

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
المدرسة الوطنية العليا للمناجمت
القلبية

مذكرة تدخل ضمن متطلبات

ماستر أكاديمي تخصص "إدارة موارد بشرية"

محاسبة الموارد البشرية كأداة لقياس تكاليف المستخدمين
ومساهمتها في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة: مؤسسة سونلغاز – ناحية توزيع الجزائر -

تحت اشراف :

مزعاش ليزيد

من اعداد الطالبة:

✓ بن رزق الله سارة

السنة الجامعية:

2023/2022

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
المدرسة الوطنية العليا للمناجحت
التقنية

Mémoire DE FIN D'ETUDES
EN VUE DE L'OBTENTION D'UN MASTER ACADEMIQUE EN
« Management Des Ressources Humaines »

La comptabilité de la ressources humaines comme outil
de mesure les couts du personnel et amélioration des
performances financière de l'entreprise économique
Etudes de Cas : sonelgaz –distribution- RDA

Réalisé par :

✓ BENREZKELLAH Sarah

Encadré par :

Dr.MEZAACHE Lyazid

Année universitaire :

Juin 2023

المخلص:

ان استفادة المؤسسات العمومية الوطنية ذات الطابع الاقتصادي من مساهمات مالية من طرف الدولة لتغطية نفقاتها جعلها تتجاهل عنصر التكلفة؛ حيث تعددت التكاليف لتشمل تكاليف المستخدمين. ولهذا السبب وجدت محاسبة الموارد البشرية كنوع من المحاسبة التحليلية تقوم على قياس تكاليف هذا الاخير وتحليلها بغية تقديم معلومات تفيد المسيرين في اتخاذ قرارات ملائمة حول تسيير هذا المورد الذي يعتبر أساسيا في الدورة الإنتاجية وعامل فعال في تحقيق اهداف المؤسسة الاستراتيجية. تمحور الهدف الأساسي لهذه الدراسة محاولة ابراز واقع محاسبة الموارد البشرية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ناحية الجزائر العاصمة **RDA** وتأثيرها على الأداء المالي في المؤسسة حيث تم التركيز على دراسة تأثير النفقات المرتبطة بالموارد البشرية على الأداء المالي للمؤسسة. ولتحقيق هدف الدراسة اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي القائم على تحليل المضمون في دراستنا النوعية بالاعتماد على المقابلة شبه توجيهية مع بعض إطارات مؤسسة **RDA**. وقد خلصت الدراسة الى جملة من النتائج؛ لعل اهمها أن محاسبة الموارد البشرية تسهم في تحسين الأداء المالي من خلال توفير معلومات عن تكاليف الموارد البشرية وإعداد الميزانية التقديرية وقياس عائد الاستثمار البشري. ومع ذلك، لا يتم تبني هذا النوع من المحاسبة بشكل كافٍ في المؤسسة رغم تأثيره الإيجابي.

الكلمات المفتاحية: المورد البشري، محاسبة الموارد البشرية، تكاليف المستخدمين، الاستثمار البشري الأداء المالي.

Résumé:

Les entreprises publiques a caractère économique bénéficient des contributions budgétaires de l'État, ce qui a conduit à négliger les coûts, y compris les frais de personnel. C'est pour cette raison, la comptabilité des ressources humaines s'est révélée être un type de comptabilité analytique qui mesure et analyse les coûts liés à ces ressources pour fournir des informations aux gestionnaires dans le processus de prise de décision.

L'objectif de cette étude est de mettre en évidence la réalité de cette comptabilité dans la RDA et son impact sur la performance financière de l'entreprise. Pour notre objectif, nous avons utilisé une approche descriptive analytique en menant des entretiens semi-directifs avec des cadres de RDA dans notre étude qualitative. L'étude a abouti à plusieurs résultats. Malgré le fait qu'elle n'ait pas adopté cette forme de comptabilité, mais elle représente un impact positif sur la performance financière.

Mots clés : la ressource humaines, la comptabilité des ressources humaines, les frais du personnel, investissement humain, la performance financière.

Abstract :

State contributions to national public economic institutions have resulted in a disregard for cost analysis, including human resource costs. As a result, human resources accounting has emerged as an analytical approach to measure and analyze these costs, providing managers with valuable information for decision-making. This study aims to examine human resource accounting and its impact on the financial performance of an electricity and gas distribution company in Algiers. Specifically, it focuses on the relationship between human resources expenditure and financial performance. Through a descriptive analytical approach and semi-directional interviews with company executives, the study reveals positive effects on financial performance, despite not implementing this accounting method. The information obtained helps estimate budgets, measure return on human investment, and optimize costs to maximize profits

Key Word : human resource, human resource accounting, the costs of the personal, human investment, the financial performance.

الشكر

أولا الشكر لله تعالى على اعطائي القوة والصبر والعزيمة لوصولي لهذه المرحلة وإتمام

هذا العمل

أولا الشكر لوالدي اللذان كرسا حياتهما من اجل وصولي الى هذه المراتب

شكرا لكل أستاذ ساهم بعلمه الشكر موصول الأستاذ "مزعاش ليزيد" على اشرافه على

هذا البحث مقدما لي كافة التوجيهات والنصائح في سبيل هذا العمل فكل الاحترام

"والتقدير لك ولالأستاذ "عثمانبي" و "صابة"

شكرا لكل طاقم سونلغاز (فرع التوزيع) على رأسهم السيد "كيرواني بلال"

والسيد " شريفني عبد الكريم" على مساعدتهم في إتمام هذا العمل وعلى توجيههم

طيلة فترة البحث

كما أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير لكل من قدم يد العون من قريب او من

بعيد

كما أشكر القائمين على المدرسة الوطنية العليا للمناجزة وكافة الطاقم الإداري،

وفقهم الله لكل خير لما يبذلون من اهتمام بطلاب المدرسة بصفة عامة

وأخيرا الشكر لزملاء مجموعة "إدارة الموارد البشرية" وكل رفقاء الدرب

فهرس المحتويات

IV.....	الملخص
iii	الشكر
IV.....	الفهرس
IV.....	قائمة الجداول
IV.....	قائمة الاشكال
1.....	المقمة
2.....	الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للبحث
5.....	المبحث الأول: عرض الدراسات السابقة
5.....	المبحث الثاني: البعد التسييري للمورد البشري في حياة المنظمة الاقتصادية
6.....	المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية
13.....	المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية
14.....	المطلب الثالث: التكاليف المترتبة عن المورد البشري
15.....	المبحث الثالث: المنظور المحاسبي للموارد البشرية
16.....	المطلب الاول: أسس محاسبة الموارد البشرية
17.....	المطلب الثاني: مصادر المعلومات التي المتعلقة بالمورد البشري
18.....	المطلب الثالث: نماذج قياس الموارد البشرية التي تعتمد على التكلفة
18.....	المبحث الرابع: الأداء المالي وعلاقته بمحاسبة الموارد البشرية
19.....	المطلب الأول: مفهوم الأداء المالي
24.....	المطلب الثاني: تأثير تكاليف الموارد البشرية على الأداء المالي للمؤسسة
26.....	المطلب الثالث: مساهمة محاسبة الموارد البشرية في تحسين الأداء المالي
26.....	الفصل الثاني: الإطار المنهجي والميداني
26.....	المبحث الأول: التصميم المنهجي للدراسة

26.....	المطلب الأول: عرض المنهج المعتمد.....
26.....	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة لجمع المعلومات وعينة الدراسة
27.....	المطلب الثالث: الأسلوب الاحصائي المستعمل
28.....	المبحث الثاني: واقع محاسبة الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز توزيع الجزائر العاصمة
28.....	المطلب الأول: المؤسسة المستقبلية
34.....	المطلب الثاني: مناقشة النتائج ومقارنتها بالدراسات السابقة
45.....	المطلب الثاني: النتائج المتوصل اليها
46	الخاتمة:
47.....	اقتراحات الدراسة:
49.....	حدود الدراسة:
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول 1	جدول يوضح مراحل التقدم الوظيفي (الترقية)	12
الجدول 2	التكاليف الظاهرة والخفية المتعلقة بالعمال	13
الجدول 3	مراحل تطور المحاسبة عن الموارد البشرية	16
الجدول 4	جدول حساب النتائج حسب الطبيعة	23
الجدول 5	محاور دليل المقابلة	27
الجدول 7	بطاقة فنية عن الشركة الوطنية للكهرباء والغاز	28
الجدول 8	مهام اقسام إدارة الموارد البشرية	32
الجدول 9	الساعات الإضافية في مؤسسة سونلغاز توزيع الكهرباء والغاز -الجزائر العاصمة-	33
الجدول 10	علاوات التعويض عن المصاريف المؤدات من طرف العامل في مهمة مأمورة	33
الجدول 11	بالتعويض الجزافي للنقل لعمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -الجزائر العاصمة-	34
الجدول 12	مساهمات الطاقة لعمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -الجزائر العاصمة-	34
الجدول 13	الميداليات الممنوحة لعمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -الجزائر العاصمة-	35
الجدول 14	معلومات حول الأشخاص الذي تمت مقابلتهم	36
الجدول 15	تطور رقم الأعمال خلال السنتين 2020 و2021	40
الجدول 16	إنتاجية العمال قبل وبعد التكوين	41

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
6	وظائف إدارة الموارد البشرية	الشكل 1
7	شكل توضيحي يبين مراحل عملية التوظيف	الشكل 2
8	طريقة HAY لتقييم العمل	الشكل 3
10	هرم تدرج الحاجات لابرهام ماسلو	الشكل 4
11	طرق تحفيز الموظفين	الشكل 5
24	طبيعة العلاقة والتأثير بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المالي للمؤسسة	الشكل 6
30	الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز SADEG	الشكل 7
31	الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة	الشكل 8
32	الهيكل التنظيمي لقسم إدارة الموارد البشرية	الشكل 9

المقدمة

تمتلك المؤسسات الاقتصادية سواء إنتاجية او خدماتية العديد من الموارد التي تضمن لها تحقيق الأهداف المسطرة، من بينها المورد البشري الذي يعتبر المحرك الأساسي لنشاط المؤسسة وعامل داعم عن تحقيق الربحية وضمان استمراريته في ظل بيئة مفتوحة وتنافسية، لذا وجدت نفسها امام الزامية التعامل معه كاستثمار وليس كمجرد عبء يقع على عاتقها، كونها تركز أموال كبيرة في سبيل الحصول عليه تطوير مبادئه العلمية أيضا والمحافظة عليه، لذا وجد قسم إدارة الموارد البشرية نفسه مكانة الأولوية في الهيكل التنظيمي للمؤسسات باختلاف حجمها ونشاطها، باعتباره يهتم بإدارة الأشخاص وتدريبهم، تطويرهم وتحفيزهم من خلال سياسات وإجراءات عادلة ومنصفة مما يساهم في بناء بيئة عمل إيجابية وفعالة ينعكس بصورة إيجابية على أداء المؤسسة. (البشير 2021)

بالمقابل نجد المعالجة المحاسبية في المؤسسة الاصول المادية فقط، اما المعنوية كالمعرفة المترتبة عن الخبرة المهنية فقد يصعب الإفصاح عنها نظرا لصعوبة مهمة قياس تكاليف المورد البشري، هذا ما شكل تحديا يواجه المؤسسات اليوم نظرا لارتباط هذه التكاليف بالجانب النفسي والثقافي للأشخاص. لذا عجزت مبادئ المحاسبة العامة والتحليلية عن إيجاد مؤشرات مالية تترجم حقيقة هذه التكاليف؛ هو ما انعكس سلبا في مدى تمثيل هذه التكاليف للواقع هو الشيء الذي ما يتنافى وهدف المحاسبة في تقديم معلومات دقيقة وصادقة لمستخدمي القوائم المالية وبالتالي عدم وضوح الرؤية فيما يخص آفاق نموها في المستقبل قد يؤول الى اتخاذ قرارات خاطئة حول تسيير هذا المورد.

ان تطور القوى العاملة خلال العقدين الأخيرين رفع من درجة الاهتمام بالمورد البشري الذي صاحبه تطور ونشأة فكرة محاسبة الموارد البشرية التي تستمد أهميتها من تقديم معلومات مفيدة عن هذا المورد، وهي بدورها تعتبر تقنية تضمن النمو الاقتصادي والاجتماعي في المنظمة فهي تشمل جانبين (تخطيطي ورقابي) قصد الاستغلال الامثل لهذا المورد لتحقيقي اهداف المنظمة (يمينة بلا تاريخ) .

ان تطبيق محاسبة الموارد البشرية كنوع من المحاسبة التحليلية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية يعد من التحديات الكبيرة، فرغم الاعتراف بأهمية تحليل التكاليف في تحسين الإدارة المالية والبشرية الا ان تطبيقها مازال محدودا نظرا لعدة عوائق كعدم توفير معلومات كمية دقيقة حول تكاليف المورد البشري، إضافة الى افتقار المؤهلات بشرية متخصصة في مجال المحاسبة والتحليل والبرمجة والإحصاء، وقد يكون نقص في هذه القدرات أحد التحديات التي تواجه

المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية. (داهم 2021-2022)

اهداف الدراسة:

ان الهدف الأساسي لهذه الدراسة محاولة ابراز واقع محاسبة الموارد البشرية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ناحية الجزائر العاصمة تأثيرها على الأداء المالي بالأداء المالي في المؤسسة حيث سيتم التركيز على دراسة تأثير النفقات المرتبطة بالموارد البشرية على الأداء المالي للمؤسسة؛ إضافة الى اهداف أخرى يمكن توضيحها في النقاط التالية:

- ✓ دراسة مشكلة قياس تكاليف المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية العمومية.
- ✓ تقصي المعايير والمؤشرات المالية المتعلقة بتقييم الموارد البشرية.

✓ استغلال النتائج التي سيتم التوصل إليها لإعطاء اقتراحات عملية لها دور في إعادة النظر في المفاهيم والمناهج والأساليب المتبعة من قبل مسيري المؤسسة محل الدراسة .

إشكالية الدراسة:

تحتاج المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية الى إعادة هيكلة وتحسين إجراءاتها المالية والمحاسبية، بما في ذلك تحسين نظام تسجيل التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية لتعزيز الرقابة عليها وتحليلها هو ما يستدعي ضرورة تبني نوع جديد من المحاسبة التحليلية تعرف بـ "محاسبة الموارد البشرية" كونها توفر معلومات تساعد في اتخاذ القرار ووضع استراتيجيات تساهم في زيادة الربحية ما ينعكس إيجابا على أدائها المالي.

وبالتالي يمكن طرح الإشكالية التالية:

✓ الى أي مدى يمكن القول ان هناك بيئة تنظيمية مساعدة لتطبيق محاسبة الموارد البشرية وكيف يمكن لهذه الأخيرة التحسين من الأداء المالي لمؤسسة سونلغاز توزيع الجزائر العاصمة؟

من اجل دراسة هذا السؤال المحوري ولاستكمال الجوانب الأخرى المرتبطة بالموضوع نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ✓ ما هي محاسبة الموارد البشري وما الهدف من تطبيق هذا النوع من المحاسبة؟
- ✓ هل يمكن لمحاسبة الموارد البشرية قياس حقيقة التكاليف المترتبة عن عمال مؤسسة سونلغاز توزيع الجزائر العاصمة وربطها بإنتاجية العمل؟

فرضيات البحث:

بناء على النتائج المتوصل إليها من خلال دراسات كل من (جمعة 2008) و (NWAHANYE 2015) إضافة الى دراسة (العرباوي و جمعة 2017) ارتمينا الى وضع الفرضيات التالية :

- ✓ ان مؤشرات التسيير التي توفرها المحاسبة كافية لقياس نظام العمل في المؤسسة الاقتصادية.
- ✓ يمكن تطبيق منطق المحاسبة في قياس اهتلاك المورد البشري.
- ✓ يمكن قياس نجاعة أداء وسلوك الافراد في المنظمة.

أسباب اختيار الموضوع:

تمت مجموعة من العوامل أدت بنا الى اختيار هذا الحقل من الدراسة، و يتعلق الامر ب :

- ✓ حداثة الموضوع على مستوى الدراسات العلمية.
- ✓ رغبة الباحثة في تطبيق المعلومات العلمية المكتسبة على ارض الواقع.
- ✓ الميول الشخصي لجانب مالية ومحاسبة المؤسسة كونه جزء من مساري التعليم القاعدي في الطور الجامعي الأول.
- ✓ الاهتمام الكبير بربط تكاليف المورد البشري بالأداء المالي للمؤسسة.

أهمية الدراسة :

✓ الأهمية الإدارية:

تساهم هذه الدراسة في تعميق إدراك المسيرين ومستخدمي القوائم المالية في مؤسسة " سونلغاز " بخصوص أهمية محاسبة الموارد البشرية كونها تقنية تربط بين التوازن الاجتماعي والاقتصادي في المؤسسة. وذلك بالتخلص من فكرة اعتبار العامل البشري مجرد عبي مالي يقع على عاتقها. واعتبار الأفراد العاملين بأنهم ليسوا أدوات إنتاجية فحسب بل إنهم أعضاء مشاركون يساهمون في تحقيق أهداف المؤسسة إلى جانب أهدافهم الشخصية وكيفية الاستغلال الأمثل لهذا المورد دون التأثير السلبي على مواردها المالية. كما تساعد في تحديد مختلف الانحرافات المتعلقة بإنتاجية العامل ومصاريف هذا الأخير.

✓ الأهمية العلمية:

تحاول هذه الدراسة الارتقاء الى مصاف المرجعية العلمية يبرز أهمية محاسبة الموارد البشرية في المؤسسة ومدى تأثيرها على الأداء المالي اذ تعتبر من أحدث تقنيات التسيير التي تساهم في احداث التوازن بين النمو الاقتصادي والاجتماعي في المؤسسات هذا من جهة ؛ ومن جهة أخرى وسيلة استراتيجية تساعد في التحكم في بعض تكاليف العنصر البشري وتقديم معلومات عن قيمتها الحقيقية من اجل تسهيل عملية اتخاذ القرار لمستخدمي القوائم المالية.

المنهج المتبع:

للولصول إلى إجابات عن تساؤلات الإشكالية ولفهم اشمل وأدق تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لإعداد هذه الدراسة باستخدام تقنيات الملاحظة والمقابلة في عين المكان وكذا منهج تحليل المضمون لمناقشة وثائق داخلية خاصة بمؤسسة سونلغاز للتوزيع الكهرباء والغاز ناحية الجزائر العاصمة، إضافة إلى توظيف مجموعة من الدراسات السابقة ذات صلة بالموضوع قصد الالمام الجيد بمتغيرات الدراسة ثم اسقاط المفاهيم النظرية على الواقع.

مجال الدراسة:

❖ **المجال المكاني:** تم اجراء الدراسة في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز ناحية الجزائر العاصمة.RDA

الكائن مقرها بطريق خليفة بوخالفة، الجزائر .

❖ **المجال الزمني:** حيث استغرقت الدراسة الميدانية مدة 3 أشهر من 1 مارس الى 30ماي 2023.

هيكلة الدراسة:

قصد الإجابة على إشكالية الدراسة وتحقيق الأهداف المرجوة منها، ارتأينا لتقسيم هذه الدراسة إلى فصلين، تمت صياغتهم على النحو التالي:

تطرق الفصل الأول الى وضع الإطار النظري لمحاسبة الموارد البشرية والأداء المالي من خلال أربعة مباحث، انطلاقا من تناول الدراسات السابقة قصد الاطلاع على الكتابات المنجزة وتحقيق التراكم المعرفي، اما المبحث الثاني فتم تخصيصه للبعد التسييري للمورد البشري، في حين تناول المبحث الثالث أسس المنظور المحاسبي للمورد البشري، قبل التطرق في الأخير لدراسة طبيعة العلاقة بين المورد البشري وفعالية الأداء المالي للمؤسسة.

في حين خصص الفصل الثاني للإطار المنهجي والميداني للدراسة من خلال التطرق للثلاث مباحث، تضمن المبحث الأول التصميم المنهجي للدراسة وشرح المنهج المعتمد وتحديد عينة الدراسة وعرض الأسلوب الإحصائي المستعمل، في حين تم التطرق في المبحث الثاني لوصف ميدان الدراسة من خلال عرض البطاقة الفنية والتنظيمية للمؤسسة محل الدراسة. وفي الأخير تم تخصيص المبحث الثالث لغرض مناقشة النتائج المتوصل اليها حيث تضمن مبحثين الأول تضمن عرض نتائج المقابلة والتعليق عليها ثم مقارنة نتائج الدراسة بالدراسات السابقة.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة

المبحث الأول: عرض وتحليل الدراسات السابقة

تشير الدراسات السابقة إلى الأدبيات التي تحدثت عن محاسبة الموارد البشرية في المؤسسة بصورة مباشرة، إلى ان الهدف منها هو التعرف على أهداف ونتائج وأيضاً منهجية الدراسة. حيث نقدم فيما يلي مجموعة من الدراسات حسب الترتيب الزمني:

❖ تناولت دراسة (AMOKRANE Abdellaziz 2008) التطور التاريخي لطرق تقييم الراس المال البشري وذلك من خلال محاولة القاء الضوء على عدم اهتمام المؤسسة براس مالها المعنوي رغم انفاق مبالغ كبيرة طوال حياته التشغيلية من تاريخ التوظيف الى تاريخ انتهاء علاقة العمل ، حيث اتضح انه في السنوات الأخيرة أحرزت محاسبة الموارد البشرية تقدماً ملحوظاً لتصبح أداة مراقبة تتحكم في الاستثمار البشري وتزويد المدراء والأطراف الخارجية بمعلومات عن التكاليف الفعلية لموارد البشرية. ومن أهم ما تم التوصل اليه ان تطوير محاسبة الموارد البشرية أولاً يظهر في كونها أداة تسيير موثوقة ومتناسكة وثنائياً كاستجابة للتطور المتزايد للواقع الاقتصادي والمحاسبي.

❖ حسب دراسة (جمعة 2008) محاسبة الموارد البشرية كمنهج جديد لقياس قيمة خدمات المورد البشري، هدفت هذه الدراسة الى التعريف بمحاسبة الموارد البشرية وال المستعملة لتقييم هذا المورد. اعتمد الباحث المنهج الاستقرائي، بالتطبيق على عينة مكونة من 5 شركات اختيرت عشوائياً من بين 14 شركة اردنية، حيث تمثلت مصادر المعلومات في التقارير المالية السنوية خلال سنوات 2000-2004. من اهم ما توصل اليه الباحث ان جميع طرق تقييم الموارد البشرية التي تقترحها البحوث و الدراسات واجهت انتقادات كثيرة ولا تستند لأي ادلة يمكن التحقق منها، حيث اعتبرت الافصاحات المنشورة في التقارير السنوية افصاحات إحصائية وصفية . وفي الأخير اتضح ان معظم الشركات لا تظهر المصاريف المتحققة من دورات التكوين.

❖ دراسة (العرباوي وجمعة، 2017) هدفت هذه الدراسة النظرية إلى التعرف على مناهج قياس الموارد البشرية التي تعتمد على التكلفة، حيث نجد عدة طرق للتقييم كتكلفة التاريخية وتكلفة الاستبدال حيث استخدم الباحثين المنهج الوصفي من أجل دراسة الخلفية النظرية للمتغيرين وذلك من أجل الربط بينها والوصول إلى نتائج، حيث تم التطرق في البداية إلى عنصر القياس المحاسبي ثم نماذج قياس الموارد البشرية وطرق اهتالكها، ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة ان قياس الموارد البشرية والإفصاح عليه في القوائم المالية مهم كونه أصل من أصول الشركة لكن ليس ضروري ولا الزامياً نظراً لعدم وجود قانون يفرض عليها ذلك.

❖ دراسة (زيوش الخير 2021) حاول من خلالها ابراز دور محاسبة الموارد البشرية في رفع الأداء المالي بالمركب الصناعي التجاري الحضنة المسيلة، حيث اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي الكيفي عن طريق استخدام تقنية الملاحظة في عين المكان. واهم ما تناولته الدراسة ان المؤسسة من معلومات ان محاسبة الموارد البشرية أداة تستعمل لتحديد وقياس وتقييم المواد البشرية بالاعتماد على نماذج متعددة منها: التكلفة التاريخية ونموذج التقييم على أساس الاجور المستقبلية بالإضافة الى عملية التسجيل المحاسبي لكل من (تكلفة الحيازة على المورد + قسط اهتلاك الأصول البشرية) في حسابات فرعية والتطرق الى كل من مفهوم الأداء المالي تقييمه انطلاقاً الميزانية العامة للمؤسسة. واهم

ما خلص الباحث من خلال دراسته الميدانية لمركب الصناعي التجاري الحضنة المسيلة الى وجود علاقة تأثير لمحاسبة الموارد البشرية على تقييم الأداء المالي انطلاقا من محاسبة الموارد البشرية.

اما بالنسبة للأدبيات التي كانت لها صلة بالموضوع فهي كالآتي:

❖ دراسة (يوسف عبد الرحمان 2013-2014) هدفت هذه الدراسة الى محاولة إبراز أهمية تقييم أداء الموارد البشرية التي تعتبر من الوظائف الاستراتيجية لما لها من تأثير على أداء المؤسسة فهو يفيد بصورة مباشرة في تشخيص المشكلات و حلها و معرفة مواطن القوة و الضعف فيها و كذا مساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات المناسبة ذات صلة بالتطوير أو الاستثمارات أو عند إجراء تغييرات جوهرية وفق مؤشرات مالية (الإنتاجية و القيمة المضافة و العائد من الاستثمار) او غير مالية (الرضا الوظيفي معدل دوران العمال و القدرة على الابداع). حيث استعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته و اهم ما توصل اليه ان عملية تقييم أداء الموارد البشرية تقوم على معرفة نقاط الضعف لدى المرؤوسين أهمها نقص المعارف و المهارات وهذا يعد مؤشرا واضحا على وجود الحاجة للتدريب الذي بدوره يخفض من الحوادث وإصابات العمل وتنمية الإحساس بالمسؤولية و الالتزام نحو.

❖ دراسة (معاذ 2021) بعنوان التحفيز و علاقته بالأداء لدى عمال متوسطة بعزير عبود بعين كرشة هدفت هذه الدراسة الى التعرف على العلاقة الموجودة بين الأداء و الحوافز بمخلف انواعه لدى عمال متوسطة بعزير عبود بعين كرشة ، حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي بتوزيع 69 استبيان على افراد عينة متمثلة في عمال المؤسسة تم استرجاع 60 منها 52 قابلة للتحليل الاحصائي ، و قد توصل الى ان المورد البشري اهم شيء بالنسبة للمؤسسة لا بد من الحفاظ عليه تحفيزه و تنمية قدراته بغرض دفعه لتقديم الإضافة اللازمة للمنظمة مشيرا الى ضرورة قياس أدائه لمعرفة نقاط القوة و الضعف التي تنعكس إيجابا او سلبا على انتاجيته من جهة و فعالية المنظمة من جهة أخرى .

❖ دراسة (عزيري زهرة و ليليا بن صويلح 2021)تمثلت هذه الدراسة النظرية التي كانت بعنوان الاستثمار في الراس المال البشري كخيار استراتيجي لتحقيق الجودة الشاملة، ومحاولة تفسير دور استثمار في تحقيق الجودة في المنظمة وتحليل اهم الاليات المستخدمة في عملية التطوير. حيث اعتمدت الباحثين المنهج الوصفي لدراسة متغيرات الدراسة، واهم ما جاءت به هذه الدراسة ما يلي: ان على المؤسسات الاخذ بعين الاعتبار المخاطر والعائد من الاستثمار في بناء استراتيجية تنمية مواردها البشرية، إضافة الى ضرورة الاهتمام بالمورد البشري والتعامل معه على أساسا انه مصدر ثروة وقيمة كونه يخلق ميزة تنافسية للمؤسسة على المستوى المحلي والدولي.

اما فيما يخص تكاليف المورد البشري وعلاقتها بالأداء المالي فان:

❖ دراسة (NWAHANYE 2015) اعتمد فيها الباحث في دراسته على المنهج التحليلي بأخذ 73 مؤسسة مالية كعينة لدراسته بغرض تقييم تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء المالي للمنظمات حيث أظهرت النتائج ان إدارة الموارد البشرية تعتبر مصدر للتنافسية و عامل للمخاطر و الأضرار المالية من جهة و ركيزة أساسية للأداء المالي من جهة أخرى ، اذ يربط المتغيرين علاقة سببية كون إدارة الموارد البشرية من خلال ممارساتها لها تأثير إيجابي على

ربحية المؤسسة لذا وجب تطوير استراتيجيتها فيما يتعلق بالتعويضات و الحوافز و الامن الوظيفي و غيرها كونها مرتبطة تنعكس بطريقة مباشرة و غير مباشرة بالأداء المالي للمنظمة .

❖ دراسة (Bahia و Bouhadjer Nadia 2018) هدفت هذه الدراسة لقياس الأداء المالي لمؤسسة تأمينات الجزائر انطلاقا من تحليل الوضع المالي للمؤسسة لمعرفة نقاط قوتها وضعفها، بناء على عدة أدوات وتقنيات لتحليل البيانات والنسب المالية انطلاقا من جدول حساب النتائج كنسبة تكلفة الموظفين انطلاقا من القيمة المضافة (VA) واجمالي فائض الاستغلال (EBE)، اذ ان نتائج هذه النسبة تفسر ما إذا كانت المؤسسة بحاجة الى قوى عاملة جديدة او العكس. حيث استخدمت الباحثين طريقة تعتمد على محورين بحث وناثقي ودراسة تجريبية تعتمد على تحليل النسب على مستوى مؤسسة SAA لمدة 3 سنوات (2015-2016-2017). قد اظهرت النتائج ان قياس الأداء ضروري لأن النظام الاقتصادي العالمي الجديد يلزم الشركات بشكل متزايد بتحقيق ربح أكثر بأقل تكاليف وعليه فان اعتماد على طريقة التحليل بالنسب يعطي إجابات كافية وواضحة لقياس الأداء المالي للمؤسسة.

المبحث الثاني: البعد التسييري للمورد البشري في حياة المنظمة الاقتصادية

المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية

1) مفهوم الموارد البشرية

تناولت أدبيات إدارة الموارد البشرية العديد من التعاريف حول مفهوم المورد البشري وإدارته وهذا حسب آراء الباحثين والمفكرين في هذا المجال حيث:

عرف (عقيلي، 2005، صفحة 11) الموارد البشرية على " أنها جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رئيسين ومرؤوسين والذي يجري توظيفهم فيها لأداء وظائفها وأعمالها تحت مظلة هي ثقافتها التنظيمية في سبيل تحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية المستقبلية، ولقاء ذلك تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة تعويضات متنوعة تتمثل في رواتب وأجور ومزايا وظيفية في عملية تبادل المنفعة بينهم فالموارد البشرية تقدم للمنظمة مساهمات على شكل مؤهلات علمية، خبرات، مهارات وجهد..."

و عرفها (Stiglitz Joseph & alii, 2007, p. 190) على أنها "مجموعة المهارات والخبرات المتراكمة التي لها تأثير في جعل الموظفين أكثر إنتاجية "

وبناء على هذا يمكن تعريف المورد البشري Resource humain على أنها أحد الأصول الغير ملموسة وفق للمعيار IAS38 فهو مجموعة الافراد الذين يشكلون القوى العاملة في المنظمة، يتم توظيفهم من اجل تحقيق اهداف المنظمة وضمان تنميتها، وذلك باستغلال معارفهم ومهارتهم وكفائاتهم مقابل اجور نتيجة لجهدهم المبذول.

2) إدارة الموارد البشرية

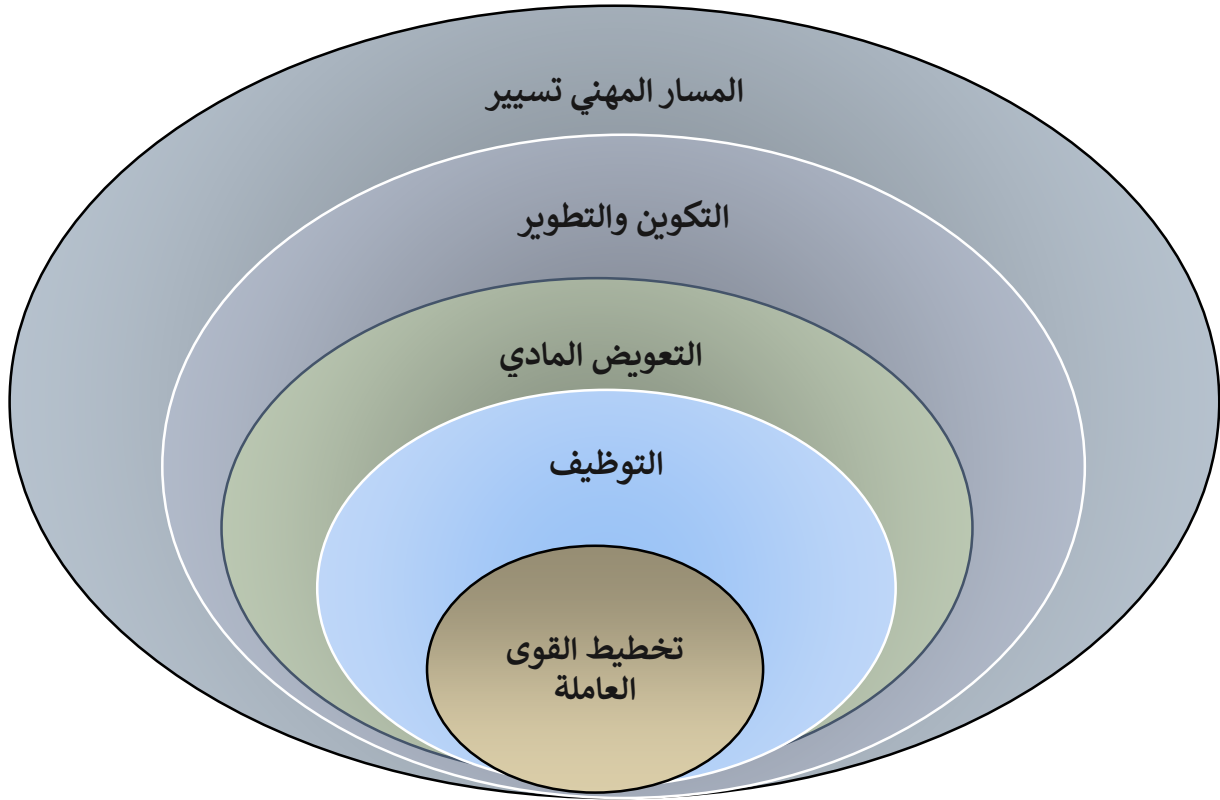
عرف (عقيلي، صفحة 14) إدارة الموارد البشرية " تمثل وظيفة أساسية في المنظمات تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها من خلال استراتيجية تشتمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة بشكل يتوافق هذا الاستخدام مع استراتيجية المنظمة ورسالتها ويساهم في تحقيقها " حيث لم يختلف عنه (GARAND, 23décembre1992, p. 09) اذ عرفها على أنها " وظيفة إدارية تهدف إلى تصميم وتخطيط وتنسيق جميع العمليات المترابطة والمتداخلة وعناصر التسهيل أو التحفيز من أجل الاستخدام الفعال للموارد البشرية في المنظمة ، في إشارة إلى استخدام وتطوير وتحفيز أعضاء المؤسسة باعتبارها مؤسسة اجتماعية. المجموعة تحت ضغط داخلي وخارجي الخاضعة للضغوط الخارجية والداخلية".

وعليه يمكن القول ان إدارة الموارد البشرية Management ressource humains على انها وظيفة إدارية أساسية في المنظمة تقوم على الاستغلال العقلاني للمورد البشري، تشمل عمليات مترابطة فيما بينها كاختيار وتعيين القوى العاملة وتدريبها ووضع أنظمة أجور فعالة بهدف تحقيق اهداف المنظمة من جهة والرفع من درجة الرضا الوظيفي من جهة اخرى.

المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية

لا تقتصر إدارة الموارد البشرية على تنظيم وتوجيه ومراقبة الأفراد داخل المنظمة. بدلاً من ذلك، تضاعفت وظائفها لتشمل التخطيط والاختيار والتطوير والتحفيز والتعويض وتقييم القوى العاملة لتحقيق الاستقرار داخل المنظمة وتقوية العلاقات بين الموظفين، فالشكل ادناه يوضح اهم وظائفها:

شكل 01: وظائف إدارة الموارد البشرية



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات (GAGNON و Lemire 2002)

1) تخطيط القوى العاملة:

هو "عملية الحصول على العدد المناسب من الافراد المؤهلين لشغل الوظائف المناسبة في الوقت المناسب، لضمان أداء المؤسسة لواجباتها ومهامها بكفاءة وفعالية ولتأدية دورها الاجتماعي والاقتصادي بما يؤدي لخلق حالة توازن بين عرض القوى العاملة والطلب عليها". (الدين، 2006، صفحة 88)

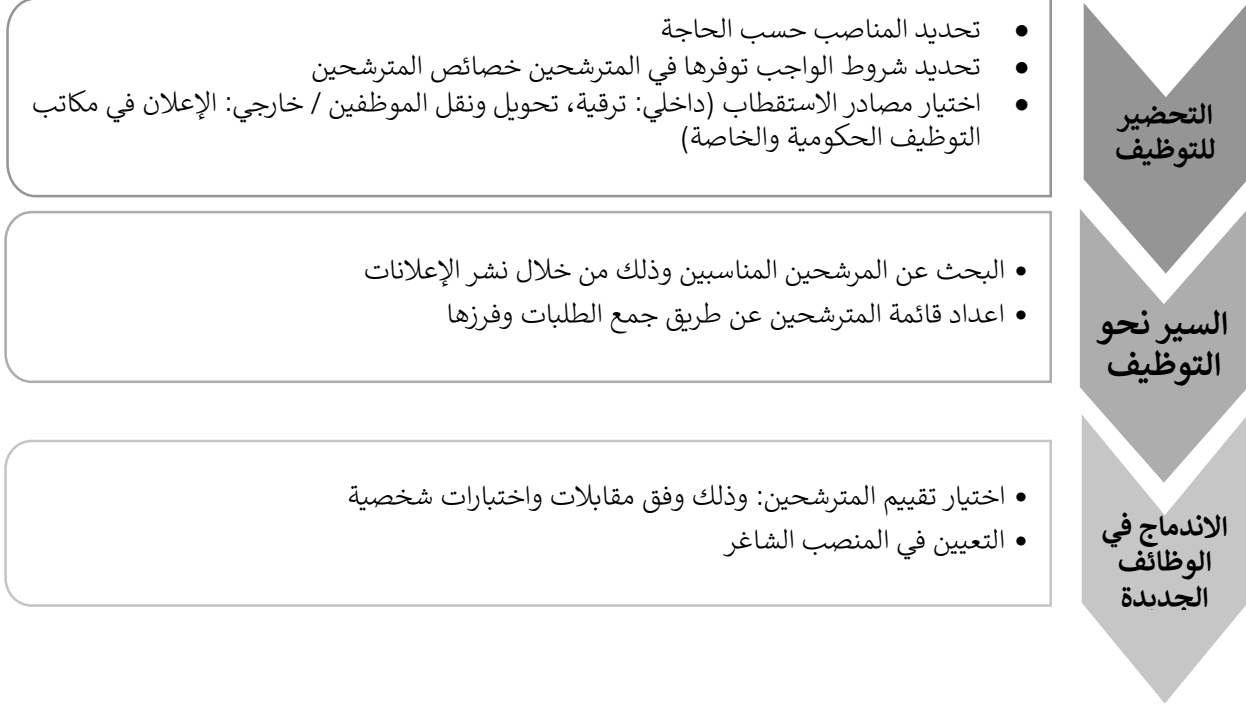
حسب (GAGNON & Lemire, 2002, p. 29) هو "عملية ضمان التوافق المتناسق بين خصائص وإمكانيات الموارد البشرية، وكذلك مع أهداف المنظمة."

ومنه عملية تخطيط الموارد البشرية هي مجموعة من العمليات التي تسمح للمؤسسة بتحديد وتقييم مواردها البشرية الحالية وتوقع حاجتها المستقبلية من هذا المورد، تقوم على وضع خطة استراتيجية تهدف الى سد هذه الحاجة من خلال التكوين، التوظيف والترقية الخ

2) التوظيف: يمكن تعريفه على انه عملية البحث عن اشخاص مؤهلين وذوي كفاءة لاستغلال مناصب شاغرة في المنظمة بغرض تحقيق أهدافها.

الشكل التالي يوضح مراحل عملية التوظيف:

شكل 2: مراحل عملية التوظيف



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على دراسة (Maria L. Bullen و Kel-Ann Eyler 2010)

3) التعويض المادي: متمثلة في الحوافز والاجر:

يعتبر تصنيف الوظائف job Classification «ذلك التقسيم الافقي او العمودي للهيكل التنظيمي في شكل وظائف حسب التسلسل التدريجي Hiérarchique من حيث التأهيل والمسؤوليات وواجبات وكذا قيمتها المالية. كما يعتبر نظامًا قائمًا على مبادئ عملية من أجل تحقيق توزيع معقول وعادل للأجور من خلال اعداد الشبكة الاجرية وتصميم مدونة مرجعية للوظائف قصد تحديد القدرة والجهد اللازمين للوظيفة.» (حسين بوتلجة ، بن كعكع ليلي و اسحاق حسني 2018، 137) مشار إليهم في الاتفاقية الجماعية¹ للمؤسسة، كذلك تهدف الى مساعدة المؤسسة في تحديد احتياجاتها من الافراد وارشاد الموظف على التمتع في المجموعات الاجتماعية المهنية. حيث يتم تصنيف الوظائف وفق عدة أساليب (baouche sakina et bazizi razika 2013, 21-24)نذكر منها:

✓ أساليب عامة: يقوم هذا النوع من الأساليب PARODI على تنظيم المناصب في قوائم حسب التسلسل والأهمية (المساهمة المنصب في نتائج المنظمة) حيث يعطى لكل منصب معامل واجر خاص به الا ان هذا النوع من الأساليب

¹ الاتفاقية الجماعية: هو وثيقة مكتوبة تتوج نتيجة التفاوض بين مجموعة من العمال وصاحب العمل من خلال تمثيلاته القانونية يتم من خلاله تنظيم العمل.

صعب التطبيق في حالة ما إذا كان للمؤسسة عدد كبير من المناصب. (Cluzel 2017, 31) فهو يمتاز بالشفافية والعقلانية في هيكله الأجرى على سبيل المثال المناصب التقنية تدلى أهمية أكبر مقارنة مع مناصب التسيير في مؤسسة صناعية.

✓ أساليب تحليلية: تعتبر طريقة HAY الأكثر شيوعاً في تصنيف الوظائف حيث تتم عملية التحليل وفق 3 معايير أساسية هي:

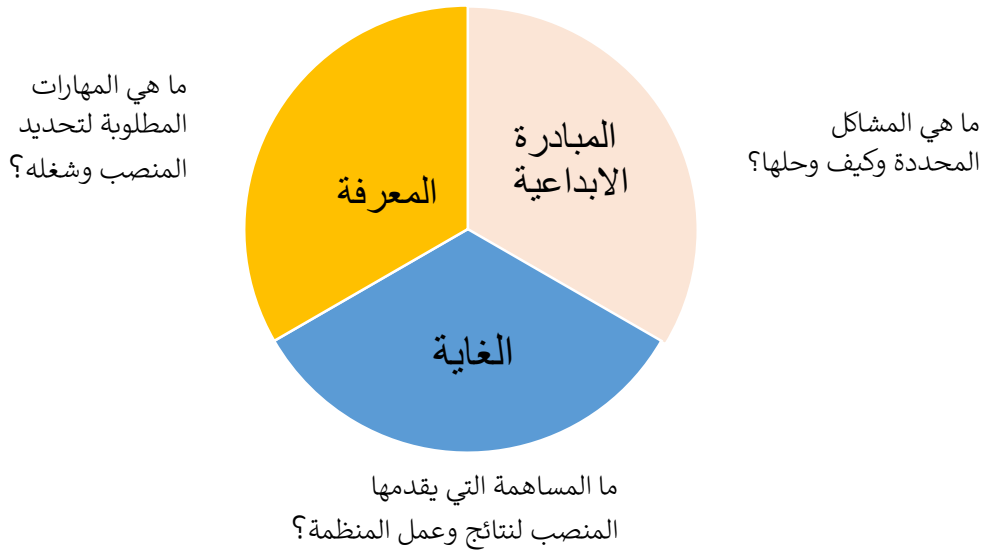
1) الغاية: ما هو الغرض من المنصب في المنظمة؟ يهدف هذا المعيار الى تحديد التأثير الكمي للمنصب على نتائج المنظمة.

2) المعرفة: ما الذي تحتاج اليه كمعرفة لشغل هذا المنصب؟ يقصد به كل الصفات والكفاءات المطلوبة لأداء الوظيفة بشكل مرض.

3) المبادرة الإبداعية: ما مدى القدرة على حل المشكلات؟

بعد تبويب الوظائف في جدول وفق المعايير السابقة يتم إعطاء نقطة لكل معيار ليتم تجميعها في الأخير للحصول على نقطة خاصة بالمنصب. وعلى هذا الأساس يتم توزيع الأجر حسب النقطة النهائية المتحصل عليها (نقطة مرتفعة = أجر مرتفع).

شكل 05: طريقة HAY لتقييم العمل



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على دراسة (Cluzel 2017, 31)

أولاً: الأجر

يشغل موضوع الأجر اهتمام المنظمات والموظفين على حد سواء، كونه أحد عناصر التكلفة ووسيلة للحفاظ على الموارد البشرية في المنشأة من جهة، ومصدر دخل لإشباع حاجيات العمال من جهة آخر والذي ينعكس في مستوى الرضا الوظيفي.

نظرة القانون العمل 90-11 للأجور:

حسب المادة 80 من (قانون الجزائري رقم 11 لسنة 1990 المتعلق بعلاقات العمل 1990) " للعمال الحق في أجر مقابل العمل المؤدى، ويتقاضى بموجبه مرتبا أو دخلا يتناسب ونتائج العمل". في شكل نقود هذا ما اشارت اليه المادة 85من (قانون الجزائري رقم 11 لسنة 1990 المتعلق بعلاقات العمل 1990) حيث "تحدد الأجور بعبارات نقدية محضة وتدفع عن طريق وسائل نقديه محضة " حيث يلتزم صاحب العمل بتسليم كشف الاجر للعمال بموجب المادة 86 من (قانون الجزائري رقم 11 لسنة 1990 المتعلق بعلاقات العمل 1990) " يدرج مبلغ الاجر وجميع عناصره في قسيمة الاجر الدوري التي يعدها المستخدم " وكحماية للعمال من أي تعسف صادر صاحب العمل تلزم مفتشية العمل هذا الأخير بوضع سجلات قانونية زيادة على سجل العطل المدفوعة الأجر، وسجل حفظ الصحة والأمن وطب العمل، وسجل حوادث العمل ما يعرف بسجل الأجور و ذلك قصد حماية الاجير (المرسوم التنفيذي رقم98/96 المؤرخ في06/03/1996المحدّد لقائمة الدفاتر والسجلات التي يلزم بها المستخدمون ومحتواه بلا تاريخ)

وفقاً للتعريف المدروس في المحاسبة، "يتعلق بتكاليف الموظفين، أي رواتب الموظفين، والرسوم الاجتماعية وكذلك الإجازات المدفوعة، تعويضات التقاعد، إلخ... وتسجل في الحساب (64أعباء المستخدمين)" (Collin 2017، 14) الأجر هو " مجموع المال الذي يدفع للموظف العامل في مؤسسة بسبب خدماته ومهاراته وعمله، ويتكون من أجور ثابتة، وأجور متغيرة " (SEKIOU و Jean-Marie Peretti 2001، 156) إضافة الى التعويضات المختلفة المتعلقة بالوظيفة كالأقدمية وساعات العمل الإضافية والمكافآت المتعلقة بالإنتاجية المادة 255 (الاتفاقية الجماعية شركة تزيغ الكهرباء و الغاز للجزائر 2016) ومختلف المزايا الاجتماعية كعنصر مكمل للأجر فحسب لمرسوم رقم 179/82 المؤرخ في 15/05/1982 المحدد لمحتوى الخدمات الاجتماعية " تعتبر خدمات اجتماعية جميع الأعمال أو الإنجازات التي تساهم في تحسين و تطوير معيشة الموظفين والعمال ماديا ومعنويا عن طريق تكملة لأجر العمل تقدم في شكل خدمات في مجال الصحة والسكن وبعض ضروريات المعيشة والثقافة والتسلية وبصفة عامة جميع التدابير ذات الطابع الاجتماعي التي تستهدف الحياة اليومية للموظف أو العامل وأسرته لتمكينه من تحسين إنتاجه أو مردوده الوظيفي " وعليه فان الاجر هو ذلك المقابل النقدي اليومي او الشهري الذي يتحصل عليه العامل بصفة منتظمة مقابل الجهد المبذول لخدمة صاحب العمل بعد اقتطاع الضمان الاجتماعي.

ثانياً: الحوافز

1) مفهوم الحوافز: "هي تلك العملية التي يجعل الفرد يرغب في بذل مستويات عالية من الجهد بغرض تحقيق اهداف المؤسسة وإشباع حاجاته الشخصية " (مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية -بحوث ودراسات -، 2019، صفحة

(31)

ويقصد بالحوافز تلك العوامل التي تدفع الفرد للقيام بعمل معين لإشباع حاجته الشخصية من جهة وتحقيق أهداف المنظمة من جهة أخرى كتلك العلاوات المرتبطة بالمردودية الفردية والجماعية للعمال.

(2) التطور التاريخي لنظام الحوافز:

✓ الحوافز في ضل المدرسة الكلاسيكية:

يعود الفضل إلى تايلور في كونه من أوائل من تحدثوا عن الحوافز، في عام 1910، عندما ركز على أهمية الحوافز الاقتصادية وافترض أن العمال كانوا كسالى بطبيعتهم ولا يمكن تحفيزهم إلا من خلال الأجر والحوافز الاقتصادية. إلا أن الإدارة العلمية تتجاهل عدة جوانب أهمها الجانب الإنساني، لذلك يحاول تايلور من خلال بحثه أن يكتشف الأساليب العلمية والقيم المادية التي تساعد على زيادة الإدارة في وقت أقصر وبجهد معقول. بينما يتجاهل إنسانية العامل (مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية -بحوث و دراسات - 2019، 33)

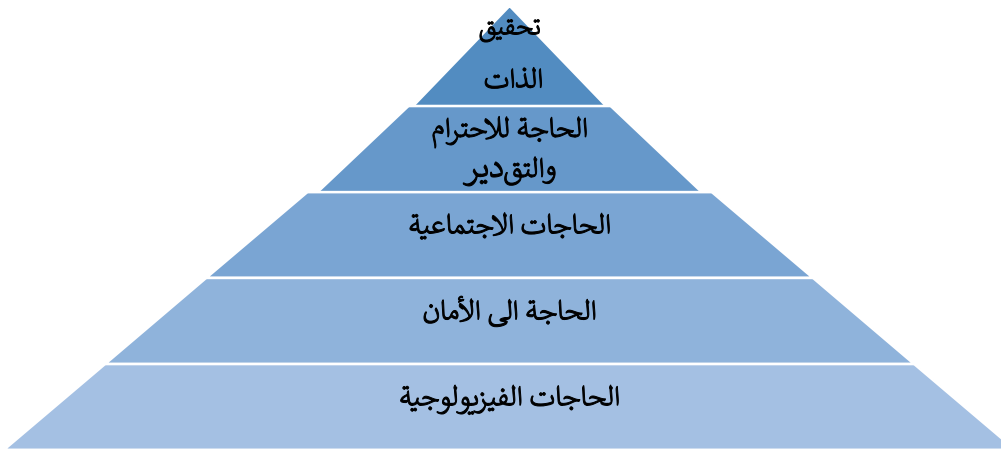
✓ الحوافز في ضل العلاقات الإنسانية:

اعتبر (elton mayo) وغيرهم من رواد هذه المدرسة ان الإنسان ليس مخلوقا اقتصاديا يعمل من أجل المادة فحسب، وانما لديه حاجات نفسية والاجتماعية، حيث اثبتت تجارب مايو وزملائه عند دراسة ظروف العمل المادية كالإضاءة والتهوية وفترات الراحة والرطوبة والوضوء في مصانع هاوثورن بمدينة شيكاغو اتضح ان هذه العوامل تؤثر على إنتاجية العامل (مجلة التنمية وادارة الموارد البشرية -بحوث ودراسات -، 2019، صفحة 34)

وفي الدراسة التي قام بها (abraham maslow) بعنوان نظرية التحفيز الإنساني سنة 1943 ان الفرد يسعى باستمرار لتلبية حاجاته وتحقيق غاياته بأساليب تدريجية وقد فسر ان سلوك الفرد مرتبط بحاجاته الذي يريد ان يشبعها حيث استند ماسلو في هذه النظرية على ان هناك مجموعة من الحاجات التي يشعر بها الفرد وتعمل كمحرك ودافع للسلوك (مجلة التنمية وادارة الموارد البشرية -بحوث ودراسات -، 2019، صفحة 39) وهي:

- الحاجات الفيزيولوجية متمثلة في مختلف العناصر التي تأمن للفرد حياته المعيشية كالمأكل والمسكن والمشرب.
- الحاجة للأمن كتأمين ممتلكاته وحمايتها من السرقة.
- الحاجة الاجتماعية متمثلة في تكوين الصداقات ومساعدة الغير.
- الحاجة للاحترام والتقدير تتمثل في احترام الناس له وتقدير مجهوداته.
- تقدير الذات.

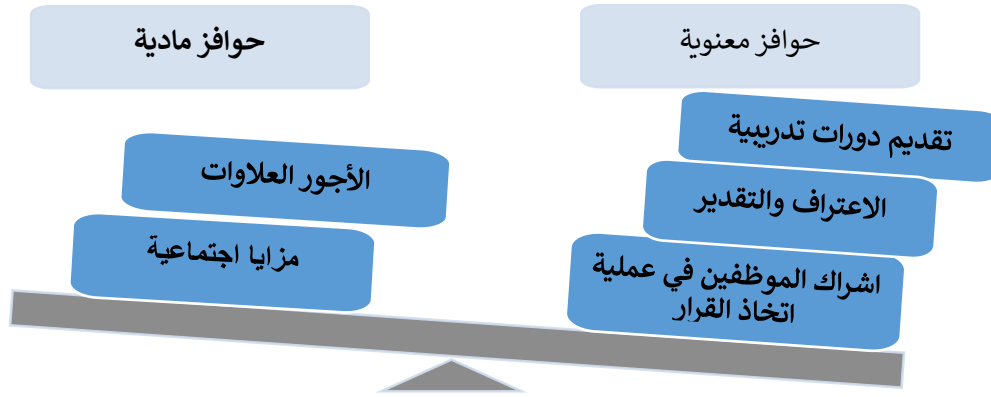
شكل 4: هرم تدرج الحاجات لابرهام ماسلو



المصدر: (alain 2023)

وعليه اكدت العديد من الدراسات ان نجاح المنظمات اليوم مرهون بمواردها البشرية، لذا وجب عليها تحفيزهم لما له من أهمية في حياة الموظفين وذلك بهدف تشجيعهم على الاستمرار في العطاء والرفع من الروح المعنوية لديهم وبالتالي الرفع من كفاءتهم الانتاجية، ومنه يمكن تحفيز الموظفين بعدة طرق يمكن توضيحها في الشكل التالي:

شكل 5: طرق تحفيز الموظفين



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على دراسة (GARAND 23décembre1992)

4) التكوين والتطوير:

يفرض المحيط الاقتصادي الغير مستقر اليوم على المؤسسات الاقتصادية مواكبة تغيراته وذلك من خلال تكوين القوى العاملة بها للاستجابة لهذه المتغيرات بغرض الرفع من كفاءتهم وتحسين العملية الإنتاجية. حسب (Antoine, Jean-Louis, Guignard و Herbinier, Jean-Pierre 2018، 186) "يتمثل التكوين في تنفيذ شروط تنمية مهارات الموظف، من خلال الإدارة التنظيمية أو الاختيارات الشخصية للموظفين، من أجل التوحيد أو التحسين أو الاستحواذ مهارات لتحسين أدائها وأداء المنظمة" حيث اشارت المادة 57 من (قانون الجزائري رقم 11 لسنة 1990 المتعلق بعلاقات العمل 1990) " يجب على كل مستخدم أن يباشر أعمالا تتعلق بالتكوين و تحسين المستوى لصالح العمال " وعليه يمكن اعتبار التكوين انه حق قانوني واستثمار على المدى الطويل في المورد البشري، فهو عملية تهدف الى تطوير مهارات ومعارف وسلوك العمال للتكيف مع التغيرات ومواجهة تحديات العمل الجديدة التي فرضتها العولمة.

5) تسيير المسار المهني:

هي احدى وظائف إدارة الموارد البشرية تهتم بمتابعة ماضي حاضر ومستقبل الوظائف التي يشغلها الفرد بغرض التوفيق بين رغباته واحتياجات المنظمة المستقبلية. تهدف الى زيادة الربح وخفض معدلات دوران العمل والتغيب، وكذا الحفاظ على الخبرات المتوفرة وجذب الكفاءات (حبيبة، 2015، صفحة 14)

✓ الترقية:

"تعني الترقية لغة الصعود والارتقاء وهي مشتقة من كلمة رقي، ترقية، أي رفعه وصعده" (جابر، 2000.2001، صفحة 29)

يُعرّف (Marie 2015, 150) "التنقل له خاصية تمكنه أن تغيير المكان والموقع. إنه تغيير الموقف أو الوظيفة أو المكان أو الشركة. هناك أشكال مختلفة من تنقل الموظفين"

وهذا ما جاء في المادة 61 من (قانون الجزائري رقم 11 لسنة 1990 المتعلق بعلاقات العمل، 1990) "تتجسد الترقية في التدرج داخل سلم التأهيل أو داخل الترتيب السلمي المهني. وتكون حسب المناصب المتوفرة وتبعا لأهلية العامل واستحقاقه" وعليه فالترقية هي احدى الحوافز المادية التي يتحصل عليها الموظف في مساره الوظيفي وتتمثل في انتقال وتقدم الموظف من وظيفة الى وظيفة ذات درجة اعلى من التي كان يشغلها قبل. يوضح الجدول التالي التقدم على ثلاثة مستويات

جدول 1: جدول يوضح مراحل التقدم الوظيفي (الترقية)

الفئة							الاجر القاعدي	الرتبة	المجموعة المهنية الاجتماعية
7	6	5	4	3	2	1			
-	-	-	-	-	-	-	-	5	التنفيذ
-	-	-	-	-	-	-	-	6	
-	-	-	-	-	-	-	-	7	
-	-	-	-	-	-	-	-	8	
-	-	-	-	-	-	-	-	9	التحكم
-	-	-	-	-	-	-	-	10	
-	-	-	-	-	-	-	-	11	
-	-	-	-	-	-	-	-	12	
-	-	-	-	-	-	-	-	13	الإطارات
-	-	-	-	-	-	-	-	14	
-	-	-	-	-	-	-	-	15	
-	-	-	-	-	-	-	-	15 ^أ	
-	-	-	-	-	-	-	-	16	
-	-	-	-	-	-	-	-	17	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الاتفاقية الجماعية لمؤسسة سونلغاز

المطلب الثالث: تكاليف المترتبة عن المورد البشري اثناء الدورة الإنتاجية

تعرف التكلفة على انها " مجموع التضحيات التي تتكبدها المؤسسة في سبيل الحصول على عنصر ذو قيمة اقتصادية، قد تكون عن شكل مادي ملموس، مثل المواد الأولية والآلات والبضائع، أو شكل غير ملموس، مثل الأجور والإضاءة والإيجار وغيرها " (حشيش 2005، 34) كما يمكن تعريفها على انها" المقابل المالي المعبر عنه بالوحدة النقدية لسلعة أو خدمة مكتسبة" (toudjine 2016, 13)

يمكن تصنيف تكاليف المورد البشري ضمن فئة تكاليف التشغيل التي تخصصها المؤسسة في ميزانيتها، حيث تشمل جميع المصاريف التي تتكبدها المؤسسة للحصول على العمالة التي تساعد في تحقيق أهدافها. (insee s.d.) نميز بين نوعين من التكاليف :

✓ **تكاليف مباشرة:** تشمل الأجور التي يدفعها صاحب العمل (التعويضات والعطلات المدفوعة والعمولات في ذلك اشتراكات الضمان الاجتماعي)، بزيادة نفقات أصحاب العمل.

✓ **تكاليف غير مباشرة:** وتشمل من تكاليف الحصول على اليد العاملة (التوظيف)، تكاليف التطوير يمكن قياس كل من هذه التكاليف السابقة الذكر (الظاهرة)، ولكن هناك تكاليف (خفية) ² لا يمكن قياسها كونه لا توجد ركائز تبنى عليها عملية القياس (مؤشرات تحليلية غير كمية). وفي الجدول أدناه، يتم توضيح مختلف التكاليف المتعلقة بالمورد البشري في المؤسسة.

جدول 4: التكاليف الظاهرة والخفية المتعلقة بالعمال

التكاليف خفية	التكاليف ظاهرة
<ul style="list-style-type: none">• مستوى دوران العمل وما يسببه من رفع تكاليف الاحلال العمال الجدد بالعمال القدامى.• الديون التي تقع على عاتق المؤسسة بسبب الازمات المالية.• تكاليف الالاجودة.	<ul style="list-style-type: none">• تكاليف الاستقطاب (التوظيف)• الأجور ومختلف التعويضات الممنوحة.• تكاليف التدريب.• مختلف المزايا الاجتماعية.

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على دراسة (بكطاش فتيحة و مقدم يمينة 2020)

✓ **مستوى دوران العمال:** يعتبر دوران العمال من بين المؤشرات التي يساعد الإدارة في تخطيط القوى العاملة من خلال معرفة موارد المؤسسة البشرية الحالية والتخطيط المستقبلي لحاجاتها لهذا المورد ومعرفة أسباب ترك

²التكاليف الخفية: هي مجموع التكاليف غير المسجلة في نظام المعلومات المحاسبي، لأنها مرتبطة ببعض الخلل في داخل المؤسسة كتكاليف الالاجودة. (mourad 2007, 38)

العمل والعمل على تحسينها إضافة الى مساعدة المستثمرين الجدد على الحكم على مدى محافظة المؤسسة بعمالها

$$\left[\frac{\text{عدد المدخلات من الموظفين خلال السنة ن} + \text{عدد المخرجات من الموظفين خلال سنة ن}}{2} \right] / \text{مجموع الموظفين خلال السنة ن}$$

- ✓ **تكاليف الجودة:** "هي تلك التكاليف الناتجة عن عدم عمل الشيء بالطريقة الصحيحة ونذكر منها: تكاليف المجهودات المخصصة لإعادة العمل، تكاليف مرتبطة بالأخطاء...." (Hermel 1989 , 39)
- ✓ **الديون التي تقع على عاتق المؤسسة بسبب الازمات المالية:** فعلى سبيل المثال في حالة تعذر صاحب العمل عن دفع أجور العمال في ميعادها فان العامل له الحق برفع دعوة قضائية ينتج عنها غرامة مالية تهديدية تقدر ب 2000 دج عن كل يوم تأخر. وذلك حسب المادة 39 من (قانون رقم 90-04 مؤرخ في 10 رجب عام 1410 الموافق لنوفمبر 1990 يتعلق بتسوية النزاعات الفردية في العمل بلا تاريخ)

المبحث الثالث: المنظور المحاسبي للموارد البشرية

تعد المحاسبة أداة عامة لإظهار وتقديم النتائج، حيث تمثل نظامًا للمعلومات يزود مستخدمي القوائم المالية بالبيانات والمعلومات المتعلقة بالمركز المالي للمؤسسة. تعتمد هذه المعلومات على تسجيل مختلف العمليات المحاسبية بما يتماشى مع المبادئ المحاسبية، حيث تتميز هذه المبادئ بالقوة القانونية. (عاشور و د.بلعزوز بن علي 2011، 52) يعتبر الهدف الاساسي من المحاسبة قياس مختلف الاحداث المالية قصد إيصال النتائج لمستخدمي القوائم المالية فمن بين الانتقادات الموجهة اليها صعوبة قياس بعض الأصول كالأصل الفكري (سفيان، مشري و تمرابط 2021، 100 الى 103) حيث تم حصر القياس على التكاليف الظاهرة فقط واستبعاد التكاليف الخفية.

التسجيل المحاسبي للتكاليف الظاهرة للمورد البشري:

(1) التسجيل المحاسبي للأجور والافتطاعات المتعلقة بها:

Xxxx	التنقلات والمهمات	625
xxxx	أجور المستخدمين (الأجر القاعدي)	631
xxxx	تعويض السلة	6311
Xxxx	الضرائب والرسوم	442
Xxxx	الضمان الاجتماعي	4310
Xxxx	التسبيقات والمدفوعات على الحساب	425
Xxxx	الأجور المستحقة	421
	تسجيل المستحقات	

	XXXX	الأجور المستحقة	432
XXXX		البنك	/512
XXXX		الحساب الجاري البريدي	517
		تسديد المستحقات	

(2) التسجيل المحاسبي للتكاليف الأخرى:

بعد التسجيل المحاسبي للأجور، يتم تسجيل مختلف التكاليف والمستحقات المفروضة على المؤسسة اتجاه العمال (تكاليف التطوير، تكاليف التوظيف) وفق للقيود التالي:

	XXXX	أعباء المستخدمين	63xx
XXXX		المستخدمون والحسابات الملحقة	42xx
		تسجيل المستحقات	
XXXX	XXXX	المستخدمون والحسابات الملحقة	42xx
		البنك / الصندوق	53/512
		تسديد المستحقات	

المطلب الأول: أسس محاسبة الموارد البشرية

رغم توسع نطاق تطبيق المحاسبة العامة في المؤسسة، ودورها الكبير في تزويد مستخدمي القوائم المالية بمعلومات حول المؤسسة وكذا مساعدة المسيرين في اتخاذ القرارات (عاشور و دبلعزوز بن علي 2011، 47) إلا أنها لم تستطع توفير القدر الكافي من المعلومات المتعلقة بالجانب الاجتماعي هذا ما استدعى ظهور نوع جديد من المحاسبة التحليلية وهي محاسبة الموارد البشرية.

أولاً: تطور محاسبة الموارد البشرية:

نظراً للتطورات التكنولوجية التي اصطحتها الثورة الصناعية 1750 تغيرت نظرة المؤسسات للمورد البشري على أنه مجرد عمى لتصبح من أهم العناصر التي تتحكم في نجاح المؤسسة. كون هذا العنصر هو من يكون مسؤول الإنتاجية والربحية وتوفير الأموال اللازمة لاستمرار المنشأة. (الصقر 2013، 172) حيث مرت محاسبة الموارد البشرية بعدة مراحل يمكنك إيجازها فيما يلي:

➤ **المرحلة الأولى:** (1960-1966) بدأت بوادر الاهتمام بالعنصر البشري تظهر مع بداية الثورة الصناعية حيث اندثرت نظرة تايلور وحلت محلها أنه أصل من أصول المؤسسة لا بد من الاستثمار فيه، هذا ما أثبتته العديد من الدراسات التي تهدف إلى تطوير المبادئ العلمية والنظم المحاسبية المتعلقة بالموارد البشرية.

➤ **المرحلة الثانية:** (1966-1976) تميزت هذه المرحلة باشتداد التنافس بين أكبر الشركات هذا ما تسبب في القاء الضوء على نماذج قياس تكلفة وقيمة الموارد البشرية وتقييم فعاليتها، إضافة الى أثر المعلومات التي تقدمها محاسبة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الإدارية.

➤ **المرحلة الثالثة:** (1976 الى يومنا) شهدت هذه الفترة توسعا في تطبيق محاسبة الموارد البشرية، وذلك لتزايد اهتمام دول العام عامة والولايات المتحدة الامريكية خاصة بالموارد البشري وارتباط إنتاجية المؤسسات بالراس المال الفكري. حيث كان اول تطبيق لها من طرف مؤسسة بارى في مدينة أوهايو الامريكية حيث أدخلت الشركة مواردها البشرية في نظامها المحاسبي عن طريق رسملة تكاليف المورد البشري وحساب أفساط اطفائها. (نبيلة 2017) والجدول التالي يوضح اهم مراحل تطور محاسبة الموارد البشرية

جدول 2: مراحل تطور المحاسبة عن الموارد البشرية

الفترة الزمنية	تطور محاسبة الموارد البشرية
من بداية الستينات وحتى 1966	تتميز بأنها فترة وضع المفاهيم الأساسية للمحاسبة عن الموارد البشرية باستخدام النظريات والمبادئ المتعلقة بهذا الموضوع في العلوم الاجتماعية الأخرى.
1961-1971	تتميز بأنها فترة بدأت بتقييم فعالية ونماذج قياس تكلفة وقيمة الموارد البشرية في قطاع الأعمال، وكذلك تعتبر فترة ايجاد مجالات حالية ومستقبلية لاستخدامات المحاسبة عن الموارد البشرية في بعض المنشآت.
1971-1976	تم تطبيق العديد من هذه الدراسات في مجال تقييم أثر المعلومات التي تقدمها المحاسبة عن الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الادارية، وكذلك في قرارات المستثمرين في حملة الأسهم في شركات المساهمة.
1976-1980	حيث شهدت تراجعا في الاهتمام هذا الفرع سواء من جانب الأكاديميين أو من جانب المهنيين (التطبيقيين) ويرجع سبب ذلك إلى أن الجزء الأكبر من البحوث الأولية في هذا الميدان التي تعد أقل صعوبة تمت في المراحل السابقة.
1980 الى مشارف القرن 20	فقد شهدت بداية بحث جدي للاهتمام بكل من النظرية والتطبيق للمحاسبة عن الموارد البشرية وذلك نتيجة لتزايد اهتمام دول العالم عامة والولايات المتحدة الامريكية خاصة بموضوع زيادة الانتاجية ورأس المال الفكري.

المصدر: (حمادة 2002، 147)

ثانيا: مفهوم محاسبة الموارد البشرية:

عجزت أدوات المحاسبة التقليدية عن تحديد القيمة الاقتصادية الفعلية للأفراد، اذ ان ارتفاع التكاليف الاجتماعية في المؤسسة لها تأثير على أدائها المالي. لذا وجدت المؤسسات الاقتصادية اليوم نفسها امام حتمية تبني نوع جديد من المحاسبة وهو ما يعرف بمحاسبة الموارد البشرية للقيام بتقديرات تهدف لقياس مساهمة هذا الأخير في القيمة المضافة مقارنة بالتكاليف وبالتالي امداد المسؤولين بالمعلومات اللازمة المساعدة في عملية اتخاذ القرار. (سليمان 2012، 17)

وفق لتعريف جمعية المحاسبة الأمريكية **American Accounting Association** يمكن تعريفها " بأنها عملية تحديد وقياس الموارد البشرية وإمداد الوحدات الإدارية المعنية بالمعلومات " ذلك من خلال حساب مختلف التكاليف المترتبة عن هذا الأخير بغرض مقارنتها مع العوائد من اجل اتخاذ القرارات المناسبة لترشيد تلك التكاليف. حيث لم يختلف تعريف **Eric Flamholtz** عن التعريف السابق حيث عرفها " أنه القياس والإبلاغ عن تكلفة وقيمة الاستثمارات في البشر والتي تنطوي على تكلفة الاستبدال والقيمة الاقتصادية للقوى العاملة المشاركة في المنظمة انطلاقاً من التكاليف التي تتكبدها المنظمات كالتوظيف والاختيار والتوظيف والتدريب وتطوير الموارد البشرية، مع قياس القيمة الاقتصادية للأفراد للمنظمات ". (FLAMHOLTZ 1974)

وعليه فإن محاسبة الموارد البشرية هي نظام معلومات يزود الإدارة بإحصائيات اللازمة عن تكاليف هذا المورد وكذا حجم العوائد من الاستثمار فيه خلال فترة زمنية محددة. بالتالي مساعدة المنظمة في اتخاذ القرارات في كل من تخطيط القوى العاملة، التوظيف، الترقية، التكوين ... تمكن أهميتها : (يوحنا عبد الادم 1988، 103)

➤ قياس العائد من الاستثمار في الافراد

قياس العائد من الاستثمار: يقصد بالاستثمار البشري عملية التكوين الممنوحة للعامل التي تساهم في تطوير كفاءته، بالتالي زيادة انتاجيته وعليه مؤشر يستخدم هذا المؤشر لقياس كفاءة الاستثمار.

العائد من الاستثمار البشري = (القيمة الحالية للاستثمار – تكلفة الاستثمار الأولية)

تكلفة الاستثمار الأولية

- القيمة الحالية للاستثمار: العائد المحصل من التكوين (القيمة المضافة للتكوين)
- تكلفة الاستثمار الأولية: ثمن التكوين.

إضافة الى جملة من الأهداف يمكن توضيحها في النقاط التالية :

- وكذا المساعدة في إعداد الميزانية التخطيطية لتكاليف لاكتساب الافراد وتطويرها وتوفير الإدارة للمعلومات عن التكاليف الفعلية المتعلقة بتلك الموارد.
- وجدت محاسبة الموارد البشرية كأساس لمعالجة معالجة النفقات الخاصة بالموارد البشرية كأصول يمكن الاستفادة منها مستقبلاً بدلاً من اعتبارها مصاريف إدارية (Maria L. Bullen et Kel-Ann Eyler 2010, 02)
- مساعدة المسيرين في تحديد نقاط قوة وضعف لدى العمال.
- تسهيل عملية الحكم على المؤسسة من خلال توضيح قيمة الموارد البشرية الموجودة فيها بالنسبة للمستثمرين الجدد.
- الحفاظ على الموارد البشرية ذات الكفاءة والخبرة.

ثالثاً: نظام معلومات محاسبة الموارد البشرية

يعد نظام المحاسبة المصدر الأساسي لتزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية ويستعمل لغرض بيان نشاط المؤسسة ربح او خسارة (الشنطي 2010، 11) وعليه فان نظام معلومات محاسبة الموارد البشرية يعد من الأنظمة

الفرعية من نظام المعلومات المحاسبية يهتم بتوفير المعلومات الحالية التاريخية، الخاصة بالموارد البشرية، وتقديمها إلى كافة الجهات التي يهمها أمر تلك الموارد وبما يؤدي إلى تحقيق الأهداف. (ضمضة سعاد و تيقاوي العربي 2017، 247) يتم استخدام هذا النظام لإنشاء حسابات فرعية متعلقة بالصنف 6، والذي يشمل حسابات الأعباء. يتم ذلك لتفصيل عناصر حساب 63 المتعلق بأجور المستخدمين، وذلك من خلال تبويب يتم تخصيصه للأعباء المتعلقة بالموارد البشري. يهدف ذلك إلى توضيح كمية النفقات التي تم إنفاقها من قبل المؤسسة في مجالات مختلفة، سواء كانت في أجور وتعويضات الموظفين، أو في الاستثمار البشري، أو في عمليات التوظيف.

وبذلك، يمكن للنظام تحليل البيانات وتوفير تقارير مفصلة تظهر توزيع النفقات والتكاليف المرتبطة بالموارد البشري، مما يساعد المؤسسة في فهم أين تتركز النفقات وكيف يمكن تحسين إدارة الموارد البشرية وتحقيق أفضل استفادة منها.

تشمل حسابات نظام محاسبة الموارد البشرية. (علي لوبيري و مصطفى ملاخ 2017-2018، 49)

ح 6300 الأجور والتعويضات.
ح 6301 مصاريف التوظيف.
ح 6302 مصاريف التكوين.
ح 63 (أعباء المستخدمين)

إضافة الى حساب 68010 مخصصات الاهتلاكات والمؤونات وخسائر القيمة عن الأصل البشري ليتم تسجيل قسط اهتلاك المورد البشري في الجانب المدين مع حساب 2901 خسائر القيمة عن التثبيات المعنوية، فضلا عن تسجيل الحيازة على المورد البشري (تكلفة التاريخية) في الجانب المدين لحساب 2080 الأصل البشري ليقابله في الجانب المدين طريقة التسديد (حساب 512/53) ليتم التسجيل المحاسبي كما يلي:

XXXX	XXXX	الأصل البشري	53/512	2080
XXXX		البنك / الصندوق الحيازة على المورد البشري		
XXXX	XXXXX	المخصصات للاهتلاكات والمؤونات وخسائر القيمة عن الأصل البشري	2901	6810
XXXX		خسائر القيمة عن المورد البشري تسجيل خسائر القيمة عن المورد البشري		

رابعاً: الانتقادات الموجهة لمحاسبة الموارد البشرية

تجدر الإشارة إلى أن هدف محاسبة الموارد البشرية هو تحديد قيمة دقيقة لهذه الموارد، وتوضيح التغيرات التي تحدث في قيمتها من سنة إلى أخرى، وكذلك المساعدة في تسهيل وتحسين إدارتها بشكل فعال وكفاء. ومع ذلك، لم تحظ فكرة إظهار الأصول البشرية في التقارير المالية للشركات بقبول المحاسبين، إذ يرون أن البشر الذين يعملون في منظمة معينة غير مملوكين لها. كما أن النماذج التي وصفت سابقاً تشير إلى أن محاسبة الموارد البشرية تعامل مع متغيرات يصعب قياسها.

(جمعة 2008)

ان تطبيق محاسبة الموارد البشرية في الواقع العملي يمكن أن يكون صعبًا، نظرًا لأن قيمة المورد البشري تعتمد على عدة عوامل ومتغيرات تصعب تحديدها (تقدير العمر الإنتاجي الأصل لا يستند الى ادلة). وبالتالي عدم القدرة على توقع قيمتها مقارنة بالأصول المادية التي تنقص قيمتها مع الوقت في حين ان الافراد تزداد قيمتهم بمرور الوقت من خلال تطوير خبرتهم ومهارتهم. (زيوش الخير 2021، 18)

المطلب الثاني: مصادر المعلومات التي المتعلقة بالمورد البشري

من بين الوسائل التي تساعد توفير معلومات عن المورد البشري نذكر:

1) لوحة قيادة الموارد البشرية

نظرا للمكانة التي يشغلها المورد البشري في المؤسسة وانفاقها أموال طائلة في سبيله وجب رقاوبته، وذلك من خلال تحديد الأهداف الواجب تحقيقها بغرض تقييمها وقياسها، "لا يمكن تسيير وتحسين مالا يمكن قياسه" Edwards Deming لكن نظرا لفشل الطرق التقليدية في مراقبة هذا المورد تبنت المؤسسات اليوم طرق جديدة من بينها لوحة قيادة المورد البشري.

لوحة قيادة الموارد البشرية هي "مجموعة من المؤشرات المجموعة في نظام خاضع لمتابعة فريق او مسؤول ما للمساعدة في عملية اتخاذ القرار ... " (C.ALAZARD et S.SEPARI 2002, 83)

كما تعرف على « انها أداة تسييريه تحتوي مجموعة من المؤشرات المالية والغير مالية التي تسمح بتوفير عدة مزايا كالرقابة، الاتصال، اتخاذ القرارات الملائمة والتنبؤ » (CONTROLE DE GESTION ET PILOTAGE DE LA PERFORMANCE 2004, 105)

ومنه يمكن القول ان لوحة قيادة الموارد البشرية هي عبارة عن أداة تساعد في تسيير الجانب الاجتماعي في المؤسسة وذلك من خلال تزود متخذي القرار بمعلومات عن سيرورة العمال في المؤسسة وتضم عدة اقسام كالتكوين، الأجور، التوظيف، العطل، الميداليات، الاستقالات ...

2) التقرير المالي السنوي للموارد البشرية

حسب لجنة الويبو للتنسيق يمكن تعريفه على انه ".... التقرير الذي يشمل مسائل الموارد البشرية خلال فترة زمنية محددة يتضمن معلومات حول التقدم المحرز في انجاز اهداف التوظيف فضلا عن استعراض السياسات والمبادرات والأنشطة المتصلة بالموارد البشرية موضحة في جداول ومخططات ... " (التقرير السنوي عن الموارد البشرية 2021)

يعتبر التقرير المالي من أفضل الطرق لإثبات أهمية وقيمة الموارد البشرية ودورها في تحقيق خطط المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها. عادةً ما يقدم قسم الموارد البشرية تقريرًا شهريًا أو أسبوعيًا، لكن التقرير السنوي يبقى أكثر شمولاً لأنه يساعد على تطوير استراتيجية طويلة الأجل لتمويل الموارد البشرية وفقًا لخططها وأهدافها. علاوة على ذلك يهدف إلى مقارنة المبادرات والنتائج مع العام الماضي وذلك من خلال المؤشرات التالية:

✓ إنتاجية: مقياس يستخدم لقياس كفاءة وفاعلية العمل والإنتاج في المؤسسات والمنظمات

إنتاجية العمال = رقم الاعمال/ عدد العمال

- ✓ عدد القوى العاملة: حيث يشمل حساب مجموع موظفين المنظمة (عمال بدوام كامل او جزئي وكذا التركيبة الديمغرافية).
- ✓ الأجور و مختلف المزايا التي يستفيد منها العمال .
- ✓ تكلفة وبرنامج التكوين.
- ✓ مؤشرات الرضا الوظيفي: عبارة عن استبيان مكون من عدة اسئلة تشمل المناخ الاجتماعي-الاجور-الاعتراف.

المطلب الثالث : نماذج تقييم الموارد البشرية التي تعتمد على التكلفة

تعتبر عملية التقييم من اهم وضايف إدارة الموارد البشرية التي تساعد في تخطيط ورقابة المورد البشري، فهو إن عبارة عن مقارنة الشيء المرغوب قياسه بوحدة ثابتة بهدف تحديد قيمته، فهي تساعد تخطيط الموارد البشرية من خلال توفير معلومات حول موارد المشروع المتاحة لمساعدة الإدارة في اتخاذ القرار، قياس العائد من الراس المال الفكري (الاستثمار. اريك فلامولمز 2002، 96-98)

✓ **طريقة التكلفة التاريخية:** وتستند هذه الطريقة إلى تقييم رأس المال البشري وفقا للنفقات التي تتحملها المؤسسة في سبيل اقتنائه وتطويره. (E.VATTEVILLE 1989, 250)

وعليه فهذه الطريقة تقوم على مختلف النفقات المدفوع التي تتحملها المنشأة في سبيل الحصول على المورد البشري وتشمل هذه التكاليف: تكاليف الاستقطاب، الاختيار، التأهيل والتدريب وتكاليف نهاية خدمة الموارد البشرية. تقوم هذه الطريقة على تقييم الأصل على أساس قيمتها الأصلية في تاريخ شرائه حيث لا يتم الاعتراف بأي زيادة أو انخفاض نتيجة تقلبات الأسعار وتغير القدرة الشرائية للنقود. وعليه يمكن القول انها توفر تنبؤات عن قيمة الموارد البشرية المستقبلية دون الاخذ بعين الاعتبار التأثيرات الاقتصادية الجارية. (عبله 2018، 94)

مثال: ترغب مؤسسة سونلغاز توزيع الجزائر تحديد تكلفة الحياة على أساس التكلفة التاريخية حيث مصاريف الارتباط بالحياة كالآتي:

تكاليف الاستقطاب والاختيار = 20000

تكاليف التكوين = 35000 عليه: التكلفة التاريخية = 55000

✓ **طريقة التكلفة الاستبدالية (تكلفة الاحلال):** استعمل R.LIKERT مفهوم تكاليف الاستبدال في بحوثه عندما زارت مخيلته فكرة فقدان الشركة كل موظفيها فكم سيكلفها إعادة تشكيل مجموعة جديدة من الموظفين الفعالين؟ (E.VATTEVILLE 1989, 251) فنظرا للمحيط الاقتصادي الغير مستقر لا شيء يضمن ديمومة المؤسسات واستمرارها لذا وجب عليها في التفكير في فكرة R.LIKERT وان تأخذ بعين الاعتبار تأثير تغير الأسعار في تكلفة إحلال العمال الجدد بالعمال القدامى.

مثال: ترغب مؤسسة سونلغاز توزيع الجزائر في استبدال مهندس بعد انتهاء عقد عمله:

القيمة الحقيقية للمهندس المراد استبداله = 90000

القيمة السوقية للمهندس الجديد = 150000

مصاريف الاحلال = 40000

تكلفة الاحلال = 40000 + 90000 = 130000

وعليه هذه الطريقة تساعد المؤسسة في تقدير التكاليف التي ستتحملها مقابل إحلال عامل جديد باخر قديم.

✓ **طريقة المفهوم الاقتصادي لرأس المال البشري:** نشق هذه الطريقة من المفهوم الاقتصادي للقيمة الذي يتمثل في مقدار الخدمات المتوقع الحصول عليها من مورد ما خلال حياته الإنتاجية في المشروع وبالتالي فإن هذه الطريقة تستند على تحديد معدل العائد المتوقع من الفرد لمقارنته في الأخير بالأجر الممنوح له (رضوان 2003، 220). تساعد هذه الطريقة في قياس ربحية الفرد. وعليه فحسب النموذج المقترح من طرف (جمعة 2008، 111) لقياس الخدمة الاقتصادية للمورد البشري فإن:

$$ق = (م + ت) * \frac{ر}{ص}$$

علما ان: ق: قيمة المورد البشري

م: المرتبات والأجور.

ت: تكاليف التدريب والتطوير.

ر: مجموع الإيرادات.

ص: مجموع المصاريف.

✓ **طريقة اهتلاك المورد البشري:** تواجه الموارد البشرية كغيرها من الموارد الأخرى اهتلاكا نتيجة تقادمها، حيث يمثل قسط الاهتلاك مجموع التكاليف المحتملة من طرف المؤسسة موزعة على العمر الإنتاجي المتوقع (العرباوي وجمعة 2017، 17) حيث يتم حساب قسط اهتلاك العامل انطلاقا من العمر الإنتاجي الذي تم ربطه بالسنة القانوني للعمل حيث: قسط الاهتلاك: A_m
لعمر الإنتاجي: N
مصاريف التدريب: C

$$A_m = C / N$$

مثال: بلغ عدد العمال المعنين بالتكوين 35 عامل وبلغت مصاريف التكوين 281741 دج

احسب قسط اهتلاك العامل علما ان:

سنة التقاعد = 60 + 1995 = 2050	←	سن التقاعد 60 سنة
عمر انتاجي = 2019 - 2050 = 31 سنة		سنة الميلاد: 1995
قسط الاهتلاك = $(35 / 281741) / 31 = 259.66$ دج		سنة دخول المؤسسة: 2019

ان تسجيل اهتلاك للأصول البشرية اظهر ان له تأثير على النتيجة العملياتية بالزيادة الامر الذي أدى الى زيادة النتيجة العادية قبل الضرائب والنتيجة الصافية من الملاحظ أن المجمع كان في حالة ربح قبل تطبيق نموذج Lev & Schwartz لكن بعد تطبيق هذا النموذج وتسجيل اهتلاك لقيمة الموارد البشرية تحولت النتيجة إلى خسارة. (داهم

(180، 2022-2021)

المبحث الرابع: الأداء المالي وعلاقته بمحاسبة الموارد البشرية

استوجب على المؤسسات باختلاف حجمها على القيام بعملية التحليل المالي³ كونها من الأدوات الفعالة التي تساعد المؤسسات على تشخيص مختلف المشاكل المالية التي تواجهها وبالتالي اتخاذ القرارات المناسبة في كل من قرارات الاستثمار، توزيع الربح... وكذا إعطاء صورة عن الوضعية المالية للأطراف الخارجية عن وضعيتها المالية كالمستثمرين، الدائنين، الجهات الحكومية، تقييم ربحية ومدى ربحية المؤسسة... (زيوش الخير 2021، 25) حيث اختلفت أساليب التحليل فمنها من تقوم على التحليل العمودي (جدول حساب النتائج)، ومنها من يقوم على التحليل الأفقي للقوائم المالية (الميزانية المالية) بغية إعطاء نظرة شاملة عن الأداء المالي للمؤسسة.

المطلب الأول: الأداء المالي

أولاً: مفهوم الأداء المالي

" يتمثل الأداء المالي في قدرة المؤسسة على احراز التوازن المالي من خلال توفير السيولة لمجابهة ديونها وتعظيم المردودية بأقل تكلفة " (LAFLAMME 1981, 365) كما يعرف " أنه قياس النتائج المحققة أو المنتظرة على ضوء معايير محددة سلفاً لتحديد ما يمكن قياسه ومن ثم مدى تحقيق الأهداف لمعرفة مستوى الفعالية، وتحديد الأهمية النسبية بين النتائج والموارد المستخدمة مما يسمح بالحكم على درجة الكفاءة" (قدوري 2013، 25) وعليه يمكن تعريفه على انه عملية تقوم على استخدام النسب المالية لتشخيص الوضعية المالية للمؤسسة بغية اكتشاف الانحرافات ومحاولة معالجتها، اضافة الى معرفة مدى تحقيق الخطط والأهداف.

ثانياً: مؤشرات قياس الأداء المالي

عملية التحليل انطلاقاً من جدول حساب النتائج
1) جدول حساب النتائج

لقد عرف النظام المحاسبي المالي SCF جدول حسابات النتائج على " انه بيان يلخص مختلف الأعباء والمتوجات المنجزة من طرف المؤسسة خلال السنة المالية -ن- بغرض ابراز النتيجة الصافية للسنة المالية الصافية (ربح / خسارة) " (القرار المؤرخ 23 رجب عام 1429 هـ الموافق لـ 26 جويلية سنة 2008 قواعد التقييم والمحاسبة ومحتوى الكشوف المالية و عرضها و كذا مدونة الحسابات و قواعد سيرها، 24) نميز نوعين من جدول حسابات النتائج: حسب الوظيفة وحسب الطبيعة

يمكن القول ان جدول حساب النتائج هو تلخيص للإيرادات والمصاريف خلال السنة المالية، حيث تمثل الإيرادات المنافع الاقتصادية والمصاريف نقص من تلك المنافع تظهر في شكل تدفقات خارجية او استهلاكات تظهر أهميته في المساعدة على التنبؤ والتعرف على النشاطات الأساسية التي تحقق أرباح للمؤسسة وكذا توضيح مختلف المصاريف ومساعدة المسيرين على التعرف على نتائج قراراتهم الاستثمارية (عثمان 2012، 227)

³التحليل المالي: عرف (الزهره 2010) على انه "عملية تقوم على معالجة البيانات المالية المتاحة قصد الحصول على معلومات تساعد الإدارة في عملية اتخاذ القرار مقارنة أداؤها مع العام الماضي وكذا المساعدة على التنبؤ للمستقبل "

جدول 5: جدول حساب النتائج حسب الطبيعة

سنة ن	البيان
	ح70 رقم الأعمال ح72 تغير مخزونات و منتجات المصنعة والجاري تصنيعها ح73 الإنتاج المثبت ح74 إعانات الاستغلال
	1- إنتاج السنة المالية(ح70+72+73+74)
	ح61 المشتريات المستهلكة ح61+62 الخدمات الخارجية والاستهلاكات الاخرى
	2- استهلاك السنة المالية(ح60+61+62)
	3- القيمة المضافة (2-1)
	ح63 أعباء المستخدمين ح64 الضرائب والرسوم والمدفوعات المشابهة
	4- الفائض الإجمالي عن الاستغلال (3-ح63-ح64)
	ح75 المنتجات العملياتية الأخرى ح65 المخصصات الاهتلاكات ح68 الأعباء العملياتية الأخرى ح87 استئناف عن خسائر القيمة والأرصدة
	5- النتيجة العملياتية(ح4+ح75-65-68+78)
	ح76منتجات المالية ح66أعباء مالية
	6- النتيجة المالية(ح76-ح66)
	7- النتيجة العادية قبل الضرائب (6+5)
	الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية الضرائب المؤجلة حول النتائج العادية
	8- النتيجة الصافية للأنشطة العادية
	ح77العناصر غير العادية-المنتجات ح67 العناصر غير عادية-الأعباء
	9- النتيجة غير العادية(ح77-ح67)
	10-النتيجة الصافية للسنة المالية(9+8)

المصدر: (القرار المؤرخ 23 رجب عام1429هـ الموافق ل26 جويلية سنة2008قواعد التقييم والمحاسبة ومحتوى الكشف المالية و عرضها وكذا مدونة الحسابات و قواعد سيرها 25 مارس 2009، 30)

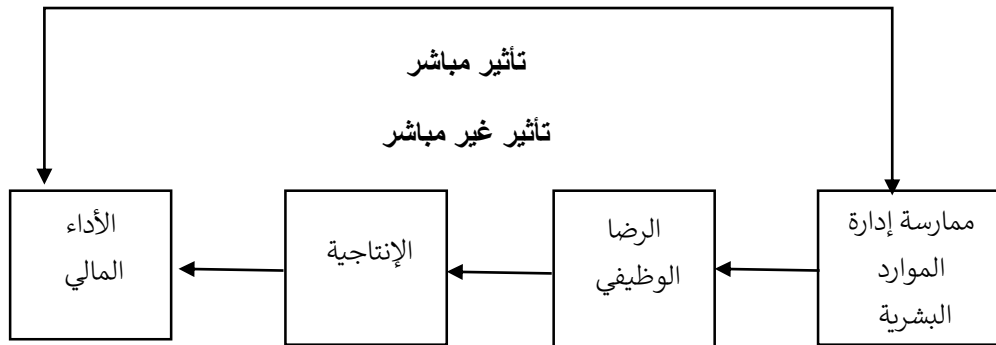
المطلب الثاني: تأثير إدارة الموارد البشرية على الأداء المالي

يمكن قياس هذا التأثير انطلاقاً من أدوات التحليل المالي التي تساعد في تقييم كفاءة إدارة المورد البشري في المؤسسة. يتضمن ذلك تحليل التكاليف المتعلقة بالموارد البشرية، مثل الأجور واقتطاعات الضمان الاجتماعي والساعات الإضافية والتعويضات والمنح، من الأفضل أن تكون هذه التكاليف في حدود معينة مقارنة بإيرادات المؤسسة، على سبيل المثال، لا ينبغي أن تتجاوز 15% من رقم أعمال المؤسسة. إذا تجاوزت هذه الحدود، فإن ذلك يشير إلى أن العائدات المالية للمؤسسة تخصصت بشكل كبير لتغطية التكاليف، وهذا يمكن أن يؤدي في النهاية إلى نتيجة صافية سلبية أو عجز مالي.

حيث كلما انخفضت تكاليف المورد البشري فان ذلك سيؤدي الى ارتفاع اجمالي فائض الاستغلال EBE فان زيادة الفائض الاستغلال يعني زيادة صافي الدخل وتحسين النتائج المالية للمؤسسة. وعليه يمكن القول ان إدارة الموارد البشرية من خلال ممارستها لها تأثير إيجابي على الأداء المالي للمؤسسة كونها ترتبط به بطريقة مباشرة وغير مباشرة (NWAHANYE 2015, 08)

الشكل ادناه يوضح طبيعة ارتباط ممارسات إدارة الموارد البشرية بالأداء المالي للمؤسسة:

شكل 05: طبيعة العلاقة والتأثير بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المالي للمؤسسة



المصدر: (NWAHANYE 2015, 10)

المطلب الثالث: مساهمة محاسبة الموارد البشرية في تحسين الأداء المالي

بعد التطرق إلى مفهوم الأداء المالي ومحاسبة الموارد البشرية، يتبين أن المحاسبة للموارد البشرية قادرة على توفير معلومات حول تكاليف المورد البشري، مثل تكاليف التوظيف وتكاليف التطوير. ويمكن استخدام هذه المعلومات في عملية الرقابة والتخطيط لاختيار وتعيين العمال وفقاً لاحتياجات المؤسسة.

وعليه اتخاذ قرارات متعلقة بزيادة نفقات التشغيل، بما في ذلك الاستثمار البشري، بهدف تنمية مهارات العمال، يعتقد أن هذا الاستثمار سيعود بالمنافع الاقتصادية على المدى البعيد. فالمؤسسات تدرك أن تحسين مهارات العمال وزيادة فعاليتهم يمكن أن يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين أداء الشركة بشكل عام.

ومع ذلك، يجب أيضاً مراعاة التأثير المالي لهذه الزيادة في التكاليف المرتبطة بالاستثمار البشري. إذا ارتفعت هذه التكاليف دون أن يصاحبها نفس الزيادة في الإنتاجية، فإن ذلك سينعكس سلباً على الإجمالي فائض الاستغلال (EBE) وبالتالي سيؤثر على النتائج المالية للمؤسسة.

يعد (EBE) مقياساً هاماً للأداء المالي للشركة، حيث يعكس الفائض الذي تحققه المؤسسة بعد استرداد تكاليف التشغيل. وبالتالي، إذا كانت زيادة التكاليف المرتبطة بالاستثمار البشري لا تتزامن مع زيادة مماثلة في الإنتاجية فان ذلك سيؤثر سلباً على النتائج المالية للشركة.

لذا، يجب على المؤسسات أن تكون حذرة عند اتخاذ قرارات الاستثمار البشري وتقييم التكاليف المرتبطة بها بعناية. ينبغي أن تكون هناك استراتيجية فعالة للتدريب وتطوير الموارد البشرية، تهدف إلى تعزيز مهارات العمال وزيادة إنتاجيتهم بطريقة تتوافق مع أهداف المؤسسة وتحقق العوائد المالية المرجوة. بذلك، يمكن تعزيز أداء الشركة وتحقيق النجاح المالي على المدى البعيد.

الفصل الثاني
الإطار المنهجي والميداني
للدراسة

الفصل الثاني: الإطار المنهجي والميداني للدراسة

المبحث الأول التصميم المنهجي للدراسة

المطلب الأول: عرض المنهج المعتمد

لإجراء دراستنا، اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي الكيفي. ومع ذلك، فإن النظرة النوعية في بحثنا تستند إلى مراجعة الأدبيات والمقابلات إضافة إلى الحوارات الشفوية ليطم تحليل المعلومات التي تم جمعها بطريقة تفسيرية. لقد أجرينا هذه الدراسة في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز ولا سيما ناحية الجزائر العاصمة RDA في شكل تدريب لمدة ثلاثة أشهر، من أجل فهم لواقع تطبيق محاسبة الموارد البشرية في المؤسسة كأداة لقياس تكاليف المورد البشري ومساهمة هذه الأخيرة في تحسين الأداء المالي. أولاً قمنا ببحث في المراجع ذات صلة بالموضوع، ثم قمنا بإعداد دليل للمقابلة الفردية مع مدير الموارد البشرية ومسؤولة قسم المالية والمحاسبة والمسؤولة عن التكوين وكذا المكلف بالدراسات للمؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز ولا سيما ناحية الجزائر العاصمة RDA تهدف إلى الفاء الضوء على واقع محاسبة الموارد البشرية وفق منظور قياس تكاليف المورد البشري.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة لجمع المعلومات وعينة الدراسة

أولاً: أدوات جمع المعلومات

حسب (AKTOUF Omar 1987) فالمعلومات هي "مجموع البيانات والقياسات والملاحظات الأولية التي يجمعها الباحث قبل إخضاعها للمعالجة والتفسيرات التي ستؤدي إلى إجابات عن الأسئلة الأولية"

لهذا، استخدمنا طريقتين نحتاجها للوصول إلى المعلومات المطلوبة، هذه التقنيات هي جمع الوثائق والقيام بالمقابلات.

✓ **بحث الوثائق والمراجع:** تتكون المجموعة الوثائقية في إطار دراستنا من تحديد الأعمال المختلفة والمجلات والمعاجم والأعمال الجامعية وقبل كل شيء والأهم في دراستنا التجريبية الوثائق التي قدمتها مؤسستنا. وبالتالي، تم توجيه مصادر التوثيق والمعلومات حول هذا الموضوع بشكل أكبر نحو: والمذكرات والاطروحات التي تقدمها مكتبة "المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت" والكتب وكذلك من خلال تصفح المواقع الإلكترونية، بالإضافة إلى البيانات المختلفة التي تمت الرجوع إليها في مكان التدريب فيما يتعلق بتكاليف الموارد البشرية (شبكة اجور، اتفاقية جماعية، التقرير السنوي للتسيير لسنة 2021، وثائق محاسبية -جدول حسابات النتائج لسنة 2020 و2021 -)

✓ **الملاحظة:** للإجابة عن الاسئلة المستقاة من واقع المنظمة المستضيفة سمحت لنا بجمع البيانات وتدوين ملاحظات ذات فائدة علمية وعملية تفيدنا في دراستنا من خلال الزيارات المنتظمة إلى موقع التريص. ملاحظة ظاهرة التغيب عن العمل والتأخيرات الذي يظهر في ارتفاع ساعات عدم العمل، على النقيض من ذلك، يكون مصحوبا بارتفاع غير مبرر في الكتلة الاجرية من سنة مالية الى اخرى.

✓ **المقابلة:** من أهم التقنيات المستخدمة في الإدارة والتي تؤدي إلى نجاح البحث واعطاءه معنى، وهي عبارة عن مواجهة شفوية للأفكار والمعلومات بين شخصين أو أكثر وجهاً لوجه حول موضوع معين، نستطيع ان نميز بين أنواع من المقابلات: مقابلة توجيهية، مقابلة شبه توجيهية، مقابلة غير توجيهية.

في دراسة الحالة الخاصة بنا، تم اختيار إجراء المقابلة شبه توجيهية ذات أسئلة مفتوحة لأنها تسمح بحوار الشخص الذي تمت مقابلته ليتمحور حول موضوع محدد جيداً. فهو مخصص لعمال ادارة الموارد البشرية (مدير الموارد البشرية، المسؤول عن التكوين والتطوير، المكلف بالدراسات) بالتعاون مع مدير المالية والمحاسبة لمؤسسة سونلغاز التوزيع -الجزائر العاصمة -لفهم اسباب الظواهر (ارتفاع تكاليف المورد البشري) لإعطاء تفسيرات للظاهرة المراد دراستها. **ملحق 1** محتوى دليل المقابلة يقوم دليل المقابلة الخاص بنا على مواضيع اساسية (تكاليف المورد البشري، الاداء المالي ومحاسبة الموارد البشرية). مقسمة في شكل محاور لتشمل 12 سؤال، ستكون بمثابة أساس لإثراء المعلومات التي تم جمعها.

جدول 8: محاور دليل المقابلة

المحور	الموضوع	الهدف
1	مقدمة	تم من خلالها التعريف بالطالبة وعرض المحاور والسياق العام للدراسة والغرض من المقابلة
2	سير المقابلة	تناولت المقابلة 4 محاور محور 01: عرض الاشخاص الذين تمت مقابلتهم لمعرفة خبراتهم محور 02: يضم 4 أسئلة مفتوحة اين طلب من المتحدثين التكلم حول مختلف تكاليف المستخدمين. محور 03: يضم 5 أسئلة مفتوحة لمعرفة واقع تطبيق محاسبة الموارد البشرية في المؤسسة. محور 04: يضم 2 أسئلة مفتوحة حول مساهمة محاسبة الموارد البشرية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة.
3	الخاتمة	شكر من تمت مقابلتهم واختتام مقابلاتنا.

المصدر: من اعداد الطالبة

ثانيا: عينة الدراسة

تم استخدام طريقة الاختيار العمدى للمستجوبين في دراستنا. قمنا باختيار الأشخاص المعنيين بموضوع البحث وفقاً للمعايير التالية: المكانة الوظيفية وقدرتهم الفكرية على الاجابة على اسئلتنا، بالإضافة إلى خبرتهم في مجال إدارة الموارد البشرية والجانب المالي للمؤسسة. تضمنت العينة الأشخاص التالية: رئيسة قسم المالية والمحاسبة، المسؤول عن التكوين، والمكلف بالدراسات. وللأسف، لم تكن هناك إمكانية للقاء مدير الموارد البشرية بسبب انشغالاته الدائمة.

ثالثا: أسلوب تحليل المعلومات

لإجراء دراستنا، اعتمدنا المنهج الكيفي التحليلي، الذي يقوم على تحليل المضمون⁴ لفهم واقع تطبيق محاسبة الموارد البشرية التي تستعمل كأداة لقياس تكاليف العمال وتأثير هذه الاخيرة على الاداء المالي لمؤسسة سونلغاز. حيث يستند بحثنا يستند إلى تحليل مؤسساتي⁵ كونه يهتم بتحليل الوثائق ومعالجة خطابات عمال مؤسسة سونلغاز التي تم جمعها بطريقة تفسيرية.

⁴ تحليل المضمون: او يسمّى بالمنهج التحليلي فهو يقوم على قراءة تحليلية للخطابات السوسولوجية (شرفة بلا تاريخ، 120)
⁵ التحليل المؤسساتي: هذا التحليل الذي يعتبر حديثاً نوعاً ما، ظهر عام 1961 من طرف العالم (Felix Guattan) بهتمّ بالدرجة الأولى بتحليل ومعالجة خطابات ومضامين عمال المؤسسات الذين يعانون من مشاكل اجتماعية ونفسية (شرفة بلا تاريخ، 123)

المبحث الثاني: واقع محاسبة الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز توزيع الجزائر العاصمة.
المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة المستقبلية

اختلفت مصادر الحصول على الكهرباء والغاز سواء انطلاقا من الغاز الطبيعي او الطاقة الشمسية او غيرها. حيث باتت هذه الأخيرة تشغل حيزا كبيرا على المستوى العالمي لما تتيح من تسهيلات في الحياة اليومية للإنسان. وهاهي الان مؤسسة سونلغاز تتربع الصدارة على المستوى الوطني في انتاج الكهرباء وتوزيع الغاز بهدف دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الجزائر.

من كهرباء وغاز الجزائر إلى سونلغاز اليوم أكثر من نصف القرن من الوجود.... حيث يعود انشاء هذه المؤسسة الوطنية الى سنة 1947 تحت مفعول قانون التأميم الذي أصدرته الدولة الفرنسية سنة 1946.

الجدول 6: بطاقة فنية عن الشركة الوطنية للكهرباء والغاز

التسمية	سونلغاز الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز.
الشكل القانوني	شركة ذات أسهم
الهدف الخدماتي	شركة هندسة الكهرباء والغاز
المقر	02 شارع كريم بلقاسم الجزائر
رأس المال الإجمالي	1.599.972.000
تاريخ التأسيس	16 أكتوبر 1947
المهام	إنتاج ونقل الكهرباء وتوزيع الغاز الطبيعي.

المصدر: من اعدادا الطالبة بالاعتماد على موقع (www.sonelgaz.dz)

حيث تضم SONELGAZ عدة شركات متفرعة متمثلة في: SPE (شركة انتاج الكهرباء)، GRTE (مسير شبكة نقل الكهرباء)، GRTG (مسير شبكة نقل الغاز)، Sktm. (شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة)، Kahragaz (شركة لأعمال الكبرى الكهرباء والغاز)، FOSC (صندوق الأعمال الاجتماعية والثقافية، SWAT) (شركة وقاية و امن المنشآت الطاقوية)، SDA (شركة توزيع الجزائر) .

أولاً: المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز

1) التعريف بالمؤسسة:

من شركة توزيع الجزائر SDA الى الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز SADEG وذلك بموجب القرار 185/95 الصادر بتاريخ 2017/05/22 و كان ذلك بعد دمج SDC (مؤسسة توزيع الوسط)، SDO (مؤسسة توزيع الغرب)، SDE (مؤسسة توزيع الشرق). التي يقع مقرها بالجزائر العاصمة (جسر قسنطينة) بعدما تم نقله من مقره الرسمي من البلدية سنة 2019. بلغ عدد عمال المؤسسة سنة 2021 (3436 عامل) (ملحق 10)

تضم مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز 6 مناطق توزيع وهي كالتالي:

- ✓ ناحية توزيع بشار.
- ✓ ناحية توزيع ورقلة.
- ✓ ناحية توزيع وهران.
- ✓ ناحية توزيع بليدة.
- ✓ ناحية توزيع قسنطينة.
- ✓ ناحية توزيع الجزائر.

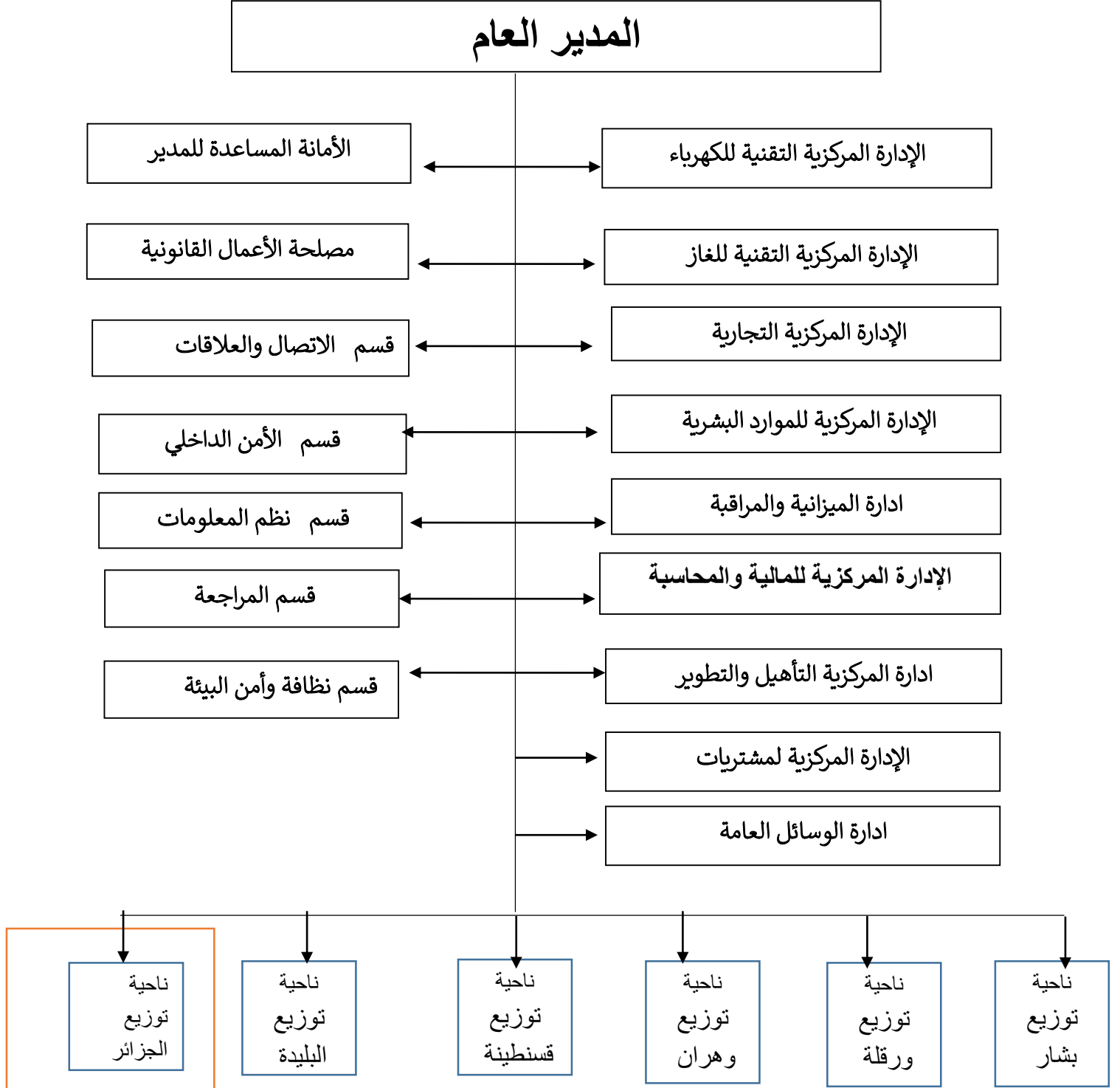
(2) مهام المؤسسة

تلعب مؤسسة سونلغاز التوزيع الجزائر العاصمة دورا هاما في مسار التنمية الاقتصادية والاجتماعية للوطن وعليه فهي تقوم على مهمة رئيسية والمتمثلة في ضمان تزويد المستهلك بالكهرباء والغاز وكذا محاولة وصل مختلف المناطق النائية بالطاقة في الجزائر . حيث يمكن توضيح مهام المؤسسة فيما يلي:

- ✓ شراء الطاقنتين (الكهرباء والغاز) وبيعهما للزبائن النهائيين (توتر متوسط ومنخفض وضغط متوسط ومنخفض)
- ✓ تأمين الهياكل والبنىات الأساسية لمواجهة تزايد الاستهلاك للكهرباء والغاز وخاصة استهلاك الطاقة الكهربائية.
- ✓ توفير أحسن الشروط لمتطلبات الزبائن للطاقتين الكهربائية والغازية وتقديم النصائح والتوجيهات في حدود ما
- ✓ يسمح به (في دفاتر الشروط) والقانون.
- ✓ تأهيل وتطوير الخبراء في مجال الكهرباء والغاز.
- ✓ تطوير وصيانة شبكات الكهرباء والغاز.

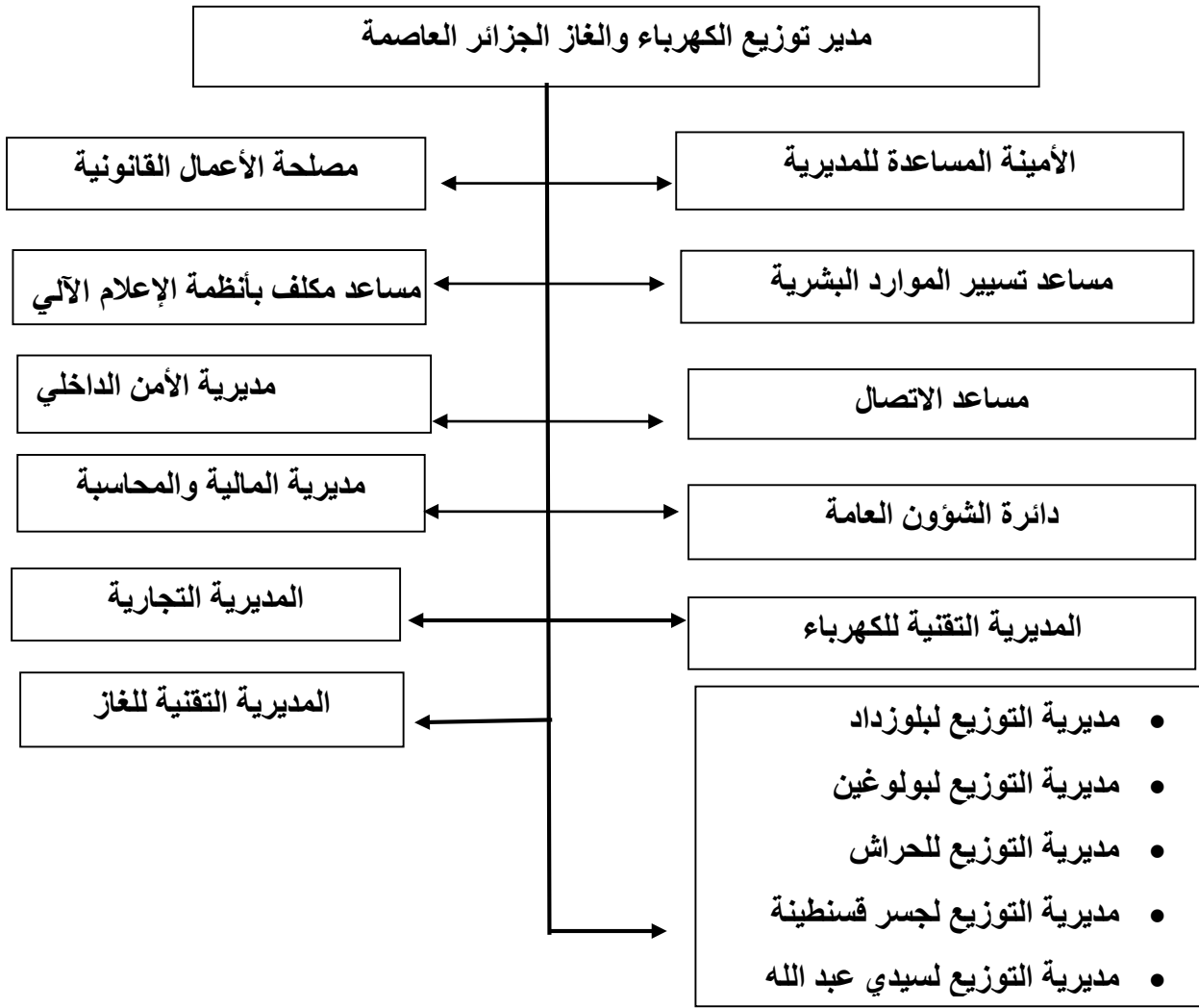
ثانيا: الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز SADEG

شكل 7: الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز SADEG



المصدر: (تقرير الإدارة السنوي 2021 لمؤسسة سونلغاز التوزيع بلا تاريخ)

شكل 8: الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة



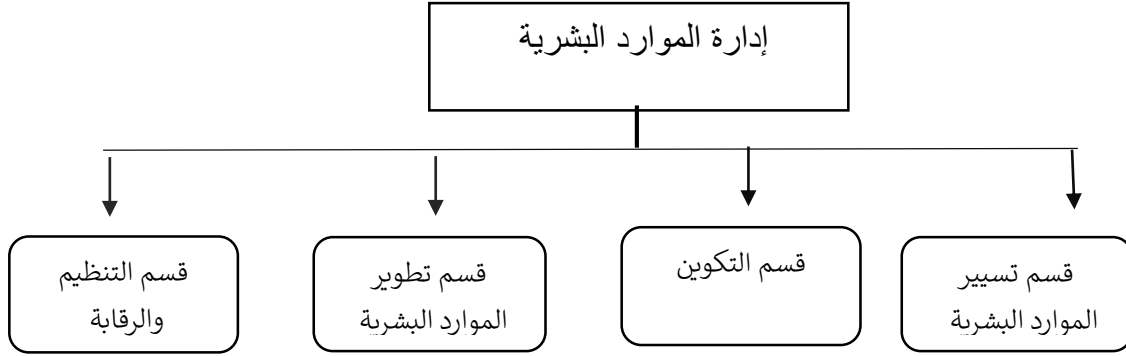
المصدر: شركة توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة سنة 2012 (بدون مرجع)

القسم المستقبل: إدارة الموارد البشرية

يعتبر قسم إدارة الموارد البشرية من أهم الأقسام في الشركة، كون هذا الأخير يلعب دور المحرك في المؤسسة سواء كانت صناعية أو تجارية من بين مهامها:

- السهر على تطبيق الاتفاقية الجماعية وكذا القانون الداخلي للمؤسسة.
- تقديم احصائيات خاصة بالراس المال الفكري.
- الحرص على تطبيق القانون خاصة فيما يتعلق بحقوق وواجبات العمال.
- تنظيم المسار المهني وتتبع البرامج التطويرية وأيضا عملية التقييم الدورية.
- تطبيق سياسات الاجور وتنظيم علاقات العمل.
- العمل على التنسيق بين إدارة الموارد البشرية والادارات الأخرى.

حيث تضم إدارة الموارد البشرية عدة أقسام يمكن ايجازها في الشكل التالي:
الشكل 9: الهيكل التنظيمي لقسم إدارة الموارد البشرية



المصدر: من اعداد الطالبة

الجدول 7: مهام اقسام إدارة الموارد البشرية

المهام	القسم
<ul style="list-style-type: none"> • بالتكفل بالتسيير الإداري للحياة المهنية للعمال (يشمل معلومات الملف الإداري للعامل). • العمل على التنسيق مع مختلف الهيئات الخارجية مثل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية. 	قسم تسيير الموارد البشرية
<ul style="list-style-type: none"> • العمل على رفع مستوي المعارف لدى العمال. • القيام بدراسات قصد الكشف عن النقائص واحتياجات العمال المهنية. 	قسم التكوين
<ul style="list-style-type: none"> • القيام بعملية التوظيف الداخلي والخارجي. • التكفل بعمليات التقييم الدوري للموارد البشرية. 	قسم تطوير الموارد البشرية
<ul style="list-style-type: none"> • تحديد نوع وعدد الوظائف داخل المنظمة. • تحديد مراحل وخطوات التي يمر بها العمل. • مراقبة مدى تحقيق الأهداف المسطرة. 	قسم التنظيم والرقابة

المصدر: من اعداد الطالبة

التكاليف المترتبة عن عنصر العمل بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الجزائر العاصمة

تمثل تكاليف المورد البشري في المؤسسة جزءا كبيرا من تكاليف المؤسسة حيث تشمل عدة جوانب يمكن توضيحها فيما يلي:

✓ الحوافز المادية: التعويضات والعلاوات التي تمنح للعمال على أساس الاستحقاق وبشكل دوري ومنها ما يكون مرتبط بالمناسبات.

1. التعويضات المرتبطة بالأقدمية وذلك حسب المادة 266 من الاتفاقية الجماعية لشركة سونلغاز توزيع الكهرباء والغاز الجزائر العاصمة حيث قدرت بمعدل 2.6% من الأجر القاعدي للعامل لكل سنة مؤداة.

2. تعويضات متعلقة الوظيفة كتعويض الساعات الإضافية فحسب المادة 278 من الاتفاقية الجماعية لشركة سونلغاز توزيع الكهرباء والغاز الجزائر العاصمة يستفيد العمال الخاضعين لتبعات استثنائية بساعات عمل افتضاها ضرورة الخدمة في حدود 20% من مدة العمل القانونية حيث يدفع هذا التعويض على أساس الأجر القاعدي للعامل المعني لنسب الزيادة التالية

جدول 10: الساعات الإضافية في مؤسسة سونلغاز توزيع الكهرباء والغاز -الجزائر العاصمة-

النسبة	الساعات
50%	الأيام المفتوحة
100%	ساعات إضافية نهارا
75%	ساعات إضافية ليلا من 21 سا الى 5 سا
125%	أيام العطل والراحة الأسبوعية
	ساعات إضافية نهارا
	ساعات إضافية ليلا

المصدر: مادة 278 من الاتفاقية الجماعية مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -الجزائر العاصمة- ص 34 تحيين 2016

3. علاوات التعويض عن المصاريف المؤدات من طرف العامل في مهمة مأمورة حيش تشمل المادة 305 من نفس الاتفاقية يتحصل العامل على تعويض مصاريف المهمة بسبب تحمله شخصا وبصفة استثنائية مصاريف الطعام او في إطار تنقله. يفهم بكلمة تنقل كل تنقل استثنائي تكون مدته اقل من شهر أي 22 يوم مفتوحا عل مدى يساوي او يفوق 50 كلم.

جدول 11: علاوات التعويض عن المصاريف المؤدات من طرف العامل في مهمة مأمورة

الشمال	إطارات	مهرة	تنفيذ
الوجبات	585	520	520
الايواء	1040	910	910
يوم كامل	2210	1950	1950

الجنوب	إطارات	مهرة	تنفيذ
الوجبات	618	553	553
الايواء	1105	975	975
يوم كامل	2340	2080	2080

المصدر: مادة 305 من الاتفاقية الجماعية مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -الجزائر العاصمة- ص 40

4. تمنح المؤسسة تعويضا للسلة (مساهمة الشركة في مصاريف الاطعام) يمنح للعامل مبلغ محدد ب 300 دج لليوم كمساهمة الشركة في مصاريف الوجبات وذلك طبقا لأحكام المادة 308 من نفس الاتفاقية وفقا للاتفاق الجماعي 2013/02 الجاري العمل به .

اما فيما يتعلق بالتعويض الجزافي للنقل يمنح للعامل تعويض الذي يسكن على مسافة تزيد عن 1 كلم من مكان عمله. يتم الاحتفاظ بتعويض النقل ثابتا خلال الإجازة السنوية أو إجازة الأسرة والحج، ومن ناحية أخرى، يتم إلغاؤها لأي غياب آخر عن فترة التي تزيد عن شهر واحد (التدريب، حوادث العمل، العطلة المرضية) مادة 270 من الاتفاقية الجماعية المعدل بقرار رقم 06 الموافق ل 06 فيفري 1997 حيث حدد مبلغ التعويض وفق الشرائح التالية:

جدول 12: بالتعويض الجزافي للنقل لعمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -الجزائر العاصمة-

المبالغ/الشهر	المسافة بين المسكن ومكان العمل	الشرائح
910 دج	$1 \leq \leq 3$	الشريحة 1
1180 دج	$3 \leq \leq 8$	لشريحة 2
1730 دج	$8 \leq \leq 12$	لشريحة 3
2280 دج	$12 \leq \leq 25$	لشريحة 4
3090 دج	أكثر من 25 كلم	لشريحة 5

المصدر: مادة 309 من الاتفاقية الجماعية مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -الجزائر العاصمة- ص 41

إضافة الى جملة من العلاوات المتمثلة في: تعويض الضرر Nuisance مادة 271 علاوة الاشغال تحت الضغط المتوسط مادة 282 علاوة التشجيع مادة 286 من نفس الاتفاقية..... إضافة الى مجموعة من المزايا الاجتماعية مادة 215 من نفس الاتفاقية كالخدمات الممنوحة في مجال الصحة، نشاطات الترقية العقارية، المساعدات الاجتماعية، دور الحضانه ورياض الأطفال ومساهمات الطاقة التي تمثل في تخفيضات في كل ثلاثي مقدرة كالآتي:

المبالغ	الوضعية العائلية
1300 دج	أعزب
2700 دج	متزوج بدون أطفال
3300 دج	متزوج بأطفال

جدول 13: مساهمات الطاقة لعمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -الجزائر العاصمة-

المصدر: الاتفاق الجماعي رقم 06/02 المؤرخ ل 22 أكتوبر 2006

فحسب المادة 297 من الاتفاقية الجماعية لشركة سونلغاز توزيع الكهرباء والغاز الجزائر العاصمة فان المؤسسة تقدم لعمالها كنوع من المكافئات ميداليات العمل والاستحقاق هذا النوع من الحوافز مرتبط بأقدمية العامل التي تأثر بشكل إيجابي على وفاء العاملين في مؤسسة سونلغاز. وتحدد هذه المبالغ بالاستناد للأجر الوطني الأدنى المضمون المعمول به عند تاريخ الاستحقاق كما يلي:

جدول 14: الميداليات الممنوحة لعمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -الجزائر العاصمة-

مرة واحدة من الاجر الوطني الأدنى المضمون	الميدالية البرونزية
مرتين من الاجر الوطني الأدنى المضمون	الميدالية الفضية
ثلاث مرات من الاجر الوطني الأدنى المضمون	الميدالية الذهبية
أربع مرات من الاجر الوطني الأدنى المضمون	الميدالية القرمزية
خمس مرات من الاجر الوطني الأدنى المضمون	الميدالية الشرفية
ست مرات من الاجر الوطني الأدنى المضمون	الميدالية الشرفية الكبرى
ست مرات من الاجر الوطني الأدنى المضمون	الميدالية التسجيل في اللوحة الشرفية

المصدر: مادة 297 من الاتفاقية الجماعية مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -الجزائر العاصمة-ص38

حيث تمنح القيمة المالية للميدالية البرونزية لأشخاص الذين قدرت سنوات عملهم 15 سنة اذ تقدر قيمتها مرة واحدة مرة واحدة من الاجر الوطني الأدنى المضمون، والميدالية الفضية للأشخاص الذين بلغت مدة عملهم 20 سنة، الميدالية الذهبية 25 سنة خدمة، الميدالية القرمزية 30 سنة خدمة.....تحدد قيمتها المالية حسب الجدول السابق.

✓ تكاليف التوظيف وما يترتب عنها من فائض في القوى العاملة: تتحمل المؤسسة تكاليف نتيجة امتصاص اليد العاملة المحولة من وحدات تابعة للمؤسسة الام، إعادة ادماج العمال بعد تعليق فترة العمل (رجوع العامل من الخدمة الوطنية، ممارسة مهمة انتخابية عمومية، عطل مرضية، الإحالة على الاستيداع ...) مادة 124، 126، 131 من الاتفاقية الجماعية مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -الجزائر العاصمة-.

يظهر هذا النوع من الفائض في شكل مناصب عمل خارج الهيكل التنظيمي، حيث يتم قياس هذا النوع من الفائض وفقا للعلاقة التالية:

$$\text{نسبة عمال خارج الهيكل} = \frac{\text{عدد العمال خارج الهيكل التنظيمي}}{\text{مجموع العمال}} * 100\%$$

مجموع العمال

✓ تكاليف التكوين او ما يعرف بتكاليف المترتبة عن الاستثمار البشري، هي مختلف الأعباء التي تتحملها المؤسسة مقابل تلبية احتياجات وضمان أنه يلبي احتياجات عمالها المعرفية التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية وتختلف هذه التكاليف حسب نوع ومدة التدريب، وعدد المشاركين .

المطلب الثاني: مناقشة النتائج و مقارنتها بالدراسات السابقة

أولا : تحليل نتائج المقابلة

اولا: مناقشة وتحليل النتائج

1. معلومات حول الأشخاص الذي تمت مقابلتهم

الجدول 9: معلومات حول الأشخاص الذي تمت مقابلتهم

المستجوب	للمستوى الدراسي	الوظيفة	الخبرة المهنية	تاريخ اجراء المقابلة
مستجوب 01	بكالوريا +5	المكلف بالدراسات	8 سنوات	2023/07/17
مستجوب 02	بكالوريا +4	المسؤولة عن التكوين	4 سنوات	2023/04/23
مستجوب 03	بكالوريا +4	رئيسة قسم المالية والمحاسبة	26 سنة	2023/04/17

المصدر من اعداد الطالبة

2. تكاليف المورد البشري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -الجزائر العاصمة –

1.2 تحليل تكاليف المورد البشري في مؤسسة RDA و أسباب ارتفاعها :

حسب المكلف بالدراسات في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -الجزائر العاصمة-يمكن حصر تكاليف المورد البشري في مختلف النفقات التي تتحملها المؤسسة والتي تشمل مختلف الأجور والتعويضات والمزايا الاجتماعية، العطل السنوية المختلفة (ملحق 5-6)، مصاريف التكوين والتطوير ليتم تسجيلها في (ح 63/ أجور المستخدمين) دون تبويب كل نفقة في حساب خاص بها حيث ترجع أسباب ارتفاع هذا النوع من التكاليف الى:

- ارتفاع القوي العاملة بسبب التحويلات.
- التباين في عملية التكوين مقارنة مع السنوات السابقة يترتب عنه ارتفاع مصاريف التكوين.
- الترقية وما ينتج عنها من ارتفاع في الأجور.

- تكاليف المترتبة عن نقص كفاءة العامل وما يترتب عنها من استهلاكات.
- علاوة التشجيع المرتبطة بالنتائج المحققة من طرف المؤسسة خلال تلك السنة.
- استفادة الفرد من منحة النقل المتعلقة ب 22 يوم رغم حضوره لمدة تقل عنها ستؤدي بدورها الى ارتفاع الكتلة الاجرية في المؤسسة (تكاليف المورد البشري). (ملحق 08)

التعليق:

يلاحظ عدم تبويب كل نفقة في حساب خاص، يتسبب في صعوبة تحديد توزيع النفقات والتكاليف المرتبطة بالمورد البشري، مما يساعد المؤسسة في فهم أين تتركز النفقات وكيف يمكن تحسين إدارة الموارد البشرية وتحقيق أفضل استفادة فضلا عن ارتباط تكاليف المورد البشري بعدة متغيرات كالأجور والحوافز بمختلف انواعها اضافة الى تكاليف الناتجة عن التوظيف وتكاليف التكوين الغير ثابتة هذا ما يجعل مهمة قياسها وتوقعها صعبا وبالتالي صعوبة الافصاح عنها محاسبيا.

2.2 نظام الحوافز وتأثيره على تكاليف المورد البشري في مؤسسة RDA :

وعلى لسان نفس المتحدث فان نظام الحوافز في مؤسسة سونلغاز توزيع الجزائر العاصمة يشغل حيزا كبيرا من تكاليف المورد البشري في مؤسستنا، بسبب الدور المهيمن للشريك الاجتماعي (النقابة العمالية) من جهة، وللحفاظ على صورة المؤسسة حيث تتمثل الحوافز في ضل هذه المؤسسة في: الحوافز المادية، التي تخلف عملية تحديدها نظرا لارتباطها بالعديد من العوامل مثل المستوى الوظيفي والخبرة وأداء الموظف.

التعليق:

قدرت تكاليف المورد البشري لسنة 2020 ب (4486048069.67) دج وخلال سنة 2021 ب (5733833405.97) دج أي ارتفاع بمقدار 28% رغم ثراء نظام الحوافز بسبب الدور المهيمن للنقابة العمالية من جهة والحفاظ على صورة المؤسسة من جهة أخرى الا انه يلاحظ ارتفاع ساعات الغياب في المؤسسة 16705555,19 ساعة خلال سنة 2021 مقارنة مع سنة 2020 المقدرة 12 732797.89 ساعة. (ملحق 09)

يمكن القول ان هناك تناقض من حيث ساعات عدم العمل، بمقابل ارتفاع كتلة الاجور على الرغم من الامتيازات الاجتماعية وجميع أنواع الحوافز هناك ارتفاع في معدل ظاهرة التغيب التي اصبحت تعرقل نظام العمل.

3.2 أثير الفائض في القوى العاملة على الأداء المالي لمؤسسة RDA :

بعد الحديث مع المكلف بالدراسات في المؤسسة حيز التريص اتضح ان الفائض في القوى العاملة يؤثر بشكل سلبي على الأداء المالي للمؤسسة كونه يتسبب في ارتفاع تكاليف المورد البشري في المؤسسة، الا ان التعامل مع هكذا فائض صعب نوعا ما كونه راجع الى التوظيف وامتصاص اليد العاملة المحولة من وحدات تابعة للمؤسسة الام، إعادة ادماج العمال بعد تعليق فترة العمل (رجوع العامل من الخدمة الوطنية، ممارسة مهمة انتخابية عمومية، عطل مرضية، الإحالة على الاستيداع (...)) مادة 124، 126، 131 من الاتفاقية الجماعية مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز-الجزائر العاصمة-

التعليق:

حدد عدد عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز-ناحية الجزائر العاصمة – خلال سنة 2021 ب 10351 عامل، أي تم شغل 96 % من المناصب الموجودة في الهيكل التنظيمي (ملحق 11)

جدير بالذكر انه يوجد 274 عامل خارج الهيكل التنظيمي في مناصب مختلفة. بموجب عقد غير محدد المدة (معلومة متحصل عليها من لوحة التحكم الموارد البشرية) والعلاقة ادناه توضح نسبة العمال خارج الهيكل التنظيمي

$$\% 2.64 = 10351 / (100 * 274)$$

أي حالة توظيف غير مبرر توظيف هو ما يؤثر في ارتفاع تكاليف المورد البشري الذي بدوره سيؤثر سلبا على الأداء المالي للمؤسسة. رغم ذلك فان المؤسسة تقوم بفتح مناصب مالية جديدة وفقا للقرارات التالية:

✓ قرار 2021/01 في جانفي 2021.

✓ قرار 2021/02 في اوت 2021.

✓ قرار 2021/03 أكتوبر 2021.

✓ قرار 2021/04 ديسمبر 2021.

4.2 دور التوظيف الداخلي في ترشيد تكاليف المورد البشري في مؤسسة RDA :

بعد تبادل أطراف الحديث مع المكلف بالدراسات اتضح ان المؤسسة لا تتحمل أموال كبيرة في سبيل التوظيف (مصاريف الإعلان) كونها مؤسسة عمومية اقتصادية، وان هذه المهمة تقع على عاتق المؤسسة الوطنية للتشغيل وهي شبه مجانية. حيث أضاف المتحدث ان المؤسسة لا تستطيع إحلال التوظيف الخارجي مكان الداخلي نظرا لعدم توافر المؤهلات للعمال الحاليين لكن هذا لا ينكر ان هذا النوع من التوظيف يساهم في ترشيد تكاليف المورد البشري، كون العمال الحاليين على دراية تامة بشروط وبيئة العمل الذي تنعكس في فترة التربص حيث العامل الخارجي يستهلك مدة شهرين على الأقل فقط للتأقلم مع العمل الجديد دون الاخذ بعين الاعتبار انتاجيته خلال تلك الفترة هذا الذي لا تتحمله المؤسسة في حالة تحويل عامل قديم وتثبيته في منصب جديد.

التعليق:

تركيز المؤسسة على التوظيف الداخلي او التوظيف بواسطة شبكة العلاقات وهو ما يتنافى مع النصوص القانونية، وقواعد الشفافية والمساواة والتي بدورها لا تأتي بجدوة من الناحية الاقتصادية والمالية للمؤسسة.

3. واقع محاسبة موارد البشرية في مؤسسة سونلغاز توزيع الكهرباء والغاز-الجزائر العاصمة –

1.3 تحديات تطبيق محاسبة الموارد البشرية في مؤسسة RDA:

بناء على ما افادتنا به رئيسة قسم المالية والمحاسبة، فان محاسبة الموارد البشرية رغم أهميتها التي تمتع بها الا ان هذا النوع من المحاسبة لم يدخل بعد حيز التطبيق في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز-ناحية الجزائر العاصمة –كونه لا يتوفر لدينا نظام معلومات متكامل لمحاسبة الموارد البشري؛ وحسب المتحدثة فانه كلما كانت تكاليف الموارد البشرية منظمة

بشكل جيد كلما أثرت بشكل إيجابي على الوضعية المالية للمؤسسة؛ وانا مع فكرة تبني كهذا نوع من المحاسبة التحليلية في مؤسستنا لكن كونها مؤسسة استراتيجية يصعب ذلك كونها تتلقى مساهمات من طرف الدولة لتغطية نفقاتها.

التعليق:

عدم وجود نظام معلومات محاسبي يهتم بتوفير كل المعلومات والبيانات المتعلقة بالموارد البشرية يدل على عدم اهتمام المؤسسة بتكاليف الافراد. إضافة الى عدم تبني هذا النوع من المحاسبة كنوع من محاسبة التكاليف في المؤسسة الخدمائية وحصره فقط على المؤسسات الإنتاجية يشير الى ان عنصر التكلفة مستبعد في اتخاذ القرارات التسييرية بسبب المساهمات الممنوحة من طرف الدولة. حيث يعتبر تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية يعتبر نهج تسييري يزود المدراء بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالموارد البشري.

2.3 تقييم عمال مؤسسة RDA:

صرح المكلف بالدراسات ان تقييم العمال في مؤسسة سونلغاز توزيع الكهرباء والغاز-الجزائر العاصمة-يكون تقييما ثلاثيا 4 مرات في السنة وفق عدة معايير والمتمثلة في: ديناميكية الفرد، التنظيم روح الفريق القدرة على التواصل القدرة على المبادرة وحل المشاكل والمساهمة في عملية اتخاذ القرار إضافة الى مقدار الأهداف المحققة حيث تعود هذه المهمة للمسؤول عن العامل حيث يقوم بمليء استمارة التقييم (ملحق 2) بغرض إعطاء نقطة نهائية تهدف الى:

✓ الحصول على نقطة نهائية خلال 4 سنوات الأخير تفوق (13.5 من 20) لكي تسمح للعامل بالترقية.

✓ تحديد مبلغ مكافأة الأداء الفردي والتي يتم الاستعانة ببرنامج NOVA في تحديدها بعد ادخال المعلومات التالية

المتعلقة ب: اقتطاعات الضمان الاجتماعي والضريبة على الدخل والغيابات والخيرة المهنية وغيرها من التعويضات.

كما اضافت رئيسة قسم المالية والمحاسبة ان المؤسسة لا تعتمد على مؤشرات التسيير المتعلقة بالموارد البشري كمعدل الدوران العمال، نسبة الإنتاجية.

التعليق:

يعتبر التقييم في مؤسسة سونلغاز تقييما إداريا وليس تحليليا كونه يهدف الى التخطيط للترقية وحساب منحة المردودية، ولا يهدف الى قياس مقدار الخدمات المتوقع الحصول عليها من طرف العمال بغرض مقارنتها في الأخير مع حجم التكاليف التي تكبدها المؤسسة. بل يندرج هذا النوع من التقييم في أسلوب التسيير الإداراتي لا غير.

3.3 ادراج المورد البشري كعنصر من عناصر ميزانية مؤسسة RDA :

ظهور المورد البشري كعيب في القوائم المالية لا يعكس حقيقة هذا المورد ، حسب رأي رئيسة قسم المالية و المحاسبة كانت ضد فكرة ادراجه كأصل في الميزانية رغم توفر على خصائص الأصول (الربحية و الاهتلاك) كون نتائج الاستثمار فيه تظهر على شكل منتجات او خدمات لصالح المؤسسة (حساب 33 و 34-سلف و خدمات قيد الإنجاز-) إضافة الى ارتباط ديمومة و ربحية المؤسسة و ضمان بقائها في السوق به ، الا ان المتحدثة صنفته كحالة خاصة من الأصول التي بإمكانه المساعدة في عملية اتخاذ القرار خاصة فيما يتعلق بعملية الاستثمار من خلال العوائد المالية التي يحققها بإنتاجيته التي تنعكس بصورة إيجابية على الأداء المالي للمؤسسة. حيث أضاف المكلف بالدراسات ان تكاليف التوظيف التي تنعكس في طبيعة العقد الغير محدد المدة لكل عمال سونلغاز يجعلها تكاليف دائمة تقع على عاتق المؤسسة، إضافة الى الأجور

والتعويضات الممنوحة للإطارات الذين لم يبلغوا اجرة المنصب خلال فترة التربص بتعويضهم للأشهر الذين حصلوا على اجر اقل هي الأخرى لها تأثير على الأداء المالي للمؤسسة.

التعليق:

للاستثمار البشري أثر إيجابي في تحسين نوعية المنتجات والخدمات الذي سيؤثر إيجابا في تقليص تكاليف الالاجودة وبالتالي زيادة كفاءة العمال التي تؤثر على الأداء المالي للمؤسسة، وفيما يتعلق بطبيعة نوع عقود العمل (غير محددة المدة) يفسر عدم لجوء المؤسسة لعقود المناولة بهدف ترشيد التكاليف.

4.3 الاستثمار البشري في مؤسسة RDA :

حسب تصريحات المسؤولة عن التكوين فان مؤسسة سونلغاز كغيرها من المؤسسات الأخرى ذات الطابع الصناعي التجاري فإنها تتمتع بالاستقلالية في التكوين كونها تمتلك مراكز خاصة بها (مراكز للنشاطات التقنية -عين مليلة -البليدة -) (مراكز خاصة بالنشاطات التسييرية وغيرها -بن عكنون -) الا ان هذا لا يدل على انها ليست بحاجة الى مؤسسات تحتل الصدارة لنقل الخبرات لعمال سونلغاز، وعلى لسان نفس المتحدث فان المؤسسة تنفق أموال طائلة في اطار التكوين المتواصل و عليه الخبرات المحصل عليها هي ملك المؤسسة ، لذا تعددت الإجراءات المعمول بها للاستفادة من هذا الاستثمار كتوقيع عقود عمل ل3سنوات مع العمال الجدد كضمان للاستفادة من تكوينهم .

حيث شملت الخطة المتعلقة بالاستثمار: الاستثمار التقني (714676 مليون دج) اما الاستثمار البشري فحدد بمبلغ (59050 مليون دج) (ملحق 11) حيث انعكست نتائج الاستثمار البشري في تطور رقم الاعمال والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول 15: تطور رقم اعمال 2021 مقارنة بسنة 2020

	محقق 2020	محقق 2021	متوقع 2021	نسبة تطور	نسبة تحقيق رقم الاعمال
رقم الاعمال (كهرباء)	26 142	27 580	29412	6%	94
ضغط منخفض	15 396	16 359	18229	6%	90
ضغط متوسط	8 575	8 860	9761	3%	91
ضغط مرتفع	2 171	2 361	1421	9%	166
رقم اعمال (غاز)	3 982	4 693	5717	18%	82
ضغط منخفض	3 302	3 991	5003	21%	80
ضغط متوسط	592	614	633	4%	97
ضغط مرتفع	87	89	81	2%	109
مجموع رقم الاعمال	30 124	32 273	35129	7%	92

المصدر: مأخوذ من تقرير التسيير السنوي لعام 2021

التعليق:

اتخذت المؤسسة في السنوات الأخيرة قراراً رشيداً ينص على استغلال العاملين الذين تم إحالتهم على التقاعد لنقل الخبرات بين الأجيال المختلفة في عملية التدريب، والتي تُعرف بـ "التكوين بالوسائل الخاصة". تبين أن هذا الإجراء أثمر بنتائج إيجابية بالفعل، حيث لاحظنا ارتفاعاً في مستوى الأداء لدى العاملين المدربين. تم تحقيق زيادة في رقم الأعمال بنسبة 7% في عام 2021 مقارنة بالعام السابق 2020. هذا يعكس قيمة المعرفة المنقولة والتأثير الإيجابي الذي يشكله التدريب في خلق القيمة المضافة للمؤسسة (ملحق 13).

5.3 يعتبر التكوين استثمار في المورد البشري على المدى الطويل كون نتائجه تعود بالربح للمؤسسة مستقبلاً والتي تنعكس على ارتفاع الإنتاجية بعد القيام بالتكوين وبلوغ الأهداف. حيث تعطي الأولوية لأصحاب الأعمال التقنية (كونها وظيفة أساسية بالنسبة لنشاط المؤسسة) لكن قياس العائد من هذا النوع من الاستثمار مهملاً رغم دورها الكبير.

التعليق:

رغم تطلعات المؤسسة حول أهمية ومكانة التكوين في تحسين أداء عمالها واعترافها على أنها استثمار على المدى الطويل، إلا أن المؤسسة تعطي الأولوية للجانب التقني كونه يعتبر الوظيفة الأساسية في المؤسسة، وهو ما يلزم إدراج العائد من الاستثمار كوسيلة تساعد في عملية التحكيم على نجاعة وكفاءة التكوين.

مثال: تم اخذ 3 أفواج مهنية غير متجانسة (اعلام الي، تسيير، كهرباء والغاز)

جدول 15: إنتاجية العمال قبل وبعد التكوين

الإنتاجية قبل التكوين	الإنتاجية بعد التكوين
845532 دج	1680000 دج

المصدر: من اعداد الطالبة

حيث بلغ تكاليف التكوين في أنظمة اعلام الي 138412، تكوين في تقنيات التدقيق ال اجتماعي 120125، مخاطر الكهرباء 280330. وعليه

$$\text{العائد من الاستثمار} = \frac{538867 - 1680000}{100} * 211\% = 538867$$

وهذا ما يفسر ان كل دينار مستثمر في عملية التدريب يعود بفائدة مقدارها 2.11 دينار

4 مساهمة محاسبة الموارد البشرية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة

1.4 اثر تكاليف المستخدمين على الأداء المالي ل RDA:

تناول النقاش مع المستجوبين فيما يخص أثر تكاليف الموارد البشرية على الأداء المالي للمؤسسة فان ادارة الموارد البشرية بالتعاون مع قسم المالية والمحاسبة تلعب دوراً هاماً في تحديد الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية، فحسب المنظور التطبيقي فان تكاليف المورد البشري تمثل 15% من رقم اعمال المؤسسة ففي حالة تعدي هذا المقدار ينعكس سلبي على

أدائها المالي (رقم الاعمال خصص لتغطية النفقات فقط) الا ان هذا الامر لا يشكل مصدر قلق بالنسبة للمتحدثة كون رقم الاعمال المحقق لا يعكس الأداء المالي الفعلي لمؤسسة سونلغاز بسبب تقنين سعر بيع الوحدة من الكهرباء والغاز من جهة ومن جهة أخرى وجود الإعانات المالية من طرف الدولة.

التعليق

ان الارتفاع في هذا النوع من التكاليف يؤثر بشكل سلبي على الأداء المالي للمؤسسة لكن بالنسبة لهم هذا الامر ليس مقلق كون رقم الاعمال المحقق لا يعكس حقيقة أداء المنظمة بسبب التعريف في الأسعار المحددة من طرف الدولة. الا ان هذه النفقات تؤثر بشكل مباشر على اجمالي فائض الاستغلال وفيما يخص تكاليف المورد البشري مقارنة بالتكاليف برقم اعمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز-ناحية الجزائر العاصمة-المحقق خلال سنة 2020 و2021 (المعلومات المأخوذة من جدول حسابات النتائج) فان:

سنة 2020 تمثل 14.56% من رقم اعمال المؤسسة.

سنة 2021 تمثل 17.61% م ن رقم اعمال المؤسسة.

2.4 تأثير محاسبة الموارد البشرية على الأداء المالي لمؤسسة RDA :

رغم عدم معرفتي المتوسعة حول هذا النوع من المحاسبة الا انه حسب راي فهي تساعد في تحليل وتقدير تكاليف الموارد البشرية بدقة فهي تمكن المؤسسة من التحكم أفضل في الميزانية، إضافة انها تساهم في عملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة من خلال اتخاذ قرارات مدروسة فيما يخص تكوين عمالها وبالتالي تأمين توفر الموظفين المهارات والخبرات اللازمة لدعم نمو المؤسسة وتحقيق أهدافها المالية. وعليه يمكن وصف هذا التأثير بالتأثير الإيجابي.

التعليق

انا متفقة مع وجهة نظر المستجوبين بشأن التأثير الإيجابي لمحاسبة الموارد البشرية على الأداء المالي للمؤسسة كالمساعدة في اعداد ميزانية تقديرية نتيجة لتوفير معلومات حول تكاليف التوظيف، الأجور، التكوين من جهة. الا انه عند محاولة تطبيق النماذج التي جاءت بها كحساب اهتلاك المورد البشري (رغم انه لا يمكن قياسه بسبب العمر الإنتاجي) فهو ما يؤثر الى ارتفاع حساب 68 (مخصصات الاهتلاكات والمؤونات وخسائر القيمة) الامر الذي بدوره يؤثر الى خفض النتيجة العملياتية و بالتالي التأثير على النتيجة المالية بشكل سلبي من جهة أخرى.

ثانياً : مناقشة النتائج

بعد ما تحليل نتائج المقابلة اتضح ان ادارة الموارد البشرية تعتبر من الأقسام المسؤولة عن تحقيق اهداف الاستراتيجية للمنظمة، كون تسيير العمال في المؤسسة يقع على عاتقها حيث تظهر كفاءة وفعالية هذا التسيير في منطوق محاسبي يعتمد على حساب التكلفة بهدف اجراء المقارنة بين الاعباء المستخدمين ورقم الاعمال والقيمة المضافة فضلاً عن اجمالي فائض الاستغلال.

حيث ان ارتباط تكاليف المورد البشري بعدة متغيرات مثل الأجور والحوافز بأنواعها المختلفة، بالإضافة إلى تكاليف التوظيف والتكوين التي يمكن أن تتغير بشكل غير ثابت. وبسبب هذه التغيرات والتعقيدات، يصبح قياس تكاليف المورد البشري وتوقعاتها مهمة صعبة. لأنه لوحظ ارتفاع في التكاليف لسنة 2021 مقارنة مع سنة 2020 الذي يصاحبه ارتفاع في ساعات عدم العمل بالرغم من المزايا الاجتماعية وجميع أنواع الحوافز الاخرى، هذا ما يفسر وجود تناقض بين ساعات عدم العمل والكتلة الاجرية التي تعرف ارتفاع متزايد من سنة مالية لأخرى. فضلاً عن استمرارية المؤسسة في فتح مناصب عمل جديدة رغم الفائض في القوى العاملة.

ان عملية تبويب كل نفقة في حساب خاص بها يساعد المؤسسة في تحليل توزيع نفقاتها وبالتالي المساهمة في عملية التخطيط المالي ومنه المساعدة في عملية اعداد الميزانية التقديرية.

تعتبر استراتيجية "التكوين بالوسائل الخاصة" (formation par moyen propre) التي اعتمدها المؤسسة أثبتت جدواها وأسهمت في رفع مستوى الأداء وتحقيق زيادة في رقم الأعمال بنسبة قدرها 6 % بعنوان سنة 2021. كما أنها تعتبر أيضاً وسيلة فعالة لتوفير وترشيد التكاليف والاستفادة وذلك من خلال الاستفادة من الخبرات العاملين المحليين على التقاعد.

وعليه يمكن القول ان الاستثمار البشري (التكوين) وجد كوسيلة للحد من حجم الاهتلاك المهني لنكون امام نوع جديد من المحاسبة وهو ما يعرف بمحاسبة الموارد البشرية التي تساهم بدورها في قياس العائد من الاستثمار. حيث لا يمكن الى حد كبير تطبيق منطوق محاسبة الشركات على منطوق تسيير الموارد البشرية كحساب اهتلاك العاملين التي يتم بها حساب امتلاك ادوات الانتاج أخرى كون العمر الإنتاجي للعامل يصعب تحديده إضافة الى ان إدراج قسط اهتلاك المورد البشري ضمن حساب الاهتلاكات و المؤونات و خسائر القيمة يؤدي الى التأثير السلبي على النتيجة العملية وبالتالي نفس التأثير على نتيجة المالية الصافية للدورة.

وفيما يخص عدم اعتماد المؤسسة النسبة المالية كالإنتاجية لقياس متوسط إنتاجية عمالها يدل ذلك على عدم مقارنة قيمة خدمات عمالها بالتكاليف.
الإنتاجية لسنة 2021:

$$\text{دج } 3145480.09 = 10351 / 32 \ 558 \ 866 \ 612,49$$

الإنتاجية لسنة 2020:

$$\text{دج } 2976132.99 = 10351 / 30 \ 805 \ 952 \ 595,7$$

وأخيرا قد تعتبر محاسبة الموارد البشرية كنوع من المحاسبة التحليلية مهمة في المؤسسة كون نظام معلوماتها المحاسبي يفتقر تبويب كل تكلفة على حدا، إضافة الى ان نماذج قياس التكلفة التي اعتمدت عليها محاسبة الموارد البشرية تفتقر من الموضوعية في حين يبقى بعضها غير قابل للقياس الكمي.

أظهرت النتائج على العموم وجود تأثير بين محاسبة الموارد البشرية والأداء المالي، الا ان الاختلاف يمكن حصره في: دراسة (AMOKRANE Abdellaziz 2008) التي تدل على ان محاسبة الموارد البشرية تساعد في عملية التحكم ولو بنسبة جزئية في تكاليف المورد البشري الا انه يضل من المستحيل التحكم في التكاليف الفعلية للموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز إضافة الى عدم تهتم بتكاليف هذا الأخير كونه المؤسسة ذات طابع عمومي تستفيد من مساهمات مالية لتغطية نفقاتها .

تنافت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (زيوش الخير 2021) حيث انه من الصعب حساب قسط اهتلاك الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز نظرا لعدم القدرة المؤسسة على تحديد العمر الإنتاجي لهذا المورد وربطه بالسن القانونية لتقاعد لكن من الصعب في المؤسسة تحديده كون مغادرة العامل في أي وقت محتملة جدا .

دراسة (يوسفي عبد الرحمان 2013-2014) التي تتنافى مع واقع مؤسسة سونلغاز كونها تعتمد على تحقيق اهداف إدارية (الترقية و حساب منحة المردودية) وليس لغرض استراتيجي (ترشيد التكاليف من خلال معرفة نقاط القوة و الضعف لدى العمال) .

اختلفت هذه الدراسة المنجزة من طرف (عزيزي زهرة و ليليا بن صويلح 2021) عن ابتعاد مؤسسة سونلغاز في قياس العائد من الاستثمار البشري الامر الذي يمكن أن يواجه عملية التحكم عن التدريب و التطوير وبالتالي التأثير في ترتيب الأولويات الاستراتيجية للمؤسسة .

اختبار صحة الفرضيات:

- وبناء على تجميع وتحليل معلومات المقابلة اتضح ان هناك علاقة بين الأداء المالي للمؤسسة وادارة الموارد البشرية، يظهر هذا التأثير في فعالية وكفاءة سياساتها التي تؤثر إيجابا او سلبا على وضعية المؤسسة المالية مما يجعل منها جزءا استراتيجيا في المؤسسة كون نتائج كفاءتها تنعكس في تحقيق المؤسسة لأهدافها .
- في حين اعتبرت مؤشرات التسيير التي توفرها المحاسبة غير كافية لقياس نجاعة نظام العمل في المؤسسة الاقتصادية كون هذه المؤشرات تفتقر الى الواقعية في حين يبقى بعضها غير قابل للقياس المالي وهو ما يتنافى مع خصائص النظام المحاسبي المالي SCF وبناء على هذا سيتم رفض الفرضية الأولى استنادا على نتائج الدراسة.

- وفق لما تم تناوله سابقا وحسب ما جاء في المعيار الدولي 38 IAS عن خصائص الأصل (القيمة الاقتصادية والاهتلاك) يمكن القول بأن المورد البشري يتعرض للإهلاك نظراً لتناقص قيمته الإنتاجية مع مرور الوقت. وبناءً على ذلك، يُعتبر قياس الاهتلاك الفعلي للمورد البشري صعباً ان لم نقل مستحيلاً باستخدام الأساليب التقليدية المستخدمة في المحاسبة للأصول الأخرى، وذلك بسبب ارتباط عمر الإنتاج للمورد البشري بفترة عقد العمل ولا سيما إذا تعلق الأمر بعقد العمل محدد المدة CDD او لفترات العمل في مشاريع لا تتجدد؛ حقيقة لا يمكن توقعه بسبب حالات الاستقالة او الوفاة او حالة العجز الدائم جراء حوادث العمل، وهذا ما لم تأخذ محاسبة الموارد البشرية عند فرض معادلتها بخصوص قياس قيمة الاهتلاك. بناءً على ذلك، يمكن اعتبار الفرضية الثالثة التي تفترض قدرة قياس اهتلاك للمورد البشري غير صحيحة او غير قابلة للتأكيد. فضلا عن عدم قدرة المسيرين على قياس أداء و نجاعة الافراد في المنظمة كونه لا يوجد مصادر علمية تفسر سلوك وتصرفات المورد البشري و هو ما ينفي صحة الفرضية الأخيرة.

المطلب الثالث: نتائج الدراسة

وقد توصلت دراستنا من خلال تحليل نتائج المقابلة الى ان بالرغم من صعوبة قياس التكاليف الحقيقية للمورد البشري كونها مرتبطة بالجانب النفسي والثقافي وتختلف من عامل الى اخر الا انه يوجد تأثير بين محاسبة الموارد البشرية والأداء المالي للمؤسسة. وفيما يلي عرض لأهم النتائج المتحصل عليها:

- إدارة الموارد البشرية حقيقة تشكل وظيفة استراتيجية في المؤسسة؛
- صعوبة التحكم في تكاليف المورد البشري بالنسبة لعمال سونلغاز كونها مرتبطة بسلوكيات الفرد التي تختلف من عامل لعامل وبالتالي صعوبة الإفصاح عنها محاسبيا؛
- ان الحوافز المادية وحدها لا تكفي لتشجيع العمال على زيادة الإنتاجية.؛
- ان استفادة المؤسسة من خدمات المورد البشري يكون بصفة مؤقتة وغير متحكم فيه هذا يقلل من احتمالية ادراجه كأصل؛
- عدم وجود مؤشرات مالية تقيس حقيقة تكاليف المورد البشري؛
- لا يعكس حساب 63 (أجور المستخدمين) مجمل تكاليف المورد البشري كون بعضها غير قابلة للقياس الكمي.
- ان المعلومات التي تقدمها محاسبة الموارد البشرية تساعد الإدارة في عمليات اتخاذ القرارات بشأن التخفيض من القوى العاملة وبالتالي ترشيد تكاليف المورد البشري وليس قياسها.
- ان عملية التقييم في مؤسسة سونلغاز توزع الجزائر هي مهمة إدارية تهدف الى الترقية ام تحديد احتياجات التكوين وليس تحليلية بغرض قياس التكاليف؛
- طبيعة عقود العمل في المؤسسة (عقد غير محدد المدة) يجعل المؤسسة تتحمل هذه التكاليف بصفة دائمة؛
- عدم إيلاء الأهمية الكبيرة لفكرة الاستثمار البشري التي يستحقها مقارنةً بالاستثمارات الأخرى؛
- ان غياب مهمة تحليل التكاليف ينعكس في عدم القدرة على تحديد المبالغ اللازمة لتغطية هذه التكاليف وتحقيق الأرباح المطلوبة؛
- إن الغاية الأساسية من استخدام محاسبة الموارد البشرية هو اعتبار الإنفاق في تنمية الموارد البشرية وتكوينها إنفاقاً استثمارياً؛
- ان اهمال الاستثمار البشري في المؤسسة ينعكس في عدم بلوغ الأهداف المسطرة كون تحقيقها مرتبط بكفاءة العمال؛
- توفر محاسبة الموارد البشرية للمستثمرين عملية الحكم على وضعية المؤسسة من خلال مواردها؛
- خلو مؤشرات قياس الإنتاجية من الموضوعية مما يضلل قياس مساهمة كل فرد في تحقيق الارباح؛

- ان ارتفاع تكاليف المورد البشري يؤثر في انخفاض اجمالي فائض الاستغلال وبالتالي التأثير السلبي على النتيجة المالية للمؤسسة؛
- فشل محاسبة الموارد البشرية في إيجاد مؤشرات مالية تعكس حقيقة تكاليف المورد البشري كونه مرتبط بعدة عوامل تختلف من عامل الى عامل؛
- لا يمكن تطبيق المحاسبة في قياس اهتلاك الموارد البشرية؛
- ترشيد تكاليف المورد البشري يؤثر إيجاباً على الأداء المالي للمؤسسة. ؛

الخاتمة

تعتبر الكهرباء والغاز من أهم العناصر التي تساهم في تسهيل حياة الفرد اليومية من جهة، ونشاط المؤسسات الاقتصادية الأخرى. حيث تولت مؤسسة سونلغاز بمختلف فروعها توفير هاتين الطاقتين وتوزيعها بغية تلبية حاجيات المواطنين الجزائري.

حيث تنشط المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز من قطاع استراتيجي يساهم في تحقيق في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلد. حيث عرفت المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز SADEG احدى فروع مؤسسة سونلغاز إعادة هيكلة فروعها وذلك عن طريق دمج (مؤسسة توزيع الشرق والوسط والغرب) بغية توسيع نطاقها على المستوى الوطني لتشمل 5 نواحي البلدية، ورقلة، بشار، وهران، قسنطينة والجزائر العاصمة الامر الذي تسبب في ارتفاع القوى العاملة في هذه المؤسسة لتشمل 37 675 عامل منها 10351 عامل ناحية الجزائر العاصمة.

وفقا لذلك أجرينا هذا البحث للوقوف ميدانيا على دراسة واقع تطبيق محاسبة الموارد البشرية كأداة لقياس تكاليف المترتبة عن العمال في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ناحية الجزائر العاصمة ومدى مساهمة هذه الأخيرة تحسين الأداء المالي للمؤسسة. انطلاقا من معرفة أهمية ودور الفرد في المنظمة واسباب محاسبة الموارد البشرية والنماذج التي اعتمدها هذا النوع من المحاسبة في قياس تكاليف هذا المورد وأخيرا الأداء المالي ومدى مساهمة محاسبة الموارد البشرية في تحسينه.

تمت هذه الدراسة الكيفية بهدف اختبار صحة ثلاث فرضيات التالية: الأولى تشكل إدارة الموارد البشرية جزئا أساسيا من إدارة المؤسسة اما الثانية فتهدف الى التأكد من ان مؤشرات التسيير التي توفرها المحاسبة كافية لقياس نظام العمل في المؤسسة الاقتصادية والثالثة تخص إمكانية يمكن تطبيق منطق المحاسبة في قياس اهتلاك المورد البشري.

حيث أظهرت الدراسة أن إدارة الموارد البشرية تلعب دورا حاسما في نجاح المنظمات في ظل بيئة متغيرة، فهي تقوم على الاستفادة من خبرات ومعارف وكفاءة عمالها لتحقيق أهدافها وضمان استمراريتها. ذلك من خلال على استقطاب وتعيين قوى عاملة تتماشى مع حاجتها، وتحفيزهم وتطويرهم بهدف ضمان ولائهم هذا ما اثبت صحة الفرضية الأولى.

لذا وجب العمل على إيجاد نظام معلومات محاسبي يوفر معلومات متعلقة بالعمال يشمل التكاليف المترتبة عن هذا المورد كالأجور وتكاليف التوظيف والتدريب هو ما حاولت محاسبة الموارد البشرية توضيحه؛ الا ان هناك عدة تحديات تواجه تطبيق محاسبة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز ناحية الجزائر العاصمة. تشمل هذه التحديات عدم وجود نظام معلومات متكامل لإدارة الموارد البشرية وصعوبة قياس تكاليف المورد البشري نظرا للطبيعة الغير قابلة للقياس الكمي لبعض هذه التكاليف هذا ما يشكك صدق الفرضية الثانية ، عدم القدرة على توقع ما سيحدث مستقبلا نتيجة حرية الفرد كالنقل أو ترك العمل لأي سبب هذا ما يعرقل مهمة قياس اهتلاك العامل (عدم التحكم في عمره الإنتاجي) و هو ما ينفي صحة الفرضية الثالثة ؛ وبناءً على ذلك، يمكن القول إن واقع تطبيق محاسبة الموارد البشرية قد يكون حاليا شبه مستحيلاً كون المعالجة المحاسبية لهذا المورد في المؤسسة لا تظهر الا في شكل عيب مالي.

ومع ذلك؛ لا يمكن انكار الأهمية التي توليها محاسبة الموارد البشرية في المؤسسة فهي تقوم على توفير الشفافية والوضوح فيما يتعلق بالتكاليف المتعلقة بالموارد البشرية، مثل التكاليف الحالية للرواتب والمزايا والتدريب والتطوير وغيرها. وهذا يساعد في اعداد الميزانية التقديرية، فضلا عن قياس العائد من الاستثمار البشري الذي يساهم في عملية التحكيم وبالتالي واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين أداء العمال الذي بدورها تنعكس على أداء المالي للمؤسسة.

هذا ما يجعل من محاسبة الموارد البشرية عنصراً أساسياً في نجاح المؤسسات التي تنشط في بيئة أعمال تقوم على تحليل التكلفة؛ فوجود هذا النوع من الأنظمة في المؤسسة يساعد في اعداد تقارير إدارية مفصلة تساعد الإدارة في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية وبالتالي التخطيط الفعال للمورد البشري.

اقتراحات الدراسة

مما سبق، وبناء على النتائج المتوصل اليها من خلال الدراسة الراهنة المتعلقة بمحاسبة الموارد البشرية كأداة لقياس تكاليف الأصل البشري ومساهمتها في الرفع من الأداء المالي في مؤسسة سونلغاز توزيع الكهرباء والغاز ناحية الجزائر العاصمة، يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- ضرورة تطوير نظام معلومات متكامل يسهل إدارة الموارد البشرية يقوم على قاعدة حساب التكاليف.
 - يتعين ادراج معدل العائد من الاستثمار اثناء التخطيط لعملية التكوين الامر الذي يسمح بعملية التحكيم وكذا قياس القيمة المضافة من كل عملية تكوينية.
 - إعادة النظر فيما يتعلق بالمزايا الاجتماعية وفصله عن عناصر الاجر حسب ما ينص عليه المرسوم 82-176 المؤرخ في 1982/05/13 المتضمن للخدمات الاجتماعية، الامر الذي يتسبب بتضخم الكتلة الاجرية وما يترتب عنه من ارتفاع الضريبة على التدريب المهني.
 - محاولة اعتماد نموذج (جمعة 2008) لقياس قيمة خدمات المورد البشري بهدف مقارنتها في الأخير مع تكاليف لقياس ربحية كل عامل.
 - البعد عن التمييز المهني بين العمال خاصة فيما يتعلق بتعويض الإطارات خلال الفترة التجريبية.
 - محاولة القيام بتحقيقات الآراء (enquête d'opinion) لمعرفة مدى رضا العمال في المؤسسة لمعرفة أسباب ارتفاع ساعات عدم العمل رغم ثراء نظام الحوافز.
 - ضرورة الإفصاح عن كل نفقة في تبويب خاص بها لمعرفة توزيع نفقات المورد البشري في المؤسسة الامر الذي يساعد في اعداد الميزانية التقديرية.
 - استخدام عقود المناولة في المؤسسة لما لها من تأثير في ترشيد تكاليف المورد البشري.
- في الأخير، وجب القول ان محاسبة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية حديثة العهد عموماً يجرى التفكير لتبنيها، لهذا فان هذه الدراسة لا تخلو من الصعوبات نذكر منها:
- نقص المعلومات المالية التي تعكس حقيقة الاستثمار في المورد البشري ووصفها بالخصوصية.
 - مشكلات التطبيق العملي للقياس المحاسبي والإفصاح عن الموارد البشرية.
 - تعدد المعوقات التي تتسبب في عدم القدرة على تطبيق نظام خاص بمحاسبة الموارد البشرية في المؤسسة كغياب مؤشرات مالية.

في الختام، محاسبة الموارد البشرية تبقى رهان و تحدي للمؤسسات الجزائرية لتطوير نمط تسييرها.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

الكتب:

1. اريك فلامهولمز . (2002). *المحاسبة عن الموارد البشرية*. المملكة العربية السعودية: دارالمريخ السعودية
2. عمر وصفي عقيلي(2005). *ادارة الموارد البشرية الامعاصرة -بعد استراتيجي-* (الإصدار الطبعة الاولى).
3. محمد فتحي. (2002). *766 مصطلح اداري*. القاهرة .مصر : دور التوزيع و النشر الاسلامية
4. ابتسام محمود الحمود البشير. (2021). *الإدارة الحديثة للموارد البشرية وأهمية التكوين فيه*. *المجلة العربية للنشر العلمي*.
5. حنان حلوة رضوان. (2003). *بدائل القياس المحاسبي المعاصر*. الاردن: دار وائل للطباعة والنشر.
6. خليل عواد حشيش. (2005). *محاسبة التكاليف قياس و تحليل*. عمان: دار وائل للنشر و التوزيع .
7. ايمن الشنطي. (2010). *مقدمة في تحليل و تصميم نظم المعلومات*. عمان، الاردن : دار البداية.
8. عطية عبد الوهاب. (1996). *الموازنة العامة للدولة*. القاهرة : دار النهضة العربية .
9. صابر محمد. (2010). *ادارة الموارد البشرية مدخل معاصر*. الاسكندرية مصر: دار الفكر الجامعي.

الاطروحات و المذكرات:

10. يوسف عبد الرحمان . (2013-2014). *تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمانية دراسة حالة *الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر* أم البواقي*. جامعة العربي بن مهدي أم البواقي.
11. عزيزي زهرة ، و ليليا بن صويلح . (2021). *الاستثمار في الراس المال البشري كخيار استراتيجي لتحقيق الجودة الشاملة*. جامعة 8ماي 1945-قالمة-، الجزائر.
12. قندوز محمد زيوش الخير. (2021). *دور محاسبة الموارد البشرية في رفع الأداء المالي دراسة حالة-المركب الصناعي التجاري الحضنة المسيلة*.
13. بشير معاذ. (2021). *التحفيز و علاقته بالاداء لدى عمال متوسطة بعزير عبود بعين كرشة*. جامعة ام البواقي.
14. مد علي داهم. (2021-2022). *امكانية تطبيق محاسبة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية دراسة حالة مجمع صيدال*. جامعة باتنة 1.

المجلات والدوريات:

15. حمزة العرابوي ، و البتول جمعة . (2017). *نماذج قياس الموارد البشرية التي تعتمد على التكلفة و طرق اهتلاكها - دراسة نظرية-*.
16. د.كمال حسن جمعة. (2008). *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية*. *محاسبة الموارد البشرية منهج جديد لقياس قيمة خدمات المورد البشري*.

17. بكطاش فتيحة ، و مقدم يمينة . (2020). مجلة الاحصاء و الاقتصاد التطبيقي. تحليل و تقييم التكاليف الخفية في المؤسسة الاقتصادية حسب النموذج Henri savall. كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية-جامعة الجزائر3.
18. إبراهيم نبيل. (2012). نموذج مقترح لقياس أثر التخطيط الضريبي على الأداء المالي للشركات المتداولة في سوق المال المصري. المنظومة المصرية المستقبلية وأثرها على الاقتصاد والاستثمار.
19. احمد عبد الزهرة. (2010). فعالية التحليل المالي في النشاط المصرفي. دراسة تطبيقية على مصرف الرافدين. كلية الادارة و الاقتصاد الجامعة المستنصرية ، العراق .
20. بورورو سيف الاسلام، و غلام مروان . (2021-2022). دور الهيكل التمويلي في تقييم الأداء المالي. لمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة.
21. الياس شرفة. (بلا تاريخ). مجلة الادبات و العلوم الاجتماعية . تحليل المعطيات و قراءتها كقياساً (منهج تحليل المضمون) . جامعة سكيكدة .
22. معروف احلام، و حموش فايزة. (2020-2021). تقييم الاداء و اثره على الرضا الوظيفي للعمال -دراسة حالة مديرية المصالح الفلاحية لولاية المسيلة-. جامعة محمد بوضياف المسيلة .
23. ثامر عادل الصقر. (2013). محاسبة الموارد البشرية: المفهوم و الأهمية دراسة على عينة من الشركات العراقية في البصرة. جامعة البصرة كلية الادارة و الاقتصاد قسم المحاسبة، العراق الاتفاقية الجماعية شركة توزيع الكهرباء و الغاز للجزائر العاصمة . (2016).
24. التقرير السنوي عن الموارد البشرية. (2021). التقرير السنوي عن الموارد البشرية (صفحة 01). جنيف: المنظمة العالمية للملكية الفكرية .
25. حسين بوثلجة ، بن كعكع ليلي، و اسحاق حسني . (2018). اثر تقييم و تصنيف الوظائف على تطوير المسار الوظيفي. جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر
26. جلوريا منير أبو جابر. (2001.2000). النظام القانوني للترقية في الوظيفة العمومية " دراسة مقارنة كلية الدراسات العليا. الجامعة الاردنية.
27. ميسالته سفيان، حسناء مشري، و زينب تمرابط. (2021). التسجيل المحاسبي للاصول المعنوية (موارد بشرية) وفق النظام المحاسبي الماليدراسة حالة بناء الهياكل المعدنية المصنعة . ام البواقي .
28. د.كتوش عاشور، و د.بلعوز بن علي . (2011). محاسبة عمه و معايير دولية للمحاسبة. مركز جامعي للوادي، الجزائر
29. د.مداحي عثمان. (2012). مجلة ابعاد الاقتصادية القوائم المالية: محدداتها و مميزاتها. جامعة البليدة.
30. دوخي يمينة. (بلا تاريخ). محاسبة الموارد البشرية و مشكلات تطبيقها . مخبر ادارة التغيير في المؤسسة الجزائرية . جامعة الجزائر3.
31. رشا حمادة. (2002). مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية -العدد الاول. القياس و الافصاح المحاسبي عن الموارد البشرية و اثره على القوائم المالية. دمشق.

32. سامية خرخاش، و حسين محمودي. (2021). *ECONOMIE et de MANAGEMENT'Revue d*. اهمية استخدام نظام معلومات محاسبة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية. الجزائر .
33. سعيداني نبيلة. (2017). *الاساليب والنماذج المستخدمة في محاسبة الموارد البشرية*. جامعة باتنة 1 الحاج لخضر.
34. كواشي مراد. (جوان 2013). *مجلة الأبحاث الاقتصادية "الجامعة البليلة 2"*. إشكالية تقييم التكاليف الخفية في المؤسسة الاقتصادية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، الجزائر.
35. سفيان سليمان. (2012). *قياس تكاليف المورد البشري والمحاسبة عنها*. المركز الجامعي لغيليزان.
36. ضمضمة سعاد ، و تيقاوي العربي . (2017). *مجلة التكامل الاقتصادي*. اعداد نظام معلومات محاسبة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية. الجزائر .
37. عبد الحكيم جري. (2012.2013). *أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة لمجمع صيدال لصناعة الأدوية- فرع قسنطينة-*.
38. علي لوبيري، و مصطفى ملاخ. (2017-2018). *تصور تطبيق محاسبة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية بالمؤسسات الاقتصادية لولاية غرداية*. جامعة غرداية.
39. فاطمي ميلود، و يوسف إسحاق. (2021-2022). *مؤشرات قياس أداء الموارد البشرية ودوره في تحسين مردودية موظفي مديرية التجارة بأدرار-دراسة ميدانية -*. جامعة أحمد دراية ادرار .
40. عمر سنوسي أسماء بوزاغو. (2020). *تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية في اتخاذ القرارات المالية*. مجلة مجاميع المعرفة. المركز الجامعي تيندوف.
41. يوحنا عبد الادام. (1988). *محاسبة الموارد البشرية*. مجلة الإدارة العامة (الإصدار العدد 28).

نصوص قانونية:

42. *قانون رقم 90-04 مؤرخ في 10 رجب عام 1410 الموافق لنوفمبر 1990 يتعلق بتسوية النزاعات الفردية في العمل*. (بلا تاريخ).
43. *القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية*. (جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006). أمر رقم 06-03.
44. *المرسوم التنفيذي رقم 96/98 المؤرخ في 06/03/1996 المحدد لقائمة الدفاتر والسجلات التي يلزم بها المستخدمون ومحتواها*.
45. *قانون رقم 90-21 المؤرخ في 15 أوت 1955 المتعلق بالمحاسبة العمومية*. *الجريدة الرسمية* .
46. *قانون الجزائري رقم 90-11 لسنة 1990 المتعلق بعلاقات العمل*. (1990).
47. *قواعد التقييم والمحاسبة ومحتوى الكشوف المالية و عرضها وكذا مدونة الحسابات و قواعد سيرها*. (25 مارس 2009). *الجريدة الرسمية الجزائرية* (19)، 24.
48. *التقرير السنوي للإدارة 2021 لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الجزائر العاصمة* .

المراجع الفرنسية:

49. abdelkarim toudjine *l'analyse des couts dans l'entrepise (2016)*2eme edition .alger: office des publications universitaire .
50. AMOKRANE Abdellaziz .*des fondement historique du capital humain au concept de comptabilité des ressource humains.*(2008) .
51. baouche sakina et bazizi razika .(2013) .*appréciation de la poulitique de classification des emplois et la remuniration* .université abderrahmane mira de bejaia.
52. Bessah Bahia et Bouhadjer Nadia .(2018) .*la mesure de la performance financière d'une cpmpanie d'assurance cas de la "SAA régionale d'alger* . "UNIVERSITE MOULOUD MAMMERRI DE TIZI-OUZOU.
53. chaachoua mourad .(2007) .*la comptabilité analytique* .alger: dar el outhamania.
54. DENIS J et GARAND 23décembre1992 .(LES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES (GRH) EN PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES (PME)une synthèse de la documentation empirique . Université du Québec à Trois-Rivières.
55. E. G. FLAMHOLTZ .(1974) .*Human Resource Accounting* .Dickenson Publishing Company.
56. E.VATTEVILLE .(1989) .*Encyclopédie de Gestion - mesure des ressource humains* .paris.
57. Emilie Collin .(2017) .*Je conrole de gestion sociale effectifs et masse salariale frais de personnel couts de la fonction RH* 2eme edition) .(GERESO)
58. EMMANUEL NWAHANYE .(2015) .*PRATIQUE DE GESTION DE RESSOURCE HUMAINS ET LA PERFORMANCE FINNACIERE EN CONTEXTE CAMEROUNAIS* .Faculty of Social and Management Sciences, University of Buea, PO Box: 63 Buea, Cameroon.
59. francoisee giraude ,olivier saulpic ,gerard naulleau , marie-hélène delmond et pierre-laurent bescos . .(2004)*CONTROLE DE GESTION ET PILOTAGE DE LA PERFORMANCE* 2 éme edition
60. GIROUX ET TREMBLAY .(2009) .*méthodologie des sciences humaines* 3éme Edition
61. Lakhdar SEKIOU et Jean-Marie Peretti .(2001) .*Gestion des ressources humaines* 2eme edition
62. Maria L. Bullen,et Kel-Ann Eyles .(2010) .Human resource accounting and international developments:implications for measurement of human capital .*Journal of International Business and Cultural Studies*.
63. REZINE Okacha .(2015) .*capital humain.éducation et croissance économique une approche économique* .université Abou Bekr Belkaid ,tlemcen .alger.
64. YVES-Chantal GAGNON et louise lemire .(2002) .*la gestion de ressources humaines dans les organisations publique* .les presses de l'université de montréal Montréal

مواقع الكترونية:

- <https://www.sonelgaz.dz/fr> le 28-04-2023 a 14 :22
- https://elearning-facsceg.univ-annaba.dz/pluginfile.php/6035/mod_ le 01-05-2023 a 10 :13
- <https://www.nbb.be/fr/publications-et-recherche/evolutions-statistiques-de-lemploi/couts-salariaux> évolution statistique des emploi -couts salariaux. Le 01-03-2023 a 21 :05
- <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1760> insee .institut national de la statistique et des etudes economique le 01-03-2023 a 17h
- <https://www.nbb.be/fr/publications-et-recherche/evolutions-statistiques-de-lemploi/couts-salariaux> .jozef koning و (stijn vanormelingen) .une analyse économique du commerce .couts salariaux ,productivité et marge bénéficiaire . le 18-04-2023 a 13 :22
- <http://alain.battandier.free.fr/spip.php?article6> .Motivation - La pyramide des besoins selon Maslow le 03-03-2023 10 :34

الملاحق

ملحق 01: دليل المقابلة

تهدف هذه المقابلة الى تزويد الطالبة بالمعلومات الازمة حول تكاليف المورد البشري وأثرها على الأداء المالي لمؤسسة سونلغاز-التوزيع-بغرض اعداد مذكرة تخرج تخصص إدارة الموارد البشرية.

الدليل منظم في محاور تهدف الى جمع اقصى قدر من المعلومات، لا تزيد المقابلة عن ثلاثين دقيقة.

المحور 01: معلومات شخصية

الاسم:

اللقب:

المنصب:

المستوى التعليمي:

الاقدمية:

المحور 02: تكاليف المورد البشري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز-ناحية الجزائر العاصمة -

1. تتحمل المؤسسة اليوم أموال طائلة في سبيل حصولها على قوى عاملة. ماهي مختلف التكاليف المترتبة عن عمال سونلغاز فرع التوزيع؟
2. يلعب نظام الحوافز والامتيازات دورا هادا في المؤسسة فمن جهة الرفع من أداء العمال والرضا الوظيفي ومن جهة الرفع من التكاليف. كيف يتم اعداد وتصميم نظام الحوافز؟
3. من بين أسباب ارتفاع تكاليف العمال في المؤسسة الفائض في العمالة على أي أساس يتم قياس هذا الفائض؟ ما هي العوامل التي تسبب ظهور هذا الفائض؟
4. تعددت مصادر التوظيف كيف يمكن للتوظيف الداخلي تقليص حجم التكاليف في مؤسستكم؟

المحور 03: واقع محاسبة الموارد البشرية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز-ناحية الجزائر العاصمة -

1. تعتبر محاسبة الموارد البشرية تقنية تهدف الى قياس تكاليف المورد البشري. هل يتم تطبيق هذا النوع من المحاسبة في مؤسستكم؟ وهل يتوفر لديكم نظام معلومات متكامل لمحاسبة الموارد البشرية؟
2. يصعب تقييم خدمات المورد البشري كونها متعلقة بعدة جوانب منها ما هو شخصي. كيف يتم تقييم الموارد البشرية في RDA؟
3. ظهور المورد البشري كعبء في القوائم المالية لا يعكس حقيقة هذا المورد. حسب رأيك ادراجه كأصل في الميزانية بإمكانه المساعدة في عملية اتخاذ القرار؟
4. تنفق المؤسسة اليوم أموال كبيرة في إطار التكوين المتواصل وعليه الخبرة المحصل عليها تعتبر ملك للشركة. ماهي الوسائل الجاري العمل بها على مستوى مؤسستكم لنقل الخبرات بين مختلف الفئات العمرية؟ وما مدى مساهمة هذه الأخيرة في خفض من التكاليف؟
5. من بين اهداف محاسبة الموارد البشرية القاء الضوء على العامل على انه استثمار. كيف يتم قياس العائد من الاستثمار في هذا الأخير في مؤسسة سونلغاز توزيع الجزائر العاصمة؟

المحور 04: مساهمة محاسبة الموارد البشرية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة

1. ما هو تأثير تكاليف المورد البشري على أداء مؤسسة سونلغاز فرع التوزيع؟
2. كيف يمكن لمحاسبة الموارد البشرية التأثير على الأداء المالي لمؤسستكم؟ وما طبيعة هذا التأثير؟

الخاتمة

اشكرك على وقتك وتعاونك السيد (ة) المحترم (ة)

ملحق 02 : استمارة تقييم أداء
العمال

HABILETES et compotements observables	Côtes (1)				Nbre de points (2)
	1	2	3	4	
I, HABILETES D'ENCADREMENT					
1.PLANIFICATION ET ORGANISATION, i.e:					
2. DECISION, i.e:					
3. CONTRÔLE, i.e:					
4. DELEGATION, i.e:					
5. GESTION DU DEVELOPPEMENT DES EQUIPES ET DES PERSONNES, i.e:					
II. HABILETES INTERPERSONNELLES					
6. SENS DE LA COMMUNICATION, i.e:					
7. ANIMATION DES EQUIPES DE TRAVAIL, i.e:					
8. RELATION AVEC L'ENVIRONNEMENT INTERIEUR/EXTERIEUR, i.e:					

HABILETES et compotements observables	Côtes (1)				Nbre de points (2)																				
	1	2	3	4																					
III. HABILETES PERSONNELLES																									
9. AUTONOMIE ET SENS DE L'INITIATIVE, i.e:																									
10. DYNAMISME, i.e:																									
T O T A L (3)					#VALEUR! 100																				
NOTE FINALE (4)					#VALEUR! 20																				
<p>(1) Pour chaque habilité, mettre une croix dans la colonne correspondante au degré de maîtrise observé (en se basant sur les comportements décrits et sur la signification des côtes -1,2,3,4- donnée ci- après):</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th>Côtes</th> <th>Signification</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>compétence à acquérir</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>compétence à développer</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>compétence à parfaire</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>compétence acquise</td> </tr> </tbody> </table> <p>(2) Traduire ces côtes (1,2,3,4) en nombre de points correspondants en utilisant le tableau ci-dessous:</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th>Côtes</th> <th>Nombre de Points</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>10</td> </tr> </tbody> </table> <p>(3) Sommer le nombre de points sur 100</p> <p>(4) Diviser par 5 le total sur 100 pour obtenir une note sur 20</p>						Côtes	Signification	1	compétence à acquérir	2	compétence à développer	3	compétence à parfaire	4	compétence acquise	Côtes	Nombre de Points	1	0	2	3	3	6	4	10
Côtes	Signification																								
1	compétence à acquérir																								
2	compétence à développer																								
3	compétence à parfaire																								
4	compétence acquise																								
Côtes	Nombre de Points																								
1	0																								
2	3																								
3	6																								
4	10																								



Résumé de l'évaluation Annuelle

27/02/2023 11:02

CADRE RESPONSABLE DE STRUCTURE

1- DONNEES D'IDENTIFICATION

Nom:	0	Prénom:	0
Date recrutement	19/10/2014	Age	37
Poste occupé	Cadre d'Etudes		
Ancienneté dans le poste	00/01/1900	Classement	00-janv

2- EVALUATION FAITE PAR:

Nom et Prénom	0				
Fonction	0				

3. EVALUATION GLOBALE	2019	2020	2021	2022	MOYENNE(3)
	17,65	17,83	18,05	18,37	18,08

NOTE DU RENDEMENT (NX0,60)	NOTE DU RÔLE (NX0,40)	NOTE GLOBALE /20
#N/A	#VALEUR!	#N/A

4. SYNTHESE DE L'EVALUATION

1. EVALUATION DU RENDEMENT

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER

2. EVALUATION DU ROLE

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER

ملحق 03: شبكة توزيع الأوجور إعادة
تقييم 25 % ابتداء من 01 جانفي 2021
لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ناحية
الجزائر العاصمة

فئة الشغور	الرتبة									مستوى الاجرة القاعدي	مستوى الاجرة	المجموعة الاجتماعية المهنية
	9	8	7	6	5	4	3	2	1			
41458	38 330	36 856	35 439	34 075	32 765	31 505	30 293	29 128	28 008	26 930	5	التربويين
44 841	41 458	39 864	38 330	36 856	35 439	34 075	32 765	31 505	30 293	29 128	6	
48 500	44 841	43 116	41 458	39 864	38 330	36 856	35 439	34 075	32 765	31 505	7	
52 458	48 500	46 635	44 841	43 116	41 458	39 864	38 330	36 856	35 439	34 075	8	
56 739	52 458	50 440	48 500	46 635	44 841	43 116	41 458	39 864	38 330	36 856	9	
61 369	56 739	54 556	52 458	50 440	48 500	46 635	44 841	43 116	41 458	39 864	10	
66 376	61 369	59 008	56 739	54 556	52 458	50 440	48 500	46 635	44 841	43 116	11	
71 793	66 376	63 823	61 369	59 008	56 739	54 556	52 458	50 440	48 500	46 634	12	
77 650	71 793	69 031	66 376	63 823	61 369	59 008	56 739	54 556	52 458	50 440	13	
83 986	77 650	74 664	71 793	69 031	66 376	63 823	61 369	59 009	56 739	54 556	14	
89 865	83 986	79 890	76 818	73 863	71 023	68 290	65 664	63 139	60 710	58 375	14A	
96 156	89 901	85 483	82 195	79 034	75 994	73 071	70 260	67 558	64 960	62 461	15	
102 888	95 125	91 466	87 949	84 566	81 314	78 186	75 179	72 288	69 506	66 834	15A	
110 089	101 784	97 869	94 105	90 485	87 005	83 659	80 441	77 348	74 373	71 511	16	
117 795	108 909	104 720	100 693	96 819	93 095	89 515	86 073	82 761	79 579	76 518	17	
126 041	116 533	112 050	107 740	103 596	99 613	95 781	92 098	88 555	85 149	81 874	18	
134 864	124 689	119 894	115 283	110 849	106 585	102 485	98 544	94 754	91 109	87 605	19	
144 305	133 418	128 286	123 353	118 608	114 046	109 660	105 443	101 386	97 488	93 738	20	
154 406	142 756	137 266	131 986	126 910	122 029	117 336	112 823	108 484	104 311	100 299	21	
165 214	152 750	146 875	141 226	135 794	130 571	125 549	120 720	116 078	111 613	107 320	22	
176 779	163 443	157 156	151 111	145 300	139 711	134 338	129 171	124 203	119 426	114 833	U1	تدريس تخصصات اللغتين الاجرائية والادارية
189 154	174 884	168 158	161 690	155 470	149 491	143 741	138 213	132 898	127 785	122 871	U2	
202 395	187 125	179 928	173 008	166 354	159 955	153 804	147 888	142 200	136 730	131 471	U3	
216 563	200 224	192 523	185 119	177 999	171 153	164 570	158 240	152 154	146 301	140 675	U4	
231 721	214 240	206 000	198 076	190 459	183 133	176 089	169 316	162 805	156 543	150 521	U5	
247 943	229 236	220 420	211 941	203 790	195 953	188 415	181 169	174 201	167 501	161 059	U6	

المصدر: الاتفاق الجماعي رقم 201/01

ملحق 04 : جدول حساب حسب
الطبيعة الفترة 2021-2022

LIBELLE	2021	2020	Écart	Taux
Ventes et produits annexes	32 558 866 612,49	30 805 952 595,79	1 752 914 016,70	6%
Prestations fournies production energie et matériel	1 856 622 134,05	1 707 970 362,46	148 651 771,59	9%
Subvention d'exploitation	-	-	-	
Variations stocks produits finis et en cours	499 880,00	16 001 839,50	- 15 501 959,50	-97%
Prestations reçues production energie et matériel	463 390 463,89	350 523 124,49	112 867 339,40	32%
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE	33 952 598 162,65	32 179 401 673,26	1 773 196 489,39	6%
Achats consommés	25 695 846 013,25	22 238 057 212,02	3 457 788 801,23	16%
Services extérieurs et autres consommations	8 441 178 803,28	8 175 218 053,85	265 960 749,43	3%
Prestations reçues services	2 137 951,40	5 718 557,49	- 3 580 606,09	-63%
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE	34 139 162 767,93	30 418 993 823,36	3 720 168 944,57	12%
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)	- 186 564 605,28	1 760 407 849,90	- 1 946 972 455,18	-111%
Charges de personnel	5 733 833 405,79	4 486 048 069,67	1 247 785 336,12	28%
Impôts, taxes et versements assimilés	610 320 157,96	579 629 645,77	30 690 512,19	5%
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	- 6 530 718 169,03	- 3 305 269 865,54	- 3 225 448 303,49	98%
Autres produits opérationnels	1 130 811 280,15	1 917 554 584,19	- 786 743 304,04	-41%
Autres charges opérationnelles	210 895 194,66	261 434 553,78	- 50 539 359,12	-19%
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	7 864 875 628,58	6 645 241 629,38	1 219 633 999,20	18%
Reprise sur pertes de valeur et provisions	1 607 997 777,30	3 748 996 279,40	- 2 140 998 502,10	-57%
V- RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	- 11 867 679 934,82	- 4 545 395 185,11	- 7 322 284 749,71	161%
Produits financiers	-	6 109 692,49	- 6 109 692,49	-100%
Charges financières	-	-	-	-92%
VI-RESULTAT FINANCIER	-	6 109 692,49	- 6 109 692,49	-100%
VII-RÉSULTAT ORDINAIRE AVANT IMPÔTS (V+VI)	- 11 867 679 935,11	- 4 539 285 496,31	- 7 328 394 438,80	161%
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-	-	-	
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	-	-	-	
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES	37 154 797 683,99	38 202 585 353,83	- 1 047 787 669,84	-3%
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITÉS ORDINAIRES	49 022 477 619,10	42 741 870 850,14	6 280 606 768,96	15%
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITÉS ORDINAIRES	- 11 867 679 935,11	- 4 539 285 496,31	- 7 328 394 438,80	161%
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE	-	-	-	
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE	- 11 867 679 935,11	- 4 539 285 496,31	- 7 328 394 438,80	161%

ملحق 05 :مجموع الرواتب لسنة 2020

Libellé rubrique	Cadres	Maitrise	Exécution
1-SALAIRE DE BASE	112 512 301,48	51 122 534,60	11 422 112,23
PRI	15 783 197,73	6 357 372,78	1 578 294,54
2-Primes de Rendement	15 783 197,73	6 357 372,78	1 578 294,54
3-IEP	44 451 833,58	19 539 960,14	6 085 981,12
ITP	3 053 015,00	3 536 262,00	596 975,00
ind d'intervention	6 485,66	-	-
ind de disponibilite	-	99 528,00	168 840,00
Heures supplémentaires	-	440 159,77	-
Heures supplémentaires	-	133 383,60	-
Astreinte	2 635 882,00	852 137,00	-
4-HS+INTERV+ITP+ISP+ASTR	5 695 382,66	5 061 470,37	765 815,00
ind de nuisance	1 411 138,00	1 669 642,00	483 080,00
5-INDEMNITE DE NUISANCE	1 411 138,00	1 669 642,00	483 080,00
ind zone cvs / frais dep	-	-	-
7-INDEMNITE DE DEPLACEMENT	-	-	-
ind forf transport	3 185 386,66	2 583 856,00	790 868,00
indemnité de panier	10 148 190,00	6 390 150,00	2 372 370,00
8-TRANSPORT PANIER	13 333 576,66	8 974 006,00	3 163 238,00
ind conge annuel	18 527 202,15	7 859 990,41	2 351 185,30
ind cong annuel suppl	90 805,20	-	-
9-INDEMNITE DE CONGE	18 618 007,35	7 859 990,41	2 351 185,30
prime scol charg etab	270 000,00	165 000,00	63 000,00
ind salaire unique	544 050,00	606 450,00	247 650,00
10-PRESATATIONS FAMILIALES	814 050,00	771 450,00	310 650,00
prime perf p.individuelle	25 333 872,66	10 029 036,94	2 813 574,62
prime perf p.collective	18 938 420,93	7 946 190,60	3 840 658,79
prime depart retraite	12 225 088,77	-	1 123 528,96
prime de parrainage	223 620,34	76 936,14	3 496,92
prime de disponibilite	-	33 696,00	83 678,00
Intérim remplacement/Coordination	903 936,46	-	-
Intérim remplacement/Coordination	11 864,00	-	-
ind travail et merite	440 000,00	1 080 000,00	800 000,00
ind for amor vehicul	1 471 020,00	-	-
Indemnité de responsabilité	865 879,77	-	-
Indemnité de responsabilité	155 449,20	-	-
ind de plan vehicul	20 800,00	-	-
ind comp trv poste	392 475,66	524 900,39	-
icr gspc	354 344,58	-	-
cont achat tel mobile	23 000,00	21 000,00	-
cadeau journee femme	654 509,00	158 743,00	43 959,00
bonif enf choudada	324 149,17	-	-
aide aid el adha	3 944 760,00	2 333 520,00	805 620,00
11-PRIMES ET INDEMNITES	66 283 190,54	22 204 023,07	9 514 516,29
SALAIRE BRUT	278 902 678,00	123 560 449,37	35 674 872,48
CNAS	64 123 897,66	28 698 922,10	7 662 676,74
Oeuvres sociales(FOSC)	5 723 245,89	2 471 208,99	713 497,45
CONTRIBUTION RC PART EMPLOYEUR	3 521 067,50	1 711 810,29	240 846,45
Charges	73 368 211,05	32 881 941,38	8 617 020,64
Masse salariale	352 270 889,05	156 442 390,75	44 291 893,12

ملحق 06 :مجموع الرواتب لسنة 2021

Libellé rubrique	Cadres	Maitrise	Exécution
1-SALAIRE DE BASE	127 737 961,93	38 410 779,55	9 199 921,24
PRI	17 377 498,75	5 270 297,50	1 276 593,04
2-Primes de Rendement	17 377 498,75	5 270 297,50	1 276 593,04
3-IEP	46 230 846,28	19 228 113,21	4 801 201,13
ITP	4 577 618,00	1 788 537,00	251 815,00
ind de disponibilite	-	94 424,00	99 749,00
Heures supplémentaires	-	402 260,66	26 173,44
Heures supplémentaires	911,18	25 666,45	-
Astreinte	2 420 278,00	863 980,00	-
4-HS+INTERV+ITP+ISP+ASTR	6 998 807,18	3 174 868,11	377 737,44
ind de nuisance	1 909 456,00	1 426 209,00	590 944,00
5-INDEMNITE DE NUISANCE	1 909 456,00	1 426 209,00	590 944,00
ind zone cvs / frais dep	-	-	-
7-INDEMNITE DE DEPLACEMENT	-	-	-
ind forfait transport	3 255 527,86	1 927 381,00	660 543,00
indemnité de panier	11 628 320,00	4 598 100,00	1 818 960,00
8-TRANSPORT PANIER	14 883 847,86	6 525 481,00	2 479 503,00
ind conge annuel	17 715 831,13	4 909 231,62	1 694 138,54
ind cong annuel suppl	222 900,05	133 634,24	-
9-INDEMNITE DE CONGE	17 938 731,18	5 042 865,86	1 694 138,54
prime scol charg etab	216 000,00	147 000,00	66 000,00
ind salaire unique	524 691,00	505 050,00	148 200,00
10-PRESATATIONS FAMILIALES	740 691,00	652 050,00	214 200,00
prime pour acte excep	135 000,00	-	-
prime depart retraite	5 919 696,80	-	3 291 187,59
prime de parrainage	269 793,82	66 717,42	7 369,83
prime d'encouragement	56 459 995,21	17 410 766,22	3 346 814,87
prime de disponibilite	-	15 408,00	25 991,00
Intérim remplacement/Coordination	1 298 440,88	-	-
Intérim remplacement/Coordination	11 864,00	-	-
ind travail et merite	1 814 400,00	1 000 000,00	40 000,00
ind forfait vehicul	1 525 710,00	-	-
Indemnité de responsabilité	1 087 539,91	-	-
ind comp trv poste	421 998,33	300 046,89	-
icr gspc	685 410,10	-	-
cont achat tel mobile	29 000,00	-	-
cadeau journee femme	446 886,00	80 586,00	36 630,00
bonif enf choudada	347 107,71	-	-
aide aid el adha	2 402 400,00	873 600,00	249 600,00
11-PRIMES ET INDEMNITES	72 855 242,76	19 747 124,53	6 997 593,29
SALAIRE BRUT	306 673 082,94	99 477 788,76	27 631 831,68
CNAS	72 597 805,33	23 510 930,06	5 552 908,46
Oeuvres sociales(FOSC)	6 133 461,66	1 989 555,78	552 636,63
CONTRIBUTION RC PART EMPLOYEUR	3 979 950,17	1 291 683,43	228 177,35
Charges	82 711 217,16	26 792 169,27	6 333 722,44
Masse salariale	389 384 300,10	126 269 958,03	33 965 554,12

ملحق 07 :المنشور رقم 5987 فيما
يتعلق بمساهمة الكهرباء المؤرخ ل 18
2007/06/



الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز
Société Algérienne de l'Electricité et du Gaz

DIRECTION EXECUTIVE RESSOURCES HUMAINES

DIRECTION REGLEMENTATION ET RELATIONS SOCIALES

N° 5987 DRH.EXE-RS
P. 580

18 JUIL. 2007

Alger le,

CIRCULAIRE

Objet : - Avantages énergie.
Réf. : - Convention collective de rang supérieur du groupe SONELGAZ.
- Accord Collectif n° 02/06 du 22/10/2006.

La convention collective de rang supérieur du groupe SONELGAZ a défini en son article 224 les dispositions régissant les avantages énergie et les points gratuits, applicables au personnel du Groupe.

La présente circulaire a pour objet :

- de définir les conditions d'attribution des avantages énergie et des points gratuits ;
- de consacrer l'institution d'un Fonds Energie et d'en définir la destination.

La présente circulaire abroge toutes les dispositions contraires antérieures.

Elle prend effet à compter du 1^{er} janvier 2007.

Le Président Directeur Général



ن. بوطرفة
N. BOUTARFA

- 20% pour les travailleurs célibataires,
- 40% pour les travailleurs mariés, sans enfants,
- 50% pour les travailleurs mariés avec enfants.

Ce qui correspond à un montant trimestriel de :

Situation de famille	Montant de l'indemnité
Célibataire	1300 DA
Marié sans enfant	2700 DA
Marié avec enfant	3300 DA

2.3. Les conditions d'attribution

Les conditions d'attribution requises pour le bénéfice de l'indemnité des points gratuits sont les suivantes :

- Etre en activité à titre de permanent,
- Ne pas être bénéficiaire des avantages énergie,
- Ne pas avoir le conjoint ou un parent direct, au 1^{er} degré, vivant sous le même toit et bénéficiant de l'un des avantages énergie, l'avantage des points gratuits dans le cas d'espèce est attribué au plus ancien dans l'Entreprise.

2.4. Les bénéficiaires

Tout travailleur en activité qui ne peut bénéficier de l'avantage énergie et ne remplissant pas les conditions citées au paragraphe 1.4. ci-dessus, ouvre droit au bénéfice des points gratuits.

2.5. La répercussion des absences sur le bénéfice des points gratuits

Hormis le congé annuel, toute absence non rémunérée (ni par la CNAS, ni par Sonelgaz), égale ou supérieure à quarante cinq (45) jours dans le trimestre entraîne la suppression des points gratuits pour le trimestre considéré.

Les travailleurs nouvellement recrutés commencent à percevoir l'indemnité des points gratuits, à compter du trimestre qui suit la date de leur confirmation.

2.6. Versement de l'indemnité des points gratuits

Le versement de l'indemnité des points gratuits a lieu sur bulletin de paie des mois de janvier, avril, juillet et octobre de chaque année, sous le code rubrique n° 541.

2.7 Non cumul des bénéfices des points gratuits et des avantages énergie

Les agents réunissant les conditions pour bénéficier des avantages énergie, perdent le bénéfice des points gratuits.

Lorsqu'un agent ne réunit plus les conditions d'attribution des avantages énergie, il peut bénéficier de l'indemnité des points gratuits.

ملحق 08 : المنشور رقم 118 المعدل
للمادة 270 من الاتفاقية الجماعية

SONELGAZ

DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

N° 118	DRH/CIR
S/D DE LA REGLEMENTATION ET DES RELATIONS SOCIALES	
PLAN DE CLASSEMENT : 643	
DATE : - 2 MARS 1997	

OBJET : Indemnité forfaitaire de transport.

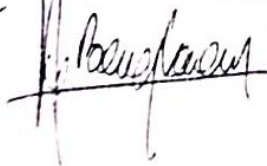
REFER : Convention collective - Article 270 complété et modifié par l'avenant
n° 06 du 10 Février 1997.

La présente circulaire a pour objet de définir les conditions et modalités de mise en œuvre des dispositions de l'avenant n°06 à la convention collective du 10 février 1996 se rapportant à l'indemnité forfaitaire de transport .

Elle annule et remplace toutes les dispositions antérieures relatives à l'indemnité forfaitaire de transport. Elle prend effet à compter du 1^{er} Octobre 1996.

Toutes difficultés d'application doivent être signalées à la Direction des Ressources Humaines.

LE DIRECTEUR GENERAL



امضاء: ع.ع. بن غانم

IV. MODALITES D'ATTRIBUTION

40. Attribution - suppression

L'indemnité forfaitaire de transport est attribuée ou supprimée par mois entier.

Elle est accordée sur remise de l'imprimé établi à cet effet lors d'un changement de résidence, ou sur la déclaration faite sur l'imprimé P.10 intitulé "feuille de renseignements" lors d'un recrutement.

41. Contrôle des distances

L'appréciation des distances définies ci-dessus, est à faire par le service gestionnaire du personnel sur la base des itinéraires habituels empruntés par les transports publics.

42. Travailleurs transportés par l'Etablissement

Lorsque le transport du personnel est assuré par l'Etablissement, il est délivré aux travailleurs concernés par le service habilité, une carte leur permettant l'accès aux véhicules affectés à cet effet.

La possession de cette carte implique pour le travailleur bénéficiaire, la suppression de l'indemnité forfaitaire de transport sur la partie du trajet assurée.

En effet si le travailleur n'est pas transporté sur la totalité du trajet, il bénéficie d'une indemnité de transport en fonction de la distance entre le lieu de ramassage et le lieu de résidence, à condition que cette distance soit égale ou supérieure à un (1) kilomètre.

En conséquence, le service chargé du transport du personnel ne doit en aucun cas remettre cette carte directement aux travailleurs qui en font la demande. Cette carte doit être transmise par bordereau au service gestionnaire du personnel pour la suppression de tout ou partie de l'indemnité.

43. Date d'effet

L'indemnité forfaitaire de transport est due à compter du mois N lorsque le travailleur en fait la déclaration entre le 1^{er} et le 15 du mois ; elle intervient postérieurement (le mois N plus 1) lorsque la déclaration est faite après le 15 du mois.

V. INCIDENCES DES ABSENCES

L'indemnité forfaitaire de transport est maintenue lors du congé annuel ou du congé spécial familial et du pèlerinage.

Elle est par contre supprimée pour toute autre absence de durée supérieure à un (1) mois (maladie, accident de travail, formation...)

ملحق 09 :ساعات العمل الغير منجزة
في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز
-الجزائر العاصمة -

	2020	2021	Taux %
Maladies (rémunérées ou non)	1 597 387,50	1 880 160,80	11,25
Absences rémunérés sauf formation, congé et maladies	2 401 494,25	3 794 980,93	22,72
Absences non rémunérés	300 454,19	249 830,16	1,50
Absentéisme	4 299 335,94	5 924 971,89	35,47
Formation	324 845,79	661 332,13	3,96
Congé	8 108 616,16	10 119 251,17	60,57
Total Heures non travaillées	12 732 797,89	16 705 555,19	100

المصدر: التقرير السنوي للإدارة سنة 2021

ملحق 10 : التركيبة المادية والمالية
لخطة الاستثمار

Type d'investissement		Prévisions physiques	Evaluation financière		
			Coût (MDA)	Coût TTC (MDA)	Poids (%)
Réseaux Electricité	Réseaux (km)	101 960	428 120	509 463	65,85
	Postes (nombre)	38 864			
	Branchements	920 099			
Réseaux Gaz	Réseaux (km)	56 792	172 448	205 213	26,52
	Branchements	1 666 075			
Équipements Électricité (besoins exploitation et fonctionnement)			48 314	57 494	7,43
Équipements Gaz (besoins exploitation et fonctionnement)			1 308	1 556	0,20
Total Société de Distribution			650 190	773 726	100

المصدر: التقرير السنوي للإدارة سنة 2021

ملحق 11 : نسبة استغلال الهيكل
التنظيمي

Taux d'occupation de l'organigramme par Région :

Société	Nbre de poste (1)	Effectifs globales (2)	Effectifs Féminins (3)	Taux % 2/1	Poids % 3/Effectif Global
RDE	484	484	154	100	32
RDC	15674	11790	1282	75	11
RDO	11533	11614	1151	101	10
RDA	11676	10351	1038	89	10
Siège	3577	3436	632	96	18
Total	42944	37675	4257	88	11

المصدر: التقرير السنوي للإدارة سنة 2021

ملحق 12 : حالة تطور رقم الاعمال بين
السنة المالية 2020 و 2021

DESIGNATION	REALISE 2020	REALISE 2021	PREVU 2021	T.E. 21/20	TR %
<u>Chiffre d'Affaires ELEC</u>	26 142	27 580	29 412	6%	94%
BASSE TENSION	15 396	16 359	18 229	6%	90%
MOYENNE TENSION	8 575	8 860	9 761	3%	91%
HAUTE TENSION	2 171	2 361	1 421	9%	166%
<u>Chiffre d'Affaires GAZ</u>	3 982	4 693	5 717	18%	82%
BASSE PRESSION	3 302	3 991	5 003	21%	80%
MOYENNE PRESSION	592	614	633	4%	97%
HAUTE PRESSION	87	89	81	2%	109%
<u>Total Chiffre d'Affaires</u>	30 124	32 273	35 129	7%	92%

المصدر: التقرير السنوي للإدارة سنة 2021

