

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور : الطاهر مولاي

كلية الحقوق العلوم السياسية والعلاقات الدولية



مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في

العلوم السياسية والعلاقات الدولية

## قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين

إشراف الأستاذة:

د. حريق خديجة

إعداد الطالب

بوزيان أمين

السنة الجامعية

2013\*2012

## المقدمة العامة:

المنظمات اليوم تعتمد في كفاءتها على حسن استثمارها لمواردها، وعلى الأخص في الموارد البشرية التي تتحكم في باقي الموارد الأخرى وفي طريقة استخدامها فحتى المنظمات التي تمتلك التكنولوجيا الحديثة ورأس المال، لا يمكن أن تديرها بدون موارد بشرية، فعلى سبيل المثال: الاختيار السيئ للعاملين أو وجود عاملين غير مدربين ومؤهلين يمكن أن يهدم العمل كله أما الاختيار السليم والتدريب والتحفيز الجيد يمكن أن يعطي للمؤسسة نفسا آخر يؤدي إلى تحقيق أفضل النتائج.

فالعنصر البشري هو المؤثر الحقيقي في نجاح المنظمات والاهتمام به يؤدي مع الأصول رأس المال في المنظمة إلى زيادة قيمة الناتج النهائي، ويختلف الرأس المال البشري عن نوعين آخرين من رأس المال وهما رأس المال الطبيعي والرأس المال الآلي، فقياس الأداء القدرة والمعلومات التي بها قيمة اقتصادية ويعتبر مصدر قابل للتجديد وليس هناك أية حدود نظرية لمخزونة بخلاف الأنواع الأخرى لرأس المال .

ومعرفة أهمية قياس الأداء لا يكتفي وحدها ما دمنا لم نتوصل إلى معرفة تطبيقه .

إذا اعتبرنا الموارد البشرية كأصول يمكن أن تزداد قيمتها عن طريق قياس الأداء كباقي عوامل الإنتاج عبر المادية لا سيما المعلومات والمعرفة، فإن هذا النوع من الاستثمار عادة ما تظهر مخرجاته في عناصر غير مادية.

من خلال كل ذلك يمكن صياغة الإشكالية التالية:

كيف يمكن قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين؟

ومن أجل محاولة الإجابة على هذه الإشكالية تم طرح التساؤلات التالية:.

1. ما هو الأداء؟

2. معنى قياس الأداء؟

3. ما هي طرق وسبل قياس الأداء؟

4. تأثير الأداء في القيمة الاقتصادية؟

5. ما هو رأس المال البشري؟

6. قياس العائد على رأس المال البشري. مفهومه؟

### فرضيات البحث:

للإجابة على هذه التساؤلات المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات التالية، التي سنحاول من خلال هذا العمل

تأكيدا أو نفيها:

1. الأفراد هم استثمار إذا أحسن تنميته يمكن أن يحقق أهداف المنظمة ويزيد إنتاجيتها، ويكون

ذلك خصوصا بأحد عناصر القياس الذي هو المحدد.

2. الأداء هو أحد المصطلحات التسييرية التي لا تكاد تغيب عن أدبيات مختلف علوم التسيير، إذ

تداوله جل الكتابات ولو بشكل غير مباشر على اعتباره يمثل الهدف الأساسي الذي يسعى

كل مسير، مهما كان مستواه التنظيمي، إلى تحسينه.

3. طرق تقييم الأداء هي نوعين : طرق تقييم الأداء التقليدية ، وطرق تقييم حديثة.

4. رأس المال البشري هو: اهتمت البحوث، منذ سنوات عدة قليلة، برأس المال البشري

Human Capital وعدته الثروة الحقيقية لمنظمات القرن الحادي والعشرين ففي بداية

الخمسينيات من القرن الماضي.

5. العائد على رأس المال: هذا المقياس هو تعديل للمقياس التقليدي الذي يقيس عائد الفرد في ظل

نظام التعيين الذي كان سائدا في الماضي وهو التعيين طول الوقت و لكن في ظل ظروف التي

يتحكم فيها السوق حاليا.

### أهمية الدراسة:

❖ إبراز الدور الكبير الذي يلعبه المورد البشري في تحقيق قياس الأداء

❖ توضيح فلسفة الاستثمار في الرأس المال البشري

❖ معرفة مظاهر الاستثمار في الرأس المال البشري

❖ دعم الدراسات والبحوث التي تهتم لموضوع قياس الاستثمار في رأس المال البشري

### صعوبات الدراسة :

لقد واجهتنا عدة عقبات وصعوبات نحصرها على سبيل المثال في:

1. قلة المراجع والكتب .

2. صعوبة الحصول على الكتب

3. ضيق وقت استعمالها.

4. موضوع البحث طويل ويحتاج إلى دراسة عميقة.

5. صعوبة فهم بعض الألفاظ و كيفية توظيفها.

6. العمل الفردي للبحث .

باعتبار موضوع البحث يميل بطبعه إلى العلوم الاقتصادية

### أهداف الدراسة:

يمكن تلخيص الأهداف التي يمكن الوصول إليها من خلال هذا البحث فيما يلي:

1. توضيح مفهوم الأداء
2. تبين الفرق بين قياس الاداء بطرق تقليدية والطرق الحديثة
3. توضيح العائد على الاستثمار في رأس المال البشري

### محددات الدراسة:

نظرا لاتساع الموضوع محل البحث، ارتأينا أن نسلط الضوء على القيمة الاقتصادية لأداء العاملين وكيفية

قياسها؟

### دوافع ومبررات اختيار هذا الموضوع:

❖ لكل موضوع علمي أسبابه ودوافعه أدت بالباحث لدراستها، ومن بين الأسباب التي أدت

بنا إلى اختيار هذا الموضوع على سبيل المثال لا على سبيل الحصر نذكر.

❖ الأسباب الأكاديمية: باعتبار هذا الموضوع جد هام فقد نجد من الأسباب الأكاديمية في قياس

أداء رأس المال البشري وهذا لإعطاء نوع من الاهتمام والنظرة العلمية التي يتم من خلالها

تحديد بدقة أساليب قياس الأداء

❖ الأسباب العلمية التطبيقية: الرغبة الشديدة في تقديم عمل جاد يحضى باهتمام وطني يخدم

البلد، وكذا المساهمة والمشاركة مستقبلا في ملتقيات وندوات وطنية.

زيادة عن اهتمامنا بالمواضيع الإدارية، ورغبة عميقة في الكتابة عنها، خاصة هذا الموضوع الذي نلحظه

باستمرار وعندنا رغبة في بلوغ النتائج التي من شأنها أن توصلنا إلى بعض الحقائق لكشف الحجاب عن

بعض الظواهر ومحاولة تفسيرها

## المنهج المتبع:

1. المنهج العلمي: استخدمنا هذا المنهج في دراسة جمع المعلومات العلمية بأساليب علمية دقيقة

كقياس لأداء الأفراد بالأرقام مثلاً

❖ المنهج الوصفي: اتبعناه في وصف عمل الموظفين داخل المنظمات مثل:

- عمل جيد

- عمل مرضى

- عمل متوسط

❖ المنهج التحليلي: استخدمناه في تحليل نتائج الاستثمار

## المنهج المستخدم في البحث

وهيكل البحث المعتمد في مذكرتنا تضمن ثلاث فصول ، وقد تطرقنا في:

❖ الفصل الأول: "أهمية وخطوات تقييم الأداء"

1. ماهية ومفاهيم تقييم الأداء.

---

2. تضمن أساليب وطرق تقييم الأداء

**الفصل الثاني: رأس المال الفكري والبشري**

1. قياس عناصر رأس المال الفكري والبشري

2. الاطار المفاهيمي لرأس المال البشري.

**الفصل الثالث: قياس العائد على الاستثمار في رأس المال البشري.**

1. تحدثنا عن رأس المال البشري كمحرك ربح.

2. كفيات قياس الاستثمار في رأس المال البشري

---

## الفصل الأول: أهمية وخطوات تقييم الأداء.

### مقدمة:

الأداء هو أحد المصطلحات التفسيرية التي لا تكاد تغيب عن أدبيات مختلف علوم التسيير، إذ تتداوله حل الكتابات ولو بشكل غير مباشر على اعتباره يمثل الهدف الأساسي الذي يسعى كل مسير، مهما كان مستواه التنظيمي، إلى تحسينه. ومن منطلق كونه يعكس مستوى النجاح أو التوفيق الذي حققته أو تسعى المنظمة إلى تحقيقه، فإن ضبط مفهومه وتحديد المجال الدلالي الذي يغطيه يبقى ضرورة ملحة ومن ثم إشكالية بالغة الأهمية أمام المسيرين والباحثين على حد سواء.

في هذا الفصل نحاول تسليط الضوء على أهمية وخطوات تقييم الأداء، من خلال التطرق إلى ماهية ومفهوم تقييم الأداء كمبحث أول، ومعرفة أساليب وطرق تقييم الأداء كمبحث ثاني.



المبحث الأول: ماهية ومفاهيم تقييم الأداء.

المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين.

لقد تباينت التسميات بشأن تقييم أداء العاملين ولكنها من الناحية الموضوعية لا تخرج عن كونها وسيلة قياس الأداء الفردي والجماعي للعاملين على مدى انجازهم للأهداف المتوخى بلوغها إذ أن ذلك من شأنه أن يرتبط بمهارات وقبليات الأفراد العاملين من ناحية، وطبيعة الأداء ومعايير قياسه من ناحية أخرى، فإن معايير التقييمية للأداء تركز بشكل أساسي على كفاءة وفاعلية الانجاز المراد تحقيقه والكفاءة هي الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة. أي انها تركز على طبيعة العاملين في استخدامهم للموارد المتاحة أي الوسائل ليس الغايات.<sup>1</sup>

ويقصد كذلك بتقييم أداء العاملين بأنه دراسة وتحليل أداءهم لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في قيامهم بأعمالهم الحالية. ويقوم هذا المفهوم على أساسين هما:<sup>2</sup>

1. هو أن التقييم ينصب على أداء الفرد أو نتائج عمله من ناحية، وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى.

2. هو أن التقييم يشمل الحكم على نجاح الفرد في وظيفته الحالية من ناحية، والحكم على مدى نجاحه وترقيته في المستقبل من ناحية أخرى.

<sup>1</sup> - أحضر كاظم حمد دود ياسين كاسب الحرشة، ادارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى 2007، ص 149.

<sup>2</sup> - د. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، طبعة 2002، ص 367.

كما يمثل تقييم الأداء تحديد وتعريف الموظف بكيفية أداءه لوظيفته، وأحيانا عمل خطة لتحسين وتطوير أداءه، وعندما يطبق تقييم الأداء بصورة جيدة وصحيحة فإنه لا يوضح للفرد مستوى أداءه فقط ولكنه قد يؤثر في مستوى جهد الفرد واتجاهات المهام المستقبلية.<sup>1</sup>

كما تعرف عملية تقييم الأداء بأنها عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداءه.

### المطلب الثاني: أهمية عملية تقييم الأداء والغرض منه.<sup>1</sup>

إن الغرض من تقييم الأعمال والوظائف هو التحليل والوصف والتنسيق بين جميع الحقائق في سبيل تحديد قيم أعمال تكون عادية سواء بالنسبة للإدارة أو العمال، وتساعد في وضع معدلات عادلة للأجور.

أما فيما يخص الغرض من تحقيق الأداء عامة فهو التعرف على مدى جودة الأداء لكل عامل في جميع المستويات التي تتكون منها المنظمة.

وعليه تقوم المنظمة باستخدام نظام لتقييم أداء العاملين فيها وذلك لأن هذا النظام يوفر معلومات مفيدة للمنظمة وبالخصوص الإدارة المسؤولة عن العمال والموارد البشرية والتي يمكنها أن تستعمل هذه المعلومات في أغراض أهمها مايلي:

● تقديم معلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أداءهم لأعمالهم وذلك لتحسين الاداء

الأفضل.

<sup>1</sup> - رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، "رؤية مستقبلية"، كلية التجارة جامعة الاسكندرية، طبعة 2003/2004، ص207.

-د.صلاح الدين الشنواي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، طبعة 2003، ص284.<sup>1</sup>

- 
- تحديد زيادة الأجر، المكافئات والعلاوات التي يمكن أن يحصل عليها مقابل الجهد المبذول.
  - تحديد أوجه القصور في أداء الفرد واحتياجاتهم للتطوير والتنمية.
  - تحديد ما إذا كانت الوظيفة الحالية مناسبة للفرد وإمكانية نقله إلى وظيفة أخرى أو الاستغناء عنه.

### المطلب الثالث: ادارة عملية تقييم الأداء.

يجب أن تكون هناك معايير لتقييم أداء الأفراد والمقصود بالمعايير المستويات التي تعتبر عندها الأداء مرضيا، ويجب أن توضع هذه المعايير قبل عملية التقييم حتى تكون أساس للمقارنة بالنسبة للأداء الفعلي، كما يجب أن توضع هذه المعايير على أساس دراسة وتفهم لمتطلبات كل عامل.

فإذا كانت الأعمال متعلقة بعملية الانتاج فتكون هناك معايير موضوعية للإنتاج كما ونوعا ومبنية على أساس دراسات للزمن والحركة ويقارن انتاج كل فرد بهذه المعايير. أما بالنسبة للأعمال التي لا يمكن تقييم الاداء فيها على أساس معايير كمية بحيث ينطوي الأداء على الخصائص غير الملموسة التي يتصف بها الأفراد مثل: المثابرة، الولاء، والسرعة في اتخاذ القرارات والمبادرة ومع ذلك لا يمكن التعبير عنها بأرقام كمية، فإن الملاحظات الشخصية وتقارير المشرفين تكون على أساس عملية التقييم.<sup>1</sup>

أصبحت معايير التقييم تنصب على منجزات الافراد فبالنسبة للمديرين في مثل هذه المشروعات أصبحت معايير النجاح تشمل على عوامل مثل: الربحية تحت اشرافهم، دوران المخزون السلعي الذي استطاعت تحقيقه، وتحسين المركز السوقي للسلعة، تخفيض معدلات حوادث العمل.

### المبحث الثاني: أساليب و طرق تقييم الأداء.

تقوم المنظمات باستخدام أنظمة لتقييم أداء العاملين فيها وذلك كون أن هذه الأنظمة توفر معلومات مفيدة للمنظمة وعلى الأخص للإدارة المسؤولة عن الأفراد والموارد البشرية والتي يمكن أن تستخدم هذه المعلومات لعدة أغراض

- د. صلاح الدين الشنواني، نفس المرجع السابق، ص187-188.

المطلب الأول: طرق تقييم الأداء التقليدية.

تعتمد الطرق التقليدية في عملية تقييم الأداء على الحكم الشخصي للرؤساء على أداء مرؤوسـيهم وان كل طريقة من هذه الطرق تختلف عن الأخرى في تحديد أنواع الأحكام المحددة فيها وتتلخص هذه الطرق فيما يلي:

أولاً: طريقة الترتيب البسيط.

تعتبر هذه الطريقة من أقدم طرق تقييم الأداء وتعتمد على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل حيث يضع المقيم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ من احسن أداء الى أسوأ أداء إذ أن كل الأفراد العاملين في القسم يعرفون بأن بعض الأفراد العاملين أفضل من البعض الآخر وفقاً لهذا الترتيب لكن ما يعاب عليها هو معرفة كيف يكون هؤلاء أفضل ويأتي قدر أي ما هي درجة الأفضلية.

ثانياً: طريقة المقارنة المزدوجة.

تعتمد هذه الطريقة على مقارنة كل عامل في قسم أو مجموعة معينة مع بقية العمال في هذه المجموعة، وتجري هذه العملية بالنسبة لكل الأفراد في المجموعة، وتستعمل المعادلة التالية في تحديد عدد المجموعات الثنائية:

$$\text{عدد المرات} = \text{عدد الأفراد} \left( \frac{\text{عدد الأفراد} - 1}{2} \right)$$

$$\text{عدد المجموعات الثنائية الممكنة} = \frac{n(n-1)}{2}$$

حيث "n" هي عدد الأفراد المطلوب تقييمهم وعلى هذا إذا كان لدينا خمسة أفراد هم: أ، ب،

ج، د، ه فإنه يصير تكوين 10 مجموعات على الشكل التالي:

" أب، أـج، أـد، أـه" ؛ " بـ ج، بـ د، بـ هـ" ؛ " جـ د، جـ هـ" ؛ " دـهـ"

ثالثا: طريقة التوزيع الاجباري ( التدرج).

في هذه الطريقة يكون الرئيس مجبرا (نسبيا) على توزيع مرؤوسيه على درجات قياس الكفاءة بشكل تحدده المنظمة ويأخذ هذا الشكل ما يطلق عليه بالتوزيع يرى أن غالبية الناس يأخذون درجة وسطية من القياس وتأخذ نسبة في الانخفاض كلما بعدنا عن هذه الدرجة الوسيطة سواء بالارتفاع أو بالانخفاض.<sup>1</sup>

مثلا 10% من الأفراد الذين يكون أداءهم في الدرجة العليا و 20% من الافراد الذين يكون أداءهم أقل و 40% من الأفراد العاملين متوسطي الأداء و 20% من الأفراد ذوو الأداء الأقل من أقل من المتوسط و 10% من الافراد ذوو الاداء الضعيف. ان هذا التعديل والتكيف يساعد المقيم على فصل الافراد الى مجموعات وفقا لأدائهم.

رابعا: طريقة التدرج البياني.<sup>2</sup>

تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص المساهمة في الأداء ومن ثم يتم تقييم كل فرد وفقا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص حيث أن المقيم يشير على المقياس التدرج البياني المحدد ومسبقا والذي يحتوي على صفات مثل كمية الانتاج ونوعيته، الإبداع والمعرفة بالعمل والتعاون وغيرهما من الخصائص تشير إلى ما يعتقد بأن الفرد العامل المعين تتوفر فيه الصفة.

1- د. أحمد ماهر إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، الطبعة 2004، ص 400

2- د. سهيلة محمد عباس، د علي حسين علي، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع عمان/الأردن الطبعة 1999، ص 254

إن أهمية وفائدة هذه الطريقة في تقييم الأداء تعتمد على لدقة في تحديد الصفات اعتمادا على عملية تحليل العمل. إن مقياس التدرج البياني تأخذ أشكالا عديدة على الرغم من أن قياس التدرج البياني من المقاييس الشائعة في قياس وتقييم أداء الافراد العاملين ولكنه يحتوي على بعض نقاط الضعف و من عيوب هذه الطريقة ما يلي:

لا يرتبط بصورة مباشرة سلوك الافراد موضع التقييم حيث أن الفرد العامل يقيم وفقا لأحكام المشرفين فيما يتعلق بكمية ونوعية العمل والصفات الأخرى المرتبطة بالعمل مما يؤدي بالتالي الى التحيز في عملية التقييم وفقا لهذا النوع من الصعب على الفرد العامل تحديد كيفية سلوكه للحصول على تقييم عال.

#### خامسا: طريقة قوائم المراجعة.

يتم اعداد هذه القوائم بالتعاون بين ادارة الموارد البشرية والرؤساء المباشرين وهي قوائم تشرح جوانب كثيرة من سلوك المرؤوسين في العمل والصفات الواجب توفرها فيهم ويتم وضعها في قائمة وعلى إدارة الأفراد أن تحدد أهمية كل عنصر في تأثيره على أداء الوظيفة وتوضع قيمة كل عنصر أو صفة امامه حسب أهميته إلا مدير إدارة الموارد البشرية فهو الوحيد الذي يعرف هذه القيم وإن الرئيس المباشر لا يعرفها وإنه حينما يتلقى قوائم التقييم وذلك لتقييم مرؤوسيه فهي تكون خالية من هذه القيم وذلك لمنع تحيزهم لمرؤوسيهـم وعلى الرئيس أن يحدد تلك الصفات التي تتوفر في أداء المرؤوسين بوضع علامة (+) مثلا.

وبعودة القوائم إلى مدير الموارد البشرية وبقيامه بالنظر الى قيمة المناظرة لكل عنصر يتوافر في أداء

المؤوسين وموضوع امامه علامة (+).

سادسا: طريقة الاختيار الاجباري.

تتطلب هذه الطريقة من المقيم اختيار الصفة التي تكون أكثر وصفا وتطابقا على الفرد العامل من

زوج من الصفات وفي الغالب تكون كلا العبارتين اللتان تصفان سلوك الفرد إما إيجابية أو سلبية.

وفقا لهذه الطريقة فإن المقيم مجبر على اختيار العبارة التي تصف سلوك الفرد الفعلي وتكون أكثر

انطباقا عليه كما وأنه مجبر على الاختيار ومن الجدير بالذكر بأن المقيم في بعض الأحيان يجب أن

يختار أحسن عبارة من بين العبارات التي تصف سلوك الفرد وتكون أكثر انطباقا عليه وهذه

التقييمات أو التأثيرات على العبارات تجمع من قبل ادارة الافراد وتعطي لها درجات حيث أن هذه

الدرجات تكون سرية وغير معروفة للمقيم.

تستخدم هذه الطريقة عن طريق لجنة للقيام بدلا من شخص واحد فتأخذ متطلبات ومجهود عالي

مبدول في إعداد وتهيئة العبارات بحيث تكون متطابقة مع الوظيفة أو العمل الذي يؤديه الفرد العامل.<sup>1</sup>

ولذلك يتم الاستعانة بخبراء واستشاريين في المجالات السلوكية والإدارية إضافة إلى المحللين

العمال.

ومن عيوب هذه الطريقة هو عدم إمكانية استخدامها إذا ما كان الهدف من عملية التقييم للأداء

تحديد جوانب النقص في الأداء وبالتالي لا يعرف المقيم ولا الفرد العامل السلوك المرغوب فيه

والمطلوب منه في أدائه لعمله.

<sup>1</sup> - د. إبراهيم العمري، الأفراد والسلوك التنظيمي، دار الجامعة المصرية الإسكندرية، طبعة 1989. ص 299.



سابعاً: طريقة التقييم المقالي.

في هذه الطريقة يقوم المقيم بكتابة وصف لأداء الفرد من خلال اعتماد نموذج معين لهذا الغرض عادة ما يتم تقديم توجيهات وإرشادات للمقيم عن الموضوعات التي يجب تغطيتها في التقييم ومن الأمثلة التي يمكن أن يحتويها التقييم، وصف وفقاً لرأيك الشخصي لأداء هذا الفرد :

1. كمية وجودة الأداء المحقق.

2. المعرفة المتعلقة بوظيفته.

3. قدرته على التكيف في العمل.

4. علاقاته مع زملائه والعاملين معه.

5. ماهي نقاط القوة والضعف في أداءه.

ومن المشاكل التي تنطوي عليها هذه الطريقة هي الشكل والمحتوى للتقرير الذي يعده المقيم، إذ يعتمد كلياً على القدرة أو الرغبة في الكتابة المقالية ولذا فإنه من الصعب مقارنة التقييم المقالي بعضه لبعض وذلك لأسباب متعلقة بالكتابة والوظيفة الذي يعتمد عليها في التقييم للفرد أو الجماعة.<sup>1</sup>

**المطلب الثاني: طرق التقييم الحديثة.**

نظراً لأهمية التقييم فالجهود متواصلة في تطوير طرق وأساليب جديدة لتقييم أداء الفرد والمنظمة وتهدف إلى التقليل من درجة الأخطاء ومن الطرق الحديثة التي تم تطويرها نجد أربعة طرق وهي : الترتيب على أساس السلوك ومقياس الملاحظات السلوكية والإدارة بالأهداف ومراكز التقييم مقياس التدرج على أساس السلوك ويشار إليه كونه مقياس التوقع السلوكي ولقد تطور هذا المقياس

<sup>1</sup> - أحضير كاظم محمود، د. ياسين كاسب الخرشنة، المرجع السابق، ص. 160

من قبل كل "سميث" و"كندل" في 1923، فهو مرتبط بالعناصر الأساسية حيث يتضمن التدرج البياني والمواقف الحرجة بحيث يتم تحديد وتصميم أعمدة "Bars" لكل صفة أو سلوك مستقى من واقع العمل الفعلي وليست صفات عامة محددة مسبقا كما هو الحال في مقياس التدرج البياني.

الجدول رقم 01: يمثل نموذج قياس التدرج على الأساس السلوكي لتقييم المعرف بالعمل

أداء ضعيف جدا	1. ترحب بالزائرين وهي تأكل.
أداء مقبول	2. في بعض الأحيان تترك الزائرين في انتظار المدير لمدة طويلة دون مبرر.
أداء متوسط	3. تحديد جداول العمل والمواعيد للزيارات
أداء جيد	4. معرفة وتشخيص الزائرين والمراجعين غير المخطط وتوجيههم للقسم أو الدوائر المناسبة.
أداء ممتاز	5. تحليل دراسة الموقف لتفادي الزبائن غير المرغوب فيهم من قبل المدير.

. يلاحظ من النماذج السابقة أن هذه الطريقة تساعد على تسهيل عملية التقييم بتهيئة أمثلة دقيقة لنوع السلوك المتوقع من قبل الفرد وهذا يجد ذاته يؤدي الى تقليل الأحكام والاستنتاجات المطلوبة من قبل المقيم وتساعد في ربط عملية التقييم بصورة مباشرة مع سلوك العمل.

ومن مزايا هذه العملية:

- تساهم في التقليل من الأخطاء المترتبة لعملية التقييم بسبب تحديدها أبعاد العمل للمقيم وكذلك ملائمتها للفرد العامل من حيث ربطها الفعلي بالأبعاد المتوقع منه. غالبا ما تكون هذه

الطريقة مقنعة لكل من الأفراد العاملين والمقيمين نظرا إلى أن تصميم المقياس يكون من قبلهم وهذا يؤدي إلى تقليل الصراعات بين الأفراد العاملين حول نتائج التقييم .

• تساهم في تحديد نقاط الضعف بدقة وبالتالي تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية للعاملين.

وعلى الرغم من ذلك فن هناك بعض العيوب في هذه الطريقة منها:

✓ ارتفاع الكلفة والوقت والجهود في تطوير المقاييس وتنفيذها.

✓ تتطلب مقاييس متعددة لكل عمل من الأعمال ولذلك فإنه بالإمكان استخدامها فقط

للأعمال التي تحتوي على السلوكيات الممكنة ملاحظتها.

في الأخير نجد أن بعض الدراسات أشارت وأشادت بأهمية وجدوى هذه الطريقة وأخرى أشارت

إلى عدم توفر درجة عالية من الدقة والموضوعية والثبات في نتائجها، في حين نجد أن دراسات أخرى

أشارت إلى أن هذه الطريقة المرشوة بشكل جذري وكبير للاستخدام في الانظمة التقييمية للأفراد

وأشارت الأخرى إلى أنها تساهم في تحسين الاتجاهات لدى الأفراد وتقلل من التوتر الناجم عن عملية

تقييم أداءهم.<sup>1</sup>

أولا: مقاييس الملاحظات السلوكية (bos).

يقصد بأبعاد العمل العوامل المرتبطة بأداء العمل كالعمل بالمعرفة بالعمل والقابلية الذهنية ودرجة

الدقة...

<sup>1</sup> - ربيعي حنان، صالحى عائشة، مذكرة تقييم أداء الأفراد العاملين، جامعة التكوين المتواصل، مركز البيض، 2005/2006، ص 42

ما يميز هذه الطريقة عن سابقتها فقط كونها تركز على السلوك الملاحظ أي أن المقيم يقوم في هذه الطريقة بمراقبة ومتابعة الأفراد العاملين في حين أنه في طريقة (Bars) يقوم المقيم بعملية التقييم وفقا لتوقعه ومعرفته لسلوك الأفراد العاملين.

ثانيا: طريقة الإدارة بالأهداف (MBO).

تعتبر برامج الإدارة بالأهداف إحدى التطبيقات العملية لنظرية تحديد الأهداف التي تربط بين دوافع وأداء الأفراد العاملين إضافة إلى ذلك فإن الإدارة بالأهداف من الممكن استخدامها كأساس في تصميم نظام تقييم أداء الأفراد العاملين في المنظمة وبصورة خاصة في تقييم مستويات الإدارة العليا الذي لا يمكن من خلال الطريقتين (BARS) و(BOS).

تعتمد عملية التقييم وفقا للإدارة بالأهداف على أساس النتائج حيث يتم تقييم العمال على أساس ما تم انجازه ولذلك فإن هذه الطريقة تتضمن خطوتين أساسيتين : تحديد الأهداف ومراجعة الأداء.<sup>1</sup>

عند تحديد الأهداف يكون هناك لقاء لكل فرد مع رئيسه أو المشرف المباشر ويتم تحديد الهدف بالاتفاق لفترة معينة قادمة (مستقبلية) ومن الضروري أن تكون هذه الأهداف واقعية وفقا لقدرات ومهارات الأفراد العاملين وان يتم قبولها من قبلهم وان تكون قابلة للقياس.

في الخطوة الثانية يلتقي الرؤساء والمؤوسين لمناقشة مدى التقييم في تحقيق الأهداف لكل فرد من الأفراد العاملين ويتم تقييم الأفراد وفقا لما تم تحديده من أهداف في المرحلة الأولى .

1 - د. سهيلة محمد عباس. المرجع نفسه. ص 153 .

إن تقييم الاداء وفقا لهذه الطريقة لا يعتمد على الفاعليات والسلوكيات التي يؤديها الافراد العاملين في الوصول الى النتائج ولا على اساس حكم الرؤساء وما يمتلك هؤلاء من صفات كالتعاون والإبداع على اساس النتائج المحققة فعلا. وهي كما يلي:

تشجيع الافراد في تحديد أهداف محددة مما يزيد دوافع الافراد العاملين وتطور في أدائهم هذه الطريقة تعتبر من الطرق الموضوعية المعتمدة على الأداء الفعلي بشكل كمي وتسهل عملية التخطيط والتنسيق في الاهداف لعموم المنظمة.

ومن عيوبها نجد:

أنها تؤكد وبكثرة على النتائج ما يؤدي الى اهمال كيفية هذه النتائج حيث أن الافراد يسعون الى تحقيق ما حدد من الأهداف بطرق قد تكون لها اثاره سلبية على المدى الطويل ولذلك لابد من مساعدة الادارة في تحديد الطرق والوسائل اللازمة للأداء حيث أن المقارنة الواقعية والصادقة تتطلب مقارنة مستوى تحقيق الاهداف وكذلك صعوبتها وهذا لا يتحقق في تطبيق الادارة بالأهداف التي تأخذ جانبا فقط وهو مدى تحقيق الهدف دون النظر الى صعوبته، وتطبق هذه الطريقة في الواقع العلمي لأسباب منها<sup>1</sup>

✓ أن الإدارة تتطلب مهارات في صياغة وتحديد الأهداف بشكل واضح ووصفها بشكل قياسي

بقدر الإمكان فالهدف العام غير المحدد يقود إلى التشويش وعدم الوضوح.

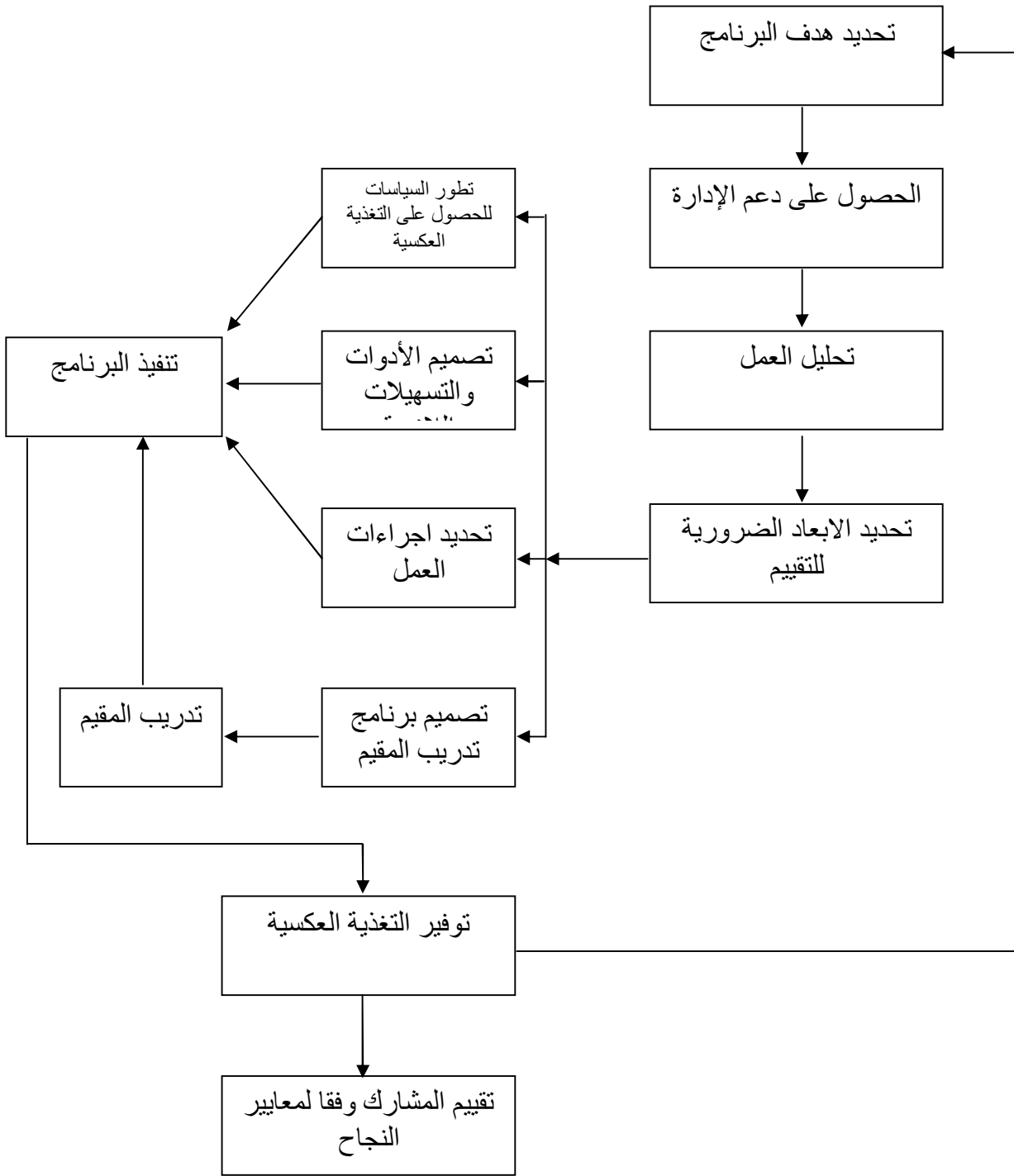
✓ صعوبة تطبيق فقط على المستويات الدنيا في المنظمة.

<sup>1</sup> - ربيعي حنان، صالحى عائشة، مذكرة التخرج، مصدر ذكر سابقا. ص 46-47 .

ثالثا: طريقة مراكز التقييم.

تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات وصفات معينة مثل: التخطيط والتنظيم والعلاقات الإنسانية بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها، وتستخدم هذه الطريقة لتقييم المدراء في مختلف المستويات الإدارية وبصورة خاصة الأفراد المرشحين للترقية للإدارة العليا. طبق هذا المفهوم أول مرة في المواقع العسكرية من قبل "SIMONIE" في ألمانيا سنة 1940. فقد تعهد من خلال نظام مراكز التقييم إلى الأفراد مهمة القيام بمحاكاة بعض المهام أو الواجبات مثل المناقشات الجماعية بدون قائد تمثل الأدوار حل المشكلات واتخاذ القرارات لمواجهة الضغوط وصراعات العمل وبعد ذلك يتولى المقيمون تحليل سلوك الأفراد وتقييم مهاراتهم أو قدراتهم الإدارية.

والميزة الرئيسية لمراكز التقييم في توفير مقياس موضوعي لأداء الأفراد للمهام الإدارية وتوفير معلومات مؤكدة ومحددة ويمكنها المساعدة في تصميم خطط تنمية إدارية فردية وكذلك توفير معلومات قيمة عن نواحي القوة والضعف لدى الأفراد.



الشكل (01) : يوضح خطوات التطوير والتقييم المستخدمة من قبل مراكز التقييم.

المصدر: ربيعي حنان، صالحى عائشة، مذكرة تقييم أداء الأفراد العاملين، جامعة التكوين المتواصل، مركز البيض، 2006/2005

المطلب الثالث : اخبار الأفراد بنتائج التقييم.

نتائج التقييم بين السرية والعلانية تتساءل بعض المنظمات هل إخبار المرؤوسين بنتيجة التقييم الصحيح؟ أم عدم اخبارهم بذلك؟ وهم الامل الذي يطلق عليه أحيانا بعلانية وسرية نتائج التقييم تفضل بعض المنظمات السرية في إعداد تقارير تقييم الاداء وعدم اخبار العاملين بنتيجة التقييم وذلك لأنه في امن حيث عدم خلق المشاكل في علاقات المشرفين المرؤوسين وفي علاقات الزملاء بعضهم وتميل المنظمات العسكرية والأمنية إلى اتباع هذا الاسلوب لما توفره من تلك المزايا، إلا أن هناك منظمات أخرى تفضل إخبار المرؤوسين بنتائج التقييم وذلك لعدة أسباب منها<sup>1</sup>:

المرؤوس يود أن يعرف مستوى ادائه وذلك رأي رئيسه المباشر في عمله يود أن يرتقي بمسئوليه في المستقبل بمعرفة مستواه الحالي كما أن العلانية تشجع جو التفاهم والتعاون والوضوح داخل العمل هذا ولقد أصبح من الثابت علميا من خلال بحوث الادارة وسلوك التنظيمي ان علانية نتائج التقييم الافضل من سرعتها التطبيق هذه النتيجة علميا يتم من خلالها اخبار العاملين بواسطة الادارات المنظمة أي ادارة الموارد البشرية وذلك من خلال خطاب رسمي يوضح نتيجة التقييم أو بواسطة رئيس مبشر ومن خلال مقابلة مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين وهذا ولقد أصبح من الثابت علميا أن مقابلة تقييم أداء ذات كبير على أداء مقابل للمرؤوسين وعلى تحفيزهم في العمل كما أصبحت الادارة مقابلات تقييم الاداء من مهارات اشرافية التي تسعى المنظمات لعقدها وذلك كي تضمن رؤساء مشرفين لديهم هذه المهارة المطلوبة في العمل كيف يتم اخبارهم بنتيجة التقييم.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية"، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، ط1991، ص165



الفصل الثاني: رأس المال الفكري والبشري.

المبحث الأول: القياس على رأس المال الفكري والبشري.

يتناول هذا المبحث موضوعاً في غاية الأهمية فهو من جانب يدخل في تحديد بدايات ظهور رأس المال الفكري من حيث الخوض في هل كانت البداية مباشرة نحو المصطلح أم هناك حقبة زمنية سبقت ظهوره وكان هو امتداد طبيعياً لها؟ وهل حدثت تطورات على هذا المصطلح وإلى أين أوصلته؟

المطلب الأول: مضمون ومفهوم نظرية رأس المال الفكري.

أصبح رأس المال الفكري مألوفاً لدى الكثير ودارج إلى حد كبير جداً في حياتنا اليومية، بدليل بدأ يتراًس عناوين المقالات الرئيسية في الصحف الشعبية والبحوث الثقافية، ولكن على الرغم مما تقدم، كما يقول الفيلسوف الألماني (هيغل): "ليس كل ما هو مألوف مفهوم بوضوح، والمشكلة تبدأ عندما يجب أن يحل الفهم محل مجرد الألفة".

إن ما تقدم دفع الباحثين لإحصاء المفاهيم المتعلقة بالمصطلح المذكور، ولجعل المؤلف المذكور

مفهوم ، استلزم الأمر استعراض بعض المفاهيم المنقاة بحسب المراحل الزمنية الثلاث المحددة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - سعد علي العززي، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الاعمال، طبعة العربية 2009، الأردن، ص167.

جدول 2: مجموعة منتقاة من مفاهيم رأس المال الفكري من جهة ومن جهة نظر بعض الكتاب والباحثين المعتمدين.

المرحلة	ت	الكاتب	السنة	مضمون المفهوم
01 عدد المفاهيم (1)	1	Theodor et Schultz	1961	مجموعة الطاقات البشرية التي يكمن استخدامها لاستغلال مجمل الموارد الاقتصادية.
	2	Marshall	1965	إن رأس المال يتضمن جزء كبير من المعرفة والتنظيم، وإن المعرفة هي أقوى محرك لإنتاج.
	3	هاريسون ومايرز	1966	جميع القوى البشرية القادرة على شغل الوظائف الإدارية والفنية.
	4	وهيب وآخرون	1987	المجموع الكلي، الكمي والنوعي من القوى البشرية المتاحة في المجتمع، فالجانب النوعي يمثل الكفاءات الذهنية والمستويات العلمية لسكان من خلال المستوى التعليمي يتم تحديد الجانب النوعي المرتبط بالخبرة والمعرفة، أما الجانب الكمي فيحسب من خلال الحجم الكلي للسكان.
02 عدد المفاهيم (8)	5	Stayer	1990	القدرة العقلية التي تمثل الثروة الحقيقية للمنظمات التي لم يتابعها المحاسبون مثلما يتابعون النقد والموجودات وغيرها.
	6	Edvinsson	1991	الموجودات الفكرية التي تتجاوز قيمتها قيمة الموجودات الأخرى التي تظهر في الميزانية العمومية، وتتكون هذه الموجودات من نوعين، بشري: يمثل مصدر الابتكار والتجديد. وهيكلي: يمثل الجزء المساند للبشري كنظم المعلومات وقنوات السوق وعلاقات الزبائن.

مذكرة تخرج " قايـس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين "

المادة الفكرية- المعرفة، المعلومات، الملكية الفكرية والخبرة التي توضع قيد الاستخدام من أجل خلق ثورة الراجعة.	1997	Stewart	7	03 عدد المفاهيم (26)
القيمة الاقتصادية من موجودات الشركة غير الملموسة هما رأس المال المنظمي، ويشمل ملكية نظم البرمجيات، شبكات التوزيع، وسلسلة التجهيز. ورأس المال البشري الذي يعتمد على الموارد الإنسانية.	2000	Guthrie et Petty	8	
المعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المنظمة.	2001	العززي	9	
الفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية الصافية للشركة، أي القيمة الإضافية التي يرغب السوق بدفعها إلى الشركة.	2002	Daniels et Noordhuis	10	
قوة عقلية، مصادرها- المعرفة، المعلومات، الذكاء، الخبرة- تؤثر في زيادة القيمة السوقية	2003	Malhotra	11	
مجموعة من الأفراد الذين يستخدمون عقولهم أكثر من استخدامهم لأيديهم لأنهم يمتلكون خبرات، قيم، ثقافة، قدرة على الابتكار والإبداع.	2004	Award et Ghaziri	12	
مجموعة رؤوس أموال- البشرية، المادية.الهيكلية، التي بلغت مستوى الكفاءة.	2005	Chen et al	13	

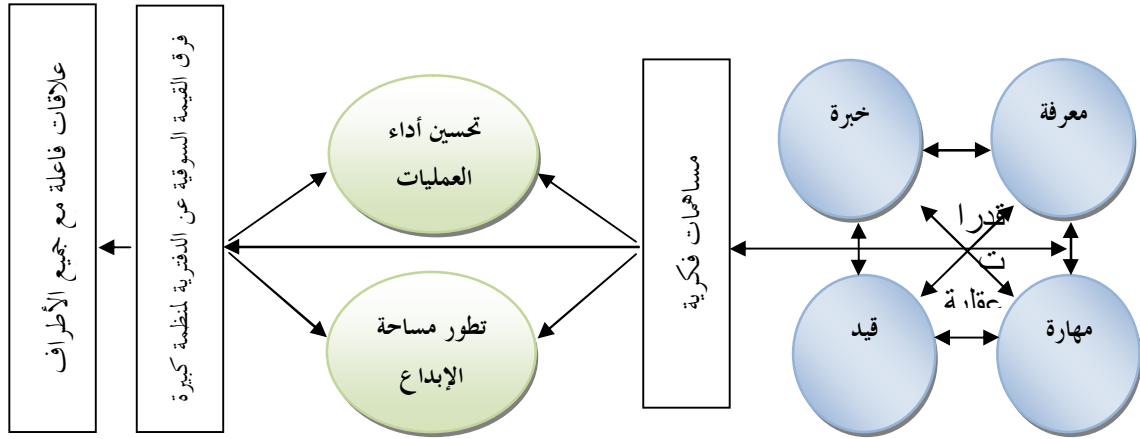
- بناء على معطيات الجدول يتبين ذلك:

\* ارتكزت مفاهيم المرحلة الأولى على القابليات البشرية عامة بجانبها النوعي والكمي. وبالاستناد إلى المبادئ الاقتصادية فقط، ومنه لا يستطيع الوصول إلى ما دعي إليه (Stewart) بتوكيده على رأس المال الفكري بوصفه الثروة الأكيدة التي لا يمكن أن تستغني عنه أي منظمة.

\* مفاهيم المرحلة الثانية لتوضيح المقصود برأس المال الفكري، باعتماد مبادئ المنهج السلوكي والمعرفي، ومنه كان رأس المال الفكري الشغل الشاغل لبحوث رجال الأعمال وحاولوا العثور على طرق حسابية، وجعله جزء من الميزانية.

\* أكدت مفاهيم المرحلة الثالثة على النظرة الشمولية لمفرداتها ( اقتصادية - سلوكية - معرفية) من جهة، والتأكيد على قياس مكونات رأس المال الفكري من جهة أخرى لعل المفيد ذكره إلى أنه يمكن النظر إلى المراحل الثلاث كمنظومة تكاملية، إذ سهلت المرحلة الأولى ولادة الثانية، واستفادت المرحلة الثالثة من المرحلة الثانية. وعلى هذا الأساس ننظر إلى رأس المال الفكري، بأنه:

مجموعة من العاملين يمتلكون قدرات عقلية عناصرها (معرفة، مهارة، خبرة، قيم) يمكن توظيفها واستثمارها في زيادة المساهمات الفكرية لتحسين أداء عمليات المنظمة.



الشكل 2: متضمنات مفهومنا لرأس المال الفكري<sup>1</sup>

المصدر: ربيعي حنان، صالحى عائشة، مذكرة تقييم أداء الأفراد العاملين، جامعة التكوين المتواصل، مركز البيض، 2006/2005، ص 60

### المطلب الثاني: أهمية رأس المال الفكري.

تبين المعايير الآتية أهمية رأس المال الفكري للمجتمع والمنظمات الأعمال:

#### 1/ المتزلة الرفيعة:

لقد فضل الخالق جلت قدرته، بني البشر على سائر المخلوقات الأخرى ومنحهم نعمة العقل والتفكير. وأفراد لأصحاب العقول والألباب في القرآن الكريم موقعا مهما، وتشير أهمية الدور الذي يؤديه وحجم المسؤولية الملقاة عليهم إزاء الدين والدنيا، عن طريق النعمة والعقل التي تعمل بفعل جزء لا زال غامضا للكثيرين ولا يعرف معجزته إلا القليلين. ومنه نعمة العقل ومن خلالها التفكير، تعد الآن السلاح الأقوى والمؤشر الأكثر موضوعية لتقرير تقدم المجتمعات والمنظمات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - سعد علي العزي، مرجع سبق ذكره، ص 171.

<sup>1</sup> بن حبتور عبد العزيز صالح، إدارة استراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير، دار النشر والتوزيع، عمان ط 2004، ص 172

## 2/ تأسيس المنظمات الذكية:

إن المنظمات الذكية هي المنظمات التي تهتم في استثمار العقول الموجودة لديها وتكنولوجيا المعلومات المتوفرة لها، من خلال نظام قيمي راق يعتمد على الشفافية والإفصاح المعلوماتي، وينبذ الهياكل الهرمية والمراكز الوظيفية كمبادئ أساسية له. وبذلك فإن كل ما يوجد في المنظمات الذكية هو تحديد مسؤوليات ومهام، وتنوع خبرات وتعدد مهارات الشخص الواحد، ومكاتب بسيطة خالية من الزخرفة والتعقيدات، وقد عبرت شركة (Skandia) عن المنظمة الذكية، بصيغة معادلة

على النحو الآتي:  $\text{المنظمة الذكية} = \text{رأس المال الفكري} + \text{تكنولوجيا المعلومات} + \text{القيم}$

## 3/ استثمارات ناجحة وعوائد عالية:

بحلول ما يسمى بمجتمع المعرفة (Knowledge Society) تغيرت لغة الإدارة من تركيزها على القابليات البشرية إلى القابليات الذهنية. وبالاستناد إلى ما تقدم يبدو أن الاستثمار في رأس المال الفكري تعد عملية ناجحة، ولكن لماذا؟ هذا ما كان لا يعرفه وبالرجوع إلى بعض الوقائع الميدانية الموثقة في المراجع العلمية، تؤكد له أنها عملية ناجحة لأنها تحقق عوائد عالية.

## 4/ مورد إستراتيجي وسلاح تنافسي:

في ظل الاقتصاد المعرفي أصبح رأس المال الفكري موردا استراتيجيا يشكل قوة فاعلة لهذا الاقتصاد والمصدر الرئيسي للثروة والازدهار وحده خصائص المورد الاستراتيجي بما يأتي:<sup>1</sup>

- أن يكون ثميناً ويضيف قيمة للمنظمة.

<sup>1</sup>-راوية حسن،مدخل استراتيجي للتخطيط وتنمية النوارد البشرية،الاسكندرية،ط2002-2003،ص70.

- أن يتسم بالندرة .

- لا يمكن تقليده بسهولة ومضاهاته.

- لا يمكن إحلال بديل عنه.

ومنه تأملنا إلى عدة خصائص ينطبق عليها رأس المال الفكري:

\* أنه مورد ثمين لأنه يحمل معرفة متفردة ساهمت في اكتشاف تطبيقات وأساليب جديدة في الإنتاج والخدمات.

\* أنه مورد يتسم بالندرة لأنه يحمل خبرات ومهارات متعددة ومتنوعة تمكنه من زيادة الابتكارات والإبداعات.

\* أنه مورد لا يمكن تقليده بسهولة، لأن المعرفة في أي منظمة تكون خاصة بها ولها بصماتها المميزة.

\* أنه مورد لا يمكن إحلال بديل عنه مرتبط بالقدرة المميزة للمجاميع والتعاون بين العاملين.

### المطلب الثالث: أدوار رأس المال الفكري.

إن موضوع الدور (Rôle) مستمد أساسا من علم الاجتماع، فهو يعني ذلك النمط من

الأفعال المتوقعة من شخص خلال ما يقوم به من أنشطة تتضمن الآخرين. وينشأ الدور كنتيجة

للمركز الذي يشغله الشخص في البناء الاجتماعي حيث يتفاعل مع غيره من الأشخاص.

ولكي يستطيع الشخص أن ينسق عمله مع الآخرين في إحدى المنظمات، فإنه يحتاج إلى وسيلة

يستشف من خلالها سلوكهم عندما يتفاعل معهم، ويؤدي الدور هذه الوظيفة في إطار النسق

الاجتماعي. وفي ضوء ذلك فإن رأس المال الفكري يؤدي أدوارا يفرضها عليه مركزه في المنظمة

وحدد هذه الأدوار بما يأتي:

## 1. الأدوار الدفاعية (Défensive Rôles)

وتشمل الممارسات الآتية:

أ. حماية المنتجات والخدمات المتولدة من إبداعات رأس المال الفكري للشركة.

ب. حماية حرية التصميم والإبداع.

ج. تخفيف حدة الصراعات وتجنب رفع الدعاوى.

## 2. الأدوار الهجومية (Offensive Rôles)

وتتضمن الممارسات الآتية:

أ. توليد العائد عن طريق:

\* المنتجات والخدمات الناجمة عن إبداعات رأس المال الفكري.

\* الملكية الفردية للشركة.

\* الموجودات الفكرية للشركة.

\* معرف الشركة ومعرفة – كيف (أي براعة الشركة)<sup>1</sup>.

ب. ابتكار المقاييس للأسواق الجديدة وللخدمات والمنتجات الجديدة

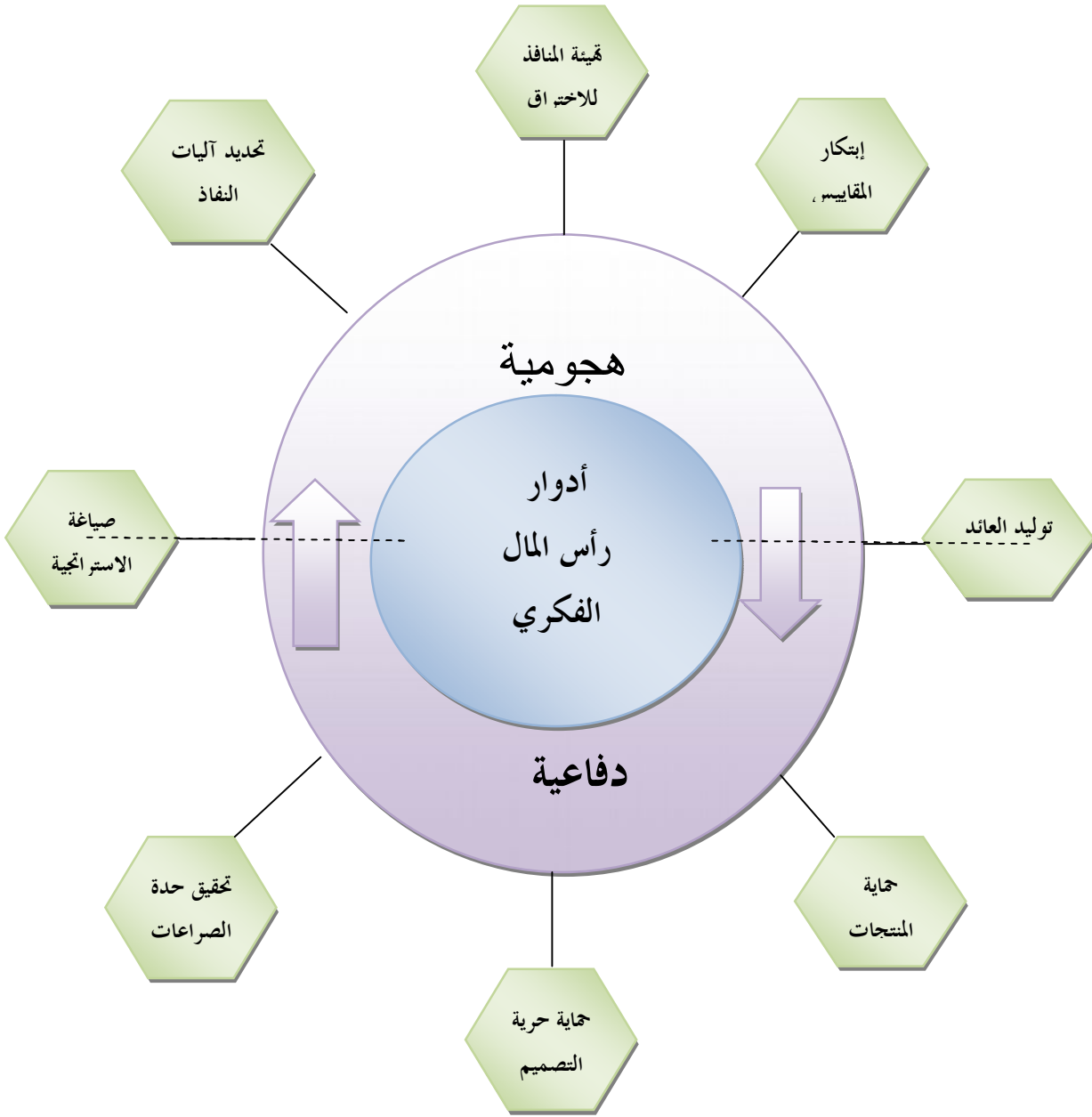
ج. تهيئة منافذ لاختراق تكنولوجيا المنافسين.

د. تحديد آليات النفاذ إلى الأسواق الجديدة.

هـ. صياغة إستراتيجية تعويق دخول المنافسين الجدد.

<sup>1</sup> د. صالح عودة سعيد، "إدارة الأفراد"، الدار الجامعية، مصر، ط2004، ص85.





الشكل 3 : أدوار رأس المال الفكري<sup>1</sup>.

المصدر: ربيعي حنان، صالح عائشة، مذكرة تقييم أداء الأفراد العاملين، جامعة التكوين المتواصل، مركز البيض، 2005/2006 ص 56

<sup>1</sup> - أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، ط 2009، عمان، ص 178.

- ومما يذكر هنا أن أبعاد الشكل السابق واضحة باستثناء السهمين الاثنـين فإنهما إشارة إلى إمكانية انتقال رأس المال الفكري من الدور الهجومـي إلى الدفاعي والعكس، إلا أن هذا الانتقال ليس عشوائيا أو غير ممنهج.

### المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لرأس المال البشري.

اهتمت البحوث، منذ سنوات عدة قليلة، برأس المال البشري Human Capital وعدته الثروة الحقيقية لمنظمات القرن الحادي والعشرين ففي بداية الخمسينيات من القرن الماضي، اعتمد نجاح الشركات الصناعية على الفكر الإنساني وقدرات الأنظمة الإنتاجية وبشكل أكثر من استنادها للموارد المالية، وفي الوقت الحاضر ونحن على أعتاب الألفية الثالثة الميلادية، أصبحت القدرة على إدارة ذكاء فكر الإنسان Human Capital وبسرعة مذهلة كمهارة تنفيذية حاسمة. وبناء على ذلك ظهرت الحاجة الماسة لرأس المال البشري

### المطلب الأول: مفهوم رأس المال البشري.

منذ بداية القرن العشرين عدّ الاقتصادي المعروف Alfred Marchal البشر رأس المال مهم ينبغي استثماره من قابلياته وطاقاته البناءة ومهاراته المتنوعة ومعارفه في اكتشاف والتحليل والإبداع، حاله حال رأس المال المادي، وهذا ما جعل فيما بعد، بالكثيرين أمثال Theodor et Schultz أن يطلقوا عليه برأس المال البشري المجتمعي، والذي مثلاه، على أنه إجمالي الطاقات والقابليات البشرية التي يمكن استخدامها للحصول على مجموع الموارد الاقتصادية. ليست كل النفقات رأس المال البشري في منظمات الأعمال تعد مدخلات فقط، فما ينفق على العاملين من برامج تدريبي، ولم يتم مبادلتـه على كونها خدمات أتاحت لهم خلال مدة قصيرة لتطويرهم، وتسجل في الميزانية مصروف لنشاط سابق فحسب، بل ينبغي عدم تجاهل تحقيقها قيمة المستقبل. ولذلك، أن ما يطلق عليه بالكلف

والاستثمارات، فهما لا يشيران بشكل مطلق إلى مجموعة ثابتة من الفقرات المحاسبة، ولكنهما قد يتغيران لاحقاً على أهداف المنظمة والمهارات الجوهرية التشغيلية للعاملين، والسمات المتعلقة بهم.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مبادئ نظرية رأس المال البشري.

على وفق نظرية (فيشر 1906) أن مكون أي مخزون سواء أكان مادياً أم غير مادي، فيمكن أن يصنف على أنه رأس مال، طالما أنه يزيد في من الدخل. واستناداً لذلك، أن منطري رأس المال البشري يعودنه شبيهاً أو مماثلاً لرأس المال التقليدي، وبالتالي هذا ما يجعله أن يستخدموا الإطار المفاهيمي لنظرية رأس المال المحدثة في تحليل مكوناته. وعليه. فإن تراكمية رأس المال البشري المنتج المتجسد بالبشر أنفسهم ستزيد من إنتاجية المالكين في تحقيق الأرباح لهم. ويتطور سوق العمالة ليؤدي وظائفه بشكل جيد، والذي بدوره كذلك يمكن أن يؤدي إلى زيادة العوائد المجتمعية بشكل عام عندما نستخدم إطار دالة الإنتاج المعياري يكون من المفيد بمكان إجراء تحليلات للإنتاجية.

وأما بخصوص تأثير رأس المال البشري على العوائد فيمكن توضيحه ببساطة وهو أن المردودات الفعلية الصافية E للمستثمر في رأس المال البشري تكون مساوية للمردودات الأساسية له B زائداً للعوائد الإجمالية من استثماره فيه مطروحاً منه تلك الكلف المترتبة على ذلك K ومع ذلك فالمستثمر العقلاني سيستثمر في تلك النقطة التي تتساوى فيها العوائد الحدية مع الكلف الحدية وهذا قد يعني مثلاً أن التراكم المضاف لرأس المال البشري سوف لن يؤدي على الدوام إلى تحقيق زيادة صافي في العوائد اللاحقة وبحكم كون الكلف والعوائد عادة ما تحدث في فترات زمنية مختلفة، فهذا المستثمر

<sup>1</sup> -سعد العزى، الدور المميز لإدارة الموارد البشرية للألفية الثالثة، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة مستنصره عدد 53، ط 2001 ص 173-185.

العقلاني سيطبق معدل خصم مناسب يعكس تفضيلاته الزمنية وكلف رأس المال ومدى كون التدفقات النقدية قابلة للمقارنة على وفق حسابات زمنية.

ومنه تلك الآليات لها بالطبع تأثير رأس المال البشري. فالمستثمر المبتدأ، من الطبيعي أنه سيعمل في أول انطلاقاته على إحداث تراكمية في رأس المال البشري الكلي أو العام، وأحياناً قد يركز على التعليم الرسمي له، بسبب وصفها أو تكوينها كنقطة بداية سليمة لتعلم تلك المهارات المتخصصة لاحقاً عند قيامه بالعمل الفعلي، وكذلك بسبب أن الأسس العامة لرأس المال البشري التي تشير إلى تقليل مخاطر البطالة، ومعدلات العائد المتدني أو السلبي الذي يتوجه نحو الخسارة ومن ثم فالمستثمر نفسه سيبحث عن المزيد من احتمالات الاستثمار المحددة في إطار الأنواع المختلفة من التدريب أثناء العمل، والتراكمية المحددة لرأس المال الفكري والبشري ( Accumulative specific intellectual and human).<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: خصائص رأس المال البشري.

منذ بداية القرن العشرين عد الاقتصادي المعروف (Alfred Marshal, 1890) البشر رأس مال مهم ينبغي استثماره للإفادة من قابلياته وطاقاته البناءة و مهاراته المتنوعة، و معارفه في الاكتشاف و التحليل و الإبداع، حاله حال رأس المال المادي. و هذا ما جعل فيما بعد بالكثيرين امثال (Theodor & Schultz, 1961) أن يطلقوا عليه برأس المال البشري المجتمعي و الذي مثلاه، على أنه اجمالي الطاقات و القابليات البشرية، التي يمكن استخدامها للحصول على مجموع الموارد الاقتصادية.

<sup>1</sup> -سعد علي العزّي-أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري، ط 2009، ص 200-201.

ليست كل نفقات رأس المال البشري في منظمات الأعمال تعد مدخلات فقط. فما ينفق على العاملين من برامج تدريبية، لم يتم مبادلته على كونها خدمات أتاحت لهم خلال مدة قصيرة لتطويرهم وتسجل في الميزانية مصروفة لنشاط سابق فحسب بل ينبغي عدم تجاهل تحقيقها قيمة مضافة في المستقبل.

النظريات المتعلقة بتعريف رأس المال البشري:

أ. نظرية اقتصاديات كلفة الصفقة التجارية: **The Transaction Cost**

### Economy Theory

تفترض هذه النظرية اختيار الشركة للطريقة الأكثر كفاءة في استخدام العاملين فيها، بكل حكمة وترو ((Argyres&Liebeskind, 1999). ولقياس مهمة الشركة هنا، هو أما أن تستقطب أولئك الأفراد ذوي القابليات المميزة من المجتمع، أو أن تقوم بتدريب وترقية ونقل الموجودين في داخلها. وباستخدام الأفراد للعمل، على وفق هذين المدخلين، ستقع كلف مختلفة على الشركة. فعلى سبيل المثال أن المدخل الأول (استقطاب أفراد جدد) يقضي حدوث كلف استخدام (أو كلف صفقة تجارية). وأما المدخل الثاني (تدريب أفراد موجودين وترقيتهم ونقلهم) ينشأ وقوع كلف تدريبية وإدارية وتنظيمية. وتختار الشركة عند مقارنتها المدخلين، الأسلوب الأكثر كفاءة.

ب. نظرية رأس المال البشري: **The Human Capital Theory**

تؤكد على حقيقة مفادها أن الشركة تقرر مقدار المبالغ المستثمرة في الموارد البشرية، من خلال مقارنتها أو مقابلتها بالعوائد المستقبلية المحتملة، شريطة اقتراها بتحقيق أفضل حالات التحسين في

الانتاجية، مع التزامها بتوفير أفضل فرص التدريب الفني والإداري للعاملين، وإجادتها تحقيق البناء المعرفي الحقيقي لها. وتؤكد أيضا على تركيز الاستثمارات بشكل دقيق على تدريب العاملين لإكسابهم المهارات المحددة المطلوبة للعمل مع تجنب وتحاشي سرقة تلك المهارات أو الاستيلاء عليها من قبل شركات أخرى منافسة أو مقلدة لمنتجاتها أو خدماتها. وتتميز هذه النظرية بخصيتين هما : الحصول على المهارات المتخصصة كموجود فكري معرفي، وان لا تكون تلك المهارات سهلة النقل والاقتباس والتحويل والتنازل عنها لحساب شركات أخرى.

ج. نظرية الشركة ذات النظرة المستندة للمورد: Resource-Based View of

### the Firm Theory

تدافع هذه النظرية على افتراضاتها، والتي ينبغي اكتساب الميزة التنافسية من خلال حالات التطوير الداخلي الذي تحدته أو تسعى له بنفسها، وأما الجوانب التكنولوجية العامة فيمكن اكتسابها أو شراؤها عن طريق التوريد الخارجي لها من البيئة العامة. والمهارات الجوهرية تتصف بخصائص هامة كالقيمة (Value)، الندرة (Rareness)، عدم التقليد (Imitable)، وعدم نقلها بسهولة للغير (Immobility[Berney, 1991]) ونضيف الى ذلك أن تكون كذلك منظمة بشكل عقلائي من قبل الشركة عبر قسم الموارد البشرية الفعال. ومن هنا نجد أن المواهب المتمكنة من امتلاكها تلك المهارات الجوهرية، واستخدامها بشكل كفاء هي التي يمكن تحديدها برأس المال

البشري الذي يستحق من الشركة كل الرعاية والاستثمار الصحيحين وصولاً إلى التفوق المنظمي (Organizational Excellence) في السوق التنافسية العالمية<sup>1</sup>.

يمكن استخلاص القول من خلال إجماع النظريات الثلاثة أن رأس المال البشري هو مجموع الأفراد العاملين الذين يمتلكون معارف ومهارات وقابليات نادرة وذات قيمة للشركة في زيادة ثروتها المادية والاقتصادية. وأما استثمارات رأس المال البشري فهي المدخلات التي تخلقها أو توجدها أو تحققها الشركات من المواهب والتكنولوجيا المتطورة التي يستخدمونها أفرادها بكل كفاءة وصولاً لتحقيق المزايا التنافسية التي ينبغي أن تكون ذات قيمة ومتفردة بنوعها، بحيث يصعب على الشركات الأخرى الحصول عليها أو الاستيلاء عليها بالمنافسة والتضليل. وبشكل أدق إن العاملين الذين يمتلكون مثل تلك الخصائص بالكم والنوع هم الذين يطلق عليهم برأس المال البشري.

إن العاملين ذوو المهارات الجوهرية هم المنبع الفكري الأصيل الذي يرفع من مقدرات الشركة، فالباحثين اللامعين (Lepak & Snell, 1999) قد استخدموا القيمة على المحور الأفقي، والتفرد على المحور العمودي لتصنيف استخداماته على الأحداثين السببي والصادي، وذلك من خلال أربع أجزاء متساوية. فالربع الأول يمثل كل من القيمة العالية والتفرد العالي فيشير بدوره إلى الاستثمار العالي في رأس المال البشري. وعليه فإن الشركات تقوم بتطوير ما في داخلها من عاملين بالوسائل الذاتية المتخصصة لها، وذلك بهدف تحقيق استثمارات مؤثرة في رأس المال البشري<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في العلوم التجارية " قياس الاستثمار في رأس المال البشري في تنظيمات اقتصادية" أعداد الطلبة محمد مالك، مكور بومدين، 2008-2009، ص36

<sup>2</sup> مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في العلوم التجارية، مرجع نفسه، ص 39

## المبحث الأول: رأس المال البشري محرك الربح.

مثل رأس المال البشري القدرات الفطرية المكتسبة لدى كل فرد و الذي ينجم عنه زيادة في القيمة الاقتصادية المضافة في شتى مجالات الاعمال اذا استمر فيه لأبعد الحدود ، لذا وجدت المنظمات اليوم نفسها مطالبة بالاهتمام به كأحد المؤثرات القوية التي تعطي ميزة تنافسية في عالمنا اليوم .

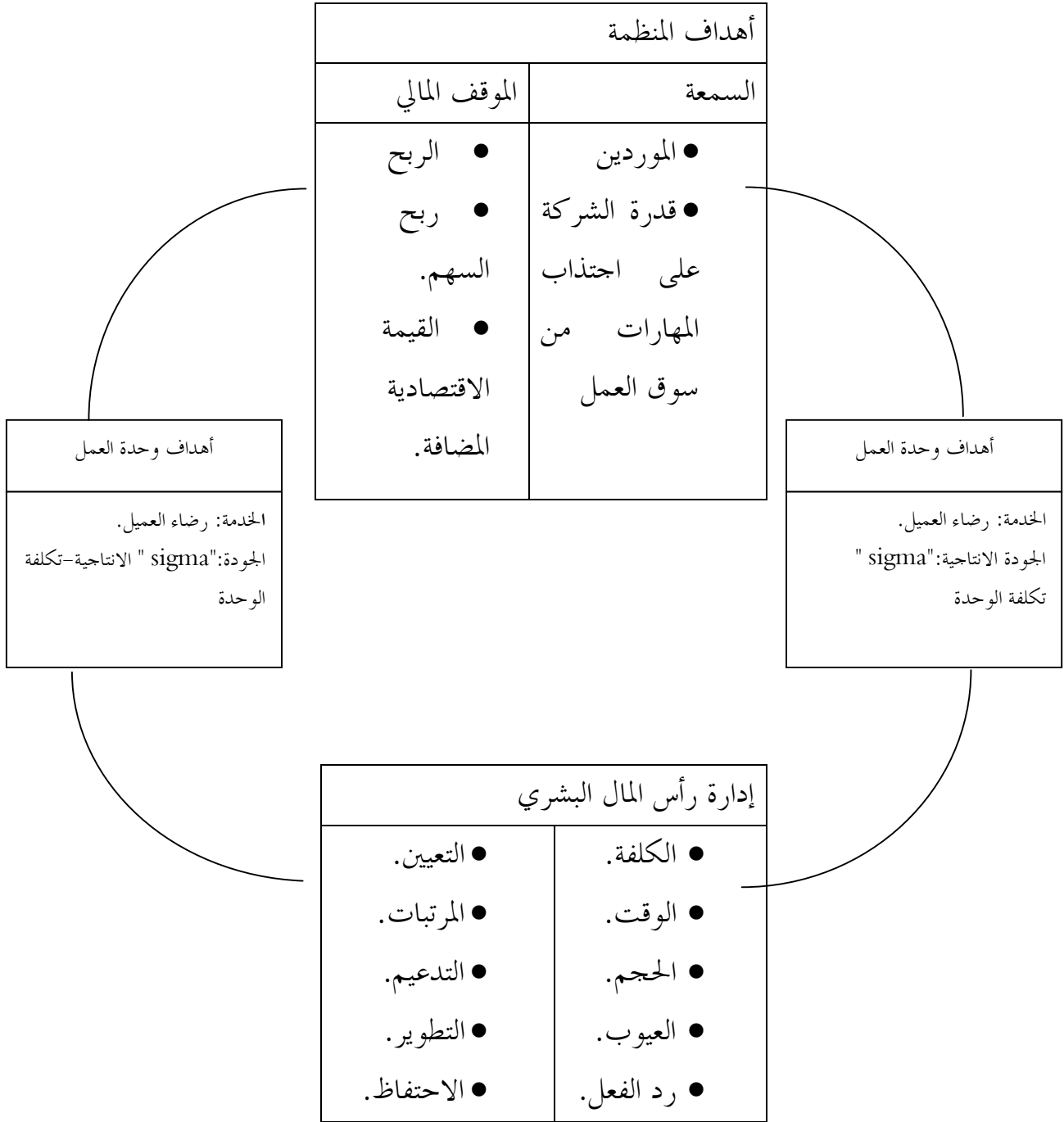
ورغم الاهتمام البالغ يؤثر هذا الاخير على إحراز النتائج إلا أنه لم يقابله اهتمام مماثل بكيفية قياس هذا التأثير كون أن قياس العائد من وراء هذا الاهتمام او الاستثمار يعد احد التحديات الرئيسية للعاملين فيه و المهتمين بتعظيم الاستفادة منه ( العنصر البشري) وبالرغم من ان تكاليف الاستثمار في الرأس المال البشري إلا ان قياس العائد على الاستثمار في الرأس المال البشري لم يصل بعد الى حد اليقين المخلوق لأسباب سنحاول التعليق عليها في هذا المبحث.

### المطلب الأول: قياس إسهام رأس المال البشري في تحقيق أهداف المنظمة.

بعد اكتشاف الكثير من التفاعلات والاعتماد المتبادل بين أهداف المنظمة و أهداف وحدات العمل و ادارة رأس مال البشري فقد تطلب الامر وجود مقاييس كمية على مستوى التنفيذي لقياس تأثير وظائف ادارة الموارد البشرية و رأس المال البشري على الاهداف الاستراتيجية و اهداف وحدات العمل معا .

و يوضح الرسم التالي التفاعلات الأساسية و الاعتماد المتبادل بين أهداف المنظمة و اهداف وحدات العمل و ادارة رأس المال البشري:





شكل (4): دائرة قيمة رأس المال البشري<sup>1</sup>

المصدر: ربيعي حنان، صالحى عائشة، مذكرة تقييم أداء الأفراد العاملين، جامعة التكوين المتواصل، مركز البيض، 2005/2006 ص 66

<sup>1</sup> - جاك فيليب-روستون، "الاستثمار البشري أدوات وخطوات قياس العائد"، إصدارت القاهرة، 2003 ص 45.46.

من الرسم السابق يتضح انه من خلال الموقف المالي للمنظمة ووضعها في السوق تستطيع وحدات العمل المختلفة تقديم خدماتها و الالتزام بالجودة و الانتاجية و لكن يتوقف انجاز تلك الأهداف او عدم انجازها على تصرفات و افعال البشر أي على رأس المال البشري.

أولا : المقاييس على مستوى المنظمة :

قبل أن نبدأ في شرح المقاييس الكمية على مستوى المنظمة سنضع قائمة لمجموعة من البيانات المالية لإحدى المنظمات الافتراضية لاستخدامها أثناء عرض تلك المقاييس و لتكن منظمة XXX.

**جدول 3:** يمثل قائمة لمجموعة من البيانات المالية لمنظمة XXX.

البيانات	المالية للمنظمة XXX
العائد	100.000.000
المصاريف	80.000.000
الأجور و المزايا المالية	24.000.000
تكلفة العمالة العارضة	3.750.000
تكلفة الغياب	200.000
تكلفة دوران العمل	3.600.000
العاملين (FTES)	500
العمالة العارضة FTES	100

أ. المقاييس الكمية على مستوى المنظمة Humain Capital Revenue Factor (HCRF)

–عامل العائد على رأس المال البشري:

هذا المقياس هو تعديل للمقياس التقليدي الذي يقيس عائد الفرد في ظل نظام التعيين الذي

كان سائدا في الماضي وهو التعيين طول الوقت و لكن في ظل ظروف التي يتحكم فيها السوق حاليا

فان نسبة قليلة من العاملين تعين طول الوقت و قد نتج عن ذلك التغيير القاسم المشترك في المعادلة من العاملين طول الوقت الى ما يطلق عليه (العمل طول الوقت) « FTE » Full Time Equivalent ويتم احتساب FTE كما يلي :

اذا قام عشرة افراد بالعمل تصريف الوقت فان مرادف العمل طوال الوقت "FTE" هو خمسة افراد و بالتالي توقف حساب العاملين بالعد بالرأس و لكن بما يوازي العمل طول الوقت، العمالة العارضة أو التي تستأجر لأحد مهمة معينة و لا يظهر أسماؤهم في كشوف الأجر الدائمة<sup>1</sup>. و بالتالي اصبحت المعادلة :

العائد / FTE (بما فيها من عمالة دائمة و عارضة) بدلا من المعادلة التقليدية العائد/الفرد.

ب. القيمة الاقتصادية المضافة للعنصر البشري: Human Economic Value Added (HEVA)

تعرف القيمة الاقتصادية كما يلي: Economic Value Added (EVA)

القيمة الاقتصادية المضافة = صافي ربح العمليات بعد الضرائب - تكلفة رأس المال.

وقد استخدم ذلك المقياس لمعرفة القيمة الاقتصادية المضافة للعنصر البشري بدلا من

الاعتماد على التقارير المالية ويظهر أيضا قدرة الادارة على تحقيق قيمة مضافة.

القيمة الاقتصادية المضافة للعنصر البشري (HEVA) = (صافي ربح العمليات بعد الضرائب -

تكلفة رأس المال) / (أسهم العاملين الدائمين والعمالة العارضة) FTEs.

<sup>1</sup>جاك فيليب-روستون، المرجع السابق، ص53

ج. عامل تكلفة رأس المال البشري (HCCF) Humain Capital Cost Factor

التكلفة الأساسية لرأس المال البشري هي :

–تكلفة اجور العمالة و العارضة .

–تكلفة الغياب.

–تكلفة دوران العمل.

–تكلفة الأجور والمزايا المالية للعاملين.

ويعتبر هذا المقياس من المقاييس الحقيقية التي يتم اختبار صلاحيتها في رقابة تكاليف لرأس مال

البشري في أي فترة زمنية بالمنظمة.

وبالرجوع الى الأرقام المالية لمنظمة (XXX) يمكن حساب تكلفة رأس المال البشري كما يلي:

عامل تكلفة رأس مال البشري (hccf) = الأجور + المزايا المالية + العمالة العارضة + الغياب + دوران

العمل .

$$31.550.000 = 3.600.000 + 200.000 + 3.750.000 + 24.000.000$$

$$HCCF = 31.550.000 \text{ جنيـه}$$

د. القيمة المضافة لرأس المال البشري ( HCVF) Humain Capital Value

Factor

هذا المقياس يقيس / الربحية / FTE (متوسط الربح لكل FTE)

$$=HCVA \text{ القيمة المضافة لرأس مال البشري}$$

$$\text{العائد} - (\text{مصروفات} - \text{الأجور والمزايا}) = \text{FTEs} = 88.000 - 100.000.000$$

$$500 / ((24.000.000 - 80.000.000))$$

و إذا أضفنا تكلفة الاعمال العارضة و الغياب و الدوران فسوف نحصل على رقم الربح هو :

51.550.00 كما يلي:

$$[31.550.000 - 80.000.000] - 100.000.000 = 48.450.000 - 100.000$$

و بهذا نرى انه مع بذل بعض الجهد البسيط يمكن الحصول على وجهات نظر متعددة عن تأثير العنصر البشري على النواحي المالية.

هـ. العائد على الاستثمار في العنصر البشري: Human Capital Return on investment (HCROI)

العائد على الاستثمار في العنصر البشري = العائد - (المصروفات - الأجور و المزايا) / الأجور و المزايا

وبالتصديق على البيانات مالية خاصة لمنظمة XXX

$$[100.000.000 - (80.000.000 - 24.000 - 000) -$$

$$44.000.000] / 24.000.000 = 1.83$$

اي هناك علاقة بين رأس مال البشري و الانتاجية و الربحية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، عائد في استثمار رأس المال البشري-القاهرة، 2004 ص 192.

و. القيمة السوقية لرأس مال البشري (HCMV)

$$(\text{hcmv}) = \text{قيمة السوق} - \text{قيمة الدفاتر المالية/FTEs}$$

هذا القياس رغم استخدامه في بعض الأحيان إلا أنه غير مفيد لمرشد لفعالية حيث يطبق من

منظور السوق لقيمة الأصول غير الملموسة للمنظمة مثل رأس مال البشري و العلامة التجارية و مهارة

التسويق و بالتالي فهو يتأثر بتقلبات و جموع السوق.

### الدراسة الاحصائية لقوة العمل:

بعد أن ناقشنا مجموعة من المقاييس الكمية التي تتعلق برأس المال البشري يجب أن تكون لدينا

بعض البيانات الإحصائية و النسبة التي تركز على العنصر البشري فقط و كمثال:

1- نسبة العمالة العارضة بالمنظمة من العدد الى للعمالة.

2- معدل الإضافة في قوة العمل سواء بالتعيين أو الاحال.

3\_نسبة تولد العمل أو معدل دوران العمل.

4\_ نسبة التكلفة الكلية للعمالة من اجمالي العائد.

### \*ادارة الاستثمار:

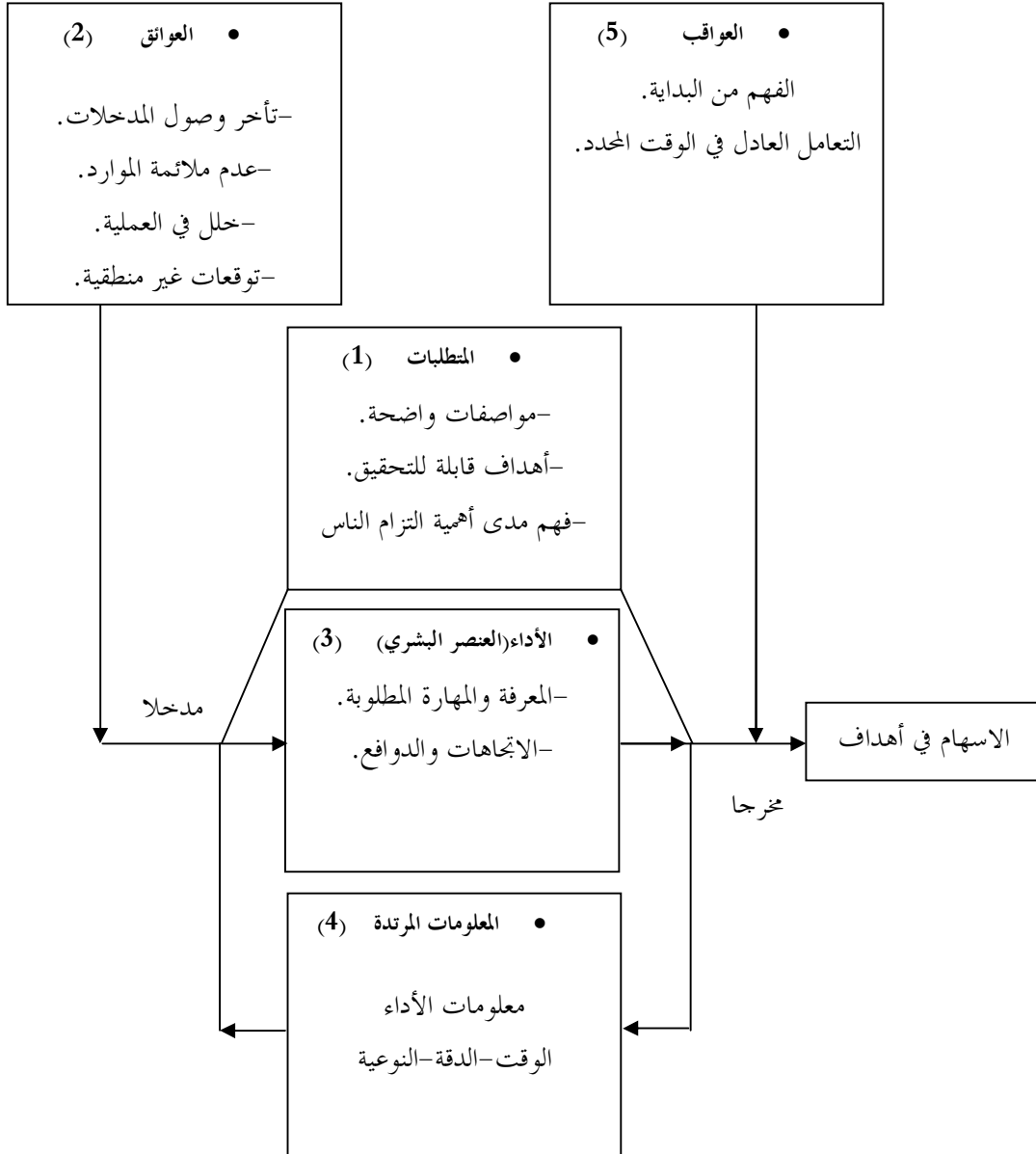
تعتبر الوجه الاخر لإدارة تكلفة و عنصر بشري يبينه من فعالية الاستعمال بالمنضبطات و من

المنطقي ان نولي عناية تامة في هذا العنصر ذو القيمة عالية و كمثال استعمال في تطوير العاملين.

المطلب الثاني: تأثير رأس مال البشري على العمليات.

لمعرفة هذا التأثير استثمرنا في ملكية جميع أعمال إحدى العمليات داخل المنظمة. فيإلى أي مدى يرفع العاملون من قيمة هذا الاستعمال؟

التركيب الداخلي للعملية :



شكل 5: مخطط يوضح وضع رأس المال البشري داخل العملية.<sup>1</sup>

المصدر: ربيعي حنان، صالحى عائشة، مذكرة تقييم أداء الأفراد العاملين، جامعة التكوين المتواصل، مركز البيض، 2006/2005

<sup>1</sup> - علاء الدين يوسف، عائد الاستثمار في رأس المال البشري، 2004 القاهرة، ص 207.

يوضح الرسم وضع رأس المال البشري داخل العملية. فكل شيء يبدأ من تحديد النتيجة النهائية المرغوب الوصول إليها من تنفيذ العملية و مدى ارتباط ذلك بأهداف المنظمة .

هناك العديدة من المشاكل تتعلق بالعملية أهمها هي مشكلة غياب الإدارة ، و فيما يلي شرح مبسط للتركيب الداخلي للعملية:

**1\_ متطلبات العملية:** يقصد بها مدى وجود تحديد كمي واضح للنتائج النهائية للعملية و مدى معرفة العاملين ذلك و التزامهم بها.

**2- العوائق:** و هي العقبات التي تقف في طريق العاملين أثناء أداء مهام العملية.

**3\_العنصر البشري:** و هو اهم عناصر العملية فهو الذي يحدث الفارق بين النجاح والفشل ولذلك يجب الاهتمام بتناسب المعرفة والمهارة التي لديه مع مستويات الأداء والتوقعات المطلوبة منه و الحرص على توافر القدرات النفسية و العاطفية لديه و الاهتمام بتحفيظه للوصول الى اعلى أداء ممكن.

**4-المعلومات المرشدة:** من اين يحصل الناس على المعلومات المتعلقة بفعالية أدائهم ومدى ذلك المعلومات و توقيت وصول تلك المعلومات ومدى سهولة فهمها و الاستجابة لها.

**5- العواقب المتوقعة:** يقصد بها المكافأة أو العقاب الذي يلي الأداء و مدى فهم الأفراد لذلك و عدالة التوزيع.

و أخيرا ... من الذي يرجع اليه الفضل في كل ذلك؟



انه المؤد لكل أنشطة العملية ...اي العنصر البشري فإذا استبعدنا البشر من كل المربعات

الخمس في الرسم السابق فان الذي يـبقى هو هيكل ساكن من الاجراءات.<sup>1</sup>

مصنوفة الاداء:

جدول 4: يوضح مصنوفة الأداء.<sup>2</sup>

الانتاجية	الجودة	الخدمة	
تكلفة الوحدة	تكلفة صفات الجودة	_____	التكلفة
وقت الوصول للسوق	وقت التسليم	-الوقت العادي للاستجابة -الوقت العادي للإصلاح	الوقت
عدد الطلبات	_____	عدد الخدمات	الكمية
_____	معدل الفاقد أعطال البرمجة	_____	الأخطاء
_____	_____	رضا العميل	رد الفعل

يوضح هذا الجدول مصنوفة الأداء و هي المنهج الأساسي لإدارة أي عملية و يظهر في الأسس

الخمس الرئيسية لتقييم كل الأشياء سواء في الحياة او المنظمات و هي :

التكلفة- الوقت- الكمية- الأخطاء او العيوب-ردود أفعال الناس.

كما يظهر أيضا في المصنوفة المعايير الأساسية للحكم على القيمة المضافة لجميع الأعمال و هي

: الخدمة -الجودة-الانتاجية.

<sup>1</sup>- إتحاد الخبراء والاستشاريون INTEC، رأس المال البشري، ط2004، ص209.208.

<sup>2</sup>- رشا حمادة، القياس والافصاح المحاسبي عن الموارد البشرية، مجلة جامعة دمشق، المجلد الثامن عشر، ص147.

وهي خطوات تؤدي إلى الميزة التنافسية و الربحية .

شرح مبسط للمعايير :

1/الخدمة:

الاهتمام بإرضاء احتياجات العملاء.و تقاس الخدمة بصفة عامة من خلال مستوى الرضا عنها،

و لكن توجد عدة مقاييس أخرى منها:

- تكلفة تقييم الخدمة.
- وقت تقديم الخدمة.
- نسبة الأخطاء التي حدثت أثناء تقديم العرض.<sup>1</sup>

2/الجودة:

يحدد العميل أيضا الجودة، و هو الذي يحكم عليها بناء على عدة عوامل مرتبطة معا مثل تكلفة

المنتج و سهولة استخدامه و درجة متانته.

و قد تولت منظمة موتورولا الزيادة في حقل الجودة على مستوى العالم من خلال برنامجها 6

sigma نفس العيوب خلال نسبة المستويات للانحراف عن الجودة، ووصلت إلى رقم مذهل في نسبة

الأخطاء بحيث و توصلت إلى 3 أخطاء لكل مليوني (وحدة عمل) سواء في العمليات لتصنيع او

شحن أية عمليات أخرى ذات الحجم الكبير.

3/الانتاجية:

المقياس المستخدم في الإنتاجية هو أكثر المقاييس واقعية و شيوعا حيث يقوم على أساس

اكتساب تكلفة الوحدة، مما يجعل العاملين في خطوط الانتاج يبذلون أقصى جهدهم لتقليل متوسط

التكلفة تضيع منتجات أيا كان نوعها.

<sup>1</sup> رشا حمادة، القياس والافصاح الخاسبي عن الموارد البشرية، مجلة جامعة دمشق، المجلد الثامن عشر، ص149.

اكتشاف تأثير رأس مال البشري في نتائج العمليات:

يتم ذلك من خلال عدة خطوات:

أ. الخطوة الأولى:

1/ ماهي مشكلة العمل؟ هل تقع في الخدمة أم الجودة أو الانتاجية؟

تقع جميع المنظمات في خطأ التسرع بتحديد موقع أي مشكلة تحدث في العمل بدون التأكد بدقة وكثيرا ما تكتشف بعد فوات الأوان أنها تعالج أعراض المشكلة وليست المشكلة الحقيقية ولذلك من الضروري أن نحدد بدقة موضع و مكان المشكلة قبل التسرع بإيجاد حل لها.

2/ ما هو مستوى لأداء المالي وفق المؤشرات SOP؟

يجب أن تكون لدينا بيانات حقيقية تظهر حقيقة الأداء و الأخطاء الفعلية و هل تكمن في التكلفة أم الوقت أم الكمية أم أن السبب يقع في ردود أفعال العنصر البشري ، و ذلك باستخدام المؤشرات الخمس الواردة في مصفوفة للأداء.

3/ كيف تؤثر الأداء الحالي على ميزة التنافسية؟

لا يكفي ان نكون راضين على الأداء الحالي بل يجب مقارنة بأداء المنافسين فيما يتعلق بالجودة و السعر.

و اذا وجد هناك تفاوت فيجب الاسراع بمعرفة العنصر المتسبب في المشكلة و القيام بتعديله .

4/ ما هي العمليات الخاتمة في الوضع الحالي؟

هل تقع هذه العمليات في التصنيع أو الخدمة أم العمليات الادارية ؟ من الذي يقوم بها؟

للإجابة عن الاسئلة يمكن معرفة العناصر الهامة في الوضع الحالي حتى تستطيع احداث تغيير في موضعه بالضبط.

ب. الخطوة الثانية :

-التدخل لتغيير الوضع:

1/تحديد مصدر المشكلة.

2/ تحديد أفضل حل للمشكلة.

الخطوة الثالثة:

- متابعة نتائج تنفيذ الحل:

قياس التغيير في الاداء و مستواه و مدى ملاءمته.

ج. الخطوة الرابعة:

-القيمة المضافة:

باستخدام الخمس مؤشرات السابقة و أيضا تعقب التغيير و التطوير الذي حدث خارج العملية

و الذي شعر به جميع المستفيدين و خاصة التأثير الذي تم في الميزة التنافسية المنظمة ككل.<sup>1</sup>

وفيما يلي شكل للتقرير الخاص بتحليل قيمة العملية:

<sup>1</sup>- اتحاد خبراء واستشاريون، نفس المرجع السابق، ص215-216.

تقرير تحليل قيمة العملية<sup>1</sup>:

\*تحليل الوضع:

1. ماهي مشكلة العمل؟ خدمة، جودة، أم انتاجية (SQP)؟

2. ماهو مستوى الأداء الحالي: مؤشرات (SQP)؟

3. كيف يؤثر الأداء الحالي على الميزة التنافسية؟

4. ماهي الأعمال الحاسمة في هذا الوضع؟

\*التدخل لتغيير الوضع:

1. ماهو مصدر المشكلة؟

المعدات-----المواد-----البشر-----العملية-----

اشرح:

2. اذا كان الناس أو العملية هما السبب فما هو أفضل حل؟

المعايرة-----إعادة الهندسة-----توفير حوافز-----طلب خبرة استشارية-----

<sup>1</sup> مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في العلوم التجارية" قياس الاستثمار في رأس المال البشري في التنظيمات الاقتصادية" من إعداد محمد مالك ،  
مكور بومدين، 2009/2008، ص 75

اشرح:

3. الموافقة على الحل-الخطة والتنفيذ:

اشرح:

\*التأثير:

1. هل تغير الأداء؟

إيجابيا-----سلبيا-----

2. ما التغيير الذي حدث وما مقداره؟

التكلفة-----

الوقت-----

الكمية-----

الخطأ-----

رد الفعل البشري-----

3. ما الذي تسبب في التغيير؟

تصرفاتك:-----

عناصر داخلية:-----

\*القيمة:

• ما التأثيرات الداخلية على الخدمة-الجودة-أو الانتاجية؟

• ماهو التأثير الخارجي على الميزة التنافسية؟

المبيعات:

العملاء:

الوصول للسوق:

—

أخرى:

وفي مجمل القول تكون المنظمة من مجموعة من العمليات التي تؤدي داخل وحدات العمل والتي

يمكن أن تسبب مشاكل معقدة للإدارة وبهذا يجب أن يتم تقييمها، وأفضل مقياس لذلك هو مقياس

القيمة الاقتصادية المضافة من خلال خمس نقاط:

✓ وضع المتطلبات من خلال إعطاء تعليمات واضحة لكي نقتل من احتمال سوء الفهم.

✓ حل مشاكل العقبات التي تحدث خارج العملية.

✓ الاهتمام بالفرد الذي يؤدي العملية لكي يؤديها بمستوى ملائم.

✓ توفير معلومات دقيقة عن النتائج لسرعة تصحيح الانحرافات.

✓ منح المكافآت أو القيام بالإجراءات التصحيحية بعدالة وفي الوقت المناسب.

وبالتالي يمكن التأكد من عائد الاستثمار في رأس المال البشري.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - علاء الدين يوسف، اتحاد خبراء واستشاريون دوليون، عائد الاستثمار على رأس المال البشري، ص 229.

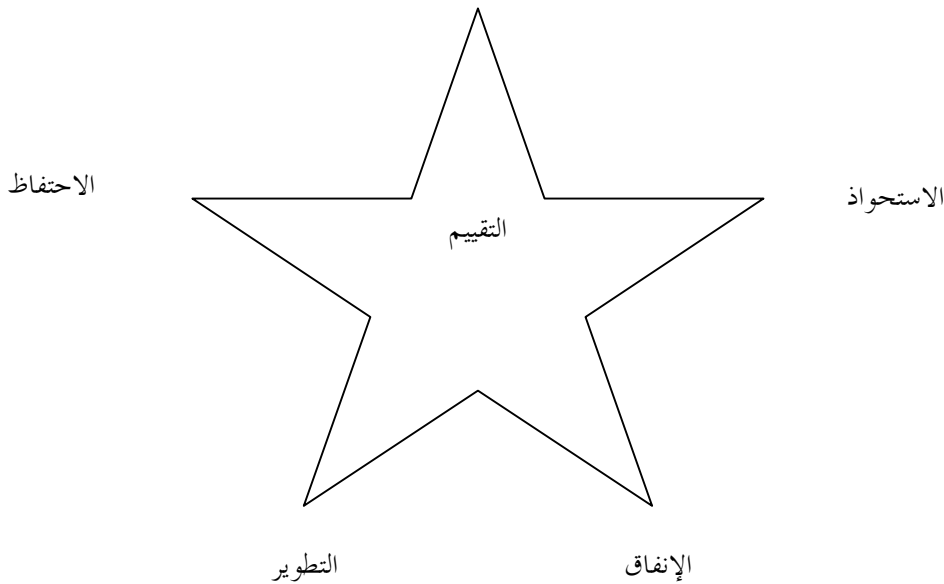
المطلب الثالث: كيفية قياس القيمة المضافة للعنصر البشري.

يبدأ قياس عائد رأس المال البشري من خلال فهم المهام الرئيسية بإدارة الموارد البشرية.

وفيما يلي الرسم

الذي يوضح المهام الست الرئيسية المتعلقة بإدارة رأس المال البشري:

التخطيط



شكل (6): رسم يوضح المهام الست الرئيسية لإدارة رأس المال البشري<sup>2</sup>

المصدر: ربيعي حنان، صالحى عائشة، مذكرة تقييم أداء الأفراد العاملين، جامعة التكوين المتواصل، مركز البيض، 2006/2005

التقييم:

لا يعتبر تقييم إدارة رأس المال البشري نشاط قائم بذاته، ولكنه مكمل وأساسي لفاعلية وكفاءة باقي الأنشطة.

(1) التخطيط:

<sup>2</sup> - اتحاد خبراء واستشاريون المرجع السابق، ص 221.



من المستحيل نجاح أي عمل في المنظمة قبل التخطيط لقوة العمل الذي سوف تؤديه، وهو ضروري لأنشطة إدارة رأس المال البشري.

## 2) الإكتساب:

يقصد به التعيين بكل أنواعه ( عمالة دائمة- مؤقتة- عارضة) وقد لجأت المنظمات اليوم إلى النوعين الأخيرين لعدم قدرتها على تحمل تكلفة التعيين الدائم، وأيا كان نوع التعاقد فيجب الاهتمام بنظم التعيين وإجراء المقابلات.

## 3) الإنفاق:

يطلق عليه نظم التعويضات المالية مثل الأجور والمزايا المالية، ونظرا لندرة أصحاب المواهب وصعوبة الاحتفاظ بهم تلجأ المنظمات لوضع برامج متعددة لتحفيز المادي وقياس تأثيرها على العائد من الاستثمار في رأس المال البشري.

## 4) التطوير:

يعتبر العنصر البشري هو الأصل الوحيد الذي يمكن تطويره من خلال أساليب متنوعة مثل التعلم والتدريب واكتساب الخبرات من العمل اليومي، وقبل أن تقرر المنظمة أن "تصنع" بدلا من أن "تشتري" المهارات يجب أن توفر المواد الخام اللازمة لذلك.

## 5) الاحتفاظ:

تلجأ الكثير من المنظمات لاستخدام العديد من الوسائل للاحتفاظ بأصحاب المهارات وذلك توفيراً لتكلفة التوظيف والتدريب والحفاظ على مستوى خدمة العميل.

## 1- تقييم أداء رأس المال البشري:

يظهر الجدول التالي مكونات مصفوفة الأداء في حالة تطبيقها على أربعة أنشطة رئيسة للعنصر البشري.

✓ مصفوفة أداء العنصر البشري

جدول 5 : مصفوفة أداء العنصر البشري.<sup>1</sup>

معايير الحكم أسس التقييم	الاكتساب	الانفاق	التطوير	الاحتفاظ
التكلفة				
الوقت				
الكمية				
الأخطاء				
رد الفعل				

2- المقاييس الكمية لمصفوفة الأداء:

أ. التكلفة:

تعتبر التكلفة من أهم العناصر التي يركز عليها المديرون خاصة وأن أغلب الأنشطة يمكن

احتسابها بالأرقام مع تعقب تكلفة التعيين (الاكتساب).

مثال: لعناصر نشاط التعيين بإحدى المنظمات

الإعلان - 23%

أجر مكاتب توريد العمالة - 21%

<sup>1</sup> - بحـيـة بوخـشة مـيرة، مـذكرة تـجـرح مـن إـشـراف الأـستاذ بـوزيان، قـياس عـائد استـثمار راس المـال البـشري، ص 100.

- تكلفة المعلومات 2%
- تكلفة التنقلات والسفر 4%
- إعادة توزيع العمالة 21%
- تكلفة اجراءات التعيين 20%

مثال لتكلفة دوران العمل:

هناك اربعة عناصر تمثل تكلفة دوران العمل:

✓ انهاء الخدمة: من خلال احتساب تكلفة الوقت الذي استغرق في كل عملية أو اجراء.

✓ الإحلال: تكلفة عمليات التوظيف وإجراءات التعيين وتهيئة وتوجيه العاملين الجدد.

✓ الوظائف الشاغرة: يقصد بها مقدار النقص في العائد اليومي وفقا لوضع ومستوى كل وظيفة

شاغرة.

✓ الانتاجية: من المعروف أن انتاجية المعين حديثا تكون أقل من تارك الوظيفة وبذلك تظهر

فجوة في الأداء لبعض الوقت (يختلف من فرد الى آخر) حتى تبدأ الانتاجية في الارتفاع.

ب. الوقت:

هو من أهم عناصر تكلفة ويتحكم به من خلال دراسة دورة التشغيل والتسليم وسرعة الاستجابة للعملاء وتوفير المعلومات وغيرها من العناصر التي تؤثر على الانتاجية وموقع المنظمة في السوق.

ت. الكمية:

تسهل معرفة عدد الوحدات المنتجة وعدد العاملين الذين ساهموا في ذلك والعملاء الذي تم تقديم الخدمة إليهم.

ث. الأخطاء:

تحرص المنظمات على تحري الدقة في كل مكان يتعلق بالإجراءات الداخلية وبكل تعاملات العنصر البشري وذلك ضمانا للجودة.

ج. رد الفعل:

استجابة الفرد الطبيعية والنفسية والعاطفية تجاه ما يدور حوله من أحداث.<sup>1</sup>

المبحث الثاني: كـيفيات قياس الاستثمار في رأس المال البشري.

المطلب الأول: آليات قياس الاستثمار في رأس المال البشري.

لقد استندت قياسات العائد على استثمار رأس المال البشري إلى بحث وتقضي متواصلين لسنوات عديدة مضت بالكم والنوع على المستوى العالمي من قبل العديد من الباحثين، وخصوصا في الولايات المتحدة الأمريكية. وهذا معهد (ساراتوغو) المشهود له بمحاولاته الجادة لتقديم منهجية شاملة لقياس أثر أداء العاملين على مستويي القمة والقاعدة في الهيكل التنظيمي للمنظمة. ويعود الفضل في ذلك، إلى مؤسس هذا المعهد الدكتور jac fitz- enz، الذي سعى لتطوير طريقة المقارنة المرجعية للأداء البشري كمفهوم من خلال التركيز على تحديد صورة فهم واضحة لتأهيل المورد البشري.

في ضوء خبرتنا المتواضعة عن سبل تحسين أداء المنظمات، واختصاصنا في رأس المال البشري، نرى أن القياس والمقياس (Measurement) بشكل أدق، هو إدارة الأداء الحيوي، وأداة التحسين التي تقدم المعالجات المحددة للأشياء، وبدون ذلك (أي المقياس) لا يمكن:

1- توصيل توقعات الأداء المحددة للمعنيين والمهتمين.

<sup>1</sup> - اتحاد خبراء واستشاريون ، المرجع السابق، ص101.

2- معرفة ما يجري داخل المنظمة.

3- تمييز الأداء الناجح الذي ينبغي مكافأته<sup>1</sup>.

4- دعم قرارات تخصيص موارد ووضعها في خطط منظمة وجدولتها بموازنات المعدة لذلك.

خصوصا تلك التي تتعلق برأس المال البشري، على قاعدة زمنية محددة، وتدريب المعنيين حول كيفية

استعمالها بهدف تطوير قابلياتهم وإكسابهم خبرات يمكن أن تساعد في:

1- تحويل البيانات إلى صيغة معلومات هادفة تكون ذات دلالة ومعنى لمستخدميها.

2- تحويل المعلومات إلى فكر وذكاء يرتبط بقضايا أعمال المنظمة.

3- المشاركة في الفكر والذكاء بين جميع الأفراد المعنيين حول القضايا المطلوب تحليلها

ودراستها.

4- تكوين وبناء نظام معرفي.

**المطلب الثاني: كيف ترفع قيمة العائد على الاستثمار في رأس المال البشري.**

أصبح البشر اليوم هم المورد الرئيسي في كل مجالات الأعمال لذلك فهناك الكثير من الفرص

لرفع قيمة الاستثمار في هذا المورد إذا ما أحسن استخدامه.

بذل علماء الإدارة الكثير من الجهد للإجابة على كيفية رفع قيمة العائد على الاستثمار، فاهتموا

من أجل ذلك على العنصر البشري لمعرفة أهم الموضوعات التي يحتاج إليها.

هناك أسئلة تدور في أذهان العاملين والتي من خلالها يمكن قياس قوة وفاعلية مكان العمل ونذكر

منها:

<sup>1</sup> د. عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية"، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، ط1991، ص190

- 1- هل أعرف ما هو متوقع مني في العمل؟
- 2- هل يتوافر لدي المواد والمعدلات اللازمة لأداء العمل بطريقة صحيحة؟
- 3- هل لدي الفرصة في العمل لاستخراج أفضل طاقاتي؟
- 4- في خلال الايام السبعة الأخيرة، هل وصلني أي نوع من التقدير أو الاعتراف بأدائي الجيد؟
- 5- هل يهتم المشرف بي كإنسان؟
- 6- هل هناك أي شخص في العمل يشجع تقدمي فيه؟
- 7- هل توضع آرائي في الحسبان في العمل؟
- 8- هل زملائي ملتزمون بالجودة في العمل؟
- 9- هل لدي الفرص لعقد صداقات حميمة في العمل؟
- 10- هل لدي فرص للتقدم والنمو في العمل؟

#### ارتباط رغبات العاملين بالنتائج:

اجريت العديد من الدراسات عن وجود ارتباط بين رغبات العاملين ونتائج أعمالهم الفعلية،

وقد كانت النتيجة عامة وشاملة لجميع المنظمات محل تلك الدراسات كما يوضحه الجدول التالي:

جدول 6: يوضح ارتباط رغبات العاملين بالنتائج.<sup>1</sup>

العناصر	رضا العميل	الربحية	الانتاجية	دوران العمل
الرضا الوظيفي	—	✓	✓	✓
معرفة التوقعات المطلوبة	✓	✓	✓	✓
مدى توافر المواد	—	—	✓	✓
التقدير المعنوي	✓	✓	✓	—
مدى ملائمة الوظيفة للفرد	✓	✓	✓	✓
الاهتمام بالفرد	—	✓	✓	—
فرص التطوير الشخصي	—	✓	✓	—
الاهتمام بأداء الفرد	—	✓	✓	—
الشعور بالمساهمة الفعلية	✓	—	✓	—
التزام زملاء العمل	✓	—	✓	—
قوة العلاقات الشخصية				
فرص النمو والتقدم في العمل				

<sup>1</sup> - علاء الدين يوسف، قياس قيمة الاقتصاد لأداء العاملين، ط 2004، ص 284-287.

من خلال الجدول يتبين أن البيئة الداخلية لمكان العمل أكبر المؤثرات في إنتاجية العاملين، وهذا يؤكد أن مفتاح كل شيء في يد المديرين والمشرفين حيث أن تأثيرهم على نتائج العمل أقوى كثيرا من باقي العناصر.

### منظور العاملين:

يلتحق الافراد بالعمل في المنظمات ولديهم العديد من التوقعات العامة في كل المستويات الوظيفية فهم يتوقعون ما يلي:

#### ● التطوير والتدريب:

- ✓ يتوقع العاملون أن تسند اليهم وظائف تتلاءم مع ما يمتلكون من مهارات وقدرات وأن يحصلوا على التدريب المتخصص لرفع قدراتهم باستمرار.
- ✓ ويتوقعون توضيح المسار الوظيفي ومتطلبات التقدم والترقي وتدعيم المديرين لهم.

#### ● الاتصالات:

- ✓ يسعى العاملون لأن تكون اتصالاتهم داخل المنظمة ذات اتجاهين بحيث تسمع آرائهم وأن يتولى المديرين توصيل الاوامر الهامة إليهم.



● التعويضات المالية:

✓ يشعر أغلب العاملين بالرضا تجاه الأجر الذي يتقاضونه عند بدء التعيين، ولكن تصبح الزيادة في الأجر هي الشاغل الحقيقي لهم وخاصة عندما تحدث تغييرات في معدل الأجور في السوق الخارجي.

✓ كما أن المميزات المالية الأخرى تمثل عنصر أساسي وأهمية خاصة للعاملين خاصة ما يتعلق ببرامج رعاية الأسرة والأطفال بالنسبة للعاملات.

● الإدارة:

✓ يتوقع العاملون أن يكون المديرون على درجة عالية من الكفاءة والتدريب على وظائف الإدارة خاصة ما يتعلق بمناقشة آراءهم الفنية في العمل<sup>1</sup>.

دور الإدارة في زيادة قيمة الاستثمار في رأس المال البشري:

- ❖ اختيار، تعيين، والاحتفاظ بذوي المهارات العالية من العنصر البشري.
- ❖ تدريب وتطوير وتشكيل الاتجاهات وتشجيع التعلم الذاتي.
- ❖ تركيز الموارد على الأنشطة ذات الأولويات الهامة.
- ❖ تصميم العمليات بأسلوب يستخدم الطاقات الكامنة في العنصر البشري.
- ❖ العمل على تراكم المعرفة والخبرة التنظيمية وإشراك العاملين بها.
- ❖ تشجيع وتسهيل المشاركة في الخبرات الفردية.

<sup>1</sup> د. عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص242

❖ تعظيم ومضاعفة قدرات العاملين.

❖ تسهيل التعلم في المنظمة.

### المطلب الثالث: طرائق الإفصاح عن رأس المال البشري.

عرفت جمعية المحاسبة الأمريكية (AAA،1973) محاسبة رأس المال البشري من قبل لجنة محاسبة المورد البشري (HRAC) أنه تحديد رأس المال البشري وتميزه وقياسه بغرض توفير أية معلومات للمستفيدين تكون مرجعا مهما للإثبات والتقييم. ويصب الغرض من استعمال المحاسبة عادة في تحسين نوعية الكشوفات المالية ودمج متغير رأس المال البشري فيها يصب في اتخاذ قرارات إدارية صائبة. ولعل من المفيد ذكره أن أسلوب الإنتاج الأمريكي والياباني منذ ثمانينيات القرن الماضي، قد تطور بحيث تحول من معامل تصنيعية بحتة إلى نمط يدار بالتكنولوجيا المتطورة فائقة المستوى والخدمات العالية المرتبطة بها حيث أصبح التوكيد هنا بشكل أكثر على الإنتاجية وقيمة العاملين عليها. وعليه أن مثل هذا الوضع قد أضاف أهمية كبيرة لمحاسبة رأس المال البشري وأخذت تنال مكانا مميـزا في اهتمامات الباحثين والمهتمين والمختصين.

إن الغرض من محاسبة رأس المال البشري ينصب بتزويد المستفيدين بالبيانات والمعلومات المفيدة والموجودة في الكشوفات المالية. وفي ضوء ذلك أن الشركات بدورها من خلال ذلك تتمكن من رسملة الاستثمارات في الموارد البشرية بدلا من التعامل معه كعنصر سلبى (نفقات فقط) عند حساب صافي الدخل. وهذا بطبيعة الحال ما يسهل قياسه وحسابه. وبعبارة أخرى إن معلومات محاسبة رأس المال البشري، يمكن أن تزيد من كفاءة إدارة العاملين من خلال المساعدة في اتخاذ قرارات سليمة في

مجال الاستقطاب، الاختيار، التعيين، التطوير، النقل، الترقية، الاستخدام، التقويم، والمكافآت المتصلة بهم. فضلا عن ذلك، أن الكشوفات المالية تعتمد على محاسبة رأس المال البشري بحيث يصب غرضها الرئيسي في الإفصاح عنه وتحديد الفقرات المرتبطة به.<sup>1</sup>

ولقد عد (Lepak&Snell,1999) رأس المال البشري مكونا أساسيا من مكونات موارد الشركة البشرية وإن قضية تفردده يمكن مناقشتها على وفق الوظائف المختلفة لإدارته. وتتبنى الدراسة الحالية فكرة محاسبة رأس المال البشري وتفصح عنه عبر قياسين، أحدهما مالي والآخر غير مالي. فالمالي لأغراض التحليل وينقسم إلى جانبين هما: المدخلات والمخرجات، وأما القياس غير المالي والذي يمكن تسميته بالنوعي يحدد بقياس إدراكي مبسط تطرح من خلاله عبارات وفقرات للآخرين ليحيبوا عنها ويتم تحليل البيانات والحصول على نتائج وصفية واستدلالية ذات مؤشرات مفيدة تكشف عن رأس المال البشري وبيان متغيراته الأساسية، التي تحسب قيمها الكمية للحصول على مؤشرات مفيدة لإعداد موازنة الشركة وتنفيذها وتقييمها وقياس انحرافاتها وإجراء التصحيحات اللازمة عليها إن استدعى الأمر.

إن طرق القياس المالي لكلفة المدخلات تتمثل ب:

<sup>1</sup> - سعد علي العتي-أحمد علي صالح، ادارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، ط2009، دار البازوري للنشر والتوزيع، الاردن، ص 241.

جدول 7: يبين طرق القياس المالي لكلفة المدخلات

The Acquisition Cost.	أ. طريقة كلفة الاكتساب أو الاستخدام.
The Replacement Cost.	ب. طريقة كلفة الاستبدال.
The Present Value of a Future Stream of Payments	ت. طريقة القيمة الحالية لتدفق المدفوعات المستقبلية.

إن طريقتي الاكتساب والاستبدال يقدمان كشفا موضوعيا عن الموارد المستقبلية تفيد أرقامه أن تكون مرجعا للمديرين عند اتخاذ قرارات المدخلات التي يتم عرضها أو الإفصاح عنها في الكشوفات المالية. وتتطلب طريقة القيمة الحالية لتدفق الموضوعات المستقبلية تقدير الرواتب والتعويضات المختلفة وتزليلها أو طرحها كنفقات للمبلغ المحدد في الميزانية، وهذا ما يجعل إمكانية تطبيقها محدودة للغاية.

أما طرق القياس المالي لكلفة المخرجات تتمثل ب:

جدول 8: يبين طرق القياس المالي لكلفة المخرجات.

The Bidding Method	• طريقة العطاءات.
The Economic Value Added Approach	• مدخل القيمة الاقتصادية المضافة.

إن طريقة العطاءات أكثر موضوعية في عملية المزاد العلني وأكبر فائدة للمنظمات الأخرى

عندما يتم طرح قيمة المخرجات ببدايل عديدة، ومن ثم يستقر الرأي للاستثمار في رأس المال

البشري، من خلال مداولات ومناقشات مع جميع الأطراف المعنية في هيكل المنظمة، وبالتالي الوصول

إلى البديل الذي يكون الإجماع عليه عاليا كرقم مالي يوضع في الميزانية. وعليه فإن الطريقة الحالية

للإفصاح عن رأس المال البشري في الكشوفات المالية تؤكد على تسجيل وقياس فقرات كلفة

المداخلات فيه، والتي يتم تحويلها إلى مصروفات رواتب وتعويضات.

وأكثر من ذلك إن المناقشات حول فقرات محاسبة رأس المال البشري المنبثقة عن أساليب

الإفصاح الممكنة والتي تتبناها الشركات وسبل التأثير في اتخاذ القرارات والتي باعتقادنا أن الأمر هنا ما

يزال قاصرا في الأدبيات الإدارية والمحاسبية.

## الخاتمة العامة

إن هدف خلق الذي فرض نفسه كأهم أهداف المؤسسة بدلا عن الربحية له أثره البارز على مفهوم الأداء وقياسه. إذ أصبح للأداء بعد استراتيجي يرتبط بتنافسية المؤسسة وتموضعاتها في المستقبل، بعد يجعله يتوافق أكثر مع التوجهات الحديثة للممارسة التسييرية ويعكس الحقيقة الجديدة للمؤسسة . وفي الوقت ذاته إتجه قياس الأداء إلى الأخذ في الحسبان العناصر اللامادية التي ازدادت أهميتها في المؤسسة.

الأمر الذي يفرض ضرورة تكيف مؤشرات قياس الأداء على النحو الذي يضمن ادماج كل أصول المؤسسة مادية ومعنوية من جهة ويستجيب للتوافقات السياسية التي تحدث بين مختلف أطرافها الفاعلة.

والهدف من وراء هذا التكيف هو جعل عملية قياس الأداء تنتج المعلومة التي تقتضيها المعطيات الأساسية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالمؤسسة.

ومن خلال البحث الذي قمنا به في هذا المجال، وقصد محاولة الإجابة على الإشكالية، وموافقة أو نفي الفرضيات التي قمنا بصياغتها، نقوم بتقديم المضمون التالي كخاتمة لهذا البحث:

- أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال مناقشة الإشكالية محل البحث " كيف يمكن تطوير الأداء؟"
- تأكيد أو نفي الفرضيات المطروحة للبحث

محاولة طرح اقتراحات وحلول

أولا: أهم النتائج المتحصل عليها

- مسؤولية التدريب لا تعني فقط المدير وإنما أيضا العامل المتدرب نفسه.

- على إدارة الموارد البشرية أن تقوم بتحديد نقاط القوة والضعف بدقة، واختيار الأشخاص القابلين للتدريب، من أجل ضمان نتائج إيجابية للبرنامج المعد.
- يجب الاهتمام برأس المال الفكري والبشري.

### ثانياً: طرح الحلول والاقتراحات

- وضع الاحتمالات دائماً على وجود منافسين محتملين مستقبلاً، وبالتالي وضع احتياطات تساعد المؤسسة على تجنب المنافسة، ويكون ذلك بنسبة كبيرة عن طريق الاهتمام برفع كفاءة المورد البشري التي تكون بالتدريب المكثف والمستمر وذو جودة ووفق طريقة مدروسة وتتماشى مع متطلبات الجودة وتطوير الأداء وكيفية قياسه.
- الاهتمام بالمورد البشري، ورأس المال البشري وحسن استغلاله.
- العمل على تطوير كفاءة وجودة الأداء للحصول على مردود جيد

في الأخير يمكن القول انه يجب على المؤسسة الاقتصادية اعتبار مواردها الداخلية وكفاءتها الإستراتيجية المثلة في مجمل الأصول، القدرات، المهارات، والمعرفة، مصدر ميزتها التنافسية بسبب إمكانية التحكم فيها والسيطرة عليه، خاصة الموارد البشرية والكفاءات الفردية بسبب قدرتها على خلق القيمة، وإدراك تلك المؤسسة مصدر ميزتها التنافسية يكمن في مخزون رأس مالها البشري والفكري، لذلك لبد لها من تنفيذ برامج تطويرية تمكنها من تحسين الأداء وقياسه لضمان العائد على المدى الطويل

قائمة المصادر والمراجع

- 📖 أخضر كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة، "ادارة الموارد البشرية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى 2007.
- 📖 أحمد علي صالح، "إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال"، ط 2009، عمان.
- 📖 أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، الطبعة 2004.
- 📖 إبراهيم العمري، "الأفراد والسلوك التنظيمي"، دار الجامعة المصرية الإسكندرية، طبعة 1989.
- 📖 اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، "عائد في استثمار رأس المال البشري" القاهرة، 2004
- 📖 بن حبتور عبد العزيز صالح، "ادارة استراتيجية، ادارة جديدة في عالم متغير" دار النشر والتوزيع، عمان ط 2004.
- 📖 جاك فيليب-روستون، الاستثمار البشري "أدوات وخطوات قياس العائد"، اصدارات القاهرة، 2003 .
- 📖 راوية حسن، "مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ط، الاسكندرية، ط 2002-2003.
- 📖 راوية حسن، "ادارة الموارد البشرية"، رؤية مستقبلية"، كلية التجارة جامعة الاسكندرية، طبعة 2003/2004.
- 📖 سعد علي العتري-أحمد علي صالح، " ادارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال"، ط 2009، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الاردن.
- 📖 سهيلة محمد عباس، د علي حسين علي، "ادارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع عمان/الأردن الطبعة 1999 .
- 📖 صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في الموارد البشرية"، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، طبعة 2002.
- 📖 صلاح الدين الشنواني، "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، طبعة 2003 .



- صالح عودة سعيد، "إدارة الأفراد"، الدار الجامعية ، مصر، ط2004 .
- علاء الدين يوسف، "عائد الاستثمار في رأس المال البشري"، 2004 القاهرة.
- علاء الدين يوسف، "قياس قيمة الاقتصاد لأداء العاملين"، ط2004 القاهرة.
- عمر وصفي عقيلي "إدارة الموارد البشرية"، كلية الاقتصاد ، جامعة حلب ، ط1991.

## مذكرات

- مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في العلوم التجارية من إعداد بخي خيرة بوخشة ميرة، "قياس عائد استثمار راس المال البشري".
- مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في العلوم التجارية " قياس الاستثمار في رأس المال البشري في تنظيمات الاقتصادية" إعداد الطلبة محمد مالك، مكور بومدين، 2008-2009.

- مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في العلوم التجارية ربيعي حنان، صالح عائشة، "مذكرة تقييم أداء الأفراد العاملين"، جامعة التكوين المتواصل، مركز البيض، 2006/2005..

## المجلات:

- سعد العتري، "الدور المميز لإدارة الموارد البشرية للألفية الثالثة"، مجلة كلية الادارة والاقتصاد، جامعة مستنصريه عدد 53.

- رشا حمادة، "القياس والافصاح المحاسبي عن الموارد البشرية"، مجلة جامعة دمشق، المجلد الثامن عشر.

## الفهرس

تكرار	.....
الإهداء	.....
مقدمة عامة	.....
أيز	.....

### الفصل الأول: أهمية وخطوات تقييم الأداء

مقدمة	.....	7
المبحث الأول: ماهية ومفاهيم تقييم الأداء	.....	8
المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين	.....	8
المطلب الثاني: أهمية عملية تقييم الأداء والغرض منه	.....	9
المطلب الثالث: إدارة عملية تقييم الأداء	.....	10
المبحث الثاني: أساليب وطرق تقييم الأداء	.....	11
المطلب الأول: طرق تقييم الأداء التقليدية	.....	11
المطلب الثاني: طرق التقييم الحديثة	.....	16
المطلب الثالث: احبار الأفراد بنتائج التقييم	.....	23

### الفصل الثاني: رأس المال الفكري والبشري

المبحث الأول: القياس على رأس المال الفكري والبشري	.....	24
المطلب الأول: مضمون ومفهوم نظرية رأس المال الفكري	.....	24
المطلب الثاني: أهمية رأس المال الفكري	.....	28
المطلب الثالث: أدوار رأس المال الفكري	.....	30

- المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لرأس المال البشري ..... 33
- المطلب الأول: مفهوم رأس المال البشري ..... 33
- المطلب الثاني: مبادئ نظرية رأس المال البشري ..... 34
- المطلب الثالث: خصائص رأس المال البشري ..... 35

### الفصل الثالث: قياس العائد على الاستثمار في رأس المال البشري

- المبحث الأول: رأس المال البشري محرك الربح ..... 39
- المطلب الأول: قياس إسهام رأس المال البشري في تحقيق أهداف المنظمة ..... 39
- المطلب الثاني: تأثير رأس مال البشري على العمليات ..... 47
- المطلب الثالث: كيفية قياس القيمة المضافة للعنصر البشري ..... 57
- المبحث الثاني: كيفية قياس الاستثمار في رأس المال البشري ..... 62
- المطلب الأول: آليات قياس الاستثمار في رأس المال البشري ..... 62
- المطلب الثاني: كيف ترفع قيمة العائد على الاستثمار في رأس المال البشري. .... 63
- المطلب الثالث: طرائق الإفصاح عن رأس المال البشري ..... 68
- الخاتمة العامة ..... 72
- قائمة المصادر والمراجع ..... 74

## قائمة الجداول

- الجدول رقم 01: يمثل نموذج قياس التدرج على الأساس السلوكي لتقييم المعرف بالعمل .....19
- جدول 2: مجموعة منتقاة من مفاهيم رأس المال الفكري من جهة ومن جهة نظر بعض الكتاب  
والباحثين ..... 25
- جدول 3: يمثل قائمة لمجموعة من البيانات المالية لمنظمة XXX .....41
- جدول 4: يوضح مصفوفة الأداء .....49
- جدول 5 :مصفوفة أداء العنصر البشري ..... 59
- جدول 6: يوضح ارتباط رغبات العاملين بالنتائج .....65
- جدول 7: يبين طرق القياس المالي لكلفة المدخلات .....70
- جدول 8: يبين طرق القياس المالي لكلفة المخرجات. ....70

## قائمة الأشكال

- الشكل (01) : يوضح خطوات التطوير والتقييم المستخدمة من قبل مراكز التقييم .....22
- الشكل 2: متضمنات مفهومنا رأس المال الفكري .....28
- الشكل 3 : أدوار رأس المال الفكري .....32
- شكل 4: دائرة قيمة رأس المال البشري .....40
- شكل 5 : مخطط يوضح وضع رأس المال البشري داخل العملية .....47
- شكل 6: رسم يوضح المهام الست الرئيسية لإدارة رأس المال البشري .....57

