**الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية**

**وزارة التعليم العالي و البحث العلمي**

**جامعة محمد خيضر \_ بسكرة**

**كلية العلوم الاقتصادية و التجارية**   **السنة : ثالثة ليسانس**

**و علوم التسيير تخصص : ادارة موارد بشرية**

**قسم : علوم التسيير**

**بحث حول :**

**دور محاسبة الموارد البشرية**

**في تقييم الاداء**

من اعداد

دراجي سمية

بوجمعة نور الوئام

عتروس عمر



**خطة البحث**

**مقدمة**

**المبحث الأول :** ماهية محاسبة الموارد البشرية. **المطلب الأول :** مفهوم محاسبة الموارد البشرية.  
**المطلب الثاني :** أهمية و اهداف محاسبة الموارد البشرية.   
**المطلب الثالث :** خصائص و مزايا محاسبة الموارد البشرية.

**المبحث الثاني :** أساسيات الأداء و تحسين الأداء.

**المطلب الأول :** مفهوم الأداء و تحسين الاداء   
**المطلب الثاني :** مفاهيم حول الأداء..   
**المطلب الثالث :** دوافع تحسين الأداء.

**المبحث الثالث :** أثر محاسبة الموارد البشرية على أداء العاملين و الإدارة.  
**المطلب الأول :** أثر تطبيق محاسبة الموارد البشرية على أداء العاملين.   
**المطلب الثاني :** أثر تطبيق محاسبة الموارد البشرية على الإدارة.

**الخاتمة.   
قائمة المراجع.**

***المقدمة***

إن محاسبة الموارد البشرية لها أهمية بالغة داخل المؤسسة حيث تقوم بتحسين قرارات التوظيف و تحقيق الكفاءة في نتائج هذه القرارات، و كذلك تتمكن الإدارة من تحديد مستوى الرواتب للعمال و العلاوة بما   
يتناسب مع قيمة ما يقدمه الموظف من خدمة للمؤسسة.   
كما يعتبر الأداء بالنسبة للمؤسسات مفهوما جوهريا مهما فهو المرآة العاكسة لأنشطة المؤسسة و إنجازاتها  
فهو يعتبر نتائج النشاط الذي تمارسه المؤسسة و يحدد مستوى إنجازها و مدى اشغالها لمواردها و إمكانياتها  
إد يشار إليه بأنه انعكاس لقدرة و قابلية المؤسسة على تحقيق أهدافها و من أجل التعرف على محاسبة الموارد  
البشرية و الأداء نطرح التساؤل التالي ما هو مفهوم الأداء و محاسبة الموارد البشرية.

**المطلب الأول :** مفهوم محاسبة الموارد (1)البشرية.   
 : هيparwal-aaa1- تعريف جمعية المحاسبين الأمريكيين عملية تعريف و قياس البيانات المتعلقة بالموارد البشرية. و توصيل المعلومات إلى الجهات ذات المصلحة.   
  
2- تعريف اريك فلامهوتز : إن محاسبة الموارد البشرية محاسبة عن الأفراد كموارد تنظيمية، و هي تتضمن التكاليف الملاحظة من قبل المنظمة في استقطاب و اختيار و استخدام و تدريب و تطوير الأصول البشرية، و تشمل كذلك قياس القيمة الاقتصادية للأفراد بالنسبة إلى المنظمة.   
  
3- تعريف برومات : محاسبة الموارد البشرية هي عملية قياس ديناميكية للعنصر البشري في المنظمة و إعداد التقارير اللازمة عن ذلك.  
   
- التعريفات السابقة هي أمثلة عن تعريفات كثيرة واردة في الأدبيات المحاسبية و يتفق الكثير منها على أن البشر مورد في المنظمة، و أن محاسبة الموارد البشرية تتمثل في قياس أو تقييم الأفراد و إيصال هذه المعلومات إلى الجهة المهتمة كما يتضمن مراعاة الاستثمار في الأفراد و كيفية تغيير قيمة الأفراد تبعا لذلك عبر الزمن.

(1):

احمد الدري . اسماعيل يحيى التكريتي . نظام معلومات محاسبة الموارد البشرية ( دراسة مقدمة لتصميم نظام محاسبة الموارد البشرية في المنظمة ) كلية الادارية و المالية \_ جامعة عمان الاصلية

**المطلب الثاني : أهمية و اهداف محاسبة الموارد البشرية**  اولا : اهمية محاسبة الموارد البشرية (1)

- تأتي أهمية المحاسبة عن الموارد البشرية من خلال أهمية الموارد البشرية في الوحدات الاقتصادية و ما تشكله من مورد هام من بين مواردها التي تستخدم في عملياتها الاقتصادية شأنها بذلك شأن أية موارد مهمة أخرى في تلك الوحدات بإمكانها المساهمة في تحقيق الأهداف.

- كما تكمن الأهمية في كونها تدور حول القيمة الاقتصادية للموارد البشرية للمنظمة و التي يجب متابعتها و قياسها و رصد التغيرات التي تطرأ عليها خلال فترة زمنية من خلال تقديم المعلومات و البيانات اللازمة لمساعدة الإدارة في عمليات اتخاذ القرارات بشأن القوى العاملة كزيادة المهارة و الإنتاجية بتطبيق برامج التعليم و التدريب للعاملين.

ثانيا : أهداف محاسبة الموارد البشرية.(2)

يتجلى الهدف الرئيسي لمحاسبة الموارد البشرية في مساعدة الإدارة بمستوياتها المختلفة على القيام بوظائفها في التخطيط و الرقابة، كما تهدف

(1) مرجع سابق

إلى تقديم بيانات و معلومات صحيحة و موثقة في الوقت المناسب للمستفيدين حيث تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية :

- تحديد و قياس تكلفة الموارد البشرية بأسلوب يعطي نتائج أكثر موضوعية.

- مساعدة الإدارة في تخطيط القوى العاملة بغرض تحقيق الاستخدام الأمثل لها، و ربطها لعمليات المؤسسة.

- مساعدة الإدارة في تقييم البدائل المتاحة للقرارات الإدارية المتعلقة بالمورد البشري.

- مساعدة الإدارة على الرقابة على الموارد البشرية و استخدامها بأفضل كفاءة.

- بيان كيفية الإفصاح عن تكاليف و قيمة الموارد البشري

- إعداد البرامج التدريبية اللازمة لرفع مهارات و قدرات الأفراد.

- الإفصاح عن الموارد البشرية في القوائم المالية.

المطلب الثالث : خصائص و مزايا محاسبة الموارد البشرية (3)

1- خصائص محاسبة الموارد البشرية :   
  
- إن المحاسبة عن الموارد البشرية أداة قياس و ليست مستقلا و قائما بذاته بل تعد تحسينا للنظم الموجودة.  
- إن المحاسبة عن الموارد البشرية في قياسها للموارد البشرية ، تعترف بأساليب القياس التي يمكن تطبيقها عمليا،  
ولا تعترف بتلك المقاييس التي تخرج عن نطاق التطبيق.  
  
- إن قياس الموارد البشرية ليس هدفا في حد ذاته بل يستخدم كما هو الحال بالنسبة لباقي الأصول في اتخاذ القرارات  
الإدارية الداخلية و الخارجية.

2- مزايا محاسبة الموارد البشرية :

- تهدف محاسبة الموارد البشرية إلى مساعدة الإدارة بمستوياتها المختلفة و الأطراف الخارجية في اتخاذ القرارات المتعلقة بتخطيط و استخدام و رقابة الموارد البشرية. الأمر الذي يؤدي الى تحقيق أهداف المنشأة، حيث أنها من وجهة   
نظر المتخصصين في الموارد البشرية توفر الإطار الموضوعي و العلمي و الذي يساعد على اتخاذ القرارات الخاصة  
للموارد البشرية كالاستبدال مثلا، حيث تحفز الإدارة على الأخذ بعين الاعتبار مفهوم رأسمال البشري عند اتخاذ أية قرارات متعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص و بالمنشأة بشكل عام.   
  
- من جهة أخرى فإن المستثمرين الحاليين و المستقبلين يحتاجون إلى أن تكون القوائم المالية مشتملة للمعلومات الكافية  
و المناسبة للموارد البشرية و ذلك من أجل أن تساعدهم على تقييم الأصول البشرية للمنشأة و الاستثمارات فيها و على   
اتخاذ القرارات المناسبة الخاصة باقتناء أسهم منشأة ما أو الاحتفاظ بأسهم المنشأة الحالية أو الاستغناء عنها لما تملك

من معلومات عن رأسمال البشري تأثيرا على المركز المالي للمنشأة و بناءًا على ما سبق يمكن لمحاسبة الموارد البشرية  
أن تحقق مزايا عدة للإدارة منها :

1- التخطيط السليم للقوى العاملة لمواجهة الأعباء الحالية و المتوقعة.  
  
2- تقدير الاستثمارات التي توجهها المنظمة في بناء تنظيمها الإنساني.   
  
3- عدم تحصيل حسابات النتيجة بكافة المصروفات المرتبطة بالموارد البشرية التي لا تستفيد خلال الفترة المالية مما يترتب عليه زيادة الأرباح.   
  
4- تحديد أفضل مجالات الاستفادة من الأصول البشرية و ذلك عن طريق قياس :  
\* العائد من استخدام هذه الأصول.  
\* تقدير التكاليف الحقيقية للأعمال مما يساعد على اتخاذ القرارات المالية الملائمة و الإنتاجية الإنسانية.   
  
5- إن استحداث الأصول الجيدة هي الأصول الإنسانية يترتب عليه تضخم المركز الحالي للمنظمة، و هذا يوحي   
بزيادة ثقلها في السوق.  
  
6- تشجيع عمليات القروض طويلة الأجل بضمان الأصول التي تضخمت بزيادة أصول الإنسان.  
  
7- إظهار الإيجابيات في جميع نسب التحليل المالي الذي يمثل فيها صافي الأرباح أو أصول المنشأة.  
  
8- التأثير في سلوكيات الأفراد بما يدفع بالمستثمرين إلى استثمار أموالهم في مثل المنظمات التي تعكس حساباتها  
الختامية موقفا متفائلا بالنسبة للفترة المالية الواحدة.

(2) (3) محسوب خديجة . عامر حنان . امكانية تطبيق محاسبة الموارد البشرية في الجامعة ( دراسة تطبيقية في جامعة سكيكدة ) مذكرة ماجستير محاسبة و جباية . كلية العلوم الاقتصادية . جامعة مولاي سعيدة

المبحث الثاني : أساسيات الأداء و تحسين الأداء

المطلب الأول : مفهوم الأداء و تحسين الاداء

1- مفهوم الأداء (1) اختلفت مفاهيم الأداء باختلاف المقاييس و المعايير التي تعتمد في دراسة الأداء و قياسه و التي يستخدمها المدراء و المؤسسات و الأطراف ذات الصلة، و يرى هوفر أن هذا الاختلاف يعود لتنوع الأداء من خلال النجاح الذي تحققه المؤسسة المؤسسة في تحقيق أهدافها، و تعددت تعاريف الأداء كالآتي :

\* نشاط : فهو يؤدي الى الوصول الى نتائج.

\* أداء : فهو نتيجة نشاط كونه يعتمد على تقييم النتائج التي تحققها المؤسسة.

(1) ليون عماد . بن ناصر عبد الحكيم , اثر محاسبة الموارد البشرية على الاداء المالي للمؤسسات الاقتصادية ( دراسة مطاحن الحضنة ميلة ) مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر اكادمي , كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير , جامعة محمد بوضياف , المسيلة

مفهوم الاداء : (pierr bescos & carla mandoz) - يرى

في البعدين التاليين هما :

\* الأداء في المؤسسة هو كل ما يساهم في تحسين الثنائية ( ايراد – تكلفة

\* الأداء في المؤسسة هو كل ما يساهم في بلوغ الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

على انه انعكاس لكيفية استخدامmiller & brumily - و قد عُرف الأداء

المؤسسة للموارد البشرية و المالية و استغلالها بكفاءة و فعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق الأهداف.

2 - مفهوم تحسين الاداء (1) يعرف تحسين الأداء على أنه استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات و إنتاجية العمليات و تحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأسمال بطريقة مثلى و من المبادئ الأساسية لتحسين الأداء نذكر ما يلي :

- الوعي بتحقيق احتياجات و توقعات الزبون.

- القياس المستمر و متابعة الأداء .

- إزالة الحواجز و العوائق و تشجيع مشاركة جميع العاملين و خاصة ذوي الكفاءة و المهارة و الإبداع .

(1) مرجع سابق

المطلب الثاني : مفاهيم حول الأداء (1)

غالبا ما يرتبط مفهوم الأداء ببعض المفاهيم التي تعتبر قريبة منه أهمها الكفاءة، الفعالية، و الإنتاجية إلا أن هناك اختلاف بينهما و هذا يتمثل فيما يلي :

الكفاءة : يعني إنجاز النتائج (المخرجات) بأقل استخدام للموارد (المدخلات) أي تركز على مفهوم الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة بأقل التكاليف.

الفعالية : و هي مصطلح مرتبط بتحقيق الأهداف كما يعني التأكد من أن استخدام الموارد المتاحة قد أدى إلى تحقيق الغايات و المقاصد و الأهداف الموجودة منها.

الإنتاجية : تعبر عن كفاء المؤسسة في تحويل المدخلات إلى المخرجات، و بالتالي تقوم على دراسة العلاقات القائمة بين الموارد المستخدمة و بين النتائج المحققة.

و مما سبق تمثل كل من الكفاءة و الفعالية و الإنتاجية مؤشرات للحكم على الأداء خاصة الفعالية و الكفاءة التي تعتبر من أهم محاور الأداء.

**المطلب الثالث : دوافع تحسين الأداء** .(2)

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

1- دوافع التحسين المستمر : يرتكز هذا العامل على معدلات التغيير السريعة و المنافسة و الحفاظ على المكانة و الاهتمام بالجودة.

(1) مرجع سابق

\_ **معدلات التغير السريعة :** تمثل مجموعة القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط و قرارات المؤسسة و تتأثر بها، و البيئة الخارجية هي نقطة البداية و النهاية للمؤسسة، فمن حيث كونها نقطة البداية فهي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل الموارد الخام، رؤوس الأموال، العمالة و المعلومات عن السوق،

أما من حيث السوق كونها نقطة النهاية فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي للمنتجات و خدمات المؤسسة، فكلما تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة عدد المتغيرات البيئية و عدم استقرارها عندها تعمل المؤسسات على تحسين أدائها لمواجهة ظروف الغموض البيئي و ذلك من خلال الابتكار.

\_ **الحفاظ على المكانة :** تعكس مكانة المؤسسة الموقع التنافسي للمؤسسة بين بيئة المؤسسات العاملة في نفس المجال،  
و يمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الاستراتيجيات التي تخلف القيمة للمستهلك و التي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المترقبين تطبيقها، و هذا من خلال المزج الدقيق بين المهارات و الكفاءات البشرية و الأصول المادية بطريقة فريدة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية.

\_ **الاهتمام بالجودة :** ان المتغيرات السريعة التي تحيط نشاط المؤسسات ، خاصة الهادفة للربح تفرض على المؤسسات أن تجد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها و كفاءاتها المختلفة لتحقيق مستوى عال من الأداء، و ذلك مع الحرص على   
التركيز على الجودة الشاملة، و التي تعبر عن الأساس الذي ينطلق منه استهداف ذلك المستوى من الأداء، لإضافة إلى ضرورة مراعاة شروط التنمية المستدامة.

**الاهتمام بالجودة :** ان المتغيرات السريعة التي تحيط نشاط المؤسسات ، خاصة الهادفة للربح تفرض على المؤسسات أن تجد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها و كفاءاتها المختلفة لتحقيق مستوى عال من الأداء، و ذلك مع الحرص على   
التركيز على الجودة الشاملة، و التي تعبر عن الأساس الذي ينطلق منه استهداف ذلك المستوى من الأداء، لإضافة إلى ضرورة مراعاة شروط التنمية المستدامة.

2- المنافسة : تعبر المنافسة عن حالة الصراع الموجودة بين المؤسسات و محاولة كل منها كسب الريادة في السوق،  
و ذلك باعتماد عدة استراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، لذلك على المؤسسة القيام بالتحديث المستمر لاستراتيجياتها و تتبع متغيرات البيئة الخارجية.

- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة و التنمية المستدامة : تعددت تعاريف المسؤولية الاجتماعية لدى المفكرين و الكتاب بسبب أن الموضوع يكتسب أهمية متزايدة يوما بعد يوم و من أهمها :

- هي جميع المحاولات التي تساهم في تطوع المؤسسات لتحقيق تنمية بسبب اعتبارات أخلاقية و اجتماعية و بالتالي فان المسؤولية الاجتماعية تعتمد على مبادرات رجال الأعمال دون وجود إجراءات ملزمة قانونيا، و لذلك فإن المسؤولية الاجتماعية تتحقق من خلال الإقناع.

فالمؤسسات لها سلوكيات اجتماعية بغض النظر عن المتطلبات القانونية المفروضة من أجل الاستجابة للحاجات الاجتماعية، و من بين الفوائد التي تحصل عليها المؤسسة من خلال المسؤولية الاجتماعية الهادفة الى التحسين من أداء المؤسسة.

(2) وسام رمضاني دور محاسبة الموارد البشرية في رفع كفاءة الاداء المالي, رسالة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة , كلية الاقتصاد , جامعة الازهر , غزة

تحسين صورة المؤسسة و الحفاظ على سمعتها في المؤسسة

معرفة متطلبات الزبون بصفة اجمالية و دائمة

**المبحث الثالث:** أثر محاسبة الموارد البشرية على أداء العاملين (1)

المطلب الأول : أثر محاسبة الموارد البشرية على أداء العاملين.

إن مجرد دراسة مفهوم محاسبة الموارد البشرية له أثر على ثقافة الفرد و ثقافة الشركة حتى من قبل أن يطبق هذا المفهوم على أرض الواقع و قبل الوصول إلى مرحلة تقديم المعلومات المحاسبية عن الموارد البشرية إذ أن الاهتمام بمفهوم محاسبة الموارد البشرية في المنشأة يؤدي الى زيادة إنتاجية الموارد البشرية، فتحديد قيمة الموارد البشرية بالاستناد الى مهاراتهم و قدراتهم و ولائهم للمنشأة من شأنه رفع الروح المعنوية و المبادرة و التطوير و الولاء لدى الموظفين، كما أن قياس قيمة الموظف يختلف الشعور لدى الموظف بالانتماء الى الشركة التي يعمل بها، و ذلك من خلال شعوره بأنه يشكل أحد أهم الاستثمارات التي تسعى الشركة الى قياس قسمتها من أجل المحافظة عليها و تطويرها.

(1) لبرش سارة , شطارة نبيلة , ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كالية لحكومة المؤسسات و تفعيل الابداع , دور مراقبة التسيير في تحسيين اداء المؤسسة , جامعة البليدة 2

المطلب الثاني : أثر تطبيق محاسبة الموارد البشرية على الإدارة.

تستفيد الإدارة من محاسبة الموارد البشرية إذ أن معلومات محاسبة الموارد البشرية تكون ملائمة و تقلل من حالة عدم التأكد لدى المدراء،

و يمكن للإدارة أن تستفيد من تطبيق محاسبة الموارد البشرية في تحسين قرارات التوظيف و تحقيق الكفاءة في نتائج هذه القرارات، و كذلك تتمكن الإدارة من تحديد مستوى رواتب الموظفين و العلاوة بما يتناسب مع قيمة ما يقدمه الموظف في خدمة الشركة، أضف إلى ذلك إدراك قيمة الموارد البشرية يجعل الإدارة تدرس بتأني انهاء خدمات الموظفين من خلال ادراكها بأن الموارد البشرية هب أصول لها قيمة مستقبلية .

إن تطبيق محاسبة الموارد البشرية يساعد الإدارة في تحسين عملية تقسيم الموظف و عدم حصوله حالة الإجحاف بحق الموظفين الذين يعملون بشكل جيد و قد لا يجدون الفرصة في اكتشاف انجازاتهم من قبل الإدارة، كما أن تطبيق محاسبة الموارد البشرية يساعد الإدارة في تمييز الموظفين الذين يساهمون في تحقيق الربحية عن الذين لا يساهمون في تحقيق الربحية للشركة، وبالتالي تحسين قرارات انهاء الخدمات.

كما أن المعلومات التي تقدمها محاسبة الموارد البشرية تعزز من كفاءة القرارات الخاصة بتوزيع الموارد البشرية على المهام و الوظائف المختلفة من خلال تحديد تكلفة العنصر البشري و مقابلته بقيمة المهمة او الوظيفة التي يؤديها و ان تطبيق محاسبة الموارد يرفع أداء عملية إدارة الموارد البشرية من خلال توفير معلومات مالية حول الموارد البشرية.

الخاتمة

تعد محاسبة الموارد البشرية أداة إدارية يمكن الاعتماد عليها للحصول على معلومات هامة من أجل تحسين آلية اتخاذ القرارات المختلفة و التي تخدم فئات مختلفة و لأغراض مختلفة مما يؤدي إلى تطوير أساليب الإدارة مما ينسجم مع حاجات التطور و من ثم إلى تطوير الفكر الاجتماعي من خلال اعتبار الموارد البشرية عناصر تنظيمية عالية القيمة الاقتصادية، و تقوم كذلك بتوفير بيانات للتحليل للحصول على معلومات تستخدم في عملية اتخاذ القرار و تقييم الأداء.

**قائمة المراجع :**

1- جمال أحمد الدوري، إسماعيل يحي الكويتي – نظام معلومات محاسبة الموارد البشرية (دراسة مقدمة لتصميم نظام محاسبة الموارد البشرية في لمنظمة) – مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر – كلية العلوم الإدارية و المالية – جامعة عمان الاهلية.

2- مسحوب خديجة – عامر حنان – إمكانية تطبيق محاسبة الموارد البشرية في الجامعة (دراسة تطبيقية في جامعة سعيدة) – مذكرة ماجستير محاسبة و جباية – كلية العلوم الاقتصادية جامعة الطاهر مولاي سعيدة – الجزائر.

3- لبوخ عماد، بن ناصر عبد لحكيم – أثر محاسبة الموارد البشرية على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة مطاحن الحضنة ميلة) مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماستر أكاديمي – كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير – جامعة محمد بوضياف – ميلة.

4- وسام رمضان الشنطي – دور محاسبة الموارد البشرية في رفع كفاءة الأداء المالي ( دراسة ميدانية تطبيقية على الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين – رسالة استكمال المتطلبات للحصول على درجة الماجستير في المحاسبة في كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية جامعة الأزهر – غزة .

5- لبرش سارة، شطارة نبيلة (ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحكومة المؤسسات و تفعيل الابداع ، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة) – جامعة البليدة 02 .