

خلق القيمة من منظور الموارد البشري

Create value from a human resources perspective

ط.د. بلهادف سامية¹؛ أ.د. بوزيان عثمان²

القبول: 2019/1/4

الاستلام: 2018/12/1

ملخص:

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى توضيح الدور الفعال للموارد البشرية في خلق القيمة، خاصة بعدما أصبح الرأس المال البشري يمثل أهم إستثمارات المؤسسة في الوقت الحالي، فهي تسعى نحو تحقيق تنمية الموارد البشرية المتاحة لديها، لاسيما العناصر الفاعلة ذات الكفاءات و القدرات المتميزات سواء فردية كانت أو جماعية، بغية خلق قيمة مضافة من خلال الإعتماد على موظفيها، التي تساهم في تحقيق التميز للمؤسسة، و من خلال هذه الورقة البحثية نسعى نحو توضيح أبرز إسهامات الموارد البشرية فيما يخص خلق القيمة.

الكلمات المفتاحية: موارد بشرية. خلق القيمة، كفاءات.

رموز JEL: J24; M21; D46.

Abstract:

The objective of this study is to clarify the effective role of human resources in creating value, especially since humain capital is the most important investment of the institution at present. It seeks to achieve the development of human resources to it, especially the actors with competencies and abilities, or collective, in order to create value added through the reliance on its employees, which contribute to the achievement of excellence of the institution, and through this paper we seek to clarify the most important contributions of human resources in terms of value creation.

(JEL) Classification : D46; M21; J24.

¹ - جامعة د. مولاي الطاهر سعيدة/الجزائر، BelhadeF-2012@hotmail.fr

² - جامعة د. مولاي الطاهر سعيدة/الجزائر، bouzianealg@yahoo.fr

1. مقدمة:

تعتبر الموارد البشرية الركيزة الأساسية لإنشاء القيمة في المؤسسة، إلا وأنه بالرغم مما تحقّقه من إضافات جد مهمة تقود المؤسسة نحو تحقيق أهدافها المالية و الإستراتيجية، فهي لا تزال تعاني نوعاً ما من بعض التهميشات في إدراج قيمتها في الشكل المحاسبي، و هو ما تم تداوله بشكل مكثف في الآونة الأخيرة من خلال تسليط العديد من الدراسات و الأبحاث الضوء على كيفية الإستثمار في الأصول البشرية، بهدف خلق القيمة و تعظيمها، و في هذا السياق برزت كل من محاسبة الرأس المال البشري و الأصول الذكية، التدقيق الاستراتيجي للموارد البشرية، و التدقيق الإجتماعي، و كذا حساب القيمة المضافة الإجتماعية، و غيرها من الدراسات التي منحت للموارد البشرية قيمتها بإعتبارها الأصل في تكوين و خلق القيمة للمؤسسة.

1.1 الإشكالية البحثية: ما مدى مساهمة الموارد البشرية في خلق القيمة للمؤسسة؟**2.1. أهداف الدراسة:**

نهضت من خلال هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الفعال للموارد البشرية و مساهمتها في خلق القيمة، و ذلك من خلال:

- تقديم لمحة عن القيمة و خلق القيمة من خلال التطرق إلى الجانب الفكري؛
- التطرق إلى أهم النتائج التي تؤدي خلق القيمة من منظور الموارد البشرية.

2. ماهية خلق القيمة: (من القيمة إلى خلق القيمة)

القيمة هو موضوع متعدد المظاهر أو النماذج، و هذا يعني الرؤى المشتركة لأعضاء مجموعة معينة¹، فهي تدخل في تركيبة مع مختلف المجالات سواء كانت إقتصادية، تسييرية، تجارية، أو مالية، و هو ما يؤكد أن القيمة هي مصطلح متعدد المعاني، و تعريفها مرتبط بالغرض الذي قامت من أجله.

بحيث أصبحت اشكالية تداول القيمة مؤخرًا ليس مجرد مصطلح نظري قائم في حد ذاته، بل تحول الموضوع نحو كيفية تعظيم القيمة للمؤسسة، مما يقودها نحو مصطلح آخر و هو خلق القيمة و كيفية إنشائها، و الذي تختص به الإدارة الإستراتيجية، لتحثل بذلك بعد إستراتيجي جد مهم في مجال التسيير.

1.2 القيمة

تبرز القيمة في الوقت الحالي كمفهوم شامل في علوم التسيير، ويرى كل من Brechett et Desreumaux أن "القيمة مفهوم نظامي متحرك في علوم التسيير والهدف من تعميم النظرة التنظيمية تحقيق نظرة متألفة ومعقدة"². يتم إستخدام القيمة في العديد من المستويات "عمليات الشراء و البيع التي تقوم بها المؤسسة، و في تقييم الشركات المدرجة في البورصة، و كذا تحديد محفزات القيمة الى غير ذلك"³.

1.1.2 أنواع القيمة:

أ. القيمة الإستعمالية و القيمة التبادلية:

سميت بالقيمة الإستعمالية لأنها تقتصر على مدى إستعمالها، و هذا راجع للجهة المستخدمة لها التي تقوم بإعطاء الشيء المستعمل لها قيمة ما، فهي تمثل بذلك منفعة الشيء في حد ذاته، أي أنها غير مرتبطة بكيانه التشغيلي، كما ان عملية تقييمها غير ثابت و تمتاز بتغير مستمر إما بمقادير صغيرة أو كبيرة عند إعادة إجراء التقييم، مما يصعب تحديد القيمة الإستعمالية لأية سلعة.

أما القيمة التبادلية فهي قدرة الشيء على شراء سلع أخرى، أي أنها مرتبطة بالشيء المملوك، حيث تملك الثبات النسبي والعمومية الأكبر بين الأفراد، أوضح مثال للسلع التبادلية العالية الثبات هي النقود⁴.

ويعود تقسيم هذا النوع للقيمة الإستعمالية و التبادلية لآدم سميث من خلال نظرية العمل التي قدمها في كتابه الشهير "ثروة الأمم 1776".

ب. **قيمة الزبون:** تعتمد القيمة في هذه الحالة على التصميم و الصورة التي ينبغي على الزبون أن يراها في المنتج (السلعة، الخدمة)، التي تركز بدورها على مفهوم الجودة و التي تلبي إحتياجاته الخاصة، دون أن يقتصر ذلك على الخصائص الجوهرية للمنتج فقط، بل يتعدى ذلك إلى تقديم خدمات ما بعد البيع، السعر، المرونة⁵.

كما أصبح الزبون العقلاني في الوقت الحالي يؤكد على المنتج الذي يحافظ على صحة وسلامة المستهلك من كل الجوانب حتى بما يتعلق بالجانب البيئي، أي إقتناء منتجات صديقة للبيئة للمساهمة في التنمية المستدامة.

ج. **القيمة الإستراتيجية و القيمة التنافسية:** القيمة التنافسية تمتاز بعلاقة المؤسسة مع المحيط، و تخلق القيمة في هذه الحالة من خلال إختيار و تركيب الأنشطة بهدف خلق ميزة تنافسية و هذا حسب ما وضعه كل من (Hoarau & Teller)، بالإضافة إلى إسهامات كل من رواد الإدارة الإستراتيجية: Porter -Ansoff-

etc-Shrivasta-Nakamura... في حين إقترح بورتر سنة 1986 إستخدام مفهوم سلسلة القيمة أو سلسلة النشاطات للحصول على ميزة تنافسية حسب الأنشطة الأساسية (النقل و الإمداد الداخلي، الإنتاجية و الخدمات اللوجستية الصادرة، عمليات التسوق و البيع، الخدمات) و أنشطة الدعم (البنية التحتية، و إدارة و الموارد البشرية، و تطوير التكنولوجيا والمشتريات)، تستهلك موارد من أجل التوصل الى أقصى هامش ربح⁶.

د. **القيمة الدفترية:** هي مفهوم محاسبي فقط و ليس تقييم إقتصادي، و تعبر عن التكلفة المحاسبية التاريخية للأصل المعني ناقص جميع الاهتلاكات، و بالنسبة للشركات المساهمة فهي تمثل في قسمة صافي حقوق الملكية على عدد الاسهم العادية و ذلك بعد خصم جميع الإلتزامات و القيم المقابلة للأسهم الممتازة.

هـ. **القيمة الاستثمارية:** هي عبارة عن حاصل إجمالي التدفقات المستقبلية لأصل ما، أي أن ما يدره الأصل خلال فترة الإستثمار يعبر عن قيمته، مع الأخذ بعين الإعتبار لعاملين هما:

• القيمة الإضافية التي يمكن ان تتحقق خلال السنوات اللاحقة.

• حجم المخاطر و تقلبات اسعار الاصول و اثر التضخم و الظروف العامة⁷.

و. **القيمة التنظيمية:** حسب العديد من الكتاب تم ربط القيمة التنظيمية بمعالجة المشاكل المتعلقة بالهيكل الداخلي للمؤسسة و العلاقات بين مختلف الأطراف، و تكمن القدرة على خلق القيمة التنظيمية للمؤسسة في قدرتها على تقليص تكاليف النشاط، و عليه فإن القيمة ترتكز على التخصص التنظيمي أي القدرة على التسيير

و التنظيم حسب نظرية "تكاليف المعاملة لكل من (Coase 1973,Williamson,1975)، ينبغي على المؤسسة أن تقلص كل من تكاليف التعامل و تكاليف التنظيم التي تمثل : تكاليف المرئية، لكن النوعية سيئة لتسيير المؤسسة يمكن أن تخلق تكاليف خفية"، تؤثر سلبا على القيمة التنظيمية، و بالتالي يمكن تقييم هذه النوعية عن طريق إحتساب التكاليف الخفية التي تكون موجودة لكن لا يكتشفها نظام المعلومات، كما يمثل الرأس المال البشري دورا محوريا في خلق القيمة التنظيمية التي تشكل الرافعة لخلق القيمة التشاركية.⁸

ز. القيمة الإجتماعية و القيمة الإقتصادية: القيمة الإجتماعية بالمعنى الدقيق، يتم تعريفها، كرضا و نوعية ظروف العمل للموظفين، بحيث يمكن أن تشمل القيمة الإجتماعية بعدا خارجيا، و من ثم فهي تعود إلى مسألة المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة بمعنى الآثار الإجتماعية الخارجية لنشاطها، في حين تحدث بعض الكتاب فيما يخص هذه النقطة عن القيمة الإجتماعية بأنها التفاعل بين الشركة و بيئتها الخارجية.

أما القيمة الإقتصادية يمكن أن تفهم من خلال الربحية، ويعني وجود فائض إقتصادي أو هامش إقتصادي حصلت عليه من الفرق بين العائد و التكاليف، كما أن طرق قياس خلق القيمة الموجودة في كل كتابات و أبحاث المفكرين في هذا المجال تعالج القيمة الإقتصادية أو المالية، في حين هذه الطرق لها أهمية متزايدة و تتداول أيضا في أدبيات مالية المؤسسة وفي تطبيقات المؤسسات الكبيرة التي تتدرج ضمن سياق مالي أو هيمنة للقيمة المالية.⁹

ط. القيمة الجوهرية: و هي تدرس مختلف العوامل الداخلية التي تخلق قيمة تنظيمية للمؤسسة التي من شأنها تحسين العمليات بما يكفي لإرضاء الزبون و الرفع من القدرة على الإبداع و التعلم ليصبح مفهوم خلق القيمة حسب هذه المقاربة هو إختيار و تنسيق لأنشطة المختلفة بأسلوب يحقق الميزة التنافسية بالإعتماد على ما تملكه المؤسسة من موارد و هو ما تنص عليه نظرية الموارد بالإضافة الى القيمة التنافسية التي تقوم على علاقة المؤسسة بمحيطها.¹⁰

2.2 خلق القيمة

إن مصطلح خلق القيمة عرف بداية واضحة في الإقتصاد ثم في كل من النظريات المالية والمحاسبية تحت إفتراضية تمتع السوق بالمنافسة التامة،¹¹

كما أن مفهوم خلق القيمة في حد ذاته يطرح لنا مصطلح آخر و هو التعظيم، في حين بات هذان المصطلحان يقودان نحو تحقيق نفس الغاية و هي الثروة بمعنى أن خلق القيمة يقود نحو خلق الثروة، بحيث لا يمكن تحديد تعريفا لخلق القيمة إلا من خلال طرح التساؤل التالي: إلى من تعود خلق القيمة؟ و بمعنى أدق من المستفيد من خلق القيمة؟ فحسب الدراسات الأدبية يعود موضوع معالجة خلق القيمة إلى مالية المؤسسة،¹² و إعتبرها كأداة لتخفيض تكاليف الوكالة و ضمان توزيع أفضل لرأس المال.¹³

أما بالنسبة للمستشارين Brechett et Desreumaux فإن موضوع خلق القيمة يعد من بين أبرز المواضيع ذات الإهتمام المتزايد من قبل الإدارة الإستراتيجية خصوصا و في كل مجالات التسيير عموما، إلا و أنه بالرغم من الجهود المبذولة في هذا المجال يبقى مفهوم خلق القيمة من بين أعقد المفاهيم التي يصعب تحديدها و هذا راجع لتعدد الرؤى و المقاربات المختلفة دون إيجاد مفهوم موحد يضم كل المقاربات¹⁴، وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (01):

خلق القيمة للموردين	خلق القيمة للزبائن		خلق القيمة للعاملين
	قيمة سوقية		
خلق القيمة الاجتماعية	قيمة محاسبية	خلق القيمة للمساهمين	خلق القيمة للشركاء

La source :Cristian Hoarau, Robert Teller, op.cit, p 9.

نلاحظ من خلال الشكل الموضح أعلاه أن الباحثين ركزا على خمسة أنواع لخلق القيمة و التي تستهدف كل الأطراف الداخلية و الخارجية التي لها تأثير بصفة مباشرة بالمؤسسة (العمال-المساهمين-الزبائن - الموردين- أصحاب المصلحة- و المجتمع)، بهدف تعظيم كل من القيمة السوقية للمؤسسة و القيمة المحاسبية، هذا من جهة و ربط خلق القيمة بشكل أساسي بالزبائن من جهة أخرى، بإعتبار الزبون العنصر فعال في إنشاء و خلق القيمة للمؤسسة، فكما حققت المؤسسة رضا الزبون، تم تحقيق خلق القيمة.

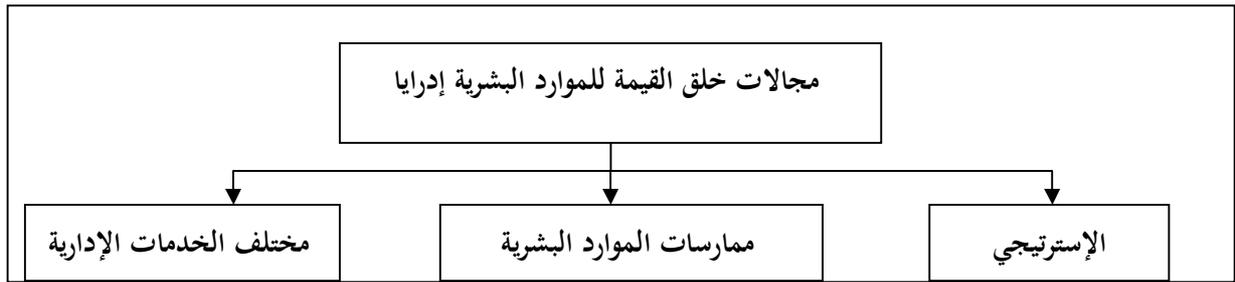
وفي هذا السياق يمكن تعريف خلق القيمة عل أنها "وسيلة لتحسين الكفاءة عن طريق التحكم في التكاليف، و تحسين الفعالية عن طريق إرضاء الزبائن".¹⁵

كما يمكن أن تنتج خلق القيمة عند قدرة الشركة على قيام بإستثمار واحد أو أكثر تكون نسبة عائدها أكبر من معدل العائد المطلوب (المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال)، مع مراعاة مخاطر الإستثمار.¹⁶

3.2 أبرز إسهامات الموارد البشرية في خلق القيمة:

تتجلى مساهمات الموارد البشرية في خلق القيمة في صور عديدة، لاسيما عند إنتهاج المؤسسة لتطبيق أفضل الممارسات للموارد البشرية و التي من شأنها التأثير بشكل فعال على الأداء التنظيمي، بحيث أن التطبيق السليم لكل ممارسة لوحدها بإمكانه أن ينشأ القيمة، و هو ما يوضح لنا أن إستراتيجية الموارد البشرية المنتهجة من قبل المؤسسة، هي الدافع الأساسي للموارد البشرية لخلق القيمة، بحيث ذكر **Spencer** في هذا السياق أن الموارد البشرية يمكن أن تقدم قيمة مضافة من خلال ثلاثة مجالات رئيسية للإدارة الموارد البشرية و هي :

الشكل رقم(02): القيمة المضافة لإدارة الموارد البشرية



(بالصرف) **La source** : Spencer, reengineering human resources, New York :wily,1995

ينتضح من خلال الشكل المبين أعلاه أن الموارد البشرية يمكن أن تحقق قيمة مضافة بالإعتماد على

إدارتها، و هذا حسب ما جاء به **Spencer**، و ذلك من خلال:¹⁷

1.3.2 المجال الإستراتيجي: مثل سياسات التعويض؛

2.3.2 ضمن ممارسات الموارد البشرية: مثل التزطيف، التدريب،؛

3.3.2 من خلال خدماتها الإدارية: مثل حفظ السجلات، و التي تقدم هذه الأخيرة بالنسبة لهم أقل قيمة مضافة.

كما يمكن أيضا لأنشطة الموارد البشرية مثل التدريب و التطوير، الإتصالات و غيرها، أن تضيف قيمة في كل مرة، تشارك فيها في جميع مراحل صياغة إستراتيجية المنظمة، بحيث تعتبر المشاركة المبكرة للموارد البشرية في عملية صنع القرار الإستراتيجي مهمة، و ذلك من خلال تسلسل المراحل التالية:¹⁸

المرحلة "أ": التأثير على قرارات مجلس الإدارة بالاستناد إلى آراء الاختصاصيين من الموارد البشرية؛

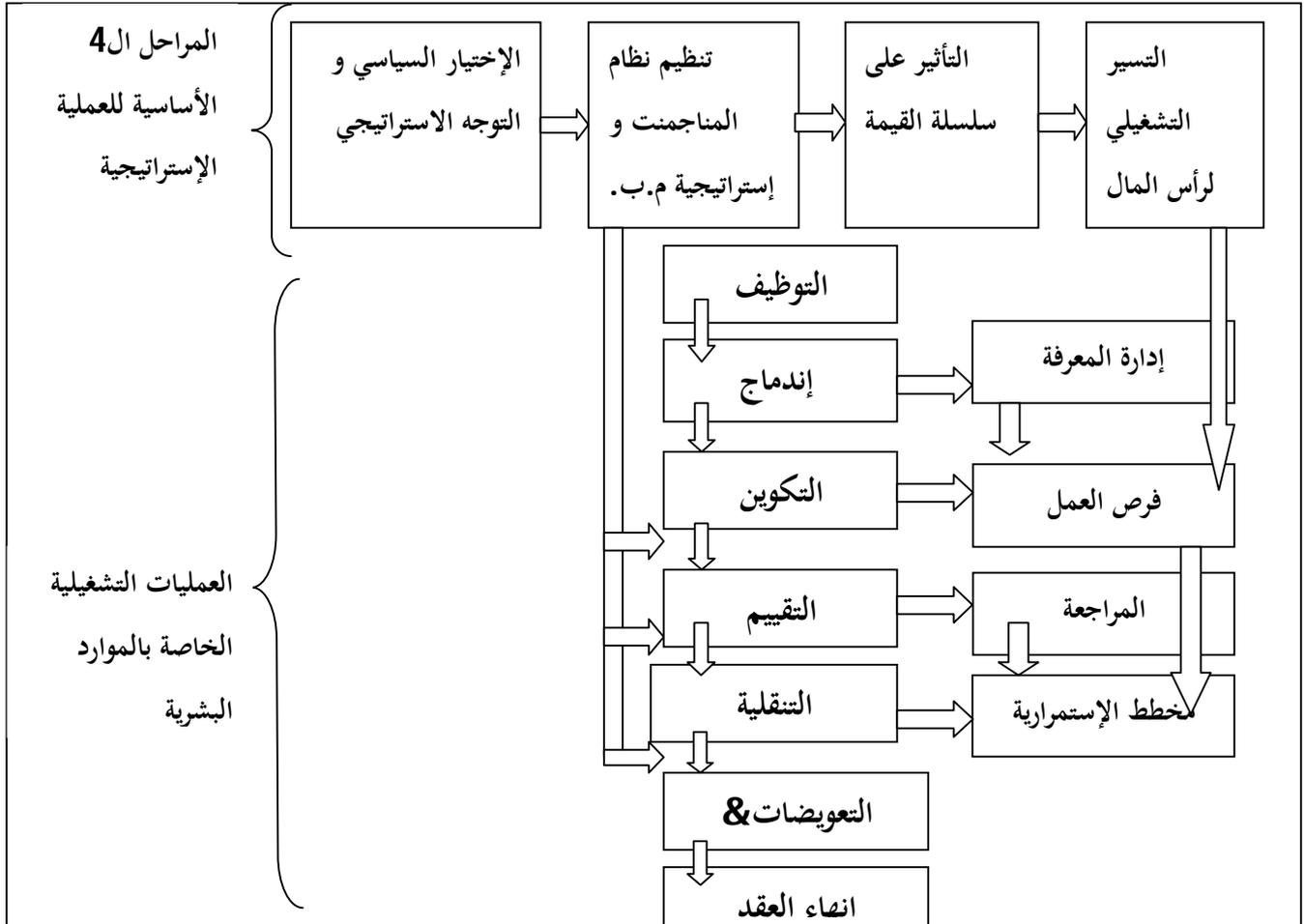
المرحلة "ب": استخدام الموارد البشرية كوسيلة لتنفيذ القرارات التي تم إتخاذها؛

المرحلة "ج": يعمل خبراء الموارد البشرية في المراحل اللاحقة في مرحلة التنفيذ من خلال وظائفهم مثل الاتصالات؛

المرحلة "د": و أخيرا يمكن أن يستمد إقتراح القيمة الخاصة بهم من خلال ملاحظة الأشياء التي لا تسير كما هو مخطط له، بحيث تتجلى خلق القيمة في هذا السياق من خلال تنفيذ تقنيات الموارد البشرية لتصحيحها¹⁹ .

و في الإطار الإستراتيجي للموارد البشرية و أدائه الوظيفي و علاقته بخلق القيمة يتم تفسير ذلك بالشكل التالي:

الشكل رقم(03): الموارد البشرية، الإستراتيجية، و خلق القيمة:



La source : Michel Fourmy, Ressources Humaines, stratégie et création de valeur- vers une économie de capital humain, maxima 2012.

قبل التطرق إلى التحليل ينبغي الإشارة إلى مفهوم العملية و" الذي يقصد به الأحداث المتكررة و الدائمة و الدورية المدرجة في تسلسل زمني للقرارات، بحيث يسمح وصف العملية الإستراتيجية بإدراج مراحلها و ترتيبها حسب الأولوية، و تعيين أصحاب المصلحة من خلال تحديد أدوارهم و مسؤولياتهم، و كذا تحديد أدوات خلق القيمة، و بالتالي بناء مؤشرات التوجيه المناسبة"²⁰.

يقدم الشكل المبين أعلاه قراءة متسلسلة من إستراتيجية الموارد البشرية إلى سلسلة القيمة البشرية، و إدارتها التشغيلية، بحيث تركز على القدرات و المهارات في كل من التوظيف و التدريب، و كيفية إستقطاب المواهب و توظيفها مع المهارات المطلوبة، أما بالنسبة للمهارات الداخلية، فلا بد من إضفاء عليها سمة الإحترافية من خلال إعداد دورات تكوينية، و من خلال أيضا إنشاء جهاز لتنمية الكفاءات الفردية، و ذلك في ظل تبني المؤسسة لإدارة المعرفة التي تعتبر عملية أساسية لنجاح أي منظمة من خلال تعبئة مجال واسع من الكفاءات الداخلية، كما تعتبر أيضا رافعة إستراتيجية قوية لرأس المال البشري من أجل خلق القيمة²¹.

كما تساهم أيضا الموارد البشرية في خلق القيمة من المنظور المالي و هي تتركز في ثلاثة نقاط أساسية:²²

➤ **زيادة العائد:** بمعنى تعزيز الأداء المتوقع في ضوء نموذج الكفاءة أو المقدر و ذلك من خلال إختيار المنظمات لمهارات محددة.

➤ **زيادة السيولة:** تحسين مرونة التكيف إلى المتطلبات المتغيرة للأعمال عن طريق توفير برامج التدريب على نقل و تحويل المهارات، و الإختيار على أساس المهارات العامة غير الخاصة بمهمة محددة، و من خلال إختيار الأفراد إستنادا إلى قدرتهم على التكيف و التعلم.

➤ **تقليل المخاطرة:** تقليل النقلب في الأداء، عن طريق تقليل أو إزالة العوامل التي من الممكن أن تخرج الأداء من الخط المرسوم له، و تستعمل المنظمات طرئق إختيار محددة لغريلة السلوكيات غير المنتجة و إنتزاعها. و من خلال دراسة شاملة و إستباقية للقدرات البشرية و القيود المترتبة عنها، إتضح أن الموارد البشرية أحد العناصر الفاعلة في إدارة المخاطر و ذلك من خلال إتباعها لدورين و هما:²³

الدور الأول : من خلال تحديد الأشخاص كمصدر للمخاطر مثل (نقص الموظفين، ضعف الأداء، عدم كفاءة الموظفين، عدم قدرتهم لمواكبة التغييرات و كذا تحمل مسؤوليات إضافية، إرتفاع كل من معدل التغيب و دوران العمل).

الدور الثاني: إعتبارهم وسيلة للتعامل مع المخاطر مثل الإبداع في تقديم الحلول و طرح أفكار جديدة، إمكانية الإبتكار، المشاركة القيمة في إتخاذ القرار و إبداء الرأي، الإلتزام و ما إلى ذلك، فمن الواضح أن سلوك الموظفين له آثار مهمة على أداء المؤسسة، كما يمكن أن تؤثر ممارسات الموارد البشرية المختلفة على الأداء الفردي، إما من خلال التأثير على مهارات الموظفين و تحفيزهم أو من خلال إنشاء هياكل تنظيمية تتيح للموظفين تحسين أدائهم الوظيفي.

من أجل تفعيل الدور الثاني و التقليل من مسببات الدور الأول، فعلى المؤسسة أن تدرس السلوك التسييري لمواردها البشرية و التعامل معه على أساس ذلك:

الجدول رقم (01): الموارد البشرية و السلوك التسييري

نوع المورد البشري	القرار التسييري المناسب
مورد بشري يصعب إستبداله منخفض القيمة	رفع القيمة المضافة بالتدريب، التأهيل، إدخال المعلوماتية... إلخ
مورد بشري يسهل إستبداله مرتفع القيمة	إحلال تقنية المعلومات و الإتصالات محل الموارد البشري.
مورد بشري يصعب إستبداله مرتفع القيمة	الصيانة، التحفيز، إتاحة فرص الإبداع، التطوير، الإبتكار... إلخ
مورد بشري يسهل إستبداله منخفض القيمة	تخفيض العمالة، التخلص من الأعمال بالإسناد إلى الغير.

المصدر: علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2002، ص42.

تحقق المؤسسة هدفين أساسيين من خلال الدراية التامة لقدرات و كفاءة مواردها البشرية المتاحة لديها، و ما مدى قابليتها لتحقيق القيمة المضافة، وهي أهداف تنظيمية و تسييرية كإنخفاض معدل التغيب و معدل دوران العمل و الإلتزام و أهداف مالية كتخفيض التكاليف و الزيادة في رقم الأعمال.

3. خاتمة:

المؤسسات الرائدة في وقتنا الحالي تتسارع نحو إستقطاب أفضل الكفاءات و المهارات المستوعبة و ذات مرونة عالية، من الوهلة الأولى بغية التقليل من التكاليف و إكتساب ميزة تنافسية عن غيرها، كما ان الأمر لا يتوقف فقط على قدرات الأفراد الأولية فعلى المؤسسة تطويرها بغية بناء قاعد من موظفيها تركز على كفاءات محورية و ذلك من خلال تكوين الأفراد و إكسابهم مهارات و قدرات إضافية تتماشى و الوظيفة المناط بها بالإعتماد على كل من التعلم الفردي و الجماعي و ذلك حسب الحاجة و الأولويات، هذا من جهة، و تفعيل نظام التعويضات و التحفيزات بشتى أنواعها بإعتبارها الحافز الأساسي لإيستعاب و تقديم الجهود الإضافية و هذا من جهة أخرى، و هو ما يوضح لنا أن الجهود الأولية تعود في المقام الأول إلى المدير التنفيذي للمؤسسة (المسير)، و العلاقة بين الإدارة و الموظفين، بمعنى أدق إلى نوعية الإتصالات داخل المؤسسة، و ما مدى فعالية التحفيزات المعنوية و إحساس الفرد بالتقدير و الإحترام، التي تدفع بالموارد البشرية على أختلاف مستوياتها في المؤسسة نحو خلق القيمة.

4. قائمة المراجع:

1. Florence Noguera, Djamel Khouatra : "Gestion des ressources humaines et la création de valeur organisationnelle , Concepts et Outils de mesure", La revue de la gestion des ressources humaines, N°53, Edition ESKA, paris , juillet , Aout , septembre, 2004, p 03
2. Brechet, Desreumaux, « valeur marché et organisation », Actes des XIVe Journées nationales des IAE, Nantes, 1998, tome 1, Coordonnateur, Jean-Pierre Brechet.
3. Fernandez, P. (2002). Valuation methods and Shareholder value creation. California : Academic Press, p23.
4. G Hirigoyen , J Caby : "Histoire de la Valeur en Finance d'entreprise", Revue Finance-gestion, paris, 1998. p03
- 5 Florence Noguera, Djamel Khouatra : Op. Cit , p497.
- 6 Laurent Cappelletti, Djamel Khouatra. La mesure de la creation de valeur organisationnelle : le cas d'une entreprise du secteur de la gestion de patrimoine. Technologie et management de l'information : enjeux et impacts dans la comptabilité, le contrôle et l'audit, May 2002, France. pp.CD-Rom, 2002. <halshs-00584448>.P05.

7 السعيد بريكة، سمير مسمعي، تقييم المنشأ الاقتصادية: مدخل القيمة الاقتصادية المضافة EVA،

3 content3 <http://iefpedia.com/arab/wp-/uploads/2010/0> -مدخل-القيمة- الاقتصادية-المنشأة-الاقتصادية -تقييم-المنشأة-الاقتصادية -مدخل-القيمة- الاقتصادية-المنشأة-الاقتصادية-السعيد.pdf. تم الاطلاع عليه، يوم 2017/08/04، 22:30، ص4-5.

8 نفس المرجع، ص6.

- 9 Florence Noguera, Djamel Khouatra : " p500
- 10 T.GUILLEMIN, M.TRABELSI, « optimiser gestion et qualité pour créer de la valeur », DUNOD, 2008, p 28.
- 11 Caby, J.,Hirigoyen, G. (2005). *Création de valeur et gouvernance de l'entreprise*. 3e éd., Paris :Economica, p..
- 12 Fligstein Neil. Le mythe du marché. In: Actes de la recherche en sciences sociales. Vol. 139, septembre 2001. L'exception américaine(2) pp. 3-12. P.4
- 13 Malek saïhi : < la pertinence de la création de valeur dans l'explication de la valeur de marché de la firme>, Revue sciences de gestion n° 74, P45 à P64 ? P46.
- 14 Brechet, Desreumaux, « valeur marché et organisation », Actes des XIVe Journées nationales des IAE, Nantes,1998, tome 1, Coordonnateur, Jean-Pierre Brechet.
- 15 Jaunet. P, «la création de valeur: approche financière ou managériale », www.memoireonline.com/.../ m_managementvaleur-financiere-approche-necessaire-demarche-strategique16.htm, vu le 15-09-2017, 20 :45.
- 16 Philippe DANJOU, Revue d'économie financière, No. 106, SYSTÈME FINANCIER ET CRÉATION DE VALEUR (JUN 2012), pp. 205-225, Association d'économie financière, <http://www.jstor.org/stable/42904892>, Accessed: 12-01-2017 16:45 UTC, p208.
- 17 Verbrigghe J, Buyens D. Adding Value HRM PRACTICE EVIDENCE-BASED HR. In : Andresen M, Nowak c, editors. Human resource management practices : assessing added value. Switzerland : Sprinder ; 2015. P15-30. P17-18.
- 18 MITSAKIS, F.V. Human resources (HR) as a strategic business partner : value creation and risk reduction capacity. International Journal of Human resource studies, 4 (1), pp.154-170. ISSN 2162-3058. P158-159.
- 19 Ibid
- 20 Le Pouvoir D'influence Du DRH : Quels Leviers D'action Pour Etre Un Partenaire Stratégique, mémoire d'expertise des anciens du MBA-MRH, Université paris-Dauphine. Promotion14. Octobre 2017.p95.
- 21 Ibid.
- 22 العنزي سعد و صالح أحمد، كفاءة المورد البشري بمنور سلوكي، مجلة الإدارة و الإقتصاد، جامعة بغداد، المجلد 17، العدد 62، 2011، ص5.

23 MITSAKIS, F.V, Op. Cit, p162.