

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة عمان العربية للدراسات العليا

كلية الدراسات المالية والإدارية العليا

محاسبة الموارد البشرية وأثرها على اتخاذ القرارات في البنوك التجارية  
الأردنية.

إعداد

ماجد حمود عيسى النوافلة

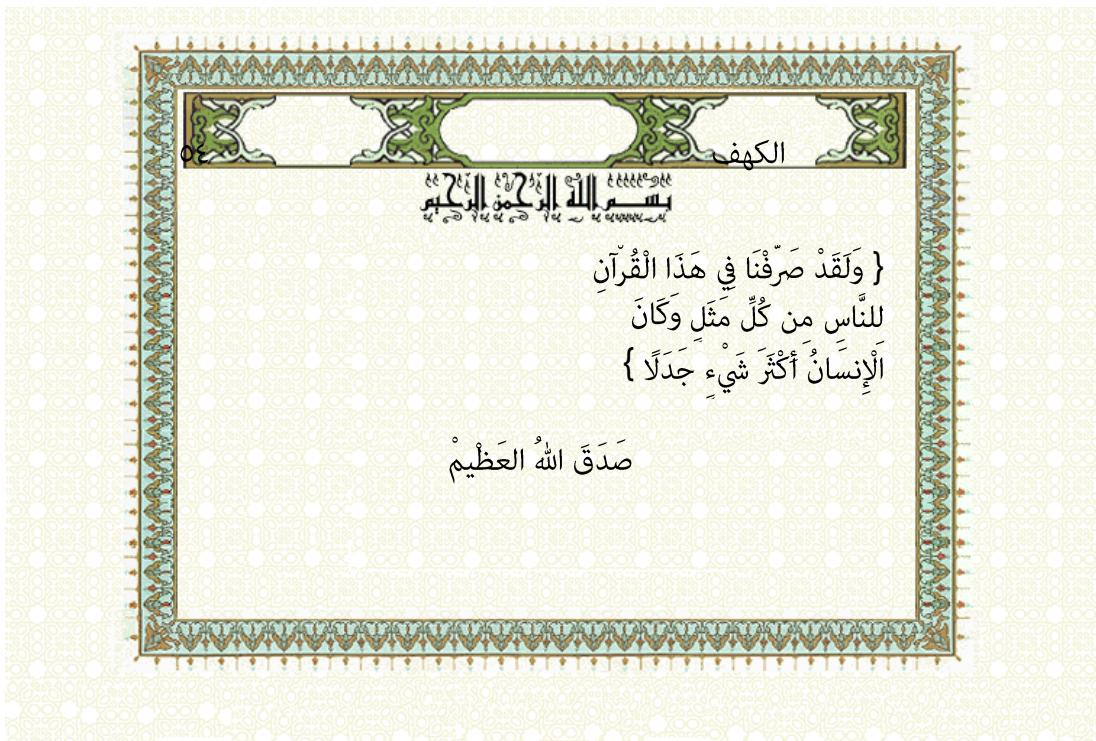
إشراف

الدكتور هادي التميمي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير  
في المحاسبة

العام الجامعي ٢٠٠٤/٢٠٠٣

قال تعالى في القرآن الكريم:



قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: ٢٠٠٥ / ١ / ٥

الاسم	التوقيع
أ. د. محمد مطر / رئيساً	
د. هادي التميمي / مشرفاً وعضوً	
د. محمد أبو نصار / عضواً	

## الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

والدِي اللذين وسعاني بدعائهما

وإخوتي جميعاً

وزوجتي

وأولادِي :

باسل

بشار

محمد

## شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم.....  
. والصلوة والسلام على رسوله الكريم.

أما بعد،،

فإنه يشرفني بعد أن أعاني الله سبحانه وتعالى على إتمام هذه الرسالة أن أتقدم بالشكر الجليل وعظيم الامتنان والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة وذلك لتفضلهم بقراءتها ومناقشتها .  
وأشكر كل من ساعدني على إنجاز هذا العمل وأخص بالذكر كلاً من الأستاذ الدكتور نعيم دهمش الذي ساعدني كثيراً في جلاء فكرة البحث وبلورتها وما قدمه لي من توجيهات، والدكتور هادي التميمي الذي تحمل عناه التدقيق والمراجعة والمساهمة الكبيرة في أفكار البحث وإرشاداته القيمة التي كان لها عظيم الأثر في إنجاز هذه الرسالة، والدكتور جهاد أبوالسندس مساعدته لي في التحليل الإحصائي للدراسة.  
وعظيم الشكر والعرفان والامتنان إلى جميع الزملاء في البنوك التجارية الأردنية الذين قاموا بتبنيه استبانة الدراسة بكل اهتمام وموضوعية وإلى أصدقائي على ما قدموه لي منعون ومساعدة على إتمام هذا العمل.  
كما وأتقدم بشكر خاص لزميلي في البنك العربي فرع وادي موسى الذين أعانوني على اجتياز مراحل صعبة من مراحل إعداد هذه الرسالة، وأعتذر لكل من لم يذكر اسمه رغم مساهمته.

الباحث

## فهرس المحتويات

فهرس المحتويات.....	٩
فهرس الجداول.....	٦
فهرس الأشكال.....	٧
الملخص.....	٨
الفصل الأول مدخل إلى الدراسة.....	١
١-١ تمهيد:.....	١
١-٢ أهداف الدراسة:.....	١
١-٣ أهمية الدراسة:.....	٢
١-٤ مشكلة الدراسة:.....	٣
٥-١ عناصر مشكلة الدراسة:.....	٣
٦-١ فرضيات الدراسة:.....	٣
٧-١ الأدبيات السابقة:.....	٤
٨-١ التعريفات الإجرائية:.....	١١
٩-١ منهجية الدراسة:.....	١٣
١٠-١ محددات الدراسة:.....	١٩
الفصل الثاني أهمية محاسبة الموارد البشرية في قطاع البنوك.....	٢٠
٢-١ تمهيد:.....	٢٠
٢-٢ أهمية الموارد البشرية في المنشأة:.....	٢٠
٢-٣ ماهية الموجودات (الأصول) وخصائصها:.....	٢١
٢-٤ معايير الاعتراف المحاسبي بال الموجودات (الأصول) ومدى إنطباق مفهوم الأصل على الموارد البشرية:.....	٢٢
أولاً: التعريف.....	٢٣
ثانياً: القياس.....	٢٤
ثالثاً: الملاءمة:.....	٢٤
رابعاً: الموثوقية:.....	٢٥
٥-٢ تعريف محاسبة الموارد البشرية:.....	٢٦
٦-٢ نشأة وتطور محاسبة الموارد البشرية:.....	٢٧
٧-٢ أهداف وافتراضات محاسبة الموارد البشرية:.....	٢٩

٣٠ .....	٢ - ٨ وجهات النظر المؤيدة والمعارضة لرسملة تكلفة الموارد البشرية:
٣١ .....	٢ - ٩ طرق الإفصاح عن الاستثمار في الموارد البشرية:
٣١ .....	٢ - ١٠ علاقة التخطيط قصير وطويل الأمد بمحاسبة الموارد البشرية:
٣٣ .....	٢ - ١١ محاسبة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية:
٣٨ .....	٢ - ١٢ أهمية محاسبة الموارد البشرية في اتخاذ وترشيد القرارات:
٤١ .....	٢ - ١٣ أهمية ومساهمة محاسبة الموارد البشرية في التحليل المالي لغايات الاستخدام الداخلي:
٤٦ .....	الفصل الثالث المعالجة المحاسبية المقترحة لتطبيق محاسبة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية....
٤٦ .....	٣ - ١ تمهيد:
٤٦ .....	٣ - ٢ نماذج قياس قيمة الموارد البشرية:
٦٢ .....	٣ - ٣ المعالجة المحاسبية المقترحة لتطبيق محاسبة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية:
٦٢ .....	١-٣-٣ أهداف المعالجة المحاسبية المقترحة:
٦٣ .....	٢-٣-٣ وصف المعالجة المحاسبية المقترحة:
٦٤ .....	٣-٣-٣ الفروض التي تعتمد عليها المعالجة المقترحة:
٦٥ .....	٤-٣-٣ العناصر الأساسية للمعالجة المحاسبية المقترحة:
٦٨ .....	٥-٣-٣ إجراءات تطبيق المعالجة المحاسبية المقترحة:
٧١ .....	٦-٣-٣ القيود المحاسبية للموارد البشرية حسب المعالجة المقترحة:
٧٤ .....	٧-٣-٣ العوامل المؤثرة في تطبيق المعالجة المحاسبية المقترحة:
٧٥ .....	٨-٣-٣ المشاكل المحاسبية المتعلقة بالمعالجة المقترحة:
٧٩ .....	٩-٣-٣ عيوب المعالجة المحاسبية المقترحة:
٨٠ .....	الفصل الرابع الدراسة الميدانية.....
٨٠ .....	٤ - ١ تحليل خصائص عينة الدراسة:
٨٢ .....	٤ - ٢ اختبار الفرضية الأولى:
٨٥ .....	٤ - ٣ اختبار الفرضية الثانية:
٨٨ .....	٤ - ٤ اختبار الفرضية الثالثة:
٩١ .....	٤ - ٥ نتائج اختبار الفرضية الرابعة:
٩٦ .....	الفصل الخامس نتائج الدراسة والتوصيات.....
٩٦ .....	٥ - ١ نتائج الدراسة:
٩٧ .....	٥ - ٢ التوصيات :
٩٨ .....	مصادر الدراسة.....
٩٨ .....	أولاً: المصادر العربية:
٩٨ .....	أ. الكتب :

٩٩	ب . الدوريات العربية:
١٠٠	ج . الرسائل الجامعية:
١٠١	د . مصادر أخرى:
١٠١	ثانياً : المصادر الأجنبية:
١٠٨	ملحق الدراسة.
١٢٧	ABSTRACT

فهرس الجداول

٩٧	الوسط الحسابي والوزن النسبي لإجابات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات السؤال الثاني المتعلقة بالفرضية الثانية	٤ - ٩
٩٨	نتائج اختيار (t) ستيفونز للفرضية الثانية	٤ - ١٠
٩٩	التوزيع النسبي لإجابات أفراد العينة على فقرات السؤال الثالث المتعلقة بالفرضية الثالثة	٤ - ١١
١٠٠	الوسط الحسابي والوزن النسبي لإجابات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات السؤال الثالث المتعلقة بالفرضية الثالثة	٤ - ١٢
١٠١	نتائج اختيار (t) ستيفونز للفرضية الثالثة	٤ - ١٣
١٠٢	التوزيع النسبي لإجابات أفراد العينة على فقرات السؤال الرابع المتعلقة بالفرضية الرابعة	٤ - ١٤
١٠٣	الوسط الحسابي والوزن النسبي لإجابات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات السؤال الرابع المتعلقة بالفرضية الرابعة	٤ - ١٥
١٠٤	نتائج اختيار (t) ستيفونز للفرضية الرابعة	٤ - ١٦
١٠٤	ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة	٤ - ١٧

## فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
١٤	نموذج الدراسة.	١ - ١
٥٧	متغيرات أسلوب تكلفة الفرصة البديلة.	١ - ٣
٧٣	وصف المعالجة المحاسبية المقترحة لتكلفة اموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية.	٢ - ٣
٧٤	التكلفة التاريخية للموارد البشرية.	٣ - ٣
٧٥	تكلفة الحصول على الموارد البشرية.	٤ - ٣
٧٧	تكاليف تعليم وتدريب وتنمية الموارد البشرية.	٥ - ٣
٨٠	المعالجة المحاسبية لتكاليف الموارد البشرية.	٦ - ٣
٨١	المعالجة المحاسبية لتكلفة اقتناء الموارد البشرية.	٧ - ٣
٨٣	المعالجة المحاسبية لخسائر الموارد البشرية.	٨ - ٣

## "محاسبة الموارد البشرية وأثرها على إتخاذ القرارات في البنوك التجارية الأردنية"

اسم الباحث: ماجد حمود عيسى النوافلة.

## المُلْكُوكُ

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الهدف الرئيس التالي: "بيان تأثير محاسبة الموارد البشرية على اتخاذ القرارات الخاصة بـ الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية"، ولتحقيق هذا الهدف فقد تم تقسيمه إلى الأهداف الفرعية التالية:

**بيان أهمية محاسبة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية.**

بيان كيفية القياس والتقرير (الإفصاح) عن الموارد البشرية .

تحديد القرارات المبنية على محاسبة الموارد البشرية.

اقتراح معالجة محاسبية لتكلفة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية.

عمل دراسة ميدانية لبيان تأثير محاسبة الموارد البشرية على اتخاذ القرارات في البنوك التجارية الأردنية ولتحقيق هذه الأهداف قام الباحث بإعداد استبيانه لهذه الغاية، وقد تم توزيعها على عينة الدراسة التي تمثل متلذذى القرارات في البنوك التجارية الأردنية، وقد شملت العينة (١٤) مديرًا للموارد البشرية، و(١٤) مساعداً له، و(١٤) رئيساً لقسم الشؤون المالية والإدارية للموارد البشرية، ونتيجة لتحليل مفردات الاستبيان إحصائياً توصل الباحث إلى النتائج التالية:

١. توجد أهمية ملحوظة لمحاسبة الموارد البشرية لدى متخدلي القرارات الخاصة باموراد البشرية في البنوك التجارية الأردنية.

٢. يمكن تطبيق المعالجة المحاسبية المقترحة (التكلفة التاريخية) حيث أنها تحقق المعايير الازمة للحصول على معالجة مفيدة تتلاءم وظروف البنوك التجارية الأردنية.

٣. إن تطبيق محاسبة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية حسب المعالجة المحاسبية المقترحة سوف يسهم في تزويد متخذي القرارات بأدوات تحليل مالي جديدة ومفيدة يمكن الاستفاداة منها في ترشيد القرارات الخاصة بالموارد البشرية من خلال استحداث نسب مالية جديدة لم تكن متاحة في المحاسبة التقليدية، وتحسين بعض النسب المالية التقليدية.

وانطلاقاً من هذا كله فإن الباحث يأمل أن تكون نتائج هذه الدراسة قد حققت الأهداف المرجوة، سواء بالمساهمة في تحسين وتطوير مهنة المحاسبة في الأردن أو في تقديم الفائدة لمحظي القرارات في البنوك التجارية الأردنية على وجه الخصوص، ولمستخدمي هذه البيانات المالية مختلف فئاتهم على وجه العموم.

## الفصل الأول

### مدخل إلى الدراسة

#### ١- أ- تمهيد:

تلعب الموارد البشرية دوراً هاماً وأساسياً في مجريات كل الأمور الحياتية لما لها من تأثير رئيس في جميع جوانبها، كما أنها تعتبر أساس الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والإنتاجية المختلفة، وعلى مستوى منشآت الأعمال فإن الموارد البشرية تلعب دوراً مؤثراً في تحقيق نموها واستمراريتها، فهي العنصر الأساسي المتحكم في الإنتاج وفي العمليات الإدارية المختلفة.

ونظراً لأهمية العنصر البشري في هذه المنشآت باعتباره مورداً هاماً وحيوياً لذا يجب العمل على تطوير قدراته ومهاراته بغية تحسين أدائه وزيادة إنتاجيته وبالتالي تعظيم العائد أو المردود المالي المتوقع من ورائه، حيث أن ذلك لا يمكن تحقيقه إلا من خلال تحليل التكلفة والعائد، لذا كان لزاماً التفكير بمبدأ يتعامل مع الموارد البشرية في المنشآت كأصل من أصولها الأمر الذي أدى إلى ظهور محاسبة الموارد البشرية **Human Resources Accounting (HRA)**.

تدور الفكرة الأساسية لمحاسبة الموارد البشرية حول حساب تكلفة الموارد البشرية في المنشآت من تكاليف (استقطاب، و اختيار، وتعيين، وتدريب، وتنمية، وترقية) ثم قياس القيمة الاقتصادية لهذه الموارد من وجهة نظر المنشأة والإفصاح عن هذه المعلومات إلى الأطراف المهتمة والمستثيفة منها، في حين أن المحاسبة التقليدية تعتبر كل ما ينفق على الموارد البشرية مصروفات إيرادية جارية يجري تحديدها إلى الفترة التي حدثت فيها، لذا لا يظهر في الميزانية العمومية أي بند يتعلق بالموارد البشرية سوى النفقات التي تخص هذا العنصر المستحقة أو المدفوعة مقدماً.

سيتناول هذا الفصل أهداف الدراسة، وأهميتها، ومشكلتها، وفرضياتها كما وسيتم التطرق إلى بعض الأدبيات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، ومنهجية الدراسة، ومحدّداتها.

#### ٢- أ- أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الهدف الرئيس التالي:

"بيان تأثير محاسبة الموارد البشرية على اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية"، ولتحقيق هذا الهدف فقد تم تقسيمه إلى الأهداف الفرعية التالية:

١. بيان أهمية محاسبة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية

٢. إلقاء المزيد من الضوء على معايير الاعتراف المحاسبي بالموارد البشرية وبشكل خاص البيان رقم (5) المتعلق بالإطار المفاهيمي للمحاسبة المالية (SFAC) الصادر عن هيئة معايير المحاسبة المالية (FASB) في عام ١٩٨٤ بخصوص معايير الاعتراف بأي بند من بنود القوائم المالية، ومدى تطابق هذه المعايير على الموارد البشرية .

٣. إلقاء المزيد من الضوء على موضوع محاسبة الموارد البشرية من حيث: تعريفها، ونشأتها، وأهدافها، وفرضتها، ووجهات النظر المؤيدة والمعارضة لها، وماذج قياس وتقييم الموارد البشرية، والمعالجة المحاسبية لذلك، وطرق الإفصاح عن قيمة الاستثمار في الموارد البشرية في البيانات المالية، وأهميتها وفي التحليل المالي، وفي اتخاذ القرارات.

٤. تحديد القرارات المبنية على محاسبة الموارد البشرية.

٥. اقتراح معالجة محاسبية لتكلفة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية.

٦. عمل دراسة ميدانية لبيان تأثير محاسبة الموارد البشرية على اتخاذ القرارات في البنوك التجارية الأردنية، وتحديد أهم النتائج التي يكشف عنها التحليل الإحصائي، والمسمح الميداني للدراسة بهدف الوصول إلى مجموعة من النتائج والتوصيات ، ومحاولة اقتراح معالجة محاسبية لتطبيق محاسبة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية.

### ١ - ٣ أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من الأهمية المتزايدة للموارد البشرية في منشآت الأعمال التي تعتمد على العنصر البشري المؤهل، والمدرب. حيث قال (مطر) "ولقد نتج الاهتمام المتزايد من قبل المحاسبين نحو معالجة الموارد البشرية عن عدة عوامل أهمها: الأهمية المتتصاعدة للموارد غير الملموسة عامة، والبشرية منها على وجه الخصوص في المشروعات الحديثة، هذا بالإضافة إلى النمو المضطرب للموارد في أنشطة مشروعات الخدمات كمكاتب الاستشارات، ومكاتب دقيق الحسابات، وشركات التأمين...الخ حيث تعتبر الموارد البشرية في مثل هذه المشروعات الجزء الأهم من مواردها". [مطر، ١٩٨٢، ص ٢٢٠]

إن موضوع محاسبة الموارد البشرية من الموضوعات التي أثارت جدلاً عميقاً في الفكر المحاسبي لا على مستوى الدول النامية فحسب بل وعلى مستوى الدول المتقدمة أيضاً وعلى رأسها أمريكا من عام ١٩٦٠ وحتى عام ١٩٨٥، حيث بعدها توقفت الكتابة عنها إلا أنه في السنوات الأخيرة أعيد فتح آفاق البحث في هذا الموضوع مرة أخرى ولكن تحت عنوان "المحاسبة عن رأس المال الفكري". لذا تعتبر هذه الدراسة ذات أهمية من حيث الأهمية التي تلعبها محاسبة الموارد البشرية كأداة مهمة في خدمة متخصصة القرارات الخاصة بالموارد

البشرية من خلال تقديم معلومات كمية عن تكلفة وقيمة الموارد البشرية.

#### ٤ - مشكلة الدراسة:

لا تغير الكثير من منشآت الأعمال اهتماماً كافياً للاستثمار في الموارد البشرية حيث يكون التركيز منصباً على الأداء الاقتصادي، ومقدار ما حققه المنشأة من أرباح دون أن يكون هناك أية معلومات عن الموارد البشرية ومحاسبتها، وعليه فإن مشكلة الدراسة تكمن في الإجابة على السؤال التالي:

"هل أن تبني البنوك التجارية الأردنية لمحاسبة الموارد البشرية سوف يسهم في ترشيد القرارات الخاصة بمواردها البشرية؟". لذا يسعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية التي تمثل

#### ٥- عناصر مشكلة الدراسة:

١. ما أهمية محاسبة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية؟
٢. ما الأساليب والنماذج المقترحة للقياس والتقرير(الإفصاح) عن الموارد البشرية في الفكر والتطبيق المحاسبي؟
٣. هل يمكن تطبيق المعالجة المقترحة (التكلفة التاريخية) للمحاسبة عن الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية؟
٤. هل يسهم تطبيق محاسبة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية في ترشيد قراراتها الخاصة بمواردها البشرية.

#### ٦ - فرضيات الدراسة:

تحاول الدراسة اختبار الفرضيات التالية:

##### الفرضية الأولى :

"توجد أهمية لمحاسبة الموارد البشرية لدى متذدي القرارات الخاصة بـ الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية".

##### الفرضية الثانية :

"يمكن تطبيق المعالجة المحاسبية المقترحة (التكلفة التاريخية) للمحاسبة عن الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية".

##### الفرضية الثالثة :

"تسهم محاسبة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية وفقاً للمعالجة المحاسبية المقترحة في توفير أدوات تحليل مالي جديدة ومفيدة لغايات الاستخدام الداخلي".

الفرضية الرابعة :

"يسهم تطبيق محاسبة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية في ترشيد القرارات الخاصة بمواردها البشرية".

#### ٧- الأدبيات السابقة:

أظهر المسح المكتبي الذي قام به الباحث أن هناك حالة قصور في تناول موضوع محاسبة الموارد البشرية على المستوى المحلي على وجه الخصوص وفيما يلي أبرز وأهم الأدبيات السابقة في هذا المجال مرتبة وفقاً لسلسلتها الزمنية:

دراسة [١٩٣٢-١٩٧٠، PP. Pyle] بعنوان: "مراقبة مباشرة للموارد البشرية".

هدفت هذه الدراسة إلى:

- عمل بحث ميداني على شركة (R. G. Barry) وهي شركة متعددة تقوم بإنتاج سلع صناعية في مدينة (Ohio) بولاية (Columbus) في الولايات المتحدة الأمريكية حول قياس القيمة التاريخية لتكلفة الموارد البشرية.

▪ إنشاء نظام للمحاسبة عن الموارد البشرية لأغراض الإدارة الداخلية للشركة.

خلصت الدراسة إلى:

- إمكانية تطبيق الموازنة الرأسمالية للموارد البشرية في الشركة لأغراض الرقابة الداخلية على الاستثمار في الموارد البشرية.

- إمكانية إصدار تقارير ربع سنوية عن الاستثمار في الموارد البشرية للشركة بحيث توضح القيمة الدفترية لهذه الاستثمارات والزيادة والنقص في هذه القيم.

دراسة [١٩٧٢، Elias] بعنوان: "أثر قوائم الأصول البشرية على قرارات الاستثمار: دراسة اختبارية".

هدفت هذه الدراسة إلى:

- اختبار أثر قياس الموارد البشرية على قرارات الاستثمار في الأسهم.

خلصت الدراسة إلى:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين معلومات محاسبة الموارد البشرية وبين قرارات الاستثمار في الأسهم.

دراسة [٢٩٢-٣٠٥ Hendericksn, ١٩٧٦, PP.] بعنوان: "أثر محاسبة الموارد البشرية على قرارات الاستثمار في الأسهم: دراسة تجريبية".

أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية على متلذدي قرارات الاستثمار في الأسهم هدفت هذه الدراسة إلى:

- اختبار أثر محاسبة الموارد البشرية على قرار المستثمرين في الأسهم.

خلصت هذه الدراسة إلى:

▪ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين معلومات محاسبة الموارد البشرية وبين قرارات المستثمرين للاستثمار في الأسهم المتداولة في السوق المالي، حيث كانت مدعمة للنتائج التي توصلت إليها دراسة Elias في عام (١٩٧٢).

دراسة [٩١٤-٩٠٤ Tomessini, ١٩٧٧, PP.] بعنوان: "تقييم أثر محاسبة الموارد البشرية: دراسة تجريبية على أولويات القرارات الإدارية".

أجريت الدراسة على (٥٢) طالباً من طلاب الدراسات العليا بجامعة تكساس.

هدفت هذه الدراسة إلى:

▪ بيان أثر قياس قيمة الموارد البشرية على القرارات الإدارية تجاه العاملين وأولويات الاستغناء المؤقت عنهم.

خلصت هذه الدراسة إلى:

▪ هناك اختلاف في أولويات قرارات الاستغناء المؤقت عن العاملين في المنشأة والمستندة على: معلومات المحاسبة التقليدية بالإضافة إلى معلومات محاسبة الموارد البشرية، أو معلومات المحاسبة التقليدية فقط.

دراسة [عبد الرسول، ١٩٨١] : بعنوان: "المحاسبة عن الموارد البشرية وأثرها على اتخاذ وترشيد القرارات".

هدفت الدراسة إلى:

- إظهار أثر محاسبة الموارد البشرية على اتخاذ وترشيد القرارات الاستثمارية.
- بيان كيفية تقييم الموارد البشرية وإظهارها في القوائم المالية.
- تحديد المتغيرات التي تؤدي لاختلاف القرارات الاستثمارية.

وقد ركزت الدراسة على استخدام أسلوب القيمة الحالية للمدفوعات المستقبلية للموارد البشرية، وإمكانية تطوير هذا الأسلوب بالدرجة التي تساعده في تحديد ماهية المدفوعات المستقبلية (أي تقدير ما سوف تدفعه

المنشأة مستقبلاً للعاملين لديها لقاء خدماتهم المستقبلية).

■ خلصت الدراسة إلى:

- إمكانية إظهار قيمة الموارد البشرية دوريًا بقائمة المركز المالي للمنشأة؛ حيث أنه توصل إلى إمكانية رسملة الموارد البشرية.

■ أن ملحوظة الموارد البشرية أثراً على قرارات الاستثمار.

دراسة [مطر، ١٩٨٢، ص ٢١٩-٢٥٦] بعنوان: "المعالجة المحاسبية لتكلفة الموارد البشرية في المشروع الاقتصادي":

■ هدفت هذه الدراسة إلى:

■ تحديد مبررات رسملة تكلفة الموارد البشرية.

■ تحديد الآثار الإعلامية المتربطة على رسملة تكلفة الموارد البشرية، على القوائم والتقارير المحاسبية.

■ دراسة أساليب تقويم الموارد البشرية مع تقديم إيضاحات عملية عليها.

■ خلصت الدراسة إلى:

■ يتنازع الفكر المحاسبي حول مبررات رسملة تكلفة الموارد البشرية حيث يرى بعض المحاسبين ان تعامل كمتصروف في حين تعارض أغلبيتهم هذا الرأي فترى بوجوب التفرقة بين ما هو إيرادي من هذه التكلفة وبين ما هو رأسمالي.

■ يفرض تزايد أهمية دور المحاسبة كنظام للمعلومات تحسين المحتوى الإعلامي للتقارير المحاسبية وذلك كي تصبح أكثر فعالية في عملية اتخاذ القرارات من خلال إعادة تقييم بعض المبادئ والمفاهيم التقليدية التي تحكم إعداد هذه التقارير.

■ أن يتوقف المحاسبون في تقاريرهم عن معاملة الأموال المستثمرة في الموارد البشرية معاملة المتصروفات، بل عليهم معاملتها معاملة الأصول.

■ إن وجود نظام محاسبي للموارد البشرية كجزء من النظام المحاسبي العام متوفّر للتقارير المالية الداخلية والخارجية مزايا لا يوفرها النظام التقليدي. وفي حال تعذر وجود هذا النظام لأسباب موضوعية تتعلق بظروف المشروع يوصي الباحث بالاستعاضة عن ذلك بإعداد جداول مكملة تتضمن بيانات كمية ووصفية عن الموارد البشرية في المشروع تلحق بالقوائم المالية المنشورة.

دراسة [حسين، ١٩٨٩] بعنوان "استخدام أسلوب المحاكاة في المحاسبة عن الموارد البشرية":

هدفت هذه الدراسة إلى:

- دراسة كيفية القياس المحاسبي للموارد البشرية، ومعالجتها في الدفاتر والسجلات، وبيان أثرها على القوائم المالية، ودراسة الفوائد الناجمة عن هذا القياس.
- تقييم الأساليب التقليدية السابق استخدامها في هذا المجال .
- اقتراح نموذج يساعد في الوصول إلى قيمة الموارد البشرية في المنشأة تحت ظروف احتمالية متحركة مثل: حياة الفرد، أو زيادة الخبرة لديه بالتدريب وإعادة التدريب وذلك باستخدام أسلوب المحاكاة.
- وقد تم إجراء دراسة تطبيقية لبحث إمكانية تطبيق الأسلوب المقترن في قطاع الطيران في مصر لأهمية العنصر البشري في هذا القطاع .

خلصت الدراسة إلى:

- يلعب تقييم الموارد البشرية دوراً هاماً في نجاح المنشأة من عدمه في مجال التخطيط، والرقابة، واتخاذ القرارات، وفي مجال استثمار الموارد البشرية.
- قدمت الباحثة أسلوبها المقترن للقياس وهو(أسلوب المحاكاة) وهو: أسلوب أو منهج تجريبي لحل المشكلات عن طريق بناء ممثل للمشكلة بجميع عناصرها وملاحظة سلوك هذه العناصر في ظل استراتيجيات مختلفة خلال الفترات الزمنية، إما للتنبؤ أو لفهم سلوك النظام أو لتقييم سياسات مختلفة لتشغيل هذا النظام للوصول إلى تحقيق نتيجة معينة.
- إن قيمة المورد البشري تتركز أساساً على كل من تكلفة ومنفعته معاً ويوضح ذلك في أسلوبها المقترن والذي يقوم على شقين هما: المحاسبة على تكلفة الموارد البشرية، والمحاسبة على مستوى كفاءة الفرد المرجح.

دراسة [الرويatic، ١٩٩٢] بعنوان "محاسبة الموارد البشرية وأثارها في الشركات الليبية العاملة في الصناعات الإستراتيجية".

أجريت هذه الدراسة على الشركات الليبية العاملة في قطاع الصناعات الاستراتيجية.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- تحديد ما إذا كان تبني محاسبة الموارد البشرية من قبل الشركات الليبية العاملة في الصناعات الإستراتيجية يؤثر على عملية اتخاذ القرارات، وتحسين واستحداث بعض مدلولات النسب المالية المستخدمة في التحليل المالي .

إلى أي مدى يمكن أن تساهم محاسبة الموارد البشرية في إبراز الدور الاجتماعي والاقتصادي للشركات الليبية العاملة في الصناعات الإستراتيجية.

اقتراح نموذج (المجموعة المتتجانسة باستخدام سلاسل ماركوف) والذي يعتمد على ثلاثة عناصر هي: مصفوفة احتمال تحرك مجموعات المستخدمين بالمشروع، والقيمة الاقتصادية لمجموعة المستخدمين في كل مستوى وظيفي، وعدد المستخدمين العاملين في المشروع.

خلصت الدراسة إلى:

يمكن تبني نظام محاسبة الموارد البشرية من قبل الشركات الليبية العاملة في الصناعات الإستراتيجية حيث أن ذلك ليس بمعضلته متى توفرت المقاييس الكمية الموضوعية.

إن تبني نظام محاسبة الموارد البشرية من قبل الشركات الليبية العاملة في الصناعات الإستراتيجية يسهم في إمداد مستخدمي القوائم المالية بمعلومات إضافية مفيدة في اتخاذ القرارات، وإبراز دورها الاجتماعي.

أظهرت الدراسة أهمية كبيرة لمحاسبة الموارد البشرية في التحليل المالي.  
دراسة [أبو رشيد، ٢٠٠١] بعنوان : "الإفصاح المحاسبي عن الموارد البشرية وأثره على القوائم المالية".

هدفت هذه الدراسة إلى:

بيان أساليب قياس قيمة الموارد البشرية وتحديد أثره على القوائم المالية.  
بيان كيفية الإفصاح المحاسبي عن تكلفة وقيمة الموارد البشرية.  
توضيح مدى توافق محاسبة الموارد البشرية مع الأنظمة والقوانين ذات الصلة في الجمهورية العربية السورية.

اقتراح معيار محاسبي جديد لاعتماد محاسبة الموارد البشرية في الجمهورية العربية السورية وهو اعتبار الاستثمار في الموارد البشرية أصلاً من أصول المنشأة.

خلصت الدراسة إلى:

تعتبر الموارد البشرية مورداً رئيساً من الموارد المتوفرة للمشروع وبالتالي لا بد من الإفصاح عنها ضمن القوائم المالية.

تساعد محاسبة الموارد البشرية الإدارة بمستوياتها المختلفة، والأطراف الخارجية في اتخاذ القرارات المتعلقة بتخطيط واستخدام ورقابة الموارد البشرية.

- تستوفي الاستثمارات في الموارد البشرية القواعد المحاسبية لاعتبارها أصلًا.
- لا بد من أجل تطبيق محاسبة الموارد البشرية من إصدار معيار محاسبي يعتبر الاستثمار في الموارد البشرية أصلًا من أصول المنشأة.

دراسة [ Milost, ٢٠٠١, PP. ٥٧٧-٥٧٠ ] بعنوان: "هل تعكس القوائم المالية المعدة باستخدام المحاسبة التقليدية الحقيقة المالية للمؤسسات؟".

هدفت هذه الدراسة إلى:

- بيان ما إذا كانت القوائم المالية المعدة باستخدام المحاسبة التقليدية تعكس الحقيقة المالية للمؤسسات الصادرة عنها، أم أن هناك أسباباً للشك في مصداقية هذه القوائم؟ حيث ناقشت هذه الدراسة مبررات الشك في مصداقية البيانات المالية المعدة باستخدام المحاسبة التقليدية في العديد من المؤسسات حيث أن إظهار الاستثمار في الموارد البشرية في جانب النفقات الإيرادية الجارية له أثر مهم في الوضع المالي للمؤسسة.

- لماذا لا تزال المحاسبة عن الموارد البشرية لا تلقى قبولاً لدى المؤسسات حتى الآن؟
- خلصت هذه الدراسة إلى:

- لا تعكس القوائم المالية المعدة باستخدام المحاسبة التقليدية الحقيقة المالية للمؤسسات الصادرة عنها لكونها لا تعمل على احتساب اطفاء الاستثمارات في الموارد البشرية خلال الفترة الزمنية التي يستفاد فيها منها؛ ولكن تظهر تلك المبالغ في جانب النفقات.

- السبب في عدم قبول المؤسسات محاسبة الموارد البشرية يستند إلى مبدأ الحذر في إعداد البيانات المالية، والإفتراض الأساسي هو أن الاستثمار في الموظفين تشوّبه المخاطر. [ترجمة مركز البحث المالية والمصرفية، ٢٠٠٢، ص ص ١٤-١٧]

دراسة [ حمادة، ٢٠٠٢ ] بعنوان: "القياس والإفصاح المحاسبي عن الموارد البشرية وأثره في القوائم المالية: دراسة تطبيقية على أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة دمشق".

هدفت هذه الدراسة إلى:

- بيان كيفية قياس رأس المال البشري وتحديد أثره في القوائم المالية.
- بيان كيفية الإفصاح عن تكلفة وقيمة الموارد البشرية.
- اقتراح تطبيق المحاسبة عن الموارد البشرية في جامعة دمشق.

وخلصت الدراسة إلى:

- تكفل المحاسبة عن الموارد البشرية الاستخدام الأمثل لتلك الموارد باعتبارها موجوداً (أصلاً) وذلك حسب المفهوم الاقتصادي للأصل. وحتى تقوم المحاسبة عن الموارد البشرية بدورها على أكمل وجه لا بد أن يقدم المختصون وسائل جديدة مبتكرة تتناسب مع المتغيرات، والاحتياجات الجديدة.
- إن اعتبار الموارد البشرية أصولاً تظهر في القوائم المالية يعني دراسة نفقاتها بحيث يتم تحويل الإيرادية منها للأرباح والخسائر، وإظهار الإيرادية المؤجلة منها في الميزانية العمومية مع الأخذ بالحسبان مدة استنفاذها ليعكس المركز المالي للمنشأة في نهاية السنة بصورة صحيحة موضوعية. دراسة [علي، ٢٠٠٣، ص ص ٣٦١-٣١٧] بعنوان "المحاسبة عن عناصر رأس المال الفكري". هدفت هذه الدراسة إلى:
  - عرض ومناقشة مفهوم رأس المال الفكري وعناصره ومؤشراته قياسه.
  - عرض المداخل الحالية لقياس رأس المال البشري والانتقادات الموجهة إليها.

خلصت هذه الدراسة إلى:

- إن رأس المال البشري يعتبر أحد المكونات الأساسية لرأس المال الفكري وإن المعلومات المرتبطة بالموارد البشرية تساعده كلاً من إدارة المنشأة والمستثمرين في اتخاذ قراراتهم المختلفة.
- قدمت الدراسة نموذجاً لتحديد قيمة رأس المال البشري بالمعادلة التالية:
$$\text{قيمة الموارد البشرية} = \text{دالة مساهمات الأفراد لتحقيق أهداف المنشأة.}$$
ويقوم النموذج المقترن على فكرة أن العلاقة بين الفرد والمنشأة تقوم على منفعة متبادلة، حيث تسعى المنشأة إلى الحصول على مساهمات الأفراد لتحقيق أغراضها، وفي نفس الوقت يسعى الأفراد إلى إشباع حاجاتهم ورغباتهم.

وخلاصة ما يمكن قوله في ضوء الدراسات السابقة ما يلي:

لاحظ الباحث أن هناك نقصاً واضحاً في مجال الأبحاث، والدراسات المتعلقة بمحاسبة الموارد البشرية على المستوى المحلي، الأمر الذي دعا الباحث لإجراء مثل هذه الدراسة لما لها من أهمية بالغة في التعرف على كافة جوانب هذا الموضوع، ولسد جزء من النقص الحاصل في الدراسات التي تناولت هذا المجال. كما أن معظم الدراسات السابقة على المستوى العربي والأجنبي ركزت على التطبيق على المنشآت الصناعية والتجارية الأخرى، بينما لم يحظ قطاع البنوك بالاهتمام ذاته. لذا حاولت هذه الدراسة تعميق فهم المحاسبة

عن الموارد البشرية، وبيان أثرها على اتخاذ وترشيد القرارات في البنوك التجارية الأردنية.

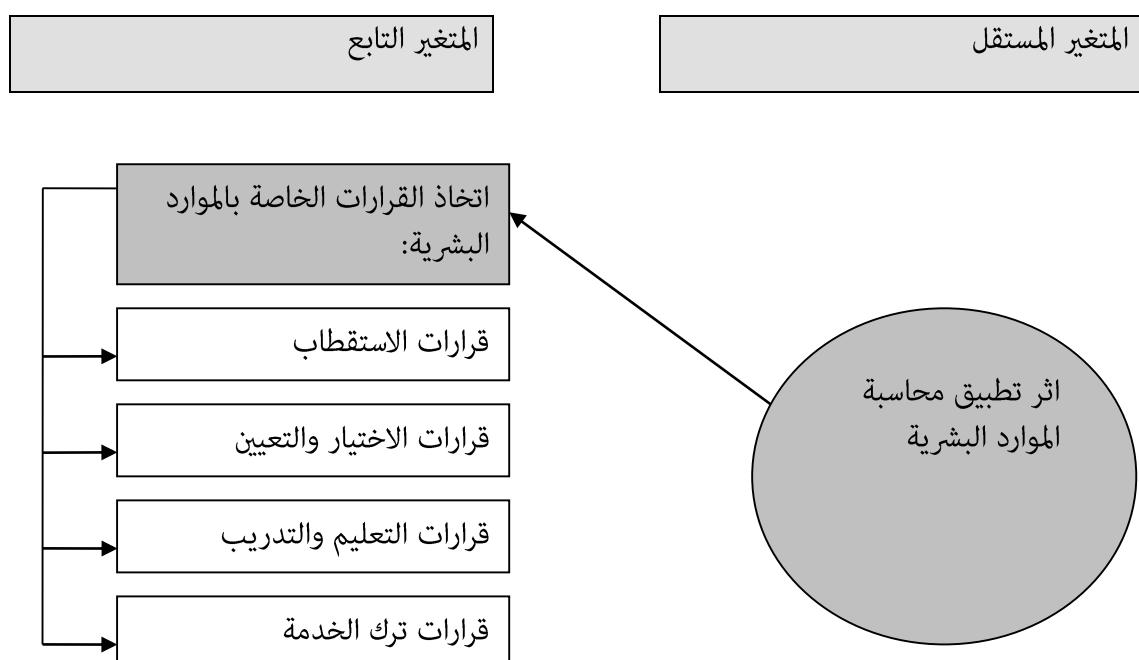
#### ١ - نموذج الدراسة:

يمكن توضيح متغيرات الدراسة بالرجوع إلى الفرضيات السابقة كما يلي:

**أولاً- المتغير التابع:** اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية وهي: قرارات الاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتعليم والتدريب، وترك الخدمة.

**ثانياً- المتغير المستقل:** اثر تطبيق محاسبة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية.

والشكل رقم (١-١) المبين أدناه يوضح برسم تخطيطي متغيرات الدراسة:



شكل رقم (١ - ١) رسم تخطيطي لمتغيرات الدراسة.

#### ١-٨ التعريفات الإجرائية:

١. **البنك التجاري:** هو ذلك البنك الذي تتمثل وظيفته الرئيسية في قبول الودائع ومنح القروض، ويقدم خدمات مالية أخرى مثل: بيع وشراء العملات الأجنبية، والسنادات المالية، وقبول وخصوص الكمبيوترات، وإصدار الكفالات والحوالات الصادرة والواردة، والاعتمادات الصادرة والواردة.

٢. **البيانات المالية:** وتشمل حساب الأرباح والخسائر(قائمة الدخل)، كشف المركز المالي(الميزانية العمومية)، قائمة التدفقات النقدية، قائمة الأرباح المحتجزة، وقائمة التغيرات في حقوق الملكية.

٣. **الإفصاح المحاسبي والشفافية:** هو الكشف والتقرير المناسب في البيانات المالية عن المعلومات التي تهم المستثمرين، والدائنين، والمحللين الماليين، وأية أطراف أخرى تستفيد من هذه البيانات.

٤. **أسلوب المحاكاة :** هو أسلوب أو منهج تجاري لحل المشكلات عن طريق بناء ممثل للمشكلة بجميع عناصرها ولاحظة سلوك هذه العناصر في ظل استراتيجيات مختلفة خلال الفترات الزمنية، إما للتنبؤ أو لفهم سلوك النظام أو لتقدير سياسات مختلفة لتشغيل هذا النظام لتحقيق نتيجة معينة.[حسين، ١٩٨٩، ص ٤٤]

٥. **رأس المال الفكري :** هو القيمة الاقتصادية لفتين من الأصول غير الملموسة لمنشأة معينة: رأس مال تنظيمي (هيكل)، ورأس مال بشري.[Guthrie, ٢٠٠١, P.٢١]

٦. **رأس المال التنظيمي (الهيكل):** المعرفة التي تظل باقية في المنشأة بعد ان يتركها أعضاؤها سواء بشكل مؤقت أو يشكل نهائياً، ويكون مخزنًا في قواعد بيانات، ومستندات، وبرامج جاهزة ومكون مادي للحاسب الآلي(Hard Ware) ، وهياكل تنظيمية. [علي، ٢٠٠٣، ص ٢٦٦]

٧. **رأس المال البشري:** هم الموارد البشرية العاملة في منشأة معينة وما يملكونه من معارف وخبرات.

٨. **المدفووعات المستقبلية:** هي تقدير ما سوف تدفعه المنشأة مستقبلاً للعاملين لديها لقاء خدماتهم المستقبلية.

٩. **رسملة تكلفة الموارد البشرية:** هو اعتبار أن الموارد البشرية موجوداً (أصلاً) لأن معايير وخصائص الأصول تنطبق عليها.

١٠. **عدم التحيز بدرجة معقولة:** هو أن معلومات المحاسبة ومنها معلومات محاسبة الموارد البشرية يجب أن تتصف بالموضوعية لأن قياس قيمة الموارد البشرية يعتمد فعلاً على التقدير الشخصي والتخمين حالها حال تقدير العمر الاقتصادي للأصل الثابت لاستهلاكه.

١١. **التدريب الأساسي:** هو تدريب الموظف الجديد على مهام الوظيفة التي سيشغلها.

١٢. **التدريب المميز:** هو التدريب من أجل زيادة مهارات الموظف وإيجاد مهارات جديدة لديه.

١٣. **التكاليف المعيارية للاستثمار في الموارد البشرية:** هي الأهداف التي يجب أن تكون عليها التكاليف ليتم مقارنتها بالتكاليف الفعلية.

١٤. الفاعلية: قياس مدى تحقيق الهدف بالمدخلات المحددة له.  
١٥. الكفاءة: هي قياس العلاقة بين المدخلات والمخرجات أي تحقيق مخرجات فعلية بأقل من مدخلاتها المتوقعة.

١٦. القرارات الاستثمارية الخاصة بـموارد البشرية: مقارنة التدفقات النقدية الخارجة (ما ينفق على المورد البشري المراد تعينه) بالتدفقات النقدية الداخلة (الخدمات المستقبلية المتوقعة من المورد البشري المراد تعينه).

**١ - ٩ منهجية الدراسة:**  
حاول الباحث في هذه الدراسة أن يجمع بين الدراسة النظرية الفلسفية لمحاسبة الموارد البشرية مع ربطها بدراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية حيث استخدمت منهجية البحث العلمي في جمع البيانات وتحليلها وعرضها ومعالجتها بالأسلوب الإحصائي الوصفي والتحليلي من حيث: مصادر البيانات، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، وأداة جمع البيانات، وطرق اختبار الفرضيات وذلك على النحو التالي:  
**أولاً: التحليل الإحصائي**

استخدمت الأدوات والمقاييس الإحصائية التي تلائم مجال الدراسة لمعالجة البيانات وتحليلها وتفسيرها وإختبار الفرضيات؛ وذلك على برنامج التحليل الإحصائي المعد مسبقاً على جهاز الحاسوب الآلي باستخدام  
**برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية:**

Statistical Packages for Social Sciences (SPSS)

حيث تم استخدام مقياس الاختبار الإحصائي (Student T-test)، وتم التحليل لكامل الإجابات التي وردت من قبل عينة الدراسة باستخراج بعض قيم مقاييس النزعة المركزية كالوسط الحسابي، ومقاييس التشتت كالانحراف المعياري.

**ثانياً: مصادر البيانات**

لقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على مصادر البيانات التالية:

١. المصادر الثانوية (Secondary Data) : تم الحصول عليها من مصادر منشورة كالكتب، والرسائل الجامعية والدوريات والنشرات والتقارير والمقالات العلمية المرتبطة بمشكلة هذه الدراسة.
٢. المصادر الأولية (Primary Data) : تم الحصول عليها باستخدام أداة الاستبيانة وتوزيعها على عينة الدراسة.

### ثالثاً: مجتمع الدراسة

تُعدّ البنوك التجارية أحد الروافد الأساسية للاقتصاد الأردني، وقد تم اختيارها كمجتمع لهذه الدراسة لكونها تشكل بيئة ملائمة لتطبيق محاسبة الموارد البشرية لاسيما وأنها تعتمد على الموارد البشرية المؤهلة والمدرية؛ الأمر الذي يتطلب اتخاذ قرارات خاصة بإدارة هذه الموارد لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها هذه البنوك، مما يعزز قابليتها لإجراء مثل هذه الدراسة.

تكون مجتمع الدراسة من مديرى إدارة الموارد البشرية، ومساعديهم، ورؤساء أقسام الشؤون المالية والإدارية للموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية والبالغ عددها بتاريخ إعداد هذه الدراسة (١٤) بنكاً؛ كما تم الحصول على قائمة بأسماء هذه البنوك من البنك المركزي الأردني ، وقد تم استثناء البنك الإسلامي في هذه الدراسة فهي بنوك تجارية تعمل وفقاً للشريعة الإسلامية. كما في الجدول رقم (١ - ١).

جدول رقم (١ - ١) البنوك التجارية الأردنية المرخصة

في البنك المركزي الأردني بتاريخ إعداد هذه الدراسة

الرقم	اسم البنك
١	البنك العربي.
٢	البنك الأهلي الأردني.
٣	بنك الأردن.
٤	بنك القاهرة عمان
٥	بنك الإسكان للتجارة والتمويل.
٦	البنك الأردني الكويتي.
٧	* بنك الأردن والخليج .
٨	بنك الاستثمار العربي الأردني.
٩	بنك المؤسسة العربية المصرفية (الأردن).
١٠	البنك الأردني للاستثمار والتمويل.
١١	بنك الاتحاد للادخار والتمويل.

\* أصبح أسمه الآن (البنك التجاري الأردني)

١٢	بنك فيلادلفيا للاستثمار.
١٣	بنك سوسيتيه جنرال-الأردن.
١٤	بنك الصادرات والتمويل.

المصدر: البنك المركزي الأردني، التقرير السنوي، عمان، ٢٠٠٣.

#### رابعاً: عينة الدراسة

شملت عينة الدراسة مديرى إدارة الموارد البشرية، ومساعديهم، ورؤساء أقسام الشؤون المالية للموارد البشرية في (الأربعة عشر) بنكاً المذكورة في الجدول رقم (١-١). حيث تم توزيع الاستبيانات عليها باليد في المواقع الرئيسية لتلك البنوك (الإدارة العامة)، وتم الالتقاء مع هؤلاء المسؤولين وتوضيح بعض النقاط لهم وبيان الهدف من الدراسة، والإجابة على أية استفسارات من قبلهم، والتأكد لهم بأن هذه المعلومات هي لغایات البحث العلمي فقط.

وتعدّ أسباب اختيار هذه المجموعة لتمثل مجتمع الدراسة: لكون مديرى إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، ومساعديهم، ورؤساء أقسام الشؤون المالية والإدارية للموارد البشرية هم المسؤولون عن توظيف الموارد البشرية، وتدريبها وتوزيعها، وتقدير أدائها، وتحديد أجورها، وترقيتها، وتحفيزها، وفصلها وإلغاء التعاقد معها، ووضع الإجراءات الرقابية الكفيلة بمراقبة إنتاجها، وبالتالي فهم المعنيون باتخاذ جميع القرارات الخاصة بـ الموارد البشرية ، وعليه فهم بحاجة إلى معلومات عن الموارد البشرية من أجل ترشيد القرارات المتخذة. وقد تم توزيع (٤٢) استبياناً على أفراد العينة موزعة على النحو التالي:

١. مديرى إدارة الموارد البشرية (١٤) استبياناً.

٢. مساعدو مدير إدارة الموارد البشرية (١٤) استبياناً.

٣. رؤساء أقسام الشؤون المالية للموارد البشرية (١٤) استبياناً.

وقد بلغ عدد الاستبيانات المسترددة (٣٨) استبياناً بنسبة (%)٩٠، ويظهر الجدول رقم (١ - ٢) توزيع عينة الدراسة وعدد ونسبة الاستبيانات المسترددة .

**جدول رقم (١ - ٢) توزيع عينة الدراسة حسب المجال الوظيفي**

الفئة	الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترددة	نسبة الاستبيانات المسترددة
مدير إدارة الموارد البشرية	١٤	١٢	%٨٦
مساعد مدير إدارة الموارد البشرية	١٤	١٢	%٨٦
رئيس قسم الشؤون المالية والإدارية للموارد البشرية	١٤	١٤	%١٠٠
المجموع	٤٢	٣٨	%٩٠

**خامساً: أداة جمع البيانات**

اعتمدت الاستيانة أداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وقد اشتملت على مجموعة من الفقرات موزعة على عدد من الأسئلة التي تحاول الدراسة الإجابة عليها لمعالجة مشكلة الدراسة واختبار فرضياتها وتمثل بما يلي (انظر الملحق رقم (١) الاستيانة):

**أ- الجزء الأول : خصائص عينة الدراسة**

اشتملت على (٤) فقرات تهدف إلى الحصول على معلومات عامة عن خصائص عينة الدراسة وتضم: مؤهلاتهم، وتخصصاتهم، ووظائفهم، وعدد سنوات خبراتهم.

**ب-الجزء الثاني: فقرات وأسئلة الدراسة**

اشتملت على (٥) أسئلة يحتوي كل منها على مجموعة من الفقرات كما يلي:

١- فقرات السؤال الأول وعددتها(٥): تهدف فقرات هذا السؤال إلى قياس اتجاهات عينة الدراسة من خلال الحصول على آراء المستجيبين حول مدى أهمية تبني محاسبة الموارد البشرية لدى متلذذى القرارات الخاصة بالموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية.

٢- فقرات السؤال الثاني وعددتها(٨) : تهدف فقرات هذا السؤال إلى قياس اتجاهات عينة الدراسة من خلال الحصول على آراء المستجيبين حول إمكانية تطبيق المعالجة المحاسبية المقترحة (التكلفة التاريخية) للمحاسبة عن الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية.

٣- فقرات السؤال الثالث وعددتها(٦): تهدف فقرات هذا السؤال إلى قياس اتجاهات عينة الدراسة من خلال الحصول على آراء المستجيبين حول مساعدة المعالجة المحاسبية المقترحة للمحاسبة عن الموارد البشرية في

توفير أدوات تحليل مالي جديدة ومفيدة لغايات الاستخدام الداخلي.

٤- فقرات السؤال الرابع وعددها(٥): تهدف فقرات هذا السؤال إلى قياس اتجاهات عينة الدراسة من خلال الحصول على آراء المستجيبين حول مساهمة الموارد البشرية في ترشيد القرارات الخاصة بالموارد.

#### جـ- الإجابات وقياس اتجاهات العينة:

تم تصنيف إجابات عينة الدراسة ضمن خمسة خيارات بأسلوب الأسئلة المخلقة للإجابة، واعتماد أوزان نسبية لهذه الإجابات عند قياس الاتجاهات لأراء العينة نحو الفقرات التي تقيس مدى تقبلهم وقناعتهم لتطبيق محاسبة الموارد البشرية وإمكانية الاعتماد على معلوماتها في اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية ويوضح الجدول رقم (١ - ٣) تصنيف وتوزيع هذه الإجابات وأوزانها النسبية.

جدول رقم (١ - ٣) تصنيف إجابات أسئلة الاستبانة وزن الإجابة والوزن النسبي لها

الوزن النسبي %	وزن الإجابة من ٥	خيارات الإجابات
٢٠	١	لا أوفق بشدة
٤٠	٢	لا أوفق
٦٠	٣	لا اعرف
٨٠	٤	أوفق
١٠٠	٥	أوفق بشدة

كما اعتمد في قياس اتجاهات العينة عند اختبار فرضيات الدراسة مقياس الاختبار الإحصائي (Student T- test )، وتم التحليل لكامل الإجابات التي وردت من قبل عينة الدراسة باستخراج بعض قيم مقاييس النزعة المركزية كالوسط الحسابي، ومقاييس التشتت كالانحراف المعياري.

#### سادساً: اختبار الفرضيات

اعتمد في اختبار فرضيات الدراسة بموجب اختبار ( t ) للعينة الواحدة (One sample-t-test) بافتراض أن الوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة حول فقرات أسئلتها أقل أو يساوي الوسط الحسابي الفرضي حسب الفرضية العدمية وذلك عند متوسط الإجابة يساوي (٣) (أي ان  $H_0 = 3$  كوسط فرضي).

فيما تكون متوسط إجابات عينة الدراسة أكبر من (٣) حسب الفرضية البديلة وذلك عند مستوى معنوية ( $\alpha$ ) أو بدرجة ثقة (%) ٩٩ ( أي ان  $H_1 > 3$  ).

وبهذا فإن اختبار فرضيات الدراسة كانت على النحو التالي:

- الفرضية العدمية  $H_1$  تقول: (إن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة أقل أو يساوي الوسط الفرضي).

$$\mu \leq X$$

حيث إن:

$\mu$ : متوسط إجابات عينة الدراسة.

$X$ : المتوسط الفرضي.

- الفرضية البديلة  $H_0$  تقول: إن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة أكبر من الوسط الفرضي أي أن:

$$\mu > X$$

افتراض أن قيمة  $\alpha$  (مستوى المعنوية) = ٠,٠١ وعند درجة ثقة = ٩٩٪.

- استخدم النموذج الإحصائي لاختبار ( $t$ ) على النحو التالي:

$$t = \frac{(\mu - X)}{(\sigma / \sqrt{n})}$$

$$(\sigma / \sqrt{n})$$

حيث أن :

$\mu$ : متوسط إجابات عينة الدراسة.

$X$ : المتوسط الفرضي.

$\sigma$  : الانحراف المعياري للعينة.

$n$  : عدد أفراد العينة.

مما سبق فإننا نقبل بالفرضية البديلة وذلك عندما تكون قيمة ( $t$ ) المحسوبة أكبر من قيمة ( $t$ ) الدلالة عند  $\alpha=0,01$  وهو ما تم التأكيد على اختباره في جميع فرضيات الدراسة.

#### ١٠ - محدودات الدراسة:

اقتصرت الدراسة على تقديم المعالجة المحاسبية المقترحة لمحاسبة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية دون محاولة تطبيقها في الواقع العملي وذلك للأسباب التالية:

١. صعوبة الحصول على المعلومات اللازمة للتطبيق من البنوك عينة الدراسة.
٢. ارتفاع تكلفة البحث في محاولة التطبيق العملي.

## الفصل الثاني

### أهمية محاسبة الموارد البشرية في قطاع البناء.

#### ١ - تمهيد:

لقد ازداد الوعي لدى منشآت الأعمال بأهمية الموارد البشرية، وازداد تركيزها على رأس المال البشري (Human Resource Capital) لأن حاجتها إليها مثل حاجتها إلى رأس المال المادي (Physical Capital)، كما أن الاستثمار في الموارد البشرية يكبد المنشأة مبالغ كبيرة لدرجة أن بعض المنشآت تنفق على مواردها البشرية أكثر من إنفاقها على الآلات والمعدات.

لذا فقد بدأ الباحثون في دراسة إمكانية رسملة الموارد البشرية العاملة في المنشآت، وتقديم أساليب فنية لإدارتها، ووسائل لقياس قيمتهم، والإفصاح عنها في بياناتها المالية. حيث إنه في ظل المحاسبة التقليدية تعامل آلة ثمنها لا يتجاوز ألف دينار على أنها موجود (أصل) من موجودات (أصول) المنشأة ويجري استهلاك قيمتها على مدى عمرها الإنتاجي، في حين تصل تكلفة تدريب مدير المنشأة - مثلاً - إلى عشرين ألف ديناراً وتعامل كنفقة جارية تحمل على أرباح الفترة المالية التي حدثت فيها.

سيتناول هذا الفصل الإطار النظري لمحاسبة الموارد البشرية والإفصاح عنها ويتضمن: أهمية الموارد البشرية، وما هي الموجودات (الأصول) وخصائصها ومدى انطباقها على الموارد البشرية، كما يتناول الحديث عن محاسبة الموارد البشرية من حيث: تعريفها، ونشأتها، وأهدافها، وفرضها، ووجهات النظر المؤيدة والمعارضة لها، وطرق الإفصاح عن قيمة الاستثمار في الموارد البشرية في البيانات المالية، وأهمية محاسبة الموارد البشرية في اتخاذ وترشيد القرارات، وفي التحليل المالي.

#### ٢ - أهمية الموارد البشرية في المنشأة:

تعتبر الموارد البشرية عنصراً هاماً من عناصر الإنتاج فهي العنصر المطلوب لتحويل مدخلات الإنتاج إلى مخرجات جاهزة لإشباع حاجات المستهلكين لذا تلقى الموارد البشرية إهتماماً واضحاً في جميع المجالات الاجتماعية، والاقتصادية، والثقافية، والطبية، والتكنولوجية، والزراعية... وغيرها. كما تعتبر الموارد البشرية أساساً لتحريك عجلة التنمية الاقتصادية ودعائمها الرئيسة، وبما أن أساس النظام الاقتصادي هو الإنتاج سواء كان (سلعة أو خدمة) لإشباع الحاجات الإنسانية لذا يعتبر الإنسان هو وسيلة الإنتاج وهدفه أيضاً. وقد قسم علماء الاقتصاد عناصر الإنتاج إلى أربعة عناصر هي: (العمل والإدارة ورأس المال والأرض). وبنظرة سريعة على هذه العناصر نجد أنه يمكن تصنيفها إلى فئتين هما: عناصر مادية وهي: (الأرض، ورأس المال)، وعناصر بشرية

وهي: (العمل والمنظم). ومن هذه العناصر نجد أن الإنسان يشترك في عنصري: (العمل والتنظيم) فهو الذي يعمل وينظم عناصر الإنتاج الأخرى بما وهبها الله من عقل وعلم ومعرفة، ونجد أنه أيضًا ينتج ويستهلك في نفس الوقت.

وفي تجربة اليابان مثال واضح على حسن استثمارها لمواردها البشرية في الوقت الذي تفتقر فيه إلى الموارد الطبيعية، حيث أنه نتيجة لإدراكها أهمية الموارد البشرية في العملية الإنتاجية إسْتَطاعت أن تقدم للإنسانية فوزًا اقتصاديًّا عظيمًا وأصبحت في مصاف دول العالم العظمى في جميع نواحي الحياة؛ في حين أن العديد من دول العالم تمتلك موارد طبيعية هائلة ولكن لم تصل إلى ما وصلت إليه الدول المتقدمة وذلك لأنها لا تحسن استغلال الموارد البشرية؛ مما يجعلها تعاني من قوى عمل عاطلة الأمر الذي يقلل من مساهمة هذه القوى في الناتج القومي لهذه الدول وبالتالي إنخفاض مستوى المعيشة فيها.

وما كانت الموارد البشرية بهذه الأهمية فإن الحصول عليها يتطلب أن تتحمل المنشأة نفقات اختيار وتعيين وتدريب وترقية ونفقات طبية وغيرها من النفقات الواجب دفعها مقابل المُنْفَع التي تقدمها هذه الموارد إلى المنشأة. ولقد أيد ذلك (Harbison) حين قال: "إن الموارد البشرية هي الطاقات والمهارات والمواهب والمعرفة لمجموعة من الأفراد والتي من المتوقع أن يستخدمها المشروع في إنتاج السلع أو تقديم الخدمات المفيدة".

[Harbison, ١٩٧٣, P.٢٣]

وخلال القول أنه بدا واضحًا التركيز على أهمية الموارد البشرية في عمليات الإنتاج الأمر الذي أدى إلى ظهور عدة نظريات بهذا الخصوص مثل نظرية الإدارة، نظرية التنظيم، وعلم النفس الصناعي، وكلها تهتم بالموارد البشرية وترتبطها بأملاك السلوك، وردود الفعل أثناء عمل هذه الموارد في إنتاج السلع والخدمات. وفي هذا السياق قال (Most): "إن أكثر الممتلكات قيمة هي تلك المستثمرة في الإنسان". [Most, ١٩٨٢, P.٥٣٤] وعليه فقد أهتم علم المحاسبة بالموارد البشرية من خلال مفهوم محاسبة الموارد البشرية حيث أن هذا المفهوم يتطلب توفير بيانات ومعلومات عن هذه الموارد، ولا شك أن هذه البيانات والمعلومات المحاسبية تعتبر من الأهمية بمكان بالنسبة ملتحدي القرارات في هذا المجال.

### ٢ - ٣ ماهية الموجودات (الأصول) وخصائصها:

إختلفت تعاريف الموجودات (الأصول) باختلاف وجهات النظر المتبعه إلا أنها جميعها إرتبطة بنظريات الوحدة المحاسبية، فقد عرف (Chambers) الموجود (الأصل) على أنه: "أي وسيلة ملكها الوحدة الاقتصادية ويكون لها حقوق قانونية عليها". [Chambers, ١٩٦٦, P. ١٠٣]. وعرف (Oliver) الموجودات (الأصول) على

أنها: "تلك الموارد التي تستخدم في تسديد الإلتزامات والديون التي على المشروع". [Oliver, ١٩٦٧, P. ٤٦] وفي هذا السياق أيضاً فقد عرف مجمع المحاسبين القانونيين الأمريكي (AICPA) الموجودات (الأصول) بأنها: "قيمة الخدمات الإجمالية المتوقعة ومتاحة للمنشأة لاستخدامها في أنشطتها المستقبلية نتيجة عمليات مالية قمت فيها في الماضي والحاضر". [AICPA, ١٩٦٨, P. ٨].

أما لجنة المفاهيم والمعايير التابعة لجمعية المحاسبين الأمريكية (AAA) فقد عرفت الموجودات (الأصول) على أنها: "موارد اقتصادية مخصصة لأغراض المشروع خلال فترة محاسبية محددة؛ فهي تجمع للخدمات المتوقعة الحصول عليها في المستقبل". [AAA, ١٩٥٧, P. ٣].

ويمكن تلخيص وجهات النظر السابقة في تعريف الموجودات (الأصل) كما يلي:

أ- وجهات نظر قانونية: اشترطت توفر الأمور التالية في المورد لاعتباره أصلاً:

١. توفر حق الملكية والحيازة للمورد.

٢. قدرة المورد على سداد ديون المنشأة والتزاماتها وعليه يجب أن يكون مملوكاً لها وله قيمة .

ب- وجهات نظر اقتصادية: اشترطت توفر ما يلي في المورد لاعتباره أصلاً:

١. توقع المنشأة الحصول منه على منافع اقتصادية مستقبلية.

٢. خضوعه لسيطرة المنشأة مما يعطيها الحق في استلام المنافع الاقتصادية المستقبلية المتوقعة منه.

٣. إمكانية قياس هذه المنافع الاقتصادية المستقبلية.

ج- وجهات نظر محاسبية: اشترطت توفر ما يلي في المورد لاعتباره أصلاً وذلك حسب تعريف جمعية المحاسبين الأمريكية (AAA)، ومجمع المحاسبين القانونيين الأمريكي (AICPA):

١. ان يكون المورد مخصص لأغراض المشروع خلال فترة محاسبية محددة.

٢. ان يكون للمنشأة حق الملكية أو السيطرة على هذا المورد.

٣. وجوب ارتباط حق الملكية أو السيطرة بمنفعة أو خدمة مستقبلية محتملة للمنشأة مما يعطيها الحق في استلام المنافع الاقتصادية المستقبلية المتوقعة منه.

٤. إمكانية قياس هذه المنفعة أو الخدمة المستقبلية المحتملة من هذا المورد.

٤- معايير الاعتراف المحاسبي بالموارد (الأصول) ومدى إنطباق مفهوم الأصل على الموارد البشرية: لقد حدد البيان رقم (٥) المتعلق بالإطار المفاهيمي للمحاسبة المالية (SFAC, NO. ٥) الصادر عن هيئة معايير المحاسبة المالية (FASB) في عام ١٩٨٤ الشروط أو المعايير العامة للاعتراف المحاسبي بأي بند من بنود القوائم المالية، وهذه الشروط هي أربعة: التعريف، والقياس، والملازمة، والموثوقية. [حنان، ٢٠٠٣، ص ٢١٢]

وفيما يلي سنتناول كل شرط من هذه الشروط بشيء من التوضيح وبيان مدى انطباقه على الموارد البشرية.

### أولاً: التعريف

من خلال هذا تعريف مجمع المحاسبين القانونيين الأمريكي (AICPA) للموجودات (الأصول) على أنها: "قيمة الخدمات الإجمالية المتوقعة والمتحدة للمنشأة لاستخدامها في أنشطتها المستقبلية نتيجة عمليات مالية تمت فيها في الماضي والحاضر". [AICPA, ١٩٦٨, P. ٨] نستطيع إستخلاص ثلاثة خصائص رئيسية يجب توفرها في الموجودات (الأصول) وهي:

(١) احتمال الحصول على منفعة اقتصادية مستقبلية:

وفقاً لهذه الخاصية فإنه يتم الاعتراف بال موجود (الأصل) عندما يكون هناك احتمال حدوث منفعة اقتصادية مستقبلية بالنسبة للمنشأة، وقد تكون هذه المنافع المستقبلية إما بشكل مباشر أو غير مباشر. وبتطبيق هذه الخاصية على الموارد البشرية نجد أن الخدمات التي تقدمها الموارد البشرية تستفيد منها المنشأة لأكثر من فترة محاسبية واحدة، وعليه فإن الموارد البشرية هي عبارة عن مجمع للخدمات المتوقع الاستفادة منها مستقبلاً، فالنفقات التي تصرف عليها من خلال الاختيار، والتعيين، والتدريب، والتوفير جميعها تنفق لرفع كفاءتها، ومهاراتها، وولائها، وبالتالي فهي تدفقات خارجه بالنسبة للمنشأة لتحسين معرفة وخبرات الموارد البشرية لديها؛ الأمر الذي يعكس إيجابياً على إنتاجيتها وبالتالي زيادة ربحية المنشأة.

وعليه فإن هذه الخاصية يمكن تطبيقها على الموارد البشرية تماماً لأن المنشأة عندما تتعاقد مع الأفراد للعمل فيها فإن هذه العقود غالباً ما يكون لأكثر من سنة مالية وبالتالي فهم يصبحون مصدراً للخدمات وللمنافع المستقبلية للمنشأة. وقد أيد ذلك (Bikki) حين قال: "إن المنافع التي تأتي من خدمات العاملين والمتحتمل أن تقدم للمنشأة لأكثر من فترة محاسبية واحدة؛ يمكن أن تعامل على أنها أصول". [Bikki, ١٩٧٤, P. ٣٢١]

(٢) قدرة المنشأة على التحكم والسيطرة على المنافع المقدمة:

أي أنه لابد من التحقق من وجود الأصل؛ ولكن يجب ملاحظة أن حق الملكية لا يكفي للدلالة على الموجود (الأصل)؛ فالأساس هو حق السيطرة والتحكم بالمنافع المتوقعة من هذا الحق، مثل ذلك عقود الإيجار، وهذا ينطبق تماماً على الموارد البشرية. وقد أيد ذلك (Ijiri) حيث قال: "إن الموارد البشرية ليست هي فقط التي لا يملكتها المشروع فهناك موارد أخرى تعتبر ضمن أصول المشروع محاسبياً بالرغم من عدم تملكه لها مثل عقود الإيجار طويلة الأجل، وعقود الاتفاقيات التي ستنفذ فيما بعد حيث أن الأصول تمثل الموارد التي تخضع لرقابة المشروع". [Ijiri, ١٩٦٧, P. ٧٠].

كما وأيد ذلك (Watson) حيث قال: "يجب أن يفهم من الحق في استلام المنافع أنه ينصرف إلى تملك الموارد البشرية ذاتها، وإنما إلى حق المنشأة في استخدام موظفيها في عملياتها والإنتفاع من خدماتهم المستقبلية وفق عقود العمل التي أبرمتها معهم". [Watson, ١٩٧٨, P. ٤٢].

(٣) أن تنشأ عن عمليات حذثت في الماضي:

بمعنى أنها حذثت فعلاً قبل تسجيلها في الدفاتر، أما الأحداث المتوقعة فلا تنشئ أصولاً، وهذا أيضاً ينطبق على الخدمات التي تقدمها الموارد البشرية.

#### ثانياً: القياس

الخاصة الثانية التي يجب توافرها في البند حتى يتم الاعتراف به محاسبياً هي إمكانية القياس، وفي مجال الموارد البشرية تعني: إمكانية قياس قيمة المنافع المستقبلية المتوقعة من الموارد البشرية، وقد ظهرت عدة مقاييس في محاسبة الموارد البشرية، إلا إن قياس قيمة الموارد البشرية يتطلب التقدير والتتخمين الشخصي؛ الأمر الذي يفرض وجود معيار الموضوعية. وفي هذا السياق ذكر (Elias): "إن أي محاولة لقياس قيمة الموارد البشرية على اعتبار أنها أصول من ضمن أصول المشروع فإن ذلك يتطلب وجود الدليل الموضوعي لتقليل عنصر الحكم الشخصي". [Elias, ١٩٧١, P. ٣٩].

وقد أيد ذلك أيضاً (الفضل) حيث قال: "فلا نظن أن المحاسبة تتلزم بالموضوعية الكاملة في جميع عمليات القياس، وخير مثال على ذلك قياس كلفة استخدام الموجودات الثابتة، حيث يتم تحديدها بناءً على التقدير الشخصي للعمر الاقتصادي للموجودات وقيمة إنقاشه -إن وجد- وأحياناً يمتد التقدير الشخصي إلى اختيار الطريق المراد اتباعها في حساب تلك الكلفة". [الفضل, ٢٠٠٢، ص ١٠٤]

وعليه فإن قياس قيمة الموارد البشرية حالها حال قياس قيمة الموارد المادية والتي تعتمد أيضاً على التقدير والتخمين لذا ستكون موضوعية القياس مثار نقاش طويل، إلا إن المعلومات التي تقدمها محاسبة الموارد البشرية لمستخدمي البيانات المالية في اتخاذ قراراتهم ستكون من الأهمية بمكان لتخذلي القرارات ولزيادة كفاءة النظام المحاسبي.

#### ثالثاً: الملاءمة:

تهتم المحاسبة بتوفير المعلومات والبيانات المالية الازمة لاتخاذ القرارات المختلفة سواء داخل المنشأة أو خارجها، وعليه يجب إن تتوفر في هذه المعلومات خاصية الملاءمة؛ ويقصد بها: تلك المعلومات التي تكون مؤثرة عند اتخاذ القرارات حيث أن غياب هذه المعلومات سيؤدي إلى اتخاذ قرار خاطئ. وقد ذكر (Balkaoui) في هذا المجال: "ان هدف المحاسبة المالية هو تزويد متخذلي القرارات بالمعلومات الملاءمة لاتخاذ

القرارات". [٤٢، P. ٢٠٠١، Balkaoui] وحتى تكون المعلومة ملائمة يجب أن تتوفر فيها الشروط التالية:

١. التوقيت: بمعنى أن تكون المعلومة في الوقت المناسب لاتخاذ القرار حيث أن المعلومة لها حساسية عالية ملرور الزمن.

٢. التنبؤ: بمعنى إمكانية استخدام المعلومة لأغراض التنبؤ بالمستقبل.

٣. التغذية العكسية: وتعني العقلانية والرشد في القرار الذي تم اتخاذه بحيث يمكن متى اتخاذ القرار من تقييم صحة قراره المتتخذ سابقاً. وهذه الشروط الثلاثة تنطبق تماماً على المعلومات التي توفرها محاسبة الموارد البشرية من حيث التوقيت والتنبؤ والتغذية العكسية. فيمكن متى اتخاذ القرار من خلال معلومات وتقارير محاسبة الموارد البشرية أن يحصل على المعلومة التي يحتاجها لقراره متى احتاجها، كما وتتوفر محاسبة الموارد البشرية له نسباً ومؤشرات عن الدوران الوظيفي وعن عائد الاستثمار في الموارد البشرية يمكن استخدام هذه المؤشرات للتنبؤ بالمستقبل وتسمح بالتغذية العكسية التي يمكن من تقييم مدى فاعلية الإدارة في استخدام مواردها البشرية.

#### رابعاً: الموثوقية:

وهي الخاصية الرابعة الواجب توافرها في البند حتى يتم الاعتراف به محاسبياً؛ والمقصود بالموثوقية هي: تلك المعلومات القابلة للتحقق، والممثلة لواقع الحال، والتي تتصرف بالحياد وعدم التحيز بدرجة معقولة. حيث أن قابلية التحقق تعني: إمكانية التوصل إلى نفس النتائج عند استخدامها من قبل أشخاص آخرين مع الاعتماد على نفس المعلومة وطرق القياس، أما الحياد فيعني خلو المعلومة من التحيز؛ وأنها تمثل الواقع حيث تعكس الظروف الأحوال السائدة. وهذه الخاصية مرتبطة إلى حد كبير مع القياس بالنسبة للموارد البشرية حيث كلما زادت درجة التأكيد زادت الموثوقية، حيث إن المعلومات التي توفرها محاسبة الموارد البشرية هي معلومات ممثلة لواقع المنشأة وغير متحيزة.

#### تعليق عام:

لقد أورد الفكر المحاسبي أكثر من عنصر (معيار) للمقارنة بين الموارد المادية والبشرية وهي: الخدمات أو المنافع المتوقعة من المورد، والأحداث الاقتصادية التي يتربّع عليها فرض رقابة على المورد، والرقابة على المورد، وانقطاع الخدمات، والاستغناء عن المورد، وسداد الديون، واستبدال المورد، وتخفيض التكاليف، ودقّة المعلومات المناسبة في اتخاذ القرارات، ومعدل الدوران، والمساءلة الإدارية، والتكلفة المحيطة بالمورد، وتكاليف صيانة المورد، ومكونات المورد، وحالة عدم التأكيد، والموضوعية.

مما سبق يتضح أن معايير وخصائص الأصول تنطبق تماماً على الموارد البشرية لجعلها موجوداً(أصلاً) في المنشآت، وقد ذكر (دهمش) حين صنف الموارد البشرية في البنوك أنها من ضمن الأصول المعرضة للمخاطر حيث قال: "يمكن تصنيف الأصول المعرضة للمخاطر كما يلي: الأصول المالية مثل النقدية، والأصول المادية مثل المباني والمعدات، والموارد البشرية مثل الموظفين والعاملين المديرين، والأصول غير الملموسة مثل المعلومات والسياسات". [دهمش، ٢٠٠٣، ص ٣٣]

## ٢- ٥ تعريف محاسبة الموارد البشرية:

لقد عرفت جمعية المحاسبين الأمريكيين (Association American Accounting) محاسبة الموارد البشرية بأنها: "مجموعة من المفاهيم والمبادئ والأساليب والإجراءات، تحكم عملية تحديد ثم قياس البيانات المتعلقة بالموارد البشرية، وذلك بقصد إيصالها بعد ذلك للأطراف ذات المصلحة". [AAA, ١٩٧٣, PP. ١٨٥-١٦٩] ومن هذا التعريف نجد أن محاسبة الموارد البشرية تعنى بتحديد النفقات التي تتحملها المنشأة لأجل استقطاب، واختيار، وتعيين، وتدریب، وترقية الموارد البشرية فيها، وقياس القيمة الاقتصادية لهذه الموارد البشرية العاملة في المنشأة، ثم الإفصاح عن هذه المعلومات وتوصيلها إلى الجهات المستفيدة منها.

عرف(Flamholtz) المحاسبة عن الموارد البشرية على أنها: "نظام لإمداد الإدارة بالمعلومات اللازمة لإدارة الموارد البشرية بكفاءة وفعالية، فهي تقدم المعلومات عن تكلفة وقيمة كل فرد في التنظيم". [فلامهولن، ١٩٩٢، ص ٤٠] ومن هذا التعريف يتضح لنا أن محاسبة الموارد البشرية تعنى بقياس تكلفة وقيمة الموارد البشرية في المنشآت التي تعمل فيها.

كما عرف (علي) محاسبة الموارد البشرية بقوله: "هي أداة قياس الموارد البشرية قياساً كمياً من خلال مجموعة من الأساليب والنماذج التي يمكن تطبيقها عملياً، والتقرير عن نتائج القياس للجهات الداخلية والخارجية بما يمكن من تحقيق مقابلة التكاليف بالإيرادات". [علي، ١٩٩٧، ص ٢٩٨]

أما(Alexander) فقد عرف محاسبة الموارد البشرية بقوله: "إن المحاسبة عن الموارد البشرية هي امتداد لمبادئ المحاسبة وذلك بمقابلة التكاليف بالإيرادات، وتنظيم البيانات الخاصة بالموارد البشرية لتوصيلها للمختصين معبراً عنها بقيم نقدية". [Alexander, ١٩٧١, P. ٩] يتضح من هذا التعريف أن محاسبة الموارد البشرية تعنى بتقديم أسلوب لتحسين النظام المعلوماتي المحاسبي بما يتلاءم مع احتياجات المستفيدين من هذه المعلومات. وقد عرفها(Brummet) بقوله: "ان المحاسبة عن رأس المال البشري تعبّر عن أسلوب لتحديد وقياس وتوصيل المعلومات الخاصة بالموارد البشرية للمساعدة على رفع كفاءة إدارة المشروع" [Brummet, ١٩٧٠, p. ٦٥].

ويرى الباحث أنه يمكن تعريف محاسبة الموارد البشرية بأنها: "امتداد معرفي لعلم المحاسبة، يتم بوجبها قياس وتسجيل وتصنيف وتبويب التكاليف المتحققه عن استقطاب واختيار وتعيين استئجار وتدريب وتنمية الموارد البشرية في المنشأة وفي ظل ولاء تلك الموارد لها والذي يضمن لها حق الرقابة عليها وذلك لخدمة الأطراف ذات العلاقة". ومن هذا التعريف يمكن إستخلاص ما يلي:

١. إن محاسبة الموارد البشرية هي أحد فروع علم المحاسبة باعتبارها علم اجتماعي.
٢. ضرورة وجود رقابة على الاستثمار في الموارد البشرية من خلال ما توفره محاسبة الموارد البشرية من معلومات، وان عدم وجود هذه الرقابة سوف يؤدي إلى: الإسراف أو الضياع في هذه الموارد، وعدم اتخاذ قرارات سليمة بخصوص هذه الموارد، وسوء توجيه الموارد البشرية.
٣. إن محاسبة الموارد البشرية شأنها شأن فروع المحاسبة الأخرى، حيث تقدم معلومات عن الموارد البشرية في المنشأة لمساعدة متخدلي القرارات سواء كانوا من داخل المنشأة أو من خارجها.

## ٦ - نشأة وتطور محاسبة الموارد البشرية:

لقد مررت محاسبة الموارد البشرية بمراحل تطور متعددة تبعاً لتطور الفكر الإداري؛ ونظريات العلاقة الإنسانية التي إهتمت بالمنشأة كنظام اجتماعي وفني في نفس الوقت، وفي كلا النظارتين يكون العنصر الإنساني هو المؤثر دائماً. وسنتناول فيما يلي هذه المراحل:

المرحلة الأولى:

امتدت هذه المرحلة من أوائل السبعينيات وحتى عام ١٩٦٦، وفي هذه المرحلة وضعت أولى مفاهيم محاسبة الموارد البشرية معتمدين على النظريات الاقتصادية، ونظريات العلاقة الإنسانية في العلوم الاجتماعية؛ التي ركزت على تطوير مفهوم الموارد البشرية في المنشآت عن طريق التعرف على سلوك الفرد، والجماعات، وفهم الدوافع، وال حاجات التي تتطلب الإشباع لديهم مما يحقق نتائج إيجابية على عمل المنشأة ككل، الأمر الذي دفع العديد من المحاسبين والأكاديميين للإنتباه إلى المفاهيم السلوكية، والاعتراف بتأثير الجانب الاجتماعي، والنفسي لدى العنصر البشري على اتخاذ القرارات. وكان نتيجة ذلك أن وضعوا المفاهيم الأساسية لمحاسبة الموارد البشرية ولكن دون أن يظهر ذلك في حسابات النتيجة للمنشأة.

المرحلة الثانية:

امتدت هذه المرحلة من عام ١٩٦٦ وحتى عام ١٩٧١، ويرجع الفضل فيها إلى الباحث (Likert)، حيث تميزت هذه المرحلة بأنه تم فيها إيجاد نماذج لقياس تكلفة الموارد البشرية، كما وقد تم في هذه المرحلة التطبيق الفعلي لها في بعض المنشآت، كما قام (William Pyle) بتطبيق دراسته حول قياس القيمة التاريخية لتكلفة

الموارد البشرية على شركة (R.G.Barry) في مدينة (Colombos) بولاية (Ohio) والتي نشرت ولعدة سنوات بياناتها المالية متضمنة معلومات مالية عن مواردها البشرية. [Pyle, ١٩٧٠، PP. ٣٢-١٩] والملاحظ على هذه المرحلة أنه بدأ الاهتمام بتنمية وتطوير الموظفين، ودرج مصطلح (الموارد البشرية) في المنشآت ، وإن الإنسان مورد يفضل إظهاره في حسابات النتيجة.

المرحلة الثالثة:

امتدت هذه المرحلة من عام ١٩٧١ وحتى عام ١٩٧٦، وشهدت هذه المرحلة العديد من الدراسات الخاصة بمحاسبة الموارد البشرية خصوصاً في العالم الغربي، واليابان، وأستراليا، كما وقد تم خلال هذه المرحلة تطبيق العديد من الدراسات الخاصة بمحاسبة الموارد البشرية في العديد من المنشآت في هذه الدول ومثال ذلك شركة (Lester & Co) وشركة (R.G Barry) في أمريكا. وقد اشتغلت هذه الدراسات على أثر معلومات محاسبة الموارد البشرية على اتخاذ القرارات الإدارية، وقرارات المستثمرين من حملة الأسهم، بالإضافة إلى تطوير نماذج قياس الموارد البشرية، والمحاسبة عنها من ناحية التكلفة والقيمة.

وفي هذه المرحلة أيضاً شكلت جمعية المحاسبين الأمريكيين (AAA) لجنتين لمحاسبة الموارد البشرية خلال عام ١٩٧١ / ١٩٧٢، ونشرت تقاريرهما تحت عنوان (تطور محاسبة الموارد البشرية)، كما وأصدر (Eric Flamholtez) أول كتاب له عن هذا الموضوع (المحاسبة عن الموارد البشرية) في عام ١٩٧٤.

المرحلة الرابعة:

امتدت هذه المرحلة من عام ١٩٧٦ وحتى عام ١٩٨٠، وفيها تراجع الاهتمام بمحاسبة الموارد البشرية من الجانبين الأكاديمي والتطبيقي وقد علل (Flamholtz) ذلك إلى عدة أسباب حيث قال: "إن الجزء الأكبر من البحوث الأولية في هذا الميدان - والتي تعتبر أقل صعوبة - قد قمت في المراحل السابقة، وإن الأجزاء الباقية أكثر صعوبة وتتطلب عدداً غير قليل من الباحثين ذوي الكفاءة العالية للقيام بها. كما يتطلب أيضاً تعاون عدد كبير من المؤسسات والشركات التي تقبل أن يتم تطبيق هذه البحوث في داخلها ومن خلالها، ومما أدى إلى عدم قيام المؤسسات والشركات بالتطبيق هو إن: تكاليف تطبيق هذه النظم تزايدت، والعائد المتوقع منها كان في نظر العديد منها غير مؤكد وربما كان غير ذي فائدة كبيرة".

[ فلامهولز، ١٩٩٢، ص ٩]

المرحلة الخامسة:

امتدت هذه المرحلة من عام ١٩٨٠ وحتى الآن، وتعتبر مرحلة الازدهار الحالي لمحاسبة الموارد البشرية، حيث توقفت بعد عام ١٩٨٥ الكتابة عنها إلا أنه في السنوات الأخيرة أعيد فتح آفاق البحث في هذا الموضوع مرة

أخرى ولكن تحت عنوان "المحاسبة عن رأس المال الفكري".

## ٢ - أهداف وافتراضات محاسبة الموارد البشرية :

أولاً: أهداف محاسبة الموارد البشرية

يمكن اشتغال أهداف محاسبة الموارد البشرية من المفهوم المنشور في تقرير لجنة المحاسبة عن الموارد البشرية

المنشقة عن جمعية المحاسبين الأمريكيين (AAA) عام ١٩٧٣ كما يلي:

١. تحديد وقياس عناصر تكلفة الموارد البشرية.

٢. تصميم نظام محاسبي مناسب لقياس قيمة الموارد البشرية.

٣. توصيل المعلومات الخاصة بالموارد البشرية إلى متلذّي القرارات من خلال تقديم معلومات كمية

عن قيمتها للمساعدة في تحظيط احتياجات المنشأة من الموارد البشرية، وتخصيصها على الوظائف

المتاحة فيها بما يكفل ضبط ورقابة نفقات الاستقطاب، والتعيين، والتدريب والتطوير، ترك الخدمة،

وتحفيز الإدارة على الاهتمام برأس المال البشري في المنشأة، وتوفير معلومات عن مدى كفاءة الإدارة

في استخدام الموارد البشرية. [AAA, ١٩٧٣, P.١٦٩]

ثانياً: إفتراضات محاسبة الموارد البشرية

تستند محاسبة الموارد البشرية إلى الإفتراضات التالية:[مصطفى، ١٩٧٨، ص ٨]

١. تقوم الموارد البشرية مثلها مثل أي أصل من الأصول بتقديم خدمة أو منفعة تساهمن في تحقيق هدف المنشأة.

٢. يتضمن الحصول عليها تكلفة اقتصادية كما أن المنافع الناتجة عنها تساهمن في رفع درجة الكفاءة الإنتاجية.

٣. يمكن إدخال الموارد البشرية ضمن أصول الشركة طالما أن معيار القدرة على الحصول على منافع اقتصادية تنطبق عليها.

٤. يمكن قياس تكلفة/عائد الموارد البشرية.

٥. تمثل الموارد البشرية الخبرة المتجمعة لدى مجموع العاملين والتي تعكس في تدفق للمنافع المستقبلية وذلك بتفاعل هؤلاء العاملين مع الموارد الأخرى للمشروع

## ٢ - ٨ وجهات النظر المؤيدة والمعارضة لرسملة تكلفة الموارد البشرية:

أولاً: وجهات النظر المؤيدة لرسملة تكلفة الموارد البشرية:

١. لعل من أكثر الأسانيد ترجيحاً لرسملة الاستثمار في الموارد البشرية، هي الآثار والمزايا المترتبة على ذلك في القوائم والتقارير المحاسبية، والتي تزيد من القيمة الإعلامية لهذه القوائم والتقارير من وجهة نظر متخذى القرارات.[مطر، ١٩٨٢، ص ٢٢٤]

٢. تسهم محاسبة الموارد البشرية في تحويل النظرة إلى العاملين من أنهم أعباء وتكليف إلى أنهم أصول. [Caplan, ١٩٧٣, P. ٥١]

٣. إن بعض عناصر القوى العاملة في الواقع قد تستقيل أو تموت، لكن المنشأة قد تستبدلهم مما يجعل عدم رسملة تكلفة الموارد البشرية ملنشأة مستمرة مخالفة للواقع، ويسبب نقصاً جوهرياً في البيانات المالية.[حنان، ٢٠٠٣، ص ٢٢٦]

٤. تساعد محاسبة الموارد البشرية في الاستخدام الأمثل للموارد البشرية من خلال ترشيد قرارات الاستقطاب، والاختيار، والتعيين، والتدريب والترقية.

ثانياً: وجهات النظر المعاشرة لرسملة تكلفة الموارد البشرية:

١. من الخصائص الرئيسية للموجودات (الأصول): وجوب ملكية هذا الموجود (الأصل); وعليه فإن عدم إمكانية تملك الموارد البشرية تنفي إمكانية عدم كموجود (أصل) من موجودات (الأصول) المنشأة حيث أن حق المنشأة يتمثل في إمكانية تشغيلهم، واستخدام طاقاتهم، ومهاراتهم فقط.

٢. نظراً لأنعدام سوق متخصص لتبادل القوى العاملة (فيما عدا مجتمعات الرّق)، لذا يكون من الصعب قياس قيمتهم قياساً موضوعياً.[مطر، ١٩٨٢، ص ٢٢٢]

٣. صعوبة تحديد الفترة الزمنية التي ستستفيد المنشأة خلالها من الخدمات المستقبلية للموارد البشرية من أجل رسملة تكاليفها وتحديد معدلاتها.

٤. إن معاملة الموارد البشرية كموجود (أصل) كبقية الموجودات (الأصول) المادية في المنشأة يعتبر امتهاناً لهم ويثير إستيائهم؛ ويخلق ردًّ فعل سلبياً يعكس بنتائج سلبية على المنشأة.

## ٢ - ٩ طرق الإفصاح عن الاستثمار في الموارد البشرية:

فيما يلي طرق إظهار الاستثمار في الموارد البشرية في البيانات المالية: [فلامهولز، ١٩٩٢، ص ٧]

الطريقة الأولى:

عرض البيانات الخاصة بالموارد البشرية ضمن التقرير السنوي الذي يقدمه رئيس مجلس الإدارة في كلمته إلى الهيئة العامة في اجتماعها السنوي، حيث يتعرض ضمن كلمته إلى حجم الاستثمار في الموارد البشرية، والإنفاق عليها خلال السنة المالية الجارية، كما وتتضمن معلومات عن تكلفة دوران العمل ومعدله.

الطريقة الثانية:

إدراج المعلومات الخاصة بالموارد البشرية ضمن الأصول غير الملموسة (Intangible Asset) بالإضافة إلى عمل إيضاحات ومذكرات تفسيرية بخصوصها.

الطريقة الثالثة:

عرض المعلومات الخاصة بالاستثمار في الموارد البشرية ضمن قوائم مالية ملحقة ولا تدقق هذه القوائم من قبل المدقق الخارجي، حيث يتم إعداد قوائم مالية ملحقة للقوائم المالية المدققة من المدقق الخارجي، على أن يتم الإفصاح عن ذلك في تقرير المراجع بأن هذه القوائم غير معدة وفق مبادئ المحاسبة التقليدية كما أنها غير مدققة من قبله.

الطريقة الرابعة:

عرض المعلومات الخاصة بالاستثمار في الموارد البشرية ضمن القوائم المالية المنشورة، والمعدة وفقاً لمبادئ المحاسبة المتعارف عليها، والمدققة من قبل المدقق الخارجي، وتنطلب هذه الطريقة رسملة الاستثمار في الموارد البشرية ثم العمل على اطفاؤها على العمر المتوقع لها.

## ٢٠ علاقة التخطيط قصير وطويل الأمد بمحاسبة الموارد البشرية:

يمكن أن تساعد محاسبة الموارد البشرية في التخطيط القصير والطويل الأمد المتعلق بإدارة الموارد البشرية في المنشآت وذلك من خلال إعداد الموازنات التقديرية التالية:

### (١) موازنة تكلفة الحصول على الموارد البشرية:

يتم تحديد احتياجات المستويات الإدارية المختلفة في المنشأة من المعلومات الخاصة بالموارد البشرية حيث أن كل مستوى إداري بحاجة إلى معلومات مختلفة طبقاً لنوعية القرارات المتعلقة بالموارد البشرية المتخذة عند كل مستوى، وكذلك طبقاً لعدد مرات تكرار هذه القرارات بالإضافة إلى البيانات المطلوب توفرها لاتخاذ هذه القرارات، بالإضافة إلى المعلومات الأساسية المتعلقة بالموارد البشرية التي يتعين الإفصاح عنها

للمستثمرين من حملة الأسهم أو المستفيدين من البيانات المالية المنشورة. ونبأ بالحصول على التكلفة الفعلية للاستقطاب والاختيار والتعيين وذلك عن طريق تتبع هذه التكاليف أكثر من سنة سابقة من أجل الحصول على أساس منطقي للتنبؤ بهذه التكاليف للعام القادم لإعداد موازنة الحصول على الموارد البشرية الجديدة.

#### (٢) موازنة تكلفة الاستثمار في تدريب والتنمية:

بعد أن تم إعداد موازنة تكلفة الحصول على الموارد البشرية ننتقل إلى إعداد موازنة الاستثمار في التدريب والتنمية من أجل إيفاد هؤلاء الموظفين الذين تم استقطابهم في برامج تدريبيه منحهم التدريب الأساسي على مهام وظائفهم، والتدريب المتميز من أجل زيادة مهاراتهم وتحفيزها وإيجاد مهارات جديدة لديهم ولبيان العائد على الاستثمار في التدريب نفرض المثال التالي: تم إيفاد مسؤول التسهيلات الائتمانية في دراسة مسائية لدى جامعة قرية من الفرع لدراسة التمويل المصرفي والتحليل المالي لرفع كفاءة هذا الموظف عند دراسته لطلبات التسهيلات المصرفيه المقدمة إليه، ومعرفة كيفية التعامل معها بالتحليل والدراسة الأمر الذي سيؤدي إلى خفض تكاليف التسهيلات الائتمانية المتغيرة في السنة بواقع (٥٠٠٠) دينار، أما تكاليف الدراسة فقد قدرت بمبلغ (١٥٠٠) دينار شاملة الرسوم الجامعية، والكتب، والتنقلات ... الخ، وتقدر تكلفة الفرصة البديلة للإنتاجية الضائعة خلال فترة دراسة مسؤول التسهيلات الائتمانية في الجامعة بمبلغ (١٠٠٠) دينار. وعليه سيكون معدل العائد على الاستثمار في التدريب كما يلي:

معدل العائد على الاستثمار في تدريب مسؤول التسهيلات = صافي الوفورات

الاستثمار

$$\frac{\% ١٠٠}{٢٥٠٠} = \frac{٢٥٠٠ - ٥٠٠٠}{٢٥٠٠}$$

من هذه خلال النتيجة نتبين أن العائد على الاستثمار في تدريب هذا الموظف سيكون مجدياً.

#### (٣) موازنة تكلفة دوران العمل:

يتم إعداد موازنة تكلفة دوران العمل كما يلي:

١. إيجاد أساليب ومؤشرات للتنبؤ بمعدل دوران العمل ويتم ذلك بعمل استقصاء

دوري يركز على مدى رضا العاملين عن الأجر والرواتب والمكافآت، وعن

المسؤولين عنهم، وعن نوع وظائفهم ودرجاتهم وجميع المتغيرات التي لها علاقة بدوران العمل.

٢. إيجاد وسائل تساعد في زيادة رضا الموارد البشرية، وتحسين ظروف العمل من أجل إبقاءهم في وظائفهم.

٣. تقييم المقترنات الواردة في الاستقصاء الدوري على أساس التكلفة / المنفعة (Cost/ Benefit).

٤. مراجعة معدلات دوران العمل لسنوات سابقة.

وعند قياس تكلفة دوران العمل يجب أن يأخذ في الحسبان الأمور التالية:

أ- مقدار الخسارة في الاستثمار في الموارد البشرية: أي قيمة الاستثمار في الموارد البشرية غير المستنفد (معنى الرصيد الدفتري للموارد البشرية) والذي يساوي قيمة الاستثمار في الموارد البشرية مطروحاً منه قسط الاطفاء السنوي.

ب- تكلفة الإحلال: وهي التكلفة التي يتحملها البنك الآن في سبيل إحلال شخص محل آخر يشغل وظيفة معينة في التنظيم؛ بحيث يكون البديل قادرًا على القيام بنفس الأعباء وت تقديم نفس الخدمات التي تلزم لهذه الوظيفة.

إن هذه الموازنات تساعد في أن تتسلم الإدارة دورياً معلومات عن التغيير في الاستثمار في قيمة الموارد البشرية من أجل بناء قاعدة موارد بشرية جيدة والمحافظة عليها، والرقابة على تكاليفها وذلك عن طريق وضع نظام للتکاليف المعيارية لعمليات الاستقطاب والاختيار والتدريب والتنقلات والانفكاك عن العمل (دوران العمل)، وهي الأهداف التي يجب أن تكون عليها التكاليف ليتم مقارنة التكاليف الفعلية لهذه الأنشطة مع التكاليف المعيارية وتحليل الانحرافات الحاصلة بينها، واتخاذ ما يلزم بخصوصها مما يضمن مراقبة التكاليف بشكل أكثر فاعلية.

## ٢ - ١١ محاسبة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية:

أولاً: الموارد البشرية العاملة في البنوك التجارية الأردنية:

يدعم الجهاز المصرفي في الأردن كوادر بشرية مؤهلة ومتخصصة في مجال العمل المصرفي المتتطور، وقد وصل عددهم حتى نهاية عام ٢٠٠٣ نحو (١٢٠١٧) موظفاً منهم (٩٥٤) موظف في البنوك التجارية الأردنية. وتدار

هذه الموارد من خلال ما يسمى بـ(إدارة الموارد البشرية)، حيث تتولى هذه الإدارة مسؤولية تطبيق أحكام كافة القوانين والأنظمة ذات العلاقة بالموارد البشرية في البنك وأية تعليمات تصدر بمقتضى هذه القوانين والأنظمة وصياغة خطط وبرامج التطوير الإداري وتأمين احتياجات البنك من الموظفين ومتابعة مختلف الأمور المتعلقة بشؤونهم.

ثانياً: قيمة الإنفاق على الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية  
إذا ما بحثنا الإنفاق على الموارد البشرية العاملة في البنوك التجارية الأردنية لوجدنا أنها في عام ٢٠٠٣ تشكل ما مجموعه (٢٣١,٦٠) مليون دينار. حيث يشمل هذا الإنفاق على: رواتب وعلاوات، وضمان اجتماعي، وصندوق ادخار، وتعويض نهاية الخدمة، ونفقات طبية، ونفقات تدريب، وعلاوات سكن وتنقلات. ويبيّن الجدول رقم (٢ - ١) التالي البنوك التجارية الأردنية مرتبة تنازلياً حسب معدل الإنفاق على الفرد الواحد فيها داخل المملكة.

جدول رقم (١ - ٢) عدد الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية

وقيمة الإنفاق عليها لعام ٢٠٠٣

الترتيب	معدل الإنفاق على الفرد	قيمة الإنفاق على الموارد البشرية (٢)	عدد الموارد البشرية (١)	اسم البنك
١	٠,٠٦٠	١٤١,٩٢	٢٣٣٩	البنك العربي
٢	٠,٠١٩	٢,٥٢	١٣٠	بنك الصادرات والتمويل
٣	٠,٠١٤	١٣,٤٠	٩٥٢	بنك القاهرة عمان
٤	٠,٠١٣	٢٢,٧٧	١٦٥٥	بنك الإسكان للتجارة والتمويل
٥	٠,٠١٣	١٥,١٠	١١١٩	البنك الأهلي الأردني
٦	٠,٠١٣	٤,٦٠	٣٣٨	بنك المؤسسة العربية المصرفية الأردن
٧	٠,٠١١	١٢,٤٧	١٠٦٢	بنك الأردن
٨	٠,٠١١	٦,٢١	٥٤٣	بنك الأردني الكويتي

٩	٠,٠١١	٣,٥٥	٣١١	بنك الاستثمار العربي الأردني
١٠	٠,٠٠٩	٣,٢٥	٣٣٢	بنك الأردن والخليج
١١	٠,٠٠٩	٢,٨٣	٢٩١	بنك الاتحاد للادخار والاستثمار
١٢	٠,٠٠٨	١,٥٥	١٧٦	بنك سوسيته جنرال الأردن.
١٣	٠,٠٠٨	١,٤٣	١٧٥	البنك الأردني للاستثمار والتمويل
١٤		غير متوفرة	١٣١	بنك فيلادلفيا للاستثمار
-	٠,٠٢٤	٢٣١,٦٠	٩٥٤	المجموع

(١) المصدر: نافع فحماوي، "العاملون في الجهاز المصرفي"، مجلة البنوك في الأردن، المجلد

الثالث والعشرون: العدد السادس، تموز، ٢٠٠٤، ص ٦٠.

(٢) المصدر: البيانات المالية السنوية المنشورة لهذه البنوك عن سنة ٢٠٠٣.

يتضح من الجدول رقم (١-٢) السابق كبر حجم الإنفاق على الموارد البشرية إلا أن هذا الإنفاق لا زال يعالج محاسبياً على أنه نفقات إيرادية جارية تحمل على حساب الأرباح والخسائر في السنة التي حصل فيها، في حين أن آلة قيمتها لا تتجاوز ١٠٠٠ دينار تعالج على أنها نفقة رأسمالية يجري اطفاؤها على الفترة المالية المتوقع خلالها الاستفادة من خدماتها.

ثالثاً: واقع محاسبة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية  
 تنشر البنوك التجارية الأردنية بياناتها المالية باعتبار قيمة الاستثمار في الموارد البشرية كمصروفات إيرادية جارية بدلاً من اعتبارها مصروفات رأسمالية، وعليه فإن هذه المعالجة المحاسبية للاستثمار في الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية فيها تشويه للبيانات المالية، ولتوضيح مدى هذا التشويه يبين الجدول رقم (٢-٤) قائمة الدخل لبنك تجاري في ظل تطبيق المحاسبة التقليدية، وفي ظل تطبيق محاسبة الموارد البشرية. على إفتراض أن قيمة الاستثمار في الموارد البشرية مبلغ (١٠٠٠٠) دينار، ويتم اطفاؤها وفقاً لقسط الاطفاء الثابت، والعمر الإنتاجي المتوقع لهذه الموارد البشرية قدر بـ (١٠ سنوات).

جدول رقم (٢ - ٢) قائمة الدخل الجزئية لبنك تجاري في

ظل تطبيق المحاسبة التقليدية وفي ظل محاسبة الموارد البشرية

البيان	النقدية التقليدية	المحاسبة البشرية وفقاً لـ	الموارد المحاسبة وفقاً
إيرادات الفوائد والعمولات والإيرادات الأخرى.	٤٠٠٠٠	٤٠٠٠٠	(١٥٠٠٠)
مصاروفات إدارية وعمومية عدا الاستهلاك والاطفاء.	(٢٥٠٠٠)	(٥٠٠٠)	(٥٠٠٠)
الاستهلاك للأصول الثابتة.	(٥٠٠٠)	---	(١٠٠٠)
اطفاء الموارد البشرية.			
صافي الربح قبل الضرائب	١٠٠٠٠	١٩٠٠٠	
ينزل: ضريبة الدخل (%)٣٥	(٣٥٠٠)	(٦٦٥٠٠)	
صافي الربح بعد الضرائب	٦٥٠٠	١٢٣٥٠٠	

المصدر: افتراضي.

يلاحظ من الجدول (٢-٢) أعلاة أن صافي الربح بعد الضرائب قد ارتفع من (٦٥٠٠) دينار في ظل المحاسبة التقليدية ليصبح (١٢٣٥٠) دينار في ظل محاسبة الموارد البشرية وذلك لأن قيمة الاستثمار في الموارد البشرية وبالبلغ (١٠٠٠٠) دينار وفقاً للمحاسبة التقليدية، قد تم تحميشه بالكامل على حساب الأرباح والخسائر للفترة المالية على اعتبار أنها نفقات إيرادية جارية، ووفقاً لمحاسبة الموارد البشرية فقد تم رسملة الاستثمار في الموارد البشرية وبالبلغ (١٠٠٠٠) دينار، واطفاءه على العمر الإنتاجي المتوقع له وبالبلغ (١٠) سنوات حيث كان قسط الاطفاء السنوي بطريقة القسط الثابت كما يلي:

$$\text{قسط الاطفاء السنوي للموارد البشرية} = \frac{١٠٠٠٠}{١٠} = ١٠٠٠ \text{ دينار}$$

١٠

وهذا القسط فقط الذي يحمل على الأرباح والخسائر للفترة المالية، والجدول رقم (٣-٢) أدناه يبين الميزانية العمومية الجزئية للبنك حيث يظهر الاستثمار في الموارد البشرية بالصافي (أي مطروحا منه قسط الاطفاء السنوي).

جدول رقم (٣ - ٢)

الميزانية العمومية الجزئية للبنك التي تظهر الاستثمار في الموارد البشرية

البيان	المحاسبة التقليدية	المحاسبة للماضية	وفقاً لمحاسبة الموارد البشرية
الموجودات المتداولة.	٩٠٠٠٠	٩٠٠٠٠	٩٠٠٠٠
موجودات ثابتة: الآلات والمعدات - صافي.	٣٠٠٠٠	٣٠٠٠٠	٣٠٠٠٠
موجودات أخرى:			
الاستثمار في الموارد البشرية - صافي.	٩٠٠٠	---	٩٠٠٠
المجموع	١٢٩٠٠٠	١٢٠٠٠٠	١٢٩٠٠٠

المصدر: افتراضي.

يتضح من الميزانية العمومية الجزئية للبنك جدول رقم (٣ - ٢) أعلاه أنه وفقاً للمحاسبة التقليدية كانت مجموع الموجودات الصافية يبلغ (١٢٠٠٠٠) دينار، بينما وفقاً لمحاسبة الموارد البشرية ارتفعت مجموع الموجودات الصافية لتصبح (١٢٩٠٠٠) دينار، الأمر الذي يؤثر وبشكل واضح على معدل العائد على الاستثمار، حيث أن عدم اعتبار قيمة الاستثمار في الموارد البشرية عند استخراج هذا المعدل يجعله مضللاً للإدارة وللمستثمرين على حد سواء وكما يلي:

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = \frac{\text{صافي الدخل (الربح)}}{\text{مجموع الموجودات (الأصول)}}$$

وعليه فإنه وفقاً للمحاسبة التقليدية فإن معدل العائد على الاستثمار كما يلي(بالاستعانة بالجدول رقم (٤-٢) السابق):

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = \frac{١٠٠٠٠٠}{١٢٠٠٠٠} = ٨,٣٣\%$$

١٢٠٠٠٠

في حين أن معدل العائد على الاستثمار وفقاً لمحاسبة الموارد البشرية سيكون :

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = \frac{١٩٠٠٠٠}{١٢٩٠٠٠} = ١٤,٧٣\%$$

١٢٩٠٠٠٠

من المثال السابق يظهر جلياً مدى التشويه في معدل العائد على الاستثمار نتيجة تجاهل إظهار قيمة الاستثمار في الموارد البشرية كموجود (أصل) من موجودات (أصول) البنك.

٢ - **أهمية محاسبة الموارد البشرية في اتخاذ وترشيد القرارات:**  
تضمن العملية الإدارية في البنوك التجارية أربعة وظائف هي: وظيفة التخطيط، ووظيفة التنظيم، ووظيفة القيادة، وظيفة الرقابة. وفي كل وظيفة من هذه الوظائف نجد أن اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها.

يمكن تعريف القرار الإداري على أنه: "اختيار مدرك وواع لأحسن البديل المتاحة، المحقق لأكبر عائد أو أقل كلفة أو محققاً للأهداف المطلوبة". [زويلف والعضايلة، ١٩٩٦، ص ٢٥٧]

تمر عملية اتخاذ القرار بمراحل عدة، وقد بين (ظاهر) الخطوات التالية لاتخاذ القرار المناسب:[ظاهر، ٢٠٠٢]

[٣٥٠]

١. تجميع المعلومات اللازمة والملائمة لاتخاذ القرار المناسب.
٢. تحديد البديل المختلفة وتحديد المنافع المترتبة على تلك البديل ودراسة التوقعات المحتملة لتلك البديل.
٣. اختيار البديل الأفضل بعد تقييم البديل المختلفة وقياس المنافع ومقارنتها بالتكليف المتعلقة بها.
٤. تنفيذ القرار باختيار البديل الأفضل والذي تم التوصل إليه في الخطوة السابقة.
٥. تقييم الأداء الناتج عن تنفيذ القرار.

ويقسم متخذي القرارات المستفيدين من المعلومات المتعلقة بقيمة الموارد البشرية إلى الفئات التالية من وجه نظر المنشآت:

- أ- أطراف داخلية : وهم متخدو القرارات من داخل المنشأة وتشمل أفراد الإداره.
- ب- أطراف خارجية:وهم متخدو القرارات من خارج المنشأة وتشمل كلاً من المستثمرين، والمحللين الماليين، والدائنين والإتحادات العماليه، والحكومة، والمجتمع.

وس يتم التركيز في هذه الدراسة على حاجة الفئة الأولى وهم الأطراف الداخلية لمحاسبة الموارد البشرية في خدمة قراراتهم بخصوص الموارد البشرية ومن أهم هذه القرارات هي:

١. معرفة تكلفة دوران العمل على مستوى المنشأة وأثر ذلك عليها.
٢. معرفة تكلفة وعائد العمل في الخارج على المستوى القومي.

٣. تحديد قيمة رأس المال البشري ودرجة تركيزه، مثل ذلك: رأس المال البشري / رأس المال المادي
٤. تحقيق الاستخدام الأفضل للعمالة.
٥. التعرف على جوانب العمل التي يمكن لعامل معين أو نوع معين من العمال تحقيق أقصى كفاءة إنتاجية فيها.
٦. التعرف على الطاقات المستغلة والعاطلة.
٧. التعرف على الوسائل الحديثة والفعالة للتدريب.
٨. تطوير الرقابة على الموارد البشرية.
٩. تحطيط الأجور والإنتاجية.
١٠. التأثير على قرارات استثمار رأس المال.
١١. مسألة تعظيم دخل العمالة.

وقد قال(Jeffery) في هذا السياق " ان محاسبة الموارد البشرية توفر المعلومات اللازمة لتقدير البديل المتاحة للقرارات الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية مثل قرارات التوظيف وقرارات الاستئجار وقرارات الاستغناء عن الموظفين كما توفر للإدارة المعلومات المناسبة لإعداد الموازنات التخطيطية الرأسمالية للموارد البشرية".

[Jeffery, ١٩٧٧, P. ٣٣]

ويرى الباحث انه يمكن توضيح مجالات الاستفادة من محاسبة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية في الجدول رقم (٢ - ٤) التالي:

جدول رقم (٤ - ٢)

**مجالات الاستفادة من محاسبة الموارد البشرية في  
اتخاذ القرارات المتعلقة باموراد البشرية**

مساهمة محاسبة الموارد البشرية	نوع القرار
تسهيل عملية اتخاذ القرارات الخاصة بوضع سياسات وإجراءات الحصول على الموظفين الممتازين عن طريق الإعلان والاستقطاب والاختيار والتعيين من خلال توفير معلومات عن تكاليف هذه الأنشطة.	<b>الحصول على الموارد البشرية</b>
تسهيل عملية اتخاذ القرارات الخاصة ببرامج التدريب والتطوير أو إلغاء بعض هذه البرامج من خلال إعداد الموازنات الخاصة بتكليف هذه البرامج، مما يعطي أساس سليم للتخطيط من أجل الوصول إلى سياسات فعالة بهذا الخصوص.	تدريب الموارد البشرية
تسهيل عملية اتخاذ القرارات الخاصة بتوزيع وتحصيص الأفراد في وظائف محددة للقيام بواجباتهم داخل المنشأة، من خلال المعلومات التي توفرها عن تكاليف التخصيص للوصول إلى الحل الأمثل لمشكلة تحصيص الموارد البشرية.	تحصيص الموارد البشرية
تسهيل عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالاستفادة من خدمات الموارد البشرية لتحقيق أهداف المنشأة وذلك عن طريق تقديم نماذج لقياس كفاءة وفعالية استخدام الموارد البشرية.	استخدام الموارد البشرية

<p>تسهيل عملية اتخاذ القرارات الخاصة بترفيع وترقية الموارد البشرية في المنشأة من خلال قياس الإنتاجية (الأداء) لهذه الموارد، وبيان قيمة الفرد بالنسبة للمنشأة؛ وبالتالي تحديد سياسة الأجر والكافآت لتحقيق أهداف المنشأة.</p>	<p>تقييم ومكافأة الموارد البشرية</p>
<p>تسهيل عملية اتخاذ القرارات الخاصة بإحلال موظف محل آخر، أو الاستغناء عن خدمات موظف من خلال تقديم معلومات عن تكلفة هذه الأنشطة ودوران العمالة.</p>	<p>الإحلال والاستغناء عن الموارد البشرية</p>

اعتماداً على ما سبق يمكن القول بأن محاسبة الموارد البشرية يمكن أن تستخدم وسيلة تخطيطية ورقابية لنشاطات إدارة الموارد البشرية إذا ما توفر نظام دقيق للمعلومات.

**٢ - ١٣ أهمية ومساهمة محاسبة الموارد البشرية في التحليل المالي لغايات الاستخدام الداخلي:** "يقصد بالتحليل المالي عملية تحويل الكم الهائل من البيانات والأرقام المالية التاريخية المدونة في القوائم المالية (الميزانية العمومية وقائمة الدخل) إلى كم أقل من المعلومات والأكثر فائدة لعملية اتخاذ القرارات". [الزيبيدي، ٢٠٠٢، ص ٢٥٩] وبالتالي فإن التحليل المالي هو مقارنات تستعمل لترشيد عملية اتخاذ القرارات وتقييم أداء المنشأة في الماضي والحاضر وتوقع أدائها المستقبلي.

ويهدف التحليل المالي إلى تحقيق الغايات التالية:[عقل، ٢٠٠٠، ص ٢٧٩]

- ١- التعرف على حقيقة الوضع الحالي للمؤسسة.
- ٢- تحديد قدرة المؤسسة على خدمة ديتها وقدرتها على الإقتراض.
- ٣- تقييم السياسات المالية والتشغيلية المتبعة.
- ٤- الحكم على مدى كفاءة الإدارة.
- ٥- التعرف على الاتجاهات التي يتخذها أداء المؤسسة.
- ٦- تقييم جدوى الاستثمار في المؤسسة.
- ٧- الاستفادة من المعلومات الملتاحة لاتخاذ القرارات الخاصة بالرقابة والتقويم.
- ٨- معرفة وضع الشركة في قطاعها.

أما محاسبة الموارد البشرية فتساهم وبشكل واضح في التحليل المالي لغايات استخدام الأطراف الداخلية، وتكون في مساحتها فيما يلي:

أولاً: تحسين مدلول بعض النسب المالية التقليدية.

ثانياً: استحداث نسب مالية جديدة.

أولاً: مساعدة محاسبة الموارد البشرية في تحسين مدلول بعض النسب المالية التقليدية

إن زيادة حقوق الملكية للمنشأة عن طريق استحداث موجودات (أصول) جديدة وهي الموارد البشرية يؤدي إلى زيادة مركزها المالي بقيمة هذه الموجودات (الأصول)، وبالتالي تحسين مدلول بعض النسب المالية التي تكون موجودات (أصول) المنشأة أو صافي الأرباح أحد أطرافها. وفيما يلي عرض لهذه النسب:

١- العائد على مجموع الموجودات (الأصول): Return On Total Asset (ROA):

تقيس هذه النسبة كفاءة الإدارة في استخدام موجودات (أصول) المنشأة لتحقيق الأرباح؛ فهي تبين العلاقة بين صافي الأرباح التي حققتها المنشأة وبين أجمالي الموجودات (أصول) المنشأة التي استخدمت لتحقيق هذه الأرباح. ويمكن استخراج العائد على مجموع الموجودات (الأصول) وفقاً للمحاسبة

التقليدية\* كما يلي:

العائد على الأصول = صافي الأرباح بعد الضرائب

\* مجموع الموجودات (الأصول) التقليدية\*

أما العائد على الموجودات (الأصول) وفقاً لمحاسبة الموارد البشرية فيتم احتسابه كما يلي:

العائد على مجموع الأصول = صافي الأرباح بعد الضرائب

مجموع الموجودات (التقليدية + البشرية)

٢- معدل دوران مجموع الموجودات (الأصول) (Total Asset Turnover)

يدل هذا المؤشر على مدى كفاءة المنشأة في استخدام الموجودات (الأصول) المتاحة لها لتوليد المبيعات حيث يبين قيمة المبيعات المتحققة عن كل دينار استثمر في هذه الموجودات (الأصول). ووفقاً للمحاسبة التقليدية

فإن معدل دوران مجموع الموجودات (الأصول) يتم استخراجه كما يلي:

معدل دوران مجموع الموجودات (الأصول) = صافي المبيعات

مجموع الموجودات (الأصول) التقليدية

\* المحاسبة التقليدية: هي المحاسبة التي لا تقوم بتسجيل وتبسيط وإظهار قيمة الاستثمار في الموارد البشرية في البيانات المالية المنشورة.

\* الموجودات (الأصول) التقليدية: تلك التي لا تحتوي على قيمة الاستثمار في الموارد البشرية.

أما وفقاً لمحاسبة الموارد البشرية فإن معدل دوران مجموع الموجودات (الأصول) يتم استخراجه كما يلي:

$$\text{معدل دوران مجموع الموجودات (الأصول)} = \frac{\text{مجموع الموجودات (التقليدية+البشرية)}}{\text{مبيعات}}$$

يختلف معدل دوران مجموع الموجودات (الأصول) من صناعة إلى أخرى، فليس هناك معدل نمطي يمكن استخدامه في جميع المنشآت؛ لذا يجب عند مقارنة معدل دوران مجموع الموجودات (الأصول) الأخذ بعين الاعتبار أن تكون المقارنة بين المنشآت المتماثلة في الصناعة، فإذا كان هذا المعدل أعلى من معدل الصناعة المماثلة فإن ذلك يدل على الاستغلال الكبير لهذه الموجودات (الأصول)، أما إذا كان هذا المعدل أقل من معدل الصناعة المماثلة فإن هذا يدل على عدم استغلال الأصول؛ بمعنى أن هناك زيادة في الاستثمار في الأصول لا مبرر لها.

وتعتبر إدارة المنشأة وحملة الأسهم من أكثر المهتمين بهذه النسبة، وذلك لأنها تبين كون الاستثمار في الموجودات (الأصول) أقل أو أكثر من اللازم من أجل الموازنة بين الموجودات (الأصول) ومما يتولد عنها من مبيعات.

وتحسن أيضاً محاسبة الموارد البشرية مدلول كل من النسب التالية:

١. العائد على حقوق المساهمين: Return On Equity (ROE)

٢. معدل دوران مجموع الموجودات (الأصول): Total Asset Turnover

٣. القدرة الإيرادية الأساسية: Basic Earning Power (BEP)

٤. نسبة المديونية إلى مجموع الموجودات (الأصول): Debt To Total Asset

ثانياً: مساهمة محاسبة الموارد البشرية في استحداث نسب مالية جديدة:

تساهم محاسبة الموارد البشرية في استحداث نسب مالية جديدة و مهمة ويمكن استخدامها عند إجراء التحليل المالي، وفيما يلي استعراضأ لأهم هذه النسب:

١- نسبة قيمة الموارد البشرية إلى القيمة الإجمالية للموجودات (الأصول):

تستخدم هذه النسبة مؤشراً لقياس درجة تركز العمالة في المشروع، ومن ثم لتقدير الآثار الاقتصادية المرتبة على ارتفاع معدلات دوران العمالة في الصناعات المختلفة. [مطر، ١٩٨٢، ص ٢٢٦]

وهي مفيدة أيضاً للتنبؤ بالأرباح المستقبلية. وقد أيد ذلك (Brummet) ورفاقه حين قالوا "المنظمات التي يكون فيها نسبة الاستثمار في الموارد البشرية عالية سوف يؤدي ذلك إلى أرباح مرتفعة، في حين أن المنظمات

التي بها نسبة أقل فإن الأرباح تكون منخفضة". [Brummet, ١٩٦٨, P. ٢١٧] ويمكن استخراج هذه النسبة كما يلي:

نسبة قيمة الموارد البشرية إلى القيمة الإجمالية للموجودات (الأصول) =

$$\frac{\text{قيمة الموارد}}{\text{القيمة الإجمالية للموجودات (التقليدية + البشرية)}} = \frac{\text{الموارد}}{\text{البشرية}}$$

٢- نسبة قيمة الموارد البشرية إلى قيمة الموجودات (الأصول) التقليدية:

تشير هذه النسبة إلى كثافة عنصر العمل في المنشأة بحيث تقيس مدى مساهمة الموارد البشرية والتقليدية في عمليات المنشأة ونشاطها. ويمكن استخراج هذه النسبة كما يلي:

نسبة قيمة الموارد البشرية إلى مجموع الأصول التقليدية = قيمة الموارد البشرية

مجموع الأصول التقليدية

٣- نسبة الموارد البشرية إلى مجموع الموجودات (الأصول) الثابتة:

تشير هذه النسبة إلى مدى مساهمة الموارد البشرية ومجموع الموجودات (الأصول) في نشاطات المنشأة (الموجودات التقليدية + الموارد البشرية). ويمكن استخراج هذه النسبة كما يلي:

نسبة قيمة الموارد البشرية إلى مجموع الأصول الثابتة = قيمة الموارد البشرية  
قيمة الموجودات الثابتة التقليدية

٤- معدل دوران الموارد البشرية:

يشير هذا المعدل إلى قيمة المبيعات التي تتحقق عن كل دينار تم استثماره في الموارد البشرية. ويدل على مدى كفاءة المنشأة في استخدام موجوداتها (الأصول) ويمكن استخراج هذا المعدل كما يلي:

معدل دوران الموارد البشرية =  $\frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{قيمة الموارد البشرية}}$

٥- نسبة الإنتاج إلى تكلفة العمل خلال فترة زمنية معينة:

تشير هذه النسبة إلى قيمة إنتاج الموارد البشرية في المنشأة مقابل كل دينار تكلفة تحمله المنشآة، وتساعد هذه النسبة في ضبط تكاليف الإنتاج، وقياس الإنحرافات ومعالجتها. ويمكن استخراج هذه النسبة كما يلي:

$= \frac{\text{قيمة الإنتاج خلال فترة زمنية معينة}}{\text{تكلفة العمل (أي قيمة المورد البشري خلال نفس الفترة)}}$

حيث أن: تكلفة العمل(قيمة المورد البشري خلال فترة زمنية معينة) = قسط الاطفاء الخاص بتلك

الفترة.[الروياني، ١٩٩٢، ص ٢٣١]

٦- صافي الدخل للفرد:

تشير هذه النسبة إلى مدى مساهمة الفرد الواحد في صافي ربح المنشأة قبل الضريبة.[عقل، ٢٠٠٣، ص ١٣]

ويمكن استخراج هذه النسبة كما يلي:

صافي الدخل للفرد = صافي الربح قبل الضريبة

عدد الموارد البشرية في نهاية العام

٧- معدل الموجودات(الأصول) للفرد:

يشير هذا المعدل إلى مدى مساهمة كل فرد من أفراد المنشأة في مجموع الموجودات (الأصول) في نشاطات

المنشأة ويمكن استخراج هذا المعدل كما يلي:

معدل الموجودات (الأصول) للفرد = معدل الموجودات في بداية العام ونهايته

عدد الموارد البشرية في نهاية العام

٨- نسبة قيمة الموارد البشرية المؤهلة إلى القيمة الإجمالية للموارد البشرية:

تستخدم هذه النسبة مقياساً لتقييم مدى تركز المهارات العلمية في المنشأة، وبناء عليه يستخدمها بعض

المحللين الماليين كمؤشرات لقياس الكفاءة الإنتاجية في بعض الصناعات.[مطر، ١٩٨٢، ص ٢٢٦]

ويمكن استخراج هذه النسبة كما يلي:

قيمة الموارد البشرية المؤهلة تأهيلًا عالياً

القيمة الإجمالية للموارد البشرية

### الفصل الثالث

#### المعالجة المحاسبية المقترحة لتطبيق محاسبة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية

##### ٣- تمهيد:

يتناول هذا الفصل أهمية قياس قيمة الموارد البشرية، واستعراض أهم محاولات الفكر المحاسبى في هذا المجال من خلال النماذج المقدمة لقياس قيمة الموارد البشرية، والمقارنة بينها للخروج بمعالجة محاسبية مقترحة تتلاءم وظروف البنوك التجارية الأردنية.

ويتنازع الفكر المحاسبى في مجال قياس قيمة الموارد البشرية برأين هما:

١. يرى المعارضون لفكرة محاسبة الموارد البشرية أن تعامل الأموال المستثمرة في الموارد البشرية معاملة المصروفات الإيرادية الجارية؛ بحيث تحمل على حساب الأرباح والخسائر شأنها شأن كافة المصروفات التي ترد في الجانب المدين من حساب الأرباح والخسائر.

٢. يرى المؤيدون لفكرة محاسبة الموارد البشرية أن قيمة الموارد البشرية يمكن قياسها بعدة نماذج هي كما يلي:

٣ - ٢ نماذج قياس قيمة الموارد البشرية:  
قدم المؤيدون لفكرة محاسبة الموارد البشرية محاولات كثيرة لوضع أساليب ونماذج لقياس قيمة الموارد البشرية يمكن تلخيصها بمدخل التكلفة، ومدخل القيمة لقياس قيمة الموارد البشرية. وفيما يلي شرحاً موجزاً لكل منها:

أولاً: مدخل التكلفة

يمكن قياس قيمة الموارد البشرية بموجب هذا المدخل بالأساليب التالية:

##### ١- أسلوب التكلفة التاريخية:

يعترف هذا الأسلوب بالتكليف المدفوعة فعلاً على الموارد البشرية من أجل الحصول عليها، وتدريبها وتنميتها وتطوير مهاراتها، وتكليف التعليم، وتكليف ترك الخدمة. وبهذه المعالجة تعامل الموارد البشرية كالموجودات (الأصول) المادية الأخرى حيث تقسم التكاليف أعلاه إلى قسمين هما:

أ- تكاليف إيرادية : مثل الرواتب والأجور بحيث تحمل على حساب الأرباح والخسائر مباشرة.  
ب- تكاليف رأسمالية: مثل تكاليف الاختيار، والتعيين، والتدريب والتنمية، والتطوير والإعارة، والتکاليف التي

تؤدي إلى زيادة المنافع المستقبلية بحيث يتم رسميتها، ثم اطفاؤها على مدى العمر الإنتاجي للمورد البشري (المدة التي سيتقاضاها المورد البشري في المنشأة). وفي حال الاستغناء عن المورد البشري واستبعاده قبل انتهاء المدة المحددة له؛ تعتبر القيمة المتبقية خسارة تحمل على حساب الأرباح والخسائر في السنة التي حصل فيها الاستغناء.

وبالرغم من سهولة هذا الأسلوب وإمكانية تطبيقه إلا أنه يؤخذ عليه أنه لا يجاري التغيرات التي تطرأ على قيمة الموارد البشرية بسبب الزمن، مثل أوقات التضخم وتفاوت القيمة الاقتصادية للموارد البشرية، وصعوبة الفصل بين التكاليف الإيرادية الجارية والتكاليف الرأسمالية للموارد البشرية، وأنه يهمل التفرقة بين تكلفة الموظف من جهة وقيمة من جهة أخرى.

## ٢- أسلوب تكلفة الإخلال:

قدم (Flamholtz) هذا الأسلوب لتحقيق بعض المزايا التي لا يتحققها أسلوب التكلفة التاريخية؛ فهو يتفق مع أسلوب التكلفة التاريخية من حيث التكاليف التي يجب رسميتها من أجل قياس قيمة الموارد البشرية، ولكن بوجب هذا الأسلوب يتم قياس قيمة الموارد البشرية على أساس الخسائر التي تتحملها المنشأة بسبب ترك الموارد البشرية المؤهلة للعمل في المنشأة؛ بحيث يمكن التعبير عن هذه القيمة بتكاليف تعين وتدريب، وإحلال موارد بشرية جديدة قادرة على تقديم نفس المستوى من الإنتاجية بدلاً من الموارد السابقة. أما في حالة ترك الموظف الحالي العمل في المنشأة فتعامل خسائر (تكاليف) تركه كما هو الحال في أسلوب التكلفة التاريخية بحيث تحمل على الأرباح والخسائر في السنة التي حصلت فيها.

تعرف تكلفة الإخلال على أنها: التضحيات التي تتحملها المنشأة اليوم لإحلال مورد بشري محل آخر موجود الآن في المنشأة، وقد ذكر (Flamholtz) في هذا السياق أن تكلفة إحلال الوظيفي (Positional Cost) هي التضحيات التي تتحملها المنشأة الآن في سبيل إحلال شخص محل آخر يشغل وظيفة معينة في التنظيم؛ بحيث يكون البديل قادرًا على القيام بنفس الأعباء وت تقديم نفس الخدمات التي تلزم لهذه الوظيفة، ويوجد ثلاثة عناصر لهذه التكلفة هي:  
أ. تكلفة الاقتناء أو الحصول على الأفراد: وتقسم إلى مباشرة (كتكاليف الاستقطاب والاختيار والتعيين والتوظيف والتسكين)، وغير مباشرة (كتكاليف الترقية أو الانتداب من داخل المنشأة)

بـ. تكلفة التعلم والتدريب: وتقسم إلى مباشرة (كتكاليف التدريب والتأهيل الرسمي والتدريب أثناء العمل)، وغير مباشرة (كتكاليف وقت المدرب)

جـ. تكلفة ترك العمل: وتقسم إلى مباشرة (كامكافآت والتعويضات نتيجة ترك العمل)، وغير مباشرة (كتقص الكفاءة قبل ترك العمل، وتتكاليف الوظيفة الحالية خلال البحث لشغل الوظيفة). [ فلامهولز، ١٩٩٢،

[١٠٦]

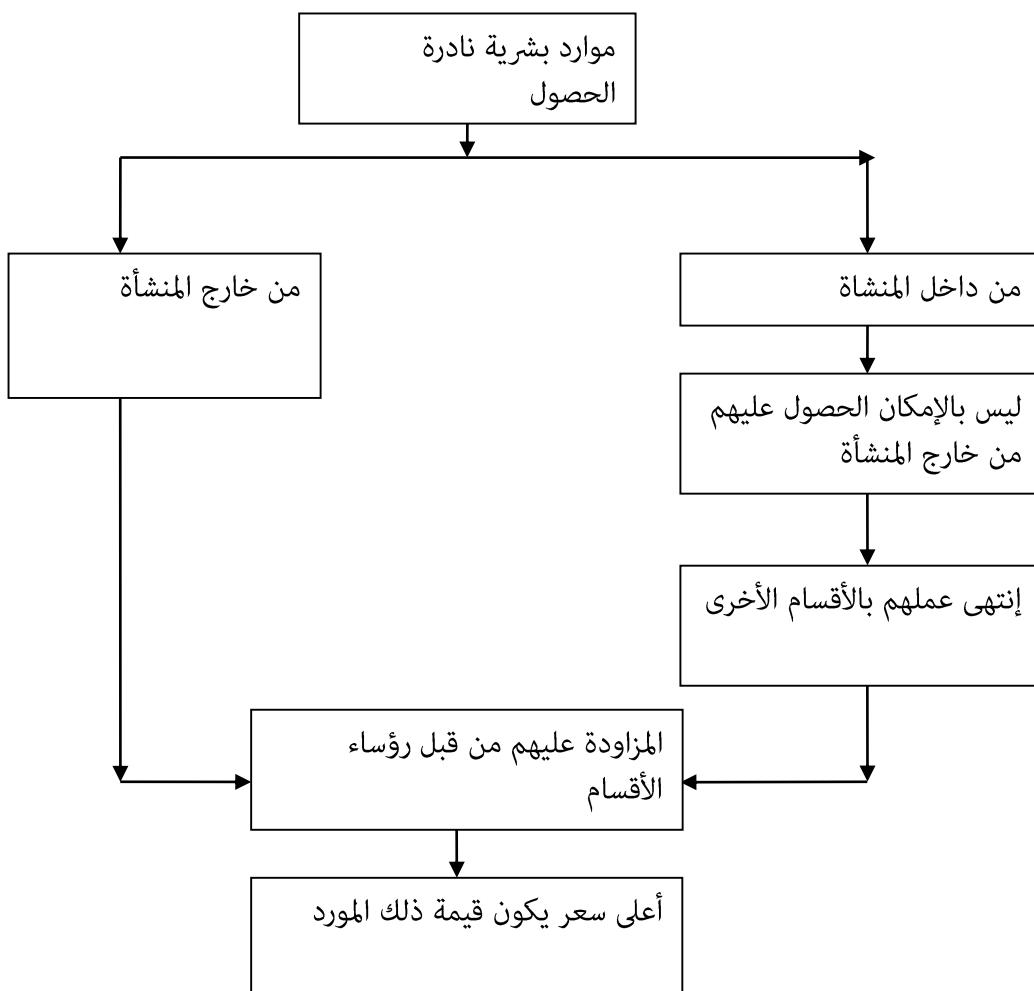
وميزة هذا الأسلوب أنه يراعي اعتبارات السوق (الأسعار الجارية) عند تحديد قيمة الموارد؛ وهي قيمة الموارد البشرية في المنشأة. "إلا أنه لم يتخلص من نفس العيب الأساسي في الأسلوب السابق وهو إهماله المنافع المحتملة من الموظف عند تقويمه؛ مما يجعله أقل موضوعية من أسلوب التكلفة التاريخية لأنه يعتمد على التقديرات الشخصية في عملية القويم نظراً لعدم وجود سوق متخصص للموارد البشرية يحدد أسعار استبدالها. وقد أشار الباحثان ( Bower&Likert ) إلى هذا العيب بقولهما: لو طلب من عدد من المديرين تقدير تكاليف استبدال موظفيهم وكانت تقديراتهم من ضعف إلى عشرة أضعاف".[مطر، ١٩٨٢، ص ٢٣٣] كما ان هذا الأسلوب يتطلب وجود سوق لبيع وتبادل الموارد البشرية وبالتالي صعوبة تطبيق فكرة الإحلال الوظيفي.

٣- أسلوب تكلفة الفرصة البديلة: [Hekimian&Jones, ١٩٦٧, PP. ١٠٥-١١٣]

قدم ( Hekimian & Jones ) هذا الأسلوب بديلاً لأسلوب التكلفة الاستبدالية، ويسمى هذا الأسلوب أيضاً أسلوب المزايدة التنافسية(Competitive Bidding) لقياس قيمة الموارد البشرية. وتعرف تكلفة الفرصة البديلة (المستخدم النادر): أقصى قيمة يمكن للمورد البشري تحقيقها في الاستخدام البديل، وقد تكون فرصة مضاعة داخلياً، وفرصة مضاعة خارجياً.

ويموجب هذا الأسلوب يقوم رؤساء الأقسام بعمل مزايدة على خدمات الموظفين العاملين معهم من ذوي الكفاءات من أجل الحصول على الموظف ذي المهارة النادرة؛ التي هم بحاجة لها سواء من داخل المنشأة أو خارجها، فرئيس القسم الذي ينجح في الحصول على ذلك الموظف يمكن أن يحصل على زيادة في الأرباح عن طريق الخدمات التي يقدمها هذا الموظف. وعليه فإن المبالغ التي يدفعها رئيس القسم للحصول على الموظف ذي المهارة العالية تمثل تكلفة فرصة بديلة لهذه الموارد البشرية، ويكون أعلى سعر (أو أعلى مبلغ دفع في هذه المزايدة) هو قيمة هذا المورد كموجود (أصل) من موجودات (أصول) المنشأة.

والشكل رقم (٣ - ١) يوضح متغيرات أسلوب تكلفة الفرصة البديلة لقياس قيمة الموارد البشرية:



شكل (٣ - ١) متغيرات أسلوب تكلفة الفرصة البديلة

ويمتاز هذا الأسلوب بالشخصنة للأفراد المنشأة، وتوفير أساس كمي لتخطيط وتقدير الموارد البشرية في المنشأة. إلا أنه يعاب على هذا الأسلوب أنه يهمل قيمة الموظفين العاديين الذين يمكن الحصول عليهم دون مزايدة؛ ويهتم فقط بموظفي ذوي الكفاءات العالية، والمهارات النادرة بمعنى أن هذا النموذج لا يحدد قيمة لجميع الموارد البشرية في المنشأة مما يترك آثاراً سلبية سيئة على نفسية باقي الموظفين في المنشأة الذين لم يتم إدخالهم في المزايدة. وقد أيد ذلك (سعادة) بقوله " فضلا عن استنادها على الرأي الشخصي في التقييم وما يتربى عليه من رجوع الفرد إلى سوق العبيد". [سعادة، ١٩٧٧، ص ٦٢]

ثانياً: مدخل القيمة

تقوم هذه المداخل على مفهوم القيمة الاقتصادية للموارد البشرية، وهي أكثر واقعية من أساليب التكلفة لأنها تأخذ بعين الاعتبار الخدمات المتوقعة من الموارد البشرية كعامل أساسى لتقدير هذه الموارد وهذا ما تهمله أساليب التكلفة. [مطر، ١٩٨٢، ص ٢٣٨] ويمكن قياس قيمة الموارد البشرية بموجب هذا المدخل بالنماذج التالية:

#### ١- نموذج Hermanson (نموذج الشهرة غير المشتركة المكونة ذاتياً):

[Hermanson, ١٩٦٤, PP. ١-١٧]

قدم (Hermanson) هذا النموذج باسم خصم الأرباح غير العادية(شهرة المحل) أي المكونة ذاتياً، وذلك لأن من مقومات تكوين الشهرة: الموظفين المدربين ذوي الكفاءة العالية. حيث أنه يعتقد أن المكاسب غير العادية تعتبر مؤشراً على وجود موارد غير ظاهرة في قائمة المركز المالي، وقد اقتصر هذا النموذج على المكاسب غير العادية للسنة السابقة فقط. وعليه فإن قيمة الموارد البشرية في المنشأة بموجب هذا النموذج تقدر برسملة إيرادات المنشأة التي تزيد عن الإيرادات العادية. وقد (Hermanson) الصيغة التالية لقياس قيمة الموارد البشرية:

$$\text{قيمة الموارد البشرية} = \text{شهرة المحل} \times \frac{\text{تكليف تكوين الموارد البشرية}}{\text{إجمالي قيمة الموجودات}}$$

حيث تتبع الخطوات التالية لإيجاد قيمة الموارد البشرية:

##### ١- إيجاد صافي الربح العادي طبقاً لقانون دي بونت:

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = \text{الدوران} \times \text{الهامش}$$

$$= \frac{\text{المبيعات}}{\text{المبيعات}} \times \text{الربح العادي}$$

$$= \frac{\text{مجموع الموجودات}}{\text{المبيعات}} \times \text{المبيعات}$$

٢- إيجاد متوسط الربح المتوقع للسنوات القادمة كما يلي:

$$\text{متوسط الربح} = \frac{\text{مجموع الأرباح المستقبلية}}{\text{عدد السنوات}}$$

٣- إيجاد الربح غير العادي كما يلي:

الربح غير العادي = متوسط الربح - الأرباح العادلة

٤- إيجاد شهرة المحل وكما يلي:

شهرة المحل = الأرباح غير العادلة

معدل كلفة رأس المال

والتطبيق العملي لهذا النموذج نفرض أن: الأصول المملوكة لمنشأة ما ٥٠٠٠٠ دينار، وصافي الربح بعد الضريبة ٥٠٠٠٠ دينار، معدل العائد في الصناعة = ٨٪ ومتوسط الربح المتوقع للسنوات القادمة = ٤٠٠٠٠ دينار، وتكاليف تكوين الموارد البشرية ١٦٠٠٠٠ دينار وعليه فأن :

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = \frac{٥٠٠٠٠}{٥٠٠٠٠} = ١٠٪$$

الأرباح غير العادلة = ٥٠٠٠٠ - ٤٠٠٠٠ = ١٠٠٠٠ دينار.

شهرة المحل =  $\frac{١٢٥٠٠٠}{١٠٠٠} = ١٢٥$  دينار.

٠,٠٨

وعليه فأن قيمة الموارد البشرية =  $١٢٥٠٠٠ \times ٠,٠٨ = ٤٠٠٠٠$  دينار.

٥٠٠٠٠

ويعبّر على هذا النموذج انه يتتجاهل العوامل الأخرى التي تساهم في تحقيق الأرباح غير العادلة ويُعزى تكوين شهرة المحل إلى الموارد البشرية فقط.

٢- نموذج Hermanson (نموذج القيمة الحالية المعدلة)

[Hermanson, ١٩٦٤, PP. ١-١٧]

اقتراح (Hermanson) أيضاً استخدام التعويضات، أو القيمة الحالية لتدفق المدفوعات من الأجر في المستقبل المعدلة، أو طريقة قيمة الأجر المستقبلية المخصومة المعدلة) ويقوم هذا النموذج على قياس قيمة الموارد البشرية في المنشأة باستخدام القيمة الحالية لتدفقات الأجر التي تدفع للموظفين في المنشأة بعد ان تعدل بمعامل الكفاءة، وهذا المعامل يتم تصديقه لقياس الفاعلية النسبية للموارد البشرية في منشأة محددة. حيث قال: "أن الأصول المملوكة والتي تظل عاطلة سوف لا تحقق مكاسب، فأن الفرق في معدلات

المكاسب يمكن أن ت归 إلى جهود الأصول العاملة،... وأن الأصول العاملة مكونة من مختلف الموارد البشرية"

[Hermanson, ١٩٦٤, P.٩]

وتقيس نسبة معامل الكفاءة في المنشأة عن طريق نسبة عائد الاستثمار في المنشأة إلى عائد الاستثمار لجميع المنشآت الأخرى العاملة في الاقتصاد في فترة معينة باستخدام المتوسط المرجح لصافي دخل المنشأة خلال الخمس سنوات السابقة وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{ER} = \frac{\text{RF}_1 + \text{RF}_2 + \text{RF}_3 + \text{RF}_4 + \text{RF}_5}{\text{RE}_1 + \text{RE}_2 + \text{RE}_3 + \text{RE}_4 + \text{RE}_5}$$

١٥

حيث إن:

.ER: نسبة الكفاءة.

.RF<sub>i</sub>: معدل الدخل المحاسبي للأصول المملوكة للمنشأة في السنة i.

i: السنوات من (٠ - ٤) بما يمثل بيانات لخمس سنوات حيث إن هذه النسبة هي التي تبرر الفرق بين ربحية المنشأة وربحية المنشآت الأخرى بسبب فروقات أداء الأصول البشرية.

يقوم هذا النموذج لحساب قيمة الموارد البشرية على ثلاث خطوات:

أ. حساب القيمة غير المعدلة للأجور المستقبلية لمدة خمس سنوات، حيث تضرب قيمة الأجور في كل سنة في معدل الخصم، وتجمع هذه الناتج لمدة خمس سنوات.

ب. حساب معامل الكفاءة بالمعادلة المذكورة أعلاه.

ج. تعديل الأجور المخصومة بمعامل الكفاءة حيث يضرب حاصل الناتج في (أ) في حاصل ناتج (ب).  
ويتعارض على هذا النموذج أنه يصعب استخدام معامل الكفاءة بسبب أن بعض بيانته غير متوافرة. وغياب الأساس المنطقي لتحديد فترة التقويم بخمس سنوات، ويتجاهل اعتبارات العمر، والمهارة.

٣- نموذج القيمة الاقتصادية (Brummet & Pyle & Flamhotz):

[Brummet & Pyle & Flamhotz, ١٩٦٨, PP. ٢١٧-٢٢٤]

نتيجة للانتقادات التي وجهت إلى نموذج (Hermanson) الخاص برسملة الرواتب والأجور والذي اعتمد على أساس التكلفة في تقدير الموارد البشرية؛ وحيث أن أساس التكلفة يتتجاهل اعتبارات العمر، والمهارة، والقيمة التي يعرضها المنافسون للمنشأة، والتي تؤثر على القيمة الحقيقة للفرد في المنشأة؛ لذا اقترح الباحثان هذا

النموذج معتمدين على القيمة الاقتصادية كما يلي:

أ- إن اتخاذ القرارات في المنشأة يعتمد أساساً على عنصر الأفراد، وإن قيمة الأفراد في المنشأة تعادل القيمة الحالية للخدمات المتوقعة منهم مستقبلاً.

ب- تجميع الأفراد في مجموعات تنظيمية خلال فترة عمرهم الإنتاجي.

ج- إن قيمة الفرد بالنسبة للمنشأة هي عبارة عن إجمالي الخدمات التي يقدمها للمنشأة طوال حياته الإنتاجية فيها من خلال أدواره الوظيفية وفي أي وقت. وعليه فإن قياس قيمة الموارد البشرية في المنشأة يتطلب تقدير عمرهم الإنتاجي الذي يتوقع خلاله تقديم خدمات للمنشأة.

إلا أنه يعاب على هذا النموذج أنه يتجاهل القيمة المضافة لخدمات الأفراد الذين يعملون ضمن فريق واحد كمجموعات داخل المنشأة.

٤- نموذج Likert (المتغيرات السلوكية): [Likert, ١٩٦٧] قدم (Likert) هذا النموذج باستخدام العلوم السلوكية في تقييم الموارد البشرية حيث حدد ثلاثة متغيرات لها علاقة بالقدرة والإنتاجية وهي:

أ- المتغيرات السببية: وتشمل جميع العوامل التي تسيطر عليها الإدارة والمؤثرة في تحفيز الموظفين وإنتاجيتهم مثل: سلوك الإدارة، والهيكل التنظيمي، وسياسات الإدارة، والرقابة وغيرها.

ب- المتغيرات المتدخلة: وتشمل ظروف الأفراد في التنظيم بشكل عام كالحالة الصحية، والولاء، والخبرات ، والدوافع، والأهداف، روح الفريق، وغيرها.

ج- متغيرات النهاية(متغيرات الأداء): وهي المحصلة لآثار المتغيرين السابقين (السببية والمتدخلة) في إنتاجية الموارد البشرية والأداء المالي من تكاليف ومبيعات وأرباح.

وتتوقف الصورة الرياضية لهذا النموذج على نوع العلاقة السائدة بين متغيراته، فإذا كانت هذه العلاقة خطية، يتخذ هذا النموذج حينئذ صورة معادلة الانحدار والارتباط المتعدد المستقيم وصورتها العامة:[مطر، ١٩٨٢]

[٢٤٠ ص

^ ^ ^

$$\hat{Y} = B_0 + X_1 B_1 + X_2 B_2 \dots \dots \dots E$$

أما إذا كانت هذه العلاقة غير خطية فيتخذ هذا النموذج صورة معادلة الارتباط والانحدار المتعدد غير المستقيم وصورتها العامة:

^ ^ ^ ^ ^

$$\hat{Y} = B_0 + X_1 B_1 + X_2 B_2 + X_3 B_3 + X_4 B_4 + \dots \quad E$$

حيث أن:

$X_1$  : محصلة المتغيرات السببية.

$X_2$  : محصلة المتغيرات الوسطية.

$\hat{Y}$  : محصلة متغيرات النتيجة ممثلة بقيمة الخدمات الإجمالية المتوقعة من الموارد البشرية

$E$  : المتغير العشوائي.

^

$B_0$  : ثابت المعادلة .

^ ^

$B_1, B_2$ : معاملات الانحدار.

٥- نموذج Flamholtz (النماذج التصادي أو محددات قيمة الفرد):

[Flamholtz, ١٩٧١, PP. ٢٦٧-٢٥٣]

سار (Flamholtz) على نهج (Likert) في نموذج المتغيرات السلوكية إلا أنه قام بإدخال متغير جديد لم يدخله (Likert) وهو احتمال إشغال الفرد لوظائف متاحة في التنظيم للترقي، ويسمى هذا النموذج أيضاً (تعوييم المكافآت المستقلة) أو (القيمة الحالية للإيرادات المستقبلية الناتجة من استخدام الموارد البشرية)، ويعتمد هذا النموذج على أن قيمة الموارد البشرية تقايس على أساس القيمة الحالية للخدمات (الإيرادات) المتوقعة منها للمنشأة التي تعمل بها؛ حيث يعتبر هذا النموذج أن حركة الموظفين في المنشأة تتم ضمن أدوار وظائفيه تسمى بمراحل الخدمة خلال فترة زمنية معينة ومن خلال تحركاتهم هذه يقدمون خدمات للمنشأة التي يعملون بها، لذا فإن قيمته تحدد بعدد ونوع مراحل الخدمات التي يشغلها، وقيمة هذه الخدمات التي يقدمها. حيث أنه يتبع حركات الموظف الوظيفية على طول عمره الإنتاجي من أجل تجميع إجمالي قيم

خدماته التي سوف يقدمها للمنشأة من خلال هذه التحركات. ويستخدم نظرية الاحتمالات لتحديد الفترة التي يبقى فيها الموظف في مرحلة خدمية معينة، وتحديد قيمة الخدمات (الإيرادات) المتوقعة من الموارد البشرية يتم ضربها بمعامل خصم ملائم للوصول إلى القيمة الحالية للخدمات المستقبلية المتوقعة. وبين هذا النموذج أن هناك أربعة محددات تؤثر في بعضها للوصول إلى قيمة الفرد في المنشأة هي: صفات الفرد والمنشأة، ومحددات القيمة الشرطية، وعناصر القيمة الشرطية، والقيمة الشرطية واحتمال بقاء الفرد في المنشأة. وقدم الصيغة الرياضية التالية لقياس قيمة الموارد البشرية:

n

$$E(s) = \sum_{i=1}^n S_i [ P(S_i) ]$$

i=1

حيث أن:

E(s) : القيمة الاقتصادية للفرد.

n : عدد الوظائف التي يتوقع أن يشغلها الفرد خلال عملة في المنشأة.

$S_i$  : قيمة الخدمات المتوقعة من الفرد في كل وظيفة من تلك الوظائف

حيث  $i = 1, 2, 3, \dots$ .

$P(S_i)$  : درجة احتمال شغل هذا الفرد لكل من الوظائف الممتاحة له.

ويعبّر على هذا النموذج أنه لم يراع احتمال وفاة المورد البشري أو تركه للخدمة أو استقالته المفاجئة؛ بالإضافة إلى أن تشخيص العوامل الأساسية التي تحدد قيمة المورد البشري في المنشأة لا يمكن تحديدها بدقة فمنها: الشخصي، والإداري والنفسي، والسلوكي، كما أن هذا النموذج يركز على قياس قيمة المورد البشري بشكل فردي ويهمّ عناصر القيمة المضافة للموظفين الذين يعملون ضمن فريق واحد داخل المنشأة.

#### ٦- نموذج Lev & Schwartz (نموذج رسملة الرواتب والأجور):

[Lev & Schwartz, ١٩٧١, PP. ١٠٣-١١٢]

سار (Lev & Schwartz) على نهج من سبقهم من باحثين في هذا المجال إلا أنهما قاما بإدخال متغير جديد لنموذجهما وهو احتمال وفاة الفرد، ويسمى هذا النموذج أيضاً بنموذج الرؤوب المستقبلية المخصومة، ويسمى أيضاً نموذج رسملة الرواتب والأجور (Wages Capitalization)؛ آخذين بعين الاعتبار المفهوم الاقتصادي لرأس المال البشري.

ويموجب هذا النموذج فإنه يتم تحديد قيمة الموارد البشرية عن طريق خصم الرواتب والأجور التي يتوقع أن يحصل عليها الفرد في المنشأة طيلة عمره الإنتاجي فيها بسعر خصم خاص؛ (أي القيمة الحالية للرواتب والأجور عند سعر خصم خاص) ، كما يمكن استخدام هذا النموذج بالنسبة للمجموعات أيضاً. حيث قدم الباحثان النموذج التالي لحساب قيمة الموارد البشرية:

$$\frac{I_i}{t = y} = \frac{E(V_r)}{T = y} = \sum_{t=1}^T Pr(t) \sum_{r=t}^T (1+r)^{t-r}$$

حيث أنّ :

$E(V_r)$  : القيمة الحالية لـإجمالي الخدمات المتوقعة من الفرد (القيمة الحالية الاقتصادية للفرد).

$Pr(t)$  : درجة احتمال وفاة فرد عمره  $t$  في سنة  $t$ .

$I_i$  : قيمة الخدمات السنوية المتوقعة من الفرد حتى تقاعده.

$r$  : معدل الخصم الخاص بالفرد.

$T$  : سن التقاعد المتعارف عليه للفرد في المنشأة.

$t$  : السنوات من عمر الفرد الحالي  $r$  وحتى عمره عند التقاعد.

$y$  : عمر الفرد الحالي.

ويعبّر على هذا النموذج افتراضه وجود علاقة سببية بين أجر الشخص وبين قيمته في المنشأة، وهذا الافتراض مخالف للواقع وذلك لأنّه قد تتساوى قيمة الرواتب والأجور الممنوحة للعاملين في المنشأة في حين أنّ الخدمات التي يؤديها كل شخص قد تكون متفاوتة.

٧- نموذج Morse: [Morse, ١٩٧٣, PP.٥٨٩-٥٩٣]

إن جميع النماذج السابقة تربط بين القيمة الاقتصادية للفرد وبين قيمة الإيرادات المتوقعة منه دون اعتبار محددات هذه القيمة وهي النفقات المستقبلية التي تتحملها المنشأة من هذا الفرد، لذا قدم (Morse) نموذجه هذا الذي يجمع التكلفة المتوقعة للموارد البشرية والإيرادات المتوقعة منها للوصول إلى صافي الخدمات المتوقعة من هذه الموارد، يعتمد هذا النموذج على سابقاته من النماذج كأساس، ولكنه يتوسّع

بشكله متغيرات أخرى للوصول إلى قيمة الموارد البشرية، باتباع ما يلي:

١. قياس القيمة الحالية للخدمات المستقبلية المتوقعة من الموارد البشرية أو الإيرادات المستقبلية المتوقعة منها للمنشأة.
  ٢. قياس إجمالي التكالفة المتوقعة إنفاقها على هذه الموارد البشرية.
- ويكون الفرق بين البند (١) والبند (٢) هي القيمة الحالية للموارد البشرية وتكون القيمة الإجمالية للموارد البشرية في المنشأة حاصل جمع كل من قيمة الموارد البشرية (صافي القيمة الحالية للخدمات المتوقعة منهم للمنشأة) وقيمة رأس المال البشري في المنشأة (القيمة الحالية للمكاسب التي تحصل عليها الموارد البشرية في المنشأة). وقدم المعادلة التالية لقياس القيمة الحالية للموارد البشرية:

$$A = \sum_{i=1}^N \frac{Gi(t)}{(1+r)^{T-t}} - \sum_{I=1}^T \frac{Ei(t)}{(1+r)^{T-t}}$$

حيث أنّ:

A: القيمة الحالية للموارد البشرية.

N : عدد أفراد المنشأة.

t : متوسط أعمار الأفراد في المنشأة.

T : سن التقاعد.

Gi(t) : قيمة الخدمات الإجمالية المتوقعة من الفرد i في العمر t.

Ei(t) : قيمة التكاليف الإجمالية المتوقعة للفرد.

r: معدل الخصم .

[ Jaggi& Lau, ١٩٧٤, PP. ٣٢١-٣٢٩]: Jaggi& Lau

يشبه هذا النموذج سابقه إلا أنه يختلف عنه باعتماده على المجموعات بدلاً من الفرد الواحد؛ "ويمفهوم المجموعة المتجانسة يقسم التنظيم إلى فئات، أو مجموعات بناء على أساس معين قد يكون مستوى المهارة،

أو الخبرة، أو فئة العمر أو عدد سنوات الخبرة، أو الدرجة الوظيفية وذلك دون اشتراط كون أفراد مجموعة معينة تابعين من الناحية التنظيمية لإدارة واحدة أو قسم واحد." [مطر، ١٩٨٢، ص ٢٤٣] حيث يتم فيه استخدام سلسل ماركوف لتحديد تحركات الفرد داخل المنشأة واحتمالية تركهم لها قبل سن التقاعد أو الوفاة. وقدما المعادلة التالية:

∞

$$[TV] = [N] \cdot \sum r^n [T]^n [V]$$

$n=1$

حيث أنَّ:

$[TV]$  : معامل إجمالي القيمة الاقتصادية للموظفين في كل مستوى وظيفي .

$[N]$  : معامل عدد الموظفين في كل مستوى وظيفي عند الوقت صفر.

$n$  : عدد الفترات الزمنية.

$r$  : معدل الخصم (%) لكل فترة).

$[T]^n$  : مصفوفة احتمالات تحرك المجموعات (ترقية إلى مستوى أعلى) خلال  $n$  من الفترات الزمنية.

$[V]$  : معامل القيمة الاقتصادية المتوقعة لكل مستوى وظيفي .

ويعبَّر عن هذا النموذج أنه يفترض أن للموظفين فرص متساوية للترقى إلى مستوى أعلى، واستبعاد إرجاع أي موظف من مستوى وظيفي أعلى إلى مستوى أدنى، أو ترقية من المستوى الوظيفي الأول إلى المستوى الوظيفي الثالث مثلاً مباشراً دون مروره بالمستوى الثاني.

: Friedman & Lev ٩- نموذج

[Friedman & Lev, ١٩٧٤, PP.٢٥٠-٢٣٥]

بموجب هذا النموذج يتم تحديد قيمة الموارد البشرية عن طريق الفرق بين نوعين من قيم الموارد البشرية في المنشأة وهما:

أ. قيمة الموارد البشرية الداخلية: تقاس عن طريق إيجاد القيمة الحالية للرواتب والأجور الفعلية التي تدفع للموارد البشرية في المنشأة طيلة فترة عمرهم الإنتاجي المتوقع.

بـ. قيمة الموارد البشرية الخارجية: تفاصيل عن طريق إيجاد القيمة الحالية متوسط الرواتب والأجور السائدة في السوق لنفس نوعية العاملين ولنفس فترة عمرهم الإنتاجي المتوقع.

وقد وجه لهذا النموذج عدة إنتقادات كان أهمها هو: عدم اعتباره للخدمات التي تقدمها الموارد البشرية للمنشأة لاسيما وأنها من العناصر الأساسية لتقييم العاملين. كما أنه لا يوجد ما يبرهن على أن هناك علاقة بين الأجور والتدريب والتعويضات غير المباشرة المدفوعة.

١٠- نموذج Mayers & Flowers (نموذج الأبعاد الخمسة):

[Mayers & Flowers, ١٩٧٤]

يقوم هذا النموذج على أن تتضمن قيمة الموارد البشرية خمسة أبعاد هي: كمية المعرفة المتوفرة لدى الموظف ، ومستوى مهارته، وحالته الصحية(الوضع الجسmini)، والخدمة التي يقدمها للمنشأة ، وقيمة موقفه خلال عمله بالمنشأة، ولتقدير الأبعاد الأربع الأولى (المعرفة، والمهارات، والصحة، والخدمة) تستخدems الاستقصاءات وتقارير الملاحظات العامة والتقييم الشخصي، أما بعد الخامس (المواقف) فتستخدم الأبحاث السلوكية لتقديره. وقدما المعادلات التالية: [حمادة، ٢٠٠٢، ص ١٥٥]

الوضع الجسmini القياسي = علاقة الوضع الجسmini الموزونة / الوزن الجسmini

الوضع الجسmini = الوضع الجسmini القياسي × المدفوعات السنوية

الربح = الوضع الجسmini - المدفوعات السنوية

الربح في الشخص الواحد = الربح / عدد الأشخاص.

تحدد علامات الوضع الجسmini باستخدام نقطة تعادل بين ترك العمل والدخول للعمل ثم توزن تلك العلامات اعتماداً على أوضاع وثبات العامل لتحديد الوضع الجسmini، ويحدد الوضع الجسmini بضرب الرواتب السنوية بعلامات الوضع الجسmini للفرد أو بالقياس لمجموعة من الأفراد. ويقترح أن تربط علامات الوضع الجسmini بالعوائد الحالية على الاستثمارات في جدول الرواتب معبراً عنها بمصطلحات ربح أو نقطة تعادل أو عجز. ويعاب على هذا النموذج أنه صعب التنفيذ عملياً لأنه يعتمد على مقاييس سلوكية تستخدم التقديرات الشخصية.

١١- نموذج Ogan (نموذج المنافع الصافية المعادلة لظروف التأكيد والمحسومة):

[Ogan, ١٩٧٦] , PP. ٣٢٠-٣٥٦

لتغطية قصور النماذج السابقة المتجاهله للتکاليف التي تدفعها المنشأة من أجل الإحتفاظ بالموارد البشرية؟  
 قدم(Ogan) نموذجه المقترن مراعياً التكلفة والمنفعة (Cost/Benefit) لقيمة الموارد البشرية في المنشأة،  
 وأورد المعادلة التالية لنموذجه المقترن:

$$\Omega = n / L \cdot t$$

$$K_{kj} = \sum_{j=1}^n \sum_{k=t}^L \frac{1}{(1+r)^k} \cdot V_{qj}$$

حيث أن:

$\Omega$

$K_{kj}$  : مجموع صافي القيمة الحالية المعدلة للموارد البشرية في المنشأة.

$V_{qj}$  : المكافئ المؤكد لصافي المنافع.

$L$ : سن التقاعد.

$t$  : عدد أفراد المنشأة.

$r$  : معدل الخصم .

ويعبّر على هذا النموذج أنه يصعب تحديد القياس الكمي لمقتراحاته، بالإضافة إلى إهماله للعلاقة بين الأفراد وأداء المنشأة ككل.

١٢- نموذج العائد على الجهد المبذول:[السباعي، ١٩٧٨، ص ص ١٨]

"وفي هذه الطريقة يتم تحديد العوامل التي تحدد وتميز كمية ونوعية الجهد المبذول في المنشأة مثل: مستوى أو درجة العمل المؤدي، والخبرة التي يتمتع بها الفرد؛ ثم إعطاء أوزان نسبية لهذه العوامل وبضرب الأوزان التي يحصل عليها الفرد في كل عامل من هذه العوامل نحصل على قيمة تشير إلى المجهود المبذول من هذا الفرد. وهذه الطريقة تربط بين الربح وقيمة الفرد". وقد أيد ذلك (محمد الفيومي) حين قال "وكما في المحاسبة المالية حينما تأخذ في الحساب العائد على الاستثمار فإن المحاسبة عن الموارد البشرية يمكن أن تأخذ في الحساب العائد على الجهد المبذول وتسأله عما إذا كان مرضياً أم لا؟ وتؤدي العملية إلى توزيع أفضل للموارد البشرية".[محمد الفيومي، ٢٠٠٠، ص ٢٢٠]

ويعبّر على هذه الطريقة أنها تربط بين الربح وقيمة الفرد؛ وهذا غير واقعي لأن رواتب وأجور الأفراد في المنشأة تتفاوت طبقاً للمنافع والخدمات التي يقدمونها، وبالتالي فإن قيمة الفرد في المنشأة تعتمد على ما يقدمه من منافع لها وليس على الربح المتحقق للمنشأة.

١٣- تقييم الموارد البشرية في الفقه الإسلامي:[حسين، ١٩٨٩، ص ٢٣]

وتسمى (المشاركة) حيث ينصب التقييم الإسلامي لقيمة الفرد في الشركة على أساس اعتباره شريكاً فيها يقدم عمله كحصة في رأس مالها، وليس باعتباره أجيراً يعمل بها. وفي هذه الحالة لا يتضمن الشريك بالعمل أي أجر أو مرتب مقابل عمله بل يقتسم الربح الناتج من مزاولة الشركة لأعمالها طبقاً لطريقة توزيع الأرباح والخسائر التي يتفق عليها الشركاء والتي ينص عليها في عقد تكوين الشركة. وتتفق أقوال فقهاء المذاهب إلى وجوب ذكر نصيب الفرد (حصة العمل التي يقدمها) من الأرباح في عقد إنشاء الشركة، وهذا لا يمكن الوصول إليه إلا إذا تم تقييم حصة العمل التي يقدمها الفرد لدى أطراف عقد الشركة ، أي أن تقييم الحصص هو الأساس في تقدير أنصبة الربح.

مقارنة بين أهم نماذج قياس قيمة الموارد البشرية:

من خلال دراسة نماذج تقييم الموارد البشرية السالفة الذكر يتضح أن هناك فروضاً تحكم كل نموذج، كما أنها لا تخلو من نقاط ضعف كانت على شكل عيوب وجهت إليها. فمنها ما ركز على الخسائر التي تتحملها المنشأة بسبب ترك الموارد البشرية المؤهلة للعمل فيها بحيث يمكن التعبير عن هذه القيمة بتكليف تعين وتدريب، وإحلال موارد بشرية جديدة قادرة على تقديم نفس المستوى من الإنتاجية بدلاً من الموارد السابقة كأسلوب (تكلفة الاستبدال)، ويمتاز بمراعاته لاعتبارات السوق (الأسعار الجارية)، إلا أنه يعاب عليه أنه يتطلب وجود سوق لبيع وتبادل الموارد البشرية وبالتالي صعوبة تطبيقه.

أما أسلوب تكلفة الفرصة البديلة فتحقق به ميزة تخصيص الموارد البشرية في المنشأة بنجاح إلا أنه يعاب على هذا الأسلوب أنه يهمل قيمة الموظفين العاديين الذين يمكن الحصول عليهم دون زيادة؛ وبهتم فقط بالموظفين ذوي المهارات النادرة.

وبعض النماذج قد قامت على تتبع حركات الموظف الوظيفية طول عمره الإنتاجي من أجل تجميع إجمالي قيم خدماته التي سوف يقدمها للمنشأة باستخدام نظرية الاحتمالات لتحديد الفترة التي يبقى فيها الموظف في مرحلة خدمية معينة، وتحديد قيمة الخدمات (الإيرادات) المتوقعة من الموارد البشرية كنموذج (التصادي) (Jaggi & Schwartz)، ويعاب عليها أنها لم تراع احتمال وفاة المورد البشري (Flamholtz أو تركه للخدمة أو استقالته المفاجئة؛ كما أن تشخيص العوامل الأساسية المحددة لقيمة المورد البشري في المنشأة لا يمكن تحديدها بدقة؛ فمنها: الشخصي، والإداري والنفسي، والسلوكي).

ومن النماذج ما افترض أن قيمة الفرد هي القيمة الحالية للرواتب والأجور عند سعر خصم خاص كنموذج (Lev And Schwartz) المسمى بنموذج رسملة الرواتب والأجور أو نموذج التعويضات، ونموذج (Morse)

على أساس الرواتب المستقبلية المخصومة، ويعبّر عن هذه النماذج افتراضها وجود علاقة سببية بين أجر الشخص وبين قيمته في المنشأة، وهذا الافتراض مخالف للواقع وذلك لأنّه قد تتساوى قيمة الرواتب والأجور الممنوحة للعاملين في المنشأة في حين أنّ الخدمات التي يؤديها كلّ شخص قد تكون متفاوتة.

أما نموذج Hermanson (نحو شهره غير المشتركة المكونة ذاتياً) و(نموذج Pyle & Flamhotz القيمة الاقتصادية) فقد ركزا على عائد الاستثمار في المنشأة مقارنة مع عائد الاستثمار لجميع المنشآت الأخرى العاملة في الاقتصاد في فترة معينة، ويعبّر عن هذه النماذج أنها تعزو بشكل واضح تكوين شهرة المحل إلى الموارد البشرية وتتجاهل العوامل الأخرى التي تسهم في تحقيق الأرباح غير العادية.

أما المعالجة المحاسبية المقترحة تطبيقها لمحاسبة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية فهي (التكلفة التاريخية)، وتعود مبررات تبني هذا المعالجة لحساب تكلفة وقيمة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية إلى ما يلي:

١. سهولة التطبيق نظراً لكون المعالجة المحاسبية تتطابق مع تلك المتبعة في معالجة الموجودات (الأصول المادية).
٢. إذا ما اعتمد نظام تنبؤ سليم يحدد وبشكل تقريري المدة المتوقعة لبقاء الموارد البشرية في البنك (عقود العمل)؛ فإن هذه المعالجة تعتبر مناسبة لقياس قيمة الموارد البشرية.
٣. إن الاعتماد على بيانات التكلفة التاريخية لقياس قيمة الموارد البشرية يتمشى مع مبادئ المحاسبة المتعارف عليها (GAAP).

### ٣ - ٣ المعالجة المحاسبية المقترحة لتطبيق محاسبة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية:

المعالجة المحاسبية المقترحة لتطبيق محاسبة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية هي التكلفة التاريخية؛ الذي نادى به الباحث (Flamholtz) حيث قام بنشر أول كتاب كامل في هذا الموضوع بطبعته الأولى في عام ١٩٧٤.

#### ١-٣-٣ أهداف المعالجة المحاسبية المقترحة:

تعتبر أهداف المعالجة المحاسبية المقترحة لتطبيق من الباحث في البنوك التجارية الأردنية هي ذات الأهداف المرجوة من محاسبة الموارد البشرية والمنسورة في تقرير جمعية المحاسبة الأمريكية (AAA) عام

[AAA. ١٩٧٣, P.١٦٩]

١. القياس: أي تقدير كلفة وقيمة المورد البشري باستخدام طرق ونماذج ومعايير موضوعية سبق شرحها في البند (٣ - ٣).
  ٢. التطبيق: تصميم النظام المحاسبي الملائم للاستفادة من المقاييس الموضوعة.
  ٣. توصيل المعلومات الخاصة بالموارد البشرية إلى متخذى القرارات في البنوك التجارية الأردنية من خلال إمدادهم بالمعلومات التي تساعدهم على تحسين عملية إدارة الموارد البشرية وترشيد اتخاذ القرارات المتعلقة بها، وتوفير معلومات أكثر دقة عن العائد على إجمالي الموارد المستخدمة في البنك بما فيها الموارد البشرية، وتحليل أثر محاسبة الموارد البشرية على المنشأة واتجاهات وسلوك العاملين وعلاقتهم الإنسانية فيها.
- كما وتساعد المعالجة المحاسبية المقترحة في الإجابة على التساؤلات التالية:
١. ما هي نوعية الأداء الربحي؟.
  ٢. هل تم الحصول على الموارد البشرية الكافية لتحقيق أهداف البنك؟.
  ٣. هل تم تنمية وتطوير الموارد البشرية بكفاءة؟.
  ٤. هل تم استغلال الطاقات البشرية الاستغلال الأمثل؟.
  ٥. إلى أي حد تم المحافظة على كفاءة الموارد البشرية؟.
  ٦. إمداد إدارة البنك بنظام محدد للمعلومات والتغذية العكسية عن الأداء فيما يختص بإدارة الموارد البشرية.
  ٧. إمداد إدارة البنك بمعلومات إضافية فيما يختص بالموارد البشرية بما يساعدهم على اتخاذ القرارات الخاصة بها.
  ٨. تزويد البنك بمحاسبة دقيقة بالنسبة للعائد على أجمالي الموجودات (الأصول) الموظفة مع العمل على مساعدة الإدارة على تحليل التغيرات في موقف هذه الأصول والتي تؤثر على تحقيق الأهداف الكلية للبنك.

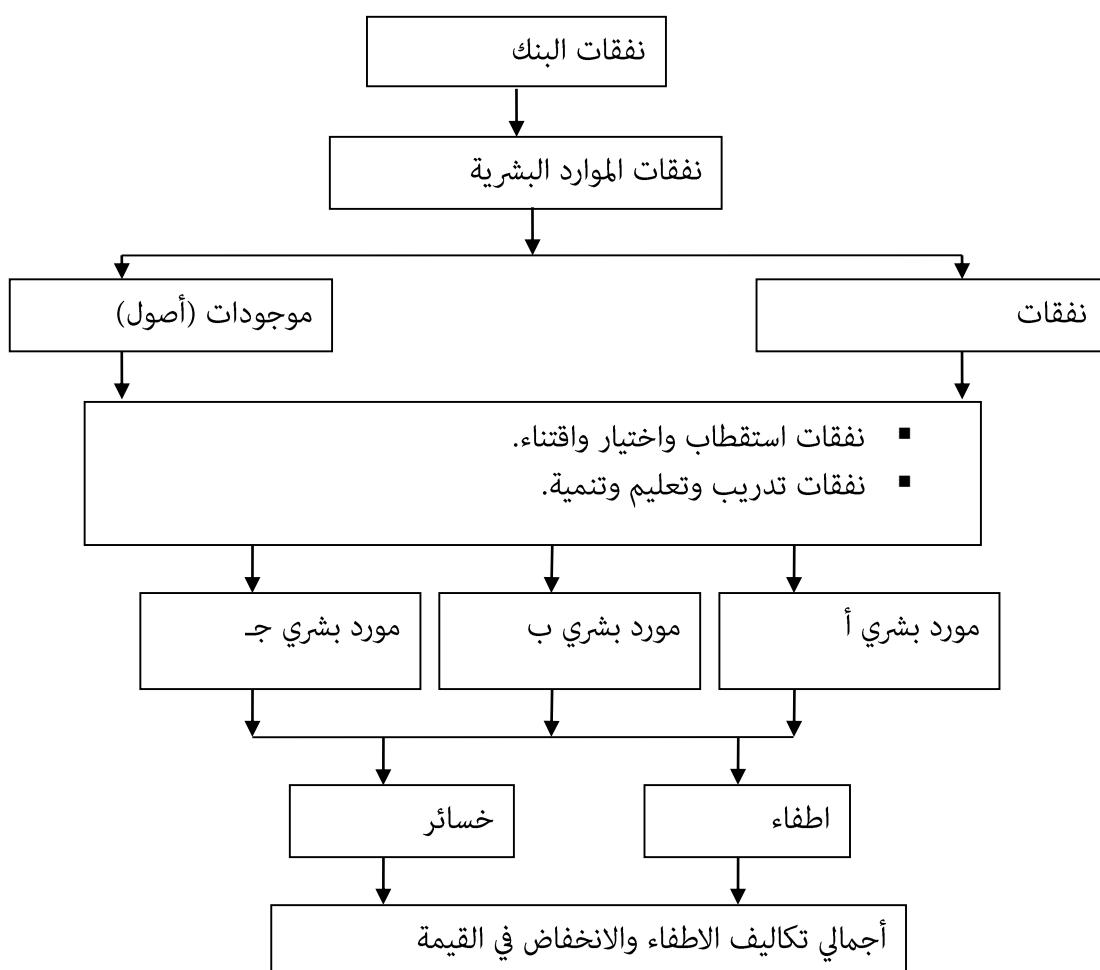
#### ٢-٣-٣ وصف المعالجة المحاسبية المقترحة:

تعتمد هذه المعالجة على التمييز بين عناصر التكاليف المتعلقة بالموارد البشرية بتقسيمها إلى عناصر التكاليف الإيرادية الجارية، وعناصر التكاليف الرأسمالية، ولإبدأ المعتمد لهذا التصنيف هو ذات المبدأ المعتمد لتصنيف تكاليف الموجودات (الأصول) المادية الأخرى.

وبحسب هذه المعالجة فإن التكاليف الإيرادية الجارية المتعلقة بالموارد البشرية تعالج بتحميلها على الأرباح

والخسائر في نفس الفترة المالية التي حدثت فيها، أما التكاليف الرأسمالية فترسم وتنظر ضمن بنود الميزانية العمومية للبنك كفقرة مستقلة تحت بند الموجودات (الأصول) الأخرى بعنوان الاستثمار في الموارد البشرية مطروحاً منه الاطفاء السنوي للموارد البشرية).

والشكل رقم (٣ - ٢) التالي يوضح وصف المعالجة المقترحة:



شكل رقم (٣ - ٢) وصف المعالجة المحاسبية المقترحة.

٣-٣-٣ الفروض التي تعتمد عليها المعالجة المقترحة:

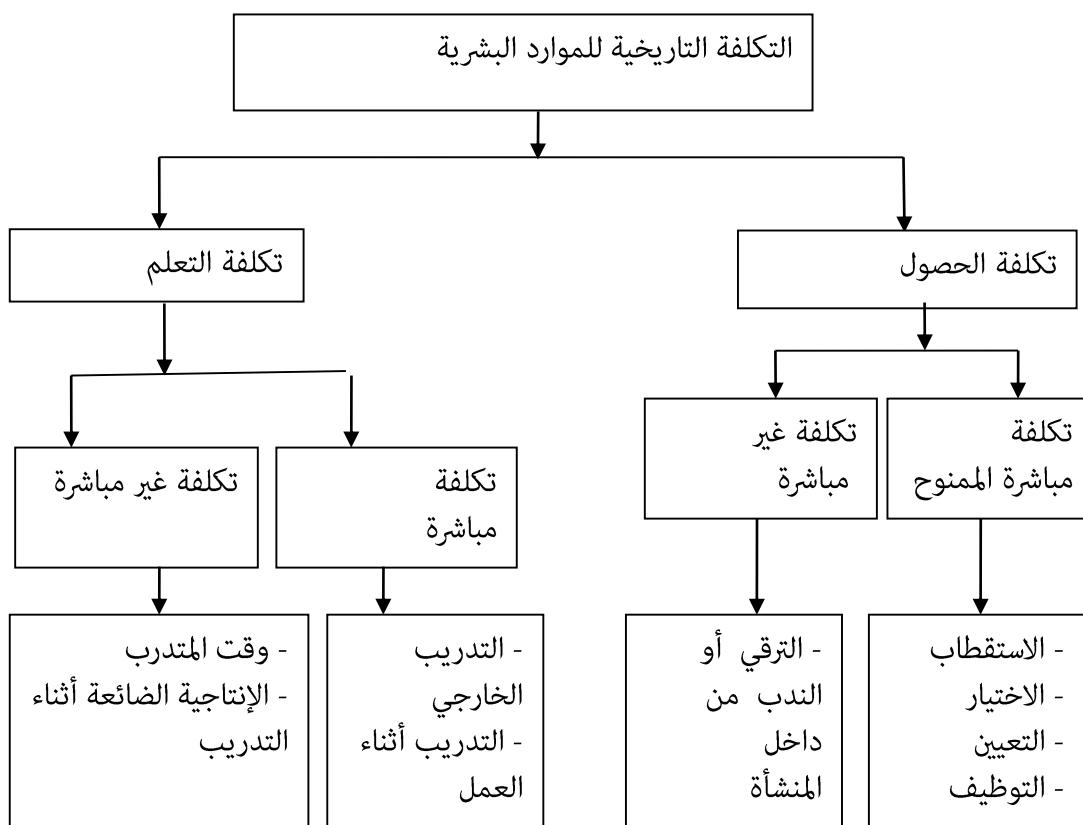
تقوم المعالجة المقترحة (التكلفة التاريخية) على الفرض التالي:

١. وجود علاقة بين الموارد البشرية والأجر الذي يتم استلامه.
٢. وجود علاقة بين العائد وأداء الموارد البشرية.

٣. الحصول على الموارد البشرية المؤهلة.
٤. الكفاءة في تنمية وتطوير الموارد البشرية.
٥. الاستغلال الأمثل ل Capacities الموارد البشرية.
٦. المحافظة على كفاءة الموارد البشرية.
٧. المساهمة في توفير معلومات ملخصي القرارات الخاصة بالموارد البشرية.

والشكل رقم (٣ - ٣) يبين المعالجة المحاسبية المقترحة للموارد البشرية حسب التكلفة التاريخية: [فلامهولز،

١٩٩٢، ص ١٠١]



شكل رقم (٣ - ٣) (التكلفة التاريخية للموارد البشرية).

#### ٤-٣-٣ العناصر الأساسية للمعالجة المحاسبية المقترحة:

تعتمد المعالجة المقترحة (التكلفة التاريخية) على عناصر التكلفة الرأسمالية التالية:

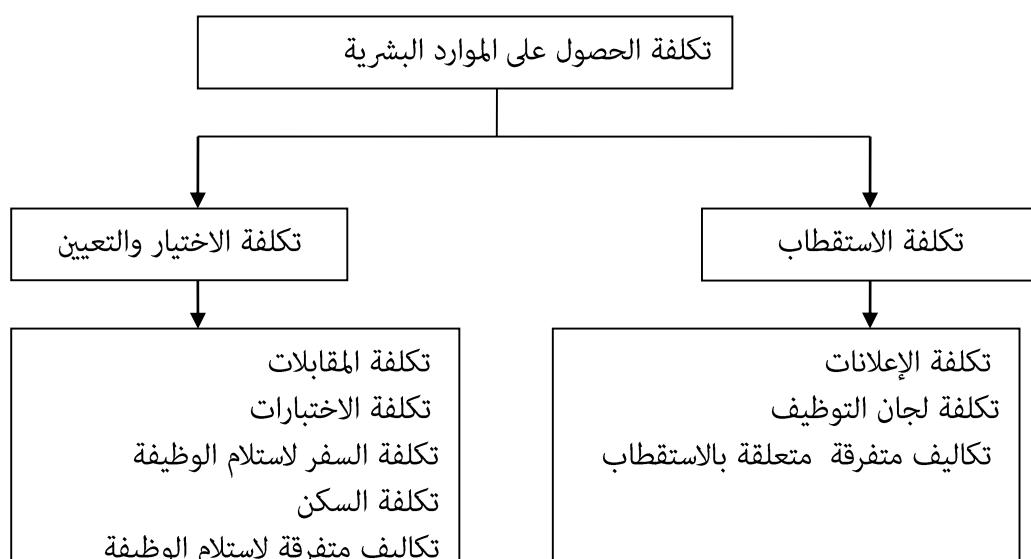
- ١- تكلفة الحصول على الموارد البشرية وتشمل تكاليف العمليات التالية:
  - أ- تكلفة عملية الاستقطاب (Recruiting): وهي تكلفة اجتذاب موارد بشرية جديدة للعمل في البنك،

وتشمل هذه التكلفة على: تكلفة الإعلانات، وتكلفة اللجان المسئولة عن التوظيف، ومصاريف إدارية متفرقة متعلقة بالاستقطاب. وأهم مشكلة محاسبية تواجه تكلفة الاستقطاب هي كيفية معالجة تكاليف استقطاب الأشخاص الذين تم استقطابهم ولم يتم تعينهم، والحل لهذه المشكلة هو أن تحمل تكاليف استقطاب الأشخاص الذين تم استقطابهم ولم يتم تعينهم إلى تكلفة الأشخاص الذين تم استقطابهم وتعيينهم.

ب- تكلفة عملية الاختيار (Selection): وهي تكلفة اختيار أفضل فرد من بين المستقطبين لشغل وظيفة شاغرة وتشمل: تكلفة المقابلات، وتكلفة الاختبارات.

ج- تكلفة التوظيف أو التعيين (Hiring): وهي التكلفة التي يتحملها البنك من أجل إدخال فرد جديد في التنظيم الإداري لشغل وظيفة شاغرة فيه، وتشمل: تكلفة سفر وانتقال الموظف إلى مقر العمل الجديد لاستلام مهام وظيفته، وتكلفة السكن

ومصاريف إدارية يتحملها البنك في سبيل استلام الفرد مهام وظيفته. والشكل رقم (٣ - ٤) التالي يوضح ذلك.



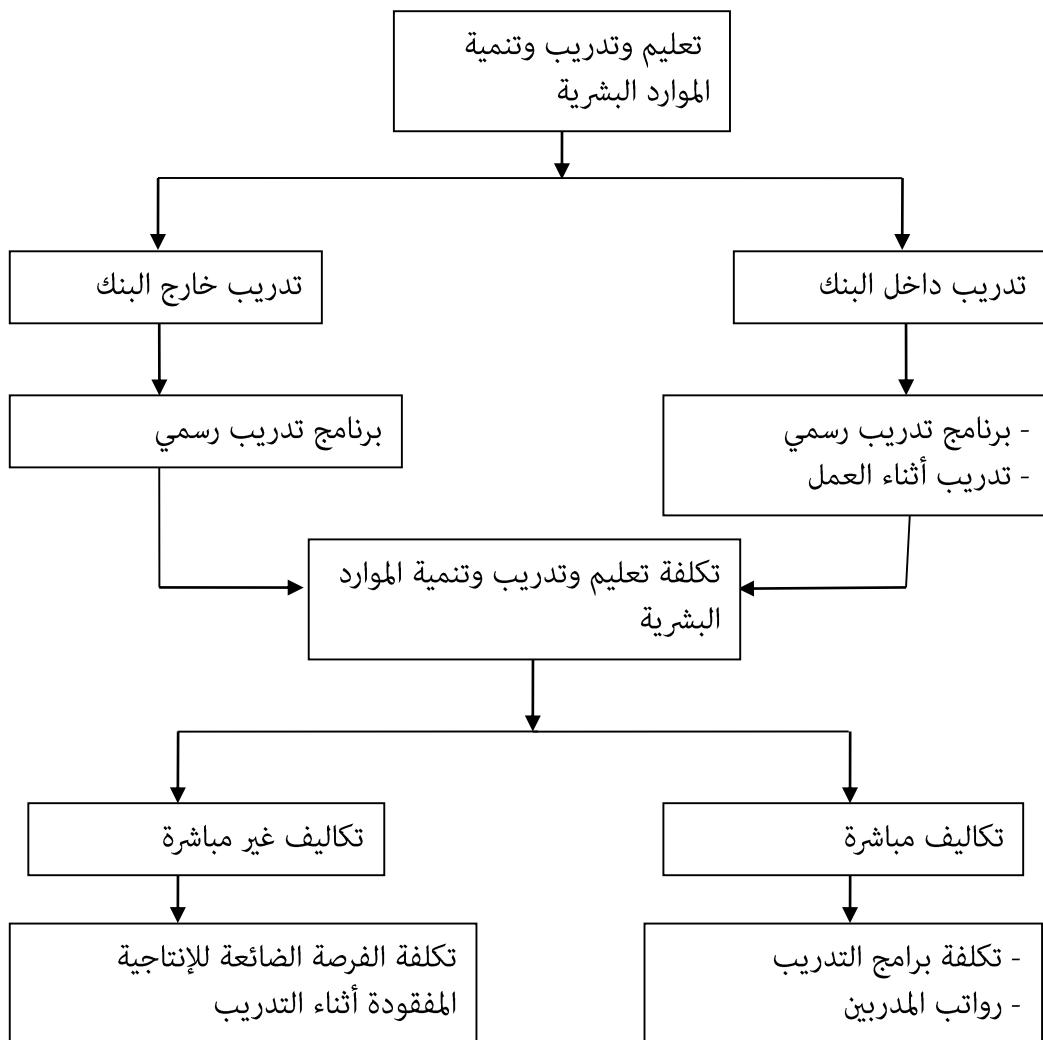
شكل رقم (٣ - ٤) تكلفة الحصول على الموارد البشرية.

٢- تكاليف تعليم وتدريب وتنمية الموارد البشرية: تشمل هذه التكاليف على تكلفة العمليات التالية:

أ- تكاليف التعليم (Learning): وهي التكاليف التي يتحملها البنك من أجل تدريب الموظف ووضعه في مستوى الأداء العادي، والأداء المتوقع من الموظف في وظيفة معينة، وقد تسمى أحياناً بـ تكاليف التدريب، وهي: تكلفة تقاضلية (Differential Training) يتحملها البنك حتى يحقق الموظف المتعلم مستوى

الإنتاجية المطلوبة عادة للوظيفة التي يتعلم على أدائها، وتشمل هذه التكلفة على المكونات التالية:

١. تكاليف مباشرة مثل: برامج تدريب ورواتب المدربين.
  ٢. تكاليف غير مباشرة مثل: تكلفة الفرصة البديلة للإنتاجية، وهي الإنتاجية الضائعة خلال فترة تدريب الموظف على أداء مهام وظيفته.
- ويمكن أن يتم تعليم وتنمية وتدريب الموارد البشرية داخل البنك أو خارجه، وقد يكون التدريب على شكلين:
١. انتساب الموظف إلى برنامج تدريبي رسمي: حيث يتم تلقينه وتعليمه وتدريبه على مهام وظيفته من خلال برنامج معد لهذه الغاية.
  ٢. تدريب الموظف من خلال العمل اليومي دون انتسابه إلى برنامج التدريب الرسمي.
- ب- تكاليف التنمية: وهي التكاليف التي يتحملها البنك من أجل تنمية قدرات الموظف في مجالات أخرى غير المهارات المطلوبة لأداء وظيفته ، مثل التحاقه في دراسة جامعية أو حلقة دراسية معينة.
- ج- التعليم المستمر: حيث إذا زاد هذا التعليم في القدرة الإنتاجية للمورد البشري في البنك اعتباراً رأسمالياً يجب رسملته على العمر الإنتاجي لهذا المورد ، أما إذا لم يزد هذا التعليم في القدرة الإنتاجية للمورد البشري اعتبرت تكاليف هذا التعليم مصروفاً إيرادياً جارياً يحمل على حساب الأرباح والخسائر في الفترة التي حصل فيها.
- والشكل رقم (٣ - ٥) التالي يوضح تكاليف تعليم وتدريب وتنمية الموارد البشرية.



شكل رقم (٣ - ٥) تكاليف تعليم وتدريب وتنمية الموارد البشرية.

- ٣ - تكاليف ترك الخدمة: وهي التكاليف التي يتحملها البنك بسبب ترك موظف معين العمل لأي سبب من الأسباب، وتشمل هذه التكاليف على المكونات التالية:
- أ. تكاليف مباشرة : وهي مكافأة نهاية الخدمة.
  - ب. تكاليف غير مباشرة: وهي نقص الكفاءة قبل ترك العمل، وتكلفة الوظيفة الشاغرة خلال فترة البحث عن البديل. وتعتبر هذه التكاليف خسارة على البنك وتحمل على حساب الأرباح والخسائر في الفترة التي حدث فيها ترك الخدمة.

**٥-٣-٣ إجراءات تطبيق المعالجة المحاسبية المقترحة:**  
 بموجب المعالجة المقترحة للتطبيق (التكلفة التاريخية) يتم قياس قيمة الموارد البشرية في البنوك التجارية بنفس الأساس المتبعة في قياس الأصول(الموجودات) المادية كما يلي:

أولاً: فصل عناصر تكاليف الموارد البشرية عن التكاليف الأخرى للبنك.

ثانياً: التمييز بين عناصر التكاليف الإيرادية الجارية وعناصر التكاليف الرأسمالية، والمعيار المعتمد لهذه التصنيف هو ذات المعيار المعتمد لتصنيف تكاليف الأصول (الموجودات) الامادية، وذلك حسب المبادئ

المحاسبية المتعارف عليها كما يلي:[عبد الله وآخرون، ١٩٨١، ص ص ٩٩-١٠١]

أ- التكاليف الإيرادية الجارية هي: تلك النفقات التي ينفقها المشروع وفي نيته تحويلها إلى نقدية خلال فترة مالية واحدة

ب- التكاليف الرأسمالية هي: النفقات التي ينفقها المشروع وفي نيته تحويلها إلى نقدية بعد أكثر من فترة مالية واحدة. وفيما يلي المعايير التي اتفق المحاسبون على استخدامها للتمييز بين التكاليف الإيرادية الجارية والتكاليف الرأسمالية:

١- المدة: إذا استفادت من المصروف فترات مالية تلي الفترة المالية التي أنفقت خلالها فإنه يعتبر رأسمايلياً، وأما إذا استفادت منه فترة مالية واحدة فإنه يعتبر إيرادياً.

٢- العمر الإنتاجي: إذا طال عمر الأصل الإنتاجي نتيجة أنفاق المصروف فإنه يعتبر رأسمايلياً، وأما إذا لم يؤثر المصروف على العمر الإنتاجي للأصل فإنه يعتبر إيرادياً.

٣- القدرة الإنتاجية: إذا زاد المصروف من الكفاءة الإنتاجية للأصل فإنه يعتبر رأسمايلياً، وأما إذا حافظ الأصل على كفاءته الإنتاجية فقط فإن المصروف يعتبر إيرادياً.

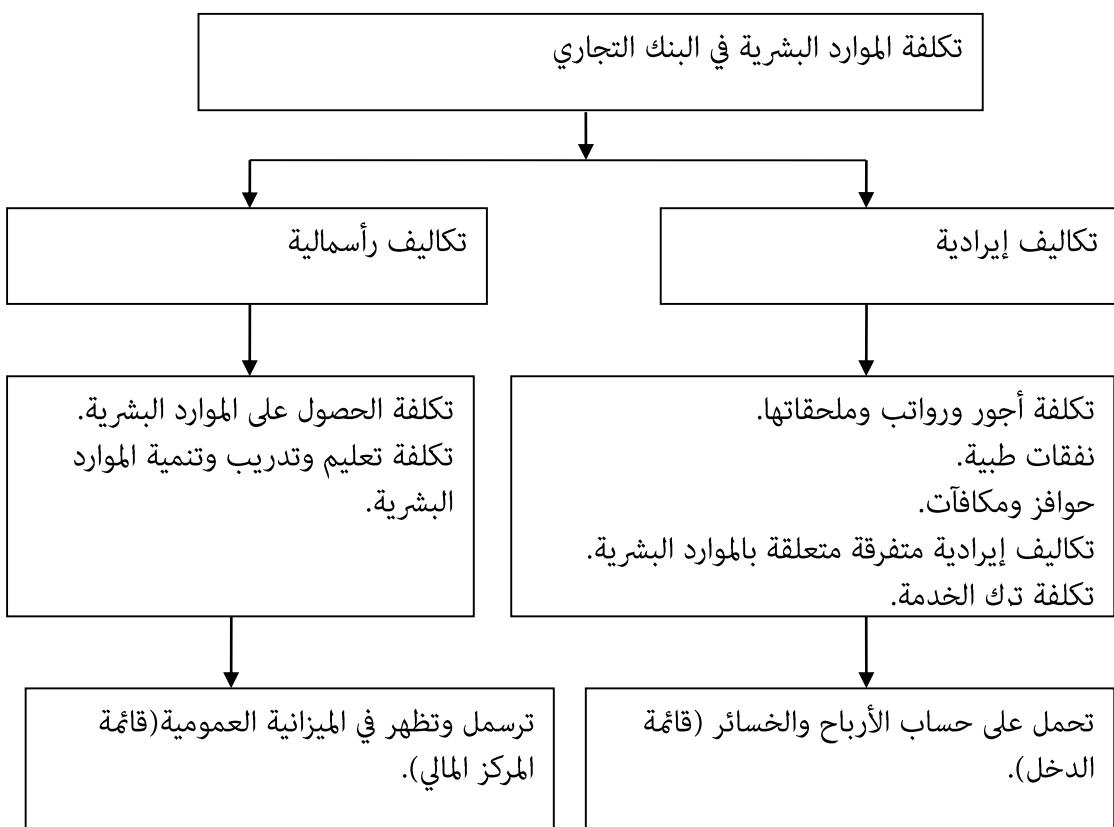
٤- حجم المصروف: إذا كان حجم المصروف كبيراً بالنسبة لقيمة الأصل الدفترية وإذا زادت قيمة الأصل الدفترية كثيراً فإنه يعتبر رأسمايلياً، وأما إذا كان حجم المصروف قليلاً ولم تزد قيمة الأصل كثيراً نسبياً فإنه يعتبر إيرادياً.

بناء على ما سبق وبتطبيق هذه المعايير على تكلفة الموارد البشرية في البنوك التجارية نجد أنها تقسم إلى قسمين:

أ- تكاليف إيرادية جارية: وهي التكاليف التي لا يتوقع أن تتحقق عائداً بالمستقبل وإنما تستفيد منه الفترة الحالية، وبالتالي فهي تكاليف مستنفذة، وتشمل:

١. الأجور والرواتب وملحقاتها (مثل علاوة العائلة، الضمان الاجتماعي، علاوة مواصلات، علاوة منطقة نائية... الخ). أما الرواتب المدفوعة مقدماً فإنها لا تعتبر تكاليف رأسمالية وإنما تعتبر نفقات مدفوعة مقدماً.

٢. الحوافز والمكافآت وما في حكمها.
  ٣. النفقات الطبية (حسب نظام التأمين الصحي المعتمد للبنك).
  ٤. الملاويات المدفوعة ل القيام بمهام خاصة (مثل علاوة تنقلات لحضور اجتماع في الإدارة العامة... الخ).
  ٥. تكلفة ترك الخدمة.
  ٦. تكاليف مستنفدة متفرقة.
- ب- تكاليف رأسمالية: وهي التكاليف التي يتوقع أن تتحقق عائدًا بالمستقبل و تستفيد منها أكثر من فترة مالية واحدة، وبالتالي فهي تكاليف غير مستنفدة بالكامل وتشمل:
١. تكلفة الحصول على الموارد البشرية.
  ٢. تكلفة تعليم وتدريب وتنمية الموارد البشرية.
- ثالثاً: تعالج التكاليف الإيرادية الجارية محاسبياً والخاصة بالموارد البشرية حسب المعالجة المقترحة بتحميلها على قائمة الدخل (الأرباح والخسائر) كغيرها من التكاليف الإيرادية الأخرى للبنك. وتعالج التكاليف الرأسمالية محاسبياً والخاصة بالموارد البشرية حسب المعالجة المقترحة برسملة هذه التكاليف نظراً لانطباق معايير الرسملة السالفة الذكر عليها، وتظهر ضمن بنود الميزانية العمومية للبنك كفترة مستقلة تحت بند الموجودات (الأصول) الأخرى بعنوان الاستثمار في الموارد البشرية.
- رابعاً: تحديد المصروف السنوي لاطفاء الاستثمار في الموارد البشرية.
- خامساً: ملاحظة التغير في قيمة الموارد البشرية دوريًا، ويعكس الأصول المادية، حيث أن قيمة الموارد البشرية تزداد مع العمر طبقاً للخبرات، والتدريب، والتعليم الذي يكتسبه الموظف. والشكل رقم (٦-٣) التالي يوضح المعالجة المحاسبية لتكاليف الموارد البشرية المقترحة لتطبيق محاسبة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية:



شكل رقم (٦) المعالجة المحاسبية لتكاليف الموارد البشرية

#### المقترحه في البنوك التجارية الأردنية

٦-٣-٣ القيود المحاسبية للموارد البشرية حسب المعالجة المقترحة:

تم المعالجة المحاسبية للموارد البشرية في المراحل التالية:

١. مرحلة الحصول على المورد البشري وتشمل المصروفات التالية:

أ- مصاريف الاستقطاب: وتشمل مصاريف الإعلان للحصول على المورد البشري.

ب- مصاريف التعيين: مصاريف الحصول على المورد البشري و اختياره وتعيينه، والفحص الطبي لغذاء التعيين، ومصاريف لجنة المقابلة كمصاريف نقلهم ومكافأتهم، ومصاريف المقابلات، والاختبارات، وجميع المصروفات التي أنفقها على المورد البشري حتى تم تعيينه.

٢. مرحلة التدريب: وتشمل المصروفات التي تنفق على المورد البشري حتى يكون جاهزاً للقيام بمهام الوظيفة التي سوف يشغلها في البنك.

٣. مرحلة التنمية والترقية: وتشمل المصارييف التي تنفق على المورد البشري لغايات تطوير مهاراته الحالية وإكسابه مهارات جديدة.

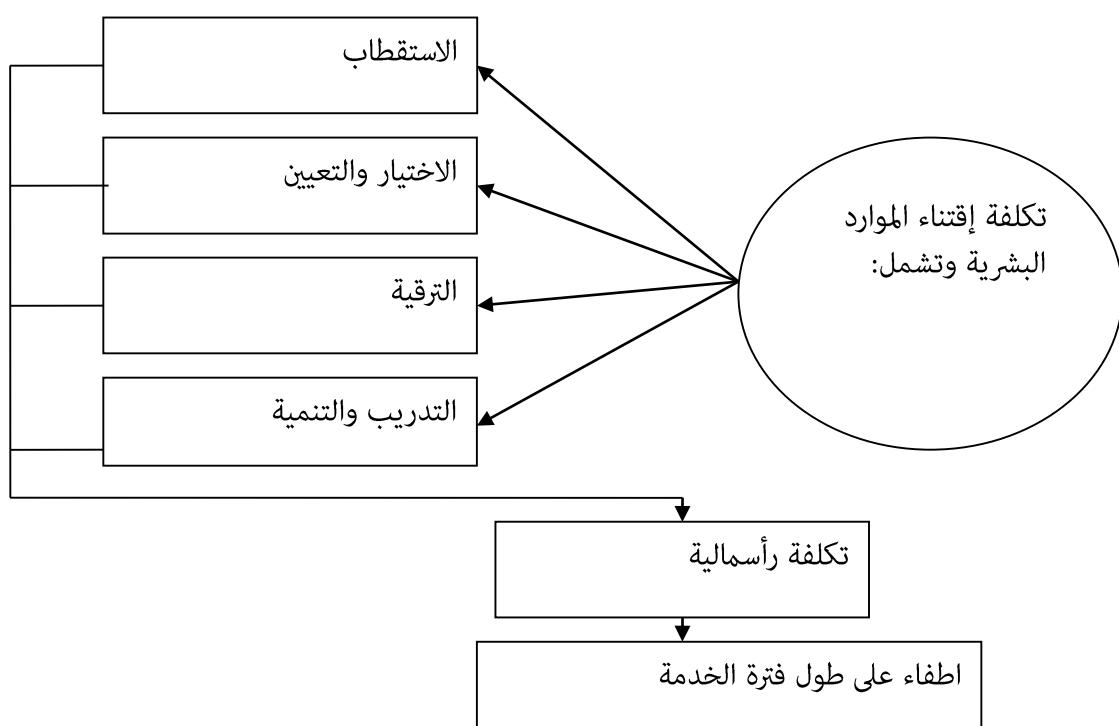
٤. مرحلة ترك الخدمة: وتشمل المصارييف التي يتحملها البنك عند انتهاء خدمات المورد البشري فيه. ويمكن توضيح التوجه الفني لمراحل المعالجة المحاسبية لتكلفة اقتناص الموارد البشرية بالشكل رقم (٧ - ٣) التالي:

شكل رقم (٣ - ٧) المعالجة المحاسبية لتكلفة اقتناص الموارد البشرية.

مع مراعاة ما يلي:

- تكاليف اقتناص الموارد البشرية: هي كل المصارييف التي تنفق على الموارد البشرية حتى تصبح جاهزة لاستلام مهام وظائفها.

- تكلفة التدريب والتنمية يتم اطفاؤها على مدى فترة الاستفادة المتوقعة منها وهي عادة اقل من الفترة المتوقعة لبقاء المورد البشري في البنك.



- العمر الإنتاجي للمورد البشري: يتمثل في مدة العقد الذي تم إبرامه مع المنشأة. وستكون المعالجة المحاسبية كما يلي:

١- تكلفة اقتناص الموارد البشرية بإجراء القيد التالي:

XX من ح/ الموارد البشرية

XX إلى ح/ النقدية

(تسجيل مصاريف الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والترقية للموارد البشرية).

٢- اطفاء الموارد البشرية: ويتم ذلك عن طريق توزيع تكلفة الموارد البشرية من (استقطاب واختيار وتعيين وترقية وتدريب) على العمر الإنتاجي لهذه الموارد مع مراعاة أن تكلفة التدريب والتنمية يتم اطفاؤها على مدى فترة الاستفادة المتوقعة منها وهي عادة اقل من الفترة المتوقعة لبقاء المورد البشري في البنك.

قسط الاطفاء السنوي للموارد البشرية =  $\frac{\text{تكلفة الموارد البشرية}}{\text{العمر الإنتاجي المتوقع للمورد البشري}}$

وعندما يتم إجراء القيد التالي:

XX من ح/ مصروف اطفاء الموارد البشرية

XX إلى ح/ الموارد البشرية

( تسجيل قسط الاطفاء السنوي للموارد البشرية)

٤- الاستغناء عن الموارد البشرية أو وفاتها: يتم تحديد الخسارة نتيجة الاستغناء عن الموارد البشرية أو الوفاة

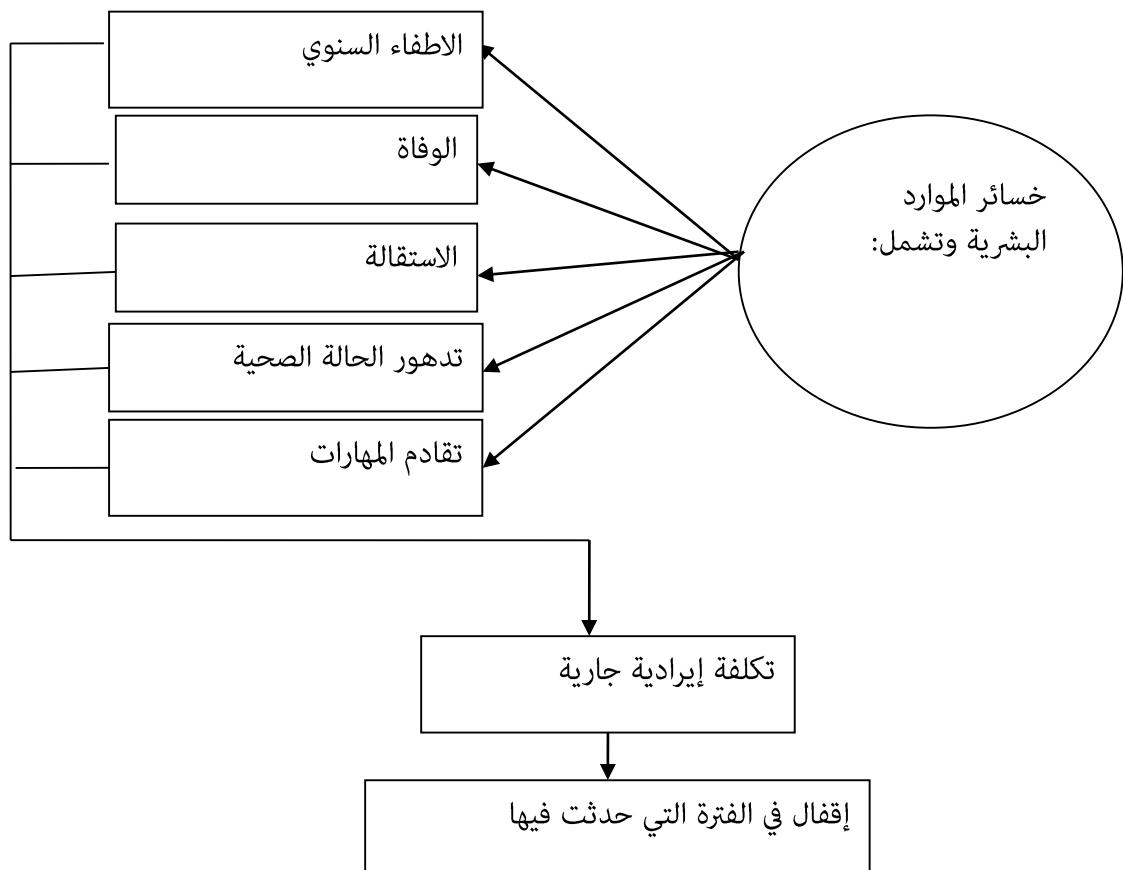
كما يلي:

الخسائر=القيمة الدفترية للمورد البشري - مجموع الاطفاء السنوي للمورد البشري.

XX من ح/ خسائر الموارد البشرية.

XX إلى ح/ الموارد البشرية.

ويتم تحميشه كخسارة على حساب الأرباح والخسائر في الفترة التي حدث فيها الاستغناء أو الوفاة. والشكل رقم (٣ - ٨) التالي يوضح المعالجة المحاسبية لخسائر الموارد البشرية:



شكل رقم (٣ - ٨) المعالجة المحاسبية لخسائر الموارد البشرية.

- ٧-٣-٣ العوامل المؤثرة في تطبيق المعالجة المحاسبية المقترحة:  
يتأثر تطبيق النموذج المقترن لمحاسبة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية بعده عوامل أهمها:
١. كثافة الموارد البشرية العاملة في البنك.
  ٢. حجم وهيكل البنك.
  ٣. النظام المحاسبي المطبق في البنك.

٨-٣-٣ المشاكل المحاسبية المتعلقة بمعالجة المقترحة:  
فيما يلي بعض المشكلات التي قد تتعذر طريق تطبيق المعالجة المقترحة:  
المشكلة الأولى: اطفاء قيمة الموارد البشرية

يقصد باطفاء قيمة الموارد البشرية هو توزيع التكاليف الرأسمالية للموارد البشرية على الفترة الزمنية المتوقعة لخدمات هذه الموارد، وعند اطفاء قيمة الموارد البشرية يجب مراعاة الاعتبارات التالية:

١. تحديد التكلفة التاريخية للمورد البشري وهي: مجموع تكلفة الحصول وتكلفة التدريب وتكلفة ترك الخدمة، لأن تكلفة المورد البشري هي مجموع التكاليف اللازمة للحصول عليه وإعداده حتى يصبح جاهزاً للقيام بمهام الموكلة إليه.
٢. تقدير الفترات المالية التي تستفيد من خدمات الأصل أي (العمر الإنتاجي للمورد البشري)، وقد تكون مدة العقد المبرم مع الموظف، أو الفترة المتوقعة لبقاء الموظف في الخدمة لدى البنك.
٣. تخصيص أو توزيع البند رقم (١) وهي التكلفة التاريخية للموارد البشرية على البند رقم (٢) وهي عدد الفترات المالية المستفيدة من خدمات الموارد البشرية، إستناداً إلى طريقة اطفاء معينة.

ويرى الباحث أنه من الانسب استخدام طريقة القسط الثابت وذلك لسهولة الاحتساب، والهدف الرئيس من اطفاء الاستثمار في الموارد البشرية هو مقابلة ما يطفأ من خدمات هذا المورد بالعوائد التي تم الحصول عليها منه، وذلك لتحقيق مبدأ مقابلة المصروفات بالإيرادات، من أجل تحويل كل فترة مالية بقسط الاطفاء الذي يخصها فقط. وباستخدام القسط الثابت يكون الاطفاء السنوي للاستثمار في الموارد البشرية حسب المعادلة التالية:

$$\text{الاطفاء السنوي للاستثمار في الموارد البشرية} = \frac{\text{تكلفة الموارد البشرية}}{\text{الفترة المتوقعة لبقاء الموارد البشرية}}$$

المشكلة الثانية: عرض قيمة الموارد البشرية في البيانات المالية

إن الاستثمار في الموارد البشرية يشمل:

- أ- تعينات جديدة.
- ب- تدريب وتنمية.

يجب إصدار التقارير التالية والخاصة للموارد البشرية لغايات الاستخدام الداخلي:

١. ملخص الاستثمارات في الموارد البشرية.

٢. قائمة بتدفق الموارد البشرية الداخلية والخارجية.

٣. تقرير بالعائد على الاستثمار في الموارد البشرية.

### المشكلة الثالثة: استبعاد أو شطب قيمة الموارد البشرية

قد توجد بعض الظروف في البنك تؤدي إلى استبعاد أو شطب قيمة بعض الموارد البشرية فيه، ويحدث دوران العمل بإحدى الطرق التالية:

١- دوران العمل الاختياري (الاستقالة الاختيارية):

حيث أن قرار الاستقالة هنا يرجع إلى الموظف بحد ذاته وتم المعالجة المحاسبية للاستبعاد أو شطب هذا المورد البشري وفقاً للحالات التالية:

أ- قبول استقالة الموظف دون تحمله أي مبلغ من الرصيد الدفتري لقيمة وأن يتحمل البنك كل الرصيد الدفتري لشطب أو استبعاد هذا المورد، وفي هذه الحالة يعالج الرصيد الدفتري كخسارة رأسمالية غير طبيعية تحمل على حساب الأرباح والخسائر للفترة المالية التي حدثت فيها الاستقالة، أو يطأ في المخصص المكون مسبقاً لهذه الغاية.

ب- قد يكون قيمة الاستثمار في المورد البشري قد تم إطفائه دفرياً بالكامل.

٢- دوران العمل الناتج عن إصابات العمل:

قد يتعرض الموظف للإصابة أثناء أدائه مهام وظيفته؛ وقد تسبب هذه الإصابة عجزاً جزئياً أو كلياً؛ بحيث تكون هذه الإصابة سبباً كافياً لاستبعاده أو شطبها الأمر الذي قد يترتب عليه أيضاً دفع مبلغ إضافي كتعويض للموظف عن هذه الإصابة، أو استمرار دفع راتبه أو جزء منه لمدة معينة من حياته أو حتى نهاية مدة العقد المبرم بين الموظف والبنك وذلك حسب نظام البنك بهذا الخصوص، وحسب الأنظمة والتعليمات النافذة في المملكة كقانون العمل، وقانون الضمان الاجتماعي.

وفي هذه الحالة يتحمل البنك الرصيد الدفتري للمورد البشري المصاب والذي تقرر شطبها، ويعتبر خسارة رأسمالية غير طبيعية تحمل على حساب الأرباح والخسائر في الفترة المالية التي حدثت فيها الإصابة بالإضافة إلى أية مبالغ مدفوعة للموظف كتعويض عن الإصابة، أو تطفئ في الاحتياطي المكون مسبقاً لهذه الغاية.

٣- دوران العمل الناتج عن الفصل:

أن قرار الفصل هنا يرجع إلى البنك، وفي هذه الحالة يتحمل البنك نتيجة لذلك كامل الرصيد الدفتري لاستبعاد أو شطب هذا المورد البشري وأية مبالغ إضافية دفعت له، وتعتبر خسارة رأسمالية غير طبيعية تحمل على حساب الأرباح والخسائر في الفترة المالية التي حدثت فيها عملية الفصل، أو تطفئ في الاحتياطي المكون مسبقاً لهذه الغاية.

#### ٤- دوران العمل الناتج عن الوفاة:

وفاة الموظف تعود إلى قضاء الله وقدره حيث أنه لا دخل للموظف أو البنك فيها مثل أي حاله طارئة أخرى كالكوارث الطبيعية من زلزال، وبراكين، و حرائق وفي هذه الحالة تتم المعالجة المحاسبية كما يلي:

##### أ- إذا كان البنك قد أمن على حياة الموظفين:

في هذه الحالة يتم التعاقد مع شركة تأمين بقيمة معينة وبشروط تناسب البنك والموظفين للتأمين على حياتهم، وعليه فإن قيمة البولizza الخاصة بالموظفي المتوفى يتم تسديدها من قبل شركة التأمين.

##### ب- إذا لم يتم التأمين على حياة الموظفين:

في هذه الحالة فإن البنك يتحمل كامل الرصيد الدفتري لقيمة المورد البشري المتوفى وأية مبالغ إضافية تدفع كتعويض لورثة، وتعتبر خسارة رأسمالية تحمل على حساب الأرباح والخسائر في الفترة المالية التي تمت فيها حادثة الوفاة، أو تطفئ في حساب الاحتياطي المكون مسبقاً مواجهة مثل هذه الحالات.

ويرى الباحث أن من الأفضل في مثل هذه الحالة أن يقوم البنك بدراسة جدوى التأمين على حياة العاملين لديه، أو عمل مخصص طوارئ مواجهة مثل هذه الحالات، وذلك حسب حجم العمالة في البنك، وأعمارهم، ووضعهم الصحي، وطبيعة أعمالهم، واتباع الأسلوب الأكثر جدوى للبنك وذلك مقابلة الخسائر الناتجة عن وفاة المورد البشري، وذلك إما بعمل مخصص مواجهة مثل هذه الحالات، أو التأمين لدى شركات التأمين المتخصصة.

بناء على ما سبق نجد أن من أهم المشاكل التي تواجه محاسبة الموارد البشرية احتمالات دوران العمل، وذلك لأن العاملين ليسوا مملوكون للبنك بالرغم من إلزامهم بعقود تقييد تحركاتهم إلا أنهم لديهم الحرية النسبية في ترك البنك. وعليه فإن هناك حاله من عدم التأكد حول العمر الزمني المقدر للاستفادة من الخدمات المستقبلية للموظفين، وتحل هذه المشكلة بتكوين مخصص دوران العمل مقابل إجمالي الاستثمار في الموارد البشرية وذلك مواجهة الخسارة المحتملة بسبب دوران العمل حيث تحدد قيمة هذا المخصص بناء على سجلات البنك للدوران الوظيفي السابقة. ويتم إجراء القيد المحاسبي التالي:

## XX من ح/ مصروفات دوران العمل

### XX إلى ح/ مخصص دوران العمل المتوقع

ويعتبر هذا القيد قيد تسوية جردية يتم في نهاية السنة المالية حالة حال مخصص الدين المشكوك في تحصيلها.

#### المشكلة الرابعة: تعديل قيمة الموارد البشرية

قد يتغير العمر الإنتاجي المقدر للمورد البشري بالنقصان نتيجة عدة عوامل من أهمها: تدهور الحالة الصحية للمورد البشري، والتقادم المبكر للمورد البشري، والتقادم التكنولوجي لمهارات الموارد البشرية (بمعنى ظهور تكنولوجيا جديدة لا يعرفها المورد البشري ولا يصلح للعمل على هذه التكنولوجيا). وقد يتغير العمر الإنتاجي المقدر للمورد البشري بالزيادة نتيجة عدة عوامل من أهمها: تراكم الخبرات لدى المورد البشري . وفي هذه الحالة يتم تعديل قيمة المورد البشري بنفس الطريقة المتبعة في تسوية أو تعديل قيمة الأصول المادية الأخرى.

#### المشكلة الخامسة: تأجير الموارد البشرية

انتشر في الآونة الأخيرة موضوع تأجير الموجودات(الأصول) المادية (Leasing) من الآت ومعدات وغيرها، حيث قامت(FASB) بوضع معايير محاسبية لمعالجة تأجير الموجودات (الأصول) المادية وهو المعيار المحاسبي رقم (١٣) والمعيار المحاسبي رقم (١٧). وبموجب هذين المعيارين تم الإقرار بأن الأصل المستأجر يعتبر أصلاً من أصول المنشأة ويظهر في قائمة المركز المالي (الميزانية العمومية) على اعتبار أن مفهوم الأصل يركز على المنافع المستقبلية المتوقعة من حيازة الأصل بدلاً من التركيز على حق ملكية الأصل، تمشياً مع القاعدة القائلة: (تغليب الجوهر على الشكل).

كما امتدت ظاهرة التأجير (Leasing) لتشمل أيضاً الموارد البشرية (Human Resource Leasing)، الأمر الذي أدى إلى ظهور شركات متخصصة بتأجير الموارد البشرية وذلك لأنه من الأفضل أحياناً استئجار الأيدي العاملة الفنية، والخيرة لحل مشكلة معينة في البنك أو استئجارها لمدة معينة ولهدف محدد، فإذا تم الاستعانة بمورد بشري (خبير مثلاً) فإن المبالغ التي يتم دفعها في هذه الحالة يتم اطفاؤها على عدد الفترات المالية التي استفادت من خدمات هذا المورد المستأجر. وعليه فإن المعالجة المحاسبية لاستئجار الموارد البشرية تتم على غرار المعالجة المحاسبية لاستئجار الموجودات(الأصول) المادية.

**٩-٣-٣ عيوب المعالجة المحاسبية المقترحة:**  
تعاني المعالجة المحاسبية المقترحة (التكلفة التاريخية) لتطبيق محاسبة الموارد البشرية في البنوك التجارية  
الأردنية من العيوب التالية:

١. تتجاهل التغير في المستوى العام للأسعار حيث أنها لا تراعي اعتبارات السوق (الأسعار الجارية) عند تحديد قيمة الموارد البشرية.
٢. تتجاهل عنصر المقدرة على تحقيق ربح في المستقبل في ضوء ما تحقق من ربح في الماضي.
٣. تفاوت القيمة الاقتصادية للموارد البشرية عن التكلفة التاريخية لها.
٤. تهمل عنصر أو مبدأ المقابلة بين التكلفة والمنفعة.

## الفصل الرابع

### الدراسة الميدانية

يتضمن هذا الفصل عرض وتحليل نتائج الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية التي تم توضيحيها في الفصل الأول ، فقد تناول تحليل خصائص عينة الدراسة واختبار فرضياتها وكما يلي:

٤ - ١ تحليل خصائص عينة الدراسة:  
كان التوزيع النسبي لخصائص عينة الدراسة الرئيسية على النحو التالي:

أ- التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

جدول رقم (٤ - ١)التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المؤهل العلمي	العدد	الوزن النسبي %
دكتوراه	٢	٥,٣
ماجستير	٨	٢١
دبلوم عالٍ	٢	٥,٣
بكالوريوس	٢٢	٥٧,٩
دون البكالوريوس	٤	١٠,٥
المجموع	٣٨	١٠٠

يبين الجدول رقم (٤ - ١) أن نسبة عينة الدراسة ممن هم في مستوى البكالوريوس فأعلى بلغت (%)٨٩,٥ من مجمل حجم العينة، توزعت على درجة البكالوريوس بنسبة (%)٥٧,٩ يليها حملة درجة الماجستير بنسبة (%)٢١) وحملة درجة الدكتوراه بنسبة (%)٥,٣) وحملة درجة الدبلوم العالي بنسبة (%)٥,٣) فيما بلغت نسبة من هم دون البكالوريوس بنسبة (%)١٠,٥). وهذا يدل على أن اغلب أفراد عينة الدراسة من الحاصلين على درجات علمية تساعدهم على ابداء آرائهم اتجاه تقييم أثر محاسبة الموارد البشرية على ترشيد اتخاذ القرارات في البنوك التجارية الأردنية، وبالتالي فإن عينة الدراسة تمثل الفئة المتعلمة القادرة على إجابة أسئلة الاستبانة.

ب - التوزيع النسبي لخصائص العينة حسب التخصص العلمي: تم تقسيم التخصص العلمي إلى ست فئات منها خمس فئات لها علاقة كبيرة بموضوع الدراسة وهي:(المحاسبة، والإدارة، والتمويل، والتسويق، والاقتصاد)، والفئة السادسة تشمل أي تخصص آخر.

**جدول رقم (٤ - ٢) التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب التخصص العلمي**

الوزن النسبي %	العدد	التخصص العلمي
٥٢,٦	٢٠	محاسبة
٣٦,٣	١٠	ادارة
٥,٣	٢	تمويل
١٣,٢	٥	تسويق
٢,٦	١	أخرى
١٠٠	٣٨	المجموع

تشير بيانات الجدول (٤ - ٢) أن التخصص العلمي لغالبية العينة له علاقة مباشرة بموضوع الدراسة حيث بلغت أعلى نسبة (٥٢,٦%) لتخصص المحاسبة، يليه تخصص الإدارة بنسبة (٣٦,٣%)، في حين توزعت النسبة الباقية والبالغة (١٣,٢%) على باقي التخصصات وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة لديهمخلفية علمية المتخصصة وللمناسبة للإجابة على أسئلة الاستبانة.

ج - التوزيع النسبي لخصائص العينة حسب الوظيفة: لقد تم حصر توزيع استبانة الدراسة على ثلاثة مستويات وظيفية للعاملين في إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية في هذه الدراسة؛ وكان توزيعهم النسبي موضح في الجدول رقم (٤ - ٣) التالي:

**جدول رقم (٤ - ٣) التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب الوظيفة**

الوزن النسبي %	العدد	الوظيفة
٣١,٦	١٢	مدير إدارة الموارد البشرية
٣١,٦	١٢	مساعد مدير إدارة الموارد البشرية
٣٦,٨	١٤	رئيس قسم الشؤون المالية للموارد البشرية
١٠٠	٣٨	المجموع

حيث كانت أعلى نسبة لعينة الدراسة من العاملين في وظيفة رئيس قسم الشؤون المالية للموارد البشرية بنسبة (٣٦,٨%) في حين كانت النسبة متساوية لكل من وظيفتي مدير إدارة الموارد البشرية ومساعد مدير

إدارة الموارد البشرية وبنسبة (%) ٣١,٦ لكل منهما.

٥- التوزيع النسبي لخصائص عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة: تم توزيع سنوات الخبرة إلى أربع فئات تبدأ من أقل من (٥) سنوات وتنتهي بأكثر من (١٥) سنة).

جدول رقم (٤ - ٤) التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

الوزن النسبي %	العدد	فئة سنوات الخبرة
١٨,٤	٧	من ١ - أقل من ٥ سنوات
١٥,٨	٦	من ٥ - أقل من ١٠ سنوات
٣٤,٢	١٣	من ١٠ - أقل من ١٥ سنة
٣١,٦	١٢	من ١٥ سنة فأكثر
١٠٠	٣٨	المجموع

يبين الجدول رقم (٤ - ٤) أن أعلى نسبة قد بلغت (%) ٣٤,٢ تعود إلى فئة (من ١٠ - أقل من ١٥ سنة)، تليها فئة (أكثر من ١٥ سنة) حيث حصلت على نسبة (%) ٣١,٦، في حين توزعت النسبة الباقية وبالبالغة (%) ٣٤,٢ على فئتي (١ - أقل من ٥ سنوات) وفئة (٥ - أقل من ١٠ سنوات)، وهذا يعني أن نحو ثلثي عينة الدراسة ممن لديهم سنوات الخبرة الطويلة، وأن غالبيتهم من ذوي الخبرات العالية الأمر الذي يعكس إيجاباً على نتائج الدراسة.

#### ٤ - ٢ اختبار الفرضية الأولى:

تنص هذه الفرضية على: "توجد أهمية لدى متخدلي القرارات الخاصة بـ الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية تفرض تبني محاسبة الموارد البشرية". تم اختبار هذه الفرضية عن طريق اختبار (t) من خلال الإجابات المتعلقة بها حول أهمية تطبيق محاسبة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية. وتم قياس هذه الأهمية عن طريق تصميم فقرات السؤال الأول (انظر ملحق رقم (١) الاستبانة) من خلال توفر الشروط التالية لاكتساب محاسبة الموارد البشرية الأهمية في البنوك التجارية الأردنية:

قدرة نظام محاسبة الموارد البشرية على توفير معلومات كافية لمتخدلي القرارات في البنوك التجارية.

الحاجة إلى وجود أساس منطقي وعملي للمفاضلة بين موارد البنك المختلفة.

حاجة متخدلي القرارات في البنوك التجارية الأردنية إلى محاسبة الموارد البشرية لكون البيانات المالية الحالية من قيمة الموارد البشرية غير كافية عند اتخاذ القرارات الخاصة بـ الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية. دلت نتائج التحليل المبني في الجدول رقم (٤ - ٥) بأن معظم أفراد عينة الدراسة وافقوا على وجود هذه

الأهمية وبنسبة مرتفعة جداً بلغت نحو أكثر من %.٨٤

جدول رقم (٤ - ٥)

التوزيع النسبي لإجابات أفراد العينة على فقرات السؤال الأول المتعلقة بالفرضية الأولى

الوزن النسبي %	العدد	خيارات الإجابات
٠	٠	غير موافق بشدة
٠	٠	غير موافق
١٥,٨	٦	لا اعرف
٦٠,٥	٢٣	موافق
٢٣,٧	٩	موافق بشدة
١٠٠	٣٨	المجموع

ولبيان مدى تأثير كل فقرة من فقرات السؤال الأول المتعلقة بالفرضية الأولى على نتائج التحليل فقد تم

استخراج الوسط الحسابي والنسبة المئوية لهذه الإجابات كما هو مبين في الجدول رقم (٤ - ٦).

جدول رقم (٤ - ٦) الوسط الحسابي والوزن النسبي لإجابات أفراد

العينة على كل فقرة من فقرات السؤال الأول المتعلقة بالفرضية الأولى

الوزن النسبي %	الوسط الحسابي	الفقرة
٨٠,٨	٤,٠٤	١. النظام المحاسبي الجيد، هو ذلك النظام القادر على توفير معلومات كافية عن كل موارد البنك بما فيها الموارد البشرية.
٧٤,٢	٣,٧١	٢. إن ربحية البنك التجاري لا تتوقف على الموارد المادية فحسب وإنما تعتمد على الموارد البشرية أيضاً.
٧٦	٣,٨٠	٣. محاسبة الموارد البشرية مهمة في المفاضلة بين الموارد البشرية والأصول المادية للبنك لتحديد أيهما أكبر مساهمة في نشاطات البنك.

٨٤	٤,٢٠	٤. البيانات المالية التقليدية الخالية من قيمة الموارد البشرية تكون غير كافية عند اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية لتجاهلها معلومات الموارد البشرية.
٩٣	٤,٦٥	٥. رسملة نفقات الموارد البشرية واطفاوها على العمر الإنتاجي لها يحقق مبدأ من مبادئ المحاسبة الهامة وهو مقابلة الإيرادات بالمصروفات ومبدأ الإفصاح .

كما يتضح من الجدول رقم (٤ - ٦) أن الفقرة رقم (٥) التي تنص على: "رسملة نفقات الموارد البشرية واطفاوها على العمر الإنتاجي لها يحقق مبدأ من مبادئ المحاسبة الهامة وهو مقابلة الإيرادات بالمصروفات ومبدأ الإفصاح"; قد حُقِّقت أعلى وسط حسابي حيث بلغ (٤,٦٥). ويعد هذا مؤشراً جيداً على أن البنوك عينة الدراسة أيدت أن أهمية تطبيق محاسبة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية تأتي من تحقيقها لبعض المبادئ المحاسبية كمبدأ مقابلة الإيرادات بالمصروفات، ومبدأ الإفصاح.

وللتتأكد من صحة الفرضية و الحكم عليها إحصائياً تم تقدير قيمة ( $t$ ) لاختبار ستيفونز والتي بلغت (١٠,٥٣) وكانت معنوية بدرجة عالية جداً عند ( $\alpha = 0,01$ ) وقد كانت أكبر من قيمة ( $t$ ) الدلالة (Significance). كما هو موضح في الجدول (٤ - ٧).

جدول رقم (٤ - ٧) نتائج اختبار ( $t$ ) ستيفونز للفرضية الأولى

البيان	الوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	قيمة ( $t$ )	درجة المعنوية (p)
متوسط إجابات العينة على جميع فقرات السؤال المتعلقة بالفرضية الأولى .	٤,٠٨	٨١,٦	٠,٦٣١	١٠,٥٣	٠,٠١

مما سبق يمكن القول بأن الدراسة أثبتت صحة الفرضية الأولى التي تقول: "توجد أهمية لمحاسبة الموارد البشرية لدى متخدلي القرارات الخاصة بالموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية". وبالتالي نقبل هذه الفرضية ونرفض الفرضية العدمية  $H_0$ .

#### ٤ - ٣ اختبار الفرضية الثانية:

تنص هذه الفرضية على: "يمكن تطبيق أسلوب التكلفة التاريخية للمحاسبة عن الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية".

تم اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل إجابات عينة الدراسة على الأسئلة التي تقيس اتجاهاتهم حول إمكانية تبني أسلوب التكلفة التاريخية لتطبيق محاسبة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية. حيث أنه لغاية إعداد هذه الدراسة لا يوجد منشأة أردنية تعتمد محاسبة الموارد البشرية؛ لذا قدم الباحث معالجة محاسبية مقترحة لتطبيق محاسبة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية؛ وهو أسلوب التكلفة التاريخية التي نادى بها الباحث (Flamholtz) حيث قام بنشر أول كتاب كامل في هذا الموضوع بطبعته الأولى في عام ١٩٧٤. حيث أن هذا الأسلوب هو الأكثر ملاءمةً في الوقت الراهن لقياس قيمة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية والمحاسبة عنها؛ وذلك لأنه يمكن الاعتماد عليه إذا ما اعتمد نظام تنبؤ سليم يحدد وبشكل تقريري المدة المتوقعة لبقاء الموارد البشرية في البنك، كما أن الاعتماد على بيانات التكلفة التاريخية لقياس قيمة الموارد البشرية يتمشى مع مبادئ المحاسبة المتعارف عليها. وتتضمن المعالجة المقترحة المعالجة المحاسبية للتكاليف الرأسمالية الخاصة بالموارد البشرية، والمعالجة المحاسبية المتعلقة بالتكاليف الإيرادية الخاصة بالموارد البشرية.

وتم قياس هذه الإمكانيّة عن طريق تصميم فقرات السؤال الثاني (انظر ملحق رقم (١) الاستبانة) من خلال أن تتحقق المعالجة المقترحة للمعايير التالية لتكون أسلوباً قابلاً للتطبيق ومفيدة:

١. أن يتفق مع المبادئ المحاسبية المتعارف عليها.
٢. أن يكون سهل الفهم من قبل مستخدميه.
٣. البساطة في التطبيق.
٤. إنخفاض تكاليف التطبيق (أي أن المنفعة أكبر من التكلفة).
٥. أن يتضمن كل المتغيرات الكمية التي تؤثر على قيمة الموارد البشرية مثل (تكاليف الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتنمية وترك الخدمة) بالإضافة إلى معالجة التكاليف الإيرادية مثل (الأجور والرواتب ملحقاتها، النفقات الطبية وغيرها).
٦. أن يكون قابلاً للتطوير واستيعاب ما يستجد من أمور محاسبية خاصة بالموارد البشرية.

وقد دلت نتائج التحليل المبينة في الجدول رقم (٤-٨) أن معظم عينة الدراسة وافقت على وجود هذه الإمكانيّة وبنسبة مرتفعة جداً بلغت نحو أكثر من ٧٩%.

جدول رقم (٤ - ٨) التوزيع النسبي لإجابات أفراد العينة

على فقرات السؤال الثاني المتعلقة بالفرضية الثانية

الوزن النسبي %	العدد	خيارات الإجابات
٠	٠	غير موافق بشدہ
٢,٦	١	غير موافق
١٨,٤	٧	لا اعرف
٣٩,٥	١٥	موافق
٣٩,٥	١٥	موافق بشدہ
١٠٠	٣٨	المجموع

ولبيان مدى تأثير كل فقرة من فقرات السؤال الثاني المتعلقة بالفرضية الثانية على نتائج التحليل الإحصائي فقد تم استخراج الوسط الحسابي والنسبة المئوية لهذه الإجابات كما هو مبين في الجدول رقم (٤ - ٩) التالي.

جدول رقم (٤ - ٩) الوسط الحسابي والوزن النسبي لإجابات أفراد

العينة على كل فقرة من فقرات الثاني السؤال المتعلقة بالفرضية الثانية

الوزن النسبي %	الوسط الحسابي	الفقرة
٨٢	٤,١٠	١. المعالجة المقترحة تحقق بعض المبادئ المحاسبية الهامة كمبدأ مقابلة الإيرادات بالمصروفات ومبدأ الإفصاح ومبدأ ثبات قيمة النقود(التكلفة التاريخية).
٨٢	٤,١٠	٢. تحتوي المعالجة المقترحة على كل للمتغيرات الكمية التي تؤثر على قيمة الموارد البشرية العاملة في البنك (مثل تكاليف الاقتناء والتدريب والتنمية وترك الخدمة)

٨٤,٢	٤,٢١	٣. تحتوي المعالجة المقترحة على المعالجة المحاسبية للنفقات الإيرادية الخاصة بالموارد البشرية العاملة في البنك مثل (الرواتب وملحقاتها والنفقات الطبية والحوافز المياومات وغيرها).
٨٤,٨	٤,٢٤	٤. المعالجة المقترحة سوف يسهم في أ Maddad متخذي القرارات بمعلومات مفيدة وهامة لم تكن متوفرة من قبل.
٧٧,٤	٣,٨٧	٥. نجاح تطبيق المعالجة المقترحة يعتمد على عوامل عدة أهمها: حجم وهيكل البنك وكثافة الموارد البشرية العاملة فيه والنظام المحاسبي المطبق فيه.
٧٧,٤	٣,٨٧	٦. تطبيق المعالجة المقترحة غير مكلف بالنسبة للبنك حيث أن كل المتغيرات الكمية الازمة له متوفرة في سجلات البنك ولا تحتاج إلى القليل من التصنيف.
٩٣,٦	٤,٦٨	٧. المعالجة المقترحة قابلة للتطبيق ومن السهل فهمها حيث أن المتغيرات المستخدمة في مدخلاته ومخرجاته يمكن فهمها بسهولة ويسر.
٨٤	٤,٢٠	٨. المعالجة المقترحة قابلة للتطوير واستيعاب ما يستجد من أمور محاسبية خاصة بالموارد البشرية.

كما يتضح من الجدول رقم (٤ - ٩) أن الفقرة رقم (٧) والتي تنص على: "المعالجة المقترحة قابلة للتطبيق ومن السهل فهمها حيث أن المتغيرات المستخدمة في مدخلاتها ومخرجاتها يمكن فهمها بسهولة ويسر"; قد حققت أعلى وسط حسابي حيث بلغ (٤,٦٨)، ويعد هذا مؤشراً جيداً على أن البنوك عينة الدراسة أيدت بأن المعالجة المقترحة لقياس قيمة الاستثمار في الموارد البشرية سهل التطبيق والفهم من حيث المدخلات الكمية الازمة له والمخرجات الصادرة عنه وغير مكلف بالنسبة للبنوك. وللتتأكد من صحة الفرضية وبالتالي الحكم عليها إحصائياً تم تقدير قيمة ( $t$ ) لاختبار ستيفونسون والتي بلغت (٨,٦٧) وكانت معنوية بدرجة عالية جداً عند ( $\alpha = 0,01$ ) وقد كانت أكبر من قيمة ( $t$ ) الدالة. كما هو موضح في الجدول (٤ - ١٠) التالي:

جدول رقم (٤ - ١٠) نتائج اختبار (t) ستيودنت للفرضية الثانية

درجة المعنوية (p)	قيمة (t)	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الوسط الحسابي	البيان
٠,٠١	٨,٦٧	٠,٨٢٣	٨٣,٢	٤,١٦	متوسط إجابات أفراد العينة فقرات السؤال المتعلقة بالفرضية الثانية

ما سبق يمكن القول بأن الدراسة أثبتت صحة الفرضية الثانية التي تقول: "يمكن تبني أسلوب التكلفة التاريخية لتطبيق محاسبة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية". وبالتالي نقبل هذه الفرضية ونرفض الفرضية العدمية .H.

#### ٤ - ٤ اختبار الفرضية الثالثة:

تنص هذه الفرضية على: "تسهم محاسبة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية وفقاً للمعالجة المقترنة في توفير أدوات تحليل مالي جديدة ومفيدة لغايات الاستخدام الداخلي".

تم اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل إجابات عينة الدراسة على الأسئلة التي تقيس اتجاهاتهم حول مدى إمكانية أن يسهم تطبيق محاسبة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية حسب المعالجة المقترنة في استحداث مدلولات نسب مالية جديدة وتحسين بعض مدلولات النسب المالية التقليدية. وتم قياس هذه المساهمة عن طريق تصميم فقرات السؤال الثالث (انظر ملحق رقم (١) الاستبانة). من خلال توفر الشروط التالية:

١. تحسين بعض مدلولات النسب المالية التقليدية.
٢. استحداث نسب مالية جديدة لم تكن موجودة في ظل النظام التقليدي الذي يخلو من معلومات عن الاستثمار في الموارد البشرية.
٣. الحصول على مؤشرات جديدة في تقييم جدوى برامج التدريب والتنمية، وفي الرقابة على تكلفة الاستثمار في الموارد البشرية، وفي تقييم الأداء.
٤. بيان مدى مساهمة الموارد البشرية في دخل البنك مقارنة مع الموارد المادية الأخرى.

وقد دلت نتائج التحليل المبينة في الجدول رقم (٤ - ١١) بأن معظم أفراد عينة الدراسة وافقوا على وجود هذه الإمكانية وبنسبة مرتفعة جداً بلغت نحو أكثر من (٨٦,٦%).

#### جدول رقم (٤ - ١١) التوزيع النسبي لإجابات أفراد

العينة على فقرات السؤال الثالث المتعلقة بالفرضية الثالثة

الخيارات الإجابات	العدد	الوزن النسبي%
غير موافق بشدة	٠	٠
غير موافق	٠	٠
لا اعرف	٥	١٣,٢
موافق	٢٠	٥٢,٦
موافق بشدة	١٣	٣٤,٢
المجموع	٣٨	١٠٠

ونتيجة لارتفاع نسبة الموافقين فقد بلغ المتوسط الحسابي (٤,٢١) من (٥) مما يدل على أن تطبيق محاسبة الموارد البشرية حسب المعالجة المقترحة سوف يسهم في استحداث مدلولات نسب مالية جديدة لم تكن متاحة بالبيانات المالية التقليدية اعتماداً على إجمالي قيمة الموجودات (الأصول) في البنك التجاري بما فيها قيمة الاستثمار في الموارد البشرية، كما يسهم في تحسين بعض مدلولات نسب التحليل المالي التقليدية بصورة إيجابية؛ خصوصاً مدلولات النسب التي يكون فيها البسط إجمالي أصول البنك التجاري، أو صافي الربح. ولبيان مدى تأثير كل فقرة من فقرات السؤال المتعلقة بالفرضية الثالثة على نتائج التحليل الإحصائي فقد تم استخراج الوسط الحسابي والنسبة المئوية لهذه الإجابات كما هو مبين في الجدول رقم (٤ - ١٢) التالي:

جدول رقم (٤ - ١٢) الوسط الحسابي والوزن النسبي لإجابات أفراد

العينة على كل فقرة من فقرات السؤال الثالث المتعلقة بالفرضية الثالثة

الوزن النسبي %	الوسط الحسابي	الفقرة
٨٦	٤,٣٠	١. إن تطبيق محاسبة الموارد البشرية حسب المعالجة المقترحة سوف يسهم في تحسين بعض مدلولات النسب المالية التقليدية.
٨٥,٨	٤,٢٩	٢. إن تطبيق محاسبة الموارد البشرية حسب المعالجة المقترحة سوف يسهم في استحداث مدلول نسب مالية جديدة لم تكن متاحة ببيانات المالية التقليدية.
٨٤,٨	٤,٢٤	٣. إن تطبيق محاسبة الموارد البشرية حسب المعالجة المقترحة سوف يسهم في بيان مساهمة موارد البنك بما فيها الموارد البشرية في إنتاج الدخل.
٨٤,٨	٤,٢٤	٤. إن تطبيق محاسبة الموارد البشرية حسب المعالجة المقترحة سوف يسهم في الحصول على مؤشرات تساعد في تقييم جدوى برامج تدريب الموارد البشرية.
٧٥,٨	٣,٧٩	٥. إن تطبيق محاسبة الموارد البشرية حسب المعالجة المقترحة سوف يسهم في الحصول على مؤشرات تساعد في الرقابة تكلفة واستخدام الموارد البشرية.
٨٨,٤	٤,٤٢	٦. إن تطبيق محاسبة الموارد البشرية حسب المعالجة المقترحة في البنك سوف يسهم في تقدم أداة جديدة ومفيدة لتقدير أداء الموارد البشرية بشكل أكثر دقة.

يتضح من الجدول رقم (٤ - ١٢) أن الفقرة رقم (٦) والتي تنص على: "إن تطبيق محاسبة الموارد البشرية حسب المعالجة المقترحة في البنك سوف يسهم في تقدم أداة جديدة ومفيدة لتقدير أداء الموارد البشرية بشكل أكثر دقة." قد حققت أعلى وسط حسابي حيث بلغ (٤,٤٢)، وهذا يدل على أن البنوك عينة الدراسة

تؤيد بدرجة عالية أن محاسبة الموارد البشرية تقدم أداة جديدة ومفيدة لتقدير أداء الموارد البشرية. وللتتأكد من صحة الفرضية وبالتالي الحكم عليها إحصائياً تم تقدير قيمة ( $t$ ) لاختبار ستيفونز والتي بلغت  $(11,24)$  وكانت معنوية بدرجة عالية جداً عند  $(\alpha = 0,01)$  وقد كانت أكبر من قيمة ( $t$ ) الدلالة، كما هو موضح في الجدول (٤ - ١٣) التالي:

جدول رقم (٤ - ١٣) نتائج اختبار ( $t$ ) ستيفونز للفرضية الثالثة

البيان	الوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	قيمة ( $t$ )	درجة المعنوية (p)
متوسط إجابات العينة جميع على فقرات السؤال المتعلقة بالفرضية الثالثة	٤,٢١	٨٤,٢	٠,٦٦٤	١١,٢٤	٠,٠١

مما سبق يمكن القول بأن الدراسة أثبتت صحة الفرضية الثالثة التي تقول: "يسهم محاسبة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية وفقاً للنموذج المقترن في توفير أدوات تحليل مالي جديدة ومفيدة لغايات الاستخدام الداخلي". وبالتالي نقبل هذه الفرضية ونرفض الفرضية العدمية. H.

#### ٤ - ٥ نتائج اختبار الفرضية الرابعة:

تنص هذه الفرضية على: "يسهم تطبيق محاسبة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية في ترشيد القرارات الخاصة بمواردها البشرية". تم اختبار هذه الفرضية عن طريق اختبار ( $t$ ) من خلال الإجابات المتعلقة بها حول مساهمة محاسبة الموارد البشرية في ترشيد القرارات الخاصة بالموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية. وتم قياس هذه المساهمة عن طريق تصميم فقرات السؤال الرابع (انظر ملحق رقم (١) الاستبانة) من حيث توفر الشروط التالية في المعلومات التي تقدمها محاسبة الموارد البشرية لتكون مؤثرة في القرار:

١. التوثيق: يعني أن تكون المعلومة في الوقت المناسب لاتخاذ القرار حيث أن المعلومة لها حساسية عالية ملرور الزمن.
٢. التنبؤ: يعني إمكانية استخدام المعلومة لأغراض التنبؤ بالمستقبل.
٣. التغذية العكسية: وتعني العقلانية والرشد في القرار الذي تم اتخاذه بحيث يمكن متلخذ القرار من تقدير صحة قراره المتلخذ سابقاً.

٤. الموثوقة: بمعنى أنه يمكن الاعتماد عليها، وإنها صادقة في التعبير عن الواقع.

٥. الجدوى الاقتصادية للمعلومة: بمعنى أن تكون المنفعة المرجوة من المعلومة أكبر من التكلفة المترتبة للحصول عليها.

ودللت نتائج التحليل المبينة في الجدول رقم (٤ - ١٤) بأن معظم عينة الدراسة وافقت على وجود فرق بين قراراتهم في ظل النظام التقليدي (الذي يخلو من معلومات عن قيمة الاستثمار في الموارد البشرية) وعن نفس القرارات في ظل محاسبة الموارد البشرية وبنسبة مرتفعة بلغت نحو أكثر من %٧٦.

جدول رقم (٤ - ١٤) التوزيع النسبي لإجابات أفراد

العينة على فقرات السؤال الرابع المتعلقة بالفرضية الرابعة

الوزن النسبي %	العدد	خيارات الإجابات
٠	٠	غير موافق بشدة
٠	٠	غير موافق
٢٣,٧	٩	لا اعرف
٦٣,١	٢٤	موافق
١٣,٢	٥	موافق بشدة
١٠٠	٣٨	المجموع

وكان نتيجة لارتفاع نسبة الموافقين أن بلغ الوسط الحسابي (٣,٨٩) من (٥) أي ما يعادل (%٧٧,٨) ويستدل من ارتفاع الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو أهمية المعلومات التي توفرها محاسبة الموارد البشرية، وملائمتها من حيث: التوثيق والتنبؤ والتغذية العكسية، وأنها تتصف بـالموثوقة والقابلية للتحقق والحياد وعدم التحيز وتمثيلها لواقع الحال، وأن هناك حاجة أكيدة لنظام محاسبي عن الموارد البشرية من أجل ترشيد القرارات الخاصة بـالموارد البشرية، وأنه في حال نقصها وعدم توفرها تكون المعلومات المعتمدة عليها هذه القرارات غير كافية.

ولبيان مدى تأثير كل فقرة من فقرات السؤال المتعلق بالفرضية الرابعة على نتائج التحليل فقد تم استخراج الوسط الحسابي والنسبة المئوية لهذه الإجابات كما هو مبين في الجدول رقم (٤ - ١٥) التالي:

جدول رقم (٤ - ١٥) الوسط الحسابي والوزن النسبي لإجابات أفراد

العينة على كل فقرة من فقرات السؤال الرابع المتعلقة بالفرضية الرابعة

الوزن النسبي %	الوسط الحسابي	الفقرة
٧٦,٨	٣,٨٤	١. المعلومات التي توفرها محاسبة الموارد البشرية أكثر قدرة على التنبؤ بها للمستقبل من تلك التي توفرها المحاسبة التقليدية.
٧٧,٢	٣,٨٦	٢. المعلومات التي توفرها محاسبة الموارد البشرية أكثر ملائمة(نوع القرار وفي الوقت المناسب) من تلك التي توفرها المحاسبة التقليدية
٨٢	٤,١٠	٣. المعلومات التي توفرها محاسبة الموارد البشرية أكثر موثوقية (تمثل الواقع بحيادية) من تلك التي توفرها المحاسبة التقليدية.
٧٧,٢	٣,٨٦	٤. المعلومات التي توفرها محاسبة الموارد البشرية تقدم تغذية عكسية(تقييم ارتدادي لنتائج القرار) أفضل من تلك التي توفرها المحاسبة التقليدية.
٧٥,٦	٣,٧٨	٥. المنفعة المرجوة من النظام الشامل أكبر من التكلفة المرتبطة على تطبيقه.

كما يتضح من الجدول رقم (٤ - ١٥) أن الفقرة رقم (٣) والتي تنص على: "المعلومات التي توفرها محاسبة الموارد البشرية أكثر موثوقية (تمثل الواقع بحيادية) من تلك التي توفرها المحاسبة التقليدية"، قد حققت أعلى وسط حسابي حيث بلغ (٤,١٠) وبنسبة (٨٢%)، ويعد هذا مؤشراً جيداً على أن البنوك تتطلع إلى نظام محاسبي يوفر معلومات عن قيمة الاستثمار في الموارد البشرية لاستخدامه لترشيد قرارات الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتنمية وترك الخدمة الخاصة بالموارد البشرية حيث أن هذه المعلومات ستكون مؤثرة في مثل هذه القرارات لكونها تتصف بالموثوقية نظراً لتمثيلها للواقع بحيادية وبعيدة عن التحيز.

وقد أيد ذلك (Likert) في دراسة أجراها سنة ١٩٦٧ بأن المنشأة تعتمد على المعلومات المحاسبية في اتخاذ قراراتها بنسبة تتراوح بين (٥٠% - ٢٥%) ، فلو تخيلنا نسبة الخطأ الذي من الممكن ان تقع فيه الإدارة عند اتخاذها لقرار يعتمد على تلك المعلومات في حالة عدم تضمينها المعلومات الخاصة بالموارد البشرية.

[Likert, ١٩٦٧, p. ١٠٢]

وللتتأكد من صحة الفرضية وبالتالي الحكم عليها إحصائياً تم تقدير قيمة (t) لاختبار ستيفونز والتي بلغت (٩,١) وكانت معنوية بدرجة عالية جداً عند  $\alpha = 0,01$  وقد كانت أكبر من قيمة (t) الدلالة، وذلك كما في الجدول (٤ - ١٦).

جدول رقم (٤ - ١٦) نتائج اختبار (t) ستيفونز للفرضية الرابعة

البيان	الوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	قيمة (t)	درجة المعنوية (p)
متوسط إجابات أفراد العينة على جميع فقرات السؤال المتعلقة بالفرضية الرابعة.	٣,٨٩	٧٧,٨	٠,٦٠٦	٩,١٠	٠,٠١

مما سبق يمكن القول بأن الدراسة أثبتت صحة الفرضية الرابعة التي تقول: "يسهم تطبيق محاسبة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية في ترشيد القرارات الخاصة بمواردها البشرية". وبالتالي نقبل هذه الفرضية ونرفض الفرضية العدمية . H.

وكملخص لما سبق يمكن القول بأن الدراسة أثبتت صحة جميع فرضياتها كما هو ملخص في الجدول رقم (٤ - ١٧) التالي:

جدول رقم (٤-١٧)

ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة

البيان	الوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	قيمة (t)	درجة المعنوية (p)
متوسط إجابات أفراد العينة على جميع فقرات السؤال الأول المتعلقة بالفرضية الأولى.	٤,٠٨	٨١,٦	٠,٦٣١	١٠,٥٣	٠,٠١
متوسط إجابات أفراد العينة على جميع فقرات السؤال الثاني المتعلقة بالفرضية الثانية.	٤,١٦	٨٣,٢	٠,٨٢٣	٨,٦٧	٠,٠١
متوسط إجابات أفراد العينة على جميع فقرات السؤال الثالث المتعلقة بالفرضية الثالثة.	٤,٢١	٨٤,٢	٠,٦٦٤	١١,٢٤	٠,٠١
متوسط إجابات أفراد العينة على جميع فقرات السؤال الرابع المتعلقة بالفرضية الرابعة.	٣,٨٩	٧٧,٨	٠,٦٠٦	٩,١٠	٠,٠١

## الفصل الخامس

### نتائج الدراسة والتوصيات

تناولت هذه الدراسة محاسبة الموارد البشرية وأثرها على اتخاذ وترشيد القرارات في البنوك التجارية الأردنية، حيث تناولت المفاهيم العامة المتعلقة ب موضوع الدراسة، وأهمية محاسبة الموارد البشرية، والأساليب المختلفة لقياس وتحديد قيمة الموارد البشرية متعرضة للعيوب التي تواجه كل أسلوب من أساليب التقييم. وفي هذا المجال فقد تم التركيز على أسلوب التكلفة التاريخية لقياس قيمة الاستثمار في الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية وتقديمه كمعالجة محاسبية مقترحة للتطبيق في البنوك التجارية الأردنية.

#### ٥ - نتائج الدراسة:

بناءً على هذه الدراسة فقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

٤. توجد أهمية لمحاسبة الموارد البشرية لدى متلذذى القرارات الخاصة بالموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية لكونها تقدم لهم بمعلومات مفيدة تخدمهم في اتخاذ القرارات، وبها يكون النظام المحاسبي أكثر شمولًا.
٥. يمكن تطبيق المعالجة المحاسبية المقترحة (التكلفة التاريخية) حيث أن تطبيقها ليس بمعضلة لكونها تحقق المعايير الالزامية للحصول على معالجة محاسبية مفيدة تتلاءم وظروف البنوك التجارية الأردنية؛ وأن تطبيقها ليس بمعضلة لكون المتغيرات المستخدمة فيها والقيم الناتجة عنها يمكن فهمها بسهولة ويسر وإن تطبيقها غير مكلف بالنسبة للبنوك.
٦. إن تطبيق محاسبة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية حسب المعالجة المقترحة سوف يسهم في تزويد متلذذى القرارات بأدوات تحليل مالي جديد ومفيدة يمكن الاستفادة منها في ترشيد القرارات الخاصة بالموارد البشرية من خلال استحداث نسب مالية جديدة لم تكن متوافرة في المحاسبة التقليدية مثل العائد على الاستثمار في الموارد البشرية، ونسبة الموارد البشرية إلى الأصول الأخرى، ومعدل دوران الموارد البشرية، نسبة الإنتاج إلى تكلفة العمل خلال فترة زمنية معينة.
٧. إن تطبيق محاسبة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية حسب المعالجة المحاسبية المقترحة سوف يسهم في تحسين مدلول بعض النسب المالية التقليدية لأن زيادة حقوق الملكية في البنك عن

طريق استحداث موجودات (أصول) جديدة وهي الموارد البشرية سيؤدي ذلك إلى زيادة مركزها المالي بقيمة هذه الموجودات (الأصول)، وبالتالي تحسين بعض مدلول النسب المالية التي تكون موجودات (أصول) البنك أو صافي الأرباح أحد أطرافها الأمر الذي ينعكس ايجاباً على نتائج التحليل المالي.

٨. يسهم تطبيق محاسبة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية في ترشيد القرارات الخاصة بمواردها البشرية، حيث أنها توفر الإطار الذي يساعد على اتخاذ مثل هذه القرارات.

## ٥ - التوصيات :

١. اتخاذ الإجراءات والسياسات من قبل الجهات الحكومية الرسمية المخولة بوضع المعايير المحاسبية بالإضافة إلى البنك المركزي من أجل اعتماد محاسبة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية نظراً للصور الذي يشوب المحاسبة التقليدية في توفير المعلومات الازمة لترشيد القرارات.
  ٢. تطبيق المعالجة المحاسبية المقترحة عملياً في البنوك التجارية الأردنية.
  ٣. إجراء دراسة متخصصة لاختبار المعالجة المحاسبية المقترحة وتطبيقها عملياً من خلال الحصول على موافقة إدارة إحدى البنوك التجارية الأردنية لتجربتها من أجل معالجة المشاكل المحاسبية التي يمكن ان تظهر عند التطبيق الفعلي.

يأمل الباحث من هذه الدراسة المتواضعة أن يكون قد تمكّن من وضع بعض الأساسات التي تصلح لتطبيق محاسبة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية من جهة ومن جهة أخرى فإنه لا تزال مشكلة الدراسة بحاجة إلى مزيد من البحث والدراسة لتحقيق مزيد من التقدم في هذا المجال لخدمة النواحي الاقتصادية والاجتماعية والإنسانية، وفتحاً لافقاً جديداً أمام من يطرونه.

وسائل الله التوفيق، ”

## مصادر الدراسة

أولاً: المصادر العربية:

أ. الكتب :

١. أبو الحسن، علي أحمد "المحاسبة الإدارية المتقدمة: اتخاذ القرارات-تقارير الأداء-تقييم الأداء"، الإسكندرية: الدار الجامعية، ١٩٩٧.
٢. أبو طالب، يحيى محمد، "نظم المعلومات الإدارية والمحاسبة في مجالات التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات"، القاهرة: دار الأمين، ١٩٩٩.
٣. الزبيدي، حمزة محمود، "إدارة الائتمان المصرفي والتحليل المالي"، عمان: الوراق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢.
٤. زويلف، مهدي وعلي العضايلة، "إدارة المنظمة: نظريات وسلوك"، عمان: دار مجذاوي للنشر والتوزيع، ١٩٩٦.
٥. الحيالي، وليد ناجي، "دراسات في المشاكل المحاسبية المعاصرة"، عمان: دار الحامد، ٢٠٠٢.
٦. حنان، رضوان حلوة، "بدائل القياس المحاسبي"، عمان: دار وائل للنشر، ٢٠٠٣.
٧. حسين، احمد، "المحاسبة الإدارية المتقدمة"، الإسكندرية: جامعة الإسكندرية، ٢٠٠٠.
٨. محمد، الفيومي محمد، "قراءات في المشاكل المحاسبية المعاصرة"، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، ٢٠٠٠.
٩. الناغي، محمود السيد، "دراسات في نظرية المحاسبة والمعايير المحاسبية"، مصر: جامعة المنصورة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢.
١٠. عبدالله، خالد أمين وآخرون، "أصول المحاسبة"، عمان: الجامعة الأردنية، ١٩٨١.
١١. عبدالوهاب، علي محمد وعامر يس، "محاسبة الموارد البشرية: عرض وتحليل مع مدخل بديل"، الرياض: دار المریخ، ١٩٨٤.
١٢. علي، رمضان محمد غنيم، "المحاسبة المتقدمة: دراسات في مشاكل محاسبية معاصرة"، عمان: دار الحامد، ١٩٩٧.
١٣. عقل، مفلح، "مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي"، الطبعة الثانية. عمان: دار المستقبل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠.

١٤. فلامهولز، إيريك ، "المحاسبة عن الموارد البشرية"، ترجمة محمد عصام الدين زايد. الرياض: دار المريخ، . ١٩٩٢
١٥. الفضل، مؤيد وآخرون، "المشاكل المحاسبية المعاصرة"، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، . ٢٠٠٢
١٦. الصبان، محمد سمير، "دراسات في المحاسبة المالية"، بيروت: الدار الجامعية، ١٩٩١
١٧. القاضي، حسين ومأمون حمدان، "نظرية المحاسبة"، عمان: الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، ٢٠٠١
١٨. الشيرازي، عباس مهدي، "نظرية المحاسبة"، الكويت: ذات السلسل للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩٠
١٩. شلتوت، محمد قاسم، "المدخل الاتصالي لتحرير التقارير المالية"، الرياض: دار النشر العلمي والمطبع، . ١٩٩٥
٢٠. التميمي، هادي، "مدخل التدقيق من الناحية النظرية والعملية"، الطبعة الثانية، عمان: دار وائل للنشر، ٢٠٠٤
٢١. تركي، محمود إبراهيم عبد السلام، "تحليل التقارير المالية"، الرياض: جامعة الملك سعود، ١٩٩٥
٢٢. غرايبة، فوزي وآخرون، "أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية"، الطبعة الثانية، عمان: الجامعة الأردنية، ١٩٨١
٢٣. ظاهر، احمد حسن، "المحاسبة الإدارية"، الطبعة الأولى، عمان: دار وائل للنشر، ٢٠٠٢
- ب . الدوريات العربية:
١. دهمش، نعيم حسني، "المخاطر لدى المصارف"، مجلة البنوك في الأردن، المجلد الثالث والعشرون: العدد الخامس، حزيران، ٢٠٠٤، ص ٣٣-٣٤.
٢. حمادة، رشا، "القياس والإفصاح المحاسبي عن الموارد البشرية وأثره في القوائم المالية: دراسة تطبيقية على أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة دمشق"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد الأول: المجلد الثامن عشر، ٢٠٠٢، ص ١٤٣-١٨١.
٣. موسى، احمد محمد، "المحاسبة عن تكلفة الموارد البشرية كأداة لزيادة الفاعلية الإدارية"، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد الثاني والعشرين، ١٩٧٥، ص ٣٣٧-٣٤٣.

٤. مطر، محمد عطية، "المعالجة المحاسبية لتكلفة الموارد البشرية في المشروع الاقتصادي"، مجلة العلوم الاجتماعية، الكويت:جامعة الكويت، العدد الثالث،أيلول ١٩٨٢، ص ص ٢١٩-٢٥٦.
٥. مركز البحوث المالية والمصرفية، "هل تعكس القوائم المالية المعدة باستخدام المحاسبة التقليدية الحقيقة المالية للمؤسسات؟"، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، المجلد العاشر: العدد الأول، مارس، ٢٠٠٢، ص ص ١٤-١٧.
٦. السباعي، إبراهيم محمد، "المحاسبة عن الأصول البشرية كأداة لتطوير بيانات المحاسبة الإدارية وأثرها على تكلفة العمل الإنساني في المشروع"، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد الثاني والعشرون، ١٩٧٨، ص ص ١٨-٢٦.
٧. سعادة، يوسف، "تحديد قيمة الموارد البشرية"، المجلة العربية للإدارة، العدد ٤، أكتوبر، ١٩٧٧، ص ٦٠-٦٩.
٨. علي، سمية أمين، "المحاسبة عن عناصر رأس المال الفكري: دراسة تحليلية مع التطبيق على رأس المال البشري"، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد السادسون، ٢٠٠٣، ص ص ٢٦١-٣١٧.
٩. عقل، مفلح، "البنوك في الأردن: الواقع والإنجازات"، مجلة البنوك في الأردن، المجلد الثاني والعشرون: العدد الثامن، أيلول، ٢٠٠٣، ص ص ١٣-٢٣.
١٠. فحماوي، نافع، "العاملون في الجهاز المصرفي"، مجلة البنوك في الأردن، المجلد الثالث والعشرون: العدد السادس، تموز ٢٠٠٤، ص ص ٥٩-٦٠.
- جـ . الرسائل الجامعية :**
١. أبو رشيد، هائل، "الإفصاح المحاسبي عن الموارد البشرية وأثره على القوائم المالية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلب، ٢٠٠١.
  ٢. حسين، زينب أحمد عزيز، "استخدام أسلوب المحاكاة في المحاسبة عن الموارد البشرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، ١٩٨٩.
  ٣. السلماني، منال حسي، "أهمية إظهار قيمة الموارد البشرية في الكشوفات المالية للمنشآت الصناعية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، ١٩٩٣.
  ٤. عبد الفتاح إبراهيم مصطفى، "القياس الكمي للموارد البشرية لخدمة التطور الإداري"، رسالة دكتوارية غير منشورة، القاهرة، جامعة عين شمس، ١٩٧٨.

٥. عبد العزيز، جلال عبد الفتاح، "المحاسبة عن الموارد البشرية كأداة لزيادة فاعلية الإدارة"، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة القاهرة، ١٩٧٤.
٦. عبد الرسول، عبد الهاادي عبد الرسول، "المحاسبة عن الموارد البشرية وأثرها على اتخاذ وترشيد القرارات"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة طنطا، ١٩٨١.
٧. الروياتي، عوض أحمد محمد، "محاسبة الموارد البشرية وأثارها في الشركات الليبية العاملة في الصناعات الإستراتيجية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاريونس، ١٩٩٢.
٨. الغبان، ثائر محمود صبري، "محاسبة الموارد البشرية في جامعة بغداد"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، ١٩٨٨.

#### د . مصادر أخرى:

١. البنك المركزي الأردني، "التقرير السنوي لسنة ٢٠٠٣"، عمان.
٢. المملكة الأردنية الهاشمية، "قانون البنوك رقم (٢٨) لسنة ٢٠٠٠"، (الجريدة الرسمية، رقم ٤٤٨ تاریخ ١/آب/٢٠٠٠).
٣. المملكة الأردنية الهاشمية، "قانون البنك المركزي الأردني لسنة ١٩٧١"، عمان.
٤. المملكة الأردنية الهاشمية، "قانون الشركات الأردني رقم ٢٢ لسنة ١٩٩٧\_وتعديلاته"، (الجريدة الرسمية، رقم ٤٥٦ تاریخ ١٦/٧/٢٠٠٢).

#### ثانياً : المصادر الأجنبية :

##### A – Books :

- Arens, A. Alvin & James K. Loebbecke, "**Auditing: an Integrated Approach**", ٨<sup>th</sup> Ed. New Jersey: Prentice Hall, Inc. ٢٠٠٠.
- Bacter, G.M, "The Feasibility and Utility of Human Resource Accounting", London: Mc Graw- Hall, ١٩٧٩.
- Balkaoui, Ahamed, "**Accounting Theory**", ٤<sup>th</sup> Ed., Dryden Press, ٢٠٠١.
- Brummet, D . Parker , & Others, "**Accounting for the Human Factor**", Prentice Hall Of Australia. ١٩٨٩.

- Caplan, Edwin H. & Stephn Landekich, "**Human Resource Accounting: Past, Present and Future**", New York: National Association of Accountants, ١٩٧٣.
- Chambers, R.J., "**Accounting Evaluation and Economic Behaviour**", New Jersey: Prentice-Hall Inc, ١٩٦٦.
- Flamholtz, "Human Resource Accounting: Advances in Concepts, Methods, and Applications", ٣<sup>rd</sup> Ed., Kluwer Academic Publishers, ١٩٩٩.
- Glautier, M.W.E. & B. Underdown, "**Accounting Theory and Practice**", ٦<sup>th</sup> Ed., London: Pitman Publishing, ١٩٩٧.
- Harbison, H. Frederick, "**Human Resource as the Wealth of Nations**", London: Oxford University, ١٩٧٣.
- Hendriksen, E.S. & M.F.Van Breda, "**Accounting Theory**", ٥<sup>th</sup> Ed., Irwin Mcgraw-Hill, ١٩٩٢.
- Hilton, R.W., "**Managerial Accounting**", ٤<sup>th</sup> Ed., Irwin Mcgraw-Hill, ١٩٩٩.
- Kieso, D. E& Weygandt, J., "**Intermediate accounting**", ١٠<sup>th</sup> Ed, Wiley Publ , ٢٠٠٢ .
- Koch, W. Timothy, "**Bank Management**", ٥<sup>th</sup> Ed., Harcourt College Publishers, ٢٠٠٣.
- Likert, Rensis, "**The Human Organization: Its Management and Value**" Mc Graw -Hill Book Company, ١٩٦٧.
- Most, Kenneth s. , "**Accounting Theory**", Grid Publishing Inc. , Ohio: Columbus, ١٩٨٢.
- Oliver, M.C., "**Company Law**", ٣<sup>rd</sup> Ed., London: Macdonald and Evan Ltd, ١٩٦٧.

Rose, S. Peter, "Commercial Bank Management", 5<sup>th</sup>Ed.,  
Mc Graw-Hill, ٢٠٠٢.

Yuji, Ijiri, "The Foundation of Accounting Measurement"  
Englewood Cliffs, N.J. Prentice, Hal, Inc, ١٩٦٧.

Zikmund, G. William, "Business Research Methods" ٨<sup>th</sup>Ed.,  
Harcourt College Publishers, ٢٠٠٠.

B – Periodicals:

(AAA), American Accounting Association, "Report of the Committee  
on Accounting Concepts and Standards", **Accounting and  
Reporting Standard for Corporate Financial Statement**, Ohio,  
١٩٥٧, PP. ٣-٥.

-----, American Accounting Association, "Report of the Committee  
on Human Resource Accounting", **The Accounting Review**, Vol. XL  
V III, ١٩٧٣, PP. ١٦٩-١٨٥.

Alexander, M.O., "Investment In People", **Canadian Chartered  
Accountant**, July ١٩٧١, PP. ٨-١٣.

(AICPA), American Institute of Certified Public Accountant,  
Sprouse Robert T. and Moontiz Maurice "A Tentative Set of Broad  
Accounting Principles for Business Enterprise", P. ٨.

Benjamin, A. & Benson, N. "Why Ignore the Value of the People".  
**Accountancy**, August ١٩٨٦, pp. ٥٠-٥٥.

Brummet, R. Lee & R. L. Flamholtz E.C. & Pyle W. C., "Human  
Resource Measurement a Challenge to Accountants", **The  
Accounting Review**, VOL.XLIII, No. ٢, April, ١٩٦٨, PP. ٢١٧-٢٢٤.

-----, Lee & Others, "Human Resource Accounting: a tool to  
Increase Managerial Effectiveness", **Management Accounting**,  
August, ١٩٦٩, pp. ١٢-٢٨.

-----, "Accounting For Human Resource", **Journal Of Accounting**, Vol.١٣٠, №.٦, December, ١٩٨٠, PP.٦٥-٦٨.

(CAHR), Committee on Accounting for Human Resource, "Accounting and Reporting Standard for Corporate Financial Statement", **Report of the Committee on Accounting Concepts and Standards**, Ohio, ١٩٥٧, PP.١-٩.

-----, Committee on Accounting for Human Resource, "Report of the Committee on Accounting for Human Resource", **Accounting Review**, VOL.XLVIII, ١٩٧٣, PP.١٦٩-١٨٥.

-----, "Report of the Committee on Accounting for Human Resource", **Accounting Review**, VOL.XIX ١٩٧٤, PP.١١٥-١٢٤.

Edmonds, C. P. & Rogow,R. "Should Human Resource be Reflected on the Balance Sheet?", **Financial Executive**, January, ١٩٨٦, pp.٤٢-٤٤.

Elias, Nabil, S., "Some Aspects of Human Resource Accounting", **Journal of Cost and Management**, December, ١٩٧١, PP.٣٧-٤٣.

-----, Nabil, S., "The Effect of Human Asset Statements on the Investment Decisions: Experiment ", **Journal of Accounting Research**, Empirical Research in Accounting: Selected Studies, ١٩٧٢, Supplement to Volume ١.

Flamholtz, Eric, "A model for Human Resource Valuation: A stochastic Process With Service Rewards", **The Accounting Review**, April, ١٩٧١, PP.٢٥٣-٢٦٧.

-----, "Toward a Theory of Human Resource Value in Formal Organization" **The Accounting Review**, October, ١٩٧٢, PP.٦٦٦-٦٧٨.

-----, and George G. Geis, "The Development and Implementation of a Replacement Cost Model for Measuring Human Capital: a field Study", **Personal Review**, Vol. 13, №. 2, 1984, PP. 20-30.

Friedman, Abraham and Baruch, "As surrogate Measure for the Firms Investment in Human Resource", **Journal of Accounting Research**, Vol. 12, №. 2, Autum, 1974, PP. 230-250.

Guthrie, James, "The Management Measurement and the Reporting of Intellectual Capital", **Journal of Intellectual Capital**, Vol. 2, №. 1, 2001, PP. 38-50.

Hekimian, James & Curtis H. Jones, "Put People on your Balance Sheet", **Harvard Business Review**, January – February, 1967, PP. 100-112.

Hendericksn, James A., "The Impact of Human Resource Accounting Information on Stock Investment Decisions: an Empirical Study", **The Accounting Review**, April 1976, PP. 292-300.

Hermanson, R. H., "Accounting for Human Assets", Occasional Paper №. 14, **East Lansing: Bureau of Business and Economic Research**, Michigan State University, 1964, PP. 1-17.

Jaggi, Bikki, "human resource are assets", **Management Accounting**, February, 1976, PP. 31-58.

-----, And Lau, H., "Toward a model for Human Resource Valuation", **The Accounting Review**, April, 1974, PP. 321-329.

Jffery, Tsay "Human Resource Accounting : a Need For Relevance", **Management Accounting**, March, 1977, PP. 32-39.

Knight, J. A, "Is Intellectual Capital Rewriting the Rule?

”, **Journal of Cost Management**, May/June, ٢٠٠٠, PP. ٤١-٤٦.

Lev, Barch, And Aba Schwartz , “ On the Use of Economic Concepts of Human Capital in Financial Statement”, **The Accounting Review**, January ١٩٧١, PP. ١٠٣-١١٢.

Likert, Rensis and David Bower, “Organization Theory and Human Resource Accounting”, U.S.A, **American Psychological Association**, June, ١٩٦٩, PP. ٥٨٥-٥٩٢.

Mee, M.J. “The Tasks of Human Asset Accounting”, **Accounting Business Research**, Winter ١٩٨٢, PP. ٤٢-٤٨.

Milost, Frank, “Do Financial Statement Reflect the Financial Reality of an Enterprise?”, **The Management Accounting** , October, ٢٠٠١, PP. ٥٧٠-٥٧٧.

Morse, Wayne J., “A note on the Relationship Between Human Asset and Human Capital” **The Accounting Review** , July, ١٩٧٣, PP. ٥٨٩-٥٩٣.

Ogan, Peken, “A Human Resource Value Model for Professional Service Organizations”, **The Accounting Review**, April, PP. ٣٠٦-٣٢٠.

Pyle C. William, “Monitoring Human Resources on Line”, **Michigan Business Review**, July, ١٩٧٠ , PP. ١٩-٣٢.

Roser, S . R .“ A Practical Approach to User of Human Resource Accounting”, **Managerial Planning**, September/ October, ١٩٨٣, PP. ٣٥-٣٩.

Waston, Davidson,“The Art of Putting People on the Balance Sheet”, **The Accountancy**, March, ١٩٧٨, PP. ٣٢-٥٩.

Tomessini, Lawencs. A.,“Assessing the Impact of Human Resource Accounting : an Experimental Study for Managerial Decision Preference”, **The Accounting Review**, №. ٢, October, ١٩٧٧, PP. ٩٠-٤١٤.

C- Thesis & Dissertation:

Ogan, Peken, "A Human Resource Value Model and its Operationalization in a CPA Firm", Doctoral Dissertation , University of North California, ١٩٧٤.

D- Internet:

[www.abj.org.jo](http://www.abj.org.jo)

[www.cbj.gov.jo](http://www.cbj.gov.jo)

[www.jsc.gov.sa](http://www.jsc.gov.sa)

## ملاحق الدراسة

ملحق رقم (١): استبانة الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة عمان العربية للدراسات العليا

كلية العلوم الإدارية ومالية العليا

قسم المحاسبة

أختي المستجيبة/ أخي المستجيب

تحية طيبة وبعد،

أن معظم منشآت الأعمال ما تزال تتتجاهل إظهار بند الموارد البشرية حيث أنه لا يوجد ما يشير إلى هذه الموارد في بياناتها المالية إذا ما إستثنينا بند الرواتب وما هو في حكمها، حيث تقوم فكرة محاسبة الموارد البشرية على أن هناك الكثير من المصروفات التي تنفق على الموارد البشرية في المنشأة يتم معالجتها على أنها مصروفات إيرادية؛ تحمل إلى حساب الأرباح والخسائر كمصروف في الفترة التي حصلت فيها؛ على الرغم من أن طبيعتها مصروفات رأسمالية؛ حيث يتم الاستفادة منها على أكثر من فترة مالية، وعليه يجب رسملة هذه المصروفات، وتوزيعها على الفترات المستفيدة منها ببعاًً للعمر الإنتاجي المتوقع للمورد البشري في المنشأة.

ولأهمية هذا الموضوع يقوم الباحث ماجد النوافلة بإجراء دراسة حول "محاسبة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية وأثرها على اتخاذ القرارات" تحت إشراف الدكتور هادي التميمي.

لقد تم تصميم هذا الاستبيان كجزء من متطلبات الدراسة وإن تقديمكم للمعلومات بموضوعية وحيادية سيؤدي إلى مساعدة الباحث في تحقيق أهداف الدراسة والخروج بنتائج تتصف بمستوى عالي من المصداقية.

هذا ونؤكد لكم بأن المعلومات التي سيتم جمعها ستعامل بسرية تامة وسوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط. أملين تعاونكم بالإجابة على الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان.

شكري لكم حسن تعاونكم .

الباحث

تعليمات الإجابة على الاستبيان

عند الإجابة على فقرات السؤال الثاني والثالث يرجى قراءة المرفق مع هذه الاستبانة وهو (المعالجة المحاسبية المقترحة لتطبيق محاسبة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية)

- موافق بشدة تعني (٥)
- موافق تعني (٤)
- لا أعرف تعني (٣)
- غير موافق تعني (٢)
- غير موافق بشدة تعني (١)

يرجى وضع إشارة (X) أمام الإجابة المناسبة لكل سؤال من الأسئلة التالية أو ملئ الفراغ بالإجابة المناسبة حسب طبيعة السؤال:

الجزء الأول :

معلومات عامة عن المستجيب

١- المؤهل العلمي:

- ( ) دكتوراه
- ( ) ماجستير
- ( ) بكالوريوس
- ( ) دبلوم عالي
- ( ) دون البكالوريوس

٢- التخصص:

- ( ) محاسبة
- ( ) إدارة
- ( ) تمويل
- ( ) تسويق
- ( ) أخرى (حددها) .....

٣- الوظيفة (حددها) .....

٤- عدد سنوات الخبرة في مجال التخصص:

( ) من ١ - أقل من ٥ سنوات

( ) من ٥ - أقل من ١٠ سنوات

( ) من ١٠ - أقل من ١٥ سنة

( ) من ١٥ سنة فأكثر.

الجزء الثاني :

السؤال الأول:

لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أعرف	أوافق	أوافق بشدة	الفة رة
					١. النظام المحاسبي الجيد، هو ذلك النظام القادر على توفير معلومات كافية عن كل موارد البنك بما فيها الموارد البشرية.
					٢. إن ربحية البنك التجاري لا تتوقف على الموارد المادية فحسب وإنما تعتمد على الموارد البشرية أيضاً.
					٣. محاسبة الموارد البشرية مهمة في المفاضلة بين الموارد البشرية والأصول المادية للبنك لتحديد أيهما أكبر مساهمة في نشاطات البنك.
					٤. البيانات المالية التقليدية الخالية من قيمة الموارد البشرية تكون غير كافية عند اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية لتجاهلها معلومات الموارد البشرية.
					٥. رسملة نفقات الموارد البشرية واطفاوها على العمر الإنتاجي لها يحقق مبدأ من مبادئ المحاسبة الهامة وهو مقابلة الإيرادات بالمصروفات ومبدأ الإفصاح.

السؤال الثاني:

لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أعرف	أوافق	أوافق بشدة	الفة رة
					١. المعالجة المقترحة تحقق بعض المبادئ المحاسبية الهامة كمبدأ مقاولة الإيرادات بالمصروفات ومبدأ الإفصاح ومبدأ ثبات قيمة النقود(التكلفة التاريخية).
					٢. تحتوي المعالجة المقترحة على كل للمتغيرات الكمية التي تؤثر على قيمة الموارد البشرية في البنك (مثل تكاليف الاقتناء والتدريب والتنمية وترك الخدمة).
					٣. تحتوي المعالجة المقترحة على المعالجة المحاسبية للنفقات الإيرادية الخاصة بالموارد البشرية العاملة في البنك مثل (الرواتب وملحقاتها والنفقات الطبية والحوافز والمياومات وغيرها).
					٤. المعالجة المقترحة تسهم في أداد متخذي القرارات بمعلومات مفيدة وهامة لم تكن متوفرة من قبل.
					٥. نجاح تطبيق المعالجة المقترحة يعتمد على عوامل عدة أهمها: حجم وهيكل البنك وكثافة الموارد البشرية العاملة فيه والنظام المحاسبي المطبق فيه.
					٦. تطبيق المعالجة المقترحة غير مكلف بالنسبة للبنك حيث أن كل المتغيرات الكمية الازمة لها متوفرة في سجلات البنك ولا تحتاج إلى القليل من التصنيف.

					٧. المعالجة المقترحة قابلة للتطبيق ومن السهل فهمها حيث أن المتغيرات المستخدمة في مدخلاتها وخرجاتها يمكن فهمها بسهولة ويسر.
					٨. المعالجة المقترحة قابلة للتطوير واستيعاب ما يستجد من أمور محاسبية خاصة بالموارد البشرية.

السؤال الثالث:

الفة رة	أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق	لا أعرف	أوافق بشدة
١. إن تطبيق محاسبة الموارد البشرية حسب المعالجة المقترحة سوف يسهم في تحسين بعض مدلول النسب المالية التقليدية.					
٢. إن تطبيق محاسبة الموارد البشرية حسب المعالجة المقترحة سوف يسهم في استحداث مدلولات نسب مالية جديدة لم تكن متاحة بالبيانات المالية التقليدية.					
٣. إن تطبيق محاسبة الموارد البشرية حسب المعالجة المقترحة سوف يسهم في بيان مساهمة موارد البنك بما فيها الموارد البشرية في أنتاج الدخل.					
٤. إن تطبيق محاسبة الموارد البشرية حسب المعالجة المقترحة سوف يسهم في الحصول على مؤشرات تساعد في تقييم جدوى برامج تدريب الموارد البشرية.					

					٥. إن تطبيق محاسبة الموارد البشرية حسب المعالجة المقترحة سوف يسهم في الحصول على مؤشرات تساعد في الرقابة تكلفة واستخدام الموارد البشرية.
					٦. إن تطبيق محاسبة الموارد البشرية حسب المعالجة المقترحة في البنك سوف يسهم في تقديم أداة جديدة ومفيدة لتقدير أداء الموارد البشرية بشكل أكثر دقة.

السؤال الرابع:

الفة رة	أوافق بشدة	أوافق	لا أعرف	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١. المعلومات التي توفرها محاسبة الموارد البشرية أكثر قدرة على التنبؤ بها للمستقبل من تلك التي توفرها المحاسبة التقليدية.					
٢. المعلومات التي توفرها محاسبة الموارد البشرية أكثر ملاءمة (نوع القرار وفي الوقت المناسب) من تلك التي توفرها المحاسبة التقليدية					
٣. المعلومات التي توفرها محاسبة الموارد البشرية أكثر موثوقية (تمثيل الواقع بحيادية) من تلك التي توفرها المحاسبة التقليدية.					
٤. المعلومات التي توفرها محاسبة الموارد البشرية تقدم تغذية عكسية (تقييم ارتدادي لنتائج القرار) أفضل من تلك التي توفرها المحاسبة التقليدية.					
٥. المنفعة المرجوة من محاسبة الموارد البشرية أكبر من التكلفة المترتبة على تطبيقها.					

## ملحق رقم (٢): المرفق مع الاستبانة

المعالجة المحاسبية المقترحة لتطبيق محاسبة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية:

المعالجة المحاسبية المقترحة لتطبيق محاسبة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية هي التكلفة التاريخية؛

الذي نادى به الباحث (Flamholtz) حيث قام بنشر أول كتاب كامل في هذا الموضوع بطبعته الأولى في عام

. ١٩٧٤

### أهداف المعالجة المحاسبية المقترحة:

تعتبر أهداف المعالجة المحاسبية المقترحة للتطبيق من الباحث في البنوك التجارية الأردنية هي ذات الأهداف

المرجوة من محاسبة الموارد البشرية والمنشورة في تقرير جمعية المحاسبة الأمريكية (AAA) عام ١٩٧٣ كما

يليه :

١. القياس: أي تقدير كلفة وقيمة المورد البشري باستخدام طرق ومماذج ومعايير موضوعية.

٢. التطبيق: تصميم النظام المحاسبي الملائم للاستفادة من المقاييس الموضوعة.

٣. توصيل المعلومات الخاصة بالموارد البشرية إلى متخذي القرارات في البنوك التجارية الأردنية من خلال إمدادهم بالمعلومات التي تساعدهم على تحسين عملية إدارة الموارد البشرية وترشيد اتخاذ القرارات المتعلقة بها، وتوفير معلومات أكثر دقة عن العائد على إجمالي الموارد المستخدمة في البنك بما فيها الموارد البشرية، وتحليل أثر محاسبة الموارد البشرية على المنشأة واتجاهات وسلوك العاملين وعلاقتهم الإنسانية فيها.

كما وتساعد المعالجة المحاسبية المقترحة في الإجابة على التساؤلات التالية: ما هي نوعية الأداء الربحي؟ وهل تم الحصول على الموارد البشرية الكافية لتحقيق أهداف البنك؟ وهل تم تنمية وتطوير الموارد البشرية بكفاية؟ وهل تم استغلال الطاقات البشرية الاستغلال الأمثل؟ وإلى أي حد تم المحافظة على كفاية الموارد البشرية؟ وإمداد إدارة البنك بنظام محدد للمعلومات والتغذية العكسية عن الأداء فيما يختص بإدارة الموارد البشرية، وإمداد إدارة البنك بمعلومات إضافية فيما يختص بـ الموارد البشرية بما يساعدهم على اتخاذ القرارات الخاصة بها، وتزويد البنك بمحاسبة دقيقة بالنسبة للعائد على أجمالي الموجودات (الأصول) الموظفة مع العمل على مساعدة الإدارة على تحليل التغيرات في موقف هذه الأصول والتي تؤثر على تحقيق الأهداف الكلية للبنك.

### **وصف المعالجة المحاسبية المقترحة:**

تعتمد هذه المعالجة على التمييز بين عناصر التكاليف المتعلقة بالموارد البشرية بتقسيمها إلى عناصر التكاليف الإيرادية الجارية، وعناصر التكاليف الرأسمالية، والمبدأ المعتمد لهذا التصنيف هو ذات المبدأ المعتمد لتصنيف تكاليف الموجودات (الأصول) المادية الأخرى.

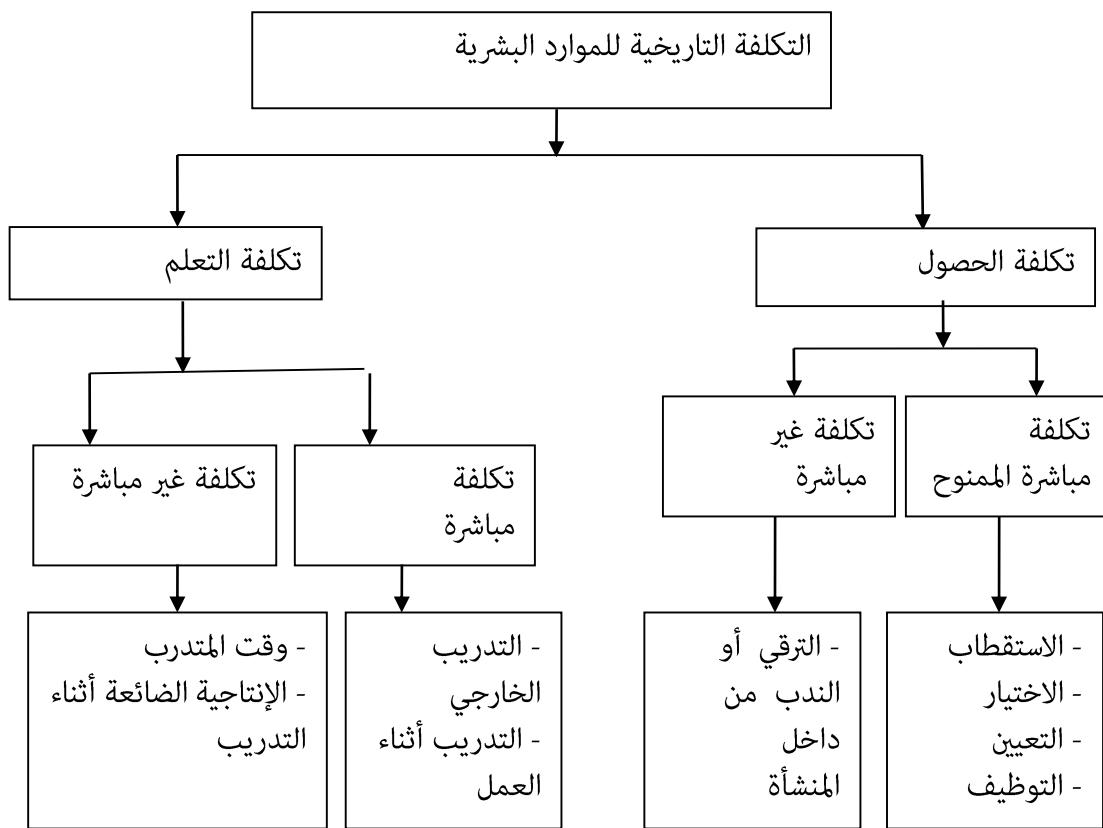
وبحسب هذه المعالجة فإن التكاليف الإيرادية الجارية المتعلقة بالموارد البشرية تعالج بتحميلها على الأرباح والخسائر في نفس الفترة المالية التي حدثت فيها، أما التكاليف الرأسمالية فترسمل وتظهر ضمن بنود الميزانية العمومية للبنك كفقرة مستقلة تحت بند الموجودات (الأصول) الأخرى بعنوان الاستثمار في الموارد البشرية مطروحاً منه الاطفاء السنوي للموارد البشرية).

### **الفرضيات التي تعتمد عليها المعالجة المقترحة:**

تقوم المعالجة المقترحة (التكلفة التاريخية) على الفرضيات التالية:

١. وجود علاقة بين الموارد البشرية والأجر الذي يتم استلامه.
٢. وجود علاقة بين العائد وأداء الموارد البشرية.
٣. الحصول على الموارد البشرية الكافية.
٤. الكفاءة في تنمية وتطوير الموارد البشرية.
٥. الاستغلال الأمثل لطاقات الموارد البشرية.
٦. المحافظة على كفاءة الموارد البشرية.
٧. المساهمة في توفير معلومات ملتحذى القرارات الخاصة بالموارد البشرية.

والشكل التالي يبين المعالجة المحاسبية المقترحة للموارد البشرية حسب التكلفة التاريخية<sup>(١)</sup>:



#### التكلفه التاريخية للموارد البشرية.

#### العناصر الأساسية للمعالجة المحاسبية المقترحة:

تعتمد المعالجة المقترحة (التكلفه التاريخية) على عناصر التكلفة الرأسمالية التالية:

١- تكلفة الحصول على الموارد البشرية وتشمل تكاليف العمليات التالية:

أ- تكلفة عملية الاستقطاب (Recruiting): وهي تكلفة اجتذاب مواد بشرية جديدة للعمل في البنك، وتشمل هذه التكلفة على: تكلفة الإعلانات، وتكلفة اللجان المسؤولة عن التوظيف، ومصاريف إدارية متفرقة متعلقة بالاستقطاب. وأهم مشكلة محاسبية تواجه تكلفة الاستقطاب هي كيفية معالجة تكاليف استقطاب الأشخاص الذين تم استقطابهم ولم يتم تعينهم، والحل لهذه المشكلة هو أن تحمل تكاليف استقطاب

(١) فلامهولز، إيريك ، "المحاسبة عن الموارد البشرية"، ترجمة محمد عصام الدين زايد. الرياض: دار المريخ، ١٩٩٢، ص ١٠١.

الأشخاص الذين تم استقطابهم ولم يتم تعيينهم إلى تكلفة الأشخاص الذين تم استقطابهم وتعيينهم.

ب- تكلفة عملية الاختيار (Selection): وهي تكلفة اختيار أفضل فرد من بين المستقطبين لشغل وظيفة شاغرة وتشمل: تكلفة المقابلات، وتكلفة الاختبارات.

ج- تكلفة التوظيف أو التعيين (Hiring): وهي التكلفة التي يتحملها البنك من أجل إدخال فرد جديد في التنظيم الإداري لشغل وظيفة شاغرة فيه، وتشمل: تكلفة سفر وانتقال الموظف إلى مقر العمل الجديد لاستلام مهام وظيفته، وتكلفة السكن

ومصاريف إدارية يتحملها البنك في سبيل استلام الفرد مهام وظيفته.

٢- تكاليف تعليم وتدريب وتنمية الموارد البشرية: تشمل هذه التكاليف على تكلفة العمليات التالية:

أ- تكاليف التعليم (Learning): وهي التكاليف التي يتحملها البنك من أجل تدريب الموظف ووضعه في مستوى الأداء العادي، والأداء المتوقع من الموظف في وظيفة معينة، وقد تسمى أحياناً بتكاليف التدريب (Training)، وهي: تكلفة تفاضلية (Differential) يتحملها البنك حتى يحقق الموظف المتعلم مستوى الإنتاجية المطلوبة عادة للوظيفة التي يتعلم على أدائها، وتشمل هذه التكلفة على المكونات التالية:

١. تكاليف مباشرة مثل: برامج تدريب ورواتب المدربين.

٢. تكاليف غير مباشرة مثل: تكلفة الفرصة البديلة للإنتاجية، وهي الإنتاجية الضائعة خلال فترة تدريب الموظف على أداء مهام وظيفته.

ويمكن أن يتم تعليم وتنمية وتدريب الموارد البشرية داخل البنك أو خارجه، وقد يكون التدريب على شكلين:

١. انتساب الموظف إلى برنامج تدريبي رسمي: حيث يتم تلقينه وتعليمه وتدريبه على مهام وظيفته من خلال برنامج معد لهذه الغاية.

٢. تدريب الموظف من خلال العمل اليومي دون انتسابه إلى برنامج التدريب الرسمي.

ب- تكاليف التنمية: وهي التكاليف التي يتحملها البنك من أجل تنمية قدرات الموظف في مجالات أخرى غير المهارات المطلوبة لأداء وظيفته ، مثل التحاقه في دراسة جامعية أو حلقة دراسية معينة.

ج- التعليم المستمر: حيث إذا زاد هذا التعليم في القدرة الإنتاجية للمورد البشري في البنك اعتبر مصروفاً رأسمالياً يجب رسمنته على العمر الإنتاجي لهذا المورد ، أما إذا لم يزد هذا التعليم في القدرة الإنتاجية للمورد البشري اعتبرت تكاليف هذا التعليم مصروفاً إيرادياً جارياً يحمل على حساب الأرباح والخسائر في الفترة التي حصل فيها.

٣ - تكاليف ترك الخدمة: وهي التكاليف التي يتحملها البنك بسبب ترك موظف معين العمل لأي سبب من الأسباب، وتشمل هذه التكلفة على المكونات التالية:

أ. تكاليف مباشرة : وهي مكافأة نهاية الخدمة.

ب. تكاليف غير مباشرة: وهي نقص الكفاءة قبل ترك العمل، وتكلفة الوظيفة الشاغرة خلال فترة البحث عن البديل. وتعتبر هذه التكاليف خسارة على البنك وتحمل على حساب الأرباح والخسائر في الفترة التي حدث فيها ترك الخدمة.

إجراءات تطبيق المعالجة المحاسبية المقترحة:

بموجب المعالجة المقترحة للتطبيق (التكلفة التاريخية) يتم قياس قيمة الموارد البشرية في البنوك التجارية بنفس الأساس المتبعة في قياس الأصول(الموجودات) المادية وكما يلي:

أولاً: فصل عناصر تكاليف الموارد البشرية عن التكاليف الأخرى للبنك.

ثانياً: التمييز بين عناصر التكاليف الإيرادية الجارية وعناصر التكاليف الرأسمالية، والمعيار المعتمد لهذه التصنيف هو ذات المعيار المعتمد لتصنيف تكاليف الأصول (الموجودات) المادية، وذلك حسب المبادئ المحاسبية المتعارف عليها وكما يلي<sup>(١)</sup>:

أ- التكاليف الإيرادية الجارية هي: "تلك النفقات التي ينفقها المشروع وفي نيته تحويلها إلى نقدية خلال فترة مالية واحدة".

ب- التكاليف الرأسمالية هي:"النفقات التي ينفقها المشروع وفي نيته تحويلها إلى نقدية بعد أكثر من فترة مالية واحدة". وفيما يلي المعايير التي اتفق المحاسبون على استخدامها للتمييز بين التكاليف الإيرادية الجارية والتكاليف الرأسمالية:

■ المدة: إذا استفادت من المصاروف فترات مالية تلي الفترة المالية التي أنفقت خلالها فإنه يعتبر رأسمايلياً، وأما إذا استفادت منه فترة مالية واحدة فإنه يعتبر إيرادياً.

■ العمر الإنتاجي: إذا طال عمر الأصل الإنتاجي نتيجة أنفاق المصاروف فإنه يعتبر رأسمايلياً، وأما إذا لم يؤثر المصاروف على العمر الإنتاجي للأصل فإنه يعتبر إيرادياً.

■ القدرة الإنتاجية: إذا زاد المصاروف من الكفاءة الإنتاجية للأصل فإنه يعتبر رأسمايلياً، وأما إذا حافظ الأصل على كفاءته الإنتاجية فقط فإن المصاروف يعتبر إيرادياً.

(١) خالد أمين عبدالله وآخرون، "أصول المحاسبة"، الجامعة الأردنية ، ١٩٨١ ، ص ص ٩٩-١٠١.

▪ حجم المصاروف: إذا كان حجم المصاروف كبيراً بالنسبة لقيمة الأصل الدفترية وإذا زادت قيمة الأصل الدفترية كثيراً فإنه يعتبر رأسمايلياً، وأما إذا كان حجم المصاروف قليلاً ولم تزد قيمة الأصل كثيراً نسبياً فإنه يعتبر إيرادياً.

بناء على ما سبق وتطبيق هذه المعايير على تكلفة الموارد البشرية في البنوك التجارية نجد أنها تقسم إلى قسمين:

أ- تكاليف إيرادية جارية: وهي التكاليف التي لا يتوقع أن تتحقق عائداً بالمستقبل وإنما تستفيد منه الفترة الحالية، وبالتالي فهي تكاليف مستنفدة، وتشمل ما يلي:  
الأجور والرواتب وملحقاتها (مثل علاوة العائلة، الضمان الاجتماعي، علاوة مواصلات، علاوة منطقة نائية... الخ). أما الرواتب المدفوعة مقدماً فإنها لا تعتبر تكاليف رأسمايلية وإنما تعتبر نفقات مدفوعة مقدماً، والحوافز والمكافآت وما في حكمها، والنفقات الطبية (حسب نظام التأمين الصحي المعتمد للبنك)، والملاويات المدفوعة للقيام بمهام خاصة (مثل علاوة تنقلات لحضور اجتماع في الإدارة العامة... الخ)، وتكلفة ترك الخدمة، وتتكاليف مستنفدة متفرقة.

ب- تكاليف رأسمايلية: وهي التكاليف التي يتوقع أن تتحقق عائداً بالمستقبل وتستفيد منها أكثر من فترة مالية واحدة، وبالتالي فهي تكاليف غير مستنفدة بالكامل وتشمل ما يلي: تكلفة الحصول على الموارد البشرية، وتكلفة تعليم وتدريب وتنمية الموارد البشرية.

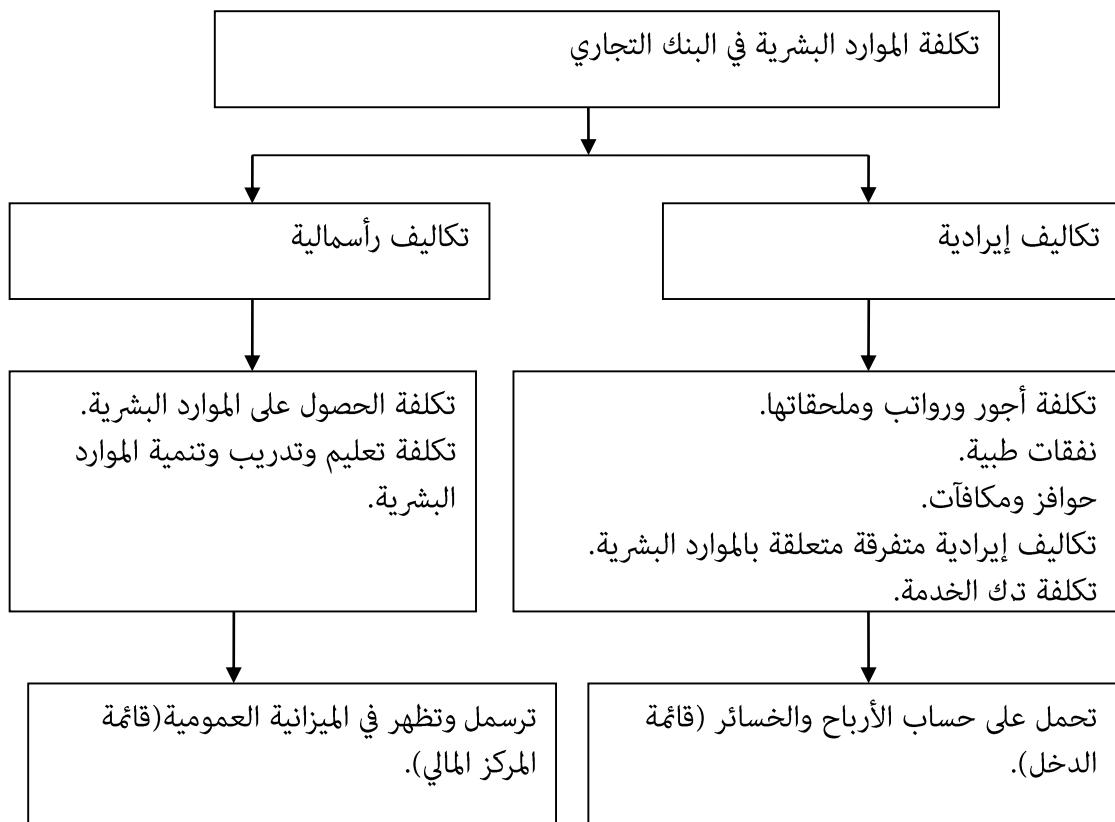
ثالثاً: تعالج التكاليف الإيرادية الجارية محاسبياً والخاصة بالموارد البشرية حسب المعالجة المقترحة بتحميلها على قائمة الدخل (الأرباح والخسائر) كغيرها من التكاليف الإيرادية الأخرى للبنك. وتعالج هذه التكاليف الرأسمايلية محاسبياً والخاصة بالموارد البشرية حسب المعالجة المقترحة برسملة هذه التكاليف نظراً لانطباق معايير الرسملة السالفة الذكر عليها، وتظهر ضمن بنود الميزانية العمومية للبنك كفترة مستقلة تحت بند الموجودات (الأصول) الأخرى بعنوان الاستثمار في الموارد البشرية.

رابعاً: تحديد مصروفات اطفاء الاستثمار في الموارد البشرية

خامساً: ملاحظة التغير في قيمة الموارد البشرية دورياً، وبعكس الأصول المادية، حيث أن قيمة الموارد البشرية تزداد مع العمر طبقاً للخبرات، والتدريب، والتعليم الذي يكتسبه الموظف.

أما بخصوص المعالجة المحاسبية للموارد البشرية التي يتم استقطابها من بنوك ومؤسسات أخرى فإنها تعالج بفتح حساب مستقل لكل موظف يحمل بالنفقات التي تكبدها البنك نتيجة استقطابه.

والشكل التالي يوضح المعالجة المحاسبية لتكاليف الموارد البشرية المقترحة لتطبيق محاسبة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية:



المعالجة المحاسبية لتكاليف الموارد البشرية المقترحة في البنوك التجارية الأردنية

القيود المحاسبية للموارد البشرية حسب المعالجة المقترحة:

تمر المعالجة المحاسبية للموارد البشرية في المراحل التالية:

١. مرحلة الحصول على المورد البشري وتشتمل على المصادر التالية:

أ. مصادر الاستقطاب: وتشتمل مصادر الإعلان للحصول على المورد البشري.

ب. مصادر التعيين: مصادر الحصول على المورد البشري و اختياره وتعيينه،  
والفحص الطبي لغایات التعيين، ومصادر لجنة المقابلة كمصادر نقلهم  
ومكافأتهم، ومصادر المقابلات، والاختبارات، وجميع المصادر التي أنفقت على  
المورد البشري حتى تم تعيينه.

٢. مرحلة التدريب: وتشتمل المصادر التي تنفق على المورد البشري حتى يكون جاهزاً للقيام

بمهام الوظيفة التي سوف يشغلها في البنك.

٣. مرحلة التنمية والترقية: وتشمل المصروفات التي تتفق على المورد البشري لغايات تطوير مهاراته الحالية وإكسابه مهارات جديدة.

٤. مرحلة ترك الخدمة: وتشمل المصروفات التي يتحملها البنك عند انتهاء خدمات المورد البشري فيه.

مع مراعاة ما يلي:

- تكاليف اقتناء الموارد البشرية: هي كل المصروفات التي تتفق على الموارد البشرية حتى تصبح جاهزة لاستلام مهام وظائفها.
- تكلفة التدريب والتنمية يتم اطفاؤها على مدى فترة الاستفادة المتوقعة منها وهي عادة اقل من الفترة المتوقعة لبقاء المورد البشري في البنك.
- العمر الإنتاجي للمورد البشري: يتمثل في مدة العقد الذي تم إبرامه مع المنشأة.

وستكون المعالجة المحاسبية كما يلي:

١- تكلفة اقتناء الموارد البشرية بإجراء القيد التالي:

XX من ح/ الموارد البشرية

إلى ح/ النقدية XX

(تسجيل مصاريف الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والترقية للموارد البشرية).

٢- اطفاء الموارد البشرية: ويتم ذلك عن طريق توزيع تكلفة الموارد البشرية من (استقطاب و اختيار و تعيين و ترقية و تدريب) على العمر الإنتاجي لهذه الموارد مع مراعاة أن تكلفة التدريب والتنمية يتم اطفاؤها على مدى فترة الاستفادة المتوقعة منها وهي عادة اقل من الفترة المتوقعة لبقاء المورد البشري في البنك.

قسط الاطفاء السنوي للموارد البشرية = تكلفة الموارد البشرية

الفترة المتوقعة لبقاء المورد البشري

وعندما يتم إجراء القيد التالي:

XX من ح/ مصروف اطفاء الموارد البشرية

إلى ح/ الموارد البشرية XX

( تسجيل قسط الاطفاء السنوي للموارد البشرية )

٤- الاستغناء عن الموارد البشرية أو وفاته: يتم تحديد الخسارة نتيجة الاستغناء عن الموارد البشرية أو الوفاة

كما يلي:

الخسائر=القيمة الدفترية للمورد البشري - مجموع الأطفاء السنوي للمورد البشري.

XX من ح/ خسائر الموارد البشرية.

XX إلى ح/ الموارد البشرية.

ويتم تحميلاً كخسارة على حساب الأرباح والخسائر في الفترة التي حدث فيها الاستغناء أو الوفاة.

العوامل المؤثرة في تطبيق المعالجة المحاسبية المقترحة:

يتأثر تطبيق النموذج المقترن لمحاسبة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية بعدة عوامل أهمها:

١. كثافة الموارد البشرية العاملة في البنك.

٢. حجم وهيكل البنك.

٣. النظام المحاسبي المطبق في البنك.

المشاكل المحاسبية المتعلقة بالمعالجة المقترنة:

فيما يلي بعض المشكلات التي قد تتعارض طرق تطبيق المعالجة المقترنة:

المشكلة الأولى: اطفاء قيمة الموارد البشرية

يقصد باطفاء قيمة الموارد البشرية هو توزيع التكاليف الرأسمالية للموارد البشرية على الفترة الزمنية

المتوقعه لخدمات هذه الموارد، وعند اطفاء قيمة الموارد البشرية يجب مراعاة الاعتبارات التالية:

١. تحديد التكلفة التاريخية للمورد البشري وهي: مجموع تكلفة الحصول وتكلفة التدريب وتكلفة ترك الخدمة، لأن تكلفة المورد البشري هي مجموع التكاليف الازمة للحصول عليه وإعداده حتى يصبح جاهزاً للقيام بمهام الموكلة إليه.

٢. تقدير الفترات المالية التي تستفيد من خدمات الأصل أي (العمر الإنتاجي للمورد البشري)، وقد تكون مدة العقد المبرم مع الموظف، أو الفترة المتوقعة لبقاء الموظف في الخدمة لدى البنك.

٣. تخصيص أو توزيع البند رقم (١) وهي التكلفة التاريخية للموارد البشرية على البند رقم (٢) وهي عدد الفترات المالية المستفيدة من خدمات الموارد البشرية، إستناداً إلى طريقة اطفاء معينة.

ويرى الباحث أنه من الانسب استخدام طريقة القسط الثابت وذلك لسهولة الاحتساب، والهدف الرئيس

من اطفاء الاستثمار في الموارد البشرية هو مقابلة ما يطفأ من خدمات هذا المورد بالعوائد التي تم الحصول عليها منه، وذلك لتحقيق مبدأ مقابلة المصاريف بالإيرادات، من أجل تحويل كل فترة مالية بقسط الاطفاء الذي يخصها فقط. وباستخدام القسط الثابت يكون اطفاء السنوي للاستثمار في الموارد البشرية حسب المعادلة التالية:

$$\text{الاطفاء السنوي للاستثمار في الموارد البشرية} = \frac{\text{تكلفة الموارد البشرية}}{\text{الفترة المتوقعة لبقاء الموارد البشرية}}$$

المشكلة الثانية: عرض قيمة الموارد البشرية في البيانات المالية

إن الاستثمار في الموارد البشرية يشمل: تعيينات جديدة، وتدريب وتنمية. يجب إصدار التقارير التالية والخاصة للموارد البشرية لغايات الاستخدام الداخلي:

١. ملخص الاستثمارات في الموارد البشرية.

٢. قائمة بتدفق الموارد البشرية الداخلية والخارجية.

٣. تقرير بالعائد على الاستثمار في الموارد البشرية.

المشكلة الثالثة: استبعاد أو شطب قيمة الموارد البشرية

قد توجد بعض الظروف في البنك تؤدي إلى استبعاد أو شطب قيمة بعض الموارد البشرية فيه، ويحدث دوران العمل بإحدى الطرق التالية:

١- دوران العمل الاختياري (الاستقالة الاختيارية): حيث أن قرار الاستقالة هنا يرجع إلى الموظف بحد ذاته وتم المعالجة المحاسبية للاستبعاد أو شطب هذا المورد البشري وفقاً للحالات التالية:

أ- قبول استقالة الموظف دون تحمله أي مبلغ من الرصيد الدفتري لقيمة وأن يتحمل البنك كل الرصيد الدفتري لشطب أو استبعاد هذا المورد، وفي هذه الحالة يعالج الرصيد الدفتري كخسارة رأسمالية غير طبيعية تحمل على حساب الأرباح والخسائر للفترة المالية التي حدثت فيها الاستقالة، أو يطفأ في المخصص المكون مسبقاً لهذه الغاية.

ب- قد يكون قيمة الاستثمار في المورد البشري قد تم إطفائه دفرياً بالكامل.

٢- دوران العمل الناتج عن إصابات العمل: قد يتعرض الموظف للإصابة أثناء أدائه مهام وظيفته؛ وقد تسبب هذه الإصابة عجزاً جزئياً أو كلياً؛ بحيث تكون هذه الإصابة سبباً كافياً لاستبعاده أو شطبه الأمر الذي قد يترتب عليه أيضاً دفع مبلغ إضافي كتعويض للموظف عن هذه الإصابة، أو استمرار دفع راتبه أو جزء منه

ملدة معينه من حياته أو حتى نهاية مدة العقد المبرم بين الموظف والبنك وذلك حسب نظام البنك بهذا الخصوص، وحسب الأنظمة والتعليمات النافذة في المملكة كقانون العمل، وقانون الضمان الاجتماعي.

وفي هذه الحالة يتحمل البنك الرصيد الدفتري للمورد البشري المصاب والذي تقرر شطبها، ويعتبر خسارة رأسمالية غير طبيعية تحمل على حساب الأرباح والخسائر في الفترة المالية التي حدثت فيها الإصابة بالإضافة إلى أية مبالغ مدفوعة للموظف كتعويض عن الإصابة، أو تطفئ في الاحتياطي المكون مسبقاً لهذه الغاية.

**٣- دوران العمل الناتج عن الفصل:** أن قرار الفصل هنا يرجع إلى البنك، وفي هذه الحالة يتحمل البنك نتيجة لذلك كامل الرصيد الدفتري لاستبعاد أو شطب هذا المورد البشري وأية مبالغ إضافية دفعت له، وتعتبر خسارة رأسمالية غير طبيعية تحمل على حساب الأرباح والخسائر في الفترة المالية التي حدثت فيها عملية الفصل، أو تطفئ في الاحتياطي المكون مسبقاً لهذه الغاية.

**٤- دوران العمل الناتج عن الوفاة:** وفاة الموظف تعود إلى قضاء الله وقدره حيث أنه لا دخل للموظف أو البنك فيها مثل أي حاله طارئة أخرى كالكوارث الطبيعية من زلزال، وبراكين، و حرائق وفي هذه الحالة تتم المعالجة المحاسبية كما يلي:

أ- إذا كان البنك قد أمن على حياة الموظفين: في هذه الحالة يتم التعاقد مع شركة تأمين بقيمة معينة وبشروط تناسب البنك والموظفين للتأمين على حياتهم، وعليه فإن قيمة保单 الخاصة بالموظفي المتوفى يتم تسديدها من قبل شركة التأمين.

ب- إذا لم يتم التأمين على حياة الموظفين: في هذه الحالة فإن البنك يتحمل كامل الرصيد الدفتري لقيمة المورد البشري المتوفى وأية مبالغ إضافية تدفع كتعويض لورثته، وتعتبر خسارة رأسمالية تحمل على حساب الأرباح والخسائر في الفترة المالية التي تمت فيها حادثة الوفاة، أو تطفئ في حساب الاحتياطي المكون مسبقاً لمواجهة مثل هذه الحالات.

ويرى الباحث أنه من الأفضل في مثل هذه الحالة أن يقوم البنك بدراسة جدوى التأمين على حياة العاملين لديه، أو عمل مخصص طوارئ لمواجهة مثل هذه الحالات، وذلك حسب حجم العمالة في البنك، وأعمارهم، ووضعهم الصحي، وطبيعة أعمالهم، واتباع الأسلوب الأكثر جدوى للبنك وذلك مقابلة الخسائر الناتجة عن وفاة المورد البشري، وذلك إما بعمل مخصص لمواجهة مثل هذه الحالات، أو التأمين لدى شركات التأمين المتخصصة.

بناء على ما سبق نجد أنه من أهم المشاكل التي تواجه محاسبة الموارد البشرية هي احتمالات دوران العمل،

وذلك لأن العاملين ليسوا مملوكين للبنك بالرغم من إلزامهم بعقود تقييد تحركاتهم إلا أنهم لديهم الحرية النسبية في ترك البنك. وعليه فإن هناك حالة من عدم التأكد حول العمر الزمني المقدر للاستفادة من الخدمات المستقبلية للموظفين، وتحل هذه المشكلة بتكونين مخصص دوران العمل مقابل إجمالي الاستثمار في الموارد البشرية وذلك لمواجهة الخسارة المحتملة بسبب دوران العمل حيث تحدد قيمة هذا المخصص بناء على سجلات البنك للدوران الوظيفي السابقة. ويتم إجراء القيد المحاسبي التالي:

XX من ح/ مصروفات دوران العمل

XX إلى ح/ مخصص دوران العمل المتوقع

ويعتبر هذا القيد قيد تسوية جردية يتم في نهاية السنة المالية حالة حال مخصص الديون المشكوك في تحصيلها.

#### **المشكلة الرابعة: تعديل قيمة الموارد البشرية**

قد يتغير العمر الإنتاجي المقدر للمورد البشري بالنقصان نتيجة عدة عوامل من أهمها: تدهور الحالة الصحية للمورد البشري، والتقاعد المبكر للمورد البشري، والتقادم التكنولوجي لمهارات الموارد البشرية (بمعنى ظهور تكنولوجيا جديدة لا يعرفها المورد البشري ولا يصلح للعمل على هذه التكنولوجيا).

وقد يتغير العمر الإنتاجي المقدر للمورد البشري بزيادة نتيجة عدة عوامل من أهمها: تراكم الخبرات لدى المورد البشري . وفي هذه الحالة يتم تعديل قيمة المورد البشري بنفس الطريقة المتبعة في تسوية أو تعديل قيمة الأصول المادية الأخرى.

#### **المشكلة الخامسة: تأجير الموارد البشرية**

انتشر في الآونة الأخيرة موضوع تأجير الموجودات (الأصول) المادية (Leasing) من الآلات ومعدات وغيرها، حيث قامت (FASB) بوضع معايير محاسبية لمعالجة تأجير الموجودات (الأصول) المادية وهو المعيار المحاسبي رقم (١٣) والمعيار المحاسبي رقم (١٧). وبموجب هذين المعيارين تم الإقرار بأن الأصل المستأجر يعتبر أصلاً من أصول المنشأة ويظهر في قائمة المركز المالي (الميزانية العمومية) على اعتبار أن مفهوم الأصل يركز على المنافع المستقبلية المتوقعة من حيازة الأصل بدلاً من التركيز على حق ملكية الأصل، تمشياً مع القاعدة القائلة: (تغليب الجوهر على الشكل).

كما وقد امتدت ظاهرة التأجير (Leasing) لتشمل أيضاً الموارد البشرية (Human Resource Leasing)، الأمر الذي أدى إلى ظهور شركات متخصصة بتتأجير الموارد البشرية وذلك لأنه من الأفضل أحياناً استئجار

الأيدي العاملة الفنية، والخبرة لحل مشكلة معينة في البنك أو استئجارها لمدة معينة ولهدف محدد، فإذا تم الاستعانة بمورد بشري (خبير مثلاً) فإن المبالغ التي يتم دفعها في هذه الحالة يتم اطفاؤها على عدد الفترات المالية التي استفادت من خدمات هذا المورد المستأجر. وعليه فإن المعالجة المحاسبية لاستئجار الموارد البشرية تتم على غرار المعالجة المحاسبية لاستئجار الموجودات (الأصول) المادية.

#### عيوب المعالجة المحاسبية المقترحة:

يعاني التكفة التاريخية المقترحة لتطبيق محاسبة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية من العيوب التالية:

١. تتجاهل التغير في المستوى العام للأسعار حيث أنها لا تراعي اعتبارات السوق (الأسعار الجارية) عند تحديد قيمة الموارد البشرية.
٢. تتجاهل عنصر المقدرة على تحقيق ربح في المستقبل في ضوء ما تحقق من ربح في الماضي.
٣. تفاوت القيمة الاقتصادية للموارد البشرية عن التكفة التاريخية لها.
٤. تهمل عنصر أو مبدأ المقابلة بين التكفة والمنفعة.

“ Human resource accounting and it's impact on decisions making  
in Jordanian commercial banks”

Prepared by: Majed Ehamoud Essa Alhawafleh  
Supervised by: D. Hadi Al-Tamimi

**ABSTRACT**

This study aims to accomplish the main goal of: showing the affect of human resource accounting on the decision related to human resources in Jordanian commercial banks, through the sub-goal where as follows:

- ١- Show the importance of human resource accounting in Jordanian commercial banks.
- ٢- Show the possibility of measuring and disclosure of accounting for human resources.
- ٣- Determine the decisions based on human resource accounting.
- ٤- Suggest a treatment for applying human resource accounting in Jordanian commercial banks.
- ٥- Organize a field study in order to show the affect of human resource accounting in Jordanian commercial banks.

In order to reach these goals the researcher developed a questioner which was distributed to the study sample which represents decision makers in Jordanian commercial banks, it included (١٤) managers of human resources and (١٤) assistants for them, and (١٤) managers for financial affair for human resources and as a result of the proper statistical questionnaire the researcher arrived to the following results:

- ١- There is an importance for human resource accounting for decision makers in Jordanian commercial banks.

- ١- There is a possibility to apply the historical cost (suggested treatment), since it is not expensive to apply and it is easy to understand.
- ٢- The implementation of human resource accounting in Jordanian commercial banks, according to the suggested treatment, will help in providing decision makers with financial tools that are new and useful, that can be helpful in minimizing the decisions taken in human resources through using new financial tools that were not provided in traditional accounting, and improving others that were already being used.
- ٣- The human resource accounting has a contribution in improving decisions making related to human resources in Jordanian commercial banks.

According to all of the above, the researcher hopes that the results of this study have achieved the goals it was intended to solve regarding its contribution in improving and developing accounting in Jordan, or in providing benefits to decision makers in Jordanian commercial banks; in particular and to users of financial statements generally.

THE END

تم بحمد الله

