جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

قسم: التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

مقياس: محاسبة الموارد البشرية

بحث حول:

***دور محاسبة الموارد البشرية في اتخاذ و ترشيد القرارات***

 ***من***

***من***

 الفوج الثاني

من إعداد الطالبتين : تحت إشراف الأستاذة:

* أميرة بن رحمون بوروبة فهيمة
* بعيسي ندى الريحان

السنة الدراسية : 2020-2021

خطة البحث :

**المبحث الأول : الإطار المفاهيمي لمحاسبة الموارد البشرية**

المطلب الأول : مفهوم ونشأة محاسبة الموارد البشرية .

المطلب الثاني : أهداف و أهمية محاسبة الموارد البشرية .

 المطلب الثالث: فروض و مبادئ محاسبة الموارد البشرية .

**المبحث الثاني: ماهية اتخاذ القرارات**

المطلب الأول : مفهوم عملية اتخاذ القرارات و أهميتها .

المطلب الثاني :مراحل عملية اتخاذ القرارات .

المطلب الثالث : أساليب اتخاذ القرارات و العوامل المؤثرة فيها .

**المبحث االثالث : دور محاسبة الموارد البشرية في اتخاذ و ترشيد القرارات**

المطلب الأول : مفهوم ترشيد القرارات .

المطلب الثاني: دور محاسبة الموارد البشرية في اتخاذ و ترشيد القرارات.

 **مقدمة :**

يعد موضوع الموارد البشرية من الموضوعات الحديثة نسبيا في مجال المحاسبة حيث بدأ الاهتمام بها نتيجة لإدراك أهمية الأفراد في المنظمات باعتبارهم موارد نتيجة كونهم يتمتعون بقجرات علمية و مهنية عالية .

و بدأت عملية التركيز على رأس المال البشري أكثر منه على رأس المال المادي حيث أن البشر يمثلون موردا هاما و فعالا في المنظمات .

حيث مهما اختلفت طبيعة هذا المورد و مركزه الاجتماعي أو وضعه الاقتصادي فإنه يتخذ نتيجة للفطرة مجموعة من القرارات وإن عملية اتخاذ القرار تتغلغل و بصورة مستمرة في نشاط المؤسسة وفي جميع عناصر العملية الإدارية من تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة وهي لا تقتصر على عامل دون غيره أو مستوى دون سواه فأي إداري يتوجب عليه أن يمارسها لأداء مهامه وكي يتسنى له اتخاذ القرار يتطلب توفر لديه المعلومات الدقيقة في المكان و الزمان المناسبين ومن هنا يمكن طرح الإشكال ما هي محاسبة الموارد البشرية و ما هي عملية اتخاذ القرار و ما هو دور المحاسبة في اتخاذ وترشيد القرارات ?

**المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لمحاسبة الموارد البشرية**

المطلب الأول : نشأةومفهوم محاسبة الموارد البشرية

أولا/ نشأة محاسبة الموارد البشرية

لقد أقر المحاسبون بقيمة الأصول البشرية من سبعين سنة مضت على الأقل في حين بدأ البحث في محاسبة الموارد البشرية في ستينات القرن الماضي و لقد مرت بالعديد من المراحل وهي :[[1]](#footnote-1)

المرحلة الاولى :)1960 \_1966) هذه المرحلة تميزت بوضع مفاهيم أساسية للمحاسبة عن الموارد البشرية باستخدام النظريات و المبادئ المتعلقة بهذا الموضوع .

المرحلة الثانية ( 1971 \_1966) تميزت هذه الفترة بإيجاد و تقييم فعالية نماذج قياس التكلفة و قيمة الموارد البشرية وكذلك فترة إيجاد مجالات حالية و مستقبلية لاستخدامات المحاسبة عن الموارد البشرية في بعض المنشأت .

المرحلة الثالثة ( 1976\_ 1966 )تميزت هذه المرحلة بنشر العديد من الدراسات الأكاديمية في أمريكا وأستراليا و اليابان و قد تم تطبيق العديد من البحوث عن أثر هذه المعلومات التي تقدمها المحاسبة عن الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الإدارية وكذلك قرارات المستثمرين من حملة الأسهم

المرحلة الرابعة ( 1980\_1976) شهدت هذه المرحلة تراجعا في الإهتمام بمحاسبة الموارد البشرية وذلك بسبب قلة المؤسسات التي تقبل أن تطبق فيها البحوث الخاصة بهذا المجال .

المرحلة الخامسة هي مرحلة التطوير الحالية فقد شهدت بداية للإهتمام لكل من النظرية و التطبيق للمحاسبة عن الموارد البشرية وذلك نتيجة لتزايد اهتمام بعض الدول مثل الولايات المتحدة الأمريكية بموضوع زيادة التطبيق يقتصر على شركات صغيرة و متوسطة الحجم .

ثانيا /مفهوم محاسبة الموارد البشرية

ورد في الأدب المحاسبي تعريفات عديدة لمحاسبة الموارد البشرية يركز معظمها حول نفس المعنى من حيث مسألة قياس البيانات المتعلقة بالموارد البشرية و كونها أداة قياس للقيمة كما يتوجه بعضها البعض نحو موضوع الإفصاح عن الموارد البشرية كأصول و توصيل معلومات في التقارير المالية الموجهة نحو الجهات ذات المصلحة . [[2]](#footnote-2)

1. تعريف لجنة المحاسبين الأمريكيين ( A.A.A)في تقريرها الأول عام 1973:

حيث عرفت المحاسبة عن الموارد البشرية بأنها " عملية تحديد و قياس البيانات المتعلقة بالموارد البشرية و توصيل تلك المعلومات إلى الأطراف المعنية "

و على ضوء هذا التعريف فإن محاسبة الموارد البشرية تركز على ثلاثة أهداف رئيسية :

* تحديد قيمة الموارد البشرية
* قياس ( تكلفة / قيمة ) الموارد البشرية بالنسبة للمنظمة و الوحدة الاقتصادية .
* إيصال البيانات أو المعلومات إلى الأطراف المعنية .
1. تعريف ليكرت 1976:يعد ليكرت أول من بحث في السلوكيين في محاسبة الموارد البشرية فقد نظر للموارد البشرية على أنها عملية التقدير الدقيق للقيمة الحالية المستقبلية

على ذلك النوع من أصول المشروع الممثل في ولاء جمهور المستهلكين و حملة الأسهم و كذلك على ولاء الموردين بالإضافة إلى سمعة المشروع في المجتمع المالي وكذلك سمعته في البيئة التي توجد بها".

يمكن تعريفها أيضا "هي إحدى أدوات و أساليب القياس المحاسبي التي تهتم بتوفير كافة المعلومات و البيانات التاريخية و الحالية و المستقبلية المالية و غير المالية و تستخدم كأداة قياس كميا خاصة بالمورد البشرية و تقديم نتائج القياس للأطراف ذات الأهمية بما يمكن من تحقيق مقابلة الإيرادات بالتكاليف و بما يؤدي إلى تحقيق الهدف المطلوب " .

المطلب الثاني: أهمية و أهداف محاسبة الموارد البشرية

اولا/ أهمية محاسبة الموارد البشرية

تنبع أهمية محاسبة الموارد البشرية من قياس الموارد البشرية المتاحة و المستخدمة في المؤسسات الاقتصادية المختلفة مما يساهم في مساعدة الإدارة بمستوياتها على القيام بوظائفها في التخطيط و الرقابة على الموارد البشرية بفاعلية و كفاءة وهذا لقيت فكرة محاسبة الموارد البشرية و إظهارها في الميزانية كأصل من أصول المؤسسة تأييدا كبيرا لما له من أهمية حيث[[3]](#footnote-3):**قياس العائد على رأس المال المستخدم في المؤسسة :**يتم من خلال العلاقة بين صافي الأصول بما فيها الأصول البشرية مما يعطي دقة و موضوعية في القياس**.**

* **تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة :**إن عملية التخطيط ورسم التصورات المستقبلية تتطلب توافر البيانات و المعلومات عن كافة موارد المؤسسة المتاحة لديها وذلك لمساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات المناسبة و محاسبة الموارد البشرية تؤمن للإدارة ما تحتاجه من معلومات و بيانات عن الأصول البشرية .

هذا بدوره يساعد الإدارة على تخصيص الموارد البشرية على أفضل الوظائف و المهارات المتاحة بالمؤسسة إضافة إلى ترشيد الإنفاق على الموارد البشرية و تحديد الحجم الأمثل من الاحتياجات البشرية .

* **تفعيل الدور الرقابي في المؤسسة** :تساهم محاسبة الموارد البشرية في حث الإدارة على المحافظة على الأصول البشرية للمؤسسة و عدم تصفية تلك الأصول من جهة و إيجاد وسيلة لتقييم مدى قيام الإدارة بالمحافظة على الموارد البشرية و ذلك لمعرفة مدى نجاح الإدارة في إدارة و استثمار و الاستغلال الأمثل من الموارد المتاحة .
* **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 و دقيقة حول تكاليف الموارد البشرية .
* **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 القراراتالمتعلقة بهم و ذلك من خلال معرفة قيم الأصول البشرية التي تتواجد في المؤسسة ومدى تأثيرها على الوضع المالي فيه **.**

ثانيا /أهداف محاسبة الموارد البشرية

يعتبر الهدف العام للمحاسبة كأداة من أدوات الإدارة هو تقديم المعلومات الصحيحة و الموقوتة [[4]](#footnote-4)عن الموقف المالي و التنافسي للمؤسسة و ذلك مع مراعاة الإطار البيئي التنظيمي و التكنولوجي التقني الذي تعمل فيه المؤسسة و بالتالي فإن محاسبة الموارد البشرية تهدف إلى تقديم المعلومات اللازمة و الضرورية عن القوى العامة بالمؤسسة كما تساهم في قياس تكلفة الموارد البشرية لتساعد الإدارة في اختيار الأفراد الملائمين و تدريبهم و تطويرهم و تحفيزهم فمحاسبة الموارد البشرية تسعى إلى وضع نظام محاسبي ملازم يوفر المعطيات و المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الملائمة و المتمثلة في الاستخدام الأفضل للعنصر البشري .

المطلب الثالث فروض و مبادئ محاسبة الموارد البشرية

أولا/ مبادئ محاسبة الموارد البشرية

تتمثل في الاَتي :[[5]](#footnote-5)

* **مبدأ الاستمرارية و الدورية:** تمثل الموارد البشرية عنصر الاستمرار للمنظمة فلا تستطيع بدونها أن تؤدي دورها على العكس من الموارد المادية فخدمتها مؤقتة لذا يجب على المنظمة العمل على المحافظة على مواردها البشرية وزيادة إنتاجها عن طريق التدريب و التشجيع و لعظمة التكاليف المنفقة على تلك الموارد و الحصول على منافعها لعدة فترات محاسبية فإنه ينبغي توزيعها على تلك الفترات .
* **مبدأ مقابلة الإيرادات بالتكاليف:** تعتبر تكلفة العنصر البشري المنفقة على تعيينه و تدريبه و تنميته مصروفا رأسماليا و أصلا من أصول المؤسسة يتم استنفاذه ومن ثم تحمل الفترة المحاسبية بما يخصها فقط من التكلفة و يقابلها في الجانب الدائن الإيرادات الإنتاجية للموارد البشرية و المتمثلة في تلك النفقات غلى معدل الإنتاج .
* **مبدأ الإفصاح و العلانية:** في المحاسبة التقليدية لا يتم الإشارة إلى العنصر البشري إلا فب قائمة نتائج الأعمال ( أجور و رواتب ) و في قائمة المركز المالي ( المقدمات و المستحقات من تلك المصروفات ) وهذا يعد قصورا في الإفصاح حيث يجب عرض الاستثمار في الموارد البشرية ضمن أصول قائمة المركز المالي ليعطي مؤشرا للجهات المهتمة بالمنظمة كما يعطي مؤشرات ذات دلالة تعكس كفاءة الإدارة و توضح التغير في هيكل القوى العاملة .
* **مبدأ الموضوعية:** هناك مقاييس على درجة كبيرة من الموضوعية تستخدم لقياس رأس المال البشري و تعتمد الموضوعية على بيانات إحصائية رسمية و يرى الباحثون أن إضافة بيانات أقل موضوعية و لكن أكثر فائدة لمتخذي القرارات يؤدي إلى تطور علم المحاسبة .
* **مبدأ الأهمية النسبية:** إن التكاليف المنفقة لاكتساب العنصر البشري في تكاليف كبيرة بحيث تأخذ أهمية تؤدي إلى وجوب رسملتها و إظهارها في قائمة المركز المالي .

مما سبق يرى الباحث أن محاسبة الموارد البشرية لا تتعارض مع المبادئ المحاسبية المتعارف عليها بل ترتقي إلى حد القبول العام في ظل تلك المبادئ و الفروض المحاسبية .

ثانيا /فروض محاسبة الموارد البشرية

تقوم محاسبة الموارد البشرية على مجموعة من الفروض تتمثل في :[[6]](#footnote-6)

* **الفرض الأول: للموارد البشرية قيمة اقتصادية :**يعتبر المورد البشري داخل الشركة ذو أهمية كبيرة بحيث أن له قيمة اقتصادية مباشرة تتمثل في كل المجهود و الوقت المنفق في سبيل تأدية و انجاز الأعمال المسندة إليه حاليا و في المستقبل و القيمة الاقتصادية غير المباشرة فتتمثل بحسن تسيير هذا العنصر و استخدامه و الاستفادة من الموارد المادية و التكنولوجية و التقنيات باعتباره أداة فعالة و قادرة على المساهمة في تحقيق أهداف الشركة .
* **الفرض الثاني: تتأثر قيمة الموارد البشرية بنمط الإدارة الموجود في الشركة :** تتأثر قيمة الموارد البشرية بالنمط القيادي للإدارة حيث تتوقف إنتاجية العاملين على القدرات و المهارات من ناحية و الرغبات و الميول من ناحية أخرى كما تتطور معارف الموارد البشرية في الشركات التي تركز إدارتها على التدريب و تطوير العاملين .
* **الفرض الثالث: ضرورة وجود معلومات عن محاسبة الموارد البشرية :** تعد المعلومات الخاصة بمحاسبة الموارد البشرية إلى جانب تكلفة و قيمة الموارد البشرية ضرورية لفاعلية و كفاءة إدارة الشركة فهي مفيدة في عمليات التخطيط لاختيار و توظيف و تنمية و تعويض و صيانة الموارد البشرية
* **الفرض الرابع: يعتبر المورد البشري أحد الأصول:**يعتبر المورد البشري أصل من أصول الشركة ذات تكاليف مباشرة و غير مباشرة ناتجة من تدريب و تنمية المهارات و غيرها من التكاليف التي ترتبط بالإنتاج حيث يستفاد منها لعدة فترات مما يمنكن إخضاعها إلى حد كبير لعملية الرسملة و الإهتلاك حسب العمر الإنتاجي لذلك المورد .
* **الفرض الخامس: الحصول على المورد البشري يمثل تكلفة على الشركة :**توظيف الموارد البشرية يعتبر تكلفة اقتصادية تتحملها الشركة مقابل خدمات و منافع تحصل عليها مستقبلا لذا يمكن ترجمة هذه التكاليف و الخدمات في صورة نقدية و إظهارها ف بالقوائم المالية مثل أجور العمال و تكاليف التدريب و التأهيل و الحوافز المادية و كل التكاليف القابلة للقياس .
* **الفرض السادس :لا يمكن أن تعمل محاسبة الموارد البشرية بمعزل عن الأنظمة الأخرى داخل الشركة :**مثل المحاسبة التحليلية نظام المعلومات.

**المبحث الثاني: ماهية اتخاذ القرارات**

المطلب الأول : مفهوم عملية اتخاذ القرار و أهميتها

أولا/ مفهوم عملية اتخاذ القرار :

عملية اتخاذ القرار[[7]](#footnote-7) هي نشاط ذهني فكري و موضوعي يسعى إلى اختيار البديل ( الحل) الأنسب للمشكلة على أساس مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار في سبيل الوصول لاختيار القرار الأنسب و الأفضل

و يتفق الباحثون و الممارسون على أن عملية اتخاذ القرار تنطوي على " اختيار لبديل واحد من بين بديلين على الأقل "

ثانيا/ أهمية عملية اتخاذ القرار :

" لا يمكن أداء نشاط ما لم يتخذ بصدده قرار فاتخاذ القرارات هي أساس عمل المدير و التي يمكن من خلالها إنجاز كل أنشطة المنظمة و تحديد مستقبلها ولا يمكن أداء أي وظيفة بالمنظمة ما لم يصدر بصددها قرار يحدد من يقوم بها و متى و أين و مع من و بأي تكلفة و غير ذلك "

و تتجلى أهمية اتخاذ القرار في النقاط التالية :[[8]](#footnote-8)

* **اتخاذ القرارات عملية مستمرة في المجال الإداري**: نلاحظ أن عملية التسيير ما هي إلا مجموعة مستمرة و متنوعة من القرارات في مختلف الأقسام الموجودة كالتنظيم و الإنتاج التخطيط و التسويق .....
* **اتخاذ القرارات أداة المدير في عمله**: تعتبر عملية اتخاذ القرار أداة المدير التي من خلالها يمكنه ممارسة العمل الإداري داخل المؤسسة حيث يقرر ما يجب أن يعمله و متى يقوم به? و من يقوم به ?و أين يقوم به? حيث أنه كلما كانت قدرة المدير في اتخاذ القرارات كلما زادت فعالية الأداء .
* **القرارات الإستراتيجية تحدد مستقبل المنظمة**: ترتبط القرارات بالمدى الطويل في المستقبل و مثل هذه القرارات يكون لها تأثير كبير على نجاح المنظمة أو فشلها فلا شك إن قرارشركات السيارات اليابانية بإنتاج السيارة الصغيرة منذ وقت بعيد مكن هذه الشركات من النجاح في إنتاج السيارات الصغيرة و صعوبة و عدم مقدرة الشركات الأمريكية منافستها كما أن فشل شركة **IBM** في اتخاذ قرارات فعالة في مواجهة الإنتاج الشركات المنافسة لأجهزة الكمبيوتر الشخصي بتكلفة منخفضة أدى إلى فقدان الشركة لمركز الصدارة في سوق الكمبيوتر الشخصي و أصبحت مهددة بترك هذا السوق و هذا الحال ينطبق تمام على الأمم و الشعوب حيث تلعب القرارات الإستراتيجية دورا هاما في مصيرها و مكانتها بين دول العالم .
* **اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية** تمثل عملية اتخاذ القرارات أساسا في جميع الوظائف الإدارية كالتخطيط والتنسيق والرقابة  **اتخاذ القرارات أساس الإدارة أو وظائف المنظمة :**أن كل وظيفة داخل المنظمة تتضمن مجموعة متعددة من القرارات مثلا في الإنتاج نجد جملة من القرارات من المسؤول عن الإنتاج في فترة زمنية محددة ?ما هو الحجم الأنسب للإنتاج ?ما هي المدة الزمنية للخطة الإنتاجية ?

**ا**لمطلب الثاني :مراحل و الظروف المحيطة بعملية اتخاذ القرار

أولا/ مراحل عملية اتخاذ القرار :

تمر عملية اتخاذ القرار بعدة مراحل كل مرحلة تحتاج إلى عدة إجراءات وذلك بهدف الوصول إلى قرارات سليمة

سنتعرض فيما يلي إلى كل مرحلة من المراحل:[[9]](#footnote-9)

1. **المرحلة الأولى: تشخيص طبيعة المشكلة :**تنشأ المشكلةنتيجة وجود اختلاف بين الحالة القائمة عن الحالة المرغوب الوصول إليها أي وجود تفاوت بين الأهداف أو النتائج المرجوة

إن حل المشكلة يتطلب أن يقوم المسير بإتباع أسلوبين يهدف من خلالهما غما تغيير الحالة القائمة أو لتغيير الحالة المرغوب في تحقيقها ( الأهداف) أي يتوجب عليه أولا تحديد الأهداف التي سوف يتخذ القرار المناسب لتحقيقها ثم اكتشاف طبيعة المشكلة و ارتباطها مع جوانب الإنتاج الأخرى .

1. **المرحلة الثانية تحليل المشكلة و إيجاد البدائل )الحلول المختلفة ( :** تختلف طرق الوصول إلى الحلول المثالية حسب طبيعة و ظروف كل مشكلة و تصنف المشكلات عموما إلى ثلاث أنواع حسب وضوح بنيتها وهي :
* مشكلات محددة البنية
* مشكلات ذات بنية ضعيفة
* مشكلات غير محددة البنية
1. **المرحلة الثالثة: تقييم البدائل**: تتم هذه الخطوة بتحديد كافة نقاط الضعف و القوة لكل بديل من البدائل المتاحة ) الحلول ( و يعتمد المدير في ذلك على خبرته و على دقة المعلومات المتعلقة بكل بديل وله أن يستعين بخبرات الأخرين لأنه لن يكون ملما بكافة نقاط القوة و الضعف لكل بديل . أن المشكلة الأولى التي ستواجه هذه الخطوة هو عدم إمكانية تحديد أثار هذه النقاط قوة أم ضعفا نظرا لارتباطها و ارتباط اثارها بالمستقبل و لمواجهة هذه المشكلة ينبغي عليه التنبؤ بأثار كل بديل . أما المشكلة الثانية فتكمن في إعادة تقييم بديل أخر إذا ترتب عن البديل السابق اثار سلبية و بالتالي يصبح الموقف أكثر تعقيدا .
2. **المرحلة الرابعة :اتخاذ القرار ) اختيار البديل الأمثل (**:يتم في هذه المرحلة اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة للحل و هنا يقوم المدير باتخاذ القرار استنادا إلى البديل الأفضل الذي يتم اختياره ولكن قبل ذلك يجب التأكد من أن هذا البديل يلائم كافة المتطلبات و العوامل الأخرى للمشكلة و التي لم تؤخذ بعين الإعتبار خلال المرحلة السابقة فقد يفضل أحيانا حلا اخرا غير الحل أو البديل الأفضل لاعتبارات يراها المدير ضرورية مثل سهولة التنفيذ .
3. **المرحلة الخامسة: تنفيذ القرار و متابعته :**تتميز طبيعة القرار بأن تنفيذه يتم عن طريق الاخرين و المدير يقوم فقط بهذه المرحلة بتوجيه القائمين على التنفيذ مبينا لهم العمل الذي يتوجب عليهم القيام به وهذا يتطلب تفهم القرار من قبل منفذيه و تحفيزهم على أدائه .

يتم ذلك من خلال مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات حيث يشعر المنفذون بأن القرار من صنعهم ومن المهم جدا أن تنسجم أهداف القرارات مع أهداف وطموحات القائمين على تنفيذها .

و بعدما يبدأ تطبيق القرار يقوم متخذ القرار بالمتابعة المستمرة الوقوف على النتائج و المتطلبات و تأسيسا على ذلك النظر في تعديل القرار أو اتخاذ إجراءات إضافية لتنفيذه .

**المبحث الثالث : أساليب اتخاذ القرار و العوامل المؤثرة فيه**

أولا/ أساليب اتخاذ القرار

تعد الأساليب المساعدة لاتخاذ القرارات من الأسهل إلى الأصعب من حيث الجهد و الوقت و التكلفة و يعد الحدس و التخمين و الرأي الشخصي إزاء حل معين لمشكلة قائمة أسهل وسائل اتخاذ القرارات .

* الأساليب الكيفية :[[10]](#footnote-10)

**الحكم الشخصي أو البديهة:**أن المعيار في اتخاذ القرار من وجهة نظر الحكم الشخصي

للمدير هو نظرة المدير للأمور و تقديره و التي تبنى عادة على أسس شخصية عير موضوعية و تنطلق من التكوين النفسي و الأفضلية و التأثير بمجريات الأحداث و المدير عند اتخاذه للقرارات في هذه الحالة إنما يستمد من خلفياته و معلوماته 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 الأراء الخارجية هو أسلوب ديمقراطي في اتخاذ القرارات و هي أسلوب لا ينتهجه الكثيرين و لكنه يضل أسلوبا أفضل و كذلك فإن القرار المبني على المشاركة و إعطاء الرأي يشجع العناصر المعنية بتنفيذه في المجال الذي يخصه .

* الأساليب الكمية

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

**أسلوب البرمجة الخطية:**انسب فكرتها إلى جورج انتزاج الذي طبقها في مجال البحوث الحربية منذ عام 1974 م

و البرمجة الخطية هي طريق أو أسلوب رياضي لتخصيص الموارد المحدودة لتحقيق أهداف محددة حيث يمكن التعبير عن كل من الهدف و القيود التي تحيط بتحقيقه في صورة معادلات خطية تكشف بدورها في اكتشاف أفضل السبل لاستخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المرسومة

**أسلوب شجرة القرار:** هذا الأسلوب يمكن متخذي القرار من رؤية البدائل المتاحة و الأخطار و النتائج المتوقعة لكل منها بوضوح إلا أن تطبيق هذا الأسلوب بفاعلية يتطلب استعانة متخذ القرار ز خاصة المواقف و الحالات الغير مؤكدة لتقدير و تحديد درجة الاحتمالات المتوقعة .

حيث تمثل شجرة القرارات كافة العوامل المتعلقة باتخاذ القرار ومنه توضح كافة البدائل المتاحة و العائد المتوقع لكل بديل في ظل كل حدث من الأحداث المتوقعة .

ثانيا/ العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

* **القيم و المعتقدات[[11]](#footnote-11):**للقيم و المعتقدات تأثر كبير في اتخاذ القرارات ودون أن يتعارض ذلك مع حقائق و طبيعة النفس البشرية و تفاعلها مع الحياة .
* **المؤثرات الشخصية:**لكل فرد شخصيته التي ترتبط بالأفكار و المعتقدات التي يحملها و التي تؤثر على القرار الذي سيتخذه و بالتالي يكون القرار متطابقا مع تلك الأفكار و التوجهات الشخصية للفرد
* **الميول و الطموحات:**لطموحات الفرد و ميوله دور مهم في اتخاذ القرار لذلك يتخذ الفرد القرار التابع من ميوله و طموحاته دون النظر إلى النتائج المادية أو الحسابات الموضوعية المترتبة عن ذلك
* **العوامل النفسية :**تؤثر العوامل النفسية على اتخاذ القرار فإزالة التوتر النفسي و الاضطراب و الحيرة و التردد لها تأثير كبير في إنجاز العمل و تحقيق الأهداف و الطموحات و الامال التي يسعى لها الفرد .

**المبحث الرابع: دور محاسبة الموارد البشرية في اتخاذ و ترشيد القرارات**

المطلب الأول: مفهوم ترشيد القرارات

يقصد بترشيد القرارات تقديم بيانات ذات فائدة لمساندة الإدارة في اتخاذ القرار المناسب حيث يهدف أسلوب المحاسبة عن الموارد البشرية إلى تقديم معلومات إدارة المشروع أو المستثمرين أو غير ذلك من الجهات المهتمة بالمشروع و ذلك لترشيد القرارات التي يتعين على هذه الجهات اتخاذها و تتعلق هذه القرارات بالعنصر البشري .

المطلب الثاني: دور محاسبة الموارد البشرية في اتخاذ و ترشيد القرار

* دراسة البدائل المتاحة لاستغلال الموارد البشرية و مساندة الإدارة في اختيار البدائل المناسبة و ذلك لتحقيق الاستغلال الأمثل للعنصر البشري . [[12]](#footnote-12)
* ترشيد القرارات الخاصة باستخدام الموارد البشرية مثل القرارات المتعلقة بالنقل و الترقية و الاستقالة
* ترشيد القرارات الخاصة بالاستثمار في الموارد البشرية وهي قرارات تتعلق بإضافة عناصر جديدة إلى القوى العاملة التابعة للمنشأة
* فروض الرقابة على تكلفة استخدام الموارد البشرية وذلك من خلال تطبيق أساليب الرقابة على التكاليف المتعارف عليها مثل أسلوب المعايرة
* ترشيد قرارات تقييم أداء العاملين .
* ترشيد القرارات المتعلقة بتقييم إدارة المشروع أو تقييم المشروع كوحدة واحدة من جانب جهات خارجية و ذلك بعد إغفال الموارد البشرية خلال هذا النوع من التقييم و باستخراج نسب ومعدلات تتعلق ببيانات الموارد البشرية .
1. لبوخ عماد,**أثر محاسبة الموارد البشرية على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية ,**مذكرة نيل شهادة الماستر ,كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير, تخصص محاسبة و تدقيق ,جامعة محمد بوضياف المسيلة ,2016\_2017 , ص 9\_10 . [↑](#footnote-ref-1)
2. 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 و العلوم الإدارية ,جامعة الأزهر غزة, 2015\_2016, ص 20-21 . [↑](#footnote-ref-2)
3. حدة ناصري ,**معوقات تطبيق محاسبة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية ,**دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية , مذكرة نيل شهادة الماستر, تخصص محاسبة و تدقيق, جامعة محمد بوضياف ,2018\_2019, ص 10\_11 . [↑](#footnote-ref-3)
4. مسحوب خديجة ,**إمكانية تطبيق محاسبة الموارد البشرية في الجامعة**,دراسة تطبيقية في جامعة السعيدة,مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر, تخصص محاسبة و جباية ,جامعة الطاهر مولاي سعيدة ,2016\_2017, ص16 . [↑](#footnote-ref-4)
5. أيمن عبد الله محمد أبوبكر , مدى **اهتمام الإدارة بالمحاسبة عن تكلفة الموارد البشرية بالمصارف**,دراسة ميدانية على عينة من المصارف بالخرطوم ,جامعة أبوظبي ,2017, ص 111\_112 . [↑](#footnote-ref-5)
6. جودي رمزي ,**محاضرة الثانية أهمية و مزايا المحاسبة عن الموارد البشرية**, كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير , جامعة محمد خيضر بسكرة ,2021, ص 3 . [↑](#footnote-ref-6)
7. طاهر حس ,**مراحل اتخاذ القرار و أنواعه ,**كلية إدارة الأعمال ,2019, ص 3 . [↑](#footnote-ref-7)
8. بونظة فريد **, تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري**, دراسة ميدانية في مصنع صيدال فرع فرماال بمدينة عنابة, كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية ,قسم علم الإجتماع و الديمغرافيا ,جامعة منتوري قسنطينة , ,2006\_2007, ص 124. [↑](#footnote-ref-8)
9. أمنة مسغوني ,**أليات اتخاذ القرار داخل التنظيم و علاقتها بالرضا على الأداء الوظيفي ,**مذكرة لنيل شهادة الماستر , كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي ,2014\_2015, ص 43 \_44\_45. [↑](#footnote-ref-9)
10. هاجر بكاري ,**مصداقية المعلومات المحاسبية و دورها في اتخاذ القرارات الإدارية**, مذكرة لنيل شهادة الماستر ,تخصص تدقيق محاسبي, جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي ,2014\_2015, ص 32\_33 . [↑](#footnote-ref-10)
11. هاجر بكاري , مرجع سابق , ص 34\_35 . [↑](#footnote-ref-11)
12. أيمن عبد الله محمد أبوبكر , مرجع سابق , ص 110 . [↑](#footnote-ref-12)