذه التكاليف وذلك من خلال التطرق إلى أهم المفاهيم التي تدور حول كل مؤشر.

ثم يدرس المبحث الثاني لكيفية تقييم التكاليف الخفية، وذلك من خلال التطرق إلى أهم الفرضيات الأساسية لتقييم هذا النوع من التكاليف، ثم التعرف على نموذج التقييم سوف (SOF) المقترح من طرف هنري سافال لتقييم التكاليف الخفية، وأخيرا أهداف وخصائص هذه الطريقة.

أما المبحث الثالث فيتطرق إلى مؤشرات التكاليف الخفية وذلك بتطبيق طريقة سوف (SOF) على المؤشرات الخمس، والمتمثلة في: التغيب، دوران العاملين، حوادث العمل، اللاجودة، وأخيرا النقص في الإنتاجية، وذلك من أجل استخراج التكاليف الخفية الناجمة عن كل مؤشر من المؤشرات الخمسة.

## المبحث الأول: الإطار النظري للتكاليف الخفية

حتى تتمكن المؤسسات من تحقيق أهدافها، يتوجب عليها أن تحسن استخدام مواردها المتاحة أفضل استغلال وأن تعمل على التحكم في مختلف تكاليفها وإيجاد السبل الكفيلة لتدنيتها والتحكم فيها، لذا فالمؤسسات قصد رصد هذه التكاليف قامت بوضع نظم معلومات كالمحاسبة العامة، محاسبة التكاليف، لوحة القيادة...إلخ. رغم كل تلك الأنظمة على اختلاف أشكالها فإنها لم تستطع تفسير ومتابعة لبعض التكاليف التي تتحملها المؤسسة من بينها التكاليف الخفية.

إذ تعتبر التكاليف الخفية بالغة الأهمية في أي مؤسسة مهما كان حجمها وطبيعة نشاطها، إذ قد تشكل نسبة مرتفعة من إجمالي التكاليف، الأمر الذي أدى إلى زيادة تأثيرها على مردودية المؤسسة الآتية والمستقبلية. وبناء على ذلك سيتضمن هذا المبحث العناصر الآتية:

- التكاليف الخفية مفهومها، تصنيفها؛
- مكونات التكاليف الخفية؛
- مؤشرات التكاليف الخفية.

## المطلب الأول: التكاليف الخفية مفهومها، تصنيفها

تعتبر التكاليف الخفية<sup>1</sup> من المواضيع الشائكة نظرا لطبيعتها وصعوبة قياسها، رغم أن الطريقة المتبعة في حساب هذا النوع من التكاليف تتقارب كثيرا مع طريقة التكاليف المباشرة، إلا أن ما يميزها هو أنّ القياس هنا لا ينصب على الأشياء المادية فقط وإنما على الأشياء اللامادية كذلك، خاصة خسائر التشغيل وما يتبعها من تسويات.

## 1- مفهوم التكاليف الخفية

هناك عدّة تعاريف للتكاليف الخفية تدور كلها حول نفس فكرة هنري سافال (Henri SAVALL)، والذي يرجع له الفضل في الكشف على هذا النوع من التكاليف. ونذكر من هذه التعاريف:

- تُعرف التكاليف الخفية على أنّها تلك التكاليف الغير مفسرة من طرف النظم المحاسبية المعروفة في المؤسسة، مثل: الميزانية، حسابات النتائج، المحاسبة العامة، المحاسبة التحليلية، لوحة القيادة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> كما يصطلح عليها كذلك بالتكاليف الضمنية، التكاليف المخفية، التكاليف المستترة، HIDDEN COSTS باللغة الإنجليزية و LES COUTS CACHES بالفرنسية.

<sup>2</sup> Henri SAVALL, Véronique ZARDET, *op.cit.*, 1995, p: 125.

- وعرفت كذلك بأنّها تكاليف إضافية ناجمة عن الاختلالات التنظيمية التي تتطلب إجراءات تصحيحية ومعالجات، وتضاف هذه التكاليف الجديدة أو تدمج ضمن التكاليف التقليدية.<sup>1</sup>

- هي تكاليف معالجة الاختلالات الوظيفية (خسائر التشغيل) الغير مفسرة من طرف نظام المعلومات المؤسسة، هذه المعالجة تستهلك موارد والتي تعتبر غير متوفرة من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية.<sup>2</sup>

- التكاليف الخفية هي الترجمة النقدية لعمليات تسوية الاختلالات التي تطرأ على تشغيل المؤسسة.<sup>3</sup> انطلاقا من التعاريف السابقة نستخلص النقاط الآتية:

- نظم المعلومات المحاسبية الحالية غير مؤهلة لمراعاة مثل هذا النوع من التكاليف.
- تتميز التكاليف الخفية بقدرتها على تفسير نوعية التشغيل بالمؤسسة.
- تتميز التكاليف الظاهرة عن التكاليف الخفية بعدة خصائص أهمّها:<sup>4</sup>
  - للتكلفة الظاهرة اسم محدد يعرف به، منمط، معترف به ومتفق عليه.
  - يمكن قياسها اعتمادا على أسس محددة، دقيقة ومتعارف عليها.
  - تخضع لرقابة دورية لفحص تطورها أو انحرافها عن الأهداف المسطرة.

## 2- تصنيف التكاليف الخفية

من أجل تبسيط التكاليف الخفية قام هنري سافال (Henri SAVALL) ومعهد إزيور (ISEOR) بتصنيف التكاليف الخفية إلى فئتين:<sup>5</sup>

### 2-1- تكاليف خفية مدمجة ضمن التكاليف الظاهرة

وتظهر في مختلف السجلات المحاسبية للمؤسسة ولكن دون أن تحدد بوضوح، أي ليس لها حسابات تميزها أو تكون مستقلة. مثل الاستخدام المفرط للمواد الأولية في عملية الإنتاجية، فهذه التكاليف تعتبر فعلية وتسجل في الجانب الدائن في حسابات النتائج.

<sup>1</sup> Claude ALZARD, Sabine SEPARI, **Contrôle de gestion: manuel et applications**, 3<sup>ed</sup>, Dunod, Paris, 2013, p: 470.

<sup>2</sup> Jean-Marie PERETTI, **Dictionnaire des ressources humaines**, 6<sup>e</sup> éd, VUIBERT, Paris, 2011, p: 86.

<sup>3</sup> Henri SAVALL, Véronique ZARDET, **op.cit.**, 1992, p: 40.

<sup>4</sup> George LANGLOIS, Carole BONNIER, Michel BRINGER, **Contrôle de gestion**, Berti éditions, Alger, 2008, p: 275.

<sup>5</sup> Niamelet Kan N'GUESSAN, **Analyse des coûts cachés au centre hospitalier et universitaire**, mémoire de magistère Spécialisées en Audit et Contrôle de Gestion, CESAG5, Côte D'ivoire, 2013, p: 13.

## 2-2- تكاليف خفية غير مدمجة ضمن التكاليف الظاهرة

وهذه التكاليف لا يمكن إدراجها لعدم إمكانية تحديدها، وتكون ناجمة عن نقص الإنتاج بسبب الاختلالات، أي تكلفة الوقت بدون إنتاج.

ولكن هذه التكاليف تؤدي إلى تخفيض النتيجة المالية للمؤسسة، فهي تكلفة افتراضية أو تكلفة الفرصة البديلة تتماشى مع عدم استغلال الجيد للطاقة المتاحة، بفعل أن هذا الإنتاج كان من الممكن تحقيقه وبيعه لو لم يصرف كل هذا الوقت (غير المنتج) دون مقابل. والمثال المبسط الموالي يوضح ذلك:<sup>1</sup>

لنكن تكاليف مؤسسة عن فترة كما يلي:

- التكاليف الظاهرة: 1000.
  - النواتج الظاهرة: 1300.
  - التكاليف الخفية: 400 منها 250 مدمجة ضمن التكاليف الظاهرة و150 غير مدمجة.
- انطلاقاً من هذه المعطيات يمكن إعداد جدولي حسابات نتائج مختصرين، أولهما لا يأخذ إلا بالتكاليف الظاهرة والآخر يأخذ بنوعي التكلفة معاً.
- جدول حسابات النتائج المختصر دون أخذ التكاليف الخفية بعين الاعتبار:

المبلغ	البيان	المبلغ	البيان
1300	النواتج الظاهرة	1000	التكاليف الظاهرة
		300	النتيجة المحاسبية
1300	المجموع	1300	المجموع

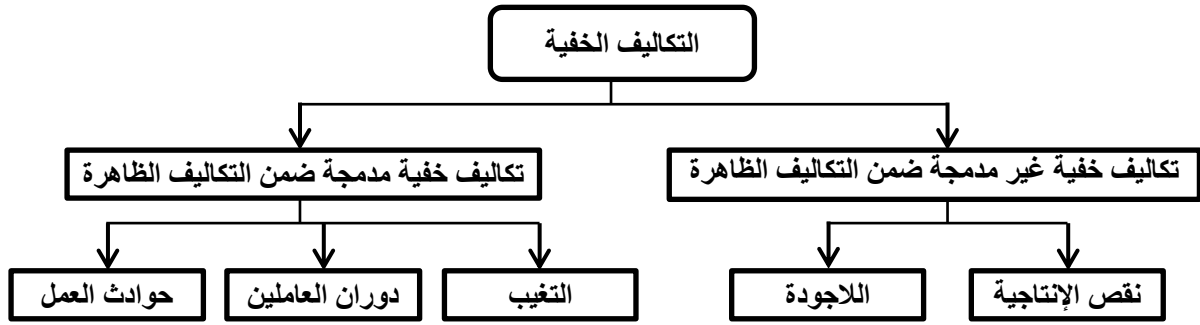
- جدول حسابات النتائج المختصر مع أخذ التكاليف الخفية بعين الاعتبار:

المبلغ	البيان	المبلغ	البيان
1300	نواتج ظاهرة	1000	التكاليف الظاهرة
		150	التكاليف غير المحملة
150	النواتج الضائعة	300	النتيجة المحاسبية
1450	المجموع	1450	المجموع

والشكل الآتي يوضح تصنيف التكاليف الخفية.

<sup>1</sup> Henri SAVALL, Véronique ZARDET, *Maîtriser les coûts et les performances cachés, le contrat d'activité périodiquement négociable*, 3ème édition, collection Gestion et Economica, Paris, 1995, p.131.

## الشكل رقم (04): تصنيف التكاليف الخفية



المصدر: Alain BURLAUD, Claude SIMON, *Comptabilité de gestion: Coûts/contrôle*, 3<sup>ème</sup> éd, Vuibert, 2003, Paris, p: 320.

## المطلب الثاني: مكونات التكاليف الخفية

تكون التكاليف الخفية نتيجة خسائر التشغيل أو عدم التفاعل الجيد بين هياكل وسلوكات المؤسسة، والتي تكون عائق أمام هذه الأخيرة لتحقيق لأهدافها. فالمؤسسة لن تبقى منشلة بسبب هذه الاختلالات، فإنها ستعمل على معالجتها عبر عمليات التسوية التي ستكون سبب في وجود التكاليف الخفية التي تقسم بدورها إلى العناصر الآتية:<sup>1</sup>

## 1- الأجور الزائدة (Sursalaires)

هي الأجور التعويضية المدفوعة دون عمل مقابل، كما في حالات الغيابات وحوادث العمل، أو عن فرق أجور المنصب نتيجة عملية إحلال عامل مكان آخر من فئتين مختلفتين.

## 2- الأوقات الزائدة (Surtemps)

هي الأوقات المنفضية في تسوية الاختلالات، مثل الغياب حيث يتمثل الوقت الزائد في وقت إيجاد البديل. حيث يتم تقييم هذا الوقت على أساس المساهمة الساعية في الهامش على التكلفة المتغيرة (CHMCV).<sup>2</sup> ويعرف وفق القانون الآتي:

$$\text{CHMCV} = \frac{\text{هامش السنوي على التكلفة المتغيرة}}{\text{عدد الساعات النشاط المتوقعة سنويا}} \text{ المساهمة الساعية في الهامش على التكلفة المتغيرة}$$

## 3- الاستهلاك الزائد (Surconsommations)

وهي الاستهلاكات من المواد، السلع، الخدمات، والطاقة الزائدة عن ضرورة النشاط العادي بفعل عمليات تسوية الاختلالات.

<sup>1</sup> George LANGLOIS, Carole BONNIER, Michel BRINGER, *op.cit*, p: 276.

<sup>2</sup> Contribution horaire à la marge sur coûts variables



4- عدم الإنتاج (Non-produit)

هو وقت النشاط الضائع الناتج عن توقف الإنتاج الناجم عن التغييب، تعطل الآلة،... إلخ. ويقيم على أساس مساهمة الحجم الساعي للتوقف في الهامش على التكلفة المتغيرة (CHMCV).

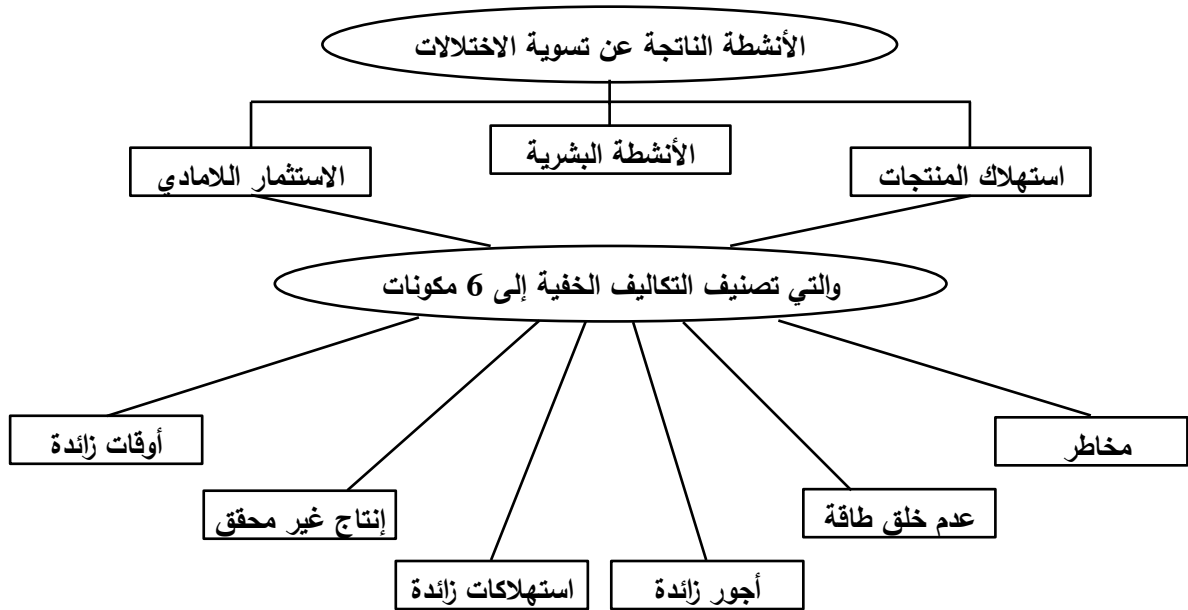
5- عدم خلق طاقة استراتيجية (Non création potentiel stratégique)

وهي تعتبر تكلفة الفرصة الضائعة على المدى الطويل، وتكون نتيجة انهماك المؤسسة في تسوية الاختلالات بدلا من قيامها بعمليات الاستثمار اللامادي كالبحث والتطوير، التكوين، التدريب... إلخ. إن هذه التكلفة تشكل إيرادا ضائعا على المؤسسة كان يمكن تحقيقها خلال الدورات القادمة، كما تعتبر أهداف استراتيجية ستؤثر على مردودية ونتائج المؤسسة، بل قد ترهن وجودها ذاته، وهو ما يمكننا من القول بأنها تمثل تكلفة خفية استراتيجية حقيقية.

كما يوجد عنصر آخر من مكونات التكاليف الخفية المتمثل في المخاطر والتي تكون مترتبة عن الاختلالات التي تشكل مصدرا كامنا للنتائج السلبية المستقبلية. ولذلك فهي تعد بمثابة تكاليف خفية، حيث لا يمكن تقييمها نقديا عكس المكونات الخمسة الأولى.

وقد تم تصنيف مكونات التكاليف الخفية من طرف إزيور (ISEOR) وفق الشكل الآتي:

الشكل رقم (05): تصنيف مكونات التكاليف الخفية حسب المعهد إزيور (ISEOR)



حيث المجموعة الأولى المتمثلة في الزيادة في الاستهلاكات والمشكلة من المكونات الثلاث الأولى تعتبر تكاليف فعلية تكون ضمن مختلف حسابات أعباء حسابات النتائج، إذا فهي لها تأثير مباشر على نتائج الدورة، ويمكن للمؤسسة تخفيض فيها من خلال محاولة التخفيض من الاختلالات.

أما المجموعة الثانية المتمثلة في عدم الإنتاجية فهي أعباء لا تظهر في حسابات المؤسسة، فهي تكاليف افتراضية يصطلح عليها اقتصاديا بتكاليف الفرصة الضائعة، حيث تؤثر على حسابات النتائج ونتيجة الدورة الحالية والقادمة ولكن بشكل غير مباشر.

### المطلب الثالث: مؤشرات التكاليف الخفية

نظرا لأهمية حساب التكاليف الخفية بالنسبة للمؤسسة وما تخفيه من احتياطات هامة من المردودية، شكّل ذلك الأمر حافزا قويا لباحثي معهد إزيور (ISEOR) لتدعيم نموذج التقييم الخاص، وذلك من خلال تعميق البحث عن مؤشرات التكاليف الخفية، والتي احصى هذا الأخير على خمسة مؤشرات، وهي: التغيب، حوادث العمل، دوران العمل، اللجوء، نقص الإنتاجية. وسنحاول التطرق إلى كل مؤشر من خلال النقاط الآتية:

#### 1- مؤشر التغيب

تعتبر حالات عدم تواجد العامل في مكان عمله أمر وارد، سواء تعلق الأمر بأسباب يتخذها العامل كذريعة للتهرب من العمل، أو لأسباب موضوعية ترتبط بالظروف الاجتماعية الصعبة التي يعيشها العامل، وعلى العموم يعتبر التغيب كمؤشر لقياس درجة الرضا والارتياح للعامل في المؤسسة.

فقد عرفت ظاهرة التغيب على أنها عدم الحضور إلى العمل لأسباب مختلفة تتعلق بالعامل نفسه أو المؤسسة، أو المحيط الاجتماعي الذي يعيش فيه العامل، باستثناء أيام العطل والأعياد الرسمية.<sup>1</sup> فبذلك يعبر عن التغيب في هذا التعريف على أنه شكل تلقائي وفردى، ورد فعل نوعا ما ضد ظروف ووتيرة العمل، ويظهر على شكل عدم حضور العمال إلى العمل في أوقات زمنية مختلفة.

وكذلك عرفت على أنها تخلف العامل عن الحضور إلى العمل في ظروف كان بإمكانه أن يتحكم

فيها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Pierre JARDIELLIER, Henri BAUDUIN, L'Absentéisme mythes et réalités, 2<sup>ème</sup> éd, entreprise moderne d'édition, Paris, 1984, p: 02.

<sup>2</sup> لحسن بونعامة، علاقات العمل وأثرها على الإنتاجية في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1997، ص: 127.

يعتبر التعريف الأخير أكثر اتساع إذ ربط الظاهرة بالظروف التي بإمكان أن يتحكم فيها العامل، أي الأسباب تبقى دائما مرتبطة بالعامل، غير أنه بإمكان تخلف العامل وعدم حضوره إلى مكان العمل لأسباب خارج عن قدرته ورغبته. وهنا نقصد بالتغيب الذي يعد أضيق مجالا من الغياب، لأن الأخير يشمل جميع الحالات التي لا يتواجد فيها العامل في مكان عمله نتيجة لأسباب خارجية وشخصية.

## 2- مؤثر حوادث العمل

يعتبر تحقيق أعلى مستوى للإنتاجية هدفا أساسيا لأي مؤسسة، الأمر الذي يدعوا الإدارة إلى العمل بكفاءة عالية قصد منع كل المعوقات التي تحول دون تحقيق الخطط الإنتاجية المبرمجة، ومن أهم هذه المعوقات نجد حوادث العمل التي تعتبر إحدى الظواهر الملازمة للنشاط الإنتاجي، وصنفها آخريين بالفجائية، إلا أنه من الضروري وجود أسباب إنسانية ومادية تؤدي إلى وقوعها وتكرارها. وبناء على ذلك تعددت التعاريف المقدمة لحوادث العمل، وذلك لتباين وجهة نظر الباحثين حول أسبابها والنتائج المترتبة عنها.

فقد عرفت على أنها ذلك الناتج عن مركز العمل مباشرة، بسبب خلل في الآلات أو الأجهزة أو نتيجة عوامل إنسانية غير مأمونة.<sup>1</sup>

وعرفت كذلك بأنها أي حادثة تحصل أثناء سير العمل، والتي تؤدي إلى ضرر جسدي أو عقلي، ويشتمل على حالات إصابات شديدة، أو حالات أذى متعمد من قبل أشخاص آخرين، والحوادث بهذه الطريقة هي التي يمكن اعتراف بها طبيا، وبأنها حالة صحية ناتجة عن العمل المهني، أو ظروفه المحيطة التي يمارس الفرد عمله ضمنها.<sup>2</sup>

أما التشريع الجزائري، فإنه عرف حودث العمل وينص: "تعتبر كحادث عمل كل حادث انجرت عنه إصابة بدنية ناتجة عن سبب مفاجئ أو خارجي وطراً في إطار علاقة العمل".<sup>3</sup> وهذا هو المبدأ والقاعدة العامة في حادث العمل قانونيا، بمعنى أن الحادث يجب أن يقع في ظل علاقة التبعية الناتجة عن علاقة العمل وفي أوقات العمل فلا يمكن التدرع بحادث العمل في أوقات يكون العامل خارج مقر

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية للطباعة، بيروت، 1991، ص: 440.

<sup>2</sup> سهيلة محمد، حوادث العمل وعلاقتها ببعض المتغيرات الشخصية والمهنية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد 4، سوريا، 2010، ص: 725.

<sup>3</sup> القانون 83-83 المتعلق بحوادث العمل والأمراض المهنية المؤرخ في 02-07-1983 المعدل والمتمم بالأمر رقم 96-19 المؤرخ في 06-07-1996.

عمله دون إذن وعلم مستخدميه ولم يكن في مهمة عمل. ولكن لهذه القاعدة استثناءات حسب المادة 07 و08 من القانون المتعلق بحوادث العمل والأمراض المهنية المؤرخ في 02-07-1983 المعدل والمتمم بالأمر رقم 96-19 المؤرخ في 06-07-1996.

من التعاريف السابقة يُستنتج:

- يعتبر مفهوم حادث العمل أشمل معنى من إصابة العمل، ذلك أن الإصابة هي كل ما يلحق بالعامل من أضرار بدنية ونفسية، نتيجة حادثة العمل.
- حادثة العمل هي فعل غير متوقع ومفاجئ تسبب بنقص في القدرة الإنتاجية، أمّا الأعمال المتعمدة لا يمكن إدراجها ضمن حوادث العمل.
- حوادث العمل تقع نتيجة عوامل متداخلة ومتفاعلة فيما بينها منها المادية المرتبطة بظروف العمل، ومنها المتعلقة أساساً بالعنصر الإنساني.
- الحادث يجب أن يقع في إطار علاقة العمل واستثناء كما تم تحديده في إطار القانون.

### 3- مؤثر دوران العاملين

تعتبر الصعوبات الأساسية التي تواجه دراسة دوران العمل هي إيجاد مفهوم واضح وشامل ومحدد لهذه الظاهرة، وذلك لكونها مرتبطة بسلوك العنصر الإنساني، وما يحيطه من متغيرات وتقلبات طبيعية ومفاجئة في البيئتين الداخلية والخارجية، وانعكاسات تلك المتغيرات على سلوك الفرد واتجاهاته.

فقد عرف بورتر (Porter) دوران العامل بالحركة المبرمجة وغير المبرمجة لدخول وخروج الأفراد من وإلى المنظمة خلال فترة زمنية محددة.<sup>1</sup>

كما عرف كذلك بأنه إحلال العاملين الذين تحتاج إليهم المؤسسة أو إحلال للوظيفة التي تركها عاملون آخرون.<sup>2</sup>

أمّا آخرون فيرون أنه يمثل خروج العاملين من المؤسسة أو دخولهم إليها بسبب الترقية، النقل، الفصل، التقاعد، أو لسبب آخر.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد صالح ماجد، العلاقة بين دوران العمل والرضى الوظيفي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 2، العدد 3، جامعة تكريت، 2006، العراق، ص: 31.

<sup>2</sup> محمد المطيري الحميدي، أثر دوران العاملين على الأداء المالي: دراسة تطبيقية على قطاع المصارف الكويتية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في المحاسبة، كلية الأعمال-جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2012، ص: 10.

<sup>3</sup> صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 10.

ومنه يُستنتج أن دوران العاملين يعكس نسبة العاملين الذين يتكون العمل في المؤسسة لأسباب مختلفة وعديدة كان بإمكان تجنبها، وكذلك أسباب أخرى حتمية لا يمكن تجنبها.

#### 4- مؤشر النقص في الجودة

أصبحت الجودة المرحلة الاستراتيجية الأساس التي يجب أن تتبناه المؤسسات لمواجهة البيئة الحالية، لأن إجراءات تحسين الجودة تعمل وفقاً لقاعدة التخلص من جميع المضيعات أو العملية التي ليس لها قيمة مضافة، وهذا يعني بالنتيجة الاقتصادية في الوقت والجهد والتكلفة، أي أن إجراءات التحسين تؤدي بالنتيجة استراتيجية إلى تحقيق الأسبقيات التنافسية الثلاثة الرئيسية للمؤسسة وهي: تحسن الجودة، خفض التكلفة، ربح الوقت، فضلاً على تعزيز قدرة المؤسسة في الاستجابة لحاجات الزبائن وتنبؤ بها.

فقد عرفت النقص في الجودة<sup>1</sup> حسب المعايير الفرنسية NFX-50-120 بأنها الفارق الإجمالي بين الجودة المستهدفة والجودة المحصل عليها فعلاً.<sup>2</sup> كما يمكن ترجمتها بعدم المطابقة، والتي يقصد بها عدم تلبية حاجات ومتطلبات خاصة ومعينة، تظهر في الأخطاء التي تعني بها عدم تلبية الحاجات المنتظرة من استعمال المنتج، كما نرى اللاجودة على شكل تشوهات تعبر عن انحراف عما كان منتظراً.

ومنه يعتبر قياس الجودة من الشروط الضرورية للتحسين المستمر للجودة، ويعتبر أحد متطلبات التسيير الفعال لها، لهذا نهتم بدراسة اللاجودة أي كل ما لا يطابق المواصفات والمعايير ومتطلبات الزبائن، ولهذا يجب تحليل معدل الخطأ، عدد الشكاوي، نسبة العيوب، وتكلفة اللاجودة في هذه الحالة هي الطريقة المناسبة للقياس.

#### 5- مؤشر نقص في إنتاجية العمل

تحمل كلمة الإنتاجية في طبيعتها عدة معاني فالبعض يؤكد على أنها مقياس الكفاءة الشخصية للعامل والبعض الآخر يعرفها بأنها المخرجات المطلوب تحقيقها من الموارد، وبذلك أصبح للإنتاجية

<sup>1</sup> يطلق عليها كذلك بعيوب أو نقص في النوعية، أو اللاجودة.

<sup>2</sup> نوال قندور، تحسين الجودة عن طريق مراقبة الجودة وتكاليف اللاجودة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2000-2001، ص: 116.

معاني وتعريف مختلفة. مما أدى بأحد الاقتصاديين إلى القول أن الإنتاجية موضوع تحيطه فوضى كبيرة، الناس يستخدمون نفس المصطلح لكنهم يعنون به أشياء مختلفة.<sup>1</sup>

وعبر الاقتصادي سالتر (W.E.G. Salter) على هذا الأمر بالقول أن كلمة الإنتاجية تحمل اليوم معاني متعددة، فالبعض هي مقياس لكفاءة العامل، وللبعض الآخر هي المخرجات المطلوب تحقيقها من مجموعة من الموارد، وبالنسبة للبعض الأكثر تفلسفا فإنها مرادفة لكلمة الرفاهية، وفي حالة متطرفة فإنها ربطت بعامل الزمن.<sup>2</sup>

فلقد عرفت إنتاجية العمل على أنها تلك الكمية من المخرجات المنتجة من طرف كل عامل، ومن خلالها يتم التعرف على الوحدات التي يستطيع أن ينتجها العامل، وإن تحسين المستوى المعيشي مرتبط بزيادة إنتاجية العمل.<sup>3</sup>

وفي نفس الإطار يمكن القول أن إنتاجية العمل على أنها النسبة بين كمية أو قيمة الإنتاج، وبين كمية أو قيمة العناصر التي أدت أو ساهمت في إيجاده خلال تلك الفترة. وبعبارة أوضح هي النسبة بين المدخلات والمخرجات، حيث يتخذ هذا المقياس الصورة الآتية:

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \text{إنتاجية العمل}$$

من خلال التعريف السابقة نرى الفكرة التي يجمع عليها أغلب الاقتصاديين، إذ ينظرون إلى الإنتاجية باعتبارها مؤشرا هاما من مؤشرات قياس الأداء في الوحدات الاقتصادية.

وبمنطق كونها مؤشرا للكفاءة والفعالية فلقد عرفت إنتاجية العمل بأنها تربط بين الفعالية للوصول إلى الأهداف والكفاءة في حسن استخدام الموارد، والعناصر الإنتاجية المتاحة، بغية بلوغ هذه الأهداف.<sup>4</sup>

ومنه يمكن القول أن إنتاجية العمل بالنسبة للمؤسسة تعبر عن مؤشر حسن التسيير للإمكانيات المتاحة.

<sup>1</sup> محمد طاقة، حسين عجلان، اقتصاديات العمل، دار اثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 161.

<sup>2</sup> W.E.G. SALTER, **Productivity and Technical change**, 1960, Cambridge University Press, 1960, p: 2.

<sup>3</sup> أحمد الطويل أكرم، ومحمد منيب الدباغ، أثر بعض قرارات الإنتاج والعمليات في إنتاجية العمل، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 11، مركز الدراسات المستقبلية، كلية الحداثة، الموصل، العراق، 2005، ص: 20.

<sup>4</sup> خالد يوسف الخلف، الإنتاجية القياسية، دار المريح للنشر، الرياض، السعودية، 1984، ص: 22.

## المبحث الثاني: تقييم التكاليف الخفية

لقد قام باحثي إزيور (ISEOR) بالعديد من الأبحاث والدراسات تمكن من خلالها الباحث هنري سافال (Henri SAVALL) اقتراح نموذج لتقييم التكاليف الخفية، والذي سمح بتجاوز النقص التي كانت تعرفه أنظمة المعلومات المحاسبية التقليدية فيما يخص هذا النوع من التكاليف، حيث أصبح الآن بإمكان كل المؤسسات تقييم تكاليفها الخفية من خلال نموذج سوف (SOF)، ومنه سيتضمن هذا المبحث العناصر الآتية:

- الفرضيات الأساسية لحساب التكاليف الخفية؛
- نموذج سوف (SOF) لتقييم التكاليف الخفية؛
- أهداف وخصائص طريقة التكاليف الخفية.

## المطلب الأول: الفرضيات الأساسية لحساب التكاليف الخفية

يعد الكشف عن التكاليف الخفية وتقييمها رهانا هام بالنسبة للمؤسسة، إذ أن الكشف عن هذه التكاليف يسمح باتخاذ الإجراءات الملائمة لتخفيضها أو على أقل التحكم فيها، ما يسمح للمؤسسة من تحقيق مستوى الأداء المستهدف.

وترجع الصعوبة تقييم التكاليف الخفية لعدم مسايرة أدوات التسيير لهذا النوع من التكاليف، وعلى رغم من ذلك قام فريق بحث معهد إزيور (ISEOR) بقيادة الباحث هنري سافال باقتراح نموذج لتقييم التكاليف الخفية لسد فراغ نظم المعلومات وأدوات التسيير المتوفرة. وقبل أن نتطرق لهذا النموذج لابد أولاً التعرف على المبادئ التي بني عليها، حيث اقترح هنري سافال خمس مبادئ أساسية تتمثل في:<sup>1</sup>

## 1- ثبات إنتاجية وقت العمل

المبدأ الأول يقوم على افتراض ضمني ألا وهو ثبات الإنتاجية لوحدة الزمن المستهلكة، أي ثبات الكمية المتوسطة المنتجة من طرف أي عامل في المؤسسة في أي وقت من أوقات العمل، وتحت أي ظرف من الظروف. ورغم عدم واقعية هذا الافتراض، يجد تبريره في أنه يسهل بعض الحسابات، إذ يُمكننا من:

<sup>1</sup> Henri SAVALL, Véronique ZARDET, *op.cit*, 1995, p-p: 138-141.

- تجميع المعطيات بصفة عامة، وأزمان العمل البشري المستهلكة في إجراء التسويات بصفة خاصة، وهو ما يسمح بحساب جداء بين عدد الساعات مع متوسط تكلفة ساعي مع فرضية ثبات الأخير طول السنة.<sup>1</sup>

- قياس النشاط وإجراء التنبؤات وإصدار أوامر الإنتاج.

وبسبب الأخطاء التي يمكن أن تترتب عن هذا المبدأ، قام هنري سافال بدمج التغيرات في الإنتاجية في مؤشر فروق الإنتاجية المباشرة.

## 2- إنتاجية اليد العاملة الغير مباشرة

ينطلق هذا المبدأ من انتقاد الذي وجهته النظرية الاجتماعية-الاقتصادية للتقسيم الكلاسيكي للعمالة إلى مباشرة وغير مباشرة، إذ ترى أن هذا التقسيم مستحيل وغير منطقي، ورجحت ذلك أن سيرورة العملية الإنتاجية لا تتطلب تدخل العمال التنفيذيين (اليد العمل المباشرة فقط)، بل أيضا تتطلب كل الأعوان مهما كان المستوى الهرمي الذي ينتمون له، لأن الكل في موقعه يساهم في خلق القيمة الاقتصادية.

وبناءً على هذه المبررات يمكننا حساب إنتاجية اليد العاملة غير المباشرة التي تحقق إنتاجا وسيطا وتقدم خدمات. وحسب هنري سافال (Henri SAVALL) فإن تكلفة الاختلالات الناجمة عن الأنشطة البشرية هي واحدة سواء كان العمال مباشرين أو غير مباشرين، ويفسر ذلك بالتدخل أو الترابط الكبير بين الأفراد، وبين الأقسام، وبين المديرات...إلخ، أي أن مبدأ التضامن الوطني والتشغيلي بين الفئات لا يترك أي مجال للفصل بين اليد العاملة.<sup>2</sup>

## 3- التحميل العقلاني للمواد

هذا المبدأ يفرض أن مستوى تجهيزات وعمال المؤسسة قد تم تحديدها بصفة عقلانية على ضوء مستوى نشاط أو إنتاج منتظر عن فترة محددة. لذا فإن التكاليف الثابتة للفترة والمرتبطة بحجم التجهيزات والعمالة تُحدد إذا لتحقيق ذلك المستوى من النشاط أو إنتاج المعيار المعين، وفي حالة عدم الاستغلال

<sup>1</sup> مهدي ذوادي، تأثير التكاليف المستترة على نظام المعلومات المحاسبي، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2009-2010، ص: 133.

<sup>2</sup> Henri SAVALL, Véronique ZARDET, *op.cit*, 1992, p-p: 78-79.



العادي للطاقة فإن النشاط الفعلي يكون أقل من النشاط المعياري أو العادي، ويترجم هذا الفارق إلى تكلفة ثابتة غير مستغلة.

ولهذا فإن أوقات عدم الإنتاج يتم تقييمها بتكلفة وحدوية تشمل جزءا من التكلفة الثابتة، وهو ما يعني أنّ 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، وهذا ما يعتبر مفهوما أساسيا في نموذج التسيير المقترح والمعبر عنه بالمساهمة الساعية في الهامش على التكلفة المتغيرة.

كما يعني كذلك أنّ النشاط العادي سيساوي نشاطا دون أدنى خلل، بمعنى أنّه يتم تقييم الاختلالات بناءً على قاعدة صفر اختلال، وهو ما يعني وجوب تسجيل كل أوقات عدم الإنتاج رغم القناعة بأن هذه الأوقات لا يمكن ضغطها أو تجنبها إلا جزئيا، لذا فإن تحديد الطاقة المعيارية للمؤسسة على أساس صفر اختلال يعتبر تبسيطا كبيرا للواقع لأنه لا يعقل أن تتجنب المؤسسة كل الاختلالات، ولكن ومع هذا فإن الأهمية الكبيرة للمستوى المرجعي " صفر " هنا ورغم عدم واقعيته، تكمن في أنه يشكل نقطة مرجعية ثابتة عبر الزمن، متفق عليها وعاملا تحفيزيا لزيادة النشاط.<sup>1</sup>

#### 4- القيمة الاقتصادية لوقت العمل البشري

وقد أُقترح لمعالجة زمن المخصص لتسوية الاختلالات طريقتين هما:

- الأول يقوم على تحميل تكلفة وقت العمل البشري على المساهمة أو الهامش في تغطية التكاليف الثابتة (الهيكليّة)، أخذاً بعين الاعتبار كما سبق لفكرة أنّ التكاليف الثابتة هي تكاليف تُصرف في المؤسسة من أجل تحقيق مستوى نشاط معياري، وأنّ أي وقت لا يخصص للحصول على إنتاج يعتبر استغلالا غير كامل للطاقة وهدرًا للتكاليف الثابتة.
- الثاني ويقوم على اعتبار أنّ النشاط البشري يهدف إلى تحقيق نتيجة اقتصادية ومالية إيجابية في المؤسسة. ومنه فإنّ وقت العمل يُقيم حسب مساهمته في تحقيق هامش إجمالي على التكاليف المتغيرة، وتتماشى هذه الطريقة خاصة مع حالة المؤسسات التي تكون في حالة نمو.

<sup>1</sup> مهدي ذواوي، مرجع سبق ذكره، ص: 135.

## 5- تحميل اليد العاملة المباشرة على التكاليف الثابتة

يلاحظ اليوم أنه بفعل ممارسات إدارة الموظفين وبفعل تشريعات العمل، فإن مصاريف اليد العاملة المباشرة (ما يسمى في المحاسبة التحليلية بالأجور) والتي كانت تعالج على أساس أنها أعباء متغيرة تتوقف على حجم نشاط المؤسسة، قد أصبحت تعالج أكثر فأكثر كأعباء ثابتة باستثناء بعض الفئات الخاصة كالعمال المتعاقدين عن فترة قصيرة.

والحقيقة أن الواقع يؤيد هذا الاتجاه، ذلك أنه يصعب على المؤسسة تقليل حجم عمالتها بسرعة إلا بتكاليف تسريح مباشرة وغير مباشرة باهظة. وفي الغالب تؤخذ السنة كفترة متوسطة دنيا لإمكانية تخفيض أعباء اليد العاملة، وهو ما يؤدي بالنتيجة إلى احتساب مصاريف اليد العاملة المباشرة ضمن التكاليف الثابتة عند التقييم المالي لزمّن العمل البشري.

ومن خلال ما سبق تم إلقاء الضوء على مبادئ التي تبنى عليها عملية التقييم التكاليف الخفية المقترحة من طرف الباحث هنري سافال. لنصل الآن إلى دراسة الطريقة العملية لتقييم التكاليف الخفية.

## المطلب الثاني: نموذج سوف (SOF) لتقييم التكاليف الخفية

طريقة سوف (SOF) (اجتماعية، تنظيمي، مالي) أو طريقة QQFI (كيفية، كمية، مالية) هي تقنية لتقييم التكاليف الخفية، هذه الطريقة طبقت من طرف معهد إزيور (ISEOR) من أجل اكتشاف الموارد المالية الموجهة من أجل معالجة خسائر التشغيل.

وقد اقترح هنري سافال في إطار التحليل الاجتماعي-الاقتصادي لتقييم وتحليل هذا النوع من التكاليف ثلاث مقاييس هي:

-المقياس الاجتماعي (S) (Le module social)؛

- المقياس التنظيمي (O) (Le module organisationnel)؛

- المقياس المالي (F) (Le module financier).

ويمكن تحليل أهداف هذه المقاييس من خلال الجدول الآتي:

## الجدول رقم (02): أهداف طريقة تقييم التكاليف الخفية سوف (SOF)

المقاييس	الأهداف
الاجتماعي	<ul style="list-style-type: none"> <li>- كشف خسائر التشغيل الأولية، وذلك بالقيام بعملية جرد لخسائر التشغيل.</li> <li>- البحث عن الأسباب والروابط المفسرة لخسائر التشغيل من خلال العلاقة [هياكل ↔ سلوكيات] ← خسائر التشغيل</li> <li>- تنظيم وتصنيف خسائر التشغيل في فئات.</li> </ul>
التنظيمي	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تبيان أساليب معالجة خسائر التشغيل.</li> <li>- إجراء جرد للأثار الاقتصادية لأساليب المعالجة: كمية الوقت، كمية الاستهلاكات، ضياع المنتجات.</li> </ul>
المالي	<ul style="list-style-type: none"> <li>- البحث عن الأسعار والتكاليف الوجدوية لمكونات المعالجة.</li> <li>- التقييم المالي للأثار الاقتصادية للمعالجات.</li> </ul>

المصدر: Henri SAVALL, Véronique ZARDET, *op.cit.*, 1995, p 132.

ويقوم التحليل التنظيمي بدراسة خسائر التشغيل وبيبين أساليب معالجتها، وهو شرط أساسي للتحليل المالي. عكس التحليل الاجتماعي الذي يتناول دراسة الظروف النفسية والاجتماعية، وكذا مدى تقبل الأفراد لها. بالإضافة إلى ذلك يسمح المقياس الاجتماعي باكتشاف العناصر اللازمة للتحليل التنظيمي واقتراحات لتحسين ظروف العمل (CDT) التي أعرب عنها العمال، والإداريين من خلال هذا التحليل أو المقياس.

كما اقترح هنري سافال بناء على ذلك طريقة تقييم أخرى تدعى أوف (OF) وذلك باستبعاد المقياس الاجتماعي، وذلك في حالة المؤسسة التي لديها الدراية والمعرفة الكافية بالبيانات الاجتماعية عن ظروف العمل. وكذا القناعة التامة بصحة العلاقة السببية [ظروف العمل ↔ السلوك] ≠ خسائر التشغيل. والجدول الآتي يوضح المقارنة بين الطريقتين سوف (SOF) وأوف (OF).

الجدول رقم (03): مقارنة حالات الاستعمال لكل من الطريقتين سوف (SOF) وأوف (OF).

الطريقة	الأهداف الأساسية
الجزئية أوف (OF)	- تحديد مستوى التكاليف الخفية وتقييمها. - تقييم التكاليف الخفية في عدة مؤسسات من أجل القيام بدراسة مقارنة.
الكلية سوف (SOF)	- تحديد (تنبؤ) تغيرات (المرونة) الحادثة في التكاليف الخفية وخسائر التشغيل من أجل تحديد أثار إجراءات المعالجة. - العمل داخل المؤسسة بهدف تحديد تحسين ظروف العمل.

المصدر: Henri SAVALL, Véronique ZARDET, *reconstruire l'entreprise*, Dunod, 2014, Paris, p: 53.

وفيما يلي تحليل لمحتوى المقاييس الثلاثة لطريقة سوف (SOF)، وكذلك التقنيات المستعملة لجمع المعطيات في كل مقياس.

### 1- المقياس الاجتماعي

يعتمد هذا المقياس على إجراء مقابلات مع العاملين، المشرفين، الإطارات... إلخ، والقيام بتحليل المعلومات الناتجة عن جرد لإحصائيات التغيب، حوادث العمل، دوران العاملين... إلخ، بالإضافة إلى الاعتماد على الملاحظة المباشرة لبعض الظواهر التي تحدث داخل الورشة وهذا من أجل تأكيد المعلومات المتحصل عليها، وذلك من خلال الاعتماد على المقابلة وتحليل الوثائق. ومن أهداف المقياس الاجتماعي:

- التحضير للمقياس التنظيمي، من خلال التعريف بأساليب معالجة خسائر التشغيل، والمقارنة بين المعلومات المستتبطة من تحليل الوثائق والمقابلات للتأكد من عدم وجود تناقضات فيها.
- التأكد من العلاقة السببية بين ظروف العمل، تنظيم العمل، الاتصال، إدارة الوقت، التكوين وخسائر التشغيل، أي [ ظروف العمل ← خسائر التشغيل].

## 2- القياس التنظيمي

ويعتبر مرحلة أساسية لكونه يشكل المصدر الرئيسي للمعلومات التي يعتمد عليها المقياس المالي. ويقوم هذا المقياس بإجراء جرد شامل لخسائر التشغيل ومختلف الآثار الناجمة عنها. كما يسمح باختيار أسلوب المعالجة الذي يتوافق مع الهدف الاقتصادي للمؤسسة.

## 3- المقياس المالي

في هذه المرحلة يتم الاستعانة بالوثائق المحاسبية للمؤسسة للتعرف على عناصر التكاليف والأسعار، وهذا بهدف التقييم المالي لكمية الوقت والمواد المستهلكة أثناء عملية معالجة خسائر التشغيل، أما حالة عدم إمكانية تقييم بعض العناصر يتم اعتبارها كيفية أو كمية مكتملة للمعلومات المالية.<sup>1</sup>

يتضح من خلال هذه المقاييس الثلاث أنّ هناك العديد من الطرق لجمع المعطيات الكمية، الكيفية والمالية، والجدول الموالي يقدم ملخص لمختلف تقنيات جمع المعطيات وأشكال المعطيات المحصلة في كل مقياس.

## الجدول رقم (04): خصائص تقنيات جمع المعطيات

أشكال المعطيات			تقنيات جمع المعلومات		المقياس
مالية	كمية	كيفية	الأقل أهمية	الأكثر أهمية	
لا	نعم	نعم	الملاحظة المباشرة	المقابلة / الوثائق	اجتماعي
لا	نعم	نعم	الوثائق	الملاحظة المباشرة المقابلة	تنظيمي
نعم	نعم	نعم	المقابلة	الوثائق	مالي

المصدر: Henri SAVALL, Véronique ZARDET, *op.cit.*, 1995, p: 114.

<sup>1</sup> Henri SAVALL, Véronique ZARDET, *op.cit.*, 2014, p: 54.

ومن أجل الحصول على معطيات ذات مصداقية ونوعية يستوجب استعمال أكبر عدد من التقنيات لجمع المعطيات في آن واحد. ومنه نجد أن النتائج المحصل عليها من خلال تطبيق مقاييس طريقة سوف (SOF) عدّة أشكال منها:

- المعلومات الكيفية التي تسمح بمعرفة الظواهر التي لم يتمكن من قياسها كميًا.
- المعلومات الكمية التي تسمح بقياس كمية الظواهر كمعدل التغيب وعدد حوادث العمل مثلاً.
- المعلومات المالية التي تعبر عن الترجمة النقدية لإجراءات المعالجة المتعلقة بخسائر التشغيل.

كما تجدر الإشارة أنه، عند تطبيق طريقة سوف (SOF) نقع في حالة تكرار في حساب التكاليف الخفية، مثلاً يجب التفرقة بين التغيب الناجم عن حوادث العمل أو الناجم عن الغيابات عند حساب التكاليف الخفية المتعلقة بمؤشر التغيب. لذا يجب أخذ الاحتياطات اللازمة لتفادي ظاهرة الازدواج المحاسبي. وعليه فإن سهولة وسرعة تقييم التكاليف الخفية تتوقف على سرعة الحصول على المعلومات اللازمة لكل مقياس من المقاييس الثلاث لطريقة سوف (SOF)، الشيء الذي لن يتحقق إلا من خلال اعتماد تقنيات جمع المعلومات الأكثر تطوراً وملائمة لنشاط وظروف المؤسسة.

### المطلب الثالث: أهداف وخصائص طريقة التكاليف الخفية

يهدف حساب التكاليف الخفية إلى الكشف عن مواطن الخفية للأداء الجيد للمؤسسة، حيث تعمل المؤسسة عن البحث عن الحلول بمجرد الكشف على هذا النوع من التكاليف من أجل تسيير أكثر فعالية وذلك على المدى القصير، وزيادة حصتها السوقية وتحسين قدرتها التنافسية على المدى الطويل، ويمكن حصر أهم الأهداف والخصائص في النقاط الآتية:<sup>1</sup>

#### 1- القياس الاقتصادي

تحرص الطريقة على أن يكون القياس متماشياً مع التحولات التي طرأت على استراتيجية المؤسسات المعتمدة أكثر على الثروة البشرية وعلى البحث عن الجودة.

فالتحليل الاقتصادي الجزئي أثبت عدم شموليته بعدم استيعابه إلا بصورة جزئية للنتائج المحققة، لاعتماده في التحليل أساساً على عنصري العمل ورأس المال.

<sup>1</sup> مهدي نوادي، مرجع سبق ذكره، 2009-2010، ص-ص: 123-121.

ومن هنا فإن هذه الطريقة تسعى إلى الموازنة بين البعدين الاقتصادي والاجتماعي في المؤسسة بهدف الوصول إلى إدارة أكثر فعالية، مما يسمح للمؤسسة باكتشاف وتثمين طاقاتها الداخلية ويعطيها هامش مناورة لزيادة فعاليتها الاقتصادية دون الإضرار بوظيفتها الاجتماعية ودون اللجوء إلى موارد مالية خارجية إضافية.

## 2- تحليل الانحرافات

تهدف الطريقة إلى شرح أسباب الاختلاف بين الفعالية المستهدفة مع الفعالية المحققة لوحدين من وحدات المؤسسة، أو بين مؤسستين تنتميان لنفس القطاع... الخ، ذلك أن اكتشاف التكاليف الخفية يترتب عنه سلسلة عمليات البحث عن حلول من أجل تحسين فعالية المؤسسة. ويسمح هذا الأمر بتحقيق هدفين هاميين هما:

- زيادة مردودية المؤسسة أو التحكم أكثر في توازن موازنتها إن كانت هيئة عمومية وهو هدف وحدوي وقصير الأجل.

- ضمان بقاء المؤسسة ونموها بتحسين تنافسيتها، وهو هدف اقتصادي كلي وطويل الأجل.

وعلى اعتبار أن أي تخفيض في الأعباء يشكل نتيجة إيجابية، وأن أي انخفاض أو تدهور في النتيجة يشكل عبئاً، وعلى اعتبار أن الأعباء يجري حسابها في الأنظمة المحاسبية من نقطة منشأ وهي الصفر، فإن الأعباء والنتيجة هنا يشكلان امتداداً لبعضهما البعض، فالنتيجة ستتأثر بتخفيض التكاليف أو زيادة النواتج.

كما أن التكاليف الخفية تتمتع كذلك بقوة كبيرة في الحكم على جودة وحسن تسيير المؤسسة، ذلك أنه إذا كانت التكاليف الظاهرة تمكن من قياس مبالغ الانحرافات ولكن دون إمكانية توضيح كل أسبابها، فإن التكاليف الخفية ولكونها في الأصل تكاليف مرتبطة بالظواهر، فإنها تبحث عن أسباب الاختلالات التي أدت إلى تلك الانحرافات.

فالتكاليف الخفية الناجمة عن حوادث العمل مثلاً تعني أن المؤسسة تعاني من مشاكل في الأمن الصناعي ومن تأثير عمليات التسوية التي تقررها المؤسسة لتجاوز أثر تلك الحوادث، وكذلك بالنسبة للتكاليف المرتفعة للتغيب التي تعني أن المؤسسة تعاني من اضطرابات كبيرة بسبب تغيب العاملين وبسبب التسويات التي قامت بها لمعالجة آثار تلك الغيابات.

كما تتجلى التكاليف الخفية في النقص أو التدهور في فعالية المؤسسة لأسباب عديدة كالتغيب، التأخر عن العمل، الإسراف في استهلاك الطاقة والمواد، نقص جودة المنتجات، مشاكل التسيير اليومية، عدم الاستجابة لمتطلبات الزبائن... الخ.

وتكمن صعوبة الإلمام بكل التكاليف الخفية في أن هذه لا تتكون فقط من عناصر يمكن معالجتها وحساب تكلفتها، وإنما أيضا من عناصر لا يمكن معالجتها كتأثير بعض الاختلالات على سمعة المؤسسة، رضا الزبائن والإيرادات المستقبلية للمؤسسة، ولذلك يلجأ فيها إلى التقدير.

### 3- تأثير التكاليف الخفية على النظام المحاسبي

كما تم ذكر سابقا يعرف نظام المعلومات عدة نقائص باعتباره كأداة مساعدة في التسيير. وإذا كانت الأدبيات المحاسبية قد تناولت مسألة تطوير النظم المحاسبية أو إلغائها بعضها، فإن طريقة التكاليف الخفية قد اختارت في مرحلة أولى ولظروف عملية الإبقاء على النظام المحاسبي على حاله، واستعمال أدوات التحليل الاجتماعي-الاقتصادي غير المحاسبية كمدعم له، ثم في مرحلة ثانية سعت إلى إدخال تعديلات عليه من خلال التعاون مع مجلس الخبراء المحاسبين.<sup>1</sup> وتعطي الطريقة أهمية كبيرة لتحسين دور المحاسبة للاعتبارات الآتية:

- تفسير أسباب التكاليف الخفية.
- الاعتراف بالاستثمارات اللامادية على قدم المساواة مع الاستثمارات المادية.
- استعمال أبعاد التقييم الثلاثة: الكمية، النوعية والمالية.
- إضفاء مرونة أكبر على النظام بتفضيل سرعة توفير المعلومة على حساب الدقة المبالغ فيها.

وبعد إلقاء الضوء على نموذج تقييم التكاليف الخفية سوف (SOF) المقترح من طرف هنري سافال والتعرف على أهداف وخصائص هذه الطريقة، يأتي الآن تطبيق هذه طريقة على كل مؤشر من مؤشرات التكاليف الخفية وهي: التغيب، حوادث العمل، دوران العاملين، اللجوء، نقص الإنتاجية المباشرة. وذلك من خلال التركيز على تحديد المقاييس الثلاث لكل مؤشر من المؤشرات قصد معرفة التكاليف الخفية الناجمة عن كل مؤشر.

<sup>1</sup> مهدي زوادي، مرجع سبق ذكره، 2009-2010، ص: 141.



### المبحث الثالث: تطبيق طريقة سوف (SOF) على مؤشرات التكاليف الخفية

لقد مثل حساب التكاليف الخفية رهان هام لمختلف المؤسسات في ظل ظروف المنافسة الشديدة، إذ أن المؤسسة التي تتحمل مبالغ كبيرة من التكاليف الخفية، هي في حقيقة الأمر تعتبر مصادر كامنة هامة للمردودية، والتي قد تشكل نقطة قوة حالة استغلالها بفعالية، لأن عند معرفة قيمة هذه التكاليف من طرف المؤسسة فإنها ستعمل على تخفيضها ومحاولة التحكم فيها.

ومنه شكلت هذه النقطة حافزا لباحثي معهد إزيور (ISEOR) وذلك لتدعيم نموذج التقييم سوف (SOF) من خلال البحث المعمق عن مؤشرات التكاليف الخفية، حيث استقر عدد هذه المؤشرات على خمسة، وهي: التغيب، حوادث العمل، دوران العاملين، اللجوء، ونقص في الإنتاجية. وسيتم فيما يلي محاولة التعرف على كيفية حساب التكاليف الخفية بالنسبة لكل مؤشر من هذه المؤشرات، وذلك من خلال تطبيق طريق سوف (SOF).

#### المطلب الأول: التكاليف الخفية الناجمة عن مؤشر التغيب

يعتبر التغيب عن العمل ظاهرة اجتماعية واقتصادية ذات تأثير مباشر على الإنتاج والإنتاجية، ونظرا لأهميته اقترح هنري سافال (Henri SAVALL) من أجل حساب التكاليف الخفية الناجمة عن مؤشر التغيب نموذج التقييم سوف (SOF)، والذي يشمل بدوره على ثلاث مقاييس هي: المقياس الاجتماعي، المقياس التنظيمي، المقياس المالي، وتتناول في ما يلي كيفية تطبيق هذه المقاييس على هذا المؤشر وذلك بغية محاولة التعرف عن الآثار الناجمة عن هذا المؤشر والمعالجات الممكنة له.

#### 1- المقياس الاجتماعي

يسمح هذا التحليل بإجراء تشخيص اجتماعي لسلوكات الأفراد، وذلك باعتماد على التحليل الكمي والكيفي للظاهرة وذلك من أجل المساعدة على التفسير الدقيق لمعدل التغيب، الذي يساهم بدوره على الفهم الصحيح للعلاقة الموجودة بين ظاهرة التغيب وظروف الحياة المهنية.

وقبل القيام بعملية التحليل وكذلك من أجل تسهيلها يجب أولا تجزئة فضاء الدراسة (عادة تتمثل في الورشة) إلى فضاءات جزئية تتميز نوعا ما بالتجانس في التشغيل.<sup>1</sup> وذلك باعتماد تقنية الملاحظة المباشرة للورشة أو المصلحة محل الدراسة من طرف المسؤولين المباشرين عن الورشة أو المصلحة.

<sup>1</sup> يتمثل التجانس في: التكنولوجيا، التنظيم، ظروف الحياة المهنية...إلخ.

وبعد التعرف على مميزات كل عمل داخل الورشة وتحديد الأعمال التي تتصف بالتجانس ضمن فضاء جزئي تتم عملية التحليل كآتي:

### 1-1- التحليل الكمي

ويتم ذلك عن طريق حساب معدل التغيب وتقييمه، علماً أنه يحسب وفقاً للقانون الآتي<sup>1</sup>:

$$\text{معدل التغيب} = \frac{\text{عدد ساعات أو أيام التغيب في الفترة}}{\text{عدد ساعات أو أيام الكلية المنتظرة}} \times 100$$

حيث عدد الأيام الكلية المنتظرة لا تتضمن أيام العطل المدفوعة الأجر وأيام الأعياد الرسمية.

وبعد ذلك يتم تصنيف التغيبات حسب مبرراتها المختلفة، وقد صنفتها هنري سافال إلى مجموعتين رئيسيتين كآتي<sup>2</sup>:

- التغيبات القابلة للانضغاط (التقليص) من خلال إجراءات التجديد الاجتماعي الاقتصادي مثل: الأمراض، حوادث العمل، التغيب المرخص، التأخيرات، الإصابات، الإضرابات الداخلية، التغيب غير المبرر.

- التغيبات غير القابلة للانضغاط من خلال إجراءات التجديد الاجتماعي الاقتصادي ونجد فيها:

- التغيب الناجم عن مقتضيات الحياة الاجتماعية داخل المؤسسة كالتكوين والتفويض.
- التغيب الناجم عن أسباب خارجية عن نطاق المؤسسة كالأحداث العائلية (زواج، وفاة، أمومة...)، الإضرابات لاعتبارات خارجية (وطنية، التضامن).

### 1-2- التحليل الكيفي

يسمح هذا التحليل بتأكيد من مختلف المعلومات المحصل عليها من خلال التحليل السابق، وذلك من خلال معلومات المقابلات التي تمت مع العمال داخل الورشة، حيث يتم الوقوف على الأسباب

<sup>1</sup> سمية ريان، الغياب ودوران العمل، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، (<http://www.hrdiscussion.com/hr9737.html>)، تم الاطلاع عليه في: 2015-09-24.

<sup>2</sup> Henri SAVALL, Véronique ZARDET, op.cit., 1995, p: 129.

الكامنة وراء حدوث هذه الظاهرة، إذ أن بعض النقايبون يؤكدون أن على المؤسسة أن لا تخلط بين الظاهرة والسبب.<sup>1</sup>

## 2- المقياس التنظيمي

يتم في إطار هذا التحليل وضع خريطة لمختلف المعالجات المتوفرة لظاهرة التغيب، مع حتمية اعتماد أسلوب الملاحظة المباشرة في الورشة، وذلك من أجل الوقوف على أنماط المعالجة المتبعة لمواجهة كل حالة من حالات التغيب. ويتبع التحليل التنظيمي المراحل الآتية:

### 2-1- المرحلة الأولى

وتقوم هذه المرحلة بجمع المعلومات المتعلقة بالتغيبات ومعالجاتها وذلك من خلال:

- دراسة كل حالة من حالات التغيب المسجلة خلال الفترة الملاحظة، وتحليلها من حيث المبرر، والمدة...إلخ.

- وصف مختلف المعالجات المعتمدة لمواجهة كل حالة من حالات التغيب، كالمعالجة من خلال: التعويض بعامل آخر، التعويض بعامل متعدد المهام، توقيف آلة العامل المتغيب...إلخ. وكذا تحديد فترة وأثر هذه المعالجة.

- تحديد الحالات النمطية للمعالجة وكل حالة من حالات التغيب بالاعتماد على مخطط نظام المعالجة لكل وظيفة.

### 2-2- المرحلة الثانية

وتعمل على وضع قائمة شاملة للأثار الناجمة عن التغيبات والمعالجات النموذجية لها باختلاف شكلها الكيفي أو الكمي، مع وجوب الإشارة إلى مصادر المعلومات المعتمدة في تكميم هذه الأثار، فمثلا إتباع أسلوب المراقبة فيما يتعلق بالوقت المستغرق.

<sup>1</sup> لحسن يونعامة، مرجع سبق ذكره، ص: 129.

## 2-3- المرحلة الثالثة

وتتضمن هذه الخطوة:

- وضع مصفوفة التكرارات لكل حالة معالجة ولكل مبرر تغيب، وذلك لإظهار المعالجات الأكثر استعمالاً من طرف المؤسسة لمعالجة كل مبرر من مبررات التغيب.
- اختيار حالات المعالجة التي ستحلل مالياً وذلك باعتماد على:
  - مصفوفة التكرارات لكل حالة معالجة ولكل مبرر تغيب، ويتم اختيار المعالجات الأكثر تكراراً من طرف المؤسسة لمعالجة كل مبرر من مبررات التغيب.
  - وضع جدول الآثار الناجمة عن التغيبات ومعالجتها، ويتم اختيار الحالات التي تكون أكثر تكلفة للمؤسسة.

بعد اختيار حالات التغيب التي يتم معالجتها والتي تتميز بخاصية التكرار والتكلفة الوحيدة من جهة، والتمثيل الكافي لمجموعة المعالجات المسجلة خلال فترة الملاحظة، وذلك من خلال المقياس الاجتماعي والتنظيمي. يأتي الآن دور المقياس المالي، وهذا من أجل تحديد المبلغ الإجمالي للتكاليف الخفية الناجمة عن مؤشر التغيب.

## 3- المقياس المالي

يسمح هذا التحليل بتشخيص مالي للتكلفة المرتبطة بالتغيب وتكون بدلالة:

- التكلفة الناتجة عن كل نشاط لتصحيح الاختلالات الناجمة عن التغيب.
- التكلفة الناتجة عن تعويض المؤسسة للعامل المتغيب بداعي المبرر.

ومن أجل الوصول إلى التكلفة الخفية الإجمالية الناجمة عن ظاهر التغيب يجب إتباع الخطوات

الآتية:

- جمع عناصر التكاليف المتعلقة بحالات المعالجة، وذلك بالاعتماد على التقييم المالي لكل آثار الناجمة على كل نمط معالجة. فمثلاً نمط المعالجة باستخدام عامل بديل مؤقت ينتج عنه تكلفة العملية الإدارية لتوظيف العامل البديل والتكلفة الأجرية الزائدة (الفرق بين تكلفة الساعة بين العامل البديل والمتغيب).

- وضع مصفوفة التقييم المالي لكل حالة من حالات معالجة التغيب، وذلك باعتماد على جدول الآثار الناجمة عن التغيبات ومعالجتها. باستثناء آثار ذات طبيعة كيفية أو كمية تعذر تقييمها ماليا.
- جمع عناصر التكاليف المتعلقة بمبررات التغيب، وهذا في إطار القانون الذي يلزم المؤسسة بالتعويض حالة الغياب المبرر.
- وضع مصفوفة التقييم المالي لكل مبرر من مبررات التغيب وذلك من أجل تحديد المبلغ المدفوع لكل عامل متغيب بدلالة المبرر الذي قدمه، والفئة الأجرية التي ينتمي إليها.
- إضافة تكلفة المعالجة التغيب إلى تكلفة التغيب بالنسبة لكل مبرر والمقيمة على أساس ساعي، وذلك من أجل الحصول على مصفوفة توضح التقييم المالي لكل حالة من حالات المعالجة ولكل مبرر من مبررات التغيب.
- وأخيرا تأتي خطوة التقييم المالي الإجمالي للتغيب وذلك من خلال جداء مصفوفة التقييم المالي لكل حالة من حالات المعالجة ولكل مبرر من مبررات التغيب، مع مصفوفة التكرارات لكل حالة من حالات المعالجة ولكل مبرر من مبررات التغيب.

وبهذا حددت التكاليف الخفية الناجمة عن مؤشر التغيب ويمكن تطبيق نفس المراحل من أجل تقييم التكاليف الخفية الناجمة عن حوادث العمل لتشابه الظاهرتين من ناحية زاوية التقييم.

### المطلب الثاني: التكاليف الخفية الناجمة عن مؤشر حوادث العمل

وبناءً على أهمية حوادث العمل وأثرها على الإنتاجية، فإن التعرف على الأسباب التي تكمن وراءها تساعد كثيرا للحد منها، وهذا ما سيتم القيام به من خلال تطبيق طريقة SOF على هذا المؤشر.

كما سبق الذكر، أنه عند جمع المعطيات يجب أن نتقاضي التكرار عند حساب التغيب، وهذا راجع كون التغيب جزء من نتائج حوادث العمل، لذا على الإدارة إمام بمختلف المعلومات المتعلقة بحوادث العمل. والتي تشكل ميزة من أجل نجاح طريقة SOF، ومقاييس التقييم.

ومنه يُلاحظ أنه هناك تكاليف تعالج عند حساب التكاليف الخفية الناجمة عن مؤشر التغيب، وأخرى تعالج في إطار مؤشر حوادث العمل، وتكاليف خاصة بحوادث العمل، ومن أهم هذه التكاليف يوجد:

### 1- تكلفة الاشتراك في الضمان الاجتماعي عن حوادث العمل

إضافة إلى تسديد الأجور، تنص المادة 6 من القانون رقم 83-11 المؤرخ في 2 جويلية 1983 المتعلق بالتأمينات الاجتماعية أنه: " ينطوي وجوبا تحت التأمينات الاجتماعية الأشخاص الذين يشتغلون على مستوى التراب الوطني أيًا كانت جنسيتهم سواء كانوا يعملون بأية صفة من الصفات وحيثما كان لصالح الفرد أو جماعة من أصحاب العمل، ومهما كان مبلغ أو طبيعة أجرهم وشكل طبيعة أو صلاحية عقد عملهم أو علاقتهم فيه...".<sup>1</sup>

ومنه صاحب العمل ملزم بتحمل أعباء أخرى تتمثل في الاشتراك في ضمان الاجتماعي بمعدل 26% من مجموع أجر المناصب لكافة عمال المؤسسة، وحددت نسبة حوادث العمل والأمراض المهنية من إجمالي الاشتراك بـ 1.25%.<sup>2</sup> وعلى هذا الأساس فإن هذه التكلفة تأخذ بعين الاعتبار عند تقييم المالي للتكاليف الخفية الناجمة عن مؤشر حوادث العمل. وذلك لكون تحديد المبالغ واجب الدفع من طرف المؤسسات الفرنسية بصندوق الضمان الاجتماعي يتم على أساس معدلات تكرار وخطورة حوادث العمل خلال السنوات الماضية.

### 2- تكلفة التسيير الإداري لحوادث العمل

وهي تشمل جميع تكاليف المعاملات الإدارية بين مختلف الدوائر (داخل المؤسسة) ومختلف الإدارات والمراكز (خارج المؤسسة) اللازمة لمعالجة حادث العمل.

### 3- تكلفة الإسعافات الأولية

ألزم القانون صاحب العمل بأداء التزامات أولية بسيطة لإنقاذ العامل المصاب، حيث يترتب عليه تقديم المساعدة والعناية اللازمة للعامل المصاب وذلك في مكان الذي وقعت في الحادثة منعا منه لحدوث أي مضاعفات جانبية له، وكذلك التجديدات المحتملة للعلاج بعد استئناف العمل.<sup>3</sup> وتحدد التكلفة على أساس تكلفة الوقت الساعي المستغرق من طرف أطباء وممرضي المؤسسة في التعامل مع حادث العمل، مع إضافة النفقات الهيكلية للعيادة.

<sup>1</sup> القانون رقم 83-11 المتعلق بالتأمينات الاجتماعية المؤرخ في 2 جويلية 1983.

<sup>2</sup> جمال لعشيشي، محاسبة المؤسسة والجباية وفق النظام المحاسبي الجديد، Pages Blues، الجزائر، 2010، ص-ص: 64-69.

<sup>3</sup> رنا مجيد صالح البياتي، تعويض إصابات العمل، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 1، العدد 22، جامعة بابل، العراق، 2014، ص: 67.

## 4- تكلفة خسائر التشغيل التي تتحملها الورشة الناجمة عن حوادث العمل:

وهي تشمل على عدة عناصر من التكاليف أهمها:

- تكلفة نقل العامل المصاب إلى العيادة وتقدير بالوقت المستغرق في العملية بالحوار مع رؤساء الورشات وتقييم وفق لمعدلات الأجور، لأن عادة لا ينتقل بمفرده إلى العيادة.

- التكلفة الناجمة عن اختلال نشاط العمال وخاصة المجاورين للعامل المصاب، كتوقف لمساعدة المصاب أو رغبة العمال معرفة ما حصل، وكذلك انخفاض إنتاجية العمل بسبب انخفاض روحهم المعنوية حالة حدوث إصابات خطيرة لزميلهم.

- التكلفة الناجمة عن تغيب العامل المصاب والتي قد تكون أخذت بعين الاعتبار عند حساب التكاليف الخفية الناجمة عن مؤشر التغيب. مع أخذ بعين الاعتبار تكلفة عدم الإنتاج بعد الحادث.

## 5- تكلفة استثمارات الوقاية من حوادث العمل

تنتج هذه التكاليف نتيجة ردة فعل المؤسسة بعد الحادث، ولذلك لتوفير الحماية المهنية للعمال والحد من خطر بيئة العمل ومحاولة منع الوقوع في الحوادث خاصة منع تكرارها، وتوفير الجو السليم الذي يساعد العمال على العمل.<sup>1</sup>

وتجدر الإشارة أن مراحل تقييم التكاليف الخفية الناجمة عن مؤشر حوادث العمل هي نفس المستعملة في تقييم ظاهرة التغيب، والجدول الآتي يوضح تطبيق طريق SOF على مؤشر حوادث العمل.

## جدول رقم (05): تطبيق طريقة سوف (SOF) على مؤشر حوادث العمل

المقياس	نوع التحليل	أسلوب المعالجة
اجتماعي	تحليل كمي لحوادث العمل - عدد حوادث العمل. - فترة التغيب الناجمة عن كل حادث.	- معالجة تتم في إطار مؤشر التغيب.
	تحليل كيفي لحوادث العمل - تصنيف حسب الجنس، العمر، الأقدمية، منصب العمل. - مكان الإصابة، طبيعة الإصابة، الأسباب الكامنة وراء وقوع حوادث العمل.	- معالجة خاصة بمؤشر حوادث العمل.

<sup>1</sup> أحمد محمد رؤوف محبوب، تأثير العمر والمهنة على نوع وعدد الإصابات العاملين في قطاع التشييد في العراق، مجلة الهندسة مصدرية عن جامعة بغداد، المجلد 20، الإصدار 12، العراق، 2014، ص: 32.

<ul style="list-style-type: none"> <li>- معالجة تتم في إطار مؤشر التغيب.</li> <li>- معالجة خاصة بمؤشر حوادث العمل.</li> <li>- معالجة خاصة بمؤشر حوادث العمل.</li> <li>- معالجة خاصة بمؤشر حوادث العمل.</li> </ul>	<p><b>تحليل المعالجات المرتبطة بحوادث العمل</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- معالجة التغيب في الورشة.</li> <li>- معالجة الاختلالات الناجمة عن حادث العمل (كالفضول أو تقديم المساعدة من طرف العمال المجاورين).</li> <li>- المعالجة الإدارية لحادث العمل.</li> <li>- معالجة حادث العمل في العيادة.</li> </ul>	<p><b>تنظيمي</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تكلفة خاصة بمؤشر حوادث العمل.</li> <li>- تكلفة مقيمة في مؤشر التغيب.</li> <li>- تكلفة خاصة بمؤشر حوادث العمل.</li> <li>- تكلفة خاصة بمؤشر حوادث العمل.</li> <li>- تكلفة خاصة بمؤشر حوادث العمل كأثر الذعر، الفضول، التعاليق... + تكاليف سبق تقييمها في مؤشر التغيب: تكلفة معالجة التغيب في منصب العمل.</li> <li>- تكلفة خاصة بمؤشر حوادث العمل.</li> </ul>	<p><b>تحليل تكاليف حوادث العمل</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تكلفة المساهمة في لضمان الاجتماعي عن حوادث العمل.</li> <li>- تكلفة مكافأة العمال المصابين.</li> <li>- تكلفة التسيير الإداري لحوادث العمل.</li> <li>- تكلفة الإسعافات الأولية.</li> <li>- تكلفة خسائر التشغيل الناجمة عن حوادث العمل.</li> <li>- تكلفة الاحتياطات الوقائية من حوادث العمل.</li> </ul>	<p><b>مالي</b></p>

المصدر: Henri SAVALL, *Reconstruire l'entreprise*, Dunod, Paris, 1981, p177.

ومنه يُستنتج أن حوادث العمل تؤثر على تكاليف الإنتاج من خلال تكاليفها غير المباشرة باعتبارها تكلفة خفية، والتي أشارت إليها اغلب الدراسات التي تمت في هذا المجال أنها تساوي على الأقل أربعة مرات من التكاليف المباشرة، فهي ترتبط بإنتاجية العامل المصاب وبالعمال الآخرين، وإنتاجية الآلات والأجهزة المتضررة، التي تؤثر على نوعية وتكلفة وكمية الإنتاج، وبالتالي على الكفاية الإنتاجية للمؤسسة.<sup>1</sup> ومن هنا ندرك أن تخفيض معدل هذه الحوادث مرهون بزيادة الاستثمار في مجال الوقاية، وذلك بتوفير الأجهزة والمعدات اللازمة واعتماد برامج وقائية متتالية بهدف تخفيضها والحد منها مستقبلا.

<sup>1</sup> لحسن بونعامة، مرجع سبق ذكره، ص: 151.



## المطلب الثالث: التكاليف الخفية الناجمة عن مؤشر دوران العمل

تعد ظاهرة دوران العمل من الظواهر المهمة المرتبطة بالعديد من مؤشرات العمل التنظيمي. إذ أن الظاهرة تؤثر على العمال والمؤسسة، فعمال يرغبون بالتغيير لعدة أسباب، فحين المؤسسة تنكبد عدّة تكاليف، وخاصة منها الخفية.

ففي إطار المقياس الاجتماعي يتم إجراء تشخيص لظاهرة دوران العمل باعتماد على التحليلي الكمي والكيفي، فتحليل الكمي يتم عن طريق قياس معدل دوران العمل وتفسيره وفق المعادلة الآتية:<sup>1</sup>

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد الأفراد الذين تم تعيينهم} + \text{عدد الأفراد تاركي العمل خلال الفترة}}{\text{متوسط عدد العاملين خلال نفس الفترة}}$$

حيث:

$$\text{متوسط عدد العاملين خلال نفس الفترة} = \frac{\text{عدد العاملين أول المدة} + \text{عدد العاملين آخر المدة}}{2}$$

كما أنّ حساب معدل دوران العمل يساعد المؤسسة على تفسير الظاهرة وذلك من خلال التحليل الاجتماعي، وكذلك التوجيه لتحسين ظروف الحياة المهنية والتي تعتبر السبب الرئيسي في ارتفاع دوران العمل، وفي بعض الأحيان قد يكون من الضروري حساب معدلات أخرى أكثر تفصيلاً بالنسبة لمعدل الانفصال بالنظر لمختلف أشكاله مثل: الاستقالة، الاستغناء، الإقالة، التسريح، التقاعد... إلخ. والغرض الأساسي من ذلك التحليل التفصيلي هو التعرف على الأسباب الحقيقية في المرحلة اللاحقة من التحليل.

كما بينت كذلك العديد من الدراسات أن لدوران العاملين أثراً إيجابياً وسلبياً على المؤسسة، فيتمثل الأثر الإيجابي في تجديد الأفكار والمهارات وبث الحماسة في نفوس العاملين، أما الأثر السلبي فيتمثل بتلك التكلفة التي تنكبدها المنظمة نتيجة تغيير العاملين وانتقالهم، وتمثل التكاليف الخفية جزءاً منها، حيث تم تقسيم التكاليف الخفية إلى ثلاث مكونات رئيسية هي:

## 1- نفقات التوظيف

تحرص أغلب المنظمات على إتباع سياسات وإجراءات خاصة لعملية التوظيف وذلك لمحاولة لإيجاد التوافق بين متطلبات الوظيفة ومؤهلاتها وخصائص الشخص المتقدم للعمل، إذ يعد نشاط الاستقبال والاختبار والتعاقد ضروري وحتمي لاختلاف مؤهلات وقدرات الأفراد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> صالح محمد فالح، إدارة الموارد البشرية وعرض وتحليل، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص: 79.

<sup>2</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص: 169.

## 2- نفقات التكوين الأولي

بعد استكمال كل العمليات المشكلة لمرحلة التوظيف، تأتي مرحلة التكوين الأولي حيث يعمل هذا البرنامج على تأهيل الأفراد إلى وظائفهم، وذلك من خلال توضيح أسس العمل، وتحليل المهارات الوظيفية، والتدريب لتمثيل الدور.<sup>1</sup> كما سمحت الدراسات التي أجراها هنري سافال من القيام بإحصاء شامل لمختلف العمليات التي تدخل في إطار مرحلتي التوظيف والتكوين الأولي، حيث قدرها بـ 13 عملية.

## 3- نفقات التأهيل

وهي تتضمن الاستهلاكات الزائدة التي تنجر عن عملية تأهيل العامل من: المواد الأولية المستهلكة، الوقت المستغرق في عملية التكوين، كمية الإنتاج المعيب، وكذلك الوقت المستغرق للوصول العامل حديث التوظيف إلى الإنتاج المعياري، رغم أن العمليتان الأخيرتان معقدتان من أجل تحديد المبلغ الدقيق.

كما أنّ النتائج التي ترمي المؤسسة الوصول إليها جراء تحملها لمثل هذه التكاليف لن تتحقق على المدى القصير، لدى اعتبار الباحث هنري سافال تكاليف التوظيف، التكوين الأولي والتأهيل استثمارات في المورد البشري، تكاليف لا تظهر أثارها على سلوكيات الأفراد إلا بعد مدة طويلة.<sup>2</sup> لذلك وجب تحديد مدة الإهلاك أو مدة الحياة المعيارية ومقارنتها مع متوسط أقدمية العمال والتي تمت دراسته من خلال المقياس الاجتماعي، ففي حالة ما إذا كانت أقدمية العامل تفوق مدة الحياة المعيارية فهذا يعني أن الاستثمار أهنك تماماً ولا يوجد أثر مالي على تكلفة دوران العمل الخفية، وحالة العكس فإن الإهلاك يدخل ضمن تكلفة التشغيل العادي، ويحسب قسط الإهلاك وفق القانون الآتي:

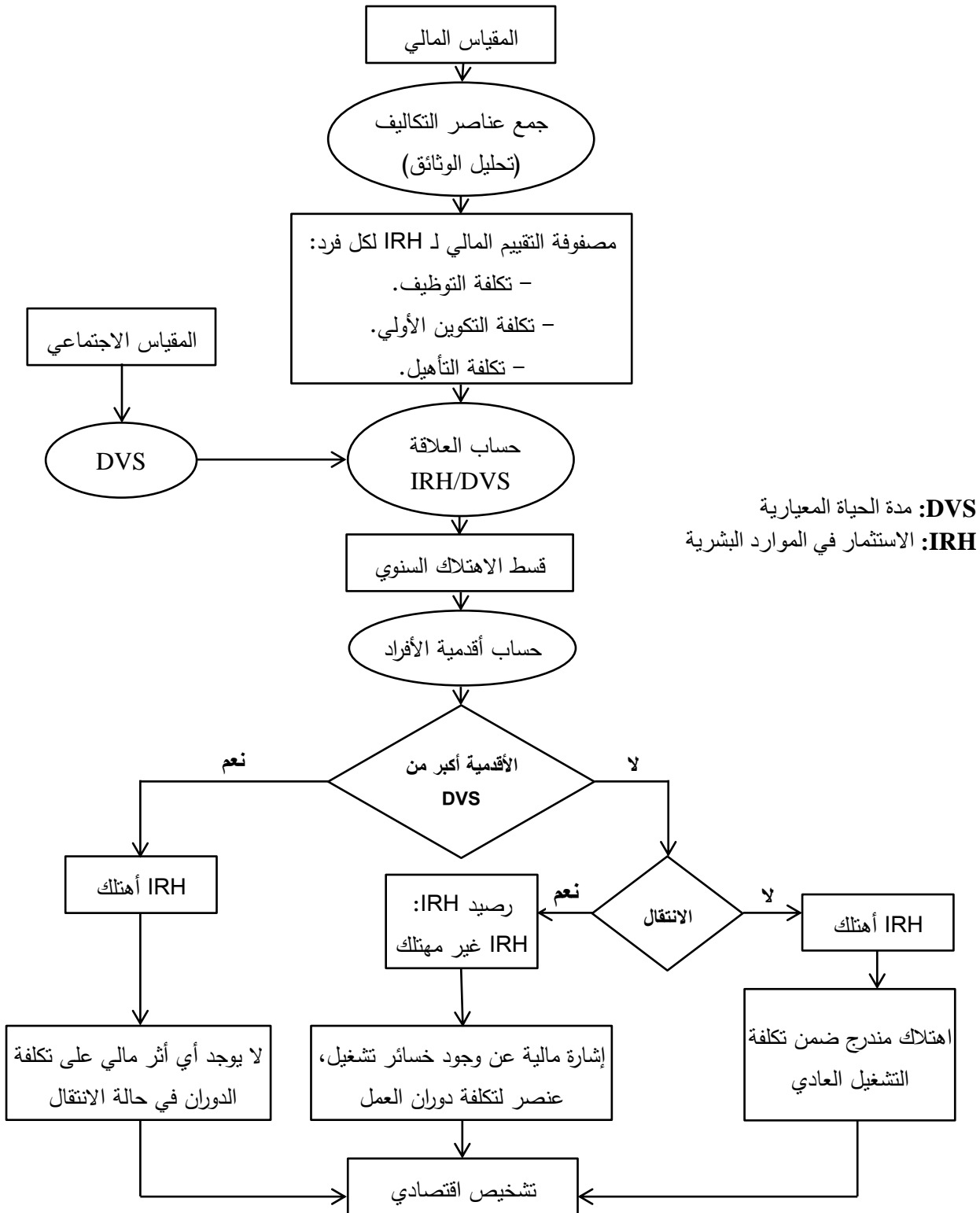
$$\text{قسط الإهلاك} = \frac{\text{الإستثمار في الموارد البشرية}}{\text{مدة الحياة المعيارية}}$$

والشكل الآتي يوضح المسار التي تمر عليه عملية التقييم المالي لتكاليف الخفية الناجمة عن مؤشر دوران العمل.

<sup>1</sup> رجاء جاسم محمد، إبتسام أحمد فتاح، أثر البرامج التدريبية في تطوير أداء العاملين، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 27، العراق، 2011، ص: 264.

<sup>2</sup> Claude Alazard, Sabine SEPARI, *contrôle de gestion*, Dunod, Paris, 2001, p: 465.

الشكل رقم (06): المخطط البياني لمسار المقياس المالي لمؤشر دوران العمل



وأخيرا يمكن القول أن لدوران العمل أثر كبير على المؤسسة وذلك بتحميله لتكاليف خفية ضخمة قد تؤثر على أداءه.

### المطلب الرابع: التكاليف الخفية الناجمة عن مؤشري نقص في الجودة ونقص في الإنتاجية

لقد أخذ مفهومًا للجودة ونقص الإنتاجية اهتمام كثير من الباحثين خاصة في سنوات الأخيرة، من خلال ربط هذه المفاهيم في تفسيرهم للنتائج السلبية التي حققتها الكثير من المؤسسات، بإضافة إلى تحميل هذه المؤسسات لتكاليف خفية باهضة وجب عليها تقييمها ماليًا وذلك من أجل التحكم فيها.

#### 1- التكاليف الخفية الناجمة عن مؤشر النقص في الجودة

انتشر مفهوم تكاليف النقص في الجودة بشكل واسع في سبعينات القرن الماضي حيث فقدت المؤسسات زبائنًا وارتفع عدد الاحتجاجات بسبب الجودة، وفي الثمانينات عمل مديرو المؤسسات الفرنسية على تطبيق تشخيص وتقييم الجانب الاقتصادي لنقص في الجودة والمتعلق بالتكاليف في المؤسسات العمومية وحتى الصغيرة والمتوسطة الخاصة.<sup>1</sup>

لذلك عرفت تكاليف النقص في الجودة بأنها التكاليف المصاحبة لعدم تحقيق جودة المنتج أو الخدمة كما هي معرفة في متطلبات محددة، وبمعنى آخر فهي تكلفة السلع والخدمات الضعيفة وتعتبر فرصة جيدة لتحسين الجودة.<sup>2</sup>

ومنه فإن هذه التكاليف لا تقتصر على الإنتاج فقط بل تتعدى ذلك وتشمل كل الوظائف الأخرى للمؤسسة: كالمحاسبة، التسويق، المشتريات، الخدمات... إلخ. وبالتالي فهي متعلقة بالنشاطات التي تهدف إلى تدارك النقائص السابقة، والتي يمكن تجنبها إذا كان العمل صحيح من البداية.

كما يعتبر تحديد التكاليف الخفية لنقص في الجودة غير ممكن في إطار النظم المحاسبية الحالية، غير أن فريق معهد ISEOR تمكن من إيجاد طريقة لحساب هذا النوع من التكاليف. وذلك من خلال تطبيق طريقة SOF على هذا المؤشر باستعمال المقاييس التحليلية الآتية:

#### 1-1- المقياس الاجتماعي

من خلال هذا المقياس يتم القيام بالتحليل الكمي والكيفي لمختلف العيوب التي جعلت من المنتج أو الخدمة يتميز بالنقص في الجودة.

<sup>1</sup> Philip HERMEL, *Qualité et stratégique du mytique au réel*, Edition d'organisations, Paris, 1989, p: 41.

<sup>2</sup> فيلد بستر، ترجمة ومراجعة: سرور علي إبراهيم سرور، الرقابة على الجودة، المكتبة الأكاديمية، السعودية، 1995، ص: 494.

**1-1-1- التحليل الكمي**

يتم في إطار هذا التحليل تتبع مختلف مراحل الإنتاج للتعرف على مختلف العيوب وتصنيفها إلى:<sup>1</sup>

**1-1-1-1- اللمسات والتنقيحات والتصليحات**

وهي العمليات المطبقة على المنتجات المعيبة أثناء وبعد التصنيع بهدف جعلها قابلة للتصريف.

**1-1-1-2- المنتجات غير مرتبة**

وهي المنتجات المخفضة السعر لعدم مطابقتها لمتطلبات الجودة، أو وجود فائض في الإنتاج نتيجة سوء التبرؤ بالمبيعات.

**1-1-1-3- المنتجات المعيبة**

هي تلك المنتجات التي أبعدت أثناء أو بعد العملية الإنتاجية نظرا لعدم صلاحيتها للاستعمال، وغير قابلة للتفحيح أو التصليح.

**1-1-1-4- المرتجعات**

وهي المرتجعات من المنتجات بعد عملية التسليم بسبب نقص في الجودة، وغالبا ما توجّه إلى عمليات الإصلاح أو التفحيح.

وتصنف هذه العيوب ضمن تكاليف التشوهات الداخلية، حيث يتم حساب تكرار كل صنف بغية الحصول على مصفوفة تكرارات العيوب، مع إمكانية تقسيم هذه الأصناف إلى أصناف فرعية.

**1-1-2- التحليل الكمي**

ويتم من خلال هذا التحليل القيام بإجراءات مقابلات لتأكيد أو النفي العلاقة بين نوعية المنتجات وظروف الحياة المهنية، مع تسجيل المقترحات الهادفة إلى تحسين هذه الظروف.

**1-2- المقياس التنظيمي**

تقوم المؤسسة من خلال هذا التحليل بحلول سريعة لتفادي تفاقم الآثار السلبية لأصناف الأولية لنقص في الجودة، وذلك من خلال أعمال التصحيح والمعالجة، وذلك بوضع جدول الآثار الناجمة عن

<sup>1</sup> AFNOR, *Gérer et assure la qualité: qualité et efficacité des organisations*, Editions Afnor, Paris, 1996, p 480.

معالجات النقص في الجودة مع إحصاء الآثار الناجمة عن عملية المعالجة، وتصنف إلى كيفية وكمية كالاتي:

- الكيفية كعدم رضا الزبائن، عدم رضا العمال بسبب زيادة في أعباء العمل جراء عملية التصليحات...إلخ.
- الكمية كالمواد المستهلكة، الوقت المستغرق...إلخ.

وبعد التعرف على مختلف الآثار الناجمة عن مؤشر النقص في الجودة والمعالجات المرتبطة به، نقوم بوضع الحالات الأكثر تكرارا في مصفوفة التكرارات لكل صنف من العيوب والمعالجات المرتبطة به.

### 1-3- المقياس المالي

يركز هذا المقياس أساسا على تكاليف الفشل، على اعتبار أنها تشكل الاحتياطي الأكبر من التكاليف التي يمكن تخفيضها، وذلك من خلال تحسين ظروف الحياة المهنية، حيث يُعبر عن هذه التكاليف بتكلفة الفرصة الضائعة التي تتحملها المؤسسة من جراء عيوب النوعية.<sup>1</sup>

وتحسب تكاليف الفشل من خلال المعلومات والمعطيات المجمعة في جدول التكلفة الوحدوية الذي يشمل على التكاليف المباشرة وغير المباشرة لمختلف مكونات التكاليف الخفية الناجمة عن النقص في الجودة، حيث يسمح هذا الجدول بتحديد التكلفة الإجمالية للفشل (الداخلي والخارجي) من خلال جداء التكاليف الوحدوية للعيوب النمطية في عدد تكراراتها.

أما تكاليف الوقاية والتي تعتبر المبادئ الأساسية للجودة والتي تهدف إلى عمل الشيء بطريقة صحيحة ومن البداية.<sup>2</sup> كما تعتبر كذلك تلك الاستثمارات المادية والبشرية التي تعمل لتفادي أو تخفيض التلشوهات، وتتعلق هذه الاستثمارات بتكاليف الدراسة ووضع وسائل تسيير الجودة حيز التطبيق (تشخيص الجودة، تحرير دليل الجودة، تقييم الموردين)، وتكاليف التكوين وتطبيق عمليات التحسين وسيرورة التحقيقات حول التصميمات، وكل ما له علاقة بتفادي ظهور التلشوه من جديد.

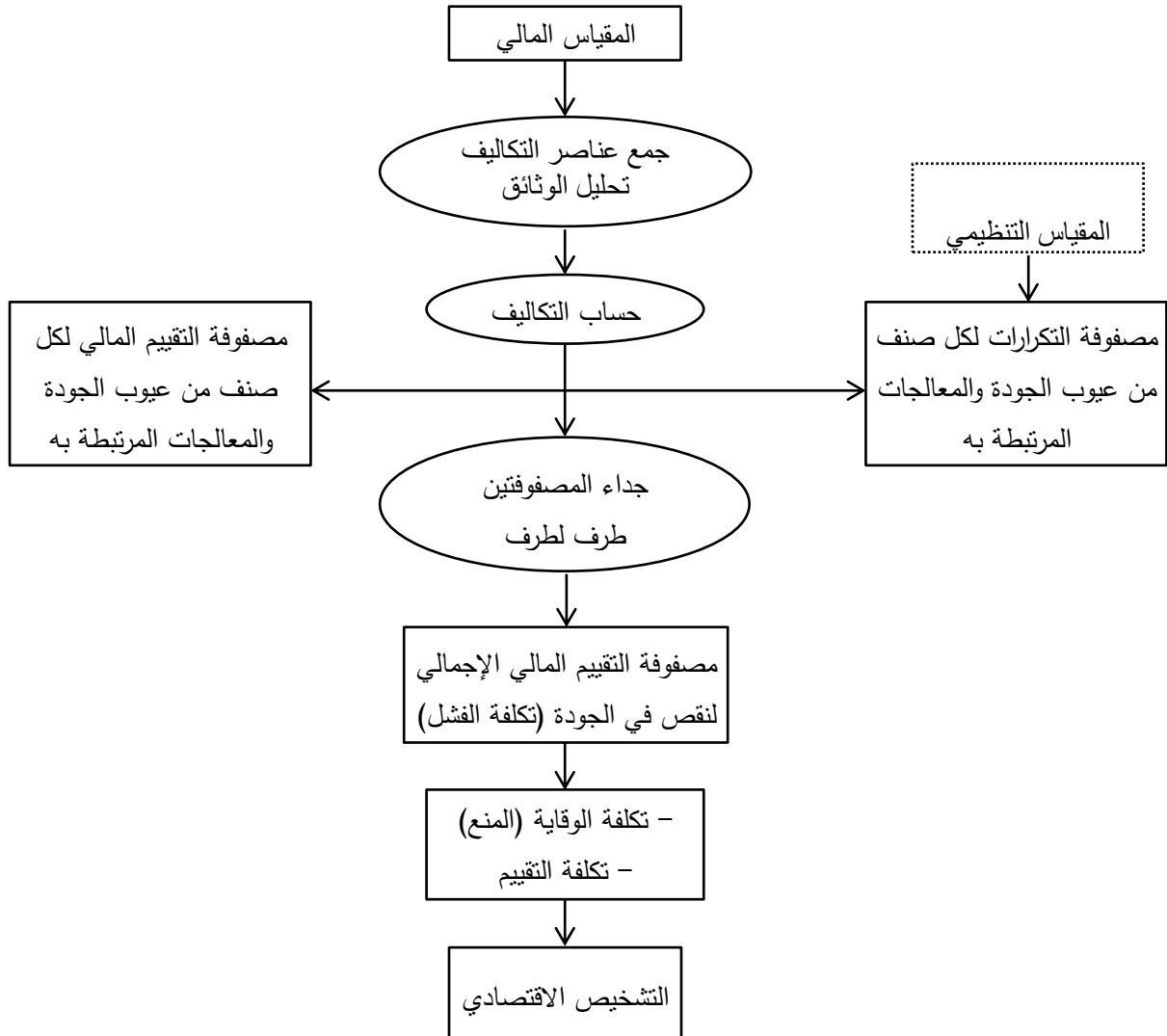
<sup>1</sup> Brigitte DORIATH, *Comptabilité de Gestion*, Dunod, Paris, 2007, p: 132.

<sup>2</sup> نوال قندور، مرجع سبق ذكره، ص: 128.

وأخيرا تكاليف التقييم، والتي ترتبط بمدى قبول السلعة أو الخدمة عند تسليمها للزبون، حيث يعبر عنها بالتكاليف الموجهة للتحقيق من مطابقة المنتج لمتطلبات الجودة بمعنى البحث عن التشوهات<sup>1</sup>. ومنها نجد تكاليف تقييم المشتريات وتكاليف تقييم العمليات.

وبعد تقييم التكاليف وإضافتهم إلى تكاليف الفشل يكون قد تم التوصل إلى التقييم المالي الإجمالي لمؤشر اللاجودة، والشكل الآتي يوضح مختلف مراحل التقييم المالي.

الشكل رقم (07): المخطط البياني لمسار التحليل المالي لمؤشر النقص في الجودة



المصدر: Henri SAVALL, op.cit., 1981, p: 164.

رغم لأهمية قياس التكاليف الخفية لمؤشر اللاجودة، فإن بعض مؤسسات تتجاهل هذه التكاليف، وبل يتعدى الأمر إلى تكاليف نقص في الجودة خاصة غير المباشرة كالتكلفة الناتجة عن فقدان السمعة، وبدأ الاهتمام بهذه التكاليف عندما أصبح تأثيرها واضح عند تقييم المنتجات.

<sup>1</sup> بستر فيلد، مرجع سبق ذكره، ص: 498.

## 2- التكاليف الخفية الناجمة عن مؤشر نقص في الإنتاجية

لقد ركز هنري سافال على العوامل الإنسانية في تحليله الاجتماعي، رغم أهمية العوامل الفنية وتأثيرها على مستوى إنتاجية العمل، لأنها تتوقف في آخر الأمر على الطريقة التي يؤدي بها الأفراد أعمالهم، فأداء المورد البشري هو المحدد الحقيقي للإنتاجية، إذ أن الفرد يؤثر على كفاءات التجهيز الآلي للمؤسسة، وبالتالي على إنتاجية العمل.

مما ينجر عنه تحمل المؤسسة لتكاليف خفية نتيجة حدوث خسائر التشغيل، وقد تناولت المقاربة الاجتماعية-الاقتصادية دراسة هذا المؤشر وتحليله تحليلًا اجتماعيًا، تنظيميًا، وماليًا كالآتي:

## 2-1- المقياس الاجتماعي

يتم في إطار هذا المقياس الحكم على كفاءة استخدام عنصر العمل من خلال قياس إنتاجية العمل وذلك وفق العلاقة الآتية:<sup>1</sup>

$$\text{إنتاجية العمل} = \frac{\text{إجمالي المخرجات}}{\text{عدد ساعات العمل في المؤسسة}}$$

أو

$$\text{إنتاجية العمل} = \frac{\text{إجمالي المخرجات}}{\text{إجمالي عدد العاملين في المؤسسة}}$$

مع العلم أن العلاقة الأولى يتم استعمالها لقياس الكفاءة الإنتاجية للآلات، أما الثانية لقياس الكفاءة الإنتاجية لعنصر العمل، كما أن إجمالي المخرجات يكون بقيمة أو كمية الإنتاج.

ومع ذلك يتم القيام بتفسير هذه المؤشرات من خلال عملية المقارنات، ومن المقارنات التي يمكن استخدامها نجد:<sup>2</sup>

- مقارنة إنتاجية العمل المحققة فعلا مع المقاييس المبرمجة من قبل المؤسسة.

- مقارنة إنتاجية عمل المؤسسة في السنوات المتتالية مع حساب معدل النمو.

<sup>1</sup> أسماء خضير ياس، أثر القرارات الهيكلية على القرارات التشغيلية في تحسين الإنتاجية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 42، العراق، 2014، ص: 80.

<sup>2</sup> منيرة بن أودينة، مرجع سبق ذكره، ص: 110.



- مقارنة إنتاجية عمل المؤسسة مع مؤسسات في نفس النشاط.
- مقارنة إنتاجية عمل الوحدات المختلفة داخل نفس المؤسسة.

كما يساعد تحليل نتائج هذه المقارنات كثيرا في معرفة أسباب انخفاض إنتاجية العمل، وخاصة دراسة العلاقة الموجودة بين مؤشر إنتاجية العمل وظروف الحياة المهنية. خاصة أن تدهور هذه الظروف من شأنه التأثير السلبي على إنتاجية العاملين، وبالتالي انخفاض إنتاجية العمل.

## 2-2- المقياس التنظيمي

يساهم هذا المقياس بدراسة الإجراءات التي يمكن من خلالها دفع العاملين على العمل وبالتالي تحسين إنتاجيتهم. وذلك من خلال نظرة هنري سافال الاقتصادية-الاجتماعية إلى أن أي مؤسسة ماهي في واقع الأمر إلا نسيج من العلاقات التي تقوم بين مجموعة من الأفراد، يكون دور الإدارة فيها أساسيا في تكوين هذه المجموعة وتعديل سلوكها بما ينسجم مع أهداف المؤسسة، كما تقوم بدور هام في تحقيق التقارب والتعاون فيما بين هؤلاء الأفراد، هذا التقارب الذي يتم بواسطة تلاحم العناصر المكونة للمؤسسة، وذلك عن طريق إشراك العمال في عملية الإدارة وتحميلهم لمسؤولية العمل لتحقيق الأهداف التي تصبو إليها المؤسسة.

## 2-3- المقياس المالي

لقد سمحت المقاييس السابقة بتحديد فروقات التشغيل الأولية والتي تمثل الفرق بين إنتاجية العمل المحققة فعلا ومعايير الموضوعة مسبقا من قبل المؤسسة، أو الفرق بين إنتاجية العمل في المؤسسة وإنتاجية العمل في المؤسسات المشابهة لها، جاء دور على المقياس المالي وذلك من أجل حساب إجمالي التكاليف الخفية الناجمة عن مؤشر فروق إنتاجية العمل من خلال التقييم المالي للأثار الناجمة عن تلك الفروق، والمتمثلة في الاستهلاك الزائد، عدم الإنتاج والذين يمثلان الجزء الأكبر من التكاليف الخفية لفروق إنتاجية العمل<sup>1</sup> وهذا حسب الدراسات التي أجريت من طرف ISEOR، وذلك لأن باقي المكونات كالأجر الزائد، الوقت الزائد وعدم خلق طاقات غالبا ما تهمل لضآلة قيمتها.

وبذلك يمكن القول أنه تم توضيح كيفية قياس التكاليف الخفية وترجمتها ماليا والتعرف على الآثار الناجمة عن كل مؤشر مؤشرات التكاليف الخفية، وذلك بغية الوصول إلى تحديد المبلغ الإجمالي الذي تتحمله المؤسسة بسبب هذا النوع من التكاليف.

<sup>1</sup> Henri SAVALL, *op.cit.*, 1981, p: 184.

## خلاصة الفصل الثاني

بناءً على ما تم دراسته يتضح أن التكاليف الخفية هي التكاليف الغير المفسرة من طرف النظم المحاسبية التقليدية في المؤسسة، مثل: الميزانية، حسابات النتائج، المحاسبة التحليلية، المحاسبة العامة، لوحة القيادة. كما تنقسم هذه التكاليف إلى تكاليف فعلية تكون ضمن حسابات النتائج (لها تأثير مباشر على نتائج الدورة)، وتكاليف افتراضية يصطلح عليها بتكاليف الفرصة الضائعة.

جاء نظام التقييم سوف (SOF) الخاص بالتكاليف الخفية لتجاوز النقص التي كانت تعرفه أنظمة المعلومات المحاسبية التقليدية فيما يخص هذا النوع من التكاليف، لذلك تعتبر تقنية أو طريقة من أجل اكتشاف الموارد الموجهة من أجل معالجة الاختلالات الوظيفية (خسائر التشغيل). كما تهدف هذه الطريقة إلى شرح الاختلاف بين الفعالية المستهدفة والفعالية المحققة، وذلك أن اكتشاف الأسباب سيولد سلسلة من عمليات البحث عن الحلول من أجل تحسين فعالية المؤسسة.

ويُعرف تطبيق طريقة التكاليف الخفية بعض النقائص، وذلك لوجود عناصر لا يمكن لهذه الطريقة مراعاتها وحساب تكلفتها، كتأثير بعض الاختلالات على سمعة المؤسسة، رضا الزبائن، والإيرادات المستقبلية، ولذلك يتم اللجوء إلى عملية التقدير في تقييم هذه العناصر.

**الفصل الثالث:**  
**دراسة ميدانية لعينة من**  
**المؤسسات الجزائرية**

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية

هدفت الدراسة الحالية لتبيان أثر التكاليف الخفية على أداء المؤسسات، ولتحقيق هذا الهدف اتبع الطالب المنهج الوصفي التحليلي عبر استخدام الأسلوب التطبيقي المتضمن استخدام العديد من الطرق والمعالجات الإحصائية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

لذلك تم تخصيص هذا الفصل لدراسة تطبيقية ميدانية لمجموعة من المؤسسات التي حددناها في عينة من المؤسسات الصناعية الناشطة في ولاية غليزان للإجابة على الأسئلة المطروحة واختبار صحة الفرضيات من عدمها، من خلال إعداد استمارة استبيان. وبغرض اتمام هذه الدراسة الميدانية قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

حيث يوضح المبحث الأول طبيعة ومنهجية الدراسة بالإضافة إلى تحليل البيانات العامة والشخصية لأفراد العينة المدروسة.

أما المبحث الثاني فخصص لدراسة ثبات الاستبيان وصدقه، وكذا الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان وتوضيح نتائج اجابات أفراد العينة.

أما المبحث الثالث فيحلل نتائج محاور الدراسة كما يختبر فرضيات الدراسة وتحليل الفروق بين المتوسطات باستخدام الاختبارات المناسبة.

المبحث الأول: منهج الدراسة وتحليل المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

يتناول هذا المبحث وصف للمنهج المتبع في الدراسة الميدانية وكذا الجوانب المحيطة بإعداد الاستبيان، تسليمه للمؤسسات واسترجاعه وتحليل البيانات الواردة فيه احصائيا من خلال القيام بمجموعة من الاختبارات. لذا يتضمن هذا المبحث العناصر الآتية:

- طبيعة الدراسة؛
- مجتمع وأداة الدراسة؛
- تحليل المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة.

**المطلب الأول: طبيعة الدراسة**

للقيام بأي دراسة علمية أكاديمية وجب اتباع منهج معين في سبيل الحصول على البيانات المبتغاة في الدراسة، ويجب أيضا تحديد متغيرات الدراسة بشكل واضح ودقيق، وهذا للاستفادة من البيانات المتحصل عليها بطريقة صحيحة.

**1- منهجية الدراسة**

تعتبر الدراسة الحالية دراسة وصفية تحليلية سببية. فهي وصفية تحليلية للوقوف على واقع التكاليف الخفية في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة، وهي سببية للتعرف على تأثير التكاليف الخفية على أداء المؤسسات الجزائرية.

**2- بيانات الدراسة**

تم الاعتماد في جمع البيانات على نوعين من البيانات:

**1-2- البيانات الثانوية**

قام الطالب بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي تتعلق بدراسة أثر التكاليف الخفية على أداء المؤسسات الجزائرية، وأية مراجع تسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي، وتم اللجوء إلى المصادر الثانوية في الدراسة لمحاولة التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات في مجال الدراسة.

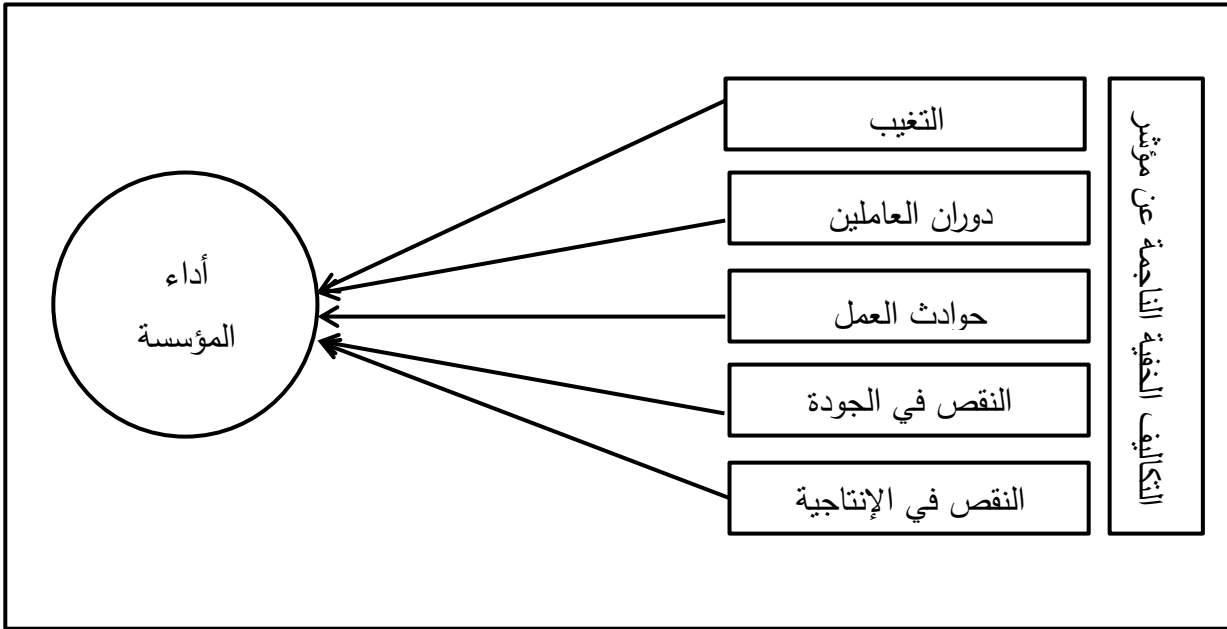
## 2-2- البيانات الأولية

وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصر وتجميع المعلومات اللازمة من موضوع البحث، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

## 3- متغيرات الدراسة

يمكننا تلخيص متغيرات الدراسة في الشكل الآتي:

الشكل رقم (08): متغيرات الدراسة



المصدر: تم إعداد هذا الشكل بناء على أهداف الدراسة.

## 4- حدود الدراسة

وتمثلت حدود الدراسة كالآتي:

4-1- الحدود المكانية: يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من المؤسسات الصناعية الجزائرية.

4-2- الحدود البشرية: عينة الدراسة فسوف تكون مجموعة من المدراء ورؤساء الأقسام ومشرفي الإنتاج العاملين في هذه المؤسسات، وتم اختيار هذه الفئة من الأفراد لكونهم تتوفر لديهم المعرفة والمعلومات الكافية عن المؤسسة.

4-3- الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة في فترة إعداد هذه المذكرة أي من 01 أفريل إلى 20 ديسمبر من سنة 2015.

4-4- متغيرات الدراسة: تتمثل المتغيرات المستقلة في التكاليف الخفية الناتجة عن كل مؤشر من مؤشرات التي عددها هنري سافال (Henri SAVALL) أما المتغير التابع فيتمثل في أداء المؤسسة.

### المطلب الثاني: مجتمع وأداة الدراسة

تم إعداد استمارة استبيان وتوزيعها على عينة من المؤسسات الجزائرية بهدف الحصول على معلومات تفيد في دراسة الموضوع والإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية المطروحة.

### 1- مجتمع وعينة الدراسة

تم حصر المؤسسات المراد دراستها في المؤسسات الصناعية في ولاية غليزان وهذا لتحقيق التجانس بين أفراد المجتمع المدروس وحصر حجم العينة. أما العينة فتمثلت في المدراء المؤسسات ورؤساء الأقسام ومشرفي الإنتاج إلى المسؤولين في المجال المالي والمحاسبي.

وتم توزيع 48 استبانة على عينة الدراسة، وتم استرداد 42 استبيان وبعد الاطلاع عليها وفحصها تبين أن 35 استبيان فقط صالح لإجراء الدراسة. الجدول رقم (06) أدناه يلخص مجتمع وعينة الدراسة.

الجدول رقم (06): مجتمع وعينة الدراسة

الرقم	اسم المؤسسة	النشاط	عدد الاستبانات		
			الموزع	المسترجع	الصالح
1	شركة إنجاز التجهيزات النحاسية مجمع ENCC	صناعة الأجهزة النحاسية	6	6	5
2	المؤسسة الاقتصادية بووم	صناعة النسيجية	6	6	4
3	شركة بيسكور	صناعة الغذائية	6	5	5
4	مؤسسة بوستة	صناعة الغذائية	6	5	5
5	مؤسسة توزيع وتعبئة المواد الغذائية	توزيع وتعبئة المواد الغذائية	6	6	4
6	شركة الخدمات الفندقية	صناعة وتوزيع المواد الغذائية	6	5	4
7	شركة تونشال مجمع متيجي	صناعة الإسفلت	6	4	4
8	شركة بسكويتري	صناعة الغذائية	6	5	4
المجموع			48	42	35

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على نتائج الاستبيان.

## 2- أداة الدراسة

تم تقسيم الاستبانة إلى جزئين كما يلي:

**الجزء الأول:** يتكون من البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة ويتكون من 5 فقرات.

**الجزء الثاني:** يتكون من بيانات تخص موضوع الدراسة والمتمثل في تأثير التكاليف الخفية على أداء المؤسسة ويتكون من خمس محاور حيث:

**المحور الأول:** يتناول التكاليف الخفية الناجمة عن التغيب ويتكون من 6 فقرات.

**المحور الثاني:** يتناول التكاليف الخفية الناجمة عن حوادث العمل ويتكون من 9 فقرات.

**المحور الثالث:** يتناول التكاليف الخفية الناجمة عن دوران العاملين ويتكون من 9 فقرات.

**المحور الرابع:** يتناول التكاليف الخفية الناجمة عن النقص في النوعية ويتكون من 10 فقرات.

**المحور الخامس:** يتناول التكاليف الخفية الناجمة عن النقص في الإنتاجية ويتكون من 5 فقرات.

وقد كانت الإجابات على فقرات المحاور وفق مقياس ليكارت الخماسي (Likertscale) والموضح

في الجدول الآتي:

## جدول رقم (07): مقياس ليكارت الخماسي

المستوى	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الوزن	5	4	3	2	1

المصدر: محمود مهدي البياتي، دلال القاضي، منهجية أساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، دار الحامد، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص: 113.

## المطلب الثالث: تحليل المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

يتم في هذا المطلب تحليل البيانات الشخصية للعينة والمتمثلة في العمر، سنوات الخبرة المهنية، الوظيفة، الدرجة العلمية والتخصص وتمثيلها بيانيا وذلك لتوضيحها بصورة أفضل.

## 1- العمر

يبين الجدول رقم (08) توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

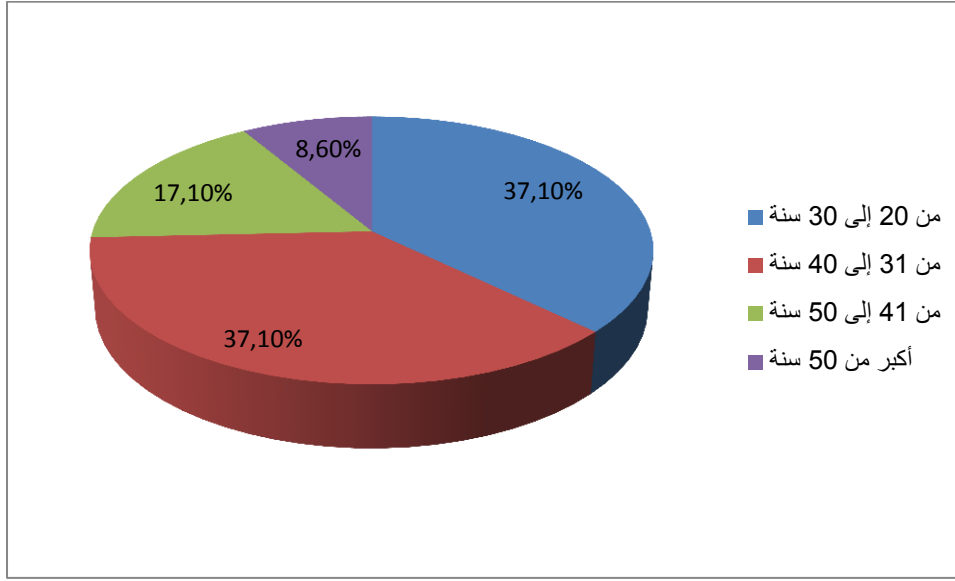
## جدول رقم (08): توزيع العينة المدروسة حسب متغير العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
العمر	من 20 إلى 30 سنة	13	37,1 %
	من 31 إلى 40 سنة	13	37,1 %
	من 41 إلى 50 سنة	6	17,1 %
	أكبر من 50 سنة	3	8,6 %
المجموع		35	100 %

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على نتائج برنامج SPSS في الملحق رقم 03.



الشكل رقم (9): تمثيل توزيع العينة المدروسة حسب متغير العمر



المصدر: تم إعداد الشكل بناء على نتائج برنامج SPSS في الملحق رقم 03.

من خلال الجدول السابق يتبين لنا أن 37.1 % من أفراد العينة يتراوح عمرهم بين 20 و 30 سنة، وكذلك بنفس النسبة من الأفراد يتراوح عمرهم بين 31 و 40 سنة وهذا ما يؤكد على احتواء العينة على الشباب، أما نسبة أفراد العينة التي يتراوح عمرهم بين 41 و 50 سنة فقدت بـ 17.1 %، كما أن 8,6% يزيد عمرهم عن 50 سنة.

## 2- عدد سنوات الخبرة

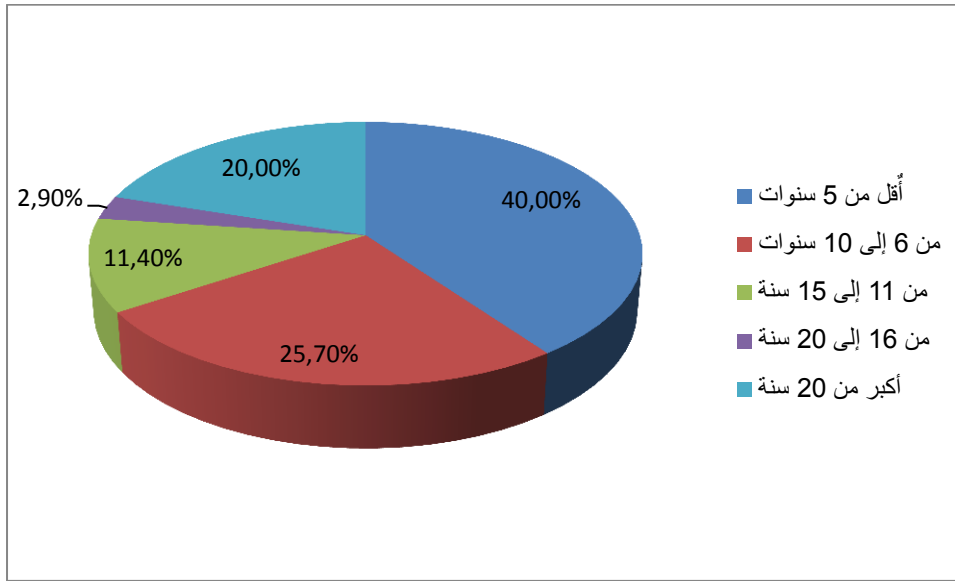
يبين الجدول رقم (09) توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة.

جدول رقم (09): توزيع العينة المدروسة حسب عدد سنوات الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	14	40,0 %
	من 6 إلى 10 سنوات	9	25,7 %
	من 11 إلى 15 سنة	4	11,4 %
	من 16 إلى 20 سنة	1	2,9 %
	أكبر من 20 سنة	7	20,0 %
المجموع		35	100 %

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على نتائج برنامج SPSS في الملحق رقم 03.

الشكل رقم (10): توزيع العينة المدروسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة



المصدر: تم إعداد الشكل بناء على نتائج برنامج SPSS في الملحق رقم 03.

من خلال الجدول السابق يتبين لنا أن نسبة 40,0 % من أفراد العينة المدروسة يمتلكون خبرة أقل من 5 سنوات، كذلك ما نسبة 25,7 % يتمتعون بخبرة تتراوح من 6 إلى 10 سنوات، وما نسبته 11,4 % لأفراد الذين يمتلكون خبرة أكبر من 20 سنة وهذا ما يؤكد ويزيد من صحة الإجابات وصدقها وامكانية الاعتماد عليها في الاجابة على الأسئلة المطروحة، أما النسبة الأقل فهي للمسيرين الذين تتراوح خبرتهم بين 16 و 20 سنة وهذا بنسبة 2,9 %.

### 3- الوظيفة

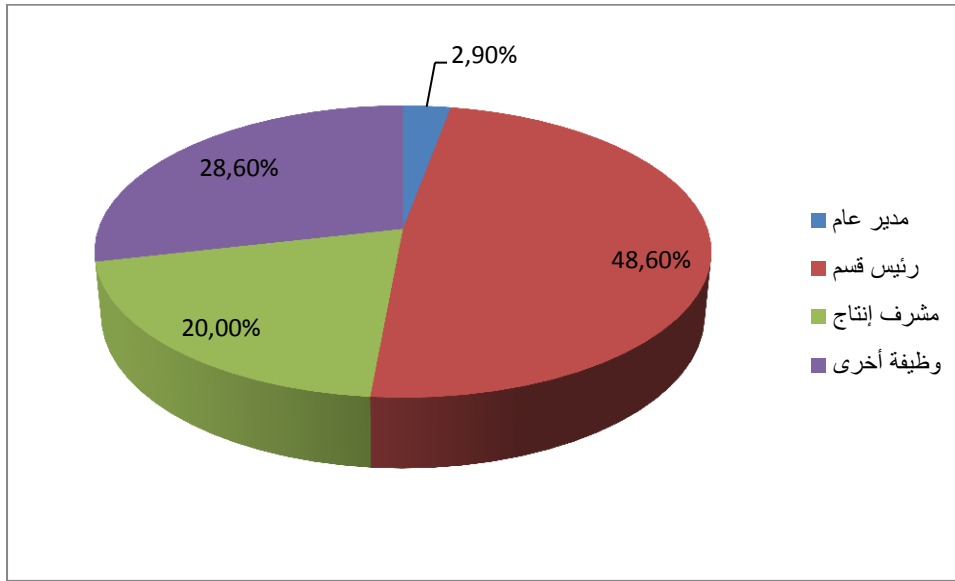
يبين الجدول رقم (10) توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة.

جدول رقم (10): توزيع العينة المدروسة حسب الوظيفة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الوظيفة	مدير عام	1	2,9 %
	رئيس قسم	17	48,6 %
	مشرف إنتاج	7	20,0 %
	وظيفة أخرى	10	28,6 %
المجموع		35	100 %

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على نتائج برنامج SPSS في الملحق رقم 03.

الشكل رقم (11): تمثيل توزيع العينة المدروسة حسب متغير الوظيفة



المصدر: تم إعداد الشكل بناء على نتائج برنامج SPSS في الملحق رقم 03.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن النسبة الأكبر في أفراد العينة هي لمنصب رئيس قسم بنسبة 48,6 % حيث أن الأغلبية من هؤلاء يمثلون دائرة المالية والمحاسبة والموارد البشرية داخل المؤسسات، تليها نسبة 28,6 % والتي تخص الوظائف الأخرى كالمحاسبين ومسيرين، ثم نسبة 20,0 % لمشرفي الإنتاج ما يزيد من صحة الإجابات وصدقها وامكانية الاعتماد عليها لقربهم من ورشات الإنتاج، وأخيرا نسبة 2,9 % تمثل نسبة مدير عام داخل العينة.

##### 5- الدرجة العلمية

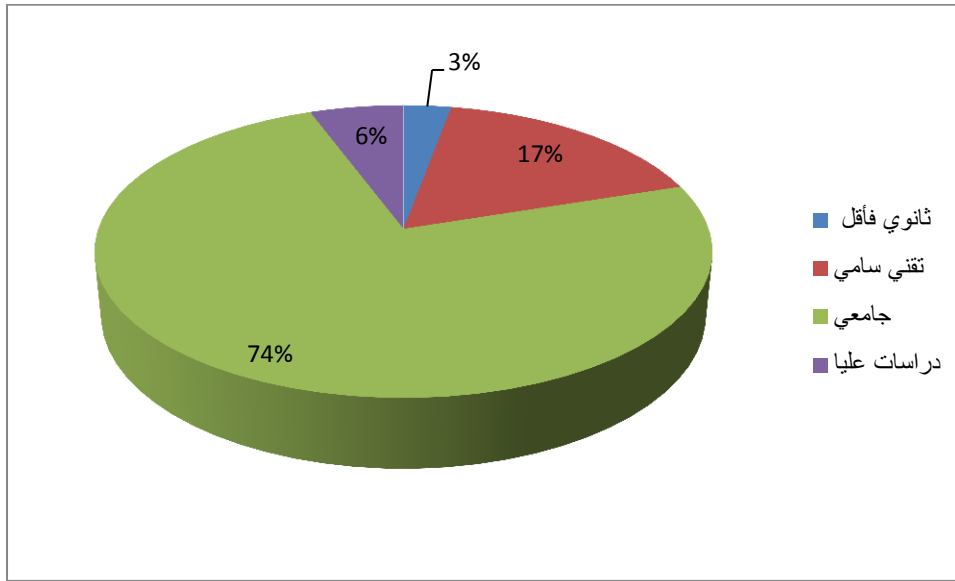
يبين الجدول رقم (11) توزيع أفراد العينة حسب متغير الدرجة العلمية

جدول رقم (11): توزيع العينة المدروسة حسب متغير الدرجة العلمية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الدرجة العلمية	ثانوي فأقل	1	2,9 %
	تقني سامي	6	17,1 %
	جامعي	26	74,3 %
	دراسات عليا	2	5,7 %
المجموع		35	100 %

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على نتائج برنامج SPSS في الملحق رقم 03.

الشكل رقم (12): تمثيل توزيع العينة المدروسة حسب متغير الدرجة العلمية



المصدر: تم إعداد الشكل بناء على نتائج برنامج SPSS في الملحق رقم 03.

يتبين لنا من خلال الجدول السابق أن أغلبية أفراد العينة يحوزون على شهادات جامعية (ليسانس، ماستر، مهندس) وذلك بنسبة 74,3% مما يبين المستوى العلمي الجامعي لأفراد العينة، ثم نسبة 17,1% يمتلكون شهادة تقني سامي، وما نسبة 5,7% يحوزون على شهادات دراسات عليا غالبها شهادة ماجستير وباحثي دكتوراه، وفي الأخير نسبة 2,9% لهم مستوى ثانوي وأقل.

#### 6- التخصص العلمي

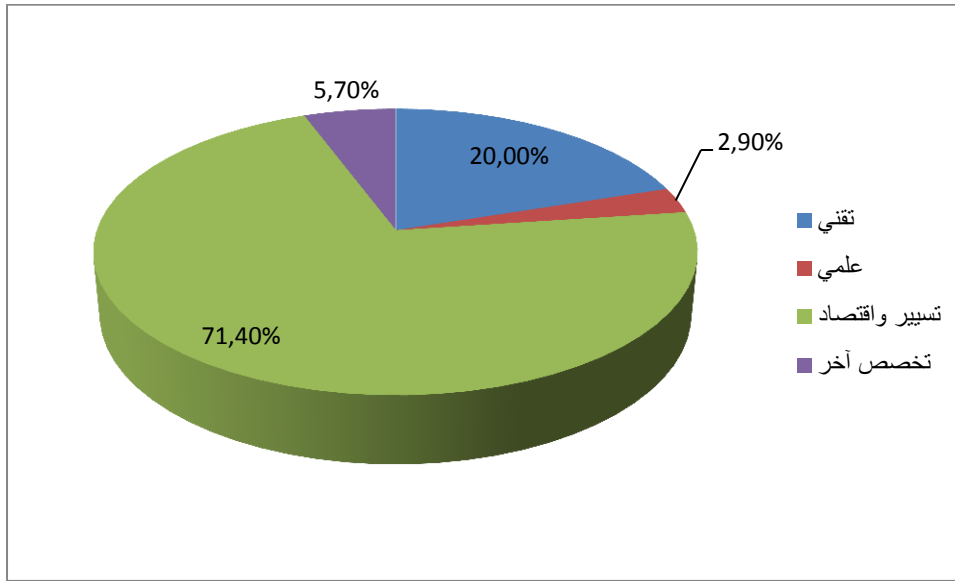
يبين الجدول رقم (12) توزيع أفراد العينة حسب متغير التخصص العلمي.

جدول رقم (12): توزيع العينة المدروسة حسب متغير التخصص العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
التخصص العلمي	تقني	7	20,0%
	علمي	1	2,9%
	تسيير واقتصاد	25	71,4%
	تخصص آخر	2	5,7%
المجموع		35	100%

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على نتائج برنامج SPSS في الملحق رقم 03.

الشكل رقم (13): تمثيل توزيع العينة المدروسة حسب متغير التخصص العلمي



المصدر: تم إعداد الشكل بناء على نتائج برنامج SPSS في الملحق رقم 03.

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن نسبة 71,4% من أفراد العينة لهم تخصصات تسيير واقتصاد حيث أن الأغلبية من هؤلاء يمثلون تخصص المالية والمحاسبة وإدارة الأعمال، وأن 20,0% من الأفراد تخصصاتهم تقنية حيث أن الأغلبية من هؤلاء يمثلون تخصص كيمياء هندسية وهندسة وصيانة وأمن صناعي، أما النسب الأقل من العينة فهي لتخصصات الأخرى بنسبة 5,7%، تليها نسبة 2,9% لتخصص العلمي. أما في حالة التحليل العلمي البحت لهذه النسب نجد بأن تخصصي التقني وتسيير اقتصاد هما النسب الأكبر، ففي حالة جمع نسب التخصصين نجد أنها تصبح تساوي 91.4% مما يؤكد قرب تخصص المسؤولين من تخصص الدراسة.

## المبحث الثاني: اختبار الاستبيان وتحليل نتائج العينة

يتم في هذا المبحث اختبار صحة وصدق الاستبيان للتأكد من أنه صادق لما وضع لقياسه عن طريق اجراء اختبارات احصائية بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS، ثم تحليل نتائج العينة عن طريق تحليل اجابات أفراد العينة في كل محور من محاور الاستبيان.

## المطلب الأول: صدق وثبات الاستبانة

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه<sup>1</sup>، كما يقصد بالصدق بشمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها<sup>2</sup>، وقد قام الطالب بالتأكد من صدق أداة الدراسة كما يلي:

## 1- صدق فقرات الاستبانة

تم التأكد من صدق فقرات الاستبانة بطريقتين:

## 1-1- الصدق الظاهري لأداة الدراسة

قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من 6 أساتذة من داخل المدرسة العليا للتجارة وخارجها متخصصين في المحاسبة والمالية والاحصاء. ويوضح الملحق رقم (2) أسماء المحكمين الذين قاموا بتحكيم أداة الدراسة.

وتركزت توجيهات المحكمين على انتقاد طول الاستبانة، كما أن بعض المحكمين نصحوا بضرورة تقليص بعض العبارات من بعض المحاور وإضافة بعض العبارات إلى محاور أخرى.

واستنادا إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون قام الطالب بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، حيث تم تعديل صياغة وحذف وإضافة البعض الآخر منها.

<sup>1</sup> صالح حمد العساف، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان، الرياض، 1995، ص: 429.

<sup>2</sup> نوقان عبيدات، عبد الرحمن عدس، وآخرون، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر، عمان، 2001، ص: 179.

## 1-2-1- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة

يعني الاتساق الداخلي قوة ارتباط فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي اليه، ويتم هذا الاختبار بحساب معامل ارتباط سبيرمان (Spearman) لكل فقرة من فقرات الاستبيان مع المتوسط الكلي للمحور الذي تنتمي اليه الفقرة.

## 1-2-1-1 اختبار صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول

يبين الجدول رقم (13) أدناه معامل ارتباط سبيرمان لكل فقرة من فقرات المحور الأول: تأثير التكاليف الخفية الناجمة عن التغيب على أداء المؤسسة مع المتوسط الكلي للمحور.

## الجدول رقم (13): الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة
1	مؤسستكم ليس لديها المرونة الكافية في التعامل مع تغيب العمال.	0,600	0,000
2	تعويض التغيب بعامل بديل يُكلف المؤسسة باهضا.	0,682	0,000
3	تعويض التغيب بالساعات الإضافية لتنفيذ خطط الإنتاج يتسبب في إرهاق العمال.	0,549	0,001
4	تتعطل الأعمال عند غياب المشرف على العمل.	0,563	0,000
5	يؤدي إعادة تنظيم النشاط بعد كل حالة تغيب إلى تحميل المؤسسة لتكاليف إضافية.	0,609	0,000
6	يفرض التغيب طويل المدة على المؤسسة الانحراف عن خططها الإنتاجية.	0,495	0,002

المصدر: تم إعداد الجدول اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي وفق برنامج SPSS في الملحق رقم 03.

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط لكل الفقرات تتراوح من 0,495 إلى 0,682 والتي تعتبر دالة عند مستوى دلالة 0,05، وبما أن مستوى الدلالة لكل فقرة من الفقرات أقل من 0,05 فإن فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

## 1-2-2-1 اختبار صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني

يبين الجدول رقم (14) أدناه معامل ارتباط سبيرمان لكل فقرة من فقرات المحور الثاني: تأثير التكاليف الخفية الناجمة عن حوادث العمل على أداء المؤسسة مع المتوسط الكلي للمحور.

الجدول رقم (14): الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة
1	مؤسستكم تفتقد إلى مصلحة خاصة تهتم بقضايا الصحة والسلامة المهنية.	0,138	0,429
2	تتكرر حوادث العمل داخل ورشات الإنتاج.	0,352	0,038
3	يتم وضع خطة وقائية بعد وقوع كل حادث لتفادي تكرارها.	0,483	0,003
4	يقوم مفتش العمل بالتحقيق في الحادث وذلك بإجراء مقابلات مع الأطراف المعنية (المصاب، مسؤول الأمن، المشرف المباشر، الشهود).	0,438	0,009
5	ينتج عن التحقيق في أغلبية حوادث العمل في ضياع وقت مهم من العمل.	0,386	0,022
6	تتحمل المؤسسة لتكاليف إضافية لتحسين ظروف العمل نتيجة التحقيق في الحادث.	0,707	0,000
7	يتوقف العمال عن العمل عند تعرض أحد زملائهم لحادث وذلك من أجل تقديم المساعدة.	0,563	0,000
8	يحدث اختلال في النشاط نتيجة لمعالجة العامل المصاب في مكان العمل.	0,705	0,000
9	تتخفض إنتاجية العمال بسبب انخفاض روحهم المعنوية لتعرض أحد زملائهم لحادث عمل خطير.	0,515	0,002

المصدر: تم إعداد الجدول اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي وفق برنامج SPSS في الملحق رقم 03.

حيث يوضح الجدول رقم (14) أن معاملات الارتباط لكل الفقرات تتراوح من 0,138 إلى 0,707 والتي تعتبر دالة عند مستوى دلالة 0.05 باستثناء الفقرة رقم (1) لأن مستوى دلالة الفقرة أكبر من 0.05 وهذا ما يضطرنا لإزالتها وحذفها من الاستبيان لأنها لا تجيب على اشكالية المحور والاستبيان ككل. أما باقي الفقرات فمستوى الدلالة لها أقل من 0.05 وبالتالي تعتبر باقي فقرات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

### 1-2-3- اختبار صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث

يبين الجدول رقم (15) أدناه معامل ارتباط سبيرمان لكل فقرة من فقرات المحور الثالث: تأثير التكاليف الخفية الناجمة عن دوران العاملين على أداء المؤسسة مع المتوسط الكلي للمحور.



الجدول رقم (15): الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط r	مستوى الدلالة
1	تنظر المؤسسة إلى الموارد البشرية على أنها مورد هام كباقي الموارد.	0,297	0,084
2	يُكلف الإبقاء على اليد العاملة المؤهلة أعباء إضافية تتمثل في التحفيز المادي والمعنوي.	0,645	0,000
3	تتكبد المؤسسة أعباء إضافية من أجل جذب المزيد من الموارد البشرية المؤهلة.	0,605	0,000
4	يتم تشخيص أسباب استقالة العامل لتفادي ذلك مستقبلا.	0,582	0,000
5	يفرض فقدان أحد العمال على المؤسسة البحث عن البديل المناسب.	0,626	0,000
6	المؤسسة ملزمة بتوفير التدريب المناسب للعاملين البديلاء لتمكينهم من أداء أعمالهم بصورة جيدة.	0,504	0,020
7	تلتزم المؤسسة بالإشراف المباشر والمتابعة المستمرة على العامل البديل بسبب نقص المعرفة لمتطلبات الوظيفة.	0,583	0,000
8	يتم إجهاد المشرفين عن العمل نتيجة مرافقة العامل البديل في منصب عمله.	0,578	0,000
9	تكون إنتاجية العامل البديل في مراحله الأولى أقل من الإنتاجية المطلوبة.	0,408	0,015

المصدر: تم إعداد الجدول اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي وفق برنامج SPSS في الملحق رقم 03.

يتضح من خلال الجدول السابق أن معاملات الارتباط لكل الفقرات تتراوح من 0,297 إلى 0,645 والتي تعتبر دالة عند مستوى دلالة 0.05 باستثناء الفقرة رقم (1) لأن مستوى دلالة الفقرات أكبر من 0.05 وهذا ما يضطرنا لإزالتها وحذفها من الاستبيان لأنها لا تجيب على اشكالية المحور والاستبيان ككل. أما باقي الفقرات فمستوى الدلالة لها أقل من 0.05 وبالتالي تعتبر باقي فقرات المحور الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

#### 1-2-4- اختبار صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الرابع

يبين الجدول رقم (16) أدناه معامل ارتباط سبيرمان لكل فقرة من فقرات المحور الثالث: تأثير التكاليف الخفية الناجمة عن نقص في الجودة على أداء المؤسسة مع المتوسط الكلي للمحور.

الجدول رقم (16): الاتساق الداخلي لفقرات المحور الرابع

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط r	مستوى الدلالة
1	تقوم المؤسسة بمراجعة وفحص نظام الجودة بشكل دوري.	0,516	0,002
2	تعقد المؤسسة دورات تدريبية للعمال لتنمية مهاراتهم وتكيفهم لمتطلبات نظام الجودة.	0,516	0,001
3	يتم اختبار المنتجات النهائية للتأكد من مدى مطابقتها لمواصفات الجودة.	0,653	0,000
4	تضع المؤسسة معايير محددة لتصنيف المنتجات كمنتج جيد أو معيب أو تالف للحفاظ على مستوى معين من الجودة.	0,406	0,016
5	تلتزم المؤسسة بإرضاء زبائنها حالة شكاوى تتعلق بنقص في الجودة.	0,605	0,000
6	تقوم المؤسسة بعملية إعادة تصنيع المنتجات المعيبة التي يمكن اصلاحها بسبب نقص في الجودة.	0,420	0,012
7	تقدم المؤسسة تخفيضات للزبائن لتفادي إعادة بعض المنتجات إليها بسبب نقص في الجودة.	0,513	0,002
8	يتم استرجاع المنتجات التي لم يتم تسويقها من طرف الموزعين في فترة الضمان بسبب نقص في الجودة.	0,731	0,000
9	تقوم المؤسسة بتعويض المنتجات المعيبة المُرجعة من طرف الزبائن.	0,434	0,009
10	تتعرض المؤسسة للدعاية العكسية (السمعة السيئة) نتيجة انخفاض في جودة منتجاتها.	0,677	0,000

المصدر: تم إعداد الجدول اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي وفق برنامج SPSS في الملحق رقم 03.

يتضح من خلال الجدول السابق أن معاملات الارتباط لكل الفقرات تتراوح من 0,406 إلى 0,731 والتي تعتبر دالة عند مستوى دلالة 0,05، وبما أن مستوى الدلالة لكل فقرة من الفقرات أقل من 0,05 فإن فقرات المحور الرابع صادقة لما وضعت لقياسه.

### 1-2-5- اختبار صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الخامس

يبين الجدول رقم (17) أدناه معامل ارتباط سبيرمان لكل فقرة من فقرات المحور الثالث: تأثير التكاليف الخفية الناجمة عن نقص في الإنتاجية المباشرة على أداء المؤسسة مع المتوسط الكلي للمحور.

## الجدول رقم (17): الاتساق الداخلي لفقرات المحور الخامس

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط r	مستوى الدلالة
1	المؤسسة لها القدرة على تأمين طلبيات الزبائن ضمن أقصر مهلة زمنية.	0,500	0,002
2	يوجد اعتناء في توظيف وتوزيع العاملين على مهامهم حسب اختصاصهم.	0,818	0,000
3	هناك قدرة على تكيف معدلات الإنتاج وفقا لتقلبات الطلب.	0,698	0,000
4	يوجد اهتمام بأعمال الصيانة نتيجة تقادم بعض الآلات من أجل رفع الكفاءة الإنتاجية.	0,583	0,000
5	هناك قدرة على التعامل مع التغيرات الطارئة كانقطاع التوريد أو التوقف المفاجئ للآلات.	0,636	0,000

المصدر: تم إعداد الجدول اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي وفق برنامج SPSS في الملحق رقم 03.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معاملات الارتباط لكل الفقرات تتراوح بين 0,500 و 0,818 والتي تعتبر دالة عند مستوى دلالة 0,05، وبما أن مستوى الدلالة لكل فقرة من الفقرات أقل من 0,05 فإن فقرات المحور الخامس صادقة لما وضعت لقياسه.

## المطلب الثاني: اختبار الصدق البنائي، الثبات واعتدالية التوزيع

ويقصد هنا بالصدق البنائي هو أن تؤدي وتقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه فعلا، أما الثبات فيقيس مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه الفقرة، أما اعتدالية التوزيع فهو اختبار الزامي لإجراء باقي الاختبارات المعلمية.

## 1- اختبار الصدق البنائي لمحاور الاستبيان

يقيس اختبار صدق الاتساق البنائي لمحاور الاستبيان معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة والمعدل الكلي للمحاور، وهذا بهدف التأكد من مدى تحقق الأهداف المبتغاة من الدراسة عن طريق المحاور التي تمت صياغتها.

يبين الجدول رقم (18) أدناه معامل ارتباط متوسط كل محور من محاور الدراسة مع المتوسط الكلي لمحاور الدراسة.

الجدول رقم (18): صدق الاتساق البنائي لمحاور الاستبيان

رقم المحور	المحور	معامل الارتباط r	مستوى الدلالة
الأول	تأثير التكاليف الخفية للتغيب على أداء المؤسسة	0,630	0,000
الثاني	تأثير التكاليف الخفية لحوادث العمل على أداء المؤسسة	0,661	0,000
الثالث	تأثير التكاليف الخفية لدوران العاملين على أداء المؤسسة	0,623	0,000
الرابع	تأثير التكاليف الخفية لنقص في الجودة على أداء المؤسسة	0,888	0,000
الخامس	تأثير التكاليف الخفية لنقص في الإنتاجية المباشرة على أداء المؤسسة	0,410	0,014

المصدر: تم إعداد الجدول اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي وفق برنامج SPSS في الملحق رقم 03.

يتضح من خلال الجدول السابق أن معاملات الارتباط لجميع المحاور تتراوح بين 0,410 و0,888 والتي تعتبر دالة عند مستوى دلالة 0,05، بما أن مستوى الدلالة لكل محور من محاور الدراسة أقل من 0,05 فإن محاور الدراسة صادقة لما وضعت لقياسه، وهذا ما يؤكد وجود ارتباط قوي بين محاور الاستبيان والهدف من الدراسة.

## 2- اختبار ثبات الاستبانة

أما ثبات أداة الدراسة فيعني التأكد من أن الاجابة ستكون واحدة تقريبا إذ تكرر تطبيق العملية على الأشخاص ذاتهم في نفس الظروف المحيطة بالدراسة، ويتم هذا الاختبار بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's).

يبين الجدول رقم (19) أدناه معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's) لكل محور من محاور الدراسة.

الجدول رقم (19): ثبات الاستبيان

رقم المحور	المحور	عدد الفقرات	معامل Alpha Cronbach's
الأول	تأثير التكاليف الخفية للتغيب على أداء المؤسسة	6	0,630
الثاني	تأثير التكاليف الخفية لحوادث العمل على أداء المؤسسة	8	0,613
الثالث	تأثير التكاليف الخفية لدوران العاملين على أداء المؤسسة	8	0,697
الرابع	تأثير التكاليف الخفية لنقص في الجودة على أداء المؤسسة	10	0,415
الخامس	تأثير التكاليف الخفية لنقص في الإنتاجية المباشرة على أداء المؤسسة	5	0,677
	جميع الفقرات	37	0,711

المصدر: تم إعداد الجدول اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي وفق برنامج SPSS في الملحق رقم 03.

يتبين لنا من خلال الجدول السابق أن معاملات الثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's) لجميع المحاور مرتفعة، كذلك معامل الثبات لجميع الفقرات مرتفع ويساوي 0,711 مما يؤكد وجود ثبات في أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان.

### 3- اختبار التوزيع الطبيعي

يتم إجراء هذا الاختبار للتعرف على التوزيع الذي تتبعه البيانات والمتمثل في التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، ويتم هذا الاختبار باستخدام اختبار كولموغوروف-سميرنوف (Kolmogorov- Smirnov). عن طريق اختبار الفرضية (H0): البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ضد الفرضية البديلة (H1): البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي. الجدول رقم (20) أدناه يوضح نتيجة هذا الاختبار.

الجدول رقم (20): اختبار كولموغوروف-سميرنوف لاعتدالية التوزيع

رقم المحور	المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	مستوى الدلالة
الأول	تأثير التكاليف الخفية للتغيب على أداء المؤسسة	6	0,645	0,800
الثاني	تأثير التكاليف الخفية لحوادث العمل على أداء المؤسسة	8	0,587	0,882
الثالث	تأثير التكاليف الخفية لدوران العاملين على أداء المؤسسة	8	0,629	0,824
الرابع	تأثير التكاليف الخفية لنقص في الجودة على أداء المؤسسة	10	1,372	0,046
الخامس	تأثير التكاليف الخفية لنقص في الإنتاجية المباشرة على أداء المؤسسة	5	1,128	0,157
	جميع الفقرات	37	0,761	0,608

المصدر: تم إعداد الجدول اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي وفق برنامج SPSS في الملحق رقم 03.

يتضح من خلال الجدول السابق أن مستوى الدلالة لكل محاور الاستبيان وكذا مستوى الدلالة لكل فقرات الاستبيان أكبر من مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي والذي يسمح لنا بإجراء الاختبارات المعلمية.

## المطلب الثالث: تحليل نتائج العينة

من خلال هذا المطلب سيتم التعرف على إجابات أفراد العينة فيما يخص كل محور من محاور الاستبيان.

## 1- نتائج إجابات أفراد العينة حول فقرات المحور الأول

تتضح إجابات الأفراد من خلال الجدول رقم (21) أدناه.

## الجدول رقم (21): إجابات أفراد العينة حول فقرات المحور الأول

الإجمالي	الإجابات					التكرار (ت) النسبة (%)	رقم الفقرة
	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
35	0	17	4	11	3	ت	1
100	0	48,6	11,4	31,4	8,6	%	
35	3	13	2	10	7	ت	2
100	8,6	37,1	5,7	28,6	20,0	%	
35	5	8	4	16	2	ت	3
100	14,3	22,9	11,4	45,7	5,7	%	
35	5	4	4	19	3	ت	4
100	14,3	11,4	11,4	54,3	8,6	%	
35	4	13	4	8	6	ت	5
100	11,4	37,1	11,4	22,9	17,1	%	
35	4	6	4	17	4	ت	6
100	11,4	17,1	11,4	48,6	11,4	%	

المصدر: تم إعداد الجدول اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي وفق برنامج SPSS في الملحق رقم 03.

يلاحظ من خلال الجدول السابق أن أغلب الإجابات كانت ايجابية (موافق، موافق تماما) ماعدا الفقرة رقم (1) و(5)، حيث 48.6 % من أفراد العينة غير موافقون على الفقرة (1) يعني أن مؤسستهم لديها المرونة الكافية في التعامل مع التغيب وذلك من خلال ايجاد الحل المناسب وفي الوقت المناسب، أما فيما يخص الفقرة رقم (5) فجاءت الإجابات سلبية أي 48.5 % من أفراد العينة لا يوافقون عليها.

## 2- نتائج إجابات أفراد العينة حول فقرات المحور الثاني

تتضح إجابات الأفراد من خلال الجدول رقم (22) أدناه.

الجدول رقم (22): إجابات أفراد العينة حول فقرات المحور الثاني

الإجمالي	الإجابات					التكرار (ت) النسبة (%)	رقم الفقرة
	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
35	3	8	2	15	7	ت	1
100	8,6	22,9	5,7	42,9	20,0	%	
35	0	8	2	19	6	ت	2
100	0	22,9	5,7	54,3	17,1	%	
35	0	5	4	15	11	ت	3
100	0	14,3	11,4	42,9	31,4	%	
35	2	8	4	17	4	ت	4
100	5,7	22,9	11,4	48,6	11,4	%	
35	1	5	5	20	4	ت	5
100	2,9	14,3	14,3	57,1	11,4	%	
35	1	3	1	21	9	ت	6
100	2,9	8,6	2,9	60,0	25,7	%	
37	3	12	2	13	5	ت	7
100	8,6	34,3	5,7	37,1	14,3	%	
35	4	4	5	15	7	ت	8
100	11,4	11,4	14,3	42,9	20,0	%	

المصدر: تم إعداد الجدول اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي وفق برنامج SPSS في الملحق رقم 03.

من خلال الجدول السابق جاءت أغلب إجابات أفراد العينة ايجابية خاصة الفقرة (6)، حيث أن 85.7% من الاجابات اجتمعت على أن العمال يتوقفون عن العمل عند تعرض أحد زملائهم لحادث وذلك من أجل تقديم المساعدة.

## 3- نتائج إجابات أفراد العينة حول فقرات المحور الثالث

تتضح إجابات الأفراد من خلال الجدول رقم (23) أدناه.

الجدول رقم (23): إجابات أفراد العينة حول فقرات المحور الثالث

رقم الفقرة	التكرار (ت)	الإجابات					النسبة (%)
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	
1	ت	7	15	5	7	1	
	%	20,0	42,9	14,3	20,0	2,9	
2	ت	6	17	2	9	1	
	%	17,1	48,6	5,7	25,7	2,9	
3	ت	6	18	2	5	4	
	%	17,1	51,4	5,7	14,3	11,4	
4	ت	9	21	2	3	0	
	%	25,7	60,0	5,7	8,6	0	
5	ت	11	16	3	5	0	
	%	31,4	45,7	8,6	14,3	0	
6	ت	6	21	3	4	1	
	%	17,1	60,0	8,6	11,4	2,9	
7	ت	5	14	8	6	2	
	%	14,3	40,0	22,9	17,1	5,7	
8	ت	12	15	3	5	0	
	%	34,3	42,9	8,6	14,3	0	

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على نتائج التحليل الإحصائي وفق برنامج SPSS في الملحق رقم 03.

يتضح من خلال الجدول السابق أن أغلب الإجابات جاءت ايجابية وينسب مرتفعة، خاصة الفقرات رقم (4)، (5)، (6)، (8)، حيث في الفقرة رقم (4) 85,7 % من أفراد العينة وافقت على أن فقدان أحد العمال يفرض على المؤسسة البحث عن البديل المناسب، اما بإحلال بعامل من داخل المؤسسة أو بتوظيف عامل جديد، حيث العملية الأخيرة تحمل المؤسسة لتكاليف اضافية من خلال القيام بعملية التوظيف، التأهيل، التكوين...إلخ.



## 4- نتائج إجابات أفراد العينة حول فقرات المحور الرابع

تتضح إجابات الأفراد من خلال الجدول رقم (24) أدناه.

الجدول رقم (24): إجابات أفراد العينة حول فقرات المحور الرابع

الإجمالي	الإجابات					التكرار (ت) النسبة (%)	رقم الفقرة
	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
35	0	6	3	18	8	ت	1
100	0	17,1	8,6	51,4	22,9	%	
35	2	6	3	20	4	ت	2
100	5,7	17,1	8,6	57,1	11,4	%	
35	1	3	4	17	10	ت	3
100	2,9	8,6	11,4	48,6	28,6	%	
35	0	2	4	18	11	ت	4
100	0	5,7	11,4	51,4	31,4	%	
35	1	9	11	10	4	ت	5
100	2,9	25,7	31,4	28,6	11,4	%	
35	3	10	1	14	7	ت	6
100	8,6	28,6	2,9	40,0	20,0	%	
35	2	9	6	15	3	ت	7
100	5,7	25,7	17,1	42,9	8,6	%	
35	2	16	4	8	5	ت	8
100	5,7	45,7	11,4	22,9	14,3	%	
35	2	1	6	23	3	ت	9
100	5,7	2,9	17,1	65,7	8,6	%	
35	5	8	5	8	9	ت	10
100	14,3	22,9	14,3	22,9	25,7	%	

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على نتائج التحليل الإحصائي وفق برنامج SPSS في الملحق رقم 03.

يلاحظ من خلال الجدول السابق يلاحظ أن أغلب الاجابات جاءت إما بموافق أو موافق تماما خاصة الفقرات (1)، (2)، (3)، (4)، (9)، فمثلا في الفقرة رقم (4) أجمع 82.8 % من أفراد العينة على أن مؤسستهم تضع معايير محددة لتصنيف المنتجات كمنتج جيد، معيب أو تالف.

## 5- نتائج إجابات أفراد العينة حول فقرات المحور الخامس

تتضح إجابات الأفراد من خلال الجدول رقم (25) أدناه.

الجدول رقم (25): إجابات أفراد العينة حول فقرات المحور الخامس

رقم الفقرة	التكرار (ت)	الإجابات					النسبة (%)
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	
1	ت	9	15	4	7	0	35
	%	25,7	42,9	11,4	20,0	0	100
2	ت	8	20	2	3	2	35
	%	22,9	57,1	5,7	8,6	5,7	100
3	ت	7	21	4	3	0	35
	%	20,0	60,0	11,4	8,6	0	100
4	ت	12	19	2	1	1	35
	%	34,3	54,3	5,7	2,9	2,9	100
5	ت	7	16	6	5	1	35
	%	20,0	45,7	17,1	14,3	2,9	100

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على نتائج التحليل الإحصائي وفق برنامج SPSS في الملحق رقم 03.

## المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة والفروق بين المتوسطات

نعالج ضمن هذا المبحث تحليل فقرات محاور الدراسة، ثم دراسة العلاقات الارتباطية لاختبار صحة الفرضيات من عدمها والتي كانت كإجابات أولية على الأسئلة الفرعية المطروحة في هذه الدراسة، كما ندرس عدم وجود فروقات في الإجابات تبرر بالمعلومات الشخصية لأفراد العينة المدروسة.

## المطلب الأول: تحليل فقرات محاور الدراسة

يتم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستبانة، وتكون الفقرة ايجابية أي أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.042 أو مستوى الدلالة أقل من 0.05 والوزن النسبي أكبر من 60 %، وتكون الفقرة سلبية أي أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية أو مستوى الدلالة أقل من 0.05 والوزن النسبي أقل من 60<sup>1</sup> %، أما إذا كان مستوى الدلالة أكبر من 0.05 فإن الفقرة تكون حيادية أي أن آراء أفراد العينة محايدة.

<sup>1</sup> تمثل نسبة الحياد بناء على مقياس ليكارت الخماسي والتي تحسب كما يلي:  $0.60 = 5 / 3$ .

عدد الفئات بناء على مقياس ليكارت الخماسي هو خمسة، وبناء على عدد الفئات والمدى<sup>1</sup> نجد بأن طول الفئة<sup>2</sup> يساوي 0.8، مما يمكننا من تحديد الفئات كالآتي:

- الفئة الأولى: [1.00 إلى 1.8]: سلبي جدا؛
- الفئة الثانية: [1.80 إلى 2.60]: سلبي؛
- الفئة الثالثة: [2.60 إلى 3.40]: متوسط؛
- الفئة الرابعة: [3.40 إلى 4.20]: إيجابي؛
- الفئة الخامسة: [4.20 إلى 5.00]: إيجابي جدا.

### 1- تحليل فقرات المحور الأول: تأثير التكاليف الخفية للتغيب على أداء المؤسسة

يبين الجدول رقم (26) أدناه آراء أفراد العينة المدروسة حول فقرات المحور الأول.

الجدول رقم (26): تحليل فقرات المحور الأول

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة T	مستوى الدلالة	اتجاه الإجابات
1	مؤسستكم ليس لديها المرونة الكافية في التعامل مع تغيب العمال.	3,09	1,358	% 61,80	13,438	0,000	إيجابي
2	تعويض التغيب بعامل بديل يكلف المؤسسة باهضا.	3,06	1,235	% 61,20	14,641	0,000	إيجابي
3	تعويض التغيب بالساعات الإضافية لتنفيذ خطط الإنتاج يتسبب في إرهاق العمال.	3,43	1,170	% 68,60	17,331	0,000	إيجابي
4	تتعطل الأعمال عند غياب المشرف على العمل.	2,94	1,349	% 58,80	12,905	0,000	سلبي
5	يؤدي إعادة تنظيم النشاط بعد كل حالة تغيب إلى تحميل المؤسسة لتكاليف إضافية.	3,34	1,235	% 66,80	16,009	0,000	إيجابي
6	يفرض التغيب طويل المدة على المؤسسة الانحراف عن خططها الإنتاجية.	3,26	1,482	% 65,20	13,001	0,000	إيجابي
	جميع الفقرات	3,1857	0,7752	% 63,71	24,312	0,000	إيجابي

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على نتائج التحليل الإحصائي وفق برنامج SPSS في الملحق رقم 03.

<sup>1</sup> المدى = أكبر قيمة - أصغر قيمة = 5 - 1 = 4

<sup>2</sup> طول الفئة = المدى / عدد الفئات = 4 / 5 = 0.8

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أعلى فترتين حسب الوزن النسبي هي:

- في الفقرة 3: بلغ الوزن النسبي 68,60% والقيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من 0,05 هذا ما يبين بأن الفقرة ايجابية، مما يدل على أن أفراد العينة موافقون على الإجابة، أي أنه تعويض التغيب بالساعات الإضافية لتنفيذ خطط الإنتاج يتسبب في إرهاق العمال.

- في الفقرة 5: بلغ الوزن النسبي 66,80% والقيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من 0,05 هذا ما يبين بأن الفقرة ايجابية، مما يدل على أن أفراد العينة موافقون على الإجابة، أي أنه يؤدي إعادة تنظيم النشاط بعد كل حالة تغيب إلى تحميل المؤسسة لتكاليف إضافية.

كما تبين النتائج أن أقل فترتين حسب الوزن النسبي هي:

- في الفقرة 2: بلغ الوزن النسبي 61,20% والقيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من 0,05 هذا ما يبين بأن الفقرة ايجابية، مما يدل على أن أفراد العينة موافقون على الإجابة، أي أنه تعويض التغيب بعامل بديل يكلف المؤسسة باهضا.

- في الفقرة 4: بلغ الوزن النسبي 58,80% والقيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من 0,05 هذا ما يبين بأن الفقرة سلبية، مما يدل على أن أفراد العينة غير موافقون على الإجابة، أي أنه لا تتعطل الأعمال عند غياب المشرف على العمل.

بصفة عامة، الوزن النسبي العام لجميع فقرات المحور الأول يساوي 63,71% أي أكبر من 60% ومستوى الدلالة 0.000 أصغر من 0.05، ما يدل على ايجابية الفقرات وموافقة أفراد العينة لما جاء فيها، هذا ما يبين أن هناك تأثير لتكاليف الخفية لتغيب على أداء المؤسسة.

## 2- تحليل فقرات المحور الثاني: تأثير التكاليف الخفية لحوادث العمل على أداء المؤسسة

يبين الجدول رقم (27) أدناه آراء أفراد العينة المدروسة حول فقرات المحور الثاني.

## الجدول رقم (27): تحليل فقرات المحور الثاني

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة T	مستوى الدلالة	اتجاه الإجابات
1	تتكرر حوادث العمل داخل ورشات الإنتاج.	3,40	1,311	%68,00	15,348	0,000	إيجابي
2	يتم وضع خطة وقائية بعد وقوع كل حادث لتفادي تكرارها.	3,69	1,022	%73,80	21,326	0,000	إيجابي
3	يقوم مفتش العمل بالتحقيق في الحادث وذلك بإجراء مقابلات مع الأطراف المعنية (المصاب، مسؤول الأمن، المشرف المباشر، الشهود).	4,03	0,954	%80,60	24,971	0,000	إيجابي
4	ينتج عن التحقيق في أغلبية حوادث العمل في ضياع وقت مهم من العمل.	3,37	1,140	%67,40	17,499	0,000	إيجابي
5	تتحمل المؤسسة لتكاليف إضافية لتحسين ظروف العمل نتيجة التحقيق في الحادث.	3,63	1,003	%72,60	21,413	0,000	إيجابي
6	يتوقف العمال عن العمل عند تعرض أحد زملائهم لحادث وذلك من أجل تقديم المساعدة.	4,03	0,985	80,60%	24,202	0,000	إيجابي
7	يحدث اختلال في النشاط نتيجة لمعالجة العامل المصاب في مكان العمل.	3,26	1,314	%65,20	14,667	0,000	إيجابي
8	تتخضع إنتاجية العمال بسبب انخفاض روحهم المعنوية لتعرض أحد زملائهم لحادث عمل خطير.	3,51	1,292	%70,20	16,094	0,000	إيجابي
	جميع الفقرات	3,6143	0,5905	%72,29	36,211	0,000	إيجابي

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على نتائج التحليل الإحصائي وفق برنامج SPSS في الملحق رقم 03

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي هي:

- في الفقرة 6: بلغ الوزن النسبي 80,6 % والقيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من 0,05 هذا ما يبين بأن الفقرة ايجابية، مما يدل على أن أفراد العينة موافقون على الإجابة، أي أنه يتوقف العمال عن العمل عند تعرض أحد زملائهم لحادث وذلك من أجل تقديم المساعدة.

- في الفقرة 3: بلغ الوزن النسبي 80,6% والقيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من 0,05 هذا ما يبين بأن الفقرة ايجابية، مما يدل على أن أفراد العينة موافقون على الإجابة، أي أنه يقوم مفتش العمل بالتحقيق في الحادث وذلك بإجراء مقابلات مع الأطراف المعنية.

كما تبين النتائج أن أقل فقرتين حسب الوزن النسبي هي:

- في الفقرة 7: بلغ الوزن النسبي 65,20% والقيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من 0,05 هذا ما يبين بأن الفقرة ايجابية، مما يدل على أن أفراد العينة موافقون على الإجابة، أي أنه يحدث اختلال في النشاط نتيجة لمعالجة العامل المصاب في مكان العمل.

- في الفقرة 4: بلغ الوزن النسبي 67,40% والقيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من 0,05 هذا ما يبين بأن الفقرة ايجابية، مما يدل على أن أفراد العينة موافقون على الإجابة، أي أنه ينتج عن التحقيق في أغلبية حوادث العمل في ضياع وقت مهم من العمل.

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن الوزن النسبي العام لجميع فقرات المحور الثاني يساوي 72,29% أي أكبر من 60% ومستوى الدلالة 0.000 أصغر من 0.05 والمتوسط الحسابي بلغ 3,61، ما يدل على ايجابية الفقرات وموافقة أفراد العينة لما جاء فيها، هذا ما يبين أن هناك تأثير لتكاليف الخفية لحوادث العمل على أداء المؤسسة.

## 3- تحليل فقرات المحور الثالث: تأثير التكاليف الخفية لدوران العاملين على أداء المؤسسة

يبين الجدول رقم (28) أدناه آراء أفراد العينة المدروسة حول فقرات المحور الثالث.

## الجدول رقم (28): تحليل فقرات المحور الثالث

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة T	مستوى الدلالة	اتجاه الإجابات
1	يُكلف الإبقاء على اليد العاملة المؤهلة أعباء إضافية تتمثل في التحفيز المادي والمعنوي.	3,69	1,051	73,80%	20,751	0,000	إيجابي
2	تتكبد المؤسسة أعباء إضافية من أجل جذب المزيد من الموارد البشرية المؤهلة.	3,63	1,087	72,60%	19,749	0,000	إيجابي
3	يتم تشخيص أسباب استقالة العامل لتفادي ذلك مستقبلا.	3,60	1,218	72,00%	17,493	0,000	إيجابي
4	يفرض فقدان أحد العمال على المؤسسة البحث عن البديل المناسب.	4,06	0,802	81,20%	29,917	0,000	إيجابي
5	المؤسسة ملزمة بتوفير التدريب المناسب للعاملين البديلاء لتمكينهم من أداء أعمالهم بصورة جيدة.	3,97	0,985	79,40%	23,859	0,000	إيجابي
6	تلتزم المؤسسة بالإشراف المباشر والمتابعة المستمرة على العامل البديل بسبب نقص المعرفة لمتطلبات الوظيفة.	3,89	0,932	77,80%	24,661	0,000	إيجابي
7	يتم إجهاد المشرفين عن العمل نتيجة مرافقة العامل البديل في منصب عمله.	3,43	1,119	68,60%	18,127	0,000	إيجابي
8	تكون إنتاجية العامل البديل في مراحله الأولى أقل من الإنتاجية المطلوبة.	4,00	0,970	80,00%	24,393	0,000	إيجابي
	جميع الفقرات	3,7821	0,58185	75,64%	38,456	0,000	إيجابي

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على نتائج التحليل الإحصائي وفق برنامج SPSS في الملحق رقم 03.

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن الوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المحور الثالث هي أكبر من 60 % والقيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من 0,05 هذا ما يبين بأن جميع الفقرات ايجابية، مما يدل على أن أفراد العينة موافقون على الإجابات، كذلك الوزن النسبي العام لجميع فقرات المحور الثالث يساوي 75,64 % أي أكبر من 60 % ومستوى الدلالة 0,000 أصغر من 0,05، ما يدل على ايجابية الفقرات وموافقة أفراد العينة لما جاء فيها، هذا ما يبين أن هناك تأثير لتكاليف الخفية لدوران العاملين على أداء المؤسسة.

## 5- تحليل فقرات المحور الرابع: تأثير التكاليف الخفية لنقص في الجودة على أداء المؤسسة

يبين الجدول رقم (29) أدناه آراء أفراد العينة المدروسة حول فقرات المحور الرابع.

## الجدول رقم (29): تحليل فقرات المحور الرابع

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة T	مستوى الدلالة	اتجاه الإجابات
1	تقوم المؤسسة بمراجعة وفحص نظام الجودة بشكل دوري.	3,91	0,951	%78,20	24,353	0,000	إيجابي
2	تعقد المؤسسة دورات تدريبية للعمال لتنمية مهاراتهم وتكيفهم لمتطلبات نظام الجودة.	3,63	1,087	%72,60	19,749	0,000	إيجابي
3	يتم اختبار المنتجات النهائية للتأكد من مدى مطابقتها لمواصفات الجودة.	4,00	1,029	%80,00	22,998	0,000	إيجابي
4	تضع المؤسسة معايير محددة لتصنيف المنتجات كمنتج جيد أو معيب أو تالف للحفاظ على مستوى معين من الجودة.	4,11	0,796	%82,20	30,579	0,000	إيجابي
5	تلتزم المؤسسة بإرضاء زبائنها حالة شكاوى تتعلق بنقص في الجودة.	3,37	1,060	%67,40	18,824	0,000	إيجابي
6	تقوم المؤسسة بعملية إعادة تصنيع المنتجات المعيبة التي يمكن اصلاحها بسبب نقص في الجودة.	3,49	1,245	%69,80	16,557	0,000	إيجابي
7	تقدم المؤسسة تخفيضات للزبائن لتفادي إعادة بعض المنتجات إليها بسبب نقص في الجودة.	3,29	1,100	%65,80	17,671	0,000	إيجابي
8	يتم استرجاع المنتجات التي لم يتم تسويقها من طرف الموزعين في فترة الضمان بسبب نقص في الجودة.	4,51	8,870	%90,20	3,011	0,000	إيجابي جداً
9	تقوم المؤسسة بتعويض المنتجات المعيبة المُرجعة من طرف الزبائن.	3,71	0,926	%74,20	23,735	0,000	إيجابي
10	تتعرض المؤسسة للدعاية العكسية (السمعة السيئة) نتيجة انخفاض في جودة منتجاتها.	3,31	1,388	%66,20	14,122	0,000	إيجابي
	جميع الفقرات	3,7343	1,19261	%74,69	18,524	0,000	إيجابي

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على نتائج التحليل الإحصائي وفق برنامج SPSS في الملحق رقم 03.



يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن الوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المحور الرابع هي أكبر من 60 % والقيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من 0,05 هذا ما يبين بأن جميع الفقرات ايجابية إلى ايجابية جدا، مما يدل على أن أفراد العينة موافقون على الإجابات، كذلك الوزن النسبي العام لجميع فقرات المحور الثالث يساوي 74,69 % أي أكبر من 60% ومستوى الدلالة 0.000 أصغر من 0.05، هذا ما يبين أن هناك تأثير لتكاليف الخفية لنقص في الجودة على أداء المؤسسة.

#### 5- تحليل فقرات المحور الخامس: تأثير التكاليف الخفية لنقص في الإنتاجية المباشرة على أداء المؤسسة

يبين الجدول رقم (30) أدناه آراء أفراد العينة المدروسة حول فقرات المحور الخامس.

الجدول رقم (30): تحليل فقرات المحور الخامس

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة T	مستوى الدلالة	اتجاه الإجابات
1	المؤسسة لها القدرة على تأمين طلبيات الزبائن ضمن أقصر مهلة زمنية.	3,83	1,014	76,60%	22,333	0,000	إيجابي
2	يوجد اعتناء في توظيف وتوزيع العاملين على مهامهم حسب اختصاصهم.	3,97	0,954	79,40%	24,617	0,000	إيجابي
3	هناك قدرة على تكيف معدلات الإنتاج وفقا لتقلبات الطلب.	4,00	0,840	80,00%	28,166	0,000	إيجابي
4	يوجد اهتمام بأعمال الصيانة نتيجة تقادم بعض الآلات من أجل رفع الكفاءة الإنتاجية.	4,17	0,857	83,40%	28,796	0,000	إيجابي
5	هناك قدرة على التعامل مع التغيرات الطارئة كإنتقطاع التوريد أو التوقف المفاجئ للآلات.	3,77	0,942	75,40%	23,685	0,000	إيجابي
	جميع الفقرات	3,9486	0,61039	78,97%	38,271	0,000	إيجابي

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على نتائج التحليل الإحصائي وفق برنامج SPSS في الملحق رقم 03.

بصفة عامة، الوزن النسبي العام لجميع فقرات المحور الخامس يساوي 78,97% أي أكبر من 60% ومستوى الدلالة 0.000 أصغر من 0.05، ما يدل على ايجابية الفقرات وموافقة أفراد العينة لما جاء فيها، هذا ما يبين أن هناك لا يوجد تأثير لتكاليف الخفية لنقص في الإنتاجية على أداء المؤسسة.

#### المطلب الثاني: اختبار الفروق بين المتوسطات

يتم في هذا المطلب اختبار الفرضية السادسة التي تبين وجود فروق ذات دلالة احصائية بمستوى دلالة 0.05 بين اجابات أفراد العينة بسبب المعلومات الشخصية للأفراد والتي تمثل الجزء الأول من الاستبيان.

لاختبار هذه الفرضية، يتم استخدام تحليل التباين لمتغير واحد (One-way ANOVA) وهذا لإيجاد الفروق المعنوية بين المتوسطات لمتغير واحد أو ضمن عدة متغيرات<sup>1</sup>، حيث يدرس هذا التحليل تأثير المعلومات العامة والشخصية الممثلة في: الجنس، العمر، سنوات الخبرة، الوظيفة، الدرجة العلمية والتخصص في الإجابة على محاور الاستبيان.

1- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بمستوى دلالة (0.05) بين أفراد العينة المدروسة تعود إلى العمر

يبين الجدول رقم (31) أدناه تحليل التباين لمتغير واحد لاختبار الفروق في إجابات الأفراد التي تعود إلى العمر.

#### الجدول رقم (31): نتيجة تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد العينة بسبب العمر

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الأول	تأثير التكاليف الخفية للتغيب على أداء المؤسسة	بين المجموعات	0,962	3	0,321	0,510	0,678
		داخل المجموعات	19,470	31	0,628		
		المجموع	20,432	34	-		
الثاني	تأثير التكاليف الخفية للتغيب على أداء المؤسسة	بين المجموعات	0,942	3	0,314	0,892	0,456
		داخل المجموعات	10,913	31	0,352		
		المجموع	11,855	34	-		
الثالث	تأثير التكاليف الخفية للتغيب على أداء المؤسسة	بين المجموعات	0,456	3	0,152	0,426	0,735
		داخل المجموعات	11,054	31	0,357		
		المجموع	11,511	34	-		

<sup>1</sup> محمود مهدي البياتي، تحليل البيانات الاحصائية باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS، دار الحامد، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص: 71.

0,498	0,811	1,172	3	3,517	بين المجموعات	تأثير التكاليف الخفية لنقص في الجودة على أداء المؤسسة	الرابع
		1,447	31	44,842	داخل المجموعات		
		-	34	48,359	المجموع		
0,216	1,572	0,558	3	1,673	بين المجموعات	تأثير التكاليف الخفية لنقص في الإنتاجية على أداء المؤسسة	الخامس
		0,355	31	10,995	داخل المجموعات		
		-	34	12,667	المجموع		
0,439	0,927	0,220	3	0,661	بين المجموعات	جميع المحاور	
		0,238	31	7,374	داخل المجموعات		
		-	34	8,035	المجموع		

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على نتائج التحليل الإحصائي وفق برنامج SPSS في الملحق رقم 03.

يُلاحظ من خلال الجدول السابق بأن مستوى الدلالة لكل محور من محاور الدراسة الخمس أكبر من مستوى الدلالة 0.05، كذلك نجد بأن قيمة F المحسوبة لكل محور أيضا أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.91<sup>1</sup>، مما يدل على عدم وجود فروق في إجابات أفراد العينة بسبب العمر.

بصفة عامة يُلاحظ أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.91، كذلك مستوى الدلالة أكبر من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين أفراد عينة الدراسة حول تأثير التكاليف الخفية على أداء المؤسسة بسبب العمر.

2- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بمستوى دلالة (0.05) بين أفراد العينة المدروسة تعود إلى عدد سنوات الخبرة

يبين الجدول رقم (32) أدناه تحليل التباين لمتغير واحد لاختبار الفروق في إجابات الأفراد التي تعود إلى عدد سنوات الخبرة.

الجدول رقم (32): نتيجة تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد العينة بسبب عدد سنوات الخبرة

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الأول	تأثير التكاليف الخفية للتغيب على أداء المؤسسة	بين المجموعات	4,264	4	1,066	1,978	0,123
		داخل المجموعات	16,168	30	0,539		
		المجموع	20,432	34			

<sup>1</sup> قيمة F الجدولية عند درجة حرية (3، 31) وبمستوى الدلالة 0.05 تساوي 2.91.

0,600	0,697	0,252	4	1,008	بين المجموعات	تأثير التكاليف الخفية للتغيب على أداء المؤسسة	الثاني
		0,362	30	10,847	داخل المجموعات		
			34	11,855	المجموع		
0,972	0,126	0,048	4	0,190	بين المجموعات	تأثير التكاليف الخفية للتغيب على أداء المؤسسة	الثالث
		0,377	30	11,320	داخل المجموعات		
			34	11,511	المجموع		
0,404	1,038	1,470	4	5,881	بين المجموعات	تأثير التكاليف الخفية لنقص في الجودة على أداء المؤسسة	الرابع
		1,416	30	42,477	داخل المجموعات		
			34	48,359	المجموع		
0,414	1,018	0,378	4	1,514	بين المجموعات	تأثير التكاليف الخفية لنقص في الإنتاجية على أداء المؤسسة	الخامس
		0,372	30	11,154	داخل المجموعات		
			34	12,667	المجموع		
0,346	1,165	0,270	4	1,080	بين المجموعات	جميع المحاور	
		0,232	30	6,955	داخل المجموعات		
			34	8,035	المجموع		

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على نتائج التحليل الإحصائي وفق برنامج SPSS في الملحق رقم 03.

يلاحظ من خلال الجدول السابق بأن مستوى الدلالة لكل محور من محاور الدراسة الخمس أكبر من مستوى الدلالة 0.05، كذلك نجد بأن قيمة F المحسوبة لكل محور أيضا أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.69<sup>1</sup>، مما يدل على عدم وجود فروق في إجابات أفراد العينة بسبب عدد سنوات الخبرة المهنية.

بصفة عامة يلاحظ أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور أقل من قيمة F الجدولية، كذلك مستوى الدلالة أكبر من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين أفراد عينة الدراسة حول تأثير التكاليف الخفية بسبب عدد سنوات الخبرة.

3- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بمستوى دلالة (0.05) بين أفراد العينة المدروسة تعود إلى الوظيفة

يبين الجدول رقم (33) أدناه تحليل التباين لمتغير واحد لاختبار الفروق في إجابات الأفراد التي تعود إلى الوظيفة.

<sup>1</sup> قيمة F الجدولية عند درجة حرية (4، 30) وبمستوى الدلالة 0.05 تساوي 2.69.

الجدول رقم (33): نتيجة تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد العينة بسبب الوظيفة

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الأول	تأثير التكاليف الخفية للتغيب على أداء المؤسسة	بين المجموعات	5,569	3	1,856	3,872	0,018
		داخل المجموعات	14,863	31	0,479		
		المجموع	20,432	34	-		
الثاني	تأثير التكاليف الخفية للتغيب على أداء المؤسسة	بين المجموعات	2,721	3	0,907	3,078	0,042
		داخل المجموعات	9,134	31	0,295		
		المجموع	11,855	34	-		
الثالث	تأثير التكاليف الخفية للتغيب على أداء المؤسسة	بين المجموعات	2,275	3	0,758	2,546	0,074
		داخل المجموعات	9,235	31	0,298		
		المجموع	11,511	34	-		
الرابع	تأثير التكاليف الخفية لنقص في الجودة على أداء المؤسسة	بين المجموعات	3,105	3	1,035	0,709	0,554
		داخل المجموعات	45,254	31	1,460		
		المجموع	48,359	34	-		
الخامس	تأثير التكاليف الخفية لنقص في الإنتاجية على أداء المؤسسة	بين المجموعات	1,491	3	0,497	1,379	0,268
		داخل المجموعات	11,176	31	0,361		
		المجموع	12,667	34	-		
جميع المحاور		بين المجموعات	1,426	3	0,475	2,229	0,104
		داخل المجموعات	6,610	31	0,213		
		المجموع	8,035	34	-		

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على نتائج التحليل الإحصائي وفق برنامج SPSS في الملحق رقم 03.

يُلاحظ من خلال الجدول السابق أن مستوى الدلالة لكل محور من محاور الدراسة الأربع أكبر من مستوى الدلالة 0.05، كذلك نجد بأن قيمة F المحسوبة لكل محور أيضاً أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.91<sup>1</sup>، مما يدل على عدم وجود فروق في إجابات أفراد العينة بسبب الوظيفة أو المهنة.

بصفة عامة يُلاحظ أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور أقل من قيمة F الجدولية، كذلك مستوى الدلالة أكبر من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين أفراد عينة الدراسة حول تأثير التكاليف على أداء المؤسسة بسبب الوظيفة.

<sup>1</sup>قيمة F الجدولية عند درجة حرية (3، 31) وبمستوى الدلالة 0.05 تساوي 2.91.

4- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بمستوى دلالة (0.05) بين أفراد العينة المدروسة تعود إلى الدرجة العلمية

يبين الجدول رقم (34) أدناه تحليل التباين لمتغير واحد لاختبار الفروق في إجابات الأفراد التي تعود إلى الدرجة العلمية.

الجدول رقم (34): نتيجة تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد العينة بسبب الدرجة العلمية

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الأول	تأثير التكاليف الخفية للتغيب على أداء المؤسسة	بين المجموعات	2,121	3	0,707	1,197	0,327
		داخل المجموعات	18,311	31	0,591		
		المجموع	20,432	34	-		
الثاني	تأثير التكاليف الخفية للتغيب على أداء المؤسسة	بين المجموعات	0,587	3	0,196	0,538	0,660
		داخل المجموعات	11,268	31	0,363		
		المجموع	11,855	34	-		
الثالث	تأثير التكاليف الخفية للتغيب على أداء المؤسسة	بين المجموعات	2,164	3	0,721	2,393	0,087
		داخل المجموعات	9,347	31	0,302		
		المجموع	11,511	34	-		
الرابع	تأثير التكاليف الخفية لنقص في الجودة على أداء المؤسسة	بين المجموعات	2,540	3	0,847	0,573	0,637
		داخل المجموعات	45,819	31	1,478		
		المجموع	48,359	34	-		
الخامس	تأثير التكاليف الخفية لنقص في الإنتاجية على أداء المؤسسة	بين المجموعات	0,788	3	0,263	0,685	0,568
		داخل المجموعات	11,879	31	0,383		
		المجموع	12,667	34	-		
جميع المحاور		بين المجموعات	0,836	3	0,279	1,200	0,326
		داخل المجموعات	7,199	31	0,232		
		المجموع	8,035	34	-		

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على نتائج التحليل الإحصائي وفق برنامج SPSS في الملحق رقم 03.

يُلاحظ من خلال الجدول السابق بأن مستوى الدلالة لكل محور من محاور الدراسة الأربع أكبر من مستوى الدلالة 0.05، كذلك نجد بأن قيمة F المحسوبة لكل محور أيضا أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2,91<sup>1</sup>، مما يدل على عدم وجود فروق في إجابات أفراد العينة بسبب الدرجة العلمية.

<sup>1</sup> قيمة F الجدولية عند درجة حرية (3، 31) وبمستوى الدلالة 0.05 تساوي 2,91.

بصفة عامة يُلاحظ أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور أقل من قيمة F الجدولية، كذلك مستوى الدلالة أكبر من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين أفراد عينة الدراسة حول تأثير التكاليف الخفية على أداء المؤسسة بسبب الدرجة العلمية.

5- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بمستوى دلالة (0.05) بين أفراد العينة المدروسة تعود إلى التخصص

يبين الجدول رقم (35) أدناه تحليل التباين لمتغير واحد لاختبار الفروق في إجابات الأفراد التي تعود إلى التخصص.

الجدول رقم (35): نتيجة تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد العينة بسبب التخصص

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الأول	تأثير التكاليف الخفية للتغيب على أداء المؤسسة	بين المجموعات	2,727	3	0,909	1,592	0,211
		داخل المجموعات	17,704	31	0,571		
		المجموع	20,432	34	-		
الثاني	تأثير التكاليف الخفية للتغيب على أداء المؤسسة	بين المجموعات	2,710	3	0,903	3,062	0,043
		داخل المجموعات	9,145	31	0,295		
		المجموع	11,855	34	-		
الثالث	تأثير التكاليف الخفية للتغيب على أداء المؤسسة	بين المجموعات	1,421	3	0,474	1,455	0,246
		داخل المجموعات	10,090	31	0,325		
		المجموع	11,511	34	-		
الرابع	تأثير التكاليف الخفية لنقص في الجودة على أداء المؤسسة	بين المجموعات	3,395	3	1,132	0,780	0,514
		داخل المجموعات	44,964	31	1,450		
		المجموع	48,359	34	-		
الخامس	تأثير التكاليف الخفية لنقص في الإنتاجية على أداء المؤسسة	بين المجموعات	1,203	3	0,401	1,084	0,370
		داخل المجموعات	11,465	31	0,370		
		المجموع	12,667	34	-		
	جميع المحاور	بين المجموعات	0,822	3	0,274	1,177	0,334
		داخل المجموعات	7,214	31	0,233		
		المجموع	8,035	34	-		

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على نتائج التحليل الإحصائي وفق برنامج SPSS في الملحق رقم 03.

يُلاحظ من خلال الجدول السابق بأن مستوى الدلالة لكل محور من محاور الدراسة الأربع أكبر من مستوى الدلالة 0.05، كذلك نجد بأن قيمة F المحسوبة لكل محور أيضا أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.91<sup>1</sup>، مما يدل على عدم وجود فروق في إجابات أفراد العينة بسبب التخصص العلمي.

بصفة عامة يُلاحظ أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور أقل من قيمة F الجدولية، كذلك مستوى الدلالة أكبر من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين أفراد عينة الدراسة حول تأثير التكاليف الخفية على أداء المؤسسة بسبب التخصص العلمي.

<sup>1</sup>قيمة F الجدولية عند درجة حرية (3، 33) وبمستوى الدلالة 0.05 تساوي 2.89.



### خلاصة الفصل الثالث

لقد تم إجراء هذه الدراسة الميدانية بهدف تحليل العلاقة الموجودة بين التكاليف الخفية الناجمة عن مؤشر من المؤشرات الخمس التي عددها هنري سافال وأداء المؤسسة، حيث تمثلت الدراسة الميدانية في إعداد استمارة استبيان مكون من جزئين، الجزء الأول منه فهو مخصص للمعلومات العامة والشخصية لأفراد العينة المدروسة، أما الجزء الثاني منه مخصص لمشكلة الدراسة ومكون من خمس محاور إذ يمثل كل محور التكاليف الخفية الناجمة عن كل مؤشر من المؤشرات الخمس، أما الجزء الثاني فهو مخصص للمعلومات العامة والشخصية لأفراد العينة المدروسة.

بعد عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين تم توزيع الاستبيان على مسؤولي ومديري عينة الدراسة التي حصرناها في المؤسسات الصناعية الجزائرية وعددها ثمانية شركات، علما أن العينة المستهدفة تتمثل في المدراء رؤساء الأقسام ومشرفي الإنتاج باعتبارهم الأفراد الذين تتوفر لديهم المعلومات الكافية حول المؤسسات السابقة الذكر.

بعد استرجاع الاستبيانات وفحصها قمنا بإجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة عن طريق برنامج SPSS وهذا بعد التأكد من صدق وثبات الاستبيان واعتدالية التوزيع للبيانات، كذلك الصدق البنائي لفقرات الاستبيان، ثم تحليل آراء أو إجابات أفراد العينة في كل محور من محاور الاستبيان الأربعة وتحليل فقرات محاور الدراسة، ثم تم القيام بالاختبارات اللازمة لمعرفة حقيقة فرضيات الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة وتحليل الفروقات الموجودة بين المتوسطات باستخدام تحليل التباين لمتغير واحد.

وفي الأخير تم الخروج بجملة من الاقتراحات التي يمكن أن تساهم في تقليص التكاليف الخفية في المؤسسات الجزائرية، وذلك من أجل مساعدتها على رفع أدائها.

الخاتمة العامة

### الخاتمة العامة

جاءت هذه الدراسة بهدف الإجابة على الإشكالية الرئيسية المتمثلة في: ما مدى اهتمام المؤسسات الجزائرية بالتكاليف الخفية؟ وما تأثير هذه التكاليف على أداء مؤسسات عينة الدراسة؟ وبدورها تتفرع هذه الاشكالية الرئيسية إلى أسئلة فرعية تتبع من ضرورة التعرف على جوانب الموضوع، خاصة مفهوم التكاليف الخفية ومؤشراتها والتعرف على العلاقة التي تربط بين مؤشرات التكاليف الخفية وأداء المؤسسة، هذه المؤشرات تتمثل في التغيب، دوران العاملين، حوادث العمل، النقص في النوعية، النقص في الإنتاجية المباشرة.

للإجابة على الاشكالية والأسئلة الفرعية للدراسة تم وضع مجموعة من الفرضيات كإجابات مسبقة وتم تقسيم العمل إلى ثلاث فصول.

الفصل الأول خصص لدراسة النظرية الاجتماعية-الاقتصادية وأداء المؤسسة، وذلك من خلال دراسة أداء المؤسسة عن طريق التعرف إلى أهم المفاهيم التي أحيطت بالأداء، كما تم دراسة المقاربة النظرية للتحليل الاجتماعي-الاقتصادي، وذلك من خلال التطرق إلى أهم المفاهيم، ثم التعرف على خسائر التشغيل، مع التعرف على عناصر ظروف الحياة المهنية والمتمثلة حسب هنري سافال في: ظروف العمل، تنظيم العمل، الاتصال، إدارة الوقت وأخيرا التكوين.

أما الفصل الثاني فخصص لموضوع التكاليف الخفية في المؤسسة حيث تم دراسة الإطار النظرية للتكاليف الخفية، ثم محاولة التعرف مكونات التكاليف الخفية وتصنيفاتها، وأخيرا أهم مؤشرات هذه التكاليف، كما تم دراسة كيفية تقييم التكاليف الخفية، وذلك من خلال التطرق إلى أهم الفرضيات الأساسية لتقييم هذا النوع من التكاليف، ثم التعرف على نموذج التقييم سوف (SOF) المقترح من طرف هنري سافال لتقييم التكاليف الخفية، ثم بعد ذلك التعرف على مؤشرات التكاليف الخفية وذلك بتطبيق طريقة سوف (SOF) على المؤشرات الخمسة.

تناول الفصل الثالث والأخير الدراسة العملية التي جاءت لتكمّل الدراسة العلمية النظرية المستمدة من مختلف المراجع والمصادر، حيث تم القيام في هذا الفصل بإجراء دراسة ميدانية على مجموعة المؤسسات الصناعية الجزائرية، اختيارنا لهذه العينة كان بهدف تحديد حجم العينة بطريقة دقيقة ولتحقيق التجانس بين أفراد العينة.

الدراسة الميدانية عبارة عن اعداد استبيان وتصحيحه وفقا لتوجيهات وآراء مجموعة من الأساتذة المحكمين لغرض الحصول على النسخة النهائية للاستبيان والتي قمنا بتوزيعها على المدراء ورؤساء الأقسام ومشرفي الإنتاج في المؤسسات موضوع الدراسة، وبعد استرجاع الاستبيان وفحصه تمت المعالجة الاحصائية للبيانات الواردة فيه عن طريق البرنامج الاحصائي SPSS للتأكد أولا من أن محاوره صادقة لما وضعت لقياسه وتتميز بالثبات والاتساق البنائي، ثم القيام بالاختبارات اللازمة للوصول إلى اختبار الفرضيات وذلك بقبولها أو نفيها.

بناء على ما سبق ذكره وبعد التعرض لفصول الدراسة، تم الوصول إلى مجموعة من النتائج التي التوصل إليها في الجانب الميداني دون إعادة ذكر النتائج التي تخص الجانب النظري التي سبق وأن تم ذكرها في خلاصة كل فصل من الفصولين النظريين وهذا لتسليط الضوء على الجانب الميداني ونتائجه التي كانت كما يلي :

- عدم إلمام عدد كبير من المسؤولين بمعنى التكاليف الخفية، مما يفسر القصور الذي تعرفه أنظمة المعلومات المحاسبية في المؤسسات الجزائرية؛ خاصة في ظل التغيرات السريعة والمتلاحقة التي تشهدها بيئة المؤسسات.

- يمكن التوفيق بين أهداف ومصالح كل الأطراف في المؤسسة عن طريق التوفيق بين المتغيرات الاقتصادية وبين المتغيرات الاجتماعية، وهذا باعتماد تحليل اجتماعي -اقتصادي .

- تم التأكد من صحة الفرضية الثالثة، أي أنه يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتكاليف الخفية المدمجة ضمن التكاليف الظاهرة على أداء المؤسسات عينة الدراسة. وتم التوصل إلى ذلك بناء على النتائج الآتية:

■ يوجد تأثير للتكاليف الخفية الناجمة عن التغيب على أداء المؤسسة، حيث أقر المستجوبين أن المؤسسة تتحمل تكاليف إضافية بعد إعادة تنظيم النشاط بعد كل حالة تغيب، كما أن التعويض بالساعات الإضافية أو عامل بديل يتسبب في إرهاق العاملين من جهة وتحميل المؤسسة لأعباء إضافية من جهة أخرى.

■ يوجد تأثير للتكاليف الخفية الناجمة عن حوادث العمل على أداء المؤسسة، حيث أجمع أفراد العينة من خلال نتائج الدراسة أن الاختلال في النشاط الناتج عن الحادث والذي يقابله وقت ضائع بدون إنتاج، مع تحميل المؤسسة لتكاليف إضافية نتيجة وضع خطة وقائية من أجل تحسين ظروف العمل.

■ يوجد تأثير للتكاليف الخفية الناجمة عن دوران العاملين على أداء المؤسسة، حيث أجمع المستجوبين على أن المؤسسة تتحمل لأعباء من أجل إيجاد البديل المناسب، كما أن عملية التوظيف والإدماج ينتج عنها وقت ضائع بدون إنتاج، زيادة عن ذلك الإنتاجية المنخفضة للعامل في مراحله الأولى.

- تم التأكد من صحة الفرضية الرابعة، أي أنه يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتكاليف الخفية غير المدمجة ضمن التكاليف الظاهرة على أداء المؤسسات عينة الدراسة. وتم التوصل إلى ذلك بناء على النتائج الآتية:

■ يوجد تأثير للتكاليف الخفية الناجمة عن نقص في الجودة على أداء، وذلك من خلال التسويات التي تلتزم المؤسسة بإجرائها الناتجة عن النقص في الجودة كإصلاح المنتجات المعيبة، استرجاع المنتجات التي لم يتم تسويقها، تعويض التالف واستبدال المنتجات المعيبة المرجعة من طرف الزبائن، مع امكانية تعرض المؤسسة لدعاية عكسية بسبب الجودة.

■ لا يوجد تأثير للتكاليف الخفية الناجمة عن نقص في الإنتاجية على أداء المؤسسة، حيث أجمعت عينة الدراسة على أن المؤسسات لها قدرة على التعامل مع التغيرات البيئية مع امكانية تكيف معدلاتها الانتاجية وفقا لتقلبات الطلب والشروط الاقتصادية.

- بناء على اختبار تحليل الفروق بين المتوسطات الذي يعتمد على تحليل التباين الأحادي تبين أن المعلومات الشخصية أو المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في: العمر، عدد سنوات الخبرة، الوظيفة، الدرجة العلمية والتخصص، ليس تأثير من أجل أحداث فروق في الاجابات بين أفراد عينة الدراسة. هذا ما ينفي صحة الفرضية الخامسة.

هذه الدراسة بدأت بتشخيص المشكل وانتهت بمجموعة من الاقتراحات تمثلت في:

- تطوير النظام المحاسبي في مجمله بإعطائه قوة أكبر على تفسير الانحرافات من خلال طريقة التكاليف الخفية والتي تتبع بدورها مصادر الاختلالات الأولية وتقييم أثارها كميًا و نوعيًا.

- الأخذ بطرق التسيير الحديثة في الإدارة ومنها التسيير الاجتماعي - اقتصادي الذي يسعى بدوره إلى تحسين الأداء الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسة في نفس الوقت.

- ضرورة الوعي بوجود موارد مالية داخلية كامنّة تساهم في عملية التحسين والتطوير حالة استغلالها، وأنه للوصول إلى تلك الموارد ينبغي على المؤسسة تطوير نمط الإدارة فيها، وذلك بتبني سياسة واضحة

وشاملة تنتهي بالتأثير الإيجابي الفعلي على سلوك الأفراد، وهو ما يعني تقليص أكبر قدر ممكن من الاختلالات.

- يتوجب على المؤسسة متابعة الاختلالات الاجتماعية خاصة، حتى يتسنى للإمام بخصائصها واتجاهاتها بصورة أفضل، وبما يشكل قاعدة بيانات صالحة تسمح بمقاطعة أنواع الاختلالات (مدة، عدد، سبب...إلخ) مع بعض خصائص العامل (الجنس، السن، الأقدمية، المصلحة أو الورشة).
- تكييف الأنظمة وإجراءات التسيير حتى يمكن أخذ المشاكل بعين الاعتبار أكثر، كإجراء مقابلة مع العامل عند رجوعه من الغياب، إجراء مقابلات سنوية، معرفة مشاكل العمال وتطلعاتهم في مجالات متعددة كالتكوين، الأجور، العلاوات، الساعات الإضافية...إلخ.
- إعداد لوحات قيادة متعددة (حسب المستوى الوظيفي، حسب الأهداف المتابعة...إلخ) تحتوي على المؤشرات الضرورية والمناسبة مع توفير التأهيل الكافي للقائمين على إعدادها وتحسيس عموم الأفراد في المؤسسة بأهميتها وإشراكهم في إعدادها.

وفي الأخير، لا تخلوا أي دراسة من نقائص أو عيوب، حيث لا زالت هناك الكثير من المواضيع الممكن التطرق إليها مستقبلا، من هذه المواضيع ما يلي:

- لوحة القيادة الاستراتيجية ودورها في التحكم في التكاليف الخفية.
- نمذجة أنظمة المعلومات على أساس طريقة التكاليف الخفية.
- تحليل التكاليف الخفية في القطاع الإداري (المستشفيات).

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

## أولاً- المراجع باللغة العربية

## I. الكتب

1. أشرف محمد عبد الغني، علم النفس الصناعي أسسه وتطبيقاته، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2001.
2. بربر كامل، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط 2، المؤسسات الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2000.
3. بربر كامل، الإدارة: عملية ونظام، المؤسسات الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1996.
4. بستر فيلد، الرقابة على الجودة، ترجمة ومراجعة: سرور علي إبراهيم سرور، المكتبة الأكاديمية، السعودية، 1995.
5. بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين، ط 1، إتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
6. بن نوار صالح، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006.
7. بني حمدان خالد محمد ، وائل محمد صبحي إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
8. البياتي محمود مهدي ، تحليل البيانات الاحصائية باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS، دار الحامد، الأردن، الطبعة الأولى، 2005.
9. البياتي محمود مهدي، القاضي دلال، منهجية أساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، دار الحامد، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
10. توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء: مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي، مصر، 2002.
11. ثابت زهير، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار النهضة العربية، مصر، 2001.
12. جميل مخيمر عبد العزيز وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية: واقع لقاء الخبراء حول الأجهزة الحكومية بالقاهرة ديسمبر 1999، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2000.
13. حنا نصر الله، مبادئ إدارة الوقت، دار التقدم العلمي للنشر والتوزيع، دمشق، 2005.



14. حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية للطباعة، بيروت، 1991.
15. الخلف خالد يوسف، الإنتاجية القياسية، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 1984.
16. الدلبي سيف بن صالح، أثر العوامل الوظيفية والشخصية على الرضا الوظيفي وكفاية الأداء، الطبعة الأولى، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ، 2002.
17. رضوان شفيق، السلوكية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1994.
18. السالم مؤيد سعيد، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
19. سيد مصطفى أحمد، إدارة البشر: الأصول والمهارات، جامعة بنها، مصر، 2002.
20. الشنواني صلاح، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1999.
21. طاقة محمد، عجلان حسين، اقتصاديات العمل، دار اثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
22. الطعاني حسن أحمد، التدريب: مفهومه وفعالته، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
23. العامري صالح مهدي محسن، الغالبي طاهر محسن منصور، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
24. عبد العزيز حسن أمين، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرون، دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
25. عبده فليح فاروق، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، الأردن، عمان، 2005.
26. عبيدات ذوقان، عدس عبد الرحمن، وآخرون، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر، عمان، 2001.
27. العديلي ناصر محمد، إدارة السلوك التنظيمي، مرام للطباعة الإلكترونية، الرياض، 1993.
28. العساف صالح حمد، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان، الرياض، 1995.
29. علي عبد الهادي مسلم، تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
30. فالح صالح محمد، إدارة الموارد البشرية وعرض وتحليل، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2004.
31. فرج عبد القادر طه، علم نفس الصناعي والتنظيمي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط 5، 1985.

32. لعشيشي جمال، محاسبة المؤسسة والجباية وفق النظام المحاسبي الجديد، Pages Blues، الجزائر، 2010.
33. اللوزي موسى، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2002.
34. مجدي أحمد محمد عبد الله، علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2007.
35. محمد عبد الباقي صلاح الدين، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
36. المصري سعيد محمد، التنظيم والإدارة: مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
37. نائل عبد الحافظ العواملة، الهياكل والأساليب، دار الزهراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.

## II. المذكرات والرسائل جامعية

1. براكطة سليمة، ظروف العمل داخل المؤسسة المخصصة وانعكاساتها على الوضعية الاجتماعية للعمال، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة حاج لخضر- باتنة، 2011-2012.
2. بن أودينة منيرة، تقييم التكاليف الخفية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري- قسنطينة 1، الجزائر، 2009-2010.
3. بونعامة لحسن، علاقات العمل وأثرها على الإنتاجية في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1997.
4. بويبان مسعود، مساهمة في تخفيض التكاليف الخفية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في المحاسبة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.
5. الحميدي محمد المطيري، أثر دوران العاملين على الأداء المالي: دراسة تطبيقية على قطاع المصارف الكويتية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في المحاسبة، كلية الأعمال- جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2012.

6. ذوايدي مهدي، تأثير التكاليف المستترة على نظام المعلومات المحاسبي، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2009-2010.
7. سويسي عبد الوهاب، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والمقاس باستعمال لوحة القيادة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة دكتوراه دولة في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2004.
8. علي موسى حنان، الصحة والسلامة المهنية وأثرها على الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة الصناعية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري-قسنطينة، 2006-2007.
9. قندور نوال، تحسين الجودة عن طريق مراقبة الجودة وتكاليف الجودة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2000-2001.
10. مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2011-2012.

### III. الملتقيات

1. بلعور سليمان، إعادة الهندسة مدخلا للأداء المتميز، ورقة بحثية من المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية المنعقد بكلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، يومي 08-09 مارس 2005.
2. بريش السعيد، يحيوي نعيمة، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 22-23 نوفمبر، 2011.
3. رويم فائزة، مهيري بلخير، معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات التعليمية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد خاص بالملتقى الدولي حول المعاناة في العمل، جامعة ورقلة، 2013.
4. شياد فيصل، قراش محمد، تحليل مستويات أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، عدد خاص بالملتقى الدولي حول أداء وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين السياقين الوطني والدولي المنعقد بالمدرسة العليا للتجارة يومي 02 و 03 مارس 2014، الجزائر، 2014.

## VI. المقالات العلمية

1. أحمد الطويل أكرم، ومحمد منيب الدباغ، أثر بعض قرارات الإنتاج والعمليات في إنتاجية العمل، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 11، مركز الدراسات المستقبلية، كلية الحدياء، الموصل، العراق، 2005.
2. البكري رياض حمزة، استخدام نظام كلف النوعية في المنشآت الصناعية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 7، العدد 22، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2002.
3. البياتي رنا مجيد صالح، تعويض إصابات العمل، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 1، العدد 22، جامعة بابل، العراق، 2014.
4. تايه محمد صفاء، إدارة الوقت وكيفية استغلاله في المنظمات، مجلة جامعة الكوفة، الإصدار 5، العراق، 2009.
5. جاسم محمد رجاء، أحمد فتاح إبتسام، أثر البرامج التدريبية في تطوير أداء العاملين، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 27، العراق، 2011.
6. حمودي عبيد الجميلي أمل، دور التدريب في تنمية مهارات الإبداع الإداري، مجلة الفتح، العدد 48، جامعة ديالى، العراق، 2012.
7. خضير ياس أسماء، أثر القرارات الهيكلية على القرارات التشغيلية في تحسين الإنتاجية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 42، العراق، 2014.
8. الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، العدد 06، جامعة ورقلة، الجزائر، 2008.
9. الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010.
10. ذياب أحمد كريم، علاقة وأثر بعض متغيرات ظروف العمل على الروح المعنوية للعاملين، مجلة جامعة ديالى، العدد 28، العراق، 2008.
11. رجاء جاسم محمد، أحمد فتاح إبتسام، أثر برامج التدريبية في تطوير أداء العاملين، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 27، العراق، 2011.
12. رحيم حسين، بونقيب أحمد، دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الرابع، جامعة بسكرة، ديسمبر 2008.

13. الطعمنة محمد، معايير قياس الأداء الحكومي وطرق استنباطها، مجلة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي: بحوث وأوراق عمل الندوات التي عقدتها المنظمة خلال 2005، 2006، 2007. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008.
14. عبد العزيز العبيدي بشرى، دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 36، العراق، 2013.
15. عقيلي عمر وصفي، نعلاني عبد المحسن، دواليبي عبد القادر أحمد، اختبار أثر المتغيرات التنظيمية والفردية في تشكيل ضغط العمل، مجلة بحوث جامعة حلب، كلية الإدارة والاقتصاد، سوريا 2008.
16. عودة حسين محمود، أثر بعض مقومات نجاح أداء العاملين في رفع مستوى الخدمات الفندقية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 35، العراق، 2013.
17. محجوب أحمد محمد رؤوف، تأثير العمر والمهنة على نوع وعدد الإصابات العاملين في قطاع التشييد في العراق، مجلة الهندسة مصدرة عن جامعة بغداد، المجلد 20، الإصدار 12، العراق، 2014.
18. محمد سهيلة، حوادث العمل وعلاقتها ببعض المتغيرات الشخصية والمهنية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد 4، سوريا، 2010.
19. محمد صالح ماجد، العلاقة بين دوران العمل والرضى الوظيفي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 2، العدد 3، جامعة تكريت، العراق، 2006.
20. مزهوده عبد المليك، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001.
21. المزين سليمان حسين موسى، فعالية إدارة الوقت لدى طلبة الجامعة الإسلامية، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، المجلد 20، العدد 1، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012.
22. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2009.
23. هاشم جاسم رعد، علاقة تكاليف الجودة بطريقة تاكوشي وأثرهما في تخفيض التكاليف، العدد 68، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، 2008.

24. الياسري أكرم محسن، وفاضل عباس العامري، القوة التنظيمية وإدارة المعرفة وتأثيرها في فاعلية المنظمة، المجلة العربية للإدارة، المجلد 27، العدد 01، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2007.

25. يحيوي إلهام، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة الباحث، العدد 05، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2007.

## VII. المنشورات الأخرى

1. سمية ريان، الغياب ودوران العمل، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، <http://www.hrdiscussion.com/hr9737.html>.

2. القانون 83-12 المتعلق بحوادث العمل والأمراض المهنية المؤرخ في 02-07-1983.

## VIII. المواقع الإلكترونية

1. [www.iasj.net](http://www.iasj.net) المجلات الأكاديمية العلمية العراقية

موقع المجلات الأكاديمية العلمية العراقية برعاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية

2. [www.arado.org.eg](http://www.arado.org.eg) المنظمة العربية للتنمية الإدارية

منظمة متخصصة منبثقة عن جامعة الدول العربية

3. [rcweb.luedld.net](http://rcweb.luedld.net) مجلة الباحث

دورية علمية محكمة سنوية تنشر الأبحاث التطبيقية المتعلقة بالعلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تصدر عن جامعة قاصدي مرباح ورقلة- الجزائر.

4. [www.fimaktabati.dz](http://www.fimaktabati.dz) مكتبة رقمية للكتب الأكاديمية باللغة الفرنسية (اتصالات الجزائر)

5. [www.iseor.com](http://www.iseor.com) المعهد الاجتماعي الاقتصادي للمؤسسات والمنظمات

هو مركز أبحاث تابع لجامعة جان مولان ليون 3.

## ثانيا - المراجع باللغة الأجنبية

### I. Les ouvrages

1. AFNOR, **Gérer et assurer la qualité: qualité et efficacité des organisations**, Editions Afnor, Paris, 1996.
2. BURLAUD Alain, SIMON Claude, **Comptabilité de gestion: Coûts/contrôle**, 3<sup>eme</sup> éd, Vuibert, 2003, Paris.
3. ALZARD Claude, SEPARI Sabine, **Contrôle de gestion: manuel et applications**, 2<sup>ed</sup>, Dunod, Paris, 2010.
4. MARTORY Bernard, **Contrôle de gestion sociale**, Vuibert, Paris, 1999.

5. MARTORY Bernard, CROZET Daniel, **Gestion des ressources humaines: Pilotage social et performance**, Dunod, Paris, 2005.
6. Brigitte DORIATH, **Comptabilité de Gestion**, Dunod, Paris, 2007.
7. ALAZARD Claude, SEPARI Sabine, **contrôle de gestion**, Dunod, Paris, 2001.
8. SAVALL Henri, ZARDET Véronique, **Maîtriser les coûts et les performances cachés**, 3ème édition, Economica, Paris, 1995.
9. SAVALL Henri, **Enrichir le travail humain: l'évaluation économique**, Economica, Paris, 1989.
10. SAVALL Henri, Véronique ZARDET, **Le nouveau contrôle de gestion: méthode des coûts performances cachés**, Ed comptables Malesherbes, Ed Eyrolles, Paris, 1992.
11. SAVALL Henri, **Reconstruire l'entreprise**, Dunod, Paris, 1981.
12. SAVALL Henri, **reconstruire l'entreprise: les fondements du management socioéconomique**, Dunod, Paris, 2014.
13. SAVALL Henri, ZARDET Véronique, **reconstruire l'entreprise**, éd Dunod. Paris, 1981.
14. SAVALL Henri, ZARDET Véronique, **Maîtriser les coûts et les performances cachés, le contrat d'activité périodiquement négociable**, 3ème édition, collection Gestion et Economica, Paris, 1995.
15. LANDIER Hubert, LABBE Daniel, **Le management du risque social**, d'organisation, Paris, 2005.
16. SOUTENAIN Jean-François, FARCET Philippe, **organisation et gestion de l'entreprise**, Berti Editions, Alger, 2007.
17. PERETTI Jean-Marie, **Dictionnaire des ressources humaines**, 6<sup>e</sup> éd, VUIBERT, Paris, 2011.
18. KHEMAKHEM Abdellatif, **la dynamique du contrôle de gestion**, Dunod, paris, 1976.
19. LANGLOIS George, BONNIER Carole, BRINGER Michel, **Contrôle de gestion**, Berti éditions, Alger, 2008.
20. LORINO Philippe, **méthodes et pratiques de la performance**, édition d'organisation, Paris, 1998.
21. BOUVIER-AJAM Maurice, **dictionnaire économique et social**, Éditions sociales, Paris, 1975.
22. MARCHESNAY Michel, **La stratégie**, OPU, Alger, 1988.
23. HERMEL Philip, **Qualité et stratégie du mytique au réel**, Edition d'organisations, Paris, 1989.
24. BERGERON Pierre, **la gestion moderne: une vision globale et intégrée**, 4<sup>e</sup> éd, Gaétan Morin éditeur, Québec, 2004.
25. JARDIELLIER Pierre, BAUDUIN Henri, **L'Absentéisme mythes et réalités**, 2<sup>ème</sup> éd, entreprise moderne d'édition, Paris, 1984.

26. **SALTER W.E.G, Productivity and Technical change**, Cambridge University Press, 1960.

## II. les mémoires et Les thèses universitaires

1. **FAKHFAKH Hanen, Le management socio-économique et la mise en œuvre d'une démarche de qualité intégrale dans un établissement d'enseignement supérieur en Tunisie**, thèse doctorat en sciences de gestion, Conservatoire national des arts et métiers-CNAM, France, 2012.
2. **OUACHRINE Hassan, gestion de la force de vente et performance de la fonction commerciale**, mémoire de magistère, INC, Alger, 2003, p 33.
3. **DEGEORGE Jean-Michel, Analyse du fonctionnement d'une PME: étude de ses dysfonctionnements et de son mode de communication**, mémoire pour le DEA de gestion socio-économique des entreprises et des organisations, Université lumière Lyon 2, 1997.
4. **N'GUESSAN Niamelet Kan, Analyse des coûts cachés au centre hospitalier et universitaire**, mémoire de magistère Spécialisées en Audit et Contrôle de Gestion, CESAG1, CÔTE D'IVOIRE, 2013.

## III. Les revues scientifiques

1. **CHARREAUX Gérard, DESBRIERES Philippe, Gouvernance des entreprises, valeur partenariale contre valeur actionnariale**, in Finance Contrôle Stratégie, Volume 1, N° 2, juin 1998.
2. **SAVALL Henri, Contribution du management socio-économique dans la réorganisation des services hospitaliers**, recherche en soins infirmiers, n°46, paris, septembre, 1995.
3. **SAVALL Henri, ZARDET Véronique, Mesure et pilotage de la responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise**.Résultats de recherches longitudinales, Revista del Instituto Internacional de Costos, juin 2009.
4. **SAULQUIN Jean Yves, gestion des ressources humaines et performance de services**, Revue de gestion des ressources humaines, n° 36, Edition Eska, paris, juin 2000.
5. **S.Kaplan Robert, P.Norton David, The balanced scorecard: measures that drives performance**, Harvard Business review, vol 70, Boston, M.A, jan/feb, 1992.

## IV. Autres publications

1. **SAVALL Henri, ZARDET Véronique, Marc BONNET, Approche Socio-Economique Des Conditions De Vie Et De Sante Au Travail**, [www.iseor.com](http://www.iseor.com).



الملاحق

## الملاحق

الملحق رقم 01: الاستبيان باللغة العربية

المدرسة العليا للتجارة

استمارة استبيان

الطالب: بن سيد أحمد عثمان



السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

تهدف هذه الدراسة لإيضاح " أثر التكاليف الخفية على أداء المؤسسة"، وهي عبارة عن دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية، وتعدّ جزءاً من متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية والمالية تخصص محاسبة، مراجعة وتدقيق بالمدرسة العليا للتجارة.

فالرجاء التكرم بالإجابة عن جميع الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان بما ترونه مناسباً، إذ نعتقد بأنكم خير مصدر للوصول إلى المعلومات المطلوبة؛ لمعرفتكم الكافية عن مؤسستكم.

ملاحظة: - المعلومات المتحصل عليها ستحظى بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لغرض علمي أكاديمي.

- التكاليف الخفية هي تكاليف معالجة الاختلالات الوظيفية (خسائر التشغيل) الغير مفسرة من طرف نظم المعلومات في المؤسسة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام.

## الجزء الأول: معلومات عامة

الرجاء وضع علامة (✓) في خانة الاجابة المناسبة

## 1- العمر

من 18 إلى 30 سنة  من 31 إلى 40 سنة  من 41 إلى 50 سنة  أكبر من 50 سنة

## 2- عدد سنوات الخبرة

أقل من 5 سنوات  من 6 إلى 10 سنوات  من 11 إلى 15 سنة

من 16 إلى 20 سنة  أكثر من 20 سنة

## 3- الوظيفة

مدير عام  رئيس قسم  مشرف إنتاج  وظيفة أخرى يطلب تحديدها: .....

## 4- الدرجة العلمية

ثانوي وأقل  تقني سامي  جامعي  دراسات عليا

## 5- التخصص

تقني  علمي  تسيير واقتصاد  تخصص آخر يطلب تحديده: .....

الجزء الثاني: تأثير مؤشرات التكاليف الخفية على أداء المؤسسات الجزائرية  
الرجاء وضع علامة (✓) في خانة الاجابة المناسبة

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المحور الأول: تأثير التكاليف الخفية للتغيب على أداء المؤسسة
					1 مؤسستكم ليس لديها المرونة الكافية في التعامل مع تغيب العمال.
					2 تعويض التغيب بعامل بديل يُكلف المؤسسة باهضا.
					3 تعويض التغيب بالساعات الإضافية لتنفيذ خطط الإنتاج يتسبب في إرهاق العمال.
					4 تتعطل الأعمال عند غياب المشرف على العمل.
					5 يؤدي إعادة تنظيم النشاط بعد كل حالة تغيب إلى تحميل المؤسسة لتكاليف إضافية.
					6 يفرض التغيب طويل المدة على المؤسسة الانحراف عن خططها الإنتاجية.

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المحور الثاني: تأثير التكاليف الخفية لحوادث العمل على أداء المؤسسة
					1 مؤسستكم تفتقد إلى مصلحة خاصة تهتم بقضايا الصحة والسلامة المهنية.
					2 تتكرر حوادث العمل داخل ورشات الإنتاج.
					3 يتم وضع خطة وقائية بعد وقوع كل حادث لتفادي تكرارها.
					4 يقوم مفتش العمل بالتحقيق في الحادث وذلك بإجراء مقابلات مع الأطراف المعنية (المصاب، مسؤول الأمن، المشرف المباشر، الشهود).
					5 ينتج عن التحقيق في أغلبية حوادث العمل في ضياع وقت مهم من العمل.
					6 تتحمل المؤسسة لتكاليف إضافية لتحسين ظروف العمل نتيجة التحقيق في الحادث.
					7 يتوقف العمال عن العمل عند تعرض أحد زملائهم لحادث

					وذلك من أجل تقديم المساعدة.
					8 يحدث اختلال في النشاط نتيجة لمعالجة العامل المصاب في مكان العمل.
					9 تتخفض إنتاجية العمال بسبب انخفاض روحهم المعنوية لتعرض أحد زملائهم لحادث عمل خطير.

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المحور الثالث: تأثير التكاليف الخفية لدوران العاملين على أداء المؤسسة.
					1 تنظر المؤسسة إلى الموارد البشرية على أنها مورد هام كباقي الموارد.
					2 يُكلف الإبقاء على اليد العاملة المؤهلة أعباء إضافية تتمثل في التحفيز المادي والمعنوي.
					3 تتكبد المؤسسة أعباء إضافية من أجل جذب المزيد من الموارد البشرية المؤهلة.
					4 يتم تشخيص أسباب استقالة العامل لتفادي ذلك مستقبلا.
					5 يفرض فقدان أحد العمال على المؤسسة البحث عن البديل المناسب.
					6 المؤسسة ملزمة بتوفير التدريب المناسب للعاملين البديلاء لتمكينهم من أداء أعمالهم بصورة جيّدة.
					7 تلتزم المؤسسة بالإشراف المباشر والمتابعة المستمرة على العامل البديل بسبب نقص المعرفة لمتطلبات الوظيفة.
					8 يتم إجهاد المشرفين عن العمل نتيجة مرافقة العامل البديل في منصب عمله.
					9 تكون إنتاجية العامل البديل في مراحله الأولى أقل من الإنتاجية المطلوبة.

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المحور الرابع: تأثير التكاليف الخفية لنقص في الجودة على أداء المؤسسة
					1 تقوم المؤسسة بمراجعة وفحص نظام الجودة بشكل دوري.
					2 تعقد المؤسسة دورات تدريبية للعمال لتنمية مهاراتهم

					وتكيفهم لمتطلبات نظام الجودة.
					3 يتم اختبار المنتجات النهائية للتأكد من مدى مطابقتها لمواصفات الجودة.
					4 تضع المؤسسة معايير محددة لتصنيف المنتجات كمنتج جيد أو معيب أو تالف للحفاظ على مستوى معين من الجودة.
					5 تلتزم المؤسسة بإرضاء زبائنها حالة شكاوى تتعلق بنقص في الجودة.
					6 تقوم المؤسسة بعملية إعادة تصنيع المنتجات المعيبة التي يمكن اصلاحها بسبب نقص في الجودة.
					7 تُقدم المؤسسة تخفيضات للزبائن لتفادي إعادة بعض المنتجات إليها بسبب نقص في الجودة.
					8 يتم استرجاع المنتجات التي لم يتم تسويقها من طرف الموزعين في فترة الضمان بسبب نقص في الجودة.
					9 تقوم المؤسسة بتعويض المنتجات المعيبة المُرجعة من طرف الزبائن.
					10 تتعرض المؤسسة للدعاية العكسية (السمعة السيئة) نتيجة انخفاض في جودة منتجاتها.

غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	المحور الخامس: تأثير التكاليف الخفية لنقص في الإنتاجية المباشرة على أداء المؤسسة
					1 المؤسسة لها القدرة على تأمين طلبات الزبائن ضمن أقصر مهلة زمنية.
					2 يوجد اعتناء في توظيف وتوزيع العاملين على مهامهم حسب اختصاصهم.
					3 هناك قدرة على تكييف معدلات الإنتاج وفقاً لتقلبات الطلب.
					4 يوجد اهتمام بأعمال الصيانة نتيجة تقادم بعض الآلات من أجل رفع الكفاءة الإنتاجية.
					5 هناك قدرة على التعامل مع التغيرات الطارئة كانقطاع التوريد أو التوقف المفاجئ للآلات.

## الملحق رقم 02: الأساتذة المحكمين للاستبيان

الرقم	اللقب العلمي والاسم	التخصص	مكان العمل
1	أ.د. محمد براق	محاسبة ومالية	المدرسة العليا للتجارة
2	أ.د. عبدالقادر بريش	مالية	المدرسة العليا للتجارة
3	أ. إسماعيل بوغازي	محاسبة مراجعة وتدقيق	مركز الجامعي عين تموشنت
4	أ. لمين تغليسية	محاسبة مراجعة وتدقيق	المدرسة العليا للتجارة
5	أ. يوسف قروج	تسويق	مركز الجامعي غليزان
6	أ. ابراهيم صبيعات	محاسبة	جامعة البليدة

الملحق رقم 03: نتائج التحليل الإحصائي وفق برنامج SPSS

1- نتائج تحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة

1-1 نتائج العمر

Q1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
18-30	13	37,1	37,1	37,1
31-40	13	37,1	37,1	74,3
Valide 41-50	6	17,1	17,1	91,4
plus 50	3	8,6	8,6	100,0
Total	35	100,0	100,0	

2-1 نتائج عدد سنوات الخبرة

Q2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
mois 5	14	40,0	40,0	40,0
6-10	9	25,7	25,7	65,7
Valide 11-15	4	11,4	11,4	77,1
16-20	1	2,9	2,9	80,0
plus 20	7	20,0	20,0	100,0
Total	35	100,0	100,0	

3-1 نتائج الوظيفة

Q3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
DG	1	2,9	2,9	2,9
CD	17	48,6	48,6	51,4
Valide CP	7	20,0	20,0	71,4
autre	10	28,6	28,6	100,0
Total	35	100,0	100,0	

4-1 نتائج الدرجة العلمية

Q4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
lycée	1	2,9	2,9	2,9
Valide TS	6	17,1	17,1	20,0
Univer	26	74,3	74,3	94,3
ETUDE SUP	2	5,7	5,7	100,0

Total	35	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

## -2 نتائج صدق الاستبيان

## 1-2 نتيجة صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول

		Corrélations						
		Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	AXE1
Q11	Coefficient de corrélation	1,000	,330	,343*	,345*	,212	-,012	,600**
	Sig. (bilatérale)	.	,053	,044	,043	,220	,947	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35
Q12	Coefficient de corrélation	,330	1,000	,287	,131	,527**	,101	,682**
	Sig. (bilatérale)	,053	.	,095	,452	,001	,565	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35
Q13	Coefficient de corrélation	,343*	,287	1,000	,111	,112	,319	,549**
	Sig. (bilatérale)	,044	,095	.	,525	,523	,061	,001
	N	35	35	35	35	35	35	35
Rho de Spearman Q14	Coefficient de corrélation	,345*	,131	,111	1,000	,409*	,138	,563**
	Sig. (bilatérale)	,043	,452	,525	.	,015	,431	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35
Q15	Coefficient de corrélation	,212	,527**	,112	,409*	1,000	,127	,609**
	Sig. (bilatérale)	,220	,001	,523	,015	.	,466	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35
Q16	Coefficient de corrélation	-,012	,101	,319	,138	,127	1,000	,495**
	Sig. (bilatérale)	,947	,565	,061	,431	,466	.	,002
	N	35	35	35	35	35	35	35
AXE 1	Coefficient de corrélation	,600**	,682**	,549**	,563**	,609**	,495**	1,000
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001	,000	,000	,002	.
	N	35	35	35	35	35	35	35

\*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

\*\*. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).





	Coefficient de corrélation	,138	,352*	,483**	,438**	,386*	,707**	,563**	,705**	,515**	1,000
AXE 2	Sig. (bilatérale)	,429	,038	,003	,009	,022	,000	,000	,000	,002	.
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35

### 2-3- نتيجة صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث

		Q31	Q32	Q33	Q34	Q35	Q36	Q37	Q38	Q39	AXE3
Q31	Coefficient de corrélation	1,000	,013	,100	,521**	,300	-,044	-,148	-,059	-,058	,297
	Sig. (bilatérale)	.	,942	,568	,001	,080	,802	,396	,738	,742	,084
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Q32	Coefficient de corrélation	,013	1,000	,289	,375*	,212	,249	,190	,484**	,117	,645**
	Sig. (bilatérale)	,942	.	,092	,026	,221	,150	,275	,003	,503	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Q33	Coefficient de corrélation	,100	,289	1,000	,054	,415*	,295	,328	,336*	,234	,605**
	Sig. (bilatérale)	,568	,092	.	,757	,013	,085	,055	,048	,176	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Q34	Coefficient de corrélation	,521**	,375*	,054	1,000	,222	-,018	,175	,168	,036	,582**
	Sig. (bilatérale)	,001	,026	,757	.	,200	,919	,315	,333	,838	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Q35	Coefficient de corrélation	,300	,212	,415*	,222	1,000	,452**	,473**	,175	,380*	,626**
	Sig. (bilatérale)	,080	,221	,013	,200	.	,006	,004	,314	,025	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Q36	Coefficient de corrélation	-,044	,249	,295	-,018	,452**	1,000	,424*	,201	,129	,504**
	Sig. (bilatérale)	,802	,150	,085	,919	,006	.	,011	,248	,462	,002
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Q37	Coefficient de corrélation	-,148	,190	,328	,175	,473**	,424*	1,000	,502**	,422*	,583**
	Sig. (bilatérale)	,396	,275	,055	,315	,004	,011	.	,002	,012	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Q38	Coefficient de corrélation	-,059	,484**	,336*	,168	,175	,201	,502**	1,000	,326	,578**
	Sig. (bilatérale)	,738	,003	,048	,333	,314	,248	,002	.	,056	,000

	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Q39	Coefficient de corrélation	-,058	,117	,234	,036	,380*	,129	,422*	,326	1,000	,408*
	Sig. (bilatérale)	,742	,503	,176	,838	,025	,462	,012	,056	.	,015
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
AXE 3	Coefficient de corrélation	,297	,645**	,605**	,582**	,626**	,504**	,583**	,578**	,408*	1,000
	Sig. (bilatérale)	,084	,000	,000	,000	,000	,002	,000	,000	,015	.
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35

#### 2-4- نتيجة صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الرابع

		Q41	Q42	Q43	Q44	Q45	Q46	Q47	Q48	Q49	Q410	AXE4
Q41	Coefficient de corrélation	1,000	,608**	,596**	,711**	,109	,012	,174	,163	,411*	,108	,516**
	Sig. (bilatérale)	.	,000	,000	,000	,534	,948	,318	,348	,014	,538	,002
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Q42	Coefficient de corrélation	,608**	1,000	,513**	,490**	,162	,190	,004	,169	,339*	,156	,516**
	Sig. (bilatérale)	,000	.	,002	,003	,352	,274	,983	,332	,047	,369	,001
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Q43	Coefficient de corrélation	,596**	,513**	1,000	,607**	,237	,167	,143	,294	,286	,355*	,653**
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	.	,000	,171	,338	,414	,087	,096	,036	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Rho de Spearman Q44	Coefficient de corrélation	,711**	,490**	,607**	1,000	,089	,070	-,061	,024	,342*	,087	,406*
	Sig. (bilatérale)	,000	,003	,000	.	,613	,688	,727	,890	,044	,620	,016
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Q45	Coefficient de corrélation	,109	,162	,237	,089	1,000	,207	,279	,586**	,071	,648**	,605**
	Sig. (bilatérale)	,534	,352	,171	,613	.	,234	,105	,000	,685	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Q46	Coefficient de corrélation	,012	,190	,167	,070	,207	1,000	,119	,277	,222	,111	,420*
	Sig. (bilatérale)	,948	,274	,338	,688	,234	.	,495	,108	,200	,526	,012
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Q47	Coefficient de corrélation	,174	,004	,143	-,061	,279	,119	1,000	,590**	,360*	,422*	,513**
	Sig. (bilatérale)	,318	,983	,414	,727	,105	,495	.	,000	,033	,012	,002

	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	Coefficient de corrélation	,163	,169	,294	,024	,586**	,277	,590**	1,000	,322	,650**	,731**
Q48	Sig. (bilatérale)	,348	,332	,087	,890	,000	,108	,000	.	,059	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	Coefficient de corrélation	,411*	,339*	,286	,342*	,071	,222	,360*	,322	1,000	,129	,434**
Q49	Sig. (bilatérale)	,014	,047	,096	,044	,685	,200	,033	,059	.	,459	,009
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	Coefficient de corrélation	,108	,156	,355*	,087	,648**	,111	,422*	,650**	,129	1,000	,677**
Q41	Sig. (bilatérale)	,538	,369	,036	,620	,000	,526	,012	,000	,459	.	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	Coefficient de corrélation	,516**	,516**	,653**	,406*	,605**	,420*	,513**	,731**	,434**	,677**	1,000
AX	Sig. (bilatérale)	,002	,001	,000	,016	,000	,012	,002	,000	,009	,000	.
E4	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35

#### 4-2- نتيجة صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الرابع

##### Corrélations

		Q51	Q52	Q53	Q54	Q55	AXE5
	Coefficient de corrélation	1,000	,110	,152	,169	,148	,500**
Q51	Sig. (bilatérale)	.	,531	,385	,331	,396	,002
	N	35	35	35	35	35	35
	Coefficient de corrélation	,110	1,000	,742**	,532**	,476**	,818**
Q52	Sig. (bilatérale)	,531	.	,000	,001	,004	,000
	N	35	35	35	35	35	35
	Coefficient de corrélation	,152	,742**	1,000	,454**	,195	,698**
Q53	Sig. (bilatérale)	,385	,000	.	,006	,261	,000
	N	35	35	35	35	35	35
	Coefficient de corrélation	,169	,532**	,454**	1,000	,094	,583**
Q54	Sig. (bilatérale)	,331	,001	,006	.	,591	,000
	N	35	35	35	35	35	35
	Coefficient de corrélation	,148	,476**	,195	,094	1,000	,636**
Q55	Sig. (bilatérale)	,396	,004	,261	,591	.	,000
	N	35	35	35	35	35	35
	Coefficient de corrélation	,500**	,818**	,698**	,583**	,636**	1,000
AXE5	Sig. (bilatérale)	,002	,000	,000	,000	,000	.
	N	35	35	35	35	35	35

## 3- نتيجة صدق الاتساق البنائي لمحاور الاستبيان

## Corrélations

		AXE1	AXE2	AXE3	AXE4	AXE5	AXE
Rho de Spearman	Coefficient de corrélation	1,000	,440**	,139	,546**	-,051	,630**
	AXE1 Sig. (bilatérale)	.	,008	,427	,001	,770	,000
	N	35	35	35	35	35	35
	Coefficient de corrélation	,440**	1,000	,331	,560**	-,050	,661**
	AXE2 Sig. (bilatérale)	,008	.	,052	,000	,774	,000
	N	35	35	35	35	35	35
	Coefficient de corrélation	,139	,331	1,000	,469**	,147	,623**
	AXE3 Sig. (bilatérale)	,427	,052	.	,004	,398	,000
	N	35	35	35	35	35	35
	Coefficient de corrélation	,546**	,560**	,469**	1,000	,282	,888**
	AXE4 Sig. (bilatérale)	,001	,000	,004	.	,101	,000
	N	35	35	35	35	35	35
	Coefficient de corrélation	-,051	-,050	,147	,282	1,000	,410*
	AXE5 Sig. (bilatérale)	,770	,774	,398	,101	.	,014
	N	35	35	35	35	35	35
	Coefficient de corrélation	,630**	,661**	,623**	,888**	,410*	1,000
	AXE Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,014	.
	N	35	35	35	35	35	35

## 4- نتيجة الثبات لكل محاور الاستبيان

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,415	10

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,697	8

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,711	37

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,677	5

## 5- نتيجة اعتدالية التوزيع للبيانات

## Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		ax1	ax2	ax3	ax4	ax5	ax
N		35	35	35	35	35	35
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>	Moyenne	3,1857	3,6143	3,7821	3,7343	3,9486	3,6530
	Ecart-type	,77520	,59050	,58185	1,19261	,61039	,48615
Différences les plus extrêmes	Absolue	,109	,099	,106	,232	,191	,129
	Positive	,109	,082	,083	,232	,115	,129
	Négative	-,109	-,099	-,106	-,160	-,191	-,071
Z de Kolmogorov-Smirnov		,645	,587	,629	1,372	1,128	,761
Signification asymptotique (bilatérale)		,800	,882	,824	,046	,157	,608

## 6- نتائج تحليل فقرات محاور الدراسة

## 6-1 نتائج تحليل فقرات المحور الأول

## Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Q11	35	3,09	1,358	,230
Q12	35	3,06	1,235	,209
Q13	35	3,43	1,170	,198
Q14	35	2,94	1,349	,228
Q15	35	3,34	1,235	,209
Q16	35	3,26	1,482	,251
ax1	35	3,1857	,77520	,13103

## Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
Q11	13,438	34	,000	3,086	2,62	3,55
Q12	14,641	34	,000	3,057	2,63	3,48
Q13	17,331	34	,000	3,429	3,03	3,83
Q14	12,905	34	,000	2,943	2,48	3,41
Q15	16,009	34	,000	3,343	2,92	3,77
Q16	13,001	34	,000	3,257	2,75	3,77
ax1	24,312	34	,000	3,18571	2,9194	3,4520

## 2-6 - نتائج تحليل فقرات المحور الثاني

## tatistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Q22	35	3,40	1,311	,222
Q23	35	3,69	1,022	,173
Q24	35	4,03	,954	,161
Q25	35	3,37	1,140	,193
Q26	35	3,63	1,003	,169
Q27	35	4,03	,985	,166
Q28	35	3,26	1,314	,222
Q29	35	3,51	1,292	,218
ax2	35	3,6143	,59050	,09981

## Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
Q22	15,348	34	,000	3,400	2,95	3,85
Q23	21,326	34	,000	3,686	3,33	4,04
Q24	24,971	34	,000	4,029	3,70	4,36
Q25	17,499	34	,000	3,371	2,98	3,76
Q26	21,413	34	,000	3,629	3,28	3,97
Q27	24,202	34	,000	4,029	3,69	4,37
Q28	14,667	34	,000	3,257	2,81	3,71
Q29	16,094	34	,000	3,514	3,07	3,96
ax2	36,211	34	,000	3,61429	3,4114	3,8171

## 2-6 - نتائج تحليل فقرات المحور الثالث

## Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Q32	35	3,69	1,051	,178
Q33	35	3,63	1,087	,184
Q34	35	3,60	1,218	,206
Q35	35	4,06	,802	,136
Q36	35	3,97	,985	,166
Q37	35	3,89	,932	,158
Q38	35	3,43	1,119	,189
Q39	35	4,00	,970	,164
ax3	35	3,7821	,58185	,09835

## est sur échantillon unique

	Valeur du test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
Q32	20,751	34	,000	3,686	3,32	4,05
Q33	19,749	34	,000	3,629	3,26	4,00
Q34	17,493	34	,000	3,600	3,18	4,02
Q35	29,917	34	,000	4,057	3,78	4,33
Q36	23,859	34	,000	3,971	3,63	4,31
Q37	24,661	34	,000	3,886	3,57	4,21
Q38	18,127	34	,000	3,429	3,04	3,81
Q39	24,393	34	,000	4,000	3,67	4,33
ax3	38,456	34	,000	3,78214	3,5823	3,9820

## 4-6 - نتائج تحليل فقرات المحور الرابع

## Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Q41	35	3,91	,951	,161
Q42	35	3,63	1,087	,184
Q43	35	4,00	1,029	,174
Q44	35	4,11	,796	,135
Q45	35	3,37	1,060	,179
Q46	35	3,49	1,245	,211
Q47	35	3,29	1,100	,186
Q48	35	4,51	8,870	1,499
Q49	35	3,71	,926	,156
Q410	35	3,31	1,388	,235
ax4	35	3,7343	1,19261	,20159

## Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
Q41	24,353	34	,000	3,914	3,59	4,24
Q42	19,749	34	,000	3,629	3,26	4,00
Q43	22,998	34	,000	4,000	3,65	4,35
Q44	30,579	34	,000	4,114	3,84	4,39
Q45	18,824	34	,000	3,371	3,01	3,74
Q46	16,557	34	,000	3,486	3,06	3,91
Q47	17,671	34	,000	3,286	2,91	3,66
Q48	3,011	34	,005	4,514	1,47	7,56
Q49	23,735	34	,000	3,714	3,40	4,03



Q410	14,122	34	,000	3,314	2,84	3,79
ax4	18,524	34	,000	3,73429	3,3246	4,1440

### 5-6- نتائج تحليل فقرات المحور الخامس

#### Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Q51	35	3,83	1,014	,171
Q52	35	3,97	,954	,161
Q53	35	4,00	,840	,142
Q54	35	4,17	,857	,145
Q55	35	3,77	,942	,159
ax5	35	3,9486	,61039	,10317

#### Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
Q51	22,333	34	,000	3,829	3,48	4,18
Q52	24,617	34	,000	3,971	3,64	4,30
Q53	28,166	34	,000	4,000	3,71	4,29
Q54	28,796	34	,000	4,171	3,88	4,47
Q55	23,685	34	,000	3,771	3,45	4,10
ax5	38,271	34	,000	3,94857	3,7389	4,1582

### 7- اختبار الفروق بين المتوسطات (تحليل التباين الأحادي)

#### ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,962	3	,321	,510	,678
ax1 Intra-groupes	19,470	31	,628		
Total	20,432	34			
Inter-groupes	,942	3	,314	,892	,456
ax2 Intra-groupes	10,913	31	,352		
Total	11,855	34			
Inter-groupes	,456	3	,152	,426	,735
ax3 Intra-groupes	11,054	31	,357		
Total	11,511	34			
ax4 Inter-groupes	3,517	3	1,172	,811	,498

	Intra-groupes	44,842	31	1,447		
	Total	48,359	34			
	Inter-groupes	1,673	3	,558	1,572	,216
ax5	Intra-groupes	10,995	31	,355		
	Total	12,667	34			
	Inter-groupes	,661	3	,220	,927	,439
ax	Intra-groupes	7,374	31	,238		
	Total	8,035	34			

## ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
	Inter-groupes	4,264	4	1,066	1,978	,123
ax1	Intra-groupes	16,168	30	,539		
	Total	20,432	34			
	Inter-groupes	1,008	4	,252	,697	,600
ax2	Intra-groupes	10,847	30	,362		
	Total	11,855	34			
	Inter-groupes	,190	4	,048	,126	,972
ax3	Intra-groupes	11,320	30	,377		
	Total	11,511	34			
	Inter-groupes	5,881	4	1,470	1,038	,404
ax4	Intra-groupes	42,477	30	1,416		
	Total	48,359	34			
	Inter-groupes	1,514	4	,378	1,018	,414
ax5	Intra-groupes	11,154	30	,372		
	Total	12,667	34			
	Inter-groupes	1,080	4	,270	1,165	,346
ax	Intra-groupes	6,955	30	,232		
	Total	8,035	34			

## ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
	Inter-groupes	5,569	3	1,856	3,872	,018
ax1	Intra-groupes	14,863	31	,479		
	Total	20,432	34			
	Inter-groupes	2,721	3	,907	3,078	,042
ax2	Intra-groupes	9,134	31	,295		
	Total	11,855	34			
	Inter-groupes	2,275	3	,758	2,546	,074
ax3	Intra-groupes	9,235	31	,298		
	Total	11,511	34			
ax4	Inter-groupes	3,105	3	1,035	,709	,554

	Intra-groupes	45,254	31	1,460		
	Total	48,359	34			
	Inter-groupes	1,491	3	,497	1,379	,268
ax5	Intra-groupes	11,176	31	,361		
	Total	12,667	34			
	Inter-groupes	1,426	3	,475	2,229	,104
ax	Intra-groupes	6,610	31	,213		
	Total	8,035	34			

## ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
	Inter-groupes	2,121	3	,707	1,197	,327
ax1	Intra-groupes	18,311	31	,591		
	Total	20,432	34			
	Inter-groupes	,587	3	,196	,538	,660
ax2	Intra-groupes	11,268	31	,363		
	Total	11,855	34			
	Inter-groupes	2,164	3	,721	2,393	,087
ax3	Intra-groupes	9,347	31	,302		
	Total	11,511	34			
	Inter-groupes	2,540	3	,847	,573	,637
ax4	Intra-groupes	45,819	31	1,478		
	Total	48,359	34			
	Inter-groupes	,788	3	,263	,685	,568
ax5	Intra-groupes	11,879	31	,383		
	Total	12,667	34			
	Inter-groupes	,836	3	,279	1,200	,326
ax	Intra-groupes	7,199	31	,232		
	Total	8,035	34			

## NOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
	Inter-groupes	2,727	3	,909	1,592	,211
ax1	Intra-groupes	17,704	31	,571		
	Total	20,432	34			
	Inter-groupes	2,710	3	,903	3,062	,043
ax2	Intra-groupes	9,145	31	,295		
	Total	11,855	34			
	Inter-groupes	1,421	3	,474	1,455	,246
ax3	Intra-groupes	10,090	31	,325		
	Total	11,511	34			
ax4	Inter-groupes	3,395	3	1,132	,780	,514

	Intra-groupes	44,964	31	1,450		
	Total	48,359	34			
	Inter-groupes	1,203	3	,401	1,084	,370
ax5	Intra-groupes	11,465	31	,370		
	Total	12,667	34			
	Inter-groupes	,822	3	,274	1,177	,334
ax	Intra-groupes	7,214	31	,233		
	Total	8,035	34			

## Corrélations

		ax1	ax2	ax3	ax4	ax5	ax
	Corrélation de Pearson	1	,303	,179	,331	-,039	,588**
ax1	Sig. (bilatérale)		,077	,303	,052	,823	,000
	N	35	35	35	35	35	35
	Corrélation de Pearson	,303	1	,373*	,403*	-,087	,605**
ax2	Sig. (bilatérale)	,077		,027	,016	,618	,000
	N	35	35	35	35	35	35
	Corrélation de Pearson	,179	,373*	1	,339*	,266	,620**
ax3	Sig. (bilatérale)	,303	,027		,046	,123	,000
	N	35	35	35	35	35	35
	Corrélation de Pearson	,331	,403*	,339*	1	,269	,843**
ax4	Sig. (bilatérale)	,052	,016	,046		,118	,000
	N	35	35	35	35	35	35
	Corrélation de Pearson	-,039	-,087	,266	,269	1	,413*
ax5	Sig. (bilatérale)	,823	,618	,123	,118		,014
	N	35	35	35	35	35	35
	Corrélation de Pearson	,588**	,605**	,620**	,843**	,413*	1
ax	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,014	
	N	5	35	35	35	35	35