



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة سعيدة الدكتور مولاي الطاهر
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر اكايمي
الميدان: علوم اقتصادية، تسيير و علوم تجارية
الشعبة: ادارة الاعمال
التخصص: ادارة الانتاج و التموين

قياس اداء الموارد البشرية و مقارنتها مع

مستويات الارباح و التكالييف - دراسة حالة مؤسسة المواد

الكاشطة ABRAS-

تحت اشراف الدكتور :

حريق خديجة

نوقش و انجزت علنا بتاريخ :

أمام اللجنة المكونة من السادة :

من اعداد الطالبة :

فارس فريال

السنة الجامعية (2024/2023)

الاهداء :

الى اولهم و من ابدأ اهدائي و شكري له والدي اطال الله في عمره و ادامه لي
سندا و قوتي في الحياة .

الى اول من علمتني الحروف معلمتي في المدرسة و في حياتي اُمي و حبيبتي
أطال الله عمرك و ادامك لي صديقتي المقربة .

الى اخي ياسر المصطفى لك سطر وحدك دون سواك على صبرك معي سنين
المشقة و تحمل تعبى و حزني عسى ان يبذلك الله ما رأيتة منى سعادة و هناء .

الى اخواتي يسرى و أحلام و شيماء شكرا لكونكم سندا و داعمات لي وقت
الشدة اسعدكم الله و حفظكم من كل عين.

الى صديقاتي اكرام و امينة و خولة و اسماء لقد كانت معرفتكم لي شرفا و
صداقتكم تجربة احمد الله انني عشتها معكم اسعدكم الله و انار طريقكم.

الشكر:

أرغب في التعبير عن امتناني العميق لهذه المذكرة التي قامت بتوجيهي و الهامي
، و لمشرفتي التي درستني سنتين و اضاءت دروسها قدرتي على القيام بهذه
المذكرة، لقد كنت مصدر الهام لي و للاخرين و لطالما ساعدتيني على تحقيق
اعلى امكانياتي و تطوير مهارتي ، رحم الله الرجل الذي رباك على كونك الانسانة
المتميّزة التي اتشرف بكونها مشرفتي.

كما اقوم بشكري لكل من ساعدني سواء من قريب او من بعيد معنوياً او
غيرها .

لكل هؤلاء اتمنى قبول شكري المتواضع و اتمنى ان تنفعكم مستقبلا ان شاء الله

ملخص:

يعد هذا البحث دراسة توضيحية تهدف الى الكشف عن قياس اداء الموارد البشرية و مقارنتها مع مستويات الارباح و التكاليف بالمؤسسة الانتاجية الجزائرية حيث تم تطبيق هذه الدراسة في مؤسسة المواد الكاشطة ABRAS بولاية سعيدة ، حيث كشفت لنا هذه الدراسة وجود علاقة متينة بين الموارد البشرية و مستويات الارباح و التكاليف في ظل النظام السائد داخل المؤسسة .

و بذلك نستطيع الاجابة عن الاشكالية التالية : كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية تحسين مستوى أدائها والمساهمة بشكل فعال في تحقيق الأهداف التجارية للشركة؟ وهل يمكن قياس هذا الأداء بطرق تمكّن من فهم مدى تأثيره على مستويات الأرباح والتكاليف؟

الكلمات المفتاحية : الموارد البشرية ، الارباح ، التكاليف .

Abstract :

This illustrative study aims to explore the measurement of human resources performance and its comparison with profit and cost levels in the abrasive materials company ABRAS in Saida province, Algeria. The study revealed a strong relationship between human resources performance and profit and cost levels under the prevailing system within the company.

Thus, we can answer the following research question: How can human resources management improve its performance and contribute effectively to achieving the company's business objectives? And can this performance be measured in ways that allow understanding its impact on profit and cost levels?

Keywords:

Human resources, profits, costs.

	الموضوع
	شكر و عرفان
I	ملخص الدراسة
II	فهرس المحتويات
III	قائمة الجداول و الاشكال

فهرس المحتويات :

أ-و	المقدمة
	الفصل الأول : قياس أداء الموارد البشرية و مقارنتها مع مستويات الارباح و التكاليف
1	تمهيد
2	المبحث الأول:ادارة الموارد البشرية
5-2	المطلب الأول : مفاهيم اساسية لادارة الموارد البشرية
8-5	المطلب الثاني:اهداف و اهمية ادارة الموارد البشرية
13-8	المطلب الثالث: المهام الرئيسية للموارد البشرية
13	المبحث الثاني:مستويات الارباح و التكاليف
17-13	المطلب الأول:مفاهيم اساسية حول التكلفة و الارباح
21-17	المطلب الثاني: طرق حساب التكلفة و ادارة الارباح
24-21	المطلب الثالث:اهداف محاسبة التكاليف و دوافع ادارة الارباح
25	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني:دراسة حالة مؤسسة المواد الكاشطة ABRAS
27	تمهيد
28	المبحث الأول : لمحة تاريخية عن المؤسسة

30-28	المطلب الأول : تعريف و نشأة مؤسسة ABRAS
33-30	المطلب الثاني :الهيكل التنظيمي للمؤسسة
33	المبحث الثاني: تقديم منهجية الدراسة
39-33	المطلب الأول :الطريقة المستعملة في الدراسة
40-39	المطلب الثاني : صدق و ثبات الاستبيان
40	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات و مناقشة النتائج
65-40	المطلب الاول:تحليل ماور الاستبانة
65-40	المطلب الثاني:عرض و تحليل اتجاهات اجابات الدراسة
65	المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة
66	خلاصة الفصل الثاني
68-67	الخاتمة
71-69	قائمة المصادر و المراجع
72	قائمة الملاحق

قائمة الأشكال :

10	الشكل رقم (01):موقع ادارة الموارد البشرية
10	الشكل رقم (02):عملية تكوين الموارد البشرية
31	الشكل رقم (03):الهيكل التنظيمي للمؤسسة
35	الشكل رقم (04):توزيع الافراد مع النسب المئوية للعينة
41	الشكل رقم (05): فقرات المحور الأول
46	الشكل رقم (06) : تحليل فقرات المحور الأول
48	الشكل رقم (07):الجداول التكرارية الخاصة بالمحور الأول
55	الشكل رقم (08):فقرات المحور الثاني
58	الشكل رقم(09) : تحليل فقرات المحور الثاني
59	الشكل رقم (10): الجداول التكرارية الخاصة بالمحور الثاني

قائمة الجداول :

17	الجدول رقم(01) : تكاليف الوحدات المنتجة
18	الجدول رقم (02) : تكاليف الوحدات المباعة
34	الجدول رقم (03): عملية توزيع الاستبيان
35	الجدول رقم (04):محاور الاستبيان
40	الجدول رقم (05):ثبات الاستبيان

مقدمة:

في عالم الأعمال المعاصر، يُعدُّ تحقيق النجاح والاستمرارية أمراً يتطلب تفكيراً استراتيجياً وتحليلاً عميقاً لعوامل النجاح والتحديات التي تواجه الشركات.

ومن بين هذه العوامل، تبرز الموارد البشرية كأحد أهم المحركات التي تلعب دوراً حاسماً في تحديد مسار النجاح. فبينما تعتمد الشركات على التكنولوجيا والمال والتسويق لتحقيق أهدافها، يبقى العنصر البشري هو القوة الحقيقية التي تمنح الشركة القدرة على التفوق والتجاوب مع التحديات المستقبلية.

تحقيق الأداء الممتاز للموارد البشرية يعني أن تكون الشركة قادرة على جذب واحتفاظ بأفضل المواهب، وتطوير قدراتها، وبناء بيئة عمل تشجع على الابتكار والإبداع. وعلى الجانب الآخر، فإن تحليل كيفية تأثير هذا الأداء على مستويات الأرباح والتكاليف يمكن أن يفتح الأبواب أمام فهم أعمق لكيفية تحقيق المزيد من القيمة من استثمارات الموارد البشرية.

يتزايد الاهتمام بتحليل كيفية تأثير أداء الموارد البشرية على مستويات الأرباح والتكاليف، وذلك لعدة أسباب. أولاً، يعتبر الموظفون اليوم أكثر من مجرد أدوات للإنتاج، بل هم شركاء في تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق التنمية والابتكار. ثانياً، يواجه الشركات تحديات متنوعة في جذب واحتفاظ المواهب المؤهلة وتطويرها، مما يجعل من تحليل أداء الموارد البشرية أمراً حيوياً لفهم كيفية استثماراتها في هذا الجانب يمكن أن تؤثر على الأداء المالي بشكل عام.

في هذا السياق، يقدم هذا البحث تحليلاً شاملاً لعلاقة مستوى أداء الموارد البشرية بمستويات الأرباح والتكاليف، من خلال دراسة أهم العوامل التي تؤثر على هذه العلاقة، وتحليل التحديات والفرص المتعلقة بتحسين أداء الموارد البشرية وتحقيق أهداف الشركة المالية بشكل أفضل.

سيتم التركيز في هذا البحث على استكشاف العلاقة بين أداء الموارد البشرية والأرباح والتكاليف من خلال إلقاء الضوء على الأبحاث والممارسات الحديثة في هذا المجال، بغية توفير رؤى مفيدة وإرشادات عملية للشركات التي تسعى لتحسين أداء مواردها البشرية وتحقيق النجاح المستدام في السوق المتنافسة.

الاشكالية :

في ساحة الأعمال المتنامية والمتطورة، تظل الشركات في مواجهة تحديات متعددة تشمل تحقيق النجاح المستدام والتنافسية في سوق متغير بسرعة. ومن بين هذه التحديات، تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية

كمحرك أساسي للنجاح والازدهار. إذ يتساءل القادة التنفيذيون والمديرون التنفيذيون في الشركات عن كيفية الارتقاء بأداء الموارد البشرية وربطه بشكل فعال بالأرباح والتكاليف، وهو ما يُعدُّ محل اهتمام واسع في مجال إدارة الأعمال.

حيث يمثل تحقيق أداء ممتاز للموارد البشرية تحدياً كبيراً أمام الشركات في ظل التطورات السريعة في بيئة الأعمال اليوم. فالموظفون لم يعدوا مجرد عاملين يشاركون في العمليات الإنتاجية، بل أصبحوا شركاء حيويين في تحقيق أهداف الشركة ومساهمين في بناء الهوية والثقافة التنظيمية. ومع التوجه نحو اقتصاد المعرفة والابتكار، يصبح من الأساسي تحسين أداء الموارد البشرية لدعم الابتكار وتطوير المهارات والقدرات التنافسية.

في سياق الاقتصاد العالمي المتغير بسرعة والمنافسة الشديدة التي تعيشها الشركات، نقوم بطرح التساؤل التالي:

كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية تحسين مستوى أدائها والمساهمة بشكل فعال في تقليل التكاليف و في تحقيق الأهداف التجارية للشركة؟

للاطلاع بهذه الاشكالية و فهم الموضوع تم طرح الاسئلة الفرعية التالية :

- ما مفهوم ادارة الموارد البشرية ؟ اهميتها و اهدافها؟و المهام الرئيسية الخاصة بها؟
- مفهوم محاسبة التكاليف و ماهي ادارة الارباح ؟طرق حسابها و ادارتها ؟اهدافها و دوافعها ؟
- كيف تساهم ادارة الموارد البشرية في زيادة الانتاجية عبر علاقتها مع محاسبة التكاليف و ادارة الارباح ؟

فرضيات الدراسة :

للاجابة على اشكالتنا و اسئلتها الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية :

- قياس اداء الموارد البشرية بشكل دوري الى تحسين الكفاءة التشغيلية لمؤسسة المواد الكاشطة

ABRAS

- تحقيق اداء ممتاز للموارد البشرية يمكن ان يؤدي الى زيادة الارباح و تقليل التكاليف في المؤسسة .

أهمية الدراسة :

- تسليط الضوء على اهمية اداء الموارد البشرية في المؤسسات المنتجة و كفاءة و فعالية الموظفين مما يساعد على تحسين العمليات الانتاجية و تقليل الهدر و يادة الانتاجية للمؤسسات مثل مؤسسة. ABRAS .

- فهم العلاقة بين اداء الموارد البشرية و مستويات الارباح و التكاليف مما يمكن المؤسسة من تحديد العوامل التي تسهم في تحسين جودة الاداء المالي ، لكي يؤدي الى زيادة الارباح و قدرة المؤسسة على اتخاذ القرارات الادارية الأمثل.

أهداف الدراسة : نسعى من خلال هذه الدراسة تقديم مجموعة من الاهداف منها :

- قياس مستوى اداء الموارد البشرية في مؤسسة المواد الكاشطة, ABRAS
- تحليل تأثير مستوى اداء الموارد البشرية على مستويات الارباح و التكاليف في مؤسسة ABRAS .
- تقديم تقييم مقارن لمستويات الاداء البشري مع مستويات الارباح و التكاليف لتحديد العلاقة بينها .

أسباب اختيار الموضوع :

- علاقة الموضوع بالتخصص الدراسي.
- محاولة افادة المؤسسات الدزائرية بدراسات واقعية تمس مشاكلها خاصة في مستويات اداء الموارد البشرية و مقارنتها مع مستويات الارباح و التكاليف ، دراسة حالة المؤسسة المواد الكاشطة ABRAS .
- محاولة فهم اسباب تدني الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الجزائرية ، و معرفة مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على مستوى اداء الموارد البشرية ، من خلال الدراسة الميدانية لمؤسسة ABRAS .
- محاولة تحقيق الأداء العالي في إدارة الموارد البشرية قد يرتبط بشكل مباشر بتحقيق الأرباح وزيادة العائد على الاستثمار. و ذلك من خلال الدراسة الميدانية لمؤسسة ABRAS.

منهج الدراسة :

قصد الوصول الى معرفة دقيقة لعناصر اشكاليتها اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي و ذلك في تحديد و وصف و تحليل المورد البشري و مؤشرات القياس ، و كذلك في تحديد مستويات الارباح و التكاليف ، ابعادها و محدداتها و العوامل المؤثرة فيها بالاضافة الى وصف و تحليل كيفية تقييمها و طرق تحسينها ، كما استعملنا هذا المنهج في تحليل الوضع العام للمؤسسة محل الدراسة و الظروف التي ادت الى انشاءها و وصف مختلف المهام و الوظائف بالمؤسسة اضافة الى كيفية تقييم اداء الموظفين و كيفية

الاهتمام بقياس الاداء الموارد البشرية و مقارنتها مع مستويات الارباح و التكاليف و قد تم الاستعانة بالدراسة الميدانية .

حدود الدراسة : (الزمانية و المكانية)

- الحدود الموضوعية:

تندرج هذه الدراسة ضمن معرفة ادارة الموارد البشرية و مقارنة مستويات الارباح و التكاليف بحيث تهتم هذه الدراسة بمعرفة مستوى اداء الموارد البشرية و مقارنتها مع مستويات الارباح و التكاليف بالمؤسسة محل الدراسة.

- الحدود المكانية:

اجريت هذه الدراسة في مؤسسة المواد الكاشطة ABRAS بولاية سعيدة.

- الحدود الزمانية:

تمت هذه الدراسة في السداسي الثاني من العام الدراسي 2024 لمدة ثلاثة اشهر .

الدراسات السابقة :

- الدراسة الاولى:

دراسة زعزع فاطمة (أطروحة دكتوراه 2017-2016) بعنوان : "أهمية الموارد البشرية في تحسين اداء المؤسسات الانتاجية في الجزائر لاندماجها في اقتصاد المعرفة " ، هدفت هذه الدراسة الى التعرف الى اهمية الموارد البشرية في تحسين اداء المؤسسات ، و الوقوف على مستوى الاداء في المؤسسة محل الدراسة ، حيث يقوم هذا الهدف على دراسة و تحليل واقع الاداء الفعلي الذي يبين مدى امكانية مؤسسة الاسمنت بباتنة في الاندماج الى اقتصاد المعرفة .

و قد توصلت الدراسة الى وجود علاقة ضعيفة الشدة و لكنها طردية بين المتغير الوسيط (رأس المال الفكري) و المتغير التابع (تحسين اداء مؤسسة الاسمنت بباتنة للاندماج الى اقتصاد المعرفة)، ووجود علاقة ارتباط ضعيفة الشدة و لكنها طردية بين المتغير المستقل (ادارة المواهب بمؤسسة الاسمنت) و المتغير التابع (تحسين اداء مؤسسة الاسمنت بباتنة للاندماج الى اقتصاد المعرفة).

- الدراسة الثانية :

فاطمي ميلود-يوسف اسحاق (مذكرة ماستر 2022-2023) بعنوان : "مؤشرات قياس اداء الموارد البشرية و دورها في تحسين مردودية موظفي مديرية التجارة بأدرا - دراسة ميدانية" هدفت هذه الدراسة الى

تسليط الضوء على مدى اهمية الموارد البشرية في المؤسسة ، و التعرف على عملية تقييم الاداء الوظيفي للعمال المطبقة بادارة الموارد البشرية مدى اهميتها في تحسين الاداء الى جانب توضيح اهمية مؤشرات قياس اداء الموارد البشرية و دورها في تحسين مردودية الموظف .

و قد توصلت الدراسة الى ان الاداء الوظيفي يعتبر من اهم الموضوعات التي تحدد درجة التطور و تنظيم الاقتصاد و المجتمعات بصفة عامة ، و قد تم الاستنتاج من خلال الدراسة الميدانية في مؤسسة مديرية التجارة بولاية أدرار ان مؤشرات قياس الموارد البشرية و دورها في تحسين مردودية موظفي لمؤسسة عمومية يكمن في أن المورد البشري هو المصدر الاساسي لتحسين مردودية الموظفين في المؤسسة ، كما ان كفاءة علاوة المردودية تقوم بتحسين اداء الموظفين و صقل كفاءتهم و العمل على تحسين مهاراتهم .

- الدراسة الثالثة :

Measuring employees value arcritical study on human resourcesaccounting in india ,2015.

هدفت هذه الدراسة الى تحليل الطرق المستخدمة لقياس تكلفة و قيمة الموارد البشرية في عينة من الشركات في الهند التي تفصح عن قيمة الموارد البشرية في تقاريرها المالية ، كما و هدفت الى التعريف بطبيعة الافصاح المحاسبي للاصول البشرية ، و توضيح طبيعة العلاقة بين المحاسبة عن الموارد البشرية و المبيعات و الربحية و العائد على السهم من خلال عمل دراسة ميدانية تحليلية لعينة من الشركات الهندية .

و من اهم النتائج المتوصل اليها : ربحية هذه الشركات تعتمد على عنصرين رئيسيين هما المبيعات و قيمة الموارد البشرية ، و أن النموذج الاكثر شيوعا بين شركات عينة الدراسة هو نموذج lev and shwartz و أوصت باستخدامه .

صعوبات الدراسة :

- صعوبة الحصول على المراجع و الدراسات التي تخدم الموضوع خاصة الكتب.
- صعوبة القيام بالدراسة الميدانية نظرا لبعدها عن مكان اقامتي.
- صعوبة الموضوع و حدثته.

هيكل الدراسة :

للاجابة على الاشكالية المطروحة و اختبار صحة فرضيات الدراسة ، تم تقسيم هذه الدراسة الى فصلين ، تطرقنا في الفصل الاول الى الاطار النظري للدراسة و ذلك من خلال ثلاث مباحث حيث يظم المبحث الاول اداء الموارد البشرية ، تناول مفهوم و تطور وقياس مستوى اداء الموارد البشرية ، ايضا اهداف و اهمية ادارة الموارد البشرية ، و اهم الوظائف و العوامل المؤثرة فيها.

تناول المبحث الثاني قياس مستويات الارباح و التكاليف في المؤسسات الانتاجية ، و المبحث الاخير قد عالج قياس اداء المستويات البشرية و مقارنتها مع مستويات الارباح و التكاليف وفق المعايير المحاسبية .

اما الفصل الثاني فقد تم تخصيصه للدراسة الميدانية حيث تم تقسيمه الى مبحثين يتضمن المبحث الاول الى تقديم مؤسسة المواد الكاشطة ABRAS بولاية سعيدة

اما المبحث الثاني يتضمن مؤشرات قياس اداء الموارد البشرية و مقارنتها مع مستويات الارباح و التكاليف .

الفصل الأول : قياس اداء الموارد البشرية و مقارنتها مستويات الارباح و التكاليف.

تمهيد:

يهدف هذا البحث الى تلخيص و معرفة مفهوم العلاقة التي تجمع بين اداء الموارد البشرية و علاقتها بالتكاليف و غيرها من الارباح لذا سأحاول ان اضع المفهوم العام لهذه العلاقة حيث تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الجوانب التي تساهم في نجاح واستدامة المؤسسات في بيئة العمل المعاصرة كما يتجلى دور الموارد البشرية في تعظيم كفاءة وإنتاجية الموظفين، مما ينعكس بشكل مباشر على الأداء العام للمؤسسة، لذا فإن قياس أداء الموارد البشرية يعتبر عملية حيوية لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة حيث يتم قياس أداء الموارد البشرية باستخدام مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية التي تعكس مستوى الإنتاجية، والالتزام، والرضا الوظيفي، والتطور المهني للموظفين.

ان أداء الموارد البشرية يعكس مدى كفاءة وفعالية الموظفين في تنفيذ مهامهم وتحقيق الأهداف المحددة كما يمكن قياس هذا الأداء من خلال مؤشرات مثل الإنتاجية التي تقيس كمية ونوعية العمل المنجز خلال فترة زمنية معينة، ونسبة الحضور والغياب، التي تعكس مدى التزام الموظفين بأوقات العمل وتأثير ذلك على الإنتاجية، بالإضافة إلى ذلك تعتبر معدلات الدوران الوظيفي مؤشراً هاماً على استقرار القوى العاملة داخل المؤسسة، حيث تشير إلى نسبة الموظفين الذين يغادرون المؤسسة خلال فترة معينة، مما قد يؤثر على التكاليف المرتبطة بالتوظيف والتدريب.

كما ان الرضا الوظيفي هو مؤشر آخر هام يعبر عن مدى رضا الموظفين عن بيئة العمل والتعويضات وظروف العمل الأخرى، يرتبط الرضا الوظيفي بشكل مباشر بالأداء والإنتاجية، حيث أن الموظفين الراضين يكونون أكثر التزاماً وإنتاجية، كما أن التطوير المهني يمثل جانباً أساسياً في قياس أداء الموارد البشرية، حيث يعكس مدى استعداد المؤسسة للاستثمار في تنمية مهارات موظفيها وتحسين كفاءتهم.

كما ان هذه المؤشرات تؤثر بشكل مباشر على الأداء المالي للمؤسسة، تحسين أداء الموظفين يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، مما يعني زيادة الإنتاج بأقل التكاليف وزيادة الإيرادات، كما أن جودة العمل والخدمات المقدمة تتحسن مع تحسين أداء الموارد البشرية، مما يعزز سمعة المؤسسة ويزيد من قاعدة العملاء، الموظفون الذين يشعرون بالرضا والتقدير يكونون أكثر إبداعاً وابتكاراً، مما يمكن أن يساهم في تطوير منتجات جديدة وزيادة الأرباح.

من جهة أخرى، تحسين أداء الموارد البشرية يساعد في تقليل التكاليف، انخفاض معدلات الدوران الوظيفي يقلل من التكاليف المرتبطة بتوظيف وتدريب موظفين جدد، كذلك التزام الموظفين بأوقات العمل يقلل من التكاليف الناتجة عن تعطل العمل والحاجة إلى تعيين موظفين مؤقتين، إضافة إلى ذلك، تحسين

مهارات الموظفين من خلال التدريب والتطوير يزيد من كفاءتهم التشغيلية، مما يقلل من الهدر والتكاليف غير الضرورية.

تكون العلاقة بين أداء الموارد البشرية والأداء المالي للمؤسسة مدعومة بالعديد من الدراسات والأبحاث التي تؤكد وجود ارتباط قوي بين الاستثمار في تطوير الموظفين وتحقيق أرباح أعلى وتكاليف تشغيلية أقل، دراسة نشرت في "مجلة الموارد البشرية" أوضحت أن المؤسسات التي تستثمر بشكل كبير في تطوير موظفيها تحقق أرباحاً أعلى وتكاليف تشغيلية أقل مقارنة بتلك التي لا تهتم بشكل كاف بتتمة مواردها البشرية، هذه النتائج تسلط الضوء على أهمية إدارة الموارد البشرية كعامل استراتيجي لتحقيق النجاح والاستدامة في بيئة العمل التنافسية.

باختصار، قياس أداء الموارد البشرية وتحليل تأثيره على الأداء المالي للمؤسسة يعد من الأدوات الأساسية لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية. تحسين مؤشرات الأداء البشرية يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء المالي بشكل ملحوظ، مما يؤكد أهمية الاستثمار في تنمية وتطوير الموارد البشرية لتحقيق الأهداف المالية للمؤسسة.

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول : مفاهيم أساسية لإدارة الموارد البشرية.

1- تعريف إدارة الموارد البشرية:

هناك عدة تعريفات تشملها إدارة الموارد البشرية ، نذكر من بينها ما يلي:

التعريف الأول :

تعرف إدارة الموارد البشرية الفاعلة على أنها الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات هم أهم الموارد و من واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم ، لما فيه مصلحتها و مصلحتهم ، و أن تراقبهم و تسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم و نجاحها و نجاح المصلحة العامة¹.

أما المفاهيم التي تتحدث بشكل مفصل عن إدارة الموارد البشرية وهناك وجهتان للنظر:

أولاً: وجهة النظر التقليدية: يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشآت وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية مثل حفظ ملفات العاملين وضبط أوقات

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة للطبع و النشر و التوزيع ، 1999

الحضور والانصراف والأجازات، ولم تحظ إدارة الموارد البشرية باهتمام هؤلاء المديرين حيث يرون ان تأثيرها ضئيل على نجاح وكفاءة المنشآت.

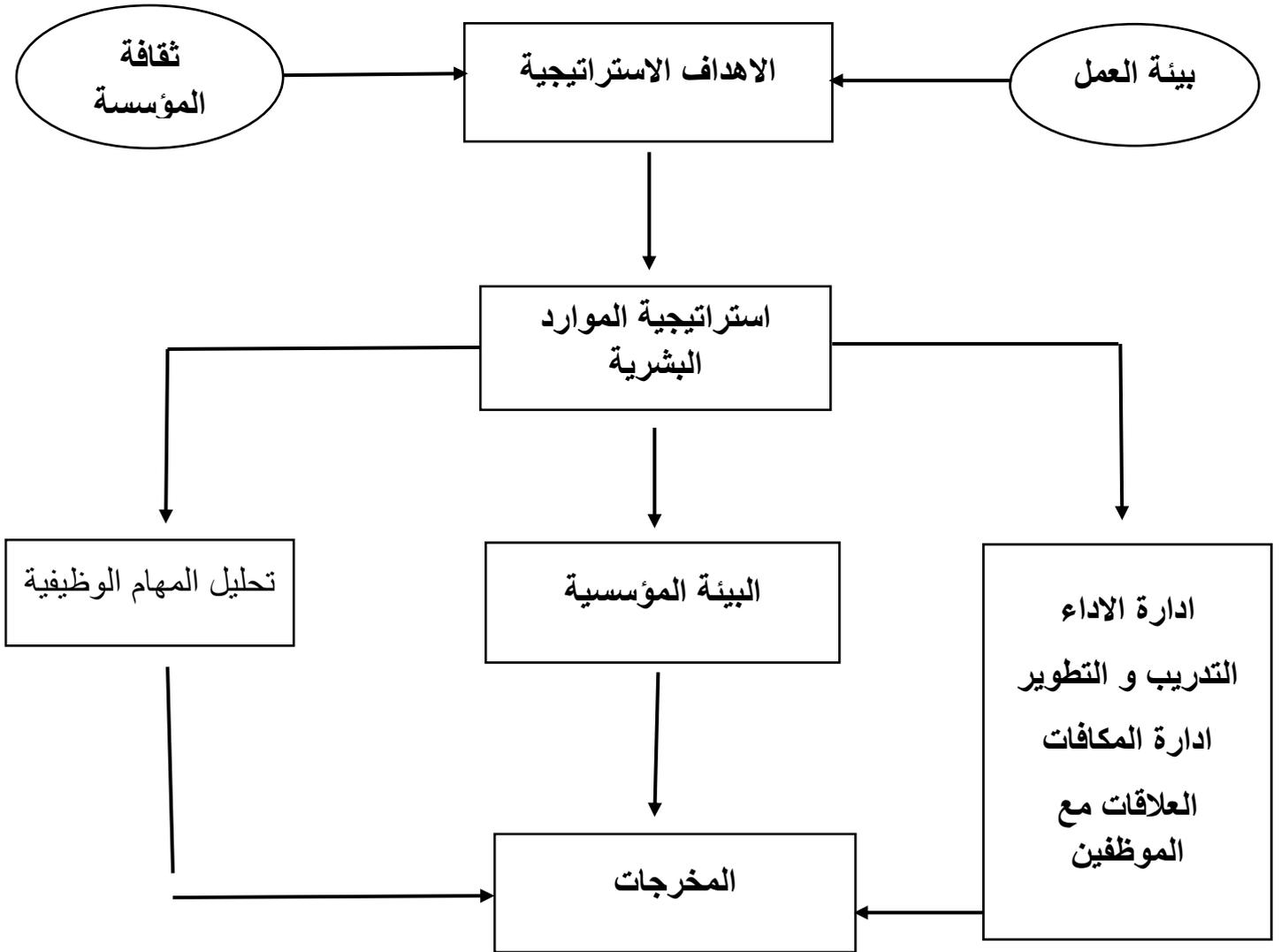
ثانياً: وجهة النظر الحديثة: يرى البعض الآخر من المديرين ان إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشآت ولا تقل أهمية عن باقي الوظائف كالتسويق والإنتاج والمالية لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشآت. وشملت أنشطة رئيسية من أهمها: توصيف الوظائف- تخطيط الموارد البشرية- جذب واستقطاب الموارد البشرية المناسبة للعمل- تدريب وتنمية الموارد البشرية بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المنشآت.²

كما ينبغي ان تكون ادارة الموارد البشرية جزءا من العملية التي يتم من خلالها تحديد الأشخاص المطلوبين وكيفية الاستفادة منها، بالإضافة الى كيفية الحصول عليهم كيفية إدارتهم كما ينبغي أن تتكامل بشكل تام مع كل عمليات الإدارة أخرى.

اما عن موقع اداره الموارد البشريه بين أنشطة المؤسسة الاخرى، فيتم توضيحه بالشكل التالي:

² - محمد عقوني، ادارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان ، الاردن ، 2010، ص03

الشكل (01): موقع ادارة الموارد البشرية



المرجع : باري كشواي، ادارة الموارد البشرية .³

2- عوامل تطور ادارة الموارد البشرية:

ما زالت تؤدي ادارة الموارد البشرية ادوارا عديدة في حياة المؤسسات و تطورت مع تطور الحاجات التي رافقت نشوء هذه المؤسسات و نمت تدريجيا لتواكب التطور التاريخي الهائل الذي اوجدته العلوم المختلفة فمنذ بداية عام 1800 او ما قبله بقليل برزت عوامل عديدة تقع ضمن مسؤولية ادارة الموارد البشرية و اصبحت قيد التطبيق في كل من اجلترنا فرنسا و الولايات المتحدة الامريكية ، و مع ظهور الثورة

³ - باري كشواي، ادارة الموارد البشرية ، دار فاروق للنشر و التوزيع، الطبعة العربية الثانية، القاهرة ،مصر، 2009، ص 10-11

الصناعية في النصف الثاني من القرن الثالث عشر و انتشار المصانع ، برزت حاجة المدراء و اصحاب العمل الى توظيف العمال و امكانية تدريبهم و تطويرها.

اما الحقبة التي تلت الثورة الصناعية فعرفت بحقبة رواد و مدارس الادارة الذين احدثوا تأثيرا لا بأس به على ادارة الافراد و أبرز اولئك الرواد فريدريك تايلور ، روبرت اويل ، شارل باباج و هاني تاون ، و بالتالي وجب التركيز هنا على العوامل التي اوجدت ادارة خاصة بالموارد البشرية و التي ساهمت في تطورها و تطور ادوارها و المرتبطة بتواريخ و اماكن متعددة و مختلفة.

هذه العوامل يمكن حصرها بعاملين رئيسيين ، حيث يتفرع عن كل منهما عناصر و احكام مرتبطة بهما. العامل الاول : مدلولات و افرازات محيطات العمل.

تطورت ادارة الموارد البشرية و تبدلت الادوار التي ادتها انسجاما مع محيطات العمل مكن من خلال العوامل الفرعية التالية:

- قيام المصانع و تزايد حجم الانتاج
- تطور دور الدولة في ستي ميادين العمل.
- قوة الرأي العام و تزايد ضغوطاته في توجيه سيايات العمل.
- التنافس المحلي و الدولي في ستي ميادين العمل.
- تطور السكان و التقدم و الازدهار.

العامل الثاني : حاجات و مكونات الافراد.

اهم العوامل الفرعية التي تعبر عن حاجات و مكونات الافراد ، هي:

- حاجات و توقعات الافراد و سلوكياتهم اثناء ممارساتهم العمل.
- ارتفاع المستوى الثقافي في الموارد البشرية.
- تنظيم الافراد من خلال قيام النقابات العمالية المختلفة⁴.

المطلب الثاني : اهداف و اهمية ادارة الموارد البشرية

1- اهمية ادارة الموارد البشرية:

- إن الإدارة الجيدة للموارد البشرية تؤدي الى تحقيق افضل النتائج المالية، وقد بدأت بالفعل محاولة جادة لحساب النتائج الاقتصادية من الإدارة الجيدة للموارد البشرية عن طريق تحليل التكلفة والعائد وكذلك عن طريق أسلوب محاسبة الموارد البشرية.

4 - حسن ابراهيم بلوط ، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية ببيروت ، الطبعة الاولى ، 2002

- تؤدي الموارد البشرية إلى تقليل التعرض بين الإدارة والعمل أو الافراد العاملين في تحسين العلاقة بين الإدارة والأجهزة العمالية والنقابات.
- تتواءم اداره الموارد البشريه وتتكيف مع القيود أو الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة التي من أهمها التشريعات الحكومية الخاصة بقوانين العمل.
- ان الاداره جيدة للموارد البشرية تؤدي الى خلق وتنمية قوى عمل تكون محبة ورغبة في العمل مما يعني ارتفاع إنتاجية الفرد الواحد نتيجة وجود المناخ التنظيمي المناسب في المنظمة.
- الاداره جيدة للموارد البشرية مطلب أساسي لتحقيق الرضا عن العمل في المنظمة ورفع الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين بها .⁵

2- أهداف ادارة الموارد البشرية:

- تحقيق الكفاية الإنتاجية:

يتم تحقيق الكفاية الإنتاجية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المؤسسة لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد المجتمعة والتي تسمى بالمدخلات، على اعتبار أن الموارد البشري هو الذي يستخدمها (مواد، آلات، تكنولوجيا،، طاقة،الح) وعلى مستوى أدائه وكفاءته يتوقف حسن هذا الاستخدام الذي ينتج عنه مخرجات، أي منتجات أو خدمات كما ونوعا وباقل تكلفه.

ويعتبر العنصر البشري هو المسؤول على تحقيق الكفاية من الإنتاجية، من خلال تعظيم المخرجات وتخفيض تكلفة المدخلات، وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية من خلال ما يقوم به من وظائف وممارسات، تجعل الموارد البشري مؤهلا مدربا محفزا، لديه ولاء وانتماء للعمل والمؤسسة التي تصبح من خلاله قادرة على تحسين إنتاجيتها.

- تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي:

الكفاية الإنتاجية تكفي وحدها لتحقيق النجاح والمنافسة وبقاء المؤسسة، وتحقيق منتجات الكفاءة عالية) كميته ومواصفات اقل تكلفه) من خلال استخدام الأمثل للموارد (المدخلات) وذات جودة كما ونوعا لتحقيق الرضا لدى عملاء المؤسسة، للمستفيدين احتياجاتهم وتوقعاتهم ومعاملتهم معاملة حسنة، في المنتج والخدمة الجيدة ليست من وجهة نظر المؤسسة بل من وجهة نظر المستفيد، وهنا يبرز دور ادارة الموارد البشريه قيامها بحملات تدريب وتوعية للموارد البشرية حول أهمية مسألة جودة والرضا للزبائن وان خدمه العملاء وتحقيق الرضا والسعادة لديهم هي مسؤولية كل من يعمل في المؤسسة دون استثناء في بقائها في حقل المنافسة السوقية يتوقف على هذا الرضا فالجميع يجب أن يكون في خدمة عملاء المؤسسة.

⁵ - أ.يوسف حجيم الطائي ، أ.هاشم فوزي العبادي ، ادارة الموارد البشرية -قضايا معاصرة في الفكر الإداري- دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2015، ص42-43.

- خلق ميزة تنافسية لدى المؤسسة:

أن تحقيق تنافسية المؤسسة لا ينحصر فقط في تخفيض التكاليف وإنما يمتد أيضا الى توليد القيمة، بمعنى منتجات تعادل قيمة أكبر لدى العميل بفضل نوعيتها وإدائها، ونحن اليوم في اقتصاد تحدد فيه قيمة المنتج بالمعارف التي تدخل فيه والكفاءات التي تحرك لانتاجه.

و القيمة التي تنتجها المؤسسة المرتبطة بأصولها غير المادية تماما، ارتباطها بالاصول المادية ، وحتى يتم توليد القيمة فان المؤسسة تحتاج ايضا الى تضمين العاملين في إدارة هذه الأصول الغير المادية وقبولهم بتحريك وتنمية الكفاءات الضرورية لذلك و هنا تبرز اهمية المورد البشري ودور الوظيفة المكلف بها.

- المحافظة على الاستمرار رغبة العاملين في العمل:

واندماج اهدافها مع اهداف المؤسسة لخلق التعاون المشترك وذلك عن وضع نظام موضوعي لقياس اداء العاملين وتقييم، بحيث يضمن اعطاء كل حق حقه سواء في الترقيه او مكافآت او العلاوات الاستثنائية أو الحوافز المادية، او المعنوية، وتوفير ضمان الاجتماعي والصحي جيد، يوفر الأمن والأمان للعاملين في المؤسسة جميعهم.⁶

كما نستطيع أن نحدد مجموعة من الأهداف التي تسعى ادارة الموارد البشرية لتحقيقها:

- الاهداف على مستوى المنظمة: إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في جميع المنظمات سواء كانت كبيره او صغيره، عامه او خاصه و تزويد المنظمة بالموارد البشرية فعالة وتطوير الافراد، وينبثق من هذا الهدف مجموعة أهداف منها:
 - استراتيجية التكامل: التكامل اداره الموارد البشريه مع الخطوط الاستراتيجية للمنظمة،.
 - الولاء: ويقصد به ولاء العاملين لأهداف المنظمة وإخلاص لها.
 - المرونة: وتهتم بعملية التكيف والقدرة على إدارة التغيير.
 - الجودة: ويقصد بها جوده العاملين والخدمات التي تقدمها المنظمة وصورتها الذهنية.
 - التنبؤات: وضع التنبؤات باحتياجات المنظمة من القوى العاملة.
 - الخطط: ووضع خطط القوى العاملة والاشراف على تنفيذها.
- الاهداف على مستوى المجتمع: تتمثل هذه الأهداف في تحقيق أهداف المجتمع عن طريق:
 - استخدام وتشغيل الافراد بالأعمال المختلفة ووفقا كفاءتهم.
 - تتيح الفرصة للمجتمع والنمو في جميع جوانبه.

⁶ - أسامي بوديوس ،د.خالد زهمول، ادارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية و تطبيقات عملية،دار الكتب بنغازيا،ليبيا،الطبعة الاولى ، 2020،ص22-23.

- غالبا ما تستجيب لبعض المحددات الاجتماعية في هذا المجال التشريعات والقوانين الخاصة بالعمل والعاملين.
- وجود ظروف عمل جيدة تمكنه من العمل الفعال الذي يزيد من إنتاجيتهم وبالتالي من مكاسبهم مادية.
- تحسين نوعية حياة العمل للأفراد العاملين وانعكاس ذلك على حياتهم الاجتماعية.
- تحسين مستويات المعيشة الاجتماعية بسبب الرفاهية التي يتلقاها الأفراد العاملين.
- الاهداف على مستوى العاملين: تتمثل أهداف إدارة الموارد البشرية على المستوى الأفراد فيما يلي:
 - جذب المرشحين والاحتفاظ بالمجيدين منهم.
 - توفير ظروف وشروط عادلة للتوظيف.
 - اقتراح السياسات الأنظمة واللوائح المتعلقة بالتوظيف، ومكافآت الأجور و الحوافز -والمنافع والصحة والسلامة العاملين.
 - تطبيق اسس عادلة قائمة على نظام الجدارة في التوظيف والتنافس الحر بعيدا على التحيز والمحاباة.
 - رفع كفاءة العاملين عن طريق التدريب والتوجيه بناء على أسس علمية.
 - تكييف و ادماج الافراد العاملين وتقليل فجوة بينها وبين المنظمة والمجتمع.
 - "شكل تابع له"⁷

المطلب الثالث: المهام الرئيسية للموارد البشرية

1- الحصول على الموارد البشرية:

- من الممكن التفكير في الأنشطة الأساسية التي تتألف منها وظيفة المختص بالشؤون المنظمة موظفين بناء على تلك الأنشطة التي يتم تطبيقها قبل وفي أثناء وبعد تعيين الموظفين، بطريقة اخرى، فان ادارة الموارد البشرية ترتبط بالحصول على الموارد وإدارتها وتنظيمها وفي هذه الحالة فإن الموارد تتمثل في الأشخاص:
- الحصول على الموارد: الخطوة الأولى في العملية على تحديد متطلبات المؤسسة من هذه الموارد محور الحديث، من حيث الكمية والنوع الكيف او الجودة، وبشكل خاص يستتبع ذلك ما يلي:
 - توجيه النصح بخصوص نوعية البنية التي يجب أن تكون عليها المؤسسة حتى يتم تحقيق الاستراتيجية، أي الكيفية التي يأتي ينبغي أن يتم من خلالها ضمن الأنشطة معا في مجموعات،

⁷ - يوسف حجيم الطائي ، مرجع سبق ذكره ، ص44-46.

ومن ينبغي أن يقدم تقريراً إلى من، على وسع الكيفية التي ينبغي أن تتخذ من خلالها قرارات ويتم توصيلها...الخ.

- التخطيط وتوجيه النصح بخصوص عدد مستويات وأنواع الوظائف المطلوبة في المؤسسة حتى يتمكن من تحقيق أهدافها من خلال أكثر الطرق فاعلية فيما يتعلق بتقليل تكاليف، ويشتمل ذلك على الموارد التي يتم الحصول عليها من خارج مؤسسة.
- توجيه النصح بخصوص أكثر الطرق فاعلية للحصول على الأشخاص المطلوبين
- إدارة أو تسجيل النسخ بخصوص عملية الاختيار لضمان أن يكون لدى المرشحين الذين يتم انتقاؤهم المهارات والمعرفة والخبرة الضرورية التي تمكنه من تنفيذ المهام المطلوبة بالمستوى الذي يتناسب مع المعايير المناسبة، على أن يتم تنفيذ العملية بشكل منصف وبعيدا عن أي تحيز ضد مجموعة الأقليات.⁸

وتتمثل أيضا وظيفة تكوين الموارد البشرية والتي يطلق عليها مصطلح *staffing of human resource*، وهي نشاط الرئيس يتكون من أنشطة فرعية متكاملة مترابطة يشكل مجموعها سلسلة من الأعمال، تقوم من خلالها إدارة الموارد البشرية، بالتوفيق احتياجات المنظمة من الموارد البشرية على اختلاف أنواعها وفق مواصفات محددة (مهارة خبرة ومقدرة...الخ) لشغل الوظائف الموجودة في المنظمة، ونعرض فيما يلي هذه النشاطات الفرعية:

- تصميم وتحليل العمل:

يعمل هذا النشاط أو الوظيفة على تحديد واجبات ومسؤوليات وظائف المنظمة، والمواصفات والشروط الواجب توفرها في سوف من يشغلها او يعين فيها.

- تخطيط الموارد البشرية :

يعمل يقوم هذا النشاط بتقدير حارس المنظمة من الموارد البشرية في المستقبل، من حيث اعدادها ونوعياتها، ويجري ذلك في ضوء نتائج تصميم وتحليل العمل.

- استقطاب الموارد البشرية :

في ضوء نتائج النشاطين السابقين يقومون بهذا النشاط بعملية ترغيب وجذب الموارد البشرية من سوق العمل، للتقدم بطلب التوظيف في المنظمة.

- اختيار وتعيين الموارد البشرية:

⁸ - باري كشواي ، مرجع سبق ذكره، ص13-15.

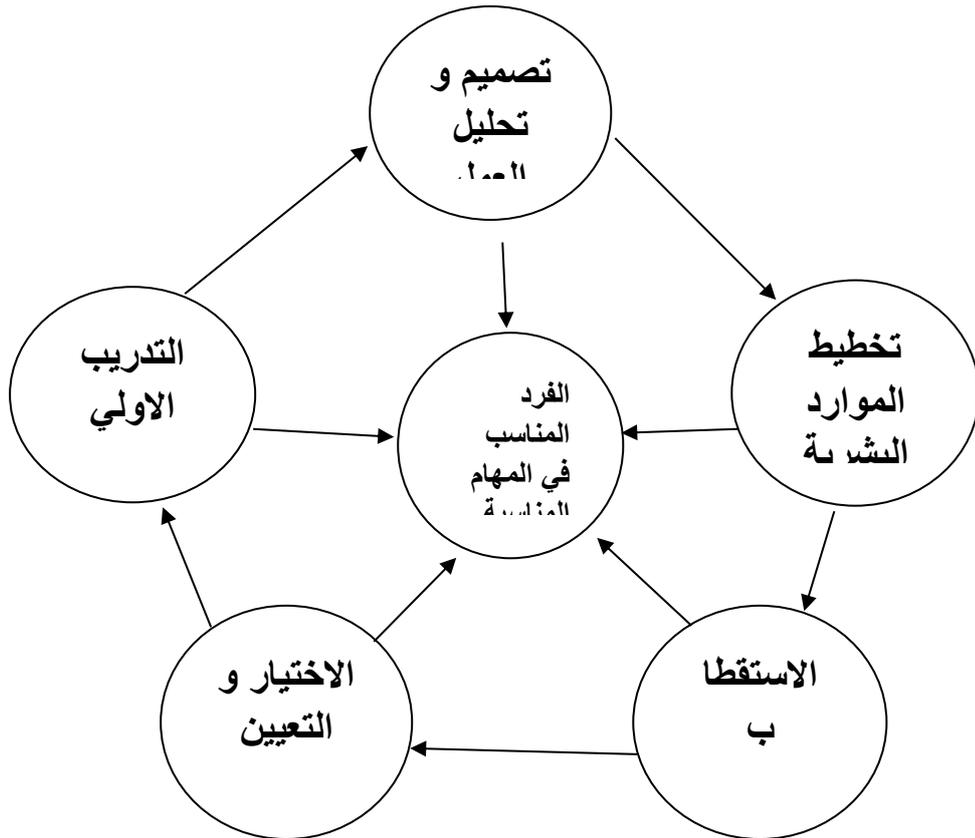
يقوم هذا النشاط بانتقاء أفضل المتقدمين لطلب التوظيف في المنظمة مما جاء استقطابهم وذلك باستخدام معايير اختيار وضعها تصميم وتحليل العمل، وتعيين في الوظائف الشاغرة المتوافقة مع مواصفاتهم.

- التأهيل:

يعمل هذا النشاط على تدريب الموارد البشرية الجديدة التي تم اختيارها وتعيينها تدريباً دولياً، من أجل تمكينها من مباشرة أعمالها بشكل جيد منذ البداية.

في ضوء ما تم تقديمه يمكن القول بأن وظيفة أو عملية تكوين الموارد البشرية عملية متكاملة تهدف بشكل أفضل إلى انتقاء أفضل المتقدمين للعمل وإسناد الأعمال المناسبة لهم كما يتضح من الشكل الثاني الذي يبين الترابط والتكامل بين الأنشطة التي تشمل عليها وظيفة التكوين.⁹

الشكل رقم (02): عملية تكوين الموارد البشرية



⁹ - د. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2005، ص15-16.

2- المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية:

الانشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية:

- توصيف الوظائف.
- تخطيط الموارد البشرية.
- تدريب وتنمية الموارد البشرية.
- البحث والاستقطاب والموارد البشرية.
- تقييم الوظائف وتحديد المرتبات والأجور.
- قياس كفاءة أداء الموارد البشرية.
- الاختيار والتعيين للموارد البشرية.
- توفير الرعاية الصحية للعاملين.
- أعمال روتينية كحفظ ملفات العاملين والترقيات والنقل.
- تدقيق الموارد البشرية.
- تقييم أداء العاملين بالمنظمة أو تشكيل الإداري¹⁰.

وظيفة التعويضات : compensation fonction

- تقوم إدارة الموارد البشرية من خلال هذه الوظيفة الرئيسية بتصميم عدد من الأنظمة يجري على أساسها وضع التعويضات والمكافآت للموارد البشرية التي تعمل في المؤسسة، وتشمل هذه الأنظمة ما يلي:
- نظام تقييم الوظائف: تقوم به إدارة الموارد البشرية لتحديد قيمه وأهميه كل وظيفة من الوظائف وذلك على ضوء نتائج تصميم وتحليل العمل والتي توضح حجمه والمسؤوليات والصعوبات الوظائف ومواصفات شاغلها، بحيث يحدد على أساس نتائج تقييم التعويض المالي المباشر الذي تستحقه كل وظيفة، والذي يتقاضاه يشغلها.

10 - د.نعيم إبراهيم الظاهر ، تنمية الموارد البشرية ، عالم الكتب الحديث، و.م.أ، الطبعة الاولى، 2009، ص13.

- نظام التعويض المالي المباشر: هو هيكل الرواتب والأجور تصممه اداره الموارد البشريه وذلك من خلال رسم سياسة سليمة للرواتب والأجور وفقا لمؤهلات الشخص وأدائه لتحقيق الموضوعية والعدالة في هذا المجال يجري تصميم هذا الهيكل على ضوء النتائج التي توصل اليها تقييم الوظائف.
- نظام مكافآت المالية: هو نظام التحفيز المالي تعده ادارة الموارد البشريه و مكافأة كل من يعمل بجد ونشاط وكفاءة ويتحدث ذلك من خلال النتائج المتحصل عليها من تقييم أداء الموارد البشرية.
- نظام تقييم الأداء: هو مجموعة من الأسس والقواعد التي تستخدم من أجل تقييم أداء الموارد البشرية وكفاءتها في العمل، يقصد بمفهوم تقييم الأداء العلمية الموضوعية للمؤسسة التي تقارن الأداء الفعلي للفرد بالأداء المستهدف، مع تحديد تؤخر قوه او ضعف الاداء، وتبين اسبابها ثم التغذية العكسيه او المرتده لتنمية الفرد، وعلى مستوى المؤسسة تساعد المعلومات الخاصة بتقييم الأداء على قياس مدى فعالية ونجاح سياسات الاختيار والتعيين والتدريب وغيره من الانشطة والسياسات الخاصة بالموارد البشريه.

تدريب وتنمية الموارد البشريه : training and development of human resources

- تشمل هذه الوظيفة نشاطين فرعيين يكملان بعضهما، ويهدف إلى جعل الموارد البشرية قوة عمل ذات كفاءة وأداء عالي المستوى ومتميز، وتتكون هذه الوظيفة من:
- التعليم والتدريب: يسعى هذا النشاط الى اكتساب الموارد البشرية بكفاءة جديدة كما يعمل على معالجة جوانب الضعف في أداء الأفراد، وتدعيم وتقوية جوانب القوة فيه، وتحسين هذا المورد وتمكينها معا هو مطلوب منها من مهام في الوقت الحاضر.
- التنمية : يسعى هذا النشاط إلى تنمية أداء الموارد البشرية المستقبلية من أجل جعلها مؤهلة وقادرة على ممارسة وظائف اعلى في المستقبل وتزويدها بشكل مستمر في مجال المعرفة بكل ما هو جديد، وتمكينها من التكيف مع المتغيرات التي تدخل على المؤسسة.

صيانة الموارد البشرية : maintenance of human resources

- وظيفة صيانة الموارد البشرية تتكون كسائر وظائف إدارة الموارد البشرية من نشاطين فرعيين متكاملين يهدفان إلى توفير السلامة والصحة للموارد البشرية في مكان عملها وتتكون من:
- توفير السلامة: من خلال تصميم برامج لحماية الموارد البشرية من الحوادث واصابه في العمل، التي قد تتعرض لها أثناء ممارستها لأعمالها.

- توفير الصحة: وذلك من خلال توفير برامج صحية والطبية تحميل موارد البشريه من الأمراض الناتجة عن طبيعة العمل ومناخه.¹¹

المبحث الثاني : مستويات الأرباح و التكاليف :

المطلب الأول: مفاهيم اساسية حول التكلفة و الأرباح .

اولا : مفاهيم اساسية حول التكاليف:

1- مفهوم محاسبة التكاليف في المؤسسة:

سنقوم في هذا المطلب بتقديم اهم تعاريف الكلفة بصفة عامة و تعاريف محاسبة التكاليف بصفة خاصة.

- تعريف الكلفة : اشار العديد من الباحثين الى تعريف التكلفة ، و من هذه التعاريف نجد:

تمثل التكلفة تضحية اختيارية بموارد اقتصادية في سبيل الحصول على منافع مادية في الحاضر او في المستقبل.¹²

- تعرف التكلفة على انها قيمة التضحية مقابل الحصول على سلعة او خدمة مقاسة بصيغة نقدية ، و قد تكون الكلفة المتحققة هي عن منافع حالية او مستقبلية.¹³

تعريف محاسبة التكاليف :

تعرف محاسبة التكاليف بأنها احد المجالات المحاسبة المعنية بقياس معلومات التكلفة و تسجيلها و الابلاغ عنها ، كما تعتبر كأداة تحليلية تحكمها مجموعة من المبادئ و الأصول المحاسبية.

تعرف ايضا انها أداة تعتمد لمساعدة الادارة على التحكم في استخدام عوامل الانتاج المتاجحة و التخطيط للمستقبل و الرقابة ، حيث تستخدم محاسبة التكاليف لتتبع عوامل التكالفة و تحليلها لزيادة فاعليتها في استخدامها.

من هذه التعريفات يمكن الوصول لتعريف عام لمحاسبة التكاليف ، و الذي يمكن أن يقال انها اداة تحليلية للمعلومات الداخلية، و التي تعتمد من ناحية على تقنيات جمع و تحليل بيانات تكاليف المؤسسة و فحص مكونات النتائج، و من ناحية اخرى تساعد صناع القرار على اتخاذ القرار الانسب ، حيث انها

¹¹ أسامي بودبوس، د. خالد زهمول، ادارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية و تطبيقات عملية، مرجع سبق ذكره، ص25-28.
¹² ناصر نور الدين عبد اللطيف، محمد محمود جسن البابلي، مبادئ محاسبة التكاليف ، دار التعليم للنشر و التوزيع، الاسكندرية ، 2013، ص29.
¹³ حسن جمعة الربيعي، سعدون مهدي الساقى ، محاسبة التكاليف الصناعية ، دار اثناء للنشر و التوزيع، الاردن ، 2008، ص16.

أداة إدارية تكشف عن نقاط القوة و الضعف لاتخاذ القرارات بناءا على البيانات التي تم الحصول عليها من خلال تطبيق احدى طرق محاسبة التكاليف .¹⁴

2- أنواع التكاليف :

أ-تصنيف التكاليف حسب طبيعتها:

في علامة التبويب هذه ، يمكنك التمييز بين الأنواع التالية من عناصر التكلفة:

- تشمل تكاليف المواد جميع التكاليف التي تتحملها المؤسسة للحصول على المواد والمعدات والإمدادات المادية اللازمة لتوفير الظروف للمؤسسة للقيام بالأنشطة المحددة.
- تكلفة العمل هي العنصر الثاني الضروري للمنظمة لتكون قادرة على القيام بأنشطتها ، ويتم التعبير عن هذه التكلفة في الأجور والرواتب المدفوعة للموظفين والموظفين في المنظمة.
- يمثل هذا العنصر المبلغ المستحق على المؤسسة للحصول على الإمدادات الضرورية الأخرى بخلاف المواد والعمالة للقيام بأنشطتها.¹⁵

ب-تصنيف التكاليف حسب العلاقة مع وحدة المنتج "مركز التكلفة"

ينقسم عنصر التكلفة إلى عناصر تكلفة مباشرة وغير مباشرة وفقا للعلاقة بين العنصر ووحدة المنتج النهائي ، على النحو التالي:

- التكاليف المباشرة: هذه هي جميع التكاليف التي يتم إنفاقها بشكل خاص ومباشر على إنتاج وحدة المنتج النهائي وتتكون من:

-المواد المباشرة هي جميع المواد المستخدمة مباشرة في إنتاج السلع ، مثل المواد الخام.

-تكلفة العمالة المباشرة: هي أجور العمال وعمال المصانع المسؤولة عن الإنتاج.

- التكاليف غير المباشرة: هي نفقات يصعب ربطها مباشرة بوحدة المنتج النهائي ، أي لا يتم إنفاقها على وحدة إنتاج معينة ، ولكن على إنتاج المشروع بأكمله. يتم تصنيف التكاليف غير المباشرة وفقا لعلاقتها بالنشاط الرئيسي للمشروع:

-التكاليف الصناعية غير المباشرة : تشمل تكلفة المواد والعمالة والخدمات الأخرى المطلوبة لأداء عملية الإنتاج بشكل عام ، دون أن تكون مرتبطة بشكل مباشر بمنتج معين.

14 - سبع صيرينة ، دور محاسبة التكاليف في تحسين أداء المؤسسات الصحية بالجزائر، مجلة العلوم الادارية ،المجلد رقم

07،العدد2023،01،ص66-81.

15 - خالص صافي صالح، رقابة تسيير المؤسسات ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط2، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2010، ص88.

-تكاليف المبيعات والتوزيع غير المباشرة : وتشمل عناصر التكلفة المطلوبة لتسويق المنتجات النهائية والتخلص منها.

-المصاريف الإدارية والمالية : هي المصاريف المتعلقة بالأنشطة الإدارية والمالية.

يعد تصنيف التكاليف المرتبطة بوحدة الإنتاج النهائي أحد المبادئ التي تعتمد عليها طريقة التكلفة الإجمالية أو الممتصة.

ج- التكاليف الإجمالية وفقا لعلاقتها بالإنتاج: في علامة التبويب هذه ، تقوم بتقسيم عناصر التكلفة إلى (3) مجموعات وفقا لاستجابتها للتغيرات في مقدار النشاط:

التكاليف المتغيرة هي كما يلي:

هذه هي التكاليف التي تتغير مباشرة مع تغيير في حجم النشاط ، وزيادة مع زيادة ، وانخفاض مع انخفاض ، ولا توجد في حالة توقف الإنتاج. نظرا لأن هذه التكاليف تتميز بمبالغ متغيرة وثابتة بالنسبة لوحدات المنتج ، فإن أمثلة هذه التكاليف المتغيرة هي: تكلفة المواد الخام وتكلفة الأجور المباشرة....الخ.¹⁶

ثانيا : مفاهيم اساسية حول الارباح .

1- مفهوم ادارة الارباح :

يمكن أن يؤدي السلوك الانتهازي للمديرين إما إلى تقليل الأرباح بسبب التهرب الضريبي أو الزيادة لزيادة مكافآت المديرين ، ولكن الدافع للمديرين لتبني مثل هذا السلوك قد يكون ما يسمى إدارة الأرباح أو الربح. يعتقد "shipper" ، 1989 أن إدارة الأرباح يمكن أن تحمل معنى إدارة الإفصاح كتدخل متعمد في عملية إعداد البيانات المالية الخارجية لتحقيق أرباح خاصة.¹⁷

و يعرفها : "الداعور وعبد ، 2009" تنص على أنه " يحدث عند اختيار السياسات المحاسبية من قبل الوحدات الاقتصادية لتحقيق الغرض المحدد من التجارة ، والاختيار بين الأساليب والسياسات المحاسبية ، باستخدام المرونة المتاحة للمدير. "كما يحدد حالة التقدير والحكم الشخصي لبعض العناصر التي تظهر في التقرير المالي على أنها "ما إذا كانت تشكل معاملة ، أو تغيير التقرير المالي ، أو تضلل بعض

¹⁶ - مؤيد محمد الفضل و اخرون، المحاسبة الادارية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ،عمان (الاردن) ، الطبعة الثانية ،2010ص51 .
¹⁷ - joshua ronen and varda yaari :reaning management,emerging insights in theory , practice and research , springer edition , new york , 2008,p26.

أصحاب المصلحة بشأن الأداء الاقتصادي للوحدة الاقتصادية ، أو تؤثر على النتائج التعاقدية التي تعتمد على الأرقام المحاسبية الواردة في التقرير.¹⁸

وفقاً لهيلي ووالن (1999)، يتم تحقيق إدارة الأرباح عندما يقوم المديرون ب استخدام تقديرهم الشخصي في إعداد البيانات المالية وإعادة هيكلة العمليات بهدف تعديل البيانات المالية، سواء عن طريق إخفاء الأداء الاقتصادي للشركة عن المساهمين أو عن طريق إبرام الصفقات باستخدام الأرقام المحاسبية. ويرى "واتس وزيمرمان (1999)" أن إدارة الأرباح تظهر عندما تقوم الإدارة باختيار الأرقام المالية بدون قيود، حيث يمكن لهذا الاختيار أحياناً أن يكون من أجل تعظيم قيمة الشركة أو تحقيق أغراض شخصية.¹⁹

و استنادا للتعريفات السابقة يمكننا الاستنتاج بأن ادارة الارباح هي ممارسات متعمدة تتبعها الادارة عند اعداد و عرض التقارير المالية للشركة مستغلة المرونة المحاسبية و السلطة التقديرية الممنوحة لها لتقدير بعض عناصر التقارير المالية بقصد التأثير على ارباح الشركة اما بالزيادة او بالنقصان .

2- انواع ادارة الارباح :

أ- من حيث شرعيتها:

- ادارة الارباح الشرعية : و هي التي تكون وفق ما تسمح به المبادئ المحاسبية المقبولة عموماً من حيث الاختيار بين البدائل و التقديرات المحاسبية و ايضا تكون موافقة للأنظمة و القوانين.
- ادارة الارباح الغير الشرعية : و هي التي تخالف و تنتهك المبادئ المحاسبية المقبولة عموماً او القوانين للوصول الى اهداف الادارة و هذا النوع من ادارة الارباح يمكن اعتباره غشاً.

ب- من حيث اتجاهها:

- ادارة الارباح الهابطة : و هي التي تهدف الى تخفيض الدخل.
- ادارة الارباح الصاعدة : و هي التي تهدف الى زيادة الدخل.

ج- من حيث مدى تأثيرها على التدفق النقدي :

18 - جبر ابراهيم الداعور ، محمد نواف عابد : اثر السياسات المحاسبية لادارة المكاسب على اسعار اسهم الوحدات الاقتصادية المتداولة في سوق فلسطين للاوراق المالية : دراسة تطبيقية، مجلة الجامعة الاسلامية ، سلسلة الدراسات الانسانية ، المجلد رقم : 17 العدد الاول ، غزة،فلسطين، 2009/01، ص823.

19 - سمير كامل محمد عيسى : اثر جودة المراجعة على عملية ادارة الارباح مع دراسة تطبيقية ، بمجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ، العدد :2، المجلد : 45، الاسكندرية ، مصر ، جويلية ، 2008، ص : 13.

- ادارة الارباح الاقتصادية : و هي التي تنتج عن القيام بالانشطة الحقيقية للشركة للتأثير على الدخل ، و هذا النوع يؤثر على التدفق النقدي.
- ادارة الارباح من خلال ادارة الاستحقاق : و هي التي تستفيد من المرونة في التقديرات المحاسبية و البدائل للتأثير على الدخل ، و لكن يقتصر تأثيرها على الدخل دون التدفقات النقدية.

د- من حيث نية الادارة :

- ادارة الارباح المعلوماتية : و يهدف مثل هذا النوع الى توفير معلومات لمستخدمي التقارير المالية من مستثمرين و غيرهم حول مستقبل التدفق النقدي للشركة ، و توقعاتها المستقبلية.
- ادارة الارباح الانتهازية : و يهدف هذا النوع الى التأثير على النتائج المالية من اجل تدعيم حصول الادارة على بعض المنافع الخاصة على حساب مصالح الاطراف الاخرى مما يمثل سلوكا انتهازيا .²⁰

المطلب الثاني: طرق حساب التكلفة و ادارة الارباح .

1- طرق حساب التكلفة :

• طريقة تكاليف الإنتاج الكلية:

تقوم هذه الطريقة بتحميل جميع تكاليف التصنيع المباشرة (مثل المواد والعمالة) والغير مباشرة (سواء كانت متغيرة أو ثابتة) على وحدات الإنتاج، بالإضافة إلى تحمل الجزء المباع من الإنتاج جميع تكاليف البيع المباشرة والغير مباشرة بغض النظر عن كونها ثابتة أم متغيرة. وبذلك، تكون التكلفة الكلية هي التكلفة المحملة على منتج معين، حيث تشمل جميع البنود المباشرة وغير المباشرة التي يمر بها المشروع لإنتاج وبيع منتج معين كما يظهر في القائمة التالية:²¹

جدول رقم (1): تكاليف الوحدات المنتجة

X xx	التكاليف المباشرة
X xx	العمل المباشر
X xx	تكاليف الصنع الاضافية المتغيرة
X xx	تكاليف الصنع الاضافية الثابتة
X xx	مجموع تكاليف الوحدات المنتجة

²⁰ - سمير كامل محمد عيسى، مرجع سبق ذكره ، ص16.

²¹ - خليلي عواد ابو حشيش، المحاسبة الادارية، دار وائل للنشر ، جامعة البيئرا، 2005، ص146.

المرجع :خليلي عواد ابو حشيش ،المحاسبة الادارية ، مرجع سبق ذكره ، ص146.

يتم الحصول على التكلفة الصناعية للوحدة المنتجة بقسمة مجموع التكاليف على عدد الوحدات المنتجة ، بحيث نستخدم هذه الطريقة عند تقييم بضاعة اخر المدة و ذلك عن طريق المعادلة الاتية:

$$\text{قيمة بضاعة اخر المدة} = \text{عدد وحدات اخر المدة} \times \text{تكلفة صنع الوحدة}$$

الوحدات المباعة من هذا المنتج تتحمل كافة تكاليف البيع و التوزيع سواء كانت تكاليف مباشرة او غير مباشرة ، و سواء كانت تكاليف متغيرة او ثابتة بالاضافة الى تكاليف الانتاج ، كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (02): تكاليف الوحدات المباعة

X xx	تكاليف الانتاج
X xx	تكاليف البيع و التسويق المتغيرة
X xx	تكاليف البيع و التسويق الثابتة
X xx	مجموع تكاليف الوحدات المباعة

المرجع : خليلي عواد ابو حشيش ، المحاسبة الادارية ،مرجع سبق ذكره ،ص147.

بما ان التكاليف المباشرة او غير المباشرة و الاكاليف المتغيرة و الثابتة نتجت عن عملية الانتاج و البيع و من ثم يجب ان تحمل الوحدات المباعة بكافة تكاليف بيعها، اما التكاليف الادارية وفقا لطريقة التكاليف الكلية فلا تحمل للوحدات المنتجة و لا للوحدات المباعة و انما ترحل مباشرة لحساب الارباح و الخسائر باعتبارها اعباء دورية او تكاليف زمنية . و تتفق طريقة التكاليف الكلية مع مبادئ المحاسبة المتعارف عليها، اي مبدأ مقابلة الايرادات بالتكاليف من حيث تحديد صافي الربح بعد خصم كل التكاليف الخاصة بالفترة و ليس جزءا منها، و من حيث تقييم المخزون السلعي من بضاعة تحت التشغيل و بضاعة تامة الصنع بالتكلفة الكلية²²

22 - عبد المقصود دبيان، اساسيات محاسبة التكاليف، دار المعرفة الجامعية، بيروت، 1999، ص100.

• طريقة التكاليف الجزئية :

حيث ان طريقة التكاليف الكلية اصبحت غير كافية للتحليل الاقتصادي أو التسيير المالي في المؤسسة كما أنها اصبحت غير كافية لتوجيه المسيرين و متخذي القرارات في المؤسسات الصناعية خاصة في اختيارات المنتوجات ذات التكاليف المنخفضة لمواجهة المنافسة لذا كان لزاما على المسيرين الفصل بين الاعباء من اجل تحديد الصبغة العملياتية او الثابتة لهاته الاعباء التي ستحملها المؤسسة ، اي ظهر ما يسمى بأنظمة التكاليف الجزئية التي تقوم على مبدأ الفصل في التكاليف الاجمالية للمنتجات ، و قد تنقسم هذه الطريقة الى ما يلي:

- ✓ طريقة التحميل العقلاني للتكاليف الثابتة .
 - ✓ طريقة التكاليف المتغيرة.
 - ✓ طريقة التكاليف المباشرة.
 - ✓ طريقة التكاليف الهامشية.²³
- التكاليف المعيارية:

ان طرق التكاليف المعيارية تختلف عن طرق التكاليف الكلية او الجزئية ، حيث ان هاته الأخيرة تخضع في حسابها للتكاليف الى المبدأ التاريخي للاحداث المحاسبية،لذلك يطلق عليها اسم طرق التكاليف التاريخية ، فهي تعتمد على تحديد دقيق مسبق لتكاليف المنتوجات المراد انتاجها اعتمادا على طرق تقنية و اقتصادية مع مقارنتها مع التكاليف الفعلية المحققة مع تحليل الانحرافات الناجمة، فهي طريقة تهدف الى الحصول على المعلومات في الوقت المناسب.²⁴

2- طرق ادارة الارباح:

تشير وثائق لجنة سوق الاوراق المالية(SEC) إلى أنه في العديد من الحالات وحين يصبح سلوك إدارة الأرباح الشائعة داخل الشركة، يستفيد المديرون في المراكز العليا جزءا كبيرا من الوقت لإيجاد الطرق التي تؤدي الى استمرار الممارسات المخالفة، وحيث ان الاطراف الخارجية غير قادرين على ملاحظة الانشطه اليومية للمديرين، لذا ينبغي على المراجعين، المحللين الماليين، والمستثمرين البحث بعناية عن أي إشارات تحذيرية تشير الى وجود إدارة الأرباح.

و من أهم هذه الاشارات التحذيرية:

- تدفقات نقدية لا ترتبط بالارباح.

²³ - حفيظ فتحي، ساسي نور الدين ، الأنظمة الكلية و الجزئية لحساب التكاليف و تحسين أداء مؤسسات الصناعية الجزائرية ، مجلة افاق علوم الإدارة و الاقتصاد ، المجلد 05، العدد 01 ، 2021، ص31-50.
²⁴ - حفيظ فتحي، ساسي نور الدين ، مرجع سبق ذكره، ص37.

- حسابات عملاء لا ترتبط بالإيرادات.
- مخصص ديون مشكوك فيها لا ترتبط بحسابات العملاء.
- احتياطات لا ترتبط ببنود الميزانية العمومية.
- احتياطات التملك المشكوك فيها.
- الأرباح التي تتفق بالدقة وبالوصف الدائمة مع توقعات المحللين الدائمين²⁵.
- إدارة الاستحقاقات:

يرى (كامل محمد عيسى، 2008) أن نظام المحاسبة على أساس الاستحقاق يتطلب وفقاً لمعايير المحاسبة المتعارف عليها من المديرين القيام بوضع العديد من التقديرات المحاسبية التي لها تأثير جوهري على الأرباح المعلنة، ومن بين أحكام التقديرات المحاسبية التي يمكن أن تؤثر على الأرباح في اتجاه أو آخر ما يلي:

- تتطلب عقود الإنشاءات طويلة الأجل تقديرات تتعلق بالتقدم في إنجاز الأعمال وتكلفة هذا الإنجاز، وبالتالي يمكن للمديرين أن يستخدموا تقديرات متفائلة التقدم في إنجاز الأعمال وذلك بغرض تضخيم الأرباح.
- يتطلب احتساب الاهتمام تقدير العمر الإنتاجي وقيمة الخردة الأصول القابلة للاستهلاك، وبالتالي يمكن للمديرين أن يستخدموا تقديرات متفائلة العمر الانتاجي وقيمه الخردة وذلك لتدني مصروف الاهتلاك بنيه تضخيم الأرباح .
- يجب الاعتراف بالأرباح بيع الأصول بالكامل في فترة البيع، ويمكن للمديرين التلاعب بتوقيت بيع الأصول كأوراق المالية والأصول الثابتة، مما يؤدي الى تدعيم الأرباح.
- يجب إهلاك التكاليف المدفوعة مقدماً مقابل ضمان الحصول على فترة الاستفادة من هذا الضمان، ويمكن للمديرين من خلال التقديرات المتفائلة لتكاليف الضمان تخفيض المصروفات الحالية بهدف التضخيم.
- يجب اعتبار مصاريف الصيانه العاديه مصاريف دورية تحمل على الفترة أما مصاريف الصيانة الغير عادية تعتبر مصروف رأسمالي تحمله على الأصل موضوع الصيانه، ويمكن للمديرين تدعيم الأرباح الحالية من خلال معالجة مصاريف الصيانه العاديه مصاريف غير عادية.
- يمكن للمديرين تحفيز العملاء على التعجيل بالشراء عن طريق تخفيض السعر، وذلك بغرض زيادة المبيعات ومن ثم تدعيم الأرباح.

²⁵ - سمير كامل محمد عيسى ، مرجع سبق ذكره ، ص18.

- يجب ان يظهر المخزون بالدفاتر على أساس التكلفة او السوق ايهما اقل، ويمكن للمديرين من خلال استخدام قيم السوقية متفائلة تخفيض قيمة المخزون ومن ثم ممارسة إدارة الارباح.²⁶
- اختيار توقيت ملائم لتطبيق السياسة المحاسبية إلزامية:

عندما يصدر معيار محاسبي جديد فإنه يتم تحديد ميعاد لاحق لصدور كبداية لتطبيق، ومع ذلك فإنه عادة ما تسمح المعايير المحاسبية بالتطبيق المبكر لأي معيار عن الميعاد المحدد، ويتيح للشركات الفرصة أن تقوم بتطبيق مبكر او الانتظار حتى الميعاد المحدد للتطبيق.

- التغييرات محاسبية الاختيارية:

وتتضمن التحول من طريقة محاسبية إلى طريقة محاسبية اخرى مثل "التحول من طريقة الوارد اخيرا صادر اولاً" الى "الوارد اولاً صادر اولاً".²⁷

المطلب الثالث : اهداف محاسبة التكاليف و دوافع ادارة الارباح .

1- اهداف محاسبة التكاليف :

تتمثل اهداف محاسبة التكاليف في اربعة محاور ، و هي القياس ، التخطيط، والرقابة، اتخاذ القرار، و تساعد هذه ادارة المنشأة في تحقيق اهدافها، و هي كما يأتي:

✓ القياس:

يساعد قياس تكاليف الأنشطة في تحديد تكلفة كل عنصر من عناصر التكاليف (الموارد و الاجور و الخدمات)، و الاحتياجات المتوقعة منها في عملية الانتاج ، و ايضا يساعد في تحديد تكاليف الانتاج تحت التشغيل، و الوحدات تامة الصنع ، و بالتالي تحديد تكلفة انتاج الوحدة الواحدة ، التي على ضوءها تستطيع ادارة المنشأة تحديد سعر البيع المناسب .

و يسهم تحديد تكلفة الوحدة الواحدة في تحديد سعر البيع في الاوقات العادية ، و ايضا في تحديد نتائج اعمال المنشأة من ربح او خسارة في نهاية الفترة.

✓ التخطيط:

تحتاج المنشأة للتخطيط في الاجل القصير الى تقديرات للتكاليف المستقبلية المترتبة على الأنشطة التي ستنفذ ، و توفر محاسبة التكاليف هذه التقديرات للتكاليف ، من خلال ما يعرف باسم الموازنات التقديرية .

²⁶ - سمير كامل محمد عيسى ، مرجع سبق ذكره ص17.

²⁷ - سمير كامل محمد عيسى ، مرجع سبق ذكره ،ص17.

و الموازنة التقديرية عبارة عن خطة عينية و مالية تفصيلية، تغطي كل نواحي النشاط في المنشأة ، لفترة محددة مقبلة، و تتكون الموازنة التقديرية العامة، من عدة موازنات فرعية، خاصة بالانشطة المختلفة فيها، او الادارات او الفروع .

و تقوم محاسبة التكاليف بتوفير المعلومات اللازمة لاعداد الموازنة، مثل: تكلفة المواد و الاجور، و تكاليف الخدمات الاخرى.²⁸

✓ الرقابة:

تساعد محاسبة التكاليف في تحقيق الكفاءة، في استخدام المواد و العمالة و الالات و غيرها من عوامل الانتاج ، و ذلك عن طريق مقارنة التكاليف الفعلية المتعلقة بالفترة الحالية ، بتكاليف فترة او عدة فترات سابقة ، و ايضا بالمقارنة بين التكلفة الفعلية و التكلفة المعيارية في ظل ظروف المحيطة، و امداد الادارة ببيانات عن اوجه النشاط المختلفة بها.

بالاضافة الى ان تخفيض التكاليف يسهم بقدر كبير في الرقابة على التكاليف عن طريق البحث المستمر عن افضل الطرق لاستغلال الموارد المتاحة.

✓ اتخاذ القرار:

تعد بيانات التكاليف ذات اهمية خاصة لادارة المنشأة في اتخاذ القرارات الرشيدة ، حيث ان اتخاذ بعض القرارات غير المدروسة قد يفوت على المنشأة فرصة تحقيق ربح أكبر، أو قد يؤدي الى الحاق خسائر كبيرة بها،

و تساعد محاسبة التكاليف في اتخاذ القرارات عبر تقديم التقارير الدورية للادارة بخصوص المشكلات المطروحة ، و تقديم المعلومات اللازمة لوضع السياسات المستقبلية او تعديل السياسات الحالية ، و القيام بالدراسات و البحوث على عناصر التكاليف بهدف تخفيضها و استخدامها الاستخدام الامثل.²⁹

2- دوافع ممارسات الارباح:

✓ تحقيق منافع ذاتيه للاداره:

في ظل سعي المسيرين الى التأثير على ارباح المؤسسات لتحقيق منافع ذاتيه عن ممارسات الاداره الارباح :

يرى (defond and al.1997)، انا من دوافع الذاتيه للاداره هي المحافظه على سمعه المؤسسه بهدف المحافظه على مناصبهم الاداريه وتحسينها من خلال التأثير في قيمه الارباح، سواء كانت ارباح

28 - د. عبد السلام محمد مهدي عينا، محاسبة التكاليف، دار الكتب بصنعاء، الطبعة 05، اليمن، 2023، ص13.

29 - د. عبد السلام محمد مهدي عينا، مرجع سبق ذكره، ص14.

المستهدفه او ارباح السنه الماضيه او من خلال التأثير في معدل نمو الارباح المستهدف وهذا في اطار الاستراتيجيه التي تسعى اليها الادارة.³⁰

فيما يرى (holthausen. 1990)، ان المكافآت الكبيره المؤسسه يكون لها دوافع للتاثير على قيمه الارباح كنتيجه للخطه الحوافز المتبعه في المؤسسه وخاصه اذا ما ارتبطت مكافاتهم بارقام الارباح المحققه.

فيما يرى (حماد، 2005 صفحه 54) المسيرون الجدد يلجأون للتخلص من كل الخسائر وكل ما هو رديء في مؤسسه بتحميلهم على السنه التي حدث فيها التغير وبذلك يظهرهم بشكل افضل عند تقويم ادائهم في السنوات المستقبلية.

✓ تخفيض الضرائب:

هي عمليه تبنى على مجموعه من الاستراتيجيات الضريبية لتقليل عبء الضريبي بهدف تعظيم فروه المساهمين وزياده حجم الارباح ومن بين تلك الاستراتيجيات:

تخفيض في قيمه الارباح المعلن عليها في حاله توقع انخفاض في معدل الضريبه في السنوات القادمه للاستفادة من الامتيازات الضريبية مستقبلية

تضخيم في قيمه الارباح المعلن عنها في حاله توقع ارتفاع في معدل الضريبه في السنوات القادمه للاستفادة من الامتيازات الضريبية الحاليه.

كما ان المؤسسات الاقصاديه عند اخضاعها للضرائب الواجب دفعها، تعمل على التقليل من العبء الضريبي الى ادنى حد ممكن من خلال اختيار والمفاضله بين استراتيجيات، والاساليب المحاسبية التي تؤثر على الربح الخاضع للضريبه بما لا يتعرض مع القوانين الضريبية وتعرف هذه الممارسه بالتجنب الضريبي وتتميز عن الغش الضريبي لكون الاولى قانونيه، بينما الاخيره مخالفه للقانون.³¹

وعلى الرغم من ان هذه الاداره الضريبية تقوم بفرض قواعد محاسبية لتحديد الربح الضريبي، مما يحد من مجالات التلاعب لدى المؤسسات الاقصاديه، ولكن يبقى لدى المسيرين اساليب متعدده للتاثير على الارباح الخاضعه للضريبه، كما في حاله الاختيار بين تقييم المخزون السلعي، مثلا يمكن ان تستخدم

30 - محمد محمود حاسم، احمد منشد محمد، انعكاسات القواعد المحاسبية على اداره الارباح، مجله كليه التربيه الاساسيه، جامعه بابل، العراق العدد خمس، تموز 2011 صفحه 451.

31 - على فريد عيد الاحد، اثار التحدي الاخلاقي في المحاسبه الابداعيه في تحديد الدخل الخاضع للضريبه دراسه تطبيقيه في الهيئه العامه للضرائب في العراق، اطورحه الدكتوراه في محاسبه، جامعه البصره، العراق، 2006 صفحه 130.

المؤسسات اقتصاديه طريقه تقييم الوارد اخيرا صادر اولا LIFO التي تم الغاء استخدامها بموجب المعيار المحاسبي رقم 02(IAS 02) لتقييم المخزون السلعي للاغراض الضريبيه في فترات ارتفاع الاسعار.³²

³² - لوالبية فوزي،محددات ادارة الارباح للمؤسسات الاقتصادية في ظل البيئة المالية و المحاسبية الجزائرية -دراسة ميدانية استقصائية-، رسالة دكتوراه، جامعة احمد دراية ، ادرا، الجزائر، 2029،ص18-19.

خلاصة:

من التعرض للاطار العام حول مفهوم ادارة الموارد ابشرية قمنا بسرد التعاريف التي تساهم في فهم معانيها و ابراز اهم خصائصها و القواعد و المبادئ الى جانب الاهداف و الاهمية اخاصة بها.

توصلنا الى ان الموارد البشرية تحظى بأهمية كبيرة لدى المؤسسات الاقتصادية ، و بالتالي يمكن الاعتراف بها كأصل في القوائم المالية في المؤسسة و التي في نفس الوقت تعد كتكلفة و تدخل ضمن حسابات التكاليف من اجل استنتاج الارباح ، كما تدخل ضمن الاهداف المختلفة التي تسعى الى تحقيقها مع تطور المؤسسة.

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة المواد

الكاشطة ABRAS

تمهيد:

بعد اكمالنا الجزء الاول من الدراسة و المتعمثل في العرف على ادارة الموارد البشرية ،و كذلك التعرف علة محاسبة التكاليف و ادارة الارياح ، سنحاول من خلال هذا الفصل تطبيق الجانب النظري على عينة من الموارد البشرية لمؤسسة المواد الكاشطة ABRAS ، ذلك من خلال معرفة اداء عينة من الاشخاص في مؤسسة و حول مدى توفر شرط الاعتراف المحاسبي بالأصل البشري، حيث قمنا بتصميم استمارة استبيان و توزيعها على مختلف العمال في جميع القطاعات لمؤسسة المواد الكاشطة ABRAS.

و تم تقييم هذا الفصل في ثلاث مباحث :

المبحث الأول : التعريف بمؤسسة المواد الكاشطة .

المبحث الثاني : منهجية الدراسة.

المبحث الثالث: عرض و مناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الأول :لمحة تاريخية عن المؤسسة.

المطلب الأول :تعريف ونشأة مؤسسة ABRAS

1-نشأة مؤسسة: ABRAS

تم إنشاء المؤسسة الوطنية للكيمياويات ENAVA سنة 1982 ،وفي 5 فيفري 1997 وفي اطار اعادة هيكله المؤسسات الجزائرية ،وأصبحت أصل ولها فروع من بينها (سعيدة ،جيجل ،وهران ،الثنية)والتي تختص في انتاج الزجاج والمواد الكاشطة تقرعت ABRAS عن الشركة الأم لتختص في إنتاج الزجاج المواد الكاشطة ،وحرصت على إبقاء علاقة التكامل والتعاون بينهما وبين الشركات الأخرى المختصة في انتاج الزجاج باتباع استراتيجيات معينة.

2-تعريف مؤسسة: ABRAS

تعتبر مؤسسة ABRAS فرع من الأصل ENAVA لما سبق ذكره ،تقع ولاية سعيدة بالمنطقة الصناعية طريق الرباحية ،لها رأس مال يقدر ب:174500000 دج و طاقة انتاجية تعادل 1230 طن/سنة ،توظف حوالي 99 عامل وتقوم المؤسسة باجراء تكوين داخل المؤسسة لمواردها البشرية واستثمارهم لاعطاء العائد الايجابي ،أما في حالة العكس فتلجأ المؤسسة إلى اجراءات أخرى تتمثل في تمديد وقت التجربة ومن تمسك أو تسريح.

تتعامل مع مجموعة من الزبائن في مختلف انحاء الوطن من بينها :عنابة ،حاسي مسعود ،روبية ،وهران ،تيارتالخ.

2-1-تسمية مؤسسة: ABRAS شركة المنتوجات للمواد الكاشطة

Societe Des Produits Abrasif

ونعني بكلمة "المواد الكاشطة"تراكم حبيبات كشط ومادة رابطة مجمدة بدرجة حرارة معينة وفقا لنوعية المادة الرابطة ،أي الحبيبات مربوطة فيما بينها بالرابط يتميز المشدذ بطبيعته التي تعين المسافات ما بين الحبيبات ،الحصول على هذه النسبة مرتبطة بنسب الشدذ ،يمكن ضبط الرحي ليقوم بأي عمل بسهولة.

أخذت المؤسسة اسمها ABRAS من كلمة ABRASIF

أما فيما يخص SPA فهي اختصار ل: Societe Des Produits Abrasifs

2-2 رمزها :



بالنسبة للشركة الأم ENEVA فتخصص بانتاج نوعين من المنتجات ،المواد الكاشطة والزجاج وكان

رمزها

المواد الكاشطة A:ABRASIF



زجاج Verre V :



أما بالنسبة لـ "ABRAS" فهي تختص بانتاج المواد الكاشطة وقد حافظت على الجزء العلوي للرمز A أي الشركة الأم:

أما الجزء السفلي من الرمز احتفظت به الفروع الأخرى التي تختص بانتاج الزجاج.

2-3-منتجاتها:

تختص ABRASspa بانتاج ثلاث أنواع من المنتجات وهي كالتالي:



✓ المواد الكاشطة المربوطة ABRASIFLIES:



✓ المواد الكاشطة المطبقة ABRASIF APLIQUEES



BRIQUES REFRACTAIRES ✓

4-2- أهدافها:

تسعى مؤسسة ABRAS كأبي مؤسسة أخرى لتحقيق أهداف اقتصادية وذلك للوصول إلى الميزة التنافسية واحتلال مكانة مهمة في السوق.

ونذكر من أهدافها:

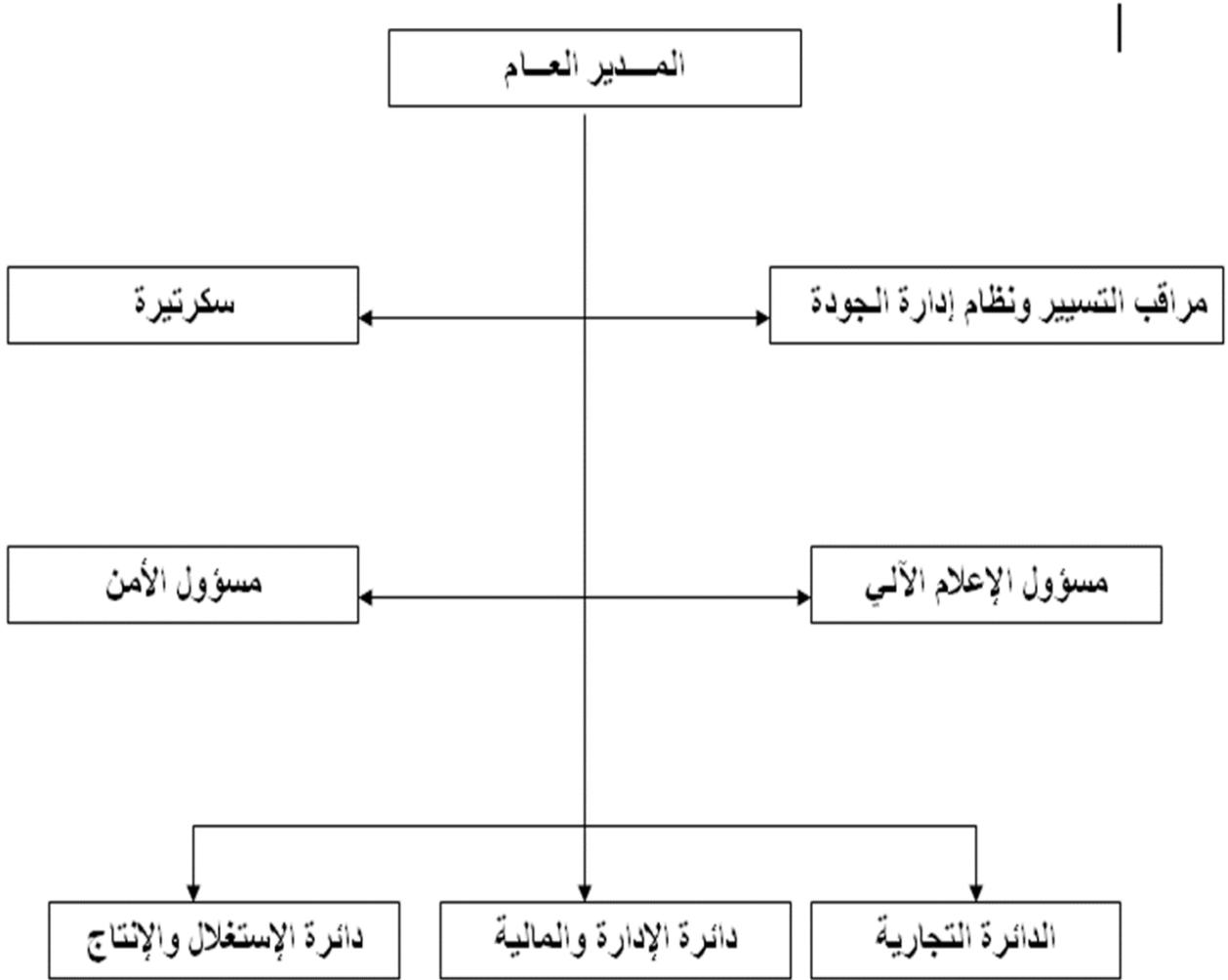
1. السيطرة على السوق خلال تنويع المنتجات.
2. تحقيق الأرباح.
3. السمعة والمكانة الإقتصادية في السوق.
4. فتح أبواب لعمليات الشراكة في الميادين الاستراتيجية .

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة ABRAS.

تمهيد:

إن وظيفة الهيكل التنظيمي هي تحديد وتوزيع المسؤوليات بالكيفية التي يتم بها توزيع نشاط المؤسسة على الأفراد العاملين بها وكافة أعضائها وتحديد العلاقة بين هذه الأعضاء داخل المؤسسة بناء على هذه المسؤوليات وتتكون المؤسسة من مجموعة من المديريات وعلى رأس كل مديرية مسؤولية وتتفرع هذه الأخيرة إلى مصالح ولكل مصلحة رئيس خاص بها.

شكل رقم (01) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة.



أ-المديرية العامة: هو المسؤول الأول على المؤسسة له الحرية في إعطاء الأوامر وتحديد وتقرير وتحقيق الإتفاقيات والعقود وإصدار الأوامر والقرارات الخاصة بالمؤسسة وفيما يخص جميع النشاطات.

مهامه:

- 1- التوقيع على جميع العقود وإمضاء القرارات والمحاضر المختلفة.
- 2- الحرص على إقامة التنسيق والمراقبة لجميع النشاطات المختلفة.
- 3- تقديم الاقتراحات والقيام بتنفيذ المخططات.

ب-سكرتيرة: تقوم بالمراسلة وترتيب الوثائق. مهامها:

- 1- تنظيم البريد.
- 2- مساعدة للمدير العام.
- 3- استقبال الزبائن.
- 4- تحديد مواعيد المدير العام وترتيب الملفات.
- 5- تحويل واستقبال المكالمات الهاتفية.

ج-مراقب التسيير ومسؤول نظام إدارة الجودة: مهامه:

- 1- تحرير التقارير.
 - 2- تحديد الميزانيات.
 - 3- تحديد الإنحرافات وإبلاغ المسؤولين.
 - 4- مساعدة المديرية العامة في تحقيق سياسة النوعية والاتصالات الداخلية والخارجية
 - 5- المشاركة في تحديد منتج المؤسسة.
 - 6- السهر على السير الحسن للميكانيزمات التنظيمية وتوظيف الوسائل اللازمة والحرص عليها.
- د-مسؤول الأمن: فهو المسؤول عن الأمن ويسهر على احترام القواعد والتعليمات الأمنية. مهامه:**

- 1- يلتزم المستخدمون بالاحترام الصادر للقواعد والتعليمات في مجال الأمن والوقاية.
- 2- السهر على علامة العمال وأمن المؤسسة.

هـ-مسؤول الإعلام الآلي: وهو المكلف بالإعلام الآلي ومختلف الشبكات التابعة له. مهامه:

- 1- السهر على صيانة الأجهزة والمحافظة عليها.
- 2- إعداد البرامج لمختلف الدوائر بالمؤسسة (دائرة المالية والمحاسبة، دائرة الإستغلال).

و-الدائرة التجارية:تقوم هذه الدائرة بكل ما يتعلق بالمعاملات التجارية. مهامها :

- 1- شراء المواد الأولية.
- 2- توزيع الإنتاج التام على الزبائن.
- 3- التأكد من تسليم المنتجات.
- 4- لها علاقة مع دائرة الإنتاج بتوفيرها للطلبات الزبائن.

ل-دائرة الإدارة والمالية:ويتمثل دورها في التوقيع على الوثائق الخاصة بالإدارة والمالية بعد اطلاع المدير العام عليها(ملفات ،فواتير...)كما تسهر على سير المصالح التابعة لها.

مهامها:

1-السهر على انتظام حسابات المؤسسة

2-وضع الطريقة الجديدة لتنظيم وثائق المؤسسة.

3-اعداد تقارير الحالة المالية للمؤسسة.

4-مراقبة ملفات البائع وتسديد الفواتير .

ن-دائرة الإستغلال والإنتاج :تقوم هذه الدائرة بإنتاج المواد الكاشطة ومراقبتها وصياغتها من أجل تحقيق الأهداف الكمية للإنتاج في الوقت المحدد وتضم أكبر عدد من المواد البشرية للمؤسسة .

المبحث الثاني : تقديم منهجية الدراسة.

إن الهدف من هذا مبحث هو قياس مستوى الموارد البشرية ومقارنتها مع مستويات الأرباح والتكاليف في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ولذا من أجل تحقيق هذا الهدف قمنا بانجاز استبيان موجه لطاقم العمل وقسمنا المحاور الى محورين أساسيين.

المحور الاول: عبارة عن الاسئلة حول إدارة الموارد البشرية.

المحور الثاني: عبارة عن اسئلة لمعرفة مستويات الأرباح والتكاليف.

المطلب الأول: الطريقة المستعملة في الدراسة.

بغرض الإلمام بكل جوانب الموضوع والإجابة عن الإشكال المطروح عمدنا الى استخدام اكثر من اسلوب في الدراسة الميدانية، حيث اعتمدنا على أداة الاستبيان بالإضافة إلى مقابلة بعض المختصين في المجال.

اولا الاستبيان:

اعتمدنا على الاستبيان بغرض قياس أداء الموارد البشرية ومقارنتها مع مستويات الأرباح والتكاليف وكانت العملية كالتالي:

تصميم الاستبيان: حاولنا قدر الإمكان تصميم أسئلة الاستمارة بصفة بسيطة حتى تكون سهلة وقابلة للفهم وقبل المستجوبين الذين يفترض أن يكونوا على اطلاع واسع بمضمون الدراسة على اعتبار على كافة المستجيبين كان عمال من الاداره المختصين في ذلك المجال، بحيث تسمح لنا هذه الاسئلة بالاجابه عن فرضيات البحث.

اشتمل الاستبيان 29 سؤالاً تمت صياغته باللغة العربية، كما تم تاكل لسلامة المحتوى المتضمن المعلومات الاستبيان من حيث: دقة الأسئلة، وابتعادها عن الغموض وتغطيتها لكل المحاور مراد دراستها.

بعد بعين الاعتبار الملاحظات المقدمة من طرف الاستاذ تم ضبط استمارة الاستبيان وصياغتها في شكلها النهائي.

• هيكل الاستبيان:

من أجل التحقق من صحة الفرضيات قمنا بتقسيم الاستبيان إلى مجموعات من حيث تتضمن المجموعة الأولى الأسئلة المرتبطة بشخصية المستجول و المؤهل العلمي والخبرة المهنية وغيرها، في حين تضمنت المجموعة الثانية أسئلة الدراسة والتي تم تقسيمها الى محورين كما يلي:

المحور الأول: إدارة الموارد البشرية.

المحور الثاني: مستويات الأرباح والتكاليف.

• عينة الدراسة:

كانت الفئة المستهدفة هي فئة العمال المختصين في شركة المواد الكاشطة، حيث تم توزيع مجموعة من الاستمارات على إطارات العمال.

الجدول رقم (03) : عملية توزيع الاستبيان .

اسلوب توزيع الاستبيان	عدد العمال الذين تم توزيع الاستبيان عليهم	عدد العمال الذين استجابوا لنا	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الصالحة
التوزيعات	40	40	40	0	40

المصدر : من اعداد الطالبة .

فيما يخص العمال الذين تم توزيع الاستبيان عليهم فهم اطارات (تحكم،سامي،تنفيذ) في مؤسسة المواد الكاشطة ABRAS بولاية سعيدة، حيث ذهبنا ل 40 عاملا تجاوبوا معنا كلهم حيث تم توزيع الاستبيان عليهم و قمنا باسترجاع نفس العدد الموزع .

ثانيا : محاور الاستبيان:

تم استخدام الاستبيان كأداة بحثية و قد اعتمدنا في هذا الاستبيان على سلم ليكارت الخماسي كمقياس للاجابة على عبارات الاستبيان حيث قمنا بادراجه محورين اساسيين كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (04) :محاور الاستبيان

رقم المحور	اسم المحور	ارقام العبارات	عدد العبارات
01	ادارة الموارد البشرية	19-06	14
02	مستويات الارباح و التكاليف	29-20	10
المجموع			24

المصدر : من اعداد الطالبة .

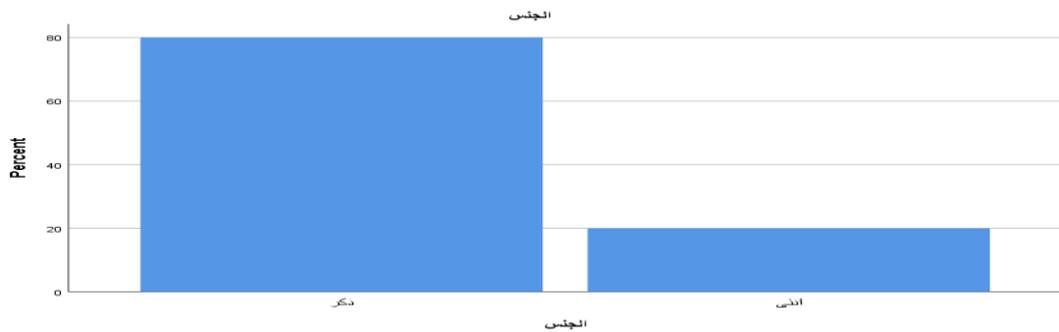
بالاضافة الى المحاور الاساسية اعتمدنا محور البيانات العامة المرتبطة بالمستجوبين متمثلا في (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المنصب الذي تشغله، الاقدمية في العمل)

✓ عرض التكرارات و النسب المئوية للعينة :

الشكل رقم (01) : توزيع الافراد مع النسب المئوية للعينة.

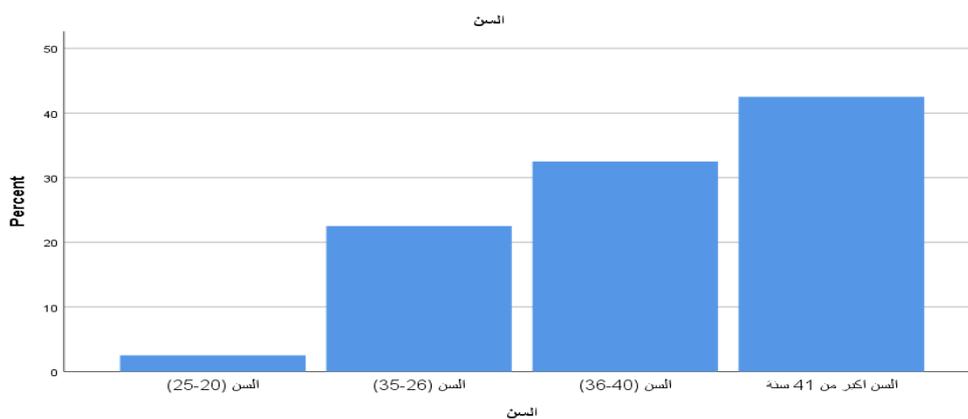
الجنس

		التكرار	النسبة المئوية
العينة	ذكر	32	78,0
	انثى	8	19,5
	المجموع	40	97,6
القيمة المفقودة	اليا	1	2,4
	المجموع	41	100,0



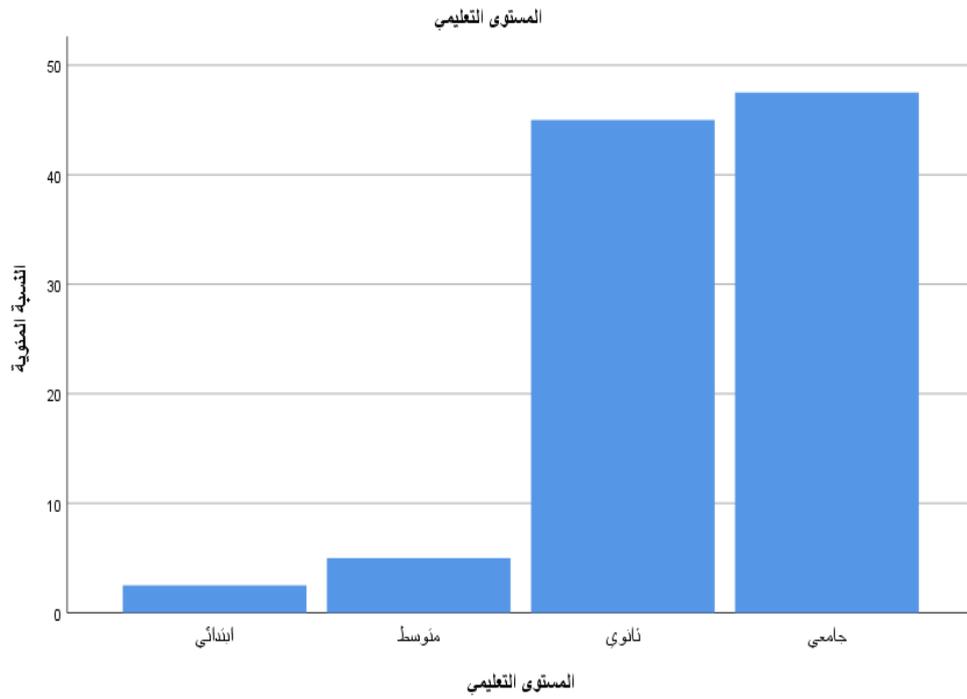
العمر :

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	السن(20-25)	1	2,4	2,5	2,5
	السن(26-35)	9	22,0	22,5	25,0
	السن(40-36)	13	31,7	32,5	57,5
	السن اكبر من 41 سنة	17	41,5	42,5	100,0
	Total	40	97,6	100,0	
Missing	System	1	2,4		
	Total	41	100,0		



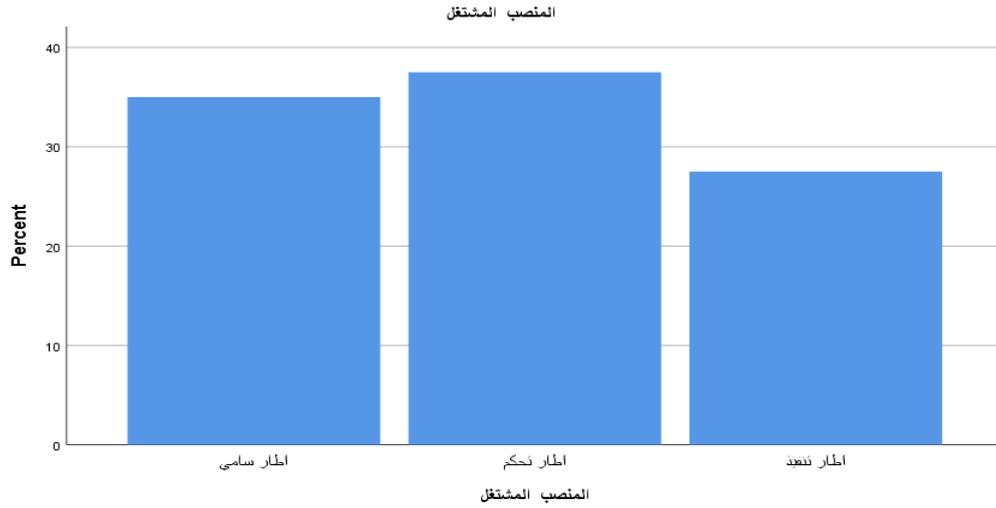
المستوى التعليمي :

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ابتدائي	1	2,4	2,5	2,5
	متوسط	2	4,9	5,0	7,5
	ثانوي	18	43,9	45,0	52,5
	جامعي	19	46,3	47,5	100,0
	Total	40	97,6	100,0	
Missing	System	1	2,4		
	Total	41	100		



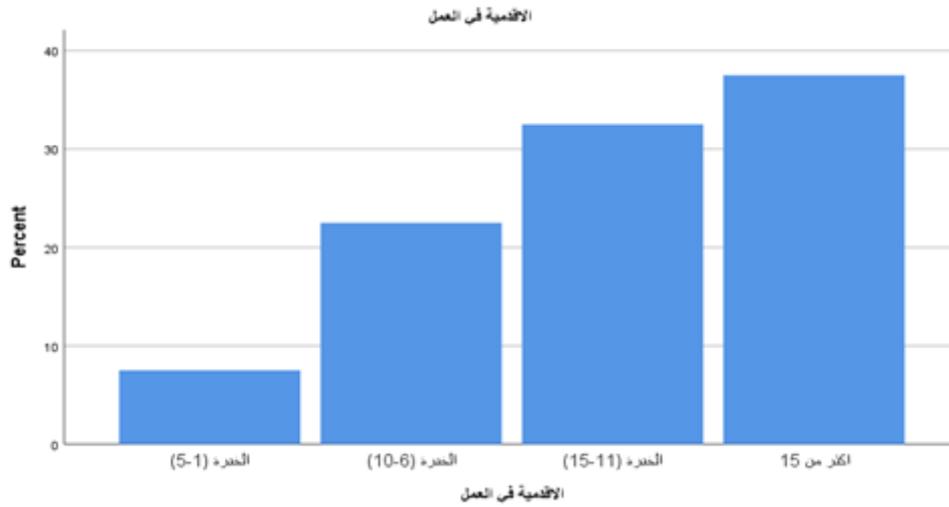
المنصب المشتغل :

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اطار سامي	14	34,1	35,0	35,0
	اطار تحكم	15	36,6	37,5	72,5
	اطار تنفيذ	11	26,8	27,5	100,0
	Total	40	97,6	100,0	
Missing	System	1	2,4		
Total		41	100,0		



الأقدمية في العمل :

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	الخبرة (5-1)	3	7,3	7,5	7,5
	الخبرة (6-10)	9	22,0	22,5	30,0
	الخبرة (11-15)	13	31,7	32,5	62,5
	اكثر من 15	15	36,6	37,5	100,0
	Total	40	97,6	100,0	
Missing	System	1	2,4		
	Total	41	100,0		



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 26

حيث نلاحظ في محور الجنس أن نسبة الذكور تتمثل في 78% من النسبة الكلية لأفراد العينة، أما العائلات تأخذ نسبةً درها 19,5% .

أما في ناحية العمر فإن النسبة العالية هي أكبر من 41 سنة بنسبة قدرها 41,5%، ثم تليها فترة [40-45] بنسبة 31,5%، ثم نسبة 22%، لصالح فئة [26-35] ، ثم في الأخير الأقلية لصالح فئة [25-20] بنسبة 2,4%.

أما المستوى التعليمي فالمستوى الابتدائي و المتوسط قد كانو بنسبة 2,4%، 3,9% على التوالي ، تليها فئة الثانوي بنسبة 43,9%، و تغلب عليهم نسبة نسبة المستوى الجامعي بنسبة 46,3%.

ثم تبقى لنا مناصب التشغيل أولهم اطار تحكم بنسبة 36,6%، ثم تليها اطار سامي بنسبة 34,1%، و في الأخير اطار تنفيذ بنسبة 26,8%.

و في الأخير تبقى لنا الأقدمية في العمل حيث الخبرة التي تزيد عن 15 سنة غلبت بنسبة 36,6%، تليها اصحاب الخبرة لسنة [11-15] بنسبة 31,7%، و بعدها أصحاب الخبرة ما بين [10-06] سنوات بنسبة 22%، و في الأخير الجدد في المؤسسة أصحاب الخبرة [05-01] بنسبة 7,3%.

المطلب الثاني : الادوات المستخدمة

تم اخضاع البيانات الى عملية التحليل الاحصائي باستخدام برنامج التحليل الاحصائي للعلوم الاجتماعية (V 26spss) و قد تم الاعتماد على بعض الاختبارات اضافة الى الاساليب الاحصائية الوصفية و الاساليب الاستدلالية و كذلك الاشكال البيانية كالتالي :

1- التكرارات و النسب المئوية و الاشكال البيانية : لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة .

2- المتوسط الحسابي : و هو متوسط مجموعة من القيم ، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على

عددها ، بغية التعرف على متوسط اجابات المستجوبين حول عبارات الاستبيان ، و المتوسط

الحسابي ايضا يساعد في ترتيب العبارات حسب اعلى قيمة له .

3- الانحراف المعياري: و ذلك من اجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة اتجاه كل

فقرة او بعد ، و التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات ، و يوضح التشتت في اتجابات

أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الاجابات و عدم تشتتها، كما أنه

يفيد في ترتيب العبارات لصالح الأقل تشتتاً عند تساوي المتوسط الحسابي بينها .

4- اختبار الصدق و الثبات : و ذلك بالاستعانة بمعامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات و معامل

الارتباط بيرسون لقياس الصدق و الاتساق الداخلي لأداة الدراسة .

المطلب الثالث :صدق و ثبات الاستبيان :

تعتبر المصادقية و الثبات من أهم الموضوعات التي تهتم الباحثين من تأثيرها البالغ في أهمية نتائج البحث و قدرته على تعميم النتائج ، و ترتبط المصادقية و الثبات بالأدوات المستخدمة في البحث و مدى قدرتها على قياس الشيء المراد قياسه و مدى دقة القراءات المأخوذة من تلك الأدوات ، و بالتالي قبل أن يقوم الباحث بطباعة أداة جمع البيانات في صورتها النهائية ، ينبغي عليه أن يقوم باختبارها لتحديد نقاط الضعف فيها و تصحيحها قبل استعمالها في عملية استقصاء الآراء من المستجوبين حيث يتم التأكد من مدى صلاحيتها بطرق عديدة كأن يتم اختبارها على عينة من الأفراد مختارة عشوائيا و متشابهة في خصائصها مع مجتمع البحث ، كما أن هذا الاجراء المتمثل في الاختبار الميداني للأداة لا يعني عن عرضها على المشرف ، البحث و على بعض الخبراء و الباحثين الأكفاء في هذا الشأن للتعرف على وجهات نظرهم الى جانب أنه من المهم كذلك أن يقوم الباحث بقياس الثبات للتأكد من جودة قائمة الاستقصاء .

ان عملية ضبط الاستبيان قبل تطبيقه على الفئة المستهدفة تعد عملية هامة لذا تم التأكد من صدق الاستبيان من خلال صدق المحتوى و ذلك بعرضها على عمال مختصين داخل المؤسسة ، حيث قاموا بابداء آرائهم و ملاحظاتهم و التي ارتكزت على جملة من الجوانب منها مدى مناسبة الفقرة للمحور الأول الذي تندرج تحته دقة و سلامة الصياغة اللغوية ل فقرات الاستبيان ، اقتراح فقرات اضافية مهمة لقياس محاور الاستبيان .

ثبات الاستبيان :

تم التأكد من ثبات الاستبيان من خلال معامل ألفا كرومباخ و الذي ظهر بقيمة 0.883 حيث تعتبر ذو مستوى ممتاز من الدقة و الثبات و هذا يعني انه هناك استقرار في نتائج الاستبيان .

الجدول رقم (05) : ثبات الاستبيان

معامل الثبات ألفا كرومباخ
0.883

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات و مناقشة النتائج

المطلب الاول : تحليل محاور الاستبانة

من أجل معرفة ما إذا كانت هناك فروق في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة تم حساب المتوسط الحسابي لمحاور الاستبانة مع حساب قيمة اختبار T ونتائج اختبار T للعينة الواحدة كانت كما يلي:

1- تحليل فقرات المحور الأول :

الشكل رقم (02) فقرات المحور الأول :

علاقتي جيدة مع الإدارة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق جدا	9	22,0	22,5	22,5
	موافق	23	56,1	57,5	80,0
	لا اعرف	3	7,3	7,5	87,5
	غير موافق	5	12,2	12,5	100,0
	Total	40	97,6	100,0	
Missing	System	1	2,4		
Total		41	100,0		

انا مطلع على القانون الداخلي للمؤسسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	جدا موافق	5	12,2	12,5	12,5
	موافق	28	68,3	70,0	82,5
	لا اعرف	1	2,4	2,5	85,0
	موافق غير	4	9,8	10,0	95,0
	ابدا موافق غير	2	4,9	5,0	100,0
Total		40	97,6	100,0	
Missing	System	1	2,4		
Total		41	100,0		

ارى بأن زملائي ملتزمون بالقانون الداخلي للمؤسسة.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	موافق جدا	2	4,9	5,0	5,0
	موافق	20	48,8	50,0	55,0
	لا اعرف	9	22,0	22,5	77,5
	غير موافق	8	19,5	20,0	97,5
	غير موافق ابدا	1	2,4	2,5	100,0
	Total	40	97,6	100,0	
Missing	System	1	2,4		
	Total	41	100,0		

راض عن ساعات العمل و المواعيد المعمول بها :

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق جدا	4	9,8	10,0	10,0
	موافق	26	63,4	65,0	75,0
	لا اعرف	3	7,3	7,5	82,5
	غير موافق	7	17,1	17,5	100,0
	Total	40	97,6	100,0	
Missing	System	1	2,4		
	Total	41	100,0		

لدي خبرة على سمعة و مصلحة المؤسسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق جدا	21	51,2	52,5	52,5
	موافق	17	41,5	42,5	95,0
	غير موافق	1	2,4	2,5	97,5
	غير موافق ابدا	1	2,4	2,5	100,0
	Total	40	97,6	100,0	
Missing	System	1	2,4		
	Total	41	100,0		

علاقتي جيدة مع زملائي و مدرائي داخل المؤسسة :

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق جدا	9	22,0	22,5	22,5
	موافق	26	63,4	65,0	87,5
	لا اعرف	4	9,8	10,0	97,5
	غير موافق ابدا	1	2,4	2,5	100,0
	Total	40	97,6	100,0	
Missing	System	1	2,4		
Total		41	100,0		

الادارة داخل مؤسستي تقوم بالرقابة على العمل:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق جدا	5	12,2	12,5	12,5
	موافق	24	58,5	60,0	72,5
	لا اعرف	3	7,3	7,5	80,0
	غير موافق	8	19,5	20,0	100,0
	Total	40	97,6	100,0	
Missing	System	1	2,4		
Total		41	100,0		

جو العمل داخل المؤسسة يشجع على الحوار و تبادل الافكار :

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق جدا	1	2,4	2,5	2,5
	موافق	20	48,8	50,0	52,5
	لا اعرف	4	9,8	10,0	62,5
	غير موافق	11	26,8	27,5	90,0
	غير موافق ابدا	4	9,8	10,0	100,0
	Total	40	97,6	100,0	
Missing	System	1	2,4		
Total		41	100,0		

اشارك في عملية اتخاذ القرارات :

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق جدا	3	7,3	7,5	7,5
	موافق	16	39,0	40,0	47,5
	لا اعرف	8	19,5	20,0	67,5
	غير موافق	8	19,5	20,0	87,5
	غير موافق ابدا	5	12,2	12,5	100,0
	Total	40	97,6	100,0	
Missing	System	1	2,4		
Total		41	100,0		

هناك تحفيز كافي للموظفين لزيادة انتاجيتهم :

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق جدا	2	4,9	5,0	5,0
	موافق	11	26,8	27,5	32,5
	لا اعرف	9	22,0	22,5	55,0
	غير موافق	13	31,7	32,5	87,5
	غير موافق ابدا	5	12,2	12,5	100,0
	Total	40	97,6	100,0	
Missing	System	1	2,4		
Total		41	100,0		

اقيم فرص الترقيات و التطوير المهني في المؤسسة بشكل ايجابي:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق جدا	3	7,3	7,5	7,5
	موافق	11	26,8	27,5	35,0
	لا اعرف	2	4,9	5,0	40,0
	غير موافق	19	46,3	47,5	87,5
	غير موافق ابدا	5	12,2	12,5	100,0
	Total	40	97,6	100,0	
Missing	System	1	2,4		
Total		41	100,0		

السياسة المتخذة داخل المؤسسة تساعد على عمل العمال :

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق جدا	3	7,3	7,5	7,5
	موافق	11	26,8	27,5	35,0
	لا اعرف	10	24,4	25,0	60,0
	غير موافق	13	31,7	32,5	92,5
	غير موافق ابدا	3	7,3	7,5	100,0
	Total	40	97,6	100,0	
Missing	System	1	2,4		
Total		41	100,0		

اواجه مشاكل داخل العمل :

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق جدا	2	4,9	5,0	5,0
	موافق	17	41,5	42,5	47,5
	لا اعرف	2	4,9	5,0	52,5
	غير موافق	18	43,9	45,0	97,5
	غير موافق ابدا	1	2,4	2,5	100,0
	Total	40	97,6	100,0	
Missing	System	1	2,4		
Total		41	100,0		

المعدات التقنية في مكان العمل مرضية :

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق جدا	1	2,4	2,5	2,5
	موافق	13	31,7	32,5	35,0
	لا اعرف	3	7,3	7,5	42,5
	غير موافق	17	41,5	42,5	85,0
	غير موافق ابدا	6	14,6	15,0	100,0
	Total	40	97,6	100,0	
Missing	System	1	2,4		
Total		41	100,0		

الشكل رقم (06):تحليل فقرات المحور الأول "

		علاقتي جيدة مع الادارة	انا مطلع على القانون الداخلي للمؤسسة	ارى بأن زملائي ملتزمون بالقانون الداخلي للمؤسسة	راض عن ساعات عمل و المواعيد المعمول بها	لديك غيرة على سمعة و مصلحة المؤسسة
N	Valid	40	40	40	40	40
	Missing	1	1	1	1	1
	Mean	2,1000	2,2500	2,6500	2,3250	1,6000
	Std. Deviation	,90014,	,98058	,94868	,88831	,84124
	Range	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00

		لديك غيرة على سمعة و مصلحة المؤسسة	الادارة داخل مؤسستي تقوم بالرقابة على العمل	جو العمل داخل المؤسسة يشجع على تبادل الحوار و الافكار	اشارك في عملية اتخاذ القرارات	هناك تحفيز كافي للموظفين لزيادة انتاجيتهم
N	Valid	40	40	40	40	40
	Missing	1	1	1	1	1
	Mean	1,6000	2,3500	2,9250	2,9000	3,2000
	Std. Deviation	,84124,	,94868	1,14102	1,19400	1,13680
	Range	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00

		اقيم فرص الترقيات و التطوير المهني في المؤسسة بشكل ايجابي	السياسة المتخذة داخل المؤسسة تساعد على عمل العمال	الواجب مشاكل داخل العمل	المعدات التقنية في مكان العمل مرضية
N	Valid	40	40	40	40
	Missing	1	1	1	1
	Mean	3,3000	3,0500	2,9750	3,3500
	Std. Deviation	1,22370	1,10824	1,09749	1,16685
	Range	4,00	4,00	4,00	4,00

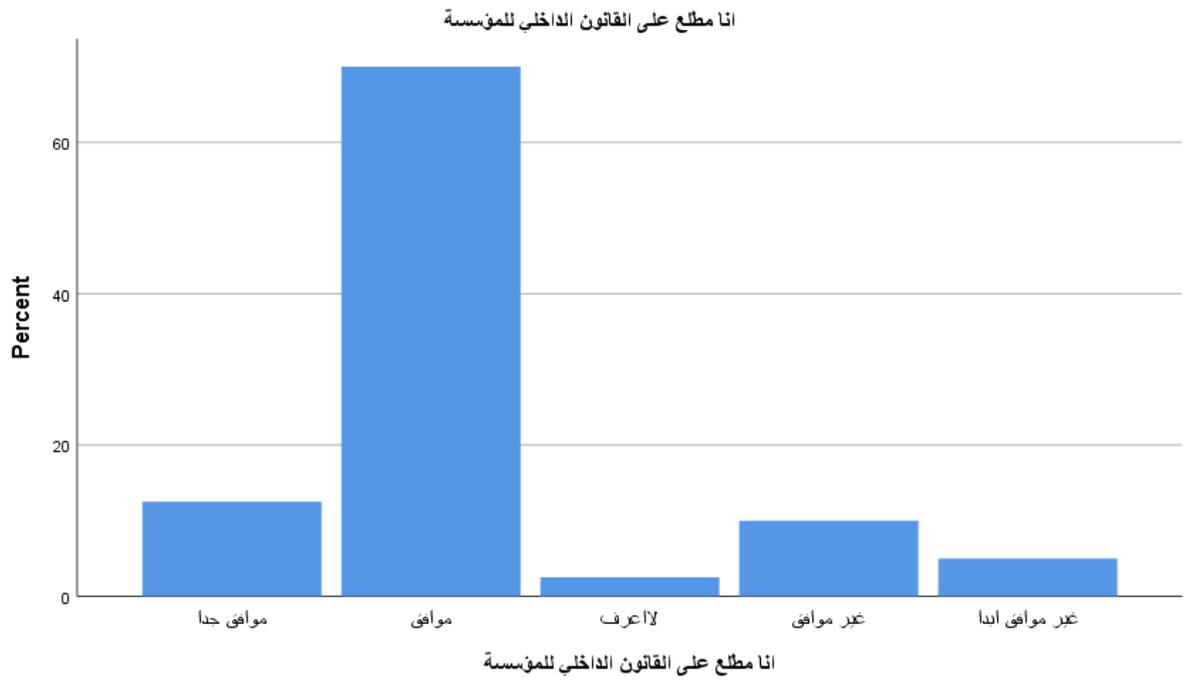
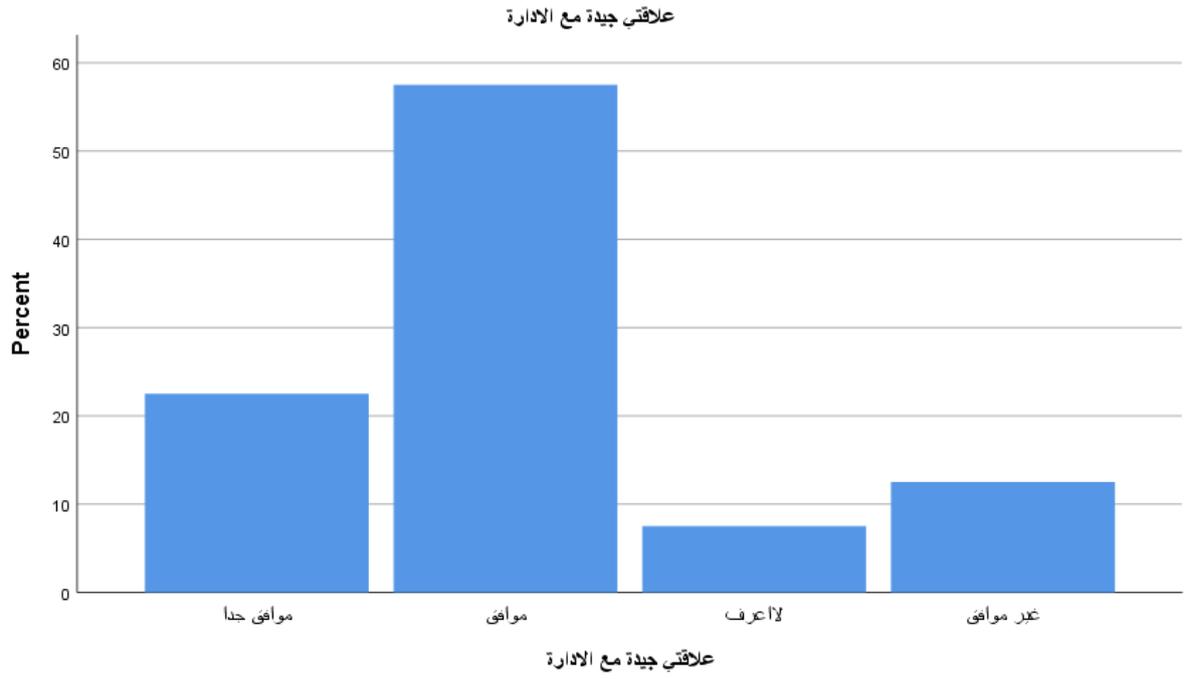
المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss 26

من خلال نتائج الشكل الأخير نلاحظ أن جميع فقرات المحور الأول لا يتعدى الانحراف المعياري لديهم 2 و أن الفقرة الأخيرة " المعدات التقنية في مكان العمل مرضية " احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3,35 و تليها الفقرة 11 "أقيم فرص الترقيات و التطوير المهني بشكل ايجابي " بمتوسط قدره 3,30 ثم تليها الفقرة 10 " هناك تحفيز كافي للموظفين لزيادة انتاجيتهم " بمتوسط قدره 3,25 و هذا ما يدل على أن هؤلاء الفقرات حصلو على رفض كبير من طرف عينة الدراسة ثم تترتب الفقرات 12" السياسة المتخذة داخل المؤسسة تساعد على عمل العمال " و الفقرة 13 " أواجه مشاكل داخل العمل " بمتوسطي

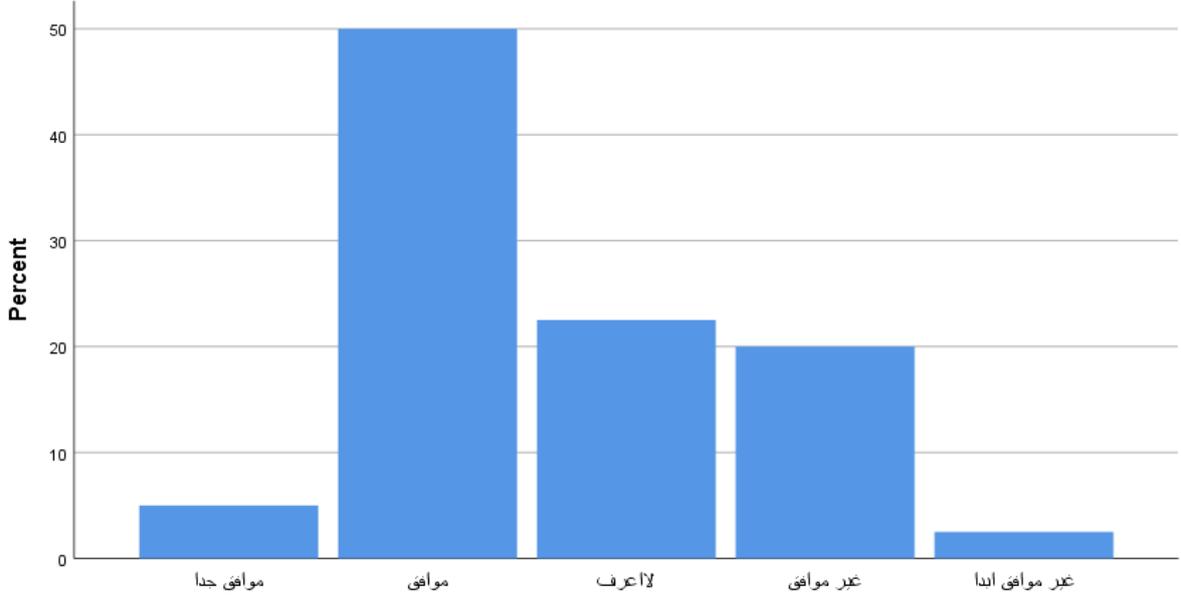
قدره 3,05 و 2,97 تليهم الفقرة 08 " جو العمل داخل المؤسسة يشجع على الحوار و تبادل الأفكار " و الفقرة 09 " اشارك في عملية اتخاذ القرارات" بمتوسطي 2,92 و 2,90 على التوالي و هذا يعني أنهم حصلوا على رفض نسبي من طرف أفراد العينة .

أما الفقرات 03 " راض عن ساعات العمل و المواعيد المعمول بها" و الفقرات 07-04-02 " الادارة داخل مؤسستي تقوم بالرقابة على العمل " ، " أرى بأن زملائي ملتزمون بالقانون الداخلي للمؤسسة " ، "أنا مطلع على القانون الداخلي للمؤسسة" بمتوسطات قدرها : 2,65، 2,35، 2,32، 2,25 و هذا يعني أنها على على محايدة الى موافقة نسبيا بالنسبة لدى افراد العينة ، أما الفقرتين الأولى " علاقتي جيدة مع الادارة " ، و الفقرة 05 " لديك غيرة على سمعة و مصلحة المؤسسة" بمتوسطي : 2,1 ، 1,6 و هذا يعني أنهم حصلوا على موافقة كبيرة من طرف العينة و هذه تعتبر كدلائل تعبر عن واقع ادارة الموارد البشرية داخل المؤسسة.

الشكل رقم (07) الجداول التكرارية الخاصة بالمحور الأول :

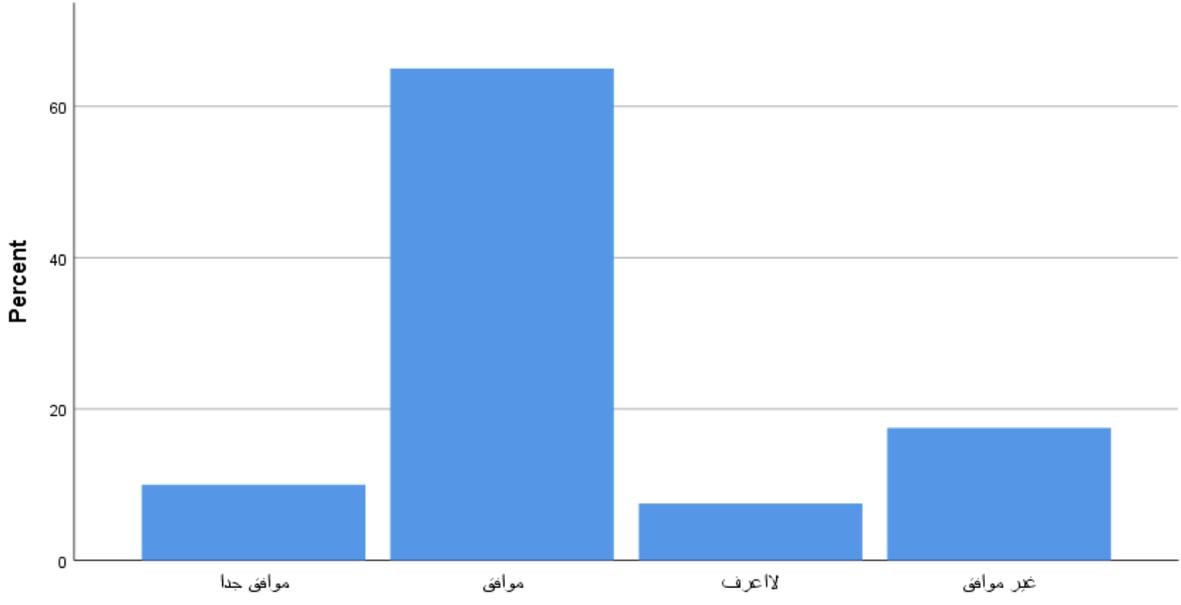


ارى بأن زملائي ملتزمون بالقانون الداخلي للمؤسسة



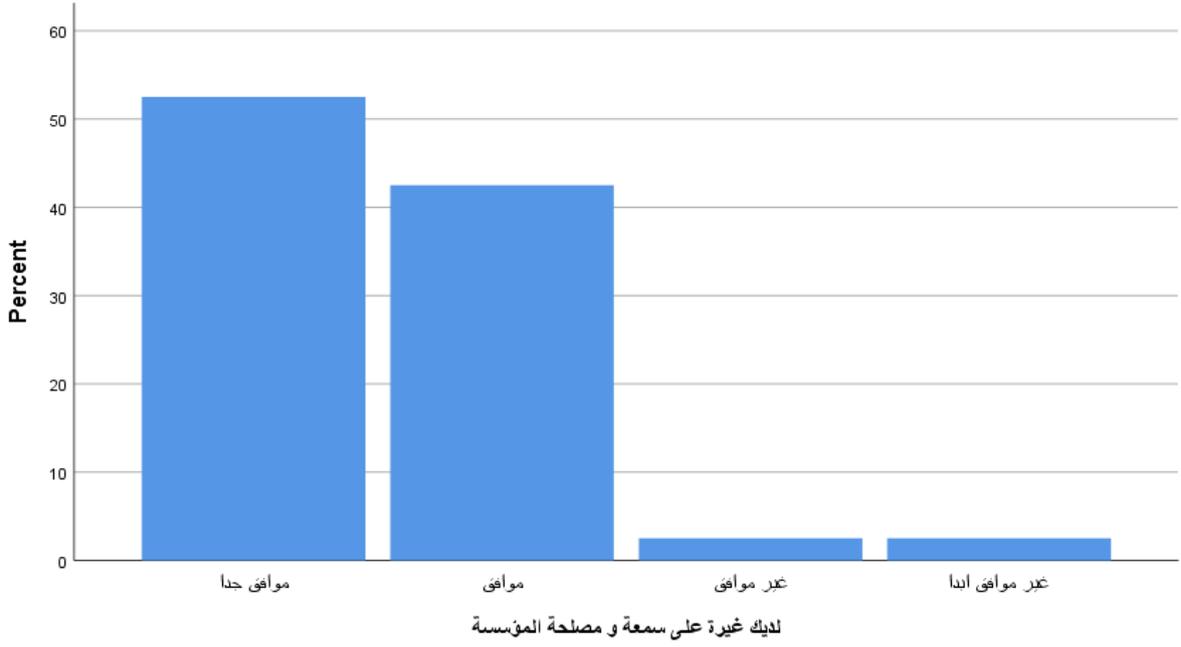
ارى بأن زملائي ملتزمون بالقانون الداخلي للمؤسسة

راض عن ساعات العمل و المواعيد المعمول بها

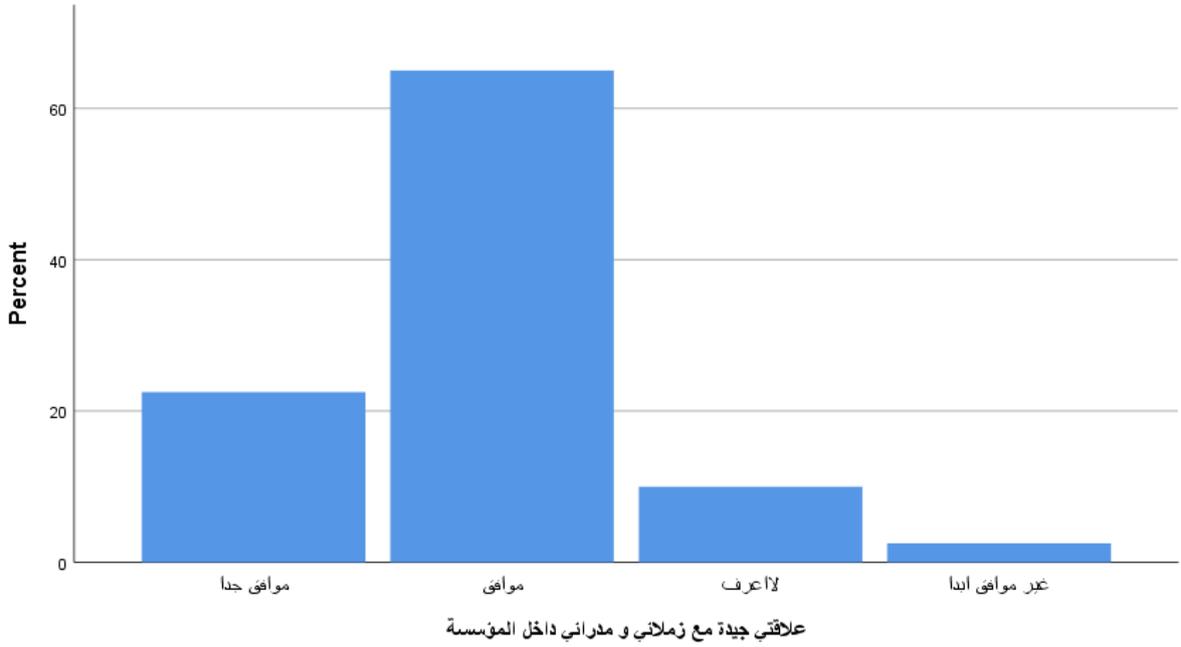


راض عن ساعات العمل و المواعيد المعمول بها

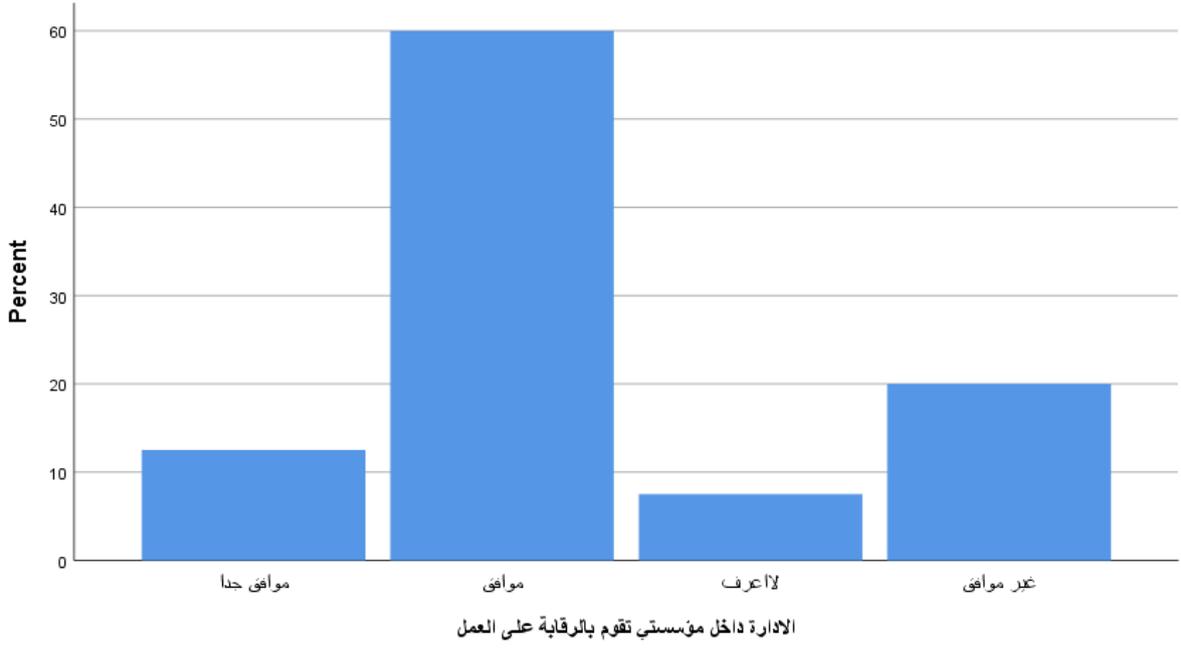
لديك خبرة على سمعة و مصلحة المؤسسة



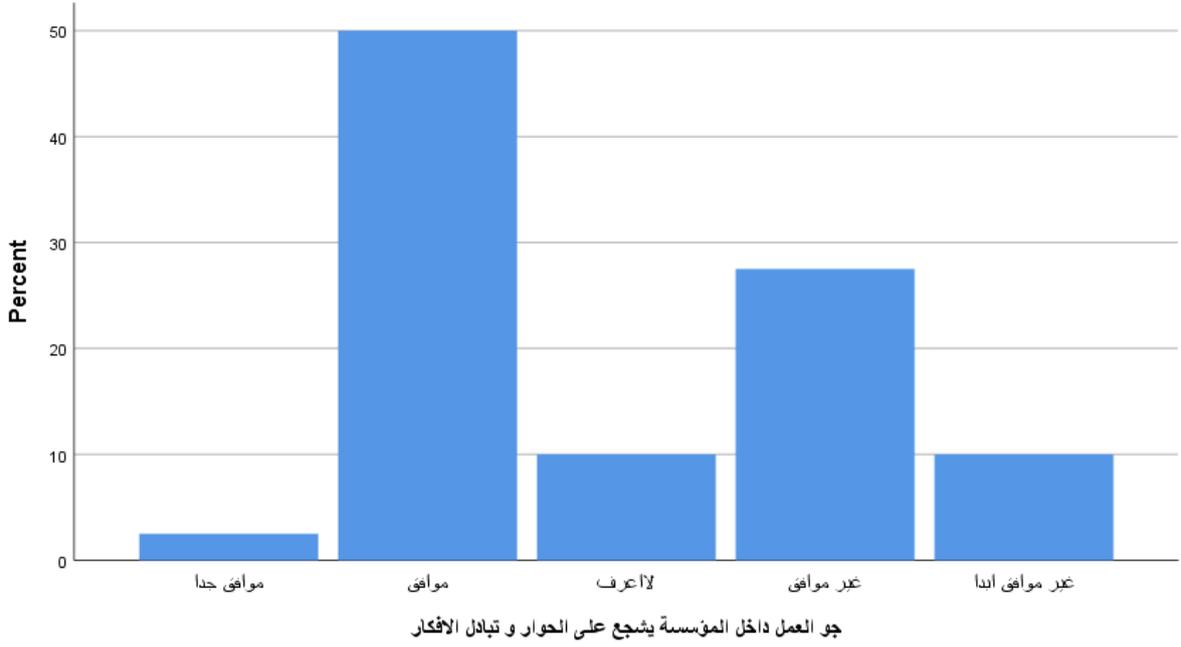
علاقتي جيدة مع زملائي و مدرائي داخل المؤسسة



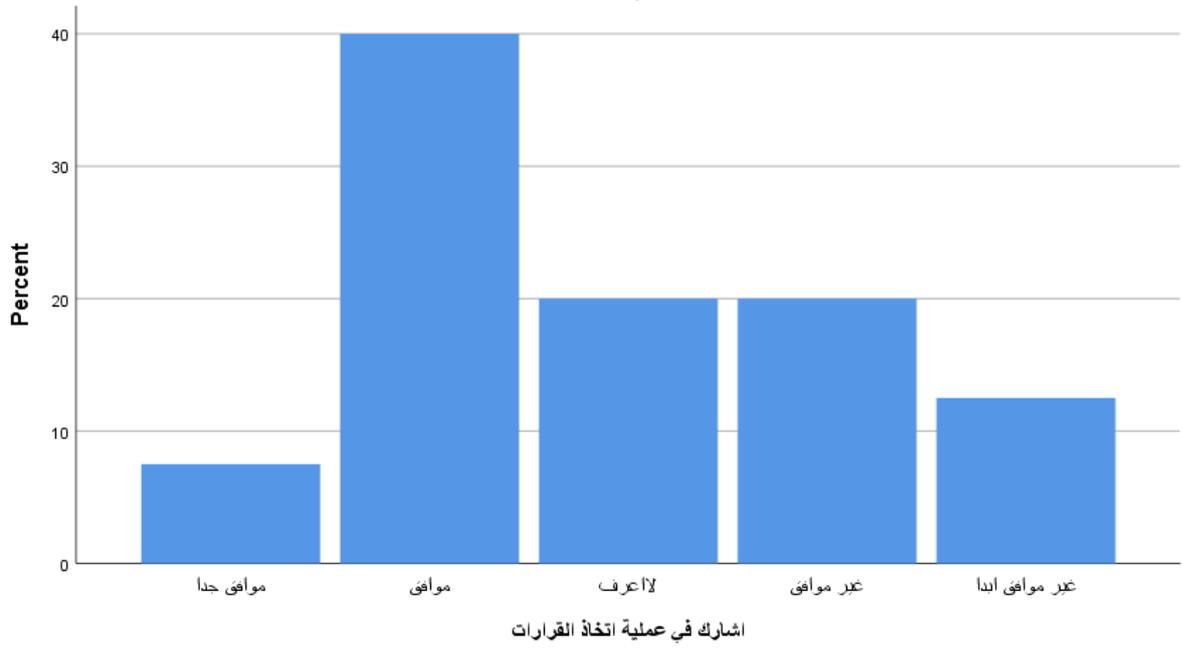
الادارة داخل مؤسستي تقوم بالرقابة على العمل



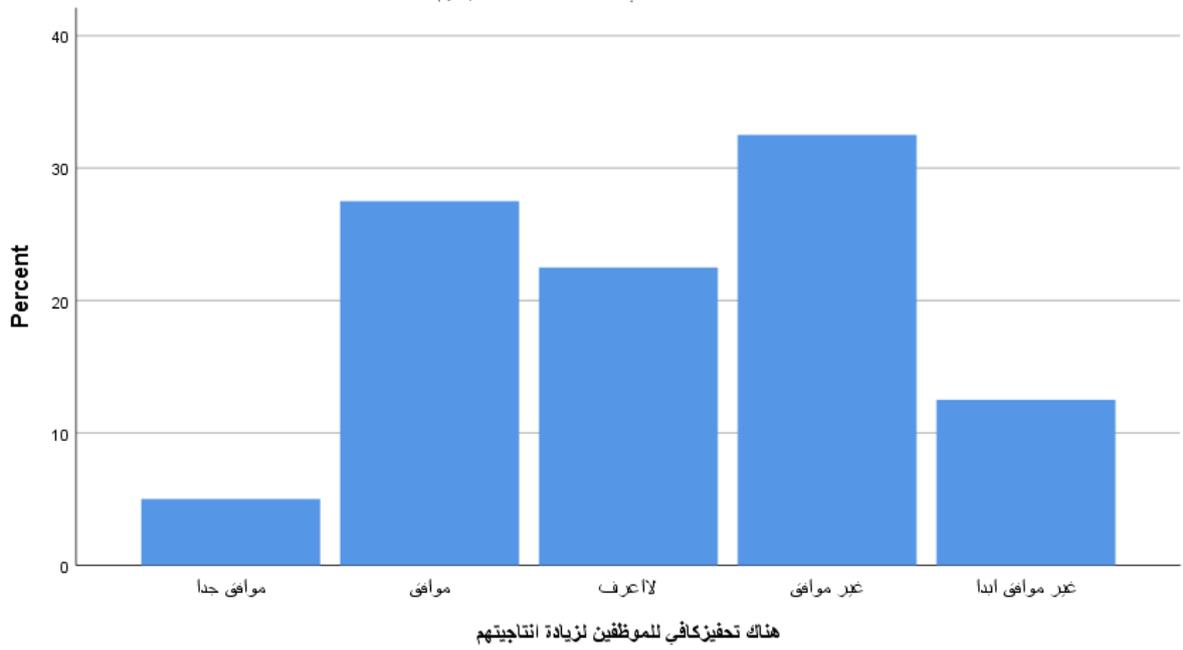
جو العمل داخل المؤسسة يشجع على الحوار و تبادل الافكار



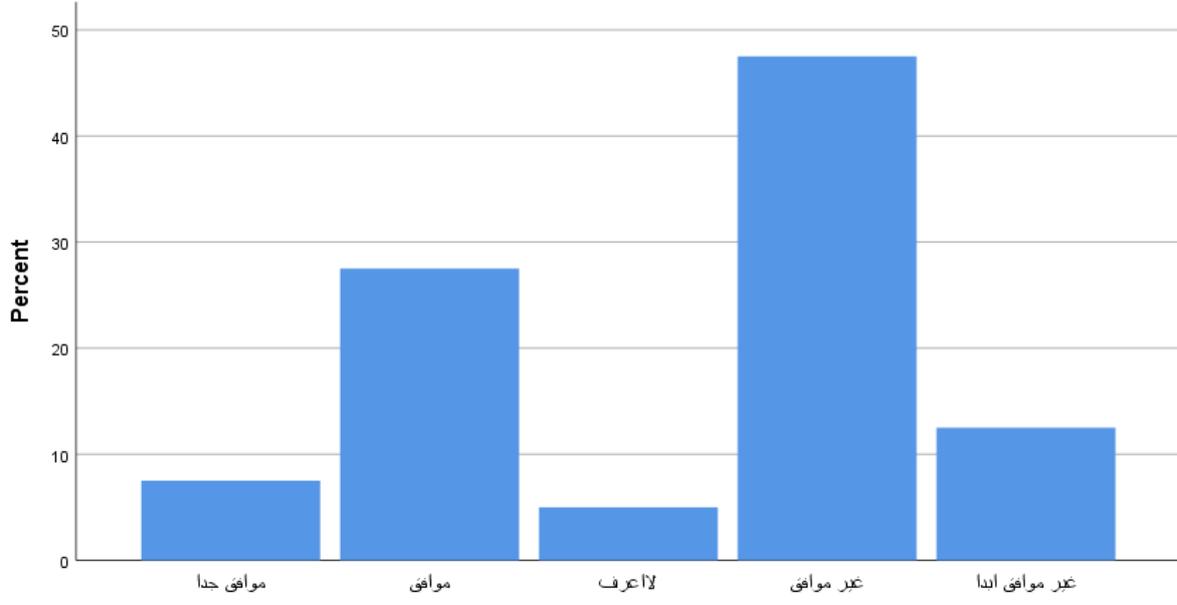
اشراك في عملية اتخاذ القرارات



هناك تحفيز كافي للموظفين لزيادة انتاجيتهم

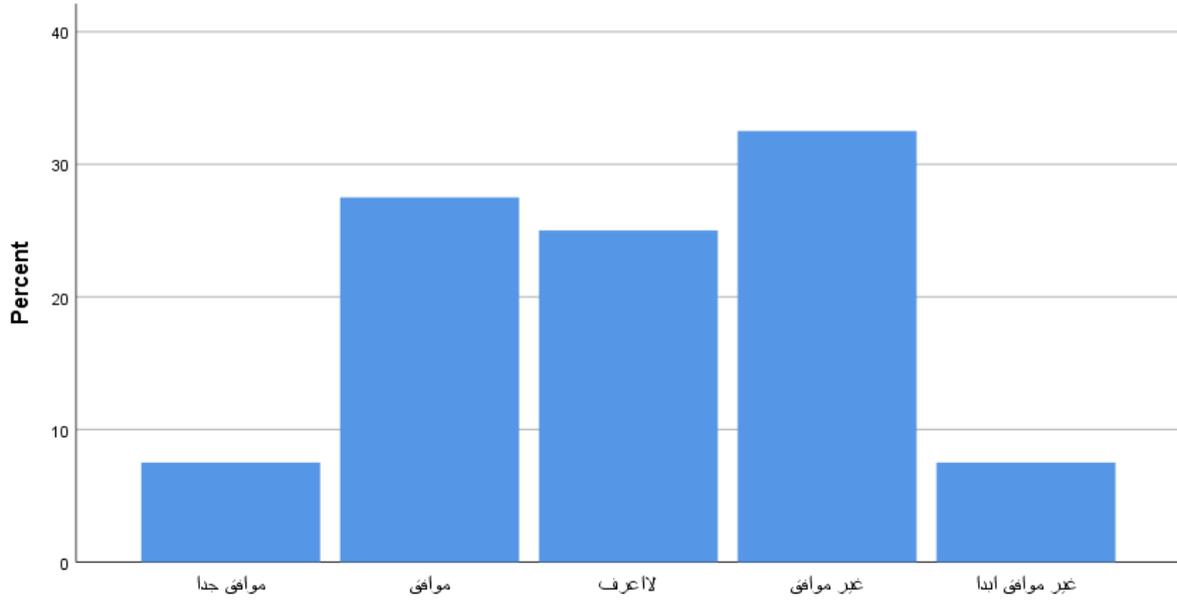


اقيم فرص الترقيات و التطوير المهني في المؤسسة بشكل ايجابي



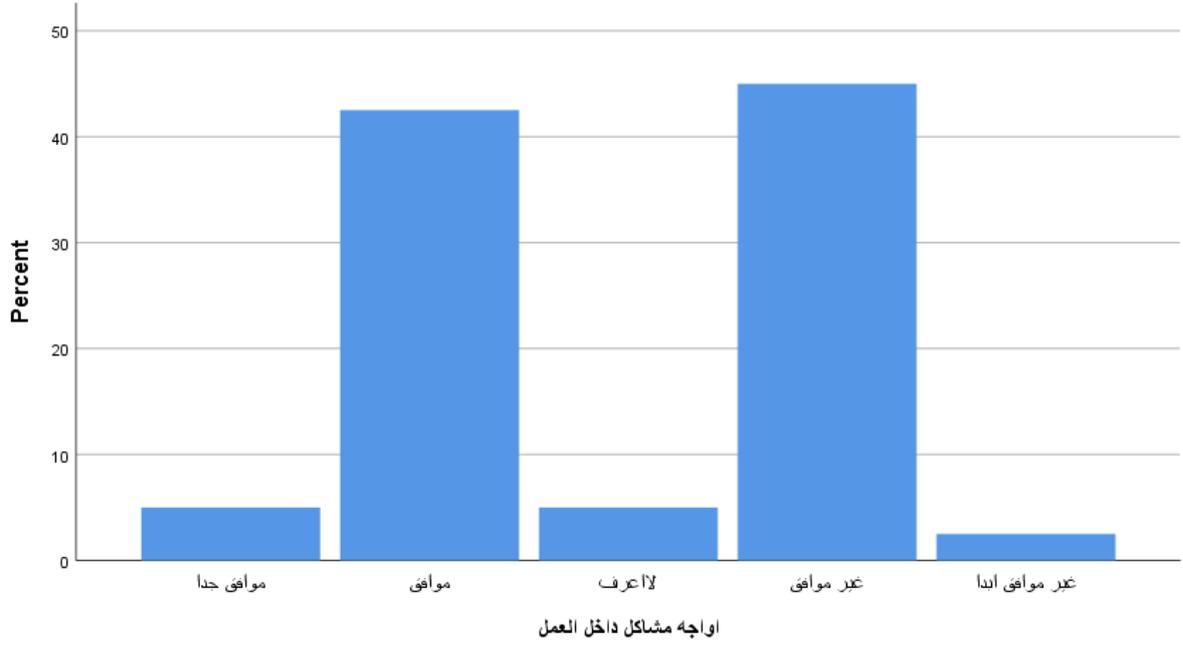
اقيم فرص الترقيات و التطوير المهني في المؤسسة بشكل ايجابي

السياسة المتخذة داخل المؤسسة تساعد على عمل العمال

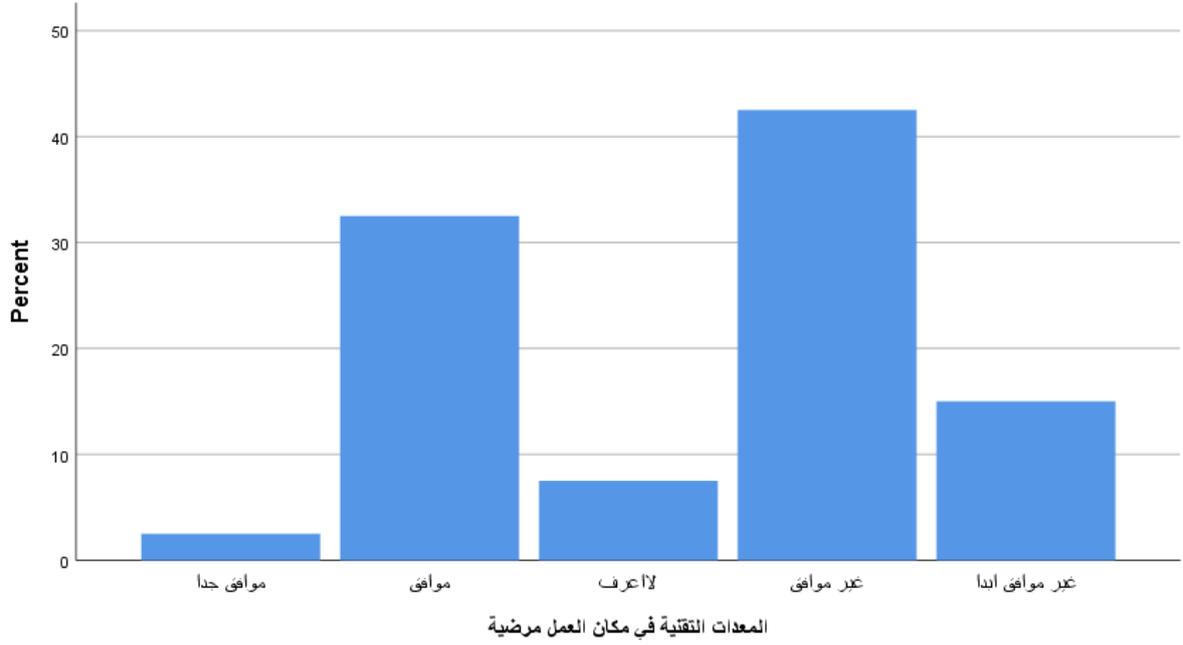


السياسة المتخذة داخل المؤسسة تساعد على عمل العمال

اواجه مشاكل داخل العمل



المعدات التقنية في مكان العمل مرضية



الشكل رقم (08) : فقرات المحور الثاني

الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة لزيادة الأرباح جيدة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق جدا	4	9,8	10,0	10,0
	موافق	11	26,8	27,5	37,5
	لا اعرف	15	36,6	37,5	75,0
	غير موافق	6	14,6	15,0	90,0
	غير موافق ابدا	4	9,8	10,0	100,0
	Total	40	97,6	100,0	
Missing	System	1	2,4		
Total		41	100,0		

المؤسسة تحتاج الى استراتيجيات جديدة لتحسين مستوى التكاليف و الأرباح

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق جدا	11	26,8	27,5	27,5
	موافق	19	46,3	47,5	75,0
	لا اعرف	6	14,6	15,0	90,0
	غير موافق	3	7,3	7,5	97,5
	غير موافق ابدا	1	2,4	2,5	100,0
	Total	40	97,6	100,0	
Missing	System	1	2,4		
Total		41	100,0		

تكاليف العمالة مرتفعة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	9	22,0	22,5	22,5
	لا اعرف	16	39,0	40,0	62,5
	غير موافق	10	24,4	25,0	87,5
	غير موافق ابدا	5	12,2	12,5	100,0
	Total	40	97,6	100,0	
Missing	System	1	2,4		
Total		41	100,0		

تكاليف الانتاج تحت السيطرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	15	36,6	37,5	37,5
	لا اعرف	11	26,8	27,5	65,0
	غير موافق	13	31,7	32,5	97,5
	غير موافق ابدا	1	2,4	2,5	100,0
	Total	40	97,6	100,0	
Missing	System	1	2,4		
Total		41	100,0		

تكاليف العمالة مرتفعة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	9	22,0	22,5	22,5
	لا اعرف	16	39,0	40,0	62,5
	غير موافق	10	24,4	25,0	87,5
	غير موافق ابدا	5	12,2	12,5	100,0
	Total	40	97,6	100,0	
Missing	System	1	2,4		
Total		41	100,0		

عملية متابعة التكاليف في المؤسسة فعالة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق جدا	1	2,4	2,5	2,5
	موافق	10	24,4	25,0	27,5
	لا اعرف	17	41,5	42,5	70,0
	غير موافق	11	26,8	27,5	97,5
	غير موافق ابدا	1	2,4	2,5	100,0
	Total	40	97,6	100,0	
Missing	System	1	2,4		
Total		41	100,0		

استراتيجية التسعير الحالية فعالة في تحقيق الارباح

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق جدا	1	2,4	2,5	2,5
	موافق	16	39,0	40,0	42,5
	لا اعرف	13	31,7	32,5	75,0
	غير موافق	9	22,0	22,5	97,5
	غير موافق ابدا	1	2,4	2,5	100,0
Total		40	97,6	100,0	
Missing	System	1	2,4		
Total		41	100,0		

المؤسسة تقدم منتجات او خدمات ذات قيمة مضافة تعزز من ربحيتها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق جدا	2	4,9	5,0	5,0
	موافق	19	46,3	47,5	52,5
	لا اعرف	8	19,5	20,0	72,5
	غير موافق	9	22,0	22,5	95,0
	غير موافق ابدا	2	4,9	5,0	100,0
Total		40	97,6	100,0	
Missing	System	1	2,4		
Total		41	100,0		

التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة تقلل من التكاليف التشغيلية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق جدا	2	4,9	5,0	5,0
	موافق	9	22,0	22,5	27,5
	لا اعرف	10	24,4	25,0	52,5
	غير موافق	14	34,1	35,0	87,5
	غير موافق ابدا	5	12,2	12,5	100,0
Total		40	97,6	100,0	
Missing	System	1	2,4		
Total		41	100,0		

هناك توازن جيد بين التكاليف و الجودة في عمليات الانتاج

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	12	29,3	30,0	30,0
	لا اعرف	15	36,6	37,5	67,5
	غير موافق	11	26,8	27,5	95,0
	غير موافق ابدا	2	4,9	5,0	100,0
	Total	40	97,6	100,0	
Missing	System	1	2,4		
Total		41	100,0		

تتخذ المؤسسة اجراءات فورية لمعالجة اي زيادة غير مبررة في التكاليف

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	11	26,8	27,5	27,5
	لا اعرف	17	41,5	42,5	70,0
	غير موافق	9	22,0	22,5	92,5
	غير موافق ابدا	3	7,3	7,5	100,0
	Total	40	97,6	100,0	
Missing	System	1	2,4		
Total		41	100,0		

الشكل رقم (09): تحليل فقرات المحور الثاني

		المؤسسة تحتاج الى الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة لزيادة الأرباح جيدة	استراتيجيات جديدة لتحسين مستوى الأرباح و التكاليف	تكاليف الانتاج تحت السيطرة	تكاليف العمالة مرتفعة	عملية متابعة التكاليف في المؤسسة فعالة
N	Valid	40	40	40	40	40
	Missing	1	1	1	1	1
	Mean	2,8750	2,1000	3,0000	3,2750	3,0250
	Std. Deviation	1,11373	,98189	,90582	,96044	,86194
	Range	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00

		المؤسسة تقدم منتجات	عالتكنولوجيا	هناك توازن جيد بين	تتخذ المؤسسة اجراءات	
		او خدمات ذات قيمة	المستخدمة في المؤسسة	التكاليف و الجودة في	فورية لمعالجة أي زيادة	
		مضافة تعزز من	تقلل من التكاليف	عمليات الانتاج	مبررة في التكاليف	
		ربحيته	التشغيلية			
N	Valid	40	40	40	40	
	Missing	1	1	1	1	
	Mean	2,8250	2,7500	3,2750	3,0750	3,1000
	Std. Deviation	,90263	1,03155	1,10911	,88831	,90014
	Range	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00

المصدر : من اعداد الطالبة باستخدام برنامج spss 26

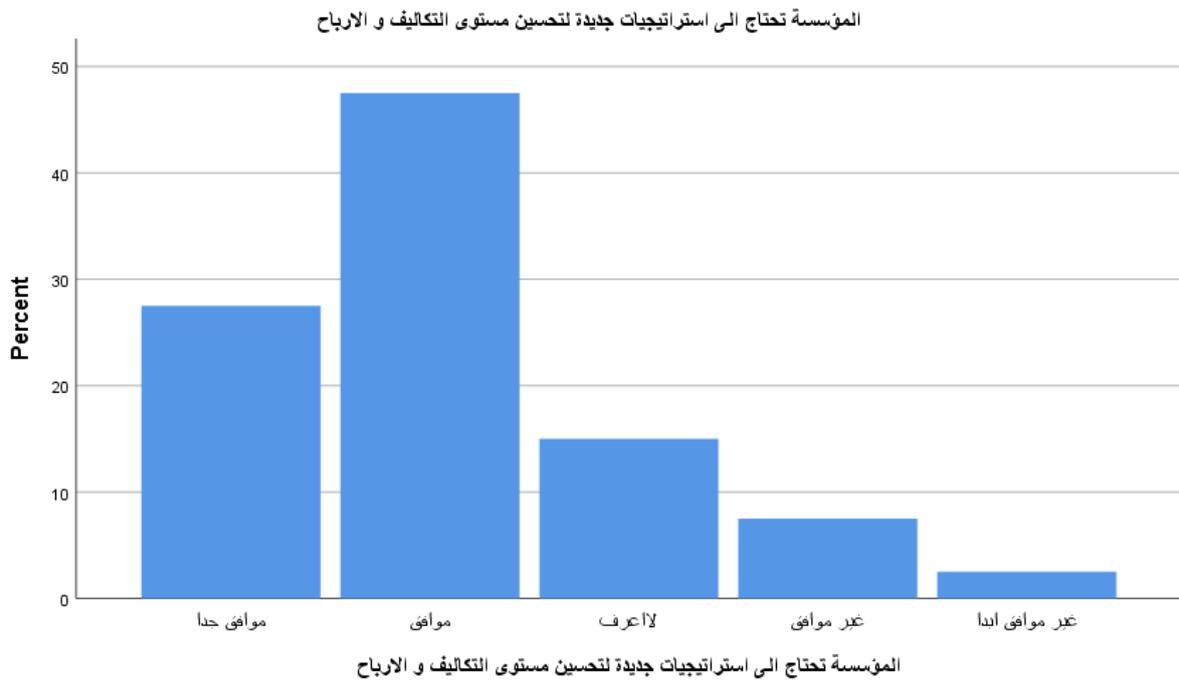
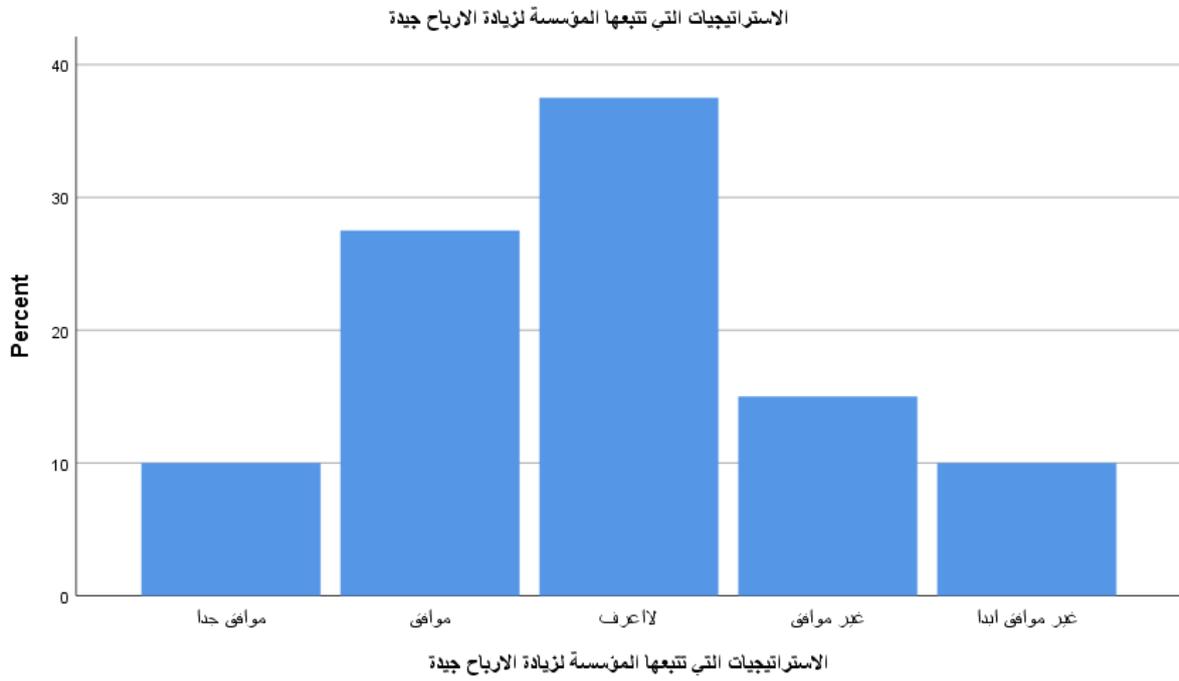
من خلال نتائج المحور الثاني نلاحظ أن جميع فقرات هذا المحور لا يتعدى انحرافه المعياري 2 و أن الفقرة 04 "تكاليف العمالة مرتفعة " ، و الفقرة 08 "التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة تقلل من التكاليف التشغيلية"، بمتوسط حسابي متماثل قدره :3,27 ، قد حصلوا على رفض قاطع من طرف افراد العينة .

ثم تليهم الفقرتان 10، 09 : " تتخذ المؤسسة اي اجراءات فورية لمعالجة اي زيادة غير مبررة في التكاليف " ، "هناك توازن جيد بين التكاليف و الجودة في عمليات الانتاج " ، بمتوسط حسابي قدره : 3,10 ، 3,07 ، و هذا يعني أنه تم اعطائهم رفض نسبي من طرف العينة .

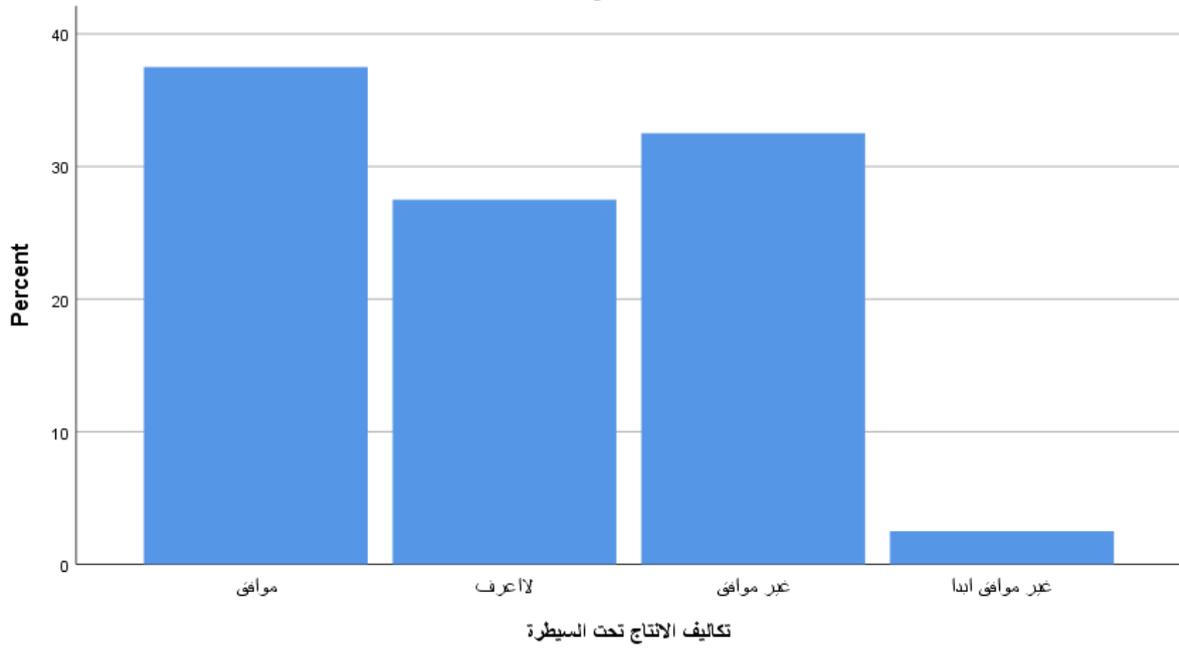
أما الفقرات 05 ، 03 ، 06 ، 01 : " عملية متابعة التكاليف في المؤسسة فعالة " ، " تكاليف الانتاج تحت السيطرة " ، "استراتيجية التسعير الحالية فعالة في تحقيق الأرباح " ، "الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة لزيادة الأرباح جيدة"، تتبعها متوسطات حسابية قدرها على التوالي : 3,02 ، 3 ، 2,82 ، 2,8 ، و هذا يعني أنهم حصلوا على تصويت محايد من طرف أفراد العينة .

تبقى الفقرتان 07 ، 02 : "المؤسسة تقدم منتجات أو خدمات ذات قيمة مضافة تعزز من ربحيتها " ، "المؤسسة تحتاج الى استراتيجيات جديدة لتحسين مستوى التكاليف و الأرباح " ، بمتوسطي قدرهما : 2,15 ، 2,1 و هذا يعني أنه قد حصلوا على موافقة نسبية من طرف أعضاء العينة ، و يعتبر أيضا هذا المحور كدلائل على واقع مستويات الأرباح و التكاليف للمؤسسة .

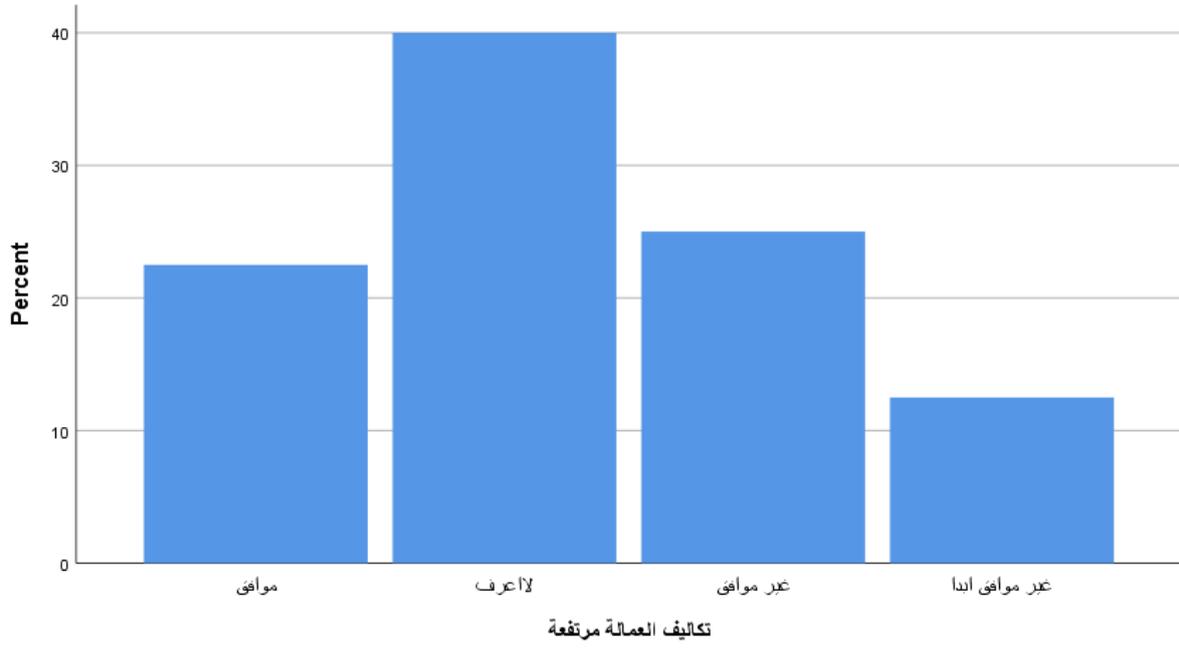
الشكل رقم (10): الجداول التكرارية الخاصة بالمحور الثاني

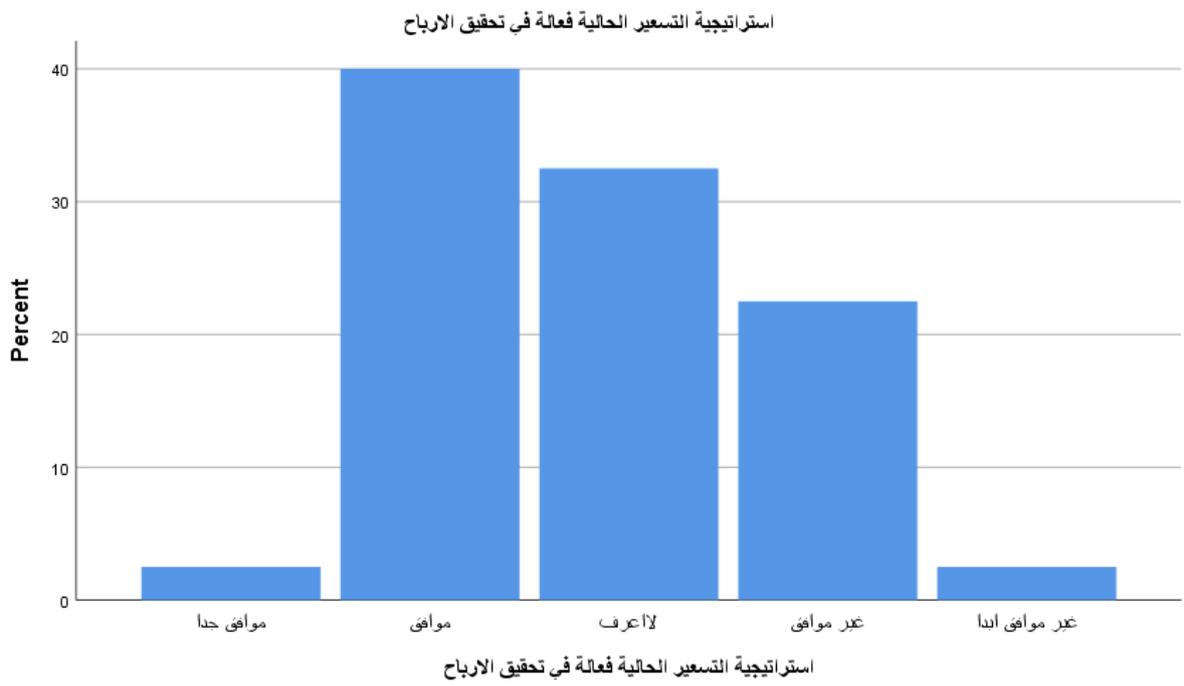
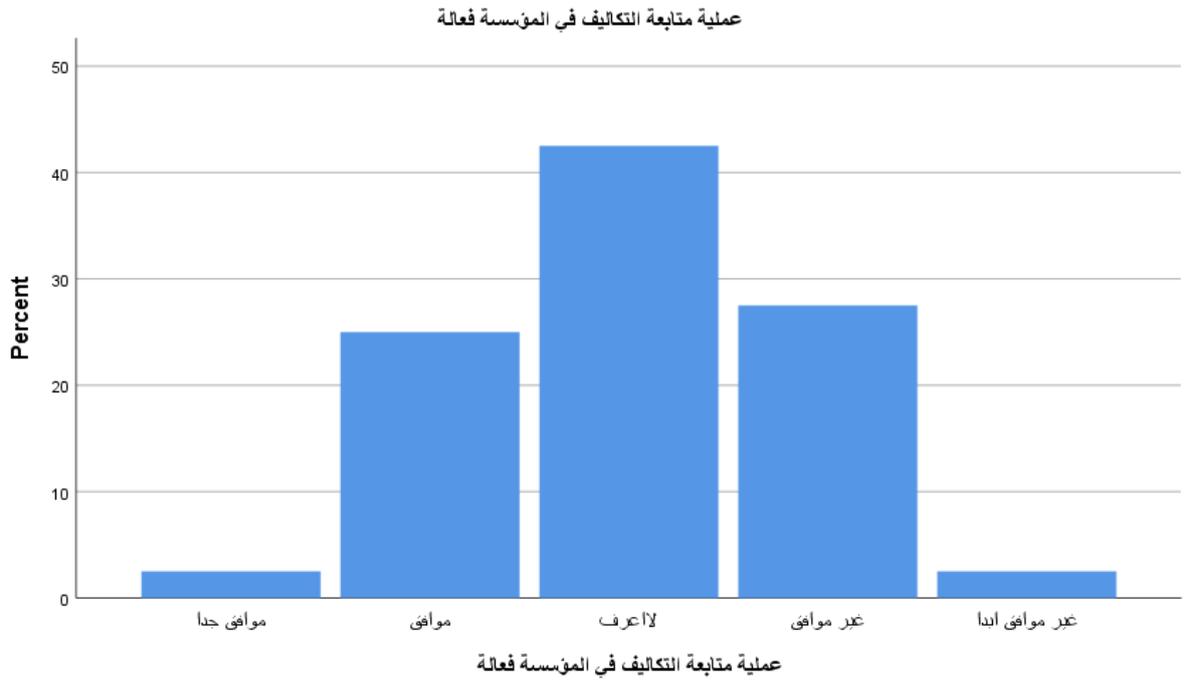


تكاليف الانتاج تحت السيطرة

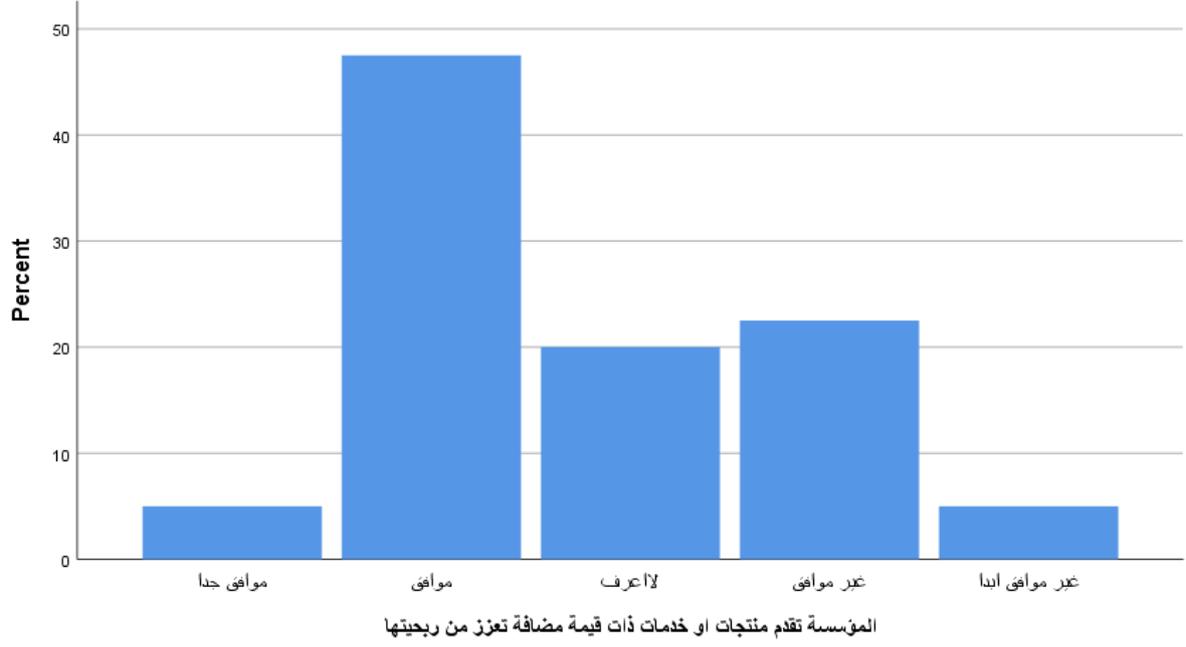


تكاليف العمالة مرتفعة

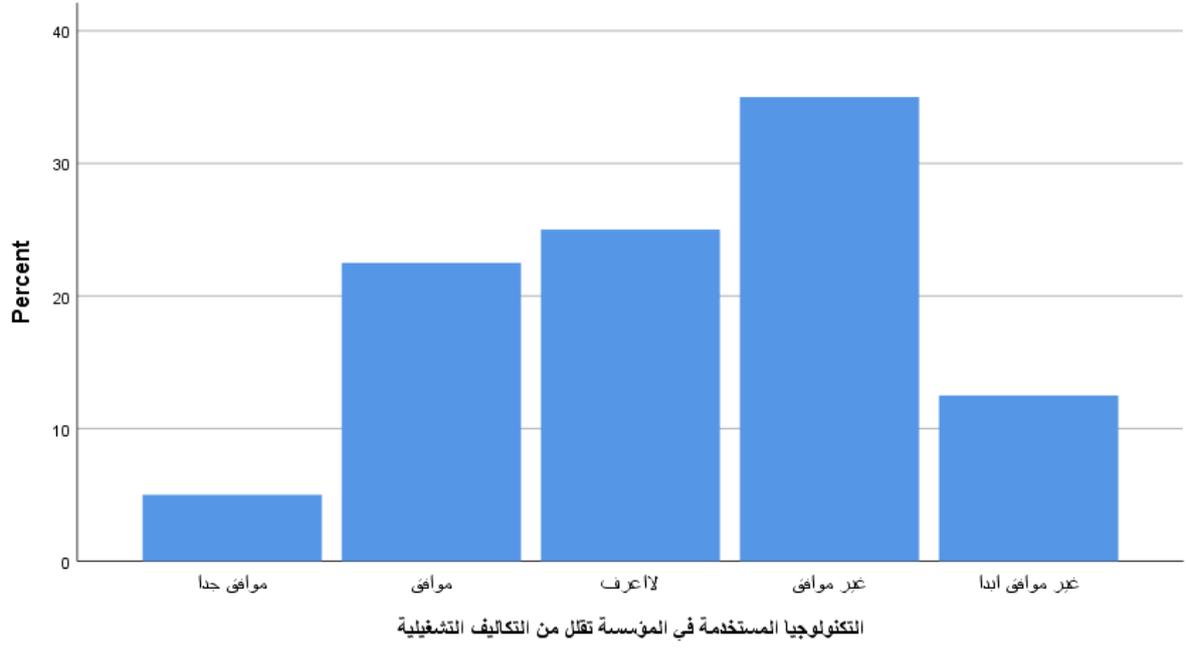




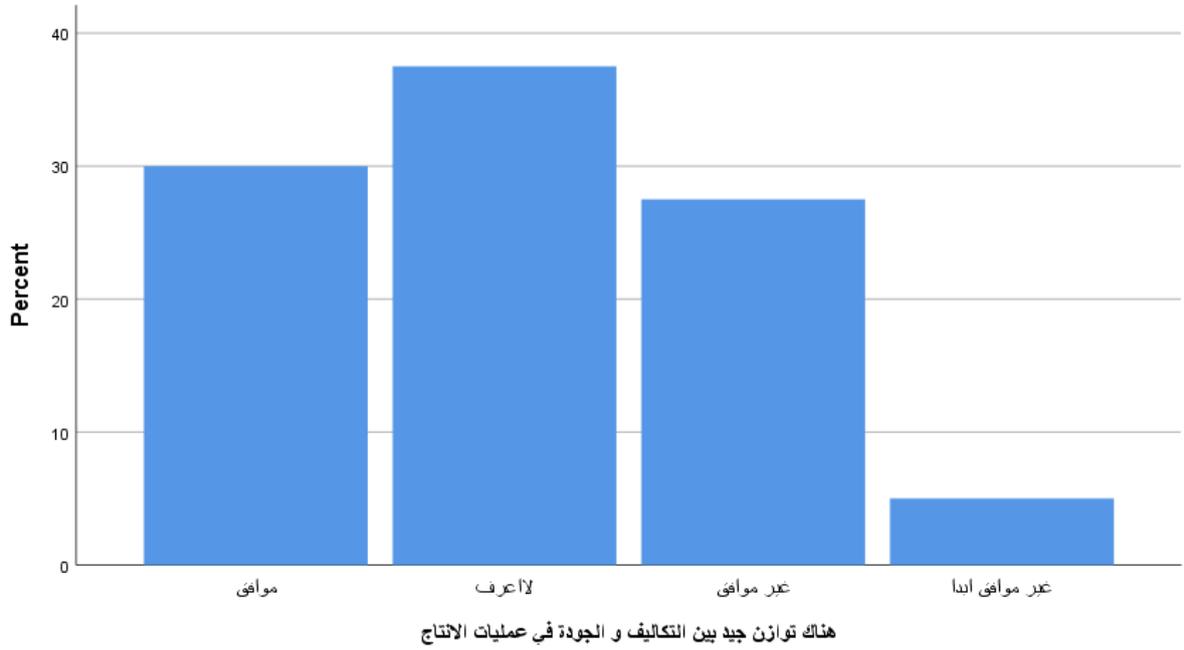
المؤسسة تقدم منتجات او خدمات ذات قيمة مضافة تعزز من ربحيتها



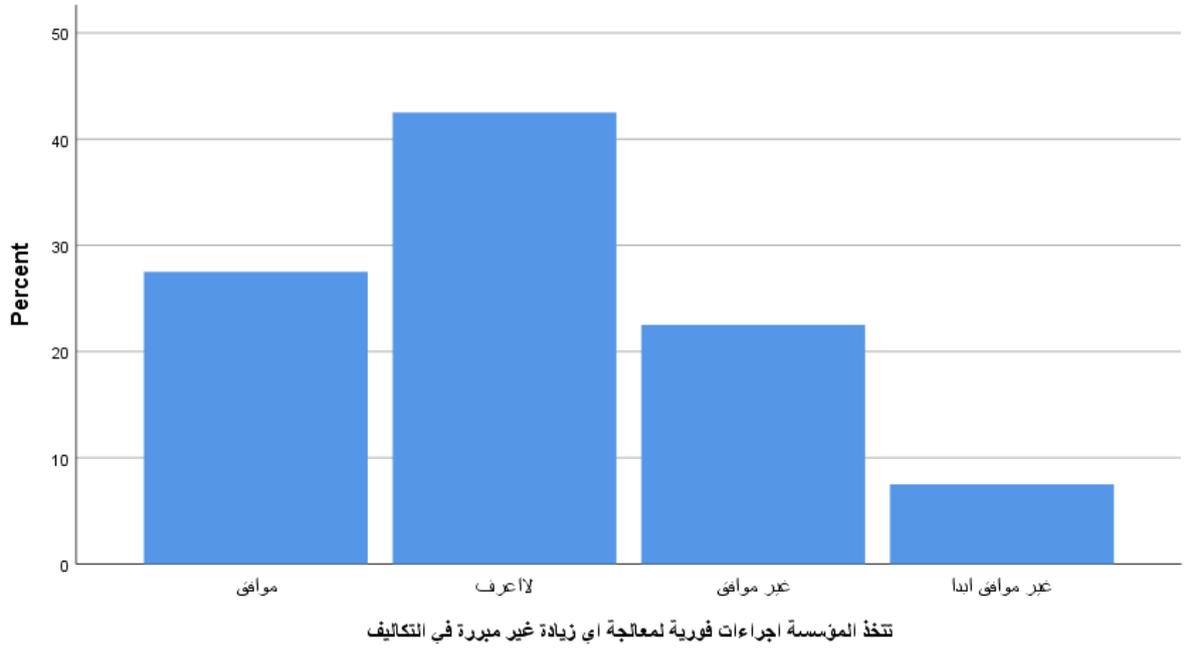
التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة تقلل من التكاليف التشغيلية



هناك توازن جيد بين التكاليف و الجودة في عمليات الانتاج



تتخذ المؤسسة اجراءات فورية لمعالجة اي زيادة غير مبررة في التكاليف



المطلب الثاني : اختبار فرضيات الدراسة .

✓ اختبار الفرضية الأولى :

و التي تنص على : "قياس أداء الموارد البشرية بشكل دوري يؤدي الى تحسين الكفاءة التشغيلية لمؤسسة المواد الكاشطة " .

تم اثباتها من خلال نتائج المحور الأول ضمن الجانب التطبيقي الذي وصلنا فيه الى أن ادارة الموارد البشرية قدمت مساهمة في تقييم رأس الماس البشري و تعزيز القدرة العملية للموظفين .

✓ اختبار الفرضية الثانية :

و التي تنص على : "تحقيق أداء ممتاز للموارد البشرية يمكن أن يؤدي الى زيادة الأرباح و تقليل التكاليف في المؤسسة " .

تم اثبات صحة هذهالفرضية من خلال نتائج الاستبيان في الجانب التطبيقي ضمن المحور الثاني ، حيث تبين أنه بالرغم من النماذج المهمة التي تم قياسها بادارة الموارد البشرية و مقارنتها مع مستويات الارباح و التكاليف الا أنه يمكن الاعتماد على ادارة الموارد البشرية في الوصول الى الهدف المبتغى للمؤسسة .

خلاصة :

جاء هذا الفصل التطبيقي الخاص بدراسة قياس أداء الموارد البشرية و مقارنتها مع مستويات الأرباح و التكاليف "دراسة حالة مؤسسة المواد الكاشطة ABRAS سعيدة" لاختبار فرضيات الدراسة و تحليلها و الوصول الى مدى التأثير الذي يتركه المتغير المستقل (أداء الموارد البشرية) على المتغير التابع (مستويات الأرباح و التكاليف) في المؤسسة و تفسيره حيث تم استعمال معامل الفا كرونو باخ و معامل ANOVA لتحديد هذه العلاقة

و توصلت الدراسة الميدانية في مؤسسة المواد الكاشطة ABRAS الى ان يمكن للشركات تقييم أداء الموارد البشرية بشكل فعال وربط هذا الأداء مع النتائج المالية للشركة، مما يساهم في اتخاذ قرارات مستنيرة لتحسين الأداء الكلي وزيادة الربحية.

الخاتمة العامة :

كملخص عام لما تم التطرق ايه في هذا البحث و الذي يتعلق بقياس أداء الموارد البشرية و مقارنتها مع مستويات الأرباح و التكاليف ، رأينا المفاهيم العديدة لإدارة الموارد البشرية ، و التي كانت جلها تصب في اتجاه واحد ، و هي أن إدارة الموارد البشرية هي عملية تنظيمية تهدف إلى تعظيم الأداء الوظيفي للموظفين من خلال التخطيط، والتوظيف، والتدريب، وتقييم الأداء، وتحفيز العاملين لضمان تحقيق أهداف المنظمة ، كما تم التطرق الى مفهوم التكلفة و الارباح و كما حاولنا قدر الامكان توضيح الفروقات بينهما ، و هذا ما تضمنه الفصل الأول من البحث .

اما الفصل الثاني فلقد تضمن التقديم العام لمؤسسة المواد الكاشطة ABRAS ثم مهامها ثم دراسة الهيكل الخاص بها ، أما المبحث الثاني الخاص بهذا الفصل قام بعرض النتائج الميدانية و اختبار صدق الفرضيات .

نتائج و اختبار الفرضيات :

من خلال ما تقدم في البحث استطعنا اختبار الفرضيات و يتضح على النحو التالي:

• بالنسبة للفرضية الأولى :

أن قياس اداء الموارد البشرية بشكل دوري يؤدي الى تحسين الكفاءة التشغيلية لمؤسسة المواد الكاشطة ، و ذلك من خلال القدرة على قياس الاداء للموارد البشرية حسب طبيعة الأفراد التابعين من حيث الصنف- السن- المستوى التعليمي- و الأقدمية في العمل

• بالنسبة للفرضية الثانية :

أن تحقيق أداء ممتاز للموارد البشرية يمكن أن يؤدي الى زيادة الأرباح و تقليل التكاليف في المؤسسة ،تعتبر مقبولة لكون الموارد البشرية جزء من التكاليف الخاصة بالمؤسسة.

النتائج :

- تحسين الأداء الوظيفي: قياس الأداء يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، مما يمكن من تطوير خطط تدريبية مخصصة لتحسين الأداء الفردي والجماعي.
- زيادة الإنتاجية: تحليل بيانات الأداء وتحديد العوامل التي تعزز أو تعيق الإنتاجية يمكن أن يؤدي إلى تحسين الكفاءة العامة وزيادة الإنتاج.
- تقليل التكاليف: من خلال تحسين الأداء وتقليل معدلات الدوران الوظيفي والغيابات، يمكن للشركات خفض التكاليف المرتبطة بالتوظيف والتدريب والتعويضات.

- تحسين الرضا الوظيفي: الاستفادة من استبيانات الرضا الوظيفي وتحليلها تتيح للشركات فهم احتياجات الموظفين والعمل على تلبية توقعاتهم، مما يزيد من الرضا والتحفيز.
- زيادة الربحية: تحسين أداء الموارد البشرية ينعكس بشكل مباشر على زيادة الإيرادات وتقليل التكاليف التشغيلية، مما يؤدي إلى تحسين الربحية.
- تعزيز الاستقرار التنظيمي: تقليل معدلات الدوران الوظيفي والغيابات يساهم في تعزيز الاستقرار داخل المنظمة، مما يساعد على بناء ثقافة عمل إيجابية ومستدامة.
- اتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة: تحليل البيانات المتعلقة بأداء الموارد البشرية والأرباح والتكاليف يوفر معلومات قيمة تدعم اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على بيانات دقيقة وموثوقة.
- تعزيز القدرة التنافسية: من خلال تحسين الكفاءة الداخلية وزيادة الإنتاجية والربحية، يمكن للشركات تعزيز قدرتها التنافسية في السوق.

قائمة المصادر و المراجع :

- احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، دار الجامعة للطبع و النشر و التوزيع ، 1999
- محمد عقوني، ادارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان ، الاردن ، 2010، ص03
- باري كشواي، ادارة الموارد البشرية ، دار فاروق للنشر و التوزيع، الطبعة العربية الثانية، القاهرة ، مصر ، 2009، ص 10-11
- حسن ابراهيم بلوط ، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية ببيروت ، الطبعة الاولى ، 2002
- أ.يوسف حجيم الطائي ، أ.هاشم فوزي العبادي ، ادارة الموارد البشرية -قضايا معاصرة في الفكر الاداري- دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2015، ص42-43.
- أ.سامي بودبوس ، د.خالد زهمول، ادارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية و تطبيقات عملية، دار الكتب بنغازيا، ليبيا، الطبعة الاولى ، 2020، ص22-23.
- يوسف حجيم الطائي ، مرجع سبق ذكره ، ص44-46.
- باري كشواي ، مرجع سبق ذكره، ص13-15.
- د.عمر وصفي عقيلي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، الاردن ، عمان، الطبعة الاولى ، 2005، ص15-16.
- د.نعيم ابراهيم الظاهر ، تنمية الموارد البشرية ، عالم الكتب الحديث، و.م.أ، الطبعة الاولى، 2009، ص13.
- أ.سامي بودبوس، د.خالد زهمول، ادارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية و تطبيقات عملية، مرجع سبق ذكره، ص25-28.
- ناصر نور الدين عبد اللطيف ، محمد محمود جسنبابلي ، مبادئ محاسبة التكاليف ، دار التعليم للنشر و التوزيع، الاسكندرية ، 2013، ص29.

- حسن جمعة الربيعي، سعدون مهدي الساقى ، محاسبة التكاليف الصناعية ، دار اثناء للنشر و التوزيع، الاردن ، 2008، ص16.
- سبع صبرينة ، دور محاسبة التكاليف في تحسين اداء المؤسسات الصحية بالجزائر، مجلة العلوم الادارية ،المجلد رقم 07، العدد2023، 01، ص66-81.
- 15 - خالص صافي صالح، رقابة تسيير المؤسسات ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط2، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2010، ص88.
- مؤيد محمد الفضل و اخرون، المحاسبة الادارية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان (الاردن) ، الطبعة الثانية ، 2010، ص51.
- جير ابراهيم الداعور ، محمد نواف عابد : اثر السياسات المحاسبية لادارة المكاسب على اسعار اسهم الوحدات الاقتصادية المتداولة في سوق فلسطين للاوراق المالية : دراسة تطبيقية، مجلة الجامعة الاسلامية ، سلسلة الدراسات الانسانية ، المجلد رقم : 17 العدد الاول ، غزة، فلسطين، 2009/01، ص823.
- سمير كامل محمد عيسى : اثر جودة المراجعة على عملية ادارة الارباح مع دراسة تطبيقية ، بمجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ، العدد :2، المجلد : 45، الاسكندرية ، مصر ، جويلية ، 2008، ص : 13.
- سمير كامل محمد عيسى ،مرجع سبق ذكره ، ص16.
- خليلي عواد ابو حشيش ،المحاسبة الادارية، دار وائل للنشر ، جامعة البيترا، 2005، ص146.
- عبد المقصود دبيان، اساسيات محاسبة التكاليف، دار المعرفة الجامعية، بيروت ، 1999، ص100.
- حفيظ فتحي، ساسي نور الدين ، الانظمة الكلية و الجزئية لحساب التكاليف و تحسين أداء مؤسسات الصناعية الجزائرية ، مجلة افاق علوم الادارة و الاقتصاد ، المجلد 05، العدد 01، ، 2021، ص31-50.

- حفيظ فتحي، ساسي نور الدين ، مرجع سبق ذكره،ص37.
- سمير كامل محمد عيسى ، مرجع سبق ذكره ، ص18.
- سمير كامل محمد عيسى ، مرجع سبق ذكره ص17.
- سمير كامل محمد عيسى ، مرجع سبق ذكره ،ص17.
- د. عبد السلام محمد مهدي عيلاء،محاسبة التكاليف،دار الكتب بصنعاء، الطبعة 05، اليمن ،2023،ص13.
- د. عبد السلام محمد مهدي عيلاء،مرجع سبق ذكره، ص14.
- محمد محمود حاسم، احمد منشد محمد، انعكاسات القواعد المحاسبية على اداره الارباح، مجله كليه التربيه الاساسيه، جامعه بابل،، العراق العدد خمسه، تموز 2011 صفحه 451.
- على فريد عبد الاحد، اثار التحدي الاخلاقي في المحاسبه الابداعيه في تحديد الدخل الخاضع للضريبه دراسه تطبيقيه في الهيئه العامه للضرائب في العراق، اطورحه الدكتوراه في محاسبه، جامعه البصره، العراق، 2006 صفحه 130.
- لوالبية فوزي،محددات ادارة الارباح للمؤسسات الاقتصادية في ظل البيئه الماليه و المحاسبية الجزائرية -دراسة ميدانية استقصائية-، رسالة دكتوراه، جامعه احمد دراية ، ادار، الجزائر، 2029،ص18-19.
- joshua ronen and varda yaari :reaning management,emerging insights in theory , practice and research , springer edition , new york , 2008,p26.

الملاحق

التخصص : السنة الثانية ماستر ادارة الانتاج و التمويل

استبيان

تحية طيبة و بعد : اخي العامل ، اختي العاملة :

يسرني ان اتقدم اليكم بهذا الاستبيان الذي يندرج ضمن متطلبات اعداد تقرير التربص لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص ادارة الانتاج و التمويل ، بعنوان (قياس مستوى اداء الموارد البشرية و مقارنتها مع مستويات الارباح و التكاليف – مؤسسة المواد الكاشطة **ABRAS** بولاية سعيدة-) لذا نرجو من سيادتكم المحترمة تعبئتها بكل مصداقية و موضوعية ، علما ان اجاباتكم ستساهم في تحقيق اهداف الدراسة و ستستخدم فقط لاغراض البحث العلمي .
نشكركم على حسن تعاونكم و لكم منا فائق التقدير و الاحترام.

من اعداد الطالبة :

-فارس فريال

تحت اشراف :

أ. حريق

2024/2023

البيانات الشخصية : الخاصة بالعاملين في المؤسسة

1- الجنس : ذكر انثى

2- السن : (20-25)

(26-35)

(36-40)

(41-ما فوق)

3- المستوى التعليمي : ابتدائي

متوسط

ثانوي

جامعي

مستوى اخر اذكره :

4- المنصب الذي تشغله :

اطار سامي

اطار تحكم

اطار تنفيذ

5- الاقدمية في العمل : (1-5)

(6-10)

(11-15)

اكثر من 15

المحور الاول : ادارة الموارد البشرية :

غير موافق ابدا	غير موافق	لا اعرف	موافق	موافق جدا	المحتوى	
					علاقتي جيدة مع الادارة	06
					انا مطلع على القانون الداخلي للمؤسسة	07
					ارى بأن زملائي ملتزمون بالقانون الداخلي للمؤسسة	08
					راض عن ساعات العمل و المواعيد المعمول بها	09
					لديك غيرة على سمعة و مصلحة المؤسسة	10
					علاقتي جيدة مع زملائي و مدرائي داخل المؤسسة	11
					الادارة داخل مؤسستي تقوم بالرقابة على العمل	12
					جو العمل داخل المؤسسة يشجع على الحوار و تبادل الافكار	13
					اشارك في عملية اتخاذ القرارات	14
					هناك تحفيز كافي للموظفين لزيادة انتاجيتهم	15
					اقيم فرص الترقيات و التطوير المهني في المؤسسة بشكل ايجابي	16
					السياسة المتخذة داخل المؤسسة تساعد على عمل العمال	17
					اواجه مشاكل داخل العمل	18
					المعدات التقنية في مكان العمل مرضية	19

المحور الثاني : مستويات الارباح و التكاليف

المحتوى	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق ابدا
20					
الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة لزيادة الارباح جيدة					
21					
المؤسسة تحتاج الى استراتيجيات جديدة لتحسين مستوى التكاليف و الارباح					
22					
تكاليف الانتاج تحت السيطرة					
23					
تكاليف العمالة مرتفعة					
24					
عملية متابعة التكاليف في المؤسسة فعالة					
25					
استراتيجية التسعير الحالية فعالة في تحقيق الارباح					
26					
المؤسسة تقدم منتجات او خدمات ذات قيمة مضافة تعزز من ربحيتها					
27					
التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة تقلل من التكاليف التشغيلية					
28					
هناك توازن جيد بين التكاليف و الجودة في عمليات الانتاج					
29					
تتخذ المؤسسة اجراءات فورية لمعالجة اي زيادة غير مبررة في التكاليف					

شكرا على تعاونكم.





