



جامعة قاصدي مرباح – ورقلة -  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم المالية و المحاسبية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي-الطور الثاني-  
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية  
الشعبة: علوم مالية و محاسبية  
التخصص: محاسبة وجباية معمة  
بعنوان:

إشكالية تقييم التكاليف الخفية وأثرها على الأداء المالي  
للمؤسسة الاقتصادية  
- دراسة حالة مؤسسة مطاحن الواحات-الجنوب-تقرت-  
للفترة ما بين 2019-2021

الأستاذ المشرف:  
د/كويسي محمد

إعداد الطالبتين:  
• بالهاني رقية  
• قلبي ربحانة

نوقشت علنا بتاريخ: 2022/06/12 :

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ(ة) / بدر الزمان خمقاني.....(أستاذ محاضر قسم "أ" جامعة قاصدي مرباح- ورقلة) رئيسا  
الدكتور/ محمد كويسي.....(أستاذ محاضر قسم "أ" جامعة قاصدي مرباح- ورقلة) مشرفا ومقررا  
الأستاذ(ة) /نور الدين بعليش.....(أستاذ محاضر قسم "أ" جامعة قاصدي مرباح - ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية 2021/2022





جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم المالية والمحاسبية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي-الطور الثاني-  
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية  
الشعبة: علوم مالية ومحاسبية  
التخصص: محاسبة وجباية معمة  
بعنوان:

إشكالية تقييم التكاليف الخفية وأثرها على الأداء المالي  
للمؤسسة الاقتصادية  
- دراسة حالة مؤسسة مطاحن الواحات-الجنوب-تقرت-  
للفترة ما بين 2019-2021

الأستاذ المشرف:  
د/ كويسي محمد

إعداد الطالبتين:  
• بالهاني رقية  
• قلبي ربحانة

نوقشت و أجزيت علنا بتاريخ 2022/06/12:

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذة (ة) / بدر الزمان خمقاني .....(أستاذ محاضر قسم "أ" جامعة قاصدي مرباح- ورقلة) رئيسا  
الدكتور/ محمد كويسي.....(أستاذ محاضر قسم "أ" جامعة قاصدي مرباح- ورقلة) مشرفا ومقررا  
الأستاذة (ة) /نور الدين بعليش.....(أستاذ محاضر قسم "أ" جامعة قاصدي مرباح - ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية 2021/2022

## الإهداء

الحمد لله الذي أروع بني آدم في تركيبة عقله فأعطاه بذلك القدرة على جعل  
وسيلته الكفاح وغايته النجاح

قال تعالى: "وقضى ربك أن لا تعبدوا إلاياه وبالوالدين إحسانا "  
على ضوء هذه الآية أهدي ثمرة جهدي إلى من كلفه الله بالهبة الوقار إلى من  
علمني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل إسمه بكل إفتخار إلى من أشعل  
مصباح عقلي و أطفأ ظلمة جهلي وكان لي خير مرشد من أنتظر أن يرى  
فلذة كبده متخرجة تخوض غمار الحياة

أبي العزيز رحمة الله عليه / أطال الله عمره

إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب و إلى معنى الحنان و التفاني إلى بسمة  
الحياة وسر الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي

إلى أغلى الحبايب أمي الحبيبة

إلى من تقاسمت معهم المحبة الأسرية من المهد إلى اللحد

إخواني وأخواتي كل بإسمه

وإلى كل صديقتي وبالأخص صديقتي التي تقاسمت معها مشواري الجامعي .

رقية & ريحانة

الحمد والثناء والشكر الله العلي القدير على نعمه عليا  
وعلى توفيتي لإنجاز هذا العمل...

اعترافا بالفضل وتقدير للجميل لا يسعني الا  
أن أتوجه بجزيل الشكر والامتنان للأستاذ "كوسي محمد" لتكرمه بقبول  
الإشراف على هذه المذكرة وللجهد الكبير والوقت الثمين الذي  
بذله من خلال توجيهاته ومتابعته لنا من  
بداية هذه الرسالة وحتى إكمالها وخرجها إلى النور فجزاه الله كل خير  
وجعله في ميزان حسناته .

و لا أنسى أن أتقدم بالشكر إلى كل عمال شركة مطاحن  
الواحات الجنوب - تقرت - وبالتحديد مصلحة المالية والمحاسبة.  
وكل ما ساعدني من قريبا ومن بعيد على إنجاز هذا العمل  
إليك يا من تقرأ مذكري الآن فأقول ألف شكر وتقدير وامتنان....

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد إشكالية تقييم التكاليف الخفية في المؤسسة الاقتصادية وأثرها على الأداء المالي لها، خاصة أن المؤسسة تسعى إلى تحسين أدائها من خلال التحكم في تكاليفها، خاصة غير الظاهرة منها والتي أطلق عليها H.SAVALL تسمية التكاليف الخفية، لما لها من تأثير بالغ الأهمية على نتائج المؤسسة، حيث تنشأ بسبب الترددي في ظروف الحياة المهنية للموارد البشرية للمؤسسة...، ويشكل تقييم التكاليف الخفية رهان هام من شأنه أن يؤثر بدرجة كبيرة على مستوى الأداء المالي للمؤسسة، و لاختبار ذلك تم إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي بدراسة حالة مؤسسة مطاحن الواحات –الجنوب- تفرقت في الفترة ما بين 2019-2021 بالاعتماد على خمس مؤشرات في حساب التكاليف الخفية وفق طريقة SOF هي: التغيب، حوادث العمل، دوران العمل، اللجوء، وفروق الإنتاجية؛ وقد خلصت الدراسة إلى أن التكاليف الخفية تتحملها المؤسسة نتيجة لعدم الاهتمام بها في الجانب المحاسبي فتؤثر على الأداء المالي فيؤثر هذا الأخير على الربحية والنتيجة الصافية للمؤسسة الاقتصادية

**الكلمات المفتاحية:** تكاليف الخفية، أداء مالي، ضغط تكاليف، حياة مهنية.

## Abstract :

Cette étude vise à cerner la problématique de l'évaluation des coûts cachés dans l'institution économique et son impact sur sa performance financière, d'autant plus que l'institution cherche à améliorer sa performance en maîtrisant ses les couts, surtout apparent, qui ont été appelés H.SAVALL en nommant lescoûts cachés, car ils ont un impact très important sur les résultats de l'établissement, car ils surviennent du fait de la détérioration des conditions de la vie professionnelle des ressources humaines de l'établissement.... L'évaluation desCoûts cachés est un pari important qui affecterait grandement le niveau de la performance financière de l'établissement et pour tester cela, le coté théorique a été abandonné sur la coté pratique avec une étude de cas de la Soute Oasis Milles Corporation, qui a été décidée dans la période 2019-2021, sur la base de cinq indicateurs dans le calcul descoûts cachés selon la méthode SOF: absentéisme, accidents de travail, rotation du travail, manque de qualité et écarts de productivité; l'étude a conclu qui lescoûts cachés sont supportés par l'institution en raison du manque d'attention portée à ceux-ci dans l'aspect comptable, ce qui affect la performance financière, ce qui affect cette dernière sur la rentabilité de l'institution et le résultat net de l'institution est économique .

**Les mots clés:** Coûts cachés, Performances financière, pression des coûts, vie professionnelle.

## قائمة المحتويات

الصفحة	البيان
III	الإهداء
IV	الشكر
V	الملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول والأشكال
VIII	قائمة الملاحق والرموز
أ،ب،ت،ث،ج	مقدمة
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول التكاليف الخفية والأداء المالي</b>	
2	تمهيد
03	المبحث الأول: الإطار النظري للتكاليف الخفية وأثرها على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية
31	المبحث الثاني: الدراسات السابقة للموضوع
34	خلاصة الفصل الأول
35	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية- دراسة حالة مطاحن الواحات -الجنوب-بولاية تقرت-
36	تمهيد
37	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة
46	المبحث الثاني: تحليل النتائج ومناقشتها
62	خلاصة الفصل
64	الخاتمة
66	قائمة المراجع
71	الملاحق
78	الفهرس

## قائمة الجداول

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
18	الفرضيات الأساسية لتقييم التكاليف الخفية	01
19	خصائص تقنيات جمع المعطيات	02
20	الاختلاف بين طريقتي SOF و OF	03
38	أهم شركات مطاحن السميد	04
46	فترات المقابلة	05
47	غياب العمل بالمؤسسة	06
48	معدل الغياب بالمؤسسة	07
48	حساب التكاليف الخفية للغياب	08
49	ملخص التكاليف الخفية الناتجة عن مؤشر الغياب	09
50	دوران العمل خلال الفترة (2021/2019)	10
50	معدل دوران العمل خلال (2021/2019)	11
51	التكاليف الخفية الناتجة عن دوران العمل خلال (2021/2019)	12
52	النموذج الشامل لحساب التكاليف الخفية للفترة (2021/2019)	13
53	حساب نسبة التمويل الدائم	14
53	حساب نسبة التمويل الذاتي	15
53	حساب نسبة المردودية المالية	16
54	حساب نسبة المردودية الاقتصادية	17
54	حساب نسبة المردودية التجارية	18
54	حساب معدل العائد على الأصول	19
55	حساب معدل العائد على حقوق الملكية	20
55	النموذج الشامل لحساب التكاليف الخفية	21
57	نسبة التكاليف الخفية إلى النتيجة الصافية	22
57	أثر التكاليف الخفية على النتيجة الصافية	23
58	نسبة التكاليف الخفية إلى الأموال الخاصة	24
58	أثر التكاليف الخفية على الأموال الخاصة	25
59	نسبة التكاليف الخفية إلى الأموال الدائمة	26
59	أثر التكاليف الخفية على الأموال الدائمة	27
60	أثر التكاليف الخفية على الأداء المالي لمؤسسة مطاحن الواحات-تقرت-	28

## قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	الأشكال البيانية	رقم الشكل
04	ظهور التكاليف الخفية	01
07	خطوات /عناصر عملية الاتصال	02
13	عناصر ومكونات التكاليف الخفية	03



38	أهم متغيرات نموذج الدراسة	04
41	الموقع الاستراتيجي للمؤسسة	05
42	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	06
45	المصلحة المعنية بالدراسة	07
57	أثر التكاليف الخفية على النتيجة الصافية	08
58	أثر التكاليف الخفية على الأموال الخاصة	09
59	أثر التكاليف الخفية على الأموال الدائمة	10

### قائمة الملاحق

الصفحة	اسم الملحق	رقم الملحق
71	نموذج لجدول التغيب في المؤسسة	01
72	شهادة ISO رقم 01	02
73	شهادة ISO رقم 02	03
74	شهادة ISO رقم 03	04
75	ميزانية المؤسسة 01	05
76	ميزانية المؤسسة 02	06
77	ميزانية المؤسسة 03	07

### قائمة الاختصارات والرموز

الدلالة	الاختصار/الرمز
المركز الإفريقي للدراسات العليا في الإدارة	CESAG
الهامش على التكلفة المتغيرة	CHMCV
المعهد الاجتماعي الاقتصادي والتنظيمات	ISEOR
المقياس الاجتماعي التنظيمي والمالي	SOF
المقياس التنظيمي والمالي	OF

المقالة الخامسة

## 1. توطئة

إن الهدف الأساسي والأولي لأي مؤسسة اقتصادية هو الحصول على الأرباح، فبدون تحقيق هذا الهدف فإنها لن تستطيع البقاء طويلاً، وبإمكان المؤسسة تحقيق هذا الهدف عن طريق تحكمها في أنشطتها بحيث تعطي أفضل منتج وبأقل سعر، فعندما تكون المعلومات عن تكاليف المنتجات والأنشطة داخل المؤسسة محددة بشكل دقيق، توفر للمسيرين قاعدة صحيحة لإتخاذ القرارات المتعلقة بتخفيض هذه التكاليف والتحكم فيها، ومن ثم تستطيع المنافسة مع مثيلاتها من المؤسسات الأخرى .

بما أنه يتعذر عليها في بيئة المنافسة أن ترفع من أسعار منتجاتها أو الزيادة في رقم أعمالها، فإن عليها التحكم في تكاليفها والعمل على تخفيضها إلى أدنى حد ممكن، ولا يمكن التوصل لذلك إلا من خلال الاستخدام الأمثل لطاقت الإنتاجية، والذي يتطلب من المؤسسة القدرة على التأقلم الإيجابي مع المحيط الاقتصادي والاجتماعي الخاص بها، ومن ثم التحكم في طاقتها البشرية والمادية، والاختصار في الجهد، الوقت والتكاليف.

على الرغم من التطورات الحاصلة داخل المؤسسات والتي مست العديد من الجوانب (تطور المناهج التسييرية، توفير أحدث الوسائل المادية، التحكم في التكاليف الظاهرة...) إلا أنها لا تزال تعاني من عدم توافق الأداء الفعلي مع الخطط الموضوعة، ومن هنا يأتي دور الرقابة في الكشف عن مواطن الأداء الجيد وأيضا الضعيف، لنكتشف أنه يوجد نوع آخر من التكاليف غير الظاهرة، والتي تقع خارج حدود الرقابة لذا لم تتمكن نظم المعلومات المحاسبية من كشفها وتقييمها، وأطلق عليها مصطلح التكاليف الخفية.

يرجع الفضل الكبير في تسليط الضوء على هذا النوع من التكاليف إلى المفكر و العالم الفرنسي

SAVALL HANRI مع فريق البحث\* ISEOR سنة 1973، حيث أثبت في نظريتها المتعلقة بالمقاربة الاجتماعية الاقتصادية التي تمحورت حول التحليل الاجتماعي الاقتصادي لظروف الحياة المهنية، أن نظام المعلومات التقليدي لا يهتم بالجانب البشري الذي يساهم في خلق هذا النوع من التكاليف، حيث أن السلوكيات و التصرفات السلبية التي يظهرها الأفراد داخل المؤسسات لها أثر كبير في تولد هذا النوع من التكاليف و التي تم حصرها في خمس مؤشرات.

أمام هذه الظروف وجدت المؤسسة نفسها مجبرة على إعطاء أهمية لهذا النوع من التكاليف، والعمل على كشفها وتقييمها والبحث عن الحلول و الإجراءات الملائمة لتخفيضها، و من ثم السير خطوة نحو رفع الأداء على مختلف مستوياته.

## 2 طرح الإشكالية

مما سبق برزت معالم المشكلة التي يسعى البحث للإجابة عنها، ألا وهي معرفة أثر التكاليف الخفية على الأداء المالي، لذا تم صياغة الإشكالية التي ستقود هذه الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما واقع تقييم التكاليف الخفية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وما أثر ذلك على أدائها المالي؟

### الأسئلة الفرعية:

للتمكن من الإجابة على الإشكالية الرئيسية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- - ما هي مصادر نشوء التكاليف الخفية؟
- - ما هي مؤشرات التكاليف الخفية وسبل الحد منها؟
- - ما أثر تقييم التكاليف الخفية على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية؟

### 3 فرضيات الدراسة:

بغية تسهيل معالجة الإشكالية المطروحة ارتأينا صياغة الفرضيات التالية:

- إهمال المؤسسة لهذا النوع من التكاليف.
- من مؤشراتها التغييب و دوران العمل.... الخ يمكن من خلال تحسين هياكلها أو الاهتمام بالموارد البشري.
- يمكن للتكاليف الخفية أن تساهم في الرفع من الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

### 4- أهمية و أهداف الدراسة:

#### ➤ أهمية الدراسة :

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الحد من التكاليف الخفية و التحكم فيها من أجل الرفع من الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، لذلك تبرز ضرورة التطرق لهذا الموضوع ومحاولة معالجة الإشكالية من عدة نواحي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- التعريف والتحسيس بخطورة التكاليف الخفية من أجل لفت انتباه المسيرين والمدراء بمدى تأثيرها على أداء المؤسسة، للعمل على اتخاذ الإجراءات المناسبة وفي الوقت المناسب .
- تقييم التكاليف الخفية للوقوف على مدى فعالية الطاقات المادية والبشرية الموضوع، للحد أو على الأقل التخفيض منها ورفع مستوى الأداء المالي.

كما تكمن أهمية هذه الدراسة وكغيرها من الدراسات في محاولة إثراء المكتبة الجامعية بدراسات جديدة، بتسليط الضوء على ظاهرة التكاليف الخفية وآثارها المرتقبة على الأداء المالي للمؤسسة.

#### ➤ أهداف الدراسة:

- يمكن إبراز أهم الأهداف التي تتطوي عليها الدراسة ونسعى لتحقيقها كما يلي:
- التعرف عن مؤشرات التكاليف الخفية والخسائر الناتجة عنها.
- معرف العلاقة الموجودة بين التكاليف الخفية وأداء المؤسسة.
- الوقوف على الوضعية المالية للمؤسسة.
- محاولة الخروج باقتراحات مفيدة لمؤسسة محل الدراسة.
- تبين مدى أهمية التحكم في التكاليف الخفية وإبراز أثرها على الأداء المالي لمؤسسة اقتصادية.

### 5- مبررات ودوافع اختيار الموضوع:

- اختيار البحث في الموضوع كان على أساس عدة مبررات ودوافع موضوعية وأخرى ذاتية، منها :
- ✓ التخصص الذي ندرسه يتوافق مع موضوع الدراسة والرغبة في زيادة التحصيل العلمي.
- ✓ حداثة موضوع التكاليف الخفية على مستوى الدراسات العلمية.
- ✓ تنبيه مسيري المؤسسة إلى تأثير التكاليف الخفية ومدى خطورتها على التنافسية، إنتاجية، ربحية وأداء المؤسسة.

### 6-حدود الدراسة:

وتشمل ما يلي:

-الحدود الموضوعية: والتي تضبط الجانب النظري حيث يتناول المحتوى تقييم التكاليف الخفية ومدى تأثيرها على الأداء المالي للمؤسسة ؛

- **الحدود المكانية:** في الجانب الميداني تم إجراء دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن الواحات – الجنوب-ولاية تقرت.

- **الحدود الزمانية:** انجاز الدراسة ككل يتزامن مع السنة الجامعية 2022/2021، على أن قمنا بتخصيص شهر أبريل من سنة 2022 لإجراء الدراسة التطبيقية الميدانية.

### 7- منهجية الدراسة:

قصد الإجابة عن الإشكالية المطروحة في هذه الدراسة، وكذا اختبار فرضياتها المتبناة يعتمد البحث على المنهج الوصفي من خلال الاستعانة بالمصادر ذات العلاقة بمحتوى تقييم التكاليف الخفية وأثرها على الأداء المالي في الجانب النظري كما سيتم الاعتماد على المنهج التحليلي بغرض التعرف على مفهوم التكاليف الخفية وكذا المؤشرات المتعلقة بها وطرق التقييم، وفوائد تقييمها، وكذلك التعرض إلى مفهوم الأداء المالي وتحليل العلاقة الموجودة بين الطرفين.

كذلك سيتم اعتماد المنهج الاستنباطي وذلك بالرجوع إلى الدراسات السابقة لهذا الموضوع والتي تناولتها الكتابات، أطروحات، الدوريات والملتقيات العلمية بغية الاستفادة إلى ما توصل إليه الباحثون والاعتماد عليه لمعالجة الموضوع.

أما في الجانب التطبيقي سيتم اعتماد على الدراسة الميدانية في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.

### 8- صعوبات الدراسة:

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

- ✓ النقص الكبير في المراجع ذات الصلة المباشرة بالموضوع هذا فيما يخص التكاليف الخفية، أما الأداء المالي فإن مكتبتنا ثرية بالكتب التي تناولت المجال المالي؛
- ✓ قلة إن لم نقل انعدام البحوث التي تناولت هذا الموضوع بشكل مباشر مما شكل لدينا نوع من الغموض والضبابية في كيفية معالجة الموضوع؛
- ✓ يتعدى البحث إلى العلوم الأخرى مثل: علم النفس وعلم الاجتماع بسبب التطرق إلى المواضيع ذات صلة بها كتفسير السلوك، الرضا الوظيفي... الخ؛
- ✓ تشعب واتساع الموضوع في حد ذاته إذ يمس جوانب كثيرة في المؤسسة، الاتصال، دوران العمل، أعباء المؤسسة، أصولها، رقم أعمالها... الخ.

### 9- خطة (تقسيمات) الدراسة:

بغية تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة تم تقسيم الدراسة بشكل متوازن مكون من فصلين تسبقهما مقدمة، حيث يتناول كل فصل جانب رئيسي من المذكرة ويسبق بتمهيد ويختتم بخلاصة، وفي الختام عرض النتائج النهائية المتوصل إليها واختبار الفرضيات واقتراح بعض التوصيات الآفاق المستقبلية المرتبطة بهذا الصنف من الدراسات وذلك كما يلي:

### ➤ مقدمة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول التكاليف الخفية والأداء المالي لمؤسسة اقتصادية: يتناول الإطار النظري للدراسة، حيث يتضمن:

- المبحث الأول: الإطار النظري للتكاليف الخفية وأثرها على الأداء المالي لمؤسسة اقتصادية.
- المبحث الثاني: الدراسات السابقة لموضوع الدراسة

### الفصل الثاني: الدراسة الميدانية.

دراسة حالة مؤسسة مطاحن الواحات -الجنوب- تقرت: يتعلق بإسقاط الجانب النظري على الدراسة الميدانية من خلال دراسة حالة مؤسسة مطاحن الواحات بولاية تقرت حيث يتضمن هذا الفصل:

- المبحث الأول: الطريقة و أدوات الدراسة.
- المبحث الثاني: تحليل النتائج ومناقشتها.

### ➤ خاتمة

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية حول التكاليف  
الخفية والأداء المالي

### تمهيد:

لقد جاءت محاسبة التكاليف لقياس التكلفة بما يحقق أغراض معينة تساعد إدارة الوحدة الاقتصادية في أداء وظائفها بأكبر قدر ممكن من الفعالية والكفاءة. ومع التقدم والتطور العلمي وظهور العديد من النظريات وطرق التحليل تبين أن محاسبة التكاليف أغفلت جانب مهم منها ألا وهي التكاليف الخفية، والتي تتحملها المؤسسة وتشكل عبئاً مالي يجب إعادة النظر فيه.

وأول من درس هذا النوع من التكاليف هو Henri Savall عام 1976، حيث حلل مختلف الجوانب لها الاجتماعية، التنظيمية والمالية وهذا في العديد من المؤسسات باختلاف قطاعاتهم ونشاطاتهم وذلك من إيجاد أنجع الطرق للتحكم في هذا النوع من التكاليف ومحاولة تحديد أهم المؤشرات للقياس . كما أثبتت الكثير من الأبحاث في مجال التحليل الاجتماعي الاقتصادي في المؤسسات الاقتصادية أن الفرق السلبي بين الأداء المتوقع و الأداء الفعلي هو الذي يؤدي إلى الاختلالات و التي تنشأ بدورها تكاليف غير متوقعة، أطلق عليها الباحث الفرنسي SAVALL Henri بالتكاليف الخفية .

و يمكن استعراض في هذا الفصل ما يلي:

- الإطار النظري للتكاليف الخفية وأثرها على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية
- الدراسات السابقة للموضوع



### المبحث الأول: الإطار النظري للتكاليف الخفية وأثرها على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

حتى تتمكن المؤسسات من تحقيق أهدافها، يتوجب عليها أن تحسن من استخدام مواردها المتاحة أفضل استغلال وأن تعمل على التحكم في مختلف تكاليفها وإيجاد السبل الكفيلة لتدنيتها والتحكم فيها، لذا فالمؤسسات قصد رصد هذه التكاليف قامت بوضع نظم معلومات كالمحاسبة العامة، محاسبة التكاليف، لوحة القيادة... الخ .

رغم كل تلك الأنظمة على اختلاف أشكالها فإنها لم تستطع تفسير ومتابعة لبعض التكاليف التي تتحملها المؤسسة من بينها التكاليف الخفية.

إذ تعتبر التكاليف الخفية بالغة الأهمية في أي مؤسسة مهما كان حجمها وطبيعة نشاطها، إذ قد تشكل نسبة مرتفعة من إجمالي التكاليف ، الأمر الذي أدى إلى زيادة تأثيرها على مردودية المؤسسة الأنية والمستقبلية.

وبناء على ذلك سيتضمن هذا المبحث العناصر الآتية:

- ❖ التكاليف الخفية مفهومها؛ أسبابها؛
- ❖ مكونات التكاليف الخفية؛
- ❖ مؤشرات التكاليف الخفية؛

### المطلب الأول: ماهية التكاليف الخفية:

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

### الفرع الأول : تعريف التكاليف الخفية:

تعددت التعاريف المتعلقة بالتكاليف الخفية فمنهم من يعرفها بأنها: "تلك التكاليف التي لا يوجد لها معنى أو تفسير في نظام المعلومات المستعملة في المؤسسة و المتمثلة في كل من الميزانيات التقديرية، المحاسبة العامة، المحاسبة التحليلية ..... الخ <sup>1</sup>.

كما تعرف في قاموس الموارد البشرية بأنها "تلك التكاليف الخاصة بالتصحيحات و التعديلات للاختلالات، و هي لا تظهر و ليس لها معنى في نظام معلومات المؤسسة، وهذه التعديلات تستهلك وتستعمل موارد إضافية للوصول إلى الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة<sup>2</sup>.

كما تعرف أيضا على أنها: " ترجمة نقدية لأنشطة معالجة الاختلالات و تسمى خفية لأنه لا يمكن ملاحظتها في أنظمة معلومات المؤسسة فهي منتشرة في جميع الوظائف كما أنها مسابرة للنشاط العادي<sup>1</sup>

<sup>1</sup> H.Savall, V.Zardet, Maitriser Les Coûts et les Performances Caches, 6e édition, Economica, Paris, 2015, P127.

<sup>2</sup> Pertti J.M, Dictionnaire des Ressources Humaines, 7e édition, Vuibert, Paris, 2015, P 95.

## الفصل الأول:..... الأدبيات النظرية حول التكاليف الخفية والأداء المالي

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن التكاليف الخفية لا يمكن أن تظهر بأي شكل من الأشكال في النظام المحاسبي بسبب عدم وضوحها بشكل ملموس على الوثائق المحاسبية، كما أنها ناتجة عن الاختلالات والخلل في الأداء.

### الفرع الثاني: أسباب ظهور التكاليف الخفية:

Henri أن سبب ظهور التكاليف الخفية في المؤسسة يعود أساسا إلى  
ير بالاختلال الوظيفي في المؤسسة وفق الصيغة التالية: SAVALL

#### الشكل رقم 01: ظهور التكاليف الخفية



Source :H.SAVAL, V.Zardet , op.cit.p16.

وحسب هنري سافال فإن هناك خمسة أسباب رئيسية لغياب الفعالية ومن ثم اختلال الأداء للمؤسسة والتي تمثل مواطن تولد التكاليف الخفية، حيث يمكن ذكرها فيما يلي: ظروف العمل، تنظيم العمل، الاتصال ، إدارة الوقت، التدريب.

#### أولاً: ظروف العمل:

إن ظروف العمل السائدة في المؤسسة تؤثر بطريقة مباشرة على أداء أي مؤسسة سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا ما أكده معظم علماء النفس، الاجتماع و الاقتصاد حول مدى تأثير ظروف العمل على أداء الأفراد، حيث بحثوا عن أهم العوامل المتسببة لإبراز دافعية العمال نحو إعطاء ما لديهم من دافعية ورغبة في العمل.

#### 1- تعريف ظروف العمل:

عرف هنري سافال ظروف العمل على أنها: "كل من الظروف ذات الطبيعة المادية للعمل كمساحة العمل، الإضاءة، الضوضاء، الحرارة، وكذلك ذات طبيعة التكنولوجيا للعمل كالمواد، المعدات، الأدوات المتاحة ... الخ"<sup>1</sup>

كما تعرف أيضا: " هي كل ما يحيط بالفرد في عمله ويؤثر في سلوكه وأدائه، وفي ميوله اتجاه العمل والمجموعة التي يعمل معها والإدارة التي يتبعها والمؤسسة التي ينتمي إليها"<sup>2</sup>

#### 2- أثر ظروف العمل في ظهور التكاليف الخفية:

إن أهمية العمل في حياة الإنسان تحتم عليه الاحتكاك بالعديد من المؤثرات في مكان العمل، حيث أن العامل يتأثر بكل ما يحيط به في عمله، وعدم توفير ظروف ملائمة للعمل يؤدي إلى ظهور التكاليف الخفية.

مما يؤثر سلبا على الأداء العام للمؤسسة، فمن بين الأسباب التي تؤدي إلى نشوء تكاليف خفية نذكر: سوء الإنارة، عدم توفر درجة الحرارة المناسبة، الضوضاء، ضغوطات العمل، وعدم الرضا الوظيفي.

<sup>1</sup> H.SAVALL.V.Zardet,op.cit.,p124

<sup>2</sup>صلاح الشنواني إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ط1، 2004، ص205

### ثانياً: تنظيم العمل:

يعد تنظيم العمل بمفهومه العام ضرورياً لجميع أنواع النشاط الإنساني، إذ تزداد أهميته أكثر في ميدان الأعمال، وأصبح موضوع اهتمام كل من علماء الاقتصاد، الاجتماع وعلماء النفس، وتعدى الاهتمام به الحدود التقليدية وأصبح محل اهتمام علماء الإدارة لما له من دور في خلق تكامل وتنسيق بين مختلف النشاطات، وإقامة علاقات ملائمة بين وحدات العمل.

فإن التنظيم يضمن أعلى درجات الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية، باعتبار أن التنظيم ينادي بوضع كل شخص في موقعه المناسب أو كل شيء في مكانه الملائم، مع الربط بين الأشخاص وبعضهم والأشياء وبعضها<sup>1</sup>.

### 1- مفهوم تنظيم العمل:

يعرف تنظيم العمل على أنه وسيلة يمكن من خلالها تنسيق جهود وقدرات ومواهب الأفراد والجماعات الذين يعملون معاً، نحو غاية مشتركة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة بأقل ما يمكن من التنافر والتضارب وبأقصى إشباع ممكن لكل من أولئك الذين تؤدي الخدمات من أجلهم وهؤلاء الذين يؤدون هذه الخدمات<sup>2</sup>.

George Terry عرفه في كتابه *Principale of Management* بأنه "ترتيب وتنسيق وتوحيد الجهود والأعمال والنشاطات بما في ذلك تحديد السلطة والمسؤولية المعطاة للأفراد لغايات تحقيق الأهداف"<sup>3</sup>.

ويعرف على أنه عملية جمع الناس وتقسيم العمل فيما بينهم، وتوزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم ورغباتهم، والتنسيق بين جهودهم وإنشاء شبكة متناسقة من الاتصالات فيما بينهم، حتى يستطيعوا أن يصلوا إلى أهداف محددة لهم ومعروفة لدى الجميع<sup>4</sup>.

### 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 إيجابياً على أدائها، فسوء التنظيم يؤدي إلى عدم التوافق بين قدرات الفرد والدور المطلوب منه أداؤه، فقد تكون قدراته ورغباته أكبر من متطلبات عمله، أي أن هذا الأخير لا يخدم طموحاته، وبالتالي يشعر بالملل وعدم الرضا عنه، وقد يكون العكس<sup>5</sup>.

### ثالثاً: الاتصال

يرى Savall Henri أن ضعف الاتصال بمختلف مستوياته يؤدي إلى خلل في الأداء الوظيفي وبالتالي ظهور التكاليف الخفية، كما أن الاتصال في حد ذاته يتركب من عدة معلومات محددة ومفهومة، ولكي يكون الاتصال فعال يجب أن يبنى على ركيزة متينة.

<sup>1</sup> بشير العلق، تنظيم وإدارة العلاقات العامة، دار اليازوري، عمان الأردن، 2010، ص21

<sup>2</sup> ميديون إيمان، الاتصال الداخلي وانعكاساته على إعادة تنظيم العمل، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2018، ص36.

<sup>3</sup> موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، الطبعة الأولى، وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص21.

<sup>4</sup> معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة الاتصال الإداري، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن،

2007، ص50

<sup>5</sup> د.عمار درويش، التحكم في التكاليف الخفية و دوره في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة شركة الاسمنت بني صاف

مجلة الاقتصاد و المالية، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، الجزائر، العدد 01، 2018، ص76.

### 1- مفهوم الاتصال :

إن أصل كلمة اتصال communication يرجع إلى الكلمة اللاتينية communis ومعناه common أيعام وشائع من هذا نبين أن الاتصال كعملية يتضمن المشاركة والتفاهم حول شيء أو فكرة أو اتجاه أو سلوك أو فعل ما

و يعرف العلماء والسلوكيين الاتصال على أنه "العملية التي يقوم فيها فرد بإرسال إشارة ما إلى فرد لآخر بهدف التأثير في معتقداته أو سلوكه.

إن الاتصال عملية يستطيع من خلالها طرفان أن يصلا إلى حالة من المشاركة التامة أو الجزئين في فكرة أو إحساس أو تحفز لعمل معين أحد هذين الطرفين نطلق عليه المصدر source والطرف الثاني المستقبل Receiver والمشاركة هي التناغم بين المرسل والمستقبل والذي يعني أن الرسالة

Message قد انتقلت من المرسل إلى المستقبل<sup>1</sup>.

لقد عرف الاتصال بأنه "إرسال معلومات من طرف لآخر في منظمة بما يؤدي إلى نتيجة معينة، تغيير في السلوك أو تغيير في الممارسات".

تعريف آخر " هو تبادل الفهم المشترك من خلال استعمال الرموز".

أما القاموس فيعرف الاتصال بأنه "عملية يتم من خلالها تبادل منظومة مشتركة من الرموز" الاتصال هو عملية نحاول من خلالها إرسال/توصيل أفكارنا، آرائنا، رغباتنا، مشاعرنا للآخرين. فالإتصال في منظمات الأعمال لا يقتصر على إرسال المعلومات من طرف لآخر، بل هو عملية اجتماعية تبادلية تتضمن تقاسم الفهم والإدراك بين طرفي الاتصال والتأثير في سلوك الأفراد بقصد تحقيق المنظمة<sup>2</sup>.

### 2- خطوات وعناصر عملية الاتصال

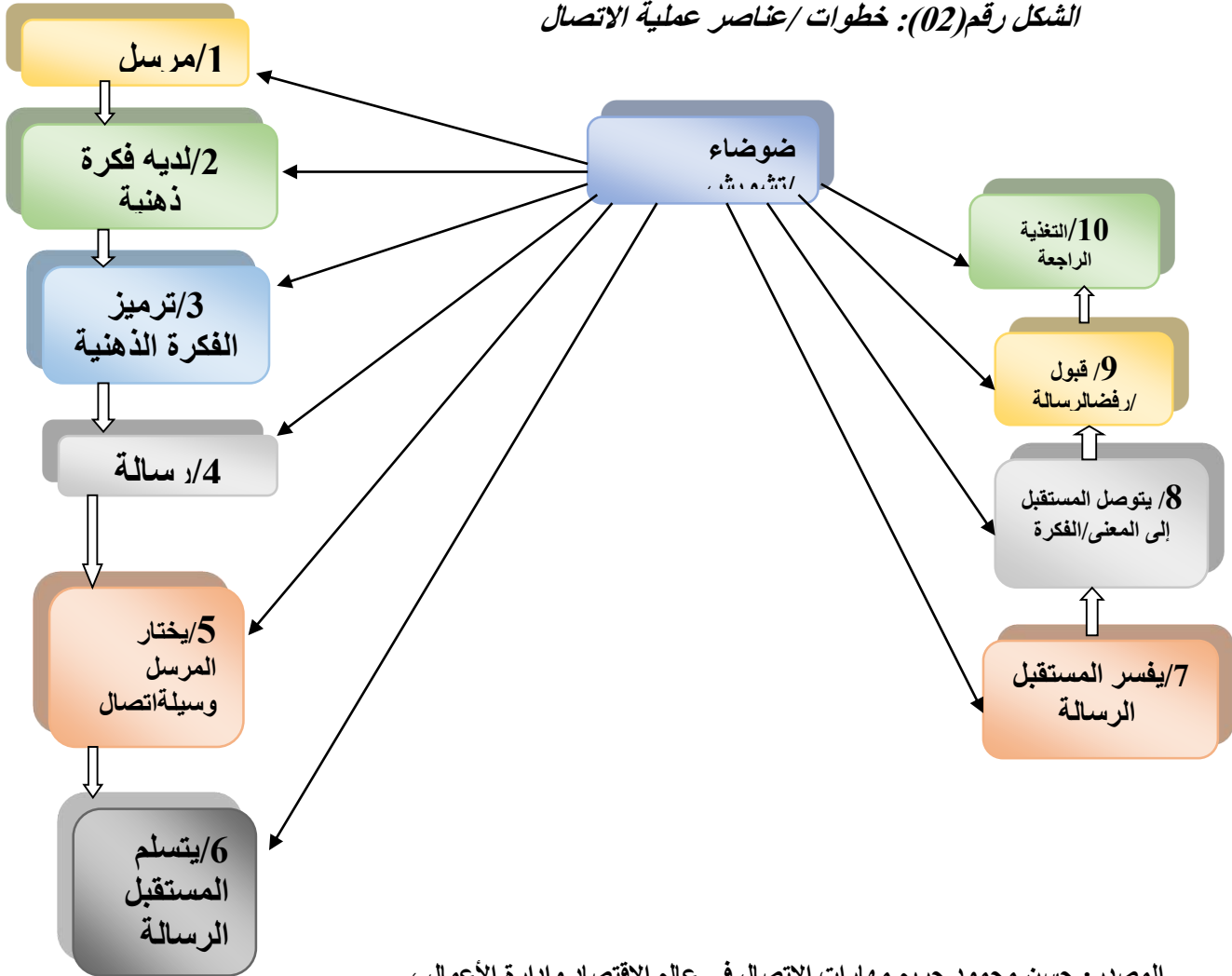
- 1- نستطيع القول بأن الاتصال ليست عملية سهلة وبسيطة بل هي عملية معقدة وصعبة وتتضمن عددا من الخطوات والعناصر التي سنناقشها باختصار، والتي يوضحها الشكل (رقم: 02)
- 1- تبدأ عملية الاتصال بوجود شخص (مرسل/مصدر الاتصال) يرغب في إبلاغ طرف آخر (مستقبل) معلومات معينة من أجل التأثير في سلوكه على نحو ما.
- 2- يقوم المرسل بتطوير فكرة ذهنية (فكرة في عقل المرسل) حول موضوع معين يود إبلاغها لشخص / جهة أخرى .
- 3- بعد إتمام بلورة الفكرة الذهنية وموضوعاتها، يقوم المرسل بتحويلها إلى رموز /لغة يستطيع المستقبل فهمها .
- 4- ينتج عن عملية الترميز " الرسالة" message التي يود المرسل إرسالها إلى المستقبل.
- 5- بعد إتمام الترميز يختار المرسل وسيلة/ قناة لنقل الرسالة وإيصالها إلى المستقبل ، وهناك الوسائل الكتابية والوسائل الشفهية .
- 6- يتسلم الطرف الآخر /المستقبل الرسالة.
- 7- يقوم المستقبل بتحليل الرموز /اللغة وتفسير الرسالة.
- 8- نتيجة لتحليل وتفسير الرسالة ،يتوصل المستقبل إلى المعنى/الفكرة المقصودة.
- 9- يقوم المرسل بقبول الرسالة أو رفضها.
- 10- التغذية الراجعة: حيث يقوم المستقبل بإبلاغ المرسل تسلمه للرسالة وفهمه لها وكيفية استجابته/رده عليها، وهنا يتحول المستقبل إلى مرسل حيث يقوم ببلورة رده وتحويله إلى رسالة واختيار وسيلة لتوصيلها (الرسالة) إلى المرسل ... وهكذا.

<sup>1</sup>سامح عبد المطلب عامر، إدارة السلوك الإنساني في المنظمات الحديثة، الطبعة الأولى، مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع، القاهرة، 2010، ص163  
<sup>2</sup>حسن محمود حريم، مهارات الاتصال في عامل الاقتصاد وإدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010، ص15

## الفصل الأول:..... الأدبيات النظرية حول التكاليف الخفية والأداء المالي

11- المعوقات والتشويش والضوضاء: وتمثل كل ما يمكن أن يتدخل ويعيق عملية الاتصال عند كل خطوة من الخطوات السابقة!

الشكل رقم(02): خطوات/عناصر عملية الاتصال



المصدر: حسن محمود حريم مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال ، دار حامد للنشر والتوزيع الطبعة الأولى ، عمان الأردن ، 2010، ص17.

### 2- أثر سوء الاتصال في ظهور التكاليف الخفية :

يساهم الاتصال غير الفعال إلى عدم الاستغلال الأمثل للمعلومات مما يظهر أثره في ضعف جودة المعلومات الذي يؤدي إلى ظهور تكاليف خفية .

<sup>2</sup>ولعل من أبرز المعوقات التي تحول دون تحقيق اتصال جيد وفعال هي:

- ✓ **معوقات تنظيمية:** وتتمثل في عدم وضوح الهدف ومشاكل السلطة وتخصص ونقص التعليمات والبيانات والمعلومات كما يؤثر حجم البناء التنظيمي على فعالية الاتصال
- ✓ **معوقات إنسانية:** وتتمثل في الاتجاهات والسلوك الفردي والنزاعات الشخصية التي قد تنعكس في صورة انخفاض معدلات التعاون ونقص المعلومات المتبادلة، والتحديد الضيق للمعلومات.
- ✓ **المعوقات اللغوية:** وتبرز هذه المعوقات عند كتابة موضوع الاتصال أو التعبير عنه بصورة شفوية وتظهر الصعوبات في هذا إذا استخدم كل من المرسل والمستقبل كلمات وتعبيرات غير

<sup>1</sup>حسن محمود حريم، مرجع نفسه، ص16

<sup>2</sup>عبدالحامد عبدالفتاح المغربي، المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع 2007،

واضحة و يرجع الاختلاف اللغوي إلى وجود فوارق واختلافات في المستويات الدراسية والثقافية.

- ✓ **حجم المؤسسة وواقعها الجغرافي:** يؤثر حجم المؤسسة على عملية الاتصال لان كبر حجم المؤسسة يرتبط بالانتشار الجغرافي للمؤسسة مما قد يخلق مشكلة في سبيل الاتصال الجيد والفعال، وتبدو هذه الظاهرة في المؤسسات التي لها مركز رئيسي وفروع أو مكاتب في مناطق أخرى.
- ✓ **معوقات خاصة بغياب التغذية العكسية:** أي أن غياب المعلومات عن مدى الاستجابة لدى المستقبل و ردود أفعاله اتجاه الرسالة التي وصلته ومدى فهمه لكافة أبعادها .
- ✓ **معوقات خاصة بالبيئة:** وذلك من حيث مدى استقرار البيئة أو ديناميكيتها، فالمؤسسة التي تعمل في بيئة متغيرة وشديدة التقلب تتطلب اتصال متجدد لمواكبة هذا التقلب.

### رابعاً: إدارة الوقت:

إن الوقت متاح للجميع، والإنسان حر في استعماله، فقد يستعمل كأداة أو كوسيلة في عملية بناء الذات وفي بناء المحيط، إن الوقت ثروة هائلة كالطاقة تماماً لا يمكن تخزينه، فإما أن نحسن استعماله في وقته أو نضيعه ولا يمكن بأي حال استدراكه بحكم أن محاولة استدراك الوقت الضائع ستكون لا محالة على حساب الوقت الحالي.

### 1- مفهوم إدارة الوقت:

لمفهوم إدارة الوقت معاني وتفسيرات مختلفة ومتباينة وذلك اعتماداً على نوع النشاط وطبيعة القائمين عليه، ونوع المنظمة وأهدافها ورسالتها، وسنحاول استعراض بعض هذه المفاهيم. فقد عرفت الجمعية البريطانية للعلاقات العامة إدارة الوقت بالقول "أنها أسلوب علمي رفيع لاحتواء الوقت بهدف الانتفاع به أو استثماره لتحقيق أهداف معينة" وترى جمعية الإداريين التنفيذيين الأمريكية أن إدارة الوقت عبارة عن "ممارسة أعمال فضلى تستدعي قدراً عالياً من التخطيط والتنظيم والرقابة للوقت وللقائمين عليه وذلك بهدف بلوغ أغراض معينة تخدم التنظيم و الأفراد على حد سواء". ويرى Jeff Robinsion أن إدارة الوقت تعد بمثابة "إدارة لمورد محدود ومتجدد بأساليب غير تقليدية ورؤى ثابتة، لأن الوقت أصل من أصول الشركة، ومن أبرز الفرص المربحة المتاحة لها<sup>1</sup>.

**أما العلاق فيرى** بأن إدارة الوقت بشكل فعال تستلزم من المدير إتباع وظائفه واحترامها بدقة عند التعامل مع الوقت، فالعلاق يشير بوضوح إلى أن وظائف المدير المتمثلة بالتخطيط والتنظيم والتشكيل والتوجيه والرقابة هي التي تمكن المدير من تحقيق الأهداف المنشودة، وهي التي تجعله قادراً على إدارة الوقت واستغلاله بشكل سليم وفعال<sup>2</sup> ...

يقصد بمصطلح إدارة الوقت في العمل الإداري تلك العملية المستمرة من التخطيط والتحليل والتقويم المستمر لكل النشاطات التي يقوم بها الفرد أثناء ساعات العمل في المنطقة التي يعمل بها في فترة زمنية معينة، بهدف تحقيق كفاءة وفعالية مرتفعة في الاستفادة من الوقت المتاح وصولاً إلى الأهداف المنشودة<sup>3</sup>. تعني فن الاستخدام الرشيد للوقت، وهي علم استثمار الزمن بشكل فعال، وهي عملية قائمة على التخطيط والتنظيم والتنسيق والتحضير والتوجيه والمتابعة والاتصال<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>بشير العلاق، أساسيات إدارة الوقت: مدخل تطبيقي، دار اليازوري، 2013، ص 45، 46

<sup>2</sup>نفس المرجع السابق، ص 52

<sup>3</sup>مدحت أبو النصر، إدارة الوقت: المفهوم والقواعد والمهارات، الطبعة الثانية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة-مصر، 2009، ص 62

<sup>4</sup>مجدى إبراهيم محمد إبراهيم، إدارة الوقت والذات، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2009، ص 8

### 2- الدوافع التي تدفع بالمنظمات إلى دراسة الوقت وإدارته:

- هناك جملة من الدوافع التي تدفع بالمنظمات إلى دراسة الوقت وكيفية إدارته منها<sup>1</sup> :
- **تكاليف الوقت:** تكاليف الوقت لا تظهر في شكل مباشر وإنما هي تكاليف غير مباشرة تدفع مقابل جهد الأفراد واستهلاك المواد.
  - **تحديد كمية ونوعية الإنتاج:** تعتمد كمية الإنتاج السلعي والخدمي على مدى استغلال الوقت اللازم لإنجاز العمليات أو لإنتاج السلعي في المنظمة .
  - **تحديد الوقت المخصص للإنتاج:** إن ارتباط عمليتي التخطيط والتنفيذ في الإنتاج بجدول زمني بهدف استغلال الوقت أفضل استغلال، عن طريق التقيد بالجدول الزمني المعد مسبقا بين ضرورة دراسة الوقت في مجال الإنتاج .
  - **تحديد نوعية القائمين بالعمل:** إن تفاوت مهارات الأفراد يجعلنا نميز بين نوعين من العمال، العامل النشط والعامل المنتج، فالعامل المنتج يعمل بذكاء أكثر ويحقق نتائج إيجابية في حين يستغرق العامل النشط وقتا أطول لتحقيق هذه النتائج .
  - **تحديد فعالية الأجهزة والوسائل المساعدة في المنظمة:** تظهر دراسة الوقت مدى فعالية الأجهزة و الوسائل المساعدة في المنظمة ومدى مساهمتها في تحقيق الأهداف ودورها في تحديد مستوى إنتاجية العمال وكيفية استغلالهم للوقت .
  - **متطلبات وخطوات تحقيق الإدارة الفعالة للوقت<sup>2</sup>:** يرى فيرنر أن سعي المدير لتحقيق الإدارة الفعالة للوقت يتطلب منه ما يلي :
  - **الالتزام:** يجب على المدير أن يقتنع بأن الإدارة السيئة للوقت تعتبر أحد العادات القبيحة التي ينبغي عليه التخلص منها، وهذا ما يفرض عليه أن يكون ملتزما كليا بمتابعة الوقت وكيفية انقضائه داخل منظمته، عن طريق سعيه لتبيين كافة الإجراءات والوسائل والأساليب التي تتيح له ذلك .
  - **التخطيط:** يعتبر التخطيط المفتاح الرئيسي لإدارة الوقت إذ يجب على المدير أن يقتنع بضرورة التخطيط لكافة الأعمال داخل منظمته، وأن يبتعد عن العشوائية، فالتخطيط يساعد على التنفيذ الفعال، كما يوفر قاعدة يستند عليها المدير في المتابعة و التقويم، وهو بذلك أساسي في مختلف المستويات الإدارية.
  - **التحليل:** إن المدير غير مطالب فقط بالالتزام بمتابعة الوقت، بل عليه أن يحلل كيف ينقضي، و ذلك من أجل أن يحدد ما هو فعال ويسعى للمحافظة عليه وتدعيمه، وما فيه هدر للوقت ويسعى للتخلص منه
  - **المتابعة وإعادة التحليل:** مهما كانت الخطة جيدة فإنها لن تنجح إذا لم يصاحبها متابعة مستمرة من قبل المدير تحدد كيفية تنفيذها، وتقضي على المشكلات التي تصاحب ذلك .

### 4- أثر سوء إدارة الوقت في ظهور التكاليف الخفية

يعتبر الوقت من العناصر التي يتوقف عليها جناح أو فشل المنظمات وكذلك الأفراد، وبالرغم مما كتب في هذا الموضوع ودعا إليه الباحثون والعاملون من ضرورة العمل على تخطيط الوقت وتسجيله،

<sup>1</sup> فطيمة زرع، زليخة تفرقبت، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية: دور إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز، العدد 06-جوان-2017، جامعة باتنة 1-الجزائر-ص63.62

<sup>2</sup> حسين يرقى، جوال محمد السعيد، المدير و ضرورة التغيير نحو تحقيق الإدارة الفعالة للوقت، الملتقى الدولي حول: "الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة"، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، أيام 13/12 ماي 2010، الجزائر .

## الفصل الأول:..... الأدبيات النظرية حول التكاليف الخفية والأداء المالي

أو استخدام المعايير التي تساعد على حسن استغلاله، إلا أن هناك أوقاتا ضائعة أثناء العمل الرسمي تؤثر بشكل سيئ على سير العملية الإنتاجية، والتي تؤدي<sup>1</sup> :

- ✓ نقص الإنتاجية
- ✓ تأخر في تسليم المنتجات
- ✓ تضيق فرص الربح و كسب أسواق جديدة.
- ✓ زيادة تكلفة المنتجات بسبب زيادة مدة الجهد المبذول .
- ✓ قتل روح الإبداع والمثابرة في نفوس العمال .

**خامسا: التدريب**

### 1- تعريف التدريب:

يعرف التدريب على أنه "الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها، وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء مما قد ينعكس على تحسين الأداء في المنظمة .

فهو عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد أو اتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد<sup>2</sup>. هو عملية ديناميكية تهدف إلى إحداث "تعديل سلوكي جوهري" وذلك عن طريق التدخل المقصود و المخطط في سلوكيات المشاركين لإكسابهم المهارات المستهدفة<sup>3</sup>.

في ضوء مما سبق يمكن تعريف التدريب بأنه عملية مخططة ومستمرة تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد، من خلال زيادة معارفه وتدعيم اتجاهاته وتحسين مهاراته ،مما يساهم ذلك في تحسين أدائه في العمل وزيادة الإنتاجية في المنظمة<sup>4</sup>.

### 2- أهداف عملية التدريب:

إن التدريب ضرورة هامة لانتظام وضمان الأداء المطلوب من الأفراد ومن المؤسسة والذي يعين تحقيق معدل مرتفع للكفاءة الإنتاجية في المؤسسة، هذا وترتكز الأهداف الأساسية للتدريب فيما يلي<sup>5</sup>:

أ. **الزيادة في الإنتاج**، وهي زيادة في كميته وتحسن نوعيته من خلال تدريب العاملين على كيفية إتقانهم للعمل من ثم زيادة قابليتهم الإنتاجية .

ب. **الاقتصاد في النفقات**، إن التدريب هو اقتصاد في النفقات، إذ تؤدي البرامج التدريبية إلى مردود أكثر من كلفتها، إن تدريب العاملين على استخدام الآلات طبقا لأصولها ووفق الطرق السليمة فيه الكثير من الاقتصاد في النفقات وسالمة للآلة واقتصاد في المواد وقلة في المخاطر .

ج. **التقليل في دوران العمل** إذ أن تدريب العاملين وتلقينهم من المعارف التي تتفق ومداركهم وزيادة قدرتهم على مزاولة أعمالهم يعين إيجاد نوع من الاستقرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم وقدرتهم في مزاولة أعمالهم ورغبتهم في خدمة المؤسسة .

د. **الرفع من معنويات العاملين**، حيث للتدريب أثر كبير على معنويات العاملين إذ عندما يشعر الفرد أن المؤسسة جادة في تقديم العون له وراغبة في تطويره وتوفير مهنة يعيش منها يزداد إخلاصه

<sup>1</sup>بويبان مسعود، مساهمة في تخفيض التكاليف الخفية، دراسة حالة مؤسسة BCR سطيف،مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة ،2013،ص28.

<sup>2</sup>رضوان محمد أحمد عبد الفتاح، نظرية التدريب: التحول من أفكار و مبادئ التدريب إلى واقع الملموس،، الطبعة الأولى المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة،2013ص36

<sup>3</sup> محمد أحمد محمود الخطاب، التنمية البشرية وأساليب تقويم البرامج التدريبية ، الطبعة الأولى، المكتب العربي للمعارف، القاهرة، مصر،2017،ص 04 .

<sup>4</sup>مدحت أبو النصر، مراحل العملية التدريبية تخطيط و تنفيذ و تقويم البرامج التدريبية، الطبعة الثانية، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، القاهرة، مصر،2009،ص17

<sup>5</sup>منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية،2014،ص243-245.



لعمله وبالتالي ينعكس ذلك على علاقته بمؤسسته ويقبل على العمل باستعداد وجداني دون أن يشعر بالكلل والملل .

هـ. مساعدة العاملين على أداء الأعمال والوظائف الحالية بأحسن مستوى ممكن .

و. تنمية العاملين للقيام بالأعمال والوظائف المستقبلية

ز. تخفيض حوادث العمل إذ تكثر حوادث العمل نتيجة للخطأ من جانب الأفراد عن تلك التي تحدث نتيجة لعيوب في الأجهزة والمعدات أو ظرف العمل، ويعين هذا أن التدريب الجيد على الأسلوب المأمون لأداء العمل وعلى كيفية أدائه، يؤدي بال شك إلى تخفيض معدل تكرار الحادث.

ح. استمرارية التنظيم واستقراره، استقرار التنظيم وثباته بمعنى قدرة التنظيم على المحافظة على فاعليته رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين والمؤهلين لشغل هذه المراكز فور خلوها لأي سبب من الأسباب .

ط. رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية لدى الأفراد سواء في النواحي الفنية أو السلوكية أو الإشرافية وغيرها من العوامل التي يقتضيها ظروف العمل وطبيعته .

ي. تمكين الأفراد من ممارسة الأساليب المتطورة بالفاعلية المطلوبة على أساس تجريبي، قبل الانتقال إلى مرحلة التطبيق الفعلي .

ك. إعداد العمال الجدد وتهيئتهم للقيام بعملهم الجديد على أكمل وجه.

### 3- أثر نقائص التدريب أو غياب العملية التدريبية على ظهور التكاليف الخفية:

كلما نجحت البرامج التدريبية زادت مهارة العامل بالتالي زيادة الإنتاجية ونقصت نسبة المنتجات المعيبة اللاحقة من جهة، ومن جهة أخرى تتخفف حوادث العمل ودوران العمل في المؤسسة، ولكن بالمقابل ضعف البرامج التكوينية وعدم اهتمام المؤسسة بتدريب عمالها من حين لآخر بغية مواكبة ومسايرة التكنولوجيا، تجعل من العامل أقل خبرة واستعمالاً للتكنولوجيات الحديثة، بسبب ضعف التدريب وتظهر في صور عديدة مثل: نقص الإنتاجية، ضعف الجودة، زيادة حوادث العمل... الخ، فكل هذه العوامل تؤدي جميعها إلى نشوء التكاليف الخفية<sup>1</sup>.

### الفرع الثالث: مكونات التكاليف الخفية:

تنتج التكاليف الخفية عن الاختلالات التي تتعرض لها المؤسسة بصفة مستمرة: تشوهات، اضطرابات، نزاعات، ضغوط، ولذلك تقوم المؤسسة بالبحث عن تسويات تستهلك موارد اقتصادية دون أن تساهم في خلق قيمة مضافة (بل قد تسبب حتى في تدهور تلك القيمة)، ولذلك فإن التقليل من الاختلالات يشكل مصدر تحسين في المؤسسة، وعليه فإنه من المهم جدا حصر تلك الاختلالات وتسجيلها وتقدير تكلفتها.

إذا فالاختلالات تتولد عنها خسارة حقيقية للمؤسسة، إذ تؤثر على النتائج الآنية وعلى الطاقة الإنتاجية المستقبلية، ولذلك فإنه وإن كان من غير المنطقي السعي إلى تقييم دقيق لتأثير تلك الاختلالات، بمعنى عدم منطقيية البحث عن تكميم quantification تكلفة الاختلالات بالمعنى المحاسبي، فإن ذلك لا يمنع من اللجوء إلى التقدير الموضوعي لبعض مكونات الاختلالات .

إن عمليات التسوية التي تقوم بها المؤسسة هي التي تتسبب في وجود التكاليف الخفية التي تقسم مكوناتها إلى ست عناصر مصنفة في مجموعتين حسب نوع النشاط منها :

أ- أنشطة تسبب زيادة الاستهلاك من المواد والخدمات المشتراة المستهلكة في منتجات ينتهي بها المطاف كنفائيات، زيادة في الأجور نتيجة اللجوء إلى يد عاملة بديلة لتعويض الغيابات ...

<sup>1</sup>بوبيان مسعود، مرجع سبق ذكره، ص31

## الفصل الأول:..... الأدبيات النظرية حول التكاليف الخفية والأداء المالي

ب-أنشطة تسبب زيادة في النشاط البشري الذي تتطلبه التسوية معبرا عنها بوحدات الزمن، والتي ما كانت تستهلك دون وجود الاختلالات: تصحيح أخطاء وعيوب الإنتاج، البحث عن معلومات غير متوفرة رغم ضرورتها في العملية الإنتاجية، انتظار وصول مصالحي الصيانة لإصلاح الآلات، استقبال عملاء لحل الخلافات التجارية... إذا فالملاحظ أن مجموع هذه الأنشطة وعض أن تخصص من أجل تحقيق إنتاج وخدمات موجهة للبيع وتحقيق عائد، فإنها تستهلك من أجل استعادة النشاط العادي للمؤسسة.

✚ **الأجور الزائدة:** وتنتج عن الاستعمال غير المتناسب لوقت العمل مقارنة بالأجور المدفوعة، أو عن الأجور التعويضية المدفوعة دون عمل مقابل، كما في بعض حالات التغيب وحوادث العمل مثال، أو عن فرق الأجور (بما فيها الأعباء الاجتماعية) إذا تمت التسوية بنقل عمال من فئة أعلى لأداء المهمة التي كان يفترض أن يقوم بها عمال من فئة أدنى

✚ **الأوقات الزائدة:** وهي الأوقات المنقضية في تسوية الاختلالات والعيوب من طرف العمال عوض أن تخصص لإنتاج يباع، حيث يقيم هذا الوقت على أساس المساهمة الساعية في الهامش على التكلفة المتغيرة CHMCV .

✚ **الاستهلاكات الزائدة:** وهي الاستهلاك من المواد والطاقة والتوريدات الخارجية الزائدة عن ضرورة النشاط العادي بفعل عمليات التسوية (الاستهلاكات الزائدة التي كان سيستهلك منها حجم أقل لو لم توجد تلك الاختلالات أصلا أو كانت في مستوى أقل). وتقيم هذه الاستهلاكات بتكلفة شرائها خارج الرسم إذا كانت المؤسسة تسترجع الرسم على القيمة المضافة .

✚ **وقت غير منتج (عدم الإنتاج):** هو وقت عمل غير منتج بسبب التوقف عن العمل الناجم عن اختلال ما كالتغيب، انقطاع في المخزون أو عطل آلة، وهو ما يعين ضياع عوائد على المؤسسة انطلاقا من الفكرة التالية: وقت منتج أكبر منتجات أكثر مبيعات أكثر عوائد أكبر ويقيم هذا الإنتاج غير المحقق (أو النواتج الضائعة) على أساس المساهمة الساعية في الهامش على التكلفة المتغيرة، مع التنبيه إلى ان النواتج الضائعة المترتبة عن التأخيرات في تسليم المنتجات إلى الزبائن، التخفيضات المختلفة الممنوحة لترضية الزبائن وما شابه ذلك، تقيم حسب طبيعتها بوحدات قياس ملائمة، تماما مثل الاستهلاكات.

✚ **عدم خلق طاقة:** وهو كما يعرفه "SAVALL.H" "تكلفة الوقت البشري الذي تتحمله المؤسسة نتيجة عدم قيامها بعمليات الاستثمار اللامادي في فترة معينة بسبب انهماكها في تسوية الاختلالات وعدم استطاعتها تحرير وقت كاف لعمليات ذات تأثير أطول أجلا، مثل إهمال تنفيذ أهداف الاستراتيجية في خلال هذه الفترة ."

إن عدم خلق طاقة لا يشكل تكلفة حقيقية بالمعنى الشائع للمصطلح، وإنما يشكل إيرادا ضائعا على المؤسسة، إنها الفرصة الضائعة من أجل إنتاج منتج وبيعه، أو هي الخسارة الموزعة على الدورة الجارية والدورات القادمة، إنها أهداف إستراتيجية تأخر إنجازها أو لم تنجز مما سيؤثر حتما على مردودية المؤسسة وعلى نتائجها المستقبلية، بل قد يرهن حتى وجودها ذاته، وهو ما يمكننا من القول بأنها تمثل تكلفة خفية إستراتيجية حقيقية .

إن المجموعتين الأخيرتين والتي يمكن تسميتهما بالنواتج غير المحققة، تشكلان أعباء خفية لا تظهر في حسابات المؤسسة، فهي منتجات غير منجزة وغير مبيعة.

وعليه فهي تكاليف افتراضية أو تكلفة فرصة بديلة تؤثر على مختلف حسابات النواتج (يكون ذلك بصفة مؤكدة بالنسبة لعدم الإنتاج على اعتبار أن الرصيد الدائن لحسابات النواتج كان يمكن أن يكون أكبر) ومن ثمة على نتيجة الدورة الحالية ونتائج الدورات القادمة ولكن بشكل غير مباشر.

✚ **المخاطر:** تعتبر المخاطر المترتبة عن الاختلالات مصدرا كامنا للنتائج السلبية المستقبلية، ولذلك فهي تعد بمثابة تكاليف خفية، ولذلك يتوجب على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار بهدف المبادرة إلى اتخاذ قرارات أو بتنفيذ أنشطة تحسن المردودية أو ترفع من

## الفصل الأول:..... الأدبيات النظرية حول التكاليف الخفية والأداء المالي

إمكانات المؤسسة، وعلى العكس من المكونات الخمسة الأولى فإن المخاطر لا يتم تقييمها بوحدات نقدية .

كما يمكن تصنيف مكونات التكلفة الخفية تصنيفاً آخر وهو<sup>1</sup>:

- ✓ **الفضلات والمهملات:** وتحدث عندما يؤدي الاختلال إلى عيوب في الجودة، مما يؤدي إلى الحصول على منتجات لا يمكن تصريفها تصريفاً عادياً، وتقيم عادة بسعر البيع العادي الذي كان يمكن أن تباع به .
  - ✓ **الأعباء الإضافية:** وتكون في حالة ما إذا أدى الاختلال إلى زيادة في استهلاك المشتريات، الأجر و المصاريف الأخرى وتقيم بالسعر المدفوع مقابل هذه الاستهلاكات والأعباء .
  - ✓ **وقت المراقبة والمراجعة:** وذلك عندما يؤدي الاختلال إلى وقت مستهلك في مراجعة ومراقبة عمل أنجز بصورة خاطئة أو ناقصة، عوض أن يوجه هذا الوقت للحصول على منتج يحقق عائداً للمؤسسة ويقيم حسب المساهمة الساعية في الهامش على التكاليف المتغيرة .
  - ✓ **وقت غير منتج:** وذلك حينما يوجد وقت يتوقف فيه العمل في المؤسسة بسبب انقطاع في المخزون أو أعطال في الآلات أو التغيب، ويقيم حسب المساهمة الساعية في الهامش على التكاليف المتغيرة
  - ✓ **الفرصة البديلة:** وتعين ضياع عائد على المؤسسة نتيجة الاستثمار الزائد في أصول معينة، التخفيضات المختلفة الممنوحة للعملاء لأسباب تتعلق بنوعية المنتج ... وبصفة عامة فهي تشمل كل الإيرادات الضائعة على المؤسسة وتقيم حسب الحالة.
- الشكل(03): عناصر ومكونات التكاليف الخفية.**



Source: H.savall. V.zardet. Maitriser les Coûts et les Performances.Cachés.Economica.6<sup>e</sup> édition. Paris .2015.P16

### المطلب الثاني: مؤشرات التكاليف الخفية وطرق تقييمها

نظراً لأهمية حساب التكاليف الخفية بالنسبة لمؤسسة وما تخفيه من احتياطات هامة من المردودية، شكل ذلك الأمر حافزاً قويا لباحثي معهد إزيور (ISEOR) لتدعيم نموذج التقييم الخاص، وذلك من خلال تعميق البحث عن مؤشرات التكاليف الخفية، والتي أحصى هذا الأخير على خمسة مؤشرات،

لنوادي مهدي، مرجع نفسه، ص 131

وهي: التغيب، حوادث العمل، دوران العمل، اللجوء، نقص الإنتاجية. وسنحاول التطرق إلى كل مؤشر من خلال النقاط الآتية

### الفرع الأول: كيفية الكشف عن التكاليف الخفية

إن منهجية البحث والكشف عن وجود تكاليف خفية في مؤسسة ما، طبقت من طرف الباحث هنري سافال من خلال أبحاثه في المعهد الاجتماعي الاقتصادي والتنظيمات ISEOR وذلك منذ سنة 1976، ومن أهم المعايير والطرق المعتمدة ما يلي:

#### أولاً: نمط التسيير

إن نمط التسيير السيئ في كيفية اتخاذ القرارات، التوجيه، والإشراف والذهنيات السلبية السائدة في المؤسسة كعدم احترام الوقت، كثرة الإضرابات، عدم تقسيم العمل وتداخل الصلاحيات توحى بوجود التكاليف الخفية.

#### ثانياً: مدى التفاعل والمشاركة في العمل

حيث يساعد كثيراً على اكتشاف التكاليف الخفية، فنقص مظاهر التعاون والتنسيق بين الأفراد وضعف الاتصال، دليل على وجود اختلال وظيفي وبالتالي وجود تكاليف خفية.

#### ثالثاً: إجراءات التوظيف والإشراف

المؤسسة التي يكثر فيها خروج ودخول العمال يؤدي إلى اختلال وظيفي، بسبب زيادة تكاليف التكوين والتأهيل لتدرك نقص الخبرة، مما يؤثر سلباً على الإنتاجية والجودة، وتأخر الإنتاج في الأوقات المحددة خاصة في الأجل القصير.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: مؤشرات التكاليف الخفية

#### 1- مؤشر التغيب:

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

فقد عرفت ظاهرة التغيب على أنها عدم الحضور إلى العمل لأسباب مختلفة تتعلق بالعامل نفسه أو المؤسسة، أو المحيط الاجتماعي الذي يعيش فيه العامل، باستثناء أيام العطل والأعياد الرسمية.

فبذلك يعبر عن التغيب في هذا التعريف على أنه شكل تلقائي وفردى، ورد فعل واع نوعاً ما ضد ظروف ووتيرة العمل، ويظهر على شكل عدم حضور العمال إلى العمل في أوقات زمنية مختلفة.

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

يعتبر التعريف الأخير أكثر اتساع إذ ربط الظاهرة بالظروف التي بإمكان أن يتحكم فيها العامل، أي الأسباب تبقى دائماً مرتبطة بالعامل، غير أنه بإمكان تخلف العامل وعدم حضوره إلى مكان العمل لأسباب خارج عن قدرته ورغبته. وهنا نقصد بالتغيب الذي يعد أضيق مجالاً من الغياب، لأن الأخير يشمل جميع الحالات التي لا يتواجد فيها العامل في مكان عمله نتيجة لأسباب خارجية وشخصية.<sup>2</sup>

1 بوبيان مسعود، المساهمة في تخفيض التكاليف الخفية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013، ص13

1 عثمان بن سيد أحمد، التكاليف الخفية وأثرها على أداء المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية والمالية، تخصص محاسبة، مراجعة وتدقيق، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2015، ص46

### 2- مؤشر حوادث العمل:

يعتبر تحقيق أعلى مستوى للإنتاجية هدفا أساسيا لأي مؤسسة، الأمر الذي يدعوا الإدارة إلى العمل بكفاءة عالية قصد منع كل المعوقات التي تحول دون تحقيق الخطط الإنتاجية المبرمجة، ومن أهم هذه المعوقات نجد حوادث العمل التي تعتبر إحدى الظواهر الملازمة للنشاط الإنتاجي، و صنفها آخريين بالفجائية، إلا أنه من الضروري وجود أسباب إنسانية ومادية تؤدي إلى وقوعها وتكرارها.

وبناء على ذلك تعددت التعاريف المقدمة لحوادث العمل، وذلك لتباين وجهة نظر الباحثين حول أسبابها والنتائج المترتبة عنها.

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

وعرفت كذلك بأنها أي حادثة تحصل أثناء سير العمل، والتي تؤدي إلى ضرر جسدي أو عقلي، ويشتمل على حالات إصابات شديدة، أو حالات أذى متعمد من قبل أشخاص آخرين، والحوادث بهذه الطريقة هي التي يمكن اعتراف بها طبيا، وبأنها حالة صحية ناتجة عن العمل المهني، أو ظروفه المحيطة التي يمارس الفرد عمله ضمنها.<sup>1</sup>

أما التشريع الجزائري، فإنه عرف حوادث العمل وينص: "تعتبر كحادث عمل كل حادث انجرت عنه إصابة بدنية ناتجة عن سبب مفاجئ أو خارجي وطراً في إطار علاقة العمل"<sup>2</sup>. وهذا هو المبدأ والقاعدة العامة في حادث العمل قانونيا، بمعنى أن الحادث يجب أن يقع في ظل علاقة التبعية الناتجة عن علاقة العمل وفي أوقات العمل فلا يمكن التدرع بحادث العمل في أوقات يكون العامل خارج مقر عمله دون إذن وعلم مستخدميه ولم يكن في مهمة عمل. ولكن لهذه القاعدة استثناءات حسب المادة 07 و 08 من القانون بحوادث العمل والأمراض المهنية المؤرخ في 02-07-1983 المعدل والمتمم بالأمر رقم 96-19 المؤرخ في 06-07-1996.

من التعاريف السابقة يستنتج:

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

### 3- مؤشر دوران العاملين:

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

فقد عرف بورتر (Porter) دوران العامل بالحركة المبرمجة وغير المبرمجة لدخول وخروج الأفراد من وإلى المنظمة خلال فترة زمنية محددة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سهيلة محمد، حوادث العمل وعلاقتها ببعض المتغيرات الشخصية والمهنية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد 4، سوريا، 2010، ص 725  
<sup>2</sup> القانون 83-13 المتعلق بحوادث العمل والأمراض المهنية المؤرخ في 02-07-1983 والمعدل والمتمم بالأمر رقم 96-19 المؤرخ في 06/7/1996  
<sup>3</sup> عثمان بن سيد أحمد، مرجع سابق، ص 48

## الفصل الأول:..... الأدبيات النظرية حول التكاليف الخفية والأداء المالي

كما عرف كذلك بأنه إحلال العاملين الذين تحتاج إليهم المؤسسة أو إحلال للوظيفة التي تركها عاملون آخرون.<sup>1</sup>

أما آخرون فيرون أنه يمثل خروج العاملين من المؤسسة أو دخولهم إليها بسبب الترقية، النقل، الفصل ، التقاعد، أو لسبب آخر.

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

### 4- مؤشر النقص في الجودة:

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

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

ومنه يعتبر قياس الجودة من الشروط الضرورية للتحسين المستمر للجودة، ويعتبر أحد متطلبات التسيير الفعال لها، لهذا نهتم بدراسة اللاجودة أي كل ما لا يطابق المواصفات والمعايير ومتطلبات الزبائن، لهذا يجب تحليل معدل الخطأ، عدد الشكاوي، نسبة العيوب، وتكلفة اللاجودة في هذه الحالة هي الطريقة المناسبة للقياس.<sup>2</sup>

### 5- مؤشر نقص في إنتاجية العمل:

تحمل كلمة الإنتاجية في طياتها عدة معاني فالبعض يؤكد على أنها مقياس الكفاءة الشخصية للعامل والبعض الآخر يعرفها بأنها المخرجات المطلوب تحقيقها من الموارد، وبذلك أصبح للإنتاجية معاني وتعريفات مختلفة. مما أدى بأحد الاقتصاديين إلى القول أن الإنتاجية موضوع تحيطه فوضى كبيرة، الناس يستخدمون نفس المصطلح لكنهم يعنون به أشياء مختلفة.

وعبر الاقتصادي سالتر (W.E.G.Salter) على هذا الأمر بالقول أن كلمة الإنتاجية تحمل اليوم معاني متعددة، فالبعض هي مقياس لكفاءة العامل، وللبيعض الآخر هي المخرجات المطلوب تحقيقها من مجموعة من الموارد، وبالنسبة للبعض الأكثر تفلسفا فإنها مرادفة لكلمة الرفاهية، و في حالة متطرفة فإنها ربطت بعامل الزمن.<sup>3</sup>

<sup>3</sup>محمد المطيري الحميدي، أثر دوران العاملين على الأداء المالي، دراسة تطبيقية على قطاع المصارف الكويتية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط عمان، 2012، ص 10

<sup>2</sup>عثمان بن سيد أحمد، مرجع سابق، ص 49

<sup>3</sup>W.E.G.SALTER, Productivity and Technical change, 1960, Cambridge University press, 1960, p 2

## الفصل الأول:..... الأدبيات النظرية حول التكاليف الخفية والأداء المالي

فقد عرفت إنتاجية العمل على أنها تلك الكمية من المخرجات المنتجة من طرف كل عامل، ومن خلالها يتم التعرف على الوحدات التي يستطيع أن ينتجها العامل، وإن تحسين لمستوى المعيشي مرتبط بزيادة إنتاجية العمل.<sup>1</sup>

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

**إنتاجية العمل = المخرجات /  
المدخلات .**

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

وبمنطق كونها مؤشرا للكفاءة والفعالية فلقد عرفت إنتاجية العمل بأنها تربط بين الفعالية للوصول إلى الأهداف والكفاءة في حسن استخدام الموارد، والعناصر الإنتاجية المتاحة، بغية بلوغ هذه الأهداف<sup>2</sup> ومنه يمكن القول أن إنتاجية العمل بالنسبة للمؤسسة تعبر عن مؤشر حسن التسيير للإمكانات المتاحة.

### الفرع الثالث: نماذج وطرق تقييم التكاليف الخفية

#### أولا: نموذج H.SAVAL لتقييم التكاليف الخفية

إن ما توصل إليه الباحث H.SAVAL من استنتاجات حول مصادر التكاليف الخفية في إطار دراسته لظروف الحياة المهنية يدور أساسا حول فكرة ارتفاع التكاليف الاجتماعية، وقد حاول في دراسته التوفيق بين ما هو اقتصادي وما هو اجتماعي، وذلك بتقديم تقديرات اقتصادية لبعض التكاليف الاجتماعية المرتبطة ببيئة العمل كونها غير محددة من طرف أدوات المحاسبة التقليدية. وفي سبيل الوصول لذلك وضع نموذج سمح لمختلف المؤسسات الاقتصادية وحتى الإدارية من تقييم التكاليف الخفية. وقبل دراسة هذا النموذج لا بد أولا من التعرف على الفرضيات التي بنى عليها.<sup>3</sup>

#### الفرضيات الأساسية لتقييم التكاليف الخفية :

يقوم النموذج المقترح لتقييم التكاليف الخفية من قبل الباحث H.SAVAL على خمس فرضيات أساسية تتمثل في: ثبات إنتاجية وقت العمل، الأخذ بعين الاعتبار لإنتاجية اليد العاملة غير المباشرة، التحميل العقلاني للموارد، القيمة الاقتصادية لوقت العمل البشري، تحميل تكلفة اليد العاملة المباشرة إلى التكاليف الثابتة وفي ما يلي جدول يوضح هذه الفرضيات الخمسة :

3 احمد الطويل أكرم، ومحمد منيب الدباغ، أثر بعض قرارات الإنتاج والعمليات في إنتاجية العمل، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 11، مركز الدراسات المستقبلية، كلية الحداثة، الموصل، العراق، 2005، ص 20

2 خالد يوسف الخلف، الإنتاجية القياسية، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 1984، ص 22  
2جواب رشيدة، تقييم التكاليف الخفية في المؤسسة الاقتصادية، بحث تكميلي لنيل درجة الماستر في مالية ومحاسبة، تخصص مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2013، ص 72

الجدول رقم(01): الفرضيات الأساسية لتقييم التكاليف الخفية

● ثبات إنتاجية وقت العمل	- تعتمد على ثبات وانتظام مستوى إنتاجية كل وحدة زمنية من وقت العمل وذلك على اختلاف موقع هذه الوحدة وغياب هذين العاملين يجعل الفرضية غير صحيحة .
● إنتاجية اليد العاملة غير المباشرة	- تؤكد هذه الفرضية على ضرورة أخذ وقت العمالة غير المباشرة المستغرق في معالجة خسائر التشغيل المتعلقة بالمؤشرات الخمس للتكاليف الخفية، وذلك لأنه داخل المؤسسة لا يعتمد العمل على العمالة المباشرة فقط بل العمالة غير المباشرة دور في سيرورة العمل
● التحميل العقلاني للموارد	- انخفاض مستوى الإنتاج الحقيقي عن المعياري يعد مصدر لتكلفة، ترتبط بالتكاليف الثابتة التي لم يقابلها إنتاج.
● القيمة الاقتصادية لوقت العمل البشري	- تقييم ذلك الوقت المستغرق للقيام بمعالجة خسائر التشغيل ماليا، وهنا نجد طريقتين: 1- تقييم وقت العمل على أساس المساهمة في تحقيق الهامش الخام على التكاليف المتغيرة للمؤسسة 2- المساهمة الساعية في التكاليف الثابتة. وتعتبر هذه الأخيرة من أنسب الطرق لحساب الوقت المستغرق في النشاط غير الإنتاجي.
● تحميل تكلفة اليد العاملة إلى التكاليف الخفية	- تعامل هنا التكاليف المتغيرة لليد العاملة المباشرة كتكاليف ثابتة لأن في العموم لا يمكن أن تقوم المؤسسة بتسريح حجم عمالة كبير

المصدر: جواب رشيدة ص 73

ثانيا: طريقة SOF و of لتقييم التكاليف الخفية:

اقترح الباحث H.SAVALL من خلال العديد من الأبحاث والدراسات التي أجراها، طريقة لتقييم التكاليف الخفية عرفت بطريقة SOF بدأ تطبيقها سنة 1979 تعتمد على ثلاث مقاييس، تتمثل في المقياس الاجتماعي، التنظيمي والمالي، جاءت هذه الطريقة لتدارك نقص نظام المعلومات المحاسبي الموجود في المؤسسات لعدم اهتمامه بالتكاليف الخفية.

1- مقاييس طريقة SOF :

كلمة SOF هي اختصار لعبارة Social Organise Financier التي تعني باللغة العربية : المقياس الاجتماعي، التنظيمي والمقياس المالي.

- **المقياس الاجتماعي :** يعتمد على تحليل الوثائق إجراء مقابلات، بالإضافة إلى الملاحظة المباشرة لبعض الظواهر التي تحدث داخل المؤسسة، وهذا من أجل استكمال وتأكيد المعلومات التي سبق الحصول عليها.



## الفصل الأول:..... الأدبيات النظرية حول التكاليف الخفية والأداء المالي

- **المقياس التنظيمي:** يعتبر مرحلة إجبارية لكونه يشكل مصدر للمعلومات التي سوف يتم الاعتماد عليها في المقياس المالي، ويستتجد أساسا إلى إجراء جرد شامل ومتسلسل للخسائر الحاصلة ومختلف آثارها خلال فترة زمنية معينة.
- **المقياس المالي:** في هذه المرحلة يتم الرجوع إلى عناصر التكاليف والأسعار المقيدة ضمن الوثائق المحاسبية للمؤسسة، وهذا من أجل إجراء تقييم مالي لكمية الوقت والمواد المستهلكة خلال عملية معالجة الخسائر<sup>1</sup>.

بناء على ما سبق يتبين أن هناك عدة طرق لجمع المعطيات الكيفية، الكمية والمالية، المتعلقة بكل مقياس من المقاييس الثلاثة المكونة لطريقة SOF كما هو موضح في الجدول الموالي:

### جدول رقم(02): خصائص تقنيات جمع المعطيات

المقياس	تقنيات جمع المعطيات	
	<b>الأقل أهمية</b>	<b>الأكثر أهمية</b>
الاجتماعي	- الملاحظة المباشرة.	- المقابلة؛ - الوثائق القاعدية.
التنظيمي	- الوثائق.	- الملاحظة المباشرة؛ - المقابلة.
المالي	- المقابلة.	- الوثائق.

المصدر: بوعزيز مولدية ص37

لقد حظي الجانب الاجتماعي بالاهتمام الكبير في إطار النظرية الاجتماعية الاقتصادية، حيث يساهم النجاح الاجتماعي في تحقيق التشغيل الجيد، والتقليل في نفس الوقت من الخسائر، الأمر الذي حث على الاهتمام بدراسة الظروف الاجتماعية والنفسية للعمال داخل المؤسسة، التي قد يتسبب تدهورها في إحداث المزيد من الخسائر، وبالتالي تفاقم التكاليف الخفية، لذلك فإن أول مرحلة في التقييم التي تمثل المقياس الاجتماعي، ترتبط بشكل كبير بالمعلومات المتعلقة بظروف العمل، تنظيم العمل، الاتصال، إدارة الوقت والتدريب.

بالرغم من أهمية هذه المرحلة إلا أنه يمكن استبعادها عندما تكون المؤسسة على اطلاع دائم بمختلف ظروف الحياة المهنية، وبالتالي تستعمل طريقة OF و SOF .

### 2- طريقة OF الجزئية:

وتقوم الطريقة على تحديد قيمة التكاليف من خلال القيام بدراسة مقارنة بين العديد من المؤسسات من خلال تقييم التكاليف الخفية لكل منها.<sup>2</sup>

1 بوعزيز مولدية، أثر التكاليف الخفية على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم أكاديمي في العلوم التجارية، تخصص مراجعة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2017، ص36  
خالد محمد المدهون، واقع التكاليف الخفية وإمكانية التحكم بها، مجلة دراسات الأعمال والإدارة، المجلد 3، العدد 1، ص152

### 3- مقارنة بين طريقتي SOF و OF:

من خلال الجدول الموالي سنعرض نقاط التقاطع والاختلاف القائم بين كل من طريقتي OF وSOF

الجدول رقم(3): الاختلاف بين طريقتي SOF و OF

الطريقة	المقاييس المستخدمة	الأهداف الأساسية
الكلية SOF	- المقياس الاجتماعي؛ - المقياس التنظيمي؛ - المقياس المالي.	- تحديد مدى إمكانية ضغط الخسائر ومن ثم التكاليف الخفية؛ - العمل على تحسين ظروف العمل، تنظيم العمل، الاتصال، إدارة الوقت، التدريب.
الجزئية OF	- المقياس التنظيمي؛ - المقياس المالي.	- تحديد قيمة التكاليف الخفية؛ - إجراء مقارنة بين العديد من المؤسسات من خلال تقييم التكاليف الخفية لكل منها.

المصدر: بركاني فوزية ص49

### المطلب الثالث: تقييم التكاليف الخفية وعلاقتها بالأداء المالي

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

### الفرع الأول: أساسيات حول الأداء المالي

#### أولاً: نشأة الأداء:

يعود أول ظهور لكلمة أداء "Performance" إلى حوالي سنة 1300م وهي مشتقة من الفعل

"Parfourmen" وهو مصطلح إنجليزي الأصل، ليظهر بعد ذلك بحوالي سبعين سنة

بالكتابة الآتية: "Performen" استناداً إلى اللغة اللاتينية من الفعل "Parfornir" ولقد كان معنى كلمة أداء في ذلك الوقت جد بسيط "تأدية عمل" ولكن اللغة الإنجليزية هي التي أعطت له بمعنى واضح ومحدد "Top Perform" بمعنى إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بنجاح أي "نجاح عمل"، حتى 1709 استعملته وبالتالي معانيه<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>شطبي رقية، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية و مؤشرات تقييمه،دراسة حالة مؤسسة ملينة نوميديا قسنطينة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص إستراتيجية مالية،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير،جامعة 08 ماي 1945،قائمة،منشورة،2010—2011،ص06.

وعلى صعيد الفكر الإداري ظهرت مدارس واتجاهات وحركات عديدة كان الأداء وتحسينه محورا رئيسيا من محاور اهتمامها، ومن هذه المدارس والاتجاهات والحركات نذكر منها على سبيل المثال: مدرسة العلاقات الإنسانية، و حركة الإدارة بالأهداف والنتائج، ومدرسة الإدارة بالمشاركة، وحركة التطوير التنظيمي، وتنمية الموارد البشرية، ومدرسة إدارة الجودة الشاملة، وحركة المنظمات التي تتعلم<sup>1</sup> ...

### ثانيا: مفهوم الأداء:

يعد الأداء مفهوما شموليا و هاما بالنسبة لجميع منشآت الأعمال بشكل عام و يكاد يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع و حقول المعرفة المحاسبية و الإدارية، و على الرغم من كثرة البحوث و الدراسات التي تناولت الأداء و تقييمه، إلا انه لم يتم التوصل إلى إجماع حول مفهوم محدد للأداء، فلا يزال الباحثون مشغولين بمناقشة الأداء كمصطلح فني و بمناقشة المستويات التي يحلل عندها و القواعد الأساسية لقياسه و يعتقد البعض أن الخلاف حول مفهوم الأداء ينبع من اختلاف المعايير و المقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء و قياسه و التي يستخدمها الباحثون مع القول أن هذا الاختلاف إنما يعود لتنوع أهداف و اتجاهات الباحثين في دراستهم<sup>2</sup>.

تشير التوجهات العامة في الفكر الإداري إلى أن الأداء مفهوم ذا أبعاد شمولية، لذلك فإن التوجهات الحديثة

تنطلق من ست أطر مفاهيمية تعطي الصورة الشمولية التكاملية للمفهوم وهي<sup>3</sup>:

- ✓ النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها، وفي هذا السياق يعبر Eccles عن الأداء بكونه "انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها"
- ✓ منطلقات النظرة المستندة إلى الموارد حيث وضح Miller&Bromiley أن الأداء محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.
- ✓ النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وضمن هذا التوجه يرى Birkinshaw أن الدراسات الإدارية والاستراتيجية حول موضوع الأداء تواجه العديد من الصعوبات، فبالإضافة إلى تعدد المحاور واختلافها، فإن هناك خلافا حول طبيعة البيانات المعتمدة في القياس ومصدر تلك البيانات، فالأداء في أبسط صورة يمثل النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة لتحقيقها.
- ✓ البعد البيئي والداخلي والخارجي للمنظمة حيث ركز zahar&pearce على البعد البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة، ومدى قدرتها على تكيف عناصر ذلك البعد لتعزيز أنشطتها باتجاه تحقيق أهدافها، فالأداء هو "النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية -على اختلاف أنواعها- والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المنظمة في تحقيق أهدافها.

<sup>1</sup>مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب و النشر، مصر، 2012، ص64

<sup>2</sup>حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي تقييم الأداء و التنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2000، ص81.

<sup>3</sup>وائل محمد صبحي إدريس، طاهر حمسن منصور، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص39، 38.

### ثالثاً: ماهية الأداء المالي

يحظى الأداء المالي في الشركات والمؤسسات بكافة أنواعها باهتمام متزايد من قبل الباحثين والدارسين والإداريين والمستثمرين لأن الأداء المالي الأمثل هو السبيل الوحيد للحفاظ على البقاء والاستمرار، كما يعتبر من المقومات الرئيسية للشركات حيث يوفر نظام متكامل للمعلومات الدقيقة والموثوق بها لمقارنة الأداء الفعلي لأنشطة الشركات من خلال مؤشرات محددة لتحديد الانحرافات عن الأهداف المحددة سابقاً.

### رابعاً: مفهوم الأداء المالي

يمثل الأداء المالي المفهوم الضيق لأداء الشركات حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى إنجاز الأهداف، ويعبر الأداء المالي عن أداء الشركات حيث أنه الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها الشركة، ويساهم في إتاحة الموارد المالية وتزويد الشركة بفرص استثمارية في ميادين الأداء المختلفة والتي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم.

ومنه فإن الأداء المالي هو أداة تحفيز لاتخاذ القرارات الاستثمارية وتوجيهها تجاه الشركة أو الأسهم التي تشير معاييرها المالية على التقدم والنجاح عن غيرها<sup>1</sup>.

كما يعرف على أنه درجة النجاح التي تحققها المؤسسة في إنجاز الأهداف المالية المحددة مسبقاً، بعبارة أخرى هو درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المؤسسة للأهداف المالية المخططة بكفاءة وفعالية<sup>2</sup>.

ويعرف الأداء المالي بمدى قدرة المؤسسة على استغلال الأمثل لمواردها ومصادرهما في الاستخدامات ذات الأجل الطويل وذات الأجل القصير من أجل تشكيل الثروة<sup>3</sup>.

وقد اجمع معظم الباحثين على أن مفهوم الأداء المالي يعتمد على عملية التحليل المالي التي تعرف بأنها سلسلة من الأساليب المالية التي يمكن استخدامها لتحديد قوة المنشأة وضعفها، وتستخدم النسب المالية بصورة رئيسية في هذا التحليل من أجل مقارنة الأداء الماضي بالأداء الحالي المتوقع ومعرفة نواحي الاختلاف<sup>4</sup>.

وعليه نستنتج من خلال التعاريف السابقة أن الأداء المالي هو مدى قدرة المؤسسة في الاستغلال الأمثل لمواردها من أجل تعظيم الثروة وتحقيق الأهداف المحققة مسبقاً من طرف الإدارة .

<sup>1</sup>محمد محمود الخطيب، الأداء المالي و أثره على عوائد أسهم الشركات المساهمة، ، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان،2009،ص45.

<sup>2</sup>فرحان علاء طالب، الحوكمة المؤسسية و الأداء المالي الإستراتيجي، دار الصفاء للنشر و التوزيع،عمان،2011،ص64.

<sup>3</sup>دادن عبد الغني، كمامي محمد الأمين، الأداء المالي من منظور المحاكاة المالية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة قاصدي مرباح ورقلة،8/9مارس،2005،ص304.

<sup>4</sup>الحميدي محمد المطيري، أثر دوران العاملين على الأداء المالي دراسة تطبيقية في قطاع المصارف الإسلامية الكويتية،رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة،قسم المحاسبة،كلية الأعمال،جامعة الشرق الأوسط،عمان،الأردن2011/2012،ص17.

### خامسا: أهمية الأداء المالي

تتبع أهمية الأداء المالي بشكل عام في أنه يهدف إلى تقويم أداء الشركات من عدة زوايا وبطريقة تخدم مستخدمي البيانات ممن لهم مصالح مالية في الشركة لتحديد جوانب القوة والضعف في الشركة والاستفادة من البيانات التي يوفرها الأداء المالي لترشيد القرارات المالية للمستخدمين .

وتتبع أهمية الأداء المالي أيضا وبشكل خاص في عملية متابعة أعمال الشركات وتفحص سلوكها و مراقبة أوضاعها وتقييم مستويات أدائها وفعاليتها وتوجيه الأداء نحو الاتجاه الصحيح والمطلوب من خلال تحديد المعوقات وبيان أسبابها واقتراح إجراءاتها التصحيحية وترشيد الاستخدامات العامة للشركات واستثمارها وفقا للأهداف العامة للشركات والمساهمة في اتخاذ القرارات السليمة للحفاظ على الاستمرارية والبقاء والمنافسة.

وبشكل عام يمكن حصر أهمية الأداء المالي في أنه يلقي الضوء على الجوانب الآتية :

- ✓ تقييم ربحية الشركة
- ✓ تقييم سيولة الشركة
- ✓ تقييم تطور نشاط الشركة
- ✓ تقييم مديونية الشركة
- ✓ تقييم تطور توزيعات الشركة
- ✓ تقييم تطور حجم الشركة!

### سادسا: أهداف الأداء المالي:

يمكن حصر الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال الأداء المالي في أهداف عديدة منها: التوازن المالي، نمو النشاط، المردودية والربحية، السيولة وتوازن الهيكل المالي، وهذا ما سنتطرق إليه من خلال مطلبنا هذا.

### أولا: التوازن المالي:

هو هدف تسعى الوظيفة المالية لبلوغه لأنه يمس باستقرار المؤسسة المالي، وهو يمثل في لحظة معينة التوازن بين رأس المال الثابت والأموال الدائمة التي تسمح بالحفاظ عليه، بحيث يستوجب ذلك التعادل بين المدفوعات و المقبوضات بمعنى آخر بين استخدامات الأموال ومصادرها<sup>2</sup>.

### ثانيا: نمو المؤسسة :

يعتبر نمو المؤسسة عامل أساسي من عوامل تعظيم قيمتها ولهذا فإن قرارات النمو تتميز بأنها قرارات إستراتيجية، فالنمو وظيفة إستراتيجية جد هامة للمؤسسة، وهي ظاهرة تعكس مدى نجاح ونجاعة إستراتيجيتها المتعلقة بجانب التطور، التوسع، البقاء، الاستمرار، وبذلك يمكن اعتبار النمو وظيفة

<sup>1</sup>محمد محمود الخطيب، مرجع نفسه،ص46-47.

<sup>2</sup>جمعة السعيد فرحات، الأداء المالي لمنظمات الأعمال و التحديات الراهنة، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2000، ص245.

## الفصل الأول:..... الأدبيات النظرية حول التكاليف الخفية والأداء المالي

إستراتيجية تشكلها السياسات المحددة لحجم الاستثمارات، سياسات توزيع الأرباح، وهيكـل سياسات التمويل، وتحدد غايات النمو في إنماء الطاقات الكلية المتاحة للمؤسسة<sup>1</sup>.

### ثالثاً: الربحية:

تمثل الربحية نتائج عدد كبير من السياسات والقرارات وتقيس مدى كفاءة وفعالية إدارة المؤسسة في توليد الأرباح، وتهدف المؤسسة من قياس الربحية إلى تقدير قدرتها على الكسب، ومدى كفايته في تحقيق الأرباح الصافية من النشاط وتهدف المؤسسة من قياس الربحية إلى تقدير قدرتها على الكسب، ومدى كفايته في تحقيق الأرباح الصافية من النشاط العادي الذي تمارسه المؤسسة<sup>2</sup>.

### رابعاً: السيولة:

تقيس السيولة بالنسبة للمؤسسة، قدرتها على مواجهة التزاماتها القصيرة الأجل أي قدرتها على تحويل الأصول المتداولة (مخزونات، أوراق قبض...) إلى أموال متاحة بسرعة فنقص السيولة أو عدم كفايتها يقود المؤسسة إلى عدم المقدرة على الوفاء أو مواجهة التزاماتها وتأدية بعض المدفوعات، ويقيس هذا المتغير قدرة أصول المؤسسة المتداولة على تغطية الخصوم المتداولة<sup>3</sup>.

### خامساً: توازن الهيكل المالي :

توازن الهيكل المالي للمؤسسة يعين أن الموارد الدائمة تغطي الاستخدامات الثابتة والأصول المتداولة تغطي الموارد قصيرة الأجل، وذلك من أجل ضمان حقوق المقرضين وعدم وقوع المؤسسة في عسر مالي<sup>4</sup>.

### الفرع الثاني: مؤشرات الأداء المالي

#### 1- مؤشرات الأداء المالي المبنية على الربح المحاسبي:

تعد مؤشرات الربحية من أهم المؤشرات التي يعتمد عليها المحللون الماليون ومستخدمو القوائم المالية في تقييم أداء الشركة وتسعى الوحدات الاقتصادية ذاتها إلى تحقيق أعلى معدل ممكن لهذه المؤشرات في ضوء تحقيق الأهداف الأخرى مثل السيولة وغيرها اقتناعاً منها بأهمية هذه المؤشرات في تقييم الأداء.

إلا أن اعتماد هذه المؤشرات على الأرباح المحاسبية المعدة وفقاً لأساس الاستحقاق فقط، يجعل النظام المحاسبي وما يقدمه من معلومات للمستخدمين يشوبه القصور وأوجه النقص، خاصة وأن هناك العديد من الانتقادات وأوجه القصور يتم توجيهها إلى الأرباح المعدة وفقاً لأساس الاستحقاق المحاسبي، كما أن

<sup>1</sup>مرجع نفسه،ص249

<sup>2</sup>حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء و التنبؤ بالفشل،مرجع سابق،ص203

<sup>3</sup>مرجع نفسه،ص99

<sup>4</sup>تالي رزيفة،تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية،دراسة حالة مؤسسة التجهيزات المنزلية،مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال،معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير،المركز الجامعي العقيد أكلي محند أولحاج،غير منشورة،البويرة،2011-2012،ص22.

## الفصل الأول:..... الأدبيات النظرية حول التكاليف الخفية والأداء المالي

الاعتماد على الأرباح المحاسبية فقط لقياس العائد على استثمارات المنشأة، وقياس ربحيتها يحجب عن مستخدمي القوائم المالية مقدار ما حققته من تدفقات نقدية تشغيلية (في مقابل الدخل التشغيلي) على هذه الاستثمارات.<sup>1</sup>

ونتيجة لزيادة اهتمام إدارة الشركة بتقييم الأداء فقد شاع استخدام مقاييس الأداء المبنية على الربح المحاسبي، مثل العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية وربحية السهم والتدفقات النقدية للسهم وغيرها، وتعتبر هذه المقاييس ترجمة مالية لنتائج القياس التشغيلي، التي تستخدم في تحديد مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وتشمل مقاييس الأداء المالية المبنية على الربح المحاسبي المقاييس التالية:

**1- معدل العائد على الأصول:** إن مقياس العائد على الأصول هو أكثر مقاييس الأداء المبنية على الربح المحاسبي شيوعاً، ويعتبر هذا المقياس عن العلاقة بين الأرباح المحاسبية وحجم الأموال المتاحة للاستخدام من قبل إدارة الشركة. ويحسب بالعلاقة التالية:

$$ROA = P/TA \times 100$$

حيث P: تمثل صافي الدخل، و TA تمثل إجمالي الأصول

**2- معدل العائد على حقوق الملكية:** إن هذا المؤشر يهتم بقياس العائد على كل دينار مستثمر من قبل حملة الأسهم العادية، إذ أن هذا المقياس يأخذ أثر الأنشطة التشغيلية والتمويلية معاً، وهو يتأثر بدرجة الرفع المالي وحجم الديون في هيكل رأس المال. ويحسب بالعلاقة التالية:

$$ROE = P/E \times 100$$

**3- ربحية السهم:** يعد نصيب السهم العادي من الأرباح مؤشراً مالياً لتقييم أداء المنظمات التجارية، أو الصناعية أو المالية، إذ يقيس ربحية المنظمات ويساعد المستثمرين والمقرضين في اتخاذ القرارات.

**4- نصيب السهم من التدفقات النقدية التشغيلية:** إن قائمة التدفقات النقدية هي إحدى القوائم الرئيسية التي ينتجها النظام المحاسبي، وتقوم على أساس الدفع الفعلي والقبض الفعلي للنقد بغض النظر على أساس الاستحقاق، وهي تبين المقبوضات والمدفوعات النقدية وصافي التغير في النقد الناتج عن الأنشطة التشغيلية والاستثمارية والتمويلية للمنظمة، خلال الفترة المالية من خلال المقارنة بين رصيد النقدية أول المدة وآخر المدة.

ويرى الباحث أن تحقيق الشركة أعلى معدل للربحية ينبغي ألا يتم الاعتماد عليه في تقييم الأداء دون الأخذ في الاعتبار جودة هذه الربحية، فقد تكون هناك شركتان حققتا نفس المستوى من الأرباح، ولكن إحدهما تتسم أرباحها بمستوى جودة أعلى بكثير من مستوى الجودة التي تتسم به أرباح الشركة الأخرى، وإن أخذ هذا العامل في الاعتبار يوفر تقييماً سليماً للأداء في كلا المنشأتين، ويؤدي إلى ترشيح القرارات المتخذة بناء على نتائج هذا التقييم وتقديم المؤشرات المالية المبنية على المعلومات المعدة وفقاً للأساس النقدي (قائمة التدفقات النقدية).

<sup>1</sup> مشعل جهم المطيري، تحليل وتقييم الأداء المالي لمؤسسة البترول الكويتية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011، ص 27

### 2- التحليل المالي بالنسب المالية:

#### أولاً: مفهوم التحليل المالي

يقوم التحليل المالي على تحليل القوائم المالية في فترة زمنية معينة من أجل معرفة التغيرات التي طرأت على عناصرها وأثارها، كما يعرف على أنه دراسة تفصيلية للبيانات المالية في فترة زمنية معينة (دورة أو عدة دورات) من أجل إكتشاف نقاط القوة والضعف في السياسة المالية للمؤسسة، وهو كذلك متابعة الحالة المالية للمؤسسة وتحليلها في فترة معينة من أجل إقتراح إجراءات تساعد على تحسين المالية. وعليه فإن التحليل المالي يعبر عن عملية استخلاص المعلومات من القوائم المالية وملحقاتها ودراستها بصورة مستفيضة وتفسيرها وتحليلها وفق أساليب رياضية وإحصائية بغرض تقييم أداء المؤسسة في الماضي وإمكانية الارتقاء به مستقبلاً.

#### ثانياً: مفهوم النسب المالية

يقصد بالنسب المالية إيجاد علاقة حسابية نقدية بين متغيرين أحدهما بسيط والآخر مقام يمثل كل منها فقرة أو مجموعة من الحسابات الختامية (ميزانية، قائمة الدخل...) فالأرقام المطلقة التي تظهر في القوائم المالية الختامية قد لا تعني شيئاً ولا تفصح بوضوح عن الوضع المالي وشكل الأداء في المؤسسة، مما يستدعي ربطها ببعضها البعض بشكل نسبي للحصول على نتائج ذات مضمون محدد يفيد في عملية تقييم الأداء وقد يفسر حالة من حالات القرار المتخذ في المؤسسة. ورغم سهولة حساب النسب المالية بحيث أنها لا تطلب من المحلل المالي إقدراتاً محدودة من الخبرة والمهارة والمعرفة بقرارات الحسابات الختامية إلا أن تفسير نتائجها يتصف بالصعوبة مما يقتضي من المحلل المالي الإدراك الجوهرية لطبيعة العلاقة بين مكونات النسب من جهة، والاقتصاد والسوق والقطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة المعنية من جهة أخرى<sup>2</sup>.

#### ثالثاً: تحليل النسب المالية لتقييم الأداء المالي

تعد القوائم المالية وسيلة مهمة ورئيسية في تقييم الأداء المالي، وتشكل النسب المالية الوسيلة الأكثر استخداماً والنموذج الأكثر أهمية لتحليل الكشوفات المالية والوصول الى تقييم دقيق لنجاح المؤسسة او احتمالات الفشل فيها، والاطلاع على نقاط القوة والضعف، لتحديد الكفاءة والفعالية، ويقسم كتاب المالية هذه النسب الى أربعة مجاميع ترتكز كل منها على جانب معين كما يلي:

#### 1- مجموعة نسب الملاءة المالية<sup>3</sup>

هي مجموعة من النسب المالية تهتم بتقييم الأداء من خلال دراسة وتحليل السيولة والقابلية الإيفائية، أي قدرة الإدارة على الوفاء بتسديد الالتزامات المستحقة على المؤسسة<sup>4</sup> في تاريخ استحقاقها، أي تقييم الأداء وفقاً للقدرة عن التسديد ومن أبرز نسبها نذكر:

<sup>1</sup>كرومي آسيا، تقييم أداء البنوك التجارية بواسطة النسب المالية، دراسة تطبيقية خلال الفترة 2005-2014، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 05، جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر، جوان 2016.

<sup>2</sup>الزبيدي حمزة محمود، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مرجع سابق، ص: 68

<sup>3</sup>الزبيدي حمزة محمود، نفس المرجع أعلاه، ص: 72

<sup>4</sup>طنب محمد شفيق حسين، عبيدات محمد ابراهيم، أساسيات الإدارة المالية في القطاع الخاص، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان 2012، ص: 63.



### 1-1 نسبة السيولة :

تهدف هذه النسبة إلى قياس مدى التوازن المالي للمؤسسة، أي تحقيق التوازن بين الأصول الجارية والخصوم الجارية، وتحسب من خلال بيانات المركز المالي للمؤسسة، وتحسب من خلال العلاقة التالية<sup>1</sup>:

$$\text{نسبة السيولة} = \text{الأصول الجارية} + \text{الخصوم الجارية}$$

عادة تشمل الأصول المتداولة على النقدية، الاستثمارات قصيرة الأجل، المخزون السلعي، الذمم المدينة وأوراق القبض، أما الخصوم المتداولة فتشمل الذمم الدائنة وأوراق الدفع، الضرائب المستحقة، مصاريف مستحقة، أقساط القروض المستحقة الدفع خلال فترة مقبلة قصيرة.

\* إذا كانت هذه النسبة أكبر من الواحد فهذا يدل على أن المؤسسة قادرة على تغطية ديونها ولديها رأس مال عامل موجب؛

\* إذا كانت هذه النسبة أقل من الواحد فهذا يدل على أن المؤسسة في حالة سيئة؛

\* إذا كانت النسبة تساوي الواحد فهذا يدل على أن المؤسسة لديها رأس مال عامل معدوم أي عدم وجود هامش ضمان لقدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها؛

### 2.1- نسبة السيولة السريعة: يتم حساب هذه النسبة من خلال قسمة الأصول الجارية بعد طرح المخزون السلعي على الخصوم الجارية وفق المعادلة التالية<sup>2</sup>:

$$\text{نسبة السيولة السريعة} = (\text{الأصول الجارية} - \text{المخزون السلعي}) + \text{الخصوم الجارية}$$

يعود السبب في استبعاد المخزون السلعي من مكونات الأصول المتداولة لأنه أقل عناصر الأصول المتداولة سيولة وسرعة للتحويل إلى نقدية بسبب الوقت الطويل الذي تحتاجه عملية البيع، وتجدر الإشارة إلى أن قيمة هذه النسبة تتراوح بين 3.0 كحد أدنى و5.0 كحد أقصى، فإذا كانت مرتفعة فهذا يدل على الحالة الجيدة وإمكانية الدفع دون صعوبات.

### 3.1- نسبة السيولة الجاهزة

تقيس قدرة المؤسسة على تغطية ديونها قصيرة الأجل بالأموال السائلة التي هي بحيازتها وبعبارة أخرى هي قدرة المؤسسة على الدفع الفوري من موجوداتها السائلة لسداد ديونها المستحقة و تحسب من خلال العلاقة التالية<sup>3</sup>:

$$\text{نسبة السيولة الجاهزة} = \text{القيم الجاهزة} + \text{الخصوم الجارية}$$

قيمة هذه النسبة تتراوح بين 0.2 كحد أدنى و0.3 كحد أقصى، إذا كانت مرتفعة فهذا يدل على وجود أموال مجمدة كان من الممكن توظيفها في استخدامات أخرى، وتعطى أكثر مردودية أي القيم الجاهزة غطت كل الديون قصيرة الأجل ويبقى فائض منها مجمدا لم يستخدم.

1نمر داوود نعيم ، التحليل المالي دراسة نظرية وتطبيقية ، دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان 2012 ،ص: 60.  
2طنيب محمد شفيق حسين، عبيدات محمد ابراهيم، مرجع سابق، ص: 64  
3نفس المرجع اعلاه، ص: 65.

### 2- مجموعة نسب المديونية

تدعى كذلك بنسب التغطية، وهي مجموعة من النسب تدخل في تقييم الأداء الخاص بصياغة هيكل رأس المال في المؤسسة، وتحديد المدى الذي ذهبت إليه إدارة المؤسسة في الاعتماد على مصادر التمويل المقترضة<sup>1</sup>، ومن بين أهم نسب هذه المجموعة نذكر:

#### 1.2- نسبة الاستقلالية المالية

تفيد هذه النسبة في معرفة مدى استقلالية المؤسسة ماليا، بحيث يتم مقارنة الأموال الخاصة بمجموع الخصوم، وتحسب من خلال العلاقة التالية<sup>2</sup>:

$$\text{نسبة الاستقلالية المالية} = \frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{مجموع الديون}}$$

يجب أن لا تنخفض هذه النسبة عن 0.5، أي يجب أن لا تمثل الأموال الخاصة أقل من 50% من مجموع الخصوم، وإلا تفقد المؤسسة استقلاليتها لأن مواردها مشكلة بأكثر من 50% من الديون.

#### 2.2- نسبة قابلية التسديد

تقيس هذه النسبة مدى قابلية المؤسسة للوفاء بديونها بمقارنة مجموع الأصول وتحسب هذه النسبة من خلال العلاقة التالية<sup>3</sup>:

$$\text{نسبة قابلية التسديد} = \frac{\text{مجموع الديون} + \text{مجموع الأصول}}$$

\* إذا كانت هذه النسبة أقل من 0.5 معنى ذلك أن المؤسسة لها ضمانات لديون الغير، وبالتالي لها الحظ في الحصول على ديون أخرى في حالة طلبها؛  
\* إذا كانت هذه النسبة أكبر من 0.5 (طبعاً، منطقياً أنها أقل من الواحد) معنى ذلك أن ديون المؤسسة تمثل أكثر من 50% من مجموع أصولها، وبالتالي فإن أكثر من 50% من أصول المؤسسة ممولة بالديون.

### 3- مجموعة نسب الهيكلية:

هي مجموعة النسب التي تقيس المحلل المالي في تشخيص التوازنات المالية للمؤسسة على المدى المتوسط والطويل، ويتم من خلالها تقييم سياسة الاستثمار، وكذا السياسة المنتهجة من طرف المؤسسة، وتشمل:

#### 1.3- نسبة التمويل الدائم:

وهي تقيس مدى قدرة المؤسسة على تمويل أصولها الثابتة باستخدام الأموال الدائمة، ويتم حساب هذه النسبة من خلال العلاقة التالية<sup>4</sup>:

$$\text{نسبة التمويل الدائم} = \frac{\text{الأموال الدائمة}}{\text{الأصول الثابتة}}$$

\* إذا كانت النسبة أكبر من الواحد فهذا يعني أن الأموال الدائمة أكبر من الأصول الثابتة أو بمعنى آخر رأس المال العامل الصافي أكبر من الصفر وهذا يدل على حالة التوازن  
\* إذا كانت النسبة أقل من الواحد يعني أن رأس المال العامل الصافي أقل من الصفر وهذا يدل على حالة عدم التوازن، لأن الأموال الدائمة والتي وجودها تحت تصرف المؤسسة لفترة طويلة تتناسب مع الأصول

<sup>1</sup> الزبيدي حمزة محمود، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مرجع سابق، ص: 74.

<sup>2</sup> طنبب محمد شفيق حسين، عبيدات محمد ابراهيم، مرجع سابق، ص: 66.

<sup>3</sup> نفس المرجع اعلاه، ص: 68.

<sup>4</sup> الزبيدي حمزة محمود، أساسيات الإدارة المالية، مرجع سابق، ص: 95.

## الفصل الأول:..... الأدبيات النظرية حول التكاليف الخفية والأداء المالي

الثابتة غير كافية لتمويل هذه الأخيرة، وبالتالي تكون المؤسسة قد لجأت إلى الديون قصيرة الأجل لتمويلها وهي وضعية غير سليمة؛  
\* أما إذا كانت النسبة تساوي الواحد معناه رأس المال العامل الصافي يساوي الصفر وهذا يدل على أن الأموال الدائمة تساوي الأصول الثابتة وبالتالي لم يبق هامش والذي يمثل رأس المال العامل الصافي يستعمل في تمويل دورة الاستغلال؛

### 2.3- نسبة التمويل الذاتي

تبين مدى إمكانية المؤسسة في تمويل أصولها الثابتة بواسطة الأموال الخاصة، على اعتبار أن الأموال الخاصة مصدر دائم يستخدم في تمويل الأصول الثابتة للمؤسسة بمواردها الخاصة، وتحسب من خلال العلاقة التالية<sup>1</sup>:

$$\text{نسبة التمويل الذاتي} = \text{أموال خاصة} \div \text{أصول ثابتة}$$

\* إذا كانت النسبة مساوية للواحد فإن رأس المال العامل الخاص مساوي للصفر وهذا يدل على الأصول الثابتة مغطاة بالأموال الخاصة، أما الديون طويلة الأجل إن وجدت فهي تغطي الأصول المتداولة.  
\* أما إذا كانت النسبة أقل من الواحد فهذا يدل على أن المؤسسة تمول قيمتها الذاتية بأموالها الخاصة وهناك فائض من هذه الأموال بالإضافة إلى ديون طويلة الأجل لتمويل الأصول الجارية، وهذا ليس مفيداً للمؤسسة، لأن الديون طويلة الأجل عليها فوائد والأصول المتداولة ليس عليها فوائد.

### 4-مجموعة نسب المردودية

تقيس هذه النسب كفاءة وفعالية إدارة المؤسسة على في توليد الأرباح عن طريق استخدام أصولها بكفاءة، كما أنها تعبر عن محصلة نتائج السياسات والقرارات التي اتخذتها المؤسسة فيما يتعلق بالسيولة والدفع المالي، وهي بذلك تعطي إجابات نهائية عن الكفاءة العامة لإدارة المؤسسة وتشمل هذه النسب ما يلي:  
4-1 **نسبة المردودية المالية:** تعبر هذه النسبة عن مدى مردودية الأموال الخاصة أو مدى مساهمتها في تحقيق النتيجة، وتحسب من خلال العلاقة التالية:

$$\text{نسبة المردودية المالية} = (\text{نتيجة الدورة الصافية} \times 100) \div \text{الأموال الخاصة}$$

كلما زادت هذه النسبة كلما دل ذلك على وجود تسيير أمثل من طرف المؤسسة لمواردها المالية، وكلما قلت وانعدمت كلما لزم ذلك على المؤسسة إعادة النظر في سياسة استثمارها للموارد المالية.

### 2-4 نسبة المردودية الاقتصادية

تعتبر النسبة الأفضل لقياس ربحية العمليات، خاصة عند المقارنة بين مؤسستين من حيث الأرباح التي حققتها المؤسسة من عملياتها، بحيث يجب أن تكون كافية وتسمح بالحصول على معدل عائد مناسب على الأصول التي تستخدم لتنفيذ العمليات وتحسب من خلال العلاقة التالية<sup>2</sup>:

$$\text{نسبة المردودية الاقتصادية} = (\text{نتيجة الدورة الصافية} \times 100) \div \text{مجموع الأصول}$$

انفس المرجع اعلاه، ص:95.

<sup>2</sup>الزبيدي حمزة محمود، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مرجع سابق، ص: 261

### 3-4 نسبة المردودية التجارية

تقيس هذه النسبة مدى كفاءة الأصول الثابتة حيث كل دينار مستثمر من الأصول الثابتة، حيث كل دينار مستثمر من الأصول الثابتة يعطي X دينار من المبيعات، وكلما كانت الأصول غير مستغلة يجب أن تتخلص منها المؤسسة لأنها تشكل عبئا عليها، يتم حساب هذه النسبة وفق المعادلة التالية<sup>1</sup>:

$$\text{نسبة المردودية التجارية} = (\text{نتيجة الدورة الصافية} \times 100) \div (\text{الأصول الثابتة})$$

**الفرع الثالث: أثر تقييم التكاليف الخفية على المعلومات المالية الواردة في القوائم المالية**  
سيتم فيما يلي تحليل أثر تقييم التكاليف الخفية على جودة مؤشرات الأداء المالي وكذا على المعلومة المالية الواردة في القوائم المالية.

#### 1- تحليل أثر تقييم التكاليف الخفية على دلالة الأداء المالي:

سيتم تحليل وتقييم اثر التكاليف الخفية باستخدام مؤشرات الأداء المالي كل من: تحليل رقم الأعمال وتحليل إنتاج النشاط وكذا تحليل القيمة المضافة.

#### 1-تحليل رقم الأعمال

يجب تحليل المبيعات من خلال الحجم والسعر، يسمح التحليل على أساس الحجم رغم صعوبته، بمعرفة النمو الحقيقي للمؤسسة، ويختلف التحليل المالي ويتأقلم بحسب الطور الذي تمر به المؤسسة (نمو كثيف، بطيء، سكون، تراجع) نهتم في طور النمو السريع بدراسة طرق السيطرة على تزايد نفقات التشغيل وحاجات التمويل، بينما في طور السكون نهتم بإدارة تخفيض النفقات السابقة، أما التحليل على أساس السعر فيسمح بمعرفة مساهمة التضخم في الزيادة الظاهرية للمبيعات، ويتم ذلك بمقارنة أسعار المؤسسة مع المستوى العام للأسعار.

فتقييم التكاليف الخفية تؤثر سلبا على رقم الأعمال، فحتى لو كانت نسبة التكاليف ضعيفة إلا إنها تبقى عبء تتحمله المؤسسة وبلغها يمكن للمؤسسة الاستفادة منه واستخدامه لشراء استثمارات ومواد أولية أو تدعيم البرامج التكوينية..... الخ.

#### 2-تحليل إنتاج النشاط

هذا الهامش يسمح بمقارنة الاستهلاكات بالنشاطات المتعلقة بها، كما انه يتضمن عناصر مختلفة ليست مقيمة بطريقة متجانسة فالإنتاج المباع مثلا يقيم بسعر البيع بينما يقيم إنتاج المخزون والإنتاج المجدد أو الإنتاج المؤسسة لذاتها بسعر التكلفة، هذا إذا افترضنا مسبقا توحيد طريقة تقييم المخزونات، وهذا لا يمثل حقيقة مالية لكن الاعتماد عليها في التحليل المالي، كما أنها لا تمثل حقيقة اقتصادية لأنه إذا تعلقت المبيعات بعقد حتمي فإن المخزونات لن تباع بالضرورة بسعر التكلفة كما أن إنتاج المؤسسة لذاته ليس مرتبطا بأسواق مالية.

فتقييم التكاليف الخفية رغم أن تكون نسبتها ضعيفة إلا أنها تؤثر على الإنتاج المؤسسة، وهذا ما يعيقها على بلوغ أهدافها ويؤدي إلى الانحراف عن النتائج المتوقعة في خطة العمل السنوية والميزانية التقديرية المعدة من طرف إدارة المؤسسة.

<sup>1</sup>الزبيدي حمزة محمود، مرجع سابق، ص: 266

### 3-تحليل القيمة المضافة

إن مفهوم القيمة المضافة أكثر تعبيراً من الإنتاج لأنها ليست الثروة حقيقية للمؤسسة على نشاطها الإنتاجي ، وتعرف القيمة المضافة في الاقتصاد أنها الإضافة التي ساهمت بها المؤسسة في زيادة قيمة سلعها وخدماتها التي اشترتها من الآخرين و ذلك من خلال التحويلات التي قامت بها خلال نشاطها الإنتاجي بمعنى آخر تعبر عن القيمة المضافة عن ما قدمته المؤسسة للاقتصاد مقابل ما تلقته من بيئتها ومحيطها.

وعليه فتقييم التكاليف الخفية إذا كانت مرتفعة فهذا يدل على سوء استخدام وتوزيع الموارد المالية المتاحة،

أما إذا كانت منخفضة فهذا يدل على زيادة النشاط ونسبة التكاليف الخفية تؤثر تأثير طفيفاً على القيمة المضافة.

### 2- تأثير التكاليف الخفية على النظام المحاسبي:

إذا كانت الأدبيات المحاسبية قد تناولت مسألة تطوير النظم المحاسبية أو إلغاء بعضها، فإن طريقة التكاليف الخفية قد اختارت في مرحلة أولى ولظروف عملية الإبقاء على النظام المحاسبي على حاله، واستعمال أدوات التسيير السوسيو اقتصادي غير المحاسبية extra comptable كمدعم لها ثم في مرحلة ثانية سعت إلى إدخال تعديلات عليه من خلال التعاون مع مجلس الخبراء المحاسبين.

تؤثر التكاليف الخفية على نظام المعلومات المحاسبي من خلال السعي إلى فصل التكاليف الخفية عن الظاهرة، مما يجعل من نظام المعلومات المحاسبي أكثر دلالة وأكثر تحفيزاً<sup>1</sup>.

### 1- التأثير على الميزانية

تؤثر التكاليف الخفية على بعض عناصر الميزانية وخاصة المخزونات وإنتاج المؤسسة للاستخدام الذاتي، حيث تكون تكلفة المخزونات مقيمة بقيمة تزيد عن قيمتها الاقتصادية التي كان يفترض أن تتحملها المؤسسة لو تم تحقيق هذه المخزونات باختلالات أقل، وهو ما ينجم عنه تضخيم في نتيجة المؤسسة الصافية أو تلك القابلة للتوزيع. فبعد خصم قيمة التكاليف الخفية من النتيجة الصافية للمؤسسة نحصل على النتيجة الحقيقية متضمنة جميع التكاليف .

### 2- التأثير على جدول حسابات النتائج:

وذلك من خلال إظهار وبشكل مستقل للجزء الظاهر من تكلفة كل حساب، والتي تمثل التكلفة المنتظرة أو المعيارية، وللجزء الخفي منها الذي يمثل تكلفة الاختلالات، مع إضافة سطر للنواتج الوهمية في الجانب الدائن (النواتج) يمثل الإيرادات الضائعة.

1 ذوايدي مهدي، تأثير التكاليف المستترة على نظام المعلومات المحاسبي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، 2010 ص 141.142

## المبحث الثاني: الدراسات السابقة للموضوع

هناك عدة دراسات بلغات مختلفة تطرقت إلى موضوع التكاليف الخفية وأثرها على الأداء المالي سنتطرق إليها في المطالب التالية:

### المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية :

1- دراسة بوبيان مسعود بعنوان: "مساهمة في تخفيض التكاليف الخفية"، (2012-2013)، مذكرة ماجستير تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر بسكرة ، حيث تناول في الفصل الأول : التكاليف الخفية ، ماهيتها أسبابها ، مؤشراتها ، وكيفية تخفيضها . وفي الفصل الثاني: تطرق إلى دراسة حالة مؤسسة BCR عين الكبيرة بسطيف وكانت أهم نتائج هذه الدراسة كما يلي :

- أكد البحث على أن المنافسة تركز على مدى قدرة المؤسسة على التحكم في تكاليفها خاصة التكاليف الخفية.
- وجود علاقة طردية بين تحسين ظروف العمل وتوفير مناخ مناسب وبين زيادة الإنتاجية من خلال زيادة الرضا الوظيفي للعامل .
- وجود علاقة طردية بين التكوين المستمر للعامل ، وبين زيادة جودة المنتجات .
- وجود علاقة عكسية بين توفير وسائل الحماية و الصيانة الدورية وبين وقوع حوادث العمل.
- يعتبر السلوك البشري وثقافة المؤسسة السائدة من بين أهم مسببات التكاليف الخفية خاصة في المؤسسات الجزائرية ، نظرا لخصائص الذهنية السلبية التي يتمتع بها كل من العامل و المسير .

2- مهدي داودي بعنوان: "تأثير التكاليف المستترة على نظام المعلومات المحاسبي" (2009-2010)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، جامعة فرحات عباس بسطيف ، تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية التكاليف الخفية في تحسين نظام المعلومات بصفة عامة ونظام المعلومات المحاسبي على وجه الخصوص في ترشيد عملية اتخاذ القرار في المؤسسة ، تحقيق الأهداف الاقتصادية (تحسين المردودية الاقتصادية ، المالية، القيمة المضافة .... إلخ) والاجتماعية (الرضا الوظيفي ، تحفيز الأفراد ....) وذلك عن طريق تتبع وتحليل الاختلالات التي تفقد المؤسسة الكثير من طاقتها ، إشراك كل أفراد المؤسسة في عمليات التشخيص و إعداد الاستراتيجية وتنفيذها وهذا مقارنة مع الطرق المحاسبية التقليدية التي تعاني من قصور عديدة. وقد توصل البحث إلى أن المؤسسة محل الدراسة، وهي من أهم المؤسسات العمومية على المستوى الوطني، لا تولي أي اهتمام لمسألة التكاليف الخفية التي تم محاولة قياسها، ووجد أن التكاليف الخفية تمثل نسبة معتبرة من مجمل التكاليف مما يؤثر سلبا على كفاءة نظام المعلومات ومن ثم على مردودية المؤسسة .

3- منيرة بن أودينة بعنوان: "تقييم التكاليف الخفية"، (2009/2010) ، مذكرة ماجستير تخصص إدارة مالية، جامعة منتوري قسنطينة ، قسمت الدراسة إلى أربعة فصول حيث تناولت في الفصل الأول التكاليف الخفية والتحليل الاجتماعي و الاقتصادي، في الفصل الثاني مؤشرات التكاليف الخفية ، وفي الفصل الثالث تم التطرق إلى تقييم التكاليف الخفية، وتناولت في الفصل الرابع تقييم التكاليف الخفية شركة سيليس الدولية للزجاج ، وتلخصت أهم نتائج هذه الدراسة في ما يلي:

- تطبيق نموذج SOF ليس بالأمر السهل على أرض الواقع، خاصة أن الشركة تعاني من تدهور على مستوى تنظيم العمل، عملية الاتصال، التنسيق، الأمر الذي يصعب من ضبط وتقييم بعض التكاليف الخفية.

- الوصول إلى تحديد المبلغ الحقيقي للتكاليف الخفية لأي مؤسسة يتطلب المتابعة والتسجيل الدائمين و الفوريين لمختلف المعوقات المسببة للتكاليف الخفية خاصة ما تعلق منها بالعنصر البشري، حيث يمكن ذلك من رصد مختلف الاختلالات الأولية بالتالي تحديد أساليب المعالجة، وتقييمها بناء على معلومات صحيحة و دقيقة، ما تساهم المتابعة الفورية أيضا في التعرف على مختلف الفرص الضائعة، وبالتالي التمكن من تقييم المنافع الاقتصادية التي كان بإمكان المؤسسة تحقيقها، وبذلك نتمكن فعلا من تحديد مبلغ يعكس القيمة الحقيقية للتكاليف الخفية بما يساعد المؤسسة على تخفيضها من خلال إجراء التدخل الاجتماعي والاقتصادي.

4- محمد المطيري الحميدي بعنوان: " أثر دوران العاملين على الأداء المالي " ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، عمان، 2012 .  
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر دوران العاملين على الأداء المالي في القطاع المصرف الإسلامي الكويتية، أما عينة الدراسة فتكونت من جميع الإداريين والمحاسبين في هذه المصارف، حيث تم أخذ عينة مؤلفة من 100 موظف بواقع 25 إستبانة لكل مصرف، كما تم الاعتماد على البيانات المالية بالبنوك محل الدراسة، حيث تم الحصول على معدل دوران العاملين في هذه المصارف من خلال سجلاتها خلال الفترة (2006/2010)، تم التوصل إلى النتائج الآتية:  
- يوجد تأثير في دوران العاملين على الأداء المالي في قطاع المصارف الإسلامية الكويتية، وفسرت هذه النتيجة على أن زيادة دوران العاملين يؤدي إلى نقص كفاءة العاملين في المصارف ، والذي ينعكس بدوره على أداءها وعلى جودة الخدمة المقدمة فيها .  
- لا يوجد تأثير لكل من حجم المصرف (مقاسا بعدد العاملين) وخبرته على أهمية الأثر الذي يلعبه دوران العاملين في التأثير على الأداء المالي للمصارف الإسلامية.

*المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية:*

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

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

ومن أهم النتائج التي خرج بها الباحث أن المؤشرات التكاليف الخفية التي عددها هنري سافال (H.SAVALL) لا يمكن حصرها لأنه يوجد مؤشرات أخرى كتغير الإطار وتحويل الإطار بأمر وزاري، الفساد الإداري، زيادة الموظفين الإداريين.... الخ، لها تأثير سلبي على الأداء المالي للمركز الاستشفائي.

2-Henri Savall, véronique Zardet ,olivier voyant, cécile ennajem ,  
**MESURE ET ANALYSE SPECTRALE DES Réserves de PRODUCTIVITÉ SOCIO-ECONOMIQUE :LES COÛTS CA CACHES.101CAS.ISEOR**, Magellan IAE Lyon, Universuté Jean Moulin (France), 2015.

<sup>1</sup>CESAG: Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

## الفصل الأول:..... الأدبيات النظرية حول التكاليف الخفية والأداء المالي

تهدف هذه الدراسة الى الكشف عن الاحتياطات الإنتاج الاجتماعي واقتصاديا وفق للتحليل الهيكلي لتكاليف الخفية في 101 قضية شركات والمنظمات في مختلف قطاعات النشاط، من خلال تعريف وتفسير مؤشرات تحليل الوضعية الصناعية من المنظور الاقتصادي وأربعة مؤشرات رئيسية أخرى تقيس احتياطات الإنتاجية الاجتماعية والاقتصادية لتحليلها وإدارة تطورها .  
ومن أهم النتائج ان التكاليف الخفية لا يمكن إعادة تدويرها الا باستخدام المشاركة الفعالة للأشخاص المعنيين وابداعهم والتزاماتهم لتحسين الفعالية والكفاءة من خلال الممارسات الجديدة

### 3-Sara DEHBI, Khadija ANGADE, Contrôle et analyse des couts-performances cachés liés aux dysfonctionnements au sein des hopitaux.

#### Cas: hopital régional marocain, université Ibn Zohr Agadir.

يمكن أن تكون التكاليف الخفية التي تكون بطبيعتها أكثر تعقيدا في التقدير مؤشرا على وجود خطأ أو شنود في أداء المنظمة ويمكن أن يعيق تحقيق الأهداف وكذلك الاستخدام السيئ للموارد. هذا هو السبب في أنه من المستحسن محاولة قياسها وتحليلها، حيث أن جميع القطاعات الخاصة والعامية معنية من هذا المنظور فإن اتصالاتنا مناسبة والتي من خلالها سوف نستحضر ما هي الأهمية التي يجب أن نعطيها لتحديد التكاليف الخفية في المستشفى من خلال البحث عن حالات الخلل الوظيفي وآثارها على أداء المستشفى الأخير الذي نادرا ما يتم قياسه من أجل توفير الحلول التي يمكن أن تقلل من هذه الاختلالات والعمل على مستوى أداء المستشفى، من الضروري تقييم أسباب وعواقب هذه الاختلالات .

### 4-Ismail AMIR SIDO, Abdelhalim LAKRARI, L'internationalisation des pme marocaines dans la zone union économique et monétaire ouest-africaine (uemoa): approche qualimétrique de mise en évidence des couts-performances cachés

ظل تدويل الشركات المغربية في إفريقيا جنوب الصحراء موضوع اهتمام كبير لعدة سنوات، لأن دراسة العملية المذكورة جزء من إستراتيجية المملكة الاقتصادية الخارجية. لا تزال منطقة الاتحاد الاقتصادي والنقدي لغرب إفريقيا (UEMOA) من المجالات التي تحظى بشعبية كبيرة من قبل الشركات المغربية، وهي موطن للاستثمار الأجنبي المباشر من أصل مغربي، لا سيما في قطاعي البنوك والتأمين، يشكل وجود هذه المجموعات التجارية الكبيرة في الإمارات نقطة انطلاق لتأسيس الشركات الصغيرة والمتوسطة الوطنية ومع ذلك فإن هذه الأخيرة لا تزال تواجه فئة من التكاليف المؤهلة على أنها تكاليف خفية –أداء ناتج عن المسافة الثقافية واللغوية والسلوكية والنفسية الموجودة بين النماذج التنظيمية المحلية والأجنبية، مما يؤثر على قدرتها التنافسية.

#### المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

من خلال عرض الدراسات السابقة والمتعلقة بالموضوع وتحديد النتائج المتوصل إليها في الدراسة الحالية يمكن إجراء مقارنة باستخراج كل من أهم أوجه التشابه والاختلاف فيما يرد أدناه :



### الفرع الأول: أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة يلاحظ أن جميع الدراسات السابقة تناولت متغير من متغيرات الدراسة الحالية، فمنها من تناولت التكاليف الخفية ومنها من تناولت الأداء المالي، كما أن أغلب الدراسات السابقة اعتمدت في الجانب التطبيقي على دراسة حالة كأداة لجمع البيانات وتحليل النتائج من أجل استيضاح الحقائق حول موضوع الدراسة.

### الفرع الثاني: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

يمكن تحديد عدة أوجه للاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة نذكر منها:

- ✓ من حيث المكان والزمان: تمت الدراسة الحالية في ولاية تقرت في سنة 2022 بينما كانت الدراسات السابقة في بيئات اقتصادية محاسبية تختلف عن البيئة الجزائرية محل الدراسة على فترات مختلفة من (2009/2013).
- ✓ من حيث المتغيرات: شمل نموذج الدراسة الحالية على متغيرين التكاليف الخفية كمتغير مستقل والأداء المالي كمتغير تابع، أما الدراسات السابقة تناولت تقييم التكاليف الخفية، أثر دوران العاملين على الأداء المالي، تأثير التكاليف المستترة على نظام المعلومات المحاسبي، المساهمة في تخفيض التكاليف الخفية سواء كانت متغير مستقل أو تابع.

### الفرع الثالث: نقد الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت موضوع التكاليف الخفية وتناولته من زوايا مختلفة، وقد تنوعت هذه الدراسات بين العربية والأجنبية، وسوف تستعرض هذه الدراسة جملة من الدراسات التي تم الاستفادة منها مع الإشارة إلى أبرز ملامحها مع تقديم تعليقا عليه يتضمن جوانب الاتفاق والاختلاف وبيان الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية. نشير إلى أن الدراسات التي تم استعراضها جاءت في الفترة الزمنية بين 2009 و2013 وشملت جملة من الأقطار والبلدان مما يشير إلى تنوعها الزمني والجغرافي. وكنا قدمنا عرضا لهذه الدراسات والأن نبين جوانب الاتفاق والاختلاف فيما بينهم ثم نوضح الفجوة العلمية من خلال التعرف على اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، وأخيرا جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية.

### أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة:

- اتفقت الدراسات السابقة على هدف مشترك وهو تأثير التكاليف الخفية باستثناء دراسة محمد المطيري الحميدي التي هدف إلى تحديد أثر دوران العاملين
- اتفقت الدراسات السابقة في عينتها حيث تطبيق الدراسة على عينة من المؤسسات الاقتصادية باستثناء الدراسات الأجنبية التي طبقت على المؤسسات الخدمية
- استخدمت الدراسات السابقة أداة دراسة الحالة لجمع البيانات باستثناء دراسة محمد المطيري الحميدي حيث استخدمت أداة الاستبيان

**جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:**

مما لا شك فيه أن الدراسة الحالية استفادت كثيرا مما سبقها من دراسات، حيث حاولت أن توظف كثيرا من الجهود السابقة للوصول إلى تشخيص دقيق للمشكلة ومعالجتها بشكل شمولي، ومن جوانب الاستفادة العلمية للدراسات السابقة ما يلي:

- استفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة في الوصول إلى صياغة دقيقة للعنوان البحثي الموسوم بإشكالية تقييم التكاليف الخفية وأثرها على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.
- استفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة في الوصول للمنهج الملائم لهذه الدراسة.
- استفادت الدراسة الحالية من دراسة بن أودينة منيرة في إثراء الإطار النظري.
- وظفت الدراسة الحالية توصيات ومقترحات الدراسات السابقة في دعم مشكلة الدراسة وأهميتها خصوصا دراسة بوبيان مسعود

### خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما تطرقنا له في هذا الفصل فإن التكاليف الخفية تحدث لا محال منها و ما يؤكد هذا هو المؤشرات السالفة الذكر، و هذا بسبب التكاليف التي تتحملها المؤسسة و التي تعتبر ضخمة إذا تراكمت على طول السنة، و هذه التكاليف الخفية كان بإمكان المؤسسة أن تقوم باستثمارها بدل تحملها كتكلفة، رغم هذا و كل المبالغ التي تصرف فان اغلب المؤسسات لا تعرف هذا النوع من التكاليف رغم الأهمية البالغة التي يتميز بها و الذي من المفروض وضعه داخل نظامها مثله مثل المحاسبات الأخرى.

**الفصل الثاني:**  
**الدراسة الميدانية-دراسة حالة**  
**مطاحن الواحات -الجنوب-**  
**بولاية تقرت**

## تمهيد :

بعد التطرق في الفصل السابق إلى المفاهيم المتعلقة بالتكاليف الخفية وطرق تقييمها وقياسها وكذا التطرق إلى مفهوم ومؤشرات الأداء المالي بالإضافة إلى الدراسات السابقة، ولتجسيد هذه المفاهيم يمكن إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي من خلال القيام بدراسة حالة حول المؤسسة الاقتصادية الناشطة على مستوى ولاية تقرت -مؤسسة مطاحن الجنوب الواحات تقرت (أوقرديف)، ولدراسة أعمق وأكثر تفصيلاً لهذا الفصل تم تقسيمه إلى مبحثين هما:

- المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
- المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

## المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة

من خلال هذا المبحث يتم التطرق إلى كيفية انجاز الدراسة أي توضيح المنهجية المتبعة ، اختيار مجتمع وعينة الدراسة ، وكذا إبراز أهم الأدوات المستخدمة في تحليل النتائج و اختبار الفرضيات

### المطلب الأول: الطريقة ومنهجية الدراسة

يتضمن هذا المطلب منهجية ومجتمع وعينة الدراسة ومصادر جمع المعلومات.

### الفرع الأول: منهجية الدراسة

المنهج هو طريقة موضوعية يتبعها الباحث في دراسة أو تتبع ظاهرة من الظواهر أو مشكلة من المشكلات أو حالة من الحالات، بقصد وصفها وصفا دقيقا وتحديد أبعادها بشكل شامل يجعل من السهل التعرف عليها وتمييزها، بقصد الوصول إلى نتائج عامة يمكن تطبيقها، و تم استعمال المنهج الوصفي في الدراسة الميدانية في المؤسسة محل الدراسة:

#### 1. المنهج الوصفي والتحليلي :

يقوم المنهج الوصفي والتحليلي بوصف ما هو كائن وتفسير هو تحليله، وهو يهتم بتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الظواهر، وهذا المنهج يهدف إلى دراسة الظاهرة بجميع خصائصها وأبعادها في إطار معين، ويقوم بتحليلها استنادا للبيانات المجمع حولها ثم محاولة الوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها وبالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم، بحيث يبدأ بتجميع البيانات والمعلومات وتصنيفها وتدوينها ومحاولة تفسيرها وتحليلها من اجل معرفة تأثير العوامل على أحداث الظاهرة محل الدراسة، وذلك بهدف استخلاص النتائج ومعرفة كيفية الضبط والتحكم في هذه العوامل وأيضا إمكانية التنبؤ بسلوك الظاهرة محل الدراسة، ذلك بهدف استخلاص النتائج ومعرفة الضبط والتحكم في هذه العوامل وأيضا التنبؤ بسلوك الظاهرة محل الدراسة في المستقبل.

#### 2. مصادر جمع المعلومات:

من اجل الوصول إلى نتيجة صحيحة يجب التحقق من جمع المعلومات الصحيحة من المصدر الصحيح بالأسلوب الصحيح، وغالبا ما يستعمل الباحث مصادر كثيرة ومتنوعة من اجل إثراء الموضوع والإجابة عن الإشكالية بمعلومات دقيقة ومتخصصة، على هذا النحو يمكن تقسيم المصادر إلى:

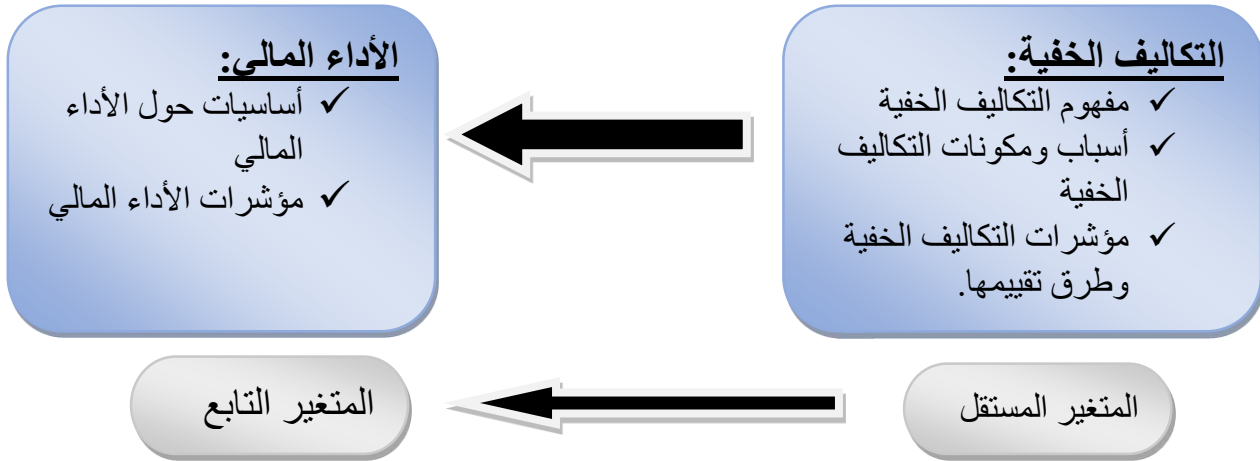
✓ **المصادر الثانوية:** المتمثلة في المراجع العربية والأجنبية، الكتب، المقالات، الملتقيات، البحوث العلمية.

✓ **المصادر الأولية:** المتمثلة في جمع البيانات الأولية وذلك من خلال الدراسة الميدانية داخل المؤسسة وجمع البيانات و الوثائق والمقابلات مع العمال وجمع المعلومات المراد معرفتها.

الفرع الثاني نموذج الدراسة:

يمكن وضع الشكل التالي من أجل تحديد أهم متغيرات التي يشملها نموذج الدراسة:

الشكل رقم(04): أهم متغيرات نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الطالبتين

الفرع الثالث: مجتمع وعينة الدراسة:

• مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من المؤسسات الاقتصادية في البيئة الجزائرية و في هذا الدراسة قمنا باختيار مؤسسة مطاحن الواحات -تقرت-

تضم الجزائر حوالي 556 مطحنة منها 411 مطحنة خاصة و 145 مطحنة عمومية أي بمعدل مطحنة لكل 80 ألف نسمة، نذكر منها أهم 09 شركات:

جدول رقم (04): يوضح أهم شركات مطاحن السميد في الجزائر.

العنوان	أسم الشركة
المنطقة الصناعية لعين رمانة-صندوق البريد 51مكرر- موزايا البلدية 09210 الجزائر-البلدية-	سميد صناعي للمنتجة/سيم
منطقة النشاط طريق سلاموندر مزهران مستغانم 27120 الجزائر-الجزائر العاصمة-	المطاحن الكبيرة للدهرة
المنطقة الصناعية لسبق معسكر الجزائر-الجزائر العاصمة-	مطاحن سبق
منطقة النشاط لتاحراشت -اقبو بجاية الجزائر - بجاية-	مولينو غراني/م.ج

طاحونة سميد النجمة/سوسيمي	17حي بن عيسى مراد -صندوق البريد136 بليدة 09130 الجزائر - البليدة -
طاحونة سيدي بن ذهبية/م.اس.ب	سيدي عثمان سيادة صندوق البريد225مستغانم الجزائر-الجزائر العاصمة-
المطاحن الكبيرة بلغيث	صندوق البريد رقم 78مداوروش سوق اهراس 41220الجزائر - الجزائر العاصمة-
طاحونة برج للدقيق	منطقة النشاط رقم 03 برج منايل بومرداس 35200الجزائر -الجزائر العاصمة-
سباكة	تعاونية عقارية نوميديا رقم 06 عين النعجة جسر قسنطينة-الجزائر العاصمة-

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

#### • عينة الدراسة:

سنتعرف بصفة موجزة على مؤسسة مطاحن الواحات ،وكذا التعرف إلى مشاكلها وأهدافها بإضافة إلى التعرف على المصلحة محل الدراسة وكل ما يتعلق بها

#### 1- التعريف بمؤسسة مطاحن الواحات.1

#### 1-1نشأة الوحدة وتطورها :

من أجل تخفيف العبء وضغط الطلب المتزايد على وحدة الرياض سطيف على مادتي السميد والدقيق بنوعيه العادي والممتاز والمنتجات الأخرى ،وعليه فقد أنشأت وحدة مطاحن الواحات بمدينة تقرت طبقا للمرسوم الوزاري المؤرخ في 1980/11/30 و أصبحت فرعا تابعا إلى المؤسسة الجهوية للصناعات الغذائية للحبوب ومشتقاتها - الرياض سطيف - ،وتم انجازها من طرف مؤسسة سويسرية -BUHLER- مع مساهمة إطارات جزائرية ، وقد استهلّت نشاطها في 1983/05/27 برأس مال يقدر بـ: 100.000.000دج، وهذا قبل أن تقسم المؤسسة الأم وتعطى مؤسسة مطاحن الواحات الاستقلالية حيث أصبح رأس مالها حاليا يقدر بـ: 761.320.000دج وهذا بسبب الارتفاع الدائم للحصص العينية المقدمة في الاستثمارات الحاصلة.

تعتبر الوحدة حاليا مؤسسة صناعية تجارية تابعة لمجمع الرياض سطيف

وتعتبر مؤسسة مطاحن الواحات\*تقرت\*واحدة من أصل سبع مؤسسات يملكها مجمع الرياض سطيف وهذا من الناحية التقنية، ومن الناحية الإنتاجية فيمثل إنتاج المؤسسة في مادتي السميد و الدقيق بنوعيه العادي و الممتاز بإضافة إلى نخالة (الأغنام) حيث يتم تحويل ما يقدر بـ :

\_ 1500 قنطار يوميا من القمح الصلب إلى السميد.

\_ 1500 قنطار يوميا من القمح اللين إلى الفرينة.



إلى ما يعادل 3000 قنطار يوميا بعدما كانت 2000 قنطار في اليوم قبل إعادة التجهيز في عام 1998, وقد قدرة نسبة التخزين في المؤسسة بـ :

155.000 قنطار منها, 125.000 مادة أولية و 30.000 مادة منتجة بالإضافة إلى ذلك يتم توزيع منتج الوحدة إلى مراكز البيع التابع لها و هي كالاتي:

(تقرت\_ حاسي مسعود\_ ورقلة\_ جامعة\_ مغير\_ الدبداب\_ الوادي\_ وإليزي).

### **2-1 عدد العمال:**

يبلغ عدد العمال و الموظفين حاليا في المؤسسة 114 عاملين مقسمين كما يلي :

\_ 83 دائمين.

\_ 21 مؤقتين.

\_ 10 متمهن.

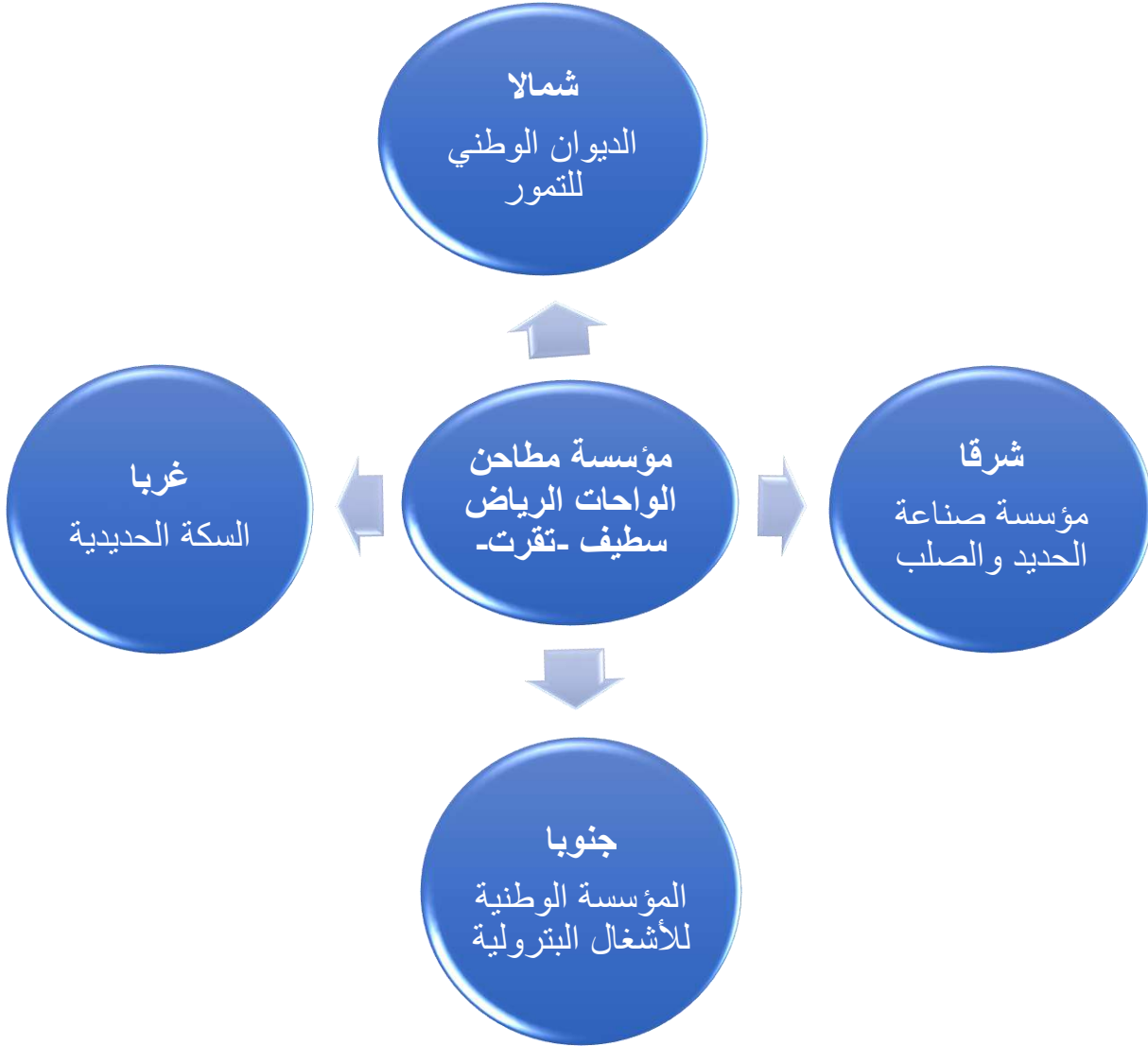
### **3-1 مساحة وموقع الوحدة :**

تقدر مساحتها الإجمالية بـ : 61833.50 م<sup>2</sup>, ومساحة بناياتها بـ : 29356.64 م<sup>2</sup> وهذا من الناحية التقنية .

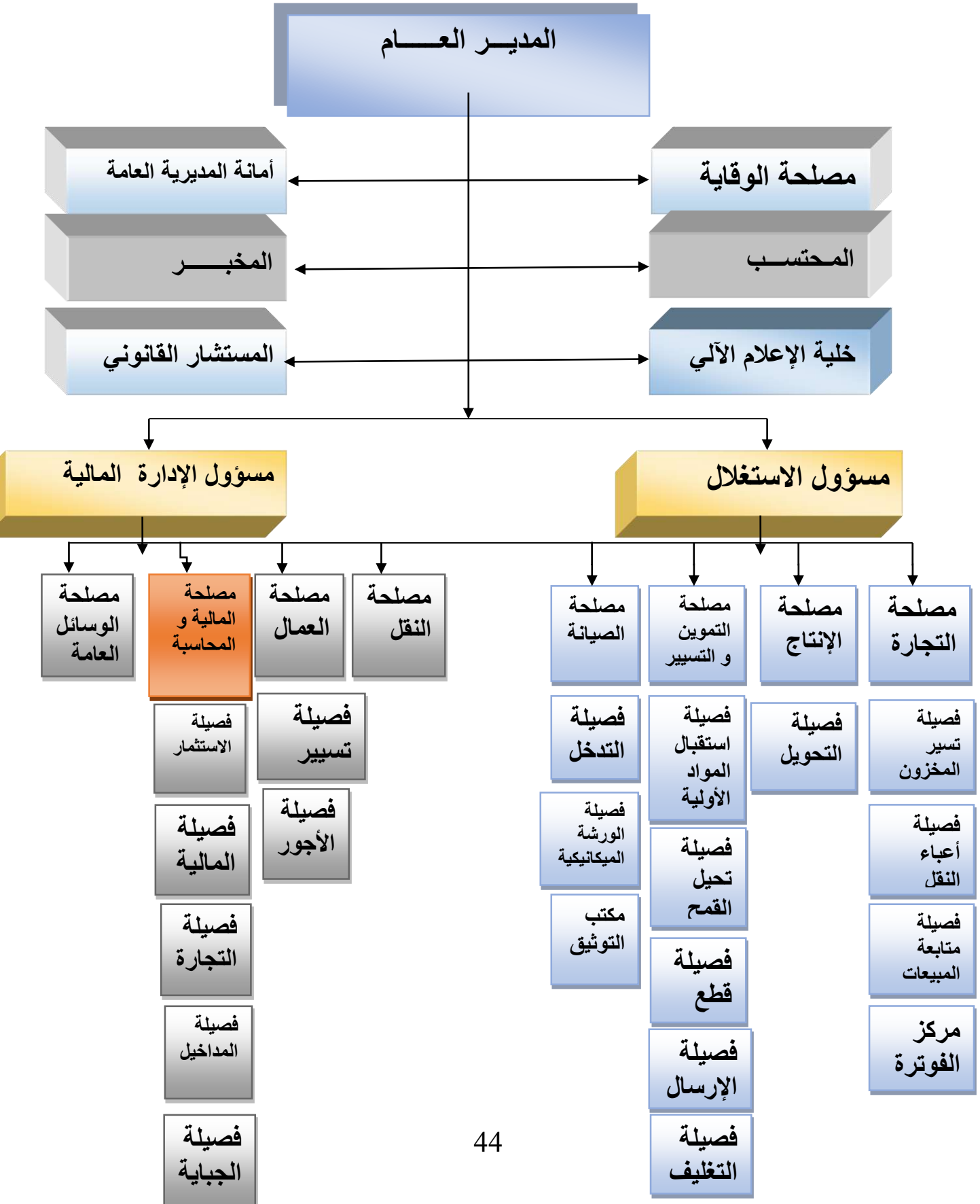
موقع المؤسسة مطاحن الواحات الرياض سطيف -تقرت- : تقع الوحدة بالمنطقة الصناعية لمدينة تقرت، يحدها شمالا الديوان الوطني للتمور، وشرقا مؤسسة صناعة الحديد والصلب ومن الغرب السكة الحديدية , ومن الجنوب المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية .

موقع المؤسسة يسمح لها بالسيطرة على أسواق السميد والدقيق في الجنوب الشرقي للبلاد.

الشكل:(05)الموقع الإستراتيجي للمؤسسة



الشكل رقم(06) الهيكل التنظيمي للمؤسسة



- شرح الهيكل التنظيمي للوحدة :

الهيكل التنظيمي للوحدة يجمع بين التنظيم الوظيفي والتنظيم حسب مراحل الإنتاج وهو يسهل عملية توزيع المهام والسير الحسن لعملية الإنتاج.

• المدير العام: تعتبر المحر كالرئيسيلو وحدة يترأسها الرئيس المدير العام ولهمها معديدة منها :

- المحافظة على السير الحسن للوحدة.

- السعي لتحقيق الأهداف المسطرة والمتفق عليها.

• أمانة المديرية: ويتجلى دورها في :

- المحافظة على أسرار الوحدة و تسجيل وتنظيم البريد الصادر والوارد .

- تنظيم الاجتماعات التي يعقدها المدير سواء مع إطارات الوحدة أو العملاء.

- تلعب دور الوسيط بين الإدارة والأطراف الأخرى.

• مصلحة الوقاية والأمن:

تلعب هذه المصلحة دورا هاما في الحفاظ على الأمن داخل الوحدة وذلك بتوفير كل مقاييس السلامة والأمن وتقديم الإسعافات الأولية في حالة حوادث العمل، وكذلك توفير المحيط الملائم للعمل.

• المخبر:

تم على مستواه مراقبة نوعية المواد الأولية وكذا المنتجات النهائية وذلك بتحليل عينات من هذه

الأخيرة

• مصلحة الإنتاج:

وهي بمثابة العمود الفقري للوحدة وهي تتكفل بتسيير مراحل الإنتاج داخل الوحدة وكذا المستخدمين التابعين لها كما تقوم بدراسة الطلب لتحديد كمية الإنتاج اللازمة حتى تحقق التوازن لتحقيق التوازن لأنها تعد قلب المؤسسة، وتضم فصيلتين الإرسال و الاستقبال.

• مصلحة الصيانة:

ومهمتها صيانة الآلات والمعدات والمحافظة عليها وتضم ثلاث أقسام:

فصيلة التدخل: تتدخل من أجل تصليح الاعطاب مهما كان نوعها

الورشة الميكانيكية: الصيانة الدورية للآلات وتجديد قطع الغيار عند اللزوم.

مكتب التوثيق: يقوم هذا المكتب بالمحافظة على وثائق المؤسسة لسنوات السابقة.

• مصلحة التموين والتسيير:

تهتم بتموين الوحدة بمختلف المواد الأولية واللوازم الأخرى وقطع الغيار وتضم ثلاث فصائل.

• **مصلحة النقل:**

وتتكفل هذه المصلحة بنقل العمال والموظفين من وإلى الوحدة أو مهام أخرى وكذلك نقل المنتجات إلى مراكز ونقاط البيع .

• **مصلحة العمال:**

وتقوم هذه الأخيرة بكل المهام التي تتعلق بالعمال المتواجدين بالوحدة ، وتمتلك ملفات خاصة بجميع المستخدمين على مستوى الوحدة ، كما توجد بهذه المصلحة مراسلة اجتماعية تتكفل بشؤون العمال الاجتماعية ، وتضم فصيلتين:

فصيلة تسيير المستخدمين

فصيلة الأجور.

• **مصلحة المالية والمحاسبة:**

- حيث يقوم رئيس هذه المصلحة بإمضاء الشيكات وتحمل أتعاب الشراء واستقبال أرباح البيع
- والأوراق الواردة من البنك وتمثل مهامها أيضا في تسجيل مختلف القيود المحاسبية وكذا تسديد الأجور وتحليل الوضعية المالية للوحدة. وتضم الفصائل التالية:
- فصيلة الاستثمار: وهي فصيلة خاصة بجرد الاستثمارات القديمة والجديدة وتصنيفها حسب قسم الحسابات الذي تنتمي إليه مع إعطاء رمز لكل حساب.
- فصيلة المالية
- فصيلة المحاسبة التجارية: وهي مختصة في مراقبة المراكز التابعة للوحدة وتسديد الضرائب على الإنتاج المباع
- فصيلة الجباية: ولها علاقة بمصلحة الضرائب والتصريح بنشاطات المؤسسة من بيع وشراء.
- فصيلة المداخل:
- مصلحة الوسائل العامة

**التعريف بالمصلحة التي أجريت بها الدراسة:**

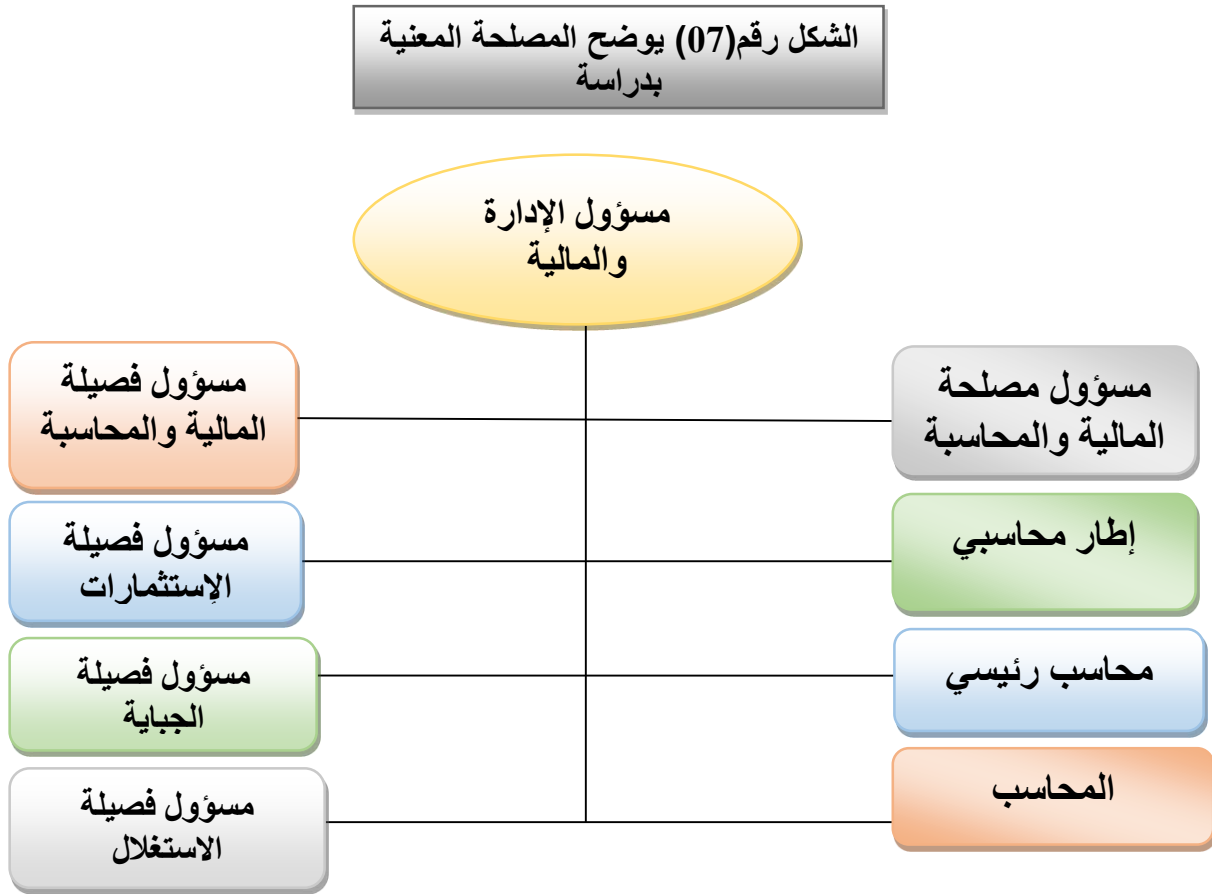
وهي من أهم المصالح المتواجدة على مستوى الوحدة حيث يقوم رئيس هذه المصلحة بإمضاء الشيكات وتحمل أتعاب الشراء واستقبال أرباح البيع والأوراق الواردة من البنك وتمثل مهامها أيضا في تسجيل مختلف القيود المحاسبية وكذا تسديد الأجور وتحليل الوضعية المالية للوحدة ، ومن مهام رئيس المصلحة:

- متابعة مداخل المبيعات عبر شبكة التوزيع.

- متابعة مستحقات المؤسسة اتجاه مختلف الزبائن(شركات وخواص).

ولها الفصائل التالية: فصيلة الاستثمار , فصيلة المالية , فصيلة التجارية , فصيلة المداخل , فصيلة الجباية.

**4-الهيكل التنظيمي للمصلحة المالية والمحاسبة:**



شرح الهيكل التنظيمي لمصلحة المالية والمحاسبة:

**فصيلة الخزينة:** حساب مخرجات ومدخلات وتسديد مصاريف مسجلة من نفقات مع مراقبة جيدة للمخرجات.

**فصيلة محاسبة المخزون:** متابعة مصلحة التجارة والتموين وذلك بجمع المعلومات عن التسيير حركة المخزون.

**فصيلة الاستثمار:** مراقبة حسابات متعلقة بالاستثمارات التي يتم استعمالها وحساب اهتلاكها مع تسجيلها وجرد الاستثمارات السابقة والحالية.

**فصيلة الضريبة:** شراء أو بيع تقوم بدفع الضريبة الخاضعة لها في مصلحة الضرائب عند عملية الشراء أو البيع كالرسم على النشاط المهني، الرسم على القيمة المضافة، الضريبة على الأرباح، الضريبة على الدخل الإجمالي.

**فصيلة المحاسبة العامة:** تجمع العمليات التي تحدث داخل المؤسسة بتدوينها وتقديمها كنتائج سنوية تتعامل هذه الأخيرة مع الموردين والزبائن والأجور.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>ازينب بن ساسية، محاسبة الأجور دراسة حالة مؤسسة مطاحن الواحات رياض سطيف، جامعة ورقلة، 2019

## 5- مهام المصلحة:

تقوم مصلحة المحاسبة المالية بمتابعة المداخل وما تحتاجه المؤسسة مع النظر في الملفات الخاصة بالمدفوعات والمشتريات، مراقبة ما تم من عمليات البنوك والحسابات المخصصة لها.<sup>1</sup>

## المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في الدراسة

في هذا المطلب يتم عرض أهم الأدوات التي اعتمدت في الدراسة الميدانية .

### الفرع الأول: المقابلة الشخصية

تعتبر المقابلة الشخصية النقطة الأساسية في البحث ، حيث تمكننا من معرفة الحقائق و الفهم الجيد لموضوع دراستنا، وذلك من خلال الأسئلة المطروحة على رئيس مصلحة المحاسبة والمالية ورئيس المستخدمين التي تساعد في معالجة الإشكالية و الوصول إلى النتائج النهائية.

الجدول التالي يمثل الفترة وعدد الساعات التي تم فيها المقابلة مع رئيس المستخدمين ورئيس مصلحة المالية والمحاسبة:

### الجدول رقم(05): جدول فترات المقابلة

البيان	عدد الأيام	عدد الساعات
مقابلة الشخصية مع رئيس مصلحة المالية والمحاسبة	03	06 ساعة
مقابلة الشخصية مع رئيس المستخدمين	05	10 ساعة

المصدر: من إعداد الطالبتين

### الفرع الثاني: وثائق المؤسسة

تم الاعتماد على الوثائق المتحصل عليها من طرف مصلحة المحاسبة والمالية في الجانب التطبيقي من دراستنا، والتي تبين كيفية تقييم التكاليف الخفية بواسطة طريقة SOF والتي تتمثل في المقاييس الثلاثة التنظيمي والاجتماعي والمالي وإسقاطهم على مؤشرات التكاليف الخفية الخمسة مؤشر التغيب، مؤشر حوادث العمل، مؤشر دوران العمل، مؤشر الإنتاجية و اللاجودة وأثرهم على الأداء المالي للمؤسسة مطاحن الواحات الجنوب تقرت.

### الفرع الثالث: الملاحظة

تم استخدام الملاحظة وذلك من خلال تشخيص وضعية المؤسسة محل الدراسة، بغرض الوصول إلى المعلومات التي لم تعذر الحصول عليها من خلال الأدوات السابقتين ( المقابلة، وثائق المؤسسة ).

<sup>1</sup>علي غالب، مصلحة المحاسبة المالية، مقابلة شخصية، 2022/04/10 الساعة 10:30

## المبحث الثاني: تحليل النتائج ومناقشتها

تم التطرق في هذا المبحث إلى عرض نتائج الدراسة وتحليلها بالإضافة إلى مناقشة النتائج وفقا لفرضيات الدراسة.

### المطلب الأول: عرض النتائج وتحليلها

يتم من خلال هذا المطلب عرض نتائج الدراسة المتوصل إليها وتحليلها بناء على المعلومات والبيانات التي تم جمعها وتلخيصها ومعالجتها لمعرفة والاستنتاج أثر تقييم التكاليف الخفية على الأداء المالي في المؤسسة محل الدراسة.

### الفرع الأول: تقييم التكاليف الخفية في المؤسسة محل الدراسة

#### أولاً: تطبيق مقاييس طريقة SOF على مؤشر التغيب

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

#### 1- المقياس الاجتماعي:

تتمثل في أول خطوة يجب القيام بها لدراسة مؤشر الغياب وذلك من خلال معرفة أهم أسباب ظهوره وتطوره خلال الفترة الممتدة من سنة 2019 إلى 2020 بمؤسسة مطاحن الواحات - فرع تقرت - فقمننا بإجراء مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية وطرحنا عليه الأسئلة التالية:

- ما هو الجو السائد داخل ورشة الإنتاج بين الزملاء؟

- كيف هي ظروف العمل داخل المؤسسة؟

- ما هي الأسباب الحقيقية التي تؤدي إلى الغياب؟

وكانت الإجابة حول ظروف العمل و الجو السائد بين الزملاء أنها جيدة ومستقرة وبدون خلافات لتوفر مختلف متطلبات العمل الضرورية.

أما الأسباب الحقيقية المؤسسة للغياب هي الأسباب الشخصية المتمثلة في: الزواج، الوفاة، العطل المرضية وغيرها من المشاكل الاجتماعية، وكذلك التكوين المهني، والتمثيل النقابي وكذلك حوادث العمل.

#### الجدول رقم(06): غياب العمل بالمؤسسة خلال الفترة (2021/2019)

السنوات	ساعات العمل النظرية	عدد الغيابات	النسب%
2019	297968	7368	2.47%
2020	306944	6048	1.97%
2021	309584	10056	3.24%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الوثائق الداخلية.

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الغياب متذبذبة من سنة إلى أخرى حيث قدرت سنة 2019 بـ 2.47% وارتفعت على 3.24% سنة 2021.



## 2- 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 الإجراءات التي تتخذها مطاحن الواحات- فرع تقرت- للحد والتقليل من ظاهرة الغياب هي كالتالي:
- وضع إجراءات ردعية تتمثل في الاستفسارات؛
  - تعويض العمال المتغيبون بعمال متعدّدو المهام حتى لا يكون هناك خلل في الوحدات الإدارية والخدماتية ؛
  - الصرامة في التعامل مع الغيابات المتكررة من خلال الإنذار الشفوي، توقيف العامل عن العمل مع سحب جزء من الراتب؛
  - خلق الجو المناسب للعمل داخل المؤسسة من أجل عدم ملل العامل.

## 3- المقياس المالي:

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

### الجدول رقم (07):معدل الغياب بالمؤسسة خلال الفترة(2019/2021)

السنوات	عدد العمال	ساعات العمل النظرية	ساعات العمل الفعلية	عدد الغيابات	معدل الغياب
2019	144	297968	255456	7368	2.47%
2020	150	306944	255120	6048	1.97%
2021	150	309584	253000	10056	3.24%

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الغياب تتغير بمرور السنوات ورغم ذلك فإن هذه الغيابات تجعل المؤسسة تتحمل تكلفة إضافية (خفية) تتمثل في تكلفة تعويض العامل الغائب، وتكلفة الضمان للعامل المعوض، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

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

113.63 دج يمثل هذا المبلغ الأجر الساعي للعامل.

150% وهذه النسبة تمثل جزئين: الأول 100% الأجر القاعدي للعامل والثاني 50% نسبة الزيادة جراء تعويض العامل الغائب

26% اشتراك الضمان الاجتماعي الذي تدفعه المؤسسة للعامل المعوض

### الجدول رقم(08): حساب التكاليف الخفية للغياب

السنوات	عناصر التكلفة	المبالغ
2019	تكلفة العامل المعوض 8×7368 ساعات = 58944 58944 × 113.63 × 150%	10046710.08
	تكلفة الضمان الاجتماعي 26%	2612144.62

الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية-دراسة حالة مطاحن الواحات-الجنوب-تقرت-

12658854.7	مجموع التكاليف الخفية الناتجة عن مؤشر الغياب	
8246810.88	تكلفة العامل المعوض 48384 = 8 ساعات × 6048 %150 × 113.63 × 48384	2020
2144170.82	تكلفة الضمان الإجتماعي 26%	
10390981.7	مجموع التكاليف الخفية الناتجة عن مؤشر الغياب	
13711959.36	تكلفة العامل المعوض 80448 = 8 ساعات × 10056 %150 × 113.63 × 80448	2021
3565109.43	تكلفة الضمان الإجتماعي 26%	
17277068.8	مجموع التكاليف الخفية الناتجة عن مؤشر الغياب	
40326905.19	مجموع التكاليف الخفية الناتجة عن مؤشر الغياب خلال الفترة (2021/2019)	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على وثائق المؤسسة.

نلاحظ من خلال الجدول أن التكاليف الخفية المتعلقة بمؤشر الغياب متغيرة من سنة إلى أخرى ففي سنة 2019 قدرت بـ 12658857.7 دج وارتفعت إلى 17277068.8 دج في سنة 2021 وهذا بسبب زيادة عدد الغياب في تلك السنة.

الجدول رقم (09): ملخص التكاليف الخفية الناتجة عن مؤشر الغياب

عناصر التكلفة	2019	2020	2021
تكلفة العامل المعوض	10046710.08	8246810.88	13711959.36
اشترك الضمان الاجتماعي	2612144.62	2144170.82	3565109.43
المجموع	12658854.7	10390981.7	17277068.8

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على وثائق المؤسسة.

ثانيا: تطبيق مقاييس طريقة SOF على مؤشر 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 الضمان الاجتماعي، ساعات إضافية، و بالنسبة لمؤسسة مطاحن الواحات -تقرت- خلال الفترة المدروسة لم تسجل أي حادث عمل وهذا راجع لإتباع العاملين لجميع معايير السلامة المطلوبة خلال العمل.

ومنه لا يوجد تكاليف خفية لحوادث العمل في المؤسسة المدروسة لأنها لم تسجل أية حادث.

ثالثا: تطبيق مقاييس طريقة SOF على مؤشر دوران العمل

إن دوران العمل يعد من بين أكثر المشاكل التي تعاني منها إدارة الموارد البشرية الحديثة حيث تسعى جاهدة لتفاديها وتقليصها وكذا إيجاد حلول لها عبر تدعيم روح الولاء لهاته الموارد مما يسهل في بقائها واستمراريتها وتحفيزها على تحسين الأداء ورفع الإنتاجية، وخلال هذا المطلب سوف نتطرق على المقاييس التالية:

## 1- المقياس الاجتماعي:

هناك عدة أسباب تؤدي 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 تؤدي إلى دوران العمل في المؤسسة محل الدراسة على النحو التالي:

### بالنسبة للعاملين:

- انتهاء عقد العمل؛
- وجود عمل أفضل في مكان آخر؛
- ضغوط العمل تؤثر على قرار البقاء وعدم البقاء في العمل، مثل: تدني المستوى الصحي والمعاشي للعاملين؛
- انعدام الرضا الوظيفي يؤدي إلى استياء العامل وزيادة احتمال تركه للعمل.

### بالنسبة للمؤسسة:

- تزايد حجم العمل يؤدي إلى تسريح العمال؛
- الأخطاء المهنية من الدرجة الثالثة تؤدي إلى طرد العامل؛
- انخفاض معدل أداء العاملين أو نقص في تأديته مهمته، الغيابات المتكررة، عدم صدق وإخلاص العامل وإفشاؤه لأسرار المؤسسة، وجود فرص لتعيين عاملين من ذو المهارة العالية والفكر المتجدد؛
- تشجيع التقاعد المبكر بسبب رغبة الإدارة في فسح المسار الوظيفي أمام الآخرين، رغبتها في زيادة الإنتاج من خلال تخفيض العاملين وتكاليفهم.

## الجدول رقم (10): دوران العمل خلال الفترة (2020/2019)

السنوات	عدد الأفراد الذين تم تعيينهم	عدد تاركي العمل	عدد العمال
2019	10	07	144
2020	11	08	150
2021	08	08	150

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على وثائق المؤسسة.

## الجدول رقم (11): معدل دوران العمل (2020/2019)

السنوات	2019	2020	2021
مجموع تاركي العمل	07	08	08
مجموع العاملين الجدد	10	11	08
متوسط العمال خلال الفترة	144	150	150
معدل الانفصال	%4.86	%5.33	%5.33
معدل الانضمام	%6.94	%7.33	%5.33
معدل دوران العمل	%11.80	%12.66	%10.66

## الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية-دراسة حالة مطاحن الواحات-الجنوب-تقرت-

المصدر: من إعداد 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 الأفراد تاركي ÷ عدد الأفراد الذين تم تعيينهم) ÷ متوسط عدد العمال × 100

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

### 2- المقياس التنظيمي:

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

- إجراء مقابلة خروج مع كل تارك عمل وذلك لتعرف على الأسباب الحقيقية التي دفعته لذلك؛
- وجود نظام تدريبي جيد يؤثر على قدرات الفرد على الأداء الجيد مما يساعد على الحد من دخول وخروج العمال وتقليل حالات الغياب؛

### 3- المقياس المالي:

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

جدول رقم(12):التكاليف الخفية الناتجة عن دوران العمل خلال الفترة(2021/2019)

السنوات	عناصر التكلفة	المبالغ
2019	$(717796.00 \div 12) \times 7$	418714.33
2020	$(425042.00 \div 22) \times 8$	154560.72
2021	$(523570.00 \div 7) \times 8$	598365.71
مجموع التكاليف الخفية الناتجة عن مؤشر دوران العمل خلال الفترة (2021/2019)		1171640.76

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

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

## الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية-دراسة حالة مطاحن الواحات-الجنوب-تقرت-

من خلال الجدول نلاحظ أن التكاليف الخفية المتعلقة بدوران العمل ترتفع من سنة لأخرى ففي سنة 2019 قدرت بـ 418714.33 أما في سنة 2020 فنرى انخفاض في التكاليف حيث قدرت بـ 154560.72 وهذا بسبب انخفاض نسبة دوران العمل أما في سنة 2021 فارتفعت نسبة التكاليف حيث قدرت بـ 598365.71 وهذا راجع إلى الزيادة في دوران العمل في الفترة الأخيرة .

### رابعاً: تطبيق مقاييس طريقة SOF على مؤشر اللاجودة ونقص الإنتاجية

#### 1- مؤشر اللاجودة:

قامت الجزائر بإقامة المعهد الجزائري للتقييس وهو الهيئة الممثلة للجزائر، وقد منح له شهادة ISO ويعتبر عضو في المنظمة العالمية للتقييس، وهذا المعهد يقوم بمراقبة المنتج بالمؤسسات الجزائرية طوال مسيرتها لتطبيق نظام تسيير الجودة، من خلال تكوين أفرادها وتقديم الإرشادات اللازمة والتدقيق الأولي لها،

أما بالنسبة لمؤسسة مطاحن الواحات – تقرت- فقد منحت لها ثلاث شهادات للجودة منها شهادة (ISO) (الملحق رقم 02) ، وهذا نظراً لجودة المنتج الذي تقدمه والسمعة الحسنة التي تتميز بها داخل المنطقة (تقرت) وذلك من حيث معاملة الزبائن، ونوعية المنتج ومروره على مخبر مراقبة النوعية. بالنظر إلى حجم مؤسسة الإسمنت سواء إلى موقعها الجغرافي الذي يسمح لها بتوفير العديد من الزبائن وعدم الخوف من ضياعهم، وهذا لأهمية المنتج الذي تنتجه، كما أنه يمتاز بالجودة بسبب التحكم الجيد داخل ورشة الإنتاج أو من طرف المخبر وهذا ما سمح للمؤسسة باكتساب سمعة كبيرة وزيادة في حجم الإنتاج .

وبالتالي عدم وجود مؤشر النقص في الجودة بالمؤسسة نظراً لجودة منتوجاتها.

#### 2- مؤشر النقص في الإنتاجية:

أيضاً لا يتوفر بالمؤسسة بسبب أنها تحقق الميزانية التقديرية للإنتاج، أي أنها تصل إلى إنتاج الحد الأقصى المقدر للسنة، وفي بعض الأحيان تتجاوزه، مما ينتج عنه عدم وجود نقص في الإنتاجية.

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

### الجدول رقم(13): النموذج الشامل لحساب التكاليف الخفية للفترة (2021-2019)

النتائج المالية			المؤشرات
2021	2020	2019	
17277068.8	10390981.7	12658854.7	مؤشر الغياب
598365.71	154560.72	418714.33	مؤشر دوران العمل
17875434.51	10545542.42	13077569.03	التكاليف الخفية الكلية

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على وثائق المؤسسة

الفرع الثاني: تقييم الأداء المالي

1- التحليل بواسطة نسب الهيكلية و المردودية

من خلال هذا المطلب سيتم حساب وتحليل نسب كل من مجموعة نسب الهيكلية، ونسب المردودية ونظرا للوضع الصحي الذي مرت به البلاد (جائحة كورونا) فالمؤسسة لم تنتهي من إعداد القوائم المالية لثلاث سنوات التي قمنا بحساب التكاليف الخفية فيها (2019-2020-2021)، فالمؤسسة لم تقدم لنا القوائم المالية المتعلقة بهذه السنوات فاضطررنا إلى حساب مؤشرات الأداء المالي بالقوائم المالية لسنوات(2016-2017-2018) .

أولاً: مجموعة نسب الهيكلية

إن الهدف وراء حساب نسب الهيكلية هو قياس وتشخيص التوازن المالي لدى المؤسسة.

1- نسبة التمويل الدائم: تبين هذه النسبة مدى قدرة المؤسسة على تمويل أصولها غير الجارية وذلك عن طريق استخدام الأموال الدائمة، و يتم حسابها كما هو مبين من خلال الجدول التالي:

جدول رقم(14): حساب نسبة التمويل الدائم

2021	2020	2019	البيان
563774124.96	563774124.96	563774124.96	الأموال
1037357100.50	1058048979.49	1037537010.53	الدائمة.....A
			الأصول
			الثابتة.....B
%54.34	%53.28	%54.33	نسبة التمويل
			الدائم A/B

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على ميزانيات المؤسسة لثلاث سنوات.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة التمويل الدائم للمؤسسة، كانت أقل من 100 % خلال السنوات الثلاث قيد الدراسة، وهذا يعني عدم قدرة المؤسسة على تغطية كل أصولها الثابتة بالإضافة إلى جزء من أصولها المتداولة، أي أن رأس مالها العامل الدائم سالب وهذا يعتبر مؤشر سلبي.

2- نسبة التمويل الذاتي: هذه النسبة تبين مدى قدرة المؤسسة على تغطية استثماراتها عن طريق أموالها الخاصة، و يتم حسابه كما هو مبين من خلال الجدول التالي:

جدول رقم(15): حساب نسبة التمويل الذاتي

2021	2020	2019	البيان
752713294.71	667080509.97	601001691.00	الأموال
1037357100.50	1058048979.49	1037537010.53	الخاصة.....A
			الأصول الثابتة.....B

الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية-دراسة حالة مطاحن الواحات-الجنوب-تقرت-

نسبة التمويل الذاتي A/B=	57.92%	63.04%	72.56%
-----------------------------	--------	--------	--------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ميزانيات المؤسسة لثلاث سنوات.

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة التمويل الذاتي للمؤسسة كانت أقل من 100% خلال سنوات الثلاث ، وهذا يدل على عدم قدرة الأموال الخاصة للمؤسسة على تغطية أصولها الثابتة.

ثانيا: مجموعة نسب المردودية

تبين هذه النسب عن مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح في إطار نشاطاتها .

1- نسبة المردودية المالية: تعبر هذه النسبة عن مدى مساهمة الأموال الخاصة في تحقيق النتيجة، و يتم حسابه كما هو مبين من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(16):حساب نسبة المردودية المالية

البيان	2019	2020	2021
نتيجة الدورة الصافية A	291284395.53-	73431802.91	58010979.54
أموال خاصة B.....	601001691.00	667080509.97	752713294.71
نسبة المردودية المالية.....A/B	48.46-%	1.10%	7.70%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ميزانيات المؤسسة لثلاث سنوات.

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة المردودية المالية قدرت بـ48.46-% سنة 2016 ثم ارتفعت سنة 2018 إلى 7.70% وهذا يدل على تحسن مستوى الأداء المالي مقارنة بالسنة الأولى المدروسة

2 - نسبة المردودية الاقتصادية: تقيس هذه الأخيرة ربحية العمليات الخاصة بالمؤسسة، يتم حسابها كما هو مبين من خلال الجدول التالي:

جدول رقم(17):حساب نسبة المردودية الاقتصادية

البيان	2019	2020	2021
نتيجة الدورة الصافية A. إجمالي	291284395.53-	73431802.91	58010979.54
الأصول B.....	1384134574.46	1486250448.29	1384315474.40
نسبة المردودية الاقتصادية A/B	21.04-%	4.94%	4.19%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ميزانيات المؤسسة لثلاث سنوات.

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة المردودية الاقتصادية في سنة 2019 كانت -21.04% ثم ارتفعت إلى 4.94% و 4.19% في سنتي 2020 و2021 على التوالي وهذا يدل على زيادة فعالية رؤوس أموال المؤسسة المستثمرة.

3-نسبة المردودية التجارية: تقيس هذه النسبة مدى كفاءة المؤسسة في استخدام أصولها الثابتة، ويتم حسابها كما هو مبين من خلال الجدول التالي:

جدول رقم(18):حساب نسبة المردودية التجارية

2021	2020	2019	البيان
58010979.54 1384315474.40	73431802.91 1058048979.49	291284395.53- 1040573256.64	نتيجة الدورة الصافية A إجمالي الأصول.....B
%4.19	%6.94	%27.99	نسبة المردودية التجارية A/B

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ميزانيات المؤسسة لثلاث سنوات.

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة المردودية التجارية للمؤسسة سجلت أفضل قيمة لها خلال سنة 2019 قدرت بـ%27.99 ثم انخفضت إلى %6.94 و %4.19 في كل من سنة 2020 و2021 على التوالي.

## 2- التحليل بواسطة نسب العائد على الأصول و حقوق الملكية

أولاً: معدل العائد على الأصول:

يوضح هذا المؤشر المتأتي من استغلال الأصول، فالارتفاع في هذا المؤشر يوضح مدى فعالية الإدارة والتوظيف المثالي للمصادر المالية.

جدول رقم(19): حساب معدل العائد على الأصول

2021	2020	2019	البيان
16566387.97 1384315474.40	227560723 1486250448.29	340067534.90 1384134574.46	صافي الدخل.....A إجمالي الأصول.....B
%1.19	%15.31	%24.56	معدل العائد على الأصول A/B

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على جدول حساب النتائج للمؤسسة للسنوات المدروسة نلاحظ من خلال الجدول أن معدل العائد على الأصول كان %24.56 في سنة 2019 ثم انخفضت نسبته إلى %15.31 سنة 2020 إلى أن وصلت إلى %1.19 سنة 2021 فهذا يعكس سوء فعالية الإدارة و عدم التوظيف المثالي للمصادر المالية في المؤسسة.



**ثانيا: معدل العائد على حقوق الملكية:**

بحيث يعكس الربحية المتأتية عند كل وحدة واحدة من الأموال الخاصة و يرتفع ROE عندما يزيد العائد عن الأصول ROA.

**جدول رقم(20): حساب معدل العائد على حقوق الملكية**

2021	2020	2019	البيان
16566387.97	227560723	340067534.90	صافي
752713294.71	667080509.97	601001691.00	الدخل.....A
			الأموال
			الخاصة.....B
%2.20	%34.11	%56.58	معدل العائد على
			حقوق الملكية A/B

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على جدول حساب النتائج للمؤسسة للسنوات المدروسة

نلاحظ من خلال الجدول أ معدل العائد على حقوق الملكية في السنة 2019 بلغ 56.58 % ثم انخفض إلى 34.11 % و 2.20 % سنتي 2020 و 2021 على التوالي وهذا يوضح أن انخفاض في ربحية الأموال الخاصة للمؤسسة.

**الفرع الثالث: تحديد أثر التكاليف الخفية على الأداء المالي خلال سنوات الدراسة الثلاث**

**أولاً: حساب إجمالي التكاليف الخفية التي تحملتها المؤسسة**

عرضنا من خلال المبحث الثاني مؤشرات التكاليف الخفية، ونظرا لطبيعة نشاط المؤسسة محل الدراسة اضطررنا إلى حساب مؤشرين فقط من بين خمسة، حيث تم التطرق إلى كيفية حسابها وتقييمها وفق طريقة SOF، ومن خلال مطلبنا هذا الذي يمثل آخر جزء من هذه الدراسة التطبيقية سنحاول تلخيص المؤشرات السابقة المطبقة على مؤسسة - مطاحن الواحات الجنوب-، خلال ثلاث سنوات لنتمكن بعدها من تحديد أثر هذه التكاليف على الأداء المالي للمؤسسة.

**جدول رقم(21): النموذج الشامل لحساب التكاليف الخفية**

نتائج مالية			نتائج كمية	نتائج نوعية	المؤشرات
2021	2020	2019			الغياب
17277068.8	10390981.7	12658854.7	-58944 ساعة عمل اضافية سنة 2019	-أسباب شخصية (المسؤولية العائلية، التزامات أخرى، زواج، وفاة...)	
دج	دج	دج	-48384 ساعة عمل اضافية سنة 2020		
			-80448 ساعة عمل اضافية سنة 2021		

الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية-دراسة حالة مطاحن الواحات-الجنوب-تقرت-

				انخفاض الأجر ونقص التحفيز	
<b>40326905.19</b>			مجموع التكاليف الخفية الناتجة عن مؤشر الغياب		
<b>598365.71</b>	418714.33	418714.33	تكلفة التكوين	برامج التكوين؛ عدم استقرار منصب العمل؛ التخوف من المستقبل.	دوران العمل
<b>1171640.76</b>			مجموع التكاليف الخفية الناتجة عن مؤشر دوران العمل		
<b>17875434.5</b>	10809696	13077569	المجموع الكلي للتكاليف الخفية		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول ان التكاليف التي تحملتها المؤسسة مطاحن الواحات الجنوب -تقرت- ، من 13077569 دج في سنة 2019 لتتخفض الى 10809696 دج في سنة 2020 لترتفع في سنة 2021 حيث قدرت ب 17875434.5 دج .

للتعليق والحكم على قيمة التكاليف الخفية في مؤسسة مطاحن الواحات الجنوب - تقرت - ، لنكتف بمقارنة نتائج سنوات الدراسة فقط، بل سنحاول حساب ما تمثله هذه التكاليف من الكتلة الأجرية السنوية لموظفي المؤسسة خلال السنوات قيد الدراسة، حيث قدرت سنة 2019 ب 10372589 دج وسنة 2020 ب 11376551 دج، وسنة 2021 ب 12340312 دج، وقد حدد الباحث SAVALL HENRI، وقد حدد الباحث التكاليف الخفية الإجمالية إلى إجمالي الكتل الأجرية السنوية للعمال، حيث تراوحت النسب ضمن اختباره التي أجراها في المؤسسات كانت محل الدراسة بين 30 و 40%.

- نسبة سنة 2019 =  $(10372589 \div 13077569) = 1.26\%$

- نسبة سنة 2020 =  $(11376551 \div 10809696) = 0.95\%$

- نسبة سنة 2021 =  $(12340312 \div 17875434.5) = 1.44\%$

بمقارنة هذه المعدلات مع المعدل المعياري الذي تحصل عليه الباحث يمكننا القول ان المؤسسة لم تتحمل تكاليف خفية ضخمة، رغم ذلك لا يمكننا حصر كوننا لم نحسب كل مؤشرات التكاليف الخفية نظرا لخصوصية محل الدراسة (طابع تجاري).

ثانيا: أثر التكاليف الخفية على كل من نتيجة الدورة الصافية، الأموال الخاصة والأموال الدائمة

لمعرفة تأثير التكاليف الخفية على الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة يتم حساب النسب التالية:

1- نسبة التكاليف الخفية بالنسبة إلى النتيجة الصافية: تبين هذه النسبة مدى تأثير التكاليف الخفية على النتيجة الصافية للمؤسسة ويتم حسابها كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم(22): نسبة التكاليف الخفية إلى النتيجة الصافية

النسبة (1)/(2)	مجموع التكاليف الخفية(2)	النتيجة الصافية(1)	السنوات
%0.04	13077569.03	291284395.53-	2019
%0.14	10545542.42	73431802.91	2020
%0.30	17875434.31	58010979.54	2021

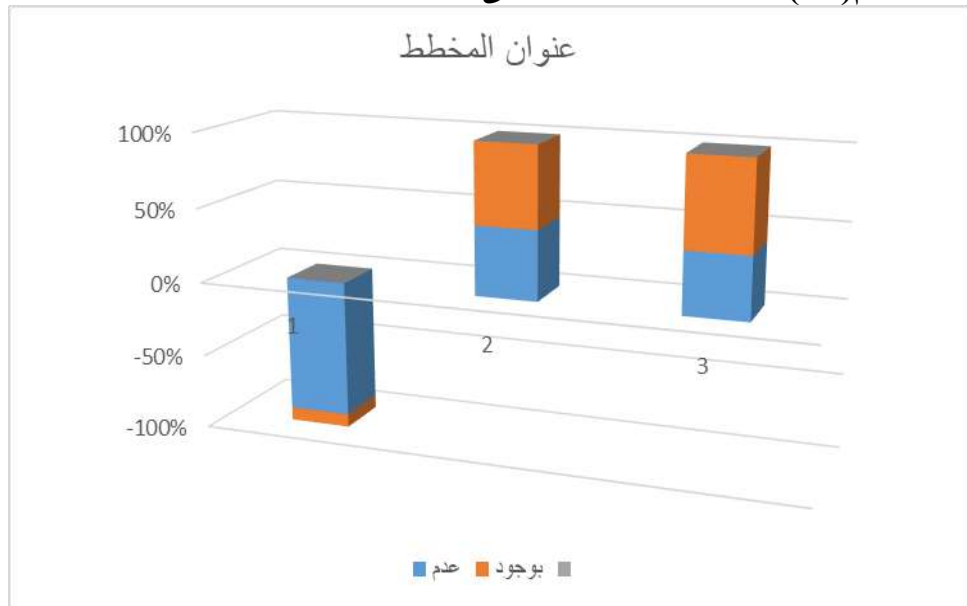
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج البحث

جدول رقم(23): أثر التكاليف الخفية على النتيجة الصافية

النتيجة الصافية		السنوات
عدم وجود تكاليف خفية	بوجود تكاليف خفية	
304361964.5-	291284395.53-	2019
62886260.49	73431802.91	2020
40135545.23	58010979.54	2021

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج البحث

الشكل رقم(08): أثر التكاليف الخفية على النتيجة الصافية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج البحث

## الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية-دراسة حالة مطاحن الواحات-الجنوب-تقرت-

نلاحظ من خلال الجدول والشكل البياني أن التكاليف الخفية ورغم أن نسبتها ضعيفة إذ تمثل 0.04%، 0.14% و0.30% خلال سنوات الدراسة 2019، 2020 و2021 على التوالي؛ إلا أنها تؤثر على النتيجة الصافية للمؤسسة، وهذا ما يعيقها على بلوغ أهدافها ويؤدي إلى انحراف من النتائج المتوقعة في خطة العمل السنوية والميزانية التقديرية المعدة من طرف إدارة المؤسسة.

**2- نسبة التكاليف الخفية إلى الأموال الخاصة:** تبين هذه النسبة مدى تأثير التكاليف الخفية على الأموال الخاصة للمؤسسة، ويتم حسابها كما هو مبين من خلال الجدول التالي:

**جدول رقم(24): نسبة التكاليف الخفية إلى الأموال الخاصة**

النسبة (1)/(2)	مجموع التكاليف الخفية(2)	الأموال الخاصة (1)	السنوات
0.02%	13077569.03	601001691.00	2019
0.01%	10545542.42	667080509.97	2020
0.02%	17875434.31	752713294.71	2021

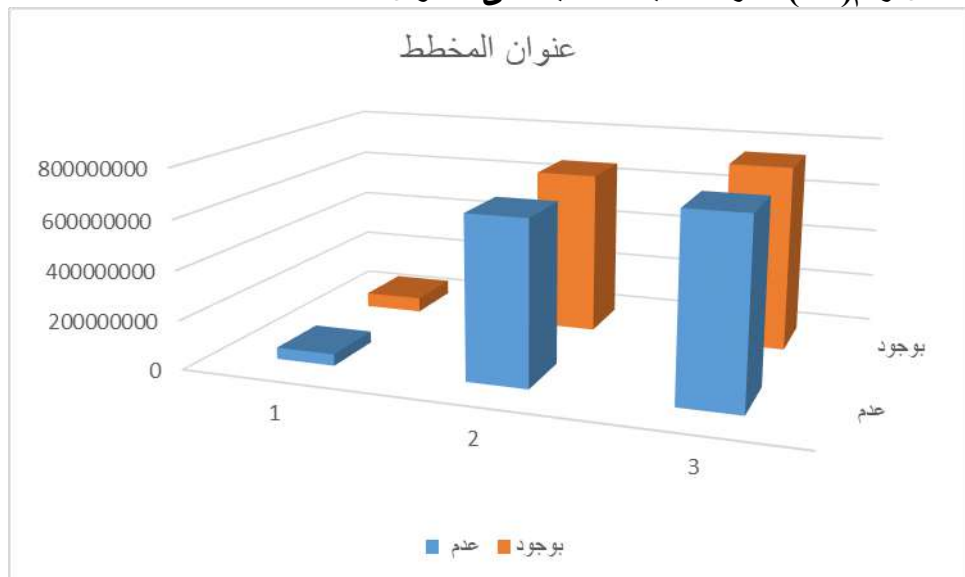
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج البحث

**جدول رقم(25): أثر التكاليف الخفية على الأموال الخاصة**

الأموال الخاصة		السنوات
عدم وجود تكاليف خفية	وجود تكاليف خفية	
47022599.97	601001691.00	2019
656534967.5	667080509.97	2020
734837860.4	752713294.71	2021

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج البحث

**الشكل رقم(09): أثر التكاليف الخفية على الأموال الخاصة**



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج البحث

نلاحظ من خلال الجدول والشكل البياني أن الأموال الخاصة للمؤسسة انخفضت بسبب وجود تكاليف خفية، إذ تمثل هذه الأخيرة 0.02% من رأس المال الخاص خلال سنتي 2019 و2021 و0.01% خلال سنة

## الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية-دراسة حالة مطاحن الواحات-الجنوب-تقرت-

2020، وهذا يعني ضياع فرصة تعظيم المؤسسة لأرباحها، فبرغم من أن نسبتها ضعيفة خلال السنوات الثلاث إلا أنها تبقى عبء تتحمله المؤسسة، ومبلغها يمكن للمؤسسة الاستفادة منه واستخدامه لشراء استثمارات أو تدعيم البرامج التكوينية...الخ

**3- نسبة التكاليف الخفية إلى الأموال الدائمة:** تبين هذه النسبة مدى تأثير التكاليف الخفية على الأموال الدائمة للمؤسسة، ويتم حسابها كما هو مبين من خلال الجدول التالي:

**جدول رقم(26): نسبة التكاليف الخفية إلى الأموال الدائمة**

السنوات	الأموال الدائمة(1)	مجموع التكاليف الخفية(2)	النسبة (1)/(2)
2019	563774124.96	13077569.03	%0.02
2020	563774124.96	10545542.42	%0.01
2021	563774124.96	17875464.31	%0.03

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج البحث

**جدول رقم(27): أثر التكاليف الخفية على الأموال الدائمة**

السنوات	الأموال الدائمة	
	بوجود تكاليف خفية	عدم وجود تكاليف خفية
2019	563774124.96	550696555.9
2020	563774124.96	553228582.5
2021	563774124.96	545898660.6

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج البحث

**الشكل رقم(10): أثر التكاليف الخفية على الأموال الدائمة**



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج البحث

نلاحظ من خلال الجدول والشكل البياني أن الأموال الدائمة للمؤسسة انخفضت بسبب وجود تكاليف خفية، حيث أنها تمثل %0.02 و%0.01 و%0.03 خلال السنوات المدروسة على التوالي.

**ثالثاً: تحديد أثر التكاليف الخفية على الأداء المالي خلال سنوات الدراسة(2019/2021)**

لتحديد مقدار أثر التكاليف الخفية على الأداء المالي لمؤسسة مطاحن الواحات- تقرت- سنلجأ لاستخدام جدول يتم على مستواه توضيح الأثر على مختلف النسب المشار إليها سابقاً.

**جدول رقم(28): أثر التكاليف الخفية على الأداء المالي لمؤسسة مطاحن الواحات-تقرت-**

السنوات	2019			2020			2021			النسب
	وجود التكاليف الخفية	عدم وجود التكاليف الخفية	نسبة الأثر	وجود التكاليف الخفية	عدم وجود التكاليف الخفية	نسبة الأثر	وجود التكاليف الخفية	عدم وجود التكاليف الخفية	نسبة الأثر	
مجموعة نسب الهيكلية	نسبة التمويل الدائم	54.33%	53.07%	53.28%	52.28%	1%	54.34%	52.62%	1.72%	
مجموعة نسب المردودية	نسبة التمويل الذاتي	57.92%	4.53%	63.04%	5.94%	57.1%	72.56%	3.86%	68.7%	
مجموعة نسب المردودية	نسبة المردودية المالية	-48.46%	-647.26%	1.10%	9.57%	-	7.70%	5.46%	2.24%	
مجموعة نسب المردودية الاقتصادية	نسبة المردودية الاقتصادية	-21.04%	-21.98%	4.94%	4.23%	0.71%	4.19%	2.89%	1.3%	
مجموعة نسب المردودية التجارية	نسبة المردودية التجارية	27.99%	29.24%	6.94%	5.94%	1%	4.19%	2.89%	1.3%	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج البحث

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن للتكاليف الخفية أثر على الأداء المالي للمؤسسة وبما أن هذه الأخيرة تحملت تكاليف تعتبر كبيرة نوعاً ما فإن الأثر كان بنسب كبيرة، فأعلى نسبة سجلت على مستوى نسبة المردودية المالية خلال سنة 2019 ، أما أدنى نسبة فكانت على مستوى نسبة المردودية الاقتصادية خلال سنة 2020 .

**المطلب الثاني: عرض ومناقشة النتائج**

**الفرع الأول: عرض النتائج**

✓ التكاليف الخفية هي تكاليف تتحملها المؤسسة وتؤثر على أدائها وهذا ما رأيناه في الجانب النظري عند تعريفنا للتكاليف الخفية، فهي تكاليف خاصة بالتصحيحات والتعديلات الناتجة عن سوء التشغيل، وهي لا تظهر أي ليس لها معنى في نظام معلومات المؤسسة.

✓ توجد مؤشرات لحساب التكاليف الخفية في المؤسسة. اعتمد هنري سافال لتحديد وحساب التكاليف الخفية على خمس مؤشرات تتمثل في الغياب، حوادث العمل، اللجوء، دوران العمل، نقص الإنتاجية، وقد استعمل لتحديد كل مؤشر ثلاث مقاييس: المقياس الاجتماعي أين يتم تحديد المشكلة أو المؤشر ومعرفة أهم أسبابه، ثم إعطاء الحلول لمعالجة هذه المشكلة في المقياس التنظيمي، وتحويل هذه الحلول إلى مبالغ تتحملها المؤسسة في سبيل التخفيف من حدة هذه المشكلة في المقياس المالي.

✓ الاهتمام بالموارد البشرية وتحفيزها وخلق الجو المناسب لها، يزيد من رضائهم ويخلق لهم دافعية في العمل، مما يؤدي إلى تحسين سلوكهم وتصرفاتهم، وبالتالي زيادة الإنتاج وتخفيض التكاليف الخفية. وهذا ما رأيناه من خلال الدراسة الميدانية أن العمال مرتاحون داخل ورشة الإنتاج والعلاقات الجيدة فيما بينهم، وهو ما نتج عنه تحقيق الإنتاج المتوقع وأكثر، وهذا إن دل على شيء فإنه يدل على رضا العاملين على جو وظروف العمل في المؤسسة، وبالإضافة إلى جودة المنتج التي تقدمها للعملاء، مما مكنها من الحصول على شهادة الأيزو.

✓ يمكن للتكاليف الخفية أن تساهم في الرفع من الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، وهذا ما رأيناه من خلال الدراسة الميدانية في المؤسسة أن الأداء المالي ينخفض عندما ترتفع التكاليف الخفية و يرتفع عندما تنخفض أي وجود علاقة عكسية بينهما، إذ تحاول المؤسسة التقليل من التكاليف الخفية لترفع من الأداء المالي وبالتالي زيادة ربحية المؤسسة .

### الفرع الثاني: مناقشة النتائج

من خلال النتائج المتوصل إليها في المطلب السابق من تقييم التكاليف الخفية في المؤسسة والمتحصل عليها من خلال البيانات والمعطيات المقدمة من طرف المؤسسة تحصلنا على المعادلة المراد الوصول إليها ومن خلال تحليل المعادلة توصلنا إلى أن 99% من التغيير في الأداء المالي للمؤسسة في الفترة المدروسة يرجع إلى التقلبات في المتغيرات المستقلة وبالدرجة الأولى التغيير في مؤشر الغياب كنسبة من التكاليف الخفية لمؤسسة مطاحن الواحات -تقرت- ومنه توصلنا للاستنتاجات التالية:

1- التكاليف الخفية هي تكاليف تتحملها المؤسسة وتؤثر على أدائها وهذا ما رأيناه في الجانب النظري عند تعريفنا للتكاليف الخفية، فهي تكاليف خاصة بالتصحيحات والتعديلات الناتجة عن سوء التشغيل، وهي لا تظهر أي ليس لها معنى في نظام معلومات المؤسسة.

وهذا ما تؤكدته الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة مطاحن الواحات، إذ لاحظنا أن هذه الأخيرة تقوم بتحمل تكاليف ساعات العامل المعروض بسبب الغياب أو حوادث العمل والتكاليف التابعة لهما.

2- توجد مؤشرات لحساب التكاليف الخفية في المؤسسة. اعتمد هنري سافال لتحديد وحساب التكاليف الخفية على خمس مؤشرات تتمثل في الغياب، حوادث العمل، اللاجودة، دوران العمل، نقص الإنتاجية، وقد استعمل لتحديد كل مؤشر ثلاث مقاييس: المقياس الاجتماعي أين يتم تحديد المشكلة أو المؤشر ومعرفة أهم أسبابه، ثم إعطاء الحلول لمعالجة هذه المشكلة في المقياس التنظيمي، وتحويل هذه الحلول إلى مبالغ تتحملها المؤسسة في سبيل التخفيف من حدة هذه المشكلة في المقياس المالي.

وهي المؤشرات التي حاولنا تطبيقها في الدراسة الميدانية على مؤسسة مطاحن الواحات، أين تمكنا من تحديد وحساب مؤشرين فقط وهما الغياب ودوران العمل ، أما المؤشرات الثلاثة الأخرى لم نجد لها داخل المؤسسة للأسباب المذكورة سابقا.

3- الاهتمام بالموارد البشرية وتحفيزها وخلق الجو المناسب لها، يزيد من رضائهم ويخلق لهم دافعية في العمل، مما يؤدي إلى تحسين سلوكهم وتصرفاتهم، وبالتالي زيادة الإنتاج وتخفيض التكاليف الخفية. وهذا ما رأيناه من خلال الدراسة الميدانية أن العمال مرتاحون داخل ورشة الإنتاج والعلاقات الجيدة فيما بينهم، وهو ما نتج عنه تحقيق الإنتاج المتوقع وأكثر، وهذا إن دل على شيء فإنه يدل على رضا العاملين على جو وظروف العمل في المؤسسة، وبالإضافة إلى جودة المنتج التي تقدمها للعملاء، مما مكنها من الحصول على شهادة الأيزو.

وبالتالي وجود سوى مؤشرين للتكاليف الخفية في المؤسسة، الأول وهو الغياب وأهم أسبابه ناتجة عن المشاكل الاجتماعية وليست عن المؤسسة، أما الثاني يتمثل في دوران العمل والناتج عن الاستقالات و نهاية عقد العمل .

4- يمكن للتكاليف الخفية أن تساهم في الرفع من الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، وهذا ما رأيناه من خلال الدراسة الميدانية في المؤسسة أن الأداء المالي ينخفض عندما ترتفع التكاليف الخفية و يرتفع عندما تنخفض أي وجود علاقة عكسية بينهما، إذ تحاول المؤسسة التقليل من التكاليف الخفية لترفع من الأداء المالي وبالتالي زيادة ربحية المؤسسة .



### خلاصة الفصل:

سعت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير مؤشرات التكاليف الخفية على الأداء المالي لمؤسسة مطاحن الواحات-تقرت- في الفترة الممتدة من 2019/2021، حيث انطلقنا في هذا الفصل بتقديم المؤسسة محل لدراسة، ثم حساب المؤشرات لتقييم التكاليف الخفية اعتمادا على طريقة (SOF) حيث توصلنا إلى أن مؤسسة مطاحن الواحات لا تتحمل تكاليف خفية ضخمة وهذا راجع لانضباط عمالها وإتباع المعايير المطلوبة.

الخاتمة

## الخاتمة:

لطالما اهتمت المؤسسات بمختلف التكاليف الناتجة عن نشاطها، والتي في مجملها تكاليف ظاهرة مدرجة ضمن أنظمة معلوماتها المحاسبية. وكون التكلفة تمثل المتغير الأساسي والمحدد لحجم الوفورات الاقتصادية المتاحة لأي مؤسسة، فإن ضغطها شكل رهان هام وهدف رئيس تتسابق المؤسسات لتحقيقه والوصول من خلاله إلى رفع مستوى أدائها الاقتصادي.

تعتبر التكاليف الخفية الواجهة المالية لطواهر معينة تسمى خسائر التشغيل، والتي تظهر لعدة أسباب أهمها: نوعية الآلات والمواد الأولية، مشاكل المحيط، تردي ظروف الحياة المهنية للعامل. غير أن هنري سافال ركز أساسا على تردي ظروف الحياة المهنية من أجل تفسير ظهور التكاليف الخفية في المؤسسات الاقتصادية كنتائج لخبرات وأبحاث قام بها هذا الباحث. وفي خضم القصور الذي كان يشوب النظم المحاسبية التقليدية فقد توصل هذا الباحث إلى اقتراح نموذج متكامل لحساب التكاليف الخفية، ويعرف بطريقة SOF. ويتم حساب التكاليف الخفية من خلال طريقة SOF بالاعتماد أساسا على خمسة مؤشرات هي: التغيب، حوادث العمل، دوران العمل، اللجوء، النقص في الإنتاجية. ففي خضم القصور الذي كان يشوب النظم المحاسبية التقليدية، اقترح هنري سافال نموذج متكامل لحساب التكاليف الخفية، وقد وضع كخطوة أولى المعوقات التي تنتج عنها خسائر التشغيل ضمن خمس مؤشرات تدل على تحمل المؤسسة لتكاليف خفية والمتمثلة في: الأجر الزائد، الاستهلاك الزائد، الوقت الزائد، عدم الإنتاج، وعدم خلق الطاقات.

## نتائج اختبار الفرضيات:

1- الفرضية الأولى تمحورت حول "إهمال المؤسسة لهذا النوع من التكاليف"، وهي فرضية صحيحة فقد أثبت من خلال تقييم التكاليف الخفية للمؤسسة محل الدراسة فقد تحملت المؤسسة تكاليف بنسبة كبيرة وهذا راجع إلى إهمال المؤسسة بسبب عدم تحكمها في مؤشرات مما يعكس سلبا على قدرتها التنافسية ويظهر ذلك جليا من خلال انخفاض ربحية المؤسسة التي تسبب فيها مؤشرات التكاليف الخفية وهذا ما أدى إلى تحقيق نتيجة خسارة سنة 2019 وتسبب في تضييع فرص النمو والتوسع، ومن بين أهم التوصيات ضرورة التحكم في مؤشرات التكاليف الخفية الذي يعتبر مدخل إستراتيجي لتخفيض التكاليف الخفية الكلية مما يسمح بتحسين الميزة التنافسية للمؤسسة.

2- الفرضية الثانية تمحورت حول "تحديد فعالية التحكم في التكاليف الخفية قد تساهم في تحسين أداء المؤسسة" وقد ثبت صحة هذه الفرضية من خلال ما ورد من معلومات وبيانات حول تقييم التكاليف الخفية وأثرها على أداء المؤسسة، إذ تعتبر التكاليف الخفية خطرا يهدد المؤسسات الجزائرية، خاصة وأنها أصبحت من أهم الأسباب التي أدت إلى إفلاس العديد منها، إذ لا يمكن الحديث عن تخفيض التكاليف الخفية إلا بمعرفة الأسباب المؤدية إلى ظهورها.

فقد تبين لنا من خلال الدراسة الميدانية وجود علاقة عكسية بين زيادة التكاليف الخفية والنتيجة الصافية وربحية المؤسسة، لذلك أصبح لزاما على مؤسساتنا إتباع أحسن الطرق لتخفيض هذه التكاليف؛ وخاصة ما تعلق بالعنصر البشري لما له دور في زيادة الإنتاجية، وكذا التخفيض من أسباب نشوء التكاليف الخفية.

3- تتمحور الفرضية الثالثة حول "يمكن للتكاليف الخفية أن تساهم في الرفع من الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية" وهي فرضية خاطئة فقد أثبت خطأ هذه الفرضية من خلال جمع المعلومات والبيانات التي تم جمعها أثناء الدراسة الميدانية أن التكاليف الخفية تساهم في تخفيض الأداء المالي في المؤسسة محل الدراسة فإهمال المؤسسة لهذا النوع من التكاليف قد يتسبب في تخفيض الأداء المالي ولكي تتمكن المؤسسة من قدرتها على بلوغ أهدافها ومدى تحقيقها بالوسائل المعقولة فإنها بحاجة إلى قياس وتقييم نتائجها أو بالأحرى قياس أدائها وبالتالي لكي تحقق المؤسسة الأهداف المرجوة لابد من إعطاء لكل تكلفة أهمية ومن بين هذه التكاليف نجد التكاليف الخفية لأنها توجد علاقة عكسية بينها وبين الأداء المالي فكلما عملنا على تخفيض هذه التكاليف كلما كان إمكانية الرفع من الأداء المالي ممكنا وبالتالي الوصول إلى الهدف المراد تحقيقه.

## النتائج:

- ✓ التأكيد على التفاعل والترابط بين أداء المؤسسة الاقتصادي المعبر عنه من خلال نتيجة الاستغلال، مستوى المردودية...، والأداء الاجتماعي المشكل لظروف الحياة المهنية: ظروف العمل، تنظيم العمل، الاتصال، إدارة الوقت والتدريب، لتحقيق أداء شامل تم تسميته بالأداء الاجتماعي-الاقتصادي؛
- ✓ يشكل تقييم التكاليف الخفية رهان هام بالنسبة للمؤسسة من شأنه أن يؤثر بدرجة كبيرة على مستوى الأداء المالي للمؤسسة، إذا ما تم انتهاج إستراتيجية واضحة للتحكم في هذا النوع من التكاليف؛
- ✓ تنشأ التكاليف الخفية عموماً بسبب تردّي ظروف الحياة المهنية للموارد البشرية للمؤسسة.

#### التوصيات :

- ✓ ينبغي على المؤسسات الاهتمام بهذا النوع من التكاليف؛
- ✓ يجب على المؤسسات أن تطور أنظمتها المحاسبية حتى تصبح قادرة على تقييم التكاليف الخفية؛
- ✓ توعية العمال والمحاسبين في المؤسسات الاقتصادية بخطورة هذا النوع من التكاليف على ربحية المؤسسة وأهم السبل للتقليل أو الحد منه.
- ✓ صرامة المؤسسات في التعامل مع العمال للتقليل من التكاليف الخفية.
- ✓ يجب على المؤسسة أن تتحكم أكثر في تكاليف العمال بما يتماشى مع الأوضاع التي تمر بها المؤسسة خاصة في حالة انخفاض أنشطتها الإنتاجية.

#### آفاق الدراسة:

إنجاز هذه الدراسة يفتح المجال لأفاق دراسات أخرى يمكن البحث فيها منها ما يلي:

- مساهمة التخفيض من التكاليف الخفية للرفع في الأداء المالي.
- دوران العاملين في المؤسسة الاقتصادية.
- التحكم في التكاليف الخفية لزيادة الربحية في المؤسسة الاقتصادية.

قائمة المصادر  
والمراجع

قائمة المراجع والمصادرأولا - باللغة العربية :أ-الكتب:

- 1- بشير العلاق، أساسيات إدارة الوقت، مدخل تطبيقي، دار الباروزي، 2013
- 2- بشير العلاق، تنظيم وإدارة العلاقات العامة، عمان الاردن، دار الباروزي، 2010
- 3- جمعة السعيد فرحات، الأداء المالي لمنظمات الأعمال والتحديات الراهنة، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2000
- 4- حسن محمود حريم، مهارات الاتصال في عامل الاقتصاد وإدارة الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن
- 5- حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان 2000
- 6- خالد يوسف الخلف، الإنتاجية القياسية، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 1984
- 7- رضوان محمد أحمد عبد الفتاح، نظرية التدريب، التحول من أفكار ومبادئ التدريب إلى واقعه الملموس، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2013
- 8- سامح عبد المطلب عامر، إدارة السلوك الإنساني في المنظمات الحديثة، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2010
- 9- صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ط1، 2004
- 10- طنيب محمد شفيق حسين، عبيدات محمد إبراهيم، أساسيات الإدارة المالية في القطاع الخاص، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان 2012
- 11- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2007
- 12- فرحان علاء طالب، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011
- 13- مجدي إبراهيم محمد إبراهيم، إدارة الوقت والذات، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2009
- 14- محمد أحمد محمود الخطاب، التنمية البشرية وأساليب تقويم البرامج التدريبية، المكتب العربي للمعارف، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2017
- 15- محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات المساهمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009
- 16- مدحت أبو النصر، إدارة الوقت، المفهوم والقواعد والمهارات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر، 2009
- 17- مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2012
- 18- مدحت أبو النصر، مراحل العملية التدريبية تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر، 2009
- 19- معن محمود عياصرة، مروان بني أحمد، القيادة والرقابة الاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2007
- 20- منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، 2014
- 21- موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، الأردن، وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2002

- 22- نمر داوود نعيم، التحليل المالي دراسة نظرية وتطبيقية، دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان 2012
- 23- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر حسن منصور، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2009

### ب- الرسائل و الأطروحات :

- 1- بن أودينة منيرة، تقييم التكاليف الخفية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة منتوري قسنطينة، 2010.
- 2- بوبيان مسعود، مساهمة في تخفيض التكاليف الخفية، دراسة حالة مؤسسة BCR سطيف، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013
- 3- تالي رزيقة، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة التجهيزات المنزلية، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي العقيد أكلي محند أولحاج، غير منشورة، البويرة، 2011-2012
- 4- نوادي مهدي، تأثير التكاليف المستترة على نظام المعلومات المحاسبي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، 2010
- 5- شطيبي رقية، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ومؤشرات تقييمه، دراسة حالة مؤسسة ملينة نوميديا قسنطينة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص إستراتيجية مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، منشورة، 2010-2011
- 6- عثمان بن سيد أحمد، التكاليف الخفية وأثرها على أداء المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية والمالية، تخصص محاسبة، مراجعة وتدقيق، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2015
- 7- محمد المطيري الحميدي، أثر دوران العاملين على الأداء المالي، دراسة تطبيقية على قطاع المصارف الكويتية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط عمان، 2012
- 8- مشعل جهز المطيري، تحليل وتقييم الأداء المالي لمؤسسة البترول الكويتية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011
- 9- ميمون إيمان، الاتصال الداخلي وانعكاساته على إعادة تنظيم العمل، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2018

### ج- مقالات ومجلات :

- 1- أحمد الطويل أكرم، محمد منيب الدباغ، أثر بعض قرارات الإنتاج والعمليات في إنتاجية العمل، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 11، مركز الدراسات المستقبلية، كلية الحداثة، الموصل، العراق، 2005
- 2- خالد محمد المدهون، واقع التكاليف الخفية وإمكانية التحكم بها، مجلة دراسات الأعمال والغدارة المجلد 3 العدد 1
- 3- سهيلة محمد، حوادث العمل وعلاقتها ببعض المتغيرات الشخصية والمهنية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد 4، سوريا، 2010

4- عمار درويش، التحكم في التكاليف الخفية ودوره في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة شركة الاسمنت بني صاف، مجلة الاقتصاد والمالية، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، الجزائر، العدد 01، 2018

5- فطيمة زعزع، زليخة تفرقنيت، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، دور إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز، العدد 06 جوان 2017، جامعة باتنة 1، الجزائر

6- كرومي آسيا، تقييم أداء البنوك التجارية بواسطة النسب المالية، دراسة تطبيقية خلال الفترة 2005-2014، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 05، جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر، جوان 2016.

#### د- الملقيات و المؤتمرات

1- حميرين يرقي، جوال محمد السعيد، المدير ضرورة التغيير نحو تحقيق الإدارة الفعالة للوقت، الملتقى الدولي حول "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البلية، أيام 13/12 ماي 2010، الجزائر.

2- دادن عبد الغني، كمامسي محمد الأمين، الأداء المالي من منظور المحاكاة المالية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 9/8 مارس، 2005.

#### ه- المذكرات:

1- بوعزيز مولدية، أثر التكاليف الخفية على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية، تخصص مراجعة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي 2017

2- جواب رشيدة، تقييم التكاليف الخفية في المؤسسة الاقتصادية، بحث تكميلي لنيل درجة الماستر في المالية والمحاسبة، تخصص مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2013

3- سعد الدين كاظمة، دور التحكم في مؤشرات التكاليف الخفية في رفع الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص غدارة الإنتاج والتموين، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2020.

#### و- الجرائد والقوانين والتشريعات

1- القانون 83-13 المتعلق بحوادث العمل والأمراض المهنية المؤرخ في 02-07-1983 والمعدل والمتمم بالأمر رقم 96-19 المؤرخ في 06/7/1996

ز- المواقع الالكترونية:

<https://www.vitaminez.com>

#### ثانيا : باللغة الأجنبية:

1- H.Savall, V.Zardet, Maitriser. Les couts et les performances caches, 6e edition, economica, Paris 2015

2- J.M Degeorge, "Analyse du fonctionnement d'une PME etude de ses dysfonctionnement et de son mode de communication", mémoire pour le DEA de gestion socio-



---

économique des entreprises et des organization, Université  
lumière Lyon 2, 1997

3- Perti J.M.Dictionnaire des Ressources humaines, 7e edition, Vuibert,  
Paris,2015

4- W.E.G.SALTER, Productivity and Technical change, 1960,  
Cambirdge University press, 1960

قائمة الملاحق

## الملحق رقم (01): نموذج عينة لجدول التغيب

FILIALE CEREALE LES ZIBELLES  
UNITE : MOULINS DES OASIS TOUGGOURT  
DIRECTION RESSOURCES HUMAINE

TABLEAU N° 04  
ABSENTEISME  
Mois de DECEMBRE 2019

EFFECTIFS NAT, DE L'AB,	EFFECTIFS				TOTAL
	EXECUTION	MAITRISE	CADRE	CADRE SUP+C,DIRI	
	GROUPE 1	GROUPE 2	GROUPE 3	GROUPE 4	
	53	59	24	7	143
HEURES PREVUES	9328	10384	4224	1232	25168
CONGE ANNUEL	2176	1096	808	256	4336
CONGE DE MALADIE	72	288	240	0	600
ACCIDENT DE TRAVAIL	0	0	0	0	0
ABSCENCE AUTORISEE	0	32	32	0	64
ABSCENCE NON AUTORISEE	96	72	8	0	176
RECCUPERATION	344	184	72	0	600
CONGE EXEPTIONEL NON PAYE	0	24	24	0	48
MISE A PIED	64	16	0	0	80
TOTAL ABSENCES	232	408	280	0	920
TAUX D'ABSENTEISME	2,49	3,93	6,63	0,00	3,66
HEURES SUPPLEMENTAIRES	0	0	0	0	0
HEURES RECUPERER	0	0	0	0	0
HEURES TRAVAILLEES	7248	9360	3424	976	21008





Libellé	Not	Exercice	Exercice Précédent
<b>Bilan Passif</b>			
Arrêté à : Decembre 13 < Etat Provisoire >			
Identifiant Fiscal : 099730139156509			
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital appelé			
Capital non appelé			
Primes et réserves / (Réserves consolidées(1))			
Ecart de réévaluation		73 431 802,91	15 703 970,13
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1))		563 774 124,96	563 774 124,96
Autres capitaux propres - Report à nouveau		29 874 582,10	21 523 595,91
Liaison inter-complexes ( Fusion Absorption)			
Liaison inter-complexes			
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>		<b>667 080 509,97</b>	<b>601 001 691,00</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>			
Emprunts et dettes financières		249 546 461,00	249 546 461,00
Impôts (différés et provisionnés)		1 264 173,60	1 264 173,60
Autres dettes non courantes		14 730 791,16	19 170 282,17
Provisions et produits constatés d'avance			
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>		<b>265 541 425,76</b>	<b>269 980 916,77</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		63 486 340,85	47 511 146
Impôts		20 396 966,49	3 323 857
Autres dettes		469 745 205,22	462 316 96
Trésorerie passif			
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>		<b>553 628 512,56</b>	<b>513 151 96</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		<b>1 486 250 448,29</b>	<b>1 384 134 57</b>
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

AGRODIV LES MOULINS DES OASIS  
ZONE INDUSTRIELLE BP 173 TOUGGOURT

EXERCICE 2018

BILAN (PASSIF) - copie provisoire

	NOTE	2018	2017
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital émis			
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)		58 010 979,54	73 431 802,91
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)			
Autres capitaux propres - Report à nouveau		563 774 124,96	563 774 124,96
Comptes de liaison (Fusion Absorption)		130 928 190,21	29 874 582,10
Comptes de liaison		<b>752 713 294,71</b>	<b>667 080 509,97</b>
<b>TOTAL I</b>			
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>			
Emprunts et dettes financières		249 546 461,00	249 546 461,00
Impôts (différés et provisionnés)		1 264 173,60	1 264 173,60
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		11 910 791,72	14 730 791,16
		<b>262 721 426,32</b>	<b>265 541 425,76</b>
<b>TOTAL II</b>			
<b>PASSIFS COURANTS:</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		19 387 734,04	63 486 340,85
Impôts		16 899 777,16	20 396 966,49
Autres dettes		472 571 667,04	469 745 205,22
Trésorerie passif			
		<b>508 859 178,24</b>	<b>553 628 512,56</b>
<b>TOTAL III</b>			
<b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>			
		<b>1 524 293 899,27</b>	<b>1 486 250 448,29</b>

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

Shot on OnePlus  
Powered by Triple Camera

## Bilan Actif

Arrêté à : Decembre 13

&lt; Etat Provisoire &gt;

Identifiant Fiscal : 099730139156509

Libellé	Not	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
<b>ACTIFS IMMOBILISE ( NON COUR</b>					
Essai d'acquisition ( ou goodwill)				196 988,20	93 406,31
Immobilisations incorporelles		43 212 404,15	43 015 435,95	196 988,20	770 779 227,85
Immobilisations corporelles		1 967 928 066,15	1 004 561 171,35	963 366 894,80	29 927 489,63
Terrains		28 927 489,63		29 927 489,63	667 819 047,80
Bâtiments		1 003 430 578,01	347 554 922,73	655 475 655,28	25 578 159,33
Installation technique, matériel et outillage		765 473 505,88	539 583 019,47	225 890 487,41	47 454 531,09
Autres immobilisations corporelles		169 096 491,63	117 023 229,15	52 073 262,48	
Immobilisations en concession				46 700 472,50	262 363 902,17
Immobilisations en cours		46 700 472,50		352 780,00	352 780,00
Immobilisations financières		352 780,00			
Titres filiales					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés				352 780,00	352 780,00
Prêts et autres actifs financiers non courants		352 780,00			
Immobilisation destinées à la cession				8 879 388,87	6 983 940,31
Impôts différés actif		8 879 388,87		38 552 475,12	
Liaison inter - complexes		38 552 475,12			
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>2 105 625 586,78</b>	<b>1 047 576 607,30</b>	<b>1 058 048 979,49</b>	<b>1 040 573 255,64</b>
<b>ACTIF COURANT</b>					
Stocks et encours		79 153 755,07	1 443 035,00	77 710 690,07	100 015 398,60
Créances et emplois assimilés		230 321 572,09	155 847 804,30	74 473 767,79	50 869 772,88
Clients		161 059 262,97	118 378 144,82	42 681 118,15	11 928 584,40
Autres débiteurs		67 351 217,74	37 469 659,48	29 881 558,26	32 805 152,60
Impôts et assimilés		1 911 091,38		1 911 091,38	6 136 035,68
Autres actifs courants		286 164 731,12	10 147 720,18	276 017 010,94	192 676 146,34
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants		286 164 731,12	10 147 720,18	276 017 010,94	192 676 146,34
Trésorerie					
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>595 640 058,28</b>	<b>1 67 438 589,48</b>	<b>428 201 468,80</b>	<b>343 561 317,1</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>2 701 265 645,07</b>	<b>1 215 015 196,78</b>	<b>1 486 250 448,29</b>	<b>1 384 134 574</b>



# الفهرس

الصفحة	العنوان
III	الإهداء
IV	الشكر
V	الملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول والأشكال
VIII	قائمة الملاحق والرموز
أ، ب، ت، ث، ج	مقدمة
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول التكاليف الخفية والأداء المالي</b>	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الإطار النظري للتكاليف الخفية وأثرها على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية
03	المطلب الأول: ماهية التكاليف الخفية
03	- الفرع الأول: تعريف التكاليف الخفية
04	- الفرع الثاني: أسباب ظهور التكاليف الخفية
11	- الفرع الثالث: مكونات التكاليف الخفية
14	المطلب الثاني: مؤشرات التكاليف الخفية وطرق تقييمها
14	- الفرع الأول: كيفية الكشف عن التكاليف الخفية
14	- الفرع الثاني: مؤشرات التكاليف الخفية
17	- الفرع الثالث: نماذج وطرق تقييم التكاليف الخفية
20	المطلب الثالث: تقييم التكاليف الخفية وعلاقتها بالأداء المالي
20	- الفرع الأول: أساسيات حول الأداء المالي
24	- الفرع الثاني: مؤشرات الأداء المالي
31	المبحث الثاني: الدراسات السابقة للموضوع
31	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
32	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
33	المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
34	خلاصة الفصل الأول
35	<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية- دراسة حالة مطاحن الواحات -الجنوب-بولاية تڤرت-</b>
36	تمهيد
37	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة
37	المطلب الأول: الطريقة ومنهجية الدراسة
37	- الفرع الأول: منهجية الدراسة
38	- الفرع الثاني: نموذج الدراسة
38	- الفرع الثالث: مجتمع وعينة الدراسة
46	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

46	- الفرع الأول: المقابلة الشخصية
46	- الفرع الثاني: وثائق المؤسسة
46	- الفرع الثالث: الملاحظة
46	المبحث الثاني: تحليل النتائج ومناقشتها
47	المطلب الأول: عرض النتائج وتحليلها
47	- الفرع الأول: تقييم التكاليف الخفية في المؤسسة محل الدراسة
52	- الفرع الثاني: تقييم الأداء المالي
55	- الفرع الثالث: تحديد أثر التكاليف الخفية على الأداء المالي خلال سنوات الدراسة الثلاث
60	المطلب الثاني: عرض ومناقشة النتائج
62	خلاصة الفصل
64	الخاتمة
66	قائمة المراجع
71	قائمة الملاحق
78	الفهرس