وزارة التعليـــم العـــالي والبحث العلـمي

جـــامعة محمد الصـديق بن يحي – جيـــجل–

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنـــوان

# دور التحكم في مؤشرات التكاليف الخفية في رفع الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

## دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر–جيجل–

مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: ادارة مالية

اعداد الطالبتين:

- فطيمة بودريعة
- مريم سعيدي

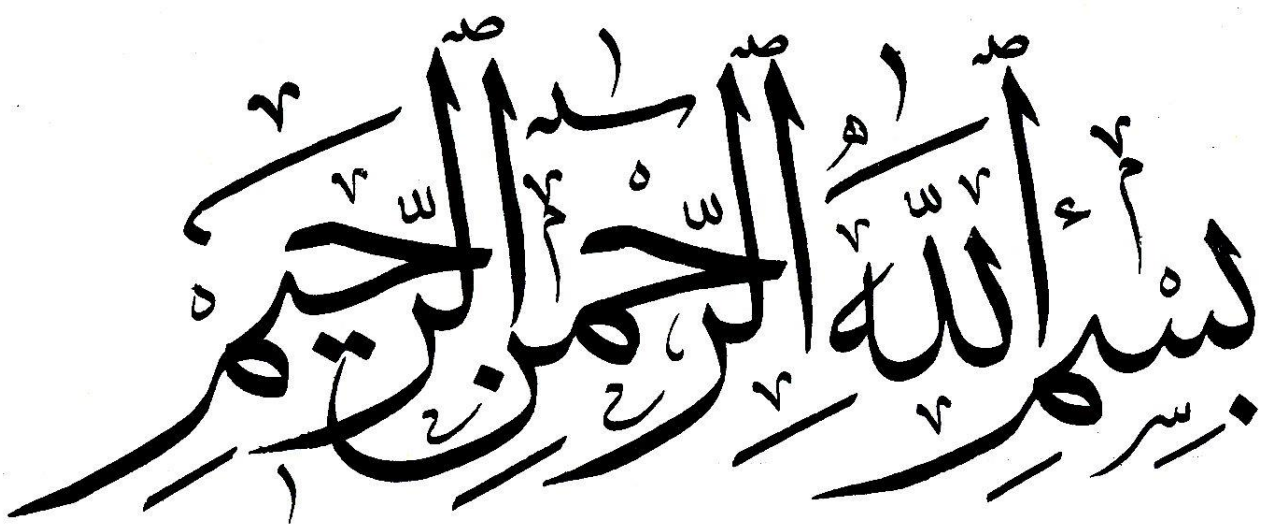
الأستاذ المشرف:

د.محمد مرابط

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

| | | |
|---|---|---|
| الأستاذ: عمر بوجميعة | جامعة جيجل | رئيسا |
| الأستاذ: محمد مرابط | جامعة جيجل | مشرفا ومقرار |
| الأستاذ: المختار بن عمر | جامعة جيجل | مناقشا |

السنة الجامعية: 2020/2019


بسم الله الرحمن الرحيم

# شكر وتقدير

**الشكر الأول والأخير إلى رب العرش الكريم**

نتقدم بجزيل الشكر وخالص التقدير إلى كل من ساعدنا

في إنجاز هذه المذكرة وخاصة:

الأستاذ المشرف **محمد مرابط** على مجهوداته المبذولة ونصائحه وإرشاداته

القيمة التي لم يبخل بها علينا

ولا ننسى أن نتقدم بالشكر إلى كل **عمال مؤسسة اتصالات الجزائر-فرع جيجل-**

وبالتحديد مصلحة المالية والمحاسبة

وكل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على إنجاز هذا العمل.

# الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

أهدي هذا العمل المتواضع إلى كل من ساندني

طوال مسيرتي الدراسية

أهدي تخرجي لأهلي

ولأحبتي جميعا.

فطيمة

# الإهداء

أهدي عملي هذا

إلى الذي أنار دربي للغوص في غماد العلم إلى الحبيب المصطفى

**عليه أفضل الصلاة والسلام**

إلى جسر الحب والحنان الصاعد بي للجنة التي أضاءت

ابتسامتها أيامي إلى **أمي الحبيبة**

إلى صديقتي في العمل **فطيمة**

إلى كل من قدم لي يد المساعدة في إنجاز هذا العمل

إلى كل من يعرفني من قريب أو بعيد.

مريم

# فهرس المحتويات

# فهرس المحتويات


| البيان | الصفحة |
|---|---|
| البسملة | I |
| الشكر | II |
| الإهداء | IV-III |
| الفهرس | VII-V |
| قائمة الجداول | X-VIII |
| قائمة الأشكال | XI |
| قائمة الملاحق | XIII-XII |
| مقدمة | ب- د |
| **الفصل الأول: دراسة نظرية حول التكاليف الخفية** | |
| تمهيد | 10 |
| **المبحث الأول:** ماهية التكاليف الخفية | 11 |
| المطلب الأول: مفهوم التكلفة | 11 |
| المطلب الثاني: مصطلحات ذات صلة بالتكلفة | 14 |
| المطلب الثالث: مفهوم التكاليف الخفية وعناصرها | 15 |
| **المبحث الثاني:** أسباب ومؤشرات التكاليف الخفية والعوامل التي أدت إلى دراستها | 16 |
| المطلب الأول: أسباب التكاليف الخفية | 17 |
| المطلب الثاني: مؤشرات التكاليف الخفية | 19 |
| المطلب الثالث: العوامل التي أدت غلى دراسة التكاليف الخفية | 29 |
| **المبحث الثالث:** طريقة حساب التكاليف الخفية | 30 |
| المطلب الأول: طريقة SOF لتقييم التكاليف الخفية | 30 |
| المطلب الثاني: تطبيق طريقة SOF على مؤشرات التكاليف الخفية | 32 |
| الخلاصة | 37 |
| **الفصل الثاني: دراسة نظرية حول الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية** | |
| تمهيد | 39 |
| **المبحث الأول:** مفاهيم أساسية حول الأداء المالي | 40 |
| المطلب الأول: مفهوم الأداء المالي | 40 |
| المطلب الثاني: مفهوم تقييم الأداء المالي | 41 |
| المطلب الثالث: معايير تقييم الأداء المالي، خطواته والصعوبات التي تواجه عملية تقيميه | 44 |

# فهرس المحتويات


| | |
|---|---|
| **المبحث الثاني:** التحكم في التكاليف الخفية كآلية لرفع الأداء المالي | 46 |
| المطلب الأول: النسب المالية | 46 |
| المطلب الثاني: مفهوم التوازن المالي | 57 |
| المطلب الثالث: كيفية تحفيض التكاليف الخفية لرفع الأداء المالي | 61 |
| خلاصة | 65 |
| **الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر –فرع جيجل–** | |
| تمهيد | 67 |
| **المبحث الأول:** تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر –فرع جيجل– | 68 |
| المطلب الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر –فرع جيجل– | 68 |
| المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر –فرع جيجل– | 70 |
| المطلب الثالث: مهام وأهداف المديرية العملية لاتصالات الجزائر –فرع جيجل– | 74 |
| **المبحث الثاني:** تقييم التكاليف الخفية لمؤسسة اتصالات الجزائر –فرع جيجل– | 75 |
| المطلب الأول: حساب التكاليف الخفية الناتجة الغياب | 75 |
| المطلب الثاني: حساب التكاليف الخفية الناتجة عن حوادث العمل | 79 |
| المطلب الثالث: حساب التكاليف الخفية الناتجة عن دوران العمل | 82 |
| **المبحث الثالث: قياس وتأثير مؤشرات التكاليف الخفية على الأداء المالي** | 86 |
| المطلب الأول: تقييم الأداء في مؤسسة اتصالات الجزائر –فرع جيجل– | 86 |
| المطلب الثاني: عرض نموذج الدراسة | 89 |
| المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة | 98 |
| الخلاصة | 99 |
| الخاتمة | 104-101 |
| قائمة المراجع | 111-106 |
| الملاحق | 117-113 |
| الملخص | 119 |

# قائمة الجداول والأشكال

**قائمة الجداول:**


| رقم الجدول | عنوان الجدول | رقم الصفحة |
|---|---|---|
| (1-1) | تصنيفات أسباب الغياب | 20 |
| (2-1) | أهم الحلول المتاحة للمؤسسة في حالة غياب عامل | 21 |
| (3-1) | أسباب حوادث العمل | 22 |
| (4-1) | حساب طرق الإنتاجية | 29 |
| (5-1) | أهداف طريقة SOF | 31 |
| (6-1) | خصائص تقنيات جمع المعلومات | 31 |
| (7-1) | نموذج حساب التكاليف الخفية | 32 |
| (8-1) | حساب التكاليف لمؤشر الغياب | 33 |
| (9-1) | حساب التكاليف الخفية لمؤشر دوران العمل | 34 |
| (10-1) | حساب التكاليف الخفية لمؤشر حوادث العمل | 35-34 |
| (11-1) | حساب التكاليف الخفية لمؤشر اللاجودة | 36-35 |
| (12-1) | حساب التكاليف الخفية لمؤشر فروق انتاجية العمل | 36 |
| (1-3) | غياب العمال بالمؤسسة خلال الفترة (2015-2018) | 76 |
| (2-3) | معدل الغياب بالمؤسسة خلال الفترة (2015-2018) | 77 |
| (3-3) | حساب التكاليف الخفية للغياب | 78-77 |
| (4-3) | ملخص التكاليف الخفية لمؤشر الغياب | 79 |
| (5-3) | عدد حوادث العمل وعدد الساعات المفقودة | 80 |
| (6-3) | التطور السنوي لمعدلات التكرار وخطورة حوادث العمل في المؤسسة خلال الفترة (2015-2018) | 80 |
| (7-3) | حساب التكاليف الخفية لحوادث العمل | 82-81 |
| (8-3) | ملخص التكاليف الخفية لمؤشر حوادث العمل | 82 |
| (9-3) | دوران العمل خلال الفترة (2015-2018) | 84 |
| (10-3) | معدل دوران العمل خلال الفترة (2015-2018) | 84 |
| (11-3) | تكاليف الخفية الناتجة عن دوران العمل خلال الفترة | 85 |
| (12-3) | النموذج الشامل لحساب التكاليف الخفية للفترة(2015-2018) | 86 |
| (13-3) | حساب نسب السيولة للفترة (2015-2018) | 87 |

| | | |
|---|---|---|
| (14-3) | حساب نسب النشاط للمؤسسة | 88 |
| (15-3) | حساب معدل العائد على الأصول | 89 |
| (16-3) | حساب نسب التمويل | 89 |
| (17-3) | حساب نسب المردودية | 90 |
| (18-3) | التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة | 94 |
| (19-3) | مصفوفة الارتباطات الثنائية | 95 |
| (20-3) | نتائج تقدير الانحدار المتعدد ( طريقة المربعات الصغرى العادية) | 96 |
| (21-3) | اختبار عدم تجانس التباين | 98 |

**قائمة الأشكال:**


| رقم الشكل | عنوان الاشكال | رقم الصفحة |
|---|---|---|
| (1-1) | عناصر التكاليف الخفية | 16 |
| (2-1) | خريطة تبين موقع مؤسسة اتصالات الجزائر–فرع جيجل– | 68 |
| (1-3) | التمثيل البياني لاختبار التوزيع الطبيعي | 98 |
| (2-3) | التمثيل البياني لاختبار (DW) للنموذج | 99 |

# قائمة الملاحق

# قائمة الملاحق


| رقم الملحق | عنوان الملحق | الصفحة |
|---|---|---|
| 01 | الميزانية المختصرة لسنتي 2015-2016 | 115-114 |
| 02 | الميزانية المختصرة لسنتي 2017-2018 | 117-116 |
| 03 | نتائج تقدير الانحدار المتعدد (طريقة المربعات الصغرى العادية) | 118 |

# مقدمة

# مقدمة

تعتبر المؤسسة الاقتصادية الأساس الذي يدور حوله أي اقتصاد، فهي تؤثر فيه وتتأثر به حيث تسعى إلى تحقيق أهدافها الاقتصادية مثل تحقيق الربح، التوازن، التطور والبقاء، فاستمرار أي مؤسسة مرهون بكفاءة أدائها وتوازنها المالي لذلك على المؤسسة سواء كانت تعاني من مشاكل أم لا أن تتحكم في قواعد التسيير وتحسين وضعيتها المالية خاصة في ظل التحولات النوعية والحركية الدائمة التي تشهدها بيئة المؤسسة الاقتصادية التي أصبحت تتميز بالتسارع والتعقيد وذلك من خلال تحقيق الأهداف المسطرة بأقل التكاليف الممكنة، لكن يجب أن يكون في ذهن المسير قناعة بأن ليس كل تخفيض للتكاليف إيجابي وليس كل رفع سلبي للمؤسسة، فعلى الصعيد العالمي أصبحت المؤسسات العالمية الكبيرة تتحكم في تكاليفها بصورة جيدة مما مكنها للوصول إلى مستوى الأداء الجيد والفعال، حيث أصبحت الآن تفكر وتدرس في كيفية ضبط وتخفيض نوع آخر من التكاليف غير التكاليف المعروفة لدى معظم المؤسسات وهي ما تعرف بالتكاليف الخفية.

وقد ظهرت على يد الباحث الفرنسي "**Henri Savall** " حيث اكتشف بعد العديد من الأبحاث والدراسات التي تمحورت حول التحليل الاجتماعي–الاقتصادي لظروف الحياة المهنية أن السلوكيات والتصرفات التي يظهرها الأفراد داخل المؤسسة لها أثر كبير في خلق هذا النوع من التكاليف، لدى قد حان الوقت لمعرفة هذه التكاليف وإعطائها أهمية والبحث عن أنجع والوسائل للتصدي لها من أجل السير خطوة نحو رفع الأداء على مختلف مستوياته.

**اشكالية الدراسة:**

بناءا على ما تقدم يمكن صياغة اشكالية الدراسة التالية:

**كيف يمكن التحكم في مؤشرات التكاليف الخفية من أجل رفع الأداء المالي في مؤسسة اتصالات الجزائر–فرع جيجل–؟**

**الأسئلة الفرعية:**

وللإحاطة الكاملة بالموضوع لابد من طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1- ماهي أسباب ظهور التكاليف الخفية؟

2- كيف يمكن تقييم التكاليف الخفية؟

3- هل لدى مؤسسة اتصالات الجزائر–فرع جيجل– فكرة عن خطورة التكاليف الخفية؟

4- هل مؤسسة اتصالات الجزائر– فرع جيجل– تتمتع بوضعية مالية جيدة؟

5- ما طبيعة العلاقة الموجودة بين مؤشرات التكاليف الخفية ومعدل العائد على الأصول؟

**فرضيات الدراسة:**

انطلاقا من الأسئلة الفرعية السابقة يمكننا صياغة الفرضيات التالية:

1-تتمتع مؤسسة اتصالات الجزائر-فرع جيجل- بوضعية مالية جيدة.
2- هناك عدة مؤشرات تنتج عنها التكاليف الخفية ومعرفتها تساهم في بداية تخفيضها.
3-هناك علاقة عكسية ذو دلالة احصائية بين مؤشرات التكاليف الخفية ومعدل العائد على الأصول.

**أهمية الدراسة:**

يمكن إبراز أهمية هذا البحث في توعية المسيرين بأهمية التكاليف الخفية ومدى تأثيرها على ربحية المؤسسة، والتنبيه بأن عدم الاستغلال الجيد للمورد البشري يحمل المؤسسة تكاليف هي في غنى عنها، إضافة إلى الدعوة من خلال هذا البحث إلى ضرورة زيادة الدراسات عن هذا النوع من التكاليف.

**أهداف الدراسة:**

تهدف هذه الدراسة إلى:

- محاولة معرفة ماهية التكاليف الخفية ودور التحكم في مؤشراتها لتحسين ورفع الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية؛
- تسليط الضوء على مدى تأثير بعض سلوكيات الموظفين من غياب، دوران العمل... على الأداء؛
- لفت انتباه المؤسسات الاقتصادية إلى وجود هذا النوع من التكاليف من أجل العمل على تخفيضها لتحقيق الأهداف المسطرة.

**المنهج المتبع والأدوات المستخدمة:**

قصد الوصول إلى النتائج المرجوة والإجابة على الأسئلة المطروحة تطلب منا الاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري حيث قدمنا صورة واضحة لكل من التكاليف الخفية والأداء المالي، أما الفصل التطبيقي استخدمنا النموذج القياسي المتمثل في طريقة المربعات الصغرى العادية وذلك اعتمادا على برنامج Eviews10 لتحليل النتائج ،إضافة إلى الأدوات الأخرى المتمثلة في القوائم المالية، الوثائق الداخلية والمقابلات الشخصية.

**أسباب اختيار الموضوع:**

لم يكن اختيارنا لهذا الموضوع بمحض الصدفة وإنما كان نتيجة عدة اعتبارات موضوعية وذاتية والتي تمثلت فيما يلي:

**-الأسباب الموضوعية:**

1- حداثة الموضوع على مستوى الدراسات العلمية؛

2- نقص الدراسات والبحوث أن لم نقل انعدامها، إذ وحسب درايتنا لم ينل نصيبه من البحث والدراسة سواء تعلق الأمر في الجزائر أو الدول العربية؛

3- محاولة لفت انتباه مسيري المؤسسات إلى تأثير التكاليف الخفية على الأداء المالي للمؤسسة.

**الأسباب الذاتية:**

-ميول شخصي للبحث والاهتمام بمعرفة هذا النوع من التكاليف.

- محاولة إثراء مكتبة الجامعة بدراسة إضافية جديدة تجمع المجال المالي بمجال تسيير الموارد البشرية.

**حدود الدراسة:**

حتى يكون موضوعنا دقيقا لابد من حدود لدراستنا المتمثلة في الحدود المكانية حيث أجريت هذه الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر-فرع جيجل-، وفي حدود زمنية كانت خلال الفترة الممتدة من 2015 إلى 2018.

**الدراسات السابقة في الموضوع:**

إن موضوع التكاليف الخفية لا يزال قيد البحث والجدل بين الاقتصاديين ولا يزال في بدايته في الدول العربية، حيث لا توجد كتب متخصصة حوله أو نادرة جدا، إلاّ أن هناك بعض البحوث والدراسات تناولت جانب من جوانب هذا الموضوع نذكر منها:

**أ-الدراسات باللغة العربية:**

- توقع المسؤولين والرؤساء أن التكاليف الخفية تنتج من خلال اعتماد أسلوب السيطرة على العاملين داخل المؤسسات، لدى يجب توفير البيئة الملائمة لأداء العامل لعمله.

**1**- دراسة منيرة بن أودينة بعنوان "**تقييم التكاليف الخفية-دراسة حالة شركة سيليس الدولية للزجاج**-"، مذكرة ماجيستر تخصص إدارة مالية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009-2010، وانطلقت هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي: **كيف تقيم التكاليف الخفية في المؤسسة الاقتصادية؟** حيث هدفت هذه الدراسة إلى كيفية تقييم التكاليف الخفية حتى تتمكن من تفسير مستوى أدائها الاجتماعي والاقتصادي من جهة وتحديد الإجراءات الملائمة لتخفيض التكاليف الخفية من جهة اخرى، وقد تلخصت أهم نتائج الدراسة فيما يلي:

- تطبيق نموذج **SOF** ليس بالأمر السهل على أرض الواقع، خاصة وأن الشركة تعاني من تدهور على مستوى تنظيم العمل، عملية الاتصال، والتنسيق، الامر الذي يصعب من ضبط وتقييم بعض التكاليف الخفية؛

– الوصول لتحديد المبلغ الحقيقي للتكاليف الخفية لأي مؤسسة يتطلب المتابعة والتسجيل الدائمين والفوريين لمختلف المعوقات المسببة للتكاليف الخفية خاصة ما تعلق منها بالعنصر البشري، حيث يمكن ذلك من رصد الاختلالات الأولية وبالتالي تحديد أساليب المعالجة وتقييمها بناءا على معلومات صحيحة ودقيقة؛

– كما تساهم المتابعة الفورية أيضا في التعرف على مختلف الفرص الضائعة، وبالتالي التمكن من تقييم المنافع الاقتصادية التي كان بإمكان المؤسسة تحقيقها. وبذلك نتكمن فعلا من تحديد مبلغ يعكس القيمة الحقيقية للتكاليف الخفية بما يساعد المؤسسة على تخفيضها من خلال إجراء التدخل الاجتماعي–الاقتصادي.

**2**– دراسة ذوادي مهيدي بعنوان "**تأثير التكاليف المستترة على نظام المعلومات المحاسبي–دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة AMC**–"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف،2009–2010، وانطلقت هذه الدراسة من الاشكالية التالية: **ما مدى تأثير التكاليف المستترة على تحسين كفاءة النظام المحاسبي وعلى عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة الجزائرية؟**، وقد هدفت إلى إبراز أهمية التكاليف الخفية في تحسين نظام المعلومات بصفة عامة ونظام المعلومات المحاسبي على وجه الخصوص في ترشيد اتخاذ القرار في المؤسسة، تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية وذلك عن طريق تتبع وتحليل الاختلالات التي تفقد المؤسسة الكثير من طاقتها، إشراك كل أفراد المؤسسة في عمليات التشخيص وإعداد الاستراتيجية وتنفيذها وهذا مقارنة مع الطرق المحاسبية التقليدية التي تعاني من جوانب قصور عديدة، وتلخصت أهم نتائج هذه الدراسة في:

–إن التكاليف الخفية تنشأ عن الاختلالات التي تتعرض لها المؤسسة، وأن جزء منها يظهر بصورة ضمنية في حسابات المؤسسة، في حين لا يظهر الجزء الآخر بتاتا؛

–نجاح الطريقة يعتمد على تبني الإدارة العليا في المؤسسة لمفهوم التسيير الجديد، أي الربط بين البعدين الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسة؛

–حساب مكونات التكلفة الخفية يقوم على مبادئ علمية، وان المساهمة الساعية في الهامش على التكلفة المتغيرة تعتبر أداة مهمة في تقييم معظم عناصر التكلفة؛

– إن طريقة التكاليف الخفية تثمن العنصر البشري وتعتبره الدعامة الرئيسية في أية عملية تغيير أو تطور.

**3**– دراسة بويبان مسعود بعنوان "**مساهمة في تخفيض التكاليف الخفية–دراسة حالة مؤسسة BCR بسطيف**–"، مذكرة ماجيستر في علوم التسيير، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر–بسكرة، 2012–2013، حيث انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي المتمثل في: **ما هي أنجع الطرق لتخفيض التكاليف الخفية؟**، وهدفت إلى محاولة التعريف بخطورة التكاليف الخفية في المؤسسة والعمل على البحث عن أسبابها ثم البحث عن أساليب فعالة لمواجهتها أو على الأقل التخفيض من

حدتها، وذلك من خلال تضافر جميع الجهود والتنسيق الجيد مع مختلف الأطراف بدءا بالمدير إلى العامل البسيط، كذلك تسليط الضوء على مدى تأثير بعض سلوكيات الأفراد كالغياب، حوادث العمل ودوران العمل على الانتاجية، الأداء، المنافسة والربحية، ومن بين النتائج المتوصل إليها نجد أن:

– السلوك البشري وثقافة المؤسسة السائدة من بين أهم المسببات للتكاليف الخفية؛

– تكوين العمال يلعب دور كبير في تطوير مهاراتهم وقدراتهم مما يرفع كفاءتهم وهذا ينعكس إيجابا على أداء المؤسسة ككل.

–المنافسة ترتكز على مدى قدرة المؤسسة على التحكم في تخفيض تكاليفها، خاصة التكاليف الخفية؛

–هناك علاقة طردية بين التكوين المستمر للعمال وبين زيادة جودة المنتجات؛

–وجود علاقة عكسية بين توفير وسائل الحماية والصيانة الدورية وبين وقوع حوادث العمل.

**ب–الدراسات باللغة الأجنبية:**

**1**- Armin Falk & Michael Kosfeled, **The Hidden Cost of Control**, Institute for Empirical Research in Economics, Vol 96, No5, University of Zurich, 2005.

هدفت هذه الدراسة إلى التحكم في التكاليف الخفية من خلال تحفيز ورفع أداء العاملين في إطار دراسة علاقة الرئيس بالمرؤوسين داخل المؤسسة، ومن أهم النتائج المتوصل إليها هي:

– دفع أجور منخفضة مع الامتناع عن فرض السيطرة على العاملين يترتب عنه أداء إيجابي؛

– دفع أجور مرتفعة مع فرض السيطرة على العاملين يترتب عنه أداء سلبي؛

– رغم اختلاف دوافع العمال إلا أن أغلبيتهم يستجيبون بنفس الطريقة عند اتخاذ قرار السيطرة، وهو تدني مستوى الأداء.

**2**- Ouerdia Amghar , **Les mécanismes Incitatifs et contrôle de Gestion dans Une entreprise. Cas : « Electro-Industries »,** Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de master en science financières et comptabilité, Option audit et contrôle de gestion, Université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou, L'Algérie ,2017-2018.

أجريت هذه الدراسة في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية بتيزي وزو خلال الفترة الممتدة من جانفي 2018 إلى غاية جوان 2018، حيث انطلقت هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي: **ما هي الآليات التي ينبغي تنفيذها من أجل التحكم في التكاليف الخفية لتحسين أداء المؤسسة؟**، هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر التكاليف الخفية على الأداء المالي للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية وذلك من خلال تحديد التكاليف

الخفية للمؤسسة وتقييم الاختلالات ومحاولة إيجاد أهم الطرق لتنظيم هذه التكاليف، ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

– أن المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية تتكبد تكاليف ضخمة وهذا يؤثر بشكل ملحوظ على أدائها وتحقيق أهدافها؛

–تحقق التكاليف الخفية المرتبطة بنقص الانتاجية خسارة كبيرة تقدر بـ 99.66% من التكلفة الاجمالية؛

–وجود تفاعل وترابط قوي بين الأداء الاجتماعي والاقتصادي؛

–نقص الرقابة على العمال مما يسبب في التهاون والذي يرفع من قيمة التكاليف الخفية.

وفي الأخير ومن خلال الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع التكاليف الخفية وتناولته من زوايا مختلفة، وقد تنوعت هذه الدراسات بين العربية والأجنبية، سوف تستعرض هذه الدراسة جملة من الدراسات التي تم الاستفادة منها مع الإشارة إلى أبرز ملامحها وتقديم تعليق عليها يتضمن جوانب الاتفاق والاختلاف، كما نود أن نشير إلى أن الدراسة التي سوف يتم استعراضها جاءت في الفترة الزمنية الممتدة بين 2015–2018،

أولا فقد اتفقت الدراسات السابقة على هدف مشترك وهو توسيع دائرة الاهتمام بالتكاليف الخفية وكيفية تقييمها من أجل التحكم فيها، كما اتفقت على تطبيقها في مختلف المؤسسات الاقتصادية بشكل عام والصناعية بشكل خاص معتمدة في ذلك على أدوات إحصائية لجمع البيانات واتباع المنهج الوصفي التحليلي.

كما يمكن استنتاج أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة حيث تختلف في الفترة الزمنية الي تمت فيها الدراسة باستثناء دراسة (منيرة بن أودينة) و (ذوادي مهيدي) فقد كانت في نفس السنة الدراسية، كما نلاحظ ان كل دراسة ركزت على عنصر معين في هذا الموضوع مثل: كيفية تخفيض التكاليف الخفية وأخرى على قياس مدى تأثيرها على النظام المحاسبي، كيفية تقييمها والتحكم فيها ... الخ وهذا يختلف حسب غاية الباحث وكيفية طرحه للموضوع.

ومما لا شك فيه أن دراستنا الحالية استفادت من جميع الدراسات السابقة في الوصول إلى صياغة دقيقة للعنوان البحثي الموسوم ب: **دور التحكم في مؤشرات التكاليف الخفية في رفع الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر–فرع جيجل**–، كما استفادت من جميع هذه الدراسات السابقة في الوصول إلى المنهج الملائم لهذه الدراسة وصياغة أدواتها، إضافة إلى كيفية إثراء الإطار النظري، لكن كل بحث يضم قيمة مضافة للموضوع فدراستنا تركز على المؤسسة الاقتصادية الخدمية بشكل خاص مع دراسة فترة زمنية ومكان مختلفان عن الدراسات السابقة ، كما نركز على دراسة ثلاثة مؤشرات اجتماعية للتكاليف الخفية والتحكم

فيها من أجل تحسين الأداء المالي بشكل خاص وذلك من خلال بناء نموذج قياسي باستخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد (MCO) وهذا ما لم تقم به الدراسات السابقة.

**صعوبات الدراسة:**

لقد كان أملنا أن تظهر مذكرتنا أكثر عمقا من الناحية النظرية وأكثر دقة من الناحية التطبيقية لولا أنه حالت دون ذلك عوائق اعترضتنا نذكر منها:

-الأوضاع الصحية التي مرت بها البلاد في ظل جائحة كورونا (كوفيد 19) التي مست مختلف المجالات خاصة الاقتصادية منها؛

- النقص الكبير في المراجع ذات الصلة المباشرة بموضوع التكاليف الخفية خاصة المراجع باللغة العربية؛

- صعوبة الوصول إلى المعلومة وعدم منحنا الوثائق اللازمة في الدراسة الميدانية؛

- تشعب واتساع الموضوع في حد ذاته، إذ يمس جوانب كثيرة مثل: الغياب، الاتصال، التدريب..

**هيكل البحث:**

لدراسة الموضوع دراسة وافية، تناولنا الموضوع في ثلاثة فصول، تسبقهم في ذلك مقدمة وتليهم الخاتمة.

الفصل الأول يتضمن دراسة نظرية حول التكاليف الخفية يضم ثلاث مباحث تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية التكاليف الخفية من حيث مفهومها وعناصرها، أما المبحث الثاني فقد خصصناه لمعرفة الأسباب الرئيسة التي أدت لظهور التكاليف الخفية إضافة إلى مؤشراتها والعوامل التي سارعت لدراستها، لنصل إلى المبحث الثالث ليتم عرض كيفية حساب التكاليف الخفية وتقييمها.

أما الفصل الثاني فقد خصصناه لدراسة الأداء المالي تحت عنوان دراسة نظرية حول الأداء المالي، يندرج تحته مبحثين الأول تم من خلاله الإشارة إلى المفاهيم الأساسية للأداء المالي من حيث المفهوم وكذلك التقييم أما المبحث الثاني قمنا بتسليط الضوء على النسب المالية والمؤشرات لتقييم الأداء المالي وكيفية تخفيض التكاليف الخفية لرفعه.

في حين أن الفصل الثالث والذي يمثل الجانب التطبيقي للموضوع، فقد خصص لدراستنا الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر-فرع جيجل- وقسم إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول تم تقديم المؤسسة محل الدراسة من خلال عرض نشأتها، تطورها والأنشطة التي تقوم بها، لننتقل إلى المبحث الثاني لتقييم التكاليف الخفية لمؤشر الغياب ، حوادث العمل ودوران العمل وهذا وفق طريقة **SOF**، وفي المبحث الثالث خصصناه لقياس وتأثير مؤشرات التكاليف الخفية على الأداء المالي للمؤسسة اعتمادا على النسب المالية والاستعانة بنموذج الانحدار الخطي المتعدد بطريقة المربعات الصغرى لمعرفة مدى تأثير مؤشرات التكاليف الخفية على المركز المالي للمؤسسة وعلى ربحيتها.

# الفصل الأول: دراسة نظرية حول التكاليف الخفية

**المبحث الأول: ماهية التكاليف الخفية**

**المبحث الثاني: أسباب و مؤشرات التكاليف الخفية والعوامل التي أدت لدراستها**

**المبحث الثالث: كيفية حساب التكاليف الخفية**

**تمهيد:**

تسعى كل مؤسسة إلى تخفيض تكاليفها، لأنها تعتبر القاعدة السليمة لفرض ذاتها وبقائها في السوق وذلك من خلال استعمالها لعدة طرق تختلف كل طريقة عن الأخرى باختلاف الهدف منها، ولعل أغلب وسائل التسيير التي لفتت اهتمام العديد من المسيرين هي محاسبة التكاليف، فهي تعتبر من بين الأساليب الحديثة التي تعمل على تحليل النتائج العامة بصفة دقيقة ومعرفة النتائج الحقيقية والفعلية، إلا انها أغفلت جانب مهم والمتعلق بتكاليف العنصر البشري، فهذا الاخير يعتبر من اهم الموارد لكونه يقدم الاستخدام الأمثل لأهم عناصر الإنتاج الأخرى، كما أنه عنصر مكلف وإهماله يكلف المؤسسة تكاليف باهظة.

ولقد أثبت **"H. Savall"** في نظريته المتعلقة بالمقاربة الاقتصادية الاجتماعية من خلال التحليل الاقتصادي الاجتماعي لظروف العمل، أن النظام المحاسبي التقليدي لا يهتم بالجانب البشري الذي يساهم في خلق نوع من التكاليف تعرف بالتكاليف الخفية الناتجة عن الانحراف السلبي للتشغيل الفعلي المستهدف بفعل السلوكيات والظواهر الانسانية الرافضة لظروف الحياة المهنية السيئة داخل المؤسسة، لذلك سنخصص هذا الفصل للتعرف على ماهية التكاليف الخفية، والأسباب التي تكمن وراء وجودها ومؤشراتها كما سنتطرق إلى طريقة حسابها وتقييمها.

## المبحث الأول: ماهية التكاليف الخفية

من خلال الأبحاث العديدة التي اجريت في مجال التحليل الاجتماعي والاقتصادي في المؤسسات الاقتصادية، ظهرت تكاليف غير متوقعة لا يمكن لنظام المعلومات المحاسبي كشفها والتي أطلق عليها الباحث الفرنسي **"Henri Savall"** مصطلح التكاليف الخفية، ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى مفهوم التكلفة وتصنيفاتها ثم التمييز بين بعض المصطلحات ذات الصلة بالتكلفة كالمصروفات والنفقة والخسارة وأخيرا مفهوم التكلفة الخفية وعناصرها.

### المطلب الأول: مفهوم التكلفة

إن مفهوم التكلفة تطور مع تطور احتياجات المحاسبين الاقتصاديين، وأصبح هذا المصطلح يعطي معنى عام يختلف باختلاف الغرض الذي يستخدم من أجله والمجال الذي يستخدم فيه، لذلك أصبح من الضروري تعريف التكلفة بإضافة الصفة الدالة لها، وسنتطرق في مطلبنا هذا الى تعريف التكلفة وتصنيفاتها المتعددة.

**أولا: تعريف التكلفة**

لقد تعددت التعاريف المتعلقة بمفهوم التكلفة ونذكر منها:

– "هي التضحية بالموارد في سبيل الحصول على سلعة أو خدمة معينة مثل تكلفة المواد الخام والعمل المباشر وتكلفة الحصول على الأصول وغيرها. "[1]

– كما تعرف على أنها: "مقدار التضحية التي تتكبدها المنشأة في سبيل الحصول على عنصر ذا قيمة اقتصادية قد يكون على شكل مادي ملموس أو على شكل غير ملموس و يمكن قياسها بمبالغ نقدية. "[2]

– وعرفت على أنها: "التضحية بمجموعة من الموارد الاقتصادية النادرة، قابلة للقياس المالي النقدي–لأغراض المحاسبة المالية– لتحقيق هدف أو غرض معين وهو الامر الذي يعني أنه بانتفاء الغرض أو الهدف ينتفي وجود التكلفة في حد ذاتها".[3]

وكتعريف شامل يمكن القول أن التكلفة هي: تضحية المؤسسة بمجموعة من الموارد القابلة للقياس سواء كانت مادية أو معنوية بغرض تحقيق منفعة ما خلال فترة زمنية محددة.

**ثانيا: تصنيفات عناصر التكلفة**

هناك عدة تصنيفات لعناصر التكاليف تختلف طرق تبويبها باختلاف نوع وطبيعة عمل المؤسسات ونذكر منها:[1]

---

[1] نائل عدس، نضال الخلف، **محاسبة التكاليف مدخل حديث**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان، الأردن، 2013، ص27.

[2] خليل عواد أبو حشيش، **محاسبة التكاليف–قياس وتحليل**–، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2009، ص34.

[3] عماد يوسف الشيخ، **محاسبة التكاليف**، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص13.

**1- التكاليف المباشرة وغير المباشرة:** تبوب التكاليف عادة إلى مباشرة وغير مباشرة، وحتى يصبح لهذا التبويب معنى فلابد من تحديد الوحدات التنظيمية التي تنتمي إليها التكاليف، أي لابد من تحديد هدف التكلفة والذي قد يكون منتج معين أو مناطق بيع...الخ، وبذلك فإن:

أ-التكاليف المباشرة: هي التكلفة التي يمكن تتبعها ونسبتها الى وحدة المنتج بطريقة اقتصادية، فمثلا قطعة الجلد المستخدمة في صناعة زوج من الأحذية عبارة عن تكلفة مباشرة لهذا الحذاء، وكذلك تكلفة العمال الذين قاموا بصنعها.

ب-التكاليف غير المباشرة: هي تلك التكاليف التي لا تخص هدف تكلفة معين أو بمعنى آخر هي التكاليف التي تنتج عن، أو يمكن نسبتها إلى هدفي تكلفة أو أكثر، غير انه لا يمكن تحديد نصيب كل هدف على حدة مباشرة لأنها تنفق على الانشطة العامة للمنتجات ككل ولذلك تعرف التكاليف غير المباشرة بانها التكاليف العامة وبمعنى آخر فإن التكاليف غير المباشرة لغرض التكلفة هي التكاليف المرتبطة بهذا الغرض لكن لا يمكن تتبعها بطريقة اقتصادية وبالتالي فإن تحديد ما يخص هدف التكلفة من التكاليف غير المباشرة يتطلب توزيعها على اهداف التكلفة جميعا باستخدام طريقة توزيع ملائمة.

**2-التكاليف المتغيرة، الثابتة والمختلطة:**

أ-التكاليف المتغيرة: هي التكاليف التي يتغير مجموعها مباشرة وبنفس النسبة عندما يتغير حجم النشاط أو كمية اهداف التكلفة، وهناك أسس مختلفة للتعبير عن النشاط مثل كمية الوحدات المنتجة، ساعات العمل، عدد الزبائن...الخ، ومن الأمثلة الجيدة على التكاليف المتغيرة المواد المباشرة حيث تتغير تكلفة المواد المستخدمة خلال الفترة في مجموعها تناسبيا مع عدد الوحدات المنتجة.

ب-التكاليف الثابتة: هي التكاليف التي لا يتغير مجموعها خلال فترة زمنية معينة ( خلال المدى الملائم) بتغير حجم النشاط فهي على عكس التكاليف المتغيرة لا تتأثر بالتغير في حجم النشاط خلال الفترة.

وبناء عليه فكلما ارتفع أو انخفض مستوى النشاط خلال المدى الملائم تبقى التكاليف الثابتة كما هي ولا تتغير في مجموعه بمعنى إذا كان الإيجار الشهري لأحد المصانع التي تنتج طاولات المكاتب 4000 دينار فإن هذه التكلفة تبقى ثابتة بغض النظر عن عدد الطاولات التي تنتج خلال الشهر.

ج-التكاليف المختلطة: هي التكاليف التي تجمع بعض خصائص كل من التكاليف المتغيرة والثابتة وتعرف التكاليف المختلطة بالتكاليف شبه المتغيرة، وهي ذات مقدار أعلى من الصفر عندما يكون حجم النشاط صغيرا، كما أنها تتغير بتغير حجم النشاط بمعنى أن التكاليف المختلطة تتكون من جزئين من التكاليف جزء ثابت ستتحمله المؤسسة حتى لو لم تقم بالإنتاج وجزء متغير يزداد مجموعة وينقص تبعا لحجم النشاط.

[1] خليل عواد أبو حشيش، مرجع سبق ذكره، ص ص40-59.

**3-تكاليف المنتج وتكاليف الفترة:**

أ- تكاليف المنتج: تتكون تكاليف المنتج من التكاليف التي تتحملها المؤسسة لشراء أو صنع السلع. وهي بالنسبة لشركة صناعية تتكون من المواد المباشرة والعمل المباشر وتكاليف الصنع الإضافية.

ب-تكاليف الفترة: هي التكاليف التي يمكن مقابلتها بالإيرادات على أساس المدة الزمنية وهي بذلك تتحول إلى مصروف بمجرد انتهاء المدة التي دفعت من أجلها، وبالتالي لا تعتبر تكاليف الفترة جزء من تكلفة الشراء أو إنتاج السلع. إذن هي تكاليف غير قابلة للتخزين فمثلا لا ينبغي اعتبار رواتب موظفي الإدارة العامة وعمولات البنك وإيجار المبنى جزء من تكلفة الشراء أو صنع المنتج لذلك تعامل كمصروفات وتخصم من إيرادات الفترة التي تحدث فيها ومن ثم يقال لها تكاليف فترة أو تكاليف غير قابلة للتخزين.

**4-تكاليف تاريخية(فعلية) وتكاليف معيارية:**

أ- تكاليف تاريخية: هي تكاليف المواد والعمل والتكاليف الإضافية التي يتحملها فعلا الانتاج ولا يتم معرفة مجموعها الا في نهاية الفترة، حيث يتم تحديد وجمع تلك التكاليف.

ب- تكاليف معيارية: هي التكاليف التي تحدد مسبقا قبل البدء بعمليات الانتاج ثم تحمل للوحدات المنتجة بناء على معدلات تحددها الادارة.

**5-التكاليف التفاضلية:** هي مقدار التغير في مجموع التكاليف الناتج عن تغير حجم الإنتاج.

**6-التكلفة الغارقة:** هي تكلفة العناصر التي تم اقتناؤها في السابق وتبقى ثابتة بغض النظر عن البديل الذي سيتبع القرار. وبمعنى آخر هي التكاليف المستثمرة في أصول إنتاجية ملموسة أو حقوق غير ملموسة ولا يمكن استردادها إلا باستعمال الأصل طيلة عمره الإنتاجي أو التخلص منه قبل ذلك. وبهذا المفهوم فإن التكلفة الغارقة تعبر عن الفرق بين القيمة الدفترية للأصل في أي وقت وقيمة النفاية في نفس الوقت.

**7-تكلفة الفرصة الضائعة أو البديلة:** تكلفة الفرصة البديلة لأي أصل هي صافي المنفعة التي يمكن أن يحققها هذا الأصل لو استخدم أحسن استخدام خلاف الاستخدام الذي هو فيه الآن.

**8-التكلفة العامة:** وهي تكاليف العنصر أو العملية التي يستفيد منها أكثر من هدف للتكلفة، فمثلا تكاليف قسم الصيانة والتصليح تستفيد منها جميع الأقسام والآلات، وكذلك فإن تكاليف الآلة التي تستخدم في إنتاج منتجات مختلفة تعتبر تكاليف عامة.

**9-التكلفة المشتركة:** هي تكاليف إنتاج منتجين أو أكثر من عنصر واحد حتى نقطة الانفصال. ولعل خير مثال على ذلك هو إنتاج المنتجات البترولية المختلفة من الزيت الخام وهذه التكاليف المشتركة ماهي إلا حالة خاصة من التكاليف العامة.

**10-التكاليف الضمنية:** هي تكلفة لا تتطلب نفقة نقدية، وعادة ما تحسب للتوصل الى رقم تكلفة أدق يمكن استخدامه في اجراء المقارنات. والتكلفة الضمنية هي القيمة المعطاة لاستعمال أي خدمة إنتاجية لم تخضع

لعملية تبادل بين المورد والمستعمل لتثبت كالتزام أو تسبب دفع نقدية، لذلك لا يمكن قياسها بدقة وإنما يتم استنتاجها أو تقديرها من أوضاع مشابهة خارج المؤسسة.

**11-التكاليف التي يمكن تجنبها والتي لا يمكن تجنبها:**

أ- التكاليف التي يمكن تجنبها: هي التكاليف التي يمكن توفيرها عند الإعراض عن بديل معين، فراتب مدير أحد الأقسام تكلفة ثابتة ولكنه يمكن تجنبه أو توفيره إذا استغنت المؤسسة كليا عن هذا القسم الإنتاجي.

ب- تكاليف لا يمكن تجنبها: هي التكاليف التي ستنفق سواء اتخذ القرار أو لا، فمثلا إلغاء إنتاج سلعة لن يؤثر على إهلاك بناء المصنع.

**12-التكاليف الملائمة وغير الملائمة:**

أ- التكاليف الملائمة: هي التكاليف التي ستقع اذا اتخذ قرار معين، ويمكن تجنبها بعدم اتخاذ هذا القرار.

ب- التكاليف غير الملائمة: هي التكاليف التي لا تتأثر بقرار معين، ولا يمكن تجنبها بعدم اتخاذ هذا القرار.

**المطلب الثاني: مصطلحات ذات الصلة بالتكلفة**

هناك مجموعة من المصطلحات التي قد تتشابه مع مصطلح التكلفة يجب التمييز بينها وهي كالتالي:[1]

-**النفقة:** هي كل تضحية اختيارية بالموارد الاقتصادية في الماضي أو الحاضر والمستقبل في سبيل الحصول على أصول لم تصل بعد إلى مقر الشركة، لذلك يكون توقيت الحصول على المنافع هو مدى زمني تقع حدوده في المستقبل مثال ذلك الدفعات المقدمة لاقتناء آلات ومعدات من الداخل أو الخارج لم تصل بعد.

-**التكلفة:** ما هي الا نفقة اختيارية، بمعنى أنها تضحية بموارد اقتصادية يتوقع أن تترتب عليها منافع تزيد من قيمتها عن قيمة النفقة، وقد تترتب المنفعة في نفس اللحظة التي تحدث فيها النفقة، كما قد يكون تحقيق المنفعة في فترة لاحقة للفترة التي تمت فيها النفقة ذاتها، وتصنف التكلفة الى:

أ- تكلفة مستنفدة: وهي النفقة التي لها علاقة مباشرة بالإيراد المتحقق في الفترة الحالية ولا ترتبط بالإيرادات المستقبلية مثل: تكلفة المواد المستخدمة بالإنتاج وتكلفة العمل المباشر.

ب-تكلفة غير مستنفدة: وهي النفقة التي ترتبط بإنتاج الايرادات المستقبلية مثل تكلفة الحصول على تثبيت كشراء معدات وادوات.

-**المصروف:** التكلفة التي يترتب عليها منفعة في نفس الفترة المالية التي حدثت فيها التكلفة، وتحمل تلك التكلفة على الفترة المالية باعتبارها مصروفا يخص الفترة، وبالتالي يتم توجيهها محاسبيا كأحد عناصر قائمة الدخل.

-**الأصل:** وهي التكلفة التي يترتب عليها منفعة، ولكن في فترة مستقبلية ويتم تصنيف هذه التكلفة باعتبارها أصل وتظهر في ميزانية الوحدة الاقتصادية.

[1] زينات محمد محرم، **أصول محاسبة التكاليف**، الدار الجامعية الاسكندرية، بدون طبعة، مصر، 2005، ص ص31-33.

-**الخسارة:** وهي النفقة الي لا ينجر عنها ايراد أو منفعة، وتحدث عند زيادة المصاريف عن الايرادات أو زيادة التكاليف عن الايرادات أو زيادتهما معا دون الايرادات والواجب دراسة مسبباتها من أجل عدم تكرارها.

**المطلب الثالث: مفهوم التكاليف الخفية وعناصرها**

تم التعرف على التكاليف الخفية في إطار دراسة "**هنري سافال**" لظروف الحياة المهنية من منظور اجتماعي-اقتصادي، وذلك بإعطاء تقديرات اقتصادية لبعض التكاليف الاجتماعية المرتبطة ببيئة العمل لأنها ليست محددة من طرف أدوات المحاسبة التقليدية لذا يمكن تعريف هذه التكاليف كما يلي:

**أولا: تعريف التكاليف الخفية**

يمكن تعريف التكاليف الخفية على انها:" تلك التكاليف التي لا يوجد لها معلم أو تفسير في نظام المعلومات المستعملة في المؤسسة، والمتمثلة في كل من الميزانيات التقديرية، جدول حساب النتائج، المحاسبة العامة، المحاسبة التحليلية، ولوحة القيادة....."[1]

كما تعرف على انها: " التكاليف التي لا تسجل محاسبيا لكن أثرها واضح، مثل تكلفة التدريب اثناء العمل في الانتاج بالسلسلة، فالعامل الجديد قد يؤدي عمله ببطء، مما يتسبب في تعطيل زملائه في نفس الانتاجية، فينخفض الانتاج ببعض الوحدات، مما يجعل التكلفة الوحدوية ترتفع".[2]

كما شبهت التكاليف الخفية بالرياح" فهي لا ترى لكنها موجودة فعلا وتشكل خطرا حقيقيا على المؤسسة، وللإشارة فإن عبارة التكاليف الخفية ماهي الا اختصار للعبارة الأصلية الاداء الخفي".[3]

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن التكاليف الخفية هي ما تتحمله المؤسسة ويؤثر في أدائها بشكل مباشر لكن بالمقابل لا يمكن أن تظهر في النظام المحاسبي بسبب عدم وضوحها بشكل ملموس على الوثائق المحاسبية.

**ثانيا: عناصر التكاليف الخفية**

وتبرز أهم عناصر التكاليف الخفية الناتجة عن سوء الاستغلال أو التشغيل الذي تعاني منه المؤسسة وتؤثر على ادائها عند استخدام مواردها في أربع عناصر أساسية وهي:[4]

-الاجور الاضافية ( الاجور المدفوعة للعمال دون مقابل عمل بسبب الغياب المبرر)؛

---

[1] H.Savall, V.Zardet, Maitriser Les Couts Et Les Performances Cachés, Ed Economica, 6éme édition, Paris, 2015, p127.

[2] فاتح ساحل، **دراسة التكاليف المعيارية ضمن نظام المعلومات المحاسبية**، مذكرة ماجيستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، الجزائر،2002-2003 ، ص 66.

[3] مسعود بويباون، **مساهمة في تخفيض التكاليف الخفية-دراسة حالة مؤسسة BCR -بسطيف-**، مذكرة لنيل شهادة ماجيستر في علوم التسيير، تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر،بسكرة،الجزائر،2012-2013،ص12.

[4] وحيد عتروس، **أهمية حساب التكاليف الخفية في المؤسسة الصناعية**، مذكرة ماستر، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012-2013، ص 27.

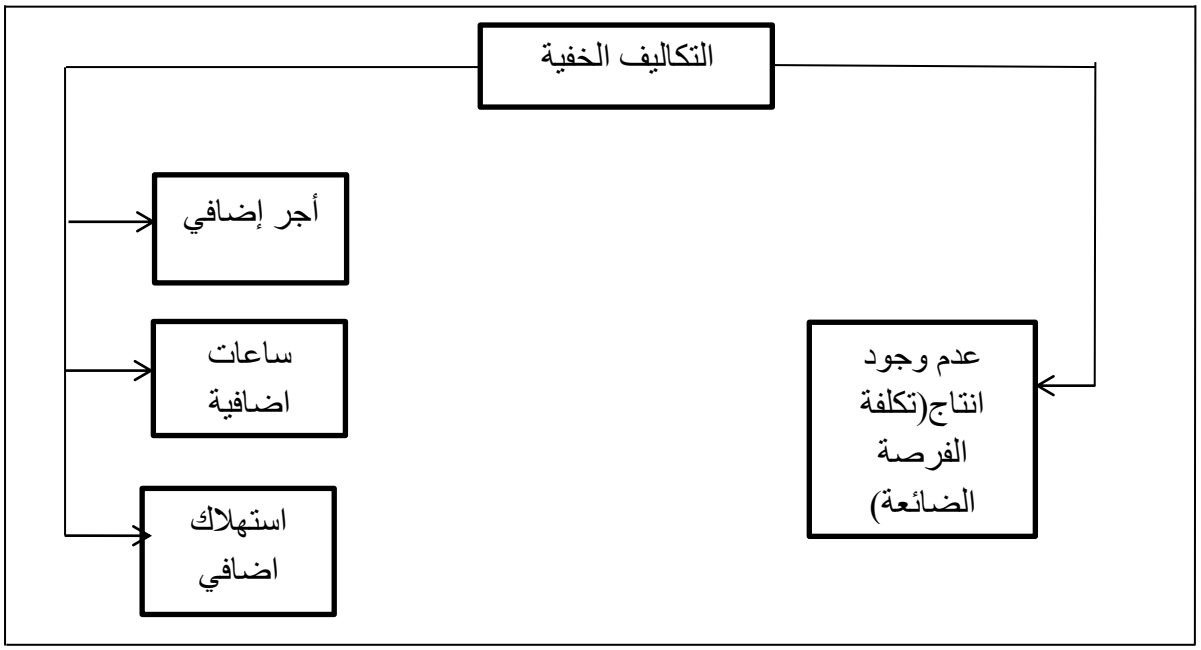
-الوقت الاضافي أو الوقت المخصص للتعديل أو للتصحيح؛

-الاستهلاك الوظيفي لكل من الطاقة والمواد الأولية...؛

-تكلفة الفرصة البديلة الناجمة عن عدم وجود انتاج بسبب التعطل، وأيضا عنصر اللاجودة.

بالنسبة للعناصر الثلاثة الاولى يمكن للمؤسسة تفاديها او التقليل منها جزئيا من خلال رفع مستوى التشغيل، واما بالنسبة للنوع الرابع فلا يمكن للمؤسسة التحكم فيه لخروجه من نطاق ارادتها كما هو موضح في الشكل التالي:

**الشكل رقم (1-1):** عناصر التكاليف الخفية.




**Source :** Henri Savall, Véronique Zardet , **Maitriser Les Couts Et Les Performances Cachés**, Ed Economica, 4éme Edition, Paris, 1995, p82.

## المبحث الثاني: أسباب و مؤشرات التكاليف الخفية و العوامل التي أدت لدراستها

من خلال هذا المبحث نحاول معرفة أسباب تدهور ظروف الحياة المهنية للعامل الذي ينجر عنه ظهور التكاليف الخفية، إضافة إلى مؤشراتها التي قام هنري سافال بحصرها في خمش مؤشرات، كما سنتطرق إلى العوامل التي عجلت وسارعت لدراسة التكاليف الخفية.

**المطلب الأول: أسباب التكاليف الخفية**

بعد القيام بعدة دراسات في المجال السوسيو اقتصادي اكتشف هنري سافال أن هناك خمسة أسباب أدت لظهور التكاليف الخفية وتتمثل فيما يلي:

**أولا: ظروف العمل**

إن أهمية العمل في حياة الإنسان تحتم علية الاحتكاك بالعديد من المؤثرات في مكان العمل، وهي ما يصطلح عليه بظروف العمل، وقد خصص هذا العنصر للتعريف بها والإلمام بمختلف عناصرها.

**1- تعريف ظروف العمل:** "هي كل ما يحيط بالفرد في عمله ويؤثر في سلوكه و أداءه، وفي ميوله اتجاه العمل و المجموعة التي يعمل معها والإدارة التي يتبعها، والمؤسسة التي ينتمي إليها."[1]

وعرف هنري سافل على أنها " قبل كل شيء ذات طبيعة مادية كالإضاءة، الضوضاء، الحرارة، وكذلك ذات طبيعة بسيكولوجية ومعنوية كالعلاقات الأفقية مع باقي العمال، والعلاقات العمودية مع السلم الإداريين وهي ذات طبيعة تنظيمية كمحتوى العمل وأهميته وطبيعته".[2]

وبناء على هذين التعرفين أن ظروف العمل هي كل ما يحيط بالعامل من مواقف و مواجهات سواء داخل العمل أو خارجه، مما ينعكس إيجابا أو سلبا على سلوكيات الفرد و أداءه.

**2- ظروف العمل كعامل لظهور التكاليف الخفية:** إن ظروف العمل لها تأثير على أداء العاملين في المؤسسة، أي أن تحسين ظروف العمل يدعم مستوى الأداء على حين نجد أن أي تدهور فيها ينعكس سلبا على مستوى الإنجاز الفعلي ولما كانت المؤسسة أكثر انشداد الى ما يعزز سمعتها ويسهم في تأمين وجودها، لذا أصبحت هذه المؤسسات بأمس الحاجة الى التفاعل مع محيطها بكافة العوامل المكونة له، وبما يسعفها في الكشف عن واقعها في إطار تحسين ظروف العمل لديها وبالتالي تمكين العاملين فيها من أداء الأدوار الموكلة إليهم.[3]

حيث أثبتت الدراسات والأبحاث أن تدهور ظروف العمل يؤثر سلبا على مقدرة العامل البدنية والنفسية وعلى أداء مهامه والتي من شأنها ان تدفعه لسلك سلوكيات سيئة تؤثر سلبا على الأداء العام للمؤسسة، ومنه إلى ظهور تكاليف تندرج ضمنها التكاليف الخفية.[4]

---

[1] صلاح الشناوي، **ادارة الأفراد والعلاقات الانسانية- مدخل الأهداف-**، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، بدون طبعة، الاسكندرية، مصر، 2004، ص 205.

[2] حنان علي موسى، **الصحة و السلامة المهنية وأثرها على الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة هنكل الجزائر مركب شلغوم العيد**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر،2006-2007،ص31.

[3] رياض مزاحم النجماوي، أحمد سلطان النوفل، **القصور في العمل الإداري**، نسخة منشورة إلكترونيا، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، بدون طبعة، بدون سنة، ص26.

[4] ياسر أحمد فرح، **إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل**، دار حامد للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان، الأردن، 2007، ص 180.

**ثانيا: تنظيم العمل**

ان تنظيم العمل يعتبر من الأسباب المباشرة في ظهور التكاليف الخفية، فتنظيم العمل يترجم نوعية العلاقة بين تفاعل كل العناصر داخل المؤسسة سواء بين الأفراد فيما بينهم أو بين الأفراد وتجهيزات العمل الضرورية، وعليه سوف نقدم مفهوما له وكيف يتسبب غيابه في خلق التكاليف الخفية في المؤسسة.

**1-تعريف تنظيم العمل:** هو" عملية تقسيم وتجميع العمل الواجب تنفيذه، في وظائف مفردة ثم تحديد العلاقات المقررة بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف".[1]

**2-أثر سوء تنظيم العمل في ظهور التكاليف الخفية:** يعتبر تنظيم العمل من الأسباب المباشرة لظهور التكاليف الخفية، حيث كلما كان تنظيم العمل يتصف بالمرونة كان أثر ذلك إيجابيا على أداءها، فسوء التنظيم يؤدي إلى عدم التوافق بين قدرات الفرد والدور المطلوب منه أداؤه، فقد تكون قدراته و رغباته أكبر من متطلبات عمله، أي أن هذا الأخير لا يخدم طموحاته، و بالتالي يشعر بالملل وعدم الرضا عنه وقد يكون العكس.[2]

**ثالثا: الاتصال**

كلمة الاتصال مصطلح شاع لدى الاداريين والاجتماعيين وكثر استعماله والعناية به، وتوسع أهل العصر في الدراسات التي تعنى به وتتحدث عنه وسنتطرق في هذا العنصر إلى مفهوم الاتصال وكيف يتسبب نقص فعاليته في ظهور التكاليف الخفية.

**1-تعريف الاتصال:** تعرفه الجمعية الأمريكية لتدريب الاتصالات التنظيمية بأنها: "عملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل ايجاد فهم مشترك، وثقة بين العناصر الإنسانية في المنظمة".[3]

**2-أثر سوء الاتصال في ظهور التكاليف الخفية:** يساهم الاتصال غير الفعال إلى عدم الاستغلال الامثل للمعلومات، مما يظهر أثره في ضعف جودة المعلومات وهذا ما يؤدي إلى ظهور تكاليف خفية ولعل من أبرز المعوقات التي تحول دون تحقيق اتصال جيد وفعال هي: معوقات تنظيمية، معوقات انسانية، معوقات لغوية، معوقات تتعلق بكثرة المعلومات او قلتها عن الحد المطلوب،....[4]

**رابعا: ادارة الوقت**

إهدار الوقت يكلفنا الكثير على المدى الطويل، تقول حكمة يونانية قديمة " أكثر النفقات تكلفة هي الوقت"، ومن جهة أخرى تسمح لنا ادارة الوقت بالشكل الصحيح بقطف ثمار التوازن في الحياة.

---

[1] مؤمن شرف الدين، **دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية**، مذكرة لنيل شهادة الماجيستر في علوم التسيير، تخص الادارة الاستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011-2012، ص 3.

[2] وحيد عتروس، مرجع سبق ذكره، ص 34.

[3] بلال خلف السكارنة، **أخلاقيات العمل**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص 419.

[4] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية**، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص 175.

**1- تعريف إدارة الوقت:** هو "الاستخدام الأمثل للوقت بهدف تحقيق أهداف محددة، وذلك بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والتقييم الفعال للأنشطة والواجبات خلال فترة زمنية محددة."[1]

**2- أثر سوء إدارة الوقت في ظهور التكاليف الخفية:** إن سوء إدارة الوقت ينعكس سلبا على الأداء الكلي للمؤسسة، بسبب عدم الاستغلال الأمثل لهذا المورد الحيوي، وتظهر نتائجه في صور عديدة أهمها:[2]

- نقص الإنتاجية؛
- التأخر في تسليم المنتجات وهذا ما يؤدي الى فقدان الزبائن؛
- تضييع فرص الربح و كسب فرص جديدة؛
- زيادة تكلفة المنتجات بسبب زيادة الجهد المبذول؛
- قتل روح الإبداع والمثابرة في نفوس العمال.

**خامسا: التدريب**

يعتبر التدريب موضوعا اساسيا نظرا لما له من ارتباط مباشر بكفاية الانتاجية وتنمية الموارد البشرية، فهو يعمل على تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات لسد العجز والقصور في الكفاءات الادارية.

**1- تعريف التدريب:** هو تلك الجهود التي تهدف الى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل او تنميته وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات، بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل القريب .[3]

**2-أثر نقص التدريب في ظهور التكاليف الخفية:** عدم استفادة المتدربين من دورة تدريبية يعتبر فشلا لها، حيث أنه إذا قامت مؤسسة بعقد دورات تدريبية للارتقاء بالجانب الاداري ثم لم يستخدم المتدربون ما تعلموه من مهارات في عملهم فان الدورة التدريبة تكون قد فشلت وهذا ما يحمل المؤسسة تكاليف اضافية تندرج ضمنها التكاليف الخفية.[4]

**المطلب الثاني: مؤشرات التكاليف الخفية**

توصل هنري سافال في أبحاثه إلى أن هناك خمسة مؤشرات تدل على تحمل المؤسسة لتكاليف خفية والمتمثلة في: الغياب، حوادث العمل، دوران العمل، اللاجودة و الفروق الإنتاجية، والتي سنتطرق لها بشيء من التفصيل في هذا المطلب.

---

[1] محمد حسين قطناني، **مهارات وفن إدارة الوقت**، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الأردن، 2014، ص 38.

[2] مسعود بويباون ، مرجع سبق ذكره، ص 28.

[3] عبد الله حسن مسلم، **إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات**، دار المعتز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015، ص 194- 195.

[4] مسعود بويبان، مرجع سبق ذكره، ص 30.

**أولا: مؤشر الغياب**

يعتبر الغياب احدى الاختلالات الاجتماعية التي تعرقل السير الجيد للمؤسسة وتتسبب لها في تكاليف زائدة، يمكن تفسيرها كليا أو جزئيا بتغير سلوكيات العاملين فيها مما يتطلب معرفتها ومحاولة تصحيحها وتقليلها.

**1- تعريف الغياب:** هو "تلك الحالة التي تنشأ عن عدم حضور الشخص الى العمل رغم انه مدرج في جدول العمل"[1]، كما يعرف بأنه: "عدم حضور العامل الى العمل لسبب خارج عن ارادة العامل لمدة زمنية معينة"[2].

**2-أسباب الغياب:** يصنف هنري سافال أسباب الغياب من حيث ما يمكن تخفيضه جزئيا، والغياب المعبر عن مناخ اجتماعي داخلي في المؤسسة، والغياب لأسباب خارجة عن المؤسسة ويوضح ذلك الجدول الموالي:

**الجدول رقم(1-1):** يمثل تصنيفات أسباب الغياب.

| غياب يمكن تخفيضه جزئيا | غياب معبر عن مناخ اجتماعي داخلي في المؤسسة | غياب لأسباب خارجة عن المؤسسة |
|---|---|---|
| -الأمراض، استرجاع الساعات الاضافية.<br>-حوادث العمل<br>-غياب دون مبرر،<br>-اصابات، عطل تعويضية. | -التكوين المهني المستمر<br>-الانتدابات(لجان، تمثيل نقابي...)<br>-العطل من أجل التكوين<br>-الاجازة | -عطل دون راتب<br>-احداث عائلية<br>-اضطرابات وطنية وتضامنية |

**Source :** H.Savall, V.Zardet, **Maitriser les couts et les performances cachés**,6 édition, Economica, paris, 2015, p 152.

**3- التكاليف الخفية المرتبطة بالغياب:** للغياب تكاليف تتحملها المؤسسة وهي:[3]

**تكاليف سوء التشغيل:** وهي التكاليف التي تقوم المؤسسة بتحملها نتيجة لسوء تنظيم وغياب العمال والمتمثلة في نقص الجودة، انخفاض الانتاج والانتاجية بسبب ضعف خبرة العامل من العمل المسند إليه الذي تولى مهام العامل المتغيب.

**تكاليف التعويض:** هي تكاليف تتحملها المؤسسة المتمثلة في إجراءات تعويض العامل المتغيب مثل تكلفة الساعات الإضافية، مما يجعل المؤسسة أمام خيارات قد تكون غير ملائمة في معظم الأحيان.

[1] محمد سعيد أنور سلطان، **ادارة الموارد البشرية**، دار الجامعة الجديدة للنشر، بدون طبعة، اسكندرية، مصر، 2003، ص 104.

[2] مسعود بوبياون، نفس المرجع السابق، ص 37.

[3] مسعود بوبيان، نفس المرجع السابق، ص40.

**الجدول رقم(1-2):** أهم الحلول المتاحة للمؤسسة في حالة غياب عامل ما.

| المؤشر | كيفية معالجة الغياب | الآثار الناتجة |
|---|---|---|
| **مؤشر الغياب** | المعالجة بالساعات الاضافية | -المؤسسة تستدرك العمل من خلال زيادة ساعات للعاملين لتعويض الساعات الضائعة من طرف العاملين المتغيبين. |
| | المعالجة بتوقيف الآلة | -تحمل تكاليف توقيف تشغيل الالة؛<br>-نقص الانتاجية وخسارة الزبائن بسبب تأخر التسليم. |
| | المعالجة بزيادة العمالة | -تتحمل المؤسسة تكاليف التوظيف؛<br>-نقص الجودة والانتاجية. |

**المصدر**: مراد كواشي، **التكاليف الخفية و تأثيرها على أداء المؤسسة**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية ، جامعة منتوري، قسنطينة،2005، ص 94.

**4- قياس الغياب:**

يقاس بطرق متعددة وتختلف المقاييس التي تستخدمها المؤسسة وفقا لاحتياجاتها، ويتم حساب معدل الغياب كالتالي:[1]

معدل الغياب= مجموع أيام التغيب ÷ إجمالي عدد ساعات العمل × 100

حيث أن عدد الايام الكلية المنتظرة لا يتضمن أيام العطل المدفوعة الأجر وكذلك أيام الاعياد الرسمية ويعتبر هذا المعدل أكثر المعدلات استعمالا.

**معدل تعدد الغياب:** يهدف الى قياس متوسط عدد مرات تغيب الأفراد في قسم معين أو في مؤسسة ككل في فترة زمنية معينة وتحسب وفق ما يلي:

معدل تعدد الغياب= عدد مرات التغيب ÷ متوسط عدد العاملين × 100

**معدل شدة التغيب:** يقيس هذا المعدل مدى الضرر الناشئ عن التغيب إذ لا يكفي أن يعرف عدد مرات التغيب، وإنما ان يأخذ في الاعتبار طول فترة التغيب لكل مرة ويحسب كما يلي:

[1] محمد عبد الفتاح الصيرفي، **ادارة الموارد البشرية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الأردن، 2006، ص 165.

معدل شدة التغيب= عدد الأيام المفقودة بسبب التغيب÷ عدد مرات التغيب

من خلال ما تقدم يمكن القول أن الغياب يعتبر خلل وتكلفة إضافية للمؤسسة، لذلك يتوجب عليها البحث عن أفضل الحلول لتخفيض من تكلفته.

**ثانيا: مؤشر حوادث العمل**

تعتبر حوادث العمل من أخطر الظواهر التي تواجه المؤسسات الاقتصادية و الأفراد العاملين فيها على حد سواء، لما تسببه من خسائر كبيرة و تكاليف إضافية، ونظرا لأهمية هذا المؤشر سنتطرق لأهم عناصره.

**1- تعريف حوادث العمل:** يقصد بحوادث العمل:" كل حادث يقع للعامل أثناء تأدية عمله أو خارجه عمد القيام بمهمة طبق لتعليمات صاحب العمل، وانجرت عنه إصابات بدنية ناتجة عن سبب مفاجئ أو أثناء المسافة التي يقطعها العامل للذهاب إلى العمل أو الإياب منه."[1]

**2- أسباب حوادث العمل:** تحصل حوادث العمل نتيجة مجموعة من الأسباب وهي:[2]

**الجدول رقم (1-3):** أسباب حوادث العمل

| الأسباب الإنسانية | الأسباب المادية |
|---|---|
| | **1-الأسباب التقنية:** |
| -سوء الاختيار المهني؛ | -طبيعة آلات ومعدات الإنتاج؛ |
| -الإجهاد الناتج عن العمل؛ | -نوعية المواد الأولية المستعملة؛ |
| -نقص التدريب؛ | -عدم كفاءة عمال الصيانة. |
| -إهمال قواعد الوقاية؛ | **2-أسباب مرتبطة بظروف العمل:** |
| -ضعف الرقابة. | -سوء اختيار الموقع وتصميم المباني؛ |
| | -مناخ العمل غير الملائم (الحرارة، الإضاءة، التهوية، الضوضاء) |

**المصدر:** منيرة بن اودينة، **تقييم التكاليف الخفية دراسة حالة شركة سيليس الدولية للزجاج**، مذكرة لنيل شهادة الماجيستر في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009-2010،ص ص 63-66.

[1] المادة 12 من قانون رقم 13/83 المؤرخ في 1983/07/02 من قانون العمل، المتعلق بحوادث العمل والأمراض المهنية.

[2] منيرة بن اودينة، **تقييم التكاليف الخفية دراسة حالة شركة سيليس الدولية للزجاج**، مذكرة لنيل شهادة الماجيستر في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009-2010،ص ص 63-66.

**3-التكاليف الخفية المرتبطة بحوادث العمل:**

تعتبر حوادث العمل من أهم العوامل المتسببة في زيادة التكاليف الظاهرة عامة والخفية خاصة وتتمثل هذه الأخيرة فيما يلي:[1]

-تكلفة الاشتراك في الضمان الاجتماعي عن حوادث العمل؛

-تكلفة التسيير الاداري لحوادث العمل؛

-تكلفة الاسعافات الاولية، الفحص الطبي الاجباري قبل مزاولة عمله من جديد...؛

-تكلفة خسائر التشغيل الناجمة عن حوادث العمل؛

-التكلفة الناجمة عن تغيب العمل المصاب؛

-تكلفة تدريب عامل جديد إما بتوظيف عامل جديد أو نقل عامل من قسم أخر.

- تكلفة الاستثمارات الوقائية من الحوادث نتيجة القيام بإجراءات احتياطية تعقب كل حادث لتفادي تكراره.

- تكلفة الأرباح المفقودة من جراء انخفاض الانتاج.

**4- قياس حوادث العمل:** إن وقوع حوادث العمل أمر حتمي وخطير، لا يمكن تجنبه كليا خاصة في بعض الاعمال وعليه فإن المؤسسات إن لم تستطع منع وقوعها فتحاول على الأقل التقليل منها ومن أهم المقاييس المستخدمة لقياسها وهي:[2]

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

معدل تكرار الحوادث = (عدد حوادث العمل مع توقف خلال فترة زمنية ÷ اجمالي وقت العمل الفعلي خلال نفس الفترة) × $10^6$

ويمثل معدل تكرار حوادث العمل لكل مليون ساعة عمل.

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

معدل خطورة حوادث العمل= (عدد أيام العمل الضائعة بسبب الحوادث خلال فترة زمنية ÷ اجمالي وقت العمل الفعلي خلال نفس الفترة) × $10^6$

[1] مراد كواشي، **اشكالية تقييم التكاليف الخفية في المؤسسة الاقتصادية**، مجلة الأبحاث الاقتصادية، العدد 08، جامعة بليدة، الجزائر، 2013، ص 135.

[2] مهني بوريش، مرجع سبق ذكره، ص 122.

ويعبر عن الوقت الضائع في كل مليون ساعة.

**ثالثا: مؤشر دوران العمل**

يعتبر دوران العمل من الظواهر الشائعة وذلك لأن ارتفاعه يدل على كفاءة العمل المنخفضة في المؤسسة.

**1-تعريف دوران العمل:** هو "التغير الحاصل في عدد الأفراد العاملين في المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، وهذا التغير في العدد يحصل بسبب خروج أفراد من المؤسسة ودخول أفراد اخرين جدد لسد حاجتها."[1]

**2-أسباب دوران العمل:** يحدث دوران العمل لأسباب قد تعود الى:[2]

-**المؤسسة:** وذلك في حالات العقوبات مثل: الفصل، تسريح لأسباب اقتصادية أو عند انقضاء مدة العقد لأجل محدد، بطلان عقد العمل أو إلغائه لأسباب قانونية.

-**العامل:** يغادر العمال المؤسسة لأسباب كثيرة قد يخضع بعضها لسيطرة المؤسسة كالأجور، توقيت العمل، النقل، الترقية وقد لا يخضع كالمرض، العجز التام، حوادث العمل، التقاعد، الوفاة، الهجرة.

-**أسباب أخرى:** وهي كل الأسباب التي لا تشملها المجموعتين السابقتين.

وتلعب الظروف الاقتصادية دورا مهما في مجال دوران العمل ففي الرواج الاقتصادي( انخفاض البطالة) يميل عدد التوقفات عن العمل إلى الازدياد بفعل ان العمال يكونوا في مركز تفاوضي أفضل مقارنة من مستخدميهم أما في أوقات الكساد والركود فيكونون أكثر تحفظا في طلب العطل المرضية والتفكير في تغيير العمل وهذا تحت طائلة الفصل.

**3-التكاليف الخفية المرتبطة بدوران العمل:**

يترتب عن دوران العمل جملة من الأثار السلبية التي من شأنها أن تعيق المسار التقدمي لأي مؤسسة وذلك نتيجة لخسارتها لموظفيها وخاصة الأكفاء منهم و ذوى الخبرة، والتكاليف التي ستتحملها لشغل الوظائف الشاغرة وتتمثل هذه التكاليف في:[3]

-**تكاليف الإحلال او التعين:** وهي التكاليف الناتجة عن توظيف افراد جدد والمتمثلة في تكلفة الاعلانات، المقابلات و الاختبارات.

-**تكاليف التكوين:** وهي ناتجة عن تعين أفراد أقل كفاءة و خبرة في المنصب الموكل له، وبالتالي وجب تكوينه من أجل الادماج الفعلي في هذه الوظيفة.

---

[1] أحمد ظاهر المنزي، **دوران العمل بالقطاع العام**، مذكرة ماجيستر، تخصص علوم ادارية، جامعة الكويت، 2012-2013، ص 35.

[2] ذوادي مهيدي، **تأثير التكاليف المستترة على نظام المعلومات المحاسبية دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة AMC**، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص علوم اقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2009-2010، ص 163.

[3] عبد القادر دبون، الهواري سويسي، **أثر الخوصصة في الجزائر على وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة**، مجلة الباحث، العدد 03، جامعة ورقلة، الجزائر، 2004، ص 103.

-**تكاليف الفصل أو الانتهاء من الخدمة:** وتتمثل أساسا في العلوات او المكافآت التي تمنح للأفراد المسرحين في اطار ترك العمل الذي يخضع لرقابة الادارة لتقاعد المسبق أو التسريح الإجباري الناتج عن تطبيق قوانين تخضع لتطورات اقتصادية، كما تشمل كذلك تكاليف أخرى مثل: إعانات البطالة.

**4-قياس دوران العمل:**

ويتم حساب معدل دوران العمل من خلال المعادلات التالية:[1]

معدل الانفصال= (عدد الافراد تاركي الخدمة خلال الفترة الزمنية ÷ متوسط عدد العاملين خلال نفس الفترة) × 100

معدل الانضمام= (عدد الافراد الذين يتم تعيينهم خلال الفترة الزمنية ÷ متوسط عدد العاملين خلال نفس الفترة) × 100

اذا معدل دوران العمل = (عدد الأفراد الذين تم تعيينهم + عدد الأفراد تاركي العمل خلال الفترة) ÷ متوسط عدد العاملين خلال نفس الفترة

وتتضمن ظاهرة دوران العمل العديد من الجوانب لذا يمكن حساب معدل كل جانب من هذه الجوانب، فيكون هناك معدل فصل، معدل تعيين، معدل ترك عمل، معدل احلال وتقيس هذه المعادلات مختلف أوجه دوران العمل.

**رابعا: موشر اللاجودة**

تتحمل المؤسسة لتكلفة إضافية تؤدي إلى تقليل الأرباح وتحقيق خسائر، للاجودة نتائج كما لها أسباب وتنتج عموما عن الخطأ وعدم المطابقة، وقبل أن نتطرق الى مفهوم اللاجودة نقوم بتعريف مصطلح الجودة والذي عرفته الجمعية الامريكية للجودة بأنها: " مجموعة الخصائص والمميزات للسلع والخدمات التي تعتمد على مقدرتها في إرضاء حاجات محددة للمستهلك."[2]

[1] محمد عبد الفتاح الصيرفي، ادارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 160.

[2] يوسف حجيم الطائي وآخرون، **نظم ادارة الجودة في المنظمات الانتاجية والخدمية**، دار االيازوري للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان، الأردن، 2009، ص 57.

**1-تعريف اللاجودة:** تعرف اللاجودة وفق المعيار المحاسبي لسنة 1987(NFX50-120) بأنها: "الفارق الذي يظهر بين النوعية المستهدفة والنوعية المحققة."[1]

**2-أسباب اللاجودة:**

تتمثل أسباب اللاجودة في العناصر التالية:[2]

-**العنصر البشري:** وذلك بانخفاض مستوى أداء العمال(سوء الاختيار، نقص التدريب....)

-**عنصر التصميم:** سواء من حيث تصميم المنتج (تقصير من جانب دراسات السوق، انواع الزبائن...)،أو من ناحية تصميم عملية الانتاج بحد ذاتها والتي تتوقف على تجميع المراحل التي تمر بها عملية التصميم ( تجميع المواد الاولية، أسلوب العمل...)

-**عنصر الآلات و المعدات:** حيث تتسبب في اللاجودة من الصيانة الرديئة، قطع غيار غير أصلية، سوء التشغيل...

-**عنصر المكونات:** قد تتسبب الآلات و المعدات في اللاجودة وذلك من خلال عدم فعالية عمليات التخزين و النقل، وعدم احترام شروط المحافظة على هذه المكونات.

3-**التكاليف الخفية المرتبطة بمؤشر اللاجودة**

تكاليف الجودة هي الفرق بين سعر التكلفة الحالي للمنتج والسعر المنخفض في حالة عدم وجود أي خطأ أو عيب أثناء التصميم، الانجاز، التسويق و الاستعمال. وهي تكاليف يمكن تجنبها إذا كان العمل صحيحا في جميع المراحل من بدايتها.

تشمل التكاليف الخفية المرتبطة بمؤشر اللاجودة بالعناصر التالية:[3]

- **تكاليف الوقاية:** وهي تلك التكاليف التي تحدث لمنع إنتاج منتجات غير مطابقة للمواصفات مثل: تكلفة هندسة الجودة، فحص المواد الواردة، صيانة و إصلاح الآلات....

-**تكاليف التقييم:** وهي تلك التكاليف التي تحدث لاكتشاف تلك الوحدات الفردية من المنتج غير المطابقة للموصفات مثل: تكاليف فحص المواد المستلمة، اختبار المنتج خلال عملية التصنيع....

-**تكاليف الفشل الداخلي:** وهي التكاليف التي تحدث عندما يتم اكتشاف المنتج غير مطابق للمواصفات قبل شحنه مثل: تكلفة إعادة التصنيع للمسموحات التي تمنحها المنشأة للزبائن لتشجيعها على قبول المنتجات ...

- **تكاليف الفشل الخارجي:** وهي التكاليف التي تحدث عندما يتم اكتشاف المنتج غير مطابق للمواصفات بعد شحنه للعميل مثل: هامش المساهمة الضائع من انخفاض المبيعات وحصة السوق والسعر....

[1] Claude jambert, **L´assurance qualité**, Paris, Economica, 1995, p11.

[2] مهني بوريش، مرجع سبق ذكره، ص126 .

[3] Afnor, **Gérer et assurer : qualité et efficacité des organisation,** 6 édition, paris, 1996, p 480.

* تتزايد تكاليف الوقاية والتقييم كلما زادت الجودة بينما تتناقص تكاليف الفشل الداخلي والخارجي كلما تزايدت الجودة.

**4-قياس اللاجودة**

تسمى بمؤشرات الجودة وتتمثل في:[1]

-**مؤشر العمل:** ويعني العلاقة النسبية بين تكلفة الجودة وبين مجموع ساعات العمل المباشرة كما يلي:

مؤشر تكاليف العمل = التكاليف الكلية للجودة ÷ ساعات العمل المباشرة

-**مؤشر التكلفة:** وهي العلاقة بين تكلفة الجودة وتكلف الانتاج بشقيها، أي التكاليف المباشرة و غير مباشرة.

مؤشر التكاليف = التكاليف الكلية للجودة ÷ المبيعات الاجمالية

-**مؤشر المبيعات:** وهو العلاقة بين التكلفة وإجمالي قيمة المبيعات.

مؤشر تكاليف الجودة = التكاليف الكلية للجودة ÷ تكاليف الانتاج

-**مؤشر الانتاج:** وهو العلاقة النسبية ما بين كلفة الجودة وكمية الانتاج.

مؤشر تكاليف الانتاج = التكاليف الكلية للجودة ÷ المبيعات الاجمالية

تستخدم هذه المؤشرات لغرض المقارنة بين مستويات الجودة بين الاقسام، وكلما انخفضت هذه النسب تدل على العلاقة الجيدة بين الجودة والعكس صحيح.

**خامسا: مؤشر فروق إنتاجية العمل**

تعتبر الإنتاجية من أهم مصادر النمو لدى المؤسسات الاقتصادية في ظل المنافسة المحلية والاجنبية، ونقص الانتاجية وتعني تدهور تنافسية منتجات هذه المؤسسة وتضيع فرص الربح.

[1] محمد ماضي العجلي، ليث علي الحكيم، **نظم ادارة الجودة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2008، 88-89.

1-**تعريف الانتاجية:** معيارا لقياس مدى كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها ويعبر عنها بالنسبة بين المخرجات و المدخلات، وتعرف الانتاجية على أنها العلاقة بين الموارد المستخدمة في العملية الانتاجية وبين الناتج من تلك العملية.[1]

**2-أسباب فروق إنتاجية العمل:** هناك عدة أسباب منها:[2]

-عدم القدرة على القياس، التقييم وإدارة الإنتاجية الخاصة بالعاملين في الوظائف الإدارية مما يؤذي إلى الإسراف في استخدام الموارد؛

-التوسع غير المدروس للتنظيمات مما يؤدي إلى تخفيض نمو الإنتاجية؛

- انخفاض الدافعية بين الأعداد الوفيرة من العمالة ذات الاتجاهات الجديدة والتي تهتم بأهدافها الاجتماعية أكثر من أهداف التنظيم؛

- كثرة التشريعات القانونية والقوانين التي تؤدي إلى فرض القيود والمعوقات على أهداف الادارة وتعوق تحقيقها؛

-التغيرات التكنولوجيا السريعة والتكلفة العالية المصاحبة لها مما ينتج عنه انخفاض في التجدد؛

- زيادة المتطلبات الخاصة بأوقات الفراغ مما ينتج عنه اضطراب في التزام العاملين بالتوقيت؛

- تناقص اتجاهات العاملين الايجابية نحو العمل والبعد عن التمسك بالتقاليد وأخلاقيات العمل؛

**3- التكاليف الخفية المرتبطة بفروق إنتاجية العمل:** يرجع الباحث هنري سافال السبب الرئيسي للتكاليف الخفية الناجمة عن فروق انتاجية العمل الى العنصر البشري، باعتباره العنصر الأكثر تأثيرا وتأثرا، فالعامل بالمؤسسة يتأثر بسرعة بالظروف المحيطة به مقارنة بالموارد الاخرى، وتأثيرها السلبي عليه يؤدي إلى انخفاض روحه المعنوية لعدم رضاه عن العمل، وبالتالي انخفاض مستوى انتاجيته، الامر الذي يؤدي الى انحراف سلبي لإنتاجية العمل الفعلية عن الإنتاجية المخطط لها من طرف المؤسسة، أو فرق بين انتاجية العمل في المؤسسة وانتاجية العمل في العمل مؤسسة أخرى مماثلة لها، وتمثل هذه الفروق خسائر تحمل المؤسسة تكاليف خفية إما في شكل أجر زائد أو وقت زائد، أو استهلاك زائد، أو عدم إنتاج او خلق طاقات.[3]

**4-قياس فروق الإنتاجية:** تعمل كل مؤسسة على استغلال مواردها البشرية والمادية وجعلها منتجة، في سبيل تحقق المؤسسة من مدى قدرتها على الوصول لذلك الهدف، وجب عليها قياس الإنتاجية التي تعبر عن مدى قدرتها على الوصول لذلك الهدف، وجب عليها قياس الإنتاجية التي تعبر عن مدى كفاءة استخدام عناصر

[1] علي السلمي، **الادارة الانتاجية**، مكتبة الادارة الجديدة، بدون طبعة، القاهرة، مصر، 1994، ص 20.

[2] سونيا محمد البكري، **التخطيط و مراقبة الإنتاج**، دار الجامعة الجديدة، بدون طبعة، إسكندرية، مصر، بدون سنة نشر، ص 291.

[3] صلاح الدين عبد الباقي، **السلوك الفعال في المنظمات**، دار الجامعة الجديدة للنشر، بدون طبعة، الاسكندرية، مصر، 2002، ص 420.

الإنتاج أي المدخلات المختلفة في إنتاج السلع والخدمات.[1]

**الجدول رقم (1-4):** طرق حساب الإنتاجية.

| طرق حساب الإنتاجية | معدلات الإنتاجية |
|---|---|
| **طريقة كمية الإنتاج** | متوسط إنتاجية العمل= كمية الإنتاج÷ متوسط عدد العمال |
| **طريقة قيمة الإنتاج** | متوسط إنتاج العمل= إجمالي قيمة الإنتاج÷ متوسط عدد العمال |
| **طريقة القيمة المضافة** | متوسط إنتاج العمل= القيم المضافة ÷ متوسط عدد العمال |
| **طريقة الأجور** | إنتاجية الدينار من الأجور= قيمة إنتاج الفترة ÷ قيمة الأجور لنفس الفترة |

**المصدر:** أحمد عبد الجبار خليفي، **التحكم في التكاليف الخفية وأهميتها في زيادة ربحية المؤسسة الاقتصادية**، مرجع سبق ذكره، ص 35.

**المطلب الثالث: العوامل التي أدت إلى دراسة التكاليف الخفية**

يرى هنري سافال انه من أهم الأسباب والعوامل التي ساعدت وعجلت على الانتباه والتفطن إلى وجود تكاليف أخرى غير التكاليف المعروفة في النظم المحاسبية التقليدية تتمثل في ثلاث عوامل وهي:[2]

-**الحدس:** هو بمثابة الدليل الأول والمساعد الأساسي الذي بفضله حرك إدراك مسبق لدى المسيرين بوجود تكاليف معين غير معروفة تقف وراء ضعف أداء المؤسسة بالرغم من الإجراءات المتخذة، حيث اقتنعوا بأنه توجد تكاليف لا تسجل في المحاسبة، ولكن يمكن ان تؤثر سلبا على مردودها اذا أخذت بعين الاعتبار.

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

[1] نصر الدين عيساوي، يزيد تقرارت، **آليات تثمين دور المورد البشري لتحسين أداء المؤسسة**، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 06، 2016، ص 72.

[2] بلال بن غرس، **أهمية حساب التكاليف الخفية في المؤسسة الاقتصادية وطرق تقييمها -دراسة حالة لمؤسسة كوندور للأجهزة الكهرومنزلية-**، مذكرة ماستر، تخصص مراجعة وتدقيق، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، الجزائر، 2016-2017، ص 34-35.

-**أثر الدراسات النظرية:** إن الأثر في دراسة المؤسسة من النواحي الإحصائية واستعمال تقنيات التحليل الاقتصادي الجزئي فيما يخص جوانب المردودية، تعظيم الأرباح، السعر الوحدوي، التكلفة الوحدوية والهامش الحدي، أدت كلها الى المساهمة في ترسيخ فكرة ان المؤسسة تضيع فرص الربح كانت في متناولها، ومن ثم البحث عن هذه الاسباب ومن بينها وجود تكاليف معينة غير مدرجة في التكاليف المعروفة.

## المبحث الثالث: طريقة حساب التكاليف الخفية

بعد تطرقنا لمختلف مؤشرات التكاليف الخفية جاء الدور إلى معرفة طريقة حساب هذه التكاليف وذلك من خلال الاعتماد على طريقة **SOF** لتقييمها، وسنحاول في هذا المبحث إلى توضيح هذه الأخيرة وتبيان اهدافها وكيفية استخدامها على تلك المؤشرات.

### المطلب الأول: طريقة SOF لتقييم التكاليف الخفية.

اقترح الباحث هنري سافال من خلال العديد من الابحاث والدراسات التي أجراها طريقة لتقييم التكاليف الخفية تسمى طريقة **SOF** بدأ تطبيقها سنة 1979 تعتمد على ثلاثة مقاييس المتمثلة في المقياس الاجتماعي، المقياس التنظيمي، المقياس المالي، جاءت هذه الطريقة لتدارك نقص نظام المعلومات المحاسبي الموجود في المؤسسات لعدم اهتمامه بالتكاليف الخفية.

وكلمة **SOF** هي اختصار لعبارة **Social Organise Financier** التي تعني باللغة العربية المقياس الاجتماعي التنظيمي المالي.

وتقوم هذه المقاييس على:[1]

**أولا: المقياس الاجتماعي:** يعتمد على إجراء مقابلات مع العاملين، المشرفين، الإطارات...، وكدا تحليل الوثائق التي تتضمن إحصائيات عن التغيب، حوادث العمل، دوران العمل،....، بالإضافة إلى الاعتماد على الملاحظة المباشرة لبعض الظواهر التي تحدث داخل الورشة وهذا لاستكمال وتكميل المعلومات والتي سبق الحصول عليها.

**ثانيا: المقياس التنظيمي:** وهو يعتبر مرحلة إجبارية لكونه يشكل مصدر أساسي للمعلومات التي سوف يتم الاعتماد عليها في المقياس المالي، ويستند هذا المقياس اساسا على اجراء جرد شامل ومتسلسل لخسائر التشغيل ومختلف اثارها عبر الزمن، كما يسمح بفرز اساليب المعالجة المتشابكة والمعقدة وكدا الحكم على مدى توافقها مع الهدف الاقتصادي في المؤسسة.

[1] مراد كواشي، ، مرجع ذكر سابقا، ص 76-77.

**ثالثا: المقياس المالي:** من خلال هذه المرحلة يتم الرجوع الى عناصر التكاليف والأسعار المقيدة ضمن الوثائق المحاسبية للمؤسسة، وهذا من أجل اجراء تقييم مالي لكمية الوقت والمواد المستهلكة أثناء عملية معالجة خسائر التشغيل، ويمكن تحليل أهداف هذه المقاييس من خلال الجدول التالي:

.

**الجدول رقم (1-5):** أهداف طريقة SOF.

| المقاييس | الأهداف |
|---|---|
| **المقياس الاجتماعي** | -تحديد وجود خسائر التشغيل؛<br>-تبيان الأسباب المفسرة لخسائر؛ التشغيل من خلال العلاقة: (هيكل ⇄ سلوك ) |
| **المقياس التنظيمي** | -تبيان أساليب معالجة خسائر التشغيل؛<br>-إجراء جرد الاثار الاقتصادية لأساليب معالجة كمية الاستهلاكات، حجم الوقت، ضياع الانتاج... |
| **المقياس المالي** | -البحث عن التكاليف والأسعار الوحدوية لمكونات المعالجة؛<br>-التقييم المالي للآثار الاقتصادية لأساليب المعالجة. |

**Source** : H.Savall, **Reconstruire l'entreprise**, Dunod, 1981, p150.

**الجدول رقم (1-6):** خصائص تقنيات جمع المعلومات

| المقياس | | اجتماعي | تنظيمي | مالي |
|---|---|---|---|---|
| تقنيات جمع المعلومات | الأكثر أهمية | المقابلة، الوثائق | الملاحظة المباشرة، المقابلة | الوثائق |
| | الأقل أهمية | الملاحظة المباشرة | الوثائق | المقابلة |
| أشكال المعلومات المحصلة | كيفية | نعم | نعم | نعم |
| | كمية | نعم | نعم | نعم |
| | مالية | لا | لا | نعم |

**Source :** H.savall , V.zardet **: Maitriser les couts cachés et les performances cachés**, op.cit, p 11**.**

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنه لاعتماد المقياس الاجتماعي والتنظيمي والمالي، يجب استعمال تقنيات لجمع المعطيات تختلف حسب درجة أهميتها وحسب نوعية كل مقياس.

ولقد وضع هنري سافال نموذج شامل ومتكامل لحساب التكاليف الخفية وهو ما يوضحه الجدول التالي:

**جدول رقم (1-7):** نموذج حساب التكاليف الخفية.

| المكونات / المؤشرات | الأجر الزائد | الوقت الزائد | الاستهلاك الزائد | عدم الانتاج | عدم خلق التكاليف الخفية | مجموع التكاليف الخفية | المخاطر |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| التغيب | | | | | | | |
| حوادث العمل | | | | | | | |
| دوران العمل | | | | | | | |
| لا جودة المنتجات | | | | | | | |
| فرق الانتاجية المباشرة | | | | | | | |
| المجموع | اجر زائد ناتج عن المؤشرات الخمس | وقت زائد ناتج المؤشرات الخمس | استهلاك زائد ناتج عن المؤشرات الخمس | عدم انتاج ناتج عن المؤشرات الخمس | عدم خلق طاقة ناتج عن المؤشرات الخمس | مجموع التكاليف الخفية | الأخطار المحتملة |
| المعنى الاقتصادي | تكاليف تاريخية | | | تكاليف الفرصة البديلة | | | |
| المعنى المحاسبي | على الأعباء | | | عدم الانتاج | | | |

**Source :** H.Savall, V.Zardet, op.cit, p131.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنه بجمع التكاليف الخفية الناتجة عن كل سبب في كل مؤشر من المؤشرات يتم الحصول على مجموع التكاليف الخفية التي تتحملها المؤسسة.

**المطلب الثاني: تطبيق طريقة SOF على مؤشرات التكاليف الخفية**

وتتمثل في تطبيق المقاييس الثلاث على المؤشرات الخمس للتكاليف الخفية.

**أولا: تطبيق طريقة SOF على مؤشر الغياب**

تشمل طريقة تقييم التكاليف الخفية لمؤشر الغياب على تطبيق المقاييس الثلاث على هذا المؤشر، وهذا ما سيوضحه الجدول التالي:

**الجدول رقم (1-8):** حساب التكاليف الخفية لمؤشر الغياب

| المقياس | خطواته |
|---|---|
| **الاجتماعي** | -التحليل الكمي من خلال حساب معدل الغياب وتحليله؛<br>-التحليل النوعي من خلال تحديد أسباب الغياب. |
| **التنظيمي** | -جمع المعلومات الخاصة بالغياب ومعالجتها؛<br>- تسجيل كل الآثار الكيفية والكمية الناتجة عن الغياب؛<br>-اختيار حالات المعالجة التي ستقيم ماليا. |
| **المالي** | -جمع عناصر التكاليف المرتبطة بمختلف حالات المعالجة؛<br>-تحديد القيمة المالية لكل أثر من الآثار الناجمة عن الغيابات؛<br>-جمع عناصر التكاليف المرتبطة بمبررات الغياب، وهي تكلفة تتحملها المؤسسة دون أن يقابلها عمل؛<br>-تقييم اجمالي التكاليف لمؤشر الغياب. |

**المصدر:** حسام الدين يوريد، **تحديد خسائر التشغيل في المؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة الغرف الصحراوية عين مليلة-**، مذكرة لنيل شهادة الماجيستر في العلوم التجارية، تخصص محاسبة ومالية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2015، ص 64.

**ثانيا: تطبيق طريقة SOF على مؤشر دوران العمل**

تفسر ظاهرة دوران العمل في الكثير من الأحيان بسوء استخدام الموارد البشرية الذي يعد من أهم موارد المؤسسة وأكثرها تكلفة، لذا تشكل حركته الزائدة دخولا وخروجا مشكلة كبيرة، وللوقوف على خطورة هذه الظاهرة لابد من تقييم التكاليف الخفية الناجمة عنها، والجدول التالي يوضح كيفية حساب التكاليف الخفية لمؤشر دوران العمل:

**جدول رقم (1-9):** حساب التكاليف الخفية لمؤشر دوران العمل

| المقياس | خطواته |
|---|---|
| **الاجتماعي** | -التحليل الكمي من خلال حساب معدل دوران العمل وتحديد ما اذا كان مرتفعا أو منخفضا، بالإضافة الى حساب متوسط طول الخدمة بالنسبة للأشخاص الذين يتركون العمل بالمؤسسة؛<br>-التحليل الكيفي من خلال تحديد أسباب ارتفاع معدل دوران العمل. |
| **التنظيمي والمالي** | تحديد الآثار الناجمة عن دوران العمل وتقييمها من خلال:<br>-دراسة عناصر التكاليف الخفية لدوران العمل؛<br>-حساب أقدمية العمال. |

**المصدر:** مصطفى محمد وأبو بكر، **الموارد البشرية-مدخل لتحقيق الميزة التنافسية-**، الدار الجامعية للنشر، بدون طبعة، الاسكندرية، مصر، 2004، ص 68.

**ثالثا: تطبيق طريقة SOF على مؤشر حوادث العمل**

**جدول رقم (1-10):** حساب التكاليف الخفية لمؤشر حوادث العمل.

| المقياس | خطواته |
|---|---|
| **الاجتماعي** | -التحليل الكمي من خلال تحديد الحوادث الواقعة خلال فترة الدراسة وحساب معدلات تكرارها وخطورتها بغية معرفة الوقت الضائع بسببها؛<br>-التحليل الكيفي من خلال تحديد الأسباب الحقيقية التي أدت الى وقوع الحوادث. |
| **التنظيمي** | -دراسة وتحليل مختلف الاجراءات التصحيحية التي يتم اتخادها عند وقوع الحادث؛<br>-دراسة الاختلالات الناجمة عن حوادث العمل؛<br>-تحليل المعالجة الادارية لحوادث العمل؛<br>-دراسة وتحليل خطوات معالجة الحوادث في العيادة. |

| | |
|---|---|
| **المالي** | حساب المبلغ الاجمالي للتكاليف الخفية الناجمة عن حوادث العمل والمتكونة من:<br>-تكلفة المساهمة في الضمان الاجتماعي؛<br>-تكلفة مكافأة العمال المصابين؛<br>-تكلفة التسيير الاداري لحوادث العمل؛<br>-تكلفة الاحتياطات الوقائية من حوادث العمل. |

**المصدر**: فوزية بركاني، **آليات الكشف ومعالجة التكاليف الخفية في المؤسسة الخدمية- دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية الدكتور صالح زرداني-ع البيضاء-**، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص مراجعة وتدقيق، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، الجزائر،2015-2016، ص 54.

نشير الى أن المراقبة المالية لحوادث العمل تتطلب حصر مجمل التكاليف سواء كانت الظاهرة أو الخفية ومحاولة الوصول الى تقدير التكلفة الحقيقية لكل حادث يقع بالمؤسسة.

**رابعا: تطبيق طريقة SOF على مؤشر اللاجودة.**

**جدول رقم (1-11)**: حساب التكاليف الخفية لمؤشر اللاجودة.

| المقياس | خطواته |
|---|---|
| **الاجتماعي** | -التحليل الكمي من خلال تتبع مختلف مراحل الانتاج للتعرف على مختلف العيوب وتصنيفها؛<br>-التحليل الكيفي من خلال تجديد طبيعة العلاقة بين مؤشر اللاجودة وظروف الحياة المهنية باعتبارها السبب المباشر في خلق تكاليف اللاجودة. |
| **التنظيمي** | -دراسة عمليات التنقيح والتصليح التي تساهم في تحويل الوحدات المعيبة الى وحدات سليمة؛<br>- دراسة تعويضات الزبائن لقبولهم منتجات دون مستوى الجودة المتفق عليها؛<br>- دراسة اختيار حالات المعالجة التي ستحل ماليا. |

| | |
|---|---|
| **المالي** | -اعداد جدول التكلفة الوحدوية الذي يشمل التكاليف المباشرة وغير المباشرة لمختلف مكونات التكاليف الخفية للاجودة؛<br>-تحديد تكاليف الوقاية المتمثلة في مجموعة التكاليف الناتجة عن الأعمال التي تقوم بها المؤسسة لمنع تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة متدنية. |

**المصدر**: فوزية بركاني، نفس المرجع السابق، ص58.

**خامسا: تطبيق طريقة SOF على مؤشر فروق انتاجية العمل**

يدخل هذا المؤشر ضمن مؤشرات التكاليف الخفية لأن انحراف انتاجية العمل المحققة يؤدي الى حدوث خسائر تجر وراءها تكاليف خفية لا يمكننا تجاهلها.

**جدول رقم (12):** حساب التكاليف الخفية لمؤشر فروق انتاجية العمل

| المقياس | خطواته |
|---|---|
| **الاجتماعي** | -دراسة وتحليل كفاءة عنصر العمل من خلال قياس انتاجية للحكم عليه، ويعتمد على مقارنات من بينها:<br>-مقارنة انتاجية العمل المحققة مع المقاييس المبرمجة من قبل المؤسسة؛<br>-مقارنة انتاجية عمل المؤسسة في سنوات متتالية، وحساب معدل النمو؛<br>-مقارنة انتاجية عمل المؤسسة مع مؤسسات تمارس نفس النشاط. |
| **التنظيمي** | دراسة الاجراءات التي تحفز العمال وترفع من مستوى انتاجيته. |
| **المالي** | اجراء تقييم مالي للآثار الناجمة عن الفروق بين الاستهلاك الزائد وعدم الانتاج، الاجر الزائد وعدم خلق الطاقات، اضافة الى فروق التشغيل الأولية التي تمثل الفرق بين انتاجية العمل المحققة والمعايير الموضوعة. |

**المصدر**: فوزية بركاني ، نفس المرجع السابق، ص 61.

من خلال تطبق طريقة **SOF** لتقييم التكاليف الخفية يمكن للمؤسسة ان تتجاوز النقص الموجود في أنظمة المعلومات المحاسبية، ويمكنها تقدير المبلغ الاجمالي لهذه التكاليف، التي تمثل عقبة أمام تحقيق المؤسسة لمستوى الأداء الذي تصبو اليه.

**خلاصة الفصل:**

من خلال ما جاء في هذا الفصل فإن التكاليف الخفية تحدث لا محال منها مهما كانت المؤسسة حذرة، وقد تصبح هذه التكاليف ضخمة إذا تراكمت على طول السنة وما يؤكد ذلك هو المؤشرات سالفة الذكر، لكن بإمكانها تجنب النقص في أنظمة معلوماتها المحاسبية من خلال تطبيق طريقة **SOF** التي تعتمد على المقاييس الثلاث ( الاجتماعي، التنظيمي والمالي ) لتقييم التكاليف الخفية الناجمة عن المؤشرات الخمس( الغياب، حوادث العمل، دوران العمل، اللاجودة وفروق إنتاجية العمل )، كما يجب التحكم في الأسباب الرئيسية لظهور هذا النوع من التكاليف والمتمثلة في (إدارة الوقت، الاتصال، التدريب، التنظيم وظروف العمل) وهذا كله لتحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة وتحملها أقل تكلفة.

# الفصل الثاني: دراسة نظرية حول الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

**المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء المالي.**

**المبحث الثاني: التحكم في التكاليف الخفية كآلية لرفع الأداء المالي.**

**تمهيد:**

لقد تم التطرق في الفصل السابق إلى التكاليف الخفية من خلال تقديم دراسة نظرية شاملة لجميع جوانبها، وفي هذا الفصل سوف نقوم بدراسة نظرية حول الأداء المالي الذي يعتبر من المؤشرات المستخدمة لمعرفة مدى استمرارية المؤسسة في تحقيق أهدافها، ولكي تقوم الإدارة بمعرفة نقاط القوة والضعف لابد من تقييم أدائها المالي وذلك من خلال الاستعانة بمؤشرات كمية يسهل حسابها، وهي في مجملها مؤشرات مالية أو نقدية تساعد في التعرف على المركز المالي للمؤسسة ثم محاولة تقديم نتائج واقتراحات لتحسين وضعيتها، ليس هذا فقط بل يجب التركيز كذلك على تخفيض التكاليف الخفية ومحاولة التحكم فيها من أجل رفع الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية وزيادة ربحيتها وهذا ما سنقوم بعرضه من خلال هذا الفصل.

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء المالي.

يعتبر الأداء المالي أحد المقومات الرئيسية لتدارك الثغرات التي قد تحدث للمؤسسة وإظهار المخاطر المالية التي من المحتمل أن تتعرض لها وبالتالي هو أداة إنذار لإدارة المؤسسة لمعالجة وتصحيح الانحرافات، لذا تلجأ المؤسسة لتقييمه، وبناءا على ما سبق سوف يتم في هذا المبحث التعرف على الأداء المالي، أهميته وكذا التعرض لخطوات إنجازه والصعوبات التي تعيق تنفيذه.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء المالي.

الأداء المالي: هو ركيزة كل مؤسسة وذلك لقيامه بمعرفة نقاط قوة وضعف كل مؤسسة وفيما يلي عرض لمفهوم الأداء المالي وأهميته التي يعمل على تحقيقها.

**أولا: تعريف الأداء المالي**

يعرف الأداء المالي بأنه :" يتمثل في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها وتحقيق معدل مردودية جيد وتكاليف منخفضة."[1]

وعرف كذلك بانه:" يمثل المفهوم الضيق لأداء الشركات حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى انجاز الأهداف، ويعبر الأداء المالي عن أداء الشركات حيث أنه الداعم الاساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها الشركة، ويساهم في اتاحة الموارد المالية وتزويد الشركة بفرص استثمارية في ميادين الأداء المختلفة والتي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم." [2]

كما يقصد بمفهوم الأداء المالي من جهة اخرى بأنه " مدى نجاح المؤسسة في استغلال كل الموارد المتاحة لديها من موارد مادية ومعنوية أفضل استغلال، وتحقيق الأهداف المسطرة من طرف الإدارة."[3]

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الأداء المالي: " هو أداة يساعد في معرفة الوضع المالي للمؤسسة كونه يساهم في تحديد مستوى انجاز المؤسسة وكيفية استغلالها لمواردها المتاحة وبالتالي تحديد نقاط القوة والضعف فيها."

---

[1] عادل عشي، **الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس و تقييم**، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر،2002،ص19.

[2] محمد الخطيب، **الأداء المالي و أثره على عوائد أسهم شركات المساهمة**، دار حامد للنشر و التوزيع، طبعة1، عمان، الأردن، 2010، ص45.

[3] عبد الرحمن محمد سليمان رشوان، **دور استخدام نسب التحليل المالي في تقييم الأداء المالي لقطاع البنوك والخدمات المالية المدرجة في بورصة فلسطين**، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد05، العدد 02، الصادرة عن جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، ديسمبر 2018، ص 282.

**ثانيا: أهمية الأداء المالي**

تكمن أهمية الأداء المالي بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية في كونه يساهم مساهمة فعالة في تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة، وهذا ما يخدم متطلبات المسيرين المساهمين في آن واحد، بتوفير المعلومات حول الوظيفة المالية التي من شأنها ان تعطي صورة واضحة عن الوضعية المالية مما يساعد في تحديد مواطن القوة والضعف ويساعد على ترشيد القرارات المالية، وفي إجراء مقارنات سواء بين المؤسسة ومثيلاتها أو بين الوضعيات المالية لعدة سنوات لنفس المؤسسة.[1]

كما يهدف الأداء المالي لاستغلال الموارد المالية والمادية والبشرية فيما يتوافق وظروف البيئة الداخلية وكذا الخارجية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.[2]

**المطلب الثاني: مفهوم تقييم الأداء المالي.**

يعتبر تقييم الأداء المالي جزء من العمل الإداري المتواصل والذي يشمل مجموعة من الإجراءات التي تتخذها الإدارة للتأكد من الموارد المتاحة التي تستخدم بكفاءة وفعالية وفيما يلي أهم ما قدم لتقييم الأداء المالي من تعاريف:

**أولا: تعريف تقييم الأداء المالي**

يعرف بأنه:" عبارة عن تقديم حكما ذو قيمة حول تسيير الموارد المالية في المؤسسة، أي هو قياس النتائج المحققة أو المنتظرة على ضوء معايير محددة سلفا لتحديد ما يمكن قياسه ومن ثم مدى تحقيق الأهداف لمعرفة مدى الفعالية وتحديد الاهمية النسبية بين النتائج والموارد المستخدمة مما يسمح بالحكم على درجة الكفاءة."[3]

كما يعرف على أنه: " مجموعة الدراسات التي ترمي إلى التعرف على مدى قدرة وكفاءة الوحدة الاقتصادية من إدارة نشاطها من جوانب عدة خلال فترة زمنية محددة ومدى مهارتها في تحويل المدخلات إلى مخرجات بالنوعية، الكمية والجودة المطلوبة وبيان مدى قدرتها في تطوير كفاءتها سنة بعد أخرى."[4]

---

[1] انجلاء نوبلي، **استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية –دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة–** ، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014–2015، ص 151.

[2] وهيبة رمضان محمد الحسين، ابراهيم فضل المولى البشير، **أثر استراتيجية التميز على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية**، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 02، جامعة السودان، 2014، ص 113.

[3] السعيد فرحات جمعة، **الأداء المالي لمنظمات الاعمال**، دار المريخ للنشر، بدون طبعة، الرياض، السعودية، 2000، ص 39.

[4] مجيد جعفر الكرخي، **تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007، ص 31.

واستنادا على ما سبق يمكن تعريف عملية تقييم الأداء المالي على أنها: " عملية قياس، تشخيص وتقويم للوضع المالي للمؤسسة خلال مدة زمنية معينة لاكتشاف الانحرافات المسببة للنتائج السلبية، ومحاولة معالجة هذه النتائج بطرق معينة وتجنب الانحرافات مستقبلا، كل هذا يبين لنا بان عملية تقييم الأداء المالي هي عملية توجه أداء المؤسسة إلى التحسين المستمر وإلى الأفضل دائما."

**ثانيا: أهمية تقييم الأداء المالي**

يمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء المالي في النقاط التالية:[1]

– أنه يساعد توجيه الإدارة العليا إلى مراكز المسؤولية التي تكون أكثر حاجة إلى الإشراف؛

– مساعدة المسؤولين على اتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف وذلك بتوجيههم إلى القيام بنشاطات في مجالات التي تخضع للقياس والحكم؛

– يساعد في خلق المنافسة بين الأقسام والإدارات والمؤسسات المختلفة مما يؤدي إلى تحسين أدائها؛

– يعتبر قياسا لمدى نجاح المؤسسة من خلال معرفة فعاليتها وكفاءتها، وبالتالي تعزيز أداء المؤسسة لمواصلة البقاء والاستمرار؛

– يوفر نظام تقييم أداء المعلومات الضرورية لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات؛

– يساعد على تحقيق الأهداف المحددة في المخطط والعمل على إيجاد نظام سليم للحوافز والمكافآت.

**ثالثا: الأطراف المستفيدة من تقييم الأداء المالي**

هناك مجموعة من الأطراف تقوم أو تطلب تقييم الأداء المالي وذلك لاستعماله في أغراض وقرارات مختلفة مبنية على تلك المعلومات ومن بين الأطراف نذكر:[2]

–**المستثمرون:** يهتم المساهم أو صاحب المؤسسة الفردية كثيرا بالعائد على رأس المال المستثمر، والقيمة المضافة والمخاطر المتعلقة بالاستثمار في المؤسسة ومن خلال تقييم تلك الجوانب يتخذ قراره بشأن الاحتفاظ أو التخلي على الأسهم التي يمتلكها.

[1] وهيبة رمضان محمد حسين، ابراهيم فضل المولى، مرجع سبق ذكره، ص 114.

[2] سميحة سعادة، **تقييم الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة باستخدام جدول تدفقات الخزينة**، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص مالية، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012–2013 ص 7–8.

-**ادارة المؤسسة:** يعتبر تقييم الأداء المالي من أهم الوسائل التي يتم بموجبها تحليل نشاط المؤسسة والتوصل لنتائج الاعمال، وهذا التقييم يتم عرضه على أصحاب حقوق الملكية والجمعيات العامة، حيث يظهر هذا التقييم مدى كفاءة الإدارة في انجاز وظيفتها.

-**الدائنون:** وهم الأشخاص المكتتبون في سندات المؤسسة او المحتمل شراؤه للسندات المصدرة أو الاكتتاب في القرض الجديد أو بصدد إقراض المؤسسة، وقد يكون الدائن بنك أو مؤسسة مالية، وتختلف وجهة نظر الدائنيين باختلاف مدة القرض.

ومن هنا فإن اهتمامهم بتقييم الأداء المالي سيركز على معرفة القيمة الحالية للأصول الثابتة، الربحية، كفايتها في تغطية الفوائد السنوية، أي أن اهتمامهم بالأداء المالي سيركز على رأس المال العامل والمركز النقدي والسيولة في المؤسسة.

-**الموردون:** يمنح الموردون آجال لاستفاء حقوقهم من زبائنهم، ولكن قبل ذلك يتم التأكد من استقرار الأوضاع المالية وسلامة المركز المالي عندهم، ويتم اتخاذ قرار المنح من عدمه أو التخفيض فيه على ضوء ذلك، ويستفيد الموردون من البيانات التي ينشرها الزبائن في التحقق ما إذا كانت الآجال التي يمنحها لزبائنه مماثلة لتلك التي يمنحها المنافسون الآخرون.

-**الزبائن:** يتطلع الزبائن للحصول على افضل الشروط لأداء التزاماتهم اتجاه الموردين، ومن خلال المعلومات التي ينشرها المورد يمكن للعميل معرفة ما إذا كانت الآجال التي يحصل عليها مماثلة او أفضل مما يحصل عليه الآخرون، ويتم معرفة ذلك من خلال متوسط آجال الموردين باستخدام القوائم المالية.

-**الهيئات الحكومية:** تقوم الهيئات الحكومية الممثلة في إدارة الضرائب والمصالح الأخرى في مراقبة النشاط الاقتصادي وتحصيل الضرائب المفروضة من المؤسسات الاقتصادية، لذلك يمكن القول ان اهتمام الهيئات الحكومية بتقييم الأداء المالي ذو دواعي رقابية وضريبية بالإضافة الى أهداف أخرى مثل مراقبة الأسعار، إحصاء النشاطات...

-**جهات اخرى:** هناك جهات أخرى مهتمة بتقييم الأداء المالي للمؤسسة مثل الأفراد والجهات المتعاملة في سوق الأوراق المالية حيث تقوم بدراسة وتحليل التغيرات السريعة في الأسعار من أجل متابعة توظيفاتها في الاسوق المالية.

**المطلب الثالث: معايير تقييم الأداء المالي، خطواته والصعوبات التي تواجه عملية تقييمه.**

يعتبر الأداء المالي ترجمة لأهداف المؤسسة، وأداة تخدم مستخدمي البيانات المالية وأصحاب المصالح المالية في المؤسسة، وعند تجسيد عملية تقييم الأداء المالي فإنها تمر بخطوات كما له معايير ومعيقات تواجهها المؤسسة عند عملية التقييم وهذا ما سيتم تناوله من خلال هذا المطلب.

**أولا: معايير تقييم الأداء المالي**

تتم عملية تقييم الأداء المالي من خلال التحليل والمقارنة وفقا مجموعة من المعايير تمثل مؤشرات معيارية تقارن مع النسب الفعلية لإيجاد مقدار الانحراف عنها وانواع هذه المعايير هي:

-**المعايير المطلقة:** هي قيم ومعادلات ثابتة يتم انتقاؤها من تجارب ودراسات ميدانية، ويكون متعارف عليها بين مختلف الشركات والعديد من الكتاب والباحثين يقومون باستخدامها في دراسة حالة معينة.[1]

**المعايير التاريخية:** تعتمد على حساب النسب من الكشوفات المالية للسنوات السابقة لغرض رقابة الأداء من قبل الادارة المالية والاستفادة منها في وضع الخطط المستقبلية من خلال المقارنات بين النسب المالية لنفس المؤسسة[2].

-**المعايير الصناعية:** تشير الى معدل أداء مجموعة من المؤسسات في قطاع واحد، أي مقارنة النسب المالية المساوية لها في الحجم وفي طبيعة تقديم الخدمة، ويستفاد منها بدرجة كبيرة في عملية التحليل المالي لأنها مستمدة من القطاع ذاته الذي تنتمي له نفس المؤسسة[3].

-**المعايير الإدارية:** معايير مصممة من قبل ادارات الشركات تشتق من بيانات التي توضع في الخطة، لتستخدم للمقارنة بيم ما كان مخطط له وما ت تحقيقه فعليا.[4]

**ثانيا: خطوات تقييم الأداء المالي**

إن تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية يعد وسيلة ضرورية لتحسينه، من خلال مختلف المعلومات التي يقوم بتوفيرها حول تحليل الأداء والانحرافات المنبثقة منه و كيفية تصحيحها وتجنبها مستقبلا، حيث تمر عملية تقييم الأداء المالي بالمراحل التالية:[1]

[1] عبد الستار صياح، سعود العامري، **الادرة المالية اطر نظرية وحالات عملية**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان الأردن، 2007، ص 53.

[2] وائل محمد الصبحي ادريس وآخرون، **أساسيات الاداء وبطاقة التقييم المتوازن**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010، ص 42.

[3] حمزة محمد الزبيدي، **التحليل المالي تقييم الاداء والتنبؤ بالفشل**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الأردن، 2004، ص 71.

[4] نفس المرجع السابق، ص 70.

-**جمع البيانات و المعلومات الاحصائية:** تتطلب عملية تقييم الأداء توفير البيانات والمعلومات و التقارير و المؤشرات اللازمة لحساب النسب والمعايير المطلوبة من القوائم المالية و الملاحق المرفقة بها، إضافة إلى المعلومات المتعلقة بالسنوات السابقة.

-**تحليل و دراسة البيانات و المعلومات الاحصائية المتعلقة بالنشاط:** للوقوف على مدى دقة وصلاحية المعلومات و التقارير و المؤشرات اللازمة لحساب النسب و المؤشرات اللازمة لعملية تقييم الأداء، يتعين توفير مستوى من الموثوقية في هذه البيانات، وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الاحصائية المعروفة لتحديد مدى الموثوقية بهذه البيانات.

-**إجراء عملية التقييم:** باستخدام المعايير و النسب الملائمة للنشاط الذي تمارسه المؤسسة، وذلك بهدف التوصل إلى حكم موضوعي و دقيق يمن الاعتماد عليه، على أن تشمل عملية التقييم النشاط العام للمؤسسة.

-**اتخاد القرار المناسب عن نتائج التقييم(تحديد الانحرافات):**وذلك بمقارنة النتائج مع الاهداف المخططة للشركة، والتأكد من أن الانحرافات التي حصلت في النشاط قد تم حصرها، وتحديد أسبابها، وأن الحلول اللازمة لمعالجة الانحرافات قد اتخذت، وأن الخطط قد وضعت للسير بنشاط المؤسسة نحو الأفضل في المستقبل.

-**تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات:** تتم متابعة تصحيح الانحرافات من خلال تزويد الجهات المسؤولة داخل المؤسسة و الادارات المختلفة بنتائج التقييم، للاستفادة منها في رسم الخطط القادمة وزيادة فعالية المتابعة و الرقابة.

**ثالثا: الصعوبات التي تواجه عملية تقييم الأداء المالي**

بالرغم من أن التحليل المالي باستخدام النسب المالية يمكن أن يوفر معلومات هامة بشأن العمليات التشغيلية للمؤسسة ووضع المؤسسة المالي، إلا أن عملية تقييم الأداء المالي تواجه كثيرا من الصعوبات وبالتالي ثمة قيود أو عيوب يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند الاحتكام بهذا الأسلوب في تقييم أداء المؤسسة واتخاذ القرارات ومن أهمها:[2]

- أن النسب المالية تعطي صورة للأداء المالي للمؤسسة عند نقطة زمنية محددة وبالتالي يأخذ بعين الاعتبار التغيرات الحاصلة خلال الفترة المحاسبية لإعداد القوائم المالية، الأمر الذي يؤثر على مصداقية هذه النسب كأداء للتنبؤ وقراءة المستقبل؛

[1] نفس المرجع السابق، ص39.

[2]محمد سامي لزعر، **التحليل المالي للقوائم المالية وفق النظام المحاسبي المالي –دراسة حالة–**، مذكرة لنيل شهادة الماجيستر في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2011-2012، ص 85.

– صعوبة عمل المقارنة بسبب اتباع المؤسسات المختلفة لأساليب المتعددة في حساب النسب المالية؛

– الصعوبة في تحديد نموذج متكامل واضح على درجة من الدقة والموضوعية لتقييم الاداء المالي؛

– النقص في الإطارات البشرية المدربة للقياس بقياس الأداء المالي وتقييمه حيث تتطلب هذه العملية درجة عالية من الخبرات والكفاءات والمهارات اللازمة.

## المبحث الثاني: التحكم في التكاليف الخفية كآلية لرفع الأداء المالي.

إن عملية تقييم الأداء المالي تنعكس في صورة مجموعة من المؤشرات المالية التي يمكن الاستفادة منها في مجال الربحية، السيولة وغيرها والتي تقيس مدى نجاح المؤسسة وتطورها بحيث تصبح هذه المؤشرات بمثابة معايير يمكن بواسطتها تقدير مدى قيامها بتحقيق أهدافها وفيما يلي سوف يتم التطرق إلى هذه المؤشرات المالية وكيف يمكن التحكم في التكاليف الخفية لرفع الأداء المالي للمؤسسة .

### المطلب الأول: النسب المالية

هناك العديد من النسب المالية التي يمكن حسابها، ولكن استخدامها واختيارها في الواقع العملي يعتمد على الأهداف المستخدمة فيها، وفي هذا المطلب سنتناول مفهوم النسب المالية ونركز على أهم النسب المالية التي تساعد المؤسسة على تقييم وضعيتها المالية.

#### أولا: مفهوم النسب المالية

النسب المالية هي:" عبارة عن علاقات بين القيم المحاسبية الواردة في الكشوفات المالية مرتبطة و منظمة لتكون دالة لتقييم أداء نشاط معين عند نقطة زمنية معينة."[1]

والنسب المالية كذلك ما هي إلا:" علاقة بين بسط ومقام، وقيم البسط والمقام هي البيانات و الأرقام المحاسبية الي تعرضها الميزانية العمومية أو قائمة الدخل، شرط أن تكون العلاقة معبرة عن جزء من الأداء و مرتبطة به و مفسرة له."[2]

وكتعريف شامل فإن النسب المالية هي: " أدوات تزود مستخدميها بمشاهدات أولية للأوضاع القائمة، وبالتالي تعتبر النسب المالية إحدى نقاط البدء للتحليل وليس النهاية، وأن النسب المفسرة بشكل جيد تكشف عن جوانب

[1] عدنان تايه النعيمي، ارشد فؤاد التميمي، **التحليل و التخطيط المالي اتجاهات معاصرة**، دار اليازوري للنشر و التوزيع، طبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008،ص 65.

[2] زهرة حسن العمري، علي خلف الركاني، **أهمية النسب المالية في تقويم الأداء (دراسة ميدانية في شركة المشاريع النفطية)**، مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد63،العراق، 2007، ص 114.

تتطلب أكثر استقصاء. كما أن النسب المالية تعتمد على المهارة في تطبيقها وتفسيرها، وهذا يعتبر من أكثر الأمور تحديا فيما يتعلق بتحليل النسب المالية."[1]

**ثانيا: أنواع النسب المالية**

توجد أمام الإدارة المالية الكثير من النسب المالية التي تستخدمها لتقييم أداءها وتقييم المركز المالي و النقدي لها و تنقسم إلى:

**1-نسب السيولة:** هي القدرة و الاستجابة السريعة للمؤسسة على تحويل الأصول لديها إلى نقود، بمعنى القدرة على مواجهة الالتزامات قصيرة الأجل في مواعد استحقاقها.[2]

**-نسبة التداول:** وهي من أقدم النسب وأشهرها وأكثرها انتشارا أو هي النسبة التي تدرس لقياس قدرة المؤسسة على الوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل بسرعة و دون أية أعباء إضافية،[3] وتحسب:

نسبة التداول=الأصول المتداولة ÷ الخصوم المتداولة

عادة تشمل الأصول المتداولة على( النقدية+ الاستثمارات قصيرة الاجل من اوراق مالية+ الذمم المدينة و اوراق القبض+ المخزون السلعي) ولا يدخل ضمن الأصول المتداولة عند حساب نسبة التداول المدفوعات مقدما عدا عربون البضاعة.

أما الخصوم المتداولة فتشمل( الذمم الدائنة وأوراق الدفع+ الضرائب المستحقة+ المصاريف المستحقة+ الأرباح المعدة للتوزيع على المساهمين+ قروض طويلة الأجل أو أقساطها المستحقة الدفع خلال فترة مقبلة قصيرة).[4]

*يجب أن تكون هذه النسبة أكبر من الواحد، أي تحقق رأس مال صافي إيجابي مما يعطي للموردين ثقة أكبر بالمؤسسة؛

[1] Wild, John J, Subramanyam, K. R., and Hasley, Robert F., **Financial Statements Analysis,** 7éme Edition, The Mc Graw-Hill Companies, New york, 2004, p 30-31.

[2] جابر شعيب الإسماعيل، **المالية للقادة أفضل الممارسات المالية للقادة و كبار التنفيذيين**، دار الكتب العلمية، بدون طبعة، بيروت لبنان،2018،ص44.

[3] عليان الشريف وأخرون، **الإدارة و التحليل المالي**، دار البركة للنشر و التوزيع، بدون طبعة، عمان ، الأردن، 2007، ص191.

[4] محمد شفيق حسين طنيب، محمد إبراهيم عبيدات، **أساسيات الإدارة المالية في القطاع الخاص**، الطبعة الأولى، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،1997، ص63.

*أما إذا كانت هذه النسبة تساوي الواحد فهذا يعني أن المؤسسة لديها رأسمال معدوم أي عدم وجود هامش ضمان لمكان المؤسسة من الوفاء بالتزاماتها؛

*أما إذا كانت أقل من الواحد فالمؤسسة في حالة سيئة و عليها أن تدرك ذلك بزيادة الديون طويلة الأجل أو زيادة رأس مالها أو تخفيض الديون قصيرة الأجل.

-**نسبة السيولة السريعة:** تستعمل لاختبار مدى كفاية المصادر النقدية وشبه نقدية الموجودة لدى المؤسسة في مواجهة التزاماتها القصيرة الأجل دون الاضطرار إلى تسييل موجودتها من البضاعة، وضمن هذه الشروط، تعتبر هذه النسبة مقياسا أكثر تحفظا للسيولة من نسبة التداول لاقتصارها على الأصول الأكثر سيولة، ولأنها تستثني البضاعة والمدفوعات مقدما من البسط[1]، تحسب هذه النسبة على النحو الاتي:

نسبة السيولة السريعة = (الأصول المتداولة- المخزونات الجارية) ÷ الخصوم المتداولة

تبين هذه النسبة مدى قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل دون الاعتماد على البضاعة حيث قيمة هذه النسبة تتراوح بين 30% كحد أدنى و 50% كحد أقصى.

-**نسبة السيولة الجاهزة:** توضح هذه النسبة مقدار النقدية المتاحة لدى المؤسسة في وقت معين لمقابلة التزاماتها قصيرة الأجل، وتقيس السيولة دون اعتبار الذمم أو المخزون وعليه فهي تبين للمؤسسة هل يجب عليها أن تحصل جزءا من الذمم، أم هي مجبرة على بيع البعض من مخزونها حتى تتمكن من مواجهة الديون قصيرة الأجل.[2]

ويتم حساب هذه النسبة وفق العلاقة التالية:[3]

نسبة السيولة الجاهزة= خزينة الأصول ÷ الخصوم المتداولة

بواسطة هذه النسبة تستطيع المؤسسة تحديد بماذا تستوفي الديون قصيرة الأجل اعتمادا على ما تملكه من قيم حيث قيمة هذه السيولة تتراوح بين 20% كحد أنى و 30% كحد أقصى.

[1] مفلح محمد عقل، **مقدمة في الادارة المالية و التحليل المالي**، مكتبة المجمع العربي للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان ،الأردن،2009، ص314.

[2] مليكة زغيب، ميلود بوشنقير، **التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد**، ديوان المطبوعات الجامعية، بدون طبعة، سكيكدة، الجزائر،2010، ص 38.

[3] يوسف حسن يوسف، التمويل في المؤسسات الاقتصادية، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر، الطبعة الاولى، الاسكندرية، مصر، 2012، ص95.

ان ارتفاع هذه النسبة يعني أحد الاحتمالات التالية:[1]

-تراجع نشاط المؤسسة؛

-نقص تجديد الاستثمارات؛

-فائض في النقديات غير مستغل وعرضة للتدهور في القيمة.

**2- نسب النشاط:**

وتقيس هذه النسب مدى كفاءة الادارة في استخدام الموارد المتاحة للشركة (مدى فاعلية استخدام الأصول) وتهتم هذه النسب بتحليل استخدام الموارد المتاحة للشركة بصورة اجمالية ( مجموع الأصول) من جهة كما تستخدم لتحليل كفاءة استخدام كل أصل من الأصول من جهة أخرى وهذه النسب تشمل:[2]

-**معدل دوران مجموع الأصول:** ويتم احتسابه كما يلي:

معدل دوران مجموع الأصول= المبيعات الصافية السنوية ÷ صافي مجموع الأصول (كل أصول الشركة) = *** مرة

ولا يوجد معيار نمطي لهذه النسبة لذلك يجب أن نقوم بمقارنة هذه النسبة مع نسب الصناعة (الشركات المماثلة) ومع نسب الشركة للسنوات السابقة.

-**معدل دوران الأصول المتداولة:** وتحسب هذه النسبة على النحو التالي:[3]

معدل دوران الأصول المتداولة= صافي المبيعات ÷ مجموع الأصول المتداولة = *** مرة

تركز هذه النسبة على مدى استخدام الأصول المتداولة لتوليد المبيعات، وهذا المعدل مؤشر جيد على مدى استخدام الأصول المتداولة في توليد المبيعات خاصة في المؤسسات التي تتعاطى الأعمال التجارية، والمعدل المرتفع للنسبة مؤشر على الكفاءة، أو احتمال الاعتماد على رأس مال عامل قليل.

[1] بلال معوج، **دور التحليل بالمؤشرات المالية في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة NCA ROUIBA**، مذكرة لنيل شهادة الماجيستر في علوم التسيير، تخصص ادارة مالية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2015-2016، ص 71.

[2] عليان الشريف وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 200-201.

[3] مفلح محمد عقل، مرجع سبق ذكره، ص 325.

-**معدل دوران الأصول الثابتة:** تقيس هذه النسبة مدى كفاءة استخدام المؤسسة لمرافقها ومعداتها، أي موجوداتها الثابتة في خلق المبيعات وتحسب بالعلاقة التالية:[1]

معدل دوران الأصول الثابتة= صافي المبيعات السنوية(رقم الأعمال)
÷ الأصول الثابتة

كلما زاد معدل دوران الأصول الثابتة قياسا بمعيار المقارنة المستخدم في التحليل كلما زادت الكفاءة الادارية من خلال فعالية استخدام الأصول الثابتة في خلق المبيعات.

**3- نسب الربحية:**

هي تلك النسب التي تقيس نتيجة أعمال المشروع وكفاءة السياسات والقرارات الاستثمارية المتخذة من الإدارة العليا، وهناك العديد من المؤشرات التي تقيس من خلالها ربحية المشروع، وتختلف استخدام هذه المؤشرات حسب طبيعة المشروع والطرق والأساليب المحاسبية المتبعة في استخراج نتيجة أعماله والظروف المحيطة والهدف من تحليل هذه النسبة[2]، وأهم هذه النسب:[3]

-**هامش الربح الاجمالي:** تقيس هذه النسبة مدى قدرة مبيعات المؤسسة على تحقيق أرباح إجمالية (الأرباح قبل الضريبة)، كما توضح هذه النسبة العلاقة بين صافي إرادات المبيعات وتكلفة البضاعة المباعة، حيث يمكن أن يعكس انخفاض النسبة إلى انخفاض أسعار البيع أو ارتفاع مبالغ فيه في تكلفة الخامات المستخدمة في الإنتاج أو العمالة المباشرة أو خلافهما، وباختصار كلما زادت هذه النسبة دل ذلك على كفاءة إدارة مبيعات المؤسسة ومن ثم زيادة ربحيتها. وتحسب بالعلاقة التالية:

هامش الربح الاجمالي = إجمالي الربح( صافي المبيعات-تكلفة البضاعة المباعة)÷
صافي المبيعات ×100

تمثل هذه النسبة مقدار ما تحتفظ به الشركة عن كل دينار من المبيعات كمجمل للربح.

-**هامش الربح التشغيلي:** هو مؤشر آخر مفيد لقياس الربحية الناتجة فقط عن النشاط الأساسي للمؤسسة، فيما يلي هامش الربح التشغيلي:

[1] علي عباس، **الادارة المالية**، اثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص 86.

[2] دريد كامل ال شبيب، **مبادئ الادارة المالية، دار المناهج للنشر و التوزيع**، طبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006، ص76.

[3] محمد صالح الحناوي، الإدارة المالية و التمويل، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، الطبعة الثانية، الاسكندرية، مصر، 2011، ص78.

هامش الربح التشغيلي = الربح التشغيلي(قيمة المبيعات–تكلفة إنتاجها) ÷ صافي المبيعات

وتستخدم النسبتان أعلاه لقياس مدى قدرة المؤسسة على مواجهة الظروف الصعبة التي قد تنشأ إما عن هبوط السعر السوقي أو ارتفاع نفقات تصنيع المنتج، أو هبوط حجم المبيعات.

–**معدل العائد على الاستثمار**: من أكثر المؤشرات دقة في تقييم أداء المؤسسة هو معدل العائد على الاستثمار أو ما يسمى بالقابلية الإرادية، ويشير هذا المعدل إلى ربحية الدينار الواحد من الأموال المستثمرة داخل المؤسسة، فالعبرة ليست في ضخامة الأموال المستثمرة بقدر ما هي في ربحية هذه الأصول[1]، وتحسب وفق العلاقة التالية:

معدل العائد على الاستثمار= صافي الربح ÷ متوسط مجموع الأصول

**3–نسبة المديونية** : تعتبر هذه النسبة من أكثر المؤشرات استخداما لقياس درجة استخدام مصادر التمويل الخارجية في الهيكل التمويلي للشركة، وتحديد مقدار الديون لكل دينار من مجموع الأصول هذا الإجراء يعطي فكرة عن حجم المخاطر المحتملة التي تواجهها الشركة من حيث عبء ديونها وتحسب هذه النسبة بالعلاقة التالية:[2]

نسبة المديونية= مجموع الديون÷ مجموع الأصول× 100

نسبة أكبر من واحد تشير إلى أن مديونية الشركة أكبر من أصولها وبالتالي فإن الشركة تواجه أعلى مستوى من المخاطرة، وتعتبر نسبة0.4 نسبة مقبولة في معظم الصناعات وكلما انخفضت هذه النسبة فإن الشركة ستمتلك أصولا تزيد عن قيمة مديونتها.

**4–نسب التوازن الهيكلي**: هي عبارة عن مجموعة النسب المالية التي تستعمل لغرض تحليل الوضعية المالية للمؤسسة وكذلك لتقدير توازنها، أي هي تقدم صورة واضحة عن هيكلة الميزانية في المؤسسة في زمن معين، فهي تبين العلاقة الموجودة بين عناصر الأصول والخصوم وعموما يمكن استخراجها من الميزانية المختصرة وحسب عناصر الميزانية يمكننا استنتاج نوعين من النسب الهيكلية تتمثل فيما يلي:

[1] حمزة محمود الزبيدي، **أساسيات الإدارة المالية**، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2006، ص96–97.

[2] فهمي مصطفى الشيخ، **التحليل المالي**، نسخة غير منشورة، الطبعة الأولى، رام الله، فلسطين، 2008، ص52.

-**نسب هيكلة الأصول:** هذه النسب توضح بشكل جيد وزن كل عنصر من عناصر الأصول بالنسبة لمجموع الأصول ونستخلص ما يلي:[1]

نسبة الأصول الثابتة= ( إجمالي الأصول الثابتة ÷ مجموع الأصول) X 100

نسبة الأصول المتداولة= ( إجمالي الأصول المتداولة ÷ مجموع الأصول) X 100

نسبة القيم القابلة للتحقيق= ( إجمالي القيم القابلة للتحقيق ÷ مجموع الأصول) X 100

نسبة القيم الجاهزة= ( إجمالي القيم الجاهزة ÷ مجموع الأصول) X 100

إن هذه النسب تسمح لنا بقياس درجة السيولة التي تتمتع بها موجودات المؤسسة، كما تعطي لنا صورة عن إمكانية المؤسسة في عملية تغيير هيكلها حتى تتماشى والهيكلة المثلى.

-**نسب هيكلة الخصوم:** تمثل هذه النسب المصادر التي استعملتها المؤسسة من أجل تمويل استخداماتها خلال فترة زمنية معين أو تبين وزن كل طرف من الأطراف المكونة للخصوم ويمكن تلخيصها فيما يلي:

نسبة الأموال الخاصة= ( إجمالي الأموال الخاصة ÷ مجموع الخصوم) X 100

نسبة الديون طويلة الأجل= ( إجمالي الديون طويلة الأجل ÷ مجموع الخصوم) X 100

[1] Pierre Canson, **La Gestion De L'entreprise,** 5éme édition, dunod, Paris, France, 1997, p 182.

نسبة الديون قصيرة الأجل= ( إجمالي الديون قصيرة الأجل ÷ مجموع الخصوم) X 100

**5-نسب التمويل:** تقيس نسب التمويل درجة اعتماد المؤسسة على أموال الغير في تمويل أنشطتها، ولغرض تقييم الأداء المرتبط بمدى اعتماد المؤسسة على مصادر التمويل المقترضة، فان المحلل المالي يلجأ إلى العديد من المؤشرات المالية، وسوف نتطرق فيما يلي إلى أهمها:[1]

**1-نسبة التمويل الدائم:** تعبر هذه النسبة عن مدى تغطية الأموال الدائمة للأصول الثابتة للمؤسسة وتحسب بالعلاقة التالية:

نسبة التمويل الدائم= (الأموال الدائمة÷ الأصول الثابتة) X 100

حتى تكون هذه النسبة كمؤشر إيجابي للمؤسسة فإنه يجب أن تكون قيمتها تساوي الواحد على الأقل، أي قيمة الأموال الدائمة مساوية لقيمة الأصول الثابتة، وهو ما يجعل رأس المال العامل معدوم.

**2-نسبة التمويل الخاص:** توضح هذه مدى اعتماد المؤسسة في تمويل استثماراتها بإمكانياتها الخاصة، وتحسب بالعلاقة التالية:

نسبة التمويل الخاص= (الأموال الخاصة÷ الأصول الثابتة) X 100

كلما كانت هذه النسبة أكبر من الواحد كان مؤشرا على الاستقلالية المالية للمؤسسة في تمويل استثماراتها.

**3-نسبة الاستقلالية المالية:** تقيس هذه النسبة درجة استقلالية المؤسسة عن دائنيها ، وتحسب بالعلاقة التالية:

نسبة الاستقلالية المالية= الأموال الخاصة÷ مجموع الديون

عادة ما يفضل الماليون أن تكون هذه النسبة محصورة بين1و2، وإذا كانت كذلك توافق البنوك على اقراض المؤسسة.

[1] عصام عباسي، **تأثير جودة المعلومات المالية في تقييم الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية واتخاذ القرارات-دراسة حالة لينذ غاز**، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص مالية مؤسسة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2011-2012، ص 68-69.

**4-نسبة قابلية السداد( الوفاء بالدين):** تسمح لنا هذه النسبة بمقارنة حجم ديون المؤسسة مع أصولها فكلما كانت منخفضة عن 0.5 أو مرتفعة عن 2 كلما كان الضمان أكبر لديون الغير، وبالتالي حظ أوفر في إمكانية الحصول على القروض، وإذا تجاوزت هذه النسبة 1 في الوضعية الأولى فهنا المؤسسة في وضعية خطيرة بحيث إذا فاقت ديونها مجموع أصولها (وضعية الإفلاس). وتحسب وفق العلاقتين:

نسبة قابلية السداد= (مجموع الديون÷ مجموع الأصول) X 100

0.5% > ⟵

نسبة قابلية السداد= (مجموع الأصول ÷ مجموع الديون) X 100

%0.2 < ⟵

**5-نسبة التمويل الخارجي:** وتعبر هذه النسبة عن مدى اعتماد المؤسسة على الأموال الخارجية في عملية التمويل وتحسب بالعلاقة التالية:

نسبة التمويل الخارجي= مجموع الديون ÷ مجموع الخصوم

كلما انخفضت هذه النسبة زادت ثقة الممولين في قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها.

**ثانيا: نسب المردودية**

إن تحقيق المردودية يعني التكامل بين العناصر المادية، والمعنوية للمؤسسة، ويتحقق ذلك بالإدارة الفعالة والكفاءة، مع الاخذ بعين الاعتبار كل العوامل التي تؤثر على تحقيقها، ولعل أهم عامل المخاطرة.

**1-مفهوم المردودية:** تعرف على أنها" هو المفهوم الذي يطبق على جميع الاتجاهات الاقتصادية في حالة استخدام الامكانيات المادية والمالية، فهي تعبر عن ذلك التفاعل الحاصل بين المتغيرات الاقتصادية والمالية على شكل نسب مالية، أي بمثابة مركبات مفسرة ومحددة بمعدل المردودية المحقق وسمي ذلك بالمتغير الرياضي لها."[1]

**2- أنواع المردودية:** تنقسم المردودية الى ثلاث أنواع رئيسة هي:

[1] دادن عبد الوهاب، **نحو مقاربة لتحليل المنطق المالي لنمو المؤسسات الاقتصادية(مصدر نصي غير مخطوط) -دراسة مقارنة بين المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار والمؤسسة الوطنية للتنقيب بحاسي مسعود ورقلة-**، مذكرة لنيل شهادة الماجيستر في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3 ، 2004، ص 93.

**-المردودية الاقتصادية:**

وهي مردودية تقيس الفعالية في استخدام الموجودات الموضوعة تحت تصرف المؤسسة، لأنه إذا أرادت هذه الأخيرة البقاء يجب أن تكون فعالة تقنيا بمعنى أن تكون قيمة المدخلات أقل من كمية المخرجات وهذه النسبة تتوافق مع مفهوم تقني وهو الإنتاجية.[1]

وتقاس المردودية الاقتصادية بالعلاقة التالية:

المردودية الاقتصادية = النتيجة الصافية÷ الأصول الاقتصادية

**-المردودية المالية:**

تعرف المردودية المالية: "ذلك المقياس الذي يشير إلى مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح وتوفير الأموال الكافية لضمان استمرار نشاطها."[2]

"وتسمى أيضا بعائد أو مردودية الأموال الخاصة، وهي العلاقة بين النتيجة التي حققتها المؤسسة والأموال الخاصة، فهي تقيس العائد المالي المتحقق من استثمار أموال أصحاب المؤسسة."[3]

وتحسب المردودية المالية بالعلاقة التالية:

المردودية المالية = النتيجة الصافية ÷ الأموال الخاصة

**-المردودية التجارية(الاستغلالية):**

هي عبارة عن مقدار الأرباح التي حققت مقابل كل وحدة من صافي المبيعات، مما يسمح لإدارة المؤسسة على تحديد سعر البيع الواجب للوحدة، كما يمكن مقارنة النسبة بنسبة مجمل الربح الى صافي المبيعات (هامش الربح الإجمالي) للحكم على كفاءة إدارة المؤسسة في الرقابة على المبيعات وتحسب كالآتي:[4]

---

[1] Hurbert de la bruslerie, **Analyse financier et risque de crédit,** Dunod, paris, 1999, p163.

[2] ناصر دادي عدون، يوسف مامش، **أثر التشريع الجبائي على مردودية المؤسسة وهيكلها المالي**، دار المحمدية العامة، بدون طبعة، الجزائر، 2008، ص 20.

[3] عادل عشي، مرجع سبق ذكره، ص 85.

[4] حنان بوطغان، **تحليل المردودية المحاسبية للمؤسسة الاقتصادية –دراسة حالة الشركة الوطنية للبتروكيميائية E.N.I.P–**، مذكرة لنيل شهادة الماجيستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوث 1955، سكيكدة ،الجزائر، ص71.

المردودية التجارية= = نتيجة الدورة الصافية ÷ رقم الأعمال السنوي الصافي

هذه النسبة تبين كم من دينار واحد من رقم الأعمال يؤدي الى نتيجة السنة، حيث كلما كانت هذه النسبة مرتفعة كلما كان هذا المؤشر على وضعية حسنة للمؤسسة وبالتالي في تعيين مدى مساهمة رقم الاعمال في تحقيق النتيجة.

***محددات النسب المالية:**

على الرغم من شيوع استخدام النسب في التحليل المالي، إلا أن استخدامها يعتريه العديد من المشاكل التي يمكن تلخيصها فيما يلي: [1]

-صعوبة الحكم على أداء المنشأة باستخدام النسبة بحد ذاتها دون مقارنتها بنسبة معيارية؛

-صعوبة الحكم ما أدى كانت النسبة جيدة أو سيئة، فارتفاع نسبة السيولة مثلا قد يعني ارتفاع سيولة المنشاة وهذا جيد أو قد يعني تراكم النقدية لدى المنشاة وهذا سيئ؛

- اختلاف الطرق المحاسبية المستخدمة من الشركات المختلفة في إعداد القوائم المالية يجعل المقارنة بين هذه الشركات صعبة؛

- إمكانية لجوء بعض الشركات إلى استخدام بعض الأساليب التي تظهر النسب على غير حقيقتها

-إن مقارنة النسب بمعيار الصناعة ينطوي على مشكلتين:

1- إن معيار الصناعة يمثل متوسط الأداء لجميع الشركات في نفس الصناعة، وبتالي فإن مقارنة النسبة بالمعيار يعنى مقارنتها بالمتوسط وليس بالأفضل.

2- إن معيار الصناعة يشمل جميع الشركات العاملة في نفس المجال وهذا يعني أن هذا المعيار يظم الشركات الصغيرة و الكبيرة على حد سواء، فإذا كانت الشركة محل المقارنة شركة صغيرة لأنه لا يجوز مقارنتها بشركة كبيرة والعكس صحيح.

[1] عليان الشريف وأخرون، مرجع سبق ذكره، ص49-50.

**المطلب الثاني: مفهوم التوازن المالي**

يعتبر التوازن المالي في المؤسسة الاقتصادية معيار مهم لتقييم سلوك الخزينة كونه يضمن للمؤسسة بقائها واستمرار نشاطها وبالتالي تحقيق الأمان للمؤسسة، لأن العجز المالي يسلب المؤسسة إستقلالها تحت تأثير اللجوء إلى الاقتراض هذا من جهة، أو سحب ذوي الحقوق ثقتهم من المؤسسة لعدم وفائها بالتزاماتها من جهة أخرى.

**أولا: تعريف التوازن المالي**

يعتبر التوازن المالي هدف ماليا تسعى الوظيفة المالية لبلوغه لأنه يمس الاستقرار المالي للمؤسسة ويتمثل" التوازن المالي في لحظة معينة التوازن بين رأس المال الثابت والأموال الدائمة التي تسمح بالاحتفاظ به عبر الفترة المالية، يستوجب ذلك التعادل بين المدفوعات والمتحصلات أو بصفة عامة بين استخدامات الأموال ومصادرها".[1] من التعريف يتضح أن رأس المال الثابت والمتمثل عادة في الاستثمارات يجب أن تمول عن طريق الأموال الدائمة– رأس المال الخاص مضافا إليه الديون الطويلة والمتوسطة الأجل– وهذا يضمن عدم اللجوء إلى تحويل جزء منه إلى سيولة لمواجهة مختلف الالتزامات، وتحقيق تغطية الأموال الدائمة للأصول الثابتة يستوجب التعادل بين المقبوضات والمدفوعات.[2]

مما سبق يظهر أن التوازن المالي يساهم في توفير السيولة واليسر المالي للمؤسسة، وتكمن أهمية بلوغ هدف التوازن المالي في النقاط التالية:[3]

– تأمين تمويل احتياجات الاستثمارات بأموال دائمة؛

– ضمان تسديد جزء من الديون أو كلها في الأجل القصير وتدعيم اليسر المالي؛

– الاستقلال المالي للمؤسسة اتجاه الغير؛

– تخفيض الخطر المالي الذي تواجهه المؤسسة

**ثانيا: أنواع التوازنات المالية**

هناك ثلاث توازنات تستعمل من طرف المحلل المالي، وتتمثل أساسا في رأس المال العامل، احتياجات رأس المال العامل والخزينة.

[1] السعيد فرحات جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 247.

[2] عادل عشي، مرجع سبق ذكره، ص 36.

[3] السعيد فرحات جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 259.

**1-رأس المال العامل FR:**

هو من أهم مؤشرات التوازن المالي، ويسمى أيضا هامش الأمان، ويقصد به حجم الاستثمار المتاح في الأصول قصيرة الأجل، أي الأصول المتداولة أي الاستثمار في فقرات النقدية والاستثمارات المؤقتة والذمم المدينة والمخزون السلعي وغيرها من الفقرات المماثلة.

ويعرف أيضا رأس المال العامل في مؤسسة ما بأنه الزيادة في الأصول المتداولة على الالتزامات المتداولة[1]، ويحسب كما يلي:

من أعلى الميزانية:

رأس المال العامل = الأموال الدائمة – الأصول الدائمة

من أسفل الميزانية:

رأس المال العامل = الأصول المتداولة – التزامات

وهناك أنواع من رأس المال العامل يمكن تلخيصها فيما يلي:[2]

-**رأس المال العامل الخاص:** يعبر عن الفائض من تمويل الأموال الخاصة للأصول الثابتة من أجل تمويل الأصول المتداولة، وهذا يعني أن الأموال الخاصة لا تغطي فقط الأصول الثابتة بل تمول أيضا جزء من الأصول المتداولة، ويمكن حساب رأس المال العامل الخاص بالعلاقتين التاليتين:

رأس المال العامل الخاص= الأموال الخاصة – الأصول الثابتة

رأس المال العامل الخاص = الأصول المتداولة – مجموع الديون

-**رأس المال العامل الإجمالي:** هو الأصول التي تتداول في أقل من سنة، أو العناصر التي يتم تحويلها في أقرب وقت الى سيولة وتحسب بالعلاقة التالية:

[1] جيمس أ، ترجمة محمد عبد العزيز أبو رمان، ملخصات شوم نظريات و مسائل في الأصول المحاسبية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1992، ص 133.

[2] بلال معوج، مرجع سبق ذكره، ص 92-93.

رأس المال العامل الإجمالي = مجموع الأصول – الأصول الثابتة

-**رأس المال العامل الأجنبي:** يمثل مصادر التمويل الأجنبية وهو عبارة عن مجموع الديون التي تحصلت عليها المؤسسة من الخارج قصد تمويل نشاطاتها وتحسب بالطرق التالية:

رأس المال العامل الأجنبي = مجموع الخصوم – الأموال الخاصة

**أو**

رأس المال العامل الاجنبي = رأس المال العامل الإجمالي – رأس المال العامل الخاص

عند حساب رأس المال العامل نصادف ثلاث حالات تتمثل في:

*إذا كان رأس المال العامل **موجبا** هذا مؤشر بأن الوضع المالي جيد من حيث التوازن المالي، وتعد الحالة العادية لرأس المال العامل والذي يجب تحقيقه، إلا أن ارتفاع قيمته يؤثر بالسلب لأن الاعتماد على الأموال الدائمة ذات التكلفة المرتفعة في تمويل الأصول المتداولة يعتبر بمثابة تجميد للأموال مما يحملها تكلفة الفرصة البديلة، لذا يتوجب على المؤسسة أن تحدد القيمة المثلى لرأس المال العامل بحيث تضمن تحقيق التوازن المالي وفي المقابل لا تؤثر سلبيا على مردوديتها.

*إذا كان رأس المال العامل **معدوما** وهي حالة نادرة الحدوث فهي تعد الحالة المثالية لكن هذا لا يعني أنها مناسبة لديونها من خطر عدم القدرة على تسديد إلتزاماتها قصيرة الأجل، لأنها لا تملك مصدر تمويلي مستقبلا.

*إذا كان سالبا على المؤسسة تفادي هذه الوضعية فالأموال الدائمة تعد غير كافية لتمويل الأصول الثابتة، لذا يستوجب على المؤسسة البحث عن موارد أخرى لتغطية العجز في التمويل وبالتالي مواجهة الصعوبات وضمان التوازن المالي.

**2-إحتياجات رأس المال العامل BFR:**

ندرس احتياج رأس المال العامل في الأجل القصيرة، وتصبح التزامات قصيرة الأجل ما لم تصل موعد تسديدها وتسمى موارد الدورة، بينما الأصول المتداولة التي لم تتحول بعد إلى سيولة فتسمى احتياج دورة الاستغلال، فيحاول المسير المالي الاستعانة بالموارد المالية في تنشيط دورة الاستغلال، على أن تكون ملائمة بين استحقاقية الموارد مع الاحتياجات وتحسب بالعلاقة التالية:

احتياجات رأس المال العامل = ( الأصول المتداولة – القيم الجاهزة) – ( الديون قصيرة الأجل – القروض المصرفية)

**3-الخزينة:**

تتشكل الخزينة الاجمالية عندما يستخدم رأس المال العامل الصافي الاجمالي في تمويل احتياجات دورة الاستغلال وغيرها وهو ما قصدنا به احتياج في رأس المال العامل الاجمالي، وعليه فإذا تمكنت المؤسسة من تغطية هذا الاحتياج تكون الخزينة موجبة وهي حالة الفائض في التمويل، أما في الحالة المعاكسة تكون الخزينة سالبة وهي حالة العجز في التمويل.[1]

وتحسب الخزينة كما يلي:

الخزينة = رأس المال العامل – احتياجات رأس المال العامل

أو

الخزينة = القيم الجاهزة – القروض المصرفية

*من خلال مقارنة رأس المال العامل مع احتياجات رأس المال العامل ينتج لدينا الحالات الممكنة للخزينة وهي:

-**الخزينة الصفرية:** تعتبر الحالة المثلى للخزينة وتكون المؤسسة قد حققت التوازن المال وذلك بتساوي كل من رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل، ولكن يجب أخذ الحذر وبالتالي ضرورة جلب موارد جديدة من أجل ضمان تغطية احتياجاتها مستقبلا.

-**الخزينة الموجبة:** في هذه الحالة تكون الموارد الدائمة أكثر من الأصول الثابتة، وبالتالي يكون هناك فائض في رأس المال العامل مقارنة بالاحتياجات في رأس المال العامل ويظهر هذا الفائض في شكل سيولة وهو ما يشكل خزينة موجبة، بإمكانها تمويل جزء من الأصول المتداولة التي قد تفوق الخصوم المتداولة.

-**الخزينة السالبة:** في هذه الحالة يكون رأس المال العامل أقل من الاحتياجات في رأس المال العامل، وهنا تكون المؤسسة بحاجة الى موارد مالة لتغطية الاحتياجات المتزايدة من أجل استمرار النشاط.

[1] مبارك لسلوس، **التسيير المالي**، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2004، ص50-51.

**المطلب الثالث: كيفية تخفيض التكاليف الخفية لرفع الأداء المالي.**

لقد حاول هنري سافال أن يبرهن على أنه يمكن تخفيض التكاليف الخفية للمؤسسة من خلال عوامل رئيسية تتمثل في الآتي:[1]

1-**تحسين هياكل المؤسسة:** يرى هنري سافال أن أنجع الطرق لتخفيض التكاليف الخفية وهي تحسين هياكل المؤسسة الخمسة وتعديل مسببات الاختلالات الخمسة ( ظروف العمل، تنظيم العمل، الاتصال، التدريب، إدارة الوقت) .

تتكون المؤسسة من عناصر تختلف عن بعضها من حيث قوة التأثير وخصائص تدعى الهياكل، وقد قسمها سافال إلي خمسة هياكل: الهيكل المادي، الهيكل التكنولوجي، الهيكل التنظيمي، الهيكل الديموغرافي والهيكل العقلي، حيث رأى أن تحسين هياكل المؤسسة يؤذي إلى تخفيض التكاليف الخفية.

2-**تنمية المورد البشري و تحسين سلوكه:** و يتم من خلال ما يلي:

-زيادة الانتاجية وذلك من خلال اكتساب المورد البشري لمهارات وتقنيات التحكم في الآلات، فتنمية المورد البشري يعتبر بديل عن التكاليف(زيادة الساعات الاضافية، توظيف عمال جدد...)؛

-تجنب السلوكيات السلبية والتي تعتبر أهم مسببيات التكاليف الخفية، ينعكس ايجابا ليس فقط على تنمية المهارات وإنما ايضا تقويم السلوك؛

لذلك يمكن للمؤسسة أن تحسن سلوك أفرادها مما يؤذي إلى تعديل السلوكيات السلبية وبالتالي انخفاض التكاليف الخفية.

3-**تحسين الأداء السوسيو اقتصادي:** إن الفرضية الأساسية للتحليل السوسيو-اقتصادي تعبر عن تحسين الأداءات الاقتصادية للمؤسسة يمكن أن تحدث بدون موارد مالية خارجية إضافية وذلك من خلال تفاعل أمثل بين هياكل المؤسسة وسلوكيات الأفراد باعتبار أن هذا الأخير هو الوحيد الذي يخلق القيمة المضافة.

-فالأداء الاجتماعي يتحسن من خلال تحسين شروط وظروف العمل بالمؤسسة والذي يشمل: شروط العمل، تنظيم العمل، تسيير الوقت، الاتصال، التشاور، التنسيق، التكوين، وضع استراتيجية مضمون الأداء الاجتماعي.

-أما الاقتصادي فيقاس بمدى تحقيق النتائج الحالية في فترة معينة وعن طريق خلق الطاقات والثروة في الفترة المستقبلية.

[1] مهني بوريش، مرجع سبق ذكره، ص132-133.

-الأداء الاقتصادي=النتائج الحالية +خلق الطاقات.

4- **التحكم في أسباب التكاليف الخفية:** وهي تمثل النوع الأول من الأعمال المدرجة ضمن المشروع السوسيو- اقتصادي و الذي يتمثل في تحسين ظروف الحياة المهنية وذلك كما يلي:[1]

- **ظروف الحياة:** وذلك من خلال توفير الأجواء المناسبة للعامل داخل المؤسسة وتحسين محيط العمل كالإضاءة المناسبة، درجة الحرارة المناسبة من خلال توفير وسائل لتلطيف درجة الحرارة في المكان، نظافة وترتيب مكان العمل، ومنه يمكن القول أن هذه العوامل تزيد من المقدرة على العمل والانتاج وبالتالي تزيد من مردودية المؤسسة وتقلل من التكاليف التي تتحملها.

- **تنظيم العمل:** لابد من تحقيق تنظيم جيد للعمل يحد من الاختلالات التي تنجم عن غيابه من خلال:

•التحديد الجيد للمهام والأنشطة الضرورية وتوزيعها على الأفراد العاملين بالمؤسسة؛

•الترتيب الواعي والهادف لعناصر الإنتاج لتحقيق الاستخدام الأمثل لها؛

•التفويض المناسب للسلطة والتحديد الدقيق للمسؤوليات.

- **الاتصال الفعال:** كي تتحقق عملية الاتصال أهدافها لابد أن تتوفر فيها المواصفات التالية: السرعة، الدقة، الوضوح، الشمولية، توفير المعلومات وسهولة الحصول عليها، مراعاة النواحي الاقتصادية وسهولة استخدام وسيلة الاتصال، السرية، مراعاة المستوى اللغوي والثقافي للمتصل به، الاقناع والتأثير.

- **إدارة الوقت:** للتخلص من مختلف المشاكل التي تتعلق بالوقت، فلا بد من تحقيق فعالية إدارة الوقت عن طريق الاستخدام الكفء لهذا المورد المهم، إذ يجب على العامل أن لا يترك مجالا لضياع وقت عمله، عدم الخلط بين واجباته الرسمية في أوقات العمل وبين مسؤولياته الاجتماعية.

- **التدريب:** هناك عدة معايير يمكن للإدارة استخدامها في تقييم مدى فاعلية برنامج التدريبي من بينها:

• ردود أفعال المتدربين: ويقصد بها مدى رضا المشاركين عن البرامج ويمكن قياس ذلك من خلال استمارة استقصاء تحتوي على أسئلة عديدة؛

•التعليم الذي اكتسبه المدرب: أي المبادئ والحقائق والطرق والأساليب التي تعلمها أو إدراكها الموظف نتيجة لاشتراكه في البرنامج التدريبي.

[1] إيمان كواشي، مرجع سبق ذكره، ص 68-69.

**5- التحكم في مؤشرات التكاليف الخفية:** إن التحكم في مؤشرات التكاليف الخفية يتطلب مجموعة من الاجراءات المتعلقة بكل مؤشر على حدى والتي سيتم التطرق لها فيما يلي:[1]

- **الحد من الغياب:** ومن وسائل الحد من الغياب ما يلي:

• تدريب المشرفين: إن رضا الأفراد على المشرف وتقبلهم له يساعد في زيادة المواظبة وبالتالي الحد من الغياب؛

• استخدام العقاب للحد من التغيب: قد يكون العقاب معنويا كنشر أسماء المتغيبين، أو ماديا مثل حرمان العامل من العلاوات وغيرها؛

• المكافأة للحد من الغياب: مثل السماح بيوم إضافي في الشهر كمكافأة لعدم الغياب.

- **تخفيض وقوع حوادث العمل:** ويمكن تلخيص أهداف برامج السلامة والأمان في المؤسسات المختلفة بهدفين رئيسيين هما:

• وقاية العاملين من حوادث العمل: أي تهيئة كافة الظروف اللازمة لمنع حوادث العمل أو تخفيض عددها إلى أقل حد ممكن؛

• تقديم الاسعافات والعلاج السريع للعامل بمجرد حدوث الإصابة.

- **تخفيض دوران العمل:** يعد دوران العمل من الموضوعات الهامة لما لها من آثار سلبية قد تحمل المؤسسة العديد من التكاليف الظاهرة والخفية ، والتي قد تقف عقبة أمام تحقيق المؤسسة لأهدافها، ولتفادي المؤسسة هذه التكاليف يجب عليها التسيير الجيد لباقي المؤشرات مما يؤذي لتخفيض التكاليف وبالتالي زيادة ربحية المؤسسة.

- **تحسين مستوى الجودة:** يؤدي إلى تحسين صورة المنتج لدى العملاء، وذلك يمكن المؤسسة من زيادة الأسعار وزيادة المبيعات، ويؤدي ذلك إلى زيادة الايرادات كما يؤدي إلى تقليل التلف وإهدار في المدخلات، وبالتالي تخفيض تكاليف الصنع وتقديم الخدمات ومحصلة زيادة الايرادات وانخفاض التكاليف وهو زيادة ربحية المؤسسة.

- **تحسين إنتاجية العمل:** تزيد أهمية المنتج في الوقت الحاضر جراء زيادة طلب المستهلكين في البيئة الصناعية الحالية على أنواع كثيرة من المنتجات، حيث تعتبر عملية التطوير العامل الحاسم في نجاح المؤسسة لكونها الطريقة التي تتنافس بها المؤسسة في السوق ويمنح تطوير المنتج المؤسسة فرصة لتحقيق تخفيض التكلفة الانتاجية وزيادة الجودة وبالتالي خدمة الزبائن.

[1] إيمان كواشي، نفس المرجع السابق، ص 69-70.

**خلاصة الفصل:**

من خلال هذا الفصل تم عرض مختلف المفاهيم الأساسية حول الأداء المالي بالإضافة إلى أهم المؤشرات المالية المستخدمة في عملية تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية.

وتم التوصل إلى أن الأداء المالي أسلوب في غاية الأهمية ويتصف بدقة كبيرة عند استخدامه في التقييم يمكن من تحديد مراكز القوة والضعف وفعالية في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات.

كما تبين أن المؤشرات المالية والنسب على وجه الخصوص من الأدوات المهمة لتقييم أداء المؤسسة وقدرتها على مواجهة التزاماتها المستحقة حاليا ومستقبلا لأنها تمثل أداة من أدوات التحليل المالي الذي يعد البداية لقياس الأداء والنهاية في تقييمه.

كما وضحنا وجود أساليب وحلول للتحكم في التكاليف الخفية لتحسين الأداء المالي وأن على المؤسسة أن تسعى جاهدة لذلك للوصول لأهدافها.

# الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر- فرع جيجل-

**المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر- فرع جيجل-**

**المبحث الثاني: تقييم التكاليف الخفية لمؤسسة اتصالات الجزائر- فرع جيجل-**

**المبحث الثالث: قياس وتأثير مؤشرات التكاليف الخفية على الأداء المالي.**

**تمهيد:**

بعد أن تطرقنا من خلال الفصلين السابقين إلى الجوانب النظرية للتكاليف الخفية بالإضافة إلى معرفة الأداء المالي، سنحاول في هذا الفصل إسقاط دراستنا النظرية على مؤسسة اتصالات الجزائر–فرع جيجل– محاولين إعطاء واقعية أكثر عن معرفة أسباب التكاليف الخفية وكيفية تقييمها والتأثير الذي تلعبه في تقليص الأرباح، حيث قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، حيث تناول المبحث الأول تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر–فرع جيجل–، أما المبحث الثاني فقد خصص لتقييم التكاليف الخفية للمؤسسة موضوع الدراسة، وأخيرا تناولنا في المبحث الثالث كيفية قياس وتأثير مؤشرات التكاليف الخفية على الأداء المالي كل هذا خلال الفترة الزمنية الممتدة من سنة 2015 إلى غاية سنة 2018.

## المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر– فرع جيجل–

سنتطرق في هذا المبحث الى تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر– فرع جيجل– وتبيان هيكلها التنظيمي وكذلك ذكر مختلف مهامها وأهدافها.

### المطلب الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر– فرع جيجل–

في هذا المطلب سنتطرق فيه الى التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر– فرع جيجل– انطلاقا من موقعها الجغرافي، ثم نشأتها والتعريف بالنشاط الذي تمارسه كما يلي:[1]

**أولا– الموقع الجغرافي:**

تقع مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية جيجل في بلدية باب الصور بشارع الصومام وهي تبعد عن مركز البلدية 1 كلم، ويحدها من الشرق مركز الشرطة، ومن الغرب وحدات سكنية للخواص، ومن الشمال طريق بلدي، أما من الجنوب محكمة العدل سابقا لولاية جيجل.

للمؤسسة بابين رئيسيين يطلان على الطريق البلدي، الأول خاص بالمديرية والثاني خاص بالوكالة التجارية، تبعد المؤسسة عن مدينة سكيكدة 135 كلم، وعن ولاية سطيف 230 كلم.

**الشكل رقم(3–1):** خريطة تبين موقع مؤسسة اتصالات الجزائر–فرع جيجل–

**Source :https://www.google.com/maps/place/Algerie+Telecom/@36.8210911,5.7615287,15z/data=!4m5!3m4!1s0x0:0xa4dadf306416becc!8m2!3d36.8210911!4d5.7615287 (le 22/06/2020 13:12)**

**ثانيا– نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر– فرع جيجل–**

نشأت مؤسسة اتصالات الجزائر في إطار إعادة الهيكلة للبريد والمواصلات، وفقا للقانون رقم 2000.3 المؤرخ في 06 أوث 2000م، المتضمن للقواعد العامة للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، فقد باشرت الدولة الجزائرية منذ 1999م بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وتجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوث 2000 من الذي جاء لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس

[1] وثائق داخلية خاصة بالمؤسسة.

الفصل بين التنظيم واستغلال تسيير الشبكات وتطبيقها له، ثم إنشاء سلة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين، أحدها يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية في مؤسسة بريد الجزائر ALGERIE POSTE والثانية متمثلة في اتصالات الجزائر MTELECO ALGERIE.

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001م بيع رخصة بالإقامة واستغلال SATV شبكة للهاتف النقال، واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تبيع رخص تتعلق بشبكات الربط المحلي في المناطق الريفية، كما شمل أيضا الدوائر الدولية في 2003م وبالتالي أصبحت سوق اتصالات الجزائر سوق مفتوحة تماما في 2005م وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية لقواعد المنافسة، وفي نفس الوقت تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي إلى تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

حملت اتصالات الجزائر على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة اتصالات الجزائر وبمقتضى هذا القانون أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد والمواصلات، وهذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة لتصبح بعد ذلك مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال عام قدره 20339760000 أي حوالي 2,6 مليار دولار وبعد أزيد من عامين قامت وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال وبموجب قرار 200/03 أصبحت اتصالات الجزائر حقيقية جسدت سنة 2003م، وكان عليها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003م لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، حيث أصبحت هذه الأخيرة مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد مجبرة على إثبات وجودها في عالم فيه منافسة شرسة والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

فتحت مؤسسة اتصالات الجزائر فروع لها في عدة ولايات الوطن من بينها فرع اتصالات الجزائر–فرع جيجل– الكائن مقره بحي الصومام جيجل وبدأت نشاطها الفعلي منذ سنة 2003م.

**ثالثا– النشاط الذي تقوم به المؤسسة:**

هي مؤسسة ذات نشاط اقتصادي خدماتي تجاري، تندرج تحت قطاع الخدمات بطابع شركة ذات رأس مال، والوكالة التجارية هي المواجهة الأولى للشركة إذ تختص في تسويق منتجاتها.

اتصالات الجزائر تعمل على استقبال الزبون والنظر في حاجاته وطلباته، عرض المنتج ثم بيعه، وتقوم بخدمات ما بعد البيع، وهي تغطي كافة تراب الولاية بمختلف أنواع خدماتها سواء اتصالات سلكية أو لا سلكية وهي تصرف خدماتها مع مختلف الأسواق منها: موبيليس، فروع مجمع اتصالات الجزائر، الوكالة التجارية للاتصالات، الاتصالات الفضائية.

**1–أهم العملاء الذين تتعامل معهم المديرية:**

– وزارة الخارجية;

– وزارة المجاهدين;

–شركة موبيليس;

– شركة الكهرباء والغاز.

**2– الوكالات التابعة للمديرية:**

– الوكالة التجارية الميلية;

–الوكالة التجارية الطاهير;

– الوكالة التجارية لأولاد عيسى;

– الوكالة التجارية العوانة.

**رابعا– المكونات البشرية لمؤسسة اتصالات الجزائر –فرع جيجل–**

منذ بداية النشاط بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بجيجل، وعدد العمال في تزايد مستمر، وذلك بفعل عمل المؤسسة، واستعمال الآلات الحديثة والمتطورة التي استلزمت الزيادة في اليد العاملة أو المكونات البشرية. وتشتمل هذه المكونات مجموعة من الأفراد العاملين ( العمال، الإطارات، أعوان التحكم، وأعوان التنفيذ) في مختلف المصالح والأقسام، وقد بلغ عددهم حتى سنة 2020:[1]

1–عدد العمال = 276

2–الإطارات = 139

3–أعوان التحكم = 83

4–أعوان التنفيذ = 54

**المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة اتصالات الجزائر –فرع جيجل–**

من خلال النظرة الأولى للهيكل التنظيمي العام والشامل للمديرية العملية لاتصالات الجزائر–فرع جيجل– والذي بين كل الأقسام والمصالح التابعة للإدارة العامة للمؤسسة، نلاحظ أن الهيكل التنظيمي يأخذ شكل هرمي، وهذا ما يؤكده تشعب وظائف ومهام المؤسسة، إضافة إلى أنه يبين طبيعة التنظيم السائد في هذه المؤسسة، إذ نلاحظ أن هناك مركزية في اتخاذ القرارات، والهيكل التنظيمي للمديرية العملية للاتصالات الجزائر–فرع جيجل– حيث سنقوم بشرحه كما يلي:[2]

**أولا– الخلايا:**

المديرية العملية للاتصالات هي كيان مستقل ماليا، حيث تتشكل هذه المديرية من أربعة خلايا مرتبطة مباشرة مع المدير من هذه الخلايا ما يلي:

**1–النظافة والأمن:** من نشاطاتها ما يلي:

–ضمان تطبيق الاجراءات والمعايير فيما يخص النظافة والامن على مستوى المديرية وبنيانها.

–الأداء والإعداد العملي للإجراءات والقواعد الخاصة بالأمن وضمان تطبيقها في مؤسسة اتصالات الجزائر.

[1] مقابلة مع السيد فاتح قيبوعة، رئيس قسم الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر –فرع جيجل–، بتاريخ 04 مارس 2020،الساعة10:30.

[2] وثائق داخلية خاصة بالمؤسسة.

**2–الإتصال و العلاقات الخارجية:** ومن نشاطاته ما يلي:

– ضمان القيام بإنجاز الاتصال بعد تحديد الأهداف المحققة في المخطط الاتصال؛

–ضمان نشر المعلومات والترقية من خلال الوسائط الداخلية والخارجية؛

–المشاركة في تحسين صورة العامة لاتصالات الجزائر.

**3–التفتيش:** ومن مهامه ما يلي:

–التحقيق من أن القواعد والتعليمات المقدمة من طرف المديرية العامة يتم احترامها؛

–التأكد من المطابقة أثناء وضع العتاد؛

–تنفيذ تحقيقات ومراقبة الاختلالات القابلة لتحمل خسارة المؤسسة؛

–مراقبة المراكز التقنية.

**4–خلية تسير النوعية والجداول الاحصائية:** ومن نشاطاتها ما يلي:

–تعريف وتأسيس مهمات مراقبة العمل من حيث النوعية بعد أداء عملية نشر النوعية والجودة على مستوى المؤسسة؛

–المشاركة في عملية التعريف ببرامج النوعية لاتصالات الجزائر مع فحص الارباح و الكفاءات المحسوبة؛

–تكبير المساحة والمراقبة بجداول إحصائية تسمح بمراقبة العمليات والأعمال المخصصة لتسيير بنيات المديرية العملية للاتصالات.

**ثانيا–الأقسام:** تشمل المديرية العملية لاتصالات الجزائر–فرع جيجل– على أربعة أقسام رئيسية وكل قسم ينقسم إلى عدة مصالح تتمثل فيما يلي:

**1–القسم التقني:**

يحتوي على ثلاث مصالح تحت مسؤولية رئيس القسم: شبكة الولوج (التحول) والحلقة المحلية، مصلحة البنيات التحتية القاعدية، مصلحة(DATA المعلوماتplateforme) لخدمة القيمة المضافة.

**–شبكة الولوج والحلقة المحلية:** من مهامها:

–متابعة تطوير الشبكة الحضرية؛

–متابعة صيانة الشبكة الحضرية؛

–بناء خطوط جديدة للمشتركين؛

–خلق قنوات جديد؛

–متابعة نوعية الخدمات واستخراج الازعاجات؛

–تحصي سجلات الاقتراح للكابلات والقنوات.

**–مصلحة البنيات التحتية القاعدية:** من مهامها:

–توجيه ومتابعة المراكز التقنية الأربعة (مركز التضخيم CEL، مركز التحويل المحلي والارسال CCLT، مركز الطاقة للولاية CEL؛

–الاشتراك بين المراكز الأربعة، تأسيس حالات الطلب من طرف المديرية العملية.

**–مصلحة الشبكة:** من مهامها:

–متابعة شبكة الارسال للبيانات الخاصة بالاتصالات الجزائر؛

–متابعة مختلف الشبكات للوزارات والمؤسسات؛

–النشر أو عدم النشر، صيانة ورقة ال AM DSL؛

–متابعة وصيانة الوصلات الخاصة للمؤسسات( انترنت NVP.25X) ؛

–تأسيس مختلف الاحصاءات والحالات(DSLA.....).

**2–القسم التجاري:**

يحتوي على ثلاث مصالح تكون تحت مسؤولية رئيس Actel مصلحة العلاقة مع الزبون، مصلحة القسم، قوة البيع و الشبكات، التحصيل ما قبل المتابعة القانونية.

**–مصلحة قوة البيع والشبكة Actel:** من مهامها:

–متابعة وكالات التجارية( الوكالات التجارية للاتصالات)؛

–دراسة المشاكل الخاصة برقم الأعمال؛

–اقتراح الحل لهذه المشاكل؛

–تقديم هدايا للزبائن؛

–متابعة المبيعات ورقم الأعمال؛

–ضمان الدعامة للكيانات التجارية بعد تحسن قوة البيع؛

–تطوير مخطط العمل التجاري للتعريف بأهداف البيع لكل من الكيان التجاري وضمان المتابعة للأهداف المسيطرة.

**–مصلحة العلاقة مع الزبون:** من مهامها:

–السهر على رضا وارتياح الزبائن بانحراف الكيانات التجارية والتقنية؛

–معرفة هل الواجهة التقنو تجارية فعالة بعد توزيع الأهداف التجارية المسطرة؛

–معالجة طعون الزبائن والتدخل ما بين الكيانات التجارية والزبائن ي حالة الشكاوي عن عدم الرضا وعدم الموافقة.

**–مصلحة التحصيل ما قبل المتابعة القانونية:** من مهامها:

–ضمان التحصيل والمعالجة بما يرضي الحقوق؛

–تأسيس وصولات التحصيل واتصالها بالمرتبة أو الدرجة؛

–ضمان تحصيل الحقوق المسطرة لرقم الأعمال والخدمة ما قبل المتابعة القانونية مرتبطة بالأجور بإلحاح بعد ضمان الأهداف المسطرة لرقم الأعمال والخدمة القصوى للزبون والاخلاص له.

**3–قسم الأوراق المالية والوسائل:**

يحتوى أربعة مصالح تحت مسؤولية رئيس القسم: مصلحة تسيير التكوين، مصلحة تسيير المستخدم والأجر، مصلحة تسيير اللوجستيكي، مصلحة تسيير الممتلكات.

–**مصلحة تسيير التكوين:** من مهامها:

–التنظيم والتسيير لمطابقة احتياجات التكوين؛

–تطوير متابعة التكوين وإخضاعه للعمل؛

–ضمان متابعة الاتفاقات مع تنظيمها وترتيب التكوين؛

–ضمان وضع نظام المعلومات Rh Acsess لمدة (Rise a jour) h24/h24؛

–ضمان le feedbackالخاص بالمشاكل التي تم إبعادها.

–**مصلحة تسيير المستخدم والأجور:** من مهامها:

–معالجة الغيابات والعطل؛

–تسيير ملفات المتقاعدين؛

–حجر مصاريف المهمات ومصاريف النقل؛

–ادارة نظام المعلومات Rh Acsess.

–مصلحة التسيير اللوجستيكي(الوسائل): من مهامها:

–شراء القطع المنقولة، تجهيزات المكتب والاعلام الالي، كل هذه المشتريات تودع في مخزن الولاية؛

–تسيير المركبات، برمجة المهمات؛

–متابعة الأسواق؛

–ضمان تسيير المخازن وتوزيعها في مستوى الكيانين التجاري والتقني المرتبطان.

–**مصلحة تسيير الممتلكات:** من مهامها:

–تسوية الحالات القضائية للموجودات؛

–متابعة تخصيص استثمارات لخدمات المستخدمين،

–تأسيس الجرد المادي السنوي ( غير منقولة والمنقولة)؛

–متابعة نوعية المخزون المستهلك.

**3–قسم المالية، المحاسبة، والشؤن القانونية و التأمينات:**

–**مصلحة الميزانية:** من مهامها:

–مراقبة والتأكد من سلامة ملفات الأجور؛

–اعداد الميزانية التقديرية وتقديرات شهرية؛

–متابعة معدل تحقيق النفقات الوظيفية والاستثمارات.

–**مصلحة المحاسبة:** من مهامها:

–اجراء ضمن مراقبة ملفات الاجور؛

–مراقبة الفواتير الكمية وتنسيقات الموردين؛

–مراقبة يومية للوثائق والتسهيلات القانونية؛

–اعداد حساب السنوي للوثائق والاستغلال؛

–ابراز التسجيلات المحاسبية عبر نظام.

**–مصلحة الخزينة:** من مهامها:

–مراقبة ملفات الاجور؛

–مراقبة تنسيق الموردين؛

–اعداد صكوك المؤسسات والموردين؛

–اعداد الحالات التقريبية.

**–مصلحة الشؤون القانونية والتأمينات:** من مهامها:

–متابعة الشؤون القانونية للمؤسسات أمام تأسيسات كفئة ومحاكم؛

–الاجراء الحسابي للعملية الصعبة بالإضافة إلى حوادث فيما يتعلق بالأموال كعملية سرقة الكابلات بعد التصريح بها إلى CAAT (الضمن الاجتماعي و التأمينات) بغرض تأمينها؛

–متابعة الحقوق بالقرب من الزبائن، منشآت وادارات وتغطية الحقوق؛

–إدارة المنازعات و تأمين للحد المراد مع المحامين.

**المطلب الثالث: مهام وأهداف المديرية العملية لاتصالات الجزائر–فرع جيجل–**

تقوم المديرية العامة لاتصالات الجزائر بممارسة نشاطها عن طريق استعمال وسائل هامة ومتعددة تمكنها من:[1]

–تقديم خدمات الاتصالات الهاتفية التي تسمح بانتقال وتبادل الاصوات، الرسائل المكتوبة، البيانات الرقمية، المعلومات السمعية البصرية؛

–تقوم بتنمية استغلال وتسيير الشبكات العمومية والخاصة للاتصالات؛

–تعمل على تطوير استغلال وتسيير الاتصالات المحلية مع المتعاملين في الشبكة؛

–توفير الامدادات اللازمة لتحقيق البرامج القصيرة والطويلة الأجل؛

–تعزيز وضمان جودة منتجاتها لتحقيق أهدافها؛

–انجاز الدراسات التقنية، التكنولوجية، الاقتصادية والمالية لتحقيق اهدافها؛

–تطوير تشغيل وادارة الشبكات العامة أو موافق الاتصالات السلكية واللاسلكية، البيانات الرقمية، المعلومات والرسائل السمعية والبصرية؛

[1] مقابلة مع السيد فاتح قيبوعة، رئيس قسم الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر –فرع جيجل–، بتاريخ 05مارس 2020، ساعة11.

–توفير خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية الوطنية والخارجية، وذلك لضمان الاتصال بين المستعملين للشبكة؛

– ربط المناطق المعزولة والمؤسسات المدرسية بالشبكة.

تقوم المديرية العملية لاتصالات الجزائر–فرع جيجل– بالمهام المذكورة سابقا سعيا منها لتحقيق مجموعة من الاهداف نذكر منها ما يلي:

– الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل عمليات المشاركة في مختلف خدمات الاتصال، لأكبر عدد من المستعملين بوجه خاص المناطق الريفية؛

– الزيادة في جودة ونوعية الخدمات المعروضة والتشكيلة المقدمة وجعلها أكثر منافسة في خدمات الاتصال؛

–تنمية وتطوير الشبكة الوطنية للاتصالات وفعالية توصيلها بمختلف طرق الاعلام؛

–زيادة المشاركة كممثل رئيسي في مجال فتح برامج تطوير لمؤسسة الاعلان في الجزائر؛

–تطوير استغلال الشبكات العمومية والخاصة بالاتصالات؛

–ادخال التكنولوجيا الحديثة التي تضمن أمن وسلامة الشبكة ونوعية الاتصال من أجل الرضا التام للمستعملين؛

–مراقبة التطور التكنولوجي الهائل الذي تعرفه سوق الاتصالات؛

–مضاعفة تحسين قيمة شبكة الخدمات المقدمة وجعل خدمات الاتصال أكثر مردودية؛

–سعي المؤسسة في ظل المنافسة القوية إلى ضمان مركزها والمحافظة على سمعتها.

## المبحث الثاني: تقييم التكاليف الخفية لمؤسسة اتصالات الجزائر–فرع جيجل–

سنكتفي في هذا المبحث بتطبيق ثلاث مؤشرات فقط للتكاليف الخفية على مؤسسة اتصالات الجزائر–فرع جيجل– من سنة 2015 إلى سنة 2018 والمتمثلة في مؤشر الغياب، حوادث العمل ودوران العمل هذا بالاعتماد على المقاييس الثلاث: المقياس الاجتماعي، التنظيمي، المالي.

### المطلب الأول: قياس التكاليف الخفية لمؤشر الغياب

سنعتمد في حساب التكاليف الخفية الخاصة بمؤشر الغياب على المقاييس التي اعتمدها هنري سافال وهي:

**أولا– المقياس الاجتماعي:**

تتمثل في أول خطوة يجب القيام بها لدراسة مؤشر الغياب و ذلك من خلال معرفة أهم أسباب ظهوره و تطوره خلال الفترة الممتدة من سنة 2015 إلى 2018 بمؤسسة اتصالات الجزائر– فرع جيجل– فقمنا بإجراء مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية و طرحنا عليه الاسئلة التالية:

–كيف هي ظروف العمل داخل المؤسسة؟

–ما هي الأسباب الحقيقة التي تؤذي إلى الغياب؟

وكانت الاجابة حول ظروف العمل أنها جيدة لتوفر مختلف متطلبات العمل الضرورية.

أما الاسباب الحقيقية المؤذية للغياب هي الأسباب الشخصية المتمثلة في: الزواج، الوفاة، العطل المرضية وغيرها من المشاكل الاجتماعية، وكذلك التكوين المهني، الانتدابات، اللجان، التمثيل النقابي، الاضرابات الداخلية، حوادث العمل.

**الجدول رقم(3–1):** غياب العمل بالمؤسسة خلال الفترة(2015-2018).

| السنوات | أيام العمل النظرية | عدد الغيابات | النسب% |
|---|---|---|---|
| **2015** | 59774 | 3388 | %5.66 |
| **2016** | 53482 | 2904 | %5.42 |
| **2017** | 55418 | 1936 | %3.49 |
| **2018** | 57838 | 2662 | %4.6 |

**المصدر:** من اعداد الطالبتين اعتمادا على الوثائق الداخلية.

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الغياب متذبذبة من سنة إلى أخرى حيث كانت تقدر ب5.66% سنة 2015 و أخذت بالانخفاض إلى أن وصلت 3.49% سنة 2017 و ارتفعت إلى 4.6% سنة 2018.

**ثانيا– المقياس التنظيمي:**

يعد المقياس التنظيمي من أهم مقاييس طريقة SOF المقترحة من طرف هنري سافال لتقييم التكاليف الخفية وذلك باعتباره الممهد للمقياس المالي، ومن أهم الاجراءات التي تتخذها اتصالات الجزائر–فرع جيجل– للحد والتقليل من ظاهرة الغياب هي كالتالي:

–تعويض العمال المتغيبون بعمال متعددو المهام حتي لا يكون هناك خلل في الوحدات الادارية والخدماتية؛

–وضع المؤسسة دفتر لتسجيل الحضور والانصراف وذلك بتوقيع العامل عليه عند الدخول والخروج من المؤسسة لمعرفة الوقت الذي امضاه العامل في المؤسسة لغرض تحديد أجره؛

–الصرامة في التعامل مع الغيابات المتكررة من خلال الإنذار الشفوي، توقيف العامل عن العمل مع سحب جزء من الراتب؛

–المصادقة على طلبات العمل المقدمة من العامل في الحالات الاستثنائية كالمرض، الزواج....؛

–خلق الجو المناسب للعمل داخل المؤسسة من أجل عدم ملل العامل.

**ثالثا– المقياس المالي:**

يمكن تلخيص التكلفة التي تتحملها المؤسسة نتيجة غياب عمالها بالكمية أي ما هو المتوقع و الفعلي من أيام العمل خلال السنوات المذكورة في الجدول التالي:

**الجدول رقم(3–2):** معدل الغياب بالمؤسسة خلال الفترة( 2015–2018)

| السنوات | عدد العمال | أيام العمل النظرية | عدد الأيام الفعلية | عدد الغيابات | معدل الغياب |
|---|---|---|---|---|---|
| **2015** | 247 | 59774 | 56386 | 3388 | %5.66 |
| **2016** | 221 | 53482 | 50578 | 2904 | %5.42 |
| **2017** | 229 | 55418 | 53482 | 1936 | %3.49 |
| **2018** | 239 | 57838 | 55176 | 2662 | %4.6 |

**المصدر**: إعداد الطالبتين اعتمادا على وثائق المؤسسة.

تحسب أيام اعمل النظرية للمؤسسة على النحو التالي: 22 يوم × 11 شهر× عدد عمال المؤسسة

إن عمال مؤسسة اتصالات الجزائر–فرع جيجل– يعملون 22 يوم و ذلك بنزع العطل الأسبوعية، أما خلال السنة يعملون 11 شهر وهذا لأن كل عامل له الحق في شهر كامل كعطلة قانونية في السنة.

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الغياب تتغير بمرور السنوات ورغم ذلك فإن هذه الغيابات تجعل المؤسسة تتحمل تكلفة اضافية (خفية) تتمثل في تكلفة تعويض العامل الغائب، وتكلفة الضمان للعامل المعوض، ويمكن توضيح و حساب ذلك بعض توضيح الأرقام التالية:

8 ساعات تمثل عدد الساعات التي يجب أن يعملها العامل في اليوم.

204.09دج يمثل هذا المبلغ الأجر الساعي للعامل

150% وهذه النسبة تمثل جزئيين الاول100% يمثل الأجر القاعدي للعامل و50% نسبة الزيادة جراء تعويض العامل الغائب.

26% اشتراك الضمان الاجتماعي الذي تدفعه المؤسسة للعامل المعوض.

**الجدول رقم(3–3):** حساب التكاليف الخفية للغياب.

| السنة | عناصر التكلفة | المبالغ |
|---|---|---|
| **2015** | تكلفة العامل المعوض:<br>3388 × 8 ساعات =27104<br>27104 × 204.9 × %150 | 8330414.4 |
| | تكلفة الضمان الاجتماعي 26% | 2165907.74 |
| | **مجموع التكاليف الخفية الناتجة عن مؤشر الغياب** | **10496322.14** |
| **2016** | تكلفة العامل المعوض:<br>2904 × 8 ساعات = 23232<br>23232 × 204.9 × %150 | 7140355.2 |

| | | |
|---|---|---|
| | تكلفة الضمان الاجتماعي 26% | 1856492.35 |
| | **مجموع التكاليف الخفية الناتجة عن مؤشر الغياب** | **8996847.55** |
| **2017** | تكلفة العامل المعوض:<br>1936 × 8 ساعات = 15488<br>15488 × 204.9 × 150% | 4760236.8 |
| | تكلفة الضمان الاجتماعي 26% | 1237661.57 |
| | **مجموع التكاليف الخفية الناتجة عن مؤشر الغياب** | **5997898.37** |
| **2018** | تكلفة العامل المعوض:<br>2662 × 8 ساعات = 21296<br>21296 × 204.9 × 150% | 6545325.6 |
| | تكلفة الضمان الاجتماعي 26% | 1701784.66 |
| | **مجموع التكاليف الخفية الناتجة عن مؤشر الغياب** | **8247110.26** |
| **مجموع التكاليف الخفية الناتجة عن مؤشر الغياب خلال الفترة (2015-2018)** | | **33738178.33** |

**المصدر**: من اعداد الطالبتين اعتمادا على وثائق المؤسسة.

نلاحظ من خلال الجدول أن التكاليف الخفية المتعلقة بمؤشر الغياب متغيرة من سنة لأخرى ففي سنة 2015 كانت تقدر ب10496322 دج وأخذت في الانخفاض حتى وصلت سنة 2017 إلى5997898.37 دج، أما سنة 2018 فقد ارتفعت إلى 8247110.26 وذلك بسبب ارتفاع نسبة الغياب في هذه السنة.

من خلال الجدول أعلاه يمكن اعداد ملخص التكاليف الخفية لمؤشر الغياب:

**جدول رقم(3–4)**: ملخص التكاليف الخفية الناتجة عن مؤشر الغياب

| عناصر التكلفة | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|---|---|---|---|---|
| **تكلفة العامل المعوض** | 8330414.4 | 7140355.2 | 4760236.8 | 6545325.6 |
| **اشتراك الضمان الاجتماعي** | 2165907.74 | 1856492.35 | 1237661.57 | 1701784.66 |
| **المجموع** | 10496322.14 | 8996847.55 | 5997898.37 | 8247110.26 |

**المصدر**: اعداد الطالبتين اعتمادا على الجدول رقم (3–3).

**المطلب الثاني: حساب التكاليف الخفية الناتجة عن حوادث العمل**

تعتبر حوادث العمل من أهم الموضوعات المطروحة في مجال العلم، فقد اهتم بهذا المتغير الكثير من العلماء وفي مختلف التخصصات، ويعتبر كذلك من بين مؤشرات التكاليف الخفية نظرا لتحمل المؤسسة أعباء

إضافية مثل: مصاريف ضمان الاجتماعي، ساعات اضافية ولمعرفة الاسباب الخفية لحوادث العمل وأهم العوامل التي تؤذي بالعامل للوقوع في الأخطار المهنية، وكذلك توفير الوسائل ومعرفة السبل التي تقلل من هذه الحوادث حفاظا على العامل البشري سنقوم بالتركيز على المقاييس التالي:

**أولا– المقياس لاجتماعي**

بالنسبة لمؤسسة اتصالات الجزائر–فرع جيجل– فقد قدرت حوادث العمل في الفترة الممتدة من (2015–2018) بـ 14 حادث وذلك لمجموعة من الأسباب أهمها:

–نقص التدريب وعدم القدرة على مواكبة التكنولوجيا؛

–التصرفات غير الآمنة أثناء العمل؛

–عدم توفر الإضاءة غير الجيدة في بعض الأحيان؛

–عدم توفر التهوية في بعض الأماكن؛

–الجو النفسي للعاملين كالتوتر والإرهاق؛

–قلة الانتباه و التركيز.

**الجدول رقم(3–5):**عدد حوادث العمل وعدد الساعات المفقودة

| السنوات | عدد حوادث العمل | الأيام المفقودة | الساعات المفقودة |
|---|---|---|---|
| **2015** | 3 | 62 | 496 |
| **2016** | 1 | 21 | 168 |
| **2017** | 5 | 95 | 760 |
| **2018** | 5 | 102 | 816 |

**المصدر**: اعداد الطالبتين اعتمادا على الوثائق الداخلية.

يتضمن الجدول السابق حوادث العمل التي وقعت في مؤسسة اتصالات الجزائر خلال الفترة (2015–2018) و تتسبب في توقف العامل لفترة زمنية معينة، حيث نلاحظ في سنة 2015 وقوع 3 حوادث نتج عنه 62 يوم عمل مفقود أي 496 ساعة عمل، أما في 2016 فوقع حادث عمل واحد فقط ترتب عنه 21يوم عمل مفقود للعامل المصاب أي 168 ساعة، أما في سنتي 2017 و2018 فكانت حوادث العمل متساوية لكن هناك اختلاف في أيام العمل المفقودة للعمال المصابين وذلك بسبب اختلاف نوع و خطورة الإصابة.

**الجدول رقم(3–6)**:التطور السنوي لمعدلات التكرار وخطورة حوادث العمل في المؤسسة خلال الفترة (2015–2018)

| السنوات | ساعات العمل الفعلية | حادث العمل مع التوقف | عدد الأيام المفقودة | معدل تكرار حوادث العمل | معدل خطورة حوادث العمل |
|---|---|---|---|---|---|
| **2015** | 478192=8×59774 | 3 | 62 | 6.27 | 129.65 |
| **2016** | 427856=8×53482 | 1 | 21 | 2.33 | 49.08 |
| **2017** | 443344=8×55418 | 5 | 95 | 11.28 | 214.28 |
| **2018** | 462704=8×57838 | 5 | 102 | 10.8 | 220.44 |

**المصدر**: اعداد الطالبتين اعتمادا على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

معدل تكرار حوادث العمل = عدد حوادث العمل مع توقف خلال فترة زمنية ÷ اجمالي وقت العمل خلال نفس الفترة × $10^6$

معدل خطورة حوادث العمل= عدد أيام العمل الضائعة بسبب حوادث العمل ÷ اجمالي وقت العمل الفعلي خلال نفس الفترة × $10^6$

نلاحظ من خلال الجدول أن معدل تكرار حوادث العمل متغير من سنة لأخرى ففي سنة 2015 بلغت 6.27، أما في سنة 2017 فقد بلغ 11.28، لينخفض سنة 2018 إلى 10.8 رغم أن حوادث العمل متساوية إلا ان معدل التكرار متغير بسبب تغير الساعات الفعلية لكل سنة.

أما بالنسبة لمعدل خطورة حوادث العمل خلال الفترة( 2015–2018) فهي متغيرة من سنة لأخرى وذلك نسبة إلى عدد الأيام الضائعة أو المفقودة لكل سنة.

**ثانيا– المقياس التنظيمي**

تتمثل في الاجراءات التي تقوم بها المؤسسة من أجل الحد من حوادث العمل ومنها:

–توفير عيادة خاصة بعمال المؤسسة في حالة وقوع حادث بسيط؛

–تدريب الموظفين على العمل للتأكد من فهمهم للمخاطر وكيفية تجنبها؛

–تعويض العامل المصاب بعامل أخر؛

–برمجة ساعات إضافية عند الضرورة لتغطية النقص الناتج عن تغيب العامل المصاب؛

–يتعين على العمال التقدم للفحوص الطبية الدورية التي تقدمها و تبرمجها المؤسسة.

**ثالثا– المقياس المالي**

تتحمل المؤسسة نتيجة حوادث العمل الكثير من التكاليف تتمثل في تكاليف تعويض العامل المصاب نتيجة التوقف عن العمل لفترة معينة، تكاليف الضمان الاجتماعي، وبالنسبة للمؤسسة محل الدراسة فقد شهدت حوادث عمل خلال السنوات المذكورة سابقا جعلها تتحمل تكاليف نلخصها في الجدول التالي:

**الجدول رقم(3–7):**حساب التكاليف الخفية لحوادث العمل

| السنوات | عناصر التكلفة | المبالغ |
|---|---|---|
| 2015 | تكلفة العامل المعوض: 496 × 204.9 × 150% | 152445.6 |
| | تكلفة الضمان الاجتماعي 26% | 39635.86 |
| | **مجموع التكاليف الخفية الناتجة عن مؤشر حوادث العمل** | **192081.46** |
| 2016 | تكلفة العامل المعوض: 168 × 204.9 × 150% | 54634.8 |
| | تكلفة الضمان الاجتماعي 26% | 13425.05 |
| | **مجموع التكاليف الخفية الناتجة عن مؤشر حوادث العمل** | **65059.84** |
| 2017 | تكلفة العامل المعوض: 760 × 204.9 × 150% | 233586 |
| | تكلفة الضمان الاجتماعي 26% | 60732.36 |
| | **مجموع التكاليف الخفية الناتجة عن مؤشر حوادث العمل** | **294318.36** |
| 2018 | تكلفة العامل المعوض: 816 × 204.9 × 150% | 250797.6 |
| | تكلفة الضمان الاجتماعي 26% | 65207.38 |
| | **مجموع التكاليف الخفية الناتجة عن مؤشر حوادث العمل** | **316004.98** |
| **مجموع التكاليف الخفية الناتجة عن حوادث العمل خلال الفترة(2015–2018)** | | **867464.64** |

**المصدر** : اعداد الطالبتين اعتمادا على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسة تحملت تكاليف خفية اجمالية خلال الفترة الممتدة (2015–2018) قدرت بـ867464.64 و كانت هذه التكاليف متغيرة من سنة لأخرى فكانت سنة 2015تقدر بـ192081.46 وانخفضت سنة 2016 حيث اصبحت تقدر بـ65059.84 وذلك لوقوع حادث واحد فقط وقد بلغت أعلى قيمة لها سنة 2018 بـ316004.98 بسبب ارتفاع تكلفة العمل المعوض.

من خلال الجدول أعلاه يمكن اعداد ملخص التكاليف الخفية لمؤشر حوادث العمل:

**الجدول رقم(3–8):** ملخص التكاليف الخفية لمؤشر حوادث العمل

| عناصر التكلفة | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|---|---|---|---|---|
| **تكلفة العامل المعوض** | 152445.6 | 51634.8 | 233586 | 250797.6 |
| **اشتراك الضمان الاجتماعي** | 39635.86 | 13425.05 | 60732.36 | 65207.38 |
| **المجموع** | 192081.46 | 65059.84 | 294318.36 | 316004.98 |

**المصدر:** اعداد الطالبتين اعتمادا على الجدول رقم(3–7).

**المطلب الثالث: حساب التكاليف الخفية الناتجة عن دوران العمل**

إن دوران العمل يعد من بين أكثر المشاكل التي تعاني منها إدارة الموارد البشرية الحديثة حيث تسعى جاهدة لتفاديها وتقليصها وكذا ايجاد حلول لها عبر تدعيم روح الولاء لهته الموارد مما يسهل في بقائها و استمراريتها وتحفيزها على تحسين الاداء و رفع الانتاجية، وخلال هذا المطلب سوف نتطرق إلى المقاييس التالية:

**أولا– المقياس الاجتماعي**

هناك عدة أسباب تؤذي إلى دوران العمل فمنها ما يتعلق بالأفراد أي الأسباب التي تؤثر على قرار ترك العمل بالنسبة للعاملين وأسباب أخرى تتعلق بالمؤسسة نفسها أي هذه الأخيرة تدعو الأفراد إلى ترك العمل لديه ويمكن توضيح مختلف الأسباب والعوامل التي تؤذي إلى دوران العمل في المؤسسة محل الدراسة على النحو التالي:

**بالنسبة للعاملين:**

–عدم وضع الفرد في المنصب المناسب مع قدرته، يؤذي به إلى الشعور بالتوتر والقلق والرغبة في ترك العمل؛

–في ظل الرخاء الاقتصادي يبدأ الفرد بالمقارنة بين المنفعة المتوقعة في الوظيفة الحالية والنفعة المتوقعة للبدائل الوظيفية الأخرى وهذا يوثر سلبا على اتجاهات الفرد ورغبته في ترك العمل؛

–الأداء الضعيف للعامل يؤذي إلى تبني اتجاهات سلبية نحو العامل خاصة في حالة اتخاد اجراءات الجزائية نحوه و التي تؤثر على روحه المعنوية وانتاجيته وبالتالي زيادة رغبته في ترك العمل؛

–ضغوط العمل تؤثر على قرار البقاء وعدم البقاء في العمل، مثل: تدني المستوى الصحي و المعاشي للعاملين؛

–انعدام الرضا الوظيفي يؤذي إلى استياء العامل وزيادة احتمال تركه العمل.

**بالنسبة للمؤسسة:**

–انخفاض معدل أداء العاملين أو نقص في تأديته مهمته، الغيابات المتكررة، عدم صدق واخلاص العامل وإفشاءه لأسرار المؤسسة، وجود فرص لتعيين عاملين من ذو المهارة العالية والفكر المتجدد؛

–القدرة على تعيين عاملين جدد مقابل مرتبات أقل؛

–تشجيع التقاعد المبكر بسبب رغبة الادارة في فسح المسار الوظيفي أمام الآخرين، رغبتها في زيادة الانتاج من خلال تخفيض العاملين وتكاليفهم؛

حسب المادة 83–12 الخاصة بمنحة الاحالة على التقاعد الذي ينص على أن العامل الذى تنتهي علاقة عمله بعد احالته على التقاعد من الاستفادة من منحة نهاية المهنة في حد أقصاه ما يعادل راتب 10 أشهر عمل حسب أقدميته في المؤسسة حسب المقياس التالي:[1]

من 2 إلى 5 سنوات أقدمية: شهرين

من 5 إلى 10سنوات أقدمية: 4 أشهر

من 10 إلى 15 سنوات أقدمية: 6 أشهر

من 15 إلى 20 سنة أقدمية: 10 أشهر

تحسب المنحة بمعدل 12 راتب كاملا تم تقاضيه قبل تاريخ الاحالة على التقاعد.

**الجدول رقم(3–9):** دوران العمل خلال الفترة (2015–2018)

| السنوات | عدد الأفراد الذين تم تعينهم | عدد تاركي العمل | عدد العمال |
|---|---|---|---|
| **2015** | 38 | 26 | 247 |
| **2016** | 7 | 33 | 221 |
| **2017** | 10 | 2 | 229 |
| **2018** | 10 | 1 | 239 |

**المصدر:** اعداد الطالبتين اعتمادا على وثائق المؤسسة.

**الجدول رقم(3–10):** معدل دوران العمل(2015–2018)

| السنوات | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|---|---|---|---|---|
| **مجموع تاركي العمل** | 26 | 33 | 2 | 1 |
| **مجموع العاملين الجدد** | 38 | 7 | 10 | 37 |
| **متوسط العمال خلال الفترة** | 247 | 221 | 229 | 239 |
| **معدل الانفصال** | %10.52 | %14.93 | %0.87 | %0.42 |

[1] جريدة اتصالات الجزائر، اتصال–مراسم توقيع الاتفاقية الجماعية الاولى لمؤسسة اتصالات الجزائر–، عدد خاص، المحمدية، الجزائر، سبتمبر، 2003، ص38.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| معدل الانضمام | %15.38 | %3.17 | %4.37 | %4.18 |
| معدل دوران العمل | %25.91 | %18.09 | %5.24 | %4.60 |

**المصدر**: من اعداد الطالبتين اعتمادا على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

معدل الانفصال= مجموع تاركي العمل÷ متوسط العمال خلال الفترة× 100

معدل الانضمام= مجموع العاملين الجدد ÷متوسط العمال خلال الفترة ×100

معدل دوران العمل=( معدل الافراد تاركي+ عدد الافراد الذين تم تعينهم)÷متوسط عدد العمال × 100

من خلال حساب معدل دوران العمل في المؤسسة نلاحظ أن نسبة دوران العمل كبيرة وهذا راجع للأسباب سالفة الذكر حيث تتجاوز معدل 5% ما عدا سنة 2018 فقدر معدل دوران العمل نسبة 4.6%، وهذه النسبة تتماشى مع المقياس المعتمد لدى هنري سافال لقياس التكاليف الخفية لدوران العمل الذي ينص على أن تتراوح نسبة دوران العمل 5%.

**ثانيا– المقياس التنظيمي**

حتى تحافظ المؤسسة على كفاءتها وتقلل من حالات الترك الاختياري للعمل أي تسرب للعمالة بإرادتهم من المؤسسة يجب عليها الاهتمام بالعديد من الجوانب التي من شأنها أن تؤثر على قرار العاملين بترك عملهم ومن ثم البقاء في المؤسسة وتتمثل هذه الجوانب أساسا في النقاط التالية:

–وجود نظام فعال لتخطيط الموارد البشرية داخل المؤسسة يقلل من احتمالات ترك العمل الاختياري وبالتالي تخفيض التكاليف الناتجة عن ذلك؛

–وجود نظام تدريبي جيد يؤثر على قدرات الفرد على الأداء الجيد مما يساعد على الحد من دخول وخروج العمال وتقليل حالات الغياب؛

–إجراء مقابلة للخروج مع كل تارك عمل وذلك لتعرف على الأسباب الحقيقية التي دفعته لذلك؛

–الصيانة البشرية وذلك من خلال الوقاية من المخاطر والأضرار التي يمكن أن يتضمنها العمل إضافة إلى خدمات الرعاية اللازمة للمحافظة على صحة العمال لمعالجتهم من أي حالة مرضية كل هذا يساهم في التقليل من فكرة ترك العمل.

**ثالثا– المقياس المالي**

هو عبارة عن ترجمة نقدية لإجراءات معالجة الخلل الوظيفي وهذا ما سنوضحه في الجدول التالي:

**جدول رقم (3–11):** تكاليف الخفية الناتجة عن دوران العمل خلال الفترة (2015–2018)

| السنوات | عناصر التكلفة | المبالغ |
|---|---|---|
| **2015** | تكلفة تكوين العامل الجديد: 26 ×(236÷7600000) | 837288.13 |
| **2016** | تكلفة تكوين العامل الجديد: 33 ×(247÷1400000) | 187044.53 |
| **2017** | تكلفة تكوين العامل الجديد: 2 × (239÷2000000) | 18099.54 |
| **مجموع التكاليف الخفية الناتجة عن مؤشر دوران العمل خلال الفترة(2015-2017)** | | **1042432.2** |

**المصدر:** إعداد الطالبتين اعتمادا على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

تكلفة تكوين العامل الجديد= (تكلفة التكوين السنوية÷ اجمالي عدد العمال المكونين)× عدد عمال الفرع المكونين

من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسة محل الدراسة تتحمل تكاليف خفية قدرت بـ837288.13 سنة 2015 وانخفضت إلى غاية 18099.54 سنة 2017 وهذا راجع إلى انخفاض معدل دوران العمل خلال سنوات الدراسة.

**ملاحظة:** لا يمكن حساب التكاليف الخفية الناتجة عن مؤشر دوران العمل لسنة 2018 لأن نسبة دوران العمل أقل من 5%.

ومن خلال ما سبق يمكن حساب إجمالي التكاليف الخفية التي تحملتها المؤسسة من خلال الجدول التالي:

**جدول رقم(3–12):** النموذج الشامل لحساب التكاليف الخفية للفترة(2015–2018)

| المؤشرات | النتائج المالية | | | |
|---|---|---|---|---|
| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| **الغياب** | 10496322،14 | 8996847،55 | 5997898،37 | 8247110،26 |
| **حوادث العمل** | 192081،46 | 65059،84 | 294318،36 | 316004،98 |
| **دوران العمل** | 837288،13 | 187044،53 | 18099،54 | 0 |
| **التكاليف الخفية الكلية** | **11525691.73** | **9248951.92** | **6310316.27** | **8563115.24** |

**المصدر:** من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج البحث.

**المبحث الثالث: قياس وتأثير مؤشرات التكاليف الخفية على الأداء المالي.**

من خلال هذا المبحث سنقوم بحساب مختلف النسب المالية لمؤسسة اتصالات الجزائر –فرع جيجل– للسنوات الأربعة 2015، 2016، 2017، 2018 لاكتشاف الوضع المالي والتعرف على أثر التكاليف الخفية على الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة.

**المطلب الأول: تقييم الأداء المالي في مؤسسة اتصالات الجزائر –فرع جيجل–**

بالاعتماد على الميزانية المختصرة لمؤسسة اتصالات الجزائر –فرع جيجل– للفترة (2015–2018) سنقوم في هذا المطلب بحساب مختلف النسب المالية للمؤسسة كما يلي:

**أولا: نسب السيولة:** نقوم بحساب نسب السيولة من أجل معرفة قدرة المؤسسة على الوفاء بديونها في آجالها المحددة، وسوف يتم التعرف على نسب السيولة للمؤسسة موضوع الدراسة من خلال الجدول التالي أصولها المتداولة خلال هذه الفترة والجدول التالي:

**الجدول رقم(3–13):** حساب نسب السيولة للفترة (2015–2018)

| البيان | العلاقة | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|---|---|---|---|---|---|
| **نسبة التداول** | الأصول المتداولة/الديون قصيرة الأجل | 3.13 | 2.34 | 0.82 | 0.98 |
| **نسبة السيولة السريعة** | (الأصول المتداولة– المخزونات الجارية)/الخصوم المتداولة | 2.15 | 2.01 | 0.70 | 0.77 |
| **نسبة السيولة الجاهزة** | خزينة الأصول/الخصوم المتداولة | 0.49 | 0.51 | 0.035 | 0.034 |

**المصدر:** من إعداد الطالبتين اعتمادا على الميزانيات المالية للمؤسسة.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة التداول كانت أكبر من الواحد خلال سنتي 2015 و 2016 وهذا يعني وجود فائض في الأصول المتداولة بعد تغطية كل الديون قصيرة الأجل، ويدل أيضا على وجود رأس مال عامل موجب، أما خلال سنتي 2017 و 2018 نلاحظ انخفاض النسبة عن الواحد وهذا يدل على عدم قدرة المؤسسة على سداد التزاماتها وأن الأصول المتداولة الجارية لا تغطي كل الخصوم الجارية.

أما فيما يتعلق بنسبة السيولة السريعة فهي تتراوح بين 0.70 و 2.15 وهي مرتفعة مقارنة بالنسب المعيارية التي تتراوح بين 0.3 و 0.5 وبهدف معرفة جاهزية السيولة لتسديد الإلتزامات قصيرة الأجل للمؤسسة وجدناها مرتفعة جدا في سنتي 2015 و 2016 حيث فاقت النسب المعيارية التي تتراوح بين 0.2 و0.3 أما في سنتي 2017 و 2018 فهي جد ضعيفة حيث قدرت ب 0.035 و0.034 على التوالي وهذا موشر سلبي على الأداء المالي للمؤسسة فهي غير قادرة على مواجهة التزاماتها القصيرة من خلال قيمها الجاهزة الموجودة بالخزينة.

**ثانيا: نسب النشاط:** تكمن أهمية حساب هذه النسب في كونها أداة لقياس فعالية إدارة المؤسسة في استغلال مواردها وإدارة موجوداتها حيث تحدد مقدار مساهمة كل عنصر مستثمر ضمن أصول المؤسسة في تحقيق رقم الأعمال، ويتم تحديد مختلف هذه النسب في الجدول التالي:

**الجدول رقم(3–14):** حساب نسب النشاط للمؤسسة.

| البيان | العلاقة | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|---|---|---|---|---|---|
| **معدل دوران مجموع الأصول** | رقم الأعمال/مجموع الأصول | 8.21 | 7.71 | 8.49 | 8.47 |
| **معدل دوران الأصول المتداولة** | رقم الأعمال/الأصول المتداولة | 2.51 | 32.14 | 53.89 | 38.73 |
| **معدل دوران الأصول الثابتة** | رقم الأعمال/الأصول الثابتة | 1.23 | 10.15 | 10.09 | 10.86 |

**المصدر:** من اعداد الطالبتين اعتمادا على الميزانيات المالية للمؤسسة.

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه نلاحظ أن معدل دوران مجموع الأصول للمؤسسة يشهد ارتفاع نوعا ما في السنوات الثلاث 2015، 2017، 2018 وهذا مؤشر إيجابي يدل على كفاءة المؤسسة في إدارة أصولها الموجودة بشكل جيد وبالتالي قدرتها على تحقيق معدل مبيعات مرتفع من خلال الأصول المتوفرة لديها، بحيث يقيس مدى مساهمة مجموع الأصول في المؤسسة في تحقيق رقم الأعمال السنوي أما في سنة 2017 نلاحظ انخفاض طفيف مقارنة بالسنوات السابقة وهذا يدل على تراجع أداء المؤسسة ومن أجل تجنب هذا الانخفاض إما عليها القيام باستغلال كل أصولها أو بيع جزء من أصولها غير المستغلة.

أما فيما يخص معدل دوران الأصول المتداولة فهو مدى كفاءة إدارة المؤسسة في استخدام الأصول المتداولة لتوليد المبيعات، ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معدل الأصول المتداولة يقدر ب 2.51 سنة 2015، وهذا يعني أن كل دينار مستثمر من الأصول المتداولة في هذه السنة يولد 2.51 من المبيعات، واستمر في الارتفاع خلال سنتي2016،2017 حيث قدر سنة 2017 بـ53.89 وهي أعلى نسبة وهذا يدل على ارتفاع الأداء التشغيلي للمؤسسة، وفي سنة 2018 انخفض إلى 38.73 وهو ما يعني بأن كفاءة الإدارة في استثمار مواردها المالية في تدهور طفيف.

أما بالنسبة لمعدل دوران الأصول الثابتة فنلاحظ أنه في سنة 2015 قدر بـ1.23 وهذا يعني أن كل دينار مستثمر من الاصول الثابتة يولد 1.23 دج من المبيعات ليرتفع خلال السنوات الثلاث الاخيرة حيث قدر في آخر سنة 2018 بـ10.86 وهذا ما يدل على كفاءة الإدارة في استغلال أصولها الثابتة وارتفاع الأداء التشغيلي للمؤسسة.

**ثالثا: نسب الربحية:** تقيس مدى قدرة المؤسسة على توليد الأرباح من أنشطتها التشغيلية مقارنة بالتكاليف التي تتكبدها خلال فترة زمنية ولحسابها سنكتفي بحساب معدل العائد على الأصول أو الاستثمار كالآتي:

**الجدول رقم(3–15):** حساب معدل العائد على الأصول

| البيان | العلاقة | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|---|---|---|---|---|---|
| **معدل العائد على الأصول** | النتيجة الصافية/مجموع الأصول | 0.31 | 0.10 | 0.15 | 0.12 |

**المصدر:** من اعداد الطالبتين اعتمادا على الميزانيات المالية للمؤسسة.

من خلال الجدول نلاحظ أن العائد على الأصول موجب أي أن النتيجة الصافية موجبة وهذا يدل على قدرة المؤسسة على توليد الأرباح رغم الانخفاض في النسبة من 0.31 سنة 2015 إلى غاية 0.12 سنة 2018.

**رابعا: نسب التمويل:** تقيس هذه النسبة مدى اعتماد المؤسسة على أموالها الخاصة والأجنبية في تمويلها العام والجدول التالي يبن طريقة حسابها:

**الجدول(3–16):** حساب نسب التمويل.

| البيان | العلاقة | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|---|---|---|---|---|---|
| **نسبة التمويل الدائم** | الأموال الدائمة/الأصول الثابتة | 1.33 | 1.18 | 0.96 | 0.99 |
| **نسبة التمويل الخاص** | الأموال الخاصة/الأصول الثابتة | 1.31 | 1.16 | 0.95 | 0.96 |
| **نسبة الاستقلالية المالية** | الأموال الخاصة/ مجموع الديون | 7.66 | 8 | 3.99 | 3.27 |
| **نسبة قابلية السداد** | مجموع الديون/مجموع الأصول | 0.11 | 0.11 | 0.20 | 0.22 |

**المصدر:** من اعداد الطالبتين اعتمادا على الميزانيات المالية للمؤسسة

نلاحظ من الجدول أن نسبة التمويل الدائم أكبر من الواحد في سنتي 2015 و2016 وهذا يدل على أن رأس المال العامل موجب يعني أن جزء من الأموال الدائمة كافية لتمويل احتياجات رأس المال العامل، أما في سنتي 2017 و2018 هناك انخفاض يقدر ب 0،96 و0،99 على التوالي وهو أقل من الواحد وهذا يدل على عدم قدرة الأموال الدائمة على تغطية الأصول الثابتة.

أما فيما يخص نسبة التمويل الخاص فنلاحظ انها أكبر من الواحد في سنتي 2015 و2016 اذن المؤسسة مستقلة ماليا في تمويل استثماراتها على عكس السنتين المواليتين 2017 و2018 نشهد انخفاض في هذه النسبة وصل إلى غاية 0،95 وهذا يعني أن الأموال الخاصة لا تستطيع تمويل أصولها الثابتة وعلى المؤسسة الحصول على قروض لتمويل هذه الأخيرة.

كما نلاحظ أن نسبة الاستقلالية المالية خلال السنوات الأربعة أكبر من الواحد هذا يعني أن المؤسسة تتمتع بالاستقلالية المالية وتعتمد بشكل كبير على أموالها الخاصة في تمويل احتياجاتها على اعتمادها على أموال الغير

وهذا يؤدي إلى ارتفاع هامش الأمان وتقليل المخاطر بالنسبة للدائنين.

أما نسبة قابلية التسديد فنلاحظ أنها لا تتجاوز بصفة عامة 22% خلال سنوات الدراسة ومقارنة بالنسبة المعيارية التي تقدر ب 40% فالمؤسسة في الحدود المقبولة لتشجيع الائتمان والحصول على القروض.

**خامسا: نسب المردودية:** هي مدى قدرة مسيري المؤسسة على الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة بفعالية وكفاءة للحصول على العائد، وسنذكر أهم هذه النسب في الجدول التالي:

**الجدول رقم(3–17):** حساب نسب المردودية

| المردودية | العلاقة | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|---|---|---|---|---|---|
| **الاقتصادية** | النتيجة الصافية/مجموع الأصول | 0.31 | 0.10 | 0.15 | 0.12 |
| **المالية** | النتيجة الصافية/الأموال الخاصة | 0.35 | 0.11 | 0.19 | 0.16 |
| **التجارية** | النتيجة الصافية/صافي رقم الأعمال | 0.46 | 0.18 | 0.27 | 0.24 |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الميزانيات المالية للمؤسسة.

من خلال الجدول السابق وبالنسبة للمردودية الاقتصادية نلاحظ أن كل دينار واحد من أصول المؤسسة يدر 0،31 0،10 0،15 0،12 خلال السنوات الأربعة، وأن مؤسسة اتصالات الجزائر–فرع جيجل– حققت أكبر مردودية سنة 2015 وهذا راجع إلى الارتفاع في النتيجة الصافية.

نفس الشيء بالنسبة للمردودية المالية التي سجلت اعلى نسبة سنة 2015 قدرت ب 0،35 وانخفضت إلى أصغر قيمة سنة 2016 حيث أصبحت تقدر بـ0.11 وهذا راجع للانخفاض الذي تشهده المؤسسة في النتيجة الصافية.

من خلال نسبة المردودية التجارية المحسوبة في السنوات الأربعة هناك ارتفاع وانخفاض لكن بصفة عامة المؤسسة تحقق أرباح لأن جميع نسب مردوديتها موجبة وهذا يدل على كفاءة المسيرين في إدارة رقم الأعمال والتكاليف الكلية للمؤسسة.

**المطلب الثاني: عرض نموذج الدراسة**

يهتم الباحث في مجال القياس الاقتصادي بدراسة وتحديد العلاقات السببية بين المتغيرات الاقتصادية الذي يتطلب بالأساس الإلمام الجيد بجوانب النظرية الاقتصادية المتعلقة بالظاهرة والتي تحدد اتجاهاتها العامة، كما يتطلب مجال البحث في هذا الميدان الإلمام بأدوات التحليل الرياضي والإحصائي التي تساهم في تصميم النموذج.

**أولا: تعريف نموذج الدراسة.**

الانحدار الخطي المتعدد هو امتداد للانحدار الخطي البسيط، حيث نتمكن عن طريقه ان نأخذ في الاعتبار الحالات التي يوجد فيها أكثر من متغير مستقل يؤثر على المتغير التابع **(Y)**[1]. يوضح الانحدار الخطي المتعدد العلاقة بين متغير تابع $Y_i$ ومجموعة من المتغيرات التفسيرية $X_{i\ j}$، هذا ما يعني أن أي تغير في المتغيرات التفسيرية يتبعها تغير في المتغير التابع. وتشير خطية العلاقة بين المتغيرات التفسيرية والمتغير التابع إلى ان أثر المتغير التفسيري على المتغير التابع لابد أن يختلف عن أثر متغير آخر، فيفترض أن جميع الأفراد يتصرفون بنفس الطريقة، أو أن تفضيلات الأفراد متماثلة، ونظرا لأن هذا الافتراض لا يمثل الحقيقة فإن استخدام الانحدار الخطي المتعدد ينطوي على وجود نوع من الخطأ في التقدير ولذا ندخل في علاقة الانحدار حدا يعرف بالحد العشوائي $\varepsilon_i$[2].

**1–شكل النموذج:** تأخذ علاقة الانحدار الخطي المتعدد الشكل التالي:

$$Y_t = a_0 + a_1 x_{1t} + a_2 x_{2t} + \ldots\ldots + a_k x_{kt} + \varepsilon_t$$

حيث: $t = 1,\ldots\ldots n$

$Y_t$: متغير مفسر في الفترة t.

$X_{1t}$ : المتغير المفسر الأول في الفترة t.

$X_{2t}$: المتغير المفسر الثاني في الفترة t.

$X_{kt}$: المتغير المفسر رقم k في الفترة t.

$a_0\ a_1 \ldots\ldots a_k$: معالم النموذج.

$\varepsilon_t$: متغير الخطأ (التشويش).

**n:** عدد الملاحظات.

**2–فرضيات النموذج:** ان الطريقة المستعملة في تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي المتعدد هي طريقة المربعات الصغرى العادية، ولهذا فإن الفرضيات التي تتعلق بهذه الطريقة كلها تدور حول طبيعة وشكل المتغير العشوائي وهي:[3]

–$\varepsilon_t$: تخضع للتوزيع الطبيعي بتوقع معدوم وتباين ثابت أي: $\varepsilon_t \rightarrow N(0,\delta)$؛

–لا يوجد ارتباط ذاتي بين الأخطاء أي: $E(\varepsilon_t\ ,\varepsilon_{t'}) = 0$؛

–لا يوجد ارتباط ذاتي بين الاخطاء وبين المتغير $x_t$ و $\varepsilon_t$ أي $E(\varepsilon_t\ ,\ x_t) = 0$؛

–قيم المتغيرات $x_{t\,k}$ محددة بدون خطأ؛

– عدم وجود مشكل التعدد الخطي بين المتغيرات التفسيرية؛

[1] نعمة الله نجيب ابراهيم، **مقدمة في مبادئ الاقتصاد القياسي**، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2002، ص189.

[2] جمال فروجي، **نظرية الاقتصاد القياسي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص 51.

[3] دحماني محمد أدريوش، **الاقتصاد القياسي**، جامعة جيلالي اليابس، سيدي بلعباس، الجزائر، 2012–2013، ص89–90.

–n>k–1 عدد الملاحظات أكبر من عدد سلاسل المتغيرات التفسيرية.

**3– تقييم معلمات نموذج الانحدار الخطي:** من أجل تقييم نموذج الانحدار الخطي المتعدد ندرس عد متغيرات كما يلي: [1]

–**معامل التحديد المتعدد $R^2$:** يعد مؤشر أساسي في تقييم مدى معنوية العلاقة بين المتغير التابع **Y** والمتغيرات المستقلة $X_K$ إذا **(K = 1,2,…,K)**، بعبارة أخرى هو مقياس يوضح نسبة مساهمة المتغيرات المستقلة في تفسير التغير الحاصل في المتغير التابع.

$$R^2 = \frac{RCE}{RCT} = \frac{\sum(\hat{y}-\bar{y})2}{\sum(y-\bar{y})2}$$

–**معامل الارتباط الخطي المتعدد:** إن معامل الارتباط المتعدد يستخدم في قياس العلاقة الارتباطية الخطية بين المتغير التابع Y والمتغيرات المستقلة $X_K$ ويحسب بالصيغة التالية:

$$r = \sqrt{R^2}$$

ومنه نختبر المعنوية لمعالم الارتباط:

$$H_0: r = 0$$
$$H_1: r \neq 0$$
$$t_{cal} = \frac{r\sqrt{n-k-1}}{\sqrt{1-r^2}}$$

–**اختبار فيشر F:** يستهدف هذا الاختبار مدى معنوية العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، ويوضح لنا هذا الاختبار دلالة النموذج بصورة عامة.

$$H_0 : a_0 = a_1 = \ldots.. = a_k = 0$$
$$H_1 : a_0 \neq a_1 \neq \ldots.. \neq a_k \neq 0$$

نقوم بحساب قيمة فيشر التي تعطى بالعلاقة التالية:

$$F_{cal} = \frac{R^2/_{K-1}}{1-R^2/_{n-k-1}}$$

نعلم أن قيمة $F_{cal}$ تتبع توزيع فيشر

$$F_{tab}\,(k-1, n-k-1)$$

ويكون قرار الاختبار كما يلي:

نرفض الفرضية $H_0$ إذا كانت $F\,cal < F^{\alpha}\,(k-1, n-k-1)$ ومنه $a_t = 0$ مهما يكن $t = 1 \ldots k$

نرفض الفرضية $H_1$ إذا كانت $F\,cal > F^{\alpha}\,(k-1, n-k-1)$ ومنه $a_t \neq 0$ مهما يكن $t = 1 \ldots k$

**4–تقدير معلمات النموذج الخطي المتعدد:** لتقدير معلمات النموذج الخطي المتعدد نستعمل المربعات الصغرى العادية **MCO**، ويمكن كتابة النموذج المقدر للصيغة سابقة الذكر بالشكل التالي:[2]

$$Y = \hat{Y} + \varepsilon_t = X\hat{A} + \varepsilon_t$$

---

[1] حسين علي بخيت، سحر فتح الله، **الاقتصاد القياسي**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 164–165.

[2] سليم عقون، **قياس أثر المتغيرات الاقتصادية على معدل البطالة دراسة قياسية تحليلية (حالة الجزائر)**، رسالة ماجيستر في علوم التسيير، تخصص تقنيات كمية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2009–2010، ص 107.

حيث أن:

**ŷ:** شعاع عمود من الدرجة n.1، يحتوي على القيم المقدرة للمتغير التابع.

**Â:** شعاع من الدرجة (K+1).1، يحتوى على مقدرات المربعات الصغرى العادية $(\hat{A}_0, \hat{A}_1 \ldots \hat{A}_k)$ حيث يتم الحصول على القيم Â بجعل مجموع مربعات البواقي أقل ما يمكن أي: $\text{Min } \sum^2_t=1\ \varepsilon^2_t$

حيث أن: $\text{Min } \sum^2_t=1\ \varepsilon^2_t = \text{Min } \varepsilon' \varepsilon$

**–خصائص مقدرات المربعات الصغرى في النموذج الخطي العام:** تتميز مقدرات المربعات الصغرى المتحصل عليها في النموذج الخطي العام بالخواص التالية:[1]

**1–الخطية:** يمكن شرحها من خلال العلاقة التالية: $\hat{A}=(x'x)^{-1} x'y$، على أن: $\hat{A} = ky$

حيث أن المصفوفة من الدرجة **Kn** تحتوي على الثوابت $K=(x'x)^{-1} x'$ وبهذا يمكن القول أن شعاع المقدرات **Â** يعتمد بصورة خطية على الشعاع المتغير التابع **y.**

**2–عدم التحيز:** يتميز الشعاع **Â** مقدرات المربعات الصغرى العادية بعدم التحيز حيث أن: $E= (\hat{A})=A$

أي أن كل قيمة متوقعة لكل عنصر من عناصر الشعاع تساوي العنصر المقابل في شعاع المعالم الحقيقية **A.**

**3–الكفاءة:** يتم شرح هذه الخاصية بواسطة **جاوس ماركوف** حيث تقوم بتعريف مقدرة خطية أخرى تتسم بعدم التحيز ونجري عملية مقارنة بين هذه المقدرة المعرفة ومقدرة المربعات الصغرى العادية حيث يلاحظ أن مقدرة المربعات الصغرى العادية هي الأفضل لأنها تمتلك أصغر تباين من بين الاثنين.

**ثانيا: عرض النتائج المتوصل إليها**

سنقوم بعرض نتائج الدراسة المتوصل إليها بناءا على المعلومات التي تم جمعها، وتلخيصها ومعالجتها في ما سبق، إذ ان الهدف من هذه الدراسة هو بناء نموذج إحصائي بين المتغيرات المستقلة المؤثرة على الأداء المالي **$B_0, B_1, B_2, B_3, B_4$** بناء على نتائج الدراسات السابقة للمؤسسة عينة الدراسة وذلك من خلال دراسة العلاقة بين المتغير التابع**(Roa)** وكل من المتغيرات المستقلة **(Wti),(Wai),(Ai)** عن طريق برنامج **Eviews10** يمكننا الإجابة عن فرضيات الدراسة.

**1–التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:** لقد تم تمثيل المتغير التابع في الدراسة بالأداء المالي وذلك من خلال حساب معدل العائد على الأصول، وتم حساب كل من المتغيرات المستقلة التالية: مؤشر الغياب، معدل حوادث العمل، معدل دوران العمل، حيث تم حساب كل هذه المتغيرات سنويا لنفس المدة (أربع سنوات) ومن ثم حساب لكل متغير مجموعة من القيم كما يوضحه الجدول الآتي:

[1] فاروق سحنون، **قياس أثر بعض المؤشرات الكمية للاقتصاد الكلي على الاستثمار الأجنبي المباشر (دراسة حالة الجزائر)**، رسالة ماجيستر في علوم التسيير، تخصص التقنيات الكمية المطبقة في التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2009–2010، ص 163.

**الجدول رقم ( 3–18):** التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

| المتغيرات | Roa | Ai | Wai | Wti |
|---|---|---|---|---|
| **Mean** | 0.159615 | 0.950385 | 0.024077 | 0.020538 |
| **Median** | 0.137500 | 0.955000 | 0.023500 | 0.011500 |
| **Maximum** | 0.310000 | 0.970000 | 0.040000 | 0.070000 |
| **Minimum** | 0.100000 | 0.910000 | 0.007000 | 0.000000 |
| **Std. Dev** | 0.061482 | 0.016547 | 0.011035 | 0.023547 |
| **Skewness** | 1.473119 | -1.344536 | -0.060653 | 0.995390 |
| **Kurtosis** | 3.985029 | 3.975811 | 1.607804 | 2.624592 |
| **Jarque-bera** | 5.227406 | 4.432630 | 1.057834 | 2.223073 |
| **Probability** | 0.073263 | 0.109010 | 0.589243 | 0.329053 |
| **Sum** | 2.075000 | 12.35500 | 0.313000 | 0.267000 |
| **Sum Sq. Dev** | 0.045361 | 0.003286 | 0.001461 | 0.006653 |

**المصدر:** من اعداد الطالبتين اعتمادا على البرنامج الإحصائي **Eviews10** .

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ:

–بلغ متوسط معدل العائد على الاصول **(Roa)** في الفترة المدروسة 15% حيث حقق أدنى معدل قدرت قيمته بـ10%، أما أعلى معدل فقدرت قيمته بـ 31% ؛

–بلغ متوسط مؤشر الغياب **(Ai)** 95% ، وقد حقق ادنى قيمة له بما نسبته 91% ، بينما قدرت أعلى قيمة له بـ 97%؛

–أما بالنسبة لمعدل حوادث العمل **(Wai)** فقد بلغ متوسطه خلال فترة الدراسة بـ 2%، ووصل لأدنى مستوى له بقيمة 0.7%، بينما كانت اعلى نسبة له بقيمة 4%؛

– كما نلاحظ أن متوسط دوران العمل**(Wti)** قدر بقيمة 2%، وكانت ادنى قيمة له معدومة، بينما كانت أعلى نسبة له 7%.

**2–مصفوفة الارتباطات الثنائية:** تسمح هذه المصفوفة بتحليل الارتباطات الثنائية بين مختلف المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة من جهة، ثم تحليل علاقة الارتباط بين المتغيرات ، ومن أجل إعطاء نظرة أولية عن وجود علاقة تأثير بين متغيرات الدراسة سنقوم بوضع الجدول التالي الذي يوضح مصفوفة الارتباطات الثنائية للمتغيرات محل الدراسة.

**الجدول رقم(3–19):** مصفوفة الارتباطات الثنائية.

| المتغيرات | Roa | Ai | Wai | Wti |
|---|---|---|---|---|
| **Roa** | 1 | - | - | - |
| **Ai** | -0.9920 | 1 | - | - |
| **Wai** | -0.1946 | 0.0694 | 1 | - |
| **Wti** | 0.8833- | -0.8173 | -0.6295 | 1 |

**المصدر:** من اعداد الطالبتين اعتمادا على البرنامج الإحصائي **Eviews10**.

من خلال المصفوفة أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط أخذ عدة قيم من موجب وسالب، قوي وضعيف، حيث بلغ معامل الارتباط بين معدل العائد على الأصول والمتغيرات المستقلة التي كانت كما يلي:

–يشير معامل الارتباط إلى وجود علاقة عكسية بين مؤشر الغياب **(Ai)** ومعدل العائد على الأصول **(Roa)** حيث قدرت علاقة الارتباط بين المتغيرين بـ99.20% وهذا يعني وجود علاقة سالبة؛

–يشير معامل الارتباط إلى وجود علاقة عكسية بين معدل حوادث العمل**(Wai)** ومعدل العائد على الأصول**(Roa)**، حيث قدرت علاقة الارتباط بين المتغيرين بـ19.46% وهذا يعنى وجود علاقة سالبة؛

–يشير معامل الارتباط إلى وجود علاقة عكسية بين معدل دوران العمل **(Wti)** ومعدل العائد على الأصول**(Roa)**، حيث قدرت علاقة الارتباط بين المتغيرين بـ88.33% .

أما معاملات الارتباط للمتغيرات المستقلة في ما بينها نجدها مختلفة حيث:

– يشير معامل الارتباط إلى وجود علاقة طردية بين مؤشر الغياب**(Ai)** ومعدل حوادث العمل( **Wai**) حيث قدرت علاقة الارتباط بين المتغيرين بـ6.94% ، وهذا يعني وجود علاقة إيجابية أما قمة العلاقة فهي ضعيفة؛

– يشير معامل الارتباط إلى وجود علاقة عكسية بين مؤشر الغياب**(Ai)** ومعدل دوران العمل**(Wti)** حيث قدرت علاقة الارتباط بين المتغيرين بـ81.73%، وهذا يعني وجود علاقة سالبة؛

– يشير معامل الارتباط إلى وجود علاقة عكسية بين معدل حوادث العمل**(Wai)** و معدل دوران العمل**(Wti)**، حيث قدرت علاقة الارتباط بين المتغيرين بـ62.95%، وهذا يعني وجود علاقة سالبة.

**3– تقدير نموذج الدراسة:** للحصول على المعادلة التي تعبر عن العلاقة القائمة بين المتغير التابع المتمثل في معدل العائد على الأصول الذي يستجيب للتغيرات التي تحصل في مؤشر الغياب، معدل حوادث العمل، معدل دوران العمل كمتغيرات مفسرة وبواسطة طريقة المربعات الصغرى وباستخدام برنامج **Eviews10** تم الحصول على الجدول التالي:

**الجدول رقم(3–20):** نتائج تقدير الانحدار المتعدد ( طريقة المربعات الصغرى العادية).

| المتغيرات | المتغير التابع Y | | | |
|---|---|---|---|---|
| | المعاملات | الانحراف المعياري | القيمة الاحصائية | الاحتمال |
| **X1** | -3.520301 | 2.26E-10 | -1.56E+10 | 0.0000 |
| **X2** | -0.556391 | 2.51E-10 | -2.22E+09 | 0.0000 |
| **X3** | -0.120301 | 2.04E-10 | 5.91E+08 | 0.0000 |
| **C** | 3.516180 | 2.25E-10 | 1.57E+10 | 0.0000 |
| **R-squared** | 0.990000 | | | |
| **(F-Stat)** | 2.40E+22 | | | |
| **P(F- Stat)** | 0.000000 | | | |
| **D.W** | 1.3219615 | | | |

**المصدر:** من اعداد الطالبتين اعتمادا على البرنامج الإحصائي **Eviews10**.

**–ايجاد المعاملات بواسطة طريقة المربعات الصغرى:**

حيث يكون النموذج المقدر لدالة الانحدار الخطي المتعدد للمتغيرات قيد الدراسة كما هو مبين في المعادلة التالية :

$$Roa = B_0 + B_1 Ai + B_2 Wai + B_3 Wti + \varepsilon_i$$

حيث: **Roa:** معدل العائد على الأصول

**Ai:** مؤشر الغياب

**Wai:** معدل حوادث العمل

**Wti:** معدل دوران العمل

$\varepsilon_i$**:** حد الخطأ

من خلال الجدول أعلاه يمكن استخراج معادلة الانحدار الخطي المتعدد كالآتي:

$$Roa = 3.5168 - 3.5203 Ai - 0.5564 Wai - 0.1203 Wti$$

**الاختبارات الاحصائية للنموذج المقدر:** في الدراسات الاحصائية لا يكفي تقدير نموذج إحصائي والتحليل من خلاله، بل يجب تشخيص القوة الإحصائية من خلال مجموعة من الاختبارات التي تساعدنا في هذه الدراس وهي كالآتي:

**–اختبار معنوية معالم الانحدار الخطي:**

باستخدام القيمة الاحتمالية **(Prob)** نجد أن جميعها أقل من 5%، وبالتالي نستنتج أن $B_0 \neq 0$, $B_1 \neq 0$، $\neq 0$ $B_2$، $B_3 \neq 0$ ، أي أن المعالم جميعها معنوية من الناحية الإحصائية.

**– اختبار جودة النموذج "معامل التحديد $R^2$":**

من خلال النتائج الموضحة في الجدول نجد أن معامل التحديد $R^2=0.99$ وهذا يعني أن 99% من التغيرات الاجمالية في معدل العائد على الأصول يمكن تفسيرها من خلال المتغيرات المستقلة وهي مؤشر الغياب، معدل حوادث العمل، معدل دوران العمل أما النسبة 1% المتبقية فقد ترجع إلى عوامل أخرى مستقلة قد تؤثر في معدل العائد على الأصول، كما نلاحظ أن معامل التحديد أقرب إلى الواحد وهذا يعني أن معادلة الانحدار المقدرة أكثر تفسيرا للعلاقة بين **(Roa)** والمتغيرات المستقلة **(Ai)،(Wai)،( Wti)**.

**–اختبار المعنوية الكلية للنموذج:**

في هذه الحالة نقوم باختبار الفرضية الصفرية $H_0 : B_1=B_2=B_3=0$ مقابل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه توجد واحدة على الأقل من معاملات الانحدار لا تساوي الصفر، أي أن $H_1 : B_1 \neq 0$

من خلال النتائج الموضحة في الجدول نجد أن **F=2.40**، **Prob= 0.00**، لذلك نفرض الفرضية الصفرية ونستنتج أنه توجد واحدة على الأقل من معاملات الانحدار لا تساوي الصفر. وبالتالي يمكن القول بأن العلاقة الخطية للانحدار المتعدد معنوية إحصائيا وهذا الاختبار يكافئ $H_0: R^2 = 0$ مقابل $H_1: R^2 \neq 0$ وهذا يدل على أن $R^2$ تختلف معنويا عن الصفر.

كما يمكن الاستنتاج من خلال الجدول العلاقة بين المتغير التابع **(Roa)** والمتغيرات المستقلة**(Ai)**، **(Wai)**، **(Wti)** حيث:

–نلاحظ من خلال معلمة مؤشر الغياب **(Ai)** وجود علاقة عكسية مع معدل العائد على الأصول **(Roa)**، حيث إذا ارتفع **(Ai)** ب 1% تنخفض **(Roa)** ب 3.52% مع معنوية متغير الدراسة (أقل من 5%)؛

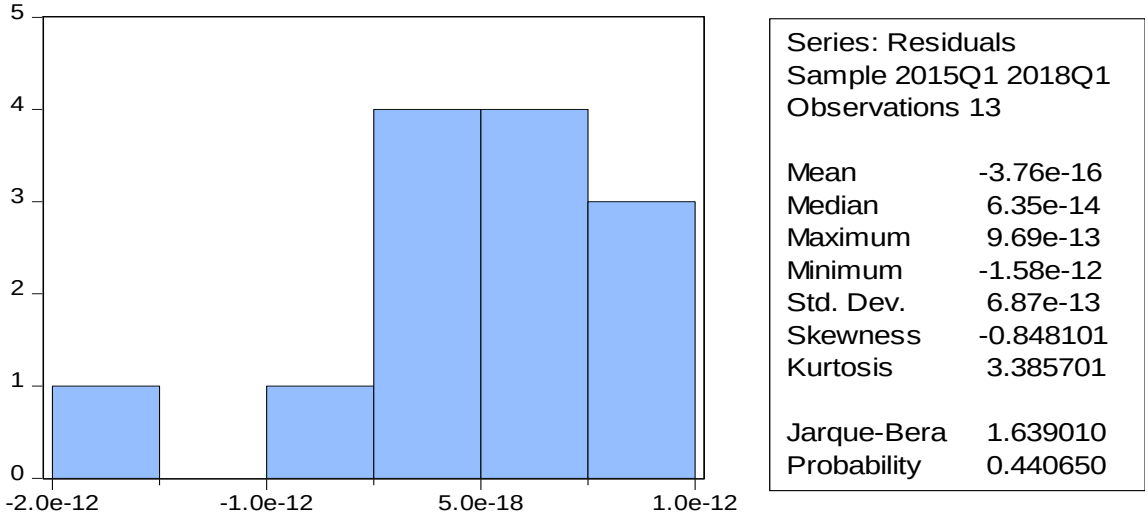
–نلاحظ من خلال معلمة معدل حوادث العمل **(Wai)** وجود علاقة عكسية مع معدل العائد على الأصول **(Roa)**، حيث إذا ارتفع **(Wai)** ب 1% ينخفض **(Roa)** ب 0.55% مع معنوية متغير الدراسة؛

–نلاحظ من خلال معلمة معدل دوران العمل **(Wti)** وجود علاقة عكسية مع معدل العائد على الأصول **(Roa)**، حيث إذا ارتفع **(Wti)** ب 1% ينخفض **(Roa)** ب 0.12% مع معنوية متغير الدراسة.

**4– اختبار التوزيع الطبيعي "جاركو بيرا"** : ويفسر على أساس مقارنة قيمته الاحتمالية**(probability)** بمستوى المعنوية، حيث كلما ارتفعت قيمته الاحتمالية كلما كانت السلسلة تتوزع توزيعا طبيعيا والعكس صحيح، أي تفسر على قبول فرضية العدم عندما تكون قيمته أقل من القيمة النظرية عند مستوى المعنوية **α=5%**.

والشكل الآتي يبين لنا هل المتغيرات محل الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؟

**الشكل رقم(3–2):** التمثيل البياني لاختبار التوزيع الطبيعي.




**المصدر:** من اعداد الطالبتين اعتمادا على البرنامج الإحصائي **Eviews10**.

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة الاحتمالية **(prob=44%)** وهي أكبر من **α=5%** وبالتالي المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي، إذا نقبل فرضية العدم $H_0$ التي تشير إلى أن البواقي تأخذ توزيعا طبيعيا ونرفض الفرضية البديلة $H_1$ التي تشير إلى أن البواقي ليس لها توزيع طبيعي.

**5–اختبار عدم تجانس التباين:** يعد هذا الاختبار من الاختبارات المهمة المستعملة للكشف عن وجود مشكلة عدم تجانس التباين في النموذج الخطي المتعدد والجدول التالي يبين عدم تجانس التباين:

**الجدول رقم(3–21):** اختبار عدم تجانس التباين

Heteroskedasticity Test: Breusch-Pagan-Godfrey

| | | | |
|---|---|---|---|
| F-statistic | 4.085337 | Prob. F(3,9) | 0.0437 |
| Obs*R-squared | 7.495675 | Prob. Chi-Square(3) | 0.0577 |
| Scaled explained SS | 4.288904 | Prob. Chi-Square(3) | 0.2319 |

**المصدر:** من اعداد الطالبتين اعتمادا على البرنامج الإحصائي **Eviews10**.

من خلال الجدول نلاحظ أن الاحتمالية (prob=4%) وهي أقل من α=5% وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية $H_0$ التي تنص على وجود ثبات في تجانس التباين ورفض الفرضية البديلة$H_1$ التي تنص على عدم تجانس التباين.

**6–اختبار الارتباط الذاتي للأخطاء:** يتم اختبار الارتباط الذاتي للأخطاء بالاعتماد على اختبار ديربن – واتسن Durbin- Watson الذي يعتبر من أكثر الاختبارات شيوعا لسهولة إجرائه، وفيه يتم الحصول على قيمة ديربن–واتسن **(DW)** المحسوبة وهي قيمة تتراوح بين الصفر والأربعة **(0≤ DW ≤4)** .

ثم يتم استخدام جدول ديربن– واتسن لإيجاد القيمة الجدولية ومقارنتها مع القيمة المحسوبة ليتم رفض أو قبول الارتباط الذاتي حيث:

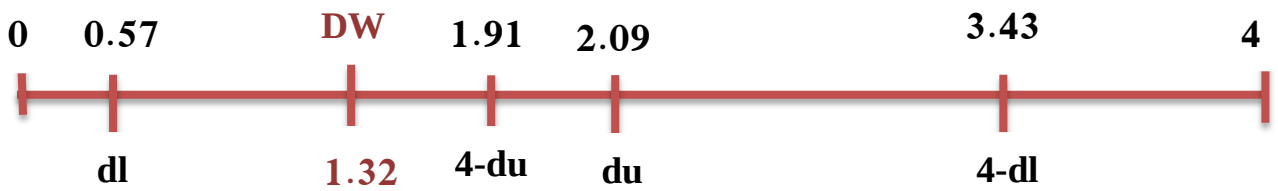
**$H_0$:** لا يوجد ارتباط ذاتي بين الأخطاء العشوائية.

**$H_1$:** يوجد ارتباط ذاتي بين الاخطاء العشوائية.

والقيمة الجدولية هنا قيمتان قيمة صغرى **dl** وقيمة كبرى **du** عند مستوى معنوية **α** وعدد المتغيرات المستقلة **(K)**.

ومن خلال الملحق رقم 03 الذي يمثل تقدير الانحدار المتعدد (طريقة المربعات الصغرى العادية) نلاحظ أن قيمة ديربن– واتسن المحسوبة تساوي **(DW= 1.32)** وسنقوم بمقارنتها مع القيمتين **(dl)** و **(du)** الموضحة في جدول ديربن– واتسن واللتان تساويان **(0.57)** و **(2.09)** على التوالي بالإضافة إلى القيمتين **(4-dl)** و **(4-du)** ، ويمكن تمثيل الاختبار كما يلي:

**الشكل رقم( 3–3):** التمثيل البياني لاختبار (DW) للنموذج.




**المصدر:** من اعداد الطالبتين اعتمادا على الجدول **(DW)**.

من خلال هذا التمثيل البياني يتضح لنا أن القيمة المحسوبة**(DW)** تقع في المجال **dl ≤ DW≤ du**

وهي منطقة الشك أي أنها تقع خارج مجال استقلالية الأخطاء وبالتالي لا يمكن الحكم ما إذا كان هناك ارتباط ذاتي للأخطاء من الدرجة الأولى.

**المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة**

من خلال النتائج المتوصل إليها في المطلب السابق من تحليل النموذج القياسي المقدّر، المتحصل عليه باستعمال برنامج **Eviews10** تحصلنا على المعادلة المقدرة لنموذج، ومن خلال تحليل المعادلة نجد أن 99% من التغير في معدل العائد على الأصول في الفترة المدروسة ترجع إلى التقلبات في المتغيرات المستقلة وبالدرجة الأولى التغير في مؤشر الغياب كنسبة من التكاليف الخفية الاجمالية لمؤسسة اتصالات الجزائر–فرع جيجل، ومنه توصلنا للاستنتاجات التالية:

–يوجد ارتباط سلبي معنوي احصائيا بين المتغير المستقل مؤشر غياب **(Ai)** ومتغير تابع معدل العائد على الأصول**(Roa)** مما يعنى وجود علاقة عكسية بينهما، حيث كلما ارتفع مؤشر الغياب **(Ai)** بوحدة واحدة ينخفض معدل العائد على الأصول(Roa) بـ 3.52 وحدة، وهذا يفسر أن المؤسسة محل الدراسة تعاني من تكاليف غياب خفية مرتفعة وأنه بالتحكم فيها وتخفيضها فإن ذلك سيوفر على مؤسسة مصدر تمويل أضافي يمكن استعماله في تطوير انشطتها وبالتالي زيادة ربحيتها وهذه النتيجة تتفق مع دراسة ذوادي مهيدي (2018)؛

–يرتبط معدل حوادث العمل( **Wai**)عكسيا مع معدل العائد على الأصول**(Roa)** في المؤسسة الاقتصادية موضوع الدراسة حيث أن ارتفاع معدل حوادث العمل**(Wai)** بوحدة واحدة يؤذي إلى انخفاض معدل العائد **(Roa)**على الأصول بـ0.55 وحدة، فرغم الجهود المبذولة من طرف المؤسسة في سبيل توفير كافة أنواع التجهيزات الفردية لحماية عمالها من جهة وإعادة تكوينهم والتي تعتبر تكلفة في حد ذاتها من أجل تجنب حوادث العمل من جهة أخرى، إلا أن حوادث العمل ظهرت ولو بنسبة معتبرة في المؤسسة محل دراستنا مما أثر سلبا على أداء المؤسسة وضياع فرصة تعظيم الارباح نتيجة ضعف قدرتها على تحكم في هذا المؤشر وهذه النتيجة تتفق مع دراسة محمد بن مدني، عبد الغاني بن تراري(2017)؛

–أثبتت النتائج كذلك إلى وجود علاقة عكسية بين معدل دوران العمل**(Wti)** ومعدل العائد على الأصول **(Roa)**حيث أن زيادة معدل دوران العمل**(Wti)** بوحدة واحدة أدى إلى انخفاض معدل العائد على الأصول **(Roa)**بـ0.12 وحدة وهذا يفسر أن معدل دوران العمل يخلق تكاليف خفية بنسبة ضئيلة إلا أنها تؤثر على معدل العائد على الأصول، كما نستنتج أن المؤسسة رغم الاجراءات التي تتخذها كتحسين ظروف العمل وتوفير مناخ مناسب للعمال بالإضافة على الصرامة في وضع العامل في المكان المناسب كل هذا من أجل زيادة الرضا الوظيفي للعامل الذي يؤذي إلى رفع الكفاءة وزيادة الانتاجية وهذه النتيجة تتفق مع دراسة مسعود بويبان، مفيدة يحياوي (2019).

**خلاصة الفصل:**

سعت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير مؤشرات التكاليف الخفية على الأداء المالي لمؤسسة اتصالات الجزائر –فرع جيجل– في الفترة الممتدة من 2015 إلى 2018، حيث انطلقنا في هذا الفصل بتقديم المؤسسة محل الدراسة، ثم حساب بعض المؤشرات لتقييم التكاليف الخفية اعتمادا على طريقة **(SOF)** حيث توصلنا إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر –فرع جيجل– لا تتحمل تكاليف خفية ضخمة ولمعرفة مدى تأثيرها على الأداء المالي قمنا بالاعتماد على معدل العائد على الأصول كمتغير تابع للمؤسسة والذي يعكس ويفسر كفاءتها وأدائها، في حين تمثلت المتغيرات المستقلة في المؤشرات الثلاث للتكاليف الخفية ومعبرا عنها بمؤشر الغياب، مؤشر حوادث العمل ومؤشر دوران العمل.

وباستخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد واعتمادا على برنامج (**Eviews10** ) تبين لنا أن هناك علاقة عكسية ذات ذلالة إحصائية بين كل من مؤشرات التكاليف الخفية ومعدل العائد على الأصول الذي يعبر عن الأداء المالي للمؤسسة، حيث كان التأثير قوي وموجب في حدود 99% أما النسبة المتبقية فترجع لعوامل أخرى لم يتضمنها النموذج والمقدرة بـ1% ، كما بينت نتائج الاختبار المعنوية للمعالم أن متغيرات الدراسة تتمتع جميعا بالمعنوية.

# الخاتمة

# الخاتمة

تعتبر التكاليف المتغير الأساسي لأي مؤسسة والسيطرة عليها رهان عام وهدف أساسي تتسابق المؤسسات لتحقيقه والتكاليف الخفية هي جزء هام من إجمالي التكاليف لذلك يصعب السيطرة عليها لأن العديد من المؤسسات تجهلها، وهي تعتمد على مجموعة من المؤشرات وكل مؤشر يتم تحديده اعتمادا على ثلاث مقاييس وهي المقياس الاجتماعي التنظيمي والمالي أو ما يسمى بطريقة **(SOF)**، ويساهم تقييم هذه التكاليف في معرفة المستوى الحقيقي لأداء المؤسسة والذي يمكنها من وضع خطط مستقبلية من أجل تخفيض هذه التكاليف وبالتالي رفع مستوى الأداء عامة والأداء المالي خاصة.

والأداء المالي يعبر عن الحالة المالية التي ترغب المؤسسة الوصول إليها ويعتبر من الوظائف الرئيسية للمؤسسة ويعتمد في ذلك على مؤشرات مالية تعمل على تقييمه من خلال اكتشاف نقاط القوة والضعف للجانب المالي ومن ثم العمل على تعظيم نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف من أجل تحسين الوضعية المالية للمؤسسة، وفي دراستنا حاولنا تسليط الضوء على بعض مؤشرات التكاليف الخفية خاصة الاجتماعية منها والمتمثلة في مؤشر الغياب، مؤشر حوادث العمل ومؤشر دوران العمل ودورها في رفع الأداء المالي في مؤسسة اتصالات الجزائر– فرع جيجل– وذلك من خلال استخدام طريقة **(SOF)** لتقييم التكاليف الخفية للمؤسسة بالإضافة إلى النموذج القياسي المتمثل في الانحدار الخطي المتعدد الذي يوضح مدى تأثير هذه المؤشرات الثلاث على معدل العائد على الأصول الذي يعبر على الأداء المالي للمؤسسة موضوع دراستنا.

وبناءا على ما سبق حاولنا من خلال فصول دراستنا المختلفة التوصل إلى مجموعة من النتائج والتي من خلالها يمكن أن نؤكد صحة الفرضيات المعتمدة ضمن دراستنا، والتي على أساسها يمكن تقديم جملة من الاقتراحات والتوصيات المفيدة للتحكم في التكاليف الخفية ومحاولة تخفيضها لتحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، لكن قبل ذلك سنحاول الإجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها الفرعية.

كإجابة على التساؤل الرئيسي يمكن القول بأن التحكم في مؤشرات التكاليف الخفية يكون عن طريق البحث عنها ودراستها ومن ثم تقييمها لإيجاد حلول لتخفيضها من أجل رفع وتحسين الأداء المالي لمؤسسة اتصالات الجزائر –فرع جيجل–.

**نتائج الدراسة:**

بعد تحليلنا لأثر التكاليف الخفية على الأداء المالي لمؤسسة اتصالات الجزائر–فرع جيجل– يمكننا الخروج ببعض النتائج كالتالي:

**أ–نتائج الدراسة النظرية:**

–تعود أسباب ظهور التكاليف الخفية إلى تدهور وضعية خمس مجالات داخل المؤسسة وهي: ظروف العمل، تنظيم العمل، الاتصال، إدارة الوقت والتدريب وأن جزء منها يظهر بصورة ضمنية في حسابات المؤسسة، في حين لا يظهر الجزء الآخر بتاتا؛

–يمكن تقييم التكاليف الخفية من خلال طريقة **(SOF)** التي جاء بها الباحث الفرنسي **Henri Savall** والتي تدرس الجانب الاجتماعي**(S)**، التنظيمي **(O)** والمالي**(F)** للمؤسسة؛

– مكونات التكاليف الخفية هي ستة: أجور إضافية، وقت إضافي، استهلاك إضافي، عدم الإنتاج، عدم خلق الطاقة والمخاطر؛

–لتقييم التكاليف الخفية يجب دراسة خمسة مؤشرات متمثلة في: مؤشر الغياب، مؤشر حوادث العمل، مؤشر دوران العمل، مؤشر اللاجودة ومؤشر نقص الانتاجية؛

–تهتم التكاليف الخفية بالعنصر البشري وتعتبره الدعامة الرئيسية في عملية التغيير والتطوير؛

–يساهم الأداء المالي في إتاحة الموارد المالية وغيرها ويزود المؤسسة بفرص للاستثمار في ميادين الأداء المختلفة التي تساعد في تلبية الاحتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم؛

–يقوم تقييم الأداء المالي على تحديد الأهمية بين النتائج والموارد المستخدمة للحكم على مكانة المؤسسة ووضعيتها المالية؛

–مؤشرات التوازن المالي والسيولة والمردودية، تعتبر من أهم الأدوات المعتمدة لتحليل الوضعية المالية في المؤسسة الاقتصادية.

**ب–نتائج الدراسة التطبيقية:**

–مؤسسة اتصالات الجزائر–فرع جيجل– ليست على دراية بهذا النوع من التكاليف، وبالتالي عدم معرفة خطورتها وكيفية الحد منها؛

–ارتفاع نسبة الغياب بالمؤسسة وهذا ما يحملها تكلفة كبيرة جراء اعتمادها ساعات العمل الإضافية وتعويض الضمان الاجتماعي؛

–تسجل حالات حوادث العمل بمعدلات مقبولة تتراوح بين 1 و5 وهذا خلال سنوات الدراسة الأربعة بسبب التصرفات غير الآمنة أثناء العمل و قلة الانتباه والتركيز؛

–نسبة دوران العمل مقبولة نوعا ما خاصة في السنة الأخيرة حيث قدر معدل دورانها بـ 4.60% وهذه النسبة تتماشى مع المقياس المعتمد لدى **Henri Savall** لقياس التكاليف الخفية لدوران العمل الذي ينص على أن تتراوح نسبة دوران العمل 5%؛

–إنفاق المؤسسة على التكوين وبرامج التدريب وهذا ما يمنح العمال الجدد فرصة التعلم وانخفاض حوادث العمل التي تجنبها تكلفة إضافية؛

–نلاحظ أن نسبة السيولة جيدة وهذا ما يدل على أن المؤسسة تحتفظ بسيولة معتبرة؛

–من خلال حساب نسب النشاط تبين أن هناك ارتفاع في أداء مؤسسة اتصالات الجزائر–فرع جيجل– وهذا يدل على أنها تقوم باستغلال أصولها المالية والثابتة؛

–نلاحظ أن نسبة الربحية موجبة وهذا يدل على قدرة المؤسسة على توليد الأرباح وأن النتيجة الصافية موجبة؛

–نسبة التمويل جيدة خلال سنوات الدراسة فالمؤسسة تحقق توازنا ماليا؛

–نسبة الاستقلالية موجبة وهذا يدل على ان المؤسسة مستقلة ماليا أي تعتمد على الأموال الخاصة بدلا من الديون؛

-حققت المؤسسة مردودية كافية خلال السنوات الأربعة وهذا يعني أنها تحقق عائد جيد من وراء الأموال الخاصة؛

-هناك تأثير قوي وموجب بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في مؤشر الغياب، حوادث العمل ودوران العمل والمتغير التابع المتمثل في معدل العائد على الأصول حيث قدرت بـ99 % أما النسبة المتبقية 1% فترجع لعوامل أخرى لم يتضمنها النموذج؛

-أثبتت نتائج الانحدار أن مؤشرات التكاليف الخفية المتمثلة في مؤشر الغياب، حوادث العمل ودوران العمل تؤثر سلبا على معدل العائد على الأصول، أي توجد علاقة عكسية ذو دلالة إحصائية بين مؤشرات التكاليف الخفية ومعدل العائد على الأصول فكلما ارتفعت نسبة التكاليف الخفية انخفض معدل العائد على الأصول داخل المؤسسة وبالتالي انخفاض الأداء المالي.

**اختبار فرضيات الدراسة:**

-**الفرضية 01:** تتمتع مؤسسة اتصالات الجزائر-فرع جيجل- بوضعية مالية جيدة، فمن خلال دراستنا لمختلف النسب المالية توصلنا إلى أن المؤسسة تتمتع بأداء مالي جيد فهي مستقلة ماليا ولها القدرة على الوفاء بكافة التزاماتها قصيرة الأجل من خلال القيم الجاهزة، وكفاءتها في إدارة أصولها الموجودة بشكل جيد كما تتمتع بقدرة على توليد الأرباح من أنشطتها التشغيلية إضافة إلى أنها تحقق مردودية موجبة وهذا يعني ارتفاع النتيجة الصافية والتحكم في رقم الأعمال وهذا ما يدل على صحة الفرضية الأولى.

-**الفرضية 02:** هناك عدة مؤشرات تنتج عنها التكاليف الخفية ومعرفتها تساهم في بداية تخفيضها، من خلال دراستنا النظرية وتطبيق نموذج **(SOF)** على مؤسسة اتصالات الجزائر-فرع جيجل- والذي سمح لنا بحساب التكاليف الخفية، اتضح لنا أنه بالفعل هناك مؤشرات تنشأ عنها تكاليف خفية وهي :مؤشر الغياب، مؤشر حوادث العمل ومؤشر دوران العمل وحسب **Henri Savall** فمعرفتها وتقييمها يؤدي إلى التحكم فيها وتخفيضها وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

-**الفرضية 03:** هناك علاقة عكسية ذو دلالة احصائية بين مؤشرات التكاليف الخفية ومعدل العائد على الأصول، بعد قيامنا بالدراسة القياسية توصلنا إلى:

- وجود علاقة عكسية بينهما مع معنوية متغير الدراسة (أقل من 5%)، حيث كلما ارتفع مؤشر الغياب **(Ai)** بوحدة واحدة ينخفض معدل العائد على الأصول(Roa) بـ 3.52 وحدة، وهذا يفسر أن المؤسسة محل الدراسة تعاني من تكاليف غياب خفية مرتفعة؛
- يرتبط معدل حوادث العمل( **Wai**)عكسيا مع معدل العائد على الأصول(**Roa**) في المؤسسة الاقتصادية موضوع الدراسة مع معنوية متغير الدراسة (أقل من 5%)، حيث أن ارتفاع معدل حوادث العمل(**Wai**) بوحدة واحدة يؤذي إلى انخفاض معدل العائد (**Roa**)على الأصول بـ0.55 وحدة وان المؤسسة تتحمل تكاليف خفية عن حوادث العمل تؤثر سلبا على معدل العائد على الأصول؛

- وجود علاقة عكسية بين معدل دوران العمل(**Wti**) ومعدل العائد على الأصول (**Roa**) مع معنوية متغير الدراسة (أقل من 5%)، حيث أن زيادة معدل دوران العمل(**Wti**) بوحدة واحدة أدى إلى انخفاض معدل العائد على الأصول (**Roa**)بـ0.12 وحدة وهذا يفسر أن معدل دوران العمل يخلق تكاليف خفية بنسبة ضئيلة إلا أنها تؤثر على معدل العائد على الأصول.

وها ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

**التوصيات والاقتراحات:**

-ضرورة الاهتمام بالتكاليف الخفية والتركيز على حسابها لأنها تسمح بمعرفة المستوى الحقيقي لأداء المؤسسة وتدعيم مركزها المالي؛

-ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري من خلال التركيز على تحفيزهم وخلق الجو المناسب لهم، ما يزيد من مستوى الرضا الوظيفي والدافعية في العمل وبالتالي رفع الأداء المالي للمؤسسة وتخفيض التكاليف الخفية؛

-القيام بدورات تحسيسية خاصة بكثرة الغيابات وأثرها الكبير على مرجوعيه المؤسسة؛

-تعزيز وتدعيم نظام الاتصال داخل المؤسسة للتعبير عن الآراء والاقتراحات والانشغالات وزيادة شعور العمال بالأهمية؛

-توفير وسائل الحماية والصيانة الدورية للآلات وكذا التوعية المستمرة للعمال لتجنب وقوع حوادث العمل؛

-ضرورة تطبيق مبدأ " الشخص المناسب في المكان المناسب " لضمان التسيير العقلاني للمصالح والوظائف وتحسين نمط الإشراف والقيادة، مع التقسيم المناسب للمهام لتحديد المسؤوليات؛

-أسفرت النتائج على وجود علاقة عكسية بين مؤشرات التكاليف الخفية ومعدل العائد على الأصول، وبالتالي نقترح على المدراء الماليين تخفيض هذه التكاليف ومحاولة التحكم في مؤشراتها من خلال الاقتراحات التي ذكرناها سابقا من أجل رفع الأداء المالي للمؤسسة.

**آفاق الدراسة:**

يمكن القول أن ما توصلنا إليه يجيب على إشكالية كيفية التحكم في مؤشرات التكاليف الخفية في رفع الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، ويبقى الباب مفتوح للبحث والتنقيب في هذا الموضوع حيث يمكن أن تكون آفاق او تساؤلات لدراسات مستقبلية، تكون أكثر إحاطة ومعالجة والتي نذكر منها:

-دور المورد البشري في التحكم في التكاليف الخفية؛

-جودة تسيير الموارد البشرية ودورها في الحد من التكاليف الخفية؛

-واقع التكاليف الخفية في المؤسسات الجزائرية.

# قائمة المراجع

# قائمة المراجع

**الكتب:**

**الكتب باللغة العربية:**


1. بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
2. جابر شعيب الاسماعيل، المالية للقادة أفضل الممارسات المالية للقادة وكبار التنفيذيين، دار الكتب العلمية، بدون طبعة، بيروت، لبنان، 2018.
3. جيمس أ، ترجمة محمد عبد العزيز أبو رمان، ملخصات شوم نظريات ومسائل في الأصول المحاسبية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1993.
4. حسين علي بخيت، سحر فتح الله، الاقتصاد القياسي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
5. حمزة محمد الزبيدي، التحليل المالي تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، 2004.
6. حمزة محمود الزبيدي، أساسيات الادارة المالية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، 2006.
7. خليل عواد أبو حشيش، محاسبة التكاليف–قياس و تحليل–، دار وائل للنشر، طبعة الثانية، عمان، الأردن، 2009.
8. دحماني محمد أدريوش، الاقتصاد القياسي، جامعة الجيلالي ليابس، سيدي بلعباس،الجزائر، 2012–2013.
9. دريد كامل ال شيب، مبادئ الادارة المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن، 2006.
10. رياض مزاحم النجماوي، أحمد سلمان النوفل، القصور في العمل الاداري، نسخة منشورة إلكترونيا، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، بدون طبعة، بدون سنة .
11. زينات محمد محرم، أصول محاسبة التكاليف، دار الجامعية، بدون طبعة، الاسكندرية، مصر،2005.
12. السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ، بدون طبعة، الرياض، السعودية، 2000.
13. سونيا محمد البكري، التخطيط ومراقبة الانتاج، دار الجامعة الجديدة، بدون طبعة، بدون سنة نشر.
14. صلاح الدين عبد الباقي، سلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، بدون طبعة، الاسكندرية، مصر، 2002.
15. صلاح الشناوي، إدارة الافراد و العلاقات الانسانية– مدخل الاهداف–، مؤسسات شباب الجامعة للنشر و التوزيع، الاسكندرية، مصر، 2004.

16. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
17. عبد الستار صياح، سعود العامري، الادارة المالية أطر نظرية وحالات عملية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2007.
18. عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة والتكنولوجيا المعلومات، دار المعتز للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015.
19. عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي اتجاهات معاصرة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.
20. علي السلمى، الإدارة الانتاجية، مكتبة الادارة الجديدة، بدون طبعة، قاهرة، مصر، 1994.
21. علي عباس، الادارة المالية، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.
22. عليان الشريف وأخرون، الإدارة والتحليل المالي، دار البركة للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان، الأردن، 2007.
23. عماد يوسف الشيخ، محاسبة التكاليف، إثراء للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، عمان ، الأردن، 2008.
24. فروجي جمال، نظرية الاقتصاد القياسي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،1993.
25. فهمي مصطفى الشيخ، التحليل المالي، نسخة غير منشورة، طبعة الاولى، رام الله، فلسطين، 2008.
26. مبارك لسلوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون، الجزائر، 2004.
27. مجيد الكرخي، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007.
28. محمد الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم شركات المساهمة، دار حامد للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
29. محمد حسين قطناني، مهارات وفن إدارة الوقت، دار الجرير للنشر والتوزيع، طبع الأولى، عمان، الأردن، 2004
30. محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006.
31. محمد شفيق حسين طنيب، محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات الادارة المالية في القطاع الخاص، الطبعة الاولى، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 1997.
32. محمد صالح الحناوي، الإدارة المالية والتمويل، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الاسكندرية، مصر، 2011.
33. محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الأردن، 2006.

34. محمد ماضي العجلي، ليث على الحكيم، نظم إدارة الجودة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
35. مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن،2009.
36. مليكة زغيب، ميلود بوشنقير، التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، ديوان المطبوعات الجامعية، بدون طبعة، سكيكدة، الجزائر، 2010.
37. ناصر دادي عدوان، يوسف هامش، أثر التشريع الجبائي على مردودية المؤسسة وهيكلها المالي، دار المحمدية العامة، بدون طبعة، الجزائر، 2008.
38. نائل عدس، نضال خلف، محاسبة التكاليف مدخل حديث ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان، الأردن، 2009.
39. نعمة الله نجيب إبراهيم، مقدمة في مبادئ الاقتصاد القياسي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2002.
40. وائل محمد الصبحى إدريس وأخرون، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
41. ياسر أحمد فرح، إدارة الوقت و مواجهة ضغوط العمل، دار حامد للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان، الأردن، 2007.
42. يوسف حجيم الطائي وأخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الانتاجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان، الأردن، 2009.
43. يوسف حسن يوسف، التمويل في المؤسسات الاقتصادية، دار التعليم الجامعي للطباعة و النشر، الطبعة الأولى، الاسكندرية، مصر، 2012.

**الكتب باللغة الأجنبية:**

1. Afnor & Gérer et assurer : qualité et efficacité des organisation, 6éme édition, paris, 1996.
2. Claude Jambert, L'assurance qualité, paris, Economica, 1995.
3. H.Saval &V.Zardet, Maitriser les couts et les performances cachés, ED Economia, 6éme édition, paris, 2015.
4. Hurbert de la brusberie, Analyse financier et risque de crédit, Dunod, paris, 1999.
5. Pierre Canson, La Gestion de L'entreprise,5éme édition, dunod, paris, France,1997.
6. Wild, John J, Subramanyam k.R, and Hasley Robert f, Financial Statements Analysis, 7éme edition the Mc Graw- hill Companies, new York, 2004.

# قائمة المراجع

**الأطروحات و الرسائل:**


1. ذوادي مهيدي، تأثير التكاليف المستترة على نظام المعلومات المحاسبية–دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة AMC، أطروحة دكتورة دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص علوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2009–2010.
2. نجلاء نويلي، استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية– دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة–، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتورة في العلوم التجارية، تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014–2015.
3. أحمد الطاهر المنزي، دوران العمل بالقطاع العام، مذكرة ماجستير، تخصص علوم إدارية، جامعة الكويت، 2012–2013.
4. بلال معوج، دور التحليل بالمؤشرات المالية في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية–دراسة حالة مؤسسة Rouiba NCA، مذكرة لنيل شهادة الماجيستير في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، الجزائر، 2015–2016.
5. حنان بوطغان، تحليل المردودية المحاسبية للمؤسسة الاقتصادية– دراسة حالة الشركة البيتروكيميائية E.N.I.P–، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2007.
6. حنان علي موسى، الصحة والسلامة المهنية وأثرها على الكفاءة الانتاجية في المؤسسة الصناعية–دراسة حالة مؤسسة هنكل الجزائر مركب شلغوم العيد–،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر،2006–2007.
7. دادن عبد الوهاب، نحو مقاربة لتحليل المنطق المالي لنمو المؤسسات الاقتصادية( مصدر نصي غير مخطوط) –دراسة مقارنة بين المؤسسة الوطنية للتنقيب بحاسي مسعود ورقلة–، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر3، الجزائر، 2004.
8. سليم عقون، قياس أثر المتغيرات الاقتصادية على معدل البطالة دراسة قياسية تحليلية (حالة الجزائر)، رسالة ماجيستر في علوم التسيير، تخصص تقنيات كمية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2009–2010.
9. عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر،2002.
10. فاتح ساحل، دراسة التكاليف المعيارية ضمن نظام المعلومات المحاسبية مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002–2003.

11. فاروق سحنون، قياس أثر بعض المؤشرات الكمية للاقتصاد الكلي على الاستثمار الأجنبي المباشر (دراسة حالة الجزائر)، رسالة ماجيستر في علوم التسيير، تخصص التقنيات الكمية المطبقة في التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2009-2010.
12. محمد سامي لزعر، التقويم المالي للقوائم المالية وفق النظام المحاسبي المالي- دراسة حالة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر،2011-2012.
13. مسعود بويبان، مساهمة في تخفيض التكاليف الخفية-دراسة حالة مؤسسة BCR- سطيف، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012-2013.
14. منيرة بن أودينة، تقييم التكاليف الخفية-دراسة حالة شركة سيلين الدولية للزجاج، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009-2010.
15. مؤمن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الاستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011-2012.

**المذكرات:**

1. بلال بن غرس، أهمية حساب التكاليف الخفية في المؤسسة الاقتصادية وطرق تقييمها- دراسة حالة لمؤسسة كوندور للأجهزة الكهرومنزلية-، مذكرة ماستر، تخصص مراجعة وتدقيق، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2016-2017.
2. سميحة سعادة، تقييم الاداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة باستخدام جدول تدفقات الخزينة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص مالية، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012-2013.
3. عصام عباسي، تأثير جودة المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية واتخاد القرارات- دراسة حالة ليند غاز، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص مالية المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2011-2012.
4. وحيد عتروس، أهمية حساب التكاليف الخفية في المؤسسة الصناعية، مذكرة ماستر، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012-2013.

**المجلات:**

1. جريدة اتصالات الجزائر، اتصال-مراسم توقيع الاتفاقية الجماعية الاولى لمؤسسة اتصالات الجزائر-، عدد خاص، المحمدية، الجزائر، سبتمبر2003.

2. زهرة حسن العمري، على خلف الركاني، أهمية النسب المالية في تقويم الأداء( دراسة ميدانية في شركة المشاريع النفطية)، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد63، العراق، 2007.
3. عبد الرحمان محمد سليمان رشوان، دور استخدام نسب التحليل المالي في تقييم الأداء المالي لقطاع البنوك والخدمات المالية المدرجة في بورصة فلسطين، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد05، العدد02، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، ديسمبر 2018.
4. عبد القادر ديون، الهواري سويسي، أثر الخوصصة في الجزائر على وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة الباحث، العدد03، ورقلة، الجزائر،2004.
5. مراد كواشي، اشكالية تقييم التكاليف الخفية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الابحاث الاقتصادية، العدد08، جامعة البليدة، الجزائر، 2013.
6. نصر الدين عيساوي، يزيد تقرارت، أليات تثمين دور المورد البشري لحسين اداء المؤسسة، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 06، 2016.
7. وهيبة رمضان محمد الحسين، إبراهيم فضل المولى البشير، أثر استراتيجية التميز على الاداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد02، جامعة السودان، 2014.

**المواد:**

1. المادة 12 من قانون رقم 13/83 المؤرخ في 1983/07/02 من قانون العمل المتعلق بحوادث العمل والأمراض المهنية.

**المقابلة:**

مقابلة مع السيد فاتح قيبوعة، رئيس قسم الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر –فرع جيجل–، بتاريخ 05مارس 2020.

**المواقع الالكترونية:**

1. **Source :https://www.google.com/maps/place/Algerie+Telecom/@36.8210911,5.7615287,15z/data=!4m5!3m4!1s0x0:0xa4dadf306416becc!8m2!3d36.8210911!4d5.7615287 (le 22/06/2020 13:12)**

# الملاحق

**الملحق رقم 01: الميزانية المالية المختصرة (2015-2016).**

Algérie Télécom
Route Nationale N°5 Cinq Maisons Mohammadia Alger
RC : 18083B02
IF : 000216299033049
AI : 16293838021

# BILAN ACTIF

Exercice clos le : 31-DECEMBRE-2016

DRT DOT_JIJEL EDITE LE :02-MAR-20 15:22:38

| A C T I F | Note | N Brut | N Amort-Prov. | N Net | N - 1 Net |
|---|---|---|---|---|---|
| ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT) | | | | | |
| ECART D"ACQUISITION OU GOODWILL | | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| IMMOBILISATIONS INCORPORELLES | | 1 057 185.23 | 1 057 185.23 | 0.00 | 0.00 |
| IMMOBILISATIONS CORPORELLES | | 3 990 716 876.01 | 2 741 916 279.57 | 1 248 800 596.44 | 920 769 187.52 |
| IMMOBILISATIONS ENCOURS | | 3 640 844.43 | 0.00 | 3 640 844.43 | 3 640 844.43 |
| IMMOBILISATIONS FINANCIERES | | | | | |
| TITRES MIS EN EQUIVALENCE - ENTREPRISE ASSOCIEES | | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| AUTRES PARTICIPATIONS ET CREANCES RATTACHEES | | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| AUTRES TITRES IMMOBILISES | | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| PRETS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS | | 16 000.00 | 0.00 | 16 000.00 | 16 000.00 |
| IMPOTS DIFFERES ACTIF | | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 50 282.49 |
| TOTAL ACTIF NON COURANT | | 3 995 430 905.67 | 2 742 973 464.80 | 1 252 457 440.87 | 924 476 314.44 |
| ACTIF COURANT | | | | | |
| STOCKS ET ENCOURS | | 61 581 940.41 | 5 777 379.82 | 55 804 560.59 | 141 849 673.26 |
| CREANCE ET EMPLOIS ASSIMILES | | | | | |
| CLIENTS | | 238 272 539.01 | 0.00 | 238 272 539.01 | 234 466 652.97 |
| AUTRES DEBITEURS | | 3 713 310.90 | 0.00 | 3 713 310.90 | 0.00 |
| IMPOTS | | 10 039 544.19 | 0.00 | 10 039 544.19 | 6 537 568.33 |
| AUTRES ACTIFS COURANTS | | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| DISPONIBILITES ET ASSIMILES | | | | | |
| PLACEMENTS ET AUTRES ACTIFS FINACIERS COURANTS | | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| TRESORERIE | | 87 653 662.11 | 0.00 | 87 653 662.11 | 71 295 226.22 |
| TOTAL ACTIF COURANT | | 401 260 996.62 | 5 777 379.82 | 395 483 616.80 | 454 149 120.78 |
| TOTAL GENERAL ACTIF | | 4 396 691 902.29 | 2 748 750 844.62 | 1 647 941 057.67 | 1 378 625 435.22 |

Algérie Télécom
Route Nationale N°5 Cinq Maisons Mohammadia Alg
RC : 18083B02
IF : 000216299033049
AI : 16293838021
DRT DOT_JIJEL

# BILAN PASSIF

Exercice clos le : 31-DECEMBRE-2016

EDITE LE :02-MAR-20 15:22:38

| P A S S I F | Note | N | N - 1 |
|---|---|---|---|
| **CAPITAUX PROPRES** | | | |
| CAPITAL EMIS (OU COMPTE DE L'EXPLOITATION) | | 0.00 | 0.00 |
| CAPITAL NON APPELE | | 0.00 | 0.00 |
| PRIMES ET RESERVES (RESERVES CONSOLIDEES(1)) | | 0.00 | 0.00 |
| ECART DE REEVALUATION | | 0.00 | 0.00 |
| ECART D'EQUIVALENCE(1) | | 0.00 | 0.00 |
| RESULTAT NET (RESULTAT NET PART DU GROUPE)( I) | | 168 055 919.01 | 431 177 673.50 |
| AUTRES CAPITAUX PROPRES | | - 6 057 000.00 | - 6 057 000.00 |
| REPORT A NOUVEAU | | 1 302 844 484.38 | 794 314 396.46 |
| **PART DE LA SOCIETE CONSOLIDANTE(1)** | | | |
| **PART DES MINORITAIRES(1)** | | | |
| **TOTAL I** | | **1 464 843 403.39** | **1 219 435 069.96** |
| **PASSIFS NON COURANTS** | | | |
| **EMPRUNTS ET DETTES FINANCIERES** | | **0.00** | **0.00** |
| **IMPOTS (DIFFERES ET PROVISIONNES)** | | **0.00** | **147 015.42** |
| AUTRES DETTES NON COURANTES | | 14 312 000.00 | 14 312 000.00 |
| PROVISIONS ET PRODUITS COMPTABILISES D'AVANCE | | 0.00 | 0.00 |
| **TOTAL PASSIFS NON COURANTS II** | | **14 312 000.00** | **14 459 015.42** |
| **PASSIFS COURANTS** | | | |
| FOURNISSEURS ET COMPTES RATTACHE | | 84 101 349.97 | 55 714 311.71 |
| IMPOT | | 71 965 312.41 | 72 902 702.60 |
| AUTRES DETTES | | 12 718 991.90 | 16 114 335.53 |
| TRESORERIE PASSIF | | 0.00 | 0.00 |
| **TOTAL PASSIFS COURANTS III** | | **168 785 654.28** | **144 731 349.84** |
| **TOTAL GENERAL PASSIF** | | **1 647 941 057.67** | **1 378 625 435.22** |

(1) A UTILISER UNIQUEMENT POUR LA PRESENTATION D'ETATS FINANCIERS CONSOLIDE.

**الملحق رقم 02: الميزانية المالية المختصرة (2017-2018).**

Algérie Télécom
Route Nationale N°5 Cinq Maisons Mohammadia Alger
RC : 18083B02
IF : 000216299033049
AI : 16293838021

# BILAN ACTIF

Exercice clos le : 31-DECEMBRE-2018

DRT DOT_JIJEL EDITE LE :02-MAR-20 15:01:44

| ACTIF | Note | N Brut | N Amort-Prov. | N Net | N - 1 Net |
|---|---|---|---|---|---|
| ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT) | | | | | |
| ECART D"ACQUISITION OU GOODWILL | | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| IMMOBILISATIONS INCORPORELLES | | 1 057 185.23 | 1 057 185.23 | 0.00 | 0.00 |
| IMMOBILISATIONS CORPORELLES | | 4 601 752 510.54 | 3 058 148 874.48 | 1 543 603 636.06 | 1 403 489 262.48 |
| IMMOBILISATIONS ENCOURS | | 3 640 844.43 | 0.00 | 3 640 844.43 | 3 640 844.43 |
| IMMOBILISATIONS FINANCIERES | | | | | |
| TITRES MIS EN EQUIVALENCE - ENTREPRISE ASSOCIEES | | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| AUTRES PARTICIPATIONS ET CREANCES RATTACHEES | | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| AUTRES TITRES IMMOBILISES | | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| PRETS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS | | 16 000.00 | 0.00 | 16 000.00 | 16 000.00 |
| IMPOTS DIFFERES ACTIF | | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| TOTAL ACTIF NON COURANT | | 4 606 466 540.20 | 3 059 206 059.71 | 1 547 260 480.49 | 1 407 146 106.91 |
| ACTIF COURANT | | | | | |
| STOCKS ET ENCOURS | | 98 971 281.83 | 4 263 017.63 | 94 708 264.20 | 37 545 019.95 |
| CREANCE ET EMPLOIS ASSIMILES | | | | | |
| CLIENTS | | 317 476 199.78 | 0.00 | 317 476 199.78 | 202 173 731.17 |
| AUTRES DEBITEURS | | 512 639.40 | 477 681.48 | 34 957.92 | 3 713 310.90 |
| IMPOTS | | 6 363 529.32 | 0.00 | 6 363 529.32 | 8 585 424.53 |
| AUTRES ACTIFS COURANTS | | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| DISPONIBILITES ET ASSIMILES | | | | | |
| PLACEMENTS ET AUTRES ACTIFS FINACIERS COURANTS | | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| TRESORERIE | | 15 128 920.36 | 0.00 | 15 128 920.36 | 11 347 933.09 |
| TOTAL ACTIF COURANT | | 438 452 570.69 | 4 740 699.11 | 433 711 871.58 | 263 365 419.64 |
| TOTAL GENERAL ACTIF | | 5 044 919 110.89 | 3 063 946 758.82 | 1 980 972 352.07 | 1 670 511 526.55 |

Algérie Télécom
Route Nationale N°5 Cinq Maisons Mohammadia Alg
RC : 18083B02
IF : 000216299033049
AI : 16293838021
DRT DOT_JIJEL

# BILAN PASSIF

Exercice clos le : 31-DECEMBRE-2018

EDITE LE :02-MAR-20 15:01:44

| P A S S I F | Note | N | N - 1 |
|---|---|---|---|
| **CAPITAUX PROPRES** | | | |
| CAPITAL EMIS (OU COMPTE DE L'EXPLOITATION) | | 0.00 | 0.00 |
| CAPITAL NON APPELE | | 0.00 | 0.00 |
| PRIMES ET RESERVES (RESERVES CONSOLIDEES(1)) | | 0.00 | 0.00 |
| ECART DE REEVALUATION | | 0.00 | 0.00 |
| ECART D'EQUIVALENCE(1) | | 0.00 | 0.00 |
| RESULTAT NET (RESULTAT NET PART DU GROUPE)( I) | | 244 354 909.84 | 254 068 087.15 |
| AUTRES CAPITAUX PROPRES | | - 6 057 000.00 | - 6 057 000.00 |
| REPORT A NOUVEAU | | 1 244 841 390.27 | 1 088 311 022.31 |
| **PART DE LA SOCIETE CONSOLIDANTE(1)** | | | |
| **PART DES MINORITAIRES(1)** | | | |
| **TOTAL I** | | **1 483 139 300.11** | **1 336 322 109.46** |
| **PASSIFS NON COURANTS** | | | |
| **EMPRUNTS ET DETTES FINANCIERES** | | **0.00** | **0.00** |
| **IMPOTS (DIFFERES ET PROVISIONNES)** | | **0.00** | **0.00** |
| AUTRES DETTES NON COURANTES | | 14 312 000.00 | 14 312 000.00 |
| PROVISIONS ET PRODUITS COMPTABLILISES D'AVANCE | | 44 681 787.37 | 0.00 |
| **TOTAL PASSIFS NON COURANTS II** | | **58 993 787.37** | **14 312 000.00** |
| **PASSIFS COURANTS** | | | |
| FOURNISSEURS ET COMPTES RATTACHE | | 108 122 538.67 | 71 770 606.64 |
| IMPOT | | 37 522 120.58 | 38 761 559.27 |
| AUTRES DETTES | | 293 194 605.34 | 209 345 251.18 |
| TRESORERIE PASSIF | | 0.00 | 0.00 |
| **TOTAL PASSIFS COURANTS III** | | **438 839 264.59** | **319 877 417.09** |
| **TOTAL GENERAL PASSIF** | | **1 980 972 352.07** | **1 670 511 526.55** |

(1) A UTILISER UNIQUEMENT POUR LA PRESENTATION D'ETATS FINANCIERS CONSOLIDE.

**الملحق 03: نتائج تقدير الانحدار المتعدد (طريقة المربعات الصغرى العادية).**

Dependent Variable: ROA
Method: Least Squares
Date: 08/24/20 Time: 09:53
Sample (adjusted): 2015Q1 2018Q4
Included observations: 13 after adjustments

| Variable | Coefficient | Std. Error | t-Statistic | Prob. |
|---|---|---|---|---|
| AI | -3.520301 | 2.26E-10 | -1.56E+10 | 0.0000 |
| WAI | -0.556391 | 2.51E-10 | -2.22E+09 | 0.0000 |
| WTI | -0.120301 | 2.04E-10 | 5.91E+08 | 0.0000 |
| C | 3.516180 | 2.25E-10 | 1.57E+10 | 0.0000 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| R-squared | 0.990000 | Mean dependent var | 0.159615 |
| Adjusted R-squared | 0.990000 | S.D. dependent var | 0.061482 |
| S.E. of regression | 7.93E-13 | Sum squared resid | 5.67E-24 |
| F-statistic | 2.40E+22 | Durbin-Watson stat | 1.321969 |
| Prob(F-statistic) | 0.000000 | | |

# الملخص

**الملخص:**

تتحمل المؤسسة في سبيل تحقيق أهدافها العديد من التكاليف، لكن ليست في مجملها تكاليف ظاهرة إذ يوجد نوع من التكاليف الذي لا يمكن للنظام المحاسبي التقليدي معالجته، يعرف بالتكاليف الخفية وتنشأ هذه الأخيرة بسبب تردي ظروف الحياة المهنية للعامل حيث تنعكس هذه الأسباب وتظهر في الغياب، حوادث العمل، دوران العمل، اللاجودة ونقص الإنتاجية، وتؤثر سلبا على الأداء المالي للمؤسسة لدى عليها أن تقوم بتقييم التكاليف الخفية وتحديد الإجراءات الملائمة لتخفيضها وخاصة ما تعلق بالعنصر البشري.

وقد اقترح **Henri Savall** نموذج لتقييم التكاليف الخفية وأطلق علية اسم نموذج " **SOF** " والذي يتضمن ثلاثة مقاييس (اجتماعي، تنظيمي، مالي)، وبعد تطبيق هذا النموذج في دراستنا الميدانية إضافة إلى النموذج القياسي المتمثل في نموذج الانحدار الخطي المتعدد تبين أن هناك علاقة عكسية ذو ذلالة إحصائية بين التكاليف الخفية ومعدل العائد على الأصول الذي يعبر عن الأداء المالي لمؤسسة اتصالات الجزائر –فرع جيجل–.

**الكلمات المفتاحية:**

التكاليف الخفية، مؤشر الغياب، حوادث العمل، دوران العمل، الأداء المالي.

**Summary :**

In order to achieve its objectives, the organization bears many costs, but not all of the apparent costs, as there is a type of cost that the traditional accounting system cannot handle, called hidden costs, and these arise in the process. due to deterioration. the working conditions of the worker, where these reasons are reflected and appear in the absence, work accidents, work turnover, lack of quality and lack of productivity which negatively affect the financial performance of the organization when 'it must assess the hidden costs and determine the appropriate measures to reduce them, in particular with regard to the human side.

“Henry Savall” proposed a hidden cost valuation model called **"SOF"**, which includes three measures (social, organizational, financial), And after applying this model in our field study in addition to the standard model represented by the multiple linear regression model that there is an inverse relationship statistically significant between the increase in hidden costs and the rate of return on assets, which expresses the financial performance of Algeria Telecom - Jijel branch -.

**Keywords :**

Hidden costs, appear in the absence, work accidents, work turnover, financial performance.