



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة باتنة 1
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير



التحكم في التكاليف الخفية كوسيلة لتحسين
تنافسية المؤسسة
دراسة حالة مؤسسة الإسمنت عين التوتة - باتنة

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه ل.م.د في علوم التسيير
تخصص: تسيير المنظمات

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

- علي رحال

من إعداد الطالب:

- خالد بوتريد

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة الأصلية	الرتبة	الإسم واللقب
رئيسا	جامعة باتنة 1	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ مختار مسامح
مقررا	جامعة باتنة 1	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ علي رحال
عضوا	جامعة باتنة 1	أستاذ محاضر أ	د/ نجوة عبد الصمد
عضوا	جامعة باتنة 1	أستاذ محاضر أ	د/ لخضر سي محمد
عضوا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ عبد الله غالم
عضوا	المركز الجامعي بريكة	أستاذ محاضر أ	د/ فوزية برسولي

السنة الجامعية 2020-2021



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة باتنة 1
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير



التحكم في التكاليف الخفية كوسيلة لتحسين
تنافسية المؤسسة
دراسة حالة مؤسسة الإسمنت عين التوتة - باتنة

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه ل.م.د في علوم التسيير
تخصص: تسيير المنظمات

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

- علي رحال

من إعداد الطالب:

- خالد بوتريد

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة الأصلية	الرتبة	الإسم واللقب
رئيسا	جامعة باتنة 1	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ مختار مسامح
مقررا	جامعة باتنة 1	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ علي رحال
عضوا	جامعة باتنة 1	أستاذ محاضر أ	د/ نجوة عبد الصمد
عضوا	جامعة باتنة 1	أستاذ محاضر أ	د/ لخضر سي محمد
عضوا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ عبد الله غالم
عضوا	المركز الجامعي بريكة	أستاذ محاضر أ	د/ فوزية برسولي

السنة الجامعية 2020-2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فَاعْلَمْ أَنَّهُ لَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ وَاعْبُدْهُ وَانحِرْ لِحُكْمِهِ فَسَبِّحْ لَهُ مَا فِي السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ فِي الْبُرُوجِ

سورة طه- الآية 114

شكر وتقدير

شكر وتقدير

أحمد الله عز وجل الذي وفقني في إتمام هذا العمل المتواضع، أحمد الله حمدا كثيرا على منحي الصحة والعافية والعزيمة؛

يشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور المشرف "علي رحال" على كل ما قدمه لي من توجيهات ومعلومات قيمة مكنت من إنجاز هذه الدراسة وإثرائها؛ كما أشكره أيضا على تواضعه وطيبته ورحابة صدره التي جعلت من العمل تحت إشرافه مكسبا علميا وإنسانيا؛ شكرا أستاذ لك مني فائق التقدير والاحترام؛

كما أتقدم بكل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين تفضلوا بقراءة هذا العمل وتقييمه؛

يسعدني أيضا أن أتقدم بكثير الشكر إلى كل إدارات وعمال كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة باتنة 1 وأخص بالذكر عميد الكلية، رئيس قسم التسيير ورئيس لجنة التكوين في الدكتوراه اختصاص تسيير المنظمات؛

دون أن يفوتني أن أتقدم بشكر خاص وخالص لمسؤولي مصلحة ما بعد التدرج على كل ما قدموه لي من دعم، مساندة ومساعدة: "الدكتور ميلود بوعبيد" والأستاذة "سميرة غليد"؛ شكرا جزيلًا؛

كما أشكر كل عمال مؤسسة الإسمنت عين التوتة باتنة على مساهمتهم القيمة في إنجاز هذا البحث، على تعاونهم وحسن ضيافتهم؛

الشكر موصول أيضا لكل من شارك في إنجاز هذا البحث من قريب أو بعيد؛

شكرا لكم جميعا

خالد بوتريد

إهداء

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع:

إلى من علمني كيف أقف بكل ثبات فوق الأرض، إلى الذي علمني الكرامة
والشموخ، إلى قدوتي ومثلي الأعلى في الحياة، إلى من لم ييخل علي بجه أو بدعمه
يوما ... أبي الغالي

إلى رمز التضحية والتفاني، إلى منبت الحب والإيثار، إلى رمز الإخلاص وبلسم
الشفاء، إلى من أنجبتني وسهرت لأجلي وفرحت لفرحي وتألمت لحزني صغيرا كنت
أو كبيرا ... أمي الحنون

إلى رفيقة الدرب وشريكة الحياة، إلى التي كانت ولا زالت دوما بجاني، إلى تلك
التي قدمت سعادتي وراحتي على سعادتها، إلى من تقاسمني أيامي بجلوها ومرها، إلى
من تدفني قدما للأمام ... زوجتي الحبيبة

إلى عشق حياتي، إلى سبب وجودي ونبض قلبي، إلى النجمة المضيئة التي تنير
أيامي ... ابنتي الغالية وقرّة عيني "أنائيس"

إلى إخوتي الأحبة: سندي وصديقي الحبيب "لمين"، أختي المثابرة والصبورة
"صافيناز"، أختي العزيزة، رمز الطيبة والفرح "حنان"، أخي الأصغر، الشاب
الطموح والخلوق "هشام"

إلى زوجة أخي لمين "وفاء" وزوج أختي صافيناز "مختار"

إلى الكتكوت الصغير، ابن أخي لمين "أدريان"

إلى روح المجاهد الذي فارقنا بجسده، إلى ذلك الذي ضحى بأعز أيام شبابه من

أجل الوطن والشرف "عمي مخلوف نزار"

إلى المرأة المكافحة الخلوقة؛ إلى الأم الطيبة الحنون، السيدة: "عقيلة مليزي"

إلى كل عائلة نزار الذين كانوا ولا يزالون لي بمثابة الإخوة والأحبة: يزيد، صالح،

نادية، سامية، سعاد وزوجها نجيب، رانيا وزوجها ميرو

إلى صديقي "رفيق بوشامة" وكل أفراد عائلته

إلى الأخت والزميلة الصديقة "سميرة غليد"

إلى صديقة العائلة "كورين"

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل

خالد بوتريد

الفهرس

العام

الفهرس العام

004	شكر وتقدير
006	إهداء
009	الفهرس العام
012	مقدمة عامة
022	الفصل الأول: الإطار النظري للتنافسية ونظرية المنظمة (التسيير السوسيو-اقتصادي)
023	تمهيد
024	المبحث الأول: الإطار النظري لتنافسية المنظمة
024	المطلب الأول: ماهية المنافسة
028	المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للتنافسية
036	المطلب الثالث: البيئة وتحليل القوى التنافسية
044	المطلب الرابع: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية
052	المبحث الثاني: لمحة تاريخية حول تطور نظرية المنظمة
052	المطلب الأول: المقاربة الكلاسيكية للمنظمة
058	المطلب الثاني: المقاربة النيوكلاسيكية للمنظمة
064	المطلب الثالث: المقاربة المعاصرة للمنظمة
070	المبحث الثالث: مصدر التكاليف الخفية
072	المطلب الأول: هياكل المنظمة
075	المطلب الثاني: ماهية السلوكيات الإنسانية
077	المطلب الثالث: ميادين ظهور الخلل
083	خلاصة
085	الفصل الثاني: التكاليف الخفية: التقييم والتحكم
086	تمهيد
088	المبحث الأول: مؤشرات التكاليف الخفية
088	المطلب الأول: التغيب L'absentéisme
082	المطلب الثاني: حوادث العمل Les accidents de travail
095	المطلب الثالث: دوران العمال La rotation du travail
097	المطلب الرابع: عدم جودة المنتجات (المنتج المعيب)
099	المطلب الخامس: انحرافات الإنتاجية المباشرة
103	المبحث الثاني: تقييم التكاليف الخفية بطريقة (SOF)
103	المطلب الأول: المبادئ القاعدية لطريقة (SOF)
106	المطلب الثاني: المقاييس المعتمدة وطرق جمع المعلومات
108	المطلب الثالث: التقييم الكمي لمؤشرات الخلل بالمؤسسة

111	المطلب الرابع: التقييم المالي للتكاليف الخفية
115	المبحث الثالث: ارساء المشروع السوسيو-اقتصادي
115	المطلب الأول: التشخيص السوسيو-اقتصادي
124	المطلب الثاني: تحضير المشروع السوسيو-اقتصادي
129	المطلب الثالث: تنفيذ المشروع السوسيو-اقتصادي
139	خلاصة
141	الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة الإسمنت عين التوتة بولاية باتنة
142	تمهيد
144	المبحث الأول: تقديم مؤسسة الإسمنت عين التوتة
144	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن المؤسسة ونشأتها
146	المطلب الثاني: الوحدات المكونة لمؤسسة الإسمنت عين التوتة بولاية باتنة
150	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت عين التوتة
153	المطلب الرابع: تعداد وتوزيع الموارد البشرية بمؤسسة الإسمنت عين التوتة
157	المبحث الثاني: النظام الإنتاجي لمؤسسة الإسمنت عين التوتة بولاية باتنة
157	المطلب الأول: المنتجات من مادة الإسمنت
159	المطلب الثاني: حبيبات الحصى والرمل المسحوق
161	المطلب الثالث: الإجراءات الإنتاجية بمؤسسة الإسمنت عين التوتة
165	المطلب الرابع: سياسة نظام الإنتاج المدمج
169	المبحث الثالث: تقييم وقياس التكاليف الخفية في مؤسسة الإسمنت عين التوتة
169	المطلب الأول: تقييم التكاليف الخفية المرتبطة بمؤشري الغيابات وحوادث العمل
192	المطلب الثاني: تقييم التكاليف الخفية المرتبطة بمؤشر دوران العمال
203	المطلب الثالث: تقييم التكاليف الخفية المرتبطة بمؤشر اللاجودة وانحرافات الإنتاجية المباشرة
234	المطلب الرابع: التقييم الإجمالي للتكاليف الخفية بمؤسسة الإسمنت عين التوتة
238	خلاصة
241	خاتمة عامة
248	الملاحق
306	قائمة الأشكال
307	قائمة الجداول
309	قائمة الملاحق
311	قائمة المراجع
317	الملخص

مقدمة

عامّة

مقدمة عامة

في مطلع الألفية الثالثة؛ عرف عالم الأعمال والمؤسسة تغيرات كثيرة؛ حيث أصبحت العديد من المفاهيم السابقة غير ثابتة؛ المحيط الخارجي للمؤسسة أضحى غير مستقر وكثير التقلبات، حدة المنافسة، العولمة، حرية التبادل كلها عوامل أثرت على المؤسسات الاقتصادية ورسمت ملامح إطار تنافسي جديد جعل من الأنماط التسييرية الكلاسيكية غير قادرة على التكيف والتأقلم أو خلق الميزة التنافسية، فتزايدت المخاطر وتضاءلت الفرص ! في الوقت الراهن أصبح من الصعب تحسين التنافسية والمردودية أو الفعالية الاقتصادية للمؤسسة بالاعتماد على تراكمات رأس المال فقط أو الوسائل التكنولوجية ورفع تعداد العمالة أو زيادة ساعات العمل؛ لقد أصبح حتميا على المؤسسة أن تعيد النظر في ممارساتها التسييرية، إنه لمن الضروري على كل مؤسسة ترغب في البقاء والاستمرار ولما لا الازدهار والنمو أن تعمل على ايجاد ميزة تنافسية دائمة وصعبة التقليد.

في هذا الاطار نذكر النظرية "السوسيو اقتصادية" وطريقة التكاليف الخفية للباحث HENRI SAVALL؛ إذ تعود الدراسات الأولى في هذا المجال لسنة 1973 غير أنها بدأت في الانتشار سنة 1976 مع انشاء المعهد السوسيو اقتصادي للمؤسسات والمنظمات ISEOR؛ أما اليوم فقد عرفت النظرية بصورة عامة وطريقة التكاليف الخفية بصورة خاصة تطورا كبيرا وانتشارا واسعا فيما يتعلق بأثرها على كفاءة المؤسسة وفعاليتها؛ وأضحينا اليوم نتكلم عن تحويل التكاليف الخفية إلى كفاءات تسييرية ظاهرية.

قام معهد الـ ISEOR بعدد الأعمال والدراسات الميدانية في مجال ربط الجانب السوسيوولوجي بمردودية المؤسسة وأدائها، وركز بدرجة كبيرة على مفهوم التكاليف الخفية ومدى قدرة الجانب التنظيمي لهياكل المؤسسة المختلفة على التحكم فيها وتخفيضها ومن ثم

تحويلها إلى كفاءات ظاهرية يمكن اعتبارها القيمة المضافة لهذا النمط والمقاربة التسييرية الحديثة.

إن حسن أداء المؤسسة يرتبط حتما بمدى معرفتها وتحكمها بتكاليفها، وتتحدد مستويات هذا الأداء بتحديد درجات الكفاءة والفعالية والتناسب؛ وفي هذا الإطار وجدت أنظمة المعلومات المالية لتحديد التكاليف كالمحاسبة المالية (العامة) ومحاسبة التسيير (التحليلية) ومراقبة التسيير ... غير أننا نجد أن أنظمة المحاسبة الكلاسيكية لا تسمح بحساب بعض التكاليف التي تتحملها المؤسسة؛ تكاليف قد تمثل أحيانا نسبا معتبرة من القيمة الاجمالية للأعباء. تسمى هذه التكاليف التي لا تأخذ بها أنظمة المحاسبة الكلاسيكية -وبالتالي لا تتمكن من متابعتها التحكم فيها أو التقليل منها- بـ "التكاليف الخفية".

إشكالية الدراسة

- مما سبق تتبلور الإشكالية الرئيسية التي تحاول هذه الدراسة الإجابة عنها فيما يلي:
- كيف يمكن لتخفيض التكاليف الخفية أن يساهم في تحسين تنافسية المؤسسات الجزائرية ؟
- إن الإجابة عن هذه الإشكالية الرئيسية والإحاطة بمختلف جوانب الموضوع وحيثياته تقودنا بالضرورة إلى الإجابة عن بعض التساؤلات الفرعية التي تكون كما يلي:
- ما هو الإطار النظري للمقاربة السوسيو-اقتصادية ؟ وما هي الحثيات التي أدت إلى ظهورها ؟
 - ما هو الإطار النظري لمفهوم التكاليف الخفية ؟ ما هي أساليب تقييمها وأنجع الطرق للتحكم فيها وتخفيضها ؟
 - ما هي الميزة التنافسية التي يمكن أن يوفرها التحكم في التكاليف الخفية للمؤسسة ؟

- ما هو حجم التكاليف الخفية بمؤسسة الإسمنت عين التوتة بولاية باتنة ؟ وهل يمكن أن يمثل تخفيض التكاليف الخفية ميزة تنافسية يمكن للمؤسسة استغلالها ؟

فرضيات الدراسة

تماشيا مع الإشكالية العامة للدراسة والإشكاليات الفرعية المطروحة؛ تم تحديد فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

- **الفرضية الأولى:** حجم التكاليف الخفية بمؤسسة الإسمنت عين التوتة ضئيل ويمكن إهماله وبالتالي فإن تخفيض التكاليف الخفية لا يمثل أولوية تسييرية بالنسبة للمؤسسة أو فرصة لبناء ميزة تنافسية يمكن استغلالها.
- **الفرضية الثانية:** حجم التكاليف الخفية بمؤسسة الإسمنت عين التوتة مرتفع ويؤثر سلبا على الأداء المالي والاقتصادي للمؤسسة وبالتالي فإن تخفيض التكاليف الخفية يمثل أولوية تسييرية بالنسبة للمؤسسة وفرصة حقيقية لبناء ميزة تنافسية يمكن استغلالها.

أهمية الدراسة

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من عدة عناصر، يمكن إيجازها في ما يلي:
- نمط المقاربة السوسيو- اقتصادية لفهم نشاط المؤسسة عموما ومبدأ تحويل التكاليف الخفية إلى قيمة مضافة ظاهرية خصوصا؛
 - التأثير المباشر للتكاليف الخفية على الأداء والكفاءة الاقتصادية للمؤسسة؛
 - دراسة الدافعية المترتبة عن تفاعل مختلف السلوكيات الإنسانية داخل هياكل المنظمة المتعددة وجعلها وسيلة لتحسين تنافسية المؤسسة وخلق الميزة؛

- يعد موضوع التكاليف الخفية أحد المواضيع الحديثة نسبيا، فحتى وإن كانت البحوث الأولى في هذا الميدان تعود إلى سبعينيات القرن الماضي إلى أنه يبقى موضوعا معاصرا يعالج الجوانب التسييرية، التنظيمية والمحاسبية وما لها من أثر على تنافسية المؤسسة ومكانتها في السوق؛
- وضعية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية خاصة العمومية منها في ظل العولمة والانفتاح الاقتصادي وما تتعرض له من منافسة شديدة من طرف المؤسسات الأجنبية؛
- الاسهام البحثي الأكاديمي الوطني الضئيل حتى لا نقول النادر في ما يتعلق بموضوع الدراسة (النظرية السوسيو- اقتصادية وطريقة التكاليف الخفية)؛ فالملاحظ خلال العمل على جمع المادة العلمية أن المراجع ذات الصلة والمحررة باللغة العربية عموما ومن إعداد مؤلفين جزائريين خصوصا تبقى قليلة وشحيحة نسبيا مقارنة بحجم تلك الصادرة باللغتين الفرنسية أو الإنجليزية.

أهداف الدراسة

- نهدف من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من النقاط؛ نذكرها كما يلي:
- التطرق لأهمية الميزة التنافسية من خلال استعراض الإطار المفاهيمي لها؛
- الإحاطة بمختلف الجوانب النظرية للمقاربة السوسيو- اقتصادية عموما وطريقة التكاليف الخفية خصوصا؛
- تطبيق المنهج السوسيو- اقتصادي لتقييم وقياس التكاليف الخفية في أحد المؤسسات الجزائرية (مؤسسة الإسمنت - عين التوتة- باتنة)؛

- توسيع دائرة الاهتمام بالنظرية السوسيو- اقتصادية وطريقة التكاليف الخفية كأحد السبل لتحسين تنافسية المؤسسة بالنسبة لمختلف الفاعلين سواء كانوا باحثين أكاديميين أو مسيري مؤسسات ورجال الأعمال.

أخيرا وكغيرها من الدراسات نهدف من عملنا هذا إلى الإثراء العلمي والمعرفي؛ فتطرقنا لموضوع التكاليف الخفية وآثرها في تحسين تنافسية المؤسسة يمثل مساهمة لتسليط الضوء على أحد المفاهيم التسييرية والمحاسبية الحديثة التي نالت الكثير من الاهتمام الأكاديمي النظري والعملي في أوروبا عموما وفي فرنسا خصوصا (المعهد السوسيو- اقتصادي للمؤسسات والمنظمات).

منهج الدراسة

للإجابة على مختلف التساؤلات المطروحة وتحقيق أهداف البحث تم انجاز هذا العمل باعتماد منهج محدد بحيث:

- **الجانب النظري:** يتضمن الفصلين الأول والثاني حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب والأنجع لجمع المعلومات وتصنيفها كمرحلة أولى ثم وصف الظاهرة وتحليلها كمرحلة ثانية؛ ولتنفيذ ذلك استعملنا أداة المسح المكتبي كوسيلة للاطلاع على عديد المواضيع ذات الصلة بالبحث سواء كانت كتب، مجلات، مقالات، مداخلات أو مراجع الكترونية باللغة العربية، الفرنسية أو الإنجليزية.

- **الجانب التطبيقي:** يتضمن الفصل الثالث حيث تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة بهدف إثراء الموضوع ودراسة جانبه الواقعي العملي من خلال استعمال عدة أدوات كجمع البيانات والوثائق، المقابلات، الملاحظة الميدانية وتحليل المضمون بهدف الوصول إلى أجوبة واقعية، دقيقة وواضحة عن مختلف التساؤلات البحثية.

ولقد كان إنجاز هذه الدراسة مليئا بالعراقيل والصعوبات خاصة تلك المتعلقة بالحصول على المعلومة، سواء في الجانب النظري بسبب ندرة وشح المراجع أو في الجانب التطبيقي بسبب بيروقراطية مسؤولي المؤسسات الوطنية وتماطلهم أو تهريبهم من منح المعلومة الكاملة وجعلها تحت تصرف الباحث رغم أن الهدف منها يبقى علمي بحت.

الدراسات السابقة

بعد البحث في الدراسات الوطنية السابقة ذات الصلة بموضوع التسيير السوسيو-اقتصادي وطريقة التكاليف الخفية توصلنا إلى ما يلي:

1. دراسة زوادي مهدي: "تأثير التكاليف المستترة على نظام المعلومات المحاسبي"، (2009-2010)، أطروحة مقدمة تحت متطلبات نيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف؛ وقد ركزت هذه الدراسة على عدة نقاط أهمها:

- الخطوات الأساسية لحساب التكاليف الخفية وربطها بالتكاليف الظاهرة؛
- العلاقة السببية المباشرة بين التكاليف الخفية والاختلالات التي تظهر في المؤسسة؛
- تسوية الاختلالات التسييرية كوسيلة لتحرير الموارد الكامنة للمؤسسة وزيادة فعاليتها ومردوديتها الاقتصادية؛
- العنصر البشري كدعامة أساسية لتطبيق طريقة التكاليف الخفية بصورة خاصة ولإرساء أي تغيير أو تحسين تسييري بصورة عامة؛
- التوجه نحو التسيير السوسيو-اقتصادي من خلال الربط بين الجانبين الاجتماعي والاقتصادي كضرورة لنجاح تطبيق طريقة التكاليف الخفية؛
- المجالات ذات الصلة بالإجراءات العلمية لتقييم وقياس التكاليف الخفية من: ميادين التكاليف الخفية، المؤشرات، المكونات والأدوات.

2. دراسة بن أودينة منيرة: "تقييم التكاليف الخفية"، (2009-2010)، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير تخصص إدارة مالية، جامعة منتوري، قسنطينة؛ بحيث تناولت الدراسة أربعة فصول كانت كما يلي:
- الفصل الأول مخصص للتكاليف الخفية والتحليل السوسيو - اقتصادي؛
 - الفصل الثاني يعالج مؤشرات التكاليف الخفية؛
 - الفصل الثالث لتحديد طرق تقييم التكاليف الخفية؛
 - الفصل الرابع تمثل في دراسة ميدانية لتقييم التكاليف الخفية أجريت بشركة سيليس الدولية للزجاج.
3. دراسة "بوبياون مسعود": "مساهمة في تخفيض التكاليف الخفية"، (2012-2013)، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر، بسكرة؛ تضمنت الدراسة فصلين أولهما نظري يتعلق بماهية التكاليف الخفية ومختلف الجوانب المحيطة بها أما الثاني فيمثل دراسة حالة أجريت بالمؤسسة الوطنية للوالب والسكاكين والصنابير BCR، وقد خلص البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:
- التحكم في التكاليف وخاصة الخفية منها هو أحد وسائل تحسين تنافسية المؤسسة؛
 - زيادة الرضا الوظيفي للعامل وبالتالي زيادة الإنتاجية يرتكز أساسا على تحسين ظروف العمل وتوفير المناخ المناسب؛
 - تحسين جودة المنتج يرتكز على التكوين المستمر للعامل؛
 - وجود علاقة عكسية بين مدى توفير شروط السلامة والأمن والحماية وبين وقوع حوادث العمل.
4. دراسة عثمان بن سيد أحمد: "التكاليف الخفية وأثرها على أداء المؤسسة"، (2014-2015)، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، المدرسة العليا

- للتجارة، الجزائر؛ حيث تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول أولها مخصص للنظرية الاقتصادية- الاجتماعية وأداء المؤسسة أما الثاني فيتناول التكاليف الخفية فيما تمثل الفصل الثالث في دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الوطنية استعمل فيها المنهج الاستقرائي من خلال اعداد قائمة استبيان تعالج المحاور الخمسة للتكاليف الناتجة عن كل مؤشر للتكاليف الخفية؛ وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:
- عدم إمام عدد كبير من مسيري المؤسسات الوطنية بمفهوم التكاليف الخفية؛
 - يمكن التحليل الاجتماعي- الاقتصادي من التوفيق بين أهداف ومصالح كل الأطراف الفاعلة في المؤسسة؛
 - التأثير السلبي للتكاليف الخفية سواء المدمجة أو غير المدمجة ضمن التكاليف الظاهرية على أداء المؤسسة.

هيكل الدراسة

بهدف إتمام هذه الدراسة والإلمام بمختلف جوانبها ارتأينا تقسيم العمل إلى ثلاثة فصول، (فصلان نظريان وفصل تطبيقي) بحيث:

يكون الفصل الأول مخصصا للجانب النظري لتنافسية المؤسسة مع الإشارة لمختلف التطورات الفكرية لنظرية المنظمة وكيف حاول كل منها التوفيق بين متطلبات المحيط المتعددة من جهة وامكانيات النظام المحدودة من جهة أخرى؛ كما نتطرق أيضا من خلال هذا الفصل إلى تقديم النظرية السوسيو اقتصادية للباحث HENRI SAVALL والتي تقوم على تحسين الأداء الوظيفي من خلال التركيز على تحسين التفاعل بين مختلف هياكل النظام وسلوكيات الأفراد؛

يتعلق الفصل الثاني بتحديد مؤشرات التكاليف الخفية والطريقة المقترحة من طرف الباحث HENRI SAVALL والمعهد السوسيو- اقتصادي للمؤسسات والمنظمات

ISEOR لتقييم التكاليف الخفية من خلال التركيز على الجوانب الاجتماعية، التنظيمية والمالية؛ كما يتطرق هذا الفصل أيضا إلى آلية ارساء المشروع السوسيو- اقتصادي لتخفيض التكاليف الخفية والتحكم فيها؛

الفصل الثالث يتمثل في دراسة حالة أجريت على مستوى مؤسسة الإسمنت بعين التوتة - ولاية باتنة؛ ويتضمن الفصل ثلاثة مباحث بحيث: يتعلق المبحث الأول بتقديم معلومات عامة حول مؤسسة الإسمنت أما المبحث الثاني فيتناول النظام الإنتاجي للمؤسسة فيما يستعرض المبحث الثالث قياس وتقييم التكاليف الخفية وفقا للطريقة التنظيمية/الاجتماعية/المالية (SOF).

الفصل الأول

الإطار النظري للتنافسية

ونظرية المنظمة

(التسيير السوسيو-اقتصادي)

تمهيد

يشهد العالم بصورة عامة وبيئة الأعمال بصورة خاصة تغيرات جمة: العولمة، الحرية الاقتصادية، تلاشي القيود، تزايد مخاطر دخول منافسين جدد، تهديدات المنتجات البديلة، التكنولوجيا، الاتصالات، التجارة الالكترونية العابرة للقارات بالإضافة لتغير الأولويات الاجتماعية وأذواق وتوجهات المستهلكين ... كلها عوامل ترتب عنها محيط قاسي تسوده منافسة شرسة تفرض على كل مؤسسة تأمل في البقاء والاستمرار التماشي مع متطلبات البيئة الخارجية وسرعة الاستجابة لمتغيراتها.

لهذا كان على المنظرين، أصحاب الأعمال والمسييرين العمل على إيجاد أنجع وأنسب الطرق التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها وبلوغها؛ وذلك لن يتحقق إلا من خلال خلق الميزة التنافسية، تلك الميزة التي ستمكن النظام من اغتنام الفرص وتجنب المخاطر والتهديدات.

في هذا الإطار يكون الفصل الأول من هذه الدراسة مخصصا للجانب النظري لتنافسية المؤسسة مع الإشارة لمختلف التطورات الفكرية لنظرية المنظمة وكيف حاولت كل منها التوفيق بين متطلبات المحيط المتعددة من جهة وامكانيات النظام المحدودة من جهة أخرى لتحقيق الأهداف وبلوغها.

كما نتطرق أيضا خلال هذا الفصل إلى تقديم النظرية السوسيو اقتصادية للباحث Henri Savall والتي تعمل على تحسين أداء المؤسسة وخلق الميزة التنافسية من خلال التركيز على تحسين التفاعل بين مختلف هياكل النظام ومختلف سلوكيات الأفراد لتحويل التكاليف الخفية إلى أداء تنظيمي ذو قيمة مضافة ظاهرة.

المبحث الأول: الإطار النظري للتنافسية المنظمة

يعتبرنا عصرنا الحديث، عصرا ديناميكيا مليئا بالتقلبات والتذبذبات في كل المجالات بشكل عام وفي المجال الاقتصادي بشكل خاص، كل هذه العوامل تجعل المؤسسة أمام حتمية التأقلم مع هذه الظروف المتجددة والتكيف مع متطلباتها خاصة فيما يتعلق ببيئتها التنافسية التي عادة ما تتميز بالشدة والحدة النسبية التي تختلف باختلاف النشاط وشكل المنافسة الذي ينتمي له قطاع الأعمال؛ هذا ما سنحاول أن نوضحه من خلال المبحث الأول لهذه الدراسة، إذ نتطرق لمختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بالمنافسة، التنافسية أو خلق الميزة التنافسية، كما سنشير إلى دور الموارد البشرية باعتبارها مورد استراتيجي قادر على خلق ميزة تنافسية دائمة وصعبة التقليد.

المطلب الأول: ماهية المنافسة

قبل التطرق لمفهوم التنافسية والميزة التنافسية نستعرض من خلال هذا المطلب الجانب المفاهيمي للمنافسة، سواء من حيث التعريف، الأشكال، الأسباب أو الأهداف.

الفرع الأول: تعريف المنافسة

قبل التطرق إلى الجانب الاقتصادي، ومفهوم المنافسة في ميدان الأعمال نذكر بالمفهوم اللغوي للمصطلح، والذي يدل على وضعية يكون فيها الفرد أو الجماعة في حالة مواجهة وتسابق مع الغير إذ تعني المنافسة Concurrency لغة¹: "التسابق والتزاحم على الفوز أو الكسب، فالمنافسة دليل على وجود صراع وتحدي بين اثنين أو أكثر من الخصوم المتسابقين في تحقيق وبلوغ هدف معين.

¹ خليل الجر وآخرون، المعجم العربي الحديث "لاروس"، مكتبة لاروس، (باريس: 1973)، ص. 344.

أما اصطلاحاً ومن المنظور الاقتصادي فيقصد بالمنافسة: "الوضعية التي تمارس فيها المواجهة الحرة، الكاملة والحقيقية بين المتعاملين الاقتصاديين على مستوى عرض وطلب الخبرات والإنتاج ورؤوس الأموال"؛ كما يمكن تعريفها بأنها: "شكل من أشكال تنظيم الاقتصاد يحدد آليات العمل داخل السوق والعلاقات المختلفة ما بين المتعاملين الاقتصاديين داخله بشكل يؤثر في تحديد السعر".¹

ويمكن القول بأن هناك نوعين من المنافسة في دنيا الأعمال، المنافسة المباشرة، والمنافسة غير المباشرة:²

- المنافسة المباشرة: فهي تلك المنافسة التي تحدث بين المنظمات التي تعمل في قطاع صناعي واحد أو تقوم بإنتاج نفس المنتجات أو الخدمات.
- المنافسة غير المباشرة: تتمثل في الصراع بين المنظمات القائمة في المجتمع للحصول على الموارد المتاحة في هذا المجتمع. وتتمثل هذه الموارد في الموارد المالية المتاحة، البشرية، الطبيعية وغيرها.

الفرع الثاني: أشكال المنافسة

نميز بين أربعة أشكال للمنافسة هي: المنافسة الكاملة، احتكار القلة، المنافسة الاحتكارية، الاحتكار الكامل؛ بحيث:³

- المنافسة التامة والحرّة "الكاملة": تتميز هذه المنافسة بوجود عدد كبير من البائعين والمشتريين للسلعة، حيث أن السعر يتحدد حسب قوى العرض والطلب في السوق.
- المنافسة الاحتكارية: تتم هذه المنافسة في سوق يضم قليل من المؤسسات التي تقدم منتجات مختلفة تعوض بعضها البعض وتتميز كل منها بعلامتها التجارية.

¹ زغدار أحمد، المنافسة: التنافسية والبدائل الاستراتيجية، الطبعة الأولى، جامعة الجزائر، دار جريبر للنشر والتوزيع، (الجزائر: 2011)، ص.

12.

² أبو قحف عبد السلام، التنافسية وتغير قواعد اللعبة، الدار الجامعية، (القاهرة: 1997)، ص. 25.

³ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، (القاهرة: 2001)، ص. 94.

- **احتكار القلة:** وتعني تلك الحالة وجود عدد محدود أو قلة من البائعين بحيث أن كل منهم له تأثير قوي على حجم التعامل في السوق وعادة ما تكون المنتجات متجانسة أو متغيرة ويتم تحديد السعر بإجماع.
- **الاحتكار التام:** يتضمن التعريف العام للاحتكار "وجود منتج واحد لسلعة ليس لها بديل قريب، ويمكن القول "الاحتكار هو أحد صور تنظيم السوق الذي توجد فيه مؤسسة واحدة تنتج سلعة ما ليست لها بدائل قريبة منها". إذن فالاحتكار التام هو: "السوق الذي تقدم فيه سلعة واحدة من قبل منتج وحيد هو المحتكر".

الفرع الثالث: أسباب المنافسة

- تعتبر المنافسة أمرا واقعا وضرورة ملحة يجب على كل المؤسسات أخذها بعين الاعتبار؛ ويعود ذلك لعدة أسباب نذكر منها ما يلي:¹
- انفتاح الأسواق، تحرير التجارة الدولية وتعدد الفرص في الأسواق العالمية نتيجة اتفاقيات الجات وقواعد منظمة التجارة العالمية OMC.
- تسارع الإبداع، الابتكار، ارتفاع الطاقات الإنتاجية ومستويات جودة المنتجات نتيجة التطورات التقنية المتسارعة في مجال البحث والتطوير.
- تعدد مصادر المعلومات وطرق الحصول عليها بفعل التطور اللامتناهي في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال ما أدى إلى سهولة تبادل المعلومات والاتصالات بين مختلف المؤسسات بفضل شبكة الأنترنت والإنترنت وغيرها.
- تعدد أساليب دراسة السوق كتقنيات القياس المرجعي وغيرها من الأساليب التي أصبحت المؤسسات الحديثة تستخدمها لمعرفة مركزها التنافسي.

¹ علي السلمي، المرجع نفسه، ص. 102.

كل هذه العوامل والأسباب التي تم ذكرها على سبيل الشرح لا الحصر تجعل المؤسسة أمام حتمية تطوير قدراتها التنافسية من خلال انتهاج نمط تسابقي يبحث دوماً في ضمان بقاء المؤسسة واستمرارها ولما لا تحقيق نموها وازدهارها.

الفرع الرابع: أهداف المنافسة

يعتبر الهدف الرئيسي للمنافسة هو اكتساب مركز تنافسي في السوق يضمن لها تحقيق غاياتها، إلا أن هذا الهدف الرئيسي يمر بتحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية التي يمكن أن نذكر منها:¹

- تحقيق درجة عالية من الكفاءة، بمعنى أن المؤسسة تحقق نشاطها أو أعمالها بأقل مستوى من التكاليف، وفي ظل التطور التكنولوجي المسموح به، فعالم المنافسة لا يسمح إلا ببقاء المنظمات الأكثر كفاءة.
- التطور والتحسين المستمر للأداء، وهذا من خلال التركيز على الابتكارات التكنولوجية والابتكارات، والتي تكون تكلفتها مرتفعة نسبياً، إلا أنها صعبة المحاكاة من قبل المنظمات المنافسة.
- تطوير أنماط وأنظمة تسييرية حديثة تجعلها قادرة على التأقلم والتكيف مع مستجدات المحيط خاصة فيما يتعلق بتجنب المخاطر واغتنام الفرص.

وعلى العموم؛ لا تعتبر المنافسة هدفاً في حد ذاته بل وسيلة تمكن المؤسسة من النمو في محيط يمكن وصفه بالعدائي؛ وهي بالتالي ضرورة حتمية بل يمكن اعتبارها روح النشاط الاقتصادي والتجاري الحر، فهي كما تكون بين الأفراد والمنتجات والمؤسسات تكون أيضاً بين الأنشطة والقطاعات والدول.

¹ علي السلمي، المرجع نفسه، ص. 111.

المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للتنافسية

إن التطرق لمفهوم التنافسية يؤدي بنا إلى التركيز على ضرورة التمييز بين مصطلحي المنافسة والتنافسية، فالأولى تتعلق بالظروف الخارجية التي تنشط ضمنها المؤسسات، أما الثانية فتتعلق بالظروف الذاتية وقدرات المؤسسة التي تتيح لها المجابهة في السوق؛ فالمؤسسات التي تريد البقاء أو الريادة في محيط يتميز بكثرة التحولات وشدة المنافسة، يستوجب عليها امتلاك قدرات معينة تؤهلها لتحقيق ذلك.

لقد أصبحت التنافسية في وقتنا المعاصر أمرا لا مفر منه، فأصبح لها هيئات وإدارات تمتلك سياسات واستراتيجيات ومؤشرات، كما أضحت تأثيرها واضحا على المؤسسات بمختلف أشكالها والحكومات التي ترغب في رفع مستويات معيشة أفرادها أو وضع إطار يساعد مؤسساتها لاكتساب قدرات تنافسية تؤهلها لمنافسة المؤسسات الأجنبية.

الفرع الأول: تعريف التنافسية

في الواقع يصعب تحديد وضبط تعريف دقيق للتنافسية، إذ تتراوح أغلب التعاريف الملاحظة في الأدبيات الاقتصادية بين مفهوم ضيق يرتكز على السعر أو الحصة السوقية وحزمة شاملة تكاد تتضمن كل أنشطة الاقتصاد والمجتمع؛ ويعود هذا أساسا إلى اختلاف وجهات نظر الباحثين في هذا المجال وتجربة الممارسين في الميدان، هذا من جانب ومن جانب آخر فإن تعريف التنافسية سيختلف باختلاف المستوى الاقتصادي المراد دراسته (على مستوى المؤسسة، قطاع النشاط أو على المستوى الكلي)؛ لذا سنحاول عرض بعض التعاريف كما يلي:

1. تعريف التنافسية على مستوى المؤسسة: يتمحور تعريفها أساسا في قدرتها على

تلبية رغبات المستهلكين المختلفة، وذلك بتوفير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاذ إلى مختلف الأسواق؛ بحيث:

- تعرف التنافسية على أنها: "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى".¹
- كما تعرف أيضا على أنها: "القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة (العمل ورأس المال والتكنولوجيا)".²
- أما "بوتيي" Pottier فيعرف تنافسية المؤسسة بأنها: "قدرة المؤسسة على تحمل المنافسة بشتى أشكالها لفترة أطول".³
- كما نجد تعريف "بارسورو" Percerou الذي يعرف تنافسية المؤسسة من خلال الاستناد على ثلاثة أبعاد؛ هي:⁴
 - أ. الاستناد على بعد السعر، الجودة والتكلفة؛ فالتنافسية في هذه الحالة تعني: "تقديم منتج ذو جودة عالية وبسعر مقبول".
 - ب. الاستناد على بعد السوق؛ بحيث يشير إلى ما يلي: "تقاس التنافسية من خلال أداء المؤسسة في السوق مقارنة بأداء نظيراتها وذلك بالاعتماد على حصة السوق النسبية".
 - ج. وأخيرا يقدم التنافسية كسلوك يخضع للتقويم الذاتي من قبل الممارسين، فمنهم من يرى أن: "التنافسية قيد يحول دون النمو في السوق" ومنهم من يرى: "أنها محفز قوي يدفع نحو بذل المزيد من الجهد قصد التحسين المتواصل للأداء على كل المستويات".

¹ وديع محمد عدنان، محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية، بحوث ومناقشات، ورشة عمل عقدة خلال الفترة 21/19 جوان 2001 بتونس، المعهد العربي للتخطيط، (الكويت: 2001)، ص. 8.

² المرجع نفسه.

³ Pierre Pottier, Introduction à la gestion, éd Foucher, (Paris: 2001), p. 70.

⁴ Roger Percerou, Entreprise, gestion et compétitivité, éd ECONOMICA, (Paris: 1984), p. p. 53_55

2. تعريف التنافسية حسب قطاع النشاط: تعني التنافسية لقطاع ما قدرة المؤسسات المنتمية لنفس القطاع في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وهذا ما يؤدي إلى تميز تلك الدولة في نشاط قطاع ما، ويجب تحديد القطاع بدقة فمثلا قطاع صناعة المواصلات لا يمكن خلطه مع قطاع الإلكترونيات، لأن مجالات وظروف الإنتاج تختلف¹.

3. تعريف التنافسية على المستوى الكلي (الدولة): اهتم العديد من الكتاب والاقتصاديين وكذلك المنظمات والهيئات الدولية بتعريف التنافسية على مستوى الدول، وفيما يلي نقدم البعض من هذه التعاريف على النحو التالي:

- **تعريف المجلس الأمريكي للسياسة التنافسية:** يعرف التنافسية على أنها "قدرة الدولة على إنتاج سلع وخدمات تنافس في الأسواق العالمية وفي نفس الوقت تحقق مستويات معيشة مطردة في الأجل الطويل"².
- **تعريف المجلس الأوروبي ببرشلونة:** عرف المجلس الأوروبي في اجتماعه ببرشلونة سنة 2000 تنافسية الدولة على أنها "القدرة على التحسين الدائم لمستوى المعيشة لمواطنيها وتوفير مستوى تشغيل عالي وتماسك اجتماعي وهي تغطي مجال واسع وتخص كل السياسة الاقتصادية"³.
- **تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE):** تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE)⁴ التنافسية على أنها: "المدى الذي من خلاله تنتج الدولة وفي ظل شروط السوق الحرة والعادلة، منتجات وخدمات تنافس

¹ محمد عدنان وديع، المرجع نفسه، ص. 8.

² نوبر طارق، دور الحكومة الداعم للتنافسية: حالة مصر، World economic forum، المعهد العربي للتخطيط، (الكويت: 2002)، ص. 5.

³ Debonneuil Michele et Fontagné Lionel, Compétitivité, conseil d'analyse économique, (Paris: 2003), p. 13.

⁴ OCDE: Organisation de Coopération et Développement Economique.

في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت يتم تحقيق زيادة الدخل الحقيقي لأفرادها في الأجل الطويل".¹

على ضوء ما سبق، واحتراما لحدود موضوع الدراسة الذي يركز على التنافسية في مستواها الجزئي (تنافسية المؤسسة) يمكننا تقديم التعريف التالي: التنافسية هي حالة ذهنية تدفع المنظمة إلى الاجتهاد والتفكير في الكيفيات والآليات التي لا تكتفي بتمكينها من احتلال موقع تنافسي في السوق فقط بل تسمح لها أيضا بالمحافظة على هذا الموقع لأطول فترة ممكنة؛ وعادة ما يكون ذلك بتقديم منتجات وخدمات أكثر فعالية وكفاءة سواء من حيث الجودة، السعر أو الآجال.

الفرع الثاني: أهمية التنافسية

عرفت الألفية الثالثة تطورا كبيرا في شتى المجالات، خاصة الاقتصادية منها؛ العولمة، الانفتاح المالي والمعلوماتي وتحرير قيود التجارة العالمية أدت إلى افراز ما يعرف اليوم بـ "النظام الاقتصادي العالمي الجديد"، هذا النظام الذي يتميز بكونه في آن واحد فرصة كبيرة للنمو والتطور إن أمكن الاستفادة منه وخطرا شديدا قد يؤدي إلى الإفلاس والزوال في حالة عدم التمكن من مجارات التطورات والتكيف مع المستجدات.

فأهمية التنافسية تكمن في تعظيم الاستفادة ما أمكن من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته، ويشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن المؤسسات المتواجدة في الدول الصغيرة (النامية) أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية مقارنة بنظيراتها الموجودة في الدول الكبيرة (المتطورة)، حيث تعطي التنافسية للشركات المتواجدة في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق الصغير إلى رحابة السوق العالمي (شركة BRAND أو كوندور في الجزائر).

¹ نوير طارق، مرجع سابق، ص. 7.

إن النظام الاقتصادي العالمي الجديد هو حتمية تجعل المؤسسة تنشط في مناخ يمكن وصفه بالشرس، الجميع ولو نسبيا في حالة تسابق مستمر ودائم إما من أجل ضمان البقاء أو من أجل النمو والتطور، الكل يعمل على الاستثمار في نقاط القوة التي يمتلكها، الجميع يحاول التقليل من الآثار السلبية لنقاط الضعف التي يعاني منها، المنظمات تسعى جاهدة للتمييز عن غيرها سواء من حيث التحكم في التكاليف أو من حيث جودة منتجاتها؛ لقد أضحت التنافسية عنصرا ذو أهمية بالغة؛ عنصرا ضروريا يضمن للمؤسسة المحافظة على يقظتها الدائمة التي تعتبر الحل الأمثل لاستغلال الفرص العديدة المتاحة لها وتجنب التهديدات والمخاطر المحيطة بها.¹ لقد أصبحت عبارة التنافسية ذات أهمية متزايدة في عالم اليوم إذ أضحت لها مجالس، هيئات، إدارات، ولها سياسات، استراتيجيات، ومؤشرات خاصة بها، وعلى العموم نوجز أهمية التنافسية في بعض النقاط كما يلي:²

- ارتفاع العائد والمردود، ومنه ضمان مستوى أفضل للدخل؛
- ازدياد القدرة وامتلاك المهارة ورفع الكفاءة سواء المادية أو البشرية واستغلال الفرص الاستثمارية المتاحة وتعميقها ونشر وتوسيع وزيادة الطاقات والقدرات الاستثمارية؛
- الاستقرار الوظيفي المتنامي والنمو الفاعل المستمر سواء في مجال العمل أو النشاط الاقتصادي الذي يمارسه هذا الفرد في إطار المجتمع؛
- اختراق الأسواق الأجنبية المختلفة بفعالية وجدارة؛
- ضمان بقاء واستمرار نشاط المؤسسات وتحسين أدائها من خلال استغلال أمثل وكامل لكل مجالات وميادين التنافس.

¹ عز الدين علي سويسي ونعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر، الطبعة الأولى، (الأردن: 2015)، ص. 67.

² المرجع نفسه، ص. 68.

الفرع الثالث: أنواع التنافسية

نميز بين عدة أنواع للتنافسية؛ نذكر منها ما يلي:¹

- **تنافسية التكلفة أو السعر:** وهي التنافسية المبنية على التكاليف الأقل والأدنى، إذ نجد العديد من الأسواق أو المنتجات التي تعتمد على السعر كعامل ومحدد رئيسي لحجم الطلب؛ فنجد المؤسسات التي تنشط في مثل هكذا أسواق تسعى دوماً إلى التحكم في تكاليفها وبالتالي اكتساب هامش مناورة أوسع فيما يتعلق بالأسعار.
- **التنافسية غير السعرية (النوعية):** باعتبار أن حدود التنافسية قد تعرف بالعديد من العوامل غير التقنية وغير السعرية؛ فالعديد من المنتجات تكون التنافسية فيها منفصلة عن السعر ومتعلقة بشكل أساسي بنوعيتها ومدى ملائمتها؛ ونجد في هذه الحالة أن المؤسسات تسعى إلى التسابق في مجال الإبداع التكنولوجي، وتهدف إلى تقديم منتجات مبتكرة وذات نوعية جيدة، تكون ملائمة للمستهلك ولو كانت بأسعار أعلى من سعر سلع المنافسة.
- **التنافسية التقنية:** يتعلق الموضوع هنا بالأسواق التي يعتمد حجم الطلب فيها على التقنيات العالية والتكنولوجيا المستخدمة في الصناعات؛ نجد أن مثل هذه الأسواق تكون التنافسية فيها قائمة على البحث والتطوير وبراءات الاختراع والابداع.
- **التنافسية المستدامة:** التي تركز على الاستثمار في رأس المال البشري والفكري، فنجد التنافسية قائمة على التعليم والتعلم، التدريب والتكوين وتشجيع المبادرة والطاقة الإبداعية.
- **التنافسية التنظيمية والتسييرية:** يتعلق الأمر في تنظيمها لوظائفها بدرجة تسمح لها بتحقيق أهدافها بصورة فعالة، إن ذلك يتوقف على نوعية الأنشطة، وطبيعة التنظيم

¹ طاهر محمد منصور الغالي ووائل صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، (عمان: 2009)، ص. 308.

والقرارات، ودرجة الاندماج؛ أما قدرتها التسييرية فتتضح من خلال كفاءة مسيرها، وعلاقتهم بالمرؤوسين، إن مصدر التنافسية التسييرية يتعلق بالقيم التي يتميز بها مسؤولي المؤسسات، حيث تمس الصفات التي يتحلون بها، والتي تتولد من خلال التجارب السابقة، والمعارف المتحصل عليها من طبيعة التكوين والتمهين.

إن تحديد القدرة التنافسية الكلية للمؤسسة يتمثل في تحليل مختلف أنواع القدرات التنافسية المشار إليها أعلاه، ومقارنتها بأهم منافسيها المباشرين.

الفرع الرابع: مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة

يتبادر بنظرة سطحية أن تحديد مدى تنافسية المؤسسة واضح وسهل المعالم؛ فالمؤسسة قليلة الربحية غير تنافسية، كما أن النموذج النظري للمزاحمة الكاملة يشير إلى أن المؤسسة لا تكون تنافسية عندما تكون تكلفة إنتاجها المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في السوق؛ غير أن العديد من الدراسات تشير إلى وجود مؤشرات أخرى غير الربحية لقياس مدى تنافسية المؤسسة؛ بحيث نجد:¹

- **الربحية:** تشكل الربحية مؤشرا فعالا للدلالة على نجاعة التنافسية الحالية للمؤسسة، وكذلك تشكل الحصة السوقية مؤشرا على التنافسية إذا كانت هذه الحصة لا تؤثر على تعظيم المؤسسة لأرباحها (عدم التنازل عن الربح لمجرد غرض رفع الحصة السوقية).

وبالتالي الربحية مؤشر ظرفي على تنافسية المؤسسة؛ وبنظرة أعمق يمكن اعتبار الربحية محصلة ونتيجة التركيز على جوانب أخرى؛ فالمناقص المستقبلية للمؤسسة تعتمد على إنتاجيتها النسبية وتكلفة عوامل إنتاجها كما أن الجاذبية النسبية للمنتجات تعتمد على نوعية السلع والخدمات وجودتها، حجم الأنفاق على أنشطة

¹ وديع محمد عدنان، مرجع سابق، ص. 11.

- البحث والتطوير، براءات الاختراع المتحصل عليها إضافة إلى العديد من العناصر الأخرى الممكنة من النفاذ إلى الأسواق والمحافظة على الحصة فيها.
- **تكلفة الصنع:** تكون المؤسسة غير تنافسية حسب النموذج النظري للمنافسة النزيهة إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق، ويفسر ذلك إما بانخفاض إنتاجيتها أو أن عوامل الإنتاج ذات كلفة مرتفعة، أو السببين السابقين معا. إن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشرا كافيا عن التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمشروع، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، ولكن هذه الوضعية يتناقص وجودها.
- **الإنتاجية الكلية للعوامل:** تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل (PTF) *Productivité Totale des Facteurs*¹ الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوئ تكلفة عناصر الإنتاج، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل أطنان من الورق أو أعداد من السيارات، فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئا حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة.
- من الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية والدولية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل، أو إلى تحقيق وفورات الحجم، كما يتأثر دليل النمو PTF بالفروقات عن الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدة، ويمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة

¹Donald G. Mc Fetridge, La compétitivité : notions et mesures, Documents hors-séries, N° 5, (Canada: 1995), p. 9.

بإدارة أقل فاعلية (لا فاعلية تقنية أو لا فاعلية أخرى تسمى "لا فاعلية X") أو بدرجة من الاستثمار غير فاعلة أو بكليهما معا.

- **الحصة من السوق:** في حالة الإنتاج المتجانس، نجد أنه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى تكاليف منافسيها، كلما كانت حصتها من السوق أكبر وكانت المؤسسة أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى، فالحصة من السوق تترجم إذن المزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج.

أما في قطاع نشاط ذي إنتاج غير متجانس، فإن ضعف ربحية المؤسسة يمكن أن يفسر بالأسباب أعلاه و لكن يضاف إليها سبب آخر هو أن المنتجات التي تقدمها قد تكون أقل جاذبية من منتجات المنافسين بافتراض تساوي الأمور الأخرى أيضا، إذ كلما كانت المنتجات التي تقدمها المؤسسة أقل جاذبية كلما ضعفت حصتها من السوق.

وعلى العموم، نجد أن هناك حزمة واسعة من المؤشرات المعتمد عليها في تحديد تنافسية المؤسسة، ففي العديد من الأنشطة الاقتصادية وفروع النشاط نلاحظ أن التنافسية لا تتمركز ببساطة على الأسعار، التكاليف، عوامل الإنتاج أو الحصة السوقية فقط؛ إذ يمكن ذكر ما يلي:¹ التطور التقني، وفورات الحجم، حجم المخزون، الإدارة، علاقات العمل، الإبداع التكنولوجي، النمط التسييري ...

المطلب الثالث: البيئة وتحليل القوى التنافسية

مهما كان نوع نشاط المؤسسة أو حجمها نجد أنها تنشط في ظل بيئة تتميز بتغيرات نوعية، وبحركية دائمة يصعب التنبؤ باتجاهاتها ومن ثمة، فإن التعامل مع هذه البيئة يتطلب من المؤسسات محاولة استيعاب تغيراتها ومتغيراتها من جهة، وتحييد آثارها السلبية من جهة

¹ وديع محمد عدنان، مرجع سابق، ص. 13.

أخرى؛ ويعتمد الفهم الصحيح للبيئة بالدرجة الأولى على إدراك العلاقات المتبادلة بين المؤسسة والبيئة، وكذا القدرة على استشراف اتجاهاتها المستقبلية.

الفرع الأول: تعريف البيئة التنافسية

تعدّ البيئة محلا لاهتمام المؤسسات الاقتصادية؛ باعتبارها مصدرا للتهديدات والفرص في آن واحد، وقد حاول العديد من الباحثين في المجال تعريفها كل بمقارنته الخاصة؛ فنجد مثلا:

- "دونيس" Denis الذي يرى بأنه من الصعب تقديم تعريف دقيق للبيئة، غير أنه يقول بأنها: "تمثل بشكل واسع كل ما يحيط بنقطة مركزية، والمقصود هنا المؤسسة".¹
 - أما "دونكان" Duncan فيرى أن: "البيئة توافق كل العوامل المادية أو الاجتماعية المتسمة بالتعقيد، الحركية واللاأكادة (Incertitude)، والتي تؤخذ في الحسبان بشكل مباشر ضمن عملية اتخاذ القرار من قبل الأفراد (المسيرين) في المؤسسة".²
 - ويستند كل من "جونسون" و"سكولز" Johnson et Scholes في تعريفهما للبيئة إلى مكونات هذه الأخيرة والمتمثلة في الأبعاد السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية، التكنولوجية، الايكولوجية والقانونية.³
 - أما "سلوكوم" Slocum فيعرف البيئة من خلال ثلاثة نظم فرعية وهي: النظام الفرعي الاقتصادي، النظام الفرعي السياسي والنظام الفرعي الثقافي.⁴
- يبدو أن التعاريف السابقة تجمع كلها على البعد غير الواضح للبيئة والغموض الذي يكتنفها من جهة، وتضع في الوقت نفسه المؤسسة في مواجهة مجموعة من العناصر التي يمكن أن تشكل تهديدا أو فرصا من جهة أخرى، ويبقى للمؤسسات

1 Philippe Vaesken, L'environnement territorialisé: Un nouveau concept de structuration de l'environnement dans la stratégie de l'entreprise, colloque AIMS, (Lille: 2000), p.3.

2 G. Gueguen, L'environnement perçu des PME, 5eme Congrès international francophone sur les PME, (Lille: 25,26 et 27 Octobre 2000), p. 4.

3 S. Borcieu, Une stratégie d'action des PME sur l'environnement institutionnelle: L'ascendance institutionnelle, 7eme congrès international Francophone entrepreneurial et PME, (Montpellier: 27,28 et 29 Octobre 2004), p. 2.

4 Philippe Vaesken, Op. Cit, p.5.

مسؤولية التعامل مع هذه العناصر وذلك وفقا للقيود الموجودة وهامش المناورة المتاح. واستنادا إلى ما سبق، يمكن تعريف بيئة المؤسسة على أنها كائن حي يتطور تبعا لدرجة تعقد وتشابك مكوناته، بحيث يؤثر على المؤسسات إيجابا أو سلبا تبعا لقوة التحديات التي يفرضها، وكذا للاستعداد الذي تبديه المؤسسات إزاء تقلباته الآتية والمستقبلية.

الفرع الثاني: أنواع البيئة

وفقا للمعيار المعتمد يمكن تصنيف بيئة نشاط المؤسسة إلى عدة أنواع بحيث نجد:

- 1. تصنيف البيئة بالاستناد إلى معيار البعد والقرب:** يعتمد هذا التصنيف على مبدأ المواجهة المباشرة والاحتكاك الدائم مع البيئة، وتبعاً لذلك نجد البيئة القريبة والتي تشير إلى مجمل العناصر البيئية التي تؤثر أو تتأثر بشكل مستمر على أو بالمؤسسة ويتعلق الأمر هنا بالزبائن، الموردين أو المنافسين؛ أما البيئة البعيدة فهي تشير إلى مجمل العناصر التي لا تؤثر لها إلا في حدود ضيقة، مثل العناصر الاجتماعية والسياسية، اتجاهات المستهلكين أو المناخ العام السائد؛ غير أن مراقبة البيئة البعيدة أمر ضروري، باعتبار أنه يمكن لهذه الأخيرة أن تحمل ضمن مكوناتها تهديدات مدمرة أو فرص واعدة.¹
- 2. تصنيف البيئة بالاستناد إلى مكوناتها:** يعتمد هذا التصنيف على مكونات البيئة، وبموجب ذلك فإن يمكن ذكر الأنواع التالية من البيئة:² البيئة الاقتصادية، البيئة الأيكولوجية، البيئة التكنولوجية، البيئة الاجتماعية، البيئة السياسية، البيئة القانونية.

1 G. Gueguen, Types de turbulences environnementales et adaptations stratégiques, (Montpellier: 1999) p. 7. www.sciencesdegestion.com Consulté le: 19/03/2015

2 JB Prost et al, Organisation et management, les éditions d'organisation, Livre 1, (France: 1997), p. 18.

3. تصنيف البيئة استناد إلى مستوياتها: يعتمد هذا التصنيف على التفرقة بين

طبقات أو مستويات متباينة ومتجانسة، ونميز على هذا الأساس بين ما يلي:

البيئة الكلية، البيئة المتوسطة وأخيرا البيئة الجزئية؛ بحيث:¹

• **البيئة الكلية:** يتعلق الأمر بالمتغيرات العامة التي تتعلق بخصائص المجتمع

الذي تمارس فيه المؤسسة نشاطها، ومن بين هذه المتغيرات نجد: المتغيرات

السياسية، الجغرافية، الثقافية والقانونية ...

• **البيئة المتوسطة:** يقع هذا النوع من البيئة في مستوى وسطي بين البيئة الكلية

والبيئة الجزئية للمؤسسة، ومن بين النقاط الأساسية التي تشكل هذه البيئة

نجد: المنتجات البديلة، سلسلة الإنتاج، البيئة المحلية.

• **البيئة الجزئية:** المقصود هنا هو مجموع الشركاء المباشرين للمؤسسة، والتي

تتعامل معهم، ومنهم: شبكة الموردين، الزبائن، الشركاء الاجتماعيين.

قد لا تمثل التصنيفات المقدمة عرضا شاملا لكل التصنيفات البيئية إلا أنها تعطي

نظرة كافية على أن البيئة ليست واحدة، فهي تتنوع وتتعدد تبعا لاختلاف المؤسسات من

حيث أهدافها أو القطاع الذي تنتمي إليه.

الفرع الثالث: نموذج "بورتر" لتحليل القوى

يرى "بورتر" بأن المؤسسات لا تواجه بعضها البعض ضمن القطاع الذي تنشط

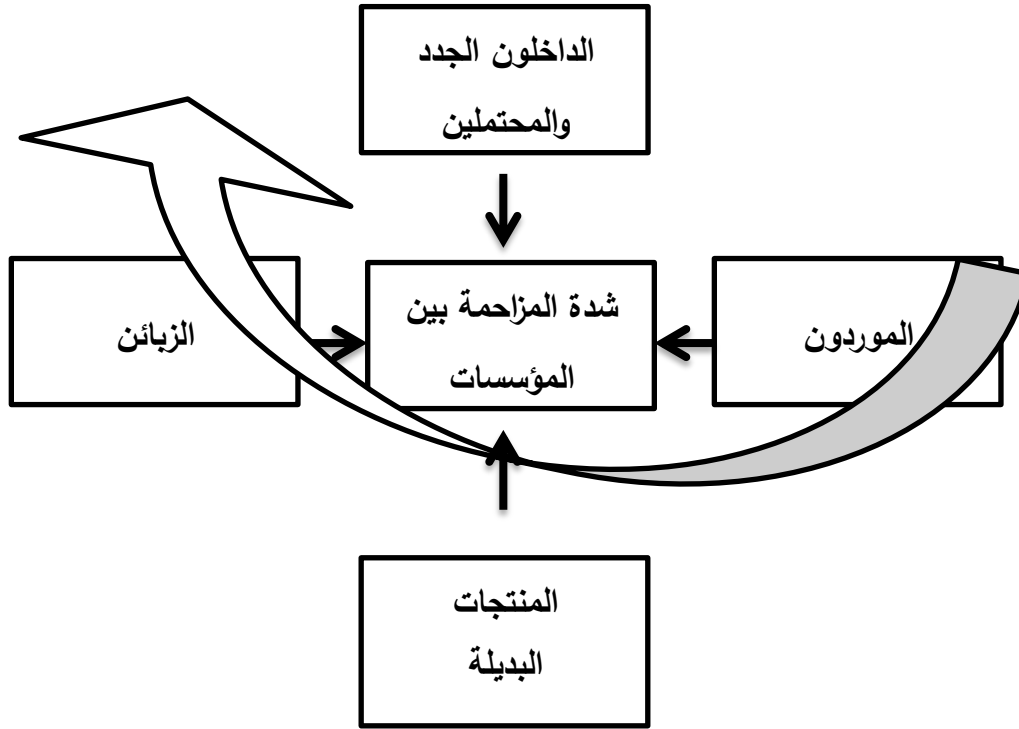
ضمنه فحسب، بل يتعداه إلى عناصر أخرى تساهم في التأثير على مردودية القطاع ككل

بالسلب أو بالإيجاب سلبيا، وتدعى هذه العناصر بقوى التنافس، حيث يمكن توضيحها

كالآتي:

¹ Ibid, p. p. 19_20.

الشكل رقم 01: نموذج "بورتر" للقوى الخمس



Source: M. Porter, Choix stratégiques et concurrence, ed. ECONOMICA, (Paris: 1982), p. 25.

1. تهديدات الداخلين الجدد: قد تشكل المؤسسات الجديدة خطرا على المؤسسات العاملة في القطاع، ذلك أن لديها الرغبة في اقتحام حصص السوق من جهة كما أنها قد تكون مزودة بقدرات جديدة من جهة أخرى كتقديم أسعار عرض منخفض ما سيؤثر على مردودية القطاع ككل؛ وتحدد درجة خطورة الداخلين الجدد من خلال نوعية حواجز الدخول التي يفرضها القطاع والمتمثلة في: اقتصاديات الحجم، تمييز المنتج، الحاجة إلى رأس المال، تكاليف التبديل، الوصول إلى قنوات التوزيع، السياسات الحكومية.¹

2. شدة المزاخمة: تأخذ المزاخمة بين المنافسين النشطين في القطاع أشكالا مختلفة من المناورات للحيازة على موقع متميز في السوق، بالاعتماد على خطط مبنية على

¹M. Porter, Choix stratégiques et concurrence, Edition ECONOMICA, (Paris: 1982), p. p 7_9.

المنافسة من خلال الأسعار، الإشهار، إطلاق منتج جديد، تحسين الخدمات وتقديم الضمانات الملائمة للزبون؛ ويرجع وجود المزاحمة إلى أن هناك عدد من المنافسين يشعرون بأنهم مدفوعين إلى تحسين موقعهم، حيث يرون إمكانية لذلك؛ وتتجم المزاحمة الشديدة عن تضافر عدد من العوامل الهيكلية والمتمثلة في: عدد المنافسين في القطاع، بطء نمو قطاع النشاط، التكاليف الثابتة، غياب التمييز، الرفع من الطاقة الإنتاجية، اختلاف تصورات المنافسين، حواجز الخروج.¹

3. تهديدات المنتجات البديلة: تدخل المؤسسات في منافسة مع مؤسسات أخرى تنتج منتجات بديلة، حيث تقلص هذه الأخيرة من مردودية القطاع المحتملة، ويمكن التعرف على المنتجات البديلة، من خلال البحث عن المنتجات التي بإمكانها تأدية وظيفة منتج القطاع نفسها؛ قد تكون وضعية القطاع إزاء المنتجات البديلة مرتبطة بعمليات جماعية من قبل القطاع، فمثلا إذا لم تتمكن العملية الإشهارية المعتمدة من قبل مؤسسة واحدة من الحفاظ على وضعية القطاع إزاء المنتجات البديلة، فإن الإشهار المكثف والمدعم من قبل مجمل مؤسسات القطاع من شأنه أن يحسن الوضعية الجماعية، والأمر نفسه ينطبق على مجالات التحسين الأخرى، كالجودة، جهود الاتصال، والمحاولات الرامية إلى ضمان انتشار واسع للمنتج.²

4. قوة تفاوض الزبائن: يجتهد الزبائن لتخفيض أسعار القطاع، والتفاوض بشأن خدمات جيدة ومنتجات بمستويات جودة مرتفعة، وعادة ما تكون هذه العملية على حساب مردودية القطاع؛ وترتبط قوة الزبائن في القطاع، بعدد من الخصائص المتعلقة بوضعيتهم في السوق، وكذلك بالأهمية النسبية لمشترياتهم من القطاع؛ أما قوة الزبائن التفاوضية فتتأثر بحجم المشتريات من القطاع، وزن منتجات القطاع في تكاليف الزبون، نمطية منتجات القطاع، ضعف ربحية الزبائن، الزبائن يشكلون تهديدا

¹M. Porter, op. cit, p.p 10_13.

²Idem, p.p 14_15

للتكامل الخلفي، أثر منتج القطاع على منتجات وخدمات الزيتون، امتلاك الزيتون لمعلومات كاملة.¹

5. قوة تفاوض الموردين: قد يحدث أن يهدد الموردون مؤسسات القطاع المشتري خاصة إذا كان بمقدورهم رفع أسعار المنتجات أو الخدمات؛ وتزداد قوة تفاوض الموردين إذا توفرت جملة من الشروط مثل: درجة تركيز الموردين مقارنة بالزبائن، غياب المنتجات البديلة، القطاع المشتري لا يمثل زبونا مهما، أهمية المنتج في إنتاج القطاع المشتري، تمييز المنتج أو وجود تكلفة منخفضة، تهديد التكامل الأمامي.²

الفرع الرابع: نموذج (SWOT) لتحليل البيئة الاستراتيجية

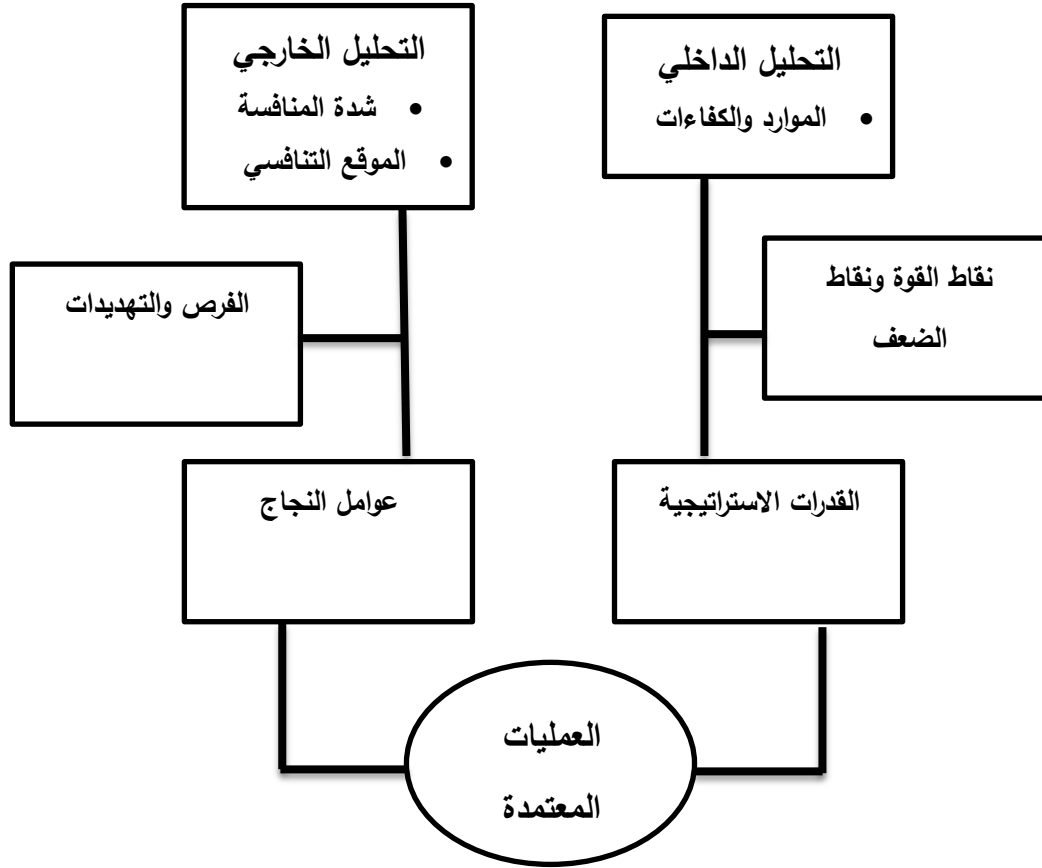
يقدم هذا التحليل خلاصات أساسية عن تحليل البيئة والقدرة الاستراتيجية للمؤسسة؛ ويعد "كينات أندرو" Kenneth Andrew أول من استخدم هذا النموذج الذي يبحث فيما إذا كانت التوليفة (نقاط القوة/ نقاط الضعف) بمقدورها مواجهة التطورات البيئية بالإضافة إلى البحث في امكانية اكتشاف فرص تسمح باستغلال موارد أو كفاءات المؤسسة بصفة مريحة³ ويمكن تمثيل النموذج من خلال الشكل الآتي:

¹M. Porter, op. cit, p.p 16_20

²Idem, p.p 21_24

³ Lopes DA SILVA, L'information et l'entreprise des savoirs à partager et à capitaliser: méthodes, outils et applications à la veille, (Marseille: 2002), p. 41.

الشكل رقم 02: نموذج SWOT



Source : Lopes DA SILVA, L'information et l'entreprise des savoirs à partager et à capitaliser: méthodes, outils et applications à la veille, (Marseille: 2002), p. 41.

من المفترض أن يسمح تحليل (SWOT) بتحديد فيما إذا كانت المؤسسة تمتلك الموارد والكفاءات الضرورية للاستجابة للتطورات البيئية، وكذا إن كان بمقدورها تطوير منتجات تسمح لها بدخول أسواق جديدة.

إن التحليل بالاستناد إلى نموذج "بورتر" يتطلب توفر موارد وامكانيات من طراز رفيع، وهذا ما تتوفر عليه المؤسسات الكبيرة، أما المؤسسات الصغيرة، فيمكنها الاعتماد على تحليل (SWOT) لما فيه من سهولة نسبية، حيث لا يتطلب موارد معتبرة. ومهما يكن فإن لعملية تحليل البيئة أهمية بالغة فيما يتعلق بإحداث التغيير الإيجابي الذي يمكن المؤسسات من الاستمرار ولم لا التطور بشكل فعال وسليم.

المطلب الرابع: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

بعد التطرق للجانب المفاهيمي للمنافسة والتنافسية نستعرض خلال المطلب الرابع من هذا المبحث الجانب النظري لمفهوم الميزة التنافسية من حيث المفهوم، المصادر، الأنواع والاستراتيجيات التنافسية بالإضافة لمعايير التقييم.

الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية

يرى "مايكل بورتر" Michael Porter أن الميزة التنافسية لا تختص بالدولة وإنما بالمؤسسة، "فالميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واع الزيادة السعرية المفروضة".¹ كما يعرف الميزة التنافسية على أنها: "قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج، مثل الجودة العالية"²، وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المالية، والبشرية، والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم.

وتشير الميزة التنافسية إلى المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تنافس غيرها بطريقة أكثر فعالية، وبهذا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المؤسسة دون منافسيها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية، أو فيما يتعلق بمواردها وكفاءاتها البشرية؛ فالميزة التنافسية هي ذلك المفهوم الاستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد والمستمر لمؤسسة ما إزاء منافسيها، بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة يكون معها العميل مستعداً لدفع أكثر أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين وبأسعار أقل. فالميزة التنافسية تعتمد على نتائج فحص وتحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية إضافة إلى الفرص والمخاطر المحيطة والسائدة في بيئة المؤسسة مقارنة بمنافسيها؛

¹Michael Porter, L'avantage concurrentiel, Dunod, (Paris: 2000), p. 08.

² نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، (الإسكندرية: 1998)، ص. 80.

وبهذا المعنى يعتبر تطوير الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى لتحقيقه المؤسسة الاقتصادية من خلال الاداء المتميز للموارد الداخلية، والكفاءات الاستراتيجية ذات المعرفة الكامنة، ضمن مختلف أنظمة، واستراتيجيات، وانشطة، وعمليات المؤسسة، بما يؤدي الى تخفيض التكاليف وتحسين الجودة، وريادة السوق، وتعظيم الربحية على المدى الطويل.¹

الفرع الثاني: مصادر الميزة التنافسية

هناك مصدرين أساسيين للميزة التنافسية يتمثلان في المهارات المتميزة (كالمعرفة الفنية، القدرات والذكاء) والموارد المتميزة (كالموارد المالية، طاقة إنتاجية ممتازة... الخ)، إن محاولات تفسير الميزة التنافسية للكثير من المؤسسات بينت أن مصدرها لا يرتبط بالتموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية بل بقدرة تلك المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية، التي تعد الكفاءات والمعرفة والجودة أحد عناصرها الأساسية؛² ويمكن من خلال توفير هذين المصدرين واستغلالهما بفاعلية الحصول على المصادر النهائية التالية:³

- **الكفاءة:** تتجسد الكفاءة في الاستغلال الامثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية.

- **الجودة:** نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية، مجموعة النيل العربية، ط1، (القاهرة: 1999)، ص. 27.

² عبد السلام أبو قحف، كيف تسيطر على الأسواق، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، (بيروت: 2001) ص. 264.

³ Didier Cazal et Anne Dietrich, Compétences et savoirs: entre GRH et stratégie, Les cahiers de la recherche, Claree, (Lille: Janvier 2003), p. 2.

المستهلك، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له والقيمة التي يسعى للحصول عليها، هذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية.

- **المعرفة:** تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات والمعرفة، فلقد زاد اهتمام تلك المؤسسات المعتمدة على الأصول الفكرية القابلة للقياس كالمعرفة، باعتبارها شرطا أساسيا ضمن سياساتها الاستثمارية، كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمرا ضروريا للمؤسسات ذات المعاملات الخاصة، وبراءات الاختراع، والعلامات التجارية المتميزة. فالمؤسسات الناجحة هي التي تستثمر في ما تعرفه، بحيث تنقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات إنتاج السلع والخدمات أو في تطوير الهياكل والوظائف والعمليات.

الفرع الثالث: أنواع الميزة التنافسية واستراتيجيات تحقيقها

على العموم؛ نميز بين نوعين من الميزة التنافسية، وهما: ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز؛ بحيث:

- **ميزة التكلفة الأقل:** نقول عن مؤسسة ما أنها تحوز على "ميزة التكلفة الأقل"، إذا كانت تكاليفها المتراكمة المتعلقة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدى المنافس؛¹ وحتى يمكن الحيازة على ميزة التكلفة الأقل، يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف والمتمثلة في: مراقبة الحجم، مراقبة التعلم، مراقبة الروابط، مراقبة الإلحاق، مراقبة الرزنامة، مراقبة الإجراءات، مراقبة التموضع.

¹M. Porter, l'Avantage concurrentiel: Comment devancer ses concurrents et maintenir son avancé, Inter-édition, (Paris: 1986), p. 85.

- **ميزة التميز:** تتميز المؤسسة عن منافسيها، عندما يكون بمقدورها امتلاك خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، وتتطلب ميزة التميز من المؤسسة تجنيد مواردها حتى تتمكن من ممارسة أنشطتها المربحة بشكل أفضل مقارنة بالمنافسين.¹

غير أن "Porter" يحدد ثلاثة مقاربات استراتيجية يمكن للمؤسسة تبنيها بغرض خلق الميزة التنافسية؛ وهي:

1. استراتيجية قيادة التكلفة: هذه الاستراتيجية تعني تحقيق الريادة الإجمالية في التكلفة في صناعة ما، وتحاول المؤسسة من خلالها أن تصل إلى تخفيض تكاليف الإنتاج والتوزيع، حيث يسمح لها هذا بأن تقوم بتخفيض أسعارها عن باقي المنافسين، ومن ثم تكون هناك إمكانية تحقيق حصة سوقية أكبر وهناك عدة دوافع أو حوافز تشجع المؤسسات على تحقيق التكلفة الأقل، وهي: توافر اقتصاديات الحجم، الآثار المترتبة على منحى التعلم أو الخبرة، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة.²

أ. **مزايا استراتيجية قيادة التكلفة:** وتحقق استراتيجية قيادة التكلفة عدة مزايا من بينها:

- بالنسبة للمنافسة الحالية: المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر؛
- بالنسبة للمنافسة المحتملة: المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافس الجديد؛
- بالنسبة للمشتريين: المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار؛

¹M. Porter, op. cit, p. p. 132_135.

²مايكل بورتر، الاستراتيجية التنافسية: أساليب تحليل الصناعات والمنافسين، ترجمة: عمر الأيوبي، دار الكتاب العربي، (لبنان: 2010) ص. ص. 77_76.

- بالنسبة للموردين: المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها في بعض الحالات أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء وخاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة؛
- بالنسبة للسلع البديلة: المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل من منافسيها يمكنها استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

ب. مخاطر استراتيجية قيادة التكلفة: مما سبق يتضح مدى أهمية ميزة التكلفة الأقل التي توفر قدرا من الحماية للمؤسسة ضد كل أنواع قوى التنافس الخمس، إلا أنها لا تخلو من العيوب والمخاطر التي يمكن أن تعيق أداء المؤسسات منها بطء نمو المؤسسة، مشاكل التقليد وصعوبة التكيف مع الوضعيات الجديدة التي قد لا تبالي بالسعر والتكلفة.¹

2. استراتيجية التمييز: تعتبر استراتيجية التمييز استراتيجية تنافسية تقوم على أساس التمييز في المنتج أو الخدمة التي تعرضها المؤسسة بحيث يتم إنشاء شيء يعرف في الصناعة بأنه فريد ومميز (تصميم المنتج وجودته، خدمة الزبائن، طرق التوزيع، شبكة الموزعين وغيرها من الأبعاد). إن امتلاك المؤسسة القدرة على إشباع حاجات زبائنها بطريقة لا يستطيع المنافسون محاكاتها يتيح لها إمكانية فرض سعر عالي لمنتجاتها، هذا السعر الإضافي العالي يدفعه المستهلكون لأنهم يعتبرونه مقابل جودة المنتج وتميزه وبالتالي ينتج عنه ولاء الزبائن للعلامة التجارية وانخفاض الحساسية نحو السعر المرتفع.²

¹ عز الدين علي سويبي ونعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص. 89.

² مايكل بورتر، مرجع سابق، ص. 79.

أ. **مزايا استراتيجية التمييز:** ويمكن القول بأن استراتيجية التمييز تحقق مزايا أكبر في حال توفر بعض الشروط التي نذكر منها:¹

- إدراك الزبائن لمقدار الفروقات في المنتج ودرجة تميزه عن منتجات المنافسة؛
- تعدد استخدامات المنتج ومدى توافقها مع حاجات المستهلك؛
- وجود عدد كبير من المنافسين يتبع استراتيجية التمييز.

ب. **مخاطر استراتيجية التمييز:** لاستراتيجية التمييز بعض المخاطر من أهمها عدم اعتبار المستهلكين للسلعة بأنها مميزة بدرجة تبرر ارتفاع سعرها، كما أنه يمكن للمنافسين إيجاد طرق لمحاكاة السمات المميزة للسلعة.

3. **استراتيجية التركيز:** تعني هذه الاستراتيجية التركيز على مجموعة معينة من المشترين، أو قطاع معين أو سوق جغرافية معينة؛² وتسعى المؤسسة هنا إلى الاستفادة من التخصص في السوق المستهدف، ما يجعلها قادرة على تقديم سلع وخدمات تعجز المنافسة على مضاهاتها:³

أ. **مزايا استراتيجية التركيز:** تتمثل المزايا التنافسية للمؤسسة التي تطبق استراتيجية التركيز فيما يلي:⁴

- تتمتع المؤسسة بالحماية من منافسيها نظرا لاكتسابها الخبرة والتخصص من خلال التركيز على فئة معينة؛
- التقليل من التغيرات البيئية التنافسية؛
- خدمة فئة صغيرة في السوق يجعل المؤسسة قادرة على البقاء قريبة من عملائها والاستجابة السريعة لمختلف متطلباتهم.

¹ نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، (الإسكندرية: 2007)، ص. 113.

² مايكل بورتر، مرجع سابق، ص. 80.

³ مؤيد سعيد سالم وعادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عالم الكتاب الحديث، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، (الأردن: 2002)، ص. 148.

⁴ المرجع نفسه، ص. 149.

ب. مخاطر استراتيجية التركيز: تواجه استراتيجية التركيز بعض المخاطر التي يكون أهمها انتهاج المنافسة لنفس السياسة الاستراتيجية.¹

الفرع الرابع: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

لا يكفي أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية فحسب، بل يجب أن يكون بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة والحكم على سدادها، ويتم ذلك بالاستناد إلى معايير معبرة تختار وفقا للقواعد المعمول بها في قطاع النشاط؛ ومن بين المعايير المحددة لجودة الميزة التنافسية نجد:²

1. مصدر الميزة: يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين:

- مزايا من مرتبة منخفضة، مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام، إذ يسهل نسبيا تقليدها ومحاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة؛
- مزايا من مرتبة مرتفعة مثل، تميز المنتج، السمعة الطيبة بشأن العلامة استنادا إلى مجهودات تسويقية متراكمة، أو علاقات وطيدة مع الزبائن محكومة بتكاليف تبديل مرتفعة.

ويتطلب تحقيق المزايا من الرتبة المرتفعة ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع، وتاريخ طويل من الاستثمارات المستمرة والمتراكمة في التسهيلات المادية، التعلم المتخصص، البحوث والتطوير والتسويق؛ ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة في شكل سمعة طيبة، علاقات وثيقة مع الزبائن، وحصيلة من المعرفة المتخصصة.

2. عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة: في حال اعتماد المؤسسة على ميزة

واحدة مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد أولية رخيصة الثمن،

¹ نادية العارف، مرجع سابق، ص. 112.

² نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص. 90_96.

فإنه يمكن للمنافسين التغلب على آثار تلك الميزة، أما في حال تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافس تقليدها جميعا.

3. درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة: تتحرك المؤسسات نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد الميزة القائمة حاليا؛ لذا يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير الميزة القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة.

تمارس البيئة التنافسية ضغوطا مستمرة على المؤسسة، فتدفعها للبحث عن اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية، تؤهلها إلى ضمان استمرارية نشاطها أولا والأسبقية على منافسيها ثانيا؛ وينجم كل ذلك عن عمليتي الجذب والدفع بين الثنائية بيئة/ميزة، باعتبار أن البيئة تدفع إلى إنشاء الميزة وتضيف هذه الأخيرة بدورها عناصر جديدة للبيئة تزيد من تعقيدها وترفع من شدة قواها التنافسية.

المبحث الثاني: لمحة تاريخية حول تطور نظرية المنظمة

منذ ظهور المؤسسة الاقتصادية وفقا لشكلها الحديث، عرفت الأدبيات الاقتصادية عديد النظريات التي حاولت فهم آلية عمل المنظمة وبالتالي تحديد أفضل السبل والممارسات التسييرية القادرة على خلق ميزة تنافسية تمكن المؤسسة من تحسين أدائها ورفع مردوديتها الاقتصادية. سنحاول من خلال هذا المبحث تسليط الضوء على أهم التطورات التي عرفتتها نظرية النظم خلال مختلف الحقبات الزمنية تمهيدا لتقديم النظرية السوسيو - اقتصادية للباحث Henri Savall كأحد النظريات الشاملة التي يمكن أن تمثل فلسفة تسييرية قادرة على خلق ميزة تنافسية دائمة وصعبة التقليد.

وفي هذا الإطار، نقدم نبذة تاريخية عن تطور نظرية المنظمة وفقا لتصنيف "بارنجير" Baranger الذي قام بتصنيف المدارس الحديثة للمنظمات إلى ثلاث فئات رئيسية هي: المدرسة الكلاسيكية، مدرسة العلاقات الإنسانية والمدارس المعاصرة.

المطلب الأول: المقاربة الكلاسيكية للمنظمة

متأثرة بالنمط الفكري الرأسمالي السائد في المجتمع الغربي خلال العقد الأول من القرن العشرين، اتسمت النظريات الكلاسيكية للمنظمة بالمنطق الفلسفي المادي المبني على الرشادة والعقلانية كأولوية سائدة في التعامل مع الإنسان في إطار العمليات الاقتصادية والانتاجية.

الفرع الأول: نظرية التقسيم العلمي للعمل Théorie de l'organisation scientifique du travail

"فريدريك وينسلو تايلور" رائد مدرسة الإدارة العلمية للعمل أو كما تعرف أيضا بالتقسيم العلمي للعمل، اعتبرت أفكار "تايلور" في عصرها أفكارا ابداعية، الهدف منها زيادة

الإنتاج والانتاجية وبالتالي تعظيم المردود الاقتصادي للمؤسسة من خلال إزالة القناعة السائدة والتي تقضي بتضارب المصالح بين العمال وصاحب العمل.

فبعد تجربة طويلة في مجال الأعمال استهلها كمهندس بسيط ليصل إلى أعلى المستويات الإدارية خلص "تايلور" إلى قناعة عامة يمكن اعتبارها أساس الفلسفة العملية في إدارة العمل؛ ومفاد هذه القناعة هو أن الإنسان كائن يتميز بالرشادة والعقلانية وهو في بحث مستمر على تحقيق مصلحته الخاصة، هذا ما يؤدي إلى حدوث تضارب في المصالح بين أصحاب عمل الذين يرغبون دوماً في تعظيم الأرباح من خلال زيادة العمل وتكثيف النشاط والعمال الذين يميلون غالباً إلى تخفيض مستويات العمل والتقليل من الجهد المبذول بداعي أن ذلك لا يؤثر على المدخول والمردود الشخصي للعامل الذي يبقى مرتبطاً بزمان وتوقيت العمل دون مراعات مخرجات هذا الوقت.

وبهذا يرى "تايلور" أن الأجر المادي قد يكون محركاً رئيسياً ومؤثراً قوياً على سلوك الفرد، يمكن أن يجعله يقبل بأكثر حماسة على الأعمال الموكلة إليه؛ واعتبر "تايلور" أيضاً أن العمل هو أداة من أدوات الإنتاج، يمكن جعل تكثيفه وزيادة مردوده غير متعارض مع مصالحة العمال من خلال خلق نقطة توافق مع أصحاب رأس المال أو الإدارة من جهة والعمالة من جهة أخرى؛ ووفقاً لهذا المنطق ظهرت مدرسة الإدارة العلمية للعمل التي تقوم على مجموعة من المبادئ؛ نوجز أهمها فيما يلي:¹

- اعتماد التحفيز المادي في الأجور كأساس لخلق نقطة توافق تؤسس لمنطق المصلحة المشتركة بين العامل وصاحب العمل؛ ويكون ذلك بجعل الأجر متكون من شقين أحدهما ثابت مرتبط بطبيعة الوظيفة في حد ذاتها والآخر متغير يرتبط بمخرجات النشاط ونتائجه؛

¹المهدي الطاهر، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الثقافة والنشر، ط2، (عمان:2002)، ص. 24.

- التركيز على الوقت وتعظيم انتاجية الوحدات الزمنية من خلال إحلال الطريقة العلمية في تقسيم العمل الطرق التقليدية المبنية على الخبرة والتقدير الشخصي؛ إذ عمل "تاييلور" على بناء نموذج موحد للنشاط أساسه المبنية الملاحظة، التصنيف، التحليل، والتبسيط لتقديم حركات نمطية مرتبطة بأزمنة معيارية تعمم على جميع العمال مع ضرورة التقيد بها واعتبارها معيارا لتقييم مدى الجودة والملاءمة؛
- التحديد الدقيق للوظائف بحيث يكون دور الإدارة هو تحديد الأهداف وطرق بلوغها فيقوم المهندسون بتصميم النماذج العملية وتحديد مختلف حيثياتها الحركية والزمنية ويتحمل المراقبون مسؤولية ضمان تطبيق هذه النماذج وفق ما تم تحديده بينما يقتصر دور عمال الورشات على التنفيذ والتقيد بالتعليمات التي يفترض أن تحقق انحرافات ايجابية في نهاية المطاف؛
- اعتماد مبدأ النمطية النموذجية في كل مراحل المسار المهني للعامل: الاختيار والتوظيف، التدريب والتكوين، الحوافز والترقيات المادية والمهنية؛ كلها حيثيات يجب أن تحدد بدقة ووضوح تجعل العامل يهدف دوما إلى الزيادة من مردوده الإنتاجي لتحقيق الزيادة في دخله ومردوده الشخصي؛
- إعفاء المراقبين ورؤساء الورشات من العمليات الكتابية ذات الطابع البيروقراطي قدر الإمكان، لأن واجبهم وعملهم الأساسي هو التأكد من أن ما تم إنجازه مطابق لما هو مطلوب.

الفرع الثاني: نظرية المبادئ الإدارية Théorie de l'administration

يعتبر "هنري فايول" من أهم وأوائل الباحثين في أسس ومبادئ الإدارة؛ كما أن الاتجاه العام للأعمال التي قام بها "فايول" لا يختلف كثيرا من حيث الشكل عن ما قام به "تاييلور" كما أنه لا ينافيه، فالاختلاف بينهما يكمن في المضمون، ويفسر هذا الاختلاف أساسا بالطبيعة المهنية والوظيفية لكل منهما؛ فطبيعة "تاييلور" الوظيفية كمهندس جعلته يركز بشكل

أكبر على العمال والعمل داخل الورشات والاهتمام بالجزئيات قبل الكليات أما طبيعة "فايول" الوظيفية وخبرته كإطار تقلد عدة مناصب إدارية عليا جعلته يهتم أكثر بالجانب الإداري المباشر أي البحث من خلال التدرج من أعلى مستويات السلطة إلى أسفلها.

اهتم "فايول" بالجوانب التنظيمية والوظيفية للمؤسسة، من خلال التركيز على قواعد الإدارة الشاملة إذ يرى أنحل مشكلة العاملين وإداراتهم في جميع المستويات التنظيمية يعتبر الطريق الصحيح في تحقيق نجاح الأعمال؛ وخلص "فايول" إلى مجموعة من المبادئ، سمية بالمبادئ الإدارة العلمية؛ نوجزها كما يلي:¹

- التخصص وتقسيم العمل لبلوغ الكفاءة الإنتاجية والحصول على قدر أكبر من المخرجات نسبة للمدخلات المستعملة (مواد، خدمات، وقت...)
- السلطة منتجة للمسؤولية، ويرى "فايول" أن السلطة هي مزج بين السلطة الرسمية (الموضوعية) المنبثقة من المركز الإداري والسلطة الشخصية الناتجة من صفات الفرد كالذكاء والقدرة على القيادة؛
- وحدة الأمر ووحدة التوجيه والإرشاد؛ ويعني هذا أن العامل يجب أن يتلقى التعليمات والأوامر من رئيس واحد فالإخلال بهذا المبدأ يعرض المؤسسة لعدم الاستقرار، كما أن الازدواجية في مصدر الأوامر أو في الإرشادات والتوجيهات تسبب الخراب والضياع وتساعد على غرس بذور الحقد بين العاملين؛
- الانضباط واحترام النظم، واللوائح والأوامر بشرط أن تكون عادلة، فالنظام شرط من شروط النجاح والازدهار بشرط أن تكون القواعد التنظيمية عادلة وعامة ومجردة؛

¹ مؤيد سعيد سالم، تنظيم المنظمات: دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مائة عام، الطبعة الأولى، دار عالم الكتاب الحديث، (عمان: 2002)، ص. ص. 61_63.

- إخضاع المصلحة الخاصة للمصلحة العامة من خلال محاولة التوفيق بين مصالح العمال ومصلحة المؤسسة مع تغليب المصلحة العامة دوماً على المصلحة الشخصية في حالة تضارب المصالح؛
- المكافأة وتعويض المستخدمين؛ تقدم الأجور والتعويضات كثمن لما يبذله العمال من جهود وما يحققونه من نتائج، ويرى "فايول" أن هذه التعويضات يجب أن تكون عادلة على قدر الإمكان بحيث تحقق أقصى درجات الرضا الممكنة للعاملين وأصحاب العمل على حد سواء؛
- المركزية؛ لم يستعمل "فايول" مصطلح "مركزية السلطة" ولكنه أشار بضرورة توزيع السلطة وفقاً لظروف ومتطلبات كل منظمة؛
- تدرج السلطة؛ ويقصد بذلك خط السلطة وتوزيعها من أعلى الرتب إلى أسفلها؛
- الترتيب؛ وهو مبدأ بمفهوم مزدوج يقصد به ترتيب الأشياء المادية وفق نظام يضمن عدم ضياعها ويسهل الرجوع إليها، هذا من جانب ومن جانب آخر ترتيب اجتماعي للأفراد أي أن يكون لكل فرد وظيفة تلائم كفاءته وقدراته المهنية؛
- العدل والمساواة؛ إذ أن الموضوعية والعمومية والابتعاد عن المعاملات الفردية تجعل القوة العاملة تحس بالأمان في أداء وظيفتها بأقصى طاقاتها ويقدر عال من الولاء والوفاء؛
- استقرار العمال؛ بمعنى ثبات العمال في وظائفهم، فقد أثبت فايول أن عدم ثبات العاملين في عمل معين يفسر بسوء الإدارة وتذبذب قراراتها الأمر الذي قد يؤدي إلى فشل المؤسسة وعدم تحقيق أهدافها؛
- روح الابتكار إذ يشجع "فايول" الرؤساء والمسؤولين على التضحية بغرورهم الشخصي بغرض تنمية وتشجيع روح الابتكار في المؤسسة؛

- التعاون؛ خلص "فايول" من خلال تجاربه الشخصية إلى إمكانية تحقيق روح الجماعة وبلوغ مستويات متقدمة من التعاون والانسجام في أداء العمل، واعتبر أن التعاون يشكل نقطة قوة كبيرة تمنح للمؤسسات التي تتميز بها مجالاً أكثر للإبداع ومواجهة المخاطر وبالتالي تحقيق نتائج أفضل.

الفرع الثالث: النظرية البيروقراطية Théorie de l'organisation bureaucratique

حاول الباحث الألماني "ماكس وير" استخدام مصطلح البيروقراطية من خلال خصائصه لتقديم المنظمة المثالية؛ ويعني مفهوم البيروقراطية لدى "وير" ذلك السلوك المهني للموظفين المنظمين في تسلسل هرمي ويعملون تحت إجراءات وقواعد موحدة وغير شخصية، كما تعرف البيروقراطية أيضاً على أنها: "نموذج تنظيمي يهدف إلى تحقيق الاستقرار والكفاءة الإدارية والدقة والسرعة في الإنجاز من خلال تسلسل هرمي مبني على الموضوعية والرشادة والعقلانية"¹.

ويلاحظ عند الاطلاع على بحوث وأعمال "وير" أنه كان يهدف إلى تحقيق تنظيم على أعلى قدر ممكن من الكفاءة والفعالية؛ تنظيم مبني على الأسس والقواعد التالية:

- توزيع العمال على أساس وظيفي دقيق يستند إلى مبدأ التخصص؛
- تنظيم صارم للعلاقات على أساس التدرجي الهرمي في السلطة؛
- تحقيق التنسيق الإداري ووحدة التنفيذ من خلال تطبيق القواعد والتعليمات الإدارية بمنتهى الصرامة بعيداً عن أي اعتبار خارج مبدأ السلطة الهرمية؛
- الموضوعية والابتعاد عن كل الاعتبارات الشخصية؛

¹ خليل محمد حسن الشماغ، خضير كامل محمود، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، دار المسيرة، (عمان: 2000)، ص. ص. 34_35.

- وضوح واستقرار المسار المهني في مختلف حيثياته وكل مراحلها: التعيين، الأجر، العمل، التكوين، الترقية، التقاعد ...

المطلب الثاني: المقاربة النيوكلاسيكية للمنظمة

نستعرض خلال المطلب الثاني من هذا المبحث بعض أهم المدارس المنسوبة للمقاربة النيوكلاسيكية؛ وهي مقاربة مصححة حاول روادها معالجة أهم النقائص والسلبيات التي خلفتها المدرسة الكلاسيكية.

الفرع الأول: مدرسة العلاقات الإنسانية *L'école des relations humaines*

هي حركة تسييرية ظهرت في إطار الأزمة الاقتصادية لسنة 1929، تركز مدرسة العلاقات الإنسانية على الأفراد باعتبارهم هم من يقومون بمختلف الأنشطة؛ فهي ترى انه من الضروري دراسة أنماط سلوك الأفراد والعلاقات الشخصية المتداخلة، وأيضاً دراسة النواحي الفهمية والاجتماعية للأفراد، إذ أنها (العلاقات الشخصية والنواحي الاجتماعية) المتغير الأساسي والمؤثر بالدرجة الأولى على المردود والإنتاجية.

وعلى الرغم من توافقها مع مدرسة الإدارة العلمية في مبدأ تحقيق الكفاءة، وعلى الرغم من أن مدرسة العلاقات الإنسانية لم تستطع تقديم نظرية إدارية جديدة إلا أنها قد ملأت الكثير من الفجوات المعرفية فيما يتعلق بالجانب الإنساني وكيفية تأثير العوامل الخارجية المحيطة به على مستويات الأداء والمردود؛ ومن أهم النتائج التي توصلت إليها مدرسة العلاقات الإنسانية ما يلي:¹

¹ مهدي حسين زويلف، علي محمد عمر العضايلة، إدارة المنظمة: نظريات وسلوك، دار مجدلاوي، (الأردن: 1996)، ص. 53.

- بالإضافة لكون المؤسسة نظام فني فهي أيضا نظام اجتماعي، ويلعب هذا الأخير دورا مفصليا في تحديد الأدوار والسلوكات التي يمكن أن تختلف عن تلك التي يحددها التنظيم الرسمي؛
- لا تعتبر الحوافز الاقتصادية الدافع الوحيد بل أن للحوافز المعنوية دور كبير في إثارة دوافع الأفراد؛
- تلعب الجماعة غير الرسمية في المنظمة دورا في تحديد اتجاهات الأفراد العاملين ومستويات أدائهم؛
- يجب التركيز على إتباع الأسلوب الديمقراطي والمشاركة كنمط في القيادة؛
- ربطت حركة العلاقات الإنسانية بين رضا الفرد العامل وإنتاجيته؛
- ضرورة تطوير قنوات اتصال فعالة بين مستويات المنظمة المختلفة لتبادل المعلومة؛
- ضرورة تحلي المسؤولين بالمهارات الاجتماعية علاوة على المهارات الفنية.

الفرع الثاني: المدرسة السلوكية le comportementalisme

كان ظهور المدرسة السلوكية بأمريكا سنة 1913 علي يد "جون واطسون" الذي انطلق من دراسة السلوك الملاحظ باستخدام الطرق العلمية الموضوعية، حيث يري أصحاب المدرسة السلوكية أن الإنسان كائن يستقي سلوكه بحتمية بيئته ولا يري أن هناك ما يسمى عوامل داخلية أو صانعة للسلوك، أي أنه لا يوجد أي داعي لدراسة أي عوامل أخرى باعتبارها مؤثرة فكافة النشاطات مهما كانت معقدة يمكن ملاحظتها وإخضاعها للقياس.

وذكر واطسون بأن الهدف الرئيسي لعلم النفس هو دراسة السلوك لا الشعور ويقول "يجب أن يقتصر علم النفس على دراسة السلوك الموضوعي للإنسان والحيوان وهو السلوك

الذي يمكن ملاحظته ملاحظة خارجية كما نلاحظ الظواهر؛" وقد اعتمدت هذه المدرسة في دراسة سلوك الفرد على ثلاثة مداخل هي:¹

- مدخل علم النفس الذي يدرس سلوك الفرد بشكل عام، ومن أهم فروعها هي: علم النفس التنظيمي وعلم النفس الاجتماعي؛
- مدخل علم الاجتماع الذي يعالج سلوك الفرد في إطار المجموعات وطبيعة هذه المجموعات وتكوينها وأثرها في الإنسان والتنظيم الرسمي في المؤسسة؛
- مدخل علم الأجناس الذي يبحث في سلوك الفرد البيئي والمكتسب سواء أكان سلوكه فني أو سلوك اجتماعي له علاقة بالحضارة و البيئة.

رغم اتفاق المدرسة السلوكية مع المدارس السابقة الذكر في كثير من النقاط كالتأكيد على الكفاءة(المدرسة الكلاسيكية) أو التأكيد على أهمية العلاقات الإنسانية وضرورتها في بناء محيط عمل ملائم للتعبير عن مواهب العاملين (مدرسة العلاقات الإنسانية)، إلا أن للمدرسة السلوكية سماتها الخاصة والتي نوجزها فيما يلي:²

- هي مدرسة علمية تطبيقية تقوم على وضع فرضيات عن السلوك التنظيمي وأثره على الإنتاجية ثم فحص هذه الفرضيات بأسلوب علمي لتطبيق النتائج في محيط العمل؛
- هي مدرسة معيارية تقوم على معايير قيمية تهدف إلى تطبيق الأبحاث السلوكية في مجال العمل بغرض إحداث تغيير في اتجاهات سلوكية محددة؛ فهي إذن لا تكفي فقط بالجانب الوصفي، بل تحاول التأثير في السلوك الإداري من أجل حل مشكلات العمل ورفع كفاءة التنظيم؛
- هي مدرسة إنسانية تقوم على اعتبار الحوافز والحاجات الإنسانية محددة للسلوك، ومن ثم تؤكد على أهمية هذه الحاجات؛

¹ مهدي حسين زويلف، مرجع سابق، ص. 69.

² المرجع نفسه، ص. ص. 71_72.

- تتميز بنظرة متفائلة عن الإنسان وقدراته على الخلق والإبداع والإنتاج والمساهمة الفعالة في تحقيق الأهداف؛
- تهدف لتحقيق التوازن بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة؛
- تتميز بنظرتها الشمولية التي تهدف إلى بلوغ نظام إشراف فعال يؤدي إلى التعرف على حاجات العاملين ومساعدتهم على إشباعها وتنمية شعور الإنجاز لديهم؛ وبالتالي تقوم المدرسة على فلسفة تغيير المناخ العام ولا تكتفي بالإصلاحات الجانبية والجزئية مثل الأحوال الطبيعية كالإضاءة أو زيادة الرضا الوظيفي عن طريق تغيير بعض أساليب العمل؛
- تهتم مدرسة العلوم السلوكية بالجماعات وتفاعل هذه الجماعات وتستخدم ديناميكيات الجماعة لتحقيق أهداف المنظمة؛ فهي تركز على المشاركة كأداة للعمل الإداري؛ بحيث لا تكون المشاركة استشارية فقط كما هو في مدرسة العلاقات الإنسانية بل مشاركة فعلية وفي جميع مراحل اتخاذ القرار؛
- تنمية المهارات الإنسانية والعلاقات بين الأفراد (مجموعات العمل) والإدارة من خلال ارساء سياسة الانفتاح وسهولة التوصل، بالإضافة لتشجيع الاختلاف والتعارض الناتج من التفاعل بين الإدارة ومجموعات العمل واعتبار الصراع (التعارض) ظاهرة صحية طالما أنه يعالج في العلانية؛
- تهتم المدرسة السلوكية بالتغيرات التنظيمية كعملية مستمرة ترمي إلى إحداث التعديلات اللازمة في الأهداف والسياسات الإدارية وعناصر العمل التنظيمي، وذلك لتكيف وتلائم التنظيم مع التغيرات والظروف البيئية التي يعمل فيها أو حتى استحداث أساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقا على غيره من التنظيمات المنافسة.

الفرع الثالث: مدرسة الفلسفة الإدارية

يشير رائد هذه المقاربة Douglas Mac Grigor في تحسين الفعالية التنظيمية على فرضية أن تصرفات الفاعلين في المنظمة تتأثر بالتوجهات التي تؤمن بها الإدارة العليا للمؤسسة؛ كما لخص المبادئ المستمدة من الفكر الكلاسيكي في نظرية سمية بالنظرية (X) أما بالنسبة لمبادئ الفكر النيوكلاسيكي عموماً ومدرسة العلاقات الإنسانية فجمعت فيما وسمه بالنظرية (Y).

وتقوم نظرية (X) على عدد من الفرضيات السلوكية للإنسان، نذكر منها ما يلي:¹

- كراهية العمال للعمل (على العموم)، ومحاولة تجنبه قدر الإمكان؛
- إخضاع العاملين على الأداء بطاقة كاملة من خلال التوجيه، الرقابة والعقاب في سبيل تحقيق أهداف المنظمة؛
- غالباً من يتهرب متوسط الأفراد من مناصب المسؤولية ويميلون إلى الابتعاد عن الطموحات الذاتية في سبيل تحقيق الأمن والاستقرار الوظيفي.

وقد وجه "ماك جريجور" العديد من الانتقادات لأصحاب هذا الاتجاه، فهو يرى أن الأفراد يتصفون بالرشادة والعقلانية وأن منطق "العصا والجزر" والاكتفاء بالتنظيم الرسمي فقط غير كفيلاً لوحدهما لتحقيق أهداف المنظمة؛ إذ يجب التركيز على التنظيم غير الرسمي ومختلف العلاقات الإنسانية المتولدة داخل النظام؛ وهنا تكون النظرية (Y) التي تنص على ما لي:²

¹ مهدي حسين زويلف، مرجع سابق، ص. 72.

² المرجع نفسه، ص. 73.

- كراهية العمال للعمل غير نابعة من تجنب العمل في حد ذاته وإنما هي محصلة لظروف العمل الكارثية؛ وبالتالي فإن دفع الأفراد للعمل وتحفيز الرغبة فيه يكون بتحسين ظروف الاجتماعية داخل النظام؛
- لا يشكل العنف، والقسوة وتشديد الرقابة الإدارية عوامل فعالة لتحقيق أهداف المؤسسة؛ بل أن الرقابة الذاتية والموافقة بين المصالح الفردية للعامل والمصلحة العامة للمنظمة، بالإضافة لشعور الفرد بالقيمة الذاتية، وتحقيق تطوره الوظيفي وحدها كفيلة بدفع العامل إلى تقديم الأفضل والمساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة؛
- الفشل في تحقيق أهداف المنظمة لا يرتبط برداء العاملين في المؤسسة (فهم يتمتعون بالمهارات والكفاءات اللازمة لإنجاز العمل) بل يرتبط بمدى تحفيز هذه الموارد البشرية واستثمارها بشكل فعال.

ونخلص أن مدرسة الفلسفة الإدارية من خلال النظرية (Y) قد ركزت بشكل واسع على دور العنصر البشري في تحقيق أهداف المنظمة وأن مدى التزامه ومشاركته في ذلك ترتبط بمدى اشباع حاجات العاملين التي ما إن تنقضي واحد حتى تظهر أخرى مكانها؛ ويرى "ماك جريجور" أن الحاجة غير المشبعة هي المحرك الأساسي لتحفيز أداء العاملين وما على الإدارة إلا السهر على جعل العمل الذي يمارسه الفرد داخل المنظمة مصدراً لإشباع رغباته.

الفرع الرابع: نظرية التفاعل

يعتبر "ويليام فوت وايت" W. F. Whyte رائد نظرية التفاعل التي أشار من خلالها إلى المتغيرات التي الآثار البيئية والعلاقات الاجتماعية السائدة، وتحدد نظرية التفاعل ثلاثة مكونات أساسية للتنظيم هي:¹

¹ خليل محمد حسن الشماغ، مرجع سابق، ص. 51.

- **الأنشطة:** تمثل المهام الرسمية للأفراد داخل المنظمة خاصة تلك التي يمكن قياسها؛
- **التفاعل:** الآثار التي تتركها الاتصالات بين مختلف الأفراد والنتائج المترتبة عنها في تغيير سلوكياتهم؛
- **المشاعر:** احساس الفرد اتجاه متغيرات المحيط الخارجي والتصرفات المترتبة عن ذلك داخل المنظمة؛ إذ تلعب العقيدة، المبادئ، الجوانب العاطفية، الاتجاهات والميولات العامة دورا في توجيه نشاط الفرد داخل المنظمة.

ونجد أن نظرية التفاعل قد ركزت على المؤسسة كنظام مفتوح؛ تؤثر متغيرات بيئته الخارجية على مستويات أداء العاملين، فالفرد غالبا ما يصطحب معه مكونات بيئته الخارجية لمقر عمله؛ ووفقا لـ "وايت" نجد أن هناك علاقة تفاعل دائمة بين المحيط الخارجي، العامل ومستوى النشاط.

المطلب الثالث: المقاربة المعاصرة للمنظمة

مع بداية سبعينيات وثمانينيات القرن الماضي اتضح جليا أن التوجه فيما يتعلق بتسيير المنظمة وإدارة شؤونها بدأ يأخذ منحى أكثر شمولية من خلال التركيز على كل الجوانب الداخلية (موارد بشرية، عينية، مالية أو معنوية ...) التنظيمية (الأهداف، البدائل، السلطة والمسؤولية ...) الخارجية (محيط اقتصادي، قانوني، سياسي أو اجتماعي ...)؛ في ظل هذا المنطق ظهر ما يعرف بالمقاربات الحديثة (المعاصرة) للمؤسسة والتي أخذت شكل عدة اتجاهات تسييرية لكل منها نظرتة الخاصة في كيفية بلوغ وتحقيق أهداف المؤسسة.

الفرع الأول: النظرية التنظيمية للمؤسسة

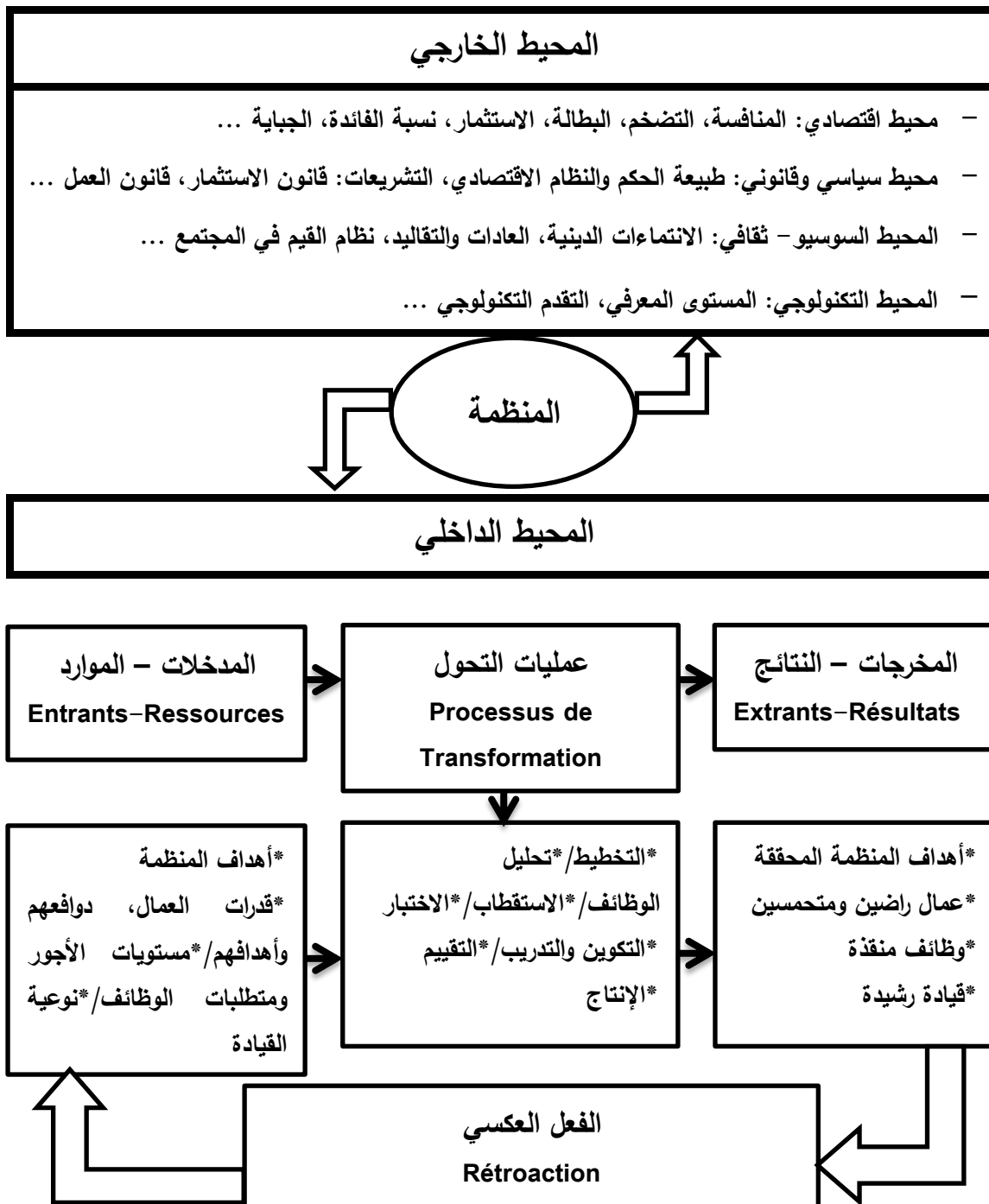
تعتبر من بين النظريات الحديثة نسبيا التي لا تزال حتى اليوم من بين أكثر النظريات انتشارا واستعمالا في ميدان التسيير؛ تعرف المقاربة التنظيمية على أنها: "منهج لتمثيل

ونمذجة Modélisation الموضوع المتعلق بالدراسة (النظام) الذي يسعى إلى بلوغ هدف معين من خلال مكوناته المتمثلة في مجموعة من العناصر الفاعلة والمتفاعلة ديناميكيا؛ كما أن النظام في حالة تفاعل دائم مع مختلف البيئات المحيطة به من خلال التدفقات الاقتصادية والمعلوماتية الخارجة أو الداخلة من وإلى النظام".¹ نستخلص من هذا التعريف أن التحليل النظري يقوم في الأساس على النمذجة الشاملة من خلال ثلاث مستويات منطقية للتحليل هي:

- النظام في حد ذاته من خلال مكوناته الثانوية؛
- مختلف البيئات المحيطة بالنظام؛
- المخرجات والمدخلات من وإلى النظام.

¹B. Martory, D. Crozet, Gestion des ressources humaines, Nathan, (Paris: 1984), p. 12.

الشكل رقم 03: النموذج النظري لتحليل المؤسسة



Source: B. Martory, D. Crozet, Gestion des ressources humaines, Nathan, Paris: 1984, p. 12.

يوضح الشكل أعلاه النموذج التنظيمي لتحليل المؤسسة بناء على مكونات محيطها الخارجي والداخلي (عناصر النظام، المدخلات والمخرجات)؛ كما أن التحليل التنظيمي يقوم على مجموعة من المبادئ؛ أهمها:¹

- الاعتماد على الواقعية، فالمقاربة التنظيمية تقدم نموذجاً شاملاً لواقع عمل المؤسسة؛
- النظام هو مجموعة عناصر وعلاقات تربط هذه العناصر؛
- لكل نظام حدود معينة تحدد ما هو داخل أو خارج النظام؛
- النظام له هدف رئيسي ومجموعة من الأهداف الفرعية يجب تحديدها وتحليلها؛
- النظام يؤثر ويتأثر بعناصر محيطه الخارجي؛
- العناصر المكونة للنظام هي بحد ذاتها أنظمة فرعية لها أهدافها، حدودها ومكوناتها، مدخلاتها ومخرجاتها؛
- يتميز التحليل التنظيمي بدراسة الأثر الرجعي للفعل ورد الفعل (التغذية العكسية Feedback)؛
- إعادة النظر في التسلسل الهرمي أو العمودي للسلطة؛ فالتحليل التنظيمي يركز على العلاقات بين النظم أكثر من تركيزه على النظام في حد ذاته.

الفرع الثاني: النظرية الموقفية

ظهرت المدرسة الموقفية في ستينيات القرن الماضي إلا أن الباحثة "ميري باركر فولي" قد كانت الرائدة الفعلية لذلك وقد سبقت المدرسة في الإشارة إلى المبادئ الموقفية سنة 1920 من خلال (قانون الموقف) الذي يبين عدم وجود طريقة تسييرية مثلى وملائمة لجميع المواقف؛ بل نجد أن هناك بدائل مختلفة ملائمة لمواقف مختلفة. ومن بين أهم الدراسات التي أنجزها رواد المدرسة الموقفية نجد:²

¹B. Martory, D. Crozet, Op. Cit, p. p. 16_19.

²مهدي حسين زويلف، مرجع سابق، ص. 101.

- دراسة "بيرن وستولكار": أدت الدراسات التي قام بها الباحثين إلى تصنيف المنظمات نوعين هما:

- التنظيمات الميكانيكية: تعتمد على الهرمية والتنظيم الرسمي الصارم المتقيد بالأوامر والإرشادات؛
- التنظيمات المرنة: تعتمد على اعطاء الحرية، تأخذ الإرشادات فيها صيغة النصائح لا الأوامر.

وقد توصل "بيرن وستولكار" إلى عدم وجود تنظيم يتلاءم مع كل موقف، فلكل خصوصيته، إذ نجد مثلا أن التنظيمات التي تستخدم تكنولوجيا ثابتة وبيئة مستقرة يكون التنظيم الميكانيكي هو الأنسب لها بينما نجد أن التنظيم المرن هو الأصلح لتلك التنظيمات التي تنشط في إطار بيئة غير مستقرة وتستخدم تكنولوجيا معقدة.

- دراسة "لورنس ولورش": قام ثنائي الباحثين بإجراء دراسة على عشرة (10) مؤسسات أمريكية تنشط في ثلاثة قطاعات مختلفة؛ وقد توصلوا إلى النتيجة التي مفادها أن وضوح البيئة، السوق والعوامل تتطلب هياكل تنظيمية أكثر رسمية من الحالات التي تكون فيها البيئة كثيرة التذبذب ومتغيرة إذ تكون الإدارة المرنة والمتفاعلة أحسن وأنسب في هذه الوضعية.

- دراسة "دجون وود وارد": أجريت الدراسة على مئة (100) مؤسسة إنجليزية ودامت حوالي عشرة (10) سنوات توصلت إلى أن المؤسسات التي لا تعتمد على تكنولوجيا معقدة تتوافق مع الهياكل التنظيمية الميكانيكية بينما تكون المؤسسات التي تعتمد على تكنولوجيا متطورة أكثر توافقا مع الهياكل التنظيمية المرنة.

الفرع الثالث: نظرية التطور التنظيمي

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن الإدارة هي جهد شمولي مخطط يعمل على التغيير الكلي للأحسن؛ أي تطوير مهارات وكفاءات العاملين، تحسين الهياكل وجعلها أكثر تناسبا

مع امكانيات النظام وغاياته، الاعتماد على التكنولوجيا وتغيير العمليات بما يخدم أهداف المؤسسة؛ وتمر عملية التطوير التنظيمي بالمراحل الآتية:¹

- تحديد، وصف وتشخيص المشاكل التي تعاني منها المؤسسة؛
- التعرف على الطاقات المادية، البشرية والمالية للمؤسسة؛
- تعديل السلوك التنظيمي بما يخدم أهداف المؤسسة ويتلاءم مع امكانياتها؛
- التقييم وتحليل الانحرافات لضمان استمرارية الجهود التحسينية للنظام.

يقال "الحاجة أم الاختراع"؛ إن الظروف الاقتصادية والاتجاهات الفكرية والمتغيرات البيئية هي التي تملي وتفرض تطور الفكر التنظيمي الذي ينشط في إطار مفتوح مليء بالفرص من جانب والمخاطر من جانب آخر؛ وما المدارس والمقاربات التفسيرية المذكورة اعلاه إلا نموذج يبين كيفية تأقلم المنظرين والمسيرين مع متغيرات المحيط في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة؛ كما أن هذه المقاربات ما هي إلا تمهيد لتوجهات تسييرية أخرى تعمل على الاستجابة لمستجدات راهنة قد يكون أكثرها تأثيراً: التكنولوجيا، العولمة وشدة المنافسة؛ في هذه الإطار نشير إلى المدرسة السوسيو-اقتصادية كأحد البدائل التسييرية الكفيلة بتحقيق الفعالية التنظيمية والتي نخصص المبحث الثالث من هذا الفصل الأول لتقديمها وشرح مصدرها ومبادئها.

¹ مهدي حسين زويلف، مرجع سابق، ص. ص. 102_105.

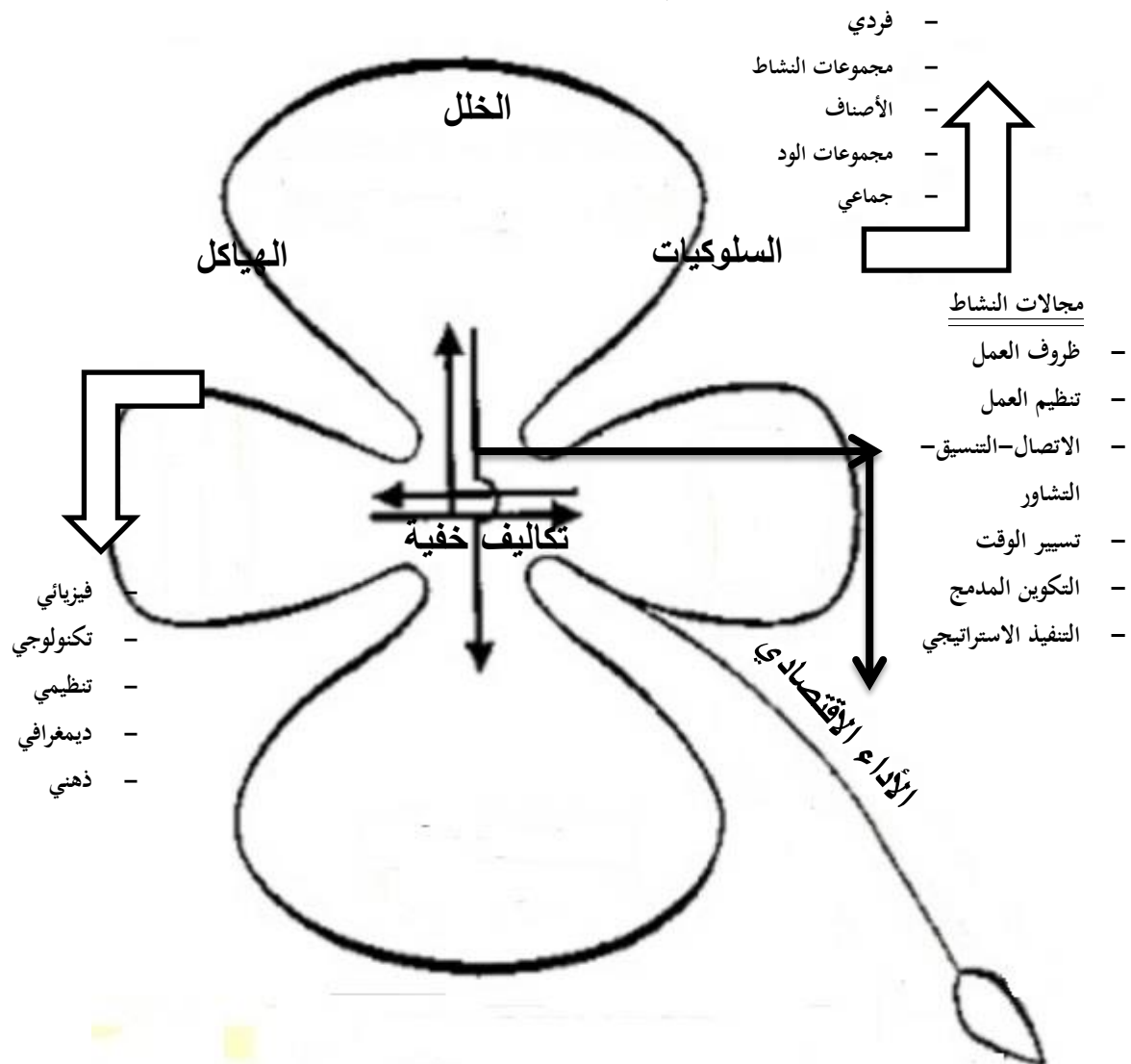
المبحث الثالث: مصدر التكاليف الخفية

أجرى المعهد السوسيو/اقتصادي للمؤسسات والمنظمات ISEOR ومنذ حوالي 50 سنة عديد البحوث والدراسات حول مجموعة معتبرة من المؤسسات لدراسة آليات تحسين الأداء والمردودية الاقتصادية، خلص من خلالها المعهد وبالتحديد الباحث Henri Savall إلى النظرية السوسيو - اقتصادية التي تعتمد على التركيز على الجوانب الاجتماعية للعامل كوسيلة لبلوغ الفعالية الاقتصادية للمنظمة.

تعتبر النظرية السوسيو - اقتصادية أن نشاط المؤسسة ينتج من تفاعل مجموعة من الهياكل (فيزيائي، تكنولوجي، تنظيمي، ديمغرافي وذهني) مع مجموعة من الممارسات والسلوكيات البشرية التي تخضع لمنطق معين قد يكون: فردي، مجموعات النشاط، التصنيفات العمالية، مجموعات الود والتوافق أو منطق جماعي عام؛ هذا النشاط قد يكون ايجابيا يتوافق مع الأهداف المسطرة كما يمكن (وهو الملاحظ في الغالب) أن يشوبه بعض الخلل (العادات السيئة والسلبية) التي تؤثر عكسا على المردود الاقتصادي للمؤسسة من خلال ما تنتجه من مصاريف إضافية (تكاليف خفية) تتحملها المؤسسة لتصحيح الخلل، هذا النشاط يتجلى في مجموعة من الميادين والمجالات التي يعددها الباحث بستة مجالات هي: ظروف العمل، تنظيم العمل، الاتصال - التنسيق والتشاور، تسيير الوقت، التكوين المدمج والتنفيذ الاستراتيجي؛ المخطط أدناه يوضح النظرة السوسيو/اقتصادية لمصدر التكاليف الخفية.¹

¹ Henri Savall & Véronique Zardet, Maitriser les couts et les performances cachées : Le contrat d'activité périodiquement négociable, 2eme édition, Economica, (Paris: 1989), p. 67.

الشكل رقم 04: مصدر التكاليف الخفية



Henri Savall & Véronique Zardet, Maitriser les couts et les performances cachées : Le contrat d'activité périodiquement négociable, 2eme édition, Economica, (Paris: 1989), p. 161.

وسنحاول من خلال هذا المبحث تقديم شرحاً أكثر تفصيلاً لما ورد في هذا المخطط، من خلال استعراض كل هذه المصطلحات والمفاهيم بشكل أكثر تفصيلاً.

المطلب الأول: هياكل المنظمة

تمثل هياكل المنظمة البنى الأساسية المتضمنة لجميع العناصر المتسمة بخاصيتين: الديمومة والثبات النسبي من جهة والهيمنة والقدرة على التأثير وتوجيه سلوكيات الأفراد من جهة أخرى؛ وقد خلص Henri Savall إلى تصنيف هذه الهياكل إلى خمسة فئات كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم 01: العناصر الأساسية لهياكل المنظمة

الهياكل التنظيمية	الهياكل التكنولوجية	الهياكل الفيزيائية
- الهيكل التنظيمي	- درجة حداثة المعدات	- الفضاء المادي
- الهيكل الاجتماعي	- التقنية ومستويات تطورها	- تصميم المواقع
- تقسيم العمل	- وتعقيدها	- الضرر (صوت، حرارة، سمية...)
- الطرق العملية	- تكييف المعدات مع	
- مواقيت وإيقاع العمل	احتياجات النشاط	
- الإجراءات	- الأثر على التكوين والتشغيل	
- نظام الاتصال، التنسيق والتشاور	- الضرر المرتبط بالمعدات	
- نظام المعلومات		
- العمليات والوظيفي		
الهياكل الذهنية	الهياكل الديمغرافية	
- أسلوب التسيير	- تعديل التعداد	
- ثقافة المنظمة	- هرم الأعمار	
- الذهنيات المهنية	- هيئات التمثيل والتشاور	
	- هيكل التكوينات القاعدية	
	- سياسات التشغيل	

Henri Savall, Véronique Zardet, op.cit, p.155.

وسنوضح من خلال الفقرة أدناه بشكل أكثر تفصيلا المعنى المقصود بكل هيكل من هياكل المنظمة وفقا للنظرية السوسيو-اقتصادية.¹

الفرع الأول: الهياكل الفيزيائية Structures Physiques

ويقصد به مكونات المحيط الداخلي للمؤسسة؛ تلك التي ترتبط ارتباطا وثيقا بفعالية النشاط البشري والتي يمكن ملاحظتها بشكل مباشر من خلال طبيعتها المادية كالأحجام، المساحات والفضاءات أو بشكل غير مباشر من خلال الإحساس بأثرها مثل الضرر الفيزيولوجي الذي يمكن أن تسببه بعض العناصر سواء كان ضجيجا، حرارة، تعب فيزيائي مفرط، إجهاد ذهني، أمراض أو حوادث.

الفرع الثاني: الهياكل التكنولوجية Structures Technologiques

وتتضمن عدة أنواع من المعدات المصنفة وفق عدة معايير مثل:

- درجة التعقيد أو التقدم التقني (بسيط، ميكانيكي، أتوماتيكي...)
- القيمة الاقتصادية (معدات رئيسية تشكل في حد ذاتها تحديا اقتصاديا في المؤسسة أو معدات خفيفة تعتبر أساسا لواحق عمل بشري)؛
- أثرها على التصرف البشري (درجة التبعية واحلال الآلة محل الإنسان).

الفرع الثالث: الهياكل التنظيمية Structures Organisationnelles

هي عبارة عن تنظيم رسمي يتولد من تقسيم العمل والعلاقات الوظيفية بين مختلف الوحدات والأفراد في المؤسسة بهدف تحقيق ما يلي:

- توزيع الأنشطة وبلوغ مستويات من التخصص؛
- تفويض السلطات وتحميل المسؤوليات؛

¹Henri Savall& Véronique Zardet, Op. Cit, p.p. 151_154.

- تحديد سبل وطرق التواصل بين مختلف المستويات التنظيمية؛

إن لتوزيع الوظائف الكبرى، المهام والمسؤوليات أثر بالغ على مخرجات العمل وكفاءته، إذ أن درجات الاهتمام تعتمد أساسا على مستوى التوافق بين تكوين العامل (الكفاءات والإمكانات المتأتمية من تكوين الفرد القاعدي، المستمر والخبرة المهنية) ووظيفته والمهام المنوطة بهذه الوظيفة.

الفرع الرابع: الهياكل الديمغرافية Structures Démographiques

هي تلك البنى التي يمكن تعريفها من خلال خصائص الجمهور العامل في المنظمة، والتي يمكن من خلالها تحديد عدة فئات عمالية على أساس: مستوى المسؤولية، الوظيفة، السن، الأقدمية، الجنس أو التكوين ...

الفرع الخامس: الهياكل الذهنية Structures Mentales

وتضم مختلف العناصر المميزة بصفة ثابتة نسبيا للحالة الذهنية السائدة في المنظمة، سواء تعلق الأمر بأساليب التسيير المفروضة من طرف الإدارة، التصورات والتوجهات المسيطرة على آليات اتخاذ القرار أو الحالة النفسية التي يخلقها جو العمل العام والسائد بين الأفراد في المؤسسة.

وتجدر الإشارة أن كل هذه الهياكل المختلفة تؤثر وتتأثر ببعضها البعض، فمثلا يمكن لبعض الخيارات التكنولوجية (هيكل تكنولوجي) أن ترتبط بتصورات وتوجهات متخذي القرار (هيكل ذهني)، وبنفس الشكل يمكن أن يكون لتصميم المواقع (هيكل فيزيائي) أثر على تقسيم العمل (هيكل تنظيمي). لكن وعلى الرغم من صعوبة الفصل بين مختلف الهياكل، يفضل تبني مقارنة تصنيفية حسب الطبيعة، حتى يتسنى تسهيل تحليل عمل المنظمة وتحديد المشاكل الهيكلية التي تعتبر أولويات يجب معالجتها.

المطلب الثاني: ماهية السلوكيات الإنسانية

السلوكيات هي ممارسات الإنسان الملاحظة فعليا والتي لها تأثير على محيطه الفيزيائي والاجتماعي، إذ يجب التفرقة بين السلوكيات والممارسات من جهة والعقليات والميولات من جهة أخرى؛ فالميولات لا ترقى لأن تكون فعلا مؤثرا بحد ذاته بل يمكن اعتبارها عنصرا نسبيا للشخصية ومؤشرا عن تصرف وسلوك محتمل.

ويرى Savall Henri أن الظروف التي يتواجد فيها العامل أو المشاكل التي تواجهه يمكن أن تخضع الفرد لمنطق خمسة أنواع من السلوكيات.¹

الفرع الأول: المنطق الفردي *Logique individuelle*

يخضع هذا المنطق لعوامل خاصة بالفرد كشخصيته وخصائصه التكوينية والمهنية أو خارج المهنية (كالظروف العائلية) وهذا ما يجعله يتصرف في بعض الحالات بشكل فردي كوحدة مستقلة نسبيا عن محيطه الوظيفي.

الفرع الثاني: منطق مجموعات النشاط *Logique de groupe d'activité*

يخضع الفرد في هذه الحالة إلى انتمائه لمجموعة عمالية معينة (الانتماء لورشة التصنيع مثلا) يخضعون لنفس الظروف، نفس الصعوبات، نفس المصالح ... هذا ما يجعله يتصرف في مواجهة باقي جمهور المنظمة كفرد من مجموعة انتمائه.

الفرع الثالث: منطق الأصناف *Logique catégorielle*

يتصرف العامل وفقا لهذا المنطق بخلفية انتمائه لصنف معين، وهي سلوكيات مبنية على مؤهل العامل وطبيعته وظيفته فالطبيب مثلا لا يتصرف كالإداري، بنفس الشكل

¹ Henri Savall & Véronique Zardet, Maitriser les couts et les performances cachées : Le contrat d'activité périodiquement négociable, 2eme édition, Economica, (Paris: 1989), p. p 170-172.

المهندس وعون التنفيذ أو الأستاذ ومشرف التربية ... فكل صنف يخضع لمنطق تفكير معين وممارسات خاصة عادة ما يتصف بها أغلب الأفراد المنتمين لهذا الصنف.

الفرع الرابع: منطق مجموعات الود **Logique de groupe d'affinité**

تسمى أيضا بمجموعات التوافق، إذ عادة ما تنشأ في المؤسسة علاقات ود وتقارب بين الأفراد فتتكون مجموعات توافقية إما لأسباب ايديولوجية، دينية، جهوية أو تكوينية ... وقد يكون لهذه العلاقات والصدقات أثر على سلوكيات وممارسات الأفراد كما يمكن لهذه العلاقات الخارج مؤسساتية أيضا أن تفرض منطقتها حتى على بعض القرارات المصيرية للمؤسسة.

الفرع الخامس: المنطق الجماعي **Logique collective**

يمكن أن يخضع الفرد في المنظمة إلى منطق جماعي، أي تصرف جميع عمال المؤسسة وكأنهم فرد واحد، وعلى الرغم من صعوبة تحقيق ذلك بسبب تضارب المصالح واختلاف العوامل الشخصية إلى أننا عادة ما نلاحظ ذلك في بعض الظروف خاصة تلك التي تواجه فيها المنظمة خطرا وتهديدا صريحا يمس الجميع كإمكانية غلق المؤسسة مثلا.

وكما هو الحال بالنسبة لهياكل المنظمة نجد أن كل هذه الممارسات والسلوكيات العمالية والمنطق الذي تخضع له في تداخل دائم ومستمر، إلا أنه من الإيجابي إجراء هذا التصنيف المهم، والذي يهدف أساسا إلى تحليل عمل المنظمة وتحديد أسباب الخلل ومحاولة معالجتها وبناء استراتيجيات قابلة للتطبيق وتلقى قبولا عاما لدى جمهور العمال.

المطلب الثالث: ميادين ظهور الخلل

تتولد التكاليف الخفية من التفاعل الدائم والمعقد بين هياكل المنظمة من جانب والسلوكيات والممارسات العمالية من جهة أخرى، فهذا التفاعل هو الذي ينتج النشاط الصحي والسليم للمؤسسة كما ينتج أيضا النشاط المعلول أو المقترن بخل.

لقد أدت الدراسات التي قام بها معهد ISEOR عموما و Henri Savall خصوصا إلى تحديد الرابط المعقد (هياكل/سلوكيات) كمصدر للخلل وبالتالي للتكاليف الخفية، كما أدت أيضا إلى تحديد مجالات ظهور الخلل؛ إذ ينحصر الخلل أو يظهر بصورة أكثر شدة في مجموعة من ميادين نشاط المنظمة التي يحصرها Savall في ستة مجالات هي:

الفرع الأول: ظروف العمل Les conditions de travail

يمكن تعريفها على أنها جميع العوامل المادية، المعنوية، المالية المحيطة بالعامل في وقت ومكان العمل؛ وتعد ظروف وبيئة العمل من المقومات والجوانب ذات التأثير الفعال في مستويات أداء المنظمة على أساس أن رضا العاملين داخل المؤسسة عن مكان أو بيئة عملهم وظروفه ينعكس بالإيجاب على كفاءتهم وفعاليتهم.

إن لتحسين ظروف العمل أثر على العاملين والمنظمة، إذ أن تواجد الفرد في ظروف جيدة وإحساسه بالسعي إلى توفيرها يشعره بأهميته ويزيد لديه رغبة الانتماء لهذه المؤسسة ما يجعله يقدم أفضل ما لديه؛ كما أن للظروف غير المناسبة أثر سلبي على العامل والمؤسسة، فالتواجد في محيط سيء ومنتشج يرفع من حدة التوتر ويولد ضغوطات وربما حتى مشاكل نفسية أو صحية تؤدي حتما إلى تراجع مستويات أداء المنظمة.¹

¹Henri Savall et autres, Management socio-économique: une approche innovante, Edition Economica, (Paris: 2009), p. 63.

الفرع الثاني: تنظيم العمل L'organisation du travail

يرتبط التنظيم بالعمل الجماعي، فهو يمثل توزيع الوظائف في المؤسسة، وتقسيم المهام على الأفراد في الوحدات تحديد طرق الاتصال والربط بين مختلف العناصر المتداخلة. فتجميع الجهود المشابهة من حيث التخصص يزيد قوتها وصلابتها، كما أن تفويض السلطات وتوزيع المهام والقدرة على اتخاذ القرار كل على مستواه يزيد من سلاسة النشاط وانسيابه وأدائه بأعلى قدر من الكفاية. وحتى يحقق التنظيم أهدافه المنشودة وجب أن يتصف بعدة خصائص من بينها:¹

- التسلسل الهرمي: ومعناه أن يتضمن التنظيم تسلسلا وظيفيا يوضح العلاقات والمهام، يوزع السلطات ويحدد المسؤوليات؛
- النطاق المناسب للإشراف: أي أن تتضمن الوحدات العمالية العدد المناسب (اللازم) لأداء نشاط معين؛
- تكافؤ السلطة مع المسؤولية: فمن غير المعقول أن يحمل شخص مسؤولية عمل معين وهو غير قادر على انجازه إما بسبب عدم كفاءته لذلك العمل، عدم امتلاك الموارد المادية البشرية أو المالية الضرورية، عدم توفر السلطة اللازمة التي تمكنه من التحكم في مختلف الجوانب المتعلقة بالعمل المطلوب إنجازه؛
- تجنب الازدواجية: يفترض بالتنظيم أن يجمع بين النشاطات المتشابهة في وظيفة واحدة فالازدواج والتداخل في المهام يؤدي إلى الارتباك ويفتح المجال لإمكانية التهرب من المسؤولية؛
- المرونة والبساطة: أي أن يكون التنظيم سلسا قابلا للتعديل والتغيير وفقا لمقتضيات التطور دون إحداث تغييرات جذرية من شأنها زعزعة استقرار المنظمة وتشيتها.

¹Henri Savall et autres, Management socio-économique, Op. Cit, p. 65.

الفرع الثالث: الاتصال - التنسيق - التشاور - La communication- coordination- concertation

تفاديا لظهور تنظيمات غير رسمية داخل المنظمة، أو على الأقل التقليل من حدة أثرها السلبي يستوجب التركيز على السبل السليمة التي تضعها المنظمة والتي يرى Savall أنها تتمحور في ثلاثة نقاط أساسية تعمل على توضيح الرؤية العامة والتصور السائد للنشاط داخل المؤسسة، ويحددها كما يلي:¹

- **الاتصال:** ويضم كل أنواع تبادل المعلومات الخاصة بالنشاط بين الأفراد داخل المؤسسة، سواء كانت هذه المعلومات أفقية أو عمودية نازلة أو صاعدة، إذ يعرف الاتصال على أنه: "نقل البيانات، المعلومات، الحقائق أو الأفكار بين عنصرين على الأقل في المنظمة هما المرسل والمتلقي عن طريق قنوات الاتصال بطريقة تجعل المتلقي يدرك الرسالة كما هي في ذهن المرسل"؛
- **التنسيق:** يعرف على أنه التوفيق بين نشاط الجماعة التي تعمل على تحقيق غرض مشترك وبث الانسجام بين أفرادها، بحيث يبذل كل منهم المجهود اللازم في تحقيق الغاية المشتركة أو أنه التدريب المنظم لجهود الجماعة للوصول إلى وحدة العمل من أجل تحقيق هدف موحد؛
- **التشاور:** وهو نشاط يمنح مجال الإبداع وطرح وجهات النظر والمشاركة في صناعة القرار لجميع أفراد المؤسسة، هذا ما يعود بالإيجاب على نشاط التنظيم وذلك من خلال توسيع نطاق المقترحات والبدائل واقحام عديد المستويات في صناعة القرارات وتنمية احساس المسؤولية والانتماء لدى العاملين، ومن بين النماذج التشاورية نجد مثلا: تقنية العصف الذهني Brainstorming.

¹Henri Savall & Véronique Zardet, la conduite du changement dans les entreprises et les organisations, Edition Economica, (Paris : 2014), p. 26.

الفرع الرابع: تسيير الوقت La gestion du temps

ويقصد به طرق تنظيم وقت العمل الفردي أو الجماعي بين النشاطات المختلفة في المنظمة؛ فالهدف من إدارة وتسيير الوقت هو تحقيق الكفاءة وزيادة الفعالية من خلال انجاز أعمال أكثر في وقت أقصر وبمجهود أقل.¹

الفرع الخامس: التكوين المدمج La formation intégrée

إن للتكوين أهمية بالغة في نشاط المنظمة فالتكوين هو الذي يمكن الفرد بشكل خاص وفرق العمل بشكل عام على الاندماج مع تطورات ومتطلبات العصر بالإضافة إلى توفير القدرة على مواجهة المنافسة من خلال اكتساب ميزة غير قابلة للإحلال (مورد بشري ذو كفاءة)؛ ويعرف التكوين على أنه: "عملية تهدف إلى إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد ما يجعلها على توافق مع تطورات متطلبات وظيفته"،² وللتكوين عدة أشكال إذ نجد: التكوين النظري، التطبيقي، الخارجي أو الداخلي.

الفرع السادس: التنفيذ الاستراتيجي La réalisation stratégique

ويتضمن مختلف تقنيات، طرق وممارسات تحويل وترجمة الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة إلى أنشطة واقعية يتم تنفيذها. وعلى العموم يمكن تقديم تعريف "جونسون وجوش" للتنفيذ الاستراتيجي والذي ينص على أن:³ "التنفيذ الاستراتيجي هو العملية التي يراد بها تحويل الاستراتيجية من موضوعها النظري إلى واقعها العملي، وذلك بتحويلها إلى إجراءات عملية في إطار بناء نظم التخطيط وتخصيص الموارد البشرية والمادية والمالية بالإضافة

¹ Henri Savall & Véronique Zardet, la conduite du changement dans les entreprises et les organisations, Op. Cit, p. 31.

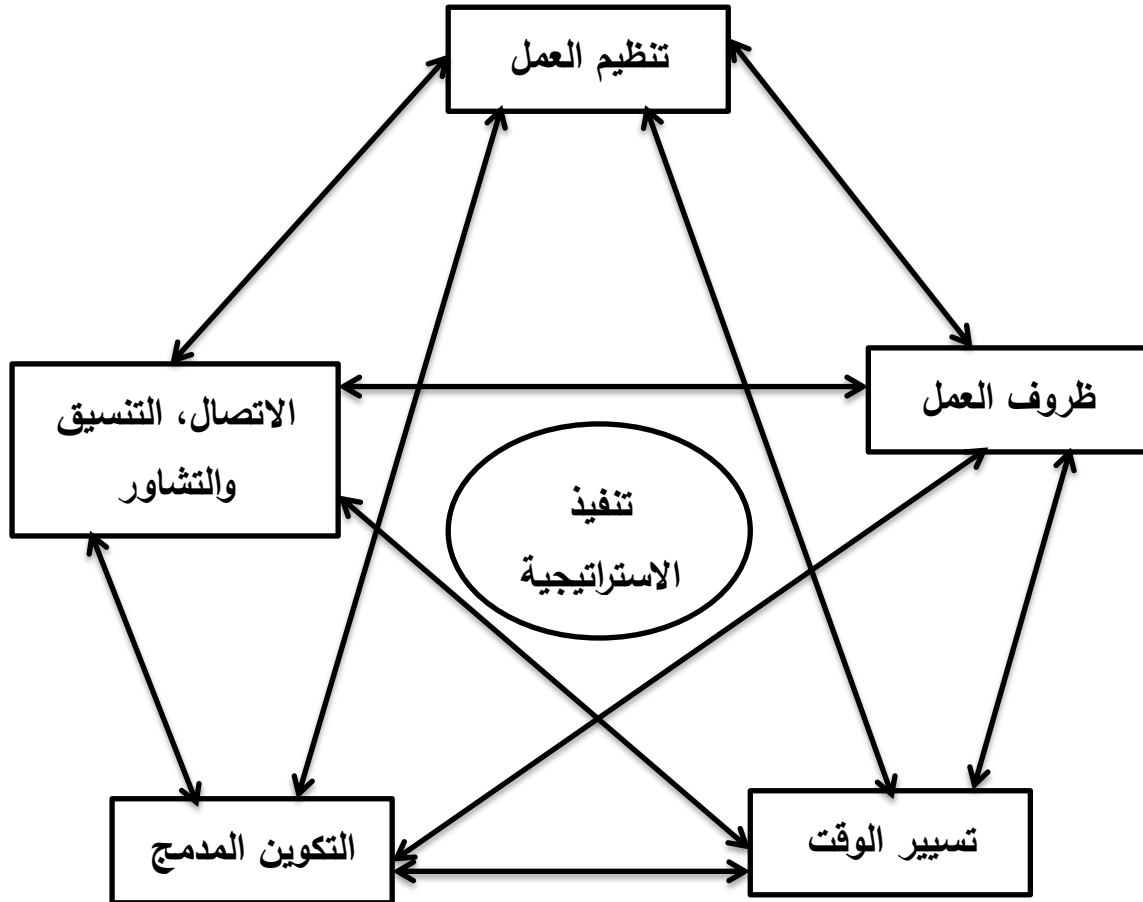
² Ibid, p. 32.

³ Henri Savall & Véronique Zardet, Maitriser les couts et les performances cachées : Le contrat d'activité périodiquement négociable, 2eme édition, Op.Cit, p. 169.

إلى إنشاء، جعل وتكييف نظم المعلومات بما يخدم تحقيق الاستراتيجية كما لا يجب إهمال نظم التوجيه والحوافز أيضا".

يؤدي تفاعل الهياكل التنظيمية والسلوكيات البشرية في المنظمة إلى إنتاج نشاطها الذي قد يتعرض للانحراف (نشاط سلبي) أو للخلل كما يسميه الباحث Henri Savall الذي يخلص إلى أن هذا الخلل يتجلى في الستة مجالات التي تم سردها؛ غير أن الباحث يرى أنه يمكن الاستثمار في هذه المجالات والعمل على تحسين أدائها من خلال التركيز على مجموعة من الجوانب خاصة الاجتماعية منها لتحويل هذا الخلل أو الأداء السلبي إلى أداء إيجابي أو بعبارة أخرى خلق قيمة مضافة اجتماعية.

الشكل رقم 05 : مجالات الأداء الاجتماعي



Henri Savall, Véronique Zardet, (1989), op.cit, p.171.

يعرف الباحث الأداء الاجتماعي من خلال النتائج المحصل عليها من طرف المنظمة في كل من المجالات الستة والتي يمكن أن تولد إما نشاط معلول متسم بالخلل أو نشاط سليم منتج للقيمة التنظيمية المضافة؛ إذ تعتبر النظرية السوسيو - اقتصادية هذه المجالات متغيرات تفسيرية مزدوجة يمكن من خلالها تحليل نشاط المؤسسة، هذا من جانب ومن جانب آخر فهي مجالات لحل الخلل المعين عند تشخيص نشاط المؤسسة، وبالتالي تحويل التكاليف الخفية إلى كفاءة تنظيمية ظاهرية؛ ويرى Savall أن المجال السادس (التنفيذ الاستراتيجي) يجب أن يوجه لتحسين مردود المجالات الخمس الأخرى التي نجدها في تداخل وتفاعل مستمر.

وبالعودة لما سبق ذكره؛ نخلص أن نشاط النظرية السوسيو - اقتصادية يقوم على تحسين الظروف الاجتماعية للعامل من خلال التركيز على مجالات النشاط التي لا يجب إهمال مصدرها (مصدر النشاط في حد ذاته) والذي يتمثل في التفاعل هياكل/سلوكيات. وهذا ما يتطلب تحليلا سوسيو - اقتصاديا معمقا ينتقل من الجانب النظري الوصفي إلى الجانب التطبيقي الكمي، أو بعبارة أخرى تحديد مكن الخلل وآثره المالي على المنظمة كخطوة أولية وأساسية لتحسين الأداء.

خلاصة

يعتبر مفهوم التنافسية مفهوماً واسعاً، تختلف دلالاته باختلاف المستوى الاقتصادي المراد دراسته (على مستوى المؤسسة، قطاع النشاط أو على المستوى الكلي ...)، بالإضافة إلى اختلاف مقاربات الباحثين ووجهات نظر الممارسين في الميدان؛ غير أن ما يتفق عليه الجميع هو أهمية الموضوع (التنافسية) وضرورة الإحاطة بمختلف جوانبه خاصة عندما يتعلق الأمر بتنافسية المؤسسات الاقتصادية.

لقد عرفت بيئة الأعمال الحديثة تطورات جمة يسودها التسارع وعدم استقرار ظروف المحيط؛ خاصة ظروف السوق مثل أولويات المستهلكين ورغباتهم، السلع المنافسة والبديلة أو شروط وقيود دخول منافسين جدد ... كل هذه العوامل أدت إلى ازدياد حدة المنافسة والصراع التجاري فأصبح أحد الأهداف الرئيسية لكل مؤسسة هو إيجاد ميزة تنافسية تسمح بضمان حصة واكتساب مكانة سوقية تمكنها من البقاء والاستمرار في مجال الأعمال.

إن الاهتمام بالإبداع التنظيمي وما يمكن أن يحققه من أهداف استراتيجية على الصعيد التنافسي هو أحد أولويات المنظرين والباحثين في مجال تسيير المؤسسات؛ وقد خلص الباحث Henri Savall من خلال العديد من الدراسات الميدانية التي أجراها على مستوى المعهد السوسيو اقتصادي للمؤسسات والمنظمات ISEOR أنه يمكن زيادة المردودية الاقتصادية والمالية للمنظمة من خلال زيادة الفعالية التنظيمية لها؛ فالنظرية السوسيو-اقتصادية تقوم على أن مخرجات النظام هي نتاج التفاعل بين الهياكل الفيزيائية المكونة له ومجموعات السلوكيات الإنسانية المنتمة له وبالتالي فإن تحسين النتائج الظاهرية (كفاءة المخرجات) يمر أولاً بتقليص الخلل المستتر المولد لتكاليف خفية (التفاعل بين الهياكل والسلوكيات).

لقد كان التصور في الماضي أن من يقدمون المساهمات المالية لتكوين الشركات ومنظمات الأعمال هم أصحاب رأس المال وكل الفضل يعود لهم في استمرار وازدهار النشاط الاقتصادي، ولكن الواقع الجديد يطرح حقيقة أخرى أهم، وهي أن من يملك المعرفة التسييرية والإبداع التنظيمي هو من يملك القدرة على التميز عن غيره من المنافسين من خلال إيجاد بدائل صعبة التقليد تسمح له بالبقاء والتطور في ظل محيط سمته الرئيسية هي شدة المنافسة؛ إن النظرية السوسيو-اقتصادية عموماً وطريقة التكاليف الخفية خصوصاً قد تشكل أحد هذه البدائل التسييرية الكفيلة بخلق ميزة تنافسية دائمة وصعبة التقليد تمكن المؤسسة من التميز عن غيرها وتسمح لها بتبوء مكانة ريادية في عالم الأعمال.

الفصل الثاني

التكاليف الخفية: التقييم والتحكم

تمهيد

بعد أن تطرقنا خلال الفصل الأول للأدبيات الاقتصادية فيما يتعلق بالتطور التاريخي لنظرية المنظمة انطلاقاً من المفهوم الكلاسيكي وصولاً إلى المقاربات الحديثة والتي من بينها النظرية السوسيو-اقتصادية التي تركز بالأساس على التفاعل بين مختلف هياكل المنظمة ومختلف الممارسات البشرية كمفسر رئيسي لسيرورة ونشاط المؤسسة؛ هذا النشاط الذي عادة ما يشوبه خلل (Dysfonctionnements) ما يستدعي تحمل المؤسسة لأعباء إضافية بهدف تعديل هذا الخلل (تكاليف خفية).

ويشير Savall من خلال النظرية السوسيو-اقتصادية إلى أنه يمكن التحكم في هذه التكاليف الخفية وتخفيضها من خلال التأثير على مكامن وميادين ظهور الخلل (العمل بناء على العلاقة السببية)؛ ما سيوفر للمؤسسة هوامش مالية معبرة يمكن توظيفها في خلق العديد من البدائل التنافسية (ميزة سعرية/ ميزة التميز) التي تسمح لها بتبوء مراكز ريادية في السوق.

لكن؛ وكما يشير Savall لا يمكن العمل على تخفيض التكاليف الخفية والتحكم فيها دون تحديدها، معرفة ميادين ظهورها، أسبابها، أثرها الاقتصادي والمالي؛ وهنا يقترح الباحث منهجاً شاملاً لمعالجة آثار التكاليف الخفية والتحكم فيها انطلاقاً بمرحلة التقييم من خلال ما يسمى بطريقة SOF لتقييم التكاليف الخفية بحيث:

- يشير S إلى الجانب الاجتماعي؛
- يشير O إلى الجانب التنظيمي؛
- يشير F إلى الجانب المالي.

تمثل مرحلة التقييم خطوة أولها تليها مرحلة التحكم من خلال ارساء المشروع السوسيو-اقتصادي الذي يهدف إلى الانتقال بالمؤسسة من وضعية خلل متقل بالتكاليف الخفية إلى حالة صحية من مختلف الجوانب الاجتماعية، التنظيمية والمالية أي تحويل التكاليف الخفية إلى أداء ظاهري.

هذا ما سنحاول توضيحه خلال الفصل الثاني من هذه الدراسة؛ حيث يكون المبحث الأول مخصصا لمؤشرات التكاليف الخفية، يليه المبحث الثاني الموسوم بتقييم التكاليف الخفية (طريقة SOF) لنختم الفصل بمنهج التحكم في التكاليف الخفية وارساء المشروع السوسيو-اقتصادي في المنظمة.

المبحث الأول: مؤشرات التكاليف الخفية

التكاليف الخفية هي أعباء تتحملها المؤسسة بسبب الخلل الناتج في نشاط المؤسسة، ويمكن ملاحظة هذه التكاليف وتكميمها من خلال بعض المؤشرات التي تعرضت لها مختلف الأدبيات الاقتصادية في مجال التسيير السوسيو-اقتصادي، وتتحدد مؤشرات التكاليف في خمسة (05) عناصر أساسية هي:

- التغيب؛
- حوادث العمل؛
- دوران العمل؛
- اللا جودة؛
- انحرافات الإنتاجية المباشرة.

وسنحاول فيما يلي التعرض لهذه العناصر (مؤشرات التكاليف الخفية) بطريقة أشمل وأكثر تفصيلا.

المطلب الأول: التغيب L'absentéisme

تعتبر ظاهرة التغيب ظاهرة مرضية تؤرق المسيرين، وتؤثر سلبا على نشاط المؤسسة ومستويات أدائها، فبلوغ الأهداف وتحقيق النتائج الإيجابية لا يكون إلا بتظافر جهود الموظفين الذين يمثلون المحك الحقيقي والموارد الرئيسي لنجاح أو فشل أي منظمة.

الفرع الأول: تعريف التغيب

نجد أن هناك عدة مقربات تعرف من خلالها ظاهرة التغيب، وذلك بسبب اختلاف وجهات النظر أو اختلاف الزوايا المراد معالجة الظاهرة من خلالها؛ وقد ارتأينا تقديم التعاريف التالية:

- حسب معجم "Larousse": "التغيب هو ظاهرة تكرر عدم التواجد في مكان ما، كمكان العمل مثلاً".¹ ويبين هذا التعريف أن التغيب هو تصرف مرتبط بصفة التكرار؛ ما يجعله ظاهرة فوضوية وهدامة تعتبر مؤشرا لسوء التسيير وعدم التحكم في زمام الأمور عندما يتعلق الأمر بالعمل؛
- ويعرف التغيب وظيفيا بأنه: "كل حالة انقطاع للعامل عن عمله أو فشله في الالتحاق بوظيفته لفترة معينة يكون خلالها هذا العامل مبرمجا للقيام بنشاطات تدخل في إطار علاقة العمل سواء كان هذا الانقطاع مبررا أو لا".² ونلاحظ من خلال هذا التعريف ربط التغيب بالجانب الوظيفي وعدم أداء النشاطات بغض النظر إن كان بعذر أو لا؛
- أما من المنظور السلوكي فيعرف "محمد سعيد أنور السلطان" التغيب بأنه: "من بين ردود الفعل التي تعبر عن استياء العاملين من ظروف العمل (يقول حدة عن الاستقالة)، وقد يكون الغياب مبررا ومشروعا غير أن العديد من الأسباب قد تكون غير حقيقية أو مغالى فيها، فإذا اتضح للعامل أن التكلفة أو الخسائر التي سيتحملها العامل نتيجة تغيبه منخفضة أو قليلة وأن المكاسب أو المنافع التي تعود عليه من فعل أشياء أخرى في الوقت الذي يمضيه خارج عمله كبيرة، تقوى دوافعه لعدم الذهاب للعمل".³ ويركز هذا التعريف على الجانب السلوكي للفرد الموجه بحب الذات والأناية من خلال تغليب المصلحة الفردية على المصلحة الجماعية للمؤسسة، وميول الفرد لخلق أعذار يبرر من خلالها انقطاعه عن عمله إذا ما تبين له أنه قد يحقق منافع أكثر مقارنة بتلك التي يحققها عند تواجده في مكان عمله.
- وبغض النظر عن الجانب الذي نقارب من خلالها مفهوم التغيب، فإنه يعتبر ظاهرة مضرّة تؤثر سلبا على المؤسسة ونتائجها، فتذبذب النشاط يولد تكاليف وتبعات مالية تدفع

¹ Le petit Larousse illustré 2012, Imprimé et Relié par RotolitoLombarda, Dépôt légal: Juin 2011, 304161-01/11015694-Mars 2001, p. 5.

² مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، (الإسكندرية: 2006)، ص. 147.

³ محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، (الإسكندرية: 2003)، ص. 488.

دون مقابل هذا بغض النظر على الأثر العكسي والانطباع المحبط الذي قد يتولد لدى العمال الملتزمين عندما يصبحون مجبرين على أداء وظائفهم ووظائف غيرهم الذين يتغيبون وفي أغلب الأحيان لأسباب سطحية وربما واهية ومزيفة؛ ومن هنا يكون موضوع النقطة الموالية لهذا المطلب والذي نتناول من خلالها أنماط التغيب.

الفرع الثاني: أنماط التغيب

قبل التطرق لأنماط التغيب نرى أنه ينبغي أولاً توضيح الفرق بين مصطلحي الغياب والتغيب؛ فرغم تداخل المفهومين وتقارب المعاني إلا أن هناك اختلافاً بينهما؛ بحيث¹ يمثل الغياب فعلاً لا إرادياً خارجاً عن سيطرة الفرد بينما يكون التغيب فعلاً إرادياً الهدف منه هو الانقطاع عن العمل؛ ونميز بين²:

- الغياب القانوني: هو غياب مبرر بمقتضى القانون ويتمثل أساساً في العطل الرسمية الوطنية منها والدينية؛
- التغيب بإذن: هو الغياب الذي يكون مرخصاً من صاحب العمل، إذ يقدم العامل طلب غياب يشرح من خلاله الأسباب التي تدفعه لذلك (يمكن أن يكون رد صاحب العمل بالقبول أو بالرفض)؛
- التغيب الإرادي: هو أكثر أنواع التغيب ضراراً إذ يقوم العامل بالغياب دون أي مبرر ودون تقديم أي عذر، ويعتبر هذا النمط تصرفاً مقصوداً يعبر إما عن حالة من عدم الرضا وعدم الاندماج مع جو العمل أو عن حالة من التسبب العام وعدم الانضباط السائد في المؤسسة؛

¹ محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص. 494.

² المرجع نفسه.

- التغيب غير الإرادي: هو تغيب مشروع له مبرراته ودوافعه الموضوعية المرتبطة إما بأسباب مرضية أو أمور عائلية أو مهام مهنية أو دورات تدريبية وتكوينية...؛
- التغيب المقنع: قد لا يعني التغيب بالضرورة الغياب الجسدي، ففي بعض الأحيان يكون العامل متواجداً في مكان العمل غير أنه غائب ذهنياً، ما يؤدي إلى التأثير سلباً على مردودية العامل وأدائه داخل المنظمة؛

تتعدد أنماط وأنواع التغيب بتعدد أسبابه وأشكاله إلا أنها وفي مجملها تعتبر ظاهرة غير سليمة تؤدي إلى زيادة التكاليف وتخفيض مردودية المؤسسة ومستويات أدائها حتى وإن كان هذا الضرر نسبياً بالمقارنة بين مختلف الأصناف إلى أن على المؤسسة محاولة تقادي ظاهرة التغيب والتقليص من مستوياتها لضمان استقرار العملية التسييرية وتجنب انقال كتلة النفقات خاصة غير المبررة منها. فلتغيب عدة آثار سلبية نوردتها في الفقرة الموالية.

الفرع الثالث: آثار التغيب على المؤسسة الاقتصادية

باستثناء التغيب الذي يكون لأسباب تكوينية أو تدريبية تهدف لتحسين مهارات العامل ورفع كفاءته المهنية تعتبر كل أشكال التغيب ظاهرة مرضية انعكاساتها سلبية ووخيمة سواء كان هذا التغيب مشروعاً أو لا؛ ومن بين أهم آثار التغيب نجد:¹

- التكاليف الإضافية العالية التي تتحملها المؤسسة، فحتى وإن كانت المؤسسة تخصم في أغلب الأحيان الأجر الموافقة لفترات التغيب إلا أنها تتحمل أعباء أخرى سواء مباشرة أو غير مباشرة وغالبا ما يكون معظمها تكاليف غير ظاهرة في أنظمة المحاسبة التقليدية؛

¹ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص. 155.

- انخفاض الروح المعنوية للعاملين بسبب التقلبات غير المدروسة بين المناصب؛ إذ يكون من الصعب على العامل أداء عمل غيره خاصة إن لم يكن على دراية تامة بمتطلبات النشاط؛
- انحرافات وفروقات الإنتاجية السلبية عند استخلاف العامل المتمرس بآخر أقل كفاءة وخبرة منه؛
- الضرر الذي يمس سمعة المؤسسة ومكانتها في السوق عند التأخر في تسليم الطلبات أو الإخلال بمختلف الالتزامات؛
- الضغط وتوسعة النشاط سواء بزيادة كثافة العمل على الموظف أو بزيادة الوقت والعمل خارج النطاق الزمني المخصص لذلك مما يؤثر سلبا على الرضا الوظيفي.
- الانحراف السلبي عن البرامج والخطط المسطرة، خاصة ما يتعلق باليومية منها (العمل في الورشات الإنتاجية مثلا) ما يستدعي مراجعة البرامج لمواجهة النقص الناتج عن ظاهرة التغيب؛

من كل ما سبق ذكره يتضح أن الغياب ظاهرة سلبية يكون على المؤسسة محاربتها للتقليل من آثارها السلبية خاصة وأن عديد الدراسات تشير إلى أن التكاليف الإضافية الناتجة عن التغيب تمثل أعباء معتبرة لا يمكن إهمالها، ويقترح الخبراء والباحثون عدة وسائل للتقليل من هذه الظاهرة منها ما هو عقابي ومنها ما هو تحفيزي وقد تمثل هذه الأخيرة أنجع الطرائق لما تولده من أمل والتزام أو ولاء مهني لدى الموظف اتجاه مؤسسته.

المطلب الثاني: حوادث العمل Les accidents de travail

يعتبر مكان العمل بمنظوره الواسع عالما اجتماعيا مستقلا بذاته؛ تتاح فيه عديد الفرص وتواجه فيه أيضا عديد المخاطر والتهديدات التي نذكر من بينها حوادث العمل التي

تكون المؤسسة في إطارها ملزمة ومجبرة بقوة القانون على توفير ظروف الأمان والسلامة التي تحمي كافة موظفيها وتجنبهم أضرار قد تؤثر على صحتهم أو حتى تؤدي بحياتهم.

الفرع الأول: مفهوم حوادث العمل

يعرف المشرع الجزائري حوادث العمل على أنها: "كل حادث انجرت عنه إصابة بدنية ناتجة عن سبب مفاجئ في نطاق علاقة العمل".¹

ويعتبر حادث عمل كل ما يدخل ضمن الحالات التالية:²

- كل حادث يطرأ للعامل أثناء ممارسته لنشاطه المهني؛
- الحوادث التي تقع أثناء المسافة التي يقطعها العامل من أو إلى مقر إقامته أثناء الذهاب إلى عمله أو الإياب منه، شرط عدم حصول أي توقف أو انحراف؛
- القيام خارج المؤسسة بمهمة ذات طابع استثنائي أو دائم طبقا لتعليمات المستخدم؛
- ممارسة عهدة انتخابية؛
- مزاولة الدراسة بانتظام خارج ساعات العمل؛
- النشاطات الرياضية التي تنظمها الهيئة المستخدمة؛
- القيام بعمل متفان لخدم الصالح العام أو لإنقاذ شخص معرض للهلاك.

الفرع الثاني: مكونات حادث العمل

يتضمن حادث العمل أربعة عناصر أساسية نوردتها كما يلي:

¹ المادة 6 من القانون 83-13 مؤرخ في 02/07/1983، يتضمن حوادث العمل والأمراض المهنية، الجريدة الرسمية 28، معدل ومتمم بموجب أمر رقم 96-16 مؤرخ في 06/07/1996، الجريدة الرسمية رقم 42.

² المواد 7، 8 و 12 من القانون رقم 83-13 مؤرخ في 02/07/1983، يتضمن حوادث العمل والأمراض المهنية، الجريدة الرسمية 28، المعدلة والمتممة بالمادتين 2 و 3 من الأمر رقم 96-16 مؤرخ في 06/07/1996، الجريدة الرسمية رقم 42.

- **الضرر الجسماني:** ويقصد بها ظهور طفرة معينة في جسم العامل نتيجة حادث العمل، ويعرف الضرر الجسماني بأنه: "كل مساس بجسم الإنسان كالجروح والكسور وفقدان الوعي أو القوى العقلية".¹
- نستخلص من هذا التعريف أنه يشترط في حوادث العمل أن يكون الضرر جسمانيا بغض النظر عن عمقه أو سطحته، كما تستثنى كل الأضرار المعنوية أو المالية باعتبار أن هذه الأنواع من الضرر لا تضي على الحادث صفة المهنية؛ غير أنه يمكن تعويضها بالرجوع إلى القواعد العامة في المسؤولية المدنية،² والتي تطرق للحماية من الأضرار المالية والمعنوية.
- **سبب الضرر:** يشترط في مسبب ضرر حادث العمل أن يكون أجنبيا عن التكوين العضوي للعامل المصاب بغض النظر إن كان هذا السبب ماديا أو معنويا؛ فحرارة الشمس، البرد الشديد، الخوف أو الفزع المسبب لضرر جسماني في موقع العمل يعتبر حادث عمل وفقا للمعايير الدولية لقانون العمل.³
- **صفة المفاجأة:** حتى يعتبر الفعل الضار حادث عمل يجب أن يقع فجأة أو بغتة مع إمكانية تحديد محله وتاريخ حدوثه ونهايته.⁴
- **علاقة السببية:** يشترط في حادث العمل وجود علاقة تربط بين الضرر وعلاقة العمل سواء كان ذلك بصورة مباشرة (الإصابة أثناء أداء التزامات العمل) أو بصورة غير مباشرة شرط أن تكون العلاقة بين العمل والحادث قائمة حتى وإن لم يكن سببها مكان وطبيعة العمل.⁵

¹ محمد مجدي البتيتي، التشريعات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001، ص. 312.

² مصطفى الجمال، حمدي عبد الرحمن، التأمينات الاجتماعية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1974، ص. 185.

³ عامر سلمان عبد المالك، الضمان الاجتماعي في ضوء المعايير الدولية والتطبيقات العملية، المجلد الثاني، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 1998، ص. 635_654.

⁴ عوني محمود عبيدات، شرح قانون الضمان الاجتماعي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 1998، ص. 122.

⁵ Haddouche, Réparation des accidents du travail et des maladies et maladies professionnelles, Série Education ouvrière, Thème sur les risques professionnels dans le secteur minier et les préventions dans les pays Africains, Organisation arabe du travail, Institut arabe d'éducation ouvrière et de recherche sur le travail d'Alger, 1991, p. 89.

مما سبق يتضح أنه لا يكفي وجود ضرر جسماني حته يكفي الفعل الضار كحادث عمل؛ فعلى الرغم من أهمية هذا العنصر وجب توفر مكونات أخرى لا تقل عنه أهمية مثل سبب الضرر، عنصر المفاجأة والعلاقة السببية التي تربط بين العمل وبين الحادث.

المطلب الثالث: دوران العمال La rotation du travail

أثبت معظم الدراسات الاقتصادية أن ارتفاع معدلات دوران العمال قد يكون له آثار سلبية على مردودية المؤسسة من خلال خلق تكاليف إضافية، وعلى الرغم من اختلاف هذه التكاليف من منشأة لأخرى إلا أنها تمثل أعباء لا يمكن تجاهلها؛ ويرى Henry Savall أن حركة العمال (دوران العمال) تعد خلا يؤدي إلى انعكاسات سلبية بمجرد أن تؤثر هذه الحركة سواء كانت داخلية أو خارجية على نشاط المؤسسة؛ وفيما يلي بعض المفاهيم القاعدية حول دوران العمل.

الفرع الأول: مفهوم دوران العمل

تتفق أغلب الأدبيات الاقتصادية على تعريف دوران العمال على أنه حركة العمال خارج المؤسسة أو دخولهم إليها بسبب الترقية، النقل، الفصل، التقاعد أو أي سبب آخر، ويرى آخرون أن دوران العمال لا يقتصر فقط على حركة العمال من وإلى المؤسسة بل يتعلق بالوظائف أيضا بحيث يمكن اعتبار إحلال عامل وظيفة عامل آخر دون مغادرة أي منهما للمؤسسة دورانا للعمل.¹

الفرع الثاني: أنواع دوران العمال

نميز بين نوعين لدوران العمال الدوران الداخلي والدوران الخارجي بحيث:²

¹ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص. 170.

² المرجع نفسه، ص. 172.

- **الدوران الخارجي للعمال:** هو انتقال العمال خارج المؤسسة (مغادرة المؤسسة نحو المحيط الخارجي) وقد تكون هذه الحركة طوعية ترتبط بإرادة الفرد الشخصية أو إجبارية لا تخضع لإرادة العامل وهنا نميز بين خروج العامل من المؤسسة بسبب قرارات الإدارة العليا كحالات الفصل أو التسريح وخروجه لأسباب خارجة عن إرادة العامل وصاحب العمل معا كحالات المرض أو الموت أو التقاعد.
- **الدوران الداخلي للعمال:** هو انتقال العمال داخل المؤسسة (توظيف المؤسسة لعمال جدد)، وقد تكون هذه الحركة طوعية من خلال حصول الفرد على عمل نتيجة لرغبته وحرية الشخصية كما قد تكون هذه الحركة إجبارية لا تخض لخيار العامل ومن أمثلتها تعيينات عمال قطاع التربية أو التعيينات التي تخضع لسلطة القرارات المركزية، خاصة طلبة المدارس الوطنية والمدارس العليا المستفيدين من التوظيف المباشر.

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة على دوران العمال

تعتبر ظاهرة دوران العمال ظاهرة تنظيمية تتعلق أساسا بالعوامل الداخلية للمؤسسة بالإضافة للعوامل الخارجية المتمثلة في عوامل محيط المنظمة، وعلى العموم فإنه يمكن إيجاز العوامل المؤثرة في دوران العمال كما يلي:¹

- **الظروف الاقتصادية العامة:** تؤثر وضعية الدورة الاقتصادية في قرارات الأفراد واختياراتهم، ففي حالة الدورات الاقتصادية النشطة تتعد الفرص والبدائل الوظيفية للعمال ما يؤدي بهم إلى البحث الدائم عن مناصب العمل التي تحقق طموحاتهم؛ أما في حالة الظروف الاقتصادية الراكدة تتضاءل فرص العمل ويلجأ الموظفون إلى التمسك بمناصبهم والحفاظ عليها خوفا من توجيههم للبطالة.

¹ محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص. 503.

- **المهارات والكفاءات:** عادة ما يلجأ العمال من أصحاب المهارات والقدرات الوظيفية العالية إلى البحث عن تغيير مناصب عملهم، خاصة إذا كانت لا تلبي طموحاتهم المهنية. كما أن الطلب على هذا النوع من المهارات عادة ما يكون مرتفعاً في سوق العمل ما يمثل حافزاً آخر لأصحاب هذا الملح من الموظفين.
- **ضمانات العمل:** عادة ما يشعر العمال الذين يشتغلون في مؤسسات تمنحهم الشعور بالاستقرار الوظيفي والأمان بالاطمئنان والراحة في هذه المؤسسات بحيث لا يبحثون عن مناصب أخرى، بينما نجد أن هذا الشعور ينخفض ويتلاشى إذ مؤسسة تكثر فيها التسريحات والتغيرات غير المبررة ما يدفع الموظفين إلى الشعور بالتوتر والبحث عن مناصب أكثر أماناً واستقراراً.
- **العوامل الديموغرافية:** قد تؤثر العوامل الديموغرافية في معدلات دوران العمال، فمثلاً يمكن أن تكون هذه المعدلات أكثر ارتفاعاً عند فئة المتزوجين أكثر من فئة العزاب لما لهم من التزامات تفوق تلك التي يتصف بها نظراؤهم، كما يمكن أن ترتفع هذه المعدلات عند العمال بالمؤسسات الواقعة في مناطق نائية أكثر من نظرائهم الذين يعملون بمؤسسات تتواجد في مناطق حضرية.

المطلب الرابع: عدم جودة المنتجات (المنتج المعيب) **La non qualité des produits**

يعرف كل من Sépari و Alazard عدم جودة المنتجات من منظور تكلفتها بأنها:¹ "الفرق بين سعر التكلفة الحالي وسعر التكلفة المخفض في حالة عدم وجود أي عيب سواء في التصميم، الإنجاز، التوزيع أو الاستعمال". إذ لا تعتبر الجودة وسيلة لضمان ولاء الزبائن فقط بل هي أداة لتحسين المردودية من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج، تخفيض المردودات

¹ Claude Alazard & Sabine Sépari, Contrôle de gestion, 2^{ème} édition, Dunod, (Paris: 2010), p. 459.

من المبيعات وتسيير حالات عدم الرضا. ومن بين أهم تكاليف عدم الجودة نجد التكاليف الوقائية، تكاليف التقييم والرقابة، تكاليف عدم المطابقة الداخلية وعدم المطابقة الخارجية.

الفرع الأول: التكاليف الوقائية Couts de préventions

حسب "Harrington" تمثل التكاليف الوقائية كل التكاليف التي تتحملها المؤسسة في سبيل منع حدوث أخطاء أو بعبارة أخرى هي كل الأعباء التي تتفقها المؤسسة لجعل كل فرد يقوم بعمله على أحسن وجه وفي أول مرة؛ ومن أمثلتها نجد تكاليف التطوير، تطبيق أنظمة جمع المعلومات، تكاليف الصيانة الدورية، تطوير الأنظمة الرقابية لإجراءات الجودة، التكوين، التحقيقات والأبحاث المتعلقة بالمتعاملين مثل الزبائن والموردين...¹

الفرع الثاني: تكاليف التقييم والرقابة Les couts d'évaluation et de contrôle

هي مجمل التكاليف التي تتحملها المؤسسة لتحديد مدى إنجاز الأنشطة بالشكل السليم، وقد تتمثل في تكاليف تقييم: المعدات، التجهيزات والإجراءات الجديدة، منتجات المنافسة، تكاليف الاستلام، المنتجات الجاري انجازها، تكاليف دراسة رضا الزبون...²

الفرع الثالث: تكاليف عدم المطابقة الداخلية Les couts de non-conformité interne

تتعلق بالتكاليف التي تتحملها المؤسسة بسبب الخلل المعين في السلع أو الخدمات قبل تسليمها، وقد تتمثل في: تكاليف تحليل الخلل وتعديله، ساعات العمل الإضافية مقارنة بفترات الدوام العادية، التكاليف المترتبة عن آجال التسليم غير المحترمة، خسارة الطلبات...³

¹ H. James Harrington, Le cout de la non qualité, Les éditions Eyrolles, (Paris: 2006), p. 12.

² Claude Alazard & Sabine Sépari, op. cit, p. 463.

³ H. James Harrington, op. cit, p. 14.

الفرع الرابع: تكاليف عدم المطابقة الخارجية **Les couts de non-conformité externe**

هي تلك التكاليف التي تتحملها المؤسسة عند تسليم منتج معيب لأحد زبائنها، أي أنها التكاليف التي تتحملها المؤسسة لأن نظامها التقييمي والرقابي لم يتمكن من معاينة الخلل قبل عملية التسليم؛ ومن بين هذه التكاليف نجد تكاليف: خدمات ما بعد البيع، قطع الغيار، إعادة المنتجات المعيبة، معالجة الشكايات، وخسارة العملاء والزبائن...¹

المطلب الخامس: انحرافات الإنتاجية المباشرة **Les écarts de productivité directe**

تعرف الإنتاجية المباشرة على أنها كمية المنتجات المنجزة من طرف وحدة زمنية بحضور عامل واحد؛ إذ يمثل هذا الإنتاج مساهمة نشاط العامل في المنتجات المسلمة من طرف المؤسسة لمحيطها الخارجي؛ وفي هذا الإطار؛ وقبل التطرق إلى مفهوم انحرافات الإنتاجية وفق النظرية السوسيو-اقتصادية نستعرض فيما يلي بعض المفاهيم القاعدية.

الفرع الأول: مفهوم الإنتاجية

يشير مفهوم الإنتاجية عموماً إلى قياس مدى الكفاءة التي يتمتع بها الفرد أو الوحدة الاقتصادية أو القطاع في تحويل المدخلات المختلفة (مواد، عمل، وقت...) إلى مخرجات (سلع وخدمات)؛ غير أن هذا التعريف العام والشامل يشهد عدة مقاربات ووجهات نظر وذلك باختلاف المستوى الذي نريد من خلاله دراسة الإنتاجية أو باختلاف توجهات الجهة القائمة على الدراسة.²

¹H. James Harrington, op. cit, p. 17.

² علي الشرقاوي، إدارة النشاط الإنتاجي، الدار الجامعية، (بيروت: 1995)، ص. 66.

فمع تطور الفكر الاقتصادي شهد مفهوم الإنتاجية تطورا ملحوظا، إذ اهتم الاقتصاديون في البداية بمفهوم انتاجية العمل وخاصة المتأثرون منهم بالفكر الماركسي الذي يربط كل الإنجازات المحققة بالعامل البشري، بينما اهتم المتأثرون بالفكر الرأسمالي بعلاقة الإنتاج بكل عنصر من عناصره على حدى أو بعلاقة الإنتاج بكل العناصر الإنتاجية؛ ومن هنا وباختلاف وجهات المقاربة ظهرت العديد من المفاهيم التي يمكن ايجاز أهمها فيما يلي:¹

1. **الإنتاجية الكلية:** وتعرف على أنها العلاقة بين المخرجات (النتاج) والمدخلات (جميع العناصر المستخدمة في الحصول على الناتج).
2. **الإنتاجية الجزئية:** يقصد بالإنتاجية الجزئية قياس تأثير أحد عناصر المدخلات (أحد عوامل الإنتاج) للعملية الإنتاجية على الناتج النهائي (المخرجات)؛ فمثلا تعرف إنتاجية العمل على أنها: "العلاقة بين صافي النتائج المحققة وكمية العمل (عدد العمالة) المستخدمة في عملية أو عمليات إنتاجية خلال فترة معينة من الزمن".

الفرع الثاني: محددات الإنتاجية

لا يمكن حصر وتحديد كل عوامل الإنتاجية فهي عديدة وتختلف باختلاف الظروف الزمنية والمكانية؛ إلا أنه يمكن استعراض أهم العوامل المؤثرة على إنتاجية المؤسسة والتي نقوم بتجميعها في عنصرين كما يلي:²

1. **العوامل الفنية:** ونقصد بها كمية ونوع المعدات المستخدمة ودرجة التطور التقني الذي تعرفه الوسائل والطرق المستعملة بالإضافة إلى جودة المواد الأولية واللوازم المستخدمة ومختلف المواصفات المحددة.

¹ علي الشرقاوي، المرجع نفسه، ص. 68.

² المرجع نفسه، ص. 69.

2. **العوامل البشرية:** ويقصد به الطاقة البشرية المستخدمة في المؤسسة والتي تشرف بشكل مباشر على العملية الإنتاجية؛ إذ يعتبر المورد البشري من أهم الموارد المؤثرة على كفاءة ونجاعة النشاط الاقتصادي.

وكما سبق وأشرنا؛ توجد العديد من العوامل الأخرى التي يمكن أن تؤثر على إنتاجية المؤسسة والتي لا يمكن إغفالها أيضا مثل النظام الاقتصادي والسياسي القائم والتشريعات السائدة في المجتمع والتي تؤثر من خلال القيود والأوامر والنواهي التي تضعها.

الفرع الثالث: انحرافات الإنتاجية وفقا للنظرية السوسيو-اقتصادية

يمكن اعتبار الإنتاجية المباشرة وفقا للنظرية السوسيو-اقتصادية فيما يتعلق بالتكاليف الخفية مؤشر اختتام نهائي، لأنها تسمح بقياس بقايا انخفاض الإنتاجية المباشرة غير المحملة لباقي المؤشرات (الغيابات، حوادث العمل، دوران العمال واللاجودة)؛ كما يبقى هذا المؤشر أيضا (انحرافات الإنتاجية) مؤشرا مستقلا فهو من حيث التعريف: "يقيس الانحرافات المسجلة بين المواصفات والمعايير المحددة والإنتاجية الفعلية".

وعادة ما تتضح التكاليف الخفية المتعلقة بمؤشر انحرافات الإنتاجية في مكونين اثنين

هما:¹

1. **الاستهلاكات الإضافية (الإهدار):** لقد بينت عديد الدراسات أن الكميات المستعملة من الموارد مثل المواد الأولية واللوازم أو المواد الطاقوية في العملية الإنتاجية قد يخضع لتغيرات منفصلة عن الكميات المنتجة؛ تعتبر هذه الفوارق بين الكميات المستهلكة الفعلية والكميات المستهلكة المخطط لها مكونا من مكونات التكلفة الخفية فيما يتعلق بمؤشر انحرافات الإنتاجية المباشرة.

¹Henri Savall & Véronique Zardet, Maitriser les couts et les performances cachées : Le contrat d'activité périodiquement négociable, 2eme édition, Economica, (Paris: 1989), p. 55.

2. **عدم الإنتاجية:** ويعبر عنها بالوفرات الضائعة التي كان من الممكن تحقيقها لولا

توقف العملية الإنتاجية لسبب معين مثل توقف آلة إنتاجية أو عدم كفاءة بشرية.

وعلى العموم تمثل انحرافات الإنتاجية مؤشرا هاما لدراسة قيمة التكاليف الخفية فهو

يدرس مدى النجاعة والكفاءة التنظيمية للمؤسسة في استخدام مختلف موارد المادية، العينية والبشرية.

المبحث الثاني: تقييم التكاليف الخفية طريقة (SOF)

بعد أن تطرقنا في المبحث الأول من هذا الفصل إلى مؤشرات التكاليف الخفية، نقوم في المبحث الثاني بالتوسع في نموذج تقييم هذه التكاليف؛ ويقترح المعهد السوسيو اقتصادي للمؤسسات والمنظمات ISEOR طريقة تعتمد على دراسة مختلف الجوانب الاجتماعية، التنظيمية والمالية والمسمات بـ (طريقة SOF أو QQFi لتقييم التكاليف الخفية).

إن الهدف من تحليل التكاليف الخفية هو البحث عن مؤشرات الخلل في أداء المؤسسة، الأمر يتعلق بالتقييم الكمي والمالي للأسباب والنتائج مع اقتراح الحلول الملائمة لتعديلها والحد من آثارها ما سيؤثر بالإيجاب على نتائج المؤسسة وتنافسيتها.

المطلب الأول: المبادئ القاعدية لطريقة SOF

تقوم طريقة SOF لتقييم التكاليف الخفية على خمسة (05) مبادئ قاعدية هي:¹التناظر في وقت العمل، إنتاجية اليد العاملة المباشرة، التحميل العقلاني للموارد، القيمة الاقتصادية لوقت العمل البشري المستغرق في النشاط غير الإنتاجي، تحميل تكلفة اليد العاملة المباشرة للتكاليف الثابتة.

الفرع الأول: التناظر في وقت العمل

يقوم هذا المبدأ على ثبات إنتاجية وحدة الزمن مهما اختلف ملمح العامل سواء من حيث الشخصية، المؤهل أو الخبرة؛ كما أن هذه الإنتاجية ستبقى ثابتة مهما اختلف موقع الوحدة الزمنية.²

¹Henri Savall et autres, Management socio-économique: une approche innovante, Edition Economica, (Paris: 2009), p. 127.

²Henri Savall et autres, Management socio-économique: une approche innovante, op. cit, p. 129.

ويقصد بالثبات هنا التقارب في القيمة العددية وليس التطابق فيها، بحيث تكون نسبة التغير ضئيلة جدا لدرجة يمكن إهمالها.

الفرع الثاني: إنتاجية اليد العاملة

تقوم المقاربات الكلاسيكية للتسيير على تقسيم إنتاجية العمل إلى مباشرة وغير مباشرة؛ بحيث:¹

- إنتاجية اليد العاملة المباشرة: تتعلق بإنتاجية عمال التنفيذ الذين تكون مهامهم متصلة بالعملية الإنتاجية اتصالا مباشرا؛
- إنتاجية اليد العاملة غير المباشرة: تتعلق بعمال التأطير، التحكم، المشرفين والإدارة العليا للمؤسسة، والذين لا تكون مهامهم متصلة بالعملية الإنتاجية اتصالا مباشرا، فهم يقومون بتنظيم عملية الإنتاج والإشراف على سيرورتها دون المشاركة المباشرة في تنفيذها.

لكن على العكس من ذلك، تشير المقاربة السوسيوي-اقتصادية إلى أنه من غير المنطقي تقسيم العمل داخل المؤسسة إلى مباشر وغير مباشر، فلكل العمال دور أساسي في ضمان سلاسة وسيرورة العملية الإنتاجية؛ كما أن أي خلل في عمل (فئة التأطير) سيؤدي حتما إلى التذبذب والانحراف السلبي للنشاط الإنتاجي.

لذا يقوم هذا المبدأ على الأخذ بوقت العمل (جميع العمال) المستغرق في معالجة الخلل بعين الاعتبار عند تحديد قيمة التكاليف الخفية.

¹ Ibid, p. 133.

الفرع الثالث: التحميل العقلاني للموارد

يقوم هذا المبدأ على ربط الفوارق بين الإنتاج الحقيقي في المؤسسة والإنتاج المعياري مباشرة بالتكاليف الثابتة للمؤسسة؛ ويفسر ذلك بكون حجم التكاليف الثابتة بالمؤسسة من سلع استثمارية وعمالة مؤهلة (الموجهة لنشاط ما خلال فترة زمنية معينة) يحدده الإنتاج المعياري المستهدف خلال فترة زمنية محددة.¹

الفرع الرابع: القيمة الاقتصادية لوقت العمل البشري المستغرق في النشاط غير الإنتاجي

يتطلب تعديل الخلل أنشطة جانبية (أنشطة إضافية)؛ أي أن ذلك يتطلب: أجور إضافية، وقت إضافي واستهلاكات إضافية؛ الإشكال هنا يكمن في كيفية التقييم المالي الصحيح للوقت المستغرق في معالجة الخلل، ويقترح Savall طريقتين لحساب هذه القيمة:²

- مدى المساهمة في تحقيق الهامش الخام على التكاليف المتغيرة؛
- مدى المساهمة الساعية في التكاليف الثابتة.

الفرع الخامس: تحميل تكلفة اليد العاملة للتكاليف الثابتة

وفقا للمقاربات الكلاسيكية وأنظمة المعلومات الظاهرية للمحاسبة تحمل تكاليف اليد العاملة إلى التكاليف المتغيرة باعتبارها مرتبطة بحجم النشاط، في حين نجد أن المقاربة السوسيو- اقتصادية تؤكد على ضرورة تحميل اليد العاملة إلى التكاليف الثابتة عند تقدير قيمة التكاليف الخفية.³

¹Henri Savall & Véronique Zardet, la conduite du changement dans les entreprises et les organisations, Edition Economica, (Paris : 2014), p. 81.

²Henri Savall et autres, Management socio-économique: une approche innovante, op. cit, p. 140.

³Henri Savall & Véronique Zardet, la conduite du changement dans les entreprises et les organisations, op. cit, p. 89.

والسبب في ذلك حسب Savall أنه وباستثناء الحالات غير العادية (تسريح جماعي، توجيه إلى بطالة تقنية ...) يصعب على المؤسسة إجراء تغييرات جذرية في حجم العمالة؛ إذ تعتبر نسب التغيير في أعباء العمالة ضئيلة جدا وقابلة للإهمال في اغلب الحالات خاصة بين فترات زمنية متقاربة.

المطلب الثاني: المقاييس المعتمدة وطرق جمع المعلومات

لا يقتصر تحليل التكاليف الخفية على تحديدها فقط بل يجب أيضا تقييمها عن طريق تحليل الخلل في النشاط ونتائجه الاقتصادية؛ ويقترح معهد الـ ISEOR طريقة لتقييم التكاليف الخفية؛ تعرف بالطريقة الاجتماعية-التنظيمية-المالية (SOF) أو أيضا بالطريقة النوعية-الكمية-المالية (QQFi).

تعتمد طريقة تقييم التكاليف الخفية على ثلاثة مقاييس أساسية، لكل منها مجموعة من الأهداف يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم 02: المقاييس العملية لطريقة التكاليف الخفية

المقياس الاجتماعي	المقياس التنظيمي	المقياس المالي
- تحديد وجدد الخلل في النشاط. - البحث عن العلاقات والروابط السببية الموجودة بين مختلف أنواع الخلل (الهيكل-التصرفات-الخلل). - تصنيف الخلل في فئات.	- اعداد نموذج تعديل الخلل. - جرد قائمة الآثار الاقتصادية لتعديل الخلل (كمية الوقت، الاستهلاكات، وعدم الإنتاج)	- البحث في الأسعار والتكاليف الوجودية لمكونات تعديل الخلل. - التقييم بالوحدة النقدية للآثار الاقتصادية لتعديل الخلل.

Source : Savall Henry & Zardet Véronique (1989), Maitriser les couts et les performances cachés: Le contrat d'activité périodiquement négociable, 2^e édition, Economica, Paris, p. 112.

الفرع الأول: المقياس الاجتماعي

يهدف هذا المقياس إلى تحديد مكان الخلل، تصنيفه والبحث في الأسباب المفسرة ل؛ ولتحقيق ذلك يكون على فريق البحث المتدخل إجراء العديد من المقابلات مع عمال الفضاء المصغر باختلاف مستوياتهم المهنية، جمع الوثائق وتحليلها بالإضافة لعمليات الملاحظة الميدانية المباشرة.¹

الفرع الثاني: المقياس التنظيمي

يهدف هذا المقياس إلى تحديد الآثار الاقتصادية للخلل أي التكاليف المرتبطة بمعالجة الخلل (أجور إضافية، وقت إضافي، استهلاكات إضافية)؛ وللمقياس التنظيمي أهمية بالغة فمن خلاله يتم وضع الدعامة القاعدية لعملية التقييم الكمي للتكاليف الخفية (مكامن ظهور الخلل) والتي ستصبح لاحقاً ميادين التأثير لتخفيف التكاليف الخفية (ظروف العمل، تنظيم العمل، الاتصال - التنسيق - التشاور، تسيير الوقت، التكوين المدمج والتنفيذ الاستراتيجي).²

الفرع الثالث: المقياس المالي

يمثل المرحلة الأخيرة لطريقة (SOF) ويتم خلالها تحديد التكاليف الوحودية لمكونات معالجة الخلل، إذ يستخدم فريق البحث المتدخل عدة مصادر لإتمام هذه المرحلة من أهمها تحليل الكشوف المحاسبية والمالية للمؤسسة محل الدراسة.

أما عن كيفية العمل بطريقة الـ (SOF) فهي تقوم على تشخيص التكاليف الخفية في المؤسسة من خلال الربط بين المؤشرات الخمس للخلل في النشاط والمكونات الستة للتكاليف

¹Henri Savall et autres, Management socio-économique: une approche innovante, op. cit, p. 159.

²Henri Savall & Véronique Zardet, Coûts cachés et analyse socio-économique des organisations, Edition Economica, (Paris: 1989), p. 604.

الخفية الموافقة للتعديلات الحقيقية التي قامت بها المؤسسة؛ وذلك في مرحلتين: التقييم الكمي لمؤشرات الخلل بالمؤسسة والتقييم المالي للتكاليف الخفية.¹

المطلب الثالث: التقييم الكمي لمؤشرات الخلل بالمؤسسة

تقوم هذه المرحلة على تقييم كمي لمؤشرات الخلل ومقارنتها مع المعايير المعتمدة والمحددة كنظام يقظة يحذر من امكانية تواجد تكاليف خفية بمستويات تسيء لأداء المؤسسة؛ ويكون ذلك كما يلي:

الفرع الأول: مؤشر التغيب

تحسب نسبة التغيب من خلال العلاقة التالية:²

$$\text{نسبة التغيب} = \frac{\text{عدد ساعات الغياب}}{\text{عدد ساعات المقررة}}$$

يحسب هذا المؤشر لمدة محددة قد تكون شهرا مثلا، يشار إلى أن أيام العطل الأسبوعية أو المدفوعة الأجر لا تحتسب في عدد الساعات المقررة للعمل، كما يمكننا أيضا عند حساب هذا المؤشر تصنيفه إلى عدة مؤشرات فرعية حسب سبب الغياب (فنجذ مثلا الغيابات الشرعية وغير الشرعية).

الفرع الثاني: مؤشر حوادث العمل

ويقاس هذا المؤشر من خلال النسبة التالية:³

¹Henri Savall & Véronique Zardet, Coûts cachés et analyse socio-économique des organisations, op. cit, p. 604.

²Alazard Claude & Sépari Sabine, Contrôle de gestion, Réforme Expertise comptable, Dunod, (Paris: 2019), p. 255.

³Ibid, p. 256.

$$\text{نسبة حوادث العمل} = \frac{\text{عدد حوادث العمل}}{\text{متوسط عدد العمال بالوحدة}}$$

يقاس هذا المؤشر خلال فترة زمنية معينة يتم تحديدها حسب طبيعة نشاط المؤسسة ومدى تعرض عمالها لخطر الإصابة بحدوث عمل، (لا يمكن اعتماد نفس الفترة لمؤسسة تجارية ومصنع إنتاجي أو مستشفى مثلا).

الفرع الثالث: مؤشر دوران العمال

ويحسب هذا المؤشر من خلال العلاقة التالية:¹

$$\text{معدل دوران العمال} = \frac{\text{عدد العمال المرسمون الذين غادروا الوحدة}}{\text{متوسط عدد العمال المرسمون بالوحدة}}$$

يساوي معدل دوران العمال النسبة المئوية للعمال الذين غادروا المؤسسة خلال فترة زمنية معينة مهما كان الداعي لذلك (تسريح، استقالة، تحويل، احالة على التقاعد ...). مقارنة بمتوسط عمال المنظمة لنفس الفترة الزمنية المعتبرة.

كما يمكن استعمال مؤشر آخر ذو دلالة لا تقل عن سابقتها ويعرف هذا المؤشر بـ "مؤشر استقرار العمل" (Stabilité de l'emploi) ويحسب بالعلاقة:²

$$\text{معدل استقرار العمل} = 1 - \frac{\text{عدد العمال المغادرون} + \text{عدد العمال القادمون}}{\text{متوسط عدد العمال المرسمون بالوحدة}}$$

1Alazard Claude & Sépari Sabine, op. cit, p. 260.

2 Henri Savall & Véronique Zardet, Maitriser les couts et les performances cachées : Le contrat d'activité périodiquement négociable, op. cit, p. 117.

ويستعمل هذا المؤشر كناقوس خطر للدلالة على عدم استقرار العمل بالمؤسسة ووجود تكاليف خفيفة مرتبطة بدوران العمل بالمؤسسة. باعتبار أنه يكون لحركة العمل بالمؤسسة سواء دخول أو خروج تأثير على التكاليف، فمغادرة عامل مؤهل تؤثر سلبا على كفاءة أداء النشاط بينما يتطلب تأهيل عامل جديد (استهلاكات إضافية من حيث الوقت والمال)؛ ويعطى الجدول التالي:

جدول رقم 03: آلية تقييم استقرار العمل

العمل غير مستقر إطلاقا	العمل غير مستقر	العمل مستقر
النسبة أقل من 50%	النسبة محصورة بين 50% و 75%	النسبة أكبر من 75%

Source : Henri Savall & Véronique Zardet (1989), *Maitriser les couts et les performances cachés: Le contrat d'activité périodiquement négociable*, 2^e édition, Economica, Paris, p. 118.

الفرع الرابع: مؤشر المنتجات المعيبة (الجودة)

ويقاس هذا المؤشر بالعلاقة التالية:¹

$$\text{نسبة الجودة} = 1 - \frac{\text{عدد المنتجات المعيبة}}{\text{عدد الوحدات المنتجة}}$$

تقاس هذه النسبة خلال فترة زمنية يفضل أن تكون دوريتها قصيرة نسبيا، كما يجب أن يكون للمؤسسة منتجات نمطية معيارية لقياس مستويات الجودة وتحديد مختلف العيوب، كما تجدر الإشارة لأنه يمكن اعتماد عدة مؤشرات فرعية باعتماد عدة معايير كنوع العيب في المنتج مثلا.

¹Henri Savall & Véronique Zardet, *Maitriser les couts et les performances cachés: Le contrat d'activité périodiquement négociable*, op. cit, p. 126.

الفرع الخامس: مؤشر انحرافات الإنتاجية المباشرة

يقاس هذا المؤشر من خلال العلاقة:¹

$$\text{مؤشر انحرافات الإنتاجية المباشرة} = \frac{\text{الإنتاج الفعلي بالمؤسسة} - \text{الطاقة الإنتاجية للمؤسسة}}{\text{الطاقة الإنتاجية للمؤسسة}}$$

يمكن استخدام هذا المؤشر سواء كان نشاط المؤسسة انتاجي خدمي أو حتى تجاري، يكفي فقط وضع النتائج المعيارية المستهدفة والتي يعتبر تخطيها مؤشرا سلبي يدل على ارتفاع التكاليف الخفية بسبب انحرافات الإنتاجية المباشرة بالمؤسسة.

وعلى العموم تمثل هذه المؤشرات وطرق قياسها الآلية المعتمدة من طرف المعهد السوسيو اقتصادي للمؤسسات والمنظمات، غير أنه يمكن التصرف في بعض الجزئيات حسب خصوصية كل مؤسسة إذا استدعت الضرورة لذلك (مثل عدم تقييم مؤشر ما بطريقة كمية والاكتفاء بالتقييم النوعي فقط بسبب نقص المعلومات الضرورية أو إذا تم التوصل إلى أنه يمكن إهمال هذا المؤشر بسبب أثر الاقتصادي غير المعبر نسبيا).

المطلب الرابع: التقييم المالي للتكاليف الخفية

تقوم هذه المرحلة على القياس المالي للتكاليف الخفية من خلال تحويل كل التقديرات الكمية في كل مؤشر إلى تقديرات مالية توزع على مكونات التكاليف الخفية لكل نوع من أنواع الخلل؛ والجدول أدناه يوضح ذلك:²

¹Alazard Claude & Sépari Sabine, Contrôle de gestion, Réforme Expertise comptable, op. cit, p. 271.

²Henri Savall & Véronique Zardet, Maitriser les couts et les performances cachées : Le contrat d'activité périodiquement négociable, op. cit, p. 108

جدول رقم 04: النموذج العام لقياس التكاليف الخفية في المؤسسة

التقييم المالي (مكونات التكاليف الخفية)							التقييم الكمي	التقييم النوعي	مؤشرات الخل
الخطر ²	مجموع التكاليف الخفية (5+4+3+2+1)	عدم خلق الميزة (5)	عدم الإنتاج (4)	استهلاك إضافي (3)	وقت إضافي (2)	أجور إضافية (1)			
	تكاليف خفية مرتبطة بالتغيب								التغيب
	تكاليف خفية مرتبطة بحوادث العمل								حوادث العمل
	تكاليف خفية مرتبطة بجودة المنتجات								المنتج المعيب
	تكاليف خفية مرتبطة بانحرافات الإنتاج المباشرة								انحرافات الإنتاجية المباشرة
	تكاليف خفية مرتبطة بمفهوم العمال								دوران العمال
الخطر الناتج عن المؤشرات الخمس	التكاليف الخفية الاجمالية	عدم خلق الميزة الناتج عن المؤشرات الخمس	عدم الإنتاج الناتج عن المؤشرات الخمس	الاستهلاكات الإضافية الناتجة عن المؤشرات الخمس	الوقت الإضافي الناتج عن المؤشرات الخمس	الأجور الإضافية الناتجة عن المؤشرات الخمس	المجموع		
<p>ملاحظة: - يشار إلى الأخطار بصورة نوعية للذاكرة دون تكميمها، فهي تعبر عن مصدر للأداء السلبي. فالإحساس بالخطر مثلا قد يؤدي إلى التراجع عن بعض القرارات أو النشاطات التي كان من الممكن أن تؤدي إلى تحسين الأداء ورفع المردودية الاقتصادية.</p> <p>- يمكن عدم تقييم بعض التكاليف حسب طبيعة كل مؤسسة.</p>									

Source: Savall Henry & Zardet Véronique (1989), Maitriser les couts et les performances cachés: Le contrat d'activité périodiquement négociable, 2e édition, Economica, Paris, p. 109.

تعمل هذه الطريقة من خلال تصنيف تعديلات الخلل إلى نوعين من النشاط (عمل بشري واستهلاكات موارد)؛ يتم اسقاط هذا التصنيف على مرحلة تقييم التكاليف الخفية التي تتشكل من خمسة مكونات؛ بحيث:¹

الفرع الأول: الأجر الإضافية

يجب قياس إنتاجية وحدة الأجر التي يتطلبها نشاط معين (الاعتماد على متوسط عمال يتقنون عملهم ويؤدونه بالصورة المطلوبة) وجعلها وحدة عمل. ثم يقاس الفارق بين الأجر في مختلف الظروف المرتبطة بمؤشرات الخلل (تعويض عامل بآخر غير متدرب نتيجة تغيب أو حادث عمل أو تصليح منتج معيب ...)

الفرع الثاني: الوقت الإضافي

النشاطات البشرية للتعديل المعبر عنها بوحدات قياس زمنية تترجم إلى وحدات نقدية من خلال حساب تكلفة وحدة العمل أو باستعمال الهوامش على التكاليف المتغيرة.

الفرع الثالث: الاستهلاكات الإضافية

وفقا للنظرية السوسيو-اقتصادية يتم تقييم الكمية المستهلكة من مختلف المواد واللوازم المستعملة في عمليات تعديل الخلل وفقا للأسعار التي تتحملها المؤسسة فعليا.

الفرع الرابع: عدم الإنتاج

ويتم قياسه أيضا باستعمال وحدات العمل الزمنية للوقت الذي يجبر فيه العامل على ترك منصب عمله ونشاطه الطبيعي للانشغال بعمليات تعديل الخلل.

¹Henri Savall & Véronique Zardet, Maitriser les couts et les performances cachées : Le contrat d'activité périodiquement négociable, op. cit, p. 109

الفرع الخامس: عدم خلق الميزة

على الرغم من أنه ليس لهذا المكون أثر مباشر على حساب النتائج في المؤسسة، إلا أنه يمثل تكلفة خفية استراتيجية يمكن قياسها كمياً بحساب الوقت الضائع الذي لا يتمكن فيه العمال بالقيام بنشاطات الاستثمار المعنوية بسبب انشغالهم بتعديل الخلل في النشاط.

المبحث الثالث: ارساء المشروع السوسيو-اقتصادي

كيف يمكن للمؤسسة الانتقال من حالة التعثر السوسيو-اقتصادي الموسومة بكثرة الخلل وارتفاع التكاليف الخفية إلى حالة من النجاعة السوسيو-اقتصادية المتميزة بالتناسق الوظيفي المنتج لمستويات عالية من الأداء ؟ هذا ما سنتطرق له خلال هذا المبحث باستعراض الثلاث المراحل الأساسية للمشروع السوسيو-اقتصادي: التشخيص، البناء وتقييم النتائج.

المطلب الأول: التشخيص السوسيو-اقتصادي

يمثل التشخيص قبل كل شيء مرحلة استماع لكل الفاعلين، فكل فرد مهما كانت وظيفته أو موقعه في التسلسل الهرمي بالمؤسسة يعتبر شاهدا على الخلل، قد يولده، قد يتحمله لكن الأهم من ذلك أنه قد يساهم في الحد منه، فيمكن لأي عنصر في المنظمة أن يقدم اقتراحات قد تؤدي في النهاية إيجاد حلول واقعية.¹

الفرع الأول: آلية ومحتوى التشخيص

يتمثل الهدف الأساسي لمرحلة التشخيص في تسليط الضوء على مكن الخلل وآثاره، فالعملية تتعلق بإظهار، وصف وشرح الروابط (خلل-تعديل-تكاليف خفية) دون التطرق للعناصر الإيجابية في سيرورة نشاط المؤسسة.

إن هذا الخيار الاستراتيجي والمنهجي لمرحلة التشخيص يهدف إلى خلق صدمة ووعي جماعي بحجم التكاليف الخفية بهدف تحفيز كل العناصر على ضرورة البحث في مختلف البدائل الممكنة؛ فالمرحلة تقدم نمط مختلف عن عمليات التشخيص الكلاسيكية (نقاط قوة ونقاط ضعف) أين يغطي الرضا عن نقاط القوة الحجم الحقيقي لنقاط الضعف.

¹ Henri Savall & Véronique Zardet, Maitriser les couts et les performances cachées : Le contrat d'activité périodiquement négociable, op. cit, p. 227.

تعمل مرحلة التشخيص أيضا على توضيح أسباب الخلل ولو كان ذلك في شكل عملية قبلية (يتم تحديد الأسباب بشكل معمق ومفصل خلال مرحلة بناء المشروع) من خلال المعلومات المجمعة من طرف الباحثين؛ فمن الأفضل أن يتم تصنيف أسباب الخلل لثلاثة فئات هي:¹

- الخلل المولد والمعدل من طرف الفضاء المصغر (الجزء من المؤسسة المعني بالدراسة) نفسه.

- الخلل المصدر من الفضاء المصغر إلى جهات خارجية.

- الخلل المدخل من جهات خارجية إلى الفضاء المصغر.

وعلى العموم يمكن تقسيم نتائج مرحلة التشخيص إلى جزئين:

- الجزء الأول يشمل مجموع النتائج المعروضة على المؤسسة بشكل شفوي للحصول على مختلف ردات الفعل وجهات النظر؛ يسمى هذا الجزء بـ (أثر المرآة) وهو جزء مكمل لعملية التشخيص.

- الجزء الثاني المسمى بـ (رأي الخبراء) ويمثل قيام الباحثين بتحليل مبني على مجريات الجزء الأول (تقديم النتائج بشكل شفوي).

في النهاية يقوم الخبراء بناء على ما تم استخلاصه من جزأي مرحلة التشخيص بإعداد التقرير النهائي وتقديمه للمؤسسة.

¹Henri Savall & Véronique Zardet, Maitriser les couts et les performances cachées : Le contrat d'activité périodiquement négociable, op. cit, p. 227.

الفرع الثاني: تقنيات جمع المعلومات

تنجز مرحلة التشخيص انطلاقاً من عملية واسعة لجمع المعلومات الميدانية (المؤسسة، الورشات، المصالح أو الوكالات ...) من خلال ثلاث تقنيات هي:¹

- المقابلات؛
- الملاحظة المباشرة لظروف العمل (الفضاءات المصغرة)؛
- تحليل الوثائق.

أهم مشكل قد يواجه هذه العملية والذي يعتبر عموماً مشكلاً منهجياً أساسياً في إجراء بحوث العلوم الاجتماعية هو جودة المعلومة وخصوصاً مصداقيتها؛ ولهذا تنفذ تقنيات جمع المعلومات مع مراعاة التدقيق والعمل الدائم على تحسين نوعية المعلومة المجمعة، وعلى سبيل الذكر والتوصية نقدم بعض الأسس المعتمدة من طرف المعهد السوسيو اقتصادي للمؤسسات والمنظمات ISEOR:²

- الاعتماد قدر الإمكان على مصدر واحد موثوق ومؤهل لمنح المعلومة عن جزئية معينة؛
- التوازي في إجراء المقابلات وتجميع الوثائق؛
- تعميم مستويات المعلومة باشتراك عمال التنفيذ، التحكم، التأطير والإدارة وممثلي العمال لتكوين سلة المصادر المعلوماتية؛
- تجنب تجاوز السلم الهرمي للمؤسسة؛
- المصادقة المباشرة والآلية للمعلومات المتعلقة بحساب التكاليف الخفية.

¹Henri Savall & Véronique Zardet, Maitriser les couts et les performances cachées : Le contrat d'activité périodiquement négociable, op. cit, p. 230.

² Ibid.

حتى وإن كانت التقنيات المعتمدة في جمع المعلومات متكاملة فيما بينها يمكننا ربط كل منها بنوع معين من المعلومة؛ فمثلا المقابلة تمثل التقنية المثلى للحصول على وصف للخلل، الملاحظة المباشرة هي تقنية ضرورية لدراسة كيفية تعديل الخلل وأخيرا تحليل الوثائق خطوة أساسية لحساب التكاليف الوجدوية مثل المساهمة في الهامش الخام على التكاليف المتغيرة.

الفرع الثالث: تحليل المقابلات

المقابلة هي عملية قبلية يتمثل الهدف التقني لها في تحديد الخلل والحصول على وصف مفصل له ولآثاره، غير أن لها هدف آخر لا يقل أهمية خاصة من الناحية الاستراتيجية للتدخل السوسيو-اقتصادي؛ إذ يكون على الباحث أن يخلق لدى محاوريه ما يسمى بـ "آثر المرأة": بعد تحليل ودراسة المقابلات يتم عرضها بصور شاملة وجماعية لكل الفاعلين وبشكل يجعل كل فرد خضع للمقابلة يتعرف على تصريحاته، آرائه ومقترحاته رغم عدم تقديمها بشكل إسمي. وقد اتضح من خلال الدراسات والأبحاث السابقة المنجزة من طرف معهد ISEOR أن آثر المرأة يولد لدى عناصر المنظمة الدافعية اللازمة والإحساس بأنهم جزء من مشروع الإبداع السوسيو-اقتصادي كما يمنح لهم ثقة في مجموعة البحث التي تأخذ بآرائهم وتعتمدها في بناء التدخل التصحيحي مهما كان مستواهم الوظيفي.¹

للحصول على آثر المرأة قام Henri Savall بمعية مجموعة من باحثي المعهد السوسيو اقتصادي للمؤسسات والمنظمات بتطوير طريقة لتحليل المقابلات، تتميز هذه الطريقة بدرجة من التعمق والصرامة انطلاقا من النقاط المسجلة خلال المقابلات يتم اختيار وتصنيف الجمل ذات الدلالة عن الخلل وآثاره؛ على العموم يأخذ التحليل شكل متفرع بحيث يتضمن:

¹Henri Savall & Véronique Zardet, Maitriser les couts et les performances cachées : Le contrat d'activité périodiquement négociable, op. cit, p. 240.

- **الموضوع الرئيسي:** يجب أن تتمحور المقابلات حول موضوع رئيسي ينتمي إلى العائلات الستة لميادين ظهور الخلل (ظروف العمل، تنظيم العمل، الاتصال-التنسيق-التشاور، تسيير الوقت، التكوين المدمج والتنفيذ الاستراتيجي).
 - **المواضيع الثانوية:** التي قد تشمل بدورها مواضيع فرعية نوضحها في الجدول أدناه.
 - **الأفكار المفتاحية:** هي أفكار مطروحة أو آراء عفوية يكون قد صرح بها العمال باختلاف مستوياتهم الوظيفية خلال المقابلة (يجب أن يتم عرضها على المؤسسة باستعمال جمل دالة تجعل صاحبها يتعرف تصريحه وموقفه من جزئية معينة).
- كما يستعمل المعهد السوسيو اقتصادي للمؤسسات والمنظمات في إطار مرحلة التشخيص برنامج الكتروني يساعد على جعل العملية تتم بشكل آلي؛ فقد سمح انجاز أكثر من 100 حالة تشخيص منذ حوالي الـ 20 سنة سمح لفريق ISEOR باكتساب الخبرة اللازمة والإحاطة بمختلف جوانب الموضوع ما سمح بتطوير البرنامج المعلوماتي الخاص بمرحلة التشخيص (Le Système Expert)¹ والذي يؤدي الوظائف التالية:²
- **على مستوى التشخيص النوعي:** يسهل تنظيم المواضيع الأساسية والمواضيع الثانوية والأفكار المفتاحية بطريقة آلية تقوم بتقييم وحساب مدى تقارب الأفكار أو تكرارها؛
 - **على مستوى التشخيص الكمي والمالي:** يسهل عملية التعرف على الخلل وتحديد نوعية تعديله من خلال قاعدة بيانات معتبرة؛ كما يرافق البرنامج أيضا الباحث في عملية حساب التكاليف الخفية.

¹ تم تطوير البرنامج من طرف المعهد السوسيو اقتصادي للمؤسسات والمنظمات ISEOR بالتنسيق مع فريق من الباحثين في مجال الإعلام الآلي تحت إشراف الأستاذ الدكتور Jaque Kouloumdjian جامعة ليون الفرنسية (INSA) وبالمساهمة الفعالة للسيدة Nouria Harbi.

² Henri Savall & Véronique Zardet, Maitriser les couts et les performances cachées : Le contrat d'activité périodiquement négociable, op. cit, p. 241.

الجدول رقم 05: التسمية العامة للمواضيع الرئيسية والثانوية للخلل

المواضيع الرئيسية	المواضيع الثانوية	
ظروف العمل	- التجهيزات والتوريدات؛ - تهيئة الفضاءات؛ - الضرر؛	- الحجم الفيزيائي للعمل؛ - الظروف الفيزيائية للعمل؛ - الظروف النفسية للعمل.
تنظيم العمل	- توزيع الأعمال والمهام؛ - الاهتمام بالعمل؛ - كثافة العمل؛ - تنظيم المصالح والأقسام؛	- القواعد والاجراءات؛ - تنوع العمل؛ - الهيكل التنظيمي؛ - معالجة التغيب.
الاتصال- التنسيق- التشاور	- أفقيا؛ - عموديا؛ - على مستوى المصالح المتجاورة؛ - على مستوى الفريق الإداري؛ - على مستوى المؤسسة الأم وفروعها؛	- اجراءات الاتصال- التنسيق- التشاور؛ - على المستوى الداخلي للمصالح؛ - على مستوى العمال وممثليهم؛
تسيير الوقت	- احترام الآجال؛ - تحمل مسؤوليات المهام؛	- تخطيط وبرمجة الأنشطة؛ - العوامل المخلة بتسيير الوقت.
التكوين المدمج	- التكوين، التأهيل، العمل؛ - اجراءات التكوين؛	- الكفاءات المتاحة؛ - احتياجات التكوين.
التنفيذ الاستراتيجي	- التوجيه الاستراتيجي؛ - إعداد الاستراتيجية (المسؤوليات)؛ - تنفيذ الاستراتيجية؛	- نظم المعلومات؛ - تسيير الموارد البشرية؛ - أدوات التنفيذ الاستراتيجي؛

Source: Savall Henry & Zardet Véronique (1989), Maitriser les couts et les performances cachés: Le contrat d'activité périodiquement négociable, 2^e édition, Economica, Paris, p. 242.

اعتمد المعهد السوسيو اقتصادي للمؤسسات والمنظمات في إطار الدراسات الميدانية التي قام بها على برنامج (Le Système Expert) حوالي (20 حالة تشخيص)؛ وقد أثبت البرنامج نجاعته وفعاليتته ما جعل المعهد يلجأ إلى توزيعه وتسويقه.

الفرع الرابع: رأي الخبراء

بعد التقديم الشفوي للنتائج يمنح للمؤسسة تحليل من المستوى الثاني؛ تحليل مبني على المعلومات المجمعة والخبرة السابقة للمعهد السوسيو اقتصادي للمؤسسات والمنظمات ISEOR، كما يمثل رأي الخبراء بالنسبة للفاعلين بالمؤسسة قيمة مضافة مقارنة بالجزء الأول من التشخيص فهو رأي شامل مبني على الدراسة الميدانية والخبرة التقنية والتاريخية ووفقا للطريقة المقترحة من طرف الـ ISEOR يمر بناء رأي الخبراء بالمراحل التالية:¹

1. اختيار الأفكار المفتاحية الأساسية: تتمثل هذه المرحلة في تجميع كل الأفكار المفتاحية المقترحة، اختيار أكثرها تردداً، أنسبها ثم تصنيفها حسب أهميتها، فالبعض منها يجب أن يكون له أجوبة دقيقة وملموسة في المشروع السوسيو-اقتصادي.
2. البحث عن بعض الأفكار المفتاحية غير المقترحة: بغض النظر عن المقابلات يملك الباحث مصادر معلومات أخرى (الملاحظة المباشرة، المقابلات غير الرسمية، المعرفة بالمؤسسة ...) كلها مصادر تسمح له ببناء أفكار مفتاحية لم يتم طرحها من قبل الفاعلين في المؤسسة أو تم طرحها بشكل ضمني أو مستتر لأنها تمثل أحد الطابوهات أو أحد مسببات النزاعات والصراعات التنظيمية.
3. بناء الفرضيات: تستخلص الفرضيات من الأفكار الأساسية أو تلك غير المقترحة؛ إذ يقوم الباحث بعد أن تتكون لديه فكرة عامة وشاملة عن الخلل، مصدره ونظرة الفاعلين له ببناء فرضيات قد تمثل في بعض الحالات القوة المضادة لمعتقدات الإدارة والمؤطرين.

¹Henri Savall & Véronique Zardet, Maitriser les couts et les performances cachées : Le contrat d'activité périodiquement négociable, op. cit, p. 253.

4. التحذير من النقاط واجبة المراقبة خلال مرحلة التنفيذ: يسمح التشخيص بتسليط

الضوء على الخلل المحتمل، فهو خطر يمكن أن يعرقل ديناميكية الاجراءات

المتخذة؛ وقد يأخذ الخلل المتوقع الأشكال التالية:

- خلل حالي تتغاضى عنه الإدارة؛
- خلل متوقع مستقبلا؛
- خلل مستتر قد يظهر لاحقا مثل روح الانضباط والتقبل الجماعية التي قد تكون ظاهرية فقط فهي مبنية على التحفيزات والتهديدات أكثر منها على الخبرات والقناعات.

الفرع الخامس: الاحتياطات اللازمة عند التشخيص

الصعوبة الأساسية الواجب التحكم فيها خلال مرحلة التشخيص تتمثل في الصدمة التنظيمية المرتبطة بتحليل الخلل، ومن الضروري على الباحث المتدخل عدم فقدان التركيز على هذه النقطة التي يمكن أن تخذل أو حتى تلغي المشروع السوسيو-اقتصادي بمجمله.

على الباحث اتباع بعض الإجراءات الوقائية التي تنطلق بمجرد التفاوض مع الإدارة حول بناء المشروع، والتي يتم خلالها شرح طبيعة طريقة التشخيص، مفهوم الخلل والتكاليف الخفية.¹

إذا لم يتم توضيح المشروع ومختلف حيثياته بصورة شاملة ودقيقة؛ إذا لم يتم التركيز على المسؤولية الجماعية والنظرة النظامية قد تحدث بعض الانزلاقات الخطيرة كأن يجد مثلا أحد مسؤولي الورشات أو المصالح التي تشخيص وضعيتها في قفص الاتهام موصوفا بالإهمال والتسيب، أو أن يجد عمال التنفيذ كفاءاتهم وخبراتهم محل النقد والتشكيك.

¹Henri Savall & Véronique Zardet, Maitriser les couts et les performances cachées : Le contrat d'activité périodiquement négociable, op. cit, p. 255.

لهذا وقبل عرض نتائج التشخيص تجرى العديد من الجلسات الفردية التي يكون أولها مع المسؤول عن الفضاء المصغر محل الدراسة، ثانيها مع مسؤوليه وأخير مع مرؤوسيه بحضور المسؤولين في الغالب.

أيضا ومن التجارب السابقة للدراسات التي أجراها المعهد السوسيو اقتصادي للمؤسسات والمنظمات تواجه عملية التشخيص في بعض الأحيان رفض الطاقم الإداري لبعض المقترحات العمالية للتنفيذ، فقد حدث وأن طلب حذف بعض الأفكار أو المقترحات، وهنا يجب أن يكون فريق البحث واضحا وصارما في رفض مثل هكذا ممارسات، يجب الحزم والتركيز على عدم تدخل الإدارة في سيرورة اجراءات المشروع، في المقابل يمكن قبول طلبات تغيير بعض الأفكار أو تعديلها إذا كانت هذه الطلبات مقدمة من طرف أصحابها أنفسهم واتضح لهم أنهم قد بالغوا في تقدير معين أو لم يتم فهم وصياغة تصريحهم بالشكل الصحيح.

كما يجب الإشارة إلى نقطة وهي إهمال التقييم الكمي والمالي للتكاليف الخفية والاكتفاء بالجانب النوعي والوصفي لها؛ في السابق وفي بدايات أعمال معهد الـ ISEOR ولأسباب مختلفة أجريت بعض الدراسات المبنية على الجانب النوعي والتنظيمي للخلل دون الاعتماد على تقديرات كمية عددية، وهو خطأ فادح يجعل الفاعلين في المؤسسة غير مدركين للأثر المالي للخلل ما يجعلهم يخطؤون في تقدير حجم المشكلة ويقللون من آثارها المالية والاقتصادية.

لقد أدت الصدمة التنظيمية الناتجة عن تحليل الخلل وكذلك حالة التخدير التنظيمي التي يكون مصدرها غياب المعطيات العددية وبالتالي عدم إدراك الحجم الحقيقي والأثر السلبي للتكاليف الخفية في العديد من الحالات إلى إلغاء ارساء المشروع السوسيو-اقتصاد بمجرد نهاية عملية التشخيص.

المطلب الثاني: تحضير المشروع السوسيو-اقتصادي

يتم خلال هذا المطلب التطرق لإعداد وبناء المشروع السوسيو-اقتصادي وفقا للمنهجية المقترحة من طرف Henri Savall والمعهد السوسيو اقتصادي للمؤسسات والمنظمات ISEOR والتي يمكن تقسيمها إلى مرحلتين أساسيتين هما: مرحلة التحضير للمشروع وهي الجانب النظري الذي يلي مرحلة التشخيص مباشرة ويتم خلاله تشكيل فرق العمل وصياغة أهداف مشروع التحول السوسيو- اقتصادي بالإضافة إلى وضع ودارسة البدائل الممكنة واختيار أنسبها مع مراعاة القيود والجانب المالي؛ ومرحلة التنفيذ والتي تعتبر الجانب التطبيقي الذي يتم من خلاله التجسيد الفعلي لما تم تسطيره خلال مرحلة التحضير.¹

الفرع الأول: أهداف المشروع

المرحلة الثانية من اجراءات الإبداع السوسيو-اقتصادي هي مرحلة تفكير تنتهي باقتراح مشروع تحول وظيفي يشمل المتغيرات الستة (06) للعمل، الهياكل والتصرفات الإنسانية؛ حيث يكون الكل معنيا ومقحما في هذا المشروع (ورشات، وكالة، مصلحة ...) الذي يكون هدفه الرئيسي هو التحكم في الخلل المعين خلال مرحلة التشخيص وبالتالي تخفيض التكاليف الخفية التي يولدها.

المشروع يهدف أيضا إلى تحقيق التزامن والتوازي في مختلف الأعمال المنجزة، بالإضافة إلى خلق نوع من الحيوية البناءة في العمل، فمثلا عملية تكوين يوطرها عمال التحكم لفائدة عمال التنفيذ ستمكن من زيادة الكفاءة المهنية وعلاوة على ذلك تحسين مهارات الاتصال-التنسيق والتشاور.

¹ Henri Savall & Véronique Zardet, Maitriser les couts et les performances cachées : Le contrat d'activité périodiquement négociable, op. cit, p. 257.

الجدول رقم 06: أهداف المشروع السوسيو-اقتصادي في ورشة صناعية

- تحسين الإنتاجية الإجمالية.
- تحسين ظروف الحياة في العمل.
- تحسين رضا العمال بزيادة الكفاءات والاهتمام بالعمل.
- تحسين الفعالية بمنح المزيد من السلاسة في الجدولة وبتخفيض آجال الاستجابة الانتاجية للسوق.

Source: Savall Henry & Zardet Véronique (1989), Maitriser les couts et les performances cachés: Le contrat d'activité périodiquement négociable, 2^e édition, Economica, Paris, p. 249.

يوضح الجدول رقم (06) أهداف مشروع التحول في الورشة الصناعية كما تم تحديدها في بداية مرحلة البناء من طرف المعهد السوسيو-اقتصادي للمؤسسات والمنظمات.

الفرع الثاني: فريق المشروع

يعد المشروع من طرف مجموعة عمل هرمية تسمى فريق المشروع ينشطها وينسق الأعمال فيها مسؤول الفضاء المصغر موضوع الدراسة والمسمى برئيس المشروع؛ ينقسم فريق المشروع إلى مجموعتين فرعيتين أو ثلاثة حسب حجم المؤسسة.

1. تقسيمات فريق العمل: يضم فريق العمل مجموعات فرعية تتمثل فيما يلي:¹

- المجموعة الضيقة: تجمع المعلومات حول تقدم الأعمال من المجموعة الموسعة، تتأكد من تناسق مقترحات الحلول مع القيود والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، تعمل على إعداد التوجيهات للمجموعة الموسعة.
- المجموعة الموسعة: يبحثون عن حلول تحويل الفضاء المصغر (المشروع السوسيو-اقتصادي) وأثر هذه الحلول على باقي الفضاءات المكونة للمؤسسة.

¹Henri Savall & Véronique Zardet, Maitriser les couts et les performances cachés : Le contrat d'activité périodiquement négociable, op. cit, p. 258.

- **المجموعة الإدارية:** تعتبر هذه المجموعة حكرا على المؤسسات كبيرة الحجم التي تحوي عددا كبيرا من العمال، الدوائر، الأقسام والمصالح ...، تؤدي هذه المجموعة نفس دور المجموعة الضيقة في ظل الحاجة لفريق عمل يضم عددا كبيرا من الأفراد.
- 2. **مكونات فريق العمل:** يتم اختيار المكون البشري لفريق العمل بعناية خاصة من طرف رئيس المشروع وبطريقة تشاورية مع مسؤوليه المباشرين وفريق البحث المتدخل؛ بحيث:¹
 - **بالنسبة للمجموعة الضيقة:** تضم مسؤولا أو مسؤولين مباشرين لرئيس المشروع بالإضافة لعنصر أو عنصرين من الإدارة العليا للمؤسسة كمدير الموارد البشرية مثلا.
 - **بالنسبة للمجموعة الموسعة:** تضم رئيس المشروع الذي يجب أن يكون المسؤول المباشر عن الفضاء المصغر محل الدراسة بالإضافة لعمال التأطير ومسؤولي المصالح.
- 3. **آلية عمل فريق المشروع:** بمجرد نهاية مرحلة التشخيص يتم تحديد عدد جلسات نشاط فريق العمل، وتواريخها المفترضة، يكون عدد هذه الجلسات محصورا بين 04 و08 جلسات تفصل بينها مدة زمنية تكون في حوالي 15 يوما حتى يتسنى إنجاز بعض الأعمال الجانبية من جهة بالإضافة إلى ضمان استمرارية عمل الورشات التحضيرية من جهة أخرى (لم يقل عدد الجلسات عن 04 ولم يتجاوز 06 في كل الورشات التي أطرها المعهد السوسيو اقتصادي للمؤسسات والمنظمات). تبرمج أيضا وبصورة دورية جلسات نقاش تضم رئيس المشروع وفريق البحث المتدخل بهدف تحسين الفعالية وتجنب الانحرافات السلبية.

¹Henri Savall & Véronique Zardet, Maitriser les couts et les performances cachées : Le contrat d'activité périodiquement négociable, op. cit, p. 259.

الإجراء الأساسي والأهم في مرحلة إعداد المشروع هو تكوين فريق البحث نفسه الذي قد يدعم من حين لآخر بعناصر تقنية تقدم خبراتها في ميدان أو مجال محدد إذا لزم الأمر.

وبذلك تخصص جلسات فريق العمل لإيجاد وتقديم حلول، تحليلها، اختيار

أنسبها ودراسة أثرها المالي وتقسّم هذه الجلسات إلى ثلاثة مراحل أساسية هي:¹

- **المرحلة الأولى:** تكون في الجلسة الأولى ويتم خلالها استكمال وتحيين التشخيص مع الهدف الأساسي للمشروع، تكوين قاعدة معلومات والإتفاق على منهج واحد يسلكه كل عناصر فريق العمل.

- **المرحلة الثانية:** تكون من الجلسة الثانية إلى الجلسة ما قبل الأخيرة ويتم من خلالها دراسة مختلف الحلول الممكنة، تقوم المجموعة الموسعة بهذا النشاط مروراً بالنسبة لكل مجالات العمل (المواضيع الرئيسية لمرحلة التشخيص والمتعلقة بميادين ظهور الخلل).

- **المرحلة الثالثة:** تكون في الجلسة الأخيرة ويتم خلالها دراسة مدى تطابق وتناسق عناصر الحلول المقترحة خلال الفترة الثانية والوسائل اللازمة لتجسيدها مع الموارد المتاحة في المؤسسة سواء البشرية، التقنية، المادية، المعلوماتية أو المالية؛ في نهاية المرحلة يتم إعداد لوحة قيادة للخطة المسطرة توضح الأهداف الرئيسية والفرعية؛ النشاطات اللازمة لتحقيقها والموارد البشرية والمالية الملحقة بها بالإضافة للبرنامج المقررة لذلك. تعتبر هذه المرحلة في غاية الأهمية، فهي تمثل حوصلة وثمره نشاط فريق العمل من جهة كما أنه قد يتضح خلالها عدم امكانية تطبيق بعض الحلول التي يتعذر عن المؤسسة توفير متطلباتها.

¹Henri Savall & Véronique Zardet, Maitriser les couts et les performances cachées : Le contrat d'activité périodiquement négociable, op. cit, p.p. 260_261.

الفرع الثالث: محتوى المشروع

لتبيين محتوى تحضير المشروع السوسيو- اقتصادي ارتأينا تقديم نموذج عن أحد الورشات التي أنجزها المعهد السوسيو اقتصادي للمؤسسات والمنظمات؛ الورشة تتمثل في مشروع تحويل سوسيو- اقتصادي لفضاء مصغر (وكالة لشركة تقدم قروض استهلاكية).¹

1. النتائج الأساسية للتشخيص: تبين أن العمل في هذه الوكالة التي تضم 15 عامل

جد مشنت، فمعالجة ملف واحد (طلب قرض) يتطلب 21 عملية يقوم بها 12 عنصرا؛ الخلل كان متعددا وملحوظا بشدة يمس بصورة أساسية جودة العمل والخدمات: آجال معالجة طلبيات الزبائن، سوء الاستقبال، الأخطاء الشائعة.

2. أهداف المشروع: يتمثل الهدف الأساسي الذي تم تحديده من طرف فريق العمل في

تحسين جودة الخدمة المقدمة من طرف الوكالة؛ ولتحقيق ذلك تم اعتماد حلين هما:

- تقليص آجال تلبية طلبيات الزبائن؛

- تقديم خدمة نوعية، فردية وإسمية لكل زبون بتكوين العلاقة زبون/وكالة.

أيضا؛ يهدف فريق العمل إلى إرساء تنوع وظيفي لدى عمال الوكالة ما سيمنح

المزيد من الثقة والفعالية في تسويق منتجات الوكالة ولم لا البحث عن منتجات جديدة.

3. محتوى المشروع: تم اقتراح ثلاثة مجموعات من الأنشطة هي:

أ. تنظيم العمل: المبادئ المعتمدة كانت كالآتي:

- المعالجة الكلية لكل طلبية قرض استهلاكي من طرف عامل واحد أو عاملين على أقصى تقدير؛

- تكوين فرق عمالية متجانسة يمنح لها التفويض في تنظيم آلية عملهم وتوزيعه؛

¹Henri Savall & Véronique Zardet, Maitriser les couts et les performances cachées : Le contrat d'activité périodiquement négociable, op. cit, p.p. 264_266.

- تكوين قاعدة معلومات عن الزبائن وخلق مجموعة عمل مهمتها الأساسية بناء علاقة ثقة زبون/وكالة.
- اعتماد التدوير الوظيفي قدر الإمكان لخلق تنوع مهني لدى العناصر بالوكالة.
- ب. **التكوين المدمج:** تم اقتراح عدة برامج تكوينية بحيث:
 - ثلاثة مقاييس تكوينية قبل انطلاق التنظيم الجديد للعمل؛ هي:
 - التقنيات والاجراءات الإدارية لمعالجة الملفات؛
 - تنظيم العمل؛
 - التقنيات والاجراءات الإدارية لمتابعة الزبائن.
 - مقياسين تكوينيين بعد انطلاق التنظيم الجديد للعمل؛ هما:
 - تكوين في القروض؛
 - تكوين تجاري في اكتشاف واستقبال الزبائن.
- ج. **تفويض العمل:** تم منح تفويضات متفاوتة في سلطة اتخاذ القرار بقبول طلبيات منح القروض أو رفضها لإجمالي عمال الوكالة، يختلف مستوى التفويض من عامل لآخر باختلاف مؤهلات وكفاءات كل عامل؛ إذ يحق لكل فرد اتخاذ القرار في حدود مستوى التفويض الممنوح له، غير ذلك يحول الملف إلى موظف بمستوى تفويض أعلى أو إلى رئيس الوكالة.

المطلب الثالث: تنفيذ المشروع السوسيو- اقتصادي

إن تخفيض التكاليف الخفية والتحكم في حجمها بالمؤسسة سيؤدي إلى تحقيق هوامش إضافية ورفع مستويات الأداء المالي والمردودية الاقتصادية التي يمكن من خلالها التميز عن المنافسة سواء على مستوى الأسعار في السوق (ميزة التكلفة الأقل) أو من خلال الاستثمار في تطوير منتجات غير قابلة للإحلال (ميزة التميز)؛ غير أن ذلك لن يتم إلا

بإرساء مشروع سوسيو- اقتصادي بالمؤسسة هدفه الانتقال إلى ممارسات تسييرية تؤدي إلى قيادة التكاليف الخفية وتخفيض مستوياتها.

الفرع الأول: أدوات تنفيذ المشروع

يعتمد المعهد السوسيو اقتصادي للمؤسسات والمنظمات في تنفيذ المشروع على مجموعة من الأدوات والتقنيات للتنظيم والتسيير وتمثل الستة أدوات الرئيسية المطورة من طرف "SAVALL" فيما يلي:¹

- **خطط العمل ذات الأولوية (PAP) وخطط العمل الاستراتيجية "PAS":** تهدف إلى مساعدة عناصر التأطير على جعل أنشطتهم متوافقة ومتزامنة مع استراتيجية المؤسسة، وكذلك جعلها واقعية، مفهومة وقابلة للتطبيق ميدانيا من طرف المجموعات التي يؤطرونها.
- **مصفوفة الكفاءات (GC):** تعطي نظرة عن المهارات البشرية المطلوبة في كل نشاط وكذلك الكفاءات الفردية الفعلية لكل فرد ضمن مجموعته، ما يساعد الإطارات على استباق التطور في الكفاءات المطلوبة من كل عامل من خلال تحليل نقاط الضعف (الحالية والمستقبلية) في كل مجموعة عمل، وبالتالي برمجة التطور التدريجي للمهارات الداخلية أو البحث عنها خارجيا من خلال ضم عناصر جديدة.
- **تسيير الوقت (GTD):** يهدف إلى تحسين قدرة الإطارات والمسيرين على تخطيط النشاطات وتخفيض انزلاقات الوظائف، ما يؤدي إلى الزيادة النسبية للوقت المخصص لإدارة التغيير (اكتساب مهارات، إرساء إجراءات وتنفيذ طرق جديدة).

¹Henri Savall & Véronique Zardet, la conduite du changement dans les entreprises et les organisations, Edition Economica, (Paris : 2014), p. 43.

- لوحة القيادة (TBDP): يساعد الطاقم التأطير على اختيار المؤشرات الفعالة لقيادة نشاطاتهم وتقديم التقارير حول مستويات الأداء؛ ويرى أن هناك ثلاثة قواعد أساسية تحدد كيفية بناء لوحة قيادة، يلخصها الجدول الآتي:

الجدول رقم 07: المراحل والمبادئ الأساسية لبناء لوحة قيادة

المبادئ الأساسية	المراحل الأساسية
- إقحام الأهداف الاستراتيجية في لوحة القيادة.	- تحديد الأهداف.
- تحديد ووضع مؤشرات قياس النتائج الآنية ومؤشرات خلق القيمة في لوحة القيادة.	- جدول النقاط المفتاحية المترجمة لكل هدف.
- تقسيم المؤشرات إلى نوعية، كمية ومالية.	- تحديد المعايير المعبرة عن النقاط المفتاحية.
	- بناء المؤشرات

Source: Savall Henry & Zardet Véronique (1995), Maitriser les couts et les performances cachés : Edition Economica, Paris, p. 92.

- عقود العمل دورية التفاوض: يسمح لأعضاء التأطير بالمناقشة والتفاوض الدوري مع العناصر المكونة لمجموعاتهم حول الأهداف ومدى تحقيقها، ما يجعل هذه الأهداف أكثر قابلية للتحقيق من خلال تجديد التعاقدات مع العناصر الإيجابية، تحليل وفهم أسباب النتائج السلبية. وتغيير بعض العناصر أو رسكلتها عند اقتضاء الضرورة لذلك.

الفرع الثاني: التحديات والصعاب الممكنة

تختلف الصعاب والتحديات التي تواجه ارساء المشروع السوسيو اقتصادي من مؤسسة إلى أخرى حسب خصوصية كل مؤسسة لكن على العموم يعتبر أخطر عائق قد تواجهه عملية التحول هو الفاصل الزمني الطويل بين مرحلتي التحضير والتنفيذ؛ إذ يشير

Savall أن الأمر (نادرا ما يحدث ذلك) قد استغرق مدة تفوق الستة أشهر في بعض الورشات المنجزة من طرف المعهد السوسيو اقتصادي للمؤسسات والمنظمات.

إن هذا الفاصل الزمني الطويل نسبيا يؤثر سلبا على التنفيذ الناجح للمشروع؛ فقدان أثر الصدمة، الدخول في روتين العمل اليومي وفقدان حماس التغيير، تشتيت الأفكار، تقبل الوضع الراهن والتشكيك في القدرة على التغيير ... كلها أمور تجعل تؤدي إلى نهاية المشروع قبل بدايته؛ ولهذا فإنه على فريق المشروع تجنب الفواصل الزمنية الطويلة نسبيا بين مختلف مراحل الإرساء، يجب خلق جو من السلاسة والديناميكية والبحث عن تحقيق النتائج، جعلها مرئية وملموسة (حتى وإن كانت في مستوياتها الأولية)، على الفريق بعث روح التغيير في عناصر المنظمة وخلق فكرة تحول حقيقي وواقعي في أذهانهم وحياتهم المهنية.¹

من الصعاب الأخرى التي قد تواجه ارساء المشروع السوسيو اقتصادي نجد الخطأ في تقدير حجم متطلبات التنفيذ؛ إن تنفيذ التحول هو مشروع شامل يمس كل مصالح وأقسام النظام وقد يتطلب مجموعة من الموارد المادية، البشرية، المعنوية والزمنية التي يؤدي عدم توفرها نهائيا أو بالكم المطلوب إلى الإخلال بعملية التنفيذ وسلامتها؛ لهذا يجب أن يكون هناك نوع من المرونة في تحديد الموارد المطلوبة والعمل بنظام المجالات القابلة للتوسيع في حالة طلب الأمر ذلك، من خلال المتابعة الدائمة لعملية التنفيذ وعقد اجتماعات دورية لفريق العمل ومختلف المجموعات المكونة له.

¹Henri Savall & Véronique Zardet, Maitriser les couts et les performances cachées : Le contrat d'activité périodiquement négociable, op. cit, p. 292.

الفرع الثالث: تقييم نتائج ارساء المشروع السوسيو-اقتصادي

يتم انجاز مرحلة التقييم بنفس الطريقة العملية لمرحلة التشخيص؛ إذ يتعلق الأمر بمقارنة السير السابق والحالي للنشاط والتحقق من وجود تحسن سوسيو-اقتصادي من الناحيتين النوعية والكمية.

وعلى العموم يكون لمرحلة التقييم هدف مزدوج:¹

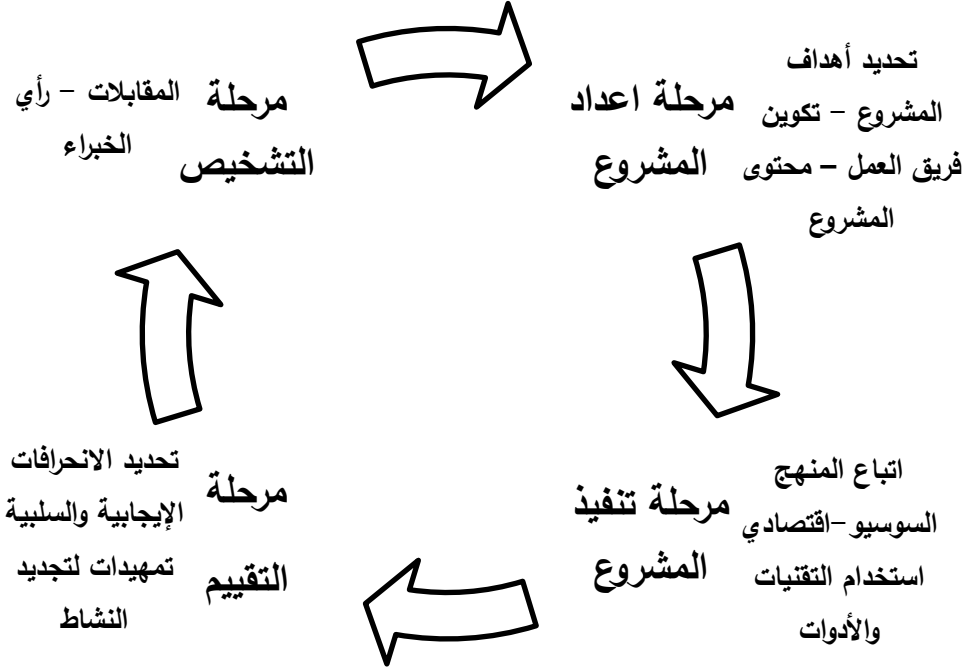
- من الجانب العلمي: التأكد من انخفاض التكاليف الخفية؛
- من جانب عملي: السماح بتوجيه استمرارية العمل من خلال تحديد مستويات ومكامن الخلل غير المعالج.

ويمثل الشكل أدناه مركز مرحلة التقييم والهدف منه في خطوات ارساء المشروع

السوسيو-اقتصادي:

¹Henri Savall & Véronique Zardet, Maitriser les couts et les performances cachées : Le contrat d'activité périodiquement négociable, op. cit, p. 295.

الشكل رقم 06: حلقة المشروع السوسيو-اقتصادي



Source: Savall Henry & Zardet Véronique (1989), Maitriser les couts et les performances cachés: Le contrat d'activité périodiquement négociable, 2^e édition, Economica, Paris, p295.

إن لعملية التقييم دور أساسي في حلقة التحسين، فهي تسمح بضمان سيرورة التحول السوسيو اقتصادي: تشخيص-اعداد المشروع-تنفيذ وتقييم من خلال بعث النشاط دعم نقاط القوة وتصحيح الانحرافات؛ كما أنها تمثل دعامة حقيقة للتداول المباشر أو غير المباشر بين مختلف مكونات المؤسسة: إدارة، عمال تحكم وعمال تنفيذ.

الفرع الرابع: أثر التحكم في التكاليف الخفية على تحسين تنافسية المؤسسة

خلال الأربعين سنة الأخيرة عمل المعهد السوسيو- اقتصادي للمنظمات "ISEOR" على دراسة التكاليف الخفية، تقييمها ماديا ومحاولة تخفيضها، وقد أجرى في إطار ذلك عدة

دراسة ميدانية بالكثير من المؤسسات الأوروبية (أكثر من 1200 مؤسسة) ذات أحجام متباينة وتنشط في قطاعات اقتصادية مختلفة (تجارية، صناعية وخدمية).¹

ونقدم خلال هذا الفرع نتائج دراسة قام بها المعهد السوسيو- اقتصادي للمنظمات (ISEOR) بفرنسا حول أربعة مؤسسات تنشط في قطاعات اقتصادية مختلفة، حيث هدفت الدراسة إلى التقييم المالي للتكاليف الخفية وفق طريقة (SOF) ومن ثم محاولة بناء مشروع تحول سوسيو-اقتصادي يهدف إلى تخفيض حجم هذه التكاليف وتحويلها لقيمة مضافة تنظيمية، وتوضح الجداول أدناه ملخصاً لنتائج هذه الدراسة.

جدول رقم 08: معلومات عامة حول المؤسسات محل الدراسة

قطاع النشاط	صناعة المعادن	صناعة الزجاج	صناعة إلكترونية	الصيرفة
الوحدة المعنية بالدراسة	ورشة الصهر	ورشة قولبة	ورشة التركيب	وكالة فرعية
التعداد الإجمالي	390	41	67	22
التعداد المعني بالدراسة (فرد)	45	18	22	16
المدة الزمنية للدراسة	سنتين	سنة	18 شهر	سنة
متوسط رقم الأعمال السنوي ⁶ يورو	9.80	6.33	5.18	3.45

Source: Savall Henry & Zardet Véronique (2010), Maitriser les coûts et les performances cachés, 5^{eme} Edition, Edition Economica, Paris, p_p. 412_414.

يوضح الجدول رقم (08) معلومات عامة حول المؤسسات التي أجرى بها المعهد السوسيو- اقتصادي دراسة ميدانية لتقييم وتخفيض التكاليف الخفية، ويتبين أنها مؤسسات تنشط في قطاعا مختلفا وذات أحجام متباينة وهو ما ينعكس على المدة الزمنية المخصصة للدراسة، فنجد مثلا أن رقم أعمال مؤسسة صهر المعادن قدر بـ 9800000.00 يورو أما

¹Henri Savall & Véronique Zardet, Maitriser les coûts et les performances cachés, 5eme édition, Edition Economica, (Paris: 2010), p.p. 411_415.

تعداد العمال فهو 390 فرد وقد دامت الدراسة بهذه المؤسسة مدة سنتين، بينما نجد أن الوكالة الفرعية للصيرفة تحقق رقم أعمال قيمته 3450000.00 يورو بتعداد عمال يمثل 22 فرد أما مدة الدراسة فهي سنة.

1. تقييم التكاليف الخفية وفق طريقة (SOF)

يوضح الجدول رقم (09) نتائج الدراسة الميدانية فيما يتعلق بالتقييم المالي للتكاليف الخفية الإجمالية وفق طريقة (SOF).

جدول رقم 09: تقييم التكاليف الخفية وفق طريقة (SOF)

الصيرفة	صناعة إلكترونية	صناعة الزجاج	صناعة المعادن	قطاع النشاط	نتائج فردية
7000.00	2200.00	6400.00	3000.00	الغيابات	
	600.00	600.00	1900.00	حوادث العمل	
600.00	300.00	غير مقيم	200.00	دوران العمل	
2000.00	2500.00	47500.00	8400.00	المنتج المعيب	
	11900.00	غير مقيم	11800.00	انحرافات الإنتاجية المباشرة	
9600.00	17500.00	54500.00	25300.00	مجموع التكاليف الخفية	
153600.00	385000.00	981500.00	1138500.00	المجموع الإجمالي للتكاليف الخفية	

Savall Henry & Zardet Véronique (2010), Maitriser les couts et les performances cachés, 5^{eme} Edition, Edition Economica, Paris, p. 143.

يوضح الجدول رقم (08) حوصلة لإجمالي التكاليف الخفية بالمؤسسات الأربعة التي أجريت بها الدراسة، ويتبين من وزنها مقارنة برقم الأعمال أنها معبرة نسبيا خاصة ببعض المؤسسات فنجد مثلا أن التكاليف الخفية بمؤسسة صناعة الزجاج ومؤسسة صناعة المعادن

تمثلان ما نسبته 15.49 % و 11.61 % من رقم الأعمال بينما تقدر نسب التكاليف الخفية بـ 4.45 % و 7.41 % بالوكالة الفرعية للصيرفة ومؤسسة الصناعة الإلكترونية.

2. أثر تطبيق التسيير السوسيو- اقتصادي على حجم التكاليف الخفية

يوضح الجدول رقم (10) نتائج الدراسة الميدانية فيما يتعلق بأثر تطبيق مشروع التحول السوسيو- اقتصادي على تخفيض التكاليف الخفية بالمؤسسات محل الدراسة

جدول رقم 10: نتائج تطبيق المشروع السوسيو- اقتصادي في تخفيض التكاليف الخفية

قطاع النشاط	صناعة المعادن	صناعة الزجاج	صناعة إلكترونية	الصيرفة	نتائج مالية
الغيابات	200.00	(2900.00)	800.00	3000.00	
حوادث العمل	300.00	(100.00)	غير مقيم		
دوران العمل	-	-	غير مقيم	800.00	
المنتج المعيب	غير مقيم	13200.00	(1200.00)	غير مقيم	
انحرافات الإنتاجية المباشرة	8600.00	غير مقيم	10600.00	غير مقيم	
نتيجة تخفيض التكاليف الخفية قبل خصم تكاليف النشاط	9100.00	10200.00	10200.00	3800.00	
تكاليف المشروع السوسيو- اقتصادي	1400.00	1200.00	3300.00	1000.00	
النتيجة الصافية لتخفيض التكاليف الخفية	7700.00	9000.00	6900.00	2800.00	
النتيجة الصافية الإجمالية لتخفيض التكاليف الخفية	34650.00	162000.00	151800.00	44800.00	

Source: Savall Henry & Zardet Véronique (2010), Maitriser les couts et les performances cachés, 5^{ème} Edition, Edition Economica, Paris, p. 202.

يوضح الجدول رقم (10) أثر تطبيق طريقة مشروع التحول السوسيو- اقتصادي على حجم التكاليف الخفية بالمؤسسات محل الدراسة، ويتبين من النتائج أن التسيير

السوسيو- اقتصادي يعطي نتائج جد إيجابية فقد تم تخفيض التكاليف الخفية في مؤسستي الصناعة الإلكترونية وصناعة المعادن بما نسبته 39.42 % و 30.43 %، أما في الوكالة الفرعية للصيرفة ومؤسسة صناعة الزجاج فقدرة نسب تخفيض التكاليف الخفية ب 29.16 % و 16.51 %.

خلاصة

وفقا للنظرية السوسيو-اقتصادية يعتبر تتبع قيمة مؤشرات الخلل (التغيب، حوادث العمل، دوران العمال، عدم جودة المنتجات وانحرافات الإنتاجية المباشرة) بمثابة ناقوس الخطر ونظام اليقظة الذي ينبه المؤسسة بمدى جودة سيرورة النشاط ومدى اثقاله بحمل التكاليف الخفية التي يكون على المسيرين العمل على التحكم فيها وتخفيضها باستعمال منهج محدد، شامل ودقيق (التقييم من خلال طريقة SOF، التحكم والتخفيض من خلال ارساء المشروع السوسيو-اقتصادي).

إن تقييم التكاليف الخفية بالمؤسسة وفق طريقة SOF يمر بدراسة وتحليل الميادين الأساسية لظهور الخلل (ظروف العمل، تنظيم العمل، الاتصال-التنسيق-التشاور، تسيير الوقت، التكوين المدمج والتنفيذ الاستراتيجي) وفقا منهج محدد ينطلق من المجال الاجتماعي إلى التنظيمي ثم المالي لتحديد القيمة النقدية لمكونات التكاليف الخفية (الأجور الإضافية، الوقت الإضافي، الاستهلاكات الإضافية، عدم الإنتاج وعدم خلق الميزة) في كل مؤشر من مؤشرات الخلل.

بعد إدراك الأثر الاقتصادي للتكاليف الخفية وقيمتها المالية ووزنها مقارنة بالإيرادات والنفقات العامة للمؤسسة يجب العمل على تخفيض هذه التكاليف والتحكم فيها؛ ويقترح المعهد السوسيو اقتصادي للمؤسسات والمنظمات منهاجا معيناً لذلك يسمى بإرساء المشروع السوسيو-اقتصادي والذي يمر بمجموعة من المراحل يتم خلالها إشراك كل الفاعلين في النظام بتنوع ملامحهم واختلاف مستوياتهم المهنية؛ ويمر المشروع بأربعة مراحل أساسية هي: التشخيص، الإعداد (التحضير)، التنفيذ والتقييم.

لقد أجرى المعهد السوسيو اقتصادي للمؤسسات والمنظمات ISEOR منذ نشأته دراسات ميدانية على العديد من المؤسسات (أكثر من 1200 مؤسسة) تبين من خلالها أن للتكاليف الخفية أثر مالي معبر وشديد السلبية؛ ما يجعل تخفيض هذا النوع من التكاليف

حتمية استراتيجية ستؤدي إلى رفع الفعالية التنظيمية ومن ثم المالية للمؤسسة، وتزويدها بهواش مهمة يمكن استثمارها في انتهاج العديد من البدائل التنافسية الاستراتيجية؛ تعتبر المقاربة السوسيو-اقتصادية نظرة شاملة تعمل على تحسين الأداء الكلي للمؤسسة من خلال تحويل كل ما هو خفي/سلبى إلى ظاهري/إيجابي (تحويل التكاليف الخفية إلى قيمة مضافة ظاهرة).

الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة

الإسمنت "عين التوتة"

ولاية باتنة

تمهيد

تعتبر مؤسسة الإسمنت عين التوتة بولاية باتنة أحد أهم المؤسسات سواء من حيث حجم المؤسسة: رقم الأعمال وعدد العمال أو من حيث التوليفة الإنتاجية التي تقدمها ذات الطابع الحيوي والاجتماعي.

وكما هو الحال بالنسبة لكل المؤسسات الاقتصادية تنشط مؤسسة الإسمنت في إطار بيئة شديدة المنافسة سواء من خلال المؤسسات الأجنبية والمنتجات ذات الجودة العالية التي تقدمها أو حتى محليا بعد التوجه نحو اقتصاد السوق ودخول العديد من الخواص قطاع صناعة الإسمنت ومواد البناء واعتمادهم في ذلك على التميز وتقديم المنتجات عالية الجودة.

ولهذا وجب على مؤسسة الإسمنت عين التوتة العمل على تحسين أدائها وزيادة حصتها السوقية خاصة من بعض المنتجات من خلال تطوير كفاءتها التنظيمية بما يمكنها من خلق ميزة تنافسية سواء على مستوى جودة الإنتاج أو على مستوى الأسعار المقترحة.

في هذا الإطار سنقوم خلال هذا الفصل بالتطرق إلى الدراسة الميدانية التي أنجزت على مستوى مؤسسة الإسمنت عين التوتة بولاية باتنة بهدف تحليل وتقييم حجم التكاليف الخفية وتحديد أثرها على تنافسية المؤسسة؛ لتحقيق ذلك تم الاعتماد على الأسلوب المقترح من طرف المعهد السوسيو اقتصادي للمؤسسات والمنظمات ISEOR؛ بحيث:

- بالنسبة لجمع المعلومات: اجراء العديد من المقابلات مع مختلف عمال المؤسسة بتباين مستوياتهم المهنية، الاطلاع على الوثائق المحاسبية والمالية للمؤسسة بالإضافة إلى الملاحظة الميدانية.
- بالنسبة لطريقة التقييم: اعتماد طريقة SOF لتقييم التكاليف الخفية انطلاقا من المقياس الاجتماعي والتنظيمي وصولا إلى المقياس المالي.

ويتضمن الفصل الثالث من هذه الدراسة ثلاثة مباحث بحيث: يخصص المبحث الأول لتقديم معلومات عامة حول مؤسسة الإسمنت عين التوتة أما المبحث الثاني فيتعلق بالنظام الإنتاجي للمؤسسة فيما يتناول المبحث الثالث القياس والتقييم النوعي والكمي للتكاليف الخفية.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة الإسمنت عين التوتة

يركز المبحث الأول من هذا الفصل الثالث على تقديم عام لمؤسسة الإسمنت عين التوتة بولاية باتنة (المؤسسة موضوع الدراسة الميدانية) وذلك من خلال ثلاثة مطالب يتعلق أولها بالرجوع لبعض المعلومات والمحطات التاريخية المهمة حول نشأت المؤسسة وتأسيسها وتبعيتها القانونية، أما الثاني فيتعلق بالوحدات التابعة والمكونة للمؤسسة ثم نتطرق للبنية التنظيمية للمؤسسة من خلال استعراض الهيكل الوظيفي لمؤسسة الإسمنت عين التوتة .S.CIM.A.T

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن المؤسسة ونشأتها

فيما يلي نقدم نبذة عن نشأة مؤسسة الإسمنت عين التوتة بولاية باتنة؛ بحيث:

الفرع الأول: المؤسسة الأم (الشركة الوطنية لمواد البناء SNMC)

بعد استقلال الجزائر؛ وبغرض بناء الدولة المعاصرة؛ اشدت الاهتمام بمواد البناء من إسمنت، حديد ومواد حمراء نظرا للدور الاستراتيجي الذي تلعبه في النهوض بالوطن اقتصاديا وعمرانيا؛ في هذا الإطار تم إنشاء الشركة الوطنية لمواد البناء SNMC بموجب الأمر رقم 280/67 المؤرخ في 20 ديسمبر 1967؛ بهدف:

- استغلال وتسيير وحدات الإنتاج ذات الطابع العمومي؛
- تنمية وترقية الصناعات الخفيفة؛
- التخطيط واعداد برنامج الإنتاج السنوي.

ونظرا لأهمية القطاع تم تقسيم المؤسسة الأم SNMC التي تغير إسمها ليصبح لاحقا المجمع الصناعي للإسمنت الجزائري GICA إلى أربعة مؤسسات هي:

- المؤسسة الجهوية للإسمنت ومشتقاته للوسط ERCC؛
- المؤسسة الجهوية للإسمنت ومشتقاته للغرب ERCO؛
- المؤسسة الجهوية للإسمنت ومشتقاته للشرق ERCE؛
- مؤسسة البناء والتوزيع للشرق ERCE؛

وتضم المؤسسة الجهوية للإسمنت ومشتقاته للشرق الوحدات التالية:

- وحدة جحر السود بسكيكدة؛
- وحدة عين الكبيرة بسطيف؛
- وحدة الحامة بوزيان بقسنطينة؛
- وحدة تبسة؛
- والوحدة موضوع الدراسة والمتمثلة في وحدة عين التوتة بولاية باتنة.

الفرع الثاني: الإطار التاريخي لنشأة المؤسسة

تعود نشأت المؤسسة لسنة 1983؛ إذ قامت الشركة الجهوية للإسمنت ومشتقاته للشرق (ERCE) سنة 1983 بإبرام عقد مع شركة دانماركية (FL.Smidth) وشركات دولية أخرى لإنجاز مؤسسة الإسمنت لعين التوتة بولاية باتنة؛ حيث تولت شركة "FL.Smidth" أشغال الهندسة والتجهيز والإشراف الميداني بينما تولت باقي الشركات التركيب الميكانيكي والكهربائي؛ وقد بدأت مؤسسة الإسمنت لعين التوتة الإنتاج سنة 1986 بطاقة إنتاجية إسمية قدرها 1.000.000 طن سنويا.

الفرع الثالث: تقديم شركة الإسمنت عين التوتة

مؤسسة الإسمنت عين التوتة ولاية باتنة "La S.CIM.A.T" هي مؤسسة اقتصادية عمومية مملوكة للدولة وتابعة للمجمع الصناعي للإسمنت الجزائري GICA؛ مختصة في

تصنيع، توضيب وتسويق الإسمنت والحصى؛ نوجز بعض المعلومات العامة حول المؤسسة في النقاط التالية:

- الإطار القانوني: شركة مساهمة "SPA"؛
- رأس المال الاجتماعي: 2.250.000.000 دج؛
- الموقع الجغرافي: تبعد عن مقر دائرة عين التوتة بـ 15 كلم تقع على ارتفاع 870م على مستوى الطريق الوطني رقم 28 الرابط بين دائرتي عين التوتة وبريكة بولاية باتنة؛ ويمر من خلالها خط السكة الحديدية العابر للهضاب العليا عين التوتة-المسيلة؛
- تتكون مؤسسة الإسمنت "S.CIM.A.T" من:
 - المديرية العامة بولاية باتنة؛
 - وحدة الإسمنت بعين التوتة؛
 - وحدة خليط الركام (Agréats) والرمل المسحوق بعين التوتة؛
 - الوكالة التجارية بولاية بسكرة؛
 - الوكالة التجارية بمدينة تقرت.

المطلب الثاني: الوحدات المكونة لمؤسسة الإسمنت عين التوتة بولاية باتنة

نستعرض في المطلب الثاني من هذا المبحث مختلف الوحدات المكونة والتابعة لمؤسسة الإسمنت عين التوتة بولاية باتنة؛ حيث نجد:

الفرع الأول: وحدة الإسمنت بعين التوتة

وحدة الإسمنت عين التوتة وحدة مختصة في تصنيع وتسويق الإسمنت بمساحة إجمالية قدرها 20 هكتار و طاقة إنتاجية إسمية تصل إلى 1.000.000 طن سنويا؛ وفيما يلي بعض المحطات التاريخية المهمة في تأسيس الوحدة ونشأتها:

- إمضاء عقد الإنشاء: 25 ماي 1983؛
- بداية التنفيذ: 28 نوفمبر 1983؛
- نهاية التركيب: جويلية 1986؛
- الاستلام المؤقت: 25 ماي 1987؛
- الاستلام النهائي: 30 سبتمبر 1989؛
- تاريخ التشغيل: 07 سبتمبر 1986؛

تنتج وحدة عين التوتة نوعين من الإسمنت هما:

- الإسمنت CPJ : CEM II/A (P/L) 42.5N؛
- الإسمنت CRS : CEM I 42.5R SR5.

وهو إسمنت يتوافق مع دفتر شروط ومتطلبات الجودة الجزائرية والعالمية؛ إذ يتم مراقبة مستويات الجودة بصفة دورية من طرف مركز الدراسات والخدمات التكنولوجية لصناعة مواد البناء "CETIM" (المعتمدة حسب مرجع الـ ISO 17025)؛ كما أن كلا نوعي الإسمنت المصنع من طرف وحدة عين التوتة متحصل على شهادة المطابقة الوطنية TEDJ الممنوحة من طرف الهيئة الجزائرية للمواصفات "IANOR"؛ ويتم عرض هذا الإسمنت للتسويق في شكلين لكل نوع هما:

- الإسمنت السائب (غير موضب) Ciment Vrac CPJ و Ciment Vrac CRS؛

- إسمنت الأكياس بسعة 50 كغ Ciment Sac CPJ و Ciment Sac CRS.

الفرع الثاني: وحدة خليط الركام (Agrégats) والرمل المسحوق بعين التوتة:

وحدة خليط الركام (Agrégats) والرمل المسحوق بعين التوتة مختصة في تصنيع وتجارة الحصى (Granulats) بطاقة إنتاجية إسمية 340.000 طن سنويا منها 60% رمل و 40% حصى وخليط ركام؛ وفيما يلي بعض المعلومات العامة حول الوحدة ونشأتها:

- تاريخ التشغيل: جويلية 2009؛

- المساحة الإجمالية: 76913 م²؛

- المساحة المبنية: 40000 م².

تتمثل توليفة المنتجات من الحصى والرمل المسحوق المصنع والمسوق من طرف

الوحدة فيما يلي:

- رمل مسحوق 4/0 ملم؛

- حصى 8/4 ملم؛

- حصى 25/15 ملم؛

- حصى البالاست 50/25 ملم؛

- مزيج الكل 31.5/0 ملم؛

- فيلر 0.063 ملم.

وحدة خليط الركام والرمل المسحوق تعمل على تسويق منتجات ذات جودة تتوافق مع

دفتر شروط ومتطلبات الجودة الجزائرية المفروضة؛ التي يتم مراقبتها على مستوى مخبر

مراقبة الجودة التابع للوحدة والمتواجد بمقرها منذ تاريخ مارس 2017.

الفرع الثالث: الوكالة التجارية بولاية بسكرة

الوكالة التجارية لولاية بسكرة مختصة في توزيع وتسويق الإسمنت بطاقة تسويقية سنوية تقدر بحوالي 250.000 طن؛ تتكون من وحدتي توزيع رئيسيتين بولاية بسكرة ومستودعي مبيعات أحدهما بدائرة عين التوتة والآخر بولاية واد سوف؛ وفيما يلي بعض المعلومات العامة حول الوكالة:

- تاريخ بداية النشاط: 1998؛
- المساحة الكلية: 29512 م².
- المساحة المبنية: 292 م².

الفرع الرابع: الوكالة التجارية بمدينة تقرت

الوكالة التجارية لمدينة تقرت مختصة في توزيع وتسويق الإسمنت بطاقة تسويقية سنوية تقدر بحوالي 300.000 طن؛ وفيما يلي بعض المعلومات العامة حول الوكالة:

- تاريخ بداية النشاط: 1989؛
- المساحة الإجمالية: 14000 م²؛
- المساحة المبنية: 3747 م²؛

تتكون الوكالة التجارية لمدينة تقرت من وحدة توزيع رئيسية بمدينة تقرت ووحدة ثانوية بولاية ورقلة بالإضافة إلى 13 مستودع مبيعات على مستوى المناطق التالية:

- ورقلة؛
- تقرت؛
- حجيرة؛
- البرمة؛

- حاسي مسعود؛
- إليزي؛
- برج عمر إدريس؛
- الدبداب؛
- عين أميناس؛
- جانان؛
- برج حواس؛
- جامعة؛
- لمغير.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت عين التوتة

يتضمن الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت عين التوتة ستة (06) دوائر تابعة لمسؤولية مدير الشركة المباشرة مضافا لها المديرية التقنية التي يكون تحت مسؤوليتها أيضا سبعة (07) دوائر؛ كل دائرة تضم مجموعة من المصالح أو الأقسام؛ بحيث نوجز ذلك فيما يلي:

الفرع الأول: الدوائر التابعة لمدير الشركة

يكون تحت المسؤولية المباشرة لمدير الشركة ستة دوائر مضافا لها المديرية التقنية؛
بحيث:

1. دائرة الموارد البشرية: وتهتم بكل ما يتعلق بالموارد البشرية للمؤسسة من إعداد لبرامج العمل والتكوين، تتبع للغيابات، إعداد بطاقات الأجور وتحديد المكافآت والخصومات ... تعمل مصلحة الموارد البشرية بمبدأ العلاقة الدائمة والوطيدة مع باقي الدوائر الأخرى وتضم أربعة مصالح هي:

- مصلحة تسيير المستخدمين؛
- مصلحة التكوين؛
- مصلحة الوسائل العامة؛
- مصلحة الشؤون الاجتماعية.

2. **دائرة المالية والميزانية:** تقوم بتسيير وإدارة النشاط المالي والمحاسبي للمؤسسة من تقييم وتسيير الموارد المالية، تقدير الموارد المخزنة نقدا، إحصاء عناصر أصول وخصوم المؤسسة؛ القيام بالإجراءات المحاسبية اليومية والدورية، إعداد مختلف الكشوف المالية والمحاسبية؛ حساب وتقييم مختلف الإيرادات والتكاليف ... وتضم الدائرة مصلحة المحاسبة العامة، مصلحة المحاسبة التحليلية ومصلحة الموازنة.

3. **دائرة التموين:** تتمثل مهمتها الرئيسية بتموين المؤسسة بمختلف الموارد من مواد أولية وقطع غيار كما ونوعا وكذلك تخزينها؛ تضم الدائرة مصلحتين هما مصلحة الشراء ومصلحة تسيير المخزون حيث تقوم هذه الأخيرة بتحديد الاحتياجات بينما تشرف مصلحة الشراء على عملية التموين.

4. **دائرة التجارة والتسويق:** تشرف هذه الدائرة على جميع عمليات تسويق المنتج وتوزيعه على عملاء الوحدة؛ تضم الدائرة مصلحتين هما مصلحة البرمجة التي تقوم بإعداد كل حيثيات عملية التوزيع من آجال وكميات ... ومصلحة الفوترة التي تشرف على الجانب القانوني والمحاسبي لعملية التوزيع.

5. **دائرة الأمن:** تضم هذه الدائرة مصلحتين هما مصلحة الوقاية التي تشرف على جميع الإجراءات الاحترازية والوقائية للأمن والسلامة داخل المؤسسة ومصلحة التدخل التي توكل لها مهمة التصرف وتنفيذ البروتوكولات العملية في حالة وجود أي طارئ.

6. دائرة الجودة: تشرف هذه الدائرة على جودة ومطابقة منتوجات المؤسسة مع المعايير المطلوبة؛ تتوفر الدائرة على مخبر لتحليل المنتجات وتضم مصلحتين هما مصلحة مراقبة الجودة ومصلحة ضمان الجودة.
7. المديرية التقنية: تعتبر من أهم الأقسام بمؤسسة الإسمنت عين التوتة نظرا لحجمها ومحتواها؛ وعلى الرغم من أنها مثل باقي الدوائر تتبع المسؤولية المباشرة لمدير المؤسسة إلا أنها تضم بدورها سبعة دوائر نستعرضها في الفرع الموالي من هذا المطلب.

الفرع الثاني: الدوائر التابعة للمديرية التقنية

يتبع المديرية التقنية إداريا سبعة (07) دوائر هي:

1. دائرة متابعة المشاريع: وهي الدائرة المسؤولة عن انجاز مختلف مشاريع المؤسسة وضمان سيرها الحسن تحتوي على مصلحتين هما مصلحة متابعة المشاريع ومصلحة متابعة الاستثمارات.
2. دائرة الإعلام الآلي: وهي الجهة المسؤولة عن المعلوماتية بالمؤسسة، تتكون من قسمين هما قسم الـ HARD المسؤول عن التجهيزات وقسم الـ SOFT المسؤول عن البرمجيات.
3. دائرة الإنتاج: مهمتها الأساسية هي العمل على تزويد المؤسسة بالكميات والنوعيات المطلوبة من المنتجات المسوقة؛ تضم الدائرة خمسة (05) مصالح هي مصلحة فرق التناوب 3/8، مصلحة الإرسال، مصلحة التدرج، مصلحة التصنيع ومصلحة الصيانة العامة.

4. دائرة التوثيق والمنهاجية: وهي الدائرة التي تشرف على مختلف وثائق المؤسسة وأرشيفها؛ تضم أربعة (04) مصالح هي: مصلحة تسيير المخزون، مصلحة الإنجاز، مصلحة الدراسات ومصلحة متابعة المشاريع.
5. دائرة الموارد الأولية: وتتمثل مهمة هذه المصلحة في استخراج وتوفير المادة الأولية اللازمة للعملية الإنتاجية؛ تضم الدائرة ثلاثة مصالح هي: التكسير، الاستغلال والعتاد المتنقل.
6. دائرة الكهرباء: مهمتها ضمان الإمداد بالطاقة الكهربائية؛ تضم الدائرة خمسة (05) مصالح هي التصفية، الدراسات والمنهاجية، الضبط والقياس، المنفعة والكهرباء.
7. دائرة الميكانيك: تقوم المصلحة بمجموعة من المهام المتمثلة أساسا في أعمال الصيانة الوقائية (المعاينة، الكشف، تبديل الأجزاء الحساسة ...) والصيانة التصحيحية لإصلاح الأضرار بعد وقوعها والعمل على ضمان استمرارية العملية الإنتاجية تضم الدائرة خمسة (05) أقسام هي: ورشة الميكانيك العامة، منطقة طحن الإسمنت، منطقة طهي الإسمنت، منطقة بلورة الإسمنت ومنطقة تصليح الإرسال.
- تجدر الإشارة إلى وجود مصالح وأقسام تتضمن أنشطة أخرى بمؤسسة الإسمنت عين التوتة إلا أنها لا تظهر في الهيكل الوظيفي حيث تقوم المؤسسة بمناولتها لجهات خارجية (يمكن الإطلاع على الهيكل الوظيفي للمؤسسة من خلال الملاحق المدرجة مع هذه الدراسة).

المطلب الرابع: تعداد وتوزيع الموارد البشرية بمؤسسة الإسمنت عين التوتة

بعد التطرق لبنية الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت عين التوتة بولاية باتنة نستعرض فيما يلي تعداد وتوزيع عمال المؤسسة خلال فترة الدراسة المتضمنة للسنوات 2017، 2018 و 2019 بالتطرق للنقاط التالية:

الفرع الأول: الأصناف المكونة للموارد البشرية بمؤسسة الإسمنت عين التوتة

تنقسم الموارد البشرية في مؤسسة الإسمنت عين التوتة إلى أربعة (04) أصناف هي:

- **الإطارات العليا:** ويقصد بهم مديري الدوائر على مستوى المؤسسة.
- **الإطارات:** ويقصد بهم رؤساء المصالح والأقسام ونوابهم.
- **أعوان التحكم:** ويقصد بهم مختلف الأعوان الإداريين والأعوان الذين يقومون بمختلف عمليات الرقابة.
- **أعوان التنفيذ:** وهي الفئة العمالية المسؤولة عن تنفيذ وإنجاز مختلف التعليمات.

الفرع الثاني: متوسط تعداد وتوزيع الموارد البشرية بالمؤسسة خلال سنة 2017

يمثل الجدول رقم (11) متوسط تعداد وتوزيع الموارد البشرية بمؤسسة الإسمنت عين التوتة خلال سنة 2017؛ بحيث:

الجدول رقم 11: متوسط تعداد وتوزيع عمال مؤسسة الإسمنت خلال سنة 2017

البيان	الثلاثي 1	الثلاثي 2	الثلاثي 3	الثلاثي 4	المتوسط	%
إطارات عليا	14	13	13	13	13.25	3.35
الإطارات	145	144	155	159	150.75	38.16
أعوان التحكم	123	122	215	152	153.00	38.74
أعوان التنفيذ	50	50	54	158	78.00	19.75
المجموع	332	329	437	482	395.00	100

المصدر: وثائق المؤسسة (الملحق رقم 13)

نلاحظ من الجدول أعلاه أن متوسط عدد الموارد البشرية بمؤسسة الإسمنت عين التوتة خلال سنة 2017 يقدر بـ 395.00 عاملا بحيث يمثل صنف أعوان التحكم الشريحة الأكثر تعدادا بنسبة 38.74% بينما يمثل صنف الإطارات العليا الشريحة الأقل تعدادا بنسبة 3.35%.

الفرع الثالث: متوسط تعداد وتوزيع الموارد البشرية بالمؤسسة خلال سنة 2018

يمثل الجدول رقم (12) متوسط تعداد وتوزيع الموارد البشرية بمؤسسة الإسمنت عين التوتة خلال سنة 2018؛ بحيث:

الجدول رقم 12: متوسط تعداد وتوزيع عمال مؤسسة الإسمنت خلال سنة 2018

البيان	الثلاثي 1	الثلاثي 2	الثلاثي 3	الثلاثي 4	المتوسط	%
إطارات عليا	13	13	13	13	13	2.98
الإطارات	163	164	163	162	163	37.34
أعوان التحكم	160	161	231	235	196.75	45.08
أعوان التنفيذ	66	65	65	59	63.75	14.60
المجموع	402	403	472	469	436.50	100

المصدر: وثائق المؤسسة (الملحق رقم 13)

نلاحظ من الجدول أعلاه أن متوسط عدد الموارد البشرية بمؤسسة الإسمنت عين التوتة خلال سنة 2018 يقدر بـ 436.50 عاملا بحيث يمثل صنف أعوان التحكم الصنف الأكثر تعدادا بنسبة 45.08% بينما يمثل صنف الإطارات العليا الشريحة الصنف الأقل تعدادا بنسبة 2.98%.

الفرع الرابع: متوسط تعداد وتوزيع الموارد البشرية بالمؤسسة خلال سنة 2019

يمثل الجدول رقم (13) متوسط تعداد وتوزيع الموارد البشرية بمؤسسة الإسمنت عين

التوتة خلال سنة 2019؛ بحيث:

الجدول رقم 13: متوسط تعداد وتوزيع عمال مؤسسة الإسمنت خلال سنة 2019

البيان	الثلاثي 1	الثلاثي 2	الثلاثي 3	الثلاثي 4	المتوسط	%
إطارات عليا	13	13	13	11	12.50	2.82
الإطارات	162	161	160	155	159.50	35.92
أعوان التحكم	188	232	229	164	203.25	45.78
أعوان التنفيذ	102	57	58	58	68.75	15.48
المجموع	465	463	460	388	444.00	100

المصدر: وثائق المؤسسة (الملحق رقم 13)

نلاحظ من الجدول أعلاه أن متوسط عدد الموارد البشرية بمؤسسة الإسمنت عين التوتة خلال سنة 2019 يقدر بـ 444.00 عاملا بحيث يمثل صنف أعوان التحكم الصنف الأكثر تعدادا بنسبة 45.78% بينما يمثل صنف الإطارات العليا الشريحة الأقل تعدادا بنسبة 2.82%.

المبحث الثاني: النظام الإنتاجي لمؤسسة الإسمنت عين التوتة بولاية باتنة

تنقسم مؤسسة الإسمنت عين التوتة بولاية باتنة إلى وحدتين هما وحدة إنتاج الإسمنت (Unité de Production Ciments) ووحدة إنتاج الحصى والرمل المسحوق (Unité de Production Agrégats)؛ تصنع وتسوق هاتان الوحدتان عدة أنواع من المنتجات تتمثل أساسا في مادة الإسمنت، الحصى والرمل والمسحوق، ولذلك فهي تتبع نظام إنتاجي محدد نحاول استعراضه من خلال هذا المبحث انطلاقا من المنتجات المصنعة إلى الإجراءات الإنتاجية ومختلف المعايير المتبعة والشهادات المحصل عليها. (يمكن الاطلاع بشكل مفصل على مكونات المنتجات التي تصنعها مؤسسة الإسمنت عين التوتة من خلال البطاقة التقنية للمنتوج المدرجة في قائمة الملاحق)

المطلب الأول: المنتجات من مادة الإسمنت

تصنع المؤسسة نوعين أساسيين من الإسمنت هما "إسمنت CPJ" و"إسمنت CRS"، عموما تتكون مادة الإسمنت من مجموعة من المكونات تتمثل أساسا في خليط الطين والرمل المسحوقين المسمى بالطحين "La Farine" الذي يضاف له لاحقا بعض المواد مثل جزيئات الحديد ويكون ذلك بنسب مختلفة يحددها نوع الإسمنت المراد تصنيعه فنحصل على خليط الكلانكار "Clinker" (الحجر الرفاف) الذي يخضع بدوره للمعالجة ليعطي مادة الإسمنت في شكلها النهائي التي نميز فيها بين:

الفرع الأول: الإسمنت البورتلاندي المركب CPJ

من أهم المنتجات المصنعة والمسوقة من طرف المؤسسة، يتميز هذا النوع من الإسمنت بدرجة مقاومة متوسطة، إذ يحتوي على 65% من مادة الكلانكار (كنسبة دنيا)؛

يلتزم تصنيع "مونة الإسمنت" (Le Mortier) وكل أعمال الخرسانة المسلحة؛ إذ يستعمل في مجال العمارة سواء لإنجاز السكنات، البناءات الإدارية، المصانع، المستشفيات أو المدارس وعلى العموم فإن هذا النوع من الإسمنت يستعمل في الأشغال التالية:

- الأعمال المتطلبة لمقاومة مبدئية مرتفعة مثل أنشطة الصندقة والإزالة السريعة للصندقة (Travaux de Coffrage et de Décoffrage rapide)؛
- الإسمنت على ارتفاع للأعمال الجارية (مسلح أو غير مسلح)؛
- الأساسات أو الأعمال تحت الأرض في محيط غير عدائي؛
- الترصيف (Le Dallage) والأرضيات الصناعية؛
- البناء وتثبيت الأرضيات؛
- أعمال الطرقات.

يندرج تحت عنوان الإسمنت البورتلاندي المركب CPJ عدة أنواع يعتبر أحدهما والمصنع بشكل اعتيادي في المؤسسة هو الإسمنت من النوع CEM II/A (P/L) 42.5N إلا أن هناك أصناف أخرى قد تصنع حسب الطلب نذكر منها:

- CEM II/52.5؛
- CEM II/A 32.5؛
- CEM II/B 32.5؛
- CEM II/A 42.5 ES؛
- CEM II/A 42.5 PM.

ملاحظة: هذا النوع من الإسمنت غير ملائم في بيئة عدائية (حرارة شديدة أو نسبة رطوبة مرتفعة).

الفرع الثاني: الإسمنت المقاوم للكبريت CRS

يتكون هذا النوع من الإسمنت المسمى أيضا بالإسمنت المقاوم للكبريت (**Ciment Résistant aux Sulfates**) من خليط الكلانكار بنسبة 95% ومكونات ثانوية يتراوح تواجدها من 0 إلى 5% بالإضافة إلى كبريتات الكالسيوم التي يتم إدماجها بشكل جبسي لتعديل التماسك؛ وعادة ما يستعمل هذا النوع من الإسمنت في:

- الإسمنت القاعدي للأعمال المنجزة في بيئة عدائية؛
- الأعمال المنجزة في بيئة مائية؛
- الأشغال الكبرى المتطلبة لمقاومة شديدة مثل السدود؛
- وعلى العموم كل الأشغال المنجزة في بيئة رطبة أو صحراوية.

يندرج تحت عنوان الإسمنت المقاوم للكبريت CRS الذي تصنعه مؤسسة الإسمنت عين التوتة نوعان يعتبر أهمهما والأكثر إنتاجا هو الإسمنت من النوع CEM I 42.5R SR5 غير أن هناك نوع آخر يتم إنتاجه بصورة ظرفية وحسب الطلب، ويتمثل هذا الأخير في الإسمنت من النوع CEM I 42.5R SR3.

المطلب الثاني: حبيبات الحصى والرمل المسحوق

علاوة على إنتاج مادة الإسمنت تقوم المؤسسة من خلال وحدة إنتاج الحصى (**Unité de Production Agrégats**) بتصنيع منتجات أخرى تتمثل أساسا في عدة أنواع من الحصى والرمل المسحوق التي يمكن أيجازها فيما يلي:

الفرع الأول: الحصى والرمل المسحوق

الحصى من الحبيبات ذات الأصل المعدني التي لم تخضع لأي تحول ماعدا ذلك المتعلق بميكانيك الصخور الضخمة؛ يتم الحصول على هذا المنتج من خلال استغلال

المحاجر الجيرية "السحق، الغزيلة والطحن" (**Concassage, Criblage et**)

(Broyage) لإعطاء حبيبات حصى بمقاسات مختلفة حسب الحاجة، إذ نميز بين:

- الحصى 25/15 ملم؛ الحصى 15/8 ملم؛

- الحصى 8/4 ملم؛

- الرمل المسحوق 4/0 ملم.

يستعمل الحصى باختلاف مقاساته ممزوجا مع مادة الإسمنت أو البيتومين (**Bitume**)؛ إذ يمثل ما بين 80 إلى 90% من مونة الإسمنت والخرسانة الهيدروليكية الموجهة لأعمال البناء والإنجازات الفنية بالإضافة لأعمال تغليف وتغطية جوانب الطرقات وإعداد السكك الحديدية.

الفرع الثاني: البالاست 50/25 ملم (Ballast 25/50mm)

"البالاست" 50/25 ملم هو نوع من الحصى يستعمل كفراش حجر يتكئ عليه طريق السكة الحديدية؛ إذ يقصد بحصى "البالاست" خليط الحجر والرمل الموزع على الأرض تحت السكة الحديدية بطريقة متماسكة ونفوذة؛ أما بالنسبة لأنواع الصخور المستخدمة في الحصول على "البالاست" فذلك يختلف باختلاف المنطقة الجغرافية غير أن الصخور الأكثر استعمالا هي صخور "الغرانيت" و"الديوريت" المسحوقة للحصول على حصى بمقاسات تتراوح بين 25 و 50 ملم.

الفرع الثالث: الفيلر 0.063 ملم (Filler 0.063 mm)

هو حجر ذو طبيعة كيميائية معدنية مسحوق بشدة يظهر في شكل صغير الحجم لا يتعدى مقاسه 0.07 ملم، يتكون أساسا من حجيرات الكلس المطحون ويستعمل عند ملأ

الفراغات الناتجة في تراكمات الحصى في إطار انجازات البناء والأشغال العمومية، كما له أيضا عدة استعمالات من بينها:

- يدخل في تحضير الإسفلت الصناعي بكميات تقارب الـ 10% للحصول على الصلابة اللازمة؛
- يعتبر أحد مكونات تغليفات البيتومين بكميات تقارب من 3 إلى 6% للحصول على الصلابة اللازمة؛
- كبديل لمادة الإسمنت في تحضير خرسانة الإسمنت الهيدروليكي بكميات تتراوح بين 50 و 80 كغ/م³.

الفرع الرابع: خليط الحصى متعدد المقاسات (Le Tout Venant Confondu)

خليط الحصى متعدد المقاسات (Le Tout Venant Confondu) هو ركام يتكون من خليط حصى يتراوح مقاسها من 0 إلى 31.5 ملم يستعمل كطبقة أساس لأرصفة الطريق.

المطلب الثالث: الإجراءات الإنتاجية بمؤسسة الإسمنت عين التوتة

تمر عملية إنتاج مادة الإسمنت مرورا بعدة مراحل، انتقالا من استغلال المحاجر وصولا إلى عملية الإرسال؛ وهذا ما سنحاول توضيحه من خلال هذا المطلب الذي يلخص مختلف اجراءات عملية الإنتاج تماشيا مع المطبوعة المعدة من طرف شركة الإسمنت عين التوتة باتنة **La S.CIM.A.T** لتبيين مختلف المراحل والإجراءات المتبعة في إنتاج مادة الإسمنت؛ بحيث:

الفرع الأول: مرحلة استغلال المحاجر

تتطلب عملية إنتاج مادة الإسمنت بالحصول على المادتين الأوليتين الأساسيتين وهما "الطين" والحجر الكلسي".

1. بالنسبة لمادة الطين (**L'Argile**) تتواجد على سطح الأرض ويتم الحصول عليها

عن طريق الشحن باستعمال الجرافات (**Bulldozer**).

2. بالنسبة لمادة الحجر الكلسي هناك طريقتين للحصول عليها من المحاجر؛ هما:

- أولاً- القلع: باستخدام آلات القلع المزودة بمطارق تعمل على استخراج المادة الأولية مفتتة.

- ثانياً- التفجير: وهي الطريقة الأكثر استعمالاً لاستخراج مادة الحجر الكلسي تتم

بمعدل مرتين في الشهر وتتم هذه العملية بثلاثة خطوات هي:

أ- الحفر: من خلال اختيار أسطوانة الحفر، مقياس الحفر وتحديد مخطط الحفر ثم تنفيذه.

ب- التفجير: الذي يتم وفقاً لما يلي:

• التأكد من توافق الفجوة (المنجزة خلال خطوة الحفر) من حيث

العمق والعرض وخلوها من الرواسب؛

• ضبط مختلف المعلومات الحسابية المتعلقة بالعبوة المتفجرة؛

• تأكيد الرمي بالعبوة المتفجرة وتنفيذه.

ج- أعمال ثانوية: تقنيت صخور الكلس المستخرجة التي يتعدى مقياسها

القيم المطلوبة باستخدام متفجرات (مرة ثانية) أو باستخدام كاسر

الصخور (**Brise Roche**).

الفرع الثاني: مرحلة الشحن والنقل

باستخدام الجرافات والشاحنات ذات سعة الـ 60 طن (Dumper) يتم نقل مادتي الطين والحجر الكلسي إلى آلة الكسر مباشرة (Le Concasseur) أو إلى المخازن الموجودة بالقرب منه تحسباً لأي خلل أو رداءة في الأحوال الجوية.

الفرع الثالث: مرحلة السحق (الكسر) "Le Concassage"

تمتلك المؤسسة آلي كسر؛ إحداهما بطاقة إنتاجية 1000 طن/الساعة وتستهلك لسحق خليط الطين والحجر الكلسي، أما الآلة الثانية فتقدر طاقتها الإنتاجية بـ 100 طن/الساعة وتستهلك لسحق المواد المساعدة المضافة والمتمثلة في:

- شوائب الحديد المعدنية؛
- مادة البوزولان "Le Pouzzolane"؛
- مادة الجبس؛
- مادة الرمل؛
- مادة الليتيي "Le Laitier".

تعمل آلي الكسر بالتناوب حيث يتم تحويل مخرجاتها بواسطة بساط متحرك للمصنع أين يوجد مخزن مجهز بقسمين سعة كل قسم 35000 طن يخصص أحدهما للإستهلاكات المباشرة للمصنع بينما يبقى القسم الآخر للتخزين.

- **ملاحظة:** تنتهي هذه المرحلة بأخذ عينة من مادة الخليط الناتج وتوجيهها للمخبر بغرض تحليلها والتأكد من مطابقتها لمعايير الجودة.

الفرع الرابع: مرحلة تصنيع الطحين الخام "La farine Crue"

يوجه الخليط (طين/كلس) مضافا له المواد المساعدة نحو صوامع التجانس "Les Silos d'Homogénéisations" حيث يصبح الخليط متجانس وجاهز لتحويله إلى آلة الطحن (Le Broyeur) أين نحصل على طحين خام "La Farine Crue" التي ترسل بدورها إلى صوامع التخزين "Les Silos de Stockage" تمهيدا لإرسالها إلى الفرن.

الفرع الخامس: مرحلة الطهي "La Cuisson"

مرحلة الطهي هي المرحلة التي نحصل فيها على مادة الكلانكار "Le Clinker" التي تعتبر المادة الأساس لصناعة كل أنواع الإسمنت؛ ويتم ذلك من خلال الخطوات التالية:

- تحويل مادة الطحين الخام إلى هيكل التسخين الأولي الذي يسبق دخول الفرن؛
- يدخل الطحين الفرن أين يطهى في درجة حرارة 1450°؛
- الخروج من الفرن والتعرض للهواء البارد بهدف التبريد المفاجئ للحصول على مادة الكلانكار.

بعد الحصول على مادة الكلانكار يتم توجيهها إلى صوامع التخزين تمهيدا لتصنيع مادة الإسمنت. (تعتبر مادة الكلانكار منتج نصف مصنع تقوم المؤسسة بتسويقه في بعض الحالات).

- ملاحظة: تنتهي هذه المرحلة بأخذ عينة من مادة الكلانكار وتوجيهها للمخبر بغرض تحليلها والتأكد من مطابقتها لمعايير الجودة.

الفرع السادس: مرحلة طحن الكلانكار (الحجر الرفاف) "Le Broyage du Clinker"

في هذه المرحلة توجه مادة الكلانكار نحو آلة الطحن (تحتوي المؤسسة على إثنين منها)؛ الآلة مزودة بأربعة منافذ بحث:

- يخصص منفذان لمادة الكلانكار؛
- منفذ لمادة الجبس المسؤولة عن زمن تصلب مادة الإسمنت؛
- مادة البولازون التي يمكن إضافتها من عدمه حسب نتائج تحاليل المخبر لمادة الكلانكار التي تسبق عملية الطحن.

تنتهي هذه العملية بالحصول على المنتج النهائي المتمثل في مادة الإسمنت الذي قد يتم إرساله دون تغليف (سائب) "En Vrac" أو بتغليفه في أكياس بحجم 50كغ/الكيس باستعمال آلة التغليف.

المطلب الرابع: سياسة نظام الإنتاج المدمج

في إطار فلسفة مبنية على التنمية المستدامة تطمح مؤسسة الإسمنت عين التوتة إلى التوفيق بين التطور الاقتصادي، الاجتماعي وحماية البيئة، إذ تعتمد مؤسسة الإسمنت S.CIM.A.T مبدأ التحسين المستمر لنشاطاتها المختلفة وآثرها من خلال اتباع نظام إنتاج مدمج طبقا لمرجعيات المنظمة الدولية للتقييس ISO:

- ISO 9001 (نظام تسيير الجودة): سنة 2015؛
- ISO 14001 (نظام التسيير البيئي): سنة 2015؛
- ISO 45001 (نظام تسيير الصحة وأمن العمل): سنة 2018؛
- ISO 50001 (نظام تسيير الطاقة): سنة 2018.

وحتى تحافظ المؤسسة على مكتسباتها الآنية وتحقق مستويات إدماج ومطابقة مستقبلية أحسن فإنها تخضع لجملة من الأهداف والالتزامات التي تحاول توفير المتطلبات اللازمة لتحقيقها بحيث:

الفرع الأول: أهداف مؤسسة الإسمنت عين التوتة

أساسا تهدف المؤسسة إلى تحقيق تحسين المستمر لنظام التسيير المدمج؛ ولذلك فهي تضع جملة من الأهداف الفرعية التي نذكر منها:

- محاولة توفير مادة الإسمنت لكل العملاء؛
- تزويد السوق بالمنتوج من حيث الكمية والجودة اللازمة؛
- السعي إلى وضع خطة إنتاج حسنة تركز على الإستغلال العقلاني والأمثل لوسائل الإنتاج؛
- التقليل من تكاليف الإنتاج قدر المستطاع؛
- التنبؤ والقيام بالتوقعات في مجال التسويق؛
- استمرارية العمل والاستقرار الوظيفي؛
- تكوين العمال وتدريبهم لرفع كفاءتهم الإنتاجية.

الفرع الثاني: الالتزامات الرئيسية لمؤسسة الإسمنت اتجاه مواصفات المنتظمة الدولية للتقييس

دائما وفي إطار تحسين نظام التسيير المدمج تتعهد مؤسسة الإسمنت عين التوتة S.CIM.A.T بما يلي:

- مطابقة جميع المواصفات والتعليمات المفروضة من طرف المؤسسة الدولية للتقييس؛

- تلبية احتياجات وتوقعات الجهات المعنية؛
- توفير المعلومة؛
- توفير مختلف الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف وبلوغها.

الفرع الثالث: المحاور الرئيسية المعتمدة من طرف المؤسسة لتحقيق وبلوغ الأهداف

لبلوغ أهدافها والوفاء بمختلف التزاماتها تركز مؤسسة الإسمنت عين التوتة على المحاور التالية:

- زيادة مشاركة الموارد البشرية ومحاولة اقحام مختلف المستويات العمالية في عملية بناء واتخاذ القرار؛
- ضمان موافقة المنتجات للمواصفات المفروضة؛
- حماية المحيط، بما في ذلك الوقاية من التلوث ومحاولة استعمال الموارد المتجددة؛
- حماية الموارد الطبيعية؛
- التقليل من الاقراضات المضرة بالغلان الجوي؛
- التحكم في الفضلات وتسييرها؛
- توفير جو عمل آمن وصحي لتقليل الأخطار من خلال: تحسين ظروف العمل، الوقاية من الحوادث والأضرار الصحية وتحسين القدرة على التدخل والتصرف في فترات الاستعجال والأزمات؛
- تحسين الأداء الطاقوي للمعدات والتجهيزات من خلال: الاستعمال الاقتصادي والعقلاني للطاقة، تشجيع اقتناء المنتجات، الخدمات والتصاميم الإيكو - طاوقية؛
- التحسين المستمر لاستغلال وصيانة الاستعمالات الطاقوية.

كما تصر إدارة مؤسسة الإسمنت عين التوتة بأنه على كل فاعل في المؤسسة أن يساهم بنشاط في انجاح هذه المقاربة من خلال الاندماج المثالي في العمل على تحقيق وبلوغ الأهداف المسطرة؛ ولكن وبالرغم من حصول المؤسسة على عدة شهادات وطنية ودولية من جهات رسمية ومعتمدة على أعلى المستويات إلا أنه يمكن تسجيل العديد من التحفظات التي سنستعرضها لاحقاً فالجوة تبقى عميقة بين ما هو مسطر ومصروح به من طرف المؤسسة ممثلة في إدارتها وما هو موجود على أرض الواقع.

المبحث الثالث: تقييم وقياس التكاليف الخفية في مؤسسة الإسمنت عين التوتة

طبقا لأعمال المعهد السوسيو اقتصادي للمؤسسات والمنظمات عموما ووفقا لأعمال Henri Savall المتعلقة بتقييم وقياس التكاليف الخفية؛ ارتأينا الحفاظ على نفس المنهاج وتطبيقه على مؤسسة الإسمنت عين التوتة؛ أي اعتماد الطريقة "الإجتماعية-التنظيمية-المالية" SOF مع التصرف في بعض الجزئيات المرتبطة بخصوصية المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: تقييم التكاليف الخفية المرتبطة بمؤشري الغيابات وحوادث العمل

نظرا لحجم حوادث العمل الضئيل نسبيا مقارنة بحجم الغيابات الإجمالي، ارتأينا أن يتم دمج هذا المؤشر عند تقييمه مع تقييم وتحليل مؤشر الغيابات؛ واعتبار حادث العمل أحد أسباب الغياب مثله مثل العطل المرضية؛ وقد أعطت الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة الإسمنت عين التوتة فيما يتعلق بتقييم وقياس التكاليف الخفية المرتبطة بمؤشري الغيابات وحوادث العمل وفق طريقة SOF النتائج التالية:

الفرع الأول: المقياس الإجتماعي

يقوم المقياس الاجتماعي على نقطتين أساسيتين هما:

- تحديد وجرد الخلل؛

- تبين أسباب الخلل ومصادره.

في هذا الإطار كانت النتائج المتوصل لها كما يلي:

1. جرد الغيابات: من خلال الاطلاع على مختلف الوثائق التنظيمية في مؤسسة الإسمنت عين التوتة والمتعلقة بالفترة موضوع الدراسة (من سنة 2017 إلى سنة 2019) قمنا بإعداد الجداول التالية التي توضح عدد ونسبة الغيابات في المؤسسة.

الجدول رقم 14: جرد الغيابات في مؤسسة الإسمنت خلال سنة 2017

نسبة الغيابات	مجموع الغيابات	عدد الغيابات بالساعات لكل ثلاثي				البيان
		الثلاثي 4	الثلاثي 3	الثلاثي 2	الثلاثي 1	
12,20	3 048	264	733	1 589	462	حوادث عمل
63,15	15 779	2 933	4 391	4 135	4 320	عطل مرضية
6,22	1 553	406	408	361	378	غيابات مرخصة
7,68	1 918	344	545	657	372	غيابات غير مرخصة
8,93	2 232	912	600	336	384	عطل استثنائية
1,83	456	24	232	112	88	عقوبات
100,00	24 986	4 883	6 909	7 190	6 004	المجموع

المصدر: وثائق المؤسسة (الملحق رقم 14)

نلاحظ من الجدول رقم (14) أن إجمالي الغيابات في مؤسسة الإسمنت عين التوتة خلال سنة 2017 بلغ 24986 ساعة، ويتضح أيضا أن السبب الرئيسي لهذه الغيابات يتمثل في الغياب بداعي العطل المرضية حيث قدر عدد الغيابات في هذا الإطار بـ 15779 ساعة أي ما نسبته 63.15% من إجمالي الغيابات السنوية؛ بينما قدرت نسبة الغيابات بسبب حوادث العمل بـ 12.20% من إجمالي الغيابات السنوية وهي نسبة منخفضة مقارنة بمجموع باقي دوافع الغياب (88.80%).

الجدول رقم 15: جرد الغيابات في مؤسسة الإسمنت خلال سنة 2018

نسبة الغيابات	مجموع الغيابات	عدد الغيابات بالساعات لكل ثلاثي				البيان
		الثلاثي 4	الثلاثي 3	الثلاثي 2	الثلاثي 1	
10,28	2 908	136	453	613	1 706	حوادث عمل
60,88	17 217	4 816	4 125	3 671	4 605	عطل مرضية
7,04	1 990	455	471	535	529	غيابات مرخصة
6,36	1 798	181	528	494	595	غيابات غير مرخصة
13,49	3 816	840	936	1 176	864	عطل استثنائية
1,95	552	24	72	392	64	عقوبات
100,00	28 281	6 452	6 585	6 881	8 363	المجموع

المصدر: وثائق المؤسسة (الملحق رقم 14)

نلاحظ من الجدول رقم (15) أن إجمالي الغيابات في مؤسسة الإسمنت عين التوتة خلال سنة 2018 بلغ 28281 ساعة، أي أن هناك زيادة في عدد الغيابات مقارنة بسنة 2017 مقدارها 3295 ساعة (زيادة بنسبة 13.18%) وهو ما يمكن تفسيره جزئيا بزيادة عدد العمال خلال سنة 2018 مقارنة بسنة 2017؛ غير أن نسبة زيادة الغيابات تبقى مرتفعة مقارنة بنسبة زيادة العمال التي لم تتعدى 9.36%. كما يتضح أيضا من الجدول رقم (15) أن السبب الرئيسي لهذه الغيابات يتمثل في الغياب بداعي العطل المرضية حيث قدر عدد الغيابات في هذا الإطار بـ 17217 ساعة أي ما نسبته 60.88% من إجمالي الغيابات السنوية؛ بينما قدرت نسبة الغيابات بسبب حوادث العمل بـ 10.28% من إجمالي الغيابات السنوية وهي نسبة منخفضة مقارنة بمجموع باقي دوافع الغياب (89.72%).

الجدول رقم 16: جرد الغيابات في مؤسسة الإسمنت خلال سنة 2019

نسبة الغيابات	مجموع الغيابات	عدد الغيابات بالساعات لكل ثلاثي				البيان
		الثلاثي 4	الثلاثي 3	الثلاثي 2	الثلاثي 1	
4,29	1 290	477	205	608	0	حوادث عمل
70,19	21 105	5 803	4 875	4 992	5 435	عطل مرضية
6,62	1 990	264	369	614	743	غيابات مرخصة
3,84	1 155	236	330	347	242	غيابات غير مرخصة
12,82	3 856	952	1 008	792	1 104	عطل استثنائية
2,23	672	328	88	0	256	عقوبات
100,00	30 068	8 060	6 875	7 353	7 780	المجموع

المصدر: وثائق المؤسسة (الملحق رقم 14)

نلاحظ من الجدول رقم (16) أن إجمالي الغيابات في مؤسسة الإسمنت عين التوتة خلال سنة 2019 بلغ 30068 ساعة، أي أن هناك زيادة في عدد الغيابات مقارنة بسنة 2018 مقدارها 1787 ساعة (زيادة بنسبة 6.31%) في حين أن الزيادة في عدد العمال خلال سنة 2019 مقارنة بسنة 2018 لم تتعدى سقف الـ 1%؛ وهذا ما يعطي انطبعا بتسجيل بوجود منحى تزايدى في عدد الغيابات من سنة لأخرى.

كما يتضح أيضا من الجدول رقم (16) أن السبب الرئيسي لهذه الغيابات يتمثل في الغياب بداعي العطل المرضية حيث قدر عدد الغيابات في هذا الإطار بـ 21105 ساعة أي ما نسبته 70.19% من إجمالي الغيابات السنوية؛ بينما قدرت نسبة الغيابات بسبب حوادث العمل بـ 4.29% فقط من إجمالي الغيابات السنوية وهي نسبة ضئيلة مقارنة بمجموع باقي دوافع الغياب (95.71%).

2. تحديد نسبة الغيابات مقارنة بساعات العمل المقررة: نحاول فيما يلي توضيح وزن عدد الغيابات مقارنة بساعات العمل المقررة بالنسبة لكل عامل معني بالغياب وأيضا مقارنة بعدد الساعات الإجمالية المقررة للعمل بمؤسسة الإسمنت عين التوتة خلال الفترة الممتدة من سنة 2017 إلى سنة 2019؛ بحيث:

الجدول رقم 17: وزن الغيابات مقارنة بساعات العمل المقررة

البيان	متوسط عدد العمال الغائبين (1)	س.ع.م (العمال الغائبين) (2)	ساعات الغياب (3)	% الغيابات (العمال الغائبين) (4)	% الغيابات (إجمالي العمال) (5)
سنة 2017	حوادث عمل	5.75	11132	3048	27.38
	عطل مرضية	35	67760	15779	23.29
	غيابات مرخصة	35.25	68244	1553	2.28
	غيابات غير مرخصة	65.50	126808	1918	1.51
	عطل استثنائية	22.75	44044	2232	5.07
	عقوبات	3.25	6292	456	7.25
	المجموع	167.5	324280	24986	7.71
سنة 2018	حوادث عمل	4	7744	2908	37.55
	عطل مرضية	31	60016	17217	28.69
	غيابات مرخصة	35	67760	1990	2.94
	غيابات غير مرخصة	36	69696	1798	2.58
	عطل استثنائية	36.5	70664	3816	5.40
	عقوبات	3.75	7260	553	7.60
	المجموع	146.25	283140	28281	9.99
سنة 2019	حوادث عمل	1.75	3388	1290	38.08
	عطل مرضية	34.25	66308	21105	31.83
	غيابات مرخصة	36.75	71148	1990	2.80
	غيابات غير مرخصة	35.25	68244	1155	1.69
	عطل استثنائية	38.75	75020	3856	5.14
	عقوبات	3.50	6776	672	9.92
	المجموع	150.25	290884	30068	10.34

المصدر: وثائق المؤسسة

تم إعداد الجدول رقم (17) اعتمادا على الوثائق المقدمة من طرف مؤسسة الإسمنت عين التوتة والتي يمكن الإطلاع على مختلف تفاصيلها بالرجوع للملاحق المدرجة ضمن هذه الدراسة بحيث:

- (1) متوسط عدد العمال الغائبين: يتم تجميع عدد الغيابات بالمؤسسة لكل ثلاثي (عدد العمال المعنيين بالغياب، عدد ساعات الغياب، تصنيف الغياب)؛ وقد تم حساب متوسط عدد الغيابات السنوي بجمع عدد العمال المعنيين بالغياب لكل ثلاثي وقسمته على عدد الثلاثيات (04)؛

لجاناً إلى حساب المتوسط السنوي لعدد العمال المعنيين بالغياب لتقادي العمل بالثلاثيات لكل سنة والعمل على معالجة معلومات سنوية؛

- (2) س.ع.م (العمال الغائبين): يحدد هذا العمود عدد ساعات العمل المقررة للعمال الغائبين لكل سنة؛ تحدد ساعات العمل المقررة لكل عامل بمؤسسة الإسمنت عين التوتة على العموم وفقا لما ينص عليه التشريع الجزائري بـ 176 ساعة عمل في الشهر لكل عامل مع احتساب 11 شهرا في السنة أي ما يعادل 1936 ساعة عمل لكل عامل/السنة؛

بالنسبة للمعلومات الموجودة في الجدول والمتعلقة بهذا العمود (س.ع.م بالنسبة للعمال الغائبين) فإنه يتم تحديدها من خلال حاصل ضرب المتوسط السنوي لعدد العمال الغائبين وعدد ساعات العمل المقررة لكل عامل في السنة (1936 ساعة)؛

- (3) ساعات الغياب: تبيينها الجداول التالية (الجدول رقم: 14، 15 و 16)؛

- (4) نسبة الغيابات بالنسبة للعمال المعنيين بالغياب: يتم تحديدها بحاصل قسمة عدد ساعات الغياب على عدد الساعات المقررة للعمال المعنيين بالغياب؛

- (5) نسبة الغيابات بالنسبة لإجمالي عمال المؤسسة: يتم تحديدها بحاصل قسمة عدد ساعات الغياب على عدد ساعات العمل المقررة لإجمالي عمال المؤسسة.

يتم تحديد عدد ساعات العمل المقررة لإجمالي عمال المؤسسة من خلال حاصل ضرب متوسط عدد العمال السنوي وعدد ساعات العمل المقررة لكل عامل في السنة (1936 ساعة).

وبالعودة للجدول رقم (17) فإننا نلاحظ ما يلي:

- بالنسبة لسنة 2017: قدرت نسبة الغيابات مقارنة بإجمالي ساعات العمل المقررة في المؤسسة بـ 3.27% حيث يمثل الغياب بسبب العطل المرضية أعلى أسباب الغياب نسبة فيها (2.06%) بينما يمثل الغياب بسبب العقوبة أدنى أسباب الغياب نسبة (0.06%).

- بالنسبة لسنة 2018: قدرت نسبة الغيابات مقارنة بإجمالي ساعات العمل المقررة في المؤسسة بـ 3.35% بزيادة مقدارها 0.08% مقارنة بالنسبة المسجلة سنة 2017؛ وقد مثل الغياب بسبب العطل المرضية أعلى أسباب الغياب نسبة خلال سنة 2018 (2.04%) بينما يمثل الغياب بسبب العقوبة أدنى أسباب الغياب نسبة (0.07%).

- بالنسبة لسنة 2019: قدرت نسبة الغيابات مقارنة بإجمالي ساعات العمل المقررة في المؤسسة بـ 3.50% بزيادة مقدارها 0.15% مقارنة بالنسبة المسجلة سنة 2018 و0.23% مقارنة بسنة 2017؛ وقد مثل الغياب بسبب العطل المرضية أعلى أسباب الغياب نسبة خلال سنة 2019 (2.46%) بينما يمثل الغياب بسبب العقوبة أدنى أسباب الغياب نسبة (0.08%).

- وتبدو نسب الغياب مقارنة بإجمالي ساعات العمل المقررة بالمؤسسة منخفضة ومقبولة نسبيا غير أن العودة لهذه النسبة (نسبة الغيابات) مقارنة بساعات العمل المقررة للعمال المعنيين بالغياب يبين جسامه التغيب وأثره السلبي على نشاط المؤسسة ففي سنة 2017 مثلا يبين الجدول رقم (17) أن العمال الذين أودعوا شهادات طبية (الغياب بسبب عطل مرضية والمقدر متوسط عددهم بـ (35 عامل) لم يزاولوا نشاطهم خلال 15779 ساعة من إجمالي ساعات العمل المقررة لهم والمقدرة بـ 67760 ساعة أي تغيب بما نسبته 23.29 % وهي نسبة مرتفعة وتزداد تفاقما سنة 2019 لتصل إلى 31.83% أي تغيب خلال 21105 ساعة بالنسبة لمتوسط عمال سنوي قيمته (34.25) تقدر ساعات عملهم المقررة سنويا بـ 66308 ساعة.

تعتبر الغيابات ظاهرة سلبية، قد يكون لها آثار جسيمة على المردودية الاقتصادية للمؤسسة؛ وعلى الرغم من مختلف الإجراءات والتدابير المتخذة من طرف مؤسسة الإسمنت عين التوتة للحد من هذه الظاهرة (توفير شروط الأمن والسلامة لتقليل من حوادث العمل، إجبارية المصادقة من طرف مصالح الضمان الاجتماعي على العطل المرضية، الحد من منح تراخيص التغيب الجزئي أو الكلي، الإلتزام بما يكفله القانون فقط في حالة الغيابات الاستثنائية، فرض عقوبات صارمة على تكرار ظاهرة الغياب غير المرخص وغير القانوني (...). إلا أن الملاحظ أن ظاهرة التغيب في تزايد تدريجي من سنة لأخرى وبأرقام مرتفعة وقد يفسر ذلك بلجوء المؤسسة لإجراءات إدارية ردعية فقط لا تبحث عن المشكل والدوافع الحقيقية التي تجعل العامل يتغيب ويترك مكان عمله دون سبب وجيه لذلك.

الفرع الثاني: المقياس التنظيمي

يركز Henry Savall على أهمية المقياس التنظيمي وعدم إمكانية تجاوزه أو إهماله؛ إذ يعتبر هذا الأخير المقياس المسؤول عن تحديد مختلف الإجراءات المتخذة من طرف المؤسسة للحد من الآثار السلبية لمؤشرات التكاليف الخفية؛ وبالعودة لمؤشر الغيابات عموماً المتضمن لمؤشر حوادث العمل فإن مؤسسة الإسمنت عين التوتة تعتمد بعض الإجراءات التصحيحية والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

- الصرامة في مواجهة ظاهرة التغيب خاصة غير المبررة منها؛ مع اتخاذ قرارات ردية تمتد من الخصم في الأجر إلى التوقيف المؤقت أو حتى النهائي؛
- تعويض العامل الغائب بعامل متنوع الاختصاصات؛
- اللجوء للساعات الإضافية؛
- إمكانية اللجوء للتوظيف المؤقت في حالة حوادث العمل أو العطل طويلة الأجل؛
- اللجوء لعمليات التحويل الداخلية بين العمال؛

إن لهذه الإجراءات التصحيحية آثار اقتصادية سواء من حيث الوقت الأجر الإضافية أو اللا-إنتاجية؛ وهذا ما سنتطرق له في الفرع الموالي المتعلق بالمقياس المالي لمؤشرات التكاليف الخفية.

الفرع الثالث: المقياس المالي

بهدف تحديد القيمة المالية للتكاليف الخفية المرتبطة بمؤشر الغيابات المتضمن لمؤشر حوادث العمل؛ سنركز على ثلاثة متغيرات أساسية وهي: تكلفة التعويض، تكلفة الساعات الإضافية، تكلفة الضمان الاجتماعي؛ ويكون ذلك كما يلي:

1. تكلفة التعويض: تتعلق هذه التكلفة نظريا بقياس الفارق بين تكلفة العامل المعوض (المتعدد الاختصاصات) وتكلفة العامل المتغيب؛ غير أنه ولعدم توفر معلومات كافية تتعلق خاصة بالقائمة الإسمية للعمال الذين قاموا بمهام التعويض خلال الفترة محل الدراسة (03 سنوات) فإنه يتعذر القيام بذلك بشكل دقيق؛ ولهذا فقد ارتأينا تقييم هذا المؤشر من خلال التكاليف المضاعفة التي تتحملها المؤسسة فيما يتعلق بأعباء المستخدمين رغم غيابهم وتعويضهم بعمال آخرين خلال تلك الفترة؛ ولهذا اتبعنا الخطوات التالية:

أ- **تحديد متوسط الأجر الساعي للعمال بمؤسسة الإسمنت عين التوتة:** يتم تحديد متوسط الأجر اليومي خلال فترة الدراسة كما هو موضح في الجدول أدناه:

ملاحظة: يتكون الأجر بمؤسسة الإسمنت عين التوتة من جزئين أحدهما ثابت والآخر متغير يتعلق بمدى تحقيق النتائج المسطرة "الأجر تحت عقد الأداء" (Salaire sous Contrat de Performance)؛ وبالنسبة لتحديد متوسط الأجر الساعي للمستخدمين بالمؤسسة تم الاعتماد على الجزء الثابت فقط من خلال القيمة المالية المدرجة في الحسابات الفرعية الآتية:

• ح/ 6311 المعالجة والأجور (Traitement et Salaire)؛

- د / 6313 المنح والتعويضات (Primes et Indemnités)
باستثناء د/631311 المتعلق بمنحة المردود الجماعي (PRC)
ود/631347 المتعلق بمنحة الأداء (Prime de)
(Performance).

الجدول رقم 18: متوسط الأجر الساعي بمؤسسة الإسمنت عين التوتة

(المبالغ بـ 10 ⁶ دج)			البيان	
سنة 2019	سنة 2018	سنة 2017		
165.505	137.498	124.059	6311 /حـ	(01)
436.399	441.487	470.727	6313 /حـ	(02)
106.494	94.710	86.792	631311 /حـ	(03)
165.239	225.721	275.425	631347 /حـ	(04)
271.733	320.431	362.217	مجموع الجزء المتغير للحساب 6313	(05)
164.666	121.056	108.51	الجزء الثابت للحساب 6313	(06)
330.171	258.554	232.569	مجموع الجزء الثابت من الأجر	(07)
تحديد متوسط الأجر الساعي للعامل				
444	436.5	395	متوسط عدد العمال	(08)
0.744	0.592	0.589	متوسط الأجر السنوي للعامل	(09)
384.106	305.959	304.122	متوسط الأجر الساعي للعامل (المبالغ بـ 1 دج)	(10)
<p>ملاحظة</p> <ul style="list-style-type: none"> - بالنسبة للبيانات رقم (01/02/03/04): المبالغ مستخرجة من الكشوف المحاسبية للمؤسسة؛ - بالنسبة للبيان رقم (05): يمثل مجموع الحسابين الفرعيين (حـ/ 631311 وحـ/ 631347)؛ - بالنسبة للبيان رقم (06): يمثل حاصل طرح المبالغ المدونة في البيان رقم (05) (أي الجزء المتغير) من المبالغ المدونة في البيان رقم (02) (إجمالي حـ/ 6313)؛ - بالنسبة للبيان رقم (07): يمثل حاصل مجموع الأجزاء الثابتة (المبالغ الدونة في البيان رقم (01) والمبالغ المدونة في البيان رقم (06)؛ - بالنسبة للبيان رقم (08): مستخرج من الجداول رقم: (11، 12 و13)؛ - بالنسبة للبيان رقم (09): يمثل حاصل قسمة المبالغ المدونة في البيان رقم (07) (الجزء الثابت من الأجر) على المبالغ المدونة في البيان رقم (08) (متوسط عدد العمال)؛ - بالنسبة للبيان رقم (10): يتم حساب الأجر الساعي للعامل من خلال قسمة الأجر السنوي للعامل على ساعات العمل الفعلية المتوقعة في السنة لكل عامل (1936 ساعة)، مع تحويل الوحدة من مليون دينار جزائري إلى 1 دينار جزائري. 				

المصدر: وثائق المؤسسة (الملحق رقم 24)

نلاحظ من الجدول رقم (18) أن متوسط الأجر الساعي للعامل

بمؤسسة الإسمنت عين التوتة قد عرف زيادة طفيفة جدا خلال سنة

2018 مقارنة بسنة 2017، إذ تقدر هذه الزيادة بما نسبته 0.60%، بينما نلاحظ تراجعاً في الجزء المتغير المتعلق بمنحة الأداء بسبب تراجع نتائج المؤسسة (إذ قدر الانخفاض في قيمة منحة الأداء خلال سنة 2018 بـ 18.04%)؛ وهو ما دفع المؤسسة إلى محاولة تحسين الجزء الثابت من الأجر، وهذا ما يظهر خلال سنة 2019 إذ نسجل زيادة في قيمة الأجر الساعي للعامل بما نسبته 25.54% مقارنة بسنة 2018 و 26.29% مقارنة بسنة 2017.

ب- تحديد ساعات الغياب المدفوعة الأجر: تحتسب كل ساعات الغياب باستثناء العطل المرضية، حوادث العمل، الإضرابات غير القانونية والغيابات غير المبررة (غير القانونية) إذ لا تقوم المؤسسة بدفع راتب الموظف في هذه الحالات (إما أن تتكفل مصالح الضمان الاجتماعي بتسديد الراتب أو يتم الخصم من الراتب في حالة الغياب غير القانونية).

الجدول رقم 19: ساعات الغياب مدفوعة الأجر خلال فترة الدراسة

عدد الغيابات بالأيام			سبب الغياب
سنة 2019	سنة 2018	سنة 2017	
1990	1990	1553	غيابات مرخصة
3856	3816	2232	عطل استثنائية
5846	5806	3785	المجموع
19.44	20.53	15.15	نسبة الغيابات مدفوعة الأجر (%)
<p>ملاحظة: يتم حساب نسبة الغيابات مدفوعة الأجر بقسمة عدد الغيابات مدفوعة الأجر على العدد الإجمالي للغيابات (المدفوعة وغير المدفوعة الأجر) والتي تقدر بـ 24986، 28 281 و 30068 ساعة غياب للسنوات 2017، 2018 و 2019 على التوالي.</p>			

المصدر: وثائق المؤسسة

نلاحظ من الجدول رقم (19) أن الغيابات المدفوعة الأجر تمثل نسبة لا يمكن إهمالها مقارنة بحجم الغيابات الإجمالية (15.15%، 20.53% و 19.44%) خلال السنوات 2017، 2018 و 2019 على التوالي.

ج- تحديد تكلفة التعويض: يتم حساب تكلفة تعويض العامل المتغيب وفق ما يبينه الجدول أدناه؛ إلا أنها تبقى تكلفة تقديرية نعتقد أنها تقل عن التكلفة الحقيقية ففي أغلب الحالات تكون تكلفة العامل المعوض (المتعدد الاختصاصات) أكثر من تكلفة العامل المتغيب.

جدول رقم 20: تحديد تكلفة تعويض العامل المتغيب بالمؤسسة

البيان	سنة 2017	سنة 2018	سنة 2019
عدد ساعات الغياب مدفوعة الأجر	3785	5806	5846
متوسط الأجر الساعي للعامل	304.122	305.959	384.106
تكلفة التعويض (10 ⁶ دج)	1.15	1.78	2.25
التغير في تكلفة التعويض (سنتي 2018/2019)	0.47		
التغير في تكلفة التعويض (سنتي 2017/2019)	1.10		

المصدر: وثائق المؤسسة

نلاحظ من الجدول رقم (20) أن هناك زيادة تدريجية وملحوظة في تكلفة تعويض العامل المتغيب خلال سنة 2019 قدرت بـ 0.47 و 1.10 (10⁶ دج) مقارنة بسنتي 2018 و 2017 على التوالي أي ما نسبته 26.40% و 95.65% خلال سنتي المقارنة على التوالي؛ وهذا مؤشر سلبي يشير إلى احتمال وجود منحنى تصاعدي للغيابات يؤدي إلى مضاعفة قيمتها كل سنتين.

2. تكلفة الساعات الإضافية: صحيح أن مؤسسة الإسمنت عين التوتة نادرا ما تلجأ إلى العمل بالساعات الإضافية فيما يتعلق بأعوان التنفيذ بسبب برمجة العمل التناوبي

(3×8)؛ غير أنها غالبا ما تلجأ لذلك بالنسبة لباقي أصناف الموظفين؛ وفي هذه الحالة نجد أن:

- العمل لساعة واحدة (01) في أيام العطل مدفوعة الأجر يقابله أجر ساعتين (02) عمل عادي؛

- العمل الإضافي خارج فترات الدوام خلال الأيام العادية تحتسب فيه كل ساعة من الأربع ساعات الإضافية الأولى بقيمة ساعة ونصف (1.5 ساعة) من العمل العادي بينما تحتسب كل الساعات الإضافية التي تزيد عن ذلك (4 ساعات) بقيمة ساعة وخمسة وأربعون دقيقة من العمل العادي أي (1.75 ساعة).

- كما أن مؤسسة الإسمنت عين التوتة وبسبب الضائقة المالية خلال بعض الفترات تمنح حرية الاختيار للموظف الذي يؤدي ساعات إضافية في الحصول على مقابلها ماديا أو معنويا في شكل راحة تخصم من الدوام العادي؛ (أي 4 ساعات عمل خلال عطلة نهاية الأسبوع مثلا يقابلها 8 ساعات راحة خلال الأسبوع الموالي).

• من خلال وثائق المؤسسة المطلع عليها ومن خلال المقابلات المنجزة مع عديد المسؤولين على مستوى مصلحة الموارد البشرية، ومصلحة المالية والمحاسبة تبين أن للإجراء السالف الذكر (حرية الاختيار في نوع تعويض الساعات الإضافية) آثار جد سلبية؛ فالعامل المستفيد من راحة مضاعفة وجب تعويضه بعامل آخر غالبا ما يميل هو الآخر إلى اختيار تلقي مقابل معنوي في شكل راحة نصير الساعات الإضافية التي أنجزها... وهكذا تتولد لنا متتالية تؤدي في النهاية إلى أثر سلبي مضاعف: قد يكون تسديد ساعة إضافية بـ 8 أو 10

أضعاف قيمتها الفعلية دون وجود أي مبرر وجيه لذلك أو اختزال وقت العمل الفعلي المقرر انجازه وجعله فسحة للراحة المضاعفة والوقت الضائع غير المنتجة.

ويوضح الجدول أدناه تكلفة تعويض الساعات الإضافية سواء المسددة نقد أو المستفاد منها على شكل راحة غير منتجة خلال فترات الدوام العادي بمؤسسة الإسمنت عين التوتة خلال الفترة المعنية بالدراسة.

جدول رقم 21: تكلفة الساعات الإضافية بالمؤسسة

السنة			البيان	
2019	2018	2017		
0.15	0.21	0.13	(1)	قيمة الساعات الإضافية/ تعويض نقدي (10 ⁶ دج)
110842	101058	89314	(2)	قيمة الساعات الإضافية/ تعويض معنوي (ساعة راحة)
384.106	305.959	304.122	(3)	متوسط الأجر الساعي للعامل (1 دج)
42.58	30.92	27.16	(4)	قيمة الوقت الضائع (10 ⁶ دج)
42.73	31.13	27.29	(5)	التكلفة الإجمالية للساعات الإضافية (10 ⁶ دج)
ملاحظة:				
$4 = (2 \times 3) / 1000000$				
$5 = 1 + 4$				

المصدر: وثائق المؤسسة

نلاحظ من الجدول رقم (21) أن التكلفة الإجمالية للساعات الإضافية تمثل قيمة مالية معتبرة 27.29، 31.13 و 42.73 مليون دينار جزائري خلال السنوات 2017، 2018 و 2019 على التوالي؛ كما نلاحظ أيضا أن قيمة التعويض النقدي المباشر للساعات الإضافية جد ضئيل (حتى أنه يمكن إهماله) مقارنة بالتكلفة الإجمالية للساعات الإضافية 0.47%، 0.67% و 0.35% خلال السنوات 2017، 2018 و 2019 أما فيما يتعلق بقيمة تعويض الوقت الضائع غير المنتج (وقت

الراحة) فهي تمثل الجزء الأعظم بأكثر من 99% من تكلفة الساعات الإضافية خلال كل السنوات التي تغطي فترة الدراسة.

3. تكلفة الضمان الاجتماعي: تحتسب تكلفة الضمان الاجتماعي بضرب النسبة القانونية لاشتراك صاحب العمل (26%) في قيمة التكاليف الخفية المرتبطة بمؤشر التغيب المتضمن لحوادث العمل؛ والجدول أدناه يبين ذلك.

جدول رقم 22: تكلفة الضمان الاجتماعي المرتبطة بمؤشر التغيب

المبالغ (10 ⁶ دج)			البيان
سنة 2019	سنة 2018	سنة 2017	
2.25	1.78	1.15	تكلفة التعويض
42.73	31.13	27.29	تكلفة الساعات الإضافية
44.98	32.91	28.44	المجموع
11.69	8.55	7.39	تكلفة الضمان الاجتماعي (26%)

المصدر: وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول رقم (22) أن تكلفة الضمان الاجتماعي عرفت استقرارا نسبيا خلال سنتي 2017 و 2018 ليلي ذلك زيادة ملموسة خلال سنة 2019 قدرت بـ 36.72% و 58.18% مقارنة بسنتي 2018 و 2017 على التوالي.

الفرع الرابع: قياس التكلفة الخفية المرتبطة بمؤشري الغيابات وحوادث العمل

بعد تحويل التقديرات الكمية إلى تقديرات مالية في كل مكونات مؤشر التكلفة الخفية؛ نقدم الجدول أدناه بحيث يلخص الوضعية المالية للتكاليف الخفية المرتبطة بمؤشر الغيابات (المتضمن لمؤشر حوادث العمل) في مؤسسة الإسمنت عين التوتة خلال الفترة المعنية بالدراسة.

جدول رقم 23: تقييم التكاليف الخفية فيما يتعلق بالغيابات وحوادث العمل بمؤسسة الإسمنت

التقييم المالي (مكونات التكاليف الخفية بـ 10 ⁶ دج)						مكونات التكلفة الخفية المرتبطة بمؤشري الغيابات وحوادث العمل	السنة
مجموع التكاليف الخفية	عدم خلق الميزة	عدم الإنتاج	استهلاك إضافي	وقت إضافي	أجور إضافية		
1.15	-	-	-	-	1.15	تكلفة التعويض	2017
27.29	-	-	-	27.29	-	تكلفة الساعات الإضافية	
7.39	-	-	-	-	7.39	تكلفة الضمان الاجتماعي	
35.83	-	-	-	27.29	8.54	المجموع	
1.78	-	-	-	-	1.78	تكلفة التعويض	2018
31.13	-	-	-	31.13	-	تكلفة الساعات الإضافية	
8.55	-	-	-	-	8.55	تكلفة الضمان الاجتماعي	
41.46	-	-	-	31.13	10.33	المجموع	
2.25	-	-	-	-	2.25	تكلفة التعويض	2019
42.73	-	-	-	42.73	-	تكلفة الساعات الإضافية	
11.69	-	-	-	-	11.69	تكلفة الضمان الاجتماعي	
56.67	-	-	-	42.73	13.94	المجموع	

المصدر: وثائق المؤسسة

نلاحظ من الجدول رقم (23) أن التكاليف الخفية المرتبطة بمؤشري الغيابات وحوادث العمل في زيادة تدريجية ومستمرة خلال كل سنوات الدراسة؛ إذ نجد:

- بمقارنة سنة 2018 بسنة 2017: زيادة في قيمة التكاليف الخفية المرتبطة بمؤشر الغيابات المتضمن لحوادث العمل بقيمة 5.63 مليون دينار جزائري أي ما نسبته 15.71%؛
- بمقارنة سنة 2019 بسنة 2018: زيادة في قيمة التكاليف الخفية المرتبطة بمؤشر الغيابات المتضمن لحوادث العمل بقيمة 15.21 مليون دينار جزائري أي ما نسبته 36.68%؛

أما بمقارنة سنتي النهاية (2019) والبدية (2017) فإن هذه الأرقام تأخذ منحى أكثر جسامة وتبين مدى سلبية تسيير ظاهرة التغيب على مستوى مؤسسة الإسمنت عين التوتة بولاية باتنة؛ إذ تقدر الزيادة في قيمة التكاليف الخفية المرتبطة بمؤشر الغيابات المتضمن لحوادث العمل بقيمة 20.84 مليون دينار جزائري أي ما نسبته 58.16%.

ولتبيين حجم التكاليف الخفية وآثرها على الأداء الاقتصادي والمالي للمؤسسة نقوم بمقارنة قيمة التكاليف الخفية المرتبطة بمؤشر الغيابات المتضمن لحوادث العمل مع بعض الأرقام المسجلة على مستوى مؤسسة الإسمنت عين التوتة خلال الفترة المعنية بالدراسة؛ في هذا الإطار قمنا بإنجاز الجدولين رقم (24 و 26)؛ بحيث:

الجدول رقم 24: تحليل قيم بعض المؤشرات المالية في المؤسسة

المقارنة بـ %			المقارنة بـ (10 ⁶ دج)			القيمة بـ (10 ⁶ دج)			البيان
/19 17	/19 18	/18 17	17/19	18/19	17/18	2019	2018	2017	
0.89	3.52	2.54	5.84	22.60	16.76	665.19	642.59	659.35	ح/ 631
3.33	2.99	6.13	29.19	24.61	53.80	847.91	823.30	877.10	ح/ 63
23.19	0.28	22.85	540.16	7.96	532.20	2869.08	2861.11	2328.91	استهلاك السنة المالية
24.91	10.81	15.80	1210.84	442.60	768.25	3649.99	4092.58	4860.83	القيمة المضافة
3.58	5.92	2.48	314.51	532.08	217.57	8462.67	8994.75	8777.18	هامش الربح الإجمالي
34.78	15.59	22.74	1150.75	398.37	752.38	2157.44	2555.81	3308.19	النتيجة الصافية للسنة المالية

ملاحظة: الخانات باللون الأحمر تمثل نتائج سالبة القيمة

المصدر: وثائق المؤسسة (الملحق رقم 24)

نلاحظ من الجدول رقم (24) ما يلي:

- بالنسبة للحساب 631 (تعويضات العمال): انخفاضاً في القيمة المالية خلال

سنة 2018 مقارنة بسنة 2017 قيمته 16.76 مليون دينار جزائري أي ما

نسبته 2.54% بينما هناك زيادة خلال سنة 2019 مقارنة بسنة 2018 مقدارها 22.60 مليون دينار جزائري (3.52%) أي أننا إذا قارنا سنتي 2019 و 2017 سنجد نوعا من الاستقرار في قيمة تعويضات العمال بمؤسسة الإسمنت إذ لم يتعدى مقدار الزيادة 5.84 مليون دينار جزائري (ما نسبته 0.89%).

- بالنسبة للحساب 63 (أعباء المستخدمين): نلاحظ أن الزيادة الطفيفة المسجلة على الحساب الفرعي 631 (تعويضات العمال) لم تنعكس على الحساب الرئيسي أعباء المستخدمين، فبمقارنة سنتي 2019 و 2017 نجد أن هناك انخفاضا في القيمة مقداره 29.19 مليون دينار جزائري أي ما نسبته 3.33%؛ وعلى الرغم من تقليص هذا الانخفاض الذي كانت قيمته في الأساس 53.80 مليون دينار جزائري سنة 2018 مقارنة بسنة 2017 وتحقيق زيادة بقيمة 24.61 مليون دينار جزائري سنة 2019 إلا أن الانخفاض في القيمة يبقى موجودا بين سنتي 2017 و 2019.

ولتفسير عدم وجود علاقة طردية بين الزيادة المسجلة في القيمة المدرجة للحساب الفرعي 631 والانخفاض المعين على الحساب الرئيسي 63 بين سنتي 2019 و 2017 يعطى الجدول الآتي لمكونات الحساب 63 (أعباء المستخدمين):

الجدول رقم 25: مكونات د/63 أعباء المستخدمين

المبالغ بـ (10 ⁶ دج)		مكونات د/63 أعباء المستخدمين
سنة 2019	سنة 2017	
665.19	659.35	د/ 631 تعويضات العمال Rémunération du Personnel
148.58	176.80	د/ 635 اشتراكات الهيئات الاجتماعية Cotisations aux organismes sociaux
34.14	40.96	د/ 637 أعباء اجتماعية أخرى Autres Charges Sociales

المصدر: وثائق المؤسسة (الملحق رقم 24)

نلاحظ من الجدول رقم (25) أن الزيادة المسجلة في قيمة الحساب الفرعي 631 والمقدرة بـ 5.84 مليون دينار جزائري يقابلها انخفاض في مجموع قيمة الحسابين الفرعيين (635 و 637) بقيمة 35.03 مليون دينار جزائري وهو ما يفسر انخفاض قيمة الحساب الرئيسي 63 خلال سنة 2019 مقارنة بسنة 2017 بقيمة 29.19 مليون دينار جزائري (5.84-35.03)؛

- بالنسبة لاستهلاك السنة المالية: نلاحظ من هناك زيادة في قيمة استهلاكات السنة المالية خلال فترة الدراسة فبمقارنة سنتي 2019 و 2017 نجد أن قيمة الزيادة قد قدرت بـ 540.16 مليون دينار جزائري أي ما نسبته 23.19% وهي قيمة معتبرة ومؤشر سلبي خاصة مع تراجع قيمة إنتاج السنة المالية ما يؤدي إلى تقليص المردود الاقتصادي والمالي للمؤسسة (سنستعرض لاحقا مكونات استهلاك السنة المالية عند التطرق للتكاليف الخفية المرتبطة بجودة العملية الإنتاجية مع محاولة تحديد وتفسير الخل)؛

- بالنسبة للقيمة المضافة: يبين الجدول رقم (24) انخفاضا ملحوظا في القيمة المضافة خلال كل الفترة المعنية بالدراسة، فبمقارنة سنتي 2018 و 2017

وجد انخفاضا قيمته 768.25 مليون دينار جزائري أي ما نسبته 15.80% وتزداد حدة هذا التدهور بالرجوع لسنة 2019 ومقارنتها بسنة 2017، إذ نلاحظ انخفاضا قيمته 1210.84 مليون دينار جزائري أي تراجع في القيمة المضافة المحققة بما يعادل 24.91%؛

- بالنسبة لهامش الربح الإجمالي: باستثناء مقارنة سنتي 2018 و 2017 التي تعطي زيادة في هامش الربح الاجمالي قيمته 217.57 مليون دينار جزائري تسجل باقي سنوات المقارنة انخفاضا ملحوظا في القيمة؛ فبمقارنة سنتي 2019 و 2017 نجد انخفاضا بنسبة 3.58% قيمته 314.51 مليون دينار جزائري أما بالنسبة لسنتي 2019 و 2018 فقيمة الانخفاض مقدرة بـ 532.08 مليون دينار جزائري أي ما نسبته 5.92%؛

- بالنسبة للنتيجة الصافية للسنة المالية: فيما يتعلق بهذا المؤشر فإننا نسجل منحنى سلبي خلال كل فترة الدراسة، فبمقارنة سنتي 2018 و 2017 نسجل انخفاض بقيمة 752.38 مليون دينار جزائري أما بمقارنة سنتي 2019 و 2018 فتقدر قيمة الانخفاض بـ 398.37 مليون دينار جزائري؛ وجمع هذين المقدارين نتحصل على قيمة الانخفاض المسجل بمقارنة سنتي 2019 و 2017 المقدر بـ 1150.75 مليون دينار جزائري أي ما نسبته 34.78%.

الجدول رقم 26: وزن التكاليف الخفية المرتبطة بمؤشر التغيب المتضمن لحوادث العمل

المبالغ (10 ⁶ دج)						البيان
سنة 2019		سنة 2018		سنة 2017		
%	المبالغ	%	المبالغ	%	المبالغ	
	56.67		41.46		35.83	قيمة التكاليف الخفية لمؤشر التغيب
8.52	665.19	6.45	642.59	5.43	659.35	د/631 تعويضات العمال
6.68	847.91	5.04	823.30	4.09	877.10	د/63 أعباء المستخدمين
1.98	2869.08	1.45	2861.11	1.54	2328.91	استهلاك السنة المالية
1.55	3649.99	1.01	4092.58	0.74	4860.83	القيمة المضافة
0.67	8462.67	0.46	8994.75	0.41	8777.18	هامش الربح الإجمالي
2.63	2157.44	1.62	2555.81	1.08	3308.19	النتيجة الصافية للسنة المالية

المصدر: وثائق المؤسسة (الملاحق رقم 19/18/17 و 24)

من خلال الجدول رقم (26) نلاحظ أن القيمة المالية المعتبرة للتكاليف الخفية المرتبطة بمؤشر الغيابات المتضمنة لحوادث العمل، ومنحناها التصاعدي خلال كل فترة الدراسة (35.83، 41.46 و 56.67 مليون دينار جزائري) قد تسببا في إنتاج نسب لا يمكن تجاهلها سواء من حيث وزنها مقارنة بأعباء المؤسسة أو مقارنة ببعض مستويات النتيجة؛ إذ نسجل ما يلي:

- وزن التكاليف الخفية المرتبطة بمؤشر الغيابات المتضمن لحوادث العمل مقارنة بقيمة د/631: مثلت التكاليف الخفية ما نسبته 5.43% من إجمالي قيمة الحساب 631 سنة 2017 لترتفع هذه النسبة إلى 6.45% سنة 2018 و 8.52% سنة 2019.

- وزن التكاليف الخفية المرتبطة بمؤشر الغيابات المتضمن لحوادث العمل مقارنة بقيمة د/63: مثلت التكاليف الخفية ما نسبته 4.09% من إجمالي قيمة الحساب 63 سنة 2017 لترتفع هذه النسبة إلى 5.04% سنة 2018 و 6.68% سنة 2019.

- وزن التكاليف الخفية المرتبطة بمؤشر الغيابات المتضمن لحوادث العمل مقارنة بقيمة استهلاك السنة المالية: مثلت التكاليف الخفية ما نسبته 1.54% من إجمالي قيمة استهلاك السنة المالية سنة 2017 لتتخفص هذه النسبة سنة 2018 إلى 1.45% وتعود بالارتفاع مرة أخرى سنة 2019 وبنسبة قدرها 1.98%.

بالنسبة لمستويات النتيجة: خلال كل فترة الدراسة لم تسجل نسبة التكاليف الخفية المرتبطة بمؤشر الغيابات المتضمنة لحوادث العمل مقارنة بكل مستويات النتيجة أي انخفاض؛ فكل النسب في ارتفاع تدريجي ومستمر وهذا ما يدل على تفهقر أداء المؤسسة وتراجع نتائجها من سنة إلى أخرى من جهة وعلى عدم قدرة الممارسات التسييرية على التحكم في ظاهرة التغيب والحد من آثارها السلبية (فمثلا بالنسبة للنتيجة الصافية للسنة المالية انتقل وزن التكاليف الخفية من 1.08% سنة 2017 إلى 2.63% سنة 2019).

المطلب الثاني: تقييم التكاليف الخفية المرتبطة بمؤشر دوران العمال

يعتبر دوران العمال من المشاكل التي تعاني منها أغلب المؤسسات الجزائرية بشكل عام والمؤسسة موضوع الدراسة "مؤسسة الإسمنت عين التوتة" بشكل خاص؛ وسنحاول من خلال هذا المطلب تسليط الضوء على هذه الظاهرة السلبية سواء من حيث مصدر الخلل وسببه، المعطيات العددية والقيم المالية وفقا للطريقة المقترحة والمعتمدة من طرف المعهد السوسيو اقتصادي للمؤسسات والمنظمات ISEOR.

الفرع الأول: المقياس الاجتماعي

نعمل من خلال هذا الفرع على توضيح أهم مصادر وأسباب التكاليف الخفية المرتبطة بمؤشر دوران العمل بمؤسسة الإسمنت عين التوتة وفي هذا الإطار نجد:

1. مصادر التكاليف الخفية المرتبطة بمؤشر دوران العمل: يؤدي دوران العمل إلى توليد تكاليف خفية تتحملها أي مؤسسة بصورة عامة، ويتعلق ذلك بجوانب مختلفة؛ أما فيما يخص مؤسسة الإسمنت عين التوتة فقد قمنا من خلال العمل الميداني المنجز على مستوى الوحدة محل الدراسة بإحصاء ثلاثة مكونات للتكلفة الخفية المرتبطة بمؤشر دوران العمل والتي نذكرها كما يلي:

- تكلفة شغور المنصب عند مغادرة أحد العمال؛

- تكلفة تكوين العامل الحديث التوظيف؛

- فرق الإنتاجية بين العامل المغادر والعامل حديث التوظيف.

2. أسباب التكاليف الخفية المرتبطة بمؤشر دوران العمل: كمنيلاتها من المؤسسات تعاني مؤسسة الإسمنت عين التوتة من دوران العمالة، وقد حاولنا خلال فترة تواجدها بالمؤسسة تحديد وفهم أسباب هذه الظاهرة خاصة في جانبها المتعلق بمغادرة العمال (Turn-Over/Départ)؛ ومن خلال المقابلات والمحادثات مع مختلف الفئات العمالية توصلنا إلى أن مغادرة العمال للمؤسسة يعود أساساً للأسباب التالية:

- عدم الإحساس بالاستقرار: تلجأ مؤسسة الإسمنت عين التوتة إلى توظيف العمال تحت أربعة صيغ نذكرها كالاتي:

• CDI: عقد عمل غير محدد المدة؛

• CDD: عقد عمل محدد المدة؛

• CTA: عقد عمل مدعم؛

• DAIP: اجراءات دعم الإدماج الوظيفي.

وباستثناء العمال تحت صيغة "CDI" لا يحس بقية العمال بأنهم يملكون منصب عمل دائم، حيث تعتبر مناصب عملهم بالمؤسسة غير مضمونة (بدرجة أقل العمال الموظفون تحت صيغة "CDD") ما يجعلهم

- يفكرون بمنطق العمل في مؤسسة الإسمنت بشكل ظرفي يحميهم من البطالة مؤقتاً مع البحث الدائم عن عمل دائم أو فرصة أحسن؛
- انخفاض قيمة الأجر خاصة في جانبه المتغير المرتبط بمدى تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة خلال السنوات الأخيرة؛ فبعد تحرير قطاع إنتاج الإسمنت ومواد البناء للخواص (وخاصة مع افتتاح مصنع إسمنت خاص لا يبعد عن مؤسسة الإسمنت عين التوتة أكثر من 50 كم) تراجعت مبيعات المؤسسة بشكل كبير ما أدى إلى تقليص الجزء المتغير من الأجر؛ وهذا ما لم يتقبله معظم العمال خاصة من يملكون منهم خبرة تفوق الخمس (05) سنوات فأجورهم السنوية قد تراجعت بحوالي 40% عن ما كانت عليه في السابق، وهذا ما يدفعهم إلى البحث عن فرص أحسن؛
 - الأجور المغربية التي يمنحها القطاع الخاص سواء الناشط في مجال إنتاج الإسمنت أو غيره من الأنشطة؛ فعمال مؤسسة الإسمنت الذين يمتلكون من الكفاءة والخبرة الرصيد الكافي (خاصة من فئة الإطارات والعليا والإطارات) مطلوبون بشدة في سوق العمل لدى الخواص وبأجور مغرية قد تدفعهم إلى ترك مناصب عملهم وخوض تجربة جديدة.
 - نمط الإشراف والقيادة الصارم وظروف العمل الصعبة تدفع البعض إلى البحث عن عمل أكثر أريحية وأقل مسؤولية خاصة فيما يتعلق بعمال التنفيذ.

الفرع الثاني: المقياس التنظيمي

يتمثل المقياس التنظيمي في مختلف الإجراءات المتخذة من طرف مؤسسة الإسمنت عين التوتة في إطار الحد من ظاهرة دوران العمال خاصة في جانبها المتعلق بمغادرة العمال؛ وفي هذا الصدد نجد:

- فيما يتعلق بعدم الإحساس بالاستقرار في العمل: على الرغم من أن قرار التوظيف على مستوى المؤسسة مركزي وتعود صلاحيته إلى الإدارة العامة للمجمع؛ إلا أن تحديد الاحتياجات يتم على مستوى المؤسسة التي تتبنى سياسة التنبؤ والاستشراف فيما يتعلق بالمناصب الشاغرة والقريبة الشغور؛ كما أنه تم مؤخرا تحويل عقود العديد من الموظفين العاملين تحت عقود بصيغ عمل محددة المدة إلى العمل بعقود عمل دائمة (خاصة العمال تحت عقود من نوع CDD)؛
- فيما يتعلق بالمرود المالي: عرفت المؤسسة مؤخرا زيادات معتبرة في الجزء الثابت من الأجر كمحاولة منها لخلق تعويض ولو جزئي على تقلص الجزء المتغير بسبب تراجع نتائج المؤسسة والتي يعود سببها الرئيسي إلى مركزية اتخاذ القرار وعدم تفويض السلطة خاصة في بعض القرارات التسويقية أو تلك المتعلقة بالمنتجات المصنعة على مستوى المؤسسة؛
- فيما يتعلق بالإجراءات المقدمة من طرف القطاع الخاص: تلجأ مؤسسة الإسمنت عين التوتة إلى بعث شعور بالأمان والوضوح لدى موظفيها، شعور قد لا يتوفر بنفس الدرجة لدى القطاع الخاص وقد يعوض ولو جزئيا الإجراءات المتعلقة بالشق المالي؛ ويكون ذلك أساسا بجعل المسار الوظيفي وتطوره بالنسبة للعامل شفاف وواضح المعالم سواء عند:
 - التوظيف: من خلال تحديد المنصب وتسميته وتبيين متطلباته والمهام المسندة له والأجر المقابل للعمل مع تحديد شبكة المنح والتعويضات المعمول بها؛

- خلال العمل: من خلال تحديد طريقة وآجال الترقيات وتوفير نوع من المرونة فيما يتعلق بالتنقل بين المصالح كلما كانت المؤهلات والظروف تسمح بذلك؛
 - عند مغادرة العمل: من خلال شرح آليات قطع علاقة العمل خاصة ما تعلق منها بالتوجيه للتقاعد مع تحديد المنح والمكافآت المتعلقة بذلك.
 - فيما يتعلق بنمط الإشراف والقيادة: فإن المؤسسة تحاول خلق جو ملائم للعمل بالتوازي مع اعتماد الصرامة والحزم في الأداء؛ ويتضح ذلك من خلال:
 - وجود تمثيلات عمالية تعمل على تحسين ظروف الموظفين المهنية والاجتماعية؛
 - تكوين العمال وتدريبهم وتخصيص مبالغ مالية معتبرة لتأهيلهم واكتسابهم الخبرات اللازمة (أكثر من 14 مليون دينار جزائري خلال سنة 2019 بينما قدرت أعباء التكوين خلال سنتي 2018 و2017 بأكثر من 34 مليون دينار جزائري معا)؛
 - تقديم الهدايا والإعانات المالية في مختلف المناسبات كالأعياد مثلا؛
- علاوة على ذلك تعتمد مؤسسة الإسمنت عين التوتة على نظام التحويل الداخلي كأحد الأساليب للحد من ظاهرة دوران العمال بالإضافة إلى تكوين وتأهيل عمال متعددي المهام وبإمكانهم تعويض شغور العديد من المناصب.

الفرع الثالث: المقياس المالي

بهدف تحديد القيمة المالية للتكاليف الخفية المرتبطة بمؤشر دوران العمال؛ سنركز على متغير أساسي هو: تكلفة تكوين العامل حديث التوظيف أما بالنسبة لباقي المتغيرات فنسجل ما يلي:

- فرق الإنتاجية بين العامل المغادر والعامل حديث التوظيف: تبين من خلال مختلف المقابلات والمحادثات المنجزة على مستوى المؤسسة محل الدراسة مع مسؤولي المناطق الإنتاجية والورشات أن للعامل حديث التوظيف إنتاجية أقل من العامل المتمرس والمؤهل غير أنه وبسبب نمط وطريقة إنتاج مادة الإسمنت يصعب وجود وثائق وبيانات تبين هذا الفارق كما أن تحديده كمياً من طرفنا يتطلب التدخل الشخصي على مستوى العملية الإنتاجية وهو ما تعذر إنجازه؛ لهذا اكتفينا بالتقييم النوعي لهذا الجزء من مكونات التكلفة الخفية المرتبطة بمؤشر دوران العمال والذي يقدره المختصون والمسؤولون في المؤسسة بحوالي 30%.

- تكلفة شغور المنصب عند مغادرة أحد العمال: تبين من خلال المقابلات والمحادثات المنجزة على مستوى مؤسسة الإسمنت عين التوتة أن تعويض شغل المناصب في الفترة التي تسبق التوظيف يتم باتباع نظام التعينات بالنيابة واستعمال الساعات الإضافية (التي تم تقديرها سابقاً فيما يتعلق بمؤشر الغيابات المتضمن لحوادث العمل)؛ ولهذا سيتم التغاضي عن هذا الجزء (الساعات الإضافية) لتفادي تكرار وتضخيم المعلومة.

وبالعودة لتكلفة تكوين العامل حديث التوظيف فقبل التطرق لها نستعرض أولاً البيانات التالية التي توضح حجم دوران العمال على مستوى مؤسسة الإسمنت عين التوتة:

الجدول رقم 27: معدل دوران العمال (المغادرة)

معدل دوران العمال (%)	متوسط عدد العمال	مجموع مغادرة العمال	عدد العمال المغادرين خلال كل ثلاثي				السنوات
			ث 4	ث 3	ث 2	ث 1	
28.35	395	112	96	6	5	5	2017
5.27	436.5	23	12	3	2	6	2018
17.79	444	79	1	72	3	3	2019

المصدر: وثائق المؤسسة (الملحق رقم 16)

يتضح من الجدول رقم (27) أن معدل دوران العمال في المؤسسة (مهما اختلفت أسباب مغادرة العمل) مرتفع نسبيا فباستثناء سنة 2018 التي كان فيها معدل الدوران مقدرا بـ 5.27% ما يوافق 23 عامل مغادر نجد أن سنتي 2017 و 2019 قد سجلا معدلي دوران مقدرة بـ 28.35% و 17.79% على التوالي ما يوافق 112 و 79 عاملا مغادرا.

ولنتضح الصورة أكثر، نقوم بحساب معدل استقرار العمل الذي يأخذ بعين الاعتبار علاوة على عدد العمال المغادرين للمؤسسة عدد العمال الموظفين حديثا بها بالإضافة للتغير بين العمال المغادرين والعمال الموظفين حديثا؛ وللتذكير يتم حساب معدل استقرار العمل كما يلي:

$$\text{معدل استقرار العمل} = 1 - \frac{\text{عدد العمال المغادرون} + \text{عدد العمال القادمون}}{\text{متوسط عدد العمال بالوحدة}}$$

الجدول رقم 28: معدل استقرار العمل

معدل استقرار العمل (%)	نسبة توظيف العمال (%)	متوسط عدد العمال	مجموع توظيف العمال	عدد العمال الذين تم توظيفهم خلال كل ثلاثي				السنوات
				ث 4	ث 3	ث 2	ث 1	
25.57	46.08	395	182	16	141	23	2	2017
75.03	19.70	436.5	86	8	0	71	7	2018
81.89	0.23	444	1	0	0	0	1	2019

المصدر: وثائق المؤسسة (الملحق رقم 15)

يتضح من الجدول رقم (28) أن معدل توظيف العمال في المؤسسة (مهما كان نمط التوظيف) في انخفاض مستمر فقد انتقل من 46.08% سنة 2017 ليصل إلى 0.23% سنة 2019 أين لم يتم توظيف سوى عامل واحد (01).

أما بالنسبة لمعدل الاستقرار فهو في تحسن وارتفاع (من حيث الأرقام) إذ انتقل من 25.57% سنة 2017 ليصل إلى 81.89% سنة 2019 لكن التمعن في مسببات هذه الأرقام يبين أنها كذلك بسبب تراجع المؤسسة عن توظيف عمال جدد خلال سنة 2018 مقارنة بسنة 2017 وعزوفها شبه الكلي عن ذلك خلال سنة 2019 أما بالنسبة لمغادرة الوظيفة بمؤسسة الإسمنت عين التوتة فقد بين الجدول رقم (28) أن النزيف لا يزال مستمر وقد غادر المؤسسة 79 عامل سنة 2019.

تجدر الإشارة إلى أن السياسة المتبعة من طرف الإدارة العامة لمؤسسة الإسمنت والمتمثلة في تقليص توظيف عمال جدد قد انعكس ايجابيا على التكاليف المرتبطة بتكوين عمال جدد وهذا ما يوضحه الجدول رقم (29):

جدول رقم 29: تكلفة تكوين العامل حديث التوظيف

المبالغ (10 ⁶ دج)			البيان
سنة 2019	سنة 2018	سنة 2017	
14.05	17.02	17.77	ح/ 6373 أعباء التكوين والتربصات
444	436.5	395	متوسط عدد العمال
0.0317	0.0390	0.0450	متوسط تكلفة التكوين لكل عامل
1	86	182	عدد العمال حديثي التوظيف
0.03	3.35	8.19	تكلفة تكوين العمال حديث التوظيف

المصدر: وثائق المؤسسة (الملحق رقم 24)

نلاحظ من الجدول رقم (29) انخفاضا ملحوظا في تقييم تكلفة تكوين العمال الجدد بمؤسسة الإسمنت عين التوتة حيث انتقلت القيمة من 8.19 مليون دينار جزائري سنة

2017 إلى 3.35 مليون دينار جزائري سنة 2018 أي انخفاض بما نسبته 58.09% أما بالنسبة لسنة 2019 والتي لم يتم خلالها سوى توظيف عامل واحد فإن تكلفة التكوين للعمال الجدد قدرة ب 0.0317 مليون دينار جزائري أي أنها لم تتعدى قيمة 32000 دج.

الفرع الرابع: قياس التكلفة الخفية المرتبطة بمؤشر دوران العمال

بعد تحويل التقديرات الكمية إلى تقديرات مالية نقدم الجدول أدناه لتلخيص الوضعية المالية للتكاليف الخفية المرتبطة بمؤشر دوران العمال في مؤسسة الإسمنت عين التوتة خلال الفترة المعنية بالدراسة.

جدول رقم 30: تقييم التكاليف الخفية فيما يتعلق بالغيابات وحوادث العمل بمؤسسة الإسمنت

التقييم المالي (مكونات التكاليف الخفية ب 10 ⁶ دج)						مكونات التكلفة الخفية المرتبطة بمؤشري الغيابات وحوادث العمل	السنة
مجموع التكاليف الخفية	عدم خلق الميزة	عدم الإنتاج	استهلاك إضافي	وقت إضافي	أجور إضافية		
مقيما سلفا						تكلفة شغور المنصب	2017
8.19	-	-	-	-	8.19	تكلفة تكوين العامل ح.ت	
تقييم نوعي						فرق الإنتاجية بين العامل المغادر والعامل حديث التوظيف	
8.19	-	-	-	-	8.19	المجموع	
مقيما سلفا						تكلفة شغور المنصب	2018
3.35	-	-	-	-	3.35	تكلفة تكوين العامل ح.ت	
تقييم نوعي						فرق الإنتاجية بين العامل المغادر والعامل حديث التوظيف	
3.35	-	-	-	-	3.35	المجموع	
مقيما سلفا						تكلفة شغور المنصب	2019
0.03	-	-	-	-	0.03	تكلفة تكوين العامل ح.ت	
تقييم نوعي						فرق الإنتاجية بين العامل المغادر والعامل حديث التوظيف	
0.03	-	-	-	-	0.03	المجموع	

المصدر: وثائق المؤسسة

تجدر الإشارة إلى أن القيمة الفعلية للتكاليف الخفية المرتبطة بمؤشر دوران العمال على مستوى مؤسسة الإسمنت عين التوتة تفوق ما هو مبين في الجدول رقم (30)؛ غير أن الرجوع إلى المعلومات المسجلة يوضح ما يلي:

على العموم التكاليف الخفية المرتبطة بمؤشري دوران العمال في انخفاض تدريجي أدى إلى إمكانية "إهمالها" سنة 2019 نظرا لقيمتها الشديدة الانخفاض إذ نجد:

- بمقارنة سنة 2018 بسنة 2017: انخفاض في قيمة التكاليف الخفية المرتبطة بمؤشر الغيابات المتضمن لحوادث العمل بقيمة 4.84 مليون دينار جزائري أي ما نسبته 59.09%؛

- بمقارنة سنة 2019 بسنة 2018: انخفاض شديد في قيمة التكاليف الخفية أدى إلى نزول قيمتها إلى 0.03 مليون دينار جزائري أي (-) 3.32 مليون دينار جزائري) ما يمثل 99.10%.

أما بمقارنة سنتي النهاية (2019) والبداية (2017) فيمكننا القول بأن مؤسسة الإسمنت عين التوتة تحكمت في التكاليف الخفية المرتبطة بمؤشر دوران العمال حيث نقلت قيمتها من 8.19 مليون دينار جزائري إلى 0.03 مليون دينار جزائري ويفسر ذلك بعدم توظيفها لعمال جدد خلال السنة الأخير من الفترة المعنية بالدراسة (الاكتفاء بعامل واحد فقط)؛ أي أن هناك اكتفاء وظيفي بالمؤسسة وعدم وجود مناصب شاغرة تستوجب على المؤسسة اللجوء إلى التوظيف الخارجي؛ غير أن جانب الآخر لمؤشر دوران العمال والمتعلق بمغادرة الموظفين للمؤسسة يبقى قائما وينسب معبرة 17.79% سنة 2019 (تجدر الإشارة إلى أن جل المغادرين خلال هذه السنة من فئة العمال الموظفين يعقود عمل محددة المدة أو العمال المحالين على التقاعد)؛ وبما أن التقييم المالي لمؤشر دوران العمال قد تم تقييمه جزئيا مع الاكتفاء بالأسلوب الوصفي والنوعي لبعض المكونات يجب الإدراك بأن هذه

النتائج هي معلومات احصائية تم الوصول إليها بناء على المعطيات المتاحة وأن القيمة الفعلية قد تفوق ما هو مبين في الجدول رقم (30).

الجدول رقم 31: وزن التكاليف الخفية المرتبطة بمؤشر دوران العمال

المبالغ (10 ⁶ دج)						البيان
سنة 2019		سنة 2018		سنة 2017		
%	المبالغ	%	المبالغ	%	المبالغ	
	0.03		3.35		8.19	قيمة التكاليف الخفية لمؤشر دوران العمال
0.214	14.05	19.683	17.02	46.089	17.77	ح/ 6373 أعباء التكوين والتربصات
0.004	847.91	0.407	823.30	0.934	877.10	ح/ 63 أعباء المستخدمين
0.001	2869.08	0.117	2861.11	0.352	2328.91	استهلاك السنة المالية
0.001	3649.99	0.082	4092.58	0.168	4860.83	القيمة المضافة
	مهم	0.037	8994.75	0.093	8777.18	هامش الربح الإجمالي
0.001	2157.44	0.131	2555.81	0.248	3308.19	النتيجة الصافية للسنة المالية

المصدر: وثائق المؤسسة (الملاحق رقم 19/18/17 و 24)

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (31) أن مؤسسة الإسمنت عين التوتة قد تمكنت تدريجيا من التحكم في مكونات التكاليف الخفية المشكلة لمؤشر دوران العمال (التي تم تقييمها) خلال الفترة المعنية بالدراسة (8.19، 3.35، 0.03 مليون دينار جزائري)؛ وهذا ما انعكس على نسب هذه التكاليف مقارنة بأعباء المؤسسة أو ببعض مستويات النتيجة؛ إذ نسجل ما يلي:

- وزن التكاليف الخفية المرتبطة بمؤشر دوران العمال مقارنة بقيمة ح/6373: مثلت التكاليف الخفية ما نسبته 46.089% من إجمالي قيمة الحساب 6373 سنة 2017 (بسبب عدد التوظيفات المرتفع) لتتخفف هذه النسبة إلى 19.683% سنة 2018 و 0.214% سنة 2019.

- وزن التكاليف الخفية المرتبطة بمؤشر الغيابات المتضمن لحوادث العمل مقارنة بقيمة ح/د/63: مثلت التكاليف الخفية ما نسبته 0.934% من إجمالي قيمة الحساب 63 سنة 2017 لتتخفص هذه النسبة إلى 0.407% سنة 2018 و0.004% سنة 2019.

- وزن التكاليف الخفية المرتبطة بمؤشر الغيابات المتضمن لحوادث العمل مقارنة بقيمة استهلاك السنة المالية: مثلت التكاليف الخفية ما نسبته 0.352% من إجمالي قيمة استهلاك السنة المالية سنة 2017 لتتخفص هذه النسبة سنة 2018 إلى 0.117% أما عن سنة 2019 فهي نسبة شبه معدومة يمكن اهمالها قدرت ب 0.001%.

بالنسبة لمستويات النتيجة: خلال كل فترة الدراسة لم تسجل نسبة التكاليف الخفية المرتبطة بمؤشر دوران العمال مقارنة بكل مستويات النتيجة أي ارتفاع؛ فكل النسب في انخفاض تدريجي ومستمر يقارب الانعدام سنة 2019؛ وهذا ما يدل على نوع من الاستقرار الوظيفي تمكنت المؤسسة من تحقيقه خاصة خلال سنة 2019 (فمثلا بالنسبة للنتيجة الصافية للسنة المالية انتقل وزن التكاليف الخفية من 0.248% سنة 2017 إلى 0.001% سنة 2019).

المطلب الثالث: تقييم التكاليف الخفية المرتبطة بمؤشر الالاجودة المتضمن لانحرافات الإنتاجية المباشرة

تعتبر جودة المنتجات خصوصا والعملية الإنتاجية عموما أحد أهم المتغيرات التي تمنح المؤسسة ميزة تنافسية تمكنها من اكتساب ثقة الزبائن وولائهم، خاصة اذا تعلق هذا المنتج بأحد المنتجات الحيوية والضرورية المتعلقة بأحد القطاعات الحساسة والأساسية لبناء وتطور الأوطان؛ كما أن عيوب الجودة سواء على مستوى "المنتج" أو "العملية الإنتاجية"

تؤدي إلى تحمل تكاليف مرتفعة تؤثر على نشاط المؤسسة وتوازنها المالي وسمعتها لدى مختلف عملائها والمتعاملين معها؛ وسنقوم خلال هذا المطلب بتحليل التكاليف الخفية المرتبطة باللاجودة في مؤسسة الإسمنت عين التوتة باتباع خطوات طريقة SOF.

الفرع الأول: المقياس الاجتماعي

يهدف المقياس الاجتماعي إلى تحديد عنصرين هما: مصادر التكاليف الخفية وأهم أسبابها؛ وفي هذا الإطار نجد:

1. مصادر التكاليف الخفية المرتبطة بمؤشر اللاجودة المتضمن لانحرافات الإنتاجية

المباشرة: سمحت الدراسة الميدانية، سواء من حيث الملاحظات الشخصية أو المعلومات المستخلصة من المقابلات التي تم إجراؤها مع عمال المؤسسة باختلاف تصنيفاتهم المهنية إضافة إلى البيانات التي تقدمها الوثائق الثبوتية بتحديد عدة مكونات للتكلفة الخفية المرتبطة باللاجودة وانحرافات الإنتاجية المباشرة نلخصها في النقاط التالية:

- تكلفة توقف النشاط؛
- تكلفة المنتجات غير الموافقة لمتطلبات الزبون؛
- تكلفة عدم ترشيد النفقات المتعلقة بالنشاط الإنتاجي؛
- تكلفة انحرافات الإنتاجية المباشرة

بالنسبة لتكلفة إنتاج وحدات معيبة لاحظنا بأن مؤسسة الإسمنت عين التوتة لا تعاني من هذه الظاهرة؛ حيث، وحسب المعلومات مقدمة لنا والوثائق المطع عليها لا يوجد أي اثر لمنتج معيب خلال كل فترة الدراسة؛ ويعود الفضل في ذلك لمصلحة مراقبة الجودة والمخابر الموجودة على مستوى المؤسسة والتي تقوم بتحليل عينات من المنتج وتقييمها لتحديد أي خلل خلال كل مراحل العملية الإنتاجية ما يسمح بتدارك أي نقص

أو عدم تطابق مع المعايير المطلوبة قبل إخراج المنتج النهائي وتوجيهه للتسويق؛ وهذا ما يؤكد عدد الشهادات المتحصل عليها من طرف المؤسسة سواء من قبل هيئات تقييس وطنية أو دولية معترف بها (يتم إدراج مختلف شهادات المطابقة في الملاحق المرفقة بهذه الدراسة).

2. أسباب التكاليف الخفية المرتبطة بالجودة المتضمنة لانحرافات الإنتاجية

المباشرة: يمكن تقسيم أسباب التكاليف الخفية المرتبطة بالجودة في مؤسسة الإسمنت عين التوتة إلى ثلاثة (04) مجموعات رئيسية هي:

أ- **التكاليف الخفية المرتبطة بتوقف النشاط:** من خلال دراسة حالة مؤسسة الإسمنت عين التوتة تبين لنا أن النشاط الإنتاجي يتوقف عادة شهرا في السنة؛ ويعود ذلك إلى ضرورة صيانة الفرن الذي يستعمل في إنتاج مادة الكلانكار؛ وحتى تواجه المؤسسة ذلك فهي تتخذ بعض الإجراءات مثل: إنتاج كميات تفوق الكميات المطلوبة من الكلانكار خلال الفترة التي تسبق عملية الصيانة، اقتراض مادة الكلانكار من مؤسسات أخرى لصناعة الإسمنت تتبع مجمع GICA أو شراء مادة الكلانكار الذي يعتبر منتج نصف مصنع تلجا مؤسسة الإسمنت عين التوتة أيضا إلى تسويقه في بعض الحالات وعند الطلب.

وعلى الرغم من هذه الإجراءات المذكورة والتي تهدف إلى عدم تعطيل العملية الإنتاجية بسبب توقف الفرن، إلا أن هناك فترات توقف عن النشاط تؤدي هذه الأخيرة إلى دفع أجور إضافية وإهدار وقت لا يساهم في خلق قيمة مضافة للمؤسسة.

ب- تكلفة المنتجات غير الموافقة لمتطلبات الزبون (انحرافات الإنتاجية

المباشرة): مع تحرير قطاع صناعة الإسمنت ومواد البناء للخصائص تراجمت

سمعة مؤسسة الإسمنت عين التوتة لدى العملاء وكذلك مستويات الأداء والنتائج التي كانت تحققها؛ ففي السابق (قبل تحرير القطاع للخص) كان النشاط الإنتاجي للمؤسسة تحت ضغط كبير وبالكاد كانت قادرة على تلبية مختلف الطلبات أما حليا فقد أثر القطاع الخاص على نشاطها بشكل كبير من خلال المنتجات التي يقدمها وملاءمة هذه الأخيرة لمتطلبات الزبون وتوقعاته سواء من حيث السعر أو الحجم (فبغض النظر عن الإسمنت السائب تكفي مؤسسة الإسمنت عين التوتة بتسويق أكياس إسمنت بسعة 50 كغ فقط) أو حتى من حيث النوع (إذ يقدم القطاع الخاص طريقة أخرى فيما يخص تغليب الإسمنت من خلال عرضها في صناديق بأحجام مختلفة لحماية المنتج من التلف جراء ظروف التخزين ومختلف العوامل الطبيعية التي من الممكن أن تتعرض لها مادة الإسمنت وهو ما لا تقدمه مؤسسة الإسمنت لعين التوتة رغم امتلاكها للألة اللازمة لذلك منذ تاريخ افتتاح المصنع).

وبالتالي فإن المساس بسمعة المؤسسة ونوعية المنتجات التي تقدمها يؤدي إلى عدم رضى العملاء وبالتالي تراجع المبيعات وعدم تحقيق النتائج المسطرة بما في ذلك البرمجة الإنتاجية؛ وهذا ما يعبر عنه بانحرافات الإنتاجية المباشرة التي تولد الانحرافات السلبية منها تكاليف خفية في شكل فرص ضائعة كان بإمكان المؤسسة استغلالها والاستفادة منها.

ج- تكلفة عدم ترشيد النفقات المتعلقة بالنشاط الإنتاجي: الهدف من النشاط

الإنتاجي هو خلق قيمة مضافة للمؤسسة؛ وتتعلق هذه القيمة المضافة بمتغيرين هما إنتاج السنة المالية واستهلاك السنة المالية؛ وفيما يتعلق بهذا الجانب (استهلاك السنة المالية) لاحظنا خلال الدراسة الميدانية ومن خلال الإطلاع على مختلف الوثائق الثبوتية والكشوف المحاسبية إلى لجوء المؤسسة

بشكل مفرط إلى نظام المناولة، فهي تقوم بإخراج أنشطة العديد من الوظائف من المؤسسة لتوكلها لجهات خارجية مع الإبقاء على هذه الوظائف مفتوحة داخل المؤسسة بمختلف مواردها البشرية، العينية والمعنوية وهو ما يعتبر إهدارا وسوء تسيير للنفقات يتضح جليا مع التطرق لنوع الأنشطة وحجم المبالغ المنفقة في إطار المناولة بمؤسسة الإسمنت عين التوتة.

د- تكلفة انحرافات الإنتاجية المباشرة: بالإضافة لتخفيض التكاليف، وتحسين جودة المنتجات يعتبر مقياس الإنتاجية أحد مؤشرات النجاح والتميز لأي مؤسسة؛ إن انحرافات الإنتاجية الفعلية عن الطاقة الإنتاجية للمؤسسة يعبر عن خسائر مالية، وعلى الرغم من أن هذه الخسائر تبقى غير مسجلة (تكلفة الفرصة الضائعة) إلا أنها تمثل إيرادات مالية كان بإمكان المؤسسة تحقيقها لو تم استغلال الموارد المتاحة بطريقة مثلى.

الفرع الثاني: المقياس التنظيمي

يبين المقياس التنظيمي فيما يتعلق بقياس التكاليف الخفية المرتبطة بمؤشر الجودة الإجراءات التنظيمية التي تتخذها مؤسسة الإسمنت عين التوتة لتجنب هذه الظاهرة والحد من آثارها السلبية خاصة ما تعلق بعدم جودة المنتجات؛ وقد تم التطرق لذلك من خلال المبحث الثاني من الدراسة الميدانية والموسوم بالنظام الإنتاجي لمؤسسة الإسمنت عين التوتة؛ كما أننا أشرنا إلى تخصيص المؤسسة لدائرة تعني بمراقبة الجودة وامتلاكها لمخابر مجهزة بأحدث التقنيات لتفادي وتدارك أي خلل قد يحدث على مستوى المنتجات التي تصنعها وتسوقها المؤسسة.

ولكن؛ وعلى الرغم من التحكم في التكاليف المرتبطة بعدم جودة المنتجات نجد أن مؤسسة الإسمنت عين التوتة تتحمل قيمة معتبرة من التكاليف الخفية المرتبطة بمؤشر

اللاجودة المتضمن لانحرافات الإنتاجية المباشرة خاصة في جانبها المتعلق بعدم ترشيد النفقات وتوزيع باقة منتجاتها الذي يؤثر سلبا على نشاطها التسويقي وسمعتها لدى العملاء.

أما بالنسبة لانحرافات الإنتاجية المباشرة ورغم عدم امتلاك مؤسسة الإسمنت عين التوتة لسلطة القرار الذي يتخذ بشكل مركزي على مستوى مجمع GICA نجد أن هناك بعض الإجراءات المتخذة مثل التحضير لإطلاق منتجات جديد تتلاءم مع متطلبات الزبون أو مراجعة الهوامش على أسعار التكلفة وبالتالي أسعار البيع للزبائن على أمل أن تحقق هذه القرارات قفزة نوعية تعيد المؤسسة إلى المرحلة التي كانت قادرة فيها على تحقيق أهدافها وبلوغ نسب تفوق 100% من برمجتها الإنتاجية.

الفرع الثالث: المقياس المالي

بهدف تحديد القيمة المالية للتكاليف الخفية المرتبطة بمؤشر اللاجودة؛ نقوم بدراسة

المتغيرات التالية:

1. الكميات المنتجة بالمؤسسة: قبل الشروع في تقدير مكونات التكلفة الخفية المرتبطة بمؤشر اللاجودة ارتأينا أولا تقديم الجدول رقم (32) والذي يوضح الكميات المصنعة حسب نوع كل منتج على مستوى مؤسسة الإسمنت عين التوتة خلال الفترة المعنية بالدراسة.

الجدول رقم 32: الكميات المنتجة بالمؤسسة خلال فترة الدراسة (الوحدة 10⁶ كغ)ملاحظة: الوحدة للكمية هي 10³طن

المجموع	Ciment CRS Sac		Ciment CPJ Sac		Ciment CRS Vrac		Ciment CPJ Vrac		السنة
	%	الكمية	%	الكمية	%	الكمية	%	الكمية	
1174.00	6.88	80.78	46.80	549.45	0.23	2.74	46.08	541.03	2017
1120.51	5.60	62.79	63.99	717.04	1.99	22.28	28.42	318.40	2018
1057.33	4.33	45.78	65.47	692.23	2.62	27.72	27.58	291.60	2019

المصدر: وثائق المؤسسة (الملاحق رقم 21/20 و 22)

نلاحظ من الجدول رقم (32) عدم استقرار في الكميات المنتجة بمؤسسة

الإسمنت عين التوتة خلال الفترة المعنية بالدراسة؛ بحيث:

- بالنسبة للإسمنت السائب CPJ: نلاحظ تراجعاً في الكميات المنتجة خلال

الفترة المعنية بالدراسة، فقد انتقلت الكمية من 541 ألف طن سنة 2017 إلى

291 ألف طن سنة 2019 (أي انخفاض في كمية الإنتاج بـ 249 ألف

طن) أما بالنسبة لوزن هذا النوع من الإسمنت مقارنة بالإنتاج الإجمالي

للمؤسسة فنجد نفس الملاحظة إذ نعاين النسب 46.08%، 28.42%

و 27.58% خلال السنوات 2017، 2018 و 2019 على التوالي؛

- بالنسبة للإسمنت السائب CRS: بالنسبة لهذا النوع من المنتج نلاحظ زيادة

في حجم الكميات المنتجة خاصة خلال سنة 2018 مقارنة بسنة 2017 إذ

انتقلت الكمية من 2.74 ألف طن إلى 22.28 ألف طن خلال سنتي

المقارنة أما عن سنة 2019 فنلاحظ نوعاً من الاستقرار في الكمية المنتجة إذ

قدرت هذه الأخيرة بـ 27.72 ألف طن؛ أما بالنسبة لوزن الإنتاج لهذا النوع

من الإسمنت مقارنة بالإنتاج الإجمالي للمؤسسة فنسجل النسب التالية:

0.23%، 1.99% و 2.62% خلال السنوات 2017، 2018 و 2019

على التوالي؛

- بالنسبة للإسمنت الموضب في أكياس CPJ: عند التمعن في الأرقام الخاصة بهذا النوع من المنتجات نلاحظ أن حجم الكميات المنتجة في تذبذب فقد كانت قيمها خلال الفترة المعنية بالدراسة كالتالي: 549، 717 و 692 ألف طن للسنوات 2017، 2018 و 2019 على التوالي؛ أما بالنسبة لوزن الكميات الإنتاجية مقارنة بالإنتاج الإجمالي للمؤسسة فنلاحظ من خلالها زيادة مستمرة في النسب المعنية بهذا المنتج والتي قدرت بـ 46.80%، 63.99% و 65.47% خلال السنوات 2017، 2018 و 2019 على التوالي؛

- بالنسبة للإسمنت الموضب في أكياس CRS: نلاحظ تراجعاً في الكميات المنتجة خلال الفترة المعنية بالدراسة، فقد انتقلت الكمية من 80.78 ألف طن سنة 2017 إلى 45.78 ألف طن سنة 2019 (أي انخفاض في كمية الإنتاج بـ يفوق 35 ألف طن) أما بالنسبة لوزن هذا النوع من الإسمنت مقارنة بالإنتاج الإجمالي للمؤسسة فنجد نفس الملاحظة إذ نعاين النسب 6.88%، 5.60% و 4.33% خلال السنوات 2017، 2018 و 2019 على التوالي؛

2. الهامش على سعر التكلفة لمنتجات المؤسسة: من الوثائق الثبوتية والكشوف

المحاسبية للمؤسسة استقينا المعلومات الموضحة في الجداول أدناه:

جدول رقم 33: الهامش على سعر التكلفة خلال سنة 2017 لـ 1 طن

البيان	CPJ Vrac	CRS Vrac	CPJ Sac	CRS Sac
سعر البيع (1دج)	5648.00	8900.00	6328.00	9300.00
سعر التكلفة (1دج)	2979.80	3121.64	3697.00	3682.75
الهامش على سعر التكلفة (1دج)	2668.20	5778.36	2631.00	5617.25
الهامش على سعر التكلفة/سعر البيع (%)	47.24	64.93	41.58	60.40

المصدر: وثائق المؤسسة (الملاحق رقم 20 و 23)

نلاحظ من الجدول رقم (33) أن الهامش على سعر التكلفة معتبر ويمثل نسبة مقبولة مقارنة بسعر البيع، تفوق بالنسبة لأغلب المنتجات التي تصنعها المؤسسة ما نسبته 50% (أكبر نسبة تتعلق بمنتج الإسمنت من نوع CRS Vrac قيمتها 64.93% بينما تتعلق أدنى نسبة بالمنتج من نوع CPJ Sac بـ 41.58%).

جدول رقم 34: الهامش على سعر التكلفة خلال سنة 2018 لـ 1 طن

CRS Sac	CPJ Sac	CRS Vrac	CPJ Vrac	البيان
9300.00	6328.00	8900.00	5648.00	سعر البيع (1دج)
4450.71	4209.89	3581.39	3471.93	سعر التكلفة (1دج)
4849.29	2118.11	5318.61	2176.07	الهامش على سعر التكلفة (1دج)
52.14	33.47	59.76	38.53	الهامش على سعر التكلفة/سعر البيع (%)

المصدر: وثائق المؤسسة (الملاحق رقم 21 و 23)

نلاحظ من الجدول رقم (34) أن الهامش على سعر التكلفة معتبر ويمثل نسبة مقبولة مقارنة بسعر البيع، تفوق في مجملها نسبة الـ 50% بالنسبة لمنتجات الإسمنت من نوع CRS بينما لا تتعدى عتبة الـ 39% بالنسبة لمنتجات الإسمنت من نوع CPJ.

جدول رقم 35: الهامش على سعر التكلفة خلال سنة 2019 لـ 1 طن

CRS Sac	CPJ Sac	CRS Vrac	CPJ Vrac	البيان
8700.00	6016.00	8340.00	5380.00	سعر البيع (1دج)
4953.58	4692.54	3863.52	3713.68	سعر التكلفة (1دج)
3746.42	1323.46	4476.48	1666.32	الهامش على سعر التكلفة (1دج)
43.06	22.00	53.67	30.97	الهامش على سعر التكلفة/سعر البيع (%)

المصدر: وثائق المؤسسة (الملاحق رقم 22 و 23)

نلاحظ من الجدول رقم (35) أن الهامش على سعر التكلفة مقارنة بسعر البيع مرتفع نسبيا بالنسبة للمنتجات من نوع CRS التي يتراوح فيها المعدل ما بين

(43.06% و 53.67%) مقارنة بالمنتجات من نوع CPJ التي يتراوح فيها المعدل من (22% إلى 30.97%).

الجدول رقم 36: مقارنة الهامش على سعر التكلفة ووزنه على سعر البيع

سنة 2019/2017		سنة 2019/2018		سنة 2018/2017		البيان
%	الهامش على سعر التكلفة	%	الهامش على سعر التكلفة	%	الهامش على سعر التكلفة	
16.27-	1001.88 -	7.56-	509.75 -	8.71-	492.13 -	CPJ Vrac
11.26-	1301.88 -	6.09-	842.13 -	5.17-	459.75 -	CRS Vrac
19.58-	1307.54 -	11.47-	794.65 -	8.11-	512.89 -	CPJ Sac
17.34-	1870.83 -	9.08-	1102.87 -	8.26-	767.96 -	CRS Sac

ملاحظة: الخانات باللون الأحمر تمثل نتائج سالبة القيمة

المصدر: وثائق المؤسسة

يمثل الجدول رقم (36) مقارنة بين الهوامش على سعر التكلفة والنسب التي تمثل وزن الهامش على سعر التكلفة مقارنة بسعر البيع خلال السنوات الثلاثة المعنية بالدراسة؛ حيث نشير إلى ما يلي:

- بالنسبة لعمود الهامش على سعر التكلفة: تم تحديد القيمة بطرح القيمة المدرجة في سنة البداية (سنة المقارنة) من القيمة المدرجة لسنة نهاية المدة؛
- بالنسبة لعمود النسبة المئوية: تم تحديد القيمة بطرح النسبة المدرجة في سنة البداية (سنة المقارنة) من النسبة المدرجة لسنة نهاية المدة.

وبالعودة لمعطيات الجدول نلاحظ أن كل القيم سالبة؛ بحيث:

- بمقارنة سنتي 2018 و 2017: تراجع في قيمة الهامش على سعر التكلفة بقيمة تتراوح بين 459.75 دج بالنسبة للإسمنت من النوع CRS Vrac إلى 767.96 دج بالنسبة للإسمنت من النوع CRS Sac؛ أما فيما يخص النسب التي تمثل وزن الهامش على سعر التكلفة مقارنة بسعر البيع فكلها قد

تراجعت بحوالي 8% ما عدا الإسمنت من النوع CRS Vrac فقد تراجع بما نسبته 5.17%.

- بمقارنة سنتي 2019 و2018: تراجع في قيمة الهامش على سعر التكلفة بقيمة تتراوح بين 509.75 دج بالنسبة للإسمنت من النوع CPJ Vrac إلى 1102.87 دج بالنسبة للإسمنت من النوع CRS Sac؛ أما فيما يخص النسب التي تمثل وزن الهامش على سعر التكلفة مقارنة بسعر البيع فقد سجلت تراجعا يتراوح ما بين 6.09% بالنسبة للإسمنت من النوع CRS Vrac و9.08% بالنسبة للإسمنت من النوع CRS Sac باستثناء الإسمنت من النوع CPJ Sac فقد تراجع بما نسبته 11.47%.

- بمقارنة سنتي 2019 و2017: تراجع في قيمة الهامش على سعر التكلفة بقيمة تتراوح بين 1001.88 دج بالنسبة للإسمنت من النوع CPJ Vrac إلى 1870.83 دج بالنسبة للإسمنت من النوع CRS Sac؛ أما فيما يخص النسب التي تمثل وزن الهامش على سعر التكلفة مقارنة بسعر البيع فقد سجلت تراجعا يتراوح ما بين 11.26% بالنسبة للإسمنت من النوع CRS Vrac و19.58% بالنسبة للإسمنت من النوع CPJ Sac.

وبالعودة لمعطيات الجدول يتضح جليا أن الهامش عي سعر التكلفة بالنسبة لمؤسسة الإسمنت عين التوتة في تراجع مستمر خلال الفترة المعنية بالدراسة؛ قد يفسر ذلك جزئيا بانخفاض أسعار البيع لكن ذلك يبقى متعلقا بسنة 2019 فقط فخلال سنتي 2017 و2018 كانت أسعار البيع ثابتة وعلى الرغم من ذلك سجل انخفاض في الهوامش على سعر التكلفة أي أن هذه الأخيرة (الهوامش على سعر التكلفة) تتضاءل بسبب ارتفاع التكاليف الإنتاجية التي تتحملها المؤسسة بشكل أساسي.

3. تحديد الهامش على سعر التكلفة الوسطي المرجح "MPRMP_t" (La Marge)

بهدف تقدير تكلفة التوقف عن النشاط وجب علينا تحديد الهامش على سعر التكلفة الوسطي المرجح لمختلف المنتجات التي تسوقها مؤسسة الإسمنت عين التوتة خلال مختلف السنوات المعنية بالدراسة؛ ولذلك قمنا بإعداد الجدول الآتي:

الجدول رقم 37: الهامش على سعر التكلفة الوسطي المرجح لكل طن

المبالغ (10 ⁶ دج)	MPR (دج)	الكمية (10 ³ طن)	البيان	
1.4436	2668.20	541.03	CPJ Vrac	سنة 2017
0.0158	5778.36	2.74	CRS Vrac	
1.4456	2631.00	549.45	CPJ Sac	
0.4538	5617.25	80.78	CRS Sac	
3.3588	2860.97	1174.00	MPRMP_t	
0.6929	2176.07	318.40	CPJ Vrac	سنة 2018
0.1185	5318.61	22.28	CRS Vrac	
1.5188	2118.11	717.04	CPJ Sac	
0.3045	4849.29	62.79	CRS Sac	
2.6346	2351.26	1120.51	MPRMP_t	
0.4859	1666.32	291.60	CPJ Vrac	سنة 2019
0.1241	4476.48	27.72	CRS Vrac	
0.9161	1323.46	692.23	CPJ Sac	
0.1715	3746.42	45.78	CRS Sac	
1.6976	1605.59	1057.33	MPRMP_t	

المصدر: وثائق المؤسسة (الملاحق رقم 21/20 و22)

نلاحظ من الجدول رقم (37) أن الهامش على سعر التكلفة الوسطي المرجح لكل طن في انخفاض مستمر خلال كل الفترة المعنية بالدراسة إذ انتقلت قيمة هذا المتغير من 2860.97 دج سنة 2017 لتصبح 2351.26 دج سنة 2018

و1605.59 دج سنة 2019 أي انخفاض بنسبة 43.88% بمقارنة سنتي 2019 و2017.

4. **تحديد قيمة التكلفة المرتبطة بتوقف النشاط:** يعتبر توقف النشاط خلل يسجل على جودة النشاط الإنتاجي؛ إذ يمثل هذا التوقف وقتا ضائعا (دون نشاط إنتاجي) أي فرصة ضائعة كان يمكن للمؤسسة استغلالها في خلق قيمة مضافة وهوامش مالية إيجابية؛ ولا تعتبر الكميات غير المنتجة خلال أيام التوقف عن النشاط تكلفة في حد ذاتها إنما الهوامش التي كان بالإمكان تحقيقها من هذه الكميات غير المنتجة؛ والتي تعتبر فرصة ضائعة وتكلفة خفية تتحملها المؤسسة؛ ولتحديد قيمة التكلفة المرتبطة بتوقف النشاط نقدم الجدول رقم (38) والذي يكون كالآتي:

الجدول رقم 38: قيمة التكلفة المرتبطة بتوقف النشاط

سنة 2019	سنة 2018	سنة 2017	البيان	
24	16	14	عدد أيام توقف النشاط (بالأيام)	
1057.33	1120.51	1174.00	الكمية الإجمالية المنتجة (10 ³ طن)	
2.937	3.113	3.261	(1)	متوسط الكمية المنتجة/ يوم (10 ³ طن)
1605.59	2351.26	2860.97	(2)	MPRMP _t / طن (1 دج)
4.72	7.32	9.33	(3)	MPRMP _t / يوم (10 ⁶ دج)
113.17	117.11	130.61	(4)	تكلفة توقف النشاط

المصدر: وثائق المؤسسة (الملاحق رقم 21/20 و22)

قبل التطرق للمعلومات المبينة على الجدول رقم (38) نوضح ما يلي:

- (1) متوسط الكمية المنتجة/ يوم: تم تحديد هذه الكمية بقسمة الكمية الإجمالية المنتجة على عدد أيام السنة التجارية أي (360 يوم)؛
- (2) الهامش على سعر التكلفة الوسطي المرجح لكل طن MPRMP_t: أنظر الجدول رقم (37)؛

- (3) الهامش على سعر التكلفة الوسطي المرجح لكل يوم: تم تقدير القيمة من خلال حاصل ضرب الهامش على سعر التكلفة الوسطي المرجح لكل طن (2) في متوسط الكمية المنتجة لكل يوم (1)؛

- (4) تكلفة الفرصة الضائعة: تم تقدير هذه القيمة من خلال حاصل ضرب الهامش على سعر التكلفة الوسطي المرجح لكل يوم (3) في عدد ايام توقف النشاط بمؤسسة الإسمنت عين التوتة خلال السنة المعنية.

وبالعودة للمعلومات المسجلة في الجدول رقم (38) نلاحظ انخفاض في قيمة تكلفة الفرصة الضائعة المتعلقة بتوقف النشاط بمؤسسة الإسمنت عين التوتة إذ انتقلت القيمة من 130.61 مليون دينار جزائري سنة 2017 لتصل إلى 113.17 مليون دينار جزائري سنة 2019 أي انخفاض نسبته 13.35%؛ ويتضح من المعلومات المتوصل إليها أو تلك المتحصل عليها من الوثائق الثبوتية للمؤسسة أن هذا الانخفاض لا يعود لتحكم المؤسسة في تكلفة توقف النشاط بل بالعكس (خلال سنة 2019 توقفت المؤسسة عن النشاط لمدة 24 يوم أما في سنة 2017 فتوقفت لمدة 14 يوم فقط) وإنما هو راجع لانخفاض الهامش على سعر التكلفة الوسطي المرجحة بأكثر من 43% بين سنتي 2017 و2019 ما أدى إلى انخفاض تكلفة الفرصة الضائعة.

5. تكلفة عدم ترشيد النفقات المتعلقة بالنشاط الإنتاجي: يعتبر عدم ترشيد النفقات

الإنتاجية أحد أسباب اهدار الموارد المالية الذي يؤثر بصورة مباشرة على القيمة المضافة للمؤسسة؛ وللتأكد من مدى رشادة الإنفاق الإنتاجي على مستوى مؤسسة الإسمنت عين التوتة قمنا بإعداد الجدول رقم (39) الذي يوضح تطورات رقم الأعمال ومعدل الإدماج بالمؤسسة خلال الفترة المعنية بالدراسة مع مقارنة هذه القيم مع قيمة البداية (سنة 2017)؛ بحيث:

ملاحظة: يقاس معدل الإدماج من خلال العلاقة:

رقم الأعمال (خارج الرسم) / معدل الإدماج = القيمة المضافة

الجدول رقم 39: تطور رقم الأعمال ومعدل الإدماج خلال الفترة المعنية بالدراسة

المبالغ خلال سنوات المعنية بالدراسة (10 ⁶ دج)			البيان
2019	2018	2017	
6469.21	6969.21	7080.37	رقم الأعمال
3649.99	4092.58	4860.83	القيمة المضافة
56.42	58.72	68.65	معدل الإدماج (%)
12.23 -	9.93 -	-	التغير في معدل الإدماج مقارنة بسنة 2017 (%)
17.82 -	14.46 -	-	نسبة التغير في معدل الإدماج مقارنة بسنة 2017 (%)
611.16 -	111.16 -	-	التغير في رقم الأعمال مقارنة بسنة 2017
8.63 -	1.57 -	-	نسبة التغير في رقم الأعمال مقارنة بسنة 2017 (%)

المصدر: وثائق المؤسسة (الملاحق رقم 18/17 و 19)

يبين الجدول رقم (39) انخفاضا ملحوظا لرقم الأعمال خلال الفترة المعنية بالدراسة إذ انتقلت القيمة المعايينة من 7080.37 مليون دينار جزائري سنة 2017 إلى 6469.21 مليون دينار جزائري سنة 2019 أي انحراف سلبي قيمته 611.16 مليون دينار جزائري؛ وهو تراجع معتبر لمبيعات المؤسسة؛ كما يبين الجدول أيضا أنه وعلى الرغم من قيم معدلات الإدماج المقبولة نسبيا (تفوق في مجملها نسبة 50%) إلا أنها تسلك منحني تراجع انتقل من 68.65% سنة 2017 ليصل إلى 56.42% سنة 2019 أي تراجع بـ 12.23%.

ومن خلال الجدول رقم (39) دوما؛ وبمقارنة نسب تراجع رقم الأعمال مع نسب تراجع معدل الإدماج نجد فارق ملحوظ بين الاثنين: فخلال سنة 2018 سجلنا انخفاضا في رقم الأعمال نسبته 1.57% بينما قدرت نسبة الانخفاض في معدل الإدماج بـ 14.46% أيضا سنة 2019 قدرت نسبة الانخفاض في رقم الأعمال بـ 8.63% مقارنة بسنة 2017 بينما قدر الانخفاض في معدل الإدماج بـ 17.82%؛

وهذا ما يؤدي بنا إلى استخلاص مضاعف مفاده أن انخفاض رقم الأعمال لا يمثل السبب الرئيسي في انخفاض معدل الإدماج بالمؤسسة وأن هناك احتمال قائم في عدم قدرة المؤسسة على ضبط تكاليفها الإنتاجية والتحكم فيها.

لتكوين صورة أكثر وضوحاً على أسباب تراجع معدلات الإدماج في المؤسسة بوتيرة لا تتماشى مع وتيرة انخفاض رقم الأعمال لجأنا إلى التدقيق في استهلاكات السنة المالية للمؤسسة (الحسابات 60/ مشتريات مستهلكة، 61/ خدمات خارجية، 62/ خدمات خارجية أخرى) خلال الفترة المعنية بالدراسة؛ وفي هذا الإطار قمنا بإعداد الجداول التالية لقياس التغير في قيمة مكونات الاستهلاكات، كفاءة مكونات الاستهلاكات مقارنة برقم الأعمال وإنتاجية مكونات الاستهلاكات السنوية:

ملاحظة: لتحديد كفاءة وإنتاجية مكونات الاستهلاكات السنوية تم استخدام

العلاقات التالية:

قيمة الاستهلاكات (المدخلات)/رقم الأعمال (المخرجات) = كفاءة المشتريات المستهلكة

قيمة الاستهلاكات /كمية الإنتاج = إنتاجية المشتريات المستهلكة

الجدول رقم 40: تحليل المشتريات المستهلكة خلال فترة الدراسة

رقم/د	اسم الحساب	المبالغ خلال سنوات المعنية بالدراسة (10 ⁶ دج)		
		2019	2018	2017
600	المشتريات من البضائع المباعة Achats de Marchandises Vendues	9.48	45.40	6.04
601	المشتريات من المادة الأولية Achats de Matières Premières	571.02	594.29	573.09
602	تموينات أخرى Autres Approvisionnements	952.87	852.22	582.42
607	المشتريات غير المخزنة Achats Non Stockés	487.35	533.63	535.25
60	مشتريات مستهلكة Achats Consommés	2020.71	2025.54	1696.81
التحليل				
1	التغير في قيمة المشتريات المستهلكة مقارنة بسنة 2017 (10 ⁶ دج)	323.91	328.73	-
2	نسبة التغير في قيمة المشتريات المستهلكة مقارنة بسنة 2017 (%)	19.09	19.37	-
3	كفاءة المشتريات المستهلكة (دج من المبيعات لكل 1 دج من الاستهلاكات)	3.20	3.44	4.17
4	التغير في كفاءة المشتريات المستهلكة مقارنة بسنة 2017	0.97 -	0.73 -	-
5	نسبة التغير في كفاءة المشتريات المستهلكة (%)	23.28 -	17.54 -	-
6	إنتاجية المشتريات المستهلكة (10 ³ طن منتج لكل 10 ⁶ دج مستهلك)	0.52	0.55	0.69
7	التغير في إنتاجية المشتريات المستهلكة	0.17 -	0.14 -	-
8	نسبة التغير في إنتاجية المشتريات المستهلكة (%)	24.37 -	20.05 -	-

المصدر: وثائق المؤسسة (الملحق رقم 24)

يتبين من الجدول رقم (40) ما يلي:

- بالنسبة لقيمة المشتريات المستهلكة (العناوين رقم: 1 و 2): نلاحظ ارتفاع في قيمة المشتريات المستهلكة خلال سنة 2018 مقارنة بسنة 2017 قيمته 328.73 مليون دينار جزائري أي ما نسبته 19.37% (على الرغم من تسجيل انخفاض في رقم الأعمال خلال سنة 2018 مقارنة بسنة 2017)، أما خلال سنة 2019 فنسجل انخفاض طفيف في قيمة المشتريات المستهلكة مقارنة بسنة 2018 (4.83 مليون دينار جزائري) أدى إلى تقليص الارتفاع

المسجل خلال سنة 2019 مقارنة بسنة 2017 إلى 323.91 مليون دينار جزائري أي ما نسبته 19.09% (للاشارة عرف رقم الأعمال انخفاض بقيمة 611.16 مليون دينار جزائري خلال سنة 2019 مقارنة بسنة 2017)؛

- بالنسبة لكفاءة المشتريات المستهلكة (العناوين رقم: 3، 4 و 5): نلاحظ تراجعاً في كفاءة المشتريات المستهلكة إذ انتقل هذا المؤشر من 4.17 دج في شكل مبيعات لكل 1 دج مستهلك سنة 2017 إلى 3.20 دج من المبيعات لكل 1 دج من الاستهلاكات خلال سنة 2019 أي تراجع نسبته 23.28%؛

- بالنسبة لإنتاجية المشتريات المستهلكة (العناوين رقم: 6، 7 و 8): نلاحظ تراجعاً في إنتاجية المشتريات المستهلكة إذ انتقل هذا المؤشر من 0.69 ألف طن منتج لكل مليون دينار جزائري مستهلك سنة 2017 إلى 0.52 ألف طن منتج لكل مليون دينار جزائري مستهلك خلال سنة 2019 أي تراجع نسبته 24.37%؛

الجدول رقم 41: تحليل الخدمات الخارجية خلال فترة الدراسة

المبالغ خلال سنوات المعنية بالدراسة (10 ⁶ دج)			اسم الحساب	رقم/د
2019	2018	2017		
370.78	280.13	254.64	مناولة عامة Sous-Traitance Générale	611
14.17	38.94	11.22	إيجارات Locations	613
-	-	0.01	الأعباء الإيجارية وأعباء الملكية المشتركة Charges locatives et charges de copropriété	614
307.11	355.16	207.61	الصيانة والتصليلات والرعاية Entretien, réparations et maintenance	615
50.38	58.04	60.38	أقساط التأمين Primes d'assurances	616
29.82	25.13	26.13	الدراسات والأبحاث Études et recherches	617
0.04	-	0.12	التوثيق ومصاريف متنوعة Documentation et divers	618
772.30	757.41	560.11	خدمات خارجية Services Extérieurs	61
التحليل				
212.19	197.30	-	التغير في قيمة الخدمات الخارجية مقارنة بسنة 2017 (10 ⁶ دج)	1
37.38	35.22	-	نسبة التغير في الخدمات الخارجية مقارنة بسنة 2017 (%)	2
8.38	9.2	12.64	كفاءة الخدمات الخارجية (دج من المبيعات لكل 1 دج من الاستهلاكات)	3
4.26 -	3.44-	-	التغير في كفاءة الخدمات الخارجية مقارنة بسنة 2017	4
33.74 -	27.21-	-	نسبة التغير في كفاءة الخدمات الخارجية (%)	5
1.37	1.48	2.10	إنتاجية الخدمات الخارجية (10 ³ طن منتج لكل 10 ⁶ دج مستهلك)	6
0.73 -	0.62-	-	التغير في إنتاجية الخدمات الخارجية	7
34.68 -	29.42-	-	نسبة التغير في إنتاجية الخدمات الخارجية (%)	8

المصدر: وثائق المؤسسة (الملحق رقم 24)

يتبين من الجدول رقم (41) ما يلي:

- بالنسبة لقيمة الخدمات الخارجية (العناوين رقم: 1 و 2): نلاحظ ارتفاع في قيمة الخدمات الخارجية خلال سنة 2018 مقارنة بسنة 2017 قيمته 197.30 مليون دينار جزائري أي ما نسبته 35.22%، كذلك خلال سنة

2019 نسجل أيضا ارتفاعا في قيمة الخدمات الخارجية مقارنة بسنة 2018 (14.89 مليون دينار جزائري) أدى إلى زيادة الارتفاع المسجل خلال سنة 2019 مقارنة بسنة 2017 إلى 212.19 مليون دينار جزائري أي ما نسبته 37.38%؛

- بالنسبة لكفاءة الخدمات الخارجية (العناوين رقم: 3، 4 و 5): نلاحظ تراجعاً في كفاءة الخدمات الخارجية إذ انتقل هذا المؤشر من 12.64 دج في شكل مبيعات لكل 1 دج مستهلك سنة 2017 إلى 8.38 دج من المبيعات لكل 1 دج من الاستهلاكات خلال سنة 2019 أي تراجع نسبته 33.74%؛

- بالنسبة لإنتاجية الخدمات الخارجية (العناوين رقم: 6، 7 و 8): نلاحظ تراجعاً في إنتاجية الخدمات الخارجية إذ انتقل هذا المؤشر من 2.10 ألف طن منتج لكل مليون دينار جزائري مستهلك في شكل خدمات خارجية سنة 2017 إلى 1.37 ألف طن منتج لكل مليون دينار جزائري مستهلك خلال سنة 2019 أي تراجع نسبته 34.68%؛

- وبالعودة لمضمون الجدول رقم (41) والتمعن في فروع د/61 خدمات خارجية، نجد أن أعباء د/611 النقاو العام وأعباء د/615 أعباء الصيانة يشكلان معا أكثر من 82% من القيمة الإجمالية للأعباء المدرجة ضمن د/61؛ ويفسر ذلك بلجوء المؤسسة إلى إبرام عدة عقود في إطار "التعاقد من الباطن" (Sous Traitance) هذا من جانب ومن جانب آخر ارتفاع أعباء اللجوء إلى خدمات جهات خارجية لا تتبع وظيفياً مؤسسة الإسمنت عين التوتة خاصة فيما يتعلق بنشاطات الصيانة؛ وإذا كان الأمر مقبولاً نسبياً فيما يتعلق بأعمال الصيانة نظراً لمتطلبات النشاط التي قد تحتاج معدات تقنية، آلات وتجهيزات أو خبرات ومؤهلات لا تمتلكها المؤسسة (الهيكل الوظيفي

للمؤسسة يتضمن دائرة الميكانيك التابعة للمديرية التقنية) فإن الغريب في الأمر هو أنه من بين الأنشطة التي تقوم المؤسسة بإخراجها نجد نشاطات ووظائف تمتلك المؤسسة مصالحو أقسام خاصة بها وعمال دائمين تم توظيفهم على أساس مؤهلات ومتطلبات هذه الأنشطة (التي تكون عادية ومتاحة بالنسبة لبعضها)، وهو الأمر الذي طرح خلال المقابلات التي أجريناها مع مسؤولي المؤسسة الذين فسروا ذلك بمركزية القرار على مستوى إدارة المجمع وبأن الأمر يتجاوزهم، فهذه العقود لا تبرم على مستوى مؤسسة الإسمنت عين التوتة وإنما على مستوى الإدارة المركزية. ولتقديم صورة أوضح عن هذه الأعباء التي تتحملها المؤسسة نقدم الجدول التالي الذي يوضح تفاصيل الحسابات المدرجة ضمن الحساب 611/ التقاويل العام

الجدول رقم 42: القيم المدرجة ضمن د/611 التقاويل العام

المبالغ خلال سنوات المعنية بالدراسة (10 ⁶ دج)			إسم الحساب	رقم/د
2019	2018	2017		
142.99	107.94	98.31	الحراسة والأمن Gardiennage et sécurité	611100
115.68	82.51	86.99	النظافة والرعاية Nettoyage & entretien	611200
85.12	60.91	47.10	التستيف Arrimage	611300
26.98	28.77	22.24	الإطعام Restauration	611400
370.78	280.13	254.64	التقاويل العام	611

المصدر: وثائق المؤسسة (الملحق رقم 24)

نلاحظ من الجدول رقم (42) أن هناك أربعة أنشطة رئيسية تم إخراجها من مؤسسة الإسمنت عين التوتة في إطار الأنشطة المدرجة ضمن د/611 وباستثناء نشاط الحراسة والأمن الذي قد يبرر حجم المؤسسة وطبيعتها اللجوء إلى مؤسسة متخصصة بعمال من ذوي المؤهلات والمهارات

الوظيفية المحددة، نجد أن باقي الأنشطة بمقدور المؤسسة إنجازها وإيجاد العمال المؤهلين والقادرين على أداء الوظيفة؛ خاصة إذا علمنا أن مجموع الأعباء المدرجة ضمن د/611 خارج أعباء الحراسة والأمن (أعباء النظافة، التسطيف والإطعام) يقدر بـ 156.33، 172.19 و 227.79 مليون (دج) خلال السنوات 2017، 2018 و 2019 على التوالي أي ما نسبته 6.71، 6.02 و 7.94% من إجمالي استهلاك السنة المالية؛ وهي نسب جد معبرة.

الجدول رقم 43: تحليل الخدمات الخارجية الأخرى خلال فترة الدراسة

رقم/د	اسم الحساب	المبالغ خلال سنوات المعنية بالدراسة (10 ⁶ دج)		
		2019	2018	2017
622	أجور الوسطاء والأتعاب Rémunérations d'intermédiaires et honoraires	11.44	9.74	11.37
623	الإشهار، النشر والعلاقات العامة Publicité, publication, relations publiques	0.08	-	-
624	نقل السلع والنقل الجماعي للمستخدمين Transports de biens et transport collectif du personnel	38.48	30.48	24.76
625	التنقلات والمهام والاستقبالات Déplacements, missions et réceptions	20.31	29.78	25.03
626	مصاريف البريد والاتصالات Frais postaux et de télécommunications	2.98	3.85	4.06
627	الخدمات المصرفية وما شابهها Services bancaires et assimilés	2.77	4.32	6.77
62	خدمات خارجية أخرى Autres Services Extérieurs	76.06	78.16	71.99
التحليل				
1	التغير في قيمة الخدمات الخارجية مقارنة بسنة 2017 (10 ⁶ دج)	4.07	6.17	
2	نسبة التغير في الخدمات الخارجية مقارنة بسنة 2017 (%)	5.65	8.57	
3	كفاءة الخدمات الخارجية (دج من المبيعات لكل 10 ⁶ دج من الاستهلاكات)	85.05	89.16	98.34
4	التغير في كفاءة الخدمات الخارجية مقارنة بسنة 2017	13.29 -	9.18-	
5	نسبة التغير في كفاءة الخدمات الخارجية (%)	13.52 -	9.34-	
6	إنتاجية الخدمات الخارجية (10 ³ طن منتج لكل 10 ⁶ دج مستهلك)	13.90	14.34	16.31
7	التغير في إنتاجية الخدمات الخارجية	2.41 -	1.97-	
8	نسبة التغير في إنتاجية الخدمات الخارجية (%)	14.75 -	12.09-	

المصدر: وثائق المؤسسة (الملحق رقم 24)

يتبين من الجدول رقم (43) ما يلي:

- بالنسبة لقيمة الخدمات الخارجية الأخرى (العناوين رقم: 1 و 2): نلاحظ ارتفاع في قيمة الخدمات الخارجية الأخرى خلال سنة 2018 مقارنة بسنة 2017 قيمته 6.17 مليون دينار جزائري أي ما نسبته 8.57%، أما خلال سنة 2019 فقد سجلنا انخفاضا بقيمة 2.10 مليون دينار جزائري مقارنة بسنة 2018 أدى إلى تقليص الزيادة المسجل بين سنتي 2019 و 2017 إلى 4.07 مليون دينار جزائري أي ما نسبته 5.65%؛

- بالنسبة لكفاءة الخدمات الخارجية الأخرى (العناوين رقم: 3، 4 و 5): نلاحظ تراجعاً في كفاءة الخدمات الخارجية الأخرى إذ انتقل هذا المؤشر من 98.34 دج في شكل مبيعات لكل 1 دج مستهلك سنة 2017 إلى 85.05 دج من المبيعات لكل 1 دج من الاستهلاكات خلال سنة 2019 أي تراجع نسبته 13.52%؛

- بالنسبة لإنتاجية الخدمات الخارجية الأخرى (العناوين رقم: 6، 7 و 8): نلاحظ تراجعاً في إنتاجية الخدمات الخارجية الأخرى إذ انتقل هذا المؤشر من 16.31 ألف طن منتج لكل مليون دينار جزائري مستهلك في شكل خدمات خارجية أخرى سنة 2017 إلى 13.90 ألف طن منتج لكل مليون دينار جزائري مستهلك خلال سنة 2019 أي تراجع نسبته 14.75%؛

بالنسبة لتقدير تكلفة عدم ترشيد النفقات المتعلقة بالنشاط الإنتاجي فقد تعذر علينا تحديد هذه القيمة بدقة نظراً لعدة عوامل أهمها نقص المعلومات (متاحة لدى مؤسسات مستقلة إدارياً عن مؤسسة الإسمنت) المتعلقة بالنشاطات المخرجة من المؤسسة مثل استهلاكات النشاط من المواد والموارد، عدد العمال، أجور العمال ومتطلبات الوظيفة (حتى نتمكن من تحديد الفارق في التكلفة لو لم يتم إخراج هذه

الوظائف)؛ ولهذا فقد ارتأينا تقييم هذا المكون من الناحية النوعية بالوصف والتحليل أما كميًا فسنلجأ لمؤشر تراجع الإنتاجية واختيار أدنى قيمة لها (تفاديا لتضخيم التكلفة) كمقياس معياري لتحديد قيمة التكلفة المرتبطة بعدم ترشيد النفقات مع استثناء الحساب 60 المشتريات المستهلكة باعتبار مؤسسة الإسمنت عين التوتة لا تعاني من مشكل المنتجات المعيبة ومختلف الإهدارات المرتبطة بها (مادة الأولية، قطع غيار، أجور عمال، استهلاكات طاوقية...) والمستعملة في تصحيح الخل؛ وهذا ما سنحاول توضيحه من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 44: تقدير تكلفة عدم ترشيد النفقات الإنتاجية

المبالغ خلال سنوات المعنية بالدراسة (10 ⁶ دج)			البيان
2019	2018	2017	
772.30	757.41	560.11	د/61 خدمات خارجية
76.06	78.16	71.99	د/62 خدمات خراجية أخرى
227.21	222.83	164.78	التكلفة الخفية المرتبطة بالحساب 61 (29.42% أنظر جدول رقم 42)
9.20	9.45	8.70	التكلفة الخفية المرتبطة بالحساب 62 (12.09% أنظر جدول رقم 44)
236.41	232.28	173.49	تكلفة عدم ترشيد النفقات
4.13	58.79	-	التغير في تكلفة عدم ترشيد النفقات
8.24	8.12	7.45	وزن تكلفة عدم ترشيد النفقات مقارنة باستهلاكات السنة المالية (%)

المصدر: وثائق المؤسسة (الملحق رقم 24)

نلاحظ من الجدول رقم (44) أن تكلفة عدم ترشيد النفقات المقدره بمؤسسة الإسمنت عين التوتة معتبرة وفي زيادة مستمرة خلال الفترة المعنية بالدراسة إذ انتقلت من 173.49 مليون دينار جزائري سنة 2017 إلى 232.28 مليون دينار جزائري سنة 2018 (زيادة بقيمة 58.79 مليون دينار جزائري) لتصل إلى 236.41 مليون دينار جزائري سنة 2019؛ وتتأكد جسامه هذه القيم بالرجوع إلى وزن هذه التكلفة مقارنة بقيمة الاستهلاكات السنوية

والذي تقدر نسبه بـ 7.45%، 8.12% و 8.24% خلال السنوات 2017، 2018 و 2019 على التوالي.

6. تقييم تكلفة انحرافات الإنتاجية المباشرة: من بين أحد الأسباب الرئيسية لانحرافات

الإنتاجية المباشرة السلبية المساس بسمعة المؤسسة من خلال عدم رضى الزبائن وبالتالي تراجع مبيعاتها ومستويات أدائها ومردودها المالي والاقتصادي؛ حيث تكون المؤسسة غير قادرة على بلوغ وتحقيق أهدافها سواء من جانب النتائج الصافية، المبيعات أو البرمجة الإنتاجية؛ إن انحرافات الإنتاجية الفعلية عن الطاقة الإنتاجية للمؤسسة يعبر عن خسائر مالية، وعلى الرغم من أن هذه الخسائر تبقى غير مسجلة (تكلفة الفرصة الضائعة) إلا أنها تمثل إيرادات مالية كان بإمكان المؤسسة تحقيقها لو تم استغلال الموارد المتاحة بطريقة مثلى.

يترتب على كل مؤشرات التكاليف الخفية السابقة الذكر (تغيب، حوادث عمل، دوران عمل واللاجودة) فرصة ضائعة كان بإمكان المؤسسة استغلالها؛ ولهذا عند تقييم التكاليف الخفية المرتبطة بانحرافات الإنتاجية المباشرة يجب التركيز على عدم التسجيل المضاعف للتكلفة.

وقد قمنا بتقدير التكلفة الخفية المرتبطة بمؤشر انحرافات الإنتاجية المباشرة في مؤسسة الإسمنت عين التوتة من خلال دمجها بمؤشر جودة العملية الإنتاجية والتركيز على مقارنة الإنتاج المسطر للوحدة وذلك المنجز فعلا؛ غير أن الفارق لا يمثل في حد ذاته تكلفة بل الهوامش الضائعة نتيجة تلك الفوارق والتي تمثل فرصة ضائعة كان بمقدور المؤسسة استغلالها؛ وهذا ما سنحاول توضيحه من خلال هذا العنصر؛ لكن وقبل التطرق للقياس الكمي والمالي للتكاليف الخفية المرتبطة بانحرافات الإنتاجية المباشرة ارتأينا أولا تقديم الجدول أدناه الذي يوضح بعض المعلومات حول العلاقة بين انتاجية العمل ومصاريف اليد العاملة بالمؤسسة.

الجدول رقم 45: قياس العلاقة بين إنتاجية العمل ومصاريف اليد العاملة

التغيرات من 2017 الى 2019		2019	2018	2017	البيانات
%	القيمة				
24.91 -	1210.84 -	3649.98	4092.58	4860.82	القيمة مضافة (10 ⁶ دج)
12.41 +	49 +	444.00	436.50	395.00	متوسط عدد العمال
33.20 -	4.09 -	8.22	9.38	12.31	قيمة مضافة لكل عامل (10 ⁶ دج)
3.33 -	29.20 -	847.90	823.29	877.10	أعباء المستخدمين (10 ⁶ دج)
14.00 -	0.31 -	1.910	1.886	2.221	حصة كل عامل من أعباء المستخدمين (10 ⁶ دج)
28.74 +	5.19 +	23.23	20.12	18.04	نسبة تجزئة القيمة المضافة بالنسبة للمستخدمين (%)

المصدر: وثائق المؤسسة (الملاحق رقم 18/17 و 19)

ملاحظة: تمثل نسبة تجزئة القيمة المضافة بالنسبة للمستخدمين نصيب العمال من القيمة المضافة والذي يتم تحديده بقسمة قيمة (الحساب 63/أعباء المستخدمين) على إجمالي القيمة المضافة أما الباقي فهو يمثل نصيب كل من مصلحة الضرائب المتمثل في (د/64 الضرائب والرسوم والمدفوعات المماثلة) والمؤسسة التي تحصل على قيمة إجمالي فائض الإستغلال.

وبالعودة إلى الجدول رقم (45) ومقارنة سنة 2019 بسنة 2017 نلاحظ من جهة انخفاض مستمر في القيمة المضافة وصلت نسبته إلى 24.91% ومن جهة أخرى زيادة عمالية قدرت نسبتها بـ 12.41% وانخفاضا في قيمة أعباء المستخدمين وصل إلى ما نسبته 3.33%، أي أن هناك انخفاضا في مستوى متوسط الإنفاق العام لكل عامل بمؤسسة الإسمنت عين التوتة وهذا ما يبينه نفس الجدول إذ نسجل انخفاضا في هذا المؤشر (حصة كل عامل من أعباء المستخدمين) بين سنتي 2019 و 2017 قدرت نسبته بـ 14%.

غير أن هذه النتائج تبين ضرورة مراجعة المؤسسة لسياساتها التسييرية عموما والإنتاجية خصوصا، فالزيادة في نسبة تجزئة القيمة المضافة بالنسبة للمستخدمين لا

يعود إلى ارتفاع قيمة الحساب 63 (تسجيل انخفاض في القيمة رغم زيادة عدد العمال) وإنما يعود بالدرجة الأولى إلى تراجع القيمة المضافة لمؤسسة الإسمنت عين التوتة؛ وهذا ما يؤثر سلباً على المؤشرات والنتائج المالية للمؤسسة خاصة فيما يتعلق بنشاطها الإنتاجي.

أما فيما يتعلق بتقدير القيمة المالية لفوارق الإنتاجية المباشرة؛ فقد قمنا بذلك وفقاً للنقاط الآتية:

- **الإنتاجية المباشرة:** قمنا باعتماد المقارنة بين الإنتاج المسطر والإنتاج المنجز فعلا خلال الفترة المعنية بالدراسة لاستخلاص فوارق الإنتاجية المباشرة؛ بحيث:

الجدول رقم 46: فوارق الإنتاجية المباشرة بمؤسسة الإسمنت عين التوتة

(الوحدة 10 ³ طن)			البيان	
2019	2018	2017		
291.60	318.40	541.03	CPJ Vrac	الكميات المنتجة
27.72	22.28	2.74	CRS Vrac	
692.23	717.04	549.45	CPJ Sac	
45.78	62.79	80.78	CRS Sac	
1057.33	1120.51	1174.00	الكمية الإجمالية المنتجة (إنتاج فعلي)	
1241.00	1241.00	1241.00	الإنتاج المبرمج	
183.67 -	120.49 -	67.00 -	فارق الإنتاج	
14.80 -	9.71 -	5.40 -	نسبة فارق الإنتاج (%)	
85.20	90.29	94.60	نسبة إنجاز الأهداف الإنتاجية (%)	
ملاحظة: النسبة تمثل قيمة فارق الإنتاج مقارنة بقيمة الإنتاج المبرمج				

المصدر: وثائق المؤسسة (الملاحق رقم 21/20 و 22)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (46) عدم تسجيل أي فارق إنتاجية مباشرة إيجابي خلال فترة ثلاثة (03) سنوات؛ ويفسر ذلك بتراجع مبيعات المؤسسة وحصتها السوقية نتيجة تحرير قطاع الإسمنت ودخول المصنعين

الخواص سواء أجنب أو جزائريين؛ إذ نلاحظ ارتفاعا تدريجيا في قيمة الفوارق السلبية من سنة إلى أخرى، فقد انتقلت من 67 ألف طن سنة 2017 لتصل إلى 183.67 ألف طن سنة 2019 أي ما نسبته (من - 5.40% إلى - 14.80% سنة 2019).

- **تحديد قيمة الفرصة الضائعة:** لا تمثل فوارق الإنتاجية المباشرة تكلفة خفية في حد ذاتها وإنما الهوامش المالية الضائعة هي ما يعتبر تكلفة خفية مرتبطة بمؤشر انحرافات الإنتاجية المباشرة؛ والجدول رقم (47) يبين ذلك:
- الجدول رقم 47: تكلفة الفرصة الضائعة المرتبطة بمؤشر انحرافات الإنتاجية

السنوات المعنية بالدراسة			البيان
2019	2018	2017	
183.67	120.49	67.00	فارق الإنتاج السليبي (الوحدة: 10 ³ طن)
1.606	2.351	2.861	MPRMP _t / 10 ³ طن (الوحدة: 10 ⁶ دج)
294.90	283.30	191.68	تكلفة الفرصة الضائعة (الوحدة: 10 ⁶ دج)

المصدر: وثائق المؤسسة

نلاحظ من الجدول رقم (47) أن تكلفة فارق الإنتاجية المباشرة تعرف ارتفاعا ملموسا خلال الفترة المعنية بالدراسة، فقد انتقلت من 191.68 مليون دينار جزائري سنة 2017 لتصل إلى 294.90 مليون دينار جزائري سنة 2019 أي ارتفاع بما نسبته 53.85%، وهو مؤشر غاية في السلبية يعكس تراجع مستويات إنتاج المؤسسة ومدى عجزها عن تحقيق اهدافها المسطرة.

الفرع الرابع: قياس التكلفة الخفية المرتبطة بمؤشر اللاجودة المتضمن لانحرافات الإنتاجية المباشرة

بعد تحويل التقديرات الكمية إلى تقديرات مالية في كل مكونات مؤشر التكلفة الخفية؛ نقدم الجدول أدناه بحيث يلخص الوضعية المالية للتكاليف الخفية المرتبطة بمؤشر اللاجودة في مؤسسة الإسمنت عين التوتة خلال الفترة المعنية بالدراسة.

جدول رقم 48: تقييم التكاليف الخفية المتعلقة بمؤشر اللاجودة بمؤسسة الإسمنت

التقييم المالي (مكونات التكاليف الخفية بـ 10 ³ دينار الجزائري)						مكونات التكلفة الخفية المرتبطة بمؤشر اللاجودة	السنة
مجموع التكاليف الخفية	عدم خلق الميزة	عدم الإنتاج	استهلاك إضافي	وقت إضافي	أجور إضافية		
130.61	-	130.61	-	-	-	تكلفة توقف النشاط	2017
173.49	-	-	173.49	-	-	تكلفة عدم ترشيد النفقات	
191.68	-	191.68	-	-	-	تكلفة انحرافات الإنتاجية	
495.78	-	322.29	173.49	-	-	المجموع	
117.11	-	117.11	-	-	-	تكلفة توقف النشاط	2018
232.28	-	-	232.28	-	-	تكلفة عدم ترشيد النفقات	
283.30	-	283.30	-	-	-	تكلفة انحرافات الإنتاجية	
632.69	-	400.41	232.28	-	-	المجموع	
113.17	-	113.17	-	-	-	تكلفة توقف النشاط	2019
263.41	-	-	263.41	-	-	تكلفة عدم ترشيد النفقات	
294.90	-	294.90	-	-	-	تكلفة انحرافات الإنتاجية	
671.48	-	408.07	263.41	-	-	المجموع	

المصدر: وثائق المؤسسة

تجدر الإشارة إلى أننا نقدر أن القيمة الفعلية للتكاليف الخفية المرتبطة بمؤشر اللاجودة المتضمن لانحرافات الإنتاجية المباشرة على مستوى مؤسسة الإسمنت عين التوتة تفوق ما هو مبين في الجدول رقم (48)؛ كما أن الرجوع إلى المعلومات المسجلة على

مستوى نفس الجدول يوضح أن التكاليف الخفية المرتبطة بمؤشر بهذا المؤشر في زيادة مستمرة إذ نجد:

- مقارنة سنة 2018 بسنة 2017: زيادة في قيمة التكاليف الخفية المرتبطة بمؤشر الجودة المتضمن لفوارق الإنتاجية المباشرة بقيمة 136.91 مليون دينار جزائري أي ما نسبته 27.61%؛

- مقارنة سنة 2019 بسنة 2018: زيادة في قيمة التكاليف الخفية قيمتها إلى 38.79 مليون دينار جزائري أي ما يمثل 6.13%.

أما بمقارنة سنتي النهاية (2019) والبداية (2017) فيمكننا القول بأن مؤسسة الإسمنت عين التوتة غير متحركة في التكاليف الخفية المرتبطة بمؤشر الجودة المتضمنة لفوارق الإنتاجية المباشرة حيث انتقلت قيمتها من 495.78 مليون دينار جزائري إلى 671.48 مليون دينار جزائري أي أن هناك زيادة بمقدار 175.70 مليون دينار جزائري (35.43%).

الجدول رقم 49: وزن التكاليف الخفية المرتبطة بمؤشر الجودة المتضمن لعدم الإنتاجية المباشرة

المبالغ (10 ⁶ دج)						البيان
سنة 2019		سنة 2018		سنة 2017		
%	المبالغ	%	المبالغ	%	المبالغ	
	671.48		632.69		495.78	قيمة التكاليف الخفية لمؤشر الجودة المتضمن لفوارق الإنتاجية المباشرة
33.23	2020.71	31.24	2025.54	29.22	1696.81	ح/ 60 المشتريات المستهلكة
23.40	2869.08	22.11	2861.11	21.29	2328.91	استهلاك السنة المالية
18.40	3649.99	15.46	4092.58	10.20	4860.83	القيمة المضافة
7.93	8462.67	7.03	8994.75	5.65	8777.18	هامش الربح الإجمالي
31.12	2157.44	24.75	2555.81	14.99	3308.19	النتيجة الصافية للسنة المالية

المصدر: وثائق المؤسسة (الملاحق رقم 18/17 و 19)

من خلال الجدول رقم (49) يتبين أن مؤسسة الإسمنت عين التوتة لم تتمكن من التحكم في مكونات التكاليف الخفية المشكلة لمؤشر اللاجودة المتضمن لفوارق الإنتاجية المباشرة (التي تم تقييمها) خلال الفترة المعنية بالدراسة؛ وهذا ما انعكس على نسب هذه التكاليف مقارنة بأعباء المؤسسة أو ببعض مستويات النتيجة؛ إذ نسجل ما يلي:

- وزن التكاليف الخفية المرتبطة بمؤشر اللاجودة المتضمن لفوارق الإنتاجية المباشرة مقارنة بقيمة ح/60: مثلت التكاليف الخفية ما نسبته 29.22% من إجمالي قيمة الحساب 60 سنة 2017 (وهي نسبة معتبرة) لتزداد هذه النسبة وتصل إلى 31.24% سنة 2018 و 33.23% سنة 2019.

- وزن التكاليف الخفية المرتبطة بمؤشر اللاجودة المتضمن لفوارق الإنتاجية المباشرة مقارنة بقيمة استهلاك السنة المالية: مثلت التكاليف الخفية ما نسبته 21.29% من إجمالي قيمة استهلاك السنة المالية سنة 2017 لترتفع هذه النسبة سنة 2018 إلى 22.11% أما عن سنة 2019 فقد بلغت 23.40%.

بالنسبة لمستويات النتيجة: خلال كل فترة الدراسة لم تسجل نسبة التكاليف الخفية المرتبطة بمؤشر اللاجودة المتضمن لفوارق الإنتاجية المباشرة مقارنة بكل مستويات النتيجة أي انخفاض؛ فكل النسب في تزايد مستمر وتدرجي؛ وهذا ما يدل على ضرورة دق ناقوس الخطر؛ خاصة إذ علمنا أن وزن التكاليف الخفية المرتبطة بهذا المؤشر مقارنة بالنتيجة الصافية للسنة المالية قد بلغ سنة 2019 ما نسبته 31.12% في حين أنه لم يمثل سوى 14.99% سنة 2017. إن للتوقف عن النشاط، إهدار الموارد المالية وعدم استغلال إمكانيات المؤسسة آثار وخيمة على مستويات الأداء والمردود المالي والاقتصادي للمؤسسة؛ ولهذا يكون عليها العمل على تخفيض حجم هذه التكاليف والنزول بها إلى قيم مقبولة فحتى

نسبة 14.99% المسجلة مقارنة بالنتيجة الصافية لسنة 2017 تبقى مرتفعة خاصة إذا علمنا أن التقييم جزئي فقط.

المطلب الرابع: التقييم الإجمالي للتكاليف الخفية بمؤسسة الإسمنت عين التوتة

بعد تجميع قيم مؤشرات مختلف التكاليف الخفية المسجلة خلال الدراسة الميدانية المنجزة على مستوى مؤسسة الإسمنت عين التوتة بولاية باتنة؛ نقوم بتقديم حوصلة عن إجمالي هذه التكاليف ومقارنتها مع بعض المؤشرات لاستخلاص الوزن النسبي للتكاليف الخفية ومدى تأثيرها على مستويات أداء المؤسسة.

الفرع الأول: التقييم المالي

نستعرض في ما يلي الجدول رقم (50) الذي يمثل التقييم المالي الإجمالي للتكاليف الخفية بمؤسسة الإسمنت عين التوتة بولاية باتنة.

الجدول رقم 50: التكاليف الخفية الإجمالية بمؤسسة الإسمنت عين التوتة

السنة	مؤشرات التكاليف الخفية	التقييم المالي (مكونات التكاليف الخفية بـ 10 دينار الجزائري)				
		أجور إضافية	وقت إضافي	استهلاك إضافي	عدم الإنتاج	عدم خلق الميزة
2017	التغيب وحوادث العمل	8.54	27.29	-	-	35.83
	دوران العمل	8.19	-	-	-	8.19
	اللاجودة وانحرافات الإنتاجية	-	-	173.49	322.29	495.78
	المجموع	16.73	27.29	173.49	322.29	539.80
2018	التغيب وحوادث العمل	10.33	31.13	-	-	41.46
	دوران العمل	3.35	-	-	-	3.35
	اللاجودة وانحرافات الإنتاجية	-	-	232.28	400.41	632.69
	المجموع	13.68	31.13	232.28	400.41	677.50
2019	التغيب وحوادث العمل	13.94	42.73	-	-	56.67
	دوران العمل	0.03	-	-	-	0.03
	اللاجودة وانحرافات الإنتاجية	-	-	263.41	408.07	671.48
	المجموع	13.97	42.73	263.41	408.07	728.18

المصدر: وثائق المؤسسة

نلاحظ من الجدول رقم (50) ارتفاعا تدريجيا في القيمة الإجمالية للتكاليف الخفية؛ إذ انتقلت سنة 2017 من 539.80 مليون دينار جزائري لتصل إلى 728.18 مليون دينار جزائري سنة 2019 (ارتفاع بنسبة 34.89%)؛ كما نلاحظ أيضا أن المكون الأساسي للتكاليف الخفية خلال فترة الدراسة هو عدم الإنتاج بنسب تفوق 50% في مجملها (59.70%، 59.10% و 56.03%) خلال السنوات 2017، 2018 و 2019 على التوالي؛ وباعتبار تكلفة عدم الإنتاج تكلفة فرصة ضائعة لا تؤثر بصورة مباشرة على خزينة المؤسسة نشير أيضا إلى مكون الإستهلاك الإضافي والذي يمثل بدوره قيمة معتبرة 173.49، 232.28 و 263.41 مليون دينار جزائري أي ما نسبته 32.13%، 34.28% و 36.17% خلال السنوات 2017، 2018 و 2019 على التوالي.

الفرع الثاني: وزن التكاليف الخفية بمؤسسة الإسمنت عين التوتة

نستعرض فيما يلي الجدول رقم (51) الذي يوضح مقارنة بينم القيمة الإجمالية للتكاليف الخفية وقيم بعض المؤشرات في مؤسسة الإسمنت عين التوتة؛ بحيث:

الجدول رقم 51: وزن التكاليف الخفية

السنوات (المبالغ 10 ⁶ دج)			البيان
2019	2018	2017	
728.18	677.50	539.80	التكاليف الخفية
6427.13	6969.21	7080.37	رقم الأعمال
4553.57	4478.68	3977.34	مجموع أعباء الأنشطة العادية
3649.98	4092.58	4860.82	القيمة المضافة
2705.87	3177.06	3890.20	إجمالي فائض الإستغلال
2252.06	2566.01	3378.06	النتيجة العملياتية
2157.44	2555.81	3308.19	النتيجة الصافية للسنة المالية
وزن التكاليف الخفية			
11.33	9.72	7.62	وزن التكاليف الخفية مقارنة برقم الأعمال (%)
15.99	15.13	13.57	وزن التكاليف الخفية مقارنة بمجموع أعباء الأنشطة العادية (%)
19.95	16.55	11.11	وزن التكاليف الخفية مقارنة بالقيمة المضافة (%)
26.91	21.32	13.88	وزن التكاليف الخفية مقارنة بإجمالي فائض الإستغلال (%)
32.33	26.40	15.98	وزن التكاليف الخفية مقارنة بالنتيجة العملياتية (%)
33.75	26.51	16.32	وزن التكاليف الخفية مقارنة بالنتيجة الصافية للسنة المالية (%)

المصدر: وثائق المؤسسة (الملاحق رقم 18/17 و 19)

نلاحظ من الجدول رقم (51) الأثر المالي الجد سلبى لحجم التكاليف الخفية على المردود الاقتصادي لمؤسسة الإسمنت عين التوتة إذ بلغ وزنها خلال سنة 2017 (7.62%) و (13.57%) مقارنة برقم الأعمال ومجموع أعباء الأنشطة العادية للمؤسسة لينتقل سنة 2019 إلى ما نسبته 11.33% و 15.99% من رقم الأعمال وإجمالي أعباء الأنشطة العادية على التوالي؛ وهي مؤشرات سلبية توحى بضرورة اتخاذ وتطبيق قرارات تصحيحية فعلى أقل تقدير يمثل أكثر من 15% من مجموع أعباء المؤسسة تدفقات سلبية كان بالإمكان تجنبها وتحويلها إلى إيرادات ظاهرية يمكن للمؤسسة استغلالها والإستفادة منها؛ وتنعكس هذه المؤشرات السلبية على مستويات النتائج أيضا فكلما تقدمنا في حساب النتائج كلما زاد وزن التكاليف الخفية؛ إذ نلاحظ:

- بالنسبة لوزن التكاليف الخفية مقارنة بالقيمة المضافة: قدر وزن التكاليف الخفية مقارنة بالقيمة المضافة سنة 2017 بـ 11.11% ليبلغ 16.55% سنة 2018 وينتقل إلى 19.95% سنة 2019؛
 - بالنسبة لوزن التكاليف الخفية مقارنة بإجمالي فائض الإستغلال: قدر وزن التكاليف الخفية مقارنة بإجمالي فائض الإستغلال سنة 2017 بـ 13.88% ليبلغ 21.32% سنة 2018 وينتقل إلى 26.91% سنة 2019؛
 - بالنسبة لوزن التكاليف الخفية مقارنة بالنتيجة العملياتية: قدر وزن التكاليف الخفية مقارنة بالنتيجة العملياتية سنة 2017 بـ 15.98% ليبلغ 26.40% سنة 2018 وينتقل إلى 32.33% سنة 2019؛
 - بالنسبة لوزن التكاليف الخفية مقارنة بالنتيجة الصافية للسنة المالية: قدر وزن التكاليف الخفية مقارنة بالنتيجة الصافية للسنة المالية سنة 2017 بـ 16.32% ليبلغ 26.51% سنة 2018 وينتقل إلى 33.75% سنة 2019؛
- وحتى إن تم استثناء "عدم الإنتاج" كأحد مكونات التكاليف الخفية باعتباره تكلفة فرصة ضائعة مسجلة فقط لا تؤثر مباشرة على خزينة المؤسسة فإن النتائج تبقى سلبية نظرا للأثر البالغ الذي ولده حجم التكاليف الخفية على المردود الاقتصادي والمالي للمؤسسة فكما يبين الجدول رقم (51) التكاليف الخفية خلال سنة 2019 تمثل ما يفوق ثلث النتيجة الصافية للسنة المالية.

خلاصة

تقوم مؤسسة الإسمنت عين التوتة بنشاط اقتصادي ذو طابع حيوي واجتماعي غاية في الأهمية؛ إلا أنها تواجه العديد من المشاكل خاصة تلك المتعلقة بتسويق بعض منتجاتها التي تتراجع حصتها السوقية تدريجيا مقارنة بالمنتجات المنافسة الأجنبية أو تلك المحلية التابعة للقطاع الخاص نتيجة للسياسة المتبعة من طرف الدولة، فحتى وإن كان قطاع الإسمنت ومواد البناء قطاعا حساسا تدعمه الدولة الجزائرية نجد أن هذا الدعم يقيد ويكبح أيضا القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال مركزية القرار بدرجة أولى وتسقيف الأسعار وتحديدها دون مراعاة ظروف السوق ومختلف المصنعين الآخرين خاصة في ظل محيط شرس وشديد المنافسة سواء على مستوى منتجات القطاع الخاص المحلية أو المنتجات العالمية الأجنبية؛ علاوة على ذلك تبين من الدراسة الميدانية المنجزة على مستوى مؤسسة الإسمنت عين التوتة بولاية باتنة ارتفاع حجم التكاليف الخفية التي أصبحت عبئا ثقيلا يكبح الأداء الاقتصادي والمالي للمؤسسة ويضعف من قدراتها التنافسية.

لهذا وجب على المؤسسة العمل على خلق ميزة تنافسية والتفكير في كيفية ضمان بقائها واستمرارها على المدى المتوسط والطويل من خلال تبني استراتيجيات وسياسات تسييرية جديدة تمكنها من تحسين صورتها وإيجاد مكانة لها في سوق صناعة الإسمنت ومواد البناء؛ وقد بينت الدراسة الميدانية أن تخفيض التكاليف الخفية قد يكون أحد السبل الكفيلة بضمان تحسين الأداء التنظيمي والاقتصادي للمؤسسة، فحجم هذه التكاليف هو أحد الأسباب التي تثقل عبء المؤسسة وتجعلها غير قادرة على الاستثمار في تلبية تطلعات المستهلك والاستجابة للحاجات المعيارية التي يفرضها؛ إن تبني التسيير السوسيو-اقتصادي سيمكن من ارساء ثقافة تنظيمية جديدة تؤدي إلى تحديد مكامن الخلل، دراسة مختلف مؤشرات وتقدير مختلف مكوناته ما سيؤدي إلى تخفيض حجم التكاليف الخفية والتحكم فيها،

وهذا ما يعتبر تحدي فعلي سيتمكن مؤسسة الإسمنت عين التوتة من التحلي بقدرات مالية تسمح لها بمجابهة أوضاع السوق والتميز عن منافسيها بطريقة دائمة وصعبة التقليد.

خاتمة

عامّة

خاتمة عامة

تم انجاز هذه الدراسة الموسومة بـ "التحكم في التكاليف الخفية كوسيلة لتحسين تنافسية المؤسسة- دراسة حالة مؤسسة الإسمنت - عين التوتة - باتنة" بهدف الإجابة على الإشكالية الرئيسية التالية: "كيف يمكن لتخفيض التكاليف الخفية أن يساهم في تحسين تنافسية المؤسسات الجزائرية؟" وفي إطار ذلك تم طرح بعض التساؤلات الفرعية بغرض الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع والتي تعلقت أساسا بـ: الإطار النظري للمقاربة السوسيو-اقتصادية لتسيير المنظمات؛ الميزة التنافسية ومختلف استراتيجيات اكتسابها، ماهية التكاليف الخفية من تعريف، مصادر، ميادين، مؤشرات ومكونات ثم التساؤل عن طرق التقييم والقياس وآليات التخفيض والتحكم.

وللإجابة عن هذه الإشكالية الرئيسية ومختلف التساؤلات الفرعية تم تقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول؛ بحيث:

خصص الفصل الأول للإطار النظري متطرقا للمواضيع التالية:

- التنافسية ومختلف المفاهيم ذات الصلة بالمنافسة والميزة تنافسية أو البيئة والمحيط الخارجي للمؤسسة؛
- نظرية المنظمة ومختلف التطورات الفكرية انطلاقا من المدرسة الكلاسيكية وصولا إلى المقاربات المعاصرة للمنظمة؛
- النظرية السوسيو-اقتصادية للباحث Henri Savall وطريقة التكاليف الخفية من خلال التطرق لمصادر التكاليف الخفية، الهياكل الفيزيائية في المنظمة، السلوكيات الإنسانية وميادين ظهور الخلل.

أما الفصل الثاني من هذه الدراسة فخصص للآليات التقنية المتعلقة بتقييم التكاليف الخفية وقياسها كمرحلة أولى تليها مرحلة ثانية تتعلق بالعمل على تخفيضها والتحكم فيها؛ وقد تضمن هذا الفصل عدة عناصر؛ نوجزها فيما يلي:

- المؤشرات الخمس للتكاليف الخفية والمتمثلة في: التغيب، حوادث العمل، دوران العمل، عدم جودة المنتجات وانحرافات الانتاجية المباشرة؛
- طريقة SOF لتقييم التكاليف الخفية والقائمة على الانتقال في عملية التقييم من الجانب الاجتماعي (S) إلى الجانب التنظيمي (O) ثم الجانب المالي (F)؛
- ارساء المشروع السوسيو- اقتصادي في المنظمة بهدف تخفيض التكاليف الخفية والذي يمر بمنهجية محددة تتمثل في تتابع ثلاثة مراحل هي: التشخيص السوسيو- اقتصادي، تحضير المشروع السوسيو- اقتصادي وتنفيذ المشروع السوسيو- اقتصادي.

وكتكملة للدراسة النظرية والبحث الأكاديمي وجب إجراء دراسة عملية ميدانية؛ في هذا الإطار قمنا بتخصيص الفصل الثالث لدراسة حالة مؤسسة الإسمنت بعين التوتة بولاية باتنة؛ وقد تضمن هذا الفصل عدة جوانب هي:

- تقديم مؤسسة الإسمنت عين التوتة بولاية باتنة وتكوين نظرة عامة عنها وعن بنيتها التنظيمية؛
- مخرجات ومدخلات النظام الإنتاجي بمؤسسة الإسمنت عين التوتة؛
- اعتماد طريقة SOF في تقييم وقياس التكاليف الخفية في مؤسسة الإسمنت عين التوتة ولاية باتنة.

ومن خلال تقييم التكاليف الخفية بمؤسسة الإسمنت عين التوتة اتضح لنا عدم الدراية التامة لدى مسيري وعمال المؤسسة بمفهوم التكاليف الخفية ومدى تأثيرها على المردود الاقتصادي والمالي للنشاط؛ كما خلصنا إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ارتفاع قيمة التكاليف الخفية بالمؤسسة خلال الفترة المعنية بالدراسة، وعدم قدرتها على التحكم فيها (من 2017 إلى 2019) ما أثر سلبا على الأداء الإجمالي لمؤسسة الإسمنت عين التوتة وتنافسيتها (خاصة مع تحرير قطاع نشاط الإسمنت ومواد البناء للخواص والمؤسسات الأجنبية)؛ فقد قدرت التكاليف الخفية الإجمالية بالمؤسسة بما قيمته 539.80، 677.50 و728.18 مليون دينار جزائري خلال السنوات 2017، 2018 و2019 على التوالي؛

- فيما يتعلق بمؤشرات التكاليف الخفية؛ نجد:

- من بين المؤشرات الخمس التي تم من خلالها تقييم التكاليف الخفية بمؤسسة الإسمنت عين التوتة نجد أن المصدر الرئيسي للتكاليف هو "اللاجودة وانحرافات الإنتاجية المباشرة" بنسبة لا تقل عن 90% من إجمالي التكاليف الخفية خلال كل فترة الدراسة، إذ بلغت التكاليف الخفية في إطار هذا المؤشر ما قيمته 495.78، 632.69 و671.48 مليون دينار جزائري خلال السنوات 2017، 2018 و2019 على التوالي؛

- من بين مؤشرات التكاليف الخفية تمثل التكلفة المرتبطة بمؤشر دوران العمال التكلفة الأقل قيمة خلال فترة الدراسة (السنوات من 2017 إلى 2019)، إذ بلغت التكاليف الخفية في إطار هذا المؤشر ما قيمته 8.19 مليون دينار جزائري سنة 2017، 3.35 مليون دينار جزائري

سنة 2018 و 0.03 مليون دينار جزائري سنة 2019؛ أي ما نسبته 1.51%، و 0.49% و 0.004% خلال السنوات المعنية بالدراسة على الترتيب.

- فيما يتعلق بمكونات التكاليف الخفية الخمسة؛ نجد:

- من بين المكونات الخمسة للتكاليف الخفية نجد أن المكونين الأساسيين خلال فترة الدراسة هما عدم الإنتاج والاستهلاك الإضافي؛ إذ قدرت قيمة عدم الإنتاج بـ 322.29، 400.41 و 408.07 مليون دينار جزائري خلال السنوات من 2017 إلى 2019 على الترتيب، وإذا كانت تكلفة عدم الإنتاج تمثل تكلفة مسجلة فقط (تكلفة الفرصة الضائعة) فإن قيمة الإستهلاك الإضافي كأحد مكونات التكاليف الخفية ذات الأثر الفعلي والمباشر على خزينة المؤسسة تمثل أيضا قيمة معتبرة فقد بلغت 173.49، 232.28 و 263.41 مليون دينار جزائري أي ما نسبته 32.13%، 34.28% و 36.17% خلال السنوات 2017، 2018 و 2019 على التوالي.

- من بين مكونات التكاليف الخفية تمثل تكلفة الأجر الإضافية التكلفة الأقل قيمة؛ إذ قدرت بـ 16.73، 13.68 و 13.97 مليون دينار جزائري خلال السنوات 2017، 2018 و 2019 أي بنسبة لا تتعدى الـ 3%.

- نسبة تجزئة القيمة المضافة بالنسبة للمستخدمين تمثل 18.04%، 20.12% و 23.23% خلال السنوات 2017، 2018 و 2019 على التوالي، هذا ما يجعل نسبة تجزئة القيمة المضافة بالنسبة للمؤسسة (إجمالي فائض الإستغلال) جيدة ومقبولة إذ تتعدى سقف الـ 70% (بعد طرح نسبة تجزئة

القيمة المضافة بالنسبة للدولة -الضرائب على رقم الأعمال-) وهي نسبة معتبرة نسبيا تكسب المؤسسة أرباحية في تغطية باقي الأعباء المتبقية؛
 - يؤثر حجم التكاليف الخفية المرتفع بشكل سلبي للغاية على المردود الاقتصادي لمؤسسة الإسمنت عين التوتة إذ بلغ وزنها خلال سنة 2017 (7.62% و16.32%) مقارنة برقم الأعمال والنتيجة الصافية للسنة المالية؛ وتزداد هذه النتائج السلبية سوءا خلال سنتي 2018 و2019؛ إذ نلاحظ ما يلي:

- خلال سنة 2018: وزن التكاليف الخفية (9.72% و26.51%) مقارنة برقم الأعمال والنتيجة الصافية للسنة المالية على التوالي.
- خلال سنة 2019: وزن التكاليف الخفية (11.33% و33.75%) مقارنة برقم الأعمال والنتيجة الصافية للسنة المالية على التوالي.
- وحتى مع استثناء التكاليف الخفية الناتجة عن انحرافات الإنتاجية المباشرة (باعتبارها تكلفة فرصة ضائعة مسجلة فقط لا تؤثر مباشرة على خزينة المؤسسة) تبقى النتائج سلبية نظرا للأثر البالغ الذي ولده حجم التكاليف الخفية على المردود الاقتصادي والمالي للمؤسسة.

إن للتكاليف الخفية أثر مالي مدمر وسلبي للغاية قد لا تنتبه له أغلب المؤسسات بسبب طبيعة هذا النوع من التكاليف المستترة؛ وهذا ما تمت ملاحظته من خلال دراسة حالة مؤسسة الإسمنت عين التوتة بولاية باتنة؛ والتي تبين من خلالها الحجم المعتبر للتكاليف الخفية داخل المؤسسة نسبة لمؤشراتها المالية الأخرى كرقم الأعمال، القيمة المضافة أو النتيجة الصافية للسنة المالية؛ وفي ظل ذلك تم تقديم بعض المقترحات والتوجيهات التي نوجزها فيما يلي:

- **على المستوى الاستراتيجي:** التفكير في توسيع نشاط صناعة الإسمنت ومواد البناء من خلال إنتاج كلي للمادة الأولية ما سيؤدي إلى تقليص شبكات الوسطاء وتقليل التبعية للسوق العالمية للمواد الأولية وبالتالي تحقيق نسبة إدماج عالية تعمل على التخفيض الإجمالي للتكاليف؛
 - **على المدى المتوسط:** العمل على تنويع توليفة منتجات المؤسسة وتطويرها بما يتلاءم مع متطلبات السوق سواء من حيث النوع، الجودة أو الآجال؛ فحتى وإن تم الحفاظ على المنتج ذو الطابع الاجتماعي فهذا لا يمنع من العمل على تقديم منتجات أخرى ذات مواصفات عالمية؛
 - **على المدى القصير:** العمل الفوري على تغيير النمط التسييري للمؤسسة وتبني مقاربة أكثر فعالية بهدف تخفيض مختلف التكاليف الخفية وتحويلها إلى قيمة مضافة ظاهرية خاصة فيما يتعلق بالتكاليف المرتبطة بمؤشر اللاجودة، ترشيد النفقات التسييرية وانحرافات الإنتاجية المباشرة.
- إن تبني المنظور السوسيو- اقتصادي يمثل فرصة بالنسبة لمؤسسة الإسمنت عين التوتة لتطوير أدائها التنظيمي وتخفيض تكاليفها الخفية ما سيؤدي حتماً إلى تحسين مردودها المالي والاقتصادي وتحقيق وفرة قابلة للاستثمار في خلق ميزة تنافسية تمكنها من اكتساب حصة في سوق حساس وشديد المنافسة محليا ودوليا.
- في الأخير؛ نشير أنه لا يوجد عمل يتميز بالكمال، يخلو من النقائص ويلم بجميع الحثيات والجوانب؛ لهذا فإن موضوع التكاليف الخفية يبقى موضوعا معاصرا ومهما، كثير الفروع التي لاتزال بحاجة إلى دراسة معمقة وفي مجالات عدة مثل: الإعلام والاتصال من خلال العمل على تطوير نظام معلوماتي محاسبي يأخذ بعين الاعتبار التكاليف الخفية؛ لوحات القيادة السوسيو- اقتصادية أو عقود العمل دورية التفاوض كأحد أدوات تخفيض

التكاليف الخفية والمعتمدة خاصة في القطاعات الخدمية كالصحة والنقل والسياحة أو بعض القطاعات الحيوية ذات العلاقة بسلامة الإنسان وصحته كالصناعة الغذائية.

الملاحق

الملحق رقم 01: طلب مساعدة باحث موسوم بالقبول من طرف المؤسسة المستقبلية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université Batna - I
Faculté Des Sciences Economiques, commerciales et des Sciences de Gestion
Vice Doyenat Chargé de la Post Graduation, de la Recherche Scientifique et des Relations Extérieures



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة باتنة - 1
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
نهاية العادة السنوية بما بعد التخرج
والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

إلى السيد المدير العام... المؤسسة للإسمنت
باتنة

مساعدة باحث(ة)

تحية طيبة وبعد،

يشرفنا في إطار البحوث الميدانية التي يقوم بها أساتذة وطلبة الدراسات العليا في مختلف الميادين الاقتصادية، طلب تقديم المساعدة للطالب(ة) خالد بوتريب والذي يقوم بالبحث حول التحكم في التكاليف الخفية كوسيلة لتحسين تنافسية المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة الإسمنت عين التوتة - ولاية باتنة.

دمتم في خدمة العلم والبحث العلمي


باتنة بتاريخ: 17/06/2017
نائب المدير المكلف بما بعد التخرج
والبحرث العلمي والعلاقات الخارجية
مدير المعهد مكلف بما بعد التخرج
والبحرث العلمي والعلاقات الخارجية
د. عبد المجيد



AF pour
No Jour
Khalid B.




الملحق رقم 03: كلمة المدير العام لمؤسسة الإسمنت فيما يتعلق بالسياسات العامة



شركة الإسمنت عين التوتة

SOCIÉTÉ DES CIMENTS DE AÏN TOUTA

« S.CIM.A.T »

S.P.A. au capital social de : 2.250.000.000 DA - رقمها الاجتماعي : 05010212840 - N° Registre de Commerce : 0222106/B/98
N° Identification Fiscale : 99905022210668 - N° Article d'imposition : 05010212840 - N° Registre de Commerce : 0222106/B/98

Politique Qualité, Environnement, Santé & Sécurité au Travail et Energie

La société des ciments de Aïn Touta «SCIMAT», filiale du Groupe Industriel des Ciments d'Algérie «GICA», est une société par actions au capital social de: 2.250.000.000 DA, spécialisée dans la Fabrication, le Conditionnement et la Commercialisation des Ciments et des Granulats.

Dans une perspective de développement durable conciliant le progrès économique, social et la préservation de l'environnement, la Société des Ciments d'Aïn-Touta s'engage dans un processus d'amélioration continu de ses activités et de leurs impacts en mettant en œuvre un système de management intégré conformément aux référentiels ISO 9001 : 2015- ISO 14001 : 2015, ISO 45001 : 2018 et ISO 50001 : 2018, auxquelles la SCIMAT doit assurer :

- La conformité à l'ensemble des exigences applicables ;
- La conformité de nos produits aux normes en vigueur ;
- La satisfaction des besoins et attentes des parties intéressées ;
- La protection de l'environnement, y compris la prévention de la pollution par l'utilisation rationnelle des ressources durables ;
- La procuration des conditions de travail sûres et saines pour éliminer les dangers et réduire les risques pour la Santé et Sécurité au Travail ;
- L'amélioration de la performance énergétique des équipements et installations.

Les axes prioritaires sur lesquels nous nous appuyons pour atteindre nos objectifs sont :



- ✦ **Pour le Management de la Qualité Système**
 - Assurer et améliorer nos produits en matière de Qualité, Quantité et délais ;
 - Mettre à disposition les ressources et les informations nécessaires au bon fonctionnement des processus ;
 - Accroître l'implication des ressources humaines à tous les niveaux ;
 - Répondre aux besoins et attentes des parties intéressées.
- ✦ **Pour la Protection de l'Environnement**
 - Préserver les ressources naturelles ;
 - Réduire les rejets atmosphériques ;
 - Maîtriser la gestion des déchets.
- ✦ **Pour la Santé et Sécurité au Travail**
 - Améliorer les conditions de travail ;
 - Prévenir les accidents et les atteintes à la santé ;
 - Consulter et faire participer les travailleurs efficacement à travers leurs représentants à la démarche Santé et Sécurité au Travail.
 - Améliorer les capacités de réaction en situation d'urgence et de crise.
- ✦ **Pour l'Energie**
 - Rationnaliser et économiser la consommation de l'énergie ;
 - Encourager l'achat de produits, services et conceptions éco énergétiques ;
 - Améliorer en continu l'exploitation et l'entretien des usages énergétiques ;
 - Développer le monitoring énergétique.

Cette politique doit être comprise, partagée et appliquée par tous. Comptons ainsi sur l'adhésion, la participation active, l'initiative et le dynamisme de chacun, pour qu'ensemble, nous atteignons nos objectifs ambitieux :

- 1- Répondre aux besoins et attentes des parties intéressées.
- 2- Amélioration continue du Système de Management Intégré.

Le Directeur Général

M.BAHLLOU

Code : E.00.00 Version S	Désignation : Déclaration SMI	Date : Mars 2021
--------------------------	-------------------------------	------------------

SIEGE SOCIAL : 73 805 RUE BENFLIS LA VERDURE BATNA BP N° 67 EL BOUSTENE (W.BATNA) - Algérie.
 Tél : (033) 85 13 00 LIGNES GROUPEES - Fax : (033) 85 11 01 / 85 12 47
 N° article d'imposition : 05010/212840 N° registre de commerce : 222106-05/B/98 T

الملحق رقم 04: البطاقات التقنية لمنتجات مؤسسة الإسمنت



Groupe Industriel des Ciments d'Algérie

شركة الإسمنت عين التوتة

SOCIETE DES CIMENTS D'AÏN TOUTA

« S.CIM.A.T »

شركة - راسمها الاجتماعي: 2.250.000.000.00 D.A

N° Identification Fiscale: 099803022210668 - N° Article d'imposition: 05010212840 - N° Registre de Commerce: 0222106/B/98

FICHE DE QUALITÉ

Certifiée ISO 9001:2015-ISO 14001:2015-ISO 45001:2018-ISO 50001:2018

Ciment Portland

اسمنت بورتلاند

**CEM I / 42.5 N-LH/SR5****NA 442/2013**

Caractéristiques Physico- Mécaniques				Composition Chimique			
Désignations	Unités	Garanties NA.442	Mesures	Eléments	Garanties NA.442	Teneur %	
Poids Spécifique (NA 2595/2006)	g/cm ³	-	3.16	SiO ₂	-	20.63	
Surface Spécifique Blaine (NA 231/2006)	cm ² /g	-	3828	Al ₂ O ₃	-	4.45	
Consistance Normale (NA 230/2010)	%H ₂ O	-	25.54	Fe ₂ O ₃	-	4.30	
Temps De Prise (NA 230/2010)	Début	Minutes	≥ 60	140	Ca O	-	61.07
	Fin	Minutes	-	212	Mg O	-	1.56
Expansion à Chaud (NA 232/2002)	mm	≤10	0.70	K ₂ O	-	0.70	
Refus sur tamis 45 µm (NA 231/2006)	%	-	9.14	Na ₂ O	-	0.22	
2.61 Chaleur d'hydratation (NA 5061/2006)	120 Heures	j/g	≤270 J/g	LH	SO ₃ (NA237/2005)	≤3.00%	2.52
					Cl (NA5038/2005)	≤0.10%	0.0168
Résistance à la Flexion (NA 234/2007)	02 jours	MP a	-	5.24	P.A.F (NA235/2005)	≤5.00%	1.35
	07 jours	MP a	-	6.65	CaO Libre	-	0.78
	28 jours	MP a	-	7.62	Résidus Insolubles (NA236/2005)	≤5.00%	0.57
Résistance à la Compression (NA 234/2007)	02 jours	MP a	≥ 10.00	24.91	Composition Potentielle du Clinker C3A	C3A≤5.00%	4.58
	07 jours	MP a	-	38.32			
	28 jours	MP a	≥ 42.50 ≤ 62.50	50.30			

Ce Ciment analysé par nos soins est un Ciment Portland Résistant aux Sulfates, dont les caractéristiques physico-mécaniques et chimiques satisfont aux exigences des ciments **CEM I / 42.5 N-LH/SR5** selon la Norme en vigueur.

Le Chef du Service Contrôle Qualité

SIEGE SOCIAL : 73 BIS RUE BENFLIS LA VERDURE BATNA BP N° 67 EL BOUSTENE (W.BATNA) - Algérie.

Tél : (033)85 13 00 LIGNES GROUPES - Fax : (033) 85 11 01 / 85 12 47

Cimenterie Ain Touta W Batna : BP 10 Ain Touta - W. Batna Algérie

Tél : 213.033.83.51.08 / 83.54.01 Fax : 213.033.89.26.66

N° Article d'imposition : 051 80 70 10 83 N) Registre de commerce n° 222106-05/B/98.



Groupe Industriel des Ciments d'Algérie

شركة الإسمنت عين التوتة

SOCIETE DES CIMENTS DE AÏN TOUTA

« S.CIM.A.T »

S.P.A. au capital social de : 2.250.000.000,00 D.A : رأسمائها الاجتماعي

N° Identification Fiscale : 099805022210008 - N° Article d'Imposition : 05010212840 - N° Registre de Commerce : 0222106/B/98

FICHE DE QUALITÉ

Certifiée ISO 9001:2015-ISO 14001:2015-ISO 45001:2018-ISO 50001:2018

Ciment Portland

إسمنت بورتلاند



CEM II/A-L 42,5N NA 442/2013



Caractéristiques Physico - Mécaniques					Composition Chimique		
Désignations	Unités	Garanties NA.442	Mesures	Eléments	Garanties NA.442	Teneur %	
Poids Spécifique (NA 2595/2006)	g/cm ³	-	3.08	SiO ₂	-	18,73	
Surface Spécifique Blaine (NA 231/2006)	cm ² /g	-	4298	Al ₂ O ₃	-	4,38	
Consistance Normale (NA 230/2010)	%H ₂ O	-	26.78	Fe ₂ O ₃	-	3,31	
Temps De Prise (NA 230/2010)	Début	min	≥ 60 min	115	CaO	-	59,93
	Fin	min	-	176	MgO	-	1,62
Expansion à Chaud (NA 232/2002)	mm	≤10	0,64	K ₂ O	-	0,67	
Refus sur tamis 45 µm (NA 231/2006)	%	-	9,66	Na ₂ O	-	0,23	
Chaleur d'hydratation (NA 5061/2006)	120 Heures	j/g	≤270 j/g	LH	SO ₃ (NA237/2005)	≤3,5%	2,63
					Cl ⁻ (NA5038/2005)	≤0,1%	0,0173
Résistance à la Flexion (NA 234/2007)	02 jours	MP a		5,26	P.A.F (NA235/2005)	-	5,37
	07 jours	MP a		6,56			
	28 jours	MP a		7,55			
Résistance à la Compression (NA 234/2007)	02 jours	MP a	≥10,00	24,26	CaO Libre	-	0,91
	07 jours	MP a		37,16	Résidus Insolubles (NA236/2005)	-	1,69
	28 jours	MP a	≥42,50 ≤62,50	46,50			

Ce Ciment analysé par nos soins est un Ciment Portland Composé, dont les caractéristiques physico-mécaniques et chimiques satisfont aux exigences des ciments CEM II/A-L 42,5N selon la Norme en vigueur.

Le Chef du Service Contrôle Qualité


SIEGE SOCIAL : 73 BIS RUE BENFLIS LA VERDURE BATNA BP N° 67 EL BOUSTENE (W.BATNA) - Algérie.

Tél : (033)85 13 00 LIGNES GROUPES - Fax : (033) 85 11 01 / 85 12 47

Cimenterie Ain Touta W Batna : BP 10 Ain Touta - W. Batna Algérie

Tél. : 213/033.83.51.08 / 83.54.01 Fax : 213/033.89.26.66

N° Article d'imposition : 051 80 70 10 83 N) Registre de commerce n° 222106-05/B/98.

 <p>المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر GICA جيكاب Groupe Industriel des Ciments d'Algérie</p>	<p>Fiche Technique du Produit</p>	<p>Producteur : Société des Ciments de Ain -Touta Site d'élaboration : Unité des Agrégats et Sable Concassé Pétrographie : Calcaire Élaboration : Concassage + Criblage</p>
<p>Les Granulats produits par la SCIMAT et mis à la disposition de sa clientèle, répondent parfaitement aux Normes Algériennes en vigueur. Leur fabrication est soumise à un Contrôle strict et continu de la Qualité.</p>		

Produit : Filler 0/0,063 mm

<i>Caractéristiques essentielles sur les fillers</i>	
<i>Finesse / granularité et masse volumique réelle</i>	Fillers Masse volumique réelle et coefficient d'absorption d'eau
<i>Composition / teneur</i>	Chlorures Sulfates solubles dans l'acide Soufre total Constituants réduisant le temps de prise et la résistance du béton
<i>Propreté</i>	Fines
<i>Stabilité volumique</i>	Stabilité volumique Retrait au séchage
<i>Durabilité face au gel-dégel</i>	Sensibilité des gravillons au gel-dégel

SIEGE SOCIAL : 73 BIS RUE BENFLIS LA VERDURE - BATNA - BP N° 67 EL BOUSTENE (W.BATNA) - Algérie.

Tél : (033)85 13 00 LIGNES GROUPES - Fax : (033) 85 11 01 / 85 12 47

Unité Agrégats et Sable Concassé : BP N° 10 Ain-Touta

Tél & Fax : (33) 83 64 50



Fiche Technique De Produit

Producteur : Société des ciments d'Ain Touda
 Site d'élaboration : Unité Agrégats et sable concassé
 Pétrographie : Calcaire
 Elaboration : concassage +criblage

Partie Normative

Valeurs spécifiées sur lesquelles le producteur s'engage

Classe granulaire

Norme

Catégorie

4 8

Norme XP P 18-545 Article 10-EN 12620 et EN

Gr_A

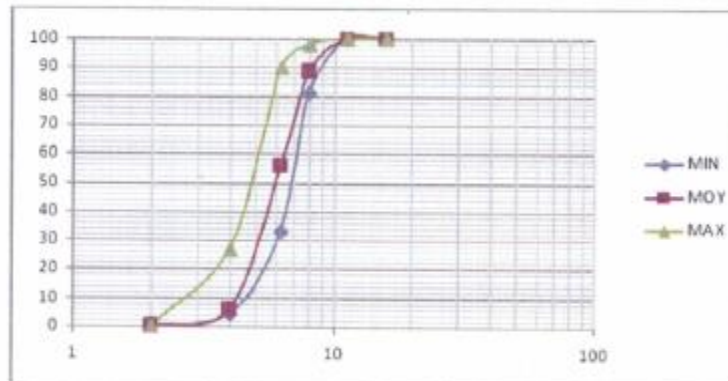
	2	4	5.6	8	11.2	16	F1	MDE
Etendue e		15		15				
V.S.S+U		27.5		106.5				
V.S.S.	5	20		99			20	15
V.S.I.				80	98	100		
V.S.I-U				72.5				

Partie informative

Résultats de production

	Jusqu'au /							MDE
	2	4	6.3	8	11.2	16	LA	
Maximum	0	27.26	90.34	98.25	100	100	8.88	11.28
Xf+1.25*ET	00	16.95	78.29	96.02	100	100	8.98	11.28
Moyenne Xf	0	6.14	55.67	88.76	100	100	8.40	11.28
Xf-1.25*ET0	0	4.67	33.04	81.5	100	100	7.81	11.28
Minimum	0	0	30.03	81.37	100	100	7.92	11.28
Ecart-types (ET)	0	8.65	18.1	5.81	0	0	0	0
Nombre de	7	7	7	7	7	7	2	1

CHLORURES=0.28 NF EN 1744
 SULFATES=0.27 NF EN 1744
 CARBONATE=98.0 NF EN 1744



SIÈGE SOCIAL : 73 BIS RUE BENFLIS LA VERDURE BATNA BP N° 67 EL BOUSTENE (W.BATNA) - Algérie.

Tél : (033)85 13 00 LIGNES GROUPES - Fax : (033) 85 11 01 / BS 12 47

UNITÉ AGREGATS AIN-TOUTA W. BATNA : BP 10 Ain Touda- w. Batna Algérie Tél /Fax : 213/033.35.57.84



Fiche Technique De Produit

Producteur : Société des ciments d'Ain Touta
Site d'élaboration : Unité Agrégats et sable concassé
Pétrographie : Calcaire
Elaboration : concassage + criblage

Les granulats produits par la SCIMAT ET mis à la disposition de sa clientèle, répondent parfaitement aux normes algériennes en vigueur. Leurs fabrications sont soumises à un contrôle strict et continu de la qualité.

Partie contractuelle

Valeurs spécifiées sur lesquelles le producteur s'engage

Classe granulaire

Norme

Catégorie

8 15

Norme XP P 18-545 Article 10-EN 12620 et EN

Gr_A

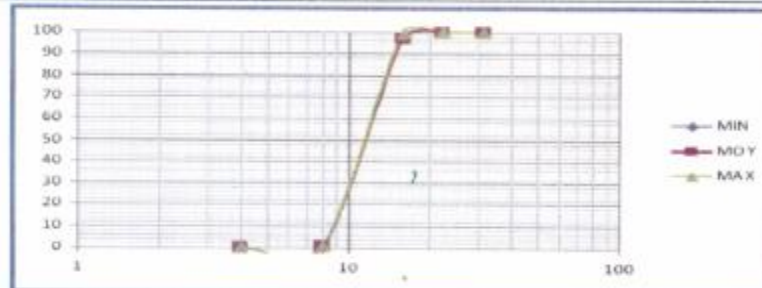
	4	8	11.2	16	22.4	31.5	FI	MDE	LA
Etendue e		15	30						
V.S.S+U		27.5	95						
V.S.S.	5	20	70	99			20	15	15
V.S.I.		0	25	90	98	100			
V.S.I-U		0	10						

Partie informative

Résultats de production

	Jusqu'au /							
	4	8	16	22.4	31.5	FI	MDE	LA
Maximum	0	1.23	99.67	100	100	7.92	15.88	31.10
Xf+1.25* ET	0	0.97	102.2	100	100	7.96	17.05	31.28
Moyenne Xf	0	0.42	97.01	100	100	7.93	11.14	30.32
Xf-1.25* ET	0	0.13	91.78	100	100	7.49	5.23	29.35
Minimum	0	0	97.39	100	100	7.54	6.4	29.55
Ecart-types (ET)	0	0.44	4.19	0	0	0.19	4.73	0.77
Nombre de résultats	7	7	7	7	2	2	2	2

CHLORURES=0.46 NF EN 1744
 SULFATES=0.19 NF EN 1744
 CARBONATE=98.8 NF EN 1744



SIEGE SOCIAL : 73 BIS RUE BENFLIS LA VERDURE BATNA BP N° 67 EL BOUSTANE (W.BATNA) - Algérie.

Tel : (033) 85 13 00 LIGNES GROUPES - Fax : (033) 85 11 01 / 85 12 47

UNITE AGREGATS AIN-TOUTA W. BATNA : BP 10 Aïn Touta - w. Batna Algérie Tel / Fax : 213-033.35.57.84



Fiche Technique de Produit

Producteur : Société des ciments d'Ain Touta
Site d'élaboration : Unité Agrégats et sable concassé
Pétrographie : Calcaire
Elaboration : concassage +criblage

Les granulats produits par la SCIMAT ET mis à la disposition de sa clientèle, répondent parfaitement aux normes algériennes en vigueur. Leurs fabrications sont soumises à un contrôle strict et continu de la qualité.

Partie contractuelle

Valeurs spécifiées sur lesquelles le producteur s'engage

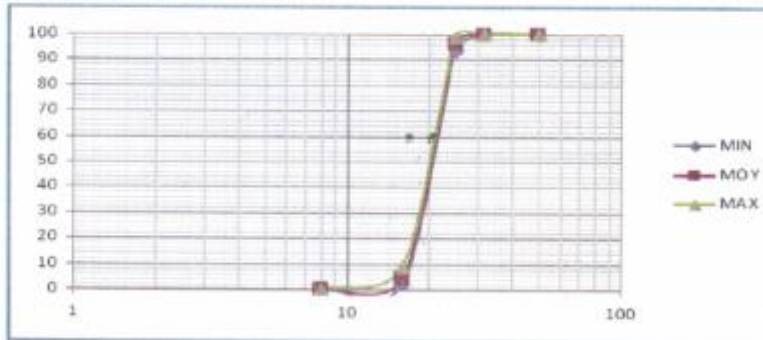
Classe granulaire	Norme							Catégorie
15	25	Norme XP P 18-545 Article 10-EN 12620 et EN					Gr _A	
	8	16	25	40	50	FI	LA	
Etendue e		15	15					
V.S.S+U		27.5	106.5					
V.S.S.	5	20	99			20	15	
V.S.I.		0	90	98	100			
V.S.I-U			82.5					

Partie informative

Résultats de production

	Jusqu'au /						
	8	16	25	31.5	50	FI	LA
Maximum	0	8.6	98.86	100	100	7.17	29.73
Xf+1.25* ET	0	7.71	98.62	100	100	7.26	30.28
Moyenne Xf	0	4.58	96.16	100	100	6.76	27.58
Xf-1.25* ET	0	1.46	93.69	100	100	6.26	24.88
Minimum	0	1.74	39.47	100	100	6.36	25.42
Ecart-types (ET)	0	2.50	1.97	0	0	0.40	2.16
Nombre de résultats	7	7	7	7	7	2	2


CHLORURES=0.23 NF EN 1744
 SULFATES=0.35 NF EN 1744
 CARBONATE=98.0 NF EN 1744



SIÈGE SOCIAL : 73 BIS RUE BENFLIS LA VERDURE BATNA BP N° 67 EL BOUSTENE (W.BATNA) - Algérie.

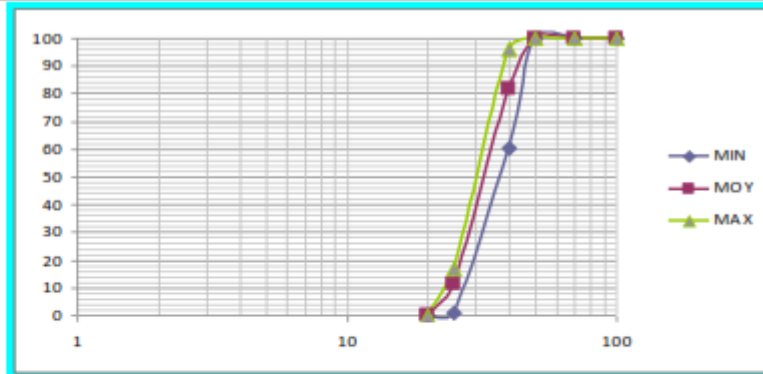
Tél : (033)85 13 00 LIGNES GROUPES - Fax : (033) 85 11 01 / 85 12 47

UNITÉ AGREGATS AIN-TOUTA W. BATNA : BP 10 Ain Touta- w. Batna Algérie Tél /Fax : 213/033.35.57.84

	Fiche Technique De Produit	Producteur : Société des Ciments de Ain Touta Site d'élaboration : Unité des agrégats et sable concassé Péetrographie : calcaire Elaboration : concassage + criblage						
		Les granulats produits par la SCIMAT et mis à la disposition de sa clientèle, répondent parfaitement aux normes algériennes en vigueur. Leurs fabrications sont soumises à un contrôle strict et continu de la qualité.						
Partie Normative Valeurs spécifiées sur lesquelles le producteur s'engage								
Classe granulaire 25 50	Norme <i>Norme XP P 18-545 Article 10-EN 12620 et EN</i>	Catégorie <i>Gr_A</i>						
	12.5	25	40	50	70	100	FI	LA
Etendue e		15		15				
V.S.S+U		27.5		106.5				
V.S.S.	5	20		99			20	15
V.S.I.		0		80	98	100		
V.S.I-U				72.5				

Partie informative <i>Résultats de production</i>						
	Jusqu'au /					
	25	40	50	70	100	FI
Maximum	16.83	96.05	100	100	100	9.10
Xf+1.25* ET	12.31	98.34	100	100	100	9.10
Moyenne Xf	11.26	81.82	100	100	100	9.10
Xf-1.25* ET	10.21	65.3	100	100	100	9.10
Minimum	0.84	60.2	100	100	100	9.10
Ecart-types (ET)	6.16	13.22	0	0	0	0
Nombre de résultats	4	4	4	4	4	1

CHLORURES=0.28 NF EN1744
 SULFATES= 0.35 NF EN1744
 CARBONATE=98.0 NF EN1744



Contact : SIEGE SOCIAL : 73 BIS RUE BENFLIS LA VERDURE BATNA BP N° 67 EL BOUSTENE (W.BATNA) - Algérie.

Tél : (033)85 13 00 LIGNES GROUPES - Fax : (033) 85 11 01 / 85 12 47
 Unité Agrégats et Sable concassé : BP N° 10 Ain Touta
 Tél : Fax : (33) 83 64 50



Fiche Technique de produit

Producteur : Société des ciments d'Ain Touta
 Site d'élaboration : Unité Agrégats et sable concassé
 Pétrographie : Calcaire
 Elaboration : concassage +criblage

es granulats produits par la SCIMAT ET mis à la disposition de sa clientèle, répondent parfaitement aux normes algériennes en vigueur. Leurs fabrications sont soumises à un contrôle strict et continu de la qualité.

Partie contractuelle

Valeurs spécifiées sur lesquelles le producteur s'engage

Classe granulaire

Norme

Catégorie

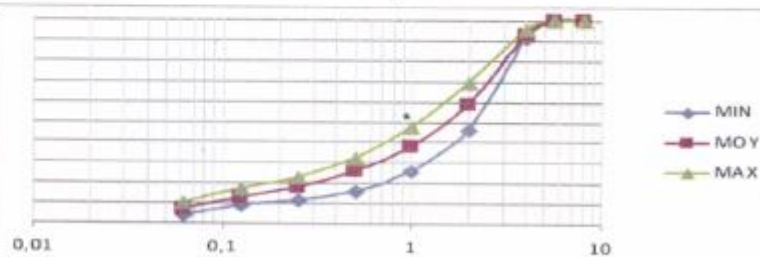
0	4	Norme XP P 18-545 Article 10-EN 12620 et EN										Gr _A			
								D	1.4D	2D					
		0.063	0.125	0.25	0.5	1	2	4	5.6	8	FM	SE	f	MB	
Etendue e		6		40		40		10			0.6				
V.S.S+U		13						104							
V.S.S.		10						99						1.5	
V.S.I.								85	95	100		60			
V.S.I-U								80							

Partie informative

Résultats de production

	Jusqu'au /												
	0.063	0.125	0.25	0.5	1	2	4	5.6	8	FM	SE	F	MB
Maximum	10.07	16.79	22.89	32.3	47.45	69.47	95.69	100	100	3.70	78.23	10.07	1.25
Xf+1.25*ET	9.15	15.92	22.32	32.42	54.45	68.26	95.17	100	100	3.66	78.91	9.51	1.17
Moyenne Xf	6.7	12.6	17.7	26.0	37.97	58.3	93.2	100	100	3.25	74.4	6.7	0.96
Xf-1.25*ET	3.88	9.27	13.07	19.57	21.42	48.33	91.22	100	100	2.84	69.88	3.88	0.74
Minimum	3.92	8.94	11.61	16.03	25.75	45.84	91.07	100	100	2.94	68.66	3.92	0.75
Ecart-types (ET)	2.25	2.66	3.7	5.14	13.19	7.97	1.58	0	0	0.33	3.61	2.25	0.17
Nombre de résultats	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6

CHLORURES=0.32 NF EN 1744
 SULFATES=0.28 NF EN 1744
 CARBONATE=96.0 NF EN 1744



SIÈGE SOCIAL : 73 BIS RUE BENFLIS LA VERDURE BATNA - BP N° 67 EL DOUSTENE (W.BATNA) - Algérie.

Tel : (033)85 13 00 LIGNES GROUPEES - Fax : (033) 85 11 01 / 85 12 47

UNITÉ AGRÉGATS AIN-TOUTA W. BATNA : BP 10 Ain Touta- w. Batna Algérie Tél / Fax : 213/033.35.57.84



Fiche Technique de produit

Producteur : Société des ciments d'Ain Touta
Site d'élaboration : Unité Agrégats et sable concassé
Pétrographie : Calcaire
Elaboration : concassage + criblage

Les granulats produits par la SCIMAT ET mis à la disposition de sa clientèle, répondent parfaitement aux normes algériennes en vigueur. Leurs fabrications sont soumises à un contrôle strict et continu de la qualité.

Partie contractuelle

Valeurs spécifiées sur lesquelles le producteur s'engage

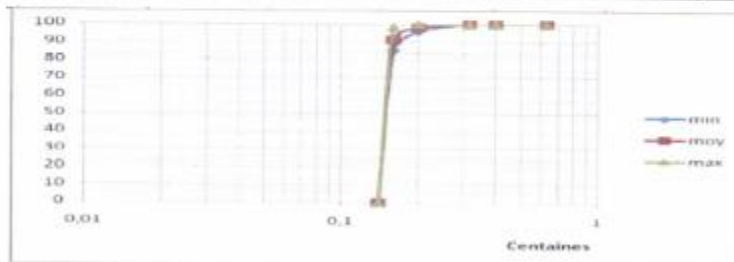
Classe granulaire	Norme					Catégorie
	0	31.5	Norme XP P 18-545 Article 10-EN 12620 et EN			
	16	20	31.5	40	63	F
Etendu		30	15			
v.ss + u						
v.ss		70	99			1.5
v.sí		20	90	98	100	
v.sí-u						

Partie informative

Résultats de production

	16	20	31.5	40	63	F
Maximum	98.16	100	100	100	100	7.19
Xf+1.25*ET	97.35	100.16	100	100	100	7.43
Moyenne Xf	91.3	98.11	100	100	100	4.08
Xf-1.25*ET	85.25	96.06	100	100	100	0.73
Minimum	83.7	95.05	100	100	100	2.68
Ecart-types (ET)	4.84	1.64	100	100	100	1.63
Nombre de résultats	5	5	5	5	5	5

CHLORURES=0.32 NF EN 1744
 SULFATES=0.28 NF EN 1744
 CARBONATE=96.0 NF EN 1744



SIÈGE SOCIAL : 73 BIS RUE BENFLIS LA VERDURE BATNA BP N° 67 EL BOUSTENE (W.BATNA) - Algérie.

Tél : (033)85 13 00 LIGNES GROUPES - Fax : (033) 85 11 01 / 85 12 47

UNITÉ AGRÉGATS AIN-TOUTA W. BATNA : BP 10 Ain Touta-w. Batna Algérie Tél / Fax : 213/033.35.57.8

الملحق رقم 05: شهادات المعهد الجزائري للتقييس "تاج" سنة 2018



www.ianor.dz



شهادة

N° du certificat: 01/2018	شهادة رقم : 2018/01
Date de délivrance: 17 /12/ 2018	تاريخ الإصدار : 2018/12/17
Date d'expiration 16/12/2021	تاريخ نهاية الصلاحية : 2021/12/16

سأمت من قبل المدير العام للمعهد الجزائري للتقييس. ووفقا لقرار منح استخدام علامة المطابقة للمواصفات الجزائرية "تاج" لـ :

Délivré par le Directeur Général de l'Institut Algérien de Normalisation, conformément à la décision d'octroi de l'usage de la marque de conformité aux Normes Algériennes << TEDJ >>, à:

Société des Ciments Ain Touta Production et commercialisation des ciments sise à BP 10 Ain Touta Batna Algérie	شركة الإسمنت عين توتة إنتاج وتسويق الأسمنت تقع في ص.ب 10 عين توتة باتنة الجزائر
---	---

Pour les produits suivants:	لمنتجات التالية:
Ciment Portland	الإسمنت بورتلاند
NA 442	

CEM II / A-P 42.5 N
CEM II / A-M (L-P) 42.5 N
CEM II / A-L 42.5 N
CEM I / 42.5 N-LH/SR5



المدير العام
Directeur Général
D. HALES

23 DEC 2018 : حدر في الجزائر

05 & 07 Rue Abou Hamou Moussa BP144 RP Alger

الملحق رقم 06: شهادات المعهد الجزائري للتقييس "تاج" سنة 2020

 www.ianor.dz	
شهادة	
N° du certificat: 02/2020	شهادة رقم : 2020/02
Date de délivrance: 13/08/2020	تاريخ الإصدار : 2020/08/13
Date d'expiration: 12/08/2023	تاريخ نهاية الصلاحية : 2023/08/12
<p>سأمت من قبل المدير العام للمعهد الجزائري للتقييس، ووفقا لقرار منح استخدام علامة المطابقة للمواصفات الجزائرية "تاج" لـ :</p>	
<p>Délivré par le Directeur Général de l'Institut Algérien de Normalisation, conformément à la décision d'octroi de l'usage de la marque de conformité aux Normes Algériennes << TEDJ >>, à :</p>	
Société des Ciments de la MITIDJA Production et commercialisation des ciments sise à Route de Khemis El Khechna BP 24 MEFTAH Wilaya de Blida	شركة الإسمنت متجة إنتاج وتسويق الأسمنت طريق خميس الخشنة ص.ب 24 مفتاح ولاية البليدة
Pour les produits suivants:	للمنتجات التالية:
Ciments Portland	الإسمنت بورتلاند
CEM II / A-L 42.5 N	NA 442: 2013
<p>Director Général</p> <p>D. HALIS</p> <p>16 AOUT 2020</p>	
<p>05 & 07 Rue Abou Hamou Moussa BP144 BP Alger Tel: 021 78 21 35 / 78 21 76 Fax: 021 78 21 81</p>	

الملحق رقم 07: شهادات الإيزو (AFNOR CERTIFICATION)



Certificat

Certificate

N° 2014/59991.5

AFNOR Certification certifie que le système de management mis en place par :
AFNOR Certification certifies that the management system implemented by:

SOCIETE DES CIMENTS DE AIN-TOUTA (SCIMAT)

شركة الإسمنت عين التوتة

pour les activités suivantes :
for the following activities:

FABRICATION, CONDITIONNEMENT ET COMMERCIALISATION DE CIMENTS ET DE GRANULATS.

MANUFACTURING, PACKAGING, MARKETING AND SALE OF CEMENT AND AGGREGATES.

إنتاج، تعبئة و تسويق الإسمنت والحصى

a été évalué et jugé conforme aux exigences requises par :
has been assessed and found to meet the requirements of:

ISO 9001 : 2015 - ISO 14001:2015 - ISO 45001:2018 - ISO 50001:2018

et est déployé sur les sites suivants :
and is developed on the following locations:

Direction Générale: 73 Bis, Rue Benflis La Verdure, BP N°67 El Boustene DZ 05000 BATNA, ALGERIE

Unité Cimenterie: Cimenterie Aïn Touta, BP N°10 Aïn Touta DZ 05500 BATNA, ALGERIE

Unité Agrégats: BP N°10 Aïn Touta DZ 05500 BATNA, ALGERIE

Unité Commerciale BISKRA: Zone Industrielle, BP N°453 DZ 07000 BISKRA, ALGERIE

Unité Commerciale TOUGGOURT: Avenue du 05 Juillet, BP N°52 Touggourt DZ 30200 OUARGLA, ALGERIE

Le détail des activités et sites certifiés par norme est mentionné sur les certificats suivants :
The description of certified activities and locations per standard is mentioned on the following certificates:

Certificat ISO 9001 : 2015 n° 13688

Certificat ISO 14001:2015 n° 25505

Certificat ISO 45001:2018 n° 59990

Certificat ISO 50001:2018 n° 86633

Certificats ISO 9001, ISO 14001 et ISO 50001 délivrés sous accréditation n° 4-0001

Certificates ISO 9001, ISO 14001 and ISO 50001 issued under accreditation n°4-0001

Ce certificat est valable à compter du (année/mois/jour)
This certificate is valid from (year/month/day)

2020-04-28

Jusqu'au
Until

2023-04-27

De document est signé électroniquement. Il constitue un original électronique à valeur probatoire.
This document is electronically signed. It stands for an electronic original with probatory value.

Franck LEBEUGLE

Directeur Général d'AFNOR Certification
Managing Director of AFNOR Certification

Tous les certificats électroniques, consultables sur www.afnor.org, font loi en temps réel de la validité de l'organisme. The electronic certificates only available on www.afnor.org, inform in real time that the company is certified. Les accréditations délivrées par AFNOR Certification et ses filiales sont disponibles sur www.afnor.org. Information on the accreditations held by AFNOR Certification and its subsidiaries is available at www.afnor.org.
AFNOR est une marque déposée. AFNOR is a registered trademark. ©2017 AFNOR Certification



Flashez ce QR Code pour
vérifier la validité du certificat

الملحق رقم 08: شهادات الإيزو (AFNOR CERTIFICATION) / ISO 9001

afaq
AFNOR CERTIFICATION

Certificat
Certificate

N° 2000/13688.9

AFNOR Certification certifie que le système de management mis en place par :
AFNOR Certification certifies that the management system implemented by:

SOCIETE DES CIMENTS DE AIN-TOUTA (SCIMAT)
شركة الإسمنت عين التوتة

pour les activités suivantes :
for the following activities:

FABRICATION, CONDITIONNEMENT ET COMMERCIALISATION DE CIMENTS ET DE GRANULATS.
MANUFACTURING, PACKAGING, MARKETING AND SALE OF CEMENT AND AGGREGATES.

إنتاج، تعبئة و تسويق الإسمنت والحصى

a été évalué et jugé conforme aux exigences requises par :
has been assessed and found to meet the requirements of:

ISO 9001 : 2015

et est déployé sur les sites suivants :
and is deployed on the following locations:

Direction Générale: 73 Bis, Rue Baillif La Verdure, BP N°67 El Boustane DZ 05000 BATNA, ALGERIE
Unité Cimenterie: Cimenterie Aïn Touta, BP N°10 Aïn Touta DZ 05500 BATNA, ALGERIE
Unité Agrégats: BP N°10 Aïn Touta DZ 05500 BATNA, ALGERIE
Unité Commerciale BISKRA: Zone Industrielle, BP N°463 DZ 07000 BISKRA, ALGERIE
Unité Commerciale TOUGGOURT: Avenue du 05 Juillet, BP N°52 Touggourt DZ 30200 CUAROLA, ALGERIE

Ce certificat est valable à compter du (année/mois/jour)
This certificate is valid from (year/month/day)

2020-04-28

Jusqu'au
Until

2023-04-27

tofrac
TOURNAI
CERTIFICATION
SOCIÉTÉ ANONYME
à responsabilité limitée
11000
Rue de la Gare
1000 TOURNAI
BELGIUM

Signature/François Lebeugle

Franck LEBEUGLE
Directeur Général d'AFNOR Certification
Managing Director of AFNOR Certification

AFNOR Certification est une société à responsabilité limitée, enregistrée au Tribunal de Commerce de Nanterre, sous le numéro SIREN 511 200 000. AFNOR Certification est une société à responsabilité limitée, enregistrée au Tribunal de Commerce de Nanterre, sous le numéro SIREN 511 200 000. AFNOR Certification est une société à responsabilité limitée, enregistrée au Tribunal de Commerce de Nanterre, sous le numéro SIREN 511 200 000.

Placer ce QR Code
pour vérifier la validité
du certificat

11 rue Francis de Pressensé - 92071 La Plaine Saint-Denis Cedex - France - T. +33 (0)1 41 82 00 00 - F. +33 (0)1 49 17 86 00
SAS au capital de 12 000 000 € - 479 879 002 RCS Nanterre - www.afnor.org

afnor
CERTIFICATION

الملحق رقم 10: شهادات الإيزو (AFNOR CERTIFICATION) / ISO 45001

afaq
AFNOR CERTIFICATION

Certificat
Certificate

N° 2014/59990.3

AFNOR Certification certifie que le système de management mis en place par :
AFNOR Certification certifies that the management system implemented by:

SOCIETE DES CIMENTS DE AIN-TOUTA (SCIMAT)
شركة الإسمنت عين التوتة

pour les activités suivantes :
for the following activities:

FABRICATION, CONDITIONNEMENT ET COMMERCIALISATION DE CIMENTS ET DE GRANULATS.
MANUFACTURING, PACKAGING, MARKETING AND SALE OF CEMENT AND AGGREGATES.

إنتاج، تعبئة و تسويق الإسمنت والحصى

a été évalué et jugé conforme aux exigences requises par :
has been assessed and found to meet the requirements of :

ISO 45001 : 2018

et est déployé sur les sites suivants :
and is developed on the following locations:

Direction Générale: 73 Bis, Rue Benflis La Verdure, BP N°97 El Boustane DZ 05000 BATNA, ALGERIE
Unité Cimenterie: Cimenterie Ain Touta, BP N°10 Ain Touta DZ 05500 BATNA, ALGERIE
Unité Agrégats: BP N°10 Ain Touta DZ 05500 BATNA, ALGERIE
Unité Commerciale BISKRA: Zone Industrielle, BP N°453 DZ 07000 BISKRA, ALGERIE
Unité Commerciale TOUGGOURT: Avenue du 05 Juillet, BP N°52 Touggourt DZ 30200 OUARGLA, ALGERIE

Ce certificat est valable à compter de (date de début) : 2020-04-28
This certificate is valid from (start date):

jusqu'à (date de fin) : 2023-04-27
until (end date)

Signature/Signature

Franck LEBEUGLE
Directeur Général d'AFNOR Certification
Managing Director of AFNOR Certification

Placer ce QR Code pour vérifier la validité du certificat

11 rue Pierre de Provence - 92071 La Plaine Saint-Denis Cedex - France - T. +33 (0)1 41 02 80 00 - F. +33 (0)1 48 17 80 00
11 rue Pierre de Provence - 92071 La Plaine Saint-Denis Cedex - France - T. +33 (0)1 41 02 80 00 - F. +33 (0)1 48 17 80 00

afnor
CERTIFICATION

الملحق رقم 11: شهادات الإيزو (AFNOR CERTIFICATION) / ISO 50001




الملحق رقم 12: نظام إنتاج الإسمنت بمؤسسة الإسمنت عين التوتة

المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر

GICA
جيك
GROUPE
Groupe Industriel des Ciments d'Algérie

S.C.I.M.A.T
شركة الإسمنت عين التوتة
Société Des Ciments Ain Touta



المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر

PROCESSUS FABRICATION DU CIMENT

Pour toute information complémentaire.
Contactez-nous

☎ 033 85 13 00/ 26 72
✉ 033 85 11 01
✉ contact@scimat.dz
📍 73 Bis, rue Benflis, la verdure, Batna 05000

GRUPE INDUSTRIEL DES CIMENTS D'ALGERIE
SOCIÉTÉ DES CIMENTS DE AIN TOUTA
« S.C.I.M.A.T »
S.P.A. AU CAPITAL SOCIAL DE : 2.250.000.000.000 A.

www.scimat.dz



المجمع الصناعي للإسمنت الجزائر
GICA
جيك
Groupe Industriel des Ciments d'Algérie



S.CIM.A.T
شركة الإسمنت عين التوتة
Société Des Ciments Ain Touta

PROCESSUS FABRICATION DU CIMENT - عملية تصنيع الإسمنت - CEMENT MANUFACTURING PROCESS

EXPLOITATION DES CARRIÈRES :

Carrière Argile :
L'extraction des argiles se fait par ripage au bulldozer.

Carrière Calcaire :
L'abattage du calcaire s'effectue aux moyens d'explosifs et par surface miner.
La préparation du calcaire à l'enlèvement s'effectue suivant les étapes suivantes :

a. Forage :

- Le choix de la maille ;
- Le choix du diamètre de foration (moyen forage) ;
- Le plan de forage.

b. Minage :

- Le contrôle du trou (soufflage, profondeur et conformité du trou) ;
- Les préparatifs relatifs au chargement (calcul des charges) ;
- La confirmation du tir ;
- L'exécution.

c. Travaux auxiliaires :

- Le débitage secondaire : réduction des blocs au moyen d'explosifs et brise roche.

Chargement et transport :

Le roulage comporte :

- Le chargement ;
- Le transport ;

1



المجمع الصناعي للإسمنت الجزائر
GICA
جيك
Groupe Industriel des Ciments d'Algérie



S.CIM.A.T
شركة الإسمنت عين التوتة
Société Des Ciments Ain Touta

PROCESSUS FABRICATION DU CIMENT - عملية تصنيع الإسمنت - CEMENT MANUFACTURING PROCESS

- Les travaux auxiliaires ;
- Le terrassement.

Suivi d'exploitation :

Le suivi d'exploitation des carrières se fait par le Service Exploitation des Carrières. L'évaluation des carrières se fait chaque trimestre conformément au plan de mise à jour.

Maîtrise du processus de concassage :

Les matières premières entrant dans le processus de concassage sont les suivantes :

- Le calcaire ;
- L'argile ;
- Le minéral de fer;
- La pouzzolane ;
- Le gypse ;
- Le sable ;
- Le laitier.

Pour leurs préparations à la consommation, la Cimenterie dispose de deux Concasseurs.

Maîtrise du Processus de fabrication de la farine crue :

Afin d'assurer une meilleure maîtrise des paramètres le long du processus de broyage cru pour la fabrication d'une farine crue répondant aux exigences spécifiées, la SCIMAT a pris en considération les paramètres principaux du processus de fabrication qui peuvent altérer à la qualité du semi-produit (Farine). Ces Principaux paramètres sont :

2



المجمع الصناعي للإسمنت الجزائر
GICA
GROUPE
Groupe Industriel des Ciments d'Algérie



S.CIM.A.T
شركة الإسمنت عين التوتة
Société Des Ciments Ain Touta

PROCESSUS FABRICATION DU CIMENT - عملية تصنيع الإسمنت - CEMENT MANUFACTURING PROCESS

- * Matières Premières ;
- * Bandes Peseuses où Cellules de Pesage ;
- * Charge broyante ;
- * Séchage ;
- * Paramètres du Processus de broyage cru ;
- * Caractéristiques physico-chimique du produit.

Maîtrise du processus de cuisson :

Pour la fabrication d'un clinker répondant aux exigences de la norme, la SCIMAT a pris en considération tous les facteurs et les paramètres principaux entrant dans le processus de fabrication et qui contribuent à la qualité visée du semi-produit (Clinker) à savoir :

1. Homogénéisation ;
2. Débitmètres d'alimentation ;
3. Conduite des fours ;
4. Paramètre physico-chimiques de la farine alimentée aux fours ;
5. Maîtrise des paramètres du processus de cuisson :
 - Paramètres du processus ;
 - Proportionnalité entre tirage, débit de gaz vitesse de rotation du four et alimentation en farine ;
 - Chauffage et refroidissement des fours ;
 - Refroidissement des gaz au niveau de la tour de conditionnement ;
 - Consommation d'énergie électrique ;
 - Consommation d'énergie calorifique ;
 - Consommation spécifique des réfractaires ;
6. Refroidissement clinker ;
7. Paramètre physico-chimique du clinker.

3



المجمع الصناعي للإسمنت الجزائر
GICA
Groupe Industriel des Ciments d'Algérie



S.CIM.A.T
شركة الإسمنت عين التوتة
Société Des Ciments Ain Touta

PROCESSUS FABRICATION DU CIMENT - عملية تصنيع الإسمنت - CEMENT MANUFACTURING PROCESS

Maîtrise du Processus de broyage clinker :

Pour le broyage du clinker répondant aux exigences spécifiées, la SCIMAT a pris en considération tous les facteurs principaux entrant dans le processus de broyage clinker qui assurent la qualité visée du produit fini.

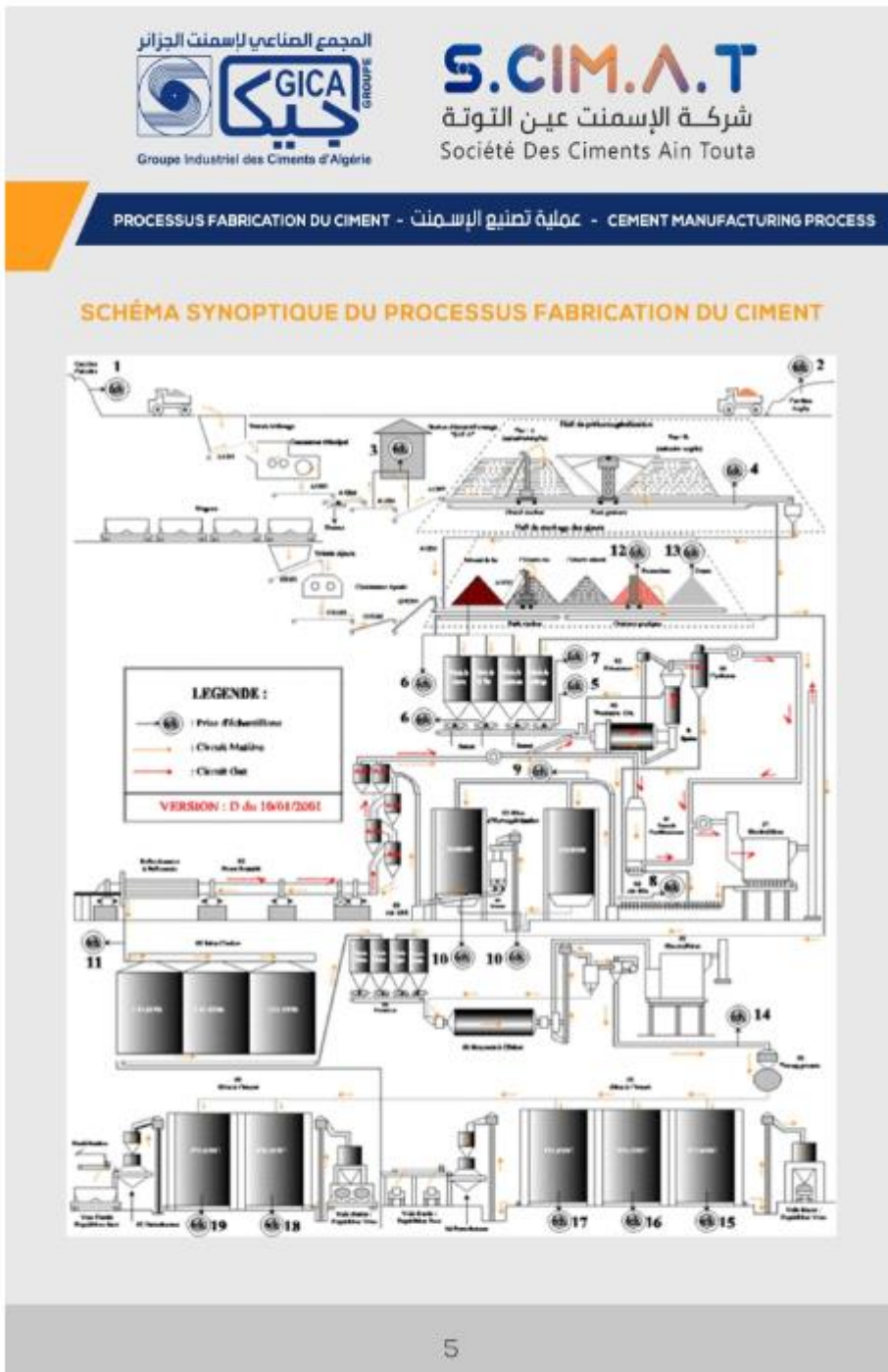
1. Matières à broyer ;
2. Dosimats;
3. Charge broyante;
4. Paramètres du processus de broyage clinker ;
5. Paramètres physico-chimiques du produit fini.

Maîtrise des expéditions :

Pour une meilleure maîtrise des expéditions, la SCIMAT a pris en considération tous les principaux facteurs qui assurent une expédition répondant aux exigences à savoir :

- Disponibilité du produit;
- Organisation des expéditions;
- Qualité de la sacherie;
- Ensacheuses;
- Ponts Bascules.

4



www.scimat.dz

الملحق رقم 13: تعداد العمال بمؤسسة الإسمنت عين التوتة



SITUATION DES EFFECTIFS

1e TRIMESTRE 2017

CSP	Effectifs			Autres			TOTAL (1+2)
	CDI	CDD	TOTAL (1)	CTA	DAIP	TOTAL (2)	
Cadre Superieurs:	14	0	14	0	0	0	14
Cadre:	101	18	119	26	0	26	145
Maitrise:	71	52	123	0	0	0	123
Exécution	4	44	48	2	0	2	50
Total	190	114	304	28	0	28	332

SITUATION DES EFFECTIFS

2e TRIMESTRE 2017

CSP	Effectifs			Autres			TOTAL (1+2)
	CDI	CDD	TOTAL (1)	CTA	DAIP	TOTAL (2)	
Cadre Superieurs:	13	0	13	0	0	0	13
Cadre:	102	19	121	22	1	23	144
Maitrise:	70	52	122	0	0	0	122
Exécution	5	43	48	2	0	2	50
Total	190	114	304	24	1	25	329



SITUATION DES EFFECTIFS

3e TRIMESTRE 2017

T3 Filiale:

CSP	Effectifs			Autres			TOTAL (1+2)
	CDI	CDD	TOTAL (1)	CTA	DAIP	TOTAL (2)	
Cadre Superieurs:	13	0	13	0	0	0	13
Cadre:	101	32	133	19	3	22	155
Maîtrise:	72	68	140	10	65	75	215
Exécution	3	45	48	6	0	6	54
Total	189	145	334	35	68	103	437

SITUATION DES EFFECTIFS

4e TRIMESTRE 2017

T4 Filiale:

CSP	Effectifs			Autres			TOTAL (1+2)
	CDI	CDD	TOTAL (1)	CTA	DAIP	TOTAL (2)	
Cadre Superieurs:	13	0	13	0	0	0	13
Cadre:	126	18	144	8	7	15	159
Maîtrise:	120	21	141	11	0	11	152
Exécution	43	8	51	13	94	107	158
Total	302	47	349	32	101	133	482



SITUATION DES EFFECTIFS

1e TRIMESTRE 2018

CSP	Effectifs			Autres			TOTAL (1+2)
	CDI	CDD	TOTAL (1)	CTA	DAIP	TOTAL (2)	
Cadre Superieurs:	13	0	13	0	0	0	13
Cadre:	125	20	145	11	7	18	163
Maîtrise:	120	22	142	18	0	18	160
Exécution	44	7	51	9	6	15	66
Total	302	49	351	38	13	51	402

SITUATION DES EFFECTIFS

2e TRIMESTRE 2018

CSP	Effectifs			Autres			TOTAL (1+2)
	CDI	CDD	TOTAL (1)	CTA	DAIP	TOTAL (2)	
Cadre Superieurs:	13	0	13	0	0	0	13
Cadre:	126	23	149	8	7	15	164
Maîtrise:	121	22	143	18	0	18	161
Exécution	43	8	51	8	6	14	65
Total	303	53	356	34	13	47	403



SITUATION DES EFFECTIFS

3e TRIMESTRE 2018

CSP	Effectifs			Autres			TOTAL (1+2)
	CDI	CDD	TOTAL (1)	CTA	DAIP	TOTAL (2)	
Cadre Superieurs:	13	0	13	0	0	0	13
Cadre:	125	23	148	8	7	15	163
Maitrise:	121	22	143	18	70	88	231
Exécution	43	7	50	9	6	15	65
Total	302	52	354	35	83	118	472

SITUATION DES EFFECTIFS

4e TRIMESTRE 2018

CSP	Effectifs			Autres			TOTAL (1+2)
	CDI	CDD	TOTAL (1)	CTA	DAIP	TOTAL (2)	
Cadre Superieurs:	13	0	13	0	0	0	13
Cadre:	144	6	150	7	5	12	162
Maitrise:	139	3	142	19	74	93	235
Exécution	45	3	48	10	1	11	59
Total	341	12	353	36	80	116	469



SITUATION DES EFFECTIFS

1e TRIMESTRE 2019

CSP	Effectifs			Autres			TOTAL (1+2)
	CDI	CDD	TOTAL (1)	CTA	DAIP	TOTAL (2)	
Cadre Superieurs:	13	0	13	0	0	0	13
Cadre:	147	4	151	6	5	11	162
Maîtrise:	141	3	144	19	25	44	188
Exécution	44	3	47	55	0	55	102
Total	345	10	355	80	30	110	465

SITUATION DES EFFECTIFS

2e TRIMESTRE 2019

CSP	Effectifs			Autres			TOTAL (1+2)
	CDI	CDD	TOTAL (1)	CTA	DAIP	TOTAL (2)	
Cadre Superieurs:	13	0	13	0	0	0	13
Cadre:	153	1	154	6	1	7	161
Maîtrise:	139	4	143	19	70	89	232
Exécution	45	2	47	10	0	10	57
Total	350	7	357	35	71	106	463



SITUATION DES EFFECTIFS

3e TRIMESTRE 2019

CSP	Effectifs			Autres			TOTAL (1+2)
	CDI	CDD	TOTAL (1)	CTA	DAIP	TOTAL (2)	
Cadre Supérieurs:	13	0	13	0	0	0	13
Cadre:	153	1	154	6	0	6	160
Maîtrise:	141	4	145	19	65	84	229
Exécution	46	2	48	10	0	10	58
Total	353	7	360	35	65	100	460

SITUATION DES EFFECTIFS

4e TRIMESTRE 2019

CSP	Effectifs			Autres			TOTAL (1+2)
	CDI	CDD	TOTAL (1)	CTA	DAIP	TOTAL (2)	
Cadre Supérieurs:	11	0	11	0	0	0	11
Cadre:	150	1	151	4	0	4	155
Maîtrise:	142	3	145	19	0	19	164
Exécution	47	1	48	10	0	10	58
Total	350	5	355	33	0	33	388

الملحق رقم 14: الغيابات بمؤسسة الإسمنت عين التوتة



Absentéisme		
1e Trimestre 2017		
Désignation	Nbre Heures	Nbre Agents
Accident de Travail	462	7
Congé de Maladie	4320	47
Absences Autorisées	378	50
Absences non Autorisées	372	65
Congés Exceptionnels	384	16
Sanctions	88	3
TOTAL	6004	188

Absentéisme		
2e Trimestre 2017		
Désignation	Nbre Heures	Nbre Agents
Accident de Travail	1589	12
Congé de Maladie	4135	44
Absences Autorisées	361	37
Absences non Autorisées	657	75
Congés Exceptionnels	336	14
Sanctions	112	4
TOTAL	7190	186

Absentéisme		
3e Trimestre 2017		
Désignation	Nbre Heures	Nbre Agents
Accident de Travail	733	2
Congé de Maladie	4391	30
Absences Autorisées	408	29
Absences non Autorisées	545	63
Congés Exceptionnels	600	25
Sanctions	232	5
TOTAL	6909	154



Filiale:		
Absentéisme		
4e Trimestre 2017		
Désignation	Nbre Heures	Nbre Agents
Accident de Travail	264	2
Congé de Maladie	2933	19
Absences Autorisées	406	25
Absences non Autorisées	344	59
Congés Exceptionnels	912	36
Sanctions	24	1
TOTAL	4883	142

Filiale:		
Absentéisme		
1e Trimestre 2018		
Désignation	Nbre Heures	Nbre Agents
Accident de Travail	1706	8
Congé de Maladie	4605	33
Absences Autorisées	529	34
Absences non Autorisées	595	36
Congés Exceptionnels	864	36
Sanctions	64	2
TOTAL	8363	149

Filiale:		
Absentéisme		
2e Trimestre 2018		
Désignation	Nbre Heures	Nbre Agents
Accident de Travail	613	4
Congé de Maladie	3671	28
Absences Autorisées	535	32
Absences non Autorisées	494	27
Congés Exceptionnels	1176	49
Sanctions	392	9
TOTAL	6881	149



Filiale:		
Absentéisme		
3e Trimestre 2018		
Désignation	Nbre Heures	Nbre Agents
Accident de Travail	453	2
Congé de Maladie	4125	30
Absences Autorisées	471	38
Absences non Autorisées	528	47
Congés Exceptionnels	936	33
Sanctions	72	3
TOTAL	6585	153

Filiale:		
Absentéisme		
4e Trimestre 2018		
Désignation	Nbre Heures	Nbre Agents
Accident de Travail	136	2
Congé de Maladie	4816	33
Absences Autorisées	455	36
Absences non Autorisées	181	34
Congés Exceptionnels	840	28
Sanctions	24	1
TOTAL	6452	134

Filiale:		
Absentéisme		
1e Trimestre 2019		
Désignation	Nbre Heures	Nbre Agents
Accident de Travail	0	0
Congé de Maladie	5435	41
Absences Autorisées	743	44
Absences non Autorisées	242	19
Congés Exceptionnels	1104	42
Sanctions	256	5
TOTAL	7780	151



Filiale:		
Absentéisme		
2e Trimestre 2019		
Désignation	Nbre Heures	Nbre Agents
Accident de Travail	608	3
Congé de Maladie	4992	32
Absences Autorisées	614	43
Absences non Autorisées	347	41
Congés Exceptionnels	792	32
Sanctions	0	0
TOTAL	7353	151

Filiale:		
Absentéisme		
3e Trimestre 2019		
Désignation	Nbre Heures	Nbre Agents
Accident de Travail	205	2
Congé de Maladie	4875	27
Absences Autorisées	369	30
Absences non Autorisées	330	53
Congés Exceptionnels	1008	42
Sanctions	88	2
TOTAL	6875	156

Filiale:		
Absentéisme		
4e Trimestre 2019		
Désignation	Nbre Heures	Nbre Agents
Accident de Travail	477	2
Congé de Maladie	5803	37
Absences Autorisées	264	30
Absences non Autorisées	236	28
Congés Exceptionnels	952	39
Sanctions	328	7
TOTAL	8060	143

الملحق رقم 15: دوران العمال بمؤسسة الإسمنت عين التوتة/ التوظيف



TURN-OVER

Recrutement

Filiale:	1e Trimestre	2e Trimestre	3e Trimestre	4e Trimestre	TOTAL
Année 2017	2	23	141	16	182
Année 2018	7	71	0	8	86
Année 2019	1	0	0	0	1

الملحق رقم 16: دوران العمال بمؤسسة الإسمنت عين التوتة/ الخروج



TURN-OVER 2017

DEPART

Filiale:	DEPART				
	1e Trimestre	2e Trimestre	3e Trimestre	4e Trimestre	TOTAL
Désignation					
Retraite		1	1	2	4
Démission					0
Mutation	4	1	4	3	12
Licenciement			1		1
Décès				2	2
Autres Départs (FC)	1	3		89	93
TOTAL	5	5	6	96	112

TURN-OVER 2018

DEPART

Filiale:	DEPART				
	1e Trimestre	2e Trimestre	3e Trimestre	4e Trimestre	TOTAL
Désignation					0
Retraite				1	1
Démission	1				1
Mutation	4	2	2		8
Licenciement					0
Décès			1		1
Autres Départs (FC)	1			11	12
TOTAL	6	2	3	12	23

TURN-OVER 2019

DEPART

Filiale:	DEPART				
	1e Trimestre	2e Trimestre	3e Trimestre	4e Trimestre	TOTAL
Désignation	2				2
Retraite			1	1	2
Démission					0
Mutation	1		2		3
Licenciement					0
Décès			1		1
Autres Départs (FC)		3	68		71
TOTAL	3	3	72	1	79

الملحق رقم 17: حساب النتائج حسب الطبيعة دورة 2017



SCIMAT
BPN°10 AIN TOUTA

Matricule Fiscal 099805022210668
Article

Exercice allant 01/01/2017 au 31/12/2017

06/07/21 09:20

Compte de resultats (Par nature)

	Note	2017	2016
Ventes et produits annexes		7 080 372 862,60	0,00
Variation stocks produits finis et en-cours		109 368 949,43	0,00
Production immobilisée		0,00	0,00
Subventions d'exploitation		0,00	0,00
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE		7 189 741 812,03	0,00
Achats consommés		(1 696 806 024,41)	0,00
Services extérieurs et autres consommations		(632 107 449,39)	0,00
II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE		(2 328 913 473,80)	0,00
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		4 860 828 338,23	0,00
Charges de personnel		(877 100 242,43)	0,00
mpôts, taxes et versements assimilés		(93 520 858,74)	0,00
IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		3 890 207 237,06	0,00
Autres produits opérationnels		19 827 539,29	0,00
Autres charges opérationnelles		(3 652 703,06)	0,00
Dotations aux amortissements et aux provisions		(603 534 487,79)	0,00
Reprise sur pertes de valeur et provisions		75 214 587,47	0,00
V- RESULTAT OPERATIONNEL		3 378 062 172,97	0,00
Produits financiers		751 870,74	0,00
Charges financières		(3 312 079,28)	0,00
VI- RESULTAT FINANCIER		(2 560 208,54)	0,00
VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V +		3 375 501 964,43	0,00
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		(0,00)	(0,00)
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		18 950 122,07	(0,00)
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES		7 285 535 809,53	0,00
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES		(3 977 341 170,21)	0,00
VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		3 308 194 639,32	0,00
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)		0,00	0,00
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)		0,00	0,00
IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE		0,00	0,00
X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE		3 308 194 639,32	0,00
Part dans les résultats nets des sociétés mises en		0,00	0,00
XI- RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)		0,00	0,00
Dont part des minoritaires (1)		0,00	0,00
Part du groupe (1)		0,00	0,00

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

الملحق رقم 18: حساب النتائج حسب الطبيعة دورة 2018



SCIMAT

BPN°10 AIN TOUTA

Matricule Fiscal 099805022210668

Article

Exercice allant 01/01/2018 au 31/12/2018

06/07/21 09:25

Compte de resultats
(Par nature)

	Note	2018	2017
Ventes et produits annexes		6 969 210 607,64	7 080 372 862,60
Variation stocks produits finis et en-cours		(15 514 200,65)	109 368 949,43
Production immobilisée		0,00	0,00
Subventions d'exploitation		0,00	0,00
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE		6 953 696 406,99	7 189 741 812,03
Achats consommés		(2 025 539 963,79)	(1 696 806 024,41)
Services extérieurs et autres consommations		(835 573 840,52)	(632 107 449,39)
II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE		(2 861 113 804,31)	(2 328 913 473,80)
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		4 092 582 602,68	4 860 828 338,23
Charges de personnel		(823 295 502,30)	(877 100 242,43)
mpôts, taxes et versements assimilés		(92 217 716,20)	(93 520 858,74)
IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		3 177 069 384,18	3 890 207 237,06
Autres produits opérationnels		11 055 316,83	19 827 539,29
Autres charges opérationnelles		(7 198 459,19)	(3 652 703,06)
Dotations aux amortissements et aux provisions		(671 846 829,01)	(603 534 487,79)
Reprise sur pertes de valeur et provisions		56 936 481,62	75 214 587,47
V- RESULTAT OPERATIONNEL		2 566 015 894,43	3 378 062 172,97
Produits financiers		12 808 869,75	751 870,74
Charges financières		(372 326,72)	(3 312 079,28)
VI- RESULTAT FINANCIER		12 436 543,03	(2 560 208,54)
VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		2 578 452 437,46	3 375 501 964,43
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		(0,00)	(0,00)
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		66 592 611,85	18 950 122,07
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES		7 034 497 075,19	7 285 535 809,53
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES		(4 478 683 867,79)	(3 977 341 170,21)
VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		2 555 813 207,40	3 308 194 639,32
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)		0,00	0,00
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)		0,00	0,00
IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE		0,00	0,00
X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE		2 555 813 207,40	3 308 194 639,32
Part dans les résultats nets des sociétés mises en		0,00	0,00
XI- RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)		0,00	0,00
Dont part des minoritaires (1)		0,00	0,00
Part du groupe (1)		0,00	0,00

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

الملحق رقم 19: حساب النتائج حسب الطبيعة دورة 2019



SCIMAT

BPN°10 AIN TOUTA

Matricule Fiscal 099805022210668

Article

Exercice allant 01/01/2019 au 31/12/2019

06/07/21 09:28

Compte de resultats
(Par nature)

	Note	2019	2018
Ventes et produits annexes		6 427 135 274,23	6 969 210 607,64
Variation stocks produits finis et en-cours		91 927 846,28	(15 514 200,65)
Production immobilisée		0,00	0,00
Subventions d'exploitation		0,00	0,00
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE		6 519 063 120,51	6 953 696 406,99
Achats consommés		(2 020 713 787,46)	(2 025 539 963,79)
Services extérieurs et autres consommations		(848 363 859,75)	(835 573 840,52)
II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE		(2 869 077 647,21)	(2 861 113 804,31)
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		3 649 985 473,30	4 092 582 602,68
Charges de personnel		(847 909 834,17)	(823 295 502,30)
mpôts, taxes et versements assimilés		(96 202 066,52)	(92 217 716,20)
IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		2 705 873 572,61	3 177 069 384,18
Autres produits opérationnels		87 581 533,52	11 055 316,83
Autres charges opérationnelles		(7 825 965,81)	(7 198 459,19)
Dotations aux amortissements et aux provisions		(625 612 610,25)	(671 846 829,01)
Reprise sur pertes de valeur et provisions		92 052 142,29	56 936 481,62
V- RESULTAT OPERATIONNEL		2 252 068 672,36	2 566 015 894,43
Produits financiers		12 319 546,23	12 808 869,75
Charges financières		(91 116,07)	(372 326,72)
VI- RESULTAT FINANCIER		12 228 430,16	12 436 543,03
VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V +		2 264 297 102,52	2 578 452 437,46
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		(0,00)	(0,00)
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		(31 350 235,37)	66 592 611,85
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES		6 711 016 342,55	7 034 497 075,19
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES		(4 553 573 618,24)	(4 478 683 867,79)
VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		2 157 442 724,31	2 555 813 207,40
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)		0,00	0,00
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)		0,00	0,00
IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE		0,00	0,00
X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE		2 157 442 724,31	2 555 813 207,40
Part dans les résultats nets des sociétés mises en		0,00	0,00
XI- RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)		0,00	0,00
Dont part des minoritaires (1)		0,00	0,00
Part du groupe (1)		0,00	0,00

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

الملحق رقم 20: بطاقة حركة المخزون بمؤسسة الإسمنت سنة 2017

FICHE DES STOCKS												Cumul à Decembre 2017	
Désignation	Stock Initial			Production			Consommation			Stock Final			
	Quantité	Valeur	Cout	Quantité	Valeur	Cout	Quantité	Valeur	CMP	Quantité	Valeur	CMP	
Calcaire abattu	239692,00	102 355 336,86	271,92	1261775,00	343 099 989,51	1084473,41	1084473,41	321 741 641,20	296,68	418953,59	123 713 686,17	296,68	
Argile extrait	12079,00	9 218 051,60	215,11	431220,00	92 760 788,09	283299,00	283299,00	65 171 595,93	230,05	160000,00	39 807 243,76	230,05	
Sable extrait	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Mélange	26971,00	32 334 899,98	584,94	1425924,00	834 081 652,92	1416497,00	1416497,00	844 710 846,02	596,34	36398,00	21 705 506,98	596,34	
Argile concassé	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Sable traité	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Ferre	9129,00	15 566 317,44	951,14	1517144,00	1 443 013 450,13	1 448 869 428,05	1 448 869 428,05	1 448 869 428,05	955,65	10161,00	9 710 339,51	955,65	
Clinker	3155,00	12 132 970,14	2 391,65	918348,00	2 196 370 266,55	916273,00	916273,00	2 195 968 853,26	2 396,63	5230,00	12 534 383,42	2 396,63	
Ciment CPJ	16865,00	67 821 732,92	2 727,50	1089689,00	2 972 948 720,05	1090488,00	1090488,00	2 995 608 465,13	2 747,22	16366,00	44 960 987,94	2 747,22	
Ciment CRS	14531,00	57 764 296,35	2 570,50	64154,00	216 317 816,36	83520,00	83520,00	231 455 909,08	2 771,26	15165,00	42 026 207,53	2 771,26	
Ciment Vrac CPJ Expe	0,00	0,00	2 979,80	541038,00	1 612 187 125,02	541038,00	541038,00	1 612 187 125,02	2 979,80	0,00	0,00	0,00	
Ciment Vrac CRS Expe	0,00	0,00	3 121,64	2740,00	8 553 301,70	2740,00	2740,00	8 553 301,70	3 121,64	0,00	0,00	0,00	
Ciment Sac CPJ Expe	0,00	0,00	3 697,00	549450,00	2 031 319 333,24	549450,00	549450,00	2 031 319 333,24	3 697,00	0,00	0,00	0,00	
Ciment Sac CRS Expe	0,00	0,00	3 682,75	80780,00	297 482 769,77	80780,00	80780,00	297 482 769,77	3 682,75	0,00	0,00	0,00	
Totaux		296 593 407,29		12 048 145 215,33		12 053 280 268,42		291 458 354,20					

الملحق رقم 21: بطاقة حركة المخزون بمؤسسة الإسمنت سنة 2018

SCIMAT - CIMENTERIE AIN TOUTA Comptabilité Analytique d'Exploitation												
FICHE DES STOCKS												
Désignation	Stock Initial			Production			Consommation			Stock Final		
	Quantité	Valeur	Cout	Quantité	Valeur	Cout	Quantité	Valeur	CMP	Quantité	Valeur	CMP
Calcaire abattue	418043,00	141 813 780,19	770300,00	320 058 675,36	415,50	1033051,80	401 515 531,78	388,67	155291,20	60 356 923,78	388,67	
Argile extrait	161784,00	50 924 299,11	260393,00	90 471 947,14	347,44	298742,00	100 065 183,56	334,92	123435,00	41 341 062,29	334,92	
Sable extrait	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Mélange	36398,00	36 654 865,03	1190300,00	978 342 919,84	821,93	1190195,00	984 794 373,66	827,42	36503,00	30 203 411,22	827,42	
Argile concassé	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Sable traité	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Farine	10161,00	19 049 770,64	1474309,00	1 674 007 916,06	1 135,45	1470696,00	1 677 351 678,89	1 140,51	13771,00	15 706 007,90	1 140,51	
Clinker	5230,00	24 782 200,97	940088,48	2 591 540 405,83	2 756,79	934356,48	2 586 065 658,99	2 767,75	10932,00	30 257 047,81	2 767,75	
Ciment CPJ	16386,00	77 785 881,12	1050751,00	3 331 104 078,44	3 170,21	1035454,06	3 307 743 151,61	3 194,49	31662,94	101 146 807,95	3 194,49	
Ciment CRS	15165,00	55 669 300,83	78103,00	251 760 617,35	3 223,44	85079,00	280 619 781,60	3 298,34	8189,00	27 010 136,38	3 298,34	
Ciment Vrac CPJ Expe	0,00	0,00	318404,46	1 105 476 879,65	3 471,93	318404,46	1 105 476 879,65	3 471,93	0,00	0,00	0,00	
Ciment Vrac CRS Expe	0,00	0,00	22288,43	79 823 470,24	3 581,39	22288,43	79 823 470,24	3 581,39	0,00	0,00	0,00	
Ciment Sac CPJ Exped	0,00	0,00	717048,90	3 018 594 325,85	4 209,89	717048,90	3 018 594 325,85	4 209,89	0,00	0,00	0,00	
Ciment Sac CRS Exped	0,00	0,00	62790,00	279 460 351,16	4 450,71	62790,00	279 460 351,16	4 450,71	0,00	0,00	0,00	
Totaux		406 860 097,89		13 720 741 566,93		13 821 600 287,56				306 021 397,24		

الملحق رقم 22: بطاقة حركة المخزون بمؤسسة الإسمنت سنة 2019

Désignation	Stock Initial			Production			Consummation			Stock Final		
	Quantité	Valeur	Cout	Quantité	Valeur	Cout	Quantité	Valeur	CMP	Quantité	Valeur	CMP
Calcaire abattu	150291,00	90 541 567,30	881000,00	316 937 307,80	359,29	965640,60	392,82	27 753 097,50	392,82	70630,40	27 753 097,50	392,82
Argile extraite	123035,00	39 405 668,35	312000,00	69 065 192,87	288,35	366930,00	296,98	20 401 334,76	296,98	60696,00	20 401 334,76	296,98
Sable extrait	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Mélange	36603,00	43 011 999,89	1764400,00	913 690 787,87	722,63	1263373,00	735,41	27 600 066,69	735,41	37530,00	27 600 066,69	735,41
Argile concassée	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Sable trié	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Farine	13771,00	22 442 308,36	1388218,00	1 635 605 938,40	1 178,24	1086377,00	1 182,70	16 098 060,26	1 182,70	13612,00	16 098 060,26	1 182,70
Clinker	10932,00	36 065 760,82	904245,00	2 614 204 243,51	2 891,03	880830,33	2 895,91	93 696 887,93	2 895,91	32341,17	93 696 887,93	2 895,91
Ciment CPJ	31663,00	127 941 037,46	962466,33	3 342 670 121,94	3 402,33	943840,11	3 422,26	103 607 484,00	3 422,26	30280,22	103 607 484,00	3 422,26
Ciment CRS	8186,32	31 979 707,22	73257,00	261 662 840,11	3 673,31	73497,40	3 606,68	28 540 041,50	3 606,68	7918,50	28 540 041,50	3 606,68
Ciment Vrac CPJ Expe	0,00	0,00	291609,04	1 062 943 838,69	3 713,68	291609,04	3 713,68	0,00	3 713,68	0,00	0,00	0,00
Ciment Vrac CRS Expe	0,00	0,00	37716,74	107 084 054,36	3 863,52	27716,74	3 863,52	0,00	3 863,52	0,00	0,00	0,00
Ciment Sac CPJ Expe	0,00	0,00	682200,55	3 248 320 082,53	4 692,54	682200,55	4 692,54	0,00	4 692,54	0,00	0,00	0,00
Ciment Sac CRS Expe	0,00	0,00	45780,50	226 777 562,37	4 953,58	45780,50	4 953,58	0,00	4 953,58	0,00	0,00	0,00
Totaux		351 429 649,24	13 839 512 028,63	13 839 512 028,63	13 913 212 782,85	317 728 914,92						

الملحق رقم 23: سعر البيع بمؤسسة الإسمنت عين التوتة



ETAT DES PRIX DE VENTES

Produit: Ciment

Filiale:	Ciment CPJ Vrac	Ciment CRS Vrac	Ciment CPJ Sac	Ciment CRS Sac
Année 2017	5 648,00 DZD	8 900,00 DZD	6 328,00 DZD	9 300,00 DZD
Année 2018	5 648,00 DZD	8 900,00 DZD	6 328,00 DZD	9 300,00 DZD
Année 2019	5 380,00 DZD	8 340,00 DZD	6 016,00 DZD	8 700,00 DZD

الملحق رقم 24: أرصدة الحسابات الفرعية لحسابات الصنف السادس بمؤسسة الإسمنت



N°	EXERCICE	2 017	2 018	2 019
6	CLASSE 6 : COMPTES DE CHARGES	3 977 341 170,21	4 478 683 867,79	4 553 573 618,24
60	ACHATS CONSOMMES	1 696 806 024,41	2 025 539 963,79	2 020 713 787,46
600	Achats de marchandises vendues	6 041 841,24	45 398 704,62	9 477 881,56
6002	Stocks de marchandises	6 041 841,24	45 398 704,62	9 477 881,56
60029	Autres marchandises	6 041 841,24	45 398 704,62	9 477 881,56
600299	Divers produits	6 041 841,24	45 398 704,62	9 477 881,56
601	Matières premières	573 089 789,24	594 290 422,85	571 016 747,82
6012	Matières premières et fournitures Nationales	573 089 789,24	594 290 422,85	571 016 747,82
60122	Matières extraites (Ajouts)	458 760 989,24	298 371 689,75	191 144 509,82
601221	Gypse	102 444 142,97	84 661 948,22	69 765 968,10
601222	Minerai de fer	85 124 335,67	135 304 597,01	119 283 872,46
601223	Tuf	113 034 989,53	69 133 954,37	44 013,53
601226	Sable	14 450 476,02	9 271 190,15	2 050 655,73
601227	Pouzzolane	142 525 256,45	-	-
601228	Laitier	1 181 788,60	-	-
60123	Agrégats	114 328 800,00	116 080 750,00	62 506 500,00
601230	Sable 0/3 mm	38 163 000,00	48 496 500,00	18 900 000,00
601231	Gravier 3/8	19 334 250,00	15 169 500,00	4 162 500,00
601232	Gravier 8/15	10 641 900,00	16 604 100,00	6 213 000,00
601233	Gravier 15/25	21 307 650,00	15 770 650,00	14 259 000,00
601235	Gravier > 50	24 882 000,00	20 040 000,00	18 972 000,00
60126	Consommation produits intermédiaires achetés	-	179 837 983,10	317 365 738,00
601260	Consommation clinker acheté	-	179 837 983,10	317 365 738,00
602	Autres approvisionnements	582 424 862,07	852 219 454,07	952 865 816,59

6021	Matières consommables	92 872 957,87	224 817 858,90	222 449 132,74
60212	Matières consommables	92 872 957,87	224 817 858,90	222 449 132,74
602121	Boulets	9 450 868,79	54 631 421,86	34 320 159,83
602122	Briques réfractaires	35 231 293,55	109 239 307,27	138 431 599,36
602123	Bétons et colle réfractaires	8 014 968,94	27 688 878,51	9 103 295,95
602124	Blindage	392 606,68	2 495 313,72	1 728 808,69
602128	Adjuvant de mouture	37 892 500,00	30 646 944,00	38 602 900,00
602129	Autres Matières consommables	1 890 719,91	115 993,54	262 368,91
6022	Fournitures consommables	231 461 157,75	281 719 382,26	284 757 039,61
60222	Fournitures consommables	142 122 434,36	161 471 960,60	172 864 002,97
602220	Fournitures courantes d'ateliers et d'usine	267 112,84	196 078,94	275 952,39
602221	Produits chimiques et de laboratoire	754 216,92	1 217 653,30	1 039 059,15
602222	Pièces de rechanges électriques industrielles	14 362 746,78	13 197 778,17	16 203 852,51
602223	Pièces de rechange mécaniques industrielles	72 077 484,37	80 979 733,74	83 988 876,73
602224	Pièces rechanges automatisme	10 167 977,28	8 321 294,22	7 446 776,40
602225	Pièces de rechange véhicules lourds + Légers	130 067,67	102 484,42	354 082,51
602226	Pièces de rechange engins	16 504 556,36	31 792 962,17	41 748 738,91
602227	Pièces de rechange Matériels de mesure et analyse	411 264,12	-	-
602228	Pneumatiques + Bandes transporteuses	25 941 602,81	22 479 824,20	19 988 753,19
602229	Autres fournitures consommables	1 505 405,21	3 184 151,44	1 817 911,18
60223	Pièces de rechange Matériels informatique	913 151,94	324 959,66	836 445,88
602230	Pièces de rechange Matériels informatique	913 151,94	324 959,66	836 445,88
60224	Petit outillage	4 484 166,75	7 239 308,18	8 649 584,32
602240	Petit outillage	4 484 166,75	7 239 308,18	8 649 584,32
60225	Combustibles & lubrifiants	50 362 589,72	64 447 505,83	56 694 209,65
602251	Gas-oil & Fuel	25 630 023,95	25 216 157,59	18 608 111,95
602252	Huiles et graisses	23 976 716,96	36 174 517,58	37 262 562,17
602253	Gaz stocké	321 990,03	2 186 342,18	348 055,29
602254	Acétylène & Oxygène	433 858,78	835 672,24	475 480,24
602255	Essences	-	34 816,24	-
60226	Fournitures de bureau & informatiques	3 961 880,19	7 188 783,23	5 363 984,15

602261	Fournitures de bureau	3 928 480,19	6 415 400,89	5 007 650,83
602269	Autres fournitures de bureau & informatiques	33 400,00	773 382,34	356 333,32
60227	Fournitures d'hygiène & sécurité	9 611 357,28	12 705 416,83	15 351 433,45
602271	Fournitures hygiène & sécurité	4 986 868,06	6 233 341,53	7 543 915,84
602272	Fournitures pour entretien locaux	142 500,00	150 100,00	268 837,70
602273	Habits de travail	4 481 989,22	6 321 975,30	7 538 679,91
60228	Fournitures œuvres sociales	23 191,85	1 142 965,74	-
602281	Produits pharmaceutiques	23 191,85	45 661,02	-
602282	Fournitures pour laboratoire médical	-	1 097 304,72	-
60229	Autres fournitures consommables	19 982 385,66	27 198 482,19	24 997 379,19
602291	Accumulateur Batterie	1 301 974,14	922 405,30	811 357,08
602292	Quincailleries	2 434 912,80	3 271 688,87	1 780 092,53
602293	Fournitures métallurgiques	11 575 523,61	7 927 196,55	15 285 870,44
602294	Fournitures de soudure	646 312,00	430 145,02	595 841,77
602295	Fournitures électriques	688 097,27	9 780 117,67	2 172 338,58
602298	Autres fournitures consommables	3 335 565,84	4 866 928,78	4 351 878,79
6026	Emballages	258 090 746,45	345 682 212,91	445 659 644,24
602610	Sacherie	258 018 270,77	345 537 261,55	445 659 644,24
602690	Autres emballages	72 475,68	144 951,36	-
607	Achats non stockés de matières et fournitures	535 249 531,86	533 631 382,25	487 353 341,49
6071	Fournitures non stockables	535 249 531,86	533 631 382,25	487 353 341,49
607110	Electricité force motrice	320 543 491,15	326 616 666,04	290 357 997,01
607130	Gaz industriel	186 580 521,19	183 661 239,64	171 422 105,17
607150	Eau	3 934 170,00	4 393 656,00	3 465 180,00
607160	Explosifs	24 191 349,52	18 959 820,57	22 108 059,31
61	SERVICES EXTERIEURS	560 110 848,23	757 409 583,68	772 300 068,08
611	Sous-traitance générale (autre que sous-traitance incorporée directement aux	254 644 607,80	280 131 245,64	370 779 476,83
611100	Gardiennage et sécurité	98 313 600,00	107 938 920,01	142 991 682,57
611200	Nettoyage & entretien	86 993 602,48	82 509 673,35	115 684 636,99
611300	Arrimage	47 097 177,59	60 913 439,57	85 119 511,00
611400	Restauration	22 240 227,73	28 769 212,71	26 983 646,27

613	Locations	11 222 169,32	38 942 681,08	14 168 586,88
6131	Locations immobilières	318 280,32	79 570,08	79 570,08
61313	Locations constructions	318 280,32	79 570,08	79 570,08
613136	Autres Locations bâtiments	318 280,32	79 570,08	79 570,08
6138	Locations mobilières	10 903 889,00	38 863 111,00	14 089 016,80
61381	Locations Matériels et outillages	10 073 889,00	34 521 755,00	14 012 000,00
613811	Locations Matériels et outillage de production	-	540 000,00	-
613813	Locations Matériels et outillage de carrière	10 073 889,00	33 981 755,00	14 012 000,00
61382	Location Matériels de transport	830 000,00	4 341 356,00	77 016,80
613823	Location Matériels de transport : Camions	170 000,00	4 332 356,00	47 016,80
613829	Autres Location Matériels de transport	660 000,00	9 000,00	30 000,00
614	Charges locatives et charges de copropriété	6 100,00	-	-
614900	Autres charges locatives et charges de copropriété	6 100,00	-	-
615	Entretien, réparations et maintenance	207 609 045,52	355 159 023,73	307 113 219,87
6151	Entretiens et réparations sur biens immobiliers	28 468 631,00	898 700,00	35 313 900,00
61512	Agencement et aménagement de Terrains	405 500,00	898 700,00	-
615120	Agencement et aménagement de Terrains	405 500,00	898 700,00	-
61513	Constructions	13 951 924,00	-	35 313 900,00
615131	Constructions Bâtiments	13 951 924,00	-	-
615132	Ouvrages d'infrastructure	-	-	35 313 900,00
61518	Agencement et installation	14 111 207,00	-	-
615180	Agencement et installation	14 111 207,00	-	-
6152	Entretiens, réparations et maintenance sur biens mobiliers	179 140 414,52	354 260 323,73	271 799 319,87
61521	Matériels industriels	177 024 049,06	349 694 041,97	270 309 372,98
615211	Entretien, réparations et maintenance : Matériels de production	25 722 878,96	33 757 511,83	21 480 000,00
615212	Entretien, réparations et maintenance : Matériels de chantier	-	1 948 353,72	-
615213	Entretien, réparations et maintenance : Matériels de carrières	4 335 695,91	78 024 508,91	9 953 591,58
615214	Entretien, réparations et maintenance : Matériels de manutention, de levage e	-	3 758 000,00	-
615216	Entretien, réparations et maintenance : Matériels de sécurité	406 370,00	197 860,00	235 460,00
615219	Entretien, réparations et maintenance : Autres Matériels	146 559 104,19	232 007 807,51	238 640 321,40
61522	Outillages industriels	1 071 789,51	152 000,00	2 000,00

615221	Entretien, réparations et maintenance : Outillages de production	1 069 629,51	-	-
615223	Entretien, réparations et maintenance : Outillages de carrières	-	152 000,00	-
615225	Entretien, réparations et maintenance : Outillages de laboratoire	-	-	2 000,00
615229	Entretien, réparations et maintenance : Autres Outillages industriels	2 160,00	-	-
61523	Matériels de transport	513 136,95	681 483,81	1 087 650,77
615230	Entretien, réparations et maintenance : Véhicules de tourisme	124 621,25	207 135,63	252 420,83
615231	Entretien, réparations et maintenance : Véhicules utilitaires & camionnettes	388 515,70	301 902,01	767 628,04
615232	Entretien, réparations et maintenance : Bus & microbus	-	7 505,88	-
615233	Entretien, réparations et maintenance : Camions	-	16 884,89	67 601,90
615239	Entretien, réparations et maintenance : Autres Matériels de transport	-	148 055,40	-
61524	Equipements de bureau & communication	531 439,00	3 732 797,95	207 296,12
615241	Entretien, réparations et maintenance : Mobiliers de bureau	29 000,00	29 000,00	50 340,00
615242	Entretien, réparations et maintenance : Matériels de bureau	-	1 800,00	-
615243	Entretien, réparations et maintenance : Equipements informatiques	494 639,00	3 701 997,95	156 956,12
615244	Entretien, réparations et maintenance : Matériels audio-visuel	7 800,00	-	-
61526	Matériels, équipements & mobiliers sociaux	-	-	193 000,00
615260	Entretien, réparations et maintenance : Matériels, équipements & mobiliers so	-	-	193 000,00
616	Primes d'assurances	60 376 288,59	58 043 763,36	50 377 518,30
6161	Assurance tous risques sauf & pertes d'exploitation	46 154 055,20	40 357 455,71	39 024 520,61
616110	Assurance tous risques sauf *exploitation*	46 154 055,20	40 357 455,71	39 024 520,61
6162	Assurance Transport	239,97	534 169,75	2 900,03
616210	Assurances de transport terrestre de marchandises	24,99	375,00	300,01
616220	Assurances de transports maritimes	189,99	533 284,75	2 000,01
616230	Assurances de transports aériens	24,99	510,00	600,01
6163	Diverses assurances liées à l'exploitation	14 221 993,42	17 152 137,90	11 273 984,87
616310	Assurance de responsabilité civile	7 031 687,17	4 492 761,79	2 096 167,57
616330	Assurance matériels roulants	2 033 025,53	941 955,32	1 222 064,66
616340	Assurance risques miniers	5 157 280,72	4 158 173,50	3 823 128,53
616350	Assurance catastrophes naturelles CAT-NAT	-	7 559 247,29	4 132 624,11
6165	Assurance automobile	-	-	76 112,79
616530	Camions	-	-	76 112,79

617	Études et recherches	26 130 637,00	25 130 869,87	29 823 266,20
617100	Analyse laboratoires et contrôle production	45 600,00	-	-
617400	Etudes de normalisation	26 039 917,00	22 958 949,87	25 802 170,00
617500	Etudes Géophysiques & géologiques	-	260 000,00	130 000,00
617900	Autres études et recherches	45 120,00	1 911 920,00	3 891 096,20
618	Documentation et divers	122 000,00	2 000,00	38 000,00
618400	Abonnements - inscriptions	-	2 000,00	38 000,00
618900	Divers	122 000,00	-	-
62	AUTRES SERVICES EXTERIEURS	71 996 601,16	78 164 256,84	76 063 791,67
622	Rémunérations d'intermédiaires et honoraires	11 372 671,18	9 735 171,80	11 443 852,40
6222	Honoraires	11 372 671,18	9 735 171,80	11 443 852,40
622210	Honoraires : Médecins	74 014,00	-	-
622240	Honoraires : Architectes et ingénieurs	-	-	1 951 147,76
622251	Honoraires : Huissier de justice	5 952 087,32	1 360 397,04	-
622271	Honoraires : Assistants & consultants nationaux	-	197 900,00	383 750,00
622272	Honoraires : Assistants & consultants étrangers	5 346 569,86	4 289 016,55	8 767 822,06
622290	Autres honoraires	-	3 887 858,21	341 132,58
623	Publicité, publication, relations publiques	-	-	80 000,00
623900	divers	-	-	80 000,00
624	Transports de biens et transport collectif du personnel	24 761 799,20	30 477 485,05	38 480 170,65
6241	Transport de biens	779 851,20	401 496,45	3 923 760,65
624120	Transports et frets sur Achats	-	32 200,00	448 500,00
624190	Autres transports & frets de biens	779 851,20	369 296,45	3 475 260,65
6242	Transport collectifs du personnel	23 981 948,00	30 075 988,60	34 556 410,00
624210	Transports du personnel	23 981 948,00	30 075 988,60	34 556 410,00
625	Déplacements, missions et réceptions	25 028 661,93	29 781 588,57	20 313 897,01
6251	Frais de voyages et déplacements	18 580 044,23	22 199 038,05	15 889 600,49
62511	Frais de voyages et déplacements en Algérie	18 519 608,23	22 083 832,05	15 845 600,49
625111	Billets d'avion	3 507,00	3 269,00	-
625114	Indemnités kilométriques	4 443 215,18	5 984 488,73	3 378 603,62
625119	Autres frais de voyage et déplacements en Algérie	14 072 886,05	16 096 074,32	12 466 996,87

62512	Frais de voyages et déplacements à l'étranger	60 436,00	115 206,00	44 000,00
625123	Frais de taxis et transports publics	11 300,00	-	-
625125	Frais de visas	49 136,00	115 206,00	44 000,00
6253	Frais de réceptions	6 448 617,70	7 582 550,52	4 424 296,52
62531	Frais de réceptions en Algérie	6 354 721,16	7 335 869,00	4 013 196,54
625311	Frais de restaurations	4 147 991,50	4 224 675,00	3 277 561,62
625312	Frais d'hébergements	2 206 729,66	3 111 194,00	735 634,92
62532	Frais de réceptions à l'étranger	93 896,54	246 681,52	411 099,98
625321	Frais de restaurations	-	86 768,02	52 974,00
625322	Frais d'hébergements	93 896,54	159 913,50	358 125,98
626	Frais postaux et de télécommunications	4 063 901,27	3 853 624,41	2 980 394,23
6261	Téléphone	2 008 838,27	1 967 559,22	1 780 608,29
626110	Téléphone fixe	213 116,92	167 902,75	115 870,52
626120	Téléphone mobile Post-payé	1 795 721,35	892 822,78	575 760,84
626130	Téléphone mobile Prépayé	-	906 833,69	1 088 976,93
626500	Abonnement boîte postale	-	4 200,00	4 200,00
626600	Redevances PTT	1 343 070,00	877 393,19	599 760,00
626700	Courrier express	16 665,00	9 264,00	46 286,80
626800	Abonnement Internet	695 328,00	845 268,00	432 000,00
626900	Autres frais postaux et de télécommunications	-	149 940,00	117 539,14
627	Services bancaires et assimilés	6 769 567,58	4 316 387,01	2 765 477,38
6271	Commissions et frais de banques	5 809 740,84	3 337 601,20	1 987 301,41
627110	Commissions bancaires	2 467 863,34	1 663 051,20	1 284 909,17
627120	Frais de banques	3 341 877,50	1 674 550,00	702 392,24
6274	Commissions sur ouverture de crédits, cautions et avals	959 826,74	978 785,81	778 175,97
627410	Commissions sur ouverture de crédits bancaires	948 576,74	945 035,81	744 425,97
627420	Commissions sur cautions	11 250,00	33 750,00	33 750,00
63	CHARGES DE PERSONNEL	877 100 242,43	823 295 502,30	847 909 834,17
631	Rémunérations du personnel	659 345 900,34	642 587 398,44	665 189 635,49
6311	Traitements et salaires	124 058 683,71	137 498 330,69	165 505 407,26
631110	Salaires de base mensuelle personnelle	120 888 488,45	134 641 575,23	162 485 918,75

631130	Présalaire	3 170 195,26	2 856 755,46	3 019 488,51
6312	Heures supplémentaires	128 932,01	213 554,72	148 890,51
631210	Heures supplémentaires sur salaires & traitements mensuels Personnels	128 932,01	213 554,72	148 890,51
6313	Primes et indemnités	470 726 558,26	441 487 176,06	436 399 433,09
63131	Primes et indemnités imposable	160 008 721,71	175 253 532,69	207 404 217,32
631310	Indemnités d'expérience professionnelle (IEP)	19 661 721,91	21 226 262,20	27 835 040,67
631311	Prime rendement collectif (PRC)	86 792 093,71	94 710 058,75	106 494 150,11
631312	Prime rendement individuel (PRI)	37 070 188,69	42 941 235,97	49 546 564,86
631314	Prime de panier jour	16 279 424,00	16 072 616,00	23 289 182,64
631316	Indemnité forfaitaire services permanents (IFSP)	205 293,40	303 359,77	239 279,04
631320	Indemnités de véhicule	2 653 840,00	2 928 240,00	3 817 296,00
631321	Indemnités de transport	219 255,14	259 609,85	544 055,28
631323	Indemnités de nuisance	15 976 118,87	18 269 768,30	22 159 470,25
631325	Prime de danger	251 098,45	140 695,68	-
631329	Indemnités de travail posté	8 187 904,08	10 031 733,21	14 118 171,21
631331	Prime exceptionnelle	-	800,00	9 430 252,74
631347	Prime de performance	275 425 220,01	225 720 596,33	165 239 370,29
63136	Primes non imposables	8 004 400,00	8 882 200,00	13 686 600,00
631361	Prime de scolarité	122 800,00	88 400,00	756 000,00
631362	Complément Allocation Familiale	1 511 600,00	1 723 800,00	1 943 100,00
631363	Salaire unique (IPSU)	6 370 000,00	7 070 000,00	10 987 500,00
6314	Congés payés	64 431 726,36	63 388 336,97	63 135 904,63
631400	Congés payés	64 431 726,36	63 388 336,97	63 135 904,63
635	Cotisations aux organismes sociaux	176 798 582,30	144 060 470,64	148 584 235,05
6351	Cotisation de sécurité sociale(CNAS)	176 798 582,30	143 804 946,64	148 539 180,05
635101	Assurances sociales	101 742 164,33	105 499 097,18	99 786 349,65
635103	Accidents travail et maladies professionnelles	7 504 515,84	3 830 191,93	4 874 806,59
635104	Retraite	60 047 386,31	30 645 465,62	39 003 217,20
635105	Assurance chômage	6 003 612,66	3 064 153,49	3 899 845,30
635106	Retraite anticipée	1 500 903,16	766 038,42	974 961,31
6359	Autres cotisation sociales	-	255 524,00	45 055,00

635910	Médecine du travail	-	255 524,00	45 055,00
637	Autres charges sociales	40 955 759,79	36 647 633,22	34 135 963,63
6371	Contributions aux activités sociales	23 180 781,50	19 626 174,34	20 082 096,33
637120	Contributions aux fonds œuvres sociales (3 % MS)	23 180 781,50	19 626 174,34	20 082 096,33
6373	Frais de formation et stage	17 774 978,29	17 021 458,88	14 053 867,30
637300	Frais de formation et stage	17 774 978,29	17 021 458,88	14 053 867,30
64	IMPOTS, TAXES ET VERSEMENTS ASSIMILIES	93 520 858,74	92 217 716,20	96 202 066,52
642	Impôts et taxes non récupérables sur chiffre d'affaires	40 865 670,00	45 779 277,90	44 391 827,21
642100	Taxes sur activité professionnelle (T.A.P)	40 865 670,00	45 779 277,90	44 391 827,21
645	Autres impôts et taxes (hors impôts sur les résultats)	52 655 188,74	46 438 438,30	51 810 239,31
645132	Droits de timbres	56 384,08	12 766,67	51 029,33
645141	Droits de douane à l'exportation	-	7 800,00	-
645150	Taxes foncières	4 100 116,00	10 420 803,50	10 420 803,50
645160	Taxe sur pollution	1 640 000,00	1 640 000,00	1 530 000,00
645170	Taxes d'assainissements	30 000,00	-	60 000,00
645200	Droits d'extractions de carrière	45 840 204,00	33 980 232,00	39 204 000,00
645210	Vignettes automobiles	97 500,00	100 500,00	117 500,00
645220	Taxe superficière	-	-	209 500,00
645290	Droits impôts et taxes divers	890 984,66	276 336,13	217 406,48
65	AUTRES CHARGES OPERATIONNELLES	3 652 703,06	7 198 459,19	7 825 965,81
652	Moins values sur sortie d'actifs immobilisés non financiers	51 080,93	-	-
6521	Immobilisations corporelles	51 080,93	-	-
652180	Autres immobilisations corporelles	51 080,93	-	-
656	Amendes et pénalités, subventions accordés, dons et libéralités	3 553 023,48	6 616 514,86	6 349 853,37
6561	Amendes et pénalités	3 101 190,00	5 277 186,04	4 000 052,00
656120	Amendes pénales	3 101 190,00	1 579 815,26	2 225 000,00
656170	Pénalités de retard	-	3 697 370,78	1 775 052,00
6563	Dons et libéralités	451 833,48	1 339 328,82	2 349 801,37
656310	Dons	451 833,48	1 339 328,82	2 349 801,37
657	Charges exceptionnelles de gestion courante	48 598,65	581 944,33	1 476 112,44
657400	Ecart négatif sur stocks	8 083,12	11 233,69	741 741,44

657900	Autres charges exceptionnelles de gestion courante	40 515,53	570 710,64	734 371,00
66	CHARGES FINANCIERES	3 312 079,28	372 326,72	91 116,07
666	Pertes de change	3 312 079,28	372 326,72	91 116,07
666000	Pertes de change	3 312 079,28	372 326,72	91 116,07
68	DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS, PROVISIONS ET PERTES DE VALEUR	603 534 487,79	671 846 829,01	625 612 610,25
681	Dotations aux Amortissement et pertes de valeur - actifs non courants	423 639 004,89	508 915 882,21	577 768 956,14
6812	Dotations aux Amortissements - actifs non courants	423 639 004,89	508 915 882,21	577 768 956,14
68120	Dotations aux Amortissements: Immobilisations incorporelles (même ventilati	8 350 159,84	404 675,47	181 875,26
681205	Dotations aux Amortissements: Concessions et droits similaires, b, l, m	8 350 159,84	404 675,47	181 875,26
68121	Dotations aux Amortissements: Immobilisations corporelles (même ventilati	415 288 845,05	508 511 206,74	577 587 080,88
681213	Dotations aux Amortissements: Constructions	23 544 014,70	32 047 539,02	32 118 418,71
681215	Dotations aux Amortissements: Installations techniques, M et o- i	358 052 068,08	446 144 544,72	512 734 622,09
681218	Dotations aux Amortissements: Autres immobilisations corporelles	33 692 762,27	30 319 123,00	32 734 040,08
683	Dotations aux provisions	110 345 933,68	162 930 946,80	40 905 435,18
6834	Dotations aux provisions – passifs courants	25 014 659,69	24 984 915,74	21 141 160,00
683481	Dotations aux provisions – passifs courants	25 014 659,69	24 984 915,74	21 141 160,00
6835	Dotations aux provisions – passifs non courants	85 331 273,99	137 946 031,06	19 764 275,18
68353	Dotations aux provisions : pensions et obligations similaires	67 947 206,03	91 511 960,06	1 347 815,18
683533	Dotations aux provisions allocations de départ à la retraite	67 677 206,03	91 511 960,06	1 347 815,18
683539	Autres Dotations aux provisions	270 000,00	-	-
68356	Dotations aux provisions pour remise en état des lieux	-	10 786 901,00	12 393 000,00
683560	Dotations aux provisions pour remise en état des lieux	-	10 786 901,00	12 393 000,00
68358	Dotations aux autres provisions pour charges	17 384 067,96	35 647 170,00	6 023 460,00
683580	Dotations aux autres provisions pour charges	17 384 067,96	35 647 170,00	6 023 460,00
685	Dotations aux Amortissement, provisions et pertes de valeur – actifs courants	69 549 549,22	-	-
6853	Dotations aux pertes de valeur, actifs courants	69 549 549,22	-	-
685330	Dotations aux pertes de valeur sur stocks et en-cours	69 549 549,22	-	-
686	Dotations aux Amortissements, provisions et pertes de valeur- éléments financ	-	-	6 938 218,93
6861	Dotations aux pertes de valeur, éléments financiers	-	-	6 938 218,93
686150	Dotations aux pertes de valeur – éléments financiers courants	-	-	6 938 218,93
69	IMPOTS SUR LES RESULTATS ET ASSIMILES	67 307 325,11	22 639 230,06	106 854 378,21

691	Participation des travailleurs au bénéfice de l'exercice	86 257 447,18	89 231 841,91	75 504 142,84
691000	Participation nette des travailleurs au bénéfice de l'exercice	86 257 447,18	89 231 841,91	75 504 142,84
692	Imposition différée actif	- 17 322 976,61	- 56 636 294,65	31 611 995,25
692000	Imposition différée actif	- 17 322 976,61	- 56 636 294,65	31 611 995,25
693	Imposition différée passif	- 1 627 145,46	- 9 956 317,20	- 261 759,88
693000	Imposition différée passif	- 1 627 145,46	- 9 956 317,20	- 261 759,88

قائمة الأشكال

والجداول

1. قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
039	نموذج "بورتر" للقوى الخمس	001
042	نموذج SWOT لتحليل القوى التنافسية	002
065	النموذج التنظيمي لتحليل المؤسسة	003
070	مصادر التكاليف الخفية	004
080	مجالات الأداء الاجتماعي	005
133	حلقة المشروع السوسيو-اقتصادي	006

2. قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
001	العناصر الأساسية لهياكل المنظمة	071
002	المقاييس العملية لطريقة التكاليف الخفية	105
003	آلية تقييم استقرار العمل	109
004	النموذج العام لقياس التكاليف الخفية في المؤسسة	111
005	التسمية العامة للمواضيع الرئيسية والثانوية للخلل	119
006	أهداف المشروع السوسيو-اقتصادي في ورشة صناعية	124
007	المراحل والمبادئ الأساسية لبناء لوحة قيادة	130
008	معلومات عامة حول المؤسسات محل الدراسة	134
009	تقييم التكاليف الخفية وفق طريقة (SOF)	135
010	نتائج تطبيق المشروع السوسيو-اقتصادي في تخفيض التكاليف الخفية	136
011	متوسط تعداد وتوزيع عمال مؤسسة الإسمنت خلال سنة 2017	153
012	متوسط تعداد وتوزيع عمال مؤسسة الإسمنت خلال سنة 2018	154
013	متوسط تعداد وتوزيع عمال مؤسسة الإسمنت خلال سنة 2019	155
014	جرد الغيابات في مؤسسة الإسمنت خلال سنة 2017	169
015	جرد الغيابات في مؤسسة الإسمنت خلال سنة 2018	170
016	جرد الغيابات في مؤسسة الإسمنت خلال سنة 2019	171
017	وزن الغيابات مقارنة بساعات العمل المقررة	172
018	متوسط الأجر الساعي بمؤسسة الإسمنت عين التوتة	179
019	ساعات الغياب مدفوعة الأجر خلال فترة الدراسة	180
020	تحديد تكلفة تعويض العامل المتغيب بالمؤسسة	181
021	تكلفة الساعات الإضافية بالمؤسسة	183
022	تكلفة الضمان الاجتماعي المرتبطة بمؤشر التغيب	184
023	تقييم التكاليف الخفية فيما يتعلق بالغيابات وحوادث العمل بمؤسسة الإسمنت	185
024	تحليل قيم بعض المؤشرات المالية في المؤسسة	186
025	مكونات ح/63 أعباء المستخدمين	188

190	وزن التكاليف الخفية المرتبطة بمؤشر التغيب المتضمن لحوادث العمل	026
197	معدل دوران العمال (المغادرة)	027
197	معدل استقرار العمل	028
198	تكلفة تكوين العامل حديث التوظيف	029
199	تقييم التكاليف الخفية فيما يتعلق بالغيابات وحوادث العمل بمؤسسة الإسمنت	030
201	وزن التكاليف الخفية المرتبطة بمؤشر دوران العمال	031
208	الكميات المنتجة بالمؤسسة خلال فترة الدراسة (الوحدة 10 ⁶ كغ)	032
209	الهامش على سعر التكلفة خلال سنة 2017 لـ 1 طن	033
210	الهامش على سعر التكلفة خلال سنة 2018 لـ 1 طن	034
210	الهامش على سعر التكلفة خلال سنة 2019 لـ 1 طن	035
211	مقارنة الهامش على سعر التكلفة ووزنه على سعر البيع	036
213	الهامش على سعر التكلفة الوسطي المرجح لكل طن	037
214	قيمة التكلفة المرتبطة بتوقف النشاط	038
216	تطور رقم الأعمال ومعدل الإدماج خلال الفترة المعنية بالدراسة	039
218	تحليل المشتريات المستهلكة خلال فترة الدراسة	040
220	تحليل الخدمات الخارجية خلال فترة الدراسة	041
222	القيم المدرجة ضمن ح/611 التناول العام	042
223	تحليل الخدمات الخارجية الأخرى خلال فترة الدراسة	043
225	تقدير تكلفة عدم ترشيد النفقات الإنتاجية	044
227	قياس العلاقة بين إنتاجية العمل ومصاريف اليد العاملة	045
228	فوارق الإنتاجية المباشرة بمؤسسة الإسمنت عين التوتة	046
229	تكلفة الفرصة الضائعة المرتبطة بمؤشر انحرافات الإنتاجية	047
230	تقييم التكاليف الخفية المتعلقة بمؤشر اللاجودة بمؤسسة الإسمنت	048
231	وزن التكاليف الخفية المرتبطة بمؤشر اللاجودة وعدم الإنتاجية المباشرة	049
233	التكاليف الخفية الإجمالية بمؤسسة الإسمنت عين التوتة	050
235	وزن التكاليف الخفية	051

قائمة

الملاحق

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
001	طلب مساعدة باحث موسوم بالقبول من طرف المؤسسة المستقبلية	247
002	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت عين التوتة	248
003	كلمة المدير العام لمؤسسة الإسمنت فيما يتعلق بالسياسات العامة	249
004	البطاقات التقنية لمنتجات مؤسسة الإسمنت	250
005	شهادات المعهد الجزائري للتقييس "تاج" سنة 2018	259
006	شهادات المعهد الجزائري للتقييس "تاج" سنة 2020	260
007	شهادات الإيزو (AFNOR CERTIFICATION)	261
008	شهادات الإيزو (AFNOR CERTIFICATION) / ISO 9001	262
009	شهادات الإيزو (AFNOR CERTIFICATION) / ISO 14001	263
010	شهادات الإيزو (AFNOR CERTIFICATION) / ISO 45001	264
011	شهادات الإيزو (AFNOR CERTIFICATION) / ISO 50001	265
012	نظام إنتاج الإسمنت بمؤسسة الإسمنت عين التوتة	266
013	تعداد العمال بمؤسسة الإسمنت عين التوتة	273
014	الغيابات بمؤسسة الإسمنت عين التوتة	279
015	دوران العمال بمؤسسة الإسمنت عين التوتة/ التوظيف	283
016	دوران العمال بمؤسسة الإسمنت عين التوتة/ الخروج	284
017	حساب النتائج حسب الطبيعة دورة 2017	285
018	حساب النتائج حسب الطبيعة دورة 2018	286
019	حساب النتائج حسب الطبيعة دورة 2019	287
020	بطاقة حركة المخزون بمؤسسة الإسمنت سنة 2017	288
021	بطاقة حركة المخزون بمؤسسة الإسمنت سنة 2018	289
022	بطاقة حركة المخزون بمؤسسة الإسمنت سنة 2019	290
023	سعر البيع بمؤسسة الإسمنت عين التوتة	291
024	أرصدة الحسابات الفرعية لحسابات الصنف السادس بمؤسسة الإسمنت	292

قائمة

المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. الكتب

1. أبو بكر مصطفى محمود، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، (الإسكندرية: 2006).
2. أحمد زغار، المنافسة، التنافسية والبدائل الاستراتيجية: الطبعة الأولى، جامعة الجزائر، دار جرير للنشر والتوزيع، (الجزائر: 2011).
3. البتيتي محمد مجدي، التشريعات الاجتماعية: المكتب الجامعي الحديث، (الإسكندرية: 2001).
4. الجر خليل وآخرون، المعجم العربي الحديث "لاروس": مكتبة لاروس، (باريس: 1973).
5. الجمال مصطفى وعبد الرحمن حمدي، التأمينات الاجتماعية: مؤسسة شباب الجامعة، (الإسكندرية: 1974).
6. السلمي علي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، (القاهرة: 2001).
7. الشرقاوي علي، إدارة النشاط الإنتاجي: الدار الجامعية، (بيروت: 1995).
8. الطاهر المهدي، مبادئ الإدارة الحديثة: دار الثقافة والنشر، ط2، (عمان: 2002).
9. العارف نادية، الإدارة الاستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، (الإسكندرية: 2007).
10. الغالبي طاهر محمد منصور وإدريس وائل صبحي، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، (عمان: 2009).

11. أنور سلطان محمد سعيد، إدارة الموارد البشرية: الدار الجامعية الجديدة للنشر، (الإسكندرية: 2003).
12. بورتر مايكل، الاستراتيجية التنافسية: أساليب تحليل الصناعات والمنافسين، ترجمة: عمر الأيوبي، دار الكتاب العربي، (لبنان: 2010).
13. حسن الشماغ خليل محمد، كامل محمود خضير، نظرية المنظمة: الطبعة الأولى، دار المسيرة، (عمان: 2000).
14. خليل نبيل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال: مركز الإسكندرية للكتاب، (الإسكندرية: 1998).
15. زويلف مهدي حسين، عمر العضايلة علي محمد، إدارة المنظمة: نظريات وسلوك، دار مجدلاوي، (الأردن: 1996).
16. سالم مؤيد سعيد وصالح عادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عالم الكتاب الحديث، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، (الأردن: 2002).
17. سالم مؤيد سعيد، تنظيم المنظمات: دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مائة عام، الطبعة الأولى، دار عالم الكتاب الحديث، (عمان: 2002).
18. عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغير قواعد اللعبة: الدار الجامعية، (القاهرة: 1997).
19. عبد السلام أبو قحف، كيف تسيطر على الأسواق: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، (بيروت: 2001).
20. عبد الفتاح المغربي عبد الحميد، الإدارة الاستراتيجية: مجموعة النيل العربية، ط1، (القاهرة: 1999).

21. عبد المالك عامر سلمان، الضمان الاجتماعي في ضوء المعايير الدولية والتطبيقات العملية: المجلد الثاني، منشورات الحلبي الحقوقية، (بيروت: 1998).
22. عبيدات عوني محمود، شرح قانون الضمان الاجتماعي: الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، (عمان: 1998).
23. علي سويبي عز الدين والخفاجي نعمة عباس، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي: دار الأيام للنشر، الطبعة الأولى، (الأردن: 2015).

II. القوانين، والمواد التشريعية:

1. المادة 6 من القانون 83-83 مؤرخ في 1983/07/02، يتضمن حوادث العمل والأمراض المهنية، الجريدة الرسمية 28، معدل ومتمم بموجب أمر رقم 96-16 مؤرخ في 1996/07/06، الجريدة الرسمية رقم 42.
2. المواد 7، 8 و 12 من القانون رقم 83-83 مؤرخ في 1983/07/02، يتضمن حوادث العمل والأمراض المهنية، الجريدة الرسمية 28، المعدلة والمتممة بالمادتين 2 و3 من الأمر رقم 96-16 مؤرخ في 1996/07/06، الجريدة الرسمية رقم 42.

III. الملتقيات، الندوات والمجلات العلمية

1. طارق نوير، دور الحكومة الداعم للتنافسية: حالة مصر، World economic forum، المعهد العربي للتخطيط، (الكويت: 2002).
2. محمد عدنان وديع، محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية: بحوث ومناقشات، ورشة عمل عقدة خلال الفترة 21/19 جوان 2001 بتونس، المعهد العربي للتخطيط، (الكويت: 2001).

ثانيا: المراجع باللغة الفرنسية

.1 الكتب

1. Alazard Claude & Sépari Sabine, Contrôle de gestion: 2eme édition, Dunod, (Paris: 2010).
2. Alazard Claude & Sépari Sabine, Contrôle de gestion: Réforme Expertise comptable, Dunod, (Paris: 2019).
3. DA SILVA Lopes, L'information et l'entreprise des savoirs à partager et à capitaliser: méthodes, outils et applications à la veille, (Marseille: 2002).
4. G. Mc Fetridge Donald, La compétitivité : notions et mesures, Documents hors-séries, N° 5, (Canada: 1995).
5. Harrington H. James, Le cout de la non qualité: Les éditions Eyrolles, (Paris: 2006).
6. Le petit Larousse illustré 2012, Imprimé et Relié par RotolitoLombarda, Dépôt légal: Juin 2011, 304161-01/11015694-Mars 2001.
7. Martory. B, Crozet. D, Gestion des ressources humaines: Nathan, (Paris: 1984).
8. Percerou Roger, Entreprise, gestion et compétitivité: éd ECONOMICA, (Paris: 1984).
9. Porter Michael, l'Avantage concurrentiel: Comment devancer ses concurrents et maintenir son avancé, Inter-édition, (Paris: 1986).
10. Porter Michael, L'avantage concurrentiel: Dunod, (Paris: 2000).
11. Porter. Michael, Choix stratégiques et concurrence: Edition ECONOMICA, (Paris: 1982).
12. Pottier Pierre, Introduction à la gestion: éd Foucher, (Paris: 2001).
13. Prost. JB et al, Organisation et management: les éditions d'organisation, Livre 1, (France: 1997).
14. Savall Henri & Zardet Véronique, Couts cachés et analyse socio-économique des organisations: Edition Economica, (Paris: 1989).

15. Savall Henri & Zardet Véronique, la conduite du changement dans les entreprises et les organisations: Edition Economica, (Paris : 2014).
16. Savall Henri & Zardet Véronique, Maitriser les couts et les performances cachées: Le contrat d'activité périodiquement négociable, 2eme édition, Economica, (Paris: 1989).
17. Savall Henri & Zardet Véronique, Maitriser les couts et les performances cachés: 5eme édition, Edition Economica, (Paris: 2010), p.p. 411_415.
18. Savall Henri et autres, Management socio-économique: une approche innovante, Edition Economica, (Paris: 2009).

II. الملتقيات، الندوات والمجلات العلمية

1. Borcieu. S, Une stratégie d'action des PME sur l'environnement institutionnelle: L'ascendance institutionnelle, 7eme congrès international Francophone en entrepreneuriat et PME, (Montpellier: 27,28 et 29 Octobre 2004).
2. Cazal Didier et Dietrich Anne, Compétences et savoirs: entre GRH et stratégie, Les cahiers de la recherche, Claree, (Lille: Janvier 2003).
3. Gueguen. G, L'environnement perçu des PME: 5eme Congrès international francophone sur les PME, (Lille: 25,26 et 27 Octobre 2000).
4. Gueguen. G, Types de turbulences environnementales et adaptations stratégiques: PDF, (Montpellier: 1999).
www.sciencesdegestion.com Consulté le: 19/03/2015.
5. Michèle Debonneuil et Fontagné Lionel, Compétitivité: conseil d'analyse économique, (Paris: 06/05/2003).
6. Vaesken Philippe, L'environnement territorialisé: Un nouveau concept de structuration de l'environnement dans la stratégie de l'entreprise, colloque AIMS, (Lille: 2000).

المخلص

ملخص

تهدف هذه الورقة البحثية إلى توضيح مفهوم التسيير السوسيو-اقتصادي بصورة عامة وطريقة التكاليف الخفية بصورة خاصة كوسيلة لتحسين وزيادة تنافسية المؤسسة؛ في هذا الإطار تم التطرق لمحتوى الأدبيات الاقتصادية فيما يتعلق بطريقة التكاليف الخفية من حيث المفهوم، مؤشرات القياس وطرائق التقييم.

تتناول الدراسة أيضا أثر التحكم في التكاليف الخفية على تحسين تنافسية المؤسسة من خلال استعراض نتائج دراسة حالة مؤسسة الإسمنت عين التوتة بولاية باتنة كنموذج قياسي للحجم النسبي للتكاليف الخفية بإحدى المؤسسات الجزائرية.

الكلمات المفتاحية: التسيير السوسيو/اقتصادي، التكاليف الخفية، تنافسية المؤسسة.

Résumé

La présente feuille de recherche a pour objectif d'éclaircir la notion de gestion socio-économique d'une façon générale et la méthode des coûts cachés d'une façon particulière comme moyen pour améliorer et accroître la compétitivité de l'entreprise; Dans ce sens nous aborderons le contenu de la littérature économique en ce qui concerne la méthode des couts cachés (définition, indicateurs de mesures et méthodes d'évaluations).

Ensuite nous allons démontrer l'impact de la maitrise des coûts cachés sur l'amélioration de la compétitivité d'entreprise par l'illustration des résultats de l'étude de cas que nous avons réalisé au niveau de la Cimenterie Ain Touta - Batna.

Les mots clés: gestion socio-économique, coûts cachés, compétitivité d'entreprise.

ملخص

تهدف هذه الورقة البحثية إلى توضيح مفهوم التسيير السوسيو-اقتصادي بصورة عامة وطريقة التكاليف الخفية بصورة خاصة كوسيلة لتحسين وزيادة تنافسية المؤسسة؛ في هذا الإطار تم التطرق لمحتوى الأدبيات الاقتصادية فيما يتعلق بطريقة التكاليف الخفية من حيث المفهوم، مؤشرات القياس وطرائق التقييم.

تتناول الدراسة أيضا أثر التحكم في التكاليف الخفية على تحسين تنافسية المؤسسة من خلال استعراض نتائج دراسة حالة مؤسسة الإسمنت عين التوتة بولاية باتنة كنموذج قياسي للحجم النسبي للتكاليف الخفية بإحدى المؤسسات الجزائرية.

الكلمات المفتاحية: التسيير السوسيو/اقتصادي، التكاليف الخفية، تنافسية المؤسسة.

Résumé

La présente feuille de recherche a pour objectif d'éclaircir la notion de gestion socio-économique d'une façon générale et la méthode des coûts cachés d'une façon particulière comme moyen pour améliorer et accroître la compétitivité de l'entreprise; Dans ce sens nous aborderons le contenu de la littérature économique en ce qui concerne la méthode des couts cachés (définition, indicateurs de mesures et méthodes d'évaluations).

Ensuite nous allons démontrer l'impact de la maitrise des coûts cachés sur l'amélioration de la compétitivité d'entreprise par l'illustration des résultats de l'étude de cas que nous avons réalisé au niveau de la Cimenterie Ain Touta -Batna.

Les mots clés: gestion socio-économique, coûts cachés, compétitivité d'entreprise.