



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

-جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

المستوى: ثالثة ليسانس

المقياس: تسيير المسارات المهنية

الموضوع:

# أثر محاسبة الموارد البشرية على ربحية المنظمة

إعداد الطلبة:

- دريدي عماد

- خليفي يحيى

السنة الجامعية: 2022/2021

خطة البحث

المقدمة

المبحث الأول: محاسبة الموارد البشرية

المطلب الأول: مفهوم محاسبة الموارد البشرية وأهميتها

المطلب الثاني: خصائص وأهداف محاسبة الموارد البشرية

المطلب الثالث: وجهات النظر المؤيدة والمعارضة لمحاسبة الموارد البشرية

المبحث الثاني: أثر محاسبة الموارد البشرية على ربحية المؤسسة

المطلب الأول: تعريف المؤسسة الربحية

المطلب الثاني: هيكلية و أقسام المؤسسة الربحية

المطلب الثالث: خصائص المؤسسات الربحية

خاتمة

قائمة المصادر و المراجع

## مقدمة:

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 ومهنية عالية. كما تسعى محاسبة الموارد البشرية إلى تحقيق الكفاءة وزيادة لإنتاجية والتحسين من أداء العاملين في المنظمة من أجل تحقيق أهداف المنظمة المخطط لها.

ما هي محاسبة الموارد البشرية وما 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 " <sup>1</sup>.

كما يعرفها BRUMMET على أنها " عملية قياس ديناميكية، للعنصر البشري في

المنظمة، و إعداد التقارير اللازمة عن ذلك " <sup>2</sup>.

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

---

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

<sup>2</sup> - عبد الوهاب، علي محمد عام ر - محاسبة الموارد البشرية، عرض وتحليل - دار المريخ للنشر و التوزيع - الرياض،

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 الميمنة، كما ويتضمن مراعاة الاستثمار في الأفراد،

وكيفية تغيير قيمة الأفراد.

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 .

---

<sup>3</sup> - 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

<sup>4</sup> - الوردي خدومة - مطبوعة محاسبة الموارد البشرية - جامعة باتنة 1

- 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<sup>1</sup> .

### المطلب الثاني : خصائص و أهداف محاسبة الموارد البشرية<sup>2</sup>

#### 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 ، ولا تعترف بتلك المقاييس التي تخرج عن نطاق التطبيق
- 3- أن قياس الموارد البشرية ليس هدف ا في حد ذاته بل يستخدم كما هو الحال بالنسبة لباقي الأصول في اتخاذ القرارات الإدارية الداخلية والخارجية.

---

<sup>1</sup> - أيمن محمد عاطف - مجلة بعنوان "ما هي محاسبة الموارد البشرية " - 2014

<sup>2</sup> - حدة نصري - مذكرة ماستر " معوقات تطبيق محاسبة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية " - جامعة محمد بوضياف لمسيلة - 2018 - ص 17 - 18

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 الموجود منها سواء كان في شكل ميزانية أو في شكل تقارير مستقلة.

5- القدرة على التحديد الدقي ق للاستثمارات البشرية.

### 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 ، وربطها 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 البشرية<sup>1</sup>

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 ، وذلك بالربط بين تحقيق الأهداف التنموية الإنتاجية.
- 3-تساعد الإدارة على توفير مناخ العمل الملائم لتنمية الموارد البشرية وتطوير قدراتها الابتكارية، إذ يساعد قياس الأصول البشرية على التعرف على أحسن الطرق الدافعية وإقامة العلاقات السلمية بين الأفراد والجماعات.
- 4-تحقق محاسبة الموارد البشرية مزايا تخطيطية رقابية، مثل تقييم برامج التدريب والتنمية التي تقدمها الإدارة للأفراد.
- 5-تساهم محاسبة الموارد البشرية في تحويل النظرة إلى العاملين، من أنهم تكاليف إلى أنهم أصول، ومن ثمة تعمل على النمط القيادي الإداري المهتم بتنمية وتطوير الموارد البشرية...

## 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 . )

<sup>1</sup> -سمية أمين علي -" المحاسبة على رأس المال الفكري ، دراسة تحليلية مع التطبيق على رأس المال البشري " مجلة



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 بأكفأ طريقة ممكنة.

5- تتطلب فعالية نظام محاسبة الموارد البشرية وجود نظام دقيق لتقييم أداء العاملين، يرتكز 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: أثر محاسبة الموارد البشرية على ربحية المؤسسة

### المطلب الأول: تعريف المؤسسة الربحية

المؤسسات الربحية تقسم المؤسسات حول العالم إلى ثلاثة أنواع رئيسية؛ المؤسسات الحكومية والمؤسسات الربحية وغير الربحية، تعرف المؤسسات الربحية على أنها مؤسسات هدفها الرئيسي الربح؛ أي تعظيم رأس المال لمالك المؤسسة، فتقوم بتقديم سلعة أو خدمة مقابل مبلغ محدد من المال، على عكس المؤسسات غير الربحية والتي تهدف إلى تقديم خدمات ومنافع للمجتمع بدون أي مقابل مادي وإنما فقط ليصبح المجتمع بكافة طبقاته بأفضل حال<sup>1</sup>، أما بالنسبة للمؤسسات الحكومية فتعنى بتقديم الخدمات للمواطنين إما مجاناً أو مقابل رسوم بسيطة.

### المطلب الثاني: هيكلية وأقسام المؤسسات الربحية:

تقوم المؤسسات بشكل عام بتصميم هيكل تنظيمي يخدم أهدافها، فالهيكل التنظيمي هو النظام الرسمي للعلاقة بين المهام والسلطة؛ حيث أنه يحكم أنشطة وأعمال الأفراد في المؤسسات عن طريق تنسيقها واستغلال إمكانياتهم وقدراتهم لتحقيق أهداف المؤسسة<sup>2</sup> وحسب ما سبق فإنه يمكن القول ان الهيكل التنظيمي في المؤسسات الربحية يتم تصميمه بطريقة تخدم الهدف الرئيسي وهو كما تم ذكره سابقاً؛ الربح، حيث أن الأقسام والدوائر في المؤسسة بعلاقاتهم الرسمية وغير الرسمية تكون موجهة النشاط، وفي ما يأتي شرح للأقسام ومهامها في المؤسسات الربحية:

---

<sup>1</sup> - عبد الوهاب، علي محمد وعامر، سيد يسن، 1980، محاسبة الموارد البشرية، عرض وتحليل، دار المريخ، الرياض،

<sup>2</sup> - بكوش لطيفة-أطروحة دكتوراه "مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية" - جامعة محمد خيضر بسكرة - 2017 - ص 55.

**دائرة التخطيط الاستراتيجي:** مهمة التخطيط الاستراتيجي تكمن في وضع الخطوط العريضة للموظفين لتوجيه جهودهم، حيث أنها تقوم بوضع الأهداف والرسالة والرؤية المستقبلية للمؤسسة، وعليه فإن كل قسم وموظف يكون على دراية بالمهام الموكلة إليه وبكيفية السلطة الممنوحة له.

**الدائرة المالية:** تختص هذه الدائرة بتوضيح العائدات والنفقات والأرباح للمؤسسة، فعلية إعداد القوائم المالية ورصد المستحقات للموظفين ولإنتاج ورصد الأرباح المحاسبية والاقتصادية، وتقديم تقارير تبين الفترات التي حققت فيها الشركة أرباحًا أو خسائر.

**دائرة الموارد البشرية:** تستقطب الموارد البشرية الكفاءات البشرية لكونها عامل أساس في نجاح المؤسسة في تحقيق الربح، عن طريق جذب أفضل العقول والخبرات اللازمة لعمل المؤسسة وعدم تكبيدها الخسائر بتعيين من هم غير قادرين على إنجاز المهمات الموكلة إليهم، وأيضًا تقديم الجو المناسب للعمل من حوافز مادية ومعنوية للموظف حتى يقوم بمهامه على أكمل وجه، ويتم اختيار المرشح للتوظيف على أساس الوصف الوظيفي الذي يتم تعريفه عن طريق ترجمة أهداف المنظمة إلى مهام.

**دائرة التسويق:** دائرة التسويق المختصة بطرح المنتج أو الخدمة في الأسواق بأفضل الطرق لجذب المستهلك وبالتالي تحقيق الربح، ومن مهامها أيضًا توفير التغذية الراجعة للمؤسسة لمعرفة التعديلات اللازمة على منتجاتها أو على طريقة تقديمها للخدمات المختلفة. **دائرة العلاقات العامة:** تُعنى هذه الدائرة بالربط بين المؤسسة وجمهور المستهلكين، وتهتم بتقديم متابعة للمستهلك قبل وأثناء وبعد تقديم الخدمة أو المنتج، وتوفير مراكز اتصالات للإجابة عن استفسارات العملاء وخدمتهم، وتقديم قنوات اتصال مباشرة مع العميل عن طريق منصات التواصل الاجتماعي المختلفة<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - شطارة نبيلة ، لبرش سارة - مداخلة بعنوان " دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة " - جامعة البليدة 2.

## المطب الثالث: خصائص المؤسسات الربحية

فيما سبق تم تعريف المؤسسات الربحية وبيان هيكلها التنظيمي وفيما يأتي سيتم ذكر وتوضيح بعض الخصائص المتعلقة بالمؤسسات الربحية والتي تميزها عن باقي أنواع المؤسسات الحكومية والمؤسسات غير الربحية<sup>1</sup>:

- تهدف إلى تعظيم رأس المال للمالك أو للشركاء الذين يملكون أسهم في المؤسسة الربحية.
- تعود ملكيتها إلى شخص واحد، أو يتم طرح أسهم في السوق المالية لزيادة رأس المال وبالتالي يزداد عدد الشركاء.
- يعمل جميع الموظفين لديها لأجل مقابل مادي، على عكس المنظمات غير الربحية والتي قد تقدم مقابل مادي أو يمكن العمل بها تطوعاً.
- تقدم المؤسسات الربحية السلع أو الخدمات لجميع الأفراد من أجل الحصول على مقابل مادي.

---

<sup>1</sup> - بن حجوبة حميد، عقيلة باصور - مداخلة بعنوان " دور م ا رقبة التسيير في تحقيق الأداء الشامل من خلال لوحة القيادة الاستشرافية. جامعة البليدة.

## خاتمة:

محاسبة الموارد البشرية هي إحدى أدوات القياس المحاسبي التي تهتم بتوفير كافة المعلومات والبيانات الماضية والحالية والمستقبلية والمالية وغير مالية التي تستخدم كأداة قياس خاصة بالموارد البشرية وتقديم النتائج للأطراف ذات الأهمية بما يمكنها من مقابلة الإيرادات بالتكاليف الذي يؤدي الى تحقيق الهدف المطلوب. وتلعب محاسبة الموارد البشرية دورا هاما في رفع كفاءة أداء العاملين في المنظمة حيث أن المورد البشري أصبح أصلا من أصول المنظمة الواجب مراعاة أدائه والعمل على تحسينه من أجل رفع كفاءته وتحقيق الأهداف الفعلية القائمة عليها المنظمة.

## قائمة المصادر والمراجع:

- 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 والتوزيع - 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- الوردية خدومة - مطبوعة محاسبة الموارد البشرية - جامعة باتنة 1.
- 5- أيمن محمد عاطف - مجلة بعنوان "ما هي محاسبة الموارد البشرية " 2014-.
- 6- حدة ناصري - مذكرة ماستر " معوقات تطبيق محاسبة الموارد البشرية في  
المؤسسات الجزائرية " - جامعة محمد بوضياف لمسيلا - 2018 - ص 17-  
18.
- 7- سمية أمين علي - " المحاسبة على رأس المال الفكري، دراسة تحليلية مع  
التطبيق على رأس المال البشري " مجلة المحاسبة والإدارة - جامعة القاهرة -  
2003 - ص 92.
- 8- عبد الوهاب، علي محمد وعامر، سيد يسن، 1980، محاسبة الموارد البشرية،  
عرض وتحليل، دار المريخ، الرياض، ص 19
- 9- بكوش لطيفة- أطروحة دكتوراه "مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين  
أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية " - جامعة محمد خيضر بسكرة - 2017 -  
ص 55.

10- شطارة نبيلة ، لبرش سارة - مداخلة بعنوان " دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة " - جامعة البليدة 2.

11- بن حجوبة حميد، عقيلة باصور - مداخلة بعنوان " دور مراقبة التسيير في تحقيق الأداء الشامل من خلال لوحة القيادة الاستشرافية. جامعة البليدة.