

## الاستثمار في الموارد البشرية واثره في تنمية المصارف وربحياتها دراسة من وجهه نظر ( مالية محاسبية ) بالتطبيق على مصرف دجلة والفرات للفترة ( ٢٠٠٧ - ٢٠١٠ )

م.م . ارشد محمد المحمود قسم العلوم المالية والمصرفية كلية الإدارة و الاقتصاد جامعة التنمية البشرية	م.م عمار شهاب احمد الاحمد قسم العلوم المالية والمصرفية كلية الإدارة و الاقتصاد جامعة التنمية البشرية	م.م محمد حميد ابراهيم منصور قسم ادارة الاعمال كلية الإدارة و الاقتصاد جامعة التنمية البشرية
---	---	--

### الملخص

تعد الموارد البشرية العنصر الجديد من عناصر الانتاج في ظل اقتصاد المعرفة والسمة الرائد من سمات الريادة التي تتمتع بها المصارف الحديثة، ومن هذا المنطلق تسعى المصارف الى تطوير مواردها البشرية لكي تكون قادرة على تقديم مختلف الاعمال التقليدية والحديثة مما يمكن المصارف من زيادة حصتها السوقية وينعكس ايجابياً على ربحيتها. ويسلط البحث الضوء على المصارف التي تقوم بالاستثمار في مواردها البشرية من خلال تقدير كلفة الحصول عليها وانعكاس ذلك على ربحيتها، اذ كلما تطورت التكنولوجيا المستخدمة في المصارف يحتاج ذلك الى تكييف الموارد البشرية كافة لزيادة الكفاءة وامكانية تعاملها معها، وسوف يتم اثبات تلك التكاليف محاسبياً ومقارنتها مع ربحية المصرف لنفس الفترة وبيان العلاقة بين الاستثمار في الموارد البشرية وربحية المصرف.

**الكلمات المفتاحية: البحث والتطوير، الاستثمار في الموارد البشرية، محاسبة الموارد البشرية.**

### Abstract

The human resources of the new element of the production elements in light of the knowledge and characteristic economy flagship of the leadership attributes enjoyed by modern banks, and from this point of banks seeking to develop human resources in order to be able to offer various traditional and modern business than can banks to increase their market share and reflect positively their profitability.

Sheds search light on the banks that invest in human resources by estimating the cost of access to and impact on profitability, as the more developed the technology used in banks, so it needs to adapt human resources all to increase efficiency and the possibility of dealing with it, will be to prove that the cost accounting and compare it with the profitability of the bank for the same period and the statement of the relationship between investment in human resources and profitability of the bank.

**Key words: research and development, investment in human resources, accounting and human resources**

## المقدمة

خلقت المنافسة الكبيرة بين المصارف المحلية بشكل خاص، والدولية بشكل عام وتحديدًا بعد تعاظم ما يعرف بالعمولة على هذه المصارف الاهتمام بالاستثمار في الموارد البشرية، التي باتت يقيناً لديها أن تنمية المورد البشري لا يمكن أن تحل محله التكنولوجيا مهما تطورت وتقدمت، فال مورد البشري هو المفكر والمبدع والمبتكر، ولكي تتمكن هذه المصارف من زيادة حصتها السوقية، أو المحافظة على حصتها السوقية الحالية على أقل تقدير، لا بد لها من تقديم منتجات ذات جودة عالية ومتميزة تلي من خلالها طموح زبائنهم ورغباتهم.

وثبت لدى المصارف أنّ هذه الجودة العالية والمتميزة لن تحصل عليها بالتكنولوجيا فقط، بل تتحقق بالاستثمار في الموارد البشرية التي تمتلكها المصارف، ومن ثم ينعكس على زيادة أرباحها، التي لن تتأتى إلا من خلال زيادة الاستثمار في مواردها البشرية.

وقد تم تقسيم هذا البحث الى ثلاثة مباحث تناول الاول الاطار النظري للموارد البشرية، فيما تناول المبحث الثاني الجانب العملي، واخيراً نختتم البحث باهم الاستنتاجات والتوصيات.

## منهجية البحث

## مشكلة البحث

تتمثل مشكلة البحث في ان المصارف تستثمر في مواردها البشرية وتحمل تكاليف تدريبها وتطويرها من اجل تحسين موقعها السوقي، ولكن يؤثر ترك او انتقال الموارد البشرية من مصرف الى اخر بتحمل خسائر الاستفادة من تلك الموارد البشرية الى نهاية عمرها الانتاجي، مما يحتم على المصارف معالجة تلك المشكلة للمحافظة مواردها البشرية الماهرة.

## اهمية البحث

تتبع اهمية البحث من ان الاستثمار في الموارد البشرية له اثار ايجابية على الموقع التنافسي للمصرف الذي تعمل فيه، وهو ما تسعى الى تحقيقه كافة المصارف للوصول الية والذي بدوره ينعكس ايجابياً جودة ونوعية وكلفة الخدمات المصرفية المقدمة الى جمهور المتعاملين معها من خلال خلق المنافسة بينها.

## هدف البحث

يهدف البحث الى بيان تكلفة الاستثمار في الموارد البشرية العاملة في المصرف وانعكاسه على ربحيتها من جهة، وتكاليف هجرها للمصرف واثره على ربحيتها من جهة اخرى وامكانية اثباتها مالياً ومحاسبياً

**فرضية البحث :** يفترض البحث ان :

- يفترض البحث وجود علاقة طردية بين الاستثمار في الموارد البشرية وربحية المصرف.
- يفترض البحث وجود علاقة عكسية بين هجر الموارد البشرية للمصرف وربحيته.
- يفترض البحث ان الاستثمار في الموارد البشرية له اثار ايجابية على الموقع التنافسي للمصرف الذي تعمل فيه من خلال زيادة الربحية.

## المبحث الاول

### الاطار النظري للموارد البشرية

#### اولاً: المقدمة

يمثل عصر العولمة نقطة انتقال ايجابية وباب كبير للتطوير وتحقيق مزايا تنافسية مهمة للمصارف، وفي نفس الوقت تحدياً امام تلك المصارف التي تريد البقاء والاستمرار في هذه البيئة المالية الجديدة، واستناداً الى تلك التحديات توسعت المتطلبات امام الادارات المصرفية لمواكبة تلك التطورات المتسارعة، بما يضمن توفير التقنيات الجديدة والاهم من ذلك الحصول على الموارد البشرية الجديدة ذات المهارات العالية او الاستثمار وتدريب وتاهيل وتطوير المهارات الحالية في المصرف لضمان حاضره المصرف ومستقبله، ومن هنا لا بد من الاشارة الى ان عملية جذب وتطوير الموارد البشرية يحتاج الى تحمل تكاليف ما يؤثر بشكل غير ملموس على تعظيم قيمة المصرف من الحصة السوقية والربحية، ما يدعم المصرف في تطوير ميزاته التنافسية في الامدين القصير والطويل، والتحدي الجديد امام المحاسبين الان هو كيفية تكييف المحاسبة للتعامل مع العنصر الانتاجي الرئيس (المورد البشري) وكيفية احتساب تكاليف الحصول على وتطويرها وكذلك احتساب تكاليف هجرها للمصرف قبل انتهاء عمرها الانتاجي. (المعموري، ٢٠١٢، ١) (حمادة، ٢٠١٤، ٢٠٠٢)

#### ثانياً: تعريف تنمية الموارد البشرية

- حسب تقرير التنمية البشرية تعريف التنمية البشرية على أنها "هي توسيع خيارات الناس وقدراتهم من خلال تكوين رأس المال الاجتماعي، بحيث تتم تلبية احتياجات الجيل الحالي بأكبر قدر ممكن من العدالة دون المساس باحتياجات الأجيال القادمة. (صالح، ٢٠١١، ١٠)
- او هي كل جهد علمي منظم يبذل من أجل تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية التي تمتلكها المنشأة. (صالح، ٢٠١١، ١٠)
- او هي مساعدة العاملين على مواجهة التحديات التي تخلقها التطورات التكنولوجية وغيرها من أنواع التطور في بيئة العمل، وتستهدف أيضاً معاونتهم على التكيف إزاء المتطلبات الجديدة لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة للبقاء والحفاظ على القدرة التنافسية. (صالح، ٢٠١١، ١١)

#### ثالثاً: تنمية الموارد البشرية بالاستثمار فيها

بات موضوع تنمية الموارد البشرية ذو اهمية كبيرة خلال الاربع عقود المنصرمة، اذ تسارعت التطورات في مجالات التنمية الإدارية تطوراً هائلاً، حيث قامت كبريات المصارف والمؤسسات المالية بإستحداث إدارات متخصصة للاستثمار وتنمية مواردها البشرية وتدريب العاملين فيها على المناهج و الجوانب المهنية المختلفة في هذا المجال، ويعد مفهوم التنمية البشرية مفهوماً ديناميكياً، فهو عملية توسيع وتعظيم خيارات الإبداع المؤسسي. (صالح، ٢٠١١، ١٠)

(www.abahe.co.uk)

ومن هذا المنطلق زاد الاهتمام بالتدريب وتطوير الموارد البشرية في المصارف حيث أنّ العنصر البشري هو المحرك الأساسي لموارد المصرف وخاصة عندما يتمتع بمهاره وقدرات معرفية تتناسب وطبيعة عمله، ويساعد على غرس الثقة في نفوس العملاء ويحسن جودة الخدمات المصرفية المقدمة، والمصارف التي لا تولي أهمية لموضوع التدريب والتطوير أو التي لا يوجد فيها تحسين مستمر لبرامج التدريب والتطوير ستجد نفسها في مأزق نتيجة العمل في بيئة ديناميكية متغيرة والتي تتطلب من المصرف إعادة نظر بالتركيبية المهارية والمعرفية وقدرات موارده البشرية لتناسب مع متطلبات البيئة الجديدة. (الغبان و ياسين، ٢٠٠٧، ١٩١)

#### رابعاً: أهمية الاستثمار الموارد البشرية

تتبع أهمية الاستثمار في الموارد البشرية وتنميتها كخطوة أولى للتنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال : (المصباح، ٢٠٠٦، ٦)

- ١- إن ارتفاع النمو الاقتصادي في كثير من الدول يعود إلى عوامل غير منظورة تفسرها الوحيد هو التحسن في نوعية العوامل المادية والتي ترجع أساساً على التحسن في نوعية الموارد البشرية والتعليم.
- ٢- مارست الموارد البشرية دوراً محورياً في إعادة إعمار أوروبا بعد الحرب العالمية الثانية.
- ٣- تساهم الموارد البشرية الماهرة في استخدام الموارد الأخرى بصورة افضل.
- ٤- من أهم أسباب تاخر البلدان النامية هو تدني نوعية مواردها البشرية.

#### خامساً: علاقة إدارة الموارد البشرية بانتاج الخدمات المصرفية

هناك علاقة تكاملية هامة بين إدارة الموارد البشرية و الإدارات الأخرى في المصرف، حيث تزوّد إدارة الإنتاج، والتسويق والمالية ... الخ بكلّ احتياجاتها من الموارد البشرية، وحسب التخصصات المناسبة لكل عمل، وبذلك فإنّ أيّ قصور من قبل إدارة الموارد البشرية في تقدير الاحتياجات المناسبة من الموارد البشرية، أو في عملية الاختيار، التعيين، التدريب، أو التحفيز، يؤدّي الى اعاققة العملية الانتاجية على مستوى المصرف ككل، ما ينعكس سلباً على اهداف المصرف، لا شك أنّ عملية انتاج الخدمات داخل المصرف تعتمد كنظام على مزيج من التقنيات الحديثة للإنتاج والموارد البشرية، فمهما كانت المصارف تعتمد على تقنيات حديثة من وسائل الإنتاج، لا بد من مساهمة الموارد البشرية فيها حتى تضمن نجاحها وتحقيق مكانة سوقية اكبر. (شلالى، ٢٠٠٩، ٦) (سالم، ٢٠٠٨، ٦).

ان المصارف التي تعتمد على المعرفة والمهارة تعد الاغنى من بين المصارف التي تعتمد على الموارد المادية والمالية، فالذكاء والخبرة والمعرفة والسلوك والقيم عندما تُستخر بالطريقة الصحيحة وفقاً للحالات والمواقف المختلفة تساعد على تطور الكفاءة والفاعلية وبالتالي تؤدي الى تحقيق زيادة قيمة المصرف، لذلك فان الموارد البشرية في المصرف تمثل طاقة الابداع والتحفيز التي يمكن ان تعمل على تحقيق الأهداف المطلوبة. (الصقر، بدون سنة نشر، ١٧٢-١٧٥)

## المبحث الثاني

### الجانب العملي

تحليل تكاليف الاستثمار في الموارد البشرية وتكاليف هجرها لمصرف دجلة والفرات الاسلامي للتنمية والاستثمار للسنوات (٢٠٠٧-٢٠١٠)

اولاً. بيان طبيعة تكاليف الاستثمار في الموارد البشرية لمصرف دجلة والفرات للتنمية والاستثمار

يعتمد دجلة والفرات في تسيير اعماله على عدة مستويات من الموارد البشرية وحسب طبيعة ونوع العمل ومسؤوليته، اذ تحتاج بعض الاعمال الى خبرة ومهارات عالية لاداءة والبعض الاخر لا يحتاج، اذ يركز المصرف على تدريب الموارد البشرية التي تعمل في الوظائف التي تحتاج الى خبرة عالية بالدرجة الاولى ، وحسب الاهمية النسبية للعمل، ويتحمل المصرف سنوياً الى تحمل تكاليف الاستثمار في الموارد البشرية الجديدة نتيجة التوسع الحاصل فيه افقياً وعمودياً، وكذلك تحمل تكاليف هجر الموارد البشرية له قبل انتهاء عمرها الانتاجي مما يزيد من مجموع التكاليف التي يتحملها بسبب العودة من جديد الى البحث عن الموارد البشرية لسد العجز الحاصل لدية ماينعكس سلباً على ربحية المصرف.

ثانياً. قياس تكلفة الموارد البشرية في مصرف دجلة والفرات

من اجل تحديد التكلفة الاستثمارية للموارد البشرية في مصرف دجلة والفرات يجب التعرف على انواع التكاليف التي يحملها المصرف وكما يلي :

#### ١. تكاليف الاستقطاب وشروط نجاحه واهدافه

يقوم مصرف دجلة والفرات باستقطاب الموارد البشرية والعمل على انجاح هذه العملية وكما يلي:

- اجتذاب عدد كاف من المرشحين الملائمين بما يكفل تدبير الموارد البشرية، على ضوء احتياجات المصرف حسب نتائج تخطيط الموارد البشرية في ادارة الموارد البشرية، حيث تحدد الأعداد والنوعيات المطلوبة من الموارد البشرية، حسب تحليل الوظائف المطلوبة اشغالها.
- اتباع اساليب الحصول على الموارد البشرية بأقل تكلفة ممكنة واستقطاب مجموعة كافية من المتقدمين الملائمين لشغل تلك الوظائف.
- التركيز على الاختيار الافضل لزيادة فعالية العملية من خلال التركيز على استقطاب واجتذاب الموارد البشرية المناسبة من بين اعداد المتقدمين غير المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة.

#### ٢. تكاليف التعيين تحت الاختبار والتدريب

##### ○ تكاليف التعيين تحت الاختبار

بعد تحديد وترشيح الموارد البشرية لشغل الوظائف المطلوبة تعين الموارد البشرية وتوضع تحت الاختبار لمدة بضعة اشهر فاذا ثبتت جدارتهم يتم تثبيتهم وبشكل نهائي على ملاك المصرف، وعكسه يتم فسخ العقد اذا ثبت عدم قدرتهم على التكيف مع جو العمل ومع الوظائف المناطة لهم.

### ○ تكاليف التدريب

بعد تثبيت الموارد البشرية المستقطبة من قبل المصرف التي اثبتت جدارتها يقوم المصرف باشراكهم في البرامج التدريبية التي تتناسب مع طبيعة الوظيفة التي يشغلها المورد البشري وحسب القسم الذي يعمل فيه ، وكذلك اشركهم في برامج تدريبية تخص كافة الاعمال المصرفية والمحاسبية والتسويقية لزيادة قدراتهم المهنية في العمل المصرفي. وكذلك يشرك المصرف الموارد البشرية التي تم تعيينها في الفترات السابقة أي الملاك الدائم في مختلف البرامج التدريبية لزيادة كفاءتهم الانتاجية ماينعكس سلبياً على ربحية المصرف.

ويتم اشراك الموارد البشرية العاملة في المصرف بعدد من البرامج التدريبية داخل العراق وخارج العراق، ويقع القسم الاكبر من التدريب في الداخل والذي يكون اما داخل المصرف او خارجه.

اما القسم المتبقي يمكن ان يتم تدريبه خارج العراق اذا ماحصل مستجدات جديدة في العمل المصرفي وعدم توفر المدربين داخل العراق ما يجعل المصرف يشرك موارد في الخارج لكسب المهارات الجديدة في تقديم خدمة جديدة او استخدام تكنولوجيا لاول مرة في المصرف ومن ثم يقوم المتدربين في الخارج الى مدربين وفي داخل العراق والمصرف. ويشير الجدول (١) الى اعداد المتدربين داخل وخارج العراق للسنوات (٢٠٠٧ - ٢٠١٠)

### ٣. تكاليف المشاركة في الندوات والمؤتمرات المحلية والدولية

يزج المصرف بموارد البشرية في الندوات والمؤتمرات التي تختص بالعمل المصرفي للتعرف على المشاكل المطروحة والحلول الناجمة لها ما يساهم في حلها والتقليل من خطرها على العمل المصرفي، والمساهمة في تحقيق اهداف المصرف المرجوة.

يشير الجدول (١) الى اجمالي التكاليف التي تم صرفها على الموارد البشرية في مصرف دجلة والفرات للسنوات (٢٠٠٧ - ٢٠٠٨)، اذ بلغت اجمالي تكاليف الاستقطاب والتعيين والتدريب داخل وخارج العراق والمشاركة في الندوات والمؤتمرات وعلى التوالي (١١٩٢٥٧٨٠٠، ٩٣١٦٢٢٨٠٠، ١٠٩١٦٣١٣٧، ٢٣٦٨٣٠١٦٤)، اذ شكلت اجمالي لسنة ٢٠٠٧ مانسبته ٢١,٣% و ١٦,٦% و ١٩,٥% و ٤٢,٤% وعلى التوالي.

جدول (١) اجمالي تكاليف الموارد البشرية (الاستقطاب + التعيين + التدريب داخل وخارج العراق + المؤتمرات والندوات) (للسنوات ٢٠٠٧-٢٠١٠)

السنوات	تكاليف الاستقطاب	تكاليف التعيين	تكاليف التدريب داخل العراق	تكاليف التدريب خارج العراق	تكاليف المشاركة في المؤتمرات والندوات	اجمالي تكاليف الموارد البشرية للمصرف	%
٢٠٠٧	١٠٢٥٨٠٠٠٠	٣٤٧٢٠٠٠	٣١٧٥٠٠٠	٧٦٢٢٠٠٠	٢٤٠٨٨٠٠	١١٩٢٥٧٨٠٠	٢١,٣٥٦٥ ٢
٢٠٠٨	٣٤٧٤٠٠٠٠	٢٦٠٨٠٠٠	٢٢٢٠٨٨٠٠٠	٥١١٨٦٠٠٠	٢٤٠٨٨٠٠	٩٣١٦٢٢٨٠٠	١٦,٦٨٣٤ ٧
٢٠٠٩	٧٥٥٤٠٠٠٠	٣٦٦٤٠٠٠	٨٦٨٢٠٧٣٧	١٨٨٦٧٦٠٠	٢٤٠٨٨٠٠	١٠٩١٦٣١٣٧	١٩,٥٤٨٧ ٩
٢٠١٠	٦٣٨٠٠٠٠٠	٢٧٠٤٠٠٠	١٣٠٣٠٤٥٦٤	٢٧٩٨٤٠٠٠	١٢٠٣٧٦٠٠	٢٣٦٨٣٠١٦٤	٤٢,٤١١٢ ٢
المجموع						٥٥٨٤١٣٩٠١	١٠٠

الجدول من اعداد الباحثين بالاعتماد على : لعبي هاتو خلف، ٢٠١١، محاسبة الموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة، الاكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك.

وتتم معالجة هذه التكاليف محاسبيا كما مبين في الجدول (٢) وعلى النحو الاتي :

الجدول (٢) المعالجات المحاسبية للتكاليف التي يتحملها المصرف للحصول على الموارد البشرية

القيد المحاسبي	السنوات			
	٢٠١٠	٢٠٠٩	٢٠٠٨	٢٠٠٧
من مذكورين				
ح/ تكاليف الاستقطاب	٦٣٨٠٠٠٠٠	٧٥٥٤٠٠٠٠	٣٤٧٤٠٠٠٠	١٠٢٥٨٠٠٠٠
ح/ تكاليف التعيين	٢٧٠٤٠٠٠	٣٦٦٤٠٠٠	٢٦٠٨٠٠٠	٣٤٧٢٠٠٠
ح/ تكاليف التدريب داخل العراق	١٣٠٣٠٤٥٦٤	٨٦٨٢٠٧٣٧	٢٢٢٠٨٨٠٠٠	٣١٧٥٠٠٠
ح/ تكاليف التدريب خارج العراق	٢٧٩٨٤٠٠٠	١٨٨٦٧٦٠٠	٥١١٨٦٠٠٠	٧٦٢٢٠٠٠
ح/ تكاليف المشاركة في المؤتمرات	١٢٠٣٧٦٠٠	٢٤٠٨٨٠٠	٢٤٠٨٨٠٠	٢٤٠٨٨٠٠

والندوات				
الى ح/ وسيلة التسديد (الدفع)	٢٣٦٨٣٠١٦٤	١٠٩١٦٣١٣٧	٩٣١٦٢٨٠٠	١١٩٢٥٧٨٠٠
لجدول من اعداد الباحثين بالاعتماد على الجدول (٢)				

ولقد تم تحويل هذه التكاليف (تكاليف الاستقطاب، تكاليف التعيين، تكاليف التدريب داخل العراق، تكاليف التدريب خارج العراق، تكاليف المشاركة في المؤتمرات والندوات) الى حساب المورد البشري لاعتباره موجود من موجودات المصرف ويظهر في الميزانية العامة، والقيود المحاسبي للتحويل هو كما مبين في الجدول (٣):

الجدول (٣) تحويل التكاليف التي يتحملها المصرف للحصول على الموارد البشرية الى حساب الموارد البشرية

القيود المحاسبي	السنوات			
	٢٠١٠	٢٠٠٩	٢٠٠٨	٢٠٠٧
من ح/ المورد البشري	٢٣٦٨٣٠١٦٤	١٠٩١٦٣١٣٧	٩٣١٦٢٨٠٠	١١٩٢٥٧٨٠٠
الى المذكورين				
ح/ تكاليف الاستقطاب	٦٣٨٠٠٠٠٠	٧٥٥٤٠٠٠٠	٣٤٧٤٠٠٠٠	١٠٢٥٨٠٠٠٠
ح/ تكاليف التعيين	٢٧٠٤٠٠٠	٣٦٦٤٠٠٠	٢٦٠٨٠٠٠	٣٤٧٢٠٠٠
ح/ تكاليف التدريب داخل العراق	١٣٠٣٠٤٥٦٤	٨٦٨٢٠٧٣٧	٢٢٢٠٨٨٠٠٠	٣١٧٥٠٠٠
ح/ تكاليف التدريب خارج العراق	٢٧٩٨٤٠٠٠	١٨٨٦٧٦٠٠	٥١١٨٦٠٠٠	٧٦٢٢٠٠٠
ح/ تكاليف المشاركة في المؤتمرات والندوات	١٢٠٣٧٦٠٠	٢٤٠٨٨٠٠	٢٤٠٨٨٠٠	٢٤٠٨٨٠٠
لجدول من اعداد الباحثين بالاعتماد على الجدول (٣)				

يبين الجدول (٤) الى ان متوسط تكلفة الاستثمار في المورد البشري الواحد بلغت (٩٩٣٨١٥) لسنة ٢٠٠٧ وهي اعلى من متوسط التكاليف لسنة ٢٠٠٨ والبالغة (٨٢٤٤٤٩) ويمكن ان يعود السبب الى احتياج الموارد البشرية لسنة ٢٠٠٧ لاشراكها في برامج كثيرة لزيادة مهاراتها العملية، وكذلك بالنسبة لسنة ٢٠٠٨ تعد التكاليف اعلى من سنة ٢٠٠٩ اذ بلغت تكاليف ٢٠٠٩ اقل من كل السنوات على الرغم من ان عدد المتدربين قد ازداد الى ١١٣ الى ٢٠٧ مايدل على انخفاض تكاليفهم نتيجة زيادة العدد في الدورة الواحدة وكذلك لديهم مهارات اعلى من السنوات السابقة ما انعكس ايجاباً في احتياجاتهم للتدريب القليل، اما تكاليف سنة ٢٠١٠ بلغت اعلى التكاليف مقارنة بالسنوات نتيجة زيادة عدد المتدربين وكذلك انخفاض مهاراتهم ما انعكس على زيادة تكاليف التدريب من اجل زيادة قدرة المصرف على المنافسة والاستمرار في العمل المصرفي.

جدول (٤) متوسط تكلفة الاستثمار في المورد البشري للمصرف للسنوات (٢٠٠٧ - ٢٠١٠)

متوسط التكاليف للمورد البشري الواحد (دينار)	اجمالي التكاليف	عدد الموارد البشرية	السنوات
٩٩٣٨١٥	١١٩٢٥٧٨٠٠	١٢٠	٢٠٠٧

٨٢٤٤٤٩	٩٣١٦٢٨٠٠	١١٣	٢٠٠٨
٥٢٧٣٥٨	١٠٩١٦٣١٣٧	٢٠٧	٢٠٠٩
١٠٦٦٨٠٢	٢٣٦٨٣٠١٦٤	٢٢٢	٢٠١٠
الجدول من اعداد الباحثين بالاعتماد على : لعبي هاتو خلف، ٢٠١١، محاسبة الموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة ، الاكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك.			

#### يشير الجدول (٥)

ترتبط تكاليف التدريب والتطوير للموارد البشرية بعلاقة وثيقة بالارباح المصرفية، اذ ان الاستثمار في الموارد البشرية بنسبة معينة يؤدي الى ارتفاع الارباح بنسبة اكبر في المصرف وحجم هذا الاستثمار يعتمد على مهارة الموارد البشرية الحالية فاذا كانت متدنية زادت الحاجة الى تكثيف الاستثمار فيها والعكس صحيح.

الى صافي الارباح التي حققها المصرف للسنوات ٢٠٠٧ - ٢٠١٠، بلغت (٦٧٦١٥٢٨٣٣)،  
١٩٨٢٦٧٧٢٣٧، ٦٠٩٣٧٧٣٧٥٣، ٤٣٨٩١٢٦١٢٢ وعلى التوالي، وبلغت اجمالي التكاليف التي تحملها  
المصرف للسنوات (٢٠١٠ - ٢٠٠٧) وعلى التوالي (١١٩٢٥٧٨٠٠)، الى صافي الارباح التي حققها المصرف لسنة  
٢٠٠٧ بلغت ١١٩٢٥٧٨٠٠ مليون دينار اعلى الارباح سنة ٢٠٠٩ انخفاض تكاليف التدريب ما يدل على ارتفاع  
مهاراتهم ما يخفض اعباء المصرف من التكاليف وهذا ما انعكس ايجاباً على ربحية المصرف من جهه، اي ان هناك علاقة  
عكسية بين التكاليف المصرفية وربحية المصرف، والعكس صحيح، ويعزى انخفاض ارباح المصرف لسنة ٢٠١٠ الى نسبة  
٠,٠٨ الى ارتفاع عدد المستقطبين للمصرف بسبب توسع المصرف وزيادة حاجته الى عدد اكبر من الموارد البشرية ما  
ادى الى ارتفاع التكاليف ما انعكس سلباً على ارباح المصرف.

#### جدول (٥) صافي ارباح المصرف للسنوات (٢٠١٠ - ٢٠٠٧)

السنوات	صافي الربح	اجمالي التكاليف
٢٠٠٧	٦٧٦١٥٢٨٣٣	١١٩٢٥٧٨٠٠
٢٠٠٨	١٩٨٢٦٧٧٢٣٧	٩٣١٦٢٨٠٠
٢٠٠٩	٦٠٩٣٧٧٣٧٥٣	١٠٩١٦٣١٣٧
٢٠١٠	٤٣٨٩١٢٦١٢٢	٢٣٦٨٣٠١٦٤
الجدول من اعداد الباحثين بالاعتماد على التقارير المالية لمصرف دجلة و الفرات للتنمية والاستثمار الاسلامي للسنوات (٢٠٠٧-٢٠٠٨).		

يبين الجدول (٦) عدد الموارد البشرية تاركة العمل في المصرف قبل نهاية عمرها الانتاجي والتي تؤثر على ربحية  
المصرف، اذ تحمل المصرف لتكاليف تدريبهم المختلفة وبالتالي هجر تلك الموارد البشرية للمصرف قبل نهاية عمرها  
الانتاجي يعتبر خسارة للمصرف ومكسب للمصرف الذي تذهب اليه تلك الموارد البشرية، اذ بلغت خسائر المصرف  
للسنوات (٢٠٠٧ - ٢٠١٠) وعلى التوالي (٢٧٨٢٦٨٢٠) و ٣٣٨٠٢٤٠٩ و ١٤٧٦٦٠٢٤ و ٢٨٨٠٣٦٥٢ مليون

دينار، اذ بلغت أكبر الخسائر للمصرف في سنة (٢٠٠٨) والبلغة ٣٣٨٠٢٤٠٩ مليون دينار ما انعكس ذلك سلباً على ربحية المصرف كما مبين في الجدول (٣).

جدول (٦) عدد الموارد البشرية تاركة العمل في المصرف للسنوات (٢٠٠٧ - ٢٠١٠)

السنوات	عدد الموارد البشرية تاركي العمل	متوسط تكلفة المورد البشري الواحد على المصرف	خسائر المصرف جراء ترك الموارد البشرية للعمل (دينار)
٢٠٠٧	٢٨	٩٩٣٨١٥	٢٧٨٢٦٨٢٠
٢٠٠٨	٤١	٨٢٤٤٤٩	٣٣٨٠٢٤٠٩
٢٠٠٩	٢٨	٥٢٧٣٥٨	١٤٧٦٦٠٢٤
٢٠١٠	٢٧	١٠٦٦٨٠٢	٢٨٨٠٣٦٥٢

الجدول من اعداد الباحثين بالاعتماد على : لعبي هاتو خلف، ٢٠١١، محاسبة الموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة ، الاكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك.

وتتم المعالجة المحاسبية لخسائر ترك العمل من قبل المورد البشري بالقيود المحاسبي الاقي المبين في الجدول (٧) :

الجدول (٧) القيد المحاسبي لخسائر هجر المورد البشري للمصرف

القيد المحاسبي	السنوات			
	٢٠١٠	٢٠٠٩	٢٠٠٨	٢٠٠٧
من ح/ خسائر المورد البشري	٢٨٨٠٣٦٥٢	١٤٧٦٦٠٢٤	٣٣٨٠٢٤٠٩	٢٧٨٢٦٨٢٠
الى ح/ المورد البشري	٢٨٨٠٣٦٥٢	١٤٧٦٦٠٢٤	٣٣٨٠٢٤٠٩	٢٧٨٢٦٨٢٠

الجدول من اعداد الباحثين بالاعتماد على الجدول (٤)

حيث يتم تحديد قيمة خسارة ترك المورد البشري للعمل والمتمثلة بالقيمة الدفترية للمورد البشري وبالشكل الاقي:-  
خسائر ترك العمل للمورد البشري = تكلفة الحصول على المورد البشري - مجموع الاطفاء السنوي

### المبحث الثالث

#### الاستنتاجات والمقترحات

##### أولاً: الاستنتاجات

١. تغيير النظرة على ان الاستثمار في الموارد البشرية من كونها تكاليف تشغيلية قصيرة الاجل الى كونها تكاليف رأسمالية طويلة الاجل.
٢. قبول الفرضية الاولى بان الاستثمار في الموارد البشرية له علاقة طردية مع ربحية المصرف.
٣. قبول الفرضية الثانية بان هجر الموارد البشرية له علاقة عكسية مع ربحية المصرف.
٤. يساهم الاستثمار في الموارد البشرية الى زيادة مهاراتها ما ينعكس ايجاباً على ربحية المصرف.
٥. يخفض الاستثمار في الموارد البشرية ربحية المصرف في الاجل القصير وزيادتها في الاجل الطويل.

##### ثانياً: المقترحات

١. استقطاب الموارد البشرية الجيدة لتقلل تكاليف التدريب والهجر للمصرف.
٢. يقترح البحث في زيادة الحوافز للموارد البشرية المتميزة لضمان استمرارها في العمل لدى المصرف وضمان عدم هجرها للمصرف مما يفقد المصرف فرصتين، الاولى تحمل تكاليف الهجر والثانية انعكاس ذلك سلبياً على ربحية المصرف.

##### المصادر

١. التقارير المالية لمصرف دجلة والفرات المنشورة في سوق العراق للأوراق المالية للسنوات (٢٠٠٧-٢٠١٠).
٢. بيانات تكاليف الاستثمار وهجر الموارد البشرية لمصرف دجلة والفرات للتنمية والاستثمار للسنوات (٢٠٠٧-٢٠١٠)، لعبي هاتو خلف، ٢٠١١، محاسبة الموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة، الاكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك
٣. المصباح، عماد الدين احمد، ٢٠٠٦، دور التعليم والتربية وتطور المعرفة التكنولوجية في تحقيق التنمية البشرية، ورقة عمل حول تحديات التنمية البشرية في الوطن العربي ودور النقابات في مواجهتها وتوفير فرص عمل للشباب، دمشق، سوريا.
٤. شلالى، عبد القادر، ٢٠٠٩، دور ادارة الموارد البشرية في صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.
٥. صالح، اسماء رشاد نايف، ٢٠١١، الابداع المؤسسي وتنمية المورد البشري في المنظمات غير الحكومية (الاهلية)، بحث مقدم الى الملتقى الدولي " الابداع التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية" جامعة سعد دحلب- البليدة، الجزائر.

٦. المعموري، علي محمد ثجيل، ٢٠١٢، تحديات الافصاح المحاسبي عن الموارد البشرية "دراسة انتقادية لدعم توجهات الادارة في ظل عصر العولمة، بحث مقدم الى المؤتمر العلمي الدولي الموسوم "عولمة الادارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان ، لبنان.
٧. الصقر، ثامر عادل، بدون سنة نشر، محاسبة الموارد البشرية "المفهوم والاهمية" دراسة على عينة من الشركات العراقية في البصرة. كلية الادارة والاقتصاد، البصرة، العراق
٨. كمال، بدون سنة نشر، محاسبة الموارد البشرية "منهج جديد لقياس قيمة خدمات المورد البشري.
٩. الاكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك،
١٠. الغبان، نائر صبري وياسين، سناء احمد، ٢٠٠٧، الافصاح عن الاستثمار في الموارد البشرية في التقارير المالية للوحدات الاقتصادية العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية المجلد ١٣ / العدد ٤٥ .
١١. Arab British Academy for Higher Education www.abahe.co.uk.