**الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية**

**وزارة التعليم العالي والبحث العلمي**

**جامعة محمد خيضر بسكرة**

**كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**

بحث حول:

**دور محاسبة الموارد البشرية في اتخاذ وترشيد القرارات**

**إعداد الطالبتين: الفوج: 02 تحت إشراف الأستاذة: من**

**ـ بنارة فيروز. د/ بوسكار ربيعة.**

**ـ تومي يسرى.**

السنة الجامعية: 2021 /2022

**خطة البحث:**

**المقدمة:**

**المبحث الأول:** **ماهية محاسبة الموارد البشرية.**

المطلب الاول: مفهوم محاسبة الموارد البشرية.

المطلب الثاني: أهمية محاسبة الموارد البشرية.

المطلب الثالث: أهداف محاسبة الموارد البشرية.

**المبحث الثاني: ماهية اتخاذ القرارات.**

المطلب الاول: مفهوم عملية اتخاذ القرارات.

المطلب الثاني: مراحل عملية اتخاذ القرارات.

المطلب الثالث: أساليب اتخاذ القرارات والعوامل المؤثرة فيها.

**المبحث الثالث: محاسبة الموارد البشرية كأساس لاتخاذ القرارات.**

المطلب الأول: أهمية معلومات محاسبة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات.

المطلب الثاني: استخدام معلومات محاسبة الموارد في اتخاذ القرارات.

المطلب الثالث: وظيفة محاسبة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات.

**الخاتمة:**

**قائمة المراجع:**

**المقدمة:**

يعد موضوع الموارد البشرية من الموضوعات الحديثة نسبيا في مجال المحاسبة حيث بدأ الاهتمام بها نتيجة لإدراك أهمية الافراد في المنظمات باعتبارهم موارد نتيجة كونهم يتمتعون بقدرات علمية ومهنية عالية.

وبدأت عملية التركيز على رأس المال البشري أكثر من رأس المال المادي حيث أن البشر يمثلون موردا هاما وفعالا في المنظمات حيث مهما اختلفت طبيعة خذا المورد ومركزه الاجتماعي أو وضعه الاقتصادي فإنه يتخذ مجموعة من القرارات التي تتغلغل وبصورة مستمرة في نشاط المؤسسة في جميع عناصر العملية الادارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه

ورقابة وهي لا تقتصر على عامل دون غيره أو مستوى دون سواه فأي ادراي يتوجب عليه أن يمارسها لأداء مهامه وكي يتسنى له اتخاذ القرار يتطلب توفر لديه المعلومات الدقيقة في المكان والزمان المناسبين ومن هنا يمكن طرح الاشكال التالي ماهي محاسبة الموارد البشرية؟ وماهي عملية اتخاذ القرار؟ وما هو دور محاسبة الموارد البشرية في اتخاذ وترشيد القرارات؟

**المبحث الأول: ماهية محاسبة الموارد البشرية.**

المطلب الأول: مفهوم محاسبة الموارد البشرية.

ورد في الدرب المحاسبي تعريفات عديدة لمحاسبة الموارد البشرية يركز معظمها حول نفس المعنى من حيث مسألة قياس البيانات المتعلقة بالموارد البشرية وكونها أداة قياس للقيمة كما يتوجه بعضها البعض نحو موضوع الإفصاح عن الموارد البشرية كأصول وتوصيل معلومات في التقارير المالية الموجهة نحو الجهات ذات مصلحة.

حيث عرفت المحاسبة عن الموارد البشرية بأنها " عملية تحديد وقياس البيانات المتعلقة بالموارد البشرية وتوصيل تلك المعلومات إلى الطراف المعنية "

وتعرفها جمعية المحاسبة الأمريكية(A.A.A) بأنها “عملية تحديد وقياس الموارد البشرية، وامداد الوحدات الادارية المعنية بالمعلومات ”.

تعريف ليكرت 1976: فقد نظر للموارد البشرية على أنها عملية التقدير الدقيق للقيمة الحالية المستقبلية على ذلك النوع من أصول المشروع الممثل في ولاء جمهور المستهلكين وحملة السهم وكذلك على ولاء الموردين بالإضافة إلى سمعة المشروع في المجتمع المالي وكذلك سمعته في البيئة التي توجد بها".

يمكن تعريفها أيضا "هي إحدى أدوات وأساليب القياس المحاسبي التي تهتم بتوفير كافة المعلومات والبيانات التاريخية والحالية والمستقبلية المالية وغير المالية وتستخدم كأداة قياس كميا خاصة بالموارد البشرية وتقديم نتائج القياس للأطراف ذات الأهمية بما يمكن من تحقيق مقابلة الإيرادات بالتكاليف وبما يؤدي إلى تحقيق الهدف المطلوب[[1]](#footnote-1)".

المطلب الثاني: أهمية محاسبة الموارد البشرية.

تنبع أهمية محاسبة الموارد البشرية من قياس الموارد البشرية المتاحة والمستخدمة في المؤسسات الاقتصادية المختلفة من خلال:

ـ قياس العائد على رأس المال المستخدم في المؤسسة: يتم من خلال العلاقة بين صافي الاصول بما فيها الاصول البشرية مما يعطي دقة وموضوعية في القياس.

ـتخطيط الموارد البشرية في المؤسسة: إن عملية التخطيط ورسم التصورات المستقبلية تتطلب توافر البيانات والمعلومات عن كافة موارد المؤسسة المتاحة لديها وذلك لمساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات المناسبة ومحاسبة الموارد البشرية تؤمن للإدارة ما تحتاجه من معلومات وبيانات عن الصول البشرية.

ـتفعيل الدور الرقابي في المؤسسة: تساهم محاسبة الموارد البشرية في حث الإدارة على المحافظة على الاصول البشرية للمؤسسة وعدم تصفية تلك الاصول من جهة وإيجاد وسيلة لتقييم مدى قيام الإدارة بالمحافظة على الموارد البشرية وذلك لمعرفة مدى نجاح الإدارة في إدارة واستثمار والاستغلال الامثل من الموارد المتاحة.

ـ قياس عائد الاستثمار في تدريب رأس المال البشري في المؤسسة: تلعب محاسبة الموارد البشرية أهمية كبيرة في قياس عائد الاستثمار في تدريب رأس المال البشري من خلال ما توفره من معلومات شاملة ودقيقة حول تكاليف الموارد البشرية.

ـ تفعيل المسؤولية الاجتماعية: إن محاسبة الموارد البشرية تمكن القائمين على تقييم المؤسسة اتجاه المجتمع من توفر المعلومات الخاصة بالموارد البشرية كما يمكن أن تقدم محاسبة الموارد البشرية خدمة للأطراف الخارجية تساعدهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم وذلك من خلال معرفة قيم الصول البشرية التي تتواجد في المؤسسة ومدى تأثيرها على الوضع المالي فيه.[[2]](#footnote-2)

المطلب الثالث: أهداف محاسبة الموارد البشرية.

إن محاسبة الموارد البشرية تساهم في تحقيق هدف أشمل وهو كفاءة استخدام القوى العاملة المتاحة، وإذا نظرنا اليها نجدها تتعامل مع قيمة الاستثمار في الأصول الانسانية والنتائج الاقتصادية المترتبة على ذلك، فهي تساعد الادارة على حسن اختيار الأفراد الملائمين وتدريبهم وصيانتهم وتحفيزهم والاستفادة من طاقاتهم وجهودهم الى الحد الذي يحقق مصالح هؤلاء الأفراد الى جانب مصلحة العمل.

كما تهدف أيضاً الى جذب انتباه الادارة إلى أهمية الموارد البشرية، ومساعدتها في قياس هذه الموارد وتقييمها وتطويرها. **[[3]](#footnote-3)**

**المبحث الثاني: ماهية اتخاذ القرارات.**

المطلب الاول: مفهوم عملية اتخاذ القرارات.

قبل التطرق لعملية اتخاذ القرار یجدر بنا أولا التطرق للقرار في حد ذاته حیث:

يعرف على أنه " الاختيار القائم على أسس موضوعية لبديل واحد من بين بديلين أو أكثر، ويكون القرار هو البث أو التحديد لما يجب أن يتم وذلك لإنهاء وضع معين بصورة نهائية للحصول على نتيجة ملموسة بحل مشكلة موضع القرار.

كما يعرف القرار على أنه" اختيار قائم على أساس بعض المعايير لبديل واحد من بين بديلين أو أكثر.

ويعرف على أنه" الناتج النهائي لحصيلة مجهود متكامل من الآراء والأفكار والاتصالات والجدل والدراسات التي تمت في مستويات مختلفة في المنظمة"[[4]](#footnote-4)

ـ يتضح ان العناصر التي تتكون منها القرارات تشمل:

\_عملية الاختيار بين الصواب او الخطأ.

\_وجود بديلين على الأقل.

\_وجود هدف او عدة اهداف.

مفهوم عملية اتخاذ القرار:

هي نشاط ذهني فكري و موضوعي يسعى إلى اختيار البديل ) الحل( الانسب للمشكلة على أساس مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار في سبيل الوصول لاختيار القرار الانسب و الأفضل.

او هي عملية منطقية يتوصل من خلالها الافراد الى قرار بشأن امر ما، اذ يتواجد العديد من الجوانب التي تلعب دورا في تلك العملية، اذ يتعين على الافراد الاختيار بين مجموعة من المعايير من اجل تحديد النتيجة.[[5]](#footnote-5)

المطلب الثاني: مراحل عملية اتخاذ القرارات.

1-تحديد المشكلة: تعرف المشكلة بأنها انحراف للأداء الفعلي عن الأداء المخطط له ويعتمد التحليل الدقيقة للمشكلة عن الإجابة على السؤال ما هو الخطأ الحقيقي فإذ كان المدير أو المسؤول لا يعرف بتاتا في المجال التي تقع فيه المشكلة فعليه أن يسأل الأشخاص الذين يعملون في ذلك المجال بل يحفزهم من أجل البحث أكثر عن هذه المشكلة.

2\_وضع حلول بديلة: بعد أن يتيقن بتحديد المشكلة هنا يتم وضع عدة حلول افتراضية واستشارة المساعدين يسهل من المهمة وهناك طرق ساعدت لذلك مثل الزوبعة الفكرية.

فالمقترحات الصادرة من هذه العملية وخصوصا الاقتراحات التي يقدمها المساعدين يسهل من تحديد عدة البدائل تكون الحل المرجو وكما يعتمد على خبرات سابقة في ذلك.

3\_تقييم البدائل: تتم هذه الخطوة بتحديد كافة نقاط الضعف والقوة لكل بديل من البدائل المتاحة (الحلول) ويعتمد المدير في ذلك على خبرته وعلى دقة المعلومات المتعلقة بكل بديل وله أن يستعين بخبرات الاخرين لأنه لن يكون ملما بكافة نقاط القوة والضعف لكل بديل. أن المشكلة الاولى التي ستواجه هذه الخطوة هو عدم إمكانية تحديد أثار هذه النقاط قوة أم ضعفا نظرا لارتباطها وارتباط اثارها بالمستقبل ولمواجهة هذه المشكلة ينبغي عليه التنبؤ بأثار كل بديل. أما المشكلة الثانية فتكمن في إعادة تقييم بديل أخر إذا ترتب عن البديل السابق اثار سلبية وبالتالي يصبح الموقف أكثر تعقيدا.

4\_ اختيار البديل الأمثل: بعد أن يتم وضع البدائل يتم تحديد البديل وهذا أصعب المراحل فالاختيار يكون على أساس قدرة البديل على حل المشكلة وهكذا تنتهي باختيار أفضل البديل. ويكون الاختيار في قالب الظروف المحيطة داخل المنظمة إضافة على قدرة البديل في التصرف السليم.

5\_ تجربة البديل: هنا يتم تنفيذ هذا البديل وهذه العملية قد توجد مقاومة من الأفراد والإدارات داخل المنظمة لذلك وجب علينا تنفيذ البديل وتقبله وقد تدخل عملية التكوين في ذلك.

6\_متابعة النتائج: هو آخر عملية في اتخاذ القرار وهو متابعة النتائج في الميدان بمجرد اختيار أفضل البدائل تبدأ عملية التفاعل بين البديل والواقع بمتغيراته لذلك وجب متابعة العملية وتقييم النتائج لتفادي الإخفاق في حل المشكلة.[[6]](#footnote-6)

المطلب الثالث: أساليب اتخاذ القرارات والعوامل المؤثرة فيها.

أولا / أساليب اتخاذ القرار:

تعد الاساليب المساعدة لاتخاذ القرارات من الاسهل إلى الاصعب من حيث الجهد والوقت والتكلفة ويعد الحدس والتخمين والرأي الشخصي إزاء حل معين لمشكلة قائمة أسهل وسائل اتخاذ القرارات.

ـ الاساليب الكيفية: [[7]](#footnote-7)

الحكم الشخصي أو البديهة: أن المعيار في اتخاذ القرار من وجهة نظر الحكم الشخصي للمدير هو نظرة المدير للأمور وتقديره والتي تبنى عادة على أسس شخصية غير موضوعية وتنطلق من التكوين النفسي والأفضلية والتأثير بمجريات الاحداث والمدير عند اتخاذه للقرارات في هذه الحالة إنما يستمد من خلفياته ومعلوماته السابقة.

الحقائق: تعد الحقائق قواعد ممتازة في اتخاذ القرارات فحين تكون الحقائق متوفرة فإن القرارات المتخذة تصبح ذات جذور قوية منطقية.

التجربة: تمثل التجارب السابقة مصدرا مهما يمكن الاستعانة به في اتخاذ القرارات إذ مما لا شك في أنه نجد كثيرا من المواقف المتشابهة للموقف الحالي قد اتخذت فيه قرارات معينة فإذا كانت تلك القرارات قد أدت إلى نتائج مرضية فإن من المفيد الاستفادة من التجارب السابقة في اتخاذ قرارات حالية.

الأراء: إن الاعتماد على الآراء الخارجية هو أسلوب ديمقراطي في اتخاذ القرارات وهي أسلوب لا ينتهجه الكثيرين ولكنه يضل أسلوبا أفضل وكذلك فإن القرار المبني على المشاركة وإعطاء الرأي يشجع العناصر المعنية بتنفيذه في المجال الذي يخصه.

ـ الاساليب الكمية:

بحوث العمليات: تعني استخدام الطريقة العلمية في المفاضلة بين البدائل التي يمكن اتخاذها اتجاه مشكلة معينة من خلال المقاييس الرياضية وذلك من أجل الوصول إلى الوسائل المثلى التي تتناسب مع الاهداف المطلوبة وعليه فإن بحوث العمليات تعني التطبيق الرياضي للطريقة العلمية لحل المشاكل الإدارية.

أسلوب البرمجة الخطية: انسب فكرتها إلى جورج الذي طبقها في مجال البحوث الحربية منذ عام 1974 م، والبرمجة الخطية هي طريق أو أسلوب رياضي لتخصيص الموارد المحدودة لتحقيق أهداف محددة حيث يمكن التعبير عن كل من الهدف والقيود التي تحيط بتحقيقه في صورة معادلات خطية تكشف بدورها في اكتشاف أفضل السبل لاستخدام الموارد المتاحة لتحقيق الاهداف المرسومة.

أسلوب شجرة القرار: هذا الاسلوب يمكن متخذي القرار من رؤية البدائل المتاحة والاخطار والنتائج المتوقعة لكل منها بوضوح إلا أن تطبيق هذا الاسلوب بفاعلية يتطلب استعانة متخذ القرار بخاصية المواقف والحالات الغير مؤكدة لتقدير وتحديد درجة الاحتمالات المتوقعة. حيث تمثل شجرة القرارات كافة العوامل المتعلقة باتخاذ القرار ومنه توضح كافة البدائل المتاحة والعائد المتوقع لكل بديل في ظل كل حدث من الاحداث المتوقعة.

ثانيا / العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار:[[8]](#footnote-8)

ـ القيم والمعتقدات: للقيم والمعتقدات تأثير كبير في اتخاذ القرارات ودون أن يتعارض ذلك مع حقائق وطبيعة النفس البشرية وتفاعلها مع الحياة.

ـ المؤثرات الشخصية: لكل فرد شخصيته التي ترتبط بالأفكار والمعتقدات التي يحملها والتي تؤثر على القرار الذي سيتخذه وبالتالي يكون القرار متطابقا مع تلك الافكار والتوجهات الشخصية للفرد.

ـ الميول والطموحات: لطموحات الفرد وميوله دور مهم في اتخاذ القرار لذلك يتخذ الفرد القرار التابع من ميوله وطموحاته دون النظر إلى النتائج المادية أو الحسابات الموضوعية المترتبة عن ذلك.

ـ العوامل النفسية: تؤثر العوامل النفسية على اتخاذ القرار فإزالة التوتر النفسي والاضطراب والحيرة والتردد لها تأثير كبير في إنجاز العمل وتحقيق الاهداف والطموحات والمال التي يسعى لها الفرد.

**المبحث الثالث: محاسبة الموارد البشرية كأساس لاتخاذ القرارات.**

المطلب الأول: أهمية معلومات محاسبة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات.

تبرز أهمية معلومات محاسبة الموارد في اتخاذ القرارات من خلال ما یلي:[[9]](#footnote-9)

ـ إن درجة الجودة في المعلومات المتوفرة لمتخذ القرار لها تأثير كبیر على درجة

القرارات المتخذة، فكلما زادت درجة الجودة في تلك المعلومات، كلما كان اختيار متخذ

القرار من بین أفضل البدائل، أي أن المعلومات الجیدة تزید من معرفة متخذ القرار،

وتقلل من جوانب المخاطرة المرتبطة باتخاذ القرارات.

ـ إن معلومات محاسبة الموارد تؤثر بشكل كبیر في توقعات صانع القرار بالنسبة للأحداث القادمة بحیث یصبح العائد المتوقع من قرار أكبر ما یمكن، كما تساعد أيضا في توضيح الرؤية لصانع القرار، وتحسين وتنمية إدراكه وزيادة فعالية صانع القرار وتحفيزه لاتخاذ القرار بصورة مباشرة من خلال الاختيار الجید من بین البدائل المتاحة، وبالتالي صدور قرار رشيد.

ـ إن هناك اختلافا في المستويات الإدارية الثلاثة، ومن ثم تأثير ذلك على طبيعة

ونوعية المعلومات المحاسبية اللازم توفرها بواسطة نظم المعلومات المحاسبية لتلبية

احتجاجات الإدارة في كل مستوى.

ـ الاهتمام بتوجيه البحوث المحاسبية نحو الجوانب السلوكية المتعلقة بالكشف عن تأثير مخرجات نظم معلومات محاسبة الموارد المحوسبة على تصرفات متخذي القرارات. أي معرفة سلوكيات متخذي القرار حیال استخدام معلومات محاسبة الموارد البشرية خاصة فیما یتعلق بدورية وسرعة التقارير المحاسبية وكذلك السرعة المطلوبة في إعداد هذه التقارير وتسليمها في الوقت المناسب عند الطلب.

المطلب الثاني: استخدام معلومات محاسبة الموارد في اتخاذ القرارات.[[10]](#footnote-10)

تتمثل المنافع التي یمكن أن تتحقق من استخدام وتوفر معلومات محاسبة الموارد لمتخذ القرار فیما يلي:

- تنمية قد ارت متخذ القرار من خلال الاستفادة من المعلومات المتاحة.

- ترشيد وتنسيق ما یبذله متخذ القرار من جهد في البحث والتطوير على ضوء ما هو متاح من معلومات.

- اكتساب قاعدة معرفية عرضية لحل المشكلات.

- توفير بدائل وأساليب حديثة لحل المشكلات و اختيارات تكفل الحد من هذه المشكلات في المستقبل.

- والأهم من كل ما سبق ضمان القرارات السليمة في جميع أقسام المؤسسة وعلى

مختلف مستويات المسؤولين فيها.

المطلب الثالث: وظيفة محاسبة الموارد البشرية في اتخاذ وترشيد القرارات.

ـ ترشيد القرارات المتعلقة بتقييم إدارة المشروع أو تقييم المشروع كوحدة واحدة من جانب جهات خارجية وذلك بعد إغفال الموارد البشرية خلال هذا النوع من التقييم وباستخراج نسب ومعدلات تتعلق ببيانات الموارد البشرية.

- قياس ديناميكية العنصر البشري في المنظمة و إعداد التقارير اللازمة عن ذلك.

- تطوير التقييمات المالية للأفراد و الجماعات في المنظمة و مراقبة هذه التقييمات عبر الزمن.

- قياس البيانات المتعلقة بالموارد البشرية و توصيل هذه المعلومات إلى الجهات ذات المصلحة التابعة لها.

ـ ترشيد القرارات الخاصة باستخدام الموارد البشرية مثل القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والاستقالة.

ـ دراسة البدائل المتاحة لاستغلال الموارد البشرية ومساندة الإدارة في اختيار البدائل المناسبة وذلك لتحقيق الاستغلال المثل للعنصر البشري.

ـ فروض الرقابة على تكلفة استخدام الموارد البشرية وذلك من خلال تطبيق أساليب الرقابة على التكاليف المتعارف عليها مثل أسلوب المعايرة.

ـ ترشيد القرارات الخاصة بالاستثمار في الموارد البشرية وهي قرارات تتعلق بإضافة عناصر جديدة إلى القوى العاملة التابعة للمنشأة.

ـ ترشيد قرارات تقييم أداء العاملين.[[11]](#footnote-11)

**الخاتمة:**

إن محاسبة الموارد البشرية تلعب دورا هاما في عملية إعداد عملية موازنة للحصول على العنصر البشري بما تقدمها من تكاليف معيارية عن عمليات الاستقطاب والتدريب واختيار العاملين. فيجب تطبيق نظام متكامل لمحاسبة الموارد البشرية في كل المنشآت التي تستخدم رأس المال البشري بدرجة كبيرة. وهي أيضا تساهم في محاسبة الموارد البشرية في قياس وتقييم كفاءة وفعالية استخدام العنصر البشري فهي تقدم المعلومات عن تكلفة وقيمة كل فرد في التنظيم.

حیث تعتبر معلومات محاسبة الموارد البشرية الوسيلة الأساسية والعصب المحرك لاتخاذ القرارات بالمؤسسة فكلما كانت المعلومات المحاسبية تتوفر على مجموعة من الخصائص وفي الوقت المناسب كلما ساهمت في تحسین اتخاذ القرارات وذلك من خلال: دقة وجودة معلومات محاسبة الموارد التي تعتبر بمثابة الأساس الذي تبنى علیه القرارات والتي تؤثر على نشاط المؤسسة ،تستمد المعلومات المحاسبية أهميتها ومكانتها من خلال مدى مساهمتها في عملية اتخاذ القرار إذا توفرت في معلومات محاسبة الموارد مجموعة من الخصائص فإنها تكون ذات منفعة ومفيدة في اتخاذ القرارات.

**قائمة المراجع:**

1/ أحمد ماهر، اتخاذ القرار بین العلم والابتكار، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.

2/ طاهر حس، مراحل اتخاذ القرار وأنواعه، كلية إدارة العمال ،2019.

3/ عبد اللاه إبراهيم الفقي، نظم المعلومات المحوسبة ودعم اتخاذ القرار، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن،2012.

4/ فیاض حمزة رملي، نظم المعلومات المحاسبية المحوسبة مدخل معاصر لأغراض ترشيد القرارات الإدارية، الأباي للنشر والتوزيع، السودان، 2011.

5/ أمنة مسغوني، أليات اتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضا على الأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 2014\_2015.

6/ أيمن عبد الله محمد أبوبكر، مدى اهتمام الإدارة بالمحاسبة عن تكلفة الموارد البشرية بالمصارف، دراسة ميدانية على عينة من المصارف بالخرطوم، جامعة أبو ظبي، 2017.

7/ حدة ناصري، معوقات تطبيق محاسبة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة نيل شهادة الماستر، تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة محمد بوضياف، 2018\_2019.

8/ مسحوب خديجة، إمكانية تطبيق محاسبة الموارد البشرية في الجامعة، دراسة تطبيقية في جامعة السعيدة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص محاسبة وجباية، جامعة الطاهر مولي سعيدة ،7102\_6102.

9/ هاجر بكاري، مصداقية المعلومات المحاسبية ودورها في اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص تدقيق محاسبي، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 2014\_2015.

10/ وسام رمضان الشنطي، دور محاسبة الموارد البشرية في رفع كفاءة الأداء المالي، دراسة ميدانية على الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين، مذكرة لنيل الماجيستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزهر غزة , 2015\_2016.

1. وسام رمضان الشنطي، دور محاسبة الموارد البشرية في رفع كفاءة الأداء المالي، دراسة ميدانية على الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين، مذكرة لنيل الماجيستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزهر غزة , 2015\_2016، ص. 20-21 [↑](#footnote-ref-1)
2. حدة ناصري، معوقات تطبيق محاسبة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة نيل شهادة الماستر، تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة محمد بوضياف , 2018\_2019، ص 11\_10. [↑](#footnote-ref-2)
3. مسحوب خديجة، إمكانية تطبيق محاسبة الموارد البشرية في الجامعة، دراسة تطبيقية في جامعة السعيدة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص محاسبة وجباية، جامعة الطاهر مولي سعيدة ,7102\_6102، ص 16. [↑](#footnote-ref-3)
4. أحمد ماهر، اتخاذ القرار بین العلم والابتكار، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 21. [↑](#footnote-ref-4)
5. طاهر حس، مراحل اتخاذ القرار وأنواعه، كلية إدارة العمال , 2019، ص 3. [↑](#footnote-ref-5)
6. أمنة مسغوني، أليات اتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضا على الأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي , 2014\_2015، ص 45\_44\_ 43. [↑](#footnote-ref-6)
7. هاجر بكاري، مصداقية المعلومات المحاسبية ودورها في اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص تدقيق محاسبي، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي , 2014\_2015، ص 33\_32. [↑](#footnote-ref-7)
8. هاجر بكاري، مرجع سابق، ص 35\_34. [↑](#footnote-ref-8)
9. فیاض حمزة رملي، نظم المعلومات المحاسبية المحوسبة مدخل معاصر لأغراض ترشيد القرارات الإدارية، الأباي للنشر والتوزيع، السودان، 2011، ص213. [↑](#footnote-ref-9)
10. عبد اللاه إبراهيم الفقي، نظم المعلومات المحوسبة ودعم اتخاذ القرار، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن،2012، ص116. [↑](#footnote-ref-10)
11. أيمن عبد الله محمد أبوبكر، مدى اهتمام الإدارة بالمحاسبة عن تكلفة الموارد البشرية بالمصارف، دراسة ميدانية على عينة من المصارف بالخرطوم، جامعة أبو ظبي , 2017، ص110. [↑](#footnote-ref-11)