

التحكم في التكاليف الخفية والأداء طبق التحليل السوسيو - اقتصادي كأداة لتحسين الجودة في مؤسسات التعليم العالي

فاطمة حجوب (1) أ.د منصور بن عمارة (2)

1- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مخبر الدراسات البيئية والتنمية المستدامة L L E D E D ، جامعة العربي التبسي - تبسة، fatima.hadjoub@univ-tebessa.dz

2- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مخبر المالية الدولية ودراسة الحوكمة والنهوض الاقتصادي LFIEGE، جامعة باجي مختار - عنابة، mansour_benamara@yahoo.fr

تاريخ القبول: 2021/07/15

تاريخ المراجعة: 2021/02/21

تاريخ الإيداع: 2019/12/16

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعريف بالتكاليف الخفية التي لا يمكن للنظام المحاسبي التقليدي أن يكتشفها، وأثر التحكم فيها في تحسين الجودة بالمؤسسة؛ وهاته التكاليف ناتجة أساسا عن تدهور وضعية المجالات الخمسة المكونة لظروف الحياة المهنية للعمال، والتي تدفع بهم لاتباع سلوكات سيئة، مما يؤثر على كل من الأداء الاجتماعي للمؤسسة والأداء الاقتصادي. بينت هذه الدراسة، التي اعتمدنا فيها على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي ومنهج دراسة حالة، أن الأداء مرتبط بشكل كبير بالتحكم في التكاليف من أجل تحقيق الجودة الشاملة من خلال إدارة هذه التكاليف. كما أظهرت النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية لسنوات 2012 - 2019 مؤشرا جديدا خاصا ببيئتنا الاجتماعية، (ظاهرة الشعبوية): متمثلا في: المحاباة، والمحسوبية، والفساد الإداري.

الكلمات المفتاحية: تكاليف خفية؛ أداء اقتصادي واجتماعي؛ خلل وظيفي؛ جودة شاملة.

Control of Costs and Hidden Performance According to Socio-Economic Analysis as a Tool for Improving Quality in Higher Education Institutions

Abstract

This study aims to define the hidden costs that traditional accounting systems do not identify and the impact in improving the quality; these costs are generated by the deterioration of the situation of the five area related to the professional life, which lead to harmful behavior which affects both social and economic performance. This investigation, based on the descriptive, analytical and case study methods showed that the performance is related to cost control for achieving total quality. The results obtained, by the case study of the years 2012-2019, revealed an indicator of our environment: consisting of populism, favoritism and corruption.

Keywords: Hidden costs, dysfunction, economic and social performance, total quality.

Maitrise des coûts et des performances cachés selon l'analyse socio-économique comme un outil pour améliorer la qualité dans les établissements d'enseignement supérieur

Résumé

Cette étude vise à définir les coûts cachés que les systèmes comptables classiques ne repèrent pas et son impact sur l'amélioration de la qualité. Ces coûts sont générés par la détérioration de la situation des cinq domaines de la vie professionnelle, qui poussent les travailleurs à suivre des comportements néfastes affectant la performance sociale et économique. Cette étude, basée sur les méthodes descriptive, analytique et étude de cas des années 2012-2019, a montré que la performance est liée à la maîtrise des coûts afin d'atteindre la qualité totale. Les résultats font ressortir un indicateur de notre environnement.

Mots-clés: Coûts cachés, dysfonctionnement, performance économique et sociale, totale qualité

مقدمة

إن الاتجاهات الحالية في علم التسيير تصب نحو المؤسسة وإدارتها، ولطالما حظيت هذه الأخيرة في العصر الحديث بالاهتمام الكبير، حيث كانت ولا زالت حجر الزاوية والنواة الأساسية للنشاط الاقتصادي، وتعتبر المؤسسة كآلة إستراتيجية التي تفقد الكثير من الطاقة من خلال النزيف الداخلي والخارجي الناتج عن الخلل الوظيفي، وبما أن المؤسسة تنشط في محيط غامض ومتغير وتواجه تحديات متزايدة تفرض عليها أن ترقى لمستوى المنافسة الملائم والضمان لبقائها واستمرارها، وذلك لتحقيق مختلف الأهداف، المسطرة بالاستغلال الأمثل للموارد المختلفة المتاحة وكذلك التحكم في التكاليف وتخفيضها بصفة مستمرة، من خلال انتهاج الطرق والأساليب التسيير الحديثة والسليمة التي تحقق لها أداءً جيداً ومميزاً. ولهذا على المؤسسة انتهاج طريقة قيادة التغيير، التي تعتمد على مناجمات إستراتيجية يعرف بالمناجمنت السوسيو- اقتصادي، بالتحديد لأنه يعتمد بالتوازي على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة وأدائها الاجتماعي والذي يؤدي إلى الجودة الشاملة.

من جهة أخرى، على الرغم من التطورات الحاصلة داخل المؤسسة والتي مست العديد من الجوانب (تطور مناهج التسيير، توفير أحدث الوسائل المادية، التحكم إلى حد كبير في التكاليف الظاهرة...)، إلا أنها لا تزال تعاني من عدم توافق الأداء الفعلي مع الخطط الموضوعة، ويأتي هنا دور الرقابة في الكشف عن مواطن الأداء الجيد وأيضا الأداء السيئ، لنكشف أنه يوجد نوع آخر من التكاليف غير الظاهرة والتي تقع خارج حدود الرقابة ولذا لم تتمكن نظم المعلومات المحاسبية الكلاسيكية بفرعيها (نظم المحاسبة المالية ونظام محاسبة التكاليف) من مراعاة هذا النوع من التكاليف والذي اصطلح عليه فيما بعد بالتكاليف الخفية.

مما يتوخى، سنحاول في هذه الدراسة إزالة الغموض عن وسائل التسيير والمراقبة الحديثة التي تعتمد أساسا على التحليل الاجتماعي-الاقتصادي. ومما سبق برزت معالم الإشكالية التي يسعى هذا البحث الإجابة عليها من خلال طرح التساؤل التالي: **كيف تساهم عملية التحكم في التكاليف الخفية في تحسين الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي؟**

إن الإجابة على السؤال الرئيسي يقودنا بالضرورة إلى طرح أسئلة فرعية أخرى مكملتها يمكن الإجابة عنها من استكمال معظم الجوانب المرتبطة بالموضوع والتي ندرجها كما يلي:

- ما هو مفهوم، وما هو التسيير الفني السوسيو- اقتصادي ؟
- ما هي الآليات والطرق التي تساعدنا في التحكم في هذا النوع من التكاليف؟
- ومن أجل حصر هذا الموضوع ضمن إطار منظم يمكننا من التوصل إلى إجابات عن الأسئلة المشار إليها سابقا ارتأينا أن نقسم هذا العمل إلى محورين أساسيين وهما:
- أولاً: الجانب النظري ويتكون بدوره من ثلاثة عناصر:**

1- ويتناول المقاربة الاجتماعية - الاقتصادية للمنظمات والتي ركزت على مفهوم الأداء العام للمؤسسة والتفاعل بين البعدين الاجتماعي والاقتصادي، ومفهوم الخلل الوظيفي الذي تنتج عنه خسائر التشغيل والتي تمس بالدرجة الأولى المجالات المحددة لجودة الأداء الاجتماعي، الذي يؤدي إلى تعزيز جانب الجودة حيث تؤثر فيما بعد على الأداء الاقتصادي من خلال التكاليف الخفية.

2- التكاليف الخفية: سوف نتناول المكونات النظرية من خلال عرض القواعد المؤدية إلى الخلل الوظيفي ونتائج السلبية على أداء المؤسسة وكذلك توضيح التعديلات الممكنة مع التعرف على التكاليف الخفية، أنواعها وأسبابها ومؤثراتها.

3- التحكم في التكاليف الخفية:

ثانياً: الجانب التطبيقي: حيث تطرقنا إلى دراسة حالة لإثراء الموضوع وتجسيده على أرض الواقع وقد اخترنا مجمع ابن باديس بجامعة باجي مختار-عنابة ليكون ميداناً لدراستنا ويشمل ثلاثة عناصر:

1- التعرف بالمؤسسة: من حيث النشأة، وهيكلها التنظيمي واستخلاص بعض العناصر التي تخدم الدراسة؛

2- حساب التكاليف الخفية: بتطبيق طريقة SOF على أهم المؤشرات؛

3- تفسير وتحليل النتائج: إعطاء بعض الحلول التي نراها مناسبة.

1- المقاربة الاجتماعية- الاقتصادية للمنظمات:

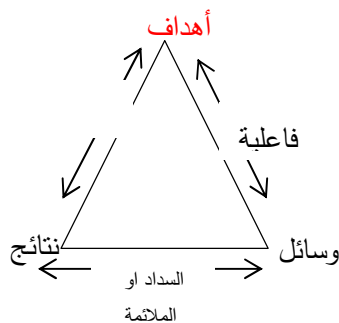
يرجع الفضل في اكتشاف واختبار المقاربة السوسيو-الاقتصادية للظروف الحياة المهنية في سنة 1973 من طرف المفكر الفرنسي Henri SAVALL⁽¹⁾ ومعه فريق البحث ISEOR⁽²⁾ ابتداء من 1976 والتي تهدف إلى تحديد شروط الملاءمة بين الأداء الاجتماعي والأداء الاقتصادي حيث قرر بها الذهاب بطريقته الخاصة وبناء شيء فريد من نوعه في التطوير التنظيمي،. وال تتمحور فكرة الأساسية للتحليل الاجتماعي- الاقتصادي حول وجود تكامل بين النجاح الاقتصادي والاجتماعي معا.

1-1- مفهوم وتعريف الأداء وفق النظرية السوسيو- الاقتصادية:

1-1-1 مفهوم الأداء:

يستخدم المصطلح للتعبير عن بلوغ الأهداف أو عن مدى الاقتصاد في استخدام الموارد، كما نجده في كثير من الأحيان يعبر عن إنجاز المهام. والأداء لغة يقابل اللفظة اللاتينية Performare " والتي اشتق منها اللفظ بالانجليزية Performance وتعني "إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه"⁽³⁾ ومن منطلق كون الأداء يعبر عن مدى إنجاز المهام، وبما أن المؤسسة تحقق أهدافها من خلال تفاعل مختلف مواردها فلا يمكن قصر الأداء على عنصر واحد فقط بل يجب إدراج أداء كل الموارد والذي يمثل جزءاً لا يتجزأ من أداء المؤسسة ككل كما هو موضح في مثلث الأداء التالي:

شكل رقم (01): مثلث الأداء



فاعلية = تحقيق الأهداف

فاعلية = تحقيق الأهداف + أمثل التكاليف

ملائمة أو السداد = موافقة استعمال الوسائل للأهداف

الأداء الجيد = (تحقيق الأهداف، تحقيق الأهداف

بأقل الوسائل، تحقيق أهداف بملاءمة الوسائل)

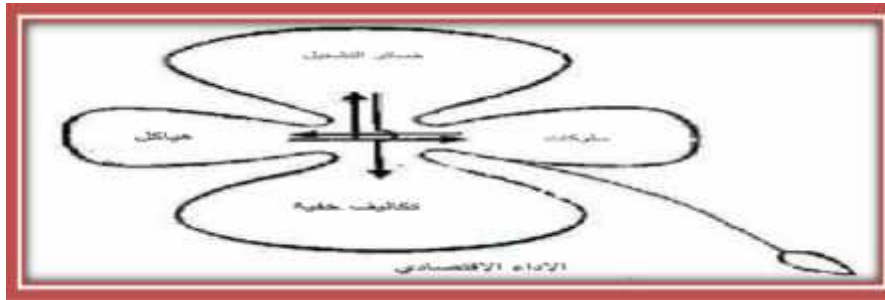
1-1-2 الأداء الاقتصادي:

يعرف الأداء الاقتصادي في إطار التحليل الاجتماعي - الاقتصادي من خلال مكونين (4) رئيسيين هما:

- النتائج الفورية: حيث تقيم متغيرات النتائج الفورية للأداء الاقتصادي على المدى القصير.
- خلق الإمكانيات أو الطاقات: تقيم معالم خلق طاقات الأداء الاقتصادي على المديين المتوسط والطويل.

وأهم المعايير التي يمكن من خلالها تقييم الأداء الاقتصادي لأي مؤسسة على المديين القصير والمتوسط والطويل هي: الإنتاجية، والفعالية، والمردودية، والتمويل الذاتي، وطرح منتجات جديدة، واعتماد تكنولوجيات حديثة، وسلوك التحسين الدائم، وكفاءة الأفراد، والتنافسية.

شكل رقم (02): نفله بيانية لنموذج التحليل الاجتماعي الاقتصادي



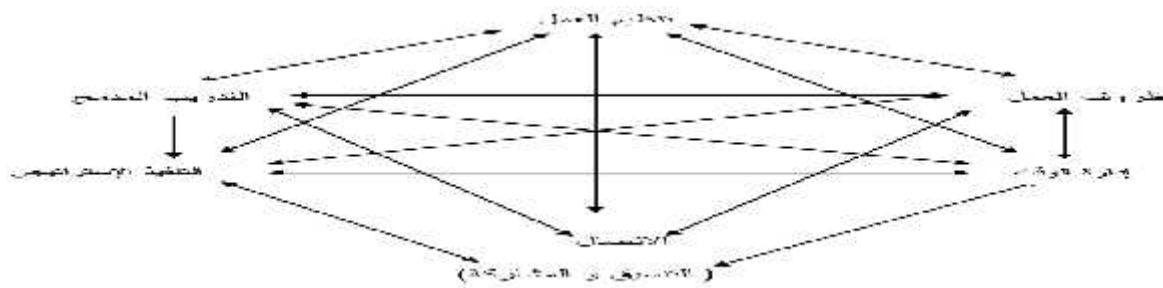
Source: Henri SAVALL et Véronique ZARDET : Maîtriser les coûts et performances cachés p 182.

1-1-3 الأداء الاجتماعي:

إن الأهداف الاجتماعية وإن كانت في الحقيقة تمثل قيودا مفروضة على المؤسسة يلزمها بها كل من مجتمعها الداخلي (الأفراد العاملين بالمؤسسة) والخارجي. فيعبر سعي المؤسسة إلى بلوغها إلى الأداء الاجتماعي، ويرى H. SAVALL في إطار التحليل الاجتماعي - الاقتصادي أن أداء المؤسسة الاجتماعي، يتكون من مجموعة من المؤشرات تحدد نوعية التشغيل بالمؤسسة والمتمثلة في المجالات (5) التالية: ظروف العمل، وتنظيم العمل، وإدارة الوقت، والاتصال (التنسيق، المشاركة)، والتنفيذ المدمج والتنفيذ الاستراتيجي.

وبالتالي يتبع الأداء الاجتماعي هذه المجالات من حيث ترتيبها وفعاليتها وترابطها مع بعضها البعض، وخاصة من حيث تكيف الأفراد العاملين بالمؤسسة معها كونها تمثل المجالات المشكلة لظروف الحياة المهنية.

شكل رقم (03): مكونات الأداء الاجتماعي



Source: Henri SAVALL et Véronique ZARDET: Maîtriser les coûts et performances cachés, p19.

1-2 مراحل تطور النظرية: نلمس داخل المؤسسة العديد من الإشكاليات وهي: التنظيم، وإعادة الهيكلة، والتحصير إلى الإشهاد، وحركة الموظفين، والخيار الاستراتيجي، وتحويل المهن⁽⁶⁾ وتسمح المقاربة المنهجية السوسيو-الاقتصادية للمسيرين بوضع قيد التنفيذ التغير عن طريق وسائل التدخل.

1-2-1 وضع طريقة التدخل السوسيو-الاقتصادي: التي تسمح بمرافقة القائد والمسير في سيرورة التغير تشمل أربع مراحل⁽⁷⁾:

- **التشخيص:** أين وكيف تحسب التكاليف الخفية المرتبطة بالخلل الوظيفي أو عدم التشغيل، مع إحصاء وتحليل أسبابها؛

- **مشروع البحث عن الحلول:** يهدف إلى تعليم الأعوان على عمل بأنفسهم مخطط أعمال شامل لجميع متغيرات المناجمنت للمؤسسة بحيث توضع حيز التنفيذ إستراتيجية طموحة تأخذ بعين الاعتبار الخلل الوظيفي؛

- **وضع طريقة لتحسين الأفعال؛**

- **تقييم الأداء.**

1-2-2 وضع حيز التنفيذ أسس هيكلية رائدة: بوضع إجراءات لتحسين المشروع على مستوى المديرية ومختلف قطاعات المؤسسة، من حيث إشباع المؤسسة بكاملها بلغة مشتركة السوسيو-الاقتصادية، وتسهيل التعاون، وتسمح العقلانية للمنظمات بتحسين الأداء والجودة وتحويل التكاليف الخفية التي تتحملها بخلق قيمة مضافة.

1-3 أسس وأهداف التسيير السوسيو-الاقتصادي:

1-3-1 أسس التحليل السوسيو-الاقتصادي:

يعتمد المنهج أو الطريقة السوسيو-الاقتصادية على التحليل الخطوة الاجتماعية - الاقتصادية⁽⁸⁾ (المقاربة الإستراتيجية)، تشمل ثلاثة عناصر:

- **الإمكانيات الداخلية للمؤسسة** كتوجه استراتيجي؛

- **الموارد الداخلية** كمحرك للمؤسسة؛

- **وضع عمل استراتيجي** مضاعف للإمكانيات.

يتضح أن عمل المؤسسة وفق النظرية السوسيو-اقتصادية كمجموعة معقدة ومركبة تتكون من خمسة أنواع من هياكل (الهيكل المادي، الهيكل التكنولوجي، الهيكل التنظيمي، الهيكل الديمغرافي، الهيكل العقلي). في تفاعل مستمر مع خمسة سلوكيات بشرية منطقية التي قد يظهرها الأفراد العاملون في المؤسسة (المنطق الفردي، منطق جماعة النشاط، المنطق الصنفي أو الفئوي، منطق جماعة الضغط أو التوافق، المنطق الجماعي). وهذا التفاعل الدائم والمعقد يمثل وظيفة المؤسسة لكننا نلاحظ بعض الانحرافات بين ما هو مخطط له وما هو فعلي، أو ما يعرف بالخلل الوظيفي الذي فينتج عنه التكاليف الخفية، حيث نرى بأن خسائر التشغيل هي نتاج التفاعل المتبادل بين القوتين المتحكمتين في نشاط المؤسسة وهما الهياكل والسلوكيات.

1-3-2 أهداف التسيير السوسيو-الاقتصادي:

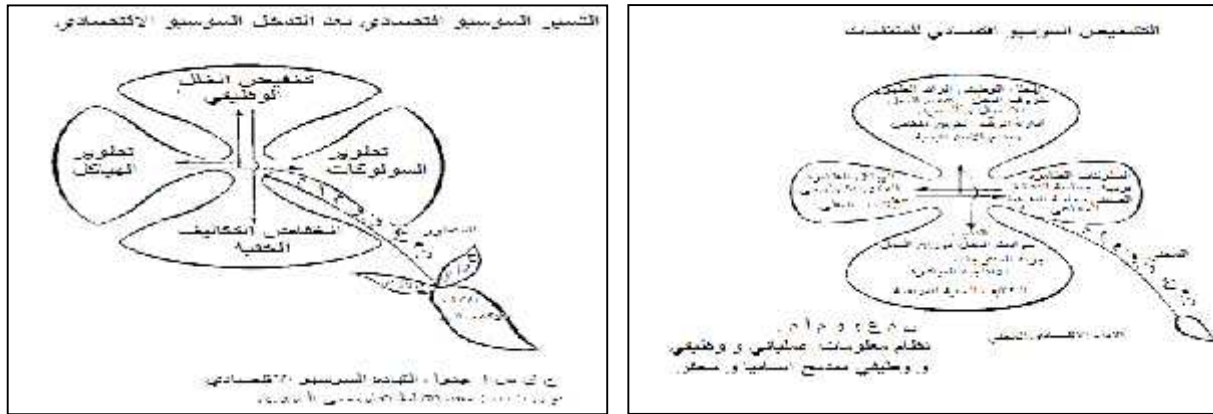
يسمح التسيير السوسيو-الاقتصادي بتحقيق الأهداف التالية:

- تأسيس ومرافقة سيرورة التغير في المؤسسات بتحسين المردودية، والفعالية، والجودة، والتنافسية، وأيضا الأداء الاجتماعي.

- وضع حيز التنفيذ إستراتيجية كمضعف إمكانيات الجودة والتي تعمل على زيادة الفاعلية والفعالية للمكونات المتراكمة للمؤسسة أو المنظمة.

إذن بينت التجارب⁽⁹⁾ أن هناك استمرارية بين جودة المنتجات وجودة التشغيل من خلال مفهوم يشمل الفعالية الكلية لهذا تحت هذا العنوان المقاربة السوسيو- الاقتصادية تسمى مقاربة الجودة الشاملة ومنه النظرية السوسيو- اقتصادية التي ممكن تمثيلها بالشكلين التاليين:

الشكل رقم (04): التدخل السوسيو- اقتصادي حالة 01 الشكل رقم (05): التدخل السوسيو- اقتصادي حالة 02



Source: Henri SAVALL et Véronique ZARDET : Maîtriser les coûts et performances cachés, p 23.

2- التكاليف الخفية:

ماذا نعني بمفهوم التكلفة - الأداء المخفي؟، قبل الإجابة عن هذا السؤال ينبغي علينا توضيح مميزات التكاليف الظاهرة والأداء المرئي، عن التكاليف الخفية، حيث تتميز التكاليف الظاهرة عن التكاليف الخفية بجملة من الخصائص⁽¹⁰⁾ أهمها:

- ✓ لها اسم محدد مقبول ومتعارف عليه.
- ✓ تقاس حسب قوانين دقيقة ومحددة وتخضع لضوابط معروفة وشائعة الاستعمال.
- ✓ تخضع لرقابة منتظمة دورية بهدف تحديد التغيرات التي تطرأ عليها وبالتالي حساب الفروقات الملاحظة بين المحقق والمقدر.

لذا فإن أي تكلفة فاقدة للخصائص السابقة هي تكلفة خفية، كمثال نجد أن تكلفه الأجور تمثل تكلفة مرئية.

إن التكاليف الخفية هي في أغلب الأحيان ناجمة عن:

- ✓ أخطاء ترتكب ولم تتمكن المؤسسة من تقديرها أو حتى من تحديد مصدرها وتوجب اتخاذ إجراءات تصحيحية، فهي بالمقارنة بالمنظور المحاسبي إما كبت أو غياب لمعطيات محاسبية.
- ✓ كذلك قد تكون ناجمة عن ربح أو ناتج مفقود ضاع من المؤسسة أو إنتاج لم يتحقق مثلاً: تأخر الزبائن عن التسديد سبب فقداننا لنواتج تلك الفترة.

أما الأداء المخفي فقد يكون مثلاً حالة مؤسسة قد استطاعت التقليل في عيوب النوعية لمنتجاتها، لكنها لم تحدد الربح الفعلي فهو بالتالي أداء مخفي وقدم الاقتصادي H. SAVALL تعريفاً شاملاً هو أن التكلفة الخفية

هي الأثر الاقتصادي لخلل الوظيفي، وتبرز أهم عناصر التكلفة الناتجة عن الخلل الوظيفي الذي تعاني منه المؤسسة ويؤثر على أدائها عند استخدام مواردها في أربعة عناصر أساسية وهي:

✓ الأجور الإضافية.

✓ الوقت الإضافي.

✓ الاستهلاك الإضافي.

✓ تكلفة الفرصة البديلة الناجمة عن عدم وجود إنتاج بسبب التعطل وأيضا عنصر الجودة.

2-1 تعريف التكاليف الخفية: تعرف التكاليف الخفية بأنها: "تلك العناصر من التكاليف التي لا يوجد لها معنى أو تفسير في نظام المعلومات المحاسبي للمؤسسة مثل: الميزانيات التقديرية المحاسبة العامة، والمحاسبة التحليلية، ولوحة القيادة رغم وجودها وعبئها الثقيل⁽¹¹⁾."

كما تعرف في قاموس الموارد البشرية بأنها تلك التكاليف الخاصة بالتصحيحات وتعديلات الخلل الوظيفي، وهي لا تظهر وليس لها معنى في نظام معلومات المؤسسة، وهذه التعديلات تستهلك وتستعمل موارد إضافية للوصول إلى الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة⁽¹²⁾.

وتعرف أيضا على أنها: ترجمة نقدية لأنشطة معالجة الخسائر وتسمى خفية لأنه لا يمكن ملاحظتها في أنظمة معلومات المؤسسة فهي منتشرة في جمع الوظائف كما أنها مسيطرة للنشاط العادي.

خلل وظيفي ← معالجة ← تكاليف خفية

انطلاقا من التعريفات السابقة نستخلص الآتي:

✓ لا يمكن الاستعانة بنظم المحاسبية رغم تطورها للاستدلال أو الكشف عليها؛

✓ تتميز التكاليف الخفية بقدرتها على تفسير نوعية التشغيل.

2-2 أنواع التكاليف الخفية: إن التكاليف الخفية - كما أشرنا سابقا - هي النتيجة الاقتصادية للخلل الوظيفي أو خسائر التشغيل ومن خلال الأبحاث المقدمة في هذا المجال يوجد نموذجان⁽¹³⁾ للتكاليف الخفية.

2-2-1 التكاليف الخفية الداخلة في التكاليف: هذه التكاليف هي تكاليف دائبة في مختلف التسجيلات المحاسبية للمؤسسة، إذن ليست ظاهرة بوضوح، لهذا السبب تصنف في فئة التكاليف الخفية، وتتمثل في الأعباء الإضافية التالية:

- **الأجور الإضافية:** استعمال غير المناسب لوقت العمل المتعلق بتكلفة الأجور.

- **الوقت الإضافي:** الوقت المستعمل في تعديل الخلل الوظيفي، أو التقني، أو العلاقتي أو التنظيمي.

- **الاستهلاك الإضافي:** كمية المواد الإضافية المستهلكة من أجل تعديل خسائر التشغيل.

2-2-2 التكاليف الخفية غير المتضمنة في التكاليف: اللامنتوجات: هي تكاليف ناتجة عن غياب الإنتاج بسبب الخلل الوظيفي، وهو أيضا وقت عمل بمقابل أجر دون مقابل إنتاج.

- **اللائنتاج:** وهي انخفاض الإنتاج في حالة الخلل الوظيفي حيث تؤدي مختلف خسائر التشغيل إلى ضعف الإنتاج بالنسبة للأهداف المسطرة. مما يؤدي إلى الفاقد الذي يترجم إلى التكاليف الخفية.

- **اللاخلق إمكانيات إستراتيجية:** أداء طويل ومتأخر بسبب الخلل الوظيفي.

- **الأخطار:** عدم تقدير أو الأخذ في الحسبان الأخطار الحالية والمستقبلية.

2-3 أسباب التكاليف الخفية: لقد أثبتت الدراسات والأبحاث التي أجريت في إطار التحليل الاجتماعي-الاقتصادي للمؤسسات أن التكاليف الخفية تعكس علاقة التفاعل السيئة بين الهياكل والسلوكات، التي تنتج بالأساس عن تدهور وضعية المجالات المحددة لظروف الحياة المهنية والتمثلة في: ظروف العمل، والاتصال، وتنظيم العمل، وإدارة الوقت، والتدريب. ويساهم التحليل السوسيوي-الاقتصادي لظروف الحياة المهنية في تحديد مستوى الخلل بالمؤسسة ومدى تأثيره على الأفراد العاملين، حيث يشكل تدهور هذه الظروف السبب الرئيسي للتكاليف الخفية، لذا يساهم تحديد الأسباب⁽¹⁴⁾ التي تكون من وراء تحمل المؤسسة لهذا النوع من التكاليف بشكل فعال في التحكم فيه.

2-4 مؤشرات التكاليف الخفية: إن تحقيق المؤسسة لأداء جيد لم يعد يتوقف على ما لديها من إمكانيات وموارد، سواء مادية أو مالية أو بشرية أو فنية أو تنظيمية، وإنما يتحدد بدرجة أساسية بقدرة المؤسسة على تعظيم الاستفادة من الموارد والإمكانيات المختلفة بصفة عامة، ومن مواردها البشرية بصفة خاصة، غير أن هناك عدة معوقات تحول دون الوصول إلى الاستفادة الكاملة مما ينتج عنها خلل وظيفي، وقد توصل الباحث H. SAVALL ومعه فريق البحث ل ISEOR إلى وضع هذه المعوقات ضمن خمسة مؤشرات⁽¹⁵⁾ تدل على تحمل المؤسسة لتكاليف خفية وهي:

✓ التغيب عن العمل: تعتبر ظاهرة التغيب من أهم مؤشرات التكاليف التي يغلب عليها الطابع الاجتماعي ويمكن القول إنه السبب الرئيسي في الاختلال الوظيفي؛

✓ دوران العمل: يطلق على الحالة التي تنطوي على تعيين أفراد ثم فقدهم وإحلالهم بآخرين "دوران العمل"، وتفسر هذه الظاهرة عادة بسوء استخدام القوة العاملة بالمؤسسة ومن ثم الإسراف في المال والوقت والجهود المبذولة في اختيار الأفراد وتعيينهم وتدريبهم؛

✓ حوادث العمل: تشهد مختلف المؤسسات سنويا العديد من حوادث العمل الكثيرة والمتفاوتة الخطورة التي تصيب العاملين بسبب الكثير من العوامل، والتي تعود للشخص نفسه أو ظروف العمل، وهذا ما يكلف المؤسسة تكاليف إضافية؛

✓ اللاجودة: تعد الجودة من الأسبقيات التي يسعى مسيرو مختلف المؤسسات لتحقيقها، غير أنهم يواجهون في سبيل ذلك نوعين من التحديات: العمل على أن تكون المنتجات أو الخدمات ذات مستوى عال من الجودة وبلوغ هذا الهدف بأقل تكاليف ممكنة؛

✓ فروق إنتاجية العمل: تعمل كل مؤسسة على استغلال مواردها البشرية وجعلها منتجة، وسبيل تحقق المؤسسة من مدى قدرتها على الوصول لذلك الهدف وجب عليها قياس الإنتاجية التي تعبر عن مدى كفاءة استخدام عناصر الإنتاج أي المدخلات المختلفة في إنتاج السلع والخدمات.

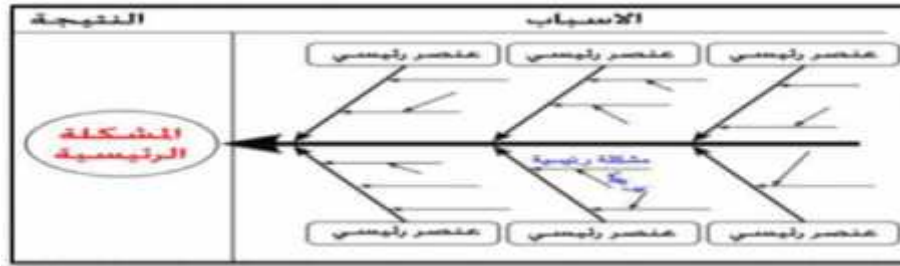
3- كيفية التحكم والتقييم للتكاليف الخفية:

3-1 اكتشاف التكاليف الخفية: هناك عدة طرق تساعدنا في التعرف على التكاليف الخفية وسوف نذكر أهمها⁽¹⁶⁾:

3-1-1 مخطط إيشيكافو Le Diagramme d'Ishikawa: إن الطريقة المستعملة في هذا العمل، تسمح بتجميع الأسباب المؤدية لتوليد التكاليف الخفية، ومخطط السبب والتأثير هو أحد الوسائل الجيدة للوصول إلى

أسباب مشكلة ما، ويمكن استخدام هذا المخطط في تحليل أي مشكلة بغض النظر عن طبيعتها بمعنى أنه يمكن أن يستخدم لتحليل مشكلة شخصية أو مشكلة في صناعة السيارات أو مشكلة في لعبة كرة السلة. ويهدف مخطط أثر - سبب الى تحليل وعرض العلاقة بين التشوهات والنقائص وكل الأسباب الممكنة التي تؤدي الى تكوين التكاليف الخفية. ويوضع هذا المخطط في شكل هيكل سمكة ويتم ترتيب وحصر كل الأسباب الممكنة لأثر ملاحظ ومنه تحديد سبل معالجتها.

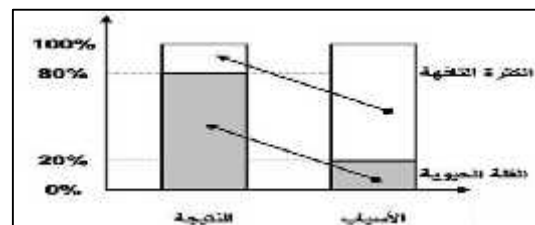
الشكل رقم (06): مخطط ايشيكاوا



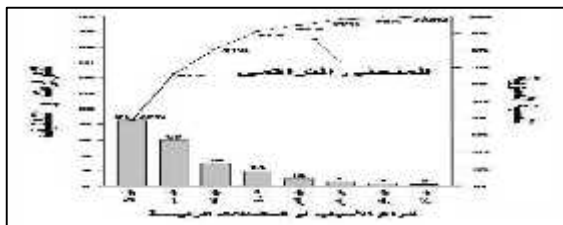
Source: <http://theses.univ-lyon2.fr/document> le 17/04/ 2019à 17h00

3-1-2 مخطط باريتو (Le Diagramme de Parito): هذا المخطط هو وسيلة سهلة من أجل ترتيب الخلل الوظيفي حسب الأهمية، وكذلك يعرف هذا المخطط باستعمالاته تحت اسم "قاعدة 80/ 20 أو قانون ABC. إن مخطط باريتو هو رسم بياني حيث تكون فيه الأعمدة الرئيسية الكبرى على اليمين. وخط لتراكم يشير إلى أهمية النسبية للخانات، وفي حالة دراستنا فإن التشوهات والأخطاء تخص الأعباء الخفية، إن الكثير من التشوهات والظواهر التي تتم ملاحظتها، تخضع لقاعدة 80/20، فكلما كانت 20 % من هذه الأسباب تنتج 80 % من الأثر أي الأعباء الخفية إذا يجب العمل على هذه النسبة 20 % من أجل السيطرة والتأثير القوي على هذه الظاهرة، بمعنى محاولة القضاء عليها، مما يتوخى أن مخطط PARITO هو وسيلة فاعلة من أجل أخذ القرار. وفي إطار دراستنا حالة كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية فإن 20 % من الأسباب هي أساس 80 % من الأعباء الخفية (17).

الشكل رقم (07): القلة الحيوية والكثرة التافهة



الشكل رقم (08) : نموذج لخريطة باريتو



Source: <http://theses.univ-lyon2.fr/document> le 17/04/ 2019à 17h00

3-2 تقييم التكاليف الخفية: إن الكشف عن التكاليف الخفية وتقييمها يهدف إلى تفسير مستوى أداء المؤسسة، إلا أن التفسير باستعمال التكاليف الخفية يعد في حد ذاته هدف التغير في المؤسسة، حيث يسمح الكشف عنها بالانطلاق في عملية البحث عن الحلول، وهذه بدورها تمكن المؤسسة من تحقيق مستوى الأداء المستهدف. معنى ذلك أن فائدة تقييم هذا النوع من التكاليف لن تكتمل دون اتخاذ الإجراءات الملائمة لتخفيضها أو على الأقل التحكم فيها. إذ يعد تقييم وتخفيض التكاليف الخفية في بادئ الأمر رهانا ذا أهمية جزئية يمثل الأداء الاجتماعي-الاقتصادي للمؤسسة متبوعا برهان ذي أهمية كلية في إطار أداء العام (18).

ورغم صعوبة تقييم التكاليف الخفية إلا أنه من خلال تكثيف الدراسات والأبحاث من قبل فريق البحث ل ISEOR بقيادة الباحث SAVALL مكن من اقتراح نموذج لتقييم التكاليف الخفية يسمح هذا الأخير بتجاوز النقص في الأنظمة المعلومات المحاسبية. حيث وضع طريقة تقييم التكاليف الخفية SOF، (Social Organisationnel, Financier).

✓ **طريقة تقييم التكاليف الخفية SOF:** بدأ تطبيق هذه الطريقة في سنة 1979 وفق تحليل ثلاثة مقاييس تتمثل في المقياس الاجتماعي (S)، والمقياس التنظيمي (O)، والمقياس المالي (F)، واختصارا تعرف ب SOF أو كذلك تسمى بطريقة QQF اختصارا للعبارة التالية: "Qualitative, Quantitative, et Financière".

هذه الطريقة المطبقة من طرف مخبر ISEOR، لتحليل الاجتماعي الاقتصادي، تهدف لاكتشاف قاعدة للموارد المالية الموجهة لتعديل الخلل الوظيفي والتشوهات التي تؤدي إلى التكاليف الخفية وفي جزء منها يمكن تحسيس للنشاطات التي تخلق قيمة اقتصادية، ويمكن تحليل أهداف هذه المقاييس من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (01): أهداف طريقة SOF

القياس	الأهداف
المقياس الاجتماعي (S) Module Social	تحديد وجود خسائر التشغيل تبيان الأسباب المفسرة لخسائر التشغيل (هيكلة ← سلوك) ← خسائر التشغيل.
المقياس التنظيمي (O) Module Organisationnel	تبيان أساليب معالجة خسائر التشغيل إجراء جرد الآثار الاقتصادية لأساليب معالجة كمية الاستهلاكات، حجم الوقت، ضياع الإنتاج..... الخ.
المقياس المالي (F) Module Financier	البحث عن التكاليف والأسعار الوحيدة لمكونات المعالجة. التقييم المالي للآثار الاقتصادية لأساليب المعالجة.

المصدر: H.SAVALL et V.ZARDET. op.cit p 05

3-3 الحلول المقترحة للتكاليف الخفية: إن فاعلية وفعالية المؤسسات والمنظمات، تتعلق بقدرتها على تمركز طرق التسيير الكلاسيكية إلى البعد الإنساني والاجتماعي للتشغيل والأداء العام. حيث يعتبر المناجمنت الاجتماعي-الاقتصادي هو الحل. وباختصار لابد من خلق أشكال جديدة تنظيمية وكذلك أساليب تحليل جديدة، فالمناجمنت الاجتماعي - الاقتصادي يسمح بهيكل المؤسسة حسب ثلاثة محاور للقيادة:

- ✓ القرارات السياسية التي تجلب الطاقة النابضة اللازمة لمسار الاستراتيجي للمؤسسة .
- ✓ وضع حيز التطبيق سيرورة، تتابع مستويات دورية لحل المشكلات المصادفة على طول الطريق.
- ✓ والستة وسائل المناجمنت التي خلقت، وضعت، واختبرت، وأسست وقيمت من طرف ISEOR:

- 1- **العقد النشاط الدوري التفاوضي:** ويشكل الأهداف الأولوية والوسائل الموضوعية تحت تصرف، كل فرد داخل المؤسسة عن طريق حوار مزدوج سداسي، وشخصي مع المسؤول التسلسلي المباشر. وذلك بمنحه أجراً تكاملياً مرتبطاً ببلوغ الأهداف المشتركة، وأهداف المجموعة، والفردية، أي تمويله من خلال تخفيض التكاليف الخفية؛
- 2- **شبكة الكفاءة:** تتمثل في وضع شبكة إجمالية تسمح برؤية شاملة للأداء الحقيقي المتاح لمجموعة وتنظيمها، والتي تسمح بوضع مخطط تكوين متكامل مناسب وخاص لكل فرد بالنسبة للاحتياجات المتزايدة.
- 3- **مخطط النشاط ذو الأفضلية:** الجرد الممركز حول الأعمال الأولوية لتحقيقها خلال فترة زمنية عادة ما تكون سداسية من أجل تحقيق الأهداف والأولويات بعد تحكيم اختبار مدى قابلية تنفيذها؛
- 4- **جدول القيادة الرائد:** يجمع المؤشرات الكمية والنوعية أو المالية المستعملة لكل عضو من المؤثرين لقيادة حقيقية للأفراد والنشاطات الخاصة بمنطقة مسؤوليته ويسمح بقياس وتقييم ومتابعة تحقيق الأعمال ومراقبة الخصائص الحساسة للنشاطات العمالية والإستراتيجية؛
- 5- **شبكة التحليل الذاتي للوقت أو إدارة الوقت:** تسمح هذه الشبكة بالبحث عن هيكل أكثر فعالية لاستعمال الوقت بتطوير البرمجة الفردية والجماعية وكذلك الهيئة المجتمعة والوفد المشترك؛
- 6- **مخطط النشاط الاستراتيجي الداخلي والخارجي:** وهو يوضح إستراتيجية المؤسسة لمدة ثلاث سنوات، حتى خمس سنوات، بالنسبة لمستهدفاتها الخارجيين (الزبائن والعملاء) وأكثر من المستهدفين الداخليين (المدير العام، الموظفين والعمال)، يعاد تجديده كل سنة من أجل الأخذ بعين الاعتبار التطور الدائم الحاصل في المحيط الخارجي والداخلي.

ثانياً: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة باجي مختار عنابة:

تعد كليات الجامعة من بين المؤسسات العمومية التي تقدم خدمة مجانية، هذه الخصوصية أدت إلى تفاقم عدة ظواهر اجتماعية متعلقة بالتركيبة البشرية المكونة لموظفين المؤسسة.

1- التعريف بالكلية:

كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية عنابة هي مؤسسة متخصصة لتدريس العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية والمالية، تم إنشاؤها في عام 1980 تحت اسم معهد العلوم الاجتماعية والإنسانية (ISSH)، مباشرة تحت إشراف جامعة باجي مختار عنابة .

في عام 1998، بموجب مرسوم رقم 98-387 المؤرخ في 12/09/1998 أصبح معهد العلوم الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية تابعة لجامعة باجي مختار عنابة.

1-2 **هيكل المؤسسة:** نظراً للطبيعة القانونية للكلية بحيث تقوم هيكلتها على القانون الأساسي لإنشاء الجامعات وكليات حيث تقسم الأعمال والوظائف وفق هيكل تنظمي وظيفي مسطر من طرف الوزارة الوصية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ينظم العلاقات الداخلية مع تحديد المسؤوليات للتوفيق بين النشاط الأساسي للمؤسسة وهو النشاط البيداغوجي وكذلك السهر على التسيير الإداري للأساتذة وموظفي الدعم بجميع فئاتهم.

1-3 **خصائص الموارد البشرية:** هناك تنوع في تركيبة العنصر البشري المكونة للكلية فنجد الطاقم الإداري للموظفين، والعمال بجميع الأصناف ثم فئة الأساتذة بمختلف الرتب والأشكال، وعليه سوف نقوم بالتحليل لهذه التركيبة ومكوناتها وذلك من خلال الهيكل التنظيمي الذي تم تقديمه لنا من أجل قيام حساب الأعباء الخفية، وتأثيرها على الأداء العام.

أ- الطاقم الإداري والموظفين: حسب الهيكل التنظيمي للكلية هناك ميزة في نوعية التركيبة المتمثلة في مزيج بين الأساتذة كإداريين وموظفين إداريين مباشرة، وعليه يتأسس الكلية عميد يقترح من قبل مدير الجامعة ومعين من قبل الوزارة الوصية، ويساعده في أداء مهامه نائبان هما:

. نائب عميد مكلف بالدراسات العليا من جهة .

. نائب العميد مكلف بالدراسات والمسائل المتعلقة بالطلبة (البيداغوجيا) من جهة أخرى .

ورؤساء الأقسام وعددهم ثلاثة (03)، وابتداء من سبتمبر 2020 سوف يرتفع العدد ليصبح أربعة.

كذلك يساعد العميد في مهامه الإدارية أمين عام الذي يتفرع عنه رؤساء مصالح ورؤساء فروع، وكذلك محافظ بالمكتبات.

ب- الطاقم الإداري ج- الموظفين والعمال التنفيذيين د- الأساتذة

1-4 تعداد موظفين الكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير (2012- 2016)

- المناصب العليا:

الجدول رقم (02): المناصب العليا في الكلية

السنة	الرتبة	2012	2013	2014	2015	2016
عميد الكلية	01	01	01	01	01	01
نائب عميد	02	02	02	02	02	02
رئيس قسم	04	04	04	04	04	04
نائب رئيس قسم	05	05	05	05	05	05
مسؤول فريق ميدان التكوين	/	/	01	01	01	01
مسؤول فريق شعبة التكوين	/	/	06	06	05	03
مسؤول فريق اختصاص بالكلية	/	/	15	17	15	11
أمين عام بالكلية	01	01	01	01	01	01
رئيس مصلحة بالكلية	04	05	07	08	09	09
رئيس مصلحة بمكتبة الكلية	/	/	/	/	/	01
مسؤول مكتبة بالكلية	01	01	01	01	01	01
رئيس فرع بالكلية	01	04	04	05	04	04
رئيس مصلحة بالقسم	01	02	/	02	02	02
مسؤول مصلحة الداخلية	/	/	/	01	01	01
رئيس ورشة بالكلية	/	/	/	01	01	01
المجموع	20	46	51	15	46	46

المصدر: من إعداد الباحثين

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن المناصب العليا في إدارة الكلية قد تطورت بين سنة 2012 وبقية السنوات، أين بقي في حدود 46 ثم قفز إلى نسبة 43,47 %، أي حوالي 50% هذا ما يفسر أن الزيادة كانت من خلال خلق مناصب مسؤولي فرق الميدان والتكوين والاختصاص بالكلية وذلك تزامن مع تطور نظام LMD.

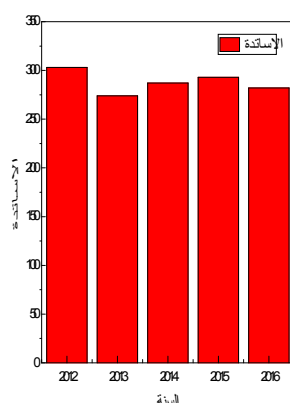
- الأستاذ الباحث:

الجدول رقم (03): يمثل فئة الأساتذة

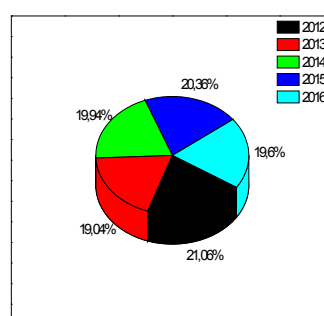
201	201	201	201	201	السنة
6	5	4	3	2	الرتبة
23	17	19	18	18	أستاذ
18	20	18	18	18	استاذ محاضر قسم - أ -
41	28	17	14	14	أستاذ محاضر قسم - ب -
62	73	72	72	72	أستاذ مساعد قسم - أ -
11	16	22	30	30	أستاذ مساعد قسم - ب -
/	01	01	01	01	معيد
01	01	01	01	01	معاون التعليم
01	/	/	/	/	حالة إنداب (أستاذ محاضر قسم - ب -)
01	/	/	/	/	أستاذ متعاقد (أستاذ)
124	137	137	120	149	استاذ مشارك + استاذ مؤقت
282	293	287	274	303	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين

الشكل رقم (10): نسبة الأساتذة حسب الرتب



الشكل رقم (09): النسبة المئوية للأساتذة



نلاحظ أن تطور الأستاذ الباحث من خلال المجموع بصفة سلبية غير مؤثرة، أي انخفاض بنسبة 1% بين سنة 2012 و 2013، أما من ناحية المستوى العلمي فنرى أن الأساتذة يمثلون نسبة 5,9 لسنة 2012 و 8,15 لسنة 2016 من المجموع الكلي، وتعتبر نسبة منخفضة جدا نظرا للطابع البيداغوجي للمنظمة التي يفترض أن تكون هذه النسبة مرتفعة. أما فيما يخص سلك الأساتذة المساعدين قسم أ، فنرى أنها تتراوح ما بين 23,76% لسنة 2012 و 21,98% لسنة 2016 من المجموع الكلي وهذا راجع لسياسة توظيف حاملي دكتوراه LMD، غير أنها تعتبر غير كافية مقارنة بنسبة الأساتذة المؤقتين التي تمثل: 49,17 % لسنة 2012 و 43,97 % لسنة 2016 من المجموع الكلي.

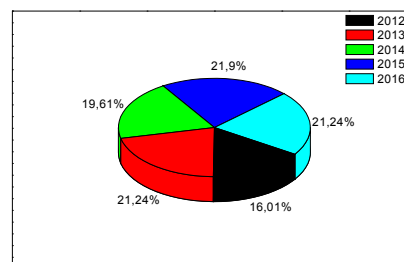
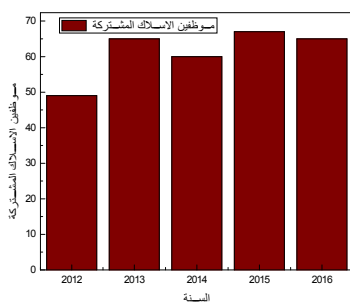
- موظفين الأسلاك المشتركة:

الجدول رقم (04): موظفي الأسلاك المشتركة

السنة	2012	2013	2014	2015	2016
الرتبة					
متصرف مستشار	/	01	/	/	/
متصرف رئيسي	/	03	03	04	04
مهندس دولة في إعلام آلي	/		/	01	/
متصرف	03	03	04	07	09
ملحق رئيسي للإدارة	09	12	11	13	14
كاتب مديرية رئيسي	01	02	02	02	01
تقني سامي في الإعلام الآلي	/	04	04	05	05
ملحق إدارة	06	09	09	09	08
عون إدارة رئيسي	12	09	09	07	06
كاتب مديرية	01	/	/	/	01
عون إدارة	04	06	04	05	05
كاتب	02	04	05	01	01
محاسب إداري		/	/	/	02
معاون تقني في الإعلام الآلي		/	01	01	01
مساعد محاسب إداري		01	01	01	/
عون حفظ البيانات	10	09	07	07	07
عون مكتب	01	/	/	/	/
عون تقني إعلام آلي	/	01	/	/	01
المجموع	49	65	60	67	65

المصدر: من إعداد الباحثين

الشكل رقم (11): النسبة المئوية للمؤنوية للأسلاك الشكل رقم (12): نسبة الأسلاك المشتركة حسب الرتب



من خلال الجدول رقم (06) الخاص بالأسلاك المشتركة، التي توظف الدعم الإداري للكلية، فإن أول ملاحظة تتمثل في العدد القليل جدا وخاصة في سنة 2012 أين عددهم لا يزيد عن 49 موظفا وازدادت بنسبة 0,7 % في السنوات 2013 ، 2014 ، 2015 ، 2016 ن وهي تبقى قليلة جدا إذا ما قارناها بسلك المهنيين والمتعاقدين كما سنوضحه في الجدول رقم (08).

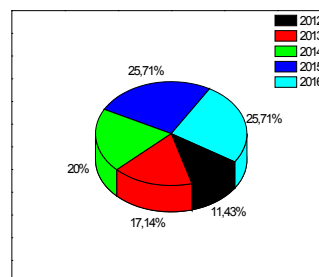
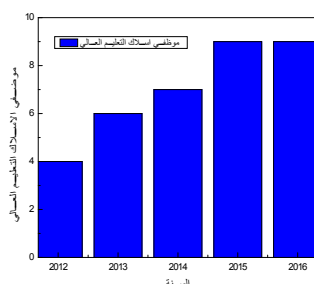
- موظفي أسلاك التعليم العالي:

الجدول رقم (05): موظفي أسلاك التعليم العالي

السنة	2012	2013	2014	2015	2016
الرتبة					
رئيس محافظي المكتبات الجامعية	/	/	/	01	01
محافظ المكتبات الجامعية	/	/	01	/	/
ملحق بالمكتبة المستوى الأول	01	01	01	03	03
مقتصد جامعي	/	02	02	02	03
تقني سامي للمخابر الجامعية	02	02	02	02	01
نائب مقتصد جامعي	/	/	/	01	01
مساعد المصالح الاقتصادية	01	01	01	/	/
المجموع	04	06	07	09	09

المصدر: من إعداد الباحثين

الشكل رقم (13): النسبة المئوية لأسلاك التعليم العالي الشكل رقم (14): نسبة أسلاك التعليم حسب الرتب



من خلال الجدول السابق يعتبر تمثيل هذا السلك مهماشا ومهملا حيث العدد يتراوح بين 04 موظفين في سنة 2012 وارتفع بنسبة قليلة جدا ليصل إلى 09 موظفين سنة 2016.

✓ سلك العمال المهنيين وسائقي السيارات والحجاب:

جدول رقم (06) سلك العمال المهنيين وسائقي السيارات والحجاب

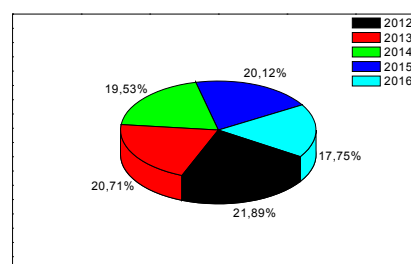
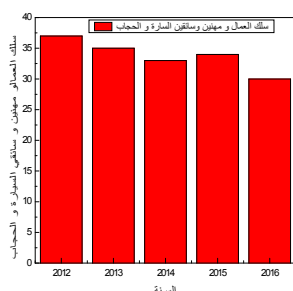
السنة	2012	2013	2014	2015	2016
الرتبة					
عامل مهني خارج الصنف	01	01	03	03	03
عامل مهني من الصنف الأول	04	03	06	09	07
عامل مهني من الصنف الثاني	08	09	14	21	19

01	01	01	01	01	سائق سيارة من الصف الثاني
/	/	9	21	23	عامل مهني من الصف الثالث
30	34	33	35	37	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين

الشكل رقم (15): النسبة المئوية للمهنيين

الشكل (16): نسبة الموظفين مهنيين حسب الرتب



من خلال الجدول السابق نلاحظ كذلك أن عدد المهنيين قليل، ولا يغطي احتياجات الكلية بصفة عامة.

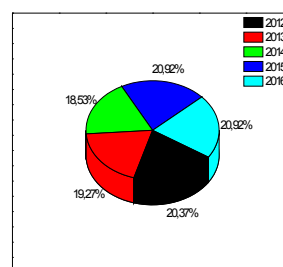
- العمال المتعاقدون العاملين بالتوقيت الكامل

الجدول رقم (07): سلك العمال المتعاقدين العاملين بالتوقيت الكامل

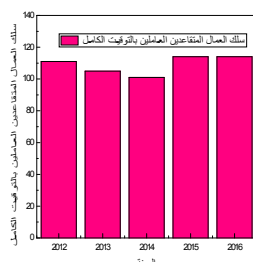
السنة	2016	2015	2014	2013	2012
الرتبة					
عون الوقاية من المستوى الثاني	02	02	02	02	02
عون الوقاية من المستوى الأول	05	05	06	06	02
عون الخدمة من المستوى الثالث	03	03	03	04	05
عون الخدمة من المستوى الثاني	03	04	04	04	05
عامل مهني من المستوى الأول	22	22	20	20	20
حارس	58	57	50	52	56
عون الخدمة من المستوى الأول	19	19	16	17	18
موظف في حالة انتداب	01	01	/	01	/
موظفة في حالة عطله غير مدفوعة الأجر	01	01	/	/	/
المجموع	114	114	101	105	111

المصدر: من إعداد الباحثين²

الشكل رقم (17): النسبة المئوية للمتعاقدين



الشكل رقم (18): نسبة المتعاقدين حسب الرتب



هي نسبة معتبرة مقارنة بالأسلاك السابقة وهي تدل على سياسة الدولة ككل في ميدان التوظيف، حيث تحاول بعض المهن أن تسير بطريقة التعاقد، لتفادي التسيير المعقد لها (الحراسة، أعوان النظافة....)، مساهمة لتوجه العالمي لتنظيم الشغل.

- توزيع الكلي الموظفين حسب الفئات:

الجدول (08): يمثل التوزيع الكلي للموظفين حسب الفئات

السنة	2012	%	2013	%	2014	%	2015	%	2016	%
الفئة										
الأستاذة الدائمون	154	30	154	31.75	150	30.73	156	30.17	158	31.6
الأستاذة المؤقتين	149	29	120	24.74	137	23.98	137	23.98	124	24.08
موظفو الأسلاك المشتركة	58	11.5	65	13.40	60	12.95	67	12.95	65	13
موظفو التعليم العالي	04	7.34	06	01.23	07	01.43	09	01.74	09	1.8
العمال المهنيين	37	22	35	7.21	33	06.76	34	06.57	30	60
الموظفين المتعاقدين	111	22	105	21.64	101	20.69	114	22.05	114	22.8
المجموع	504	100%	485	100%	488	100%	517	100%	500	100%

المصدر: من إعداد الباحثين

نلاحظ من الجدول السابق الذكر أن نسبة المتعاقدين بالنسبة للأستاذة والموظفين هي 50 % من العدد الكلي حسب الفئات وهذا يعتبر مؤشرا خطيرا على استقرار العمالة الكلية وكذلك سيرها.

2 - تقييم بعض التكاليف الخفية في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير:

رأينا في الجانب النظري أن الباحث H. SAVALL حدد خمسة مؤشرات لحساب التكاليف الخفية في المؤسسة وهي: الغياب، وحوادث العمل، والجودة، ودوران العمل ونقص الإنتاجية ولذا سنحاول دراسة مؤشر التغيب والتأخر التي تعد من الظواهر التي لا يمكن لأي مؤسسة التخلص منها نهائيا مهما كانت الإجراءات المتخذة، وبما أن مثل هذه الظواهر تحدث اختلالات على مستوى التشغيل، فلا بد من تقييم التكاليف الخفية لها وذلك بالاعتماد على الطريقة المقترحة من طرف الباحث H. SAVALL طريقة SOF من خلال المقاييس التي وضعها والمتمثلة في المقياس الاجتماعي، والمقياس التنظيمي والمقياس المالي:

✓ التكاليف الخفية الناتجة عن التغيب؛

✓ تطبيق طريقة SOF على مؤشر التغيب في الكلية.

أ- المقياس الاجتماعي:

يقيس الظاهرة من خلال تحليل الظاهرة ومعرفة أسبابها وتطورها خلال السنوات الدراسية الخمسة الأخيرة.

ب- المقياس التنظيمي:

بعد تحليل الغياب ومعرفة أهم الأسباب التي كانت وراء ذلك، جاء دور البحث عن مختلف الإجراءات التي يمكن أن تحد أو تقلل من ظاهرة التغيب.

تري مختلف الدراسات، أن العامل الجزائري مهما كانت مكانته في العمل فإن معدل الشغل لا يتجاوز 27 دقيقة في اليوم الواحد حيث لا يعطي أي أهمية للوقت، خاصة في المؤسسات العمومية ويرجع ذلك إلى عدم وجود رقابة حازمة تسمح بالانضباط داخل المنظمة ونقص الحوافز المادية والمعنوية للموظف.

أما فيما يخص كلية الاقتصاد فإنها اتخذت عدة تدابير وإجراءات عن طريق مصلحة الموظفين لمعالجة الغيابات، ووضع برنامج لتسيير الغياب، واعتماد إثبات الدخول والخروج، والصرامة في التعامل مع الغيابات، خلق جوا مناسباً للعمل.

ج- المقياس المالي: ويمكن أن نخلص إلى أن التكلفة التي تتحملها المؤسسة نتيجة الغياب أي ما هو متوقع والفعلي من أيام العمل خلال السنوات المذكورة في الجدول التالي:

جدول رقم (10): تكلفة غياب الموظفين بالكمية

الأساتذة الدائمين					السنوات
العدد	أيام العمل النظرية*	أيام العمل الفعلية	تكلفة الغياب بالكمية	معدل الغياب	
12	$33.880 = 154 \times 220$	32.032	1.848	5.45	2012
12	$33.880 = 154 \times 220$	32.032	1.848	5.45	2013
12	$33.000 = 150 \times 220$	31.200	1.800	5.45	2014
12	$34.320 = 156 \times 220$	32.448	1.872	5.45	2015
12	$34.760 = 158 \times 220$	32.864	1.896	5.45	2016
الأساتذة المؤقتين					السنوات
العدد	أيام العمل النظرية	أيام العمل الفعلية	تكلفة الغياب بالكمية	معدل الغياب	
12	$32.780 = 149 \times 220$	30.992	1.788	5.45	2012
12	$26.400 = 120 \times 220$	24.960	1.440	5.45	2013
12	$30.140 = 137 \times 220$	28.496	1.644	5.45	2014
12	$30.140 = 137 \times 220$	28.496	1.644	5.45	2015
12	$27.280 = 124 \times 220$	25.792	1.488	5.45	2016

الأسلاك مشتركة والتعليم العالي					السنوات
العدد	أيام العمل النظرية	أيام العمل الفعلية	تكلفة الغياب بالكمية	معدل الغياب	
40	$11.660 = 53 \times 220$	9.540	2.120	18.18	2012
40	$15.620 = 71 \times 220$	12.780	2.840	18.18	2013
40	$14.740 = 67 \times 220$	12.060	2.680	18.18	2014
40	$16.720 = 76 \times 220$	13.680	3.040	18.18	2015
40	$16.280 = 74 \times 220$	13320	2.960	18.18	2016

السنوات	المهنيين والمتعاقدين			
	العدد	أيام العمل النظرية	أيام العمل الفعلية	تكلفة الغياب بالكمية/ بالأيام
2012	40	$32.560 = 148 \times 220$	26.240	6.320
2013	40	$30.800 = 140 \times 220$	25.200	5.600
2014	40	$31.680 = 144 \times 220$	25.760	5.920
2015	40	$32.560 = 148 \times 220$	26.240	6.320
2016	40	$31.680 = 144 \times 220$	25.760	5.920

المصدر: من إعداد الباحثين

❖ طريقة حساب التكلفة الكمية:

إن أيام العمل النظرية تحسب كالتالي:

أيام العمل النظرية = 22 يوم × 10 شهر × عدد الموظفين

إن موظفي كلية يعملون في شهر 22 يوما بنزع أيام الراحة و 10 أشهر وذلك لطبيعة المؤسسة في أخذ العطلة الجامعية.

تكلفة الغياب الكمية = أيام العمل النظرية - أيام العمل الفعلية

✓ التقييم المالي لتكاليف التغيب

✓ حساب تكاليف التغيب عن العمل بالكلية: بالاعتماد على طريقة SOF وذلك من خلال المعلومات المتوفرة

لدينا وتطبيق المناجمت الاستراتيجي من حيث تقدير التكاليف وحساب متوسط التكاليف اليومي والشهري للعينات المدروسة حسب فئات المكونة لموظفين الكلية.

جدول رقم (11): التقييم المالي لتكاليف التغيب

السنة	الفئة	عدد التغيب (1)	متوسط تكلفة اليوم (2)	عدد الموظفين (3)	حساب التكلفة المالية * 1 × 2 × 3 د ج
2012	الأساتذة الدائمين	12	3000	154	5.544.000
	الأساتذة المؤقتين	12	1000	149	1.788.000
	الأسلاك المشتركة والأسلاك التعليم العالي	40	1500	53	3.180.000
	العمال المهنيين والمتعاقدين	40	750	148	4.440.000
	المجموع السنوي	/	/	/	14.952.000
2013	الأساتذة الدائمين	12	3000	154	5.544.000
	الأساتذة المؤقتين	12	1000	120	1.440.000
	الأسلاك المشتركة والأسلاك التعليم العالي	40	1500	71	4.260.000
	العمال المهنيين والمتعاقدين	40	750	140	4.200.000
	المجموع	/	/	/	15.444.000
2014	الأساتذة الدائمين	12	3000	150	5.400.000
	الأساتذة المؤقتين	12	1000	137	1.644.000
	الأسلاك المشتركة والأسلاك التعليم العالي	40	1500	67	4.020.000
	العمال المهنيين والمتعاقدين	40	750	144	4.320.000
	المجموع	/	/	/	15.384.000
السنة	الفئة	عدد التغيب (1)	متوسط تكلفة اليوم (2)	عدد الموظفين (3)	حساب التكلفة المالية * 1 × 2 × 3
2015	الأساتذة الدائمين	12	3000	156	5.616.000
	الأساتذة المؤقتين	12	1000	137	1.644.000

4.560.000	76	1500	40	الأسلاك المشتركة والأسلاك التعليم العالي	
4.440.000	148	750	40	العمال المهنيين والمتعاقدين	
16.260.000	/	/	/	المجموع	
5.688.000	158	3000	12	الأساتذة الدائمين	2016
1.488.000	124	1000	12	الأساتذة المؤقتين	
4.440.000	74	1500	40	الأسلاك المشتركة والأسلاك التعليم العالي	
4.320.000	144	750	40	العمال المهنيين والمتعاقدين	
15.936.000	/	/	/	المجموع	
5.868.000	163	3000	12	الأساتذة الدائمين	2017
1.776.000	148	1000	12	الأساتذة المؤقتين	
4.800.000	80	1500	40	الأسلاك المشتركة والأسلاك التعليم العالي	
3.930.000	131	750	40	العمال المهنيين والمتعاقدين	
16.374.000	/	/	/	المجموع	
حساب التكلفة المالية* $1 \times 2 \times 3$	عدد الموظفين (3)	متوسط تكلفة اليوم (2)	عدد التغيب (1)	اللفة	السنة
5.796.000	161	3000	12	الأساتذة الدائمين	2018
1.644.000	137	1000	12	الأساتذة المؤقتين	
5.280.000	88	1500	40	الأسلاك المشتركة والأسلاك التعليم العالي	
3.930.000	131	750	40	العمال المهنيين والمتعاقدين	
16.650.000	/	/	/	المجموع	
5.904.000	164	3000	12	الأساتذة الدائمين	2019
1.560.000	130	1000	12	الأساتذة المؤقتين	
5.880.000	98	1500	40	الأسلاك المشتركة والأسلاك التعليم العالي	
3.840.000	128	750	40	العمال المهنيين والمتعاقدين	
17.184.000	/	/	/	المجموع	

المصدر من إعداد الباحثين

❖ طريقة حساب التكلفة المالية:

تحتسب التكلفة المالية على أساس:

التكلفة المالية = عدد التغيب $\times$ متوسط كلفة اليوم $\times$ عدد الموظفين

التكلفة السنوية للتغيب بالنسبة لكل موظف

ومنه تكون تكلفة التغيب بالنسبة لكل موظف موضحة في الشكل التالي:

جدول رقم (12): تكلفة السنوية للتغيب بالنسبة لكل موظف

السنوات	التكلفة السنوية لكل موظف*
2012	49.346
2013	56.364
2014	53.602
2015	55.494
2016	56.510
2017	56.031
2018	55.494
2019	55.816

المصدر: من إعداد الباحثين

✓ الكلفة السنوية لكل موظف = التكلفة المالية الكلية/ عدد الكلي للموظفين:

حساب تكاليف التأخر عن العمل بالكلية: وذلك بالاعتماد نفس طريقة SOF سوف نقوم بالتقييم المالي للتأخر عن العمل في الكلية.

الجدول رقم (13): تكاليف التأخر عن العمل

السنة	الفئة	عدد التأخر (1)	متوسط تكلفة اليوم (2)	عدد الموظفين (3)	حساب التكلفة المالية * 1 × 2 × 3 د ج
2012	الأستاذة الدائمين	20 د	7.5/4000	154	5372.266
	الأستاذة المؤقتين	20 د	1125	149	3.694.800
	الأسلاك المشتركة والأسلاك التعليم العالي	3 سا	1500	53	6.996.000
	العمال المهنيين والمتعاقدين	3 سا	750	148	9.768.000
	المجموع السنوي	/	/	/	25.831.066
2013	الأستاذة الدائمين	20 د	4000	154	5.372.266
	الأستاذة المؤقتين	20 د	1125	120	2.976.000
	الأسلاك المشتركة والأسلاك التعليم العالي	3 سا	1500	71	9.372.000
	العمال المهنيين والمتعاقدين	3 سا	750	140	9.240.000
	المجموع	/	/	/	26.960.266
2014	الأستاذة الدائمين	20 د	4000	150	5.232.726
	الأستاذة المؤقتين	20 د	1125	137	3.397.232
	الأسلاك المشتركة والأسلاك التعليم العالي	3 سا	1500	67	8.844.000
	العمال المهنيين والمتعاقدين	3 سا	750	144	9.504.000
	المجموع	/	/	/	17.473958
2015	الأستاذة الدائمين	20 د	4000	156	5.442.035
	الأستاذة المؤقتين	20 د	1125	137	3.397.232
	الأسلاك المشتركة والأسلاك التعليم العالي	3 سا	1500	76	10.032.000
	العمال المهنيين والمتعاقدين	3 سا	750	148	9.768.000
	المجموع	/	/	/	28.639.267
2016	الأستاذة الدائمين	20 د	4000	158	5.511.805
	الأستاذة المؤقتين	20 د	1125	124	3.074.867
	الأسلاك المشتركة والأسلاك التعليم العالي	3 سا	1500	74	9.768.000
	العمال المهنيين والمتعاقدين	3 سا	750	144	9.504.000
	المجموع	/	/	/	27.858.672
2017	الأستاذة الدائمين	20 د	4000	163	5.686.229
	الأستاذة المؤقتين	20 د	1125	148	4.041.963
	الأسلاك المشتركة والأسلاك التعليم العالي	3 سا	1500	80	10.560.000
	العمال المهنيين والمتعاقدين	3 سا	750	131	8.646.000
	المجموع	/	/	/	

المجموع		/	/	28.934.192
الأساتذة الدائمين	20 د	4000	161	5.616.460
الأساتذة المؤقتين	20 د	1125	137	3.397.232
الأسلاك المشتركة والأسلاك التعليم العالي	3 سا	1500	88	11.616.000
العمال المهنيين والمتعاقدين	3 سا	750	131	8.646.000
المجموع		/	/	29.275.692
الأساتذة الدائمين	20 د	4000	164	5.721.114
الأساتذة المؤقتين	20 د	1125	130	3.223.651
الأسلاك المشتركة والأسلاك التعليم العالي	3 سا	1500	98	12.936.000
العمال المهنيين والمتعاقدين	3 سا	750	128	8.448.000
المجموع		/		30.328.765

المصدر: من إعداد الباحثين

✓ طريقة حساب التكلفة المالية للتأخر عن العمل:

❖ تحسب التكلفة المالية على أساس: على سبيل المثال وأخذ سنة 2012 كمرجع:

✓ الأساتذة الدائمين: سنة 2012.

154×6.33 (متوسط الحصص في الأسبوع) $\times 20$ د (معدل التأخر الافتراضي) $\times 31$ أسبوع = 604.388 دقيقة تقسم على 60 = 10.073 سا $\times 7.5 / 4000$ عدد (متوسط التكلفة الساعية / ساعات العمل اليومية) = 5.372.266 دج.

✓ الأساتذة المؤقتين: سنة 2012.

149×04 (متوسط الحصص في الأسبوع) $\times 20$ د (معدل التأخر الافتراضي) $\times 31$ أسبوع = 369.520 دقيقة تقسم على 60 = 6158 سا $\times 600 /$ عدد (متوسط التكلفة الساعية / ساعات العمل اليومية) = 3.694.800 دج.

✓ الأسلاك المشتركة: سنة 2012.

03 ساعات يوميا $\times 220$ يوم عمل = 660 س في السنة
 660 سا $\times$ عدد العمال 53 = 34980 سا عمل سنوية
 34980 س $\times 200$ (متوسط الكافة لساعة) = 699.600 دج

✓ العمال المهنيين: سنة 2012.

03 س $\times 220 = 660 \times 148 = 97680$ ساعة عمل97680 $\times 100$ دج = 9.768.000 دج

3 - الاستنتاج:

مما سبق نستنتج ما يلي: إن نسبة الأعباء الخفية مقارنة فيما بينها وهذا نتيجة استقرار نسبي لعدد الموظفين، وكذلك نفس نمط التسيير والمتابعة، وعليه فإن نسبة التكاليف الخفية فيما يخص التأخر عن العمل المأخوذة بالترتيب من سجلات مصلحة الموظفين، والملاحظة والتحليل للمعلومات المقدمة فإن التكلفة كبيرة وأن تقدير التكاليف في هذين المؤشرين فقط.

❖ لكل مستخدم سنويا تقوم التكاليف الخفية السنوية كالآتي:

✓ 85.251 دج لسنة 2012 .

✓ 98.395 دج لسنة 2013 .

✓ 93938 دج لسنة 2014 .

✓ 97.744 دج لسنة 2015 .

✓ 98789 دج لسنة 2016 .

باستعمال نفس الطريقة والشروط وتطبيقها على سنوات 2017، 2018 و 2019 تحصلنا على النتائج التالية:

✓ 98.691 دج لسنة 2017

✓ 97.744 دج لسنة 2018

✓ 98.312 دج لسنة 2019

ومنه نستنتج بأن اكتشاف وتحليل التكاليف يهدف إلى البحث عن حوادث الخلل الوظيفي على أداء الكلية، وهذا بتقييمهما كميا وماليا وكذلك أسبابها، وآثارها من أجل اقتراح الحلول الممكنة لتعديل الانحراف الملاحظ، في تحقيق الخطوات والأعمال المسطرة للكلية، من أجل تعميم الخيار الاستراتيجي للمسيرين في سيرورة التطور المستدام، وتحسين الأداء للكلية بصفة عامة، باستخدام مناهج التسيير الحديثة من خلال التعرف على الأسباب الممكنة للخلل الوظيفي للأثر ملاحظ وتحديد الوسائل لمعالجة ذلك.

وبتطبيق طريقة SOF كما ورد سابقا رأينا بالأرقام ما تحملته الكلية من أعباء خفية، وهذا بتقييم مؤشرين فقط من المؤشرات، مما يدل عن حقيقة آثار الأعباء الخفية التي يمكن أن تدمر وتؤدي حتى إلى زوال مؤسسات خاصة المؤسسات الإنتاجية التي تنشط في بيئة تتسم بتنافسية شديدة ومتغيرة حيث تحدد فيها الجودة وتخفيض الأعباء الفارق.

إن تستطيع الكلية أن تصل إلى أهدافها من حيث النتائج، وتواكب التطورات العالمية للجامعات والكليات في إطار الجودة والهندسة الإستراتيجية، حيث نعلم بأن الجامعات الآن تبحث عن الامتياز ولا بد أن تتحكم في هذا الجانب بتطبيق إستراتيجية تهدف إلى التحكم والتخفيض في التكاليف الخفية، من خلال تحديد وسائل مستدامة، ومؤشرات متابعة وخطط إستراتيجية للتسيير المستدام للتكاليف الخفية، وتطبيق أخلاقيات الأعمال.

الخاتمة

حاولنا في هذا البحث أن نقوم بإبراز نوع من التكاليف هي التكاليف الخفية والتي يجهلها الكثيرون وقد ثبت لنا من الدراسة الميدانية التي أجريناها بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة باجي مختار عنابة صعوبة تقييم هذه التكاليف وذلك لغياب المعلومة خصوصا للسنوات السابقة، رغم ذلك تبين من المؤشرين المقيمين هول التكاليف الخفية التي تتحملها الكلية بصفة خاصة والجامعة بصفة عامة.

نتائج الدراسة:

لقد تبين لنا بعد خوض هذه التجربة أن الوصول لتحديد التكاليف الخفية لأي مؤسسة يتطلب:

- المتابعة والتسجيل الدائمين لمختلف المعوقات المسببة للتكاليف الخفية

- العنصر البشري يمثل حجر الزاوية في هذا الموضوع

- كذلك يمكن التعرف على الفرص ضائعة من المتابعة الفورية

- يعد التدخل السوسيو-الاقتصادي دلالة على تطبيق وسائل التسيير الحديثة المرتبط مباشرة بالتسيير الاستراتيجي، حيث يهدف الى تخفيض التكاليف وفي المقابل تحسين الأداء السوسيو-الاقتصادي وتحسين الجودة داخل المؤسسة

- كذلك يتركز نجاح خطوات حساب التكاليف الخفية والتحكم فيها أساسا على إرادة الإدارة في تنفيذها والعمل بها.

كما توصلنا أيضا إلى تفاقم التكاليف الخفية بشكل رهيب وكذلك اكتشفنا مؤشرا آخر خاصا ببيئتنا وهو مؤشر اجتماعي متعلق مباشرة بطبيعة البيئة الجزائرية يتمثل في العناصر المكونة له: الشعبية، والمحابة والمحسوبية مما يهدد نوعية العمالة في المؤسسة.

الاقتراحات والتوصيات:

هناك جملة من الاقتراحات والتوصيات نتوجه بها إلى المؤسسة محل الدراسة خاصة ولباقي المؤسسات بصفة عامة:

- ضرورة الاهتمام بالتكاليف الخفية بما أننا نعلم بأن التوجه الحديث للجامعة هو الجودة الشاملة لمواكبة التطورات العالمية؛

- نشر الوعي والتثقيف لموظفي الموارد البشرية بأهمية المورد البشري لتقليل التكاليف الخفية وأثرها على أداء المؤسسة؛

- وضع نظام داخلي للتكوين وتطوير وتحفيز الموظفين وإعادة الاعتبار للموظفين البسطاء لأنه لوحظ نسبة الغياب كبيرة جدا في هذا السلك من الموظفين؛

- تكوين المسيرين في أساليب التسيير الحديثة التي تعتمد على التحليل السوسيو-الاقتصادي عبر طريقة التكاليف الخفية، وتكوينهم حول التسيير الفني المشارك ومحاولة تطبيقها قدر الإمكان؛

- وضع إستراتيجية للتحكم وخفض التكاليف الخفية؛

- تحديد الوسائل الجيدة ومؤشرات متابعة ومخطط استراتيجي لأجل التسيير المستدام للتكاليف الخفية؛

- وضع جدول قيادة رائد لقيادة خطوة التغيير في هذا المجال؛

- تحسين الأداء الاجتماعي والأداء الاقتصادي بضبط التكاليف الخفية؛

- بناء مشروع تجديد السوسيو-الاقتصادي؛

- زيادة وتحسين الجودة الشاملة؛ مع إدارة الوقت عن طريق تطبيق (Juste Temps , GIT).

المراجع:

- 1- Henri. Savall, Professeur de Sciences de Gestion à l'université Lumière Lyon 2. :Henri SAVALL : « Le développement socio-économique de l'entreprise et S~E enjeux aa, Revue française de Gestion ; juin-juilletaoût 1985, Henri SAVALL et Véronique ZARDET : r Maîtriser les coûts et performances cach&. Le contrat d'activité périodiueementn@aciable. », Editions Economica, Pr&~e de M.A. LAN ELLE, Avant-pro1
- 2- ISEOR : Institut de Socio-Economie des Entreprises et des Organisations. Centre de Recherches en Sciences de Gestion associé à l'Université Lumi& Lyon 2 et au Croupe Ecole Supérieure de Commerce de Lyon
- 3- I.M. DOUBLET, Prix Harvard-I'Extansion de Management Stratégique, 1987, P édition augmentée, septembre 1989, p 351.
- 4- Henri SAVALL et Véronique ZARDET op, cit, p 5.
- 5- Henri. SAVALL, Coférence « Recherche en soins infirmiers N° 426 ; p 1 Septembre 1995.

- 6- M. BENAMARA, « rationalisation de la Gestion de l'Entreprise par l'Application des Outils du Management Socio-Economique these Doctorat d'Etat, Université Annaba, 2007, p 576.
- 7- J.M Degeorge , " Analyse du fonctionnement d'une PME: étude de ses dysfonctionnement et de son mode de communication", mémoire pour le DEA de gestion socio-économique des entreprises et des organisation, Université lumière lyon 2, 1997, p 08. ""3;9;72.
- 8- H. Savall, V.Zardet, op.cit, p 126.
- 9- J.M. Peretti, "Dictionnaire des ressources humaines " ,ed : VUIBERT, 2001, p 77.
- 10- عبد الله علي " إدارة الموارد البشرية" مطبوعات جامعة الجزائر، دون سنة نشر، ص 108.
- 11- H. Savall, "Enrichir le travail humain: L'évaluation économique", 2ème édition: Dumond, Paris, 1979, P03
- 12- V. Dekeyser et Autres, "Analyse des conditions de travail", éd: ESP, Paris, 1982, p 84.
- 13- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي " المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، 2007 ، ص 261.
- 14- خضير كاظم حمود "إدارة الجودة الشاملة " ، الأردن : دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2000، 120.
- 15- Site internet « <http://these.univ.lyon> ; le 17/04/2019, 17h00
- 16- H.Savall, V.Zardet, "Maîtriser les coûts et les performances cachés", éd: Economica, 199, p 175 .
- 17- Robert S.KAPLAN, David P. NORTON, Le tableau de bord prospectif, éditions d'organisation, 1998.
- 18- مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية ، التواصل ، العدد 13 ديسمبر 2004، جامعة باجي مختار عنابة، جزائر، 125.

القوانين والمراسيم:

- 1- الجريدة الرسمية رقم 24 ، " التنظيم الإداري لمدرية الجامعة، الكلية، والمعهد والملحق الجامعة ومصالحها القرار الوزاري مشترك المؤرخ في 24 أوت 2004"، الصادرة في 26 / 09 / 2004.
- 2- القانون رقم: 83 / 13 المؤرخ في: 02 / 07 / 1983 ، من قانون العمل، المتعلق بحوادث العمل والأمراض المهنية.
- 3- الأمر رقم : 03 - 06 المؤرخ في : 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومي .