

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم : علوم التسيير

تخصص : السنة الثالثة ليسانس إدارة الموارد البشرية

الفوج : الرابع

مقياس : محاسبة الموارد البشرية

الموضوع :

دور محاسبة الموارد البشرية في تحسين الأداء

تحت إشراف الدكتورة :

* بوروبة فهمه

من إعداد :

- شريط ريان
- سعدي نسرين

خطة البحث

المقدمة

المبحث الأول : محاسبة الموارد البشرية

المطلب الأول : مفهوم محاسبة الموارد البشرية و أهميتها

المطلب الثاني : خصائص و أهداف محاسبة الموارد البشرية

المطلب الثالث : وجهات النظر المؤيدة والمعارضة لمحاسبة الموارد البشرية

المبحث الثاني : تحسين الأداء

المطلب الأول : الأداء و تحسين الأداء

المطلب الثاني : أبعاد الأداء

المطلب الثالث : خطوات تحسين الأداء

المبحث الثالث : إسهامات محاسبة الموارد البشرية في تحسين الأداء

المطلب الأول : دوافع تحسين الأداء

المطلب الثاني : دور محاسبة الوارد البشرية في تحسين الأداء

الخاتمة

المقدمة

يعد موضوع الموارد البشرية من الموضوعات الحديثة نسبيا في مجال المحاسبة حيث بدأ الاهتمام بها نتيجة لإدراك أهمية الأفراد في المنظمات باعتبارهم موارد نتيجة كونهم يتمتعون بقدرات علمية و مهنية عالية . كما تسعى محاسبة الموارد البشرية إلى تحقيق الكفاءة و زيادة الإنتاجية و التحسين من أداء العاملين في المنظمة من أجل تحقيق أهداف المنظمة المخطط لها .

ما هي محاسبة الموارد البشرية و ما هو الأداء ؟

كيف يمكننا تحسين أداء العاملين في المنظمة ؟

و ما هو دور محاسبة الموارد البشرية في تحسين الأداء ؟

المبحث الأول : ماهية محاسبة الموارد البشرية

المطلب الأول : مفهوم محاسبة الموارد البشرية و أهميتها

الفرع الأول : مفهوم محاسبة الموارد البشرية

لقد أعطيت عدة مفاهيم حول محاسبة الموارد البشرية، كما وردت في الكتابات المحاسبية، تعريفات كثيرة لمحاسبة الموارد البشرية ، يركز معظمها على مسألة قياس البيانات المتعمقة بالموارد البشرية، كما يتوجه بعضها نحو موضوع الإفصاح عن الموارد البشرية كأصول في التقارير المالية الموجهة نحو الجهات ذات المصلحة ، و فيما يلي ندرج بعض المفاهيم :

تعريف ماتزي و أوزري : " محاسبة الموارد البشرية هي عملية تطوير تقييمات مالية للأفراد والجماعات في المنظمة والمجتمع، ومراقبة هذه التقييمات عبر الزمن " .¹

كما يعرفها **BRUMMET** على أنها " عملية قياس ديناميكية، للعنصر البشري في المنظمة، و إعداد التقارير اللازمة عن ذلك " .²

كما عرفت **جمعية المحاسبة الأمريكية** محاسبة الموارد البشرية على أنها " مجموعة من المفاهيم و المبادئ و الأساليب و الإجراءات التي تحكم عملية تحديد ثم قياس البيانات المتعلقة بالموارد البشرية وذلك بقصد إيصالها بعد ذلك للأطراف ذات العلاقة " .³

نذكر أيضا تعريف **FLAMHOLTS** الذي اعتبر محاسبة الموارد البشرية على أنها " مورد للمنظمة كما تمثل كلفة اختيار و تعيين الأصول البشرية و تنميتها و إدارتها و كذلك قياس القيمة الاقتصادية للأفراد داخل المنظمة " .⁴

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

1 * نوال بن عمارة ، صديقي مسعود - مذكرة شاملة " محاسبة الموارد البشرية " - جامعة ورقلة - 2015 - ص 17 .

2 * عبد الوهاب، علي محمد عامر - محاسبة الموارد البشرية، عرض وتحليل - دار المريخ للنشر و التوزيع - الرياض - 1995 - ص 19 .

3 * إسماعيل يحي التكريتي ، جمال أحمد الدوري - نظام معلومات محاسبة الموارد البشرية " دراسة مقدمة لتصميم

نظام محاسبة الموارد البشرية في المنظمة " - جامعة عمان الأهلية - 2007 - ص 8 .

4 * الوردي خدومة - مطبوعة محاسبة الموارد البشرية - جامعة باتنة 1 .

الفرع الثاني : أهمية محاسبة الموارد البشرية

إن محاسبة الموارد البشرية تسهم في تحقيق كفاءة استخدام القوى العاملة المتاحة عن طريق ما يلي:

1/ قياس قيمة الموارد البشرية العاملة بالمشروع باستخدام طرق علمية مناسبة قابلة للتطبيق العملي .

2/ قياس تكلفة إعداد وتجهيز الموارد البشرية مثل تكاليف التعيين والتدريب

3/ قياس تكلفة استخدام الموارد البشرية من مرتبات وأجور وغير ذلك.

4/ قياس الكفاءة الإنتاجية للأصول البشرية.

5/ قياس ربحية استخدام الأصول البشرية.

6/ قياس معدل العائد على الاستثمار البشري.

7/ التخطيط السليم للقوى العاملة لمواجهة الأعباء الحالية و المتوقعة .

8/ تقدير الاستثمارات التي تواجهها المنظمة في بناء تنظيمها الإنساني .

9/ تحديد أفضل مجالات الاستفادة من الأصول البشرية .

10/ تقدير التكاليف الحقيقية للأعمال مما يساعد على اتخاذ القرارات .¹

1 * أيمن محمد عاطف – مجلة بعنوان "ما هي محاسبة الموارد البشرية" - 2014

المطلب الثاني : خصائص و أهداف محاسبة الموارد البشرية¹

الفرع الأول : خصائص محاسبة الموارد البشرية

تتميز محاسبة الموارد البشرية بالخصائص التالية :

- 1 - أنها أداة قياس و ليس فرعا مستقلا و قائما بذاته بل تعد تحسينا للنظم الموجودة .
- 2- أنها في قياسها للموارد البشرية تعترف بأساليب القياس التي يمكن تطبيقها عمليا ، و لا تعترف بتلك المقاييس التي تخرج عن نطاق التطبيق .
- 3- أن قياس الموارد البشرية ليس هدفا في حد ذاته بل يستخدم كما هو الحال بالنسبة لباقي الأصول في اتخاذ القرارات الإدارية الداخلية و الخارجية .
- 4- أن التقرير عن نتائج القياس المحاسبي لا يشترط شكلا معينا من أشكال التقرير ، فالمهم هو توصيل معلومات كاملة عن الموارد البشرية للجهات المسؤولة و بالشكل الذي يحقق الوجود منها سواء كان في شكل ميزانية أو في شكل تقارير مستقلة .
- 5- القدرة على التحديد الدقيق للاستثمارات البشرية .

1 * حدة نصري - مذكرة ماستر " معوقات تطبيق محاسبة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية " - جامعة محمد بوضياف لمسيلة - 2018 - ص 17-18

الفرع الثاني : أهداف محاسبة الموارد البشرية

يتجلى الهدف الرئيسي لمحاسبة الموارد البشرية في مساعدة الإدارة بمستوياتها المختلفة على القيام بوظائفها في التخطيط و الرقابة ، كما تهدف إلى تقديم بيانات و معلومات صحيحة و موثقة في الوقت المناسب للمستفيدين حيث تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية :

- 1- تحديد و قياس تكلفة الموارد البشرية بأسلوب يعطي نتائج أكثر موضوعية .
- 2- مساعدة الإدارة في تخطيط القوى العاملة ، بغرض تحقيق الاستخدام الأمثل لها ، و ربطها بعمليات المؤسسة .
- 3- مساعدة الإدارة في تقييم البدائل المتاحة للقرارات الإدارية و المتعلقة بالموارد البشري .
- 4- مساعدة الإدارة على الرقابة على الموارد البشرية و استخدامها بأفضل كفاءة ممكنة .
- 5- بيان كيفية الإفصاح عن تكاليف و قيمة الموارد البشرية .
- 6- إعداد البرامج التدريبية اللازمة لرفع مهارات و قدرات الأفراد .
- 7- الإفصاح عن الموارد البشرية في القوائم المالية .

المطلب الثالث : وجهات النظر المؤيدة والمعارضة لمحاسبة الموارد البشرية¹

الفرع الأول : وجهات النظر المؤيدة لمحاسبة الموارد البشرية

- 1- تقدم محاسبة الموارد البشرية معلومات هامة و موثوق بها للجهات ذات العلاقة داخل و خارج المؤسسة ، و خاصة أجهزة الرقابة الحكومية .
- 2- تساعد محاسبة الموارد البشرية المؤسسة على القيام بمسؤولياتها الاجتماعية ، و ذلك بالربط بين تحقيق الأهداف التنموية الإنتاجية .
- 3- تساعد الإدارة على توفير مناخ العمل الملائم لتنمية الموارد البشرية و تطوير قدراتها الابتكارية ، إذ يساعد قياس الأصول البشرية على التعرف على أحسن الطرق الدافعية و إقامة العلاقات السلمية بين الأفراد و الجماعات .
- 4- تحقق محاسبة الموارد البشرية مزايا تخطيطية رقابية ، مثل تقييم برامج التدريب و التنمية التي تقدمها الإدارة للأفراد .
- 5- تساهم محاسبة الموارد البشرية في تحويل النظرة إلى العاملين ، من أنهم تكاليف إلى أنهم أصول ، و من ثمة تعمل على النمط القيادي الإداري المهتم بتنمية و تطوير الموارد البشرية .

1 * سمية أمين علي - " المحاسبة على رأس المال الفكري ، دراسة تحليلية مع التطبيق على رأس المال البشري " مجلة المحاسبة و الإدارة - جامعة القاهرة - 2003 - ص 92 .

الفرع الثاني : وجهات النظر المعارضة لمحاسبة الموارد البشرية

1- إن عملية جمع و عرض البيانات المتعلقة بالموارد البشرية ، عملية صعبة نظرا لكثرة المتغيرات ، حيث من الصعب قياس كل التغيرات التي تطرأ على العامل ، و بالذات المتغيرات الإنسانية (السلوك ، الدوافع ، الرضا) .

2- كما يترتب على صعوبة القياس أن الأصل البشري المعروض في الميزانية تتغير و لا تفصح عن القيمة الحقيقية لهذا الأصل .

3- عدم موازنة المنافع المحصلة من استخدام محاسبة الموارد البشرية مع تكاليف جمع البيانات و إعداد الجداول و الميزانيات .

4- تساعد الإدارة على المزيد من استغلال جهود الأفراد نحو الأهداف الاقتصادية ، إذ أن الأصل شيء يهلك و أن محاسبة الأصول تتضمن العمل على اهتلاك الأصل بأكفاً طريقة ممكنة .

5- تتطلب فعالية نظام محاسبة الموارد البشرية وجود نظام دقيق لتقييم أداء العاملين، يركز على الموضوعية و العدالة و الشمول و هذا ما لا يتوفر في كثير من الأحيان، و ذلك لحدوث أخطاء في عمليات التقييم كالتحيز و النسيان و الخوف .

إن لاستخدام محاسبة الموارد البشرية مزايا و عيوب ، الأمر الذي يتطلب من المؤسسة ضرورة إجراء موازنة بين السلبيات و الايجابيات التي يولدها تطبيق تنظيم محاسبي للعنصر البشري من النواحي المحاسبية و الإدارية و الإنتاجية

المبحث الثاني : تحسين الأداء

المطلب الأول : الأداء و تحسين الأداء

الفرع الأول : مفهوم الأداء

يعود أصل كلمة الأداء لغة إلى اللفظة اللاتينية **Performare** التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، واشتقت منها اللفظة الانجليزية **Performance** التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه، وهو نفس المعنى الذي ذهب إليه قاموس **Petit la rousse**. وكان مفهوم الأداء مقتصرًا فقط على المورد البشري والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل، إلا أنه مرتبط بالموارد الأخرى للمؤسسة . وفيما يلي بعض المفاهيم الخاصة بالأداء :

يشير **Richar Daft** إلى أن الأداء هو " التعبير عن المسؤولية الكلية للمديرين أمام مؤسساتهم، وكذلك فإنه يشير إلى السلوك الذي يقيم في إطار مدى إسهاماته في تحقيق أهداف المؤسسة " .

كما يعرف الأداء على أنه "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية و البشرية و استغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها " ¹ .

و منه يمكن القول ان الأداء ما هو إلا " انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية و البشرية و استغلالها بكفاءة و فعالية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها " ² .

- غالبًا ما يرتبط مفهوم الأداء ببعض المفاهيم التي تعتبر قريبة منه أهمها الكفاءة، الفعالية والإنتاجية، إلا أن هناك اختلاف بينها، وهذا ما سيتم التطرق إليه مع تحديد العلاقة بينها وبين الأداء.

1- الكفاءة Efficacité، تعني إنجاز النتائج (المخرجات) بأقل استخدام للموارد (المدخلات)، أي تركز على مفهوم الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة بأقل الكلف.

2- الفعالية Efficience، وهي مصطلح مرتبط بتحقيق الأهداف، كما يعني التأكد من أن استخدام الموارد المتاحة قد أدى إلى تحقيق الغايات والمقاصد والأهداف المرجوة منها .

¹ * بن حجوبة حميد، عقيلة باصور – مداخلة بعنوان " دور مراقبة التسيير في تحقيق الأداء الشامل من

خلال لوحة القيادة الإستشرافية . جامعة البليدة 2

²* منتدى ستار تايمز

3- الإنتاجية، تعبر عن كفاءة المؤسسة في تحويل المدخلات إلى مخرجات، وبالتالي تقوم على دراسة العلاقات القائمة بين الموارد المستخدمة وبين النتائج المحققة.¹ ومما سبق تمثل كل من الكفاءة والفعالية والإنتاجية مؤشرات للحكم على الأداء، خاصة الفعالية والكفاءة التي تعتبر من أهم محاور الأداء .

الفرع الثاني : مفهوم تحسين الأداء

تعرف عملية تحسين الأداء بأنها " طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب للأداء الفردي والمؤسسي ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء، وهنا يأتي تحليل المسببات لمعرفة تأثير بيئة العمل على الأداء " .

كما يعرف تحسين الأداء على أنه " استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى " . ومن المبادئ الأساسية لتحسين الأداء نذكر ما يلي:

- 1- الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات الزبون (داخلي/ خارجي) .
- 2- إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين وخاصة ذوي الكفاءة والمهارة والإبداع .
- 3- التركيز على النظم والعمليات .
- 4- القياس المستمر ومتابعة الأداء .²

إن عملية تحسين الأداء تتطلب نظرة شمولية تبدأ من الجذور، و هذا أمر بديهي لأنك إذا قمت بمعالجة ظواهر المشكلة وقشورها الخارجية فستظهر من جديد. على الرغم من أهمية التعليم والتدريب لزيادة الإنتاجية إلا أنه يبقى جزءا من المطلوب، لأن الصورة تتكامل عندما نركز على كل الموارد الممكنة لتحسين الأداء، وإن عملية تحسين الأداء ذاتها تعتبر نوعا من أنواع التعليم المستمر، وبالتالي توفير مخزون مهاري محترف في المؤسسة.

1 * * بكوش لطيفة- أطروحة دكتوراه "مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"- جامعة محمد خيضر بسكرة – 2017- ص 55

2 * شطارة نبيلة ، لبرش سارة – مداخلو بعنوان " دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة " - جامعة البليدة 2 .

المطلب الثاني : أبعاد الأداء 1

الفرع الأول : الكفاءة و الفعالية :

أولا : الكفاءة :

تعد الكفاءة من بين أبعاد المؤسسة التي ذكرها LOUIS RAYMAND و يمكن تعريفها كما يلي : 1- تشير الكفاءة الى " العلاقة بين الموارد و النتائج و ترتبط بمسألة ما هو مقدار المدخلات من المواد الخام و الأموال و الموارد البشرية اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو هدف محدد " .

2- كما يمكن تعريفها على أنها " القدرة على تحقيق عمل ما مع القليل من الموارد (تكاليف منخفضة) " .

3- و هناك تعريف قدمه H.MINTZBERG في كتابه ADMINISTRATIVE BEHAVIOUR حيث يعرف الكفاءة على أنها : " القدرة على اختيار السبيل الذي يحقق أحسن نتيجة ، بتطبيق الإمكانيات المتوفرة ، و بعبارات أخرى فان الكفاءة تعني الوصول إلى الأعظمية في أي هدف تسعى إليه المؤسسة ، كما يقصد بها كذلك تحقيق أكبر ربح مقابل تكلفة معطاة " .

ثانيا : الفعالية :

تعد الفعالية أيضا من بين أبعاد الأداء التي من خلالها يمكن التعرف على أحد أجزاء الأداء ، و منه يمكن تعريفها على أنها : 1- " القدرة على تحقيق عمل أو نيل النتيجة المرجوة " .

2- " درجة تحقيق الأهداف مهما كانت الوسائل المستعملة " . و منه نرى أن هذان التعريفان ربطا الفعالية بتحقيق المؤسسة لأهدافها .

كما يرى KAST et MOSEN ZUREIG أنها " قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف من خلال زيادة حجم المبيعات ، تحقيق رضا العاملين و العملاء ، تنمية الموارد البشرية و زيادة الربحية " .

الفرع الثاني : الإنتاجية و التنافسية

أولا : الإنتاجية

1- يعرفها RICHMAN et FAMER بأنها : "الاستغلال الكفاء للموارد البشرية ، و المعدات و مواد خام و رأس المال ، و هي تتضمن الحصول على أعظم و أفضل مخرجات من هذه المدخلات " .

2- كما يعرفها MALÉ بأنها " قياس مدي جودة تجميع الموارد في المؤسسات واستغلالها لتحقيق مجموعة من النتائج ، و هي تسعى للوصول إلى أعلى مستوى للأداء بأقل قدر من أنفاق الموارد " .

من خلال التعريفين السابقين نستنتج أن تعريف الإنتاجية المتضمن أعظم قدر من المخرجات مقابل أدنى حد من المدخلات يتقارب كثيرا من مفهوم الكفاءة المذكور سابقا و المتمثل في أن الكفاءة تعني الحصول على ما هو كثير نظير ما هو أقل إذن فبهذا المفهوم الإنتاجية تعني الكفاءة .

ثانيا : التنافسية :

من بين مكونات الأداء عنصر آخر ذكره LOUIS RAYMAND ، و هو التنافسية ..

1- تعرف التنافسية على أنها : " سلوك تسلكه المؤسسة من أجل الحصول على وضعية أو مزايا تنافسية " .

2- تعرف أيضا على أنها : " قدرة المؤسسة على خلق القيمة ، أي أن معدل ربحها يكون أكبر من معدل ربح المؤسسات المنافسة ، و خلق القيمة لا يكون للمؤسسة فقط بل لجميع الأفراد التي يمكن أن تؤثر أو تتأثر بنشاط المؤسسة في إطار سعيها لتحقيق أهداف المساهمين الدائنين ، العملاء ، العاملين ، الموردين و المسيرين " .

فالتنافسية عبارة عن قدرة المؤسسة على أن يصبح لها لديها موقع تنافسي .

المطلب الثالث : خطوات تحسين الأداء¹

1-الخطوة الأولى: تحليل الأداء ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل:

- الوضع المرغوب : ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل اللازمة لتحقيق إستراتيجية وأهداف المؤسسة.
- الوضع الحالي : يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا.

2-الخطوة الثانية : البحث عن جذور المسببات : يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي ، عادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لأن الحل المقترحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط لا المسببات الحقيقية للمشكلة ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل ، لذا فإن تحليل المسببات رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء .

3-الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة : يمكن اختيار تصميم الطريقة التي يمكنها معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء ,ويمكن أن تكون عدة طرق مع ملاحظة أنه لا يمكن تطبيق أكثر من طريقة في الوقت نفسه بل يجب اختيار طريقة واحدة والتركيز عليها مع الأخذ في الحسبان الأولوية والأهمية في اختيار الطريقة المناسبة والحساب الدقيق للتكلفة والمنافع المتوقعة.

4-الخطوة الرابعة : تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة : بعد اختيار الطريقة الملائمة نضعها حيز التنفيذ كما تنظم نظاما للمتابعة ويتم ضمان مفاهيم التغيير التي نريدها في الأعمال اليومية ونحاول الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة و الغير مباشرة بالنسبة إلى التغيير لضمان تحقيق فاعلية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية .

5-الخطوة الخامسة : مراقبة وتقييم الأداء : يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأن لبعض الأساليب و حلولها اثار مباشرة في تحسين وتطوير الأداء ويجب أن تكون هناك وسائل تركز على قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية راجعة مبكرة لنتيجة هذه الوسائل ولتقييم التأثير الحاصل في محاولة سد الفجوة في الأداء تجب المقارنة بشكل مستمر بين الأداء الفعلي و الأداء المرغوب به ، و بهذا يتم الحصول على المعلومات التي يمكن استخدامها و الاستفادة منها في عمليات جديدة .

1 * فضيلة بلالي ، نجوى علام – مذكرة ماستر " دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة " –جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي – 2018 – ص 46 ، 47 .

المبحث الثالث :

المطلب الأول : دوافع تحسين الأداء 1

من بين العديد من الأسباب التي تدفع المؤسسة إلى تحسين أدائها نذكر :

1 - دوافع التحسين المستمر : يركز هذا العامل على معدلات التغيير السريعة والمنافسة والحفاظ على المكانة والاهتمام بالجودة.

✓ **معدلات التغيير السريعة:** تمثل مجموعة القوى الخارجية، التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتتأثر بها، والبيئة الخارجية هي نقطة البداية والنهاية للمؤسسة؛ فمن حيث كونها نقطة البداية، فهي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل المواد الخام، رؤوس الأموال، العمالة والمعلومات عن السوق، أما من حيث كونها نقطة النهاية، فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات المؤسسة، فكلما تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة عدد المتغيرات البيئية وعدم استقرارها، عندها تعمل المؤسسات على تحسين أدائها، لمواجهة ظروف الغموض البيئي وذلك من خلال الابتكار؛

✓ **الحفاظ على المكانة:** تعكس مكانة المؤسسة الموقع التنافسي للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال، ويمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الاستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك، والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها، وهذا من خلال المزج الدقيق بين المهارات والكفاءات البشرية والأصول المادية، بطريقة فريدة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية؛

✓ **الاهتمام بالجودة:** إن المتغيرات السريعة التي تحيط بنشاط المؤسسات، خاصة الهادفة للربح، تحتم على المؤسسات أن تجد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها وكفاءاتها المختلفة لتحقيق مستوى عال من الأداء، وذلك مع الحرص على التركيز على الجودة الشاملة، والتي تعبر عن الأساس الذي ينطلق منه استهداف ذلك المستوى من الأداء، إضافة إلى ضرورة مراعاة شروط التنمية المستدامة؛

✓ **المنافسة:** تعبر المنافسة عن حالة الصراع الموجود بين المؤسسات ومحاولة كل منها كسب الريادة في السوق، وذلك باعتماد عدة استراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، لذلك على المؤسسة القيام التحديث المستمر لاستراتيجياتها وتتبع متغيرات البيئة الخارجية .

1 * آمال راوي-مذكرة ماستر " تكوين الإطار و دوره في تحسين أداء العاملين " - جامعة العربي التبسي - تبسة - 2016 - ص 65، 66 .

2-المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة :

- تعرف الغرفة التجارية العالمية المسؤولية الاجتماعية، على أنها جميع المحاولات التي تساهم في تطوع المؤسسات لتحقيق تنمية بسبب اعتبارات أخلاقية واجتماعية، وبالتالي فان المسؤولية الاجتماعية تعتمد على مبادرات رجال الأعمال دون وجود إجراءات ملزمة قانونيا، ولذلك فإن المسؤولية الاجتماعية تتحقق من خلال الإقناع والتعليم.
- فالمؤسسات لها سلوكيات اجتماعية بغض النظر عن المتطلبات القانونية المفروضة من أجل الاستجابة للحاجات الاجتماعية، فيكون من بين أهدافها المساهمة في التنمية المستدامة والصحة والرفاهية الاجتماعية، ومن بين الفوائد التي تحصل عليها المؤسسة من خلال المسؤولية الاجتماعية والهادفة إلى تحسين من أداء المؤسسة:
- تحسين صورة المؤسسة والحفاظ على سمعتها في المجتمع .
- معرفة متطلبات الزبون بصفة إجمالية دائمة، وهذا بتقديم منتجات بتكنولوجية محافظة على البيئة .
- تحفيز العمال، وهذا بتتبع المؤسسة لسياسات وخطوات التنمية المستدامة .
- التحكم في المخاطر، وأيضا في التكاليف البيئية والاجتماعية، بدلا من التسبب في بعض المشاكل والكوارث البيئية .
- الاستجابة لمتطلبات الأطراف ذات المصلحة، وهذا بتعامل المؤسسة مع عدة عوامل خارج النطاق الاقتصادي، مما يسمح بضمان سير العلاقة الجيدة بينها وبين جميع الأطراف ذات المصلحة .

المطلب الثاني : دور محاسبة الموارد البشرية في تحسين الأداء

- تساهم محاسبة الموارد البشرية في قياس و تقييم كفاءة و فعالية استخدام العنصر البشري فهي تقدم معلومات عن تكلفة و قيمة كل فرد ، فهذه المعلومات مفيدة و مهمة تستخدمها المؤسسة في عملية التخطيط لاختيار الموظفين و تعيينهم و تنمية الموارد البشرية .
- المعلومات التي تقدمها محاسبة الموارد البشرية و البيانات اللازمة لمساعدة الإدارة في عمليات اتخاذ القرارات بشأن القوى العاملة كزيادة المهارات و الإنتاجية بتطبيق برامج للتعليم و لتدريب العاملين .
- كما تزيد محاسبة الموارد البشرية من فاعلية أداء العاملين بالإتفاق على تشغيل و تنمية الأساليب القيمة و الإدارية و مهارات العاملين إيماناً منها بأن العائد من هذه الاستثمارات هو بمثابة منافع مستقبلية يحصل عليها الفرد من اكتسابه لمهارات و خبرات .
- محاسبة الموارد البشرية تؤدي إلى زيادة الإنتاجية بتحديد قيمة الموارد البشرية بالاستناد إلى مهارات و قدرات و ولائهم للمؤسسة الذي من شأنه رفع الروح المعنوية و تطوير الولاء لدى الموظفين ، كما أن قياس قيمة الموظف يطلق شعور لدى الموظف بالانتماء إلى الشركة التي يعمل بها و ذلك من خلال شعوره بأنه يشكل أحد أهم الاستثمارات التي تسعى الشركة إلى قياس قيمتها من أجل المحافظة عليها و تطويرها .
- محاسبة الموارد البشرية تمكن الإدارة من تحديد مستوى رواتب الموظفين و العلاوات بما يتناسب مع قيمة ما يقدمونه من خدمة للمنظمة بحيث يجعلها تدرك قيمة المورد البشري مما يؤدي إلى إدراكها بأن الموارد البشرية هي أصول لها قيمة مستقبلية .
- تحسين عملية تقييم الموظف و عدم حصول حالة إحباط بحق الموظفين الذين يعملون بشكل جيد و لا يجدون الفرصة في اكتشاف انجازاتهم من قبل الإدارة .
- تساعد محاسبة الموارد البشرية في التمييز بين الموظفين الذين يساهمون في تحقيق ربحية للمنظمة عن الذين لا يساهمون في تحقيق أي درجة ربح لها .
- تعزز من كفاءة القرارات الخاصة بتوزيع الموارد البشرية على الأماكن المناسبة حسب ميولهم و خبراتهم ، كما تحدد تكلفة العنصر البشري و مقابلته بقيمة الوظيفة التي يؤديها مما يرفع من أدائه في المنظمة .

الخاتمة

محاسبة الموارد البشرية هي إحدى أدوات القياس المحاسبي التي تهتم بتوفير كافة المعلومات و البيانات الماضية و الحالية و المستقبلية و المالية و الغير مالية التي تستخدم كأداة قياس خاصة بالموارد البشرية و تقديم النتائج للأطراف ذات الأهمية بما يمكنها من مقابلة الإيرادات بالتكاليف الذي يؤدي الى تحقيق الهدف المطلوب . و تلعب محاسبة الموارد البشرية دورا هاما في رفع كفاءة أداء العاملين في المنظمة حيث أن المورد البشري أصبح أصلا من أصول المنظمة الواجب مراعاة أدائه و العمل على تحسينه من أجل رفع كفاءته و تحقيق الأهداف الفعلية القائمة عليها المنظمة .

قائمة المراجع

1. إسماعيل يحي التكريتي ،جمال أحمد الدوري – نظام معلومات محاسبة الموارد البشرية – جامعة عمان – الأردن – 2007
2. آمال راوي – مذكرة ماستر " تكوين الإطارات و دوره في تحسين أداء العاملين "- جامعة العربي التبسي – تبسة – 2016.
3. أيمن محمد عاطف – مجلة بعنوان " ماهي محاسبة الموارد البشرية ؟ " – 2014
4. بكوش لطيفة – أطروحة دكتوراه " مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "- جامعة محمد خيضر – بسكرة -2017
5. بن حجوبة حميد ، باصور عقيلة – مداخلة بعنوان " دور مراقبة التسيير في تحقيق الأداء الشامل " جامعة البليدة2 – 2015
6. حدة ناصري – مذكرة ماستر " معوقات تطبيق محاسبة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية " – جامعة محمد بوضياف – المسيلة – 2018
7. دراسة أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية .
8. سمية أمين علي – " المحاسبة على رأس المال الفكري " مجلة المحاسبة و الإدارة – القاهرة – 2003
9. شطارة نبيلة ، لبرش سارة – مداخلة بعنوان " دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة "- جامعة البليدة 2 -2015 .
10. عبد الوهاب علي محمد عامر – محاسبة الموارد البشرية – دار المريخ للنشر و التوزيع – الرياض – 1995
11. نوال بن عمارة ، صديقي مسعود – مذكرة شاملة " محاسبة الموارد البشرية " ورقلة – 2015