مجلة تنمية الرافدين

**اسم المقال:** إدارة الموارد البشرية في ظل التوجه الاستراتيجي في كلية الإدارة الاقتصاد / دراسة تحليلية من منظور تكال
**اسم الكاتب:** خالد غازي التمي، انتصار صابر الجبوري
**رابط ثابت:** https://political-encyclopedia.org/library/10135
**تاريخ الاسترداد:** 2026/11/22 17:40 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

Research Paper

# Human Resources Management under the Strategic Direction in the College of Economics Management An Analytical Study from a Cost Perspective

**Khaled G. Al-Tammi[1]; Intisar S. Al-Jubouri[2]**

[1&2]Department of Accounting, College of Administration and Economics, University of Mosul.

**Corresponding author:** Intisar S. Al-Jubouri, Department of Accounting, College of Administration and Economics, University of Mosul intesar _saber@uomosul.edu.iq

**DOI:** https://doi.org/10.33899/tanra.2024.184567.1338

**Article History:** *Received*: 2/10/2023; *Revised*:13/11/2023; *Accepted*:8/5/2024; *Published*: 1/9/2024.

***Abstract***

*Human resources management under strategic direction In the College of Economics and Administration Analytical study from a cost perspective Human resources in economic units in general and educational units, in particular, are considered a fundamental pillar of assets due to their great value compared to other assets. They are regarded as gatherings of services expected to be obtained in the future. The research aims to determine the extent of the impact of human resources costs on decision-making in light of the strategic direction by learning about resource management. Human resources and strategic direction, then explaining the role of measuring the costs of those resources in achieving the goals of human resources management from a cost accounting perspective . Educational units must face the great challenges of the increasing growth in the number of people coming to those units or exceeding their absorptive capacity. Therefore, the human resources management in educational units needed to confront these challenges and compete by achieving excellence. Accordingly, the research problem was built by asking, "Do human resources costs have an influential role in... Human resources management in light of the strategic direction in the unit (research sample)? Therefore, the research was based on a main hypothesis that human resources costs have an influential role in human resources management in light of the strategic direction in the unit (research sample The researchers relied on the descriptive/analytical approach in interpreting and analyzing the data used. The research reached a set of conclusions, perhaps the most prominent of which is that measuring the cost of human resources in universities according to scientific titles has a role in opening and developing postgraduate studies later. In light of the conclusions, the researchers presented a set of recommendations. Perhaps the most important of these is the need for the university and college administration to pay attention to studying and analyzing the costs of human resources and the need to exploit them optimally. Decisions at universities and colleges should be based on or take into account the costs of human resources and their importance in creating scientific departments and graduate studies.*

**Keywords:**
**Human Resources Management, Strategic Direction, Human Resources Costs.**

Journal of
**TANMIYAT AL-RAFIDAIN**
***(TANRA)***
A scientific, quarterly, international, open access, and peer-reviewed journal

Vol. 43, No. 143
Sep. 2024

**© University of Mosul | College of Administration and Economics**, *Mosul, Iraq.*

***TANRA*** retain the copyright of published articles, which is released under a "Creative Commons Attribution License for CC-BY-4.0" enabling the unrestricted use, distribution, and reproduction of an article in any medium, provided that the original work is properly cited.

***Citation***: G. Al-Tammi, Khaled; Al-Jubouri, Intisar S. (2024). "Human Resources Management Under The Strategic Direction In The College Of Economics Management An Analytical Study From A Cost Perspective". ***TANMIYAT AL-RAFIDAIN***, 43 (143), 27 -49 , https://doi.org/10.33899/tanra.2024.184567.1338

**P-ISSN: 1609-591X**
**e-ISSN: 2664-276X**
**tanmiyat.mosuljournals.com**

مجلة

تنمية الرافدين

(TANRA): مجلة علمية، فصلية، دولية، مفتوحة الوصول، محكمة.

المجلد (٤٣)، العدد (١٤٣))،
أيلول ٢٠٢٤

© جامعة الموصل |
كلية الإدارة والاقتصاد، الموصل، العراق.

تحتفظ (TANRA) بحقوق الطبع والنشر للمقالات المنشورة، والتي يتم إصدارها بموجب ترخيص (Creative Commons Attribution) لـ (CC-BY-4.0) الذي يتيح الاستخدام، والتوزيع، والاستنساخ غير المقيد وتوزيع للمقالة في أي وسيط نقل، بشرط اقتباس العمل الأصلي بشكل صحيح.

**الاقتباس**: التمي، خالد غازي؛ الجبوري، انتصار صابر (٢٠٢٤). "إدارة الموارد البشرية في ظل التوجه الاستراتيجي في كلية الإدارة الاقتصاد/دراسة تحليلية من منظور تكاليفي"
*تنمية الرافدين*، ٤٣ (١٤٣)، ٢٧-٤٩،
https://doi.org/10.33899/tanra.2024.184567.1338

**P-ISSN: 1609-591X**
**e-ISSN: 2664-276X**
**tanmiyat.mosuljournals.com**

ورقة بحثية

# إدارة الموارد البشرية في ظل التوجه الاستراتيجي في كلية الإدارة الاقتصاد/ دراسة تحليلية من منظور تكاليفي

**خالد غازي التمي[١] ؛ انتصار صابر الجبوري[٢]**

[١&٢]قسم المحاسبة / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل

**المؤلف المراسل:** انتصار صابر الجبوري ، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد،
intesar_saber@uomosul.edu.iq

**DOI:** https://doi.org/10.33899/tanra.2024.184567.1338

**تاريخ المقالة:** *الاستلام*:٢/١٠/٢٠٢٣؛ *التعديل والتنقيح*:١٣/١١/٢٠٢٣؛ *القبول*:٨/٥/٢٠٢٤؛ *النشر*: ١/٩/٢٠٢٤.

**المستخلص**

*تُعد الموارد البشرية في الوحدات الاقتصادية عموماً والوحدات التعليمية خصوصاً، ركن أساسي من أركان الأصول، وذلك لقيمتها الكبيرة مقارنةً مع الأصول الأخرى، كما أنها تُعد تجمعات للخدمات المتوقع الحصول عليها مستقبلاً، لذلك فإن البحث يهدف إلى بيان مدى أثر تكاليف الموارد البشرية لاتخاذ القرارات في ظل التوجه الاستراتيجي من خلال التعرف على إدارة الموارد البشرية والتوجه الاستراتيجي، ومن ثم بيان دور قياس تكاليف تلك الموارد في تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية من منظور محاسبي تكاليفي، ولاسيما أن الوحدات التعليمية تواجه تحديات كبيرة في النمو المتزايد في أعداد المقبلين على تلك الوحدات أو بما يفوق طاقتها الاستيعابية، من هنا كان لزاماً على إدارة الموارد البشرية في الوحدات التعليمية مواجهة تلك التحديات والمنافسة بتحقيق التميز، وعليه فقد تم صياغة مشكلة البحث من خلال التساؤل الآتي "هل لتكاليف الموارد البشرية دور مؤثر في إدارة الموارد البشرية في ظل التوجه الاستراتيجي في الوحدة (عينة البحث) ؟ كما استند البحث إلى فرضية رئيسة مفادها أن لتكاليف الموارد البشرية دوراً مؤثراً في إدارة الموارد البشرية في ظل التوجه الاستراتيجي في الوحدة (عينة البحث).*

*وقد اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي /التحليلي في تفسير وتحليل البيانات المستخدمة، وقد توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات، أبرزها أن قياس تكلفة الموارد البشرية في الجامعات وحسب الألقاب العلمية له دور في فتح واستحداث الدراسات العليا لاحقا، وفي ضوء الاستنتاجات قدم الباحثان مجموعة من التوصيات، ولعل من أهمها ضرورة اهتمام إدارة الجامعة والكليات بدراسة وتحليل تكاليف الموارد البشرية وضرورة استغلالها الاستغلال الأمثل، وأن تكون القرارات في الجامعات والكليات مبنية أو تأخذ بنظر الاعتبار تكاليف الموارد البشرية وأهميتها في استحداث الأقسام العلمية والدراسات العليا.*

**الكلمات الرئيسة**

**تقنيات مالية حديثة، أمان مصرفي، صناعة مصرفية.**

**أولاً: منهجية البحث**

**١. مشكلة البحث**

تواجه الوحدات التعليمية تحديات كبيرة في النمو المتزايد في أعداد المقبلين عليها أو بما يفوق طاقتها الاستيعابية، مما أدى إلى أتجاه معظم الطلاب إلى وحدات التعليم الخاصة والذي أدى إلى ازدياد المنافسة بين تلك الوحدات فيما بينها للحصول على نسبة الأقبال الأكبر من الطلبة، وتحتاج وحدات التعليم العالي الخاصة إلى تطوير وتحديث، لا سيما مع كثرة عدد الوحدات التعليم العالي الخاصة في المدة الأخيرة واشتداد المنافسة وتحول سوق التعليم من السوق المحدد والقاصر على الوحدات الحكومية إلى سوق منفتح ومبنى على المنافسة القوية، لذا كان لزاما على إدارة الموارد البشرية في الوحدات التعليمية مواجهة تلك التحديات والمنافسة بتحقيق التميز من خلال التساؤل الآتي :

هل لتكاليف الموارد البشرية دور مؤثر في إدارة الموارد البشرية في ظل التوجه الاستراتيجي في الوحدة (عينة البحث)؟ وينبثق منها التساؤلات الآتية:

١-هل تؤثر تكاليف الموارد البشرية على رسالة إدارة الموارد البشرية؟

٢-هل تؤثر تكاليف الموارد البشرية على أهداف إدارة الموارد البشرية؟

٣- هل تؤثر تكاليف الموارد البشرية على غايات إدارة الموارد البشرية؟

على اعتبار أن الرؤية تمثل الصورة الذهنية التي ترغب الوحدة للوصول إليها من خلال أهدافها المرسومة، كما أن القيم الجوهرية هي قواعد وأطر ارشادية سلوكية للتعامل بين الوحدة التعليمية ومواردها البشرية.

**٢. أهمية البحث**

إن أهمية المعارف والمهارات التي تمتلكها الوحدة الاقتصادية تُعد المحرك الأساسي لنشاط الوحدة ومدى صمودها في محيطها الاقتصادي وتحقيقها لنتائج تمكن الوحدة من تحقيق الأهداف المنشودة، من هنا تتحدد أهمية هذا البحث بالنسبة للوحدات الاقتصادية لإبراز أهمية الموارد البشرية وإدارتها بشكل فعال تخطيطاً وتنفيذاً سواء على المدى القريب أو البعيد، وقد تمت محاولات كثيرة لمعالجة المشاكل التي تعترض محاسبة الموارد البشرية بوصفها مصدراً للمعلومات الملائمة التي يمكن أن يوفرها القياس الموضوعي للمورد البشري، إلّا أن أهمية موضوع إدارة الموارد البشرية تأتي من أهمية المعلومات المتعلقة بالتغيرات في قيمة خدمات المورد البشري لمستخدمي المعلومات والبيانات المحاسبية للمهتمين بتلك المعلومات لاتخاذ قراراتهم التي تعتمد على معلومات لأنشطة وفعاليات الوحدات، وفيما يتعلق بتنمية وتطوير الموارد البشرية واكتشاف المشاكل ومعالجتها لاتخاذ موقع قيادي في السوق من خلال سلسلة من القرارات الاستراتيجية الإبداعية لبناء مستقبل الوحدة الاقتصادية عن طريق تحليل نتائج التخطيط الاستراتيجي وتحديد الأهداف والمسارات لهذا المستقبل، ويتكون التوجه الاستراتيجي من مجموعة عناصر منها (الرؤية، الرسالة ،القيم الجوهرية، الغايات، الأهداف).

**٣. هدف البحث**

يهدف البحث إلى المساهمة في إيجاد تصور لإدارة الموارد البشرية بالاهتمام والبحث عن الطرائق والمناهج لتقييم الموارد البشرية، لإيجاد حلول للمشاكل التي تواجه هذا الاتجاه الحديث في إدارة الموارد البشرية فالمورد البشري يُعد عاملاً من عوامل الانتاج، وبالتالي له القدرة على الانتاجية للأصل.

تُعد الموارد البشرية موارد اقتصادية مخصصة لأغراض تحقيق أهداف الوحدة، وتُعد التجمعات للخدمات المتوقع الحصول عليها مستقبلاً، لذا هدف البحث إلى بيان مدى أثر تكاليف الموارد البشرية لاتخاذ القرارات في ظل التوجه الاستراتيجي من خلال التعرف على إدارة الموارد البشرية، والتوجه الاستراتيجي، ومن ثم بيان دور قياس تكاليف الموارد البشرية في تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية.

**٤. فرضية البحث**

يقوم البحث على الفرضية الرئيسة الآتية:

إن لتكاليف الموارد البشرية دوراً مؤثراً في إدارة الموارد البشرية في ظل التوجه الاستراتيجي في الوحدة (عينة البحث).

وينبثق عنها التساؤلات الآتية:

تؤثر تكاليف الموارد البشرية على رسالة إدارة الموارد البشرية .

تؤثر تكاليف الموارد البشرية على أهداف إدارة الموارد البشرية.

تؤثر تكاليف الموارد البشرية على غايات إدارة الموارد البشرية.

**٥. عينة البحث**

لغرض قياس تكاليف الموارد البشرية في ظل التوجه الاستراتيجي تم اختيار عينة البحث كلية الإدارة والاقتصاد /جامعة الموصل، بالرغم من غياب العائد الربحي في عينة البحث، إلّا أن تحقيق الميزة التنافسية يتحقق من خلال قياس تكاليف الموارد البشرية لِما لها من تأثير على الرسالة والأهداف الاستراتيجية بتحقيق موقع متميز في التصنيفات للجامعات العراقية والعالمية من خلال عدد الألقاب العلمية، وعدد المشاركات في المؤتمرات والندوات والورش، وعدد البحوث في المجلات العلمية العالمية وضمن المستوعبات العلمية بين الجامعات، الموارد ذات الألقاب العلمية ممن يمتلكون الخبرة والكفاءة، كما تمت الاستعانة بالنسب وتحليل المؤشرات المعتمدة على السجلات للعينة (كلية الإدارة الاقتصاد) ولمدة ثلاث سنوات لمعرفة مدى مساهمة تلك الموارد البشرية في تحقيق التوجه الاستراتيجي للوحدة.

**٦. حدود البحث**

الحدود المكانية تم تطبيق البحث في كلية الإدارة الاقتصاد

الحدود الزمانية تم اعتماد تقارير وبيانات وسجلات الأعوام ( ٢٠١٩-٢٠٢١)

**٧. الدراسات السابقة**

الجبوري، انتصار صابر، ٢٠٠٩، قياس كلفة الموارد البشرية ودورها في ترشيد القرارات الإدارية بالتطبيق على كلية طب الموصل.

هدف البحث إلى اعتماد الإجراءات المحاسبية السليمة لتحديد كلفة الموارد البشرية في كلية طب الموصل لتخصيص العناصر المكونة لها وتحليلها على الفروع والأقسام العلمية لغرض الوصول إلى كلفة المورد البشري في الفرع، ومن ثم توظيفها لخدمة القرارات الإدارية المتعلقة بها، ومن أهم استنتاجات التي توصلت إليها الباحثة في أن الخسارة في ترك المورد البشري للعمل لا تتمثل في الكلف المنفقة عليه فحسب، وإنما المهارة والخبرة المكتسبة له، وعليه تتمثل الخسارة بخسارة الكلف المنفقة على المورد البشري وخسارة الوظيفة (المهارة والخبرة المكتسبة في العمل).

عبد الرحمن، يوسفي، ٢٠١٤، تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدماتية، دراسة حالة، الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر، أم البواقي.

هدفت الدراسة إلى تحقيق تقدير حقيقي لأداء المورد البشري يمكن الاعتماد عليه في بناء قرارات سليمة تتعلق بسياسات الموارد، وذلك من خلال تحديد مدى كفاءة نظام تقييم أداء الموارد البشرية الحالي والمتبع في الوحدة الاقتصادية و محاولة إبراز أهمية تقييم أداء الموارد البشرية بالوحدة الاقتصادية باعتبارها أداة فعالة ومدى مساهمتها في خلق القيمة المضافة في حالة إذا ما تم استغلالها من طرف الوحدة الاقتصادية وقياس الأداء والذي يعكس قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق أهدافها ولاسيما طويلة الأمد منها التي تتمثل بأهداف الربح والبقاء والنمو والتكيف باستخدام الموارد المادية والبشرية بالكفاءة والفاعلية العاليتين، كما يُعد تقييم أداء الموارد البشرية من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي وحدة من الوحدات الاقتصادية.

خدمة، الوردي، ٢٠٢١، إمكانية قياس المورد البشري باعتباره أصلاً من أصول الشركة.

تناول هذا البحث موضوع محاسبة الموارد البشرية باعتباره منهجاً جديداً لقياس قيمة خدمات الموارد البشرية حتى تظهر هذه الموارد في الميزانية، كأنها أصل ثابت من أصول الوحدة الاقتصادية، وتناول البحث موضوع محاسبة الموارد البشرية من حيث العناصر الأساسية للمحاسبة من اعتراف وقياس وإفصاح والمشاكل التي تعترضها، وكيفية معالجة قيمة هذه الخدمات محاسبياً وكيف يتم تعديلها من مدة إلى أخرى، مستخدما البيانات المنتقاة من القوائم المالية، وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي تستفيد منها الوحدة الاقتصادية منها محاسبة الموارد البشرية التي ترتكز على أغراض داخلية لتسهيل الإدارة الكفوءة لتسيير الموارد البشرية، وكل الطرائق التي اهتمت بتقييم الموارد البشرية تواجه انتقادات كثيرة، ولا تستند إلى أدلة يمكن التحقق منها، فغاية محاسبة الموارد البشرية، هي توجيه العناية لمختلف الأطراف نحو الأفراد، باعتبارهم موارد ثمينة في الوحدة الاقتصادية، وتوفير المعلومات المفيدة للإدارة وتطوير هذه الموارد.

ما يتميز به البحث هو توظيف تكاليف الموارد البشرية لتعزيز الأهداف الاستراتيجية ورسالة الوحدة الاقتصادية (كلية الإدارة والاقتصاد) وبما ينعكس على التوجه الاستراتيجي.

**ثانياً: الإطار النظري**

**١) ١ إدارة الموارد البشرية**

**١- ١ مفهوم إدارة الموارد البشرية**

تُعد وظيفة إدارة الموارد البشرية من الوظائف الإدارية التي تم دراستها والبحث بها بشكل دقيق لاختصاصها بالقوة البشرية التي تؤدي دوراً أساسياً في صياغة مستقبل الوحدات الاقتصادية من خلال مواردها البشرية لتسيير أنشطة الوحدة، وذلك من خلال التأثير على سلوك الموارد البشرية إيجاباً نحو أهداف الوحدة (Wahhab,2017,209) وإيجاد أفضل طريقة لاستثمار هذه الموارد بتخطيطها وتدريبها وتطويرها من أَجِل تحقيق التوازن بين مصلحة العاملين من جهة ومصلحة الوحدة من جهة أخرى، فهي مزيج من الممارسات، والسياسات، والأنشطة والأنظمة التي تنظم الوحدات الاقتصادية التي ينتمون إليها.( Salim,2021,217) وأهمية هذه الموارد تكمن في تحقيق الميزة التنافسية لتلك الوحدات من خلال اكتشاف المشاكل ومعالجتها وزيادة فعالية إدارة الوحدة بالاعتماد على الإدارة الناجحة والتوجيه الصحيح من قبل الإدارة للأفراد العاملين .(Naseer,2019,7)

**١-٢ أهمية إدارة الموارد البشرية**

إن مواكبة التطورات الحاصلة في بيئة العمل ورفع مستوى الكفاءة والانتاجية وخفض التكاليف للوحدة لا يتحقق إلّا بوجود بيئة عمل تحكمها إدارة ذات فاعلية وكفاءة عالية لتمنع سوء استخدام العاملين لوظائفها ومنع وقوع الأخطاء والانحرافات التي تؤثر على سمعة الوحدة من حيث (التكلفة ، المرونة ، الجودة ، ووقت التسليم) ومن أهم العوامل التي أبرزت أهمية ودور إدارة الموارد البشرية هي اكتشاف أهمية العنصر البشري ونموها وزيادة عدد منتسبيها، وتأتي أهمية إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهداف الوحدة من خلال (NoorAldin,2016,263)

١- تحسين الإنتاجية ورفع الأداء وتفجير الطاقات لدى العاملين.

٢- تزايد إدراك المديرين من خلال قدرة الوحدة الاقتصادية على التنافس والتميز والإبداع التي تعتمد على رأس المال البشري لديها.

٣- تغير القيم الوظيفية لدى العاملين، حيث يتطلعون إلى الاحترام والتقدير والمشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بعملهم.

١-٣ أهداف إدارة الموارد البشرية.

إن أهداف إدارة الموارد البشرية مستمدة من أهداف الوحدة الاقتصادية، فعند تحليل الوحدات بصورة عامة نجدها تتمحور في هدفين أساسيين هما الكفاءة والعدالة، وتتبلور الكفاءة الانتاجية من خلال العلاقة بين المدخلات الخاصة بالعمليات الانتاجية وبين مخرجاتها، وتتحقق كفاءة الأداء عندما تكون المخرجات أكبر من قيمة المدخلات.

ويتم تحقيق الانتاجية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تملكها الوحدة لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد المجتمعة. (ALtammi,2009,97)

فالكفاية الانتاجية لوحدها لا تكفي لتحقيق النجاح والمنافسة والبقاء للوحدة فتحقيق مخرجات بكفاية عالية يجب أن يضاف إليها مواصفات بتكلفة أقل من خلال استخدام كفء للموارد (المدخلات) وأن يكون بمستوى عالٍ من الجودة لتحقيق رضا زبائن الوحدة التعليمية، وتعد من أهم الوظائف التي تؤديها إدارة الموارد البشرية هي تأمين العناصر البشرية اللازمة والعمل على تنمية قدرتها وكفاءتها وعليه فإن أهداف إدارة الموارد تصنف على صنفين هما (Kazm,2019,44-45)

١- على مستوى الوحدة (الكفاءة والفاعلية، الاستقرار، التجانس، تحقيق الانتماء والولاء).

٢- على مستوى العاملين ( ظروف ومناخ عمل جيد ، فرص عمل جديدة ، العدالة في المعاملة والاجور ، فرص التقدم الوظيفي ، تقديم الخدمات والرعاية الصحية . )

**٢) التوجه الاستراتيجي**

**٢-١ مفهوم التوجه الاستراتيجي**

يُعد التوجه الاستراتيجي سلسلة قرارات استراتيجية إبداعية لبناء مستقبل الوحدة عن طريق تحليل نتائج التخطيط الاستراتيجي وتحديد الأهداف والمسارات الصحيحة لهذا المستقبل(Nasser,2018,30،).

فالتوجه الاستراتيجي هو هوية الوحدة التي تبين رؤيتها ورسالتها وقيمتها وغاياتها وأهدافها نحو المستقبل الذي ترغب الوصول إليه، فهو هيكل فكري ومفاهيمي يتضمن بناء رؤية الوحدة ورسالتها وأهدافها التي تحقق لها المرونة والتكيف البيئي وتعظيم الاستثمار في مواردها. (Alsheikli&Alfatlawi,2017,9) وتُعد عملية اكتساب المعارف والخبرات، التي تساعد الوحدات الاقتصادية في التحقق من مستقبلها والافادة من تجارب الوحدات المنافسة والتعرف على أفضل الممارسات الإدارية فيها (Alsudani and others,2017,159 )

**٢-٢ أهمية التوجه الاستراتيجي**

إن أهمية التوجه الاستراتيجي يتمثل بالآتي (Alkubaisi&Hatem,2017,34)

١- يُعد أداة تساعد الوحدة لتحديد خياراتها المستقبلية واستناداً إلى إمكانياتها، مما يساعد على تقليل تكاليفها.

٢- يعمل على تحديد المجالات التي يتوجب على الوحدة ان تعمل ضمنها، وبالتالي مساعدتها على تحديد طبيعة العمليات والأنشطة اللازم اعتمادها لاستثمار تلك المجالات.

٣- مساعدة الإدارة العليا في الوحدات على تحديد أهدافها وفقا لمؤشرات موضوعية قابلة للقياس والتدقيق.

٤- يحدد طبيعة العلاقة بين مكونات التوجه الاستراتيجي الرؤية، والرسالة، والغايات

**٢-٣ مكونات التوجه الاستراتيجي**

يتكون التوجه الاستراتيجي من مجموعة عناصر منها:

**١) الرؤية**

هي الحالة المثالية المستقبلية لكيان الوحدة الاقتصادية العام كما تمثل صورة ذهنية لحالة الوحدة المتوقعة والتي ترغب الوحدة بالوصول إليها مستقبلاً بالاعتماد على التخطيط والامكانات، ويمكن عد الرؤية الاستراتيجية

من أهم العناصر والمكونات الرئيسة ومن مرتكزات التغير الاستراتيجي الذي تعتمده الوحدات، لما له من أهمية في رسم الخارطة المستقبلية التي تبنى على أساسها هيكلية الوحدة المستقبلية .(Saab ,Nasser ,2018,124)

**٢) الرسالة**

عبارة عن تصور شامل عن دور الوحدة وأساس وجودها، وماهي أهدافها وأبعاد علاقتها مع زبائنها وعامليها؟ ولهذا لابد من أن يراعى في إعداد هذه الرسالة تأثير الهدف الذي من أَجلِه وجدت الوحدة، فهي تمثل الأساس الذي تضعه إدارتها المختلفة عند اتخاذ ذلك، ولهذا ينبغي أن تصاغ بشكل واضح وبسيط بحيث يسهل فهمها من قبل الجميع، فضلاً عن ضرورة أن تتصف بالعمومية والشمولية والتوجه نحو المستقبل. ( Alrahawi, Alnaama, 2019,34)

**٣) القيم الجوهرية**

هي قواعد ارشادية واطار سلوكي يعبر عن نظرة الوحدة وفلسفتها وأسلوب تعاملها مع المجتمع والمتعاملين والموظفين، وتنطلق القيم من ثقافة الوحدة التي تحرص على تعميمها وضمان التزام الإدارة العليا بتطبيق متطلباتها .(Kamis,2018, ,263)

**٤) الغايات**

تمثل الغاية حالة مستقبلية مرغوبة أو أغراضاً تحاول الوحدة تحقيقها، وبالتالي فإن الغايات ترتبط بالتطلعات المستقبلية واسعة النطاق، وتتحقق في المدى البعيد وفي الغالب لا تخضع إلى التأطير الكمي، فالغاية هي مجموعة من الأهداف المستقبلية التي تتحقق في الأجَل الطويل. ( NasserAldin,2018,278)

**٥) الأهداف**

الأهداف الاستراتيجية هي النهايات أو النتائج الجوهرية التي تسعى الوحدة لتحقيقها من خلال الأنشطة، وذلك عن طريق الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة والمستقبلية، وتتعلق الأهداف الاستراتيجية بالفترة المستقبلية المنظورة وغير المنظورة، وذلك في ضوء الموارد والقدرات التنظيمية والتقنية والتنافسية التي تملكها الوحدة، كما تعرف بأنها النتائج النهائية المرغوبة من ممارسة الأنشطة المخططة واتباع الاستراتيجيات المطبقة، وتحدد الأهداف ما الذي يجب إنجازه؟ ومتى؟ وكيف؟ كما يجب التعبير عنها في صورة كمية. ( .(Abonajm,2018,12

**١. توظيف محاسبة الموارد البشرية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية**

**٣- ١ محاسبة الموارد البشرية**

عرفت جمعية المحاسبين الأمريكيين AAA محاسبة الموارد البشرية بأنها "عملية تحديد وقياس البيانات الخاصة بالموارد البشرية وتوصيل هذه المعلومات للجهات المعنية"، ويمكن أن ينظر للمحاسبة عن الموارد البشرية على أنها نظام معلومات يوفر المعلومات إلى الإدارة عن التغيرات عبر الزمن حول حجم الاستثمار في عنصر الموارد البشرية.

ولغرض تطبيق الإجراءات المحاسبية على الموارد البشرية لابُد من توافر مجموعة من المعايير في المورد البشري حتى تستطيع أي وحدة الاعتراف بها كأصول وقياس تكلفتها، وبالتالي الإفصاح عنها في القوائم المالية على إنها أصول أو مصروفات، فمحاسبة الموارد البشرية تسعى إلى تقديم معلومات كميّة عن قيمة الأصول البشرية في الوحدة، لمساعدة المستثمرين والإدارة في أتخاذ القرارات، وتتضمن المحاسبة عن الموارد البشرية إجراءات لقياس التكاليف التي تتحملها الوحدة لغرض اختيار وتعيين وتدريب وتطوير الموارد البشرية، وكذلك تتضمن قياس القيمة الاقتصادية للموارد البشرية التي تمتلكها الوحدة .( Alsaqr,2013,174)

**٣-٢ طرائق تقييم وقياس تكاليف الموارد البشرية**

اتفق الباحثون على تقسيم طرائق وأساليب تقييم الموارد البشرية على مجموعتين: ( Aljubouri, 2009, 53-57)

**١- الطرائق الإدارية**

من أهم نماذج قياس وتقدير الموارد البشرية التي تعتمد على القيمة ما يأتي:

(طريقة الشهرة غير المشتراة، طريقة Jaggi و Lan ، طريقة Lev&Schwartz ، طريقة Morse طريقة المزايدة التنافسية، طريقة تقييم المكافآت التصادفية لفلامهولتز، طريقة صافي المنافع والخصومات المؤكدة والمكافئة لـ (اوكان)، طريقة الأبعاد الخمسة.

**٢- الطرائق المحاسبية**

لقياس تكلفة الأصول البشرية، نذكر منها(طريقة التكلفة التاريخية، طريقة التقويم على أساس كلفة الاستبدال، أساس كلفة الاستبدال الشخصي، أساس كلفة الاستبدال الوظيفي، طريقة تقويم الموارد البشرية على اساس كلفة الفرصة البديلة، طريقة العوائد المستقبلية، طريقة الكلفة الاقتصادية ).

**٣-٣ تكاليف الموارد البشرية والتوجه الاستراتيجي**

وقد تم تصنيف كلف الموارد البشرية وحسب رأي الباحثين بالاعتماد على التوجه الاستراتيجي

الرؤية: هي الاحتياجات الجديدة للزبائن والمدى الجغرافي وتحديد صورة الوحدة ونوعية الوحدات التي سيتم التعاون معها مستقبلاً، فهي تعكس فكر الوحدة وفلسفتها من خلال تحقيق موقع متقدم في التصنيفات للجامعات العالمية ومن دونها لا تنجح الوحدة في المدى الطويل، فالرؤية يصعب تحقيقها؛ لأنها كالحلم في ظل الامكانيات الحالية، وتتمثل تكاليفها في دعم الموارد البشرية للحصول على واستقطاب الشهادات العليا (الماجستير والدكتوراه)، البحوث، التعضيد(الداخلي والخارجي ) المناقشات ( الداخلية والخارجية).

الغايات: هي مجموعة من الأهداف المستقبلية التي تتحقق في الأجَل الطويل.

الرسالة: تحدد نطاق عملياتها التشغيلية وتحديد الغرض من الرسالة ومجال عملياتها ضمن متطلبات السوق والمنتج، وعليه فإن الرسالة هي بيان عن يعبر عن الأسلوب والآفاق والتوجهات، وهي جزء ممكن تحقيقه من الرؤية وتشمل تكاليفها (الايفادات، المؤتمرات، الندوات العلمية (الحضورية والإلكترونية) الكتب، المجلات، المؤلفات والبحوث).

تتمثل الأهداف في:

**أولاً: تحديث القوانين والانظمة.**

**ثانياً: ثقافة التنوع البشري والفكري.**

**ثالثاً: التمكين والتعليم التنظيمي**

تكاليفها تتضمن التطور في التعليم ( صيانة المورد البشري والحفاظ عليه )

**ثالثاً: الجانب التطبيقي**

دور قياس الموارد البشرية في تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية

**نبذة عن الكلية**

في العام ١٩٦٨م أُسست كلية الإدارة والاقتصاد وكانت كلية أهلية تابعة لجمعية الاقتصاديين العراقيين/فرع الموصل اسمها " كلية المحاسبة وإدارة الأعمال " وكانت فيها الدراسة مسائية وعدد طلابها (٢٤٠) طالباً للعام الدراسي ١٩٦٨-١٩٦٩ يقضي الطالب فيها خمس سنوات دراسية بقسم واحد " المحاسبة وإدارة الأعمال " ثم أُلحقت بالجامعة المستنصرية في العام الدراسي الأول نفسه بعدها فُتحت أقسام أخرى مثل قسم الاقتصاد في السنة اللاحقة، وفي العام ١٩٧٤ أُلحقت الكلية بجامعة الموصل بعد فك ارتباطها من الجامعة المستنصرية.

ركزت الكلية على جودة المخرجات إسهاماً منها لتلبية حاجة سوق العمل وحاجات ومتطلبات التنمية القومية، مما دفعها إلى فتح أقسام علمية أخرى متخصصة في الإدارة والاقتصاد، والآن تضم الكلية سبعة أقسام علمية " إدارة الأعمال والمحاسبة والاقتصاد ونظم المعلومات الإدارية والعلوم المالية والمصرفية والإدارة الصناعية وأخيراً جاء التسويق في مطلع العام الدراسي ٢٠١١ – ٢٠١٢م لمواكبة تطورات الأعمال والتسويق وانتشار التسويق الالكتروني، وكان لإضفاء طابع الأعمال الالكترونية الأثر الأكبر لمواكبة وتطوير القدرات العلمية والعملية في كل الاختصاصات.

وفي الاختصاصات العلمية في الكلية عامة استحدثت دراسات لمرحلة أعلى من الشهادات الجامعية بلغ عدد الخريجين من طلبة الدراسات العليا لثلاث سنوات كما يتبين من الجدول (١)

**جدول (١): عدد خريجي طلبة الدراسات العليا لثلاث سنوات**

| | 2019 | 2020 | 2021 | المجموع |
|---|---|---|---|---|
| عدد طلاب الدكتوراه | 7 | 40 | 28 | 75 |
| عدد طلاب الماجستير | 73 | 186 | 145 | 404 |
| عدد طلاب الدبلوم | 25 | 76 | 156 | 257 |
| | 105 | 302 | 329 | 736 |

**المصدر:** من إعداد الباحثين بالاعتماد على سجل خريجي الدراسات العليا

أضف إلى ذلك البحوث والاستشارات والتدريب والدراسات والتعليم المستمر وخدمة المجتمع.

وللكلية مشاركة فعالة في هيئة الاستثمار ودوائر المحافظة وغرفة التجارة ومؤسسات القطاعين العام والخاص في حدود محافظة نينوى وخارجها.

إن تكلفة المورد البشري تتكون من جزءين الجزء الأول الرواتب الشهرية، والجزء الثاني التكاليف الأخرى (جميع التكاليف المنفقة على المورد البشري لأغراض الصيانة وصقل المواهب العلمية وتدريبها وتنميتها)

فتكلفة المورد البشري لكل لقب علمي في الوحدة التعليمية (كلية الإدارة والاقتصاد ) يساوي تكلفة المورد البشري من التكاليف مضافة إليها الرواتب الشهرية وحسب الألقاب العلمية مقسومة على عدد الموارد لكل لقب.

تكلفة المورد البشري = الراتب + متوسط تكلفة (المصاريف الأخرى) لثلاث سنوات)÷ مقسومة على عدد الموارد لكل لقب.

وعليه يتم احتساب التكاليف الأخرى أولاً، ومن ثم احتساب الرواتب، ثانياً باعتبار الرواتب تكاليف مباشرة. فقد بلغت تكاليف كلية الإدارة والاقتصاد محل البحث ولثلاث سنوات كما في الجدول (٢)

**جدول (٢): تكاليف كلية الإدارة والاقتصاد للسنوات (٢٠١٩-٢٠٢٠-٢٠٢١) عدا الرواتب**

| المصروفات الكلية ماعدا الرواتب | 2019 | 2020 | 2021 |
|---|---|---|---|
| البنى التحتية ( الموجودات الأبنية والأثاث المكتبية ، وأجهزة التدفئة والتبريد ...) | 244218700 | 138666000 | 192553360 |
| ايفاد وسفر | 8599250 | 4235000 | 4096880 |
| مؤتمرات وندوات | 10319100 | 2420000 | 4096880 |
| كتب ومجلات | 5159550 | 4840000 | 8193760 |
| امتحانات | 6879400 | 4840000 | 10242200 |
| تدريب | 0 | 0 | 0 |
| محاضرات اضافية | 6879400 | 6050000 | 8193760 |
| أجور مراقبات | 8599250 | 3630000 | 6145320 |
| الاتصالات والإنترنت | 3439700 | 7260000 | 12290640 |
| قرطاسية | 1995026 | 121000 | 12290640 |
| أجهزة العرض | 10800658 | 2420000 | 8193760 |
| صيانة | 37079966 | 67518000 | 143390800 |
| المجمـــــــــوع | 343970000 | 242000000 | 409688000 |

**المصدر**: من إعداد الباحثين بالاعتماد على سجلات حسابات المالية في الكلية.

تم تقسيم التكاليف حسب عدد الموارد البشرية للأعوام (٢٠١٩، ٢٠٢٠، ٢٠٢١) بالاعتماد على معلومات شعبة الموارد البشرية وكما في الجدول (٣).

**جدول (٣): نسبة حملة الألقاب العلمية (التدريسيين) إلى العدد الكلي لسنة ٢٠١٩**

| عدد التدريسيين | 210 |
|---|---|
| العدد الكلي | 350 |
| النسبة | 0.6 |

**المصدر**: من إعداد الباحثين بالاعتماد على معلومات شعبة الموارد البشرية.

ويبين الجدول (٤) نصيب الموارد البشرية من حملة الألقاب العلمية (التدريسيين) من تكاليف الكلية لسنة ٢٠١٩.

**جدول (٤): نصيب الموارد البشرية من حملة الألقاب العلمية (التدريسيين) من تكاليف الكلية لسنة ٢٠١٩.**

| البيـــــان | التكلفة التاريخية الفعلية | | نصيب الموارد البشرية حاملي الألقاب العلمية |
|---|---|---|---|
| الموجودات الثابتة | 244218700 | 0.60 | 146531220 |
| مصاريف أخرى | 24421870 | 0.60 | 14653122 |
| ايفاد وسفر | 8599250 | 0.60 | 5159550 |
| مؤتمرات وندوات | 10319100 | 0.60 | 6191460 |
| كتب ومجلات | 5159550 | 0.60 | 3095730 |
| امتحانات | 6879400 | 0.60 | 4127640 |
| تدريب | 0 | 0.60 | 0 |
| محاضرات إضافية | 6879400 | 0.60 | 4127640 |
| أجور مراقبات | 8599250 | 0.60 | 5159550 |
| الاتصالات والإنترنت | 3439700 | 0.60 | 2063820 |
| قرطاسية | 1995026 | 0.60 | 1197015.6 |
| أجهزة العرض | 10800658 | 0.60 | 6480394.8 |
| صيانة | 37079966 | 0.60 | 22247980 |

**المصدر** من إعداد الباحثين

وقد تم توزيع تكاليف الموارد البشرية على العامل الحاكم لأقسام الكلية بشكل عام في الدراسات العليا خاصة وهي لقب (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس ومدرس مساعد) وتم اعطاء كل لقب درجة من الأهمية النسبية ١٠ للقب الأقل فتصبح (١٠-٢٠-٣٠-٤٠) على التوالي وكانت النسبة المئوية كما تظهر في الجدول (٥)

**جدول (٥) نصيب اللقب العلمي من التكاليف لسنة ٢٠١٩**

| المصروفات الكلية ماعدا الرواتب | | لقب أستاذ | لقب أستاذ مساعد | لقب مدرس | لقب مدرس مساعد |
|---|---|---|---|---|---|
| | | %40 | %30 | %20 | %10 |
| الموجودات الثابتة | 146531220 | 58612488 | 43959366 | 29306244 | 14653122 |
| مصاريف أخرى | 14653122 | 5861249 | 4395936.6 | 2930624 | 1465312.2 |
| إيفاد وسفر | 5159550 | 2063820 | 1547865 | 1031910 | 515955 |
| مؤتمرات وندوات | 6191460 | 2476584 | 1857438 | 1238292 | 619146 |
| كتب ومجلات | 3095730 | 1238292 | 928719 | 619146 | 309573 |
| امتحانات | 4127640 | 1651056 | 1238292 | 825528 | 412764 |
| تدريب | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| محاضرات اضافية | 4127640 | 1651056 | 1238292 | 825528 | 412764 |
| أجور مراقبات | 5159550 | 2063820 | 1547865 | 1031910 | 515955 |
| الاتصالات والإنترنت | 2063820 | 825528 | 619146 | 412764 | 206382 |
| قرطاسية | 1197015.6 | 478806.2 | 359104.68 | 239403.1 | 119701.56 |
| أجهزة العرض | 6480394.8 | 2592158 | 1944118.44 | 1296079 | 648039.48 |
| صيانة | 22247979.6 | 8899192 | 6674393.88 | 4449596 | 2224797.96 |
| المجموع | | 88414048.8 | 66310537 | 44207024 | 22103512 |

**المصدر**: من إعداد الباحثين

يبين الجدول (٥) التكاليف (ماعدا الرواتب) الخاصة بالموارد البشرية من حاملين الألقاب العلمية، فكانت التكاليف الخاصة للموارد البشرية من حاملي لقب أستاذ تبلغ (88414048.8 ) وهي أعلى نسبة للتكلفة، وتُعد هذه الفئة هي أعلى فئة.

**جدول (٦) نصيب كل مورد بشري من اللقب العلمي لسنة ٢٠١٩**

| المصروفات الكلية ماعدا الرواتب | لقب أستاذ | لقب أستاذ مساعد | لقب مدرس | لقب مدرس مساعد |
|---|---|---|---|---|
| | عدد الموارد 9 | عدد الموارد 57 | عدد الموارد 96 | عدد الموار د 48 |
| الموجودات الثابتة | 6512498.67 | 771217 | 305273.38 | 305273.375 |
| مصاريف أخرى | 651249.867 | 77122 | 30527.338 | 30527.3375 |
| إيفاد وسفر | 229313.333 | 27156 | 10749.063 | 10749.0625 |

| المصروفات الكلية ماعدا الرواتب | لقب أستاذ | لقب أستاذ مساعد | لقب مدرس | لقب مدرس مساعد |
|---|---|---|---|---|
| مؤتمرات وندوات | 275176 | 32587 | 12898.875 | 12898.875 |
| كتب ومجلات | 137588 | 16293 | 6449.4375 | 6449.4375 |
| امتحانات | 183450.667 | 21724 | 8599.25 | 8599.25 |
| تدريب | 0 | 0 | 0 | 0 |
| محاضرات اضافية | 183450.667 | 21724 | 8599.25 | 8599.25 |
| أجور مراقبات | 229313.333 | 27156 | 10749.063 | 10749.0625 |
| الاتصالات والإنترنت | 91725.3333 | 10862 | 4299.625 | 4299.625 |
| قرطاسية | 53200.6933 | 6300 | 2493.7825 | 2493.7825 |
| أجهزة العرض | 288017.547 | 34107 | 13500.823 | 13500.8225 |
| صيانة | 988799.093 | 117095 | 46349.958 | 46349.9575 |
| | 9823783.2 | 1163343 | 460489.84 | 460489.8375 |

**المصدر:** من إعداد الباحثين بالاعتماد على جدول (٥)

وبالطريقة نفسها يمكن إيجاد نصيب كل مورد بشري استنادا للقب العلمي لسنة ٢٠٢٠ حيث تم تقسيم تكاليف ٢٠٢٠ حسب اللقب العلمي أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس ومدرس مساعد بالنسبة للموارد البشرية الكلية.

**جدول (٧): نسبة حملة الألقاب العلمية (التدريسيين) إلى العدد الكلي لسنة ٢٠٢٠**

| عدد التدريسيين | 210 |
|---|---|
| العدد الكلي | 350 |
| النسبة | 0.6 |

**جدول (٨) نصيب الموارد البشرية بحسب اللقب العلمي لسنة ٢٠٢٠**

| المصروفات الكلية ماعدا الرواتب | نصيب حملة الألقاب من التكاليف60% | لقب أستاذ | لقب أستاذ مساعد | لقب مدرس | لقب مدرس مساعد |
|---|---|---|---|---|---|
| | | 40%خ | 30% | 20% | 10% |
| الموجودات الثابتة | 83199600 | 33279840 | 24959880 | 16639920 | 8319960 |
| مصاريف أخرى | 8319960 | 3327984 | 2495988 | 1663992 | 831996 |
| إيفاد وسفر | 2541000 | 1016400 | 762300 | 508200 | 254100 |
| مؤتمرات وندوات | 1452000 | 580800 | 435600 | 290400 | 145200 |
| كتب ومجلات | 2904000 | 1161600 | 871200 | 580800 | 290400 |
| امتحانات | 2904000 | 1161600 | 871200 | 580800 | 290400 |

| المصروفات الكلية ماعدا الرواتب | نصيب حملة الألقاب من التكاليف60% | لقب أستاذ | لقب أستاذ مساعد | لقب مدرس | لقب مدرس مساعد |
|---|---|---|---|---|---|
| | | 40%خ | 30% | 20% | 10% |
| تدريب | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| محاضرات اضافية | 3630000 | 1452000 | 1089000 | 726000 | 363000 |
| أجور مراقبات | 2178000 | 871200 | 653400 | 435600 | 217800 |
| الاتصالات والإنترنت | 4356000 | 1742400 | 1306800 | 871200 | 435600 |
| قرطاسية | 72600 | 29040 | 21780 | 14520 | 7260 |
| أجهزة العرض | 1452000 | 580800 | 435600 | 290400 | 145200 |
| صيانة | 40510800 | 16204320 | 12153240 | 8102160 | 4051080 |

المصدر: من إعداد الباحثين

يشير الجدول ( ٨) إلى أن تكلفة المورد البشري حامل لقب أستاذ من التكلفة تساوي التكلفة لسنة ٢٠٢٠ والبالغة (118322644) مضروبة ×٤٠% للوصول إلى تكلفة الموارد من حاملي لقب أستاذ.

النتائج التي تم التوصل إليها من جدول (٨) تقسم على عدد الموارد لكل لقب للوصول إلى كلفة المورد الواحد، وهكذا لباقي الموارد حاملي الألقاب، وكما مبينة في جدول (٩)

**جدول (٩): تكلفة كل مورد لكل لقب علمي لسنة ٢٠٢٠**

| المصروفات الكلية ماعدا الرواتب | لقب أستاذ | لقب أستاذ مساعد | لقب مدرس | لقب مدرس مساعد |
|---|---|---|---|---|
| | عدد الموارد ١١ | عدد الموارد٥٨ | عدد الموار د ٩٧ | عدد الموار د ٤٤ |
| الموجودات | 3025440 | 430342.8 | 171545.567 | 189090 |
| أخرى | 302544 | 43034.28 | 17154.5567 | 18909 |
| إيفاد وسفر | 92400 | 13143.1 | 5239.17526 | 5775 |
| مؤتمرات وندوات | 52800 | 7510.345 | 2993.81443 | 3300 |
| كتب ومجلات | 105600 | 15020.69 | 5987.62887 | 6600 |
| امتحانات | 105600 | 15020.69 | 5987.62887 | 6600 |
| تدريب | 0 | 0 | 0 | 0 |
| محاضرات اضافية | 132000 | 18775.86 | 7484.53608 | 8250 |
| أجور مراقبات | 79200 | 11265.52 | 4490.72165 | 4950 |
| الاتصالات والإنترنت | 158400 | 22531.03 | 8981.4433 | 9900 |
| قرطاسية | 2640 | 375.5172 | 149.690722 | 165 |

| المصروفات الكلية ماعدا الرواتب | لقب أستاذ | لقب أستاذ مساعد | لقب مدرس | لقب مدرس مساعد |
|---|---|---|---|---|
| | عدد الموارد ١١ | عدد الموارد٥٨ | عدد الموار د ٩٧ | عدد الموار د ٤٤ |
| أجهزة العرض | 52800 | 7510.345 | 2993.81443 | 3300 |
| صيانة | 1473120 | 209538.6 | 83527.4227 | 92070 |
| 0 | 5582544 | 794068.8 | 316536 | 348909 |

**المصدر:** من إعداد الباحثين بالاعتماد على جدول (٨)

كذلك بالنسبة لسنة ٢٠٢١ فإن نسبة الهيئة التدريسية بالنسبة للموارد الكلية كانت على النحو الآتي:

**جدول (١٠): نسبة حملة الألقاب العلمية (التدريسين) إلى العدد الكلي لسنة ٢٠٢١**

| عدد التدريسيين | 212 |
|---|---|
| العدد الكلي | 345 |
| النسبة | 0.61 |

يتم احتساب تكلفة المورد البشري حامل اللقب من التكلفة لسنة ٢٠٢١كما في جدول (١١)

**جدول (١١): نصيب الموارد البشرية لكل لقب علمي لسنة ٢٠٢١**

| المصروفات الكلية ماعدا الرواتب | التكلفة | لقب أستاذ | لقب أستاذ مساعد | لقب مدرس | لقب مدرس مساعد |
|---|---|---|---|---|---|
| | | %40 | 30% | 20% | %10 |
| الموجودات | 118322644 | 47329058 | 35496793 | 23664529 | 11832264 |
| الإندثارات | 11832264 | 4732906 | 3549679 | 2366453 | 1183226 |
| إيفاد وسفر | 2517503 | 1007001 | 755251 | 503501 | 251750 |
| مؤتمرات وندوات | 2517503 | 1007001 | 755251 | 503501 | 251750 |
| كتب ومجلات | 5035006 | 2014002 | 1510502 | 1007001 | 503501 |
| امتحانات | 6293758 | 2517503 | 1888127 | 1258752 | 629376 |
| تدريب | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| محاضرات اضافية | 5035006 | 2014002 | 1510502 | 1007001 | 503501 |
| أجور مراقبات | 3776255 | 1510502 | 1132876 | 755251 | 377625 |
| الاتصالات والإنترنت | 7552509 | 3021004 | 2265753 | 1510502 | 755251 |
| قرطاسية | 7552509 | 3021004 | 2265753 | 1510502 | 755251 |
| أجهزة العرض | 5035006 | 2014002 | 1510502 | 1007001 | 503501 |
| صيانة | 88112608 | 35245043 | 26433782 | 17622522 | 8811261 |
| | | 105433029 | 79074772 | 52716514 | 26358257 |

**المصدر:** من إعداد الباحثين

للوصول إلى كلفة المورد الواحد كما في الجدول (١٢)

**جدول (١٢) تكلفة كل مورد لكل لقب علمي لسنة ٢٠٢١**

| المصروفات الكلية ماعدا الرواتب | لقب أستاذ | لقب أستاذ مساعد | لقب مدرس | لقب مدرس مساعد |
|---|---|---|---|---|
| | عدد الموارد 16 | عدد الموارد 52 | عدد الموار د 96 | عدد الموارد 46 |
| الموجودات | 2958066.11 | 682630.6408 | 246505.5092 | 257223 |
| أخرى | 295806.611 | 68263.06408 | 24650.55092 | 25722 |
| إيفاد وسفر | 62937.5768 | 14524.05619 | 5244.798068 | 5472.8 |
| مؤتمرات وندوات | 62937.5768 | 14524.05619 | 5244.798068 | 5472.8 |
| كتب ومجلات | 125875.154 | 29048.11237 | 10489.59614 | 10946 |
| امتحانات | 157343.942 | 36310.14047 | 13111.99517 | 13682 |
| تدريب | 0 | 0 | 0 | 0 |
| محاضرات اضافية | 125875.154 | 29048.11237 | 10489.59614 | 10946 |
| أجور مراقبات | 94406.3652 | 21786.08428 | 7867.197101 | 8209.2 |
| الاتصالات والإنترنت | 188812.73 | 43572.16856 | 15734.3942 | 16418 |
| قرطاسية | 188812.73 | 43572.16856 | 15734.3942 | 16418 |
| أجهزة العرض | 125875.154 | 29048.11237 | 10489.59614 | 10946 |
| صيانة | 2202815.19 | 508341.9666 | 183567.9324 | 191549 |
| | 6589564.29 | 1520668.683 | 549130.3577 | 573006 |

**المصدر**: من إعداد الباحثين

يتم الآن حساب الرواتب (الأجور التكاليف المباشرة )٣ للسنوات (٢٠١٩ –٢٠٢٠ – ٢٠٢١ ) محل البحث) وكما مبين في الجدول (١٣)

**جدول (١٣) متوسط تكلفة المورد البشري (التكلفة الفعلية ) ماعدا الرواتب**

| | التكاليف السنوية للمورد | | | مجموع التكلفة | متوسط التكلفة = مجموع التكلفة ÷ ٣٦شهر |
|---|---|---|---|---|---|
| | 2019 | 2020 | 2021 | | |
| أستاذ | 9823783.2 | 5582544.0 | 6589564.3 | 21995891.5 | 610997.0 |
| أستاذ مساعد | 1163342.7 | 794068.8 | 1520668.7 | 3478080.2 | 96613.3 |
| مدرس | 460489.8 | 316536.0 | 549130.4 | 1326156.2 | 36837.7 |
| مدرس مساعد | 460489.8 | 348909.0 | 573005.6 | 1382404.4 | 38400.1 |

**المصدر**: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الجداول (٦، ٩، ١٢)

متوسط رواتب الموارد البشرية السنوات (٢٠١٩+٢٠٢٠+٢٠٢١)÷٣٦ شهراً كما يتبين في الجدول (١٢).

**جدول (١٤): الرواتب الشهرية بحسب الألقاب العلمية للسنوات الثلاث (٢٠١٩، ٢٠٢١، ٢٠٢٠)**

| الراتب / اللقب العلمي | 2019 | 2020 | 2021 | المجموع |
|---|---|---|---|---|
| **أستاذ** | 68778000 | 1183248000 | 1429488000 | 2681514000 |
| **أستاذ مساعد** | 165085200 | 2069676000 | 2102133600 | 4336894800 |
| **مدرس** | 183117000 | 2180124000 | 2357064000 | 4720305000 |
| **مدرس مساعد** | 48650400 | 564256800 | 494791200 | 1107698400 |

الجدول من إعداد الباحثين.

**جدول (١٥): نصيب كل مورد بشري من الرواتب الشهرية**

| اللقب العلمي | مجموع رواتب السنوات (٢٠١٩-٢٠٢١) | متوسط التكلفة للقب المجموع ÷ ٣٦ | عدد الموارد البشرية | نصيب كل مورد من الرواتب الشهرية |
|---|---|---|---|---|
| **أستاذ** | 2681514000 | 74486500 | 15 | 4965766.67 |
| **أستاذ مساعد** | 4336894800 | 120469300 | 54 | 2230912.96 |
| **مدرس** | 4720305000 | 131119583.3 | 95 | 1380206.14 |
| **مدرس مساعد** | 1107698400 | 30769400 | 45 | 683764.444 |

**المصدر:** من إعداد الباحثين.

يتضح من جدول (١٤) أن رواتب الموارد البشرية تنحصر حسب الحدود العليا والدنيا للراتب والذي يتضمن الراتب الشهري بالاعتماد على الدرجة في سلم الرواتب الوظيفي مضافاً إليه مخصصات الشهادة ومخصصات اللقب ومخصصات الخدمة الجامعية والنقل وكما في الجدول (١٥).

**جدول (١٥): الحدود العليا والدنيا للرواتب بحسب الألقاب العلمية**

| اللقب العلمي | الحد الأدنى للراتب | الحد الأعلى للراتب | المتوسط |
|---|---|---|---|
| أستاذ | 2753000 | 4300000 | 3526500 |
| أستاذ مساعد | 1704000 | 3645000 | 2674500 |
| مدرس | 1530000 | 3100000 | 2315000 |
| مدرس مساعد | 1132000 | 2912000 | 2022000 |

**المصدر:** من إعداد الباحثين.

**جدول( ١٦): متوسط التكلفة الفعلية للمورد البشري والقيمة العادلة**

| متوسط تكلفة المورد البشري الشهرية الفعلية ماعدا الرواتب (١) | متوسط راتب المورد البشري الفعلي الشهري (٢) | تكاليف المورد البشري الفعلية (١)+(٢) | القيمة العادلة |
|---|---|---|---|
| **610997.0** | 4965767 | 5576764.0 | 8365146 |
| **96613.3** | 2230913 | 2327526.3 | 3491289.45 |
| **36837.7** | 1380206 | 1417043.7 | 2125565.55 |
| **38400.1** | 683764.4 | 722164.5 | 1083246.75 |

**المصدر**: من إعداد الباحثين بالاعتماد على جدولي (١٣، ١٥).

وبسبب الخبرة للألقاب العلمية (أستاذ، أستاذ مساعد) والطلب عليه في السوق المحلية والعربية و التفاوت بين السوقين المحلية العربية، فقد تراوحت القيمة العادلة وحسب رأي الباحثين مابين (١٥٠% – ٢٠٠%) أو أكثر من متوسط تكلفة المورد البشري النهائية (الفعلية).

فإذا ما أرادت إدارة الجامعة والكلية تطوير خططها وتحقيق أهدافها عليها الأخذ بنظر الاعتبار تكلفة المورد البشري (رأس المال البشري) والذي يُعد أكثر الموجودات استثماراً، فمثلاً هناك حالات تتخذها الإدارة للتوسع وتطوير أهدافها منها كحالة افتراضية.

**الحالة الافتراضية الأولى:**

يتوفر في أحد الأقسام العلمية في الكلية دراسة ماجستير لتخصص واحد واردات إدارة الكلية فالتوسع في فتح دراسة ماجستير بتخصص آخر وفتح دراسة دكتوراه بتخصص واحد، ولتحقيق ذلك عليها توفير موارد بشرية بلقب أستاذ عدد ٢ موارد بشرية بلقب أستاذ مساعد عدد ٣

**جدول (١٧): الاحتياجات لفتح دراسات عليا (ماجستير ،ودكتوراه)**

| الدراسة | الاحتياج | |
|---|---|---|
| | لقب أستاذ | لقب أستاذ مساعد |
| ماجستير | 1 | 1 |
| دكتوراه | 1 | 2 |

فينبغي على الإدارة توفير على الأقل٢ لقب أستاذ و٣ لقب أستاذ مساعد لمعاونة الموجود الفعلي؛ لأن الموجود من الهيئة التدريسية لا يمكن القيام بمهام التدريس والاشراف واعطاء المحاضرات للدراسة الأولية، وقد يكون اختصاصهم مختلف عن اختصاص الدراسة المزمع فتحها.

كما تحتاج إلى تكاليف اضافية لاستقطاب وتنمية وتدريب المورد البشري فيما تستقطبه بحسب لقبه.

وكما مبين:

| الاحتياجات من الألقاب العلمية | | تكلفة اللقب | تكلفة اللقب ×عدد الاحتياجات من الموارد البشرية |
|---|---|---|---|
| أستاذ | أستاذ مساعد | | |
| 2 | | 8365146 | 16730291 |
| | 3 | 3493826.721 | 10473868 |
| | | 11646427.04 | 27204159 |

أمّا إذا تم استقطابه بلقب مدرس أو أستاذ مساعد فيكون إضافة إلى راتبه بالقيمة العادلة، تضاف إليه تكاليف لتهيئته إلى اللقب الأعلى.

يضاف إليه تكلفة فرق الأهمية النسبية للقب والبالغة ١٠%=(٤٠%-٣٠%)

5576764 − 2327526.3 = 3249238

فتكون التكلفة

8365146 + 3249237.7 11614384

أي إنها التكلفة تساوي ضعف المبلغ تقريباً

**الحالة الافتراضية الثانية**

فتح ثلاثة مقاعد دراسية لدراسة الدكتوراه

| الدراسة | الاحتياجات | | العدد الكلي | تكلفة اللقب | التكلفة الكلية |
|---|---|---|---|---|---|
| | لقب أستاذ | لقب أستاذ مساعد | | | |
| دكتوراه | 1 | 2 | 3 | 8365146 | 25095436 |
| ماجستير | 1 | 1 | 2 | 3491289 | 6982579 |

ويضاف إليها تكاليف أخرى (التكاليف المساندة) البالغة ٤٠% فتبلغ ثلاثة أضعاف التكلفة تقريباً؛ لأن فتح الدراسات العليا (الدكتوراه والماجستير) يتطلب إمكانيات مادية عدا البشرية فالتوجه الاستراتيجي كأداة ورؤية وأهداف استراتيجية تمتد إلى البعد الاستراتيجي وبما يقارب ٥-٧سنة، مع مراعاة التطور التقني في أساليب التعليم الحديثة والمطبقة في الدول المتقدمة، وملاحظة أن عدد طلبة الدراسات العليا (الدكتوراه والماجستير) سوف يزداد بمعدل ٣٠٠%.

وحيث إن إدارة الجامعة والكليات لا تعطي اهتماما كبيراً لتكلفة المورد البشري خلال دورة حياته، وبحسب علمنا واطلاعنا على عمل أقسام الحسابات في الجامعة والكليات لا يوجد أي اهتمام يذكر لنظم التكاليف واهميتها في إدارة المورد البشري واتخاذ القرارات المرتبطة بذلك ومنها إعداد الموازنات وما ينفق من تكاليف ودوره في تحقيق التصنيف الاكاديمي .

لذلك على إدارة الجامعة والكليات بشكل عام دراسة وتحليل تكلفة المورد البشري والاهتمام بالمورد البشري من حملة شهادة الماجستير والدكتوراه والألقاب العلمية مدرس، أستاذ مساعد، أستاذ؛ لأن هذا المورد يُعد العمود

الفقري في الدراسات الأولية والعليا، وإن تنمية وتطوير هذا المورد البشري له دور مهم ومؤثر في تطوير الجامعة ودخولها في التصنيفات العالمية في ضوء الأهداف الحالية للجامعة والكليات وفي ظل التوجه الاستراتيجي للجامعة والكليات.

إن تطوير وتنمية الكادر البشري في الجامعات والاهتمام الدقيق سوف يعطي نتائج هامة ومؤثرة في تقييم أداء الجامعة. فتكلفة المورد البشري باستقطابه وتطويره من خلال إعطاء الفرصة لصقل علمه من حيث مشاركته بالمؤتمرات ومنحه اجازات دراسية واصدارات لكتبه ومؤلفاته يحقق رسالة إدارة الموارد البشرية، وهذا ما يثبت الفرضية أولى.

إن على إدارة الجامعة والكليات أن تولي اهتمامها بدراسة تكاليف الموارد البشرية وتحليلها والاهتمام بها خاصة من حملة شهادة الماجستير والدكتوراه والألقاب العلمية مدرس، أستاذ مساعد ، أستاذ؛ لأن هذا المورد يعد العمود الفقري في الدراسات الأولية والعليا، وإن تنمية وتطوير هذا المورد البشري له دور مهم ومؤثر في تطوير الجامعة ودخولها في التصنيفات العالمية في ضوء الأهداف الحالية للجامعة والكليات، وفي ظل التوجه الاستراتيجي للجامعة والكليات فإن تكاليف الموارد البشرية تؤثر على أهداف إدارة الموارد البشرية، وهذا ما يثبت الفرضية الثانية .

إن تهيئة بيانات عن تكاليف المورد البشري وتقديمها كمعلومات إلى إدارة الجامعة والكليات سوف يسهم بشكل كبير في تفعيل إدارة الموارد البشرية بدءاً من التخطيط السليم لفتح الأقسام العلمية واستحداث الدراسات العليا ماجستير ودكتوراه فيها، لأن فتح واستحداث الأقسام العلمية والدراسات العليا يتطلب امكانيات مادية وبشرية وستلعب بيانات التكاليف دوراً مهماً في ذلك والقرارات التي تبنى على بيانات التكاليف والبيانات المحاسبية سوف تزداد فيها نسب النجاح مستقبلاً، ثم يتبع ذلك رقابة الوزارة والجامعة على هذه القرارات وتقييم الأداء للكليات والاقسام تبعا لذلك، وهذا ما يثبت الفرضية الثالثة.

**الاستنتاجات**

١- إن توفير معلومات عن تكلفة الموارد البشرية يزيد من كفاءة الإدارة باستغلال الموارد استغلالاً أمثل وبما يحقق أهدافها، فخسارة المورد البشري تتمثل في خسارة الخبرة والمهارة المكتسبة لذا ستكون الخسارة هي خسارة الكلفة والخسارة العلمية.

٢- إن أهمية قياس تكلفة الموارد البشرية يؤثر في اتخاذ القرارات والتي تؤثر بدورها على رسالتها وأهدافها الاستراتيجية.

٣- إن قياس تكلفة الموارد البشرية في الجامعات وحسب الألقاب العلمية له دور في دعم فتح واستحداث الدراسات العليا وفتح الأقسام العلمية لاحقاً.

٤- إن تكلفة المورد البشري بالتكلفة الفعلية (التاريخية) هي أقل من القيمة العادلة له.

**التوصيات**

١- ضرورة اهتمام إدارة الجامعة والكليات بدراسة وتحليل تكاليف الموارد البشرية وضرورة استغلالها الاستغلال الامثل.

٢- أهمية أن تكون القرارات في الجامعة والكليات مبنية أو تأخذ بنظر الاعتبار تكاليف الموارد البشرية واهميتها في استحداث الأقسام العلمية والدراسات العليا.

٣- ضرورة اهتمام إدارة الجامعة بتنمية وتطوير الكادر البشري ولاسيما الألقاب العلمية والاستثمار في ذلك مع الاستفادة من خبرات الألقاب العلمية العليا في نشاطات الدراسات العليا بشكل خاص.

**References**

Abdel Rahman, Yousfi. (2014). *Evaluating the performance of human resources in a service institution, a case study, Algeria Telecom Commercial Agency*, Oum El Bouaghi, Master's thesis, Faculty of Economic Sciences, Commercial Sciences and Management Sciences, Larbi Ben M'hidi University, Oum El Bouaghi.

Abu Najm, Mirna. (2018). *The impact of the general orientation of organizations on decision-making, a study on telecommunications companies in the Syrian Arab Republic*, Master's thesis, Arab University, Syrian Arab Republic.

Al-Enezi, Saad Ali Hammoud, Al-Dahan, Iman Amer, Al-Obaidi, Nour Khalil. (2014). *Strategic Management of Human Resources (A Global Perspective)*, Dar Al-Yazmari Scientific for Publishing and Distribution, Jordanian Hashemite University, Amman, first edition.

Al-Jubouri, Intisar Saber. (2009). *Measuring the cost of human resources and its role in rationalizing administrative decisions by application to the College of Medicine, Mosul*, Master's thesis, Department of Accounting, College of Administration and Economics, University of Mosul.

Al-Kubaisi, Salah El-Din Awad, Hatem, Afrah Abdel-Jabbar. (2017). The reflection of the mental capabilities of decision makers in determining the strategic direction, *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 105 (23).

Al-Saqr, Thamer Adel. (2013). Human Resources Accounting, the concept and importance, a study on a sample of Iraqi companies in Basra, *Journal of Basra Studies*, Eighth Year, 16.

Al-Sheikhli, Abdul Razzaq, Al-Fatlawi, Muhammad Azab Zaghir. (2018). Strategic direction and its reflection on the learning organization "exploratory research, in the Iraqi Ministry of Communications / *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 108(24).

Al-Sudani, Ali Mawat Sahyud, Shouna, Hossam Hamdan. (2017). The impact of strategic orientation on the performance of Iraqi private banks / a comparative introduction, *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 101 (23).

Al-Tammi, Khaled Ghazi. (2009). The sequential impact of strategic orientation on developing cost awareness and cost management methods in enhancing competitive advantage, unpublished doctoral thesis.

Bouqfa, Abdelhak, Damdoum, Zakaria, Marghani, Walid. (2020). The importance of applying human resources accounting in Algerian institutions - a study of a sample of institutions in the state of El Oued, *Journal of Quantitative Economic Studie*s, 6(1).

Kazem, Ammar Jabbar. (2019). The role of elements of organizational culture in human resources management practices in the organization, an exploratory study in the General Authority for Irrigation and Reclamation Projects, one of the formations of the Ministry of Water Resources / Iraq, *Al-Mustansiriya Journal for Arab and International Studies*.

Khamis, Lama Hadi. (2018). Strategic direction and its impact on institutional performance, an exploratory study in the General Directorate of Curricula/Iraqi Ministry of Education, *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 108(24).

Naseer, Thaer Rashid Muhammad. (2019*). Benefits, limitations, and level of use of human resources information systems in Jordanian electricity companies*, Master's thesis, College of Economics and Administrative Sciences, Al Al-Bayt University.

Naseer, Thaer Rashid Muhammad. (2019). *Benefits, limitations, and level of use of human resources information systems in Jordanian electricity companies*, Master's thesis, College of Economics and Administrative Sciences, Al Al-Bayt University.

Nasser Al-Din, Yacoub Adel. (2018). *Strategy, Integrated Practices Approach, Strategic Thinking, Strategic Planning, Strategic Management,* Middle East University Publications, Amman - Jordan, first edition.

Nour El-Din, Bou Sharsh, 2016, The reality of human resources management in the Algerian institution.

Saad, Ali Mowat, Nasser, Muhammad Jassim. (2018). The relationship of strategic orientation to organizational performance (applied research in the Ministry of Defense / Office of the Inspector General), *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 109(24).

Selim, Najwa Wafaei. (2021). Human Resource Management Practices and their Impact on Achieving Institutional Excellence: A Field Study, October 6 University, Giza Governorate, *Journal of Human and Social Studies*, 2(6).

Service, Al-Wardi. (2021). The Possibility of Measuring the Human Resource as an Asset of the Company, *Journal of Studies in Economics and Business Administration*, 4(1).

Wahhab, Zainab Salah. (2017). Strategic planning and its impact on human resource management practices, an exploratory study of the opinions of a sample of employees in the General Company for Sufi Industries, *Al-Rafidain College Journal*, University of Science, 41.