

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة منتوري- قسنطينة

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

مدرسة الدكتوراه " اقتصاد - ماناجمنت "

الشعبة: تسيير المؤسسات

الفرع: إدارة مالية

رقم التسجيل:

تقييم التكاليف الخفية

- دراسة حالة شركة سيليس الدولية للزجاج -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير

تحت إشراف:

الأستاذ الدكتور العربي دخموش

من إعداد الطالبة:

بن اودينة منيرة

أعضاء لجنة المناقشة

جامعة قسنطينة	رئيسا	أستاذ محاضر	- د/ بوخمم عبد الفتاح
جامعة قسنطينة	مقررا	أستاذ التعليم العالي	- أ.د/ دخموش العربي
جامعة جيجل	عضوا	أستاذ محاضر	- د/ عيمر عبد الحفيظ
جامعة قسنطينة	عضوا	أستاذ محاضر	- د/ باديسي فهيمة

السنة الجامعية: 2009-2010

المقدمة

لطالما حضيت المؤسسة في العصر الحديث بالإهتمام الكبير، حيث كانت و لا تزال النواة الأساسية للنشاط الإقتصادي و المحور الأساسي الذي يساهم في تحقيق النمو لأي بلد . و على ضوء التحديات المتزايدة التي تواجهها المؤسسات الإقتصادية اليوم، و التي تفرض عليها أن ترقى لمستوى المنافسة الملائم و الضامن لبقائها و إستمرارها في ميدان الأعمال، فيجب على الإدارة إنتهاج الطرق و الأساليب التسييرية السليمة التي تحقق لها أداء جيد. و حيث يتعذر عليها في بيئة الأعمال التنافسية أن ترفع أسعارها أو تزيد في حجم مبيعاتها، فإن المنفذ الوحيد الذي يمكنها من زيادة أرباحها هو التحكم في التكاليف و العمل على تخفيضها إلى أدنى حد ممكن، و لا يمكن التوصل لذلك إلا من خلال ترشيد إستخدام الطاقات الإنتاجية، والذي يتطلب من المؤسسة القدرة على التأقلم الإيجابي مع محيطها الإقتصادي و الإجتماعي، و من ثم التحكم في طاقاتها المادية والبشرية كما و كيفا من جهة، و الإختصار في الجهد و الوقت و التكاليف من جهة أخرى.

و إذا كانت المؤسسة قادرة على التحكم في طاقاتها المادية، فإنه من الصعب عليها التحكم في العنصر البشري نظرا لقابلية سلوكياته للتغير عبر الزمن، و هذا ما أدى إلى تغير نظرة المسيرين حول أهمية إدارة الأفراد داخل المؤسسة، و التي يتلخص هدفها الأساسي في تكوين قوة عمل مستقرة و فعالة، أي مجموعة من الموظفين و العمال القادرين على العمل و الراغبين فيه، حيث يمكن تنسيق الإستفادة من الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة و بأقل التكاليف إذا ما تحقق الإلتزام التنظيمي للفرد، لما له من تأثير واضح على طبيعة أداء و إنتاجية المؤسسة، و ذلك من خلال إرتباط متغير الإلتزام إرتباطا وثيقا بدرجة إقتناع و إيمان العامل بأهمية أهداف المؤسسة و إستعداده لبذل المزيد من الجهد لتحقيق تلك الأهداف هذا من جهة، و من جهة أخرى لمدى ملائمة ظروف الحياة المهنية للعامل بما يحقق له الرضا الوظيفي .

و على الرغم من التطورات الحاصلة داخل المؤسسات و التي مست العديد من الجوانب (تطور المناهج التسييرية، توفير أحدث الوسائل المادية، التحكم إلى حد كبير في التكاليف الظاهرة...)، إلا أنها لا تزال تعاني من عدم توافق الأداء الفعلي مع الخطط الموضوعة، و يأتي هنا دور الرقابة في الكشف عن مواطن الأداء الجيد و أيضا الضعيف، لنكتشف أنه يوجد نوع آخر من التكاليف غير الظاهرة التي تقع خارج حدود الرقابة لذا لم تتمكن نظم المعلومات المحاسبية بفرعيها (نظام المحاسبة المالية، نظام محاسبة التكاليف) من مراعاة هذا النوع من التكاليف، و الذي أصطلح عليه فيما بعد بالتكاليف الخفية على يد الباحث الفرنسي HENRI SAVALL ومعه فريق البحث ISEOR، حيث اكتشف بعد العديد من

الأبحاث والدراسات التي تمحورت حول التحليل الإجتماعي - الإقتصادي لظروف الحياة المهنية، أن للسلوكات والتصرفات السلبية التي يظهرها الأفراد داخل المؤسسة أثر كبير في خلق هذا النوع من التكاليف، و قد تم حصر هذه السلوكات ضمن خمس مؤشرات أساسية هي :

- التغيب
- دوران العمل
- حوادث العمل
- اللاجودة (عيوب النوعية)
- فروق إنتاجية العمل

و إذا كانت المؤسسة قادرة على الكشف عن وجود تكاليف خفية أدت إلى إنحراف الأداء الفعلي عن المخطط أو المتوقع، و التعرف على أسبابها المرتبطة في معظمها بتدهور ظروف الحياة المهنية للعامل وما يتبعها من سلوكات سلبية، فإنه يبقى تقييم و تقدير المبلغ الإجمالي للتكاليف الخفية رهان هام لمختلف المؤسسات الإقتصادية نظرا لصعوبة تكميم السلوكات السلبية للأفراد من جهة، و من جهة أخرى لما لحساب التكاليف الخفية من أهمية في تجاوز النقص الذي تعرفه أنظمة المعلومات المحاسبية بخصوص هذا النوع من التكاليف، خاصة في ظل المنافسة .

و على الرغم من حداثة هذا الموضوع، إلا أنه عرف إهتماما كبيرا ترجم في شكل دراسات و أبحاث من قبل العديد من الباحثين و الإقتصاديين في الدول الغربية خاصة فرنسا، و من أهم هؤلاء الباحث الفرنسي H.SAVALL الذي كان له السبق في الإهتمام بالتكاليف الخفية و محاولة إيجاد نموذج لتقييمها .

و يستمد هذا الموضوع أهميته من التأثير المباشر للتكاليف الخفية على الأداء العام للمؤسسات، و قد ثبت لنا ذلك من خلال دراسات سابقة، فالحقيقة التي لا يدركها الكثير هي أنه ما يتم توفيره من تكاليف خفية يترجم مباشرة إلى تحسين أداء المؤسسة.

و ما دعانا لتناول هذا الموضوع هو جهل و أحيانا تجاهل هذا النوع من التكاليف لدى معظم الباحثين ومسيري المؤسسات الجزائرية من جهة و صعوبة تقييمها من جهة أخرى.

و عملا بمنهجية البحث فإنه يمكن بلورة الإشكالية التي تواجهها المؤسسات الإقتصادية، و التي يمثل علاجها خطوة مهمة و أساسية في سبيل تحقيق مستوى الأداء المستهدف، من خلال طرح التساؤل التالي :

كيف نقيم التكاليف الخفية في المؤسسة الإقتصادية ؟

و للإحاطة الكاملة بالموضوع فلا بد من الإجابة عن التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو مفهوم التكاليف الخفية و ما علاقتها بخسائر التشغيل؟

- ما هي التكاليف الخفية الناجمة عن المؤشرات الخمس؟

- كيف قيم H.SAVALL التكاليف الخفية؟

- ما هي الأساليب الممكن إتباعها لتخفيض التكاليف الخفية؟

كما نهدف من وراء بحثنا هذا إلى توسيع دائرة الإهتمام بالتكاليف الخفية لدى الباحثين و مسيري المؤسسات الجزائرية، و من أجل حصر هذا الموضوع ضمن إطار منظم يمكننا من التوصل إلى إجابات عن الأسئلة المشار إليها سابقا إرتأينا تقسيم هذا العمل إلى أربع فصول.

بالنسبة للفصول الثلاثة الأولى والتي تمثل الجانب النظري للموضوع فقد إعتدنا فيها على المنهج الوصفي التحليلي بإعتباره الأنسب لوصف الظاهرة محل الدراسة وتصويرها من جهة، ثم تحليلها و إخضاعها للدراسة الدقيقة من جهة أخرى، حيث سنتناول في الفصل الأول المقاربة الإجتماعية - الإقتصادية للمنظمات و التي ركزت بشكل كبير على مفهوم الأداء العام للمؤسسات، حيث يشمل الأداء الإقتصادي و أيضا الأداء الإجتماعي، ثم محاولة توضيح مفهوم خسائر التشغيل الناجمة عن الإختلالات الحاصلة على مستوى التشغيل، و التي تمس بالدرجة الأولى المجالات المحددة لجودة الأداء الإجتماعي، حيث تؤثر فيما بعد على الأداء الإقتصادي من خلال التكاليف الخفية التي تحملها المؤسسة، و بهذا فإن المبحث الأخير من الفصل الأول سيخصص لتوضيح مفهوم التكاليف الخفية و التعريف بأسبابها وفقا لما جاءت به المقاربة الإجتماعية- الإقتصادية.

أما الفصل الثاني فسنحاول من خلاله التعمق في دراسة مؤشرات التكاليف الخفية و المتمثلة في: التغيب، دوران العمل، حوادث العمل، اللاجودة و فروق إنتاجية العمل، حيث سنتناول مفهوم كل مؤشر وأسبابه و أيضا نتأجه السلبية على أداء المؤسسة.

لننتقل بعد ذلك إلى آخر و أهم فصل من الفصول النظرية و الذي سنحاول من خلاله معالجة إشكالية البحث المتمثلة في كيفية التغلب على صعوبة تقييم التكاليف الخفية من خلال عرض نموذج التقييم المقترح من قبل الباحث H.SAVALL، و ذلك بإبراز الفرضيات الأساسية التي قام عليها، ثم التطرق لطريقة SOF و كيفية تطبيقها على المؤشرات الخمسة للتكاليف الخفية.

أما الفصل الرابع والذي يمثل الجانب التطبيقي للموضوع فقد إعتدنا فيه على منهج دراسة الحالة لإثراء الموضوع و تجسيده على أرض الواقع، و قد وقع إختيارنا على شركة سيليس الدولية للزجاج لتكون ميدانا لدراستنا التطبيقية.

و يشتمل هذا الفصل على ثلاث مباحث، سيخصص أولها للتعريف بشركة سيليس الدولية للزجاج من خلال إعطاء لمحة تاريخية عنها، دراسة هيكلها التنظيمي و تبيان خصائص مواردها البشرية، لننتقل بعد ذلك إلى حساب التكاليف الخفية لهذه الشركة خلال ثلاث سنوات 2006،2007،2008، و ذلك بتطبيق طريقة SOF على أهم مؤشرات التكاليف الخفية بالشركة، و من ثم تحليل و تفسير النتائج المتوصل إليها وذلك من خلال المبحثين الثاني و الثالث.

وفي الأخير نرجوا أن تسهم هذه الدراسة في لفت إنتباه مسيري المؤسسات الجزائرية لهذا النوع من التكاليف و توسيع دائرة إهتمامهم بها، و أن تكون منطلق لأبحاث أخرى تسعى لحل مشاكل المؤسسة الإقتصادية ورفع مستوى أدائها.

الفصل الأول

التكاليف الخفية والتحليل الإجتماعي- الإقتصادي

تمهيد

حتى تتمكن أي مؤسسة من تنفيذ مشاريعها فهي مطالبة بتوفير مختلف الموارد المادية و المالية الضرورية لذلك، غير أن هذه الأخيرة لا تستطيع تحقيق الأهداف المرسومة دون موارد أخرى بشرية قادرة على توجيهها و إستغلالها و تسخيرها بكفاءة و فعالية في أداء النشاط الإنتاجي أو الخدماتي المراد.

و هكذا فبقدر ما للعنصر البشري من أهمية في تحقيق أهداف المؤسسة و رفع مستوى أدائها، بقدر ما للإهتمام بهذا العنصر من أهمية أكبر لأنه يتوقف عليه الإستخدام الأمثل لأهم عنصر من عناصر الإنتاج من جهة، و من جهة أخرى لكونه عنصر مكلف، و إهماله يحمل المؤسسة تكاليف باهضة. و ما يؤكد أكثر أهمية و دور العنصر البشري في تحقيق أهداف المؤسسة تلك النتائج التي توصل إليها الباحث H.SAVALL من خلال دراساته التي أدمج فيها البعد الإجتماعي في تحليل ظروف الحياة المهنية إلى جانب البعد الإقتصادي، و التي أسفرت عن تحمل المؤسسة لنوع خاص من التكاليف يقع خارج دائرة مراقبة المحاسبة التقليدية، الأمر الذي استدعى تسميتها بالتكاليف الخفية و الناتجة بالأساس عن الإنحراف السلبي للتشغيل الفعلي عن التشغيل المستهدف بفعل السلوكات و الظواهر الإنسانية الراضة لظروف الحياة المهنية السيئة داخل المؤسسة. لذلك فسنخصص هذا الفصل للتعرف أكثر على طبيعة التحليل الإجتماعي- الإقتصادي لظروف الحياة المهنية و آثارها الإقتصادية المتمثلة في التكاليف الخفية دون أن ننسى أهم الأسباب التي تكمن وراء وجود مثل هذه التكاليف في المؤسسة.

المبحث الأول: المقاربة النظرية للتحليل الإقتصادي - الإقتصادي

لطالما عالجت الأدبيات الإقتصادية عملية النهوض بالمجتمعات و تطورها عن طريق بلوغ معدلات نمو مرتفعة في كافة القطاعات الإقتصادية، إلى أن فرض نفسه جانب آخر أكثر أهمية و إلحاحا و هو الجانب الإقتصادي فكون مع الجانب الإقتصادي عملية التنمية الإقتصادية- الإقتصادية. هذا على المستوى الكلي.

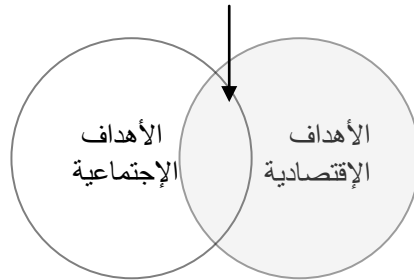
أما إذا رجعنا إلى المؤسسة الإقتصادية كجزء من كل، فيمكن القول أن تحسين التنافسية و المردودية أو الفعالية لأي مؤسسة إقتصادية لا يمكن أن يتم فقط من خلال تجميع موارد مالية و وسائل تقنية و تفعيل ساعات عمل.

و من هذا المنطلق عمل الباحث الفرنسي H.SAVALL منذ 1973 على بناء نظرية قائمة أساسا على التحليل الإقتصادي- الإقتصادي لظروف الحياة المهنية. و قد طور هذا التحليل من خلال العديد من الأبحاث التي قام بها في إطار المعهد الإقتصادي - الإقتصادي للمنظمات و المؤسسات ISEOR.

حيث قرر H. SAVALL الذهاب بطريقته الخاصة و بناء شئ فريد من نوعه في التطوير التنظيمي نتيجة قناعته بأن إستيراد أفكار و أساليب من الخارج تسبب في خيبة الأمل العميقة للمؤسسات الفرنسية، إذ أن الفعالية و الربحية التي تم الحصول عليها كانت على حساب الجودة و هكذا ولدت المقاربة الإقتصادية الإقتصادية في إدارة الشركات و المنظمات.¹

و الفكرة الأساسية للتحليل الإقتصادي- الإقتصادي تتمحور حول وجود تكامل بين النجاح الإقتصادي و الإقتصادي لأي مؤسسة، و يبحث في زيادة التقاطع بين الأهداف الإقتصادية- الإقتصادية المتطابقة و غير المتعارضة، كما يرى أن الإنتاج و الممارسات الإقتصادية مترابطين و يتواجدان داخل نسق من العلاقات يحدد الفاعلية الشاملة للمؤسسة نسبة إلى إستراتيجيتها.²

مساحة الالتقاء بين الأهداف الإقتصادية و الإقتصادية



¹David M.Boge , " SEAM-socio economic approach to management ", in : web.nmsu.edu/~ dboje/td seam.html
² سعد بشاينية، "علم إجتماع العمل: الأسس و النظريات و التجارب"، منشورات جامعة قسنطينة، 2003، ص190.

و قد تطورت هذه المقارنة بشكل واسع في العقود الأخيرة، حيث رافق التحليل الاجتماعي-الإقتصادي تحضير إجراءات مراقبة التسيير الاجتماعي في بعض المؤسسات ذات الحجم الكبير و داخل المجمعات.

من خلال ما سبق يمكن تعريف المقاربة الاجتماعية-الإقتصادية كمجموعة إجراءات و أدوات ومناهج أو طرق تأخذ بعين الاعتبار الموارد البشرية على نفس أسس المعالجة بعقلانية و رشادة على غرار باقي عوامل الإنتاج.¹ و تتعلق قيمة راس المال البشري بقدرة المؤسسة على التحكم في الأبعاد الإنسانية لنشاطها²

فهذه المقاربة النظرية للمؤسسة ترى أن تقييم الأداء الإقتصادي لا يتم إلا بواسطة متغيرات إقتصادية و متغيرات إجتماعية، و ذلك من أجل تطوير الجهود البشرية إلى أقصى حد ممكن بإعتبارها موردا إستراتيجيا مهما و فعالا و من غير الممكن تجاهل دور العامل البشري في تطوير الفعالية الاجتماعية - الإقتصادية للمؤسسة.³

و بالتالي فالتحليل الاجتماعي-الإقتصادي يشرك كلا من الأداء الإقتصادي و الأداء الاجتماعي في تحقيق ما يسمى بالأداء الاجتماعي-الإقتصادي و قبل التطرق لذلك لابد أولا من التعرف على مفهوم الأداء.

1- مفهوم الأداء

إن شيوع إستخدام مصطلح الأداء في الأدب التسييري و كثرة استعمالته خاصة في البحوث التي تتناول المؤسسة لم يؤدي إلى توحيد مختلف وجهات النظر حول مدلوله، فهو قد يستخدم للتعبير عن بلوغ الأهداف أو عن مدى الإقتصاد في إستخدام الموارد، كما نجده في كثير من الأحيان يعبر عن إنجاز المهام. و قبل الإسهاب في وجهات النظر هذه نشير إلى أن الأداء لغة يقابل اللفظة اللاتينية Performare التي تعني "إعطاء كلية الشكل لشيء ما". و التي اشتقت منها اللفظة الإنجليزية Performance و تعني "إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه" و من منطلق كون الأداء يعبر عن مدى إنجاز المهام، فإنه كمفهوم إقتصري لدى كثير من الباحثين على المورد البشري دون غيره من الموارد الأخرى، حيث يعرفه البعض أنه: "قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله"⁴. و هو ما يراه باحثون آخرون حيث عرفوه ب" الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية و العمليات المرافقة لها بإستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج

¹Bernard (M), Daniel (C), "Gestion des ressources humaines: Pilotage social et performances", éd: Dunod, Paris, 2005, P174.

² Hubert landier, Daniel labbé, " Le management du risque social ", éd : d'organisation , Paris , 2005, P06.

³ J.M Degeorge, " Analyse du fonctionnement d'une PME: étude de ses dysfonctionnement et de son mode de communication", mémoire pour le DEA de gestion socio-économique des entreprises et des organisation, Université lumière Lyon 2, 1997, P08.

⁴أحمد صقر عاشور، "إدارة القوى العاملة"، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، 1979، ص50.

ولإجراء التحويلات الكمية و الكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية، و لتخزينها و تسويقها طبقا للبرنامج المسطر و الأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة¹ و لتبرير هذا الرأي أو هذا المفهوم للأداء يرى شوفاليي Chevalier و آخرون معه أن الإنتاج الإجمالي للمؤسسة ينتج عن التوفيق بين العديد من العوامل ك رأس المال، العمل، المعرفة...، أما الأداء فينحدر أو ينتج مباشرة عن عنصر العمل، و بالتالي فإن كل عامل سيعطي الأداء الذي يتناسب مع قدراته و مع طبيعة عمله.

و لكن مادامت المؤسسة تحقق أهدافها من خلال تفاعل مختلف مواردها فلا يمكن قصر الأداء على العنصر البشري بل يجب إدراج أداء الموارد الأخرى و الذي يمثل جزءا لا يتجزأ من أداء المؤسسة ككل.

أما من منطلق المعالجة الشمولية للمؤسسة فيستخدم مصطلح الأداء للتعبير عن مستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المؤسسة، حيث يقصد بالكفاءة القدرة على تدنية مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة، و التي تقاس بالعلاقة بين الإنتاج و عوامله أو النتائج و الموارد المستخدمة، في حين يقصد بالفعالية مدى تحقيق الأهداف و بالتالي فهي تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة و الأهداف المرسومة.

و في الواقع فإن الكفاءة و الفعالية هما وجهان متلازمان عندما يتعلق الأمر بقياس الإنجازات، كما يعكس ذلك التوجه الذي يعرف الأداء إنطلاقا من البعدين معا.

حسب ما سبق فإنه باستثناء المعالجات التي تنظر إلى الأداء على أنه سلوك بشري، فإن البقية تركز حول ربطه بالفعالية و الكفاءة سواء في المستوى الإستراتيجي أو في المستوى التشغيلي، إذ لا يمكن الحكم على مؤسسة أنها حققت مستويات جيدة من الأداء إذا كان ذلك قد كلفها الكثير من الموارد تفوق مثيلاتها. كذلك بالنسبة للمؤسسة التي تمكنت من توظيف كامل الموارد المتاحة لديها إذا كان ذلك يحقق لها نتائج دون مستوى الأهداف المرسومة، و منه يمكن القول أن الأداء يمثل العلاقة بين النتيجة والمجهود المبذول على إختلاف طبيعته مال، وقت...²

بعدها قمنا بتوضيح أوجه النظر المختلفة حول مفهوم الأداء، سنحاول فيما يلي تناول هذا المفهوم من وجهة نظر النظرية الإجتماعية-الإقتصادية و الذي عبرت عنه بمصطلح الأداء الإجتماعي- الإقتصادي la performance socio-économique .

1 1 الأداء الإجتماعي- الإقتصادي

يوضح الباحث H.SAVALL من خلال نظريته أن الأداء العام للمؤسسة هو حصييلة ترابط و تفاعل أدائها الإقتصادي و أدائها الإجتماعي.

و يشير الكاتب شارل (J.P.Charles) في إحدى مقالاته إلى أهمية هذا التصنيف قائلا:

¹ عبد المليك مزهود، " الأداء كمفهوم بين الكفاءة و الفعالية "، مجلة العلوم الإنسانية، منشورات جامعة خيضر بسكرة، العدد الأول نوفمبر 2001، ص 86.
² عبد المليك مزهود، مرجع سبق ذكره، ص 84.

" لا يمكن للمؤسسة أن تحسن صورتها بالإعتماد على الأداء الإقتصادي فحسب، بل أن الأداء الإقتصادي له وزنه الثقيل على صورة المؤسسة في الخارج"¹.

هذا يعني أن نجاح أي مؤسسة في تحقيق مستوى أداء جيد يتوقف على مدى إهتمامها بكل من الأداء الإقتصادي و الأداء الإقتصادي. لذا فمن الضروري التعرف على مفهوم و مكونات كل منهما.

1-1-1 الأداء الإقتصادي

يمكن القول أن الأهداف الإقتصادية تدل على وجود أداء إقتصادي، و الذي يعتبر تحقيقه المهمة الأساسية للمؤسسة، حيث يتجسد بالفوائض التي تحققها من وراء تعظيم نواتجها و تدنية مستويات إستخدام مواردها.

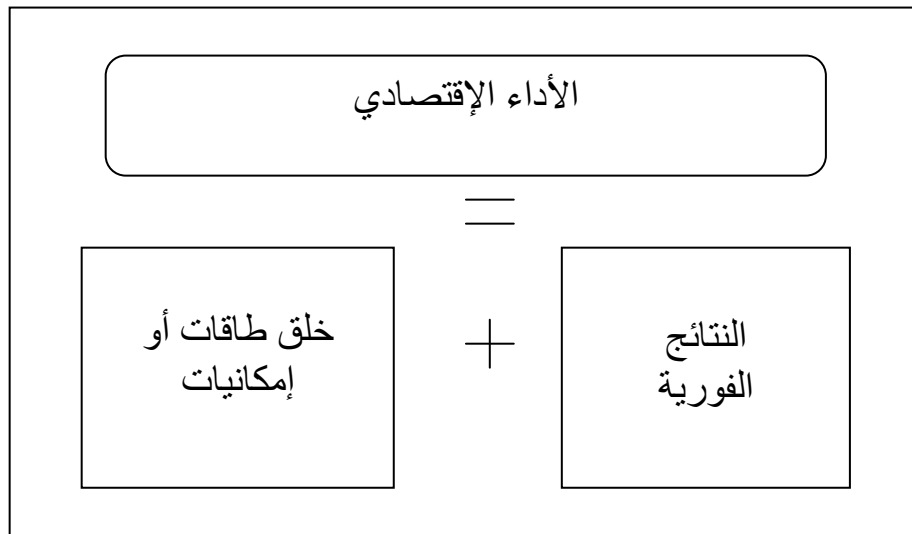
و يعرف الأداء الإقتصادي في إطار التحليل الإقتصادي-الإقتصادي من خلال مكونتين رئيسيتين هما² :

- النتائج الفورية: حيث تقيم متغيرات النتائج الفورية الأداء الإقتصادي على المدى القصير.

- خلق الإمكانيات أو الطاقات: و تقيم معالم خلق الطاقات الأداء الإقتصادي على المديين المتوسط والطويل.

و يمكن توضيح ذلك من خلال المخططين التاليين:

شكل رقم 01: مكونات الأداء الإقتصادي

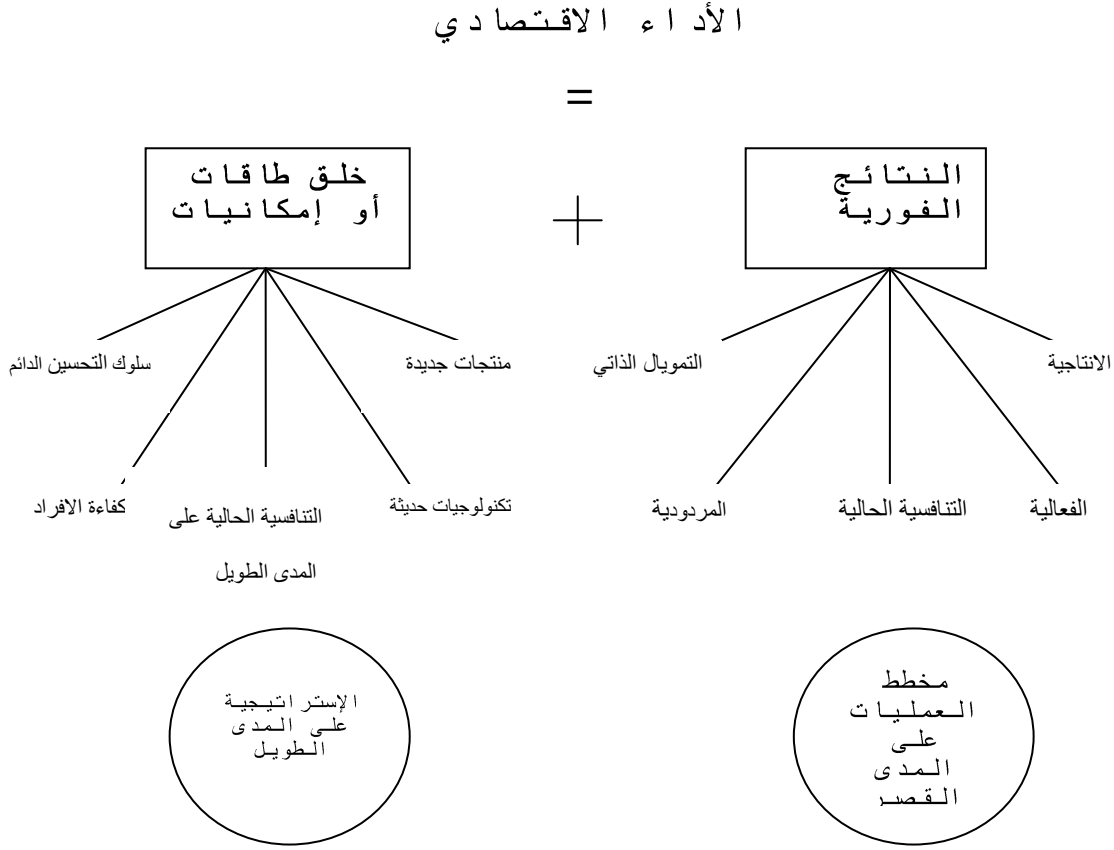


المصدر: J.M.Degeorge, op.cit, P18

¹ J.P.Charles , "La performance sociale interne de la firme", Revue française de gestion, N38, Novembre, Décembre, 1982, P73.

² H.Savall, V.Zardet, "Maîtriser les coûts et les performances cachés", éd: Economica, 1995, P73.

شكل رقم 02: معايير تقييم الأداء الإقتصادي



المصدر: J. M. Degeorge, op. cit, P18

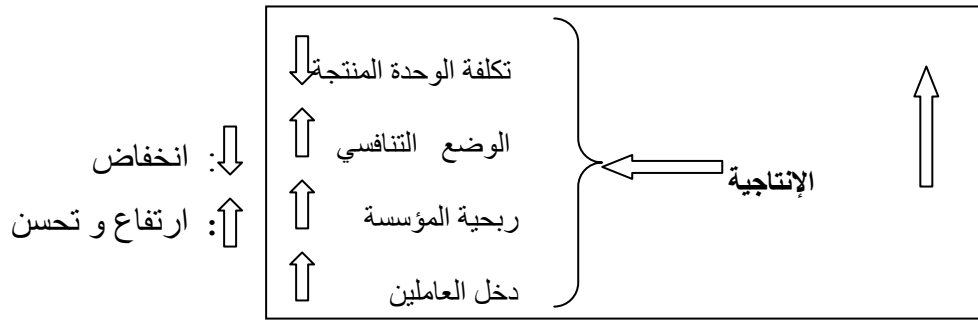
يشير الشكل السابق إلى أهم المعايير التي يمكن من خلالها تقييم الأداء الإقتصادي لأي مؤسسة على المدى القصير و المتوسط و الطويل و المتمثلة في: الإنتاجية، الفعالية، المردودية، التمويل الذاتي طرح منتجات جديدة، إعتتماد تكنولوجيات حديثة، سلوك التحسين الدائم، كفاءة الأفراد، التنافسية. - الإنتاجية:

و تمثل مقياسا للإستخدام الفعال للموارد، و عادة ما يتم التعبير عنها في شكل نسبة المخرجات إلى المدخلات (العمالة، الموارد، الطاقة و موارد أخرى) المستخدمة في إنتاجها. ويمكن التعبير عنها بالمعادلة التالية:

$$\frac{\text{المنتج المحقق}}{\text{عناصر الإنتاج المستعملة}} = \text{الإنتاجية}$$

وارتفاع مستوى الإنتاجية يعكس حسن إستخدام الموارد مما يحقق إنخفاض في تكلفة الإنتاج، و هذا بدوره يساعد على تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة و مزايا أخرى يمكن التعبير عنها كما يلي:¹

¹ محمد توفيق ماضي، " إدارة الإنتاج و العمليات "، دار الجامعة للطبع و النشر و التوزيع، الإسكندرية، دون سنة نشر. ص 57.



- الفعالية:

و تعني مدى مساهمة الأداء الذي يتم القيام به في تحقيق هدف محدد موضوع بشكل مسبق

$$\frac{\text{النتيجة المحققة}}{\text{النتيجة المتوقعة أو الأهداف}} = \text{الفعالية}$$

- المردودية:

تعتبر عن قدرة الأموال المستثمرة على تحقيق عوائد مالية و يذهب أغلبية المحللين و الكتاب عند دراسة مردودية المؤسسة إلى تقسيمها إلى ثلاثة أنواع أساسية هي:

$$\text{نسبة المردودية التجارية} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{رقم الاعمال}} \times 100$$

$$\text{نسبة المردودية الاقتصادية} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{مجموع الاصول}} \times 100$$

$$\text{نسبة المردودية المالية} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{الأموال المملوكة}} \times 100$$

-التمويل الذاتي:

يعرف على أنه تمويل داخلي أو مخزن للإستغلال و هو يمثل الأرباح المحتجزة، حيث تعتمد المؤسسات في تمويل جزء لا يستهان به من إحتياجاتها المالية على الأرباح المحتجزة.¹

ولايمكن لأي مؤسسة إحتجاز أرباح إلا إذا تحققت فعلا وهذا بالضرورة يعكس مستوى أدائها الإقتصادي، لذا يعتبر التمويل الذاتي من متغيرات تقييم الأداء الإقتصادي في المدى القصير.

- طرح منتجات جديدة و إعتداد تكنولوجيات حديثة :

يمثل تطوير المنتجات أمرا حيويا لبقاء وإستمرار المؤسسة، وفي نفس الوقت فإنه يمثل عملية معقدة ذات مخاطر حيث أنها تتطلب وقتا و أموالا، بالإضافة إلى ضرورة التعاون و التنسيق بين مختلف الوظائف.

¹ أحمد بوراس، " أسواق رؤوس الأموال"، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، 2002، ص 34.

كما أن للمنتجات الجديدة تأثيرا مباشرا في تحديد نصيب المؤسسة في السوق بناء على جودتها وقدرتها على إشباع إحتياجات المستهلكين¹، حيث تعتمد المؤسسة في رفع مستوى أدائها الإقتصادي وسلامة موقفها المستقبلي على نجاحها في طرح منتجات جديدة و إعتماها على التكنولوجيات الحديثة في مختلف وظائفها.

- سلوك التحسين الدائم:

تعمل المؤسسة في بيئة أعمال تنافسية و سريعة التطور، الأمر الذي يستلزم منها مساهمة تلك التطورات الحاصلة، و يعبر سلوك التحسين الدائم عن رغبة المؤسسة في تحسين مستوى أدائها الإقتصادي الذي يسمح لها بالصمود أمام المنافسة.

- كفاءة الأفراد:

تعبّر عن الإختيار العقلاني الرشيد من طرف الأفراد للأسلوب العملي الذي يمكن من الوصول إلى الهدف المنشود، كما تعبّر أيضا عن درجة الإنتفاع من الطاقات المتاحة، و تقيس كفاءة الأفراد الأداء الإقتصادي على المدى الطويل لأنها تعبّر عن طاقات كامنة يمكن تطويرها من خلال التدريب والتكوين و مشاركة الأفراد.

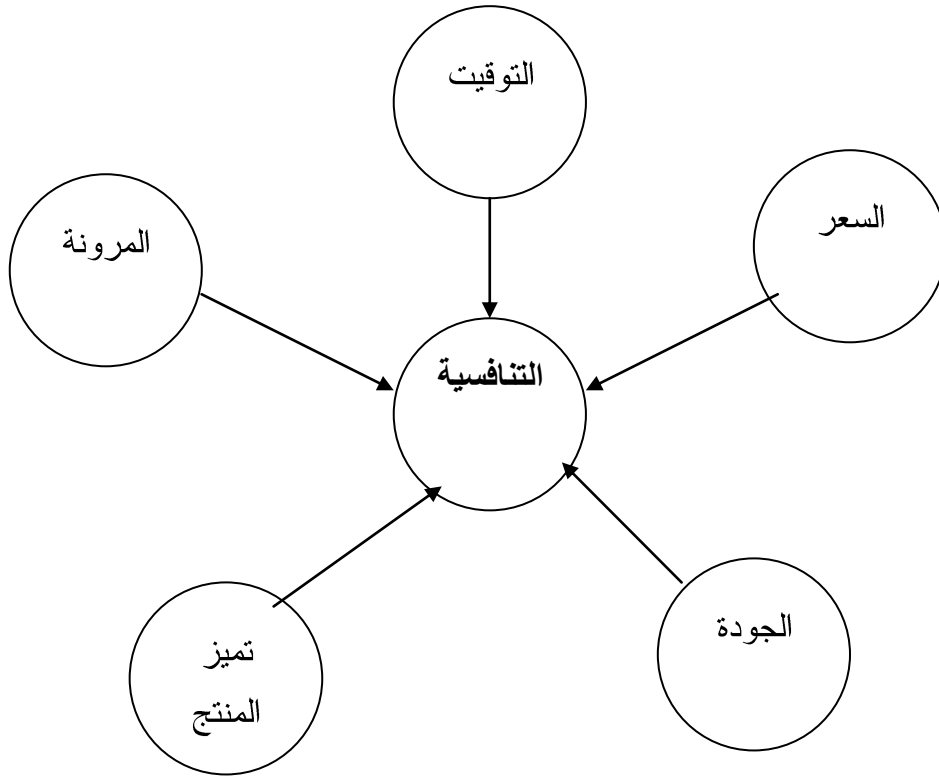
- التنافسية:

تعد القدرة التنافسية بمثابة عامل هام في تحديد مدى نجاح أو فشل مؤسسة ما، و هي تعبّر عن جوانب التميز و التفوق التي تعطي للمؤسسة ميزة تنافسية و تحدد مدى فعاليتها في الوفاء بإحتياجات المستهلكين مقارنة بالمؤسسات الأخرى التي تقدم سلعا أو خدمات مماثلة. وهناك العديد من المتغيرات التي يساهم إستغلالها بشكل جيد في تحسين قدرة المؤسسة على منافسة مؤسسات أخرى و من أمثلتها: السعر، الجودة، تميز السلعة أو الخدمة، المرونة، الوقت اللازم لأداء الأنشطة. و فيما يلي شرح موجز لكل منها²

¹ عيد الله فرغلي علي موسى، " تكنولوجيا المعلومات و دورها في التسويق التقليدي و الإلكتروني"، إيتراك للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2007، ص44.

² نبيل محمد مرسي، " إستراتيجية الإنتاج و العمليات"، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، الإسكندرية، دون سنة نشر، ص30.

شكل 03: سبل تحقيق القدرة التنافسية لمؤسسة ما



المصدر: نبيل محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 29

- **السعر:** يعبر عن المبلغ الذي يدفعه العميل من أجل الحصول على السلعة أو الخدمة. و بإفتراض بقاء العوامل الأخرى على حالها، سوف يختار العميل السلعة أو الخدمة ذات السعر الأقل و لهذا تعمل المؤسسات المتنافسة على أساس السعر على تحقيق هوامش ربح منخفضة و في نفس الوقت تركز على تخفيض تكاليف الإنتاج.
- **الجودة:** تشير إلى المواد الخام و البراعة في العمل و كذلك التصميم. و بشكل عام فهي ترتبط بمدركات المشتري بشأن مدى و قدرة السلعة أو الخدمة على تحقيق الغرض منها.
- **تميز السلعة أو الخدمة:** يشير إلى أي صفات خاصة (مثل التصميم، التكلفة، الجودة، سهولة الإستخدام، الموقع الملائم، الضمان) مما يجعل المشتري يدرك السلعة أو الخدمة بإعتبارها أكثر مناسبة مقارنة بالسلعة أو الخدمة المقدمة من جانب المؤسسة المنافسة.
- **المرونة:** هي القدرة و السرعة على التجاوب مع التغيرات. فالمؤسسة الأفضل هي التي تستجيب للتغيرات، مما يزيد من ميزتها التنافسية عن مؤسسة أخرى لا تستجيب و من أمثلة تلك التغيرات الزيادة أو النقص في حجم الطلب أو التغيرات في مزيج المنتجات...
- **التوقيت:** يشير إلى عدد من الجوانب المختلفة للعمليات داخل المؤسسة:

- مدى السرعة في تسليم أو تقديم الخدمة للعميل.
- مدى السرعة في تطوير و تنمية سلع أو خدمات جديدة إلى السوق.
- معدل السرعة في إجراء تحسينات في المنتجات أو العمليات.

2-1-1 الأداء الإجتماعي

إن الأهداف الإجتماعية و إن كانت في الحقيقة تمثل قيودا مفروضة على المؤسسة يلزمها بها كل من مجتمعها الداخلي (الأفراد العاملين بالمؤسسة) و الخارجي. فيعبر سعي المؤسسة إلى بلوغها على الأداء الإجتماعي، و يرى H.SAVALL في إطار التحليل الإجتماعي- الإقتصادي أن أداء المؤسسة الإجتماعي يتكون من مجموعة مؤشرات تحدد نوعية التشغيل بالمؤسسة و المتمثلة في المجالات التالية:

- ظروف العمل

- تنظيم العمل

- إدارة الوقت

- الإتصال (التنسيق، المشاركة)

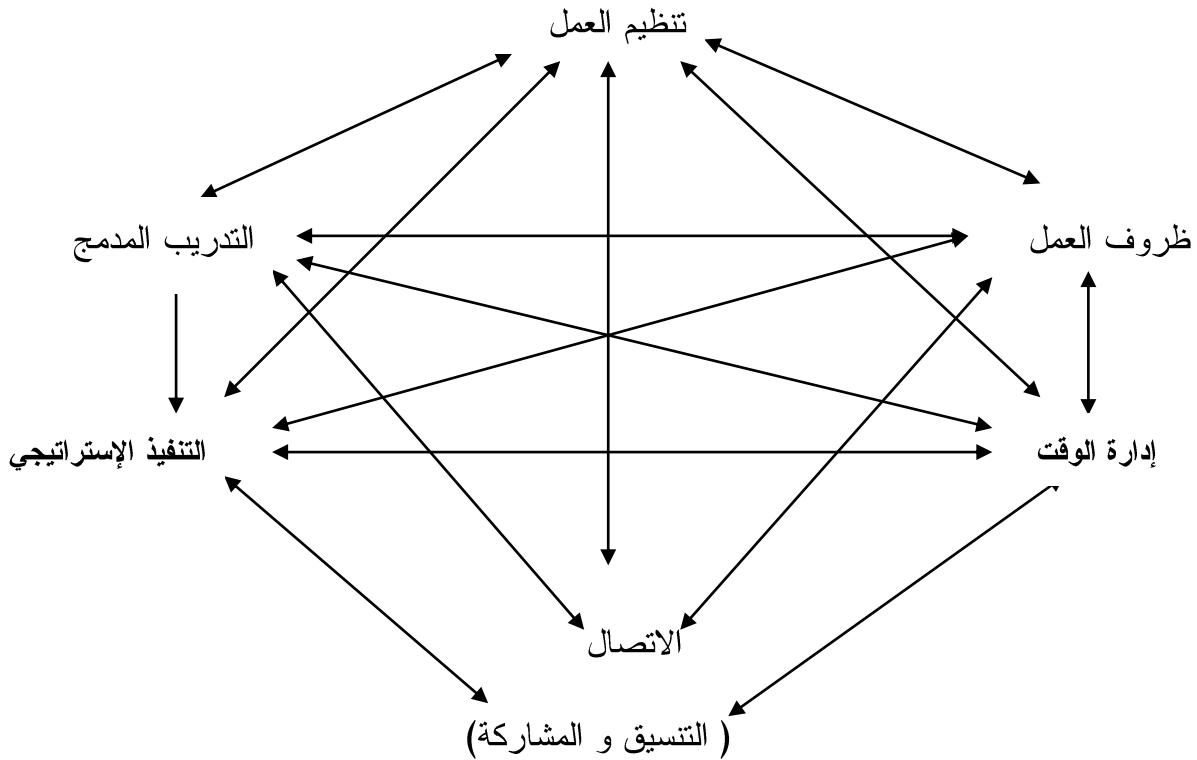
- التدريب المدمج

- التنفيذ الإستراتيجي

و بالتالي فالأداء الإجتماعي يتبع هذه المجالات الستة من حيث ترتيبها و فعاليتها و ترابطها مع بعضها البعض، و خاصة من حيث تكيف الأفراد العاملين بالمؤسسة معها كونها تمثل المجالات المشكلة لظروف الحياة المهنية.

و يمكن توضيح مكونات الأداء الإجتماعي من خلال الشكل الموالي:

شكل 04: مكونات الأداء الإجتماعي



المصدر: J.M.Degeorge,OP.CIT,P17

و سيتم تناول هذه المجالات بالتفصيل في المبحث الثالث.

نستخلص من خلال ما سبق أن أهم النتائج التي توصل إليها H.SAVALL و فريقه التابع لISEOR هو التأكيد على وجود علاقة تفاعل و ترابط بين الأداء الإقتصادي للمؤسسة و أدائها الإجتماعي والدليل على ذلك أن أي مؤسسة لا يمكن أن تحقق مستوى أداء إقتصادي جيد و المعبر عنه من خلال مستوى الإنتاجية، مستوى المردودية، القدرة التنافسية... ما لم تولي الإهتمام الكافي بالمجالات المحددة لجودة الأداء الإجتماعي و المتمثلة في ظروف العمل، تنظيم العمل، الإتصال، إدارة الوقت، التدريب. و أي قصور يمس أحد هذه المجالات سيؤثر بالضرورة على الأداء الإجتماعي للأفراد داخل المؤسسة و ينعكس ذلك مباشرة على أدائها الإقتصادي، فالنشاط الإنتاجي و الممارسات الإجتماعية تتواجد كما ذكرنا سابقا داخل نسق من العلاقات، حيث يحدد هذا الأخير مستوى الأداء الشامل للمؤسسة و الذي عبرت عنه المقاربة النظرية للتحليل الإجتماعي- الإقتصادي بالأداء الإجتماعي- الإقتصادي la performance socio-économique.

و يلاحظ أيضا من خلال نظرة التحليل الإجتماعي- الإقتصادي للأداء إبراز أهمية و دور العنصر البشري في تحقيق أهداف المؤسسة، و تجاهل إدارة المؤسسة لهذا الدور من خلال عدم إهتمامها بالعوامل المؤثرة في بيئة العمل و التي تتفاعل بإستمرار مع سلوكاته و تؤثر بالضرورة على مدى

كفاءته في أداء المهام الموكلة إليه، فستؤدي حتما إلى نتائج مخالفة للأداء contre-performance أي إنتاجية أقل، كفاءة أقل، تغيب، حوادث عمل، تدني مستوى الجودة... و غيرها من التصرفات أو السلوكيات السيئة التي تحول دون تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الإنحراف السلبي للتشغيل الفعلي عن التشغيل المستهدف، و المعبر عنه في إطار التحليل الإجتماعي- الإقتصادي بمصطلح خسائر التشغيل dysfonctionnements و ما ينجر عنها من تكاليف خفية تتحملها المؤسسة. و سنحاول من خلال المبحث الموالي تحديد مفهومي خسائر التشغيل و التكاليف الخفية و توضيح طبيعة العلاقة بينهما.

المبحث الثاني: خسائر التشغيل و مفهوم التكاليف الخفية

لقد إتجه الإهتمام منذ العقود الأخيرة نحو توحيد المقاربات الإقتصادية و الإجتماعية في إطار ما يسمى بالمقاربة الإجتماعية-الإقتصادية تحت قيادة أعمال الباحث H.SAVALL و معه فريق البحث ل ISEOR، و التي تهدف إلى التوفيق بين ما هو إقتصادي و ما هو إجتماعي من أجل رفع مستوى أداء المؤسسة. حيث لوحظ من خلال الدراسات التي أجريت على العديد من المؤسسات أنه بالرغم من بذل هذه الأخيرة لمجهودات معتبرة و توفيرها لوسائل مادية متطورة و إدخالها للتكنولوجيات الحديثة في مختلف وظائفها بالإضافة لتحكمها بدرجة كبيرة في تكاليفها الظاهرة، إلا أنها لم تتمكن من بلوغ مستوى الأداء المستهدف. و هذا إن دل فإنما يدل على الإنحراف السلبي للتشغيل الفعلي عن التشغيل المستهدف حيث اصطلح على هذه الفروقات بخسائر التشغيل dysfonctionnements و التي نتجت عنها تكاليف غير ظاهرة تم الإتفاق على تسميتها بالتكاليف الخفية. و لفهم هذه التكاليف يجب أولاً التعرف على مفهوم خسائر التشغيل.

1- مفهوم خسائر التشغيل

نفهم من خسائر التشغيل كل ما يتعلق بالإختلالات أو الفروقات بين التشغيل المنتظر أو المستهدف والمسمى orthofonctionnement. و التشغيل الحقيقي أو الملاحظ فعلاً¹. هذه الخسائر تمنع المؤسسة من التحقيق الكلي لأهدافها بسبب عدة معوقات: داخلية، خارجية، إجتماعية، إقتصادية و كذلك تمنعها من إستغلال مواردها المادية و البشرية بطريقة فعالة².

و إذا كانت هذه الإختلالات معروفة من طرف إدارة المؤسسة فإنها تعبر عن إختلالات مطلقة في مراكز واضحة، غير أنه بين إختلال في مركز و مركز آخر (التقاطع بين الإختلالات المطلقة) تظهر إختلالات نسبية تسبب تكاليف خفية خارج الإطار الرسمي في ظهورها و تحملها من طرف المؤسسة³. و لتفسير خسائر التشغيل فإن المقاربة الإجتماعية-الإقتصادية التي تعتبر المؤسسة مجموعة مركبة تتكون من خمس أنواع من الهياكل: الهيكل المادي، الهيكل التكنولوجي، الهيكل التنظيمي، الهيكل الديمغرافي، الهيكل العقلي، و خمس أنواع من السلوكات البشرية التي قد يظهرها الأفراد العاملون بالمؤسسة: المنطق الفردي، منطق جماعة النشاط، المنطق الصنفي، منطق جماعة التوافق، المنطق الجماعي، ترى أن خسائر التشغيل هي نتاج التفاعل المتبادل بين القوتين المتحكمتين في نشاط المؤسسة و هما الهياكل و السلوكات.

¹ B.Martory, " Contrôle de gestion sociale", éd: Vuibert, 1999, P341.

² J.M.Degeorge, op.cit, P09.

³ عبد الله علي، "إدارة الموارد البشرية"، مطبوعات جامعة الجزائر، دون سنة نشر، ص 110.

و قبل التعرف على تفسير المقاربة الإجتماعية-الإقتصادية لخسائر التشغيل سنحاول أولاً توضيح مفهوم الهياكل و السلوكات وفقاً لهذه المقاربة.

1-1 مفهوم الهياكل و أنواعها

تمثل الهياكل مختلف عناصر المؤسسة التي تتصف بدرجة عالية من الإستقرار، حيث تستمد هذا الإستقرار من ثباتها النسبي كما تتميز أيضاً بقدرتها على التأثير خاصة على السلوكات البشرية. وتصنف الهياكل وفق المقاربة الإجتماعية-الإقتصادية إلى خمس أنواع هي:

الهيكل المادي:

و يتمثل في الفضاء المادي الذي يشمل المحيط المادي للعمل متضمناً المساحة اللازمة و أيضاً الإعدادات الضرورية لجعله مناسباً لإنجاز الأعمال التي خصص لها. و من جهة أخرى يمكن أن يعرف الهيكل المادي بطريقة غير مباشرة من خلال بعض المؤشرات التي تدل على آثاره المادية كالإضاءة، الضجيج، الحرارة... و التي قد تلحق أضراراً بالعمال.

الهيكل التكنولوجي:

و يعبر عن مختلف الآلات و التجهيزات المستعملة بالمؤسسة و التي يتم تصنيفها تبعاً لدرجة التقادم، التطور و التعقيد، درجة الآلية، قابليتها للإستجابة لمتطلبات النشاط، تأثيرها على مدى التلاؤم بين التكوين و محتوى الوظيفة و الأضرار الناجمة عن تلك الآلات و التجهيزات.

الهيكل التنظيمي: و يضم¹:

- الأدوار المختلفة التي يجب أن يؤديها الأفراد و الجماعات.
- مراكز إتخاذ القرارات في المؤسسة.
- العلاقة بين الأدوار المختلفة و المراكز المختلفة لإتخاذ القرارات.
- سبل و قنوات الإتصال بين أجزاء المؤسسة لضمان تدفق المعلومات داخلياً و تبادلها مع البيئة بطريقة فعالة.

الهيكل الديمغرافي:

حيث يساعد الهيكل الديمغرافي على تقسيم المهام و المسؤوليات بين أفراد المؤسسة وفقاً للإختلافات الموجودة بينهم فيما يخص الأعمار و الجنس ... وغيرها من المتغيرات، علماً أن هذه المتغيرات من شأنها عرقلة 3C'S و المتمثلة في الإتصال، التنسيق و التعاون².

¹ سعيد محمد المصري، " التنظيم و الإدارة: مدخل معاصر لعمليات التخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 08.

²ISEOR, " structure and processes-p-seam5left leaf of the clover" , in: business-nmsu.edu/~dbje/sbc/pages/structure.html

الهيكل العقلي:

و يتضمن مجموعة من العناصر المميزة لمختلف العقليات التي تسود المجتمع الداخلي للمؤسسة كالمعتقدات و الأفكار و المبادئ و القيم السابقة في أذهان الأفراد، و التي تشكل فيما بعد ما يعرف بثقافة المؤسسة و تحدد أيضا نمط التسيير الإداري.

و يمكن تلخيص العناصر الأساسية المكونة لهياكل المؤسسة من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم 01: العناصر الأساسية لهياكل المؤسسة

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

المصدر: H.SAVALL,V.ZARDET,op.cit, P155

1-2 مفهوم السلوكيات و أنواعها

لقد اختلف العلماء في تحديد مفهوم السلوك، فمنهم من يقتصره على النشاط الحركي الظاهر الذي يمكن أن يشاهده الآخرون، و منهم من يعرفه بأنه كل ما يصدر عن الفرد من نشاط ظاهر أو باطن. أي أن السلوك هو كل ما يصدر عن الفرد من إستجابات مختلفة إزاء موقف يواجهه أو مشكلة يحلها أو مشروع يخطط له أو خطر يواجهه أو أزمة نفسية يكابرها¹.

¹ شفيق رضوان، "السلوكية و الإدارة"، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، 1994، ص 08.

في حين تعرف السلوكيات وفق المقاربة الإجتماعية-الإقتصادية على أنها كل ما يمكن ملاحظته على العامل من مظاهر و التي يكون لها تأثير على محيطه المادي و الإجتماعي¹.

و على عكس الهياكل التي تتميز بنوع من الإستقرار فإن سلوكيات الأفراد متغيرة بتغير الظروف والزمن، لذا فالأفراد داخل المؤسسة يسلكون خمس أنواع من السلوكيات المختلفة و التي تشكل: المنطق الفردي، منطق جماعة النشاط ، المنطق الصنفي، منطق جماعة التوافق، المنطق الجماعي.

المنطق الفردي:

و هو ما يجعل الفرد يتميز كوحدة مستقلة نسبيا من خلال التنظيم المتكامل و الديناميكي للخصائص الفيزيولوجية، العقلية، الخفية و الإجتماعية و الذي يمثل شخصيته²، بالإضافة إلى مميزاته المهنية و غير المهنية.

منطق جماعة النشاط:

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

المنطق الصنفي:

تقوم المؤسسة الإقتصادية بنشاط إنتاجي أو خدمي يتطلب توافر جملة من الأصناف المهنية: الهندسة، الإدارة، الصيانة... و بذلك فإن المنطق الصنفي يعبر عن سلوكيات الأفراد الذين ينتمون إلى صنف مهني معين. و تتحدد أصناف المهن داخل المؤسسة إما عن طريق الهيكل التنظيمي أو عن طريق التقسيم المهني.

منطق جماعة التوافق:

قد تشترك جماعة من الأفراد داخل أو خارج المؤسسة في جملة من الأفكار و المعتقدات و القناعات الدينية، السياسية، النقابية... و تشكل بذلك جماعة توافق. لذا فإنه يطلق على سلوكيات العمال الذين ينتمون إلى تلك الجماعة بمنطق جماعة التوافق.

المنطق الجماعي :

تتعرض المؤسسة أحيانا لمشاكل و صعوبات أو أزمات تهدد إستمراريتها، و تجعل العاملين بها يسلكون سلوك الرجل الواحد في إتحادهم و تلاحمهم لحل تلك المشاكل و التغلب عليها و بذلك فهم يشكلون منطقا جماعيا مميزا و ظرفيا.

1-3 تفسير خسائر التشغيل وفقا للمقاربة الإجتماعية- الإقتصادية

بعد أن إتضح من خلال الدراسات التي أجريت على بعض المؤسسات أن الفروقات بين التشغيل الفعلي و التشغيل المستهدف (خسائر التشغيل)، تعني تحمل المؤسسة تكاليف خفية تحول دون تحقيق

¹ J.M.Degeorge, op.cit, P15.

² ناصر محمد العديلي، "إدارة السلوك التنظيمي"، مرام للطباعة الالكترونية، الرياض، 1993، ص 20.

أهدافها. أصبح من الضروري إعطاء تفسير واقعي لخسائر التشغيل من أجل التحكم في التكاليف الخفية. و قد اقترح H.SAVALL نظرية مفسرة لخسائر التشغيل على ضوء الانتقادات الموجهة لكل من المقاربة الهيكلية و المقاربة السلوكية.

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

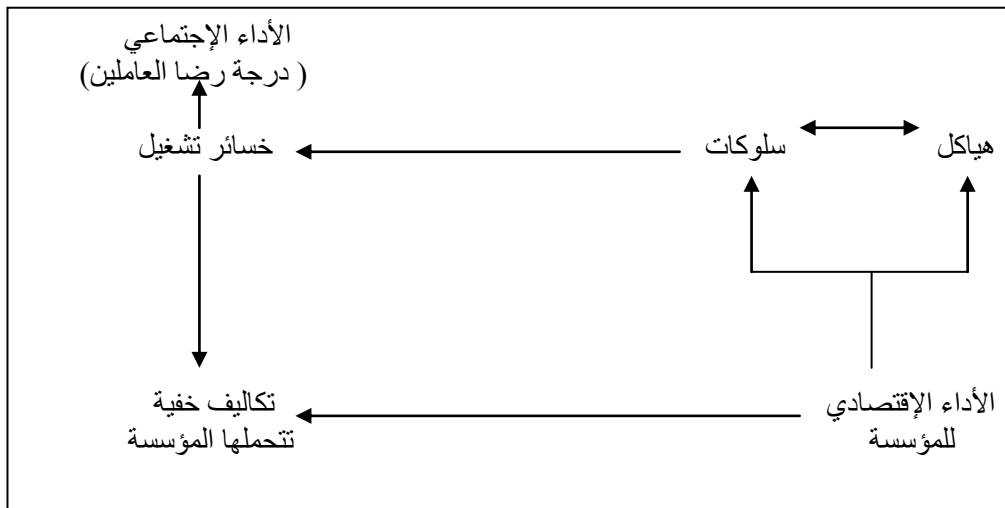
هيكل ← سلوكيات ← نتائج

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. و على هذا الأساس فإن التفسير الأكثر واقعية هو وجود كلا من الهيكل و السلوكيات في حالة تفاعل متبادل حيث يؤثر كل منهما على الآخر. و يمكن تلخيص ما توصل إليه H.SAVALL في هذا المجال في الشكل التالي:

شكل رقم 05: الملخص البياني للنظرية الهيكلية السلوكية



المصدر: J.M.Degeorge,OP.CIT.P15

نستنتج من الشكل السابق أن قدرة المؤسسة على التوفيق بين ما هو إقتصادي ملموس و ما هو إجتماعي مجرد تساهم بشكل كبير في تخفيض خسائر التشغيل و بالتالي التكاليف الخفية، و أن رفع مستوى أدائها يتطلب إحداث تعديلات متزامنة على كل من الهيكل و السلوكيات الإنسانية.

مما سبق يمكن إعتبار خسائر التشغيل بمثابة مؤشر عن نوعية العلاقة بين الهياكل و السلوكات، وأن بلوغ مستوى معين من التشغيل متوقف على طبيعة هذه العلاقة، فكلما كانت إيجابية كلما إقتربت المؤسسة من مستوى التشغيل المستهدف الذي يؤدي إلى تخفيض خسائر التشغيل و التكاليف الخفية. إن التحليل الإقتصادي- الإقتصادي يرتبط بتحليل العوامل المؤثرة في بيئة العمل و المقدمة كمجموعة من المتغيرات التنظيمية المتفاعلة بإستمرار مع سلوك الفرد، هذا المفهوم الواسع لطبيعة العلاقة بين الهياكل و السلوكات يترجم بتحليل وضعية المجالات التالية¹ :

- ظروف العمل في حد ذاتها: المادية أو الإجتماعية.
- تنظيم العمل و الظروف الفعالة للتنظيم: سريات تدفق العمل
- الإتصال، التنسيق، التشاور: طريقة تدفق المعلومات، قدرة التغيير.
- التدريب المدمج: إمكانية تطوير و تنمية الكفاءات في إطار العمل.
- إدارة الوقت: طرق و قدرة تنظيم أوقات الكفاءات في إطار العمل.
- التنفيذ الإستراتيجي: درجة تلاؤم إستراتيجية المؤسسة مع التغيرات التنظيمية، التسويقية، المالية البحث و التطوير...

يظهر التشخيص الإقتصادي- الإقتصادي للعلاقة بين الهياكل و السلوكات مسؤولية الأفراد داخل المؤسسة في حدوث فروقات بين التشغيل المستهدف و التشغيل الفعلي (خسائر التشغيل)، و بالتالي في خلق تكاليف خفية، و إذا تكررت فإنها تتعدى المسؤولية الفردية إلى المسؤولية الجماعية. و قد إقترحت المقاربة الإقتصادية-الإقتصادية خمس مؤشرات لخسائر التشغيل. و هي نفسها مؤشرات التكاليف الخفية، تعكس نوعية العلاقة بين الهياكل و السلوكات تتمثل في:

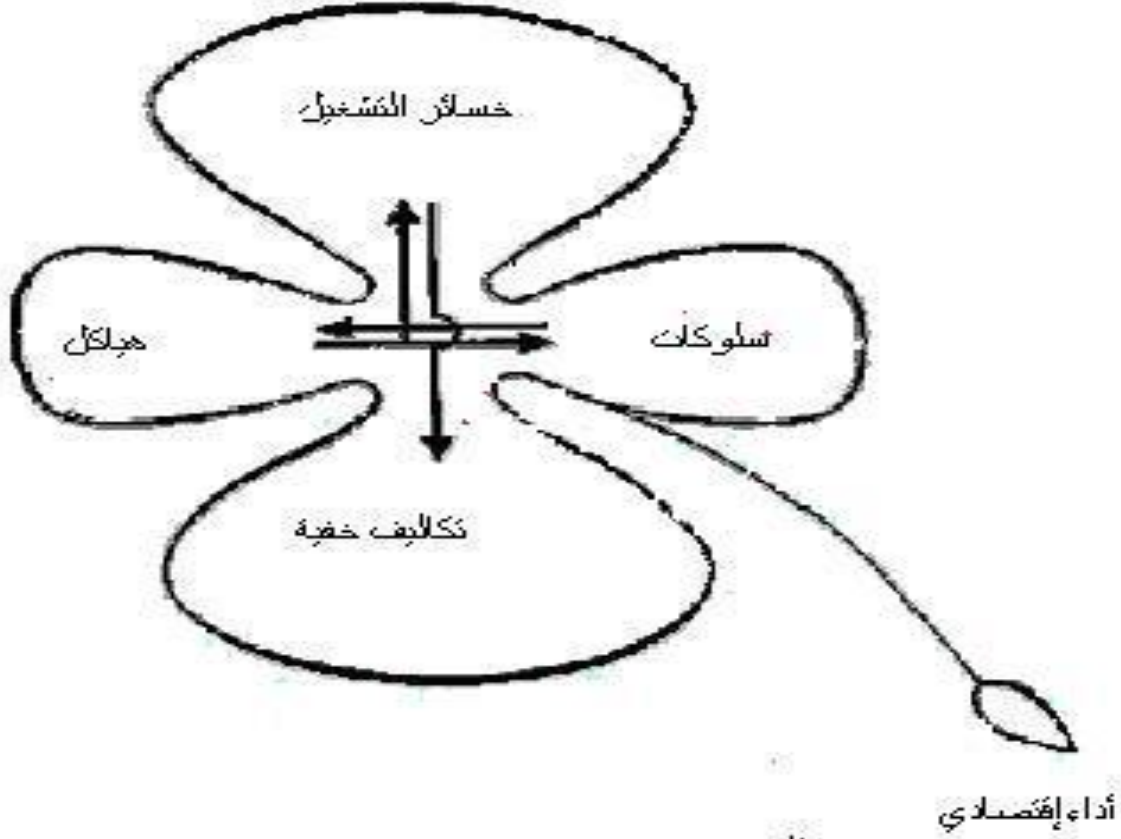
- التغيب
- حوادث العمل
- دوران العمل
- اللاجودة أو عيوب النوعية
- فروق إنتاجية العمل.

و المؤشرات الثلاثة الأولى يغلب عليها الطابع الإقتصادي، أما المؤشرين الأخيرين فيغلب عليهما الطابع الإقتصادي.

¹ عبد الله علي، مرجع سبق ذكره، ص 111

و يمكن تلخيص كل ما سبق من خلال الشكل الموالي :

شكل رقم 06: نفلة بيانية لنموذج التحليل الإجتماعي - الإقتصادي



المصدر: H.SAVALL, V.ZARDT, OP.CIT, P192:

بالإضافة لما سبق فإن خسائر التشغيل تتطلب معالجة (Régulation) من خلال العديد من الأعمال التصحيحية، و هذه الأخيرة تحمل المؤسسة تكاليف غير مفسرة في النظم المحاسبية المعروفة في المؤسسة¹، وبذلك فإن تكاليف معالجة خسائر التشغيل تمثل تكاليف خفية. و قد أثبتت الأبحاث والدراسات وجود علاقة قوية بين ثلاث متغيرات يمكن التعبير عنها كما يلي:

خسائر التشغيل ← معالجة ← تكاليف خفية

وهكذا يتضح لنا جليا أن نتيجة التفاعل الإيجابي بين الهياكل و السلوكيات ستكون لصالح المؤسسة، إذ تمكنها من بلوغ مستوى التشغيل المستهدف ، أما التفاعل السلبي بينهما فقد تنجم عنه خسائر تشغيل يتسبب وجودها و معالجتها في ظهور التكاليف الخفية، وسنحاول من خلال العنصر الموالي إعطاءها تعريف واضح و دقيق.

¹J.M. Peretti, "Dictionnaire des ressources humaines " , ed : VUIBERT, 2001, P77 .

2- مفهوم التكاليف الخفية

يرجع الفضل في الكشف عن هذا النوع من التكاليف إلى الباحث الفرنسي H.SAVALL في إطار دراسته لظروف الحياة المهنية من منظور إجتماعي- إقتصادي. و ذلك بإعطاء تقديرات إقتصادية لبعض التكاليف الإجتماعية المرتبطة ببيئة العمل لأنها ليست محددة من طرف أدوات المحاسبة التقليدية. و بذلك يمكن تعريف التكاليف الخفية كما يلي:

- تعرف التكاليف الخفية على أنها تلك العناصر من التكاليف التي لا يظهرها نظام المعلومات المحاسبي للمؤسسة مثل: المحاسبة العامة، المحاسبة التحليلية، لوحة القيادة¹... رغم وجودها وعبئها الثقيل.

- كما تعرف أيضا على أنها ترجمة نقدية لأنشطة معالجة خسائر التشغيل. و تسمى خفية لأنه لا يمكن ملاحظتها في أنظمة المعلومات للمؤسسة². فهي منتشرة في جميع الوظائف كما أنها مسيرة للنشاط العادي.

خسائر التشغيل ← معالجة ← تكاليف خفية

إنطلاقا من التعريفين السابقين نستخلص النقاط التالية:

- لا يمكن الإستعانة بنظم المعلومات المحاسبية للإستدلال على وجود تكاليف خفية أو الكشف عنها لأن هذه النظم و رغم التطور الذي عرفته لازالت غير مؤهلة لمراعاة مثل هذه التكاليف.
- تتميز التكاليف الخفية بقدرتها على تفسير نوعية التشغيل بالمؤسسة³.
- تحمل المؤسسة لتكاليف خفية يؤدي إلى عدم بلوغها مستوى الأداء المطلوب، بدليل أن بعض المؤسسات رغم إنفاقها لمبالغ معتبرة في سبيل توفير متطلبات النشاط الأكثر تطورا إلا أن ذلك الجزء من التحسن في مستوى الأداء الذي كان من المفروض أن يقابل تلك الإستثمارات قد إمتصته التكاليف الخفية، لذا فقد عبر H.SAVALL عن هذا المعنى بعبارة Coûts et performances cachés.
- تتميز التكاليف الظاهرة عن التكاليف الخفية بجملة من الخصائص أهمها⁴:
 - للتكلفة الظاهرة إسم محدد و هي تخضع لضوابط معروفة و شائعة الإستعمال.
 - تقاس حسب قوانين دقيقة و محددة.
 - تخضع لرقابة دورية لفحص تطورها أو إنحرافها عن الأهداف المسطرة.

¹ H.Savall, V.Zardet, op.cit, P105.

² J.M.Degeorge, op.cit, P10.

³ H.Savall, "La théorie des coûts cachés": P01, sur :[http:// comm.event.free.fr/fran / télécharger / coûts caches, pdf](http://comm.event.free.fr/fran / télécharger / coûts caches, pdf).

⁴ عبد الله علي، مرجع سبق ذكره، ص108 .

لذا فإن أي تكلفة فاقدة للخصائص الثلاث السابقة هي تكلفة خفية. فتكلفة الأجور مثلا ذات إسم محدد و تظهر في القوائم المحاسبية للمؤسسة فهي بذلك من التكاليف الظاهرة، و على العكس من ذلك فإن أي تكلفة ناجمة عن أخطاء لم تتمكن المؤسسة من تقديرها أو حتى من تحديد مصدرها فهي تعتبر تكلفة خفية. و عليه فبالمقارنة مع المنظور المحاسبي نعتبر التكلفة الخفية إما كبت أو غياب لمعطيات محاسبية.

يتضح من خلال ما سبق أن للتكاليف الخفية مميزات خاصة تزيد من صعوبة الكشف عنها وتقييمها. بالإضافة إلى جهل معظم مسيري المؤسسات لوجودها من جهة و عدم وجود أدوات قياس ملائمة من جهة أخرى. و في طريقه لبناء نموذج لتقييم التكاليف الخفية إكتشف H.SAVALL أن هذه التكاليف التي تمثل ترجمة نقدية لخسائر التشغيل الناتجة في الأساس عن مجموعة من الظواهر كالتغيب، حوادث العمل، دوران العمل... هي نتاج لتدهور وضعية المجالات التالية: ظروف العمل، تنظيم العمل، الإتصال، إدارة الوقت، التدريب. و هذا ما سنحاول دراسته في العنصر الموالي.

المبحث الثالث : أسباب التكاليف الخفية

لقد أثبتت الدراسات و الأبحاث التي أجريت في إطار التحليل الإجتماعي- الإقتصادي للمؤسسات أن التكاليف الخفية تعكس علاقة التفاعل السيئة بين الهياكل و السلوكات، و التي تنتج بالأساس عن تدهور وضعية المجالات المحددة لظروف الحياة المهنية و المتمثلة في: ظروف العمل، تنظيم العمل، الإتصال، إدارة الوقت، التدريب.

و يساهم التحليل الإجتماعي- الإقتصادي لظروف الحياة المهنية في تحديد مستوى الخلل بالمؤسسة ومدى تأثيره على الأفراد العاملين بها، حيث يشكل تدهور هذه الظروف السبب الرئيسي للتكاليف الخفية، لذا فإن تحديد الأسباب التي تكمن وراء تحمل المؤسسة لهذا النوع من التكاليف يساهم بشكل فعال في التحكم فيها.

1- ظروف العمل

مع نمو المؤسسات الإقتصادية و التوسع في تطبيق مبدأ التخصص في الأنشطة و الوظائف، ومع ظهور التنظيمات العمالية توسع مفهوم إدارة الأفراد ليشمل الإهتمام بمعنويات المورد البشري، فأصبح من أهدافها الأساسية تحديد إحتياجاته و أهمها توفير ظروف العمل الملائمة حرصا منها على تحقيق الرضا الوظيفي الذي يدفع العمال نحو الإلتزام بأداء مهامهم على أكمل وجه، و من ثم تعظيم أهمية إستخدام و ترشيد أداء الموارد البشرية، بإعتبارها إحدى الإستراتيجيات الفعالة في تدعيم التميز التنافسي للمؤسسات¹.

إن الإهتمام بتوفير ظروف العمل الجيدة من الأمور الضرورية التي تساعد على تحقيق أداء أفضل وإنتاجية أعلى و رفع الروح المعنوية للأفراد، و تقليل حوادث العمل... و غيرها من المزايا التي تؤدي لا محالة إلى تخفيض التكاليف خاصة الخفية منها لإرتباطها الشديد بالسلوكات السلبية للأفراد داخل المؤسسة و الناتجة عن عدم رضاهم عن ظروف العمل كالتغيب، دوران العمل، إنخفاض مستوى الإنتاجية، إرتفاع معدل حوادث العمل...

و نظرا لأهمية ظروف العمل فمن الضروري توضيح مفهومها و كيف يتسبب تدهورها في خلق وتفاقم التكاليف الخفية.

1-1 مفهوم ظروف العمل

لقد عرف مصطلح ظروف العمل العديد من التعاريف، حيث كان تركيز الباحثين في بادئ الأمر على الظروف المادية للعمل متجاهلين بذلك النواحي الإجتماعية و التي تؤثر أيضا على أداء الأفراد. ومن بين هذه التعاريف نذكر:

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية"، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، المنصورة، 2007، ص 260.

- " ظروف العمل " هي تلك الظروف التي تحيط بالفرد أثناء قيامه بعمله، و التي تؤثر بدرجة ملموسة على قدرته الذهنية و الجسدية كالحرارة، الضوضاء، الإضاءة... و يتضح أن هذا التعريف يركز فقط على الظروف المادية للعمل.

- كما تعرف ظروف العمل: "بأنها كل ما يحيط بالفرد في عمله و يؤثر في سلوكه و أدائه، و في ميوله إتجاه عمله و المجموعة التي يتصل معها و الإدارة التي يتبعها و المشروع الذي ينتمي إليه"¹ و تعرف أيضا " كمجموعة العناصر التي تؤثر على السلوكيات في العمل، بإستثناء الخصائص الشخصية للأفراد"²

نلاحظ أن التعريفين الأخيرين لم يوضحا مكونات ظروف العمل و الأرجح أن الظروف المقصودة هي الظروف الإجتماعية للعمل.

- أما H.SAVALL فقد عرف ظروف العمل على أنها " قبل كل شيء ذات طبيعة مادية كالإضاءة الضوضاء، الحرارة... و كذلك ذات طبيعة بسلوكية و معنوية كالعلاقات الأفقية مع باقي العمال و العلاقات العمودية مع السلم الإداري"³

و يشمل التعريف الذي قدمه H.SAVALL الجوانب المختلفة لظروف العمل في المؤسسة، و بالتالي يمكن إعتبره التعريف الأشمل إذ قسم ظروف العمل إلى قسمين: ظروف عمل مادية و ظروف عمل إجتماعية.

النتيجة التي يمكن الخروج بها في هذا الصدد هي أن ظروف العمل المادية تشمل العوامل التي لها كيان ملموس و تؤثر على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل و بالتالي رضاه عن العمل. ولقد شغلت متغيرات ظروف العمل المادية مثل: الإضاءة، الحرارة، التهوية، النظافة، و وضع الفرد أثناء تأديته للعمل... إهتمام الباحثين، مركزين خاصة على تأثيرها على أداء الأفراد. ثم إتجهت الدراسات فيما بعد إلى إختبار أثر هذه العوامل على الحالة النفسية للعاملين، و تشير النتائج إلى أن درجة جودة أو سوء ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله أي على درجة رضاه عن العمل.

كان تركيز الإهتمام على الظروف المادية في محيط العمل، لإعتقاد أصحاب المشروعات أنها تنطوي على العوامل المؤثرة في أداء الفرد، إلى أن أثبتت تجارب هاوثورن بشيكاغو في السنوات 1927-1932 أن للظروف الإجتماعية أيضا تأثير على أداء العاملين من خلال تأثيرها على روحهم المعنوية و بالتالي فهي لا تقل أهمية عن الظروف المادية، فإذا كانت الظروف المادية للعمل تهاجم الفرد في كيانه الجسدي بما في هذه الظروف من جوانب فيزيولوجية، كيميائية و بيولوجية. فإن ظروف العمل الإجتماعية تهاجم الإنسان في كيانه النفسي⁴. و تتمثل في:

¹ صلاح الشنواني، "إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية: مدخل الأهداف"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1999، ص 205.

² V.Dekeyser et Autres, "Analyse des conditions de travail", éd: ESP, Paris, 1982, P84.

³ H.Savall, "Enrichir le travail humain: L'évaluation économique", 2ème édition: Dumond, Paris, 1979, P03.

⁴ دمري أحمد، "مساهمة في دراسة ظروف العمل: سلسلة دروس العلوم الإجتماعية" ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، دون سنة نشر، ص 97.

- الخدمات الإجتماعية المختلفة من تغذية، سكن، طب عمل، نقل، تخصيص وقت للراحة و توفير وسائل الترفيه (نوادي للنشاطات الترفيهية، توفير الحضانة لأطفال العاملين...)
- العلاقات الإجتماعية التي تربط العمال ببعضهم البعض و بالمشرفين و الإدارة...

1-2 تدهور ظروف العمل و علاقته بالتكاليف الخفية

يتميز العنصر البشري بطاقاته المادية (العضلية، الحركية) و الذهنية (التفكير، الإبداع و الابتكار) وأيضا بأحاسيسه و مشاعره و رغباته و أهوائه و إتجاهاته، و التي يساهم إستغلالها بشكل فعال في تحقيق أهداف المؤسسة. غير أنه لا يكفي أن يكون لدى الفرد قدرات و دافعية حتى يحقق مستوى جيد من الأداء، و إنما لا بد من توفير ظروف عمل ملائمة، حيث أثبتت الدراسات و الأبحاث أن تدهور ظروف العمل يؤثر سلبا على مقدرة العامل البدنية و النفسية على أداء مهامه و التي من شأنها أن تدفعه لسلك سلوكيات سيئة تؤثر سلبا على الأداء العام للمؤسسة كالتعب، دوران العمل، حوادث العمل، تدني مستوى الجودة، إنخفاض الإنتاجية. و هي تمثل مؤشرات عن تحمل المؤسسة لتكاليف خفية.

و فيما يلي بعض الأمثلة عن تدهور ظروف العمل و دورها في خلق تكاليف خفية.

- الحرارة و التهوية: تعد درجة الحرارة و التهوية المعتدلين من الظروف المادية المساهمة في زيادة الإنتاج، أما إذا كانت غير مناسبة فإنها تصبح من مصادر الضغط النفسي و الفيزيولوجي. و قد أكدت أبحاث كل من ماكويرت (Mackworth) و بيلر (Pepler) أن معدل الحوادث و الأخطاء في الإنتاج يزداد مع ارتفاع درجة الحرارة أو تدنيها عن الحد المألوف و الطبيعي¹.

- الإضاءة: إن الإضاءة الكافية و المناسبة عامل هام لا بد من توافره في بيئة العمل لإمكان العمل و الإنتاج، حيث تؤثر الإضاءة على جودة المنتجات و تكاليف الإنتاج و الروح المعنوية للعمال و فوق كل ذلك على ظروف الأمن و الوقاية من الحوادث². فتؤدي الإضاءة الشديدة إلى تعب العين و إجهادها في حين يجعل الضوء الخافت الرؤية غير واضحة و يشعر العمال بالإكتئاب و كل ذلك يقلل من قدرة العمال على الرؤية الصحيحة و من ثم العمل بشكل صحيح.

- الضوضاء: تمثل الضوضاء عاملا ذا تأثير سلبي على العامل و بالتالي على مقدرته على العمل و الإنتاج³، و يرجع ذلك إلى سببين هما: كون الضوضاء عاملا مزعجا يتسبب في إستياء العامل، بالإضافة لكونه عاملا مشتتا لإنتباه و تركيز العامل فتقل كفاءته في العمل و رضاه عنه.

¹ حمدي ياسين و آخرون، "علم النفس الصناعي و التنظيمي بين النظرية و التطبيق"، دار الكتاب الحديث للنشر، القاهرة، 1999، ص 98.

² عبد الرحمن محمد عيسوي، "علم النفس و الإنتاج"، دار المعرفة الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، الإسكندرية، 2003، ص 132.

³ Françoise Guélaud et autres, " pour une analyse des conditions du travail ouvrier dans l'entreprise, éd: librairie, Paris, 1975, P49.

تساهم ظروف العمل المادية السيئة في إنخفاض الروح المعنوية للعمال مما يؤدي إلى الإنحراف السلبي للتشغيل الفعلي عن التشغيل المستهدف أو ما يسمى بخسائر التشغيل. متسببة في خلق و تفاقم التكاليف الخفية.

إن رضا العمال عن العمل لا يتبع فقط ظروف العمل المادية بل للظروف الإجتماعية تأثير كبير على روحهم المعنوية، فمثلا عدم وجود علاقات إجتماعية طيبة بين العمال يؤثر سلبا على إستقرارهم النفسي و يساعد على نشوب نزاعات و صراعات بينهم قد تصل أحيانا إلى ممارسة العنف و ما ينجر عنه من حوادث و إصابات و تغيب و ترك للعمل...، كذلك بالنسبة لتدهور علاقة العمال بالمشرفين خاصة و أن نجاح مخططات المؤسسة يرتبط بنجاح المشرف في تأثيره الإيجابي على مرؤوسيه من خلال تشجيعهم و تحفيزهم على أداء أعمالهم بكفاءة عالية، في إطار جو عملي مليء بمظاهر التعاون والإحترام المتبادل¹.

نستخلص أن تدهور ظروف العمل المادية و الإجتماعية يؤدي إلى تعب العمال جسديا و ذهنيا وأيضا نفسيا مما يؤثر في مقدرتهم على أداء أعمالهم. و يترجم ذلك في إنخفاض مستوى الإنتاجية، وارتفاع نسبة المنتجات المعيبة و إرتفاع معدل الحوادث و إستمرار مثل هذه الظروف السيئة من شأنه أن يدفع الفرد ليسلك سلوكيات أخرى كالتغيب و دوران العمل و كلها تمثل مؤشرات تدل على وجود و تفاقم التكاليف الخفية.

إن تدهور ظروف العمل لا يعد السبب الوحيد في تحمل المؤسسة تكاليف خفية بل توجد أسباب أخرى لا تقل تأثيرا عنه كسوء تنظيم العمل.

2- تنظيم العمل

يعد التنظيم بمفهومه العام من المسائل التي لقيت إهتمام الكثير من الباحثين و المفكرين على إختلاف إتجاهاتهم الفكرية و إيديولوجياتهم الفلسفية.

وإذا كان التنظيم ضروريا لجميع أنواع النشاط الإنساني فإن أهميته تزداد أكثر في ميدان الأعمال، حيث حظي موضوع تنظيم العمل بجانب كبير من الإهتمام و الدراسة فيصفه أحد الباحثين قائلا أنه أكثر من مجرد جهاز إداري للمؤسسة فهو جسم ينبض بالحياة و يقوم بجميع الوظائف التي يتطلبها العمل من نبض و ضربات قلب و دورة دموية و تنفس و حركة و حيوية للوحدة التنظيمية. و بذلك لن تتمكن أي مؤسسة من بلوغ أهدافها كاملة و بأقل التكاليف و الجهود الممكنة إذا ما تجاهلت عملية تنظيم العمل.

ونظرا لدور تنظيم العمل في خلق تكامل و تنسيق بين مختلف نشاطات المؤسسة، و إقامة علاقات ملائمة بين وحدات العمل، فمن الضروري التعرف على مفهومه و كيف تتسبب عدم فاعليته في تحمل المؤسسة تكاليف خفية.

¹ أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 205.

1-2 مفهوم تنظيم العمل

يعد تنظيم العمل أسلوباً لتحقيق أكبر تعاون ممكن بين الأفراد داخل المؤسسة بغية تحقيق أهدافها بأكثر كفاءة و أقل تكاليف ممكنة، و بهذا المعنى لا يعتبر التنظيم غاية في حد ذاته بل وسيلة لتحقيق غاية. فحينما يعمل مجموعة من الأفراد مع بعضهم البعض لتحقيق هدف واحد، لا بد من أن يعرف كل منهم الدور المفروض أن يؤديه حتى لا يحدث إضطراب في العمل أو ازدواج في الجهود. و مهما قسم العمل بينهم، فلن يعمل كل منهم بالدقة الكافية و لن يتحقق الهدف النهائي بالكفاءة المطلوبة إلا إذا وضع و نفذ أسلوب ما للتسيق بين جهودهم¹.

لذا فقد عرف أوليفر شلدون (Oliver Sheldon) في كتابه The Philosophy of management تنظيم العمل بأنه: "الوسيلة التي نستطيع بمقتضاها جمع العمل الذي يقوم به أفراد أو جماعات منهم و الكفاءات اللازمة لتنفيذه، حتى أن المهام الناتجة تبين لنا أحسن السبل لإستخدام الجهود بطريقة فعالة و منظمة ومنسقة."²

و يعرفه ريتشارد و هوجستس (Richard and Hodgests) على أنه: "توزيع المسؤوليات و التنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاءة في تحقيق الأهداف المحددة"³. كما يعرف أيضا أنه: "الترتيب الواعي و الهادف لعناصر العمل و الإنتاج التي تسمح بتحقيق الإستخدام الأمثل لها في سبيل الوصول بالمؤسسة إلى الغاية النهائية التي قامت من أجلها"⁴ وبالرغم من تعدد التعاريف المقدمة إلا أنها تتفق على أن تنظيم العمل يقوم بشكل أساسي على زاويتين هامتين هما:

- شكل المؤسسة و تكوينها الرسمي.

- العنصر الإنساني في المؤسسة.

إذ يعتمد تنظيم العمل على تحديد الأعمال التي من شأنها إذا أنجزت أن تؤدي إلى تحقيق الأهداف المطلوبة، و كذلك توزيع تلك الأعمال على الأفراد و إيجاد وسائل التنسيق بحيث لا تكون هناك جهود ضائعة، و مما يزيد من أهمية تنظيم العمل في تحقيق أهداف المؤسسة دوره في:

- تنمية و تطوير قدرات الأفراد و مهاراتهم و خبراتهم من خلال التنسيق و التعاون فيما بينهم و أيضا من خلال تحديد المهام التي يقوم بها كل فرد.

- القضاء على مشاكل سوء الفهم و الخلط بين المسؤوليات.

- سهولة القيادة نتيجة سرعة إنتقال الأوامر و القرارات من المستويات الإدارية العليا في المؤسسة إلى المستويات الإدارية الدنيا من جهة، و من جهة أخرى فإن التنظيم الجيد للعمل يؤدي إلى

¹ عادل حسن و آخرون، "تنظيم و إدارة الأعمال"، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، دون سنة نشر، ص 162.

² عبد الغفور يونس، "تنظيم و إدارة الأعمال"، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، دون سنة نشر، ص 12.

³ فايز الزغبي، محمد إبراهيم عبيدات، "أساسيات الإدارة الحديثة"، دار المستقبل للنشر و التوزيع، عمان، 1997، ص 101.

⁴ صالح بن نوار، "فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية"، منشورات مخبر علم إجتماع الإتصال للبحث و الترجمة، قسنطينة، 2006، ص 74.

تكوين جماعات متناسقة تستجيب لمتطلبات القيادة و تشعر بالانتماء للمؤسسة نتيجة التفويض المناسب للسلطة و التحديد الدقيق للمسؤوليات.

- تحقيق التفاعل و المشاركة بين الأفراد ضمن الهيكل الرسمي للمؤسسة و أيضا الحفاظ على مستوى معين من الإنسجام في العلاقات غير الرسمية للأفراد.¹

مما سبق يمكن القول أن تنظيم العمل عملية تخطيطية تتناول إعداد هيكل و تنميته و المحافظة عليه و إيجاد نموذج لعلاقات العمل بين الأفراد داخل المؤسسة، لذا فهو عملية مستمرة وديناميكية تهدف إلى تحقيق المرونة و الفعالية التي تدفع جهود الأفراد نحو تحقيق الهدف العام بطريقة تلقائية².

و نظرا لأهمية تنظيم العمل في زيادة كفاءة العامل و مقدرته و تخفيض التكاليف فسنحاول من خلال العنصر الموالي توضيح كيف يتسبب سوء تنظيم العمل و عدم فاعليته في خلق التكاليف الخفية.

2-2 التنظيم السيء للعمل و علاقته بالتكاليف الخفية

سبق و أن ذكرنا أن التكاليف الخفية تنجم بالأساس عن السلوكات السلبية للأفراد داخل المؤسسة (كالتغيب، ترك العمل، انخفاض مستوى الإنتاجية...). و من المؤكد أن لمثل هذه السلوكات العديد من الأسباب المتعلقة بجوانب عدة منها سوء تنظيم العمل.

فإذا كان تنظيم العمل يعنى بتحديد المهام و الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة و توزيعها على الأفراد للحصول على مزايا تحديد المسؤولية و التخصص عن طريق تقسيم العمل، فأحيانا ما توكل للأفراد مهام و أنشطة لا تتوافق مع قدراتهم أو طموحاتهم و تأخذ شكلين:

- **الشكل الأول:** زيادة عبء الدور الذي على الفرد القيام به، و ذلك عندما تسند له مهام كثيرة يجب عليه إنجازها في وقت غير كاف و يسمى هذا بالعبء الكمي، أو عبء نوعي يحدث عندما يشعر الفرد أن المهارات المطلوبة لتحقيق مستوى أداء معين أكبر من قدراته، أي أن الفرد يفتقر إلى القدرة اللازمة لأداء العمل.

- **الشكل الثاني:** و هو إنخفاض عبء الدور حيث يكون العمل المطلوب من الفرد غير كاف لإستيعاب طاقاته و قدراته و إهتماماته، فالعامل على خط الإنتاج مثلا الذي يستخدم قدرة واحدة من قدراته يكون عرضة للشعور بالملل و الرتابة مما يفقده الشعور بالأهمية أو التحدي أو الإثارة في عمله³. و نفس الشيء قد يحدث في حالة غموض الدور أي إفتقار الفرد للمعلومات التي يحتاجها لأداء دوره في المؤسسة. مثل: المعلومات الخاصة بحدود سلطته و مسؤولياته، المعلومات الخاصة بسياسات و قواعد المؤسسة... و يؤدي هذا الغموض إلى زيادة التوتر و الشعور بعدم الجدوى و إنخفاض الرضا الوظيفي⁴.

¹ J.L Charron,S.Separi, "DEC,F,manuel et appkication, organisation et gestion de l'entreprise", épreuve N°3:Dunod, Paris, 2001, P242.

² J.Brabet, "Repenser le gestion des ressources humaines",éd: economica, 1993, P193.

³ سمير أحمد عسكر، "متغيرات ضغط العمل"، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 60، ديسمبر 1988، ص 13.

⁴ نفس المرجع، ص 12.

و يعد عدم التوافق بين قدرات الأفراد و المهام الموكلة إليهم مظهرا من مظاهر سوء تنظيم العمل والتي سنوردها فيما يلي:

- الفشل في تفويض السلطة و يأخذ شكلين:

• رفض بعض المديرين تفويض السلطة و ميلهم لمركزيتها الأمر الذي يعرقل سير العمل داخل المؤسسة لأنه يحتم الرجوع للإدارة العليا في كافة الأمور حتى و إن كانت بسيطة.

• الإفراط في تفويض السلطة، بحيث يقدم بعض المديرين على تفويض إتخاذ معظم القرارات للمستويات التنظيمية الدنيا حتى و إن كانت هذه القرارات هامة، و قد يؤثر الخطأ في إتخاذها على المؤسسة أو يعرضها للخطر.

- عدم التوازن بين سلطات كل فرد من الأفراد العاملين بالمؤسسة و المسؤوليات المطلوبة منه. فمن الخطأ أن يسأل أحد العاملين عن مدى إنجازهم لعمل معين دون أن يمنح السلطة الكافية للممارسة ذلك العمل أو الإشراف عليه¹.

- عدم مرونة الهيكل التنظيمي: ذكرنا سابقا أن عملية تنظيم العمل عملية ديناميكية و بما أن الهيكل يقع ضمن هذه العملية فمن الخطأ أن تحافظ المؤسسة على نفس هيكلها التنظيمي بالرغم من حدوث تغيرات سواء في الأهداف، الخطط أو في البيئة الخارجية.

- ينشأ التنظيم حول الوظائف الرئيسية للمؤسسة لا حول الأفراد أو الجماعات التي تتكون منها. والمعروف أن الوظائف تكبر و تتسع بزيادة حجم المؤسسة بينما هناك قيود مادية على عدد الأشخاص الممكن إستخدامهم، لذا فمن الخطأ أن يبنى التنظيم حول فرد أو مجموعة أفراد مهما كانت كفاءتهم أو خبرتهم لأنه في اللحظة التي يصبح فيها الفرد عاجزا عن أداء عمله لأي سبب (تقاعد، وفاة، مرض...) فإن التنظيم سينهار و يتفكك².

- الإفراط في التنظيم: و يتجلى من خلال كثرة المستويات التنظيمية أو زيادة عدد المساعدين التنفيذيين بشكل يتجاوز إحتياجات العمل، الأمر الذي يسبب ضياع الوقت و الجهد دون فائدة إضافية.

يؤثر سوء تنظيم العمل على مختلف العلاقات داخل المؤسسة سواء بين الأفراد و الإدارة أو بين الأفراد فيما بينهم، و بالتالي على السير الجيد للعمل الأمر الذي ينمي الشعور بعدم الرضا. و يدفع الأفراد لسلك سلوكيات لن تكون في صالح المؤسسة يعبرون من خلالها عن عدم رضاهم كالتغيب، كثرة المنتجات المعيبة، كثر حوادث العمل...و النتيجة ستكون إرتفاعا في التكاليف التي تتحملها المؤسسة سواء الظاهرة أو الخفية، و يقابلها إنخفاض في مستوى الأداء.

¹ فايز الزغبي، محمد إبراهيم عبيدات، مرجع سبق ذكره، ص 106.

² عبد الغفور يونس، مرجع سبق ذكره، ص 41.

وإذا كان تدهور العمل و سوء تنظيمه من الأسباب الرئيسية للتكاليف الخفية فإن لعملية الإتصال دور كبير في ضمان سير العمل بشكل جيد داخل المؤسسة و أي معوق لها من شأنه أن يحمل المؤسسة تكاليف خفية.

3- الإتصال

إذا كان التماسك الإجتماعي يعبر عن قوة الروابط التي تقوم بين أفراد الجماعة، و كان النزاع يمثل التهديد الذي يصيب هذه الروابط نتيجة التناقض بين سلوك و مواقف الأفراد و الجماعات، فإن هناك بعدا ثالثا لدراسة التفاعلات الإجتماعية يتمثل في عملية إنتقال المعلومات التي تتم خلال تلك التفاعلات أو ما اصطلح على تسميته بعملية الإتصال، حيث يعتبر الإتصال الهادف مظهرا من مظاهر السلوك الجماعي، كما يمثل أيضا وظيفة إدارية تتصل بطبيعة العمل الإداري من تخطيط و تنظيم و تنسيق و توجيه و رقابة، و هو تبادل الأفكار و الآراء والمعاني بقصد إحداث تصرفات معينة.

فالعامل الإداري يتطلب فهما لطبيعة العمل و علاقاته الوظيفية و مجال السلطة المستخدمة و طبيعة المسؤوليات و الإختصاصات، و كل هذا يقتضي تبادل المعلومات بغرض إيجاد فهم مشترك لطبيعة العمل و المهام و الطريقة الملائمة لإنجازها، و تساهم فعالية و كفاءة الإتصال في تحقيق أهداف المؤسسة و العكس إذا كانت الإتصالات سيئة و لم تؤد الرسالة المراد توصيلها بصورة صحيحة، فإن ذلك سيؤثر على معرفة و فهم الأفراد لعملهم و الأسلوب الأنسب لأدائه، هذا التأثير يترجم في إنخفاض و تدهور معنوياتهم مما ينجم عنه إرتفاع في معدلات التغيب و حوادث العمل... و غيرها كمؤشرات تدل على إرتفاع التكاليف الخفية و التي تقف عقبة أمام تحقيق أهداف المؤسسة. و سنتناول فيما يلي مفهوم و أهمية عملية الإتصال، و كيف يتسبب فشلها في خلق و إرتفاع التكاليف الخفية.

3-1 مفهوم الإتصال و أهميته

إن كلمة الإتصال في أصلها الإنجليزي (Communication) مشتقة من الكلمة اللاتينية (Communare) ومعناها: جعل الشيء عاما أو تقاسم أو نقل. و عليه فإن لفظ الإتصال في اللغة الإنجليزية يعني "مقاسمة المعنى و جعله عاما بين شخصين أو مجموعة أو جماعات"¹

أما في المجال التطبيقي فقد عرف مصطلح الإتصال عدة تعاريف تختلف تبعا لإختلاف الإهتمامات وكذا طبيعة التخصص، فنجد مثلا المختص في العلاقات العامة قد يقصد به "توصيل و تحسين صورة المشروع أمام المجتمع"، بينما يعرفه مدير الموارد البشرية ب: "توفير معلومات كاملة عن سياسات المشروع للعاملين".

و يركز علماء النفس على إعتبار الإتصال كوسيلة للتأثير فيعرفونه بأنه: "السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف للتأثير على الطرف الآخر".

¹ على غربي و آخرون، " تنمية الموارد البشرية"، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2007، ص 231.

بالإضافة لما سبق يمكن عرض تعاريف أخرى لمفهوم الإتصال:¹

-هو أي سلوك يؤدي إلى تبادل المعنى (تعريف جمعية الإدارة الأمريكية AMA)

-هو عملية نقل المعلومات و التفاهم من شخص إلى آخر (كيث ديفيز K-Davis)

-هو إستخدام الكلمات و الحركات و غيرها من الرموز لتبادل المعلومات (سكينر Skinner)

أما الإتصال التنظيمي أو المؤسساتاتي فهو "إنقال المعلومات و الآراء و المشاعر و الإتجاهات وتبادلها بين العمال و الإدارة و بين الإدارة و العمال، و الإتصال المستمر يستهدف التفاهم و التوفيق بين أولئك و هؤلاء"²

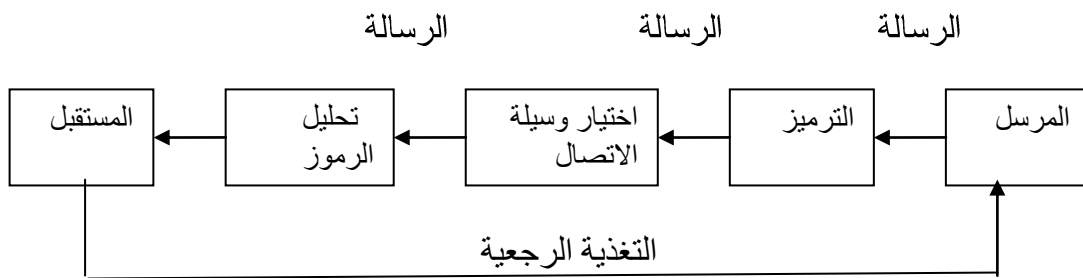
كما يعرف بأنه العملية التي يتم بمقتضاها إنتقال المعلومات و الحقائق و الآراء و الأفكار بين الأفراد و الجماعات حول قضايا العمل و المؤسسة، و بالتالي فهو يضمن الحد الأدنى من المعلومات اللازمة لإنجاز الأعمال اليومية.³

و بالتالي يمكن القول أن الإتصال هو عملية نقل هادفة للمعلومات من طرف إلى آخر بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل يسمح بتحقيق التناسق و الترابط و التعاون بين وحدات المؤسسة و الوصول بالتالي إلى تفاعل جماعي و مشاركة فعالة.

و بشكل عام يساعد الاتصال على أداء الأعمال بطريقة أفضل حيث يجعل الأفكار و التعليمات مفهومة و واضحة، و يتيح للأفراد الإستعلام عن مختلف المواضيع للحصول على أدق التفاصيل الخاصة بها مما يؤدي إلى كفاءة عالية في الأداء.⁴

و نظرا لأهمية الإتصال داخل المؤسسة فلا بد أن يتم في إطار عملية منظمة و مضبوطة تتوفر فيها كافة الشروط و العناصر، حيث تتألف عملية الاتصال من ثلاث عناصر رئيسية كحد أدنى، وهي: المصدر (أي المرسل)، الرسالة، و مستقبل الرسالة. هذا بشكل بسيط إلا أنه في الحياة العملية تعتبر أكثر تعقيدا. و يوضح الشكل الموالي عملية الإتصال بعناصرها المتنوعة.

شكل رقم 07: عناصر عملية الإتصال



المصدر: محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 240.

¹ على غربي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 232.

² صلاح الدين عبد الباقي، "السلوك الفعال في المنظمات"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 51.

³ Philippe.Détré,C.M Broyez, "La communication interne au service du management" éd: Liasons, 1995, P39.

⁴ فاطمة مروة، "الإتصالات المهنية"، دار النهضة العربية للنشر، بيروت، 2004، ص 16.

ما يمكن ملاحظته من خلال الشكل السابق أن عملية الإتصال لا تنتهي بإستلام الرسالة من قبل المستقبل، بل يتعين على المرسل التأكد من فهم مضمون رسالته بالشكل الصحيح، و قد أكدت الأبحاث التي قام بها بافلاص Bavelas أن مراقبة الإتصال التوجيهي بمعنى الإتصال الذي يحمل معلومات أو أوامر واجبة التنفيذ أسهل بكثير من مراقبة التحكم في الإتصال المعلوماتي بشكل عام¹.

بالإضافة لما سبق فإنه غالبا ما يتم التواصل داخل المؤسسة بواسطة شبكة إتصالات ذات شكل محدد أو بدون شكل محدد مسبقا، فبالنسبة لشبكة الإتصال المحددة الشكل فإنها تحدد الإتصالات الإندجارية التصاعدية و الأفقية تبعا لتسلسل وظيفي معين.

أما شبكة الإتصال غير محددة الشكل فإنه يتم الإتصال خلالها تبعا للحاجة و غالبا ما تأخذ شكل الإتصالات المتوازية و يتم الإعتماد عليها عند عدم فاعلية الإتصال عبر الشبكة المحددة الشكل².

2-3- الإتصال غير الفعال و علاقته بالتكاليف الخفية

يمثل الإتصال بالنسبة للمؤسسة عملية حيوية و ذات أهمية بالغة في بناء العلاقات الإنسانية الطيبة و تدفق المعلومات و دقتها بين مستويات المؤسسة، حيث يسهل ذلك من إتخاذ القرارات و تنفيذها بإحكام.

و تشكل عدم فاعلية العملية الإتصالية إحدى العقبات أمام السير الجيد للعمل، و كونها عملية مكلفة ففشلها يؤدي إلى المزيد من التكاليف خاصة الخفية منها.

إذ تبدأ عملية الإتصال من المرسل و تنتهي إلى المستقبل و خلال ذلك قد تتعرض إلى معوقات مختلفة تعمل على تشويش المعلومات مما يؤدي إلى الحد من فعاليتها و بالتالي الإخفاق في الوصول إلى الأهداف المطلوبة. و ينتج عن هذا الإخفاق عدم رضا العاملين إما لعدم فهمهم لما هو مطلوب منهم أو لعدم وصول آرائهم و أفكارهم للإدارة أو لأسباب أخرى أساسها فشل عملية الإتصال، و عدم الرضا يعني زيادة معدلات التغيب و دوران العمل و كثرة الحوادث و إنخفاض مستوى الإنتاجية و ما إلى ذلك من مؤشرات تدل على وجود تكاليف خفية و تساهم في تقادمها. ولعل من أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق إتصال جيد و فعال: المعوقات الشخصية، المعوقات التنظيمية، المعوقات البيئية، و التي نقدمها بشيء من التفصيل فيما يلي:

1-2-3 المعوقات الشخصية

و هي تتعلق بالعناصر الإنسانية في عملية الإتصال، و تحدث أثرا عكسيا بسبب الفروقات الفردية مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء و بالتالي فهمهم لعملية الإتصال، و من أهم هذه المعوقات³:

• تباين الإدراك: يعود التباين بين الأفراد في إدراكهم للمواقف المختلفة إلى إختلافاتهم الفردية و البيئية مما يؤدي إلى إختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء.

¹ P.Albon, "Problèmes humains de l'entreprise", éd: Dunod, Paris, 1975, P74.

² كول بلسي جراهام، ترجمة محمد عبد الكريم، "إدارة المنشآت العامة"، الدار الدولية للنشر و التوزيع، القاهرة، 1996، ص 366.

³ محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 252.

- الإدراك الإنتقائي: يميل الفرد للإستماع إلى ما يتناسب مع معتقداته و أفكاره و آرائه و العمل على إعاقاة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم و إتجاهات و آراء و أفكار.
- الإنطواء: عدم مخالطة الآخرين أو تبادل المعلومات معهم.
- حبس المعلومات و عدم الإدلاء بها أو المبالغة في عملية الإتصال كالإفراط في كتابة التقارير و الإدلاء بالمعلومات.
- سوء العلاقات بين الأفراد، و بالتالي تكون المعلومات المتبادلة مشوهة أو ناقصة مما يؤدي إلى إنحراف العمل عن تحقيق أهدافه.

2-2-3 المعوقات التنظيمية

- وترتبط بشكل رئيسي بالهيكل التنظيمي للمنشأة و أهم هذه المعوقات:¹
- عدم وجود هيكل تنظيمي وهذا يعني عدم وضوح الإختصاصات و السلطات و المسؤوليات.
- عدم كفاءة الهيكل التنظيمي من حيث المستويات التي تمر بها عملية الإتصال مما يؤدي إلى ترشيح المعلومات.
- عدم الإستقرار التنظيمي و التغييرات المتتالية في فترات متقاربة لا يوفر المناخ الملائم للإتصال الجيد.
- عدم وجود إدارة للمعلومات أو القصور فيها بسبب العجز في جمع المعلومات و تصنيفها و توزيعها و بالتالي يساهم في خفض فعالية عملية الإتصال.

3-2-3 المعوقات البيئية

- تتجم هذه المعوقات عن المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل أو خارج المؤسسة و أهمها:
- اللغة: فطبيعة اللغة تشكل عائقا في عملية الإتصال، لأن وجود كلمات تحمل معاني مختلفة يزيد من إمكانية الخطأ في تفسيرها من قبل المستقبل بعكس ما قصده المرسل.
- التشتت الجغرافي: إن بعد المسافة بين مراكز إتخاذ القرارات و مواقع التنفيذ يصعب الإتصال بينهما في الوقت المناسب.
- المؤثرات البيئية: كعدم ملائمة المكان من حيث حجمه و طريقة إعداده، و ما يرتبط بالموقع الجغرافي للمؤسسة ككل بالإضافة إلى عدم ملائمة الإضاءة و درجة الحرارة و سوء التهوية و الإزدحام و الضوضاء التي تؤثر تأثيرا سيئا على جو العمل².
- و إذا كانت عملية الإتصال تزاوّل بقصد تبادل المعلومات و الأفكار و التعليمات من خلال قنوات معينة مع الحرص على التقارب في المعنى و القصد الوارد بمحتوى الرسالة، فإن أي تشويه في المعنى أو القصد، أو تأخير في إنسياب المعلومات أو عدم الوضوح. سينتج عنه مشكلات تؤثر على العمل من

¹ محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 253.

² سعيد يس عمر، "الاتصالات الادارية و المدخل السلوكي لها"، دار المريخ للطباعة و النشر، 1986، ص143.

خلال تأثيرها على العاملين. و إذا كان الإتصال الفعال يساعد المؤسسة على الوصول لمستوى التشغيل المستهدف، فإن فشل هذه العملية يتسبب أحيانا في إحداث خسائر تشغيل تحمل المؤسسة تكاليف خفية.

4- إدارة الوقت

يعتبر الوقت أساس العمل و الإنتاج و القيمة، فهو ثروة الأمم و معيار تنافسها و هو المورد الوحيد المتاح بالتساوي أمام جميع الناس بغض النظر عن أية صفات خاصة، و قد عرفه بعض الباحثين بأنه المادة التي صنعت منها الحياة. و ما يزيد من ضرورة الإهتمام به هو كون الوقت الضائع لا يمكن تعويضه إلا بخسارة زمنية أخرى و بما أننا لا يمكن أن نكتشف أو نصنع وقتا أكثر، فإنه يجب المحافظة على الوقت المتاح و إستثماره على أفضل نحو ممكن و بأكثر المناهج فعالية.

ومن هذا المنطلق برزت أهمية الأخذ بالأسلوب العلمي في التعامل مع الوقت و إستخدامه و إدارته كما تدار الموارد الأخرى التي تملكها المؤسسة.

فضياع الوقت يعني خسارة في الإنتاج المادي أو الخدمي أو الفكري و بالتالي التأثير على الأداء العام للمؤسسة.

و سنحاول من خلال العناصر الموائية التعرف على مفهوم إدارة الوقت و مضيعات الوقت و كيف تتسبب عدم فعالية إدارة الوقت في تحمل المؤسسة تكاليف خفية.

1-4 مفهوم إدارة الوقت

لقد بدأ التركيز أكثر على موضوع إدارة الوقت في أواخر الخمسينات و أوائل الستينات من القرن العشرين، و كانت أول محاولة في هذا المجال للكاتب جيمس ماكاي (James Makey) عام 1958، حيث وضع كتابه عن إدارة الوقت بعنوان The management of time، و بعد هذه الفترة الزمنية إزداد الإهتمام بموضوع إدارة الوقت بشكل كبير، و بدأت تظهر الكثير من الأبحاث و الدراسات و المقالات و الكتب المتعددة في هذا المجال و التي تركز في مجملها حول الإستغلال الأمثل للوقت. و يعني الإستفادة من الموارد البشرية و المالية و الإدارية ضمن هذا الوقت بكفاءة عالية، أي إنجاز الأعمال بشكل منظم و منسق و فعال، و تحقيق الأهداف بأفضل الوسائل و بأقل التكاليف.

وبالتالي فإدارة الوقت تعني: " الإستخدام الفعال للموارد المتاحة بما فيها الوقت"¹. و تحقيق ذلك يتطلب الإلتزام، التحليل، التخطيط، التنفيذ، المتابعة، وإعادة التحليل.

- الإلتزام: و ينبع من الرغبة في التحسين و التطوير من طرف الأفراد، و توفر هذه الرغبة يلزم العاملين بنوع آخر من الإدارة و هو "إدارة الذات" بما يكفل الحصول على النتائج المحددة في الوقت المتاح و المحدد، و لتحقيق ذلك يمكن الإستعانة بسجلات الوقت للحصول على معلومات دقيقة وواضحة تساعد في التعرف على كيفية قضاء الوقت و تصحيح الأوضاع غير السليمة بهدف الوصول إلى النتائج المرغوبة.

¹ رعد حسن الصرن، "فن و علم إدارة الوقت"، دار الرضا للنشر، دمشق، 2000، ص 55.

- **التحليل:** تساعد عملية تحليل سجلات الوقت على تحديد مختلف الأنشطة و المهام غير الضرورية¹، و التي تأخذ وقت دون أن تسهم في تحقيق النتائج، و يؤدي ذلك إلى تقليل المهام إلى العناصر الأساسية كما يساعد أيضا هذا التحليل على تقييم القدرات و بالتالي إختبار تحديد الشخص المناسب.

- **التخطيط:** إن الإدارة الفعالة تتطلب تخطيط كافة جوانب العمل، و بذلك فكل ساعة تقضى في التخطيط توفر من خلالها ساعات طويلة عند التنفيذ، فعملية التخطيط تعتبر أهم خطوة للوصول إلى الأهداف المرغوبة.

- **تنفيذ خطط العمل المرسومة وفق الجدول الزمني المحدد.**

- **المتابعة و إعادة التحليل بهدف التطوير:** مهما كانت الخطة جيدة فإنها لن تنجح إذا لم يتم التعرف على النتائج و المشكلات، بهدف القيام بعملية التعديل للخطة بما يتلاءم مع إعادة التحليل و المتابعة.

خلاصة القول أن إدارة الوقت عملية مستمرة تتطلب توافر الرغبة في التطوير و التحسين المستمرين، كما تتطلب التحليل و التخطيط و المتابعة و إعادة التحليل².

و لقد أكد H.SAVALL على إعتبار إدارة الوقت من أهم المجالات المتسببة في خلق التكاليف الخفية إذا لم يلق الإهتمام الكافي، لذا سنتناول في النقطة الموالية دور عدم فعالية إدارة الوقت في خلق و تفاقم التكاليف الخفية.

2-4 الإدارة غير الفعالة للوقت و علاقتها بالتكاليف الخفية

دفعت بيئة الأعمال الحديثة غالبية المؤسسات إلى التعامل مع الوقت بوصفه متغيرا أساسيا من المتغيرات المحددة لموقع المؤسسة التنافسي، لذا أصبحت الإدارة الفعالة للوقت إحدى العوامل المؤثرة على مستقبل المؤسسة، و الإهتمام بهذه الإدارة من أجل تحقيق أهداف مجدية قد يشكل الفرق بين النجاح و الفشل، الربح و الخسارة، الرضا و عدم الرضا.

و من بين الأهداف التي تطمح المؤسسة إلى بلوغها رفع مستوى الإنتاجية من خلال مقارنة كمية السلع و الخدمات المنتجة بكمية الموارد المستخدمة خاصة الوقت كمورد جد هام. و في هذا الصدد إقترح Evans مجموعة من الإجراءات لتحسين الإنتاجية³، أهمها:

- تحسين الكفاءة من خلال تحقيق الوفرة في وقت العمل و وقت الماكينات.

- تحقيق أداء أعلى من خلال تقليل الوقت الضائع.

وعليه فإن الوقت يعتبر من العوامل الأساسية المؤثرة على الإنتاجية. و إذا كان مستوى الإنتاجية يدخل ضمن مؤشرات التكاليف الخفية فهذا يعني أن إدارة الوقت و إستغلاله بشكل جيد سيؤدي إلى زيادة الإنتاجية و بالتالي تخفيض التكاليف الخفية. و يحدث العكس في حالة إضاعة الوقت و سوء

¹ ماريون هابنز، " تنظيم الوقت"، دار الفاروق للنشر و التوزيع، دون سنة نشر، ص 16.

² رعد حسن الصرن، مرجع سبق ذكره، ص 36

³ محسن أحمد الخضيري، "الإدارة التنافسية للوقت"، إيتراك للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2000، ص 71.

إدارته. لذا سنحاول من خلال الجدول الموالي توضيح أهم العوامل المؤدية إلى إضاعة الوقت على مختلف مستويات العمل الإداري من تخطيط ، تنظيم، توظيف، توجيه ورقابة.

جدول رقم 02: مضيعات الوقت

مضيعات الوقت	مستويات العمل الإداري
عدم وجود أهداف و أولويات و تخطيط. محاولة القيام بأمور كثيرة في وقت واحد و التقدير غير الواقعي للوقت	التخطيط
سوء التنظيم الشخصي الإختلاط بين السلطة و المسؤولية و عدم وضوحها تعدد الرؤساء وازدواجية الجهود كثرة الأعمال الورقية و الروتين و إتباع نظام سيء للملفات. إستخدام معدات و تجهيزات غير ملائمة	التنظيم
وجود موظفين غير مدربين و غير أكفاء الزيادة أو النقص في عدد الأفراد و الموظفين وجود موظفين اتكاليين يسيئون للوقت	التوظيف
التعويض غير الفعال، و الإشتراك في التفاصيل الروتينية. ضعف روح الفريق بين الموظفين و ضعف الحافز للعمل. ضعف القدرة على التكيف و التأقلم. الافتقار إلى التنسيق.	التوجيه
معلومات غير كاملة أو غير ملائمة أو متأخرة فقدان معايير الرقابة و تقارير المراجعة.	الرقابة
كثرة الاجتماعات و اللجان. عدم وضوح نظام الاتصالات. سوء الفهم و الإفتقار إلى الإصغاء الجيد. الرغبة في إقامة علاقات إجتماعية مع الآخرين بغرض التسلية.	الإتصالات

المصدر: رعد حسن الصرن، مرجع سبق ذكره، ص 161

إن مفهوم مضيعات الوقت مفهوم ديناميكي يتغير بتغير الظروف و الأوقات و الأماكن و الأفراد، وهو إما نشاط يأخذ وقتا غير ضروري، أو يستخدم وقتا بطريقة غير ملائمة، أو هو نشاط لا يعطي عائداً يتناسب و الوقت المبذول من أجله.

و ضياع الوقت يرجع بالأساس إلى الإدارة السيئة و غير الفعالة لأهم مورد و أكثره كلفة كونه لا يعوض إلا بخسارة أخرى. و كل خسارة في الوقت يقابلها إنخفاض في مستوى الإنتاجية و زيادة في التكاليف الخفية.

بعدما تطرقنا لأربع مجالات (ظروف العمل، تنظيم العمل، الإتصال، إدارة الوقت) يتسبب تدهورها في إحداث فروقات في التشغيل تحمل المؤسسة تكاليف خفية، بقي أماننا مجال آخر لا يقل تأثيرا و المتمثل في التدريب.

5- التدريب

تعد وظيفة التدريب من أهم مقومات بناء جهاز لإدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية في المؤسسة الحديثة، فالتدريب هام و ضروري لبناء قوة بشرية منتجة. و على الرغم من أن أي مؤسسة قد تضع خطة عمل و توفر كل الوسائل لتنفيذها. فإن إغفال عملية تدريب العاملين ضمن الخطة يؤدي إلى عجزها عن تحقيق الأهداف المرجوة.

فنشاط التدريب ليس هدف في حد ذاته، و إنما هو وسيلة لزيادة فاعلية الأداء، حيث تهدف المؤسسات من وراء تدريب مواردها البشرية إلى الوصول لتحقيق تغيير إيجابي في سلوك العاملين و إكسابهم خبرات و مهارات تمنحهم المرونة اللازمة للتصدي لمشكلات العمل، إضافة إلى سعيها لرفع مستويات أدائهم و بالتالي قدراتهم على المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة و كذا أهدافهم الخاصة. إن تدريب العاملين أمر ضروري لا يمكن للمؤسسة تجاهله أو إهماله، لأن ذلك سيكون حتما على حساب بلوغها لمستوى التشغيل المستهدف مما يحملها العديد من التكاليف الخفية. ونظرا لأهمية التدريب كمجال من المجالات المتسببة في التكاليف الخفية سنحاول من خلال العناصر المولية التعرف على مفهومه و علاقته بهذا النوع من التكاليف.

1-5 مفهوم التدريب

لقد أدى التوسع و الإتجاه للآلية، و التزايد في التخصص المهني للقوى العاملة إلى خلق مطالب جديدة تقع على عاتق المؤسسات، الأمر الذي دفع هذه الأخيرة للإهتمام المتزايد بالتدريب بإعتباره الوسيلة الأفضل لإعداد و تنمية الموارد البشرية و تحسين أدائها بما يتلاءم مع التغيير البيئي السريع، كما يعتبر عامل تصحيح و تكييف و تقويم إجتماعي، و من الممكن أن يكون بمثابة مفتاح التوفيق بين الجانب الإجتماعي و الجانب الإقتصادي في المؤسسة¹.

¹ J.P citeau, " Gestion des ressources humaines: principes généraux et cas pratiques", 4^e édition: armand colin, paris, 2002, P113.

و قد تعددت التعاريف المعطاة لمفهوم التدريب بتعدد مجالات التخصص و الأهداف المنتظرة من البرامج التدريبية، إضافة إلى دور التغيرات المتتابة في بيئة المؤسسات.

فيعرف التدريب "كنشاط تعليم من نوع خاص، تمارسه المؤسسة بهدف تحسين أداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها و هو واحد من وسائل تطوير العاملين".¹

يتضح لنا من خلال هذا التعريف أن التدريب بمفهومه الواسع يتداخل مع ثلاثة أوجه من النشاط وهي : التعليم ، التطوير ، التدريب.²

فالتعليم هو الإصطلاح الواسع الذي يشمل الإطار العام للموضوع و يقصد به إكساب الفرد معارف و مؤهلات عامة لا ترتبط بالضرورة بعمل محدد، في حين يعتبر التدريب تعليم موجه نحو سلوك محدد خاص بمجال العمل .

أما التطوير فهو العملية التي تعنى بمنح الأفراد المعرفة و المهارات و الخبرة اللازمة التي تمكنهم من القيام بأدوار ومسؤوليات أكبر، بينما تعنى عملية التدريب بتأهيل العاملين حتى يتمكنوا من تنفيذ المسؤوليات الموكلة إليهم في الوظيفة الحالية و الإلتزام بالمقاييس المطلوبة.³ وبالتالي يمكن القول أن التدريب نوع خاص من أنواع التعليم، و مرحلة مهمة من مراحل تطوير العاملين .

وبغض النظر عن تداخل هذه المفاهيم الثلاثة (التعليم، التطوير، التدريب) يمكن أن نعرف التدريب بأنه عملية منظمة و مخططة تهدف لإحداث تغيير في سلوك العاملين بما يمكنهم من التصدي لمشكلات العمل و تطوير أساليب الأداء تحقيقاً لأهداف المؤسسة.

ويستمد التدريب نجاحه من خلال التناوب بين أطوار إكتساب المعارف و مناهج التشخيص و العمل و بين أطوار تطبيق تلك المناهج على المشاكل المطروحة وهكذا دواليك حتى تصبح المجموعة المدربة قادرة على إقتراح حلول جديدة.⁴

لذا فإن أهمية العملية التدريبية تتمثل في رفع مستوى أداء الأفراد و بالتالي تحسين أداء المؤسسة ككل، و إهمال هذا الجانب يحول دون تحقيق المؤسسة لأهدافها نتيجة تحملها لجملة من التكاليف الخفية. و هذا ما سنتناوله بالدراسة و التحليل في العنصر الموالي.

2-5 القصور في عملية التدريب وعلاقته بالتكاليف الخفية

إن الهدف الرئيسي للقيام بعملية التدريب بالنسبة للمؤسسة هو ضمان تحقيق أفضل عائد ممكن من إستثمارها في أكثر مواردها أهمية و أعلاها تكلفة و هو المورد البشري.

من أجل هذا فإن الهدف الرئيسي من عملية التدريب هو تحقيق نوع من التغيير في المعرفة أوالمهارة أو السلوك أو الإتجاه و الذي من شأنه تعزيز كفاءة الموظف، و من الضروري أن تعتمد أي

¹ سعاد نانف البرنوطي، " إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد"، دار وائل للطباعة و النشر، عمان، 2001، ص 443.

² علي غربي واخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص319 .

³ باري كشواي ، إدارة الموارد البشرية : عرض و تحليل ، دار الفاروق للنشر و التوزيع ، 2006 ، ص119.

⁴ Alain Meignant, " Ressources humaines: déployer la stratégie", éd: Liaisons, Paris, 2000, P274.

عملية تدريب على تحليل نظامي للدور الذي سوف تساهم به في كفاءة المؤسسة، و تقييم إلى أي مدى يمكن إزالة العوائق التي تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة، الأمر الذي يستدعي وجود إدارة واعية لأهمية و دور العملية التدريبية في التغلب على الكثير من المشاكل، التي من شأنها التأثير على المؤسسة و تؤدي إلى وجود قصور معين في الأداء يمثل الفرق بين الأداء المطلوب و الأداء الفعلي. و يرجع القصور في الأداء لسببين¹:

- **السبب الأول:** عدم معرفة أو فهم الأفراد طريقة الأداء المطلوبة، و يسمى هذا بالقصور في المعلومات أو في المهارات و يعتبر هؤلاء الأفراد بحاجة إلى تدريب.

- **السبب الثاني:** معوقات تعوق الأفراد بالرغم من معرفتهم بطريقة الأداء المطلوبة لتنفيذ العمل، و يسمى هذا بالقصور في إمكانيات الأداء و يرجع لأسباب عدة منها : سوء تصميم الوظائف، عدم توافر الإمكانيات، سوء ظروف العمل، عدم كفاءة أنظمة الحوافز... ، و يضاف إلى كون هذا القصور لا يعالج بالتدريب أنه يؤثر على نجاح العملية التدريبية، بالإضافة لعوامل أخرى مؤثرة تتعلق بدافعية الأفراد و ميلهم نحو التدريب و رغبتهم في النهوض بالمؤسسة نحو وضع أفضل.²

إن وجود مثل هذه العوامل المؤثرة على العملية التدريبية و المعيقة لنجاحها من شأنه التأثير السلبي على سلوكيات الأفراد فتكثر بذلك حالات التغيب، ويزداد معدل دوران العمل، وتكثر الحوادث وبالطبع سيرافق كل هذا تدني في مستوى الإنتاجية وفي درجة جودة المنتجات، الأمر الذي يؤدي إلى حدوث خسائر في التشغيل تحمل المؤسسة تكاليف خفية.

إن تحسين أداء المؤسسة يعد الضامن الرئيسي لإستمراريتها خاصة في ظل مختلف المسؤوليات المفروضة عليها، وذلك بالتحكم والتكيف مع مختلف العوامل المؤثرة في أدائها. غير أن هذه العوامل تبقى صعبة التحديد و الضبط ومن أهمها تلك المتعلقة بالموارد البشري لأهميته و دوره الفعال في تحقيق أهداف المؤسسة .

وقد أثبتت المقاربة الإجتماعية - الإقتصادية أن ترشيد إستخدام الطاقات الإنتاجية يرتبط بشكل وثيق بعنصر العمل، وأن أي فروقات تحدث على مستوى التشغيل تنتج بنسبة كبيرة عن السلوكيات السلبية للأفراد داخل المؤسسة كالتغيب، حوادث العمل، دوران العمل، إنخفاض إنتاجية العمل، التدني في مستوى الجودة كمؤشرات عن تحمل المؤسسة لتكاليف خفية، و لتفادي مثل هذه السلوكيات لابد على إدارة المؤسسة أن تولي الإهتمام الكاف بهذا المورد من خلال توفير جو عمل ملائم (ظروف عمل ملائمة، تنظيم جيد للعمل، ضمان فعالية الإتصال، إدارة و تنظيم جيد للوقت، تدريب فعال للعاملين) يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين الذي يضمن التفاعل الإيجابي بين مختلف السلوكيات الإنسانية و مختلف هياكل المؤسسة وبالتالي تخفيض التكاليف الخفية.

¹ أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2004، ص 330.
² رضا تير، " وجهة نظر تحليلية حول عمليتي التدريب و تحسين المستوى " ، مجلة المدرسة الوطنية للإدارة ، مجلد12، العدد23،

الفصل الثاني

مؤشرات التكاليف الخفية

تمهيد

إن تحقيق المؤسسة لأداء جيد لم يعد يتوقف على ما لديها من إمكانيات و موارد، سواء مادية أو مالية أو بشرية أو فنية أو تنظيمية، و إنما يتحدد بدرجة أساسية بقدرة المؤسسة على تعظيم الإستفادة من الموارد و الإمكانيات المختلفة بصفة عامة، و من مواردها البشرية بصفة خاصة. غير أن الإستفادة الكاملة لا يمكن أن تتحقق في وجود بعض المعوقات التي تنتج عنها خسائر تشغيل تتحمل من ورائها المؤسسة تكاليف خفية باهظة، حيث تعرقل هذه التكاليف من بلوغ المؤسسة مستوى الأداء المطلوب.

و قد توصل الباحث H. SAVALL و معه فريق البحث لـ ISEOR من خلال التعمق في أبحاثه إلى وضع هذه المعوقات ضمن خمس مؤشرات تدل على تحمل المؤسسة لتكاليف خفية و هي: التغيب عن العمل، حوادث العمل، دوران العمل، اللاجودة، و فروق إنتاجية العمل. و نظرا لضرورة تعرف المؤسسة على هذه المؤشرات من أجل تسهيل عملية تقييم التكاليف الخفية وإتخاذ الإجراءات اللازمة لتخفيضها إرتأينا تخصيص هذا الفصل للتعلمق في دراسة كل مؤشر على حدا.

المبحث الأول : التغيب و دوران العمل

تعتبر ظاهرتي التغيب و دوران العمل من مؤشرات التكاليف الخفية التي يغلب عليها الطابع الإجتماعي، كونهما يمثلان سلوكا إنحرافيا له دوافع و أسباب مباشرة و غير مباشرة و تأثير واضح على الأداء العام للمؤسسة.

1- التغيب

التغيب ظاهرة تستحق الدراسة كمظهر من مظاهر إنخفاض الروح المعنوية، لأن الفرد الراضي عن عمله يكون أكثر إرتباطا بهذا العمل، و أكثر حرصا على الحضور، عن آخر يشعر بالإستياء. و ليس معنى هذا أن كل حالات التغيب تمثل حالات إستياء اتجاه العمل، فهناك حالات تغيب لا يمكن تجنبها لرجوعها إلى ظروف طارئة لا يستطيع الفرد التحكم فيها كالمرض، الحوادث، الظروف العائلية القاهرة،...

كما يعتبر التغيب أيضا مؤشر يدل على تحمل المؤسسة لتكاليف خفية، و هو بذلك يشكل عبئا إقتصادي على المؤسسة بشكل خاص و قطاع الأعمال بشكل عام. وبالنظر لتأثير هذه الظاهرة على سيرورة العمل فمن الضروري تناولها بشيء من التفصيل.

1-1 مفهوم و أشكال التغيب

إن دراسة خسائر التشغيل تثير الإنتباه إلى مشكل السلوكيات السيئة للعمال داخل المؤسسة، و التي يعد التغيب عن العمل بمختلف أشكاله من أهمها¹.

فالتغيب ظاهرة بسيطة في شكلها معقدة في جوهرها، عرفت إهتمام كبير من قبل الباحثين، حيث عولجت من زوايا مختلفة، و في إطار تخصصات مختلفة، الأمر الذي أدى إلى إختلاف التعاريف المقدمة لها. و من بين هذه التعاريف نذكر:

- التغيب يعني عدم حضور عامل إلى مكان العمل دون عذر قانوني مقبول.
- التغيب هو المشكل العام للفاقد البشري و يعني التقصير من جانب العمال في الحضور للعمل. -
- التغيب عن العمل ظاهرة سلبية ينقطع فيها العامل عن العمل لأيام و أسابيع معينة دون إشعار المؤسسة بذلك، مما يربك منهاج العمل و يخل بعملياته، و يسيء إلى قابليته على إنتاج السلعة بالكمية و النوعية المطلوب².
- كما يعرف التغيب كإصطلاح يطلق على الحالة التي تنشأ عن عدم حضور شخص إلى العمل رغم أنه مدرج في جدول العمل، و كون هذا الشخص في إجازة رسمية أو عطلة فإن ذلك لا يعتبر تغيبا، و لو أن هذا الموقف يقلل من عدد الأفراد المتاحين للعمل. فالعبرة هي عدم حضور الشخص إلى العمل في يوم ما رغم أنه مقيد في جدول العمل عن هذا اليوم³.

¹ D. Picard, "La veille sociale", éd: vuibert, 1991, P 66.

² إحسان محمد الحسن، " علم الاجتماع الصناعي"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2005، ص95.

³ محمد سعيد أنور سلطان، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص104.

- و يعرف التغيب أيضا بأنه عدم الحضور إلى العمل لأسباب مختلفة تتعلق بالعامل أو المؤسسة أو المحيط الإجتماعي الذي يعيش فيه، بإستثناء العطل الأسبوعية أو السنوية أو الأعياد الرسمية و على الرغم من تعدد و إختلاف التعاريف المقدمة لظاهرة التغيب إلا أنها تشترك في نقطتين أساسيتين هما:

- التغيب هو حالة إنقطاع أو عدم حضور من جانب العمال.
- يستثنى من التغيب حالات الإنقطاع المشروعة مثل: العطل الأسبوعية أو السنوية و الأعياد الرسمية.

إعتمادا على ما سبق ذكره يمكن إعطاء التعريف التالي للتغيب:

يقصد بالتغيب عدم حضور العامل للعمل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور فيه و المشاركة في الإنتاج طبقا لبرنامج العمل، أي أنه مدرج في جدول العمل، في حين يستثنى من التغيب العطل الأسبوعية أو السنوية و الأعياد الرسمية.

بعد توضيح مفهوم التغيب فمن الضروري الإشارة إلى أنه حالة مرضية في المؤسسة تشبه في تغيرها و حركيتها، حركية و مقاومة الفيروس في الجسم، فكلما ألفت عمل المضادات الحيوية المعالجة لهذه الحالة المرضية اكتسب قدرة على المقاومة، و ظاهر بشكل و تركيبية مغايرة و من أهم أشكال التغيب نذكر:

1-1-1 التغيب الإرادي: و في هذا الصدد يمكن القول أنّ العامل يتخذ قرار يومي إذا كان سيذهب إلى العمل أم لا، و مما لا شك فيه أنّ العامل المحدد لنوع القرار يتمثل في الفرص البديلة المتاحة أمامه إذا قرر عدم الذهاب إلى العمل، فإذا كان العامل يحصل على درجة من الرضا أثناء وجوده في عمله أكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه إذا تغيب عن العمل فنستطيع التنبؤ أنه سوف يحضر إلى العمل والعكس صحيح.

فقد يهدف العامل من وراء تغيبه إلى زيادة دخله من خلال ممارسة عمل خارج المؤسسة، إذ أن بعض العمال يتغيبون إراديا للعمل بصفة مؤقتة خارج المؤسسة من أجل تعويض أجورهم المنخفضة عن طريق عمل غير رسمي.

و يؤكد بيير دوبوا (Pierre Dubois) ذلك بقوله: "يعتبر التغيب الإرادي عملية ذات طابع خفي ومستور و هي من بين اللعابات العمالية المنتشرة"¹.

في حين يرى دانيال لينهارت (Daniel Linhart) "أنّ التغيب الإرادي وسيلة من وسائل النفور من العمل لأنه يعود إلى الظروف المحيطة بالعمل أو لعدم تلبية طموحات الأشخاص في ميدان العمل"². غير أن ليبتون (Lupton) يرى أن التغيب الإرادي عبارة عن إحتجاج أو نقد يمسان نظام الإنتاج.

¹ ماضي حدة، "دراسة مقارنة للتغيب العمالي في منشأة صناعية جزائرية مختلطة"، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاجتماعية، فرع علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 1982-1983، ص10.
² عيد بليط، "التغيب الصناعي: دراسة سوسولوجية لظاهرة التغيب في مؤسسة صناعية جزائرية"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، علم الاجتماع والتنمية، جامعة قسنطينة، 2001-2002، ص19.

و هناك من يرى أن التغيب وسيلة للمقاومة و للضغط على الإدارة يهدف من خلالها العمال إلى تغيير الأوضاع أو القرارات التي يرونها في غير صالحهم.

1-1-2 التغيب الإرادي: و يرجع إلى أسباب موضوعية خارجة عن إرادة العمال كالمرض، حوادث العمل أو النقل، الأمومة (بالنسبة للعاملات)، المشاكل الأسرية...

و يعبر معظم الباحثين عن التغيب الإرادي بمصطلح الغياب بدلا عن التغيب، فالغياب الذي يدل ضمنا على عدم توفر الإرادة يستمد جذوره من القواعد الشرعية أو التعاقدية التي تعمل على تثبيت حقوق العامل و حمايته. و بذلك يعرف التغيب الإرادي أو الغياب بأنه عدم حضور العامل إلى مكان العمل لسبب قاهر و معترف به شرعيا و ذلك بالأخذ بعين الاعتبار العلاقة بين أهمية الغياب و أهمية وقت العمل¹.

1-1-3 التغيب النفسي أو الشرود (para-absentéisme): إن التعمق في تحليل عملية العمل يمكن من إبراز وضعية جد حساسة و مهمة في نفس الوقت تتمثل في الحضور الجسماني للعامل في حين يكون فكره غائبا أو شاردا عن العمل. و ما يؤكد ذلك هو إنخفاض مستوى الإنتاجية عن المستوى المعتاد أو المطلوب، و إن كانت هذه الحالة تختلف شكليا عن التغيب المتعارف عليه إلا أنها أشد خطورة منه كونها لا تلغي الأجرة اليومية للعامل إضافة إلى الخسارة في الإنتاج، كما تتسبب أيضا في الإصابات وحوادث العمل.

1-1-4 التأخر أو الخروج قبل وقت انتهاء العمل: و يسمى هذا الشكل بالتغيب الجزئي على إعتبار العامل يقطع جزء فقط من وقت العمل سواء قبل دخوله الصباحي (تأخر) أو أثناء العمل (خروجه برخصة).

بالإضافة لما سبق توجد أشكال أخرى يرى بعض الباحثين إمكانية إدراجها ضمن أشكال التغيب كالتباطؤ في العمل أو ما يطلق عليه بتغيب الحاضرين، التمارض... بعد التعرف على مفهوم التغيب و مختلف أشكاله سنحاول من خلال العنصر الموالي توضيح الأسباب التي تكمن وراء سلك العمال لهذا السلوك.

2-1 أسباب التغيب

للتغيب أسباب متعددة و مختلفة تختلف باختلاف الأفراد، المؤسسات و البيئة الإجتماعية... و يمكن تصنيفها إلى أسباب شخصية، أسباب داخلية، أسباب خارجية.

1-2-1 الأسباب الشخصية: و يقصد بها تلك العوامل الفردية المتصلة بالتغيب نفسه و من أهمها:

- **العمر (السن)**²: لقد أكدت العديد من الأبحاث و الدراسات تأثير عامل السن على ظاهرة التغيب كما (عدد التغيبات، مدتها) و نوعا (غياب إرادي، لا إرادي...). و من بين هذه الدراسات تلك التي قام بها الباحث موكارنيك (B. J. Moccarkin) حيث توصل إلى وجود علاقة بين السن

¹ عبد الله بلياط، مرجع سبق ذكره، ص 19.
² نفس المرجع، ص 40.

ونوعية أو شكل التغيب إذ يرتفع معدل التغيب الإرادي عند العمال صغار السن (25-35) عاما في حين يتجه التغيب الإرادي ليشمل الأكبر سنا، أما بالنسبة للعلاقة بين السن و طول مدة التغيب فكبار السن يتغيبون أكثر بسبب المرض و تطول مدة تغيبيهم مقارنة بصغار السن.

- **الجنس:** تجمع مختلف البحوث و الدراسات التي تناولت ظاهرة التغيب على وجود علاقة بين متغير الجنس و التغيب، و من بين هذه الدراسات تلك التي قام بها هاييلبرونر (Heilbroner) عن ظاهرة التغيب في فرنسا حيث أشار في تحليله إلى أن النساء أكثر تغيبا من الرجال¹، خاصة المتزوجات منهن و يرجع ذلك إلى عدة أسباب منها: الولادة، مرض الأطفال، و مشاكل خاصة بهم، وفاة أحد أفراد الأسرة...

- **التأهيل و الأقدمية:** للتغيب علاقة بالتأهيل في العمل بالنسبة للفرد، فقد تم ملاحظة أن التأهيل الجيد يصاحبه إنخفاض في التغيب بمعنى أن الرضا عن العمل يزداد بزيادة مستوى التأهيل²، كما أن العمال القدماء أقل تغيبا من العمال الجدد لأن الأقدمية تخلق نوعا من الإرتباط بالمهنة و الوفاء لها.

- **الرغبة في العمل:** أثبتت الدراسة التي قام بها كل من بالمر (Palmer) و باربص (Purpus) و سنكفور (Stockfor) على عدد من العمال المتغيبين و غير المتغيبين خلال 06 أشهر، أن نسبة كبيرة من الذين تغيبوا يقومون بأعمال يكرهونها إضافة لكونها لا تتصل بتدريبهم السابق أو خبرتهم و هم يرغبون في النقل، في حين أن 75% من العمال المنتظمين كانوا محبين لعملهم³، فالرغبة إذن تعني الإتجاه العاطفي الإيجابي الذي يبديه العامل إزاء عمله و يستمد هذا الإتجاه من قيمة العمل في حد ذاته و أيضا نظرة الفرد و المجتمع إليه.

1-2-2 الأسباب الداخلية: و يقصد بها العوامل المرتبطة بالعمل داخل المؤسسة و يطلق عليها أيضا عوامل تنظيمية مثل: ظروف العمل المادية، نوعية العمل و النظام الزمني المتبع، التنظيم، الأجور و الحوافز... فتدهور هذه العوامل من شأنه أن يخفض الروح المعنوية للأفراد العاملين و تتخفف بذلك رغبتهم في العمل، الأمر الذي يدفعهم للتغيب و فيما يلي أهم هذه العوامل:

- **ظروف العمل المادية و الإجتماعية:** إن للظروف المادية للعمل كالتهدية و الحرارة و الإضاءة... أثر كبير على صحة العامل البدنية و النفسية و من ثم على إستقراره في العمل، نفس الشيء بالنسبة للظروف الإجتماعية كالعلاقات الإجتماعية التي ترتبط العمال ببعضهم وبالمشرفين... و غيرها. فتدهور هذه الظروف يؤدي إلى نفور العامل من العمل بطريقة أو بأخرى و بالتالي إنحراف مؤشر التغيب نحو الإرتفاع.

- **الأجور و الحوافز:** يهدف العامل من وراء عمله إلى الحصول على أجر و حوافز مادية و معنوية تمكنه من إشباع حاجات متعددة تجعله يشعر بالرضا عن نفسه، وعمله، و محيطه

¹ بوخمخ عبد الفتاح، "إدارة الموارد البشرية"، مطبوعات جامعة منتوري قسنطينة، 2001، ص78.
² سعد بشايبية، "تنظيم القوى العاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية"، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، 2002، ص203.
³ عبد الله بليلط، مرجع سبق ذكره، ص 42.

ويضمن هذا الشعور إستقراره في العمل. و على العكس من ذلك إذا شعر بعدم تحقيق القدر الكاف من هذه الحاجات فإن رابطة عمله سوف تضعف و يزداد بذلك معدل تغيبه.

- **النظام الزمني:** و يقصد به تنظيم الوقت و تقسيمه إلى وقت عمل و وقت راحة. و بالنظر للعلاقة القوية بين النظام الزمني و التغيب العمالي¹، يمكن القول أن العمال يتغيبون في كثير من الأحيان لأن جدول اللاعمل (الراحة) المخصص لهم لا يكفيهم لإعادة إنتاج قوة عمل، الأمر الذي يدفعهم للتحايل على الوقت المخصص للعمل فيتحول بذلك وقت الإنتاج إلى وقت اللإنتاج، و قد جاء في تقرير الدراسة التي قام بها قسم العلاقات الصناعية بجامعة بوستن أن ساعات العمل إذا زادت عن 54 ساعة أسبوعيا إنخفض إنتاج العامل و ازدادت أيام تغيبه².

1-2-3 الأسباب الخارجية: بالإضافة إلى العوامل التي أشرنا إليها سابقا و التي تتسبب في تغيب العمال عن العمل، هناك عوامل أخرى خارجية تتعلق بالظروف العامة للحياة الإجتماعية خارج إطار المؤسسة و من بينها:

- بعد المسكن عن مكان العمل و مشكل المواصلات.
- الحواجز البيروقراطية، فالعامل من أجل أخذ إمضاء مسؤول في إدارة عمومية سيضيع نصف يوم على الأقل...

إن أسباب التغيب كثيرة و مختلفة لكن سنكتفي بهذا القدر لنحاول التطرق لعنصر في غاية الأهمية و هو كيفية قياس معدل التغيب.

1-3-3 قياس التغيب

يقاس التغيب عن العمل بطرق متعددة، و تختلف المقاييس التي تستخدمها المؤسسة وفقا لإحتياجاتها. إلا أن أكثر هذه الطرق إنتشارا طريقتان، إحداهما تقيس تعدد التغيب و الأخرى تقيس شدة التغيب³.
1-3-1 معدل تعدد التغيبات: يهدف هذا المعدل إلى قياس متوسط عدد مرات تغيب الأفراد في قسم معين أو في مؤسسة ككل في فترة زمنية معينة و يحسب وفقا للمعادلة التالية:

$$\text{معدل تعدد التغيب} = \frac{\text{عدد العاملين الذين تغيبوا مرة أو أكثر} \times \text{متوسط عدد مرات التغيب للعاملين}}{100 \times \text{متوسط عدد العاملين في الإدارة أو القسم}}$$

إلا أن إحتساب متوسط عدد مرات التغيب للفرد يحتاج إلى جهود إضافية و إن كان يقدم معلومات مفيدة للمسؤولين.

1-3-2 معدل شدة التغيبات: يقيس هذا المعدل مدى الضرر الناشئ عن التغيب، إذ لا يكفي أن يعرف عدد مرات التغيب، و إنما أن يؤخذ في الإعتبار طول فترة التغيب في كل مرة.

¹ عيد الله بلبلط، مرجع سبق ذكره، ص 44.

² نفس مرجع، ص 44.

³ مصطفى نجيب شوايش، "إدارة الأفراد"، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 1990، ص 118.

و يحسب هذا المعدل وفقا للمعادلة التالية:

$$\text{معدل شدة التغيب} = \frac{\text{عدد أيام العمل المفقودة بسبب التغيب في فترة معينة}}{\text{عدد مرات التغيب في هذه الفترة}} \times 100$$

أما فيما يخص المقاربة الإجتماعية الإقتصادية فهي تعتمد على المعادلة الثانية في حساب معدل التغيب كما يلي:

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

حيث أن عدد الأيام الكلية المنتظرة لا يتضمن أيام العطل المدفوعة الأجر و كذا أيام الأعياد الرسمية، و يعتبر هذا المعدل أكثر المعدلات استعمالا. كما يمكن القول أن التغيب يعد من مؤشرات التكاليف الخفية لما ينتج عنه من مساوئ تؤدي إلى اختلال سيرورة العمل. و سنحاول من خلال العنصر الموالي توضيح أهم المساوئ التي قد تحمل المؤسسة جملة من التكاليف الخفية.

1-4 مساوئ التغيب

تؤدي زيادة التغيب عن العمل إلى مشكلات متعددة للإدارة وزيادة التكاليف، كما أن إرتفاع معدل التغيب قد يشير إلى أن أسلوب الإشراف غير ملائم، أو إلى وجود ظروف غير مناسبة تؤدي إلى مرض العاملين، وقد يعكس التغيب إتجاهات العاملين السلبية نحو المؤسسة و نظمها و سياساتها. ومهما كان سبب التغيب أو شكله فإنه يحمل المؤسسة الكثير من الأعباء و التكاليف خاصة الخفية منها و من مساوئ التغيب نذكر¹:

- تؤدي زيادة التغيبات إلى زيادة تكاليف الأجور. حيث وجد أن كثيرا من المؤسسات تستخدم عددا من العاملين زائدا عن حاجة العمل وصل إلى الثلث في بعض الأحيان و ذلك من أجل مواجهة التغيب عن العمل.

- يؤدي التغيب كذلك إلى اضطراب عمل المشرفين، إذ يؤثر على جميع وظائف الإدارة من خلال وجوب مراجعة برامج العمل اليومية لمواجهة النقص في الأيدي العاملة و تخصيص واجبات إضافية لبعض العاملين كما يؤدي إلى إصدار تعليمات إضافية.

- يتسبب نقص العاملين غير المتوقع في إعاقة الإنتاج، إذ أن الآلات تبقى متعطلة عن العمل دون أن تستغل في عمليات الإنتاج.

- تكلفة الوقت الإضافي لتعويض العجز في الإنتاج حتى لا تتأخر المؤسسة في التسليم حسب التواريخ المتفق عليها.

¹ مصطفى نجيب شوايش، مرجع سبق ذكره، ص 116.

- كما أن كثرة تغيب العاملين تؤدي إلى تخفيض الروح المعنوية، إذ أن الأفراد الذين يتم تكليفهم بأعمال إضافية لا يتقبلون بسهولة القيام بأعباء أخرى. كخلاصة لما سبق يمكن القول أن أهمية دراسة ظاهرة تغيب العمال عن العمل تتبع أساساً مما تسببه هذه المشكلة من إرباك للعمل داخل المؤسسة. وبالإضافة لمؤشر التغيب توجد مؤشرات أخرى للتكاليف الخفية كدوران العمل و الذي سنتناوله بالدراسة في النقطة الموالية.

2- دوران العمل

يطلق على الحالة التي تتطوي على تعيين أفراد ثم فقدهم وإحلالهم بآخرين "دوران العمل"، و تفسر هذه الظاهرة عادة بسوء استخدام القوة العاملة بالمؤسسة و من ثم الإسراف في المال و الوقت و الجهود المبذولة في إختيار الأفراد و تعيينهم و تدريبهم. كما يمكن القول بصفة قاطعة أن ظاهرة دوران العمل تعكس عدم الإستقرار الوظيفي و حالة إنخفاض الروح المعنوية للأفراد، و هي مشكلة كبيرة و جد مكلفة بالنسبة للمؤسسة، إذ تتحمل هذه الأخيرة من جرائها تكاليف خفية باهظة. و بالنظر لأهمية هذه الظاهرة و آثارها السلبية على المؤسسة فمن الضروري تناولها بشيء من التفصيل .

2-1 مفهوم و أشكال دوران العمل

يشير دوران العمل إلى حركة القوى العاملة دخولا إلى المؤسسة و خروجاً منها، و مدى هذه الحركة يدل على مدى إستقرار العمل في المؤسسة. أو بعبارة أخرى هو عدد الأفراد الذين يتركون العمل في المؤسسة (نتيجة الإنتقال، التقاعد، الفصل، الترقية، الوفاة...) خلال فترة زمنية محددة و يتم تعيين آخرين بمكانهم¹.

و من الأهمية لأي مؤسسة أن يتم قياس معدل دوران العمل، و هو نسبة العمال الذين يتركون العمل في المؤسسة لسبب أو لآخر، لأن هذا من شأنه تمكين القائمين على المؤسسة من تخطيط برنامج التعيين الخاص بها. علاوة على ذلك من الممكن أن يكون قياس حركة دوران العمل معياراً مهماً في الحكم على مستوى و حالة المؤسسة². فإرتفاع أو إنخفاض هذا المعدل يعكس قوة أو ضعف النظم و السياسات و طبيعة المناخ الإنساني السائد. لذا على إدارة الأفراد تحليل الأسباب التي تؤدي إلى ارتفاع معدل دوران العمل و اتخاذ كافة القرارات الكفيلة لتطوير سياسات إدارة الأفراد حتى تتمكن من الحفاظ على مواردها البشرية و بالتالي التأثير الإيجابي على فعالية الأداء التنظيمي بشكل عام³.

¹ محمد فالح صالح، "إدارة الموارد البشرية: عرض و تحليل"، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2004، ص 79.

² باري كشواي، مرجع سبق ذكره، ص32.

³ كامل بريز، "إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي"، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، 1997، ص 76.

إضافة لما سبق فإن زيادة معدلات الدوران بالنسبة للمؤسسة قد يحملها تكاليف باهظة، حيث تنظر كثير من المؤسسات إلى إعتبار القوى العاملة أصل من أصول المؤسسة لما تتحمله من تكاليف مباشرة وغير مباشرة في عملية التعيين و التدريب و خلافه¹، و التي بلغت في إحدى الدراسات التي أجريت بالولايات المتحدة الأمريكية خمسة عشرة ألف دولار للموظف الواحد².

هذا بالإضافة إلى التأثير المباشر لإرتفاع معدلات دوران العمل على كفاءة و فعالية المؤسسة وبالتالي إنتاجيتها، خاصة إذا ما تعلق ذلك المعدل بأفراد ذوي خبرة و كفاءة عالية بالمؤسسة. و يتم حساب معدل دوران العمل من خلال المعادلات التالية:

$$\text{معدل الإنفصال} = \frac{\text{عدد الأفراد تاركي الخدمة خلال الفترة الزمنية}}{\text{متوسط عدد العاملين خلال نفس الفترة}} \times 100$$

$$\text{معدل الإحلال} = \frac{\text{عدد الأفراد الذين تم تعيينهم خلال الفترة الزمنية}}{\text{متوسط عدد العاملين خلال نفس الفترة}} \times 100$$

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد الأفراد الذين يتم تعيينهم} + \text{عدد الأفراد تاركي العمل خلال الفترة}}{\text{متوسط عدد العاملين خلال نفس الفترة}} \times 100$$

وبتطبيق المعادلة الأخيرة يمكن حساب معدل دوران العمل لفترة زمنية مضت كسنة مثلا، ثم نتساءل ما إذا كان هذا المعدل طبيعى أم لا.

و للإجابة عن هذا التساؤل يجب مقارنة المعدلات التي سبق حسابها بمعيار معين لتحديد ما إذا كان الدوران منخفضا أو مرتفعا أو متوسطا. و في البلاد المتقدمة صناعيا كالولايات المتحدة الأمريكية توفر الحكومة عن طريق مصالح أو إدارات العمل الإحصائيات الخاصة بمعدلات الدوران في الصناعات المختلفة³.

كما يساعد تحليل معدل دوران الإدارة على تشخيص و تحليل الأسباب الحقيقية التي أدت إلى إرتفاعه، كما أن هذا المعدل قد يكون مرتفع في قسم معين أو إدارة معينة و ليس بالمؤسسة ككل مما يعني وجود مشاكل في هذا القسم أو تلك الإدارة.

و تتضمن ظاهرة دوران العمل العديد من الجوانب، لذا يمكن حساب معدل كل جانب من هذه الجوانب: فيكون هناك معدل فصل، معدل تعيين، معدل ترك للعمل، معدل إحلال... و تقيس كل هذه المعدلات مختلف أوجه دوران العمل و على ذلك فعندما نناقش دوران العمل، فإننا نتناوله بهذا المعنى الشامل لكل هذه الجوانب و المتمثلة في:

¹ محمد صالح فالح، مرجع سبق ذكره، ص 79.

² سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي : موضوعات و تراجم و بحوث إدارية متقدمة، مطبوعات جامعة السويس، 2005، ص 28.

³ صلاح الشنواني، مرجع سبق ذكره، ص 90.

- **ترك الفرد للعمل¹**: و في هذه الحالة يكون الإنفصال عن العمل من جانب العامل نفسه، حيث يقرر عدم الإستمرار في خدمة المشروع إما للالتحاق بوظائف مماثلة في مؤسسة منافسة أو مؤسسة تتصف بمزايا متعددة أو لأسباب أخرى.

و أحيانا يؤدي ترك العمل أو الإستقالة إلى حل مشاكل كانت قائمة، كأن كان أداء الفرد غير مرضٍ أو كان من غير المتوقع إستمرار تقدمه في عمله، إلا أنه من ناحية أخرى يسبب ترك العمل من جانب الأفراد الأكفاء خسارة حقيقية للمشروع، هذا و يمكن القول عامة أن حالات ترك الأفراد للعمل تنطوي على خسارة لأن هؤلاء الأفراد سبق الإنفاق على جلبهم و إختيارهم و تعيينهم و تدريبهم، و لهذا تتجه الكثير من السياسات الخاصة بالقوة العاملة إلى تحاشي حالات الإنفصال عن العمل.

- **فصل العامل عن العمل (الإقالة)**: لم يعد من حق صاحب العمل أن ينهي خدمة أي فرد في أي وقت يشاء كما كان الحال في الماضي، معتمدا على أنه أحقه بالعمل بإختياره فيكون له أيضا أن يستغني عنه بإختياره. فهناك سياسات موضوعة و أوضاع معينة تحكم حالات الفصل عن العمل مثل: الإستغناء النهائي عن نوع معين من العمل، أو توقف نهائي في إدارة من الإدارات أو في مصنع كامل تابع للمشروع. كما يكون من حق صاحب العمل فصل أحد الأفراد العاملين إذا أخل هذا الأخير إخلالا خطيرا بنظم العمل و قواعده، أو تصرف تصرفا مشينا أو أظهر عجزا واضحا عن القيام بالأعباء الموكلة إليه.

أي أنه في حالات الفصل يجب أن يكون هناك سبب أو أسباب محددة كما أن السياسة الموضوعة في هذا الشأن تنص عادة على أن يسبق الفصل إنذار أو أكثر، إلا في حالات المخالفات الخطيرة، هذا ويكون للعامل المفصول الحق في تقديم تظلم أو شكوى إذا شعر بأن قرار فصله تعسفي و غير عادل.

- **حالة التقاعد²**: و هي حالات أولئك الذين يصلون إلى سن التقاعد و أولئك الذين يعتزمون التقاعد خلال فترة التنبؤ، و تحديد عدد الفئة الأولى يمكن أن يتم من واقع سجلات الخدمة، أما تقدير الفئة الثانية فيمكن أن يتم بدراسة خبرة المؤسسة في السنوات السابقة.

- **حالات الترقية و النقل**: و هي حالات ترك الوظيفة لكن مع البقاء في المؤسسة بأن يرقى العامل إلى وظيفة أعلى أو ينقل إلى وظيفة أخرى على نفس المستوى، و يمكن تقدير حجم هاتين الفئتين من واقع إستقراء بيانات السنوات السابقة، مع أخذ أي تغييرات في سياسات الترقية أو النقل في الإعتبار.

- **حالات أخرى**: و هي حالات ترك العمل في المؤسسة ليس بسبب التقاعد أو الإقالة أو الإستقالة وإنما بسبب الوفاة.

هذا دون أن ننسى أهم جانب من جوانب دوران العمل و هو الإحلال أي تعيين عاملين جدد يحلون محل العاملين الذين تركوا العمل.

¹ صلاح الشنواني، مرجع سبق ذكره، ص 87.
² أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 290.

بعد التعرف على مفهوم دوران العمل بمختلف جوانبه و كيفية حساب معدله فمن الضروري التطرق لعنصر آخر في غاية الأهمية و هو دراسة أسباب دوران العمل.

2-2 أسباب دوران العمل

إذا افترضنا أن التحليل أثبت أن دوران العمل يمثل مشكلة تستحق الإهتمام و الدراسة، فإن الواجب في هذه الحالة التعرف على الأسباب التي تكمن وراءها. فهناك أفراد يعينون ثم إذا ببعضهم يبقى في العمل بينما البعض الآخر إما يتركون العمل، أو يفصلون، أو يستغنى عنهم ثم تكون هناك إحلالات عن طريق تعيينات جديدة.

و لهذا يجب الإحتفاظ بسجلات تدون فيها كافة البيانات و الحقائق المتحصل عليها من دراسة كل حالة فصل أو إستغناء مؤقت أو إستقالة أو إحلال... كما يجب الحصول على هذه البيانات من كافة المصادر و في الوقت المناسب، و لعل من أهمها الأفراد الذين يتركون العمل، حيث يجب مقابلتهم قبل أن يتركوا العمل فعلا.

إن الهدف الأساسي من إجراء مثل هذه المقابلات هو معرفة أسباب ترك الفرد للعمل، لكن من المتوقع جدا أن يقدم الفرد مبررات غير حقيقية و يتم تجاوز هذا الفعل عن طريق تجميع كل البيانات عن الفرد و عمله و علاقاته مع الآخرين تم تحليلها دون تحيز. و يتم إجراء هذه التحليلات على أساس زمني أي شهريا مثلا، كما يمكن إجراؤها على أساس الإدارات التي تتكون منها المؤسسة. فتكون هناك تحليلات خاصة بإدارة الإنتاج، و أخرى بإدارة المبيعات. و ثالثة بإدارة المالية و هكذا. كما يمكن إجراء تحليلات على أساس الأوجه التي يتكون منها دوران العمل (الفصل، الإستغناء، الإستقالة الإحلال...).

بالإضافة لإمكانية تحليل الأسباب للتعرف على ما إذا كانت داخلية أو خارجية...، وسندرج فيما يلي أهم العوامل المتسببة في دوران العمل.

2-2-1 أسباب تتعلق بالمؤسسة

وتختص بكل من الفصل و الإستغناء

الفصل: من أهم أسباب فصل العامل عن عمله نذكر:

- عدم كفاءة العامل، و من مظاهر ذلك أن يكون غير مناسب بنديا، غير قادر على التعلم، بطيء أو غير دقيق في عمله...

- عقوبة جزائية: للمؤسسة الحق في فصل العامل عقوبة له عن الأفعال التالية:

- إنتحال شخصية أو جنسية كاذبة أو تقديم وثائق مزورة.
- إرتكاب خطأ سبب خسارة مادية كبيرة للمؤسسة.
- إفتشاء سر من أسرار المؤسسة و الذي يؤدي إلى الإضرار بها.
- الخروج عن التعليمات و السياسات الخاصة بالمؤسسة عمدا.
- الإعتداء على صاحب العمل أو أحد الزملاء أثناء العمل.

الإستغناء: تقوم المؤسسات أحيانا بتنفيذ بعض المشاريع أو الأعمال المحدودة المدة، و بعد إنتهاء تنفيذ المشروع و عدم توفر أعمال أخرى من النوع نفسه تلجأ المؤسسة إلى الإستغناء عن خدمات جميع أو بعض العاملين على تلك المشاريع لعدم حاجتها إليهم، و هنا يتوجب عليها دفع مستحقاتهم بالكامل حسبما تحدده نصوص العقود المبرمة معهم¹.

2-2-2 أسباب تتعلق بالفرد نفسه

و من أهم هذه الأسباب نذكر²:

- عدم الرضا عن ظروف العمل حيث تكون بيئة العمل غير مناسبة من ناحية الحرارة أو التهوية أو ساعات العمل أو فترات الراحة أو عدم توفر الأمن الصناعي...

- أسلوب الإشراف غير المناسب حيث يفشل المشرفون في رفع معنويات العاملين و في توفير حالة الإستقرار النفسي لهم. و قد يرجع عدم رضا العاملين إلى عدم وضعهم في الأماكن التي تتناسب و قدراتهم أو خبراتهم نتيجة أخطاء حدثت في عملية التعيين أو النقل.

- عدم الرضا عن سياسة الأجور، حيث لا يطبق مبدأ منح الأجر على قدر العمل و تساوي أجور الأعمال المتماثلة في مستوى صعوبتها و مسؤولياتها.

- إهدار سياسة الترقيات لعامل الكفاءة.

- أن يجد العامل عملا آخر أعلى من عمله مكانة و أكثر دخلا³.

بالإضافة لما سبق يمكن القول أن معدل دوران العمل تتحكم فيه بصورة أساسية الأوضاع الإقتصادية السائدة، و عليه فعندما تنخفض البطالة و تتوفر فرص العمل فإن ذلك يكون له تأثير على معدل دوران العمل بالزيادة، وعلى العكس من ذلك عندما تكون الظروف الإقتصادية صعبة تتميز بإرتفاع معدل البطالة و قلة فرص العمل فإن ذلك يكون له تأثير على معدل دوران العمل بالإنخفاض⁴.

و مما لا شك فيه أن معرفة و تحديد العوامل التي تؤدي إلى إرتفاع دوران العمل تساعد الإدارة على إتخاذ القرارات للقضاء عليها و الاحتفاظ بالموارد البشرية الخاصة بها نظرا لما تسببه هذه الظاهرة من إرتفاع في التكاليف الخفية التي تتحملها المؤسسة من جراء العديد من المساوئ التي تخل بالسير الجيد للعمل .

3-2 مساوئ دوران العمل

¹ محمد فالح صالح، مرجع سبق ذكره، ص 156.

² محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 109.

³ عباس محمود عوض، " دراسات في علم النفس الصناعي المهني"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1988، ص 73.

⁴ بوخمخ عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 78.

يعد دوران العمل من الموضوعات التي حظيت بالدراسة و البحث من قبل العديد من الباحثين أمثال كنيث (Kenneth)، تايلور (Taylor) و دافيد ويز (D.Weiss) و غيرهم لما لها من آثار سلبية تحمل المؤسسة العديد من التكاليف الظاهرة والخفية، التي قد تقف عقبة أمام تحقيق المؤسسة لكامل أهدافها ومن بين هذه التكاليف نذكر¹:

- تكلفة إستخدام موظف آخر، و يتطلب ذلك وقت و تكلفة و تسهيلات الإعلان و الإختيار والتعيين.

- تكلفة التدريب متضمنة وقت المشرف و إدارة الأفراد و المتدرب نفسه.

- دفع أجر للموظف المبتدئ يكون عادة أكبر مما يقدمه للمؤسسة خلال فترة تدريبه.

- معدل الحوادث للعاملين الجدد يكون مرتفع و هو بدوره يكلف المؤسسة تكاليف خفية لا يُستهان بها.

- إنخفاض الإنتاج في الفترة ما بين خروج الموظف القديم و إستخدام غيره الذي لا يتمتع بنفس الكفاءة.

- معدلات الإنتاج لا تحقق بالكامل أثناء إختبار الموظف الجديد و تدريبه.

- إرتفاع معدل الإنتاج المعيب بالنسبة للعاملين الجدد.

- زيادة حالات الانفصال قد يؤدي إلى إستعمال الساعات الإضافية.

كما يمكن إعتبار كل من التغيب و دوران العمل علاوة على كونهما مؤشرين عن تحمل المؤسسة

لتكاليف خفية، من المؤشرات الأساسية التي تساعد على تحديد:

- مدى فاعلية و متانة التنظيم بمكوناته الأساسية.

- مدى فاعلية سياسات إدارة الأفراد.

وبالإضافة لهذين المؤشرين توجد مؤشرات أخرى للتكاليف الخفية على درجة عالية من الأهمية

تفرض علينا تناولها بالدراسة و التحليل و منها حوادث العمل.

¹ محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 107.

المبحث الثاني : حوادث العمل

تسعى جميع المؤسسات إلى زيادة و تحسين مستوى إنتاجيتها، غير أنها كثيرا ما تتعرض لمشاكل ومعوقات تحول دون تحقيق الأهداف الإنتاجية المرجوة و من أهمها حوادث العمل، التي تعتبر إحدى الظواهر المعقدة و الملازمة للنشاط الإنتاجي و العمل الصناعي بشكل عام. وعلى الرغم من إتفاق معظم الباحثين و المهتمين بدراسة حوادث العمل على صفتها الفجائية إلا أنهم اختلفوا في تفسير أسبابها و تحديد العوامل التي ترفع أو تقلل من معدل وقوعها. و تؤثر حوادث العمل في مقدرة الأفراد على الإنتاج في وحدة الزمن بما تسببه من ضياع جزء من وقت العمل سواء لضرر لحق بالعامل أو لخسارة بالملتمكات أو كلاهما معا، كما تعتبر من أكثر العوامل المتسببة في زيادة تكاليف الإنتاج بمقدار التكاليف الظاهرة و الخفية. ونظرا لأهمية هذه الظاهرة كمؤشر من مؤشرات التكاليف الخفية فمن الضروري التطرق إليها بشيء من التفصيل من خلال العناصر الموالية.

1- مفهوم حوادث العمل

حادثة العمل ظاهرة إقتصادية و إجتماعية لازمت تطور العمل الإنتاجي خاصة و التطور التكنولوجي والإقتصادي بصفة عامة. و تحديد مفهوم هذه الظاهرة يعد المدخل الضروري المؤدي للوقاية منها.

1-1 تعريف حوادث العمل

نظرا لإختلاف وجهات نظر الباحثين حول أسباب و نتائج حوادث العمل فقد عرفت هذه الظاهرة العديد من التعاريف نذكر منها:

- حادثة العمل هي كل ما يقع أثناء العمل صدفة أو بسببه و يؤثر سلبا على القدرة الإنتاجية لعوامل الإنتاج¹.

- يقصد بحادث العمل ذلك الناتج من مركز العمل مباشرة، بسبب خلل في الآلات أو الأجهزة أو عوامل إنسانية غير مأمونة².

- حادث العمل هو كل ما يصيب أيا من عناصر الإنتاج و يؤدي إلى خسارة تلحق به، و قد يكون الحادث نتيجة لتصرف خاطئ من أحد العاملين أثناء العمل أو نتيجة لظروف خارجية في العمل ليس بالإمكان السيطرة عليها و لا تفاديها³.

¹ J.P. citeau, op.cit, P 135.

² حنفي عبد الغفار، "السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 539.

³ محمد فالح صالح، مرجع سبق ذكره، ص 186.

- يعرف حادث العمل بأنه حدث غير إعتيادي، يقع لتفاعل أسباب بيئية، تقنية، بشرية، و يؤدي إلى إنقطاع الإنتاج، حرائق، صدمات كهربائية و يسبب أحيانا الموت¹.

إنطلاقا من التعاريف السابقة يمكن إستخلاص أهم مميزات حوادث العمل فيما يلي:

- يعتبر عنصر المفاجأة من أهم ما يميز حوادث العمل فهي غير متوقعة و لا مخطط لها لذا فالأعمال المتعمدة لا يمكن إدراجها ضمن حوادث العمل.
- تقع حوادث العمل أثناء العمل أو بسببه أو متصلة به حيث تدرج ضمنها الأضرار التي تصيب عناصر الإنتاج خارج مكان العمل مثل: حوادث نقل العمال و المواد و المنتجات.
- تقع حوادث العمل نتيجة تفاعل عوامل مادية مرتبطة بظروف العمل أو بالجانب التقني للآلات و مواد الإنتاج و عوامل إنسانية.
- تؤثر حوادث العمل تأثيرا ملموسا على القدرة الإنتاجية لعوامل الإنتاج المادية و البشرية و هذا راجع للأضرار التي تخلفها.

إعتقادا على ما سبق يمكن تعريف حوادث العمل على أنها: كل حادث غير متوقع، يقع أثناء العمل أو بسببه أو متصلا به نتيجة تفاعل عوامل مادية أو إنسانية و يؤدي إلى إصابات و أضرار تلحق سواء بالعمال أو الآلات أو المواد و المنتجات و تؤثر تأثيرا سلبيا على قدرة و كفاءة عوامل الإنتاج.

1-2 النظريات المفسرة لحوادث العمل

لقي موضوع حوادث العمل الكثير من الإهتمام من طرف الباحثين، ترجم في شكل دراسات وأبحاث مختلفة بغية إعطاء تفسير علمي دقيق لهذه الظاهرة و الوقوف على العوامل المسببة لها خاصة بعد التطور الذي شهده العمل الإنتاجي و من أهم هذه النظريات نذكر:

1-2-1 نظرية الإستهداف لحوادث العمل

إهتمت هذه النظرية بدور العنصر البشري في وقوع حادث العمل مركزة في تفسيرها على الناحية السيكولوجية، حيث نرى أنه إذا كانت ظروف العمل البيئية متجانسة بالنسبة لجماعة العمال فإن الفروق الفردية في الحوادث ترجع إلى عوامل شخصية، بدنية أو نفسية أو كلاهما معا²، كضعف الذكاء، ضعف البصر، الحالة الإنفعالية... و توفر مثل هذه الصفات في العاملين تجعلهم يرتكبون الحوادث بصفة متكررة أكثر من غيرهم حتى و إن تماثلت الظروف و بذلك يطلق عليهم إسم "مستهدف الحوادث".

و قد إستخلص الباحث توماس جانكنز (Thomas N. Jenkins) جملة من السمات و الخصائص التي يتميز بها مستهدفوا الحوادث إنطلاقا من دراسات قام بها، و من أهم هذه المميزات³:

- عدم الإنتباه و اليقظة.

- قلة الدراية و التبصر بالأمور، فهم أقل إدراكا للأخطار التي تتطوي عليها تصرفاتهم.

¹ علي موسى حنان، "الصحة و السلامة المهنية و أثرها على الكفاءة المهنية في المؤسسة"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التربية، جامعة قسنطينة، 2007، 2006، ص 61.

² حنفي عبد الغفار، مرجع سبق ذكره، ص 609.

³ سمالي يحيوية، "دراسة أثر حوادث العمل على الكفاءة الإنتاجية و فاعلية نظام الوقاية في المؤسسة الصناعية"، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، فرع التسيير، جامعة الجزائر، 1995، 1994، ص 06.

- الإنفرادية و مخالفة الجماعة في العادات و التقاليد و الآراء و الإتفاقيات السائدة و كذا الأوضاع الإجتماعية.

- الميل إلى إيذاء و عقاب النفس بدليل عدم إكترائهم لما قد يصيبهم من أضرار نتيجة حوادث العمل.

- الغطرسة و الإعتزاز بالنفس.

وقد أكد الباحث أن أفضل وسيلة للوقاية من حوادث العمل في هذه الحالة هي الكشف عن هؤلاء المستهدفين و استبعادهم.

1-2-2 نظرية الضغط و التكيف

حاولت هذه النظرية تسليط الضوء على بيئة و ظروف العمل بإعتبارهما عامل أساسي محدد لحوادث العمل، فالعامل الذي يتعرض لضغوط و توترات أثناء العمل يكون أكثر عرضة للحوادث مقارنة بالمتحرر منها¹، كما أن صعوبة تكيف العامل مع الظروف المحيطة به و كذا مع موقع عمله تجعله معرض للحوادث و متسببا فيها بدرجة كبيرة.

1-2-3 نظرية الحرية و الأهداف اليقظة

تنظر هذه النظرية للحادث كسلوك رديء ناتج بالأساس عن بعض السلوكات السيئة التي تحدث في بيئة سيكولوجية غير مواتية²، حيث لا يشعر العامل بالعدالة و الرضا لعدم تلقيه مكافآت تقابل الجهودات المبذولة من قبله في أداء عمله على أحسن وجه، لذا فكلما كان مناخ العمل يوفر فرص سيكولوجية و إقتصادية للعامل كلما كان سلوكه أكثر أمنا و خاليا من الحوادث، فتوفير مثل هذه الظروف المحفزة على العمل تجعل العامل أكثر يقظة و انتباها أثناء إنجاز مهامه.

1-2-4 النظرية الاجتماعية

تؤكد هذه النظرية أن للظروف الاجتماعية السيئة للعامل دور أساسي في وقوع حوادث العمل، فوجود مشاكل مرتبطة بالسكن و الأسرة و المحيط الإجتماعي تولد لدى العامل حالة نفسية سيئة يغلب عليها الإنفعال و الإضطراب، و التي بتفاعلها مع ظروف عمله المادية تكون سببا في وقوع الحوادث كما تشير إلى أن الوقاية من هذه الحوادث تتطلب تحسين الحالة الاجتماعية و الإقتصادية للعمال و معالجة مختلف المشاكل المرتبطة بهذا الجانب³.

1-2-5 النظرية الوظيفية⁴

ترى هذه النظرية أن حادث العمل ظاهرة ترجع لترابط و تفاعل العديد من العوامل المادية و البشرية و بالتالي لا يمكن إرجاعها لعامل واحد فقط، كما هو الحال في النظريات السابقة، و هذا ما يجعلها تتسم بالشمول و التكامل في تفسيرها للظاهرة محل الدراسة، و قد ساهمت هذه النظرية في تطوير ميدان

¹ عبد الرحمن العيسوي، "سيكولوجية العمل و العمال"، دار الراتب الجامعية، بيروت، دون سنة نشر، ص 107.

² نفس المرجع، 107.

³ عباس محمود عوض، "حوادث العمل في ضوء علم النفس"، دار المعارف للنشر، القاهرة، 1971، ص 30.

⁴ سملاي يحضية، مرجع سبق ذكره، ص 07.

الوقاية من الحوادث من خلال إلمامها بمختلف الأسباب المباشرة و غير المباشرة للحوادث و العمل على التحكم فيها و منع تكرارها.

1-3-3 تصنيف حوادث العمل

لفهم و تحليل ظاهرة حوادث العمل عمد الباحثون إلى تصنيفها و تبويبها تبعا لأسس مختلفة كطبيعة و نوع الحادث أو مسبباته أو الآثار الناجمة عنه.

1-3-1-1 التصنيف من جانب الأسباب

و تصنف في هذا الجانب إلى: حوادث عمل ناتجة عن أسباب إنسانية، و حوادث عمل ناتجة عن أسباب مادية.

- **حوادث عمل ناتجة عن أسباب إنسانية:** و هي تلك الحوادث المترتبة عن أخطاء يكون العامل الإنساني هو المتسبب الأول و المباشر في حدوثها. و أهم العوامل المساعدة على وقوع هذا الصنف من الحوادث: سوء إختيار العمال، إهمال قواعد و تعليمات الوقاية، علاقات العمل السيئة... إضافة إلى ما يرتبط بالحالة الإقتصادية و الإجتماعية و النفسية للعامل.

- **حوادث عمل ناتجة عن أسباب مادية:** و يرتبط هذا الصنف من الحوادث مباشرة بأسباب مادية سواء تلك المتعلقة بجوانب تقنية راجعة لطبيعة معدات الإنتاج أو لنوعية المواد المستعملة أو لإهمال في جانب الصيانة، و يضاف إلى ذلك بيئة و ظروف العمل كالإضاءة و التهوية و الحرارة...

1-3-2-2 التصنيف من حيث النتائج

و تصنف إلى:

- **حوادث تلحق إصابة بالعامل:** و هي الحوادث التي تلحق أذى أو أضرار بالأشخاص و تختلف حسب درجة الإصابة، فقد تؤدي إلى حدوث عجز للعامل، و هو نوعان عجز كلي دائم يفقد العامل قدرته على العمل نهائيا، أو عجز جزئي مؤقت يؤدي إلى توقف العامل عن العمل لفترة معينة مع إمكانية العودة لمزاولة عمله المعتاد بعد شفائه أو التحاقه بعمل جديد لعدم قدرته على تأدية عمله السابق.

- **حوادث تلحق ضرر بالآلات و معدات الإنتاج:** حيث تؤدي هذه الحوادث إلى إعاقة العملية الإنتاجية أو توقفها و ذلك حسب الضرر الواقع بالآلات و المعدات. فقد تكون الأضرار جسيمة، بحيث تصبح الآلة غير صالحة للعمل مما يوجب إستبدالها بأخرى جديدة أو تكون متوسطة تستدعي فقط القيام بالصيانة.

- **حوادث تلحق تلفا بالمواد و المنتجات:** و عادة ما تقع أثناء نقل المواد الأولية أو المنتجات النهائية من مكان لآخر، أو أثناء تخزينها، أو خلال سير العملية الإنتاجية.

بعد التعرف على مفهوم حوادث العمل من جوانبه المختلفة ندرس الآن مختلف العوامل المتسببة والمساعدة في وقوع هذه الحوادث.

2- أسباب حوادث العمل و العوامل المؤثرة فيها

1-2 أسباب حوادث العمل

كشفت دراسة أجريت حديثا أنه في مقابل كل حادث عمل خطير واحد هناك 29 حادثا صغيرا، فيما تم تفادي 300 حادث تقريبا¹. و تشير نتائج هذه الدراسة و غيرها إلى مدى خطورة ظاهرة حوادث العمل، لذا فقد اهتم الباحثون بمعرفة أسبابها بغية التوصل لوضع الإجراءات اللازمة لتفاديها. و قد تم تصنيف أسباب حوادث العمل إلى أسباب إنسانية و أسباب مادية.

1-1-2 الأسباب الإنسانية لحوادث العمل

يندرج ضمن هذه الأسباب جميع العوامل المرتبطة بالعامل الإنساني، سواء كانت متصلة بأداء العمل أو خارجة عنه و يترتب عنها سلوكيات أو تصرفات تؤدي إلى وقوع حوادث، حيث يرى الكثير من الكتاب و الباحثين أن النسبة الغالبة من حوادث العمل ترجع لعوامل إنسانية². سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة و أن علاجها له أهمية كبيرة في تخفيض معدل الحوادث و الرفع من الإنتاجية و من أهم هذه الأسباب:

1-1-1-2 سوء الاختيار المهني

كثيرا ما تتعرض سياسة الإختيار و التعيين في المؤسسة إلى عوامل مختلفة تشكل عوائق مانعة من تطبيق سياسة إختيار و تعيين جيدة، مما ينجر عنها عدم ملاءمة العامل لعمله و يرتبط عنصر الملاءمة بمدى توفر المواصفات و القدرات الجسمية و الذهنية و النفسية فيه، و التي تعتبر ضرورية حتى يتمكن العامل من التكيف مع الآلة و ظروف العمل السائدة. و بالمقابل فإن غيابها عند إختياره للعمل يرفع من إحتمال تسببه في وقوع الحوادث بنسبة كبيرة، و من أهم مظاهر سوء الإختيار ما يلي:

- توظيف عمال مستهدفين للحوادث.

• وضع العامل في موقع عمل لا يتناسب مع قدراته، الأمر الذي يضعف من إنتاجيته.

فبالقدر الذي يتحقق فيه التقابل بين متطلبات العمل و مواصفات الأفراد و إستعداداتهم و ميولهم تتحقق فاعلية الأداء³.

2-1-1-2 الإجهاد الناتج عن العمل

يمكن تعريف الإجهاد من زاوية أثره على الإنتاج، فنقول أنه إنخفاض الطاقة على العمل و الناشئ عن العمل نفسه، و بالرغم من أن الفرد قد يأتي مجهدا إلى عمله بسبب عوامل خارج نطاق العمل إلا أن هذه حالات إستثنائية⁴.

و تعتبر قابلية الفرد للتعب إحدى صفاته المميزة، و هي تختلف من فرد لآخر. فالإجهاد البدني يشعر العامل بالآلام تضعف من قدرته على العمل و تفقده التركيز مما يعرضه للحوادث.

¹ محمد فالح صالح، مرجع سبق ذكره، ص 191.

² حنفي عبد الغفار، مرجع سبق ذكره، ص 596.

³ علي غربي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 87.

⁴ صلاح الشنواني، مرجع سبق ذكره، ص 214.

2-1-1-3 نقص التدريب

يعد التدريب ضرورة حتمية لبناء قوة بشرية منتجة، في حين يؤدي نقص تدريب العامل على الكيفية المناسبة لتشغيل الآلات و الأجهزة إلى إبراز مواقف و سلوكيات غير مأمونة تكون سببا في وقوع الحوادث، كالعامل بمعدل سرعة غير مأمون أو تجاوز هذا المعدل، إساءة استعمال الآلات، العمل على أجهزة متحركة و خطيرة دون مراعاة الإحتياجات الضرورية لتشغيلها.

2-1-1-4 إهمال قواعد الوقاية

يتطلب العمل الصناعي خاصة ضرورة الإلتزام الجيد و التطبيق العملي لجميع قواعد و تعليمات الوقاية التي تتضمن توفير ما يلزم من المواصفات الفنية و الإجراءات التنظيمية في بيئة العمل لجعلها مأمونة، و ذلك لحماية مقومات الإنتاج المادية و البشرية. لذا فعدم إحترامها من طرف العمال يجعلهم عرضة للحوادث و من مظاهر إهمال قواعد و تعليمات الوقاية ما يلي:

• عدم استعمال وسائل الوقاية الشخصية.

• عدم التبليغ عن ظروف غير مأمونة.

• عدم احترام طريقة التشغيل و الاستعمال الجيد للآلات.

و يرجع هذا الإهمال غالبا إلى نقص الوعي الوقائي لدى العمال و جهلهم بهذه التعليمات و عدم اقتناعهم بجدواها.

2-1-1-5 ضعف الرقابة

إن أي تعليمات تصدر عن إدارة المؤسسة، و المتعلقة بالأمن و السلامة في بيئة العمل، لن يكون لها أي أثر، ما لم يوجد جهاز للوقاية يضم مهندسين أكفاء يسهرون على تنفيذها، و أي تقصير في ذلك من شأنه أن يؤدي إلى وقوع الحوادث بسبب:

• عدم التفطيش عن مواقع الخطر بغية علاجها.

• عدم مراقبة العمال و إكتشاف المستهدفين منهم للحوادث.

• عدم إحترام و إلتزام العمال بقواعد الوقاية.

2-1-2 الأسباب المادية لحوادث العمل

على الرغم من إقرار الباحثين أن النسبة الغالبة من الحوادث ترجع لعوامل إنسانية، فإنه لا يمكن إغفال تأثير العوامل المادية بنسبة معتبرة في وقوع الحوادث، بل يرى البعض أنه لا يمكن أن نأخذ العامل الإنساني في الصناعة بعين الإعتبار ما لم تكن كل الوسائل التقنية متوفرة لاسيما أن السرعة في العمل و تطور التقنية تجعل هذه الحقيقة أكثر وضوحا. و تنقسم هذه الأسباب إلى أسباب تقنية و أخرى تتعلق بظروف العمل المادية:

2-1-2-1 الأسباب التقنية لحوادث العمل

وترتبط هذه الأسباب بطبيعة آلات و معدات الإنتاج، نوعية المواد الأولية المستعملة، عدم كفاءة عمال الصيانة.

أ- طبيعة آلات و معدات الإنتاج

وجد أن الكثير من الحوادث يكون ناتجا عن التصميم المعقد للآلات و المعدات و عدم مناسبتها لإمكانات و قدرات العامل إضافة لعدم إلمامه بكيفية التشغيل¹، لذا فتصميم الآلات على نحو يريح العامل و يوفر وقته و جهده و يقلل من توتره، سيؤدي بلا شك إلى تقليل الحوادث.

ب- نوعية المواد الأولية المستعملة

تتسبب المواد الأولية في وقوع الحوادث سواء أثناء نقلها أو خلال إستعمالها في العملية الإنتاجية. و يرجع ذلك لعدة عوامل أهمها: ضعف أجهزة التغليف، طبيعتها الخطيرة كالمواد الكيماوية أو القابلة للإنفجار، عدم إحترام الشروط اللازمة للتخزين...

ج- عدم كفاءة عمال الصيانة

لقسم الصيانة دور رئيسي في مجال الوقاية من الحوادث، فعادة ما تتسم آلات و معدات الإنتاج بقابليتها للتآكل و التلف أو التوقف نتيجة الإستعمال المستمر في العملية الإنتاجية، الأمر الذي يتطلب صيانتها باستمرار لتفادي تعرضها للحوادث، أو تسببها في وقوع إصابات بين العمال. ومن أهم الأسباب المرتبطة بالصيانة نذكر:

- عدم تشحيم و تنظيف آلات و تجهيزات الإنتاج بصفة دورية.
- عدم تزويد الآلات بالمواد اللازمة لتشغيلها.
- عدم إصلاح الأعطاب التي لحقت بالمواد و المعدات.
- ضعف قطع الغيار المستخدمة و آلات الصيانة المستعملة.

2-2-1-2 أسباب مرتبطة بظروف العمل

أصبح الإهتمام بتوفير ظروف العمل الجيدة و خاصة داخل المشروعات الصناعية من الأمور المسلم بها، حيث تساعد على تحسين الكفاءة و زيادة الإنتاجية و رفع الروح المعنوية للعمال و تقليل حوادث العمل².

فقد يتعرض العامل لحوادث أثناء قيامه بالعمل بسبب الظروف المادية المحيطة به و التي تضم: موقع العمل و المناخ السائد داخله.

أ- سوء اختيار الموقع و تصميم المباني:

إن الإختيار غير الدقيق لموقع المؤسسة و لتصميم المباني من شأنه أن يؤثر سلبا على أداء العمال و يجعلهم عرضة للحوادث.

ومن أهم أسباب حوادث العمل المرتبطة بالموقع نذكر:

- الأرضية غير المستوية و غير الصلبة، سريعة الإهتزاز بسبب ضغوطات العملية الإنتاجية.

¹ حمدي ياسين و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 207.
² صلاح الشنواني، مرجع سبق ذكره، ص 207.

- بعد موقع العمل عن مقر السكن للعمال و ما يسببه نقلهم اليومي من إجهاد و تعب يجعلهم عرضة للحوادث.

- البعد عن مصادر المواد الأولية يزيد من إحتتمالات وقوع حوادث نقل المواد...

كما يتسبب سوء تصميم المباني في وقوع حوادث من خلال:

- تصميم و تشديد مباني غير مطابقة للمواصفات.

- إستعمال مواد بناء غير مناسبة كالإسمنت المسلح

- عدم توفير إجراءات النجدة كالمخارج و السلالم في حالات الطوارئ...

ب- مناخ العمل غير الملائم:

يعبر المناخ عن مجموعة الخصائص التي تميز الوسط الذي تؤدي فيه العملية الإنتاجية، و تمثل قوة كبيرة في التأثير على سلوك العاملين في عملهم، و من أهم هذه الخصائص: درجة الحرارة الإضاءة، التهوية، الضوضاء...

- الحرارة: أكدت الدراسة التي قام بها أيسورن و فيرنون حول العلاقة بين درجة الحرارة والحوادث، أن معدل الحوادث يبلغ أقصى درجات إنخفاضه في حالة درجات الحرارة المعتدلة و أن معدلات الحوادث تزداد كلما إرتفعت درجات الحرارة أو إنخفضت عن الدرجات المعتدلة¹. فدرجات الحرارة المرتفعة مثلا تتسبب في إرتكاب الحوادث نتيجة الإرهاق و التعب الذي تسببه للعامل حيث يقل تركيزه و يزداد بذلك إحتتمال تعرضه للحوادث.

- الإضاءة: أوضح فيرنون من خلال دراسته أن معدل الحوادث زاد بنسبة 25% في ظروف الإضاءة غير الكافية عنه في الضوء الطبيعي للنهار، و هذا يؤكد أن الإضاءة غير المناسبة ترفع معدلات الحوادث. فبالإضافة لكونها عامل للرؤية الجيدة فإن توفرها بالكمية و الكيفية المناسبة و الصحيحة ضروري لإدراك الأخطار التي تحيط بالفرد، و من ثم يمكن تحاشيها فتقل بذلك الحوادث².

- التهوية: يؤثر سوء التهوية على صحة و سلامة العامل بدنيا و نفسيا و بالتالي يجعله عرضة للحوادث، و من المظاهر المتسببة في ذلك نذكر:

- تكاثر الأتربة و الأبخرة و الغازات السامة.

- قلة وسائل التصفية الآلية للهواء أو تعطلها عن العمل.

- عدم اتساع مكان العمل مع قلة منافذ التهوية.

- وجود معدل رطوبة مرتفع...

- الضوضاء: تمثل الضوضاء خليط من الأصوات المنتشرة في مكان العمل و يترتب عنها آثار ضارة بالنسبة للأفراد، فتتسبب في الإجهاد العصبي كما قد تؤدي إلى ضعف حاسة السمع

¹ فرج القادر طه، "علم النفس الصناعي و التنظيمي"، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، 1986، ص 295.

² نفس المرجع، ص 295.

وأحيانا فقدتها بالتدرج، كما تتسبب في زيادة حوادث العمل. و تعد الضوضاء سببا في الحوادث كونها تذهب إنتباه العامل خاصة الأصوات المتقطعة منها دون سماع عوامل التنبيه من الخطر.

2-2 العوامل المؤثرة على حوادث العمل

تطرقنا فيما سبق لمختلف العوامل الإنسانية و المادية المتسببة في وقوع الحوادث و سنحاول فيما يلي تناول عوامل أخرى من شأنها التأثير بطريقة غير مباشرة على تكرارها. و تتعلق بالعوامل الشخصية، الحالة الإجتماعية و الإقتصادية للعمال و طبيعة العمل.

2-2-1 العوامل الشخصية

ومن بين هذه العوامل نذكر:

- **السن:** لقد أثبتت معظم الدراسات أن السن عامل مهم جدا في وقوع الحوادث و نوعيتها ومعدلاتها، فصغار السن (15 - 25) عاما و كبار السن (45 - 65) عاما يكونون أكثر إستهدافا للحوادث من متوسطي السن¹.

- **الخبرة:** من الطبيعي أنه كلما زادت خبرة العامل في أداء عمل معين زادت سهولة أدائه، وذلك كثير من الصعوبات التي تعترض العامل أثناء قيامه بالعمل، كما يزداد تبعا لذلك إتقاننا لإستخدام الآلات و المعدات و القدرة على الإبتعاد عن الإستخدم الخاطئ الذي قد يؤدي إلى حوادث².

- **الحالة الانفعالية³:** اتضح من الدراسات وجود نوعين من العوامل الإنفعالية لها علاقة بحوادث العمل، و هي الحالة الإنفعالية العامة، و الحالة الإنفعالية أو المزاجية وقت وقوع الحادث. و قد أصبح معروفا أن الحالة الإنفعالية أو المزاجية للأفراد تتغير إرتفاعا و إنخفاضاً، ففي حالات الإرتفاع تقل الحوادث و يزداد الإنتاج، بينما في حالات الهبوط الإنفعالي تكثر الحوادث و يقل الإنتاج. كما أن حالات عدم الإكتراث، الإندفاع و التهور، الخوف و القلق، و الحالة النفسية تتسبب هي الأخرى في وقوع الحوادث.

- **مستوى الذكاء:** اختلفت نتائج الباحثين فيما يختص بالعلاقة بين الذكاء و حوادث العمل. فمنهم من يرى أنه لا توجد أي علاقة أو إرتباط بين درجات الذكاء و معدلات الحوادث، في حين يؤكد آخرون على وجود علاقة عكسية، حيث أكدت الدراسات التي قام بها مجموعة من الباحثين أن الأفراد ذوي الذكاء المنخفض أكثر عرضة للحوادث من الأفراد ذوي الذكاء المتوسط، خاصة الأوضاع غير العادية التي تتطلب تدخل سريع لمعالجتها، و بالنسبة للعمال الذين يجدون أنفسهم أمام وضعيات معقدة⁴.

¹ Jaques Charbonnier, "L'accident du travail et le management de la prévention", éd: Homme et techniques, Paris, 1980, P98.

² محمد خيرى، "علم النفس الصناعي و تطبيقاته المحلية"، دارا لنهضة العربية للطباعة و النشر، القاهرة، دون سنة نشر، ص 487.

³ حنفي عبد الغفار، مرجع سبق ذكره، ص 613.

⁴ Jaques Charbonnier, op.cit, P98

2-2-2 الحالة الإجتماعية و الإقتصادية للعمال

تعكس حالة الإجهاد و الإضطرابات النفسية للعامل الوضعية الإجتماعية و الإقتصادية السيئة التي يعيشها، و التي كثيرا ما تفقده التركيز في أداء عمله و السيطرة على معدات الإنتاج، فتكون سببا في وقوع الحوادث.

كما تمثل المشاكل الأسرية و ضعف المستوى المعيشي و ضغوط المواصلات التي يتعرض لها العامل مظاهر الحالة الإجتماعية و الإقتصادية الصعبة و غير الملائمة.

2-2-3 طبيعة العمل

إذا كان معدل الحوادث يزداد في الأعمال اليدوية، فإن للتقنية الحديثة دور في زيادة هذا المعدل بحيث كلما زادت سرعة الآلات زاد تعقيد العمل و تفاقمت مسؤولياته. و من ثم زاد معدل الحوادث¹. كما توجد عوامل أخرى من شأنها أن تتسبب في وقوع حوادث عمل كالفقدرة على الإبصار، جنسية العامل، ...

بعدما تطرقنا لمختلف العوامل المتسببة بطريقة مباشرة و غير مباشرة في وقوع حوادث العمل نصل الآن إلى أهم عنصر و المتضمن لكيفية قياس حوادث العمل ومختلف التكاليف الخفية التي تتحملها المؤسسة جراء هذه الحوادث.

3- قياس حوادث العمل و التكاليف الخفية الناجمة عنها

تمثل حوادث العمل مشكلة أساسية ينعكس أثرها على حجم الإنتاج و تكلفته، و أهم من ذلك تعتبر إدارة المؤسسة مسؤولة من الناحية الإنسانية و المدنية على المحافظة على أرواح العاملين و سلامتهم لذا يستلزم الأمر قياسها و دراسة مختلف التكاليف الخفية الناجمة عنها.

3-1 قياس حوادث العمل

إن وقوع حوادث العمل أمر حتمي و خطر لا يمكن تجنبه كليا خاصة في بعض الأعمال². و عليه فإن المؤسسات و إن لم تستطع منع وقوعها فتحاول على الأقل التقليل منها، و في سبيل تحقيق ذلك يجب عليها أولا تشخيص الوضع الراهن من خلال قياس حوادث العمل، و من أهم المقاييس المستخدمة في ذلك معدل تكرار الحوادث و معدل خطورتها³:

- **معدل تكرار الحوادث:** يقيس هذا المعدل تكرار حوادث العمل التي ينتج عنها توقف للعمل مقارنة بعدد ساعات العمل الفعلية خلال فترة زمنية معينة وفقا للمعادلة التالية:

¹ حمدي ياسين و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 206.

² J.P. Taieb, " Les tableaux de bord de la gestion sociale", éd: Dunod, P206.

³ P.Romelear, " Gestion des ressources humaines ", éd: Armand colin, Paris, 1993, P260 .

$$\text{معدل تكرار حوادث العمل} = \frac{\text{عدد حوادث العمل مع توقف خلال فترة زمنية}}{\text{إجمالي وقت العمل الفعلي خلال نفس الفترة}} \times 10^6$$

و يمثل معدل تكرار حوادث العمل لكل 1000.000 ساعة عمل.

- **معدل خطورة حوادث العمل:** يعبر هذا المعدل عن خطورة الحوادث بعدد الساعات الضائعة ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل خطورة حوادث العمل} = \frac{\text{عدد أيام العمل الضائعة بسبب الحوادث خلال فترة زمنية}}{\text{إجمالي وقت العمل الفعلي خلال نفس الفترة}} \times 10^6$$

و تعبر عن الوقت الضائع في كل 1000.000 ساعة عمل.

بالإضافة لضرورة قياس حوادث العمل من أجل معرفة حالة السلامة في المؤسسة، لا بد من دراسة مختلف التكاليف الناجمة عنها و خاصة الخفية.

3-2 التكاليف الخفية الناجمة عن حوادث العمل

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

- تكلفة الإشتراك في الضمان الإجتماعي عن حوادث العمل

في مقابل الخدمات التي تقدمها هيئة الضمان الإجتماعي إلى العمال المتضررين من حوادث العمل، تدفع المؤسسة إشتراك سنوي لهذه الهيئة و يعتبر هذا الإشتراك بمثابة تكلفة خفية تتعلق بمؤشر حوادث العمل.

- تكلفة التسيير الإداري لحوادث العمل و تتضمن:

- تكلفة الوقت المستغرق في إستقصاء و تحقيق الحادث، بمعنى تكلفة الوقت المبذول من المشرفين و المكلفين بالتحقيق و أيضا تكلفة وقت العمال الخاضعين للتحقيق.
- تكاليف الطباعة و التصوير و المراسلات الداخلية (بين أقسام و وحدات المؤسسة) و الخارجية (بين المؤسسة و الدوائر الأخرى مثل: هيئة الضمان الإجتماعي، المراكز الطبية المختلفة...).

- تكلفة الإسعافات الأولية في عيادة المؤسسة:

وهي التكلفة التي تتحملها المؤسسة في سبيل تقديم الإسعافات الأولية و الرعاية الصحية للعامل المصاب بالقسم الطبي للمؤسسة قبل نقله إلى المستشفى إذا كانت حالته تستدعي ذلك، بالإضافة

إلى الفحص الطبي الإجباري قبل مزاولته عمله من جديد دون أن ننسى المراقبة الطبية المحتملة لإستكمال العلاج.

- تكلفة خسائر التشغيل الناجمة عن الحوادث و أهمها

• تكلفة الوقت الضائع أثناء إصابة العامل: حيث تؤدي إصابة العامل إلى توقفه عن العمل ساعات معينة غالبا ما تكون الساعات المتبقية خلال الفترة اليومية أو أثناء تلقيه للإسعافات الأولية و يعد في هذه الحالة الأجر المدفوع للعامل عن الوقت الضائع تكلفة تحمل للحادثة.

• الأجر الذي يتحصل عليه العامل المصاب رغم إنخفاض إنتاجيته. فعادة ما تترك الحوادث آثار بدنية و نفسية تتسبب في إنخفاض إنتاجية العامل المصاب مقارنة بإنتاجيته قبل الإصابة، و بالرغم من ذلك يتلقى نفس الأجر السابق، خاصة إذا كان نظام الأجر المعمول به هو نظام الأجر المرتبط بالزمن.

• تكلفة الوقت الضائع للعمال الموجودين في مكان الحادث: عند وقوع حادث عمل يسارع العمال إلى مكان الحادث لمساعدة العامل المصاب، أو بدافع الرغبة في معرفة ما حدث بالإضافة إلى تعطل البعض منهم بسبب تلف الأجهزة أو المواد أو تعطل الإنتاج، وبصفة خاصة إذا كان نظام الإنتاج المتبع من النوع المستمر، مما يترتب عليه تعطل خط الإنتاج. و على الرغم من توقف الإنتاج و تعطل العمال إلا أنه يدفع لهم أجر عن هذه الفترة دون أن يقابل ذلك إنتاج مماثل و هذا ما يؤدي إلى زيادة تكلفة التشغيل.

• الأجر الإضافية بسبب العمل الإضافي: قد يتطلب الأمر لتعويض النقص في الإنتاج بفعل الحوادث العمل وقتا إضافيا، و بذلك تعتبر الأجر المدفوعة عن هذا الوقت الإضافي¹، تكلفة معالجة لخسائر التشغيل و تندرج ضمن التكاليف الخفية لحوادث العمل.

• التكلفة الناجمة عن تغيب العامل المصاب: و يفترض احتسابها ضمن التكاليف الخفية المتعلقة بمؤشر التغيب.

• تكلفة تدريب عامل جديد: حيث يترتب عن تغيب العامل المصاب إما توظيف عامل جديد أو نقل عامل من قسم آخر، و كلتا الحالتين تستلزم تدريب و تأهيل العامل المستخلف، لذلك تحتسب تكلفة الوقت المستغرق في تدريب و تأهيل العامل الجديد وتحمل للحادثة، كما أن معدل إنتاجية العامل الجديد تكون أقل من إنتاجية العامل المصاب.

يضاف لكل ما سبق تكلفة الأرباح المفقودة من جراء إنخفاض الإنتاج أو تلف المنتجات بسبب الحوادث، و تتمثل هذه الأرباح في أرباح الطلبات المؤكدة و عقود البيع التي تم إبرامها خاصة عندما يكون الطلب مرتفعا على منتجات المؤسسة و يمكن تحميلها للحادثة في الحالات التالية:

- إذا ترتب عن الحوادث تخفيض في حجم الإنتاج عما كان متوقعا تحقيقه خلال نفس الفترة.

¹ حنفي عبد الغفار ، مرجع سبق ذكره، ص 564.

- إذا حدث انخفاض في المبيعات نتيجة عدم القدرة على الإنتاج بسبب الحوادث. و بالتالي التأخر في تسليم الطلبات المتعاقد عليها إضافة إلى فقدان الطلبات الجديدة.

• تكلفة إستثمارات الوقاية من حوادث العمل: و تمثل التكلفة التي تتحملها المؤسسة نتيجة قيامها بإجراءات إحتياطية تعقب كل حادث لتفادي تكراره مستقبلا.

حاولنا من خلال ما سبق التعرض لمختلف جوانب مشكلة حوادث العمل خاصة و كونها تمثل مؤشر يدل على تحمل المؤسسة لجملة من التكاليف الظاهرة و الخفية تؤثر بشكل كبير على تحقيق المؤسسة لمستوى جيد من الأداء. بقي الآن أن نتعرف أكثر على المؤشرين الأخيرين و المتمثلين في الوجود (عيوب النوعية) و فروق إنتاجية العمل من خلال العنصر الموالي.

المبحث الثالث: اللاجودة و فروق إنتاجية العمل

يعتبر تحسين جودة المنتوجات و الخدمات و زيادة الإنتاجية من أهم أهداف المؤسسة. فإذا كانت الجودة سلاح تنافسي مهم تستخدمه المؤسسات لجذب المستهلكين و تحقيق التميز و الريادة في السوق فإن تحسين الإنتاجية يعد تحدي حقيقي تواجهه المؤسسات على إختلاف أنشطتها في سعيها لكسب ميزة تنافسية. و في المقابل فإن الإخفاق في تحقيق هذين الهدفين يكلف المؤسسة باهظاً، حيث تمثل اللاجودة و إنخفاض مستوى الإنتاجية عموماً و إنتاجية العمل بشكل خاص مؤشرات تدل على تحمل المؤسسة لتكاليف خفية.

1- اللاجودة

تعد الجودة من الأسبقيات التنافسية التي يسعى مسيروا مختلف المؤسسات لتحقيقها، غير أنهم يواجهون في سبيل ذلك نوعين من التحديات:

- العمل على أن تكون المنتوجات أو الخدمات ذات مستوى عال من الجودة.
- بلوغ هذا الهدف بأقل تكاليف ممكنة.

والملاحظ هو تعارض هذين الهدفين، مما قد يوقع المؤسسة في مشكل اللاجودة و ما يكتنف هذا المشكل من تأثيرات سلبية تحمل المؤسسة تكاليف باهظة خاصة الخفية منها. وقبل التطرق لمفهوم و أسبابها و نتائج و تكاليف اللاجودة، لابد أولاً من التعرف على مفهوم الجودة و أهميتها بالنسبة للمستهلك و المنتج.

1-1 مفهوم الجودة و أهميتها

عادة ما تستعمل كلمة النوعية و الجودة للدلالة على نفس المعنى، و يعتبر هذا خلط بين المفهومين لأن النوعية يمكن أن تستعمل للدلالة على أحجام مختلفة لنفس السلعة، أو للتعرف على مصدر المنتج أو تركيبته أو لونه أو شكله. و بالتالي فمن الأفضل استعمال كلمة الجودة لأنها أكثر دقة و يقصد بها مجموع خصائص المنتج و مميزاته و درجة الإتقان في إنتاجه و مطابقته للمواصفات المحددة.

غير أن مستوى جودة منتج معين يختلف باختلاف الأشخاص، و الهدف من إستعماله. لهذا يمكن تعريف الجودة على أنها: التوافق مع الرغبة¹. و يمكن التعبير عنها بأنها: إرضاء العملاء من خلال التعرف الجيد على حاجاتهم و تلبيةها².

بالإضافة لما سبق فقد قدمت محاولات عديدة لتعريف مصطلح الجودة من قبل عدة متخصصين نورد أهمها فيما يلي:

¹ فتات فوزي، داني الكبير أمعاشو: "الجودة عامل أساسي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة"، مجلة المدرسة الوطنية للإدارة، المجلد 11، العدد 21، 2001، ص 104.

² R. Demaricourt, "Les samouraïs du management", éd: Vuribert, 1993, P35.

- عرف جوران Juran الجودة بأنها مدى ملاءمة المنتج للإستخدام، أي القدرة على تقديم أفضل أداء و أصدق صفات¹.

- و عرفها دومينغ Deming على أنها مدى التنبؤ بنجاعة و تطابق المنتج².

- في حين عرفها Feigenbaum بأنها مجموع مميزات المنتج التي تلبي توقعات العميل، سواء كانت هذه التوقعات صريحة أو ضمنية، موضوعية أو ذاتية، واعية أو غير واعية³.

- أما كروسي Crosby فتشير الجودة في نظره إلى الإلتزام بالمتطلبات وإنعدام العيوب، و أن يعمل كل فرد بشكل صحيح من المرة الأولى⁴، فالهدف الآن أصبح الحذر من ظهور أي خطأ بدءاً من التصور إلى غاية التجسيد النهائي.

- كما عرفتها الجمعية الأمريكية لضبط الجودة (ASQC)* و المنظمة الأوروبية لضبط الجودة (EOQC)** بأنها: المجموع الكلي للمزايا و الخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات معينة.

و على الرغم من تعدد تعاريف الجودة إلا أنها تتفق في النقاط التالية :

- تنشأ الجودة من العلاقة بين المنتج المموم و العميل المشتري للمنتج.

- آلية التبادل قائمة على أساس الجودة بمجرد وجود الطلب و المموم القادر على تلبيةه.

- تشير جل التعاريف المقدمة إلى تفوق المستهلك بإعتباره الحكم الأساسي للجودة، و يتم بذلك التبادل

على أساس حكمه، لذا فمن الضروري التعرف على ما يحبه و ما يلائم إحتياجاته⁵.

- يلاحظ غياب أي إشارة إلى الجانب المالي، إذ أن عنصر التكاليف و السعر لم يدرجا في تعاريف جودة المنتج.

كما يمكن القول أن مفهوم الجودة اليوم يتعدى خلو المنتج من العيوب إلى تحسين مقنن لعمليات و طرق الإنتاج. يكون الهدف منها تجاوز توقعات الزبون⁶، و في المقابل فمن الضروري أن تقوم

المؤسسة بتصميم الجودة بالشكل الذي يجعل الفرق موجبا بين القيمة و التكلفة بحده الأقصى⁷.

و للإلمام أكثر بمفهوم الجودة لا بد من التعرف على أهميته بالنسبة لكل من المستهلك و المنتج.

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي، "إدارة الجودة الشاملة"، دار البيزوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2005، ص 15.

² فئات فوزي، داني الكبير أمعاشو، مرجع سبق ذكره، ص 104.

³ J. P. Neuville, "La qualité en question", Revue française de gestion, N° 108, 1996, P 38.

⁴ عبد الله بن مرسي الخلف، "تألوث التميز: تحسين الجودة و تخفيض التكلفة و زيادة الإنتاجية"، مجلة الإدارة العامة، الرياض، مجلد 37، العدد الأول، 1997، ص 122.

⁵ K.Ishihra , " Maîtriser la qualité : méthodologie de gestion " , éd : Marenostrom, 1996, P12

⁶ M .Cattan, N. Idrissi, "Maîtriser les processus de l'entreprise", éd: D'organisation, Paris, 2002, P 22.

⁷ محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 16.

* ASQC: American Society for Quality Control.

** EOQC: European Organization for Quality Control.

- بالنسبة للمستهلك:

يعد مستوى جودة المنتوجات من السلع و الخدمات من الأمور الهامة بالنسبة للمستهلك، فكثيرا ما يلاحظ إجماع المستهلك عن شراء بعض السلع المنتجة محليا و تفضيل السلع الأجنبية عليها، و ذلك بالرغم من الإرتفاع النسبي لثمنها و يرجع ذلك في معظم الأحيان إلى الإختلاف الواضح في مستوى الجودة بين هذين النوعين من السلع.

فالسبب الرئيسي لعدم رضا المستهلك هو فشل السلعة التي يقوم بشرائها أو الخدمة التي يحصل عليها في القيام بالوظيفة التي يتوقعها منها، و في أغلب الأحيان يترتب على ذلك تكلفة إضافية يتحملها المستهلك سواء كانت متمثلة في ضياع الوقت اللازم لإستبدال السلعة أو إصلاحها أو في الخسارة الكاملة للمبالغ التي دفعها المستهلك ثمنها لها.

و قد أدت هذه الأخطار التي يتعرض لها المستهلك نتيجة لإنخفاض الجودة إلى ظهور جماعات الدفاع عن المستهلك و حمايته و إرشاده إلى أفضل السلع الأكثر جودة و أمانا.

- بالنسبة للمنتج¹:

تكمن أهمية الجودة بالنسبة للمنتج في النقاط التالية:

• يعتبر عنصر الجودة أحد عناصر المزيج التسويقي الهامة التي تؤثر على رقم مبيعات المشروع، حيث يضاف إلى السعر و الحملات الإعلانية و العبوة أو الغلاف قدرة السلعة على أداء وتحقيق الهدف من إقتنائها. و تتوقف هذه القدرة على مستوى و جودة عناصر الإنتاج التي ساهمت في تصنيعها بالإضافة إلى الرقابة على الجودة. و ما يمكن إستخلاصه هو وجود علاقة طردية بين مستوى الجودة و رقم المبيعات المحققة. فبالإضافة إلى توقع تكرار عملية الشراء عند رضا المستهلك عن السلعة، من المتوقع أيضا قيامه بإقناع الآخرين بشرائها، لذا يعتبر تحسين الجودة من أفضل الطرق للإعلان عن السلعة.

• تظهر أهمية الجودة في حالة وجود منافسة بين أكثر من منتج، سواء كان ذلك منتجا منافسا في السوق المحلية أو منتجا خارجيا يقوم بتوزيع سلعة في السوق المحلية. و في كلا الحالتين يحتم ذلك على المؤسسات المحلية العناية بالجودة و تحسين مستواها حتى لا تفقد حصتها في السوق المحلية.

• يترتب على عدم مطابقة المنتج للمواصفات، أو وجود وحدات معيبة تحمل المؤسسة تكلفة إضافية تؤدي بالضرورة إلى تقليل الأرباح بل و ربما إلى خسارة كبيرة قد تهدد إستمرار المشروع. إنطلاقا من مفهوم و أهمية الجودة يمكن التعرف على مفهوم اللاجودة و تبيان أسبابها و نتائجها من خلال العنصر الموالي.

¹ محمد توفيق ماضي، مرجع سبق ذكره، ص 375.

2-1-2-1-1 تعريف الجودة، أسبابها، و النتائج المترتبة عنها

1-2-1-1 تعريف الجودة

تسعى كل مؤسسة إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال بلوغ الجودة المثلى لمنتجاتها أو خدماتها مقارنة بالمنتجات أو الخدمات الموجودة بالسوق.

وإذا كانت تعريف المنظمات الخاصة بالجودة (ISO, AFNOR, JIS, Z-8101)* بينت أن جودة منتج أو خدمة هي قابليته لإرضاء حاجات المستهلكين¹، أي أن بلوغها يستدعي الإنطلاق من التحديد الدقيق للحاجة إلى غاية تقديم أفضل منتج أو خدمة للزبون، و بالتالي فإن الجودة هي²:

- تعريف سيء للحاجة أو إستماع غير جيد للزبون.

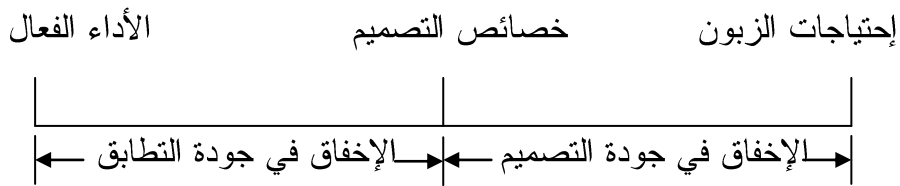
- رداءة التصميم أي عدم التعريف الدقيق بالمنتجات و عدم الترجمة الجيدة للحاجات.

- رداءة في التنفيذ.

- رداءة في تقديم الخدمة للزبون.

و تعرف الجودة وفقا للمعيار الفرنسي لسنة 1987 (NFX 50-120) بأنها: "إنحراف بين الجودة المستهدفة و الجودة المتحصل عليها فعلا".

كما يعرفها Gérard Baglin و آخرون بأنها: "إنحراف بين ما يجب فعله و ما تم فعله"، في حين يعرفها البعض الآخر إنطلاقا من عاملين أساسيين من عوامل الجودة و هما جودة التصميم و جودة التطابق أو التوافق، و الإخفاق في إحدى أو كلا العاملين يعني إخفاق في الجودة أو ما يسمى بالجودة حيث تقيس جودة التصميم درجة مقابلة خصائص المنتج أو الخدمة لإحتياجات و رغبات الزبائن. أما جودة التطابق فتعني إعداد المنتج طبقا للمواصفات و الخصائص المتعلقة بالتصميم، الهندسة والتصنيع و يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي³:



و يشير الإخفاق في جودة التطابق أو جودة التصميم إلى نتائج القصور التي تتمثل في الفرق بين الأداء الفعلي و الأداء الذي يرضي العميل⁴.

¹ D. Pieard, op. cit, P77.

² رجال علي، إلهام يحيوي، "الجودة تكلف باهظا"، مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية، باتنة، العدد 8، جوان 2003، ص 198.

³ كمال الدين الضهراوي، "محاسبة التكاليف لأغراض التخطيط و الرقابة"، دار الجامعية للنشر و الطبع و التوزيع، الإسكندرية، 1999، ص 312.

⁴ توفيق محمد عبد المحسن، "الجودة الشاملة و ستة سيجما"، إيتراك للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2006، ص 14.

* **ISO:** International Organization for Standardization.

* **AFNOR:** Association Francaise de **NOR**malisation.

* **JIS :** Japanese Industrial Standards.

1-2-2-1 أسباب اللاجودة

يتضح من خلال ما سبق أن اللاجودة تعني وجود مشكلة ناجمة عن عدم إحترام المعايير المخططة لعدة أسباب، حيث يرجع نموذج السبب/النتيجة أسباب اللاجودة إلى أربع عوامل أساسية و هي: العوامل الإنسانية، عناصر التصميم و أساليب العمل، عوامل متعلقة بالآلات و المعدات، و العوامل المتعلقة بالمواد الخام أو المكونات.

1-2-2-1 العوامل الإنسانية:

يتسبب العنصر البشري في إنخفاض جودة المنتوجات أو الخدمات عن المستوى المطلوب من خلال إنخفاض مستوى أداء العمال. و يرجع ذلك لعدة أسباب تتعلق بمدى فاعلية و تكامل سياسات الأفراد مثل:

- سوء الإختيار و التعيين في الوظيفة المناسبة.
- نقص التدريب و التنمية لتهيئة المهارات الفنية و السلوكية اللازمة.
- إشراف غير سليم.
- إهمال جانب التحفيز و تقييم الأداء...

1-2-2-2 عناصر التصميم و أساليب العمل

يرتبط التصميم بجانبين هما تصميم المنتج و تصميم عملية الإنتاج، و الإخفاق في إحداها يقود إلى اللاجودة. فقد يحدث إنخفاض في مستوى جودة تصميم المنتج بسبب التقصير في جانب دراسات السوق التي تستهدف:

- تحديد أنواع الزبائن الذين تخدمهم المؤسسة.
- التعرف على دوافعهم و قدراتهم الشرائية و عاداتهم الإستهلاكية.
- تحديد خصائص أو مواصفات المنتج كما يتوقعها الزبون.
- تحديد خصائص المنتوجات أو الخدمات المنافسة.

كما قد يحدث إنخفاض في مستوى جودة تصميم عملية الإنتاج، حيث تتوقف هذه الأخيرة على تجميع المراحل التي تمر بها عملية التصميم، من تجميع للخامات و الآلات التي تستخدم و مستوى المهارة المطلوبة في هذا الصدد بالإضافة إلى التحديد الدقيق لأساليب عمل كل عامل. و أي خطأ أو إخفاق في مرحلة من المراحل قد يتسبب في إنتاج منتج أو تقديم خدمة تتصف باللاجودة.

1-2-2-3 العوامل المتعلقة بالآلات و المعدات

تتسبب الآلات و المعدات في اللاجودة من خلال عدة عوامل أهمها:

- صيانة رديئة، حيث تقوم وظيفة صيانة المعدات و الآلات بدور تدعيمي لإبقاء تشغيلها فعلا للحفاظ على معايير الجودة، فضلا عن الحفاظ على المعايير الكمية و معايير التكلفة للمخرجات¹.

¹ الوداس. بقاء، راکش كي. سارن، تعريب محمد محمود الشواربي، "إدارة الإنتاج و العمليات: مدخل حديث"، دار المريخ للنشر، الرياض، 1999، ص 488.

• إستعمال قطع غيار غير أصلية.

• سرعة التشغيل غير سليمة.

1-2-2-4 العوامل المتعلقة بالمواد الخام أو المكونات

قد تتسبب المواد الخام أو المكونات في اللاجودة بالنسبة للمنتجات من خلال العوامل التالية:

• عدم فعالية عمليات التخزين و النقل، حيث يعد التخزين الفعال من العوامل التي تسهم في الحفاظ على الخصائص الأصلية للمواد، كما أن سلامة نقلها من المخازن إلى أقسام الإنتاج هام للحفاظ على الخصائص الأصلية و منع التلف.

• مواصفات غير سليمة للمكونات.

• تعدد الموردين و ما ينتج عنه من إختلافات في مكونات المواد المشتراة.

• مناولة غير سليمة للأجزاء المشتراة.

1-2-3 نتائج اللاجودة

يمكن القول أن دراسة أسباب اللاجودة تستمد أهميتها من النتائج السيئة التي قد تترتب عليها. حيث

تؤثر لاجودة المنتجات أو الخدمات على المؤسسات و خاصة في النواحي التالية¹:

أ- **فقدان العمل:** قد تؤدي لاجودة المنتجات أو الخدمات إلى خسارة المؤسسات و فقدان القدرة على الإستمرار. فعادة ما تؤثر اللاجودة على سمعة المؤسسة و تدمر صورتها في ذهن المستهلكين. و قد يؤدي هذا إلى تناقص حصتها السوقية أو الخسارة و ترك مجال العمل.

ب- **المسؤولية عن الأخطار المحتملة:** هناك جانب هام يتعلق باللاجودة يختص بالمسؤولية المالية للمؤسسة عن أي أخطار تحدث نتيجة للإصابات أو الحوادث الناتجة عن إستخدام منتجات معيبة، سواء كان هذا راجع إلى التصميم الرديء أو رداءة الصناعة.

و يلاحظ أن التكاليف التي تتحملها المؤسسات نتيجة لمسؤوليتها عن الأخطاء المحتملة قد تكون باهظة، و خاصة إذا ما كانت هناك أحجام أو أعداد كبيرة من الوحدات المعيبة.

ج- **الإنتاجية:** للإنتاجية و الجودة صلة وثيقة، بل هناك من يرى بأنهما وجهان لعملة واحدة، إذ أن المحافظة على الجودة و تحسينها يؤدي إلى تأثير إيجابي على الإنتاجية، و بالمثل فإن اللاجودة تؤثر على الإنتاجية من خلال تأثيرها على الإستخدام الكفاء لمواد الإنتاج.

د- **التكاليف:** تؤدي اللاجودة إلى زيادة أنواع معينة من التكاليف التي تتحملها المؤسسة، خاصة الخفية منها، و التي سنحاول التعرف عليها من خلال العنصر الموالي.

¹ سونيا محمد البكري، " إدارة الجودة الكلية"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 19، 20.

3-1 التكاليف الخفية الناجمة عن مؤشر اللاجودة

يقصد بتكاليف اللاجودة التكاليف التي تتحملها المؤسسة بسبب الجودة المنخفضة، كما تعرف على أنها التكاليف الناتجة عن الوحدات المرفوضة و تصليح العيوب و المواد التالفة التي تتحملها المؤسسة بسبب سوء الإستعمال و المناولة السيئة، و تكاليف الوقت الضائع و توقفات الآلات... و غيرها¹. إن الكشف عن التكاليف الخفية الناجمة عن مؤشر اللاجودة وتقييمها يعتبر أداة تسييرية هامة لأنها تسمح بـ²:

- تحديد مواقع الخلل و التحليل الدقيق للاختلالات الناجمة عن التكاليف و أسبابها.
- توضيح مسؤولية كل وظيفة بالمؤسسة أو خارجها فيما يخص اللاجودة.
- تقييم برامج و أنظمة الجودة بهدف تحسينها.
- جمع المعلومات الضرورية للتسعير المناسب للمنتجات.

و يجب أن تساهم المعلومات الخاصة بتكاليف اللاجودة في زيادة فعالية المجهودات التي تقوم بها المؤسسة لضمان المستوى الجيد لجودة منتوجاتها أو خدماتها، و بالتالي تقليل عدد و تكلفة العيوب والمرفوضات و حتى يتسنى لأي مؤسسة تقييم تكاليف اللاجودة بالشكل الذي يكون ذا جدوى و فعالية في إتخاذ القرارات السليمة، لا بد لها من تقسيمها إلى أربعة مجموعات أساسية تضم كل منها العديد من التكاليف و تتمثل في: تكاليف الوقاية، تكاليف تقييم، تكاليف الإخفاق الداخلية و الخارجية.

1-3-1 تكاليف الوقاية

و تضم مجموعة التكاليف التي تتحملها المؤسسة بهدف منع ظهور العيوب أو تقليل تواجدها في المنتوجات و تشمل³:

- تكاليف النشاطات التمهيدية: و هي تكاليف إعادة تصميم المنتج أو تعديله لضمان تحقيق متطلبات الجودة قبل إنطلاق مرحلة الإنتاج، و قد تخص هذه التكاليف التعديلات في العمليات الإنتاجية أو مراحلها.
- تكاليف تقييم الممونين: و تعني تقييم الممونين الحاليين من حيث مدى قدراتهم على توفير مواد تتوفر فيها شروط الجودة المطلوبة بالإضافة لتكاليف البحث عن مومنين جدد.
- تكاليف التكوين و التوعية: و تخص ما تتحمله المؤسسة من مصاريف تكوين المشرفين على الرقابة على الجودة، و تكاليف تحضير و تنفيذ برامج التوعية للعمال و الموظفين بأهمية الجودة و ضرورة الإهتمام بها.

¹ فئات فوزي، داني الكبير أمعاشو، مرجع سبق ذكره، ص 109.

² رحال علي، إلهام يحيوي، مرجع سبق ذكره، ص 200.

³ نفس المرجع، ص 111.

1-3-2 تكاليف التقييم

وهي التكاليف الخاصة بعمليات الفحص و التجريب لفرز و تحديد وحدات المنتج المعيبة أوغير المطابقة للمواصفات¹ و تتكون من العناصر التالية²:

• تكلفة الرقابة على المشتريات: أي تكلفة الرقابة على جودة المواد و الأجزاء المشتراة بمختلف أنواعها.

• تكلفة رقابة العمليات الإنتاجية و تتبع الجودة خلال مختلف مراحلها.

• تكلفة الرقابة النهائية للمنتوج و مدى توفر الخصائص و المميزات المحددة له.

1-3-3 تكاليف الإخفاق:

و هي تتمثل في التكاليف التي يسببها حدوث عيوب أو منتج لا يلبي متطلبات الجودة قبل و بعد خروجه من المؤسسة، و هي تنقسم إلى نوعين:

أ- **تكاليف الإخفاق الداخلية:** و يقصد بها مجموعة التكاليف التي تتحملها المؤسسة نتيجة عدم مطابقة المنتجات و الأجزاء المصنعة لمواصفات و خصائص الجودة المحددة و تخص:

• تكاليف الوحدات و الأجزاء المرفوضة نهائيا و غير القابلة للتصليح.

• تكاليف عمليات فرز الوحدات المرفوضة التي ثبت إحتوائها على نسبة عيوب غير مقبولة.

• تكاليف تحليل العيوب للبحث عن أسباب وجودها.

ب- **تكاليف الإخفاق الخارجية:** و تمثل التكاليف الخاصة بالوحدات و الأجزاء المعيبة التي تم إكتشافها بعد تسليمها للعملاء و تشمل:

• التعويضات التي تمنح للعملاء نتيجة قبولهم لمنتجات دون مستوى الجودة المحدد أو المنفق عليه.

• الضمانات: أي تكاليف إستبدال الوحدات المعيبة و مصاريف تصليحها.

• الإحتجاجات: و تشمل مصاريف تجميع و تحليل الإحتجاجات أو الشكاوى، و كذلك مصاريف سحب المنتجات التي تمثل خطر على مستعملها نتيجة خطأ في عمليات صنعها أو لأن الأبحاث أثبتت ذلك.

• خسارة في النصيب السوقي للمؤسسة.

• إهدار موارد مالية و بشرية في محاولات تدارك صور القصور و تصحيح الإنحرافات مثل: تخفيض الأسعار، تأجيل سداد العملاء للفواتير³...

¹ رشيد الجمال، "المحاسبة الإدارية في بيئة الأعمال الحديثة: إدارة الوقت التكلفة الجودة"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2007، ص106.

² فئات فوزي، داني الكبير أمعاشو، مرجع سبق ذكره، ص 112.

³ أحمد سيد مصطفى، "إدارة الجودة الشاملة و الأيزو 9000"، القاهرة، 2005، ص 40.

و بالنظر للآثار السلبية الناجمة عن اللاجودة، خاصة التكاليف الخفية التي تمثل عبئاً ثقيل على أي مؤسسة، فمن الضروري رفع مخصصات الأعمال الوقائية التي تهدف إلى تقليل عدد و تكلفة العيوب والمرفوضات من خلال إزالة الأسباب الجذرية التي تقف وراء حدوث فشل أو مشاكل تتعلق بالجودة. بعدما تطرقنا لأربع مؤشرات تدل على تحمل المؤسسة لتكاليف خفية، بقي الآن المؤشر الأخير والمتمثل في فروق إنتاجية العمل الذي سنحاول تناوله من خلال العنصر الموالي.

2- فروق إنتاجية العمل

تعمل كل مؤسسة على إستغلال مواردها البشرية و المادية و جعلها منتجة، و في سبيل تحقق المؤسسة من مدى قدرتها على الوصول لذلك الهدف و جب عليها قياس الإنتاجية التي تعبر عن مدى كفاءة إستخدام عناصر الإنتاج أي المدخلات المختلفة في إنتاج السلع و الخدمات. و ينظر إلى مقياس الإنتاجية بإعتبار أنه الأساس الوحيد الذي يمكن الحكم به على كفاءة الإدارة، كما يمكن به المقارنة بين الأجهزة الإدارية للوحدات المختلفة للمؤسسة و كذلك المقارنة بين المؤسسات المختلفة، حيث تعبر الإنتاجية عن جميع الجهود التي تبذلها المؤسسة. و تحدد الإنتاجية إلى أي مدى تتمتع منتجات المؤسسة بالقدرة التنافسية سواء على المستوى المحلي أو الدولي، فإنخفاض إنتاجية مؤسسة ما بالنسبة لإنتاجية غيرها من المؤسسات التي تنتج نفس السلعة، يعني أن هذه المؤسسة تتحمل في سبيل إنتاج تلك السلعة تكاليف خفية عالية.

2-1 مفهوم الإنتاجية أهميتها و العوامل المحددة لها

لقد اختلفت وجهات النظر في الوصول إلى مفهوم موحد للإنتاجية و ذلك نتيجة لإختلاف وجهات نظر المهتمين بقياس الإنتاجية و الأهداف المراد الوصول إليها. و عموماً يمكن تعريف الإنتاجية على أنها نسبة الناتج النهائي إلى العناصر الداخلة في تكوينه، أي نسبة كمية أو قيمة المنتجات إلى الموارد المستخدمة فيها، سواء القوى البشرية أو الآلات و المعدات أو الموارد الأولية¹.

و يعتبر إستخدام الموارد المتاحة أفضل إستخدام ممكن إحدى المسؤوليات الأساسية لمديري الإنتاج والعمليات، حيث تمثل الإنتاجية مقياساً نسبياً لكمية المدخلات اللازمة لضمان الحصول على كمية محددة من المخرجات، و يتم التعبير عنها بالعلاقة التالية:

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

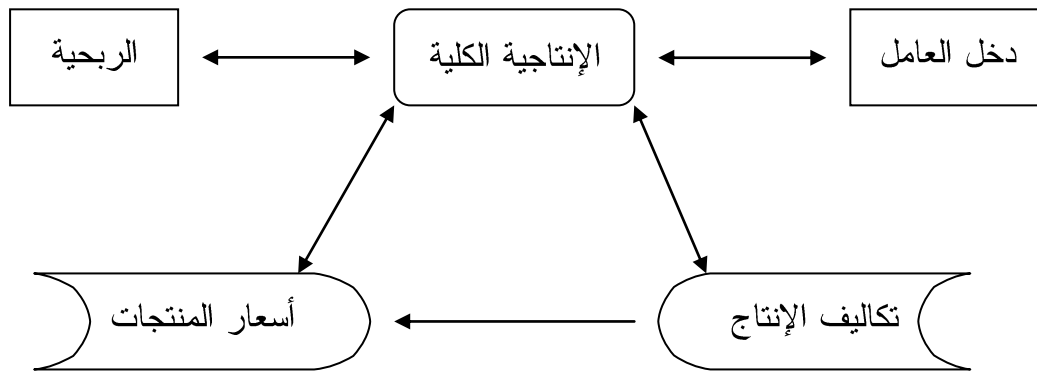
¹ صلاح الشنواني، مرجع سبق ذكره، ص 32.

و على ذلك فإذا إستطاعت المؤسسة تحقيق زيادة في كمية المخرجات دون زيادة في كمية المدخلات المستخدمة، أو تحقيق نفس الكمية المحددة من المخرجات مع تخفيض كمية المدخلات المطلوبة، فإنها بذلك قد رفعت مستوى إنتاجيتها¹.

و يرجع سبب إهتمام المؤسسات بتحقيق مستوى إنتاجية متميز إلى كون ذلك يحقق إنخفاضا واضحا في تكلفة إنتاج السلعة أو الخدمة، و هذا بدوره يساعد على تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة سواء كان ذلك في الأسواق المحلية أو في الأسواق العالمية. و مما لا شك فيه أن تحسين الوضع التنافسي يمكن المؤسسة من تخفيض أسعارها، و بالتالي زيادة حصة مبيعاتها في السوق و تحقيق قدرا متميزا من الأرباح و العائد على الإستثمار. أما إذا كان وضع المؤسسة لا يضطرها إلى تخفيض أسعارها فسوف تحقق الإنتاجية زيادة مباشرة في أرباحها، الأمر الذي يمكنها من إعادة تمويل ذاتها و التوسع في نشاطها.

و يمكن توضيح العلاقة بين مستوى الإنتاجية و ربحية المؤسسة من خلال الشكل الموالي:

شكل رقم 08: نموذج العائد من الإنتاجية



المصدر: محمد توفيق ماضي، مرجع سبق ذكره، ص 54

كما تجدر الإشارة إلى أنه بالرغم من إمكانية الإعتماد على المؤشرات المالية في تقييم أداء المؤسسة، إلا أن ذلك لا يعني الإستغناء عن مؤشرات الإنتاجية، و ذلك لأهمية التكامل بين كلا من المؤشرات المالية و مؤشرات الإنتاجية، فكلهما يكمل الآخر و يساعد على قياس جوانب معينة لأداء المؤسسة، و يرجع ذلك لحقيقتين هما²:

¹ محمد توفيق ماضي، مرجع سبق ذكره، ص 54.
² نفس المرجع، ص 58.

- إن المؤشرات المالية تعتبر الترجمة المالية للأداء، أما مقاييس الإنتاجية فهي قياس للأداء ذاته. و من باب أولى فإن محاولة تفسير التغيير في المؤشرات المالية يجب أن يبدأ بقياس التغيير في الأداء بجوانبه التفصيلية.

- تتأثر المؤشرات المالية بمجموعة من العوامل التي قد تخرج في أحيان كثيرة عن سلطة الإدارة و لا تعكس كفاءتها. فعند الإعتماد على قيمة المخرجات بأسعار البيع، من المحتمل أن تكون الأسعار التي يتم على أساسها التقييم لا ترجع إلى قرار إداري بقدر ما ترجع إلى قرار سياسي من قبل الدولة مثل: قرارات فرض رسوم جمركية على السلع، قرارات تخفيض أسعار بعض السلع... و من شأن هذه القرارات التأثير على قيمة المخرجات. كذلك الأمر بالنسبة لعناصر المدخلات، و لذلك فإن مقاييس الإنتاجية التي تعتمد على الكميات تتميز بالقياس الحقيقي للأداء. و في حالة ضرورة الإعتماد على القيم يجب تثبيت الأسعار الخاصة بكل من المدخلات و المخرجات.

و بالنظر إلى أهمية عنصر الإنتاجية فمن الضروري التعرف على العوامل المحددة له التي قد تصنف إلى عوامل داخلية و عوامل خارجية، و من أمثلة العوامل الداخلية نذكر: ظروف و أساليب العمل، المواد الخام المستخدمة، المعدات و التجهيزات، القوى العاملة، نمط القيادة... و هي العوامل التي يمكن لإدارة المؤسسة التحكم و السيطرة عليها بدرجات متفاوتة طبقا لطبيعة كل عامل. أما العوامل الخارجية فيقصد بها العوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة، و التي قد تؤثر على مستوى إنتاجيتها كالنظام الإقتصادي و السياسي و الإجتماعي، القوانين ... و غيرها¹. و يمكن توضيح هذا التصنيف أكثر للعوامل المؤثرة في الإنتاجية من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم 03: العوامل المؤثرة في إنتاجية المؤسسة

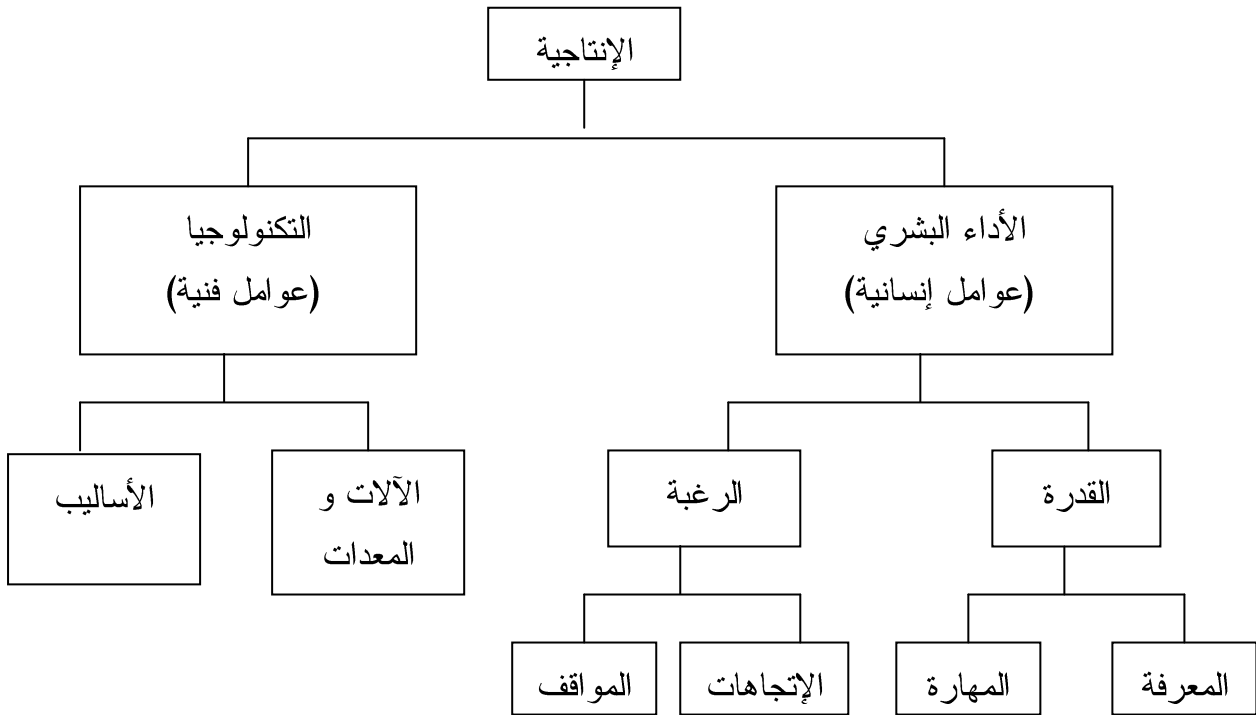
عوامل خارجية		عوامل داخلية	
عوامل هيكلية	لوائح تنظيمية	مادية	إنسانية
- النظام الإقتصادي	- تشريعات العمل و نظمه	- أنواع المنتجات	- العاملون
- النظام الإجتماعي	- السياسات العامة للدولة	- التكنولوجيا المستخدمة	- الهيكل التنظيمي
- السكان	- العلاقات التنظيمية	- الخامات	- نظم و سياسات العمل
- البيئة الأساسية		- الطاقة الإنتاجية	- أساليب و طرق العمل
		- مصادر الطاقة	- أساليب الإدارة
		- المعدات و التجهيزات	- القيادة الإدارية

المصدر: محمد الخولاني، مرجع سبق ذكره، ص 48.

¹ صلاح الدين عبد الباقي، "إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر"، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2004، ص 421.

و من ناحية أخرى يمكن تصنيف محددات الإنتاجية في المؤسسة إلى مجموعتين مجموعة العوامل الفنية مثل: أساليب الإنتاج المستخدمة، المستوى التكنولوجي المستخدم في الإنتاج، المواد الخام، التصميم الداخلي للمصنع... و مجموع العوامل الإنسانية التي تنقسم إلى عناصر متعلقة بالقدرة على أداء العمل و عناصر متعلقة بالرغبة في العمل، و يوضح الشكل الموالي هذا التصنيف.

شكل رقم 09: العوامل المؤثرة في الإنتاجية



المصدر: محمد الخولاني، مرجع سبق ذكره، ص 47.

يتضح من خلال هذا الشكل أن العلاقة مصورة في شكل حاصل ضرب متغيرين و ليس ناتج جمعهما، و ذلك لتوضيح مدى أهمية توافر حد أدنى من كل من المتغيرين. فإذا إنخفض أحدهما إلى مستوى الصفر أصبحت المحصلة صفراً أياً كان المستوى المرتفع للمتغير الآخر.

بعد توضيح مفهوم و أهمية الإنتاجية و العوامل المؤثرة فيها، نصل الآن إلى كيفية قياسها.

2-2 قياس الإنتاجية

نظراً لتعدد العوامل المؤثرة في الإنتاجية و بمأن التنظيمات تستخدم مقاييس الإنتاجية لأسباب مختلفة، فلا توجد صيغة نمطية لحساب مؤشرات الإنتاجية، حيث هناك عدة مؤشرات مقترحة لتصوير المعدل الخاص بالعلاقة بين المخرجات و المدخلات¹.

¹ سونيا محمد بكري، مرجع سبق ذكره، ص 89.

وعموما يمكن إستخدام مؤشرين لقياس الإنتاجية في أي مؤسسة و هما: الإنتاجية الكلية، الإنتاجية الجزئية. و سنحاول فيما يلي توضيح كل منهما مع المقاييس الفرعية:

1-2-2 الإنتاجية الكلية

و يقصد بها قياس مدى مساهمة جميع عناصر الإنتاج (المدخلات) في تحقيق الإنتاج (المخرجات) حيث تعبر عن مدى كفاءة المؤسسة. و يتم قياس الإنتاجية الكلية وفقا للمعيار الكمي و القيمي كما يلي:

- معيار الكمية:

$$\frac{\text{كمية المخرجات (إجمالي عدد الوحدات المنتجة)}}{\text{إجمالي قيمة المدخلات المستخدمة (جميع عناصر المدخلات)}} = \text{الإنتاجية الكلية}$$

- معيار القيمة:

$$\frac{\text{إجمالي قيمة المخرجات}}{\text{إجمالي قيمة المدخلات المستخدمة}} = \text{الإنتاجية الكلية}$$

و يفيد إستخدام معيار القيمة في حالة تعدد أنواع المنتجات التي تنتجها المؤسسة حيث لا يمكن جمع كميات الإنتاج (عدد الوحدات) للأنواع المختلفة للحصول على إجمالي كميات الإنتاج، في حين يمكن حساب قيمة كل نوعية ثم يجمع إجمالي قيمة المنتجات كلها. و على الرغم من هذه الميزة لمعيار القيمة إلا أنه يعاب عليه إختلاف مستويات الأسعار من فترة إلى أخرى، الأمر الذي يؤثر لا محال على نتائج قياس الإنتاجية بالزيادة أو بالنقصان، مما يؤدي إلى نتائج مضللة. و لتجاوز هذا النقص و حتى تصبح البيانات قابلة للمقارنة من عام لآخر فلا بد من تثبيت الأسعار. أما فيما يتعلق بالمدخلات فلا يمكن إستخدام الكمية، حيث لا يمكن تجميع كميات العناصر المختلفة من المدخلات، سواء كانت المخرجات معبر عنها بالكمية أو بالقيمة.

2-2-2 الإنتاجية الجزئية

عادة ما تستخدم مقاييس الإنتاجية الجزئية في تفسير التغير الذي يطرأ على الإنتاجية الكلية، فإذا كان هناك إنخفاضا في المقياس الكلي للإنتاجية، يكون من المرغوب في هذه الحالة معرفة ما إذا كان ذلك يرجع إلى إنخفاض في إنتاجية العمل أو المواد أو رأس المال و يساعد ذلك على وضع خطة للعلاج والتحسين¹.

فالإنتاجية الجزئية تعتمد إذن على قياس مدى كفاءة عنصر واحد فقط من عناصر المدخلات، أي أنها توضح مدى مساهمة كل عنصر من عناصر المدخلات على حدا في ناتج العملية الإنتاجية. غير أن الإعتماد فقط على المقاييس الجزئية في الحكم على كفاءة المؤسسة قد يكون مضللا إلى حد كبير، فمن المعروف أن زيادة إنتاجية العاملين قد تكون عن طريق إساءة إستخدام الآلات أو الإسراف في إستخدام المواد، هذا يعني أن زيادة إنتاجية عنصر العمل تكون في هذه الحالة على حساب إنخفاض إنتاجية

¹ جلال إبراهيم العبد، "إدارة الإنتاج و العمليات: مدخل كمي"، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، الإسكندرية، 2002، ص 25.

عنصر المواد أو رأس المال. لذلك يفضل الإعتماد على القياس الكلي للإنتاجية ثم استخدام القياس الجزئي لتفسير التغير الذي يحدث في المقياس الكلي و من بين هذه المقاييس نذكر¹:

$$\bullet \text{ إنتاجية المواد} = \frac{\text{كمية المخرجات}}{\text{كمية المواد}} \text{ أو } \frac{\text{قيمة المخرجات}}{\text{قيمة المواد}}$$

$$\bullet \text{ إنتاجية الآلات} = \frac{\text{كمية أو قيمة المخرجات}}{\text{عدد ساعات التشغيل الآلي}}$$

$$\bullet \text{ إنتاجية عنصر العمل} = \frac{\text{إجمالي المخرجات (الكمية أو القيمة)}}{\text{عدد ساعات العمل المستخدمة}}$$

$$= \frac{\text{إجمالي المخرجات (الكمية أو القيمة)}}{\text{إجمالي عدد العاملين في المؤسسة}}$$

و قد أولى الباحث H.SAVALL أهمية بالغة لمؤشر إنتاجية العمل من جهة لسهولة حسابه و سهولة مقارنته فيما بين المؤسسات، و من جهة أخرى لأهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية. فالعمل هو أهم عوامل الإنتاج على الإطلاق و لا يمكن التعويض عنه بشكل كامل²، و يعتبر إنخفاض مستوى إنتاجية العمل مؤشر يدل على تحمل المؤسسة لتكاليف خفية خاصة و أن مدخلات العمالة تكون جزء كبير من معظم تكلفة المنتجات.

3-2 فروق إنتاجية العمل كمؤشر للتكاليف الخفية

يعتبر العنصر البشري من المحددات الرئيسية للإنتاجية في مختلف المؤسسات، فالإنسان هو الذي يخطط، و ينظم، و يتخذ القرارات و ينفذ و يتابع سير العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. لذا يعتبر دفع العاملين لمزيد من العمل من أهم الطرق لتحقيق مكاسب في الإنتاجية، لكن هذا لا يعني تجاهل إنتاجية العوامل الأخرى كالمواد، الآلات لأن العملية الإنتاجية عملية متكاملة يساهم كل عامل في إتمامها و نجاحها، كما قد يتسبب في توقفها و فشلها.

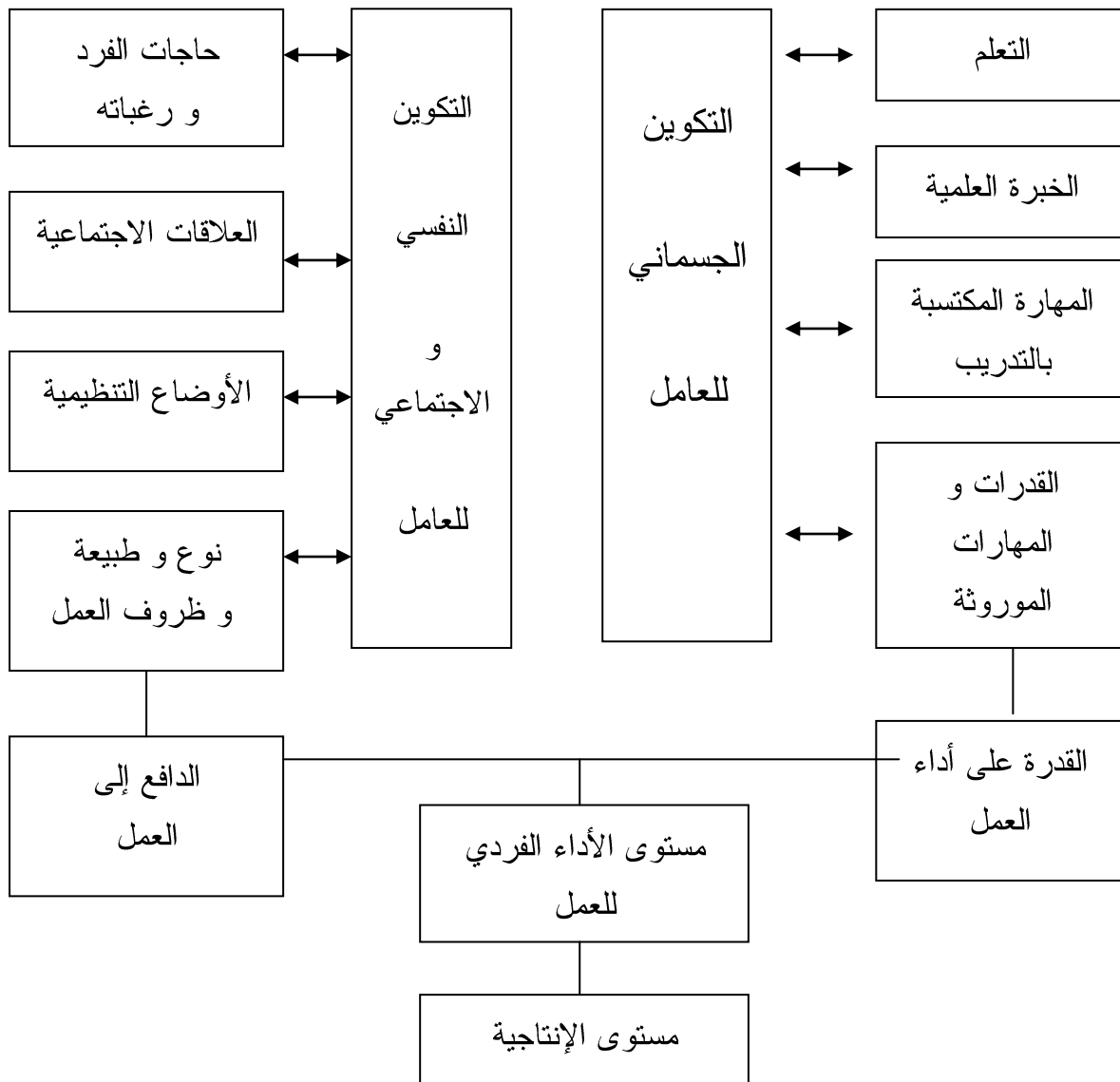
و لعل السبب الأهم في تركيز الباحث H.SAVALL على مؤشر إنتاجية العمل هو كون العنصر البشري العنصر الأكثر تأثيراً و تأثراً. فالعامل بالمؤسسة يتأثر بسرعة مقارنة بالموارد الأخرى بالظروف المحيطة به سواء كانت مادية أو إنسانية، و يؤدي ذلك إلى إنخفاض روحه المعنوية لعدم رضاه عن العمل، و بالتالي إنخفاض مستوى إنتاجيته. و العكس إذا كان راض عن العمل و ظروفه،

¹ محمد الخولاني، "إدارة النشاط الإنتاجي و العمليات: مدخل التحليل الكمي" دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، 2007، ص 50.

² مدحت كاظم القريشي، "الاقتصاد الصناعي"، دار وائل للنشر، عمان، 2001، ص 126.

فإن ذلك سيدفعه للعمل بجد لتحقيق مستوى إنتاجية متميز. و قد أثبتت الدراسات أن هدف تحقيق مستوى إنتاجية مرتفع مرتبط بهدف رفع الروح المعنوية للعاملين داخل المؤسسة. تتأثر إنتاجية العمل في المؤسسة بالعديد من العوامل التي يمكن توضيح أهمها من خلال الشكل الموالي:

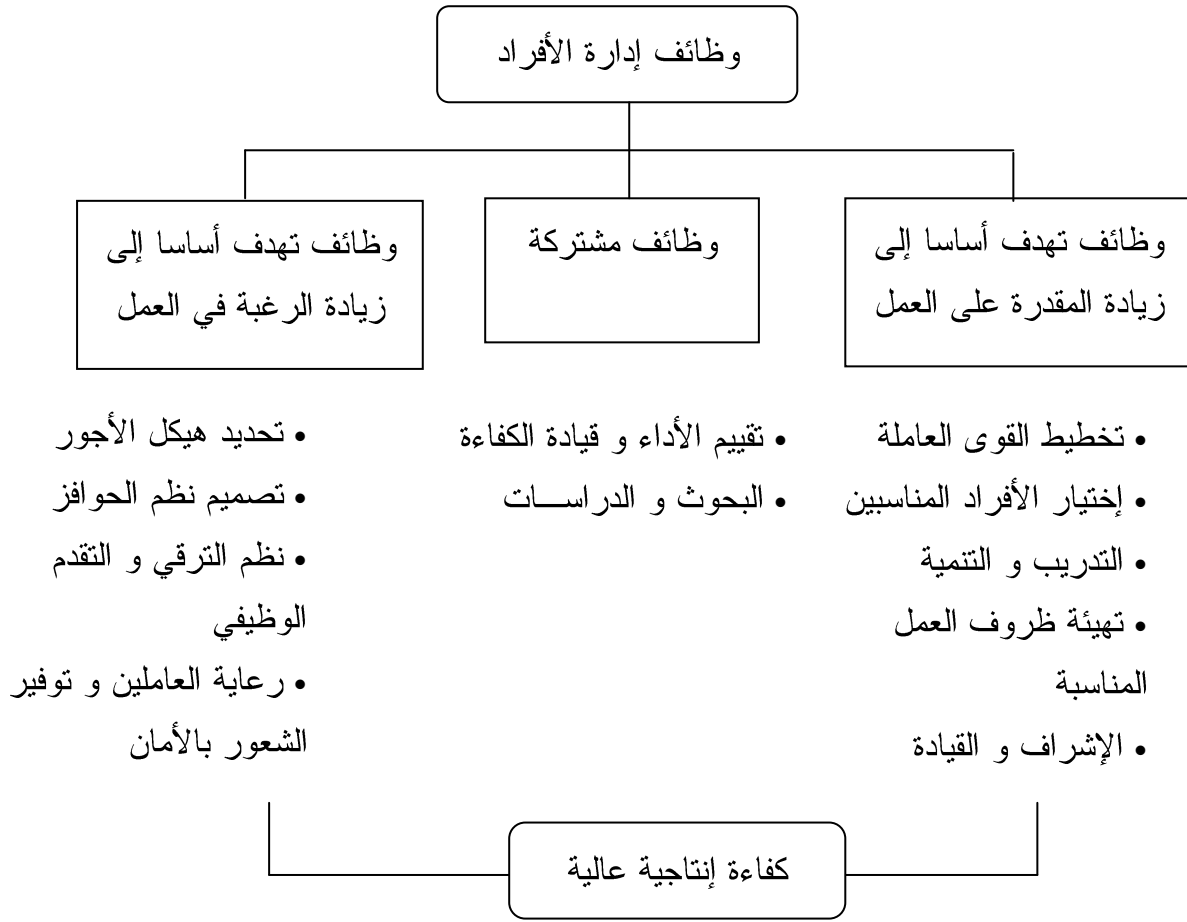
شكل رقم 10: العوامل المحددة للإنتاجية الفردية



المصدر: صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 423.

و بالنظر لأهمية العنصر البشري في رفع مستوى إنتاجية العمل، و بالتالي الإنتاجية الكلية للمؤسسة تبرز أهمية إدارة الأفراد في تحقيق الإستخدام الأمثل للعنصر البشري، حيث يتم ذلك عن طريق أداء وظائفها الرئيسية. و هذا ما يوضحه الشكل الموالي:

شكل رقم 11: وظائف إدارة الأفراد و علاقتها برفع الكفاءة الإنتاجية.



المصدر: صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 123.

بناء على ما سبق يمكن القول أن التقصير في إحدى وظائف إدارة الأفراد قد يتسبب في إنخفاض الروح المعنوية للعمال، إما نتيجة إنخفاض القدرة أو الدافع إلى العمل، فيؤدي ذلك إلى حدوث إنحراف سلبي لإنتاجية العمل الفعلية عن الإنتاجية المخطط لها من طرف المؤسسة، أو فرق بين إنتاجية العمل في المؤسسة و إنتاجية العمل في مؤسسات أخرى مشابهة. و تمثل هذه الفروقات خسائر تشغيل تحمل المؤسسة تكاليف خفية إما في شكل أجر زائد، أو وقت زائد، أو إستهلاك زائد، أو عدم إنتاج أو عدم خلق طاقات. غير أن الإستهلاك الزائد و عدم الإنتاج يمثلان الجزء الأكبر من التكاليف الخفية الناجمة عن فروق إنتاجية العمل.

و في الأخير يجب الإشارة إلى أن العلاقة بين الجودة و الإنتاجية و التكلفة الخفية علاقة قوية جدا وأن أي تحسن في الجودة سيؤدي حتما إلى زيادة في الإنتاجية و تخفيض التكاليف الخفية. إن إهمال المؤسسة لبعض الظواهر كالتغيب و دوران العمل و حوادث العمل و الجودة و الإنتاجية يكلفها باهظا نتيجة الإختلال الذي تحدثه على مستوى التشغيل. و بمأن الجزء الأكبر من التكاليف التي تتحملها المؤسسة جراء ذلك هي تكاليف خفية فإن العمل على تخفيض معدلات التغيب و دوران العمل

و حوادث العمل و تحسين جودة المنتجات و الخدمات و الإنتاجية و خاصة إنتاجية العمل، يعد مدخل ضروري للتحكم في مثل هذه التكاليف من جهة. و من جهة أخرى تعد معرفة المؤسسة لقيمة التكاليف الخفية التي تتحملها سنويا الدافع المنطقي للعمل على تخفيضها. لذا سنحاول من خلال الفصل الموالي تسليط الضوء على أهم نقطة في بحثنا و هي كيفية تقييم التكاليف الخفية و الأساليب الأنجع لتخفيضها.

الفصل الثالث

تقييم التكاليف الخفية

تمهيد

إن الكشف عن التكاليف الخفية و تقييمها يهدف إلى تفسير مستوى أداء المؤسسة أو بالتحديد التباين في الأداء، إلا أن التفسير بإستعمال التكاليف الخفية يعد في حد ذاته هدف التغيير في المؤسسة، حيث يسمح الكشف عنها بالإنتلاق في عملية البحث عن حلول، و هذه بدورها تمكن المؤسسة من تحقيق مستوى الأداء المستهدف. معنى ذلك أن فائدة تقييم هذا النوع من التكاليف لن تكتمل دون إتخاذ الإجراءات الملائمة لتخفيضها أو على الأقل التحكم فيها. إذ يعد تقييم و تخفيض التكاليف الخفية في بادئ الأمر رهانا ذا أهمية جزئية يمثل الأداء الإجتماعي-الإقتصادي للمؤسسة متبوعا برهان ذي أهمية كلية في إطار تكون فيه المزايا التنافسية للمؤسسة قوى دفع للإقتصاد الوطني.

و ترجع صعوبة تقييم التكاليف الخفية لعدم ملائمة أدوات التسيير و خاصة المتعلقة بنظم المعلومات المحاسبية للمؤسسات، لأنها ليست في أغلب الأحيان موضوعة من أجل قياس الظواهر على أدق مستوى، لذا فهي لا تستجيب لتغطية التكاليف الخفية. و على الرغم من ذلك فإن تكثيف الدراسات والأبحاث من قبل فريق البحث ل ISEOR بقيادة الباحث H.SAVALL مكن من إقتراح نموذج لتقييم التكاليف الخفية يسمح هذا الأخير بتجاوز النقص في أنظمة المعلومات المحاسبية.

و قبل التطرق لهذا النموذج و تطبيقه على مختلف المؤشرات، و التعرف على أساليب تخفيض هذه التكاليف، لا بد أولا من توضيح معنى إصطلاح التقييم لرفع الالتباس، حيث يتم في كثير من الأحيان إستخدام مصطلحي التقييم و التقويم للدلالة على نفس المعنى. و يمكن إبراز الإختلاف فيما يلي:

لفظ "التقويم" هو مصدر للفعل "قوم" و يعني الإصلاح و التعديل. أما لفظ التقييم فهو مشتق من الفعل "قيم" "Evaluer"، و يعني تحديد قيمة أو ثمن أو أهمية شيء أو فرد ما، و يعني أيضا إصدار الحكم على شيء ما من خلال تقدير قيمة معينة له. لذا فمصطلح التقييم المستخدم في بحثنا يقصد به إعطاء تقدير أو إعطاء قيمة نقدية للتكاليف الخفية.

المبحث الأول: نموذج تقييم التكاليف الخفية

إن ما توصل إليه الباحث H.SAVALL من إستنتاجات حول مصادر التكاليف الخفية في إطار دراسته لظروف الحياة المهنية يحوم أساسا حول فكرة إرتفاع التكاليف الإجتماعية. و قد حاول في دراسته التوفيق بين ما هو إقتصادي و ما هو إجتماعي، و ذلك بتقديم تقديرات إقتصادية لبعض التكاليف الإجتماعية المرتبطة ببيئة العمل لأنها ليست محددة من طرف أدوات المحاسبة التقليدية. و في سبيل الوصول لذلك وضع نموذج سمح لمختلف المؤسسات الإقتصادية و حتى الإدارية من تقييم التكاليف الخفية. وقبل دراسة هذا النموذج لابد أولا من التعرف على الفرضيات التي بني عليها.

1- الفرضيات الأساسية لتقييم التكاليف الخفية

يقوم النموذج المقترح لتقييم التكاليف الخفية من قبل الباحث H.SAVALL على خمس فرضيات أساسية تتمثل في: ثبات إنتاجية وقت العمل، الأخذ بعين الإعتبار لإنتاجية اليد العاملة غير المباشرة، التحميل العقلاني للموارد، القيمة الإقتصادية لوقت العمل البشري، تحميل تكلفة اليد العاملة المباشرة إلى التكاليف الثابتة.

1-1 ثبات إنتاجية وقت العمل

تشير هذه الفرضية إلى ثبات و إنتظام مستوى إنتاجية كل وحدة زمنية من وقت العمل و ذلك على إختلاف موقع هذه الوحدة، و مهما كانت الفروقات الفردية أو الإختلافات الشخصية بين العاملين. غير أن تجاهل مثل هذه الأمور التي ثبت تأثيرها على الإنتاجية يجعل هذه الفرضية غير واقعية. لذا فقد عمد الباحث H.SAVALL من خلال النموذج الذي وضعه لحساب التكاليف الخفية إلى أخذ هذين المؤثرين بعين الإعتبار، من خلال إدراجها ضمن مؤشر فروق إنتاجية العمل.

1-2 إنتاجية اليد العاملة غير المباشرة

رأينا سبعا أن التكاليف الخفية لا تضم فقط التكاليف الناجمة عن خسائر التشغيل و إنما أيضا تكاليف معالجة تلك الخسائر، و بمأن التحليل الإجتماعي-الإقتصادي يرى أنه من غير المنطقي تقسيم العمالة إلى مباشرة و غير مباشرة، لأن العمل داخل المؤسسة لا يعتمد فقط على العمالة المباشرة بل للعمالة غير المباشرة (إطارات، مشرفين...) دور كبير في إتمام سيرورة الإنتاج، و أي خلل في عملها من شأنه الإضرار بمصلحة المؤسسة. لذا فإن هذه الفرضية تؤكد على ضرورة أخذ وقت العمالة غير المباشرة المستغرق في معالجة خسائر التشغيل المتعلقة بالمؤشرات الخمس للتكاليف الخفية (التغيب، دوران العمل، حوادث العمل، اللجوء، فروق إنتاجية العمل) بعين الإعتبار و ذلك من خلال التعامل معه كعنصر من عناصر التكاليف الخفية.

3-1 التحميل العقلاني للموارد

تقوم المؤسسات عموماً بتجديد مستوى معياري من الإنتاج و النشاط خلال فترة زمنية معينة، و بناءاً عليه يتم تحديد مستوى التجهيز و حجم العمالة المناسبين. في المقابل يحمل هذين الأخيرين المؤسسة تكاليف ثابتة معينة. تعتبر هذه التكاليف محددة لذلك المستوى المعياري للإنتاج و النشاط خلال الفترة المعنية. و عليه فإن إنخفاض مستوى الإنتاج الحقيقي عن المعياري يعد مصدر لتكلفة ترتبط أساساً بذلك الجزء من التكاليف الثابتة الذي لم يقابله إنتاج.

4-1 القيمة الاقتصادية لوقت العمل البشري

عادة ما تتطلب خسائر التشغيل أنشطة لمحاولة تخفيضها أو على الأقل التحكم فيها، غير أن مثل هذه الأنشطة تتطلب وقتاً. و تكمن المشكلة في الطريقة الصحيحة لتقييم ذلك الوقت المستغرق للقيام بمعالجة خسائر التشغيل مالياً كعنصر من عناصر التكاليف الخفية. و لحل هذه المشكلة توجد طريقتين يمكن إعتمادهما:¹

- تعتمد الطريقة الأولى في تقييم وقت العمل على أساس المساهمة في تحقيق الهامش الخام على التكاليف المتغيرة للمؤسسة. و تفترض هذه الطريقة أن الأفراد العاملين هم في سعي دائم لتحقيق نتائج إقتصادية و مالية مرضية خاصة أرباح الإستغلال.

- أما الطريقة الثانية فتعتمد في تحديد تكلفة العمل البشري على المساهمة الساعية في التكاليف الثابتة، و ذلك بالنظر لأهمية هذه الأخيرة في بلوغ مستوى معياري من الإنتاج. لذا يمكن القول أن المساهمة في زيادة أو نقصان التكاليف الخفية ترتبط بعناصر متعددة يعتبر الوقت المستغرق في النشاط غير الإنتاجي من أهمها.

و على الرغم من إمكانية تطبيق كلا الطريقتين عند تقييم التكاليف الخفية، إلا أن الطريقة الثانية تعد الأنسب.

5-1 تحميل تكلفة اليد العاملة إلى التكاليف الثابتة

وفقاً لهذه الفرضية، فإنه عند القيام بعملية تقييم التكاليف الخفية فإن تكاليف اليد العاملة المباشرة التي كانت تعامل كتكاليف متغيرة مع حجم النشاط، يجب معاملتها كتكاليف ثابتة، لأنه يصعب على المؤسسة القيام بتغيير كبير في حجم العمالة. لكن هذا لا يخلو من بعض الإستثناءات المرتبطة بحالات التسريح الجماعي أو بالتكاليف الخاصة بالعمالة المتعاقدة مع المؤسسة لفترة قصيرة.

و يعد ضبط نموذج التقييم بهذه الفرضيات أمر ضروري، حيث تسمح لنا هذه الأخيرة بتسهيل عملية حساب التكاليف الخفية. غير أن فهم و سهولة تطبيق نموذج التقييم المقترح لا يتوقف فقط على دراسة الفرضيات التي بني عليها، و إنما هناك عنصر آخر في غاية الأهمية و المتمثل في مكونات التكاليف الخفية، و هذا ما سنتناوله في النقطة الموالية.

¹H.Savall, " coûts cachés et analyse socio-économique des organisations", Encyclopédie de gestion, éd: Economica, Paris, 1989, P610.

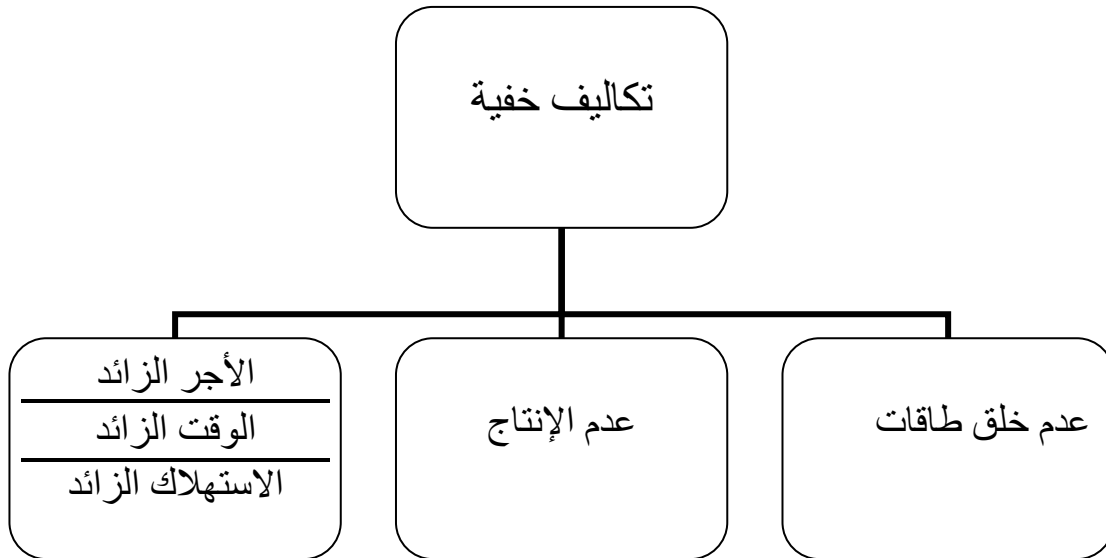
2- مكونات التكاليف الخفية

إن أي إختلال يحدث على مستوى التشغيل في المؤسسة يفسر بسوء التسيير أو سوء الترشيح الإقتصادي للموارد، و غالبا ما يكون بسبب الإهمال و عدم كفاءة العاملين و قلة تحكمهم في تقنيات وكيفية تسيير الآلات و إستعمال المواد الأولية. هذا ما يجعل المؤسسة تعرف حالة ضياع و فقدان مواد و طاقات إنتاجية متاحة كان بالإمكان التحكم فيها وإستغلالها بشكل أفضل. و من أمثلة تلك التكاليف المرتبطة بالإختلالات الحاصلة في التشغيل نذكر: ¹

- مشتريات مواد أولية داخلية في لوازم رديئة (نفايات)
- رمي غلافات غير صالحة للإستعمال
- إستعمال طاقة إضافية نظرا لضبط سيء للآلة
- إستهلاك كهرباء إضافية ناتجة عن إهمال المستعملين
- نفقات صيانة إضافية ناتجة عن رقابة سيئة
- توظيف أفراد بصفة مؤقتة نظرا للغيابات الكثيرة
- تكاليف توظيف للأفراد نظرا لدوران العمل
- أجور مدفوعة لعمال متغيبين
- أعباء مالية مخصصة لحوادث العمل

وبالنظر لتعدد هذه التكاليف كان من الضروري تصنيفها ضمن مكونات محددة، يسهل بذلك حصرها و تقييمها. و تتمثل هذه المكونات في: الأجر الزائد، الوقت الزائد، الإستهلاك الزائد، عدم الإنتاج، عدم خلق طاقات، و يمكن توضيحها من خلال الشكل الموالي:

شكل رقم 12: مكونات التكاليف الخفية



المصدر: H.SAVALL : " Coûts et performances cachés", op. cit , P05

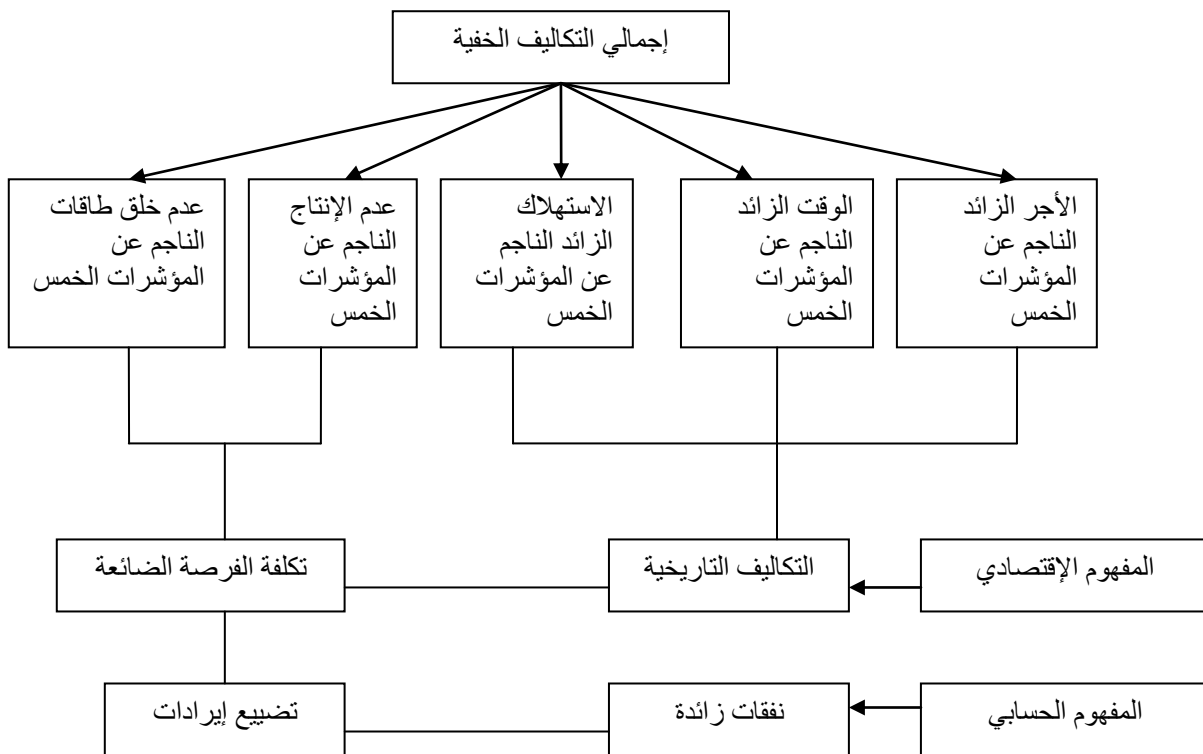
¹ عبد الله علي ، مرجع سبق ذكره، ص 113.

حيث حاول الباحث H.SAVALL حصر التكاليف الخفية التي قد تتحملها المؤسسة نظير القيام بمعالجة خسائر التشغيل في هذه المكونات الخمس.

و إذا كان كل من الأجر الزائد، الوقت الزائد، و الإستهلاك الزائد عبارة عن نفقات زائدة تتحملها المؤسسة فعلا نتيجة إختلالات عديدة، و هي تؤثر تأثيرا مباشرا على نتائج المؤسسة خلال الدورة المالية الحالية، فإن مكوني عدم الإنتاج و عدم خلق طاقات تعبر عن فرص لم تتمكن المؤسسة من إستغلالها نتيجة حدوث تلك الإختلالات، حيث يطلق عليها مصطلح تكلفة الفرصة الضائعة. وتؤثر مكونة عدم الإنتاج هي الأخرى على نتائج الدورة الحالية أما مكونة عدم خلق طاقات فتؤثر على نتائج الدورات اللاحقة.

و بالإضافة لتأثير مكونات التكاليف الخفية على نتائج المؤسسة الحالية و المستقبلية فإن أهمية دراستها تكمن في إعتقاد نموذج تقييم التكاليف الخفية على ربط كل من التغيب و دوران العمل، واللاجودة، و فروق إنتاجية العمل كمؤشرات للتكاليف الخفية مع مكونات هذا النوع من التكاليف. و هذا ما يوضحه الشكل الموالي:

شكل رقم 13: نموذج عام لحساب التكاليف الخفية



المصدر: H.SAVALL: "Coûts et analyse socio-économique des organisations", op.cit, P604

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن التكاليف الخفية تتكون من قسمين أساسيين هما:¹

- التكاليف التاريخية

و هي تكاليف تحملتها المؤسسة و قامت بتسجيلها ضمن تكاليفها الظاهرة، غير أن تشتتها بين مختلف التكاليف المتعارف عليها ضمن الأنظمة المحاسبية المطبقة داخل المؤسسة و إفتقادها لتسمية خاصة بها، أدى إلى إعتبارها تكاليف خفية و تضم مختلف النفقات الزائدة من أجر، وقت و إستهلاك.

- **الأجر الزائد:** تحدد المؤسسة عموما ضمن نظام الأجر المعمول به لديها إجمالي الأجر المدفوعة للعاملين بها، غير أنها تقع أحيانا في مواقف و حالات إستثنائية تفرض عليها دفع أجر زائدة، و مثال عن ذلك: المتغيب الذي حصل على أجر لم يقابله عمل، الأجر الإضافية بسبب العمل الإضافي الذي يهدف لتغطية النقص في الإنتاج بفعل حوادث العمل...

- **الوقت الزائد:** كالوقت المستغرق في إستقصاء و تحقيق الحادث، الوقت المستغرق في تدريب وتأهيل العامل البديل حتى يكون قادرا على القيام بالأعمال الموكلة إليه.

- **الإستهلاك الزائد:** و مثال على ذلك مشتريات المواد الأولية الداخلة في إنتاج وحدات معيبة، تكلفة المواد اللازمة لإصلاح العيوب...

- تكاليف الفرصة الضائعة

لا تمثل هذه التكاليف نفقات مدفوعة فعليا، لذا لا نجدها مسجلة في دفاتر المؤسسة و يطلق عليها بذلك اسم التكاليف الخفية لأنها غير مدمجة ضمن التكاليف الظاهرة، حيث تمثل منافع إقتصادية أضاعتها الإختلالات التي حدثت على مستوى التشغيل. و تضم عدم الإنتاج و عدم خلق طاقات.

- **عدم الإنتاج:** هناك عدة عوامل تؤثر على سيرورة العملية الإنتاجية من خلال الإضرار بأحد عناصر هذه العملية (الآلة، العامل، المواد)، فمثلا وقوع حادث عمل قد ينجم عنه تضرر يصيب الآلة أو العامل، و كلتا الحالتين تؤدي إلى عدم الإنتاج. نفس الشيء يحدث إذا تغيب أحد العاملين وترك منصبه شاغرا أو تم إستخلافه بعامل أقل خبرة و مهارة ... و يمثل بذلك عدم الإنتاج فرص غير محققة تتجم عنها تكاليف تسمى تكاليف الفرصة الضائعة.

- **عدم خلق طاقات:** تسعى كل مؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تساهم في إستمراريتها و نموها، و يتطلب ذلك وضع إستراتيجية خاصة تحتوي على عدد من المسالك والتصرفات التي توجه نحو تحقيق تلك الأهداف. غير أن حدوث خسائر تشغيل تستلزم القيام بأنشطة خاصة لمعالجتها قد تتسبب في عرقلة تنفيذ الإستراتيجية، الأمر الذي يحمل المؤسسة على المدى الطويل تكاليف تعتبر هي الأخرى تكاليف الفرصة الضائعة.

¹A.Burlaud , C.Simon,"Comptabilité de gestion" , éd: Vuibert, 1993, P333.

حاولنا من خلال ما سبق إلقاء الضوء على مختلف مكونات التكاليف الخفية التي تمثل عنصرا مهما ضمن نموذج التقييم المقترح من قبل الباحث H.SAVALL. لنصل الآن إلى أهم نقطة و هي دراسة الطريقة العملية لتقييم التكاليف الخفية.

3- طريقة SOF لتقييم التكاليف الخفية

لقد تناولت النظرية الإجتماعية-الإقتصادية في التنظيم و تسيير المؤسسات للباحث H.SAVALL مسألة التكاليف الخفية و جعلتها محورا مركزيا لما لها من تأثير على الأداء العام للمؤسسة، و إذا كانت التكاليف الظاهرة تسمح بقياس المبالغ و الفروق دون ضرورة تحليل جميع الأسباب فإن التكاليف الخفية على العكس من ذلك تتطلب دراسة و تحليل معمقين للتمكن من تقييمها و معرفة مدى خطورتها. فإكتشاف تكاليف خفية عالية مرتبطة بالتغيب مثلا يعني بأن سير نشاط المؤسسة تعرض إلى اضطراب كبير بسبب تغيب العاملين، و من الضروري القيام بأنشطة مختلفة لمعالجة الوضع. إن تقييم أداء المؤسسة إعتادا فقط على أنظمة المعلومات المحاسبية التقليدية ليس له معنى خاصة عند وجود عناصر مهمة ضمن التكاليف الخفية¹، و عليه فقد إقترح الباحث H.SAVALL في إطار التحليل الإجتماعي-الإقتصادي لتقييم هذا النوع من التكاليف طريقة تشمل ثلاث مقاييس مرحلية:

- المقياس الاجتماعي Le module social (S)

- المقياس التنظيمي Le module organisationnel (O)

- المقياس المالي Le module financier (F)

المرحلة الأولى (المقياس الاجتماعي)

تهدف هذه المرحلة بالإعتماد على المقياس الاجتماعي إلى:

- التأكد من وجود خسائر تشغيل

- تحديد هذه الخسائر و وضعها ضمن قائمة

- البحث عن الأسباب المفسرة لخسائر التشغيل من خلال العلاقة { هيكل \rightarrow سلوك }

ويعتمد المقياس الاجتماعي في سبيل تحقيق الأهداف السابقة على إجراء المقابلات مع العاملين، المشرفين، الإطارات... جمع و فرز مختلف الوثائق المتضمنة للمعلومات و الإحصائيات الخاصة بالتغيب، دوران العمل، حوادث العمل... كما يمكن الإعتماد أيضا على الملاحظة المباشرة لبعض الظواهر التي تعرقل سير العمل. و يعد المقياس الاجتماعي بمثابة تحضير للمرحلة الثانية من مراحل تقييم التكاليف الخفية.

¹A. Martinet , H. Savall, "Dysfonctionnements, coûts et performances cachés dans l'entreprise " , Revue d'économie industrielle, P08.

المرحلة الثانية (المقياس التنظيمي)

تهدف هذه المرحلة بالإعتماد على المقياس التنظيمي إلى¹:

- وضع الأساليب المناسبة لمعالجة خسائر التشغيل
- إجراء جرد للآثار الاقتصادية لأساليب المعالجة: حجم الوقت، كمية الإستهلاكات الزائدة ضياع الإنتاج...

وبالنظر لأهمية تحقيق هذه الأهداف في تسهيل عملية تقييم التكاليف الخفية، فإن المقياس التنظيمي يشكل مرحلة أساسية و ضرورية لما يوفره من معلومات حول طبيعة خسائر التشغيل الحاصلة (خسائر تشغيل مرتبطة بالتعب، خسائر تشغيل مرتبطة بحوادث العمل، خسائر تشغيل مرتبطة بالاجودة...) و تسلسل وقوعها و مختلف آثارها عبر الزمن. و من ثم التمكن من تحديد أساليب المعالجة المناسبة التي تساعد المؤسسة على الإقتراب من تحقيق أهدافها من خلال تقليص الفجوة بين التشغيل الفعلي و التشغيل المستهدف.

المرحلة الثالثة (المقياس المالي)

تهدف هذه المرحلة بإعتماد المقياس المالي إلى²:

- البحث عن التكاليف و الأسعار الوحوية لمكونات المعالجة
 - تقييم الآثار الاقتصادية لأساليب معالجة خسائر التشغيل
- و لتحقيق هذه الأهداف لابد من الإستعانة بالوثائق المحاسبية للمؤسسة للتعرف على عناصر التكاليف والأسعار و إستخدامها في التقييم المالي للتكاليف الخفية.
- و على الرغم من نجاعة طريقة SOF في تقييم التكاليف الخفية، إلا أن الأمر لا يخلو من بعض العناصر التي لا يمكن تقييمها ماليا، لذا يمكن للمؤسسة الإستعانة بها كمعطيات كيفية أو كمية مكملة للمعلومات المالية.

إن عملية تقييم التكاليف الخفية بمختلف مقاييسها تتطلب العديد من المعلومات، حيث تنفرد كل مرحلة بمعلومات معينة تستخدم في تحقيق أهداف تلك المرحلة كما تعد تحضيراً للمقياس الموالي، و تأخذ المعلومات المختلفة المتعلقة بتطبيق المقاييس الثلاث لطريقة ثلاث أشكال مختلفة.

فإذا كانت ظاهرة أو وضعية ما غير قابلة للقياس الكمي فإن المعلومات المستخلصة منها هي معلومات كيفية تصف هذه الظاهرة و تساهم في التعرف عليها بدقة³.

أما إذا كانت قابلة للقياس الكمي فإن المعلومات المستخلصة تأخذ شكل المعلومات الكمية مثل: معدل دوران العمل، عدد الوحدات المعيبة، عدد ساعات العمل الضائعة بسبب حوادث العمل... و بالإضافة للمعلومات الكيفية و الكمية هناك شكل آخر يتمثل في المعلومات المالية، و هي تعبير أو

¹ H. Savall, "Coûts cachés et analyse socio-économique des organisations", op . cit , P 604.

² Ibid, P 604.

³ H. Savall, "Reconstruire l'entreprise", éd : Dunod, 1981, P70.

ترجمة نقدية لإجراءات قامت بها المؤسسة: دفع، تحصيل، معالجة متعلقة بإختلالات معينة... و في سبيل الحصول على مختلف المعلومات المطلوبة عن كل مقياس، لابد من الاستعانة ببعض التقنيات الخاصة بجمع المعلومات، حيث يوضح الجدول الموالي أهم هذه التقنيات و أشكال المعلومات المتحصل عليها في كل مقياس

جدول رقم 04: خصائص تقنيات جمع المعلومات

المقياس	إجتماعي (S)	تنظيمي (O)	مالي (F)
تقنيات جمع المعلومات	الأكثر أهمية	الملاحظة المباشرة، المقابلة	الوثائق
	الأقل أهمية	الملاحظة المباشرة	المقابلة
أشكال المعلومات المحصلة	كيفية	نعم	نعم
	كمية	نعم	نعم
	مالية	لا	لا

المصدر: H. Savall, V.Zardet : "Maîtriser les coûts et les performances cachés", op. cit, P11.

لقد حظي الجانب الإجتماعي بالإهتمام الكبير في إطار النظرية الإجتماعية الإقتصادية. حيث يساهم النجاح الإجتماعي في تحقيق التشغيل الجيد و التقليل في نفس الوقت من خسائر التشغيل، الأمر الذي حث على الإهتمام بدراسة الظروف الإجتماعية و النفسية داخل المؤسسة التي قد يتسبب تدهورها في إحداث المزيد من الخسائر في التشغيل، و بالتالي تفاقم التكاليف الخفية. وعليه فإن أول مرحلة في التقييم التي تمثل المقياس الإجتماعي ترتبط بشكل كبير بالمعلومات المتعلقة بظروف العمل، تنظيم العمل، الإتصال، إدارة الوقت، التدريب. و بالرغم من أهمية هذه المرحلة إلا أنه يمكن إستبعادها عندما تكون المؤسسة على اطلاع دائم بمختلف ظروف الحياة المهنية. لذا تستعمل طريقة OF بدلا عن طريقة SOF. و يمكن توضيح حالات إستعمال كل طريقة من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم 05 : مقارنة بين طريقتي OF و SOF

الطريقة	الأهداف الأساسية
الكلية SOF	- تحديد مدى إمكانية ضغط خسائر التشغيل ومن ثم التكاليف الخفية - العمل على تحسين ظروف العمل، تنظيم العمل، الاتصال، إدارة الوقت، التدريب
الجزئية OF	- تحديد قيمة التكاليف الخفية - القيام بدراسة مقارنة بين العديد من المؤسسات من خلال تقييم التكاليف الخفية لكل منها

المصدر: H. Savall: "Reconstruire l'entreprise", op. cit , P68

و مهما كانت الطريقة المستعملة في تقييم التكاليف الخفية فلا بد من أخذ الإحتياطات اللازمة لتفادي الإزدواج في الحساب الناجم عن التداخل بين المؤشرات، فمثلا: عند حساب التكاليف الخفية المتعلقة بمؤشري التغيب و حوادث العمل، يجب الإنتباه إلى تلك التغيبات الناجمة عن حوادث العمل، حيث يتم حسابها مرة واحدة و تحميلها إما لمؤشر حوادث العمل أو لمؤشر التغيب.

كما أن سهولة و سرعة تقييم التكاليف الخفية تتوقف على إمكانية الحصول على المعلومات اللازمة لكل مقياس من المقاييس الثلاث لطريقة SOF، الشيء الذي لن يتحقق إلا من خلال إعتقاد تقنيات جمع المعلومات الأكثر تطورا و ملائمة لنشاط و ظروف المؤسسة.

و تجدر الإشارة أيضا إلى إمكانية تطبيق طريقة التقييم هذه على مختلف المؤسسات و مهما كان نشاطها، حجمها، شكلها القانوني.

وبهذا نكون قد استعرضنا نموذج تقييم التكاليف الخفية و المعبر عنه بطريقة SOF نسبة للمقاييس الثلاث المكونة له (المقياس الإجتماعي (S)، المقياس التنظيمي (O)، المقياس المالي (F))، و لنوضح أكثر هذا النموذج سنتناول من خلال المبحث الموالي كيفية تطبيقه على المؤشرات الخمس للتكاليف الخفية و المتمثلة في التغيب، دوران العمل، حوادث العمل، اللجوء، فروق إنتاجية العمل.

المبحث الثاني: تطبيق طريقة SOF على مؤشرات التكاليف الخفية

على الرغم من الدور المهم الذي تلعبه أنظمة المعلومات المحاسبية في تحسين مستوى أداء المؤسسة إلا أن عدم تأهلها لمراعاة التكاليف الخفية ينقص من قدرتها على تحقيق المستوى المطلوب من الأداء الأمر الذي استدعى إيجاد الطريقة المناسبة لتقييم هذا النوع من التكاليف و وضعها حيز المراقبة. وبالفعل تمكن الباحث H.SAVALL بعد العديد من الأبحاث و الدراسات من إيجاد طريقة ملائمة لتقييم التكاليف الخفية و هي الطريقة SOF التي يساهم تطبيقها على المؤشرات الخمس للتكاليف الخفية (التغيب، دوران العمل، حوادث العمل، الجودة، وفروق إنتاجية العمل) في الوصول إلى تقدير المبلغ الإجمالي لهذه التكاليف.

1- حساب التكاليف الخفية لمؤشري التغيب و دوران العمل

يعكس كل من التغيب و دوران العمل حالة عدم الإستقرار التي قد يشعر بها العامل جراء تدهور الوضع في المجالات التالية: ظروف العمل، تنظيم العمل، الإتصال، إدارة الوقت، التدريب. و تحمل هاتين الظاهرتين المؤسسة جملة من التكاليف الخفية الناجمة عن الإختلالات التي تحدثها في التشغيل، لذا فمن الضروري حساب هذه التكاليف من خلال تطبيق طريقة SOF.

1-1 تطبيق طريقة SOF على مؤشر التغيب

تشتمل طريقة تقييم التكاليف الخفية على ثلاث مقاييس هي: المقياس الإجتماعي، التنظيمي، و المالي و سنتناول فيما يلي كيفية تطبيق هذه المقاييس على مؤشر التغيب .

1-1-1 المقياس الإجتماعي

يعتمد هذا المقياس في تحليله لظاهرة تغيب العمال التي تعد مؤشرا مهما من مؤشرات التكاليف الخفية على جانبين هما: التحليل الكمي و التحليل الكيفي، حيث يمكن من خلالهما التوصل لتشخيص ظاهرة التغيب في المؤسسة تشخيصا إجتماعيا.

و لضمان الوصول إلى معلومة واضحة و دقيقة لابد أن تسبق عملية التحليل عملية تنظيمية مهمة تتمثل في تجزئة فضاء الدراسة إلى فضاءات جزئية يتصف كل منها بخصائص معينة، الأمر الذي يسهل عملية التحليل. و تتم هذه المهمة بالإعتماد على تقنية الملاحظة المباشرة للورشة أو المصلحة محل الدراسة حتى يتسنى للمسؤولين المباشرين عن العمل التعرف على مميزات كل عمل تم داخل الورشة. و من ثم ضم كل الأعمال التي تتصف بالتجانس ضمن فضاء جزئي معين يشمل دراسة ظاهرة التغيب من خلال:

أ- التحليل الكمي: و يتم ذلك عن طريق حساب معدل التغيب و النظر فيما إذا كان هذا المعدل مرتفعا أم لا. كما يعنى التحليل الكمي بتصنيف هذه التغيبات حسب مبرراتها المختلفة.

وقد قسم الباحث H.SAVALL مبررات التغيب إلى مجموعتين رئيسيتين هما: ¹

- التغيبات الممكنة تقلصها من خلال إجراءات التجديد الإجتماعي-الإقتصادي و تشمل التغيبات الناجمة عن الأمراض، حوادث العمل، التأخرات، الاضرابات الداخلية، بالإضافة للتغيبات المرخصة بإذن خروج و التغيبات غير المبررة

- التغيبات التي لا يمكن تقلصها من خلال إجراءات التجديد الإجتماعي-الإقتصادي و تضم:

- التغيبات الناجمة عن مقتضيات الحياة الإجتماعية داخل المؤسسة كالتكوين و التعويض.
- التغيبات الناجمة عن أسباب خارجية كالأحداث العائلية (زواج، وفاة، أمومة...)،
الإضرابات لإعتبارات خارجية (التضامن...)

ب- التحليل الكيفي: إن الهدف من هذا التحليل هو التوصل إلى الأسباب الحقيقية التي أدت إلى إرتفاع معدل التغيب بالمؤسسة. و يعد ذلك الخطوة الأولى و الأهم في علاج هذه المشكلة لأن معرفة السبب تمكن من التخلص منه و بالتالي تقليل معدل التغيب.

2-1-1 المقياس التنظيمي

تحدث التغيبات إضطرابا كبيرا في سير العمل الذي قد يحول دون تحقيق الأهداف الإنتاجية المرجوة. لذا فمن الضروري التدخل السريع لمعالجة هذه المشكلة من خلال إيجاد حلول مناسبة لكل حالة من حالات التغيب، محاولة لتحقيق الأهداف المسطرة من جهة و تفاديا لوقوع مشاكل أخرى من شأنها الإضرار بسمعة و مستقبل المؤسسة من جهة أخرى. و يتطلب الأمر:

أولا: جمع المعلومات الخاصة بالتغيبات و معالجتها من خلال:

- دراسة كل حالة تغيب تم تسجيلها خلال الفترة محل الدراسة و تحليلها من حيث مبرراتها، مدتها...

- وصف مختلف المعالجات الممكنة اعتمادا لمواجهتها كل حالة من حالات التغيب من خلال مخطط نظام المعالجة لكل وظيفة.

- تحديد الحالات النمطية لمعالجة كل حالة من حالات التغيب بالإعتماد على المعطيات السابقة، كالمعالجة بالساعات الإضافية، بعامل متعدد المهام، بزيادة العمالة، بتوقيف الآلة...

ثانيا: تسجيل كل الآثار الكيفية و الكمية الناجمة عن التغيبات و معالجتها ضمن جدول مع وجوب الإشارة في هذا الجدول إلى مصادر المعلومات المعتمدة في تكميم الآثار.

ثالثا: وتضم هذه الخطوة:

- تحديد العلاقة بين التغيبات على إختلاف مبرراتها و المعالجات المرتبطة بها من خلال وضع مصفوفة التكرارات لكل حالة معالجة و لكل مبرر تغيب.

- إختيار حالات المعالجة التي ستقيم ماليا، و يعتمد هذا الإختيار على المعلومات المستمدة من:

¹H.Savall,V .Zardet, "Maitriser les Coûts et les performances cachés" , op.cit , P 129 .

- مصفوفة التكرارات لكل حالة معالجة و لكل مبرر تغيب و التي تسمح بإختيار المعالجات الأكثر إستعمالا من طرف المؤسسة لكل مبرر من مبررات التغيب.
- جدول الآثار الناجمة عن التغيبات و معالجاتها و يختص بتحديد الحالات التي قد تحمل المؤسسة أكبر تكلفة.

و بتطبيق مختلف المراحل الخاصة بمسار المقياس التنظيمي، تتمكن المؤسسة من التحديد الدقيق لحالات المعالجة الواجب إخضاعها للتقييم المالي لتمييزها من جهة بالتكرار و التكلفة الوجدوية، و من جهة أخرى لقدرتها على تمثيل مجموعة المعالجات التي يتم تسجيلها خلال الفترة محل الملاحظة. بعد تطبيق كل من المقياس الإجتماعي و المقياس التنظيمي على مؤشر التغيب نصل الآن إلى المرحلة الأخيرة التي تمكننا من تحديد المبلغ الإجمالي للتكاليف الخفية الناجمة عن التغيب و هو المقياس المالي.

1-1-3 المقياس المالي

يعتبر كل من المقياس الإجتماعي و التنظيمي بمثابة تمهيد و تحضير للمقياس الأهم الذي من خلاله يمكن إعطاء التكاليف الخفية قيمة مالية بعد أن كان هذا الأمر شبه مستحيل. من جهة للجهل أصلا بوجود مثل هذه التكاليف، و من جهة أخرى لعدم وجود أدوات قياس ملائمة.

1-1-3-1 التكاليف الخفية للتغيب

يسمح المقياس المالي بتقييم التكاليف الخفية المرتبطة بالتغيب تقييما ماليا بالإعتماد على تكلفتين هامتين هما:

- تكلفة كل نشاط معالجة متبع من قبل المؤسسة لتصحيح الإختلالات الناجمة عن التغيب.
- تكلفة تعويض العامل المتغيب إذا كان تغيبه مبررا، حيث تختلف هذه التكلفة من مبرر لآخر أما إذا تغيب العامل دون مبرر فإنه لن يحصل على أي تعويض.
- غير أن الحصول على التكلفة الإجمالية للتغيب يتطلب تقييم هذين التكاليفتين ماليا بإتباع عدة خطوات

1-1-3-2 خطوات تقييم التكاليف الخفية للتغيب

وتتمثل في:

- جمع عناصر التكاليف المرتبطة بمختلف حالات المعالجة، و يتم الإعتماد في ذلك على جدول الآثار الناجمة عن التغيبات و معالجاتها الذي تم وضعه في المقياس التنظيمي.
- تحديد القيمة المالية لكل أثر من الآثار الناجمة عن التغيبات و معالجاتها من خلال مصفوفة التقييم المالي لكل حالة من حالات معالجة التغيب.
- إن التزام المؤسسة بدفع أجور العمال المتغيبين بمبرر، يجعل من الضروري جمع عناصر التكاليف المرتبطة بكل مبرر من مبررات التغيب ثم تقييما ماليا من خلال مصفوفة التقييم المالي لكل مبرر من مبررات التغيب، للتعرف على التكلفة المدفوعة لكل عامل متغيب التي تختلف من

عامل لآخر بحسب الفئة الأجرية التي ينتمي إليها كل منهم و مبرر تغيبه، و هي تكلفة تحملتها المؤسسة دون أن يقابلها عمل.

- إجراء عملية جمع بين تكلفة كل حالة من حالات المعالجة مقيمة على أساس ساعة معالجة وتكلفة التغيب بالنسبة لكل مبرر مقيمة على أساس ساعة تغيب، للحصول على مصفوفة التقييم المالي لكل حالة من حالات المعالجة و لكل مبرر من مبررات التغيب.

- تقييم إجمالي التكاليف الخفية للتغيب، و ذلك بإجراء عملية ضرب للتكاليف الساعية لكل حالة من حالات المعالجة و لكل مبرر من مبررات التغيب في عدد الساعات الموجودة في مصفوفة التكرارات لكل حالة من حالات المعالجة و لكل مبرر من مبررات التغيب التي تم وضعها في المقياس التنظيمي، و بهذا نحصل على مصفوفة التقييم المالي الإجمالي للتغيب.

و يمكن تلخيص مختلف المراحل المتبعة لتطبيق طريقة SOF على مؤشر التغيب في المخطط البياني التالي:

تناولنا من خلال هذا العنصر كيفية حساب التكاليف الخفية لمؤشر التغيب و ذلك من خلال تطبيق طريقة SOF بمختلف مقاييسها، و سنحاول فيما يلي حساب التكاليف الخفية الناجمة عن مؤشر دوران العمل بتطبيق نفس الطريقة.

1-2-1 تطبيق طريقة SOF على مؤشر دوران العمل

تفسر ظاهرة دوران العمل في كثير من الأحيان بسوء استخدام الموارد البشرية الذي يعد من أهم موارد المؤسسة و أكثرها تكلفة. لذا تشكل حركيته الزائدة دخولا إلى المؤسسة و خروجها منها مشكلة كبيرة تحمل المؤسسة العديد من التكاليف الظاهرة و الخفية.

و للوقوف على خطورة هذه الظاهرة لابد من تقييم التكاليف الخفية الناجمة عنها من خلال تطبيق طريقة SOF بمختلف مراحلها.

1-2-1 المقياس الإجتماعي

في إطار هذا المقياس يتم إجراء تشخيص إجتماعي لظاهرة دوران العمل داخل المؤسسة بالإعتماد على: التحليل الكمي و التحليل الكيفي.

أ- التحليل الكمي: و يتم عن طريق حساب معدل دوران العمل¹ و تحديد ما إذا كان منخفضا أو متوسطا أو مرتفعا من خلال مقارنته بمعيار معين قد يكون معدل الدوران السائد في المؤسسات الأخرى التي تعمل في ذات المجال أو تتواجد في نفس المنطقة². وفي بعض الأحيان قد يكون من الضروري حساب معدلات أخرى أكثر تفصيلا بالنسبة لمعدل الانفصال بالنظر لمختلف أشكاله (الإستقالة، الاستغناء أو الإقالة، التسريح، التقاعد...)، و الغرض الأساسي من ذلك التحليل التفصيلي هو التعرف على الأسباب الحقيقية في المرحلة اللاحقة من التحليل.

¹ للتعرف أكثر على مفهوم و معدل دوران العمل يمكن الرجوع للفصل الثاني
² محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره ، ص 108.

و إلى جانب حساب معدل دوران العمل فمن الممكن القيام بتحليل عن متوسط طول فترة الخدمة بالنسبة للأشخاص الذين يتركون العمل بالمؤسسة. حيث يساعد هذا التحليل على تحديد مدة الحياة المعيارية، غير أنه أحيانا يمكن أن تحدد هذه المدة من طرف الإدارة بالنظر لما تستهدفه.

ب- **التحليل الكيفي:** إذا ثبت من خلال التحليل الكمي أن معدل دوران العمل مرتفع عن الحد المقبول و يمثل بذلك مشكلة تستحق الدراسة، فمن الواجب التعرف على مختلف الأسباب التي تكمن وراء هذه المشكلة. و قد أشار الباحث H.SAVALL في هذا الصدد إلى أن تدهور ظروف الحياة المهنية يعد السبب الرئيسي في إرتفاع معدل دوران العمل.

1-2-2-1 المقياس التنظيمي و المقياس المالي

يسمح هذان المقياسان بتحديد مختلف الآثار الناجمة عن دوران العمل و تقييمها ماليا من خلال: دراسة عناصر التكاليف الخفية لدوران العمل و حساب أقدمية الأفراد.

1-2-2-1 دراسة عناصر التكاليف الخفية لدوران العمل

ترتبط التكاليف الخفية لدوران العمل بأنشطة معالجة خسائر التشغيل التي قد تتجم عن هذه الظاهرة فخسارة الإنتاج الممكن حدوثها بسبب انفصال أحد العاملين عن عمله، يجب مواجهتها بتوظيف عامل جديد و هذا بدوره يحمل المؤسسة تكاليف المقابلات، الإختيار، التعيين. كما أن توظيف عاملين جدد يعني وجوب إخضاعهم لعملية تكوين أولي تسبق مباشرتهم للعمل و يعتبر هذا النشاط ضروريا لضمان الأداء السليم للعمل¹، غير أنه يكلف المؤسسة وقتا زائدا يتمثل في وقت المشرف، إدارة الأفراد، ووقت العامل المتكون نفسه.

بالإضافة لما سبق فإن إنتاجية العامل الجديد عادة ما تكون أقل من المستوى المطلوب، و معدل الإنتاج المعيب لديه يكون مرتفعا. الأمر الذي يستدعي القيام بعملية التأهيل، و كل هذه الإجراءات تحمل المؤسسة جملة من التكاليف الخفية، يمكن تصنيفها ضمن ثلاث مكونات رئيسية هي: تكاليف التوظيف، تكاليف التكوين الأولي، تكاليف التأهيل. و لأن النتائج التي ترمي المؤسسة للوصول إليها جراء تحملها لمثل هذه التكاليف لن تتحقق على المدى القصير، فإن الباحث H.SAVALL اعتبرها بمثابة إستثمارات في الموارد البشرية (IRH) Des Investissements en Ressources Humaines يتم إهلاكها على عدة سنوات، يمثل مجموعها مدة الحياة المعيارية (DVS) Durée de vie standard التي تم تحديدها من خلال المقياس الإجتماعي.

ويتم حساب قسط الإهلاك السنوي بتطبيق العلاقة التالية:

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

¹ مصطفى محمود أبو بكر، " الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004، ص.62

1-2-2-2 حساب أقدمية الأفراد

بمعنى تحديد مدة خدمتهم بالمؤسسة. و يمكن الإستعانة بسجلات الموظفين الموجودة لدى إدارة الموارد البشرية. و في هذه المرحلة يجب الفصل بين حالتين:

- **الحالة الأولى:** إذا كانت أقدمية العامل تفوق مدة الحياة المعيارية، فهذا يعني أن الإستثمار قد اهدتك تماما، و لا يوجد أي أثر مالي على تكلفة الدوران الخفية في حالة تركه للعمل.

- **الحالة الثانية:** إذا كانت أقدمية العامل أقل من مدة الحياة المعيارية و هذا الأخير لم يترك العمل، فالإهلاك يدخل ضمن تكلفة التشغيل العادي، أما إذا ترك العمل فهذا يعني أن رصيد الإستثمار في الموارد البشرية غير مهتك و يشير ذلك للتكلفة الخفية التي تحملتها المؤسسة نتيجة دوران العمل.

و في الأخير يمكن القول أن دراسة و تحليل أهم المشكلات الأساسية التي تؤثر على قوة العمل بالمؤسسة، و المتمثلة في التغيب و دوران العمل يكشف عن تحمل المؤسسة لتكاليف خفية. و يؤكد التقييم المالي أنه لا يمكن الإستهانة بها و أنها بالفعل تضر بمستوى الأداء العام للمؤسسة. و بهذا نكون قد تعرفنا على الطريقة العملية لتطبيق المقاييس الثلاث لطريقة SOF من أجل حساب التكاليف الخفية لمؤشري التغيب و دوران العمل. و بقي أمامنا ثلاث مؤشرات أخرى. يأخذ مؤشر حوادث العمل حيز كبير من الأهمية لما ينجم عنه من تكاليف خفية من الضروري تقييمها ماليا و هذا ما سنتناوله في النقطة الموالية.

2- حساب التكاليف الخفية لمؤشر حوادث العمل

تعد حوادث العمل أحد المعوقات التي تعترض السير الحسن و الطبيعي للعمل داخل المؤسسة، كما تؤثر على الكفاءة الإنتاجية للعاملين من خلال عدد الساعات الضائعة التي تخلفها. و يترتب عليها فقدان المؤسسة لجزء هام من الساعات المخصصة للعمل، كما أن تكرارها و ما تسببه من إصابات خطيرة يؤثر على الروح المعنوية للعاملين الأمر الذي ينعكس على الإنتاج و تكاليفه. و سنحاول من خلال هذا العنصر حساب التكاليف الخفية لحوادث العمل بتطبيق طريقة SOF.

2-1 تطبيق طريقة SOF على مؤشر حوادث العمل

إن نجاح طريقة SOF في تقييم التكاليف الخفية الناجمة عن حوادث العمل، متوقف على درجة إلمام الإدارة بمختلف المعلومات المتعلقة بحوادث العمل التي وقعت خلال الفترة المعنية بالدراسة، حيث يتطلب تطبيق كل مقياس من مقاييس التقييم العديد من المعلومات.

2-1-1 المقياس الإجتماعي

تعد تقارير الحوادث من المصادر الرئيسية للحصول على المعلومات. و تحليل هذه المعلومات تحليلا كميًا و كيفيًا يساهم في التعرف على مختلف الأسباب التي تكمن وراء هذه المشكلة، حيث تساعد معرفة الأسباب على وضع البرامج الوقائية التي تمنع أو على الأقل تقلل من التورط في الحوادث.

أ- **التحليل الكمي:** يعنى التحليل الكمي بدراسة عدد الحوادث الواقعة خلال فترة الدراسة و يسمح بحساب معدلات تكرارها. حيث تقيس هذه المعدلات تكرار الحوادث التي ينتج عنها توقف للعمل مقارنة بساعات العمل الفعلية، كما يستدعي التحليل الكمي أيضا دراسة مدى خطورة تلك الحوادث من خلال حساب معدلات الخطورة، بغية التعرف على الوقت الضائع بسببها. ثم التعليق على النتائج المتحصل عليها من خلال مقارنتها بالمعدلات المعيارية التي حددتها إدارة المؤسسة.

ب- **التحليل الكيفي:** تتمثل الخطوة الأولى التي يجب القيام بها في سبيل الوقاية من حوادث العمل ومنع تكرارها أساسا في البحث عن الأسباب المباشرة و غير المباشرة التي أدت إلى وقوعها. و يتطلب ذلك دراسة حوادث العمل من جوانب متعددة مثل: الجنس، العمر، الأقدمية، منصب العمل... والإستنتاج المستخلص عن كل دراسة من هذه الدراسات يساهم في معرفة الأسباب الحقيقية التي تكمن وراء تلك الحوادث.

2-1-2 المقياس التنظيمي

يعنى هذا المقياس بدراسة و تحليل مختلف الإجراءات التصحيحية (المعالجات) التي يتم إتخاذها عند وقوع حوادث العمل، للتقليل من الأضرار الناجمة عنها أو على الأقل التحكم فيها، كما تسعى المؤسسة من وراء تلك المعالجات إلى ضمان إستمرارية العمل. و يمكن تصنيفها إلى:¹

- معالجة التغيب في الورشة: غير أن هذه المعالجة أخذت بعين الإعتبار في إطار مؤشر التغيب، لذا يتم استبعادها من الدراسة لتفادي الإزدواج في الحساب.

- معالجة الإختلالات الناجمة عن حوادث العمل: فمثلا عند وقوع حادث عمل يسارع العمال المجاورون إلى مكان الحادث، سواء بدافع الفضول أو لتقديم المساعدة، و مهما كان الغرض فإن هذا التصرف يتسبب في حدوث إختلالات في التشغيل، عادة ما تتم معالجتها بساعات العمل الإضافية.

- المعالجة الإدارية لحوادث العمل: و تضم كافة الإجراءات المتخذة من قبل الإدارة على إثر وقوع الحادث بغية التحكم في الوضع و معالجته.

- معالجة حوادث العمل في العيادة: عادة ما تخلف حوادث العمل عددا من المصابين الذين هم بحاجة لإسعافات أولية و رعاية صحية تمكنهم من التعافي بسرعة و العودة لمزاولة عملهم وتتولى عيادة المؤسسة هذه المهمة.

و من خلال دراسة كل حالة معالجة يمكن جمع مختلف عناصر التكاليف الخفية التي تحملتها المؤسسة (وقت زائد، إستهلاك زائد، أجر زائد، عدم إنتاج، عدم خلق طاقات) من أجل تقييمها ماليا من خلال المقياس المالي.

¹H.Savall, " Reconstruire l'entreprise", op.cit, P 177

3-2-1 المقياس المالي

يتضمن المبلغ الإجمالي للتكاليف الخفية الناجمة عن حوادث العمل تكاليف مختلف الآثار التي قد تنجم عن الحوادث و تكاليف مختلف المعالجات، إذ يتكون هذا المبلغ من التكاليف التالية:

- تكلفة المساهمة في الضمان الإجتماعي عن حوادث العمل.

-تكلفة مكافأة العمال المصابين.

-تكلفة التسيير الإداري لحوادث العمل.

-تكلفة الإسعافات الأولية.

-تكلفة خسائر التشغيل الناجمة عن حوادث العمل.

-تكلفة الإحتياطات الوقائية من حوادث العمل.

على ضوء ما سبق يمكن القول أن المراقبة المالية الناجمة لحوادث العمل تتطلب حصر مجمل التكاليف الظاهرة و الخفية، و الوصول إلى تقدير التكلفة الحقيقية لكل حادث يقع بالمؤسسة. بعدما تطرقنا لحساب التكاليف الخفية لكل من التغيب، دوران العمل و حوادث العمل من خلال تطبيق طريقة SOF، نصل الآن إلى المؤشرين الأخيرين و هما اللاجودة و فروق إنتاجية العمل.

3- حساب التكاليف الخفية لمؤشري اللاجودة و فروق إنتاجية العمل

لقد أخذ مفهوم الجودة و الإنتاجية الأولية في الإهتمام نحو تحسين التنافسية بعد أن تبين أنهما من العوامل الرئيسية في نجاح المؤسسة. و على العكس من ذلك فإن وقوع المؤسسة في مشكل اللاجودة لمنتجاتها أو خدماتها، بالإضافة إلى إنخفاض مستوى إنتاجيتها يعني تحملها لتكاليف خفية باهضة. والتحكم في هذه التكاليف يتطلب تقييمها ماليا بإعتماد طريقة SOF التي يمكن من خلالها تجاوز الضعف الذي يؤخذ على النظم المحاسبية التقليدية في تسجيل هذا النوع من التكاليف.

3-1 تطبيق طريقة SOF على مؤشر اللاجودة

تؤدي اللاجودة إلى زيادة التكاليف الخفية التي تتحملها المؤسسة، خاصة تلك المتعلقة بالوحدات المعيبة، تكاليف إعادة الإنتاج و الفحص، تكاليف التعامل مع شكاوى العملاء غير الراضين، و التكاليف المتعلقة بالخصم الذي يمنح للمنتجات ذات الجودة الرديئة...

و لتقدير المبلغ الإجمالي لمختلف عناصر التكاليف الخفية لا بد من تطبيق المقاييس الثلاث لطريقة SOF.

3-1-1 المقياس الإجتماعي

يسمح هذا المقياس بدراسة مختلف العيوب التي جعلت المنتج أو الخدمة يتميز باللاجودة و تحليلها تحليلًا كميًا و كيفيًا.

أ- التحليل الكمي:

يتم في إطار هذا التحليل تتبع توفر الجودة خلال مختلف مراحل الإنتاج للتعرف على مختلف العيوب و تصنيفها إلى:

- وحدات تشوبها عيوب خفيفة يمكن التخلص منها من خلال إجراء عملية تنقيح.
- وحدات تحوي عيوب أكثر تعقيدا من السابقة و تتطلب عملية تصليح لتصبح بعدها سليمة.
- وحدات غير مطابقة للمواصفات المتفق عليها مع الزبائن، لذا فعالبا ما ترفض و ترد للمؤسسة، و بالتالي تدخل ضمن المرتجعات، مع العلم أنها تتميز بإمكانية تنقيحها أو تصليحها.
- مواد أو منتجات غير مطابقة لمقاييس الجودة و تفتقد لإمكانية التصليح أو التنقيح، و هي بذلك غير قابلة لأي نوع من أنواع الإستخدام و يمكن إعتبارها كنفائيات.
- منتجات مخفضة الدرجة بسبب عيوبها، و قد جرت العادة أن تباع بأقل من سعرها الأصلي.

بعد تصنيف مختلف العيوب التي تم إكتشافها يتم حساب تكرار كل صنف بغية الحصول على مصفوفة تكرارات العيوب.

ب- التحليل الكيفي

يساهم هذا التحليل في التعرف على أسباب تميز منتجات أو خدمات المؤسسة بالجودة، حيث أكد الباحث H.SAVALL على أن تدهور ظروف الحياة المهنية يعد السبب المباشر في ذلك، لذا فمن الضروري ضمن هذا التحليل تحديد طبيعة العلاقة بين مؤشر الجودة و ظروف الحياة المهنية المتمثلة في : ظروف العمل، تنظيم العمل، الإتصال، إدارة الوقت، التدريب. و إذا ثبتت صحة هذه العلاقة فإن تحسين هذه الظروف سيساهم بشكل كبير في تحسين الجودة من خلال تخفيض نسبة العيوب.

3-1-2 المقياس التنظيمي

تتسبب مختلف العيوب التي تم تصنيفها من خلال المقياس الإجتماعي في العديد من المشاكل خاصة المالية منها، و بالتالي تتطلب من المؤسسة حولا سريعة تحد من آثارها السلبية. و من بين أعمال التصحيح و المعالجة نذكر:

- عمليات التنقيح و التصليح التي تساهم في تحويل الوحدات المعيبة إلى وحدات سليمة.
- التعويضات التي تمنح للزبائن نظير قبولهم لمنتجات دون مستوى الجودة المحددة أو المنقذ عليها.¹
- إستبدال الوحدات المعيبة بأخرى سليمة إذا قرر الزبون رفضها و إرجاعها.

¹ فئات فوزي، داني الكبير أمعاشو، مرجع سبق ذكره ، ص 113.

غير أن هذه المعالجات و غيرها تنجم عنها آثار كيفية تتعلق عادة بعدم الرضا سواء من قبل الزبائن لعدم تلبية منتجات أو خدمات المؤسسة لتطلعاتهم، أو من قبل العاملين الذين أنهكتهم أعباء العمل الإضافي لتصليح ما يمكن تصليحه، كما نجد آثار كمية مثل: الوقت المستغرق في المعالجة، كمية المواد المستهلكة...

و بعد التعرف على مختلف الآثار الناجمة عن مؤشر اللاجودة و المعالجات المرتبطة به، نصل إلى آخر مرحلة في المقياس التنظيمي و هي إختيار حالات المعالجة التي ستحلل ماليا، حيث يفترض أن تمثل مجموع الحالات المسجلة خلال فترة الدراسة. و يعتمد هذا الإختيار على:

- مصفوفة التكرارات لكل حالة معالجة و لكل صنف من العيوب، حيث يتم إختيار المعالجات الأكثر تكرارا من ناحية الإستعمال من طرف المؤسسة.
- جدول الآثار الناجمة عن العيوب و معالجاتها: و يتم الإختيار من خلاله على أساس الأوزان.

3-1-3 المقياس المالي

على الرغم من نجاعة تطبيق المقياسين الإجتماعي و التنظيمي في جمع المعلومات، إلا أنه من غير المجدي جمع كل المعلومات الخاصة بتكاليف اللاجودة، لذا يجب تركيز الجهودات على التكاليف الأساسية التي تحملتها المؤسسة و هناك إمكانية لتخفيضها.

و لصعوبة جمع كل مكونات تكاليف اللاجودة، بإعتبار النظام المحاسبي نادرا ما يسمح بذلك، فلا بد من اللجوء إلى أساليب أخرى تكمل بعضها البعض مثل:¹

- تجميع البيانات و المعلومات من النظام المحاسبي، كأجور الموظفين التابعين للرقابة على الجودة، تكاليف الوحدات المرفوضة، تكاليف تصليح العيوب...
- البحث عن المعلومات في التقارير اليومية و الدورية.
- القيام بالدراسات و البحث عن المعلومات ميدانيا.

و بالإعتماد على هذه المعلومات يمكن وضع جدول التكلفة الوحدوية الذي يشمل التكاليف المباشرة و غير المباشرة لمختلف مكونات التكاليف الخفية للاجودة، حيث يسمح هذا الجدول بتحديد التكلفة الإجمالية للإخفاق من خلال ضرب التكاليف الوحدوية للعيوب النمطية في عدد تكراراتها.

و تشمل التكاليف الخفية للاجودة أيضا تكاليف الوقاية، و هي مجموعة التكاليف الناتجة عن الأعمال و النشاطات التي تقوم بها المؤسسة لمنع تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة متدنية²، و تكاليف التقييم والتي تضم مجموعة التكاليف الخاصة بتنظيم أنشطة التقييم و الإختبارات بهدف ضمان توفر مستوى الجودة المحدد في المنتج أو الأجزاء المكونة له.

¹ فتات فوزي، داني الكبير أمعاشو، مرجع سبق ذكره، 114.
² عبد الله بن موسى الخلف، مرجع سبق ذكره، ص 131.

و بتقييم عناصر هذين التكاليفتين و إضافتهم للتكلفة الإجمالية للإخفاق نكون قد وصلنا للتقييم المالي الإجمالي لمؤشر الجودة.

بالإضافة لما سبق يمكن القول أن تقدير التكاليف الخفية لمؤشر الجودة نقديا غير كاف، لذا يجب إشراكها مع عامل آخر حتى تظهر أهميتها و أهمية الجهود المبذولة من أجل تخفيضها، أي حساب تكاليف الجودة كنسبة مئوية أو كمعدل من تكلفة الإنتاج الكلي أو المبيعات أو أي عامل آخر يظهر أهميتها و يمكننا من متابعتها و إدخال التحسينات باستمرار.

بعدها ألقينا الضوء على كيفية حساب التكاليف الخفية لمؤشر الجودة نصل الآن إلى آخر مؤشر وهو فروق إنتاجية العمل.

2-3 تطبيق طريقة SOF على مؤشر فروق إنتاجية العمل

تعكس إنتاجية العمل مستوى كفاءة استخدام أهم عنصر من عناصر الإنتاج ألا و هو عنصر العمل و يدخل هذا المؤشر ضمن مؤشرات التكاليف الخفية لأن انحراف إنتاجية العمل المحققة عن المستوى المخطط له، يعني حدوث خسائر في التشغيل تجر ورائها تكاليف خفية لا يمكن تجاهلها، وقد تناولت المقاربة الإجتماعية الإقتصادية دراسة هذا المؤشر و تحليله تحليلا إجتماعيا، تنظيميا و ماليا من خلال طريقة SOF.

1-2-3 المقياس الإجتماعي

يتم في إطار هذا المقياس الحكم على كفاءة استخدام عنصر العمل من خلال قياس إنتاجية العمل ويعتمد الحكم أساسا على المقارنات، و من المقارنات التي يمكن استخدامها ما يلي:¹

- مقارنة إنتاجية العمل المحققة فعلا مع المقاييس المبرمجة من قبل المؤسسة.
- مقارنة إنتاجية عمل نفس المؤسسة في سنوات متتالية و حساب معدلات النمو.
- مقارنة إنتاجية عمل المؤسسة مع المؤسسات التي تمارس نفس النشاط.
- مقارنة إنتاجية عمل الوحدات المختلفة داخل نفس المؤسسة.

و تحليل نتائج هذه المقارنات يساعد كثيرا في معرفة أسباب انخفاض إنتاجية العمل. دون أن ننسى دراسة العلاقة الموجودة بين مؤشر إنتاجية العمل و ظروف الحياة المهنية بمفهومها الواسع². خاصة وأن تدهور هذه الظروف من شأنه التأثير السلبي على إنتاجية العاملين، إذ يؤول بها نحو الانخفاض عما هو مطلوب.

2-2-3 المقياس التنظيمي

يساهم هذا المقياس بدراسة الإجراءات التي يمكن من خلالها دفع العاملين على العمل و بالتالي تحسين مستوى إنتاجيتهم. و إذا كان الباحث H.SAVALL يحث على النظر فيما إذا كان يمكن إعتبار تنظيم العمل كعامل محفز لسلوك الأفراد نحو العمل بجد، فإن هناك عوامل أخرى تعتبر كمدخل

¹ جلال إبراهيم العبد، مرجع سبق ذكره ، ص 27.

² Plauzel.R.Teller, "Contrôle de gestion et budgets", éd: Sirey, 1998, P26 .

لتحسين إنتاجية العمل كإندماج وتمكين العاملين¹، حيث يشير هذا المفهوم إلى مجموعة واسعة من الممارسات التي تتعدى مجرد مناقشة أفكار العاملين بشأن تحسين العمل، من خلال الجماعات الصغيرة إلى تشكيل فرق العمل المستقلة التي تضم عاملين لديهم إمكانية الرقابة و السيطرة الكاملة على وظائفهم و بيئة عملهم. أما تمكين العاملين فيقصد به دفع مستويات إتخاذ القرارات إلى أدنى المستويات بالمؤسسة و ذلك للعاملين المؤهلين الذين يمكنهم إتخاذ القرار، حيث يقوم المديرون في المؤسسات التي تطبق هذا المفهوم بحث العاملين على إكتشاف طرق جديدة لزيادة الإنتاجية.

3-2-3 المقياس المالي

يسمح المقياس المالي بحساب إجمالي التكاليف الخفية لمؤشر فروق إنتاجية العمل من خلال التقييم المالي للآثار الناجمة عن تلك الفروق، و المتمثلة في الإستهلاك الزائد، عدم الإنتاج، و اللذين يمثلان الجزء الأكبر من التكاليف الخفية لفروق إنتاجية العمل، بالإضافة للأجر الزائد و الوقت الزائد و عدم خلق طاقات. دون أن ننسى مراعاة فروقات التشغيل الأولية التي تمثل الفرق بين إنتاجية العمل المحققة فعلا و المعايير الموضوعية مسبقا من قبل المؤسسة، أو الفرق بين إنتاجية العمل في المؤسسة و إنتاجية العمل في المؤسسات المشابهة لها².

و بهذا نكون قد وضحنا كيف يمكن لأي مؤسسة أن تتجاوز النقص في أنظمة معلوماتها المحاسبية من خلال تطبيق طريقة SOF لتقييم التكاليف الخفية الناجمة عن كل من التغيب، دوران العمل، حوادث العمل ، اللاجودة، فروق إنتاجية العمل، بغية الوصول إلى تقدير المبلغ الإجمالي لهذه التكاليف الذي يقف عقبة أمام تحقيق المؤسسة لمستوى الأداء المستهدف.

و بالنظر لأثر هذه التكاليف على أداء المؤسسة و بالتالي على وضعها التنافسي، فإنه من الضروري العمل على تخفيضها أو على الأقل التحكم فيها. و هذا ما سنتناوله من خلال المبحث الموالي.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 36، 38.

² H.Savall, "Reconstruire l'entreprise" op.cit, P184.

المبحث الثالث: أساليب تخفيض التكاليف الخفية

إن الهدف من تقييم التكاليف الخفية لأي مؤسسة لا يقتصر فقط على تفسير مستوى أدائها، وإنما يتعداه إلى السماح بتحسين الأداء من خلال البحث عن الطرق الكفيلة بمعالجة هذه التكاليف و تدنيها. فبعد أن تم ضبط طريقة تحليل و تقييم التكاليف الخفية قام فريق البحث لـISEROR بقيادة الباحث H.SAVALL بإعتماد برنامج ضخم للبحث و الإختبار الذي كان هدفه الأساسي إظهار أنه بالإمكان تخفيض، و بصفة مستدامة التكاليف الخفية، و ذلك من خلال التدخل الإجتماعي- الإقتصادي L'intervention socio-économique، حيث يهدف هذا الأخير إلى تحقيق الفهم الجيد لمختلف خسائر التشغيل و البحث عن حلول لها، بما يضمن تخفيض هذا النوع من التكاليف، و منه تطوير الأداء الإجتماعي- الإقتصادي. وفي سبيل نجاح هذا التدخل يجب المرور بأربعة مراحل¹:

Le diagnostic Socio-économique	التشخيص الإجتماعي- الإقتصادي
Le projet d'innovation Socio-économique	مشروع التجديد الإجتماعي- الإقتصادي
La mise en œuvre du projet	مباشرة تنفيذ المشروع
L'évaluation des résultats	تقييم النتائج

1- التشخيص الإجتماعي- الإقتصادي

و يعني توصيف الأعمال و الإجراءات الحالية و تحديد مواطن الضعف و القوة فيها و النتائج المترتبة عليها، كما يشتمل أيضاً على تحديد الإمكانيات و الطاقات المتاحة و نواحي القصور و الضعف فيها سواء البشرية منها أو المادية².

1-1 دور و مضمون التشخيص

يتمحور التشخيص الإجتماعي - الإقتصادي حول الإستماع، الملاحظة و الفهم و ذلك بالإشتراك الشامل للإدارة و الإطارات.

1-1-1 مرحلة الإستماع

إن التشخيص الإجتماعي- الإقتصادي هو أولاً مرحلة للإستماع لكل الفاعلين المعنيين، فالحقيقة أن كل عامل مهما كانت وظيفته أو درجته في السلم الوظيفي يعتبر شاهداً على خسائر التشغيل الحاصلة بالمؤسسة، فهو من جهة مسؤول عنها و يتأثر بها، غير أنه في نفس الوقت قادر على طرح إقتراحات تساهم في التخفيض من هذه الخسائر، و كل هذا يندرج ضمن ما يسمى بعلبة الأفكار الحية التي طبقت

¹J.M.Degeorge, op.cit, P32.

² صلاح الدين عبد الباقي، " السلوك الفعال في المنظمات"، مرجع سبق ذكره ، ص 352.

منذ سنة 1974¹ تدعم هذه العلبة بإحصاء دوري لمجموعة خسائر التشغيل التي يعد العاملين المتسبب الرئيسي في حدوثها.

بالإضافة لذلك فإن كل عضو في المؤسسة لديه رؤية مميزة و تفكير خاص عن زملائه العاملين أولذين يفوقونه درجة في السلم الوظيفي، و من المهم دراسة هذه الإختلافات في التفكير و الرؤى والمميزات، لأنها قد تتسبب في حدوث خسائر تشغيل إذا لم تتوفر عملية الإتصال والتنسيق و التشاور فيما بينهم². و قد تناولنا فيما سبق كيف يتسبب تدهور الإتصال و التنسيق و التشاور في خلق و تفاقم خسائر التشغيل و بالتالي التكاليف الخفية.

1-1-2 ضبط خسائر التشغيل و مختلف تأثيراتها

إن الهدف من التشخيص الإجتماعي- الإقتصادي هو إبراز خسائر التشغيل و تأثيراتها، و ذلك من خلال وصف و تفسير العلاقة التالية:



في الحقيقة فإن مختلف خسائر التشغيل الناجمة عن التغيب، دوران العمل، حوادث العمل، اللاجودة، فروق إنتاجية العمل تحتاج لأنشطة معالجة. و تحمل هذه الأخيرة المؤسسة مبالغ مالية كبيرة كان من الممكن إستثمارها في تطوير و توسيع نشاط المؤسسة، أو في إدخال تكنولوجيات حديثة أو أي توظيف آخر يساهم في تعزيز مكانة المؤسسة في السوق. لذا فهي تعبر عن منافع إقتصادية ضائعة بسبب خسائر التشغيل و معالجتها.

و عليه فتقدير الغلاف المالي الذي يغطي التكاليف الخفية يسمح بتقدير الفعالية الكامنة على المستوى الإستراتيجي للتدخل، فالمنهجية الأساسية تقوم على تعيين الإختلالات في التشغيل التي تعاني منها المؤسسة و الناتجة عن إرادة، بمعنى أن العاملين تعمدوا إحداث هذه الإختلالات من خلال سلوكهم لسلوكات معينة كالتغيب مثلا تعبيرا عن عدم رضاهم عن ظروف الحياة المهنية، و يعتبر ذلك بمثابة إحياء ضمير المؤسسة و حثها على إيجاد حلول تحفز العاملين على العمل و تحد من خسائر التشغيل المفتعلة.

1-1-3 البحث عن أسباب خسائر التشغيل

بعد تحديد قائمة خسائر التشغيل و تأثيراتها التي تم وضعها خلال المرحلة السابقة، فإن دور التشخيص الإجتماعي- الإقتصادي في هذه المرحلة، هو ضبط الأسباب الحقيقية التي تكمن وراء حدوث هذه الخسائر. لأن معرفة السبب و التعمق في تحليله يساهم بشكل فعال في معالجة الخلل الحاصل في التشغيل.

¹ H. Savall , " coût et performance cachés", op . cit , P227.

² Ibid, P227.

و يسمح تشخيص خسائر التشغيل بتحديد أسبابها عن طريق جمع المعلومات من مختلف المصادر، و بإعتماد مختلف التقنيات (المقابلة، تحليل الوثائق، الملاحظة المباشرة...)، و من الضروري أيضا خلال هذه المرحلة تصنيف خسائر التشغيل إلى ثلاث أنواع هي:

- خسائر التشغيل التي تقع و تعالج على مستوى نفس الفضاء الجزئي MICRO-ESPACE (وحدة ، ورشة ، مؤسسة ...)

- خسائر التشغيل التي تقع على مستوى فضاء جزئي معين، غير أن جزء من أنشطة معالجتها يتم خارج هذا الفضاء الجزئي.

- خسائر التشغيل التي تقع على مستوى فضاء جزئي معين، غير أن العوامل المتسببة في وقوعها متأتية من فضاء جزئي آخر.

1-1-4 المحتوى النموذجي للتشخيص الإجتماعي- الإقتصادي

خلال مرحلة المحتوى النموذجي للتشخيص تتم صياغة النتيجة النهائية لعملية التشخيص الإجتماعي- الإقتصادي التي تتكون هذه الأخيرة من جزئين هامين¹:

الجزء الأول: يتضمن مجموعة النتائج المقدمة للمؤسسة بطريقة شفوية و تعكس هذه الأخيرة آراء و ملاحظات تم تجميعها من خلال المقابلات التي أجريت مع مختلف الفاعلين بالمؤسسة و يسمى هذا الجزء بـ " فعل المرأة ".

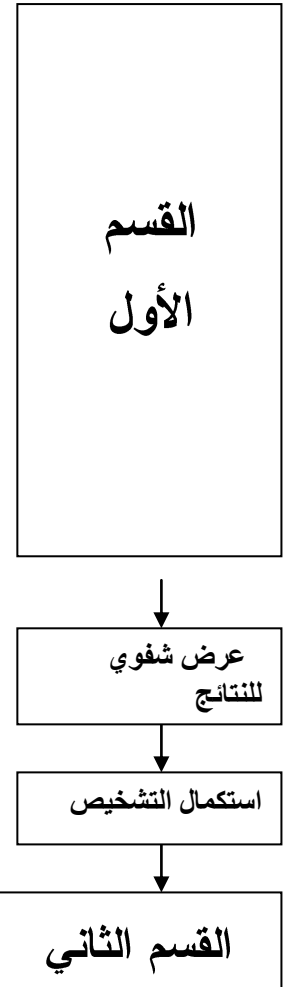
الجزء الثاني: و يسمى " رأي الخبراء " و هو يعبر عن نتائج الدراسة التي أجريت من قبل الباحثين المتدخلين

و في الأخير تتم كتابة التقرير النهائي للتشخيص الإجتماعي- الإقتصادي بالإعتماد على محتوى الجزء الأول و الثاني و نتائج المراحل السابقة، حيث يوضع هذا التقرير تحت تصرف المؤسسة. ويمكن تلخيص هذه المرحلة من خلال الشكل الموالي:

¹H. Savall , v . Zerdet, " coût et performance cachés", op . cit , p 229.

شكل رقم 14: المحتوى النموذجي للتشخيص الإجتماعي - الإقتصادي

- 1 -تحديد أنشطة و أهداف الفضاء الجزئي
- 2 -تحليل مدى ملائمة تكوين العاملين
- 3- تحليل المحادثات التي أجريت على أساس مختلف أصناف العمالة و ينتج عنها:
 - تحديد خسائر التشغيل
 - آراء العاملين المقدمة حول ظروف الحياة المهنية
- 4- جدول توافق خصوصيات الآراء
- 5 - التقييم الكيفي ، الكمي و المالي لمؤشرات خسائر التشغيل



H.Savall: «Coûts et performances cachés », op . cit , p 23

بعدها ألقينا الضوء على مرحلة التشخيص الإجتماعي- الإقتصادي التي تعد مرحلة في غاية الأهمية و لا يمكن من دونها إستكمال عملية التدخل الإجتماعي- الإقتصادي الهادفة لتخفيض التكاليف الخفية نصل الآن إلى المرحلة الثانية، و هي مرحلة مشروع التجديد الإجتماعي-الإقتصادي.

2- مشروع التجديد الإجتماعي- الإقتصادي

تتطلب مختلف خسائر التشغيل التي تم تشخيصها في المرحلة السابقة إستجابة سريعة من طرف المؤسسة حتى تتمكن من الحد منها و تدنيها قدر المستطاع، غير أن هذه الإستجابة لا يمكن أن تكون عشوائية بل يجب أن تضع المؤسسة مشروع للتجديد الإجتماعي - الإقتصادي يخدم أهدافها و يتناسب مع إمكانياتها المتاحة، بحيث يكون الهدف الأساسي منه هو تخفيض خسائر التشغيل المفهومة أثناء

مرحلة التشخيص، و بالتالي تخفيض التكاليف الخفية. و يتميز هذا المشروع بنوعين من الأعمال هما: العمل على تحسين ظروف الحياة المهنية، والعمل على التحكم في مؤشرات التكاليف الخفية.

1-2 تحسين ظروف الحياة المهنية

تعكس ظروف الحياة المهنية جودة الأداء الإجتماعي للعمال، و يعد تدهورها سبب رئيسي في حدوث خسائر التشغيل، لذا فالنوع الأول من الأعمال المدرجة ضمن مشروع التجديد الإجتماعي- الإقتصادي يتمثل في تحسين كل من: ظروف العمل، تنظيم العمل، الإتصال، إدارة الوقت، التدريب.

1-1-2 ظروف العمل: لا شك أن تحقيق الملائمة بين العامل و عمله بالطرق العلمية

(سواء تم ذلك عن طريق الإختيار المهني، التوجيه المهني، التأهيل المهني...) سوف يفيد في تحقيق أهداف المؤسسة¹، إلا أنه ينبغي التأكيد على أن هذه الملائمة وحدها ليست كافية بل يجب أن تضاف إليها ضرورة توافر ظروف العمل المناسبة، لذا فإنه من أجل التحكم في خسائر التشغيل و الحد منها يجب على المؤسسة تحسين ظروف العمل المادية (الإضاءة، الحرارة، التهوية، عدد ساعات العمل...)، بحيث تصبح أكثر ملائمة للعامل و تقلل من إحتمال تسببه في إحداث إختلالات في التشغيل، و قد يحتاج العمل الجاد على تهيئة هذه الظروف إلى دراسات تبين أنسبها للعامل حيث يبدو أنها تختلف بإختلاف المهن و البيئة².

كذلك الأمر بالنسبة لظروف الحياة الإجتماعية التي يساهم تحسينها في زيادة قدرة الفرد على الإندماج مع المجموعة التي يعمل معها و نوع الإشراف الذي يخضع له و الشعور بالإستقرار في العمل والمعاملة الإنسانية.

2-1-2 تنظيم العمل: تناولنا خلال الفصل الأول كيف يؤدي التنظيم السيئ للعمل لإحداث إختلالات في

التشغيل تحمل المؤسسة تكاليف خفية باهضة، لذا فلا بد من تحقيق تنظيم جيد للعمل يحد من هذه الإختلالات من خلال:

- تحقيق مزايا التخصص و تقسيم العمل من خلال التحديد الجيد للمهام و الأنشطة الضرورية و توزيعها على مختلف الأفراد العاملين بالمؤسسة
- الترتيب الواعي و الهادف لعناصر الإنتاج لتحقيق الإستخدام الأمثل لها
- التفويض المناسب للسلطة و التحديد الدقيق للمسؤوليات
- الإعتدال في التنظيم بحيث لا يحدث إفراط و لا تفريط...

3-1-2 الإتصال: إلى جانب كون الإتصالات عملية إدارية فهي في الأساس عملية إجتماعية عن طريقها

تتفاعل الجماعة، لذا فلا بد من وجود إتصالات فعالة تعمل على تحقيق الأهداف المسطرة لأن فشل

¹ Edmond Marques, " Le bilan social : l'homme, l'entreprise, la cité ", éd : Dalloz, 1978, P113.

² فرج عبد القادر طه، مرجع سبق ذكره ، ص 328.

عملية الإتصال سيؤدي إلى فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها، كما تمثل الإتصالات وسيلة فعالة لإحداث التغيير الإيجابي للسلوكات السلبية للأفراد و التي تتجم عنها خسائر تشغيل تتحمل المؤسسة جراءها تكاليف خفية باهظة.

و حتى يكون الإتصال فعال فلا بد من توافر خاصيتين مهمتين¹:

- السرعة: فالإتصال الجيد يعمل على نقل الرسالة بأفضل سرعة بمراعاة الوقت المناسب قبل فوات الأوان.

- الدقة: و تعني نقل المعلومات و البيانات دون تشوية أو تغيير، و هذا العنصر مرتبط بالسرعة فإذا كان هناك سرعة فلا بد من وجود الدقة في نقل المعلومات و البيانات.

2-1-4 إدارة الوقت: يعاني الكثير من العمال في المؤسسات من ضيق الوقت و عدم كفايته لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم لكن في الحقيقة فالمشكلة لا تتمثل في ضيق الوقت و إنما في سوء إدارة الوقت، و للتخلص من مختلف المشاكل المتعلقة بالوقت و التي تحدث خسائر في التشغيل تتسبب في خلق وتفاقم التكاليف الخفية فلا بد من تحقق فاعلية إدارة الوقت عن طريق الإستخدام الكفاء لهذه المورد المهم²، إذ يجب على العامل أن لا يترك مجال لضياح وقت عمله الرسمي و ذلك من خلال عدم إفساح المجال لزيارة الزملاء و للأحاديث الإجتماعية التي لا تمت للعمل بصلة، كما يجب عدم الخلط بين وجباته الرسمية في أوقات العمل و بين مسؤولياته الإجتماعية، بالإضافة لذلك فالعامل الكفاء هو الذي يعرف تفاصيل عمله و يعرف أقصر الطرق في إنجاز الأعمال فيسلكها و من خلال هذه الإجراءات و غيرها يستطيع العامل إدارة وقته و استثماره لصالح العمل بشكل مناسب.³

2-1-5 التدريب: يعتبر التدريب من الأنشطة التي ترفع قدرات و مهارات العاملين، و أمام ضرورة التأثير في نوعية العنصر البشري يأتي التدريب كتوظيف مثمر لرؤوس الأموال شأنه في ذلك شأن باقي الإستثمارات و ليس مجرد خدمة أو إستهلاك غير منتج، و ما يميز التدريب عن باقي الإستثمارات كونه يعود بالفائدة على المؤسسة و على العامل أيضا من خلال رفع قدراته و مهاراته التي تمكنه من القيام بأعمال جديد⁴، غير أن فشل هذه العملية في تحقيق أهدافها لأي سبب من الأسباب يعني تحمل المؤسسة لتكاليف خفية باهضة و للحد منها لا بد من:

- التأكد من الحاجة الفعلية للتدريب
- تقوية الرغبة لدى الأفراد في اكتساب مهارات و خبرات تزيد من قدرتهم على أداء عملهم
- الإختيار الدقيق لوسيلة التدريب المناسبة
- العمل على إتمام عملية التدريب في ظروف ملائمة ... وغيرها

¹ عبد الحميد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 170.

² رعد حسن الصرن، مرجع سبق ذكره، ص 165.

³ فايز الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص 61.

⁴Edmond Marque, op.cit, P119.

و بهذا يمكن للمؤسسة أن تحقق فاعلية التدريب من خلال تحقيق تغيير معين بالنسبة للفرد و أيضا بالنسبة للمؤسسة¹

على الرغم من أن تدهور ظروف الحياة المهنية للعامل يعد السبب الرئيسي لحدوث خسائر على مستوى التشغيل تحمل المؤسسة تكاليف خفية، إلا أنه توجد عوامل أخرى قد تتعلق بالعامل نفسه أوبظروف خارجية يجب إستدراكها في المرحلة الثانية من المشروع و التي تعنى بالتحكم في مؤشرات التكاليف الخفية.

2-2 التحكم في مؤشرات التكاليف الخفية

إن إرتفاع معدلات التغيب، دوران العمل، حوادث العمل، وإنخفاض إنتاجية العمل و جودة المنتجات مؤشرات تدل على إرتفاع التكاليف الخفية التي تتحملها المؤسسة، وبالتالي فالعمل على تخفيض هذه التكاليف يتطلب ضرورة التحكم في مؤشراتها، لذا سنتناول فيما يلي بعض الإجراءات التي يجب إتخاذها حيال كل مؤشر من مؤشرات التكاليف الخفية بغية تخفيض هذه التكاليف.

2-2-1 الحد من التغيب: إن تغيب العاملين يحمل المؤسسة تكاليف خفية عالية نتيجة ساعات العمل المفقودة و ما ينتج عنها من عدم إنتظام العمل و بالتالي تأخر الإنتاج أو تقليله، مما يؤدي في حالات كثيرة إلى عدم قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها نحو عملائها و الذي يسيء إلى سمعتها ويؤدي بالتالي إلى نقص أرباحها أو تحملها خسائر نتيجة ذلك، و لذلك فقد استخدمت طرق متعددة للحد من التغيب في المؤسسات المختلفة و بدرجات متفاوتة من النجاح و من هذه الطرق²: تدريب المشرفين، إستخدام العقاب للحد من التغيب، منح المكافآت للحد من التغيب.

- تدريب المشرفين : إن أسلوب الإشراف غير المناسب يؤثر تأثيرا كبيرا في رفع معدل التغيب وعلى العكس فإن رضا الأفراد عن أسلوب المشرف و تقبلهم له يساعد في زيادة المواظبة و بالتالي الحد من التغيب. بمعنى آخر فإن تدريب المشرفين على أساليب الإشراف السليمة و العمل على إكتسابهم لمهارات العلاقات الإنسانية الصحيحة تساعد في خفض التغيب.

- إستخدام العقاب للحد من التغيب: تلجأ الكثير من المؤسسات إلى إستخدام العقاب بطرق مختلفة للحد من التغيب، و قد يكون العقاب معنويا أو أدبيا مثل وضع بطاقة من لون معين مختلف عن لون بطاقات بقية العاملين للعامل الذي يتغيب كثيرا ليقع عليها عند حضوره إلى العمل مما يلفت نظر زملائه إلى أنه كثير التغيب، أو أن يتم نشر أسماء العاملين الذين يتغيبون كثيرا في لوحة الإعلانات في المنشأة وذلك لفترة معينة.

كما قد يكون العقاب ماديا كحرمان العامل من العلاوات و حرمانه من الأجر الإضافي و المكافآت التشجيعية التي يحصل عليها زملاؤه، أو إدخال عامل المواظبة ضمن عوامل تقييم أداء العاملين و بذلك

¹ أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره ، ص 491.
² مصطفى نجيب شوايش، مرجع سبق ذكره ، ص 119.

يتأثر التقدير الذي يحصل عليه العامل و يؤثر هذا التقدير بدوره في ترقية الفرد و علاواته، أو حسم الأيام التي تغيب فيها العامل من إجازته السنوية أو من أجرة تلك الأيام التي تغيب فيها.

- المكافآت للحد من التغيب: تلجأ بعض المؤسسات إلى منح المكافآت للحد من التغيب و قد تكون المكافأة أدبية، كأن تنشر المؤسسة أسماء أكثر العاملين مواظبة في لوحة شرف تعلق في مكان بارز في المؤسسة حتى يمكن لأكثر عدد من العاملين الإطلاع عليها، كما أن بعض المؤسسات تقوم بدفع مكافآت مالية في مناسبات خاصة للعاملين المواظبين بإنتظام على أعمالهم.

2-2-2 تخفيض دوران العمل: لا يمكن القول بأنه في الإمكان القضاء على دوران العمل و لكن نقول أنه من المرغوب فيه أن يكون في حده الأدنى، لذا يجب إتخاذ كافة الإجراءات الكفيلة بتخفيض دوران العمل إذ أن هناك مسؤوليات يجب أن تتحدد و تتوزع على المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة¹

- مسؤوليات الإدارة العليا:

• وضع سياسات عمالية سليمة

• توفير الإستقرار في العمالة عن طريق توفير الإستقرار في حركة المبيعات و في الإنتاج

• تحديد مسؤولية المشرفين و رؤساء العمال عن دوران العمل في الأقسام و الإدارات

• التوعية اتجاه دوران العمل المنخفض و أهميته كعنصر تكلفة

- مسؤوليات مدير إدارة الأفراد:

• العمل على وضع الفرد المناسب في المكان المناسب

• إقامة اتصالات وثيقة مع المشرفين و مساعدتهم في توفير الإحتياجات المستقبلية من القوة

العاملة و تنظيم حركات النقل و تخفيض حالات الإستغناء المؤقت

• وضع سياسة للترقية

- مسؤوليات المشرفين:

• الإهتمام بالأفراد و دراستهم من حيث مؤهلاتهم و صفاتهم حتى يمكن وضع كل فرد في

المكان المناسب له

• الإهتمام بتدريب الأفراد و مساعدة الفرد في أن يبدأ عمله بداية صحيحة و توجيهه عناية

خاصة للأفراد الجدد إذ يكونون أكثر عرضة لحالات عدم الرضا مما قد يؤدي بهم إلى ترك

العمل

• تحاشي التحيز و المحاباة

• تعريف الأفراد بمسالك الترقية المتاحة أمام كل منهم.

• البحث في الشكاوي و إزالة أي حالات من سوء الفهم أو الإشاعات غير الصحيحة بين

الأفراد.

¹ صلاح الشنواني، مرجع سبق ذكره، ص 97.

2-2-3 التخفيض من وقوع حوادث العمل: تعتبر الوقاية من الحوادث من المسائل الحيوية لمزاولة أي عمل و بصفة خاصة في النشاط الإنتاجي، و نعني ضرورة توفير ما يلزم من الشروط و المواصفات الفنية و الإجراءات التنظيمية في بيئة العمل لجعلها مأمونة و صحية، أي لا تقع فيها حوادث و لا تنشأ عنها إصابات و ذلك لحماية مقومات الإنتاج المادية و البشرية. و تخفيض وقوع حوادث العمل يعني تخفيض التكاليف الخفية الناجمة عنها، لذا فبرامج الوقاية من الحوادث أصبحت جد ضرورية و هامة فالإ جانب هدف تخفيض التكاليف خاصة الخفية منها فهي تهدف أيضا إلى حماية العنصر البشري من التعرض للحوادث و الإصابات و من ضمن الإجراءات التي تتضمنها برامج الوقاية:

- مراعاة متطلبات الأمن أثناء إختيار العمال و ذلك بإختيار أفضل المتقدمين لشغل الوظيفة و الذي يتوافر فيه القدرات الذهنية و البدنية التي تتناسب مع إحتياجات العمل و متطلباته.
- تدريب العمال الجدد على يد خبراء مؤهلين¹.
- إدراك المشرف أن زيادة الإنتاج لا تتحقق بالسرعة في الأداء كما يجب أيضا أن يستمع لأراء العمال خاصة في المسائل المتعلقة بالأمن و اجتناب التمييز و التفرة في المعاملة بين الأفراد حتى لا يؤدي ذلك إلى ردود أفعال سيئة.
- يمكن للعامل الإسهام في تخفيض معدلات الحوادث إذا ما كان لديه الوعي الوقائي الكافي و يقع على عاتق الإدارة العليا و إدارة الأفراد و مشرف العمل على توعيته بالأساليب المأمونة للعمل و إقناعه بأن من صالحه إتباع إجراءات و لوائح الأمن.
- ترميم المباني و صيانتها و إدخال التعديلات عليها.
- صيانة الأجهزة الآلية و ذلك بتشحيم هذه الأجهزة و الآلات و إصلاح و استبدال الأجزاء التالفة و الإسهام في ترتيب و تخطيط هذه الأجهزة بطريقة ملائمة و تعديلها لشغل مساحة أقل للمحافظة على الموارد البشرية و بذلك يمكن تخفيض معدلات الحوادث².
- و قد أثبتت مختلف برامج الوقاية نجاعتها في تخفيض معدلات وقوع الحوادث و بالتالي التخفيض من التكاليف الخفية.

2-2-4 تحسين الجودة: إن حساب التكاليف الناجمة عن اللاجودة ليس هدف في حد ذاته بل يتوقف الأمر على كيفية تخفيضها، حيث أن تكاليف اللاجودة تمثل نسبة معتبرة من رقم الأعمال أو القيمة المضافة بالمؤسسة إذ تنحصر بالمؤسسات الإنتاجية بين 10 و 30% من رقم الأعمال أما مؤسسات الخدمات فيتغير معدل تكلفة اللاجودة بها بين 20 و 40% من قيمتها المضافة و التصدي لهذه التكاليف يعني اتخاذ العديد من الإجراءات لتحسين الجودة، حيث حدد Crosby Philip و هو مؤسس أول كلية للجودة و الذي ركز مجهوداته على أساليب تطوير الجودة و تخفيض تكاليفها و كان أول من نادى بفكرة عدم وجود معيب في المنتج أربعة عشر خطوة لتحسين الجودة على النحو التالي³:

¹ حمدي ياسين و آخرون، مرجع سبق ذكره ، ص 211.

² حنفي عبد الغفار ، مرجع سبق ذكره ، ص 518.

³ توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سبق ذكره، ص 17، 18.

- ضرورة اهتمام الإدارة بمشكلة الجودة
 - تكوين فريق تطوير الجودة و الذي يجب أن يمثل جميع الأقسام بالمؤسسة
 - تحديد مشكلات الجودة الحالية و المستقبلية
 - تقييم تكلفة الجودة مع توضيح استخداماتها كأداة إدارية
 - جعل جميع العاملين بالمؤسسة على دراية تامة بالجودة و أهميتها
 - اتخاذ قرار لتصحيح أي خطأ وقع في الخطوات السابقة
 - تهيئة مناخ بالمؤسسة يؤكد على عدم وجود معيب في المنتج
 - تدريب المشرفين على القيام بدورهم في تحسين الجودة
 - التأكد من عدم وجود معيب بشكل يومي لجعل العاملين يشعرون بهذا التغيير
 - تشجيع الإبتكار الفردي داخل المؤسسة
 - مكافأة و تحفيز من يقدم جهود غير عادية في تطوير و تحسين الجودة
 - تأسيس مجلس الجودة الذي يقوم بعملية التنسيق و الإتصال بأعضاء فرق تطوير الجودة
 - الإستمرار في عملية تحسين الجودة لتعطي انطباعا بأن برنامج تحسين الجودة لم ينتهي
- بعد

2-2-5 تحسين إنتاجية العمل: عملية تحسين الإنتاجية عملية دائمة فلا يعني تحقيق الأهداف الموضوعية للإنتاجية التوقف عن التحسين و التطوير، إذ لم يعد كافيا أن تحقق المؤسسات المعدلات المرغوبة لأن هناك مؤسسات أخرى تعمل بشكل دائم على تخطي هذه المعدلات، و عليه فإن عملية تحسين الإنتاجية يجب أن لا تكون مجرد طموحات أو نوايا بل يجب أن تكون في شكل برامج و إجراءات محددة لها أهدافها و عناصرها الزمنية و المالية و البشرية. و لما كان هدفنا هو تخفيض التكاليف الخفية، فإن التركيز سينصب حول تحسين إنتاجية العمل كمؤشر من مؤشراتنا، و بالنظر للعوامل المؤثرة في إنتاجية العمل¹ نلاحظ أن القدرة على العمل و الدافع إليه هما المحددين الرئيسيين لمستوى إنتاجية العمل، لذا فتحسين هذه الأخيرة يتطلب إجراءات تزيد من مقدرة الفرد على العمل مثل : تهيئة الظروف الملائمة، العمل على تدريب الأفراد لتزويدهم بالمهارات و الخبرات التي تمكنهم من أداء أعمالهم بشكل أفضل... و أيضا إتخاذ إجراءات من شأنها أن تدفع الأفراد نحو العمل مثل: تصميم نظم الحوافز، نظم الترقى و التقدم الوظيفي، رعاية العاملين و توفير الشعور بالأمان...، فالدوافع هي المسبب أو المثير لتصرف الأفراد بشكل معين و الملاحظ أن الدوافع غير المشبعة تؤدي إلى إنخفاض إنتاجية العاملين.

و بالإضافة إلى جميع البرامج و الخطط التي تصمم لتحسين الإنتاجية، يجب على المديرين الأخذ في الإعتبار تأثير جماعات العمل على الإنتاجية و أن يعملوا على تطوير فرق العمل المتعاونة².

¹ تم التطرق للعوامل المؤثرة في الإنتاجية خلال الفصل الثاني.
² سونيا محمد البكري، مرجع سبق ذكره ، ص 152.

و أخيرا و بعد و وضع المشروع الذي يتضمن مختلف الأعمال و الإجراءات التحسينية التي يمكن من خلالها التحكم في خسائر التشغيل المحددة في مرحلة التشخيص أو تخفيضها حيث يؤدي ذلك إلى تخفيض التكاليف الخفية نصل الآن إلى ثالث مرحلة من مراحل التدخل الإجتماعي- الإقتصادي و هي مرحلة مباشرة تنفيذ المشروع.

3- مباشرة تنفيذ المشروع

تلي هذه المرحلة مباشرة مرحلة مشروع التجديد الإجتماعي- الإقتصادي و هي تمثل الجانب التطبيقي له.

و إذا كانت كل مرحلة من مراحل التدخل تتطلب مدة زمنية معينة تقسم على مختلف خطواتها، فإن هذه المرحلة التطبيقية تقسم إلى خطوتين تتطلب كل منهما فترة من الزمن و تتمثل في: التحضير و التنفيذ.

3-1 الخطوة الأولى: التحضير

يتضمن مشروع التجديد الإجتماعي- الإقتصادي العديد من الإقتراحات التي يمكن من خلالها تخفيض خسائر التشغيل، و بالتالي التكاليف الخفية التي تتحملها المؤسسة، غير أن تنفيذ هذه الإجراءات يتطلب إمكانيات متاحة من طرف المؤسسة تتمثل في وقت، جهد و مال، لذا فإن هذه الخطوة تعنى ببناء مشروع دقيق قابل للتطبيق من طرف المؤسسة بالنظر لإمكانياتها و بالإعتماد على المشروع المقترح في المرحلة السابقة.

كما تتضمن هذه الخطوة أيضا ضرورة التحضير العملي لتنفيذ هذا المشروع. فمثلا إذا كان هذا الأخير يتضمن عملية تدريب لتنمية مهارات العمال، فإنه من الضروري من خلال هذه الخطوة التحضيرية تحديد العمال الذين سيتم تدريبهم، و كذلك من سيتولى هذه العملية و وسيلة التدريب...

3-2 الخطوة الثانية: التنفيذ

تتمثل هذه الخطوة في التطبيق الفعلي لمختلف الإجراءات و الأعمال التي يتضمنها المشروع، والتي تم التحضير لها، مع العلم أن عملية التنفيذ تتطلب مدة زمنية قد تصل إلى عدة أشهر. لذا فإن هذه المرحلة التطبيقية تتطلب نشر دوري للمعلومات الخاصة بعملية التنفيذ حتى يتمكن الفاعلون المعنيون من التأكد من الممارسة التطبيقية السليمة للمشروع.

و بعد التطبيق الفعلي للمشروع، تكون المؤسسة بحاجة للتأكد من نجاعته في تحقيق الأهداف التي وضع من أجلها، لذا فإن آخر مرحلة من مراحل التدخل تتمثل في تقييم النتائج.

4- مرحلة تقييم النتائج

إن أي إجراء تتخذه المؤسسة ترمي من وراءه إلى تحقيق أهداف معينة، لذا يتعين عليها بعد تطبيقه التأكد من تحقيق الأهداف المرجوة منه. كذلك الأمر بالنسبة لعملية التدخل الاجتماعي- الإقتصادي التي تهدف إلى تخفيض التكاليف الخفية و التي يتطلب إستكمالها تقييم النتائج.

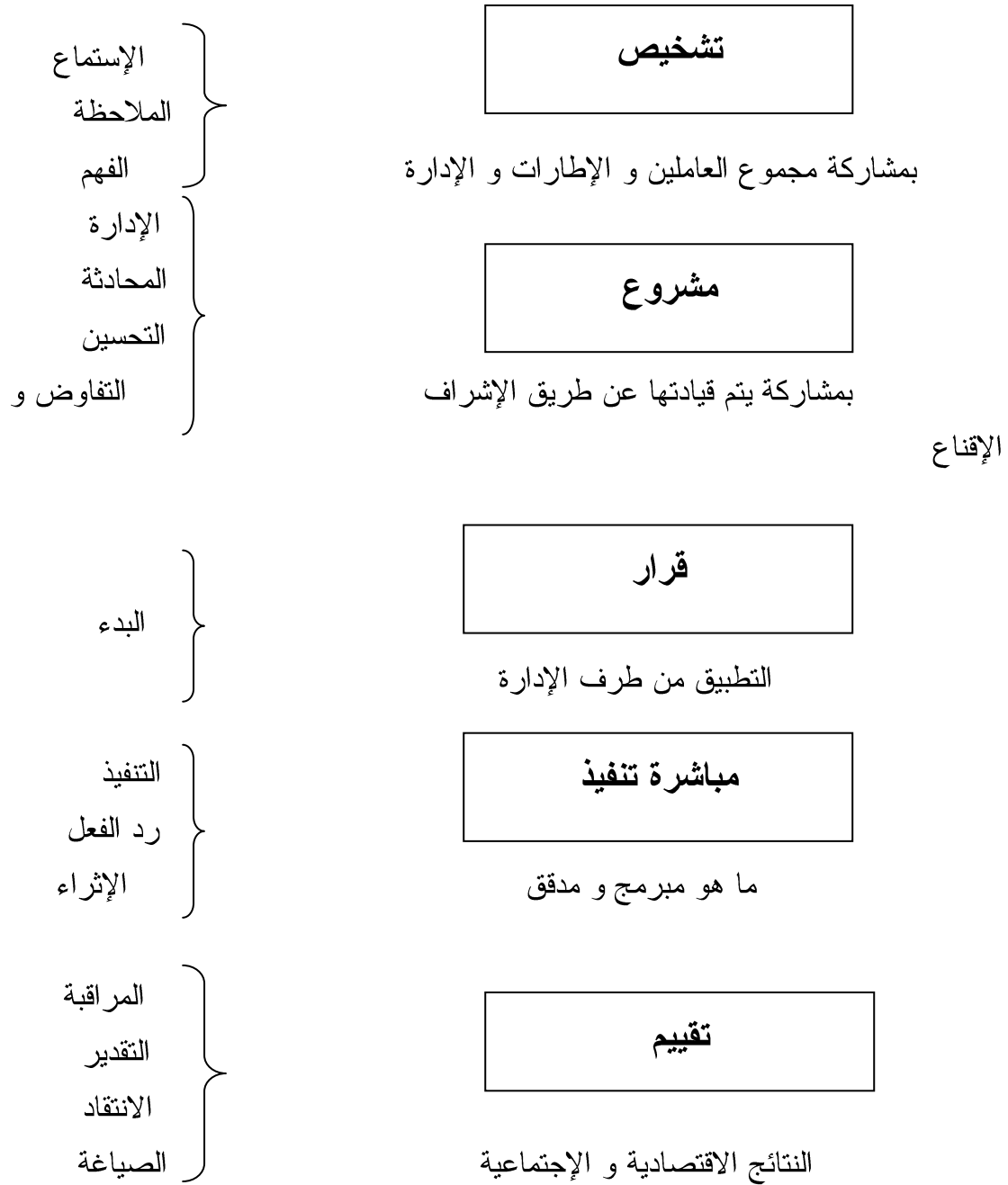
و تهدف عملية التقييم إلى:

- على الصعيد العلمي: تسمح عملية التقييم بمراجعة ما إذا كانت التكاليف الخفية قد انخفضت أم لا.
- على الصعيد العملي: تسعى المؤسسة من وراء تقييم النتائج إلى تقديم معلومات يمكن أن تحفز العاملين بها على بذل جهود أكبر، خاصة بعد أن تم تحسين ظروف الحياة المهنية.
- و يعتمد التقييم على نفس الطريقة التي إعتمدها التشخيص، و ذلك بمقارنة التشغيل السابق بالتشغيل الحالي، لقياس ما إذا كان هناك تحسن في الأداء الاجتماعي-الإقتصادي¹.

و عموما يمكن توضيح الأعمال المختلفة لمسار التجديد الاجتماعي- الإقتصادي من خلال الشكل الموالي:

¹ H. Savall , v . Zerdet, "Coûts et performances cachés",op.cit,P295

شكل رقم 15: الخطوات المختلفة لمسار التجديد الاجتماعي-الاقتصادي



المصدر: J.M. DEGEORGE, op.cit, P33

و في الأخير يجب الإشارة إلى أن مشروع التجديد الاجتماعي-الاقتصادي قد يختلف من حيث الإجراءات المقترحة من مؤسسة لأخرى، و يرجع ذلك لإختلاف أسباب التكاليف الخفية. و أيضا لإختلاف الإمكانيات المتاحة من طرف كل مؤسسة، لأن تنفيذ هذا المشروع يتطلب إمكانيات مادية وبشرية و مالية.

و بهذا نكون قد ألقينا الضوء على مختلف مراحل التدخل الإجتماعي- الإقتصادي التي يساعد إعتادها على تخفيض التكاليف الخفية أو على الأقل التحكم فيها.

إن تأكيد الباحثين على وجود إرتباط واضح بين التكاليف الخفية و السلوكات السلبية للأفراد داخل المؤسسة يعكس أهمية ودور العنصر البشري فى نجاح المؤسسات وبلوغ أهدافها المنشودة، ويؤكد على ضرورة الإهتمام بهذا العنصر. فالإدارة الفعالة هي التي تسعى إلى تحسين ظروف الحياة المهنية وأساليب تكوين وإستخدام العنصر البشري، وتحقيق تجاوب العاملين مع أهداف المؤسسة، وبث روح الفريق والعزيمة والتعاون فيما بينهم و تنمية العواطف والإنفعالات الإيجابية لديهم بما يرغبهم في العمل بكفاءة لتحقيق الأهداف المنشودة، ويحافظ على كيان الجماعة و كيان المؤسسة بصفة عامة، وبالتالي يخفض من إحتمال سلوكهم سلوكات سلبية كالتغيب، دوران العمل، حوادث العمل...والتي تعكس تحمل المؤسسة لتكاليف خفية باهضة تعذر على المؤسسات تقييمها بالإعتماد على أنظمة المعلومات المحاسبية التي كانت و لم تنزل غير مؤهلة لمراعاة مثل هذه التكاليف. إلى أن إستطاع الباحث H.SAVALL ومعه فريق البحث ل ISEOR انطلاقاً من نظريته القائمة على فكرة التحليل الإجتماعي- الإقتصادي من وضع نموذج لتقييم التكاليف الخفية يسمح بتحديد المبلغ الإجمالي الذي تحملته المؤسسة جراء خسائر التشغيل.

ونظراً لخطورة تحمل المؤسسة لهذا النوع من التكاليف كونها تخفي إحتياطي هام من الأداء يمنع بلوغها لمستوى الأداء الإجتماعي- الإقتصادي المطلوب. كان لابد من البحث عن أساليب ناجعة لتخفيض التكاليف الخفية وهي تختلف من مؤسسة لأخرى بالنظر لمسببات هذه التكاليف، وإمكانيات المؤسسة.

و قد حدد الباحث H.SAVALL الخطوط العريضة التي يمكن إتباعها لتخفيض هذه التكاليف أو على الأقل التحكم فيها، من خلال التدخل أو التجديد الإجتماعي- الإقتصادي.

و في الأخير يمكن القول أن تناول تطبيق نموذج تقييم التكاليف الخفية على مختلف المؤشرات نظرياً غير كاف لفهم هذا النموذج. لذا فمن الضروري إسقاط هذه الدراسة النظرية على واقع إحدى المؤسسات الإقتصادية، وذلك لتوضيح وفهم مختلف النقاط المتعلقة بالتكاليف الخفية ونموذج تقييمها من جهة، ومن جهة أخرى لتوضيح صعوبة عملية التقييم لهذا النوع من التكاليف، التي لطالما إعتبرتها المؤسسات مشكلة يصعب التغلب عليها.

الفصل الرابع

تقييم التكاليف الخفية لشركة سيليس الدولية للزجاج

تمهيد

إن الدراسة النظرية لا تكفي لتبيان إشكالية تقييم التكاليف الخفية، لذا فإن للدراسة التطبيقية أهمية بالغة في بحثنا هذا، و يتضمن هذا الفصل تطبيق طريقة SOF على إحدى المؤسسات الخاصة آل و هي شركة سيليس الدولية للزجاج¹، لتقييم التكاليف الخفية الخاصة بها. وقد حاولنا توضيح أنه على الرغم مما تتميز به المؤسسة الخاصة من إنضباط و صرامة في العمل، إلا أن هذا لا يمنع من حدوث إختلالات على مستوى التشغيل تتسبب في خلق تكاليف خفية لا يمكن الإستهانة بها ولاسيما إن كانت المؤسسة خاصة.

و على الرغم من أن المقاربة الإجتماعية - الإقتصادية قد أسهمت بشكل كبير من الناحية النظرية في حصر هذه التكاليف داخل إطار معين، تمثله خمس مؤشرات هي: التغيب، دوران العمل، حوادث العمل، اللاجودة، فروق إنتاجية العمل، و من ثم محاولة تقييمها من خلال طريقة SOF، إلا أن تجسيد هذه الطريقة على أرض الواقع ليس بالأمر السهل. و هذا ما سنحاول توضيحه من خلال عرضنا للدراسة الميدانية التي أجريناها بشركة سيليس الدولية للزجاج.

خصصنا المبحث الأول للتعرف على شركة سيليس الدولية للزجاج من خلال عرض لمحة تاريخية عن نشأتها و تنظيمها و خصائص عمالتها، أما المبحثين الثاني و الثالث فقد حاولنا من خلالهما تقييم التكاليف الخفية، حيث يتضمن المبحث الثاني تقييم التكاليف الناجمة عن مؤشري التغيب و حوادث العمل، أما المبحث الثالث فقد خصص لتقييم التكاليف الخفية المتعلقة بكل من اللاجودة و فروق إنتاجية العمل .

المبحث الأول: لمحة تاريخية عن نشأة و تنظيم و عمالة شركة سيليس الدولية للزجاج

تعد شركة سيليس الدولية للزجاج من بين الشركات الخاصة لصناعة الزجاج بالجزائر، و قد أسهمت بشكل كبير في تطوير هذه الصناعة، و هي محل دراستنا التطبيقية، لذا فقد خصصنا هذا المبحث للتعريف بها و دراسة هيكلها التنظيمي ثم التركيز على أهم مواردها وهو المورد البشري من خلال التعرف على مختلف خصائصه.

1 - التعريف بشركة سيليس الدولية للزجاج

يعتبر الزجاج من أكثر المواد فائدة في العالم، حيث يستعمل في صناعة العديد من المنتجات التي كانت ولا تزال تتمتع بصيت و سمعة جيدة بين مختلف الأوساط الإجتماعية.

ونظرا للإستعمالات المتعددة و المتنوعة لمادة الزجاج، فقد إحتلت صناعتها أهمية بالغة إقتصاديا وتعتبر شركة سيليس الدولية للزجاج من أهم شركات صناعة الزجاج على مستوى الجزائر.

تم إنشاء هذه الشركة بموجب عقد تأسيسي موثق بتاريخ 22 ماي 1995، وقد أخذت هذه التسمية إنطلاقا من تخصصها في إنتاج القارورات و الكؤوس الزجاجية.

من حيث الشكل القانوني تعتبر شركة سيليس الدولية للزجاج شركة ذات مسؤولية محدودة (SARL) برأس مال إجتماعي قدر سنة الإنشاء ب **100000.00** دينار جزائري، ليرتفع سنة 2002 إلى **47290000.00** دج على إثر إمتلاكها لإستثمارات جديدة، و في سنة 2008 أعيد تقييم أراضي ومباني الشركة و بذلك أصبح رأس مالها يقدر ب **261400000.00** دج.

تتميز شركة سيليس الدولية للزجاج بإنسحاب كافة شركائها إلى نفس العائلة، علما أنها تتكون من شريكين السيد غوالي بوزيد و أحد أبنائه و هما اللذان يتوليان إدارتها.

تقع شركة سيليس الدولية للزجاج بالمنطقة الصناعية ديدوش مراد قسنطينة، و هي تتربع على مساحة تقدر ب **21000** م² مقسمة إلى مباني إدارية و مباني صناعية تتكون هذه الأخيرة من :

-فرن مع قاعة مراقبة

-خط إنتاج

-مخازن الرمل

-مخازن المواد الأولية

-ورشة الصيانة

-محطة إنتاج الهواء المضغوط

-خزان المياه

-مستودع قطع الغيار

مخزن المنتجات النهائية تامة الصنع موقف السيارات

في البداية فإن تنفيذ هذا المشروع أوجب ضرورة التقدم لدى المجلس الوطني للتجارة CNC من أجل الحصول على موافقة منحها خمس رخص لإستيراد تجهيزات إنتاج بقيمة **15917850** فرنك فرنسي و بعد الحصول على الموافقة من وزارة التجارة و من طرف مصالح البنك المركزي الجزائري بدأت أشغال تشييد المصنع.

على الرغم من الصعوبات التي واجهها المصنع و الناتجة عن ظروف غير مواتية، خاصة ثقل المديونية الناتجة عن إنخفاض قيمة الدينار الجزائري و أيضا عدم بذل شركة سيليس الدولية للزجاج لأي مجهودات من أجل الإنطلاق إعتمادا على وسائلها الخاصة، فإن الإستخدام العقلاني للموارد المسخرة فيما بعد كان له الفضل في الرفع من قيمة المؤسسة و ساهم في تشغيل المشروع على الرغم من الصعوبات المختلفة التي واجهها.

وقد تم إندماجها في النسيج الصناعي إنطلاقا من جوان **1997**، حيث كانت البداية الفعلية لشركة سيليس الدولية للزجاج بقدرة إنتاجية نظرية قدرت ب **20 طن** من الزجاج في اليوم، وهي الطاقة التي يعمل بها الفرن الذي إنطلق به المصنع، أما حاليا فقد بلغت القدرة الإنتاجية للمصنع **140 طن** من الزجاج في اليوم على إثر إمتلاكها لفرن آخر يعمل بطاقة **120طن** من الزجاج في اليوم. بالنسبة لليد العاملة فقد إنطلقت الشركة ب **86** عامل ليصل عدد العمال سنة **2008** إلى **202** عامل.

فرضت شركة سيليس الدولية للزجاج نفسها في السوق من خلال عرضها لتشكيلة من منتجات زجاجية جد متنوعة و ذات جودة عالية بفضل إدخال تكنولوجيات متطورة في عملية التصنيع، الأمر الذي منحها القدرة على المنافسة و الإستمرار إلى يومنا هذا.

تتعامل شركة سيليس الدولية للزجاج مع العديد من الشركات الأجنبية، خاصة فيما يتعلق بعملية استيراد المواد الأولية و معدات الإنتاج و من أمثلة مورديها نذكر:

- شركة **EMHART GLASS** الألمانية حيث تستورد منها قطع غيار خاصة بآلات المصنع.

- و بالنسبة للمواد الأولية و التي يعتبر رمل السيليس من أهمها فإن الشركة تتعامل مع موردين

أساسيين هما :

- شركة **STTS** التونسية

- شركة **OVER SEAS** المصرية

كما تستورد مادة أخرى مهمة و هي مادة الكربونات (**CARBONAT**) من عدة شركات أوروبية، و هذا لا يعني أنها لا تتعامل مع موردين محليين، إذ أنها تحصل على مادة الدولومي (**DOLOMIE**)

مثلا من شركة **SOMIBAR** بخنشلة و مادة الكالكير (**CALCAIRE**) من شركة **EN.GRANULATS**

و فيما يخص عملية التغليف تتعامل المؤسسة مع عدة شركات محلية أهمها:

- شركة GENERAL EMBALLGE بيجاية

- شركة SARL SATPAPALIF بعنابة

- شركة SOFIPLAST بسطيف

و بالنسبة لزبائننا، فحتى وقتنا الحالي لا تزال تعاملاتها محلية و هي تطمح ضمن خططها المستقبلية إلى تصدير منتوجاتها للخارج.

و تتعامل شركة سيليس الدولية للزجاج عموما مع مختلف منتجي المشروبات مثل: N'GAOUS (نفاوس)، TOUDJA (توجة)، MEFTAH (مفتاح)، IFRI (أيفري) ... و غيرها، هذا فيما يخص القارورات. أما بالنسبة للكؤوس فهي تبيعها بالجملة و أحيانا بالتجزئة لعدة زبائن حسب الطلب. هكذا و بعدما قدمنا لمحة عن نشأة شركة سيليس الدولية للزجاج و أهم متعاملها. سنحاول من خلال العنصر الموالي توضيح تنظيم هذه الشركة من خلال دراسة هيكلها التنظيمي.

2 - هيكل شركة سيليس الدولية للزجاج

تعتمد شركة سيليس الدولية للزجاج في تقسيم الأعمال بين عاملها، و تحديد قنوات التسويق الرسمية و كذا تسلسل القيادة على الهيكل التنظيمي الوظيفي الذي ساعدها كثيرا على تنظيم العلاقات الداخلية و تحديد المسؤوليات.

يأتي في قمة هيكل المؤسسة التنظيمي الرئيس المدير العام، و هو المسؤول الأول عن إدارة أعمال الشركة و ضمان السير الحسن بها، كما يتكفل بإبرام الصفقات و التعاملات الأساسية، خاصة مع الموردين الأجانب و أهم الزبائن.

ثم يأتي على المستوى الأفقي كل من مساعد المدير العام و السيكريتارية المكلفان بضمان تنظيم أعمال الإدارة للرفع من فعاليتها، إضافة إلى مصلحة العبور المكلفة بإتمام مختلف إجراءات إدخال المواد المستوردة من الخارج.

و يتكون الهيكل التنظيمي للشركة بالإضافة لما سبق ذكره، من أربع مديريات هي: مديرية الإنتاج، مديرية المحاسبة و المالية، مديرية الموارد البشرية و المديرية التجارية كما هو موضح من خلال الشكل الموالي.

شكل رقم 16: الهيكل التنظيمي لشركة سيليس الدولية للزجاج



1-2 مديرية الإنتاج: و تعتبر من أهم المديريات داخل الشركة، حيث يتم على مستواها تتبع مختلف مراحل العملية الإنتاجية بدءا من المادة الأولية وصولا إلى تحقيق المنتج النهائي، و هي بذلك تتضمن ثلاثة أقسام تكمل بعضها البعض و تعمل لتحقيق البرامج الإنتاجية المسطرة و تتمثل في: قسم الإنتاج، قسم الصيانة، قسم التموين.

- قسم الإنتاج: و هو متخصص بتصنيع مادة الزجاج و تحويلها عبر خطي إنتاج إلى قارورات و كؤوس، حيث يرتبط خط إنتاج القارورات بفرن طاقته الإنتاجية 120 طن في اليوم، في حين يرتبط خط إنتاج الكؤوس بفرن طاقته الإنتاجية 20 طن في اليوم.

و تلعب الرقابة دور كبير في نجاح العملية الإنتاجية، حيث توجد لوحتي رقابة إلكترونية يعمل بها مهندسون متخصصون بمتابعة حالة الفرن و درجات حرارته، بالإضافة لعمال آخرين متخصصين بمراقبة المنتج النهائي و التخلص من الإنتاج المعيب، كما يضم قسم الإنتاج مخبر لمراقبة الجودة مهمته التأكد من مطابقة المنتجات للمواصفات المطلوبة و التعرف على أسباب وجود العيوب.

- قسم الصيانة: يساهم هذا القسم في ضمان السير الحسن للعملية الإنتاجية من خلال المتابعة الدائمة لمختلف آلات المصنع، و صيانتها بصفة دورية و إذا دعت الحاجة لذلك. و لهذا القسم دور هام جدا خاصة و أن النجاح في تصنيع المنتجات الزجاجية يتطلب عمل الآلات بشكل جيد، و في سبيل تحقيق ذلك تشغل شركة سيليس العديد من المهندسين مقسمين على ثلاث فرق، فريق لصيانة الفرن، و فريق لصيانة القالب، و فريق لصيانة باقي الآلات.

- قسم التموين : يعمل قسم التموين على تزويد الشركة بكل إحتياجاتها من المواد الأولية والمعدات و اللوازم و كذلك قطع الغيار الخاصة بآلات التصنيع بالمواصفات المطلوبة، حيث يقوم كل من المسؤول عن رقابة الجودة و المسؤول عن قسم الصيانة بالتأكد من مطابقة مختلفة المشتريات للمواصفات المطلوبة لضمان جودة المنتج النهائي.

و تتم مختلف نشاطات قسم التموين عبر مصلحتين هما:

• **مصلحة المشتريات :** تختص بشراء مختلف المواد و اللوازم و التي تتحدد كمياتها بناء على طلبات مصلحة تسيير المخزون مستندة على الكميات المتبقية في المخزن و كذا الإستهلاك اليومي من قبل قسم الإنتاج، و يعمل مسؤول مصلحة المشتريات على تأمين الكميات المطلوبة بالأسعار المناسبة ويستمر دوره إلى غاية وصول المواد إلى الشركة و التأكد من مواصفاتها كما ونوعا.

• **مصلحة تسيير المخزون:** تهدف مصلحة تسيير المخزون بشركة سيليس الدولية للزجاج إلى تخفيض تكلفة التخزين إلى حدها الأدنى، و هذا من خلال تحديد الحجم الإقتصادي للطلب الموجه للموردين على ضوء متابعتها الدائمة لمختلف عمليات دخول و خروج المواد و اللوازم إلى مخازنها كما تحرص على تجنب نفاذ المخزون من خلال إحتفاظها بمخزون الضمان المناسب.

2-2 مديريّة المحاسبة و الماليّة: و تتضمن قسمين أساسيين هما: قسم المحاسبة العامّة و قسم الماليّة.

- قسم المحاسبة العامّة : تعتبر المحاسبة العامّة جزء من مجموع أنظمة التسيير المستعملة بشركة سيليس الدولية للزجاج و هي تهدف لإصدار الوثائق اللازمة لإعداد الميزانية و جدول حسابات النتائج، و ذلك من خلال المتابعة و التسجيل اليومي لكل العمليات التجارية التي تقوم بها الشركة و ذلك إعتقادا على المستندات الثبوتية كالفواتير، الصكوك البنكية و غيرها.

- قسم الماليّة : يتجلى دور هذا القسم في تسيير مختلف تعاملات الشركة مع البنك مثل:

- العلاقات العادية مع البنك (كالسحب ، تسديد الشيكات،...)

- تتبع حساب الشركة لدى البنك.

- إعداد ملفات إستيراد المواد الأولية و المعدات.

2-3 مديريّة الموارد البشريّة : تهتم هذه المديريّة بتسيير أهم موارد الشركة و هو المورد البشري، كما يسند إليها أيضا مهمة تسيير الوسائل العامّة و بذلك فهي تتضمن مصلحتين هما: مصلحة تسيير المستخدمين و مصلحة الوسائل العامّة.

- مصلحة تسيير المستخدمين: تهدف هذه المصلحة إلى ضمان الإستغلال الأمثل للمورد البشري من خلال ضمان التنسيق بين مختلف الفئات العاملة و تساهم المتابعة الدائمة لسلوكات العمال و الإهتمام بالعلاقات الإجتماعية داخل الشركة في تحقيق ذلك، كما تعمل أيضا على تحديد إحتياجات الشركة من العمالة و كذا الإهتمام بالترقية و التحويلات المبنية على تقييم قدرات و كفاءات العمال، بالإضافة إلى دورها في تسيير الأجور و تطبيق قوانين العمل الداخلية للشركة.

- مصلحة الوسائل العامّة: تمتلك الشركة العديد من الوسائل العامّة و من أهمها شاحنات نقل المواد و اللوازم ، و يهتم مسؤول هذه المصلحة بتتبع كل ما يتعلق بها من تأمين، صيانة، عمليات النقل...

2-4 المديريّة التجارية: تهدف هذه المديريّة إلى رفع حجم مبيعات الشركة و زيادة حصتها السوقية و تتضمن قسمين هما : قسم التسويق و قسم التحصيل.

- قسم التسويق: حيث يهتم هذا القسم بعملية الترويج لمنتجات الشركة، و يتكفل بعملية البيع من خلال الإتفاق مع الزبائن على الكميات المطلوبة من المنتجات الزجاجية وبالمواصفات المطلوبة. كما يقوم بتحديد الأسعار التي تضمن للشركة مردودية تجارية.

- قسم التحصيل: يتكفل بتحصيل إيرادات الشركة من عمليات البيع المبرمة مع الزبائن بعد إتمامها.

بعدها وضحا الهيكل التنظيمي الذي تعتمده شركة سيليس الدولية للزجاج و مهام مختلف المديريات المكونة له، نصل الآن إلى دراسة خصائص العنصر البشري بإعتباره عنصر مهم جدا في إطار الدراسة الإجتماعية الإقتصادية للشركة.

3- خصائص الموارد البشرية لشركة سيليس الدولية للزجاج

إذا كانت مختلف خسائر التشغيل مرتبطة بالسلوكات السلبية للأفراد داخل المؤسسة، فإن دراسة خصائص هذا المورد تعتبر ضرورة حتمية لإمكانية تحديد أسلوب التسيير الناجح بما يكفل حسن فاعلية الطاقات البشرية و المادية المتاحة.

3-1 دراسة تطور حجم العمالة و توزيعها على مختلف أقسام الشركة

تشغل شركة سيليس الدولية للزجاج العديد من أصناف العمالة و التي تتوزع على أربع فئات رئيسية و المتمثلة في: الإنتاج، الصيانة، الخراطة و التفريز، والإدارة. و الملاحظ منذ إنطلاق العمل بالشركة أن عدد العمال في تزايد مستمر إلى غاية سنة 2007 أين اضطرت الشركة للإستغناء عن جزء من عمالتها و هذا ما سنلاحظه من خلال الجدول الموالي.

جدول رقم 06: تطور حجم عمالة شركة سيليس الدولية للزجاج و توزيعها على مختلف الأقسام

المجموع	عمال الفرق		العمال حسب التوقيت العادي				الأقسام الأشهر	
	صيانة	إنتاج	إدارة	خرافة وتفريز	صيانة	إنتاج		
227	12	167	14	10	18	06	جانفي	2006
230	12	167	14	11	18	08	فيفري	
235	12	170	14	11	20	08	مارس	
235	12	170	14	11	20	08	أفريل	
245	12	178	16	11	20	08	ماي	
245	12	178	16	11	20	08	جوان	
246	12	178	16	12	20	08	جويلية	
253	12	185	16	12	20	08	أوت	
257	16	185	16	12	20	08	سبتمبر	
258	16	185	16	12	20	09	أكتوبر	
258	16	185	16	12	20	09	نوفمبر	
259	16	185	16	12	20	10	ديسمبر	
194	08	139	14	10	17	06	جانفي	2007
194	08	139	14	10	17	06	فيفري	
195	08	139	14	10	17	07	مارس	
201	08	143	14	11	18	07	أفريل	
201	08	143	14	11	18	07	ماي	
205	12	143	14	11	18	07	جوان	
205	12	143	14	11	18	07	جويلية	

205	12	143	14	11	18	07	أوت	
205	12	143	14	11	18	07	سبتمبر	
208	12	144	14	11	18	09	أكتوبر	
208	12	144	14	11	18	09	نوفمبر	
210	12	144	16	11	18	09	ديسمبر	
223	12	165	14	08	18	06	جانفي	2008
223	12	165	14	08	18	06	فيفري	
222	12	165	13	08	18	06	مارس	
219	12	162	13	08	18	06	أفريل	
217	12	162	13	08	16	06	ماي	
217	12	162	13	08	16	06	جوان	
216	12	162	13	08	15	06	جويلية	
212	12	158	13	08	15	06	أوت	
210	08	160	13	08	15	06	سبتمبر	
208	08	158	13	08	15	06	أكتوبر	
205	08	155	13	08	15	06	نوفمبر	
202	08	155	13	08	12	06	ديسمبر	

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن عمال شركة سيليس الدولية للزجاج الذين ينتمون إلى قسم الإنتاج و الصيانة يتوزعون على فئتين، فئة تعمل يوميا من الساعة 8:00 صباحا إلى الساعة 17:00 مساء، أما الفئة الأخرى فمقسمة إلى أربع فرق تعمل بالتناوب مع بعضها البعض خلال ال 24 ساعة. خلال سنة 2006 يلاحظ إستقرار نسبي في حجم العمالة المنتمة لمختلف الأقسام، حيث ترتفع العمالة من شهر إلى آخر بمعدل عامل إلى عشر عمال، بينما يلاحظ إنخفاض كبير في عدد العمال من ديسمبر 2006 إلى جانفي 2007 وصل إلى 65 عامل، وقد مس هذا الإنخفاض قسم الإنتاج بشكل كبير

و يرجع ذلك إلى تعطل الفرن الذي يعمل بقدرة إنتاجية 20 طن في اليوم عن العمل، و خلال سنة 2007 إنطلقت الشركة في أعمال التصليح و الصيانة، لتعيد تشغيل هذا الفرن من جديد في جانفي 2008 و لكن بقدرة إنتاجية أقل بكثير من قدرته النظرية، لهذا لاحظنا إرتفاع عدد عمال قسم الإنتاج من جانفي 2007 إلى جانفي 2008 ب 26 عامل، و إنطلاقا من فيفري 2008 إلى غاية ديسمبر من نفس السنة لاحظنا إنخفاض عدد العمال من شهر لآخر بمعدل عامل إلى أربع عمال، حيث مس هذا الإنخفاض قسمي الإنتاج و الصيانة و ذلك على إثر عملية إعادة توزيع عمال المصنع على مختلف الورشات و من تم الإستغناء عن جزء منهم بإعتبارهم عمالة زائدة، وقد بلغ عدد العمال 202 عامل في ديسمبر 2008.

2-3 توزيع عمال شركة سيليس الدولية للزجاج على مختلف الفئات العمرية

تسعى شركة سيليس الدولية للزجاج دوما لإعتماد طاقات بشرية تنتمي إلى فئة عمرية معينة، وعموما تتراوح أعمار عمال الشركة بين 19 و 62 عاما تتوزع كما هو موضح في الجدول الموالي.

جدول رقم 07: توزيع عمال شركة سيليس الدولية للزجاج على مختلف الفئات العمرية

السنوات	الفئات العمرية	عدد العاملين	النسبة المئوية
2006	أقل من 20	03	1.16
	من 20 إلى 29	64	24.71
	من 30 إلى 39	99	38.22
	من 40 إلى 49	69	26.64
	أكثر من 50	24	9.27
	المجموع	259	100 %
2007	أقل من 20	01	0.48
	من 20 إلى 29	50	23.80
	من 30 إلى 39	88	41.90
	من 40 إلى 49	54	25.72
	أكثر من 50	17	8.10
	المجموع	210	100 %
2008	أقل من 20	-	-
	من 20 إلى 29	39	19.31
	من 30 إلى 39	86	42.57
	من 40 إلى 49	59	29.21
	أكثر من 50	18	08.91
	المجموع	202	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على وثائق سلمت من إدارة الموارد البشرية لشركة سيليس

يتضح من خلال الجدول السابق أن شركة سيليس الدولية للزجاج تعتمد بدرجة كبيرة على عنصر الشباب المتراوحة أعمارهم بين 19 و 39 سنة، حيث شكلت هذه الفئة نسبة 64 % من مجموع العمال خلال سنة 2006 وحوالي 66 % خلال سنة 2007. أما خلال سنة 2008 فقد إنخفضت إلى 62 % علما أن عدد العمال الذين لم يتجاوزو 20 سنة قليل جدا في حدود عامل إلى 3 عمال خلال السنوات الثلاث.

أما فيما يخص فئة العمال الذين تجاوزت أعمارهم 40 سنة فقد بلغت حوالي 36 % خلال سنة 2006، و 34 % خلال سنة 2007 أما سنة 2008 فقد تميزت بارتفاع نسبة هؤلاء إلى حوالي 38 % من مجموع عمال الشركة.

ما يجب توضيحه في هذا الصدد هو اعتماد شركة سيليس على عنصر الشباب بشكل كبير لم يكن محظ الصدفة و إنما ناتج عن إتباع سياسة توظيف خاصة. تضمنت هذه السياسة ضرورة أخذ متغير العمر في الإعتبار عند عملية إختيار موظفيها، و يرجع السبب إلى كون العمل بتصنيع و تشكيل الزجاج ليس بالأمر السهل، إذ يتطلب قوة و مهارة الشباب البدنية و الذهنية. و كذلك عامل السرعة مهم جدا لأن مراحل التصنيع متتالية.

3-3 تحديد مستويات الأقدمية لعمال شركة سيليس الدولية للزجاج

جرت العادة على تحديد مستويات الخبرة المهنية لعمال أي شركة بعدد سنوات خدمتهم بها أو ما يسمى بالأقدمية، على الرغم من أن أقدمية العامل أحيانا لا تعكس مستوى خبرته المهنية، إذا لم يحاول خلال تلك السنوات تطوير مهاراته و إكتساب مهارات أخرى، و إكتفى فقط بالقيام بعمله بشكل روتيني. و يمكن توضيح مستويات الأقدمية لعمال شركة سيليس الدولية للزجاج اعتمادا على سنوات خدمتهم بها من خلال الجدول الموالي.

جدول رقم 08 : مستويات الأقدمية لعمال شركة سيليس الدولية للزجاج

النسبة المئوية	عدد العاملين	فئات الأقدمية (بالسنوات)	السنوات
12.35	32	أقل من سنة	2006
30.89	80	من سنة إلى 5 سنوات	
38.61	100	من 6 إلى 10 سنوات	
18.15	47	أكثر من 10 سنوات	
% 100	259	المجموع	
-	-	أقل من سنة	2007
44.28	93	من سنة إلى 5 سنوات	
33.34	70	من 6 إلى 10 سنوات	
22.38	47	أكثر من 10 سنوات	
% 100	210	المجموع	
3.46	07	أقل من سنة	2008
43.07	87	من سنة إلى 5 سنوات	
30.70	62	من 6 إلى 10 سنوات	
22.77	46	أكثر من 10 سنوات	
% 100	202	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على وثائق سلمت من إدارة الموارد البشرية للشركة

يتضح من خلال الجدول أن أغلبية عمال شركة سيليس الدولية للزجاج لم تتجاوز أقدميتهم 10 سنوات، و بذلك شكلوا سنة 2006 ما يقارب 82 % من مجموع العمال، لتتخفف هذه النسبة سنة 2007 و 2008 إلى حوالي 78 % نتيجة الإستغناء عن عدد من العمال. وضمن هذه النسب مثلت فئة العمال الذين تقل مدة خدمتهم عن 5 سنوات النسبة الغالبة و التي قدرت سنة 2006 ب 53% و 57% خلال سنة 2007 لتصل خلال 2008 إلى 60%

أما فيما يخص العمال الذين تجاوزت أقدميتهم 10 سنوات فيمثلون النسب الأقل خلال السنوات الثلاث، و هذا راجع لكون عمر الشركة إلى غاية 2008 لم يتجاوز 11 سنة من تاريخ إنطلاق عملية الإنتاج.

حاولنا من خلال هذا المبحث التعرف على شركة سيليس الدولية للزجاج و تحليل بعض خصائص مواردها البشرية، لنصل الآن إلى أهم عنصر و هو حساب التكاليف الخفية التي تحملتها هذه الشركة وسنتناول مؤشري التغيب و حوادث العمل من خلال المبحث الثاني.

المبحث الثاني: تقييم التكاليف الخفية للتغيب و حوادث العمل بشركة سيليس الدولية للزجاج

يعد كل من التغيب و حوادث العمل من الظواهر التي لا يمكن لأي مؤسسة التخلص منها نهائيا مهما كانت الإجراءات المتخذة. و بما أن مثل هذه الظواهر تحدث إختلالات على مستوى التشغيل، كان من الضروري تقييم التكاليف الخفية الناجمة عنها. وسنعمد في ذلك على طريقة SOF المقترحة من طرف H.SAVALL كونها المحاولة الوحيدة في هذا الصدد.

1- التحليل الإجتماعي لظاهرتي التغيب و حوادث العمل بشركة سيليس الدولية للزجاج

يساهم المقياس الإجتماعي الذي أقر H.SAVALL بأهمية إعتماده في دراسة و تقييم التكاليف الخفية في تبسيط المؤشر المراد تقييمه. فإذا قلنا التغيب و حوادث العمل مثلا فإن المقياس الإجتماعي يساعد على الإلمام بمختلف جوانب الظاهرتين حتى تتمكن المؤسسة من التعرف على درجة خطورتهما من خلال تحليلهما تحليليا كليا. إضافة إلى تحديد الأسباب من خلال التحليل الكيفي. و سنحاول من خلال هذا العنصر تطبيق المقياس الإجتماعي على كل من التغيب و حوادث العمل.

1-1 التغيب

إن أول خطوة يجب القيام بها ضمن المقياس الإجتماعي هي دراسة تطور الظاهرة خلال فترة معينة، بالنسبة لشركة سيليس الدولية للزجاج فقد تناولنا التطور الشهري لمعدلات التغيب خلال ثلاث سنوات هي: 2006، 2007، 2008 و هذا بالنظر لمختلف المبررات كما هو موضح في الجدول الموالي.

جدول رقم 09: التطور الشهري لمعدلات التغيب بشركة سيليس الدولية للزجاج

السنة	الشهر	تغيب مبرر	تغيب غير مبرر	تغيب بسبب الحوادث	تغيب بسبب المرض	تأخر	المعدل الشهري للتغيب
2006	جانفي	1.63	0.59	0.81	2.32	0.10	5.45
	فيفري	1.47	0.24	0.40	2.19	0.08	4.38
	مارس	1.68	0.42	1.26	3.29	0.09	6.74
	أفريل	0.97	0.41	0.47	5.53	0.11	7.49
	ماي	1.11	0.52	00	5.66	0.12	7.41
	جوان	1.61	0.41	0.51	4.71	0.12	7.36
	جويلية	1.20	0.21	0.34	3.83	0.11	5.69
	أوت	1.28	0.38	0.07	4.98	0.16	6.87
	سبتمبر	1.70	0.43	00	4.97	0.16	7.26
	أكتوبر	1.44	0.62	0.23	6.17	0.14	8.60
	نوفمبر	0.66	0.54	0.98	4.80	0.13	7.11
	ديسمبر	2.99	01	00	6.69	0.19	10.87
	المعدل السنوي	1.48	0.48	0.42	4.65	0.12	7.15
2007	جانفي	0.95	0.30	0.17	5.42	0.14	6.98
	فيفري	0.56	0.29	1.43	2.20	0.09	4.57
	مارس	1.18	0.29	00	3.26	0.17	4.90
	أفريل	0.58	0.38	0.90	2.25	0.16	4.27
	ماي	0.95	0.41	0.30	2.77	0.14	4.57
	جوان	1.16	0.62	00	4.14	0.26	6.18

6.81	0.19	3.66	1.58	0.28	1.10	جويلية	
12.79	0.33	8.79	0.22	1.00	2.45	أوت	
8.52	0.18	5.07	1.02	0.74	1.51	سبتمبر	
7.69	0.33	5.07	00	0.56	1.73	أكتوبر	
7.49	0.14	4.68	0.16	0.76	1.76	نوفمبر	
6.56	0.18	4.31	0.22	0.63	1.22	ديسمبر	
6.80	0.19	4.32	0.50	0.52	1.27	المعدل السنوي	
3.50	0.10	2.69	00	0.19	0.52	جانفي	
3.69	0.08	2.32	0.33	0.31	0.65	فيفري	
5.51	0.16	3.80	00	0.47	1.08	مارس	
5.72	0.14	3.96	0.38	0.42	0.82	أفريل	
4.17	0.12	2.63	0.19	0.33	0.90	ماي	
3.83	0.16	2.35	0.21	0.28	0.83	جوان	
3.94	0.13	2.67	0.34	0.26	0.54	جويلية	2008
6.58	0.19	4.99	0.54	0.17	0.69	أوت	
4.73	0.12	3.52	0.22	0.27	0.60	سبتمبر	
4.78	0.24	3.07	00	0.51	0.96	أكتوبر	
5.42	0.17	3.42	0.07	0.43	1.15	نوفمبر	
4.93	0.19	3.41	00	0.24	1.09	ديسمبر	
4.71	0.15	3.23	0.19	0.33	0.81	المعدل السنوي	

نلاحظ من خلال الجدول إنخفاض معدل التغيب بشركة سيليس من 7.15 % سنة 2006 إلى 6.80 % سنة 2007، و استمر في الإنخفاض ليبلغ 4.17 % سنة 2008 أي بنسبة إنخفاض تجاوزت 34 % . أما فيما يخص تحليل الظاهرة بالنظر لمبرراتها فنلاحظ أن التغيب بسبب المرض يأتي في المرتبة الأولى تتبعه التغيبات المبررة، في حين تحتل التغيبات غير المبررة المرتبة الثالثة و يليها التغيب الناجم عن الحوادث و التأخرات.

و للإمام بمختلف جوانب الظاهرة لا بد من إستكمال التحليل الكمي بإعتماد بعض المتغيرات المساعدة على فهم الوضع و إتخاذ الإجراءات الملائمة و يعد عاملي العمر و مستوى الأقدمية أحد هذه المتغيرات.

جدول رقم 10: ساعات التغيب حسب الفئات العمرية لشركة سيليس الدولية للزجاج خلال 2006، 2007، 2008 .

2008			2007			2006			الفئات العمرية بالسنوات
متوسط عدد ساعات تغيب العامل من كل فئة	النسب المئوية	عدد ساعات التغيب	متوسط عدد ساعات تغيب العامل من كل فئة	النسب المئوية	عدد ساعات التغيب	متوسط عدد ساعات تغيب العامل من كل فئة	النسب المئوية	عدد ساعات التغيب	
-	-	-	80.00	0.27	80	45.66	0.37	137	أقل من 20
108.48	20.15	4231	219.70	38.37	10985	257.17	45.10	16459	20 إلى 29
110.04	45.08	9464	105.37	32.39	9273	115.53	31.34	11438	30 إلى 39
100.20	28.16	5912	124.37	23.46	6716	105.98	20.04	7313	40 إلى 49
77.05	6.61	1387	92.76	5.51	1577	47.87	3.15	1149	أكبر من 50
-	% 100	20994	-	% 100	28631	-	% 100	36496	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على وثائق سلمت من إدارة الموارد البشرية للشركة

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية ساعات التغيب المسجلة تخص فئة العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 20 و 39 سنة، حيث فاق عدد ساعات تغيبهم 76% من عدد الساعات الإجمالية للتغيب خلال 2006 لتتخفض هذه النسبة إلى 70% سنة 2007، ثم ترتفع خلال 2008 إلى حوالي 65% . و التفسير الوحيد لهذه النتائج هو كون هذه الفئة من عمال شركة سيليس الدولية للزجاج تمثل الأغلبية الساحقة إذ تشكل في المتوسط 63% من إجمالي عدد العمال خلال السنوات الثلاث: 2006، 2007، 2008.

و لتحليل ظاهرة التغيب بشكل أفضل إرتأينا حساب متوسط عدد ساعات تغيب العامل من كل فئة عمرية، حيث نلاحظ خلال السنوات الثلاث إنخفاض متوسط ساعات تغيب العمال الأقل من 20 سنة والأكبر من 50 سنة مقارنة بباقي الفئات العمرية، فصغار السن عادة ما يكونوا متحمسين للعمل مما يقلل من تغيبهم إلا للضرورة كالمرض مثلا، أما من يفوق سنهم 50 عاما فعادة ما يعيشون حالة إستقرار تنعكس بلا شك على درجة مواضبتهم و إلتزامهم في العمل. في حين تتميز فئة الشباب بين 20 و 49 عاما بإرتفاع متوسط عدد ساعات تغيبهم، لتصل كأقصى حد إلى 257.17 ساعة للعامل الواحد. أما فيما يخص متغير الأقدمية فيلخص الجدول الموالي نتائج الدراسة.

جدول رقم 11: توزيع ساعات التغيب على مختلف فئات الأقدمية بشركة سيليس الدولية للزجاج خلال 2006، 2007، 2008.

2008			2007			2006			فئات الأقدمية
متوسط عدد ساعات تغيب العامل من كل فئة	النسب المئوية	عدد ساعات التغيب	متوسط عدد ساعات تغيب العامل من كل فئة	سبب المئوية	عدد ساعات التغيب	متوسط عدد ساعات تغيب العامل من كل فئة	النسب المئوية	عدد ساعات التغيب	
61.00	2.03	427	-	-	-	52.71	4.62	1687	أقل من سنة
111.91	46.38	9737	159.62	51.85	14845	312.48	68.50	24999	من 1 إلى 5
140.82	41.59	8731	139.68	34.15	9778	85.18	23.34	8518	من 6 إلى 10
45.63	10.00	2099	85.27	14.00	4008	27.48	3.54	1292	أكثر من 10
-	% 100	20994	-	%100	28631	-	% 100	36496	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق سلمت من إدارة الموارد البشرية للشركة

يتضح من خلال الجدول تميز فئة العمال الذين تتراوح مدة خدمتهم بالشركة بين سنة و 5 سنوات بإرتفاع عدد ساعات تغيبهم، حيث مثلت خلال 2006 حوالي 68 % من إجمالي ساعات التغيب لينخفض هذا المعدل سنة 2007 إلى 51 %، و يستمر في الإنخفاض ليصل سنة 2008 إلى 46 % . وبمأن فئة العمال الذين تتراوح مدة خدمتهم بالشركة بين سنة و 5 سنوات تمثل النسبة الأكبر فهذه النتائج تعتبر حتمية، لذا كان من الضروري معرفة متوسط عدد ساعات تغيب العامل الواحد من كل فئة، وقد جاءت النتائج مؤكدة للنتائج السابقة، إذ وصل متوسط عدد ساعات تغيب العامل من فئة سنة إلى 5 سنوات إلى حوالي 312 ساعة خلال سنة 2006، و 159 ساعة خلال 2007، أما سنة 2008 فأعطت نتائج مخالفة إذ أن عدد ساعات تغيب العامل كان أكبر لدى الفئة بين 6 و 10 سنوات حيث بلغت حوالي 140 ساعة.

و توجد متغيرات أخرى يمكن إعتماها لتعميق التحليل الكمي إلا أننا سنكتفي بهذا القدر لتعذر حصولنا على المعلومات الكافية بخصوصها كمستوى التعليم...

وللوصول إلى حقيقة الأسباب التي تقف وراء معدلات التغيب هذه، و التي لا يمكن تجاهلها لأنها تؤثر لا محال على نتائج الشركة من خلال تأثيرها على التكاليف التي تتحملها. لا بد من تحليل هذه الظاهرة تحليلا كيفيا من خلال إجراء مقابلات مع العمال ورؤسائهم و مسيري المؤسسة. أكد مسيروا الشركة أن للعلاقات الطيبة و المعرفة المسبقة بين العمال و رؤسائهم دور كبير في إرتفاع معدلات التغيب خاصة سنة 2006 و 2007، و ذلك نتيجة التساهل معهم و عدم إتخاذ الإجراءات اللازمة التي قد تساهم في التخفيض من هذه المعدلات خاصة فيما يتعلق بالتغيبات غير المبررة.

في حين يؤكد بعض العمال على وجود أسباب أخرى تقف وراء إرتفاع معدلات التغيب كالتأخر أحيانا في دفع الأجور ومشكلة النقل. فوظيفة نقل العمال مثلا غير مؤمنة من طرف شركة سيليس الدولية للزجاج، التي تكتفي بدفع مكافآت شهرية لهم. كما لم ينفي بعض العمال وجود علاقات طيبة بينهم و بين رؤسائهم المباشرين، الأمر الذي يؤكد على وجود تساهل كان له تأثير واضح و بالغ على الإلتزام التنظيمي الذي يعد من ضمن أبرز المتغيرات السلوكية. و قد أكد ستيل و جنكز (1977) تأثر المرؤوس بسلوك المشرف مع تراجع آثار القواعد و السياسات و القوانين المنظمة للعمل أمام قدرة المشرف على التأثير¹

1 د.فضل صباح الفضلي، "علاقة الإلتزام التنظيمي بعلاقات العمل بين الرئيس و تابعيه و المتغيرات الديمغرافية"، مجلة الإدارة العامة، مجلد

37، الطبعة الأولى، ماي 1997، الرياض ص 75.

2-1 حوادث العمل

إن العمل في صناعة الزجاج و تحويله لا يخلو من المخاطر، إذا لم يلتزم العمال بمختلف إجراءات الوقاية. و للتعرف على مدى وعي العمال و حرصهم على سلامتهم من جهة و مصلحة الشركة من جهة أخرى، لا بد من تحليل ظاهرة حوادث العمل تحليلاً كميًا. وسنحاول فيما يلي عرض تطور عدد حوادث العمل المسجلة بالشركة. جدول رقم 12: تطور عدد حوادث العمل بشركة سيليس الدولية للزجاج خلال 2006، 2007، 2008.

2008		2007		2006		الأشهر
عدد الأيام المفقودة	عدد حوادث الواقعة	عدد الأيام المفقودة	عدد حوادث الواقعة	عدد الأيام المفقودة	عدد حوادث	
0	0	7	1	40	1	جانفي
16	3	60	1	20	1	فيفري
0	0	0	0	64	2	مارس
18	3	39	3	24	3	أفريل
09	2	13	3	0	0	ماي
10	1	0	0	27	3	جوان
16	3	70	2	18	2	جويلية
25	2	10	2	4	1	أوت
10	1	45	1	0	0	سبتمبر
0	0	0	0	13	2	أكتوبر
3	1	7	1	55	2	نوفمبر
0	0	10	1	0	0	ديسمبر
107	16	261	15	265	17	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على سجل حوادث العمل

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد الحوادث الواقعة خلال السنوات الثلاث يتراوح بين 15 و 17 حادث. للوهلة الأولى تبدو النتائج مقبولة، غير أن التمعن في محتويات الجدول يبين أن كل الحوادث

الواقعة أدت إلى توقف العامل عن مزاولة عمله لفترة معينة من الزمن، حيث نلاحظ خلال سنة 2006 وقوع 17 حادث نتج عنه 265 يوم عمل مفقود، ثم إنخفض عدد الحوادث خلال سنة 2007 إلى 15 حادث، ترتب عنها 261 يوم عمل مفقود. و ما يلفت الإنتباه خلال سنة 2008 هو رغم إرتفاع الحوادث إلى 16 حادث فإن عدد الأيام المفقودة إنخفض إلى 107 يوم، و بهذا فإن الحكم على حوادث العمل الواقعة بشركة سيليس الدولية للزجاج يحتاج إلى دراسة أخرى تتمثل في حساب معدل خطورة و تكرار الحوادث الواقعة.

1-2-1 خطورة و تكرار حوادث العمل بشركة سيليس الدولية للزجاج

يمكن حساب معدلي تكرار و خطورة حوادث العمل بتطبيق العلاقتين التاليتين:

$$\text{معدل تكرار الحادث} = \frac{\text{عدد حوادث العمل مع توقف}}{\text{ساعات العمل الفعلية}} \times 10^6$$

$$\text{معدل خطورة الحادث} = \frac{\text{عدد الأيام المفقودة}}{\text{ساعات العمل الفعلية}} \times 10^3$$

جدول رقم 13: التطور الشهري لمعدلات تكرار و خطورة حوادث العمل بشركة سيليس الدولية للزجاج

خلال 2006، 2007، 2008.

السنوات	الأشهر	ساعات العمل الفعلية	حوادث العمل مع توقف	عدد الأيام المفقودة	معدل تكرار حوادث العمل	معدل خطورة حوادث العمل
2006	جانفي	37127	01	40	26.93	1.077
	فيفري	38046	01	20	26.28	0.526
	مارس	37911	02	64	52.75	1.688
	أفريل	37607	03	24	79.77	0.638
	ماي	39241	00	00	00	00
	جوان	39265	03	27	76.40	0.687
	جويلية	40134	02	18	49.83	0.448

0.098	24.53	04	01	40761	أوت	2006
00	00	00	00	41229	سبتمبر	
0.318	49.02	13	02	40794	أكتوبر	
1.326	48.24	55	02	41458	نوفمبر	
00	00	00	00	39935	ديسمبر	
0.567	36.14	265	17	433374	لمجموع	
0.224	32.03	07	01	31218	جانفي	2007
1.873	31.22	60	01	32026	فيفري	
00	00	00	00	32080	مارس	
1.171	90.13	39	03	33285	أفريل	
0.374	86.36	13	03	34738	ماي	
00	00	00	00	33273	جوان	
2.118	60.51	70	02	33049	جويلية	
0.254	50.97	10	02	39233	أوت	
1.085	24.13	45	01	41437	سبتمبر	
00	00	00	01	33216	أكتوبر	
0.210	30.04	07	01	33288	نوفمبر	
0.295	29.45	10	01	33946	ديسمبر	
0.633	36.23	261	15	410789	لمجموع	

00	00	00	00	37227	جانفي	2008
0.430	80.74	16	03	37155	فيفري	
00	00	00	00	36286	مارس	
0.503	83.98	18	03	35719	أفريل	
0.250	55.59	09	02	35973	ماي	
0.277	27.70	10	01	36101	جوان	
0.445	83.58	16	03	35892	جويلية	
0.729	58.37	25	02	34260	أوت	
0.288	28.89	10	01	34608	سبتمبر	
00	00	00	00	34261	أكتوبر	
0.089	29.75	03	01	33605	نوفمبر	
00	00	00	00	33221	ديسمبر	
0.251	37.38	107	16	424308	لمجموع	

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق سلمت من إدارة الموارد البشرية للشركة

و يمكن تلخيص نتائج الجدول السابق بغية تسهيل عملية تحليل و مقارنة النتائج كالتالي.

السنوات	ساعات العمل الفعلية	حوادث العمل مع توقف	عدد الأيام المفقودة	معدل تكرار حوادث العمل	معدل خطورة حوادث العمل
2006	433374	17	265	36.14	0.567
2007	410789	15	261	36.23	0.633
2008	424308	16	107	37.38	0.251

يتضح من خلال الجدول السابق أن حوادث العمل بشركة سيليس الدولية للزجاج تتكرر بمعدلات متقاربة خلال السنوات الثلاث، حيث تتراوح بين 36 % و 37%. في حين يختلف معدل خطورة

حوادث العمل الواقعة من سنة إلى أخرى، حيث قدر سنة 2006 ب 0.567 ليرتفع خلال سنة 2007 إلى 0.633، أما سنة 2008 فتميزت بإنخفاض كبير لمعدل خطورة حوادث العمل الواقعة بها بنسبة تجاوزت 60 % إذ بلغت 0.251. و قد تم الوصول إلى هذا المعدل نتيجة حملة التوعية التي قامت بها المؤسسة بضرورة إلزام العمال بمختلف إجراءات الوقاية و الحماية، مما خفف من خطورة الحوادث الواقعة على الرغم من ثبات بل إرتفاع معدل تكرارها أحيانا.

و بما أن حوادث العمل في أغلب الأحيان تتعلق بالعنصر البشري على الرغم من وجود عوامل مادية قد تساهم في وقوعها، فإن تحليلنا لهذه الظاهرة يستدعي توزيع الحوادث الواقعة خلال السنوات الثلاث على عدد من المتغيرات: كأيام الأسبوع، الفئات العمرية المختلفة، نوبات العمل. و سنبدأ أولاً بتوزيع حوادث العمل الواقعة بشركة سيليس الدولية للزجاج وفقاً لأيام الأسبوع.

1-2-2 توزيع حوادث العمل على أيام الأسبوع

نهدف من وراء هذا التوزيع إلى التعرف على أكثر أيام الأسبوع وقوعاً للحوادث و يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الموالي.

جدول رقم 14 : توزيع حوادث العمل بشركة سيليس الدولية للزجاج على مختلف أيام الأسبوع خلال 2006، 2007، 2008.

2008		2007		2006		
النسبة المئوية	عدد الحوادث	النسبة المئوية	عدد الحوادث	النسبة المئوية	عدد الحوادث	
25.00	04	26.66	04	11.76	02	السبت
00	00	6.66	01	17.65	03	الأحد
25.00	04	13.34	02	29.42	05	الاثنين
12.50	02	6.66	01	11.76	02	الثلاثاء
18.75	03	13.34	02	11.76	02	الأربعاء
12.50	02	20.00	03	00	00	الخميس
6.25	01	13.34	02	17.65	03	الجمعة
%100	16	%100	15	%100	17	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على سجل حوادث العمل

يتضح من خلال الجدول أن أغلبية الحوادث الواقعة سنة 2006 كانت يوم الإثنين بمعدل 29.42 %، أما سنة 2007 فإن أغلب الحوادث سجلت يوم السبت بمعدل 26 %، في حين تميزت سنة 2008

بتعادل معدل وقوع الحوادث ليومي السبت و الاثنين و هي تمثل النسبة الأكبر ضمن أيام الأسبوع الأخرى. و يرجع ذلك لعوامل بسيكولوجية تتعلق بإفتقاد العامل للتركيز المطلوب بعد العطلة الأسبوعية. و سنحاول الآن توزيع الحوادث الواقعة على مختلف الفئات العمرية للشركة.

1-2-3 توزيع حوادث العمل على الفئات العمرية المختلفة

حتى تتمكن الشركة من إتخاذ الإجراءات المناسبة للوقاية من الحوادث، من المفيد جدا أن نتعرف على الفئات العمرية الأكثر تضررا، على إعتبار متغير السن من العوامل الشخصية المؤثرة على حوادث العمل. و يمكن توضيح توزيع الحوادث الواقعة بشركة سيليس الدولية للزجاج على مختلف الفئات العمرية من خلال الجدول الموالي.

جدول رقم 15: توزيع حوادث العمل الواقعة على مختلف الفئات العمرية خلال 2006، 2007، 2008.

2008			2007			2006			الفئات العمرية
نسبة الحوادث الواقعة للعامل من كل فئة	النسب المئوية	عدد الحوادث	نسبة الحوادث الواقعة للعامل من كل فئة	النسب المئوية	عدد الحوادث	نسبة الحوادث الواقعة للعامل من كل فئة	النسب المئوية	عدد الحوادث	
7.69	18.75	03	10.00	33.34	05	9.37	35.29	06	20 إلى 29
9.30	50	08	5.68	33.34	05	8.08	47.06	08	30 إلى 39
8.47	31.25	05	7.40	26.66	04	4.34	17.65	03	40 إلى 49
-	00	00	5.88	6.66	01	-	00	00	أكبر من 50
-	% 100	16	-	%100	15	-	% 100	17	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على سجل حوادث العمل

نلاحظ من خلال الجدول أن الفئة الأكثر تضررا من الحوادث هي فئة الشباب، و بالأخص المتراوحة أعمارهم بين 30 و 39 عاما، حيث مثلت الحوادث الواقعة ضمن هذه الفئة ما يفوق 47 % خلال سنة 2006، و 33% خلال سنة 2007، أما خلال 2008 فقدت ب 50% من مجموع الحوادث. و كون معظم عمال شركة سيليس ينتمون إلى هذه الفئة العمرية، فلا يمكن إعتقاد هذه النتائج و لابد من حساب نسبة الحوادث الواقعة للعامل من كل فئة، حيث نلاحظ من خلال الجدول أن فئة العمال المتراوحة أعمارهم بين 20 و 29 هم الأكثر تضررا خلال سنتي 2006 و 2007، حيث قدرت نسبة الحوادث الواقعة لكل عامل من هذه الفئة ب 9.37% و 10% على التوالي و هي تمثل القيم الأكبر، و يمكن إرجاع ذلك إلى عامل التهور و اللامبالاة الذي يميز الشباب ويلعب دور كبير في وقوع الحوادث.

4-2-1 توزيع الحوادث على مختلف فترات العمل

وللتعمق أكثر في تحليل حوادث العمل الواقعة، بما يسمح للشركة من وضع خطط مستقبلية في سبيل التقليل منها، سنحاول الآن توزيع هذه الحوادث على فترات العمل المختلفة و ذلك من خلال الجدول الموالي.

جدول رقم 16: توزيع حوادث العمل بشركة سيليس الدولية للزجاج على مختلف فترات العمل خلال 2006، 2007، 2008.

2008		2007		2006		فترات العمل
النسبة المئوية	عدد الحوادث	النسبة المئوية	عدد الحوادث	النسبة المئوية	عدد الحوادث	
43.75	07	40	06	58.82	10	12:00 إلى 06:00
43.75	07	53.34	08	41.18	07	18:00 إلى 12:00
6.25	01	6.66	01	-	-	00:00 إلى 18:00
6.25	01	-	-	-	-	06:00 إلى 00:00
%100	16	%100	15	%100	17	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على سجل حوادث العمل لمؤسسة VSI

نلاحظ من خلال الجدول، أن أغلب حوادث العمل وقعت بين الساعة 06:00 و 18:00، حيث مثلت 100% خلال سنة 2006 و 93.34% خلال سنة 2007، أما خلال 2008 فإنخفضت إلى 87.75% . ويرجع السبب في ذلك إلى كون هذه الفترة تمس عدد كبير من العمال الذي يشمل فئتين فئة عمال النوبة العادية التي تعمل من الساعة 8:00 إلى الساعة 17:00 وفئة عمال الفرق التي تعمل بالتناوب مع بعضها البعض خلال الـ 24 ساعة. و من خلال المقابلات التي أجريناها مع مسؤول قسم الإنتاج أتضح لنا أن أهم أسباب وقوع الحوادث تمثلت في:

- نقص الثقافة الوقائية لدى العمال.

- قلة الإنتباه و التركيز.

حاولنا من خلال المقياس الإجتماعي تحليل ظاهرتي التغيب و حوادث العمل تبعا لعدة مؤشرات كالفئات العمرية و مستويات الأقدمية، أيام الأسبوع ... و نأتي الآن إلى تحديد و تحليل مختلف الإجراءات المتخذة من طرف الشركة لتذليل الأثار السلبية لهذين الظاهرتين من جهة، و ضمان إستمرار العملية الإنتاجية بما يكفل تحقيق الخطط الإنتاجية المرجوة من جهة أخرى، و ذلك من خلال المقياس التنظيمي.

2- التحليل التنظيمي لظاهرتي التغيب و حوادث العمل بشركة سيليس الدولية للزجاج

على الرغم من أهمية المقياس الإجتماعي كمرحلة أولى من مراحل تقييم التكاليف الخفية، فإنه حسب H.SAVALL يمكن الإستغناء عنه و الإكتفاء فقط بالمقياسين التنظيمي و المالي أي اعتماد طريقة OF بدلا عن طريقة SOF. و من خلال ذلك يتضح ضرورة تطبيق المقياس التنظيمي و عدم إمكانية تجاوزه أو إستبعاده كونه يشكل أساس التحليل في المقياس المالي، حيث تحدد من خلاله الإجراءات الواجب إتخاذها لتذليل خسائر التشغيل الناجمة عن التغيب و حوادث العمل، أو أي مؤشر آخر، و هذا ما سنتناوله من خلال العنصر الموالي.

1-2 التغيب

لاحظنا من خلال المقياس الإجتماعي مدى تأثير ظاهرة التغيب على تحقيق مستوى التشغيل المستهدف من خلال فقدان ساعات العمل والتي تتسبب في وجود خسائر تشغيل أولية و تستدعي إتخاذ إجراءات معالجة و بذلك تحمل تكاليف خفية أخرى.

عموما فإن شركة سيليس تتخذ إجراءات رئيسين لمعالجة ظاهرة التغيب يتمثلان في :
-تعويض العمال المتغيبون بعمال متعددون المهام لضمان إتمام الطلبات في الأوقات المحددة وبالمواصفات المطلوبة.

-المعالجة بوظيفة غير مؤداة إذا تعلق الأمر بالعمال غير المباشرين، حيث لا يتم عادة تعويض رؤساء العمال مثلا عند تغيبهم، و ينعكس هذا الإجراء في غالب الأحيان على إنتاجية العامل و جودة المنتج.

2-2 حوادث العمل

تتخذ شركة سيليس الدولية للزجاج عند وقوع حوادث عمل عدة إجراءات لمعالجة آثارها على العمال أو الآلات، و لضمان السير الحسن للعملية الإنتاجية. و تتمثل هذه الإجراءات في :
-نقل العامل المصاب إلى أقرب مستوصف أو مستشفى لتقديم الإسعافات اللازمة و يتم نقله بسيارة الشركة بمرافقه رئيس الفريق عادة. و ذلك لأن الشركة لا تتوفر على عيادة خاصة بها.
-تعويض العمال الذين أصيبوا جراء الحادث بعمال متعددون المهام، إلى أن يكتمل شفاؤهم ويعودوا لمزاولة عملهم مرة أخرى.

- برمجة ساعات عمل إضافية عند الضرورة فقط، لتغطية النقص في الإنتاج الناجم عن تغيب العامل المصاب من جهة، و غياب رئيس الفريق خلال مرافقته للمصاب إلى المستشفى من جهة أخرى، حيث يمنعه ذلك من أداء مهمته و المتمثلة أساسا في التنسيق و الرقابة و ضمان السير الحسن للعمل، خاصة أنه بعد وقوع أي حادث يلاحظ نوع من الفوضى ناتجة عن فضول زملاء العمل لمعرفة تفاصيل الحادث مما يؤثر سلبا على الإنتاج كما و نوعا.

و هكذا بعد تقديم مختلف الإجراءات المعالجة للآثار الناجمة عن كل من التغيب و حوادث العمل نصل الآن إلى أهم مرحلة من مراحل التقييم و المتمثلة في التقييم المالي للتكاليف الناجمة عن هذه الإجراءات، حيث يتم ذلك ضمن المقياس المالي.

3- التقييم المالي لإجراءات معالجة التغيب و حوادث العمل بشركة سيليس الدولية للزجاج

يعتبر كل من المقياس الإجتماعي و المقياس التنظيمي من المراحل التمهيديّة و المساعدة على تطبيق المقياس المالي، حيث يهدف هذا الأخير إلى تحديد قيمة التكاليف الخفية أي المبلغ الذي تحملته الشركة جراء معالجة الآثار الناجمة عن تغيب العمال، و كذلك إجراءات ضمان إنجاز الخطط الإنتاجية المبرمجة من حيث الكمية و النوعية المطلوبة.

و نظرا لتعذر حساب مبلغ التكاليف الخفية لكل مؤشر على حدا إرتأينا تقدير كلفة مختلف الإجراءات المعالجة للمؤشرين معا و تتمثل هذه الأخيرة في: تكلفة تعويض العامل المتغيب بعامل متعدد المهام، تكلفة الساعات الإضافية، و تكلفة الإشتراك في صندوق الضمان الإجتماعي عن حوادث العمل.

- تكلفة تعويض العامل المتغيب بعامل متعدد المهام، و تحسب من خلال جداء عدد ساعات تغيب العامل مع الفرق بين الأجر الساعي للعامل المتغيب و الأجر الساعي للعامل متعدد المهام.
- تكلفة ساعات العمل الإضافية : و تحسب من خلال جداء تكلفة الساعة الإضافية مع عدد ساعات العمل الإضافي.

- تكلفة الإشتراك في صندوق الضمان الإجتماعي عن حوادث العمل و قد إعتبرها H.SAVALL من عناصر التكلفة الخفية الإجمالية لمؤشري التغيب و حوادث العمل، حيث يدفع صندوق الضمان الإجتماعي جزء من المستحقات المالية للعمال المتغيبين نيابة عن الشركة الملزمة قانونيا بدفع إشتراكات شهرية لهذا الصندوق.

و من أجل التعليق و الحكم على قيمة التكاليف الخفية لشركة سيليس الدولية للزجاج إرتأينا إعتداع ثلاث سنوات في الدراسة 2006، 2007، 2008.

3-1 تكلفة تعويض العامل المتغيب بعامل متعدد المهام

نظرا لكون حساب هذه التكلفة يتطلب العديد من المعطيات فضلنا استعمال جدول لتسهيل العمل وحفاظا على أسرار الشركة إكتفينا بذكر الحروف الأولى لألقاب و أسماء العمال سواء المتغيبون أو متعددا المهام .

جدول رقم 17: حساب تكلفة تعويض العامل المتغيب بعامل متعدد المهام خلال سنة 2006 .

الجداء (4)×(1)	الفرق في الأجر الساعي (4)=(3)-(2)	الأجر الساعي الإجمالي للعامل متعدد المهام (3)	العامل متعدد المهام	الأجر الساعي الإجمالي للعامل (2)	إجمالي ساعات تغيب العامل (1)	العامل المتغيب
17280	40	144	ن م	104	432	ع ج
27840	58	144	ن م	86	480	ع م
19024	58	144	ن م	86	328	ع ج
8880	74	144	ن م	70	120	م ج
3200	40	144	ن م	104	80	ف ع
5328	74	144	ن م	70	72	م ع
5920	74	144	ن م	70	80	ع م
2448	17	144	ن م	127	144	ن ع
592	74	144	ن م	70	08	ع ع
5920	74	144	ن م	70	80	ع ع
4080	30	116	د إ	86	136	ع م
192	12	116	د إ	104	16	ر ع
13680	30	116	د إ	86	456	ب ب ك
5280	44	116	د إ	72	120	س ب ب
832	26	116	د إ	90	32	ب ب ب
960	30	116	د إ	86	32	ب ب ن
384	12	116	د إ	104	32	ب ب إ
656	41	116	د إ	75	16	خ ن
6480	10	116	د إ	106	648	م أ
240	01	116	د إ	115	240	م م
15544	29	115	ل ع	86	536	ب ر
4736	37	115	ل ع	78	128	ب ش
1280	40	115	ل ع	75	32	ص أ
1102	29	115	ل ع	86	38	ب ع
3840	40	115	ل ع	75	96	ح ع
528	11	115	ل ع	104	48	ب س
00	00	115	ل ع	115	240	ن م
00	00	115	ل ع	115	576	و ك
1920	12	127	م ل	115	160	ب إ
8736	52	127	م ل	75	168	ص ب
1584	12	127	م ل	115	132	ع س
5016	57	127	م ل	70	88	ب ج
2160	54	127	م ل	73	40	ب ن
1344	12	127	م ل	115	112	ب م
5358	57	127	م ل	70	94	ع ب
1824	57	127	م ل	70	32	ب ه
2624	41	127	م ل	86	64	م
7752	57	127	م ل	70	136	ب ر

2976	31	127	م ل	115	96	ب.ع
656	41	127	م ل	86	16	ب.ع
2296	41	127	م ل	86	56	ب.ع
7840	35	115	غ ع	80	224	ب.ن
464	29	115	غ ع	86	16	ب.ع
25560	45	115	غ ع	70	568	ب.ع
360	45	115	غ ع	70	08	ب.ع
640	40	115	غ ع	75	16	م.ب.ع
5400	45	115	غ ع	70	120	م.ب.ع
352	11	115	غ ع	104	32	ب.ع
360	45	115	غ ع	70	08	ب.ع
232	29	115	غ ع	86	08	م.ب.ع
696	29	104	م أ	75	24	ب.ن
3808	34	104	م أ	70	112	ب.ع
5712	34	104	م أ	70	168	ب.ع
544	34	104	م أ	70	16	ب.ع
10880	34	104	م أ	70	320	ب.ع
5712	34	104	م أ	70	168	ب.ع
9792	34	104	م أ	70	288	ب.ع
4352	32	104	م أ	72	136	ب.ع
696	29	104	م أ	75	24	ب.ع
648	18	104	م أ	86	36	ب.ع
4352	34	104	م أ	70	128	ب.ع
558	18	104	م أ	86	31	ب.ع
696	29	104	م أ	75	24	ب.ع
816	34	104	م أ	70	24	ب.ع
2016	18	104	م أ	86	112	ب.ع
480	06	104	م أ	98	80	ب.ع
2784	87	231	ب.ن	144	32	ب.ن
9280	116	231	ب.ن	115	80	ب.ن
1313	101	231	ب.ن	130	13	ب.ع
29464	29	231	ب.ن	202	1016	ب.ع
9408	98	231	ب.ن	133	96	ب.ع
6496	116	231	ب.ن	115	56	ب.ع
2320	145	231	ب.ن	86	16	ب.ع
12064	116	231	ب.ن	115	104	ب.ع
18096	87	231	ب.ن	144	208	ب.ع
12064	116	231	ب.ن	115	104	ب.ع
17632	116	231	ب.ن	115	152	ب.ع
18592	28	144	ع.ن	116	664	ب.ع
928	29	144	ع.ن	115	32	ب.ع
42624	74	144	ع.ن	70	576	ب.ع
19584	72	144	ع.ن	72	272	ب.ع
9280	58	144	ع.ن	86	160	ب.ع
13680	57	144	خ!	87	240	ب.ع
4640	29	144	خ!	115	160	ب.ع
00	00	144	خ!	144	272	ب.ع
21888	48	144	خ!	96	456	ب.ع
28416	74	144	خ!	70	384	ب.ع

17760	74	144	خ !	70	240	ب م
9280	58	144	خ !	86	160	ش م
28768	58	144	خ !	86	496	ح ب
4872	29	144	خ !	115	168	ه ح
3016	29	144	خ !	115	104	خ ث
8648	23	115	ب ر	92	376	ق ر
00	00	115	ب ر	115	368	ك ن
7424	29	115	ب ر	86	256	خ ف
24000	40	115	ب ر	75	600	ل ج
2640	11	115	ب ر	104	240	م ل
23200	116	202	ص م	86	200	ل س
75168	116	202	ص م	86	648	ر ج
24288	132	202	ص م	70	184	ط خ
19840	124	202	ص م	78	160	ت س
35560	127	202	ص م	75	280	ي م
18400	46	202	ص م	156	400	ت ز
55680	87	202	د ي	115	640	م ف
31320	87	202	د ي	115	360	ح م
11760	98	202	د ي	104	120	ن ع
17400	87	202	د ي	115	200	م م
13920	58	202	د ي	144	240	ن ع
25752	87	202	د ي	115	296	ر م
103270					20928	

جدول رقم 18 : حساب تكلفة تعويض العامل المتغيب بعامل متعدد المهام خلال سنة 2007

الجداء (4)×(1)	الفرق في الأجر الساعي (2)-(3)=(4)	الأجر الساعي الإجمالي للعامل متعدد المهام (3)	العامل متعدد المهام	الأجر الساعي الإجمالي للعامل (2)	إجمالي ساعات تغيب العامل (1)	العامل المتغيب
8352	58	173	م ح	115	144	ع ج
3016	29	173	م ح	144	104	أ ح
11600	58	173	م ح	115	200	ف ن
11454	69	173	م ح	104	166	ع ع
5684	29	173	م ح	144	196	ع م
2813	29	173	م ح	144	97	ش ح
2784	29	173	م ح	144	96	ق ن
2784	58	173	م ح	115	48	ب م
3712	58	173	م ح	115	64	ر ج
3016	29	173	م ح	144	104	ش ع
1392	29	173	م ح	144	48	ف ف
13282	58	173	م ح	115	229	ح ع
13282	58	173	م ح	115	229	ب ح
6960	58	173	م ح	115	120	ك ا
27840	58	144	ن م	86	480	ع ع
5568	29	144	ن م	115	192	ب ب
2987	29	144	ن م	115	103	ب ن
17516	58	144	ن م	86	302	ر ف

7072	52	144	ن م	92	136	ن م
3364	29	144	ن م	115	116	ن م
6448	52	144	ن م	92	124	ن م
23200	58	144	ن م	86	400	ن م
1548	12	104	م ل	92	129	ن م
1548	18	104	م ل	86	86	ن م
2448	18	104	م ل	86	136	ن م
1008	18	104	م ل	86	56	ن م
2448	18	104	م ل	86	136	ن م
2016	18	104	م ل	86	112	ن م
00	00	104	م ل	104	48	ن م
2592	18	104	م ل	86	144	ن م
1904	17	104	م ل	87	112	ن م
1872	18	104	م ل	86	104	ن م
00	00	104	م ل	104	47	ن م
3888	18	104	م ل	86	216	ن م
1056	12	104	م ل	92	88	ن م
2160	18	104	م ل	86	120	ن م
480	06	104	م ل	98	80	ن م
00	00	104	م ل	104	120	ن م
2448	17	104	م ل	87	144	ن م
17112	93	208	ع م	115	184	ن م
7936	64	208	ع م	144	124	ن م
11392	64	208	ع م	144	178	ن م
10440	87	208	ع م	121	120	ن م
5952	64	208	ع م	144	93	ن م
00	00	208	ع م	208	280	ن م
7680	64	208	ع م	144	120	ن م
4480	35	208	ع م	173	128	ن م
6656	64	208	ع م	144	104	ن م
44640	93	208	ع م	115	480	ن م
1980	11	115	ل ع	104	180	ن م
8960	28	115	ل ع	87	320	ن م
3248	29	115	ل ع	86	112	ن م
5908	28	115	ل ع	87	211	ن م
4756	29	115	ل ع	86	164	ن م
5280	22	115	ل ع	93	240	ن م
2288	11	115	ل ع	104	208	ن م
1624	29	115	ل ع	86	56	ن م
1100	11	115	ل ع	104	100	ن م
3422	29	115	ل ع	86	118	ن م
1856	29	115	ل ع	86	64	ن م
3960	45	115	ل ع	70	88	ن م
4704	28	161	م ز	133	168	ن م
1224	17	161	م ز	144	72	ن م
4658	17	161	م ز	144	274	ن م
2210	17	161	م ز	144	130	ن م
5612	46	161	م ز	115	122	ن م
2856	17	161	م ز	144	168	ن م

6222	17	161	م ز	144	366	وك
20121	57	161	م ز	104	353	س ز
1853	17	161	م ز	144	109	ي س
1536	12	104	م أ	92	128	ك ل
00	00	104	م أ	104	124	ف ن
1752	12	104	م أ	92	146	ح ف
960	12	104	م أ	92	80	ل ن
9648	18	104	م أ	86	536	م أ
2760	12	104	م أ	92	230	ن ه
4302	18	104	م أ	86	239	ط خ
3834	18	104	م أ	86	213	ط ي
2112	12	104	م أ	92	176	ن !
448576					12525	

جدول رقم 19 : حساب تكلفة تعويض العامل المتغيب بعامل متعدد المهام خلال سنة 2008

الجداء (4)×(1)	الفرق في الأجر الساعي (2)-(3)=(4)	الأجر الساعي الإجمالي للعامل متعدد المهام (3)	العامل متعدد المهام	الأجر الساعي الإجمالي للعامل (2)	إجمالي ساعات تغيب العامل (1)	العامل المتغيب
2640	11	242	د ا	231	240	ب م
9600	40	242	د ا	202	240	ك ب
27440	98	242	د ا	144	280	ص م
1144	11	242	د ا	231	104	ث ج
16128	112	242	د ا	130	144	ث ج
16128	112	242	د ا	130	144	ر ع
20384	98	242	د ا	144	208	ث ل
792	11	242	د ا	231	72	خ ع
2640	11	242	د ا	231	240	خ م
18032	98	242	د ا	144	184	م أ
2000	25	115	ل ع	90	80	ب أ
3712	29	115	ل ع	86	128	د م
2552	29	115	ل ع	86	88	ب ج
4600	23	115	ل ع	92	200	ب م
1392	29	115	ل ع	86	48	أ ر
5568	29	115	ل ع	86	192	ن ف م
4640	29	115	ل ع	86	160	ي ف
1672	11	115	ل ع	104	152	ع ح
1144	11	115	ل ع	104	104	د ط
1210	11	115	ل ع	104	110	ع ف
2288	11	115	ل ع	104	208	ب ه
5336	29	115	ل ع	86	184	ر ب
935	11	115	ل ع	104	85	ب ح
1144	11	115	ل ع	104	104	ب ر

4234	58	173	ح م	115	73	وز
3480	29	173	ح م	144	120	ق ش
2552	29	173	ح م	144	88	ب.ح
3248	29	173	ح م	144	112	ن ف
6192	43	173	ح م	130	144	ب.م
6960	58	173	ح م	115	120	ك.ا
00	00	173	ح م	173	232	غ م
5916	29	173	ح م	144	204	م ح
5184	18	173	ح م	155	288	غ م
4640	29	173	ح م	144	160	زه
4176	29	173	ح م	144	144	خ ن
3248	29	173	ح م	144	112	ل م
1856	29	173	ح م	144	64	ل ن
3264	34	104	م أ	70	96	ب أ
1782	18	104	م أ	86	99	غ ع
1672	11	104	م أ	93	152	ز س
6960	29	104	م أ	75	240	ح م
3744	12	104	م أ	92	312	ن ب
00	00	104	م أ	104	80	ه ز
672	12	104	م أ	92	56	م ع
768	12	104	م أ	92	64	د أ
1920	12	104	م أ	92	160	خ ف
912	12	104	م أ	92	76	ق ج
768	12	104	م أ	92	64	ن ش
432	06	104	م أ	98	72	ح ع
1056	12	104	م أ	92	88	ع ن
768	06	104	م أ	98	128	م ح
1152	18	104	م أ	86	64	م ن
864	18	104	م أ	86	48	ن ه
1152	12	104	م أ	92	96	م ب
4640	29	144	ن م	115	160	ح ع
784	14	144	ن م	130	56	م ح
00	00	144	ن م	144	56	ز م
00	00	144	ن م	144	304	وك
8800	50	144	ن م	94	176	ر ع
6720	14	144	ن م	130	480	س ر
9920	40	144	ن م	104	248	ي م
8464	46	144	ن م	98	184	ر م
7424	58	144	ن م	86	128	طن
2080	52	144	ن م	92	40	ت ف
2704	52	144	ن م	92	52	س ر
284229	المجموع				9339	

2-3 تكلفة الساعات الإضافية الناتجة عن التغيب

تلجأ شركة سيليس الدولية للزجاج إلى برمجة ساعات إضافية في حالات إستثنائية فقط لإتمام أعمال مقترنة بوقت محدد، و تكلفتها عادة ما تمثل 150 % من تكلفة الساعة العادية، حيث تحسب من خلال جداء تكلفة الساعة الإضافية مع عدد الساعات العمل الإضافي، كما هو موضح في الجدول الموالي.

جدول رقم 20: حساب تكلفة الساعات الإضافية الناتجة عن التغيب خلال 2006، 2007، 2008.

السنة	العامل	عدد الساعات الإضافية (1)	أجر الساعة العادية (2)	تكلفة الساعة الإضافية (150%)×(2) = (3)	فرق التكلفة الإجمالي (1)×(3) (3)
2006	ع ن	96	70	105	10080
	ج م	24	70	105	2520
المجموع		120	—	—	12600
2007	—	—	—	—	00
2008	ل س	40	86	129	5160
المجموع		40	—	—	5160

3-3 تكلفة الإشتراك في صندوق الضمان الإجتماعي عن حوادث العمل

تنص طريقة SOF لتقييم التكاليف الخفية على ضرورة إدراج مبالغ الإشتراك في صندوق الضمان الإجتماعي عن حوادث العمل ضمن التكاليف الخفية التي تتحملها أي مؤسسة، و ذلك لكون تحديد المبالغ واجبة الدفع من طرف المؤسسات الفرنسية لصندوق الضمان الإجتماعي يتم على أساس معدلات تكرار و خطورة حوادث العمل خلال السنوات الماضية.

هذا يعني أن هذه المبالغ ترتفع و تنخفض تبعا لدرجة تحكم المؤسسة بهذه الظاهرة التي تعتبر من مؤشرات التكاليف الخفية. غير أن التشريع الجزائري يلزم المؤسسات بدفع نسبة موحدة لصندوق الضمان الإجتماعي تقدر ب 35 % من الأجر يتحمل العامل 9 % منها في حين تتحمل المؤسسة 26 % . و يقدر نصيب حوادث العمل و الأمراض المهنية ب 1.25 % .

و سنحاول من خلال الجدول الموالي حساب مبلغ الإشتراك في صندوق الضمان الإجتماعي عن حوادث العمل بشركة سيليس الدولية للزجاج خلال سنوات 2006، 2007، 2008.

جدول رقم 21: مبالغ الإشتراك في صندوق الضمان الإجتماعي عن حوادث العمل بشركة سيليس الدولية للزجاج

السنوات	المبلغ الإجمالي للأجور	قيمة الإشتراكات المدفوعة لصندوق الضمان الإجتماعي(26%)	قيمة الإشتراك عن حوادث العمل (1.25%)
2006	28043120.83	6641662.51	83020.78
2007	28633537.94	6741354.18	84266.92
2008	34303439.69	8918894.33	111486.17

و يمكن تلخيص إجمالي التكاليف الخفية لكل من التغيب و حوادث العمل من خلال الجدول التالي.

جدول رقم 22: التكلفة الخفية الاجمالية لمؤشري التغيب و حوادث العمل خلال 2006، 2007، 2008.

المبلغ (دج)			البيان
2008	2007	2006	
284229.00	448576.00	1032707.00	- تكلفة تعويض العامل المتغيب بعامل متعدد المهام
5160.00	-	12600.00	- تكلفة الساعات الإضافية
111486.17	93058.99	91140.14	- تكلفة الإشتراك في صندوق الضمان الاجتماعي عن حوادث العمل
400875.17	541634.99	1136447.14	إجمالي التكلفة الخفية لمؤشري التغيب و حوادث العمل

يتضح من خلال الجدول الإنخفاض المستمر لقيمة التكلفة الخفية لمؤشري التغيب و حوادث العمل حيث إنخفضت من سنة 2006 إلى سنة 2007 بنسبة فاقت 52 % و من سنة 2007 إلى سنة 2008 بنسبة فاقت 25 % ، و التفسير الوحيد لذلك هو إنخفاض معدلات التغيب من سنة إلى سنة أخرى. و بهذا نكون قد أتمنا حساب التكاليف الخفية لكل من التغيب و حوادث العمل، و سنحاول فيما يلي حساب التكاليف الخفية لمؤشري اللاجودة و فروق إنتاجية العمل.

المبحث الثالث: تقييم التكاليف الخفية للجودة و فروق إنتاجية العمل بشركة سيليس للزجاج

يعتبر تحسين الجودة و زيادة الإنتاجية و تخفيض التكلفة ثالث التميز في أي مؤسسة، وفي المقابل فإن حدوث خسائر التشغيل سيؤدي إلى انخفاض مستوى الجودة و الإنتاجية. و ما ينجر عن ذلك من تكاليف، خاصة الخفية منها و نظرا لأهمية هذين المؤشرين، سنحاول من خلال هذا العنصر تقييم التكاليف الخفية الناجمة عنهما بإتباع طريقة SOF.

1- التحليل الإجتماعي لمؤشري اللاجودة و فروق إنتاجية العمل بشركة سيليس الدولية للزجاج

على الرغم من وجود عدة عوامل تؤثر على العملية الإنتاجية بشركة سيليس ، فإن للعامل البشري التأثير الأكبر، سواء كان ذلك على الكمية المنتجة أو نوعية المنتجات. و من الضروري تحليل مؤشري اللاجودة و فروق إنتاجية العمل تحليلا كميًا و كفيًا. للحكم على مدى نجاح الشركة في تحقيق الأهداف الإنتاجية الموجودة.

1-1 فروق إنتاجية العمل

قبل تطبيق مضمون المقياس الإجتماعي على هذا المؤشر، ارتأينا التعرف أولا على مسار العملية الإنتاجية بالشركة، و كذا مختلف المنتجات التي تنتجها و لكن بشكل مبسط.

1-1-1 عملية الإنتاج بشركة سيليس الدولية للزجاج و أهم منتجاتها

تعمل شركة سيليس الدولية للزجاج على تصنيع مادة الزجاج و تحويلها إلى منتوجين أساسيين هما القارورات و الكؤوس الزجاجية و ذلك عبر خطي إنتاج. و تصنيع هذين المنتوجين يتطلب المرور بنفس المراحل تقريبا، و هي مراحل تصنيع مادة الزجاج. والإختلاف يكمن في المراحل الأخيرة، أين يتم تحويل الزجاج إلى قارورات أو كؤوس. و يمكن تقسيم سلسلة الإنتاج إلى ثلاث مراحل أساسية هي :

- **مرحلة الخلط** : حيث يتم فيها خلط مختلف المواد الأولية الداخلة في تصنيع مادة الزجاج بنسب متفاوتة. مع العلم أن نسب المواد الداخلة في تصنيع زجاج القارورات تختلف عن النسب المستخدمة في تصنيع زجاج الكؤوس لأن كل منتج له مميزاته وإستعمالاته الخاصة وتتمثل هذه المواد في :

رمل السيليس (Silice)

-الكاربونات الصديوم (Carbonate)

- الكلس (Calcaire)

-الدولومي (Dolomie)

-السulfات (Sulfate)

-الألومين (Alumine)

-النترات (Nitrate)

-الفحم (Charbon)

-الأرسونيك (Arsenic)

-زجاج مكسر (Calcin)

و يتم خلط هذه المواد مع بعضها البعض، بإضافة القليل من الماء داخل خلاط، بعدها ينتقل الخليط الجاهز إلى حاوية لينتقل منها إلى الفرن و لكن بكميات مضبوطة و هكذا نكون قد وصلنا إلى المرحلة الثانية و المتمثلة في مرحلة الصهر .

- **مرحلة الصهر :** و فيها يتم صهر الخليط في الفرن تحت درجة حرارة تفوق **1500 °م**، ثم ينتقل المزيج المنصهر عبر مخارج الفرن أين توجد آلة تقطع المزيج الخارج حسب الكمية المطلوبة إلى قطرات.

- **مرحلة التحويل :** يتم خلال هذه المرحلة تحويل كل قطرة من الزجاج المنصهر الخارج من الفرن إلى قارورة أو كأس و ذلك بعد تمريرها عبر القالب (le moule)، مع العلم أن تغيير شكل و سعة القارورة أو الكأس يتطلب تغيير القالب. و يتم إستكمال هذه المرحلة بتمرير تلك المنتجات الزجاجية عبر نفق تتناقص درجة حرارته. وفي الأخير يتم تعريض هذه المنتجات إلى البرودة و بهذا تكتمل عملية التصنيع.

تنتج شركة سيليس الدولية للزجاج أنواع مختلفة من القارورات و الكؤوس الزجاجية التي غالبا ما تتحدد وفقا للطلبات المقدمة من طرف العملاء، و يمكن توضيح أهم هذه الأنواع من خلال الجدول التالي:

أنواع الكؤوس المنتجة (verre)	أنواع القارورات الخاصة بكل عميل (bouteille)
- FAMILIO - TERGUI - COPOS - DIAMASTAR - DIAMASTAR JUNIOR	- HANA 1L STD - HANA-3- 1L - HANA A VIS 1 L - HANA -3- A VIS 1L -HANA 25 CL -EL NAHLA 1L - EL NAHLA AVIS 1L - KOU DRI HANAFI 1L -KOUSSA 1L -SLAD 1L -SFID 1L -STENIE 1L STD -SIHEM 1L STD - N'SOUMEUR 33CL -N'GAOUS 17CL -PROGET 1L -RAOUIA -OVITALE 25 CL - AIT BRAHAM 25 CL - SARMOUK 25 CL - IFRI 25 CL -BADR 1 L MAMI 25 CL

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على تقارير الإنتاج المسلمة من طرف قسم الإنتاج

و يجب الإشارة إلى أنه خلال سنة 2006 لم تكن الشركة تنتج كل الأنواع المذكورة في الجدول وإنما إقتصرت إنتاجها على البعض منها فقط.

1-1-2 تطور إنتاجية العمل بشركة سيليس الدولية للزجاج

سنحاول من خلال المقياس الإجتماعي قياس إنتاجية العمل الخاصة بشركة سيليس الدولية للزجاج وذلك للحكم على كفاءة إستخدام مواردها البشرية، إعتقادا على أسلوب المقارنة. و قد وضعنا سابقا مختلف المقارنات المستخدمة، غير أننا سنعتمد فقط على مقارنة إنتاجية العمل المحققة فعلا مع المقاييس المبرمجة من قبل الشركة، وقد إشملت الخطة الإنتاجية لشركة سيليس خلال سنة 2007 على ضرورة تحقيق 70 % من قدرتها الإنتاجية النظرية، أي ما يقابل 35280000 كغ من الزجاج، في حين إنخفضت هذه النسبة إلى 60 % فيما يخص سنة 2008، أي ما يقابل 30240000 كغ من الزجاج، وتعتبر هذه الخطط طموحة جدا بالنظر للعوامل العديدة التي تتحكم في قدرة الشركة على الإنتاج. و من بين هذه العوامل :

- قرب إنتهاء العمر الإنتاجي للفرنين مما قلل من قدرتهما الإنتاجية.
- تراكم بقايا الشوائب العالقة ب calcin في الفرن، يخفض من حمولته.
- عدم توفر بعض المواد الأولية بالكميات أو في التواريخ المطلوبة أحيانا، خاصة و أن أهم مادة و هي رمل السيليس يتم إستيرادها.
- إنخفاض الطلب على إنتاج القارورات في فصلي الخريف و الشتاء.

ويقدم الجدول الموالي إنتاجية العمل بالشركة خلال سنتي 2007، 2008.

جدول رقم 23 : تطور إنتاجية العمل بشركة سيليس الدولية للزجاج خلال سنتي 2007، 2008

السنوات	الأشهر	ساعات العمل الفعلية	كمية الانتاج المتوقعة بالكلغ	كمية الانتاج الفعلية بالكلغ	الإنتاجية المتوقعة لساعة العمل	الإنتاجية الفعلية لساعة العمل
2007	جانفي	31218	-	966588.60	-	30.96
	فيفري	32026	-	1151304.18	-	35.94
	مارس	32080	-	824958.01	-	25.71
	أفريل	33285	-	1285603.10	-	38.62
	ماي	34738	-	1929070.11	-	55.53
	جوان	33273	-	1094673.43	-	32.89
	جويلية	33049	-	1442439.29	-	43.64
	أوت	39233	-	1065305.36	-	27.15
	سبتمبر	41437	-	1477448.54	-	34.93
	أكتوبر	33216	-	1478485.28	-	44.51
	نوفمبر	33288	-	1368897.96	-	41.12
	ديسمبر	33946	-	1131916.00	-	33.34
		410789	35280000	15216689.86	85.88	37.04
2008	جانفي	37227	-	1449871.66	-	38.94
	فيفري	37155	-	1202226.94	-	32.35
	مارس	36286	-	1213288.28	-	33.43
	أفريل	35719	-	768542.09	-	21.51
	ماي	35973	-	1288399.98	-	35.81
	جوان	36101	-	991589.34	-	27.46
	جويلية	35892	-	1083523.08	-	30.18
	أوت	34260	-	1072548.94	-	31.30
	سبتمبر	34608	-	1021718.70	-	29.52
	أكتوبر	34261	-	1306651.80	-	38.13
	نوفمبر	33605	-	1116233.37	-	33.21
	ديسمبر	33221	-	913333.50	-	27.49
		424308	30240000	13427927.68	71.26	31.64

نلاحظ من خلال الجدول إنخفاض كمية الزجاج المنتجة سنة 2008 عن الكمية المنتجة خلال 2007، و ذلك على الرغم من إرتفاع عدد ساعات العمل الفعلية لسنة 2008 مقارنة بسنة 2007 وبالتالي إنخفاض إنتاجية العمل المحققة من 37.04 سنة 2007 إلى 31.64 سنة 2008 أي بنسبة تفوق 14 % .

و يرجع السبب في إنخفاض إنتاجية العمل بالإضافة للعوامل السابق ذكرها إلى الإضطراب الواقع على مستوى التسيير، و غياب الرقابة التي تعتبر عامل مهم جدا لتقويم سلوكيات الأفراد داخل المؤسسة.

إن حساب التكاليف الخفية لمؤشر فروق إنتاجية العمل يقتضي وجود خسائر تتمثل في الفرق السالب بين إنتاجية العمل الفعلية و إنتاجية العمل المتوقعة، بالنسبة لشركة سيليس فقد قدرت خسائر التشغيل لسنة 2007 ب-48.84 كلغ زجاج في الساعة، في حين انخفضت هذه الخسائر خلال 2008 إلى-39.62 كلغ زجاج في الساعة .

ويمثل الربح الذي كان بإستطاعة الشركة تحقيقه ببلوغها كمية الإنتاج المستهدف فرصة ضائعة، وبالتالي فالتكلفة الخفية لفروق إنتاجية العمل لا تمثل تكلفة تحملتها الشركة فعلا، وإنما فرصة كان بإمكانها الإستفادة منها، و عليه فتقييم التكاليف الخفية الناجمة عن فروق إنتاجية العمل يقتضي معرفة هامش الربح للكلغ الواحد من الزجاج، حيث قدر سنة 2007 ب 9.5 دج، أما سنة 2008 فقد قدر ب 8 دج . ويمكن حسابها من خلال الجدول الموالي .

جدول رقم 24: حساب التكلفة الخفية لمؤشر فروق إنتاجية العمل خلال 2007،2008

السنوات	كمية الإنتاج الفعلية بالكلغ	كمية الإنتاج المتوقعة بالكلغ	الفرق في كمية الإنتاج بالكلغ	هامش الربح	قيمة الفرصة الضائعة
2007	15216689.86	35280000	20063310.14	9.5	190601446.30
2008	13427927.68	30240000	16812072.32	8.0	134496578.60

نلاحظ من خلال الجدول إنخفاض التكلفة الخفية لمؤشر فروق إنتاجية العمل سنة 2008 مقارنة بسنة 2007، و على الرغم من هذا الإنخفاض فإننا نرى أن قيمة الفرصة الضائعة مرتفعة خلال السنتين، حيث كان بإمكان الشركة أن تحقق أكثر من ضعف ما حققته كربح إذا ما تمكنت من بلوغ خططها الإنتاجية. لكن يجب الإشارة في هذا الصدد إلى إحتمال عدم قدرة شركة سيليس الدولية للزجاج على تسويق الكميات الإضافية في حال تمكنها من بلوغ خططها الإنتاجية و بالتالي إحتمال إنخفاض قيمة الفرصة الضائعة.

و نظرا لعدم توفر معلومات كافية تمكنا من تحديد و بدقة الكميات الممكن تسويقها، فسندتقظ بهذه النتائج كقيمة تمثل إجمالي التكلفة الخفية لمؤشر فروق إنتاجية العمل.

بعدها تطرقنا لمؤشر فروق إنتاجية العمل و الذي لم يتعدى المقياس الإجتماعي سنواصل مراحل التقييم مع مؤشر اللاجودة.

1-1 اللاجودة

بالنظر لخطوات و مراحل تصنيع المنتوجات بشركة سيليس الدولية للزجاج نلاحظ تتابع هذه المراحل، بحيث تتطلب كل منها توفر الدقة و التركيز و المتابعة المستمرة، و أي خطأ يقع في مرحلة ما ستظهر نتائجه في المرحلة التي تليها، سواء تعلق الخطأ بالنسب المحددة للمواد الأولية أو بدرجات

الحرارة أو القالب. فإن النتيجة الحتمية هي ظهور عيوب تكون في غالبها غير مقبولة لأن الزجاج مادة خطيرة قد تؤذي مستعملها.

و للتأكد من خطورة هذا المؤشر على الشركة، لا بد من تحليله تحليلاً كميًا من خلال حساب نسبة الإنتاج المعيب، الذي لا تتوفر به مواصفات الجودة المطلوبة خلال سنتي 2007 و 2008، كما هو موضح بالجدول التالي.

جدول رقم 25 : تطور الإنتاج المعيب بشركة سيليس الدولية للزجاج خلال 2007، 2008.

السنة	الأشهر	كمية الإنتاج الكلي بالكلغ	كمية الإنتاج المعيب بالكلغ	نسبة الإنتاج المعيب
2007	جانفي	966588.60	10825.80	1.12
	فيفري	1151304.18	29128.00	2.53
	مارس	824958.01	13694.30	1.66
	أفريل	1285603.10	20955.34	1.63
	ماي	1929070.11	61537.40	3.19
	جوان	1094673.43	15763.20	1.44
	جويلية	1442439.29	32166.40	2.23
	أوت	1065305.36	21412.60	2.01
	سبتمبر	1477448.54	47722.90	3.23
	أكتوبر	1478485.28	35187.90	2.38
	نوفمبر	1368897.96	26282.80	1.92
	ديسمبر	1131916.00	21166.80	1.87
	لمعدل السنوي	15216689.86	335843.44	2.20
2008	جانفي	1449871.66	48280.70	3.33
	فيفري	1202226.94	28132.10	2.34
	مارس	1213288.28	36034.70	2.97
	أفريل	768542.09	12911.60	1.68
	ماي	1288399.98	40455.80	3.14
	جوان	991589.34	28557.80	2.88
	جويلية	1083523.08	35431.30	3.27
	أوت	1072548.94	37539.30	3.50
	سبتمبر	1021718.70	42401.40	4.15
	أكتوبر	1306651.80	39199.60	3.00
	نوفمبر	1116233.37	29580.20	2.65
	ديسمبر	913333.50	34341.40	3.76
	لمعدل السنوي	13427927.68	412865.90	3.07

تتعلق كمية الإنتاج المعيب بكل من القارورات و الكؤوس الزجاجية، و بما أنه تعذر علينا حساب الكمية بالوحدات، و مع العلم أن الإنتاج المعيب يعاد تكسيره و إدخاله إلى العملية الإنتاجية كمادة أولية تسمى calcin، فقد إعتدنا في التعرف على نسبة الإنتاج المعيب على وزن calcin المتحصل عليها من طحن منتوجات الشركة غير المطابقة للمواصفات.

و نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الإنتاج المعيب بشركة سيليس تجاوزت 2 % خلال سنة 2007، و هي تعتبر نسبة مقبولة بالنظر لحساسية المنتوجات الزجاجية و تأثيرها بمختلف العوامل، لكن هذه النسبة سرعان ما إرتفعت خلال 2008 لتتجاوز 3 %، و هذا راجع لنقص عامل الرقابة الذي أثر على الإنتاج كما و نوعا، بالإضافة إلى تدهور ظروف الحياة المهنية بمختلف مجالاتها: التكوين، الإتصال، ظروف العمل و خاصة إدارة الوقت و تنظيم العمل للذين كان لهما تأثير كبير على السير الحسن للعمل داخل الشركة.

غير أنه خلال سنة 2009 وضعت شركة سيليس الدولية للزجاج ضمن أهدافها الإنتاجية أن لا يتجاوز الإنتاج المعيب معدل 1 %، و قد إتخذت في سبيل تحقيق هذا الهدف عدة إجراءات أهمها تعيين فريق عمل متخصص في الرقابة على الجودة. كما أعادت تشغيل المخبر بمعدات و أجهزة رقابة حديثة و متطورة تتمكن من خلالها الشركة من معرفة أسباب العيوب للعمل على تفاديها. كما يعمل هذا الفريق على تحقيق منتوجات ذات جودة عالية بأقل تكلفة، و تبدأ مهمتهم إنطلاقا من المادة الأولية إلى غاية المنتج النهائي.

و بالفعل لوحظ تحسن كبير على مستوى الإنتاج كما ونوعا على إثر الإجراءات المتخذة إنطلاقا من شهر جانفي 2009 .

بعدها تعرفنا من خلال المقياس الإجتماعي على نسبة الإنتاج المعيب الذي عانت منه شركة سيليس خلال سنتي 2007 و 2008، نواصل الآن عملية التحليل من خلال المقياس التنظيمي الذي يعنى بمختلف الإجراءات التي عادة ما تتخذها الشركة لتذليل آثار العيوب التي شابت منتوجاتها.

2- التحليل التنظيمي لمؤشر اللاجودة بشركة سيليس الدولية للزجاج

بعد أن تتعرض المنتوجات الزجاجية إلى المبردات و تنخفض بذلك درجة حرارتها، يتم إنتقاء المعيب منها بطريقة يدوية من طرف عاملين مكلفين بذلك لترمي داخل حاوية كبيرة.

كما ذكرنا سابقا فإن هذه المنتوجات المعيبة لا يتم التخلص منها و إنما يعاد إدخالها كمادة أولية في سيرورة العملية الإنتاجية تسمى calcin، و التي يتم الحصول عليها بعد غسل ذلك الزجاج المكسر لضمان التخلص من أي شوائب ثم طحنه بواسطة آلة متخصصة.

و مع العلم أن الشركة تحصل على مادة calcin من عدة موردين، إلا أن التكلفة الخفية لمؤشر اللاجودة تكمن في الفرق بين تكلفة المنتوجات الزجاجية المعيبة التي تم تحويلها إلى calcin و تكلفة calcin التي تم شراؤها من الموردين، وهي لا تمثل التكلفة الخفية الوحيدة المتعلقة بمؤشر اللاجودة، إذ توجد تكاليف خفية أخرى تتعلق بعيوب لا تظهر إلا بعد إستعمال المنتج النهائي من طرف العميل وقد تعذر علينا حسابها، لذا سنكتفي بحساب التكلفة الخفية المتعلقة بمادة calcin من خلال المقياس المالي.

3- التحليل المالي لمؤشر اللاجودة بشركة سيليس الدولية للزجاج

إن تكلفة الكيلوغرام من الزجاج الداخل في تصنيع القارورات يختلف في غالب الأحيان عن تكلفة الكيلوغرام من الزجاج الداخل في تصنيع الكؤوس، بسبب إختلاف نسبة المواد الأولية الداخلة فيها. ولما تعذر علينا التعرف على نسبة الإنتاج المعيب لكل من القارورات و الكؤوس كل على حدا. إرتأينا حساب متوسط تكلفة الكلف من الزجاج الداخل في تصنيع كلا المنتجين (القارورات، الكؤوس) وإعتماده في حساب التكلفة الخفية لمؤشر اللاجودة كما يلي:

قدرت تكلفة الكلف الواحد من الزجاج الداخل في تصنيع القارورات لسنة 2007 ب 21.47 دج و إذا علمنا أن تكلفة الكلف الواحد من الزجاج الداخل في تصنيع الكؤوس لنفس السنة قدرت ب 18.90 دج فإن متوسط التكلفة الذي سيؤخذ بعين الإعتبار في عملية التقييم هو: $20.18 = 2 / (18.90 + 21.47)$ دج، هذا يعني أن تكلفة الكلف الواحد من ال calcin المتحصل عليها من الإنتاج المعيب لسنة 2007 تقدر ب **20.18 دج**.

وتختلف تكلفة الزجاج من سنة لأخرى بسبب إختلاف أسعار المواد الأولية من جهة، وإختلاف تشكيلة المواد الداخلة في التصنيع من جهة أخرى، حيث كانت تكلفة الكلف الواحد من الزجاج الداخل في تصنيع كلا من القارورات و الكؤوس سنة 2008 متساوية و قدرت ب 24.65 دج، هذا يعني أن تكلفة الكلف الواحد من ال calcin المتحصل عليها من الإنتاج المعيب لسنة 2008 تقدر ب **24.65 دج**.

و إذا علمنا أن الشركة كانت تشتري الكلف الواحد من ال calcin من مورديها سنة 2007 ب 04 دج و سنة 2008 ب 4.5 دج. فإن فرق التكلفة و الذي يمثل تكلفة خفية تحملتها شركة سيليس الدولية للزجاج نتيجة مؤشر اللاجودة قدر سنة 2007 ب: $(4 - 20.18) = 16.18$ دج، وسنة 2008 ب: $(4.5 - 24.65) = 20.15$ دج. ويمكن إستكمال حساب التكلفة الخفية من خلال الجدول الموالي.

جدول رقم 26 : حساب التكلفة الخفية لمؤشر اللاجودة خلال 2007 و 2008 .

السنة	الأشهر	كمية الإنتاج المعيب بالكلغ	فرق التكلفة للكلغ الواحد	فرق التكلفة الإجمالي
2007	جانفي	10825.80	16.18	175161.44
	فيفري	29128.00	16.18	471291.04
	مارس	13694.30	16.18	221573.77
	أفريل	20955.34	16.18	339057.40
	ماي	61537.40	16.18	995675.13
	جوان	15763.20	16.18	255048.57
	جويلية	32166.40	16.18	520452.35
	أوت	21412.60	16.18	346455.86
	سبتمبر	47722.90	16.18	772156.52
	أكتوبر	35187.90	16.18	569340.22
	نوفمبر	26282.80	16.18	425255.70
	ديسمبر	21166.80	16.18	342478.82
	المجموع		335843.44	16.18
2008	جانفي	48280.70	20.15	972856.10
	فيفري	28132.10	20.15	566861.81
	مارس	36034.70	20.15	726099.20
	أفريل	12911.60	20.15	260168.74
	ماي	40455.80	20.15	815184.37
	جوان	28557.80	20.15	575439.67
	جويلية	35431.30	20.15	713940.69
	أوت	37539.30	20.15	756416.89
	سبتمبر	42401.40	20.15	854388.21
	أكتوبر	39199.60	20.15	789871.94
	نوفمبر	29580.20	20.15	596041.03
	ديسمبر	34341.40	20.15	691979.21
	المجموع		412865.90	20.15

نلاحظ من خلال الجدول أن التكلفة الخفية لمؤشر اللاجودة والتي تحملتها الشركة خلال سنة 2007 قدرت ب 5433946.85 دينار جزائري، و هو مبلغ مرتفع إذا ما قارناه بنسبة الإنتاج المعيب التي إعتبرتها الشركة مقبولة لجهلها بوجود تكاليف خفية قد تتحملها جراء خسائر التشغيل الحاصلة، أما خلال سنة 2008 فقد إرتفع مبلغ التكلفة الخفية لمؤشر اللاجودة ليصل إلى 8319247.89 دينار جزائري، وذلك بإرتفاع نسبة الإنتاج المعيب. بهذا نكون قد أنهينا حساب التكاليف الخفية لشركة سيليس الدولية للزجاج خلال سنتي 2007 و 2008، مع العلم أننا لم نتناول مؤشر دوران العمل لعدم توفر

المعلومات الكافية لتقييم التكاليف الخفية الخاصة به. و سنحاول فيما يلي تلخيص النتائج المتحصل عليها في جدول لإمكانية التعليق عليها و تحليلها.

جدول رقم 27 : التكاليف الخفية الإجمالية لشركة سيليس الدولية للزجاج لسنتي 2007، 2008.

القيمة(دج)		البيان	مؤشرات التكاليف الخفية
2008	2007		
284229.00	448576.00	- تكلفة تعويض العامل المتغيب بعامل متعدد المهام	التغيب و حوادث العمل
5160.00	-	- تكلفة الساعات الإضافية	
111486.17	93058.99	- تكلفة الإشتراك في صندوق الضمان الإجتماعي عن حوادث العمل	
134496578.60	190601446.30	- تكلفة الفرصة الضائعة	فروق إنتاجية العمل
8319247.89	5433946.85	- تكلفة الفشل الداخلي	اللاجودة
143216701.70	196577028.10	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول إنخفاض قيمة التكاليف الخفية التي تحملتها شركة سيليس الدولية للزجاج من 196577028.1 دج سنة 2007 إلى 143216701.7 دج سنة 2008 أي بنسبة فاقت 27 %، و هذا بسبب تخفيض الشركة من طموحاتها المتعلقة بكميات الزجاج الممكن إنتاجها، ومع هذا فإن قيمة التكلفة الخفية للسنتين تعتبر مرتفعة خاصة بإدراج تكلفة الفرصة الضائعة. ويرجع ذلك لعدة أسباب أهمها الإضطراب الحاصل على مستوى التسيير و الذي أدى إلى تدهور ظروف الحياة المهنية بمختلف ميادينها: الإتصال (التنسيق ، التشاور)، إدارة الوقت، التدريب (التكوين)، تنظيم العمل، ظروف العمل.

كما لا يمكن تجاهل عوامل أخرى كان لها تأثير كتلك المتعلقة بنوعية الآلات و المعدات و المواد الأولية... إلا أن شركة سيليس الدولية للزجاج كان بإمكانها تفادي ما يفوق 99 %¹ من إجمالي تكاليفها الخفية خلال السنتين، إذا ما إتخذت إجراءات التجديد الإجتماعي- الإقتصادي التي نصت عليها المقاربة الإجتماعية الإقتصادية، حيث تهدف هذه الإجراءات إلى تحسين ظروف الحياة المهنية لتفادي السلوكات السلبية للعمال، حتى و إن كانت ستكلف الشركة نفقات إضافية. غير أن هذه النفقات تعتبر من وجهة نظر المقاربة الإجتماعية الإقتصادية بمثابة إستثمار سيحقق مستقبلا و فترات إقتصادية تفوق قيمتها قيمة التكاليف الخفية، خاصة و أن فائدة هذا الإستثمار ستعود على الموارد البشرية بالدرجة الأولى من خلال تحسين ظروف حياتهم المهنية .

¹ تمثل نسبة 99 % إجمالي التكاليف الخفية بإستثناء تكلفة الإشتراك في صندوق الضمان الإجتماعي عن حوادث العمل .

وللتعليق و الحكم على قيمة التكاليف الخفية لشركة سيليس الدولية للزجاج، لن نكتفي بمقارنة نتائج سنتي 2007 و 2008 فحسب بل سنحاول حساب ما تمثله هذه التكاليف من الكتلة الأجرية السنوية لعمال الشركة خلال سنتي الدراسة، حيث قدرت سنة 2007 ب 28633537.94 دج، أما خلال 2008 فقد بلغت الكتلة الأجرية لعمال الشركة 34303439.69 دج .

لكننا في هذا الصدد سنقف على إفتراضين أساسيين:

الإفتراض الأول: يتمحور حول توفير الشركة لمختلف الوسائل المادية و البشرية اللازمة لتحقيق الخطط الإنتاجية الموضوعة من جهة، وإمكانية تسويقها لمختلف الكميات المنتجة من جهة أخرى. هذا الإفتراض يستدعي ضرورة إدراج تكلفة عدم الإنتاج والتي تمثل تكلفة الفرصة الضائعة ضمن إجمالي التكاليف الخفية للشركة عند مقارنتها بإجمالي الأجور. وهذا يعطينا النتائج التالية:

نسبة التكاليف الخفية الإجمالية إلى الكتلة الأجرية لسنة 2007 قدرت ب

$$\%686.5 = 100 \times \frac{196577028.10}{28633537.94}$$

أما سنة 2008 فقدرت ب

$$\%417.4 = 100 \times \frac{143216701.70}{34303439.69}$$

وتعكس هذين النسبتين مدى إرتفاع التكاليف الخفية للشركة في حالة توفر الإفتراض الأول. **الإفتراض الثاني:** و الذي يعكس واقع شركة سيليس و يتمحور حول عدم توفر بعض المواد الأولية بالكميات المطلوبة أحيانا، و التقصير من جانب صيانة و متابعة الآلات و الذي يؤدي إلى تعطلها بين الحين و الآخر، كذلك السلوكات السلبية للأفراد داخل الشركة و إنعكاسها على عملية الإنتاج، دون أن ننسى القيود المتعلقة بمدى قدرة الشركة على تسويق مختلف الكميات المنتجة خاصة وأن غالبية إنتاجها يتم حسب الطلب، فإنه ليس من الضروري إدراج تكلفة الفرصة الضائعة ضمن إجمالي التكاليف الخفية عند مقارنتها بإجمالي الأجور على إعتبار هذه التكلفة لم تتحملها الشركة فعلا وإنما تعتبر فرصة كان بإمكانها تحقيقها إذا ما توفرت مختلف الوسائل و الظروف المناسبة. و بهذا يمكن إعتداد النسب التالية في تحليل النتائج:

علما أن التكاليف الخفية التي تحملتها الشركة فعلا والتي تمثل إجمالي التكاليف الخفية بإستثناء تكلفة الفرصة الضائعة قد قدرت سنة 2007 ب (196577028.1 - 190601446.3) = 5975581.84 دج، وسنة 2008 ب (143216701.7 - 134496578.6) = 8720123.06 دج فإن نسبتها إلى الكتلة الأجرية قدرت سنة 2007 ب

$$\% 20.87 = 100 \times \frac{5975581.84}{28633537.94}$$

$$\% 25.42 = 100 \times \frac{8720123.06}{34303439.69}$$

و بالنظر للظروف الصعبة التي عانتها شركة سيليس الدولية للزجاج خلال سنتي 2007، 2008، فيمكن قبول هذين النسبتين، إلا أنه يجب الإشارة إلى أن نسبة التكاليف الخفية الحقيقية و التي تحملتها الشركة فعلا إلى الكتل الأجرية السنوية ستكون أكبر، نظرا لتعذر حساب كل التكاليف الخفية الناجمة عن مختلف خسائر التشغيل الحاصلة، و هذا بغض النظر عن تكاليف الفرص الضائعة على الشركة سواء ما تعلق منها بعدم الإنتاج على المدى القصير أو عدم خلق طاقات على المدى الطويل. و السبب في تحمل كل هذه التكاليف يرجع إلى تدهور ظروف الحياة المهنية و تأثيرها على سلوكات المورد البشري، التي أثرت بدورها على درجة إستغلال الموارد الأخرى، مما أدى إلى ضياع كبير للطاقات الإنتاجية المتاحة و في المقابل إرتفاع التكاليف الخفية، كما لا يمكن إغفال العوامل المادية سواء ما تعلق منها بالآلات أو بالمواد، كذلك مختلف الظروف والمشاكل التي عانتها الشركة و تأثيرها على الأداء بشكل عام.

في الأخير يمكن القول أنه حتى و إن لم نتمكن من تقييم كل التكاليف الخفية التي تحملتها شركة سيليس الدولية للزجاج خلال سنتي 2007، 2008 لعدم توفر جميع المعلومات المطلوبة، إلا أن إستخدامنا لطريقة SOF مكننا من التعرف على مواقع الخلل بالمؤسسة و مختلف العوامل التي ساهمت في حدوث إختلالات على مستوى التشغيل. هذه الأخيرة حملت الشركة تكاليف خفية كان لها تأثير واضح على الأداء العام.

الخاتمة

لطالما إهتمت المؤسسات بمختلف التكاليف الناتجة عن نشاطها إنتاجيا كان أو خدماتيا، و هي في مجملها تكاليف ظاهرة مدرجة ضمن أنظمة معلوماتها المحاسبية، و كون التكلفة تمثل المتغير الأساسي و المحدد لحجم الوفورات الإقتصادية المتاحة لأي مؤسسة، فإن ضغطها شكل رهان هام و هدف رئيسي تتسابق المؤسسات لتحقيقه و الوصول من خلاله إلى رفع مستوى أدائها الإقتصادي .

و في هذا الإطار ولدت المقاربة الإجتماعية - الإقتصادية للباحث H.SAVALL كنتاج لخبرات و أبحاث قام بها في إطار المعهد الإجتماعي الإقتصادي للمؤسسات و المنظمات ISEOR .
تهدف هذه المقاربة إلى تفسير مستوى أداء المؤسسات الإقتصادية، أخذا بالإعتبار جانب جد مهم آل و هو الجانب الإجتماعي، مؤكدا على التفاعل المتبادل بين كل الهياكل و السلوكات كقوتين متحكمتين في أداء المؤسسات، و عليه فإن الأداء الشامل من وجهة نظر هذه المقاربة هو تكامل بين أداء المؤسسات الإقتصادي و أداءها الإجتماعي، لذا فتقييم أداء أي مؤسسة لا يتم إلا بواسطة متغيرات إقتصادية و متغيرات إجتماعية .

و لقد أبرزت المقاربة الإجتماعية - الإقتصادية الدور الفعال للعنصر البشري في رفع مستوى أداء المؤسسات. و في المقابل فإن إهماله يشكل خطر كبيرلما ينجر عنه من خسائر على مستوى التشغيل، يعتبر تدهور ظروف الحياة المهنية للعامل من أهم مسبباتها بالإضافة إلى عوامل أخرى تتعلق بتجهيزات الإنتاج، المواد الأولية ...

و تمثل خسائر التشغيل تلك الفروقات بين التشغيل الفعلي و التشغيل المستهدف و التي تمنع المؤسسة من التحقيق الكلي لأهدافها. و وجود مثل هذه الخسائر يؤكد على تحمل المؤسسة لتكاليف غير ظاهرة و غير معرفة في النظم المحاسبية التقليدية، اتفق على تسميتها بالتكاليف الخفية .

و لما كانت خسائر التشغيل تحدث بالأساس نتيجة تدهور ظروف الحياة المهنية المحددة من خلال وضعية خمس ميادين هي: ظروف العمل، تنظيم العمل، الإتصال (التنسيق ، التشاور)، إدارة الوقت، التدريب، فإن التكاليف الخفية تعبر عن الآثار الإقتصادية للتحليل الإجتماعي - الإقتصادي لظروف الحياة المهنية و تتميز بقدرتها على تفسير نوعية التشغيل، كما يساهم تقييمها في معرفة المستوى الحقيقي لأداء المؤسسة الإقتصادية، و الذي يمكنها من وضع خطط مستقبلية كفيلة بتخفيض هذه التكاليف و بالتالي رفع مستوى الأداء.

و على الرغم من إكتشاف التكاليف الخفية فإن عملية تقييمها ظلت مشكلة تحتاج إلى حل، خاصة في ظل غياب أدوات القياس الملائمة، وبعد العديد من الدراسات و الأبحاث التي تمت تحت إشراف الباحث H.SAVALL، تمكن هذا الأخير من إقتراح نموذج يسهل من حساب التكاليف الخفية. و قد وضع كخطوة أولى المعوقات التي تنتج عنها خسائر تشغيل ضمن خمس مؤشرات تدل على تحمل المؤسسة لتكاليف خفية تمثلت في: التغيب، دوران العمل، حوادث العمل، اللاجودة، فروق إنتاجية العمل .

و بالنظر لتعدد هذه التكاليف كان لا بد من حصرها ضمن تكاليف محددة و المعبر عنها بمكونات التكاليف الخفية و المتمثلة في: الأجر الزائد، الإستهلاك الزائد، الوقت الزائد، عدم الإنتاج، عدم خلق طاقات، حيث يمثل جزء منها نفقات إضافية تحملتها المؤسسة فعلا، و يمكن الإعتماد في تقييمها على نظم المحاسبة التقليدية، في حين يمثل الجزء الأخر تكلفة الفرصة الضائعة، و هي بذلك لا تشكل نفقات فعلية دفعتها المؤسسة و إنما منافع إقتصادية كان بإمكانها أن تستفيد منها لولا وقوع خسائر على مستوى التشغيل.

وكون تقييم التكاليف الخفية جاء على ضوء التحليل الإجتماعي - الإقتصادي لظروف الحياة المهنية فقد ضمت الطريقة المقترحة للتقييم الجانبين معا أي الجانب الإقتصادي و الجانب الإجتماعي. و تتشكل من ثلاث مقاييس: مقياس إجتماعي (s)، مقياس تنظيمي (0)، مقياس مالي (f)، لذا يطلق عليها إسم طريقة SOF، تسمح هذه المقاييس بجمع المعلومات الكافية عن خسائر التشغيل الحاصلة و إجراءات معالجتها و جرد الآثار الإقتصادية لهذه الإجراءات من أجر و وقت و إستهلاك زائد... ثم تقييمها ماليا لتحديد المبلغ الإجمالي للتكاليف الخفية.

و قد يبدو أن تطبيق هذه المقاييس أمر سهل يمكن من تحديد المبلغ الحقيقي للتكلفة الخفية، غير أن تجسيد هذه الطريقة على أرض الواقع ليس بالأمر السهل، و قد ثبت لنا ذلك على إثر الدراسة التطبيقية التي أجريناها بشركة سيليس الدولية للزجاج، خاصة و أن الشركة تعاني فعلا من تدهور على مستوى تنظيم العمل و كذا عملية الإتصال و التنسيق، حيث أدى ذلك إلى ضياع معلومات مهمة، الأمر الذي صعب علينا ضبط و تقييم بعض التكاليف الخفية سواء ما تعلق منها بالتكاليف التي تحملتها فعلا أو ما تعلق منها بالفرص التي أضاعتها على إثر خسائر التشغيل الحاصلة. و بالتالي فقيمة التكاليف الخفية التي توصلنا إليها بتطبيقنا لطريقة SOF و إن كانت تمثل جزء مهم من إجمالي التكاليف الخفية التي تحملتها شركة سيليس الدولية للزجاج، فإنها لا تعكس المبلغ الحقيقي و الكلي للتكاليف الخفية لهذه الشركة.

و قد تبين لنا أيضا بعد خوض هذه التجربة، أن الوصول لتحديد المبلغ الحقيقي للتكاليف الخفية لأي مؤسسة يتطلب المتابعة و التسجيل الدائمين و الفوريين لمختلف المعوقات المسببة للتكاليف الخفية خاصة ما تعلق منها بالعنصر البشري، حيث يمكن ذلك من رصد مختلف خسائر التشغيل الأولية و بالتالي تحديد أساليب المعالجة، و تقييمها بناء على معلومات صحيحة و دقيقة. كما تساهم المتابعة الفورية أيضا في التعرف على مختلف الفرص الضائعة، و بالتالي التمكن من تقييم المنافع الإقتصادية التي كان بإمكان المؤسسة تحقيقها. و بذلك نتمكن فعلا من تحديد مبلغ يعكس القيمة الحقيقية للتكاليف الخفية بما يساعد المؤسسة على تدنيها من خلال إجراءات التدخل الإجتماعي - الإقتصادي و التي تضم أربع مراحل أساسية :

- مرحلة التشخيص الإجتماعي - الإقتصادي.

- مرحلة مشروع التجديد الإجتماعي - الإقتصادي.

- مرحلة مباشرة تنفيذ المشروع.

- و المرحلة الاخيرة المتمثلة في تقييم النتائج.

و تهدف هذه الإجراءات إلى تخفيض التكاليف الخفية و في المقابل تحسين الأداء الإجتماعي - الإقتصادي للمؤسسة .

و أخيرا نرجو أن نكون قد وفقنا في دراستنا لهذا الموضوع و أن تكون هذه الدراسة منطلق لأبحاث و دراسات أخرى، كما نرجوا أن يساهم هذا العمل في التعريف بهذا النوع من التكاليف خاصة مع جهل و أحيانا تجاهل الكثير من مسيري المؤسسات لها على الرغم من تأثيرها المباشر على الأداء العام.

قائمة الجداول.

الرقم	العنوان	الصفحة
01	العناصر الأساسية لهياكل المؤسسة	20
02	مضيعات الوقت	40
03	العوامل المؤثرة في إنتاجية المؤسسة	81
04	خصائص تقنيات جمع المعلومات	97
05	مقارنة بين طريقتي OF و SOF	97
06	تطور حجم عمالة شركة سيليس الدولية للزجاج و توزيعها على مختلف الأقسام	134
07	توزيع عمال شركة سيليس الدولية للزجاج على مختلف الفئات العمرية	136
08	مستويات الأقدمية لعمال شركة سيليس الدولية للزجاج	138
09	التطور الشهري لمعدلات التغيب بشركة سيليس الدولية للزجاج	140
10	ساعات التغيب حسب الفئات العمرية لشركة سيليس الدولية للزجاج خلال 2006، 2007، 2008	142
11	توزيع ساعات التغيب على مختلف فئات الأقدمية بشركة سيليس الدولية للزجاج خلال 2006، 2007، 2008	143
12	تطور عدد حوادث العمل بشركة سيليس الدولية للزجاج خلال 2006، 2007، 2008	145
13	التطور الشهري لمعدلات تكرار و خطورة حوادث العمل بشركة سيليس الدولية للزجاج خلال 2006، 2007، 2008	146
14	توزيع حوادث العمل بشركة سيليس الدولية للزجاج على مختلف أيام الأسبوع خلال 2006، 2007، 2008	149
15	توزيع حوادث العمل الواقعة على مختلف الفئات العمرية خلال 2006، 2007، 2008	150
16	توزيع حوادث العمل الواقعة بشركة سيليس الدولية للزجاج على مختلف فترات العمل خلال 2006، 2007، 2008	151
17	حساب تكلفة تعويض العامل المتغيب بعامل متعدد المهام خلال سنة 2006	154
18	حساب تكلفة تعويض العامل المتغيب بعامل متعدد المهام خلال سنة 2007	156
19	حساب تكلفة تعويض العامل المتغيب بعامل متعدد المهام خلال سنة 2008	158

160	حساب تكلفة الساعات الإضافية الناتجة عن التغيب خلال 2006، 2007، 2008	20
161	مبالغ الإشتراك في صندوق الضمان الإجتماعي عن حوادث العمل بشركة سيليس الدولية للزجاج	21
161	التكلفة الخفية الإجمالية لمؤشري التغيب و حوادث العمل خلال 2006، 2007، 2008	22
165	حساب التكلفة الخفية لمؤشر فروق إنتاجية العمل خلال 2007، 2008	24
166	تطور إنتاجية العمل بشركة سيليس الدولية للزجاج خلال سنتي 2007، 2008	23
167	تطور الإنتاج المعيب بشركة سيليس الدولية للزجاج خلال 2007، 2008	25
170	حساب التكلفة الخفية لمؤشر اللاجودة خلال 2007، 2008	26
171	التكاليف الخفية الإجمالية لشركة سيليس الدولية للزجاج سنتي 2007، 2008	27

قائمة الأشكال.

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مكونات الأداء الاقتصادي	10
02	معايير تقييم الأداء الاقتصادي	11
03	سبل تحقيق القدرة التنافسية لمؤسسة ما	14
04	مكونات الأداء الاجتماعي	16
05	الملخص البياني للنظرية الهيكلية السلوكية	22
06	نقطة بيانية لنموذج التحليل الاجتماعي - الاقتصادي	24
07	عناصر عملية الإتصال	35
08	نموذج العائد من الإنتاجية	80
09	العوامل المؤثرة في الإنتاجية	82
10	العوامل المحددة للإنتاجية الفردية	85
11	وظائف إدارة الأفراد و علاقتها برفع الكفاءة الإنتاجية	86
12	مكونات التكاليف الخفية	92
13	نموذج عام لحساب التكاليف الخفية	93
14	المحتوى النموذجي للتشخيص الاجتماعي - الاقتصادي	114
15	الخطوات المختلفة لمسار التجديد الاجتماعي - الاقتصادي	123
16	الهيكل التنظيمي لشركة سيليس الدولية للزجاج	130

المراجع.

باللغة العربية.

الكتب:

- 1- أحمد صقر عاشور: "إدارة القوى العاملة"، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، 1979.
- 2- نبيل محمد مرسى: "إستراتيجية الإنتاج و العمليات"، الدارالجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، دون سنة نشر.
- 3- محمد توفيق ماضي: "إدارة الإنتاج و العمليات"، الدار الجامعية للطبع و النشر والتوزيع، الإسكندرية، دون سنة نشر.
- 4- عبد الله فرغلي علي موسى: "تكنولوجيا المعلومات و دورها في التسويق التقليدي و الإلكتروني"، إيتراك للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2007.
- 5- سعيد محمد المصري: "التنظيم و الإدارة: مدخل معاصر لعمليات التخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- 6- شفيق رضوان: "السلوكية و الإدارة"، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، 1994.
- 7- ناصر محمد العديلي: "إدارة السلوك التنظيمي"، مرام للطباعة الإلكترونية، الرياض، 1993.
- 8- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: "المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية"، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، المنصورة، 2007.
- 9- صلاح الشنواني: "إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية: مدخل الأهداف"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1999.
- 10- حمدي ياسين و آخرون: "علم النفس الصناعي و التنظيمي بين النظرية و التطبيق"، دار الكتاب الحديث للنشر، القاهرة، 1999.
- 11- عادل حسن و آخرون: "تنظيم و إدارة الأعمال"، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، دون سنة نشر.
- 12- فرج عبد القادر طه: "علم النفس الصناعي و التنظيمي"، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، 1986.
- 13- عبد الرحمان محمد عيسوي: "علم النفس و الإنتاج"، دار المعرفة الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، الإسكندرية، 2003.
- 14- عبد الغفور يونس: "تنظيم و إدارة الأعمال"، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، دون سنة نشر.
- 15- فايز الزغبى، محمد إبراهيم عبيدات: "أساسيات الإدارة الحديثة"، دار المستقبل للنشر و التوزيع، عمان، 1997.

- 16- صالح بن نوار: " فعالية التنظيم في المؤسسات الإقتصادية"، منشورات مخبر علم إجتماع الإتصال للبحث و الترجمة، قسنطينة، 2006.
- 17- علي غربي و آخرون: " تنمية الموارد البشرية"، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2007.
- 18- صلاح الدين عبد الباقي: "السلوك الفعال في المنظمات"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
- 19- فاطمة مروة: "الإتصالات المهنية"، دار النهضة العربية للنشر، بيروت، 2004.
- 20- محمود سلمان العميان: "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
- 21- كول بليس جراهام ترجمة محمد عبد الكريم: "إدارة المنشآت العامة"، الدار الدولية للنشر و التوزيع، القاهرة، 1996.
- 22- رعد حسن الصرن: "فن و علم إدارة الوقت"، دار الرضا للنشر، دمشق، 2000.
- 23- ماريون هاينز: "تنظيم الوقت"، دار الفاروق للنشر و التوزيع، دون سنة نشر.
- 24- محسن أحمد الخضيرى: "الإدارة التنافسية للوقت"، إيتراك للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2000.
- 25- سعاد نايف البرنوطي: "إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد"، دار وائل للطباعة و النشر، عمان، 2001.
- 26- سيد محمد جاد الرب: "السلوك التنظيمي: موضوعات و تراجم وبحوث إدارية متقدمة"، مطبوعات جامعة السويس، 2005.
- 27- محمد فالح صالح: "إدارة الموارد البشرية: عرض و تحليل"، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2004.
- 28- باري كشواي: "إدارة الموارد البشرية"، دار الفاروق للنشر و التوزيع، 2006.
- 29- حنفي عبد الغفار: "السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
- 30- أحمد ماهر: "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2004.
- 31- إحسان محمد الحسن: "علم الإجتماع الصناعي"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2005.
- 32- محمد سعيد أنور سلطان: " إدارة الموارد البشرية" ، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.
- 33- كامل برير: "إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي"، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، 1997.
- 34- عباس محمود عوض: "دراسات في علم النفس الصناعي المهني"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1988.

- 35- مصطفى نجيب شاويش: "إدارة الأفراد"، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 1990.
- 36- عبد الرحمان العيسوي: "سيكلوجية العمل و العمال"، دار الراتب الجامعية، بيروت، دون سنة نشر.
- 37- عباس محمود عوض: "حوادث العمل في ضوء علم النفس"، دار المعارف للنشر، القاهرة، 1971.
- 38- محمد خيرى: "علم النفس الصناعي و تطبيقاته المحلية"، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، القاهرة، دون سنة نشر.
- 39- محمد عبد الوهاب العزاوي: "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2005.
- 40- كمال الدين الضهراوي: "محاسبة التكاليف لأغراض التخطيط و الرقابة"، الدار الجامعية طبع و نشر و توزيع، الإسكندرية، 1994.
- 41- توفيق محمد عبد المحسن: "الجودة الشاملة و ستة سيجما"، إيتراك للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2006.
- 42- الوداس بفا، راکش كي سارن تعريب محمد محمد الشورابي: "إدارة الإنتاج و العمليات: مدخل حديث"، دار المريخ للنشر، الرياض، 1999.
- 43- سونيا محمد البكري: "إدارة الجودة الكلية"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2002.
- 44- رشيد جمال: "المحاسبة الإدارية في بيئة الأعمال الحديثة: إدارة الوقت التكلفة الجودة"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2007.
- 45- أحمد سيد مصطفى: "إدارة الجودة الشاملة و الأيزو 9000"، القاهرة، 2005.
- 46- صلاح الدين عبد الباقي: "إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر"، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2004.
- 47- جلال إبراهيم العبد: "إدارة الإنتاج و العمليات: مدخل كمي"، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، الإسكندرية، 2002.
- 48- محمد محمد الخولاني: "إدارة النشاط الإنتاجي و العمليات: مدخل التحليل الكمي"، دار الوفاء لنديا الطباعة و النشر، الإسكندرية، 2007.
- 49- مدحت كاظم القريشي: "الإقتصاد الصناعي"، دار وائل للنشر، عمان، 2001.
- 50- مصطفى محمود أبو بكر: "الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004.
- 51- سعيد يس عمر: "الاتصالات الادارية و المدخل السلوكي لها"، دار المريخ للطباعة و النشر، 1986.

المجلات والمطبوعات و الرسائل:

- 5- د.فضل صباح الفضلي: "علاقة الإلتزام التنظيمي بعلاقات العمل بين الرئيس و تابعيه و المتغيرات الديمغرافية"، مجلة الإدارة العامة، مجلد 37، الطبعة الأولى، ماي 1997، الرياض.
- 53- فتات فوزي، داني الكبير أمعاشو: "الجودة عامل أساسي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة"، مجلة المدرسة الوطنية للتجارة، المجلد 11، العدد 21، 2001.
- 54- عبد الله بن مرسي الخلف: "ثالث التميز: تحسين الجودة و تخفيض التكلفة و زيادة الإنتاجية"، مجلة الإدارة العامة، الرياض، 1997.
- 55- رحال علي، إلهام يحيوي: "للاجودة تكلف باهضا"، مجلة العلوم الإجتماعية و الإنسانية، باتنة، العدد 8، جوان 2003.
- 56- رضا تير: "وجهة نظر تحليلية حول عمليتي التدريب و تحسين المستوى"، مجلة المدرسة الوطنية للإدارة، مجلد 12، العدد 23، 2002.
- 57- سمير أحمد عسكر: " متغيرات ضغط العمل"، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 60، ديسمبر 1988.
- 58- عبد الملك مزهوده: "الأداء كمفهوم بين الكفاءة و الفعالية"، مجلة العلوم الإنسانية، منشورات جامعة خيضر بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001.
- 59- سعد بشاينية: "علم إجتماع العمل: الأسس و النظريات و التجارب"، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، 2003.
- 60- سعد بشاينية: "تنظيم القوى العاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية"، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، 2002.
- 61- أحمد بوراس: "أسواق رؤوس الأموال"، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، 2002.
- 62- أحمد دمري: "مساهمة في دراسة ظروف العمل: سلسلة دروس العلوم الإجتماعية"، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، دون سنة نشر.
- 63- بوخمخ عبد الفتاح: "إدارة الموارد البشرية"، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، 2001.
- 64- عبد الله علي: "إدارة الموارد البشرية"، مطبوعات جامعة الجزائر، دون سنة نشر.
- 65- ماضي حدة: "دراسة مقارنة للتغيب العمالي في منشأة صناعية جزائرية مختلطة"، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإجتماعية، فرع علم الإجتماع، جامعة الجزائر، 1982، 1983.
- 66- عبد الله بليط: "التغيب الصناعي: دراسة سوسولوجية لظاهرة التغيب في مؤسسة صناعية جزائرية"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، علم إجتماع التنمية، جامعة قسنطينة، 2001، 2002.
- 67- حنان علي موسى، "الصحة و السلامة المهنية و أثرها على الكفاءة المهنية في المؤسسة"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة قسنطينة، 2006، 2007.

68- سملاي يحضية: "دراسة أثر حوادث العمل على الكفاية الإنتاجية و فاعلية نظام الوقاية في المؤسسة الصناعية"، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، فرع التسيير، جامعة الجزائر، 1995، 1994.

باللغة الفرنسية.

الكتب:

1- Bernard (M), Daniel (C): "Gestion des ressources humaines: Pilotage social et performances", éd: Dunod, Paris, 2005.

2- Hubert landier, Daniel labbé: "Le management du risque social", éd: d'organisation, Paris, 2005.

3- Savall (H), Zardet (V): "Maîtriser les coûts et les performances cachés", éd: Economica, 1995.

4- Martory (B): "Contrôle de gestion sociale", éd: Vuibert, 1999.

5- Peretti (J.M): "Dictionnaire des ressources humaines", éd: Vuibert, 2001.

6- Dekeyser (V) et Autres: "Analyse des conditions de travail", éd: ESP, Paris, 1982.

7- Savall (H) : "Enrichir le travail humain: L'évaluation économique", 2ème édition: Dumond, Paris, 1979.

8-Françoise Guélaud et autres: " pour une analyse des conditions du travail ouvrier dans l'entreprise, éd: librairie, Paris, 1975.

9- Charron (J.L), Separi (S): "DECF, manuel et appkication, organisation et gestion de l'entreprise", épreuve N°3:Dunod, Paris, 2001.

10- Brabet (J): "Repenser le gestion des ressources humaines", éd: economica, 1993.

11- Philippe.Détrie, (C.M) Broyez: "La communication interne au service du management", éd: Liasons, 1995.

12- Albon (P): "Problèmes humains de l'entreprise", éd: Dunod, Paris, 1975.

13- citeau (J.P): " Gestion des ressources humaines: principes généraux et cas pratiques", 4^e édition: armand colin, paris, 2002.

- 14- Alain Meignant : " Ressources humaines: déployer la stratégie", éd: Liaisons, Paris, 2000.
- 15- Picard (D): "La veille sociale", éd: vuibert, 1991.
- 16- Jaques Charbonnier: "L'accident du travail et le management de la prévention", éd: Homme et techniques, Paris, 1980.
- 17- Taieb (J.P): " Les tableaux de bord de la gestion sociale", éd: Dunod.
- 18- Romelear (P): " Gestion des ressources humaines", éd:Armand colin, Paris, 1993.
- 19- Demaricourt (R): "Les samouraïs du management", éd: Vuribert, 1993.
- 20- Ishihra (K) : " Maîtriser la qualité : méthodologie de gestion ", éd : Marenostrum, 1996.
- 21- Cattan (M), Idrissi (N): "Maîtriser les processus de l'entreprise", éd: D'organisation, Paris, 2002.
- 22- Savall (H): " coûts cachés et analyse socio-économique des organisations", Encyclopédie de gestion, éd: Economica, Paris, 1989.
- 23- Burlaud (A), Simon (C): "Comptabilité de gestion", éd: Vuibert, 1993.
- 24- Savall (H): "Reconstruire l'entreprise",éd: Dunod, 1981.
- 25- Plauzel.R.Teller : "Contrôle de gestion et budgets", éd: Sirey, 1998.
- 26- Edmond Marques: "Le bilan social : l'homme, l'entreprise, la cité", éd: Dalloz, 1978.
- المجلات و الرسائل ومواقع الإنترنت:
- 27- Charles (J.P): "La performance sociale interne de la firme", Revue française de gestion, N38, Novembre, Décembre, 1982.
- 28- Neuville (J.P): "La qualité en question", Revue française de gestion, N° 108, 1996.
- 29- Martinet (A), Savall (H): "Dysfonctionnements, coûts et performances cachés dans l'entreprise ", Revue d'économie industrielle.
- 30- Degeorge (J.M): " Analyse du fonctionnement d'une PME: étude de ses dysfonctionnement et de son mode de communication", mémoire pour

le DEA de gestion socio-économique des entreprises et des organisation,
Université lumière lyon 2, 1997.

31- David M.Boge: "SEAM-socio economic approach to management ", in:
web.nmsu.edu/~dboje/tdseam.html.

32- ISEOR:" structure and processes-p-seam5left leaf of the clover", in: business-nmsu.edu/~dbje/sbc/pages/structure.html.

33- Savall (H): "La théorie des coûts cachés": P01, sur : [http://comm.event.free.fr/fran / télécharger / coûts caches, pdf](http://comm.event.free.fr/fran/télécharger/coûts_caches.pdf).

02.....	المقدمة.....
06.....	الفصل الأول: التكاليف الخفية والتحليل الإجماعي الإقتصادي.....
08.....	المبحث الأول: المقاربة النظرية للتحليل الإجماعي الإقتصادي.....
09.....	1- مفهوم الأداء.....
10.....	1-1 الأداء الإجماعي الإقتصادي.....
11.....	1-1-1 الأداء الإقتصادي.....
16.....	2-1-1 الأداء الإجماعي.....
19.....	المبحث الثاني: خسائر التشغيل و مفهوم التكاليف الخفية.....
19.....	1- مفهوم خسائر التشغيل.....
20.....	1-1 مفهوم الهياكل و أنواعها.....
21.....	2-1 مفهوم السلوكات و أنواعها.....
22.....	3-1 تفسير خسائر التشغيل وفقا للمقاربة الإجماعية الإقتصادية.....
26.....	2- مفهوم التكاليف الخفية.....
28.....	المبحث الثالث: أسباب التكاليف الخفية.....
28.....	1- ظروف العمل.....
28.....	1-1 مفهوم ظروف العمل.....
30.....	2-1 تدهور ظروف العمل علاقته بالتكاليف الخفية.....
31.....	2- تنظيم العمل.....
32.....	1-2 مفهوم تنظيم العمل.....
33.....	2-2 التنظيم السلي للعمال و علاقته بالتكاليف الخفية.....
35.....	3- الإتصال.....
35.....	1-3 مفهوم الإتصال وأهميته.....
37.....	2-3 الإتصال غير الفعال و علاقته بالتكاليف الخفية.....
39.....	4- إدارة الوقت.....
39.....	1-4 مفهوم إدارة الوقت.....
40.....	2-4 الإدارة غير الفعالة للوقت و علاقتها بالتكاليف الخفية.....
42.....	5- التدريب.....
42.....	1-5 مفهوم التدريب.....
43.....	2-5 القصور في عملية التدريب و علاقته بالتكاليف الخفية.....

45.....	الفصل الثاني: مؤشرات التكاليف الخفية.....
47.....	المبحث الأول: التغيب و دوران العمل.....
47.....	1- التغيب.....
47.....	1-1 مفهوم و أشكال التغيب.....
49.....	2-1 أسباب التغيب.....
51.....	3-1 قياس التغيب.....
52.....	4-1 مساوئ التغيب.....
53.....	2- دوران العمل.....
53.....	1-2 مفهوم و أشكال دوران العمل.....
56.....	2-2 أسباب دوران العمل.....
57.....	3-2 مساوئ دوران العمل.....
59.....	المبحث الثالث: حوادث العمل.....
59.....	1- مفهوم حوادث العمل.....
59.....	1-1 تعريف حوادث العمل.....
60.....	2-1 النظريات المفسرة لحوادث العمل.....
62.....	3-1 تصنيف حوادث العمل.....
63.....	2- أسباب حوادث العمل و العوامل المؤثرة فيها.....
63.....	1-2 أسباب حوادث العمل.....
67.....	2-2 العوامل المؤثرة على حوادث العمل.....
68.....	3- قياس حوادث العمل و التكاليف الخفية الناجمة عنها.....
68.....	1-3 قياس حوادث العمل.....
69.....	2-3 التكاليف الخفية الناجمة عن حوادث العمل.....
72.....	المبحث الثالث: اللاجودة و فروق إنتاجية العمل.....
72.....	1- اللاجودة.....
72.....	1-1 مفهوم الجودة وأهميتها.....
75.....	2-1 اللاجودة، تعريفها، أسبابها، و النتائج المترتبة عنها.....
78.....	3-1 التكاليف الخفية الناجمة عن مؤشر اللاجودة.....
80.....	2- فروق إنتاجية العمل.....
80.....	1-2 مفهوم الإنتاجية أهميتها و العوامل المحددة لها.....
83.....	2-2 قياس الإنتاجية.....
85.....	3-2 فروق إنتاجية العمل كمؤشر للتكاليف الخفية.....

89.....	الفصل الثالث: تقييم التكاليف الخفية.....
91.....	المبحث الأول: نموذج تقييم التكاليف الخفية.....
91.....	1-الفرضيات الأساسية لتقييم التكاليف الخفية.....
93.....	2- مكونات التكاليف الخفية.....
96.....	3- طريقة SOF لتقييم التكاليف الخفية.....
100.....	المبحث الثاني: تطبيق طريقة SOF على مؤشرات التكاليف الخفية.....
100.....	1- حساب التكاليف الخفية لمؤشري التغيب و دوران العمل.....
100.....	1-1 تطبيق طريقة SOF على مؤشر التغيب.....
103.....	2-1 تطبيق طريقة SOF على مؤشر دوران العمل.....
105.....	2- حساب التكاليف الخفية لمؤشر حوادث العمل.....
105.....	1-2 تطبيق طريقة SOF على مؤشر حوادث العمل.....
107.....	3- حساب التكاليف الخفية لمؤشري اللاجودة و فروق إنتاجية العمل.....
107.....	1-3 تطبيق طريقة SOF على مؤشر اللاجودة.....
110.....	2-3 تطبيق طريقة SOF على مؤشر فروق إنتاجية العمل.....
112.....	المبحث الثالث: أساليب تخفيض التكاليف الخفية.....
112.....	1- التشخيص الإجتماعي الإقتصادي.....
115.....	2- مشروع التجديد الإجتماعي الإقتصادي.....
122.....	3- مباشرة تنفيذ المشروع.....
123.....	4- مرحلة تقييم النتائج.....
126.....	الفصل الرابع: تقييم التكاليف الخفية لشركة سيليس الدولية للزجاج.....
128.....	المبحث الأول: لمحة تاريخية عن نشأة و تنظيم و عمالة شركة سيليس الدولية للزجاج.....
128.....	1- التعريف بشركة سيليس الدولية للزجاج.....
130.....	2- هيكل شركة سيليس الدولية للزجاج.....
134.....	3- خصائص الموارد البشرية لشركة سيليس الدولية للزجاج.....
140.....	المبحث الثاني: تقييم التكاليف الخفية للتغيب و حوادث العمل بشركة سيليس الدولية للزجاج.....
140.....	1- التحليل الإجتماعي لظاهرتي التغيب و حوادث العمل بشركة سيليس الدولية للزجاج.....
153.....	2- التحليل التنظيمي لظاهرتي التغيب و حوادث العمل بشركة سيليس الدولية للزجاج.....
154.....	3- التقييم المالي لإجراءات معالجة التغيب و حوادث العمل بشركة سيليس الدولية للزجاج.....
163.....	المبحث الثالث: تقييم التكاليف الخفية للاجودة و فروق إنتاجية العمل بشركة سيليس الدولية للزجاج.....
163.....	1- التحليل الإجتماعي لمؤشري اللاجودة و فروق إنتاجية العمل بشركة سيليس الدولية للزجاج.....
169.....	2- التحليل التنظيمي لمؤشر اللاجودة بشركة سيليس الدولية للزجاج.....

170.....	3- التحليل المالي لمؤشر الالاجودة بشركة سيليس الدولية للزجاج.....
175.....	الخاتمة.....
178.....	قائمة الجداول.....
180.....	قائمة الأشكال.....
181.....	المراجع.....
188	الفهرس العام.....
192.....	الملخصات.....

المخلص

تتحمل المؤسسة في سبيل تحقيق نشاطها العديد من التكاليف، وهي ليست في مجملها تكاليف ظاهرة إذ يوجد جزء منها لم يمسه تطور النظم المحاسبية التقليدية، مما جعله يبقى خارج دائرة مراقبتها اصطلاح على تسميته بالتكاليف الخفية، تنشأ هذه التكاليف أساسا بسبب ترددي وضعية المجالات الخمسة المكونة لظروف الحياة المهنية للعامل و هي: ظروف العمل، تنظيم العمل، الاتصال، إدارة الوقت، التدريب، الأمر الذي يدفع العمال لإتباع تصرفات و سلوكيات سيئة مثل: ارتفاع معدلات التغيب عن العمل، دوران العمل، حوادث العمل، زيادة الإنتاج المعيب، انخفاض إنتاجية العمل، وذلك تعبيرا عن رفضهم لظروف الحياة المهنية غير المواتية، وتؤثر هذه السلوكيات على الأداء الإجتماعي للمؤسسة الذي يؤثر بدوره على أدائها الإقتصادي بما تسببه من خسائر تشغيل يتطلب علاجها العديد من التكاليف الخفية.

و لما كان تحسين أداء المؤسسة مرتبط بشكل وثيق بدرجة استخدام عناصرها المادية و البشرية بما يكفل الوصول إلى أكبر إنتاجية ممكنة بأقل التكاليف، فإن الرهان الذي تواجهه المؤسسة هو كيفية تقييم التكاليف الخفية حتى تتمكن من تفسير مستوى أدائها الإجتماعي و الإقتصادي من جهة، و تحديد الإجراءات الملائمة لتخفيض التكاليف الخفية من جهة أخرى.

و قد اقترح الباحث H. SAVALL نموذج لتقييم التكاليف الخفية أطلق عليه اسم طريقة SOF، يتكون هذا النموذج من ثلاث مقاييس: مقياس إجتماعي، مقياس تنظيمي، مقياس مالي. و قد سمح لنا تطبيق هذا النموذج على شركة سيليس الدولية للزجاج في إطار دراستنا التطبيقية، من تحديد حجم التكاليف الخفية و إعطائها قيمة نقدية تعبر عن المبالغ التي تحملتها المؤسسة فعلا، وأيضا عن جزء مهم من الفرص التي أضاعتها نتيجة خسائر التشغيل الحاصلة.

و على الرغم من وجود بعض التكاليف التي تعذر علينا حسابها نظرا لغياب المعلومات اللازمة، فإن طريقة SOF قد أثبتت نجاعتها في تقييم التكاليف الخفية.

الكلمات المفتاحية:

التكاليف الخفية، خسائر التشغيل، الأداء الإقتصادي، الأداء الإجتماعي، ظروف العمل.

Résumé

Dans le cadre de son activité, l'entreprise assume plusieurs coûts, parmi ceux-ci, certains ne peuvent être repérés par les systèmes comptables traditionnels, ils sont appelés coûts cachés.

Les coûts cachés sont générés principalement par la détérioration de la situation des cinq domaines relatifs à la vie professionnelle des travailleurs, à savoir : les conditions de travail, l'organisation du travail, la communication, la gestion du temps, la formation.

Les dysfonctionnements engendrés par l'interaction entre les structures et les comportements engendrent : un taux élevé d'absentéisme, une plus grande rotation du personnel, plus d'accidents de travail, l'augmentation des produits rebutés, une baisse de la productivité du travail.

L'amélioration des performances de l'entreprise est étroitement liée au degré d'utilisation des ressources matérielles et humaines, l'objectif de l'entreprise consiste à assurer une production maximale au moindre coût, mais certains coûts ne sont ni identifiés, ni donc contrôlés par les systèmes comptables. Le problème auquel est confronté l'entreprise serait donc la recherche et l'évaluation de ces coûts ; puis leur réduction.

H. Savall propose un modèle pour évaluer les coûts cachés. Ce modèle appelé SOF est composé de trois modules concernant les aspects sociaux, organisationnels et financiers des dysfonctionnements engendrés par l'interaction entre les structures et les comportements des travailleurs. Nous avons appliqué, dans le cadre de notre étude empirique, ce modèle au niveau de la société verrerie silice international. Nous avons recherché les coûts cachés dans cette entreprise, puis nous les avons estimés ; enfin nous avons calculé le manque à gagner engendré par les dysfonctionnements.

Bien que nous n'estimions pas avoir pu détecté et évalué l'ensemble des coûts cachés supportés par l'entreprise ; nous pensons que la méthode SOF a prouvé son efficacité dans ce cas pratique.

Mots clés :

Coûts cachés, dysfonctionnements, conditions de travail, performance économique, performance sociale.

Summary

In order to perform its activity effectively, an organization must bear its costs. Most of them are apparent costs and there is a part of them which is not affected by traditional accounting systems, that's why it remains out of control and this is what has been termed **the hidden costs**.

These costs arise mainly because of the deteriorating status of the five areas, Which make up the condition of the worker's professional life as: working conditions, work organization, communication, time management, training. Which leads the workers to have bad conducts and misbehaviors such as: high rates of absenteeism, labor turnover, work place accidents, increase the bad production, low labor productivity, as a kinds of rejection of the unfavorable professional life conditions which has a direct effect on the social performance of the company which in turn affects its economic performance by causing the dysfunctions. Its treatment requires many hidden costs.

Since the good performance of any organization is closely related with the degree of use of its components including material and human resources to ensure access to the largest possible production at low costs. However, the stakes faced by the institutions is how to assess the hidden costs, so that, it can explain its level of social and economic performance, on one hand, and determine appropriate measures to reduce the hidden costs on other hand.

H.Savall had proposed a model to assess the hidden costs, which he gave the name of **SOF** method. It consists of three measures: the social measure, the organizational measure and the financial measure. This model can be applied for, silice international enterprise of the glass, as a case study, which enables us to define the rate of hidden costs.

Although, we cant cover the study of all costs because of the lack of information and data. The **SOF** method has proved its effectiveness in assessing the hidden costs.

Key words:

The hidden costs, the dysfunctions, economic performance, social performance, working conditions.