

الرقم التسلسلي: .....

رقم التسجيل: .....

أطروحة

مقدمة لنيل شهادة

دكتوراه علوم

في: العلوم التجارية

تخصص: دراسات مالية ومحاسبية معمقة

العنوان

استخدام مؤشرات الأداء لتقييم رأس المال البشري بالقطاع الاقتصادي الجزائري

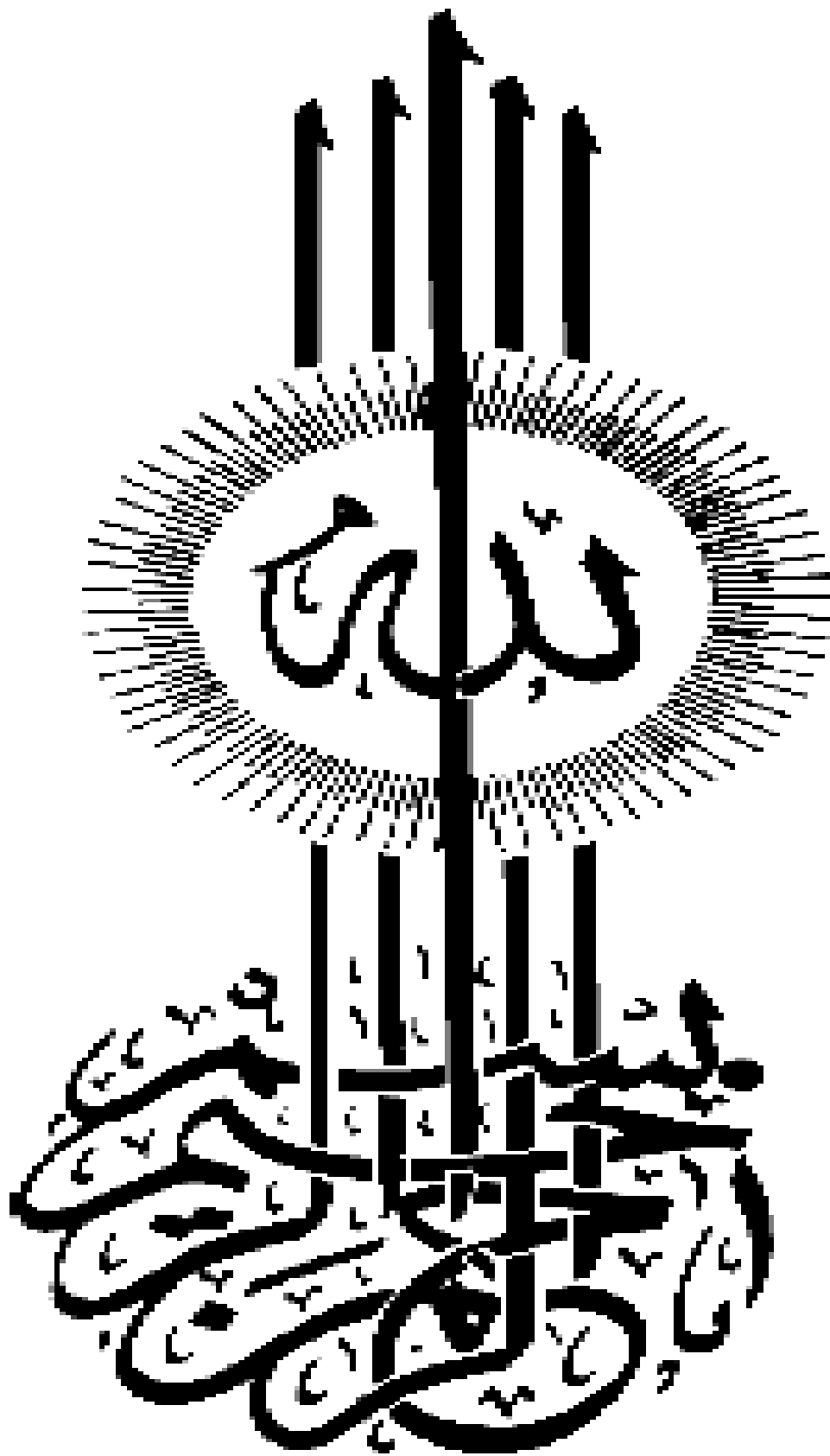
من إعداد:

عادل سلطاني

تاريخ المناقشة 13 / 06 / 2023...

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

اللقب والاسم	الرتبة العلمية	المؤسسة	الصفة
بوعايدة حسان	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة	رئيساً
دبي علي	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة	مشرفاً ومقرراً
غانم هاجر	أستاذ محاضر أ	جامعة المسيلة	مناقشاً
جودي محمد علي	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجلفة	مناقشاً
سراي أم السعد	أستاذ محاضر أ	جامعة برج بوعريبيج	مناقشاً
سوفي نبيل	أستاذ محاضر أ	جامعة جيجل	مناقشاً



# كلمة شكر

الحمد لله والشكر لله الذي وفقنا بتوفيقه وأعاننا بعونه إلى حسن التوكل عليه لإنجاز هذا العمل فنسأله عزوجل أن يتقبله منا ويجعله لنا في ميزان حسناتنا، ويجد في نفوس المطالعين عليه راحة واطمئنان أمين "

وبعد:

لابد لنا ونحن نخطو خطواتنا في الحياة الجامعية من وقفة نعود إلى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين بذلك جهودا كبيرة في بناء جيل وقبل أن نمضي نقدم أسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة ... إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة إلى جميع أساتذتنا الأفاضل الذين صبروا معنا حتى بلغنا المراد "كن عالما فإن لم تستطع فكن متعلما، فإن لم تستطع فاحب العلماء، فإن لم تستطع فلا تبغضهم"

وأخص بالتقدير والشكر:

الأستاذ المشرف " الأستاذ الدكتور: دبي علي "

# إهداء

❖ إلى من قال فيهما سبحانه وتعالى: ﴿فَلَا تَقُلْ لَهُمَا أُفٍّ وَلَا تَنْهَرُهُمَا وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا﴾ (23)

وَاخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ قُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا﴾ (سورة الإسراء

الآية 24)

❖ إلى ينبوع الحب والحنان وزهرة العطف ومصدر الاطمئنان إلى أعلى ما في الوجود

❖ أمي الحبيبة الغالية.

❖ إلى من كان سندا في الحياة صاحب الفضل ومصدر الرعاية إلى الذي لا يسعني إلا أن

أقف أمامه احتراما وعرفانا وطاعة بعد الله والرسول وحباً أبي الغالي رحمه الله

❖ إلى إخوتي وأخواتي الكل باسمه.

❖ إلى كل أساتذة وعمال كلية العلوم الاقتصادية

❖ إلى كل عمال مكتبة باب الجامعة وخاصة أخي أحمد مراد.

❖ إلى كل من يعرفني من قريب وبعيد.

❖ محادل سلطاني

## الملخص:

تهدف هاته الدراسة إلى بحث واقع استخدام مؤشرات الأداء لتقييم رأس المال البشري بالقطاع الاقتصادي الجزائري، حيث تطرقنا فيها إلى تبيان أهمية تقييم رأس المال البشري حيث تعتبر عملية تقييمه هي أساس عملية إدارته التي تؤدي في الأخير إلى تحقيق التميز للمؤسسات، ثم تطرقنا إلى أهمية مؤشرات الأداء كوسيلة قياس للأداء بصفة عامة ولأداء رأس المال البشري بصفة خاصة حيث تعرضنا لأهم النماذج التي تعنى بهذا الشأن وبيننا أهمية قياس رأس المال البشري باستخدام مؤشرات الأداء حيث تقدم معلومات أكثر دقة لمتخذي القرار عن رأس مال البشري للمؤسسة، ومنه حاولنا معرفة واقع استخدام مؤشرات الأداء لتقييم رأس المال البشري بالمؤسسة الجزائرية من خلال توزيع استبيان على عدد من المؤسسات الناشطة في الاقتصاد الجزائري كما قمنا بدراسة حالة على مستوى إحدى المؤسسات لإظهار إمكانية بناء بطاقة أداء لتقييم رأس المال البشري بها ودورها في تطويره.

وقد خلصت الدراسة إلى أن المؤسسات الجزائرية محل الدراسة لا تولي أهمية كبيرة لتقييم رأس مالها البشري باستخدام مؤشرات الأداء حيث يقتصر التقييم بها على مؤشرات مالية فقط غالبا.

**الكلمات المفتاحية:** رأس المال البشري، تقييم رأس المال البشري، مؤشرات الأداء، محاسبة الموارد البشرية، بطاقة الأداء المتوازن، بطاقة الأداء لرأس المال البشري.

## Résumé:

Cette étude vise à examiner la réalité de l'utilisation des indicateurs de performance pour évaluer le capital humain dans le secteur économique algérien, dans laquelle nous avons discuté de l'importance de l'évaluation du capital humain, car le processus d'évaluation est à la base de son processus de gestion qui conduit finalement à la réalisation l'excellence pour les institutions, puis nous avons abordé l'importance des indicateurs de performance comme moyen de mesurer la performance en général et la performance du capital humain en particulier, où nous avons présenté les modèles les plus importants concernés par cette question et expliqué l'importance de mesurer la performance humaine capital humain en utilisant des indicateurs de performance car il fournit des informations plus précises aux décideurs sur le capital humain de l'institution, et à partir de là, nous avons essayé de connaître la réalité de l'utilisation d'indicateurs de performance pour évaluer le responsable de l'organisation. Le capital humain dans l'institution algérienne en distribuant un questionnaire à un certain nombre d'institutions actives dans

l'économie algérienne Nous avons également mené une étude de cas au niveau d'une des institutions pour montrer la possibilité de construire un tableau de bord pour évaluer son capital humain et son rôle dans son développement.

L'étude a conclu que les institutions algériennes étudiées n'attachent pas une grande importance à l'évaluation de leur capital humain à l'aide d'indicateurs de performance, alors que l'évaluation se limite aux seuls indicateurs financiers.

**Mots clés :** capital humain, évaluation du capital humain, indicateurs de performance, comptabilité des ressources humaines, tableau de bord prospectif, tableau de bord du capital humain.

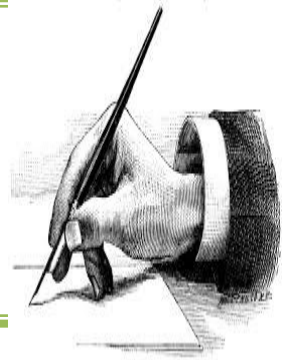
**abstract :**

This study aims to examine the reality of using performance indicators to evaluate human capital in the Algerian economic sector, in which we discussed the importance of evaluating human capital, as the process of evaluating it is the basis of its management process that ultimately leads to achieving excellence for institutions, then we touched on the importance of performance indicators As a means of measuring performance in general and the performance of human capital in particular, where we presented the most important models that are concerned with this matter and explained the importance of measuring human capital using performance indicators as it provides more accurate information to decision makers about the human capital of the institution, and from it we tried to know the reality of using performance indicators to evaluate the head of the organization. Human capital in the Algerian institution by distributing a questionnaire to a number of institutions active in the Algerian economy. We also conducted a case study at the level of one of the institutions to show the possibility of building a scorecard to assess its human capital and its role in developing it.

The study concluded that the Algerian institutions under study do not attach great importance to evaluating their human capital using performance indicators, as the evaluation is usually limited to financial indicators only.

**Keywords:** human capital, human capital assessment, performance indicators, human resources accounting, balanced scorecard, human capital scorecard.

# فهرس المحتويات



فهرس المحتويات

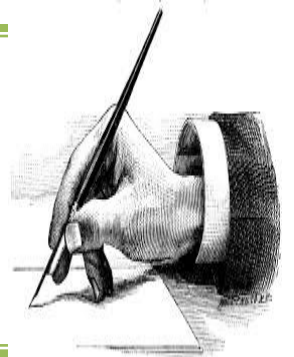
الصفحة	المحتويات
	الآيات الكريمة
	الإهداء
	شكر وعرهان
	ملخص الدراسة
I	فهرس المحتويات
V	قائمة الأشكال والجداول
أ - ح	مقدمة
<b>الفصل الأول: مؤشرات الأداء ودورها في قياس الأداء.</b>	
10	تمهيد
11	المبحث الأول: مفاهيم حول الأداء ومؤشرات الأداء
11	المطلب الأول: مفهوم الأداء وقياسه
13	المطلب الثاني: مفاهيم حول مؤشرات الأداء
16	المطلب الثالث: أهمية مؤشرات الأداء الرئيسية وكيفية اختيارها
21	المبحث الثاني: استعمال مؤشرات الأداء في إطار بطاقة أداء متوازن
21	المطلب الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن
25	المطلب الثاني: أهمية بطاقة الأداء المتوازن
29	المطلب الثالث: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
35	المبحث الثالث: قياس الأداء باستخدام مؤشرات الأداء في إطار بطاقة أداء متوازن
35	المطلب الأول: قياس الأداء ببطاقة الأداء المتوازن
38	المطلب الثاني: ماهية وأهمية بطاقة الأداء لرأس المال البشري

40	المطلب الثالث: مؤشرات رأس المال البشري الأكثر استخداما
46	خلاصة
<b>الفصل الثاني: رأس المال البشري وقضية القياس</b>	
48	تمهيد
49	المبحث الأول: ماهية رأس المال البشري
49	المطلب الأول: الأسس النظرية لرأس المال البشري
53	المطلب الثاني: مفهوم رأس المال البشري
59	المطلب الثالث: أهمية رأس المال البشري
61	المبحث الثاني: رأس المال البشري مفاهيميا ومحاسبيا
61	المطلب الأول: علاقة رأس المال البشري برأس المال الفكري
66	المطلب الثاني: رأس المال البشري من منظور محاسبي
72	المبحث الثالث: المعالجة المحاسبية للأصول البشرية وفق معايير المحاسبة الدولية وماهية تقييم رأس المال البشري
72	المطلب الأول: المعالجة المحاسبية للأصول البشرية وفق معايير المحاسبة الدولية
73	المطلب الثاني: ماهية تقييم رأس المال البشري
75	المطلب الثالث: أهمية تقييم رأس المال البشري
78	خلاصة
<b>الفصل الثالث: نماذج تقييم رأس المال البشري باستخدام مؤشرات الأداء</b>	
80	تمهيد
81	المبحث الأول: تقييم رأس المال البشري بين المنهجين التقليدي والحديث
81	المطلب الأول: المنهج التقليدي لتقييم رأس المال البشري
82	المطلب الثاني: المنهج الحديث لتقييم رأس المال البشري

84	المبحث الثاني: الطرق التقليدية لتقييم رأس المال البشري باستخدام مؤشرات الأداء
84	المطلب الأول: نماذج تقييم رأس المال البشري التي تعتمد على التكلفة
87	المطلب الثاني: نماذج تقييم رأس المال البشري التي تعتمد على القيمة
93	المبحث الثالث: النماذج الحديثة لتقييم رأس المال البشري باستخدام مؤشرات الأداء
93	المطلب الأول: دور لوحة القيادة المتوازنة لـ Kaplan و Norton في تقييم رأس المال البشري
96	المطلب الثاني: النموذج الاسكندنافي "ملاح سكنديا" le navigateur skandia
109	المطلب الثالث: مراقب (راصد) الأصول غير المادية (IAM) Intangible Asset Monitor
115	خلاصة
الفصل الرابع: تقييم رأس المال البشري للشركة محل الدراسة باستخدام مؤشرات الأداء	
117	تمهيد
118	المبحث الأول: استراتيجية الدراسة
118	المطلب الأول: منهجية الدراسة
120	المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
124	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
125	المبحث الثاني: تقييم رأس المال البشري للشركة محل الدراسة باستخدام أحد النماذج المعروضة في الجانب النظري
125	المطلب الأول: تطبيق نموذج القيمة الحالية للإيرادات المستقبلية للعالمين ليف وشوارتز وانتقاده
137	المطلب الثاني: تصميم بطاقة أداء لتقييم رأس المال البشري للشركة محل الدراسة
167	المبحث الثالث: استبيان حول الأهمية التي توليها المؤسسة الجزائرية لتقييم رأس مالها

	البشري باستخدام مؤشرات الأداء
167	المطلب الأول: منهجية الدراسة
172	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة
177	المطلب الثالث: تحليل اتجاهات اجابات عينة الدراسة
181	خلاصة
183	الخاتمة
188	قائمة المراجع
195	الملاحق

# قائمة الجداول والأشكال



## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
94	لوحة القيادة المتوازنة لـ Scotiabank	01
102	بعض مؤشرات الملاح (Edvinsson و Malone 1997)	02
107	معطيات سنوات 1994، 1995، و 1996 لملاح Skandialink	03
109	إطار يجمع المقاييس المالية وغير المالية	04
112	مؤشرات خاصة لتقييم الأصول غير المادية	05
113	تقرير سنوي لـ Celemi	06
119	استراتيجية البحث	07
122	هيكل الموظفين حسب وحدات الإنتاج بتاريخ 31 مارس 2017	08
130	معلومات حول العينة المراد قياسها	09
144	معلومات حول رأس مال الشركة محل الدراسة	10
146	معدل الغيابات بالشركة	11
147	معدل الساعات الإضافية	12
148	مؤشر تكاليف التدريب بالشركة محل الدراسة	13

149	انتاجية العاملين بالشركة محل الدراسة	14
150	تكاليف التوظيف بالشركة محل الدراسة	15
152	معدل دوران العاملين بالشركة محل الدراسة	16
153	مدة عملية التوظيف بالشركة محل الدراسة	17
154	معدل التراجع عن التوظيف بالشركة	18
156	معلومات عن مؤشر نسبة الاناث إلى الذكور	19
165	بطاقة أداء رأس المال البشري للشركة محل الدراسة	20
168	عملية توزيع الاستبيان	21
169	محاوِر الاستبيان مع عدد ونسبة عبارات كل محور.	22
170	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	23
170	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	24
171	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	25
171	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	26
174	اختبار ثبات أدوات القياس باستخدام معامل ألفا كرونباخ	27
175	اختبار صدق أداة قياس: "الأهمية التي توليها المؤسسة لتقييم رأس المال البشري".	28
176	اختبار صدق أداة قياس: "الأهمية التي	29

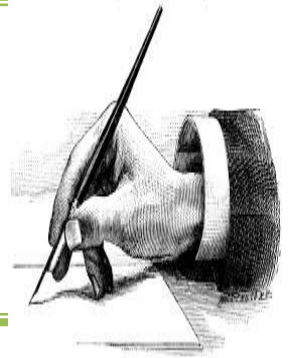
	توليها المؤسسة لاستخدام مؤشرات الأداء".	
176	اختبار صدق أداة قياس: "مؤشرات الأداء الأكثر استخداما لتقييم رأس المال البشري بالمؤسسة".	30
177	تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة تجاه "أهمية تقييم رأس المال البشري"	31
178	تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة تجاه "أهمية مؤشر الأداء"	32
179	تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة تجاه "مؤشرات الأداء الأكثر استخداما"	33

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
34	BSC (kaplan – Norton, 2003)	01
99	رأس المال الفكري (شجرة القيمة)	02
101	ملاح سكونديا	03
121	الموقع الجغرافي لميدان الدراسة	04
124	الهيكل التنظيمي لشركة محل الدراسة	05
135	آلية عمل المعادلة	06
141	الخارطة الاستراتيجية لرأس المال البشري للشركة	07

142	توزيع افتراضي لمؤشرات الأداء على ابعاد الخارطة الإستراتيجية لرأس المال البشري للشركة	08
146	منحنى تغير معدل الغيابات بالشركة	09
147	منحنى تغير معدل الساعات الاضافية بالشركة (ضغط العمل)	10
148	منحنى تغير تكاليف التدريب بالشركة	11
150	منحنى تغير مردودية العاملين	12
151	منحنى تطور تكاليف التوظيف بالشركة محل الدراسة	13
152	التغير في معدل دوران العاملين بالشركة محل الدراسة	14
153	تغير مدة عملية التوظيف بالشركة محل الدراسة (مدة ملء المنصب)	15
155	منحنى التغير في معدل التراجع عن التوظيف بالشركة محل الدراسة	16
156	منحنى قياس تنوع الأجناس بالشركة محل الدراسة	17

# مقدمة



بعد أن أصبح مفهوم شهرة المحل غير كاف لتفسير الفجوة بين القيمة الدفترية والقيمة السوقية لمنظمات الأعمال، وبعد أن أثبتت الدراسات أن القيمة الدفترية للأصول لا تعكس إلا النسبة الأقل من القيمة السوقية لتنظيمات الأعمال وأن النسبة الأكبر تم تفسيرها بالمعرفة، والتي محلها العنصر البشري فقد باتت القناعة راسخة لدى الباحثين بضرورة الانتقال من مفهوم الموارد البشرية إلى مفهوم رأس المال البشري حيث غالبا ما ينظر إلى المورد البشري على أساس تكلفة يجب تخفيضها في حين مفهوم رأس المال البشري يعطي للعنصر البشري بعدا آخر يتمثل في اعتباره خالقا للقيمة وجب الاستثمار فيه، لذا توجهت المؤسسات الاقتصادية نحو الاستثمار في العنصر البشري وهذا ما اسهم في تقليص فكرة الاقتصاد المادي والتوجه نحو اقتصاد المعرفة أو ما يعرف بالاقتصاد البشري، ماجعل الجميع اليوم يتفق على أن التركيز على رأس المال البشري بإدارته سيسمح بتوجيهه نحو تحقيق هدفه الأساسي وهو دعم الميزة التنافسية للمنظمة، إلا أن رهان إدارة رأس المال البشري قوبل بتحدي عملية القياس التي تعتبر أساس نجاح إدارة رأس المال البشري، وذلك من منطلق القاعدة المتفق عليها أنه لا يمكن إدارة ما لم يتم قياسه، وقد حاولت محاسبة الموارد البشرية رفع هذا التحدي من خلال العديد من المساهمات باعتبار أن التمكن من التعبير عن رأس المال البشري بقيمة نقدية ضمن أصول المؤسسة يعني بعدا جديدا للقوائم المالية يجعلها أكثر مصداقية، وقد تمكنت محاسبة الموارد البشرية تقديم العديد من النماذج في هذا المجال إلا أنها قوبلت بالانتقاد لأنها اعتمدت فقط على مؤشرات مالية، لذلك بات التحدي الجديد في تقييم رأس المال البشري باستخدام مؤشرات الأداء التي تتراوح بين المؤشرات المالية وغير المالية للوصول إلى تقييم أكثر سداة يعبر عن قيمة اقرب للواقع لرأس المال البشري داخل المؤسسة خاصة في ظل الانتقال من مراقبة التسيير إلى التسيير الاستراتيجي. ومنذ ظهور هذه الانتقادات الموجهة لمؤشرات الأداء المالي، فإن أغلب

الأعمال والدراسات تم توجيهها نحو أهمية قياس الأداء غير المالي من أجل الوصول إلى تقييم سديد لرأس المال البشري حيث أفرزت الأبحاث في هذا الصدد العديد من النماذج الحديثة المهمة. إن استخدام مؤشرات الأداء في عملية تقييم الأداء بصفة عامة يعطي نتائج أقرب إلى الكمال لأنها تشمل جميع جوانب الأداء المالية وغير المالية مما يمنح متخذ القرار فرصة اتخاذ قرار أقرب إلى السداد.

تسعى هذه الدراسة إلى بحث إمكانية استخدام مؤشرات الأداء لتقييم رأس المال البشري بالقطاع الاقتصادي الجزائري.

من خلال ماتقدم يمكن طرح الإشكالية التالية:

**ما هو واقع استخدام مؤشرات الأداء لتقييم رأس المال البشري بالقطاع الاقتصادي الجزائري؟**

للإجابة على هاته الإشكالية نطرح الاسئلة الفرعية التالية:

- هل تهتم المؤسسة الجزائرية بتقييم رأس مالها البشري؟
- ماهي الاهمية النسبية التي توليها المؤسسة الجزائرية لتقييم رأس مالها البشري باستخدام مؤشرات الأداء؟
- هل يمكن بناء بطاقة أداء لتقييم رأس المال البشري بشركة كوندور الكترونيكس من خلال دراسة حالة؟
- هل أن القياس باستخدام مؤشرات الأداء يساهم في تقييم وتطوير رأس المال البشري بالقطاع الاقتصادي الجزائري.

**الفرضيات:**

- تهتم المؤسسة الجزائرية بتقييم رأس مالها البشري.

- لا تولي المؤسسة الجزائرية اهتماما كبيرا لتقييم رأس مالها البشري باستخدام مؤشرات الأداء.

- يمكن بناء بطاقة أداء لتقييم رأس المال البشري بشركة كوندور الكترونيكس.

- يساهم قياس رأس المال البشري باستخدام مؤشرات الأداء في تقييم وتطوير رأس المال البشري بالقطاع الاقتصادي الجزائري.

### أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف العام للبحث في دراسة امكانية تقييم رأس المال البشري بالقطاع الاقتصادي الجزائري باستخدام مؤشرات الأداء، ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1 - توضيح أهمية رأس المال البشري كداعم للميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية.

2 - توضيح أهمية تقييم رأس المال البشري.

3 - توضيح الدور الكبير الذي تلعبه مؤشرات الأداء في قياس الأداء.

4- تسليط الضوء على دور مؤشرات الأداء في تحديد وقياس محددات القيمة الأساسية التي تضمن الأداء بالقطاع الاقتصادي.

5- توضيح إمكانية استخدام مؤشرات الأداء في حل إشكالية قياس رأس المال البشري.

6- محاولة توضيح أهم العوامل التي تؤثر على الأهمية المعطاة لاستخدام مؤشرات الأداء بالقطاع الاقتصادي الجزائري.

7-الوصول إلى توضيح امكانية تقييم رأس المال البشري بالقطاع الاقتصادي الجزائري باستخدام مؤشرات الأداء من خلال دراسة الحالة.

## أهمية البحث:

تتمثل أهمية هذا البحث في مساهمته العلمية بتسليط الضوء على موضوع من أهم الموضوعات الحديثة في الفكر المحاسبي وهو موضوع إدارة رأس المال البشري مع التركيز على أهم وأخطر قضية فيه وهي قضية القياس وباستخدام أهم أداء في الوقت الراهن لقياس الأداء وهي مؤشرات الأداء.

## مبررات اختيار الموضوع:

يعود اختيار هذا الموضوع محورا لبحثنا للمبررات الأساسية التالية:

### - المبررات الموضوعية:

- محاولة معرفة حجم الأهمية المعطاة لاستخدام مؤشرات الأداء بالقطاع الاقتصادي الجزائري وأهم العوامل المؤثرة عليها.

- تسليط الضوء على مدى تركيز القطاع الاقتصادي الجزائري على قياس وإدارة رأس المال البشري.

- النجاح الكبير الذي حققته مؤسسات عالمية عديدة في استخدامها لمؤشرات الأداء.

### - المبررات الذاتية:

اخترنا هذا الموضوع بحكم كوننا أستاذًا باحثًا في مجال المالية والمحاسبة وعلاقة موضوع قياس رأس المال البشري بالتخصص وأهميته وحدائته.

## حدود الدراسة:

- الإطار الزمني: فيما يتعلق بالإطار الزمني فإن الفترة المختارة للدراسة هي لفترة من 2015 إلى 2022 حيث لا تزال البحوث المتعلقة بهذا الموضوع قليلة في الجزائر الأمر الذي يجعل من هذا البحث تحديًا جديرًا برفعه، كما أن ظرف وباء كورونا زاد من حدة التحدي باعتبار صعوبة انجاز دراسة الحالة بالمؤسسة محل الدراسة نتيجة تأثرها بعواقب الوباء.

- الإطار المكاني: فيما يتعلق بالإطار المكاني فتتعلق الدراسة بالقطاع الاقتصادي الجزائري الذي يبقى يحتاج إلى دراسات للبحث عن معلومات حول العوامل المؤثرة على الأهمية المعطاة لتقييم وإدارة رأس المال البشري واستخدامات أدوات القياس الحديثة.

### منهج الدراسة:

يقوم هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي.

أما أدوات البحث فتنقسم إلى مجموعتين تتمثل الأولى في أدوات البناء النظري المتمثلة في الكتب والمراجع ومواقع الانترنت والمجلات ورسائل الدكتوراه، أما المجموعة الثانية فتتمثل في أدوات جمع البيانات من خلال المقابلات الشخصية وتحليل البيانات المنشورة وغير المنشورة من تقارير شهرية وسنوية وتحليل للبيانات عن المؤسسة محل دراسة الحالة.

### الدراسات السابقة:

- بحث للدكتور جودة عبد الرؤوف محمد زغلول: بعنوان (استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الأداء الاستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية) جامعة الملك سعود 2010.

حيث تناول الباحث في هذا البحث إبراز وجود تكامل بين مكونات الأصول الفكرية وإبعاد لوحة القيادة المتوازنة ومن ثمة بناء نموذج لقياس أداء الأصول الفكرية.

وقد توصل الباحث إلى أنه يوجد تكامل شبه تام بين مكونات الأصول الفكرية وإبعاد لوحة القيادة المتوازنة الأمر الذي جعل من لوحة القيادة المتوازنة أداة جد ملائمة لاشتقاق نموذج قياس للأصول الفكرية، كما توصل إلى تقديم تصورات وصفية لما يجب أن تكون عليه

علاقات السبب والنتيجة ابتداء من الأصول الفكرية كمسببات أداء وانتهاء بالنتائج المالية كنتائج أداء.

- مقال : Stephen Gates, Pascal Langevin بعنوان:

( Usage des indicateurs de capital humain et pilotage de la performance),  
Montpellier, France.juin 2010.

قام الباحثان من خلال هذا المقال بتقديم نتائج دراسة ميدانية عن استعمال مؤشرات رأس مال بشري، وصفا فيها الطريقة التي من خلالها تم توزيع المؤشرات في المؤسسة، والنتائج وضحت أن الأداء مرتبط ايجابيا بتحديد المؤشرات وأن تحديد المؤشرات هذا لا يزال لم يبلغ مستو متقدم.

-مقال : Stéphanie Chatelain-Ponroy, Samuel Sponem : بعنوان:

)Culture de resultat et pilotage par les indicateurs dans le secteur public),  
Management :engeux de demain, Vuibert, 2009.

تناول فيه الباحثان الاختلاف الموجود بين القطاعين الاقتصادي والعمومي، وتحدثا فيه عن معايير اختيار المؤشرات في المؤسسات الاقتصادية والنجاح الذي تم تحقيقه في هذا المجال، لكنهما أشارا إلى اختلاف القطاع العمومي الخدمي عن المؤسسات الاقتصادية خاصة فيما يتعلق بالأهداف، وختما بالتنويه إلى الصعوبة الكبيرة في تحديد مؤشرات الأداء في القطاع العمومي الخدمي.

-مداخلة: N.Muhammad ARAFAT, Mohtar SHAHIMI بعنوان:

(An exploratory of the intangible assets: Methods of measuring intellectual capital),  
The third international conference of business, economies, management and behavioral sciences, Sangapore, 2013.

تناول الباحثان في هذه الدراسة استخدامات المؤشرات غير المالية في قياس رأس المال الفكري من خلال عرض استعمال لوحة القيادة المتوازنة في ذلك، وقد أوضحوا من خلال

عرض عدة نماذج لتجارب ناجحة لمؤسسات عالمية اختلاف اختيار مؤشرات الأداء بين النماذج المعروضة، نذكر من تلك النماذج نموذج كابن ونورثن، أيضا نذكر النموذج الاسكندينا في المتمثل في ملاح سكنديا، وكذلك نموذج راصد الأصول غير الملموسة، حيث اختلفت المؤشرات باختلاف طبيعة نشاط تلك المؤسسات اضافة إلى اختلاف طبيعة أهدافها.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

إن معظم الدراسات السابقة توضح أهمية قياس الأداء غير المالي، ومع ذلك تبقى تلك الدراسات غير كاملة ولا يوجد اتفاق بينها على طريقة أو وسيلة مشتركة لقياس الأداء نظرا للكثافة المتدفقة للمعلومات الرسمية وغير الرسمية للمؤسسات الذي يفسر اختلاف المعلومات عن مؤشرات الأداء.

وبحثنا هذا يعتبر امتدادا للأعمال حول قياس الأداء خاصة قياس رأس المال البشري بالقطاع الاقتصادي الجزائري ويهدف أيضا إلى محاولة فهم العوامل المؤثرة على الأهمية المعطاة لاستخدام مؤشرات الأداء بالقطاع الاقتصادي الجزائري.

### هيكل الدراسة:

في ضوء العرض السابق يمكن ترتيب أجزاء البحث كالاتي:

**الفصل الأول:** نتناول فيه ماهية مؤشرات الأداء وأهميتها واستخداماتها في إطار بطاقة أداء.

**الفصل الثاني:** نتناول فيه التعريف بماهية رأس المال البشري وأهميته تقييمه وإدارته.

**الفصل الثالث:** نتناول فيه أهم طرق تقييم رأس المال البشري التقليدية والحديثة عبر نماذج مختلفة.

**الفصل الرابع:** نحاول فيه توضيح إمكانية استخدام مؤشرات الأداء لتقييم رأس المال البشري بالقطاع الاقتصادي الجزائري من خلال دراسة حالة بإحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

كما نخصه لعرض نتائج استبيان حول الأهمية التي توليها المؤسسات الجزائرية لتقييم رأس مالها البشري باستخدام مؤشرات الأداء.

# الفصل الأول

مؤشرات الأداء ودورها

في قياس الأداء



## تمهيد:

إن السياق الحالي والإشكاليات التي تعيشها المنظمات تبرر أكثر فأكثر بناء لوحات قيادة، إنها تطرح تحدي حجم لمختلف المنظمات: حجم الميزانيات، زيادة حجم الأنشطة والزيائن، متطلبات رفع الفاعلية والفعالية للخدمات... الخ.

هذا ما دفع المنظمات التي تبني مناهج جديدة بالتسيير بالنتائج وتحسين الجودة والتركيز على الزيائن... إن المسيرين توجب عليهم تلبية متطلبات متنامية لتسيير موجه مبني على الأداء، تحسين عمليات الإدارية وبالخصوص متابعة الأنشطة وتقييم النتائج.

كل هذه التحسينات تستوجب استخدام معلومات ذات قيمة مضافة مبنية على مقاييس أداء يمكن ترجمتها في سياقها، غنية وأكثر استهدافا، ويمكن الوصول إليها بكفاية للسماح للمسيرين بتصحيح الأمور بسرعة. إذن إن استخدام المؤشرات يشكل ضرورة ملحة في الإدارة.

## المبحث الأول: مفاهيم حول الأداء ومؤشرات الأداء

سنحاول في هذا المبحث استعراض أهم المفاهيم المتعلقة بالأداء وقياسه ثم التعرف على كيفية اختيار مؤشرات الأداء المناسبة وأهمية ذلك في تحقيق الأهداف المنشودة.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء وقياسه

#### 1. مفهوم الأداء :

يقول Kaplan و Norton أنهما عرضا مفهوم BSC كإطار جديد لقياس الأداء<sup>1</sup>.

إن الأداء يعد مفهوما جوهريا هاما بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل عام، ويكاد يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية بما فيها الإدارة الاستراتيجية، كما أنه يعد عنصرا محوريا والبعد الأكثر أهمية لمختلف منظمات الأعمال والذي تتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه، ويبقى الأداء مجالا خصبا للبحث والدراسة لارتباطه الوثيق بمختلف المتغيرات والعوامل البيئية سواء الداخلية أو الخارجية منها وتشعب وتنوع تلك المتغيرات وتأثيرها المتبادل.

"ان معظم الباحثين يعبرون عن الاداء من خلال نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها"<sup>2</sup>.

ولقد عرف Druker الأداء بوصفه<sup>3</sup> إياه أنه قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن بين رضى المساهمين والعاملين في المدى القصير وبين استمرارية ورفاهية المؤسسة في المدى الطويل.

<sup>1</sup>- R.Kaplan, D.Norton, comment utiliser le tableau de bord prospectif, édition d'Organisation, paris, 2001, p. 26.

<sup>2</sup>- حسان بوعياية، (فاعلية المراجعة الاستراتيجية في تقييم وتقويم اداء المؤسسات الاقتصادية بالتطبيق على تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالمسيلة)، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد15، جامعة المسيلة، 2016، ص. 244.

<sup>3</sup>- احمد خليل، الاخضر صياحي،(ادارة المعرفة كمدخل لتحقيق تميز الاداء في المنظمات الاقتصادية)، الملتقى الدولي حول التحول الرقمي للمؤسسات التنبؤية على المعطيات الكبيرة، جامعة المسيلة، 13/12 نوفمبر 2017، ص. 09.

ويبقى الاختلاف حول مفهوم الأداء قائماً ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسته وقياسه.

## 2. مفهوم قياس الأداء :

ينظر الكثير من الباحثين لى عملية تقييم الأداء على أنها مرحلة أو جزء من عملية المراقبة<sup>1</sup>، ولأنه ينبثق عن رسالة المنظمة وعملية التخطيط الاستراتيجي فيها فإنه يوفر البيانات التي يتم جمعها وتحليلها وتقريرها واستخدامها في اتخاذ قرارات الأعمال بصورة سليمة.

إن قياس الأداء يوجه أعمال وأنشطة المنظمة من خلال التوزيع الأمثل للموارد، وتوثيق خطى التقدم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة، والتعرف إلى نقاط القوة والضعف، وتوفير التقييم الذاتي للمناخ التنظيمي وتوجيه عملية تحسين أعمال المنظمة، إن قياس الأداء يعتبر من بين المرتكزات الأساسية لوجود المنظمة.

إن الأداء هو ذلك المستوى الذي يحققه الموظف عند قيامه بعمل ما<sup>2</sup>، فمن الناحية النظرية يمثل الأداء مركز الإدارة الاستراتيجية، حيث تحتوي جميع المنطلقات الإدارية على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الأداء يمثل اختباراً زمنياً للاستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة، ومن الناحية التجريبية فإن أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام أغلب دراسات وبحوث الإدارة الاستراتيجية الأداء لاختبار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة.

<sup>1</sup> - حسين بلعجوز، نادية سعودي، (مدى استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تقييم اداء البنوك التجارية الجزائرية )، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 18، جامعة المسيلة، 2018، ص. 235.

<sup>2</sup> - سهيلة بن جبار واخرون، (الابداع الوظيفي لمدخل لتحسين اداء الموارد البشرية في ظل التغيرات البيئية لمنظمات الاعمال)، محلة افاق علوم الادارة والاقتصاد، عدد 2019/02، ص. 131.

أما الأهمية الإدارية فإنها تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام والمميز من قبل إدارات المنظمات بالأداء ونتائج والتحويلات التي تجري في هذه المنظمات اعتمادا على نتائج الأداء.

## المطلب الثاني: مفاهيم حول مؤشرات الأداء

### 1. مفهوم مؤشرات الأداء:

"مؤشرات الأداء هي مجموعة من المقاييس القابلة للتقدير الكمي والتي تستخدمها الشركة لقياس أدائها مع مرور الزمن وتستخدم هذه المقاييس في تحديد مدى تقدم الشركة نحو تحقيق استراتيجيتها وأهدافها التشغيلية، وأيضا لمقارنة مالية الشركة وأدائها مع شركات في نفس الصناعة".<sup>1</sup>

"مؤشر الأداء يعبر عن المعنى الذي بواسطته نحكم على هدف ما هل تم إنجازه أم لم يتم".<sup>2</sup>

إن مؤشرات الأداء إذن ترتبط بالأهداف والغايات وتخدم ببساطة كمقاييس تقيس درجة النجاح في إنجاز الأهداف.

"يعرفها كابلن ونورثن على انها مجموعة من التقديرات التي تقدم للمسيرين لمحة سريعة لكن كاملة عن نشاط المنظمة".<sup>3</sup>

"مؤشرات الأداء هي عبارة عن خصائص وأبعاد تستعمل لقياس التغيرات المرغوبة المحددة بواسطة إطار نتائج لوحدة تنظيمية، مؤشرات الأداء تستعمل لمتابعة التقدم والتقدم نحو إنجاز الأهداف، بدلا من "لما" ولما لا مثل هذا التقدم حصل.

<sup>1</sup>-Programme evaluation office, NY, 2002. P. 26

<sup>2</sup>- the New Zealand Ministry of health, (K P I, for New Zealand Mental health services), New Zealand, 2004. P. 15.

جوعلام ولهي، بن عثمان عائشة، (فعالية الرقابة الجبائية في ظل تبني مؤشرات الاداء)، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، العدد17/2017، ص. 150.

"يظهر الأداء الاقتصادي للمؤسسات ممثلاً بالعوائد العادية وغير العادية من خلال بعض المؤشرات والمقاييس التي تعكس هذا الأداء".<sup>1</sup>

## 2. مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI)؟

يتفق الجميع على أن مؤشرات الأداء الرئيسية هي فعلاً أداة قوة تساعد المؤسسات على النمو، وبالتالي لاستعمالها بفعالية فإنه من المهم فهم حقيقة ما الذي يمثل مؤشر أداء رئيسي ومن ليس كذلك.

## 3. مفهوم مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI):

إن مؤشر الأداء الرئيس هو مقياس يُوشر كيف أن منظمة أو فريق يؤدي تجاه أهدافه.

إن مؤشرات الأداء الرئيسية هي مقاييس مالية وغير مالية تستخدمها المنظمات لتقييم سيرها نحو تنفيذ أهدافها طويلة الأجل.<sup>2</sup>

إن مؤشرات الأداء المفتاحية تعرف على أنها مجموعة من المقاييس تركز على تلك الجوانب الخاصة بأداء المنظمة والتي تعتبر مصيرية لنجاح المنظمة الحالي والمستقبلي.<sup>3</sup>

العديد من الخبراء في الاستراتيجية والتحليل قدموا مفهوم الخاص لمؤشرات الأداء الرئيسية KPIs، إن هؤلاء الخبراء يشتركون في المفاهيم التي قدموها في أن (KPI) هو مقياس، ويتفقون على ضرورة ارتباط ذلك المقياس بأهداف وغايات المنظمة، إذن إذا كان المقياس لا يؤثر مباشرة في إنجاز الأهداف فإنه ببساطة مجرد مقياس فقط.

<sup>1</sup> -محمودي مليك، نوي نور الدين 'اثر الهيكل المالي على الاداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر)، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، عدد02، جامعة المسيلة، 2016، ص. 162.

<sup>2</sup> -Dragana velimirova and others, (role and importance of key performance indicators measurement, Serbian journal of management, serbia, 11/06/20010, p.63.

<sup>3</sup> -E. ganesan, R.PATURI, (key performance indicators framwork-a method to track business objectives, link business strategy to processes and detail importance of key performance indicators in enterprise business architecture), AMCIS, USA, 2009, p.01.

#### 4. محددات مؤشرات الأداء الرئيسية:

إن مؤشر الأداء الرئيسي في النهاية يزود فريق العمل أو منظمة الأعمال بالتركيز، فبواسطته يمكنك توحيد الفريق نحو أهداف مشتركة والتي تساعد منظمة الأعمال على النجاح.

إن مؤشرات الأداء الرئيسية تتيح للفريق أو المنظمة متابعة الأداء نحو تحقيق الأهداف، وهذا يعني أنه في حال عدم سير الأشياء بشكل حميد فإنه يمكنك بسرعة أخذ التصحيحات اللازمة. وكذلك بمتابعة مؤشرات الأداء الرئيسية يمكنك بسهولة رصد أي فرص وتحديد أي منها تسرع تقدمك نحو تحقيق أهدافك.

إنه في مستوى عال فإن أهدافك واستراتيجيتك هي التي ستحدد مؤشرات الأداء الرئيسية لمنظمتك بالتالي فإن مؤشرات الأداء الرئيسية المهمة لمنظمة ما غالبا تتغير معتمدة على عاملين:

#### 4.1 نموذج الأعمال سيؤثر على مؤشرات الأداء التي تهتم المنظمة :

على سبيل المثال موقع للتجارة الالكترونية كموقع Amazon سيهتم بمعدل قيمة سلات المشتريات على موقعه لأن زيادة هذا المعدل سيسرع النمو، بينما بالنسبة لموقع جديد كموقع Huffington post لن يكون مهتما بذلك المؤشر لأنه ليس لها (سلات تسوق)، سيكون أكثر اهتماما بمعدل عدد الصفحات التي يتصفحها المستخدم. لأنه بالنسبة لهم فإن مزيد من عدد الصفحات التي يتصفحها المستخدم يعني زيادة عدد الإعلانات التي سيعرضها، وهذا ما يعني جلب عائد نمو للشركة.

#### 4.2. مستوى نمو الأعمال سيؤثر على نوعية مؤشرات الأداء المهمة للمنظمة:

على سبيل المثال: في منظمة في بداية نشاطها فإن شيئا يعبر عن قيمة مدة حياة الزبون (CLV) يعد قليل الأهمية لأن المنظمة تملك حينها عدد زبائن بسيط لا يجعله

كمؤشر أداء رئيسي. بينما بالنسبة لمنظمة تمتاز بمعدل نمو مستقر وطويل فإن ذلك المؤشر (CLV) قيمة مدة الحياة لكل زبون تعتبر مصيرية للنمو وبالتالي مؤشر أداء رئيسي مهم.

### المطلب الثالث: أهمية مؤشرات الأداء الرئيسية وكيفية اختيارها

#### 1. أهمية مؤشرات الأداء الرئيسية:

يمكن طرح السؤال التالي: لماذا يجب على المنظمة أخذ وقتها لتحديد مؤشرات الأداء الرئيسية لعملها؟

ويمكن الإجابة على هذا السؤال في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- لتحديد كيف يبدو النجاح:

على الأرجح، سيكون لدى المسيرين فكرة ما عن ماهية أهدافهم في السنة القادمة، إن عملية تحديد وقياس مؤشرات الأداء الرئيسية ترغمهم على البحث عن النشاطات والسلوكيات الخاصة التي ستقود المنظمة نحو تلك الأهداف.

- لكي تجعل كل فرد يركز على الهدف:

إنه من المهم أن نفهم أن مؤشرات الأداء الرئيسية لا تحتاج أن تكون كل تلك المقاييس على مستوى الشركة، لكن يمكن التركيز على مؤشرات الكفاءة التشغيلية للأجزاء الفردية للشركة والتي تمكن من معرفة كيفية تأثير هذه الأجزاء على الكل، إن تطوير ومتابعة مؤشرات الأداء الرئيسية لكل مصلحة لا يوضح فحسب كيف تعمل المصالح معا لإنجاز أهداف الشركة إنما كيف يساهم الأفراد داخل كل مصلحة في المساهمة في نجاح الشركة، إن ربط الجميع في الشركة بنفس الهدف سيزودها بوحدة الغاية (unity of purpose) الموجودة تقريبا في كل الشركات الناجحة.

<sup>1</sup>-Liss Knight, why KPIs are important, the strategy CFO, August 18, 2015. P.17.

## 2. اختيار مؤشرات الأداء الرئيسية:

إن مؤشرات الأداء الرئيسية يمكنها أن تساعدك على فهم هل أن مؤسستك تسير في الطريق الصحيح للنجاح.

الأمر ليس أن تركز انتباهك بماذا تقيس تلك المؤشرات، بل الهدف والغاية هو جلب التحسينات المناسبة.

لكن مع المقدار الكبير للبيانات التي تولدها المنظمات والمشاريع اليوم فإنه من المهم اختيار المقاييس الصحيحة والمؤشرات الملائمة، وفي نفس الوقت فإن مؤشرات الأداء الرئيسية يجب أن ترتبط بالأهداف والاستراتيجية العامة للمنظمة. لذلك إنه من المهم جدا وأمر مفصلي ومصيري للممارسين الماليين أن يفهموا الفرق بين القياس (Measur)، المقياس (Metric) ومؤشر الأداء الرئيسي (KPI)، فليس لأنك تستطيع قياس شيء ما فهذا يجعله مقياسا (Metric)، وحتى لو أمكنك تحديد مقياس ما (Metric) فهذا لا يجعله آليا مؤشر أداء (KPI). ببساطة تستمد مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs من المقاييس التي تم إنشاؤها من القياسات".

الآن نأتي للجزء الهام، يجب أن يكون المسير قادرا على قياس مؤشرات الأداء الرئيسية، وكل فرد داخل مؤسسته يحتاج لقياسه بنفس الطريقة.

## 2.1 تحويل المقاييس إلى مؤشرات أداء رئيسية :

إن القياسات قد تكون عدد المستهلكين، عدد المبيعات، العائد الكلي... لكن إذا أردت بدأ المقارنات فإنها ببساطة كثيرة العدد، إن المقياس عمليا هو مزيج بين قياسين أو أكثر، مثل عدد المستهلكين عبر الوقت، العائد الكلي غير الوقت، إن المقاييس توضح فيما إذا كانت القيم جيدة أم سيئة وتساعد على التنبؤ المالي.

ويصبح المقياس مؤشر أداء رئيسي عند وضعه في سياق مؤسسة أو صناعة معينة، لذلك النسب المئوية في كثير من الأحيان تجعل مؤشرات الأداء الرئيسية أفضل من مجرد عدد الأشياء في مجموعة.

## 2.2 مؤشرات الأداء الرئيسية تتغير على حسب المشروع والصناعة :

إن مؤشرات الأداء الرئيسية تتغير على حسب صنف المشروع أو الصناعة، ومن المرجح أن تشمل ما يلي:

الربح الصافي، التزام العملاء، شكاوى الزبائن، الحصة السوقية، مشاركة صوتية، معدل إعادة تدوير النفايات، رضى العاملين، عائد الاستثمار، آثار الكربون، ولاء الزبائن... إنه حين تحدد أهداف واستراتيجية مشروعك، فإن تحديد وربط مؤشرات الأداء الرئيسية بمشروعك سيكون أسهل، فدمجها في لوحات قيادة تحليلية يمكنك من الرصد المستمر لأداء مشروعك لإبلاغ الخطط وصنع القرار.

## 3. كيفية اختيار مؤشرات الأداء الرئيسية:

يقول "Carlos Cordal" يمكننا الآن أن نتخيل نفسك تنظر إلى لوحة قيادة فارغة، فكر الآن من أين يجب أن تبدأ؟ لا تخف، إليك بعض الخطوات في عملية اختيار مؤشرات الأداء الرئيسية:

- لا تكن مثاليا في اختيار مؤشرات الأداء:

إن لوحة القيادة الخاصة بك هي أداة مباشرة (Live Tool)، يمكن تغييرها عند أي نقطة، لذلك لا تكن متسرعاً للحصول عليها صحيحة من المرة الأولى، إن عملياتك وأدواتك ستتغير كلما تقدمت، لذلك اهدأ وابدأ فقط بشيء ما، ستتعلم بالمحاولة والاستعمال، إذا لم تستخدم بيانات مؤشرات الأداء الخاصة بك فإنه أبداً لا يمكنك أن تستخدمها بشكل أفضل،

فإذا بدأت تستعمل مؤشرات الأداء والبيانات التي تخصك فإنك بسرعة ستعلم ما الذي يعمل لصالحك وما الذي لا يعمل.

- أقسم قضية مؤشرات الأداء الأساسية إلى سؤالين:

يقول "Carlos Cordal" أنه دائما يجب أن يقسم تحدي مؤشرات الأداء الرئيسية إلى سؤالين أساسيين، وهذا سهل عليك الانطلاق، ركز على سؤال أول لتبدأ به، حرر عقلك في المقاييس الخصوصية، وأنشئ قائمة بما يمكن أن يكون مهما لك لتقيسه معتمدا على أهداف منظمتك.

- ماذا يجب أن يقاس ولماذا؟

- فكر في أصحاب المصلحة مع منظمتك؟

عمليا هما الزبائن والمساهمون، ثم اسأل عن أهم شيء أو شيئين ينتظرانها منك؟ على سبيل المثال: يتوقع المساهمون مكتمية المبيعات وزيادة هامش الربح، في حين يتوقع منك الزبائن أن تجيب عن أسئلتهم بسرعة.

بعد ذلك، أنت تحتاج أن تحدد الأشياء الرئيسية التي عليك فعلها لتحقيق تلك الأهداف الرئيسية، مثل لتحقيق زيادة في المبيعات يحتمل أنك تحتاج إلى المزيد من اللقاءات والمكالمات في اليوم، الأسبوع، أو الشهر، أنت لا تقيس النتيجة النهائية، لكنك تعرف أنه بزيادة عدد اللقاءات والمكالمات لديك احتمال أكبر لتحقيق أحد أهدافك الأساسية.

يمكنك إضافة العديد من مؤشرات الأداء الرئيسية لقائمتك في هذه المرحلة لكن يجب عليك تتأكد من أن كل شيء مرتبط بهدفك الأساسي، أنا دائما أفضل (يقول Carlos Cordal) بجعل تلك القائمة صغيرة ويجب التركيز على الأشياء الأكثر أهمية لأنه في حال وجود الكثير من مؤشرات الأداء فإن ذلك يؤدي إلى تشتيت تركيز الفريق ما يؤدي إلى عدم جدوى تلك المؤشرات.

- كيف علي قياس هذه الأشياء؟

بعد أن قمت ببناء قائمتك، ستحتاج إلى التفكير حول كيفية قياس الأشياء، إن نصيحتي الأفضل هنا هي أن تبقيها بسيطة، الكثير من الناس يحب تعقيد المقاييس، هذا يمكن أن يكون جيدا للتخطيط أو المقارنة، لكنه غير مجدي وميؤوس منه لإدارة أعمالك يوما بيوم.

إن المقاييس التي تختارها يجب أن تكون بسيطة حتى يتسنى للفريق فهمها ويجعله على ارتباط بالأنشطة التي تم اتخاذها أو يخطط لاتخاذها، إن أوضح ارتباط هو الأفضل وبهذا فإن قياسك يكون أكثر التزاما وأكثر معنى لك ولفريقك وهذا ما يعمل أكثر.

كملخص لما سبق:

إذن لدينا: الخطوات المتاحة للمعني قدما مع مؤشرات الأداء الرئيسية:

- في النهاية يجب عليك عدم الوقوع في مقاييس محددة في وقت مبكر في العملية وابدأ بالفهم الجيد لعملك ولأهداف فريقك.
- بعدها أنظر إلى النشاطات التي يمكن أن تقود نحو تحقيق أهدافك.
- ثم يمكنك أن تبدأ في التفكير في كيفية قياس تلك النشاطات.
- تجنب أن تكن مثاليا في اختيارك، إن البدء بشيء ما أفضل دائما من لا شيء.
- وعليك دائما التكرار كلما نموت وحدد أولويات التغيير.

## المبحث الثاني: استعمال مؤشرات الأداء في إطار بطاقة أداء متوازن

سنقوم من خلال هذا المبحث بعرض أهم المفاهيم المتعلقة بلوحة القيادة المتوازنة، ثم نتطرق لأهمية اللوحة كلوحة تجمع بين مؤشرات الأداء المالية وغير المالية ودورها في قياس الأداء.

### المطلب الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن

#### 1. الخلفية التاريخية لبطاقة الأداء المتوازن:

بعد الحرب العالمية الثانية تنامت عوامل التغيير وأصبحت المنشآت أكثر تعقيدا، وأدت التكنولوجيا وعمليات الإنتاج المعقدة إلى انقال كاهل عمليات الرقابة بالشركات، وتأثرت القرارات الإدارية بشكل كبير بالمقاييس المالية ولكنها اخفقت في التوجه المطلوب للاسترشاد بها استراتيجيا على المدى البعيد.

وبعد أن أصبح من المعروف بأن المقاييس التقليدية التي تركز على المنظور المالي غير كافية لبيئة الأعمال المعاصرة وأن الاهتمام بمجموعة أوسع من المقاييس التي ترتبط بالجودة وحجم السوق ورضا العاملين والعملاء يمكن أن يؤدي إلى تبصر أكبر بالعوامل التي توجه الأداء المالي، إذ أن القصور فيها يوفر إنذارا مبكرا بوجود قصور معين في الأداء المالي ويجعل من الممكن اتخاذ الإجراء العلاجي لتخفيض الضرر في النتائج المالية، فبعد كل هذا ظهرت في أواخر الثمانينات وبداية التسعينات موجة مطالب من طرف المسيرين تنادي بضرورة إيجاد وسيلة جديدة لقياس الأداء تسمح بقيادة فعالة لمؤسساتهم، مما أثار الباحثين والمستشارين ودفع بهم لاقتراح نماذج جديدة من لوحات القيادة. وفي كل حالة كان أولئك الخبراء يبحثون عن تزويد المسيرين بصيغة تسمح بتحديد المؤشرات المصيرية التي تساعد على قيادة مؤسساتهم على المدى الطويل. لقد طرحوا السؤال التالي<sup>1</sup>: " كيف يمكن

<sup>1</sup>- La Société des comptables en management, ( Application et mise en œuvre du tableau de bord équilibré), CMA , canada, 1999, p. 04.

للمسيرين أن يختاروا مؤشرات مالية وغير مالية تساعدهم على ضمان قيمة ثابتة لمؤسساتهم خلال أشهر وسنوات؟"

فمعتدين على نتائج بحث أجري عام 1990 لدى 12 شركة كان أداؤها يتسم بالضعف واستغرق البحث سنة كاملة قام كل من Kaplan من Harvard business school و Norton من Renaissance Worldwide بالإجابة على ذلك السؤال في مقال نشر 1992 مقدمين لأول مرة لوحة القيادة المتوازنة واصفين هذه الأداة كخطة تنظيمية<sup>1</sup> حيث الفئات الرئيسية لقياس الأداء تدور حول أربعة مجاور: المحور المالي، محور الزبائن، محور العمليات الداخلية ومحور الإبداع والتطوير أو التعلم والنمو.

إن المؤشرات التي تتواجد بالمحاور الأربعة للوحة القيادة المتوازنة لـ Kaplan و Norton تشكل مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية تستهدف الاستغلال بالمنظمة، بذلك فالأمر لن يتوقف من هنا فصاعدا على الدلالات المالية فقط.

إن هذه الأداة تعمل على تكوين أهداف استراتيجية واضحة يتم ترجمتها إلى نظام لمقاييس الأداء والتي تنعكس بدورها في صورة اهتمام استراتيجي قوي يتطلع كل فرد في المنظمة إلى تحقيقها.

## 2. مفهوم لوحة القيادة المتوازنة:

إن لوحة القيادة المتوازنة هي مجموعة محددة من المؤشرات المالية وغير المالية للأداء والتي هي على قدر كبير من الأهمية. إن الفكرة العامة بسيطة لكن المفهوم قد يحمل بعض الغموض، فبالنسبة للكثير من الأشخاص فإن تعبير "لوحة القيادة المتوازنة" يشير إلى النموذج المقدم من طرف Robert KAPLAN و David NORTON في سلسلة المقالات المنشورة في مجلة Harvard business Review أعوام 92، 93 و 1996. عمليا فإن المسيرين والملاحظين يستعملون هذا المصطلح للإشارة إلى مجموعة من المؤشرات المالية

<sup>1</sup> -idem, p. 05.

وغير المالية. "إن يعد مفهوم بطاقة الأداء المتوازن من المفاهيم التي تم تطويرها في بداية التسعينات كمدخل حديد لقياس الأداء"<sup>1</sup>.

وللتوضيح فإن فكرة استعمال بطارية من المؤشرات شقت طريقها منذ العديد من السنوات، حيث استخدم الفرنسيون تعبير "لوحة القيادة" منذ سنة 1900، وفي سنة 1980 لجأ المسيرين في أمريكا الشمالية إلى مؤشرات حيوية للنجاح، وشيئا فشيئا حتى تم الوصول إلى مصطلح "لوحة القيادة المتوازنة". وان هذا التعبير نستخدمه في بحثنا هنا بمعناه الواسع.

إن تعبير "لوحة القيادة المتوازنة" أصبح منتشرا بين المسيرين، أن هؤلاء المسيرين تبنا فكرة "التوازن" بين مختلف المؤشرات: المتقدمة Avancés والمتأخرة Retardés، المالية وغير المالية، الداخلية والخارجية. وتجب الإشارة هنا أن تعبير "متوازنة" لايعني أن المؤشرات هي على نفس القدر والمستوى من الأهمية، لكن بدلا من ذلك فإن المؤشرات المالية يجب إن تكمل بمؤشرات غير مالية.

وقد عرفت بأنها<sup>2</sup>: أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لقياس الاداء والذي يهتم بترجمة استراتيجية المؤسسة الى اهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما انها توحد جميع التي تستخدمها المؤسسة.

ولأن لوحة القيادة المتوازنة تركز على رؤية المنظمة حيث يكون توجه المنظمة على المدى الطويل فإن لوحة القيادة المتوازنة تم تأهيلها بذلك إلى "مستقبلي" (prospectif).

1- ريمة قرارية، ناريمان دريس، (تقييم الاداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية الملتزمة اجتماعيا باستخدام بطاقة الاداء المتوازن المستدام

ولوحة القيادة الاجتماعية)، مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة، العدد 2018/06، ص 96.

2- محاد عريوة، (اشكالية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن المستدام في القطاع العمومي المحلي لقياس وتقييم الاداء المستدام)، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، عدد 04، جامعة المسية، 2017، ص. 145.

"إن لوحة القيادة المتوازنة لـ Kaplan و Norton هي معاً منهج استراتيجي ونظام لإدارة الأداء الذي يمنح المنظمة تحويل رؤيتها واستراتيجيتها إلى واقع إداري، عملي وتكتيكي"<sup>1</sup>.

إن لوحة القيادة المتوازنة لـ Kaplan و Norton هي لوحة قيادة حيث المؤشرات تعبر عن الكثير من الأهداف الاستراتيجية المحددة مسبقاً، والعديد من هذه المؤشرات هي من طبيعة غير مالية.

"إن المهمة الأولى للوحة القيادة المتوازنة هي أن تنص منظورات المدى المتوسط للمؤسسة عن نشاطاتها التشغيلية، بعبارة أخرى حل إشكالية الصياغة أو التعبير (articulation) من مراقبة التسيير إلى التسيير الاستراتيجي"<sup>2</sup>.

### 3. تعريف لوحة القيادة المتوازنة:

لقد تم تعريف بطاقة الأداء المتوازن بأنها: "مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمدراء الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء منظماتهم"<sup>3</sup>.

كما تم تعريفها بأنها: "نظام اداري يهدف إلى مساعدة الملاك والمديرين على ترجمة رؤية واستراتيجيات شركاتهم إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة"<sup>4</sup>.

كما عرفها البعض بأنها: "أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء والذي يهتم بترجمة استراتيجية المنشأة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات

<sup>1</sup>- John Myles, Paul Jackson, (Managing Intellectual Capital through the Balanced Scorecard), Edith Cowan University, Australia, 2004, p. 02.

<sup>2</sup>- Grégory WEGMANN, ( Comparaison Balanced Scorecard – Navigator), hal 00584780, version 1, Paris, 10 Apr 2011, p. 02.

<sup>3</sup> - طاهر محسن، وائل محمد صبحي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص. 151.

<sup>4</sup>- عريوة محاد، خاوي محمد، (اهمية تقييم ادوات مراقبة التسيير الحديثة في قياس وتقييم الاداء المستدام في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)، مجلة الابحاث في العلوم المالية والمحاسبية، عدد04، جامعة المسيلة، 2017، ص. 137.

للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة<sup>1</sup>.

وقد عرفها كل من kaplan و norton بأنها: " نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للشركات لتتبع ترجمة رؤيتها الاستراتيجية في ضمن مجموعة مترابطة لمقاييس الأداء، تساهم هذه المقاييس بإنجاز الأعمال ووضع استراتيجية الأعمال، واتصال الاستراتيجية بالأعمال، والمساعدة في التنسيق بين الأداء الفردي والتنظيمي وصولاً إلى الأهداف<sup>2</sup>."

كما أوردت شركة siemens الالمانية ثلاث تعريفات رئيسية للبطاقة وهي<sup>3</sup>:

- أداة قياس تقدم المنظمة نحو أهدافها الاستراتيجية من خلال ترجمة رسالتها وأهدافها إلى تكتيكات ومقاييس نحو موازنة مجموعة المنظورات.
- وسيلة للفوز بتوقعات العملاء وقدرة المنظمة لملاءمة وإرضاء رغبات العملاء.
- ترجمة الاستراتيجية، الرسالة والرؤية إلى مقاييس ملموسة لاستخدامها من قبل متخذي القرار.

إن لوحة القيادة المتوازنة تقدم مقاييس للأداء العالي والمستقبلي من خلال التفاعل بين المنظورات الأربعة والمتمثلة بالمنظور المالي ومنظور العملاء ومنظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو باعتماد الرؤية الاستراتيجية التي تشير إلى مجموعة واسعة وشاملة من المقاصد حيث تضع المنظمات استراتيجياتها التي تمثل تصورها لما ترغب أن تكون عليه في المستقبل وليس كيفية وصولها إلى ذلك.

### المطلب الثاني: أهمية بطاقة الأداء المتوازن

إن لوحة القيادة المتوازنة أهمية بالغة على مستويي التسيير الداخلي والخارجي

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح ، رمضان فهيم غريبة، مرجع سابق، ص 192.

<sup>2</sup> طاهر محسن، وائل محمد صبحي، دراسات في الاستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص. 130.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 129.

- إن الميزة الأساسية<sup>1</sup> تكمن بدون شك في أن كون مزيج كبير من المؤشرات يحسن اتخاذ القرار والذي يساهم في النجاح الاستراتيجي في المنظمات الكبيرة والصغيرة، الربحية وغير الربحية على مستوى الإدارة والفريق. بفضل المؤشرات غير المالية فإن المسيرين يمكنهم أن يأخذوا في الحسبان أكبر عدد من العوامل المصيرية والهامة من أجل الأداء طويل المدى.

- واحد من الأسباب الرئيسية التي تحث المسيرين للبحث عن المزايا من المؤشرات غير المالية يتأتى من كون المؤشرات المالية المستعملة وحدها تعطي صورة غير كاملة عن أداء المنظمة، فلا يمكن أن ننظر للعاملين الذين تم تقييمهم بخصوص قدرتهم على بلوغ أهداف قصيرة المدى أنهم بالضرورة قادرين على تحقيق الأهداف طويلة المدى، فالقرار لن يكون صائبا لاتخاذ افضل الخيارات في المستقبل، فمثلا لتحقيق نتائج ثلاثية سنوية مستهدفة فإن التركيز سينصب على الإسراع في توزيع السلع مرتفعة السعر مع مخاطرة عدم احترام الآجال المخصصة للسلع منخفضة السعر. إن فقدان السمعة للمنظمة لا يظهر في ميزانية الثلاثية السنوية لكنه سيظهر أكيد مؤخرا في شكل زبائن غير راضين.

- إن المسيرين يرغبون أيضا في مزايا من المؤشرات غير المالية لأن المؤشرات المالية التقليدية تعطي صورة تاريخية عن الأداء مثل المرآة. إن المعطيات المالية المتأخرة (retardés) كحجم المبيعات تسمح للمؤسسة بمتابعة المسار المقطوع خلال كل ثلاثة أشهر أو السنة المنصرمة وهي غالبا قليلة النفع، كما أنها تكون معطيات تخص النوعية والأداء المتعلق بالتوزيع، فمن أجل قيادة المؤسسة لثلاثيات وسنوات قادمة فإن المؤشرات المالية لاتعطي غالبا المعلومة التنبؤية المتوقعة المحتواة في الكثير من المؤشرات غير المالية، أنها تسمح للمسيرين باتخاذ القرار انطلاقا فقط من الماضي، وهذا بكل وضوح ممارسة تحمل مخاطرة في سياق التطور السريع. لذلك فإنه بإدراج مؤشرات جديدة في لوحة القيادة المتوازنة فإن المسيرين يسلحون أنفسهم تحسبا للقرن 21 من أجل<sup>2</sup>:

<sup>1</sup>-La Societé des comptables en management, op. cit, p. 02.

<sup>2</sup>-idem, p.02.

- تحسين الأداء بصفة متواصلة: إن تحسين النتائج المالية يعتمد لاسيما على تحسين النوعية، على رضا الزبائن وابتكار منتجات جديدة لذا فإن المسيرين الذين يحددون بعض العوامل غير المالية الحيوية لمؤسساتهم يمكنهم تعديلها بطريقة تضمن لهم نتائج مالية قيمة على المدى البعيد.

- تنفيذ استراتيجيات أكثر تعقيدا: العديد من المؤسسات في أيامنا هاته تحاول إبراز نفسها في المنافسة على الأقل باستراتيجيات متنوعة ومختلفة والتي تقوم على منتوجات حصرية، عمليات معاد هيكلتها، امتياز الخدمة، معلومات عالية وشبكات بيع مختارة بعناية. ولتنفيذ هذه الاستراتيجيات فإن المسيرين بحاجة إلى مؤشرات تتوافق بدقة مع أهداف المنظمة.

- الاستغلال الأمثل لمؤسسات عقلانية مبسطة ولا مركزية: إن المؤسسات العقلانية المبسطة تحتاج إلى مسيرين، عاملين، وفرق الذين لديهم المسؤولية والسلطة المطلوبة للتصرف بسرعة وبصفة مستقلة لبلوغ الأهداف المحددة من طرف الإدارة العليا. لذا على المسيرين أن يصلوا بفعالية إلى تمكين العاملين في جميع درجات للمنظمة بإعطائهم أهدافا محددة، ممكنة، مالية وغير مالية لاستهدافها.

- من أجل تغذية الانظمة المخصصة للتعلم (التدريب) التنظيمي: إن التحسينات المتواصلة تفرض بأن العاملين يعرفون فجواتهم، المسيرون يحتاجون إلى قياسات ممكنة التي تسمح لهم بتحديد التغييرات التي يجب إحداثها من أجل تنفيذ الاستراتيجية بنجاح واستمرار تحقيق القيمة المضافة.

- تشجيع التغيير التنظيمي: إن المسيرين والقادة الذين يفكرون في ضرورة تطبيق استراتيجية جديدة هم بحاجة لمعلومة موضوعية التي يقيسون منها الفعالية، يجب عليهم بعدها إحداث مؤشرات جديدة تساعدهم في تكثيف الجهود وتركيزها حول هذه الاستراتيجية، أي أنهم يجب أن يستعملوا مؤشرات من أجل التعريف بعناصر الاستراتيجية ومن أجل اعطاء تعليمات واضحة حول الإجراءات.

- لقياس متطلبات الأسواق، المنافسة والمجتمع: في الماضي كان العديد من المسيرين يقيسون نجاحهم مقارنة بنتائج النشاط السابق أو نتائج المؤسسات التي تعمل في نفس القطاع، لتجنب كل الاحتمالات والتهديدات يجب عليهم قياس ليس فقط ادائهم الخاص. لكن ايضا ذلك الخاص بأفضل الفئات المتمثلة في المنافسين المباشرين وغير المباشرة، المؤسسات التي تستخدم عمليات متشابهة والمنظمات التي تستهدف نفس الزبائن، المساهمين، المستخدمين وأطراف أخرى مهمة.

- من أجل توسيع وتعميق الروابط داخل سلسلة التوريد: في أيامنا هاته المؤسسات تعمل على تخفيض التكاليف وزيادة السرعة وتسريع الابتكار، وتجلب تحسينات أخرى بالعمل بالتعاون مع الزبائن والموردين وللتنافس فيما يتعلق بدمج سلسلة التوريد، فإن المسيرين بحاجة لقياس المتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر على القرارات المتخذة بشأن السلسلة والتي يتم الحصول على نتائج من خلالها.

- من أجل توسيع وتعميق العلاقات مع الأطراف المهمة: إن التنافس على أسواق المنتجات، العمل ورؤوس الأموال اشتد بصورة غير عادية خلال السنوات الأخيرة، اليوم من أجل كسب الزبائن والعاملين والمساهمين فإنه على المسيرين تصميم مؤشرات تبين بأن المؤسسة تخلق القيمة المطلوبة.

- لإثبات الشفافية حول الأداء: إن الهيئات التنظيمية والعمومية يستثمرون بأكثر شفافية من طرف المؤسسات، إن الأشخاص خارج المنظمة يريدون ضمان أن أداء المؤسسات مقبول أو عالي، لذلك فإن المسيرين بحاجة إلى مؤشرات حول الأداء وحول تنفيذ أنظمة تسيير التي تبين بأنها تستحق أن تمتلك حق ممارسة النشاط.

إن تسيير المسيرين للعلاقات الخارجية بواسطة عدد كبير من المؤشرات يمكنهم من الاستفادة من الشفافية في الحصول على الميزة التنافسية.

إن مؤشرات الأداء المالي، التشغيلي والاجتماعي أصبحت هي الشاهد على تنفيذ الاستراتيجية.

إن المؤشرات المشرف عليها من طرف مجلس الإدارة المدمجة في أنظمة مراقبة التسيير والمقدمة داخل وخارج المنظمة أصبحت العنصر المحرك لدورة أداء متواصل واستثنائي.

بهذه الصورة فإن لوحة القيادة المتوازنة تسمح للمسيرين بخلق القيمة القصوى لمنظمتهم.

### المطلب الثالث: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

إن لوحة القيادة المتوازن لـ Kaplan و Norton هي معاً منهج استراتيجي ونظام إدارة أداء يعمل من خلال أربع منظورات (ربيعيات) هي المالي، منظور الزبائن، منظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو.

إن هذه المنظورات تتضمن مقاييس تتراوح ما بين (16-20) مقياساً بعد أن كان المقترح 35 مقياساً<sup>1</sup>، وهذا العدد الكبير يشكل صعوبة في استخدامها والاستفادة منها بشكل فاعل، ولربما يحدث إرباكاً في عملها، كما أنه بإمكان المنظمات أن تضيف مقاييس أخرى تتناسب وطبيعة عملها، وحذف أخرى مع المحافظة على الإطار العام للبطاقة.

### 1. البعد المالي:

"إن المنظور المالي يبحث هل أن تطبيق المنظمة لاستراتيجيتها وتنفيذها لها يساهم في الوصول إلى تحقيق الأهداف والتحسينات المطلوبة من طرف المنظمة"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - طاهر محسن، وائل محمد صبحي، دراسات في الاستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص 132.

<sup>2</sup> - DeGroot school of business, ( Metrics and Balanced Scorcard : Human Capital Measurement at Scotiabank), McMaster University, USA, 2008. P. 06.

"وتتجلى أهمية هذا المنظور في أن كل المقاييس أو المعايير المستخدمة في المنظورات الأخرى ترتبط بتحقيق واحد أو أكثر من الأهداف في المنظور المالي"<sup>1</sup>.

ويضم هذا المنظور مقاييس مثل: التدفقات النقدية، العائد على الاستثمار، النتيجة المالية والعائد على رأس المال المستثمر.

إن المقاييس المالية تقيس المؤشرات التجارية والتي يكون من السهل تحديدها وحسابها.

## 2. بعد الزبائن:

أن هناك نجاحا متزايدا من أهمية التركيز على الزبائن وأهمية إرضائهم في كل الأعمال، إنه إذا كان الزبائن غير راضين فإنهم سيبحثون عن موردين آخرين يلبيون حاجاتهم، لذا فإن المنظمات اليوم تضع متطلبات وحاجات الزبائن في صميم استراتيجيتها، مما ينعكس على نجاح المنظمة وبقائها واستمرار نشاطها في السوق.

ومن خلال هذا المنظور في البطاقة فإن المنظمة تتمكن من ترجمة رسالتها ورؤيتها بخصوص العملاء إلى مقاييس محددة ذات علاقة باهتماماتهم وإشباع حاجاتهم ورغباتهم.

وعامة فإن اهتمامات العملاء تتمثل في<sup>2</sup>: الوقت، الجودة، الأداء والخدمة والكلفة.

ويحتوي هذا المنظور على عدة مقاييس منها: رضا العملاء، الاحتفاظ بالعملاء، اكتساب عملاء جدد، ربحية العملاء وحصة المنظمة في السوق من القطاعات المستهدفة.

" ويذكر<sup>3</sup> Kaplan و Norton أن الأهداف الاستراتيجية في منظور العملاء تعتمد بشكل أساسي على إتباع المنظمة تقنيات تحليل ربحية العملاء التي تدعم بناء وصياغة استراتيجية ناجعة للمنظمة تهدف إلى:

<sup>1</sup> - طاهر محسن، وائل محمد صبحي، دراسات في الاستراتيجية و بطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص 133.

<sup>2</sup> - DeGroot school of business, op. cit, p. 06.

<sup>3</sup> - طاهر محسن، وائل محمد صبحي، دراسات في الاستراتيجية و بطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص 134.

1. تحليل مستوى الربحية المتحققة من تعامل المنظمة مع مجامع وشرائح مختلفة من العملاء.

2. محاولة التأثير على سلوكيات العملاء غير المربحين وجعلهم مربحين للمنظمة.

3. إعداد وترتيب نسب مئوية للعملاء المتعاملين مع المنظمة على وفق مستوى الربحية المتحقق منهم مقارنة مع حجم المبيعات المقدمة لهم".

### 3. بعد العمليات الداخلية:

منظور العمليات الداخلية يتعلق بالعمليات التي تخلق القيمة المتوقعة من العملاء، إنه يركز على كل الأنشطة والعمليات المفتوحة المطلوبة التي تتفوق بها المنظمة وتساعد على تحقيق القيمة المتوقعة من العملاء إنتاجية وفاعلية معا<sup>1</sup>.

ويقصد بالعمليات الداخلية جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها، ومن خلال هذا المنظور تجرى مقابلة حاجات العملاء وأهداف حملة الأسهم والمالكين<sup>2</sup>.

وعليه فإن المقاييس الداخلية لبطاقة التقديرات المتوازنة تنبثق من عمليات الأعمال التي لها أثر على رضا العملاء، وتقنياتها المطلوبة لضمان المواصلة على خط قيادة السوق.

إن العمليات الداخلية تشير إلى نشاطات العمل التي تشكل سلسلة القيمة للمنظمة<sup>3</sup>، إن المقاييس الداخلية تزود المسيرين بإشارات كيف أن العمال تؤدي بفاعلية وفعالية.

تبعاً لـ Kaplan و Norton (1992) إن القضية المفتوحة هي الارتباط بين هذه المجموعة من المقاييس ومهمة المنظمة<sup>4</sup>. إن هذه المقاييس يجب أن تحدد بدقة وبحذر من طرف أولئك الذين يعرفون توجه المهمة الداخلية والعمليات الداعمة.

وتضم هذه المقاييس مقاييس مثل: النوعية، الإنتاجية، ومهارات الأفراد.

<sup>1</sup>-DeGroot school of business, op. cit, p. 06.

<sup>2</sup>- طاهر محسن، وائل محمد صبحي، دراسات في الاستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص 136.

<sup>3</sup>-John Myles, Paul Jackson, op. cit, p. 02.

<sup>4</sup>- idem, p. 02.

#### 4. بعد التعلم والنمو:

إن هذا المنظور يتعلق بالوظائف (رأس المال البشري)، الأنظمة (رأس المال المعلوماتي) والمناخ (رأس المال التنظيمي) للمنظمة<sup>1</sup>.

والمقاييس المشتركة تضم قدرة المنظمة على الابتكار، التحسين والتعلم.

وهناك من يطلق على منظور النمو والتعلم بالجماعات، والمقاييس النموذجية فيها هي: عدد العاملين، الإصابات والغيابات عن العمل<sup>2</sup>.

وقد ضم Norton و Kaplan تدريب العاملين والمواقف الثقافية للشركة المتعلقة بكل من التحسينات الذاتية للأفراد والتحسينات الذاتية للشركة.

وقد ذكر كل من Norton و Kaplan أن منظور التعلم والنمو أو منظور الابتكار والتحسين يهدف لدفع التحسين في باقي الربيعيات، لقد استشهدوا بمقاييس مثل مؤشر التحسن واستطلاع موقف الموظفين.

إن الفكرة الأساسية<sup>3</sup> التي يتضمنها منظور التعلم والنمو هي أن نجاح منظمة الأعمال يستند على أن صعود الأفراد إلى أعلى الهرم التنظيمي يوجد قيمة للمنظمة، إذا كان هذا الصعود قائماً على تراكم خبرة ومعرفة واسعة وتجربة مستنيرة، كما أن تدهور مستوى العاملين من ناحية الأداء قد تجد تفسيراً له في أحيان عديدة بنقص المعرفة والخبرة.

إن ملخص المنظور الرابع الخاص بالتعلم والنمو أنه يركز على الاهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين ومستويات مهاراتهم ونظم المعلومات والإجراءات الإدارية داخل التنظيم ومحاولة مواءمتها للمحيط الذي تعيش منظمة الأعمال فيه والعمل على رضا العاملين من

<sup>1</sup> - DeGroot school of business, op. cit, p. 06.

<sup>2</sup> - John Myles, Paul Jackson, op.cit, p. 02.

<sup>3</sup> - طاهر محسن، وائل محمد صبحي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص 249.

خلال إجراء مسح بمساهماتهم بالقرارات والتميز بعمل جيد وتوفير مناخ جيد للعمل كما ينبغي والتشجيع الفاعل من أجل الإبداع.

ويمكن قياس المحافظة على العاملين باستمرارهم في العمل بالمنظمة ومدى الاهتمام بهم وحمايتهم، وكذلك نسبة دوران العمل، إذ كلما كانت هذه النسبة مرتفعة فإن هذا مؤشر ينذر بالخطر والعكس صحيح.

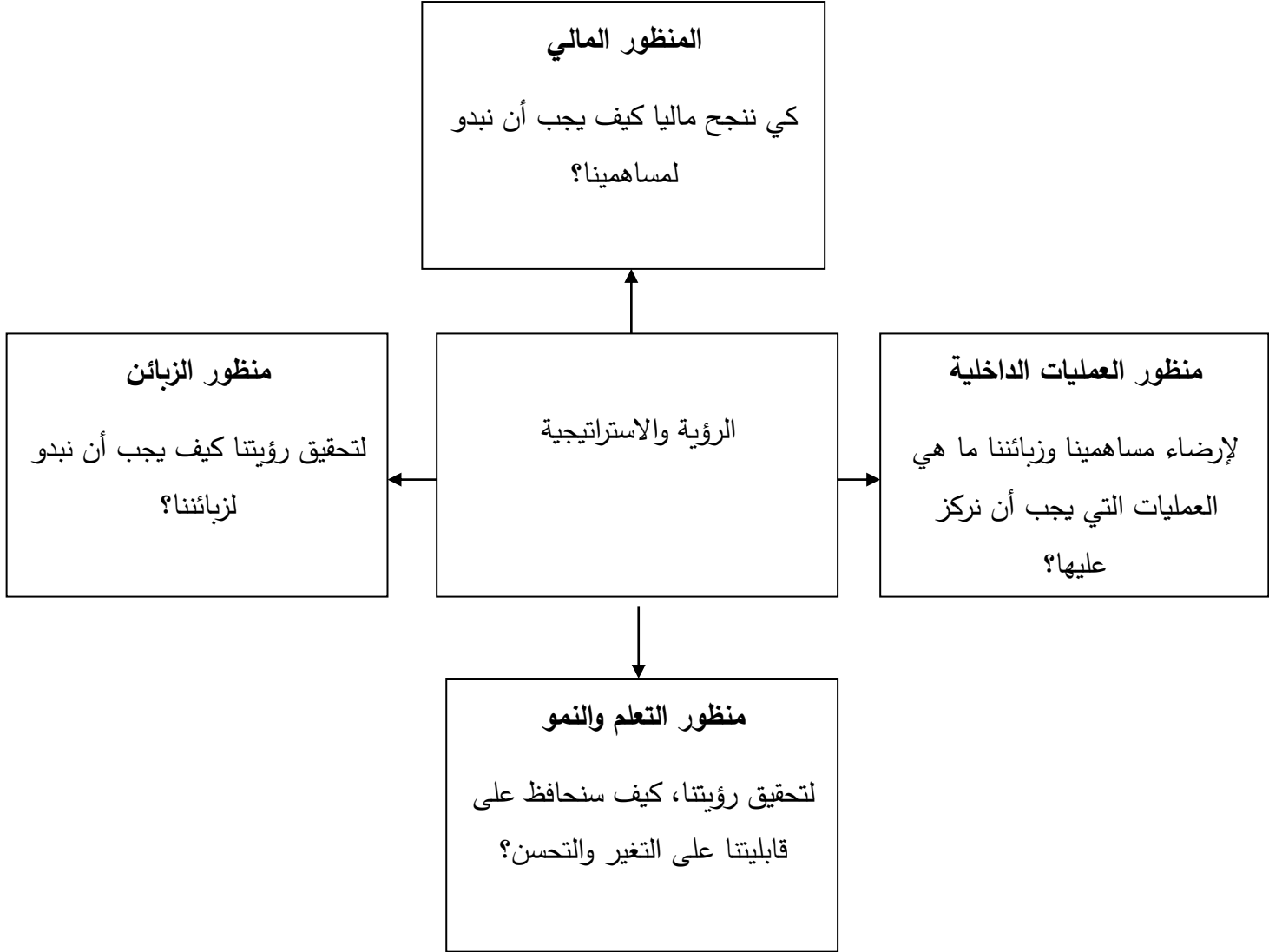
كما أن الدراسات والأبحاث<sup>1</sup> أكدت وجود ارتباطات وعلاقات مهمة بين مقاييس معنويات العاملين وهو مقياس متطور النمو والتعلم وبين رضا العملاء وهو مقياس مهم من منظور العملاء، وكذلك رضا العملاء قد تم ربطه بسرعة تسديد المستحقات عليهم وهذا أدى إلى التقليل من الذمم المدينة وبذلك أدى إلى ارتفاع العائد على رأس المال المستثمر، كما وجدت أيضا علاقة ارتباط مابين معنويات العاملين وعدد الاقتراحات المقدمة من العاملين.

إن الاهتمام بمنظور التعلم والنمو تنعكس نتائجه على المنظورين السابقين وتصب بالنتيجة في المنظور الأول وهو منظور الأداء المالي. والشكل الموالي يوضح المنظورات الأربعة المشكلة للوحة القيادة المتوازنة ل Kaplan و Norton:

<sup>1</sup> - ظاهر محسن، وائل محمد صبحي، دراسات في الاستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص 136-137 .

الشكل رقم (01)

BSC (kaplan – Norton, 2003)<sup>1</sup>



<sup>1</sup> - John Myles, Paul Jackson, op.cit, p. 02.

المبحث الثالث: قياس الأداء باستخدام مؤشرات الأداء في إطار بطاقة أداء متوازن

### المطلب الأول: قياس الأداء بطاقة الأداء المتوازن

إن الأداء هو انعكاس لقدرة المنظمة وقابليتها على تحقيق الأهداف طويلة الأجل، وهذه الأهداف ما هي إلا ترجمة لاستراتيجية المنظمة حيث تعد هذه المهمة الأولى للوحة القيادة المتوازنة، إذن فلوحة القيادة المتوازنة هي إطار لقياس الأداء من خلال ترجمة استراتيجية المنظمة إلى أهداف ومقاييس لكل منظور من المنظورات الأربعة ويمكن شرحها كالتالي:

#### 1. الأهداف:

إن المؤسسة تحدد عددا من الأهداف على المستوى الاستراتيجي وتعمل لوحة القيادة الاستراتيجية على توضيح تلك الأهداف.

ويعتبر الهدف بيان عرض (معنى) الاستراتيجية، وهو يبين كيف أن الاستراتيجية ستوضع في حالة تشغيل، وبصورة عامة تشكل الأهداف مجموعات بناء الاستراتيجية للمنظمة ككل.

والأهداف تعبر عن النتائج المنشود تحقيقها وتكون بشكل عام موزعة على أبعاد لوحة القيادة المتوازنة وتحمل نفس الأهمية الاستراتيجية ويجب أن تكون<sup>1</sup>: محددة بوقت زمني، قابلة للقياس، معقولة، قابلة للتحقق، واقعية وبناءة.

ويتم قياس الأداء على أساس التقدم باتجاه تحقيق الأهداف عن طريق المقاييس.

#### 2. المقاييس:

إنها تمثل المجس الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة مسبقا.

<sup>1</sup> - Alain Fernandez, Les nouveaux tableaux de bord des manager, éditions d'Organisation, 3eme édition, Paris, 2005, p. 222.

ويفترض أن يكون المقياس قابلاً للقياس كمياً معبراً عنه بواسطة مؤشرات، و"إن جودة القرارات التي يمكن أن تتخذ معتمدة مباشرة على جودة القياس وسدادة المؤشرات المختارة"<sup>1</sup>.  
فالمقاييس ما هي إلا تنبؤات عن الأداء المستقبلي وهذه المقاييس هي التي تدعم لتحقيق الأهداف"<sup>2</sup>.

ويجب أن يحقق القياس علاقات سبب ونتيجة بين المقاييس المختلفة حيث أن:  
"التحدي الأكبر يكمن في إيجاد علاقة سبب ونتيجة واضحة وخلق توازن بين المقاييس المختلفة في مجالات الرؤية المختلفة"<sup>3</sup>.

### 3. علاقات السبب والنتيجة بين المقاييس:

"إن الأهداف ذات صلة أحدها بالآخر من خلال علاقات السبب والنتيجة وهذه الارتباطات تكون مشابهة لعبارات (إذا- إذن)"<sup>4</sup>.

وإن بطاقة التقييم المتوازن توفر نظام التغذية العكسية الاستراتيجي الأساسي<sup>5</sup>، حيث يمكن النظر إلى استراتيجية المنظمة على أنها مجموعة من الفرضيات حول علاقة السبب والنتيجة وأن نظام التغذية العكسية الاستراتيجي من المفترض أن يكون قادراً على اختبار وإثبات وتعديل الفرضيات الموجودة بين طيات استراتيجية وحدة العمل من خلال وضع الأهداف قصيرة الأجل ضمن عملية تخطيط الأعمال.

وأنه من الطبيعي محاولة صياغة نموذج يوضح الصورة التي توجد عليها علاقات متبادلة بين المقاييس المختلفة في قياساتها.

<sup>1</sup> - idem, p. 276.

<sup>2</sup> - طاهر محسن، وائل محمد صبحي، أساسيات بطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص. 158.

<sup>3</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح، رمضان فهم، مرجع سابق، ص 242.

<sup>4</sup> - طاهر محسن، وائل محمد صبحي، دراسات في الاستراتيجيات وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص. 187.

<sup>5</sup> - المرجع نفسه، ص. 207.

وربما يشير النموذج إلى الكيفية التي تعتمد بها مقاييس معينة على مقاييس أخرى، ويجب أن تتضمن العلاقة الجوانب الأربعة المكونة لـ BSC حيث أنه من خلال علاقات السبب والنتيجة تصبح الإمكانيات المطلوب تحقيقها مترجمة إلى أداء مالي. وإن كثير من العمليات الاستراتيجية تمثل علاقات سبب ونتيجة

**مثال:** معدل العائد على رأس المال يريد زيادة المبيعات للعملاء ويعكس ذلك ولاء العملاء، إذن يتم إدراج معدل العائد في الجانب المالي والولاء في جانب العملاء، ولكن كيف يتم تحقيق الولاء؟ يتم الحصول على الولاء بتحسين وقت خدمة العملاء، إذ يندرج الولاء ووقت الخدمة للعملاء في جانب العملاء من البطاقة، ولتحقيق وقت خدمة قصير يجب تقليل وقت أداء العمل وإجادة العمليات الداخلية حيث يندرج ضمن منظور العمليات الداخلية، وهذا يتم الحصول عليه بالتدريب وتنمية المهارات للموظفين (جانب النمو والتعلم).

#### 4.المبادرات الاستراتيجية:

يتم استخدام المقاييس الموجودة في (BSC) بطريقة مختلفة لإيضاح استراتيجية المنظمة والمساعدة على وصف المبادرات الفردية والتنظيمية وكذلك على مستوى الأقسام من أجل تحقيق هدف مشترك.

والمبادرات الاستراتيجية هي "برامج عمل توجه الأداء الاستراتيجي وهذه هي النشاطات التي يركز عليها الأفراد للتأكد من تحقيق النتائج الاستراتيجية، هذا وإن كل المبادرات في المنظمة يجب أن تكون متناسقة مع الاستراتيجية في BSC"<sup>1</sup>.

ولذلك فإن أفضل تأثير لـ BSC يظهر عندما يتم توظيفه لإحداث تغيير تنظيمي، فالمبادرات تشير إلى المشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف مثلا فتح فروع جديدة وتوسيع مكاتب خدمة للعملاء.

<sup>1</sup> - ظاهر محسن، وائل محمد صبحي، دراسات في الاستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص. 187.

## 5. المستهدفات ( targets ):

وهي تمثل البيانات والتصورات الكمية لمقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل، وهي مقادير محددة يتم القياس بناء عليها لتحديد مقدار الانحرافات سلبا أو إيجابا عن الهدف المقرر تحقيقه بالتالي اتخاذ التعديلات المناسبة في الوقت المناسب.

إن التوافق بين الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات بطاقة التقييم المتوازن له أثر واضح في تحقيق النجاح التنظيمي، انطلاقا من العلاقة الجوهرية التي تستند إلى أن تحقيق المنظمة لأهدافها وغاياتها العليا يكون من خلال انعكاسات تلك الأهداف في ضمن مؤشرات ومقاييس بطاقة التقييم المتوازن، وبالتالي فإن نجاح المنظمة في إحراز نتائج متقدمة لمؤشرات ومقاييس البطاقة يعكس نجاحها استراتيجيا في تحقيق الأهداف التي تصبو إليها.

### المطلب الثاني: ماهية وأهمية بطاقة الأداء لرأس المال البشري

سنقوم في هذا المطلب بتقديم مفهوم بطاقة الأداء لرأس المال البشري حيث هي بطاقة تعنى خصيصا بتقييم رأس المال البشري للمؤسسة من جوانب مختلفة، كما سنبين في هذا المطلب أهمية هذا النوع من بطاقات الأداء.

#### 1. مفهوم بطاقة الأداء لرأس المال البشري:<sup>1</sup>

إن بطاقة الأداء لرأس المال البشري هي بطاقة تهدف إلى تقييم أداء رأس المال البشري حيث تركز على المعلومات المفيدة لاتخاذ قرار بشأن رأس المال البشري للمؤسسة. كما يمكن تعريفها بأنها ترجمة رقمية لحالة (وضعية) الموارد البشرية للمؤسسة، فعالية عملياتها واستراتيجية الموارد البشرية بها.

1 - www.investopedia.com ( ماي 2000 )

ويمكن القول أن بطاقة الأداء لرأس المال البشري ليست مجرد تقرير بسيط لأنه يستخدم في اتخاذ القرار ورسم مخطط النشاط من أجل تصحيح الأخطاء المسجلة آنيا وفي المستقبل. كما يمكن اعتبار بطاقة الأداء لرأس المال البشري أداة إدارة ومشاركة الرهانات المتعلقة برأس المال البشري.

## 2. أهمية استخدام بطاقة الأداء لرأس المال البشري:

تكمن أهمية هاته البطاقة فيما يلي:<sup>1</sup>

- تقدم مساعدة تشغيلية من أجل ضمان فعالية نشاط رأس المال البشري والتركيز هنا على عدم التوازنات الهامة في التكاليف، عدد العاملين، الكفاءات والمتطلبات النظامية.
- تعتبر كأداة لقياس أداء عمليات رأس المال البشري ومدى مساهمتها في أهداف المؤسسة.
- تقدم رؤية عن قدرات رأس المال البشري على تلبية متطلبات المخطط الاستراتيجي غدا وبعد غد.

## 3. بناء بطاقة أداء لرأس المال البشري:<sup>2</sup>

لبناء بطاقة أداء لرأس المال البشري ينصح باتباع الخطوات التالية:

### 1.3-تحديد أهداف (مستهدفات) بطاقة الأداء:

- بحيث تضم البطاقة المؤشرات الاستراتيجية المفتاحية.
- بحيث تعبر عن رؤية كاملة عن رهانات أو عمليات رأس المال البشري.

1 - [www.investopedia.com](http://www.investopedia.com)(2000 ماي)

2- [www.workforce.com](http://www.workforce.com). (ماي 2000)

### 2.3-ترتيب قائمة عمليات رأس المال البشري وإدراجها في البطاقة:

- العوامل المفتاحية لنجاح رأس المال البشري التي تسمح بتلبية رهانات وأهداف المؤسسة.
- معطيات رأس المال البشري التي تمثل خطرا أو التي تتطلب تغطية خاصة.
- تحصيل الكفاءات الضرورية، تكوين وتوظيف، الإبقاء والتغيير، المناخ الاجتماعي ومتابعة العاملين مثل الغيابات والدوران.

### 3.3-تحديد محتوى البطاقة:

- تحديد المعطيات (المؤشرات) القابلة للقياس التي تسمح بقياس النتائج.
- اختيار مجموعة محددة من بين المؤشرات المتاحة حتى تبقى البطاقة قابلة للتلخيص.
- معاينة توفر المعطيات حول المؤشرات المرغوبة فيما إذا كانت قابلة للتعيين من أجل ضبط قائمة المؤشرات.

### 4.3-تشكيل (بناء) بطاقة الأداء:

- جمع المعطيات حسب مرحلة التحليل.
- جعل بطاقة الأداء قابلة للاستعمال (موجهة للاستعمال).

### المطلب الثالث: مؤشرات رأس المال البشري الأكثر استخداما

في هذا المطلب سنعرض المؤشرات الأكثر استخداما لتقييم رأس المال البشري حسب الباحثين والتي تعتبر خلاصة المؤشرات الكثيرة لتقييم رأس المال البشري وقد قمنا بتقسيمها إلى مؤشرات مالية وأخرى غير مالية كالتالي:<sup>1</sup>

#### 1. المؤشرات المالية:

ويتعلق الأمر هنا بالمؤشرات التالية:

جوان 2000. www.factorialhr.com - 1

### 1.1- تكاليف التدريب (أفضل استثمار هو في العاملين):

يعتبر هذا المؤشر من أهم مؤشرات تقييم رأس المال البشري يستخدم لتقييم كم استثمرت المؤسسة لدمج المستخدمين الجدد وتحسين مستوى التكوين، أنه مقياس مساعد لمتابعة تكاليف تطوير العاملين، ومع ذلك تكاليف التدريب لا ينبغي حصرها في الموظفين الجدد فحسب، فأكثر العاملين اليوم يرغبون في أفضل تكوين في وظائفهم ويرغبون في تعليم مستمر في مناصبهم.

إن الاستثمار في العامل من أجل تطوير مهاراته المكتسبة أو كسب مهارات جديدة لا تؤخذ بعين الاعتبار أحيانا لدى مصالح الموارد البشرية. يكفي أن نعلم أن العائد على تكاليف التدريب يفوق الاستثمار المبدئي.

إن تطبيق اختبار معرفة بسيط وتقييم نتائج العاملين في ذلك الاختبار يساعد الشركة على معرفة ما إذا كان التدريب المقدم فعالا.

### 2.1- تكاليف التوظيف (قياس ما يلزم للعثور على المستخدم الملائم المثالي):

يعتبر هذا المؤشر من المؤشرات الأساسية لرأس المال البشري وهو مؤشر بسيط ومباشر، يقيس مقدار الموارد التي تستثمرها الشركة لكل موظف جديد تحتاجه، يغطي جميع تكاليف التوظيف (إعلان، التكلفة الزمنية لمراجعة الملفات واختيار السير الذاتية ثم إجراء المقابلات).

### 3.1- إنتاجية العاملين (قياس فاعلية قوة العمل):

الفاعلية الكلية للعاملين تعتبر مؤشرا في غاية الأهمية والذي يأخذ العديد من الأبعاد بالحسبان عندما يتم حسابه بعناية، يتم حسابه عادة بقيمة إجمالي المبيعات على عدد العاملين، لكن ومن أجل تحليل أعمق أنه من الجيد الأخذ بعين الاعتبار المكونات التي تؤثر

على المخرجات الانتاجية: الوفرة (مقدار الوقت الذي يشتغله العاملون حالياً)، الأداء (مقدار وحجم المنتجات المنتجة) وأخيراً الجودة (عدد المنتجات المباعة خلال ذلك الوقت).

إن قياس انتاجية العاملين يساعد على فهم كم صنعوا وكيف صنعوا ذلك وتقييم طريقة أدائهم لضبطها إذا ما تطلب الأمر. كلما كانت قيمة هذا المؤشر أعلى كلما كان أفضل للشركة، وزاد في تحفيز العاملين وتقديرهم.

## 2. المؤشرات غير المالية:

### 1.2- معدل دوران العاملين (مجهود الاحتفاظ بالعاملين):

في الموارد البشرية يقيس معدل دوران العاملين عدد العاملين الذين تركوا العمل بإرادتهم وبغير إرادتهم، أنه يعبر عن نجاح الشركة فيما يتعلق بمجهودات الاحتفاظ بالعاملين. أنه مؤشر جيد للمساعدة في التخطيط لتعويض المواهب.

من الأفضل للشركة إن يغادرها الأشخاص الذين لا يقدمون إضافة لها في عملهم لكن عندما تغادرها المواهب فإن معدل الدوران يصبح إشكالياً لأن الدوران يعبر عن قرارات مغادرة نهائية فالعامل المغادر لن يعود للشركة. وعادة العاملون يغادرون المسيرين وليس مناصبهم لذلك ينبغي تتبع الأسباب الجذرية للمغادرة في حال كانت الشركة تعاني من معدل دوران عال لتحديد مناطق الاشكالات التي تحتاج إلى تثبيت.

إن معدل دوران منخفض يعتبر دائماً أفضل للشركة ويمكن اعتباره كمؤشر مرضي للشركة في المدى الطويل لأنه يعني تكاليف توظيف أقل في الاجمالي.

### 2.2- معدل الغيابات (قيم التزام العاملين)

يقيس هذا المؤشر متوسط معدل الغيابات كنسبة من عدد أيام العمل الاجمالية على إجمالي العاملين، وهو مؤشر على قدر كبير من الأهمية كونه يكشف تحفز العاملين

والتزامهم في وظائفهم، فالعاملون الأقل تحفيزا هم الأكثر ميلا للاستفادة من أيام راحة والأكثر تقدما لعطل مرضية.

أنه من المهم متابعة هذا المقياس مع الزمن والتحكم فيه لأنه سيؤثر بلاشك على الشركة سواء من جانب المناخ العام للشركة أو من جانب الانتاجية.

فاذا كان معدل الغيابات للأشهر السابقة أعلى من المعدلات التي سبقتها وجب التحري عن الأسباب وهل تخص مصلحة معينة أو هو قضية شركة ككل، ثم تطبيق الاجراءات المناسبة لعلاج الوضع.

### 3.2-مدة ملء المنصب(كم تحتاج لإيجاد موظف جديد):

أنه مؤشر مهم آخر لقياس أداء رأس المال البشري، يفهم بسهولة من اسمه. ببساطة هذا المؤشر يقيس الوقت المستهلك بين لحظة استقبال ترشحات المترشحين للمنصب المعروض إلى غاية توظيف مستخدم جديد للمنصب.

يعبر هذا المؤشر عن فاعلية عملية التوظيف فيما يتعلق بالوقت الممضي من أجل ملء المنصب الشاغر، كما أنه ينبئ بضرورة القيام بتخطيط نشاط واقعي حيث يجب التعامل باحترافية مع التسريح أو الاستقالة لعامل ما وتوقع ذلك عندما يكون ممكنا.

إن القيمة المنخفضة لهذا المؤشر هي الأفضل دائما، ومع ذلك لاينبغي أن يكون المعيار الرئيسي، أن استثمار الوقت مهم للعثور على أفضل ما يناسب الشركة لأن التوظيف الجيد قد يكلفك في البداية لكن الفوائد ستظل أفضل دائما بعد ذلك.

للتعامل مع هذا المؤشر بطريقة صحيحة يجب أن تعي الشركة انها عملية تقييم أكثر من هدف نريد الوصول إليه بتخفيض مقادير كل التكاليف، لأن الهدف من التوظيف يبقى المخرجات أي أن الموظف شغل المنصب بطريقة جيدة وفعالة.

#### 4.2- معدل التراجع (العدول) عن التوظيف (البحث عن أفضل طريقة توظيف):

أنه مؤشر يركز على مديري الموارد البشرية أكثر من العاملين العاديين، يقيس هذا المؤشر عدد العاملين الذين تم قبولهم بصفة نهائية كمستخدمين بعد انتهاء فترة التجريب.

لايوجد في الواقع نسبة معيارية محددة لهذا المؤشر للحكم على فاعلية طريقة التوظيف المنتهجة، أنه يعتمد على الشركة لكنه مقياس يمكن استخدامه لأخذ نظرة عن قرب حول خطوات التوظيف المعمول بها ومقارنة مختلف طرق التوظيف التي تطبقها الشركة لاختيار الأكثر فعالية منها. الهدف الرئيسي هو العثور على المصدر الذي يقدم أفضل المرشحين وبأقل تكلفة.

#### 5.2- معدل الإناث إلى الذكور:

يقيس هذا المؤشر تنوع الأجناس في الشركة وخاصة في المناصب الادارية العليا. لا يتم استخدام هذا المؤشر لتقييم رأس المال البشري كثيرا حيث ظل من المحرمات في بعض الشركات، لكن مع تطور المجتمعات أصبح من المهم إدراك أهمية التنوع وتشجيعه سواء من ناحية الجنسين أو من ناحية المنهج. فكلما جمعت آفاقا أكثر كلما اتسعت وجهات النظر وزاد تنوع المناهج وامكانيات الابتكار.

لايوجد معدل معياري مستهدف لهذا المؤشر لكن الدراسات أثبتت بأن محيطا متوازنا خاصة فيما يتعلق بالجهاز الإداري سيكون أكثر نجاحا من أي محيط آخر على المدى الطويل.

#### 6.2-مؤشر الساعات الاضافية:

يؤشر هذا المؤشر عن عبء العمل على العاملين بالشركة، وهو مؤشر مهم على مستويات كثيرة لكن يجب ترجمتها بطرق مختلفة على حسب السياق، فزيادة مفاجئة للساعات الإضافية يعزى إلى حجم أوامر أعلى مؤقت أو إلى زيادة نمو اقتصادي وهذا سيؤدي إلى إنهاك العاملين في عمليات النشاط مما يعني ضغط كبير وهذا سيؤثر على

مؤشر آخر تطرقنا إليه سابقا وهو مؤشر الغيابات. فحجم الساعات الإضافية سيؤدي إلى عبء عمل أعلى يقلل من تحفز العاملين ورضاهم والذي سيؤدي إلى معدل غياب أعلى.

## 7.2- مؤشر العاملون المؤقتون:

العاملون المؤقتون يعملون ساعات يومية او اسبوعية أقل من العاملين الدائمين، فهناك العديد من المزايا في تشغيل عمال بدوام مؤقت لكن على الرؤساء التنفيذيين أن يضعوا في اعتبارهم أن تراكم وتجميع العديد من الموظفين بدوام جزئي لتجنب التكاليف التي يتطلبها منصب بدوام كامل هو خيار استراتيجي ضعيف، حيث قد يستغرق العمال بدوام جزئي وقتا أطول لتعلم الوظيفة وثقافة الشركة.

## 8.2- معدل رضى العاملين:

يمكن للشركة حساب هذا المعدل من خلال عملية مسح عن طريق صبر آراء، أن حساب هذا المعدل يعطي دلالة مهمة حول العديد من النتائج الأخرى المسجلة فيما يتعلق بأداء العاملين. إن متابعة هذا المعدل وتصحيح أسبابه سينعكس ايجابا على تحقق أهداف الشركة.

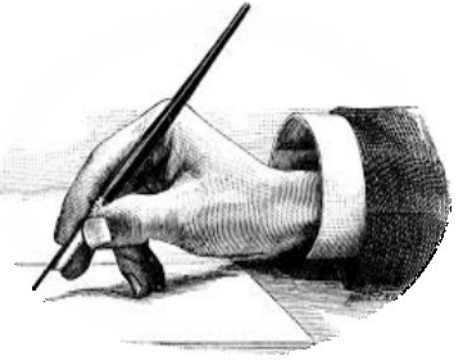
## خلاصة:

وختاماً يكمن القول بأن الانتقادات الموجهة للتقييم التقليدي للأداء باستخدام مؤشرات مالية فقط أدى إلى تطور منهج التقييم من مراقبة التسيير إلى التسيير الاستراتيجي الذي يزاوج بين التقييم المالي وغير المالي من خلال بطارية من المؤشرات في شكل بطاقات أداء استراتيجية، وقد حظي رأس المال البشري باهتمام خاص في مجال القياس والتقييم في شكل بطاقات أداء خاصة تضم مؤشرات مالية وغير مالية تهدف إلى إدارة رأس المال البشري بشكل يمنح المؤسسة ميزة تنافسية، ان التطور الحاصل في مجال بطاقة الأداء المتوازن قد أدى إلى أهمية المنظور الاستراتيجي في الربط بين مقاييس ومؤشرات بطاقة التقييم المتوازن التي كانت تستند إلى قياس نتائج الأداء التشغيلي وأصبحت تنطلق من رؤية واضحة مستندة إلى الأهداف الاستراتيجية وتسعى إلى تحقيق التوافق والمواءمة بين قياسات الأداء المالي والمستقبلي بالاعتماد على أسس ومفاهيم الإدارة الاستراتيجية وقياس الأداء.

# الفصل الثاني



مفهوم رأس المال البشري  
وقضية تقييمه



تمهيد:

إن التحولات الكبيرة التي ميزت القرن 21 من كثافة العولمة واشتداد المنافسة فرضت على منظمات الأعمال تكثيف البحوث والدراسات حول ما من شأنه أن يضمن لها بقاءها واستمراريتها في بيئة لا تثبت على حال، وقد مكنت تلك الأبحاث من إزالة الستار عن حقائق غير منظورة لها الدور البارز في تحقيق التميز من خلال إحداث فارق كبير بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية للمنظمات، تم تفسيرها بالمعرفة والتي ترتبط أساسا بالعنصر البشري. فتنامت الدعوات إلى اقتصاد المعرفة، أو ما عبر عنه البعض بـ "الاقتصاد البشري بدل البشر في الاقتصاد"<sup>1</sup>، فأصبحت الملامح الأساسية للاقتصاد اليوم هي التركيز المتزايد على رأس المال البشري، بمعنى الحاجة إلى معلومات وخبرات ومهارات البشر أكثر من الحاجة إلى رأس المال المادي.

إن هذه التحولات فرضت على منظمات الأعمال تحديات أكبر، تمثلت في مهمات جديدة في إدارة رأس المال البشري، تتركز أساسا حول إيجاد كفاءات تقييمه وقياسه، حتى تضمن تلك المنظمات إدارته بشكل يفضي إلى تحقيق أهدافها، أخذا بالمقولة الشهيرة "ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته"، ولكن ما لم يقل أيضا هو أن ما هو مهم غالبا ما يصعب جدا قياسه بالتالي تصعب إدارته.

كل هذا أعطى وجها جديدا للأبحاث حول رأس المال البشري تعنى بتقييمه وقياسه نظرا للدور المركزي الذي يلعبه في الأداء المستديم للمنظمات من جهة، والعواقب الكارثية جراء إهماله من طرف المنظمات من جهة أخرى.

<sup>1</sup> -Maurice OBADIA, pour une économie de l'humain, village mondial, Paris, 2003, p. 2.

## المبحث الأول: ماهية رأس المال البشري

سنحاول خلال هذا المبحث تقديم أهم المفاهيم المتعلقة برأس المال البشري، كما سنوضح أهم الخصائص التي يمتاز بها وكذا أهميته العظمى في خلق القيمة للمنظمات.

### المطلب الأول: الأسس النظرية لرأس المال البشري

إن مفهوم رأس المال البشري قديم، وربما أول من حاول تحديد وقياس ما نسميه رأس المال البشري كان<sup>1</sup> Sir William Petty (1623-1687)، أبرز وأشهر مؤسس لمدرسة الحساب السياسية لعلم الاقتصاد، حيث اهتم بالأدوار الوطنية الأساسية السياسية، الاجتماعية والاقتصادية لرأس المال البشري، آمن بأن العمل هو "أب الثروة" (fatherofwealth) وأن قياس قيمته يجب أن يدرج في تقدير الثروة الوطنية، لقد طرح هذا العالم فكرة قيمة العاملين<sup>2</sup>.

بعد Petty جاءت إسهامات كل من Cantillon (1755) و AdamSmith (1766) الذين ناقشا مفهوم رأس المال البشري. اهتم Cantillon بتحديد تكاليف الاحتفاظ بالعبد وذريته أكثر من تقدير القيمة المضافة من رأس المال البشري<sup>3</sup>، أما Smith فلم يكن هدفه الأساسي قياس قيمة مخزون رأس المال البشري إنما كان محاولة فهم أسباب وجود أجور مختلفة بين وظائف مختلفة، وقد تصور وجود عدة حالات لذلك منها صعوبة التعليم وارتفاع نفقته في كل منها، وقد أشار صراحة إلى ضرورة التعليم والتعلم والتأهيل من أجل اكتساب المواهب، كما أشار إلى أنه رغم أن ذلك يكلف نفقات إلا أن تلك المواهب المكتسبة في نفس الوقت تصبح عبارة عن رأس مال ثابت ومحقق. وقد تكلم في كتابه "ثروة الأمم" بأن الاختلافات بين طرق العمل مع اختلاف مستويات التعليم والتدريب يعكس الاختلافات في

<sup>1</sup>—GiusseppeFolloni, GiorgioVittadini, (Human capital measurement :A survey), journal of Economicsurveys, vol. 24, N°. 2 ,Garsington (uk) and Malden(USA), 2010, p. 248.

<sup>2</sup> - سعد على العنزي، على صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، اليازوري، عمان، 2009، ص194 .

<sup>3</sup> —GiusseppeFolloni, Giorgio Vittadini, op. cit, p. 249.

العوائد التي تكون ضرورية لتعويض تكاليف اكتساب تلك المهارات<sup>1</sup>، حيث شبه المهارات المطورة للعامل بالآلة التي تسهل وتختصر العمل، وأن المصاريف المنفقة عليها تعوض بربح، وقد توصل إلى نقطة في غاية الأهمية وهي "أن العامل الذي يتعلم ليحسن أداءه يتوقع الحصول على أجر أكثر من الأجر الاعتيادي لباقي العمال، يعوض له كل النفقات التي أنفقتها على تعليمه مع ربح على الأقل يعادل ربح اعتيادي لرأس مال مهم مماثل"<sup>2</sup>.

فبناء على Smith فإن الخبرات المكتسبة عن طريق التخصص في العمل، التعليم في المدارس والكلليات والتمهين هي مصادر رأس المال البشري.

ولا يخفى هنا أن نقول أن فكرة AdamSmith كانت متقدمة على زمانها وقد شكلت أساساً لأعمال المفكرين والمنظرين اللاحقين.

كان اعتقاد AdamSmith آنذاك أن نمو أنظمة المصانع الرأسمالية كان لها الأثر في إهمال قياس قيمة رأس المال البشري كمهارات وقدرات، لأن تلك المصانع كانت تطلب عمالاً متجانسين غير ماهرين لاستخدامهم.

وتجدر الإشارة أن AdamSmith لم يستخدم مصطلح (رأس المال البشري)، لكنه قارن بين المهارات والقدرات المكتسبة مع الآلة الثمينة.

ولزمنا بعيد لم يكن هناك إجماع من طرف الكتاب حول قضية إمكانية اعتبار المهارات والقدرات المكتسبة من طرف العامل كرأس مال بشري، فالعديد منهم تحفظ في استخدام المصطلح لاعتبارات أخلاقية، لأنهم لم يريدوا اعتبار أو معاملة الكائن البشري كآلة.

لقد كان الهدف الأساسي لتقدير رأس المال البشري خلال القرنين 17 و 18 هو قياس مخزون قيمته، وقد بدأت عدة أسئلة تطرح آنذاك منها: هل من الخلق أن يعامل الكائن البشري (humanbeing) كمورد تقاس قيمته بوحدات نقدية؟ هل بالإمكان التمييز بين

<sup>1</sup> -Angela BARON, Michael ARMSTRONG, Human capital management (achieving added value through people), kogan page, London and Philadelphia, 2007, p. 8.

<sup>2</sup>-GiusseppeFolloni, Giorgio Vittadini, op. cit, p. 249.

الكائن البشري من جهة وبين مهاراته وقدراته من جهة أخرى؟ ماذا نقيس بالضبط: قيمة الكائن البشري أم قيمة بعض من خصائصه؟

لكن ولوقت بعيد قبل الثورة الصناعية كان الوضع السائد أن العاملين كلهم متجانسون وبنفس المستوى (قليلو المهارات) لذلك ظل المشكل المطروح مشكلا كميا لا نوعيا، أي كانت القوة الصحية والقدرة الإنتاجية لديهم أهم من المعرفة، لذلك ظل المشكل المطروح خلال تلك الفترة يدور حول قياس قيمة تلك الخاصيتين الأساسيتين (الصحة والإنتاجية).

إذن وكما رأينا فإن AdamSmith لم يستخدم مصطلح (رأس المال البشري) لكنه تكلم عن قيمة المهارات والقدرات المكتسبة، وجاء Mill (1848) ليكون من أشد المخالفين لذلك الطرح مستندا إلى أنه لتحديد قيمة شيء ما فيجب أن تكون هناك سوق لذلك الشيء، وقد تساءل عما إذا كانت هناك سوق للمهارات والقدرات المكتسبة. لكنه في الأخير اعترف أنه مادامت القدرة المكتسبة مكلفة وتجعل من العامل أكثر إنتاجية فيجب معاملتها كرأس مال وقال "أنه لا يمكن اعتبار الكائن البشري في حد ذاته ثروة بل يعتبر الغاية حيث توجد الثروة"<sup>1</sup>.

وقد تبنى "MarshallAlfred" (1890) موقفا مشابها لموقف "Mill" معتبرا أن تحديد ثروة الكائن البشري يتم بإدراج كل الطاقات التي تساهم في جعله فاعلا، وقد أكد على ضرورة الاستثمار في البشر بقوله: "أنا ثمن ضروب رأس المال هو الاستثمار في البشر"<sup>2</sup>. وذلك لأن منحى إنتاجية رأس المال البشري-على عكس باقي رؤوس الأموال- يتصاعد بنفس اتجاه منحى خبراته ومهاراته، أي أنه لا يخضع لقانون المنفعة المتناقصة.

ليأتي بعد ذلك "Irving Fisher" (1906) ليؤسس لنظرية رأس المال البشري المعاصرة عندما أدخل رأس المال البشري في مفهوم رأس المال، مشيرا إلى أن مخزون الثروة الموجود

<sup>1</sup> -idem, p. 251.

<sup>2</sup> -سعد على العنزي، على صالح، مرجع سابق، ص.158.

في لحظة أو فترة من الزمن يسمى برأس مال، وان تدفق الخدمات خلال مدة من الزمن يسمى بالدخل، كما اعتبر أن أي مخزون يقدم خدمات يمكن اعتباره رأس مال حتى ولو كان الكائن البشري نفسه.

وحدثا تساءل "Dennison" (1962-1967) عما إذا كانت قيمة الأفراد ومهاراتهم وقيمة الشخص نفسه سواء؟ معتبرا أن تلك القدرات والمهارات هي أصلا متجسدة في الكائن البشري نفسه ويصعب التمييز بينهما.

وفي نفس تلك السنوات ظهر ولأول مرة مفهوم رأس المال البشري على يد الأمريكي "Schultz" عام (1961) وهو أحد مؤسسي مدرسة شيكاغو لتحليل رأس المال البشري، كان اعتقاده بأن تحسين رفاهية الناس الفقراء لا يعتمد على الأرض، التجهيزات أو الطاقة، لكن بدلا من ذلك يعتمد على المعرفة، وقد أطلق على هذا الوجه النوعي للاقتصاد ب (رأس المال البشري)<sup>1</sup>، حيث اعتبر أن المعارف والخبرات المكتسبة تشكل رأس مال، وأن البشر يمكنهم توسيع الخيارات المتاحة لديهم من أجل تحقيق رفاهيتهم وذلك بالاستثمار في أنفسهم، وقد اثبت "أن العائد على الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التعليم والتدريب في الولايات المتحدة فاق ذلك الناتج عن الاستثمار في رأس المال المادي"<sup>2</sup>.

وفي تكملة لأعمال "Schultz" طور "Gary Becker" عام 1964 نظرية رأس المال البشري، حيث تكلم عن رأس المال البشري بمنطق مشابه لرأس المال المادي والمالي معتبرا أن الكفاءات والخبرات والمعارف تؤدي إلى استثمار يجلب عوائد برفع إنتاجية الأفراد، وقد ميز<sup>3</sup> بين رأس المال البشري العام الذي يزيد إنتاجية المالك، ورأس المال الخاص الذي يزيد إنتاجية المالك في نشاط محدد.

<sup>1</sup>-Jac FITZ-enz, The ROI of human capital, AMACON, second edition, USA, 2009, p. 19.

<sup>2</sup> -Angela BARON, Michael ARMSTRONG, op. cit, pp. (7-8).

<sup>3</sup> -سعد على العنزي، على صالح، مرجع سابق، ص158.

ومنذ ظهور مفهوم رأس المال البشري لم يتوقف عن الإثراء، وهو يشكل اليوم ميدانا حقيقيا للمنظمات الدولية المهمة بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية وللدول الراغبة في تحسين تنافسيتها الاقتصادية ورفاهية شعوبها، وهو يمثل ميدانا بأهمية أولى لمختلف المؤسسات العامة والخاصة.

وخلال العشرية الأخيرة فإن مفهوم رأس المال ألهم التفكير الاقتصادي والسياسي للأمم.

إن نظرية رأس المال البشري وضعت البشر في قلب النمو الاقتصادي والاجتماعي واعتبرت: عمله، إبداعه، ذكائه، وخبراته كمحرك لتطور المؤسسات والأمم.

### المطلب الثاني: مفهوم رأس المال البشري

#### 1. استعراض مفصل للمفهوم:

إن مصطلح "رأس المال البشري" عرف انتقادات كبيرة من المعارضين الذين يرفضون هذه التسمية، فحسب رأيهم أن يتم الجمع بين "رأس مال" و"البشر" يعتبر بمثابة شتيمة لهذا الأخير، لأن النشاط البشري لا يمكن أن يقيم أو يقاس كما يقيم مردود الآلات، فعلى حد قولهم أنه من الخطر أن النظريات الاقتصادية واستراتيجيات المؤسسات تأخذ بالحسبان تقييم النشاط البشري كميا.

ان اصل رأس المال البشري يعود الى الاقتصادي الأمريكي "Schultz" عام 1961<sup>1</sup>، والذي عبر عنه بالكلمات التالية: "في حين يبدو من الواضح أن الأفراد يكتسبون خبرات ومعارف مفيدة، فإنه ليس من الواضح جدا أن تلك الخبرات والمعارف تشكل صيغة رأس مال (و) أن رأس المال هذا هو بقدر كبير نتاج استثمار مدروس"<sup>2</sup>.

- عبد المطلب بيبصار، (دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الاداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية لولاية المسيلة)، مجلة العلوم

<sup>1</sup> الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، عدد 17، جامعة المسيلة، 2017، ص.177.

<sup>2</sup> -Laurent CAPPELLETTI, (vers un model socioéconomique de mesure du capital humain), Revue française de gestion, N°. 207, Paris, octobre 2010, p. 3.

وتكملة لأعمال "Schultz" فإن "Becker" عبر عن "رأس المال البشري" بالآتي:  
"فضلا عن رأس المال المادي، فإن رأس المال البشري يمكن أن يكتسب عن طريق التعليم والتكوين، يمكن الحفاظ عليه وتطويره بصيانتته عبر التكوين المتواصل (و)/(أو) الاهتمام بصحة الأفراد، بالمثل أيضا، فإنه يجبان يولد ربحا من خلال العوائد المتحصل عليها عندما تتوفر الكفاءات"<sup>1</sup>.

لقد استعمل "Becker" تسمية "رأس المال البشري" ليحدد ما إذا كانت الكفاءات، الخبرات والمعارف البشرية تؤدي إلى استثمار يجلب عوائد برفع إنتاجية الأفراد.

لقد أسس "Becker" نظريته بالإجابة على سؤال في غاية البساطة وهو هل أن الإنسان يمثل رأس مال في حد ذاته؟، وقد سمحت له أبحاثه الرائدة في هذا المجال بالإجابة عليه بالإيجاب، يمكن تلخيصها كالآتي: "الإنسان يملك رأس مال حقيقي على شكل معارف، خبرات، ذكاء، إبداع وتخيل وعندما تتاح له فرصة في مجال العمل أو التكوين فإنه سيفكر كمستثمر"<sup>2</sup>.

لقد حدد كل من "Schultz" و "Becker" بمصطلح "رأس المال البشري" الإمكانيات الفيزيائية والفكرية المتاحة للإنتاج الاقتصادي.

فبعد هذه الأعمال الممهدة لهذين المفكرين حظي مفهوم رأس المال البشري باهتمام منقطع النظير، فقد اعتنت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) كثيرا بمفهوم رأس المال البشري ودوره في تنمية الأوطان وقد عرفته كالآتي: "مجموع المعارف، المؤهلات، الكفاءات والخصائص الفردية التي تسهل خلق الرفاهية الشخصية، الاجتماعية والاقتصادية"<sup>3</sup>.

لقد اعتبرت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية أن رأس المال البشري يشكل أصلا غير مادي يدعم ويزيد من الإنتاجية، الإبداع وإمكانية التشغيل.

<sup>1</sup>-idem, pp. (3-4).

<sup>2</sup> - Alain CHAMAK, Céline FROMAGE, op cit, p.15.

<sup>3</sup>-idem, p. 17.

إن رأس المال البشري يكمن في موارد غير ملموسة يزود بها العمال منظماتهم، وقد عبر عنه كل من "Bontis" و "al" (1999) بالآتي: "إن رأس المال البشري يمثل العامل البشري بالمنظمة؛ الذكاء الموحد، المهارات والخبرات التي تعطي للمنظمة طابعها المميز، إن العناصر البشرية للمنظمة هم أولئك القادرون على التعلم، الابداع واعطاء الدفعة الابداعية، التي إذا ما تم تحفيزها بالشكل المناسب فإنها ستضمن بقاء المنظمة لأمد طويل"<sup>1</sup>.

فمنذ ظهور مفهوم رأس المال البشري لا يمكن تحرير تعريف له دون ربطه بالأداء وخلق القيمة، ولم يتوقف الأمر عند هذا الحد، فقد تطور مفهوم رأس المال البشري حيث تغيرت النظرة إلى العاملين ليس باعتبارهم رأس مال بشري وأصل فحسب بل كملاك رأس مال بشري ومستثمرين، وقد علق "Davenport" عام (1999) عن ذلك بقوله: "لقد آن الألوان لناخذ تعبير "أصل" إلى مستوى جديد، بأن نفكر في العاملين ليس كرأس مال بشري فحسب بل كملاك رأس مال بشري ومستثمرين، فكما هو الحال لفكرة "الأصل" فإن فكرة "المستثمر" تؤكد القيمة...العاملون وليس المنظمة هم من يملكون رأس المال، العاملون وليس المنظمة هم من يقررون متى، كيف وأين يستثمرونه، مثل المستثمرين الماليين فإن بعض مستثمري رأس المال البشري أكثر فعالية ونشاطا من آخرين، والنقطة تكمن هنا، فكملاك رأس مالهم البشري فإنهم يملكون الخيارات"<sup>2</sup>.

لقد أكد "Davenport" بهذا أن العاملين هم كمستخدمين يستثمرون في رأس المال البشري، وأن رأس المال البشري ليس ملكا للمنظمة بل فقط محقق بواسطة علاقة تشغيل، وأن الأفراد يحضرون رأس المال البشري للمنظمة أين يتم تطويره وتنميته من خلال التجربة والتدريب.

<sup>1</sup> - Angela BARON, Michael ARMSTRONG, op. cit, P. 8.

<sup>2</sup> - Leslie A. weatherly , (the value of people : the challenges and opportunities of human capital measurement and reporting), Society for Human Resource Management (SHRM), Alexandria (USA), 2003, p. 2 .

إن هذه النقطة التي أثارها "Davenport" تتوافق مع النظرية الاقتصادية لرأس المال البشري كما عبر عنها "Ehrenberg" و"Smith" عام (1994): "إن نظرية رأس المال البشري تعتبر العاملين كتجسيد لمجموعة من المهارات يمكن أن تؤجر لمستخدمين"<sup>1</sup>.

إذن فالفكرة العامة واضحة، فبالنسبة للعاملين فإنهم يتوقعون عوائد من استثمار رأس مالهم البشري متمثلة في مستوى أجر أعلى، رضى وظيفي أكبر ومسار مهني أفضل وفي نفس الوقت. أما بالنسبة للمستخدمين فالعوائد التي يتوقعونها من استثمار رأس المال البشري تتمثل في تحسين الأداء والإنتاجية، المرونة والقدرة على الابداع والتي ستؤدي إلى توسيع قاعدة المهارات وزيادة مستوى المعرفة والكفاءة والمساهمة في تحقيق الميزة التنافسية. وقد وصف "Schuller" عام (2000) ذلك بقوله: "الرسالة العامة مقنعة، المهارات، المعرفة والكفاءات هي عوامل مفتوحة في تحديد ما إذا كانت المنظمات والأمم ستحقق الرفاهية"<sup>2</sup>.

ويرى كل من kwon و Dae-Bong عام 2009 أن رأس المال البشري هو المعرفة في معناه الواسع، وقد عبرا عنه كالتالي: "إن رأس المال البشري مرادف للمعرفة المتجسدة في كل المستويات مثل الفرد، المنظمات و(أو) الأمة"<sup>3</sup>.

إذن فإن مفهوم رأس المال البشري تم بناءه انطلاقاً من فكرة بسيطة، الفرد الذي يفكر بأن يكون نفسه أو يتلقى تعليماً أو دراسة يفكر تماماً كما يفعل بشأن أي نوع من أنواع الاستثمار، يقوم برهان أنه إذا قام بتطوير رأس ماله البشري الخاص في المدى القصير فإنه سيحصل على أرباح إضافية في المدى البعيد.

كما يفعل مع أي نوع من أنواع المشاريع فإنه يبحث عن تقييم المزايا التي يجلبها له كل من الوقت والمال المستثمرين، أي "العائد على الاستثمار".

1- Angela BARON, Michael ARMSTRONG, op. cit, p. 9.

2- idem, p. 9.

3 - Prof. Dr. Kwon, Dae-Bong, (Human capital and its measurement), The third OECD world forum on « statistics, knowledge and policy » charting progress, building visions, improving life, busan, korea 27-30 Oct , 2009, p. 13.

سيطرح أسئلة كما يطرحها أي مستثمر جيد: ما الذي ستجلبه لي سنه إضافية من الدراسة والتعليم بالمقارنة مع راتب أحصل عليه إذا ما قررت أن أعمل فوراً؟

إن سنة من التعليم الإضافي ستسمح لي بالحصول على مرتب أفضل في العمل مع الوقت، لكن...ضياح الأجر الأول هل سيعوض بالزيادة في الأجر المستقبلي؟ وبكم من الوقت؟

إن الفرد الذي يستثمر في الوقت والمال بالتكوين يستثمر في ذاته، وهو يفعل ذلك لأنه يرجو بأن يجعل استثماره مربحاً ويزيد من مكاسبه المستقبلية، وعندما يقدر بأن استثماره مربح فإنه سيستمر في الاستثمار في هذا المجال (يستمر في التكوين المتواصل).

## 2. نحو توسيع المفهوم:

كما سبق ورأينا فإن رأس المال البشري يتشكل من مجموع المعارف، المواقف، الخبرات، والتصرفات المكتسبة عبر الحياة في سياقها العائلية، المدرسية والمهنية المعاشة يومياً.

إن رأس المال البشري حصري وخاص، إنه ملك لكل فرد حسب تاريخه الشخصي ومساره الفردي، وأن كل فرد هو الفاعل الأساسي لتطوير رأس ماله الخاص، حيث يمكنه إجراء خيارات ليقوم بتكوين نفسه مما يسمح له بإثرائه ليتناسب واحتياجات السوق بالتالي يزيد الفرد من إمكانية وقابلية تشغيله (حصوله على الشغل).

لكن...إن رأس المال البشري للمؤسسة ليس ببساطة هو مجموع رأس المال البشري لجميع الأفراد، يمكن أي يتجاوز هذا المجموع أو يقل عليه، في الواقع، إن الأفراد مجتمعين داخل المنظمة يطورون معاً رأس مال يمكن أن نطلق عليه "التنظيمي"<sup>1</sup>.

ونظرياً فإن رأس المال البشري للمؤسسة هو انعكاس لنوعية العاملين بها، لكن ليس هذا هو الواقع دوماً، فالعامل الذي يشغل منصباً لا يتناسب وطموحاته يشعر في الغالب

<sup>1</sup> - Alain CHAMAK, Céline FROMAGE, op. cit, p. 20.

بالإحباط فلا يظهر كل إمكانياته، وتكون طاقاته غير مستغلة بالكامل، لذا فالمؤسسة تكون مسؤولة عن الطريقة التي يدار بها رأس المال البشري لكل عامل، "إن الأصول الإنسانية تتأثر بالنمط القيادي للإدارة، أي أن الطريقة التي تتبعها الإدارة في التعامل مع العاملين تؤثر على قيمة العنصر البشري ارتفاعا أو انخفاضاً أو ثباتاً"<sup>1</sup>.

"إن السلوك ما هو إلا وجه من أوجه ما يطلق عليه بكفاءة العامل"<sup>2</sup>، وعليه فالمؤسسة مسؤولة عن تفعيل كفاءات العاملين بها.

"إن رأس المال البشري للمؤسسة ليس مجموعاً ساكناً من الإمكانيات، بل يرتبط بكفاءات عناصرها ونوعية إدارتها، بعبارة أخرى يمكن تعريف رأس المال البشري بأنه التفعيل الاستراتيجي للإمكانيات البشرية"<sup>3</sup>.

إذن فالكفاءة وإدارتها عنصران مركزيان من رأس المال البشري للمؤسسة.

ويمكن تلخيص الفكرة فيما أكده "Schuller" (2000) كالاتي: "إن التركيز على رأس المال البشري كخاصية فردية يمكن أن يؤدي - على الأرجح يؤدي عادة - إلى عدم توازن كبير في الأهمية المعطاة لاكتساب الأفراد للمهارات والكفاءات، عندما يتم تجاهل الطريقة التي بها تتجسد مثل تلك المعارف في نسيج مركب من العلاقات الاجتماعية"<sup>4</sup>.

أخيراً ومن خلال ما تقدم يمكننا أن نقدم المفهوم التالي لرأس المال البشري:

"إن رأس المال البشري للفرد هو مجموع الكفاءات، الخبرات، المهارات والمعارف التي يمتلكها، في حين أنه بالنسبة للمؤسسة يتمثل في إدارة تلك الإمكانيات بشكل يسمح بخلق القيمة".

### المطلب الثالث: أهمية رأس المال البشري

<sup>1</sup> - علي محمد عبد الوهاب، سعيد يس عامر، محاسبة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، 1984، ص. 25.

<sup>2</sup> - Eric CAMPOY et autres, Gestion des ressources humaines, PERSON Education, France, 2008, p. 98.

<sup>3</sup> - Laurent CAPPELLETTI, op. cit, p. 4.

<sup>4</sup> - Angela BARON, Michael ARMSTRONG, op. cit, p. 11.

إن النجاح يعتمد بمقدار كبير على الأفراد ذوي المستوى العالي من الكفاءة، بذلك فالأفراد أصبحوا أصولاً ذات قيمة عالية جداً.

إن رأس المال يشير إلى عوامل الإنتاج المستعملة لخلق السلع والخدمات إذن يمكن اعتبار رأس المال البشري واحداً من عناصر الإنتاج التي تولد القيمة المضافة.

كما "أن بعض الاقتصاديين في الخمسينيات اكتشفوا أن الاستثمار في رأس المال البشري يعد العنصر الأولي لرفع أجور الأفراد مقارنة بباقي العناصر مثل الأرض، رأس المال المالي وقوة العمل"<sup>1</sup>، وأنه من خلال الاستثمار في رأس المال البشري فإن المعرفة والمهارات المكتسبة من طرف الفرد تؤدي بسهولة إلى جعل السلع والخدمات ذات قيمة عالية ومفيدة.

إن رأس المال البشري يؤثر على كل المستويات<sup>2</sup>:

- رفع أجر الفرد، إنتاجية المنشأة والاقتصاد الوطني.
- صميم الكفاءات بالمنشأة أو الميزة التنافسية.
- إنتاجية العامل في مكان العمل.
- سهولة القيام بنشاطات البحث عن الوظيفة بتنمية رأس المال البشري.
- النمو الاقتصادي الوطني.

<sup>1</sup> - Prof. Dr. Kwon, Dae-Bong, op. cit, p. 06.

<sup>2</sup>- idem, p. 07.

### المبحث الثاني: رأس المال البشري مفاهيميا ومحاسبيا

سنتناول خلال هذا المبحث معالجة اهم المواضيع المتعلقة برأس المال البشري في إطاره المفاهيمي وأهم المواضيع الخاصة بالإطار التقني له.

**المطلب الأول: علاقة رأس المال البشري برأس المال الفكري**

#### **1. مفهوم رأس المال الفكري:**

"إن الفرق المتزايد بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية للمنظمات جعلت الأكاديميين والممارسين يعتبرون رأس المال الفكري كعامل محدد في خلق القيمة للمساهمين، المسيرين

والمجتمع عامة، إن العديد من الباحثين قاموا بشرح أهمية رأس المال الفكري من خلال تشبيهها بأهمية التقدم التكنولوجي في الماضي"<sup>1</sup>.

لقد تعددت التسميات للدلالة على رأس المال الفكري منها: رأس المال المعرفي، رأس المال اللاملموس، الأصول المعرفية، الموارد غير المادية (intangibles) والأصول غير المادية.

ولقد شهدنا خلال العشرية الأخيرة تزيادا غير مسبوق في استخدام هذه المصطلحات، إلا أنها تستعمل للتعبير عن نفس المفهوم، وتجدر الإشارة أن مصطلح رأس المال الفكري يستخدم أساسا في أدبيات الموارد البشرية وغالبا مانجده في هذا الحقل، بينما مصطلح الموارد غير المادية (intangibles) فهو مصطلح محاسبي خاصة عندما يقترن بمصطلح "أصول" (assets)، إلا أن هذه المصطلحات كما ذكرنا تعبر عن نفس المفهوم.

هناك عدة تعاريف لرأس المال الفكري، ولا يكاد يوجد تعريف واحد يتفق عليه الباحثون:

لقد عرفت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية رأس المال الفكري بأنه "القيمة الاقتصادية لفئتين من الأصول غير الملموسة هي رأس المال التنظيمي (الهيكلي) ورأس المال البشري"<sup>2</sup>.

"إن رأس المال الفكري يكمن في مخزونات وتدفقات المعرفة المتاحة للمنظمة، والتي يمكن النظر إليها كموارد غير مادية (intangibles)، والتي تشكل مجتمعة مع الموارد المادية (الأصول المادية والمالية) القيمة السوقية أو الكلية للأعمال"<sup>3</sup>.

1- Maria luminita GOGAN, Anca DRAGHICI, (A possible approach for generic model concerning intellectual capital evaluation), ANNALS OF THE ORADEA UNIVERSITY. Fascicle of Management and Technological Engineering, ISSUE #1, MAY 2013, <http://www.imtuoradea.ro/auo.fmte/>, p. 90.

2 - OCED, The Organisation for Economic Co-operation and Development, Measuring and Reporting intellectual capital: experience, issues and prospect programme notes and background to technical meeting and policy and strategy Forum, Paris, 1999.

3 - Angela BARON, Michael ARMSTRONG, op. cit, p.06.

كما عرف stewert (1997) رأس المال الفكري بأنه "المادة الفكرية- المعرفة، المعلومة، الملكية الفكرية والخبرة- التي يمكن أن تستعمل لخلق الثروة"<sup>1</sup>.

"إن رأس المال الفكري يعرف كمجموعة من الأصول المعرفية والتي تمتلكها المنظمة وتتحكم بها، والتي تخلق القيمة. إنها تتواجد بالعاملين، الهيكل والزبائن، أكثر من ذلك فإن أغلب الباحثين يعاملون رأس المال الفكري كمرادف للأصول غير المادية (intangible assets) ويسلطون الضوء على قدرة رأس المال الفكري على تعزيز القيمة، زيادة الأرباح وكننتيجة لذلك خلق الثروة"<sup>2</sup>.

وقد عرف Bontis (1996-1998) الموارد غير المادية (intangibles) "كعوامل غير الأصول المالية والمادية التي تساهم في عمليات خلق القيمة للمنشأة، وهي تحت سيطرتها"<sup>3</sup>.

وتبعاً لـ Wallman و Blair (2003): "إن الموارد غير الملموسة (intangibles) هي عوامل غير مادية تساهم في أو تستعمل في إنتاج السلع والتزويد بالخدمات، تلك التي من المتوقع أن تولد أرباحاً في المستقبل للأفراد والمنشآت التي تتحكم في استخدامها"<sup>4</sup>.

كما وصفه كل من Edvinson و Malone (1997) بأنه: "شكل قيمة العلاقات داخل وخارج المنظمة بما فيها تلك العلاقات مع الزبائن والموردين"<sup>5</sup>.

كما يعرف رأس المال الفكري على أنه "القدرة العقلية القادرة على توليد أفكار جديدة ومناسبة، وعملية قابلة للتنفيذ وتتمتع بمستوى عال من الجودة وتمتلك القدرة على تحقيق

<sup>1</sup> - Nick BONTIS, (Assessing knowledge assets: A review of models used to measure intellectual capital), International Journal of Management Reviews (IJMR), v. 3, issue 1, Malden (USA), mars 2001, p. 42.

<sup>2</sup> - Noordin Muhammad ARAFAT, Mohtar SHAHIMI, (An exploratory of the intangible assets: Methods of measuring intellectual capital), The third international conference of business, economics, management and behavioral sciences, Singapore, 29-30 avril 2013, p. 311.

<sup>3</sup> - Angela BARON, Michael ARMSTRONG, op. cit, p. 06.

<sup>4</sup> - Lliadotomàs LOPES, Ana mariagomes RODRIGUES, (Intangible assets identification and valuation- A theoretical framework approach to the Portuguese airlines companies), The electronic journal of knowledge management, V. 5, Issues. 2, 2007, p. 194. (www.ejkm.com).

<sup>5</sup> - Angela BARON, Michael ARMSTRONG, op. cit, p. 06.

التكامل بين مكونات مختلفة للوصول إلى الأهداف المنشودة للمعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المنظمة"<sup>1</sup>.

"إن رأس المال الفكري يمثل الموارد التي تنتج التخيل، الإبداع والتنافسية من خلال توليد آراء وأفكار وإجراءات جديدة. إنه مجموع المعرفة، الخبرة، العلاقات، العمليات، الاكتشافات، الإبداعات، الحضور السوقي وتأثير الروح الجماعية. إن رأس المال الفكري يمثل الدمج بين هذين الرأيين"<sup>2</sup>.

وقد عرفه العنزي كالآتي: "المعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المنظمة"<sup>3</sup>.

إنه من خلال التعريفات السابقة يمكن استخلاص الخصائص التالية لرأس المال الفكري:

- أنه غير مادي (غير ملموس).
  - يوجد في عقول الأفراد العاملين في المنظمة.
  - يزداد بالابتكار ويتوقد عند حدوث المشاكل.
  - ليس له عمر مع تزايد القدرات الإبداعية.
  - يهدف إلى خلق الثروة من خلال اكتساب المنظمة لميزة تنافسية يصعب تقليدها.
- من خلال ما تقدم يمكن أن نقدم المفهوم التالي لرأس المال الفكري: " إن المعارف والامكانيات التي يمتلكها الأفراد العاملون إذا ما قامت المنظمة باستثمارها وتفعيلها بشكل استراتيجي فإن ذلك سيسمح بتحسين أداء العمليات مما يؤدي إلى بناء علاقات مع المتعاملين مع المنظمة مما يكسبها قيمة سوقية تفوق قيمتها الدفترية وهذا ما سيميزها عن باقي المنافسين".

<sup>1</sup> - عادل حرجوش المبرججي، أحمد على صالح، رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص 32.

2 - Maria luminita GOGAN, Anca DRAGHICI, op. cit, p. 90.

<sup>3</sup> - سعد على العنزي، على صالح، مرجع سابق، ص 169.

## 2. مكونات رأس المال الفكري:

يذهب معظم الباحثون إلى تصنيف رأس المال الفكري إلى ثلاث مكونات رئيسية:

1- رأس المال البشري: "إنه يمثل المعرفة، المهارات، الالتزامات، القدرات والمواهب التي يصعب تقليدها ونقلها وهي غير قابلة للتعويض"<sup>1</sup>. "إنه المعرفة التي يأخذها العاملون معهم عندما يغادرون المنظمة"<sup>2</sup>.

2- رأس المال الهيكلي (التنظيمي): "ويشير إلى مجموعة المعرفة بالمنظمة المتجسدة في الأنظمة، قواعد البيانات والبرامج. إنها منشأة من طرف رأس المال البشري لدلالة العاملين على تدفق العمل، ثقافة العمل، القواعد والإجراءات بالمنشأة"<sup>3</sup>. "إنه المعرفة المؤسسية المملوكة من طرف المنظمة المخزنة بقواعد البيانات وكتيبات الارشادات... الخ"<sup>4</sup>. "إنه المعرفة التي تبقى داخل المنظمة عند نهاية يوم العمل"<sup>5</sup>.

تجدر الإشارة "أن مصطلح (رأس مال تنظيمي) مفضل من طرف youndt على مصطلح (هيكلي) لأنه يرى بأنه يبلغ بوضوح عن المعرفة التي تمتلكها المنظمة حالياً"<sup>6</sup>.

3- رأس مال العلاقات: "ويشير إلى كل المعرفة المتجسدة في العلاقات مع عناصر خارجية والتي تضم التحالفات، الزبائن، المستثمرون، شبكات التوزيع، الشركاء والموردون"<sup>7</sup>.

كما يطلق عليه أيضا رأس المال الاجتماعي.

## 3. موقع رأس المال البشري من رأس المال الفكري:

<sup>1</sup> -Noordin Muhammad ARAFAT, Mohtar SHAHIMI, op. cit, p. 311.

<sup>2</sup> -MERITUM PROJECT, Guidelines for management and reporting on intangibles( intellectual capital report), nov 1998-mai 2001, pp.(10-11).

<sup>3</sup> - NoordinMuhammad ARAFAT, Mohtar SHAHIMI, op. cit, p. 311.

<sup>4</sup> -Angela BARON, Michael ARMSTRONG, op. cit, pp. (6-7).

<sup>5</sup> -MERITUM PROJECT, op. cit, pp.(10-11).

<sup>6</sup> - Angela BARON, Michael ARMSTRONG, op. cit, p. 7.

<sup>7</sup> - NoordinMuhammad ARAFAT, Mohtar SHAHIMI, op. cit, p. 311.

كما رأينا من خلال مكونات رأس المال الفكري، فإن هذا الأخير عبارة عن معرفة متجسدة في رأس المال البشري وأنظمة وبيانات وبرامج المنظمة وبعلاقاتها الخارجية.

إن منطلق هذه المعرفة هي المعرفة المتجسدة في رأس المال البشري أي الأفراد العاملين بالمنظمة الذين يمكن اعتبار معرفتهم كمرحلة تمهيدية للوصول للمعرفة النهائية، حيث يرى Baruch lev (2005) أن "ممارسات وسياسات الموارد البشرية الخاصة مثل أنظمة الحوافز والتعويضات إنتاج برامج التدريب على الوظيفة والتي تعزز بثبات إنتاجية الأفراد وتخفض من معدل دوران العاملين تخلق الأصول الفكرية"<sup>1</sup>.

ويعتبر تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام 2003 أن رأس المال البشري هو النواة الصلبة نسبيا لرأس المال المعرفي"<sup>2</sup>.

كما يرى العنزي أن رأس المال الفكري هو حالة خاصة لرأس المال البشري، حيث يقول: " إن رأس المال الفكري هو نتيجة إما التعليم الرسمي أو غير الرسمي على الوظيفة، ومع ذلك فهي غير محسوسة وملموسة في التصنيف التقليدي لرأس المال البشري، ولكي أن نكون قادرين على تحليل رأس المال الفكري فنقترح إضافته لهيكل رأس المال البشري من خلال المساعدة في تأهيله حول كيفية إسهامه في زيادة إنتاجية منظمات القرن الحادي والعشرين، ولأغراض صياغة لدور عناصر رأس المال الفكري في إنتاجية المستثمر فإن HC الذي يمثل human capital أي رأس المال البشري و IC الذي يمثل intellectual capital أي رأس المال الفكري هما مكونان فرعيين للبشر H أي H=HC+IC human ."<sup>3</sup>

من خلال ما تقدم يمكننا القول بأن رأس المال البشري يعد نقطة الانطلاق لباقي مكونات رأس المال الفكري، إن رأس المال البشري هو المحرك المولد لرأس المال الفكري.

<sup>1</sup> - Baruch LEV, ( Intangible assets: concepts and measurements), Encyclopedia of social measurement, V. 02, new York, 2005, p. 300.

<sup>2</sup> - برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: تقرير التنمية الإنسانية العربية، 2003، ص. 90.

<sup>3</sup> - سعد على العنزي، على صالح، مرجع سابق، ص. 202.

## المطلب الثاني: رأس المال البشري من منظور محاسبي

كانت قيمة المنظمة تستمد من الميزانية العامة، مثلما هو الحال بالنسبة لأصولها المختلفة كالمباني والمعدات وغيرها باعتبار أن ذلك يمثل انعكاسا وافيا لقيمتها، إلا أن هذا التقييم أصبح موضوعا لتساؤلات كثيرة لأسباب عديدة، منها ما ظهر مؤخرا من تنامي دعوات اقتصاد المعرفة والاعتراف بأن رأس المال البشري يمثل جزءا ذو أهمية متزايدة من مجموع قيمة المنظمة.

لقد اتفق الباحثون على أن البشر يعتبرون موردا مهما ولهم دور رئيسي وفاعل في نجاح المنظمة وأن الإفصاح عن المعلومات المتعلقة بهذا المورد يعتبر مفيدا لأغراض اتخاذ القرارات، لذلك كانت الفكرة الأساسية لمحاسبة الموارد البشرية تدور حول القيمة الاقتصادية، وهي تقديم بيانات عن قيمة الموارد البشرية الموجودة والتكاليف المرتبطة بها كأصول لها قيمتها السوقية التي تؤثر في قيمة الوحدة الاقتصادية في أسواق المال.

لذلك كان الموضوع الرئيسي للإطار التقني لرأس المال البشري يتمثل في معالجة البشر كأصول في القوائم المالية، ويتمحور حول السؤال التالي: هل يعتبر البشر أصولا؟ ولمناقشة هذا الموضوع سنتطرق إلى تعريف الأصول ومعايير اعتبار الأصل، وسنتنقل إلى آراء الباحثين حول الموضوع.

### 1. تعريف الأصل:

لقد تم تعريف الأصل بعدة تعاريف: "يعرف الاقتصاديون الأصل بأنه شيء ذو قيمة يمتلكه شخص أو جهة معينة<sup>1</sup>، أو هو عنصر الإنتاج الذي يقدم منفعة أو خدمات معينة،

<sup>1</sup>- C.McConnel, (Economics: principles, problems and policies), McGraw-Hill, 7<sup>me</sup>ed, new York, 1978, p. 313.

ويعرف المحاسبون الأصل بأنه مورد اقتصادي يعطي منفعة مستقبلية ويمكن قياسه نقدياً بطريقة موضوعية<sup>1</sup>.

وقد عرف مجلس معايير المحاسبة المالية (FASB) الأصل كالاتي: "أرباح اقتصادية مستقبلية محتملة يمتلكها أو يتحكم بها كيان مخصوص كنتيجة لصفقات أو أحداث ماضية"<sup>2</sup>.

ومع تعدد التعاريف لا يوجد تعريف واحد لقي قبولاً عاماً، إلا أن هناك معايير معينة يجب أخذها في الاعتبار قبل معاملة أي شيء على أنه أصل وذلك لأغراض القوائم المالية. والمعايير الأساسية لاعتبار الشيء أصلاً هي<sup>3</sup>: "أن تقدم خدمات مستقبلية للمنشأة، أن تكون قابلة للقياس وأن تكون في ملكية أو تحت سيطرة الوحدة المحاسبية. والمعيار الأساسي هو الخدمات المستقبلية، بمعنى أنه إذا كان الشيء سوف لن تنتج عنه خدمات في فترات مالية مقبلة فلا يمكن اعتباره أصلاً".

أما بالنسبة للمعيار الخاص بملكية الشيء أو خضوعه لرقابة، فالتركيز هنا على الرقابة والتحكم، فتبعاً لما ذكره Irving Fisher "فإن الرقابة تعني أن تكون لدى الوحدة المحاسبية(المنشأة) فرصة الحصول على كل أو بعض الخدمات المستقبلية لهذا الشيء"<sup>4</sup>. وعادة ما تكون هذه الفرصة متاحة للمنشأة.

وتجدر الإشارة هنا أن الأصول الإنسانية تختلف عن الأصول المادية وذلك فيما يتعلق بملكية الأصل، لذلك يفرق<sup>5</sup> هيرمانسون بين الأصول المملوكة والأصول التشغيلية،

<sup>1</sup> - J. Smith, and R. Keith, Accounting for financial statement presentation, TAT McGraw-Hill, New Delhi, 1980, p.22.

<sup>2</sup>- Jeffrey A. COHEN, Intangible Assets (valuation and economic benefit), John Wiley and Sons, Inc., Hoboken, new Jersey, 2005, p.09.

<sup>3</sup>- إريك فلامهولز، المحاسبة عن الموارد البشرية، تعريب محمد عصام الدين زايد، دار المريخ، الرياض، 1992، ص. 63.

<sup>4</sup>- إريك فلامهولز، مرجع سابق، ص. 63.

<sup>5</sup>- علي محمد عبد الوهاب، سعيديس عامر، مرجع سابق، ص. 25.

فأما الإنتاجية فهي تلك الأصول التي تمتلكها المنظمة قانونا، ولها قيمة سوقية، ويمكن تحويلها أو استخدامها في سداد الديون. وأما الأصول التشغيلية فهي تلك التي تعمل بالمنظمة ولكن الأخيرة لا تمتلكها قانونا أو تستخدمها لسداد الديون.

وهذا يدعونا للقول بأن الأصول الإنسانية لا تمتلك حقيقة للمنشأة إنما للأخيرة الحق في توجيهها ورقابتها.

أما بالنسبة للمعيار المتعلق بقابلية قياس قيمته والتعبير عن هذه القيمة بوحدة النقد فقد قرر<sup>1</sup> W.A. Paton عام 1922 في كتابه الكلاسيكي "نظرية المحاسبة" حيث قرر فيه أن الأفراد لا يمكن اعتبارهم أصولا نظرا لعدم وجود وسيلة قياس: "إن الأفراد المنظمين جيدا ذوي الولاء للمنشأة قد يكونون (أصلا) أكثر أهمية من رصيد المخزون السلعي... لكن في الوقت الحاضر يبدو أنه لا توجد وسيلة لقياس مثل هذا العامل بوحدة النقد وبناء عليه لا يمكن اعتبارهم من الأصول الاقتصادية للمنشأة ولكن دعنا نأخذ في الاعتبار القيود التي تضعها المحاسبة التقليدية على الميزانية العمومية باعتبارها قائمة المركز المالي".

وإذا كان أي شيء سوف يقدم خدمات للمنشأة في فترات مالية مستقبلية ولكن لا يمكن قياسها ماليا فإنه يسمى (موردا) ولكن ليس أصلا.

## 2. اشكالية اعتبار البشر أصولا؟:

لقد اختلف الباحثون في اعتبار الموارد البشرية أصولا، فالبعض يرى أن الملكية وليس التحكم هو المعيار الثالث، ونظرا لأن البشر لا يمكن امتلاكهم الآن فلا يمكن اعتبارهم أصولا، والبعض الآخر يرى أنه توجد حالة من عدم التأكد عالية بالنسبة لتحقيق الخدمات المستقبلية للموارد البشرية، حيث أن الأفراد لديهم الحرية في ترك العمل في أي وقت، وبناء

1- إريك فلامهولز، مرجع سابق، ص. 63.

على ذلك فإنه وإذا كان يبدو منطقيا أن الموارد البشرية يمكن اعتبارها أصولا، إلا أنه لا يمكن اعتبارها كذلك من الناحية العملية، وهناك البعض الآخر يرى أن توقيت الحصول على الخدمات المتوقعة غير محدد وبالتالي يصعب رسملة هذه الخدمات نظرا لعدم وجود أحد المتغيرات المطلوبة ألا وهو الفترة الزمنية.

ويرى فلامهولز (1985) أن " القضية الأساسية ليست ما إذا كان الأفراد في حد ذاتهم يمكن أن يعاملوا كأصول بالقوائم المالية، فالأفراد ليسوا أصولا إنما خدمات الأفراد هي التي من المتوقع أن توفر أصلا للمنشأة ومن ثم فالسؤال الصحيح يكون: هل يجب معاملة "الاستثمارات" في الموارد البشرية كأصول للمنشأة، ومثل هذا السؤال يعكس طبيعة ومدى معاملة أي استثمارات على أنها أصول"<sup>1</sup>.

ويرى أن هناك سببين رئيسيين لاعتبار الاستثمار في الموارد البشرية أصولا في القوائم المالية<sup>2</sup>:

أولاً: أن المستثمرين الحاليين والمستقبليين يحتاجون إلى أن تكون هذه المعلومات واضحة في القوائم المالية لمساعدتهم في تقديرهم للقيمة الكلية للمنشأة.

وثانياً: لأن الاستثمار في الموارد البشرية يفرض بالمتطلبات اللازمة لاعتبارها أصولا من الناحية المحاسبية.

كما تحفظ Davenport (1999) على اعتبار البشر أصولا للأسباب التالية<sup>3</sup>:

- لا يجب معاملة البشر كأصول غير فعالة تباع، تشتري وتستبدل تبعا لنزوات ملاكهم، أكثر من ذلك هم فعلا يتحكمون بفعالية في حياتهم العملية الخاصة.

<sup>1</sup> - إريك فلامهولز، مرجع سابق، ص. 62.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص. 66.

<sup>3</sup> - Angela BARON, Michael ARMSTRONG, op. cit, pp. 11.

-أن المفهوم بأن المنظمات تمتلك أصولا بشرية كما تمتلك الآلات غير مقبول من ناحية المبدأ، وغير قابل للتطبيق عمليا. باختصار تغيير البشر بوضعهم في نفس الفئة كالمباني والتجهيزات.

-لايوجد أي نظام لـ "محاسبة الأصول البشرية" استطاع أن ينجح في تقديم طريقة مقنعة لإعطاء قيمة مالية للموارد البشرية، في كل الحالات هذا ينقص من قدر القيمة الكبيرة غير المنظورة التي يقدمها البشر للمنظمات.

لكن نظرية رأس المال البشري أكدت على أن البشر يمكنهم المساهمة في خلق القيمة المضافة للمنظمات، وقد اعتبرت البشر كأصول وأكدت على أن الاستثمار في البشر من طرف المنظمات سيولد عوائد مفيدة.

وقد قام Becker عام 1975 بمساهمة جد هامة لتوضيح مفهوم رأس المال البشري كأصل كما علق عليها Scarborough و Elias (2002) : "ماينطبق على مفهوم رأس المال البشري مشابه لنظريات رأس المال المادي، في نظرية رأس المال البشري فإن المرجع المعتمد هم البشر والمهارات، بينما في نظرية رأس المال المادي فإن المرجع المعتمد هي المباني والمعدات، في نظرية رأس المال البشري تعطى الأهمية للطريقة التي تخلق بها كفاءات العاملين القيمة للمنظمة بنفس الطريقة التي يساهم بها صاحب رأس المال المادي (يمكن أن يكون شيء ما مثل حقل بترول إنتاج مبنى مصنع) في أداء المنشأة، هكذا فإن نظرية رأس المال البشري ترى العامل كأصل له آثار هامة في ممارسات إدارة الأعمال، هذا يؤدي إلى أن نخلص للقول بأن المنشآت تحتاج إلى أن تعتبر التكاليف المرتبطة بالأجور، التدريب والتطوير والتدرج المهني كاستثمار يخلق قيمة للأعمال، النظرية نتيجة لذلك رسخت فلسفة إدارة الموارد البشرية (HRM) التي - كما تم تطويرها في الثمانينات- تقول بأنه يجب معاملة العاملين كأصول بدل تكاليف"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- idem, p. 10.

### 3. مشكلة استنفاد الأصول البشرية:

إن اعتبار البشر أصولاً من أصول المنظمة يعني رسمة هذه الأصول، والمشكلة التي تظهر حينئذ هي قياس النسبة من قيمة الأصل التي سوف تستهلك خلال الفترة المحاسبية، فبالنسبة للأصول المادية مثل الآلات والمعدات فهذه العملية تسمى بالإهلاك، أما بالنسبة للأصول غير الملموسة أو المعنوية فتسمى العملية بالاستنفاد.

إن المقصود من الاستنفاد هو استنفاد قيمة الأصل خلال الفترة المتوقعة لخدمات هذا الأصل، أي أن الهدف الرئيسي من استنفاد الأصول البشرية هو مقابلة ما يستهلك من خدمات هذا الأصل بالعوائد التي تم الحصول عليها، أي أن استنفاد الأصول البشرية يكون مبنياً على الفترة المتوقعة لخدماتها والتي يجب تقديرها، فبعض الأصول البشرية لها مدة تعادل فترة بقاء الشخص في خدمة المنشأة، بينما الأخرى قد تكون مدة خدمتها تعادل مدة بقاء الفرد في وظيفة معينة بالمنشأة، ومجموعة ثالثة تكون مدة خدمتها مدة بقاء التكنولوجيا التي يجيدونها، أي أنه إذا كانت معارفهم غير قادرة على مجارة التكنولوجيا فإن قيمتهم كأصل بشري تستنفد بالكامل.

المبحث الثالث: المعالجة المحاسبية للأصول البشرية وفق معايير المحاسبة الدولية وماهية تقييم رأس المال البشري

سنقوم خلال هذا المبحث عرض معايير المحاسبة الدولية التي المختصة في المعالجة المحاسبية للأصول البشرية وكذا التطرق لقضية التقييم من ناحية المفهوم والأهمية.

### المطلب الأول: المعالجة المحاسبية للأصول البشرية وفق معايير المحاسبة الدولية

إن أكثر ما يعيق النظرية التي تنادي بضرورة رسملة الموارد البشرية من وجهة نظر الكثير من الباحثين هو عدم صدور أي بيان من طرف هيئات المحاسبة الدولية يحث على ضرورة الاعتراف بهذا المورد كأصل فاعل في المؤسسة الاقتصادية.

#### 1. المعالجة المحاسبية وفق معيار المحاسبة الدولي 38 (الأصول غير الملموسة):

يعنى هذا المعيار بمعالجة الأصول المعنوية التي تمتلكها المؤسسة الاقتصادية، في حين أن العنصر البشري يعد من أهم الأصول المعنوية التي تمتلكها المؤسسة، حيث تناول هذا المعيار شروط رسملة مصاريف تطوير الأصول المعنوية والمتمثلة في:

- إمكانية قياس مصاريف التطوير بموضوعية وإرجاعها إلى الأصل.

- أن يساهم هذا التطوير في تدفق منافع اقتصادية تزيد عن المستوى الذي كانت عليه قبل التطوير، والتي تقابلها في الأصول البشرية مصاريف التعليم والتدريب حيث تساهم في زيادة المنافع الاقتصادية للعامل إضافة إلى أنه يسهل قياسها وإرجاعها للأصل البشري.

كما تناول المعيار مشكلة استنفاد الأصول المعنوية والمشكلة التي تظهر في قياس النسبة من قيمة الأصل التي سوف تستهلك خلال الفترة المحاسبية.

#### 2. المعالجة المحاسبية وفق معيار المحاسبة الدولي 19 (مزاي الموظفين):

يعنى هذا المعيار بالمزايا المادية التي يحصل عليها الموظف مقابل المنافع الاقتصادية التي يقدمها للمؤسسة، والمتمثلة في مختلف العلاوات والتعويضات قصيرة الأجل التي يحصل عليها الموظف والتي ترتبط بالمنصب الذي يشغله (الراتب الشهري إضافة إلى مختلف

العلاوات المرتبطة بالمردودية والجهد الاضافي)، كما تناول المعيار التعويضات طويلة الأجل (الضمان الاجتماعي).

## المطلب الثاني: ماهية تقييم رأس المال البشري

### 1. ماهية التقييم:

تبعاً<sup>1</sup> لـ " MerriamWebster's Collegiate Dictionary " القيمة يمكن أن تعرف كـ "1: المقابل العادل لإنتاج ما يعادل من سلع، خدمات إنتاج نقود لشيء متبادل. 2: القيمة النقدية لشيء: السعر السوقي. 3: القيمة، المنفعة إنتاج الأهمية النسبية.

ويرى فلامهولتز في المفهوم الاقتصادي للقيمة أن لها معنيين مختلفين<sup>2</sup>: (فهو تعبر عن الفائدة من مورد معين، كما تعبر عن القدرة على شراء السلع الكامنة في هذا المورد. إنتاج بمعنى آخر فإن القيمة تعبر عن المنفعة Utility إنتاج القوة الشرائية Purchasing power، والإنتاج تسمى "القيمة في الاستعمال" Value in use إنتاج "قيمة الاستعمال" Use value، والثانية تسمى "القيمة في التبادل" Value in exchange إنتاج "قيمة التبادل" Exchange value).

"إن المحدد الرئيسي لكون شيء له قيمة هو قدرته على تقديم منافع إنتاج خدمات اقتصادية في المستقبل. وقد كتب Lodwing von mises أن "كل من يريد أن يوجد نظرية للقيمة إنتاج السعر عليه أن يفكر إنتاجاً في المنفعة، وكذلك قال Irving Fisher الآتي: "لاشك في أن مشتري أي أصل رأسمالي يقوم بتقويم هذا الشيء على أساس الخدمات التي سيحصل عليها منه، وأنه سيدفع السعر الذي يمثل الحد الذي يتعادل مع خدماته المتوقعة، إنتاج بمعنى آخر الإنتاجي الحالي إنتاج القيمة الحالية إنتاج المخصصة، إنتاج القيمة المرسله لهذا الأصل". وإذا كان الأصل غير قادر على تقديم خدمات اقتصادية في المستقبل

<sup>1</sup>- Jeffrey A. COHEN, op. cit, p. 02.

<sup>2</sup>- اريك فلامهولتز، مرجع سابق، ص. 244.

فإنه يصبح عديم القيمة، وعلى هذا فإنه يمكن تعريف قيمة الأصل على أنها "القيمة الحالية للخدمات المتوقعة منه في المستقبل"<sup>1</sup>.

## 2. مفهوم تقييم رأس المال البشري:

إن المنظمات دائما تنادي بأن "البشر هم أكثر أصولنا أهمية"، وربما تؤمن بهذا، لكنها مع ذلك لاتقوم بتحويل هذا الشعار إلى ممارسة تنظيمية! وكثيرا ما نسمع عن أهمية رأس المال البشري كمصدر للميزة التنافسية، لكن مادام رأس المال البشري بهذه الأهمية لماذا لاتقوم المنظمات بعمل جيد بإدارة رأس المال البشري كأصل بدل تكاليف تحاول تخفيضها؟

إن الاهتمام بالأصول البشرية راجع إلى قناعة المنظمات بأنه لا يمكنها أن تحقق أهدافها بالاعتماد على الأصول المادية فقط، مما فرض عليها مهمة جديدة تتمثل في إدارة رأس المال البشري والتي وضعت المنظمات اليوم أمام تحدٍ كبير يتمثل في تقييم وقياس رأس المال البشري عملا بالمقولة الشهيرة "لا يمكنك إدارة مالا يمكنك قياسه". وفي هذا يقول Lord Kelvin (1834-1907) "عندما تستطيع قياس ما تتحدث عنه وتعبّر عنه بالأرقام فإنك حينها ستعرف شيئا عنه"<sup>2</sup>.

إذن فالإجابة على التساؤلات السابقة واضحة، فالإشكالية تكمن في التحدي المتمثل في تقييم وقياس رأس المال البشري.

إن البشر مثلهم مثل أي موارد أخرى لهم قيمة لأنهم قادرون على تقديم خدمات في المستقبل، وبالتالي يمكن تعريف قيمة البشر- مثل الموارد الاقتصادية الأخرى - بأنها القيمة الحالية للخدمات المتوقعة منهم في المستقبل"<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - اريك فلامهولز، مرجع سابق، ص. 244.

<sup>2</sup> - Douglas. W. HUBBORD, How to measure anything, 2eme Ed, John and Son. Inc, New Jersey, 2010, p. 03.

<sup>3</sup> - اريك فلامهولز، المرجع السابق، ص. 245.

"إنه من وجهة نظر 2001 mayo فإن هناك اختلاف رئيس بين مفهوم قياس رأس المال البشري (HCM) ومفهوم قياس الموارد البشرية (HRM)، ذلك أن الإنتاج يعالج البشر كأصول، في حين الثاني يعالج البشر كتكاليف.

كما أن 2005 kearns يعتقد أنه في قياس رأس المال البشري (HCM) فإن البشر يعتبرون كمضيفي قيمة (valueadders)، بينما في قياس الموارد البشرية (HRM) يعاملون كتكلفة مهمة ويجب إدارتها تبعاً لذلك"<sup>1</sup>.

إن التقييم الجيد لرأس المال البشري ينطلق من فهم كيف نقيس مساهمة رأس المال البشري في نجاح المنظمة.

إن التقييم السليم لرأس المال البشري يحتم تغيير النظرة إلى البشر من تكاليف إلى مضيفي للقيمة.

لذلك فإن " قيمة رأس المال البشري في طبيعتها تعتمد على إمكانية مساهمة رأس المال البشري في الميزة التنافسية إنتاج صميم كفاءة المنشأة"<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث: أهمية تقييم رأس المال البشري

إن رأس المال البشري يعد أصلاً غير مادي بالغ الأهمية لنجاح الأعمال، أن الاعتراف بدور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة أدى إلى تكريس الاهتمام حول تطوير طرق ونماذج لقياس قيمة هذا الأصل، وذلك للأسباب التالية<sup>3</sup> :  
- إن رأس المال البشري يشكل عنصراً مفتاحاً للقيمة السوقية للمنظمة، حيث أن إحدى الدراسات التي أجريت عام 2003 (CFO research services) قدرت بأن قيمة رأس المال البشري تمثل أكثر من 36% من العائد الكلي لمنظمة نموذجية.

1- Angela BARON, Michael ARMSTRONG, op. cit, pp.23-24.

2- idem, p. 11.

3- Idem, p. 34.

- إن البشر في المنظمة يخلقون القيمة، وأن قياس تلك القيمة يزود بقاعدة لتخطيط الموارد البشرية، ومراقبة فاعلية وأثر ممارسات وسياسات الموارد البشرية.

- إن عملية تحديد القياسات وجمع وتحليل البيانات المرتبطة بها ستؤدي إلى تركيز المنظمات على مايجب فعله لإيجاد، الاحتفاظ، تطوير وأداء أفضل استعمال لرأس مالها البشري.

- إن القياسات يمكن أن تستغل لمراقبة التطور في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية، وبصفة عامة لتقييم فاعلية ممارسات الموارد البشرية.

- لايمكنك إدارة مالا يمكنك قياسه.

من جانب آخر وفضلا عن الأسباب السالفة الذكر فإن تقييم وقياس رأس المال البشري يسمح بترسيخ القيمة الصحيحة لنتائج الأعمال، والقيمة الحقيقية للمنشأة، ويعد أكثر صدقا أن تعكس قائمة المركز المالي الثروة الحقيقية للمنشأة.

أنه سابقا في العصر الصناعي فإن المؤسسات احتاجت للميزانية العامة للإفصاح عن قيمتها للمساهمين، لكن في اقتصاد المعرفة اليوم فإن الميزانية العامة لم تعد كأداة ضمان بأن استثمارا ممكنا في هذه المنظمة عن تلك. ان تقييم رأس المال البشري يخدم اغراض كل من الإدارة والمستثمرين، فالمستثمرون يحتاجون لدرجة أكبر من الإفصاح في إعداد التقارير لتقليل عدم تماثل المعلومات (الفجوة المعلوماتية) المتعلقة بالأصول البشرية بين الإدارة والأطراف الخارجية، بالتالي تتوفر لديهم نظرة أفضل لفهم مسببات نتائج الأعمال.

أي أن عملية قياس رأس المال البشري تعطي صورة شاملة لمسببات الأداء.

إن تقييم وقياس رأس المال البشري يعد الوسيلة التي تعكس نتيجة استثمار المنشأة لأصولها البشرية.

### خلاصة:

إن النظر اليوم إلى العنصر البشري كتكلفة يجب تخفيضها لم يعد كافياً في ظل اقتصاد المعرفة الذي يعترف بالعنصر البشري كأهم محدد للنجاح، لذلك أصبح الكثير

ينظر إلى الميزانية على أنها لا تعكس صورة موثوقة عن أصول الشركة الفعلية باعتبارها لازالت تعكس العنصر البشري كتكلفة، لذلك تغيرت النظرة تجاه البشر إلى خالق للقيمة وجب الاستثمار فيه، لذلك باتت عملية إدارته الشغل الأهم لمنظمات الأعمال، وباعتبار عملية تقييمه هي أساس عملية إدارته أصبح موضوع تقييم رأس المال البشري حقا خصبا للباحثين الذين لم يتفوقوا لليوم على طريقة موحدة لتقييمه باعتبار قيمة العنصر البشري هي فكرية بدرجة أولى.

# الفصل الثالث



نماذج استخدام مؤشرات الأداء  
لتقييم رأس المال البشري



**تمهيد:**

إن المحاولات التي استهدفت تقييم رأس المال البشري لاتعد ولا تحصى لكننا سنحاول في هذا الفصل التطرق لأهم تلك المحاولات والتي لاقت قبولا واسعا بين أوساط الباحثين منطلقين من النماذج التقليدية وصولا إلى أهم النماذج الحديثة في هذا الصدد.

## المبحث الأول: تقييم رأس المال البشري باستخدام مؤشرات الأداء بين المنهج التقليدي والمنهج الحديث

### المطلب الأول: المنهج التقليدي لتقييم رأس المال البشري

إن النظريات المحاسبية وطرق المحاسبة وأساليبها لم تكن تعترف بالبشر والاستثمار فيهم كأصول حينما كانت الأهمية النسبية للعنصر البشري أقل مما هي عليه الآن، لكن ونتيجة لتزايد أهمية رأس المال البشري للمنشأة وللاقتصاد ككل نشطت منذ الستينات البحوث والدراسات التي تهدف إلى تكوين وتطوير المبادئ العلمية والنظم المحاسبية للمحاسبة عن الاستثمارات في البشر باعتبارهم أصولاً، وهذا الميدان الجديد عرف باسم "المحاسبة عن الموارد البشرية" "Human Resource Accounting". وطبقاً للتعريف الذي وضعته لجنة المحاسبة عن الموارد البشرية المنبثقة عن جمعية المحاسبة الأمريكية، فإن المحاسبة عن الموارد البشرية هي: "عملية تحديد وقياس البيانات الخاصة بالموارد البشرية وتوصيل هذه المعلومات للجهات المعنية"<sup>1</sup>.

وهي بذلك تشتمل على التكاليف التي تتحملها المنشآت التي تهدف إلى الربح وغيرها في سبيل استقطاب، اختيار، تعيين، توظيف، تدريب وتنمية الموارد البشرية لهذه المنشأة، وهي تشتمل أيضاً على قياس القيمة الاقتصادية للبشر العاملين في المنشأة.

ويرى المتخصصون في الموارد البشرية بأن محاسبة الموارد البشرية لها ثلاثة وظائف أساسية هي<sup>2</sup>:

أولاً: أنها توفر الإطار الذي يساعد على اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية.

ثانياً: أنها تقدم المعلومات الكمية الرقمية للتكلفة والقيمة الخاصة بالموارد البشرية.

<sup>1</sup> - فلامهولتز، مرجع سابق، ص. 03.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص. 30.

ثالثا: أنها تحفز الإدارة على الأخذ بعين الاعتبار مفهوم رأس المال البشري عند اتخاذ قرارات متعلقة بالموارد البشرية.

ويمكن أن نلخص ما يطرحه الباحثون بهذا الصدد في أن أهمية محاسبة الموارد البشرية تكمن في اظهار الأصول البشرية في القوائم المالية مما يجعلها تعبر عن الواقع وتتصف بقابلية المقارنة والشمول كما يجعلها أكثر ترابطا، ذلك أن اعتبار الاستثمار في الموارد البشرية كمصروفات جارية وليس كاستثمارات رأس مالية يجعل القوائم المالية لا تمثل الواقع.

### المطلب الثاني: المنهج الحديث لتقييم رأس المال البشري

إنه بعد ظهور لوحة القيادة المتوازنة واعتبارها أهم أداة لقياس الأداء في الوقت الراهن تراعي المؤشرات المالية كما تراعي المؤشرات غير المالية، وتزامن ظهورها مع ظهور الأهمية القصوى للعناصر غير الملموسة لعظم دورها في نجاح المنظمات في زمن المعرفة خاصة رأس المال البشري، توجهت الجهود نحو إيجاد وسيلة لقياس هذا العنصر لضمان الأداء المستديم للمنظمات، وخاصة بعد انتقاد اعتماد المؤشرات المالية فقط لقياسه، سلطت الأضواء نحو دراسة إمكانية مساهمة هذه الأداة في تقييم رأس المال البشري.

فتبعاً لـ Kaplan و Norton (1998): "لوحة القيادة المتوازنة هي وسيلة مراقبة استراتيجية تقترح توضيح العوامل الحرجة (نجاح وأخطار) للمنظمة"<sup>1</sup>، بحيث يكون في كل محور من المحاور الأربعة لـ BSC عوامل متاحة للنجاح محددة ومتابعة عن طريق قياس منتظم لمؤشرات، إن تحديد العوامل المفتاحة لكل محور يجيب على منطقتي التماسك بين الأهداف الاستراتيجية والمؤشرات التشغيلية لمختلف المحاور، وأن المؤشرات تكون مترابطة ببعضها البعض بحيث تسهم في شبكة الخطة الاستراتيجية للشركة.

<sup>1</sup>- Walid CHEFFI, l'intégration du capital humain dans l'outil de pilotage de la performance, le cas du tableaux de bord stratégique), 16 conférence de l'ERGH, paris Dauphine, 15-16 Sept 2005, p. 07.

يمكن أن نلاحظ بأن رأس المال البشري هو أساساً مأخوذ بالحسبان على مستوى محور النمو والتطوير عبر مؤشرات مرتبطة بالكفاءات وتحفيز العاملين، إنه يظهر بذلك حصرياً كداعم نشط لإرضاء العملاء والمساهمين.

## المبحث الثاني: الطرق التقليدية لتقييم رأس المال البشري باستخدام مؤشرات الأداء

يرى المختصون والباحثون في هذا المجال أن هناك نماذج تعتمد على التكلفة، نماذج تعتمد على القيمة ونماذج نوعية تضم مقاييس سلوكية.

### المطلب الأول: نماذج تقييم رأس المال البشري التي تعتمد على التكلفة

ظهرت عدة دراسات وأبحاث علمية مختلفة تستهدف تقييم وقياس الأصول البشرية، وعلى الرغم من أن هذه الدراسات المتنوعة تختلف في مناهجها إلا أنها تتفق وأهمية تقييم هذه الأصول لما لذلك من آثار جوهرية على حسن أداء الإدارة لواجباتها.

ويمكن أن نميز بين ثلاثة مداخل رئيسية لتقييم رأس المال البشري على أساس التكلفة هي: التكلفة الأصلية (التاريخية)، تكلفة الإحلال وتكلفة الفرصة البديلة<sup>1</sup>.

#### 1.مدخل التكلفة الأصلية (التاريخية):

يستخدم هذا الأسلوب في قياس تكلفة رأس المال البشري نفس الأسس المتبعة في قياس الأصول المادية إنتاج الطبيعية، وتعرف التكلفة الأصلية بأنها التضحية التي تتحملها المنشأة في سبيل الحصول على البشر وتدريبهم وتطويرهم وتنمية قدراتهم. وتتكون هذه التكلفة من عنصرين أساسيين هما:

#### أ-تكلفة الحصول على البشر:

يشير هذا العنصر إلى التضحية التي تتحملها المنشأة في سبيل الحصول على من سيشغل مركزا معيناً، وهي تشمل مجموعة من التكاليف المباشرة كتكاليف الاستقطاب،

<sup>1</sup>-FlamholtzEric, ( Assessing the validity of a theory of human resource value, A field study), Journal of Accounting Research, Vol.10, N. 03, 1972, p.175.

الاختيار التعيين والتوظيف وكذلك مجموعة من التكاليف غير المباشرة كتكاليف الترقية والندب.<sup>1</sup>

#### ب-تكلفة التعلم:

وهي تشير إلى التضحية التي تتحملها المنشأة في سبيل تدريب الفرد ووضعه في مستوى الأداء العادي المتوقع من الفرد عند قيامه بوظيفة معينة، ويمكن تعريفها بأنها التكلفة التفاضلية التي تتحملها المنشأة لحين تحقيق الفرد مستوى الإنتاجية المطلوبة عادة لوظيفة معينة.<sup>2</sup>

#### 2.تكلفة الإحلال:

يتفق هذا الأسلوب مع أسلوب التكلفة التاريخية في النفقات التي يجب رسمتها لتحديد قيمة الأصول البشرية ولكن الفرق بينهما في أن احتساب هذه القيمة يتم بالأسعار الجارية بالمقارنة مع الأسعار التاريخية.<sup>3</sup>

ويقصد بتكلفة الإحلال التضحية التي تتحملها المنشأة لإحلال موارد بشرية بدلا من الموجودة، ونميز بين نوعين من الإحلال: الإحلال الوظيفي، والإحلال الشخصي.

#### أ-الإحلال الوظيفي:

تعرف تكلفة الإحلال الوظيفي بأنها التضحية التي تتحملها المنشأة في سبيل إحلال شخص محل شخص آخر يشغل وظيفة معينة في التنظيم بحيث يكون البديل قادرا على

<sup>1</sup> - فلاهرلز، مرجع سابق، ص. 100.

<sup>2</sup> - مطر محمد عطية، (المعالجة المحاسبية لتكلفة الموارد البشرية في المشروع الاقتصادي)، جامعة الكويت، العدد.03، 10 سبتمبر 1982، ص. 231.

<sup>3</sup> - Flamholtz ERIC, (Human Resource Accounting :A Review of theory and research), Journal of Management Studies, Vol.11, N. 01 , Feb 1974, p. 52.

القيام بنفس المهام وتقديم نفس الخدمات التي تلزم لهذه الوظيفة<sup>1</sup>.

### ب-تكلفة الإحلال الشخصي:

وهي التضحية التي تتحملها المنشأة في سبيل إحلال شخص محل آخر يكون قادرا على تقديم مجموعة الخدمات التي يقدمها الشخص الحالي وتشمل تكلفة إحلال الفرد إنتاج التنظيم البشري كله. وتشمل تكاليف التوظيف المباشرة وغير المباشرة، تكاليف التعليم وتكاليف ترك الخدمة.

### 3.1. تكلفة الفرصة البديلة (نموذج المزايدة التنافسية لهيكمان وجونز):

يستخدم في هذا النموذج مفهوم تكلفة الفرصة البديلة حيث تعرف الفرصة البديلة للأصل البشري بأنها: "قيمة هذا الأصل في الاستخدام البديل المتاح لاستخدامه الحالي". وهذا المدخل يقضي بتحديد قيمة الأصل بتكلفة الفرصة الضائعة، والتي تتمثل في أقصى قيمة له في الاستخدام البديل، وهي لا تعطي قيمة للموارد البشرية إلا إذا كانت ذات ندرة نسبية وموضع منافسة بين الرؤساء.

وبناء على هذا المدخل يقترح هذان المؤلفان إجراء المزايدة التنافسية بوساطة مدراء مراكز الربح والاستثمار على خدمات الموظفين والعمال (ذوي المكانة المتميزة) في أقسامهم المختلفة من أجل الانتفاع بخدمات ذلك الموظف في تحسين معدل العائد على الاستثمار في مركزه<sup>2</sup>.

ويتم اعتماد سعر المزايدة الأعلى كقيمة للفرد، نظرا لأنه سيمثل المعادل التقديري الحالي للاستخدام الأمثل لخدمات الأفراد بين مراكز الربح والاستثمار.

<sup>1</sup> حنان رضوان، بدائل القياس المحاسبي المعاصر، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2001، ص. 220.

<sup>2</sup> Hekimian JAMES, and Jones CURTIS, (Put people on your balance sheet), Harvard Review, Vol. 45, N. 01 , 1967, p. 107.

### المطلب الثاني: نماذج تقييم رأس المال البشري التي تعتمد على القيمة

تقوم هذه النماذج على مفهوم القيمة الاقتصادية للموارد البشرية، وهي أكثر واقعية من أساليب التكلفة لأنها تأخذ في الاعتبار الخدمات المتوقعة Potontial services من الأصول البشرية كعامل أساسي لتقييم هذه الأصول وهذا ما تهمله أساليب التكلفة.

ونعرض فيما يلي أهم نماذج القياس والتقييم التي تعتمد على القيمة:

#### 1. نموذج الشهرة غير المشتراة لهرمانسون<sup>1</sup>:

عد هرمانسون "أن قيمة الموارد البشرية لمنظمة ما يمكن أن تقدر برسمة الإيرادات التي تزيد على الإيرادات العادية للصناعة إنتاج لمجموعة الشركات التي تشكل الوحدة جزءا منها. ويسمى "هرمانسون" الطريقة بنموذج الشهرة غير المشتراة، فمثلا: إذا كان معدل العائد على الأصول المملوكة في صناعة معينة خلال السنوات الخمسة الماضية 12%، وأن الشركة حققت عائدا قدره 15% على أصولها البالغة 6 ملايين دينار.

عندئذ يفترض أن تقييم أصولها البشرية بـ 1.500.000 دج نظرا لأن الربح هو  $6.000.000 \times 15\% = 900.000$  في حين الربح الاعتيادي هو  $6.000.000 \times 12\% = 720.000$  دج، فتصبح مقدار الأصول ككل 7.500.000 دج.

#### 2. نموذج القيمة الحالية للإيرادات المستقبلية للفو سشوارتز<sup>2</sup>:

يستخدم هذان المؤلفان المفهوم الاقتصادي لرأس المال الإنساني في البيانات المالية الذي يستند على نظرية Irving fisher لرأس المال حيث أن رأس المال هو الذي يعرف

<sup>1</sup> - رشا جمادة، ( القياس والافصاح المحاسبي عن الموارد البشرية وأثره في القوائم المالية: دراسة تطبيقية على أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة دمشق)، مجلة جامعة دمشق، المجلد. 18، العدد 01، 2002، ص. 151.

<sup>2</sup> - Baruch Lev ,Abdschwartz, ( On the use of the economic concept of human capital in financial statements), The Accounting Review, Vol. 46, N. 01, janvier 1971, P.106.

بأنه مصدر لتدفق وتولد الدخل، وقيمته (ثروته) هي القيمة الحالية للدخل المستقبلية المحسومة بمعدل خصم معين للمالك لهذا المورد".

وهذا يقودنا إلى النموذج إنتاج المعادلة التي يتم من خلالها قياس قيمة رأس المال البشري كما يلي:

$$E(V_y^x) = \sum_{t=y}^T P_y(t+1) \sum_{i=y}^T \frac{I_i}{(1+y)^{t-y}}$$

حيث :

$E(V_y^x)$  : هي القيمة المتوقعة لرأس المال البشري لشخص عمره  $y$  سنة.

$T$ : سن التقاعد

$P_y(t)$  احتمال موت الشخص ويلاحظ أنه لكي يكون هذا المفهوم مفيدا لشركة معينة فإن مصطلح "موت" يجب أن يتضمن إمكانية أن الشخص سيترك الشركة لأي سبب مثل الاستقالة أو التقاعد.

$I_i$ : الإيرادات المتوقعة للشخص في فترة  $i$ .

$\gamma$ : معدل خصم معين للشخص.

ويقدم هذا النموذج مقياسا مقبولا لرأس المال البشري.

ويشير المؤلفان إلى أن قيمة رأس المال المحدودة باستخدام هذا النموذج ستزود مستخدمي البيانات المالية بمعلومات قابلة للتقويم حول التغيرات في القوى العاملة لمنظمة ما.

### 3. نموذج الأبعاد الخمسة لفلورزو مايرز<sup>1</sup>:

يقترح الباحثان إجراء تقدير للقوة العاملة لمنظمة ما، وتقدير تكاليف المدخلات المختلفة لتحسين كفاءة التنظيم الإنساني، ويقترجان أن يتضمن أبعاد الأصول الإنسانية، المعرفة، المهارات، الصحة، الوفرة والوضع الجسماني، ويقترجان لتقدير الأبعاد الأربعة الأولى (الصفات الأربعة الأولى) استخدام تقديرات اللوائح المدققة والتقييم الشخصي، وأن تستخدم تقارير الملاحظة العامة لتقدير الوضع الجسماني، وتعتبر الأبعاد الخمسة عملية أكثر منها نظرية.

ويؤكد المؤلفان أنه: "عندما يقصر شخص ما، فسيصبح الآخرون غير فعالين تبعاً وقبل تحديد تحسين أي بعد، فيجب أن يعطي الاعتبار لمستوى الأبعاد الأخرى، إذ ربما لن تكون تكلفة فعالية تحسين معرفة موظف ما إذا كان وضعه الجسماني ضعيفاً، ويجب أن تعتمد القرارات على فعالية التكلفة لكل من الأبعاد الخمسة.

ويقترح أن يكون للوضع الجسماني الأفضلية، إذ يشكل "الوضع الجسماني" متضمناً كلا من الوضع الجسمي للشخص والوظيفة استعداداً للاستجابة لأوضاع الحياة المختلفة، مثل إعطاء المعرفة والمهارات والصحة والوفرة.

هذه الطريقة قد تكون مفيدة للقرارات المتعلقة بإدارة الأفراد ولكنها ربما لا تعتبر محاسبة موارد بشرية، وقد ذهب الباحثان أبعد من ذلك في اقتراحهم "دولة الوضع الجسماني Dollarizing of attitudes" ويمكن شرح ذلك كالآتي:

تحدد علامات الوضع الجسماني باستخدام نقطة تعادل بين "ترك العمل" و"الدخول للعمل" ثم توزن تلك العلامات اعتماداً على أوضاع وثبات العامل لتحديد الوضع الجسماني attitude index ويحدد الوضع الجسماني Dollarizing of attitudes بضرب الرواتب

<sup>1</sup> - Mayers SCOTT, Flowers VINCENT, (A Framework for measuring human assets), California Management Review, Vol. 16, N. 04, SUM, 1974, .p. 06.

السنوية بعلامات الوضع الجسماني للفرد أو بالوضع بالقياس لمجموعة من الأفراد، ويقترح الباحثان أن تربط في هذه الطريقة علامات الوضع الجسماني بـ "العوائد المالية على الاستثمارات في جدول الرواتب معبرا عنها بمصطلحات "ربح أو نقطة تعادل أو عجز".

الوضع الجسماني القياسي = علامات الوضع الجسماني الموروثة/الوزن الجسماني.

الوضع الجسماني = الوضع الجسماني القياسي × المدفوعات السنوية

الربح = الوضع الجسماني - المدفوعات السنوية

الربح في الشخص الواحد = الربح / عدد الأشخاص.

إن عمل هذين الباحثين هو إضافة هامة من حقل إدارة الأفراد إلى أدبيات محاسبة الموارد البشرية.

#### 4. نموذج تقويم المكافآت المستقلة لفلامهولتز<sup>1</sup>:

ينظر هذه النموذج إلى حركة الأفراد من خلال أدوارهم المختلفة أو مناصبهم في المنظمة باعتبار ذلك عملية مستقلة تعتمد على الوظائف السابقة أو حالات الخدمة التي قام بها الفرد في المنظمة.

ويستلزم جعل النموذج عمليا وحساب القيمة القابلة للتحقيق والمتوقعة للفرد وللمنظمة الخطوات التالية:

- تعريف (وصف) من مجموعة من "الحالات" المتعاقبة التي يمكن أن يشغلها الفرد في النظام.
- تحدد القيمة لكل حالة للمنظمة.
- تقدير الثبات المتوقع لشخص ما في المنظمة.

<sup>1</sup> - رشا جمادة، مرجع سابق، ص.152.

- احتمال أن شخصاً ما سيشغل كل حالة ممكنة في أوقات مستقبلية محددة.  
والقيمة القابلة للتحقيق والمتوقعة لشخص ما  $E(RV)$  يمكن أن يعبر عنها بـ:

$$E(RV) = \sum_{i=1}^n \left[ \sum_{k=1}^m \frac{R_i - P(R_i)}{(1+k)^k} \right]$$

حيث :

$R_i$ : هي قيمة R تشتق من المنظمة لكل حالة خدمة ممكنة ا.

$P(R_i)$ : احتمال شخصاً ما سيشغل حالة ا.

t: الوقت أو مرة.

n: حالة ترك العمل.

r: معدل حسم ملائم.

### 5. نموذج المنافع الصافية نظروف التأكد والمحسومة لأوغان Ogan:

باستثناءات قليلة تؤكد نماذج التقويم المدروسة حتى الآن مساهمة الموارد البشرية متجاهلة التكاليف التي تتكبدها الشركة في سبيل الاحتفاظ بهذه الموارد، وهذا غير كاف من وجهة نظر ملائمة للمنظمة، وقد اقترح Ogan نموذجاً يتضمن بشكل صريح مراعاة لوجهي التكلفة والمنفعة لقيمة الموارد البشرية في منظمة ما، ويعبر عن النموذج ب<sup>1</sup>:

$$K_{kj} = \sum_{i=1}^n \frac{1}{(1+r)^k} V_{ai}$$

حيث:

<sup>1</sup>-Ogan PEKIN, ( A human resource value model for professional service organisations), Accounting Review, Vol. 51, N. 02, Apr 1976, p.309.

L: انتهاء الحياة المقدره لخدمة الفرد بالمنظمة

i: سلسلة وجود العامل في العمل: 1,2,3,...

Vai: المنافع الصافية المعادلة المؤكدة التي تتولد من قبل الموارد البشرية العاملة بالمنظمة.

r: معدل حسم خارجي (خال من المخاطرة).

t: جزء من الفترة الزمنية من 1 إلى L، و هي فترة من حياة خدمة العامل ستحسم بالنسبة إليها المنافع الصافية المعادلة المؤكدة التي تحددت بعد t.

$K_{kj}$ : العينة الحالية الصافية الكلية المعدلة للموارد البشرية في منظمة في خدمة مهنية ما.

ولهذا النموذج ميزة في استخدامه في منظمات أو مجموعات من الناس الذين تحدد مساهمتهم أو منافعهم بسهولة أو قابلة للتنبؤ مثل حالة موظفي البيع، الخبراء، ومؤسسات الخدمات الطبية ومكاتب الخدمات الاستشارية، وحالات أخرى، حيث يعتمد تحديد العوائد فيها على بيانات الوقت الذي يقتضيه هؤلاء مع الزبائن أو العملاء.

#### 6. الانتقادات:

إنه رغم تعدد النماذج التي اقترحتها محاسبة الموارد البشرية لتقييم رأس المال البشري إلا أنه ولا نموذج منها حضي بالقبول العام، وإن صعوبات قياس وتقييم الأصول البشرية التي تواجهها محاسبة الموارد البشرية تم ارجاعها إلى النظرة التاريخية للمحاسبة التقليدية في تركيزها على مؤشرات مالية فقط وعدم اعتمادها على مؤشرات تراعي طبيعة الموارد البشرية.

## المبحث الثالث: النماذج الحديثة لتقييم وقياس رأس المال البشري باستخدام مؤشرات الأداء

إنه بعد ظهور لوحة القيادة المتوازنة واعتبارها أهم أداة لقياس الأداء في الوقت الراهن تراعي المؤشرات المالية كما تراعي المؤشرات غير المالية، وتزامن ظهورها مع ظهور الأهمية القصوى للعناصر غير الملموسة لعظم دورها في نجاح المنظمات في زمن المعرفة خاصة رأس المال البشري، توجهت الجهود نحو إيجاد وسيلة لقياس هذا العنصر لضمان الأداء المستديم للمنظمات، وخاصة بعد انتقاد اعتماد المؤشرات المالية فقط لقياسه، سلطت الأضواء نحو دراسة إمكانية مساهمة هذه الأداة في تقييم رأس المال البشري، وقد تجسد ذلك في نماذج متعددة سنحاول في العناصر التالية أن نعرض أهمها:

### المطلب الأول: دور لوحة القيادة المتوازنة لـ Kaplan و Norton في تقييم رأس المال البشري

إن لوحة القيادة المتوازنة لـ Kaplan و Norton تعمل على الطريقة الكلاسيكية لسلسلة القيمة حيث الغاية تكمن في إرضاء الزبائن والمساهمين، إن السلسلة السببية تلك المضافة من طرف Kaplan و Norton تتبع المسار التالي<sup>1</sup>:

- إنها تنطلق من مؤشرات محتواة في محور النمو والتطوير التنظيمي.
  - بعدها، تتوجه نحو مؤشرات محتواة في محور العمليات الداخلية والإبداع.
  - ثم نحو مؤشرات محتواة في المحور الاستراتيجي الزبائن.
  - من أجل أن تفضي في النهاية إلى مؤشرات محتواة في المحور المالي.
- إن هدف BSC إذن هو إدراج تقارير السبب والنتيجة بين المؤشرات.

يمكن التعبير عنها كالتالي:

<sup>1</sup>-Grégory WEGMANN , ( Comparaison Balanced Scorecard – Navigator), op.cit, p. 03.

إنه من أجل بلوغ الأهداف المالية للمساهمين، يجب على المؤسسة أن تضمن مكانها في السوق بإرضاء حاجات الزبائن وهذا يتطلب تحديد ووضع عمليات داخلية فعالة، ومن أجل ضمان جدوى المنظمة ما بعد المدى القصير يجب تطوير الأصول غير الملموسة للمنظمة (كفاءات، درجة الإبداع، المرونة) حيث يتطلب اتخاذ إجراءات تضمن الإبداع والنمو والتطور التنظيمي.

وهذا يظهر رأس المال البشري كداعم نشط لإرضاء الزبائن والمساهمين.

وفيما يلي مثال عن لوحة القيادة المتوازنة لـ Scotiabank<sup>1</sup> والمؤشرات التي استعملها البنك للتعبير عن المحاور الأربعة لسنة 2007:

#### الجدول رقم (01): لوحة القيادة المتوازنة لـ Scotiabank

<p><b>Financial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Return on equity of 20-23%</li> <li>• Diluted earning per share growth of 7-12%.</li> <li>• Long-term shareholder value through increases in dividends and stock price appreciation.</li> </ul>	<p><b>Customer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• High levels of customer satisfaction and loyalty.</li> <li>• Deeper relationships with existing customers.</li> <li>• New customer acquisition.</li> </ul>
<p><b>Operational</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Productivity ratio of &lt;57%.</li> <li>• Sound ratings.</li> <li>• Strong practices in corporate governance and compliance processes.</li> <li>• Strong capital ratio.</li> </ul>	<p><b>People</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• High levels of employee satisfaction and engagement.</li> <li>• Enhance diversity of work force.</li> <li>• Commitment to corporate social responsibility and strong community involvement.</li> </ul>

إن العائد على حقوق الملكية عرف ارتفاعا مستمرا كالتالي: 17.6، 19.9، 20.9، 22.1 و22.0 وسنركز هنا على المؤشرات التي تشير لرأس المال البشري، فلقد قام البنك بجملة من التحسينات مست الجوانب الثلاثة من اللوحة منذ سنة 2003 حتى سنة 2007،

<sup>1</sup>-DeGroot school of business, op. cit, p. 09.

حيث حقق البنك نتيجة 87% في مؤشر رضا العاملين كمقياس لموقف العاملين إزاء عملهم، أما عن مؤشر التنوع الذي يتابع ويقاس تصور العاملين لشموليتهم وإنصافهم في مكان عملهم فإنه ارتفع إلى 89%، نسبة النساء في الإدارة العليا بلغ 13.5، العاملون الأصليون وصل 1.1% محليا والعاملون ذوي الإعاقات توقف عند 4% في أماكن العمل محليا.

أما بخصوص الزبائن: فإن معدل رضا الزبائن وصل إلى 53%. أما فيما يخص العمليات الداخلية فإن معدل الإنتاجية وصل إلى 13%.

إن هذه التحسينات كان لها الأثر فيما تم التوصل إليه من نتائج مالية عام 2007، حيث تم تحقيق عائدا على حقوق الملكية يعادل 22% بعد أن سجل 17.6، 19.6، 20.9 و 22.1 في سنوات 2003، 2004، 2005 و 2006 على التوالي.

نلاحظ أن تركيز إدارة البنك على الجوانب الثلاثة أدى إلى تحسين الأداء المالي والمحافظة على أداء مستديم حتى 2007، لكن في الواقع ومن خلال تلك المعطيات فإنه يصعب قياس مساهمة كل جانب من الجوانب الثلاثة في تحقيق نتائج الجانب المالي، فلا يمكن تحديد بالضبط القيمة التي يخلقها رأس المال البشري، وهذا ما يقودنا إلى الحديث عن أهم الانتقادات التي وجهت للوحة القيادة المتوازنة لـ Kaplan و Norton في تقييمها لرأس المال البشري حيث أنه: "لا يشمل الأصول غير الملموسة لأنه يؤكد فقط على التوازن في كل منظور بدلا من خلق القيمة"<sup>1</sup>.

## 2. الانتقادات:

وتعد الحدود الأساسية للوحة القيادة المتوازنة لـ Kaplan و Norton هي التالية<sup>2</sup>:

1- V. Allee, (The Art and Practice of Being a Revolutionary), Journal of Knowledge Management, Vol. 03, N. 02, 1999, p. 123.

2- Grégory WEGMAN, ( Comparaison Balanced Scorecard – Navigator),op.cit, p. 04.

1. إن BSC يقوم على الوصف الكلاسيكي لسلسلة القيمة حيث العنصر المركزي هو سلعة إنتاج مادي تفضي إلى إرضاء الزبائن من ثم المساهمين.

2. إن رأس المال البشري لا يعتبر سوى عنصر داعم لإرضاء الزبائن، إذن BSC لا يحقق فرضية أن رأس المال البشري هو عامل محدد لخلق القيمة.

3. إن BSC يقوم على معنى تقليدي وثابت للاستراتيجية قائم على صدارة التحليل الخارجي (فرص، تهديدات) مرفقة بعد ذلك بتحليل داخلي (نقاط القوة، نقاط الضعف).

إن نموذجا بديلا عن لوحة القيادة الاستراتيجية والذي يراعي هذه الحدود ظهر في المؤسسات الاسكندنافية، حيث تم تطويره في المؤسسة السويدية SKANDIA عرف باسم الملاح " the navigator".

المطلب الثاني: النموذج الاسكندنافي "ملاح سكنديا" le navigateur skandia

تعتبر سكنديا أول شركة كبرى قامت بمجهود متماسك حقا لقياس الأصول المعرفية<sup>1</sup>، فمنذ سنوات الثمانينات بحث Bjorn Wolrath « رئيس المكتب التنفيذي عن طريقة لقياس الأصول العرفية<sup>2</sup>، وقد قامت سكنديا أولا بتطوير تقريرها عن رأس مالها الفكري داخليا عام 1985.

وأنه في سبتمبر 1991 قامت سكنديا بتوظيف edvinssonLeif كمدير للوظيفة الجديدة "إدارة رأس المال الفكري".

وكانت مهمة Edvinsson هي بناء وسيلة قياس لرأس المال الفكري والذي يشكل إضافة للحسابات الاجتماعية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>-N. Bontis, op. cit, P. 44.

<sup>2</sup>- Gregory WEGMANN, ( Les Tableaux de Bord du Capital Intellectuel), Hal -00584777, version 1, Paris, 11 Apr 2011, p. 07.

<sup>3</sup>- idem, p. 07.

وأصبحت أول شركة تظهر تقريراً عن رأس المال الفكري مرافقاً لتقريرها المالي التقليدي للمساهمين في 1994.

لقد قام Edvinsson بتطوير نموذج تقرير لرأس المال الفكري IC كلي وحركي<sup>1</sup> يسمى navigator يركز على خمسة محاور: المالي، الزبائن، العمليات والنمو والتطوير ورأس المال البشري.

جاءت هذه الأداة لتجاوز حدود لوحات القيادة التقليدية والهدف الرئيسي<sup>2</sup> لسكنديا بإنشاء هذه الأداة مزدوج:

تحديد وتحسين وضوح وقياس الأصول غير المادية وكذلك التحكم في خلق ونشر المعرفة التنظيمية.

لقد اعتقد Edvinsson و Malone 1997 أن رأس المال الفكري يمكن تقديمه كطريقة جديدة أساسية للنظر إلى قيمة المنظمة لم يلجأ إليها سابقاً في المحاسبة التقليدية، لقد اعتمد النموذج المقدم من طرف Edvinsson و Malone 1997 شجرة القيمة أو ما يعرف بنموذج القيمة السوقية لسكنديا أو شجرة رأس المال الفكري.

حيث أهمية هذا المفهوم تكمن في تسليط الضوء بشكل بياني لماذا القيمة الكلية للشركة يمكن أن تفوق أحيانا وبكثير تلك التي تظهر مباشرة في الميزانية السنوية (القيمة السوقية/ القيمة الدفترية يمكن أن تبلغ الحد)<sup>3</sup>.

"لقد حددت سكنديا محورين للقيمة السوقية مصنفة إلى رأس المال المالي ورأس المال الفكري موضوعة في نفس المستوى، رأس المال البشري يأتي في مرتبة رأس المال الهيكلي وذلك راجع على الاعتبار المنطقي بأن البشر هو المساهمون في رأس المال الهيكلي، ورأس المال

<sup>1</sup> - Edvinsson. L, Malone. M.S, Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower, HarperBusiness, New York, 1997, p.11.

<sup>2</sup>- Walid CHEFFI, op. cit, p.08.

<sup>3</sup>- Alain Chamak, Céline FROMAGE, op. cit, p.176.

الهيكلية مصنفة إلى رأس مال الزبائن ورأس مال تنظيمي والذي بدوره يشمل رأس مال الإبداع، ورأس المال العمليات<sup>1</sup>. (الشكل رقم (2) أسفله يوضح ذلك).

كما أن البيان يحدث توازنا بين العناصر المالية وغير المالية موضحة رأس مالها الفكري ويعكس بشكل أفضل القيمة السوقية.

إنه في هذا البيان يتم التمييز والفصل بين رأس المال البشري ورأس المال الهيكلية.

إن الشكل البياني يحدد جذور قيمة الشركة وذلك بقياس عوامل حركية خفية متمثلة في رأس المال البشري ورأس المال الهيكلية.

"لقد تم نمذجة الملاح على أساس سلسلة القيمة الافتراضية التي هدفها هو إدارة رأس المال الفكري والذي أصله هو رأس المال البشري والغاية هي إنتاج سلع وخدمات مرورا بتسيير رأس المال الهيكلية، بذلك هذه الأداة تهدف لتقييم رأس المال البشري"<sup>2</sup>.

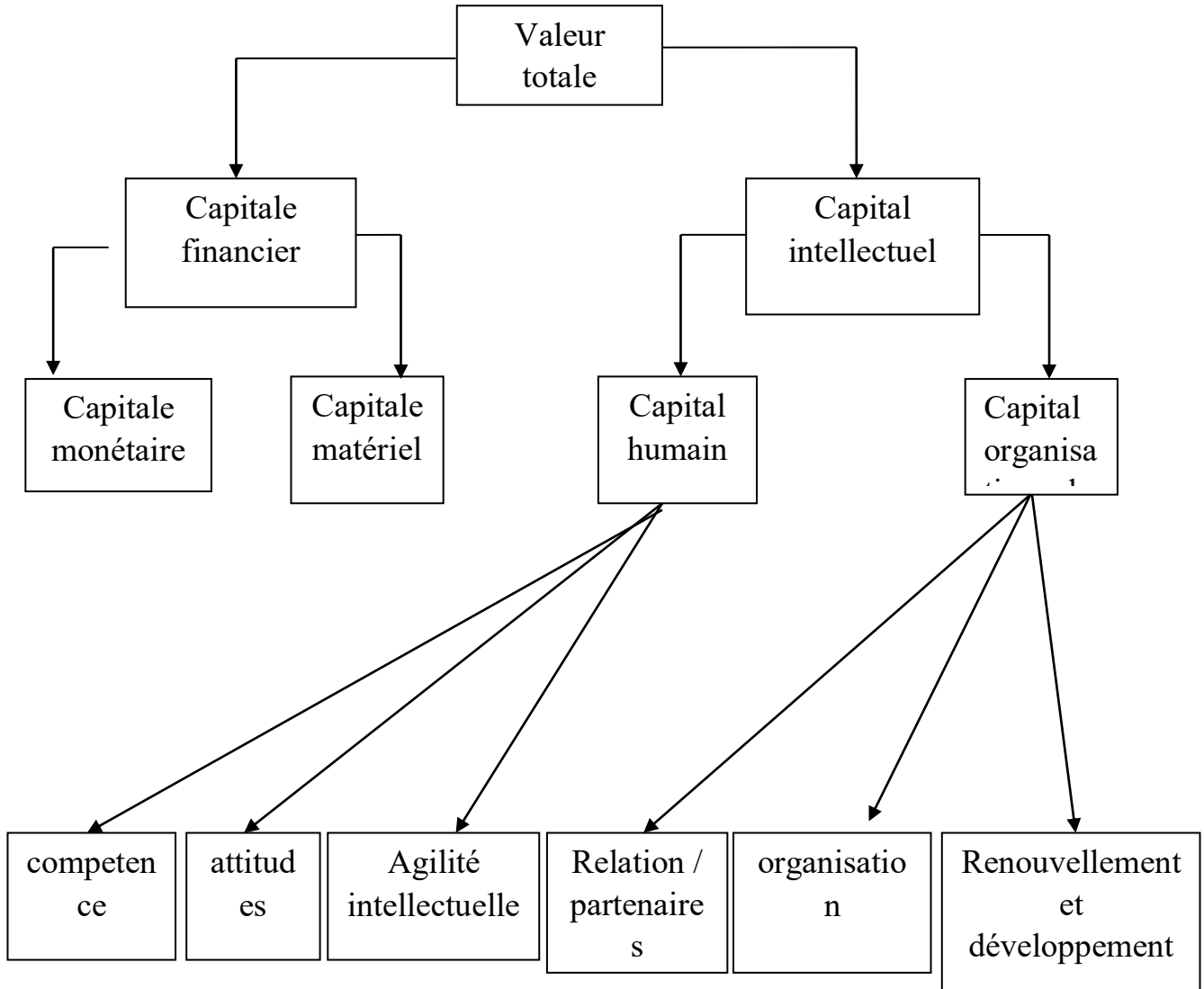
---

<sup>1</sup>– Noordin. Muhammad Arafat, Mohtar. Shahimi, op. cit, p. 312.

<sup>2</sup>–Walid CHEFFI,op. cit, p.09.

الشكل رقم (02): رأس المال الفكري (شجرة القيمة)<sup>1</sup>

(Edvinsson et Malone 1997)



<sup>1</sup>– Gregory MEGMANN,( Comparaison Balanced Scorecard – Navigator), op. cit, p. 06.

لقد اعتبرت سكينديا بأن رأس المال البشري هو المحرك الأساسي لسلسلة القيمة للمنظمة، لذلك أخذ رأس المال البشري مكانا مركزيا في لوحة القيادة لرأس المال الفكري أو "Navigator".

لقد اعتبرت سكينديا بأن إدارة رأس المال البشري ستسمح بإدارة باقي مكونات رأس المال المعرفي باعتبار أن رأس المال البشري هو المحرك المولد لباقي عناصر رأس المال المعرفي.

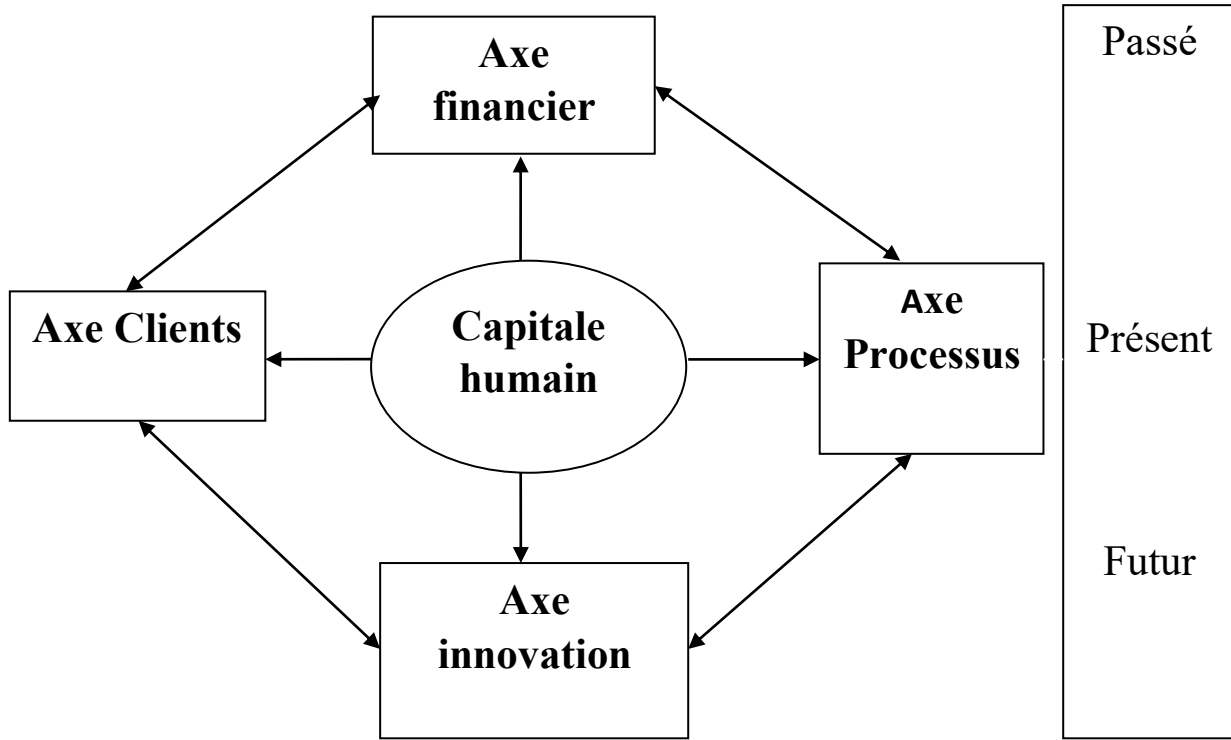
إن ملاح سكينديا كما أنه يقدم كوسيلة تحريك للموارد البشرية فإنه كذلك يعتبر وسيلة تقييم.

إنه من خلال شكل شجرة القيمة فإننا نلاحظ بأن رأس المال البشري يتكون من 3 معايير عامة للأداء والتي تتكون بدورها من مؤشرات استراتيجية، هذه المعايير العامة هي كالتالي<sup>1</sup>:

1. كفاءة العاملين بحيث المؤشرات الاستراتيجية هي المعرفة (Savoir) والخبرة المهنية (savoir faire)، وبشكل أدق فإن مفهوم الكفاءة يمكن أيضا أن يحلل إلى كفاءة مهنية (مهارة استغلال رأس المال الهيكلي) وكفاءة اجتماعية (مهارة العمل الجماعي).
2. موقف العاملين بحيث المؤشرات الاستراتيجية هي التحفيز والسلوك والقيادة.
3. النشاط الفكري (Agilité intellectuelle) بحيث المؤشرات الاستراتيجية هي الإبداع، التقليد (المحاكاة)، التأقلم، التنسيق.

<sup>1</sup>- Gregory WEGMANN, ( Les Tableaux de Bord du Capital Intellectuel), op. cit, p. 16.

الشكل رقم (03): ملاح سكنديا<sup>1</sup> le navigateur de skandia



إن النموذج الاسكندنافي يقدم أيضا من أجل محور من المحاور التي تكونه تقريرا مختلفا في الزمان، فالرؤية المالية هي رؤية ماض لأنها تعكس الصورة في وقت محدد: رؤوس أموال مكدسة accumulée من الماضي، أما الرؤية الخاصة بالزبائن والرؤية الخاصة بالعمليات فتعكسان النشاط الحالي للمؤسسة، وأخيرا الرؤية الخاصة بالإبداع تعكس الطريقة التي تحضر بها المؤسسة للمستقبل (تكوين، تطوير، منتجات جديدة، توجه استراتيجي جديد،...).

### 1. آلية عمل الملاح:

إن تقرير سكنديا عن رأس المال الفكري يستخدم 91 مقياسا جديدا له، إضافة إلى 73 مقياسا تقليديا لقياس المحاور الخمسة المشكلة للملاح.

<sup>1</sup>- Alain chammak, Céline FROMAGE, p. 179.

Edvinsson و Mulone 1997 يعترفان بأن مؤشرات متعددة يمكن أن تكون زائدة. وفي محاولة لاستخدام خبرتهما لإنشاء تقرير كامل عن رأس المال الفكري اقترحا 112 مقياسا (الجدول الموالي يوضح بعضا منها).

الجدول رقم (02): بعض مؤشرات الملاح<sup>1</sup> (Edvinsson و Malone 1997):

البعد الإنساني	البعد المالي	بعد الزبائن	بعد التطوير والنمو	بعد العمليات
التحفيز القيادية منح السلطة	العائد، القيمة السوقية، القيمة المضافة) /العاملين	حصة السوق	فرص الإبداع	قيمة الإداري الوزن
معدل الدوران	العوائد الصافية، القيمة السوقية، العائد على الأصول	مؤشر الرضا	الوقت المخصص للاستثمار في التكوين	قيمة تكنولوجيا الإعلام وزن
نسبة المسيرين	الاستثمارات في تكنولوجيا الإعلام، العوائد من العمليات الجديدة	الزبائن المرتبطين بتكنولوجيا الإعلام	حصة النفقات على البحث والتطوير	قيمة الاختلالات وزن
المتحكمون في تكنولوجيا الإعلام	الوقت المخصص للزبائن من طرف العاملين	وفاء الزبائن	نفقات التسويق	عدد العقود لكل عامل.

<sup>1</sup>– Gregory WEGMANN, ( Les Tableaux de Bord du Capital Intellectuel), op.cit, p. 09.

إن الـ 112 مقياسا تستخدم حسابات مباشرة، مقادير بالدولار، نسب مئوية وحتى نتائج مسح، Edvinsson و Malone 1997 شجعا على مقارنة حسابات مباشرة مع حسابات مباشرة أخرى للحصول على نسب أو لتحويلها إلى نقود، تاركين فقط صنفين للقياس<sup>1</sup>:

- المقاييس النقدية التي يتم جمعها فتستعمل مجتمعة كقيمة محددة مسبقا لتعطي قيمة شاملة لرأس المال الفكري للمنظمة يرمز لها بـ (C).

- النسب المئوية والتي يمكن أن تعتبر كمقاييس عدم الاكتمال أو مقاييس النقص، والتي يمكن أن تجمع لتنتج ما يعرف بـ معامل الفاعلية لرأس المال الفكري يرمز له بـ (i) والذي يعكس سرعة، وضعية وتوجه المنظمة.

- إن رأس المال الفكري للمنظمة يمثل دالة ضرب هذين المجموعتين C و i أي أن رأس المال الفكري للمنظمة =  $i \times C$ <sup>2</sup>.

عندما حاول كل من Edvinsson و Malone 1997 إظهار قيمة نقدية لرأس المال الفكري أوصيا بتخفيض عدد المؤشرات المتاحة للوصول إلى قياس ملائم، لقد لاحظنا أن المحاور الخمسة للملاح تحوي 36 مقياسا نقديا والتي يشير إحداها إلى الآخر أي تحمل نفس الدلالة، كما طالبا بمضاعفة بعض النسب مثل القيمة المضافة / عدد المستخدمين، وقاما كذلك بإقصاء من القائمة النهائية أي مقاييس دخيلة وزائدة والتي توجد في الميزانية التقليدية.

إن هذه العملية سمحت للباحثين الوصول إلى 21 مؤشرا التي اعتقدا بأنها يمكن أن تؤخذ كمقاييس لرأس المال الفكري للسنة المالية.

إن هذه 21 مؤشرا معبر عنها بقيمة مطلقة وموجهة نحو التطوير في المستقبل للمنظمة.

<sup>1</sup>- N. Bontis, op. cit, p. 46.

<sup>2</sup>- idem, p. 46.

وفيما يلي المعايير 9 العامة التي تبرز هذه 21 مؤشرا<sup>1</sup>:

- العائدات المتولدة من منتجات جديدة:
  1. رقم الأعمال المتولد من عمليات تجارية جديدة (برامج جديدة/خدمات).
- الاستثمار في قنوات جديدة:
  2. الاستثمارات من أجل تنمية أسواق جديدة (مستهلك/زبون/دراسة).
  3. الاستثمارات من أجل تطوير قطاع نشاط.
  4. الاستثمارات من أجل تطوير دوائر جديدة.
- التغيير في مخزون تكنولوجيا المعلومات:
  5. الاستثمارات في الإعلام الآلي المكرس للمبيعات، الخدمات والمساعدة.
  6. الاستثمارات في الإعلام الآلي المكرس للإدارة.
  7. تطوير حظيرة الإعلام الآلي (évolution de parc d'informatique).
- الاستثمار في المبيعات، الخدمات والدعم:
  8. الاستثمارات المكرسة لمساعدة المستهلكين (الزبائن).
  9. الاستثمارات المكرسة لخدمة المستهلكين (الزبائن).
  10. الاستثمارات المكرسة لتكوين المستهلكين.
  11. نفقات للزبون الواحد غير المرتبطة بالمنتج.
- الاستثمارات في تطوير الموارد البشرية:
  12. الاستثمارات المخصصة للعامل الواحد في تطوير الكفاءات.
- تكوين العاملين:
  13. الاستثمارات المكرسة للعامل الواحد للتكوين والمساعدة من أجل المنتجات الجديدة.
  14. التكوينات المخصصة للعاملين الناشطين خارج المؤسسة.

<sup>1</sup>- Gregory WEGMANN, ( Comparaison Balanced Scorecard – Navigator), op. cit, p. (7-8).

15. الاستثمارات المخصصة للتكوين، الاتصال والمساعدة الموجهة للعاملين الدائمين بدوام كامل.

16. برامج تكوين ومساعدة مخصصة للعاملين الذي يعملون بدوام كامل في إطار عقد عمل محددة المدة.

17. برامج تكوين ومساعدة مخصصة للعاملين الذي يعملون بدوام توقيت جزئي في إطار عقد عمل محددة المدة.

• الاستثمار في العامل داخل الشركات:

18. الاستثمارات المخصصة لتطوير الشراكات / المشاريع المشتركة.

19. تحديث أنظمة المعلومات لتبادل المعطيات (EDI) أو الشبكات.

• الاستثمار في الماركات:

20. الاستثمارات المخصصة لتحديد الماركة (شعار/ اسم).

• الاستثمارات المخصصة لتحديد الماركة (شعار/ اسم):

21. الاستثمارات المخصصة لبراءات الاختراع وحقوق الترخيص *droit de licence*.

نلاحظ أن هذه القائمة تركز على نفقات الاستثمار ولا تشدد إلا على القدرات المستقبلية لتوليد الأرباح، ورأس المال غير المادي يغطي أيضا قدرات الإثراء الحالية، إن استثمارا سيئا أو استثمارا مسيرا بطريقة سيئة غالبا يكون أسوء من عدم وجود استثمار.

وهذا ما يفسر لماذا أن (C) مرجح بالمعامل (i).

أما بالنسبة للمعامل (i) لرأس المال الفكري فقد أطلق عليه الباحثان كاشف الحقيقة للمعادلة<sup>1</sup> Truth Detector.

إنه في حين أن (C) متغير يؤكد التزام المنظمة وتعهدا للمستقبل فإن معامل الفاعلية (i) يعبر كيف أن المنظمة تستخدم حاليا رأس مالها الفكري بفعالية، إن (i) معامل

<sup>1</sup>- N. Bontis, op. cit, p. 46.

تعويضي<sup>1</sup> يسمح بالأخذ بالحسبان الإنتاجية الحقيقية والأداء الحالي وخلق القيمة من طرف المستعمل.

وقد قام الباحثان للحصول على المعامل (i) بجمع تسعة نسب مئوية في نسبة مئوية واحدة. وبإعطاء وزن متماثل لكل مؤشر من هذه المؤشرات، فإن المعادلة تفترض أنه في حالة تعطل تام لواحد من المؤشرات التسعة أو العمليات التسعة للمنظمة سيقلل المعامل بأكثر من 12% فقط، وقد اقترح المصممان المؤشرات التسعة الآتية<sup>2</sup>:

1. الحصة السوقية (%).
2. مؤشر رضى الزبائن (%).
3. مؤشر القيادة (%).
4. مؤشر التحفيز (%).
5. مؤشر الموارد تحت البحث والتطوير (%).
6. مؤشر ساعات التكوين (%).
7. هدف الأداء/الجودة (%).
8. نسبة الاحتفاظ بالعاملين (%).
9. الفعالية الإدارية/رقم الأعمال (عكس نسبة الخطأ الإداري/رقم الأعمال) (%).

مهما يكن فإن الباحثان يثقان بشدة في 112 مؤشرا ويعتقدان أنه يمكن استخدامها لقياس رأس المال الفكري ليس فقط في المنظمات الربحية بل وحتى في غير الربحية التي تضم كل الأصناف الحكومية، العسكرية، المؤسسات الخيرية... الخ.

إن فكرة مصممي الملاح هي في تجميع المؤشرات الهامة معبر عنها بنفس وحدة القياس (نسبة أو قيم مطلقة)، بطريقة تسمح بإعطاء قيمة رأس المال الفكري، إن هؤلاء المصممين

<sup>1</sup>- Gregory WEGMANN, ( Comparaison Balanced Scorecard – Navigator), p. 08.

<sup>2</sup>- idem, p. (8-9).

## الفصل الثالث----- نماذج استخدام مؤشرات الأداء لتقييم رأس المال البشري

يشرحون بأن هذا المؤشر حركي لأنه يسمح بوصف تطورات رأس المال الفكري مع الوقت، وقد شرحوا أكثر بأنه يسمح بمقارنة تطورات رأس المال الفكري مع تطورات القيمة السوقية للمؤسسة.

الجدول التالي<sup>1</sup> يقدم معطيات لسنوات 1994، 1995، و1996 لملاح Skandialink فرع skandia خاصة بالتأمين على الحياة في السويد:

الجدول رقم (03): معطيات سنوات 1994، 1995، و1996 لملاح Skandialink

1996	1995	1994	المؤشرات
			<b>البعد المالي:</b>
3.413	2.087	1.874	- الأقساط الإجمالية الممنوحة
179	176	132	- النتيجة التشغيلية
9.202	5.699	3.670	- حجم الأصول المدارة
			<b>بعد الزبائن:</b>
182.500	153.100	115.000	- عدد العقود
1.7	1.5	1.0	- معدل فسخ العقود
			<b>بعد رأس المال البشري:</b>
45	48	51	- عدد العاملين
426	493	534	- مؤشر رأس المال البشري (القيمة القصوى=1)
73	73	74	- نسبة (%) العاملين ذوي مستوى تعليمي ثانوي فما فوق
92	88	62	- نسبة العاملين ذوي خبرة 3 سنوات فأكثر (أقدمية)
			<b>بعد النمو والتطوير:</b>
4.064	3.180	2.253	- عدد العقود للعامل الواحد
50	40	22	- نسبة الأموال المتبادلة عبر télé Link

<sup>1</sup> - Gregory WEGMANN, ( Les Tableaux de Bord du Capital Intellectuel), op.cit, p. 09.

والجدول يبين أهم المؤشرات التي استخدمتها الشركة للتعبير عن بعد رأس المال البشري وتطورها خلال ثلاث سنوات، حيث نلاحظ تسجيل انخفاض في المؤشرات الثلاثة الأولى لبعء رأس المال البشري بينما ارتفع المؤشر الرابع الخاص بنسبة العاملين ذوي خبرة 3 سنوات فأكثر، وصحبه ارتفاع في النتيجة، مما يشير إلى أن زيادة المعرفة الميدانية لدى العاملين صحبه تغير طردي في النتيجة المحققة اعتبارا لفرضية أن رأس المال البشري يخلق القيمة للشركة.

## 2.الانتقادات:

إن أغلب الباحثين يتفقون على أن مجهودات سكنديا المعتبرة لقياس أصولها غير الملموسة غيرت نظرة الآخرين نحو الافتراضات التقليدية عن خلق القيمة للمنظمة.

يرى Lynn 1998 أنه بالرغم من أن سكنديا لم تقدم قيمة لرأس المال الفكري بالدولار إلى أنها استطاعت استعمال مقاييس بديلة تعويضية له برصد اتجاهات في القيمة المضافة الافتراضية<sup>1</sup>. وقد اعترفوا بأن سكنديا قدمت أفضل تقدير لخلق القيمة في المستقبل عندما عرضوا نظرة على أعظم فرصة نحو فهم كيف أن العاملين يساهمون في خلق القيمة عندما استعملت مقاييس بديلة لرأس المال الفكري في القيمة المضافة الافتراضية.

لكن ما تم أخذه عن نموذج سكنديا بأن قياسها لأصولها غير الملموسة يمكن أن ينتقد في أنه يعتمد على طريقة الميزانية التقليدية التي تظهر صورة وقتية (لحظية) ولا يمكن أن تقدم التدفقات الحركية للمنظمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>-K.E. Sveiby, theNewOrganisation wealth :Managing and MeasuringKnowledg-basedAssets, Berrett-KoehlerpublishersInc, San Francisco, 1997, p. 31

<sup>2</sup>- N. Bontis, op. cit, p. 47..

وقد ختم الباحثون على أن كل شركة تحتاج أن تملك فهما خاصا حول أي أصل غير مادي يخلق القيمة للمنظمة ثم تختار الافتراض الصحيح ومن ثم تحدد المقاييس الملائمة<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: مراقب(راصد) الأصول غير المادية (IAM) Intangible Asset :Monitor

لقد تم تطوير (IAM) من طرف Karl-Erik Sveiby عام 1992<sup>2</sup> في الشركة السويدية Celemi، (شركة سويدية لبيع البرمجيات وخدمات الاستشارة).

يعتقد Sveiby (1997) أن الصعوبات في قياس الأصول المعرفية يمكن قهرها، لقد انتقد استعمال النقود كمعبر عن الجهود الإنسانية وطالب بوضع إطار مفاهيمي جديد بدل إطار المحاسبة التقليدية يضم هذا الإطار الجديد منظور المعرفة<sup>3</sup>، وفي هذا الإطار أوصى بأن المقاييس غير المالية لقياس الأصول عبر الملموسة والمقاييس المالية لقياس القيمة الدفترية (الأسهم) يمكن أن يجمعوا معا (بترافقا معا) للتزويد بدلالة شاملة للنجاح المالي والقيمة للمساهمين، والجدول التالي يوضح ذلك<sup>4</sup>.

#### الجدول رقم (04): إطار يجمع المقاييس المالية وغير المالية

الأصول غير المادية (سعر المخزون الأولي)			قيمة الأسهم (القيمة الدفترية)
كفاءات	الهيكل الداخلي (الإدارة)،	الهيكل الخارجي	الأصول المادية بالسالب
الأفراد	الأنظمة اليدوية، البحث	(العلامة التجارية،	الديون
(التعليم،	برامج	العلاقات مع الزبائن	
الخبرة)	والتطوير،	والموردين)	
	الكمبيوتر		

<sup>1</sup>-idem, p. 97.

<sup>2</sup>- Noordin. Muhammad Arafat, Mohtar. Shahimi, op. cit, p. 313.

<sup>3</sup> - N. Bontis, op. cit, pp. (51-52).

<sup>4</sup>- R. Ngah, A. R. Ibrahim,( The Relationship of Intellectual Capital, Innovation and Organisation Performance : A Preliminary Study in Malaysian SMEs), International Journal of Management Innovation Systems, Vol. 01, N. 01, 2009, p. 06.

لقد اقترح Sveiby إطارا مفاهيميا يركز على 3 عائلات للأصول غير المادية: الهيكل الخارجي (علامات تجارية، العلاقات مع الزبائن والموردين) والهيكل الداخلي (إدارة المنظمة، أنظمة المنظمة، الهيكل القانوني للمنظمة، المواقف، البحث والتطوير، برامج الكمبيوتر)، ويعرف أيضا الهيكل الداخلي برأس المال الهيكلي أو التنظيمي، كفاءات الأفراد: (الترقية، الخبرة) وهو ما يعرف برأس المال البشري.

إن فاعلية الهيكل الداخلي أو (الفاعلية التشغيلية) للمنظمة تتأولتها تاريخيا القياسات المحاسبية التقليدية في حين الأمر ليس كذلك بالنسبة للأصلين غير الماديين الآخرين، ويعتقد Sveiby أن الأشكال في استعمال مقاييس لهذين الأصلين ليس لأنها صعبة التحديد، بل لأن مخرجات ذلك الأصلين يبدو من الصعب ترجمتها مادامت تتعلق بالتغيرات في أداء الأعمال.

ولهذا كان التركيز بالخصوص في المؤشرات العامة للوحة القيادة لرأس المال الفكري لـ Celemi موضوعا على بعد الهيكل الخارجي (الزبائن) والبعد الإنساني للأداء.

تبعاً لـ Sveiby فإن الغاية من قياس المؤشرات الثلاثة للأصول غير المادية هي التزويد بنظام لمراقبة التسيير<sup>1</sup>.

ولفعل هذا فإن الخطوة الأولى يتمثل في تحديد من سيكون مهتما بنتائج المنظمة، ففي التقديم الخارجي فإن المنظمة تحتاج لوصف نفسها بشكل دقيق قدر الإمكان للزبائن والمقرضين والمساهمين حتى يتسنى لهؤلاء الأعوان تقييم نوعية إدارة المنظمة.

إذن فشكل التقديم مهم جدا لتوضيح لهؤلاء الأعوان كيف أن المنظمة تعمل وكنتيجة أوصى Sveiby بأن المعلومات المتعلقة بإدارة أعمال المنظمة المقدمة للأطراف الخارجية حول

<sup>1</sup>- N. Bontis, op. cit, p. 52.

الأصول غير المادية للشركة يجب أن تضم مؤشرات مفتوحة مع نصوص شارحة أو توضيحية.

أما بالنسبة للقياس الداخلي فإن الأمر يتعلق بالتسيير الذي يتطلب معرفة الشركة بأكبر قدر ممكن مما يسمح بمراجعة تطورها واتخاذ الإجراءات التصحيحية حين يتطلب الأمر.

وفي الخطوة الثانية لتحديد نظام قياس للأصول غير المادية هي تصنيف كل فرق العاملين في واحد من الفئتين التاليتين:

المهنيون (Professionals) وموظفو الدعم: حيث المهنيون هم أولئك الذين يخططون، ينتجون ويقدمون المنتج أو الحلول والذين هم على علاقة مباشرة مع الزبائن، وهم الوحيدون المعنيون بالتقييم في الأصل غير المادي الثالث والمتمثل في كفاءة العاملين.

أما عن العاملين الآخرين فهم معنيون بتنمية وتطوير البنية أو الهيكل الداخلي بدل الخارجي مثل العاملون في المحاسبة، في الإدارة، الاستقبال،...الخ.

أي أنهم يساهمون من أجل الهيكل الداخلي ويجب قياسهم في هذه الفئة (الهيكل الداخلي)، كما أنه في أداء العاملين لواجباتهم المتنوعة فإن الوقت الممضي من أجل الزبائن يقيم كمهني (Professional)، بينما الوقت الباقي يكرس للهيكل الداخلي لذلك الوقت متغير هام للتفوق في منظمات المعرفة.

في حين أن الموردين والخبراء يعتبرون مساهمين مهمين في الإنتاج في الكثير من المنظمات إلا أنهم لا يصنفون كمهنيين في نموذج Sveiby، بدلا من ذلك يعتبرون ضمن البنية الخارجية وعناصر هامة في الشبكة الخارجية.

## 1. آلية عمل IAM:

في نمودجه المفاهيمي، حدد **Sveiby**<sup>1</sup> ثلاثة مؤشرات لقياس كل من الأصول غير المادية الثلاثة هي: النمو والتطوير، الفاعلية والاستقرار وذلك للتزويد بنظام مراقبة تسيير في خلق القيمة للمساهمين.

لقد أوصى المسيرين باختيار مؤشرات قياس قليلة لكل أصل غير مادي حيث يعتمد ذلك الاختيار على استراتيجية المنظمة.

كما أوصى بأن **IAM** لا يجب أن يفوق صفحة واحدة في الطول لكنه يجب أن يرفق بعدد من التعليقات.

لقد عدد **Sveiby** مؤشرات خاصة لكل من مؤشرات القياس الثلاثة: النمو والتطوير، الفاعلية والاستقرار تستعمل لتقييم الفئات الثلاثة من الأصول غير المادية يمكن توضيحها في الجدول التالي<sup>2</sup>:

### الجدول رقم (05): مؤشرات خاصة لتقييم الأصول غير المادية

الكفاءة الفردية	الهيكل الداخلي	الهيكل الخارجي	
- عدد السنوات في المهنة	- الاستثمار في الهيكل الداخلي	- ربحية الزبون	النمو / التجديد
- المستوى التعليمي	- الاستثمار في أنظمة معالجة المعلومات	- الواحد الهيكل	
- تكاليف التدريب والتعليم	- هيكل داخلي من أجل الزبائن		
- درجات التنفيذيين			
- دوران المهنيين			

<sup>1</sup>- Noordin. Muhammad Arafat, Mohtar. Shahimi, op. cit, p. 314.

<sup>2</sup>- D. Andriessen, Making Sense of Intellectual Capital : Designing a Method for the Valuation of Intangibles, Butterworth Heinemann, Burlington, 2004, p. 87.

			-كفاءة تعزيز الزبائن
الفاعلية	-مؤشر رضا الزبائن -مؤشر الربح/الخسارة -المبيعات من الزبون الواحد	-نسبة موظفو الدعم -نسبة المبيعات لموظف الدعم الواحد	-نسبة المهنيين في الشركة -تأثير نفوذ المهنيين -القيمة المضافة للمهني الواحد
الاستقرار	-نسبة الزبائن الكبار -العمر الهيكلي -معدل وفاء الزبائن -تردد الطلبات المتكررة المعادة	-عمر المنظمة -معدل دوران موظفي الدعم -نسبة المبتدئين	-معدل السن الأقدمية -الأجور النسبية -معدل الدوران المهني

و فيما يلي نعرض تقريراً سنوياً لـ **Celemi** خاص بنشاط 1996/1997<sup>1</sup>.

**الجدول رقم (06): تقرير سنوي لـ Celemi**

	زبائننا (النسبة الخارجية)	منظمتنا (النسبة الداخلية)	عاملونا (الكفاءات)
النمو/التطور	النمو/التطور: نمو العائد 44% رضا الزبائن 40%	الاستثمار في تكنولوجيا الإعلام 11% تنظيم من أجل الزبائن 44% البحث والتطوير 18% الاستثمار الكلي: 33%	الخبرة المهنية 25% كفاءة تعزيز الزبائن 43% كفاءة الخبراء 43% مستوى التعليم 0%
الفاعلية	المنتجات المتبادلة (المتغيرة) 4%	نسبة الإداريين 4% نسبة المبيعات للإداري الواحد 20%	القيمة المضافة/الخبير = 13% القيمة المضافة /

<sup>1</sup> - Site <http://www.celemi.com>

			العامل = 13%
الاستقرار	زبائن كبار 41% تحديد Cdes 66%	معدل دوران الإداريين %0 أقدمية الإداريين 3% معدل المسنين 64%	معدل دوران الخبراء %10 معدل أقدمية الخبراء %79 معدل السن 12%

## 2. الانتقادات:

لقد عملت شركة **Celemi** على قياس ومراقبة أصولها المعرفية لعدة سنوات بإظهار نمو رأس مالها الفكري عبر نماذج غير مالية ومؤشرات غير مالية، فشرعت منذ سنة 1998 في التزويد بـ "بيان للقيمة المضافة" يوجز مؤشرات متاحة قامت بقياسها تضم<sup>1</sup>:

القيمة المضافة % من المبيعات، قدرة توليد الإرجاع % من المبيعات، العائد على الحقوق بعد الضريبة، القيمة المضافة للعامل، والقيمة المضافة للخبير أو المهني.

إن **Celemi** و **Sveiby** معا افترضوا أن المخرجات المالية مرتبطة ببعضها بشكل ما، وأنه بتحريك رأس المال الفكري بشكل صحيح فإن المخرجات المالية تتدفق بشكل سلس، ورغم سعيها لقياس نمو شبكة رأس مالها الفكري فإن الشركة لم تقدم قيمة مالية لها.

<sup>1</sup> – N. Bontis, op. cit, p. 54.

### خلاصة:

لقد تعددت الطرق التي تستخدم التوازن بين المؤشرات المالية وغير المالية لتقييم رأس المال البشري، وإن الاختلاف بين تلك الطرق راجع إلى اختلاف المفاهيم المقبولة لرأس المال الفكري باعتبار رأس المال البشري أهم مكوناته، وبالرغم من عدم وجود اتفاق على نموذج واحد يقيس رأس المال البشري بالنقد لكن الباحثين يتفقون على أن استعمال المؤشرات غير المالية إلى جانب المالية لتقييم رأس المال البشري أدى إلى التعبير عن قيمته ولو بقيم بديلة عن النقود مما ساهم في إدارته مما يسمح بتحسين الأداء وخلق القيمة وزيادة الأرباح وكننتيجة خلق الثروة. وما يؤكد أهمية تلك النماذج المعروضة هو انتشارها الواسع وتبنيها من طرف العديد من المنظمات.

# الفصل الرابع



دراسة ميدانية حول  
تقييم رأس المال البشري  
بالشركة محل الدراسة



### تمهيد:

سنقوم في هذا الجانب بتقديم نموذج متكامل عن تقييم رأس المال البشري بمزيج من المؤشرات المالية وغير المالية من خلال دراسة حالة بإحدى الشركات الوطنية الكبرى ويتعلق الأمر بشركة كوندور الكترونيكس، سنوضح ذلك عبر الانتقال من مراقبة التسيير إلى التسيير الاستراتيجي في تقييم رأس المال البشري بالشركة محل الدراسة. لذلك سنتناول هذا الجانب من خلال ثلاثة أجزاء:

جزء أول نخصه للتعريف بالشركة محل الدراسة، وجزء ثان سنتناوله من خلال مرحلتين: مرحلة أولى نخصصها لتطبيق أحد النماذج المعروضة في الجانب النظري لتقييم رأس المال البشري بالشركة والذي ينتمي إلى مجموعة النماذج التي اقترحتها محاسبة الموارد البشرية المتعلق بمؤشرات مالية فقط، ويتعلق الأمر بالنموذج الذي لاقى قبولا واسعا بين أوساط المتخصصين وقدم قيمة لرأس المال البشري بالنقود وهو نموذج القيمة الحالية للإيرادات المستقبلية للاف وشوارتز. أما المرحلة الثانية من الجزء الثاني فنخصصها لتقديم عمل مكمل للنموذج المستخدم في المرحلة الأولى من الجزء الثاني نحاول من خلاله سد ثغرات الانتقاد في النموذج من خلال تقييم مكمل لرأس المال البشري للشركة محل الدراسة نعتد فيه على مؤشرات غير مالية نحاول من خلاله إلغاء أسباب الانحراف عن القيمة المتوقعة لرأس المال البشري للشركة المحسوبة في المرحلة الأولى من الجزء الثاني، وذلك من خلال تصميم بطاقة أداء لتقييمه. أما الجزء الثالث فنخصصه لدراسة حالة في مجموعة من المؤسسات الجزائرية من خلال استبيان نهدف من ورائه إلى دراسة الأهمية التي توليها تلك المؤسسات لتقييم رأس مالها البشري باستخدام مؤشرات الأداء.

## المبحث الأول: استراتيجية الدراسة

سنتناول خلال هذا المبحث شرح منهجية الدراسة، وكذا توضيح أهم المعلومات عن المؤسسة محل الدراسة.

### المطلب الأول: منهجية الدراسة

1\_ اختيار طريقة "دراسة الحالة": اعتمدنا في بحثنا هذا على منهج وصفي تحليلي يعتمد على دراسة الحالة لأن تقييم رأس المال البشري هو بحث ذو طبيعة تطبيقية.

### 2\_ جمع المعطيات:

فيما يخص جمع المعطيات قمنا بإجراء مقابلات توجيهية لمسؤولين ضمن مديرية الموارد البشرية وكذا مديرية المحاسبة للمؤسسة محل الدراسة، وقمنا أيضا بجمع وثائق داخلية لها علاقة مباشرة بموضوع بحثنا نذكر منها: نسخة من لوحة القيادة، وثائق خاصة عن الدورات التكوينية للموظفين وبعض الوثائق الخاصة بالعمال.

إن تحليل المعطيات التي تم جمعها اعتمد على: القراءة العميقة، وتلخيص الوثائق المجمعة.

والجدول التالي يصف استراتيجية البحث لدراسة الحالة:

الجدول رقم (07): استراتيجية البحث

ملاحظات	دراسات وثائقية	مقابلات	طريقة البحث
التواجد بالمؤسسة	3 وثائق	3 مقابلات	العدد / الطبيعة
✓ المداومة الأسبوعية بالمؤسسة ✓ معاينة بعض التقارير الشهرية	✓ وثائق خاصة بالدورات التكوينية ✓ جدول حساب النتائج ✓ قائمة المركز	مع مقابلة مسؤول مديرية الموارد البشرية ✓ مقابلتين مع مسؤول في مديرية المحاسبة	مصدر المعطيات
	✓ مديرية الموارد البشرية ✓ مديرية المحاسبة	✓ مديرية الموارد البشرية ✓ مديرية المحاسبة	المديريات والوظائف المعنية
من 2017 إلى 2018	من 2017 إلى 2018	مارس 2019 إلى أوت 2019	التواريخ والآجال
محتوى تحليل الملاحظات المدونة من طرف الطلبة، وتحليل الوثائق المقدمة	قراءة معمقة، تحليل المحتوى	تلخيص وتحليل المحتوى المنهجي للمختلف الإملاءات والتسجيلات عن المقابلات	تحليل المعطيات

المصدر: من إعداد الباحث

### المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة

كوندور إلكترونيكس "هي شركة جزائرية خاصة كبيرة الحجم تختص في التصنيع، التسويق وخدمات ما بعد البيع للأجهزة الإلكترونية، الكهرومنزلية، لوازم الإعلام الآلي، الملتيميديا وألواح الطاقة الشمسية.

"كوندور إلكترونيكس" هي منشأة صناعية تعد جزء من مجموعة بن حمادي، وهي شركة ذات أسهم عدد عمالها يفوق 6000 عامل موزعين على كامل التراب الوطني.

#### 1. لمحة تاريخية:

مؤسسة "عنتر تراد" كوندور هي مؤسسة محدودة تنتمي إلى مجموعة بن حمادي تنشط وفق القانون التجاري الأساسي رقم 119 المؤرخ في 13 و 17 جانفي 2002 على السجل التجاري في أفريل 2002 وبأشرت نشاطها فعليا في شهر فيفري 2003 . وبمقتضى العقد المبرم رقم 574 المؤرخ في 11 و 14 جوان 2012 الخاص بالتغيرات في الشكل القانوني، أصبحت من شركة ذات مسؤولية محدودة إلى شركة ذات أسهم "كوندور إلكترونيكس".

نشأت المؤسسة في بيئة ملائمة حيث أن نشاطها في صناعة الإلكترونيك والأجهزة الإلكترونية منزلية ذلك لتزايد حاجة المستهلك لمثل هذه المنتجات العصرية وكذلك لمبادرة الجزائر بإنشاء هذا القطاع الإلكتروني، لتلحق بركب الدول، وهذا ما وفر لها بيئة تنافسية وخاصة أن هذه الصناعة متمركزة حاليا في ولاية برج بوعرييج.

تحصلت المؤسسة على عدة شهادات وطنية ودولية من أهمها:

• شهادة المشاركة في معرض الإنتاج الوطني بالأوراسي من 28 أفريل إلى 09 ماي 2004

• تحصلت على شهادة الجودة العالمية. ISO 9000V 2000

• تحصلت على شهادة الجودة العالمية ISO9001V 2000 من منظمة AFAQ

AFNOUR

•تحصلت على الجائزة الجزائرية للجودة سنة 2011.

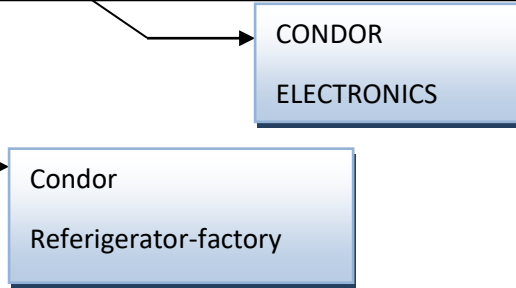
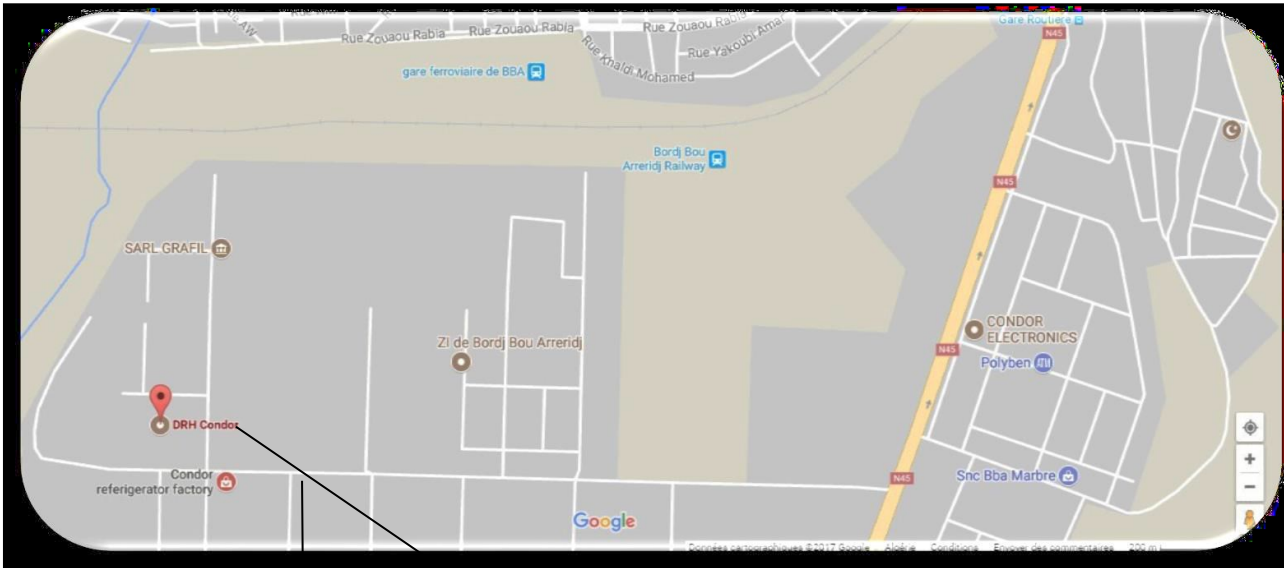
•تحصلت على شهادة أخرى للجودة من منظمة ألمانيا سنة2012

الاسم التجاري" عنتر تراد "وهو اسم باللغة الإنجليزية ومعناه بالعربية" عنتر للتجارة " تحمل العلامة التجارية®condor ويعني طائر من أكبر الطيور في العالم يعيش في أمريكا الجنوبية، والحرف ® يعني أن المؤسسة مسجلة في الديوان الوطني للمؤلفات والابتكارات مما يضمن لها الحماية الكافية لمنتجاتها من التزوير التقليد.

## 2.لمحة جغرافية:

يتواجد مقرها الرئيسي بالمنظمة الصناعية ببرج بوعرييج، تتربع على مساحة إجمالية تقدر ب: 112559 م<sup>2</sup> وهي بملكية عامة.

### الشكل رقم (04): الموقع الجغرافي لميدان الدراسة



المصدر: الشركة محل الدراسة

• طبيعة استثمار المؤسسة:

هو صناعة وتسويق الأجهزة الإلكترونية ويقدر حجم الاستثمار ب 2.450.000.000 :دج

يعادل 23 مليون دولار وتحتوي على سبع وحدات وهي:

• مركب الثلجات.

• وحدة المكيفات الهوائية وآلات الغسيل.

• وحدة المنتجات السمراء.

• وحدة منتجات الموبايل.

• وحدة المنتجات البيضاء.

• وحدة تحويل البلاستيك.

• وحدة تصنيع الألواح الشمسية.

إضافة إلى هذه الوحدات تشكل المؤسسة أربع مؤسسات أخرى:

• مؤسسة Argilor وحدة لإنتاج الأجور.

• مؤسسة Gerbior وهي وحدة لإنتاج القمح الصلب ومشتقاته.

• مؤسسة Polyben وهي وحدة لإنتاج الأكياس البلاستيكية.

• مؤسسة Gemac وهي وحدة لإنتاج البلاط ومواد البناء.

3.لمحة ديموغرافية:

بلغ عدد عمال مؤسسة "كوندورإلكترونيكس" في سنة 2017 أكثر من 6000 عامل

موزعين على الوحدات والمصالح حسب التخصص.

الجدول رقم (08): هيكل الموظفين حسب وحدات الإنتاج بتاريخ 31 مارس 2017

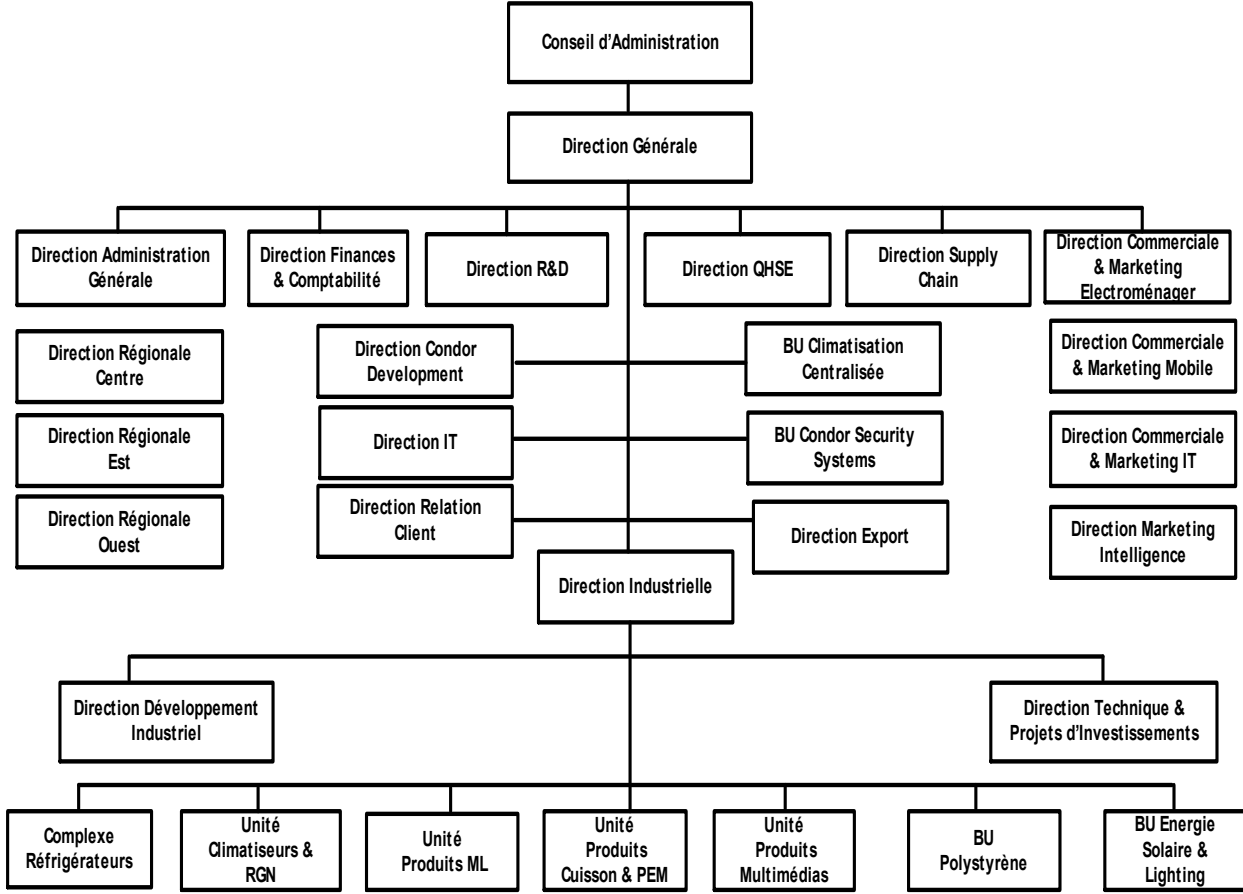
الوحدات	إطارات	أعوان تحكم	أعوان تنفيذ	المجموع
المديرية العامة	242	102	52	396
مركب الثلجات	51	199	812	1062
مركب المكيفات الهوائية	40	140	677	857

548	441	67	40	وحدة المنتوجات السمراء
815	636	127	29	وحدة البلاستيك
126	109	14	03	مصلحة الأمن الداخلي
160	30	106	24	مديرية خدمات ما بعد البيع
482	392	54	36	وحدة المنتوجات البيضاء
287	214	38	35	وحدة منتوجات الموبايل
75	54	14	7	وحدة تصنيع الألواح الشمسية
124	35	50	39	مديرية المشاريع
118	55	34	29	المديرية الجهوية - قسنطينة -
108	53	44	11	المديرية الجهوية - العلمة -
153	57	69	27	المديرية الجهوية - وهران -
275	111	91	73	المديرية الجهوية - واد السمار -
31	05	13	13	مديرية أنظمة المعلوماتية
152	17	127	07	مديرية خدمات ما بعد البيع - الجزائر -
37	01	02	34	وحدة الأمن المعلوماتي
780	253	434	93	نقاط البيع
6263	3705	1725	833	المجموع

المصدر: إدارة الموارد البشرية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل رقم 05: الهيكل التنظيمي للشركة محل الدراسة



المصدر: الشركة محل الدراسة.

## المبحث الثاني: تقييم رأس المال البشري للشركة محل الدراسة بأحد النماذج المعروضة في الجانب النظري

سنقوم في هذا الجزء بتقييم رأس مال الشركة البشري باستخدام مؤشرات أداء تجمع بين مؤشرات مالية وأخرى غير مالية من خلال تصميم بطاقة أداء لرأس المال البشري للشركة محل الدراسة بحيث سننطلق من تقييم رأس المال البشري للشركة بتطبيق أحد النماذج التي اقترحتها محاسبة الموارد البشرية والذي قدم قيمة لرأس المال البشري بالنقود ولاقى قبولا واسعا بين أوساط الباحثين ويتعلق الأمر بنموذج القيمة الحالية للإيرادات المستقبلية للاف وشوارتز والذي يقدم قيمة متوقعة لرأس المال البشري سنعتبرها في مرحلة ثانية من دراستنا كهدف استراتيجي للشركة ثم نقوم بمتابعة تحقق هذا الهدف من خلال تصميم بطاقة أداء لتقييم رأس المال البشري بالشركة من خلال تدعيم المؤشرات المالية المستخدمة في النموذج المطبق بمؤشرات أخرى غير مالية لسد نوافذ النقد الموجهة للنموذج والقضاء على الانحراف عن تحقيق القيمة المتوقعة من رأس المال البشري.

**المطلب الأول: تطبيق نموذج القيمة الحالية للإيرادات المستقبلية للعاملين لليف وسشوارتز وانتقاده:**

### **1: تطبيق النموذج:**

سنتناول في هذا المطلب تطبيق إحدى الطرق المعروضة في الجانب النظري لتقييم رأس المال البشري في المؤسسة محل الدراسة محاولين إظهار قيمة رأس مالها البشري. سنتطرق في هذا الفرع إلى قياس عينة من الأصول البشرية لمؤسسة "كوندور اليكترونيكس". من خلال تحليل الوثائق المحاسبية الخاصة بالمؤسسة الاقتصادية "كوندور اليكترونيكس" (قائمة المركز المالي)، (الملحق رقم -1-)، جدول حساب النتائج (الملحق رقم -2-)، تبين أن المؤسسة تعتمد على الطريقة التقليدية التي تقرها معايير المحاسبة الدولية والابلاغ

المالي (IAS, IFRS)، وكذا النظام المحاسبي المالي (SCF)، في المحاسبة عن مواردها البشرية، هذه الطريقة التي تعتمد على اعتبار العنصر البشري مجرد مورد يتوفر لدى المؤسسة دون الحاجة إلى الاعتراف به كأصل دائم، وبالتالي عدم إظهاره في قائمة المركز المالي والاقتصار على إظهاره في جدول حساب النتائج، على شكل مصاريف من خلال الحسابات التي يقرها النظام المحاسبي المالي (SCF)، والخاصة بالموارد البشرية.

غير أن القائمين على المحاسبة في مؤسسة "كوندور اليكترونيكس" قدموا لنا كافة الوثائق والمعلومات اللازمة والتي من شأنها أن تساعدنا في عملية رسملة عينة من الموارد البشرية العاملة في المؤسسة.

اعتمدنا في عملية رسملة الموارد البشرية على أحد النماذج التي تعتمد على مدخل القيمة، وهو نموذج القيمة الحالية للإيرادات المستقبلية للعالمين "ليف" و"شوارتز" "LEV" و"CHARTZ'S" وذلك لاعتبار أنه أكثر نموذج لقي الاشارة من طرف مؤيدي نظرية رسملة الموارد البشرية، وهذا ما تم الاشارة له في الجانب النظري.

وللتذكير بنموذج القياس المستخدم فقد أعطى العالمان دالة رياضية لحساب قيمة الأصول البشرية كما يلي:

$$E(V_y^x) = \sum_{t=y}^T P_y(t+1) \sum_{i=y}^T \frac{I_i}{(1+y)^{t-y}}$$

حيث:

$E(V_y^x)$ : هي القيمة المتوقعة لرأس المال البشري لشخص عمره  $y$  سنة، والمقصود بالقيمة المتوقعة، أي القيمة الواجب الاعتراف بها للعنصر البشري من طرف المؤسسة والإفصاح عنها في القوائم المالية.

**T:** سن التقاعد، وذلك بغرض تحديد مدة العمل التي يمكن أن يشغلها العامل في المؤسسة، وعادة ما يكون سن التقاعد محدد وفق قوانين. أما عن سن التقاعد فقد صرح رئيس مصلحة المحاسبة لمؤسسة "كوندور اليكترونيكس" بمايلي:

بما أن المؤسسة الاقتصادية "كوندور اليكترونيكس" تمارس نشاطها داخل التراب الجزائري فإنها تخضع لأحكام القانون الجزائري، بما في ذلك قانون العمل 15/16 المؤرخ في 31 ديسمبر 2016، المعدل والمتمم للقانون 12/83 والمؤرخ في 12 جويلية 1983 والمتعلق بالتقاعد، ومضمون هذا القانون أن العامل لكي يستوفي كافة حقوقه بعد التقاعد لأبد من اتمام 60 سنة كاملة كعمر أدنى للتقاعد شريطة تحقيق 32 سنة عمل، باستثناء المرأة التي يمكنها التقاعد عند إتمامها سن 55 سنة شريطة تحقيق 32 سنة عمل.

**(t) P<sub>y</sub>:** احتمال موت الشخص، ويلاحظ أنه لكي يكون هذا المفهوم مفيدا لشركة معينة فإن مصطلح "موت" يجب أن يتضمن إمكانية أن الشخص سيترك الشركة لأي سبب من الاسباب مثل الاستقالة أو التقاعد، حيث من الصعوبة بمكان تحديد احتمال موت الشخص مهما تعددت الاسباب، وعليه سنستخدم نسبة أخرى تعبر عن ترك الشخص للمؤسسة والمتمثلة في معدل دوران العاملين (taux de turnover).

أما فيما يخص معدلات الترك فقد تم الاعتماد على نسبة الاطارات التي تركت الوظيفة من اجمالي الاطارات التي قامت المؤسسة بتوظيفها خلال سنة 2018.

ومنه تصبح معادلة الترك كما يلي:

$$P_y(t) = \text{عدد الاطارات التي تركت الوظيفة} / \text{مجموع الاطارات الموظفة}$$

ومن خلال (الجدول رقم 10) تبين أن معدل الترك:

$$P_y(t) = 16\%$$

**I<sub>i</sub>**: الإيرادات المتوقعة للشخص في فترة  $i$ ، وهنا يمكن القول أن العقد الوظيفي للعامل يمنح هذا الأخير الحق في الحصول على عوائد مالية مقابل المنافع الاقتصادية التي يقدمها للمؤسسة الاقتصادية، وعليه فإنه بموجب هذا العقد يوافق العامل على بيع المنافع الاقتصادية للمؤسسة مقابل ما يحصل عليه من أجر وعلاوات ترتبط بالمنصب الذي يشغله بموجب العقد المبرم، ومن هنا يمكن القول بأن الإيرادات المتوقعة لشخص ما خلال فترة العمل تعادل قيمة ما تدفعه المؤسسة من مصاريف ترتبط بالمنصب الوظيفي مقابل حصولها على المنافع الاقتصادية المرتبطة بهذا المنصب.

وفي سياق تحديد مكونات الدالة المستخدمة في رسمة عينة من الموارد البشرية العاملة في المؤسسة الاقتصادية "كوندور اليكترونيكس"، تم إجراء مقابلة شخصية مع رئيس مصلحة المحاسبة لمؤسسة "كوندور اليكترونيكس" بغرض الاستفسار عما يلي:

• طريقة تحديد الأجور بالنسبة للإطارات العاملة في المؤسسة الاقتصادية "كوندور اليكترونيكس".

• سن التقاعد المعتمد من طرف المؤسسة

**تحديد الأجر:** فيما يخص الأجور وفق ما أدلى به رئيس مصلحة المحاسبة فإن مؤسسة "كوندور اليكترونيكس" تمنح الأجر لعمالها وفق أسلوبين:

- **الأسلوب الأول:**

يتم تحديد الأجر وفق السلم الوظيفي المعمول به داخل المؤسسة، حيث أن كل درجة وظيفية يقابلها أجر معين، كما يبقى العامل تحت الرقابة المستمرة للدرجة الأعلى منه مباشرة، إذ تقف هذه الأخيرة على تقييم أداء العامل كل ثلاثة أشهر، وفي حالة التذبذب في المنافع الاقتصادية المقدمة للمؤسسة فإن الأجر سينخفض خلال الثلاثة أشهر المقبلة تناسباً مع الانخفاض في تدفق المنافع الاقتصادية.

- الأسلوب الثاني: يتم استخدام هذا الأسلوب عادة مع الاطارات الأجنبي بغرض الاستفادة من خبراتهم، حيث أن الأجر لا يرتبط بالدرجة الوظيفية المشغولة من قبل العامل، وتقضي هذه الطريقة بإبرام المؤسسة عقد مع العامل يتضمن قيمة الدخل الذي يحصل عليه هذا الأخير، يتضمن العقد أيضا مدة شغل الوظيفة من طرف العامل.

بعد الاطلاع على بعض الوثائق المحاسبية الخاصة بالموارد البشرية العاملة في مؤسسة "كوندور اليكترونيكس" تبين أن المؤسسة تقوم بإجراء العديد من الدورات التعليمية لإطاراتها، حيث أبرمت المؤسسة العديد من الاتفاقيات الخاصة بتعليم وتدريب العمال مع العديد من الشركات الوطنية والأجنبية، (الملحق رقم -3).

وتعتبر مصاريف التعليم والتدريب من المصاريف القابلة للرسملة، اذ تتوفر فيها نفس شروط مصاريف البحث والتطوير القابلة للرسملة حسب معيار المحاسبة الدولي (IAS38)(الأصول غير الملموسة).

ومن خلال ما أدلى به رئيس مصلحة المحاسبة اضافة إلى ما تم الوقوف عليه من خلال الوثائق المحاسبية للمؤسسة تم تحديد معطيات الايرادات المستقبلية المتوقعة للشخص، ( $I_i$ ) في معادلة رياضية كما يلي:

$I_i =$  دخل العامل خلال فترة العمل (أجر المنصب) + اقتطاعات الضمان الاجتماعي - اقتطاعات الضريبة على الدخل الاجمالي (IRGS) + مصاريف التعليم والتدريب.

$Y$ : معدل خصم معين للشخص، والمقصود بمعدل الخصم هو معدل التحيين بغرض الحصول على القيمة الحالية للتدفقات النقدية، ومعدل التحيين يمكن أن يكون:

- معدل تحيين خارجي سائد في الجزائر.

- معدل تحيين داخلي مستخدم داخل المؤسسة.

## الفصل الرابع----- دراسة ميدانية حول تقييم رأس المال البشري بالشركة محل الدراسة

بما أن هذه المعلومة غير متوفرة داخل المؤسسة فإننا اخترنا معدل تحيين خارجي ويتعلق الأمر بمعدل التضخم، ويقدر معدل التضخم حسب آخر احصائيات الديوان الوطني للإحصاء ب 11%(ديسمبر 2018).

### عملية القياس:

بعد اسقاط كل المتغيرات على ما يتوفر من معلومات حول الموارد البشرية في مؤسسة "كوندور اليكترونيكس"، قمنا بقياس قيمة عينة من اطارات المؤسسة، حيث تم اختيار العينة من الادارة الوسطى لمؤسسة "كوندور اليكترونيكس" وذلك للاعتبارات التالية:

- صعوبة الوصول للمعلومات المتعلقة بالإطارات العاملة في الإدارة العليا.
- تم اختيار هذه العينة لتوفر المعلومة حول مصاريف الدورات التعليمية والتدريبية التي خضعت لها العينة.

والجدول الموالي يوضح كافة المعلومات اللازمة عن العينة المراد قياس قيمتها:

### الجدول رقم (09): معلومات حول العينة المراد قياسها

الأصل البشري	العمر (y) (سنة)	الخبرة (سنة)	مدة العمل المتبقية (i) (سنة)	أجر المنصب (دج/السنة)	اقتطاع الضمان الاجتماعي (دج/ السنة)	اقتطاع الضريبة على الدخل (دج/السنة)	مصاريف التعليم والتدريب (دج/السنة)	القيمة الحالية للإيرادات المستقبلية (ii) (دج/السنة)
"أ"	36	8	24	1615133.52	565296.73	365412.98	311472	51035742.48
"ب"	35	6	26	1048366.80	366928.38	221326.47	311472	39141456.38
"ج"	40	9	23	1156404.60	404741.61	255568.20	311472	37192150.23
"د"	37	8	24	1041964.56	364687.60	218334.62	311472	35994948.96
"هـ"	43	12	20	1781002.08	623350.73	450092.33	311472	45314649.6

الفصل الرابع----- دراسة ميدانية حول تقييم رأس المال البشري بالشركة محل الدراسة

34872404.25	311472	201247.63	333063.06	951608.74	25	7	39	"و"
46035384	311472	234124.53	477242.77	1363550.76	24	8	38	"ز"
41564209.25	311472	256866.22	416879.19	1191083.40	25	7	38	"ح"
43817036.88	311472	237624.15	474766.11	1356474.60	23	9	40	"ط"
42322629.18	311472	226117.19	399891.50	1142547.12	26	6	36	"ي"

المصدر: من اعداد الباحث بناء على المعلومات المتوفرة في مؤسسة "كوندور اليكترونيكس".

من خلال المعلومات المتوفرة في الجدول أعلاه نقوم بحساب القيمة المتوقعة  $E(V_y^x)$  للعينة كالتالي:

الشخص (أ):

$$E(V_y^x) = \sum_{t=36}^{60} P_y(-0,1607 + 1) \sum_{i=24}^{60} \frac{51035742,48}{(1,11)^{60-36}}$$

$$E(V_y^x) = 3\,499\,775,36$$

• الشخص (ب):

$$E(V_y^x) = \sum_{t=35}^{61} P_y(-0,1607 + 1) \sum_{i=26}^{61} \frac{39141456,38}{(1,11)^{61-35}}$$

$$E(V_y^x) = 2\,178\,495,94$$

• الشخص (ج):

$$E(V_y^x) = \sum_{t=40}^{63} P_y(-0,1607 + 1) \sum_{i=23}^{63} \frac{37192150,23}{(1,11)^{63-40}}$$

$$E(V_y^x) = 2\,831\,000,84$$

•الشخص(د):

$$E(V_y^x) = \sum_{t=37}^{61} P_y(-0,1607 + 1) \sum_{i=24}^{61} \frac{35994948.96}{(1,11)^{61-37}}$$
$$E(V_y^x) = 2\,468\,353,15$$

الشخص(هـ)

$$E(V_y^x) = \sum_{t=43}^{63} P_y(-0,1607 + 1) \sum_{i=20}^{63} \frac{45314649.6}{(1,11)^{63-43}}$$
$$E(V_y^x) = 4\,717\,330,17$$

•الشخص(و):

$$E(V_y^x) = \sum_{t=39}^{64} P_y(-0,1607 + 1) \sum_{i=25}^{64} \frac{34872404.25}{(1,11)^{64-39}}$$

$$E(V_y^x) = 2\ 154\ 391,58$$

الشخص(ز):

$$E(V_y^x) = \sum_{t=38}^{62} P_y(-0,1607 + 1) \sum_{i=24}^{62} \frac{46035384}{(1,11)^{62-38}}$$

$$E(V_y^x) = 3\ 156\ 875,85$$

الشخص(ح):

$$E(V_y^x) = \sum_{t=38}^{63} P_y(-0,1607 + 1) \sum_{i=25}^{63} \frac{41564209.25}{(1,11)^{63-38}}$$

$$E(V_y^x) = 2\ 567\ 806,39$$

الشخص(ط):

$$E(V_y^x) = \sum_{t=40}^{63} P_y(-0,1607 + 1) \sum_{i=23}^{63} \frac{43817036.88}{(1,11)^{63-40}}$$

$$E(V_y^x) = 3\ 335\ 275,52$$

الشخص(ي):

$$E(V_y^x) = \sum_{t=36}^{62} P_y(-0,1607 + 1) \sum_{i=26}^{62} \frac{42322629.18}{(1,11)^{62-36}}$$

$$E(V_y^x) = 2\ 355\ 550,47$$

### التعليق على النتائج:

يظهر من خلال قياسنا لعينة من الأصول البشرية لمؤسسة "كوندور اليكترونيكس" أن المعلومات المستخدمة في رسملة الموارد البشرية عادة ما تكون متوفرة في أغلب المؤسسات الاقتصادية، على اعتبار أنها نفس المعلومات المستخدمة في المحاسبة بالطريقة التي تقرها معايير المحاسبة الدولية والإبلاغ المالي (IAS,IFRS)، وكذا النظام المحاسبي المالي (SCF) حول الموارد البشرية، ما ينفي الرأي السائد حول صعوبة ثبات المعلومات حول الموارد البشرية، كما يساهم قياس ورسملة الموارد البشرية بتوفير معلومات متوسطة وبعيدة المدى حول العنصر البشري، مما يسهل على المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار العنصر البشري عند رسم استراتيجياتها، إضافة إلى أن قياس الأصول البشرية يوفر كافة المعلومات لإدارة وتسيير العنصر البشري من منطلق أنه لا يمكن إدارة ما لا يمكن قياسه.

وهذا يثبت أنه يمكن لأي مؤسسة جزائرية اختيار الطريقة الأكثر قبولا لتقييم رأس مالها البشري مما يسمح لها بإدارته مما يساهم بتحقيق التميز بالتالي البقاء والاستمرارية.

### ثانيا: تحليل وانتقاد تقييم رأس المال البشري للشركة بالنموذج السابق:

#### 1-التحليل:

إن التقييم لرأس المال البشري بالنموذج السابق يفترض أنه لتحقيق القيمة المتوقعة لرأس المال البشري بالشركة مدة بقائهم فيها يكفي أن تنفق الشركة مصاريف توظيف وتدريب على العاملين ثم تنتظر منهم مردودا سنويا يفوق على الأقل ماتم انفاقه عليهم، ويتعزز هذا المردود مع مرور الزمن ومع اكتساب خبرة أكبر في المنصب، كل هذا مرتبط ببقاء العامل على قيد الحياة.

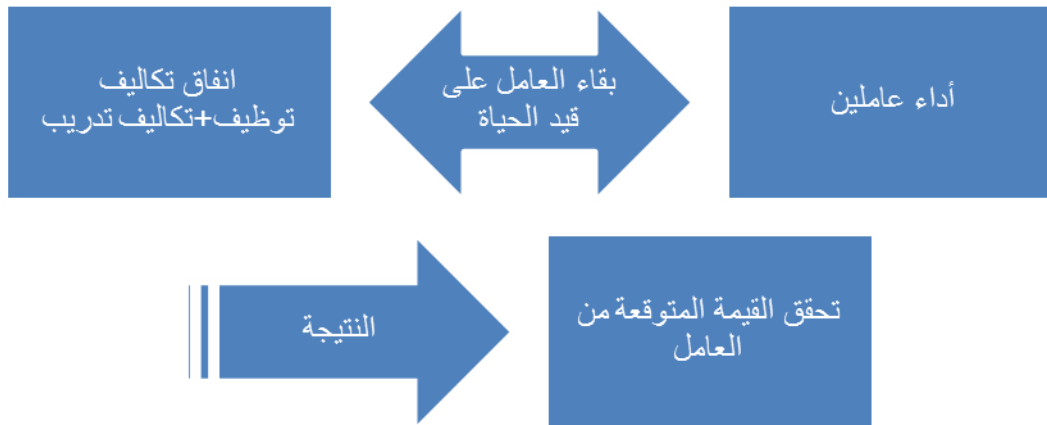
يمكن تلخيص عناصر معادلة النموذج المستخدم كالتالي:

- قيمة متوقعة من العامل سنوات بقائه في الشركة.

- تكاليف توظيف وتكاليف تدريب للعاملين
- أداء العاملين السنوي.
- بقاء العامل على قيد الحياة.

يمكن توضيح الية عمل المعادلة كالتالي:

الشكل رقم(06): آلية عمل المعادلة



من اعداد الباحث

## 2-انتقاد النتائج:

إن تحقق القيمة المتوقعة من العاملين في المعادلة السابقة بذلك الشكل يمكن انتقاد بأنه يهمل العديد من المتغيرات التي تغيب عن المعادلة، يمكن توضيحها من خلال ثلاث مستويات كالتالي:

2-1- مستوى أداء العاملين السنوي:

إن العديد من العوامل يمكن أن تؤثر على الأداء السنوي المرغوب من العاملين بعيدا عن دور التدريب.

- ماذا لو كان العاملون في الشركة يعانون من غياب عنصر التحفيز؟

- ماذا لو كان العاملون بالشركة غير راضين في أماكن عملهم؟

- ماذا لو كان العاملون بالشركة يعانون ضغط عمل؟

- ماذا لو كان العاملون غير ملتزمين تجاه شركتهم؟

بعبارة أشمل ماذا لو كان مناخ العمل داخل الشركة غير محفز للأداء مما ينتج عنه:

- معدل رضى منخفض لدى العاملين

- معدل التزام ضعيف تجاه عملهم يترجم في شكل معدل غيابات مرتفع أو ترك للعمل أساسا.

إن كل هذا سيؤثر على أداء العاملين السنوي المتوقع بالتالي يؤثر على القيمة المتوقعة من العاملين سنوات بقائهم في الشركة.

2-2- مستوى تكاليف التوظيف والتدريب:

إن الاعتماد على قيمة التكاليف الخاصة بالتوظيف لا يعني ضمان النتائج المرجوة من العاملين، فالعبرة ليست بالقيمة بقدر ماهي بجودة عمليات التوظيف.

- فماذا لو كانت طرق التوظيف المتبعة تنتهي بمعدلات تراجع عن التوظيف مما يكبد الشركة مصاريف توظيف جديدة؟

- ماذا لو كانت طرق التوظيف تأخذ وقتاً أكثر من اللازم مما ينعكس على قيمة تكاليفها.

إن احتمال وجود طرق توظيف غير فعالة سيؤثر على القيمة المتوقعة من العامل سنوات بقائه في الشركة.

### 2-3- مستوى بقاء العامل على قيد الحياة:

إن بقاء العامل بالشركة غير مرتبط بموت الشخص فحسب بل بمدى رضي العامل في مكان عمله، وإلا سوف يفكر في مغادرة الشركة، مما سينجر عنه تكاليف توظيف وتدريب جديدة وخسارة خبرات هامة مما سيؤثر على نتيجة المعادة النهائية (القيمة المتوقعة من العاملين).

إذن يمكن القول في الأخير أن إهمال كل تلك الأبعاد المتعلقة برأس المال البشري بالشركة سيؤثر لا محالة على القيمة التي تتوقعها الشركة من رأس مالها البشري.

حيث يؤدي عدم الانتباه لها ومتابعتها إلى فجوة انحراف مهمة عن القيمة المتوقعة من العاملين.

لذلك ولتجاوز النقص في تقييم رأس المال البشري للشركة في المرحلة الأولى والمشار إليها أنفاً وجب القيام بعمل مكمل يراعي تلك النقائص ويقرب الشركة من الوصول إلى القيمة التي تتوقعها من رأس مالها البشري وذلك من خلال بناء بطاقة أداء لرأس المال البشري تضم أبعاد تغطي كل المؤشرات المهمة في النموذج السابق، حيث سيؤدي التركيز عليها والاهتمام بها إلى الهدف المنشود من رأس المال البشري للشركة.

**المطلب الثاني: تصميم بطاقة أداء لتقييم رأس المال البشري بالشركة:**

إن بناء هاته البطاقة يتطلب التالي:

- رسم خارطة استراتيجية لتقييم رأس المال البشري بالشركة تشمل أبعادا مختلفة مع تحديد هدف واضح لكل بعد منها.
- تحديد مؤشرات أداء لكل هدف من تلك الأهداف من خلال الاستعانة بما تم عرضه في الجانب النظري من هذه الدراسة.
- دراسة العلاقات بين تلك المؤشرات وتحديد علاقات سبب ونتيجة بينها.
- اختيار المؤشرات الأساسية فقط التي تحقق الأهداف الموضوعة في الخارطة الاستراتيجية.
- ثم أخيرا بناء بطاقة أداء لرأس المال البشري للشركة تمثل إطارا يتم من خلاله متابعة تحقق الهدف الاستراتيجي للشركة من خلال متابعة مؤشرات الأداء الأساسية لكل بعد من إبعاد الباقية.

أولا: رسم خارطة استراتيجية لتقييم رأس المال البشري بالشركة محل الدراسة:

إن رسم خارطة استراتيجية يتطلب تحديد أبعاد مختلفة لرأس المال البشري يحتوي كل منها هدفا استراتيجيا معينا.

وكما ذكرنا سابقا في عنصر الانتقاد لتقييم رأس المال البشري بالنموذج السابق فإن الاعتماد على أبعاد: القيمة المتوقعة، أداء العاملين وبعد تكاليف التوظيف والتدريب يعد غير كاف لضمان تحقق الهدف الاستراتيجي المتوقع مالم يتم تدعيم تلك الأبعاد ببعد إضافي يساهم في ضمان تحقيق هدفي بعدي أداء العاملين وتكاليف التوظيف والتدريب، بالتالي تحقق الهدف الاستراتيجي المتوقع وهو القيمة المتوقعة من رأس المال البشري للشركة (EV). إن هذا البعد الإضافي الذي سنضيفه سيعتبر كبعد عمليات داخلية تؤدي إلى ضمان أعلى أداء للعاملين من جهة وأقل تكاليف للعاملين من جهة أخرى، تشمل تلك العمليات ما

يضمن مناخ عمل محفز يؤثر في أداء العاملين وأخرى تضمن ترشيد تكاليف التوظيف والتدريب. لذلك سنقوم برسم خارطة استراتيجية لرأس المال البشري للشركة تضم أربعة أبعاد أساسية:

- بعد استراتيجي يضم القيمة المتوقعة لرأس المال البشري للشركة.
- بعد أداء العاملين.
- بعد مالي يخص تكاليف التوظيف والتدريب.
- بعد عمليات يضم مناخ عمل محفز وعمليات توظيف فعالة.

#### 1-البعد الاستراتيجي:

يتم في هذا البعد تحديد الهدف الاستراتيجي المراد تحقيقه من تقييم رأس المال البشري، إن الهدف في معادلة النموذج المستخدم في المرحلة الأولى يتم تحقيقه على المدى الطويل (سنوات بقاء العاملين في الشركة) وهو تحقيق أعلى قيمة للأصول البشرية للشركة ويتمثل أساسا في قيمة  $E(V)$ .

إذن نعتبر الهدف الاستراتيجي في البعد الأول هو تعظيم قيمة الأصول البشرية بالشركة.

بهذا ستكون الأبعاد الأخرى أبعادا داعمة لتحقيق هذا الهدف يضم كل منها هدفا يخدم هدف البعد الاستراتيجي لتقليل الانحراف عن قيمة  $E(V)$  المحسوبة في المرحلة الأولى من الجزء التطبيقي الثاني.

## 2- البعد المالي للعاملين:

يتعلق هذا البعد بتكاليف توظيف العاملين وتدريبهم وسنعتبر هدف هذا البعد هو ترشيد تلك التكاليف باعتبارها تكاليف مؤثرة بصفة مباشرة في تحقيق الهدف الاستراتيجي الأول.

## 3- بعد أداء العاملين:

هدف هذا البعد سيكون متابعة تطور أداء العاملين السنوي من خلال جوانب الانتاجية والالتزام نحو الشركة، حيث يمكن اختيار كهدف لهذا البعد العنوان التالي: عامل أكثر انتاجية وأكثر التزاما.

## 4- بعد العمليات لرأس المال البشري:

يضم هذا البعد العمليات المفتاحية التي تساهم مباشرة في تحقيق أهداف الأبعاد الأخرى خاصة البعدين الثاني والثالث من خلال علاقات سبب ونتيجة. يمكن أن تنقسم تلك العمليات إلى قسمين:

- قسم يخدم تحقق هدف البعد المالي للعاملين من خلال تحسين فعالية عمليات التوظيف بالشركة.

- قسم يخدم تحقق هدف بعد أداء العاملين من خلال توفير مناخ عمل محفز.

لذلك يمكن اعتبار هدف هذا البعد هو التالي: عامل أكثر تحفيزا وعمليات توظيف أكثر فعالية.

مما سبق يمكن رسم الخارطة الاستراتيجية لرأس المال البشري للشركة كالتالي:

الشكل رقم(07) :الخارطة الاستراتيجية لرأس المال البشري للشركة

الهدف	البعد
شركة أكثر تركيزا على المعرفة (تعظيم قيمة الأصول البشرية)	البعد الاستراتيجي لرأس المال البشري بالشركة
عاملون أكثر إنتاجية وأكثر التزاما	بعد أداء العاملين
ترشيد تكاليف العاملين	البعد المالي للعاملين
عملیات توظيف أكثر فعالية	بعد العمليات الداخلية للعاملين
عامل أكثر تحفيزا	

المصدر: من اعداد الباحث

بعد أن انتهينا من إعداد الخارطة الاستراتيجية لرأس المال البشري للشركة نأتي الآن إلى الخطوة الموالية وهي تحديد مؤشرات الأداء لكل بعد من أبعاد الخارطة.

ثانيا: تحديد مؤشرات الأداء وتوزيعها على أبعاد الخارطة الاستراتيجية:

في هاته الخطوة نأتي إلى تحديد مؤشرات أداء لكل بعد من أبعاد الخارطة الموضوعية بحيث تخدم تلك المؤشرات تحقق هدف كل بعد من خلال تحديد علاقات سبب ونتيجة بين تلك المؤشرات.

إن المؤشرات التي يمكن الاستعانة بها في هاته الدراسة هي أهم المؤشرات التي تم تناولها في الجانب النظري من هذا البحث والتي تعتبر المؤشرات الأكثر استخداما للتعبير عن أداء رأس المال البشري والتي نعددها في التالي: معدل الغيابات، معدل الساعات الإضافية، تكاليف التدريب، انتاجية العاملين، تكلفة كل توظيف جديد، معدل دوران العاملين، معدل البقاء في الشركة، مدة(زمن) عملية التوظيف، معدل التراجع عن التوظيف، نسبة عاملو الدوام المؤقت، نسبة الذكور إلى الإناث ومعدل رضى العاملين.

في الخطوة التالية سنقوم بتوزيع تلك المؤشرات على أبعاد الخارطة حسب علاقة افتراضية بين كل مؤشر وهدف، يتم فيما بعد قبولها أو رفضها بعد دراسة امكانية وجود علاقة سبب ونتيجة بين تلك المؤشرات حسب توزيعها الافتراضي. يمكن توزيع التوزيع بالمخطط التالي:

الشكل رقم (08): توزيع افتراضي لمؤشرات الأداء على أبعاد الخارطة الاستراتيجية لرأس المال البشري للشركة

الهدف	البعد
شركة أكثر تركيزا على المعرفة (تعظيم قيمة الأصول البشرية) -القيمة المتوقعة من رأس المال البشري المحسوبة بالنموذج المطبق.	البعد الاستراتيجي لرأس المال البشري بالشركة
عاملون أكثر إنتاجية وأكثر التزاما <u>المؤشرات الافتراضية:</u> -إنتاجية العاملين -معدل دوران العاملين	بعد أداء العاملين
ترشيد تكاليف العاملين <u>المؤشرات الافتراضية:</u> -تكاليف التوظيف	البعد المالي للعاملين

-تكاليف التدريب		
<p>عملیات توظيف أكثر فعالية</p> <p><u>المؤشرات الافتراضية:</u></p> <p>-مدة عملية التوظيف</p> <p>-معدل التراجع عن التوظيف</p>	<p>عامل أكثر تحفيزاً</p> <p><u>المؤشرات الافتراضية:</u></p> <p>-معدل الغيابات</p> <p>-معدل الساعات الإضافية</p> <p>-نسبة عاملي الدوام المؤقت</p> <p>-نسبة الإناث إلى الذكور في المناصب العليا</p> <p>-معدل رضى العاملين</p>	<p>بعد العمليات</p> <p>الداخلية للعاملين</p>

المصدر: من إعداد الباحث

بعد القيام بتوزيع مؤشرات الأداء حسب علاقات افتراضية معبر عنها بالأسهم تأتي في هاته الخطوة إلى حساب تلك المؤشرات داخل الشركة لسنتين متتاليتين وذلك لإثبات وجود دلالة لهاته المؤشرات داخل الشركة من جهة، ومن جهة أخرى لدراسة إمكانية وجود تغيرات بتناسب معين بين تلك المؤشرات في شكل علاقات سبب ونتيجة من خلال تحليل النتائج المتوصل اليها.

من أجل حساب تلك المؤشرات تحصلنا من الشركة على المعطيات اللازمة حول رأس مال الشركة البشري نلخصها في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): معلومات حول رأس مال الشركة محل الدراسة

ملاحظات	2 018,00	2 017,00	البيان
العدد يخص نهاية كل سنة	5 487,00	5 183,00	عدد العاملين
كل المستويات	304,00	261,00	عدد العاملين الجدد
	41,00	23,00	عدد العاملين الذين تم التخلي عنهم بعد فترة التجريب من الموظفين الجدد
	877	639	عدد العاملين الذين تركوا العمل الى غاية السنة الحالية
المبالغ تتعلق بالعاملين الأجانب (تذكرة الطائرة، فندقية، اطعام) إلى غاية ترسيم عملية التوظيف	416 911 555,66	219 427 134,56	تكلفة عملية التوظيف (غالبا )
كل العاملين بدوام كامل (173,33 ساعة شهريا)	-	-	عدد العاملين بالدوام المؤقت
تقدير موضوع من طرف مديرية الموارد البشرية كمدة محددة لسد المنصب (الملف الإداري، الملف القانوني، امضاء العقد)	20يوما	15 يوما	مدة عملية التوظيف (من اعلان التوظيف الي غاية .....)
	2 079,96	2 079,96	عدد ساعات العمل الاجمالية لكل موظف
	11 412 740,52	10 780 432,68	عدد ساعات العمل الاجمالية لمجمل الموظفين
	523 342,63	824 177,01	عدد الساعات الإضافية خلال كل سنة
	92 961 042 701,00	87 945 468 145,00	قيمة المبيعات
لأمانة العلمية المبالغ أقل	47 821 754,00	30 496 746,00	تكاليف التدريب

من التكلفة الحقيقية لأسباب تسييرية			
	650,00	572,00	العدد الإجمالي في الجهاز الاداري التنفيذي
	348,00	310,00	عدد الذكور في الجهاز الاداري التنفيذي
	302,00	262,00	عدد الاناث في الجهاز الاداري التنفيذي
	46,4%	45,8%	نسبة الاناث إلى الذكور في الجهاز الاداري التنفيذي
	39 824,37	27 424,19	عدد أيام الغيابات للعاملين المسجلة مقارنة بعدد أيام العمل السنوي

المصدر: المؤسسة محل الدراسة

#### 1-معدل الغيابات:

إنه مؤشر على قدر كبير من الاهمية من مؤشرات الأداء لرأس المال البشري كونه يكشف لنا مدى تحفز العاملين والتزامهم في وظائفهم.

نقوم بحاسبه من خلال العلاقة التالية: معدل الغيابات للعامل الواحد=عدد ساعات الغيابات/عدد العاملين.

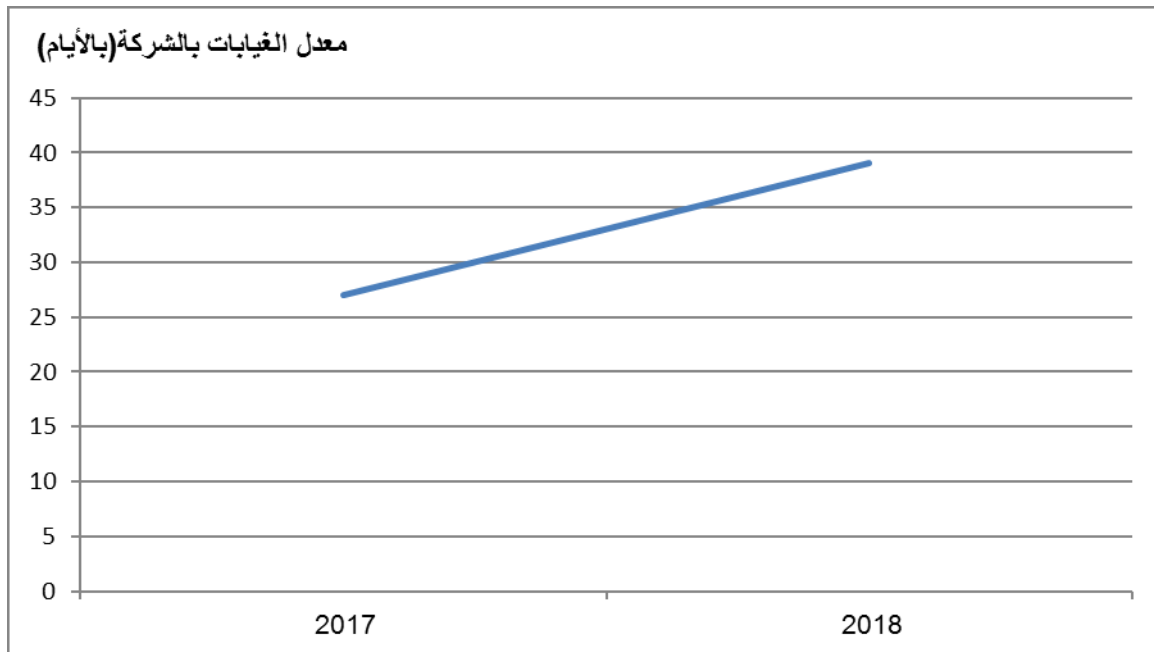
الجدول رقم (11): معدل الغيابات بالشركة

السنة	2017	2018
المعدل	27 يوما	39 يوما

المصدر: من إعداد الباحث

من خلال النتائج نلاحظ ارتفاعا في معدل الغيابات بالشركة بين عامي الدراسة يوجب على الشركة دراسة أسبابه التي قد تعبر عن انخفاض في معدل الرضى لدى العاملين، كما يجب معرفة ما إذا كان يخص مصلحة معينة أم هو قضية شركة ككل. يمكن رسم منحنى تمثيلي لهذا التغير كالتالي:

الشكل رقم (09): منحنى تغير معدل الغيابات بالشركة



المصدر: من إعداد الباحث.

## 2-معدل الساعات الإضافية:

إن وجود حجم ساعات إضافية كبير يعني ضغط عمل كبير، وهذا سيؤثر على تحفيز العاملين مما قد ينجر عنه معدل غيابات اعلى يؤثر على مناخ العمل بالتالي مردودية العاملين. معطيات هذا المؤشر في الشركة هي كالتالي:

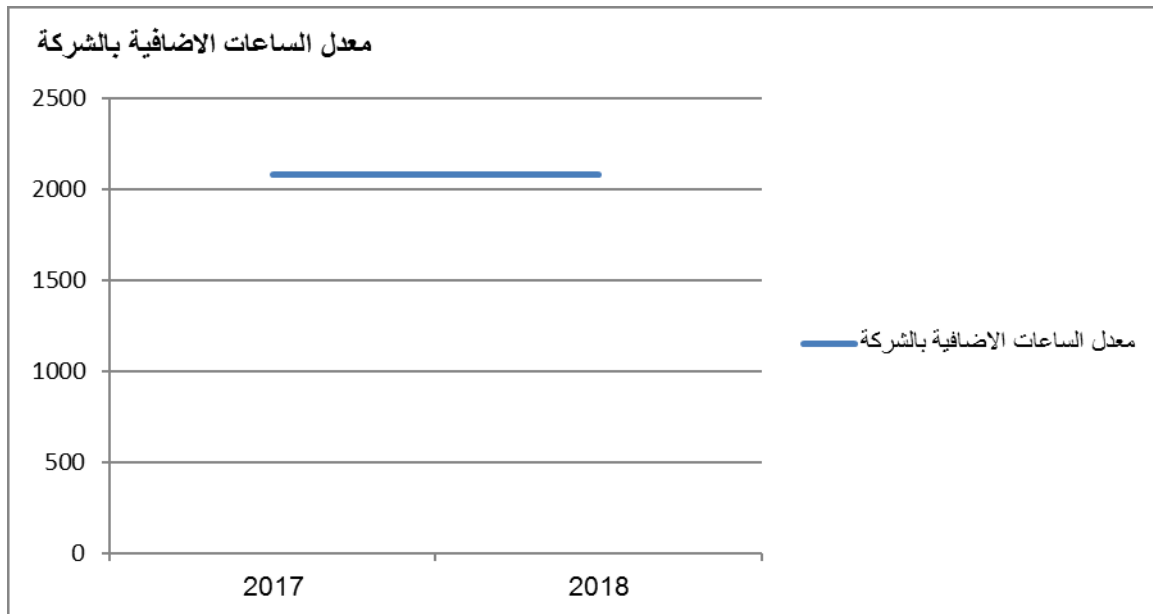
### الجدول رقم (12): معدل الساعات الإضافية

السنة	2017	2018
المعدل	2079.96 ساعة	2079.96 ساعة

المصدر: من إعداد الباحث.

من خلال المعطيات المتحصل عليها في الجدول رقم نلاحظ ثباتا لعدد الساعات الإضافية بين سنتي الدراسة وهذا الثبات صحيح أنه لايعني زيادة في معدل ضغط العمل لكنه يشير إلى وجوده. لذلك وجب دراسة أسباب الساعات الإضافية إذا ما كانت ناتجة عن حجم أوامر أعلى مؤقتة أم نتيجة زيادة نمو اقتصادي. يمكن تمثيل نتائجه بالمنحنى التالي:

### الشكل رقم(10):منحنى تغير معدل الساعات الإضافية بالشركة(ضغط العمل)



المصدر: من إعداد الباحث.

### 3-تكاليف التدريب:

يكفي أن نعلم أن العائد على تكاليف التدريب لرأس المال البشري يفوق الاستثمار المبدئي فيهم. أن اختبار معرفة بسيط وتقييم نتائج العاملين يساعد الشركة على معرفة ما إذا كان التدريب المقدم فعالاً. يمكن عرض نتائج هذا المؤشر في الشركة من خلال الجدول التالي:

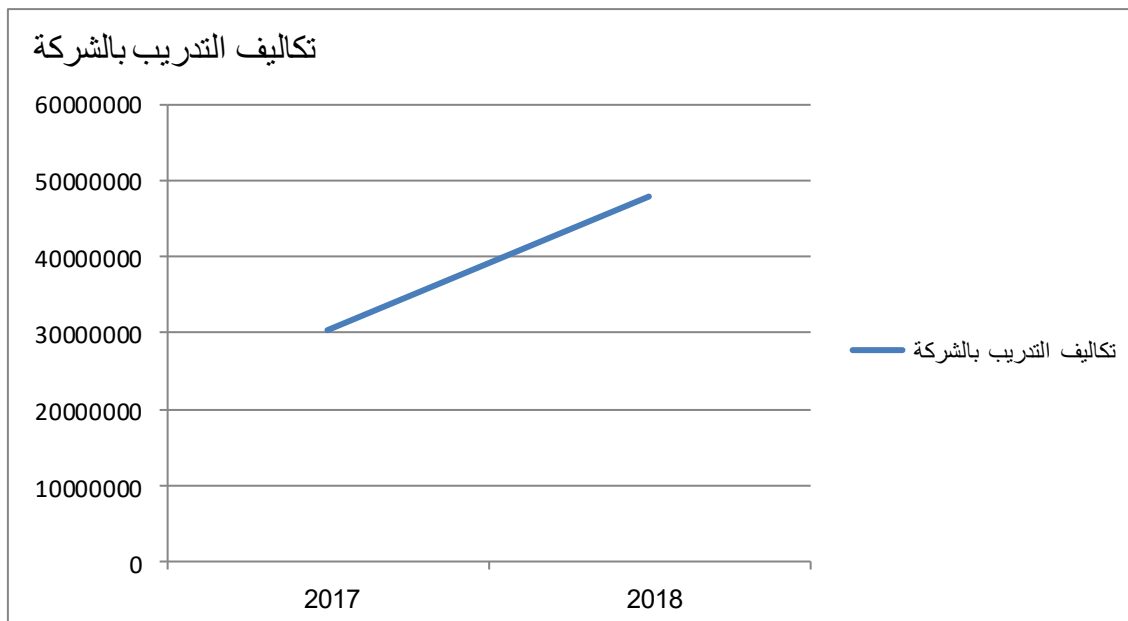
#### الجدول رقم(13): مؤشر تكاليف التدريب بالشركة محل الدراسة

السنة	2017	2018
المعدل	30496746	47822754

المصدر: من إعداد الباحث.

نلاحظ ارتفاعاً لتكاليف التدريب بين سنتي الدراسة، أن معرفة أسباب الارتفاع بدقة يقدم دلالات تصحيح. فقد تعود الزيادة أحياناً إلى تكاليف تدريب ناتجة عن عمليات توظيف مكررة نتيجة تسجيل معدلات تراجع عن التوظيف أو يمكن مثلاً ارجاعها إلى تسجيل معدل ترك للعمل إقتضى عمليات توظيف وتدريب جديدة. يمكن تمثيل هذا التغير بالمنحنى التالي:

#### الشكل رقم(11):منحنى تغير تكاليف التدريب بالشركة



المصدر: من إعداد الباحث.

#### 4-انتاجية العاملين:

إنه مؤشر في غاية الأهمية يقيس فاعلية قوة العمل، فكلما كان هذا المؤشر أعلى كلما كان أفضل للشركة.

يمكن حسابها من خلال معطى المبيعات المتاح بحساب حصة كل عامل من المبيعات كالتالي:

مردودية العامل الواحد= قيمة المبيعات/عدد العاملين

يمكن عرض نتائج هذا المؤشر في الشركة محل الدراسة حسب الجدول التالي:

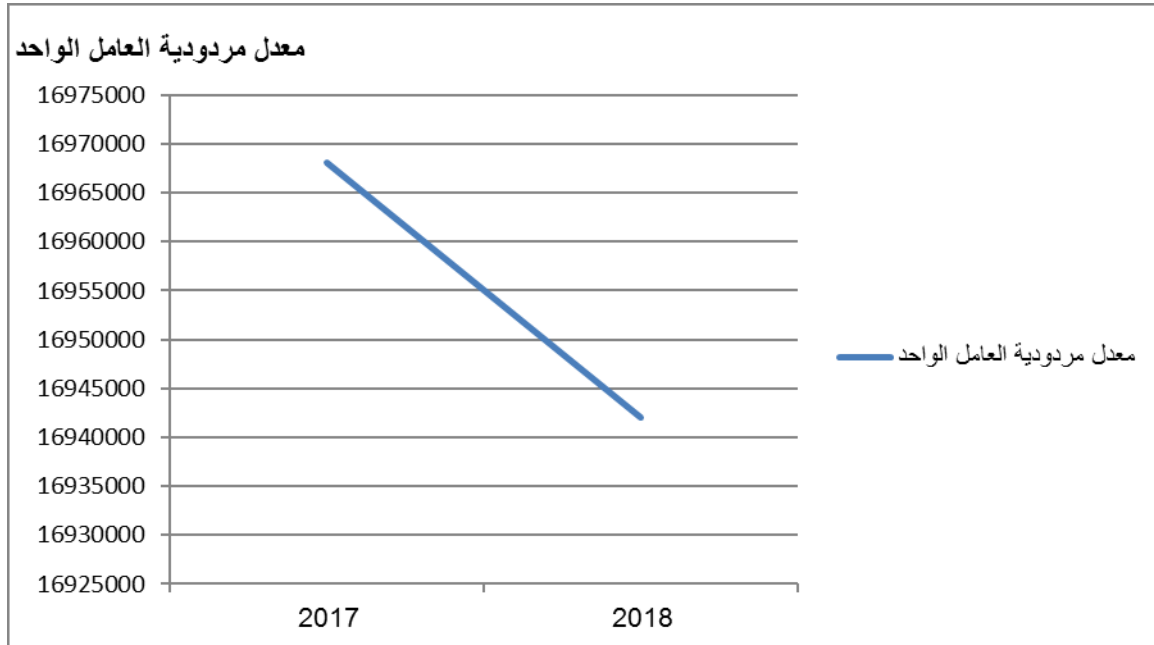
#### الجدول رقم(14): انتاجية العاملين بالشركة محل الدراسة

السنة	2017	2018
المعدل	16968062.5	16942052.6

المصدر: من إعداد الباحث.

نلاحظ تسجيل انخفاضا في مردودية العامل بين سنتي الدراسة وهذا يتطلب البحث عن اسباب هذا الانخفاض الذي قد يعزى إلى العديد من العوامل قد تتعلق مثلا بمعدل رضى العاملين أو معدل الغيابات أو معدل ضغط العمل أو بعبارة اشمل مناخ العمل العام في الشركة.. لذلك دراسة تلك المؤشرات يصبح من الاهمية بمكان لدراسة علاقات السبب والنتيجة بينها. يمكن تمثيل النتائج بالمنحنى التالي:

الشكل رقم(12):منحنى تغير مردودية العاملين



المصدر: من إعداد الباحث.

5-تكلفة كل توظيف:

يعتبر من المؤشرات الأساسية لرأس المال البشري يقيس مقدار الموارد التي تستثمرها الشركة لكل موظف جديد تحتاجه. يمكن عرض نتائج هذا المؤشر في الشركة محل الدراسة في الجدول التالي:

الجدول رقم(15): تكاليف التوظيف بالشركة محل الدراسة

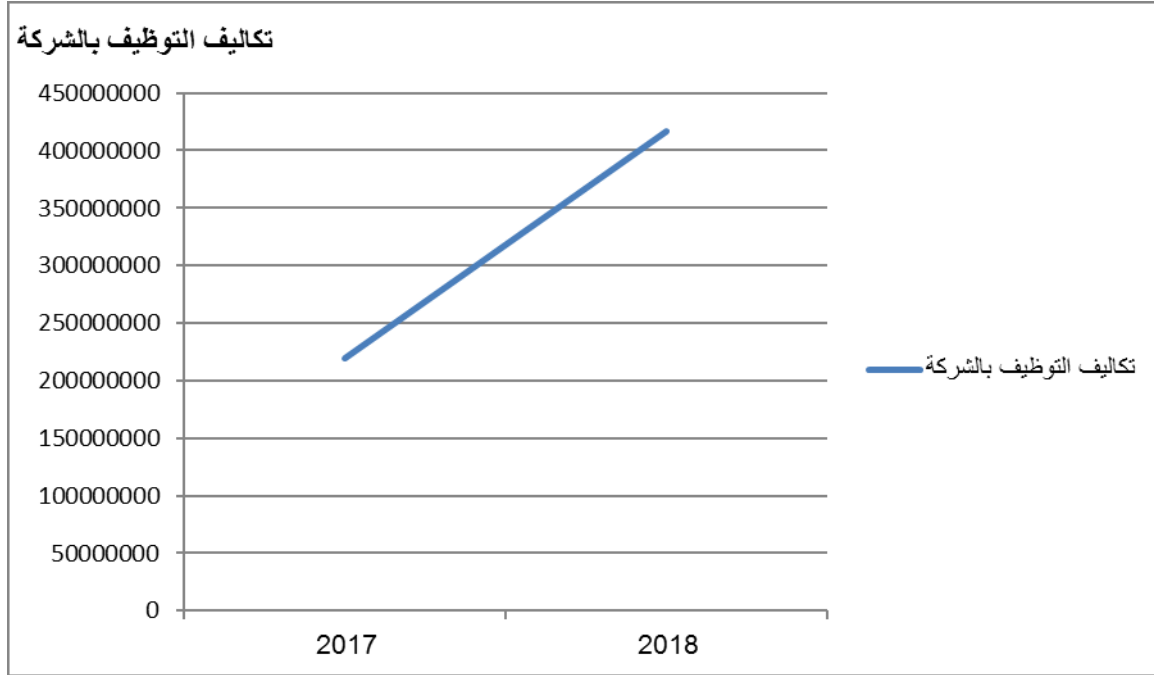
السنة	2017	2018
المعدل	219427134.56	416911555.66

المصدر: من إعداد الباحث.

نلاحظ ارتفاعا في تكاليف التوظيف بين سنتي الدراسة قد يفسر بالعديد من الاسباب كتوظيفات جديدة قامت بها المؤسسة لكن ما يهم هنا هو اسباب التوظيفات التي قد تعود إلى تسجيل معدلات تراجع في التوظيف نتيجة نقص فعالية عمليات التوظيف السابقة، أو قد

تعود إلى تسجيل معدلات دوران كبيرة لدى العاملين، لذلك فدراسة تلك المعدلات يعد من الضرورة بمكان. يمكن تمثيل تغير تكاليف التوظيف بالمنحنى التالي:

الشكل رقم(13):منحنى تطور تكاليف التوظيف بالشركة محل الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث.

#### 6-معدل دوران العاملين:

يقيس هذا المؤشر عدد العاملين الذين تركوا العمل، يمكن التعبير عنه بالعلاقة

التالية:

معدل دوران العاملين=عدد العاملين الذين غادروا الشركة/عدد العاملين الاجمالي

يمكن تلخيص نتائج هذا المؤشر في الشركة محل الدراسة في الجدول التالي:

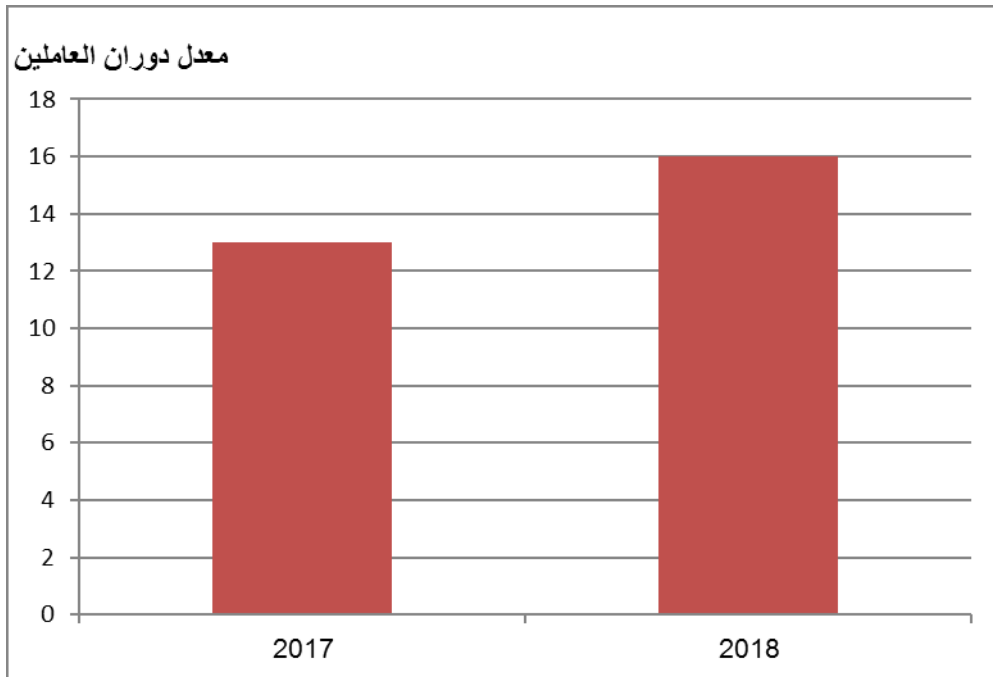
الجدول رقم(16): معدل دوران العاملين بالشركة محل الدراسة

السنة	2017	2018
المعدل	%13	%16

المصدر: من إعداد الباحث.

نلاحظ من خلال النتائج ارتفاعا في معدل دوران العاملين الأمر الذي يتطلب دراسة أسباب الترك ما إذا كانت إرادية أم لا. فالأشخاص التي لاتقدم الاضافة في عملها تغادر وليس سيئا للشركة، لكن عند مغادرة الاكفاء فإن معدل الدوران يصبح اشكالا. فهو بذلك لا يعد في صالح الشركة خاصة وان الشركة تنفق مصاريف تدريب على عاملها مما يؤدي إلى تكبد المزيد منها إضافة إلى تكاليف التوظيف الجديدة، وخسارة خبرات تفيد الشركة. الأمر الذي يتطلب دراسة أسباب هذا الارتفاع التي قد تعزى إلى معدلات رضى منخفضة أو معدلات ضغط مرتفعة الأمر الذي يوجب على المؤسسة إعادة النظر في مناخ العمل داخل الشركة. يمكن تمثيل هذا التغير بالمنحنى التالي:

الشكل رقم(14): التغير في معدل دوران العاملين بالشركة محل الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث.

7-نسبة عاملو الدوام المؤقت:

لاتوظف الشركة محل الدراسة عاملين بدوام مؤقت.

8-مدة عملية التوظيف:

إن مدة التوظيف تعني المدة التي تستغرقها الشركة لملء المنصب شاغر.

يمكن عرض نتائج هذا المؤشر في الشركة كالتالي:

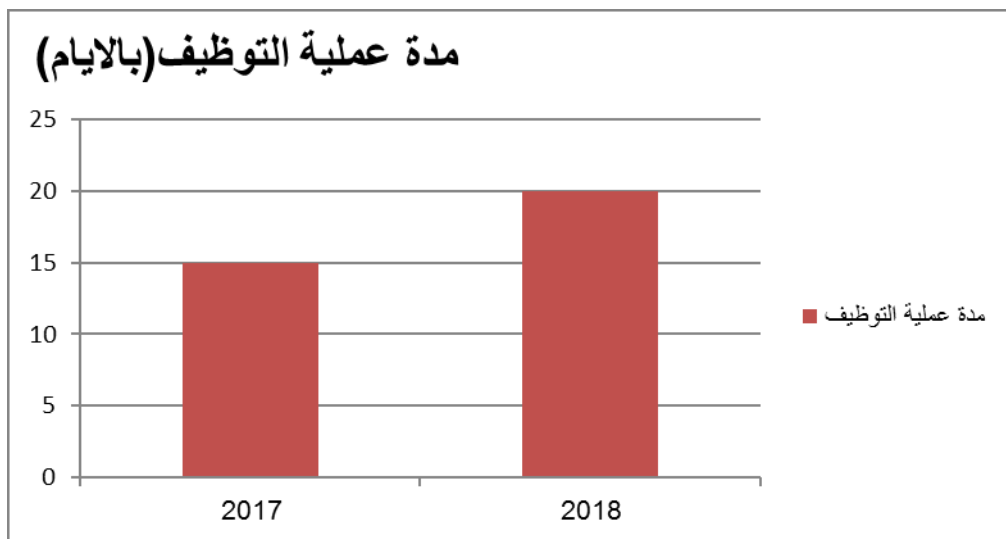
الجدول رقم(17): مدة عملية التوظيف بالشركة محل الدراسة

السنة	2017	2018
المدة	15	20

المصدر: من إعداد الباحث.

نلاحظ أن مدة ملء المنصب بالشركة قد تغيرت بين سنتي الدراسة، حيث عرفت ارتفاعا لايخدم الشركة لان كل زيادة في مدة ملء المنصب ستكلف الشركة زيادة في تكاليف التوظيف. لذلك على الشركة ان تفكر دائما في تقليص مدة التوظيف مع الحفاظ طبعا على جودة عملية التوظيف التي تعتبر عاملا حاسما في فعاليتها. يمكن تمثيلها كالتالي:

الشكل رقم(15): تغير مدة عملية التوظيف بالشركة محل الدراسة(مدة ملء المنصب)



المصدر: من إعداد الباحث.

### 9-معدل التراجع عن التوظيف:

إن دراسة هذا المعدل يعد في غاية الأهمية حيث يعبر على عدد الموظفين حديثا الذين تم التخلي عنهم اثناء فترة العمل التجريبية، حيث يعبر وجود معدل تراجع مرتفع على نقص فعالية عمليات التوظيف بالشركة مما يكبد الشركة تكاليف توظيف وتدريب جديدة نتيجة عمليات توظيف تعويضية. لذلك فهذا المؤشر يركز على مديري الموارد البشرية أكثر من العمال العاديين. يمكن حساب هذا المعدل كالتالي:

معدل التراجع عن التوظيف = عدد العاملين الذين تم التخلي عنهم خلال فترة التجريب/عدد العاملين الجدد

يمكن عرض نتائج هذا المؤشر في الشركة محل الدراسة في الجدول التالي:

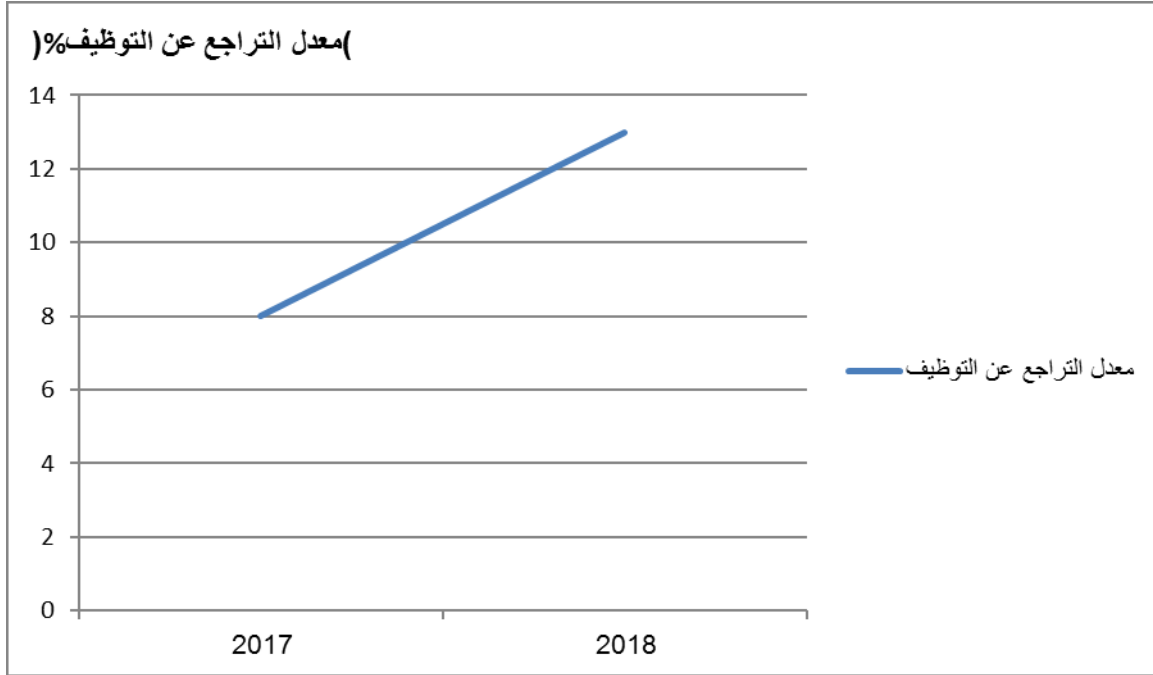
### الجدول رقم(18): معدل التراجع عن التوظيف بالشركة

السنة	2017	2018
المعدل	261/23=8%	304/41=13%

المصدر: من إعداد الباحث.

نلاحظ من خلال النتائج أن الشركة سجلت ارتفاعا في معدل التراجع عن التوظيف بين سنتي الدراسة مما يؤشر عن وجود نقص في فعالية التوظيف بالشركة، الأمر الذي يجب تداركه لأنه يشكل مصدرا لزيادة تكاليف التوظيف والتدريب بالشركة. فعلى الشركة مقارنة مختلف طرق التوظيف التي تطبقها واختيار الأكثر فعالية من بينها. يمكن تمثيل النتائج بالمنحنى التالي:

الشكل رقم(16):منحنى التغير في معدل التراجع عن التوظيف بالشركة محل الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث.

10-معدل الإناث إلى الذكور:

يقيس هذا المؤشر تنوع الأجناس في الشركة وخاصة في المناصب الادارية العليا، وكما ذكرنا في الجانب النظري حول هذا المؤشر من أن الدراسات أثبتت أن وجود توازن بين الجنسين في المراكز العليا للشركة يعتبر عاملا داعما لأداء الشركة وتحقق اهدافها.

يمكن حساب هذا المعدل كالتالي: معدل الإناث إلى الذكور = عدد الإناث في المراكز العليا/عدد الذكور في المراكز العليا

يمكن عرض نتائج هذا المؤشر في الشركة محل الدراسة من خلال الجدول التالي:

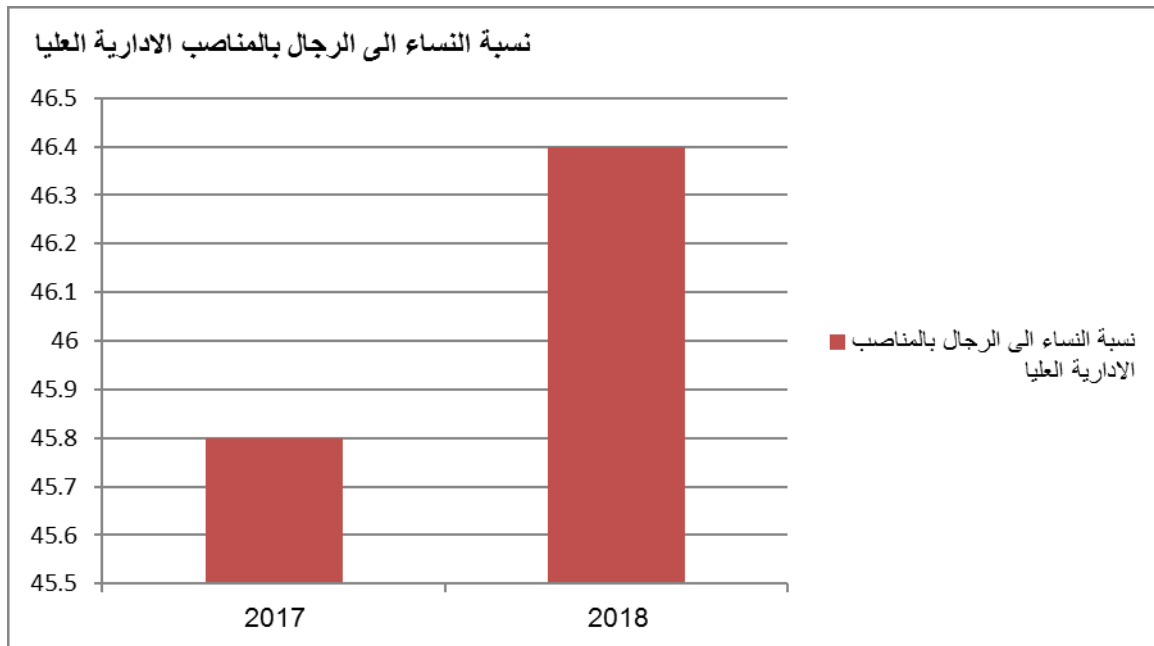
الجدول رقم (19): معلومات عن مؤشر نسبة الإناث إلى الذكور

السنة	2017	2018
المعدل	%45.8=572/262	%46.4=650/302

المصدر: من إعداد الباحث.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن هناك توازنا تقريبا بين نسبة الذكور والإناث في المراكز العليا بالشركة ونسبة هذا التوازن ازدادت بين سنتي الدراسة. يمكن تمثيلها بالمنحنى التالي:

الشكل رقم (17):منحنى قياس تنوع الأجناس بالشركة محل الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث.

11-معدل رضى العاملين:

يمكن للشركة حساب هذا المعدل من خلال عملية مسح عن طريق صبر آراء، أن حساب هذا المعدل يعطي دلالة مهمة حول العديد من النتائج الأخرى المسجلة فيما يتعلق بأداء العاملين. إن متابعة هذا المعدل وتصحيح أسبابه سينعكس إيجابا على تحقق اهداف الشركة.

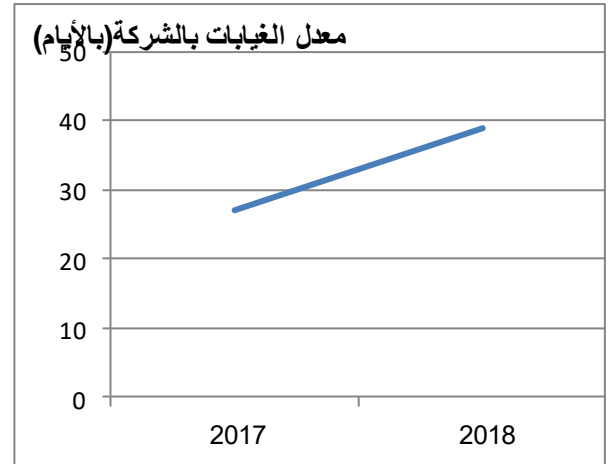
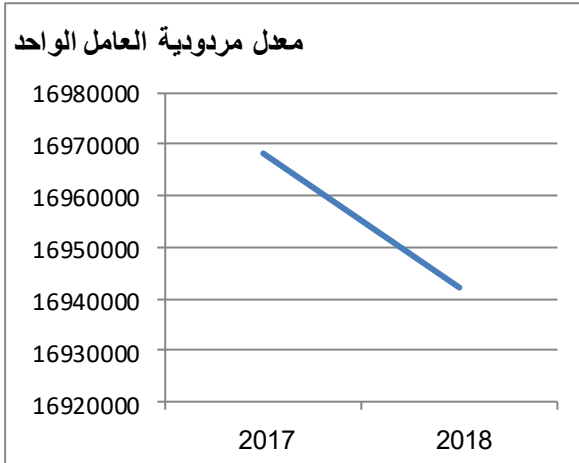
بعد أن انتهينا من تحديد مؤشرات أداء لكل بعد من أبعاد الخارطة الاستراتيجية وحساب كل منها لإثبات وجودها، نأتي الآن إلى الخطوة الموالية وهي دراسة العلاقات بين تلك المؤشرات واختبار وجود علاقات سبب ونتيجة بينها.

**ثالثا: دراسات العلاقات بين المؤشرات المحددة واختبار وجود علاقات سبب ونتيجة بينها:**

بعد أن أثبتنا وجود دلالة للمؤشرات المفترضة في المخطط السابق، نأتي في هاته الخطوة إلى مقارنة النتائج المحصل عليها مع علاقات السبب والنتيجة المفترضة في المخطط السابق (الشكل رقم 08).

- **علاقة معدل الغيابات (من بعد عمليات رأس المال البشري) مع معدل مردودية العاملين (من بعد أداء العاملين):**

لاختبار علاقة سبب ونتيجة بين المؤشرين نقوم بعرض نتائج المؤشرين بالشركة من خلال منحنيي المؤشرين ثم نقوم بتحليلها.



**منحني تغير معدل الغيابات بالشركة**

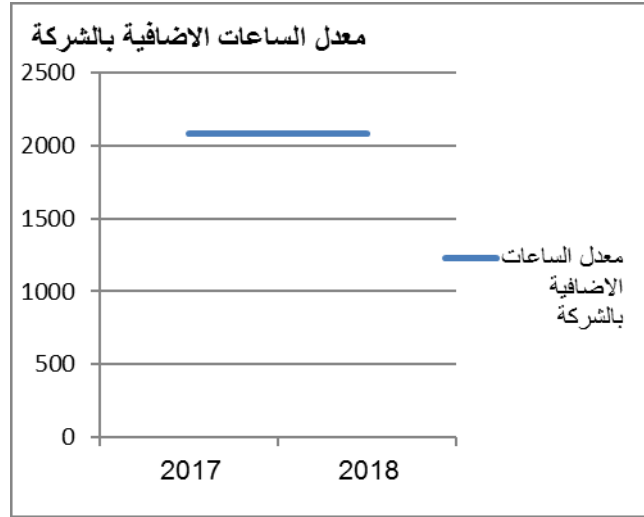
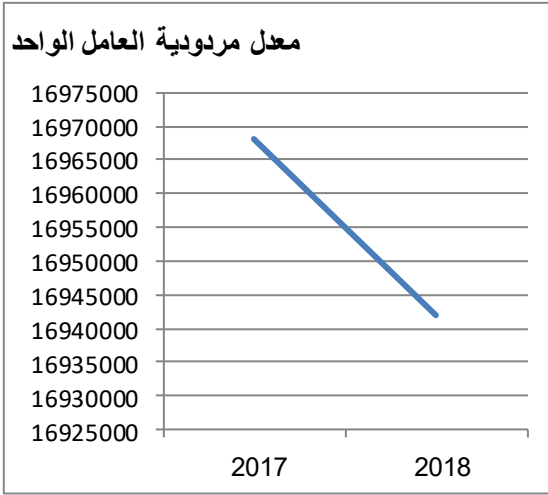
**منحني تغير مردودية العاملين بالشركة**

نلاحظ من خلال منحنيي المؤشرين وجود تناسب عكسي بين المؤشرين داخل الشركة مفاده أن وجود تزايد في معدل الغيابات في الشركة رافقه وجود انخفاض في مردودية

العاملين. لذلك يمكن إثبات علاقة السبب والنتيجة بين المؤشرين وقبول العلاقة المفترضة بينهما في المخطط السابق (الشكل رقم 08).

-علاقة معدل الساعات الإضافية أو ضغط العمل (من بعد العمليات الداخلية لرأس المال البشري) مع معدل دوران العاملين (من بعد أداء العاملين):

لاختبار العلاقة بين هذين المؤشرين نعرض نتائجهما من خلال منحنيي المؤشرين ثم نقوم بتحليلها.

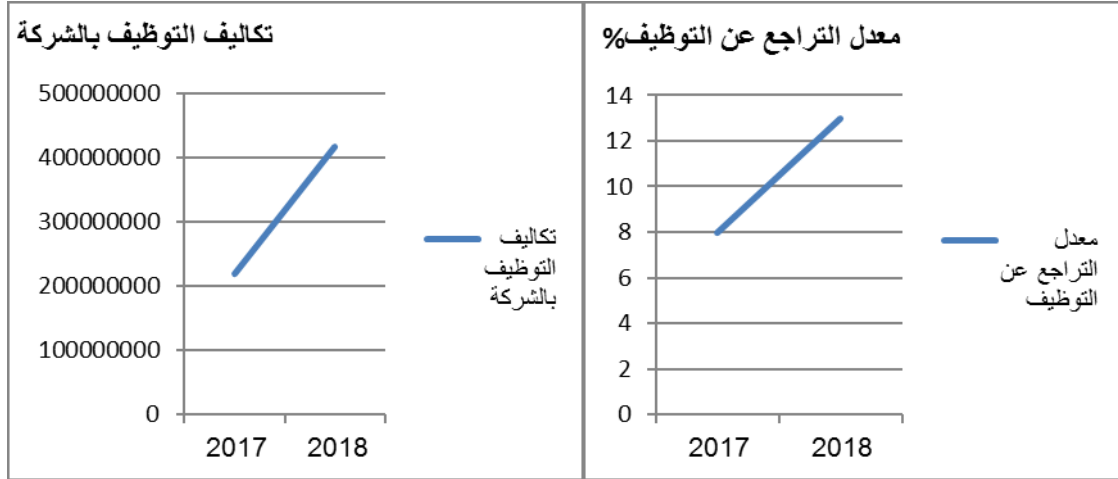


-منحنى ضغط العمل بالشركة - -منحنى تغير مردودية العاملين بالشركة-

نلاحظ من خلال منحنيي المؤشرين أن وجود ثبات لمعدل الساعات الإضافية داخل الشركة يرافقه ارتفاع في معدل دوران العاملين، حيث أن وجود معدل ساعات إضافية ثابت قد يشكل استمرارا لضغط عمل يؤدي إلى قرار ترك العمل من طرف بعض العاملين. لذلك يمكن اعتبار أن علاقة السبب والنتيجة المفترضة في المخطط رقم (08) بين المؤشرين مثبتة من خلال نتائج كل مؤشر داخل الشركة.

-علاقة معدل التراجع عن التوظيف (من بعد العمليات الداخلية لرأس المال البشري) مع مؤشر تكاليف التوظيف (من البعد المالي لرأس المال البشري):

نعرض نتائج المؤشرين بالشركة من خلال منحنى كل مؤشر.

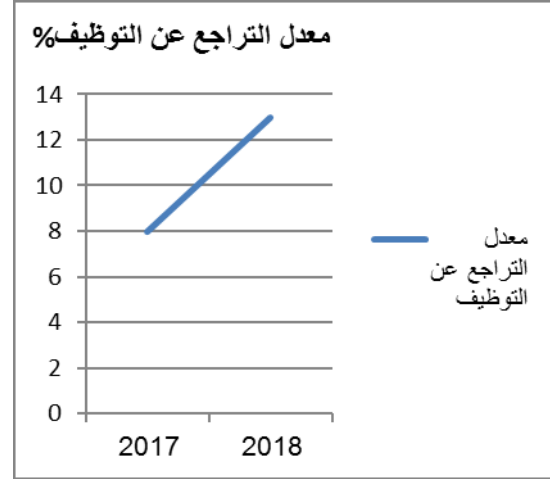
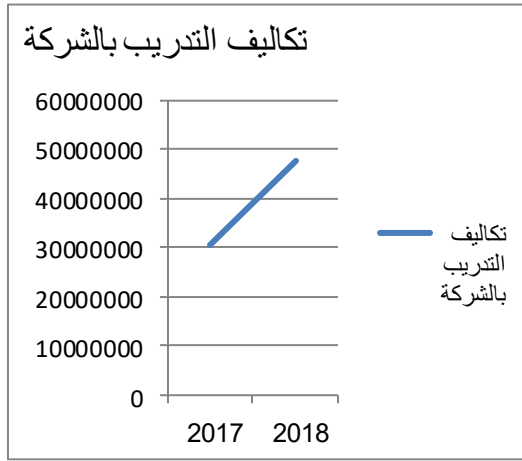


-منحنى تغير معدل التراجع عن التوظيف بالشركة - -منحنى تغير تكاليف التوظيف بالشركة-

نلاحظ من خلال منحنيي المؤشرين وجود تناسب طردي بين المؤشرين حيث أن الارتفاع في معدل التراجع عن التوظيف رافقه ارتفاع في تكاليف التوظيف في الشركة. وهذا يثبت أن التخلي عن الموظفين الجدد بالشركة خلال الفترة التجريبية يصحبه زيادة في تكاليف التوظيف نتيجة عمليات توظيف تعويضية. مما يثبت علاقة السبب والنتيجة بين هذين المؤشرين داخل الشركة محل الدراسة، مما يعني قبول العلاقة المفترضة بينهما في المخطط رقم(08).

-علاقة معدل التراجع عن التوظيف مع مؤشر تكاليف التدريب (من البعد المالي لرأس المال البشري):

نعرض منحنىي المؤشرين:

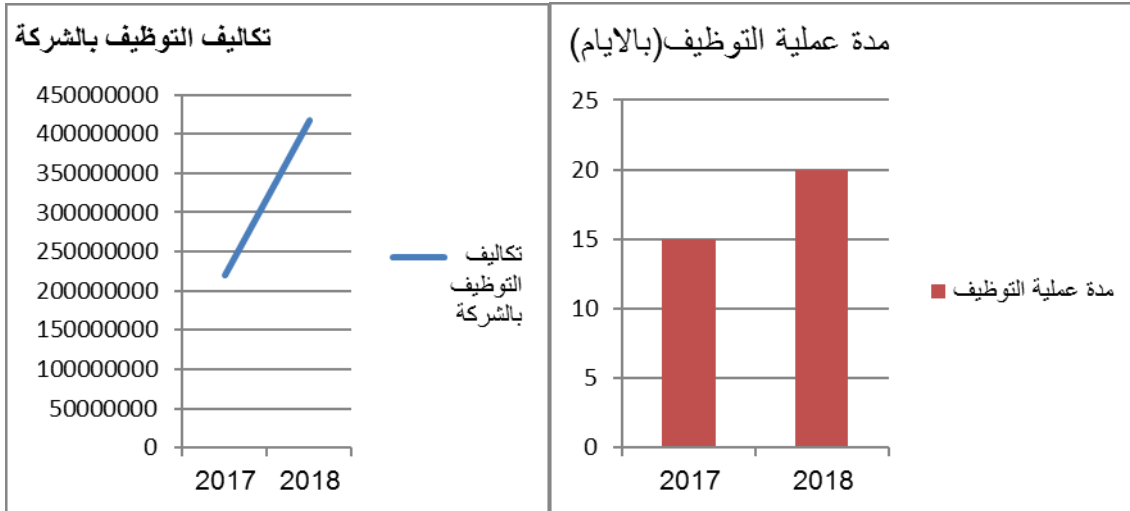


**-منحنى تغير معدل التراجع عن التوظيف بالشركة-منحنى تغير تكاليف التدريب بالشركة-**

نلاحظ وجود تناسب طردي في التغير بين المؤشرين بالشركة محل الدراسة، حيث وجود ارتفاع في معدل التراجع عن التوظيف بالشركة رافقه ارتفاع في تكاليف التدريب، حيث ينجر عن التخلي عن موظفين جدد بالشركة خلال الفترة التجريبية تكبد الشركة مصاريف تدريب إضافية لموظفين جدد يعوضون الموظفين المتخلى عنهم. إذن يمكن القول أن علاقة السبب والنتيجة بين المؤشرين مثبتة داخل الشركة محل الدراسة مما يعني قبول العلاقة المفترضة بينهما في المخطط رقم (08).

**-علاقة مؤشر مدة التوظيف (من بعد العمليات لرأس المال البشري) مع مؤشر تكاليف التوظيف (من البعد المالي لرأس المال البشري):**

يمكن عرض نتائج المؤشرين بالشركة محل الدراسة من خلال منحني المؤشرين التاليين:

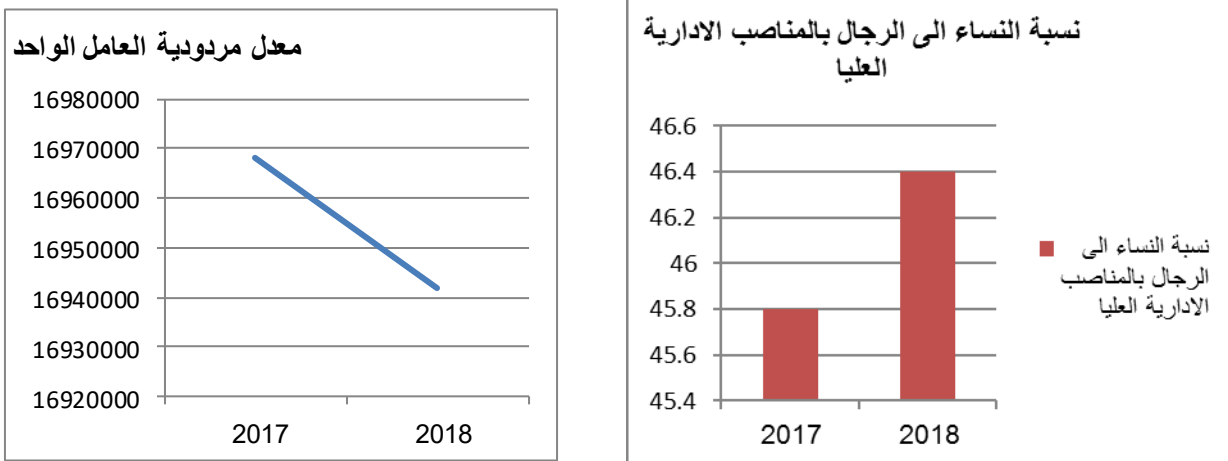


-التغير في مدة ملء المنصب بالشركة - -منحنى التغير في تكاليف التوظيف-

نلاحظ من خلال المنحنيين وجود تناسب طردي بين التغير في المؤشرين، حيث أن زيادة مدة التوظيف رافقتها زيادة في تكاليف التوظيف بالشركة، مما يثبت وجود علاقة سبب ونتيجة بين المؤشرين داخل الشركة. مما يجعلنا نقبل العلاقة المفترضة بين المؤشرين في المخطط رقم (08).

-علاقة مؤشر نسبة الاناث إلى الذكور (من بعد العمليات لرأس المال البشري) مع مردودية العاملين (من بعد أداء العاملين):

نعرض نتائج المؤشرين من خلال منحنيهما كالتالي:



-منحنى تغير نسبة التوازن بين الإناث والذكور - -منحنى التغير في مردودية العاملين بالشركة-

من خلال المنحنيين نلاحظ وجود علاقة واضحة بين المؤشرين، حيث أن اقتراب مؤشر الإناث إلى الذكور من التوازن لم يصاحبه زيادة في مردودية العاملين. لذلك لا يمكن اثبات علاقة سبب ونتيجة بين هذين المؤشرين في حال الشركة محل الدراسة. لذلك لانقبل العلاقة المفترضة بينهما في المخطط رقم(08).

-علاقة مؤشر عاملو الدوام المؤقت (من بعد العمليات لرأس المال البشري) مع مؤشر مردودية العاملين (من بعد أداء رأس المال البشري):

بما أننا وجدنا أن الشركة محل الدراسة لا تعمل بنظام دوام العمل المؤقت فإننا لا نقبل هاته العلاقة المفترضة بين المؤشرين في المخطط رقم...

-علاقة معدل رضى العاملين مع مؤشرات بعد أداء العاملين:

بما أن معدل رضى العاملين غير محسوب في حالتنا هاته حيث يتطلب عملية صبر للآراء فإننا نقبل هاته العلاقة عموما باعتبارها بديهية مسلم بها بأن عاملا راض تكون نتيجته مردودا أفضل. لذلك نقبل بهاته العلاقة كما تم افتراضها في المخطط رقم(08).

رابعا: اختيار المؤشرات الأساسية التي تحقق هدف الشركة الاستراتيجي المتمثل في تعظيم قيمة الأصول البشرية:

بعد قيامنا باختبار علاقات السبب والنتيجة بين المؤشرات المحددة والمحسوبة للشركة محل الدراسة في المخطط رقم(08) واسقاطها على العلاقات المفترضة في نفس المخطط توصلنا إلى وجود تطابق بين معظم تلك العلاقات، لذلك في هاته الخطوة سنقوم بقبول العلاقات المفترضة في المخطط والتي ثبت صحتها من خلال اختبارها عبر النتائج المحسوبة في الشركة في حين سنرفض تلك التي لم يثبت تطابقها. ومنه سنعتبر المؤشرات المشكلة لتلك العلاقات المثبتة كمؤشرات أساسية للشركة يساهم التأثير فيها في تحقيق النتائج

المرجوة من طرف الشركة، بينما يتم إقصاء تلك المؤشرات التي لم تحقق علاقات سبب ونتيجة من خلال نتائج الاختبار في الشركة محل الدراسة واعتبارها مؤشرات غير أساسية.

لذلك يمكن اعتبار المؤشرات التالية مؤشرات أساسية للشركة محل الدراسة وهي:

- معدل الغيابات

- معدل الساعات الإضافية

- معدل التراجع عن التوظيف

- مؤشر مدة التوظيف

- مؤشر تكاليف التوظيف

- مؤشر تكاليف التدريب

- مؤشر مردودية العاملين

- معدل دوران العاملين

- معدل رضى العاملين

وقد تم إقصاء المؤشرات التالية التي لم تثبت علاقة السبب والنتيجة المفترضة في المخطط رقم (08) وهي:

- معدل نسبة الإناث إلى الذكور في الإدارة العليا للشركة.

- معدل الدوام المؤقت بالشركة (نسبة عاملي الدوام المؤقت).

**خامسا: بناء بطاقة أداء لتقييم رأس المال البشري بالشركة:**

وصلنا الآن إلى المرحلة الأخيرة من دراستنا التطبيقية وهي استكمال تصميم بطاقة أداء لرأس المال البشري للشركة محل الدراسة تسمح بتقييمه ومتابعته من أجل تحقيق أكبر قيمة أداء مرجوة منه، فبعد أن اخترنا المؤشرات الأساسية لرأس مال الشركة البشري والتي تم حسابها سلفا لسنتي الدراسة سنقوم في هاته الخطوة وضع المؤشرات الأساسية المختارة على البطاقة بقيمتها الفعلية المحسوبة في سنة الدراسة الأخيرة(2018) وتوزيعها على أبعاد البطاقة الأربعة، على أن يتم بالمقابل وضع قيم أخرى من طرف الشركة تكون كقيم متوقعة لسنوات قادمة (سنة 2019 مثلا) من أجل العمل على متابعة وتقييم أداء رأس مال الشركة البشري بالقضاء على الانحرافات التي تحول دون بلوغ الهدف الاستراتيجي للشركة والمتمثل في تعظيم قيمة رأس مالها البشري وذلك من خلال التدخل بالتصحيات اللازمة في الوقت لضمان النتيجة المرجوة. لذلك ستكون بطاقة تقييم رأس المال البشري للشركة محل دراستنا كالتالي:

الجدول رقم (20): بطاقة أداء رأس المال البشري للشركة محل الدراسة

البعد الاستراتيجي لرأس المال البشري للشركة		E(V)=54743855.27 دج (مجموع القيم المتوقعة من عاملي الشركة وهم 10 عمال فقط هنا تم حساب قيمتهم في دراسة الحالة)	
بعد أداء رأس المال البشري للشركة	2018(قيم فعلية)	2019(قيم متوقعة)	
	-مردودية العاملين=1694205.6 دج -معدل دوران العاملين=16.3%	-مردودية العاملين=2000000 دج -معدل دوران العاملين=5%	
البعد المالي لرأس المال البشري للشركة	-تكاليف التدريب=47821754 دج -تكاليف التوظيف=416911555.66 دج	-تكاليف التدريب=30000000 دج -تكاليف التوظيف=3500000000 دج	
بعد العمليات الداخلية لرأس المال البشري للشركة	-معدل الغيابات=28 يوما -معدل الإضافية=2079.96 ساعة -مدة عملية التوظيف=25 يوما -معدل التراجع عن التوظيف=13% -معدل رضى العاملين=80%	-معدل الغيابات=10 أيام -معدل الإضافية=1500 ساعة -مدة عملية التوظيف=10 أيام -معدل التراجع عن التوظيف=5% -معدل رضى العاملين=95%	

المصدر: من إعداد الباحث.

بهذا الشكل نكون قد أنهينا الجزء الثاني من دراستنا التطبيقية المكمل للجزء التطبيقي الأول، حيث انتهينا من تصميم بطاقة أداء لرأس المال البشري للشركة محل الدراسة تشمل تقييم رأس مالها من الجانبين المالي وغير المالي معا من خلال متابعة مؤشرات أداء أساسية تؤثر في تحقيق القيمة المتوقعة من رأس المال البشري للشركة التي تم حسابها نقديا بالنموذج الأول وهو نموذج القيمة الحالية للإيرادات المستقبلية للاف وسشوارتز، حيث تم سد ثغرات النقد فيه باستخدام مؤشرات أداء غير مالية كملت المؤشرات المالية المستخدمة في

النموذج من أجل الاقتراب إلى حد كبير من الوصول إلى القيمة التي تتوقعها الشركة محل الدراسة من رأس مالها البشري.

**المبحث الثالث: استبيان حول الأهمية التي توليها المؤسسة الجزائرية لتقييم رأس مالها البشري باستخدام مؤشرات الأداء**

سنحاول في هذا المبحث تقييم الأهمية النسبية التي توليها مجموعة من المؤسسات الناشطة في كل من ولايتي المسيلة وبرج بوعريريج لتقييم رأس مالها البشري باستخدام مؤشرات الأداء من خلال تحليل اجابات أفراد العينة عن الاستبيان الذي تم توزيعه على تلك المؤسسات.

**المطلب الأول: تقديم منهجية الدراسة.**

إن الهدف من هذه الدراسة هو الاحاطة بالأهمية التي توليها المؤسسة الجزائرية لاستخدام مؤشرات الأداء في تقييم رأس مالها البشري، ولذا من أجل تحقيق هذا الهدف قمنا بإنجاز استبيان موجه للطاقت الإدارية والمسيرين، وقسمنا المحاور إلى ثلاث محاور أساسية:  
**المحور الأول:** عبارة عن أسئلة لمعرفة مدى الأهمية المعطاة لتقييم رأس المال البشري بالمؤسسة.

**المحور الثاني:** عبارة عن أسئلة لمعرفة مدى الأهمية المعطاة لاستخدام مؤشرات الأداء لتقييم الأداء بالمؤسسة.

**المحور الثالث:** عبارة عن أسئلة لمعرفة مؤشرات الأداء الأكثر استخداما في تلك المؤسسات لتقييم رأس مالها البشري بين المؤشرات المالية والمؤشرات المالية ام هما معا.

**1. مجتمع وعينة ومتغيرات الدراسة.**

استخدم الاستبيان لمعالجة بعض الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة حيث تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية وذلك من خلال صياغة نموذج من الأسئلة التي توجه بدورها إلى الافراد للحصول على معلومات معينة، وقد تم تدريج

مستوى الإجابة لكل فقرة من الاستبيان وفق مقياس ليكارت الخماسي حيث تم توزيع البدائل على (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

أولاً: اعداد الاستبيان: تمت عملية توزيع الاستبيان وفق الطريقة التقليدية حيث تم توزيعه على الطاقم الإداري والمسيرين للمؤسسات يدويا خلال النصف الثاني من عام 2021. والجدول الآتي يوضح عملية التوزيع المتعلقة بالاستبيان.

**الجدول رقم (21): عملية توزيع الاستبيان.**

عدد الاستبيانات الصالحة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد المؤسسات التي استجابت لنا	عدد المؤسسات التي تم توزيع الاستبيان عليها	أسلوب توزيع الاستبيان
27	31	32	31	40	التوزيعات

**المصدر: من إعداد الباحث**

فيما يخص المؤسسات التي تم توزيع الاستبيانات عليها فهي مؤسسات تتواجد بكل من ولايتي المسيلة وبرج بوعريريج، وقد ارتأينا التنوع في نوعية المؤسسات المنتقاة بين مؤسسات عمومية وأخرى خاصة، وتجدر الإشارة إلى أننا اعتبرنا 27 استبيانا صالحا من بين 31 استبيانا تم استرجاعها، حيث كان سبب رفض 4 منها لأننا لاحظنا أن المستوى التعليمي المصرح به في تلك الاستبيانات لا يرقى أن يكون في مستوى يسمح بالإجابة بجودة عن نوعية أسئلة الاستبيان، لذلك وحفاظا منا على جودة نتائج الدراسة ألغينا تلك الاستبيانات.

2. محاور الاستبيان:

تم استخدام الاستبيان كأداة بحثية وقد اعتمدنا في هذا الاستبيان على سلم ليكارت الخماسي كمقياس للإجابة على عبارات الاستبيان حيث قمنا بإدراجه تحت ثلاث محاور، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(22): محاور الاستبيان مع عدد ونسبة عبارات كل محور.

عدد المحاور	اسم المحور	أرقام العبارات	عدد العبارات
01	الأهمية النسبية التي توليها المؤسسة لتقييم رأس المال البشري	01- 11	11
02	الأهمية التي توليها المؤسسة لاستخدام مؤشرات الأداء في تقييم الأداء	01- 07	07
03	مؤشرات الأداء الأكثر استخداما داخل المؤسسة لتقييم رأس المال البشري(المالية وغير المالية)	01- 08	08
المجموع			26

المصدر: من إعداد الباحث

3. وصف عينة الدراسة:

لقد تقدم المحاور الثلاثة المشار إليها سابقا جزء البيانات العامة المرتبطة بالمستجوبين متمثلا في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخبرة).

الجدول رقم(23): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	
100,0	27	ذكر
100,0	27	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (الملحق رقم 04)

نلاحظ من الجدول رقم (23) بأن جميع أفراد العينة ذكور بنسبة 100%.

الجدول رقم(24): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

النسبة المئوية	التكرار	
33.3	9	من 30 إلى 40 سنة
48.1	13	من 40 إلى 50 سنة
18.5	5	من 50 سنة فما فوق
100,0	27	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (الملحق رقم 04)

يتبين من الجدول رقم (24) بأن 48.1 % من أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 40 و50 سنة وهي النسبة الأعلى، تليها فئة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و40 سنة

بنسبة 33.3%. أما النسبة الأقل فتمثلت في الأفراد الذين تجاوزت أعمارهم 50 سنة حيث بلغت 18.5%.

الجدول رقم(25): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	
3.7	1	ثانوي
96.3	26	ليسانس
100,0	27	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (الملحق رقم 04)

يتبين من الجدول رقم (25) بأن 96.3% من أفراد العينة جامعيين متحصلين على شهادة الليسانس وهي النسبة الأعلى، مقابل فئة الأفراد بمستوى ثانوي بنسبة 3.7%.

الجدول رقم(26): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	
3.7	1	أقل من 05 سنوات
55.6	15	من 05 إلى 10 سنوات
22.2	6	من 10 إلى 15 سنة
18.5	5	15 سنة فما فوق
100,0	27	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (الملحق رقم 04)

يتبين من الجدول رقم (26) بأن 55.6 % من أفراد العينة تتراوح خبرتهم بين 05 و10 سنوات وهي النسبة الأعلى. تليها فئة الأفراد الذين تتراوح خبرتهم بين 10 و15 سنة بنسبة 22.2%. كما بلغت نسبة الأفراد تجاوزت خبرتهم 15 سنة 18.5%. أما النسبة الأقل تمثلت في فئة الأفراد الذين تقل خبرتهم عن 05 سنوات بنسبة 3.7%.

#### المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة

تم اخضاع البيانات إلى عملية التحليل الاحصائي باستخدام برنامج التحليل الاحصائي للعلوم الاجتماعية (spss. V25) وقد تم الاعتماد على بعض الاختبارات إضافة إلى الأساليب الإحصائية الوصفية والأساليب الاستدلالية وكذلك الأشكال البيانية كالتالي :

1- التكرارات والنسب المئوية والأشكال البيانية: لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.

2- المتوسط الحسابي: وهو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، بغية التعرف على متوسط إجابات المستجوبين حول عبارات الاستبيان، والمتوسط الحسابي أيضا يساعد في ترتيب العبارات حسب أعلى قيمة له.

3- الانحراف المعياري: وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة اتجاه كل فقرة أو بعد، والتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات، ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات لصالح الأقل تشتتا عند تساوي المتوسط الحسابي بينها.

4- اختبار الصدق والثبات: وذلك بالاستعانة بمعامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات ومعامل الارتباط بيرسون لقياس الصدق والاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

أولاً: تحليل ثبات ومصداقية أدوات القياس:

تعتبر المصدقية والثبات من أهم الموضوعات التي تهتم الباحثين من تأثيرها البالغ في أهمية نتائج البحث وقدرته على تعميم النتائج، وترتبط المصدقية والثبات بالأدوات المستخدمة في البحث ومدى قدرتها على قياس الشيء المراد قياسه ومدى دقة القراءات المأخوذة من تلك الأدوات، وبالتالي قبل أن يقوم الباحث بطباعة أداة جمع البيانات في صورتها النهائية، ينبغي عليه أن يقوم باختبارها لتحديد نقاط الضعف فيها وتصحيحها قبل استعمالها في عملية استقصاء الآراء من المستجوبين حيث يتم التأكد من مدى صلاحيتها بطرق عديدة كأن يتم اختبارها على عينة من الأفراد مختارة عشوائياً ومتشابهة في خصائصها مع مجتمع البحث، كما أن هذا الاجراء المتمثل في الاختبار الميداني للأداة لا يغني عن عرضها على مشرف البحث وعلى بعض الخبراء والباحثين الأكفاء في هذا الشأن للتعرف على وجهات نظرهم إلى جانب أنه من المهم كذلك أن يقوم الباحث بقياس الثبات للتأكد من جودة قائمة الاستقصاء.

إن عملية ضبط الاستبيان قبل تطبيقه على الفئة المستهدفة تعد عملية هامة لذا لقد تم التأكد من صدق الاستبيان من خلال صدق المحتوى وذلك بعرضها على محكمين مختصين في العلوم المحاسبية، حيث قام المحكمون بإبداء آرائهم وملاحظاتهم والتي ارتكزت على جملة من الجوانب منها مدى مناسبة الفقرة للمحور الذي تندرج تحته، دقة وسلامة الصياغة اللغوية ل فقرات الاستبيان، اقتراح فقرات إضافية مهمة لقياس محاور الاستبيان.

وبعدما تمت صياغة الاستبيان في شكله الأولي قمنا بإجراء دراسة استطلاعية للاستبيان على عينة تضمنت 40 مؤسسة وتم اخضاع نتائج إجابات 27 منها لاختباري الصدق (صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان، والصدق البنائي لمحاور الاستبيان) والثبات كما يلي:

### 1- ثبات الاستبيان:

يعبر الثبات على مدى دقة أداة القياس ومدى اتساق مؤشراتته. فهو يسمح بتحديد إلى أي مدى يمكن الوثوق بأداة القياس. أي أن؛ ارتفاع معدل الثبات يضمن الحصول على نفس النتائج إذا تم تطبيق نفس الأداة على نفس العينة بعد مدة معينة. كما يعتبر دليلاً على عدم تأثره بالعوامل والظروف الخارجية، وهذا يعني قلة تأثير عوامل الصدفة والمتغيرات العشوائية على نتائج عملية القياس. نتائج اختبار الثبات مبينة في الجدول رقم (27)

الجدول رقم (27): اختبار ثبات أدوات القياس باستخدام معامل ألفا كرونباخ

الأهمية النسبية التي توليها المؤسسة لتقييم رأس مالها البشري	الأهمية التي توليها المؤسسة لاستخدام مؤشرات الأداء في تقييم الأداء	مؤشرات الأداء الأكثر استخداماً لتقييم رأس المال البشري	معامل الثبات
,798	,836	,766	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (بالاعتماد على بيانات الملحق رقم -05)

يتضح من الجدول رقم (27) بأن جميع معاملات الثبات جيدة، حيث تجاوزت قيمة "ألفا كرونباخ" 70%. على هذا الأساس يمكن الحكم على ثبات جميع أدوات قياس متغيرات هذه الدراسة.

### 2- صدق الاستبيان:

يعبر صدق المقياس على مدى قدرة المؤشرات على قياس المفهوم المراد قياسه، تم تحديده من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين المؤشرات (العبارات) والمتوسط الحسابي للمتغير. نتائج اختبارات الصدق مبينة في الجدولين رقم (28) و(29).

الجدول رقم (28): اختبار صدق أداة قياس "الأهمية التي توليها المؤسسة لتقييم

رأس المال البشري"

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبرة
.000	,792**	العبرة 01
.003	,556**	العبرة 02
.010	,488**	العبرة 03
.024	,511*	العبرة 04
.011	,484*	العبرة 05
.000	,713**	العبرة 06
.000	,918**	العبرة 07
.000	,736**	العبرة 08
.030	,418*	العبرة 09
.023	,437*	العبرة 10
.000	,657**	العبرة 11

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (بالاعتماد على بيانات الملحق رقم -06-)

يتضح من الجدول رقم (28) بأن جميع معاملات ارتباط بيرسون دالة معنوياً. كما أن أغلب الارتباطات قوية تفوق 50%. بناء على نتائج اختبار صدق أداة القياس تم الحكم على صدق أداة القياس.

الجدول رقم (29): اختبار صدق أداة قياس " الأهمية التي توليها المؤسسة لاستخدام

مؤشرات الأداء "

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبرة
.017	,454*	العبرة 01
.002	,565**	العبرة 02
.036	,406*	العبرة 03
.000	,853**	العبرة 04
.000	,945**	العبرة 05
.000	,821**	العبرة 06
.000	,794**	العبرة 07

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (بالاعتماد على بيانات الملحق رقم -06-)

يتضح من الجدول رقم (29) بأن جميع معاملات ارتباط بيرسون دالة معنويا. كما أن أغلب الارتباطات قوية تفوق 50%. بناء على نتائج اختبار صدق أداة القياس تم الحكم على صدق أداة القياس.

الجدول رقم (30): اختبار صدق أداة قياس "مؤشرات الأداء الأكثر استخداما لتقييم رأس

المال البشري بالمؤسسة"

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبرة
.000	,635**	العبرة 01
.000	,638**	العبرة 02
.043	,391*	العبرة 03

العبارة 04	** ,746	.000
العبارة 05	** ,530	.004
العبارة 06	** ,801	.000
العبارة 07	** ,635	.000
العبارة 08	** ,526	.005

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (بالاعتماد على بيانات الملحق رقم -06-)

يتضح من الجدول رقم (30) بأن جميع معاملات ارتباط بيرسون دالة معنويًا. كما أن أغلب الارتباطات قوية تفوق 60%. بناء على نتائج اختبار صدق أداة القياس تم الحكم على صدق أداة القياس.

#### المطلب الثالث: تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة:

الجدول رقم (31): تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة تجاه "أهمية تقييم رأس المال البشري"

المحور	العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الانحراف المعياري
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
المحور الأول	العبارة 01	7.41	2	40.74	11	33.33	9	18.52	5	0.00	0	.8835
	العبارة 02	7.41	2	29.63	8	22.22	6	40.74	11	0.00	0	1.0184
	العبارة 03	7.41	2	66.67	18	22.22	6	3.70	1	0.00	0	.6405
	العبارة 04	0.00	0	0.00	0	0.00	0	55.56	15	44.44	12	.5064
	العبارة 05	0.00	0	7.41	2	14.81	4	62.96	17	14.81	4	.7698
	العبارة 06	0.00	0	11.11	3	33.33	9	33.33	9	22.22	6	.9608
	العبارة 07	0.00	0	0.00	0	70.37	19	3.70	1	25.93	7	.8916
	العبارة 08	0.00	0	7.41	2	51.85	14	37.04	10	3.70	1	.6877
	العبارة 09	0.00	0	11.11	3	7.41	2	77.78	21	3.70	1	.7121
	العبارة 10	0.00	0	14.81	4	7.41	2	74.07	20	3.70	1	.7845
	العبارة 11	44.44	12	29.63	8	18.52	5	7.41	2	0.00	0	.9740
										المؤشر العام		0.8027

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (بالاعتماد على بيانات الملحق رقم -07-)

## الفصل الرابع----- دراسة ميدانية حول تقييم رأس المال البشري بالشركة محل الدراسة

يتبين من الجدول رقم (31) وجود اتجاه عام نحو الحياد، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمحور "الأهمية التي توليها المؤسسة لتقييم رأس المال البشري" 3.227 وانحراف معياري 0.8027. كما تم تسجيل اتجاهات نحو الموافقة على مستوى ستة عبارات "04-05-06-07-08-09-10". في المقابل تم تسجيل اتجاه نحو عدم الموافقة على مستوى العبارتين "03-11". كما تم تسجيل اتجاه نحو الحياد على مستوى العبارتين "01-02".

يمكن الإشارة هنا أن الست (06) عبارات التي سجلت اتجاهات موافقة على مستواها كلها تشير إلى الاهتمام بالعنصر البشري من تكوين وتحديد أهداف له وتقييمه من طرف عينة الدراسة، بينما الثلاث (03) عبارات التي سجلت عدم الموافقة والحياد تتعلق بمدى اهتمام العينة بالجانب الاستراتيجي في التسيير، لذلك يمكن أن نقول أن عينة الدراسة تولي أهمية لتقييم رأس مالها البشري في حين تهمل الجانب الاستراتيجي في التسيير.

### الجدول رقم (32): تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة تجاه "أهمية مؤشرات الأداء"

المحور	العبرة	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		غير موافق		موافق بشدة		الانحراف المعياري
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
المحور الثاني	العبرة 01	0.00	0	77.78	21	22.22	6	0.00	0	0.00	0	3.778
	العبرة 02	0.00	0	48.15	13	3.70	1	0.00	0	0.00	0	4.444
	العبرة 03	0.00	0	70.37	19	14.81	4	7.41	2	0.00	0	3.778
	العبرة 04	25.93	7	0.00	0	40.74	11	33.33	9	0.00	0	2.148
	العبرة 05	25.93	7	33.33	9	29.63	8	11.11	3	0.00	0	2.704
	العبرة 06	29.63	8	7.41	2	33.33	9	29.63	8	0.00	0	2.185
	العبرة 07	14.81	4	25.93	7	44.44	12	14.81	4	0.00	0	2.815
				المؤشر العام								3.12

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (بالاعتماد على بيانات الملحق رقم -07-)

يتبين من الجدول رقم (32) وجود اتجاه عام نحو الحياد، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمحور "أهمية مؤشرات الأداء" 3.12 وانحراف معياري 0.8120. كما تم تسجيل اتجاهات نحو الموافقة على مستوى ثلاثة عبارات "01-02-03". في المقابل تم تسجيل اتجاه نحو عدم الموافقة على مستوى العبارتين "04-06". كما تم تسجيل اتجاه نحو الحياد على مستوى العبارتين "05-07".

## الفصل الرابع----- دراسة ميدانية حول تقييم رأس المال البشري بالشركة محل الدراسة

يمكن القول من خلال نتائج هذا المحور أن عينة الدراسة تولي أهمية قليلة لاستخدام مؤشرات الاداء في تقييم أدائها حيث لا يمس التقييم معظم أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لها.

الجدول رقم (33): تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة تجاه "مؤشرات الأداء الأكثر استخداما"

المحور	العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الانحراف المعياري
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
المحور الثالث	العبارة 01	0	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	4.704
	العبارة 02	0	0	0.00	1	3.70	2	7.41	6	22.22	18	4.519
	العبارة 03	0	0	0.00	0	0.00	1	3.70	14	51.85	12	4.407
	العبارة 04	2	8	7.41	8	29.63	9	33.33	7	25.93	1	2.889
	العبارة 05	8	11	29.63	11	40.74	8	29.63	0	0.00	0	2.000
	العبارة 06	8	8	29.63	8	29.63	6	22.22	5	18.52	0	2.296
	العبارة 07	9	10	33.33	10	37.04	8	29.63	0	0.00	0	1.963
	العبارة 08	1	1	3.70	1	3.70	14	51.85	11	40.74	0	3.296
	المؤشر العام											3.259

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (بالاعتماد على بيانات الملحق رقم -07-)

يتبين من الجدول رقم (33) وجود اتجاه عام نحو الحياد، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمحور "مؤشرات الأداء الأكثر استخداما" 3.259 وانحراف معياري 0.7840. كما تم تسجيل اتجاهات نحو الموافقة على مستوى ثلاثة عبارات "03-02-01". في المقابل تم تسجيل اتجاه نحو عدم الموافقة على مستوى العبارات "07-06-05". كما تم تسجيل اتجاه نحو الحياد على مستوى العبارتين "08-04".

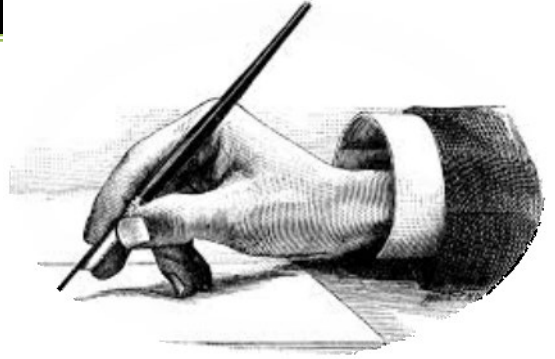
يمكن القول من خلال نتائج هذا المحور أن اتجاه الموافقة للعينة محل الدراسة والذي كان على مستوى العبارات "03-02-01" يوحي أن عينة الدراسة تهتم بدرجة أولى باستخدام مؤشرات مالية لتقييم رأس مالها البشري في حين اظهرت النتائج عدم اهتمام العينة بالمؤشرات غير المالية في ذلك.

إذن في الأخير وكننتيجة لما تم تحليله يمكن القول أن عينة الدراسة تهتم بتقييم رأس مالها البشري لكن باستخدام مؤشرات مالية فقط.

### خلاصة:

قمنا في هذا الفصل بدراسة واقع تقييم رأس المال البشري بمؤسسات ناشطة ببرج بوعريريج من خلال جانبين: الأول متعلق بتطبيق إحدى الطرق التي اقترحها الباحثون لتقييم رأس المال البشري بمؤسسة كوندور وقد أظهرنا إمكانية تطبيقها. أما الجانب الثاني فخصصناه لتحليل مقابلات تم القيام بها مع مسؤولين بمؤسسات ناشطة ببرج بوعريريج من أجل دراسة الأهمية التي توليها تلك المؤسسات لتقييم رأس مالها البشري وقد توصلنا إلى أن تلك المؤسسات لا تولي أهمية نسبية لهذا الجانب المهم. بل تكتفي في تقييمها لرأس مالها البشري معتمدة فقط على المؤشرات المالية.

الخاتمة



## الخاتمة:

تطرقنا من خلال هاته الدراسة إلى معالجة رأس المال البشري من جانبين: جانب أول يتعلق بقضية تقييمه وقياسه حيث طفت هاته القضية على السطح بعد اكتشاف الدور الذي يلعبه رأس المال البشري في تعزيز القسم الأكبر من القيمة السوقية للمؤسسة في ظل اقتصاد المعرفة حيث بات أمر إدارته الشغل الشاغل للباحثين والممارسين، ومفتاح إدارته يتأتى من التمكن من تقييمه وقياسه لذلك تعددت الأبحاث والدراسات التي تعنى بهذا الشأن. أما الجانب الثاني فيتعلق بالأداة الأنسب لحل قضية القياس والتقييم لرأس المال البشري حيث كانت إسهامات محاسبة الموارد البشرية في هذا الصدد غير كافية إذ أخذ عليها التركيز على المؤشرات المالية فقط وإهمال المؤشرات غير المالية. لذلك ومع ظهور التسيير الاستراتيجي تعالت الأصوات لاستخدام مؤشرات الأداء لتقييم رأس المال البشري بالمزاوجة بين المؤشرات المالية وغير المالية من أجل الوصول إلى تقييم يقترب من الدقة لرأس المال البشري، وقد ظهرت في هذا الشأن العديد من المساهمات المهمة التي حققت نجاحا مهما على مستوى إدارة رأس المال البشري بالرغم من أنها في الأخير لم تمنح نموذجا يسمح بالتعبير عن قيمة لرأس المال البشري كأصل في القوائم المالية للمؤسسات. لذلك ومع هذه الأهمية لاستخدام مؤشرات الأداء لتقييم رأس المال البشري حاولنا فحص واقعه على مستوى القطاع الاقتصادي الجزائري من خلال دراسة حالة في شركة جزائرية كشرط أول وتوزيع استبيان على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية كشرط ثان وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية؛

## نتائج الدراسة:

- إن تقييم رأس المال البشري يعد مفتاح إدارته بالتالي مفتاح التميز اليوم في ظل اقتصاد المعرفة.
- إن الانتقال من مراقبة التسيير إلى التسيير الاستراتيجي أعطى بعدا جديدا لعملية تقييم الأداء بصفة عامة وتقييم رأس المال البشري بصفة خاصة.

- تعتبر مؤشرات الأداء أهم أداة في الوقت الراهن لتقييم الأداء بشكل أكثر دقة.
- من التقييم باستخدام مؤشرات الأداء يمنح متخذي القرار معايير أكثر سلامة لاتخاذ القرار الأفضل
- إن تقييم رأس المال البشري باستخدام مؤشرات الأداء يسمح بتطويره ويساهم في توجيهه نحو تحقيق أهداف المؤسسة.
- لا تولي المؤسسة الجزائرية أهمية كبيرة لاستخدام مؤشرات الأداء لتقييم رأس مالها البشري.
- تركز المؤسسة الجزائرية على استخدام مؤشرات الأداء المالي في تقييمها لأدائها.
- يمكن لأي شركة جزائرية الاستفادة من النماذج المقترحة في موضوع تقييم رأس المال البشري بتطبيقها من أجل تحقيق التميز كما تم توضيحه في شركة كوندور الكترونيكس الجزائريين من خلال دراسة الحالة.
- بالرغم من النماذج المهمة التي قدمها الباحثون في قضية تقييم رأس المال البشري إلا أنهم لم يتمكنوا من تقديم نموذج يحضى بالقبول العام للتعبير عن قيمة لرأس المال البشري ضمن أصول المؤسسة في القوائم المالية.

#### اثبات الفرضيات:

**الفرضية الأولى:** "تهتم المؤسسة الجزائرية بتقييم رأس مالها البشري".

تم اثبات هاته الفرضية من خلال تحليل نتائج الاستبيان الذي تم توزيعه على مجموعة من المؤسسات الجزائرية حيث اظهرت النتائج أن تلك المؤسسات تقييم رأس مالها البشري من خلال قياس المردود الذي تقدمه داخل المؤسسة.

الفرضية الثانية: "لا تولي المؤسسة الجزائرية اهتماما كبيرا لتقييم رأس مالها البشري باستخدام مؤشرات الأداء".

تم رفض هاته الفرضية من خلال الجانب التطبيقي للدراسة حيث أظهرت نتائج الاستبيان الموزع على مجموعة من المؤسسات الجزائرية أن هاته الأخيرة لا تهتم اهتماما كبيرا باستخدام مؤشرات الأداء في تقييم رأس مالها البشري حيث يقتصر اهتمامها فقط على استخدام مؤشرات مالية بالتالي تنتهج النهج التقليدي في عملية التقييم.

الفرضية الثالثة: "يمكن بناء بطاقة أداء لتقييم رأس المال البشري بشركة كوندور الكترونيكس".

تم إثبات هاته الفرضية من خلال الجانب التطبيقي للدراسة حيث قمنا بتطبيق أحد النماذج المعروضة في الجانب النظري على الشركة محل الدراسة وأرفقناه بعمل مكمل حاولنا من خلاله تقييم رأس مال الشركة بمؤشرات مالية وأخرى غير مالية في إطار بطاقة أداء تسمح بمتابعة تطور رأس مال الشركة مع الزمن.

الفرضية الرابعة: "يساهم قياس رأس المال البشري باستخدام مؤشرات الأداء في تقييم وتطوير رأس المال البشري بالقطاع الاقتصادي الجزائري".

تم اثبات هاته الفرضية من خلال النموذج المقترح في الجانب التطبيقي للدراسة المطبق على شركة كوندور الكترونيكس حيث بينا كيف تسمح بطاقة الأداء المقترحة بمتابعة تطور رأس المال الشركة من خلال متابعة التغيرات التي تطرأ على بطارية المؤشرات المكونة للبطاقة.

التوصيات:

- على المؤسسة النظر إلى العنصر البشري كخالق للقيمة وجب الاستثمار فيه بدل تكلفة وجب تخفيضها.

- يمكن لأي مؤسسة استخدام نموذج تراه مناسباً من النماذج المقترحة في إطار تقييم رأس المال البشري والاعتماد عليه في تقييم رأس مالها من أجل إدارته.

- على المؤسسات الجزائرية الاعتماد على لوائح لقوائمها المالية تضم معلومات عن رأس مالنا البشري معبر عنها بمؤشرات أداء.
- على المؤسسة الجزائرية تفعيل تقييم أدائها باستخدام مؤشرات الأداء بدل إهمالها على الورق.



# قائمة المراجع



قائمة المصادر والمراجع:

I-المراجع باللغة العربية :

أولاً: الكتب

1. اريك فلامهولز، المحاسبة عن الموارد البشرية، تعريب محمد عصام الدين زايد، دار المريخ، الرياض، 1992.
2. حنان رضوان، بدائل القياس المحاسبي المعاصر، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2001.
3. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الابراهيمية، 2000.
4. سعد على العنزي، د. على صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، اليازوري، عمان، 2009.
5. طاهر محسن، وائل محمد صبحي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.
6. طاهر محسن، وائل محمد صبحي، المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.
7. طاهر محسن، وائل محمد صبحي، دراسات في الاستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهران، عمان، 2007.
8. عادل حرحوش المفرجي، أحمد على صالح، رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليبه المحافظة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003.
9. عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2008.
10. عبد الحميد عبد الفتاح، رمضان فهيم غريبة، التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، المنصورة، 2006.

11. علي محمد عبد الوهاب، سعيد يس عامر، محاسبة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، 1984.

ثانيا: المجلات

1- بوعلام ولهي، بن عثمان عائشة، (فعالية الرقابة الجبائية في ظل تبني مؤشرات الاداء)، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، العدد 17/2017.

2- حسين بلعجوز، نادية سعودي، (مدى استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تقييم اداء البنوك التجارية الجزائرية )، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 18، جامعة المسيلة، 2018.

3- حسان بوبعاية، (فاعلية المراجعة الاستراتيجية في تقييم وتقويم اداء المؤسسات الاقتصادية بالتطبيق على تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالمسيلة)، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 15، جامعة المسيلة، 2016.

4- رشا جمادة، ( القياس والافصاح المحاسبي عن الموارد البشرية وأثره في القوائم المالية: دراسة تطبيقية على أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة دمشق)، مجلة جامعة دمشق، المجلد. 18، العدد 01، 2002.

5- ريمة قرارية، ناريمان دريس، (تقييم الاداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية الملتزمة اجتماعيا باستخدام بطاقة الاداء المتوازن المستدام ولوحة القيادة الاجتماعية)، مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة، العدد 06/2018.

6- محمودي مليك، نوي نور الدين، (اثر الهيكل المالي على الاداء المالي للمؤسسات

الصغيرة والمتوسطة في الجزائر)، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، عدد 02، جامعة المسيلة، 2016.

7- مطر محمد عطية، ( المعالجة المحاسبية لتكلفة الموارد البشرية في المشروع

الاقتصادي)، جامعة الكويت، العدد. 03، 10 سبتمبر 1982.

- 8- عريوة محاد، خاوي محمد، (اهمية تقييم ادوات مراقبة التسيير الحديثة في قياس وتقييم الاداء المستدام في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)، مجلة الابحاث في العلوم المالية والمحاسبية، عدد04، جامعة المسيلة، 2017.
- 9- عبد المطلب بيسار، (دور الاستثمار في راس المال البشري في تحقيق الاداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية لولاية المسيلة)، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، عدد 17، جامعة المسيلة، 2017.
- 10- عريوة محاد، (اشكالية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن المستدام في القطاع العمومي المحلي لقياس وتقييم الاداء المستدام)، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، عدد 04، جامعة المسية، 2017.
- 11- سهيلة بن جبار واخرون، (الابداع الوظيفي لمدخل لتحسين اداء الموارد البشرية في ظل التغيرات البيئية لمنظمات الاعمال)، محلة افاق علوم الادارة والاقتصاد، عدد 2019/02.

ثالثا: الأطروحات

رابعا: الملتقيات والمؤتمرات

- 1- احمد خليل، الاخضر صياحي،(ادارة المعرفة كمدخل لتحقيق تميز الاداء في المنظمات الاقتصادية)، الملتقى الدولي حول التحول الرقمي للمؤسسات التنبؤية على المعطيات الكبيرة، جامعة المسيلة، 13/12 نوفمبر 2017.

خامسا: التقارير

- 1-برنامج الأمم المتحدة الانمائي: تقرير التنمية الإنسانية العربية، 2003.

سادسا: المواقع الإلكترونية

- Site <http://www.celemi.com>  
-<http://www.ndsa.coinz/weelick.uspx?fileticket=jxgyDsuhecE%D>  
- [www.investopedia.com](http://www.investopedia.com)  
- [www.workforce.com](http://www.workforce.com).

## Ouvrages

1. Alain CHAMAK, Céline FROMAGE, le capital humain (comment le développer et l'évaluer), liaison, Malmaison, 2006.
2. Alain Fernandez, Les nouveaux tableaux de bord des manager, éditions d'Organisation, 3eme édition, Paris, 2005.
3. Angela BARON, Michael ARMSTRONG, Human capital management (achieving added value through people), kogan page, London and Philadelphia, 2007.
4. C.McConnel, Economics: principles, problems and policies, McGraw-Hill, 7emeed, new York, 1978.
5. D. Andrissen, Making Sense of Intellectual Capital : Designing a Method for the Valuation of Intangibles, Butterworth Heinemann, Burlington, 2004.
6. Douglas. W. HUBBORD, How to measure anything, 2eme Ed, John and Son. Inc, New Jersey, 2010.
7. Edvinsson. L, Malone. M.S, Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower, HarperBusiness, New York, 1997.
8. Eric CAMPOY et autres, Gestion des ressources humaines, PERSON Education, France, 2008.
9. J. Smith, and R. Keith, Accounting for financial statement presentation, TAT McGraw-Hill, New Delhi, 1980.
10. Jac FITZ-enz, The ROI of human capital, AMACON, second edition, USA, 2009.
11. Jeffrey A. COHEN, Intangible Assets (valuation and economic benefit), John Wiley and Sons, Inc., Hoboken, new Jersey, 2005.
12. K.E. Sveiby, theNewOrganisationwealth :Managing and Measuring Knowledge- based Assets, Berrett-Koehler publishersInc, San Francisco, 1997.
13. Lynda GRATTON, La stratégie à visage humain, Village Mondial, Paris, 2002.
14. Mark A. HUSELID, Brian E. BECKER, Richard W. BEATTY, Tableaux de bordsociaux, Pearson Education, Paris, 2005.

15. Maurice OBADIA, pour une économie de l'humain, village mondial, Paris, 2003.
16. R. Kaplan, D. Norton, comment utiliser le tableau de bord prospectif, édition d'Organisation, Paris, 2001.

**-Magazines et rapport:**

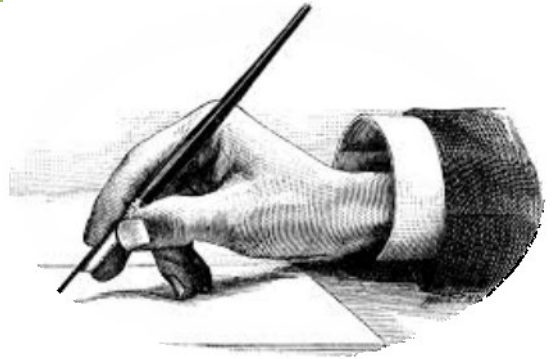
1. Baruch Lev, Abdschwartz, ( On the use of the economic concept of human capital in financial statements), The Accounting Review, Vol. 46, N. 01, janvier 1971.
2. Baruch LEV, ( Intangible assets: concepts and measurements), Encyclopedia of social measurement, V. 02, new York, 2005.
3. DeGroot school of business, ( Metrics and Balanced Scorecard : Human Capital Measurement at Scotiabank), McMaster University, USA, 2008.
4. Dragana velimirova and others, (role and importance of key performance indicators measurement, Serbian journal of management, serbia, 11/06/20010.
5. E. ganesan, R. PATURI, (key performance indicators framework-a method to track business objectives, link business strategy to processes and detail importance of key performance indicators in enterprise business architecture), AMCIS, USA.
6. Flamholtz ERIC, (Human Resource Accounting :A Review of theory and research), Journal of Management Studies, Vol.11, N. 01 , Feb 1974.
7. Flamholtz ERIC, ( Assessing the validity of a theory of human resource value, A field study), Journal of Accounting Research, Vol.10, N. 03, 1972.
8. Giuseppe Folloni, Giorgio Vittadini, (Human capital measurement :A survey), journal of Economics surveys, vol. 24, N°. 2 , Garsington (uk) and Malden (usa), 2010.
9. Grégory WEGMANN, ( Comparaison Balanced Scorecard – Navigator), hal 00584780, version 1, Paris, 10 Apr 2011.

10. Gregory WEGMANN, ( Les Tableaux de Bord du Capital Intellectuel), Hal -00584777, version 1, Paris, 11 Apr 2011.
11. Hand book on monitoring and evaluating for results, united nations developement.
12. Hekimian JAMES, and Jones CURTIS, (Put people on your balance sheet), Harvard Review, Vol. 45, N. 01 , 1967.
13. John Myles, Paul Jackson, (Managing Intellectual Capital through the Balanced Scorecard), Edith Cowan University, Australia, 2004.
14. La Société des comptables en management, ( Application et mise en œuvre du tableau de bord équilibré), CMA , canada, 1999.
15. Laurent CAPPELLETTI, (vers un model socioéconomique de mesure du capital humain), Revue française de gestion, N°. 207, Paris, octobre 2010.
16. Leslie A. weatherly , (the value of people : the challenges and opportunities of human capital measurement and reporting), Society for Human Resource Management (SHRM), Alexandria (USA), 2003 .
17. Liss Knight, why KPIs are important, the strategy CFO, August 18, 2015.
18. Lliadotomà LOPES, Ana mariagomes RODRIGUES, (Intangible assets identification and valuation- A theoretical framework approach to the Portuguese airlines companies), The electronic journal of knowledge management, V. 5, Issues. 2, 2007. (www.ejkm.com).
19. Maria luminita GOGAN, Anca DRAGHICI, (A possible approach for generic model concerning intellectual capital evaluation), ANNALS OF THE ORADEA UNIVERSITY. Fascicle of Management and Technological Engineering, ISSUE #1, MAY 2013.
20. Mayers SCOTT, Flowers VINCENT, (A Framework for measuring human assets), California Management Review, Vol. 16, N. 04, SUM, 1974.
21. MERITUM PROJECT, Guidelines for management and reporting on intangibles( intellectual capital report), nov 1998-mai 2001.
22. Nick BONTIS, (Assessing knowledge assets: A review of models used to measure intellectual capital), International Journal of Management Reviews(IJMR), v. 3, issue 1, Malden(USA), mars 2001.
23. Noordinmuhammed ARAFAT, Mohtar SHAHIMI, (An exploratory of the intangible assets: Methods of measuring intellectual capital), The third international conference of business, economies, management and behavioral sciences, Sangapore, 29-30 avril 2013.
24. OCED, The Organisation for Economic Co-operation and Development, Measuring and Reporting intellectual capital: experience, issues and

- prospect programme notes and background to technical meeting and policy and strategy Forum, Paris, 1999.
- 25.Ogan PEKIN, ( A human resource value model for professional service organisations), Accounting Review, Vol. 51, N. 02, Apr 1976.
- 26.Prof. Dr. Kwon, Dae-Bong, (Human capital and its measurement), The third OECD world forum on « statistics, knowledge and policy » charting progress, building visions, improving life, busan, korea 27-30 Oct , 2009.
- 27.Programme evaluation office, NY, 2002.
- 28.Programme evaluation office, NY, 2002.
- 29.R. Ngah, A. R. Ibrahim,( The Relationship of Intellectual Capital,Innovation and Organisation Performance : A Preliminary Study in Malaysian SMEs),International Journal of Management Innovation Systems, Vol. 01, N. 01, 2009.
- 30.The New Zeland Ministry of health,( K P I, for New Zeland Mental health services), , New Zeland, 2004.
- 31.United nations development, (Handbook on monitring and evaluating for results),usa.2018.
- 32.V. Allee, (The Art and Practice of Being a Revolutionary), Journal of Knowledge Management, Vol. 03, N. 02, 1999.
- 33.Walid CHEFFI, l'intégration du capital humain dans l'outil de pilotage de la performance, le cas du tableaux de bord stratégique), 16 conférence de l'ERGH, paris Dauphine, 15-16 Sept 2005.



الملاحق



IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION N.I.F 0002340100863588

Désignation de l'entreprise: SPA CONDOR ELECTRONICS

Activité: FABRICATION COMMERCIALISATION ET SAV APPAREILS ELECTROMENAGERS

Adresse: ZONE D'ACTIVITE RTE DE M'SILA BORDJ BOU ARRERIDJ

Exercice clos le 31/12/2016

**BILAN (ACTIF)**

ACTIF	2016		2015	
	Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				3 331 993
Immobilisations incorporelles	192 708 242	3 546 763	189 161 479	
Immobilisations corporelles				
Terrains	1 028 933 500		1 028 933 500	1 028 933 500
Bâtimens	8 086 649 760	2 277 852 815	5 820 796 947	5 903 657 400
Autres immobilisations corporelles	6 523 447 656	3 148 953 405	3 374 494 249	2 448 654 833
Immobilisations en concession	508 700 848	105 623 344	403 177 504	418 304 645
Immobilisations encours	2 378 843 984		2 378 843 984	833 335 530
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées	2 551 767 000		2 551 767 000	1 868 018 000
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants	3 900 214 915		3 900 214 915	2 674 608 073
Impôts différés actif				
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>25 163 265 906</b>	<b>5 556 676 325</b>	<b>19 847 389 589</b>	<b>15 198 643 963</b>
<b>ACTIF COURANT</b>				
Stocks et encours	18 344 434 671		18 344 434 671	15 550 519 477
Créances et emplois assimilés				
Clients	10 695 411 104		10 695 411 104	7 365 694 326
Autres débiteurs	5 939 617 892		5 939 617 892	1 115 713 257
Impôts et assimilés	1 692 122 376		1 692 122 376	1 037 206 257
Autres créances et emplois assimilés				163 271 533
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	3 644 303 066		3 644 303 066	1 366 208 558
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>40 316 689 132</b>		<b>40 316 689 132</b>	<b>26 591 673 420</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>65 499 165 039</b>	<b>5 556 676 325</b>	<b>59 963 278 713</b>	<b>41 790 517 403</b>



**CONDOR ELECTRONICS**  
SRL - Capital social de 277 000 000 DA

activitate comercială în domeniul tehnologiei informației, electronice, electrotehnice, produse, informatică și servicii de consultanță.  
Construcție și dezvoltare de rețele de calculatoare și de sisteme de operare.



DIRECȚIUNEA RESURSELOR HUMANISTE

ETAT DES FONCTIONNAIRES L'ANNEE 2017

nr. ord.	Data de încadrare	Designația funcției	relația muncii	I.O.U.C.	Data de încadrare	Designația funcției	relația muncii	I.O.U.C.	Data de evluare	Designația funcției	relația muncii
1	01/21/2017	CADRE	ACTIF	55	02/04/2017	CADRE	ACTIF	109	16/08/2017	CADRE	INACTIF
2	03/21/2017	CADRE	ACTIF	56	10/04/2017	CADRE	ACTIF	110	14/09/2017	CADRE	ACTIF
3	03/01/2017	CADRE	INACTIF	57	10/04/2017	CADRE	ACTIF	111	14/09/2017	CADRE	ACTIF
4	03/21/2017	CADRE	ACTIF	58	10/04/2017	CADRE	ACTIF	112	14/09/2017	CADRE	ACTIF
5	14/01/2017	CADRE	ACTIF	59	10/04/2017	CADRE	ACTIF	113	14/09/2017	CADRE	ACTIF
6	04/01/2017	CADRE	ACTIF	60	10/04/2017	CADRE	ACTIF	114	14/09/2017	CADRE	ACTIF
7	04/01/2017	CADRE	ACTIF	61	10/04/2017	CADRE	ACTIF	115	14/09/2017	CADRE	ACTIF
8	17/01/2017	CADRE	ACTIF	62	02/05/2017	CADRE	ACTIF	116	21/09/2017	CADRE	ACTIF
9	17/01/2017	CADRE	ACTIF	63	02/05/2017	CADRE	INACTIF	117	03/10/2017	CADRE	ACTIF
10	17/01/2017	CADRE	INACTIF	64	02/05/2017	CADRE	ACTIF	118	03/10/2017	CADRE	ACTIF
11	23/01/2017	CADRE	ACTIF	65	02/05/2017	CADRE	ACTIF	119	03/10/2017	CADRE	ACTIF
12	23/01/2017	CADRE	ACTIF	66	02/05/2017	CADRE	INACTIF	120	03/10/2017	CADRE	ACTIF
13	23/01/2017	CADRE	ACTIF	67	02/05/2017	CADRE	ACTIF	121	11/10/2017	CADRE	ACTIF
14	01/02/2017	CADRE	INACTIF	68	11/05/2017	CADRE	ACTIF	122	22/10/2017	CADRE	ACTIF
15	01/02/2017	CADRE	INACTIF	69	11/05/2017	CADRE	ACTIF	123	22/10/2017	CADRE	ACTIF
16	01/02/2017	CADRE	ACTIF	70	11/05/2017	CADRE	INACTIF	124	30/10/2017	CADRE	ACTIF
17	06/07/2017	CADRE	ACTIF	71	15/05/2017	CADRE	ACTIF	125	30/10/2017	CADRE	ACTIF
18	06/07/2017	CADRE	ACTIF	72	15/05/2017	CADRE	ACTIF	126	30/10/2017	CADRE	ACTIF
19	06/07/2017	CADRE	ACTIF	73	15/05/2017	CADRE	ACTIF	127	30/10/2017	CADRE	ACTIF
20	06/07/2017	CADRE	ACTIF	74	15/05/2017	CADRE	ACTIF	128	30/10/2017	CADRE	ACTIF
21	06/07/2017	CADRE	INACTIF	75	23/05/2017	CADRE	ACTIF	129	08/11/2017	CADRE	ACTIF
22	06/07/2017	CADRE	ACTIF	76	23/05/2017	CADRE	ACTIF	130	08/11/2017	CADRE	ACTIF
23	06/07/2017	CADRE	INACTIF	77	23/05/2017	CADRE	ACTIF	131	08/11/2017	CADRE	INACTIF
24	06/07/2017	CADRE	ACTIF	78	23/05/2017	CADRE	ACTIF	132	08/11/2017	CADRE	ACTIF
25	06/07/2017	CADRE	ACTIF	79	23/05/2017	CADRE	ACTIF	133	08/11/2017	CADRE	ACTIF
26	06/07/2017	CADRE	ACTIF	80	31/05/2017	CADRE	ACTIF	134	15/11/2017	CADRE	ACTIF
27	06/07/2017	CADRE	ACTIF	81	05/06/2017	CADRE	ACTIF	135	15/11/2017	CADRE	ACTIF
28	06/07/2017	CADRE	ACTIF	82	05/06/2017	CADRE	ACTIF	136	16/11/2017	CADRE	ACTIF
29	06/07/2017	CADRE	ACTIF	83	05/06/2017	CADRE	INACTIF	137	16/11/2017	CADRE	ACTIF
30	06/07/2017	CADRE	ACTIF	84	05/06/2017	CADRE	ACTIF	138	22/11/2017	CADRE	ACTIF
31	06/07/2017	CADRE	ACTIF	85	05/06/2017	CADRE	ACTIF	139	28/11/2017	CADRE	ACTIF
32	06/07/2017	CADRE	ACTIF	86	15/06/2017	CADRE	ACTIF	140	28/11/2017	CADRE	ACTIF
33	06/07/2017	CADRE	ACTIF	87	27/06/2017	CADRE	ACTIF	141	11/12/2017	CADRE	ACTIF

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION	N.I.F 0 0 0 2 3 4 0 1 0 0 8 6 3 5 8
Designation de l'entreprise: SPA CONDOR ELECTRONICS	
Activité:	FABRICATION COMMERCIALISATION ET SAV APPARAILS ELECTROMENAGERS
Adresse:	ZONE D'ACTIVITE RTE DE M'SILA BORDJ BOU ARRERIDJ
Exercice clos le	31/12/2016
<b>BILAN (PASSIF)</b>	

	2016	2015
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
Capital émis	2 450 000 000	2 450 000 000
Capital non appelé		
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)	7 766 918 240	5 507 492 015
Ecart de réévaluation		
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	3 675 426 906	2 889 426 225
Autres capitaux propres - Report à nouveau	364 293 611	
Part de la société consolidante (1)		
Part des minoritaires (1)		
<b>TOTAL I</b>	<b>14 256 638 758</b>	<b>10 846 918 240</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>		
Emprunts et dettes financières	3 624 613 002	6 569 960 401
Impôts (différés et provisionnés)	68 361 270	
Autres dettes non courantes	577 958 068	420 664 229
Provisions et produits constatés d'avance		
<b>TOTAL II</b>	<b>4 270 932 360</b>	<b>6 990 624 630</b>
<b>PASSIFS COURANTS:</b>		
Fournisseurs et comptes rattachés	12 848 118 430	5 514 091 444
Impôts	1 497 957 347	432 899 199
Autres dettes	2 787 448 254	566 071 621
Trésorerie passif	24 322 185 561	17 439 912 266
<b>TOTAL III</b>	<b>41 435 707 594</b>	<b>23 952 974 532</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>	<b>59 963 278 713</b>	<b>41 790 517 403</b>

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

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION N.I.F 000234010096358

Désignation de l'entreprise: SPA CONDOR ELECTRONICS

Activité: FABRICATION COMMERCIALISATION ET SAV APPAREILS ELECTROMENAGERS

Adresse: ZONE D'ACTIVITE RTE DE M'SILA BORDJ BOU ARRERIDJ

Exercice du 01/01/2016 au 31/12/2016

**3/Charges de personnel, impôts, taxes et versements assimilés, autres services :**

Rubrique	Montants
Autres services	
CHARGES LOCATIVES ET CHARGES DE COPROPRIETE	
ETUDES ET RECHERCHES	
DOCUMENTATION ET DIVERS	470 588
TRANSPORTS DE BIENS ET TRANSPORT COLLECTIF DU PERSONNEL	835 284 159
FRAIS POSTAUX ET DE TELECOMMUNICATIONS	44 544 337
SERVICES BANCAIRES ET ASSIMILES	496 425 239
COTISATIONS ET DIVERS	26 410 694
TOTAL (1)	1 403 135 019
Charges de personnel	
REMUNERATIONS DU PERSONNEL	3 043 802 952
REMUNERATIONS DE L'EXPLOITANT INDIVIDUEL	
COTISATIONS AUX ORGANISMES SOCIAUX	559 961 870
CHARGES SOCIALES DE L'EXPLOITANT INDIVIDUEL	
AUTRES CHARGES SOCIALES	196 440 132
AUTRES CHARGES DE PERSONNEL	12 284 320
TOTAL (2)	3 811 489 275
Impôts, taxes et versements assimilés	
IMPOTS, TAXES ET VERSEMENTS ASSIMILES SUR REMUNERATIONS	
IMPOTS ET TAXES NON RECUPERABLES SUR CHIFFRE D'AFFAIRES	950 674 564
AUTRES IMPOTS ET TAXES (HORS IMPOTS SUR LES RESULTATS)	30 045 145
TOTAL (3)	980 719 709
TOTAL (1)+(2)+(3)	6 195 344 004

**4/Autres charges et produits opérationnels :**

Autres charges opérationnelles		Montants
REDEVANCES POUR CONCESSIONS, BREVETS, LICENCES, LOGICIELS, DROITS ET VALEURS SIMILAIRES		839 577
MOINS VALEURS SUR SORTIE D'ACTIFS IMMOBILISES NON FINANCIERS		
JETONS DE PRESENCE		
PERTES SUR CREANCES IRRECOURVABLES		608 185
QUOTE-PART DE RESULTAT SUR OPERATIONS FAITES EN COMMUN		
AMENDES ET PENALITES, SUBVENTIONS ACCORDEES, DONS ET LIBERALITES		314 121 159
CHARGES EXCEPTIONNELLES DE GESTION COURANTE		1 258 185
AUTRES CHARGES DE GESTION COURANTE		47 197 096
TOTAL		364 024 204
Autres produits opérationnels		Montants
REDEVANCES POUR CONCESSIONS, BREVETS, LICENCES, LOGICIELS ET VALEURS SIMILAIRES		
PLUS VALEURS SUR SORTIES D'ACTIFS IMMOBILISES NON FINANCIERS		
JETONS DE PRESENCE ET REMUNERATIONS D'ADMINISTRATEURS OU DE GERANT		
QUOTES-PARTS DE SUBVENTIONS D'INVESTISSEMENT VIREES AU RESULTAT DE L'EXERCICE		
QUOTE-PART DE RESULTAT SUR OPERATIONS FAITES EN COMMUN		
RENTRES SUR CREANCES AMORTIES		
PRODUITS EXCEPTIONNELS SUR OPERATIONS DE GESTION		165 307 525
AUTRES PRODUITS DE GESTION COURANTE		17 020 376
TOTAL		182 327 902



## Feuille d'Imputation

Exercice : 2017

MZIANE

N° Document : FAE-17-00131		Code Journal : 3		N° Opération : 41983	
Date Document : 31/01/17		ACHATS		N° Transaction : 45038	
N° Compte	Nom Complet	N° doc. externe	Montant débit	Montant crédit	
628100	FRAIS DE FORMATION DU PERSONNEL	CONVENTION	1 600 000,00		
	Source : Fournisseur : FRL-2355 ; MONSIEUR YACHIR EL HADDI				
442410	I R G Libérateur retenu à la source (consultants)	CONVENTION		160 000,00	
	Source : Fournisseur : FRL-2355 ; MONSIEUR YACHIR EL HADDI				
401600	Créditeurs de services	CONVENTION		1 440 000,00	
	Source : Fournisseur : FRL-2355 ; MONSIEUR YACHIR EL HADDI				
Totaux Ecriture			1 600 000,00	1 600 000,00	

Visa du Cadre Comptable

Visa du Chef Service Comptabilité Générale



## Feuille d'Imputation

Exercice : 2017

AMAIRIF

N° Document : FAE-17-02587		Code Journal : 3		N° Opération : 292058	
Date Document : 31/01/17		ACHATS		N° Transaction : 357086	
N° Compte	Nom Complet	N° doc. externe	Montant débit	Montant crédit	
628100	FRAIS DE FORMATION DU PERSONNEL	46/FI/2017	180 000,00		
	Source : Fournisseur : FRL-1509 ; ECOLE EL MOUSTAKBEL				
445625	TVA 09% SRVICES A RECUPERER	48/FI/2017	16 200,00		
	Source : Fournisseur : FRL-1509 ; ECOLE EL MOUSTAKBEL				
401600	Créditeurs de services	46/FI/2017		196 200,00	
	Source : Fournisseur : FRL-1509 ; ECOLE EL MOUSTAKBEL				
Totaux Ecriture			196 200,00	196 200,00	

Visa du Cadre Comptable

Visa du Chef Service Comptabilité Générale

## Fréquences

Statistiques					
		الجنس	العمر	المزهل العظمي	مدة الخبرة
N	Valide	27	27	27	27
	Manquant	0	0	0	0

## Table de fréquences

الجنس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	27	100.0	100.0	100.0

العمر					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 30 إلى 40 سنة	9	33.3	33.3	33.3
	من 40 إلى 50 سنة	13	48.1	48.1	81.5
	من 50 سنة فما فوق	5	18.5	18.5	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

المزهل العظمي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لتروي	1	3.7	3.7	3.7
	لبيسان	26	96.3	96.3	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

مدة الخبرة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 05 سنوات	1	3.7	3.7	3.7
	من 05 إلى 10 سنوات	15	55.6	55.6	59.3
	من 10 إلى 15 سنة	6	22.2	22.2	81.5
	سنة فما فوق 15	5	18.5	18.5	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

## Fiabilité

### Echelle : أهمية تقييم رأس المال البشري :

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.798	11

### Echelle : أهمية مؤشرات الأداء :

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.836	7

### Echelle : مؤشرات الأداء الأكثر استخداما :

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.766	8

### Corrélations

Corrélations

		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	المعيار_01
المعيار_01	Corrélation de Pearson	,792**	,886**	,488**	,811*	,484*	,713**	,919**	,736**	,419*	,437*	,857**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,003	,010	,024	,011	,000	,000	,000	,030	,023	,000	
N		27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	المعيار_02
المعيار_02	Corrélation de Pearson	,484*	,886**	,406*	,883**	,946**	,821**	,794**	1
	Sig. (bilatérale)	,017	,002	,038	,000	,000	,000	,000	
N		27	27	27	27	27	27	27	27

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	المعيار_03
المعيار_03	Corrélation de Pearson	,836**	,838**	,391*	,746**	,830**	,801**	,836**	,826**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,043	,000	,004	,000	,000	,006	
N		27	27	27	27	27	27	27	27	27

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

المعيار	العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		متعاد		موافق		موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%		
المعيار الأول	العبارة 01	2	7.41	11	40.74	9	33.33	5	18.52	0	0.00	2.830	.8835
	العبارة 02	2	7.41	8	29.63	6	22.22	11	40.74	0	0.00	2.983	1.0184
	العبارة 03	2	7.41	18	66.67	6	22.22	1	3.70	0	0.00	2.222	.8405
	العبارة 04	0	0.00	0	0.00	0	0.00	15	55.56	12	44.44	4.444	.5084
	العبارة 05	0	0.00	2	7.41	4	14.81	17	62.96	4	14.81	3.852	.7898
	العبارة 06	0	0.00	3	11.11	9	33.33	9	33.33	6	22.22	3.667	.9808
	العبارة 07	0	0.00	0	0.00	19	70.37	1	3.70	7	25.93	3.558	.8918
	العبارة 08	0	0.00	2	7.41	14	51.85	10	37.04	1	3.70	3.370	.8877
	العبارة 09	0	0.00	3	11.11	2	7.41	21	77.78	1	3.70	3.741	.7121
	العبارة 10	0	0.00	4	14.81	2	7.41	20	74.07	1	3.70	3.687	.7845
	العبارة 11	12	44.44	8	29.63	5	18.52	2	7.41	0	0.00	1.889	.9740
المعيار الثاني	العبارة 01	0	0.00	0	0.00	6	22.22	21	77.78	0	0.00	3.778	.4237
	العبارة 02	0	0.00	0	0.00	1	3.70	13	48.15	13	48.15	4.444	.5774
	العبارة 03	0	0.00	2	7.41	4	14.81	19	70.37	2	7.41	3.778	.8980
	العبارة 04	7	25.93	9	33.33	11	40.74	0	0.00	0	0.00	2.148	.8182
	العبارة 05	7	25.93	3	11.11	8	29.63	9	33.33	0	0.00	2.704	1.2030
	العبارة 06	8	29.63	8	29.63	9	33.33	2	7.41	0	0.00	2.185	.9823
	العبارة 07	4	14.81	4	14.81	12	44.44	7	25.93	0	0.00	2.815	1.0014
المعيار الثالث	العبارة 01	0	0.00	0	0.00	0	0.00	8	29.63	19	70.37	4.704	.4853
	العبارة 02	0	0.00	1	3.70	2	7.41	6	22.22	18	66.67	4.519	.8024
	العبارة 03	0	0.00	0	0.00	1	3.70	14	51.85	12	44.44	4.407	.5724
	العبارة 04	2	7.41	8	29.63	9	33.33	7	25.93	1	3.70	2.889	1.0127
	العبارة 05	8	29.63	11	40.74	8	29.63	0	0.00	0	0.00	2.000	.7845
	العبارة 06	8	29.63	8	29.63	6	22.22	5	18.52	0	0.00	2.298	1.1030
	العبارة 07	9	33.33	10	37.04	8	29.63	0	0.00	0	0.00	1.983	.8077
	العبارة 08	1	3.70	1	3.70	14	51.85	11	40.74	0	0.00	3.298	.7240

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
A1	27	2.830	.8835
A2	27	2.983	1.0184
A3	27	2.222	.8405
A4	27	4.444	.5084
A5	27	3.852	.7898
A6	27	3.667	.9808
A7	27	3.558	.8918
A8	27	3.370	.8877
A9	27	3.741	.7121
A10	27	3.687	.7845
A11	27	1.889	.9740
N valide (liste)	27		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
B1	27	3.778	.4237
B2	27	4.444	.5774
B3	27	3.778	.8980
B4	27	2.148	.8182
B5	27	2.704	1.2030
B6	27	2.185	.9823
B7	27	2.815	1.0014
N valide (liste)	27		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
C1	27	4.704	.4853
C2	27	4.519	.8024
C3	27	4.407	.5724
C4	27	2.889	1.0127
C5	27	2.000	.7845
C6	27	2.298	1.1030
C7	27	1.983	.8077
C8	27	3.298	.7240
N valide (liste)	27		

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ