



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات التجارية

قسم المحاسبة والتمويل

الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية ودورها في اتخاذ القرارات

Modern Methods of Managerial Accounting and its Role in Decision Making

بحث تكميلي لنيل درجة البكالوريوس في المحاسبة والتمويل

إعداد الطالبات :

أفنان الشريف الطيب الشريف

سحر تاج السر إبراهيم محمد

صفاء ناجي حسن صالح

مروة ناجي حسن صالح

مريم محمد صالح بخاري سليمان

إشراف :

د. زهير احمد على

1437 هـ - 2016 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الاستهلال

قال الله تعالى:

(يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ
اللَّهِ
خَيْرٌ {11/58})
صدق الله العظيم

سورة المجادلة الآية (11)

الإهداء

...

...

...

الشكر والعرفان

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك ، اللهم صل صلاة كاملة وتسليما تاما على سيدنا و حبيبنا محمد الذي تنحل به العقد وتنفرج به الكرب وتنقضي به الحوائج وتنال به الرغائب وعلى آله وصحبه في كل حين .

الشكر كل الشكر من بعد الله عز وجل إلى جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ونخص بالشكر والتقدير أستاذنا الجليل ومشرفنا الدكتور / زهير احمد على رئيس قسم المحاسبة والتمويل بكلية الدراسات التجارية _جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الذي تكرم علينا بتواضع العلماء بالإشراف على هذا البحث والذي لم يبخل علينا بوقته وجهده وتوجيهاته فكان نعم المرشد وخير الدليل .

كما نتقدم بالشكر لإدارة مكتبة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، بنك السودان المركزي ، جامعة الخرطوم ، جامعة أم درمان الإسلامية وجامعة الزعيم الأزهري .

وجزيل الشكر العاملين ببنك السودان المركزي وبنك فيصل الإسلامي والبنك السوداني السعودي .

وأخيرا يسرني أن أقدم بجزيل الشكر والامتنان لأساتذتنا الكرام في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وبالأخص كلية الدراسات التجارية وكل من ساهم في إخراج هذا البحث .

المستخلص

تناولت الدراسة الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية ودورها في اتخاذ القرارات وتمثلت مشكلة البحث في الإجابة عن التساؤلات الآتية (ما أثر تطبيق الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية على اتخاذ القرارات ، إلى أي مدى تساهم الأساليب الحديثة في نجاح القرارات الإدارية، ما هو تأثير الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية في عملية صنع القرار) .

وهدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية واتخاذ القرارات الإدارية ، والتعرف على الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية التي تؤدي إلى تحسين القرارات الإدارية ، وبيان استخدام الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية في صنع القرار .

واعتمد الباحثات المنهج الاستنباطي لتحديد محاور البحث ووضع الفروض ومنهج استقرائي لاختبار مدى صحة الفرضيات والمنهج الوصفي باستخدام أسلوب دراسة الحالة .

ولحل المشكلة قامت الدراسات باختبار الفرضيات الآتية :

الفرضية الأولى تطبيق الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية تساهم في اتخاذ القرارات الإدارية السليمة .

الفرضية الثانية هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية واتخاذ القرارات .

الفرضية الثالثة هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأساليب الحديثة لمحاسبة الإدارية وكفاءة الأداء الإداري

وتوصلت الدراسة الى نتائج منها ان الاساليب الحديثة للمحاسبة الادارية لها دور فعال في اتخاذ القرارات الرشيدة ، تطور ادارة المنشئة يرجع الى استخدامها للاساليب الحديثة .

وأوصت بضرورة استخدام المنشئة للاساليب الحديثة ، التطوير المستمر للاساليب الحديثة من قبل المنشئة.

Abstract

The study discussed the modern methods of managerial accounting and its role in decision making. The research problem was represented in the answer of the following questions: (What is the impact of the modern methods of managerial accounting on decision making, to what extent the modern methods of managerial accounting contribute to managerial decisions success, how the modern methods of managerial accounting affect the decision-making process).

The study aimed to explain the relationship between the modern methods of managerial accounting and making of managerial decisions, to identify the modern methods of managerial accounting that lead to improvement of managerial decisions, to clarify the use of the modern methods of managerial accounting in decision-making.

The researchers adopted the deductive method to determine the research aspects and formulate the hypotheses, the inductive method to test the correctness of the hypotheses, and the descriptive method by using the case study.

In order to solve the problem the researchers tested the following hypotheses:

First hypothesis: adoption of the modern methods of managerial accounting contributes to making right managerial decisions.

Second hypothesis: there is a statistically significant relationship between the modern methods of managerial accounting and decision making.

Thirst hypothesis: is a statistically significant relationship between the modern methods of managerial accounting and the efficiency of managerial performance.

The study arrived at findings including: the modern methods of managerial accounting have an effective role on making rational decisions, the development of business organization management is attributed to the use of modern methods.

The study recommended as follows: business organization should adopt the modern methods of managerial accounting, business organization should continuously develop the modern methods of managerial accounting.

فهرس الموضوعات

رقم الصفحة	عنوان الموضوع
أ	الاستهلال
ب	الإهداء
ج	الشكر والعرفان
د	المستخلص
هـ	Abstract
و	فهرس الموضوعات
ز	فهرس الجداول
ح	فهرس الأشكال
	المقدمة
4-1	أولاً : الإطار المنهجي
15-5	ثانياً : الدراسات السابقة
	الفصل الأول : الاساليب الحديثة للمحاسبة الادارية
22-16	المبحث الأول : المحاسبة الادارية النشأة والمفهوم والاهمية
41-23	المبحث الثاني : الاساليب الحديثة للمحاسبة الادارية
	الفصل الثاني : اتخاذ القرار
49-42	المبحث الأول : مفهوم وأهمية وطبيعة القرار
62-50	المبحث الثاني : أهداف ومراحل واساليب اتخاذ القرار
	الفصل الثالث : الدراسة الميدانية
64-63	المبحث الأول : نبذة تعريفية عن بنك فيصل الاسلامي والبنك السعودي السوداني
81-65	المبحث الثاني : تحليل البيانات واختبار الفرضيات
	الخاتمة وتشمل النتائج والتوصيات
82	أولاً : النتائج
83	ثانياً : التوصيات
84	المصادر والمراجع
88	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
40	الفرق بين التكاليف المستهدفة والتكاليف المعيارية	(1\2\2)
41	الفرق بين نظام التكاليف التقليدية ونظام التكاليف على أساس الأنشطة	(2\2\2)
67	التوزيع التكراري لافراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	(1\2\3)
68	التوزيع التكراري لافراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	(2\2\3)
69	التوزيع التكراري لافراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي	(3\2\3)
70	التوزيع التكراري لافراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي	(4\2\3)
71	التوزيع التكراري لافراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	(5\2\3)
73	التوزيع التكراري والنسبي لاستجابات افراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الاولى	(6\2\3)
74	الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة مربع كآي ودرجات الحرية والقيمة الاحتمالية لاستجابات افراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الاولى	(7\2\3)
75	التوزيع التكراري النسبي لاستجابات اف عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الثانية	(8\2\3)
76	الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة مربع كآي ودرجات الحرية والقيمة الاحتمالية لاستجابات افراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الثانية	(9\2\3)
77	التوزيع التكراري والنسبي لاستجابات افراد عينة الدراسة عن عبارات	(10\2\3)
78	الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة مربع كآي ودرجات الحرية والقيمة الاحتمالية لاستجابات افراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الثالثة	(11\2\3)

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
27	(ABC) نموذج التكاليف على أساس أنشطة	(1\2\2)
68	التوزيع التكراري لافراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	(1\2\3)
69	التوزيع التكراري لافراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	(1\2\3)
70	التوزيع التكراري لافراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي	(1\2\3)
71	التوزيع التكراري لافراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي	(1\2\3)
72	التوزيع التكراري لافراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	(1\2\3)

المقدمة

تشمل :

أولاً : الإطار المنهجي .

ثانياً : الدراسات السابقة .

أولاً : الإطار المنهجي

تمهيد:

تعتبر المحاسبة الإدارية أهم فرع في النظام المحاسبي والذي يختص بإتخاذ القرارات الإدارية ليست من حيث توفر البيانات و المعلومات فحسب وإنما أيضا من حيث عرض بدائل النماذج والأساليب الحديثة مثل إستخدام الأساليب والنماذج الكمية والنواحي السلوكية في مجال المحاسبة الإدارية لمساعدته في اتخاذ القرارات المعقدة والكمية ومتعددة القيود والمتغيرات.

كما أن إتخاذ القرارات يعتمد على الحالة الذهنية لمتخذ القرارات وعلى المعلومات المتعلقة بالجانب الذي سيتم فيه إتخاذ القرار ويقودنا هذا إلى العلاقة بين المدير وطبيعة القرارات والمحاسب الإداري أن إجراء معين لمواجهة المشكلة معينة يحتاج إلى معلومة معينة للوصول إلى الحل الأمثل.

ولاشك في أن إدارة المشروعات بمختلف أنواعها إلى مثل هذه النماذج والأساليب فالمحاسبة الإدارية تقوم بتوفير المعلومات لمتخذ القرار سواء كان قرار في الإنتاج أو التسعير أو الإستثمار أو أي نوع من القرارات وبالتالي تحقيق أهداف المنشأة بطريقة إيجابية سواء كانت زيادة أرباح أو تخفيض تكاليف أو الأستخدام الأمثل للموارد البشرية.

مشكلة البحث :

تتمثل مشكلة البحث في عدم إستخدام المؤسسات للأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية في إتخاذ القرارات وتتمثل المشكلة في التساؤلات الآتية:

1. ما أثر تطبيق الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية على إتخاذ القرارات ؟
2. إلى أي مدى تساهم الأساليب الحديثه في نجاح القرارات الإدارية؟
3. ما هو تأثير الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية في عملية صنع القرار؟

الأهمية:

الأهمية العلمية:

1. يكتسب البحث أهميته من الفوائد التي تجنيها المؤسسات من المعلومات التي توفرها الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية في المجالات المختلفة خاصة في عملية إتخاذ القرار التي تعتبر جوهر العملية الإدارية .

2. يمثل إضافة للمعرفة في مجال أساليب المحاسبة الإدارية من خلال شرح وتوضيح مبادئ وخصائص ومرتكزات الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية.

الأهمية العملية:

1. حاجة المؤسسات إلى إستخدام الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية تساعد في إتخاذ القرارات الإدارية الملائمة.

2. تفعيل دور الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية في عملية إتخاذ القرارات بتفعيل دورها والإعتماد عليها عند إتخاذ القرارات الإدارية وتجاهل هذه الأساليب يؤثر على القرارات الإدارية .

أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق الآتي :

1. توضيح العلاقة بين الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية وإتخاذ القرارات الإدارية.

2. للتعرف على الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية التي تؤدي إلى تحسين القرارات الإدارية .

3. بيان إستخدام الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية في صنع القرار.

فرضيات البحث:

يختبر البحث الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى: تطبيق الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية التي تساهم في إتخاذ القرارات الإدارية السليمة.

الفرضية الثانية : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية واتخاذ القرار.

الفرضية الثالثة : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية وكفاءة الأداء الإداري.

منهجية البحث:

يعتمد البحث على المناهج الآتية:

1. المنهج الإستنباطي: لتحديد محاور البحث ووضع الفروض .
2. المنهج الإستقرائي: لإختبار مدى صحة الفرضيات .
3. المنهج التاريخي: تتبع الدراسات السابقة .
4. المنهج الوصفي: لإستخدام أسلوب ودراسة الحالة.

حدود البحث :

تتمثل حدود البحث في الآتي :

1. الحدود المكانية : (بنك السودان المركزي ، بنك فيصل الاسلامي ، البنك السعودي السوداني).
2. حدود زمانية : (2015-2016).

مصادر البحث :

تنقسم مصادر البحث إلى:

1. مصادر أولية: الأستبيان والمقابلات الشخصية .
2. مصادر ثانوية: الكتب والمراجع والدوريات العلمية والرسائل الجامعية .

هيكـل البـحث :

هـذا البـحث تم تقسيمه إلى مقدمة وثلاثة فصول وخاتمة 'المقدمة تناولنا فيها الأطار النظري والدراسات السابقه والفصل الأول الأساليب الحديثه للمحاسبة الإدارية ويقسم إلى مبحثين المبحث الأول المحاسبة الإدارية (النشأة والمفهوم والأهمية)، المبحث الثاني الاساليب الحديثه للمحاسبة الادارية . اما الفصل الثاني هو اتخاذ القرار وينقسم إلى مبحثين المبحث الأول مفهوم واهمية وطبيعة إتخاذ القرار ،والمبحث الثاني اهداف ومراحل واساليب إتخاذ القرار . والفصل الثالث به بمبحثين المبحث الأول نبذة تعريفية عن محل الدراسة والمبحث الثاني تحليل البيانات واختبار الفرضيات . الخاتمة وتشمل النتائج والتوصيات .

ثانياً: الدراسات السابقة

دراسة بلقيس أحمد البشير محمد محمد سيد 2004 (دور المحاسبة الإدارية في رفع كفاءة الأداء المالي بالجهاز المصرفي)¹

تمثلت مشكلة الدراسة في ان البنوك السودانيه لاتهتم بالمحاسبة الإدارية كأحد الأدوات الهامة في العمليات الإشرافية على وحدات الجهاز المصرفي لذلك جاءت الدراسة للبحث عن دور المحاسبة الإدارية في رفع الكفاءة الأداء المالي بالجهاز المصرفي ،وتكمن أهمية الدراسة في الدور الهام والفعال يلعبه الجهاز المصرفي في عملية التنمية الإقتصادية والإجتماعية لذلك يأتي في أحد المحاور التي تقود إلى كفاءة الأداء المالي للجهاز المصرفي بأستخدام المحاسبة الإدارية كنظام للمعلومات و إتخاذ القرارات ، والتركيز على دورها في رفع كفاءة الأداء المالي بالجهاز المصرفي وإنتهج البحث المبحث الوصفي التحليلي القائم على دراسة الحالة للتوصل الى نتائج محددة بشأن دور المحاسبة الإدارية رفع كفاءة الأداء المالي للمصارف، وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها أن المحاسبة الإدارية بالمصارف عبارة عن نظام لأعداد ومعالجة المعلومات لمساعدة المديرين في التخطيط ووضع السياسات وإتخاذ القرارات وتنفيذ الأعمال ومراقبة العمليات ، وأن نظام المحاسبة الإدارية بالمصارف وسيلة لإكتشاف الحقائق ذات الصلة بالقرارات الإدارية، وقد أوصت الدراسة بتوصيات منها أهمية تأسيس نظام متكامل للمحاسبة الإدارية يستخدم فيه نماذج متقدمة تمكن من تحسين آلية إتخاذ القرارات في المنشأة ، والإستفادة من التقنية الحديثة لإزالة الصعوبات التي تواجه تطبيق بعض نماذج الحاسبة الإدارية .

دراسة عمر تاج السر عمر النور 2005 (الأساليب المحاسبية ودورها في التخطيط وإتخاذ القرارات الإدارية)²

تمثلت مشكلة الدراسة في عدم إستخدام الأساليب المحاسبية المناسبة مع طبيعة عمل المنشأة والتي يكون للمحاسب الإداري المعرفة التامة بها ودورهم الهام داخل المؤسسة الذي يساعد الإدارة العليا في عملية التخطيط والرقابة وإتخاذ القرارات بصورة جيدة ،وتكمن أهمية البحث في ضرورة

¹ دراسة بلقيس أحمد البشير محمد محمد سيد، دور المحاسبة الإدارية في رفع كفاءة الأداء المالي بالجهاز المصرفي ماجستير، غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا،كلية الدراسات العليا، 2004.

² دراسة عمر تاج السر عمر النور، دور الأساليب المحاسبية ودورها في التخطيط وإتخاذ القرارات الإدارية، رسالة ماجستير ،غير منشورة ،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ،كلية الدراسات العليا، 2005

الاعتماد على المحاسبة الإدارية بصورة أكبر كنظام للمعلومات في الوقت الحاضر، وهدفت الدراسة إلى استخدام البيانات والمعلومات لتساعد على زيادة المعرفة وتقليل مخاطر عدم التأكد وعادة ماتكون كمية أو موضوعية وهي من شأنها مساعدة الإدارة لإتخاذ قرارات ذات أهمية بالغة ومن خلال هذه البيانات والمعلومات يستطيع المحاسب الإداري استخدام الأساليب المختلفة للقيام بالتخطيط الجيد وتقييم الإدارة ، وتوصلت الدراسات إلى نتائج منها ضرورة توفر البيانات والمعلومات الملائمة حتى تتمكن الإدارة من القيام بوظائفها من التخطيط والرقابة وإتخاذ القرارات، وتقدير نظام الموازنات التخطيطية والذي له فوائد في عملية التخطيط و عملية الرقايه على بنود الموازنه مما يساعد على تقدم إستمرارية المنشأة، وقد أوصت الدراسة بتوصيات منها من المهم جدا الإستمرار في التخطيط والرقابة وتطوير الأساليب المحاسبية لضمان إستمرارية صلاحيتها وفعاليتها على المدى الطويل، ويجب على الإدارة إختيار الأساليب المحاسبية المناسبة مع طبيعة العمل في المنشأة لتأكيد تدفق البيانات والمعلومات وبالصورة التي تمكن من القيام بوظائفها في عملية التخطيط الجيد وعملية إتخاذ القرارات .

دراسة محمد الجيلي محمد عبدالله 2005 (نماذج المحاسبة الإدارية ودورها في ترقية الأداء المالي)³

تمثلت مشكلة الدراسة في عدم إهتمام الشركات بالمحاسبة الإدارية في عملية التخطيط والرقابة التي تسهم في ترقية الأداء المالي ، وهدفت الدراسة إلى تاخير مفهوم وأهداف المحاسبه الإداريه في منشآت الأعمال السودانية والى تحديد أهمية استخدام نماذج المحاسبة الإداريه في الشركات و المؤسسات الربحية و غير الربحية وأيضاً إظهار دور نماذج المحاسبة الإداريه كنظام معلومات التي تؤدي إلى ترقية الأداء المالي للشركات ،تكمن أهمية الدراسة في الفائدة التي يمكن أن تتجيبها الشركات،المؤسسات نتيجة لتفهمها نماذج المحاسبة الإدارية يمكن أن تتجيبها الشركات والمؤسسات نتيجة لتفهمها نماذج المحاسبة الإدارية والإهتمام بتطبيقاتها والإعتماد عليها كنظام يفيد في تحسين وترقية الأداء المالي إنتجعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي القائم على مفهوم الدراسة التطبيقية المقارنة تعدد من الشركات الكبرى بالسودان وكذلك المنهج الإستقرائي والمنهج الإستنباطي ،توصلت الدراسة إلى نتائج منها نماذج المحاسبة الإدارية تمثل أداة فعالة في تقسيم

³محمد الجيلي محمد عبد الله، نماذج المحاسبة الإدارية ودورها في ترقية الأداء المالي، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2005.

المواد النادرة بين الخيارات المتاحة ونماذج المحاسبة الإدارية تساعد في توفير البيانات الخاصة بعملية إتخاذ القرارات المتعلقة بشراء الأصول وتقييم الإستثمارات وأوصت الدراسة بتوصيات منها الاستفادة من التقنيات الحديثة لإزالة التعقيد والصعوبات التي تعترض تفعيل نماذج المحاسبة الإدارية وزيادة الإهتمام وإستمرارية التدريب بالكوادر العاملة في مجال المحاسبة الإدارية لمواكبة التغيرات التي تحدث في هذه المجال والاستفادة منها.

دراسة درويش مصطفى البخلب 2007 (دور أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في تطوير الأداء المالي)⁴

تمثلت مشكلت الدراسة في انه هل يمكن اعداد موازنة الجامعة السلامية كؤسسة خدمية وفقا لإسلوب التكاليف المبني على الأنشطة وما مدى تأثير ذلك على معرفة تفاصيل التكلفة ومسبباتها والعمل على تخفيضها وانعكاس ذلك على جودة القرارات الإدارية ،وهدفنا الدراسة إلى دراسة الأطار الفكري لأسلوب التكاليف المبني على الأنشطة وإرتباطه بتطوير الأداء في المؤسسات الخدمية ودراسة تحليل العناصر المكونة لهذا الإسلوب الحديث وتطبيقه على الجامعة الإسلامية بما أهدافها ويؤدي إلى زيادة الكفاءة في الأداء الأمر الذي يؤدي تحقيق الوفرة في النفقات وضبط عناصر الإيرادات ويحقق الإستفادة القصوى فيها على أحسن وجه وحاجة الجامعات إلى إسلوب يساعد في تحديد تكلفة الخدمات التعليمية بشكل دقيق وسليم ،يبني عليه لغرض إتخاذ القرارات الإدارية السليمة والرشيده وتكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوع الفاعلية المالية بشكل عام ذلك ان التطبيق الفعال لمثل هذه الأساليب يمثل أحد المحددات الرئيسية التي تساهم في بشكل فعال ومؤثر في تحقيق فعالية المنظمة والتي تمثل المقياس الحقيقي للتقدم الحضاري والإقتصادي لجميع الدول ،انتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة لكونه من أكثر المناهج إستخداما في دراسه الظواهر الإجتماعية والإنسانية ،وتتوصلت الدراسة إلى نتائج منها أن أنظمة التكاليف التقليدية تعتبر قاصرة في تخصيص التكاليف غير المباشرة ويوفر هذا الإسلوب ترشيد التكاليف الخدمات التعليمية والإستغلال الأمثل للموارد المتاحة والتي تنصف بالندرة ،كما أوصت الدراسة بعده توصيات منها إعتداد نظام

⁴ درويش مصطفى البخلب ،دور أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في تطوير الأداء المالي ،رسالة ماجستير ،الجامعة الإسلامية - عمادة الدراسات العليا ، 2007.

التكاليف المبني على أساس الأنشطة كنظام للتكاليف للجامعات الإسلامية والتحول من النظام العالي المعتمد في إعداد الموازنة تدريجياً إلى نظام التكاليف المبني على أساس الأنشطة.

دراسة ياسر محمد طه بدري 2008 (دور معلومات المحاسبة الإدارية في إتخاذ القرارات)⁵

تتمثل مشكلة الدراسة في أن الإدارة بجميع مستوياتها تهدف دائماً للوصول إلى أعلى درجة ممكنة من الإستغلال الأمثل للموارد والذي يقود دائماً إلى أعلى ربح يمكن الوصول إليه وأن هذا هو هدف الإدارة العليا، ولكن ما تهدف إليه الإدارة الوسطى عبر حسب أقسامها وكل ذلك يختلف من شركة إلى أخرى في تحقيق الوضع الأمثل وإن عدم توافر معلومات المحاسبة الإدارية يقود إلى عدم الوصول إلى المنشود وكذلك عدم وجود المحاسب الإداري أو إدراكه لدوره داخل المنشأة في توفير وترصيد البيانات ومقارنتها وتحليل الإنحرافات وتحديد سلبياتها يقود إلى معلومات غير دقيقة تؤدي إتخاذ القرارات خاطئة، هدفت الدراسة إلى الإعتماد المحاسبة الإدارية كنظام فعال للمعلومات والبيانات في إتخاذ القرار والإعتماد على المحاسب الإداري المؤهل للقيام بدور ترتيب وتبويب وتسجيل وترصيد وتحليل معلومات المحاسبة الإدارية تسهيلاً لمهمة إتخاذ القرار وتفويض السلطات والصلاحيات للأفراد تحت المسؤولية الإدارية المختلفة لأتخاذ القرارات، وتتمثل أهمية الدراسة في تفعيل دور معلومات المحاسبة الإدارية في إتخاذ القرارات في ظل عدم التأكد وذلك بتفعيل دور المحاسبة الإدارية والإعتماد عليها كنظام المعلومات في الوقت الحاضر وإن هذا النظام من شأنه مساعدة الإدارة في إتخاذ القرارات بالغة الأهمية، وإنتهجت الدراسة المنهج الإستنباطي في جمع البيانات من المصادر بالإضافة للمنهج الإستقرائي والمنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها توفر معلومات المحاسبة الإدارية يقود المنشأة إلى الهدف المنشود وتظهر أهمية المحاسب الإدارية وإستخدام الأساليب المناسبة لتحليل وتسهيل مهمة متخذ القرار، كما أوصت بعده توصيات منها تفعيل دور معلومات المحاسبة الإدارية في صناعة القرارات والإعتماد على المحاسب الإداري تسهيلاً لمهمة متخذ القرار.

1 ياسر محمد طه بدري، دور معلومات المحاسبة الإدارية في إتخاذ القرار، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2008.

دراسة أحمد محمد أبو محسن (مدى تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الوطنية العاملة (2009)⁶

تمثلت مشكلة الدراسة في مدى تطبيق محاسبة المسؤولية (AR) في البنوك الوطنية العاملة بقطاع غزة، والمعوقات والصعوبات التي تحول دون تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الوطنية العاملة في قطاع غزة وسبل التغلب عليها، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الوطنية العاملة بقطاع غزة، التعرف على وسائل التغلب على المعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الوطنية العاملة بقطاع غزة، التعرف على وسائل التغلب على المعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الوطنية العاملة في قطاع غزة وذلك بإقتراح التوصيات والمقترحات التي تساعد في التغلب عليها. تكمن أهمية الدراسة في كونها تبحث في مدى استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الوطنية العاملة في قطاع غزة وخاصة في ظل التغيرات الحادثة على المستوى العالمي نتيجة العولمة التي زادت من حدة المنافسة في القطاعات المختلفة ويمكن عرض أهمية الدراسة من خلال تحقيقها مايلي، زيادة مريح الإيرادات المحقق من الخدمات المصرفية، وزيادة مزيج الخدمات المصرفية المقدمة للمستهلكين، وتقليل التكاليف، وعرض خدمات مصرفية للزبائن، تطوير قنوات تقديم الخدمات للزبائن، نمو الحسابات التجارية لهم وبناء علاقات تجارية مهم، المساهمة في تطوير خدمات مصرفية جديدة تقديم خدمات مصرفية عالية الجودة، وتغيير ملكية الزبائن على اساس التكلفة المتحققة من تقديم خدمات فعالة لهم، تحسين رضا العاملين، وتحسين ولائهم، وتحسين نظام إنتاج المعلومات. إنتهجت الدراسة مصادر جمع البيانات وتمثلت في الإستبانة، الكتب والمراجع والمجلات والدوريات والرسائل العلمية، أسلوب تحليل البيانات الذي يعتمد على الإسلوب الوصفي التحليلي بإعتباره انسب الأساليب لمعالجة مشكلة الدراسة، توصلت الدراسة إلى نتائج منها وجود وعي إدراك من الإدارة العليا ومتخذ القرار في البنوك الوطنية العاملة بقطاع غزة في ما يخص تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة، وذلك رغبة منها في تعيين قياس أدائها وصولا للأهداف المخطط لها، يوفر مقومات تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة يرجع بشكل رئيسي إلى

1 تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الوطنية العاملة بقطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية - غزة عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، 2009.

وجود أنظمة محاسبية تتميز بالمرونة ، بالإضافة إلى هيكل إداري ينظم علاقات بين الدوائر والأقسام ، تزامن مع وجود قواعد بيانات محوسبة تقودها كفاءات علمية متخصصة في مجالات تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة بالإعتبارها نظاما للمعلومات يساهم في الخدمة أهداف الإدارة ، العمل على تطوير أساليب المحاسبة الإدارية المستخدمة داخل البنك تتلائم مع التطور الهائل في التكنولوجيا المعلومات.

دراسة الطيب البشير سعيد فضل الله 2009 (أثر كفاءة أساليب المحاسبة الإدارية في رقابة التكلفة التشغيلية للشركات الهندسية)⁷

تمثلت مشكلة الدراسة في إنه هل الإدارة في الشركة الأيهم الهندسية ملتزمة بتطبيق الموازنات التخطيطية وإسلوب التكلفة وفقا للنشاط كأدوات مساعدة لها في الرقابة على التكلفة العمليات التشغيلية في شركة الأيهم الهندسية ، هل قلة الإمكانيات البشرية والمادية عائقا أمام تطبيق الموازنات التخطيطية وإسلوب التكلفة وفقا لنشاط الرقابة على تكلفة العمليات التشغيلية في شركة الأيهم الهندسية ، ماهو مدى تأثير البيئة الخارجية على تطبيق الموازنات التخطيطية وإسلوب التكلفة وفقا للنشاط ضبط التكلفة تشغيل شركة الأيهم ، وهدفت الدراسة إلى بحث موقف الإدارة في شركة الأيهم الهندسية ودرجة تفهمها وتطبيقاتها لنظام الموازنات التخطيطية وإسلوب التكلفة وفقا للنشاط كأدوات رقابية هامة في مجال التخطيط ورقابة التكلفة التشغيلية للنشاط، فحص مستوى المواد البشرية والمادية في شركة الأيهم الهندسية ومدى تأثيرها على التطبيقات وثبيت نظام الموازنات التخطيطية وإسلوب التكلفة وفقا للنشاط بهدف الضغط لتكلفة التشغيل ، كشف أثر العوامل الخارجية مثل السوق وحجم الطلب والمنافسون وسياسات الحكومة على شركة الأيهم الهندسية في تبني وتطبيق الموازنات التخطيطية وإسلوب التكلفة وفقا للنشاط بهدف ضبط التكلفة التشغيلية . تمكن أهمية الدراسة في كيفية تناول الرقابة على التكلفة التشغيلية بإستخدام نظم وإساليب المحاسبة الإدارية بالتركز على أسلوب الموازنات التخطيطية وإسلوب التكلفة وفقا للنشاط بصورة صحيحة ، كذلك الفوائد التي يمكن أن تحققها الشركات بإستخدامها للبيانات والمعلومات التي توفرها نظام المحاسبة الإدارية في المجالات الإدارية المختلفة لاسيما قرارات التشغيل. أنتهجت الدراسة لإسلوب الإستقرائي المعتمد على المصادر الميزانية إضافة لإسلوب

1 الطيب البشير سعيد فضل الله ،أثر كفاءة أساليب المحاسبة الإدارية في رقابة التكلفة التشغيلية للشركات الهندسية ، رسالة ماجستير، غير منشورة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ،كلية الدراسات العليا ،2009.

الإستنباطي ، وكذلك المنهج الوصفي التحليل البيانات النظرية من واقع المصادر الثانوية ، والمنهج التاريخي لبعض الدراسات السابقة توصلت الدراسة إلى النتائج منها لا يوجد تطبيق لإسلوب التكلفة وفقا للنشاط كأسلوب من أساليب المحاسبة الإدارية رغما عن أهمية وإمكاناته المساعدة في التخطيط والرقابة وإتخاذ القرارات الرشيدة إلى تحقيق الرقابة على التكلفة التشغيلية ، وجود موقف مالي جيد للشركة من خلال الإطلاع على التقارير المالية وعدم المام كبير بأساليب المحاسبة الإدارية ودورها الفعال والريادي في الرقابة على التكلفة التشغيلية . أوصت الدراسة بتوصيات منها الإستفادة في التقنية الحديثة بصورة أكبر وتزويد الإقسام المختلفة بأجهزة الحاسوب حتى تتمكن الشركة من ربط جميع الوحدات والوحدات ببرامج متطورة إضافة إلى سهولة وسرعة معالجة البيانات حتى تتمكن من الحصول على المعلومة المطلوبة في الوقت المناسب ، ضرورة الإهتمام بالقصد البشري وتأهيله يتمكن من إعداد البيانات المحاسبية السليمة والتي تقود بدورها إلى قرارات سليمة .

دراسة ، د. حمدي شحدة محمود زعرب ، 2013(دراسة تحليلية لإستخدام أساليب المحاسبة الإدارية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين (دراسة ميدانية))⁸

تمثلت الدراسة في أن عدم تبني الشركة أساليب المحاسبة الإدارية لتوفير المعلومات ملائمة الشركة يتسبب في ضعف قدراتها الخاصة على المستوى العالمي والمحلي لذلك لابد للشركة من تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية تطويرها لكي تستطيع إدارة الشركة أن تتخذ القرارات على أسس علمية فهل الشركات المدرجة في بورصة فلسطين تطبق أساليب الإدارة؟. وهدفت الدراسة إلى التعرف على الممارسات المختلفة لتطبيق أساليب المحاسبة الإدارية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين والتعرف لأكثر تلك الأساليب أستخدمها من قبلها، والعوامل التي تحد من إستخدام أساليب المحاسبة الإدارية والأهمية النسبية لكل منها ، وكذلك معرفة الغاية المرجوة من إستخدام أساليب المحاسبة الإدارية ودرجة أهميتها في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين . إنتهجت الدراسة المنهج النظري حيث تم الرجوع إلى الدراسات السابقة والأدبيات المحاسبية ، والمنهج التطبيقي فقد إعتد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي ، الأسلوب الميداني للتعرف على أكثر الأساليب إستخدمها والإستبانة لجمع البيانات الأولية والمنهج الإستقرائي بهدف جمع

¹حمدي شحدة محمود زعرب ،دراسة تحليلية لإستخدام أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين،_ غزة ،كلية التجارة قسم المحاسبة،2013.

المعلومات وتحليلها واختبار الفرضيات. توصلت الدراسة إلى نتائج منها من أكثر الأساليب الإدارية التقليدية المتبعة في الشركات أسلوب التكاليف الفعلية، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.74 بينما اقلها إستخداما كل من أسلوب التدفق النقدي المخصوم وإسلوب الموازنات الرأس مالية حيث إحتل المرتبة الأخيرة ، ومن أكثر الأساليب الحديثة إتباعا أسلوب التكاليف حسب النشاط بمتوسط 2.81 بينما أسلوب القيمة المضافة إحتل المرتبة الأخيرة بمتوسط 1.08 ، وقد اوصت الدراسة بتوصيات منها نظرا لأن معظم افراد العينة محل الدراسة لديهم معرفة منخفضة بالأساليب الإدارية .خاصة الحديثة منها - لابد من توفير التسهيلات الضرورية والتي من شأنها أن تساهم في تنمية وصقل المعرفة بالأساليب الإدارية ومجالات تطبيقها ،ويمكن أن تتم عملية التدريب عن طريق الجهات المعنية، العمل على تفعيل دور أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة بإعتبارها نظاما للمعلومات .

دراسة عثمان عبد الرحمن محمد فرح النصري ، 2014 (أثر تقنيات الإتصال الإداري على فعالية إتخاذ القرارات)⁹

تمثلت مشكلة الدراسة في محاولة معرفة أثر تقنيات الإتصال في مساعدة متخذي القرارات في أداء أعمالهم ومدى إستفادتهم من ثورة الإتصالات والتكنولوجيا المنتشرة في هذا العصر ، وتمثلت بالإجابة على السؤال إلى أي مدى تساهم تقنيات الإتصال الإداري على فعالية إتخاذ القرارات في البنوك التجارية . وهدفت الدراسة إلى التعرف على تقنيات الإتصال الإداري التي تستخدم بشكل كبير على فعالية إتخاذ القرارات في البنوك التجارية ، وتحديد مدى مساهمة توظيف تقنيات الإتصال الإداري على فعالية إتخاذ القرارات ، تحديد مدى فعالية وسائل الإتصال الإدارية على فعالية إتخاذ القرارات ، الوقوف على أهم المعوقات التي تحد من كفاءة تقنيات الإتصالات الإدارية على فعالية إتخاذ القرارات في البنوك التجارية ، والوقوف على أهم المقترحات التي تزيد من كفاءة تقنيات الإتصال الإداري على فعالية إتخاذ القرارات في البنوك التجارية ، وتكمن أهمية الدراسة في الكشف عن أهم تقنيات الإتصال التي تستخدمها البنوك التجارية في الولاية الشمالية للحصول على المعلومات اللازمة والضرورية لعملية إتخاذ القرارات ، وتكتسب الدراسة أهميتها من عدم وجود دراسات سابقة حسب حدود علم الباحث تناولت تقنيات الإتصال وعلاقتها بإتخاذ

1- عثمان عبد الرحمن محمد فرح النصري ، أثر تقنيات الإتصال الإداري على فعالية إتخاذ القرارات ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، 2014.

القرارات. وإنتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلة الدراسة وسيتم جمع البيانات من المصادر الثانوية والأولية من خلال إستبانة كأداة رئيسية للدراسة . وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد الدراسة العينة حول تقنيات الإتصال الإداري على فعالية إتخاذ القرار تعزري إلى العمر، توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول تقنيات إتصال الإداري على فاعلية إتخاذ القرارات تعزري إلى المستوى الوظيفي . ومن التوصيات التي أوصت به الدراسة ضرورة الأهتمام . بشبكة الإنترنت واستخدامها كوسيلة من وسائل الإتصالات والإستفادة مما تقدمه من بيانات ومعلومات لمتخذي القرارات ، العمل على تشجيع الإتصالات الشخصية والمعلومات المرتردة وخلق جو من الثقة المتبادلة بين الموظفين والإدارة .

دراسة معتصم فضل عبد الرحيم عبد الحميد،فتح الرحمن الحسن المنصور ،2015 (بطاقة الأداء المتوازن ودورها في الأداء بالصندوق القومي للمعاشات)¹⁰

تمثلت مشكلة الدراسة في شكل تساؤلات هي كيف يؤثر تفعيل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (المالي،العمليات الداخلية،العملاء،النمو والتعليم،الأداء الإجتماعي) في عملية تقييم الأداء(الماليوغير المالي)بالصندوق القومي للمعاشات؟،هل يساعد الإهتمام بالبعد المالي في الصندوق القومي للمعاشات في قياس الأداء الفعلي له؟،هل يؤثر الإهتمام بتحسين العمليات الداخلية على صياغة وتنفيذ الإستراتيجيات مستقبلا بالصندوق القومي للمعاشات؟،هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رضا العملاء وأداء الصندوق القومي للمعاشات،هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد النمو والتعليم وأداء الصندوق القومي للمعاشات،مأثر الإهتمام ببعد الأداء الإجتماعي على تقييم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات؟.هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة وفلسفة بطاقة الأداء المتوازن بالصندوق القومي للمعاشات،وشرح وتحليل الخطوات المنهجية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالصندوق القومي للمعاشات،بيان أهمية أثر إمكانية توسيع نطاق بطاقة الأداء المتوازن من خلال إضافة بعد الأداء الإجتماعي لأهمية هذا البعد في عملية تقييم الأداء بالصندوق الذي يساعد في إبراز الدور الإجتماعي له وبما يساهم في تعزيز

¹⁰ معتصم فضل عبد الرحيم عبد الحميد وفتح الرحمن حسن منصور ، " ، مجلة العلوم الاقتصادية ، المجلد 2 - 16 ، الصندوق القومي للمعاشات ، المملكة العربية السعودية ، 2015 .

رضاء المعاشين تجاه الصندوق والمجتمع. تكمن أهمية الدراسة العلمية في إقتراح بعد الأداء الإجتماعي كبعد خامس بإسلوب بطاقة الأداء المتوازن ،دراسة أثر إستخدام بطاقة الأداء المتوازن على تقويم الأداء بالقطاع الحكومي يساهم في زيادة سد الفجوات العلمية بالدراسات السابقة، تناول الدراسة الجيل الرابع لبطاقة الأداء المتوازن بالتعرف على أهم الخصائص المميزة لهذا الجيل المتمثل في التعلم التنظيمي الناتج عن تطبيق الإستراتيجيات كما طبقت الذي لم تتناوله الدراسات السابق، تعتبر نتائج الدراسة وتوصياتها مساهمة فكرية وبحثية تضاف للباحثين في مجال تقويم الأداء وألياته الحديثة في منظمات الأعمال .اما الأهمية العملية فتتمثل في التعرف على قدرة الصندوق القومي للمعاشات في الإعتماد على بطاقة الأداء المتوازن في تقويم ادائه وتحسين التعاون المستقبلي بين صناديق الضمان الإجتماعي الإقليمية والعالمية ، التعرف على أهمية إستخدام الأساليب الحديثة التي تشمل المقاييس المالية وغير المالية في عملية تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات ، توضيح كيفية وإستخدام وبناء مراحل وخطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالصندوق القومي للمعاشات ، بيان أثر إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات ودافع الإهتمام بها ، التعرف على إمكانية تطوير بطاقة الأداء المتوازن لتقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات ، وبيان تأثير إستخدام البعد الإجتماعي في عملية تقويم الأداء . انتهجت الدراسة المنهج الإستنباطي للتعرف على أنماط المشكلة المرتبطة بموضوع البحث ،والمنهج التاريخي لعرض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث ،المنهج الإستقرائي لإختبار فرضيات الدراسة ، والمنهج التحليلي بأسلوب الدراسة التطبيقية لمعرفة إمكانية إستخدام بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات.وتصلت الدراسة إلى نتائج منها يساعد إستخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الخمسة (المالي ، العمليات الداخلية ، العملاء ، التعلم والنمو ، الأداء الاجتماعي) في نجاح عملية تقويم الاداء وفق إطار متكامل وشمولي . توفر بطاقة الأداء المتوازن دوره متصلة من المعلومات عن العمليات الداخلية والنتائج المتحصل عليها من هذه الأعمال لإحداث تحسين مستمر على المستويين التشغيلي والإستراتيجي . واوصت الدراسة إلى تصيات منها تفعيل سياسة التحصيل الفعلي للاشتراكات لزيادة الوعي للمؤسسات والهيئات والوزارات الحكومية . تفعيل عمليات المراجعة الخارجية لحالات عدم المطابقة برفع المدى الزمني بالصندوق القومي للمعاشات.

مقارنة بين البحث والدراسات السابقة :

إن الدراسات السابقة التي تم إستخدامها ركزت على اساليب المحاسبة الإدارية وأنها عامل مهم ومؤثر في عملية إتخاذ القرارات كما أنها هامة في رفع كفاءة الأداء الإداري من خلال مساعدة الإدارة على التخطيط والتنسيق وإتخاذ القرار .

أشارت الدراسات في مجملها على تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية يساعد الإدارة في القيام بوظائفها وإتخاذ القرار بصورة سليمة وإن تطبيقها من مسؤولية الإدارة.

أما محور هذا البحث تناول الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية ودورها في إتخاذ القرارات وجاء هذا البحث مختلفا عن الدراسات السابقة حيث أنه ركز على الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية وتوضح أنتطبيق الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية تساعد الإدارة في إتخاذ القرارات السليمة ومعرفة الأسباب التي تحول دون الإستفادة من تطبيق وكيفية معالجتها من خلال الدراسة التطبيقية والتعرف على تطبيق الأساليب الحديثة المتبعة تحديد بعد المؤشرات التي تعكس بوضوح دور الأساليب الحديثة في مساعدة إدارة الشركة في إتخاذ القرارات.

الفصل الأول

الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية

ويتمثل في مبحثين :

المبحث الأول: المحاسبة الإدارية (النشأة والمفهوم والأهمية).

المبحث الثاني: الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية .

المبحث الأول

المحاسبة الإدارية

التمهيد:

تعتبر المحاسبة الإدارية من أهم العناصر المكونة لنظام المعلومات الإدارية في المشروع ، فهذا النظام يوفر المعلومات والاقتصادية ويتولى تجميع المعلومات الأخرى المتولدة من نظم المعلومات الفرعية الأخرى في المشروع .

والهدف الأساسي من هذه العمليات التي يقوم بها نظام المحاسبة الإدارية هو مساعدة الإدارة في عمليات الرقابة وتقويم الأداء واتخاذ القرارات .

وتختص المحاسبة الإدارية بتجميع وتحليل وتبويب وتخزين بيانات أساسية أو معلومات ناتجة من نظم أخرى فرعية للمعلومات في الشركات لغرض إنتاج معلومات ذات طابع كمي مالي وغير مالي تقدم للإدارة .

بدأت المحاسبة الإدارية تتحول من المدخل التقليدي إلى المدخل المعاصر ، حيث تطورت مفاهيمها وأبعادها وأساليبها وأطرها لتتلائم مع متطلبات العصر الحديث واحتياجات المستهلكين الداخليين والخارجيين ، وبذلك تطورت من مفهومها من مفهومها التقليدي إلى المحاسبة الإستراتيجية .¹¹

التطور التاريخي للمحاسبة الإدارية :

هناك ثلاثة مراحل تمر بها المحاسبة الإدارية يمكن تلخيصها في النقاط الآتية :

1- وضع الكاهن الإيطالي لوجا باتشيلو نظرية القيد المزدوج في القرن الرابع عشر الميلادي وبذلك ظهر علم المحاسبة .

1 محار عبد الله الخليل "تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في الشركات الصناعية" رسالة ماجستير _ غير منشورة كلية
. 10 2012

2- ظهر علم المراجعة لظهور الحاجة إلى إعداد القوائم المالية لتساعد في اتخاذ القرارات ، وكذلك تدخل الدولة في النشاط التجاري .¹²

3- في أواخر القرن التاسع عشر وفي بداية القرن العشرين ومع حدوث الثورة الصناعية ظهر علم محاسبة التكاليف ، ومع تطور الإدارة وزيادة المشكلة وحاجتها إلى بيانات ومعلومات تساعد في ترشيدها ظهرت علم المحاسبة الإدارية .¹³

4- تعتبر المحاسبة الإدارية احد العلوم الاجتماعية الحديثة والقابلة للتحديث باستمرار، ولها دور فعال ومؤثر في مساندة المديرين ودعمهم في التخطيط والرقابة وتقويم الأداء ، واتخاذ القرارات المناسبة لحل المشاكل الإدارية في الوقت المناسب وبالأداء المناسب .

ومنذ فجر السبعينات بدأت المحاسبة الإدارة في التحول من المدخل التقليدي إلى المدخل المعاصر وتطورت مفاهيمها .¹⁴

يرجع ظهور تعبير المحاسبة الإدارية إلى عام (1950م) عندما قام مجلس الأنجلو الأمريكي للكفاية الإنتاجية بتشكيل فريق تحت اسم (فريق المحاسبة الإدارية) الذي زار عدد من المنشآت الصناعية في الولايات المتحدة الأمريكية ونشر تقريره بعنوان المحاسبة الإدارية ، والذي عرفها على أنها

(عرض المعلومات المحاسبية بصورة تؤدي إلى تؤدي إلى المساعدة وترشيدها الإدارة في وضع السياسات وتصريف العمليات اليومية للمنشأة)

وقد أوصى هذا التعريف بضرورة قيام محاسبة تكاليف بمجهودات اكبر للتعرف على مشاكل الإدارة والعمليات الفنية في المنشأة وتركيز جهوده في توفير معلومات تؤدي إلى ترشيدها سياسة الإدارة وزيادة مقدرتها في اتخاذ القرارات .¹⁵

¹² . مصطفى يوسف كافي وآخرون المحاسبة الإدارية
¹³ . مكرم عبد المسيح باسيلي المحاسبة الإدارية
¹⁴ . احمد الطاهر وآخرون المحاسبة الإدارية _ الشركة العالمية للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة
2008 . 13
¹⁵ . المحاسبة الإدارية الطبعة الثانية 2009 . 6

التطورات الحديثة في المحاسبة الإدارية :

نظرا للمنافسة الشديدة الموجودة بين المنشآت المختلفة في العصر الحاضر خاصة في مجالات الاتصالات والإلكترونيات وما شابه ، مما يتطلب من إدارة المنشآت تغيير ممارساتها السابقة والبحث عن أساليب وطرق جديدة لإدارة منشآتهم بكفاءة عالية وقوة تطلب منهم سابقا، هذا إضافة إلى كون المعلومات الجديدة المطلوبة أكثر جودة من المعلومات المطلوبة في السابق ومن العوامل التي استدعت إدارة المنشآت تغيير نوعية المعلومات المطلوبة من المحاسبين الإداريين ما يلي :

1- التغيير في أذواق العملاء إلى الأفضل .

2- انفتاح الأسواق العالمية على بعضها البعض.

3- التغيير في التقنية حيث أصبح العالم بمثابة قرية صغيرة ، ويمكن التواصل عن الانترنت إلى أي مكان خلال ثواني معدودة ، فتسويق المنتجات أصبح أكثر سهولة بواسطة الانترنت ولكن المنافسة أصبح أكثر حدة .

4- التغيرات السريعة في الأسواق المالية .

5- الضغط المتزايد من قبل المنشأة على إدارة المنشأة للحصول على عوائد مجزية .

مفهوم المحاسبة الإدارية :

تعرف بأنها عملية محاسبية داخلية تشمل كافة الأنشطة الخاصة بقياس وتوصيل المعلومات اللازمة للإدارة في كافة مستوياتها المختلفة من أجل مساعدتها في رسم السياسات والتخطيط وترشيد القرارات والرقابة والمتابعة وتقييم الأداء.¹⁶

المحاسبة الإدارية هي معلومات تستخدم داخل المؤسسات أو الشركات وتكون غير معلنة (سرية) ولا يمكن الوصول لها أو الاطلاع عليها إلا من عدد قليل من المستخدمين من متخذي وصناع

القرار غالباً ، وتختلف عن المحاسبة المالية في عدة فروقات منها أنها ليست إلزامية وتاريخية ومستقبلية .¹⁷

وأيضاً تعرف بأنها تبحث في دراسة البيانات المحاسبية اللازمة للإدارة والبيانات الإدارية اللازمة للمحاسبة ، وإدماج الاثنين في إطار عام يركز على التخطيط لإعمال المنشأة ، والرقابة في تنفيذ هذه الأعمال .

وكذلك هي التي تختص بتقديم بيانات مفيدة عن نشاط المنشأة الإداريه الداخليه التي تعتمد في اتخاذ قراراتها على هذه البيانات ، بعكس الحال في المحاسبة المالية التي تختص بتقديم بيانات مفيدة عن نشاط للأطراف الخارجية التي تهتم بالمنشأة .¹⁸

تستنتج الطالبات من التعريفات السابقة ما يلي :

- 1- أن المحاسبة الإدارية فرع من المحاسبة .
- 2- معلوماتها سرية تستخدم من قبل متخذي وصناع القرار .
- 3- تعتبر تطوير لبيانات المحاسبة المالية حيث تبدأ من حيث تنتهي المحاسبة المالية .
- 4- بياناتها مفيدة لكافة مستويات الإدارة في عملية اتخاذ القرار ، وقد تكون مختلفة جوهرياً عن بيانات المحاسبة المالية ، وبالتالي لا بد من إعداد قوائم وسجلات خاصة لها .
- 5- أن المحاسبة الإدارية ترتبط بوظائف الإدارة خاصة عمليتي التخطيط والرقابة.

ومن التعريفات السابقة يمكن تعريف المحاسبة الإدارية بأنها :

أنها فرع من فروع المحاسبة تقدم بيانات للتوصل إلى معلومات تساعد الإدارة لإنجاز وظائفها من رقابة وتخطيط وتقييم الأداء وغيرها ، وكذلك تساعد في اتخاذ القرارات .

أهمية المحاسبة الإدارية :

يمكن النظر للمحاسبة على أنها نظام للمعلومات يساهم مع بقية أنظمة المعلومات الأخرى لدى المنشأة في توفير المعلومات التي تحتاجها إدارة المنشأة ، لغايات التخطيط والرقابة والتنسيق واتخاذ القرارات كما تساهم المعلومات التي تحتاجها الجهات الخارجية مثل المساهمين والمعرضين والمحللين الماليين وغيرهم .

لقد أصبحت المعلومات في هذا العصر الحاضر سلعة ذات قيمة وفائدة للعديد من الأطراف داخل وخارج المنشأة ، حتى أن نجاح أو فشل بعض المؤسسات يتحدد بناءً على طبيعة المعلومات المتوفرة لها ودقة هذه المعلومات ، فالمحاسبة الإدارية هي أحد فروع المحاسبة التي تعد أحد العلوم الاجتماعية ، وهي تلك الأداة المالية بالمنشأة التي تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات سواء قرارات مالية أو كمية وقرارات بشأن زيادة الاستثمار أو التمويل أو انشأ فرع جديد أو خط إنتاج أو التوسعات الاستثمارية من خلال الاندماج أو الاستحواذ ، وهي تقوم على بيانات مالية و غير مالية ووظائفها هي نفس وظائف الإدارة من حيث التخطيط والتوجيه والإشراف والرقابة .

وكذلك نتيجة حدوث بعض العوامل الاقتصادية والاجتماعية ظهرت علامات تطور جديدة في العديد من المجالات الإنتاجية وهي الثورات الصناعية والاستثمارات التي تحتوي على رؤوس أموال ضخمة وتكون عادة شركات مساهمة ، كما أن المحاسبة تقوم على تقديم أهداف وخدمه للشركة ليست فقط للجانب المادي بل للجانب الإداري أيضاً ، كما أن بتقديم البيانات التفصيلية للشركة أو المشروع يساهم ذلك و يساعد الإدارة في تقديم أعمال المشروع بالإضافة إلى أنه يتم إيضاح العديد من الجوانب له والتي يمكن من خلالها تقديم الخبرة في عمليات البحث والتطوير ، بالإضافة إلى توجيه ذلك للرفع من مكانة المشروع

أهداف المحاسبة الإدارية :

1- توفير المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التخطيط السليم لأهداف المنشأة .

2- توفير المعلومات التي تمكن الإدارة من التنبؤ بالتكاليف والأرباح المستقبلية وذلك في ظل توافر عوامل الإنتاج والتشغيل بكميات محدودة .

3- توفير المعلومات التي تمكن الإدارة من القيام بوظيفة الرقابة ، وحيث ان الرقابة متعلقة بمتابعة تنفيذ الخطة والتأكد من الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ، فان المحاسبة الإدارية تستخدم أسلوب الموازنات التخطيطية لتحقيق هذا الهدف ، وذلك بإعداد الجداول التقديرية الخاصة بالمبيعات والإنتاج والمخزون وغيرها .

4- توفير المعلومات الملائمة لعملية تقويم الأداء :إن عملية تقويم الأداء عبارة عن مقارنة الأداء المخطط له بالأداء الفعلي ،أي مقارنة بيانات الموازنة التخطيطية بما هو منجز فعلا وهنا تظهر¹⁹ الانحرافات والتي يجب تحليلها سواء كانت سالبة أو موجبة وتحديد أسباب حدوثها والمسؤولين عنها بحيث تشجع الانحرافات الموجبة وتعالج الانحرافات السالبة حتى لا يتكرر حدوثها .

5- توفير المعلومات التي توضح الآثار المختلفة المرتبة على تطبيق السياسات الإدارية على نشاط المنشأة ، وإبراز ذلك في شكل كمي وقيمي .²⁰

6- توفير المعلومات التي تمكن من إعداد قوائم التدفقات المالية خلال فترة التشغيل ، وذلك طبعاً لما يتم الحصول عليه من بيانات عن طريق الإدارات المختلفة بالمنشأة .

7- توفير المعلومات الملائمة التي تمكن الإدارة من المفاضلة بين البدائل واختيار البديل المناسب.

8- توفير المعلومات الملائمة التي تمكن من تطبيق نظام محاسبة المسؤولية وذلك بتحديد مسؤولية كل فرد داخل المنشأة والمهام الموكلة إليه حتى يمكن محاسبته عند التقصير أو تحفيزه عند انجاز المهام الموكلة إليه بكفاءة عالية .

دور المحاسبة الإدارية في مساعدة الإدارة:

تتلخص أهم وظائف إدارة المنشأة في أربعة وظائف هي :

¹⁹ . المحاسبة الإدارية 2008 . 3 .

²⁰ الهادي آدم محمد إبراهيم ، المحاسبة الإدارية ، 2009 ، 3 .

1- التخطيط: ويقصد به الإجراءات والخطوات الواجب اتخاذها لتحديد الأهداف ويقوم المحاسب الإداري بمهمة تجميع البيانات التي تساعد الإدارة في وظيفة التخطيط .

2- التنظيم: ويقصد به تحديد أفضل الطرق والإجراءات والوسائل التي يمكن بها تنظيم الموارد المتاحة المختلفة وبما يمكن من تنفيذ الخطط الموضوعة .

3- الرقابة: ويقصد بها الإجراءات الخاصة بقياس وتصحيح الأداء الفعلي لضمان تحقيق أهداف وخطط المنشأة ، بمعنى التأكد من أن التنفيذ الفعلي يطابق الخطط الموضوعة واتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة في حالة وجود انحرافات عن الخطط الموضوعة . ويظهر دور المحاسبة الإدارية في توفير معلومات تساعد الإدارة على أداء وظيفة الرقابة.

4- اتخاذ القرارات: تعنى وظيفة اتخاذ القرارات باختيار البديل المناسب من البدائل المختلفة بهدف تحقيق الأهداف التي وضعتها الإدارة ، وتقوم المحاسبة الإدارية بتوفير المعلومات التي تساعد الإدارة على المفاضلة بين البدائل المتاحة وتحديد البديل الأفضل للمنشأة ،ويمكن تبويب المعلومات التي يوفرها نظام المحاسبة الإدارية لمساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات الرشيدة، وتتمثل الأغراض التي تخدمها هذه المعلومات في الآتي :

أ- معلومات لقياس أداء الوحدات الإدارية للمنشأة وكذلك أفرادها ، ويتحقق ذلك عن طريق وسائل تسجيل وتبويب البيانات الخاصة بنشاط كل وحدة إدارية أو فرد ،سواء كانت هذه البيانات فعلية أو تقريرية .

ب- معلومات لتنبية الإدارة للانحرافات عن الخطط الموضوعة مثل (تقارير الإستثناءات)

حتى تتخذ القرارات التصحيحية اللازمة.²¹

ج- معلومات لحل المشاكل الإدارية ذات الطبيعة الخاصة ويحتاج ذلك إلى تحليل خاص يناسب كل مشكلة ،فسوف نرى أننا لتحقيق ذلك سنتبع مبدأ التكاليف المختلفة أي أننا سنقوم بتبويب وتحليل التكاليف بطرق مختلفة لنتفق مع الحلول اللازمة لحل المشاكل الإدارية المختلفة .

المبحث الثاني

الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية

تمهيد :

تختص المحاسبة الإدارية بتجميع وتحليل وتبويب وتخزين بيانات أساسية أو معلومات ناتجة عن نظم أخرى فرعية للمعلومات في الشركات لغرض إنتاج معلومات ذات طابع كمي مالي وغير مالي يقدم للإدارة.

وبدأت المحاسبة الإدارية تتحول من المدخل التقليدي إلى المدخل الحديث ، حيث تطورت مفاهيمها وأبعادها وأساليبها وأطرها لتتلائم مع متطلبات العصر الحديث واحتياجات المستهلكين ، وبذلك تطورت من مفهومها التقليدي إلى المحاسبة الإدارية الإستراتيجية. ومن الأساليب الحديثة التي سيتم تناولها:

1- تحديد التكلفة على أساس لنشاط Activity based costing

2- بطاقة الأداء المتوازن Balanced scorecard

3- التكاليف المستهدفة Target costing

أولا أسلوب التكلفة على أساس النشاط :

نشأة أسلوب التكاليف على أساس الأنشطة ومفهومه :

على أثر الهزات المالية العنيفة التي حدثت في النصف الأخير من القرن العشرين وارتفاع تكاليف الإنتاج قامت الشركات والمؤسسات في العالم بمراجعة شاملة لأنظمتها الإدارية والمحاسبية بهدف ضبط التكاليف وزيادة كفاءة الأداء وتحقيق الأرباح ، وقد عزز ذلك التوجه التقدم العلمي والتكنولوجي المتصاعد وخاصة التطور الهائل في تكنولوجيا الإنتاج والمعلومات في ظروف العولمة وتحرير التجارة العالمية وقد ظلت أنظمة التكاليف التقليدية شائعة الاستخدام حتى عام (1987م) عند قدم الباحثان (Kaplan & Cooper) نظاما جديدا لتوزيع التكاليف والذي أصبح يعرف فيما بعد بنظام التكاليف على أساس النشاط (ABC) ونظرا لما

يتمتع به هذا النظام من مزايا مقارنة مع الأنظمة التقليدية، فقد لاقى قبولا من الأكاديميين والإداري على حد سواء.²²

ويعتبر نظام (ABC) أكثر ملائمة لتحديد كلفة المنتجات من نظام التكاليف التقليدي لأنه يجبر على تتبع التكاليف هذه إلى المنتجات على أساس الموارد التي تستهلكها الأنشطة المطلوبة لإنتاج هذه المنتجات وبالتالي يمكن تحقيق تحسن كبير في درجة الدقة في تخفيض التكاليف الصناعية التي تصنف وفقاً للنظام التقليدي على أنها تكاليف غير مباشرة على المنتجات حيث يمكن اعتبارها الآن ضمن التكاليف المباشرة وفقاً لنظام تكاليف الأنشطة.²³

مفهوم التكاليف على أساس الأنشطة :

يعرف نظام التكاليف على أساس الأنشطة بأنه أداة تستخدمها الإدارة لترشيد القرارات وذلك من خلال الحصول على معلومات دقيقة عن التكاليف والتي لا يمكن الحصول عليها من خلال مناهج المحاسبة التقليدية.²⁴

كما يعرف بأنه نظام محاسبي يعمل على تخصيص التكاليف على الأنشطة بدلاً من المنتجات أو الخدمات وبهذا يمكن من تخصيص الموارد والتكاليف الإضافية بطريقة أكثر دقة على المنتجات والخدمات التي استهلكتها .

ويعرفه آخرون بأنه طريقة لاحتساب التكاليف التي يتم توزيعها على أنشطة الشركة ، ومن ثم تحميلها على المنتج أو الخدمات بناء على ما تستخدمه هذه المنتجات من أنشطة.²⁵

نستنتج من التعاريف ما يلي :

1. أنها أداة إدارية لترشد القرارات .
2. تقوم بتخصيص الموارد والتكاليف الإضافية بصورة أكثر دقة .
3. تركز على حساب التكاليف وطريقة توزيعها على الأنشطة .

²² الله الخليل 10 - 12 .
²³ أحمد حسين علي حسين ، "المحاسبة الإدارية المتقدمة" ، الدر الجامعية ، 84 شارع زكريا . 2003 65 .
²⁴ محار عيد الله الخليل مرجع سابق ، ص 13 .
²⁵ موسى عيسى محمد بابكر ، "الاتجاهات المعاصرة في محاسبة التكاليف ودورها في تحديد أسعار الصادرات السودانية " - غير منشوره، كلية العلوم الإدارية و الاقتصادية و الاجتماعية ، جامعة غرب كردفان، 2015 .

4. تهدف لقياس تكلفة وريحية المنتجات أو الخدمات التي تقدمها الإدارة .

تستنتج الباحثات من التعريفات السابقة التعريف الآتي :

هي طريقة لحساب التكاليف التي يتم توزيعها على أنشطة الشركة وتسعى للتخصيص الدقيق للتكاليف المستهلكة مما يمكن من توفير معلومات أكثر دقة وتركز على حساب التكاليف وتوزيعها على الأنشطة .

مراحل تطور نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) :

لقد مر تكوين نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) حتى يصبح على شكله الحالي بثلاثة مراحل :

المرحلة الاولى :

إدارة النشاط وقد ركزت هذه المرحلة على مفهوم سلسلة القيمة أكثر من التحليل المحاسبي والمالي وهدفت إدارة النشاط إلى ما يلي:

1- اكتشاف واستبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة لهذه السلسلة مثل استخدام نظام الإنتاج الفوري .

2- تحسين وتعزيز الأنشطة التي تضيف قيمة من خلال تحسين جودة وسرعة الاستجابة لطلب العملاء²⁶

المرحلة الثانية

محاسبة تكاليف الأنشطة (ABC) وقد جاءت هذه المرحلة لتؤكد أن كل التكاليف تم تقليصها من خلال :

1- تحديد مسببات التكلفة وارتباطها بالأنشطة .

2- تتبع تفاعلاتها مع الأنشطة الأخرى .

²⁶ "مدى تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الوطنية العامة بقطاع غزة"، رسالة ماجستير- ير منشوره، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية - 2009 42-47.

المرحلة الثالثة:

نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) هو ذلك النظام الذي يهتم بتحليل التكلفة ولكنه يعد الأفضل في تحليل وتقدير التكاليف لي أهداف خاصة .

مقومات نجاح نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) :

هناك مقومات لنجاح تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة:

1. تقويم احتياجات المنظمة من المعلومات وكذلك طبيعة هيكل المعلومات ويتضمن ذلك توقيت الحصول على المعلومات وكيفية توظيفها بشكل امثل لكافة مستويات المشروع .
2. توفر أنظمة محاسبيه جيدة تكون قادرة على توفير البيانات والمعلومات الدقيقة والتفصيلية بشكل سهل وميسور وبأقل التكاليف من أجل تحديد وقياس العلاقة بين التكلفة ومسبباتها .
3. تقويم الموارد المتاحة التي يمكن استخدامها (الوقت والموارد البشرية ، والموارد المادية) يساعد المديرين في خفض وترشيد الموارد .
4. تزايد استخدام العناصر المشتركة والتي تستخدم في صناعة أكثر من منتج أو خدمة بالنسبة لمجموع العناصر المكونة بالمنتج أو الخدمة أو ما يسمى بالمعدل المعياري .
5. القدرة على تسجيل ومعالجة التكاليف بالدقة الكافية .
6. توافر سجلات محاسبية ونظام جيد لترميز وترقيم التكاليف من اجل تخفيض التكاليف بصورة دقيقة على الأوعية التكاليفية ومن ثم المنتجات .

خطوات تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة:

لقد تطور نظام (ABC) لمواجهة المشكلات الناجمة عن تطبيق نظام التكاليف التقليدي في المنشآت الاقتصادية التي تتميز بالاستخدام المكثف لتكنولوجيا الإنتاج وقد اختلف المتخصصون في عدد المراحل التي يتم بها تطبيق هذا النظام ، إلا أن الجميع اتفق على أن هذا النظام يستخدم تكلفة الأنشطة كأساس لتخصيص التكاليف على هدف التكلفة النهائي (المنتج - الخدمة - العميل).²⁷ والشكل (2.2.1) يوضح ذلك

²⁷ موسى عيسى محمد بابكر

شكل رقم (2\1\2)

نموذج التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)



المصدر : احمد محمد أبو الحسن ، 2009 ، ص 50 .

ويمكن إيجاز خطوات تطبيق نظام (ABC) في الآتي :

1. تحديد الأنشطة الرئيسية للمنشأة وتنقسم إلى :

أ- أنشطة على مستوى الوحدة الإنتاجية وتتغير مع تغير الوحدات المنتجة .

ب- أنشطة على مستوى الدفعة الإنتاجية ولا تتغير مع تغير عدد الوحدات المنتجة لكنها ترتبط بعدد الدفعات الإنتاجية .

ج- أنشطة على مستوى المنتج وتهدف لدعم المنتجات عند الضرورة .

د- أنشطة على مستوى المصنع ككل ، وتهدف لدعم العمليات الإنتاجية .

2. تحديد مسببات التكلفة التي تستخدمها المؤسسات المالية ، سواء المرتبطة بحجم الإنتاج أم بتعقيد عملية الإنتاج .²⁸

3. الربط بين تكاليف الأنشطة والمنتجات النهائية .

²⁸ درويش مصطفى الجحلب " دور أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في تطوير الأداء المالي " رسالة ماجستير _ غير منشورة لعليا الجامعة الإسلامية غزة 2007 . 26

4. تحديد المنتجات النهائية .

5. تخصيص التكاليف على المنتجات والخدمات وذلك بضرب معدل التحميل في وحدات النشاط

العوامل التي أدت إلى التحول من نظام التكاليف التقليدي إلى نظام التكاليف المبني على أساس الأنشطة :

1. زيادة نسبة التكاليف الصناعية غير المباشرة إلى إجمالي نتيجة استخدام الآلات الصناعية المتطورة والتي حلت محل الأجور المباشرة على حساب ارتفاع التكاليف الصناعية غير المباشرة .

2. زيادة عدد المنتجات واختلاف مواصفاتها وتنوع أصناف المنتج الواحد كل ذلك أدى إلى عجز نظام التكاليف التقليدي في توزيع التكاليف الصناعية غير المباشرة على المنتجات المختلفة بشكل دقيق .²⁹

3. زيادة التنافس بين الشركات في السوق .

4. الحاجة إلى قوائم التكاليف التي تتوفر فيها الدقة والتفصيل والتحليل، وذلك لمساعدة الشركات في إعداد القوائم الختامية ومساعدتها في التخطيط ورسم السياسات .

مميزات نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) :

1. أداة إدارية قيمة لأنها تجمع وتفحص عن الأنشطة المهمة في المؤسسات المالية ، وتفيد المنشآت الخدمية التي تعد النظام التقليدي غير مناسب لطبيعة نظام قطاع الخدمات .

2. اتخاذ قرارات إدارية أفضل من خلال التحديد الدقيق لتكاليف المنتجات ، وبالتالي اتخاذ قرارات تتعلق بالتوقف عن إنتاج معين أو التوسع في إنتاجه أو المقارنة بين تصنيع جزء أساسي من منتج معين أو شرائه من الخارج .

3. يعد أكثر أنشطة التكاليف ملائمة لترشيد القرارات الإدارية بما يوفره من معلومات مالية وغير مالية ، فهو يقدم معلومات دقيقة عن التكاليف مما يؤدي إلى الحصول على معلومات أوفر عن تكلفة المنتجات وربحيته وربحية المؤسسات المالية ككل .

4. تحسن في جودة القرارات المتخذة ، والتنبؤ بالسعر إذ يوفر بيانات تكلفة للوحدة الواحدة المنتجة بصدق وعدالة ، عمليات التصنيع الحقيقية .
5. زيادة القدرة التنافسية للشركات .
6. يساعد على عمليات التطوير المستمر ويتولى توصيف القرارات التي تتخذ لتحسين الجودة وتخفض التكلفة تأسيساً على المعلومات التي يوفرها.³⁰
7. يتفق مع مجموعة الأنظمة الإدارية الحديثة التي تهدف إلى زيادة جودة المنتج وتتطلبها بيئة الأعمال الحديثة ، وخاصة المخزون .
8. يعمل على زيادة فعالية الدور الرقابي حيث أن معرفة الأنشطة المتعلقة بالتكاليف غير المباشرة يؤدي إلى تحديد المسؤولية عن تلك التكاليف ، وبالتالي إخضاعها لرقابة أكثر فعالية.³¹
9. أكثر دقة من تكاليف المنتجات الناتجة عن نظام التكاليف التقليدي.
10. من أهم مزاياه الإدارة الإستراتيجية للتكاليف التي تساعد في عملية التخطيط الإستراتيجي وإدارة الموارد.
- 11 . إيجاد أسلوب لتخصيص التكاليف غير المباشرة في وقت تزايدت فيها أهميتها .
12. يوفر مجموعة من المقاييس غير المالية من خلال مؤشرات غير مالية لقياس مسببات التكلفة.³²

انتقادات تطبيق نظام التكاليف المبني على أساس الأنشطة :

- على الرغم من المزايا العديدة التي يمكن تحقيقها من تطبيق نظام التكاليف المبني على أساس الأنشطة إلا أن هنالك بعض الانتقادات التي وجهت إليه وهي :
1. صعوبة تطبيق واختيار مسببات التكلفة ، الأمر الذي يتطلب الاستعانة بخبرات خارجية متخصصة وإعادة تدريب الكادر المحاسبي .

³⁰ 16 - 17 .

³¹ 32 - 34 .

³² 53 - 54 .

³⁰ محار عبد الله الخليل

³¹ درويش مصطفى اجناب

³²

2. التكاليف العالية المتعلقة بالحصول على بيانات تكاليف الأنشطة .
3. يركز على القرارات الإستراتيجية في الأمد الطويل الأجل ، بينما تحتاج المنشآت أيضا لاتخاذ القرارات الخاصة بالرقابة والتخطيط في الأمد قصير الأجل.
4. استعمال نظام التكاليف على أساس الأنشطة لا يقضي على مشكلة التخصيص العشوائي للتكاليف غير المباشرة مثل إهلاك مباني المصنع .
5. تعقد الإجراءات وصعوبة الوصول للمعلومات والحاجة إلى إقناع الإدارة بأهمية منافع النظام مع بطء الاستجابة من المديرين ، كما أن تحديد أنشطة المؤسسة بدقة ووضوح يعتبر ممن أهم تحديات ذلك النظام.
6. تتعارض مع بعض المبادئ المحاسبية المتعارف عليها مثل مبدأ الحيطة والحزر ومبدأ القابلية للتحقق وبالتالي يجب على المؤسسة التي تطبقه أن تحتفظ بنظامين الأول للاستخدام الداخلي والثاني للاستخدام الخارجي ، وهذا مكلف جدا لا يساهم في توضيح العلاقة بين الأنشطة وبين رضا المستهلك حيث أن الأخير يعد بمثابة الهدف الرئيسي والعامل المشترك لجميع المنشآت الهادفة للربح .
7. تطبيق النظام لا يتم إلا في صياغ إجراء تعديل إداري شامل وضمن منظومة الجودة الشاملة مع التوجه نحو جعل مسألة رضا الزبائن مسألة محورية توجهه الإنتاج وجميع أنشطة المنظمة .

ثانيا بطاقة الأداء المتوازن :

نشأة بطاقة الأداء المتوازن ومفهومها :

إن التطور الخاص في عمل منظمات الأعمال وزيادة حدة المنافسة تتطلب من إدارات تلك المنظمات الاهتمام الشمولي بالعمل ، لكن لا يمكن اعتماد مؤشرات مالية ومحاسبية فقط للتعبير عن الشمولية .

وجاءت بطاقة الأداء المتوازن جراء النقاء عدة تيارات في الفكر الإداري والمالي ، فهي مدخل جاء منسجما مع التطور الحاصل في جوانب الإدارة المختلفة ومصاحبا لمداخل أخرى كثيرة انعكست بشكل إيجابي لتعطي هذا المدخل أهمية في الممارسة الإدارية .

ويعتبر أساس ظهور فكرة بطاقة الأداء المتوازن وتطوير أسسها التي جاءت متزامنة مع تطور العديد من المفاهيم خلال فترة التسعينات من القرن الماضي، وصاحب ظهور بطاقة الأداء المتوازن مجموعة من التيارات الفكرية منها :

- التطور الحاصل مجال الجودة .³³
- تجربة المنظمات الأكثر نجاحا على الصعيد العالمي بتوسيع مداركها وزيادة اهتماماتها بأبعاد أخرى إضافة إلى البعد المالي .
- أن النتائج غير المرغوبة لمقاييس الأداء المالي ولدت الحاجة إلى تطوير بطاقة الأداء المتوازن .³⁴
- ولدت التطورات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات إمكانية أكبر لدى الإدارات ، وسهلت عمليات جمع وتفسير كميات كبيرة مع المعلومات وربطها مع بعضها لتعطي نتائج أكثر مصداقية في التعبير عن الأداء الشامل .

مفهومها:

تعرف بطاقة الائتمان على أنها ترجمة رسالة وإستراتيجية وحدة الأعمال إلى أهداف ومقاييس ملموسة من خلال تفاعل أربعة هي (المحور الملي ومحور العملاء ومحور العمليات الداخلية ومحور النمو والتعليم) .

كما تعرف بأنها إطار متكامل لقياس وتقويم الأداء الإستراتيجي ويتكون من مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية والتي تتلائم مع أهداف المنظمة وكذلك مع استراتيجيات الوحدات الفرعية في المنظمة، وترتبط هذه المقاييس مع بعضها البعض بعلاقة السبب والنتيجة .

كما عرفت بأنها نموذج يعرض طرقا متنوعة لإدارة المنظمة لكسب عوائد مرضية من خلال صناعة قرارات إستراتيجية تأخذ بعين الاعتبار الآثار المنعكسة على كل من المحور المالي والزبائن والعمليات والمراحل الداخلية تعلم الأفراد .³⁵

تستنتج الباحثات من التعريف ما يلي :

1- تترجم رسالة وحدة الأعمال إلى أهداف ملموسة .

³³ محار الخليل عبد الله ، مرجع سابق ، ص 29 - 31 .
³⁴ معتصم فضل عبد الرحيم وفتح الرحمن حسن منصور " بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي " رسالة ماجستير _غير منشورة كلية الشريعة الإسلامية 2015 . 65 .

- 2- تعتمد على المحور المالي ومحور العملاء ومحور العمليات الداخلية والنمو والتعليم .
- 3- تمثل إطار متكامل لقياس الأداء الإستراتيجي .
- 4- تشمل على مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية .
- 5- ترتبط المقاييس مع بعضها بعلاقة السبب والنتيجة .
- 6- تعرض طرق متنوعة لإدارة المنظمة .

أهمية بطاقة الأداء المتوازن :

- 1- تعمل بمثابة الحجر الأساسي للنجاح الحالي والمستقبلي للمنظمة على العكس من المقاييس المالية التقليدية التي تفيد في الماضي دون الإشارة إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلا .
- 2- توضح الرؤيا وتحسن الأداء وتصنع تسلسل للأهداف وتوفر التغذية العكسية الإستراتيجية .
- 3- تمكن من تشخيص وتحديد بصورة علمية مجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها المنظمة للتحقق من أهداف المستهلك والمنظمة .
- 4- مساعدة المنظمة بالتركيز على ما ينبغي عمله لزيادة تقدم الأداء .
- 5- تعالج النقص الموجود في أنظمة الإدارة عنى التقليدية بمعنى أنها تعالج عجز هذه الأنظمة عن ربط إستراتيجية المنظمة بعيدة المدى مع أفعالها ونشاطاتها قريبة المدى.³⁶

أبعاد بطاقة الأداء المتوازن :

- 1- المحور المالي : يقوم بالتركيز على حجم ومستوى الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال المستثمر الناتج من تخفيض التكاليف ونمو حجم المبيعات لمنتجات حالية وجديدة ، وأيضاً العائد على إجمالي الأصول وعلى حقوق الملكية . وتمثل نتائج هذا البعد مقاييس موجة لتحقيق

الأهداف ، والوقوف على مستوى الأرباح المتحققة لاستراتيجيه منظمة الأعمال لخفض التكاليف.³⁷

2- محور العملاء : ويعرف بقدرة المنظمة على الإيفاء بمتطلبات وحاجات العملاء بتقديم سلع وخدمات ذات قيمة وجودة عالية تتال رضاهم وتلبي طموحهم ورغباتهم .

3- محور العمليات الداخلية : وهي جميع العمليات والأنشطة والفعاليات الداخلية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها من تنظيمات الأعمال والتي من خلالها يتم مقابلة رغبات العملاء والمالكيين .ويتم من خلال هذا المنظور مقابلة حاجات العملاء وأهداف حملة الأسهم ، لذلك فإن المقاييس الداخلية لها تتبثق من العمليات التي لها أثر على رضا العملاء **محور التعلم والنمو :** يقوم هذا المنظور على الاهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين ومستويات مهاراتهم ونظم المعلومات والإجراءات الإدارية للمنظمة ومحاولة موااساتها مع العصر .³⁸

مقومات نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) :

1- دعم الإدارة العليا فعندما يدرك العاملون ان الإدارة تدعم جهود تطبيق النظام بقوة فإن ذلك يساعد في التزام هؤلاء العاملين بتنفيذ النظام .

2- الحوافز المادية والمعنوية : تكون فرق عمل حيث ان النظام يشمل المنظمة ككل ، من الضروري تشكيل فرق عمل تتمتع بروح الفريق والتماسك إذ أن العمل الجماعي يؤدي للنجاح

3- فعالية الاتصال فليس كل الاتصالات التي تجري في المؤسسة فعالة لذلك ينبغي ان تركز الإدارة على عملية الاتصال بالشكل السليم .

4- إدارة التغيير حيث تتطلب عملية تطبيق النظام إجراء عدة تغييرات في المنظمة ، وبالتالي فان على المنظمة أن تجري التغييرات المطلوبة حتى تتمكن من مواكبة التغييرات .

5- تحديد الأهداف بشكل واضح وتعريف المقاييس بشكل دقيق .³⁹

³⁷ معتصم فضل عبد الرحيم وفتح الرحمن حسن منصور ، مرجع سابق ، ص 67 .

³⁸ محار عبد الخليل عبد الله ، مرجع سابق ، ص 34 .

³⁹ معتصم فضل عبد الرحيم وفتح ارمن حسن منصور ، مرجع سابق ، ص ص 67 - 82 - 83

خصائص بطاقة الاداء المتوازن :

- 1- تعد نموذج رباعيا الأبعاد انطلاقا من الأبعاد الأربعة التي يقوم عليها .
- 2- يقسم كل بعد إلى خمسة مكونات رئيسية هي :
الهدف الاستراتيجي الفرعي ، المؤشرات ، القيم المستهدفة ، الخطوات الإجرائية والمبادرات ، القيم الفعلية .
- 3- تقوم على أساس مزج المؤشرات المالية مع المؤشرات غير المالية بهدف التعرف على مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية كليا وماليا .
- 4- يربط بطاقة الأداء المتوازن مؤشرات الأداء الأساسية ،انطلاقا من خاصية الرشد المحدود وخاصية عدم إتاحة المعلومات أكثر من الطاقة التحليلية لمتخذ القرار .
- 5- تقوم على أساس مجموعة من الروابط الدراسية السببية بين الأهداف الإستراتيجية الفرعية وبعضها لبعض وبين مؤشرات الأداء الأساسية .
- 6- يتطلب توافر نظام معلومات راقى وبنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات ، تتيح استخدام نظم التقرير البرمجية لتدفق المعلومات رأسيا وأفقيا في الوقت المحدد .
- 7- يتطلب وجود وحدة إدارية مستقلة في الهيكل التنظيمي ، تتبع مباشرة مجلس الإدارة وتتولى الإشراف على إدارة الأداء الاستراتيجي وربطه مع الأداء التشغيلي .

معوقات تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) :

- 1- يفترض نموذج تقييم الأداء المتوازن وجود علاقة السبب والنتيجة بين المعلومات المالية وغير المالية والإيرادات المالية المستقبلية .
- 2- تكاليف تصميم مقاييس الأداء عالية جدا حيث يجب قبل تصميم النموذج مقارنة التكلفة بالمنفعة .

3- تعقد الإجراءات وصعوبة الوصول للمعلومات ، والحاجة لإقناع المديرين بأهمية ومنافع استخدام هذا النظام .

4- لا يعتبر النموذج الأمثل لاتخاذ القرارات ، بل يصمم لتوفير معلومات أكثر دقة تساعد على صياغة قرارات أفضل في مجال تصميم المنتجات والتسعير وتحديد تشكيلة الإنتاج .

5- تواجه بعض المشكلات العملية مثل اختيار بعض محركات التكلفة أو المحرك العام لمجموعة من المنتجات .

6- المعلومات الناتجة من تطبيقه معلومات داخلية مبنية على تقديرات يجب الحزر عند الاستعانة بها في مجال القرارات الإستراتيجية .⁴⁰

مزايا استخدام بطاقة الأداء المتوازن :

1- نموذج BSC يوفر تقرير إداري واحد لمجموعة من المؤشرات التي تحتاج إليها الإدارة من وجه نظر العملاء تجاه المنظمة وتحقيق الوقت المطلوب لتنفيذ العمل وتطوير الجودة والتركيز على العمل الجماعي وتحقيق الوقت اللازم لإدخال منتجات جديدة والتخطيط طويل الأجل .

2- تترجم رؤية المنظمة وإستراتيجيتها في مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء .

3- يؤدي إلى الحد من مشكلات التعظيم الفرعي للارياح ، حيث يجبر المديرين في المستويات الإدارية العليا على الأخذ في الاعتبار كافة مقاييس التشغيل المهمة معاً .

4- توفر أساساً جيداً لاتخاذ القرارات ، فالمعلومات التي يوفرها النظام تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب .⁴¹

5- تقدم إطار شامل لترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى مجموعة متكاملة من المقاييس التي تنعكس في صورة مقاييس أداء إستراتيجية .

⁴⁰ وسعيسى محمد بابكر ، مرجع سابق ن بدون صفحات .

⁴¹ معتصم فضل عبد الرحيم وقتح الرحمن حسن منصور ، مرجع سابق ، ص 68 .

6- تعمل على إشباع عدة احتياجات لا إدارية لأنه يجمع في تقدير واحد أجزاء عديدة من الإستراتيجية التنافسية للمؤسسات المالية .

7- تتضمن العديد من التوازنات ، فمقاييس الأداء تتضمن موازنة بين الأهداف طويلة المدى وقصيرة المدى ، والتوازن بين المقاييس المالية غير المالية ، وتوازن المقاييس الداخلية والخارجية.⁴²

انتقادات بطاقة الأداء المتوازن :

تعد المزايا التي يحققها نظام (BSC) وانتشاره الواسع في أنحاء العالم ، إلا أنها لاقت العديد من الانتقادات وأوجه القصور ويتمثل ذلك في الآتي :

- 1- عدم وجود أسلوب تفصيلي يوضح كيفية اختيار مقياس الأداء لكل مدخل .
- 2- لا يوجد مناقشة لكيفية وضع أهداف الأداء في نظام بطاقة الأداء المتوازن ، أو كيفية حدوث مفاضلة بين الأهداف ، أو حتى مستوى صعوبة تحقيق الهدف الذي قد يختلف من هدف إلى آخر .
- 3- صعوبات تتعلق بترتيب المقاييس بشكل يتناسب وينسق مع الاستراتيجيات والأهداف التنظيمية ، وهناك بعض المنظمات التي لا تمتلك مقاييس لأهدافها .
- 4- معظم المكافآت التي تضعها الإدارة العليا مربوطة بمقاييس المالية فقط حيث تكون مكافآت العاملين بناءً على تحقيقهم للأهداف المباشرة .
- 5- عملية وضع المقاييس تحديدها في بطاقة الأداء المتوازن معقد جداً ، إضافة إلى صعوبة تحديد العدد الأمثل من المقاييس المستخدمة .⁴³

. 75

42

⁴³ درويش مصطفى الجحلب مرجع سابق ، بدون صفحات .

ثالثاً : التكاليف المستهدفة Target costing

مفهوم التكلفة المستهدفة:

تعرف بأنها العملية التي تطور المنشأة بواسطتها أهداف محددة بالنسبة لتكاليفها وطرح سلعة او تقديم خدمة ،وهي مبنية على هامش ربح مرغوب وسعر بيع مرسوم للسلعة .

كما عرفها مفتي وشيخ بأنها مدخل من مداخل المحاسبة الإدارية لإدارة التكاليف والذي يهدف إلى تخفيض تكاليف المنتج في مرحلة تصميم وتطوير المنتج ،بالإضافة إلى تقديم منتجات متنوعة ذات جودة عالية تشبع حاجات العملاء .⁴⁴

وكذلك عرفت بأنها احد أساليب إدارة التكلفة بهدف خفض تكاليف المنتج والتشغيل والمرحلة الإنتاجية والدرة لحياة المنتج بدءاً من أنشطة البحوث والتسويق وتصميم وتخطيط المنتج .⁴⁵

الاستنتاجات من التعاريف:

1. التكاليف التي يسعى المشروع إلى الوصول إليها تحقيقاً لاقتصاديات المشروع .
2. مبنية على هامش ربح مرغوب وسعر بيع محدد للسلعة .
3. تهدف إلى تخفيض لتكاليف المنتج .
4. تقدم منتجات متنوعة عالية الجودة تشبع حاجة العملاء .
5. تساوي السعر المستهدف مخصوم منه الربح المرغوب في تحقيقه .
6. أسلوب تخطيطي يعني التحسين المستمر .

وترى الباحثات انه يمكن تعريف التكلفة المستهدفة بالاتي :

هي أسلوب من أساليب المحاسبة الإدارية المعاصرة وإدارة لإدارة التكلفة تهدف للتحسين المستمر للتكلفة وذلك بتخطيط شامل للربحية .

⁴⁴ موسى عيسى محمد بابكر ، مرجع سابق ، بدون صفحات .

⁴⁵ مكرم عيد امسيح ياسيلي ، مرجع سابق ، ص 108 .

أهداف تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة :

1. خفض تكاليف الإنتاج أثناء مرحلة تخطيط وتصميم وتطوير المنتج أو الخدمة باعتبارها المرحلة التي تشمل تكلفتها النسبة الكبرى من إجمالي تكلفة الإنتاج ، وذلك سعياً لتحقيق الربح المستهدف في ظل ظروف السوق .
2. تحقيق التوازن بين المستويات التالية :
الجودة : إذ لا يمكن التوصل للتكلفة المستهدفة خصماً على الجودة أو الخصائص أو المواصفات المميزة للمنتج من وجه نظر العميل .
- الوقت : حيث يساعد أسلوب التكلفة المستهدفة على توفير الوقت ، إذ يتم تفادي الوقت الضائع في محاولة تحديد كيفية تصنيع المنتج للعميل بعد تصميمه .
- السعر : هو السعر المحدد من قبل السوق ، ويعد الأساس لتحديد التكلفة المستهدفة تحفيز مستخدم أسلوب التكلفة المستهدفة لاختيار التصميم الذي يمكن من الوصول للربح المستهدف لإنتاج المنتجات .

خطوات تحديد التكلفة المستهدفة :

1. تحديد سعر البيع في الأسواق .
 2. تحديد الربح المستهدف لكل منتج .
 3. التكلفة المستهدفة.
4. استخدام هندسة القيمة لتحديد طرق خفض المنتج.
5. استخدام أسلوب التحسين والتطوير المستمر والرقابة على العمليات لعمل تخفيضات إضافية لمنتج معين وأسعار المنافسين .⁴⁷
- يقوم نظام التكلفة المستهدفة على تقييم تكلفة المنتج إلى عدة عناصر حسب وظائف المنتج مما قد إلى حذف الوظائف التي لا يرغبها العميل .

⁴⁶ موسى عيسى محد بابكر ، مرجع سابق ، بدون صفحات .
⁴⁷ محار عبد الخليل عبد الله ، مرجع سابق ، ص 20 .

يقوم بوصف خطة التطوير مع الأخذ بعين الاعتبار ديناميكية التسعير وتعقد مكونات المنتج والعلاقة مع الموردين .

يهتم بالتفاعل القائم بين المشروع والبيئة الخارجية ، عن طريق معرفة رغبات العملاء والعمل على تحقيقها .

يستخدم كأداة الرقابة ، لأنه يعمل على تقادي حدوث الزيادة في التكاليف منذ مدخلة التصميم وقبل البدء في الإنتاج .

يساعد هذا النظام في التعرف أي منتجات تحقق الأرباح المطلوبة أي يساعد الإدارة ي صنع القرارات الاستشارية حول منتج معين أو التوقف عن صنعه .

يعمل على التخطيط طويل الأجل ، حيث التكلفة يحدد التكلفة والربح المناسبين ويجعل منها هدفا يعمل على الوصول إليه من خلال تطبيق أنشطة التحسين المستمر .

عوامل نجاح أسلوب التكلفة المستهدفة :

إن التطبيق الناجح لأسلوب التكلفة المستهدفة يتطلب إدارة العديد من المكونات المتداخلة مع بعضها وتتمثل في:

1. السعر يقود التكلفة ،إي بناء على سعر يتم تحديد تكلفة المنتج .
2. التوجه نحو العميل ، بمعنى إن رغبة العميل هي تحدد عملية الإنتاج .
3. التركيز على منتج وعمليات التصميم .
4. تخفيض التكلفة خلال دورة حياة المنتج .
5. فريق العمل الوظيفي المتكامل .
6. الاهتمام بسلسلة القيمة .

خصائص التكلفة المستهدفة :

يمكن تلخيص خصائص التكلفة المستهدفة في الآتي :

1. يطبق مدخل التكلفة المستهدفة في مرحلة تصميم وتطوير المنتج وذلك خلافا لمدخل التكاليف المعيارية والذي يطبق ويستخدم في مرحلة الإنتاج .

2. يعتبر أداة لتخطيط وتخفيض التكلفة كهدف أساسي وليس كهدف للرقابة على التكاليف .

3. يتلائم مع المنشآت الصناعية التي تقوم بإنتاج المنتجات المتنوعة ذات الأحجام الصغيرة والمتوسطة والتي تتسم بقصر دورة حياة منتجاتها ، ويتلاءم مع الشركات التي تقوم بإنتاج منتجات قليلة وبإحجام كبيرة .
4. تعتبر أداة رقابية على تحديد نتائج القرارات المتعلقة بتصميم المنتج والأساليب التقنية المستخدمة أثناء مرحلة الإنتاج .
5. يتطلب التطبيق الناجح لهذا المدخل استخدام عدة أساليب منها أسلوب هندسية القيمة وبعض الأساليب الأخرى مثل التكلفة المطورة.⁴⁸

جدول رقم (1/2/2)

الفرق بين التكاليف المستهدفة والتكاليف المعيارية :⁴⁹

البيان	التكاليف المستهدفة	التكاليف المعيارية
1. نوع الصناعات المستخدم فيها.	الصناعات التجميعية ذات الإنتاج المتنوع .	الصناعات التشغيلية ذات الإنتاج المستمر .
2. نوع الأنشطة المطبق بها .	يفضل في مرحلة ما قبل الإنتاج تصميم وتخطيط المنتج .	يفضل في مرحلة النشاط الإنتاجي .
3. الهدف منه .	تخطيط التكلفة بهدف ضبطها وخفض التكاليف .	رقابة التكلفة بهدف ضبطها وخفض التكاليف .
4. الأساليب المستخدمة	استخدام هندسة القيمة والأساليب الهندسية الأخرى .	استخدام تحليل التكاليف والأساليب.

⁴⁸ موسى عيسى محمد بابكر ، مرجع سابق ، بدون صفحات .
⁴⁹ مكرم عبد المسيح باسيلي ، مرجع سابق ، 108 .

مميزات التكلفة المستهدفة :

هناك عدة مميزات لهذا النظام من أهمها :

1. تستخدم التكلفة المستهدفة البحث السوقي من أجل ما يمكن أن يدفعه العملاء .

المقارنة بين نظم الإنتاج التقليدية والمعاصرة :

الفروق الجوهرية بين نظام التكاليف التقليدية ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC):
 يتشابه نظام التكاليف المبني على أساس الأنشطة (ABC) مع نظام التكاليف التقليدي في محاسبة كل من المواد المباشرة (ظاهرة، 2002، 20) ويمكن نقله النوعية التي أحدثها نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) من خلال الفروق الجوهرية بين النظامين، (شققه 2007، 9190)، الجدول رقم (2\2\2) يوضح ذلك:

جدول رقم (2\2\2)⁵⁰

الفرق بين نظام التكاليف التقليدية والتكاليف على اساس الانشطة

البيان	نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)	نظام التكاليف التقليدية
أسلوب التحليل	أسلوب التحليل دقيق والشامل للأنشطة التي تمارسها المنشأة وبشكل متعمق ومنفصل .	أسلوب التحليل البسيط والمباشر للتكاليف وليس للأنشطة .
مجمعات التكلفة	يعمل على تجميع التكاليف ضمن مجموعات تكلفة بحيث تكون متجانسة داخليا بالخصائص ، كل مجموعة من هذه المجموعات خاصة بعدد معين من الأنشطة ويكون مسبب هذه التكاليف عامل واحد فقط.	يعمل على تجميع التكاليف بشكل إجمالي أو تكاليف كل قسم على حدة ولا يوجد تجانس بالخصائص بين تكاليف هذه المجمعات لا يمكن تخصيص بين الأنشطة ويكون مسبب هذه التكاليف عدد من العوامل .
أساس التحميل	يقوم بتحميل التكاليف الموجودة في مسببات التكلفة على المنتجات أو الخدمات التي تستخدم الأنشطة الخاصة بتلك التكاليف عن طريق استخدام أساس تحميل يتوافق مع مسبب التكلفة الخاص بالنشاط .	يقوم بتحميل التكاليف على المنتجات أو الخدمات باستخدام أساس تحميل واحد وهو حجم الإنتاج مثل (عدد الوحدات المنتجة، وساعات العمل المباشر، أو عدد ساعات عمل الماكينة).

⁵⁰ "مدى تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الوطنية العامة بقطاعات غزة"، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، 2009، 43-44.

الفصل الثاني

اتخاذ القرار

ويتمثل في مبحثين :

- المبحث الأول : مفهوم وأهمية وطبيعة اتخاذ القرار .
- المبحث الثاني : أهداف ومراحل وأساليب اتخاذ القرار .

المبحث الأول

مفهوم وأهمية وطبيعة عملية القرار

تمهيد:

يواجه المدراء والإداريين يومياً العديد من المشاكل والحالات التي بحاجة إلى قرار أو قرارات لتحل تلك المشاكل أو لمواجهة الحالات. وحتى يتم اتخاذ القرارات الرشيدة التي من شأنها حل المشكلات القائمة ومواجهة الظروف المستجدة، فلا بد من وجود مدراء مدربين على عملية اتخاذ تلك القرارات، وتزداد قدرة المدراء على اتخاذ القرارات الناجحة الرشيدة من خلال الخبرة، فالخبرة تصل قدرات المدراء على اتخاذ القرارات الناجحة الرشيدة نظراً للأثر الكبير للقرارات المتخذة من جانب المدراء على مختلف جوانب العمل في المنشأة، وعلى استمرار المنشأة وبقائها. فيجب دوماً البحث عن مدراء ليهم القدرة الكافية على اتخاذ القرارات التي من شأنها حل المشكلة أو تخفيض حدوثها.⁵¹

يتضمن السلوك الإنساني في أي مجتمع اتخاذ العديد من القرارات، وقد يتم اتخاذ القرارات على مستوى الفرد أو على مستوى التنظيم ككل. فعلى مستوى الفرد، يتخذ كل منا قرارات يومية بل يمكن أن تكون قرارات لحظية. ونذكر على سبيل المثال قرارات يومية مثل قرار اختيار أي وسيلة للمواصلات، يستخدمها الفرد للذهاب إلى عمله وقرار اختيار صديق معين، وقرار تخصيص الدخل على أوجه الإنفاق المختلفة، وهل يتم إنفاق الدخل كله أم يجنب جزء منه كمدخرات. وهذه القرارات وغيرها تمثل ظاهره عامه في السلوك البشري، ولا يمكن تصور مجتمع يخلو من اتخاذ القرارات.⁵²

لقد أصبح استخدام الأساليب العملية في الإدارة سمه من سمات العصر الحديث. فبعد أن كانت الإدارة تعتمد في قراراتها على الخبرة الشخصية في ظل الظروف السائدة سياسيه كانت أو اقتصادية أو اجتماعيه، أصبحت الآن تعتمد على فروع المعرفة المختلفة في تحقيق أهدافها المتطورة. وفي ظل التطورات الهائلة للنشاط الاقتصادي، والحركة الدائنة للمنشآت المختلفة

⁵¹دكتور فايز التغيي ومحمد إبراهيم عبيدان، "أساسيات الإدارة الحديثه"، دار المستقبل للنشر والتوزيع، 87
⁵²دكتور إسماعيل إبراهيم جمعه وآخرون، "المحاسبه الإداريه ونماذج بحوث العمليات في إتخاذ القرارات"، الدار الجامعيه، 2000.

والمنافسة الشديدة بينهما، لم يعد أمراً كافياً أن تحتل المنشأة موقع الصدارة في المجال الفني لكي تضمن نجاحها. لهذا اضطرت المنشآت إلى إعادة التفكير في طريقه أداؤها، وتحولت أساليب أخرى لزيادة ربحيتها، ومن ثم نموها واستمرارها، مثل تحسين الجودة ومستوي الخدمة، وزيادة المرونة.⁵³

مفهوم القرار:

في الحقيقة هو عبارة عن اختيار بين مجموعه حلول مطروحة لمشكلة ما أو أزمة تسيير عمل معين ولذلك فإن حياتنا العملية نكاد نتخذ يومياً مجموعة من القرارات بعضها ننتبه وندرسه والبعض الآخر يخرج عشوائياً بغير دراسة.

أيضاً هو عملية الاختيار بين البدائل المتاحة، ولكن هذه النظرية لعملية اتخاذ القرار هي عملية وليست نشاطاً محدد يتضمن اختيار أحد البدائل المتاحة.

يقول علي رضا في هذا الخصوص أن تعريف اتخاذ القرار عملية معقدة خاصة إذا علمت أن القرارات لا تخضع إلى أي أطراف خاصة أو قواعد محددة، وهي تعتمد علي الحالة الذهنية لمتخذ القرار أو المعلومات المتعلقة بالجانب الذي يتخذ فيه القرار.

إن القرار يمثل تصرف أو مجموعه من التصرفات يتم اختيارها من عدد م البدائل الممكنة، وقد لا تكون التصرفات واضحة أو قابلة للمشاهدة بطريقه مباشره، ولكن يمضي الوقت فإن الفرار يترتب عليه بعض التصرفات الملموسة في شكل قواعد أو سياسات أو أوامر أو تعليمات أو تغييرات أو أي أحداث ملموسة أخرى.⁵⁴

يقصد به جميع الخطوات التي يتطلبها ظهور القرار إلى حيز الوجود، وتتضمن خطوات التعريف على المشكلة وتحديدها وتحليل المشكلة وتقييمها، وجمع البيانات، واقتراح الحلول المناسبة، وتقييم كل حل على حده، ثم اختيار أفضل الحلول.

إن عملية اتخاذ القرار هي لب وظيفة المدير، فبينما بعد التخطيط، والتنظيم، إدارة الأفراد، القيادة هي الوظيفة الرئيسية للإدارة، نجد كلاً منها يتصل بوضوح بالقرارات... القرارات لتنفيذ الخطة ووضع الأهداف... وما إلى ذلك.⁵⁵

⁵³ "المحاسبة الإدارية مع تطبيقات الحاسب الآلي" 2000 .11.
⁵⁴ "بحوث العمليات تقييم الأداء"، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1997. 18
⁵⁵ جاري ديلر، "أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة"، الطبعة الإنجليزية، الرياض، 2002. 156

تستنتج الطالبات أن القرار هو الاختيار بين البدائل المتاحة للوصول إلى الحل الأمثل ويعتبر كذلك أحد وظائف الإدارة الرئيسية التي لا يمكن للإدارة الاستغناء عنها.

أهمية عملية اتخاذ القرار:

تتسم عملية صنع القرار بالاستمرارية فهذه العملية بطبيعتها عملية مستمرة ومتغلغة في الوظائف الأساسية للإدارة وملازمه لها فمن غير وجود القرارات لا يمكن لهذه الوظائف مثل التخطيط والتنظيم والرقابة أن تأخذ مكانها بسبب أن وجودها هو نتيجة لاتخاذ القرارات .

وتظهر عملية صنع القرار واتخاذ القرارات لأن المدير يحدد أهدافه ويحاول الوصول إليها لذلك تنتشر هذه العملية في جميع المستويات الإدارية وفي كل أجزاء المنطقة المنظمة وتتعامل مع كل موضوع محتمل فعلى سبيل المثال فيما يخص التخطيط، تحدد القرارات العمل الذي يجب تأديته والوسائل التي يجب إتباعها

لإنجازه أما بالنسبة للتنظيم فتحدد نوع العمل الذي يوزع على أعضاء معينين من الجماعة ومقدار السلطات التي تفوض لهم، أما في التوجيه تقوم القرارات بإقناع أعضاء الجماعة بأن العمل المحدد الموضوع هو العمل المناسب لتحقيق الأهداف.

ولقد ازدهرت أهمية عملية القرارات لازدياد تعقد أعمال المنظمات وتوسعها وتنوعها والتغيرات المتسارعة والمنافسة الحادة وتسارع ظاهرة العولمة فقد أصبح أساس الحكم الإداري الناجح هو كفاءته ومقدرته في اتخاذ القرارات السليمة لان الإخفاق في ذلك يعني تجمد العمل وبالتالي تدهور المنظمة⁵⁶

ولذلك ارتبطت كفاءة وفاعلية المنظمة بكفاءة وفاعلية ورشد القرارات التي تتخذ في مستوياتها المختلفة.

ونجد أنه كلما زادت أهمية القرار تزداد ضرورة جمع المعلومات الكافية عنه بتكلفه القرار والعائد منه لكل قرار بعدد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار ودرجة التأثير ثم بتكلفة القرار والعائد منه فكلما كانت التكلفة الناشئة عنه أو العائد المتوقع الحصول عليه مرتفعاً فكلما زادت أهمية القرار .

"ماجستير-غير منشور، كلية

⁵⁶ هبه محمد الحسين جلال، "الرسائل العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2004. 20

إن اتخاذ القرارات هو محور العملية الإدارية، وذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما تضع الإدارة الملائم لمهامها المختلفة، وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات و الأقسام، والأفراد الذين نحتاج لهم للقيام بالأعمال المختلفة.

طبيعة عملية اتخاذ القرار:

في الغالب وعلى المستوى الشخصي نقوم باتخاذ العديد من القرارات في الحياة العادية وهي تقوم بشكل روتيني لذلك لا ندرك أنها قرارات.

وعلى سبيل المثال ما هي الملابس التي نرتديها وأنواع الوجبات التي نتناولها في اليوم فهذه كلها قرارات، وكذلك الحال في المنشآت الصناعية والتجارية تقوم الإدارة باتخاذ العديد من القرارات إلا أنها تختلف عن القرارات الشخصية من حيث الأهمية ودرجة التعقي

يلعب المحاسبون دوراً كبيراً في عملية اتخاذ القرارات، وبهذا الدور لا يرقى بطبيعة الحال إلى الدور الذي يقوم به متخذي القرارات أنفسهم، ويستمر المحاسبون دورهم في عملية اتخاذ القرارات من وظيفتهم الأساسية وهي توفير البيانات التي تساعد في هذه العملية، هذا بالإضافة إلي أن كثير

من المديرين يطلبون من المحاسبين تقديم توصيات أو اقتراحات بشأن القرارات التي ينبغي قبولها أو رفضها، على الرغم من أن القرار النهائي ما زال في يد هؤلاء المديرين.⁵⁷

وعادة ما تواجه على المستوى الفردي باتخاذ العديد من القرار تتخذ بشكل روتيني بحت، أو بحكم العادة فإننا قد لا ندرك أو نشعر أنها قرارات .

أيضاً في دنيا الأعمال عادة ما يواجه رجال الإدارة باتخاذ العديد القرارات لكنها قرارات تختلف عن القرارات الشخصية من حيث درجة التعقد والأهمية عادة ما يتطلب الكثير من هذه القرارات الإدارية تحركاً أو رد فعل معين ، في حين أن البعض الآخر منها قد لا يستدعي أي تحرك أو

⁵⁷دكتور إسماعيل إبراهيم جمعه وآخرون، مرجع سابق، ص 152

ردود فعل مثل ذلك إذا سأل مدير البيع عن أسعار المنتجات فوجدها غير منجزه فقرر عدم البيع.⁵⁸

فعملية اتخاذ القرار تشير إلي العملية التي تبنى على الدراسة والتفكير الموضوعي للوصول إلى قرار معين والتفضيل للبدائل والإمكانات المتاحة حيث أن أساس اتخاذ القرار وجود البدائل التي تؤدي بدورها في إيجاد مشكله تتمثل في الاحتيار بين البدائل.⁵⁹

أنواع القرارات :

يتم التفريق بين ثلاثة أنواع من القرارات التي يتم صياغتها كالاتي :

1. **القرار الرشيد:** وهو القرار المبني على بيانات ومعلومات ومعطيات أصليه و واضحة ودقيقه ومؤكده وشامله ومرتبطة بالبيئة ويشمل أيضا اعتبارات الأدوات المستخدمة في المعالجة والتقنية المختارة في توصيل المعلومات من مصادرها لصانعي القرارات والباحثين وغيرهم.وهو القرار ذو الجودة العالية والقبول العالي

2. **القرار العشوائي :** وهو القرار الذي يعتمد على تطبيق نفس معدلات التغيير الماضية وعدم وجود أسس متبعه في مراحل صناعه القرار دون التحليل للبيئة لتكوين القرار والعلاقات المحيطة به.

3. **القرار الجغرافي:** وهو القرار الذي لا يستند إلى معلومات أو منطق وتكون نتائجه اسوأ ما تكون عليه النتائج .وتكون أيضاً تكلفة عالية ويحقق خسارة كبيره قد تنهي حياة الفرد أو المشروع أو الدولة.⁶⁰

ومن أنواع القرارات أيضاً :

1. **القرارات المبرمجة / غير المبرمجة :** فالقرارات المبرمجة هي تلك القرارات الروتينية أو المتكررة أو المرتبطة بالمشاكل البسيطة أو المتكررة والتي للمدير خبره سابقه وكافيه في

⁵⁸دكتور ليتراى هينجز وآخرون،"المحاسبة الاداريه"دار المريخ للنشر،الرياض،1988. 22

⁵⁹"دور نظم المعلومات الاداريه في رفع كفاءة القرارات الاداريه"،ماجستير-غير منشوره،كلية

الدراسات العليا،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا،2012. .

⁶⁰45.

التعامل معها أما القرارات الغير مبرمجه هي التي ليست للمدير خبره سابقه كافيه بها ولا يمكنه التنبؤ بآثارها أو نتائجها.

فالنوع الأول من القرارات يمكن برمجته عن طريق نظم المعلومات في المنظمة، أما التالي من القرارات والخاص بالمواقف الجديدة والمعقدة فإنه يتطلب نظام معلومات جيد بجانب مهارة عاليه من المديرين عند اتخاذها.

2. **القرارات المتوقعة / القرارات غير المتوقعة** : فالقرارات المتوقعة فهي تستمد مباشرة من

الخطة أو نتيجة تحويل الخطة إلى برنامج تنفيذي محدد، أما القرارات غير المتوقعة لا تعطي عادة عند متخذ القرار الوقت الكافي للقيام بمراحل عمليه اتخاذ القرارات. كما أنها تضع عادة متخذ القرارات تحت تأثير الضغوط مثل اتخاذ قرارات مفاجئة لمواجهة أزمة مفاجئة للعملاء.

3. **القرارات قصيرة الأجل / طويلة الأجل**: تقسم القرارات من حيث المدى الزمني الذي يرتبط في المستقبل إلى قرارات قصيرة الأجل وأخرى طويلة الأجل، إن القرارات التي تساعد المدراء في منظمات الأعمال

4. خاصة على المستويات الإدارية الأقل تتسم بأنها قصيرة الأجل مثل القرارات الخاصة ببرامج التدريب أو مكافئاتهم. أما القرارات الخاصة باختيار موقع فرع جديد أو بتغيير مواعيد العمل أو بالتوسع أو بالاندماج فهي أمثله على القرارات طويلة الأجل.

5. **القرارات الإبتكاريه ذات الأفكار النيرة**: لان مجال العمل الإداري غني بالإبداع والابتكار والتجديد فغالباً ما تتولد أفكار جديدة وخلاقه للمديرين يجب أن يتم ترجمتها إلى قرارات في موقف معين وتأتي هذه الأفكار المبتكرة غالباً من الخبرة والممارسة والاحتكاك بالمواقف فلذلك تترتب عليها مجموعه من القرارات تتطلب جديد، أو تعديل في برنامج حالي. ويمكن النظر إلى هذا النوع من القرارات على أنه مجموعه من القرارات غير المتوقعة ولكنها تختلف عن المجموعه السابقه من القرارات غير المتوقعة في شيء أساسي وهوانها تحمل فرصه طيبه للمنظمة ولا تعكس أزمة أو مشكله مفاجئه للإدارة.⁶¹

6. **القرارات الإدارية في الحالة التأكد / حالة المخاطرة / حالة عدم المخاطرة**: وتعتمد هذه القرارات على مواقف وحالات وصعوبة المشكله نفسها، فالقرارات في حالة التأكد لا تشكل أي

مشكله لمتخذ القرار من ناحية التفكير بمعيار الاختيار للبدائل الأنسب كونه يعلم ويدقه نوع العوامل والمتغيرات وتأثير كل منها وبالتالي تكون آثار القرار ونتائجه معروفة مسبقاً وغلباً ما تكون هذه القرارات مبرمجة لأعمال روتينيه.

أما القرارات في حالة المخاطرة تتخذ في حالات وظروف محتمله الحدوث مما يضع متخذ القرار في حالة المخاطرة لتقدير الظروف والمتغيرات المحتملة الحدوث في المستقبل ودرجة احتمال حدوث كل منها.

أما القرارات في الحالات غير المؤكدة تكون فيها الحقائق ذات العلاقة بالقرار غير معروفة أو يصعب تحديد ما سبب عدم توافر بيانات ومعلومات كافيه يمكن التنبؤ بها ويعتمد معيار الاختيار على طبيعة

أهداف المنظمة ودرجة التفاؤل أو التشاؤم لمتخذي القرارات وعليه يبذل متخذ القرار جهداً فكرياً لتحديد المعيار الذي يمكن على أساسه اختيار البديل الأنسب.

ويمكن تقسيم أنواع القرارات أيضاً:

أولاً:القرارات التقليدية:

1. القرارات التنفيذية :

وهي تتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة كتلك المتعلقة بالحضور والانصراف وتوزيع العمل والغياب والأجازات،وكيفية معالجة الشكاوي وهذا النوع من القرارات يمكن الحصول فيه على الفور نتجه الخبرات والتجارب التي اكتسبها المدير والمعلومات التي لديها.

2. القرارات التكتيكية:

تتصف بأنها قرارات متكررة وإن كانت في مستوى أعلى من القرارات التنفيذية وأكثر فنيه وتفصيلاً.ويوكل أمر مواجهتها إلى الرؤساء الفنيين والمختصين.

ثانياً:القرارات غير التقليدية:

أ- القرارات الحيوية :

هي تتعلق بمشكلات حيوية يحتاج في حلها إلى التفاهم والمنافسة وتبادل الرأي على نطاق واسع،وفي مواجهة هذا النوع من المشكلات يبادر المدير .متخذ القرار يدعوه مساعديه ومستشاريه من الاداريين الفنيين والقانونين إلى اجتماع يعقد لدراسة المشكلة،وهنا يسعى المدير متخذ القرار لاشراك كل من يفيدهم أمر القرار من جميع الأطراف في مؤتمر،وأن يعطيهم جميعاً حرية المنافسة مع توضيح نقاط القوة والضعف.

ب- القرارات الإستراتيجية:

قرارات غير تقليديه تتصل بمشكلات إستراتيجيه ذات أبعاد متعددة وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد ،وهذه النوعية من القرارات تتطلب البحث المتعمق والدراسة المناسبة والمتخصصة التي تتناول جميع الفروض والاحتمالات وتناقشها .

وكذلك قسمت القرارات إلى:

- **قرارات تنظيميه أو إدارية:** وهي القرارات التي تتصف بالتكرار إذا قورنت بالسابقة .ومن أمثلتها (القرارات الخاصة بتنظيم وتملك وتنمية الموارد).
- **قرارات التشغيلية:** بمقارنة هذه القرارات في النوعين السابقين بدرجة عاليه من اللامركزية. ومن أمثلة هذه القرارات (توزيع الموارد المتاحة على الأنشطة الوظيفية الرئيسية).

المبحث الثاني

أهداف ومراحل وأساليب اتخاذ القرار

أهداف اتخاذ القرارات:

القرار المتخذ إنما تعبير عن سلوك أو تعريف معين يراد القيام به من أجل تحقيق هدف وغاية معينة فالهدف هو تجسيداً لحاجه والهدف يعني حدوث عملية الإشباع وبناء عملية لاتخاذ القرار إلا إذا كان وراء اتخاذ دافع لتحقيق هدف معين وتتبع أهمية القرار وقوة الدافع من وراء اتخاذ القرار أهمية الهدف المراد تحقيقه من القرار المتخذ هذا يعني أن الهدف يبدأ اتخاذ القرار عند اتخاذ القرار حيال موضوع أو مشكله ما لا بد من جمع المعلومات الكافية عن طبيعة المشكلة أو الموضوع وإيجادها وذلك لإعطائها متخذي القرار رؤية واضحة عنها ومعلومات تكون عن الحاضر والماضي والمستقبل عن طريق التنبؤ.

التنبؤ هو شيء أساسي لمتخذي القرار وذلك لأن معظم القرارات تتعامل معها المتغيرات مستقبلياً وأن طبيعة اتخاذ القرارات يقصد بها الحالات الطبيعية للأحداث المتوقعة والتي تخرج عن سيطرة متخذي القرارات.

يسترد مارش وسيمون الحالات الطبيعية التالية:

أولاً: تعني هذه الحالة المعرفة التامة والدقيقة بالحدث المتوقع ونتائج كل من الإجراءات البديلة ويرى ويلسون أن التطورات الحديثة في كل من العلوم الطبيعية والاجتماعية كان لها كبير الأثر.

ثانياً: حالة المخاطرة: تقوم حالة المخاطرة على افتراض أنه لا يمكن لمتخذ القرار التنبؤ على وجه الدقة بالأحداث المتوقعة، مما يدفعه إلى تكوين توزيع احتمال لهذه الأحداث.⁶²

يمكن القول بصفه عامه أن النماذج الاحتمالية أصبحت تسود نظرية القرارات.

ثالثاً: حالة عدم التأكد: تعني حالة عدم التأكد تعذر التنبؤ بالأحداث المتوقعة للأحداث البديلة حتى ولو في إطار احتمالي ونادراً ما يلجأ مديرو المؤسسة بصددهم القرارات الإدارية في ظل عدم التأكد لأي الاعتماد على خبراتهم الشخصية.

⁶² "أثر نظم المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات في المؤسسات الزراعية"، ماجستير - غير منشوره، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2009. 46 47.

مراحل عملية اتخاذ القرار:

1. تحديد المشكلة :

أهم مراحل اتخاذ القرار هو التعرف على المشكلة الإدارية وتحديدتها، وذلك أن باقي مراحل اتخاذ القرار تعتمد وتتوقف على هذه المشكلة، فلو أن رجل الإدارة فهم وحدد المشكلة بشكل خاطئ، فإنه سوف يبذل

جهداً ووقتاً ومالاً في تحديد بدائل حل هذه المشكلة الخاطئة وجمع معلومات لا تتعلق بحل المشكلة الأصلية وفي النهاية اتخاذ قرار خاطئ لا أهمية له.

فعملية اتخاذ القرار تبدأ بوجود مشكله بحاجة إلى حل، وقد تبدو عملية تحديد المشكلة سهله أحياناً ولكنها صعبه في حالات كثيرة.⁶³

2. تحديد الحلول البديلة للمشكلة:

في هذه الخطوة يجب البحث عن كافة البدائل التي يمكن إتباعها لحل المشكلة، وإن عدم الإلمام بكافة البدائل التي يمكن من خلالها حل المشكلة يؤدي إلى الشروع في اتخاذ القرار وقد ينتج عن ذلك نتائج غير دقيقة.⁶⁴

يوجد أكثر من طريقه لحل المشكلة، يلاحظ أن المديرين عادة ما يعتمدون على الخبرة في الحد من بدائل المشكلة وهو الأمر الذي يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير رشيدة.⁶⁵

ويعتبر البديل هو الحل المتاح أمام متخذ القرار مع المشكلة وحلها وينبغي أن يفترض متخذ القرار وجود عدة بدائل يتم تقسيمها والتعرف عليها بحذر وبدون إبطاء قبل القيام بعملية الاختيار وعند وضع الحلول البديلة يمكن لمتخذ القرار أن يستعين بتجاربه السابقة وبالحلول الناجحة للآخرين في مواقف متشابهه وبخبراء أو استشاريين يبتكرون حلولاً بالاعتماد على خبرتهم العملية.

88 .

⁶⁴دكتور خليل عواد أبوحشيش "المحاسبة الاداريه لترشيد القرا . 19 .
⁶⁵الهادي آدم محمد إبراهيم، "المحاسبه الاداريه" . 2008 . 153

إن عدم الإلمام بكافة البدائل التي يمكن من خلالها حل المشكلة يؤدي إلى الشروع في اتخاذ القرار وقد ينتج عن ذلك نتائج غير دقيقة لذلك يجب البحث عن كافة البدائل التي يمكن للباحث أن يتبعها لحل مشكله معينه.⁶⁶

3. جمع المعلومات المناسبة لكل بديل:

يتطلب اتخاذ القرار توافر البيانات والمعلومات اللازمة والكافية، وهذه البيانات قد تكون موضوعيه أو شخصيه داخلية أو خارجية، وإيما كانت هذه المعلومات فإنها لابد أن تكون مناسبة، أي لها علاقة وتأثير على اتخاذ القرار. ولا شك أن المعلومات المحاسبية يكون من شأنها زيادة معرفة متخذ القرار وترشيده عند اتخاذ ما يعني من قرارات، فضلاً عن تخفيض درجة عدم التأكد والمخاطر المترتبة على هذا.⁶⁷

4. تقييم البدائل:

بعد أن تجمع المعلومات عن البدائل الممكنة لحل المشكلة يجب أن تقارن هذه البدائل لتقدير أيها يحقق أهداف المنشأة بدرجة اكبر لاختياره ومن ثم اختيار قرار بشأنه.

ويحدد متخذ القرار مزايا لكل بديل وعيوبه، ومن معايير المفاضلة بين البدائل هي:

أ- قياس المزايا بالنسبة للسلبيات أو النتائج مقارنة بالتكاليف والمخاطر.

ب- مدى كفاية البديل من حيث الجودة والسرعة والتكلفة .

ج- إمكانية تنفيذ القرار كاملاً بتوافر الموارد وملائمة الظروف.⁶⁸

5. اختيار البديل الأفضل:

تؤدي المفاضلة بين البدائل إلى اختيار البديل الأفضل من بينها على أساس التكلفة، المخاطرة، السرعة، الموارد المتاحة وملائمة الظروف. وهناك أكثر من إستراتيجيه يتوقف اختيار أحدها على محصلة تفاعل مجموعتين من العوامل هي خصائص موضوع القرار أو المشكلة وخصائص

⁶⁶ هبه محمد الحسين جلال، مرجع سابق. 153.

⁶⁷ ليتراي هينجز وسيرج ماتولنتش، مرجع سابق. 23 24.

⁶⁸ دكتور خليل عواد أبو حشيش، مرجع سابق، ص 166.

متخذه لذلك يجب على متخذ القرار أن يوازن بين رغبته في اتخاذ قرارات صائبة وبين الوقت والجهد اللازمين لذلك وأن يختار البديل الذي يسهم أكثر من غيره في تحقيق أهداف المنظمة عامه وليست لإدارته فقط.⁶⁹

6. اتخاذ القرار:

إذا تم تحديد المشكلة تحديداً دقيقاً وتحديد البدائل المتعلقة بحل المشكلة والمقارنة بين البدائل لاختيار البديل الأفضل بصوره صحيحة فإن عملية اتخاذ القرار تكون سهله.⁷⁰

وبديهى أنه من النادر أن يكون هناك مشكله إداريه تتأثر فقط بمتغير أو عامل واحد وأنها غالباً ما تتأثر المشكله الإداريه بمجموعه من العوامل والمتغيرات المتداخلة والمتبادله الأثر عليها.⁷¹

7. التنفيذ والمتابعة :

بعد أن تقرر الإدارة أي البدائل أفضل واتخاذ القرار المناسب بذلك يجب إصدار الأوامر بالتنفيذ، وبعد أن يتم تنفيذ القرار يجب تجميع المعلومات حول النتائج الفعلية للقرار لبيان هل كان القرار المتخذ لحل المشكله مريح حقاً؟ وهل أدى إلى تحقيق أهداف المنشأة كما كان متوقع؟

ويتوقف نجاح التنفيذ على فاعلية وكفاءة الاتصالات وفهم الآخرين القرار وتقبلهم واستعدادهم لتنفيذه ويلعب متخذه دور كبير في ذلك، وبعد ذلك يحتاج للمتابعة لتزيل العقبات للوقوف على النتائج.⁷²

خصائص القرارات الإدارية :

1. إن القرارات الإدارية تسعى دائماً إلى إيجاد حل للمشاكل، وذلك خلال إتباع منهجيه معينه للبحث عن وضع عدة بدائل واختيار أنسبها.

⁶⁹ هبه محمد الحسين جلال، مرجع سابق . 41.
⁷⁰ الهادي آدم محمد إبراهيم، مرجع سابق. 153.
⁷¹ ليتراي هينجز وسيرج ماتولنتش، مرجع سابق. 25.
⁷² هبه محمد الحسين جلال، مرجع سابق . 42.

2. يتضمن اتخاذ القرارات إتباع الأسلوب الإداري في محاولة التميز بين السلوك التكيفي الذي يسعى لمحاولة التوفيق والتكيف مع النتائج الفعلية للقرارات وبين النتائج المتوقع الحصول عليها.
3. بعض القرارات إن لم يكن معظمها، تتأثر إلى حد بعيد بشخصية الإداري متخذ القرار، وبالعوامل الشخصية والإدارية الأخرى في التنظيم.
4. إن عملية اتخاذ القرارات مرتبطة بدرجة كبيره من العقلانية تميزها عن غيرها وترسم هذه العقلانية لنفسها حدود أثناء تطبيق القرار يطلق عليها (العقلانية المحدود
- بالإضافة إلى الخصائص السابقة فإن على متخذي القرارات مراعاة مبادئ معينه تساعدهم في الوصول إلى القرارات المناسبة والتي يمكن تطبيقها وهي:.
- أولاً: يجب عليهم الالتزام بالمبادئ الفعالية وذلك من خلال إتباع خطوات الأسلوب العملي في حل المشكلة.
- ثانياً: استخدام مبدأ تعدد الفرضيات والبدائل حسب طبيعة المشكلة المطروحة ثم تقييم ودراسة جميع البدائل لاختيار أفضلها.
- ثالثاً: اعتماد مبدأ العامل المحدد، حيث يجب عليهم أثناء عملية التقييم والدراسة للفرضيات والبدائل أن يأخذوا بعين الاعتبار وجود العامل المحدد، وهو العامل الذي يعوق متخذي القرارات من الوصول إلى اختيار القرارات المناسبة، وذلك من خلال تحديد درجة العقلانية عند متخذي هذه القرارات.
- رابعاً: اعتماد مبدأ الملائمة في اتخاذ القرارات، بحيث يتم اتخاذ القرار في ظل الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالتنظيم والظروف الخاصة بمتخذ القرار.⁷³

خامساً: اعتماد مبدأ المرونة حيث يجب أن تتوفر في القرارات المتخذة درجة كافية من المرونة تسمح بتطبيقها، وفي نفس الوقت تتلاءم طبيعة هذه القرارات مع أي تغيرات أو ظروف مستقبلية تحول إلى دون تطبيقها.

إن الخصائص السابقة ترمي في نهاية الأمر إلى تهيئه المناخ المناسب لاتخاذ القرار، من خلال تحديد بعض العناصر الواجبة توافرها عند اتخاذها، كما يجب أن تتوفر الظروف الملائمة والصفات الهامة التي تكفل اتخاذ القرارات المناسبة وفي هذا المجال يمكن تبني بعض النقاط التي يرى أنها قد تساعد في تهيئه المناخ المناسب لاتخاذ القرار، أو تكون امتداد لسلسلة الخصائص المطلوب توافرها في حالة اتخاذ القرارات وهي على النحو التالي:.

1. أن يتم تحديد أهداف التنظيم بدقة ووضوح ومعقولة، مع مراعاة أهمية تناسبها مع إمكانيات وموارد المنشأة المتاحة.
2. توفر عامل الموضوعية لدى متخذي القرارات وتفهم لأحدث السبل.
3. توفر المعلومات الكفاء والدقيقة والوقتية وسهولة الرجوع إليها.
4. توفر الخبرات والاختصاصات في المجالات المتعلقة بالقرارات المتخذة.
5. الاهتمام بعنصر الوقت كأساس في عملية اتخاذ القرار، أي الوقت الذي يستغرقه اختيار البديل وتنفيذه، حيث أنه لا بد من ارتباط الحل البديل بالوقت المناسب بمعنى أن يعالج الحل المختار المشكلة في إطارها الحالي وليس بعد حدوث المشكلة.

المكونات الأساسية لصناعة القرارات الإدارية:

- تنظيم عملية القرارات يقوم على أساس إدراك وجود مجموعه من العناصر أو المتغيرات هي:.
1. **المدخلات:** وهي التي يتمثل فيها الموقف المعني وتتبع عادة إما من البيئة الخارجية للمنظمة أو البيئة الداخلية لها.
 2. **قنوات الاتصال:** وهي التي تقوم بتفعيل المدخلات وبلورتها في صوره تحدد مدى الدعم والتأييد أو المعارضة وبلورتها والمناهضة وتوصيلها إلى مركز النظام الإداري.⁷⁴
 3. **مركز النظام الإداري سلطة القرار:** وهي التي تتعامل مع المدخلات لاتخاذ قرار حولها.

⁷⁴ياسر محمد طه بدوي، مرجع سابق. 49.

4. **المخرجات:** وهي القرارات التي يتم اتخاذها بالإضافة إلى أي توجيهات أو تعليمات يتم تحديدها لضمان سلامة التنفيذ.

5. **التغذية العكسية (المرتدة):** وهي التي توفرها عمليات المتابعة أو ردود الفعل المترتبة على نتائج القرار.

اتخاذ القرارات الرشيدة:

يفترض في القرارات أن تكون رشيدة وهذا يعني أنه على المدراء اختيار خيارات ملائمة تؤدي إلى تعظيم القيمة ضمن القيود المفروضة ويقصد بالرشداية أو العقلانية أن يكون متخذ القرار الرشيد موضوعاً ومنطقياً.

كما أن متخذ القرار الرشيد الذي يتبع خطوات عملية اتخاذ القرار لا بد أن يصل إلى اختيار البديل الذي من شأنه تحقيق الهدف. وتقوم الرشداية أو العقلانية في اتخاذ القرارات على سبعة افتراضات هي :

1. وضوح المشكلة.
2. تحديد الهدف والنتائج ووضوحها.
3. توضيح الخيارات البديلة.
4. وضوح التفضيلات.
5. ثبات التفضيلات.
6. عدم وجود قيود متعلقة بالوقت والكلفة.

7. الاختيار النهائي من شأنه تعظيم الناتج الاقتصادي.⁷⁵

أساليب اتخاذ القرار:

إن أساليب اتخاذ القرارات تختلف في صعوبة اتخاذها أو سهولتها بالنسبة للجهد والتكلفة والوقت والدقة في تقدير النتائج، وبعد البديهية والحكم الشخصي تجاه المشكلة معينه وإيجاد الحل الملائم لها

⁷⁵فايز التغبني محمد إبراهيم عبيدان، مرجع سابق.

من أسهل أساليب اتخاذ القرار، ثم تتدرج تلك الوسائل في الصعوبة والتعقيد عند استخدام الكمية الحديثة في اتخاذ القرار.⁷⁶

تصنف الأساليب في اتخاذ القرار إلى:

(1) الأساليب التقليدية في اتخاذ القرار:

الأساليب التقليدية أو غير الكمية يقصد بها الأساليب التي لا تتبع المنهج العلمي في عملية اتخاذ القرارات حيث أنها تفتقر للتدقيق والتمحيص العلمي. وأصل هذه الأساليب يرجع إلى الإدارات القديمة التي كانت تستخدم أسلوب التجربة أو الخطأ.

ومن أهم الأساليب التقليدية ما يلي:

1. أسلوب البديهة والحكم الشخصي:

يقوم هذا الأسلوب على أسس شخصيه نابعة من شخصية المدير وقدراته الفعلية وإتجاهاته وخلفياته النفسية والاجتماعية ومعارفه وهو أسلوب مجد في اتخاذ القرارات غير الإستراتيجية التي يكون تأثيرها محدوداً وكذلك في المواقف الطارئة. يتضح للباحثة أن هذا الأسلوب يركز على قدرات ومهارات المديرين على التصور والمبادرة والابتكار وتحمل المسؤولية.

2. أسلوب دراسة الآراء والاقتراحات وتحليلها:

تظهر الصعوبات التي تواجه المدير في تطبيق هذا الأسلوب لأنه يتطلب تطبيقه تجزئة المشكلة الإدارية وكل جزء على حده إضافة لإشراك المرؤوسين للمساهمة بأدائهم واقتراحاتهم مما يجعل المدة الزمنية للوصول إلى قرار معين تمتد لأطول فترة، لكن من مزايا هذا الأسلوب أنه أقل تكلفه من الأساليب التقليدية الأخرى.

تفترض الباحثة أن هذا الأسلوب يعتمد على قيام الإدارة على البحث والدراسة للآراء والاقتراحات التي تقدم حيال مشكله ما ثم العمل على تحليلها ليتم اختيار الأفضل المناسب.

⁷⁶ "المعلومات المحاسبية ودورها في إتخاذ قرارات التمويل والاستثمار"، ماجستير- غير منشوره، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2010. 51-54.

3. الخبرة:

المدير الممارس للإدارة لا يعترف كثيراً بضرورة الدخول في خطوات مطوله للبحث عن مشكله وتحديد أبعادها على اعتبار خبراته وممارساته العديد لنوعية العمل الذي يدير والممامه بكل جوانب هذا العمل قد لا يصعب عليه تحديد المشكلات والأسلوب المناسب لعلاجها،إن التجارب التي يمر بها المدير أثناء أدائه لمهامه الإدارية تجعله يخرج بدروس مستفادة من النجاح والفشل ترشده للطريق نحو العمل في المستقبل مما يكسبه مزيد من الخبرة التي تعينه في الوصول إلى القرار المطلوب.ولا تقتصر الخبرة على خبرة المدير متخذ القرار، لكنه يمكنه التعلم والاستفادة من خبرات المديرين التخزين ومن زملائه وتجاربهم في حل المشكلات الإدارية،ومن المآخذ على هذا الأسلوب أن هناك مخاطر تترتب على اعتماد المدير على خبرته السابقة في اتخاذ قراراته إن الخبرة ليست علماً قائماً على تحليل الأحداث السابقة وليست علماً يستند إلى السوابق وأنه من المستبعد أن تتطابق المواقف المستقبلية تطابقاً كاملاً مع المواقف السابقة.

تري الباحثة الخبرة مهمة في الإدارة ولكن على أن تمتزج بالعلم الحديث المتطور.

4. إجراء التجارب:

طبق هذا الأسلوب في البحث العلمي التطبيقي ثم انتقل تطبيقه إلى الإدارة وهو أن يتولى متخذ القرار نفسه إجراء التجارب أخذ في الاعتبار جميع العوامل والاحتمالات المرتبطة بالمشكلة محل القرار حيث يتوصل من خلال التجارب إلى اختبار البديل الأفضل معتمداً في هذا الاختيار على خبراته العملية،ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يساعد المدير متخذ القرار على اختيار البدائل المتاحة لحل المشكلات وذلك من

خلال إجراء التجارب على هذه البدائل وإجراء التغييرات والتعديلات عليه.

ومن المآخذ على هذا الأسلوب أنه باهظ الثمن وفادح التكاليف ويستنفذ الكثير من الجهد ووقت المدير

متخذ القرار .

ترى الباحثات أنه من الأهمية الجمع بين الخبرة والتجربة معاً في مواقف معينه لتحقيق هدف معين.

(2) الأساليب العلمية:

أحد الإسهامات الأساسية التي يمكن أن تنسب لحركة الإدارة العلمية في مجال الفكر الإداري الحديث وتطبيقاته هي فكرة الكفاءة وتحقيق الأهداف من خلال الأسلوب العلمي القائم على البحوث والتقييم النظم، وقد دعم ذلك التطور الهائل الذي شهدته الإدارة الحديثة منذ مطلع الستينات من القرن العشرين بسبب اكتشاف الوسائل والاختراعات الحديثة وتضخم حجم التنظيمات الإدارية. ومن أهم الأساليب العلمية التي تسهم في ترشيد عملية اتخاذ القرارات:

أ- نظرية المباريات الإدارية:

إن مفهوم هذه النظرية يعتمد على افتراضات مبنية على أساس التفكير المنطقي المسبق، إن كثير من منشآت الأعمال قامت بأعداد برامج تدريبية للمديرين لتدريبهم على كيفية استخدام نظرية المباريات في اتخاذ قراراتهم، وتعتمد هذه البرامج على إعداد تمارين تطبيقية عملية على موقف معين من المواقف الإدارية، من خلال تقسيم المباراة إلى عدد من الجولات يقوم من خلالها المتدربون بمراجعة البيانات المعطاة لهم واتخاذ القرارات على ضوءها وتحسب نتائج كل قرار بناءً على معايير محددة مسبقاً بمعرفة هيئة التدريب ثم يتم على ضوء ذلك النتائج إعادة دراسة الموقف واتخاذ القرار جديد وهكذا تستمر المباراة لعدة جولات وفي النهاية تعلن النتائج ويعقد اجتماع لتقويم المباراة.

ب- أسلوب دراسة الحالة :

هذا الأسلوب يساعد على تحسين وتطوير قدرات ومهارات المديرين على تحليل الابتكاري لحل المشكلات الإدارية التي تواجههم حيث يقوم هذا الأسلوب على توثيق وتحديد المشكلة محل التفكير في الأسباب والأبعاد والجوانب المختلفة، ثم تصور الحلول البديلة لها استناداً إلى المعلومات المتاحة عن المشكلة حيث يسترشد متخذ القرار بمجموعه من أسئلة الدراسة أهمها: هل هناك مشكله؟ وما هي المشكله؟ وما هي أسبابها الرئيسية والفرعية وعلاقتها ببعضها وما هو

العنصر الاستراتيجي الذي إذا أُزيل اختفت المشكلة؟ كل الأسئلة السابقة تساعد متخذ القرار للوصول إلى الحل السليم للمشكلة.

إن من وسائل تطبيق أسلوب التدريب المسمى سلة القرارات والذي يهدف للتدريب المدير على كيفية اتخاذ القرارات في مواقف متشابهة للمواقف الفعلية التي تواجهه في عمله وذلك عن طريق تلقيه مجموعة من الرسائل البريدية تتضمن مشاكل وحالات مختلفة ويطلب إليه اتخاذ قرارات على ضوء ما تتضمنه المعلومات .

إن من مزايا الأسلوب أنه يضع المدير متخذ القرار في وضع مشابه للواقع الذي يعيشه في العمل، ولكن

المآخذ على هذا الأسلوب أن سهولة التوصل إلى حل المشكلة أثناء التدريب يعطي المدير المتدرب انطباعاً خاطئاً عن سهولة اتخاذ القرارات لحل المشاكل التي تواجهه في الواقع العملي.

ج- أسلوب بحوث العمليات:

بحوث العمليات هو تطبيق الوسائل والطرق العلمية لحل المشكلات التي تواجه الإدارة بشكل يضمن تحقيق أفضل النتائج وذلك باستخدام مختلف التخصصات القادرة على الإسهام في المشكلة من المختصين في العلوم الرياضية والإدارية والاقتصادية والمحاسبية والهندسية، واستخدام هذا الأسلوب لا يزود الإدارة بقرار نهائي ولكنه يساعده في اتخاذ القرارات في ضوء الحلول التي يضعها ويمكن

المقارنة بينها على أسس رقميه ، وتستطيع بحوث العمليات أن تمكن الإدارة من اتخاذ القرارات التي تتصف بأنها تعطي وصفاً دقيقاً للمشكلة محل القرار، كما أنها تحدد البيانات اللازمة للتعرف على أفضل الحلول وتحدد بدقه البدائل المقترحة للحلول. هناك مآخذ على هذا الأسلوب أنه يعتمد على تبسيط المشكلة محل القرار وصياغتها في صورة نموذج رياضي وهذا يتطلب تحديد الأهداف والمتغيرات والقيود والافتراضات التي يمكن أخذها في الاعتبار كما يتطلب توافر المعرفة الكافية لدى متخذ القرار على النماذج اليايه كما يؤخذ عليه تركيزه المفرط على العوامل الكمية مع عدم إعطاء أهميه للعوامل التي يصعب قياسها بشكل كمي.

د- أسلوب شجرة القرار:

في المواقف التي تتطلب اتخاذ سلسله من القرارات فإنه يكون من الصعب توضيح جميع البدائل والاستراتيجيات وبالتالي يكون بناء مصفوفة العوائد عملية معقدة لذلك يستخدم مثل هذه المواقف ما يسمى بشجرة القرارات، تقدم شجرة القرارات التمثيل البياني الذي يظهر بسهولة التركيب عملية

اتخاذ القرار وما يحتويه من بدائل وحالات طبيعیه والنائج المترتبة عليها. وتتألف شجرة القرارات من عقد (أو نقاط تفرع) وفروع الشجرة، والفروع أو الشعب.

تنقسم إلى نوعين:

- 1. عقد الأداء:** وتمثل المربعات تعد عن المواقع التي يتم فيها اتخاذ القرار، إذ أن كل فرع يخرج من هذه العقدة يمثل بديلاً يمكن أن يختاره متخذ القرار.
 - 2. عقد المصادفة أو الاحتمال:** وتمثل بدوائر وتعبر عن المواقع التي تظهر فيها حالات الطبيعة، إذ أن كل فرع يخرج من هذه الدوائر تمثل بديلاً يحدث باحتمال معين.
- تستنتج الباحثة من الأساليب العلمية أن تطبيقها يتطلب توفير مستلزمات معينه لدى الإدارة كما يتطلب الاستعانة بالحاسوب في الحصول على النماذج الرياضية، وإن ترشيد عملية اتخاذ القرارات يتطلب الاستعانة بالأساليب التقليدية والعلمية على حد سواء لأن الأساليب التقليدية المتمثلة في الخبرات وقدرات الإدارة متخذة القرار لا تكفي وحدها في تحقيق الهدف.

القواعد الأساسية لاتخاذ القرار الرشيد:

وقد ذكر الطويل أن القواعد التالية تعتبر أساساً لاتخاذ قرار رشيد وتنفيذه:

- 1. قاعدة الاختيار:** وتعني أن يفاضل متخذ القرار بين البدائل المتاحة لديه والقيود منها الفنية والاقتصادية والسياسات والإجراءات والقوانين واللوائح .
- 2. قاعدة حصر البدائل:** حينها يتم تحديد أبعاد المشكلة وحصر القرارات البديلة التي لها صلة بالموضوع وتحديد مزايا وعيوب كل منها.
- 3. قاعدة الأهداف والدوافع:** إن الهدف من القرار هو الأساس لأختيار البديل المناسب كما تلعب الدوافع دوراً كبيراً في تحديد البدائل.
- 4. قاعدة معايير اتخاذ القرار:** المعايير لاتخاذ القرار الرشيد هي درجة مخاطر كل بديل وتكلفته الاقتصادية وتوقيت اتخاذ القرار والمعلومات المتاحة والموارد المستخدمة.⁷⁷

⁷⁷هبة محمد الحسين جلال، مرجع سا 52 52.

5. **قاعدة وضع برنامج التنفيذ:** وتعني برمجة مراحل أداء العمل وتنظيمه بتحديد حجمه ونوعه ومواعيد وطرق أدائه وتنظيم جهود القائمين به.
6. **قاعدة المشاكل التنظيمية:** مقصود بها المشاكل التي تنتج عن وجود التنظيم السائد بالمنشأة لأنه يحدد وظيفته وصلاحيات متخذ القرار والمستويات الإدارية والتنفيذية المتخذة للقرار وتوقيت وطريقة إبلاغه للجهات المعنية ومدى مشاركة الجماعة في اتخاذه.
7. **قاعدة حساب اتخاذ القرار :** يمثل اختيار البديل الأمثل واتخاذه كقرار عملاً ذهنياً يتم تحويله إلى أداء فعلياً لتحقيق الأهداف الموجودة كما أنه يتطلب مرونة ذهنية عند تنفيذه ومتابعته لذلك فهو يكسب متخذه خبره ومهارة في اتخاذه.
8. **قاعدة العوامل السلوكية:** تختص بالافتراضات والنتائج المرتبطة بالسلوك الإنساني لمتخذي القرار ودوافعهم أثناء تنفيذ العمل.
9. **قاعدة تحديد متخذ القرار:** يعتبر متخذ القرار هو العنصر الرئيسي عند اختيار قرار معين ويتأثر القرار بمميزاته وصفاته الشخصية.

الفصل الثالث الدراسة الميدانية

المبحث الأول : نبذة تعريفية عن بنك فيصل الاسلامي السوداني
والبنك السعودي السوداني .
المبحث الثاني : تحليل البيانات واختبار الفرضيات .

المبحث الأول

أولاً: نبذة تعريفية عن بنك فيصل الإسلامي السوداني

النشأة والتأسيس:

- تم انشاء بنك فيصل الاسلامي بموجب الامر المؤقت رقم لسنة 1977 في تاريخ 1977\4\4.
- في مايو 1977 اجتمع ستة وثمانون من المؤسسين السودانيين والسعوديين وبعض مواطني الدول الاسلامية الاخرى ووافقوا على فكرة التأسيس واكتبوا في نصف رأس المال المصدق به آنذاك.
- في اغسطس 1977م تم تسجيل بنك فيصل الاسلامي السوداني كشركة مساهمة عامة محددة وفق قانون الشركات لعام 1925م.
- باشر البنك اعماله فعلياً اعتباراً مايو 1978م.
- رأس المال المصرح به 500 مليون جنيه سوداني .
- رأس المال 280 مليون سوداني .

من أهداف البنك:

حدد البند الرابع من بنود عقد التأسيس أهداف البنك في الآتي:

- القيام بجميع المصرفية والتجارية والمالية واعمال الاستثمار والمساهمة في مشروعات التصنيع والتنمية الاقتصادية والعمرانية والزراعية والتجارية والاجتماعية في اى إقليم او منطقة او مديرية بجمهورية السودان أو خارجها.
- تحصيل أو دفع الاوامر وإدونات الصرف وغيرها من الاوراق ذات القيمة والتعامل في النقد الاجنبي بكل صورة.
- إعطاء القروض الحسنة وفقاً للقواعد التي يقرها البنك.

الرؤية:

مصرف اسلامي الوجهه ،سوداني السمات،يلتزم الجود والامتياز في اعماله ،اسعاداً للعملاء ،ثقة في الموردین،عناية بالعاملين،وتعظيماً لحقوق المساهمين .

الرسالة:

مصرف يزواج وجهته الاسلاميه وسماته السودانيه،ويستهدف بالتطور الامتياز،وبالكفاءة الافضل ،مالياً مليئاً سليماً ، ومنتجات مصرفية شرعية معاصرة ،وعلاقات خارجية متنامية ،ونظم وتقنيات مستحدثة ،ويقوم عليها العاملون فريقاً محرصاً خلقاً ،ملتزماً أمانة ،مدرباً مهارة ،مؤهلاً معرفة ،ويلتزم الشفافية منهجاً ،يسعد المتعاملون والمساهمون والمجتمع .

ثانياً: نبذة تعريفية عن البنك السعودي السوداني :

النشأة :

تم تأسيس البنك السعودي السوداني في الاول من فبراير 1984م وقد مثل البنك إضافة مميزة للعلاقات الوثيقة مع المملكة العربية السعودية ،وهدف الى تفعيل وتطوير العلاقات التجارية والاستثمارية المميزة بين السودان والمملكة العربية السعودية كما هدف الى ان يكون جسراً للتواصل العربي الافريقي الضارب بجذوره عبر التاريخ.وباشر البنك العمل المصرفي في 1986\10\5م وبلغ رأس مال البنك المدفوع عند التأسيس (12)مليون دولار امريكي .

الرؤية:

لنصبح مصرفاً متميزاً بتوجه مركز نحو خدمة عملائنا، لنوفر لهم حلولاً ناجحة ،وذلك من خلال موظفينا ذوي الامكانيات والخبرة المتميزة .

الرسالة:

أفضل بنك للتعامل معه، ويقدم منتجات وخدمات عالية الجودة تلبى وتواكب إحتياجات عملائنا في جميع القطاعات مما يزيد القيمة للمساهمين والعملاء والعاملين،ونقوم برسالتنا في إطار يهتم بالمسؤولية الاجتماعية ويدعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية بالبلاد .

المبحث الثاني

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

عرض وتحليل ومناقشة النتائج

أولاً: الترميز :

تم ترميز إجابات المبحوثين حتى يسهل إدخالها في جهاز الحاسب الآلي للتحليل الإحصائي حسب الأوزان الآتية:

5	وزنها	أوافق بشدة
4	وزنها	أوافق
3	وزنها	محايد
2	وزنها	لا أوافق
1	وزنها	لا أوافق بشدة

الوسط الحسابي الفرضي = مجموع الأوزان = $3 = 5 + 4 + 3 + 2 + 1$

عددها 5

الغرض من حساب الوسط الفرضي هو مقارنته بالوسط الحسابي الفعلي للعبارة حيث إذا قل الوسط الفعلي للعبارة عن الوسط الفرضي دل ذلك على عدم موافقة المبحوثين على العبارة أما إذا زاد الوسط الحسابي الفعلي عن الوسط الفرضي دل ذلك على موافقة المبحوثين على العبارة.

ثانياً: الأسلوب الإحصائي :

استخدم برنامج ألد (SPSS) لمعالجة البيانات إحصائياً SPSS مختصر لـ statistical package for social sciences والتي تعنى بالعربية الحزمة الإحصائية للعلوم

الاجتماعية الأسلوب الإحصائي المستخدم في تحليل هذه البيانات هو التكرارات والنسب المئوية لإجابات المبحوثين والأشكال البيانية بالإضافة إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأوزان إجابات المبحوثين .

الوسط الحسابي يستخدم لوصف البيانات أي لوصف اتجاه المبحوثين نحو العبارة هل هو سلبي أم إيجابي للعبارة فإذا زاد الوسط الحسابي الفعلي عن الوسط الحسابي الفرضي (3) فهذا يعني أن اتجاه إجابات المبحوثين إيجابي للعبارة أي يعني الموافقة على العبارة.

ولإختبار تكرارات إجابات المبحوثين هي في الاتجاه السلبي أم في الاتجاه الإيجابي أستخدم اختبار مربع كأي لجودة التطابق .

أي لإختبار الفرض الآتي إلى أي مدى التكرارات المتحصل عليها من إجابات المبحوثين تتوزع بنسب متساوية (منتظمة) للعبارات (وافق بشدة ، وافق، محايد ، لا وافق ، لا وافق بشدة) فإذا كان حجم العينة (42) يتوزعون بنسب متساوية للإجابات الخمسة (8.4 لكل إجابة) فإذا كان هنالك فرق ذو دلالة إحصائية بين المتوقع (8.4 لكل أجابه) وبين التكرارات المتحصل عليها هذا يعني أن إجابات المبحوثين تميل نحو الإيجابية أو السلبية حيث يمكن تحديد ذلك من خلال الوسط الحسابي الفعلي هل هو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي أم اقل من الوسط الفرضي .

اختبار مربع كأي نحصل فيه على قيمة مربع كأي

$$X^2 = \sum_{i=1}^n \frac{(O_i - E)^2}{E_i}$$

حيث أن:

O_i : هي التكرارات المشاهدة (المتحصل عليها من العينة)

E_i : هي التكرارات المتوقعة (8.4 في هذه الدراسة)

$$\sum_{i=1}^n$$

المجموع :

n: عدد أفراد العينة

i : 1 . 2 . 3

كما أن القيمة الإحصائية التي تحدد ما إذا كان هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات المتوقعة والتكرارات المشاهدة وذلك بمقارنة القيمة الإحصائية بمستوى معنوية (0.05) فإذا كانت أقل من 0.05 فهذا يدل على أنه توجد فروق بين التكرارات والمشاهدة والتكرارات المتوقعة . وفي هذه الحالة نقارن الوسط الحسابي الفعلي للعبارة بالوسط الفرضي فإن كان أقل من الوسط الفرضي دليل كافي على عدم موافقة المبحوثين على العبارة أما إذا كان أكبر من الوسط الفرضي فهذا دليل على موافقة المبحوثين على العبارة.

جدول رقم (11213)

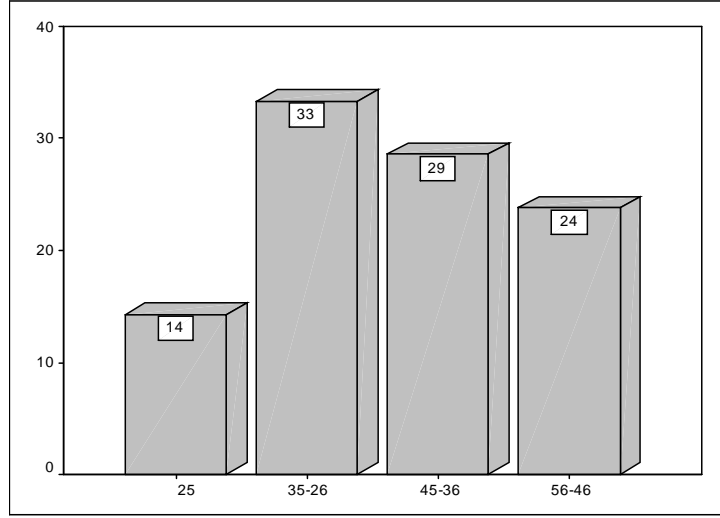
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة (%)
25 سنة و أقل	6	14.3
26-35 سنة	14	33.3
36-45 سنة	12	28.6
46-56 سنة	10	23.8
المجموع	42	100.0

المصدر إعداد الباحثات من بيانات الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS - 2016

شكل رقم (1\2\3)

توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير العمر



المصدر إعداد الباحثات من بيانات الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS -2016

يتضح من الجدول والشكل رقم (1\2\3) ان 14.3% من أفراد عينة الدراسة اعمارهم اقل من 25 سنة وبينما نجد 33.3% منهم اعمارهم تراوحت ما بين 26-35 سنة 28.6% منهم اعمارهم من 36-45 سنة و 23.8% منهم اعمارهم ما بين 46-56 سنة ومما سبق يتضح ان غالبية أفراد عينة الدراسة اعمارهم ما بين 25-36 سنة.

جدول رقم (2\2\3)

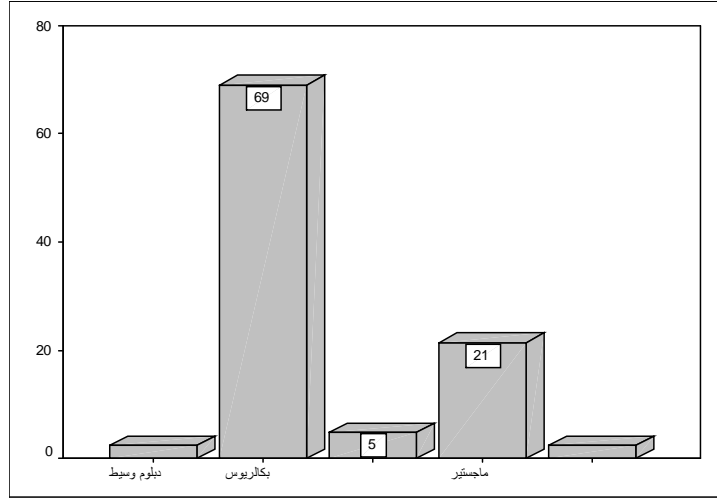
التوزيع التكرارى لافراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي:

المؤهل	عدد الأفراد	(%)
دبلوم وسيط	1	2.4
بكالوريوس	29	69.0
	2	4.8
ماجستير	9	21.4
	1	2.4
	42	100.0

المصدر إعداد الباحثات من بيانات الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS -2016

شكل رقم (2\2\3)

توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي:



المصدر إعداد الباحثات من بيانات الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS -2016

يتضح من الجدول والشكل (2\2\3) أن 2.4% من افراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دبلوم وسيط و69% منهم مؤهلهم العلمي بكالوريوس و4.8% منهم مؤهلهم العلمي دبلوم عالي و21.4% منهم مؤهلهم العلمي ماجستير و2.4% منهم مؤهلهم العلمي دكتوراه ومما سبق يتضح أن غالبية افراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس.

جدول رقم (3\2\3)

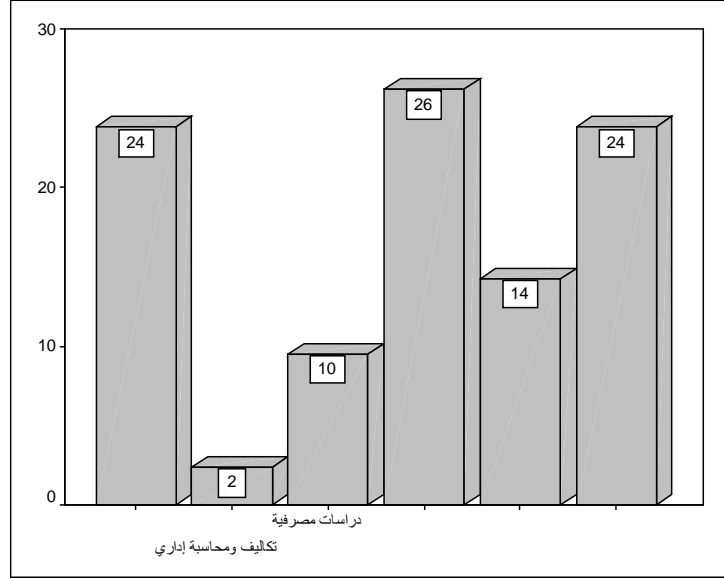
التوزيع التكراري لافراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي

التخصص	التكرار	النسبة (%)
	10	23.8
تكاليف ومحاسبة إدارية	1	2.4
دراسات مصرفية	4	9.5
	11	26.2
	6	14.3
	10	23.8
	42	100.0

المصدر إعداد الباحثات من بيانات الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS -2016

شكل (3١2١3)

توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير التخصص العلمي



المصدر إعداد الباحثات من بيانات الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS -2016 يتضح من الجدول والشكل (3١2١3) أن 23.8% من افراد عينة الدراسة تخصصهم العلمي محاسبة و 2.4% منهم تخصصهم العلمي تكاليف ومحاسبة إدارية و 9.5% منهم تخصصهم العلمي دراسات مصرفية و 26.2% تخصصهم العلمي اقتصاد و 14.3% منهم إدارة اعمال و 23.8% منهم لديهم تخصصات اخري غير محددة ومما سبق يتضح ان معظم افراد عينة الدراسة تخصصهم اقتصاد.

جدول رقم (4١2١3)

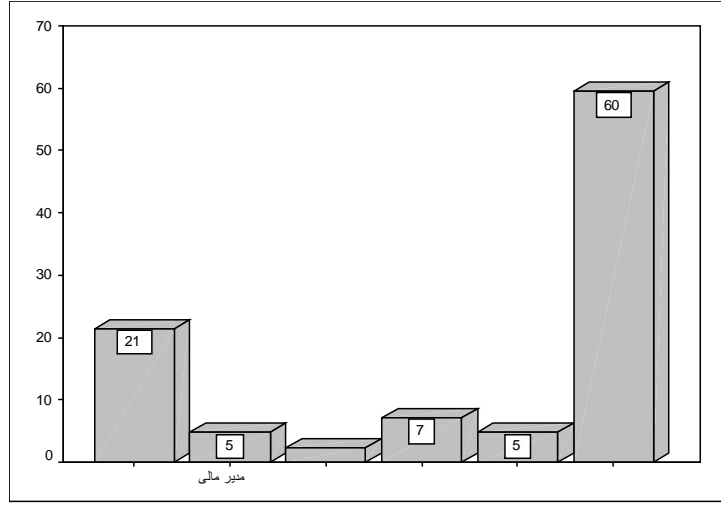
التوزيع التكراري لافراد عينة الدراسة حسب وفقالسمى الوظيفي:

الوظيفة	عدد الافراد	(%)
مدير مالي	9	21.4
	2	4.8
	1	2.4
	3	7.1
	2	4.8
	25	59.5
	42	100.0

المصدر إعداد الباحثات من بيانات الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS -2016

شكل (4\2\3)

توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي:



المصدر إعداد الباحثات من بيانات الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS-2016 يتضح من الجدول والشكل (4\2\3) أن 21.4% من أفراد عينة الدراسة وظيفتهم محاسب و4.8% منهم مدير مالي و2.4% منهم مراجع خارجي و 7.1% منهم مراجع داخلي و 4.8% منهم محلل مالي و 59.5% منهم لديهم مسميات وظيفية أخرى غير محددة ومما سبق يتضح أن معظم أفراد عينة الدراسة لديهم مسميات وظيفية أخرى غير محددة.

جدول رقم (5\2\3)

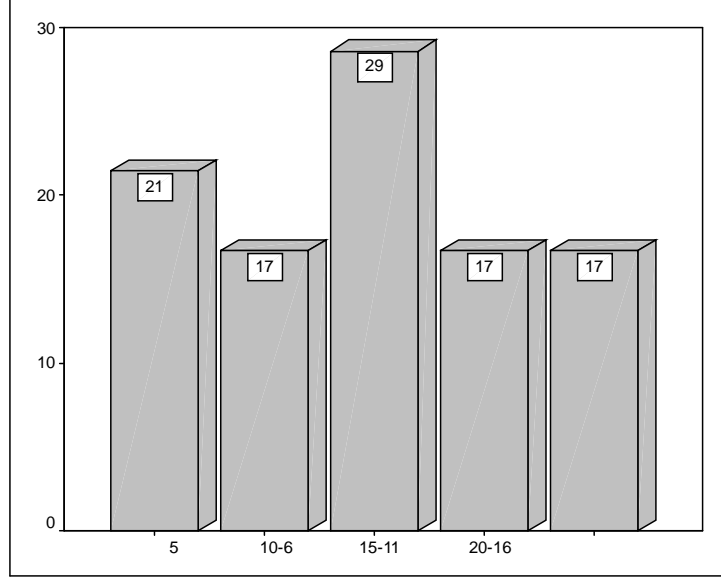
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة:

(%)		
21.4	9	5
16.7	7	10-6
28.6	12	15-11
16.7	7	20-16
16.7	7	20
100.0	42	

المصدر إعداد الباحثات من بيانات الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS-2016

الشكل (5\2\3)

توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة:



المصدر إعداد الباحثات من بيانات الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS -2016

يتضح من الجدول والشكل (5\2\3) أن 21.4% من أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم اقل من 5 سنوات وبينما نجد 16.7% منهم سنوات خبرتهم ما بين 6-10 سنوات و28.6% منهم سنوات خبرتهم من 11-15 سنة و 16.7% منهم سنوات خبرتهم ما بين 16-20 سنة و16.7% منهم ايضاً سنوات خبرتهم أكثر من 20 سنة ومما سبق يتضح ان غالبية أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم 11-15 سنة.

الفرضية الأولى:

تطبيق الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية يساهم في اتخاذ القرارات السليمة.

جدول (6\2\3)

التوزيع التكراري والنسبي لاستجابات افراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الأولى

معيار النتيجة						
		محايد				
1	25	16	25	16	1	الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية لها دور فعال في اتخاذ القرارات الرشيدة.
-	%59.5	%38.1	1	%2.4	-	
2	20	22	20	22	2	لأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية تساهم في تحسين جودة القرارات الإدارية.
-	%47.6	%52.4	-	-	-	
3	16	23	16	23	3	القرارات الرشيدة ناتجة عن إستخدام المنشأة للأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية
-	%38.1	%54.8	3	%7.1	-	
4	15	22	15	22	4	تطبيق اسلوب التكلفة على أساس النشاط يساعد الإدارة في توفير قاعدة بيانات تساعد المستويات الإدارية العليا في إتخاذ قرارات رشيدة.
-	%35.7	%52.4	5	%11.9	-	
5	17	21	17	21	5	الاساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية تؤثر .
-	%40.5	%50	3	%7.1	-	

المصدر إعداد الباحثات من بيانات الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS -2016

يتضح من الجدول (6\2\3) أن معظم استجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية تسير في الاتجاه الإيجابي أي يعني موافقة افراد عينة الدراسة على محتوى ومضمون تلك العبارات وهذا يشير إلى معظم أفراد العينة يوافقون على أن تطبيق الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية يساهم في اتخاذ القرارات السليمة.

جدول (7/2\3)

يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة مربع كآي ودرجات الحرية والقيمة الاحتمالية لاستجابات افراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الأولى :

القيمة الاحتمالية	الحرية	قيمة	المعياري		
0.00	2	21.0 0	0.63	4.55	الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية لها دور فعال في اتخاذ القرارات الرشيدة.
0.00	1	15.0 7	0.51	4.48	الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية تساهم في تحسين جودة القرارات الإدارية.
0.00	2	14.7 1	0.60	4.31	القرارات الرشيدة ناتجة عن استخدام المنشأة للأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية
0.00	2	10.4 2	0.66	4.24	تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط يساعد الإدارة في توفير قاعدة بيانات تساعد المستويات الإدارية العليا في اتخاذ قرارات رشيدة.
0.00	3	2.47	0.82	4.24	الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية تؤثر .

المصدر إعداد الباحثات من بيانات الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS - 2016 يتضح من الجدول (7/2\3) أن الأوساط الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة للعبارات أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (3) وهذا يشير إلى أن استجابات أفراد عينة الدراسة نحو هذه العبارات تسير في الاتجاه الإيجابي أي يعني موافقتهم على محتوى مضمون تلك العبارات ، ونجد الانحراف المعياري للعبارات بالجدول اقل من الواحد الصحيح وهذا دليل وجود تجانس وتشابه في استجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات ، وكما نجد في ذات الجدول القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كآي لكل عبارة من تلك العبارات اقل من مستوي معنوية 0.05 وتساوي 0.00 هذا دليل على وجود فروق معنوية وذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تعزي لصالح موافقة أفراد عينة الدراسة على ان تطبيق الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية يساهم في اتخاذ القرارات السليمة.

الفرضية الثانية :

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية واتخاذ القرارات.

جدول رقم(812\3)

التوزيع التكراري والنسبي لاستجابات افراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الثانية

معيار النتيجة						
		محايد				
-	-	2	16	24	تطور إدارة المنشأة يرجع الى إستخدامها للأساليب الحديثة.	1
		%4.8	38.1 %	%57.1		
-	2	3	16	21	يمكن التغلب على مشاكل الوقت والجهد وال لإستخدام الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية مما يؤثر الى إتخاذ القرارات في الوقت المناسب بأقل جهد.	2
	%4.8	%7.1	38.1 %	%50		
-	-	2	20	20	قرارات المنشأة تقيم على أساس الأساليب التي تستخدمها.	3
		%4.8	47.6 %	%47.6		
-	2	13	21	6	النتائج المتوقعة في تطبيق أسلوب تفوق ارتفاع للتكاليف الناتجة عن تطبيقه.	4
	%4.8	%31	%50	%14.3		
-	2	9	18	13	يُعتَمَد على الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية في	5
	%4.8	21.4 %	42.9 %	%31		

المصدر إعداد الباحثات من بيانات الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS -2016

يتضح من الجدول (812\3) أن معظم استجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية تسير في الاتجاه الإيجابي أي يعني موافقة افراد عينة الدراسة على محتوى ومضمون تلك العبارات وهذا يشير إلى معظم أفراد العينة يوافقون على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية واتخاذ القرارات.

جدول رقم(91213)

يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة مربع كآي ودرجات الحرية والقيمة الاحتمالية لاستجابات افراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الثانية :

القيمة الاحتمالية	الحرية	قيمة مربع	ياري		
0.00	2	17.17	0.59	4.52	تطور إدارة المنشأة يرجع الى إستخدامها للأساليب الحديثة.
0.00	3	25.61	0.82	4.33	يمكن التغلب على مشاكل الوقت والجهد والمال لإستخدام الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية مما يؤثر الى إتخاذ القرارات في الوقت الـ جهد.
0.00	2	15.42	0.59	4.43	قرارات المنشأة تقيم على أساس الأساليب التي تستخدمها.
0.00	3	19.90	0.77	3.74	النتائج المتوقعة في تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن تفوق ارتفاع للتكاليف الناتجة عن تطبيقه.
0.00	3	13.03	0.86	4.00	يُعتمَد على الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية في .

المصدر إعداد الباحثات من بيانات الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS – 2016

يتضح من الجدول (91213) أن الأوساط الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة للعبارات أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (3) وهذا يشير إلى أن استجابات أفراد عينة الدراسة نحو هذه العبارات تسير في الاتجاه الإيجابي أي يعني موافقتهم على محتوى مضمون تلك العبارات ، ونجد الانحراف المعياري للعبارات بالجدول اقل من الواحد الصحيح وهذا دليل وجود تجانس وتشابه في استجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات ، وكما نجد في ذات الجدول القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كأي لكل عبارة من تلك العبارات اقل من مستوي معنوية 0.05 وتساوي 0.00 هذا دليل على وجود فروق معنوية وذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تعزي لصالح موافقة أفراد عينة الدراسة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية واتخاذ القرارات.

الفرضية الثالثة :

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية وكفاءة الأداء الإداري.

جدول رقم (10\2\3)

التوزيع التكراري والنسبي لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الثالثة

معيار النتيجة						
		محايد				
-	-	1 %2.4	24 %57.1	17 40.5 %	1	توفر الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية معلومات تساعد الإدارة في اتخاذ قرارات رشيدة
-	-	1 %2.4	17 %40.5	24 57.1 %	2	إعانة من قبل الإدارة العليا بأهمية الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية في صنع القرارات.
-	1 %2.4	4 %9.5	24 %57.1	13 31.0 %	3	يعمل أسلوب التكلفة على أساس النشاط على إظهار الأنشطة غير الواضحة في ظل النظم التقليدية مما يساعد الإدارة على الرقابة.
1 %2.4	1 %2.4	10 23.8 %	17 %40.5	13 %31	4	تعيين وتوظيف العاملين بالمنشأة يتم وفقاً للأساليب الحديثة..
-	2 %4.8	4 %9.5	21 %50	15 35.7 %	5	تساعد الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية مثل أسلوب التكلفة على أساس النشاط على تبسيط التقارير وزيادة فعالية التخطيط والرقابة.

المصدر إعداد الباحثات من بيانات الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS - 2016

يتضح من الجدول (10\2\3) أن معظم استجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية تسير في الاتجاه الإيجابي أي يعني موافقة أفراد عينة الدراسة على محتوى ومضمون تلك العبارات وهذا يشير إلى معظم أفراد العينة يوافقون على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية وكفاءة الأداء الإداري.

جدول رقم (11\2\3)

يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة مربع كآي ودرجات الحرية والقيمة

الاحتمالية لاستجابات افراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الثالثة :

القيمة الاحتمالية	الحرية	قيمة	المعياري		
0.00	2	19.85	0.54	4.38	توفر الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية معلومات تساعد الإدارة في إتخاذ قرارات رشيدة
0.00	2	19.85	0.55	4.55	وجود قناعة من قبل الإدارة العليا بأهمية الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية في صنع القرارات.
0.00	3	30.57	0.70	4.17	يعمل أسلوب التكلفة على أساس النشاط على إظهار الأنشطة غير الواضحة في ظل النظم التقليدية مما يساعد الإدارة على
0.00	4	24.66	0.94	3.95	تعيين وتوظيف العاملين بالمنشأة يتم وفقاً للأساليب الحديثة..
0.00	3	23.33	0.79	4.17	تساعد الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية مثل أسلوب التكلفة على اساس النشاط على تبسيط التقارير وزيادة فعالية التخطيط

من بيانات الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS - 2016

يتضح من الجدول (11\2\3) أن الأوساط الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة للعبارات أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (3) وهذا يشير إلى أن استجابات أفراد عينة الدراسة نحو هذه العبارات تسير في الاتجاه الإيجابي أي يعني موافقتهم على محتوى تلك العبارات ، ونجد الانحراف المعياري للعبارات بالجدول اقل من الواحد الصحيح وهذا دليل وجود تجانس وتشابه في استجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات ، وكما نجد في ذات الجدول القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كآي لكل عبارة من تلك العبارات اقل من مستوي معنوية 0.05 وتساوي 0.00 هذا دليل على وجود فروق معنوية وذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تعزي لصالح موافقة أفراد عينة الدراسة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية وكفاءة الأداء الإداري.

اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى: تطبيق الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية يساهم في اتخاذ القرارات السليمة.

يتضح من الجدول (6\2\3) أن معظم استجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية تسير في الاتجاه الإيجابي أي يعني موافقة أفراد عينة الدراسة على محتوى ومضمون تلك العبارات وهذا يشير إلى معظم أفراد العينة يوافقون على أن تطبيق الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية يساهم في اتخاذ القرارات السليمة.

يتضح من الجدول (7\2\3) أن الأوساط الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة للعبارات أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (3) وهذا يشير إلى أن استجابات أفراد عينة الدراسة نحو هذه العبارات تسير في الاتجاه الإيجابي أي يعني موافقتهم على محتوى مضمون تلك العبارات ، ونجد الانحراف المعياري للعبارات بالجدول اقل من الواحد الصحيح وهذا دليل وجود تجانس وتشابه في استجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات ، وكما نجد في ذات الجدول القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كأي لكل عبارة من تلك العبارات اقل من مستوي معنوية 0.05 وتساوي 0.00 هذا دليل على وجود فروق معنوية وذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تعزي لصالح موافقة أفراد عينة الدراسة على ان تطبيق الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية يساهم في اتخاذ القرارات السليمة.

ومما سبق نؤكد إثبات صحة الفرض القائل تطبيق الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية يساهم في اتخاذ القرارات السليمة.

الفرضية الثانية : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية واتخاذ القرارات.

يتضح من الجدول (8\2\3) أن معظم استجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية تسير في الاتجاه الإيجابي أي يعني موافقة أفراد عينة الدراسة على محتوى ومضمون تلك العبارات

وهذا يشير إلى معظم أفراد العينة يوافقون على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية واتخاذ القرارات.

يتضح من الجدول (9\2\3) أن الأوساط الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة للعبارات أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (3) وهذا يشير إلى أن استجابات أفراد عينة الدراسة نحو هذه العبارات تسير في الاتجاه الإيجابي أي يعني موافقتهم على محتوى مضمون تلك العبارات ، ونجد الانحراف المعياري للعبارات بالجدول اقل من الواحد الصحيح وهذا دليل وجود تجانس وتشابه في استجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات ، وكما نجد في ذات الجدول القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كأي لكل عبارة من تلك العبارات اقل من مستوي معنوية 0.05 وتساوي 0.00 هذا دليل على وجود فروق معنوية وذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تعزي لصالح موافقة أفراد عينة الدراسة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية واتخاذ القرارات.

ومما سبق نؤكد صحة الفرض القائل هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية واتخاذ القرارات.

الفرضية الثالثة: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية وكفاءة الأداء الإداري.

يتضح من الجدول (10\2\3) أن معظم استجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية تسير في الاتجاه الإيجابي أي يعني موافقة افراد عينة الدراسة على محتوى ومضمون تلك العبارات وهذا يشير إلى معظم أفراد العينة يوافقون على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية وكفاءة الأداء الإداري.

يتضح من الجدول (11\2\3) أن الأوساط الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة للعبارات أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (3) وهذا يشير إلى أن استجابات أفراد عينة الدراسة نحو هذه العبارات تسير في الاتجاه الإيجابي أي يعني موافقتهم على محتوى مضمون تلك العبارات ، ونجد الانحراف المعياري للعبارات بالجدول اقل من الواحد الصحيح وهذا دليل وجود تجانس وتشابه في استجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات ، وكما نجد في ذات الجدول القيمة

الاحتمالية لاختبار مربع كأي لكل عبارة من تلك العبارات اقل من مستوي معنوية 0.05 وتساوي 0.00 هذا دليل على وجود فروق معنوية وذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تعزي لصالح موافقة أفراد عينة الدراسة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية وكفاءة الأداء الإداري.

ومما سبق نؤكد إثبات صحة الفرض القائل هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية وكفاءة الأداء الإداري.

الخاتمة

أولاً: النتائج

ثانياً: التوصيات

أولاً: النتائج:

من خلال العرض النظري للدراسة وتحليل بيانات الأستبانة توصلت الدراسة الى الاتي:

- 1- الاساليب الحديثة للمحاسبة الادارية لها دور فعال فى اتخاذ القرارات الرشيدة .
- 2- الاساليب الحديثة للمحاسبة الادارية تساهم فى تحسين جودة القرارات .
- 3- تطور ادارة المنشأة يرجع الى استخدامها للاساليب الحديثة للمحاسبة الادارية.
- 4- قرارات المنشأة تقيم على اساس الاساليب الحديثة للمحاسبة الادارية التى تستخدمها.
- 5- توفر الاساليب الحديثة للمحاسبة الادارية معلومات تساعد الادارة فى اتخاذ قراراتها الرشيدة.
- 6- توجد قناعة من قبل الادارة العليا باهمية الاساليب الحديثة للمحاسبة الادارية فى صنع القرارات .
- 7- القرارات الرشيدة ناتجة عن استخدام المنشأة للاساليب الحديثة للمحاسبة الادارية.
- 8- يمكن التغلب على مشاكل الوقت والجهد والمال بإستخدام الاساليب الحديثة للمحاسبة الادارية مما يؤثر على اتخاذ القرارات فى الوقت المناسب بأقل جهد.
- 9- يعمل اسلوب التكلفة على اساس النشاط على إظهار الأنشطة غير الواضحة فى ظل النظم التقليدية مما يساعد الادارة على الرقابة
- 10- تساعد الاساليب الحديثة للمحاسبة الادارية مثل اسلوب التكلفة على اساس النشاط على تبسيط التقارير وزيادة فعالية

ثانياً: التوصيات:

بناءً على نتائج الدراسة نوصى بالآتي:

- 1- ضرورة استخدام المنشآت للأساليب الحديثة للمحاسبة الادارية.
- 2- التركيز على الاساليب الحديثة عند اتخاذ القرارات بالمنشأة .
- 3- ضرورة التطوير المستمر للأساليب الحديثة من قبل المنشأة .
- 4- ضرورة توعية الموظفين بأهمية الاساليب الحديثة للمحاسبة الادارية .
- 5- ضرورة استخدام الاساليب الحديثة للمحاسبة الادارية للتغلب على مشاكل الوقت والجهد والمال.
- 6- مراعاة إظهار الأنشطة غير الواضحة بإستخدام اسلوب التكلفة على اساس النشاط.
- 7- ضرورة توعية الادارة على تنشيط التقارير وزيادة فعالية التخطيط والرقابة.

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع

- 1- أحمد الطاهر وآخرون ، المحاسبة الإدارية - الشركة العالمية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة ، 2008.
- 2- أحمد حسين علي حسين ،"المحاسبة الإدارية المتقدمة" ، الدر الجامعية ،84 شارع زكريا.تأسس سابقاً ، 2003.
- 3- أحمد محمد أبو محسن "مدى تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الوطنية العامه بقطاعات غزة" ،رسالة ماجستير ،غير منشورة ،كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، 2009.
- 4- أحمد محمد زامل،"المحاسبة الإدارية مع تطبيقات الحاسب الآلي"،الجزء الأول،2000.
- 5- أحمد نور ،"المحاسبة اتخاذ القرارات بحوث العمليات تقييم الأداء"،الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية،1997.
- 6- إسماعيل إبراهيم جمعه وآخرون،"المحاسبه الإداريه ونماذج بحوث العمليات في إتخاذ القرارات"،الدار الجامعيه،2000.
- 7- الهادي آدم محمد إبراهيم ، المحاسبة الإدارية ،2009.
- 8- جاري ديلر،"أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة" ، الطبعة الإنجليزية ،الرياض،2002.
- 9- حمدي شحدة محمود زعرب ،دراسة تحليلية لإستخدام أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين،_غزة ،كلية التجارة قسم المحاسبة،2013.
- 10- حمزه رملى، "خصائص القرارات الإدارية" مجلة الابتسامة .2016،www.ibtesamh.com/showthrea.

11- فايز التغيي ومحمد إبراهيم عبيدان ،"أساسيات الاداره الحديثه"،دار المستقبل للنشر والتوزيع.

12- ليتراى هينجز وآخرون،"المحاسبة الاداريه"دار المريخ للنشر ،الرياض،.1988

13- محمد أبو نصار ، المحاسبة الإدارية ، الطبعة الثالثة ، 2008.

14- مصطفى نجم البشاري ،المحاسبة الإدارية الطبعة الثانية ،.2009

15- مصطفى يوسف كافي وآخرون ، المحاسبة الإدارية ، الطبعة الأولى، عمان ،.2012

16- مكرم عبد المسيح باسيلي ، المحاسبة الإدارية ، الأصالة والمعاصرة ، المكتبة العصرية ،.2007

17- موسى عيسى محمد بابكر،"الاتجاهات المعاصرة في محاسبة التكاليف ودورها في تحديد أسعار الصادرات السودانية "رسالة دكتوراه -غير منشوره،كلية العلوم الإدارية والاقتصادية والاجتماعية،جامعة غرب كردفان، 2015.

ثانياً: الرسائل العلمية:

18- أحمد محمد أبو محسن ، مدى تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الوطنية العاملة بقطاع غزة ،رسالة ماجستير ،الجامعة الإسلامية . غزة عمادة الدراسات العليا ،كلية التجارة ،2009.

19- التاج محمد محمد علي حامد ،"دور نظم المعلومات الاداريه في رفع كفاءة القرارات الاداريه"،ماجستير - غير منشوره، كلية الدراسات العليا ،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ،.2012

20- الطيب البشير سعيد فضل الله ،أثر كفاءة أساليب المحاسبة الإدارية في رقابة التكلفة التشغيلية للشركات الهندسية ، رسالة ماجستير، غير منشورة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ،كلية الدراسات العليا ،2009.

21- أماني علي محمد النور، "أثر نظم المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات في المؤسسات الزراعية"، ماجستير - غير منشوره، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2009.

22- أمل جعفر عطا المنان المحجوب، "المعلومات المحاسبية ودورها في إتخاذ قرارات التمويل والاستثمار"، ماجستير - غير منشوره، كلية الدراسات العليا ،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2010.

23- بلقيس أحمد البشير محمد محمد سيد، دور المحاسبة الإدارية في رفع كفاءة الأداء المالي بالجهاز المصرفي ،رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا ، 2004.

24- خليل عواد أبوحشيش "المحاسبة الاداريه لترشيد القرارات".

25- درويش مصطفى الجذلب ،دور أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في تطوير الأداء المالي ، رسالة ماجستير ،الجامعة الإسلامية - غزة - عمادة الدراسات العليا ، 2007.

26- عثمان عبد الرحمن محمد فرح النصري ، أثر تقنيات الإتصال الإداري على فعالية إتخاذ القرارات ،رسالة ماجستير ، غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، 2014.

27- عمر تاج السر عمر النور، دور الأساليب المحاسبية ودورها في التخطيط وإتخاذ القرارات الإدارية ،رسالة ماجستير ،غير منشورة ،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ،كلية الدراسات العليا، 2005.

28- محار عبد الله الخليل ، "تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في الشركات الصناعية" رسالة ماجستير _ غير منشورة ،كلية إدارة الأعمال جامعة المشرق الأوسط ، 2012.

29- محمد الجيلي محمد عبد الله، نماذج المحاسبة الإدارية ودورها في ترقية الأداء المالي ،رسالة ماجستير ،غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ،كلية الدراسات العليا، 2005.

- 30- معتصم فضل عبد الرحيم عبد الحميد وفتح الرحمن حسن منصور ، " بطاقة الاداء المتوازن ودورها في تقويم الاداء للصندوق القومي للمعاشات " ، مجلة العلوم الاقتصادية ، المجلد 2 - العدد 16 ، الصندوق القومي للمعاشات ، المملكة العربية السعودية ، 2015 م .
- 31- هبه محمد الحسين جلال ،"العوامل المؤثرة في إتخاذ القرار الاداري في المؤسسات القطاع العام "،ماجستير-غير منشوره، كلية الدراسات العليا،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ،.2004
- 32- ياسر محمد طه بدري ،دور معلومات المحاسبة الإدارية في إتخاذ القرار ،رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ،كلية الدراسات العليا،2008.

الملاحق

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات التجارية

..... السيد:

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

الموضوع : إستبيان

استمارة الاستبيان التي بين أيديكم هي جزء من بحث تكميلي لنيل درجة البكالوريوس في المحاسبة والتمويل بعنوان: (الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية ودورها في إتخاذ القرارات).

لاستكمال الدراسة الميدانية تأمل الباحثات في تعاونكم للإجابة على الأسئلة المطروحة بقائمة الاستبيان للتعرف على وجهة نظركم والوصول إلى نتائج. الباحثات يؤكدن لكم المحافظة على سرية المعلومات التي ستدلون بها وتؤكد لكم بأنها سوف تستخدم لأغراض البحث فقط.

وجزاكم الله خيراً

الباحثات:

أفنان الشريف الطيب الشريف

سحر تاج السر إبراهيم محمد

صفاء ناجي حسن صالح

مروة ناجي حسن صالح

مريم محمد صالح بخاري سليمان

القسم الأول: البيانات الشخصية

الرجاء وضع علامة (V) أمام الإجابة الصحيحة:

1- العمر:

- | | | | |
|--------------------------|--------------|--------------------------|-----------|
| <input type="checkbox"/> | 25 سنة فأقل | <input type="checkbox"/> | 26-35 سنة |
| <input type="checkbox"/> | 36-45 سنة | <input type="checkbox"/> | 46-56 سنة |
| <input type="checkbox"/> | 57 سنة فأكثر | | |

2- المؤهل العلمي:

- | | | | |
|--------------------------|------------|--------------------------|-----------|
| <input type="checkbox"/> | دبلوم وسيت | <input type="checkbox"/> | بكالوريوس |
| <input type="checkbox"/> | دبلوم عالي | <input type="checkbox"/> | ماجستير |
| <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | دكتوراة |

3- التخصص العلمي:

- | | | | |
|--------------------------|---------------|--------------------------|-----------------------|
| <input type="checkbox"/> | محاسبة | <input type="checkbox"/> | تكاليف ومحاسبة إدارية |
| <input type="checkbox"/> | دراسات مصرفية | <input type="checkbox"/> | اقتصاد |
| <input type="checkbox"/> | إدارة أعمال | <input type="checkbox"/> | أخرى |

5- المسمى الوظيفي:

- | | | | |
|--------------------------|-------------|--------------------------|-------------|
| <input type="checkbox"/> | محاسب | <input type="checkbox"/> | مدير مالي |
| <input type="checkbox"/> | مراجع خارجي | <input type="checkbox"/> | مراجع داخلي |
| <input type="checkbox"/> | محلل مالي | <input type="checkbox"/> | أخرى |

6- سنوات الخبرة:

- | | | | |
|--------------------------|--------------|--------------------------|----------------|
| <input type="checkbox"/> | 5 سنوات فأقل | <input type="checkbox"/> | 6-10 سنوات |
| <input type="checkbox"/> | 11-15 سنة | <input type="checkbox"/> | 16-20 سنة |
| <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | أكثر من 20 سنة |

القسم الثاني: قياس متغيرات الدراسة

الرجاء التكرم بوضع علامة () أمام ما تراه مناسب

الفرضية الاولى :

تطبيق الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية يساهم في إتخاذ القرارات السليمة.

العبارات	أوافق بشده	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1					
الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية لها دور فعال في اتخاذ القرارات الرشيدة.					
2					
الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية تساهم في تحسين جودة القرارات الإدارية.					
3					
القرارات الرشيدة ناتجة عن إستخدام المنشأة للأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية					
4					
تطبيق اسلوب التكلفة على أساس النشاط يساعد الإدارة في توفير قاعدة بيانات تساعد المستويات الإدارية العليا في إتخاذ قرارات رشيدة.					
5					
الاساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية تؤثر بشكل فعال على صنع القرارات.					

الفرضية الثانية :

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية واتخاذ القرارات.

العبارات	أوافق بشده	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1					
تطور إدارة المنشأة يرجع الى إستخدامها للأساليب الحديثة.					
2					
يمكن التغلب على مشاكل الوقت والجهد والمال لإستخدام الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية مما يؤثر الى إتخاذ القرارات في الوقت المناسب بأقل جهد.					
3					
قرارات المنشأة تقيم على أساس الأساليب التي تستخدمها.					
4					
النتائج المتوقعة في تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن تفوق ارتفاع للتكاليف الناتجة عن تطبيقه.					
5					
يُعتمد على الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية في قرارات المنشأة.					

الفرضية الثالثة :

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية وكفاءة

الأداء الإداري.

	العبارات	أوافق بشده	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	توفر الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية معلومات تساعد الإدارة في إتخاذ قرارات رشيدة					
2	ضرورة وجود قناعة من قبل الإدارة العليا بأهمية الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية في صنع القرارات.					
3	يعمل أسلوب التكلفة على أساس النشاط على إظهار الأنشطة غير الواضحة في ظل النظم التقليدية مما يساعد الإدارة على الرقابة.					
4	تعيين وتوظيف العاملين بالمنشأة يتم وفقاً للأساليب الحديثة..					
5	تساعد الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية مثل أسلوب التكلفة على اساس النشاط على تبسيط التقارير وزيادة فعالية التخطيط والرقابة.					