

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم تجارية

العنوان:

نحو إطار مقترح للمحاسبة عن الموارد البشرية

– دراسة حالة: مخبر الأشغال العمومية في جنوب البلاد غارداية LTPS –

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ليسانس أكاديمي في مسار: علوم تجارية

تخصص: مالية ومحاسبة

تحت إشراف:

د. عجيبة محمد

من إعداد الطلبة :

– أولاد مسعود غمار هاجر

– إسماعيل حليلة

السنة الجامعية: 2013/2012

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك .. ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك .. ولا

تطيب الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برويتك

فلك الحمد حمدا كثيرا علي توفيقني في إتمام هذا العمل المتواضع .

إلى من تنحني الأقلام عند صياغة الكلمات له احتراما وتقديرا ،إلى من نال تقدير واحترام الجميع حيثما استقر برحاله ،إلى من عمل ويعمل بكل جهد وأمانة ،إلى من وجه ونصح بشكل مباشر وغير مباشر كي نزداد علما و نورا . القادر على العطاء أستاذنا الفاضل عجيبة محمد .

إلى كل من نهلنا من ثقافتهم وحكمتهم وفكرهم وأدبهم أساتذة قسم الاقتصاد.

إلى كل من قدم لنا يد العون والمساعدة في أنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد ،ولو بكلمة طيبة أو دعاء ،نخص بالذكر :موظفو مؤسسة مخبر الاشغال العمومية بغرداية.الدين لم يبخلو علينا بمعلوماتهم ،بالإضافة الى حسن الاستقبال.

ونتقدم بكل كلمات الشكر والتقدير سائلين المولى عزّ و جلّ أن يجزيهم الخير على كل ما قدموه لنا من يد العون .

هاجر حليمة

الإهداء

إلى التي ربط الخالق طاعتها بطاعته.
إلى رمز العطاء دون المنان والتي لنا من تحت قدميها الجنان.
إلى التي أعطت ولم تدخر، إلى معبد الصبر التي جاءت ولم تبخل.
إلى مبرر وجودي رمز الصمود على التي أدين لها بهذا النجاح أمي الغالية حفظها الله .
إلى الذي كان سبب في رزقي وكسوتي، إلى الذي يحمل جبالا من التعب لكي يمنحني ملعقة من
الذهب، وتطلع لأن يقدمني صالحة للمجتمع، إلى الذي أدين له بالكثير: أبي العزيز
إلى اللواتي قاسمتهن رحم أمي، إلى اللواتي شاركنني مر الحياة قبل حلوها، شقيقتاتي: نعيمة
،نادية.

إلى أُملي أخوتي وزوجاتهم.سارة،فطيمة،سهيلة.
إلى عمي وعمتي وابنأوها.
إلى خالاتي وأخوالي وأولادهم.
والى البريئتين اكرام ومريم.
والى التي شاطرنني مشاق البحث حليلة اسماعيل.
والى اللاتي لا أقصد الترتيب في ذكرهن، بل العفوية مثل العفوية التي عشناها، إلى زميلات
الدراسة:مريم ،حليلة،زينب،فطيمة،فطيمة .سمية،سعاد،الزانة،اسماء. ايمان.
إلى طلبة الفوج (1) وكل طلبة دفعة علم الاقتصاد.والى من عرفتهم فى قسم البنوك.
إلى من وسعهم قلبي ولم يسعهم قلبي.
إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي

هاجري

الإهداء

إلى التي ربط الخالق طاعتها بطاعته.

إلى رمز العطاء دون المنان والتي لنا من تحت قدميها الجنان.

إلى التي أعطت ولم تدخر، إلى مبرر وجودي رمز الصمود، التي أدين لها بهذا النجاح أمي الغالية حفظها الله.

إلى الذي كان سبب في رزقي وكسوتي، إلى الذي لم يزل عطفه يغمرني، ولا تزال توجيهاته ونصائحه تحضرني، إلى الذي يحمل جبالا من التعب لكي يمنحني ملعقة من الذهب، وتطلع لأن يقدمني ثمرة صالحة للمجتمع: أبي العزيز

إلى اللواتي قاسمتن رحم أمي، إلى اللواتي شاركنني مر الحياة قبل حلوها،

شقيقتي: فوزية، عائشة، أسماء،

إلى أجنحة أُملي إخوتي.

إلى أخوالي وخالاتي وأولادهم.

وإلى أعمامي وعماتي وأولادهم.

إلى الصغيرة فاطمة الزهراء.

إلى من شاركتني عناء هذا البحث: هاجر أولاد مسعود غمار.

إلى كل صديقتي اللاتي درسن معي خاصة: هاجر، سميرة، أمال، فطيمة، الزانة، سارة،

والى طالبة فوج (1) علوم اقتصادية.

إلى من وسعهم قلبي ولم يسعهم قلبي.

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي.

حليمة

ملخص :

تعالج هذه المذكرة موضوع نحو إطار مقترح للمحاسبة عن الموارد البشرية - دراسة حالة ، ومن خلال معالجة إشكالية البحث حول : ما هي العوامل والطرق المساعدة لبناء إطار مقترح للمحاسبة عن الموارد البشرية للمؤسسات الاقتصادية فقد هدف البحث إلى إثبات اعتبار استثمار الموارد البشرية كمورد اقتصادي وبيان أثره في القوائم المالية و أهميته في تحقيق غايات إستراتيجية ، إضافة إلى ضرورة اتخاذ الإجراءات والسياسات الرسمية من أجل تطبيق محاسبة الموارد البشرية و إعداد سجلات تحليلية إحصائية و محاسبية للتسجيل و الثبوت و القياس لعناصر الاتفاق ، و قد تناول البحث دراسة ميدانية في شركة مخبر الأشغال العمومية بجنوب البلاد ، حيث أظهرت الدراسة استنفاد الموارد البشرية المقترحة في الشركة و إظهارها في القوائم المالية كأصول

الكلمات المفتاحية : المحاسبة ؛ الموارد البشرية ؛ القوائم المالية ؛ القياس المحاسبي ؛ التسجيل المحاسبي ؛ الأصول الغير الملموسة

من اعداد الباحثين : أولاد مسعود غمار هاجر . إسماعيل حليلة

بإشراف الأستاذ الدكتور: عجيلة محمد

Summary

Address this note issue about a proposed framework for accounting for human resources - a case study, and by addressing the problem of searching around: What are the factors and ways to help to build a proposed framework for accounting for human resources of economic institutions has the goal of research is to prove considered investment of human resources as an economic resource and a statement impact in the financial statements and its importance in achieving the goals of the strategy, in addition to the need to take action and official policies for the application of accounting human resources and prepare records of analytical statistical and accounting for registration and permanence and measurement of the elements of the agreement, and has touched on a field study in the company laboratory of Public Works south of the country, where the study showed the proposed depletion of human resources in the company and shown in the financial statements as assets

Keywords: accounting; human resources; financial statements; Accounting Measurement; Accounting Date; non-tangible assets

كلمة الشكر

الإهداء

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

المقدمة

06	الفصل الأول: مدخل الموارد البشرية - مفاهيم و أسس-.....
07	المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية وأهميتها.....
07	المطلب الأول: تطور الموارد البشرية.....
08	المطلب الثاني: مفهوم الموارد البشرية.....
10	المطلب الثالث: أهمية الموارد البشرية و خصائصها.....
13	المبحث الثاني: أساسيات إدارة الموارد البشرية.....
13	المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية.....
19	المطلب الثاني: نظم إدارة الموارد البشرية.....
35	المطلب الثالث: مفاهيم الموارد البشرية الاستراتيجية.....
39	خلاصة الفصل.....
41	تمهيد الفصل.....
42	الفصل الثاني: الحاسبة الموارد البشرية.....
42	المبحث الأول: الحاسبة الموارد البشرية.....
42	المطلب الأول : مدخل عام للمحاسبة.....
49	المطلب الثاني: نشأة و تطور الحاسبة في الموارد البشرية.....
53	المطلب الثالث: أهداف و فروض الحاسبة الموارد البشرية.....
56	المبحث الثاني: القياس (التقييم) التسجيل محاسبي للموارد البشرية.....
56	المطلب الأول: القياس و الإفصاح المحاسبي.....
59	المطلب الثاني: إظهار الموارد البشرية بالكشوفات المالية.....
61	المطلب الثالث: الأصول غير ملموسة.....

68	 خلاصة الفصل
69	 تمهيد الفصل
70	 الفصل الثالث: دراسة ميدانية على شركة مخبر الإشغال العمومية لجنوب البلاد LTPS
71	 المبحث الأول: تقديم عام لشركة مخبر الإشغال العمومية لجنوب البلاد LTPS
71	 المطلب الأول: مدخل للدراسة الميدانية.
74	 المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي
77	 المطلب الثالث: تحليل بيئة المؤسسة
	المبحث الثاني: التطبيقات (المعالجات) المحاسبية للموارد البشرية لمخبر الإشغال العمومية لجنوب البلاد.
79	 المطلب الأول: دراسة وتحليل القوائم المالية لسنتي 2011 - 2012
85	 المطلب الثاني: دراسة جدول حسابات النتائج من خلال بعض النسب المتعلقة بالمستخ.
89	 المطلب الثالث: بعض التسجيلات للموارد البشرية للمؤسسة

الخاتمة

قائمة المصادر والمراجع

الملاحق

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
24	أساليب إستجابة المنظمة للحاجات المحددة في سلم ما سلو.	01
28	حسنيات ومساوئ المصادر الداخلية والمصادر الخارجية للاستقطاب	02
35	وظائف إدارة الموارد البشرية	03
79	ميزانية شركة مخبر الأشغال العمومية لجنوب البلاد لسنة 2011	04
82	ميزانية شركة مخبر الأشغال العمومية لجنوب البلاد لسنة 2012	05
85	الأمر بالمهمة	06
90	كشف راتب لأحد العمال بمنصب مكلف بالدراسات	07
90	كشف راتب لموظف بمنصب مدير مصلحة المحاسبة	08

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
14	عملية إدارة الموارد البشرية وموقعها بين أنشطة المنظمة الأخرى	01
19	تطور النظرة إلى الموارد البشرية	02
22	نموذج عملية تطور الدوافع	03
23	سلم ماسلو للحاجات	04
32	الإطار العام لأساليب تأهيل العاملين	05
34	طريقة ترتيب الرقمي أو الرمزي	06
36	عناصر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	07
38	الترباط والتكامل بين مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية	08
46	الإطار المفاهيمي للمحاسبة	09
56	المحاسبة كنظام للقياس والإفصاح	10
64	أثر محاسبة الأصول البشرية للنتائج النهائية للمنشأة	11
73	نشاط المؤسسة	12
75	الهيكل التنظيمي لمديرية الإدارة المالية	13
76	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	14

قائمة الملحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	ميزانية شركة مخبر الأشغال العمومية لجنوب البلاد لسنة 2011
02	ميزانية شركة مخبر الأشغال العمومية لجنوب البلاد لسنة 2012
03	الأمر بالمهمة
04	كشف راتب لأحد العمال بمنصب مكلف بالدراسات
05	كشف راتب لموظف بمنصب مدير مصلحة المحاسبة
06	سياسة الجودة
07	فاتورة الفندق
08	طلب إجازة
09	عقد عمل مؤقت
10	وثيقة التكوين والتأهيل

المقدمة العامة

المقدمة :

يمثل العنصر البشري أهم مدخلات النظام الإنتاجي وأعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المنظمة الحديثة ورسم معالم مستقبلها، كما أنه يعتبر بمثابة الضابط لإيقاع حركة المجتمع والمحدد لمكانته بيد الدول. فالموارد البشرية تمثل الغاية من عملية التنمية وأداتها الرئيسية في ذات الوقت. إن الأفراد هم حجر الزاوية في الجهود الرامية للحاق بركب التقدم في عالم يتسم بسرعة الإيقاع وتعدد المؤثرات وتعدد المكونات.

فقصور القدرات والموارد البشرية بمعناها الواسع إنما يعتبر السبب الرئيسي لإخفاق برامج التنمية وعرقلة مسيرة التقدم، وهو ما يعني أن الاستثمار في العنصر البشري وتحقيق التوجيه السليم لأنشطته ورسم السياسات والنظم الإدارية اللازمة لتحقيق الفعالية المطلوبة لأدائها إنما يعتبر مطلباً حاكماً سواء بالنسبة للدول المتقدمة من أجل تدعيم برامج التقدم وضمان الإستمرارية في تحقيق الريادة أو بالنسبة للدول النامية لسد فجوة التخلف والحاق بركب التقدم والقدرة على التعايش مع متطلبات وتحديات القرن الجديد.

ومما لا شك فيه أن نجاح أية منظمة من منظمات الأعمال يعزى بالدرجة الأولى إلى ما تمتلكه من موارد، فتحقيق الأهداف التنظيمية لا يمكن أن يحدث في غياب العنصر البشري، باعتباره أهم العوامل المؤثرة في تحقيق تكيف المنظمة مع المتغيرات السائدة في بيئة أعمالها. فالموارد البشرية ممثلة في العاملين بالمنظمة من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات هي الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المنظمة الحديثة، كونها المصدر الحقيقية لتكوين وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة وتحسين أوضاعها السوقية ونتائج أعمالها.

تعتمد اقتصاديات الكثير من الشعوب اعتماداً كبيراً على قطاعات مختلفة توجهها المعلومات وتحركها المعرفة البشرية المتمثلة بأطر على مستوى عال من الإختصاص والتدريب، وفي الوقت الذي كان فيه رأس المال المادي سابقاً يستأثر بالأهمية القصوى، فإن العنصر المميز للاقتصاديات المتطورة هو الاعتماد المتزايد على رأس المال البشري والفكري.

وتعد المحاسبة في الموارد البشرية من أهم أدوات تطوير أساليب إدارة البشر على مختلف الأصعدة الاقتصادية والاجتماعية، وذلك لأنها تعد الأفراد عناصر تنظيمية ذات مستوى عال من الخبرة والمعرفة العلمية والعملية وليست فقط طاقة إنتاجية مادية. الأمر الذي يتطلب تعديلات جوهرية في علوم المحاسبة والإدارة نظراً لأن الحاجة إلى رأس المال البشري أكبر من الحاجة إلى رأس المال المادي، فهو المؤثر في مجال القوة والعلم والتكنولوجيا والإبداع.

إن موضوع المحاسبة عن الموارد البشرية الذي نطرحه في هذا البحث هو جزء من تيار جديد من التفكير. كما أن مفاهيمه الأساسية لم تعرف بوضوح ولا قواعد التطبيق العملي واضحة المعالم بعد، من هنا تبرز

إشكالية البحث من خلال ملاحظة أن معظم الوحدات الاقتصادية لا تولي الأهمية الكافية للبيانات المحاسبية التي تخص الموارد البشرية.

ومنه يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

ماهي العوامل والظروف المساعدة لبناء إطار مقترح للمحاسبة عن الموارد البشرية للمؤسسات الاقتصادية؟

ومنه تتفرع الأسئلة التالية:

1. ماهي الموارد البشرية؟
2. كيف يمكن قياس محاسبة الموارد البشرية؟
3. ما مدى إمكانية تطبيق المحاسبة للموارد البشرية؟
4. ماهي المعالجة المحاسبية للموارد البشرية لمخبر الأشغال العمومية بغرداية؟

فرضيات الدراسة:

لتحقيق هدف البحث فقد تم الاعتماد على الفرضيات التالية:

1. إن هناك علاقة إرتباط بين أداء العاملين ومقومات إستمرارهم وبين تحقيق متطلبات الفرد ومتطلبات المنظمة في نفس الوقت.
2. لا يوجد إدراك لدى متخذي القرارات في شركة مخبر الأشغال العمومية في جنوب البلاد "LTPS" لأهمية المحاسبة في الموارد البشريو.

3. لا يؤثر القياس والإفصاح المحاسبي عن تكلفة الموارد البشرية على إتخاذ القرارات المالية في شركة "LTPS".

أهداف الدراسة:

يهدف هذا البحث إلى:

1. توضيح أهمية المحاسبة عن الموارد البشرية في الوحدات الاقتصادية بمفهوم عام والتركيز على شركة "LTPS"
2. إقتراح تطبيق المحاسبة عن الموارد البشرية في شركة مخبر الأشغال العمومية لجنوب البلاد "LTPS".
3. التعرف على أسس الأصول الغير ملموسة وتسجيلها بالقوائم المالية.
4. قياس رأس المال البشري وتحديد أثره على القوائم المالية.

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية البحث من حيث تناوله موضوعاً محاسبياً معاصراً مهماً، وهو محاولة للتطرق لأهمية المحاسبة عن الموارد البشرية، وأسس عرضها بالقوائم المالية، وتتحلى الأهمية من خلال:

1. مساعدة المتخصصين في الموارد البشرية والمستويات الإدارية على إدارة الموارد البشرية المتاحة بكفاءة وفعالية في شركة مخبر أشغال العمومية لجنوب البلاد "LTPS".
 2. توفير معلومات عن قيمة الأصول البشرية للمنشأة، وذلك لاتخاذ القرارات الاستثمارية في شركة مخبر الأشغال العمومية "LTPS".
 3. إبراز أهمية الموارد البشرية كمنغير رئيسي عند إظهار حقيقة المركز المالي للمنظمة بشركة مخبر الأشغال العمومية لجنوب البلاد "LTPS".
 4. التعرف على مدى مساهمة العنصر البشري في زيادة الإنتاجية، وإظهار المركز المالي للمنظمة بصورة عادلة في تاريخ معين.
- دوافع الدراسة:**
- كانت هناك العديد من الدوافع والإعتبارات التي دفعتنا لاختيار موضوع البحث المتمثل في: " نحو إطار مقترح للمحاسبة عن الموارد البشرية " - دراسة حالة: مخبر الأشغال العمومية في جنوب البلاد - نذكر منها:
- دوافع ذاتية:**
1. إقتراح الموضوع من طرف الأستاذ المشرف واقتناعنا بطرحه، ويتدرج ضمن مجال التخصص (فرع مالية ومحاسبة).
 2. إثارة عنوان البحث لنا، ورغبتنا في الجمع بين تخصص المحاسبة والموارد البشرية.
- دوافع موضوعية:**
1. أهمية الموارد البشرية بالنسبة للمنظمة؛
 2. موضوع يتميز بطابع الدراسات "موضوع الساعة"؛
 3. قلة الدراسات والأبحاث في هذا المجال رغم أهميته.
- منهج البحث المستخدم:**
- نظراً لطبيعة موضوع البحث ومحاولة للوصول إلى كافة تطلعاته كان إلزاماً علينا اعتماد مختلف المناهج المستعملة في البحوث والدراسات الاقتصادية والإدارية فنجد:
- 1 المنهج الوصفي: عند التعرض لمفاهيم عامة خاصة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، والمحاسبة لمفهوم والاعتماد على العديد من المراجع التي تناولت تقييم الموارد البشرية.
 - 2 المنهج التحليلي: من خلال تحليل المعطيات والأرقام.

3 المنهج التطبيقي: في دراسة حالة عند تناول تطبيق محاسبة الموارد البشرية وتأثيرها على القوائم المالية للمؤسسة.

هيكل الدراسة:

بناءً على الأهداف والفرضيات الموضوعية سابقاً، وفي حدود الإشكالية الموضوعية كان الخيار على تقسيم البحث إلى 3 فصول على النحو الآتي:

تناولنا في الفصل الأول والمعنون بـ مدخل للموارد البشرية (أسس ومبادئ) عن ماهية الموارد البشرية وتطورها عبر الزمن، أهميتها، خصائصها، بالإضافة إلى التعرض إلى أساسيات إدارة الموارد البشرية، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

أما الفصل الثاني فقد تضمن عنوان المحاسبة عن الموارد البشرية، فتم التطرق لـ النشأة، التطور، التعريف، الأهمية، الأهداف والفروض لمحاسبة الموارد البشرية، ويأتي فيما بعده التطرق للقياس والتسجيل المحاسبي للموارد البشرية، وأسس اقتراح عرض الموارد البشرية بالقوائم المالية، وفي الأخير التعرض للمعايير المحاسبية الدولية والمعيّار المأخوذ هو الأصل الغير ملموس.

وأخيراً الفصل الثالث والذي تضمن الدراسة التطبيقية في مخبر الأشغال العمومية، والذي قسمناه إلى قسمين: التعريف بالمؤسسة، أهميتها، هيكلها، وعلاقتها لتتناول في الأخير الجانب التطبيقي للدراسة.

الفصل الأول:

مدخل للموارد البشرية – مفاهيم وأسس –

تمهيد:

يعتبر العنصر البشري أساس ومحور كل المجتمعات الإنسانية بلا استثناء، وأن جميع الأنظمة التي يتعامل معها المجتمع الإنساني تعتمد بشكل رئيسي على العنصر البشري بشكل مباشر أو غير مباشر لذا فإن منشأة الأعمال تنفق أموالاً طائلة من خلال القيام بعملية اختيار وجذب وتدريب وتأهيل وتعيين الأفراد، وهذه الأموال يتم انفاقها على شكل استثمارات Investments في البشر، وهي مبالغ قد تفوق ما يتم انفاقه على الاستثمارات في الآلات والتجهيزات والأصول الثابتة الأخرى، لذا فقد أصبح موضوع الموارد البشرية Humen Resources أحد المجالات البحثية التي اهتم بها المختصون في أكثر من علم واحد من العلوم الاجتماعية، فعلماء الاقتصاد والإدارة بالإضافة إلى المحاسبة تناولوا موضوع الموارد البشرية من العديد من الجوانب، ولكل من هذه العلوم تحليلاته الخاصة وفق الأطر المفاهيمية والنظريات التي تمثل أساس تلك العلوم عبر العصور، فالمنظمة تتكون من مجموعة من الأفراد (موارد بشرية) تشكل اتجاهات ومعتقدات وعادات شتى إلا أنه يجب أن ينصهر هذا كله ليتلائم مع البيئة الاجتماعية من حولها من خلال هذا الفصل سنتطرق إلى المبحثين التاليين:

المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية وأهميتها.

المبحث الثاني: أساسيات إدارة الموارد البشرية ومراحل تطورها.

المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية وأهميتها.

إن الكثير من سياسات التوظيف والاستخدام للموارد البشرية يمكن ارجاع أصولها العلمية إلى الحضارات القديمة وما يدل على ذلك بناء الأهرامات المصرية، حيث يقدر العلماء أن بناء الهرم الأكبر قد استنفذ جهد ما يزيد عن مائة ألف موظف وعامل، لمدة عشرين عاماً، ما يشير إلى القدرات الإدارية والتنظيمية لاستخدام الموارد البشرية فنيا وإنسانياً، كما كانت الدولة الأشورية من الدول القديمة التي اهتمت بسياسة الاجور والمرتبات بتحديد حد أدنى للاجور بجانب نظام للحوافز والمكافآت التشجيعية، كما وضع الاغريق أسس دراسة الحركة والزمن لتحديد الأجر المناسب لكل وظيفة في ضوء أهميتها النسبية لباقي الوظائف.

المطلب الأول: تطور الموارد البشرية:

أولاً: المراحل التاريخية لتطور وظيفة الموارد البشرية:

عرفت وظيفة الموارد البشرية خلال العقود الأخير تطورا ملحوظا ودائما ولذا فإن المفهوم الحديث لوظيفة الموارد البشرية لم يتحدد إلا بعد سلسلة طويلة من التطورات التي مرت على الجنس البشري، وهو يمارس العمل وللتعرف على ذلك نتبع المراحل التالية:

1 -مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:

تميزت هذه الحقبة التاريخية بطرق الإنتاج اليدوية، حيث كانت معظم السلع تصنع في مصانع صغيرة أو في بيت صاحب العمل؛ هذا ولو تعمقنا أكثر في هذه المرحلة فسنجد الأنظمة التالية:

- أ. **نظام العبودية:** وفيه أعتبر العامل من ممتلكات صاحب العمل، يبيعه ويشتره، شأنه شأن كل السلع، فلا حقوق قانونية أو إنسانية كما أنه لم يكن تحت ظل هذا النظام وجود لنظام العمالة، وكانت السلطة المطلقة بيد المالك وكان العبد أحد الأمتعة التي يمتلكها.
- ب. **نظام الصناعة اليدوية:** وفي ضلاله برزت فئة تمتلك الخبرة والمهارة وبدأت تعمل مقابل الأجر الذي يعد أجر كاف.

- ج. **نظام الطوائف:** وبه شكلت كل صناعة طائفة لها قانونها يوضح شروط الدخول للمهنة واجورهم ومستويات إنتاجهم، ويمثل نظام الطوائف احتكارا للصناعة أو الحرفة؛ وقد رتب التدرج في المهنة فهناك الصبي والعريف، والمعلم وينتخب المعلمون شيخا للطائفة فيوقع العقوبات على من يخلف لوائح وتعليمات الطائفة.⁽¹⁾

(1) زكي هاشم، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، القاهرة، دار الكتاب الجامعي، 1975، ص 62.

2 مرحلة الثورة الصناعية:

ما أن بدأت الثورة الصناعية كنتيجة لسلسلة من الاكتشافات والاختراعات وظهور القوى المحركة والآلات في التصنيف الثاني من القرن الثامن عشر حتى واجه أرباب العمل مهمة تهيئة أفراد تحتاجهم مشاريعهم الضخمة، ولمواجهة تهيئة جديدة عليهم التهيؤ لمتطلباتهم وعاداتهم، ولكن بهجة الإنتاج وزهو الصناعة قد ألهمهم عن الاهتمام بالجنس البشري.⁽¹⁾

ويضاف إلى ذلك أن قوة مساومة العمال كانت ضعيفة في سوق لعمل فافتقر العاملون إلى الأمان في ما أصبح للآلة الدور الرئيسي في الإنتاج.

وفي خضم ذلك برزت النقابات في منتصف القرن التاسع عشر للدفاع عن مصالح العمال مستخدمة سلاح الاضراب مما اضطر أرباب العمل إلى مفاوضاتهم جماعيا، وأخذت النقابات تطور تنظيمها.

3 مرحلة الحرب العالمية الأولى:

لقد تطلب تضخم الإنتاج أن تتوجه الإدارة لتوفير احتياجاتها من العاملين للوفاء بمتطلبات ذلك التوسع في الإنتاج رغم ظروف الحرب وما سببته من نقص في عرض القوى العاملة، ولذلك فكرت الإدارة بجدية في إنشاء إدارات متخصصة تتولى أنشطة تسير الموارد بشرية.

4 مرحلة الحرب العالمية الثانية:

لقد فرزت هذه الحرب نفس قرارات الحرب العالمية الأولى؛ ولكنها ركزت على الغاية بإنسان والذي هو محور الإنتاج؛ وبالتالي أوجبت العناية بتسيير الموارد البشرية.

المطلب الثاني: مفهوم الموارد البشرية.

أولاً: عموميات في الموارد البشرية:

إن اصطلاح "الموارد البشرية" في التسيير يصعب تقديره تقديراً دقيقاً، الموارد البشرية تتمثل في معناها الواسع بالسكان وفي معناها الدقيق بالقوى البشرية أو القوى العاملة ولذلك علينا أن نتعرف على هذه المفاهيم الأساسية.

السكان: يشملون جميع الأفراد من كل الأعمار المنتمين إلى دولة معينة والمقيمين في إقليم واحد.

القوى البشرية: وتنحصر في ذلك الجزء من السكان النشطين اقتصادياً (العاملون منهم والعاطلون عن العمل على حد سواء)، وهو يمثل في الغالب السكان الذين تتراوح أعمارهم ما بين 15 إلى 65 سنة وتسمى هذه بالفئة الفعالة من السكان، وذلك باستبعاد العاجزين عن العمل بسبب العاهات والاصابات وطلبة المدارس وطلبة الجامعات لحد سن معينة وربات البيوت والذين لا يشكلون جزءاً من قوة العمل، أما الأشخاص الذين

(1) المرجع نفسه، ص 60.

تقل أعمارهم عن 15 سنة، أو تزيد على 65 سنة فهؤلاء لا يقومون بأي نشاط اقتصادي، وتعتبر هذه الفئة من السكان غير فعالة أو السكان غير النشطين اقتصادياً.

ويقيم حجم القوى العاملة على عدد من العوامل أهمها:

- **حجم السكان:** حيث إن حجم السكان يؤثر على مقدار ما يتاح من قوة العمل، فكلما ازداد عدد السكان ازداد عدد الأشخاص القادرين على العمل.

- **ساعات العمل:** إذ يزداد عرض العمل بزيادة عدد الساعات المخصصة للعمل والعامل صحيح.

- **نسبة السكان في سن العمل إلى مجموع السكان:** تتأثر هذه النسبة بالسن والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع، وكذلك تتأثر بالتوزيع العمري للسكان والتوزيع حسب الجنس، ومدى تواجد المرأة في سوق العمل.⁽¹⁾

ويمكن تصنيف قوة العمل من حيث طبيعة العمل وحسب توصيات الأمم المتحدة كما يلي:⁽²⁾

- 1 - **أصحاب العمل:** وهم الأفراد الذين يسيرون نشاطاً اقتصادياً معيناً لحسابهم الخاص ويشغلون آخرين تحت إمرتهم وإدارتهم.
- 2 - **العاملون لحسابهم:** وهم العاملون الذين يسيرون نشاطاً اقتصادياً معيناً لحسابهم الخاص دون أن يقوموا بتوظيف آخرين للعمل لديهم.
- 3 - **الاجراء:** وهم الأشخاص الذين يعملون في الأنشطة الاقتصادية العامة أو الخاصة ويحصلون على تعويض لقاء عملهم، ويكون على شكل أجر أو راتب أو عمولات أو مواد عينية.
- 4 - **العمال العائليون:** وهم الأشخاص الذين يقومون بالعمل تحت إمرة وتوجيه أحد أفراد الأسرة سواء بمقابل أو دون مقابل.

- 5 - **وآخرون:** وهم العاملون الذين يصحب تحديد حالتهم على ضوء ما تقدم.

أما التقسيم الوظيفي لقوة العمل فيكون كما يلي:

- 1 - **الإداريون (المديرون)** وهم رجال الإدارة العليا والوسطى مثل: مدير المشروع أو مدير المعمل.
- 2 - **الاقتصاديون:** وهم المهندسون والتقنيون والباحثون.
- 3 - **أفراد الفئة الوسطى:** وهم الفنيون والملاحظون والمشرّفون والتقنيون وذوي المؤهلات.
- 4 - **العمل ذوي المهارات:** وهم الحرفيون في الإنتاج وأعمال الصيانة والفئات العليا.
- 5 - **العمال المساعدون في حرفة محددة:** وهم عمال التشغيل في أعمال الإنتاج وأعمال الصيانة وحديثوا الخدمة من المشتغلين بأعمال البيع والأعمال الكتابية.

(1) أمين ساعتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998، ص 15.

(2) المرجع نفسه، ص 28.

6 -العمال الغير المهرة: وشبههم، وهم الذين لا يحتاجون إلى مؤهلات أو ممن لهم مؤهلات بسيطة.
ثانياً: مفهوم الموارد البشرية:

1 -يقصد بالموارد البشرية ذلك الكم الذي تمتلكه المنظمات من الأفراد ذوي المهارات والمعارف والذي يستطيعون تحقيق ميزة تنافسية لمنظمتهم. (1) فتنافسية المنظمة لا تتعلق فقط بالتمركز الإستراتيجي "منتجات، أسواق"، وإنما يشكل معادلة بعدد الكفاءات التي تمتلكها المنظمة، وهذه الفكرة أطلقها Hamel/Prahalod والتي تعتبر امتداد الأفكار الصناعي الشهير D.cornegie والذي يقول: «خدمني كل الاتي، ولكن دع لي رجالي الذين بهم سوف استمر واواصل» (2). فالموارد البشرية أصبحت كأصل إستراتيجي يمكن الاستثمار فيه وزيادة قيمته وبالتالي أصبحت مصدر الخلق قيمة مضافة بالنسبة للمنظمة.
2 -تعرف الموارد البشرية برأس مال البشري. (3)

3 -كما ويعرفها البعض من وجهة نظر أكثر حداثة وانفتاحية للموارد البشرية فتعرف على أنها: «هي الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف الإدارات والنشاطات هم أهم الموارد ومن واجب المنظمة أن تعمل على توفير كافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بالعمل لما فيه مصلحتهم ومصلحة المنظمة وأن تراقبهم وتسهر عليهم لضمان نجاح المنظمة باعتبار أن الموارد البشرية تعبر عن سلسلة العلاقات بين الموظف والمنظمة التي يعمل بها». (4)

فالموارد البشرية أصبحت كأصل إستراتيجي يمكن الاستثمار فيه وزيادة قيمته وبالتالي أصبحت مصدرا لخلق قيمة مضافة بالنسبة للمنظمة.
والموارد البشرية هي عامل أساسي للنجاح الإستراتيجي بالنسبة للمنظمات (5)، الأمر الذي أصبح يفرض على المنظمات الأخذ بعين الاعتبار كل المهارات والمعارف المتوافرة لديها، سواء في مرحلة الإعداد للإستراتيجية، أو في مرحلة التنفيذ وذلك لأهمية الدور الذي تلعبه هذه الموارد في تحقيق ميزة تنافسية لها في الأسواق.

المطلب الثالث: أهمية الموارد البشرية وخصائصها.

أولاً: أهمية الموارد البشرية.

تبرز أهمية الموارد البشرية على مستوى المؤسسة من خلال كونها العنصر الأساسي للنشاط الإنتاجي لأي مشروع، فهي تكسب المؤسسة كيانها ووجودها واستمرارها في مجال الأعمال وهي العنصر الأساسي

(1) Bernard Gazier, les stratégies des ressources Humaines, la decouverte Paris, France, 1993, P : 3.

(2) عبد المطلب عبد الحميد، محمد شبنة، أساسيات في الموارد الاقتصادية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005/2004، ص56.

(3) المرجع نفسه، ص 39.

(4) الصعيد قداوي، الموارد البشرية، المعهد المهني والتدريب التقني، 2009، ص 4.

(5) Laccadin etoutres, gestion des ressources Humaines, dunad, Paris France, 1997, P : 31.

والمسيطر على العملية الإنتاجية والعنصر الذي يحرك باقي وظائف المؤسسة.⁽¹⁾

يتحد مصير المؤسسة في عالم اليوم وما قد تحققه من أرباح ونتائج على ما يتوافر لها من مزايا تنافسية تصل بها إلى ارضاء العملاء والتفوق على المنافسين وتعتبر الموارد البشرية هي ركيزة هذه المزايا⁽²⁾؛ فمن خلال موارد بشرية مدربة ومؤهلة و ذات كفاءة عالية المستوى ومحفزة بشكل جيد يكون بإمكانها تقديم سلعة وخدمة بجودة وسعر يرضيان العملاء وبالتالي ضمان بقاء المؤسسة واستمرارها.⁽³⁾

في ضوء أهمية العنصر البشرية لم يعد يستخدم مصطلح العاملين أو القوى العاملة أو العمال، أو الأفراد بل أصبح يستخدم مصطلح المورد البشري للدلالة على أهميته باعتباره احد أهم عناصر مدخلات العمل.⁽⁴⁾

وتتحلى أهمية الموارد البشرية أيضا في المشروعات الصناعية والخدمية من خلال التأثير على القيمة السوقية لتلك الوحدات الاقتصادية في أسواق الأوراق المالية من حيث مساهمتها في العملية الاقتصادية التي تمارسها تلك الوحدات، وما يمكن أن تشكله تلك الموارد وما تحتله من قيمة ملموسة و غير ملموسة يمكن أن يؤثر بشكل أو آخر على استمرارية تلك الوحدات في أداء مهامها وهذا يعني أن الموارد البشرية يمكن أن تحتل مكانا بارزا وأهمية كبيرة عند اتخاذ القرارات المختلفة والمتعلقة بنشاط الوحدات الاقتصادية التي تعمل فيها:

يصبح من الضروري الاهتمام بكافة البيانات التي تتعلق بالموارد البشرية لكي يكون بالإمكان الاستفادة منها في كافة المجالات التي تحتاج إلى اتخاذ قرارات مباشرة بشأنها.

ويمكن أيضا إيجازها في النقاط التالية:

أ. العنصر الإنساني هو أهم أنواع الأصول في أي منشأة.

ب. العنصر الإنساني له قيمة سوقية.

ج. ووضحت الدراسات أن قرارات الاستثمار المتعلقة بشركتين مختلفتين كانت في صالح الشركة التي أعلنت عن أهمية العنصر البشري واهتماماته بها.

يقول (Harhison) إن الإنسان هو المحدد الرئيسي للأعمال ومقدار كفاءتها ونجاحها، فهو الذي يخطط لقيام المنظمة ويحدد أهدافها ويعين سبل الوصول إلى هذه الأهداف وهو المنفذ للعمل الفعلي وهو الذي يقيم نتائج هذا العمل ويحدد درجة نجاحه أو فشله.

ثانيا : خصائص الموارد البشرية:

- القدرة على التعامل في سوق مفتوح يتصف بالتقلب والفجائية.

(1) حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004، ص 56.

(2) علي السلمي، إدارة موارد البشرية، دار غريب، 1998، القاهرة، ص 31-33.

(3) عمرو صفى عقيلي، إدارة موارد بشرية بعد إستراتيجي، ط1، دار وائل، عمان، 2005، ص 12.

(4) المرجع نفسه، ص 12.

- المرونة والقدرة على التخلص من أساليب العمل النمطية إلى أساليب متغيرة وغير جامدة لمواكبة حركة المتغيرات داخل وخارج المنظمة.
 - التحرر من أسر الخبرات الماضية وحدود التخصص المهني والعملي الدقيق، والقدرة على الانطلاق نحو مجالات عمل وتخصصات وأسواق وشرائح متعاملين متغيرة باستمرار.
 - الاهتمام باكتساب المعرفة الجديدة وتحديد الرصيد المعرفي ومواصلة التنمية الذاتية في فروع المعرفة والخبرة الأكثر توافقاً مع متطلبات العمل، مع إتاحة مساحة مرنة من الخبرات والمعارف المساندة.
 - قبول التغيير والاستعداد لتحمل مخاطر العمل في مجالات أو مناطق جديدة.
 - القدرة على تحمل المسؤولية وممارسة الصلاحيات وتوفير درجة كافية من الاستقلالية و عدم الاعتماد على الغير كمصادر توجيه طول الوقت وإرشاد في كل الظروف.
 - قبول التنوع وتحمل أعباءه سواء كان التنوع في أعضاء فرق العمل التي يتعاون معها أو في العملاء أو في مجالات العمل والمسؤوليات.
 - القدرة العالية على العمل في فرق ليس بالضرورة أن تكون على أساس المواجهة الشخصية، ولكن بالدرجة الأولى إدراك قيمة العمل المشترك والتعامل بمنطق الفريق حتى في حالات تباعد الأفراد.
 - القدرات الابتكارية و الإبداعية، واستثمار الطاقات الذهنية.
 - الطموح والتطلع إلى مستقبل أفضل باستمرار.
 - قبول التحديات و المهام الصعبة واعتبارها فرصاً قد لا تتكرر لإثبات الذات وتحقيق التفوقات والتميز.
- وبشكل عام من أجل أن تسهم الموارد البشرية في نجاح و تفوق منظمة ما، يجب أن تتوفر فيها الصفات التالية:
1. أن تكون نادرة بمعنى أنها غير متاحة للمنافسة.
 2. أن تكون الموارد البشرية قادرة على إنتاج القيم.
 3. أن يصعب على المنافسين تقليد الموارد البشرية المتميزة سواء بالتدريب و التأهيل أو السحب من المنظمة.⁽¹⁾

⁽¹⁾<http://av.wikibooks.org/w/index.php>. (16/03/2013)

المبحث الثاني: أساسيات إدارة الموارد البشرية.

تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد الإستراتيجية بالنسبة للمنظمة، حيث يتحدد كل جانب من جوانب أنشطة المنظمة بكفاءة ودافعية هذه الموارد؛ الأمر الذي جعل إدارة الموارد البشرية من الوظائف ذات الأهمية البالغة حيث تمثل محور الأساس في تنظيم العلاقة بين المنظمة والعاملين، وترمي إلى تحقيق أهدافها و أهدافهم. ومن هذا المنطلق سيتم التعرض لماهية إدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي ومن ثم التطرق للنظم الإدارية والرؤية لمفهوم الإدارة الإستراتيجية.

المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية.

1 مفهوم إدارة الموارد البشرية:

إن المنظمة تشكل نظاما بيئيا فرعيا يضم عدداً من النظم أو الإدارات المختلفة إحداها إدارة الموارد البشرية، ويعتمد نجاح المنظمة على مدى نجاح هذه الإدارات ودخولها في علاقات تفاعلية تناسقية مع بعضها البعض.

والنظرة التسويقية للمنظمة تقول أن هناك مدخلات تشكل الموارد -بشرية ومادية- من البيئة المحيطة بها، وأن هناك مخرجات يجب أن تأتي متسقة مع احتياجات البيئة من حولها. فالمنظمة تتكون من مجموعة من الأفراد (موارد بشرية) تشكل اتجاهات ومعتقدات وعادات شتى. أما إذا أردنا تعريفاً أو مفهوماً لإدارة الموارد البشرية فإنه يمكن تقديم الآتي: إدارة الموارد البشرية هي: «مجموعة من الإستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التعامل بين احتياجات المؤسسة والأفراد الذين يعملون بها»⁽¹⁾

كما أنه: «يمكن النظر لإدارة الموارد البشرية كمجموعة من الأنشطة المتكاملة والمتداخلة التي يشترك في تصميمها وتنفيذها المديرون وقادة فرق العمل واختصاصيو الموارد البشرية، بحيث يسهم كل منهم بدور فاعل في نجاح هذه الأنشطة، وتتمثل أهم هذه الأنشطة والسياسات، أو لنقل أنها النظم الفرعية ضمن نظام إدارة الموارد البشرية في: تخطيط الموارد البشرية، الإستقطاب، الاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التحفيز، الترقية وصياغة علاقات طيبة بين العاملين»⁽²⁾

(1) ياري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ترجمة: قسم الترجمة بالدار، القاهرة، ط3، 2008، ص 12.

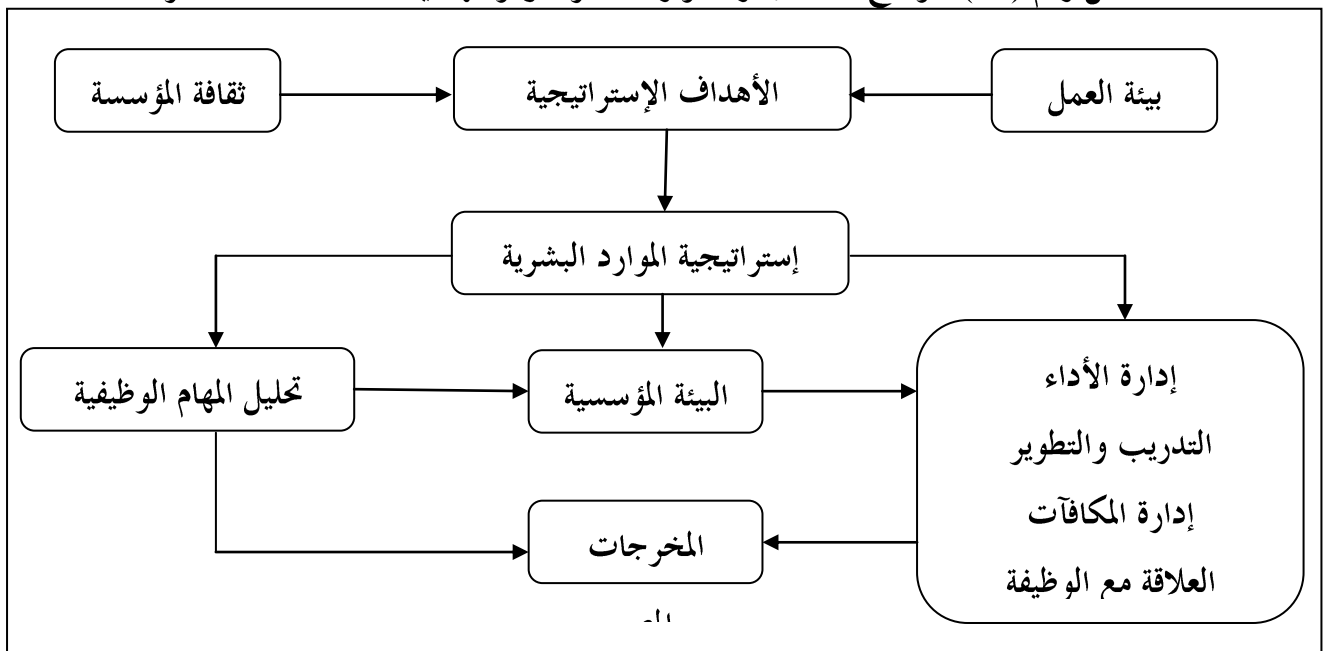
(2) أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية؛ رؤية إستراتيجية معاصرة، الناشر المؤلف، الموقع a.moustafa4@yahoo.com، (2013/04/23)، توزيع المكتبة الأكاديمية ودار النهضة العربية وغيرهما، القاهرة، ط1، 2006، ص ص 18-19.

أو إدارة الموارد البشرية هي: «جميع الأنشطة الإدارية المرتبة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها، ومنها التعويض و التحفيز والدعاية الكاملة بهدف الاستفادة القصوى من جهدها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة»⁽¹⁾.

وكمحصلة لما تم ذكره يتبين أن إدارة الموارد البشرية هي العملية التي تعنى بتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل بالمنظمة من خلال تقدير احتياجات المنظمة من هذه الموارد وتوفيرها بالمواصفات المطلوبة، وفي الوقت المطلوب.

الشكل التالي يوضح عملية إدارة الموارد البشرية وموقعها بين أنشطة المنظمة الأخرى.

الشكل رقم (01): يوضح عملية إدارة الموارد البشرية وموقعها بين أنشطة المنظمة الأخرى.



المصدر: ياري كشواي، مرجع سبق ذكره، ص 11

2. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية وتأثيراتها على أدوارها وممارساتها:

عرفت إدارة الموارد البشرية منذ نشأتها إلى غاية الآن عدة تطورات أدت إلى تغييرات جذرية في وظائفها، وذلك نتيجة عدة عوامل اقتصادية واجتماعية وإدارية وثقافية، وقد صاحب هذا التطور عدة إفرازات أهمها تغير النظرة إلى إدارة الموارد البشرية وبروز رؤى حديثة في أنشطتها وأدوارها من جهة، وظهور عدة تحديات أصبحت تواجه إدارة الموارد البشرية من جهة أخرى، الأمر الذي يفرض عليها ضرورة التغير والتطور المستمر؛ غير أن قدرة إدارة الموارد البشرية على مواكبة وتبني مختلف الرؤى الحديثة في وظائفها وأنشطتها،

⁽¹⁾ عبد الحميد المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في منظمات معاصرة، مكتبة عصرية للنشر والتوزيع، منصور، مصر، 2009،

وقدرتها على مواجهة مختلف التحديات، تبقى محدودة ما لم تتوفر المقومات أو الشروط التي يمكن أن تساهم في تحقيق النجاح لبرامج الموارد البشرية.

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة؛ إنما هي نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة سواء على مستوى المحيط الاقتصادي أو الاجتماعي أو على مستوى قوانين تنظيم العمل داخل المنظمات⁽¹⁾. وفيما يلي أهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية:⁽²⁾

- ظهور الثورة الصناعية:

لقد عرفت الحياة الصناعية تطوراً كبيراً منذ ظهور الثورة الصناعية، فقبل قيام الثورة الصناعية كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة، وكان الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في منازلهم مستخدمين في ذلك أدوات بسيطة، وقد صاحب ظهور الثورة الصناعية عدة ظواهر أهمها:

- ظهور مبدأ التخصص وتقييم العمل؛

- تجمع عدد كبير من العمال في مكان العمل وهو المصنع؛

- إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة.

ومن جهة إدارة الموارد البشرية، لم يكن آنذاك شيء في المنظمات الصناعية يدعى بإدارة الموارد البشرية، فبالرغم من أن الثورة الصناعية أدت إلى زيادات هائلة في الإنتاج، وتراكم السلع ورأس المال، إلا أن العامل أصبح ضحية هذا التطور. فقد كان ينظر إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشتري بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل، كما تسبب نظام المصنع الكبير في كثير من المشاكل في مجال العلاقات الإنسانية من خلال نشأة كثير من الأعمال المتكررة والروتينية والتي لا تحتاج إلى مهارة.

- ظهور حركة الإدارة العلمية:

من بين التطورات الهامة التي ساهمت في ظهور إدارة الموارد البشرية إنتشار حركة الإدارة العلمية، بقيادة "فريدريك تايلور" والذي لقب بأبي الإدارة، وقد حدثت هذه الحركة من عام 1890 تقريباً حتى بداية الحرب العالمية الأولى، حيث توصل تايلور إلى ما أسماه بالأسس الأربعة للإدارة وهي:

- التطوير الحقيقي في الإدارة: يقصد تايلور بالتطوير الحقيقي للإدارة إستبدال الطريقة التجريبية أو

العشوائية في الإدارة (خطأ أو صواب) والتي تعتمد على التخمين والتجربة بالطريقة العلمية التي تعتمد على

المبادئ والأسس المنطقية من خلال الملاحظة المنظمة وتقييم وجدولة مختلف أوجه النشاطات المرتبطة

بالوظيفة كي يتم آداؤها في الواقع العلمي، ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتماداً على تحليل

الحركات اللازمة لأداء العمل والمواد والمعدات المستخدمة.

⁽¹⁾Jacque line Barroud et autres, la fonction ressource humaines dunod, 2éme édition, Paris, France, 2004, P :14.

⁽²⁾ صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص ص 21 - 25.

- الاختيار العلمي للعاملين: ويقصد به الاختيار المبني على التأكد من مدى تأهيل العمال ومدى قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبء ومسؤوليات الوظيفة.
- الاهتمام بتنمية وتطوير العاملين: وذلك من خلال تدريب العمال وتنمية مهاراتهم وتطويرها من أجل الوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.
- التعاون الحقيقي بين الإدارة والعاملين: وذلك من خلال التوفيق بين رغبة العمال في زيادة أجورهم ورغبة صاحب العمل (الإدارة) في تخفيض تكلفة العمل، عن طريق زيادة إنتاجية العامل، بحيث يشارك العامل في الدخل الزائد المحقق نتيجة لارتفاع معدل إنتاجيته.
- وقد قدم المساعدة لتايلور كل من "فرانك جلدبرت" و "هنري جانت"، وقد أضاف "جانت" بعض الأفكار الجديدة حول طريقة دفع الأجور، والتي تعتبر أكثر عدالة من طريقة "تايلور" كما أن فكرة "جانت" الخاصة بإعداد جداول العمل قد حققت فوائد كثير عند استخدامها.
- وبالرغم من أن "تايلور" قد أكد على معايير العمل، وتحسين طرق العمل ونظام الحوافز؛ إلا أنه قوبل بمحوم ومقاومة عنيفة، وتركز المحوم على مطالبته العمال بأداء معتدلات إنتاج عالية دون أن يحصلوا على أجر مقابل بنفسه الدرجة، وكذا إهماله للعنصر الإنساني.

- نمو المنظمات العمالية:

في بداية القرن العشرين نمت المنظمات العمالية في الدول الصناعية، وقد حاولت العمل على زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل، وإيجاد ظروف أو وسائل مريحة للعمل، وقد أصبح الإضراب عن العمل والمقاطعة واستخدام أساليب القوة قاعدة عامة للعمال، ويعتقد الكثير أن ظهور النقابات العمالية كان نتيجة حركة الإدارة العلمية، التي كان يعتقد أنها حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل (الإدارة).

- الحرب العالمية الأولى:

أضافت ظروف هذه الحرب مدخلات جديدة على أهمية العنصر البشري، فقد اقتنع أصحاب الأعمال والحكومات آنذاك بأن القوى العاملة هي الأداة الفاعلة التي يمكن من خلالها تغطية احتياجات الحرب الكبيرة من السلع والخدمات المختلفة والمتنوعة. فقد سبب نقص العمال في المصانع (الذي سده استخدام النساء)، بسبب توجه الشبان إلى جبهات القتال، إلى تزايد الاهتمام ببرامج تحسين ظروف العمل في المصانع، لتوفير مكان عمل صحي ومناسب ومريح وأجور جيدة تساعد على رفع إنتاجية القوى العاملة؛ وتميزة هذه الفترة بظهور أول إدارة للموارد البشرية وكان ذلك في شركة "فورد" لصناعة السيارات عام 1914 تحت اسم "إدارة الاستخدام"، وكان ذلك نتيجة توسع حجم أعمال هذه الشركة واستخدام أعداد كبيرة من العمال الذين يحتاجون لعملية اختيار وتعيين وتأهيل وتحديد رواتبهم... الخ، الأمر الذي فرض وجود هذه الإدارة، لرعاية شؤون الاستخدام بدلا عن المشرفين على العمال الذين كانوا يقومون بهذه المهمة، وقد عجلت هذه الحرب من

إنتشار إدارة الاستخدام (المسمى القديم لإدارة الموارد البشرية) في المنظمات الصناعية لتقوم بمهمة التفاوض مع النقابات العمالية، حيث سميت هذه المهمة بوظيفة العلاقات الصناعية.

- ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية:

شهدت هذه المرحلة تطوراً كبيراً في مجال العلاقات الإنسانية، وذلك إثر التجارب التي قام بها "إلتون مايو" ومجموعة من الباحثين خلال العشرينات في شركة "وسترن إلكتريك Western Electric" في الولايات المتحدة الأمريكية وذلك في مصانعها "هاوثورن" في مدينة "شيكاغو"، وتعتبر أشهر تجارب "هاوثورن" تلك التي أجريت في قسم تجميع أجهزة الهاتف حيث كانت تعمل مجموعة من العاملات في هذه العملية.⁽¹⁾ وتركزت نتائج هذه الدراسة على إرتباط الروح المعنوية للعمال وإنتاجيتهم وأهمية الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية وتأثيرها على هذه الإنتاجية، وأشارت إلى أهمية العنصر البشري في العمل، وضرورة إحداث التكامل بين أهدافه وأهداف المنظمة التي يعمل بها؛ لقد غيرت بهذه الأفكار نظرة أصحاب الأعمال إلى العنصر البشري في منظماتهم وحولتها أكثر عقلانية وإنسانية عما سبق، وعززت قناعتهم بضرورة تفعيل دور إدارات الاستخدام، وإيجاد أناس مختصين في شؤون الموارد البشرية، يشرفون على هذه الإدارات لجعل أدائها أكثر فاعلية.

- ما بعد الحرب العالمية الثانية إلى غاية 1980:

بعد الحرب العالمية الثانية زادت القناعة بدور إدارة الاستخدام في المصانع، وأصبح العمل فيما له طابع التخصص والاحتراف، وظم تخصص جديد في مجال إدارة الأعمال هو تخصص الأفراد، له مبادئ وقواعد وأصول تدرس في الجامعات، وتعتبر تسمية إدارة الاستخدام إلى تسمية جديدة هي "إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية" حيث شاعت هذه التسمية كثيراً في كل من بريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية، ومما فعل دور هذه الإدارة بعد الحرب العالمية الثانية هو ترايد تدخل الحكومات في الدول الصناعية في مجال العمل والتوظيف، حيث راحت تسن القوانين والتشريعات لحماية العمال في المنظمات، وتلزم أصحاب الأعمال بتقديم مزايا العمالية والمنظمات لتخفيف حدة الصراع بينهما، ومنع حدوث اضطرابات وتوفير الاستقرار الاقتصادي، بالإضافة إلى الحرص على تطبيق القوانين والتشريعات الحكومية المتعلقة بشؤون العمل.

ما بين عامي 1960-1980 نشطت الدراسات في مجال السلوك الإنساني في العمل والدافعية الإنسانية، وقدمت نتائج في غاية الأهمية تشير إلى مدى أهمية العنصر البشري في العمل وأهمية إدارة الأفراد التي تعنى بشؤونهم، وقد ظهرت نظريات وإتجاهات فكرية في كل من اليابان وكندا وأمريكا وأوروبا الغربية حول إدارة الأفراد والحفز الإنساني وممارسات هذه الإدارة مع النقابات العمالية والقوانين والتشريعات الحكومية. لقد أصبحت إدارة الأفراد تنفذ سياسات الإدارة العليا في مجال تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، الاختيار

⁽¹⁾Jaon-Pierre citeau, gestion des vessources humaines : Principzs genévax et cas pratique dunod, 3ème édition, Paris, France, 2000, P : 4.

والتعيين، التدريب والتنمية، التعويضات، وتستخدم قواعد وأصول علمية في هذه المجالات، كما أصبح نطاق وظائف وممارسات إدارة الأفراد لا تشمل العمال وقاعدة الهرم الإداري فحسب، بل تشمل جميع العاملين في المنظمة في كافة المستويات الإدارية.⁽¹⁾

- من 1980 وحتى الآن (ولادة إدارة الموارد البشرية): بعد سنة 1980 تقريباً تغير مسمى إدارة الأفراد إلى مسمى جديد هو "إدارة الموارد البشرية"، وهذا التغير ليس في المسمى فحسب، بل في مضمون عمل ودور هذه الإدارة في المنظمة، حيث ظهر تيار مهم في الأدبيات يدعو إلى إعطاء دور أكثر إستراتيجي لهذه الأخيرة.⁽²⁾

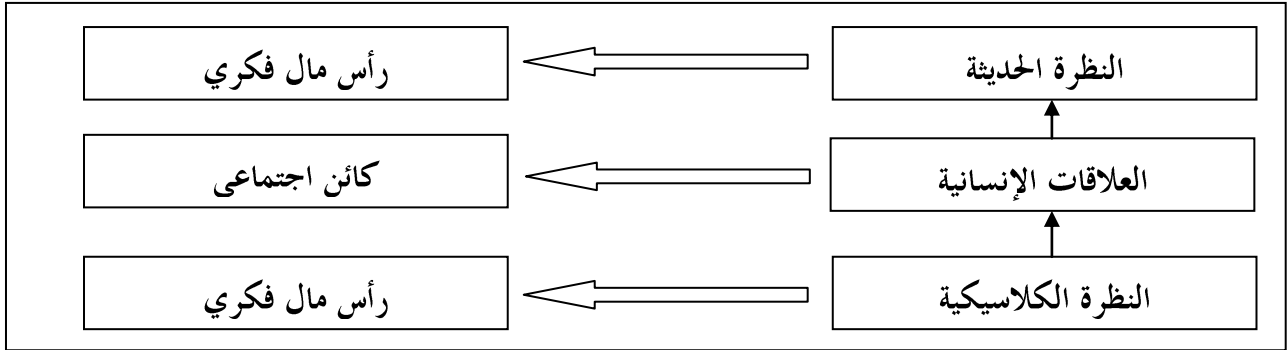
فقد تغير دورها من منفذ لسياسات الموارد البشرية التي تضع اطرها العامة الإدارة العليا إلى دور المخطط والمنفذ بآن واحد، كما أصبح لهذه الإدارة إستراتيجية خاصة بها تعمل على خدمة وتطبيق إستراتيجية المنظمات العامة، وأصبح مدير إدارة الموارد البشرية أحد أعضاء الإدارة العليا الذين يتخذون القرارات الإستراتيجية في المنظمة، ويعمل في هذه الإدارة الآن أخصائيون درسوا واحترفوا العمل في مجال إدارة الموارد البشرية، وهذا ما دفع الجامعات إلى إلغاء تسمية إدارة الأفراد وإحداث تغيير في مضمونها تماشياً مع هذا الاتجاه وقد جاء المسمى الجديد ليؤخذ تسمية هذه الإدارة التي كان يطلق عليها بعضهم تسمية إدارة القوى العاملة، إدارة شؤون العاملين... الخ، ولم يعد يستخدم مصطلح "وظائف الأفراد" بل يستخدم عوضاً عنه "أنشطة الموارد البشرية". فبعد أن هبت رياح العولمة على ميادين العمل في العالم، وثم تحرير التجارة العالمية من القيود، واشتد آتون المنافسة العالمية بين المنظمات على اختلاف نوعياتها، وظهور إدارة الجودة الشاملة، والتركيز على إرضاء الزبائن لزيادة الحصة السوقية وضمان البقاء للمنظمة، لم يعد ينظر للعاملين على أنهم أفراد يعملون وينجزون أعمالاً محددة لهم فقط؛ بل أصبح ينظر إليهم على أنهم شركاء في العمل. وأحد موجوداتها أو أصولها، فعن طريقهم تحقق المنظمة القيمة المضافة لها، فمستوى وجودة أدائهم يتوقف عليه رضا الزبائن، وأصبح المورد البشري وإدارته من أهم إستراتيجيات العمل في المنظمات. لقد ظهر اتجاه حديث في مجال إدارة الموارد البشرية يدعى بـ "جودة حياة العمل"، والذي ينادي ويؤكد على ضرورة تفعيل دور إدارة الموارد البشرية ودعمها، لتقوم بتوفير قوة عمل مؤهلة ومدرّبة ولديها ولاء وإنتماء للمنظمة وقادرة على تنفيذ إستراتيجيتها وتحقيق أهدافها.⁽³⁾

(1) عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 46.

(2) زهية موساوي، الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، مجلة الباحث، العدد الأول، 2002، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، ورقلة، الجزائر، ص 93.

(3) عمرو وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص ص 46 - 47.

الشكل رقم (02): تطور النظرة إلى الموارد البشرية



المصدر: عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية - رؤية إستراتيجية - كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2006، ص35.

المطلب الثاني: نظم إدارة الموارد البشرية.

ينطوي نشاط وممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة على العديد من الوظائف والنشاطات، يشكل مجموعها فرعاً من فروع المفرقة الإدارية، يغطي مجالات التوظيف والعمل في المنظمات على اختلاف أنواعها، ويشتمل إطار عملها على العديد من الوظائف، يشكل مجموعها نطاق ومجال عملها داخل المنظمة، وفيما يلي عرض لمختلف المراحل لإدارة الموارد البشرية.⁽¹⁾

أولاً: التخطيط: قبل البدء بوضع مفهوم لتخطيط الموارد البشرية لا بد أن نوضح مفهوم التخطيط بشكل عام.

مفهوم التخطيط:

يمثل التخطيط وضع تصور مستقبلي من خلال المقارنة بين البدائل المتوفرة في الحاضر والتي سوف تكون موجودة مستقبلاً وإتخاذ قرار لما هو أفضل وأنسب لبناء صورة مستقبلية لما نريد أن نحققه أو هو «رسم صورة مستقبلية لما ستكون عليه الأعمال، ورسم السياسات والإجراءات المناسبة للوصول إلى الأهداف والغايات المرجزة في أقل جهد وتكلفة ممكنة»⁽²⁾. وبما أن التخطيط أمر متعلق بالمستقبل ومربوط بما هو موجود عليه الحاضر كان لا بد أن نوضح إنتاجية تتكلم عن تخطيط الموارد البشرية، فنحن نتكلم عن مستقبل ما نريده منها لذلك نستطيع القول أن تخطيط الموارد البشرية لا بد أن تتوفر فيه عناصر التخطيط الأساسية من حيث التوقع المستقبلي ووضع هدف والعمل على تحقيقه هذا بدوره بعث العديد من الكتاب لوضع تعريف محدد لتخطيط الموارد البشرية، حيث عرفوه بأنه: «العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى الحصول في الوقت المناسب على احتياجاتها من العاملين القادرين والمؤهلين على تنفيذ المهام الموكلة لهم لتحقيق أهداف المنظمة»⁽³⁾، بمعنى أنه تقدير الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة من حيث العدد والمهارات لكل منظمة أو قطاع على حدى

(1) المرجع نفسه ، ص ص 15 - 19.

(2) المرواني عبد الله، التخطيط التنموي، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، 2005.

(3) تخطيط الموارد البشرية، مجموعة الموارد البشرية، موقع إلكتروني: <http://www.hm-group.com>، (2013/04/23).

كلا حسب تخصصه في فترة زمنية معينة من ذلك لا بد أن نلاحظ أن تخطيط الموارد البشرية يطلق عليه أحيانا تخطيط للقوى العاملة، حيث يعبر عن قوة العمل المستهدفة للمستقبل من خلال وضع أسس لاختيار هذه القوى وتطويرها خلال فترة التخطيط سواء كانت خطة قصيرة أجل أو طويلة أو متوسطة المدى ولكن المهم هو خدمة العنصر البشري مستقبلا.

أهم مميزات تخطيط الموارد البشرية:

- 1 يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع إرتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاصة بالمشروع.
- 2 يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز.
- 3 يتم تخطيط الموارد البشرية قبل الكثير من وظائف إدارة الأفراد.
- 4 يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترفيه.
- 5 يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضاهم عن العمل.

أهمية تخطيط الموارد البشرية:

تنبع أهميتها من كونها:⁽¹⁾

- 1 -تقدير إمكانيات المنظمة كلما تغيرت الظروف الداخلية والخارجية في أي وقت من الأوقات.
- 2 -الحصول على أفضل الكفاءة بالكمية المطلوبة فعلا والتخلص من البطالة المقنعة، حيث توضح كمية العمالة الفائضة عن حاجة المنظمة ومن الممكن إنجاز العمل بدونها.
- 3 -تربط أنظمة ووظائف الموارد البشرية حيث تبين علاقات الوظائف من خلال تخطيط الوصف الوظيفي ومعرفة تشابه وإرتباط الوظائف من خلاله.
- 4 -تحديد احتياجات سوق العمل مستقبلا وتوجيه المؤسسات التعليمية وفق حاجات المنظمة مستقبلا.
- 5 -المحافظة على الموارد البشرية الفاعلة من خلال تحليل العمل وكشف مستويات العمالة ومهاراتهم المتوفرة وما يحتاجون مستقبلا من برامج تدريبية وتطويرية لتنمية مهاراتهم بما يتوافق مع تطورات المنظمات مستقبلا.
- 6 -تقليل الهدر في الموارد البشرية والمساعدة في تقدير الموارد التي تحتاجها المنظمة مستقبلا.
- 7 -التزود بالوظائف الشاغرة ومستويات المهارة التي تحتاجها كل وظيفة وفق لطبيعة العمل بها.
- 8 -وضع الخطط المستقبلية لبرامج التدريب والتوظيف وتحليل مدى الاستفادة منها والفائدة المرجوة منها بالنسبة للفرد والمنظمة.

(1) الكينق محمد، تخطيط الموارد البشرية، موقع إلكتروني (2013/04/23). www.ejabat.com/ejabat/thoead?

مراحل تخطيط الموارد البشرية: تقسم إلى 3 مراحل أساسية.

- 1 - التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية.
 - 2 - تحليل المتاح من الموارد البشرية.
 - 3 - تصميم وتطوير وتقييم البرامج البديلة لموازنة الطلب والعرض.
- معوقات تخطيط الموارد البشرية:

- أ - ضعف الوعي للتخطيط لدى الكثير من العاملين في الأجهزة الإدارية.
 - ب - ضعف الإمكانيات الثقافية للتخطيط المطلوب نتيجة لقلة عدد الخبراء وقلة خبراتهم العملية والثقافية مما يزيد احتمال إرتكاب الأخطاء.
 - ج - قلة الكم والنوع من المعلومات المطلوبة للعملية التخطيطية وافتقار المنظمات لنظم المعلومات الخاصة بإدارة الموارد البشرية.
 - د - صعوبة التوصل إلى معايير محددة ودقيقة لمعرفة المهام الملقاة على عاتق إدارة الموارد البشرية.
 - هـ - الفصل بين مسؤولية وضع الخطة وتنفيذها حيث يتهرب المسؤولون في أغلب الأحيان في التنفيذ بإدعاء كونها مسؤولية الأجهزة الإدارية.⁽¹⁾
- ثانياً: التحفيز: لقد أشارت الكثير من الدراسات السلوكية المعاصرة إلى مددات كفاءة الأفراد العاملين والتي أهمها المقدرة على العمل والدوافع والرغبة في العمل إضافة إلى عامل الفرصة المتاحة الذي قد يكون دوره كبير في تحديد كل من القدرة والرغبة.

مفهوم دوافع العمل:

يرتبط مفهوم الدافع بالسلوك الإنساني إذ إن عملية السلوك قائمة على افتراضات أساسية هي:⁽²⁾

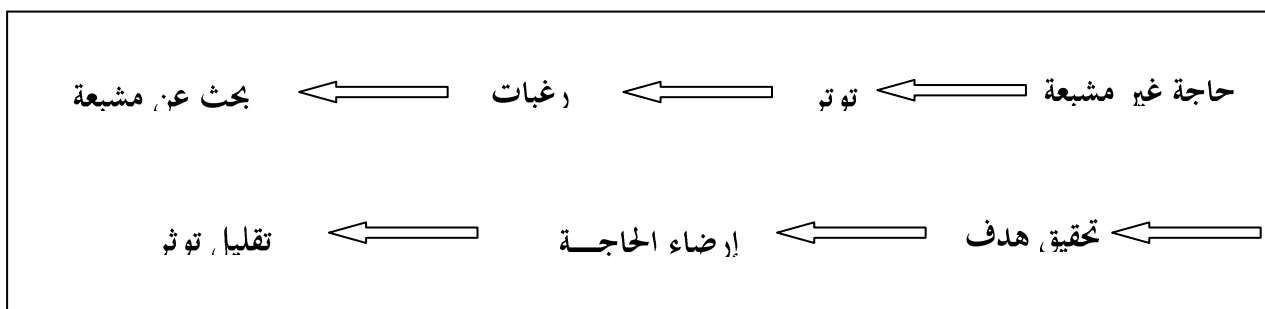
- أن السلوك هو نتيجة أي هنالك أسبابا لكل سلوك.
 - أن السلوك يحفز أو يثار بفعل مؤثرات معينة بحيث ينجم عن هذه الإثارة سلوك محدد.
 - أن السلوك الذي ينتج هو لتحقيق هدف معين.
- من ذلك يتضح أن الدافع هو الحاجات والرغبات والتصورات التي تؤدي إلى سلوك محدد ظاهري للوصول إلى هدف معين، فعندما تشبع الحاجات أو الرغبات يزيد استقرار الفرد ويقل التوتر ويحصل التوازن في سلوكه والشكل التالي يوضح عملية ظهور الدوافع.

(1) سمنار، تخطيط الموارد البشرية، الأحد 11 أبريل 2010، الموقع الإلكتروني لجامعة النيلين:

www.mbagroup.ib.ba3.org/montada-f//topic-t38htm. (2013/04/15) ،

(2) Mejia, G, and others : »Managing Human Resources « : prentice- Hallinc: 1995.p125.

الشكل رقم (03): نموذج عملية ظهور الدوافع



المصدر: سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 166.

من هذا يتضح أن الدوافع تعني الرغبة لدى الأفراد في بذل أقصى جهود ممكنة لتحقيق الأهداف، أي أنها الحركات الداخلية للسلوك الذي يثير أداء العمل، حيث يعتمد الأداء على درجة قوة الدافع والرغبة.

أهمية دوافع العمل:

إن دراسة وتشخيص دوافع العمل ذات أهمية كبيرة لكل من الأفراد العاملين والمنظمة وأن أهم الفوائد المترتبة على ذلك ما يلي:

- أن الدوافع تساعد المنظمة على إشباعها بالوسائل التحفيزية المناسبة، سواء منها الحوافز المادية أو المعنوية.
- تؤدي الدوافع الإيجابية إلى زيادة التعاون بين الأفراد أنفسهم وبين الأفراد والإدارة.
- تساعد الدوافع الإيجابية في تقليل الصراعات بين الأفراد والمجموعات داخل المنظمة.
- تؤدي الدوافع إلى زيادة إبداع الأفراد في العمل إذ أن استثمار القدرات الكامنة سيزداد بزيادة الدوافع الإيجابية.
- يساعد تشخيص الدوافع بصفة كبيرة المؤسسة في إعداد وتصميم البرامج التدريبية المؤثرة في الدوافع وتنميتها.

ومن الجدير بالذكر بأن دوافع العاملين تتباين المكونات الشخصية كالسمات الذهنية والجسمية والقيم والاتجاهات وتباين المتغيرات البيئية المحيطة بهم.

مفهوم وأنواع الخوافز:

2- مفهوم الخوافز:

الخوافز هي بالتحديد العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية.

هذا وتعتبر الحاجات الإنسانية المصدر الأساسي لدوافع الفرد والحدد الرئيسي لسلوكهم في المنظمة وبما

أن الدوافع تنبع من داخل الفرد فإن الخوافز هو عوامل خارجية تجذب إليها الفرد باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته التي تحركه، أي بمعنى آخر فإن الخوافز هي "مجموعة العوامل التي تعمل على التأثير على سلوك الفرد من

خلال إشباع حاجاته". وبناء على ذلك نجد أن التوافق بين الحاجات التي تحرك الفرد وبين وسائل إشباع تلك الحاجات هو الذي يحدد ما يلي:

- الحالة المعنوية للأفراد. - درجة رضا الأفراد عن أعمالهم. - استقرار الفرد في المنظمة.

- كفاءة الأداء التنظيمي.

أنواع الخوافز: هناك عدة تقسيمات للخوافز إلا أن أكثر التقسيمات اعتماداً هي الخوافز المادية والخوافز المعنوية.

أ. الخوافز المادية.

ب. الخوافز المعنوية

الشكل رقم (04): سلم ماسلو للحاجات.



المصدر: نوري منير، تسير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص 289.

وفقاً لسلم الحاجات لماسلو فإن المنظمة عليها أن تستجيب لهذه الحاجات وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (01): أساليب استجابة المنظمة للحاجات المحددة في سلم ماسلو.

الحاجة	الوسائل التحفيزية
الفسيولوجية	- أنظمة الدفع والأجور. - برامج التغذية والإطعام. - برامج وخدمات الإسكان.
الأمان	- خطط العلاقات والمزايا العينية. - الرواتب التقاعدية. - برامج العناية بأطفال. - البرامج الصحية.
الاجتماعية	- فترات الإستراحة. - الفرق الرياضية. - السفريات العائلية. - غرف العمل.
الاحترام وتقدير الذات	- الاستقلالية. - المسؤولية. - الدفع كمركز للموقع. - نوع المكتب وتأثيره.
تحقيق الذات	- الوظيفة المتعددة لمهارات العملية. - المواقع القيادية. - الصلاحيات والاستقلالية.

المصدر: نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص 290.

نظرية الدفر: تعد هذه النظرية تطوراً لنظرية ماسلو إذ تضع الحاجات التي جاء بها ماسلو في ثلاث مجموعات بدلا من خمس وهذه المجموعات هي:

- حاجات الوجود Existence.

- حاجات الانتماء Relatedness .

- حاجات النمو Growth.

حيث تعبر حاجات الوجود على الحاجات الفسيولوجية في نظرية ماسلو وتعكس حاجات الانتماء الحاجة إلى التقدير، أما الحاجة إلى النمو فهي تقابل الحاجة إلى تحقيق الذات الذي عبر عنه ماسلو.

إن استخدام هذه النظرية في تشخيص الدوافع وإيجاد الوسائل لتقليل الدافعية المنخفضة والضعيفة لا بد أن يتم من خلال محاولة المديرين للإجابة على الأسئلة التالية:

- ماهي الحاجات الفعلية للأفراد؟ - ماهي الحاجات المشبعة؟ - كيف يتم إشباعها؟
- أي من الحاجات غير المشبعة في المستوى الأدنى من السلم؟
- هل هناك حاجات عليا ما زالت غير مدركة؟.

ثالثاً: الإستقطاب: هي عملية إكتشاف مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة في المؤسسة.⁽¹⁾

1 -مصادر الإستقطاب: بعد أن قامت المؤسسة بتحديد إحتياجاتها من الموارد البشرية فإنه ينبغي عليها التفكير في المصادر التي سيتم الحصول منها على إحتياجاتها، وتنقسم مصادر الإستقطاب إلى مصادر داخلية وأخرى خارجية.⁽²⁾

1.2. المصادر الداخلية: يقصد بالمصادر الداخلية الموارد البشرية المتاحة داخل المؤسسة ومن أهم هذه المصادر:

أ. الترقية: تقوم بعض المؤسسات بإعداد خطة متكاملة للترقية تكون واضحة ومعلنة، وقد تصمم هذه الخطط على شكل خرائط ترقية يوضح فيها العلاقة بين كل وظيفة و الوظائف الأخرى، والطرق والإجراءات التي ينبغي إتباعها للترقية والتقدم من الوظيفة الدنيا إلى الوظيفة الأعلى.⁽³⁾

ب. النقل و التحويل: يعتبر النقل الداخلي للموظف من وظيفة إلى أخرى أو من فرع لآخر من المصادر الداخلية التي يعتمد عليها في شغل الوظائف الشاغرة، وتختلف هذه الطريقة عن سلفتها فإنه ليس من الضروري أن تتضمن عملية النقل زيادة في الأجر أو المسؤولية أو السلطة.⁽⁴⁾

ج. الموظفون السابقون: يمكن للمؤسسة أن تتبع سياسة توظيف الموظفين السابقين على أساس أنهم موظفون من الداخل وخاصة الراغبين في العودة إلى العمل. كما يمكن لها أن تتبع سياسة توظيف أبناء العاملين في المؤسسة ويكون أكثر وضوحاً في المؤسسات الصغيرة.⁽⁵⁾

د. الإعلان الداخلي: عندما ترغب المؤسسة في شغل بعض الوظائف في المستويات التنظيمية الدنيا فإنها تقوم بنشر حاجتها بلوحات الإعلانات بالمؤسسة، وهذه محيط الأصدقاء والأسرة حيث يتقدم للوظيفة بعد ذلك من يجد في نفسه مواصفات شغلها.⁽⁶⁾

تسمح المصادر الداخلية بتوفير الوقت والجهد الممكن ضياعهما في حالة اختيار شخص من خارج المؤسسة إلى جانب تقليصها من نفقات الإستقطاب الخارجي إلا أن هذه الطريقة تمنع تحديد ثقافة المؤسسة، أي تمنع

(1) محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 117.

(2) المرجع نفسه.

(3) المرجع نفسه، ص 119.

(4) صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 153.

(5) محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 120.

(6) أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره ص 145.

دخول مهارات ومؤهلات وخبرات جديدة وهذا ما توفره المصادر الخارجية.⁽¹⁾

2.2. المصادر الخارجية بالإضافة إلى البحث الداخلي عن الموارد البشرية المؤهلة لشغل الوظائف الشاغرة بالمؤسسة، فإنه من المعتاد أن تعطي المؤسسة الفرصة للمؤهلين من المجتمع الخارجي لشغل بعض الوظائف بها.⁽²⁾

ومن أهم المصادر الخارجية للإستقطاب:

-**الإعلان:** لضمان جني الثمار المرجوة من وراء الإعلانات يجب الأخذ في الاعتبار جانبين على قدر كبير من الأهمية وهما:⁽³⁾ وسيلة الإعلان المستخدمة.
-شكل الإعلان.

فعملية اختيار وسيلة الإعلان المناسبة سواء كانت صحيفة محلية أو جريدة أو تلفزيون أو الراديو كل ذلك يعتمد بصفة أساسية عن نوعية الوظائف المراد شغلها، حيث يتم استخدام الصحف عندما تريد المؤسسة أن تقصر نقاط البحث على منطقة جغرافية معينة، أما الراديو والتلفزيون تستخدم في حالة وجود العديد من الباحثين عن عمل والذين يتواجدون في مناطق جغرافية معينة لا يتم الوصول إليها إلا من خلال هاتين السيلتين.⁽⁴⁾

أ. مكاتب التوظيف: يوجد نوعان:

-النوع الأول: مكاتب توظيف عامة،.⁽⁵⁾

- النوع الثاني: مكاتب التوظيف الخاصة،.⁽⁶⁾

ب. **الإتصال بالجامعات والمعاهد :** بمقتضى هذا المصدر يتم إرسال مندوبين من المؤسسة إلى الجامعات والمعاهد للبحث عن الكفاءات من خلال قوائم الخريجين بالكليات، وهو يعد بمثابة أحد المصادر الهامة للإستقطاب إذ أنه يوفر المورد البشري الذي يتوافر به مستوى طموح عال.⁽⁷⁾

⁽¹⁾J. Mevitti, gestion des ressource Humenes, 7^{ème}, Vuibert, Paris, 1998, P88.

⁽²⁾ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 145.

⁽³⁾ جاري ديسلر، مرجع سبق ذكره، ص 168.

⁽⁴⁾ المرجع نفسه، ص 169.

⁽⁵⁾ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 147.

⁽⁶⁾ كارن لانز، الدليل العلمي في توظيف وإدارة الأفراد، ترجمة: فؤاد هلال، ط3، دار الفجر، القاهرة، 2000، ص 24.

⁽⁷⁾ جاري ديسلر، مرجع سبق ذكره، ص 180.

ج. نظريات الاستقطاب: هناك ثلاثة نظريات تحكم سلوك الباحث عن العمل وهذه النظريات هي: (1) نظرية العنصر الموضوعي، نظرية الإتصال الحرج، نظرية العنصر الشخصي.

أهمية الاستقطاب:

إن عملية الاستقطاب تكتسب أهميتها في المنظمة إذ إن أدائها الناتج يمكن أن يسهم في تحقيق الأهداف التالية: (2)

- 1 - توفير مجموعة كافية من المتقدمين لشغل الوظائف وبأقل تكلفة ممكنة مما يعني تحديد مجموعات عمل أو الأفراد الذين يمكن الاستعانة بهم لسد الشواغر.
- 2 - الاسهام في زيادة فاعلية عملية الاختيار من خلال جذب أفراد مناسبين يتم الاختيار النهائي بينهم مما يؤدي إلى تقليل عدد المتقدمين غير المؤهلين.
- 3 - الاسهام في زيادة استقرار الموارد البشرية في المنظمة عن طريق جذب مرشحين جيدين والاحتفاظ بالعاملين المرغوبين، وكسب رأي ثقة المرشحين الساعين وراء الوظائف الشاغرة، سواء تم توظيفهم أم لا، وذلك عن طريق كشف الجوانب الاستخدامية الإيجابية أمامهم؛ والاستفادة من رأي وثقة هؤلاء بما يضمن اعتبارهم زبائن جدد للمنظمة أو موظفين واعدن تحت الطلب.
- 4 - سحب أكبر قدر ممكن من المرشحين الأكفاء المتقدمين للعمل وتقييم قدراتهم واحتمالات نجاحهم في أعمال التي يمكن أن تسند إليهم في حال صدور قرار بتوظيفهم في مرحلة لاحقة.
- 5 - تقليل جهود ونفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية التي تلحق بعملية الاختيار كالتدريب عن طريق التركيز على جذب مجموعة ملائمة ومتميزة وذات كفاءة وتأهيل مناسبين من المتقدمين لشغل الوظيفة الشاغرة.
- 6 - تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية لإدارة الموارد البشرية عن طريق الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق متقدمين المرشحين لشغل الوظائف، ومنه إبراز وتسويق دور المنظمة الاستخدامي أمام الرأي العام وتزويد سوق العمل بالوظائف والشواغر الواعدة التي يمكن أن توفرها للمتواجدين في السوق؛ إضافة إلى الكشف عن الميزات والخصائص التي تنفرد بها عن سواها من المنظمات. يتبين لنا مما سبق بأن أهداف الاستقطاب تصب في خدمة مصالح المنظمة؛ إلا أن نجاح الاستقطاب مرهون أيضا يفهم وإدراك وقبول المرشحين بتلك الأهداف، وهذا بالتالي معناه أن الوجه الآخر للاستقطاب هو المرشح أي طالب العمل؛ الذي إما أن يقبل بشروط العارض صاحب العمل أو يرفض عرضه.

(1) O. Behling, Globouitz and M. Goiner, College Recruiting: A theoretical basz, Personel jornal, n°41, 1968, PP13.19

(2) Genzo D. AOND S.P. Robbins, Human Resources Managment, Sed 1996. P440.

الجدول رقم (02): حسنات ومساوئ المصادر الداخلية والمصادر الخارجية للاستقطاب.

أبرز المساوئ	أبرز الحسنات	
1- صراع حول الترقية. 2- فشل الاستقطاب الداخلي في حالة عدم دعم القادة العليا للبرمجة. 3- شعور الأفراد بالعزلة في حال حرمانهم من الترقية.	1- معرفة الأفراد للمنظمة. 2- تكلفة استقطاب وتدريب متدنية. 3- ارتفاع في معنويات ودوافع الأفراد.	المصادر الداخلية
1- عدم التناسب بين الأفراد والمؤسسة. 2- قبول مشكك به من أفراد جدد. 3- تكاليف مرتفعة ومدة تأقلم طويلة.	1- أفكار جيدة ودم جديد. 2- التكيف سريع مع للأفراد. 3- مهارات ومعارف جديدة	المصادر الخارجية

المصدر: احمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 176.

3- الاستقطاب والتوظيف:

هناك فرق كبير بين الاستقطاب والتوظيف؛ وإن كانت أهداف النشاط الأول تصب في خدمة حصول النشاط الثاني. فالاستقطاب ليس سوى عملية اكتشاف الأفراد المرشحين المحتمل وضعهم في الوظائف الشاغرة، أي وضعهم في شواغر، فالنشاط الاستقطابي الطبيعي يعتبر همزة وصل أو مدخلا للنشاط التوظيفي. يحقق النشاط التوظيفي أهدافه بعد انتقاء الأفراد الذين تم استقطابهم ووقع الاختيار عليهم وقبلوا عروض التوظيف؛ إذ يختلف الاستقطاب عن التوظيف في الأهداف والآليات؛ فهدغ الاستقطاب الرئيسي من وجهة نظر المؤسسة جذب الأفراد إلى الوظائف الشاغرة بينما هدف التوظيف هو اختيار الأنسب والأفضل من الأفراد المتقدمين في الوظائف الشاغرة أو المحتملة وتقديم عروض التوظيف لهم؛ أما من وجهة نظر الأفراد فالاستقطاب ليس سوى آلية للتعرف على الوظائف الشاغرة ولا بد لهم من اختيار آلية ترشدهم إلى القبول الأنسب والأفضل في الوظائف الشاغرة.

ويشكل الاستقطاب الناجح تحديات وفرص هامة؛ فالتحديات تنتج بصورة أساسية عن ضيق ومحدودية سوق العمل؛ بحيث ينحصر هذا السوق في قلة الأفراد الأكفاء مقارنة بكثرة الوظائف الشاغرة. أما الفرص فتتيح عن اتساع سوق العمل ومشاركة عدد كبير من الأفراد الأكفاء مقارنة بالعدد المحدود من الوظائف الشاغرة؛ يؤدي الاتساع حتما إلى زيادة الفرص أمام المدراء لاستقطاب أفضل الموارد البشرية المتوفرة؛ من هنا يأتي دور المدراء في رصد أحوال سوق العمل وابتكار أدوات جديدة لإنجاح عملية الاستقطاب وتوج مجموعة من العوامل المؤثرة في نجاح الاستقطاب أبرزها:

- التكنولوجيا الحديثة: لأنها سهلة التواصل بين طرفي الاستقطاب وخفض تكاليف هذا الاستقطاب.
- التنوع في العمالة: حيث أصبح بإمكان استقطاب موارد بشرية من أجناس وجنسيات وثقافات متنوعة.

- توقيت الاستقطاب: أي يجب حصر عملية الاستقطاب بفترة زمنية محدودة وقصيرة نسبياً.
- قانونية الاستقطاب: لأن قرار الاستقطاب الذي يأخذ بعين الاعتبار كل النواحي والعناصر القانونية ذات صلة يعتبر قراراً ناجحاً.
- الاحتفاظ بالموارد المستقطبة: والذي يعني التمسك بالأفراد الأكفاء المستقطبين بهدف الاستفادة من قدراتهم ومواهبهم بعد صدور قرارات توظيفهم.
- المراجعة الدورية: يتعلق الأمر بالأهمية التي توليها المنظمة لمراجعة عملية الاستقطاب بشكل دوري ومنتظم.

رابعا : تدريب الموارد البشرية:

تعريف التدريب: ابتداءً يجب التفريق بين كلمتين وهما التدريب والتنمية كمترادفتان من جهة والتعليم من جهة أخرى، فالتعليم هو فهم المعرفة وتفسيرها وتعميقها، وإرساء وترسيخ عمليات التفكير المنطقي المتسلسل المبرمج وفقاً لمقدمات ونتائج وزيادة في مخزون الثقافة العامة والإحاطة البيئية، فهو تنمية ذهنية تسعى لفهم الرابطة بين المتغيرات وبالتالي تفسير الظواهر وآثارها المختلفة على المنظمة ككل.

أما التدريب فهو زيادة المعرفة المتخصصة والمهارات الخاصة، والإحاطة الجيدة بالمستجدات والخبرات اللازمة لتنفيذ عمل محدد في وقت محدد بمستوى جودة محدد، فالتدريب عبارة عن جهود منظمة ضمن برامج محددة بهدف تطوير وتنمية الموارد البشرية للوصول إلى الأهداف الموضوعية.

كما أن البعض يرى أن التدريب والتنمية ليسا مترادفتان وأن الفرق هو: ⁽¹⁾ «أن التدريب نقل مهارات معينة يغلب عليها الطابع اليدوي أو الحركي إلى المتدربين وتوجيههم لاتقان تلك المهارات إلى مستوى أداء مقبول، أما تنمية الموارد البشرية فيقصد بها تطوير المهارات العامة للعاملين ليصبحوا أكثر استعداداً لقبول متطلبات مهام جديدة أنيطت بهم».

ومن هنا يجب إدراك أن المؤسسات الجديدة لا تقوم على استقطاب الموارد الكفؤة فقط، إنما تهدف هذه المؤسسات إلى استمراريتها في برامجها بنفس المستوى من الكفاءة الأمر الذي يدعو إلى وجود كوادرات كافية من الموارد البشرية المؤهلة بحيث لا تواجه هذه المؤسسات أي نقص مفاجئ في هذه الكوادرات، كما أن العالم بما يستجد فيه من تطورات وتكنولوجيا يخلق ضراورات جديدة لا بد أن تتواءم معها الموارد البشرية الموجودة أساساً.

إن على المؤسسة أن تتكيف مع التطورات الجديدة الداعية إلى تحسين مستويات الجودة، واستخدام التكنولوجيا الحديثة والتعامل مع أطر العولمة، وبدون ذلك فإن المؤسسات تفقد قدراتها على مواجهة تحديات

⁽¹⁾David a. dE Cengo and Stephen P. Robbins, Fundamentals of Human resources management (india, john wiley of sons, 8 ed, 2005), P.203.

المنافسة، وعليه فإن فكر التدريب قد بات فكراً إستراتيجياً توضع له برامج وميزانيات وإمكانات بشرية للوصول بالمؤسسة إلى أعلى مستويات الفاعلية والكفاءة في الأداء والتميز في الإنتاج والتسويق. وتبدو الحاجة إلى التدريب والتنمية أشد إلحاحاً وأكثر أهمية في المجتمعات النامية عنها في المجتمعات المتقدمة إذ أن محاولة الخروج من السلبيات التي تعانيها هذه المجتمعات ومحاولة الانفتاح على المجتمعات المتقدمة يدعو بشكل حثيث إلى تنمية الموارد البشرية ومن هنا فإن التدريب يعتبر حجر الأساس في الوصول إلى التقدم المنشود.

أهمية وأهداف التدريب:

الحاجة إلى التدريب حاجة مستمرة نظراً لاستحداث مهام ومسؤوليات جديدة تقتضيها تطور المنظمة وإتساع نشاطها وتزايد منتجاتها وتعاضل حجمها مع ما يصاحب ذلك من ظهور أساليب جديدة للعمل، واستخدام آلات ومعدات أحدث، ودخول التكنولوجيا في معظم الأنشطة، كل هذا أوجب التدريب نظراً لحاجة الكوادر القديمة إلى إكتساب مهارات جديدة تتواءم والمتغيرات المتسارعة والمعارف الحديثة، بما يعمل على الإستمرارية ومواجهة المنافسة، وهذا ما دفع بعض المنظمات إلى استحداث إدارة للجودة الشاملة (The Qudlity Management) بغرض تدريب الموظفين على الوصول إلى أرق المستويات الإنتاجية التي تجذب المستهلكين وتشبع رغباتهم.

أهداف التدريب:⁽¹⁾

- 1 - زيادة في الإنتاج عن طريق ضمان التدريب لأداء الأفراد للعمل بكفاية وفاعلية.
 - 2 - اقتصاد في النفقات التي يمكن أن تتكبدها المؤسسة نتيجة التغير أو الهدر أو الإستبدال في موارد معينة (آلات، معدات، مواد).
 - 3 - تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل وذلك عن طريق مد الأفراد بالمهارات والقدرات التي تساعد على القيام بسمؤوليات الأعمال التي توكل إليهم. أضف إلى ذلك أن المهارات الجديدة والجديدة تعزز من أهمية ومكانة العمل لدى الأفراد وتؤهلهم بالتالي للترقي وإستلام وظائف أعلى.
 - 4 - إستقرار في دوران العمل بما يؤمن متابعة إنتاج المؤسسة لمشاريعها المختلفة وبما يوفر الإستقرار الوظيفي للأفراد المدربين على تلبية حاجات وشروط مختلف مشاريع المؤسسة الإنتاجية.
- ويضاف إلى هذه الأهداف هدف هام وهو تخفيض حوادث العمل، حيث⁽²⁾ تكثر الحوادث نتيجة للخطأ من جانب لأفراد عن تلك التي تحدث نتيجة لعيوب في الأجهزة والمعدات أو ظروف العمل.

(1) حسين إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 239.

(2) عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة موارد بشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص 346.

صور التدريب: (1)

المحاضرات (Lecture).

التطبيق العملي (Demonstration).

الحالات الدراسية (Case Studies).

الدراسة المبرمجة (Programed instruction).

تنمية المواد البشرية:

يشهد العالم تحولات سريعة نتيجة العولمة، مما شكل بيئة جديدة ملائمة أكثر لانتشار الشركات متعددة الجنسيات في مختلف دول العالم، والاستفادة من المزايا المتاحة حيثما وجدة سواء على مستوى التمويل أو الإنتاج أو التوزيع من أجل زيادة قدرتها التنافسية ومواجهة منافسات الآخرين، وفي ظل الواقع الحالي والمختلف لوحداثنا الاقتصادية فإن التحول لمواجهة ذلك التطور لا بد من أن يكون بموارد بشرية تمتلك المعرفة والكفاءة العلمية والخبرة اللازمة.

وهكذا تبرز أهمية الموارد البشرية في مجال التنمية، إنطلاقاً من كون العنصر البشري هو الوسيلة والغاية في نفس الوقت في عملية التنمية، وعليه فإنه لا يمكن الحديث عن التنمية دون الحديث عن تنمية الموارد البشرية، فتنمية الموارد البشرية تعد شرطاً سابقاً وأساسياً لتحقيق التنمية.

- مفهوم تنمية الموارد البشرية:

تعرف على أنها إعداد العنصر البشري إعداداً صحيحاً بما يتفق وإحتياجات المجتمع على أساس أنه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد ويتطور إستغلاله للموارد الطبيعية، فضلاً عن زيادة طاقاته وجهوده. (2) وقد أشار تقرير التنمية البشرية الصادر عن الأمم المتحدة سنة 1990 أن التنمية البشرية تعني بتوسيع نطاق الاختيار أمام الأفراد وذلك بزيادة فرصهم في التعليم والرعاية الصحية والدخل والعمالة. (3) وقد تطور مفهوم تنمية الموارد البشرية (4) ولم يعد يقتصر فقط على التعليم والتدريب بل أصبح يركز على تطوير أنماط التفكير والسلوك، ونوعية التعليم والتدريب، ونوعية مشاركة الجمهور في اتخاذ القرارات والعلاقات الاجتماعية والعادات والتقاليد، وثقافة الشعوب، وطرق وأساليب العمل والإنتاج أي تعبئة الناس بهدف زيادة قدراتهم على التعليم في مهاراتهم وقدراتهم.

(1) محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 198 - 201. بتصرف.

(2) موسى اللوزي، التنمية الإدارية، المفاهيم، الأسس، التطبيقات، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.

(3) الأمم المتحدة، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير تنمية بشرية لعام 1990، وكالة الأهرام للتوزيع، القاهرة، 1991، ص 115.

(4) مكتب العمل العربي، الموارد البشرية الغربية ودورها في حياة اقتصادية، مجلة عمل عربي، منظمة عمل عربية، القاهرة، عدد 98، 1997،

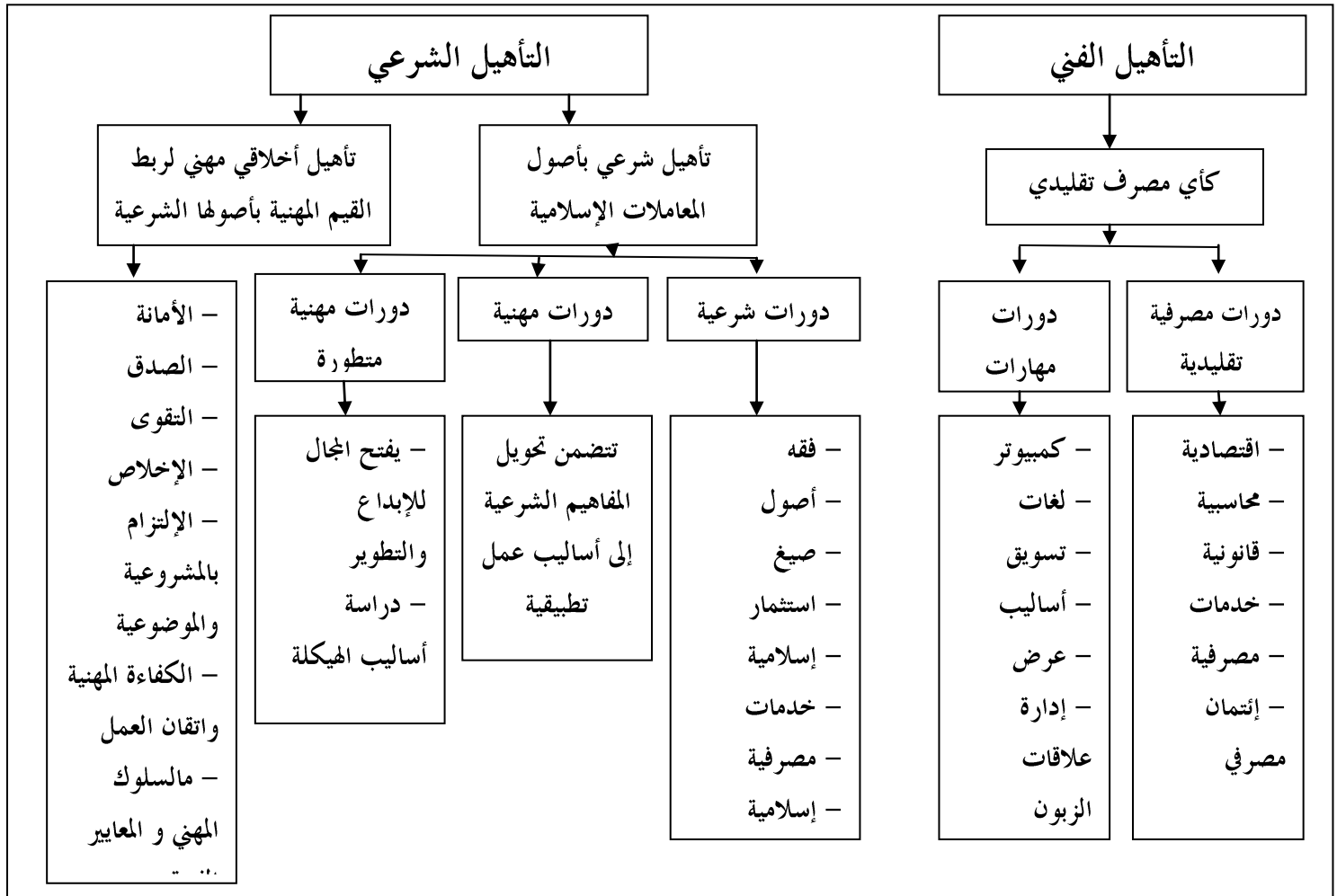
إن تنمية الموارد البشرية⁽¹⁾ = الإعداد (إعداد الموارد البشرية) + المتابعة (تقييم الأداء) + المقابل (الأجور والرواتب والمكافآت والحوافز) + المحافظة (الرعاية الاجتماعية والنفسية والاقتصادية) + الضبط (الإشراف والتوجيه) + التنمية (التدريب ورفع الكفاءة).

إن معنى ذلك أن كل ما يدفع من مبالغ ستؤدي إلى تنمية الموارد البشرية أي زيادة قيمتها ومن ثم فإن الباحث يؤكد هذا التوجه لأنه يحدد القيمة المالية التي يتم انفاقها من أجل الوصول إلى قيمة الموارد البشرية التي يجب إثباتها في السجلات و القوائم وتشير تقارير الأمم المتحدة⁽²⁾ إلى أن تنمية الموارد البشرية تركز على:

أ - أن يعيش الإنسان حياة مديدة وصحية. ب- أن يكتسبوا المعارف العلمية.

ج أن يحصلوا على الموارد اللازمة لمستوى معيشي لائق.

رقم (05): الإطار العام لأساليب تأهيل العاملين.



Source : R. Lee Brummet, Eric G, Flomholtz of willianc. Pule "humun hresource measurement-Achallenge for Accountants".

(1) علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 38.

(2) الأمم المتحدة، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير تنمية بشرية لعام 1995، دار العالم العربي للطباعة، القاهرة، 1995.

خامساً : تقييم الأداء:

قبل التعرف على خطوات تقييم الأداء لا بد من تعريف تقييم الأداء نفسه.

مفهوم تقييم الأداء: تعتبر عملية تقييم الأداء من السياسات الإدارية الهامة المعقدة فهي مهمة، لأنها الوسيلة التي تدفع الإدارات للعمل بجدية ونشاط حيث تجبر الرؤساء على مراقبة وملاحظة إداء مرؤوسيهم بشكل مستمر ليتمكنوا من تقييم أدائهم كما أنها تدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر أدائهم أمام رؤسائهم كما أنها معقدة لأن تقييم أداء بعض العاملين صعب قياسه لطبيعة العمل الذي يتسم بطابع الإنتاجية غير ملموسة والتي يصعب تقييمها؛ وخاصة تلك الأعمال التي تعتمد على الطاقة الذهنية والعقلية مثل الأعمال الإدارية وأعمال المشرفين؛ وأعمال البحوث وغيرها حيث الاعتماد الأساسي في عملية تقييم الأداء فيها على ملاحظات الرئيس المباشر، واريه الشخصي في بعض الصفات التي ينفع بها العامل

أهداف عملية التقييم:

حسب بربر كامل تقوم برامج تقييم الأداء بتحقيق هدفين:

هدف إداري: وذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والاستغناء.

هدف تطويري: وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيداً للتغلب عليها بإضافة إلى زيادة حفز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم. في الواقع أن معظم هذه البرامج تخدم الهدف الإداري بالدرجة الأولى.

يرى مصطفى كامل أن أنظمة تقييم الأداء تهدف إلى:

- العدالة والدقة في المكافآت.

- تحديد الأفراد الممكن ترقية.

- توفير نظام اتصالي ذو اتجاهين.

غير أن الدراسة المسحية التي قام بها جيل ولوشر 1977 أوضحت أن هناك أهداف أخرى من وراء تطبيق

التنظيمات المعاصرة لأنظمة تقييم للأداء منها:

- تحديد احتياجات التدريب.

- المساعدة في تحسين مستوى الأداء الماضي.

- تحديد الأهداف الخاصة بأداء.

- تقديم تغذية مرتدة للعاملين على مستويات أدائهم.

- المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي.

- المساعدة في تخطيط القوى البشرية.

وبديهي أن تحديد الأهداف للنظام يعتبر من الأمور الهامة ولقد أثبت كثيراً من الدراسات أن أسباب فشل كثير

من أنظمة تقييم الأداء ويرجع لعدم تحديد أهدافها مسبقاً وعد الدقة والوضوح.

الطرق الأساسية لتقييم الأداء:

إن طرق تقييم الموارد البشرية عديدة لكل واحدة منها مزايا وعيوب لهذا نجد بعض المؤسسات تستعمل عدة طرق من أجل ضمان تقييم لمواردها البشرية مكيف مع الأهداف المرجوة والشروط الاجتماعية والتنظيمية والبيئية ومع مميزات المهمة الممارسة، وأهم هذه الطرق هي:

أ - الطريقة الإنشائية أو طريقة التقرير:

ب - الترتيب الرقمي أو الرمزي:

الشكل رقم (06): طريقة الترتيب الرقمي أو الرمزي

المدى		
منخفض جداً		عالي جداً
10 أو ر	مثلا الدقة في العمل	1 أو أ
7	مثلا العلاقة مع الزملاء	2

المصدر: محمد منير، مرجع سبق ذكره، ص 348.

غير أن هذه الطريقة يعاب عليها وجود بعض المشاكل الناجمة عن التحيز من جانب الفرد الذي يقوم بالتقييم؛ كذلك فإن الرعة لدى لكثير من المقيمين إلى إعطاء تقديرات أعلى أو أقل كما أن تطبيق النتائج قد يختلف إذا ما اختلف الفرد القائمة بعملية التقييم لاختلاف مفهوم الصفات من جانبه فمثلا: العلاقات مع الرؤساء ماذا تعني؟ هل تعني شيئا محدد أو متفق عليه لكل الأفراد؟⁽¹⁾

ج- طريقة الاختيار الإجباري

د- طريقة الاحداث الحرجة أو العلامات المحددة

هـ - طريقة الإدارة بأهداف

و - طريقة قوائم المراجعة.

ي - طريقة المقارنات الشائبة.

ويمكن تلخيص وظائف إدارة الموارد البشرية بالجدول التالية:

⁽¹⁾J.C Pierre « gestion des ressources humaines » universite catholique de houvain Faculte des sciences economiques sociales et politiques diffusion universite ciano, 1986. P17.

الجدول رقم (03): وظائف إدارة الموارد البشرية:

الوظائف	الكلاسيكية	العلاقات الإنسانية	الحديثة
تخطيط الموارد البشرية	تقدير عدد ونوع العمالة	تقدير عدد ونوع العمالة	تنمية أصول المنظمة البشرية
الاختيار والتعيين	وصف الوظائف	وصف الوظائف	الوظائف المستقبلية
تحليل وتصميم الوظيفة	تقسيم العمل والتخصص	فرق العمل	المنظمات المتعلمة
التدريب	رفع كفاءة العامل	رفع كفاءة جماعة العمل	رفع كفاءة المنظمة
تقييم الأداء.	أساس فردي	أساس فردي وجماعي	القيمة المضافة
الأجور والكافآت	ربط الأجر بالإنتاج	حوافز مادية ومعنوية	القيمة المضافة
تنمية المسار الوظيفي	التخصص	التخصص	المعرفة

المصدر: عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية - رؤية إستراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2003، ص 37.

المطلب الثالث: مفاهيم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية:

أساسيات الإدارة الإستراتيجية تمثل الإدارة الإستراتيجية منهجية فكرية متطورة توجه عمليات الإدارة وفعاليتها بأسلوب منظم سعياً لتحقيق الأهداف والغايات التي قامت المنظمة من أجلها، ويتطلب تطبيق منهجية الإدارة الإستراتيجية وجود بناء إستراتيجي متكامل يضم العناصر الرئيسية التالية:

- آلية واضحة لتحديد الأهداف والنتائج المرغوبة ومتابعة تحقيقها وتعديلها وتطويرها في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية.

- آلية مرنة لأعداد وتفعيل مجموعة السياسات التي ترشد وتوجه العمل في مختلف المجالات، وتوفر قواعد للأحكام واتخاذ القرارات، وتضمن حالة من التناسق والتناغم بين متخذي القرارات في جميع قطاعات المنظمة

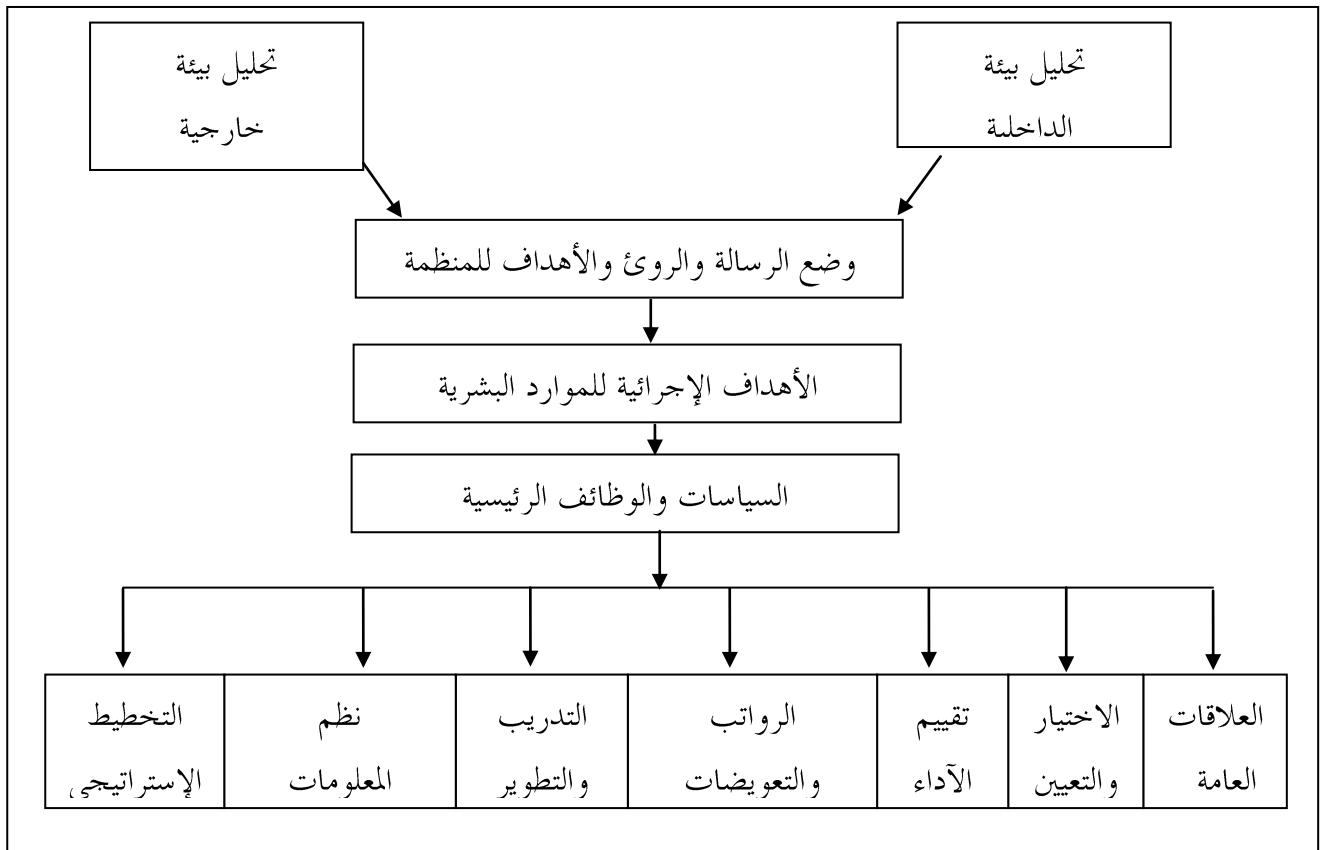
- هيكل تنظيمي يتميز بالبساطة والفعالية والتوافق مع مقتضى الحال في المنظمة، يوضح الأدوار والمهام الأساسية ويرسم العلاقات التنظيمية في ضوء تدفقات العمليات وتداخلها.

- نظم وإجراءات تنفيذية لتوجيه الأداء في مختلف العمليات، تتسم بالمرونة والفعالية، وتستهدف تحقيق النتائج، أفراد تم اختيارهم بعناية، يتمتعون بالصفات والقدرات المناسبة لأنواع العمل، وعلى استعداد لقبول التغيير، أي من أهم صفاتهم المرونة، صلاحيات محددة جيداً، وموزعة بين الأفراد بما يتناسب ومسؤولياتهم مع وضوح معايير المحاسبة والمساءلة وتقييم الأداء والتواب والعقاب.

- نظم وإجراءات ومعايير لاتخاذ القرارات تتناسب مع أهمية المشاكل وتتطور مع تغير الأوضاع.

- نظم لاستثمار وتنمية طاقات الموارد البشرية وتوجيه العلاقات الوظيفية تتناسب مع نوعية المورد البشري ومستواه الفكري، ومدى الندرة فيه.
- نظم معلومات وقنوات الاتصال الفعال تحقق التواصل بين أجزاء المنظمة وفيما بينها وبين العالم الخارجي.
- تجهيزات معدات وموارد مادية تم اختيارها وتوظيفها بعناية لتحقيق أقصى عائد ممكن منها.
- تقنيات مختلفة ومناسبة في مختلف مجالات النشاط.

الشكل رقم (07): عناصر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.



المصدر: أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، ط 1، عمان، الأردن، 2010، ص 43.

مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

تعني الإدارة الإستراتيجية التعرف على تحركات الرئيسية في نشاط المنظمة من خلال تحديد رسالة المنظمة؛ ورؤيتها ورسالتها وأهدافها وخططها بناء على ما تواجهه من فرص وتهديدات بيئية وعلى ما تملكه من نقاط قوة وضعف.

أما الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية فتعني أن تكون التحركات الرئيسية في مجال الموارد البشرية المرتبطة بالتحركات الرئيسية للمنظمة، أي أن تكون أهداف إستراتيجية وسياسات وخطط إدارة الموارد

البشرية مرتبطة بأهداف وسياسات خطط الشركة. ويعني أن تستمد أهداف وإستراتيجيات وخطط إدارة الموارد البشرية من أهداف وإستراتيجيات وخطط المنظمة ككل، ويعني هذا أيضا على سبيل المثال: أنه بعد تحديد أهداف المنظمة ككل يتم ترجمة ذلك إلى أهداف على مستوى إدارة الموارد البشرية.⁽¹⁾

ويرجع السبب في ظهور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية إلى المعاناة التي ظهرت في كثير من المنظمات إلى انفصال أنشطته وممارسات إدارة الموارد البشرية عن أهداف وتحركات المنظمة ككل، فالمنظمة تسير في وادي وإدارة الموارد البشرية تسير في واد آخر، ولا يلتقيان وكأنهما في جزر منعزلة، بل الأدهى من هذا أن تعمل إدارة الموارد البشرية في اتجاه يعاكس تحركات أهداف المنظمة، ويجب أن يعلن المديرون أن إدارة الموارد البشرية هي جزء من النظام الإداري للمنظمة، أي أنها تعمل لحساب وصالح المنظمة، وما تراه المنظمة صائبا لأعمالها فهو صائب أيضا للموارد البشرية، وعلى إدارة الموارد البشرية أن تعمل من خلال ممارستها على تحقيق ما ترغبه الإدارة العليا للمنظمة وليس ما يراه (شخصيا) المسؤولون في إدارة الموارد البشرية.

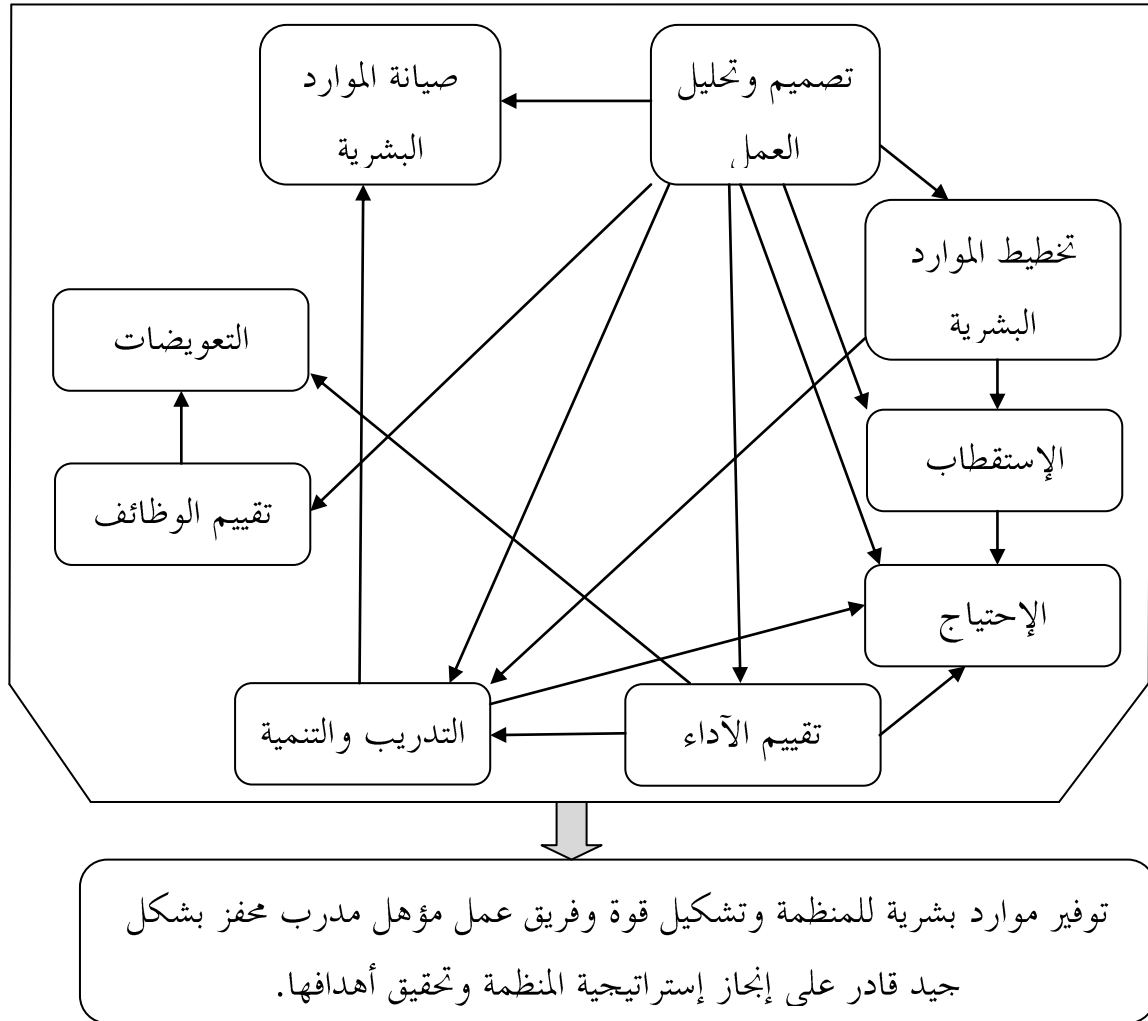
أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

تستمد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية أهميتها من المزايا التالية:

- 1 - ربط تحركات إدارة الموارد البشرية بما تهدف إليه المنظمة ويعني هذا قيام إدارة الموارد البشرية بمساعدة المنظمة في تحقيق ما تستهدفه.
- 2 - ضمان التنسيق والتعاون بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا بالمنظمة وتبادل التأثير لكل طرق منهما على الآخر.
- 3 - ضمان توجيه موارد المنظمة (على الأخص ما يمس الموارد البشرية بها) إلى تحقيق أهداف المنظمة.
- 4 - ضمان أخذ الإدارة العليا نقاط القوة ونقاط الضعف في الموارد البشرية في الحسبان عند تحديده تنفيذ إستراتيجيات المنظمة.
- 5 - ضمان توجيه أنشطة إدارة الموارد البشرية في نفس الاتجاه التي تسير فيه أنشطة المنظمة.

(1) أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره ، ص ص 86-87.

الشكل رقم (08): الترابط و التكامل بين مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية



المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 23.

يشير إتجاه السهم إلى أن مخرجات الوظيفة هي مدخلات للوظيفة الأخرى.

خلاصة الفصل :

في نهاية البحث نجد أن العنصر البشري من أهم مقومات النجاح في المؤسسات العامة، والخاصة، وهذا العنصر كي يكون أحد مقومات النجاح لا بد أن نمارس كل ما يتعلق به من وظائف، من مرحلة ما قبل الدخول إلى المؤسسة، إلى ما بعد الخروج فيها. وهذه العمليات يجب أن تكون من خلال نظام متكامل، بعناصره الكاملة، كي يكون التطبيق لهذه النظريات و المبادئ بمنهجية علمية وموضوعية، ومن ثم تكون النتائج إيجابية، بحيث تقدم المؤسسة وتحقق أهدافها

الفصل الثاني

المحاسبة عن الموارد البشرية

تمهيد:

إن الإدراك والوعي لأهمية القياس والافصاح المحاسبي عن تكلفة الموارد البشرية والاستخدام الفعال لمدخل محاسبة الموارد البشرية من شأنه أن يؤدي إلى زيادة الاهتمام بعملية تأصيل الموارد البشرية بما يكفل زيادة فعالية وكفاءة أداء المنظمة وإشباع حاجات تلك الموارد ومساعدة المتخصصين والمستويات الإدارية على إدارتها بكفاءة وتحسين نوعية القرارات المالية المتعلقة بها، وتوجيه الاهتمام نحو التركيز على أهمية العاملين كموارد وليس كعوامل إنتاجية، واعتبار تكاليف العنصر البشري كاستثمار تحقق عوائد طويلة الأجل للمنظمة. ومن خلال هذا الفصل سنسلط الضوء على المبحثين الآتيين:

المبحث الأول: المحاسبة عن الموارد البشرية.

المبحث الثاني: القياس (التقييم) التسجيل المحاسبي للموارد البشرية.

المبحث الأول: المحاسبة عن الموارد البشرية.

إن الفكرة الأساسية لمحاسبة الموارد البشرية تدور حول القيمة الاقتصادية، وهي تقديم بيانات عن قيمة الموارد البشرية الموجودة والتكاليف المترتبة عليها كأصول لها قيمتها السوقية التي تؤثر في قيمة الوحدة الاقتصادية في أسواق المال، فما المقصود بمحاسبة الموارد البشرية، وما هي أهدافها والفروض التي تقوم عليها؟ كيف نشأت وتطورت في الفكر الاقتصادي والمحاسبي؟ كلها أسئلة نجيب عليها بعد التطرق لتعريف المحاسبة ومفهومها الحديث، وأنواعها وأهدافها والفروض التي بنيت عليها.

المطلب الأول: مدخل عام للمحاسبة.

أولاً: مفهوم المحاسبة:

إن المحاسبة مفهوم كثير التداول وفي مختلف مجالات الحياة وبدون إستثناء، ومن جهة النظر التطبيقية والعملية في المحاسبة يمكن القول أن مفهوم المحاسبة مفهوم واسع لا حدود له إلا بحدود مستوى التطور العلمي والتكنولوجي الذي يبلغه الإنسان وبالتالي فإن مفهوم المحاسبة مفهوم واسع لا حدود له، إلا بحدود مستوى التطور العلمي والتكنولوجي الذي يبلغه الإنسان وبالتالي فإن وضعه بموقعه وحجمه الصحيح يستلزم ما يلي: تحديد المجال أو النشاط المراد المحاسبة عنه. تحديد الأهداف المطلوب بلوغها وتحقيقها. مدى توفر المستلزمات ذات العلاقة بالنشاط والأهداف.

وعلى هذا الأساس تطور مفهوم المحاسبة والتي يمكن وضعه في سياق المراحل التالية:

المرحلة التي تمتد جذورها إلى حوالي 5000 سنة ق.م، كانت تنصب على رغبة الأفراد والحكام بالاحتفاظ بسجلات لمتابعة ممتلكاته، وإثبات ما يطرأ عليه من تعديلات كانت وظيفة المحاسبة تنص على تنظيم السجلات وتدوين العمليات والعمليات وبالتالي فإن دور المحاسب كان دور المؤرخ المالي يهدف إلى المحافظة على أموال أولئك الأفراد ولذلك قيل أن دور المحاسب هو دور الوكيل المالي Seward.

مع التطور في نطاق الأعمال وإزدياد حجم التبادل التجاري وبظهور القيد المزدوج ظهرت مجموعة من القواعد أو المبادئ تنظم عملية الإثبات في السجلات فظهر ما يسمى Book Keeping، حيث أصبح الاهتمام بتنظيم السجلات وفقاً لطوابط فنية ومهنية هو الأساسي في عمل المحاسب لأغراض الرقابة الداخلية في المشروع. ثم تطورت التطبيقات العملية ورافقها بالضرورة ظهور مجموعة من المفاهيم والأفكار والقواعد الملزمة التطبيق، لتكون ليس مجرد أدوات داخلية للرقابة على الممتلكات وإخلاء المسؤولية وإنما لتساهم في استمرارية المشروعات وتطور دورها في المجتمع تأثر كافة القطاعات بالمعلومات المحاسبية وبرز أهميتها في توجيه سلوك تلك القطاعات، وبذلك إتسع الاهتمام بالمحاسبة لتقوم بخدمة المجتمع ككل حتى ظهر ما يعرف بالمحاسبة في

المسؤولية الاجتماعية، لتبلي التقارير المحاسبية احتياجات كافة الفئات في المجتمع وهذا هو في الوقت نفسه يشكل مدخل الرفاهية الاجتماعية من منظور اقتصادي (ثم تشيد القرارات لخدمة المجتمع).

يتضح مما سبق أنه لم تقتصر المحاسبة على الوظائف الأساسية المتمثلة بالآتي:

التسجيل Recording: ويتم ذلك لكافة العمليات المالية وعلى أساس الأدلة الموضوعية القابلة للتحقيق والمراجعة.

التبويب: Classifiaction: للبيانات على شكل مجموعات متجانسة (دليل حسابات) وفقاً لأهمية النفقة والإيرادات وتكرارها والدقة المطلوبة وحاجة الإدارة للبيانات.

القياس Measeurement: وذلك لبيان أثر كل عملية مالية على نتيجة المشروع أو التكاليف المنتجة وغيرها.

عرض النتائج وتفسيرها: Pvsentation ons Lanterpvetation: وذلك وفق المبادئ المحاسبية المتعارف عليها والمقبولة قبولاً عاماً، لم تقتصر على ذلك حسب بل أصبحت أداة لخدمة الوحدة الاقتصادية ككل من خلال كونها أداة:

لقياس الأداء والإنتاجية وزيادتها في المشروع.

إتصال على مستوى الوحدة الاقتصادية والاقتصاد القومي.

لخدمة كافة الفئات في المجتمع.

للتخطيط والرقابة وتقييم الأداء.

ويظهر تطور مفهوم المحاسبة ليشمل مجموعة من المفاهيم الاقتصادية كالفرصة البديلة والكلفة الجارية، والتضخم.

أما من الناحية النظرية فتوضيح مفهوم المحاسبة يعتمد على مدى إدراك العمق والحجم الحقيقي له، فهو في أصله الفكري هو كما هو متد الأزل وسيبقى كذلك، والتطور إنما حتمي ينمو مع تطور الحاجات والإمكانيات ولهذا فإن الأهداف وسمتلتزمات التطبيق هي العامل المحدد لهذا البعد، أما الفهم راسخ على أساس أصله الفكري والنظري ليستوعب التطورات وعلى مر الزمان والمكان.

والمفهوم المعاصر للمحاسبة هو الأوسع والأشمل لأنه يستند إلى البحوث العلمية وعلى أساس من التحليل والاستدلال المنطقي إضافة إلى البحوث الميدانية في تعميق استخدام الأساليب الفنية.

ثانياً: تطور تعريف المحاسبة:

في ضوء دور المؤسسة وأهميتها وتطور وظائفها ومبادئها كيف يمكن تعريف المحاسبة؟ وهل أن تعريفها أيضاً قد مر بمراحل من التطور؟ في الواقع تطورت التعاريف المعطاة للمحاسبة لتعكس التطور في الواقع العلمي. مرور الزمن أكثر مما هو وفقاً للأساس الفكري، وكما يلي:

المحاسبة هو وسيلة أو أسلوب منظم لتسجيل الأحداث الاقتصادية وحسب تسلسلها الزمني.

المحاسبة هي عملية تصنيف وتبويب وعرض البيانات الخاصة بالأهداف الاقتصادية التي تمارسها الوحدة الاقتصادية خلال فترة زمنية معينة.

المحاسبة هي عملية قياس وتوصيل المعلومات الاقتصادية خلال فترة زمنية معينة.

المحاسبة هي عملية قياس وتوصيل المعلومات الاقتصادية لمستخدميها بما يمكنهم من اتخاذ القرارات المناسبة. المحاسبة هي نظام يختص بتحليل وتبويب وتلخيص وتفسير العمليات المالية للوحدة الاقتصادية بقصد تحديد نتيجة العمل والمركز المالي لها في نهاية فترة مالية معينة.

المحاسبة نظام للمعلومات الكمية التي تقاس بوحدات نقدية تسهل عمليات التخطيط والرقابة وتقييم الأداء واتخاذ القرارات.

وقد عرفت جمعية المحاسبة الأمريكية (A. A. A) المحاسبة بأنها: (1)

"عملية قياس وتشخيص وتوصيل المعلومات الاقتصادية لترشيد الحكم الشخصي على الأموال ولاستخدامها في اتخاذ القرارات من قبل فئات مختلفة من مستخدمي المعلومات الاقتصادية".

1 أنواع المحاسبة:

نتيجة التطور الحضاري والاقتصادي والاقتصادي وتشعب العمل المجاي في ميادين مختلفة، برز التخصص في العمل، أو خذ المحاسبون في تقييم المحاسبة إلى فروع متخصصة يعالج كل فرع منها ناحية معينة ويبحث في مجالها، ومن ضمن فروع المحاسبة الآتي: (2)

✓ **المحاسبة المالية Financial Accounting**: يعد هذا الفرع العامل المشترك في كل مشروع حيث يحتاج إلى تسجيل العمليات التجارية وتضيفها إلى حسابات، وتلخيصها على شكل قائمة أو كشف، ومن ثم استخراج نتائجه من ربح أو خسارة وإظهار مركزه المالي.

✓ **المحاسبة الحكومية Crovernement Accrout**: يستخدم هذا الفرع في المؤسسات الحكومية والهيئات

العامة ذات التبعية الحكومية، وهذه المؤسسات لا تهدف في الأصل إلى تحقيق أرباح، وأنها تسعى لخدمة أفراد المجتمع، وتشمل المحاسبة الحكومية تسجيل عمليات تحصيل الموارد الحكومية وصرفها وتقديم التقارير الدورية عنها إلى إدارة تلك المؤسسات أو الهيئات التشريعية ورجال السياسة والاقتصاد، وعليه فإن المحاسبة الحكومية تخدم أغراض التخطيط والمتابعة والرقابة على أموال الدولة. ويختلف نظام المحاسبة الحكومية في نظام المحاسبة في المشروعات التجارية، من حيث تصميم المستندات والسجلات وأسامة القيد، غير أنه في الأونة الأخيرة ظهر إتجاه نحو إدخال المحاسبة التجارية في المحاسبة الحكومية.

(1) عبد الستار الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 31-32.

(2) خالد أمين عبد الإله، حمزة بشير أبو عاصي، مرجع سبق ذكره، ص 6-7.

- ✓ **محاسبة التكاليف Cost Account**: يهتم هذا الفرع من المحاسبة بتحديد تكلفة وحدة أي نشاط في المشروع كالسلعة أو القسم أو منطقة أو البيع الجغرافية، أو مرحلة من مراحل الإنتاج، أو خدمة معينة، وتهدف محاسبة التكاليف إلى مراقبة كل عنصر من عناصر الإنتاج المؤثرة في التكلفة وذلك بتصميم واستخراج البيانات اللازمة لحساب التكلفة وقياسها ومراقبتها، وتزويد الإدارة بالمعلومات الضرورية للتخطيط واتخاذ القرارات المناسبة.
- ✓ **المحاسبة الإدارية Management Account**: يهتم هذا الفرع من المحاسبة بإعداد الحسابات والبيانات الإحصائية، وتقديمها إلى الإدارة لتتمكن من فرض الرقابة على عمليات المشروع وعلى تكاليفه واتخاذ القرارات الضرورية في الوقت المناسب، لمعالجة أي إنحراف عما خطط له، وبالتالي يمكننا القول بأن وظيفة المحاسبة الإدارية في تقديم وإظهار وإعداد البيانات التي تساعد الإدارة على التخطيط ورسم السياسات ومراقبة التنفيذ واتخاذ القرارات الحكيمة.
- ✓ **المحاسبة الضريبية Tax Account**: يهتم هذا الفرع من المحاسبة بعرض البيانات المحاسبية اللازمة لتحديد الربح الخاضع للضريبة وفق أحكام النصوص القانونية للضرائب، وقد تشعبت قوانين الضرائب وتعددت، لذا أدى ذلك إلى تخصيص بعض المحاسبين في هذا الحقل لتقديم الآراء حتى أجل تقريب وجهات النظر في القضايا الضريبية التي قد تختلف فيها دائرة ضريبة الدخل مع إدارة المشروع وحلها، والاتفاق على مقدار الضريبة الواجبة الدخل.
- ✓ **تدقيق الحسابات**: يهتم هذا الفرع من المحاسبة في فحص أنظمة الرقابة الداخلية والمعلومات المحاسبية المثبتة في الدفاتر والسجلات المالية، لتقديم التقارير التي تتضمن الآراء الفنية المحايدة عن مدى صحة هذه المعلومات ودقتها ودرجة الاعتماد عليها وتمثيلها لنتيجة عمل المشروع من ربح أو خسارة ولما ركزها المالي.

2 طبيعة المحاسبة:

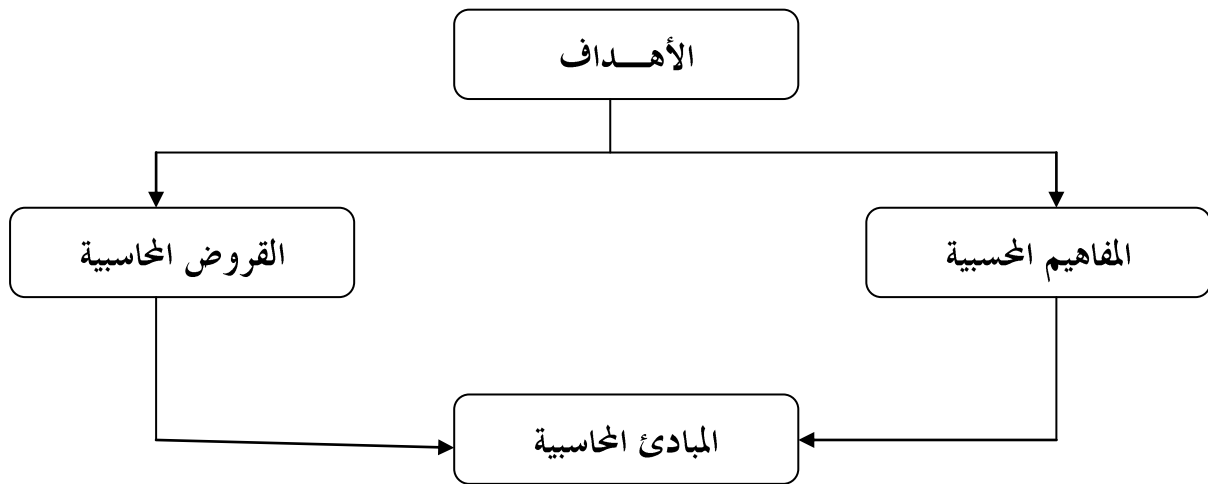
تتميز المحاسبة باحتوائها على عناصر الفكر والتطبيق التي ثبت فائدها خلال مرور فترة زمنية طويلة من السنوات إمتدت لعصور، حيث تم بناء و تطوير الحكمة التقليدية لدى جمهور المحاسبين والمهتمين، والتي تم قبولها والعمل في إطارها المتعارف عليه، تمثلت هذه الحكمة بمجموعة من المبادئ أو المعايير المحاسبية، تضمنت الخبرات المتجمعة التي تهدف إلى تحقيق النمو في المعارف المحاسبية، وتعرف بالمبادئ المحاسبية المقبولة قبولاً عاماً CAAP والإطار المفاهيمي هو نظام متماسك يحتوي على مجموعة مترابطة من المفاهيم المتعلقة بأهداف وأساسيات المحاسبة، والمفاهيم تعتبر أفكار أساسية يتكرر الإشارة إليها في العمل المحاسبي وفي مواضع متعددة ومختلفة، مما يتطلب ذلك أن تكون هذه المفاهيم جامعة و مانعة، بحيث تسمح بتحديد الأشياء والأحداث التي

تدخل في نطاق المحاسبة وفي إطار النظرية المحاسبية، فإن المفاهيم تمثل بناءً ذهنياً يحدد لنا ماهية أو جوهر الأشياء والظواهر، وتكون المفاهيم في مجموعها نظاماً توضيفياً ومتماسكاً للمادة العلمية.

والمفاهيم باعتبارها اللغة العلمية المحاسبية فإنها تمثل تعريفات وتفسيرات بمضمون المصطلحات التي تكون لغة المحاسبة، وتعتبر أمراً ضرورياً لتحديد البناء النظري للمحاسبة لكل من الفروض والمبادئ المحاسبية، وهذا بالإضافة إلى أنها تعطي البنيان الفكري مضموناً عملياً متصلاً بواقع الحياة الاقتصادية والاجتماعية التي تمثل بيئة العمل المحيطة التي تمارس المحاسبة فيها أنشطتها.

يتألف الإطار المفاهيمي من أربعة عناصر أساسية تشكل مجموعها الإطار المفاهيمي لهيكل النظرية المحاسبية، وفيما يلي مخطط يوضح هذا الإطار وطبيعة العلاقة فيما بين عناصره كما يلي:

الشكل رقم (09) : الإطار المفاهيمي للمحاسبة.



المصدر: عجيلة محمد: دور الإبداع المحاسبي والمحاسبين في التسيير واتخاذ القرار، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة البليدة، 2008/2009، ص ص 52 - 53.

أهداف المحاسبة Accounting objectives:

تهدف المحاسبة إلى تقديم المعلومات إلى المجتمع الاقتصادي، هذه المعلومات التي ينتجها النظام المحاسبي تتمتع بمواصفات أساسية يهدف إلى الالتزام بتحقيقها وتشمل الأهداف العملية للمحاسبة بأن تتمتع المعلومات بما يلي:

الموثوقية نتيجة لتوفر الموضوعية في البيانات المحاسبية وخضوعها إلى المبادئ المتعارف عليها عند قيدها في الدفاتر وشمولها العملية المحاسبية في الدراسة والتحليل والتفسير.

المنفعة في اتخاذ القرارات من قبل الأطراف المهتمة، حيث يستوجب أن تقدم هذه المعلومات كافة الأطراف المهتمة بصورة عادلة، ولذلك ظهر ما يدعى بمفهوم العدالة في التقارير والقوائم المالية.

عنصر التزامن في المعلومات: بأن يتم تقديمها في وقت مناسب وأن لا تتقدم بشكل مفرط. القابلية التنبؤية: أي أن تساعد الأطراف المهتمة في التنبؤ بقابلية الوحدة الاقتصادية في الاستمرار بأداء أعمالها وتحقيق المنافع.

كما يمكن تحديد الأهداف النظرية للإطار المفاهيمي للمحاسبة كالاتي:

- التقييم والتحليل والتفسير المنطقي للظواهر التي تكون ضمن نطاق العملية المحاسبية.
- التنبؤ بسلوك هذه الظواهر في ظل ظروف محددة.
- توجيه السلوك بما يكفل تحقيق القيم والأهداف العملية المحددة.

الفروض المحاسبية Accounting Assumptions:

الفروض مسلمات فكرية يعتمد عليها العلم وتمثل قمة البناء العلمي لأي حقل من حقول المعرفة، وتعتبر الفروض المحاسبية الأساس للعملية المحاسبية، وتمثل نقطة البداية لبناء هيكل النظرية، وعلى أساس هذه الفروض المحاسبية يت التوصل إلى المبادئ المحاسبية، وهناك اربعة فروض محاسبية أساسية تشمل:

1- فرض الوحدة المحاسبية Accounting Entity: وتعلق بدائرة النشاط التي تشكل محور اهتمام القياس والتحليل المحاسبي، وقد تكون هذه الوحدة مؤسسة أعمال أو دائرة حكومية أو حرة دينية كالمسجد. إن فرض الوحدة المحاسبة يتطلب التمييز بين أنشطة الوحدة وبين أنشطة أصحاب الملكية وأنشطة الوحدات الأخرى.

ولمناقشة فرض الوحدة المحاسبية فإننا نركز على مؤسسات الأعمال التي يتم تنظيمها بثلاثة أنواع المشروعات الفردية وشركات الأشخاص والشركات الساهمة وتتضمن المشروعات الفردية يصغر رأسمالها وأن المسؤولية الإدارية تعود للمالك الذي يحصل على كافة الأرباح ويتحمل الخسائر كما يتحمل المسؤولية كاملة عن كافة الديون، في حين أنه في حالة الشركات المساهمة تنفصل الملكية عن إدارة الوحدة المحاسبية، وتكون رؤوس الأموال كبيرة، يتم توزيع الأرباح على كافة المساهمين ومسؤولية المالكين إتجاه ديون الوحدة المحاسبية محددة بمقدار المساهمة في رأسمال.

أما فيما يتعلق بعلاقة الوحدة المحاسبية بالوحدات الأخرى فإنها تخص العمليات التي يتم تسجيلها في الدفاتر المحاسبية بالوحدات الأخرى، فإنها تخص العمليات التي يتم تسجيلها في الدفاتر المحاسبية التي تكون الوحدة المحاسبية طرفاً فيها، وتكون على نوعين.

أما عمليات داخلية تخص الأنشطة الإنتاجية أو عمليات خارجية تشمل عمليات البيع و الشراء والتمويل وغيرها، ولذلك يتم بحث طبيعة الوحدة المحاسبية أما على أنها مركز للنشاط للوظائف الاقتصادية أو مركز أشباه ومنطقة حقوق للأطراف المتعددة المهتمة بالوحدة المحاسبية.(1)

(1) هادي رضا الصقار، مبادئ المحاسبة المالية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 1430هـ/2009م، الأردن، ص40.

2-فرض الإستمرارية Countinuity: ويقصد بها أن الوحدة المحاسبية مستمرة في نشاطها الطبيعي، وأنه ليس هنالك نية في الوقت الحاضر أو إتجاه نحو تصفيتها أو تقليص نشاطها بشكل ملحوظ، لذلك فإن القوائم المالية يتم إعدادها بافتراض إستمرارية المشروع في المستقبل في أداء نشاطه كالمعتاد، لذلك فإن احتمال التصفية أو التوقف عن النشاط يعد حالة استثنائية.

إن ظهور الشركات المساهمة قد عزز هذا الافتراض المنطقي، نظراً لما تتصف به هذا النوع من الشركات من إستمرارية ونمو مستمر في حجم أعمالها بسبب أن الشخصية المعنوية ليس لها نهاية عمر كما هو الحال للشخصية الطبيعية.

ولا يقصد بالاستمرارية للوحدة المحاسبية إلى مالا نهاية، حيث أن فرض الإستمرار ليس فرض يتعلق بالمستقبل، وإنما متعلق بالحاضر، والتفسير المنطقي له هو أنه في أي نقطة معينة من الزمن من المتوقع أن يستمر المشروع في أعماله بصورة تسمح له بالوفاء بالتزاماته القائمة، والاستفادة من أصوله الحاضرة، وكحد أدق يفترض إستمرار الوحدة المحاسبية لفترة أطول من عمر أي أصل تمتلكه وبما يكفي للوفاء أي إلزام من إلزاماتها وتنفيذ البنود والتعهدات القائمة.

3-فرض الدورية Periodicity: وتقضي الاعتبارات العملية في المحاسبة ضرورة تقييم حياة المشروع المستمر إلى فترات دورية، بقية إعداد التقارير المالية لتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في المدى القصير، وتزويد الأطراف المهتمة بالمؤشرات التي تمكنهم من تقييم الأداء، حيث أنه في غياب هذا الفرض في تقييم عيادة المشروع إلى فترة فإنه يتطلب الانتظار حتى نهاية عمر المشروع.

ويؤثر فرض الدورية كثيراً على دور المحاسب، إذ تتركز مهمته في تقييم جهد الوحدة المحاسبية وإنجازاتها فيما بين الفترات المختلفة، مما يتطلب تقييم التيار المتواصل للنشاط فيما بين الحاضر والمستقبل، وتؤدي إلى تجزئة الكثير من الصلات والعلاقات الحقيقية مما يجعل القوائم المالية التي تعد عن فترة زمنية معينة حتى في أفضل الظروف مجرد تقديرات أو نتائج تقديرية ولا يمكن اعتبارها قوائم نهاية.

4-فرض وحدة القياس Measurement unit: ويعرف القياس بأنه التعبير الكمي عن الظواهر موضوع الدراسة، وأنه أيضاً عملية إبراز العلاقات القائمة بين خصائص الظواهر المراد إخضاعها للقياس، وباستخدام الأرقام في عملية القياس فإنه يجنبها التحيز في التعبير ويمكننا من إجراء العمليات الحسابية المختلفة و تطبيق واستخدام تكنولوجيا المعلومات.

وتتطلب عملية القياس اختيار وحدة قياس مناسبة، وفي المناسبة تستخدم النقود كوحدة عامة لقياس كافة العناصر المكونة للقوائم المالية، فالقياس المحاسبي هو قياس مالي، مما يعني أن المحاسبة تعني فقط بالعمليات التي يمكن التعبير عنها بالنقد، وعلى مستخدمي المحاسبة أن لا يتوقعوا الإفصاح عن كافة المعلومات التي تفيد في تقييم الأداء واتخاذ القرارات مما لا يمكن قياسها مالياً.

كما أن فرض القياس وتوصيل المعلومات المالية ععللى أساس النقد يؤدي إلى مشكلة تتمثل في عدم ثبات قيمة وحدة القياس ذاتها، حيث أن النقود هي أداة للتعبير عن القيمة التبادلية للسلع والخدمات وبالتالي فإنه من المتوقع عدم ثبات القوة الشرائية لوحدة النقد. وعلى هذا الأساس يظهر لنا مثلاً أن وحدة القياس المستخدمة في قياس الإيرادات ذات القيمة الجارية، تختلف عن القوة الشرائية للمصروفات والأصول التي تتصف بالقيمة القديمة، مما يؤدي إلى عدم تجانس الأرقام المحاسبية.

المطلب الثاني : نشأة وتطور المحاسبة عن الموارد البشرية:

اولاً : مراحل التطور :

من المعلوم أن موضوع الموارد البشرية واحد من المواضيع القديمة في البحوث الاقتصادية والذي يعكس جلياً في المعالجات المحاسبية، وعليه لا يمكننا القول أن محاسبة الموارد البشرية يعد من المواضيع الجديدة في الاقتصاد حيث يعد الاقتصاديون رأسمال بشري عاملاً إنتاجياً ما بوسعهم إيجاد وسائل متعددة لقياس مدى استثماره، ولقد أقر المحاسبون بقيمة الأصول البشرية منذ سبعين سنة مضت على الأقل، في حين بدأ البحث في المحاسبة الصحيحة للموارد البشرية في الستينات من القرن الماضي، طبقاً لرأي العالم " Rensis likert " الذي دافع عن التخطيط بعيد المدى من خلال التأثير في المتغيرات النوعية للموارد البشرية، والذي يؤدي إلى منافع أكبر على المدى البعيد.

وقد مرت المحاسبة عن الموارد البشرية بالعديد من المراحل التطور المتميزة ومنها الآتية:⁽¹⁾

- المرحلة الأولى: تمتد من بداية الستينات حتى 1966، وتتميز بأنها فترة وضع المفاهيم الأساسية للمحاسبة عن الموارد البشرية باستخدام النظريات والمبادئ المتعلقة بهذا الموضوع في العلوم الاجتماعية الأخرى.
- المرحلة الثانية: وتمتد من 1966 حتى 1971، وتتميز بأنها فترة إيجاد وتقييم فعالية نماذج قياس تكلفة وقيمة الموارد البشرية وفترة إيجاد مجالات حالية ومستقبلية لاستخدامات المحاسبة في الموارد البشرية في بعض المنشآت، حيث قام " Wiliam " بتطبيق بحثه (قياس القيمة التاريخية لتكلفة الموارد البشرية) على الشركة R.J.Barry، حيث تميزت الشركة ولعدة سنوات قوائمها المالية الختامية المتضمنة معلومات مالية عن الوارد البشرية.

- المرحلة الثالثة: وتمتد من 1971 حتى عام 1976، حيث نشرت خلالها العديد من الدراسات الأكاديمية في أمريكا وأستراليا واليابان، وقد تم تطبيق العديد من هذه البحوث عن أثر المعلومات التي تقدمها المحاسبة عن الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الإدارية وكذلك في قرارات المستثمرين من حملة الأسهم.

(1) رشا حمادة، القياس والإفصاح المحاسبي عن الموارد البشرية، مجلة جامعية، دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ثامن عشر، العدد الأول،

➤ المرحلة الرابعة: وتمتد من 1976 حتى 1980، حيث شهدت تراجعاً في الاهتمام بهذا الفرع سواء من جانب الأكاديميين أو من جانب التطبيقين، ويرجع سبب ذلك إلى أن الجزء الأكبر من البحوث الأولية في هذا الميدان والتي تعد أقل صعوبة نمت في المراحل السابقة وأن الأجزاء الباقية أكثر صعوبة وتتطلب عدداً غير قليل من المؤسسات والشركات التي تقبل أن يتم تطبيق هذه البحوث داخلها، ونتيجة للعدد القليل من الباحثين القادرين على القيام بهذه، فإن عدد البحوث في هذه الفترة كان أيضاً قليلاً مما أدى إلى عدم إقبال الشركات على التطبيق إضافة إلى أن تكاليف تطبيق هذه النظم (البحوث) عالي والعائد المتوقع منها غير مؤكد.

➤ المرحلة الخامسة: وهي مرحلة التطوير الحالية، فقد شهدت بداية بعث جدي للاهتمام بكل من النظرية والتطبيق للمحاسبة عن الموارد البشرية وذلك نتيجة لتزايد اهتمام الولايات المتحدة الأمريكية بموضوع زيادة الإنتاجية وتركز هذا الاهتمام على دور العنصر البشري في زيادة الإنتاجية مما شدد الاهتمام نحو المحاسبة عن الموارد البشرية إضافة إلى زيادة المنافسة بين الولايات المتحدة الأمريكية واليابان في مجال الصناعة واختلاف إدارة الشركات اليابانية للموارد البشرية عن مثيلاتها الأمريكية إلى الاهتمام بأساليب ونظم المحاسبة عن الموارد البشرية. وقد شهدت هذه المرحلة تطبيق المحاسبة عن الموارد البشرية على شركات ومؤسسات ضخمة بعكس الحال في مراحل التطور الأولى حيث كان التطبيق يقتصر على شركات صغيرة ومتوسطة الحجم

ثانياً : تعريف المحاسبة عن الموارد البشرية:

هناك العديد من التعاريف التي تناولت المحاسبة عن الموارد البشرية:

لقد عرفت جمعية المحاسبين القانونيين في تقريرها الأول عام 1973 المحاسبة عن الموارد البشرية على أنها: «عملية التعرف وقياس البيانات الخاصة بالموارد البشرية وتوصيل هذه المعلومات للأطراف المختصة»⁽¹⁾

كما عرفت جمعية المحاسبين الأمريكية A.A.A المحاسبة عن الموارد البشرية بأنها: «عملية تحديد وقياس وتوصيل المعلومات الخاصة بالموارد البشرية إلى متخذي القرارات»⁽²⁾

ويؤكد على التعريفين السابقين عدم الوضوح في تفسير أهمية التعرف على البيانات الخاصة بالموارد البشرية وكذلك عدم توضيح مفهوم وطبيعة البيانات الخاصة بذلك وهدف المحاسبة عن الموارد البشرية. أمّا Li kert فقد نظر إلى الموارد البشرية على أنها عملية التقدير الدقيق للقيمة الحالية المستقبلية للأصول الإنسانية وقد عرفها تعريفاً عاملاً كالآتي:

(1) يوحنا عبد آل آدام، محاسبة الموارد البشرية، مجلة الإدارة العامة، العدد 28، 1988، ص 97-98.

(2) أحمد موسى، دراسات في المحاسبة الاجتماعية، دار النهضة العربية، 1979، ص 314.

«تشتمل الموارد البشرية على ذلك النوع من أصول المشروع الممثل في ولاء محصور المستهلكين وحملة الاسهم، وكذلك على ولاء الموردين بالإضافة إلى سمعة المشروع في المجتمع المالي، وكذلك سمعته في البيئة التي توجد بها مصانعه ومكاتبه»⁽¹⁾

أما Fvic g.Flomholtz في كتابه المحاسبة عن الموارد البشرية، فقد عرفها كآآآآآآ: «تعد الموارد البشرية وسيلة لقياس التكاليف التي تحدث في المشروع أو المشروعات الأآرى نتيجة لاختيار أو تأآير أو تدريب أو تعيين أو تنمية الأصول البشرية، كما تتضمن أيضا القياس الاقتصادي لقيمة الموارد البشرية للمشروع، فهي تشمل المحاسبة عن البشر باعتبارهم موارد تنظيمية لأغراض كل من المحاسبة المالية والمحاسبة الإدارية»⁽²⁾. كما تم تعريف محاسبة الموارد البشرية⁽³⁾ بأنها أسلوب لتحديد وقياس وتوصيل المعلومات الخاصة بالموارد البشرية للأطراف المعنية داخل المنظمة بهدف رفع كفاءة العاملين وإدارة المشروع وتحسين نوعية القرارات

وتعرفها أيضا وبشكل شامل: «عملية إعداد نظام متكامل لجميع المعلومات الإدارية وتقييم الأداء الخاص بالموارد البشرية وتصنيفها وقياسها بمجالات معيارية وتسجيلها وتعديلها بصفة دورية وتقديمها للأطراف المختصة مما يساعد تلك الأطراف على اتخاذ القرارات المناسبة للتخطيط ويتبع ذلك الرقابة على الأداء»⁽⁴⁾.

ويمكن تحديد النقاط التالية في التعريف السابق:
جمع البيانات الخاصة بالموارد البشرية (تكاليف الحصول على الموارد البشرية، تكاليف التدريب، والتأهيل، المؤهلات...)

تصنيف البيانات الخاصة بالموارد البشرية التي تعمل في المنشأة.
أن تقوم المنشأة بمقابلة قيمة الموارد البشرية بتكاليف تلك الموارد.
إيصال المعلومات لكل من يطلبها سواء داخل أو خارج المنشأة بكل دقة حري في الوقت المناسب حتى يتم اتخاذ القرارات المناسبة.

ثالثا : فوائد الاعتماد محاسبة الموارد البشرية:

تهدف محاسبة الموارد البشرية إلى مساعدة الإدارة بمستوياته المختلفة والأطراف الخارجية في اتخاذ القرارات المختلفة بتخطيط واستخدام ورقابة الموارد البشرية، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنشأة.

⁽¹⁾ Lickerst R.a. the human Organization : its management ond value, mc grow-hill book co. 1967. P50

⁽²⁾ اريك فلامهولتز، تعريب: محمد عصام الدين زيدان، أحمد حامد حجاج، محاسبة عن موارد بشرية، رياض، السعودية، 1992، ص 153.

⁽³⁾ وليد ناجي الجبالي، مرجع سبق ذكره، ص 290

⁽⁴⁾ أحمد رمضان، غيم علي، المحاسبة المتقدمة، مجلة بحوث جامعة حلب، العدد 17، سوريا، ص ص 275-278.

وحيث أنها من وجهة نظر المتخصصين في الموارد البشرية توفير الإطار الموضوعي، والعلمي الذي يساعد على اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية كاستبدال مثلاً. فضلاً على أنها تحفز الإدارة على الأخذ في الاعتبار مفهوم رأسمال بشري عند اتخاذ أية قرارات متعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص وبالمُنشأة ككل بشكل عام(1). ومن أخرى فإن المستثمرين الحاليين والمستقبلين يحتاجون إلى أن تكون القوائم المالية مشتملة للمعلومات الكافية والمناسبة عن الموارد البشرية وذلك من أجل أن تسعدهم تلك على تقييم الأصول البشرية للمنشأة والاستثمارات فيها وعلى اتخاذ القرارات المناسبة الخاصة باقتناء أسهم منشأة ما أو الاحتفاظ باسم المنشأة الحالية أو الاستغناء عنها لما لتلك المعلومات عن رأسمال بشري تأثير على المركز المالي للمنشأة(2). ونرى أن المحاسبة عن الموارد البشرية غرض مزدوج من حيث أنها تعتبر أسلوباً جديداً للتفكير المنطقي لإدارة الموارد البشرية في المنشأة وأنها نظام لامداد الإدارة بالمعلومات اللازمة لإدارة تلك الموارد بكفاءة وفعالية.

➤ فوائد محاسبة الموارد البشرية:(3)

يمكن حصرها بالآتي:

- تحديد أثر برامج خفض الكلف على الإنتاجية.
- تزويد الإدارات بالمعلومات المتعلقة بمعدل الدوران بين العاملين.
- التخطيط للبحث عن حلول بديلة.
- المفاضلة بين البدائل، فإن للمحاسبة الموارد البشرية دور أساسي فيها.
- مقارنة النتائج بالأهداف المرسومة.
- مساعدة إحتساب عدد من النسب التي من بينها نسبة رأس مال بشري إل رأسمال غير بشري.
- مساعدة تحديد الفرق بين القيمة العامة والخاصة للموارد البشرية.
- إن محاسبة الموارد البشرية تحقق مزايا عدة للإدارة منها:(4)
- التخطيط السليم للقوى العاملة لمواجهة الأعباء الحالية والمتوقعة.
- تقدير الاستثمارات التي توجهها المنظمة في بناء تنظيمها الإنساني.
- تحديد أفضل مجالات الاستفادة من الأصول البشرية، وذلك عن طريق قياس

(1) فلامهولتز أريك، مرجع سبق ذكره، ص ص 30، 31.

(2) المرجع نفسه ، ص ص 57- 66.

(3) أسامة عبد الخالق، تنمية وتطوير الموارد البشرية العربية وإستراتيجيات البقاء في ظل متغيرات اقتصاد جديد، مجلة عمل عربية (60)، 1945،

(4) تائر غيان، مرجع سبق ذكره، ص229.

العائد من استخدام هذه الأصول.

تقدير التكاليف الحقيقية للأعمال مما يساعد على اتخاذ القرارات المالية الملائمة والإنتاجية الإنسانية.⁽¹⁾

3- أهمية محاسبة الموارد البشرية:

مع بداية القرن العشرين شاع الاستخدام الفعال لمدخل الموارد البشرية بما يكفل زيادة فعالية المنظمة وإشباع حاجات العاملين في ذات الوقت باعتبار أن كلاهما حاجات مشتركة ومتسقة مع بعضها البعض ويركز هذا المدخل الجديد على أهمية العاملين كموارد وليس كعوامل إنتاجية، ومعنى ذلك هو اعتبار العنصر البشري كاستثمارات تحقق عوائد طويلة الأجل للمنظمة في شكل زيادة في إنتاجيتها وذلك إذا ما أديرت بفعالية، حيث أن السبيل لتطوير الوحدة الاقتصادية هو الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، ويمكن ملاحظة تتأثير الموارد البشرية حيث نجد أن العديد من الوحدات الاقتصادية الكبيرة والناجحة يرجع نجاحها بدرجة كبيرة إلى قدرتها الفعالة لمواردها البشرية وقدرتها على الحصول والاحتفاظ بموظفين ومديرين على درجة عالية من المهارة والكفاءة وإن أول من طبق محاسبة الموارد البشرية تطبيقاً عملياً هي "شركة باري" بولاية أوهايو الأمريكية، وذلك في سنة 1966، وتقوم فلسفة هذه الشركة على أن القوة الحقيقية للتنافس والنجاح هي الموارد البشرية للشركة، وما لهذه الموارد من قدرات وطموحات، وهكذا أدخلت في في نظامها المحاسبي، محاسبة الموارد البشرية عن طريق رسملة تكاليف الموارد البشرية وحساب أقساط أطفائها.⁽²⁾

المطلب الثالث : أهداف وفروض محاسبة الموارد البشرية:

أولاً أهداف محاسبة الموارد البشرية:

يعتبر الهدف العام للمحاسبة كأداة من أدوات الإدارة هو تقديم المعلومات الصحيحة والموقوتة عن الموقف المالي والتنافسي للمنظمة، وذلك مع مراعاة إطار البيئ، التنظيمي والتكنولوجي الذي تعمل فيه المنظمة، ولا يخرج هدف محاسبة الموارد البشرية عن جوهر ذلك، إذ تهدف هذه إلى توفير المعلومات الضرورية عن العنصر البشري للمنظمة، مما يساعد الإدارة على اتخاذ القرارات السليمة فيما يتعلق بذلك العنصر كما تهدف أيضاً إلى جذب انتباه الإدارة إلى أهمية الموارد البشرية ومساعدتها في قياس هذه الموارد وتقييمها وتطويرها.⁽³⁾

تقوم محاسبة الموارد البشرية على الأهداف التالية:⁽⁴⁾

إيجاد طرق قياس يعتمد عليها في معرفة تكلفة الموارد البشرية.

وضع التقارير المالية الصحيحة على نشاط المؤسسة.

تقييم الإدارة بطريقة سليمة وأكثر كفاءة.

(1) وليد ناجي الجبالي، مرجع سبق ذكره، ص298.

(2) علي محمد عبد الوهاب، سعيد ياسين عامر، محاسبة الموارد البشرية، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 1984، ص19.

(3) Skieen Michal; human Resource Accountthina, the accountnant digestmarch, 1975, p152-145.

(4) Caplanard loudeleich; human resource acourding :past;present and future New yourk, Natonal Associcalir of accountants; 1973, p7.

إصدار القرارات المالية السليمة عن المؤسسة سواء بواسطة الإدارة أو بواسطة الأشخاص الخارجيين المعنيين. توفير معلومات عن كفاءة المديرين عن استخدام أصول المؤسسة البشرية. تنظيم وتنسيق استخدام كافة الموارد في المؤسسة سواء أكانت طبيعية أو مالية أو بشرية. إجراء المقارنات بين المشروعات المتنافسة على أساس سليم. مساعدة الإدارة في التخطيط والرقابة على استخدام الموارد البشرية بصورة أكثر فاعلية. وقد حددت جمعية المحاسبة الأمريكية ثلاث أهداف رئيسية لمحاسبة الموارد البشرية كما يلي: (1) القياس: أي تقدير تكلفة وقيمة العنصر البشري، باستخدام طرق ونتائج ومعايير موضوعية. التطبيق: ويعني تصميم النظام المحاسبي الملائم للاستفادة من المقاييس الموضوعية. النتائج الإنسانية: وتتضمن تحليل أثر محاسبة الموارد البشرية على التنظيم الإنساني للمنظمة من حيث اتجاهات العاملين وسلوكهم وأدائهم. ومن ثم فإن محاسبة الموارد البشرية تساهم في تحقيق هدف أشمل وهو كفاءة استخدام القوة العاملة المتاحة، وتقييم وتحليل العمل المباشر، فحي المصدر: فلامهولتز، تعريب: زايد، مرجع سبق ذكره، ص 28. نادية، كما أنها تساعد الإدارة على اتخاذ القرار السليم وبالأخص على حسن اختيار الأفراد المتميزين والملائمين، وتدريبهم وتحفيزهم والاستفادة من طاقاتهم وقدراتهم وجهودهم على الحد الذي يحقق مصالح هؤلاء الأفراد إلى جانب مصلحة العمل وعلى ذلك فمن الأهمية يمكن رسم إطار فكري أو فلسفي لمحاسبة الموارد البشرية وتصميم وتدقيق النظام المحاسبي الذي يوفر البيانات الدقيقة لاتخاذ القرارات الملائمة وإجراء البحوث التطبيقية والميدانية للتعرف على العوامل التي تحقق فعالية ومردودية محاسبة الموارد البشرية. (2)

ثانياً : الافتراضات الأساسية لمحاسبة الموارد البشرية:

تشير غالبية الدراسات المعاصرة التي أجريت بخصوص محاسبة الموارد البشرية، إلى أنها إستندت إلى الافتراضات التالية:

- الموارد البشرية من الموجودات التنموية في المنظمة.
- تأثر قيمة الموارد البشرية بأسلوب إدارتها.
- تعد معلومات محاسبة الموارد البشرية ضرورية ومطلوبة.
- إن توظيف الموارد البشرية يتضمن كلفة اقتصادية.
- وفيما يأتي توضيح لكل من الافتراضات الأساسية الأربعة:

(1) وليد ناجي الجبالي، مرجع سبق ذكره، ص 292، 293.

(2) علي محمد عبد الوهاب، سعيد يسين عامر، مرجع سبق ذكره، ص 22-23.

الافتراض الأول: الموارد البشرية من الموجودات الثمينة في المنظمة :

إنطلق هذا الافتراض من أن القدرات والقابليات التي تمتلكها الموارد البشرية والتي تساعد في تقديم الخدمات الحالية والمستقبلية للمنظمة، وتمتلك قيمة اقتصادية، يتطلب المحاسبة عليها، دون الحاجة لامتلاكها (إذ ليس من الضروري امتلاك الموارد البشرية من قبل المنظمة، حتى يمكن المحاسبة عليها واعتبارها موجودات ويتوجب على المنظمة عند أخذها بهذا الافتراض تطوير نظم معلوماتها المحاسبية والمعدة لخدمة الإدارة، دون العمل على تقييدها وإرباكها بمحددات التقارير الخارجية في ضوء محاسبة الموارد البشرية تقارير ملحقه ومكملة للنظام المحاسبي الحالي هذا من جهة، ومن جهة أخرى، فغن الموارد البشرية يمكنها ترك العمل في المنظمة في أي وقت تشاء وبصورة اختيارية كما يمكنها تركها بصورة إجبارية، مثل حالات الوفاة وطالما أن المنظمة غير عالمة بوقت حدوث مثل هذه الحالات، إضافة إلى وجود الرغبة لديها في إعداد كشوفات مالية سليمة، لذلك أصبح من اللازم عمل مخصص لمعدل الدوران المتوقع واعتباره حساباً مقابلاً لاستثمارات المنظمة في الموارد البشرية.

الافتراض الثاني: تأثير الموارد البشرية بأسلوب إدارتها.

إن قيمة الأفراد كمورد للمنشأة تتأثر بالطريقة التي تتم بها إدارة هؤلاء الأفراد فيمكن زيادة قيمة موارد المنشأة البشرية أو المحافظة عليها نتيجة للتصرفات الإدارية التي تتخذها تجاه هؤلاء، فمثلاً يمكن زيادة قيمة الموارد البشرية عن طريق زيادة الكفاءة بواسطة تكثيف الدورات التدريبية للعاملين مما ينعكس إيجابياً على زيادة الإنتاجية.

الافتراض الثالث: تعدد معلومات محاسبة الموارد البشرية ضرورية ومطلوبة.

إن وجود معلومات عن قيمة الموارد البشرية بالمنشأة ضروري من أجل إدارة الأفراد بكفاءة وفعالية باعتبارهم أهم مورد، لذلك إن هذه المعلومات تفيد جهات داخلية كالإدارة التي سوف تسعى إلى تنمية الأفراد العاملين لديها وتوزيعهم على العمل وضع نظام للأجور والحوافز مما يساعد إلى زيادة قيمة الموارد البشرية، وبالتالي زيادة الإنتاجية، كما أن هذه المعلومات تفيد جهات خارجية كالمستثمرين والمقرضين فالمنشأة التي يتوفر لديها أفراد عاملين متميزين ذو كفاءة ومهارة عالية، تحقق في الغالب أرقام ربح مرتفعة عن نظيراتها من المنشآت التي يقل فيها مستوى كفاءة أفرادها العاملين.

الافتراض الرابع: إن توظيف الموارد البشرية يتضمن كلفة اقتصادية.

إن توظيف الموارد البشرية يعتبر تكلفة اقتصادية تتحملها المؤسسة مقابل خدمات ومنافع تحصل عليها مستقبلاً، لذا يمكن ترجمة تلك التكاليف والخدمات في صورة نقدية وإظهارها في القوائم المالية. من الواضح أن الافتراضات أعلاه هي افتراضات متوافقة مع المنظور المحاسبي والنظرة الغنسانية إلى العنصر البشري.⁽¹⁾

(1) محمد السيد الناجي، الاتجاهات المعاصرة في نظرية المحاسبة، الناشر المكتبة العصرية بالمنصورة، مصر، طبعة أولى، 2007،

المبحث الثاني: القياس (التقييم) التسجيل المحاسبي للموارد البشرية

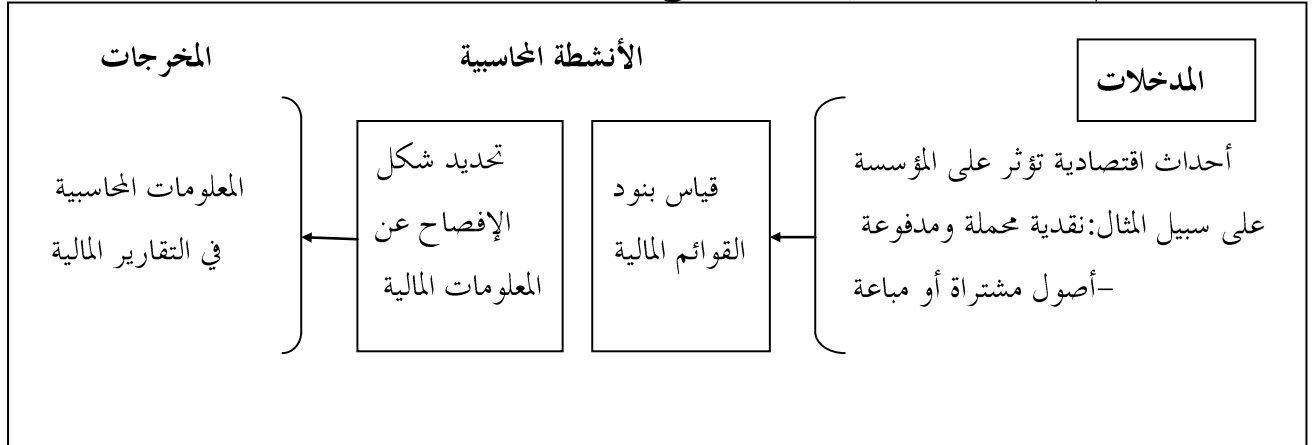
إن الإفصاح عن قيمة الموارد المورد البشري بالقوائم المالية سيمد الذين يستخدمون هذه التقارير بمعلومات قيمة تفيد في إتخاذ قرارات هامة وبالتالي تهدف إلى تحقيق الرقابة.

ولغرض الاستفادة من المعلومات المحاسبية يجب أن يعبر عن تلك الموارد بتعابير أو مصطلحات نقدية، وذلك بعد أن يتم قياسها وبالتالي يصبح بالإمكان ضمها إلى القوائم المالية، أو أن مستخدمي المعلومات التي توفرها تلك القوائم يحتاجون إلى مثل هذا النوع من المعلومات، وفيما يلي عرض لأساليب القياس والإفصاح المحاسبي، وإظهار الموارد البشرية بالقوائم المالية والتطرق لماهية الأصول الغير ملموسة.

المطلب الأول: القياس والإفصاح المحاسبي.

تتمثل وظيفة المحاسبة في القياس Measurement والإفصاح Disclosure، حيث أن المحاسب يقوم بقياس العناصر المختلفة المكونة للقوائم المالية (الشاملة) مثل: (الأصول والخصوم، الإيرادات والتكاليف)، ويقوم الإفصاح عن نتائج عملية القياس في شكل المعلومات المقدمة لقراء القوائم المالية وتخضع المعلومات الناتجة عن عمليات القياس والإفصاح المحاسبي للخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية، وهي الملائمة والقابلية للإعتماد عليها، ولذا يمكن تحديد نظام المحاسبة بالمدخلات التي يعتمد عليها والتي تتمثل في الأحداث على العناصر المكونة للقوائم المالية وتحديد الشكل الذي تظهر به القوائم المالية (الإفصاح)، وتمثل القوائم المالية مخرجات هذا النظام، والذي من المفترض أن يقدم معلومات مفيدة لمستخدمي القوائم المالية في عمليات اتخاذ القرارات. (1)

الشكل رقم (10): المحاسبة كنظام للقياس الإفصاح



المصدر: أمين السيد أحمد لطفي، مرجع سبق ذكره، ص 474.

بصفة عامة يمكن القول بأن تسجيل المعاملات والأحداث الاقتصادية والمالية في النظام المحاسبي (القياس) تسبق عملية إعداد وعرض القوائم المالية (الإفصاح) إن عملية القياس والإفصاح المحاسبي متلازمان ومترابطان ومتداخلتان مع بعضهما.

(1) المرجع نفسه ، ص 281.

أولاً : القياس في الحاسبة:

يعد القياس وظيفة مهمة في الحاسبة، بل إنه جوهر الحاسبة، وذلك لكونه يفصح عن معلومات واسعة تنطوي على أهميتها بالنسبة للمستخدمين (ونتيجة له تكتسب المعلومات أهمية خاصة في المجتمع المالي، ولعل ما يؤكد ما سبق أن كثيراً من الدراسات الحاسبية تعد القياس أحد الفروض العلمية الأساسية للحاسبة) (الشيرازي، 1990، 62) لذلك عرف (Yuji Ijiri) (1) القياس بأنه: (لغة خاصة تمثل ظواهر واقعية (أو حقيقية) وذلك عن طريق الأعداد، والعلاقات فيما بين هذه الأعداد، والتي تكون محددة مسبقاً (أو متفق عليها) في النظام العددي. أما (Normen compbell) فقد عرفه بأنه: (تحديد الأعداد لتمثيل خواص الأنظمة المادية بدلا من العدد، وذلك بفضل القوانين التي تحكم بهذا الخواص). (2)

إن الأعداد التي أشار إليها (Ijiri) في تعريفه للقياس، تعني الرموز التي تستخدم الأشياء (Objects) والعلاقات بين هذه الأشياء، وإن الإضافة المهمة إلى اللغة الإعتيادية لتصبح خاصة، وهي استخدام العلاقات بين الأعداد المحددة مسبقاً في النظام العددي، ذلك هو الشيء الذي يميز اللغة الخاصة عن الإعتيادية، أما الأنظمة الادية التي أوردها (Compbell) في تعريفه لقياس فتعني أشياء مثل المنازل أو الأثاث أو الموجودات... الخ.

وتتمثل خواص هذه الأنظمة بالجوانب أو الصفة الخاصة بالأنظمة تلك مثل الطول أو العرض والوزن... الخ، وذائما تقاس الخصائص، وليس الأنظمة نفسها، وإن تحديد أو تخصيص الأعداد يتم طبقاً للقوانين التي تحكم الخاصية، إذن التمييز يكون بين خصائص تلك الموارد البشرية والتي تعتبر أصولاً. ويرى آخرون⁽³⁾ أن القياس عبارة عن عملية مقارنة بين وحدة القياس والصفة المراد قياسها وينجم عن تلك العملية تحديد مؤشر كمي لتلك الصفة.

وقد عرف القياس بصفة عامة: «عبارة عن تخصيص أرقام للأشياء أو الأحداث وفقاً للقواعد، كما أنه عملية مقارنة تهدف إلى الحصول على معلومات دقيقة للتمييز بين بديل وآخر في حالة اتخاذ القرار» (شرويد وآخرون، 2006، 185).⁽⁴⁾

خطوات القياس الحاسبي Steps accounting measuement:

تتم عملية القياس الحاسبي بإتباع عدة خطوات منها مايلي:

تحليل الأحداث والمعاملات.

تبويب أطراف العملية الحاسبية.

⁽¹⁾Yuji Ijivi, op.cit, p.19.

⁽²⁾Vernom kom, op.cit, p.330.

⁽³⁾ السلمي، مرجع سبق ذكره، ص40.

⁽⁴⁾Vernom kom, op.cit, p.330.

إثبات العمليات في الدفاتر المحاسبية.

عمليات تشغيل البيانات المحاسبية.

مرحلة التحميل .

وتشمل متطلبات القيام بأنشطة القياس في المحاسبة على عدة مكونات هي: ⁽¹⁾

تحديد موضوع القياس والذي يتمثل في عناصر القوائم المالية.

تحديد الخصائص أو الصفات المتعلقة بموضوع القياس الواجب إخضاعها لعملية القياس.

تحديد توقيت الاعتراف بأثر الأحداث الاقتصادية طبقاً لمعايير الاعتراف المحاسبية.

تحديد وحدة القياس المستخدمة.

بناءً على ما سبق، يرى الباحث أساسيات عملية القياس المحاسبي تركز على ما يلي:

دراسة القياس المحاسبي والذي يشمل مكونات القوائم المالية (الشاملة): أصول، خصوم، إيرادات، تكاليف،

صافي المركز المالي... الخ.

ضبط الخصائص المتعلقة بموضوع القياس، قيمة معنوية، قيمة مالية، تكلفة تاريخية... الخ.

تحديد الاعتراف بوحدة القياس النقدي.

الاعتراف بأثر الأحداث الاقتصادية (التدفقات الداخلية و الخارجية) طبقاً لمبادئ الاعتراف المحاسبية.

تحديد النتيجة (خسارة، ربح) وتفسيرها.

ثانياً : الإفصاح في المحاسبة:

يلعب مفهوم الإفصاح المناسب دوراً هاماً ومركزياً سواء في نظرية المحاسبة وبالأخص من جانب

الممارسات المحاسبية المهنية (التطبيق العملي)، وقد اتضحت وتركزت أهمية هذا المفهوم بعدما لقيته من اهتمام

كبير من عدة جهات منها: الجمعيات المهنية المحاسبية، والإدارات الرسمية المحاسبة، وكذا الباحثين

والدارسين... الخ.

وإن أية مناقشة أو بحث لطبيعة الإفصاح المناسب، لا بد وأن تتم في إطار أغراض المحاسبة المالية والتي

تتمحور في نهاية الأمر حول غرض رئيسي هو توفير المعلومات الملائمة للفئات التي تستخدم البيانات المحاسبية

في اتخاذ قرارات اقتصادية تتعلق بالمؤسسة مصدرة البيانات، كما تهوئ لهؤلاء المستخدمين بعض المؤشرات المالية

التي تمكنهم من التنبؤ ببعض المتغيرات الرئيسية لتلك المؤسسة كقوتها الإيرادية مثلاً، أو قدرتها على الوفاء

بالتزاماتها قصيرة أو طويلة الأجل. ⁽²⁾

(1) أمين السيد أحمد لطفي، مرجع سبق ذكره، ص 475.

(2) محمد مطر، مرجع سبق ذكره، ص 331، بتصرف

كما يشير مصطلح الإفصاح في المحاسبة إلى تقديم المعلومات الهامة والضرورية عن المؤسسة الاقتصادية التي يحتمل ويتوقع أن تؤثر على قرارات متخذي القرار الواعي لتلك المعلومات. من هنا يمكن القول بأن الإفصاح يعتبر موضوعاً واسعاً بدرجة تكفي للقول بأنه يتضمن كل مجال التقارير المالية والتساؤلات الرئيسية التي تتأثر بشأن الإفصاح في التقارير المالية هي: (1) تحديد أهداف الإفصاح وطبيعة مستخدمي المعلومات المحاسبية، والدرجة المفترضة لقدراتهم على استخدام وتفسير المعلومات المالية.

ماهو القدر من المعلومات التي يجب الإفصاح عنها.

كيف يمكن الإفصاح عن المعلومات المالية.

تحديد التوقيت المناسب للإفصاح عن المعلومات المالية.

بناء على ما تقدم يمكننا توضيح أنواع الإفصاح كما يلي:

✓ الإفصاح الوقائي Dratective Disclosure:

ويهدف ذلك النوع إلى حماية المستثمر العادي (العام) الذي لديه دراية محدودة باستخدام المعلومات المالية، عن طريق محاولة القضاء على أية أضرار قد تصيب المستثمر العادي من بعض الإجراءات والتعامل غير العادل. ويعتمد على توضيح وتبسيط المعلومات المالية حتى تكون مفهومها لدى مستخدمي المعلومات (الخارجي والداخلي)

✓ الإفصاح التقييبي أو المعرفي Informative Disclosure:

النظرة المعاصرة للإفصاح عن المعلومات المالية يمكن تسميته بالإفصاح التقييبي، والذي يهدف إلى تقديم معلومات تفيد في أغراض اتخاذ القرارات الاستثمارية، وعلى الرغم من أن هناك فارقاً ملموساً بين نتائج إتباع أهمها عند تحديد السياسة المحاسبية الواجبة التطبيق.

المطلب الثاني: إظهار الموارد البشرية في الكشوفات المالية.

يتحدث المعارضون بأنهم لا يستطيعون إظهار قيمة الموارد البشرية في الكشوفات المالية بسبب حدوث حالات الإستقالة والترك داخل المنظمة، ومن قبل الموارد البشرية، وفي أي وقت ويمكن الرد على حجة المعارضين هذه بأنها إنطلقت من زاوية وادة، تمثلت بالنظر إلى حالات الترك والاستقالة فحسب، في حين أهملت قيمة الموارد البشرية الموجودة طول حياة المنظمة، والتي تؤخذ قيمتها ينظر الاعتبار عند تحديد القيمة السوقية للمنظمة، فيما إذا تم بيعها، وبعبارة أخرى، إن المبلغ المدفوع من قبل المنظمة المشتري إلى البائعة، يتضمن في حيثياته قيمة الموارد البشرية المكتسبة مع بقية الأصول الأخرى.

(1) أمين السيد أحمد لطفي، مرجع سبق ذكره، ص 490.

ويمكن إظهار قيمة العنصر البشري في الميزانية وتقدير قيمته وفق المقترحات الآتية:

المقترح الأول: يفترض تسجيل تكلفة الموارد البشرية في الدفاتر ضمن الأصول طويلة الأجل مع ضرورة إستهلاكها وقد حدد أصحاب هذا الاقتراح مكونات هذه التكلفة بمصروفات الاختيار والتوظيف والتعيين والتدريب والتطوير التي تنفق على الموظف حتى يبدأ في ممارسة عملية المنشأة، وبالنظر إلى هذا الاقتراح فإنه يميل إلى التحفظ والموضوعية في تقديره كما يعتبر أصل ثابت إلا أنه تجنب ذكر قيمة خدمات الموظف المستقبلية وركز اهتمامه على المصروفات الفعلية المنفقة لتوظيف وتدريب العنصر البشري وطالب بضرورة استهلاكها في استهلاك هذا الأصل، ونرى بأن العنصر البشري يمكن أن تقسم تكلفة تدريبه على العمر الإنتاجي والمصروفات الأخرى المرافقة لحياته المهنية.

المقترح الثاني: يفترض تسجيل الموارد البشرية كأصل ثابت بناءً على تكلفة إحلال الموارد الموجودة بموارد ذات مؤهلات مشابهة من سوق العمل ويضيف أصحاب هذا الاقتراح بأنه لو عرفت المنشأة تكلفة إحلال مواردها البشرية الحالية لفضلت الاستمرار في استخدامها عن إحلالها، وهنا يقترح أصحاب هذا الرأي بضرورة رسملة تكلفة الإحلال والتي يمكن الحصول عليها من سوق العمل وبالنظر إلى هذا الاقتراح فإننا نجد رسملة هذه التكلفة لا يعتمد على أساس موضوعي في القياس بل يعتمد على تقديرات بحته وهذا أيضا يطلب منا إعادة تقدير الموارد البشرية كل سنة مما يبعدها أكثر في الموضوعية في القياس المحاسبين كما أن هذا الاقتراح لم يوضح كيفية استهلاك هذه التكلفة أي الأصل الثابت.

الذي يقضيه في العمل حتى سن التقاعد وتتضمن كل تكاليفه الابتدائية عند التعيين

المقترح الثالث: يفترض تسجيل الموارد البشرية كأصل ثابت على أساس القيمة الحالية للخدمات المستقبلية والتي يمكن الحصول عليها من الموظف ويضيف أصحاب هذا الاقتراح بأن الراتب السنوي الذي يدفع للموظف يساوي تماما القيمة الحالية للخدمات المستقبلية، يعتمد استخدام معدل خصم وعمر الموظف عند إلحاقه بالعمل وعدد السنوات المتوقعة له للعمل في المنشأة حتى سن التقاعد.

القيمة الحالية لخدمات الموظف المستقبلية (قيمة الموظف = الراتب السنوي $\times$ القيمة الحالية لدفعة سنوية واحدة بمعدل خصم سائد وعن فترة عمل الموظف حتى التقاعد.

وهذا الرأي يميل إلى الموضوعية في القياس لإعتماده على القيم الفعلية وهي الراتب السنوي الذي سيدفع عن الخدمات المستقبلية التي يتوقع أن يقدمها الموظف لمنشأة مثله في ذلك مثل أي أصل ثابت آخر أي أن هذا الاقتراح لا يعتمد على تقديرات مجردة كما أن الأسلوب الرياضي في المقترح يبين السهولة والبساطة في حساب القيمة التي تظهر كأصل ثابت في الميزانية. ويفترض أصحاب هذا الرأي على استهلاك هذه الأصول باعتبار أنه يطرأ نقص تدريجي على قيمة الخدمات المستقبلية المتوقعة الحصول عليها من الموظف ويطلب أصحاب هذا الاقتراح بضرورة توزيع تكلفة هذه الخدمات على السنوات المستفيدة بها بطريقة منتظمة

ويضيفون بأن أي طريقة من طرق الاستهلاك يمكن إتباعها إلا أنهم يفضلون استخدام طريقة القسط الثابت بسبب طول العمر الإنتاجي للأصول البشرية.

ووضع أصحاب هذا الاقتراح تصورهم لكيفية حساب قسط الاستهلاك السنوي بالمعادلة الآتية:

قسط الاستهلاك السنوي للموظف = القيمة الحالية لخدمات الموظف + العمر الإنتاجي متوقع حتى سن التقاعد.

إضافة إلى ذلك فإن قياس قيمة الموارد البشرية وإظهارها في القوائم المالية سوف يساعد في إجراء التحليلات المالية الخاصة بها من حيث:

إظهار التغيرات التي تطرأ على قيمة الموارد البشرية باعتبارها أصول بشرية بصورة سنوية.

إيجاد نسبة رأسمال بشري إلى غير البشري وتحديد درجة كثافة العمالة بصورة ممكنة.

تقدير نسب الاستثمار في الموارد البشرية إلى إجمالي الأصول كمؤشر للإحتمالات تحقيق الأرباح مستقبلاً وعلى الأقل في المشروعات التي يعتبر العنصر البشري فيها عاملاً مهماً من عوامل الإنتاج.

إمكانية تحليل نسب العائد على الاستثمار بطريقة أفضل في حالة إثبات قيمة الأصول البشرية ضمن النسبة وخاصة في المشروعات التي يكون فيها العنصر البشري هو الغالب

المطلب الثالث: الأصول الغير ملموسة.

حسب النظرية المحاسبية، يوجد نوعين من الأصول: الأصل الملموس الذي يشمل كل عنصر في الأصول على المدى القصير أو الطويل الذي لديه وجود مادي، مثل: المعدات، التجهيزات... على عكس ذلك الأصل غير الملموس الذي يشمل كل عنصر في الأصول على المدى القصير أو الطويل الذي ليس لديه وجود مادي مثل: براءات الاختراع، حقوق المؤلف، العلامات التجارية... ومما لا يقبل الجدل إن استعمال خدمات العمال وهي القوة المنتجة تشكل أصلاً ومورداً للمنظمة، وبالتحديد أصلاً غير ملموس، ومن خلال هذا المطلب سنتطرق إلى المفهوم ومعالجة الأصل الغير ملموس.

ماهية الأصول وتعريفها:

تعريف:

عرفت لجنة معايير المحاسبة الدولية IASC لعام 1999 الأصل بأنه مورد تسيطر عليه المنشأة نتيجة لأحداث

سابقة ومن المتوقع أن ينجم عنه منافع اقتصادية مستقبلية للمنشأة. (1)

أما مجلس المحاسبة الأمريكي FASB فقد عرف الأصول عام 1985 كما يأتي:

(1) عباس مهدي شيرازي، نظرية المحاسبة، الكويت، ذات السلاسل، 1990، ص 322.

منافع اقتصادية متوقع الحصول عليها في المستقبل، وقد إكتسبت الوحدة الاقتصادية حق الحصول على هذه المنافع او السيطرة عليها نتيجة أحداث أو عمليات تمت في الماضي⁽¹⁾ بناءً عليه نجد أن الحد الفاصل لاعتبار العنصر مصروفاً أم أصلاً هو:

- حق السيطرة.

- الخدمات والمنافع المستقبلية.

ويعرف كذلك، بأنه كل شيء مملوك للمشروع وله قيمة، وهذا التعريف يعبر عن رأي أصحاب المشروع، حيث يرون أن جوهر أي أصل يكمن في قدرته على سداد ديون المنشأة لذلك، وعندما يكون الأصل قادراً على سداد ديون المنشأة فلا بد: أن يكون مملوكاً للمنشأة. أن يكون له قيمة معينة.

لذلك فقد عرف (Oliver) الأصول: أنها تلك الموارد التي تستخدم في سداد الالتزامات والديون التي على المشروع.⁽²⁾

أما الإدارة فتعتمد على النظرية الشخصية المعنوية في تعريفها للأصل على أنه: (عامل من عوامل الإنتاج) وهذا التعريف الذي وصف به الأصل من قبل الإدارة عائد إلى اعتبارها، أن جوهر أي أصل هو القدرة على الإنتاج وهذا التحول في التعريف يعود إلى: ظهور المشروعات الضخمة وشركات الأموال التي تتميز بالاستمرارية. اهتمام المقرضين بقدرة المشروع الإنتاجية كأساس للاقتراض.

مفهوم الأصول:

هي عبارة عن مجموعة الوسائل الاقتصادية التي تمتلكها الوحدة الاقتصادية من أجل الحصول على منافع اقتصادية مستقبلية منها، وذلك إما باستخدامها في العملية الإنتاجية، أو في مساعدتها على تحقيق ذلك، كما يمكن تعريفها بالموارد الاقتصادية التي تحقق غايتين مترابطتين حسب طبيعة كل مورد، إذ بعضها يعد وسائل عمل يؤثر الإنسان بواسطتها على موضوعات العمل لغير شكلها بما يتلائم وأهدافه مثل الآلات والأدوات والمعدات وغيرها، كما يعتبر من ضمن وسائل العمل، الظروف المادية الضرورية لسير العملية الإنتاجية كافة في ظروف طبيعية كالأبنية والمنشآت والأراضي، وبعض من هذه الموارد تعتبر أصل طبيعة المادة والعمل، وهي كل

(1) وليد ناجي الجبالي، مرجع سبق ذكره، ص 297.

(2) نمر، حلمي، نظرية المحاسبة المالية، دار النهضة، ط1، القاهرة، 1981، ص 180.

ما يتعرض للتحويل والتصنيع أثناء عملية الإنتاج مثل الخامات (المواد الأساسية، المواد المساعدة) التي يعالجها الإنسان بمساعدة أدوات العمل بهدف تحويلها إلى منتجة نصف مصنعة، أو إلى بضاعة تامة الصنع.⁽¹⁾ المفهوم السابق للأصول يتفق مع التقسيم الاقتصادي لرأس المال، حيث يجري تقسيمه (أي رأس المال) على قسمين رئيسيين:

يسمى الأول منه رأس المال الثابت، أما الثاني فيطلق عليه رأس المال المتغير أو العامل. رأس المال الثابت: هو ذلك الجزء من رأس المال الذي تستنفد قيمته على دفعات أثناء العمليات الإنتاجية المختلفة، ويتحول الجزء المستنفذ منه إلى تكلفة السلعة المنتجة، ويتميز هذا الجزء بطول عمره الإنتاجي أو ارتفاع قيمته.

رأس المال المتغير أو العامل: هو الجزء الثاني من رأس المال والذي يتغير بالكامل أثناء كل عملية إنتاجية ليتحول إلى تكلفة السلعة المنتجة وبمعنى آخر هو الجزء الذي يفقد قيمته بالكامل أثناء كل عملية إنتاجية، ويتميز بالعمر الإنتاجي المحدد، والذي لا يزيد عن دورة إنتاجية واحدة فضلاً عن قيمته المنخفضة قياساً برأس المال الثابت. ويمكن القول أن الأصل يتصف بالصفات الآتية:⁽²⁾

وجود حقوق محددة على منافع أو خدمات مستقبلية، أما الحقوق أو الخدمات المتلاشية فلا تعد أصولاً، وكذلك يجب أن تمتلك الأصول منافع إيجابية.

يجب أن تستحق هذه الحقوق لشخص أو منشأة معينة، أي إن حق الانتفاع من قيادة الدراجة على الطريق العام ليس أصلاً، إلا أن تمتع شخص بهذا الحق واستثنى منها الآخرون وهذا معناه تمتع المنشأة بحق الرقابة على الأصل مما يسمح لها بالتساؤل عن تمتعها بحقوقها.

أن تؤيد حقوق المنشأة على أصولها بشرعية قانونية تؤكد بأن استلام هذه المنافع أو الخدمات المستقبلية لا يمكن أن يتم من قبل شخص أو منشأة أخرى، أو من قبل الدولة دون تعويض عادل.

يجب أن تكون المنافع الاقتصادية التي تتضمنها الأصول نتيجة أحداث سابقة، وهذا معناه أن تلك الحقوق التي تنشأ في المستقبل، وهي ليست خاضعة لرقابة المنشأة في الوقت الحاضر ليست أصولاً

إن مقابلة الصفات السابقة مع الموارد البشرية تشير إلى أن هذه الموارد يمكن أن تعد أصولاً من حيث: توافر منافع مستقبلية بين موظفي المنشأة وعملها.

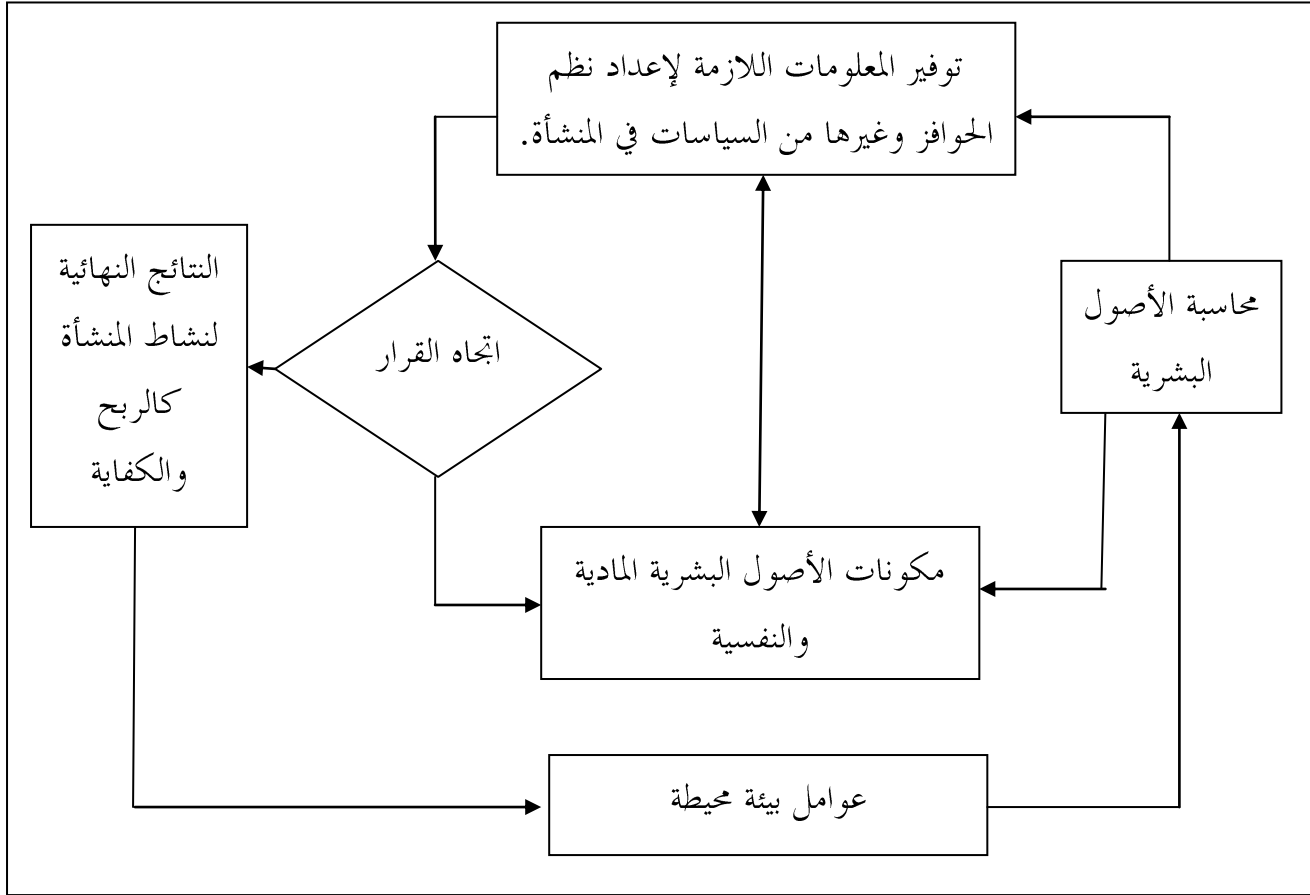
إذا تمتعت المنشأة بحق تشغيل هؤلاء إلى فترة مستقبلية من الزمن دون حقهم في ترك العمل إلا إذا دفعوا تعويضاً محدداً فإن مثل هؤلاء يعتبرون أصولاً.

أن يكون حق المنشأة في الاستفادة من خدمات عملها مؤيداً بنص قانوني.

(1) قداح، سليمان، محاسبة التكاليف، مطبعة جامعة دمشق، 1988، ص 32

(2) القاضي، حسين، حمدان، مأمون، نظرية المحاسبة، دار الثقافة، عمان، 2006، ص 80.

أن يكون هؤلاء العمال والموظفون يعملون في المنشأة قبل تاريخ إعداد القوائم المالية
الشكل رقم (11) : أثر محاسبة الأصول البشرية على النتائج النهائية لنشاط المنشأة.



المصدر: هشام حسبو، مرجع سبق ذكره، ص60.

توافق خصائص الأصول في الموارد البشرية:

أولاً: خاصية الملكية: (1)

حتى يعتبر المورد أصل تابع للمشروع يجب أن يكون قد توفرت في المشروع خاصية هذا المورد حين عرف الأصل من قبل أصحاب المشروع على أنه (كل شيء مملوك للمشروع) وهذا يعني أن الموارد مملوكة للمشروع حتى تكون ضمن أصوله، ولقد قابلت وجهة النظر هذه عدّة إنتقادات أهمها: أن إرتباط تعريف الأصل بالملكية لا يكفي للدلالة على كثير من البنود التي تظهر في قائمة المركز المالي والتي تعتبر في نظر المحاسبين أصولاً فمثلاً هناك بنود المصروفات المقدمة ومصروفات التأسيس وشهرة المحل والحملات الإعلانية فإنها جميعاً تعتبر أصولاً تظهر ضمن بنود قائمة المركز المالي إلا أنها لا تتصف بأية صفة من صفات الملكية.

(1) نمر حلمي، نظرية المحاسبة المالية، دار النهضة، القاهرة، ط1، 1981، ص189.

كما أن هناك فرقا بين الحائز على الأصول وبين المالك الحقيقي، فقد تكون الشركة هي الحائز على الأصول لفترة محددة بينما الملاك الحقيقيون لها هم أصحاب الاستثمارات طويلة الأجل من مساهمين أو أصحاب الودائع حيث تتوافر في هذه الفئة عناصر الملكية الاقتصادية وهي الإدارة والمخاطرة والربح.

إلا أن ذلك لا يمنع من اعتبار الأصل من ضمن أصول المشروع وفقا للحيازة القانونية والتي تمنح للمشروع حق الحيازة واستخدام الفرد بموجب عقود العمل.

وهناك ثلاث عناصر يجب توفرها حتى يعتبر أي مورد لدى المشروع ينطبق عليه معيار الملكية هي: حيازة الأصل.

الرقابة على الأصل.

القدرة على التصرف بالأصل.

ج. إن اعتبار الموارد البشرية داخلة ضمن أصول المشروع على أساس أن الموارد البشرية المتمثلة بالأشخاص لا تخضع للمورد أو التملك وبالتالي عدم إمكانية تبادل هذه الأصول (الموارد البشرية) في السوق لعدم إمكانية شراء أو بيع هذا الأصل من قبل المشروع لذلك لا يمكن إظهار الموارد البشرية كأصل في قائمة المركز المالي للمشروع.

د. إن القيم والاخلاق تحتم علينا عدم التسليم بفكرة إمتلاك الأفراد وخاصة في هذا الزمان وهم بذلك قد استندوا على المفهوم الذي حددته لجنة المفاهيم والمعايير الأمريكية للمحاسبين القانونيين عام 1953 للأصول بأنه (شيء ما يمثل برصيد مدين قابل للترحيل في الفترة المقبلة لفضل الحسابات تبعا للمبادئ المحاسبية على أساس يمثل أما حق ملكية أو قيمة تم الحصول عليها نفقة تمت و أوجدت حق ملكية أو من المحتمل إيجادها مستقبلا) **ثانياً: خاصية سداد الديون.**

إن أي أصل له القدرة على سداد ديون المنشأة وهذه وجهة نظر أصحاب المشروع الفردي ذات الإنتاجية المحدودة التي لا تتصف مبدأ الاستمرارية لذلك كانت المشكلة الرئيسية آنذاك حول مقدرة المشروع على سداد ديونه إلا أن التطور اللاحق خلف كيانات قانونية مثل الشركات.

ثالثاً: خاصية القدرة الإنتاجية.

إن جوهر أي أصل هو قدرته على الإنتاج والموارد البشرية تعد أبرز عناصر الإنتاج وهذا نم وجهة نظر الإدارة، ولا شك أن عنصر العمل كأحد عناصر المدخلات في العملية الإنتاجية ويعد الصفة الأكثر أهمية في المشروع فهو من جهة أحد مدخلات العملية الإنتاجية ومن جهة أخرى مقدرة العنصر البشري على التأثير في الموارد أو عناصر الإنتاج الأخرى، وهذا ينصب في نهاية الأمر في إنتاج الوحدات والسلع والخدمات المختلفة المقدمة من العنصر البشري مما يساعد على تحقيق الهدف الرئيسي للمشروع وهو في الأغلب تعظيم الربح من أجله تم إستقطاب الموارد البشرية وإستخدام عناصر الإنتاج الأخرى المختلفة.

رابعاً: خاصية الخدمات المستقبلية.

ويرى أصحاب وجهة نظر المشروع إلى إعتبار أن جوهر أي أصل هي الخدمات المستقبلية وهذا التعريف يتضمن ثلاث عناصر:

أن يكون هنالك توقع لمنافع اقتصادية مستقبلية والموارد البشرية تستطيع أن تحقق منافع اقتصادية وذلك من خلال قدرتها الإنتاجية.

إمكانية قياس هذه المنافع حيث تم قياس الموارد البشرية بطرق عدة وتم تطبيقها عملياً على كثير من المناقشات خاصة في الدول المتقدمة.

أن يكون للمشروع الحق في إستلام هذه المنافع ومن البديهي أن يتمتع المشروع بالحق القانوني في حيازة الفرد واستخدامه بموجب التعاقد وتأسيساً على ما تقدم فالأصل عبارة عن خدمات مستقبلية ينطبق على الموارد البشرية كما أشار (Jaggi) (1) (إن المنافع الناتجة عن خدمات العاملين والتي يحتمل أن تقدم للمشروع لأكثر من فترة مالية واحدة يمكن أن نعاملها كأصول).

أما فيما يتعلق بالحق في استلام هذه المنافع فإن الأمر يتعلق بملكية المورد.

المعيار الدولي رقم 38 الأصول غير ملموسة:

يتناول المعيار الدولي رقم 38 كيفية التعامل مع الأصل غير الملموس (2)، وتنطبق هذه الخصية على كل أصل غير نقدي قابل للتحديد وليس له وجود مادي ويتوقع أن تتدفق منه منافع اقتصادية مستقبلية، ونلاحظ أن ما يميز الأصول غير الملموسة بصفة عامة إفتقار الوجود المادي والدرجة العالية من عدم التأكد فيما يتعلق بالمنافع الاقتصادية المستقبلية ولكن هذا المعيار يعد قاطعاً فهناك العديد من الأصول التي ليس لها وجود مادي ملموس مثل الحسابات المدينة والودائع لدى البنوك ولكنها تصنف ضمن الأصول الملموسة.

ويرى المعيار أن الاعتراف بأصل ما أنه أصل غير ملموس إذا كان يحقق الشروط التالية:

قابل للتحديد أو التمييز: فالأصل المعنوي يجب أن يكون قابلاً للتحديد بشكل مستقل ويكون الأصل قابل للتحديد إذا كان الانفاق عليه قابل لتحديد بشكل مستقل، وإذا كان يمكن فصله عن الكيان وبيعه ونقله وترخيصه أما على حدة (فردياً) أو بالاشتراك مع عقد أو أصل أو إلزام ذي علاقة. أو عندما ينشأ الأصل من حقوق تعاقدية أو قانونية أخرى بغض النظر عما إذا كانت تلك الحقوق قابلة للنقل أو الفصل عن الكيان أو حقوق أو التزامات أخرى.

(1) Jaggi B, human resources are asseto management accounting USAF ebruary, 1976, p.41

(2) Nandokumer Ankarth & others : understands IFRS fundamentals-international financial reporting standards-john wiley sonsn inc, 2010, p :227.

السيطرة: تسيطر المنشأة على أص ما إذا كان لديها سلطة الحصول على المنافع الاقتصادية المستقبلية المتوقعة من المورد وتقيّد إمكانية وصول الآخرين إلى تلك المنافع. وفي العادة تنبع هذه السيطرة إما من حقوق محمية بموجب القانون أو من خلال أي طريقة أخرى مثل المحافظة على سرية الاستخدام.

المنفعة الاقتصادية المستقبلية: تتمثل المنفعة الاقتصادية المستقبلية من الإيراد التي يتم الحصول عليه من بيع المنتجات والخدمات ولكنها يمكن أن تكون على شكل وفورات تكاليفية على شكل تخفيض تكاليف الإنتاج أو المصاريف التشغيلية وعلى ضوء هذا المعيار، وبتحقق الشروط السابقة على الموارد البشرية، لا بد من قبول التعامل مع الموارد (الأصول) البشرية على أنها بند من بنود الأصول غير الملموسة يستلزم إدراجها ضمن الأصول في كشف المركز المالي، وسيرتب على ذلك تغيير في صافي الربح المحقق خلال السنة التي تليها حيث يكون التغيير بمقدار الفرق بين النفقات الخاصة بالموارد البشرية التي عزلت من النفقات الجارية ورسملت، وبالتالي فإن الإفصاح عنها يتطلب إدراجها ضمن فقرة الأصول وبقرة خاصة بها تسمى الأصول البشرية أو قيمة الموارد البشرية.⁽¹⁾

⁽¹⁾Nandokumer Ankarth & others :op.ct, p: 228.

خلاصة الفصل:

وفي ختام الفصل، يمكن القول، إن الحاجة لاستغلال الموارد البشرية المؤهلة والمدرّبة تدريباً جيداً بكل كفاءة وفعالية، يتطلب إيجاد نظام محاسبي يساعد في سدّ النقص الحاصل في المعلومات الكمية والخاصة بالموارد البشرية، والتي إذا ما توفرت، فإنها تساعد المنظمة في القيام بالتخطيط والرقابة على أحسن صورة ولا تنصرف محاسبة الموارد البشرية، إلى تحديد القيمة النقدية للموارد البشرية وكما يتصوره البعض، بقدر ما تستهدف المحاسبة على كلف الاستثمار فيها، وبموجب النماذج المعدة لذلك، أضف إلى ذلك، تساعد في تحديد القيمة الاقتصادية لتلك الموارد.

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية على مخبر الاشغال العمومية
" LTPS"

تمهيد:

تعتبر المؤسسة الاقتصادية مجالا واسع يدفع بعجلة التنمية للبلاد من خلال ما تتيحه من موارد بشرية ومادية في ظل المنافسة التي يفرضها نظام السوق، وتتجلى أهمية المورد البشري في أن تركز المؤسسة المبادئ التي تقوم على تحميل الأطر والكفاءات الاجتماعية معاني العمل، وتثبيت قيمة في أنفسهم، وغرس دوافع الانتماء، والمشاركة، والولاء، والأخذ بأفكارهم الجديدة، وتنمية إبداعاتهم وتطلعاتهم، والتحسيس بأهميتهم البالغة بإدارة الأعمال، واتخاذ القرارات، وذلك حتى تتمكن المؤسسة من الحفاظ على تماسكها أمام التحديات المستقبلية للعمل وتحقيق الأهداف المنشودة. سنتناول في هذا الفصل الذي قسمناه إلى مبحثين دراسة ميدانية لمخبر الأشغال العمومية للجنوب غرداية.

المبحث الأول: تقديم عام لمخبر الأشغال العمومية لجنوب غرداية.

المبحث الثاني: التطبيقات (المعالجات) المحاسبية للموارد البشرية لمخبر الأشغال العمومية لجنوب غرداية.

المبحث الأول: تقديم عام لمخبر الأشغال العمومية لجنوب البلاد LTPS.

سنتناول في هذا المبحث عرضاً موجزاً لمخبر الأشغال العمومية لجنوب البلاد والأهمية الاقتصادية التي يحظى بها، ثم تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

المطلب الأول: مدخل للدراسة الميدانية.

1. مجالات الدراسة حيث سنتعرض إلى ثلاثة مجالات للدراسة

- أ المجال المكاني: من أجل التعرف على التطور التكنولوجي وأثره على الأداء التنظيمي في المؤسسة ارتأينا بالدراسة الميدانية لهذا الموضوع في مخبر الأشغال العمومية لجنوب البلاد، وقد وقع اختيارنا لهذه المؤسسة للاعتبارات التالية:
- الأهمية الاقتصادية للمؤسسة من خلال الخدمات التي يقدمها في مجال الأشغال العمومية وذلك بإشرافها على مختلف المشاريع.
 - القدرة الإنتاجية أو الخدمة للمؤسسة LTPS وما تتوفر عليه من تكنولوجيا حديثة في مجال تخصصها.

ب المجال البشري: يضم مخبر الأشغال العمومية للجنوب 597 عامل مقسمة بين وحدتي غرداية وورقاة، وبما أننا قمنا بالدراسة في المديرية العامة لوحدة غرداية فإنها تضم 379 عامل.

ج إشكالية الدراسة الميدانية: ماهو واقع محاسبة الموارد البشرية في مخبر الأشغال العمومية؟
الفرضية الرئيسية: نقترح في هذه الدراسة اعتماد المؤسسة على المورد البشري كأصل من الأصول يجب تكوينه وإعداده.

2. التعريف بالمؤسسة وأهميتها:

أ لحظة تاريخية: على اثر إعادة هيكلة المخبر الوطني للأشغال العمومية بناءً على المرسوم رقم 186/83 المؤرخ في 12 مارس 1983 انتق مخبر الأشغال العمومية لجنوب البلاد (LTPS، Laboratoire des travaux publics du Sud) ثم صنف من الدرجة الأولى تابعا للشركة القابضة العمومية للإنجاز والأشغال الكبرى في إطار التحول إلى الاستقلالية، وذلك تماشيا مع الأوضاع الاقتصادية في ظل

الانفتاح على الأسواق العالمية وفي سنة 1989 تحول إلى مؤسسة مستقلة تابعة للشركة العمومية "للإنجازات والأشغال الكبرى" وفي سنة 1998 تحول المخبر إلى شركة فرعية تابعة للمخبر المركزي للأشغال العمومية LCTP هو المساهم الوحيد المالك لأسهم الشركة.

رأس مال الشركة يقدر بـ: 150 0000 دج مقسم إلى 1500 سهم قيمة كل سهم 1000 دج.

حيث يقدر رأس مالها حالياً بـ: 303.000.000.00 دج

ب تعريف المؤسسة:

مخبر الأشغال العمومية لجنوب البلاد هو مؤسسة عمومية واقتصادية يتمثل نشاطها أساساً في الدراسات الجيو تقنية في مجال الأشغال العمومية والبناء

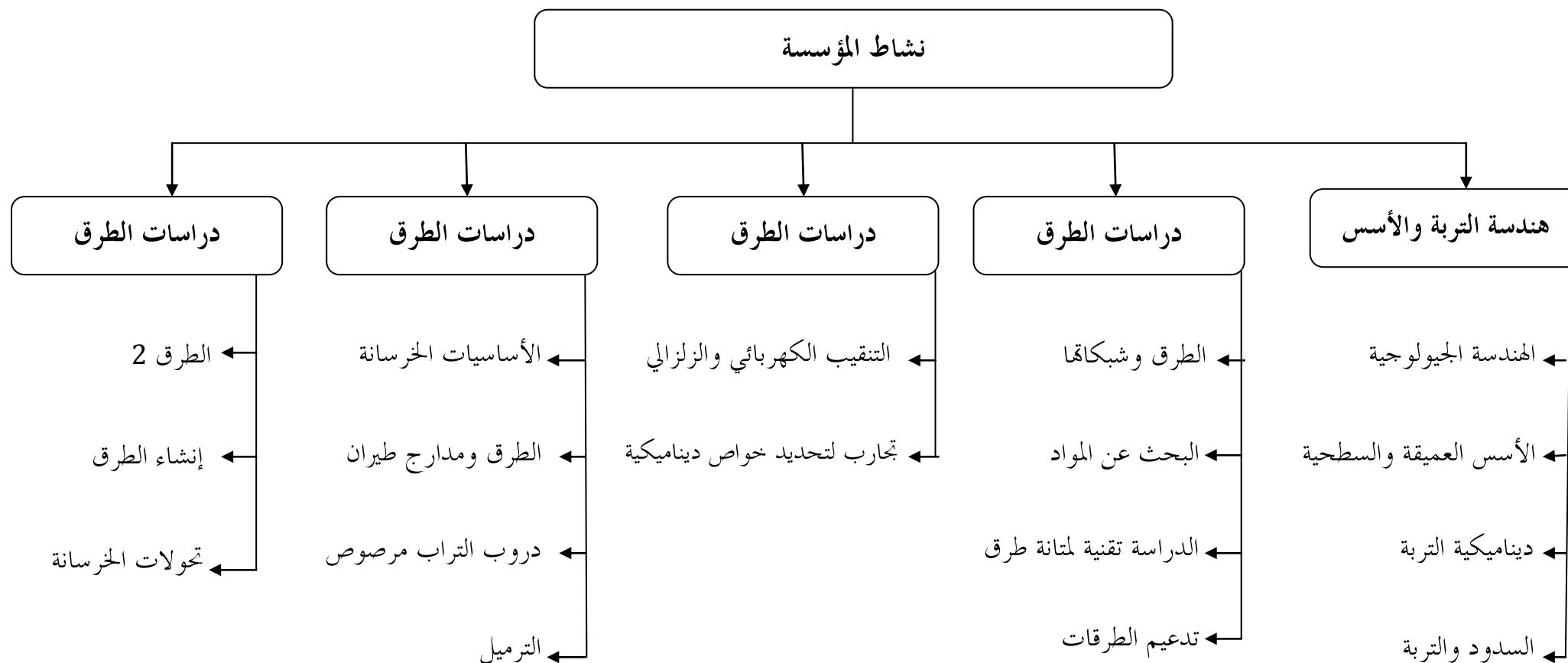
3. أهمية المؤسسة:

لقد حظي مخبر الأشغال العمومية لجنوب البلاد بأهمية بالغة نظراً لما يساهم به في دفع عجلة التنمية في مختلف مناطق الجنوب، حيث تعتبر مؤسسة رائدة من خلال تقديمها لخدمات ذات جودة عالية إضافة إلى السمعة الطيبة والخبرة الواسعة التي يتمتع بها المخبر (20 سنة خبرة) مقارنة بمنافسيه، وهذا ما جعل الشركات الكبرى أهم زبائنه، مثل: شركة سوناطراك، وشركة Bechtel الأمريكية، الشركة البريطانية للبترول BP، وهيئات البناء والتعمير، بالإضافة إلى ذلك فالمخبر يلعب دوراً كبيراً في امتصاص البطالة على مستوى المنطقة باعتباره من أكبر الوحدات على مستوى الجنوب وذلك من خلال توظيفه الموارد البشرية كقوة وشابة.

4- نشاط المؤسسة:

يتمثل نشاط المؤسسة في المجالات التالية

الشكل رقم (12) : نشاط المؤسسة:



المصدر: من إعداد الطالبتين وفق معطيات مصلحة المستخدمين

4. المقر العام للمؤسسة:

يقع المقر العام لمخبر الأشغال العمومية جنوب البلاد (LTPS). بمنطقة النشاطات بوهراوة، على طريق غرداية، -بريان- (الطريق الوطني رقم 1)، بالإضافة إلى هياكل أخرى واقعة في مختلف مناطق البلاد.

المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي.

«يضم مخبر الأشغال العمومية لجنوب البلاد LTPS مجموعة من المديريات والمصالح سنتطرق إليها كالتالي:

1 - **المديرية العامة (Direction Generale):** ويشرف عليها الرئيس وهو المدير العام بالإضافة إلى عونين إداريين: كاتب رئيسي وكاتبة مساعدة، ويقوم بالمهام التالية:

- **تسيير المؤسسة؛**

- **الإشراف والتنسيق بين مختلف الوحدات والمصالح؛**

- **إعطاء أوامر تنفيذ المهمات؛**

- **الإمضاء على مختلف الوثائق؛**

- **في كل ثلاثي يقوم بالتوقيع على ميزانية نشاط المؤسسة وعلى تقرير نشاط المخبر.**

2 - **مديرية الإدارة والمالية (Directin d'administration finance):** يشرف عليها مدير الإدارة

والمالية إضافة إلى عون مكتب وتتمثل مهامها في:

- **نيابة المدير العام عند غيابه؛**

- **التنسيق بين مختلف المصالح التابعة لها؛**

- **التسيير المالي والمحاسبي والإداري لكافة المصالح التابعة لها؛**

- **يقوم شهريا بالتوقيع على الوثائق والأجور وتصريحات الضرائب وصندوق الضمان والأوامر بالمهمات؛**

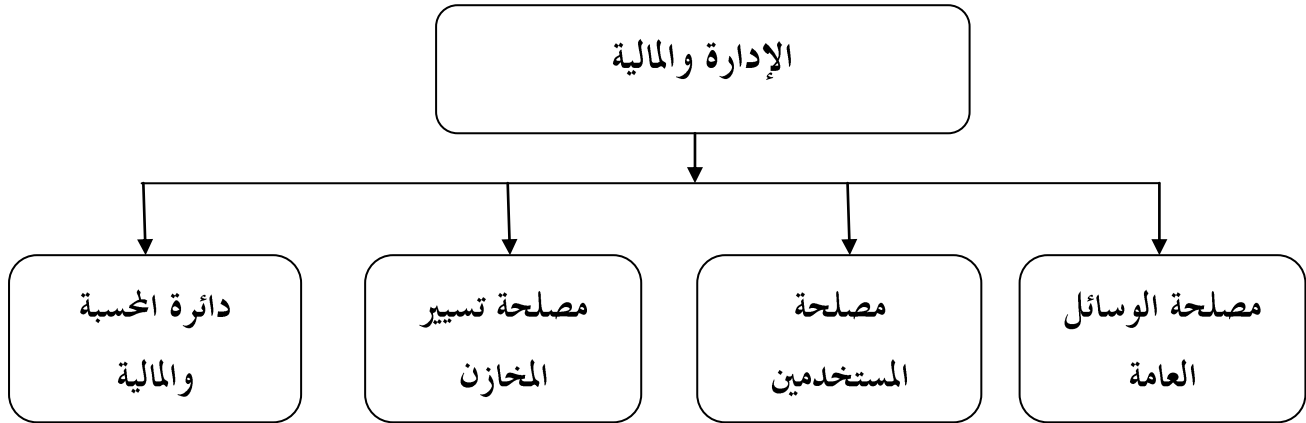
- **في كل ثلاثي يقوم بمتابعة وفحص ميزانية المحاسبة؛**

- **يقوم سنويا بالتوقيع على الميزانية الختامية.⁽¹⁾**

وتتضمن مديرية الإدارة والمالية المصالح التالية:

⁽¹⁾ مصحلة المستخدمين، LTPS.

الشكل رقم (13): الهيكل التنظيمي لمديرية الإدارة والمالية



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مصادر إدارة المالية

أ **مصلحة المستخدمين (Service personnel)**: يقوم على تنفيذ مهامها كل من رئيس المصلحة وعون إداري، وتتمثل مهام هذه الوظيفة فيما يلي:

- تسيير وإدارة المستخدمين؛
- المتابعة اليومية لأوراق التأشير (الحضور)؛
- تقويم شهري بدراسة الأجور؛
- تقوم بكل ثلاثي بإنجاز تقرير النشاط؛
- إعداد ميزانية النشاط سنوياً؛
- المتابعة الإدارية وذلك بإشراف على المكونين داخل المؤسسة ودراسة أجور المدرسين وعقود العمل الخارجية وهيئات التكوين.⁽¹⁾

ب **مصلحة المحاسبة (Service comptabilite)**: وتضم كل من رئيس المصلحة ومحاسب رئيسي وعون محاسب. وتتمثل مهام هذه المصلحة في:

- تسجيل مختلف العمليات؛
- ترتيب الوثائق المحاسبية والتأكد من مضامينها (الفواتير، السندات)؛

⁽¹⁾ مصلحة المستخدمين، LTPS.

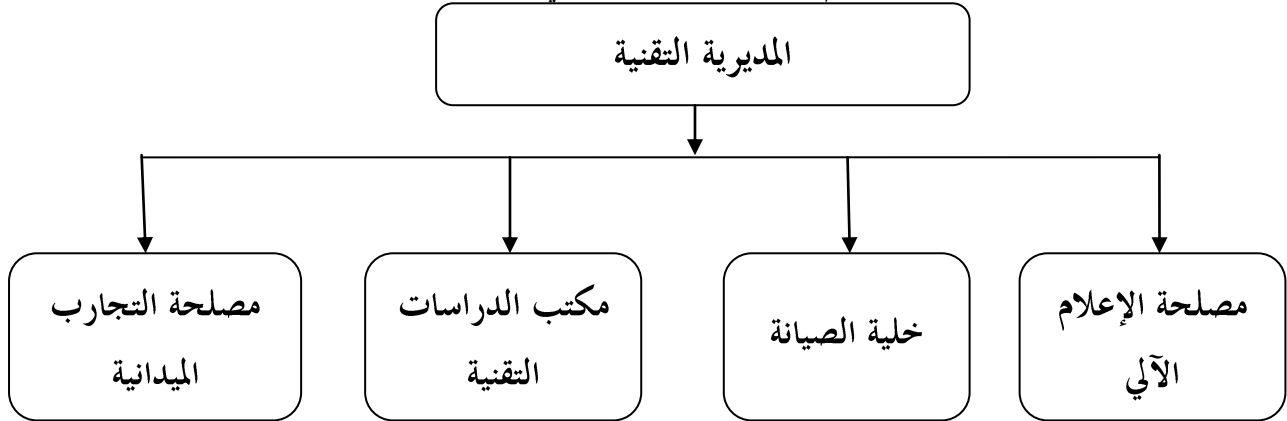
- حساب الضرائب على الأرباح الصناعية والتجارية؛
- حساب نتيجة الميزانية سنوياً وحساب جدول حسابات النتائج وإعداد الميزانية الختامية ومختلف الوثائق التابعة لها.

- بالإضافة إلى مصالح هناك مصالح أخرى تابعة لمديرية الإدارة والمالية وهي: مصلحة تسيير المخازن، وقاعة السحب ومصلحة الوسائل العامة، ومصلحة تسيير الآلات.

3- المديرية التقنية (Direction technique): يشرف عليها المدير التقني ويقوم بالمهام التالية:

- تسيير كافة النشاطات التقنية لمؤسسة LTPS.
- مراقبة أوراق التأشير اليومي؛
- التوقيع على كافة الأوامر بالمهام ورخص العطل للعمال التابعين لها؛
- الإشراف والتنسيق بين كافة المصالح؛
- في كل ثلاثي يقوم بإعداد ميزانية المديرية.
- وتتضمن المديرية التقنية مصالح منها: مصلحة السبر والتجارب الميدانية، ومصلحة الصيانة ومصلحة المعلومات والتوثيق، ومصلحة الإعلام الآلي، والأمانة.

الشكل رقم (14): الهيكل التنظيمي للمديرية التقنية.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مصادر المديرية التقنية

4- مصلحة المنازعات (Service contentieuse): تختص هذه المصلحة باستشارات والتراعات

الداخلية والعلاقات والقضايا على المستوى الخارجي وتتكفل بمتابعة المواضيع والملفات المرتبطة بالشؤون القضائية، إضافة للمهام التالية:

- إعداد كافة الملفات وتقديمها للجهات المعنية مع تحرير العرائض ورفع الدعاوي؛

- تمثيل المؤسسة أمام الجهات القضائية مع التكفل بكافة أتعاب المحامي في حالة توكيله؛
- القيام بمتابعة وتحصيل مبالغ الصكوك غير المدفوعة.

5 -الدائرة التقنوتجارية (Departement technicce-commercial): تعتبر من أهم مصالح مؤسسة

LTPS لكونها تشرف على المهام التالية:

- استقبال طلبات الزبائن وكافة رسائل الدراسات المنجزة؛⁽¹⁾
- تسجيل الاتفاقيات المبرمة بين المخبر والزبائن والقيام بمتابعتها؛
- فتح ملفات الزبائن؛
- متابعة الحالة المالية للزبائن؛
- إعداد الفواتير وإرسالها للزبائن؛
- متابعة التحصيل من الزبائن.

6 -مصلحة تسيير الجودة (Management des qualité):

- السهر على تطبيق نظام الجودة؛
- توعية الموظفين وتدريبهم على نظام الجودة؛
- القيام بكل الترتيبات اللازمة من أجل الحصول على شهادة المواصفات القياسية (ISO) وتضم مؤسسة (LTPS) الوحدات (Uniteé) التالية:
- وتضم وحدتين: وحدة غرداية، وحدة ورقلة، حيث تقوم كل منهما بإشراف على سير المفاوضات والتمثيلات التابعة لها.

المطلب الثالث: تحليل بنية المؤسسة.

نظراً للدور الذي تعبها المؤسسة في الاقتصاد الوطني، الأمر الذي حتم من ظهور عدة علاقات وارتباطات متمثلة في البيئة الداخلية والخارجية.

1 حراسة البيئة الداخلية:

والتي تتكون من العناصر الآتية:

1 1. الإدارة والمرؤوسين:

⁽¹⁾ مصلحة المستخدمين، LTPS.

تعتبر هذه العلاقة علاقة عمل المتمثلة في قيام كل منهما بالدور المنوط به في التزامات بالوحدات والتمتع بالحقوق المستحقة.

1 2. الإدارة والنقابة:

تقوم النقابة برفع الانشغالات والدفاع عن الحقوق بواسطة لجنة منتخبة من طرف العمال. تتلقى الإدارة هذه الانشغالات وتقوم بطرحها على طاولة النقاش ومن ثم التوصل إلى حلول وسطية ترضي الطرفين.

2 حراسة البيئة الخارجية:

1-2. علاقة المؤسسة مع المستهلك:

تولي المؤسسة أهمية كبيرة للمستهلك نظراً لوجود علاقة خدمتية تجمع الطرفين حيث أنه يوجد نوعين من المستهلكين الذين تتعامل معهم المؤسسة:

- زبائن تابعين للدولة (مديرية التعمير، الإدارة والإمداد)
- الخواص.

يعتبر البنك الوسيلة التي يقوم من خلالها الزبائن بعملية التسديد وفق الاتفاق وإذ خل أحد الزبائن به تلجأ المؤسسة إلى القيام بإجراءات قانونية.

2-2. علاقة المؤسسة مع البنك:

يعتبر البنك كوسيط لمختلف المعاملات المالية التي تقوم بها المؤسسة كتسديد الأجور واستلام مبالغ الفواتير المحررة للزبائن.

2-3. علاقة المؤسسة مع المورد:

تعتمد المؤسسة في مختلف تعاملاتها مع هذا الطرف إلى اختيار أحسن الموردين بعناية فائقة.

3-4. علاقة المؤسسة مع مصلحة الضرائب والتأمين:

- تلتزم الشركة دائماً بدفع مستحقاتها وفي الوقت المحدد والذي يقدر بـ 25 يوم.

- تقوم المؤسسة بتأمين الموارد البشرية لديها وفق ما نص عليه القانون.

المبحث الثاني: التطبيقات (المعالجات) المحاسبية للموارد البشرية لمخبر الأشغال العمومية لجنوب البلاد بغرداية.

إن اعتماد محاسبة الموارد البشرية يؤدي إلى تعديلات جوهرية في القوائم المالية، حيث يتم رسملة الإنفاق على الاستثمار في الموارد البشرية وإظهارها كأصل من الأصول تحت بند الأصول الثابتة الوهمية في الميزانية الختامية عوضاً عن إعتبارها مصاريف جارية مما يؤدي إلى 'ظهار صافي نتيجة النشاط' ¹ المشروع بشكل موضوعي ويقدم صورة حقيقية عن المركز المالي للوحدة الإقتصادية

المطلب الأول: دراسة وتحليل القوائم المالية للمؤسسة لسنتي: 2011 - 2012.

1. الميزانية لسنة 2011:

جدول رقم (04) : ميزانية شركة مخبر الأشغال العمومية لجنوب البلاد "LTPS" سنة 2011. ⁽¹⁾

الأصول	المبالغ	نسبة %	الأصول	المبالغ	نسبة %
أصول غير جارية:	487231820	30.34	أموال خاصة	477464523	46.54
قيم ثابتة			خصوم غير جارية	281756360	17.54
أصول جارية			ديون		
مخزونات	346381794	2.15	خصوم جارية		
حقوق	702184894	43.72	ديون أخرى	576457114	35.89
خزينة أصول	381783926	23.77	خزينة خصوم	191436	0.011
المجموع كلية	1605869435	% 100	المجموع كلية	1605869435	% 100

المصدر: من إعداد الطالبات بناءً على معلومات من مديرية المحاسبة المالية، بتصرف.

1.1. دراسة رأسمال العامل:

رأس المال العامل الدائم (الصافي):

هو جزء من الأموال الدائمة أو الفائض يعد تمويل الأصول الثابتة بحيث يستخدم هذا الفائض في تمويل دورة الإستغلال ويحسب العلاقة التالية:

• الطريقة 1:

$$= (\text{الأموال الخاصة} + \text{الخصوم غير جارية}) - (\text{أصول غير جارية}).$$

⁽¹⁾ انظر الملحق رقم (01)

$$= 487231820 - (281756360 + 747464523) = FR$$

$$541989063 = 487231820 - 1029220883$$

• حساب الـ FR — الطريقة 2:

$$= \text{الأصول الجارية} - \text{الخصوم الجارية}$$

$$541989063 = 576648552 - 11186301650 = FR$$

تعليق:

نلاحظ أن الـ FR كان موجبا وذلك من خلال النتيجة المقدمة حيث قدر بـ 541989063 دج. مما يؤكد أن المؤسسة جيدة ماليا، وهذا ما لاحظناه بعد دراسة الـ FR وهو ما يدل على وجود فائض من الأموال الدائمة يقوم بتمويل الأصول الثابتة.

2.1. دراسة و تحليل النسب المالية:

أ. شبكة هيكلية الأصول: ترتبط هذه النسبة بطبيعة نشاط المؤسسة و بالقطاع الإقتصادي الذي تنتمي إليه، والهدف من حسابها هو البحث عن الوضعية المثلى للأموال المستثمرة وتنقسم إلى:

1. نسبة الأصول:

$$= \text{الأصول الثابتة} / \text{مجموع الأصول.}$$

$$= 1605869435 / 487231820 =$$

$$= 0.60$$

تعليق:

نلاحظ أن الأصول الثابتة تمثل نسبة 30% من مجموع أصول
تعكس هذه النسبة أساساً وزن الأصول الثابتة مقارنة بالأصول الإجمالية للمؤسسة.

2. نسبة الأصول المتداولة:

$$= \text{الأصول الخارجية} / \text{مجموع الأصول}$$

$$= 1605869435 / 1118637615 =$$

$$= 0.69$$

تعليق:

نلاحظ أن نسبة الأصول المتداولة تفوق النصف التي تقدر بـ 69% مما يدل على أن المؤسسة في مأمن من خطر عدم التوازن، وباستطاعتها تسديد ديون طويلة الأجل. بنسبة هيكلية الخصوم: تسمح هذه النسبة بدراسة الموارد المالية المستعملة في تمويل المؤسسة ولهدف منها هو البحث عن الوضعية المثلى لتمويل إستخدامات المؤسسة، ومنها:

1. نسبة الأموال الخاصة:

$$\begin{aligned} \text{الأموال الخاصة/مجموع الخصوم} &= \\ 160586435 / 747464523 &= \\ 0.46 & \end{aligned}$$

تعليق:

نسبة الأموال الخاصة قدرت بـ 0.46 مما يدل على أن المؤسسة قادرة على تمويل أصولها عن طريق أموالها الخاصة دون اللجوء إلى الاقتراض بنسبة 46%.

ج. نسب التمويل:

تكمن أهمية هذه النسب في إظهار أهمية وتطور رأس المال العامل ومنها: نسبة التمويل الدائم = الأموال الثابتة.

1. نسبة التمويل الذاتي = الأموال الخاصة / الأموال الثابتة

$$\begin{aligned} 487231820 / 747464523 &= \\ 1.53 &= \end{aligned}$$

تعليق:

هذه النسبة تثبت وجود فرع خاص إيجابي يقدر بحوالي 1.53 من الأصول الثابتة، مما يظهر أن تطور رأسمال عامل في تطور جيد.

د. نسبة السيولة:

السيولة هي عندما تكون الموارد المحصل عليها تعطي مساحات كافية تمكنها من مواجهة إلتزاماتها في المدى القصير من ضمنها:

-نسبة سيولة الأصول = لتبين مدى سيولة أصول المؤسسة:

$$\begin{aligned} \text{الأصول المتداولة / مجموع الأصول:} &= \\ 160586945 / 1118637615 &= \\ 0.69 &= \end{aligned}$$

تعليق:

هذا يعني أن قيمة الأصول المتداولة أكبر من الأصول الثابتة، وهذه الحالة جيدة بالنسبة للمؤسسة، وهذا من خلال النتيجة المقدرة بـ 69%، أي أن مواردها قادرة على الإلتزام بديونها قصيرة الأجل.

2- الميزانية سنة 2012:

جدول رقم(05): ميزانية شركة مخبر الأشغال العمومية لجنوب البلاد "LTPS" لسنة 2012⁽¹⁾

الأصول	المبالغ	نسبة %	الأصول	المبالغ	نسبة %
أصول غير جارية:	503947931	27.05	أموال خاصة	792008254	42.51
قيم الثابتة			خصوم غير جارية	422375370	22.67
أصول جارية			ديون		
مخزونات	34696118	1.86	خصوم جارية		
حقوق	945952736	50.78	ديون أخرى	642275027	34.48
خزينة أصول	378089165	20.29	خزينة خصوم	6027299	0.32
المجاميع كلية	1862685951	% 100	المجاميع كلية	1862685951	% 100

المصدر: من إعداد الطالبات بناءً على معلومات من مديرية المحاسبة المالية، بتصرف.

1.2. رأس المال العامل الدائم (الصافي):

• الطريقة 1:

= (الأموال الخاصة + الخصوم غير جارية) - (أصول غير جارية).

$$503947931 - (422375370 + 792008254) = FR$$

$$503947931 - 1214383624 =$$

$$710435693 = FR$$

• الطريقة 2:

الأصول الجارية - الخصوم الجارية

$$648302326 - 1358738019 = FR$$

(1) انظر الملحق رقم (2)

$$710435693 = FR$$

تعليق:

بعدما قمنا بحساب FR لاحظنا أن المؤسسة سليمة مالياً وهي قادرة على الإلتزام بحقوق الغير، وذلك من خلال النتيجة والتي تقدر بـ 710435693 وهذا ما يدعم إستقلالية المؤسسة إتجاه الدائنين المقرضين سواء على الديون الطويلة أو القصيرة.

2.2. دراسة وتحليل النسب المالية:

أ. نسبة هيكل الأصول:

1. نسبة الأصول الثابتة:

$$= \text{الأصول الثابتة} / \text{مجموع الأصول.}$$

$$= 1862685951 / 506947931$$

$$= 27.05$$

تعليق:

من خلال النتيجة نلاحظ أن الأصول الثابتة تمثل نسبة 27.05% من مجموع الأصول، وهذه نسبة لا بأس بها.

• نسبة الأصول المتداولة:

$$= \text{الأصول المتداولة} / \text{مجموع الأصول}$$

$$= 1862685951 / 1358738019$$

$$= 0.72$$

تعليق:

نلاحظ أن نسبة الأصول المتداولة أكبر من مجموع الأصول وهذا يعني أن المؤسسة قادرة على الوفاء بالتزاماتها.

ب. نسبة هيكل الخصوم:

$$= \text{الأموال الخاصة} / \text{مجموع الخصوم}$$

$$= 1862685951 / 792008254$$

$$= 0.42$$

تعليق:

نلاحظ أيضاً أن الأموال الخاصة تتمثل نسبة 0.42% من مجموع الأصول.

ج. نسب التمويل:

* نسبة التمويل الذاتي:

$$= \frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{الأموال الثابتة.}}$$

$$= \frac{503947931}{792008254}$$

$$= 1.57$$

تعليق:

تدل هذه النسبة على أن الأموال الخاصة تعطي الأموال الثابتة أي ان الأموال الخاصة أكبر من الأموال الثابتة.

د. نسبة السيولة:

-نسبة سيولة الأصول :

$$= \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{مجموع الأصول:}}$$

$$= \frac{186268595}{1358738019}$$

$$= 0.72$$

تعليق:

يجب أن تكون هذه النسبة أكبر من 0.5 وهذا ملاحظناه والذي يمكننا من قول أن نسبة الأصول المتداولة مع مجموع لأصول جيدة وهي تحقق أرباحا.

3. التعليق على وضعية المؤسسة بين سنتي 2011-2012:

نلاحظ أن المؤسسة في سنة 2012 إزداد رأس مالها حيث أصبح 710435693، بعد ما كان في سنة 2011 يقدر

بـ 541989063 وهذا راجع لوجود فائض في الأموال الدائنة يغطي الأصول الثابتة.

مما يدل على أن المؤسسة تداركت النقص بفارق واضح قدر بـ 168446630، أما فيما يخص النسب المالية

فهي جيدة على العموم لأن المؤسسة تحقق نسب جيدة وإيجابية في كل سنة.

المطلب الثاني: دراسة جدول حسابات النتائج من خلال بعض النسب المتعلقة بالمستخدمين:
جدول رقم(06)حسابات النتائج لسنتي 2011 - 2012.

سنة 2011	سنة 2012		البيان
915242 596 462 711 4749363	940577210 -876 908 1376 720		رقم الأعمال إنتاج مخزون إنتاج مثبت
920454671	941077023	1	إنتاج سنة مالية
42927383 149272644	95531930 151586038		مشتريات بضاعة مبيعة خدمات خارجية
192200028	247117969	2	استهلاك السنة المالية
728254643	693959054	3	القيمة المضافة
477821131 16750089	46457592 14781 106		أعباء مستخدمين ضرائب ورسوم ومدفوعات
233683422	214640355	4	إجمالي فائض الاستغلال
8855264 2075170 160370974 37363824	4366484 3052787 177977512 64907406		منتجات أخرى للكمالية أعباء أخرى للعمالية المخصصات للاهتلاكات والمؤونات استرجاع على خسائر قيمة ومؤونات
117456366	102883946	5	النتيجة العمالية
28574 1378 805			منتجات مالية أعباء مالية
-1350 231	-2 391 373	6	نتيجة مالية
116 106 135	100 492 53	7	النتيجة العادية
27614010 -11421093 966702335 866789116	45717397 -91203554 1010350914 924 372 184		عناصر غير عادية عناصر غير عادية (أعباء) مجموع عناصر غير عادية مجموع عناصر غير عادية (أعباء)
99913218	85 978 730		نتيجة غير عادية
99913218	85 978 730		صافي نتيجة السنة المالية

المصدر: من إعداد الطالبات بناءً على معلومات من مديرية المحاسبة والمالية، بتصرف.

1 دراسة بعض النسب المتعلقة بالمستخدمين بين سنتي 2011 – 2012:

1.1. سنة 2012:

أ -نسبة إنتاجية العاملين:

-تعطى بالعلاقة التالية:

-بالنسبة لرقم الأعمال:

(1) نسبة الإنتاجية = أعباء المستخدمين / رقم الأعمال

$$940577210 / 464537592$$

$$= 0.49 \text{ أي } 49\%$$

تعليق:

نلاحظ أن نسبة أعباء المستخدمين تحتل نسبة 49% من رقم الأعمال الشركة، مما يدل على أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة للمستخدمين وهذا ينعكس سلباً، في حين أنه كان بإمكانها تخفيض هذه النسبة وتوجيه الفارق نحو تغطية أعباء أخرى.

(2) نسبة الإنتاجية = أعباء المستخدمين / صافي نتيجة سنة مالية

$$85978730 / 464537592$$

$$= 5.40$$

تعليق:

نلاحظ أن أعباء المستخدمين بالنسبة لنتيجة السنة المالية قدرت بـ 5.40% أي أن أعباء المستخدمين أكبر من نتيجة السنة المالية. بمقدار الفرق الذي قدر بـ : 378558862.

ب -نسبة الثروة أو القيمة المضافة:

تعطى بالعلاقة التالية:

الثروة = الاهتلاكات / نتيجة العمليات

$$= 102883946 / 177977512$$

$$= 1.72 \text{ أي } 172.98\%$$

تعليق

نلاحظ أن نسبة الثروة أكبر من 1 والتي قدرت بـ 1.72% بفارق يقدر بـ 75093566، مما يدل على أن الاهتلاكات أكبر من النتيجة التشغيلية (التنفيذية)، وهذا راجع لتركيز المؤسسة على الاهتلاك يدل تحديدا لآلات وتحديثها.

ج الهامش الإجمالي:

-هامش إجمالي = ر ع ص / إنتاج السنة مالية

$$= 920454671 / 915242596$$

$$= 0.99 \text{ أي } 99\%$$

أو يحسب كما يلي:

$$= (\text{إنتاج المخزون} + \text{إنتاج مثبت}) / \text{إنتاج سنة مالية}$$

$$= 920454671 / (4749363 + 462711)$$

$$= 920454671 / 5212074$$

$$= 0.0056 \text{ أي } 0.56\%$$

تعليق:

هذا يعكس أن رقم أعمال مؤسسة من إنتاج سنة مالية يمثل 99% وهو يغطي إنتاج سنة مالية في حين أن إنتاج مثبت ومخزون لا يمثلان سوى 0.56%

2 التعليق على النسب بين السنتين:

وملاحظناه أن نسب سنة 2011 لإنتاجية العاملين كانت تقدر بـ 52%، بينما في سنة 2012 تراجعت نسبة 43 لتبلغ 49% وهذا راجع لنقص الملحوظ في قيمة مصاريفالمستخدمين الذي كان يبلغ في سنة 2011 بـ 477821131 ليصبح في سنة 2012 بـ 464537592 حيث قدر الفارق بقيمة 13283539.

-أما فيما يخص نسبة القيمة المضافة (الثروة) فلم تبلغ سوى نسبة 1.36% لتشهد ارتفاعا طفيفا في سنة 2012 بنسبة 1.72%، بينما بقي الهامش الإجمالي في إستقرار حيث بلغ في كلتا السنتين بنسبة 99%، مما يدل على أن المؤسسة تركز في إنتاج السنة المالية على رقم الأعمال.

4. الهامش الإجمالي:

-تعطى بالعلاقة:

$$\text{الهامش إجمالي ر ع ص} / \text{إنتاج السنة}$$

$$= 941077023 / 940577210$$

$$= 0.99 \text{ أي } 99\%$$

أو يحسب كما يلي:

إنتاج مخزون + إنتاج مثبت / إنتاج السنة

$$499812 = 876908 - 1376720$$

$$941077023 / 499812$$

$$= 0.00053 \text{ أي } 0.053\%$$

تعليق:

أي نسبة رقم أعمال من إنتاج سنة مالية يمثل 99% وهذا ما يدل على أن إنتاج السنة المالية يغطي من رقم الأعمال وأن مجموع الإنتاج المثبت وإنتاج المخزون لا تمثل سوى 0.053%

2.1.2. بالنسبة لسنة 2011:

أ. نسبة إنتاجية العاملين:

نسبة الإنتاجية = أعباء المستخدمين / رقم أعمال

$$= 915242596 / 477821131$$

$$= 0.52 \text{ أي } 52\%$$

تعليق:

نلاحظ أن نسبة إنتاجية العاملين تقدر بـ 52%، نرى أن هذه النسبة تتجاوز النصف وما نستطيع إستنتاجية من هذه النسبة أن المؤسسة تنفق مبالغ كبيرة على العاملين بالمؤسسة وهذا يعني أن المؤسسة تركز بشكل كبير على العمال الذين يشغلون مناصب مختلفة وعديدة، حيث نجد الدائمين والمؤقتين والإطارات السامية مؤهلاتهم .

لكن هذا يحدث اختلالا في نسب توزيع الأعباء الأخرى.

ب. بالنسبة لصافي نتيجة السنة المالية:

نسبة الإنتاجية = أعباء المستخدمين / صافي نتيجة سنة مالية

$$= 99\ 913\ 218 / 477\ 821\ 131$$

$$= 4.78\%$$

تعليق:

نلاحظ أن أعباء المستخدمين (الأجور والرواتب) أكبر من نتيجة سنة مالية 4.87 % بمقدار الفرق الذي قدر

بـ 467 8907 913

ب.نسبة الثروة (القيمة المضافة):

الثروة = الاهتلاكات / نتيجة العمليات

= 117 456 366/160 370 974

= 1.36 %

تعليق:

نلاحظ أيضاً أن الاهتلاكات والموازنات أكبر من النتيجة العملياتية (التنفيذية) نسبة 1.36 % بمقدار الفرق الذي

قدر بـ 429 14608، هذا يعني أنها تركز على الاهتلاكات ولا تقيم بتجديد الآلات وتحديثها.

المطلب الثالث: بعض التسجيلات للموارد البشرية للمؤسسة:

بعدما تطرقنا إلى الدراسة المالية للمؤسسة، سنتطرق في هذا المطلب إلى بعض التسجيلات الخاصة بالموارد

البشرية.

أولاً: التسيقات والموارد البشرية.

من السياسات المتاحة للعمال ما يعرف بالتسيقات وهو طلب العمال بقيمة نقدية تتراوح ما بين

3000 دج ولا تتجاوز 5000 دج قبل وقت الأجر والذي يقتطع لاحقاً من أجره، وشروطه هي حسب

المعلومات الشفوية المقدمة لنا في الشركة:

-أن يقوم العامل بكتابة طلب يشرح وضعيته فيه.

-أن لا يكون العامل قد استفاد سابقاً خلال نفس الشهر.

-يجب أن يحظى الطب بالقبول من طرف المسؤول المباشر عن العامل.

2.1. التسجيل المحاسبي للتنسيق:

ثانياً: الأمر بمهمة:

نظراً لطبيعة نشاط المؤسسة والذي يتطلب معاينة ميدان العمل تقوم بإرسال عمالها إلى الميدان بما يسمى المهمة

تحمل الوثيقة مختلف المعلومات عن العامل (الاسم واللقب، ولاوظيفة، الإتجاه، طريق الذهاب

والإياب...الخ.⁽¹⁾

⁽¹⁾ أنظر الملحق رقم (03)

وتحمل جدول يضم مختلف تكاليف هذه المهمة التي يجب أن لا تتجاوز مبلغ 1300 دج في اليوم على حد سواء لكل العمال بمختلف مراكزهم، والجدول التالي يوضح مثال عن أحد العاملين في المؤسسة.

جدول رقم (07) : أمر بمهمة

تفصيل حساب مصاريف المهمة				تفصيل حساب المهمة		
المبلغ	السعر	العدد		الإياب	الذهاب	
3500	500	7	مصاريف النقل ع	2012-4-8	2012/03-23	التاريخ
-	-	-	علاوة رئيس مهمة	h 22:00	h 7:00	الساعة
4200	350	12	وجبة			كلم العدد
4800	800	6	إيواء			
-	-	-	تعويض كيلو متري			

المصدر: أعداد الطالبتين.

2.1. السجل المحاسبي للأمر بمهمة: يقصد بالتعويض بالتعويض الكيلو متري هو أنه في حالة قيام العامل بتنقله بسيارته الخاصة فإنه يعرض مقابل كل 1 كلم/ بـ1 دج.

ثالثاً: الأجور:

يعرف الأجر بأنه مبلغ نقدي يتقاضاه العامل نظر جهده داخل المؤسسة.

1. التسجيل المحاسبي.

1.1. قبل التسجيل المحاسبي تقدم نموذج مبسط لكشف راتب لعامل يشغل منصب مكلف بالدراسات

الجدول رقم (07): كشف راتب لأحد العمال بمنصب مكلف بالدراسات.⁽¹⁾

البيان	المبلغ إجمالي	اقتطاعات	الربح
الأجر القاعدي	173.00	98.53	17 046.00
- منحة الأقدمية		0.08	13.64
- مردودية فردية			184.32
- منحة منطقة B1	20.00		6425.00
- مردودية جماعية			390.32
- اقتطاعات ضمان اجتماعي عادية	24059.28	9.00	
ضريبة IRG	15 468.94		
منحة زوج			19 00.00
الأجر إجمالي			الأجر الصافي
24059.28			23701.94

(1) انظر الملحق رقم (04)

المصدر: العامل بالمؤسسة، بتصرف.

1.2. التسجيل في اليومية:

17046.000	الأجر القاعدي	63101
13.64		63102
184.32	مردودية فردية	63103
6425.00		63157
390.32	منحة منطقة	6312
19.00.00	مردودية جماعية	6315
	منحة الزوجة	
	اقتطاعات صاف	
2165.34	اجتماعات عادية	43 100
24059.28		43 101
92.00	الأجر الصافي	44 201
	الضريبة IRG	

3.1. ترصيد الحساب في يومية المؤسسة:

24059.28	المستخدمين	63
24059.28	البنك	512
	ترصيد حسابات المستخدمين	

خلال درستنا لاحظنا فروقا في كشوفات الرواتب، وذلك راجع لاختلاف البيانات المستخدمة في حساب الأجر والنموذج التالي يوضح كشف راتب لعامل يشتغل منصب مدير مصلحة المحاسبة.

شكل رقم (09): كشف راتب لموظف بمنصب: مدير مصلحة المحاسبة.⁽¹⁾

إقتطاعات	ربح	معدل	قاعدة	عدد	البيان
	36059.00 0 19655.76 4000.00 20000.00 1976.18 4000.00 13591.40 482.09 4150.19 9539.07 12160.00 1820.00 7000.00 591.00	54.41 9.00 10.00	36059.00 679.97 105989.51 62200.97 18200.00	30.00 20.00	-الأجر القاعدي -منحة الأقدمية -منحة الحضور -مردودية فردية -منحة التشجيع -تعويض الأجر المنصب -منحة المسؤولية -أجرة المنطقة B1 -تعويض المنطقة -منحة المردودية الجماعية -اقتطاعات ضمان إجتماعي عادي - ضريبة IRG بـ10% - منحة الزوجة - اقتطاع اشتراك إجتماعي - 2 ضريبة IRG
31110.07	107889.71				المجميع
صافي الأجر					الإجر إجمالي
76779.64					105989.71

المصدر: من إعداد الطالبات بناءً على معلومات من مديرية المحاسبة والمالية، بتصرف.

(1) انظر الملحق رقم (05)

1.3. التسجيل في اليومية:

	36059.00	- الأجر القاعدي	6310
	19655.76	- منحة الأقدمية	6310
	4000.00	- منحة الحضور	6312
	2075.09	- المردودية الفردية	6312
	20.000.00	- منحة التشيع	6310
	1976.18	- تفويض أجرة المنصب	6314
	4000.00	- منحة المسؤولية	6314
	13591.40	- إجرة المنطقة B ₁	6312
	482.09	- تعويض المنطقة	431000
	4150.19	- منحة المردودية الجماعية	442000
		- إقطاعات ضمان إجتماعي عادي	442000
9539.07	1900.00	- ضريبة IRG	631500
12160.00		- ضريبة IRG بـ 10%	427000
1820.00		- منحة الزوجة	442000
7000.00		- إقطاع اشتراك إجتماعي	
591.00		- 2 ضريبة IRG	

2.2 . ترصيد الحساب في يومية:

	76779.64	- المستخدمين	63
76779.64		البنك	512
		ترصيد حسابات المستخدمين	

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة التطبيقية على مستوى شركة مخبر الأشغال العمومية لجنوب البلاد " LTPS " يلاحظ أن عملية إدارة الموارد البشرية على مستوى الشركة جيدة عموماً وذلك من خلال تضمين قضايا المورد البشري في توجهاتها الإستراتيجية ولكن الإشكال المطروح يبقى دوماً في العمل المحاسبي وإظهار هذ المورد في القوائم المالية كأصل من الأصول، فتقييم الموارد البشرية مالياً يعني تحديد قيمة الخدمات التي ينتظر أن تقدمها الموارد البشرية في المستقبل، ويتم ذلك من خلال استخدام إحدى طرق التقييم التي تراها الوحدة الاقتصادية مناسبة لها، لكي يكون بالإمكان حصر قيمتها الأساسية والإندثارات التي تترتب عليها.

خاتمة عامة:

ما زالت المحاسبة عن الموارد البشرية تعاني رغم الجهود ومحاولات التأصيل العلمي المبذول، من مشاكل أساسية في القياس المحاسبية وتحقيق الموضوعية والموثوقية في نتائج ذلك القياس، بحيث تظهر المشكلة الأولى في أن الأصل البشري لا يمكن شراؤه أو إمتلاكه أو التحكم في منافعه لفترة طويلة لأسباب قانونية أو طبيعية الأمر الذي يجعل الموارد البشرية من الخصوصية بحيث لا يمكن تأصيلها وإظهارها في الميزانية العمومية إلى جانب الأصول الأخرى.

تثبت الإدارة في جميع المنظمات اليوم مبدأ الاهتمام بالبشر كأحد المؤثرات القوية التي تعطي ميزة تنافسية خاصة مع دخول القرن الواحد والعشرين الذي يركز على إقتصاد المعرفة، ويعتبر أن إنتاجية رأسمال البشرية هو المحك الرئيسي في إطالة بقاء أي منظمة ناجحة تحقق أرباح في السوق وأساس أي إقتصاد ناجح في العالم. إن البيانات المحاسبية أساساً تقوم على إستخدام الموارد المتاحة للمنشأة استخدام كامل وصحيح، بما يحقق أهدافها وهذه الموارد تنقسم إلى موارد مادية أو موارد بشرية ولا تتعامل المحاسبة في ظل الإطار الفكري الحالي وبكافة مقوماتها مع الموارد البشرية إلا من ناحية تسجيل الأجور والرواتب.

وبالتالي لا يوجد أي تسجيل محاسبي لقيمة الموارد البشرية كأصول على الرغم من أهمية هذا العنصر البشري في المنشأة ودوره في رفع كفاءة الأداء والمساعدة على اتخاذ القرارات تكفل المحاسبة عن الموارد البشرية الإستخدام الأمثل لتلك الموارد باعتبارها أصولاً، اعتماداً على المفهوم الإقتصادي الأصل، وإن عدم تضمين القوائم المالية معلومات من الموارد البشرية إنما يعد نقصاً جوهرياً في الوظيفة المحاسبية والإدارية على حد سواء ولتجنب هذه النقص الأساسي لا بد من إتساع وظائف المحاسبة لتشمل وظائف المحاسبة وأهدافها عن الموارد البشرية حتى تكون المحاسبة قادرة على تقديم معلومات تخدم فئات مختلفة كثيرة كالإدارة والمستثمرين والموظفين وغيرهم من أجل ترشيد مجموعة من القرارات الإستراتيجية بشكل أفضل، وذلك من خلال مقاييس مالية وغير مالية، ويؤدي ذلك في النمائية إلى الإسهام الفعلي في عملية التطوير والتنمية.

النتائج:

✓ إن الحاجة لاستغلال الموارد البشرية المؤهلة والمدربة تدريباً جيداً بكل كفاءة وفعالية تطلب إيجاد نظام محاسبي يساعد في سد النقص الحاصل في المعلومات.

✓ مساهمة محاسبة الموارد البشرية في زيادة الفاعلية الإدارية بتسهيلها لعملية المفاضلة بين البدائل الاستثمارية واتخاذ القرارات الخاصة للحصول على الموارد البشرية وتطويرها وتخصيصها والحفاظة عليها.

- ✓ تجاهل أهمية العنصر الإنساني وعدم قيام المنشآت بالحاسبة عن الموارد البشرية يؤدي في النهاية إلى اتخاذ قرارات غير سليمة.
- ✓ حتى تقوم الحاسبة عن الموارد البشرية بدورها على أكمل وجه لا بد وأن يقدم المختصون وسائل جديدة مبتكرة تتناسب مع المتغيرات والاحتياجات الجديدة التي ترسخ الحاجة إلى نظام محاسبي شامل.
- ✓ يتوجب إظهار تكاليف تنمية الموارد البشرية ضمن الأصول، وفي حساب نفقات إيرادية مؤجلة نظراً لما لهذه التكاليف من منافع مستقبلية، وبما يؤدي إلى ظهور أرباح وأصول وخصوم المنشأة بشكل صحيح.
- ✓ ينعكس قياس رأسمال البشري والإفصاح عنه على تعظيم الدلالة والقيمة للتقارير المحاسبية الداخلية، لتكون أصدق تعبير عن واقع المؤسسة، وأكثر موضوعية وشمولية.
- ✓ إن البحث في مجال الموارد البشرية وتطبيقاته في الحاسبة لا يزال في بداياته، ولم يتم التوصل إلى نتائج قاطعة في هذا المجال.
- ✓ إن محاسبة الموارد البشرية تعمل على توفير معلومات هامة، ومفيدة لكل الأطراف المهتمة بالاستثمار في المؤسسة.

التوصيات:

- ✓ تحديد أفضل مجالات الاستفادة من الأصول البشرية وذلك عن طريق قياس العائد من استخدام هذه الأصول وتحديد التكاليف الحقيقية للأعمال مما يساعد على اتخاذ القرارات الملائمة المالية والإنتاجية الإنسانية.
- ✓ يتوجب على شركة "LTPS" تقدير الاستثمارات التي توجهها في بناء تنظيمها الإنساني.
- ✓ يجب العمل على تصميم قوائم تكاليف الموارد البشرية على شكل تقارير، وفق حاجة الإدارة لها، وأن تتميز بالدقة وأن تكون دورية، وهذا ما يجب العمل به في شركة "LTPS".
- ✓ إنشاء وحدة متخصصة في الحاسبة عن الموارد البشرية ضمن قسم الشؤون الإدارية في شركة "LTPS"، تكون مهتمة بتكوين واستقطاب الموارد البشرية، التعويض والمكافآت، تدريب و تنمية وتوجيه الموارد البشرية.
- ✓ يجب على شركة "LTPS" الاهتمام ببعض المنشآت وتجديدها وتحديثها، وإضافة بعض المرافق الضرورية، التي تبقى على جو جيد في نفوس العاملين، كإنشاء مرافق للترفيه، وتنظيم رحلات لفائدة العاملين.

افاق البحث (نظرة مستقبلية):

- اظهار الاصول البشرية بالقوائم المالية.
- القياس والافصاح المحاسبي للموارد البشرية .

قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية الكتب:

- (1) أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية: الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- (2) باري كشواي: إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الثالثة.
- (3) عناصر الشيرازي: نظرية المحاسبة، الكويت، دار السلاسل، 1990.
- (4) محمد موسى: دراسات في المحاسبة الاجتماعية، دار النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998.
- (5) مصطفى محمود أبو بكر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- (6) ناصر دادي عدون: تقنيات مراقبة التسيير، التحليل المالي، الجزء 1، دار المحمدية، العلمة، 1988.

المذكرات والأطروحات:

- (7) أولاد حيمودة بوبكر وكريمت عبد العليم: محاسبة الأجور، بين المخطط المحاسبي الوطني والنظام المحاسبي المالي الجديد، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس، قسم المحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، دفعة 2010.
- (8) عجيلة محمد: دور الإبداع المحاسبي والمحاسبين في تسيير واتخاذ القرار، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة البليدة، 2009/2008.
- (9) لغربي خلف البوعلي: إمكانية تطبيق محاسبة الموارد البشرية في المصارف العراقية، متطلبات نيل درجة الماجستير في المحاسبة، الأكاديمية العربية في الدنمارك، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم المحاسبة، 2011.

المجلات والدوريات:

- (10) ثائر صبري الغبان وسناء أحمد ياسين: الإفصاح عن الاستثمار في الموارد البشرية في التقارير المالية للواحد الاقتصادية العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم المحاسبة، العدد 45، 2007.
- (11) نهي موسى: الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، العدد الأول، 2002.

12) ال ادم، يوحنا عبد: محاسبة الموارد البشرية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، 1981.

12) محمد عطية مطر: المعالجة المحاسبية لتكلفة الموارد البشرية في المشروع الاقتصادي، مجلة العلوم الاجتماعية الصادرة عن مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، المجلد: 10، العدد 3 سبتمبر 1982.

التظاهرات العلمية:

13) الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في الاقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 09-10 مارس 2004.

المذكرات:

ثانيا : باللغة الأجنبية:

- 1- P.Organ : A Human Resource value Model of professional service organization the accounting review April, 1976.
- 2- Bernard gzazier – les strategie des resource humains, les decouverte paris , France ; 1993
- 3- DClud barache ;houismortel ; Jean – Gruy b, jaune Tuafiche : le gestionaires et les etats financiers , ERPI ;Quebec , 2004