

جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي



شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة مالية

من إعداد الطالبتين:

- خليف سارة

- لبط لبني

بعنوان

واقع تقييم رأس المال البشري في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:.....

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا.....

سلطاني عادل.... مؤطرا.

مناقشا.....

السنة الجامعية: 2018-2019

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، نحمد الله تعالى ونشكره على ما منحنا إياه من ارادة وعلم لانجاز هذا العمل المتواضع، فله الشكر أولا وأخيرا.

نتوجه بالشكر الى كل من ساعدنا في هذا العمل، ونخص بالذكر الأستاذ المؤطر سلطاني عادل على إشرافه علينا وتقديمه لنا للتوجيهات من أجل اتمام هذا العمل على أحسن وجه.

في الأخير نتقدم بالشكر والتقدير إلى المؤسسات التي سحمت لنا بالقيام بدراسة حالة ميدانية خاصة مؤسسة "كوندور إلكترونيكس" التي فتحت لنا ابوابها وسمحت لنا بإجراء مقابلات مع مسؤوليها، وكذا تقديمها لنا جميع المعلومات اللازمة

وكامل الشكر الى كل من ساهم في انجاز هذا العمل من قريب او بعيد.

الإهداء

شاء الله عزوجل جلت أسماءه وعظمت صفاته، أن تكمل سنوات الدراسة وسهر الليالي بهذا العمل المتواضع فالشكر والحمد كثيرا.

إلى من كرمها الله تعالى وأمر بطاعتها بعد طاعته وطاعة رسوله، إلى من رعني صغيرة ونصحتني كبيرة، إلى من منحتني الحب والحنان ولم تحرمني من دعواتها، إليك يا رفيقة أحزاني ويا مطيبة سعدي، إلى أحلى كلمة يراودها لساني " أمي " أطال الله في عمرها.

إلى من رباني على التقوى والفضيلة، فكان سندي ورفيق دربي، إلى الصدر الحنون الذي احتواني أبي الغالي حفظه الله.

إلى من ترعرعت معهم ونما غصني بينهم، إخواني وأختي الغالية.

إلى كل الإهل والأقارب من قريب وبعيد.

إلى كل هؤلاء وبأسمى معاني الحب والوفاء أهدي هذا العمل.

إلى من شاركتني هذا العمل وكانت سندا لي الغالية لبي.

إلى زميلتي وصديقتاي إيمان وأميرة وجميع الصديقات، إلى زميلاي سليم ومحمد مولود.

سارة

الإهداء

لو سئل القلب عن الأحبة بعد الله والرسول لا يعرف إلا هؤلاء.
إلى من حملتني وهنا على وهن فتعبت علي في الصغر وساعدتني في
الكبر بحسن صحبتها، وبدعوها الصالحة إلى الصدر الحنون أمي الغالية حفظها الله.
إلى من رباني على التقوى والفضيلة، فكان درع أمان لي أحتمي به من غدر الزمان،
وتحمل عبء الحياة حتى لا أحس بالحرماني، إلى الصدر الحنون أبي الغالي
حفظه الله.

إلى من ترعرعت معهم إخواني وأخواني.
إلى كل من قدم يد المساعدة من قريب ولو كانت بكلمة ساهمت في رفع معنوياتي
إلى كل هؤلاء أهدي عملي هذا إليهم جميعا وأرجو أن يكون في المستوى.
إلى رفيقة مشواري الدراسي و سندي سارة
إلى كل من يعرفني ويحمل لي في قلبه مقداراً من الحب
إلى إبنة خالتي صبرينة وزميلاتي سليم و محمد مولود

لبنى.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	شكر وتقدير
	إهداء
I	قائمة الجداول
II	قائمة الأشكال
أ-ب-ج	مقدمة عامة
	الفصل الأول: مدخل مفاهيمي لرأس المال البشري وطرق تقييمه
5	تمهيد
6	المبحث الأول: ماهية رأس المال البشري
6	المطلب الأول: الأسس النظرية لرأس المال البشري
11	المطلب الثاني: طرق تقييم رأس المال البشري
22	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
22	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
23	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
24	المطلب الثالث: ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة
25	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول تقييم رأس المال البشري بمؤسسات برج بوعريريج
27	تمهيد
28	المبحث الأول: إستراتيجية الدراسة
28	المطلب الأول: منهجية الدراسة
30	المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة
35	المبحث الثاني: دراسة واقع تقييم رأس المال البشري بمؤسسات برج بوعريريج
35	المطلب الأول: دراسة حالة مؤسسة كوندور
42	المطلب الثاني: تحليل نتائج المقابلات لدى عينة من مؤسسات برج بوعريريج
46	خلاصة الفصل الثاني
49-48	خاتمة عامة
52-51	قائمة المراجع
	الملاحق
	ملخص الدراسة

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
29	إستراتيجية البحث	01
32	هيكل الموظفين حسب وحدات الإنتاج	02
39	معلومات حول العينة المراد قياسها	03
42	برنامج القابلات	04

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
18	مظاهر بطاقة الأداء المتوازن	01
31	الموقع الجغرافي لميدان الدراسة	02
34	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	03

مقدمة عامة

مقدمة

لقد فرضت كثافة العولمة التي شهدتها العالم على منظمات الاعمال منافسة في غاية الشدة، ما أجبرها على تكثيف البحوث والدراسات لإيجاد ما من شأنه أن يحقق لها التميز من أجل البقاء والاستمرارية.

وقد كشفت تلك الدراسات عن وجود فارق كبير بين القيمة الدفترية والقيمة السوقية لمنظمات الاعمال مما يشير إلى وجود حقائق غير منظورة، لها الدور البارز في بروز تلك الفجوة تم تفسيرها في ما بعد بالمعرفة، والتي تركز أساسا على العنصر لبشري، مما جعل منظمات الاعمال اليوم تولى أهمية قصوى لإدارة هذا العنصر، الذي أصبح يعرف اليوم برأس المال البشري.

ومن منطلق أنه لا يمكنك إدارة ما لا يمكنك قياسه، انطلقت الأبحاث والدراسات محاولة تقديم طريقة لتقييم رأس المال البشري داخل المنظمة تلقى القبول العام وتسمح بالإدارة الجيدة له.

وقد تعددت الإجهادات في هذا المجال الذي يعتبر لحد اليوم حقل خصب للباحثين والدارسين.

إشكالية الدراسة:

وهذا يقودنا لطرح الاشكالية التالية:

ما هو واقع تقييم رأس المال البشري في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

من خلال الإشكالية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يمكن تقييم رأس المال البشري بالمؤسسة؟
- هل يمكن تقييم رأس المال البشري لمؤسسة "كوندور إلكترونيكس" بإحدى طرق التقييم من خلال دراسة حالة؟
- هل تولى أهم المؤسسات الناشطة بـ برج بوعريـ ريج أهمية كبيرة لتقييم رأس مالها البشري؟

الفرضيات:

- هناك العديد من الطرق لتقييم رأس المال البشري بالمؤسسة.
- يمكن تقييم رأس المال البشري لمؤسسة "كوندور إلكترونيكس" بإحدى طرق التقييم من خلال دراسة الحالة.
- لا تولى أهم المؤسسات الناشطة بـ برج بوعريـ ريج أهمية كبيرة لتقييم رأس مالها البشري.

مقدمة

أهمية الدراسة:

- تتجلى أهمية موضوعنا في عرض طرق تقييم رأس المال البشري للمؤسسات، وما له من دور كبير في تحقيق التميز لها.
- تكمن أهمية الدراسة في إظهار أهمية تقييم المؤسسات لرأس مالها البشري الذي يساهم بشكل كبير في تحقيق الميزة التنافسية لها، وضمان بقائها واستمراريتها.
- هذه الدراسة تسمح بفتح المجال للباحثين والمهتمين بهذا الموضوع بإجراء بحوث ودراسات حول قيمة رأس المال البشري، وإعطائهم فكرة عامة عن طرق تقييمه.

أهداف الدراسة:

- التعريف برأس المال البشري، أهميته، الخصائص التي يمتاز بها، والحاجة إلى تقييمه.
- عرض طرق تقييم رأس المال البشري التقليدية والحديثة، وانتقادات كل منهما.
- عرض عملية تقييم رأس المال البشري لمؤسسة "كوندور إلكترونيكس" باستخدام إحدى طرق التقييم.
- الاحتكاك المباشر للميدان العملي للمؤسسة.
- التعرف على ما إذا كانت المؤسسات ومنظمات الأعمال تولي أهمية لتقييم رأس مالها البشري من خلال دراسة ميدانية.

أسباب اختيار الموضوع:

- توافق الموضوع مع التخصص العلمي.
- رأس المال البشري وطرق تقييمه يعتبر من المواضيع الحساسة، وذات الأهمية البالغة التي لا تلقى إهتمام كبير من طرف الباحثين.
- الاعتقاد الجازم بضرورة إبداء أهمية تجاه هذا الموضوع لمل له من مكانة في مجال الإدارة المالية.

منهج الدراسة:

- إن الهدف من هذه الدراسة هو تقييم رأس المال البشري للمؤسسة، ومن أجل الوصول إلى هذا اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم على الجمع بين الدراسة المكتبية والدراسة الميدانية.

صعوبات الدراسة:

واجهتنا العديد من الصعوبات نذكر منها:

- نقص المراجع الملمة بالموضوع محل الدراسة.
- عدم توافر الكم المناسب من وثائق و الملاحق الخاصة بدراسة الحالة.
- الظروف الخاصة التي مرت بها الجامعة هذه السنة.

هيكل الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا على منهجية "IMRAD" وذلك من أجل الامام بجميع جوانب الموضوع ، حيث تم تقسيم البحث إلى مقدمة وفصلين وخاتمة، حيث تناولنا في:

- الفصل الأول: مدخل مفاهيمي لرأس المال البشري وطرق تقييمه، تضمن هذا الفصل مفهوم رأس المال البشري، أهميته، وطرق تقييمه التقليدية والحديثة.
- أما الفصل الثاني كان عبارة عن انعكاس للجزء النظري، حيث تم تقسيمه إلى جزأين.

تضمن الجزء الأول دراسة حالة مؤسسة "كوندور إلكترونيكس"، تم فيه التعريف بالمؤسسة، تقييمها لرأس مالها البشري، والتعليق على النتائج المتول إليها.

أما الجزء الثاني فخصص لدراسة واقع تقييم رأس المال البشري لأهم المؤسسات الناشطة بالمنطقة.

الفصل الأول: مدخل مفاهيمي لرأس المال

البشري وطرق تقييمه

تمهيد:

نظرا للتزايد المستمر في أهمية الموارد البشرية في المؤسسات، فقد أصبح المورد البشري يمثل محور اهتمام منظمات الأعمال لما له من دور أساسي في بقائها واستمراريتها، لكن لا يزال يصعب قياس هذا المورد نظرا لصعوبة تتبع الأحداث الإقتصادية المتعلقة به.

في هذا الفصل سنقوم بالتعرف على رأس المال البشري (المورد البشري)، بالإضافة إلى عرض مختلف طرق قياسه التقليدية منها و الحديثة.

قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، حيث تناولنا في:

- المبحث الأول: ماهية رأس المال البشري
- المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الأول: ماهية رأس المال البشري

المطلب الأول: الأسس النظرية لرأس المال البشري

الفرع الأول: مفهوم رأس المال البشري¹

يرتبط التاريخ الرسمي لولادة رأس المال البشري بـ "مجلة الاقتصاد السياسي" التي نُشرت في أكتوبر 1962 عندما تم تضمين سلسلة المقالات حول المشكلة الرئيسية المتعلقة بنظرية رأس المال البشري في ملحقتها "الاستثمار في الكائن البشري".

نظرية رأس المال البشري هي مفهوم نظرية الاقتصاد الحديث الذي يحلل مشاكل تكوين وجودة قوة العمل. العلماء الأمريكيون T. Schultz، F. Denison، D. Mincer، B. Weisbrood، S. Becker هم من بين المبتدئين في هذا التطور النظري في أعمالهم، صاغ هؤلاء الإقتصاديون أساسيات النظرية وجعلوها موضوع البحث العلمي.

يعتمد مصطلح رأس المال البشري على مهارات الإنتاج والمعرفة التي يتم تنفيذها من خلال موارد العمل، والتي لها قيمة خدمة معينة على الأصول الاقتصادية في المستقبل على وجه التحديد، حيث رأس المال البشري هو أداة قياس القيمة الاقتصادية لمهارات الناس، والتي تتكون من معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم ومواقفهم وخبراتهم (بيكر 1964؛ منير 1958؛ شولتز 1961-1971؛ سميث 1776-1937).

في وقت لاحق، حدّد شولتز (1981) رأس المال البشري على أنه "الميزات القيمة التي اكتسبها الأفراد ويمكن تكملتها بالاستثمار المناسب". حيث يقول إن رأس المال البشري بالمقارنة مع أشكال رأس المال الأخرى (المادية والمالية) جزء من الحياة البشرية، لأنه يتم تنفيذه من قبل الإنسان ورأس مال لأنه يتم تحليله كمصدر للمكاسب أو الدخل أو كلا هذين العنصرين.

¹ Valida Giziene, And others: **Evaluation of Investment In Human Capital Economical Effectiveness**, Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics,23(02), 2012, p.109.

يعتقد بيكر (1964) أن رأس المال البشري يتكون من ميزات ستعزز الإيرادات الجارية، فضلاً عن النشاط الذي يؤثر على الدخل. وبعبارة أخرى، يمكن اعتباره أي ممتلكات وقدرات مكتسبة من أجل مساعدة الأفراد أو المجموعات على الإنتاجية الاقتصادية.

تعتمد الأهمية الاقتصادية لرأس المال البشري على المساهمة في تطوير الميزة التنافسية الوطنية ، وبالتالي على النمو الاقتصادي للدولة (دراكر 1999، نهر و آخرون 1995، بورتر 1998). يتم فحص رأس المال البشري باعتباره مزيج من عنصرين: المهارات الفكرية والمعرفية، ولذلك كان له اهتمام كبير في تقييم موثوقية البحث عن العوامل التي حددت النمو الاقتصادي (Globerman & Barro & Lee، 2000، Baier et al، 2006، Shapiro، 2002، Haveman، 2002، Bershadker & Schwabi، 2003، Mankiw، Romer & Weil، 1992، Nehru et al، 1995، Schneider & Frey، 1985، Warner، 2002).

¹ في تقرير شبكة الخبراء الاقتصاديين الأوروبيين للتعليم (Wößmann، Schut، 2006) تم التأكيد على أن المفهوم الأساسي لنظرية رأس المال البشري يعتمد على حقيقة أن تعليم الجميع هو استثمار في نفسك، حيث يساهم في الإنتاجية من أجل تحسين الموقف في المجتمع. مثل أي استثمار، يتطلب الاستثمار في رأس المال البشري تكاليف البدء، أي ينبغي تشجيع الاستثمار في رأس المال البشري، من ناحية أخرى ينبغي تقييم كفاءتها. لا تقدم تجربة التقييم أو الأساليب المطبقة حلاً لا لبس فيه، وبالتالي فإن تقييم الاستثمار في رأس المال البشري مشكلة معقدة من الناحية العملية والعلمية. من الضروري تقييم كفاءة الاستثمار، وتحديد نسبة الوقت واحتمال الخطأ، والتدفقات النقدية: الدخل (الإيرادات) والنتائج (النفقات). يتم تخصيص قدر كبير من التمويل للتعليم العالي، ومع ذلك هناك "نزيف العقول"، لذلك من المهم جداً لتقييم كل من المزايا الفردية والعامية.

في الاقتصاد الحديث تكتسب الموارد غير المادية قيمة، ويزيد الموظفون ذوو الخبرة والكفاءة والمهارة والحاصلون على تعليم جيد من قيمة المنظمة (Makstutis، 2007). فقدان رأس المال البشري بسبب الهجرة له تأثير سلبي على نمو الاقتصاد الوطني (Kasnauskiene، Cekanavičius، 2009). ومع ذلك، لم يتم تقديم أي تقييم متسق للعلاقة بين سوق العمل ومؤشرات نظام التعليم والاستثمار في التعليم العالي، والتي يمكن أن تكون أساسية لتحديد المنافع الفردية والعامية للاستثمار في رأس المال البشري، سواء في أعمال مؤلفين أجانب أو ليتوانيين.

¹ Valida Giziene, And others , op.cite, p110.

يوفر الاستثمار في التعليم العالي، باعتباره الشكل الأساسي لرأس المال البشري، مزايا شخصية وعامة. في إطار الاقتصاد الحديث، تزايد الاستثمار البيئي في رأس المال البشري على مستوى الدولة يؤثر على النمو الاقتصادي ويزيد القدرة التنافسية الوطنية (Drucker 1997، Nehru et al. 1995، Porter 1998). زيادة الاستثمار يزد من أهمية رد الدفع على الاستثمار. تحسب العديد من البلدان مؤشرات الكفاءة للاستثمار في التعليم العالي، باعتبارها الشكل الأساسي لرأس المال البشري (Wahrenburg 1972، Blaug 1998، Lemelin 1998، Weld 2007، Appleby et 1974، Mincer 2001، Hiroshi Ono 2004، Marsikova 1995، Psacharopoulos 2004، Davies 2002 al.). بالإشارة إلى مؤشرات الكفاءة في التعليم العالي، من الممكن تفسير تفاوت الأجر حسب السن، المهنة، النوع الاجتماعي، توزيع الموارد أيضا بين البحث العلمي، التعليم، التدريب المهني بالإضافة إلى تحديد كفاءة الاستثمار في اتجاه واحد أو آخر، يمكن وصفها وتنظيمها. تشمل عملية الاستثمار كلا من الفرد والدولة، وبالتالي ينبغي تحليل كفاءة الاستثمار من المنظور الفردي والعام.

الفرع الثاني: تعريف رأس المال البشري

حظي مفهوم رأس المال البشري توسعا في تناوله من طرف الباحثين وذلك لما يلعبه من أهمية في حداثة مفهومه وفي بناء المنظمات وكيفية تشغيلها ونجاحها واستمراريتها. ومن التعاريف التي تناولها الباحثون كالاتي:
عرفته الدعجة (2013) بأنه مجموعة الأفراد الذين يمتلكون مهارات وإمكانيات معرفية وقابليات تساهم في زيادة القيمة الاقتصادية لمنظمات الأعمال.¹

كما هناك من اعتبره جزءا من المنظمة حيث عرفه جرادات وآخرون: بأنه القيمة المضافة للمعرفة المتوفرة للمنظمة.²

وعرف الإقتصادي الأمريكي شولتز "Schultz" (1961) رأس المال البشري بأنه: "مجموعة الطاقات البشرية التي يمكن استخدامها في استغلال مجمل الموارد الاقتصادية، ويمثل المجموع الكلي والكمي والنوعي من القوى

¹ الدعجة، مروى كساب محمد، تحليل العلاقة بين رأس المال البشري وتطبيقات الجودة الشاملة وأثرها على الأداء التنافسي: دراسة تطبيقية في الشركات لصناعة الأدوية البشرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن، 2013، ص16.

² جرادات، ناصر محمد سعود، وآخرون، إدارة المعرفة، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص240.

البشرية المتاحة في المجتمع إذ يشمل الكفاءات الذهنية والمستويات التعليمية للسكان ويتم تحديده من خلال المستوى التعليمي المرتبط بالخبرة والمعرفة للمجتمع الكلي".¹

تأسيسا على التعاريف السابقة نعرف رأس المال البشري بأنه إجمالي الطاقات المعرفية و المهارية المشكلة لموظفي المؤسسة والتي لها عائد على المؤسسة.

الفرع الثاني: أهمية رأس المال البشري

أصبحت تنمية الموارد البشرية عاملا مهما في تعزيز القدرات الإنتاجية و التنافسية للمنظمات والأمم، وعليه تم إيلاء موضوع استقطابها و توظيفها والحفاظة عليها وتدريبها وتحفيزها وإعطائها العناية الأكبر.

ولعل الأولوية التي يحتلها رأس المال البشري في الإقتصاد المعرفي ستقود إلى صراع عالمي حول الموهوبين. و من هنا يجب التركيز على المناهج العلمية التي تؤسس الإبداع أو من خلال التدريب والتنمية بعد الإلتحاق بالعمل لضمان الفاعلية من أجل مواجهة المنافسة. ومن جانب آخر تشجيع الإبداع والإبتكار وتأسيس البنية التحتية المؤسسية اللازمة للأعمال والعمال لضمان البقاء والإستمرار.

يمكن تلخيص أهمية رأس المال البشري في النقاط التالية:

- يعتبر من المصادر الحرجة و الفريدة التي تؤثر على الأداء؛
 - يساعد في خلق معارف جديدة؛
 - مورد يصعب على الآخرين تقليده؛
 - يساعد في تحقيق الميزة للمؤسسة؛
 - يساعد في زيادة كفاءة استخدام الأصول ويحقق إنتاجية أعلى وخدمة أفضل للزبائن؛
 - له تأثير على الشركاء والمالكين للأفكار الجديدة وتوليد المال اللازم لبدء مشاريع جديدة.
- من خلال الأهمية تتضح لنا الضروريات الأساسية المتبعة:
- ضرورة تحقيق النجاح؛

¹ عدنان داود محمد العذاري، هدى زوير مخلف الدعيمي، الإقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية: نظرية وتحليل في دول عربية مختارة، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص116.

- ضرورة تحقيق الميزة التنافسية؛

- ضرورة خلق معارف جديدة.¹

الفرع الثالث: خصائص رأس المال البشري

إن معرفة خصائص رأس المال البشري يوفر الأرضية المناسبة للوقوف على البيئة اللازمة للإستثمار فيه ومدى ملاءمته والإلمام بالمحددات التي تقف إزاء قياس عوائده. ومن أهم تلك الخصائص:

- رأس المال البشري غير منظور و غير ملموس؛

- صعوبة قياسه بدقة؛

- رأس المال البشري يتزايد بالاستعمال؛

- يمكن الاستفادة منه في مراحل متعددة وعمليات مختلفة في وقت واحد؛

- سهولة حمله وتوفر الاستعداد لحامله؛

- سرعة زيادته وسرعة فقدانه تبعاً للشخص المتجسد فيه؛

- له آثار ايجابية كبيرة على المؤسسات؛

- سهولة انتقاله من مكان إلى آخر.²

الفرع الرابع: الحاجة إلى تقييم وقياس رأس المال البشري

إن رأس المال البشري يعد أصلاً غير مادي بالغ الأهمية لنجاح الأعمال، إن 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:³

¹ سناء جابر: دور رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز الجامعي، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016-2017، ص 24.

² سناء جابر، نفس المرجع، ص 25.

³ Angela Baron, Michael Armstrong, **Human capital management** (achieving added value through people), Kogan page, London and Philadelphia, 2007, p 34.

- إن رأس المال البشري يشكل عنصرا مفتاحا للقيمة السوقية للمنظمة، حيث أن إحدى الدراسات التي أجريتها عام 2003 (CFO research services) قدرت بأن قيمة رأس المال البشري تمثل أكثر من 36% من العائد الكلي لمنظمة نموذجية؛
 - 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 ما يجب فعله لإيجاد، الإحتفاظ، تطوير وأداء أفضل استعمال لرأس مالها البشري؛
 - إن القياسات يمكن أن تستغل لمراقبة التطور في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية للموارد البشرية، وبصفة عامة لتقييم فاعلية ممارسات الموارد البشرية؛
 - لا يمكنك إدارة ما لا يمكنك قياسه.
- من جانب آخر وفضلا عن الأسباب سالفة 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.
- إنه 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 إستثمارا ممكنا في هذه المنظمة أو تلك. إن تقييم رأس المال البشري يخدم أغراض 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.

المطلب الثاني: طرق تقييم رأس المال البشري

رغم التقدم الذي حصل في هذا المجال إلا أنه لازال هناك اختلاف بين المختصين فيما يتعلق بماته المقاييس، وهذا راجع إلى اللاملموسة رأس المال البشري والصعوبة الكبيرة في الحصول على البيانات الإحصائية المتعلقة به.

الفرع الأول: طرق التقييم التقليدية لرأس المال البشري

1. طريقة التكلفة التاريخية:

تهدف هذه الطريقة إلى معرفة قيمة الأصل عن طريق إثبات كل ما يحتمله المشروع في سبيل اقتناء هذا الأصل وإعداده، بحيث يكون صالح للاستخدام في المنشأة، وتطبيق ذلك على الأصول البشرية تعتبر التضحية التي تقدمها المنشأة للحصول على الأفراد وتنميتهم هي تعبير عن قيمة هذه الأصول.

وتتميز هذه الطريقة بالموضوعية ومسايرتها للعرف والتطبيق المحاسبي حيث تعتبر مصاريف اختبار وتوظيف وتدريب العاملين مصاريف رأسمالية تجري رسملتها على فترات استخدامها، وبالتالي يتعين إهلاكها على العمر الإنتاجي للأصول البشرية، لتحديد نصيب كل فترة منها. وفي حالة تصفية الأصل والاستغناء عن العاملين قبل إنهاء حياتهم الإنتاجية المقدرة يعتبر الرصيد المتبقي خسارة، ويمكن أن يكون الرصيد المتبقي ربحاً في حالة انتقاله بمقابل مادي.

وأهم نقد ممكن أن يوجهه لهذه الطريقة بأنها لا تعبر عن الطاقة الإنتاجية الأساسية للأفراد أي الخدمات

والمنافع المتوقعة من الأصل خلال حياته الإنتاجية بل تعبر عن تكاليف اختبار وتدريبه فقط.¹

ويرى معظم أنصار محاسبة الموارد البشرية عند تقييم الأصول الإنسانية على أساس التكلفة التاريخية ورسملة

النفقات المتعلقة بتعيين واختبار وتطوير الموارد البشرية عن طريق احتساب التكلفة الفعلية لهذه النفقات المرتبطة

بالموارد البشرية واعتبارها بمثابة مصروفات رأسمالية يتم توزيعها على عدد سنوات العمر الإنتاجي المتبقي للأصول

الإنسانية المفيدة في خدمة المنظمة وإذا حدث أن استبعد أحد هذه الأصول الإنسانية لأي سبب من الأسباب مثل

العجز عن العمل أو الوفاة أو عدم الملائمة للتطوير حينئذ تعتبر مصروفات أو نفقات هذا الأصل بمثابة خسائر يتم

تحميلها على حسابات النتيجة.²

2. طريقة تكلفة الإحلال:

وفقاً لهذه الطريقة يتم تقييم الأصل البشري بالتضحية التي تتحملها المنشأة في سبيل إحلال الموارد البشرية

المتوفرة لديها الآن بموارد بشرية أخرى ذات مستوى خدمات يساوي خدمات الموارد الحالية.

وتنقسم تكلفة الإحلال إلى نوعين هما:

¹ وليد ناجي الحياي، دراسات في المحاسبة المعاصرة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004، ص299.

² علي محمد عبد الوهاب، سعيد يس عامر، المحاسبة عن الموارد البشرية (عرض وتحليل مع مدخل بديل)، الرياض، دار المريخ للنشر والتوزيع، 1403هـ، ص299.

(أ) تكلفة الإحلال الوظيفية:

وتمثل التضحية التي تتحملها المنشأة لإحلال شخص يشغل الآن وظيفة معينة بشخص بديل له يستطيع تقديم نفس الخدمات في هذه الوظيفة.

(ب) تكلفة الإحلال الشخصية:

وتمثل التضحية التي تتحملها المنشأة لإحلال شخص مستخدم حالياً بديل له يتمتع بالقدرة على تقديم مجموعة الخدمات التي قدمها هذا المستخدم في جميع المراكز التي كان يعمل بها.

وبالرغم من أن طريقة تكلفة الإحلال تتلافى بعض الاعتراضات التي تعرضت لها كطريقة التكلفة التاريخية إلى أن هذه الطريقة يشوبها بعض العيوب تتركز أساساً في عدم وجود تكلفة إحلال لبعض الأصول وخاصة البشرية فمن غير المحتمل الحصول على أرقام دقيقة أو صحيحة لتكلفة الإحلال في ظل غياب منظمة للعمال ذات تكلفة عالية.¹

يرى أنصار محاسبة الموارد البشرية في هذه الطريقة لتقييم الأصول الإنسانية أن يتم احتساب تكلفة تعيين واختبار وتطوير موارد بشرية بديلة بما في ذلك نفقات التقاعد عن الخدمة أو التعويض وهذا بالطبع من أحد صور الخيال إذ توجد أسس سليمة تتركز عليها هذه الفروض بالنسبة للموارد البشرية حيث أنه من المعروف أنه يتم التوصل إلى القيمة الحالية في ضوء استخدام التكلفة الاستبدالية عن طريق النظر إلى المستقبل وإلى التوقعات الاقتصادية دون اعتبار للتكلفة التاريخية التي تتعامل مع الماضي الواقعي والذي يتفق مع مفهوم المحاسبة كتسجيل تاريخي أي أن الوضع بالنسبة لتكلفة الاستبدال هو عدم الاعتراف بالماضي بل النظر للمستقبل بعد احتساب معدل الفائدة لوحده النقد أضف إلى ذلك أن أنصار محاسبة الموارد البشرية يفترضون القدرة على إحلال أحد الموارد البشرية التي تستبعد لأي سبب في المال متخذين في ذلك أساساً للقيمة يعادل التكلفة اللازمة للحصول على مورد بشري يقوم بالإحلال عن الأصل البشري المستبعد وبالتالي يمكن تلافي الخسائر التي تتحقق نتيجة استبعاد هذا الأصل البشري.²

3. طريقة تكلفة الفرصة البديلة (المزايدة التنافسية):

¹ وليد ناجي الحياي، مرجع سابق، ص 300

² علي محمد عبد الوهاب، سعيد يس عامر، مرجع سابق، ص 61.

تستخدم هذه الطريقة مفهوم تكلفة الفرصة البديلة أي التكلفة التي تتحملها المنشأة لتغيير الاستخدام الحالي للموارد البشرية إلى استخدام آخر بديل سميت بالمزايدة التنافسية ويقوم بمقتضاها مدراء الأقسام بإجراء مزايدة على خدمات الأفراد الذين يعملون ذو الكفاءة الخاصة وبمكثهم العمل في كل قسم من هذه الأقسام وذلك للوصول إلى قيمة الفرد عند استخدامه في عمل بديل كأساس لحساب قيمة هذا الفرد كأصل من أصول المشروع و يستخدم أعلى سعر في المزايدة كتعبير عن قيمة الفرد. حيث أن هذا السعر هو الممثل للتقدير المالي الذي يعبر عن أحسن استخدام لخدمات هذا الفرد ويتم تخصيص الفرد للعمل بالقسم الذي يحصل فيه على أعلى سعر وتضاف قيمة أو سعر هذا الفرد إلى مجموعة الإستثمارات المخصصة لهذا القسم.

وتعتبر هذه الطريقة وسيلة لتوزيع الموارد البشرية وكذلك تطويرها فبعد أن يظفر كل مدير بما كان يأمله من موارد بشرية ذات كفاءات خاصة فإنه سوف يعمل ولا شك على الإستمرار في بذل قصارى جهده في استغلال كفاءة وقدرات هذه الموارد أحسن استغلال ممكن وهذا سوف يتطلب منه بالطبع الحفاظ على قيمة هذه الموارد بل والعمل على تنميتها.

ويشوب هذه الطريقة عدم إيجاد قيمة لجميع الأفراد العاملين بالمنشأة وإنما تهتم فقط بقطاع معين من الموارد البشرية والذي يقع على عاتقها إيجاد قيمة لجميع الأفراد بالمنشأة والذين يتميزون بمهارات خاصة سواء في داخل المشروع أو في سوق العمل، في حين تهمل قيم الأفراد الذين يمكن الحصول عليهم بسهولة من خارج المنشأة أو الأفراد المستخدمين حديثاً بالإضافة إلى عدم اعتمادها على مقياس موضوعي للأفراد وإنما تعتمد على الحكم الشخصي الذي هو اهتمام الرؤساء وليس على أساس تقدير الكفاءات الفعلية ولا يخفى أيضاً الآثار النفسية السيئة التي تتركها هذه الطريقة على نفسية العاملين الذين لم يدخلوا المنافسة وبالتالي تنخفض إنتاجيتهم بالإضافة إلى عدم استقرار عنصر العمالة بالمنشأة واضطراب العلاقات بين العاملين.¹

ومن المعروف في تكلفة البدائل أنها مفهوم افتراضي يتعد عن الواقع بتاتاً حيث يقوم على أساس اعتبار أفضل الفرص الضائعة غير الحقيقية، وتقوم هذه الفكرة على البحث عن أفضل الظروف الملائمة لاقتناء الأيدي العاملة (من حيث الوقت والجهد والمال والكفاية) واعتبارها تكلفة بديلة بحيث تمثل هذه التكلفة معيار التكلفة للأصل الإنساني بصرف النظر عن فرع تخصصه، وذلك عن طريق نظام المزايدات أو سوق الأصول الإنسانية حيث يتم التوصل لقيمة أي أصل عن طريق المزاود الذي يجري بين أصحاب المنظمات بصرف النظر عن المستويات المختلفة للعناصر البشرية

¹ وليد ناجي الحياي، مرجع سابق، ص301.

وبالتالي تحدد قيمة الأصل الإنساني بالقيمة التي يصل إليها المزداد ومن هنا نجد إن قيمة الأصل الإنساني لا تحدد على أساس قدرته في المساهمة في الإنتاج بل بقيمته الحدية في سوق الموارد البشرية.¹

4. طريقة تكلفة الموارد البشرية التي تساهم بها الدولة:—

اعتمدت هذه الطريقة على تجميع تكلفة تعليم الفرد خلال سنوات دراسته بالإضافة إلى استخدام القياس النفسي لتحديد درجة توافر السمات الشخصية لدى الفرد وأهم نقد وجه إلى هذه الطريقة هو إعتماها على تكلفة التعليم للفرد كمصدر أساسي لحساب قيمته، لذلك هي لا تعبر بالضرورة عن قيمة الفرد لدى المنشأة وأيضاً إعتماها على استخدام القياس النفسي ولا يخفى ما يوجد لهذا القياس من انتقادات بالإضافة إلى أنها تجاهلت احتساب قيمة الأفراد والذي يوظفهم المشروع من الخارج والذين لم يتلقوا تعليماً في المداخل التعليمية المعروفة أو الأفراد الذين يتلقون تعليمهم في الخارج على نفقتهم الخاصة أخيراً افتقارهم إلى أساس واقعي حيث أنها تفترض تناقص قيمة الفرد خلال فترة عمله بالمنشأة مع أن قيمة متزايدة بالخبرة المكتسبة خلال سنوات عمله.²

5. طريقة الشهرة غير المشتراة (المستترة):

تقوم هذه الطريقة على أساس اتخاذ الأرباح التي تزيد عن المتوسط العادي للأرباح السائدة (الأرباح غير العادية) أساساً للتقييم، وذلك عن طريق رسملة هذه الأرباح الزائدة وإعتبارها ممثلة للموارد البشرية في المنشأة وهذه الطريقة تتجاهل الكفاءة التي تستغل بها الأصول الأخرى، بالإضافة إلى أن قيمة الموارد البشرية لا ترتبط بمسألة تحقيق أو عدم تحقيق أرباح حيث توجد قيمة لهذه الموارد في المنشأة سواء حققت أرباح أو لم تتحقق.

7. تقييم الموارد البشرية في الفقه الإسلامي:

ينصب التقييم الإسلامي لقيمة الفرد في الشركة على أساس إعتباره شريكاً فيما يقدم عمله لحصة في رأس مالها، وليس بإعتباره أجنبياً يعمل بها وفي هذه الحالة لا يتقاضى الشريك بالعمل أي أجر أو مرتب مقابل عمله بل يقتسم الربح الناتج من مزاولته الشركة لأعمالها طبقاً لطريقة توزيع الأرباح والخسائر التي يتفق عليها الشركاء والتي ينص عليها في عقد تكوين الشركة، وتتفق أقوال فقهاء المذاهب إلى وجوب ذكر نصيب الفرد (حصة العمل التي

¹ علي محمد عبد الوهاب، سعيد يس عامر، مرجع سابق، ص62.

² حسن، منصور حامد محمد، الحاسبة عن المؤشرات السلوكية للموارد البشرية ودورها في ترشيد القرارات الاستثمارية، مجلة الإدارة، العدد الثالث - المجلد الثالث، 1992، ص18.

يقدمها) من الأرباح في عقد إنشاء الشركة وهذا لا يمكن الوصول إليه إلا إذا تم تقييم حصة العمل التي يقدمها الفرد لدى أفراد عقد الشركة أي أن تقييم الحصص هو الأساس في تقدير أنصبة الربح.¹

8. طريقة القيمة الحالية للإيرادات المستقبلية ل **Lev** و **Schwartz**:²

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 بأنه مصدر لتدفق وتولد الدخل، وقيمتها (ثروته) هي القيمة الحالية للدخول المستقبلية المحسومة بمعدل خصم معين للمالك لهذا المورد. وهذا يقودنا إلى النموذج أو المعادلة التي يتم من خلالها قياس قيمة رأس المال البشري كما يلي:

$$E \left(V_Y^X \right) = \sum_{t=y}^t P_y(t+1) \sum_{i=y}^t \frac{I_i}{(1+y)^{t-y}}$$

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.

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

I_i: الإيرادات المتوقعة للشخص في فترة i .

Y: معدل خصم معين للشخص.

وتقدم هذه الطريقة مقياسا مقبولا لرأس المال البشري.

¹ حسن، منصور حامد محمد، مرجع سابق، ص 19.

² Baruch Lev, Abschwartz, (**On the use of the economic concept of human capital in financial statements**), The Accounting Review, Vol 46, N 01, USA, janvier 1971, p 106.

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

الفرع الثاني: الإنتقادات

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

الفرع الثالث: طرق التقييم الحديثة لرأس المال البشري

لا شك وأن كل ما لا يمكن قياسه يصعب تقييمه وبالتالي لا يمكن تسييره وإدارته بالشكل المطلوب، من هذا المنطلق فان قياس الأداء يعتبر أمراً مطلوباً على مستوى كل النشاطات بما فيها إدارة الموارد البشرية.

المورد البشري يكاد يكون أهم مورد في منظمات الأعمال لذلك من المهم متابعة وتقييم أداء العاملين بشكل مستمر من أجل اتخاذ القرارات بما يتوافق مع تحسين أدائهم وتحفيزهم لتحقيق الفعالية والفاعلية في المؤسسة، هناك وسائل متعددة لقياس الأداء كمية ونوعية، ولعل بطاقة الأداء المتوازن من أكثر أدوات التسيير الهامة والمستعملة للمتابعة الدائمة قصيرة الأمد وبعيدة الأمد إذ أن تحتوي على مؤشرات متعددة للمتابعة المستمرة.

1. تعريف بطاقة الأداء المتوازن:

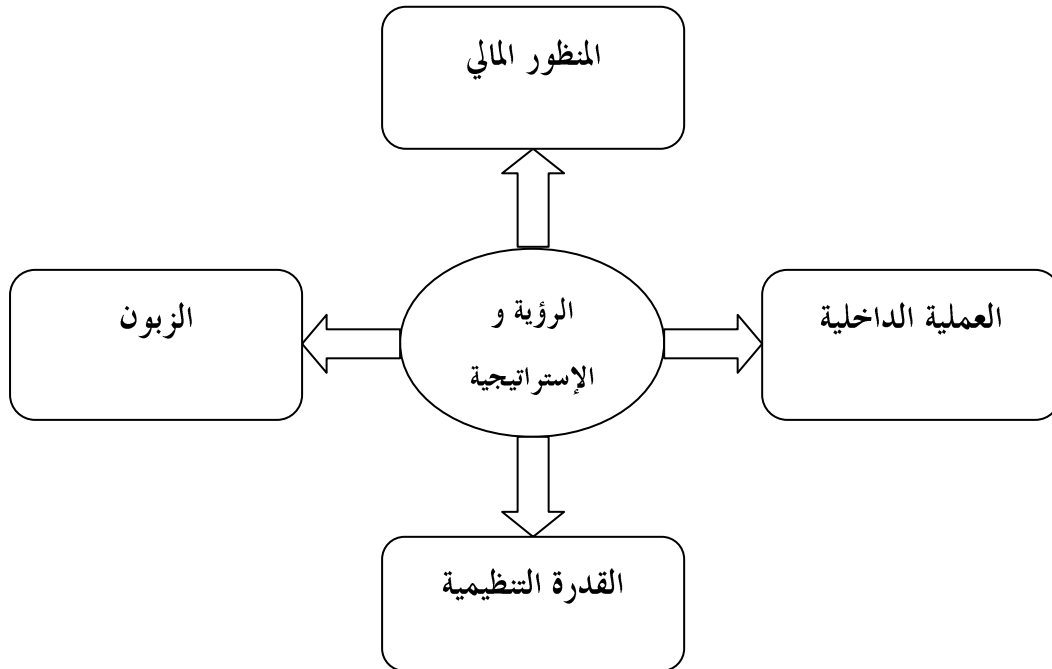
بطاقة الأداء المتوازن هي نموذج لقياس الأداء الاستراتيجي تم تطويره بواسطة روبرت كابلان وديفيد نورتون. هدفها هو ترجمة مهمة المنظمة ورؤيتها إلى إجراءات (تشغيلية) فعلية (تخطيط استراتيجي).

بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يساعد في تقديم معلومات حول الإستراتيجية المختارة أكثر، وإدارة عمليات التغذية الراجعة والتعلم وتحديد الأرقام المستهدفة. يتم إعداد الإجراءات (التشغيلية). بمؤشرات قابلة للقياس توفر الدعم لفهم وضبط الإستراتيجية المختارة. تتمثل نقاط البداية في بطاقة الأداء المتوازنة في الرؤية والإستراتيجية التي يتم النظر إليها من أربعة جهات نظر: المنظور المالي، وجهة نظر العميل، عمليات الأعمال الداخلية والتعلم والنمو.¹

¹ file:///C:/Users/Orange/Desktop/Balanced Scorecard model template by Kaplan and Norton_ToolsHero.html, 06 mars 2019, 17:00.

2. مظاهر بطاقة الأداء المتوازن¹:

الشكل رقم 01: مظاهر بطاقة الأداء المتوازن



¹ [file:///C:/Users/Orange/Desktop/Balanced Scorecard \(Kaplan&0Norton\) Business_tutor2u.html](file:///C:/Users/Orange/Desktop/Balanced Scorecard (Kaplan&0Norton) Business_tutor2u.html), 06 mars 2019, 17:45.

بطاقة الأداء المتوازن تقسم الأداء وفق أربعة محاور أساسية:

- **المحور المالي:** تحسين الأداء المالي للمؤسسة هو هدف دائم (نمو حجم رقم الأعمال، تحسين المردودية، تخفيض التكاليف....).
 - **محور الزبائن:** إذ أن نمو المؤسسة و استمراريتها مرتبط برضا زبائنها وبتطور المبيعات وزيادة حصتها السوقية.
 - **محور الأنظمة الداخلية:** حيث يتم قياس فعالية الأنظمة الداخلية للمؤسسة من أجل ضمان تنافسيتها، ومن أهمها نظام التجديد (البحوث، عدد براءات الاختراع، عدد المنتجات الجديدة...)، كما أن خدمة ما بعد البيع أيضا من الأنظمة المهمة (استقبال الزبون، أجل حل المشكلات...)، كل هذا بالإضافة إلى نظام الإنتاج (جودة المنتجات، آجال الإنتاج...).
 - **محور القدرة التنظيمية (النمو و التعلم):** وهو يجيب عن السؤال التالي: "كيف تتم قيادة التغيير"، و يتعلق هذا المحور بالوسائل التي تستعمل لبلوغ الأهداف الإستراتيجية، ترتبط مركبات هذا المحور بكل ما يتعلق بالمستخدم (إنتاجية العمل، دوران العمل، التحفيز..)، وبالنظام المعلوماتي الذي يجب أن يسهل التعلم التنظيمي، كما يركز هذا المحور على نشر المعرفة داخل المؤسسة.
- بالنسبة لكل محور من هذه المحاور الأربعة يتم تحديد الأهداف وإظهارها من خلال المؤشرات مع قيمها المستهدفة ودمج المبادرات من أجل التعديل مع الأهداف الإستراتيجية، الإنسجام الكلي بين المحاور الأربعة يعرض نموذجا لقياس أداء المؤسسة من خلال رؤية عرضية لنشاطاتها من أجل تنسيق الإستراتيجية مع الأنظمة التنفيذية.¹

3. دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم رأس المال البشري:

تعال Kaplan و Norton (1998): "لوحة القيادة المتوازنة هي وسيلة مراقبة إستراتيجية تقترح توضيح العوامل الحرجة (نجاح وأخطار) للمنظمة"²، بحيث يكون في كل محور من المحاور الأربعة ل BSC عوامل متاحة للنجاح محددة ومتابعة عن طريق قياس منتظم لمؤشرات، إن تحديد العوامل المتاحة لكل محور يجب على منطوق

¹ مقدم وهيبة، جدول القيادة: مرآة المؤسسة رسالة ماجستير، جامعة مستغانم، الجزائر.

² Walid Cheffi, *P'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 sep 2005, p 07 .

التماسك بين الأهداف الإستراتيجية والمؤشرات التشغيلية لمختلف المحاور، وإن المؤشرات تكون مترابطة ببعضها البعض بحيث تساهم في شبكة الخطة الإستراتيجية للشركة.

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

حيث أن بطاقة الأداء المتوازن ل Kaplan و Norton تعمل على الطريقة الكلاسيكية لسلسلة القيمة حيث الغاية تكمن في إرضاء الزبائن والمساهمين، إن سلسلة السببية تلك المضافة من طرف Kaplan و Norton تتبع المسار التالي:¹

- إنها تنطلق من مؤشرات محتواه في محور النمو والتطوير التنظيمي؛
 - بعدها، تتوجه نحو مؤشرات محتواه في محور العمليات الداخلية والإبداع؛
 - ثم نحو مؤشرات محتواه في المحور الإستراتيجي الزبائن؛
 - من أجل أن تفضي في النهاية إلى مؤشرات محتواه في المحور المالي؛
- إن هدف BSC إذن هو إدراج إدراج تقارير السبب والنتيجة بين المؤشرات.
- يمكن التعبير عنها كالتالي:

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.

الفرع الرابع : الإنتقادات

¹ Grégory Wegman, (Comparaison Balanced Scorecard _ Navigator), hal-00584780,version1,10 april 2011 , p 03.

تعد الحدود الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن ل Kaplan و Norton هي التالية:

1. إن BSC يقوم على الوصف الكلاسيكي لسلسلة القيمة حيث العنصر المركزي هو سلعة إنتاج مادي تسعى إلى إرضاء الزبائن ومن 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 للإستراتيجية قائم على صدارة التحليل الخارجي (فرص، تهديدات) مرفقة بعد ذلك بتحليل داخلي (نقاط القوة، نقاط الضعف).

المبحث الثاني: الدراسات السابقة:

المطلب الأول: الدراسات العربية:

1- دراسة (كمال طلطي، 2002-2003) بعنوان: دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات (دراسة حالة المؤسسة وطنية -مركب السيارات الصناعية(CVI)-).

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على جانب مهم من احتياجات الموارد البشرية للتكوين والتدريب وهو ما يرافق عملية تقييم أداء العاملين وخاصة فيما يخص علاج الخلل و الأداء وتقويم نقاط الضعف وهذا من أجل أن تكون المؤسسة فعالة وتستطيع تحقيق أهدافها، حيث توصلت إلى أن التكوين المعتمد في المؤسسات الجزائرية لا يتماشى والاحتياجات الحقيقية لزيادة كفاءة العاملين، وسبب ذلك يعود لعدم وجود نظام فعال لتقييم الموارد البشرية.

2- دراسة (بوبرطخ عبد الكريم، 2011-2012) بعنوان: دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة الجمرات الفلاحية).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نظام تقييم أداء العاملين المطبق في المؤسسة الجزائرية، وتحليل هذا النظام والتعرف على نقاط القوة والضعف وفهم مكوناته وتحديد أفضل الطرق لتقييم أداء العاملين وكيفية الاستفادة من تطبيقاته من أجل تعظيم مكاسبه سواء بالنسبة للعاملين أو المؤسسة، بالإضافة إلى توضيح أهمية تطبيق هذا النظام، ووضع نظرة إيجابية نحوه وتبديد التخوف منه على اعتبار أغلبيتهم بأنه نظام موجه لكشف الأخطاء.

3- دراسة (معاذ محمد الأعرج، 2016) بعنوان: استخدام نموذج Lev & Schwartz لقياس رأس المال البشري ومساهمته في صافي الدخل (دراسة حالة تطبيقية على بنك لبنان والمهجر في الأردن).

هدفت هذه الدراسة على التعرف مبادئ المحاسبة عن الموارد البشرية وطرق قياسها، وطبقت ذلك على بنك لبنان والمهجر في الأردن للفترات المالية 2010-2014، باستخدام أحد أكثر النماذج الموصى بها وهو نموذج Lev &

Schwartz ، وتوصلت إلى إمكانية حصر نتائج تشغيل الموارد البشرية من مصروف وإيراد بمستوى مقبول من العدالة والدقة والموضوعية، كما وتوصلت إلى تحديد نتائج استثمار بنك لبنان والمهجر لموارده البشرية من ربح أو خسارة بنسب ومقادير كمية مقبولة.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (Kow, Dae-Bong,2009) بعنوان: Human capital and its measurement

هدفت هذه الدراسة إلى عرض مفهوم رأس المال البشري، أصنافه، وإبراز أهميته من ناحية رفع أجور الأفراد، إنتاجية المؤسسات، المساهمة في إحداث الميزة التنافسية والمساهمة في الإقتصاد الوطني. وأهمية قياسه التي تكمن باعتبارها مصدر لاقتراح وتطبيق السياسات في المؤسسات، كما تطرقت هذه الدراسة إلى طرق تقييم رأس المال البشري سواء التي تعتمد على التكلفة، أو التي تعتمد على القيمة مع الأخذ بعين الاعتبار عوامل مثل نتائج التعليم و كذله الاستثمار في رأس المال الشري.

2- دراسة (Andrade ,2011) بعنوان: human capital accounting measurement**modeles**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المحاسبة عن الاصول البشرية وركزت على مناهج قياس الاصول البشرية و التكاليف المتعلقة بها، وعرضت الدراسة عددا من نماذج القياس التي يمكن اعتمادها لخدمة غرض القياس وعمل مقارنة بين هذه النماذج باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى أن النموذج الأكثر قبولا للتطبيق هو نموذج Lev and Schwartz وأوصت بتطبيقه.

3- دراسة (jaraat,2013) بعنوان: human resources accounting between recognition**and measurment ; an empirical study**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اسباب ضعف قياس واعتراف الشركات بأصولها البشرية و معالجتها في ضوء معايير المحاسبة الدولية، واستخدمت الدراسة المنهج التطبيقي، وتوصلت إلى أن امكانية قياس الاصول البشرية و الاعتراف بها في القوائم المالية من خلال اقتراح نموذج جديد لقياس قيمة الأصول البشرية و أوصت بتطبيقه واعتماده، كما أوصت بضرورة الاعتراف بها في القوائم المالية.

4- دراسة (chouhan,2015) بعنوان: measuring employees value ; a critical study on**human resources accounting in india**

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الطرق المستخدمة لقياس تكلفة و قيمة الموارد البشرية في عينة من الشركات في الهند التي تفصح عن قيمة الموارد البشرية في تقاريرها المالية، كما وهدفت إلى التعريف بطبيعة الافصاح المحاسبي للأصول البشرية، و توضيح طبيعة العلاقة بين المحاسبة عن الموارد البشرية والمبيعات والربحية والعائد على السهم من

خلال عمل دراسة ميدانية تحليلية لعينة من الشركات الهندية، وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها أن ربحية هذه الشركات تعتمد على عنصرين رئيسيين هما المبيعات وقبمة الموارد البشرية، وأن النموذج الأكثر شيوعاً بين شركات عينة الدراسة هو نموذج Lev and Schwartz وأوصت باستخدامه.

5- دراسة (hossain,2015) بعنوان: recognition, measurement and accounting treatment of human resource accounting

هدفت هذه الدراسة إلى عرض نماذج قياس رأس المال البشري وتبسيط الضوء على الصفات الرئيسية لقياس الموارد البشرية والصعوبات التي تواجهها في التطبيق، بالإضافة إلى التعرف على أهمية و حاجة الشركات لمعرفة أثر قياس الموارد البشرية على الأداء المالي لديها باستخدام الأسلوب الاستكشافي لآراء الباحثين والمقارنة بينها، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج تمثل أبرزها في الحاجة لتطبيق نماذج قياس الموارد البشرية وأوصت بضرورة استخدام مناهج القيمة بدلا من مناهج التكلفة لأنها تأخذ بعين الاعتبار التكلفة و القيمة الحالية معا.

المطلب الثالث: ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة

تعتبر هذه الدراسة امتدادا لما أوصت به الدراسات السابقة وتطبيق عملي على مؤسسة "كوندور إلكترونيكس" التي تبين أنه بإمكانها تقييم رأس مالها البشري باستخدام طريقة القيمة الحالية للإيرادات المستقبلية. ركزت هذه الدراسة على إبراز أهمية تقييم رأس المال البشري في المؤسسات، من خلال دراسة ميدانية لعينة من المسسات الناشطة بـبرج بوعريـريـج، حيث توصلت إلى أن الأغلبية لا تقوم بتقييم رأس المال البشري ولا تبدي له أهمية بالغة.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل بعرض أهم المفاهيم المتعلقة برأس المال البشري حيث عرضنا وجهات النظر المختلفة نحو العنصر البشري وتناولنا أهم ما يميز رأس المال البشري من خصائص تجعله يحظى بميزة فريدة عن باقي أصول المؤسسة، كما عرضنا الأهمية البالغة التي يحظى بها هذا الأصل. وانتهينا إلى عرض أهم الطرق التي تم اقتراحها من أجل

فك أهم إشكالية فيه وهي المتعلقة بقياسه لأن قياسه سيسمح بإدارته للوصول بالمؤسسة إلى التميز وقد عرضنا الانتقادات المقدمة لكل نوع من الطرق المعروضة.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول تقييم

رأس المال البشري بمؤسسات برج

بوعريرج

تمهيد:

سنقوم في هذا الفصل بتطبيق إحدى الطرق التي تم عرضها في الجانب النظري من بحثنا، عبر تحليل معطيات ووثائق ومقابلات خاصة بالمؤسسة محل الدراسة، محاولين طرح فكرة تقييم رأس المال البشري في المؤسسات الجزائرية لتحقيق الأداء المتميز وضمان البقاء والإستمرارية.

كما سنقوم بتحليل مقابلات تم إجراؤها داخل مؤسسات تنشط بـ برج بوعرييج لمعرفة الأهمية النسبية التي توليها هذه المؤسسات لتقييم رأس مالها البشري.

حيث قمنا بتقسيم الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: إستراتيجية الدراسة

المبحث الثاني: دراسة واقع تقييم رأس المال البشري بمؤسسات برج بوعرييج

المبحث الأول: إستراتيجية الدراسة

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

المطلب الأول: منهجية الدراسة

1. إختيار 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: في ما 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 المعمقة، وتلخيص الوثائق المجمعة.

والجدول التالي يصف إستراتيجية البحث لدراسة الحالة:

الجدول رقم (01): إستراتيجية البحث

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

من إعداد الطلبة

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 تواد" 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 وباشرت 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 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 بوعريريج.

تحصلت المؤسسة على عدة شهادات وطنية ودولية من أهمها:

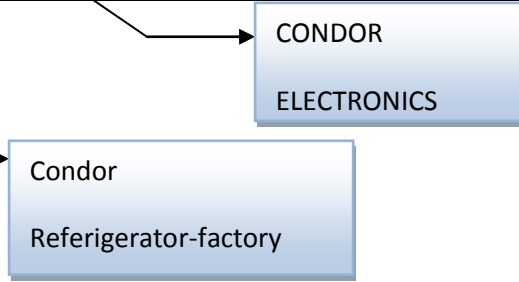
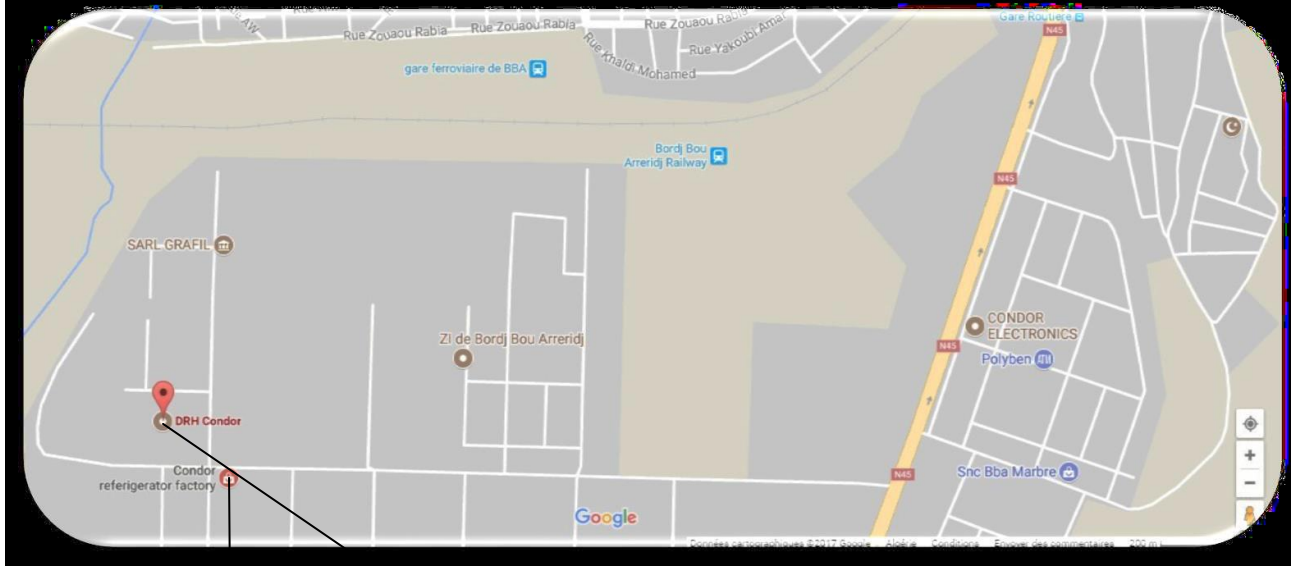
- شهادة المشاركة في معرض الإنتاج الوطني بالأوراسي من 28 أفريل إلى 09 ماي 2004
- تحصلت على شهادة الجودة العالمية. ISO 9000V 200
- تحصلت على شهادة الجودة العالمية ISO9001V 2000 من منظمة؛
- AFAQ AFNOUR تحصلت على الجائزة الجزائرية للجودة سنة 2011؛
- تحصلت على شهادة أخرى للجودة من منظمة ألمانيا سنة 2012.

الإسم التجاري " عنتر تواد " وهو إسم 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 و الابتكارات مما يضمن لها الحماية الكافية لمنتجاتها من التزوي و التقليد.

2. لمحة جغرافية:

يتواجد مقرها الرئيسي بالمنظمة الصناعية ببرج بوعرييج، تتربع على مساحة إجمالية تقدر ب: 112559 م² وهي بملكية عامة.

الشكل رقم (02): الموقع الجغرافي لميدان الدراسة



3. طبيعة إستثمار المؤسسة:

هو صناعة وتسويق الأجهزة الإلكترونية ويقدر حجم الإستثمار ب 2.450.000.000 دج

يعادل 23 مليون دولار وتحتوي على سبع وحدات وهي:

- مركب التلاجات؛
- 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 الأجرور؛

- مؤسسة Gerbior وهي وحدة لإنتاج القمح الصلب ومشتقاته؛

- مؤسسة Polyben وهي وحدة لإنتاج الأكياس البلاستيكية؛

- مؤسسة Gemac وهي وحدة لإنتاج البلاط ومواد البناء.

4. ملحة ديموغرافية:

بلغ عدد عمال مؤسسة "كوندور إلكترونيكس" في سنة 2017 أكثر من 6000 عامل موزعين على

الوحدات والمصالح حسب التخصص.

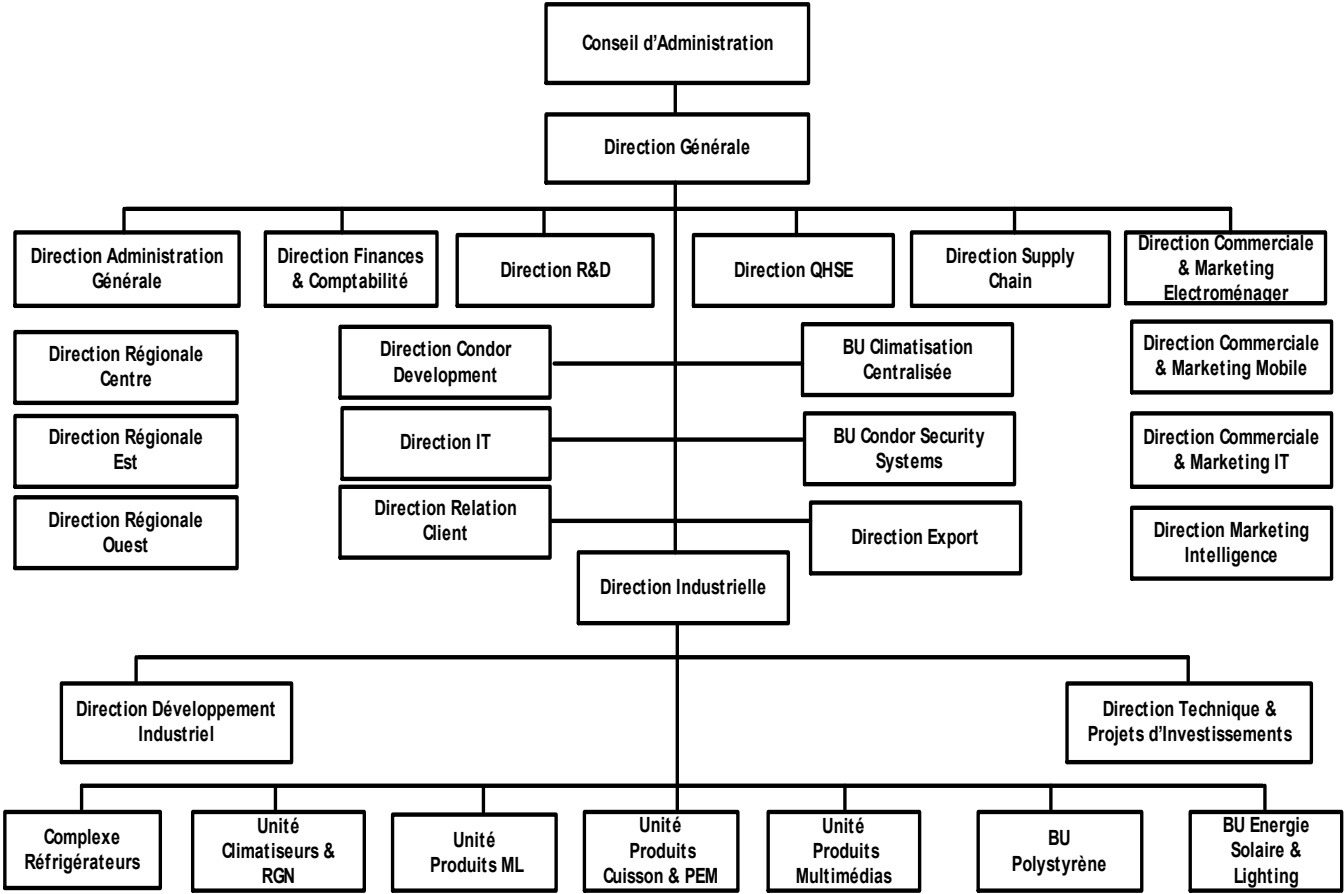
الجدول رقم (02): هيكل الموظفين حسب وحدات الإنتاج بتاريخ 31 مارس 2017

المجموع	أعوان تنفيذ	أعوان تحكم	إطارات	الوحدات
396	52	102	242	المديرية العامة
1062	812	199	51	مركب الثلاثجات
857	677	140	40	مركب المكيفات الهوائية
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 الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: دراسة واقع تقييم رأس المال البشري بمؤسسات برج بوعريج

المطلب الأول: دراسة حالة مؤسسة كوندور

سنتناول في هذا المطلب تطبيق إحدى الطرق المعروضة في الجانب النظري لتقييم رأس المال البشري في المؤسسة محل الدراسة محاولين إظهار قيمة رأس مالها الشري.

الفرع الأول: نتائج قياس رأس المال البشري في المؤسسة محل الدراسة

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 الى الاعتراف به كأصل دائم، وبالتالي عدم اظهاره في قائمة المركز المالي والاقتصار على اظهاره 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"سشوارتز" "LEV" و"CHWARTZ'S" وذلك لعدة اعتبارات أهمها:

- المعلومات المتوفرة لدينا تسمح بقياس الأصول البشرية وفق هذا النموذج؛
- لقي هذا النموذج الكثير من الاشادة 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.

$P_y(t)$: احتمال موت الشخص، ويلاحظ أنه لكي يكون هذا المفهوم مفيدا لشركة معينة فإن مصطلح "موت" يجب أن يتضمن إمكانية أن الشخص سيتترك الشركة لأي سبب مثل الاستقالة أو التقاعد، وهنا على الطلبة أن يكونوا موضوعيين، غير أن الموضوعية لا تعني التجرد، لذا فإن الصحة البدنية الجيدة للعامل لا تعني نسبة موت منخفضة كما أن الصحة المتدهورة لا تعني نسبة موت مرتفعة، وعليه فإن نسبة الوفاة عند حساب قيمة الأصول البشرية سيتم اعتبارها معدومة، وأن النسبة المستخدمة هي فقط نسبة ترك العامل للمؤسسة الاقتصادية.

I_i : 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 فانه 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.

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؛
- 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 الأجر بالنسبة للإطارات العاملة في المؤسسة الاقتصادية "كوندور اليكترونيكس"؛

- سن التقاعد المعتمد من طرف المؤسسة.

1. تحديد الأجر: فيما يخص الأجر 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 تناسبا مع الانخفاض في تدفق المنافع الاقتصادية.

- الأسلوب الثاني:

يتم استخدام هذا الأسلوب عادة مع الاطارات الأجانب 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.

2. سن التقاعد: أما عن سن التقاعد فقد صرح رئيس مصلحة المحاسبة للمؤسسة "كوندور اليكترونيكس" بما يلي:

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 لابد 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.

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، إذ 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 إضافة إلى ما تم الوقوف عليه من خلال الوثائق المحاسبية للمؤسسة تم تحديد معطيات الإيرادات 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.

أما فيما يخص معدلات الترك فقد تم الاعتماد على نسبة الاطارات التي تركت الوظيفة من إجمالي الإطارات التي قامت المؤسسة بتوظيفها خلال سنة 2017-2018

ومنه تصبح معادلة الترك كما يلي:

$$P_y(t) = \text{عدد الاطارات التي تركت الوظيفة} / \text{مجموع الإطارات الموظفة}$$

و منه فإن معدل الترك:

$$P_y(t) = 417/67$$

$$P_y(t) = 16.07\%$$

أما Y : معدل الخنصم (التحيين) يساوي 11% حسب المعلومات التي قدمتها المؤسسة للطلبة.

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 الإدارة الوسطى لمؤسسة "كوندور اليكترونيكس" وذلك للاعتبارات التالية:

- صعوبة الوصول للمعلومات المتعلقة بالإطارات العاملة في الادارة 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 (03): معلومات حول العينة المراد قياسها

الأصل ل البشر ي	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 للايرادات 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
"و"	39	7	25	951608.74	333063.06	201247.63	311472	34872404.25
"ز"	38	8	24	1363550.76	477242.77	234124.53	311472	46035384
"ح"	38	7	25	1191083.40	416879.19	256866.22	311472	41564209.25
"ط"	40	9	23	1356474.60	474766.11	237624.15	311472	43817036.88
"ي"	36	6	26	1142547.12	399891.50	226117.19	311472	42322629.18

المصدر: من اعداد الطلبة 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 الإقتصادية، 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 الإعتبار العنصر البشري عند رسم إستراتيجياتها، 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 ويساهم بتحقيق التميز بالتالي البقاء والاستمرارية.

المطلب الثاني: تحليل نتائج المقابلات لدى نوعية من مؤسسات برج بوعرييج

يتعلق الأمر في هذا الجزء بتحليل إجابات مقابلات قمنا بها مع مسؤولين بأهم المؤسسات الناشطة ببرج

بوعرييج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(04): برنامج المقابلات

المؤسسة	تاريخ الزيارة	المسؤول المحاور	نتيجة المقابلة
GEANT	2019/07/20	مسؤول مديرية الموارد البشرية	أجاب على كل الأسئلة
CHAPPE	2019/07/26	مسؤول مديرية الموارد البشرية	أجاب على كل الأسئلة
LG ELECTRONICS	2019/07/30	مسؤول مديرية الموارد البشرية	أجاب على كل الأسئلة
COBBRA	2019/08/01	مسؤول مديرية الموارد البشرية	أجاب على كل الأسئلة
CONDOR	2019/07/20	مسؤول مديرية الموارد البشرية ومديرية المحاسبة.	أجاب على كل الأسئلة
ANABIB	2019/07/26	مسؤول مديرية الموارد البشرية	أجاب على كل الأسئلة
EMBAG	2019/07/30	مسؤول مديرية الموارد البشرية	أجاب على كل الأسئلة

من إعداد الطلبة

تم اختيار أسئلة هذه المقابلات الغرض منها محاولة معرفة الأهمية النسبية التي توليها تلك المؤسسات لتقييم رأس مالها البشري وبالتالي يجب مواكبة تلك المؤسسات التطورات الحاصلة في العالم. بالتالي مدى وعي تلك المؤسسات بضرورة الإهتمام بعوامل النجاح والتميز التي تضمن لها البقاء في عالم تسوده منافسة شرسة.

وتم لهذا الغرض اختيار الأسئلة التالية:

- السؤال الأول: ما هو المصطلح المتداول داخل مؤسستكم عن العنصر البشري؟

والغرض من هذا السؤال أن نتحصل على إحدى الاجابتين: إما موارد بشرية وإما رأس مال بشري.

فالباحثون في هذا الخصوص يرون أن المؤسسات التي لازالت ترى في العنصر البشري موردا بشريا فإنها لازالت تنظر إليه كتكلفة يجب تقليلها.

بينما المؤسسات التي تستخدم مصطلح رأس مال بشري تكون قد ارتقت إلى درجة أنها تنظر إلى العنصر البشري على أنه خالق للقيمة يجب الاستثمار فيه. وهذا يوضح الأهمية التي توليها الثانية للعنصر البشري.

- السؤال الثاني: هل تقومون بتكوين العاملين بمؤسستكم؟

الغرض من هذا السؤال معرفة وعي المؤسسات بأهمية التكوين للعامل ومدى تأثيره على نجاح المؤسسة، وتكوين العامل يعني اعتراف المؤسسة بقيمة رأس مالها البشري، حيث عملية التكوين تعني مصاريف إضافية على عاتق المؤسسة، وصرف مصاريف إضافية يعني أن المؤسسة تنتظر المقابل من هكذا تكوين أي أنها تفسر تكوين العاملين على أنه استثمار وليس مصاريف وهذا هو لب قضية الإهتمام برأس المال البشري.

- السؤال الثالث: هل لديكم تقارير سنوية جانبية عن رأس مالكم البشري؟

والغرض من هذا السؤال هو معرفة ما إذا كانت المؤسسة تستخدم طريقة من الطرق المعروضة في الجانب النظري لتقييم رأس مالها البشري، وبالتالي إهتمام المؤسسة بتطوير رأس مالها البشري عبر الزمن، وبالتالي معرفة اهتمام تلك المؤسسات بإدارة رأس مالها البشري.

فالإجابة ب"نعم" تعني الوعي الكبير لتلك المؤسسات بعوامل النجاح والتميز، بالتالي مواكبة التطور للبقاء والإستمرار، أما الإجابة ب"لا" فتعني تفريط المؤسسة بعامل مهم من عوامل بقائها مما قد يهدد بقائها ويقضي على تنافسيتها.

تحليل الإجابات:

- السؤال الأول: حول المصطلح المتداول عن العنصر البشري

بالنسبة للسؤال المتعلق بالمصطلح المتداول داخل المؤسسة عن العاملين فقد كانت إجابات المؤسسات كلها "موارد بشرية"، وهذا يعطينا إبقاء حول النظرة نحو العنصر البشري داخل تلك المؤسسات حيث وكما ذكرنا فإن الباحثين

يشيرون إلى أنه حين نتكلم عن مورد بشري فإننا نتحدث عن تكلفة يجب تخفيضها، بينما حين نستخدم مصطلح رأس المال البشري فإننا نتكلم عن خالق للقيمة يجب الاستثمار فيه.

- السؤال الثاني: حول تكوين العاملين

بالنسبة للسؤال المتعلق بتكوين العاملين فإن الإجابة كانت بالإيجاب في مؤسستين فقط، و بالنفي في 05 مؤسسات، حيث الإهتمام بتكوين العاملين يعني إعترافا نسبيا بأهمية العنصر البشري داخل المؤسسة، فالتكوين يعني مصاريف إضافية بالتالي فالمؤسسة من الأكيد أنها لن تنفق نفقات دون توقع تعويضها، لذلك يمكن القول أن مؤسستين من المؤسسات السبعة تؤمن وتعترف بقيمة الإستثمار في العنصر البشري.

- السؤال الثالث: حول تقييم رأس المال البشري

بالنسبة للسؤال المتعلق بتقييم رأس المال البشري فكانت الإجابات كلها بالنفي أي ولا مؤسسة من المؤسسات السبعة تملك تقارير جانبية عن معلومات حول قيمة العنصر البشري بها، وهذا يعني أن هذه المؤسسات لا تستخدم ولا أي طريقة من طرق القياس التي تكلمنا عنها، وهذا يؤشر على أن تلك المؤسسات لا تولي أهمية لتقييم رأس مالها البشري، مما يدل على أنها لا تدير رأس مالها البشري بالشكل السليم الذي قد يمنحها القيمة المضافة.

خلاصة الفصل:

قمنا في هذا الفصل بدراسة واقع تقييم رأس المال البشري بمؤسسات ناشطة ببرج بوعرييج من خلال جانبين: الأول متعلق بتطبيق إحدى الطرق التي اقترحها الباحثون لتقييم رأس المال البشري بمؤسسة كوندور وقد أظهرنا امكانية تطبيقها. أما الجانب الثاني فخصصناه لتحليل مقابلات تم القيام بها مع مسؤولين بمؤسسات ناشطة ببرج بوعرييج 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.

خاتمة

الخاتمة

في ظل المنافسة والتطور الكبير في تكنولوجيات الإعلام والاتصال برزت الأهمية المتزايدة لرأس المال البشري وضرورة تقييمه وتنمية القدرات الإبداعية والمهارات الإستراتيجية له، مما جعل المؤسسة تواجه تحديات جديدة في كيفية إدارة الموارد البشرية، فبالإضافة إلى إعادة النظر في سياسة جذب واستقطاب نوعية جديدة منها تتميز بالدراية والمعرفة العالية، أصبح لزاما عليها كذلك إعادة النظر في كيفية تقييم أداء هذا المورد بما يضمن الإدارة السليمة له بما يرفع من تنافسية المؤسسة. وقد تعددت طرق التقييم المقترحة لرأس المال البشري داخل المؤسسة إلا أنه ولا طريقة منها لاقت القبول العام. لكن ذلك لا ينفي أن تختار المؤسسة طريقة من تلك الطرق وتعتمدها لتقييم رأس مالها البشري من أجل إدارته بشكل يسمح لها بضمان التميز، وهو ما أبرزناه من خلال دراسة حالة بإحدى المؤسسات الجزائرية.

نتائج الدراسة:

من خلال ما سبق تم إستنتاج ما يلي:

- لا تقوم أهم المؤسسات بترح بوعريريج بتقييم رأس مالها البشري مما يضيع عليها فرصا إضافية للتميز.
- لازالت أهم المؤسسات بترح بوعريريج تنظر إلى العنصر البشري كتكلفة يجب تخفيضها.
- يمكن لأهم المؤسسات بترح بوعريريج اختيار طريقة ما من طرق تقييم رأس المال البشري لتقييم رأس مالها البشري كما تم توضيحه في مؤسسة "كوندور إلكترونيكس".
- لا تؤمن أهم المؤسسات بترح بوعريريج بقيمة استثمار العنصر البشري.

إختبار الفرضيات:

سمحت هذه باختبار الفرضيات المقترحة بهذا البحث كالتالي:

- الفرضية الأولى: (هناك العديد من الطرق التي تم اقتراحها لتقييم رأس المال البشري بالمؤسسة).
- تم إثبات هذه الفرضية من خلال الجانب النظري أين تم عرض أهم الطرق التي اقترحها الباحثون في تقييم رأس المال البشري حيث حظي بعضها بالقبول وتم تطبيقه في مؤسسات مختلفة.
- الفرضية الثانية: (يمكن تقييم رأس المال البشري لمؤسسة "كوندور إلكترونيكس" بإحدى طرق التقييم من خلال دراسة الحالة).

الخاتمة

تم إثباتها من خلال إعطاء قيمة لرأس المال البشري لشركة "كوندور إلكترونيكس" بتطبيق إحدى الطرق المعروضة في الجانب النظري.

- الفرضية الثالثة: (لا تولى أهم المؤسسات الناشطة بـ برج بو عريـريـج أهمية كبيرة لتقييم رأس مالها البشري). تم إثباتها من خلال نتائج المقابلات التي قمنا بها في أهم الشركات الناشطة في برج بو عريـريـج.

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة، نوصي بما يلي:

- تعميم فكرة تقييم رأس المال البشري في المؤسسات الجزائرية، ومحاولة تطبيقها على نطاق أوسع.
- العمل على دعم قيمة العنصر البشري من خلال الإستثمار فيه.
- تغيير النظرة نحو العنصر البشري على أنه تكلفة يجب تخفيضها، بل كخالق للقيمة يجب الإستثمار فيه.
- يمكن لمؤسسة "كوندور إلكترونيكس" والمؤسسات الجزائرية اعتماد الطريقة الطرق المعروضة التي تحظى بالقبول مما يسمح لتلك بإدارة رأس مالها البشري بشكل يمنحها التميز.

قائمة المراجع

الكتب:

1. جرادات، ناصر محمد سعود، وآخرون، إدارة المعرفة، ط1، إثناء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
2. حسن منصور، حامد محمد، المحاسبة عن المؤشرات السلوكية للموارد البشرية ودورها في ترشيد القرارات الاستثمارية، مجلة الإدارة، العدد الثالث – المجلد الثالث، 1992.
3. الدعجة، مروى كساب محمد، تحليل العلاقة بين رأس المال البشري وتطبيقات الجودة الشاملة وأثرها على الأداء التنافسي: دراسة تطبيقية في الشركات لصناعة الأدوية البشرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن، 2013.
4. سناء جابر: دور رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز الجامعي، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016-2017.
5. عدنان داود محمد العذارى، هدى زوير مخلف الدعيمي، الإقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية: نظرية وتحليل في دول عربية مختارة، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
6. علي محمد عبد الوهاب، سعيد يس عامر، المحاسبة عن الموارد البشرية (عرض وتحليل مع مدخل بديل)، الرياض، دار المريخ للنشر والتوزيع، 1403هـ.
7. وليد ناجي الحيايلى، دراسات في المحاسبة المعاصرة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004.

المذكرات:

1. مقدم وهيبية، جدول القيادة: مرآة المؤسسة رسالة ماجستير، جامعة مستغانم، الجزائر.

المجلات و المقالات:

1. Angela Baron, Michael Armstrong, **Human capital management** (achieving added value through people), Kogan page, London and Philadelphia, 2007.
2. Baruch Lev, Abdschwartz, (On the use of the economic concept of human capital in financial statements), The Accounting Review, Vol 46, N 01, USA, janvier 1971.
3. Grégory Wigman, (**Comparaison Balanced Scorecard _ Navigator**), hal-00584780,version1,10 april 2011

قائمة المراجع

4. Valida Giziene, Zaneta Simanavisiene, Oksana Palekiene: **Evaluation of Investment In Human Capital Economical Effectiveness**, Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics,23(02), 2012.
5. 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 sep 2005.

المواقع:

1. [file:///C:/Users/Orange/Desktop/Balanced Scorecard model template by Kaplan and Norton_ToolsHero.html](file:///C:/Users/Orange/Desktop/Balanced%20Scorecard%20model%20template%20by%20Kaplan%20and%20Norton_ToolsHero.html), 06 mars 2019.
2. [file:///C:/Users/Orange/Desktop/Balanced Scorecard \(Kaplan&Norton\)_Business_tutor2u.html](file:///C:/Users/Orange/Desktop/Balanced%20Scorecard%20(Kaplan&Norton)_Business_tutor2u.html), 06 mars 2019.

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق	الرقم
قائمة المركز المالي	01
جدول حساب النتائج	02
قوائم التدريبات التكوينية	03

الملحق رقم (01) قائمة المركز المالي

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION	N.I.F 0002340100863586
Désignation 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

BILAN (ACTIF)

ACTIF	2016			2015
	Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles	192 708 242	3 546 763	189 161 479	3 331 993
Immobilisations corporelles				
Terrains	1 028 933 500		1 028 933 500	1 028 933 500
Bâtiments	8 098 649 760	2 277 852 813	5 820 796 947	5 903 657 406
Autres immobilisations corporelles	6 523 447 655	3 148 953 405	3 374 494 249	2 448 654 833
Immobilisations en concession	508 700 848	105 523 344	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	1 888 018 000
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				
TOTAL ACTIF NON COURANT	25 183 265 906	5 535 876 325	19 647 389 580	15 198 843 983
ACTIF COURANT				
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	7 368 694 326
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	1 037 206 267
Autres créances et emplois assimilés				153 271 533
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	3 644 303 086		3 644 303 086	1 366 268 558
TOTAL ACTIF COURANT	40 315 889 132		40 315 889 132	26 591 673 420
TOTAL GENERAL ACTIF	65 499 155 039	5 535 876 325	59 963 278 713	41 790 517 403

الملحق رقم (02) جدول حساب النتائج

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION N.I.F 0 0 0 2 3 4 0 1 0 0 8 6 3 5 8

Désignation 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 du 01/01/2016 au 31/12/2016



3/Charges de personnel, impôts, taxes et versements assimilés, autres services:

Rubrique	Montants
Autres services	2779
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	558 961 870
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 VALUES 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, DONNS 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 VALUES 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	
RENTREES SUR CREANCES AMORTIES	
PRODUITS EXCEPTIONNELS SUR OPERATIONS DE GESTION	165 307 525
AUTRES PRODUITS DE GESTION COURANTE	17 020 376
TOTAL	182 327 902

الملحق رقم (03) خاص بالدورات التكوينية



SPA CONDOR ELECTRONICS

Feuille d'Imputation

Exercice : 2017

AMAIRIF

N° Document : FAE-17-02687		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	46/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 ComptableVisa du Chef Service Comptabilité Générale

MAIRIF Asma



SPA CONDOR ELECTRONICS

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 ComptableVisa du Chef Service Comptabilité Générale


M. ZIANE



SPA CONDOR ELECTRONICS

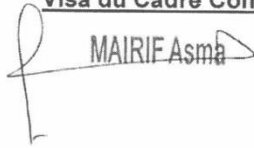
Feuille d'Imputation

Exercice : 2017

AMAIRIF

N° Document : FAE-17-02177		Code Journal : 3		N° Opération : 290950	
Date Document : 15/01/17		ACHATS		N° Transaction : 353113	
N° Compte	Nom Complet	N° doc. externe	Montant débit	Montant crédit	
628100	FRAIS DE FORMATION DU PERSONNEL	CONVO 012/17	339 000,00		
	Source : Fournisseur ; FRL-1248 ; INPED				
445625	TVA 09% SRVICES A RECUPERER	CONVO 012/17	30 510,00		
	Source : Fournisseur ; FRL-1248 ; INPED				
401600	Créditeurs de services	CONVO 012/17		369 510,00	
	Source : Fournisseur ; FRL-1248 ; INPED				
Totaux Ecriture			369 510,00	369 510,00	

Visa du Cadre ComptableVisa du Chef Service Comptabilité Générale


 MAIRIF Asma

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION	N.I.F 0 0 0 2 3 4 0 1 0 0 8 6 3 5 8
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 (PASSIF)	



	2016	2015
CAPITAUX PROPRES		
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)		
TOTAL I	14 256 638 758	10 846 918 240
PASSIFS NON-COURANTS		
Emprunts et dettes financières	3 624 613 002	6 569 960 401
Impôts (différés et provisionnés)	68 361 270	
Autres dettes non courantes	577 958 088	420 664 229
Provisions et produits constatés d'avance		
TOTAL II	4 270 932 360	6 990 624 630
PASSIFS COURANTS:		
Fournisseurs et comptes rattachés	12 848 118 430	5 514 091 444
Impôts	1 497 957 347	432 899 199
Autres dettes	2 767 446 254	566 071 621
Trésorerie passif	24 322 185 561	17 439 912 266
TOTAL III	41 435 707 594	23 952 974 532
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)	59 963 278 713	41 790 517 403

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

الملخص

منذ ظهور دور الأصول المعرفية في إحداث الميزة التنافسية فإن حقل رأس المال البشري أصبح مكان جذب وتحفيز للباحثين والممارسين، وقد ظهرت العديد من النماذج سعياً لتقييم رأس المال البشري. هذا البحث يهدف إلى عرض تلك النماذج ونقاط قوتها وضعفها.

Abstract :

Since knowledge assets are at the crux of sustainable competitive advantage, the burgeoning field of human capital is an exciting area for both researchers and practitioners, A variety of models appeared in attempt to measure human capital, This research highlights their strengths and weaknesses.