

جامعة باتنة 1

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مطبوعة محاسبة الموارد البشرية

للسنة الثالثة ل م د

تخصص : موارد بشرية

السنة الدراسية 2018/2017

اعداد أستاذ المادة

الوردي خدومة

## مقدمة

أصبحت الموارد البشرية تمثل عنصرا شديدا الأهمية في قياس قيمة المؤسسة , بعدما كانت قيمتها تستمد من قيمة أصولها المعروضة في الميزانية ، كالمباني والمعدات وغيرها، باعتبار أن ذلك يمثل انعكاسا حقيقيا لقيمتها.

لقد ظهرت مؤخرا دعوات في إطار اقتصاد المعرفة إلى الاهتمام بحاسبة الموارد البشرية، نتيجة إدراك أهمية الأفراد في المؤسسات الاقتصادية باعتبارهم موارد منتجة.

يعتبر العامل البشري موردا مهما وله دور رئيسي وفعال في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية. لأغراض اتخاذ القرارات يعتبر الإفصاح عن المعطيات المتعلقة بهذا المورد أكثر من ضروري. لقد بذلت جهود كبيرة للوصول إلى الكيفية والوسائل التي تمكن المؤسسة من التعبير بشكل موضوعي عن القيمة الحقيقية والاقتصادية للموارد البشرية التي تمتلكها المؤسسة.

إن الغاية من محاسبة الموارد البشرية هو الوصول إلى إيجاد قيمة معبرة لهذه الموارد مع إثبات التغيرات التي تطرأ في قيمتها من سنة لأخرى، شأنها في ذلك شأن الأصول الثابتة.

لقد أثرت مشاكل كثيرة بعد عرض بعض المؤسسات الاقتصادية قيمة للموارد البشرية التي تمتلكها في ميزانياتها وكذا عرض بعض البحوث المتعلقة بالمعالجة المحاسبية عن هذه الموارد البشرية , فبرز بشكل كبير مشكل كيفية تقييم هذه الموارد البشرية بطريقة موضوعية ومقبولة, وكذا كيفية الإفصاح عن قيمة للموارد البشرية كأصل مملوك للمؤسسة .

لقد أصبح موضوع القياس الموضوعي و المقبول لقيمة الموارد البشرية محورا جديرا بالاهتمام، وصارت الكثير من المؤسسات تهتم بكيفية الوصول إلى قيمة تعكس كفاءة ومهارات العاملين، لأغراض التقارير المالية، ولقد أدت التطورات الاقتصادية والتكنولوجية إلى نشوء القناعة لدى مختلف المؤسسات

الاقتصادية، بأن المستوى المعرفي لدى الموارد البشرية يعطي مؤشرا مهما لإمكانية تحقيق أرباح للمؤسسة في المستقبل.

## أهمية محاسبة الموارد البشرية

إن أهمية المعارف والمهارات التي يمتلكها الأفراد، هي المحرك الأساسي لنشاط المؤسسة ومدى صمودها في محيطها الاقتصادي وتحقيقها لنتائج تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها المسطرة ، ومن هنا تتحدد أهمية هذا البحث بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية .

تبرز إدارة الموارد البشرية بشكل فعال تخطيطا وتنفيذا سواء للأجل القريبة أو البعيدة ، مما يستدعي الأخذ بعين الاعتبار المتطلبات الخاصة بإدارة الموارد البشرية من طرف هذه المؤسسات.

هناك مقولة في علم الإدارة مفادها أنه مالا يمكن قياسه لا يمكن إدارته لذا جرت محاولات كثيرة لمعالجة المشاكل التي تعترض محاسبة الموارد البشرية كمصدر للمعلومات الملائمة التي يمكن أن يوفرها القياس الموضوعي للمورد البشري ، كما تأتي أهمية موضوع المعالجة المحاسبية للموارد البشرية من أهمية المعلومات المتعلقة بالتغيرات في قيمة خدمات المورد البشري لمستخدمي المعلومات والبيانات المحاسبية للأطراف الخارجية في اتخاذ قراراتهم التي تعتمد على المعلومات الكافية، عن أنشطة وفعاليات المؤسسات الاقتصادية فيما يتعلق بتنمية وتطوير الموارد البشرية.

## تعريف محاسبة الموارد البشرية

وردت في الكتابات المحاسبية، تعريفات كثيرة لمحاسبة الموارد البشرية، يركز معظمها على مسألة قياس البيانات المتعلقة بالموارد البشرية، كما يتوجه بعضها نحو موضوع الإفصاح عن الموارد البشرية كأصول في التقارير المالية الموجهة نحو الجهات ذات المصلحة.

عرفت محاسبة الموارد البشرية بأنها عملية تحديد قيمة الموارد البشرية ومعرفة كيفية معالجتها ومن ثم التعرف على التغيرات التي تطرأ عليها لإظهار القيمة الحقيقية للأصول الإنسانية وإمداد الأطراف المعنية بهذه المعلومات.

عرفت كذلك بأنها عملية قياس وإعداد التقارير عن الآليات البشرية المؤسسة ، وهي عملية تقييم حالة الموارد البشرية وقياس التغير خلال الفترة الزمنية كما أنها عملية توفير معلومات عن الأفراد داخل المؤسسة لمتخذي القرار.

فيما يلي ندرج تعريف لبعض الهيئات المتخصصة بمحاسبة الموارد البشري:

#### 1 - تعريف جمعية المحاسبين الأمريكيين <sup>1</sup>AAA

محاسبة الموارد البشرية، هي عملية تعريف وقياس البيانات المتعلقة بالموارد البشرية، وتوصيل هذه المعلومات، إلى الجهات ذات المصلحة.

#### 2- تعريف إيريك فلامهولتز <sup>2</sup>: إن محاسبة الموارد البشرية، هي المحاسبة عن الأفراد كموارد

تنظيمية، وهي تتضمن التكاليف المتحققة من قبل المنظمة في استقطاب واختيار واستخدام وتدريب وتطوير الأصول البشرية، وتشمل كذلك، قياس القيمة الاقتصادية للأفراد بالنسبة إلى المنظمة.

3 -تعريف برومات <sup>3</sup> :محاسبة الموارد البشرية، عملية قياس دينامية، للعنصر البشري في المنظمة، وإعداد التقارير اللازمة عن ذلك.

#### 4- تعريف ماتزي و أوزري <sup>1</sup> : محاسبة الموارد البشرية، هي عملية تطوير تقييمات مالية للأفراد

والجماعات في المنظمة والمجتمع، ومراقبة هذه التقييمات عبر الزمن.

<sup>1</sup> Porwal L.S., 1993, Accounting Theory, Tata Mc Graw Hill publishing co., N. Delhi, PP. 342-361

<sup>2</sup> Kumar, Depak, 2002, Human Resource planning, Excel Book, N.Delhi, PP. 326-346.

<sup>3</sup> عبد الوهاب، علي محمد وعامر، سيد يسن، 1980 ، محاسبة الموارد البشرية، عرض وتحليل، دار المريخ، . الرياض، ص19

يتفق الكثير من المهتمين بموضوع محاسبة الموارد البشرية على أن البشر هم أهم موارد في المؤسسة، وأن محاسبة الموارد البشرية تتناول قياس و تقييم أفراد هذه المؤسسة وإيصال هذه المعلومات إلى الجهات المهمة، كما ويتضمن مراعاة الاستثمار في الأفراد، وكيفية تغير قيمة الأفراد.

### ضرورة وجود محاسبة الموارد البشرية

إن أهمية محاسبة الموارد البشرية لا خلاف عليها بين المهتمين ، وكانت أغلب البحوث تعالج محاسبة الموارد البشرية من الناحية التطبيقية أغراضا داخلية، لخدمة القرارات الإدارية، خاصة ما يعلق منها بالموارد البشرية، يربط إيريك فلامهولتز<sup>2</sup> تطور المؤسسة بامتلاكها إدارة أفراد فاعلة، ويذكر أن الإدارة الفعالة بحاجة إلى توفر مقاييس لتحديد قيمة الموارد البشرية.

كما يذكر بولندر و سنال<sup>3</sup> أن النجاح يعتمد بشكل متزايد على قابلية أي مؤسسة على إدارة رأس مالها البشري وهي الفكرة التي تعتمد على أن المؤسسات تتنافس من خلال ما تملكه من موارد بشرية ولهذا تكمن ضرورة وجود محاسبة الموارد البشرية، بكونها تقوم بتسهيل الإدارة الفاعلة و الكفوة للموارد. يصنف بوروال<sup>4</sup> أغراض محاسبة الموارد البشرية، إلى أغراض داخلية، وأغراض خارجية، لكنه يتعرض إلى الأغراض الداخلية بشكل موسع بدءا من تسهيل اتخاذ القرارات الإدارية في مجالات الموارد البشرية، وبرامج تخفيض التكاليف والرقابة باستخدام الموازنات وانتهاء بتأثير العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي، أما بالنسبة للأغراض الخارجية، فهو يذكر بأن قيمة الموارد البشرية، تساعد المستثمرين

---

<sup>1</sup> 10- Matz,Usry, 1980, Cost Accounting – planning and Control, South- Western publishing co., SA, PP. 421-423.

<sup>2</sup> Flamholtz, Eric, 1971, Should your Organization Attempt to Value its Human Resources, California Management Review, vol.14 No 2, PP. 40-45.

<sup>3</sup> Bohlander & Snell, 2004, Managing Human Resources, Thomson Corp., U.S., PP. 14-15.

<sup>4</sup> Porwal L.S., 1993, Accounting Theory, Tata Mc Graw Hill publishing co., N. Delhi, PP. 342-361

ومستخدمي القوائم المالية الآخرين، في اتخاذ قراراتهم سواء الاستثمارية أو غيرها، وأن معدل العائد يحسب على أساس مراعاة كلا من الموارد المادية والبشرية معا.

## دراسات مهمة في محاسبة الموارد البشرية

**1** دراسة موضوعها تقييم موارد المؤسسة للباحث **إيريك فلامهولتز**<sup>1</sup> عرضت الدراسة مجموعة من الأسئلة التي تقيس فاعلية المنظمة في إدارة الموارد البشرية، وجميع هذه الأسئلة تستدعي توفر مقاييس لكلفة أو قيمة الموارد البشرية، كما عرضت الدراسة بصورة مختصرة تجارب شركتين إحداهما صناعية والأخرى شركة تأمين، في تطبيق طرق قياس كلفة وقيمة البشر، وكانت المقاييس المقترحة - كما أشارت الدراسة - كأدوات تنظيمية داخلية للمساعدة في إدارة الموارد البشرية، وقدمت الدراسة بعد ذلك عددا من الإرشادات لكيفية البدء بتطوير مقاييس لقيمة الموارد البشرية.

ركزت هذه الدراسة على كلف الاستقطاب والاختيار والتعيين وغيرها من الكلف التي تتحقق بنتيجة استخدام العاملين، في حين أن للمرتبات والأجور والمنافع الأخرى التي يحصل عليها العاملون من المنظمة إضافة إلى تكاليف التدريب والتطوير أهمية كبيرة كمؤشرات لقيمة خدمات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمة.

**2** - دراسة تتمحور حول ما اذا كان حان الوقت للإفصاح عن المعلومات المتعلقة بالاستثمارات في رأس المال البشري للباحث **هانسون**<sup>2</sup> تتناول هذه الدراسة، الإفصاح عن الاستثمارات في تدريب

---

<sup>1</sup> Flamholtz, Eric, 1971, Should your Organization Attempt to Value its Human Resources, California Management Review, vol.14 No 2, PP. 40-45.

<sup>2</sup> Hansen, B. (2007). Personnel investments and abnormal return. *Journal of Human Resource Costing and Accounting*, 2(2): 9-29.

العاملين، وتبين بأن عدم إظهار معلومات نمطية يمكن الاعتماد عليها عن تدريب العاملين، يحجب عن المستثمرين معلومات مهمة مفيدة في اتخاذ قراراتهم الاستثمارية.

ومن الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، أن الاستثمار في التدريب ينتج أرباحاً مستقبلية مهمة وأن غياب المعايير الخاصة بالإفصاح عن الاستثمار في التدريب، يربك توزيع رأس المال البشري في سوق العمل، وتبين الدراسة أيضاً بأن المعلومات عن التدريب يمكن تقديمها ضمن إطار المحاسبة التقليدية وليس بالضرورة أن تكون جزءاً من الأصول على الميزانية العامة.

**4-** دراسة عنوانها "محاسبة الموارد البشرية كأداة قياس" للباحث **طولسون و يو<sup>1</sup>** تشير هذه الدراسة، إلى أن موضوع محاسبة الموارد البشرية، يشهد الآن حالة من الإحياء أو الانتعاش، وقد هدفت إلى بيان أسباب اعتبار محاسبة الموارد البشرية موضوعاً مهماً، ولمن يعتبر مهماً، وارتباط هذا الموضوع باستراتيجيات المنظمة والموارد البشرية.

استخدمت الدراسة طريقة الاستبيان المسحي لجمع البيانات، مستخدمة مقاييس متنوعة في التحليل من أجل التوصل إلى النتائج الخاصة ببيان أهمية قياس الموارد البشرية بالنسبة لمنظمات الأعمال. خلصت الدراسة، إلى أن أغلب الإدارات المتقدمة، في المنظمات، تعتقد بأهمية قياس الموارد البشرية بالنسبة لمنظماتهم، وأن هذا القياس مهم بشكل خاص لإدارة الموارد البشرية، حيث تعطى أولوية أكبر لاستراتيجيات الموارد البشرية، من أجل ضمان أداء ذو نوعية عالية، وتحسين الكفاءة الإنتاجية بشكل مؤثر.

---

<sup>1</sup> Dr. M.C. Garg . Human Resource Planning and Development

Course Code: MC-207-H Vettor: Dr. P.K.Gupta

5- دراسة عرضت منهجا جديدا للمحاسبة عن الموارد البشرية، تطلق عليه " منهج المطبوعات للباحث

هارمن أثيرك<sup>1</sup> يستعرض انتقال محاسبة الموارد البشري من الفشل إلى المستقبل بديلا عن منهج

الأصول.

تعرض الدراسة كيفية قيد رأس المال البشري كمبلغ يقرضه العاملون لرب العمل مقابل قيد أصول بشرية،

ويقترح معالجة هذه المطبوعات على غرار الإيداعات تحت الطلب، أو كالتزامات طارئة، يرتبط تحققها

بأحداث وظروف مستقبلية، وترجح الدراسة المعالجة الأخيرة بحيث إذا كان احتمال الخسارة أقل تأكيدا

فيمكن تقرير الأصل كملاحظة مقترنة بالقوائم المالية.

كانت المقترحات التي قدمتها الدراسة موجهة نحو حل مشكلة الملكية، وقد رجحت المعالجة على أساس

الالتزامات الطارئة، علما أن مسألة الالتزامات الطارئة الناجمة عن مسؤولية المنظمة اتجاه العاملين فيها

ليست مسألة جديدة، ولم تقدم الدراسة أي مقترح بشأن مشكلة التقييم.

## قياس قيمة الموارد البشرية

من خلال استعراض الكتابات المحاسبية في موضوع الموارد البشرية نجد أن هناك طرقا متعددة لقياس

قيمة الموارد البشرية، تركزت حول منظورين أساسيين هما:

أ- التكلفة والقيمة الاقتصادية، حيث يعتمد المنظور الأول التكاليف الناتجة عن استقطاب واختيار

وتعيين الأفراد أو التكلفة الاستبدالية أو الفرصية.

ب- العوائد المستقبلية حيث يعتمد المنظور الثاني، على العوائد المستقبلية المخصصة،

---

<sup>1</sup>Dr. M.C. Garg . Human Resource Planning and Development

Course Code: MC-207-H Vettor: Dr. P.K.Gupta



فكيف يمكننا تقييم الموارد البشرية.

لا يمكن لمسألة تقييم الموارد البشرية أن تلاقي قبولا عاما ما دامت الجهود تتجه إلى إخضاع المورد

البشري إلى مفهوم اقتصادي واعتباره أصلا ماديا.

فيما بعض الطرق التي تعنى بتقييم الموارد البشرية.

**1- طريقة التكلفة التاريخية<sup>1</sup>.** تعتمد هذه الطريقة على اعتبار المورد البشري شأنه شأن التثبيات فيتم

رسملة التكاليف المرتبطة بالاستقطاب والاختيار والاستخدام والتعيين وتدريب الفرد وتطويره، ومن ثم

توزيع هذه التكاليف على السنوات التي تمثل العمر الافتراضي للمورد البشري أي على مدى العمر

المتوقع للاستخدام وإذا تم تصفية المورد البشري خلال الفترة المذكورة، وذلك نتيجة الوفاة أو إنهاء

الخدمة أو الاستقالة، يتم الاعتراف بالخسارة الناجمة عن ذلك، وإذا تبين أن للمورد البشري عمرا أطول

أو أقصر مما قدر ابتداء ، يتم إجراء التعديلات اللازمة في أقساط الإطفاء.

إن هذا المنهج يعتمد أساسا على الأساليب المطبقة في المحاسبة على التثبيات العينية.

ويواجه هذا المنهج الانتقادات التالية:-

أ -إن تقدير عمر الأصل(المورد البشري) لا يركز إلى أدلة دقيقة.

ب -إن التكاليف التي تحملتها المؤسسة في سبيل المورد البشري في الماضي لا تلائم اتخاذ القرارات

فيما يتعلق بالحاضر والمستقبل.

ج -تتزايد القيمة الاقتصادية للموارد البشرية مع التدريب واكتساب الخبرة خلافا للأصول المادية

د - أن تكاليف الاستقطاب والاختيار والتعيين لا تمثل تكلفة للمورد البشري بل هي تكلفة لنشاط إدارة

الموارد البشرية، لأن أي شخص حينما يتقدم لقبول وظيفة أو عمل معين يعرض عليه، فإن المرتب أو

<sup>1</sup> Dr. M.C. Garg . Human Resource Planning and Development

Course Code: MC-207-H Vettor: Dr. P.K.Gupta

الأجر هو المعيار المؤثر في قبوله أو رفضه، وليس مقدار ما أنفقت الشركة في استقطابه واختياره وتعيينه.

## 2- طريقة تكلفة الإحلال<sup>1</sup>.

تعتمد هذه الطريقة على تقدير تكاليف استبدال الموارد البشرية الحالية لدى المؤسسة، حيث تتضمن جميع التكاليف الخاصة بالاستقطاب، الاختيار، التعيين، والتدريب للمستخدمين الجدد حتى يبلغوا مستوى قدرات المستخدمين الحاليين إن الميزة الرئيسية لطريقة تكلفة الإحلال أنها مدخل جيد للقيمة الاقتصادية على أساس اعتبارات السوق، ولهذه الطريقة عيوب منها:

أ - صعوبة إيجاد بديل للموارد البشرية الحالية عملياً، لأن كل شخص هو حالة متفردة من حيث القدرات الجسمية والذهنية.

ب - تكلفة الإحلال لا تعبر بالضرورة عن المعارف والمهارات التي يمتاز بها الأفراد.

ج - إن عملية تقدير تكلفة الإحلال تواجه صعوبات كبيرة، وإن أشخاصاً مختلفين يتوصلون إلى نتائج مختلفة تمام.

## 3- طريقة تكلفة الفرصة البديلة.

هي طريقة اقترحها هيكيميان بيدينغ<sup>2</sup> تقوم هذه الطريقة على التمييز بين المستخدمين الذين يتصفون بالندرة وبين المستخدمين الذين لا يتصفون بالندرة وفي ظل هذه الطريقة يقوم المسؤولون على

<sup>1</sup> Author: Dr. M.C. Garg . Human Resource Planning and Development  
Course Code: MC-207-H Vettor: Dr. P.K.Gupta

<sup>2</sup> Porwal L.S., 1993, Accounting Theory, Tata Mc Graw Hill publishing co., N. Delhi, PP. 342-361

تسيير الموارد البشرية بتقديم عروض للمستخدمين الذين يمتازون بالندرة، أما المستخدمين الآخرين الذين لا يتميزون بالندرة، فإن هذه الطريقة لا تعتبرهم ضمن قاعدة الأصول البشرية، وتعاني هذه الطريقة من المحددات التالية:-

- أ- إن التمييز بين العاملين تمثل حالة ضارة بمصالح المنظمة.
- ب- إنها تستثني من منظورها المستخدمين الذين لا تعرض الأقسام أو مراكز الاستثمار المختلفة أسعارا لهم، لذا فإنها لا تعكس تكلفة الموارد البشرية بشكل كامل.
- ج- اختلاف التخصصات التي يمكن أن تحتاج إليها الإدارات المختلفة، وبالتالي فإن التخصص الذي لا تحتاج إليه إدارة معينة تكون قيمته صفرا بالنسبة لها.
- د- تفاوت قدرات وإمكانيات الأقسام في المنافسة من أجل الحصول على عاملين جيدين.

**4- نموذج ليف و شوارتز<sup>1</sup>** يعتبر هذا النموذج نموذجا تعويضيا ويرتكز على المفهوم الاقتصادي للقيمة. حسب هذا النموذج فان قيمة رأس المال البشري تتحدد عن طريق استخدام المرتبات والأجور المستقبلية كمدخل لقيمته، وتبعاً لذلك، فإن قيمة رأس المال البشري لشخص بعمر (X) هو القيمة الحالية لعائداته المتبقية من خدمته، وهذه القيمة بالنسبة لتدفق دخلي مستمر هي:

$$V x = \sum \frac{I(t)}{(1+r)} T - x$$

حيث:

$$V x = \text{قيمة شخص عمره } x$$

$$I(t) = \text{دخل الشخص السنوي لباقي عمره حتى سن التقاعد}$$

$$r = \text{معدل الخصم}$$

<sup>1</sup> Porwal L.S., 1993, Accounting Theory, Tata Mc Graw Hill publishing co., N. Delhi, PP. 342-361

T = العمر المتبقي حتى سن التقاعد

هذا النموذج يتصف بعدم الموضوعية لأنه لا يأخذ بعين الاعتبار احتمالات الوفاة و ترك الشخص للمؤسسة قبل الوفاة أو التقاعد المسبق، واحتمال تغيير وظيفته خلال عمله المهني. كما يهمل احتمال تغيرات حادة في المرتبات والأجور المستقبلية المخصومة المعدلة،

5 - نموذج هرمنسون<sup>1</sup> يستخدم هذا المرتبات والأجور كمدخل لقياس القيمة على أساس مجموع

الأفراد، ويعتمد القيمة الحالية للمرتبات إلا أنه يعدل النتيجة بمعامل كفاءة، لقياس الفاعلية نموذج Lev

& Schwartz والأجور المستقبلية، كما في نموذج النسبية لرأس المال البشري، وهو معدل العائد على

الاستثمار للمؤسسة نسبة إلى كل المؤسسات في الاقتصاد لفترة معينة<sup>2</sup> ويحسب وفق الصيغة التالية :

$$\text{Efficiency Ratio} = 5 \frac{RF(0)}{RE(0)} + 4 \frac{RF(1)}{RE(1)} + 3 \frac{RF(2)}{RE(2)} + 2 \frac{RF(3)}{RE(3)} + \frac{RF(4)}{RE(4)}$$

حيث:

$$RF(0) = \text{معدل الدخل المحاسبي على الأصول المملوكة للشركة للسنة الحالية}$$

$$RE(0) = \text{معدل الدخل المحاسبي على الأصول المملوكة بالنسبة لكل الشركات في الاقتصاد}$$

للسنة الحالية

$$RF(4) = \text{معدل الدخل المحاسبي على الأصول المملوكة للمؤسسة للسنة الخامسة}$$

$$RE(4) = \text{معدل الدخل المحاسبي على الأصول المملوكة بالنسبة لكل الشركات في الاقتصاد}$$

للسنة الخامسة

<sup>1</sup> Author: Dr. M.C. Garg . Human Resource Planning and Development  
Course Code: MC-207-H Vettor: Dr. P.K.Gupta

1Belkaoui, A., 2004, Accounting Theory, Thomson Learning, London, PP. 281-285.

النسبة تقيس فاعلية الموارد البشرية العاملة في المؤسسة لخمس سنوات، وهي تستند إلى القول بأن الاختلافات في الربحية بين مجموع مؤسسات القطاع تنشأ بصورة رئيسية عن الاختلاف في أداء الأصول البشرية.

## 6 - نموذج التقييم عن طريق المكافآت العشوائية<sup>1</sup> وفقا لهذا النموذج يتم قياس القيمة المتوقعة لأي

مورد بشري بالنسبة إلى المؤسسة بالقيمة النقدية المتوقعة المخصصة للمرتبات والأجور التي يتوقع أن يحصل عليها الفرد من خلال الأدوار المستقبلية التي يتوقع أن يشغلها، آخذين بنظر الاعتبار احتمال بقاءه في المؤسسة ، تقوم المؤسسة بقياس قيمة أفرادها، عن طريق تحديد قيمة مختلف المواقع الوظيفية لديها، واحتمال إشغال الفرد لهذه المواقع في نقاط زمنية محددة في المستقبل.

النموذج يقترح خمس خطوات لتحديد قيمة الموارد البشرية كالتالي:

- تقدير المدة التي يمكنها الموظف بالمؤسسة.
- تحديد الوظائف التي يمكن أن يشغلها الفرد في المؤسسة مستقبلا
- تقدير القيمة الناتجة عن شغل هذه الوظائف
- حساب احتمال شغل هذه الوظائف
- تحيين قيمة الناتجة عن شغل الوظائف

نظريا يعتبر هذا النموذج أكثر علمية من غيره لكونه يمكن من معرفة القيمة الاقتصادية المستقبلية للموارد البشرية وذلك لاعتماده على عناصر تتعلق بالموظف وقيمة الناصب التي يمكن شغلها من طرف الموظف وهي عناصر يمكن تقييمها بموثوقية.

---

<sup>1</sup> Flamholtz, Eric, 1971, Should your Organization Attempt to Value its Human Resources, California Management Review, vol.14 No 2, PP. 40-45.

7- نموذج جاجي و لو<sup>1</sup> يركز النموذج على تقييم الموارد البشرية على أساس مجموعات عمل وليس

كأفراد، فالمجموعة يفترض أن تشمل عدد من الموظفين في مجموعة عمل تكون متجانسة وليس من الضروري أن تشمل على عاملين يعملون في نفس القسم. والغرض من ذلك هو معالجة مشكلة تقدير مدة الخدمة المتوقعة، أو فرص الترقية للمستخدمين على أساس فردي، في ضوء النموذج السابق ويفترض.

إن هذا النموذج يقوم على أن تقدير مدة الخدمة المتوقعة للمستخدم الفرد في موقع وظيفي معين تتسم بالصعوبة، ويكون أسهل عندما يتم تحديد نسبة الأفراد الذين المحتمل مغادرتهم المؤسسة والأفراد المتوقع ترقيتهم خلال فترة معينة.

يتطلب النموذج إنشاء مصفوفة تحوي عدد المهام المستقبلية التي ستنجز من طرف الموظفين كما تحتوي قيمة هذه المهام تنجز بناء على قيمتها الحالية معدلة حسب التوقعات المستقبلية وتكون متدرجة لمجموعة من الرتب المتاحة داخل المؤسسة، ومن خلال معطيات المصفوفة يتم حساب قيمة الموارد البشرية وفق المعادلة التالية:

$$TV=(N) m (T)n(V)$$

حيث :

$$TV = \text{عمود مصفوفة مؤشر لقيمة للموظفين الحاليين}$$

$$(N) = \text{عمود مصفوفة مؤشر لعدد الموظفين الحاليين}$$

$$N = \text{الزمن}$$

$$r = \text{معدل الخصم}$$

<sup>1</sup> Author: Dr. M.C. Garg . Human Resource Planning and Development

Course Code: MC-207-H Vettor: Dr. P.K.Gupta

(T) = احتمال شغل الموظف لمهام أخرى

(V) = قيمة الموظف خلال الفترة

هذا النموذج يحاول تبسيط طريقة حساب قيمة الموارد البشرية للمؤسسة عن طريق حساب قيمة مجموعة الأفراد بدل الفرد الواحد.

## المعالجة المحاسبية للموارد البشرية

أولاً- طريقة رسملة المورد البشري : يتم إثبات كل الأعباء التي تتحملها المؤسسة من أجل الحصول على المورد البشري واعتبارها جزء من تكلفة المرد البشري بعد إثباتها يتم توزيعها على مجموعة من السنوات شأنها شأن الأصول الثابتة ومن هذه المصاريف

1/ مصاريف الإعلان للحصول على المورد البشري .

2/ مصاريف الحصول على العنصر البشري

3/ مصاريف تطوير كفاءة المورد البشري

لذلك فان قيمة المورد البشري تمثل كافة المصاريف سائلة الذكر المرتبطة بالمدة الإنتاجية للعنصر البشري والتي يمثلها العقد المبرم للعنصر البشري مع المؤسسة، وبالتالي فان القسط السنوي الواجب إطفائه:

$$\frac{\text{تكلفة الأصل البشري}}{\text{العمر الانتاجي الأصل البشري}} = \text{القسط السنوي المورد البشري}$$

## التسجيلات المحاسبية

1/ تكلفة الحصول على المورد البشرى :

**القيود:** يخصص حساب الموارد البشرية لحساب استثمار يجعل مدينا بكل عبء تتحمله المؤسسة كما يلي:  $\times\times\times$  من د/ المورد البشري

$\times\times\times$  إلى د/ طريقة التسديد

2/ إطفاء قيمة المورد البشرى :

**القيود:**  $\times\times\times$  من د/ قسط إطفاء المورد البشرى  $\times\times\times$  إلى د/ المورد البشرى

لا يتم إنشاء مخصص لمواجهة نقص القيمة للمورد البشرى، بحكم المورد البشري يختلف عن المورد المادي .

3/ التنازل عن المورد البشرى :

قد يتم التنازل عن المورد البشرى لقاء مقابل مالي، فتكون المعالجة المحاسبية على النحو التالي :

\* نتيجة التنازل = مبلغ التنازل - القيمة الدفترية للمورد البشرى .

\* القيمة الدفترية للمورد البشرى = تكلفة الحصول على العنصر البشرى - مجموع الإطفاءات.

**القيود :**

في حالة نتيجة التنازل موجبة

$\times\times\times$  من د/ طريقة التحصيل (قيمة التنازل)

إلى مذكورين :  $\times\times\times$  د/ الموارد البشرية



××× /ح/ نتائج التنازل عن الموارد البشرية

في حالة نتيجة التنازل سالبة

من مذكورين : ××× /ح/ النقدية

××× /ح/ نتائج التنازل عن الموارد البشرية

××× إلى /ح/ الموارد البشرية

4/ وفاة المورد البشري :

في حالة وفاة المورد البشري يتم اعتبار القيمة المتبقية للمورد خسارة استثنائية يتم تحميلها للسنة

المالية حيث :

الخسارة = تكلفة الحصول على المورد البشري - مجموع الإطفاءات

القيد : ××× من /ح/ خسائر الموارد البشرية

××× إلى /ح/ الموارد البشرية

ثانيا - الحسابات الحيادية

هي طريقة لا تؤثر في نتائج أعمال المؤسسة ولا في الميزانية الختامية إنما تهدف إلى إظهار التغيرات في قيمة خدمات المورد البشري من فترة لأخرى .

يعتبر استخدام الحساب المحايد وسيلة تسجيل أو موازنة باستخدام القيد المزدوج<sup>1</sup> دون أن يكون هناك تأثير في نتائج أعمال المؤسسة لا في ميزانيتها الختامية، لأن المؤسسة في الحقيقة تحملت أصلا تكلفة خدمات المورد البشري والتي هي مجموع المرتبات والأجور والمنافع الأخرى وأعباء التدريب والوسيلة.

<sup>1</sup> Horngren, Harrison, Bamber, 2001, Accounting, prentice hall, N.J. P.91.

إن هذه الطريقة تعتمد إثبات قيمة للمورد البشري فقط للتعرف على التغيرات الدورية في هذه القيمة  
إن حساب قيمة المورد البشري هو بمثابة حساب مراقبة يتم من خلال سجل محاسب يخصص لذلك  
شأنه شأنال سجلات المحاسبية مساعدة, تتضمن حسابا لكل منتسب, يبين حركة قيمة خدماته من سنة  
لأخرى,ويمكن أن تصنف تلك الحسابات حسب الاختصاصات أو حسب الأقسام بحيث تبين قيمة هذه  
الخدمات بالنسبة لكل قسم أو اختصاص.  
إن عملية التسجيل هذه، هي تسجيل لقيمة خدمات وليست تسجيلا لأصول، بالتالي هي تستبعد المشكلة  
المتعلقة باعتبار البشر أصولا مملوكة للمؤسسة.  
وإذا كانت المؤسسة تستفيد من الأصل البشري، فإن هذه الاستفادة لا ينبغي أن تربط بشكل مسبق بأي  
مدى زمني مستقبلي ويرى طولسون و ديوي<sup>1</sup> أنه لا يمكن اعتبار العاملين جزءا من استثمارات  
المؤسسة، بحيث تؤخذ لهم قيمة معينة عند احتساب معدل العائد، لأن الخدمات التي يؤديها العاملون،  
هي خدمات مدفوعة الثمن (المرتبات والأجور)، فإذا كانت المؤسسة قد حصلت، مثلاً، على خدمات من  
جهة خارجية، كأن تكون جهة استشارية أو خدمية، فهل يجوز اعتبار هذه الجهة جزءا من استثمارات  
المؤسسة.

---

<sup>1</sup> Toulson. Paul K, Dewe, Philip, 2004, HR accounting as a measurement tool, Human Resource Management Journal, Vol, 14, Issue 2, PP. 75-90.

## الخلاصة

تعتبر محاسبة الموارد البشرية منهجا جديدا لقياس قيمة خدمات المورد البشري يتناول هذا البحث موضوع محاسبة الموارد البشرية من حيث العناصر الأساسية للمحاسبة من اعتراف وقياس وإفصاح والمشاكل التي تعترضها.

من خلال هذا البحث تعرفنا إلى الطرق المختلفة التي تمكننا من قياس قيمة الخدمات التي يؤديها موظفو المؤسسة وكيفية معالجة قيمة هذه الخدمات محاسبيا وكيف يتم تعديلها من فترة لأخرى، مستخدما البيانات المستقاة من القوائم المالية .

تم من خلال البحث تقديم مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي تستفيد منها المؤسسة بكونها كيانا يتأثر بكل التغييرات والمورد البشري هو أحد العناصر التي تتغير قيمتها بفعل عدة عناصر منها الخبرة والتطوير والتدريب ويمكن حصرها في الآتي:

\* - للمورد البشري أهمية كبيرة في واقع المؤسسة لكن الاتهام بمعالجته محاسبيا لازال محدودا.

\*- تركز محاسبة الموارد البشرية على أغراضا داخلية لتسهيل الإدارة الكفؤة لتسيير الموارد

البشرية.

\*- كل الطرق التي اهتمت بتقييم الموارد البشرية تواجه انتقادات كثيرة، ولا تستند إلى أدلة يمكن التحقق منها.

\*- إن المرتبات والأجور يمكن أن تشكل أفضل أساس لاحتساب قيمة خدمات العاملين.

\* - إن غاية محاسبة الموارد البشرية، هو توجيه عناية مختلف الأطراف نحو الأفراد، باعتبارهم موارد ثمينة في المؤسسة، وتوفير المعلومات المفيدة لإدارة وتطوير هذه الموارد.

\* - يجب إظهار معلومات كافية عن العاملين، في التقارير السنوية، بصيغة متناسقة من فترة لأخرى، وأن تتضمن بيانات عن دوران العاملين، إضافة إلى الأعداد والاختصاصات والخبرات.

\* - الإفصاح عن نفقات تدريب وتطوير العاملين، في تبويبات خاصة في الإفصاحات الملحقة

بالقوائم المالية، حتى يمكن التعرف على جهود المؤسسة في تدريب وتطوير العاملين، وحجم استثماراتها في هذا المجال.

\* - مراعاة البيانات الخاصة بالاستثمار في التدريب، عند تقييم المؤسسات، حيث لا يمكن فصل أثر التدريب.

عن المتغيرات المؤثرة في الأداء.

\* - العناية بإدارة الموارد البشرية، لأن هذه الإدارة بدأت في الوقت الحاضر تكتسب أهمية كبيرة نظراً لأهمية الواجبات الملقاة على عاتقها في توفير وتنمية الموارد البشرية.

### قائمة المراجع

- 1- عبد الوهاب، علي محمد وعامر، سيد يسن، 1980 ، محاسبة الموارد البشرية، عرض وتحليل، دار المريخ، الرياض، ص19
- 2- Belkaoui, A., 2004, Accounting Theory, Thomson Learning, London, PP. 281-285.
- 3- Bohlander & Snell, 2004, Managing Human Resources, Thomson Corp., U.S., PP. 14-15.
- 4- Flamholtz, Eric, 1971, Should your Organization Attempt to Value its Human Resources, California Management Review, vol.14 No 2, PP. 40-45.
- 5- Gupta, Raj Kumar, 2003, Human Resource Accounting-Managerial Implications, Anmol publications, N. Delhi, PP. 72-76.
- 6- Horngren, Harrison, Bamber, 2001, Accounting, prentice hall, N.J. P.91.
- 7- Kumar, Depak, 2002, Human Resource planning, Excel Book, N.Delhi, PP. 326-346.
- 8- Matz,Usry, 1980, Cost Accounting – planning and Control, South- Western publishing co., USA, PP. 421-423.
- 9- Porwal L.S., 1993, Accounting Theory, Tata Mc Graw Hill publishing co., N. Delhi, PP. 342-361
- 10- Toulson. Paul K, Dewe, Philip, 2004, HR accounting as a measurement tool, Human Resource Management Journal, Vol, 14, Issue 2, PP. 75-90.
- 10- Dr. M.C. Garg . Human Resource Planning and Development  
Course Code: MC-207-H Vettor: Dr. P.K.Gupta