

# كلفة المورد البشري بمنظور سلوكي

م. علي رزاق جواد العابدي  
جامعة الكوفة/ كلية الإدارة والاقتصاد

أ.د. سعد علي حمود العنزي  
جامعة بغداد/ كلية الإدارة والاقتصاد

## Abstract

### Purpose/objective:

- 1 - To explain the financial impact of the activities and areas of human resources management and the adoption of the methodology for estimating costs on the basis of conduct and statement of how to assess costs and benefits of human resource activities.
- 2 - Measuring human capital, and its impact on the financial statements.

### Design/methodology/approach:

Concentrated dimensions of the research paper's lack of financial statements prepared by the organizations for information mandated human resource its components of the three (attraction - development - released), as well as the financial impact in the conduct of the organization will have the reader able to understand the pressure, the cost to the policies of human resource, as well as that understanding of awareness of behavioral financial issue in itself, should be addressed in order to find some kind of mental and intellectual relations about what that directs the behavior of the investor.

### Findings:

The information about the cost of human resources, can increase the efficiency of the management staff, by helping to make sound decisions in the field of polarization, the selection and appointment, development, transport, upgrade, use, calendar, and bonuses related to them. Moreover, the financial statements based on cost (accounting) human capital, so that hurt the main purpose of disclosure and identification of related items.

**Keywords:** Human Capital, Behavioral Finance, Accounting Human Resources, Human Resource cost.

**Paper type:** Mind Research paper



## المستخلص

### • الغرض/الهدف

- 1- توضيح التأثير المالي لنشاطات ومجالات إدارة الموارد البشرية وتبني منهجية تقدير الكلف على أساس السلوك وبيان كيفية تقويم كلف ومنافع نشاطات المورد البشري.
- 2- قياس رأس المال البشري، وبيان تأثيره في الكشوف المالية.

### • التصميم/المنهجية/المدخل

تتركز أبعاد الورقة البحثية في افتقار الكشوف المالية المعدة من قبل المنظمات عن معلومات كلف المورد البشري بمكوناتها الثلاث (جذب- تطوير- استغناء) ، فضلاً عن تأثيرها المالي في سلوك المنظمة وسيكون القارئ قادراً على فهم تأثير ضغوط الكلفة على سياسات المورد البشري، فضلاً عن أن فهم الوعي السلوكي المالي قضية قائمة بحد ذاتها، فينبغي التصدي لها لإيجاد نوع من الممازجة الذهنية والفكرية حول ما الذي يواجهه سلوك المستثمر.

### • النتائج

- أن المعلومات حول كلف الموارد البشرية، يمكن أن تزيد من كفاءة إدارة العاملين، من خلال المساعدة في اتخاذ قرارات سليمة في مجال الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التطوير، النقل، الترقيّة، الاستخدام، التقويم، والمكافآت المتصلة بهم. فضلاً عن ذلك، إن الكشوفات المالية تعتمد على كلف (محاسبة) رأس المال البشري، بحيث يصب غرضها الرئيسي في الإفصاح عنه وتحديد الفقرات المرتبطة به .
- المصطلحات الأساسية: رأس المال البشري، التمويل السلوكي، محاسبة الموارد البشرية، كلف المورد البشري.
- نوع الورقة: ورقة بحثية فكرية.

### • توطئة

كان الأفراد وما زالوا دائماً هم نقطة ارتكاز للمنظمات، ولكن تزداد أهميتهم ويتقدم دورهم في صناعات اليوم المعتمدة على المعرفة، إذ يعتمد نجاحها بشكل كبير على المعرفة، والمهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملين، وخاصة عندما يساعدون في تثبيت مجموعة من المقدرات الجوهرية التي تميزها عن منافسيها، وعندما تكون مواهبهم قيمة، ونادرة الحدوث، وصعبة التقليد، فإنها تستطيع تحقيق ميزة تنافسية ثابتة من خلال العاملين أنفسهم.

يصب الهدف من الورقة البحثية في توضيح التأثير المالي لنشاطات ومجالات إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال التطرق إلى المتطلبات الأساسية لقياس رأس المال البشري، أو مقاييس المورد البشري، والتي تشمل: (المؤشر، التوضيح، الغرض، والطريقة أو الأسلوب). وينبغي لهذه المقاييس (بغية أن تكون نافعة على نحو أفضل) التركيز على النتائج التي ترتبط مباشرة بالأهداف الإستراتيجية للأعمال. كما ينبغي أن يعبر عنها بلغة يجدها متخذو القرارات المتعلقة بالعاملين وبالبرامج، وكذلك يشترط أن يعبر عنها بلغة يجدها متخذو القرار الأساسيين، لغة ذات معنى ومغزى ومدلولات ذات صلة بإدارة الأعمال الناجحة.

وتسعى الورقة أيضاً إلى دراسة التأثير المالي لممارسة العمل ذات الأداء العالي في النتائج ومخرجات العمل على مستوى المنظمة. وحيث تميل المنظمات التي تطبق الجزء الأكبر من هذه الممارسات، لأن تكون ذات ربحية أعلى، وبالتالي تحقيق عوائد أعلى لأصحاب المصالح مقارنة مع المنظمات التي لا تطبق سوى الجزء القليل من تلك الممارسات، وغالباً ما يجري الإعلان عن هذه التأثيرات حالما يجري تنفيذ الممارسات سوية كنظام متكامل . وبغية تحديد التأثير المالي لقضايا خاصة بالموارد البشرية، تم تبني منهجية تقدير الكلف على أساس السلوك التي لا تعمل على قياس قيمة العاملين والمدراء كموجودات، وإنما تعمل على قياس النتائج الاقتصادية لسلوكياتهم، كالتغيب أو ترك العمل. وأن تطبيق هذه المنهجية بصورة مناسبة يتطلب الأخذ بنظر الاعتبار كل من الكلف المباشرة وغير المباشرة.



والهدف هنا على أية ، لا يكمن في قياس هذه الكلف، وإنما تقليلها أيضا من خلال تكريس الموارد لمعرفة استعراض هذا البحث طرائق تقدير كلفة السلوك في خمسة مجالات رئيسة من المجالات المرتبطة بسلوكيات العاملين، وهي اتجاهات العاملين، التغيب، دوران العمل، برامج نوعية حياة العمل، والتدريب .

أولاً: منهجية البحث

#### • مشكلة البحث

اهتمت البحوث والدراسات ومنذ سنوات عدة قليلة، برأس المال البشري (Human Capital)، وعدته الثروة الحقيقية لمنظمات القرن الحادي والعشرين (العنزي، 2001). واستناداً لذلك يعد رأس المال البشري عاملاً مهماً لمدخلات المنظمة المعاصرة ومخرجاتها، مما دعا إلى الاهتمام المتزايد لدراسة الكشوف والكلف المالية المتعلقة بالموارد ، من حيث محتوى المعلومات التي تخدم المستفيدين في المنظمة. وعليه تتركز أبعاد مشكلة البحث في افتقار الكشوف المالية المعدة من قبل المنظمات عن معلومات كلف المورد البشري بمكوناتها الثلاث (جذب- تطوير- استغناء)، فضلاً عن تأثيرها المالي في سلوك المنظمة، مما جعل الأمر بأن تكون النظرة للمورد البشري هي نظرة مادية متجاهلة للدور الرئيس الذي يلعبه في تحقيق الميزة التنافسية في تلك المنظمات، خاصة الموارد التي لا تقلد وتكون ذات قيمة عالية ومتميزة.

#### • أهمية البحث

تستمد أهمية الورقة من أهمية المورد البشري وقدرته على المساهمة الفاعلة في اكتساب الشركات للميزة التنافسية الثابتة مع الأفراد ومن خلالهم. وسيكون القارئ قادراً على فهم تأثير ضغوط الكلفة على سياسات المورد البشري، والديموغرافية المتغيرة، واهتمامات العاملين الخاصة في العمل. كما تستمد الورقة أهميتها كذلك من كون المختصين والمعنيين في الإدارة المالية، يعدون أن فهم الوعي السلوكي المالي قضية قائمة بحد ذاتها، فينبغي التصدي لها لإيجاد نوع من الممازجة الذهنية والفكرية حول ما الذي يوجه سلوك المستثمر، إذا ما سلمنا بأمر توافر المعلومات الدقيقة عن حركة الأسعار ومستوى المخاطرة في الأسواق الناضجة أو/ والناشئة (العنزي، 2010).

#### • أهداف البحث

تسعى الورقة إلى استعراض نماذج تحاول قياس المنافع أو الخدمات المستقبلية المحتملة للمورد البشري، فضلاً عن تحقيقه عدة أهداف أهمها:

- 1- بيان كيفية تقويم كلف ومنافع نشاطات المورد البشري.
- 2- قياس رأس المال البشري، وبيان تأثيره في الكشوف المالية.
- 3- دراسة التأثير المالي لممارسة العمل ذات الأداء العالي في النتائج والمخرجات على مستوى المنظمة.
- 4- دراسة التأثير المالي لنشاطات إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال التطرق إلى المتطلبات الأساسية لقياس رأس المال البشري ، أو مقاييس المورد البشري.

#### • افتراض البحث

من أجل تحديد التأثير المالي لقضايا خاصة بالموارد البشرية، تم تبني منهجية تقدير الكلف على أساس السلوك التي لا تعمل على قياس قيمة العاملين والمدراء كموجودات، وإنما تعمل على قياس النتائج الاقتصادية لسلوكياتهم، مثل التغيب أو ترك العمل.

ثانياً: أساسيات قياس قوة العمل: مقاييس رأس المال البشري

يعد البشر مورداً عالي التعقيد، وذلك لأن المعرفة والخبرة يمكن أن تكون ضمنية (مخفية) لديهم، فقد عرف (Daft, 2003) رأس المال البشري بأنه "القيمة الاقتصادية للمعرفة والخبرات والمهارات والإمكانات (القدرات) التي يمتلكها العاملون. وأعطى ( Bonits, 1999 ) وصفاً دقيقاً بأن رأس المال البشري يختفي عندما يترك الأفراد العمل في المنظمة، لأن رأس المال البشري يعتمد على قدراتهم مثل القابلية، الالتزام، الحافز، والولاء... الخ.



واستناداً على ما تقدم من مفاهيم بسيطة حول رأس المال البشري، يطرح الباحث (Cascio,2006) سؤالاً رئيساً ومهماً من وجهة نظر المدراء، هو كيف تتمكن المنظمة خلق قيمة من رأسمالها البشري؟ والجواب على مثل هكذا سؤال لا يمكن في المقاييس التقليدية لنشاطات المورد البشري المستندة إلى معاملات قسم الموارد البشرية، مثل عدد الاختبارات المتحققة، وعدد شكاوى الضمان التي تم علاجها، وعدد المقترحات المقدمة من قبل العاملين. إذ إن هذه المقاييس لا تعكس سوى انشغال او انهماك قسم الموارد البشرية، ولا تشير في أي حال من الأحوال على إنها مقاييس فاعلة (Ballot et al., 2006).

فالسؤال الأكثر أهمية الذي ينبغي طرحه هو "ما الذي ينبغي قياسه؟" وبدون أدنى شك ليس من الأفضل، وربما في الحقيقة أن جمع المعلومات حول مبادرات المورد البشري التي لا يعير المدراء لها أهمية ينعكس سلبي على مصداقية القسم المعني بها. والجواب على ذلك السؤال الآتي هو "ما هو المهم؟" وبمعنى قياس النتائج المهمة فعلاً، خصوصاً تلك التي تظهر فيها سلوكيات العاملين تأثيراً مشهوداً. والجدول (1) قد يحقق المبتغى في هذا الخصوص، إذ باختصار، تحتاج الموارد البشرية لإبداء مساهمتها الإستراتيجية للمدراء الأعلى، نظاماً للقياس يركز على بعدين هما: (Cascio,2006)

(1) رقابة الكلف والسيطرة عليها: بمعنى توجيه كلف وظيفة المورد البشري، وتعزيز الكفاءة التشغيلية خارج نشاطاتها ومجالاتها.

(2) خلق القيمة: بمعنى ضمان تفاعل هيكلية بناء المورد البشري (سلسلة تبدأ من المتخصصين بالعاملين بإطار وظيفة المورد البشري إلى سياسات وممارسات المورد البشري، عبر المقدرات أو الكفاءات والإبداعات والسلوكيات المرافقة للعاملين في المنظمة)، مع عملية تنفيذ الإستراتيجية في المنظمة.

الجدول (1) مؤشرات قياس رأس المال البشري

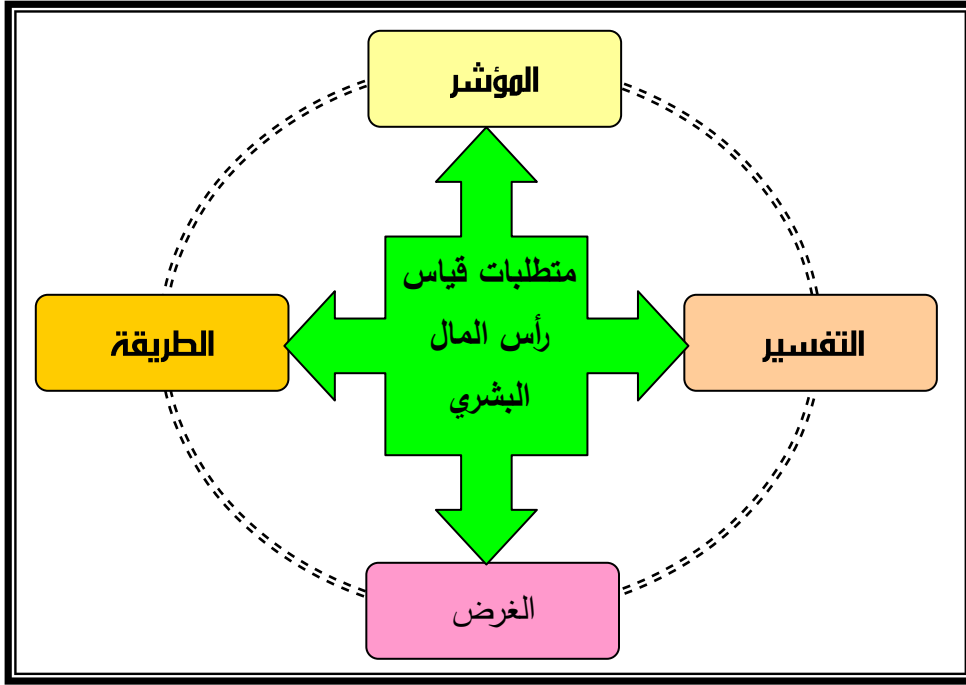
ت	اسم الباحث والسنة	مؤشرات القياس	ت	اسم الباحث والسنة	مؤشرات القياس
1	Edivnsson & Molan 1997	مدة الاستخدام، التدريب، مستوى التعليم الرسمي، نفقات التدريب	5	Jacobsen 2001	المهارة، الإبداع، قابلية الأداء، الخبرة، الحكمة، التعلم.
2	Patrica,1997	التعليم، دراسة مدة التدريب الرسمي، رضا العاملين، دوران العمل، ساعات العمل الضائعة.	6	Stankonic 2001	التعليم، تحويل المعرفة، قابلية الأداء، الرواتب والأجور، الخبرة، الأقدمية.
3	Jan,1997	الأقدمية، رضا العاملين، كفاءة العاملين، مؤشرات النمو، مؤشرات الكفاءة، مؤشرات الاستقرار.	7	Stewart,1997	مهارة تحويل المعرفة، التعلم، المعرفة.
4	Hansen 1999	المعرفة، مهارة تحويل المعرفة، مهارات البحث والتطوير، استقرار الملاك الوظيفي، تقاطع المهارات، المهارات الفنية.	8	Bonits ,1998	التعلم، مهارات تحويل المعرفة، رضا العاملين.

المصدر: سلمان، قيس حمد، (2005)، (إدارة المعرفة الشاملة وأثرها في الفاعلية التنظيمية على وفق مدخل رأس المال الفكري- دراسة ميدانية في وزارة الكهرباء)، رسالة دكتوراه غير منشورة - كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد، ص:



### ثالثاً- المتطلبات الرئيسية لقياس رأس المال البشري

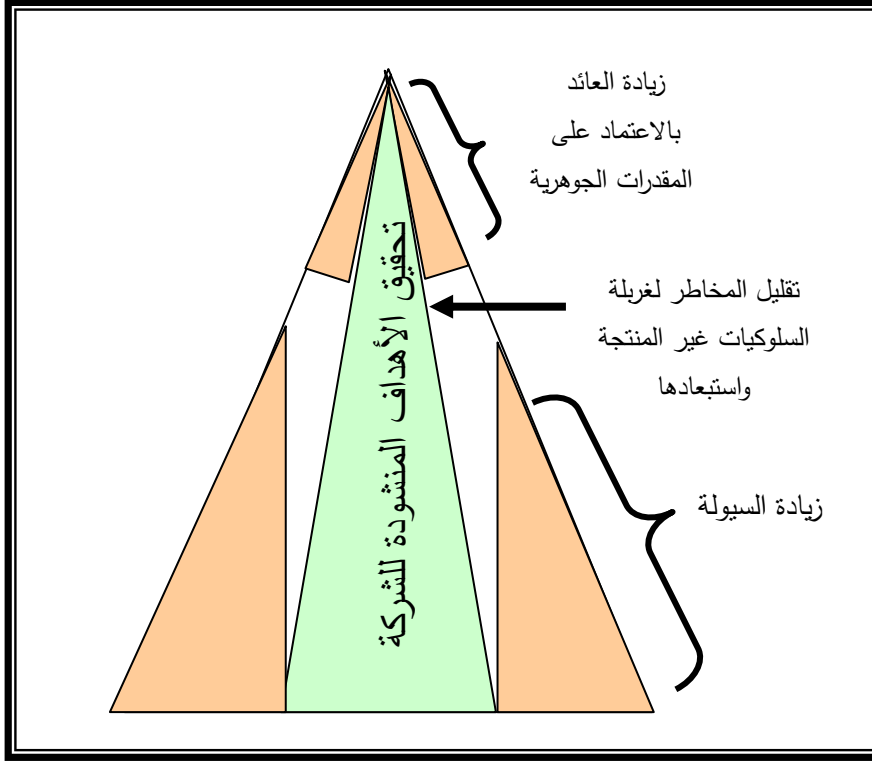
- هناك أربعة عناصر ضرورية لتعزيز قياسات رأس المال البشري، (Cascio,2006:40) ، وهي كما يأتي:
- (1) المؤشر (Evidence) : للتأكد مما إذا كانت تأثيرات المورد البشري كافية فعلاً وجديرة بالقياس والدراسة المكثفتين.
  - (2) التفسير (Explanation): لتقديم مبررات منطقية لأسباب وطرائق تأثيرات المورد البشري في المنظمات.
  - (3) الغرض (Purpose): ينبغي أن تأخذ أهداف نظم القياس بنظر الاعتبار تأثيرات المقاييس المستخدمة في أصحاب المصالح الأساسيين من داخل المنظمة وخارجها.
  - (4) الطريقة (Method): نموذج وإطار لدعم تطوير مقاييس أفضل للمورد البشري.
- والشكل (1) يوضح ذلك.



بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة. إذ ينبغي لها توجيه القرارات المتعلقة بالعاملين والبرامج، وينبغي التعبير عنها بلغة يجدها متخذو القرار الرئيسيين ذات معنى واضح ومحدد. ولذلك، فإن الأهداف هنا هي تطوير مجموعة مقاييس خاصة بالمورد البشري توضح بوضوح كيف يقوم الأفراد بخلق القيمة. وبلغة مالية المنظمة، يمكن هؤلاء الأفراد من خلق القيمة بثلاثة طرائق على أقل تقدير هي: (Cascio,2006:40)

1. زيادة العائد: بمعنى تعزيز العائد أو الأداء المتوقع في ضوء نموذج الكفاءة أو المقدر **Competency (Model)**، وذلك من خلال اختيار المنظمات لمهارات محددة (أي الاختيار بناء على مهارات محددة)، والتدريب على مهارات محددة.
2. تقليل المخاطرة: تقليل التقلب أو التدبذب في الأداء، وعن طريق تقليل أو إزالة العوامل التي من الممكن أن تخرج الأداء من الخط المرسوم له. وتستعمل المنظمات طرائق اختيار محددة لغربة السلوكيات غير المنتجة وانتزاعها. كما تنظم برامج لمساعدة العاملين الذين يواجهون مشكلات معينة، علاوة على قيام المنظمات بتنفيذ سياسات وإجراءات رقابية لضمان تحقيق حالة الانتقال والإذعان إلى القوانين الوظيفية. زيادة السيولة : تحسين مرونة التكيف إلى المتطلبات المتغيرة للأعمال عن طريق توفير برامج التدريب على نقل وتحويل المهارات، والاختيار على أساس المهارات العامة غير الخاصة بمهمة محددة (سلوكيات المواطنة التنظيمية)، ومن خلال اختيار الأفراد استناداً إلى قدرتهم على التكيف والتعلم.

والشكل (2) يوضح ذلك بصورة محددة وواضحة.



وأما قياسات تضخيم العائد على الاستثمار في الموجودات الكلية للمنظمة، فتشمل مجموعة من القياسات التي يمكن الاستفادة منها في تقييم العائد على الاستثمار للمنظمة، وعلى النحو الآتي:

- 1- قياسات أداء مثل إنتاجية العامل.
- 2- قياسات موارد بشرية، مثل دوران العمل، التغيب عن العمل، الالتزام.
- 3- قياسات فاعلية الكلفة لتحديد مجالات الإنفاق غير الضرورية.
- 4- قياسات مالية قياسات ارتباط العوائد مع الأداء المالي الكلي للعامل.
- 5- قياسات مخاطرة مثل مخاطرة سوق رأس المال.

#### رابعاً- تحديات احتواء الكلف

أن الاستثمارات في مجالات عملية إعادة الهندسة، وإدارة الجودة الشاملة، ورأس المال البشري، والتكنولوجيا والعولمة وما شابه ذلك هي استثمارات مهمة للمنافسة. ومع ذلك توجد في نفس الوقت ضغوطات متزايدة على الشركات لاحتواء الكلف وتحسين العملية الإنتاجية إلى أقصى كفاءة ممكنة. وتعد كلف العمل من أكثر النفقات لأي منظمة ما، وخصوصاً في الشركات الخدمية والشركات المعلوماتية، ومنظمات المعرفة. ولقد جربت المنظمات عدداً من المفاهيم المختلفة لغرض احتواء الكلف، وخصوصاً كلف المورد البشري. وتشمل هذه المفاهيم: التقليل والبحث عن المصادر الخارجية، وتسريح العاملين، وتعزيز العملية الإنتاجية، وكلاً منها لديه تأثير مباشر على سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية. (Kirkpatrick, 2004).



ولغرض احتواء الكلف، ينبغي ان يكون هناك تقليل لحجم المنظمات والتوريد من الخارج، وتأجير العاملين وتعزيز الإنتاج. ودور الموارد البشرية هو المحافظة على العلاقة بين المنظمة وموظفيها في أثناء تنفيذ التغييرات. أي إعادة نظر جذرية في النظرة إلى الإدارة ومعانيها ومسئولياتها. ولا بد من التوسع في منح السلطات، الاهتمام بتمكين العاملين لأداء مهامهم، واعتماد إدارة الأذات (Self-management) ليدبر الفرد نفسه بنفسه. وهذا يقتضي أن ترى الإدارة نفسها ومسئولياتها وسيلة ربط بين الوحدات والمستويات. ( Sherman & Schultz, 1998)

#### خامسا- نماذج قياس الموارد البشرية

عندما يكون من الصعب قياس المنافع أو الخدمات المستقبلية المحتملة للموارد البشرية، فلا بد من محاولة القياس أو طرق تقييم الموجودات الانسانية، وذلك عن طريق مجموعة من الأساليب المقترحة التي تتمثل بالآتي: (العبادي وآخرون، 2006) (Bullen, 2007; Flamholtz et al., 2002)

#### 1- نماذج قياس الموارد البشرية بالاعتماد على الكلفة

أن تعبير كلفة الموارد البشرية مشتق من المفهوم العام للكلفة ويقصد به: الكلفة التي تتحملها المنظمة في سبيل الحصول على الأفراد أو استبدالهم وتدريبهم وتطويرهم، وكلفة الموارد البشرية غيرها من الكلف، وتشتمل على المكونات (المصرف والموجود) (IASB, 2001, para 100, 2005a) (ASB, 1999, p. 79). ويمكن أن تكون (كلفة مدفوعة)، أو (كلفة الفرصة)، كما يمكن أن تكون (مباشرة أو غير مباشرة). وفي رأينا، بالنسبة للموارد البشرية يمكن أن نميز بين نوعين رئيسيين للكلفة هما:

☒ الكلفة الأصلية للموارد البشرية: وتعرف بأنها التضحية التي تتحملها المنظمة في سبيل الحصول على العاملين وتطويرهم. ونرى أنها تتكون من عنصرين:

✚ الأول: كلفة الحصول على الأفراد: وتشير إلى الكلفة التي تتحملها المنظمة في سبيل الحصول على من سيشغل مركزاً معيناً، وهي تشمل مجموعة من الكلف المباشرة مثل كلفة الاستقطاب والاختيار والتعيين والتوظيف، وكذلك مجموعة من الكلف غير المباشرة مثل كلف الترقية والتدريب... الخ.

✚ الثاني: كلفة التعلم: وهي تشير إلى التضحية التي تتحملها المنظمة في سبيل تدريب الفرد ووضعها في مستوى الأداء العادي المتوقع منه عند قيامه بوظيفة معينة. ويمكن تعريفها بأنها الكلفة التفاضلية التي تتحملها المنظمة لحين تحقيق الفرد مستوى الإنتاجية المطلوبة عادة لوظيفة معينة، وتشمل كلف برامج التدريب الرسمي والتوجيه، وكلف التدريب أثناء العمل. ويمكن أن تكون مباشرة وغير مباشرة؛ فالرواتب والأجور التي يتقاضاها الفرد خلال مدة التدريب، وكذلك الزمن الذي يقضيه المتدرب يعد كلفة مباشرة. وأما كلفة الإنتاجية الضائعة خلال مدة التدريب التي تتمثل في تأثير المتدرب في أداء العاملين الآخرين، فهي من الكلف غير المباشرة.

☒ كلفة الإحلال للموارد البشرية: ويقصد بها التقنية التي تتحملها المنظمة لإحلال موارد بشرية بدلاً من الموارد الموجودة. ويتم التمييز هنا بين نوعين من الإحلال أو الاستبدال هما: الوظيفي والشخصي. فالأول- كلفة الإحلال الوظيفي: وتعرف بأنها التضحية التي تتحملها المنظمة الآن في سبيل إحلال شخص محل شخص آخر يشغل وظيفة معينة في المنظمة، بحيث يكون البديل قادراً على القيام بنفس المهام وتقديم نفس الخدمات التي تلزم لهذه الوظيفة.

وعناصر الإحلال الوظيفية عادة هي ثلاثة: كلفة الحصول على الأفراد، وكلفة التعلم، وكلفة ترك العمل.



وقد تم التطرق إلى دراسة العنصرين الأول والثاني وسوف يتم التطرق إلى العنصر الثالث والذي هو كلفة ترك العمل أو الانفصال: وهي الكلفة التي تتحملها المنظمة حينما يقوم فرد معين يشغل وظيفة معينة بترك العمل لأي سبب كان سواء بالاستقالة أو الوفاة أو الإصابة التي تقعه عن العمل. وتشمل هذه الكلفة عناصر مباشرة وأخرى غير مباشرة؛ فالبحث عن سيشغل هذه الوظيفة يرتب تكاليف مباشرة، وخلال فترة البحث تنشأ بعض التكاليف غير المباشرة نتيجة لعدم القيام بأعباء هذه الوظيفة قد يتأثروا بذلك ويقل معدل أدائهم.

وهناك عناصر كلفة أخرى غير مباشرة وهي الخسارة في الإنتاجية في المدة التي تسبق الانفصال، إذ يكون هناك ميل لدى تخفيض إنتاجية طالما يعرف أنه سيتترك العمل. والثاني هي كلفة الإحلال الشخصي: ويقصد بها التضحية التي تتحملها المنظمة في سبيل إحلال فرد بدلاً من فرد آخر يكون قادراً على تقديم مجموعة الخدمات التي يقدمها الفرد الحالي.

## 2- نماذج قياس الموارد البشرية بالاعتماد على القيمة :

تستند هذه الأساليب على مفهوم القيمة الاقتصادية للموارد البشرية، والتي تعني القيمة الحالية للإيرادات المستقبلية المتوقعة منها في إطار عملها في المنظمة.  
ومن الطرائق المستخدمة هنا ما يأتي: (الهيبي، 1999)

☒ طريقة التغيرات السلوكية: تعتمد هذه الطريقة على استعمال المؤشرات الاجتماعية والنفسية والتي استخدمها ليكرت في قياس قيمة الموارد البشرية. فقد يصعب استخدام هذه الطريقة في الحياة العملية لصعوبة حصر المتغيرات السلوكية أولاً، وصعوبة قياسها ثانياً.

☒ النموذج الاحتمالي: قدم هذا النموذج من قبل (Flamholtz) والذي استند فيه على دراسات العالم (Likert) إذ يتم قياس قيمة الفرد بالنسبة للمنظمة. ويرى النموذج بأن الفرد في المنظمة يتحرك ضمن أدوار وظيفية تسمى مراحل الخدمة، وذلك خلال مدة زمنية معينة، وفي حركته يقدم الفرد خدمات للمنظمة. لذا فإن القيمة تتحدد بعدد ونوع مراحل الخدمة التي يشغلها وقيمة الخدمات التي يقدمها. ويستخدم النموذج نظرية الاحتمال لتحديد المدة التي يبقى فيها الفرد في مرحلة خدمية معينة. فبعد تحديد قيمة الخدمات المتوقعة يتم ضربها بمعامل خصم للوصول إلى القيمة الحالية للخدمات المستقبلية المتوقعة.

☒ نموذج Jaggi & Lau: يختلف هذا النموذج عن سابقه بالاعتماد على المجاميع بدل الفرد الواحد. ويتم فيه استخدام سلاسل ماركوف لتحديد تحركات العاملين ضمن المنظمة واحتمالية تركهم إياها قبل سن التقاعد أو الوفاة.

☒ نموذج Lev and Schwartz: قام هذان الباحثان باشتقاق نموذج لقياس القيمة الاقتصادية للموارد البشرية يأخذ بنظر الاعتبار المفهوم الاقتصادي لرأس المال البشري في الكشوفات المالية الذي يستند إلى نظرية Fisher لرأس المال. إذ يعرفه بأنه مصدر توليد الدخل، وأن قيمته هي القيمة الحالية للدخل المستقبلي للخصم بمعدل معين بالنسبة لمالك ذلك المصدر. وتتمثل الرواتب والأجور التي يحصل عليها الفرد بتغير رياضي لتدفقات الدخل التي وردت في نظرية (Fisher). ويتم رسملة الرواتب والأجور المتوقع حصول الفرد عليها حتى سن التقاعد أو الوفاة. فقيمة الفرد هي القيمة الحالية للرواتب والأجور. ويمكن استخدام نفس الأسلوب بالنسبة للمجموعات.

☒ نموذج Morse: يستند هذا النموذج على سابقاته من النماذج كأساس وتوسيع شموله لمتغيرات أخرى للوصول إلى القيمة لرأس المال البشري. وتتمثل المتغيرات الإضافية بالآتي:

✚ قياس القيمة الحالية للخدمات المستقبلية المتوقعة من هذه الموارد أو الإيرادات المستقبلية لها.

✚ قياس إجمالي الكلفة المتوقع أنفاقها على الموارد البشرية.





والفرق بين قياس القيمة الحالية للخدمات المستقبلية من هذه الموارد، وبين قياس إجمالي الكلفة المتوقع أنفاقها على تلك الموارد يمثل القيمة الحالية للموارد البشرية.

ويؤكد العديد من الباحثين في هذا الخصوص بأن أسلوب تقييم الموارد البشرية (الكلفة والقيمة) يتضمنان مجموعة من المتغيرات التي إما يصعب قياسها ضمن قيمتها الحالية، أو يصعب توقع قيمتها المستقبلية، فالأمر الذي يجعل استخدام الأسلوبين أو أحدهما صعباً أو مستحيلاً في بعض الأحيان.

سادساً: طرق الإفصاح عن الموارد البشرية (رأس المال البشري)

عرفت الجمعية المحاسبية الأمريكية محاسبة رأس المال البشري من قبل لجنة محاسبة المورد البشري، أنه تحديد رأس المال البشري وتميزه، وقياسه، بغرض توفير أية معلومات للمستخدمين تكون مرجعاً مهماً للإثبات والتقييم. ويصب الغرض من استعمال المحاسبة (الكلف) في تحسين نوعية الكشوفات المالية ودمج متغير رأس المال البشري معها، في اتخاذ قرارات إدارية صائبة (العنزي وصالح، 2009: 241).

وهنا تركز هذه الفقرة على دراسة فكرة محاسبة (كلفة) الموارد البشرية وتفصح عنه عبر قياسين، أحدهما مالي والآخر غير مالي. فالمالي منه لأغراض التحليل يقسم على جانبين هما: المدخلات والمخرجات. وأما المقياس غير المالي الذي يمكن تسميته بالنوعي. وعادة ما يحدد بقياس إدراكي مبسط، تطرح من خلاله عبارات وفقرات للآخرين ليحيبوا عنها ويتم تحليل البيانات والحصول على نتائج وصفية واستدلالية ذات مؤشرات مفيدة تكشف عن رأس المال البشري، بخصوص القياس المالي، إذ يتم التعبير عنه، من خلال تحديد قيمة رأس المال البشري، بأرقام مالية مع إجراء تحليلات إضافية وتصورات حقيقية عن كلفة المدخلات وقيمة المخرجات.

تتمثل طرق القياس المالي لكلفة المدخلات بـ: (العنزي وصالح، 2009: 243).

أ. طريقة كلفة الاكتساب أو الاستخدام (The Acquisition Cost)

ب. طريقة كلفة الاستبدال (The Replacement Cost)

ت. طريقة القيمة الحالية لتدفق المدفوعات المستقبلية (The Present Value of a Future Stream of Payments)

إن طريقتا الاكتساب والاستبدال يقدمان كشافاً موضوعياً عن الموارد المستقبلية، تفيد أرقامه أن تكون مرجعاً للمديرين عند اتخاذ قرارات المدخلات التي يتم عرضها أو الإفصاح عنها في الكشوفات المالية. وتتطلب طريقة القيمة الحالية لتدفق المدفوعات المستقبلية، تقدير الرواتب والتعويضات المختلفة التي ستدفع للعاملين مستقبلاً، وتنزيلها أو طرحها كنفقات للمبلغ المحدد في الميزانية، وهذا قد يجعل بالتالي إمكانية تطبيقها محدوداً للغاية.

وأما طرق القياس المالي لقيمة المخرجات فتتمثل بـ: (العنزي وصالح، 2009: 243)

أ. طريقة العطاءات (The Bidding Method)

ب. مدخل القيمة الاقتصادية المضافة (The Economic Value added approach)

إن طريقة العطاءات أكثر موضوعية في عملية المزاد العلني، وأكبر فائدة للمنظمات الأخرى، عندما يتم طرح قيم المخرجات ببدائل عديدة، ومن ثم يستقر الرأي للاستثمار في رأس المال البشري، من خلال مداوات ومناقشات مع جميع الأطراف المعنية في هيكل المنظمة، وبالتالي الوصول إلى البديل الذي يكون الإجماع عليه عالياً كرقم مالي يوضع في الميزانية. وأما مدخل القيمة الاقتصادية المضافة، وهو أقل أهمية في التطبيق، لأن الجدل ما زال جارياً حول إذا ما كانت هذه القيمة تساوي رأس المال البشري، أم لا. وعليه إن الطريقة الحالية للإفصاح عن رأس المال البشري في الكشوفات المالية، تؤكد على تسجيل وقياس فقرات كلفة المدخلات فيه، والتي يتم تحويلها إلى مصروفات ورواتب وتعويضات.



سابعا : الموارد البشرية سواء أكانت مصروفاً أم موجودا

عرفت لجنة المعايير المحاسبية الدولية ( IASC ) لعام 1996 الموجود بأنه مورد تسيطر عليه المنشأة نتيجة لأحداث سابقة ومن المتوقع أن ينجم عنه منافع اقتصادية مستقبلية للمنشأة. وأما مجلس المحاسبة الأمريكي ( FASB ) فقد عرف الموجودات بأنها منافع اقتصادية متوقع الحصول عليها في المستقبل، وقد اكتسبت الوحدة الاقتصادية حق الحصول على هذه المنافع أو السيطرة عليها نتيجة أحداث أو عمليات تمت في الماضي.

وبناء على ذلك يلاحظ أن الحد الفاصل لاعتبار العنصر مصروفاً أم موجودا هو حق السيطرة، والخدمات والمنافع المستقبلية. فهل تحقق الموارد البشرية كعنصر شروط اعتبارها كموجود؟ (Scott and Vincent, 1974), وعند النظر هل يحقق العنصر تعريف الموجود فإن الانتباه يجب أن يعطي إلى الجوهر الأساسي والحقيقة الاقتصادية وليس فقط للشكل القانوني، كما أن الوجود المادي ليس سبباً جوهرياً لوجود الموجود، إذ إن هناك موجودات معنوية. وبناءً عليه يمكن التمييز بين ملكية الموجود بعنوان أهمية الموضوع يمكن القول : أن الموارد البشرية كعنصر تحقق شروط اعتبارها كموجود.

أما من حيث حق السيطرة فهي حق قانوني إذ تتوافر الكفالة القانونية لهذا الحق بالنسبة لحقوق الاستثمار وذلك بمقتضى العقد بين المنظمة والموارد البشرية، بمعنى أن سيطرة المنظمة على الموجود تكون في الغالب نتيجة لحقوق قانونية. وأما فيما يخص الخدمات والمنافع المستقبلية فهناك ارتباط وثيق بين تكبد النفقة وتوليد الموجود، ولكن الاثنان ليس بالضرورة متطابقين. وعليه فعندما تتكبد المنظمة بعض النفقات التي سيتحقق عنها منافع لفترات مستقبلية فإن هذا يمكن أن يشكل برهاناً حاسماً على أنه تم الحصول على عنصر يحقق تعريف الموجود (Pekin, 1974) .

إن سمة الخدمات المستقبلية تنطبق على الموارد البشرية ، إذ تتمثل المنافع الاقتصادية الناتجة عن الموارد البشرية في إمكانية المساهمة بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق تدفقات نقدية على المنظمة، كما يمكن لتلك المنافع الاقتصادية أن تتدفق بعدة طرق على سبيل المثال كان يستثمر بالموجود البشري وحده أو مع موجودات مادية لتقديم خدمات أو إنتاج سلع. (حمادة، 2002: 149)

أن توافر الخصائص السابقة تؤكد اعتبار الموارد البشرية موجودا بالمفهوم المحاسبي، وخاصة أنه يمكن قياسه مالياً، وعليه يمكن ان تظهر أرصدة للموارد البشرية في القوائم المالية دون الخروج عن المبادئ المحاسبية التقليدية.

ثامنا: التأثير المالي لممارسات العمل ذات الأداء العالي

تعمل بعض المنظمات على القيام ببعض ممارسات العمل ذات الأداء العالي ضمن جهودها الرامية إلى تعزيز تنافسيتها. وتتضمن هذه الممارسات عموماً الخصائص الآتية : (Cascio, 2006, 41)

- 1) دفع المسؤولية نحو الأسفل إلى العاملين في المنظمات المسطحة.
- 2) زيادة التركيز على مدراء الخطوط كمدراء الموارد البشرية.
- 3) غرس التعلم كأسبقية في جميع النظم المنظمة.
- 4) لا مركزية اتخاذ القرار وإيلائها إلى وحدات مستقلة وعاملين مستقلين.
- 5) ربط مقاييس أداء العاملين بمؤشرات الأداء المالي.

تاسعا: مدخل نظام الكلف على أساس السلوك

يعمل هذا المدخل على تخصيص قيم نقدية معينة على السلوكيات مثل التغيب، دوران العمل، والأداء الوظيفي للعاملين والمدراء. أن كلفة السلوك كنظام لا يعمل على قياس قيمة العامل أو المدير كموجود، وإنما يركز على النتائج الاقتصادية التي تترتب على سلوكهم. وهو نموذج يعتمد المصروفات في محاسبة الموارد البشرية (Expense Model Of HR Accounting).



هناك مجموعة طرائق على غير ما هو مألوف لتحديد كلف سلوك العاملين في جميع نشاطات إدارة المورد البشري (السلوكيات المرافقة لجذب الأفراد إلى المنظمة، واختيارهم، والاحتفاظ بهم، وتطويرهم، واستخدامهم). وهو المدخل المعتمد في هذا البحث لتقويم كلف ومنافع نشاطات جميع العاملين الإداريين منهم وغير الإداريين. وسنعمل على تطبيق إجراءات محاسبة الكلفة المعيارية على سلوك العاملين. وبالتالي يجب في البداية تحديد كل عناصر السلوك التي يجري تخصيص الكلف عليها وينبغي أن يكون كل عنصر للكلفة السلوكية مفصولاً عن الآخر ومتبادل الاعتمادية معه في الوقت نفسه (Cascio, 2006: 43).

تعتمد طرائق تقدير الكلف الموصوفة أدناه على عدة تعريفات وبعض الافتراضات الضرورية. وفي البداية هناك كلف خاضعة للرقابة مسيطر عليها وأخرى غير خاضعة للرقابة غير مسيطر عليها كما هو الحال بالنسبة لأي حالة من حالات تقدير الكلف، وهناك كلف مباشرة وغير مباشرة ومقاييسها المرافقة لها.

#### 1- الكلف الخاضعة للسيطرة (التي يمكن التحكم بها) مقابل الكلف غير الخاضعة للسيطرة :

تظهر بعض الأنواع من الكلف الخاضعة للرقابة في إي مجال من مجالات الكلفة على السلوك وذلك من خلال قرارات الموارد البشرية الرشيدة، بينما تظهر كلف أخرى غير خاضعة لرقابة المنظمة. لناخذ دوران العاملين مثلاً على ذلك، إذ إن الكلف دوران العاملين المرتبطة بترك المنظمة بسبب الراتب الأفضل أو فرصة أكبر للترقية أو تطوير وتنمية المسار الوظيفي أو تحدي وظيفي أكبر هي كلف خاضعة للرقابة نوعاً ما. إي إن المنظمة تستطيع من تغيير ممارساتها في إدارة المورد البشري لتقبل معدلات الدوران الطوعية.

وعلى أية حال، إذا كان سبب الدوران ناشئ عن بعض العوامل مل الموت أو الحالة الصحية، أو تنقل الأزواج، فإن الكلف المترتبة على ذلك تكون غير خاضعة للرقابة أو السيطرة. والمسألة المهمة هي أن الهدف من نظام تقدير كلف الموارد البشرية لا يكمن من البساطة في قياس الكلف بقدر ما هو تقليل كلف الموارد البشرية من خلال تكريس الموارد لصالح العوامل الخاضعة للرقابة أو السيطرة بشكل أكبر، وبغية تحقيق ذلك لابد من إجراء أمرين هما: (Cascio, 2006)

- 1- تحديد الكلف التي يمكن رقباتها والسيطرة عليها وعزلها عن النوع الآخر من الكلف، ولكل قرار من قرارات الموارد البشرية.
- 2- قياس تلك الكلف منذ المرة الأولى (قبل التدخل لتقليل الكلف غير الخاضعة للرقابة) ومن ثم مرة أخرى (بعد التدخل).

#### 2- التأثيرات المالية لاتجاهات العاملين

الاتجاهات هي حالات داخلية تركز على نواحي محددة أو أشياء محددة في البيئة. وهي تتضمن ثلاثة عناصر: الإدراك، ومعرفة الفرد اتجاه شيء ما مركزي بالنسبة للموقف لمعنى العاطفة التي يشعر بها الفرد نحو شيء مركزي مهم، والميل نحو فعل ما أي الاستعداد للاستجابة بأسلوب محدد مسبقاً إلى شيء مركزي مهم. ففي سبيل المثال، الرضا الوظيفي هو موقف متعدد الأبعاد يتكون بدوره من مواقف حول الأجور، والترقية، وزملاء العمل، والإشراف والعمل نفسه وهكذا. والموقف الآخر هو الالتزام التنظيمي، وهو رابطة بين الفرد والمنظمة تجعل من الصعب عليه مغادرتها. (Cascio, 2006).

ويهتم المدراء برضا العاملين والتزامهم مبدئياً بسبب العلاقة بين المواقف والسلوكيات. فهم يعتقدون أن العاملين غير الراضين في أعمالهم وغير ملتزمين بقة مع منظماتهم سيميلون إلى التغيب أو التأخر عن العمل ومغادرته لمرات عديدة وبالتالي عدم الاكتراث لمسألة إشباع الزبون وتحقيق رضاه مقارنة بالعاملين ذوي المواقف الإيجابية. لذلك تؤدي المواقف الوظيفية الضعيفة إلى إنتاجية أقل. وهو ما يحدث في واقع الحال الأمر الذي يجعل من الإدارة تركز جل اهتمامها على هذه المسائل.

#### عاشراً: التأثير على سلوك المدراء والمنظمة

من المهم الإشارة إلى انه بين أنواع أخرى من المنظمات ، فان التوجه نحو السببية لربما لا يكون واضحاً كما في تجارة التجزئة. وفي حقيقة الحال لربما يفضل اعتماد الأداء المالي في التنبؤ بالرضا مع الأمان والرضا الكلي وليس العكس. وهو ما توصلت إليه بدقة إحدى الدراسات من تحليل اتجاهات العاملين والأداء المالي لخمسة وثلاثين شركة خلال ثمانية سنوات.



## 1- كلفة تغيب العاملين: Costing Employee Absenteeism

تزداد في البداية أهمية التعريف الدقيق لما يتم قياسه في تطبيق أي نظام لكلفة الموارد البشرية. ومن زاوية الأعمال، "التغيب" هو أية حالة إخفاق للعامل بصدده بقاءه في العمل بالشكل المحدد في جداول مواعيد العمل وبصرف النظر عن الأسباب. ومصطلح جدولة أوقات العمل على قدر كبير من الأهمية لأنه يستبعد تلقائياً الإجازات، والعطل، والواجبات المكلف بها العاملون وما شابه. كما انه يستبعد مشكلة تحديد ما إذا كان الغياب يعذر أم بدونه. وخير مثال على ذلك التثبيت طبيياً من الحالات المرضية. ومن منظور الأعمال، العامل متغيب غير متواجد لأداء العمل مما سيكلف ذلك أموالاً معينة. فما هو مقدارها؟ ففي عام 2003 بلغت كلفة الغياب غير المجدول في الولايات المتحدة \$800 للعامل الواحد تقريباً على مستوى السنة الواحدة، بمعنى \$80000 لكل 100 عامل. ومن جهة أخرى، يكلف العاملون المرضى الراقدين في منازلهم مستخدموهم \$255 كمتوسط سنوياً على شكل انخفاض في الإنتاجية بسبب التغيب. وبصورة عامة، يقدر الاقتصاديون كلفة البقاء مدة أطول في العمل \$180 بليون سنوياً وهو ما يدعو الإدارة إلى الالتفات إلى هذي الأرقام والاهتمام بها.

## 2- تفسير كلفة التغيب: Interpreting The Costs Of Absenteeism

يكن السؤال الأول الذي لربما تطرحه الإدارة في نظرتها لكلفة التغيب في "ما الذي تعنيه هذه الكلف؟" "هل هذه الكلفة تقترب من المتوسط، أم تتجاوزه، أم أدنى منه؟". ولسوء الحظ، ليست هناك أرقام خاصة بالصناعة حول كلف تغيب العاملين. وبالتأكيد، تختلف هذه الكلف مع اختلاف نوع المنظمة، والصناعة، ومستوى العاملين الذين يتغيبون (العاملون الماهرون مقابل العاملون غير المؤهلون أو المتخصصون).

وكأساس مرجعي للمقارنة، لناخذ العامل المتوسط في الولايات المتحدة، إذ تبلغ عدد غياباته غير المجدولة سبعة مرات في السنة الواحدة بينما في بريطانيا يبلغ ذلك المتوسط ثمانية مرات في السنة. إما في النرويج، فنسبة التغيب كمتوسط 25% (بما يقارب 3 شهور في السنة) مقارنة مع (2-4) أسبوع في السويد، و (1.8) اسبوع في إيطاليا، و (1.5) أسبوع في البرتغال. نذكر إن كلفة الغياب التي سبق تقديرها تصبح أساساً ذي معنى تقاس ي سوءه المكاسب المالية كنتيجة لإستراتيجية تخفيض التغيب (سنطلق على ذلك الوقت 1). وبعد مدة من الزمن (سنطلق عليه الوقت 2) ينبغي قياس الكلفة الكلية للتغيب مرة أخرى. وبالتالي فإن الفرق في كلفة التغيب بين الوقتين الأول والثاني ناقصاً كلفة تنفيذ إستراتيجية تقليل التغيب يمثل صافي المكاسب المتحققة.

ولسؤال الآخر الذي عادة ما يطرح بهذا الصدد هو "هل أن هذه المبالغ النقدية حقيقية؟ إذ طالما أن المشرفين يأخذون رواتبهم بأي حال من الأحوال، فما الفرق إذن عندما يقومون بإدارة مشكلات التغيب؟ هذا صحيح، ولكن ما هو أفضل مكسب محتمل منهم عن ذلك الأجر؟ لنقارن بين شركتين A, B وهما متماثلتان فيما يخص كل الموارد والكلف- ويتقاضى المشرفون أجورهم بصورة متماثلة، وبساعات العمل نفسها، ويقومون بإدارة الحجم ذاته من الملاك العامل معهم، وتنتج الشركتان المنتج ذاته. ولكن الغياب في الشركة A منخفض جداً بينما في الشركة B مرتفع جداً. وتبدي سجلات الأجور نفس المستوى بالنسبة للمشرفين، ولكن المحاسبون ابدوا أرباح أعلى في الشركة A مقارنة بالشركة B. لماذا؟ لان المشرفين في الشركة A يستنفذون وقتنا أقل في إدارة مشكلات التغيب. فهم أكثر إنتاجية لأنهم يكرسون طاقتهم لإغراض التخطيط، والجدولة، واقتناص الخل. وباختصار، فإن تقليل عدد الساعات التي يجب أن يمضيها المشرفون في إدارة مشكلات التغيب له ميزتين هما:

1. يتيح للمشرفين تعظيم إنتاجيتهم.
2. يقلل من الاجهاد والآثار السلبية الناجمة عن تكرار حل المشكلات وبالتالي تحسين نوعية الحياة الوظيفية للمشرفين.



### 3- كلفة دوران العاملين : Costing Employees Turnover

تحتاج المنظمات إلى إجراء عملي لقياس وتحليل كلف دوران العاملين خصوصاً لان مدراء الإدارة العليا ينظرون إلى كلف التأجير، التدريب، وتطوير العاملين تماماً وأن الهدف في قياس كلفة الموارد البشرية ليس مجرد قياس الكلف، وإنما كذلك لتطوير طرائق وبرامج لتخفيض كلف الموارد البشرية عن طريق إدارة النواحي الأكثر خضوعاً لرقابة وسيطرة الإدارة من تلك الكلف (Cascio,2006).

ليس من المدهش أن نرى بأن المؤسسات التي تعامل موظفيها بصورة جيدة لديها نسبة منخفضة من الدوران الوظيفي مقارنةً بمعدل الانتقال بين بقية المؤسسات الأخرى. على سبيل المثال، لدى مؤسسة فنادق ريتز كارلتون نسبة دوران بأقل من (20%) في صناعةٍ بلغ معدل دوران الموظفين فيها إلى (100%) سنوياً. وتبلغ نسبة معدل الدوران في شركة خطوط الطيران الجنوبية الغربية في الولايات المتحدة (4.5%) وهي أقل نسبة في شركات الطيران في العالم (العبادي وآخرون،2006).

ولربما يعرف الدوران على انه أية حالة مغادرة خارج حدود المنظمة وهو تعريف تأملي واسع. وما لم يذكر ضمن هذا التعريف لدوران العاملين ينقل إلى جانب عمليات التسريح المؤقتة والتي تجربها المنظمة. ويمكن حساب معدل الدوران كنسبة مئوية خلال أية مدة من خلال الصيغة الآتية: (Cascio,2006)

عدد حالات الدوران في المدة الواحدة / متوسط حجم القوى العاملة  $\times 100\%$

تقدر معدلات الدوران الشهرية في الولايات المتحدة مثلاً بحوالي 1% أو 12% سنوياً. وأكثر الاعتقاد أن هذا الرقم يمثل الدوران المسيطر عليه من قبل المنظمة والدوران غير المسيطر عليه من قبلها. والدوران المسيطر عليه وهو طوعي من جانب العاملين بينما لا يكون الدوران غير المسيطر عليه طوعياً (بسبب التقاعد، أو الموت، أو انتقال الأزواج). وزيادة على ذلك، قد يكون الدوران وظيفي حيث ينتج عن مغادرة العامل منفعة للمنظمة، وقد يكون الدوران ضار عندما يكون الدوران من مثل شخص ما ترغب المنظمة الاحتفاظ به.

يمثل الأفراد ذوي الأداء العالي الذين يصعب استبدالهم حالات الدوران التي تسبب في الاختلال الوظيفي (Dysfunctional Turnover) بينما يمثل الأفراد ذوي الأداء الضعيف الذين يسهل استبدالهم حالات الدوران الوظيفية الاعتيادية (Functional Turnover). والمسألة الحاسمة هنا في تحليل دوران العمل هي ليست بإعداد العاملين المغادرة للعمل بقدر ما هي أداء وإمكانية استبدال هؤلاء المغادرون مقابل أولئك الباقون في المنظمة.

وينبغي في البداية عندما يراد تقدير كلفة دوران العاملين تحديد الكلفة الكلية لكل حالات الدوران ومن ثم تقدير النسبة المئوية لذلك المبلغ الذي يمثل الدوران المسيطر عليه ولكن ينشأ عنه اختلال وظيفي- حالات الاستقالة (Resignations) التي تمثل خسارة صافية للشركة والتي كان باستطاعة الشركة منعها. لذلك، إذا كانت كلف الدوران الإجمالية \$1 مليون و 50% يمكن السيطرة عليها وتمثل اختلالاً وظيفياً، لكان مبلغ \$500000 هو قياس أساس الوقت (1). ولأجل تحديد صافي المكاسب المالية المرافقة للإستراتيجية المتبناة قبل الوقت (2)، ينبغي مقارنة المكسب الكلي في الوقت (2) (لنقل \$700000) ناقصاً كلفة تنفيذ الإستراتيجية لتقليل الدوران (لنقل \$500000) مع كلفة الدوران في الوقت (1) (\$500000). ويبلغ المكسب الصافي للشركة في هذا المثال \$150000.



## أ- مكونات كلف الدوران (Components Of Turnover Costs)

تتألف كلف الدوران الوظيفي من عدة عناصر، بعضها تم إثباتها والبعض الآخر من الصعب قياسه. أن الكلف مغادرة الموظف في أي وقت هي تكاليف مكلفة. ومن بين هذه الكلف هي (العبادي وآخرين، 2006):

✘ **خسارة (أو فقدان) المعرفة (Loss of Knowledge):** عندما يغادر الموظفون المؤسسة، فإنهم يأخذون معهم المعرفة التي تعلموها على مدى عدة سنوات. وتشمل هذه المعرفة معلومات متعلقة بالأنظمة والعمليات الداخلية وكذلك، معرفة الزبائن. وأيضاً تشمل معرفة ثقافة المنظمة والعلاقات مع بقية الموظفين، والتسهيلات التي تساعد في إنجاز العمل بطريقة فعالة ومؤثرة.

✘ **خسارة (أو فقدان) المخرجات (Loss of Output):** عندما يغادر الموظف ولم يتم شغل منصبه حالياً، فإن ذلك سيؤدي بالمؤسسة إلى خسارة مخرجات العامل عندما يكون المنصب فارغاً. ففي اقتصاد قوي ذا بطالة منخفضة / كما حدث في الولايات المتحدة خلال نهاية سنة (1990)، يكون انتظار الوقت كبير جداً. مثلاً، إذا كانت نسبة مبيعات الشركة السنوية تبلغ (\$300.000) لكل موظف، لذا فإن المنصب الذي بقي فارغاً لمدة ثلاثة أشهر يكلف المؤسسة مبلغ (\$75.000) من الإيرادات.

✘ **كلف الاستعارة أو الاستئجار (Hiring Costs):** تشمل كلفة استئجار موظفين جدد تكاليف الدعاية والإعلان والمقابلة ووقت الاختبار. وكذلك تشمل تكاليف التوظيف مصاريف السفر المرتبطة بالاستئجار. وكذلك يكون الموظفون الجدد أقل إنتاجية خلال الأشهر القليلة الأولى في وظائفهم. حيث يجب على الموظف الجديد أن يتعلم أنظمة وإجراءات جديدة، وهذا يتطلب وقت كبير. أن التكاليف المرتبطة بالموظف غير المنتج في السنة الأولى هي (25%) أو \$36.625 (Fitz,1997).

✘ **عملية استئجار موظف (The Hiring Process):** أن الخطوة الأولى لتقليل عملية الدوران الوظيفي هي تبني عملية استئجار فعالة لأفراد لا يتمتعون بالميزات المطلوبة والمهارات الضرورية من أجل النجاح. مثلاً، وكما ذكرنا أعلاه، في مجال الفنادق والذي يعتبر مجال مزدهر لعملية الدوران الوظيفي بمعدل (100%) سنوياً، من كل من شركة ريتز كارلتون وفندق الفصول الأربعة (Four Seasons) تتراوح نسبة انتقال الموظفين فيها بأقل من (20%).

ويكمن العامل الرئيس في هذه النسبة المنخفضة إلى عملية الاستئجار المكثفة والتي يخضع فيها الموظفين المحتملين للعمل قبل الاستئجار الفعلي. وتشمل هذه العملية مقابلات تفصيلية مع عدة مدراء وتشمل على اختبارات المهارات واختبار الشخصية للتأكد من كونهم (أي الموظفين) يتمتعون بالمهارات المطلوبة وكذلك سيكونون مناسبين مع ثقافة هذه المنظمات.

كما يتضمن نموذج كلفة الدوران ثلاثة أصناف من الكلف هي: كلف الانفصال Separation Costs ، وكلف الاستبدال Replacement Costs ، وكلف التدريب Training Costs ، وكما سيأتي شرحها لاحقاً (Cascio,2006: 55):

### 1- كلف الانفصال

➤ **مقابلة الخروج Exit Inter View:** تتضمن كلفة وقت الشخص المقابل وكلفة إنهاء وقت العامل (Terminating Employees Time).

➤ **الوظائف الإدارية المرتبطة بالإنهاء (Administrative Functions Related To Termination):**

كإزالة أسماء العاملين من سجلات الرواتب، وإنهاء المزايا، وتسليم معدات الشركة.

➤ **الأجور المدفوعة عند الانفصال عن المنظمة (Separation Pay)** (إذا كان ذلك مطبقاً لديها).

➤ **تزايد ضريبة البطالة (Increased Unemployment Tax):**



ويطلق (العباي وأخرون، 2006) على مثل هكذا كلف بكلفة الفصل والطرء (Termination Costs) فبالإضافة إلى الكلف المرتبطة بعملية المغادرة، مثل مقابلات سلوك المغادرة وتغيير سجلات الملاك الوظيفي وحالة الدفع، هناك كلفة ضمان البطالة. تميل تلك المؤسسات التي تتسم بدوران الموظف إلى امتلاكها نسب عالية من ضمان البطالة وخصوصاً عندما يطرء العمال بسبب فقدان العمل. وكذلك تشمل تكاليف الفصل دفع التقسيم والفوائد الصحية الكثيرة.

## 2- كلف الاستبدال

- تتمثل عناصر الكلف الثمانية المرافقة لاستبدال العاملين الذين يغادرون المنظمة بالآتي:
- الإعلان عن الوظائف الشاغرة.
  - الوظائف الإدارية التي تسبق الاستخدام أو التوظيف كقبول الطلبات أو تدقيق الخلفيات المتقدمين.
  - مقابلة أو ربما مجموعة مقابلات خاصة بمرحلة الدخول إلى المنظمة.
  - اختيار إجراءات التقويم بأنواعها.
  - الاجتماعات المنعقدة مع الملاك الحالي العامل في المنظمة أن كان هذا الأسلوب معتمداً في تحديد ما إذا كان الاستبدال للعاملين الذين تركوا المنظمة مطلوباً، ولإعادة تفحص التحليل الوظيفي والمواصفات الوظيفية ولجمع المعلومات عن المرشحين وللوصول إلى قرارات التأجير النهائية.
  - مصاريف الترحال والتنقل كالمبالغ المنفقة للترحال لجميع المتقدمين ومصاريف الترحال والتنقل لجميع حالات التأجير الجديدة .
  - حساب المعلومات ونشرها بعد مرحلة التوظيف كالتشطاطات المرافقة للتعامل مع العاملين الجدد.
  - الاختبارات الطبية داخل المنظمة أو خارجها إذا كانت معمول فيها.

## 3- كلف التدريب

- يتكون هذا المكون الثالث من مكونات الدوران ثلاثة عناصر هي :
- أ. المطبوعات أو المنشورات المعلوماتية ( Informational Literature ) مثل أدلة العاملين.
  - ب. التدريس وفقاً لبرامج التدريب الرسمية.
  - ج. التدريس عن طريق تخصيص الوظائف للعاملين بمعنى التدريب في موقع العمل ، ويمثل مجموع هذه الكلف الثلاثة كلف التدريب لبدلاء الذين غادروا العمل في الشركة.

وهنا ينبغي ملاحظة نقطتان مهمتان الأولى، ما إذا كان هناك برنامج توجه رسمي (Formal Orientation Program)، إذ ينبغي تضمين عنصر الكلفة الأول (المطبوعات المعلوماتية) كلفة الشخص الواحد المرافقة لاستبدال أولئك الذين تركوا المنظمة. وينبغي لهذه الكلفة أن تعكس الكلفة المستنفذة للشخص الواحد الخاصة بتطوير المطبوعات المالية وليس توزيعها فقط. ولا يتم تضمين الكلفة الكلية لبرنامج التوجيه ما لم يكون بالإمكان أعزاء كامل الكلف إلى دوران العمل.

أما بالنقطة الثانية، لربما تمثل الكلف الرئيسية المرافقة لدوران العامل، وهي انخفاض في الإنتاجية أثناء فترة التعلم والتي لا يتم تضمينها في كلف تدريس برامج التدريب الرسمية والتدريس عن طريق تخصيص الوظائف. والسبب وراء ذلك يكمن في إن برامج قياس العمل الرسمي لا تظهر عادة في مواقف التوظيف أو الاستخدام. لذلك، من غير الممكن حساب القيمة النقدية لفقدان الإنتاجية بدقة خلال مدة التعلم. وإذا كان مثل هذا البرنامج قائماً، ينبغي عند ذلك تضمين هذه الكلفة مهما تكن النتائج. فمثلاً، قامت شركة سمسة كبيرة بدراسة رسمية لقياسات العمل الخاصة بهذه المشكلة وسجلت النتائج المبينة في الجدول (2). ويمثل خط القاعدة ما نريد أن نكون متحفظين يصده من كلف التدريب بحيث تتمكن من الدفاع عن أي مبلغ أو رقم نولده.



الجدول (2) فقدان الإنتاجية خلال كل مدة من مدد التعلم الثلاث				
التصنيف	مدة التعلم بالأسابيع	1	2	3
الإدارة والشركات	24	75%	40%	15%
المتخصصون والمعنيون	16	70	40	15
الأعمال الإدارية والكتابية	10	60	40	15
المتدربين السماسرة	104	85	75	50

Source: Cascio,2006:57

### ب- الكلفة الكلية للدوران : The Total Cost Of Turnover

يمثل مجموع الكلف الثلاث (الانفصال، والاستبدال، والتدريب) الكلفة الكلية لدوران العامل خلال مدة محددة من الزمن. ومما يذكر أن الغرض من قياس كلفة الدوران هو تحسين عملية اتخاذ القرار الإداري. فحالما يتم معرفة كلفة الدوران، يكون للمدراء أساس سليم للاختيار بين كلف الدوران الحالية وتكوين نوع ما من أنواع استراتيجيات تخفيض معدلات الدوران. ولربما تتضمن بعض الأفعال مثل تعيين شخص وظيفته المساعدة في بناء ثقافة سائدة والالتزام من قبل العاملين، وتوفير عروض وظيفية حقيقية، وإجراء ومتابعة مسوحات العاملين، واستحداث نظم مكافأة على أساس الجدارة بغية الحفاظ على الأفراد ذوي الأداء العالي.

لنتناول اثر إستراتيجية بسيطة غير مالية في تحسين عملية الاحتفاظ بالعاملين ذوي الانجاز العالي. إذ أدرك المدراء في (Nations Bank) أن معدل الدوران الطوعي بين العاملين في المكاتب الفرعية كان أعلى بكثير مما كان عليه بالنسبة للعاملين في أرجاء المصرف الأخرى. وبعد تكوين برنامج اتصال فردي أي من فرد لآخر، استطاع المصرف من تقليل الدوران الطوعي بنسبة 25%. كيف؟ عن طريق امتلاك مدراء خطوط يأتون في خارج أوقات العمل (مثلاً منذ الواحدة صباحاً) لأجل مقابلة العاملين في الوجبة الليلية وتوضيح المزايا التي لا يعلم بها العاملون وبصورة مفضلة. لقد درب المدراء على الاتصال بالعاملين بأسلوب قائم على أساس حل المشكلات. ويقوم المصرف بدفع أجور لهؤلاء المدراء نظير جهودهم (Cascio,2006: 57).

والآن فكر بالكلفة الكلية للدوران، فهي لا تشمل على كلف الانفصال والاستبدال فقط، وإنما فقدان العامل الحالي يقود إلى تخفيض إنتاجية العامل الجديد أثناء تعلمه، والوقت المستغرق من قبل زملاءه في التوجيه الذي يحتاجه. وبالتالي فإن التأثير الكلي لهذه العوامل مجتمعة يكلف ببساطة 150% أو أكثر من راتب الشخص المغادر للعمل.

ومن الواضح أن هناك فرصاً في هذا المجال بالنسبة للمدراء في تحقيق مساهمات كبيرة لمنظمتهم بين العاملين الذين يبحثون عن فرص النمو الشخصي.

والتطور المهني في توفير التدريب اللازم لهؤلاء لان نسبة العاملين الذين يقولون أن شركاتهم توفر لهم تدريباً ضعيفاً الأمر الذي يدعوهم إلى ترك العمل تبلغ في الواقع 41% سنوياً مقابل 12% فقط يضعون فرص التدريب التي توفرها شركاتهم ويفقدونها على أنها فرصاً ممتازة. ويعد التدريب في بعض الشركات مثل (Hewlett – Packard , IBM , And Edward Jones & Company) مكوناً مهماً للإستراتيجية التنافسية في كل شركة منها. (El-Tawy and Tollington, 2008)





### حادي عشر: تقدير كلف تأثيرات نشاطات التدريب

تتجلى المهمة الأساسية للتقويم في الحساب، بمعنى حساب عدد العملاء، وعدد الأخطاء، والأموال، وساعات العمل وهكذا. وأكثر تلك المهام صعوبة هي في تحديد الأشياء التي ينبغي حسابها وتطوير الطرائق الروتينية في حسابها. وينبغي على المدراء حساب الأشياء التي توفر التغذية العكسية ذات النفع الأكبر.

ويقوم المدراء بتقويم نتائج التدريب لتحديد ما إذا كانت تستحق الكلفة المنفقة عليها. وتقويم التدريب من الناحية المالية ليس سهلاً، ولكن تكنولوجيا التقويم متاحة ومهياة بشكل جيد. وتشير الأدلة إلى أن المدراء يفضلون تلقي المعلومات حول النتائج المالية لبرامج التدريب وليس مجرد معلومات وصفية وبغض النظر عن التأثير الكلي لهذه البرامج (منخفض، أو متوسط، أو عالي). ويمكن إن توجه هذه المعلومات بنوعين من الحالات: الأولى تتاح فيها المقاييس غير المباشرة للنتائج النقدية (Cascio, 2006).

#### 1- المقاييس غير المباشرة لنتائج التدريب

تعد هذه المقاييس الأكثر شيوعاً مقترنة بالمقاييس المباشرة. إذ تسجل العديد من دراسات نتائج التدريب تحسينات في الأداء الوظيفي أو انخفاض في عدد الأخطاء، والعيوادم، والسكراب. والقلّة القليلة من الدراسات سجلت نتائج تدريب مباشرة في ضوء القيم النقدية المدخرة أو المكتسبة. وغالباً ما يمكن تحويل المقاييس غير المباشرة إلى تقديرات لتأثير التدريب من الناحية النقدية، وعلى أية حال يجري ذلك من خلال استخدام أسلوب يعرف بتحليل المنفعة. وعلى الرغم من أن التفاصيل الفنية لهذه الطريقة خارج مجال هذا البحث، إلا أن الآتي خلاصة لأحدى الدراسات: عملت إحدى الشركات الأمريكية الكبيرة متعددة الجنسيات دراسة استمرت أربعة سنوات لتأثير ومنفعة وظائفها الإدارية ووظائف التدريب الفني على المبيعات فيها. وكانت هذه الدراسة جديرة وذات قيمة لأنها تبنت مدخلا للتركيز الاستراتيجي من خلال مقارنة منافع أنواع مختلفة من التدريب بغية مساعدة متخذي القرار على تخصيص موازنات للتدريب وتحديد أنواع العاملين المزمع تدريبهم

(Tollington & El-Tawy, 2010: 35)

#### 2- تقويم برامج التدريب

انتخبت عينة مكونة من 18 دورة عالية الكلفة وذات استخدام مكثف للبرامج اعتماداً على توصية أقسام التدريب في المنظمة وفروعها. ولقد عرفت دورات التدريب الإداري على أنها مناهج صممت للأفراد ذوي الواجبات الإدارية أو واجبات الإشراف. وعرفت دورات المبيعات على أنها برامج مصممة لتعزيز أداء ممثلي المبيعات من خلال التأثير في الأداء البيعي أو دعم مبيعات الشركة. أما دورات التدريب الفني (رقابة القدرة على تولي المخاطرة والإدارة الداخلية للوقت)، فقد عرفت على أنها دورات لم تصمم بصورة محددة لأفراد البيع أو الأفراد الإشرافيين.



## الخلاصة Conclusion

أن الغرض من حساب كلف الموارد البشرية، ينصب بتزويد المستفيدين بالبيانات والمعلومات المفيدة والموجودة في الكشوفات المالية. وفي ضوء ذلك أن الشركات بدورها من خلال ذلك تتمكن من رسملة الاستثمارات في الموارد البشرية، بدلاً من التعامل منه كعنصر سلبي (نفقات فقط) عند حساب صافي الدخل. وهذا بطبيعة الحال ما يسهل قياسه وحسابه.

أن معلومات حول كلف الموارد البشرية، يمكن أن تزيد من كفاءة إدارة العاملين، من خلال المساعدة في اتخاذ قرارات سليمة في مجال الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التطوير، النقل، الترقية، الاستخدام، التقويم، والمكافآت المتصلة بهم. فضلاً عن ذلك، إن الكشوفات المالية تعتمد على كلف (محاسبة) رأس المال البشري، بحيث يصب غرضها الرئيسي في الإفصاح عنه وتحديد الفقرات المرتبطة به .

وبغية تحديد التأثير المالي لقضايا خاصة بالموارد البشرية تم تبني منهجية تقدير الكلف على أساس السلوك التي لا تعمل على قياس قيمة العاملين والمدراء كموجودات، وإنما تعمل على قياس النتائج الاقتصادية لسلوكياتهم كالتغيب أو الخروج من العمل . إن تطبيق هذه المنهجية بصورة مناسبة يتطلب الأخذ بنظر الاعتبار كل من الكلف المباشرة وغير المباشرة . والهدف هنا على أية حال لا يكمن في قياس هذه الكلف ، وإنما تقليلها كذلك من خلال تكريس الموارد لمعرفة عرض هذا الفصل طرائق تقدير كلفة السلوك في خمسة مجالات رئيسة من المجالات المرتبطة بسلوكيات العاملين ، وهي مواقف العاملين، والتغيب والدوران وبرامج الحياة الوظيفية والتدريب والتطوير.

## أولاً- المصادر العربية

- 1 حمادة، رشا، (2002)، (القياس والإفصاح المحاسبي عن الموارد البشرية وأثره في القوائم المالية)، مجلة جامعة دمشق، المجلد الثامن عشر، العدد الأول.
- 2 سلمان، قيس حمد، (2005)، (إدارة المعرفة الشاملة وأثرها في الفاعلية التنظيمية على وفق مدخل رأس المال الفكري- دراسة ميدانية في وزارة الكهرباء)، رسالة ماجستير غير منشورة - كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد، ص: 102.
- 3 العبادي، هاشم فوزي دباس، والطائي، يوسف حجيم، والفضل، مؤيد عبد الحسين، (2006)، (إدارة الموارد البشرية- مدخل إستراتيجي متكامل)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
- 4 العنزي، سعد علي حمود، (2010)، (علم التمويل السلوكي)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة الكوفة، العدد 16 لسنة 2010.
- 5 العنزي، سعد علي، صالح، أحمد علي، (2009)، (رأس المال الفكري)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
- 6 فتوح، إبراهيم، (2000)، (مشكلات الاعتراف والقياس عن الموارد البشرية)، مجلة أربد العلمية، تصدر عن عمادة البحث العلمي في جامعة أربد الأهلية، (الأردن، المجلد الثاني)، ص: 24.
- 7 الهيتي، خالد عبد الرحيم، (1999)، (إدارة الموارد البشرية- مدخل إستراتيجي)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 285.
- 8 تشارلز، هورنجرن، (2009)، (محاسبة التكاليف مدخل إداري)، ترجمة أحمد حجاج، دار المريخ، الرياض.



## ثانياً- المصادر الأجنبية:

- 1) ASB (1999), Revised Financial Reporting Exposure Draft: Statement of Principles for Financial
- 2) Ballot, G., Fakhfakh, F. and Taymaz, E. (2006), "Who benefits from training and R&D, the firm or the workers?", British Journal of Industrial Relations, Vol. 44 No. 3, pp. 473-5.
- 3) Bonits, N., (1999), "Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field", International Journal of Technology Management, Vol. 18 Nos 5/6/7/8, pp. 433-462.
- 4) Cascio, "Managing Human Resources-productivity, Quality of Work Life, Profits", Mc Graw. Hill International Edition, 2006.
- 5) Daft,, R.L., (2003), "Organization: theory & Design", 7th ed., South Western, Ohio, P: 408.
- 6) El-Tawy, N. and Tollington, T. (2008), "The recognition and measurement of brand assets: an exploration of the accounting/marketing interface", Journal of Marketing Management, Vol. 24 Nos 7-8, pp. 711-31.
- 7) Flamholtz, E.G., Bullen, M.L. and Hua, W. (2002), "Human resource accounting: a historical prospective and future implications", Management Decision, Vol. 40 No. 10, pp. 947-54.
- 8) IASB (2001), "Framework for the preparation and presentation of financial statements" International Financial Reporting Standards, International Accounting Standards Board, April.
- 9) J. Fitz – Enz. "It's Costly to Lose Good Employees," Workforce, August 1997, p: 50.
- 10) Kirkpatrick, D.L. (2004), The ASTD Handbook of Training Design and Delivery, McGraw-Hill, New York, NY.
- 11) M . Scott Myers and Vincent S. Fiowers, A: Framework for measuring Haman Assets. California Management Review , Summer 1974.
- 12) Pekin Ogan: A Human Resource Value Model and Its Operationalization in a CPA Firm . Doctoral Dissertation, University of North California 1974 Reporting, Accounting Standards Board, London, pp. 1-108..
- 13) Sherman, Howard & Ron Schultz "Open Boundaries" Creating Business Innovation Through Complexity Reading Mass Perseas Books, 1998. P: 170.
- 14) Tollington, T. . and El-Tawy, N. . (2010), Exploring the HRM/accounting interface on human assets The case for artifact-based asset recognition criteria, Journal of Human Resource Costing & Accounting . Vol. 14 No. 1, 2010.