



اسهام ممارسات ادارة الموارد البشرية في انشاء القيمة الاقتصادية "دراسة حالة مجمع صيدال"

The contribution of the practices of human resources management in the creation of economic value « Case study SAIDAL complex »

Hamza Belazzougui*, university of Algiers 3, Algeria, belazzougui.hamza@univ-alger3.dz

تاريخ الارسال: 2021/05/10	تاريخ القبول: 2021/05/27	تاريخ النشر: 2021/06/30	المؤلف المرسل: حمزة بلعزوقي
---------------------------	--------------------------	-------------------------	-----------------------------

الملخص:

تناولت الدراسة موضوع انشاء القيمة من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية، وكانت مشكلة الدراسة في اظهار اسهام ادارة الموارد البشرية في انشاء القيمة لمجمع صيدال من خلال بعض المداخل الحديثة لقياس القيمة؛ من الأهداف العامة محاولة تقديم إطار مفاهيمي يبين القيمة الاقتصادية وممارسات مناجمت الموارد البشرية، من الأهمية العلمية للدراسة اتخاذ إجراءات على مستوى وظيفة الموارد البشرية من شأنها زيادة القيمة الاقتصادية للمنظمة. الدراسة تؤكد على أن القيمة الاقتصادية تنشأ من خلال الأداء الموارد البشرية؛ وذلك من خلال قياس العلاقة بين مساعي مجمع صيدال في الاستثمار في رأسماله البشري والمؤشرات الاقتصادية التي حققها، من خلال دراسة حالة؛ ومن النتائج الرئيسة للدراسة نجد وجوب الاعتناء بالتكاليف الخفية لعنصر العمل وكذا المحافظة على راس المال البشري الذي يسهم هو الاخر في رفع قيمة المؤسسة؛ والتقيد بأدبيات الاقتصاد الكلاسيكي التي تنص على وجوب المحافظة على القيمة كأساس في تنافسية المؤسسات.

الكلمات المفتاحية:

إدارة الموارد البشرية، قيمة اقتصادية، راس المال البشري، تكاليف خفية، مؤشر العائد من الاستثمار.

Abstract :

This study explores the theme of creating value through human resource management practice, and studies the contribution of human resource management to the establishment of a complex pharmacy through some modern methods. In order to measure the value, the public goal attempts to provide a conceptual framework to explain

* المؤلف المرسل: حمزة بلعزوقي

the economic value and practice of human resource managers, and to study the scientific significance of the action level of human resource managers this will increase the economic value of the organization.

The results show that economic value is generated by human resource performance; by measuring the relationship between human capital investment and economic indicators of compound pharmaceutical enterprises. The paper analyzes the relationship between human capital investment and economic indicators in a case study; the main result is that we find that we have to take care of the hidden cost of work items, as well as the protection of human capital. Which helps to improve the value of the enterprise for others. and abide by ethics According to classical economics, value must be kept as the basis of enterprise competition.

Keywords:

Human resource management, economic value, human capital, hidden cost, return on investment index.

1. مقدمة:

إن عملية التغيير أصبحت مسألة بديهية مثلها مثل أي نشاط داخل المنظمة، وباعتبار أن المنظمات التي لا تسعى إلى التغيير حسب البيئة المرتبطة بها هي كيان آيل للزوال؛ ولا شك أن التحول العميق والتطورات الجديدة التي تواجهها منظمات الألفية الثالثة زاد من اخذ عدت تدابير منصبه نحو رفع القدرات التنافسية داخل منظومة اقتصاد المعرفة الذي يتسم بسرعة التغيير وكثرة المنافسة ووجود عدة متغيرات وعوامل بيئية والتوجه نحو الاعتماد على الموارد الغير الملموسة في استخراج القيمة الاقتصادية للمنتوجات والخدمات. هذا التحدي أدى بالمؤسسات إلى تبني عدة مقاربات او ممارسات ادارية لعل من أبرزها الاهتمام بكيفية تسيير الرأس المال المعرفي والاعتناء المتزايد بالموارد البشرية.

لقد بدأت تبرز أهمية موضوع القيمة في الفكر الاقتصادي المعاصر، ولعل ما خلفه الفلاسفة في هذا الشأن كان من الدلالة على سعيهم إلى حصر وتكوين مفهوم عام للقيمة، ومثال ذلك ما كتبه ابن خلدون في مجال القيمة يعتبر من أهم ما توصل إليه الفكر الإنساني؛ فقد استطاع تحديد العوامل الأساسية لتكوين القيمة للسلع والخدمات، وبهذا الصدد سلطنا الضوء على نقطتين رئيسيتين الأولى البحث في مفهوم القيمة الاقتصادية والمحددات الرئيسة لها والثانية الممارسات التجارية ومساهمتها في بناء أو إنشاء القيمة الاقتصادية للمنظمات.

ولقد كان المورد البشري ولايزال هو أحد الفرص الواجب المحافظة عليه وتطوير قدراته؛ فان ممارسة مناجمت الموارد البشرية لا تقتصر على المحيط الداخلي للمنظمات بل يتعدى ذلك، حيث تعطي للمنظمة الرؤية الصحيحة والمعالجة الآنية للمشكلات التي تتعلق باتخاذ القرارات الاستراتيجية التي يمكن أن تعيق استمرارية وتنافسية المنظمة.

1.1. مشكلة الدراسة: تتبلور مشكلة الدراسة في كيف يمكن ابراز اسهام ادارة الموارد البشرية في انشاء القيمة لمجمع صيدال؟ وللإجابة على الإشكالية الرئيسية يمكن طرح السؤالين التاليين:

- ما هي القيمة التي يمكن ان تنتج عن بعض جوانب وظائف وممارسات الموارد البشرية؟
- ما هي اهم المداخل الحديثة لقياس القيمة الناتجة عن وظائف وممارسات الموارد البشرية؟

2.1. أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة اعتمادا على عدة أسباب نذكر منها:

- اتخاذ إجراءات على مستوى وظيفة الموارد البشرية من شأنها زيادة القيمة الاقتصادية للمنظمة؛
- الدراسة تؤكد على أن القيمة الاقتصادية تنشأ من خلال الأداء الموارد البشرية؛
- التمكن من تحديد الوظائف والممارسات التي تحقق القيمة للمؤسسات.

3.1. أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى توضيح النقاط التالية:

- محاولة تحديد مفهوم ومحددات القيمة الاقتصادية وأنواعها؛
- محاولة تقديم إطار مفاهيمي يبين القيمة الاقتصادية وممارسات مناجمت الموارد البشرية؛
- تكوين فكرة عن المداخل الحديثة لقياس مخرجات ونتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تحقق القيمة للمؤسسة.

4.1. فرضية الدراسة:

- لممارسات إدارة الموارد البشرية اسهام مالي ظاهر في انشاء القيمة بمجمع صيدال.

5.1. دراسات سابقة:

الدراسة التي قام بها الباحث سردار ياسين صابر:

"ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء المؤسسية: الدور المعدل لاستراتيجية المنظمة رسالة ماجستير العلوم إدارة الاعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، السودان، 2016."

عالجت هذه الدراسة الإشكالية التالية: ما مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسية؟ وقد خلص البحث، الى وجود علاقة ارتباط موجبة بين الممارسات في الاجل البعيد الذي يمثل قدرة المنظمة على تحقيق القيمة مضافة من خلال بعض الممارسات، باتباع سياسة التعيين والتوظيف للاستفادة من مساهمتهم المعرفية.

الدراسة التي قام بها الباحثين

Hugh Cook ،Robert MacKenzie ،Christopher Forde: HRM and performance: the vulnerability of soft HRM practices during recession and retrenchment ،Human Resource Management Journal ،Vol 26, no 4, John Wiley & Sons Ltd, 2016,

عالجت هذه الدراسة الإشكالية التالية: ما هي نتائج تغيير تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية على النتائج المالية للمؤسسة في حالة الركود والازدهار على المقاييس المالية للمنظمة؟ وقد خلص البحث، الى تحقيق أرباح قياسية خلال الركود وذلك باتباع بعض الممارسات من طرف المنظمات رغم تدهور الأوضاع في سوق العمل، وذلك بتحقيق هدفين

هما ضمان المرونة التنفيذية من خلال توسيع فرص العمل وكذا تكثيف العمل من اجل تحقيق مكاسب فورية في المقاييس المالية، حيث بلغت 37% من الأرباح لكل موظف خلال 03 سنوات.

- الدراسات التي عاجلت جانب انشاء القيمة لمجمع صيدال من خلال المؤشرات المالية الحديثة من منظور خلق القيمة:

جاءت هذه الدراسات لتمس جانب من مشكلة بحثنا الا وهي هل لمجمع صيدال القدرة على انشاء القيمة وذلك باستعمال مؤشرات المالية الحديثة (مؤشر القيمة المضافة،)

- (1) دراسة نابت عطية مريم، ریحان الشريف، قياس مدى قدرة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على خلق القيمة دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الصيدلانية، مجلة رماح للبحوث والدراسات بالأردن، جوان 2016. خلصت الدراسة الى أن المجمع ورغم تحقيقه للأرباح ومردودية خلال فترة الدراسة، الا أنه لم يكن قادر على انشاء قيمة مضافة انطلاقاً من نشاطه الرئيسي لذلك يجب على مجمع الاهتمام اكثر بتطبيق اسس خلق القيمة والاعتماد على المصادر التي تحقق خلق القيمة على مستواه؛

- (2) سويسى الهواري، رمضاني حميدة، قياس اداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من منظور خلق القيمة باستخدام مؤشرات الاداء الحديثة، دراسة حالة مجمع صيدال للفترة 2010-2015، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 10 العدد 2 (2017) وقد تم التوصل الى ان المجمع قادر على خلق قيمة مضافة لكل الاطراف المعنية وكذلك قدرة المجمع على خلق ورسملة قيمة سوقية بورصيه، بالإضافة الى تحقيق نسبة Q Tobins موجبة أكبر من الواحد خلال كل فترة الدراسة والذي يفضي نظرة ايجابية حول الاستثمار لدى مجمع صيدال.

- أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسات السابقة ودراستنا:

ان الهدف من هذه الدراسة هو إيضاح اسهام ممارسات وظائف إدارة الموارد البشرية في انشاء القيمة داخل مجمع صيدال وذلك من خلال حصر الممارسات الإيجابية لإدارة الموارد البشرية في الشق الاقتصادي للمجمع.

تشابه دراستنا مع الدراسات السابقة في طريقة التقييم، حيث تم الاعتماد على بعض الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في عملية التقييم، والتي تعتبر من اهم الطرق التي تساعد في الحكم على الوضعية المالية الحالية للمجمع، اما بالنسبة لدراستي التي عاجلت انشاء القيمة لمجمع صيدال (1) (2) ورغم التناقض في النتائج الا انه جاء ليبين مدى صعوبة قياس الاداء من منظور خلق القيمة وكذا لتوجيه بحثنا من خلال التماس الاخطاء المترتبة عن المعلومات والبيانات المالية لمجمع صيدال؛ عدا هذا فالدراستين لم تعالج جانب ممارسات ادارة الموارد البشرية.

اما فيما يخص الإضافة التي جاءت بها دراستنا انه تم استعمال التحليل المالي لنتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية، وهذا ما ساعدنا في الوصول الى مجموعة من الارقام المالية التي لها القدرة على تفسير القيمة لممارسات وظائف الموارد البشرية.

6-1 منهج الدراسة:

يهدف الإجابة على الإشكالية والتحقق من فرضية الدراسة، اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي ومنهج دراسة حالة بمجمع صيدال للفترة الممتدة 2012-2019، الذي يقوم على أساس الوصف المنظم للحقائق والخصائص المتعلقة بظاهرة او مشكلة محددة بشكل عملي.

2. مفهوم وأنواع القيمة الاقتصادية واهم التحولات التي مرت بها:

تستمر نظرية القيمة في اخذ الحيز الكبير من اهتمام رواد الفكر الاقتصادي المعاصر رغم أنها متداولة عبر الأزمنة، فقد اختلف كثير منهم في عمق مفهوم القيمة إلا أنهم اجتمعوا على أنها أحد أهم اهتمامات المؤسسة؛ والقصد هنا يكمن في إعطاء مفهوم شامل وعام للقيمة فيما يخص الاقتصاد الكلي وخاص فيما يخص ممارسات مناجمت موارد البشرية.

1.2 مفهوم القيمة:

يمكن الرجوع الى تحديد مفهوم القيمة الى ثلة من المفكرين بداية بابن خلدون الذي كان له السبق في مقدمته التي أظهرت دور العمل المبذول على قيمة السلعة، ثم كانت نظرية القيمة عند الاقتصاديين الكلاسيكيين ادم سميث و كارل ماركس وديكارت وساي، فاعتمد البعض على معايير العمل والأداء والبعض الاخر على معايير العمل ورأس المال بينما اعتمد ساي على المنفعة لتحديد قيمة السلعة وفيما يلي جملة من التعاريف مختارة تصب في لب موضوعنا:

أ- مفهوم القيمة لابن خلدون: كان لابن خلدون السبق في التمييز بين نوعين من القيمة هما القيمة الاستعمالية والتبادلية ويقول "اعلم أن الكسب إنما يكون بالسعي في الاقتناء والقصد الى التحصيل؛ فلا بد في الرزق من سعي وعمل، ولو في تناوله ابتغائه من وجوهه " (علام، 2016، صفحة 05).

ويقول "ان المفادات والمكتسبات، كلها أو أكثرها إنما هي قيم الأعمال الإنسانية" ويعني هنا بالمفادات والمكتسبات السلع والخدمات. وباستقراء نصي للفقرتين يبين انه يعيد قيم المنتجات من السلع والخدمات إلى العمل البشري، من هنا يتبين ان مفهوم القيمة تتركز بشكل أساسي على العمل، وبذلك أبرز أهمية عنصر العمل وصوره في تحديد الأشياء المنتجة، ويقر أن المكاسب هي قيم الأعمال، وان الأعمال هي سبب الكسب، وكترتها هي السبيل الى الثروة.

ب- مفهوم القيمة عند ادم سميث: يستمد تحليله للقيمة من دائرة الإنتاج حيث أن قيمة السلعة تتوقف على قيمة ما بذل فيها من جهد أكثر، حيث قيمته أصبحت أعلى نتيجة الفترة الأكبر في جهد العمل المبذول فيه. ووضع ادم سميث العمل باعتباره مصدر كل قيمة واساس كل ثروة، وبالتالي حدد سميث عناصر الإنتاج في العمل والأرض ورأس المال، وبالتالي استطاع دمج في نظريته المبدأ الفيزيوقراطي القائل أن الأرض مصدر الثروة (فداد، 1996، صفحة 90).

ج- مفهوم القيمة عند ديفيد ريكاردو: لقد فرق ريكاردو بين قيمة استعمال السلعة وبين قيمتها التبادلية من منظور الندرة، كما فرق بين العمل المنفق على الإنتاج وبين العمل المنفق على الأصول الثابتة، وبالتالي أضاف الجهد المبذول الى قيمة راس المال لتحديد قيمة السلعة (ملاك، 2011، صفحة 217).

د- مفهوم القيمة عند كارل ماركس: لقد ظهر لغز الأرباح الطائلة للرأس المال من وراء الإنتاج؛ حتى جاء ماركس و بين أن رأس المال بامتلاكه لأدوات الإنتاج لا يستطيع أن ينتج السلع المطلوبة، وهنا يشتري قوة العامل في يوم طويل يدفع له مقابل اجر غير عادل، حيث يتجه الرأسمالي إلى استئجار مجهود العامل محرك الأرباح الحقيقي، والتي يستحوذان عليها بالكامل، والفرق سماه ماركس قانون فائض القيمة، أي الفرق بين الجهد المبذول في تحقيق الأرباح، وبين ما يحصل عليه من اجر مقابل مجهوده الكبير، وهذا الفائض لم يحقق العدالة للعامل وحقق أرباح طائلة للرأسمالي (مصيطفي، 2009، صفحة 29).

من خلال المفاهيم السابقة للقيمة عند علماء الاقتصاد نتجه إلى أن مفهوم القيمة تركز بشكل أساسي على العمل، وقد صورته كمصدر للثروة وهو العنصر الرئيس للقيمة، وكذلك يمكن تحديد القيمة من خلال الندرة المتوقعة للسلعة أو الخدمة المقدمة للعملاء وكذا المنفعة المتحصل عليها جراء الاستعمال أو تبادلها.

2.2 أنواع القيمة الاقتصادية:

هناك إشكال قائم يعبر عن أن القيمة تتقرر بناء على المنفعة أم بناء على النفقات الإنتاج؟ ولحل هذا الإشكال لابد من تصنيف القيم، إذا تمعنا بدقة في أنواع القيمة فبالإمكان تصنيفها إلى أربع أنواع رئيسية كما يلي (مصيطفي، 2009، صفحة 28):

- قيمة التكلفة cost value: وهي التكلفة النقدية الكلية لإنتاج شيء ما (تكاليف مباشرة، غير مباشرة، صيانة، تشغيل... الخ)

- القيمة الجمالية aesthetic value: وهي الصفات الجمالية والميزات التي يرغبها المستفيد

- قيمة الاستخدام use value: وتعني المنفعة الكلية للسلعة.

- قيمة الاستبدال exchange value: وتعبر عن القوة الشرائية للسلعة.

3.2. تحولات مفهوم القيمة في اقتصاد المعرفة:

لقد تغيرت كثير من المفاهيم في عصر المعرفة وهذا جراء إدخال مجموعة من العوامل في نظام يتسم بسرعة التغيير، بحيث أن أي منتج أو خدمة أو معلومة أو توليفة هذه العناصر مفيدة ومهمة ومرغوب شراؤها من قبل الزبائن في كل اقتصاد إلا أن مفهوم القيمة والقيمة المضافة يتشكل بعناصر وأساليب مختلفة في اقتصاد المعرفة، وقد شهد هذا الاقتصاد تحولات جوهرية في مفهوم القيمة نذكر منها ما يلي (سعد غالب، 2005، صفحة 16):

أ- التحول من مفهوم القيمة المنفرد Single Value المرتبط بالمنفعة المباشرة الملموسة للزبون إلى مفهوم القيمة متعدد الأبعاد Multidimensional Value، فالقيمة باعتبارها منفعة لها عدة أبعاد أو هي توليفة من القيمة الاقتصادية Economic Value، القيمة المادية Physical Value، القيمة المعنوية Emotional Value، والقيمة الاجتماعية Social Value إلى غير ذلك.

ب- التحول من القيمة المادية Physical Value إلى القيمة المعرفية ومن العمل المادي إلى العمل المعرفي الذي يرافق صعود ما يعرف بمجتمع ما بعد الرأسمالية حسب تعبير Drucker أو اقتصاد العقل بتعبير (Gilder, 1989). وفي كل الأحوال أصبحت المعرفة هي المصدر الحيوي للقيمة في الاقتصاد الرأسمالي المعاصر.

ج- التحول من مفهوم اصطناع القيمة إلى ابتكار القيمة Value Innovation. تساعد قوانين اقتصاديات المعرفة على توليد فرص متاحة للداخلين الجدد إلى لعبة المنافسة ومن خلال استخدام موارد مادية محدودة والثبات في لعبة المنافسة لكن بشرط ابتكار توليفة جديدة للقيمة الموجهة للزبون.

د- التحول من سلاسل القيمة إلى شبكات القيمة From Value Chain To Value Webs. الهيكل التتابعي الخطي للقيمة والقيمة المضافة تغير مع اقتصاد المعرفة وذلك بفعل المزايا والقدرات التي أضافتها تكنولوجيا المعلومات والشبكات وبخاصة شبكة الإنترنت التي أدت إلى ظهور مجالات جديدة مثل الأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية بالإضافة إلى ظهور ما يعرف بالجماعات والمجتمعات الشبكية.

4.2. ممارسات مناخمت الموارد البشرية وارتباطها بإنشاء القيمة الاقتصادية:

في العقود الأخيرة، تغيرت إدارة الموارد البشرية بشكل كبير؛ حيث انتقل أخصائيو الموارد البشرية من التفاوض على شروط وأحكام العمل في شؤون الموظفين الذين لديهم خبرة في ممارسات الموارد البشرية مثل التجنيد والتعويضات والتدريب لشركاء الأعمال (ليفنس 2006). في 1990s، والعلماء مثل سبنسر (1995)، لولر (1995) واولريش (1997) الذين قاموا بتبني فكرة أن وظيفة الموارد البشرية يجب أن تركز على ما يساهم في العمل بدلا من التركيز على الأنشطة التي لا تضيف قيمة اقتصادية. ومن المساهمات في ممارسة إدارة الموارد البشرية نجد ما يلي: (Jeffrey, 1994, p. 48)

- ادوار وكفاءات الموارد البشرية المنشئة للقيمة:

يميز سبنسر (1995) بين ثلاثة مجالات رئيسية يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تقدم قيمة للمنظمة، ويؤكد أن الأهمية النسبية لهذه القيمة المضافة تختلف بين هذه المجالات الثلاثة. ووفقا لسبنسر، فإن القيمة المضافة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية تقع في المجال الاستراتيجي، وثانيا في مجال خدمات الموارد البشرية، وفي الإدارة، التي تقدم أقل قيمة مضافة. (Emery, 2003, p. 179)

- القيمة المضافة من خلال ممارسات الموارد البشرية :

بصرف النظر عن أدوار وكفاءات الموارد البشرية، حققت المنظمات القيمة المضافة للممارسات الموارد البشرية، من خلال التركيز داخليا على وظيفة الموارد البشرية الى ما يحتاجه المساهمون والعملاء ووفقا لنتائج الدراسات في هذا الميدان فان اعلى قيمة من حيث الممارسات تتسم بأعلى قيمة سوقية لكل موظف، كما أن تحسين ممارسات الموارد البشرية يمكن أن يؤدي إلى زيادات كبيرة في القيمة السوقية. وهناك تحليل أحدث من قبل Becker and Huselid 2012 وخلص

إلى أن ممارسات الموارد البشرية ترتبط بالنتائج المالية سواء بشكل مباشر أو غير مباشر عن طريق التأثير على رأس المال البشري ودوافع الموظفين، فضلا عن الدوران الطوعي والنتائج التشغيلية.

- إضافة قيمة من خلال المشاركة على مستوى المؤسسة: إن القيمة المضافة لإدارة الموارد البشرية في منظمة معينة لن تعتمد فقط على الأدوار التي تقوم بها أو ممارساتها، ولكن أيضا على الطريقة التي تشارك فيها إدارة الموارد البشرية في المنظمة بأكمله.

3. المدخل الجديدة لقياس اسهام ادارة الموارد البشرية في انشاء القيمة:

تحتاج ادارة الموارد البشرية اليوم إلى مجموعة متوازنة من التدابير والعمليات لإظهار قيمة مساهمتها في انشاء القيمة. وسنعرض بعض المدخل الحديثة لمثل هذه التدابير، ويبرز كل من مؤشر العائد من الاستثمار، مدخل التكاليف الخفية كأدوات واعدة توفر بيانات مقنعة عن مساهمة برامج وانشطة الموارد البشرية.

1.3. مفهوم العائد من الاستثمار (ROI) وعلاقته بأنشطة ادارة الموارد البشرية:

1.1.3. مفهوم العائد من الاستثمار:

يعتبر معدل العائد على الاستثمار أكثر مؤشرات الأداء التي تعتمد على الربح المحاسبي ويمثل مدى مساهمة الأصول في انشاء القيمة وهو مؤشر على ربحية الوحدة الاقتصادية بالنسبة لمجموع أصول الوحدة وبقياس مدى كفاءة المدراء في توظيف أصول الوحدة الاقتصادية لتوليد الأرباح (نوري محمود و محمد، 2019، صفحة 113).

2.1.3. علاقة العائد على الاستثمار بأنشطة الموارد البشرية:

يصعب توافر حالات توضح محاولات المنظمات في قياس العائد على الاستثمار من المبادرات، ولسد هذه الفجوة قامت الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية (ASTD) ؛ بمشروع طموح لوضع مجموعة من الحالات التي تعكس أمثلة واقعية لقياس العائد على الاستثمار في مجموعة متنوعة من برامج التدريب والموارد البشرية. فقد تم الاتصال بأكثر من الفين من الباحثين والممارسين والمستشارين، بالإضافة الى المنظمات العريقة المعروفة، وكانت النتيجة ظهور الجزء الاول من اصدارات قياس العائد على الاستثمار عام 1994م، والجزء الثاني عام 1998م، اما الجزء الثالث عام 2001م (ماهر، 2004، صفحة 55). وفي هذا البحث سنحاول اعطاء فكرة عن كيفية قياس العائد والتكلفة من جوانب ادارة الموارد البشرية.

3.1.3. حساب العائد على الاستثمار:

يتم حساب العائد على الاستثمار باستخدام معدل التكلفة الى العائد او بقسمة مزايا وعائدات الموارد البشرية على التكاليف، وهو ما يمكن التعبير عنه بالمعادلة التالية (باوي، 2004، صفحة 55):

معدل التكلفة الى العائد = (فوائد ومزايا برنامج الموارد البشرية) / (تكلفة برنامج الموارد البشرية).

أحيانا يسمى هذا المعدل بالعائد على الاستثمار، على الرغم من تشابه المعادلة مع معادلة معدل الفوائد والتكلفة، فالعائد على الاستثمار يتم حسابه بقسمة صافي الفوائد على التكاليف.

2.3.2. مدخل تخفيض التكاليف الخفية وارتباطها بإدارة الموارد البشرية:

1.2.3. تعريف التكاليف الخفية: يمكن تعريفها على انها "التكاليف التي لا تسجل محاسبيا لكن أثرها واضح، مثل تكلفة التدريب أثناء العمل ف الانتاج بالسلسلة، فالعامل الجدد قد يؤدي عمله ببطء مما يتسبب في تعطيل زملائه في نفس السلسلة الإنتاجية، فنخفض الانتاج ببعض الوحدات، مما يجعل التكلفة الوحودية ترتفع (Henry, 2015, p. 127).

وحسب Henri Savall فان التكاليف الخفية ترتبط أساسا بتكاليف اكتشاف مصادر "غياب الفعالية او الاختلال الوظيفي واليات العمل على تصحيحها او الحد منها".

2.2.3. ارتباط ممارسات الموارد البشرية بحساب التكاليف الخفية:

تكمن العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وحساب التكاليف الخفية في أسباب ظهور هذه الأخيرة، حيث يرى Henri Savall ان نتيجة للاختلال الوظيفي بالمؤسسة تظهر التكاليف الخفية، وبالتالي فان هناك خمس أسباب رئيسة لغياب الفعالية ومن ثم اختلال الأداء والتي تمثل مواطن تولد التكاليف الخفية، وسنسى في دراسة الحالة الى التعرف الى علاقة ممارسات الموارد البشرية وتخفيض التكاليف الخفية بمزيد من التفصيل.

4. الطريقة والأدوات:

1.4. منهجية الدراسة :

تم الاعتماد في هذه الدراسة على تقارير مجلس الإدارة لمجمع صيدال للفترة الممتدة من 2017-2019 وذلك من خلال قياس العلاقة بين مساعي صيدال في الاستثمار في رأسمالها البشري والمؤشرات الاقتصادية التي حققها، من أجل تبيان النتائج المالية لإسهام ممارسات ادارة الموارد البشرية في تكوين القيمة وذلك من خلال المؤشرات الحديثة لقياس الاداء.

2.4. واقع إدارة الموارد البشرية وإنشاء القيمة بمجمع صيدال من منظور المداخل الحديثة (ROI, Coûts cachés) :

1.2.4. التعريف بمجمع صيدال:

شركة ذات أسهم براس مال قدر بـ 52 مليار دينار جزائري، 80% من رأسمال المجمع ملك للدولة والباقي قد تم التنازل عنها في سنة 1999 عن طريق البورصة الى المستثمرين من مؤسسات واشخاص عادين (نايت عطية، 2018، صفحة 85)، تكمن مهمة مجمع صيدال في تطوير وإنتاج المواد الصيدلانية الموجهة للاستغلال البشري؛ وقد شهد المجمع تغييرا كبيرا لعدد ونوع الموارد البشرية تماشيا مع سياسات الجديدة للمجمع.

2.2.4. تطور الموارد البشرية لمجمع صيدال:

الملاحظ أن عمال المجمع في تذبذب مستمر ابتداء من سنة 2012 الى سنة 2019 وهذا ما سنلاحظه في الجدول

التالي:

جدول 01: "تطور عدد العمال مجمع صيدال سنة (2012-2019)"

السنوات	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
عدد العمال	4067	3650	3453	3251	3061	3106	3075	3094
نسة النمو	-3%	-10%	-5,39%	-5,84%	-5,84%	1,47%	3,78%	0,62%
نفقات الموارد البشرية (الف دينار)	3655600	3848882	3222199	3056024	3023474	2866106	3329762	3360550

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على (Group Saidal, 2012-2019)

من الجدول (01) نستنتج ان عدد العمال بالمجمع في تناقص بالرغم من محاولة المجمع استقطاب وتوظيف العمال ابتداء من سنة 2017 ولكن بنسب ضئيلة؛ اما بالنسبة لانخفاض العمالة تزامن معه انخفاض محسوس في نفقات الموارد البشرية الذي هو راجع الى خروج عدد كبير من العمال بصيغة التقاعد المسبق وكذا تحول بعض العمال الى الشركات الخاصة.

شكل 01: تطور عدد الموظفين لسنة (2012-2019)



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على (Group Saidal, 2012-2019)

من الشكل 01 يتضح ان سياسة مجمع صيدال في استقطاب اليد العاملة هي من أولويات الإدارة ولكن بصورة متباطئة كون دخول المجمع في تعزيز بنيته التحتية وكذا برمجة عدة مشاريع هامة منذ 2014؛ ويبحث المجمع للمحافظة على اليد العاملة الكفؤة بالتزامن مع تحسين سياسة التعويضات وذلك بإعادة صياغة منظومة التعويضات ابتداء من سنة 2012.

3.4. حساب التكاليف الخفية بمؤسسة لمقياسين (الغياب-حوادث العمل):

سنحاول تطبيق مؤشرات التكاليف الخفية لمقياسين فقط لمؤسسة صيدال لمدة 03 سنوات الأخيرة وهذا بالاعتماد على المقياس المالي فقط.

1.3.4. حساب التكاليف الخفية الناتجة عن مؤشر الغياب:

- المقياس المالي:

يمكن أن نلخص التكلفة التي تتحملها المؤسسة نتيجة تغيب عمالها؛ أي ما هو متوقع والفعلي من ايام العمل خلال السنوات المذكورة في الجدول التالي:

جدول 02: "حساب أيام العمل الفعلية"

السنوات	ايام العمل النظرية (الايام) (1)	ايام العمل الفعلية (الايام) (2) = (1) - (3)	عدد الغيابات (الايام) (3)
2017	751652	749957	16954
2018	744150	742863	12874
2019	748748	747420	13289

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على (Group Saidal, 2017-2019)

نلاحظ من خلال الجدول (02) أن نسبة التغيب مرتفعة جدا، مما يحمل المؤسسة تكاليف إضافية كبيرة تتمثل في تكلفة تعويض العامل الغائب، وتحمل مصاريف الضمان الاجتماعي للعامل المعوض، ويمكن توضيح وحساب ذلك من خلال:

07 ساعات: عدد ساعات العمل للعامل خلال اليوم الواحد.

150%: نسبة الاجر القاعدي (100%) ونسبة الزيادة جراء تعويض العامل الغائب (50%)

26%: اشتراك الضمان الاجتماعي الذي تدفعه الشركة للعامل المعوض.

جدول 03: "حساب التكاليف الخفية للتغيب".

السنة	عناصر التكلفة	المبالغ (KDA)
2017	تكلفة العامل المعوض: $07 \times 16954 = 118678$ ساعات = 118678 ساعة.	2887435 دج
	$150\% \times 162.33 \times 118678$	
	تكلفة الضمان الاجتماعي: 26%	750733 دج
2018	مجموع التكاليف الخفية الناتجة عن مؤشر التغيب	3638169 دج
	تكلفة العامل المعوض: $07 \times 12874 = 90118$ ساعات = 90118 ساعة.	21943282 دج
	$150\% \times 162.33 \times 90118$	
2019	تكلفة الضمان الاجتماعي: 26%	5705253 دج
	مجموع التكاليف الخفية الناتجة عن مؤشر التغيب	27648535 دج
	تكلفة العامل المعوض: $07 \times 13289 = 93023$ ساعات = 93023 ساعة.	22650635 دج
2019	$150\% \times 162.33 \times 93023$	
	تكلفة الضمان الاجتماعي: 26%	5889165 دج
	مجموع التكاليف الخفية الناتجة عن مؤشر التغيب	28539800 دج

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على (Group Saidal, 2012-2019)

2.3.4. حساب التكاليف الخفية الناتجة عن حوادث العمل:

يمكن تلخيص تكلفة حوادث العمل لسنة 2017 (تم اختيار سنة 2017 لمعالجة الخلل الوظيفي بسبب توفر المعطيات الخاصة بحوادث العمل) من خلال الجدول التالي:

جدول 04: " تكلفة حوادث واصابات العمل لسنة 2017".

عنصر التكلفة	المبلغ
ساعات إضافية للمحافظة على مستوى الإنتاج العادي. %150*162.33*7*1287	2193646,455 دج
تكلفة الضمان الاجتماعي = 26% * 2193646,455 دج	570348,0783 دج
مصاريف نقل العامل المصاب	72761 دج
مجموع التكاليف الخفية الناتجة عن مؤشر حوادث العمل	2836755,5333 دج

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على (Group Saidal, 2012-2019)

4.4. قياس العائد من الاستثمار ROI لأنشطة ادارة الموارد البشرية:

يمكن اعطاء معلومات عن أنشطة ادارة الموارد البشرية في شكل تقارير للمراجعة الادارية (Managérial Audit)، او في شكل تقارير تضم تطور ارقام ونسب Ratios أنشطة الموارد البشرية، وفي هذا البحث سنحاول اعطاء فكرة عن كيفية قياس العائد والتكلفة في كل مجال التدريب كأحد اهم ممارسات ادارة الموارد البشرية، وكذا امكانية الوصول الى البيانات المالية لهذه العملية لمجمع صيدال.

1.4.4. تطور نفقات الاستثمار في التدريب لفترة الدراسة 2019/2012.

وتتحلى اهمية قياس العائد من الاستثمار في تدريب رأس المال البشري لمجمع صيدال، من خلال معطيات ادارة الموارد البشرية.

جدول 05: "تطور الاستثمار في التدريب راس المال البشري للمجمع (2019-2012)"

السنة	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
ميزانية التدريب (1)	40000	76000	13110	23000	18302	23111	26579	19099
رقم الاعمال (2)	12000000	11461847	12843119	9507149	9609290	9610664	9627669	8680696
نسبة (1)/(2)	%3.33	%6.63	%1.02	%2.41	%1.90	%2.40	%2.76	%2.20

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على (Group Saidal, 2012-2019)

من الجدول: 05 يتضح ان نسبة ميزانية التدريب بجانب رقم الاعمال ضئيلة مقارنة بما تقدمه بعض الشركات في نفس المجال، حيث تتجه سياسة مجمع صيدال الى رفع القدرات الفكرية والمهارات للمورد البشري بالتوازي مع استراتيجية توسيع البنية التحتية؛ حيث بلغت نسبة 2.76% لسنة 2018 ونلاحظ تذبذب في ميزانية التدريب منذ 2012 التي كانت 3.33% الى 2.20% لسنة 2019.

2.4.4. حساب العائد من الاستثمار في تدريب رأس المال البشري بالمجمع لسنة 2017:

- تكاليف الغيابات: 27648535 دج.

- تكاليف الحوادث والإصابات: 2836755 دج.

- قيمة المبيعات: 10133010 دج.

- تكاليف الاستقطاب: 1500000 دج.

بعد القيام بالعملية التدريبية أمكن لإدارة الموارد البشرية محاسبة الموارد البشرية بتحديد تكاليفها، إضافة إلى توفر بعض المعطيات الأخرى، وهي كالاتي:

تكاليف التدريب تتكون من العناصر التالية:

- التكاليف المخصصة للتدريب: 26579000 دج

- انخفاض تكاليف الغياب: 40%

- زيادة قيمة المبيعات 2019 بنسبة: 10%

- تكاليف الاستقطاب قدرت بـ: 700000 دج.

- انخفاض تكاليف الحوادث والإصابات بنسبة 50%.

تستعمل المؤسسة مؤشر (Roti) لتحديد العائد من الاستثمار في التدريب، ولذلك يجب حساب التكاليف الكلية، ثم العوائد الكلية، ثم صافي العوائد، وأخيرا العائد على الاستثمار، كالاتي:

ج- حساب التكاليف الكلية

تُحسب التكاليف الكلية كما يلي: التكاليف الكلية = مجموع التكاليف بعد العملية التدريبية.

التكاليف الكلية =

ح- حساب العوائد الكلية

تُحسب العوائد الكلية كما يلي:

- العوائد المتأتية من انخفاض تكاليف الغيابات = $27648535 \times 40\% = 11059414$ دج

- العوائد المتأتية من زيادة المبيعات = $10133010 - 9606774$ (2018) = 526236 دج

- العوائد المتأتية من انخفاض تكاليف الاستقطاب = $1500000 - 700000 = 800000$ دج

- العوائد المتأتية من انخفاض تكاليف الحوادث والإصابات = $2836755 \times 50\% = 1,418,377$ دج

قيمة العوائد الكلية = مجموع المنافع = 138040270 دج

صافي العوائد = قيمة العوائد الكلية/قيمة التكاليف الكلية 138040270/26579000

صافي العوائد = 5.19 دج

هذه النتيجة تعني أن كل دينار يصرف على التكاليف يعود على المؤسسة ب: 5.19 دج.

خ- حساب العائد من الاستثمار

يُحسب العائد من الاستثمار والتدريب بمجمع صيدال من خلال حساب العلاقة التالية:

العائد من الاستثمار = العوائد الكلية/التكاليف الكلية X 100

العائد من الاستثمار = (26579000-138040270) / 26579000 × 100

العائد من الاستثمار = 419.35%.

هذه النتيجة أكبر من 100% ، مما يدل على النتائج الإيجابية للتدريب.

5. الخاتمة:

من خلال هذا العرض للمفاهيم المتعلقة بنظرية القيمة وممارسات مناجمت الموارد البشرية يمكن استخلاص اهم نتائج الدراسة:

- ان مفهوم تحقيق القيمة الاقتصادية ليس بالجديد حيث تناوله عدة باحثين لكن طريقة الوصول الى انشاء القيمة داخل المنظمة هو الذي جاء بممارسات حديثة لمناجمت الموارد البشرية؛

- ان تحديد ابعاد انشاء القيمة يجعل من السهل على المدراء التنفيذيين من الوصول الى تحقيق القيمة الاقتصادية من خلال دمج هذه العوامل في تحديث الميزة التنافسية ضمن ممارسات مناجمت الموارد البشرية.

- ان ممارسات مناجمت الموارد البشرية تحتاج الى قدر كبير من الاهتمام من أصحاب القرار بالمنظمات لما تقدمه من ظفرات إبداعية تسعى كل منظمة للحصول على مورد بشري قادر على التكيف لمتطلبات اقتصاد معرفي يضمن لكل من أصحاب المصلحة الوصول الى التنمية وتطوير القدرات التنافسية في عالم الاعمال؛

6. اختبار الفرضيات:

- يعتبر مؤشر معدل العائد على الاستثمار من المؤشرات المهمة في توفير المعلومات اللازمة في عملية تقويم الأداء واتخاذ القرارات الاقتصادية والاستثمارية المهمة بالنسبة لممارسات الموارد البشرية، حيث تبين ان مؤشر العائد على الاستثمار في التدريب يعود بالفائدة لمجمع صيدال، حيث ارتبط بكثير من مؤشرات الربحية بالمؤسسة كرقم الاعمال وكذا رقم المبيعات؛

- لقد تحقق من حساب التكاليف الخفية لمقياسين فقط من المقاييس التي وضعها SAVELL.H، ان هذه الأخيرة ارتبطت بقوة مع ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث مثلت مبلغا لا يستهان به في قائمة أولويات المجمع وعلى إدارة الموارد البشرية مواجهة هذا التحدي وذلك بوضع سياسات قد تؤدي بتقليص فاتورة التكاليف والحد من السلوكيات السلبية

وهذا مثل ما وضع في سنة 2014 بضم جميع الفروع الى المجمع وجعل هيكل الإدارة مركزي، وكذا ما جاء به سياسة التعويضات حيث انصفت العمال وبشكل ملفت في قضية الأجور؛

- ومن المراحل التي تمر بها التكاليف الخفية لتخفيضها من خلال التداخل الاجتماعي الاقتصادي نجد ثلاثة مراحل هي: مرحلة التشخيص للتدخل الاقتصادي الاجتماعي، مرحلة مشروع التجديد الاجتماعي الاقتصادي، مرحلة مباشرة التنفيذ وتقييم النتائج للتدخل الاجتماعي الاقتصادي؛

- من بين كذلك النتائج المتحصل عليها هي تداخل وارتباط مداخل ومؤشرات قياس القيمة؛ حيث تعطي نفس النتائج ولكن بفلسفة ومعطيات كل على حدا؛

- حققت كثير من المنظمات اليوم الاستقرار والتنمية المستدامة من خلال تطبيقها لممارسات مناجمت الموارد البشرية التي كانت في الماضي غير واضحة المعالم؛ حيث لجأت الى تغيير أنماط العمل وحاولت تطوير وتنمية الموارد البشرية الذي يعتبر المصدر الأساسي لخلق القيمة داخل المنظمة.

من خلال الجانب النظري والتطبيقي توصلنا الى إعطاء حكم على فرضية الدراسة التي تنص على "لممارسات إدارة الموارد البشرية اسهام مالي ظاهر في انشاء القيمة بمجمع صيدال" يعد مدخل تخفيض التكاليف الخفية وكذا مؤشر العائد على الاستثمار من بين المداخل الدالة على مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية في صيغة نتائج مالية ملموسة تبرز الجانب المادي لمساهمة هذه الممارسات في انشاء القيمة داخل المجمع ولذا نقبل بصحة الفرضية.

7. التوصيات:

نأمل أن الدراسة قد ساهمت في فهم أفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمات فحسب، بل أيضاً تحفيز الأبحاث التي تهدف الى تطوير هذا المجال؛ وهذه اهم التوصيات المدرجة:

- إن القيمة الاقتصادية تطرح عديد من التساؤلات من أبرزها كيف يمكن الوصول وتحديد القيمة بأسهل الطرق، وهي من الحقول التي لم تنضج بصورتها المتكاملة بعد، وهي لا تزال في مرحلة الاكتشاف الذاتي؛

- تجدر الإشارة، إلى أن النتائج التي تم التوصل اليها استندت إلى واقع المنظمات من خلال العلاقات مثل المراقبة الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية وكذا قياس أداء التنظيمي. إن السؤال الشائع عما إذا كانت الشركات تؤدي أداءً أفضل لأنها تطبق المزيد من ممارسات إدارة الموارد البشرية أو إذا طبقت المزيد من الممارسات لأنها تحقق أداءً أفضل، تظل سليمة.

- لقد قدمنا في إطارنا النظري، نهجاً مختلفة يستند عليها العمل بشكل عام لشرح كيفية تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الشركات. إن افتراضنا بأن ممارسات إدارة الموارد البشرية المختلفة لها تأثير إيجابي على أداء شركات، حيث يبدو أن العديد من الممارسات التي تمت دراستها مرتبطة بوضوح بتحسين أداء الشركات المشاركة في المشروع. الدراسة. ونعتقد أن النتائج التي توصلنا إليها تجعل من الممكن فهم الآثار المحتملة لمختلف الممارسات على نحو

أفضل عند تطبيقها في سياق إدارة المشاريع بالإضافة إلى تأهيل النهج العالمي لإدارة الموارد البشرية خاصة ما تعلق بالناحية الاجتماعية داخل المنظمة.

8. قائمة المراجع باللغة العربية:

• الكتب:

- 1- احمد ماهر. 2004. ادارة الموارد البشرية. الدار الجامعية، القاهرة مصر
- 2- وسام ملاك 2011، تطور الفكر الاقتصادي من الماركنتيلية الى الكلاسيكية، الطبعة الأولى، دار المنهل اللبناني، لبنان.
- 3- جاب باوي 2004، إدارة الموارد البشرية والأداء تحقيق الاستمرارية لفترة طويلة، الطبعة الأولى، مطبعة جامعة أكسفورد نيويورك، الولايات المتحدة الأمريكية.
- 4- فيليب رون ستون جاك 2003. الاستثمار البشري أدوات وخطوات قياس العائد: بيمك، القاهرة مصر.
- 5- ياسين سعد غالب. (2005). ادارة المعرفة وشبكات القيمة: جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن.

• الرسائل والأطروحات:

- 6- فداد العياشي 1996، القيمة ونظرياتها في الاقتصاد الإسلامي، أطروحة دكتوراه، تخصص الاقتصاد الإسلامي، جامعة ام القرى، السعودية.

• المقالات في المجلات العلمية:

- 7- احمد عبد السميع علام (2016)، تطور مفهوم (نظرية القيمة) من الاقتصاد التقليدي الى اقتصاد المعرفة، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد (1) 17، جامعة السودان، السودان، ص ص 78-70
- 8- احمد الصبيحي نوري محمود، وراضي عبد الكاظم محمد. (16 08، 2019). تقويم اداء المصاريف باستخدام مؤشر العائد على الاستثمار. مجلة كلية المأمون، ص ص 78-92
- 9- مريم نايت عطية. (18 06، 2018). قياس مدى قدرة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على خلق القيمة دراسة حالة مجمع صيدال. رماح للبحوث والدراسات، الصفحات 77-95.
- 10- عبد الله مصيطفي، دور راس المال البشري في خلق القيمة في المؤسسات المصرفية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، العدد 7، 2009، ص ص 29-45.

• مواقع الانترنت

- 11- Group Saidal. (2012-2019). Rapport De Gestion Du consiel D'administration. Alger, <http://www.saidalgroup.dz>

9. قائمة المراجع باللغة الإنجليزية:

- 12- Bernard Martory, & Daniel, C. (2016). Gestion Des Ressources Humaines Pilotage Social Et Performances. Dunod France.
- 13- Emery, Y. (2003). Renouveler La Gestion Des Ressources Humaines. Presses Polytechnique Set Universitaires Romandes: France.
- 14- Henry, s. (2015). Maitriser les couts et les performances cachés. economica paris France.
- 15- Jeffrey, P. (1994). Competitive Advantage through People. Harvard Business Scholes Press. United States of American.