



بسم الله الرحمن الرحيم
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات التجارية
قسم المحاسبة والتمويل



بحث تكميلي لنيل درجة البكالوريوس بعنوان :

المحاسبة الادارية ودورها في اتخاذ القرارات (بالتطبيق علي
بنك الخرطوم)

**Management Accounting and role in Decision
Making**

إعداد الطلاب :

ايمان هاشم العوض عبدالرحمن

تسنيم اسامة عثمان المك

سماهر عبدالرحمن حسين محمد

ولاء قسم الله موسي الشيخ

إشراف :

أ/ عثمان محمد مضوي

2017م 1439 هـ

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

الآية

قال تعالى:

(و علم آدم الأسماء كلها ثم عرضهم على الملائكة فقال أنبئوني بأسماء هؤلاء إن كنتم صادقين) .

صدق الله العظيم

[سورة البقرة/ الآية 31]

(الذين يذكرون الله قياماً وقعوداً وعلى جنوبهم ويتفكرون في خلق السموات والأرض ربنا ما خلقت هذا باطلاً سبحانك فقنا عذاب النار)

صدق الله العظيم

[سورة آل عمران/ الآية 191]

(يا أيها الذين آمنوا إذا تداينتم بدينٍ إلى أجل مسمى فاكتبوه)

صدق الله العظيم

[سورة البقرة/ الآية 282]

(إن الأبرار يشربون من كأسٍ كان مزاجها كافوراً)

صدق الله العظيم

[سورة الإنسان/ الآية 5]

الإهداء

إلى من كلله الله بالهبة والوقار ... إلى من علمني العطاء بدون إنتظار ... إلى من أحمل إسمه بكل إفتخار أرجو من الله ان يمد في عمرك لترى ثماراً قد حان قطافها بعد طول إنتظار وستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد ...

والذي العزيز

إلى ملاكي في الحياة ... إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني ... إلى بسمه الحياة وسر الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب

أمي الحبيبة

إلى من بها أكبر وعليها أعتمد ... إلى شمعة متقدة تنير ظلمة حياتي ... إلى من عرفت معها معنى الحياة... أختي

إلى أخي ورفيق دربي وهذه الحياة بدونك لاشيء معك أكون أنا وبدونك أكون مثل أي شيء ... أخي

إلى الأخواتي اللاوتي لم تلهن أمي ... إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء ... صديقاتي

الذي نقول له بشراك قول رسول الله صلى الله عليه وسلم: (إن الحوت في البحر ، والطير في السماء ليصلون على معلم الناس الخير) الذي علمنا التفاؤل والمضي إلى الأمام ، إلى من رعانا وحافظ علينا ، إلى من وقف إلى جانبنا عندما ضللنا الطريق....أ. عثمانمحمدمضوي

الشكر والتقدير

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ... ولا تطيب اللحظات إلا
بذكرك ... ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ... ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك ... فلك منا
الشكر حتى ترضى ... الله جل جلاله

إلى من بلغ الرسالة ... وأدى الأمانة ... ونصح الأمة ... وكشف الغمة ... نبي الرحمة
ونور العالمين.

ونتوجه بجزيل الشكر والعرفان إلى من مد لنا يد المساعد وزودنا بالمعلومات اللازمة
فكانوا رسلاً للعلم والأخلاق ... أساتذتي الأجلاء.

تتسابق الكلمات وتتزاحم العبارات لتنظم عقد الشكر الذي لا يستحقه إلا أنت ، إليك يا
من كان له قدم السبق في ركب العلم والتعليم ، إليك يا من بذلت ولم تنتظر العطاء ،
إليك يا من كنت خير معين ومرشد ... أ. عثمان محمد مضوي.

مستخلص البحث

تناول البحث المحاسبة الإدارية ودورها في إتخاذ القرارات كدراسة لحالة بنك الخرطوم ، تمثلت مشكلة البحث في التساؤلات الآتية ماهو الدور الذي يمكن أن تؤديه المحاسبة في سبيل إتخاذ القرارات ، هل تتمتع المحاسبة الإدارية بخاصية القدرة على التنبؤ لغاية إتخاذ القرارات.

يهدف البحث للتعرف بالمحاسب الإداري ومهامه ومواصفاته ومؤهلاته ومجالات عمله وبحث العوامل المؤثرة في المحاسبة الإدارية بمايساعد المحاسب الإداري على إتخاذ القرارات.

وقد تمثلت أهمية البحث في إبراز مدى أهمية المحاسبة الإدارية ومدى قدرتها على إتخاذ القرارات ، تحقيق أهداف المنظمة من خلال جودة الأداء وإتخاذ القرارات الرشيدة.

ولتحقيق أهداف البحث تمت صياغة الفرضيات الآتية:

- 1/ الإهتمام بنظام المحاسبة الإدارية يؤدي إلى ترشيد القرارات.
- 2/ هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المحاسبة الإدارية وعملية إتخاذ القرارات الإدارية وترشيدها.

اتبع الباحث المناهج العلمية التالية:

- 1/ المنهج التاريخي لتتبع الدراسات السابقة والتي لها علاقة بموضوع الدراسة.
- 2/ المنهج الإستنباطي لتحديد محاور البحث ووضع الفروض.
- 3/ المنهج الإستقرائي لإختبار الفروض.
- 4/ المنهج التحليلي من خلال أسلوب الدراسة التطبيقية.

توصل البحث إلى نتائج منها:

- 1/ يتميز نظام المحاسبة الإدارية بالدقة والسرعة في بنك الخرطوم.
- 2/ عدم مشاركة جميع العاملين في بنك الخرطوم لوضع الموازنات التخطيطية.

أوصى البحث بالآتي:

1/ ضرورة مشاركة المحاسبين في وضع الموازنات التخطيطية.

2/ تأهيل المحاسبين ليكونوا ملمين بضوابط النظام المحاسبي.

أولاً: الإطار المنهجي:

تختص المحاسبة الإدارية بتجميع وتصنيف وتفسير البيانات والمعلومات التي تساعد إدارة المشروع على تحقيق اهدافها والتي تتضمنها الخطط والتعبير عنها في صورة موازنات تقديرية؛ كما تساعد أيضاً على القيام بوظيفة الرقابة عن طريق إعداد تقارير الأداء التي تحقق عملية المتابعة عن طريق مقارنة النتائج بالخطط وتوضيح وتحليل الانحرافات بينهم ونتيجة لذلك فإن المحاسبة الإدارية تعمل على تطبيق أسلوب الإدارة بالاستثناء، حيث يتركز إهتمام الإدارة ومجهودها على متابعة الانحرافات الهامة .

ويعتبر إتحاذ القرارات جوهر العملية الادارية وتهدف عملية إتحاذ القرارات الى الإختيار والمفاضلة بين البدائل في ضوء الهدف الذي تسعى المنشأة إلي تحقيقه.

وتهتم المحاسبة الإدارية بتوفير البيانات والتقارير التي تساعد على القيام بتلك المهام بطريقة تتصف بالكفاءة.

والمحاسبة الإدارية فرع من فروع المعارف الإجتماعية يتميز بإستناده على معارف إجتماعية أخرى مكملة له ومدعمة لاحواله كمحاسبة التكاليف؛ والمحاسبة المالية؛ والإقتصاد والإدارة؛ كما تركز المحاسبة الإدارية على المنطق التحليلي الوصفي بالإضافة الى إستخدامها لأساليب كمية ورياضية وإحصائية؛ لهذا فإن الفكر المحاسبي الإداري يتطور مع كل تطور في باقي المعارف الإجتماعية.

يحاول المديرون الإختيار الرشيد من بين البدائل؛ ولا تعتبر عملية إتحاذ القرارات وظيفة مستقلة بل هي جزء لا يتجزأ من التخطيط؛ والتنظيم؛ والتنسيق والرقابة فهي تتطلب جميعا

إتخاذ قرارات.وتعتمد كل القرارات على المعلومات وبالطبع فإن جودة مايتخذ من قرارات إنما يتوقف على جودة المعلومات المحاسبية وغير المحاسبية التي تتلقاها الإدارة. وتهتم المحاسبة الادارية بتقديم المعلومات للمديرين , بمعنى انها تقدم هذه المعلومات للمسؤولين داخل المنظمة والقائمين علي إدارة ورقابة اعمالها .

مشكلة الدراسة :-

تتبع مشكلة الدراسة في ان العديد من المنشآت لسيت لديها نظام محاسبي إداري فعال له القدرة علي ترشيد إتخاذ القرار حتي تتمكن من إستقلال مواردها بكفاءة عالية , وذلك لعدم وجود أنظمة محاسبة إدارية , لذا فالمحاسبة الادارية تمثل الطريق المرسوم للمنشأة لتحسين أدائها .عليه إذا توفر نظام محاسبة إدارية جيد باعتباره نظام فعال لعملية إتخاذ القرارات يؤدي الي رفع كفاءة إنتاجية المنشآت وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية :-

1- ماهو الدور الذي يمكن ان تؤديه المحاسبة في سبيل إتخاذ القرارات ؟

2- هل تتمتع المحاسبة الادارية بخاصية القدرة علي التنبؤ لغايات إتخاذ القرارات ؟

3- هل المحاسبة الادارية لها تاثير مثالي علي إتخاذ القرارات ؟

أهداف الدراسة :-

إن الهدف الرئيسي للدراسة يتمثل في التحقق من فروضه والتوصل الي نتيجة معينة بشأن تساؤلات مشكلة البحث ويمكن تحقيق ذلك من خلال الاهداف التالية :

1- التعرف بالمحاسب الاداري ومهامه ومواصفاته ومؤهلاته ومجالات عمله .

- 2- تسليط الضوء علي الدور الذي يمكن ان يلعبه المحاسب الاداري .
 - 3- بحث العوامل المؤثرة في المحاسبه الادارية بما يساعد المحاسب الاداري علي إتخاذ القرارات
 - 4- توضيح مفهوم وأهداف المحاسبة الادارية .
 - 5- التعرف علي خطوات ومراحل عملية إتخاذ القرارات .
 - 6- تسهم لدراسة في تحديد نواحي القصور بتوفير الحلول التي تدعم إتخاذ القرارات
- أهمية الدراسة :-

أولا :الأهمية العلمية :

- 1- إبراز مدي أهمية المحاسبة الادارية ومدي قدرتها علي إتخاذ القرارات .
- 2- التعرف علي مفهوم وأهداف وخصائص المحاسبة الادارية .
- 3- إثراء المكتبة الاكاديمية بالداراسات التي توضح أهمية المحاسبة الإدارية ودورها في إتخاذ القرارات .

ثانيا :-

الأهمية العملية :

1-تحقيق اهداف المنظمة من خلال جودة الأداء واِتخاذ القرارات الرشيدة التي تعتمد على بيانات ومعلومات المحاسبة الإدارية.

2-مدى ارتباط القرارات بالمحاسبة الإدارية.

3-ثقة الملاك والإدارات وكافة الجهات الاخرى المستفيدة من بيانات ومعلومات المحاسبة الإدارية من قبل مستخدمي القرارات.

فرضيات الدراسة:-

تسعى الدراسة لإختبار الفروض التالية:-

الاهتمام بنظام المحاسبة الإدارية يودي الى ترشيد القرارات.1/

2/المعلومات المحاسبية بالقوائم المالية لها تأثير فعال على إتخاذ القرارات الإدارية.

3/هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المحاسبة الادارية وعملية إتخاذ القرارات الادارية وترشيدها.

منهج الدراسة:-

اتبع الباحث من خلال تناوله للموضوع الاتي:

1- المنهج الإستنباطي لتحديد محاور البحث ووضع الفروض.

2-المنهج الإستقرائي لإختبار الفروض.

3- المنهج التاريخي لتتبع الدراسات السابقة والتي لها علاقة بموضوع الدراسة.

4-المنهج التحليلي من خلال أسلوب الدراسة التطبيقية.

مصادر الدراسة:-

إعتمد الباحث على الاتي:-

1-النتقارير والادلة والنشرات والدوريات التي تصدر من المنشأة.

2-رسائل الماجستير والدكتوراه والبحوث المتوفرة ذات الصلة بالدراسة.

3-الكتب والمراجع التي تصدر باللغة العربية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

وسيلة جمع البيانات:-

البيانات التي يتم جمعها بواسطة الاستبانة التي يتم توزيعها على اشخاص ذوي الصله بموضوع الدراسة.

مجتمع الدراسة:-

نظراً لان الهدف الرئيسي من الدراسة هو استطلاع آراء المهتمين بالمحاسبة الإدارية فإن الباحث يعتقد ان المجتمع محل الدراسة يتكون من المهتمين بالمحاسبة الإدارية لذلك يتكون مجتمع الدراسة من عينة مختارة من موظفي المحاسبة الإدارية بالمنشآت من أقسام الإدارة المالية والمحاسبة الإدارية والشؤون الإدارية.

حدود الدراسة:-

-الحدود المكانية:يتم تطبيق الدراسة على بنك الخرطوم.

-الحدود الزمانية:تغطي الدراسة الفترة الزمنية2017.

هيكل الدراسة:-

يتم تقسيم الدراسة الى مقدمة,وثلاثة فصول,وخاتمة,فيما يختص بالمقدمة فقد تناولت الإطار المنهجي,والدراسات السابقة.

اما الفصل الأول تناول الباحث فيه مبحثين:

الاول:مفهوم المحاسبة الإدارية وتطورها وأهدافها.

الثاني:العلاقة بين المحاسبة الإدارية والمحاسبة المالية.

اما الفصل الثاني:فيشتمل على مبحثين:

الاول:مفهوم وطبيعة وخطوات إتخاذ القرارات.

الثاني:نموذج وقواعد ومشاكل إتخاذ القرارات واساليب المحاسبة الادارية.

اما الفصل الثالث:فيتناول الدراسة التطبيقية وقسم الي مبحثين:

الاول:مجتمع الدراسة وأداة جمع البيانات المستخدم في البحث وطرق جمعها.

الثاني:تحليل البيانات وإختبار الفرضيات.

واخيرا الخاتمة وتتضمن النتائج والتوصيات.

الدراسات السابقة

1-دراسة الدود2003م:-

تناولت الدراسة تقييم اساليب المحاسبة الإدارية فيعملية التخطيط والرقابة المالية في بنك تنمية الصادرات صاغ الارس مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات الآتية:

أ-كيف يمكن لنظام المحاسبة الإدارية ان يوفر الادوات التي تساعد عملية التخطيط والرقابة,وماهي اوجه القصور التي تواجه هذه الادوات؟

ب-ماهي المشاكل التي تتجم عن عدم التخطيط وماهي الاثار الناجمة عن إتخاذ القرار في الوقت المناسب؟

ج-كيف يمكن قياس الاداء الفعلي وماهي الازخاء التي يجب تلافيها حتى يمكن تقليل انحراف الاداء عن الخطة او أن عدم وجود نظام الرقابة يجعل الخطأ مجرد موجّهات للعمل والتبؤات لاداء الفترة؟

كما قام الدارس بوضع عدة فروض لإيجاد حلول لمشكلة الدراسة وهي:-

أ-يتطلب التخطيط خبرة ومال وكمية كبيرة من المعلومات ودقة في التّبؤات حول المتغيرات البيئية الموثرة في نشاط المنشأة مما يجعل التكلفة عالية اذا لا تتوفر هذه الامور في اي منظمة.

ب-المتقنية الحديثة وأنظمة الحاسوب تلعب دوراً فاعلاً في تشغيل بيانات

البيئة الاقتصادية وتقديم المعلومات الضرورية للتخطيط والرقابة.

ج-توفر نظام جيد للتغذية العكسية وتوفر معيار عادل لقياس الاداء يساعد على اتخاذ الاجراءات المناسبة سواء بتعديل الخطة او بتصحيح التنفيذ الفعلي.

توصلت الدراسة الى النتائج التالية:-

1-يرى أكثر من 80% من المبحوثين إنه من الضروري تقييم الخطة الى برامج عمل صغيرة تساعد في الرقابة وقياس الاداء حتى لا تفاجأ الادارة في التقرير السنوي بفشل الخطة.

2-لم ينتهج البنك الاسلوب العلمي لمحاسبة المسئولية في تحديد مستويات الرقابة على التكاليف

3-توفير نظام جيد للتغذية العكسية .

كما قدم الباحث عدداً من التوصيات من خلال الدراسة التي أجراها منها :

1-إن إشراك كافة المستويات الإدارية إعداد تقديرات الموازنة يضمن أعلى مستوى أداء للعاملين وتحقيق أكبر نجاح للخطة.

2- من المهم تطوير نظام المعلومات المحاسبية ويجب توفير وتفصيل

أنظمة إعداد التقارير للحصول على المعلومات لخدمة الوظائف الإدارية.¹

¹انصرالدين عبدالكريم الدود, (دور المحاسبة الإدارية في التخطيط والرقابة المالية) بحث ماجستير -غ.م , جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا , كلية الدراسات التجارية , المحاسبة والتمويل 2003م

3-دراسة عبدالله 2005م:

تحديد دور نماذج المحاسبة الإدارية ودورها في ترقية الأداء المالي وذلك بالتطبيق على عينة من الشركات السودانية.

وصاغ الباحث المشكلة في عدة أسئلة:

1-تحديد دور نماذج المحاسبة الإدارية في عملية قياس الأداء وكذلك مدى مشاركتها في التأثير على التخطيط؟

2- هل تهتم الشركات بالمحاسبة الإدارية كأحد النظم الهامة في عملية التخطيط والرقابة التي تسهم في ترقية الأداء المالي ؟

3- هل يهتم قياس الأداء (المالي والإداري) من خلال النماذج المستخدمة بالصورة الصحيحة وفي الوقت المناسب؟

4- هل هنالك تأثير ملموس لنماذج المحاسبة الإدارية في ترقية الأداء المالي للمنشأة؟

5-مامدى الإستفادة من تقارير المحاسبة الإدارية في ترشيد عمليات التخطيط واتخاذ القرار ؟

6-مامدى إستيعاب الشركات لنماذج المحاسبة الإدارية في قياس الأداء ؟

ولإيجاد حلول لهذه المشكلة قام الباحث بوضع عدة فرضيات وهي :-

- نماذج المحاسبة الإدارية أداة فاعلة لترقية الأداء المالي.

. تقارير المحاسبة الإدارية بالمنشأة هي الأساس في صياغة السياسات والقرارات الإدارية.

. تقارير ونماذج المحاسبة الإدارية تواكب الإحتياجات المعلوماتية في المنشأة.

. نماذج قياس الأداء للشركة تتسم بالدقة والموضوعية والملائمة.

ولإثبات تلك الفرضيات قام الباحث بجمع معلومات أولية عن طريق إستبيان

تمتوزيعهلعينة الدراسة وتم تحليل البيانات بإستخدام برنامج التحليل الإحصائي وبعد

تحليل تلك البيانات توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها:

1/ أهمية نماذج المحاسبة الإدارية في التخطيط وإِتخاذ القرارات الإدارية خصوصاً مع إزدياد المنافسة في السوق وتعقيد بيئة العمل.

2/ التقارير الناتجة عن نماذج المحاسبة الإدارية الملائمة والفعالة تقي بحوجة المنشاء من المعلومات في الوقت المناسب .

3/ فعالية نماذج المحاسبة الإدارية تعتمد على دورها في ترشيد التخطيط وإِتخاذ القرار . وبناء على تلك النتائج قدم الباحث عدة توصيات:

1/ الاستفادة من التقنية الحديثة الازالة التعقيد والصعوبات التي تعتري تفعيل نماذج المحاسبة الادارية .

2 زيادة الاهتمام وإِستمرارية التدريب للكوادر العاملة في مجال المحاسبة الإدارية لمواكبة التغيرات التي تحدث في هذا المجال والاستفادة منها .

3/ تبني الادارات العليا لهذة النماذج بصورة أكثر فعالية واعتمدها كاساس في تطوير فكرها الاستراتيجي عن أحوال المنشأة.

تختلف مشكلة هذه الدراسة عن سابقتها في ان الدراسات السابقة تناولت دور المحاسبة الإدارية ونماذج المحاسبة الإدارية في التخطيط والرقابة المالية ورفع كفاءة الأداء المالي وترقيته،بينما هذه الدراسة تناولت الدور الذي قامت به المحاسبة الإدارية في إتخاذ القرارات.

4/دراسة محمد الجيلي محمد عبد الله 2005م:

تناولت الدراسة نماذج المحاسبة الإدارية ودورها في ترقية الاداء المالي بالتطبيق على مجموعة من الشرطات السودانية الكبرى وتتمثل مشكلة البحث في الاتي:-

1/تحديد دور المحاسبه الاداريه في عمليه قياس الاداء وكذلك في مدى مشاركتها في التاثير على التخطيط؟

2/ هل تهتم الشركات بالمحاسبة الإدارية كاداة نظم هامة في العمليات التخطيطية والرقابية التي تسهم في ترقية الاداء؟

3/ هل يتم قياس الاداء (المالي والاداري) من خلال النماذج المستخدمة بالصورة الصحيحة وفي الوقت المناسب؟

4/ هل هنالك تأثير ملموس لنماذج المحاسبة الادارية في ترقية الاداء المالي للمنشأة؟

5/ ما مدى الاستفادة من تقارير المحاسبة الادارية في ترشيد عمليات التخطيط واتخاذ القرار؟

6/ ما مدى استيعاب الشرطيات لنماذج المحاسبة الادارية الحديثة في قياس الاداء؟
لقد تمت صياغة الفرضيات التالية:-

1/ نماذج المحاسبة الادارية إدارة فعالة لترقية الاداء المالي.

2/ تقارير المحاسبة الادارية بالمنشأة هي الاساس في صياغة السياسات والقرارات الادارية.

3/ تقارير ونماذج المحاسبة الادارية تواكب التطورات المعلوماتية للمنشأة.

4/ نماذج قياس الاداء في الشرطة تتسم بالدقة والموضوعية والملائمة.

لقد جاءت اهم نتائج البحث على النحو التالي:-

1/ نماذج المحاسبة الادارية تساعد في توفير البيانات الخاصة بعملية إتخاذ القرارات المتعلقة بشراء الاصول وتقييم الاستثمارات.

2/ نماذج المحاسبة الادارية تمثل اداء فعال في تقسيم المواد النادرة بين الخيارات المتاحة.

3/ فعالية نماذج المحاسبة الادارية تعتمد على دورها في ترشيد التخطيط واتخاذ القرارات.

4/ تقارير ومخرجات نظام المحاسبة الادارية يعتمد عليها بدرجة كبيرة عند وضع السياسات واتخاذ القرارات.

5/ التقارير الناتجة عن المحاسبة الادارية تغني بحوجة المنشأة من المعلومات في الوقت المناسب وبالعدد المطلوب.

6/ توجد نظم لقياس الاداء المالي والاداري وتحتوى هذه النظم على كافة العناصر الاساسية.

لقد خرج البحث بعدة توصيات اهمها:

1/ الاستفادة من التقنية الحديثة لازالة التعقيد والصعوبات التي تعترض تطبيق بعض نماذج المحاسبة الادارية.

2/ زيادة الاهتمام واستمرارية التدريب للكوادر العاملة في نظام المحاسبة الادارية لمواكبة التغيرات التي تحتوي في هذا المجال.3/ إقامة ورش عمل وعروض خاصة لتوضيح الدور الذي يمكن ان تلعبه المحاسبة الادارية من خلال نماذجها المختلفة وذلك لاقناع الادارات العليا بهذا الدور.

4/ تبنى الادارات العليا لهذه النماذج بصورة اكثر فعالية وبعتمادها في تفكيرها الاستراتيجي. (محمد الجيلي محمد عبدالله) (نماذج المحاسبة الادارية ودورها في ترقية الاداء المالي), بحث ماجستير- غ.م, جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا, كلية الدراسات التجارية, المحاسبة والتمويل (2005م)

5/ دراسة حسن عوض محمد عبد الله 2005م :-

تناولت الدراسة دور المحاسبة الإدارية في الرقابة على تكلفة الصناعات الغذائية وتتمثل مشكلة البحث في الاتي:-²

1/ هل وجود نظام تكاليف جيد يؤدي لاستخدام أمثل للمحاسبة الادارية؟

2/ هل استخدام المحاسبة الإدارية فعال في قياس التكلفة؟

3/ هل استخدام اساليب المحاسبة الإدارية فعال في إمكانية مناقشة المنتجات السودانية في الاسواق العالمية؟

لقد تمت صياغة الفروض التالية:-

1/ وجود نظام تكاليف جيد و دقيق يوفر معلومات صحيحة للمحاسبة الادارية للاستفادة منها في تحديد تكلفة المنتج وسعر بيعه بطريقة مثالية.

²حسن عوض محمد عبدالله(دور المحاسبة الادارية في الرقابة على تكلفة الصناعات الغذائية, بحث تكميلي ماجستير تكاليف ومحاسبة ادارية 'غ.م, جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا, كلية الدراسات العليا 2005م

2/وجود أقسام متخصصة التكاليف والمحاسبة الادارية بالمنشأة الصناعية يودى الى تقليل التكاليف.

3/وجود بدائل في كل اوبعض عناصر التكاليف تساعد المحاسبة الادارية في التحليل لاختيار البديل المناسب.

لقد جاءت اهم نتائج البحث على النحو التالي:-

1/فعالية قسم المحاسبة الادارية في المنشآت الصناعية تتوقف على فعالية قسم التكاليف في دقة معلوماته.

2/إستخدام اساليب المحاسبة الادارية في تحليل التكلفة تمكن الإدارة من إختيار افضل اساليب الرقابة التى تناسبها.

3/المحاسبه الادارية تمثل العمود الفقري للادارة الحديثة بالاضافة لدورها التقليدي في التخطيط والرقابة فهي إدارة تصحيحية للعمليات مباشرة وتساعد في التحسين المستمر للعمل والمنتجات وذلك عن طريق التقييم غير المالي المتمثل في قياس وتقييم الاداء. لقد خرج البحث بعدة توصيات اهمها:-

1/ضرورة القيام بسمنارات وندوات تعريفية للادارات في المنشآت المختلطة تعكس دور الملحبة الادارية للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات.

2/ضرورة الاهتمام بالمحاسبة الادارية في جميع المنشآت كما تهتم بالمنشآت المالية ,خاصة في حدة التنافس التي تعايشها ذلك من اجل استمرارية المحافظة على اصولها.
3/زيادة استخدام التكنولوجيا في مجالات المحاسبة الادارية والتكاليف لتزداد الفائدة في المحاسبة الادارية.

4/عمل الدورات للمحاسبين بالمنشآت واطلاعهم على اخر ماتوصلت اليه المحاسبة الادارية من اساليب وطرق حديثة تواكب العصر.

تميزت الدراسة عن الدراسات السابقة :

تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في ان بعض هذه الدراسات تناولت دور المعلومات والبيانات المحاسبية بصفة عامة في التخطيط واتخاذ القرارات ولم تتطرق

الى دور بيانات ومعلومات محاسبة إدارية بعينها وجاءت هذه الدراسة لتتناول بالتحديد دور بيانات ومعلومات المحاسبة الادارية ,اما البعض الاخر فقد تناول دور المحاسبة الادارية في التخطيط والرقابة وترقية الاداء المالي ولم يتطرق الى دورها في الاداء الاستثماري بصفه خاصة لذا جاءت هذه الدراسة لتتناول دور المحاسبة الادارية في الاداء الاستثماري.

دراسة صالح محمد السيد 2000م:- /6

هدفت الدراسة الى التعرف على مدى تطبيق الشركات الصناعية في السوق الاول للتعليمات الصادرة عن المعيار المحاسبي الدولي رقم(1) والمعدل لعام 1997 تمثلت مشكلة الدراسة في التطور الكبير في أعمال الشركات والمنشآت سواء في الحجم اوالانشطة وانفتاح الاسواق العالمية .تمثلت اهمية الدراسة في توضيح دور الافصاح في القوائم المالية واستخدمت الدراسة المنهج التاريخي والمنهج الاستقرائي والاستنباطي. توصلت الدراسة الى نتائج منها,هنالك التزام عادل بين متطلبات الافصاح لمعايير المحاسبة الدولي رقم(1) المعدل عام 1997بينما يهدف بحثنا الي التعرف علي المحاسبة الادارية ودورها في إتخاذ القرارات.

7/دراسة هويدي علي حسن 2000م:-

هدفت الدراسة الي تحديد مستوي القوة التفسيرية للمعلومات المالية في الاسواق المالية, تمثلت مشكلة الدراسة في التعرف على قدرة مجموعة من المؤشرات من المعلومات المالية المنشورة في التنبؤ بالعائد المتوقع تحقيقه من الاستثمار في الاسهم,ظهرت اهمية الدراسة في دور العائد المتوقع على الاسهم في تحديد أسعارها, إستخدمت الدراسة المنهج التاريخي,المنهج الاستقرائي,والاستنباطي,توصلت الدراسة الى نتائج:منها,ان المؤشرات قد فسرت العائد المتوقع تحقيقه من الاستثمار في الاسهم .اوصت الدراسة بتحديد اسعار الاسهم حسب العائد المتوقع منها.

يتضح بان هذه الدراسة هدفت الي تحديد مستوى القوة التفسيرية للمعلومات المالية في الاسواق المالية بينما يهدف بحثنا الي دور المحاسبة الادارية في اتخاذ القرارات.

(هويدي علي حسن-تحليل العلاقة بين المعلومات المحاسبية المنشورة والعائد المتوقع علي الاسهم في سوق الاوراق المالية(القاهرة-جامعة عين شمس-رسالة ماجستير -غ.م.2000م).

8-دراسة شريف البراء ابراهيم 2001م:

هدفت الدراسة الى توسيع نطاق الإفصاح ليشمل كل المعلومات مالية كانت او غير مالية لكي تؤدي دورا مدعما لمعلومات القوائم المالية،تمثلت مشكلة الدراسة في التعرف على المتغيرات المؤثرة في أسعار الاسهم في مصر.

وظهرت أهمية الدراسة في بيان أهمية كل المعلومات سواء كانت مالية اوغير مالية في تحديد الاسعار بالبورصة ،استخدمت الدراسة المنهج التاريخي،الاستقرائي،الاستنباطي.

توصلت الدراسة الى نتائج:منها،أن المشتريات في حاجة الى معلومات وبيانات إضافية عن المتغيرات التي تؤثر في اسعار الاسهم وايضا ضرورة الاهتمام بالمعلومات غير المالية ،أوصت الدراسة بضرورة تقديم الشركات للمعلومات غير المالية لاهميتها.

يتضح ان مشكلة الدراسة تمثلت في التعرف على المتغيرات المؤثرة في أسعار الاسهم في مصر بينما تمثلت مشكلة بحثنا في هل المحاسبة الادارية لها تاثير مثالي على اتخاذ القرارات.

(شريف البراء ابراهيم -دراسة أثر طبيعة النشاط على المؤشرات المالية المحاسبية المستخدمة في تحديد بورصة الاوراق المالية في مصر العربية.(القاهرة-جامعة عين شمس -رسالة ماجستير -غ.م.2001م).

9/ دراسة عثمان عبدالله حسن, 2002م:-

هدفت الدراسة الى بيان المعلومات التي يجب الافصاح عنها تمثلت مشكلة الدراسة في ان القوائم المالية للشركات موضوع الدراسة لاتفي بمتطلبات المحاسبة الادارية في إتخاذ القرارات ,ظهرت اهمية الدراسة في توضيح دور المحاسبة الادارية في اتخاذ القرارات.

استخدمت الدراسة المنهج التاريخي، والاستقرائي، والاستنباطي، توصلت الدراسة الى نتائج منها، التأكيد على أهمية المحاسبة الادارية والاهتمام بها، أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالمحاسبة الادارية لمالها من تأثير واضح على القرارات. يتضح ان اهمية الدراسة تمثلت في مدى إرتباط القرارات بالمحاسبة الادارية ودورها في ترشيد القرارات.

(عثمان عبدالله حسن-الافصاح المحاسبي واهميته لمستخدم القوائم المالية(الخرطوم-جامعة النيلين- رسالة ماجستير-غ.م2002م).

دراسة خالد الخطيب محمد2002م:- /10/

هدفت الى جمع البيانات والمعلومات الضرورية المتعلقة بتوضيح اساس وعرض البيانات المالية لشركات المساهمة، تمثلت مشكلة الدراسة في وجود قصور في نوعية المعلومات التي يتم الافصاح عنها في التقارير المالية لشركات المساهمة العامة في الأردن، ظهرت اهمية الدراسة في الدور الكبير الذي تلعبه القوائم الماليه المفصح عنها بشكل سليم في إتخاذ القرارات الاستثمارية، استخدمت الدراسة المنهج التاريخي، والاستنباطي والاستقرائي.

توصلت الدراسة الى نتائج منها، ان الافصاح المحاسبي في تقارير مجالس ادره الشركات وتقرير المراجع كان منسجما مع متطلبات الافصاح وفقا لمعيار المحاسبة رقم(1)، أوصت الدراسة بضرورة تطوير القوانين والتشريعات الاردنية والالتزام بمعايير المحاسبة الدولية لتشجيع الاستثمار.

يتضح ان مشكلة هذه الدراسة تركزت على الافصاح في التقارير المالية لشركات المساهمه الاردنية فقط.

بينما تمثلت مشكلة بحثنا فيما اذا كانت المحاسبة الادارية تتمتع بخاصية القدرة على التنبؤ لغايات اتخاذ القرارات.

(خالد الخطيب محمد)الافصاح المحاسبي في التقارير الماليه للشركات المساهمة الاردنية في ظل المعيار المحاسبي رقم واحد(دمشق:جامعة دمشق، رسالة ماجستير. غ.م2002م).

دراسة صلاح علي احمد 2002م :- /11

(المحاسبة واثرها على قرارات الاستثمار في سوق المال)

هدفت الدراسة الي تحديد المعلومات المحاسبية المؤثرة علي الاستثمار ومدى تأثيرها على القرار الاستثماري،تمثلت مشكلة الدراسة في عدم كفاية المعلومات المحاسبية المنشورة في القوائم المالية للشركات المدرجة في سوق الخرطوم للاوراق المالية والتي يعاني بسببها متخذ القرار الاستثماري، ظهرت أهمية الدراسة في دور المعلومات المحاسبية في اتخاذ قرارات الاستثمار وتحديد درجة المخاطر، إستخدمت الدراسة المنهج التاريخي،والاستنباطي، والمنهج الاستقرائي.

توصلت الدراسة الى نتائج منها،ترتبط جودة المعلومات المحاسبية بمدى ملائمتها في اتخاذ القرارات الاستثمارية وأن للمعايير المحاسبية اهمية كبيرة لمتخذ القرار الاستثماري. اوصت الدراسة للضرورة إلتزام الشركات المدرجة بسوق الخرطوم للاوراق المالية،بتطبيق معاييرمحاسبية تلائم طبيعة واِحتياجات المستخدم.

يتضح ان مشكلة هذه الدراسة تمثلت في عدم كفاية المعلومات المحاسبية المنشورة في القوائم المالية للشركات المدرجة بسوق الخرطوم للاوراق المالية،بينما شملت مشكلة بحثنا فيما اذا كانت المحاسبة الادارية لهل تاثير مثالي ويساهم في توفير معلومات ملائمة لاتخاذ القرارات.

(صلاح على احمد-المحاسبة واثراها على قرارات الإستثمار في سوق المال-دراسة تطبيقية على سوق الخرطوم للاوراق المالية،(الخرطوم:جامعة ام درمان الاسلامية رسالة دكتوراه-غ.م2002م)

12/فايزة محمد احمد 2004م :-

حدثت الدراسة الى التاكيد على ضرورة الافصاح في القوائم المالية وتوضيح أهمية الإندماج،تمثلت مشكلة الدراسة في ان الشركة القابضة لاتقوم بالافصاح كاملا حسب المتطلبات عن جميع الاحداث التي تحدث في الشركة التابعة لها مما يؤثر على مصداقية القوائم المالية، ظهرت اهمية الدراسة في أن إمتلاك الشركة القابضة لاغلبية أسهم التابعة لايعني الاتقوم الشركات الاخرى بإعداد قوائمها الخاصة بها،إستخدمت الدراسة المنهج التاريخي،وامنهج الاستنباطي، والاستقرائي.

توصلت الدراسة الى نتائج منها اهمية الافصاح بالقوائم المالية للشركات التابعة والقابضة لانه يساعد التعرف على الموقف المالي الحقيقي للمجموعة ككل,اوصت الدراسة بقيام الشركة القابضة بالافصاح الكامل عن كل المعلومات في القوائم المالية

الموحدة.

يتضح ان هذه الدراسة تناولت كيفية الافصاح في القوائم المالية الموحدة بين الشركات القابضة والتابعة,بينما تناول بحثنا المحاسبة الادارية ودورها في إتخاذ القرارات.

(فايزة محمد أحمد-مشاكل الافصاح في القوائم المالية-دراسة حالة بنك التضامن الاسلامي) الخرطوم-جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا-رسالة ماجستير-غ.م2004م.)

الفصل الأول

المبحث الأول

نشأة وتطور مفاهيم واهداف المحاسبة الإدارية

1/1/1/ نشأة وتطور المحاسبة الإدارية :-

تري بعض الدراسات ان الإهتمام الحقيقي بنظام معلومات المحاسبة الإدارية بدا في الظهور عندما اخذ التبادل الإقتصادي يحتل مكاناً بارزاً داخل الوحدة الإقتصادية ذاتها مع ظهور اسعار التحويل الداخلية بين اقسام ومراكز الوحدة الإقتصادية ويعني ذلك ان نظام معلومات المحاسبة الإدارية يتفاعل ويؤثر في الهيكل التنظيمي للوحدة الإقتصادية والتغيرات التي تحدث به.

وقد ألقى هذا التفاعل وذاك التأثير بظلاله على الكتابات المحاسبية في هذا المجال وترتب على ذلك ظهور دراسات محاسبية رائدة تناولت التطور التاريخي للمحاسبة الإدارية بين عدة مراحل،ويمكن تلخيص أهم ملامح هذا التطور في مجال المحاسبة الوقد ألقى هذا التفاعل وذاك التأثير بظلاله على الكتابات المحاسبية في هذا المجال وترتب على ذلك ظهور دراسات محاسبية رائدة تناولت التطور التاريخي للمحاسبة الإدارية بين عدة مراحل،

ويمكن تلخيص أهم ملامح هذا التطور في مجال المحاسبة الإدارية بدءاً من ظهور فكرة القيد المزدوج من خلال النقاط التالية³

1/تمثلت البداية في استخدام نظام القيد المزدوج لتسجيل الحسابات ولتحديد تكلفة الإنتاج التام , ومع انتشار واستخدام السكك الحديدية بدأت مؤسساتها في تطوير إجراءات مبسطة للمساعدة في تخطيط أعمالها وتحقيق الرقابة عليها . كما ظهر الطلب علي معلومات تساعد في تطبيق إجراءات ادارية للتنسيق بين العمليات الصناعية المتعددة اللازمة لتحويل المادة الخام الي انتاج تام ,وبداية ظهور عمليات جدولة وتنظيم الإنتاج .

2/ مع ظهور الانتاج الكبير وتعدد قنوات التوزيع قامت الوحدات الإقتصادية بتعديل نظام التقارير المحاسبية لكي تفصح عن معلومات أكثر عن توزيع المبيعات بين مختلف أقسام ومناطق البيع , وتم إعداد تقارير شهرية لأغراض الرقابة وتحسين الأداء واتخاذ القرارات .

3/ كان لظهور حركة الإدارة العلمية في الولايات المتحدة أثرها في الإهتمام بالبيانات المحاسبية وخاصة ما يتعلق منها بالتكاليف كمساعدة للإدارة علي التخطيط والرقابة وترشيد القرارات .فبدأ الإهتمام بالميزانيات التقديرية والتكاليف المعيارية وتحليل العلاقة بين التكاليف وحجم النشاط والأرباح .

4/ مع بداية القرن العشرين بدأ استخدام خرائط التعادل , وبدأ البحث عن أسس لإستيعاب التكاليف الصناعية غير المباشرة , كما بدأ الإهتمام بتصنيف وتقسيم التكاليف لأغراض التخطيط واتخاذ القرارات وبدأ ظهور بعض مفاهيم التكاليف المستخدمة فهذا

المجال مثل التكاليف الممكن تجنبها والتكاليف غير الممكن تجنبها والتكاليف التفاضلية والتكاليف الملائمة والتكاليف غير الملائمة وتكلفة الفرصة البديلة .

5/ وفي ظل الوحدات الإقتصادية كبيرة الحجم يتطلب الأمر تطوير نظم الرقابة الإدارية وضرورة تطبيق اللامركزية في إدارة تلك الوحدات الإقتصادية , والاهتمام بمقاييس الأداء للحكم علي كفاءة أقسام وإدارات الوحدة الإقتصادية وكذلك الحكم علي مستوى الأداء العام للوحدة الإقتصادية ككل , كما بدأ العمل في مجال تطوير نظام اعداد الموازنات والتقدير ات المالية.⁴

⁴الاسكندرية:(الدار الجامعية2004م)ص4نور الدين عبد اللطيف, المحاسبة الإدارية وتكنولوجيا المعلومات،

بعد منتصف العقد الثالث من القرن العشرين (1925) حدثت عدة تطورات في مجال المحاسبة الإدارية يمكن تلخيص ذلك في عدة نقاط رئيسية هي:⁵

1/ الاهتمام بمناقشة مشكلة أسعار التحويل الداخلية بين أقسام الوحدة الاقتصادية، ومحاولة إقترح طرق لتحديد سوا بالاعتماد على التكلفة الكلية أو المعيارية أو سعر السوق أو سعر التفاوض أو تكلفة الفرص البديل أو التكلفة الحدية.

2/ الإهتمام باستخدام فكرة القيمة الزمنية للنقود في تقويم بدائل القرارات الإستثمارية طويلة الأجل، فبعد أن كانت طرق مثل فترة الإسترداد والعائد المحاسبي على الإستثمار، فبدأ استخدام طرق القيمة الحالية (معدل العائد الداخلي وصافي القيمة الحالية) لتقويم بدائل الإستثمار عند إعداد الموازنة الرأسمالية.

3/ الإهتمام باستخدام الحاسبات الآلية والعمل على تطوير برامج جاهزة تساعد في التقلب على التعقيدات المرتبطة باستخدام بعض النماذج الكمية.

4/ الإهتمام باستخدام نماذج بحوث العمليات والأساليب الكمية والرياضية والإحصائية في حل العديد من مشاكل التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات مثل تحليل الإنحدار والبرمجة الخطية وغير الخطية والتحليل الشبكي ونظرية القرار والقيمة والمنفعة المتوقعة نظرية الإحتمالات واختبارات الفروض.

5/ الإهتمام باستخدام أساليب في مجال العلوم الإدارية مثل الإدارة بالأهداف والإدارة بالإستثناء ونظم الإتصال والتغذية العكسية ومعرفة أثرها على عمل نظام المحاسبة الإدارية.

6/الإهتمام بالجوانب السلوكية لبعض أدوات المحاسبة الإدارية يتعلق بتقويم الجهد والأداء الإداري والتعرف على أثر نظم الحوافز والدافعية.

7/الإهتمام بمتطلبات جودة المنتج والخدمة ومحاولة تدنية التكاليف ومحاولة تدنية مسموحات وخسائر التشغيل كالفقد والتلف، والعمل على الوفاء بإحتياجات العملاء، وتعتبر تلك العناصر ضرورية حتى تستطيع أي وحدة إقتصادية أن تعمل في ظل بيئة الأعمال المعاصرة حيث تزداد درجة المنافسة والمخاطرة.

8/الإهتمام بمحاولة وضع نظرية للمحاسبة الإدارية يمكن أن تساعد على فهم الأساليب والأدوات والوسائل المختلفة لها ومبررات إستخدامها وإمكانية تطويرها لمواجهة التطور المتوقع في الأنشطة الإدارية المختلفة.

9/الإهتمام بضرورة تطوير مقاييس أداء جديدة تقوم على تحقيق الأهداف التشغيلية للوحدة الإقتصادية التي تعمل في بيئة التصنيع الحديثة، وبما يتناسب مع الأهداف المرجوة تحقيقها من تطبيق الأساليب والفلسفات الإدارية والمحاسبية الحديثة مثل إدارة الجودة الكلية ونظم التوقيت المنضبط للمخزون والإنتاج ونظم الإنتاج المرنة، ونظم التكلفة على أساس النشاط، وإدارة التكلفة الإستراتيجية، ونظرية القيود.

10/ الإهتمام بالمحاسبة الإدارية الإستراتيجية وأدواتها أسلوب التكلفة وسلاسل القيمة حتى تكون قادة على تحقيق المزايا التنافسية في ظل التطورات والتغيرات المتلاحقة في بيئة الأعمال الحديثة.

2/1/1/ مفاهيم المحاسبة الإدارية:

اختلفت وجهات النظر حول مفهوم المحاسبة الإدارية، ويعود سبب ذلك إلى حداثة هذا الفرع من فروع المحاسبة. وقد تم التمييز بين أربعة مفاهيم للمحاسبة الإدارية وهي:⁶

1/المفهوم الأول:

وفقاً لهذا المفهوم فإن المحاسبة الإدارية هي مجرد تطوير لبيانات المحاسبة الإدارية بما يتناسب مع إحتياجات الإدارة. وهذا يعني أن المحاسبة الإدارية تعتمد على بيانات المحاسبة المالية والقوائم المالية كمادة أساسية تنطلق منها. وفقاً لهذا المفهوم فإن المحاسبة الإدارية ليست بحاجة إلى مجموعة مستندية أودفترية خاصة، بل تحتاج إلى بعض الكشوفات والقوائم الإحصائية لإعادة عرض وتقديم بيانات المحاسبة المالية لكي تساعد الإدارة في أداء وظيفتها

المفهوم الثاني:

وفقاً لهذا المفهوم فإن مهمة المحاسبة الإدارية هي تقديم بيانات تحليلية كمية ونقدية عن نشاطات المشروع لمستويات الإدارة المختلفة، لكي يمكنها من إتخاذ القرارات المناسبة على أساس النتائج المستخلصة، ولذلك فإن هذه البيانات يمكن أن تكون مختلفة تماماً عن بيانات المحاسبة المالية وإستناداً لهذا المفهوم فإنه من الضرورة وجود مجموعة مستندية خاصة بالمحاسبة الإدارية منفصلة عن المجموعة المستندية للمحاسبة المالية ومحاسبة التكاليف.

، عمان: (د.ن)، 1999م، صص 19-20⁶.د. صالح الرزق ود. عبدالكريم ذواتي، المحاسبة الإدارية الحديثة

المفهوم الثالث:

يرتكز هذا المفهوم على أن كل من الإدارة والمحاسبة تحتاج للأخرى في سبيل تحقيق أهداف المشروع ويمكن أن تقدم لها البيانات المفيدة للقيام بمهامها على أكمل وجه. وفقاً لهذا المفهوم فإن المحاسبة الإدارية تهتم بدراسة البيانات المحاسبية اللازمة للإدارة والبيانات والقرارات الإدارية اللازمة للمحاسبة وتقوم بدمج هاتين المهمتين في إطار واحد للتخطيط والرقابة لتحقيق أهداف المشروع.

المفهوم الرابع:

يرتكز هذا المفهوم على أن هنالك علاقة متوازنة بين وظائف الإدارة ووظائف المحاسبة والتي يمكن تمييزها من خلال الشكل (1/1/1) على النحو التالي:

يتضح من الشكل رقم (1/1/1) أن هنالك علاقة توازنية بين المحاسبة والإدارة يمكن تحديدها كما يلي:

1/ تحديد سياسات وأهداف المشروع بالنسبة للإدارة يقابله إعداد الموازنات التخطيطية بالنسبة للمحاسبة، والموازنات التخطيطية ماهي إلا تعبير رقمياً عن السياسات الإدارية.

2/ هنالك تقابل بين وظيفة التنظيم الإدارية وتحديد واجبات ومسئوليات الأفراد وتصميم النظم المحاسبية بشكل يكس نشاط المشروع.

3/ إصدار التوجيهات والتعليمات الإدارية لتسيير أعمال المشروع يقابله في المحاسبة عمليات تسجيل الأحداث المالية لنشاط المشروع.

4/ مقابل الإشراف الإداري على نشاط العاملين يقابله في المحاسبة عمليات المراقبة الداخلية والخارجية.

5/ تقويم النتائج والأداء على المستوى الإداري يقابله في المحاسبة تحليل وتفسير النتائج وتقديم التقارير اللازمة لذلك.

يتفق الباحث مع المفهوم الثالث في أن كلاً من الإدارة والمحاسبة تحتاج للأخرى في سبيل تحقيق أهداف المشروع ويمكن أن تقدم لها البيانات المفيدة للقيام بمهامها على أكمل وجه.

تعريف المحاسبة الإدارية:-

بالرغم من ظهور بدايات التعريفات بالمحاسبة الادارية منذ حوالي 25 سنة، الا انه لم يستطع رواد المحاسبة الادارية الإجماع على تعريف واحد لها بل اختلفت وتعددت التعريفات، وفي 1925م وضعت لجنة المحاسبة الادارية في جمعية المحاسبين الامريكىة تعريف للمحاسبة الادارية جاء فيه (انها تطبيق للوسائل والمفاهيم الملائمة من تطوير المعلومات الإقتصادية التاريخية والمتوقعة عن المنشآت من أجل مساعدة الإدارة في وضع خطة للاهداف الإقتصادية واتخاذ القرارات الرشيدة).⁷

كما عرف اخر المحاسبة الإدارية بانها نظام للمعلومات داخل المنشأة يشمل كافة الانشطة الخاصة بتجميع وإدارة البيانات (تجميع، تحديث، إسترجاع) وتشغيل البيانات وإنتاج المعلومات (الكمية المالية وغير المالية) وتوصيلها للإدارة على كافة مستوياتها من أجل مساعدتها في مجال التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات. كما عرف اخر المحاسبة الإدارية بانها: فن عرض البيانات والمعلومات المحاسبية على فترات دورية مناسبة بالشكل الذى يمكن الإدارة من إتخاذ القرارات المتعلقة بالنشاط الجارى ونشاط المستقبل بما يضمن تحقيق اقصى كفاية ممكنة والإطمئنان على سلامة التنفيذ وتحديد المسؤوليات ومجابهة المشكلات.⁸

هذا وقد عرفت المحاسبة الإدارية عدة تعريفات كلها تنصب على إطار واحد و هو عملية جمع وتحليل البيانات والمعلومات المحاسبية وتهنتها وتقديمها الى إدارة المنشأة لمساعدتها في عملية إتخاذ القرارات الرشيدة. وكذلك تقديمها للجهات الاخرى داخل المنشأة او خارجها فيما لو تم إحتياجها من تلك الجهات.⁹

(عمان: دار المسيرة، 2002م) ص 117. د. مؤيد محمد الفضل ودكتور عبد الناصر ابراهيم نور، المحاسبة الإدارية

⁸ /ديجى محمد ابوطالب، مرجع سابق، ص 14

في ترشيده قرارات التشغيل في المنشأة- (عمان- دار الزهران للنشر 2003م ص 14) /د/ مؤيد عبد الحسين الفضل واخرون، المحاسبة الإدارية ودورها

فيما يلي نستعرض أهم هذه التعريفات :

المحاسبة الإدارية هي مجموعة المبادئ والوسائل المناسبة لتحليل البيانات التاريخية والمستقبلية لمساعدة الإدارة في تحديد الأهداف الإقتصادية للمنشأة ووضع الخطط وإتخاذ القرارات الرشيدة لتحقيق هذه الأهداف.

3/1/1 أهداف المحاسبة الإدارية:-

تهدف المحاسبة الإدارية إلى توفير المعلومات المحاسبة الملائمة والمفيدة وتقديمها إلى الإدارة في الوقت المناسب بقية مساعدتها في أداء وظائفها المختلفة بصورة أفضل ويمكن تحديد خمسة أهداف رئيسية للمحاسبة الإدارية وهي:-¹⁰

1/تزويد الإدارة بالمعلومات التي تحتاجها لأهداف إتخاذ القرار والتخطيط :-

تعتمد الإدارة عند إتخاذها للقرارات الإدارية على جزء كبير من المعلومات التي تقدمها المحاسبة الإدارية فعند قيام إدارة الشركة بدراسة فتح فرع تحتاج إلى العديد من المعلومات التي تقدمها المحاسبة الإدارية منها تقدير النفقات الرأسمالية اللازمة للفرع الجديد والنفقات التشغيلية وحجم الإستثمار اللازم وغيرها كما تساهم المحاسبة الإدارية بشكل أساسي في عملية التخطيط في هذا الفرع ووضع الموازنات التقديرية لتقدير حجم الإيرادات والنفقات المتوقعة.

2/مساعدة الإدارة في توجيه ورقابة الأنشطة التشغيلية للمنشأة :-

تساعد المحاسبة الإدارية إدارة المنشأة في تصريف وتوجيه الأنشطة التشغيلية اليومية للمنشأة وإحكام الرقابة ومعالجة الإنحرافات تحتاج الإدارة إلى معرفة النفقات الفعلية

¹⁰د. محمد أبونصار، المحاسبة الإدارية، (عمان، دار وائل للنشر، 2003م) ص،ص4-5

للمنشأة ومقارنتها مع النفقات المقدرة وذلك للتدخل عند تجاوز هذه الإنحرافات النسبية المحددة لها واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

3/تحفيز الموظفين والمديرين لتحقيق أهداف المنشأة:-

هنالك أهداف خاصة بالموظفين والمديرين داخل المنشأة فقد تتعارض مع الأهداف التي تسعى المنشأة للوصول إليها وتلعب المحاسبة الإدارية دور الوسيط في إزالة هذا التعارض حيث يتم وضع أهداف الموظفين والمديرين في الحسبان عند وضع الموازنات التقديرية للمنشأة والتي غالباً ما يشارك في وضعها المديرين والموظفين ويقومون بتنفيذها وأذا تحققت الموازنة كما هو مخطط لها يتم الوصول لأهداف المنشأة والعاملين فيها.

4/قياس الأداء وإنجاز إدارات المنشآت وأقسامها وموظفيها المختلفين :-

لوصول إلى أهداف المنشأة يتم قياس إنجاز الإدارات المختلفة للمنشأة وأداء الموظفين فيها للتأكد من كفاءة الأداء والإنجاز كأسلوب في عملية الترقية ودفع المكافآت والحوافز التشجيعية للعاملين. تزود المحاسبة إدارة المنشأة بالعديد من المعلومات الضرورية لقياس كفاءة أداء وإنجاز العاملين والإدارات المختلفة.

5/تقييم الوضع التنافسي للمنشأة والعمل مع الإدارات الأخرى للحفاظ على مركز تنافسي جيد للمنشأة في المدى الطويل:-

يتميز الوقت الحاضر بالمنافسة الشديدة بين المنشآت التجارية في تقديم ما هو جيد وبأسعار منافسة وتقنية عالية ، كما يتميز بالتغيير الشديد في مناخ الأعمال والصناعات وذلك نتيجة التنافس العالمي وظهور أساليب الإتصال الحديثة، وعليه فإن الأنشطة التي تجعل من المؤسسة اليوم مؤسسة ناجحة قد تكون غير مناسبة في المستقبل القريب مما

يتطلب من المحاسبة الإدارية ضرورة تضافر جهودها معقية الإدارات الأخرى في المنشأة من أجل مسايرة التقدم والتطور السريع ومساعدة الإدارة في تطوير سلعها وخدماتها لتلبية حاجات المستهلكين المتغيرة.

وهناك أهداف أخرى تسعى المحاسبة الإدارية إلى تحقيقها وهي:-¹¹.

1/قيامها بوضع مجموعة من المعايير لقياس الأداء حتى يتم مراقبة تنفيذ الاداء الفعلي بالاداء المخطط لعمليات المشروع.

2/ تقوم بمساعدة كل الاطراف المحاسبية الاخرى وممارسة الرقابة الإدارية على العمل والمحافظة على معايير الأداء وقياس الإنحرافات .

3/تقوم المحاسبة الإدارية باهم وظائف المحاسبة المالية مثل وظيفة القياس ووظيفة التوصيل وكذلك تقوم بالوظائف الإدارية مثل التخطيط ومراقبة التنفيذ ,إتخاذ القرار ومساعدة الإدارة في القيام باهم الوظائف على اكمل وجه .

4/ان المحاسبة الإدارية هي النظام المحاسبي الشامل على مستوى الوحدة الإقتصادية يتعامل موضوعيا مع البيانات المحاسبية في ادارة الوحدات الإقتصادية وتهتم بالوظيفة المحاسبية الشاملة كما تعتمد على الإجراءات المحاسبية من تسجيل وتحليل وتفسير البيانات عن طريق الانظمة المحاسبية الاخرى .

أنشطة المحاسبة الإدارية :-

في سبيل انتاج وتوصيل المعلومات الملائمة لمساعدة الادارة في اتخاذقرارات التخطيطية والرقابية تقوم المحاسبة الإدارية بالعديد من الانشطة اهمها مايلي :

أ/تحديد وقياس وشرح تكاليف التصنيع والتكاليف غير المرتبطة بالتصنيع وكيف يتم التقرير عنها بالقوائم المالية .

ب/احتساب تكلفة تقديم خدمة ما او تصنيع منتج ما ,في منشأة اقتصادية خدمية او منشأة اقتصادية صناعية .

ج/تحديد سلوك التكاليف والمصاريف كلما تغيرت مستويات النشاط وتحليل علاقة التكلفة بالحجم والربح داخل المنشأة .

د/مساعدة الادارة في تخطيط الارباح ووضع الخطط في صورة موازنات .

هـ/تقديم اساس لمراقبة التكاليف والمصروفات عن طريق مقارنة النتائج الفعلية بالاهداف المخططة والتكاليف المعيارية .

و/تجميع وتشغيل البيانات وعرض المعلومات الملائمة لقيام الادارة باتخاذ لقرارات.

ز/اعداد تقارير الاداء وبما يوفر الية التغذية العكسية لدعم وسائل استئارة دوافع العاملين بالتنظيم في اتجاه مرغوب .

مجال عمل المحاسبة الادارية:-

القاعدة ان نظام المحاسبة الإدارية يمكن تطبيقها في كل انواع التنظيمات , سواء كانت خدمية ,او تجارية,او صناعية . كما يمكن تطبيقها في كافة اشكال تنظيمات

الاعمال,سواء كانت منشأة فردية, او شركة اشخاص , او شركة اموال. كما ان المحاسبة الادارية اهميتها في التنظيمات الهادفة للربح وكذلك التنظيمات غير الهادفة للربح على السواء.

وبالرغم ان المحاسبة الادارية كانت تهتم في المقام الاول بالمحاسبة عن التكلفة, حيث يقوم بتجميع واعداد تقارير عن تكاليف التصنيع توصلها للادارة, الا ان مستويات المحاسب الاداري الان قد امتدت لتشمل مايعرف بالادارة الاستراتيجية للتكلفة اي امداد المديرين بمعلومات ملائمة عن الاستخدام الكفاء لموارد المنشاة سواء في المنشات الصناعية او الخدمية.¹²

¹²د/ الاميرة ابراهيم عثمان ود/ عبد الوهاب نصر علي , مقدمة في المحاسبة الادارية , (القاهرة , دار الجامعة الجديدة 2003) ص 21

معايير الاداب والسلوك للمحاسبين الاداريين :

هنالك التزام على المحاسبين الاداريين تجاه المنظمة التي يقدمونها وتجاه مهنتهم والجمهور بصفة عامة تتمثل في القيام باعلى معايير الاداب والسلوك وهو مااهتم به معهد المحاسبين الاداريين والذي كان سابقاً جمعية المحاسبين الاهلية فقد اهتم باعداد معايير الاداب والسلوك للمحاسبين الاداريين التالية , والتزاماً بهذه المعايير لتحقيق اهداف المحاسبة الادارية فان المحاسب الاداري يجب ان لايرتكب اي اجراء يخالف هذه المعايير ولايدفع اخرين لإرتكاب ذلك داخل المنظمة .

الأهلية :

المحاسب الاداري مسؤول عن :-

- 1/تحقيق مستوى أداء مهني مناسب عن طريق تطوير معلوماته ومهارته.
- 2/ ان تادية مهام وظيفته بما تتفق مع القوانين والتعليمات والمعايير الفنية .
- 3/اعداد تقارير وتوصيات كامله وواضحة بعد التحليل السليم للمعلومات المناسبة والتي يمكن الاعتماد عليها .

السرية :

المحاسب الاداري مسؤول عن :

- 1/الإمتناع عن الإفصاح عن اي معلومات سرية يحصل عليها اثناء القيام بعمله الا إذا حصل على تصريح بذلك مالم يجبر قانوناً على ذلك.
- 2/ إخبار تابعيه بالمعلومات الصحيحة في حدود سرية المعلومات التي يحصل عليها اثناء القيام بعمله وان يبذل مجهوداً في الحفاظ على سرية المعلومات .

3/ الإمتناع عن إستخدام او التظاهر بإستخدام معلومات سرية حصل عليها
اثناء القيام بعمله للحصول على مزايا غير قانونية او غير اخلاقية شخصية
او لطرف ثالث .

النزاهة :

المحاسب الإداري مسؤول عن :

1/ تحاشي اي تعارض في المصالح في الوقت الحاضر او في المستقبل ,
وان ينصح الأطراف المعنية باي تعارض ممكن .

2/ الإمتناع عن الدخول في اي نشاط ينقص من قدرتهم على القيام باعمالهم
طبقاً لآداب وسلوك المهنة.

3/ رفض اي هدايا أو مجاملة أو صياغة يكون من نشأتها أن تؤثر أو من
الممكن أن تؤثر على آدائهم.

4/ الإمتناع بكل الصور عن الإصدار بتحقيق المنظمة أهدافها المشروعة
والأدبية والأخلاقية.

5/ مراعاة وتبادل القيود المهنية أو أي مواقع أخرى تحول دون الحكم السليم
أوالتنفيذ السليم لنشاطٍ ما .

6/الإعلام عن أي معلومات سواء كانت في صالح أو في غير صالح المنشأة
وكذلك بالإحكام والرأي المهني .

7/الإمتناع عن الإنخراط أوعدم أي نشاط يمكن أن يسيئ للمهنة.

الموضوعية:

المحاسب الإداري مسؤول عن:

1/توصيل المعلومات بعدالة وموضوعية.

2/الإفصاح الكامل عن كل المعلومات الملائمة التي من الممكن أن تؤثر
على فهم المستخدم للتقارير أو الأداء أوالتوصيات التي يعدها.¹³

¹³د.ري آتش جاريسون, ودريك نورين , المحاسبة الإدارية , (المملكة العربية السعودية – دار المريخ للنشر)

الفصل الاول

المبحث الثاني

علاقة المحاسبة الإدارية بمحاسبة التكاليف والمالية والعلوم الاخرى

أولاً:- علاقتها بمحاسبة التكاليف:-

يرى بعض الكتاب أنه يتعذر التمييز بين محاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية إذ أن كلا منهما يخدمان جهة واحدة ممثلة في الإدارة وكلا القسمين ينتميان الي المحاسبة لخدمة الاطراف الداخلية .

ويرى بعض الكتاب بان محاسبة التكاليف مجال فرعي من المحاسبة الادارية يتداخل مع كل من المحاسبة الادارية والمالية. إذ ان محاسبة التكاليف تخدم المحاسبة المالية في تحديد تكلفة المنتج وتمد محاسبة التكاليف الادارية بالبيانات لهذا المنتج .

-تتفق محاسبة التكاليف مع المحاسبة الادارية في تقديم خدمة للادار قويختلفان في أن المحاسبة الإدارية تتعامل على نطاق أوسع من محاسبة التكاليف.
محاسبة التكاليف تتناول المشكلة من زاوية التكلفة اما المحاسبة الإدارية تتناول المشكلة من جميع الزوايا بما في ذلك التكلفة.

خلاصة القول يتضح لنا أن المحاسبة الإدارية ومحاسبة التكاليف ليست مترادفتان ولكنهما في نفس مستقران بشكل كامل حيث أن بيانات التكاليف عنصر مشترك في كلاهما وأن نطاق كلا منهما مختلف.

ثانياً: - علاقتها بالمحاسبة المالية:-

تركز مسؤوليات المحاسب في مجال المحاسبة المالية في تسجيل وتصنيف وتحليل وتلخيص وتقرير نتائج الأنشطة والعمليات التي تقوم بها المنشأة للجهات الخارجية مثل الدائنين والملاك والمستثمرين الحاليين والمحتملين والجهات الحكومية. فعلى سبيل المثال يقوم المحاسب في الشركات المساهمة بإعداد مجموعة من القوائم المالية مثل قائمة الدخل وقائمة المركز المالي وقائمة التدفقات النقدية لأخطار اصحاب المصالح المختلفة في المشروع بنتائج النشاط والمركز المالي للمشروع.

أما المحاسب في مجال المحاسبة الإدارية فيقوم بتوفير المعلومات التي تغطي إحتياجات المستخدمين الداخليين للبيانات المحاسبية¹⁴.

فالمعلومات التي يوفرها المحاسب الإداري تساعد إدارة المشروع في:-

1/تخطيط العمليات في الفترة القصيرة والطويلة.

2/الرقابة على نتائج العمليات.

3/إتخاذ القرارات.

كما تلعب المحاسبة الإدارية دوراً في مجال إعداد التقارير المالية الخارجية،حيث تقع مسئولية إعداد التقارير على الإدارة.

في الواقع هنالك بعض أوجه التشابه بين المحاسبة المالية والمحاسبة الإدارية ولكن أوجه الخلاف تفوق أوجه التشابه والتي تتمثل في الاتي:-

1/يمثل كل منها فرعاً من فروع المحاسبة الشامل لعلم المحاسبة.

2/يهتم كل منها بتحليل وعرض البيانات والمعلومات المحاسبية.

3/يستخدم كل منها لغة الأرقام ويعمل على قياس وترجمة الأحداث في صورة كمية او مالية.

4/تتشابه المحاسبة المالية مع الإدارية من ناحية استخدام كليهما للأحداث الإقتصادية.

5/تعتمد كل منهما على مفهوم المسئولية عن إدارة الاموال إلا أن المحاسبة المالية تهتم بالمسئولية على إدارة الأموال على أجزاء الشركة.

أما أوجه الاختلاف بين المحاسبة الإدارية والمالية كما يلي:-

هنالك اختلافات منطقية بعضها مهم وبعضها استراتيجي بين المحاسبة المالية والإدارية
واهم هذه الإختلافات؛مستخدمي القوائم المالية والمعلومات المحاسبية،الحاجة

للمبادئ المحاسبية، ومدى التفصيل في المعلومات، طبيعة المعلومات والتوجه الزمني وغيرها وتفصيلها كالآتي :- :-

1/ مستخدمو المعلومات المحاسبية :-

من المعروف في المحاسبة المالية أن نظام المعلومات المحاسبي يوفر معلومات للطرف الثالث، أي أصحاب المصلحة في المنشأة خاصة المساهمين والمقرضين والمستثمرين وجهات الرقابة الرسمية مثل هيئة سوق المال والبنك المركزي، وكذلك الجهات الحكومية مثل مصلحة الضرائب.

أما نظام المحاسبة الإدارية فيوفر معلومات للإستخدام الإداري داخل التنظيم حيث يعتمد المديرون على هذه المعلومات في القيام بوظائف الإدارة، خاصة التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات.

2/ الحاجة للمبادئ المحاسبية :-

لأن معلومات المحاسبة المالية يتم إستخدامها بواسطة اصحاب المصلحة في المنشآت وهم كثيرون فإن المنشآت يجب ان تعد قوائمها المالية كأدوات لتوصيل هذه المعلومات وفقا لمقياس موحد وهو المبادئ المحاسبية المقبولة قبولاََ عاما وحتى في حالة ان اصدرت الدولة معايير محاسبة وطنية فيجب تتماشى هذه المعايير مع المبادئ المحاسبية المقبولة قبولاََ عاما وبالتالي علي جميع المنشآت الإقتصادية الالتزام بها في إعداد وعرض القوائم المالية وإيضاحاتها المتممه لها.

اما معلومات المحاسبة الإدارية الموجهة للإستخدام الداخلي فهي من إنتاج نظام معلومات محاسبي داخلي خيارى بمعنى أنه لايلزم الالتزام بمثل هذه المبادئ

المحاسبية، ولكن العبرة أن تكون المعلومات المحاسبية مفيدة لأغراض الاستخدام الإداري في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات حتى وإن كان تحقيق هذا الهدف يحتاج إلى الخروج بدرجة ما أو حتى كلياً على المبادئ المحاسبية.

3/ مستوى التفصيل في المعلومات:-

في ظل المحاسبة المالية يتم عرض المعلومات المحاسبية في صورة أكثر ثخيباً أو تجميعاً، مثلما هو الحال بالنسبة لرقم صافي ربح الفترة والذي يعبر عن نتائج أعمال المنشأة الإقتصادية. أما في ظل المحاسبة الإدارية فإن الوضع يختلف وربما بل وكثيراً، بدرجة جوهرية. فالمديرون يحتاجون كثيراً إلى معلومات أكثر تفصيلاً.

مثلاً تتطلب الرقابة على الأداء الكلي والقطاعي معلومات مفصلة مجمعة إلى حد ما عن الأداء الفعلي والمستهدف للمنشأة، وللأقسام والأداء الفعلي والمستهدف لمراكز المسؤولية.¹⁵

4/ طبيعة المعلومات :-

وان كانت التقارير المالية والادارية تحتوي على معلومات مالية معبر عنها بالجنية مثل الايرادات و المصروفات ، وان كانت هزة هي السمة الاساسية لمعلومات المحاسبية المالية الا ان الوضع ليس كذلك دائما اولا يجب ان يكون كذلك دوما في المعلومات الادارية ولطبيعة دور ومجال المحاسبية الادارية واهدافها فان المعلومات التي توفرها يمكن ان تكون غير مالية وعلى سبيل المثال ، كمية المواد الاولية المستخدمة في الانتاج وعدد ساعات العمل المباشرة كلها بيانات غير مالية جوهرية يتم انتاج معلومات غير مالية منها يقوم المحاسبين الاداري بتوصيلها لادارة من خلال تقارير المحاسبة الادارية غير مالية .

15 البعد الزمن للمحاسبة :-

المحاسبة المالية تاريخية بطبيعتها تهتم بقياس احداث الماضي والاعتراف بها بعد حدثها وتنتج وتوصل معلومات مالية تاريخية عن هذه الاحداث ولذلك يسهل التحقق من صدقها ، كما هو الحال من خلال مراجعة الحسابات .

اما المحاسبة الادارية فتركز بدرجة اكبر على المستقبل ، باعتبار ان من اهم اهدافها توفير معلومات نافعة لاغراض التخطيط ، وهو عملية ادارية مستقبلية لطبيعة ولذلك غالبا ماتشمل معلومات المحاسبة الادارية على تقارير لتكاليف ومنافع ومعاملات واحداث مستقبلية .

ومع ذلك يمكن القول بان المحاسبة الادارية الا تعمل الماضي كلية ، وننظر للحاضر ، وتتوجه نحو المستقبل بدرجة اكبر ، ولعل هذه السمات توضح علاقتها بكل من المحاسبة الماليه ، ومحاسبة التكاليف .

١6/ اساس التصنيف في التقارير المحاسبية :

يتم اعداد التقارير في المحاسبة الماليه وقف اسس تصنيف مختلفة عنها في المحاسبة الادارية .

في المحاسبة المالية يتم تصنيف التكاليف على اساس موضوع التكلفة مثل ، المرتبات ، الضرائب ، الايجار ، الصيانة ، او على اساس وظيفة التكلفة مثل ، تكلفة البضاعة سس المباعه ، التكاليف البيعية ، والمصاريف الادارية والتمويلية .

اما في المحاسبة الادارية فان التقارير المحاسبية تعد على اساس تصنيف اخر للتكلفة فبعض التقارير يعد على اساس سلوك التكلفة ، حيث يتم الفصل بين التكاليف التي تتغير بتغير مستوى النشاط ، عن التكاليف غير مرتبطة بالتغير في مستوى النشاط

بينما تعد تقارير اخرى في المحاسبة الادارية على اساس مفاهيم المحاسبة عن المسؤوليات مفهوم القابلية للدقابة ، حيث يتم تصنيف التكاليف حسب ما ازاكان المدير ، ساوشخص المعين ، في مستوى تنظيمي معين مسئول عن التكلفة ومن ثم يستطيع مرقبتها ام لا .

7/ مصدر المعلومات :

بارغم من ان نظامي من معلومات المحاسبة المالية والادارية يوفران معلومات لمتخذي القرارات يتم توصيلها من خلال تقارير محاسبية س .

الا ان تقارير المحاسبة المالية هي وسائل لتوصيل المعلومات المستمدة من بيانات خاصة بمبادلات تامة ومكتملة س.

اما تقارير المحاسبة الادارية فانها توصل معلومات لايتضمنها نظام المحاسبة المالية ويمكن ان يرتبط بعض هذه المعلومات المبادلات مستقبلية مثل المبيعات و التكاليف المقدره ، او ببدائل المبادلات التاريخية مثال ذلك ماهو الدخل الزي سوف يتحقق ازاس امكن زيادة كمية المبيعات وتخفيض سعر بيع الوحدة الواحدة .

اضف الى ذلك ان بعض التحليلات الهامة في المحاسبة الادارية تستخدم مبادلات افتراضية ومن امثلة ذلك يمكن تحليل اثر فشل المنتج في اشباع حاجة المستهلكين له على مؤشرات اداء المنشات مستقبلا ، من خلال توقع اثار هذا الفشل في صورة عائد مغفود على المبيعات الضائعة بسبب تنقص الطلب على منتج المنشاة .س

8| اثر تكنولوجيا المعلومات :

لاخلاف على ان ادوات تكنولوجيا المعلومات ، سواء من حاسبات اوبرامج جاهزة او فاكس او حتى الانترنت ، قد اثرن بشدة في طريقة تشغيل نظام المعلومات المحاسبي ، بل وسائل وطرق وعرض وتوصيل المعلومات المحاسبة .

في مجال المحاسبة المالية اصبح ما لوبا الان استخدام البرامج الجاهزة في تشغيل نظام المعلومات المحاسب الالى واستخدام الانترنت نحو نظم معلومات المحاسبة الفورية ،وبالتالى تولدت الحاجة لخدمات جديدة لمراقب الحسابات مثل المراجعة المستمدة ،والتاكد على الثقة في موقع الشركات على الانترنت والتاكد المهني على الثقة فى نظام المعلوماتالمحاسبي الفورى .

امفي مجال المحاسبة الإدارية فإن تأثير تكنولوجيا المعلومات كان مختلفاً وله دلالات كثيرة . فالمحاسب الإداري يستخدم الحاسب اكثر فيحدث فيضاً من المعلومات لمتخذ القرار , مما يوجد الحاجة الى البحث عن اليات لتركيز المعلومات , والبحث عن طريق لتحديد ماهي المعلومات الملائمة لمديرين بعينهم , وطرق اخرى ملائمة لعرض المعلومات في اشكال قابلة للطريق لتحديد ماهي المعلومات الملائمة لمديرين بعينهم , وطرق اخرى ملائمة لعرض المعلومات في اشكال قابلة للإستخدام . اصف الى ذلك البحث عن طريق وسائل احدث للإتصال بين المدير والمحاسب الإداري , بحيث يستقبل المديرين ما يحتاجونه من معلومات ويحتاجون مايتسلمونه من معلومات وتلك بلا شك تحديات كبيرة امام المحاسب الإداري .

9/ طبيعة الإتصال :

سبق واوضحنا ان كلا من نظامي معلومات المحاسبة المالية والمحاسبة الإدارية ينتج معلومات يتم توصيلها لمتخذي القرارات مستخدمي هذه المعلومات . وفي المحاسبة المالية يكون الإتصال إتصالياً إعلامياً نمطياً يوصل رسالة لفئات عديدة من اصحاب المصلحة في المنشأة , ولذلك تحرص المحاسبة المالية دائماً , وستظل , على وجود حد ادنى للإفصاح المقنن , مع الإعتراف بقدر مرن من الإفصاح غير المقنن .

ام في المحاسبة الإدارية فالإتصال اتصال تأثيري بطبيعته يوصل رسالة مفصلة على احتياجات المديرين متخذي القرارات من المعلومات , اصف الى ذلك ان اليات ووسائل الإتصال مرنة غير نمطية . ولذلك سيكون لهذا الإتصال دوراً سلوكياً حتمياً , سواء كان اتصالاً مباشراً , او في صورة تغذية عكسية , حيث يستثير في ظروف معينة

دوافع مستقبلية الرسائل في اتجاه , يجب ان يكون مرغوباً لرفع مستوى كفاءة اداء التنظيم ككل , بجانب الاقسام والمراكز وحتى الافراد .¹⁶

وأيضاً هناك مجموعة من الإختلافات بين المحاسبة المالية والمحاسبة الإدارية فيما يلي:-

1/الهدف: تهدف المحاسبة المالية إلى إعداد القوائم والتقارير المالية المنشورة لجميع المهتمين بالمشروع ، بينما تهدف المحاسبة الإدارية إلي خدمة الإدارة الداخلية للمشروع في مجال التخطيط والرقابة واِتخاذ القرارات.

2/ المستخدمون: توجه مخرجات نظام المعلومات المحاسبية المالية إلى الجهات الخارجية، بينما توجه مخرجات نظام معلومات المحاسبة الإدارية إلى الجهات الداخلية في جميع المستويات الإدارية بالمشروع.

3/ الوقت: تهتم المحاسبة المالية بالأحداث الماضية ، فالمحاسبة المالية توفر البيانات والمعلومات عن الأحداث والأنشطة التي حدثت فعلاً في الماضي ، بينما تركز المحاسبة الإدارية على الأحداث المتوقعة مستقبلاً . فالمحاسبة الإدارية تهتم بخدمة الإدارة في مجال التخطيط والرقابة واِتخاذ القرارات وكلها عمليات متعلقة بالأحداث المستقبلية.

, المحاسبة الإدارية، (القاهرة، دار الجامعة الجديدة، 2003م).¹⁶د/ الاميرة إبراهيم عثمان ود/ عبدالوهاب نصر علي

4/ القيود على المعلومات: معظم المعلومات التي توفرها المحاسبة الإدارية توجه لخدمة الإدارة الداخلية للمشروع, وعادة ما لا تنتشر هذه المعلومات للجهات الخارجية. وبناءاً عليه فالمحاسبة الإدارية لا تلتزم بالقواعد والمبادئ المحاسبية المتعارف عليها ، والتي تلتزم بها المحاسبة المالية في إعدادها للقوائم والتقارير المالية المنشورة. فمبادئ مثل مبدأ التكلفة التاريخية والتحفز والموضوعية عادة لا تطبق عند إعداد بيانات المحاسبة الإدارية. فالمعلومات التي توفرها المحاسبة الإدارية تستخدم اساساً في التخطيط واتخاذ القرارات وهي عبارة عن تصورات لما يمكن ان يحدث مستقبلاً, فهي تقديرات وتوقعات مستقبلية قد لانجدها في السجلات التاريخية المحاسبية. ولاشك ان هذه التقديرات والتوقعات ستكون أقل موضوعية (القابلية للتحقق بواسطة طرف ثالث خارجي ومحايدي) عن بيانات المحاسبة المالية التي تعتمد على الأحداث الفعلية والمسجلة دفترياً وفقاً لقواعد المحاسبة المتعارف عليها.¹⁷

5/ مخرجات النظام: إن القوائم والتقارير المالية التي تعدها المحاسبة المالية يجب أن تنتشر للجهات الخارجية المهمة بمعرفة نتائج المشروع ومركزه المالي ، ظراً لأن هذه الجهات الخارجية ليست لديها القدرة أو السلطة للإطلاع على البيانات الداخلية للمشروع. وبناءاً عليه فإن إدارة المشروع ملزمة بإنشاء نظام للمحاسبة المالية لتوفير المعلومات للجهات الخارجية. أما مخرجات نظام المحاسبة الإدارية فهي لخدمة الإدارة فقط ، ويرجع الأمر إلى الإدارة لتقرير ما إذا كانت تنشئ نظام للمحاسبة الإدارية أم لا.

¹⁷د/اسماعيل إبراهيم جمعة, وآخرون, المحاسبة الإدارية ونماذج بحوث العمليات في إتخاذ القرارات, القاهرة: الدار الجامعية للنشر والتوزيع, (د,ن), 2001م ص5

6/ المرونة: كما سبق وذكرنا فالمحاسبة المالية ملتزمة بقواعد ومبادئ تحكم التقارير والقوائم المالية. فالمحاسبة المالية تحكمها قواعد تحدد نوع البيانات التي تظهر بالقوائم المالية المنشورة ، وما هو شكل هذه القوائم والتقارير ، ومتى يتم إعدادها .

بينما لا توجد مثل تلك القواعد في مجال إعداد تقريرها ، والبيانات التي تضمنتها تلك التقارير . والمحاسبة الإدارية تهدف إلى خدمة إدارة المشروع ، وماتحتاجه إدارة مشروع معين قد يختلف عما تحتاجه الإدارة في مشروع آخر ، بل ومن قرار لآخر داخل المشروع الواحد.

فالقاعدة الأساسية التي تحكم إعداد التقارير في مجال المحاسبة الإدارية هي إعداد هذه التقارير في الصورة التي تلائم الإدارة ، وتساعد في أداء وظائفها ، وتحقيق الهدف من هذه التقارير ، وفي الوقت المناسب.

7/ النظرة إلى المنشأة: تتعامل المحاسبة المالية مع المنشأة كوحدة واحدة ، فالتقارير المالية المنشورة للجهات الخارجية تظهر نتائج المشروع كوحدة واحدة خلال فترة مالية معينة ، ومركزها المالي في نهاية تلك الفترة. بينما تتعامل المحاسبة الإدارية مع المنشأة كأجزاء ، فهي تهتم بالتفاصيل أكثر من المحاسبة المالية. فالمحاسبة الإدارية تخدم الإداريين في مختلف المستويات الإدارية ولاشك ان إحتياجات مستوى إداري معين تختلف عن إحتياجات مستوى إداري آخر حسب الوظيفة ونوعية القرارات التي يتم إتخاذها. فالمحاسبة الإدارية تعد تقارير على مستوى القطاعات والأقسام والمنتجات والقرارات.¹⁸

ثالثاً: - علاقة المحاسبة الإدارية بالعلوم الأخرى: -

كعلم الإقتصاد، والعلوم السلوكية، نظم المعلومات، والإدارة والقانون، العلوم الكمية

علاقة المحاسبة الإدارية بعلم الإقتصاد:-

يعد علم الإقتصاد الاساس والمنشأ لكثير من العلوم الإدارية والإنسانية الاخرى، لذا فان علم المحاسبة الإدارية ماهو إلا الجانب التطبيقي لهذا العلم، وأن العلاقة بينهما بمثابة علاقة الكل بالجزء، ولما كانت المفاهيم الإقتصادية تتصف بالشمولية والنظرية لذا فإن دور المحاسبة الإدارية برز بتطبيق تلك المفاهيم وقياسها بشكل كمي لأحداث المنشآت الإقتصادية، والاكثر من ذلك فإن المحاسبة الإدارية تقوم بتبني هذه المفاهيم وصهرها بقية إستنتاج مفاهيم يمكن تطبيقها وقياسها كميّاً حيث ان كثير من المفاهيم الإقتصادية تصل درجة عموميتها الى صعوبة القياس والتطبيق بدون إجراء مثل هذه التعديلات عليها.

علاقة المحاسبة الإدارية بالعلوم السلوكية:-

لما كانت المنشأة عبارة عن تكوين إنساني تضم أفراد وجماعات تتعامل وتتفاعل بعضها مع بعض، وان قرارات الإدارة تعتمد على تعامل الأفراد والجماعات على نحو فعال مع البيانات والمعلومات المكلفة بتنفيذها، فإن للنظريات السلوكية تأثيراً مباشراً في الحد من عوامل الصراع وإِتخاذ القرارات غير الموضوعية الناشئة من عدم وضوح شكلية الإتصالات داخل الهيكل التنظيمي.

ويعد علم الإجتماع وعلم النفس دعامات اساسية في نظريات المحاسبة الإدارية وديمومتها، فقد ورد تعريف المحاسبة الإدارية في موسوعة إنجليزية بأنها (مفهوم يعبر

عن نظريات معينة وقواعد سلوكية وقواعد للقياس وإجراء تجميع وتقدير لمعلومات تتعلق بالأنشطة والأهداف الخاصة بالتنظيم).

علاقة المحاسبة الإدارية بنظم المعلومات:-

بما أن العمليات المحاسبية تهم كل العاملين في المنشأة بدون إستثناء سواء كان ذلك تقويم أداء العاملين وتحديد المكافآت التحفيزية ورفع الفاعلية الإنتاجية) وأن هذا الأمر يسري على جميع القطاعات الإقتصادية سواء كانت الإنتاجية منها أو الخدمية والتي تعمل ضمن نشاط القطاع العام أو الخاص.

إن نظام المعلومات هي عبارة عن عوامل تتفاعل مع أخرى بفاعلية وكفاءة لأجل إيصال المعلومات المناسبة لمختلف الأنشطة التي تعمل ضمن نظام واحد ، وهذا يعني أن المحاسبة الإدارية ماهي إلا نظام فعال للمعلومات ، فليس هنالك أي فارق بينهما وبين أي نظام آخر للمعلومات ، فالعلاقة بينهما تكاملية.

علاقة المحاسبة الإدارية بالعلوم الكمية:-

إن تطور المحاسبة الإدارية كانت نتيجة لمواكب المحاسبة لكل التطورات التي حصلت فيقول الرياضيات والإحصاء والحاسبات الإلكترونية وإستخداماتها كأدوات للنهوض بمهامها وزيادة أهميتها وديمومتها.

إن المحاسبة الإدارية تستخدم كثيراً من الطرق الإحصائية في تحليلاتها مثل طريقة المربعات الصغرى في التنبؤات ومعدل صافي القيمة الحالية لقياس التدفقات النقدية كأسلوب لتحديد إنتاجية رأس المال المستثمر.

علاقة المحاسبة الإدارية بالإدارة:-

تقوم الإدارة بعدة وظائف هامة لخدمة أغراض المشروع وتحقيق أهدافه كالتخطيط والرقابة وإِتخاذ القرارات وغيرها ، ولأداء هذه الوظائف تحتاج الإدارة إلى بيانات ومعلومات محاسبية ، كما تحتاج المحاسبة إلى بيانات ومعلومات إدارية لإعداد البيانات والمعلومات الخاصة بها.

علاقة المحاسبة الإدارية بالقانون:-

ينظم القانون العلاقات التجارية في المجتمع ويحكم تكوين المؤسسات ومنها بالطبع الشركات والمؤسسات المالية كسوق الأوراق المالية والبنوك. عليه يجب على المدير الإلمام بعلم القانون بما يتيسر له وإِستخدام أساليب القانون في إتخاذ القرار.

وعليه يرى الباحث انه من الأجدر أن يكون المحاسب الإداري ملماً بعلم القانون بصفة عامة والقانون التجاري وقانون الشركات بصفة خاصة مما يمكنه من تحليل المعلومات وصناعة القرارات وفقاً للمتطلبات القانونية التي حوله.

الفصل الثاني

المبحث الأول

مفهوم وطبيعة وأساليب ومشاكل إتخاذ القرارات

تعريف القرار :-

إن القرار يمثل حدث أو مجموعة من التصرفات يتم إختيارها من عدد من البدائل الممكنة وقد لا تكون التصرفات واضحة وقابلة للمشاهدة بطريقة مباشرة ، فإن القرار يترتب عليه بعض التصرفات الملموسة في شكل قواعد او سياسات أو أوامر أو تعليمات أو أي أحداث ملموسة أخرى ، أن القرارات هي عملية تمتد في الماضي والحاضر ، وذلك لأن التركيز عليها والمتعلقة بالإختيار بين البدائل يقود إلى مفهوم خاطئ للقرار ويتجاهل العملية الطويلة والمعقدة التي تنطوي على الإكتشاف والتحليل وغيرها التي تسبق عملية المفاضلة الأخيرة.

إن المشاكل التي تحتاج إلى قرارات غالباً ماتظهر في الماضي والحاضر ، تنشأ البدائل في الحاضر الذي يتم فيه التحليل والتنبوء ثم يتم دائماً مايتولد عنها قرارات فرعية أو تفصيلية يتم تنفيذها بصورة مترابطة في عملية متكاملة ، وليس من الضروري أن تكون القوة المؤثرة التي تقود قرار معين واضحة تملماً في كل الحالات ، وذلك لأنه قد يكون

هناك أسباب إستراتيجية تمنع الإعلان عن العوامل المؤثرة بالنسبة للقوائم المالية أو لقرار معين .¹⁹

ومن ناحية أخرى فإن القرارات التي تؤخذ بواسطة المسؤولين في المشروع تمثل خطوات في الطريق المسند للنشاط الإداري ، وأن القرارات في تنظيم معين لا يمكن أن تكون إحتياطية أو غير مرتبطة بالجهود المستمر للتنظيم ، بل على العكس من ذلك ، أن تكون القرارات ملائمة ودقيقة ومناسبة ، وعرف بأنه إختيار من بين مجموعة من البدائل وعرف القرار أيضاً بأنه الهدف الأساسي الذي تهدف المؤسسات على تحقيقه من خلال العمليات الإدارية المختلفة.²⁰

وهو الوصول إلى قرار مناسب لتطوير المؤسسة أو إلى حل مشكلة ماتواجهها المنشأة، وتتخذ هذه العملية عدة مراحل ووسائل يتم فيها طرح مقترحات وأفكار بشكل عشوائي دون مناقشة وتحليل تلك المقترحات لتوضيح نقاط قوتها ونقاط ضعفها ومن ثم يتوصل الي الاقتراح الأنسب الذي يمكن المنشأة من القيام بأعمالها علي درجات الكفاءة والفعالية.

عرف القرار بأنه اصدار حكم معين عمل يجب ان يفعله الفرد في موقف ما ,وذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي كيف اتباعها أو لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة وخطأ للتوقعات معينة لمتخذ القرار , كما علق بأنه هو إختيار الإدارة , وأن مفاهيم نظرية الإدارة يجب ان يستند علي منطق وسيكولوجية الإختيار من بين مجموعة من البدائل تتضمن عملية إتخاذ القرارات الادارية.

¹⁹د. جمال عبدالحميد ، متخذي القرارات وإستخدام نظم دعم القرارات ، (الإسكندرية: الدار الجامعية ، 1997م)ص24
²⁰د. محمد حسن ياسين وآخرون ، المشكلة الإدارية وصناعة ائلقرار (القاهرة : الهيئة المصرية ، 1993) ص 201

كل فرد مفهومه الخاص بما تعنيه عملية إتخاذ القرارات ، فالبعض يعتبرها عملية مشاركة بين الأفراد لتوحيد الرأي ، أو أنها محاولة للوصول إلى هدف معين أو تبني موقف لا يثير معارضة الآخرين ، والبعض الآخر يعتبرها إختيار البديل المناسب من بين بدائل معقدة ومادامت هناك حالات تختلف الآراء في معالجتها وإيجاد الحلول لها فإن الأمر يستدعي إتخاذ قرار بشأن هذه الحالات.

وفي المجالات الإقتصادية تزداد هذه الحالات والمشاكل تعقيداً وتصبح القرارات أكثر صعوبة لما لها من أثر كبير على نشاط القطاعات الإقتصادية ، وغالباً مايقاس هذا الأثر بالقيم النقدية المعبرة عن درجة الربحية أو الخسارة المحققة.

لذلك فالقرار هو جوهر العملية الإدارية في أي تنظيم سياسي أو إقتصادي أو ثقافي لأن هذا التنظيم يتطلب إصدار الأوامر من جهة وضرورة تنفيذها من جهة أخرى حتى يتم تنفيذ النشاط بأحكام وفاعلية للوصول إلى الهدف الذي يسعى التنظيم تحقيقه.

فالقرار هو عمل من أعمال الإختيار والتفضيل يتكّن بموجبه المدير التوصل إلى مايجب عمله وما لا يجب عمله في مواجهة موقف معين من مواقف العمل الذي يشرف عليه.

أما عملية إتخاذ القرار فيشير إلى العملية التي تبنى على الدراسة والتفكير الموضوعي للوصول إلى قرار معين ، اي الإختيار والتفضيل للبدائل التي تؤدي بدورها إلى إيجاد مشكلة تتمثل في الإختيار بين تلك البدائل. يعتبر القرا المتخذ سليماً إذا اتصف بالمرونة وقابلية التغير والحركة لتأمين إمكانية المقارنة والمفاضلة بين البدائل الممكنة وقد يكون القرار الأفضل لكل البدائل المطروحة للإختيار وعدم القيام بأي عمل محدد وعندها يدعي القرار المتخذ بالإقرار. والإقرار يعود لعدة أسباب منها عدم وضوح كل البدائل

المتاحة للإختيار أو المفاضلة أو عدم رغبة المقرر في إختيار البدائل تفاقياً للإلتزام أو الإرتباط بعمل يؤدي إلى الضرر بمصالحه أو بمصالح إدارته.²¹

أساليب إتخاذ القرارات :-

إن أساليب إتخاذ القرارات تتعدد وتتنوع في صعوبة إتخاذها أو سهولتها بالنسبة للجهد والتكلفة والوقت والدقة في تقدير النتائج ، ويعد الحدس والحكم الشخصي تجاه مشكلة معينة وإيجاد الحل الملائم لها من اسهل أساليب اتخاذ القرارات ثم تنتج تلك الوسائل في الصعوبة والتعقيد عند إستخدام الكمية الحديثة في إتخاذ القرار .

ويتوقف إستخدام هذه الأساليب دون الآخر على طبيعة المدير نفسه ومدى تقديره لصعوبة تقدير المشكلة أو سهولتها وإيجاد الحلول المناسبة لها ، كما تعتمد على طبيعة المشكلة ومدى التعرف على الظروف والمتغيرات المؤثرة عليها ، كذلك فإن إستخدام أسلوب دون الآخر يتأثر بمدى توافر الإمكانيات لإستخدامه ، ومدى الإستخدام الفعال للمعلومات والبيانات المتاحة لأنها تشكل فائدة أساسية التي يعمل بها المدراء من خلالها الوصول إلى القرار الرشيد إذ أن المدير أو متخذ القرار يقوم بالإستناد إلى تلك المعلومات بتحليل المشكلة لمعرفة محتوياتها وأبعادها ثم إتباع الخطوات الرئيسية في إتخاذ القرار .

ومن الأساليب المعروفة والمستخدمة في إتخاذ القرار :-

1/ أسلوب الحدث الشخصي أو بالبداهة.

²¹د. محمد كمال الدين ، أهمية متطلبات الإفصاح عن المعلومات في البيانات المالية المنشورة (عمان : مجلة المحرر العدد 55 ، 2003)
ص135

2/ أسلوب مراجعة القوائم.

3/ الأسلوب الوصفي.

4/ طريقة تحليل الأولويات.

5/ طريقة تحليل شكل الحالة.

6/ الأسلوب المعياري.²²

ويعتبر الأسلوب المعياري والكمي من أفضل الأساليب في إتخاذ القرار وذلك لأنها تأخذ منحى علمي معتمدة على المعلومات والبيانات المتوفرة وهي تساعد الإدارة في إتخاذ القرار الرشيد بأسلوب علمي ومنطقي دون تدخل التأثير التكويني والنفسي لمتخذ القرار.²³

ويرى الباحثون من خلال التعاريف السابقة بأن إتخاذ القرار هو الإختيار القائم على أساس بعض المعايير لبدال واحد من بديلين أو أكثر ، بغرض تحقيق الهدف ، كما إن إتخاذ القرار يرتبط أساساً بالمعايير ويتأثر بها.

ويستطيع الباحثون تعريف بأنه إختيار بديل من بين مجموعة إختبارات غالباً ماتكون متنافسة ولذلك يمكن النظر إنه نقطة تحرك ، الإلتزام بمجموعة خطوات عمل وإستبعاد البدائل الأخرى ويجعل هذا الإلتزام بخطوات العمل المعين للقرار ذات معنى وقيمة ، ويمكن أن تفرق بين القرار في حد ذاته وبين عكسية إتخاذ القرار بأن القرار هو المخرج

²²د. إبراهيم عبدالواحد نائب وآخرون ، نظرية القرارات ، (عمان ، دار وائل للنشر) ص ص 33-34
د. إبراهيم عبدالواحد نائب ، وآخرون ، مرجع سابق ص ص 34-35

النهائي للعملية أما عملية إتخاذ القرار فتضمن الأحداث التي تؤدي إلى الإختيار وما بعدها.

عناصر إتخاذ القرار :-

1/ الإختيار:

يشمل أي قرار ضمناً على فكرة الإختيار والإختيار هو مبدأ نسبي ويختلف الإختيار

باختلاف الظروف التي يتم فيها ، وإن الإختيار في ظروف قهرية قد يختلف بدرجة كبيرة منه في ظل ظروف غير قهرية ، وقد تكون حرية الفرد في الإختيار مقيدة ، فأى إختيار مهما كان حراً فهو مقيد بالعديد من العوامل البيئية الشخصية التي تحيط بمتخذ القرار والتي قد تؤثر على إختياره.²⁴

ويتأثر الإختيار عادة بشخصية القائم به وتكوينه النفسي وبعض الضغوط التي قد سببها حالات العجلة في إتخاذ القرار.²⁵

ويتضح للباحث أن الإختيار هو مبدأ نسبي و ما يعتبر إختيار احداً فى بعض الظروف قد يعد مقيداً فى ظروف اخرى ويمكن النظر الى درجة تحرية ، فالإختيار كسلسلة متصلة تبدأ من حرية مطلقة بدرجة كاملة الى حرية مقيدة بدرجة كاملة هذه السلسلة المتصلة من الإختبارات تمثل مبدأها ما لاى قرار تتخذ فى ظل قيود انسانية و فنية واقتصادية تساعد فى اتخاذ القرارات الرشيدة .

2/ البدائل :-

²⁴د. رضوان حنان ، تطور الفكر المحاسبي وإتخاذ القرارات ، (عمان : الدار العالمية للنشر ، 2001) ص443

²⁵د. محمد كمال الدين ، مرجع سابق ص128

القرار ما هو إلا اختيار من بين مجموعة من البدائل و يشتمل العديد من القرارات .²⁶
لذلك فان عملية اتخاذ القرارات تتضمن عادة خطوة اساسية وهي تحديد البدائل الملائمة
ومحاولة التعرف على اي بدائل اخرى والتي قد تكون غير معروفة للادارة والبدائل مثلها
في ذلك مثل الاختيارات.²⁷

وهي سلسلة متصلة تشمل على بدئل مفيدة بدرجات متفاوتة .²⁸

ويعتبر الوقت والتكلفة قيودان علي عدد البدئل التي يمكن أخذها في الاعتبار ،ومن
ناحية أخرى فان العوامل السيكولوجية والقوانين المنظمة واهداف وسياسات الوحدة ومدي
كفاءة الافصاح في القوئم المالية تمثل قيوداً إضافية علي عدد البدئل الممكنة لحل
مشكلة معينة . ويستنتج الباحثون بان عملية إتخاذ القرارات تتضمن خطوة أساسية وهي
تحديد البدائل الملائمة ومحاولة التعرف علي اي بدائل اخرى والتي قد تكون معروفة
لدي ادارة المنشاة .

3/الاهداف والحوافز:

يعتبر مفهوم اي قرار ينبؤ من اهداف وحوافز معينة لان القرارات يشترط فيها دنما انها
تؤدي الي تحقيق اهداف محددة بطريقة فعالة وبدرجة من الكفاءة .²⁹

وايضا ان حافز اي قرار هو تحقيق هدف معين ،لذلك يتعين علي الإدارة ان تختبر
قراراتها علي ضوء نظام للاهداف التي تساعد علي تحقيقها .

²⁶د/أحمد نور،د/فتحي السوار خيرى،المحاسبة الإدارية وإتخاذ القرارات وتقييم الأداء(الإسكندرية:الدار الجامعية للنشر،1917م)ص
22-23

العمليات في إتخاذ القرارات(الإسكندرية:الدار الجامعية للنشر2000م)ص38

د/ إسماعيل إبراهيم جمعة،وزينات محمد كرم المحاسبة الإدارية ونماذج بحوث،

²⁸د/احسين علي مشرفي،نظرية القرارات الادارية،مدخل كمي في الإدارة (عمان :دار المسيرة للنشر والتوزيع،1993م)صص36-38

²⁹د/عبد الحميد شرف،الادارة في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق (القاهرة :مركز الكتاب للنشر،1999م)ص153

4/ طبيعة عملية إتخاذ القرارات :

يلعب المحاسبون دور كبير في عملية اتخاذ القرارات وهذا الدور لايرقي بطبيعة الحال الي الدور الذي يقوم به متخذي القرارات بانفسهم ويستمد المحاسبون دورهم في عملية اتخاذ القرارات من وظيفتهم الاساسية وهي توفير البيانات التي تساعد في هذه العملية ،هذا بالاضافة الي ان الادارة تطلب من المحاسبون تقديم توصيات واقتراحات بشأن القرارات التي ينبغي قبولها او رفضها علي الرغم من ان القرار النهائي يشترك فيه المرؤوسين في وضع الخطة لرغبة الادارة للوصول الي درجة من القبول بالنسبة لقراراتها التخطيطية والقرارات المتعلقة بتقييم الأداء ،وأن عملية اتخاذ القرارات عملية اساسية في حياة أي تنظيم أو مؤسسة ، ومحور أساسي من محاور أنشطة الادارة وهي كعملية الاتصالات ، تتغلغلي كل مظهر من مظاهر الاعمال الداخلية للمنظمات.

والإدارة تتخذ القرارات التي تتعلق بالاتي :-³⁰

أ/ التخطيط :

هو النشاط الاداري الذي يقوم علي تحديد الاهداف والاعمال والانشطة الواجب القيام بها لتحقيق تلك الاهداف ،وحصر الموارد اللازمة لكل نوع من انواع النشاط وحصر الموارد للتنظيم ورسم برامج العمل لتنمية الموارد المتاحة وكل ذلك فترة زمنية محددة وأن علي اي مدير يقوم باي نشاط من هذه الانشطة في التخطيط ان يتخذ قرارات بشكل

مستمر.³¹

ب/التنظيم:

هو وظيفة انشاء الهيكل المتكامل او الجهاز الاداري ،وتحديد الاقسام الادارية المختلفة ،واختصاصات تلك الاقسام وعلاقتها المتداخلة وتحديد خطوط الاتصال والمسؤولية والسلطة في الجهاز واتخذ القرارات عملية اساسية في كل هذه الانشطة في التنظيم .

ج/التوظيف:

فيتضمن الانشطة الفرعية لتحديد الاهداف العامة للتنظيم والاعمال المحققة لاهداف وتوظيف وتحليل تلك الوظائف والاستناد إليه في تقرير الأعداد المطلوبة من كل نوعية.من نوعيات الافراد واعداد خطة للاختيار والمفاضلة بين الافراد المتقدمين

للعمل.³²

د،/ القيادة:

تعني التأثير الفعال علي العاملين في المؤسسة وتوجيهها نحو الاهداف المرجوة، وتتمثل في حث الموظفين علي الابتكار والابداع لتحقيق الاهداف المرجوة وتشجيعهم علي التفكير المستقبلي، وحل منازعاتهم وخلافاتهم وربط جهودهم وحقدهم علي العمل، وتفويض الصلاحيات وتوزيع المسؤوليات عليهم قدر سلطاتهم ومحاسبتهم عليها.

هـ/الرقابة:

³²د/ محمد مطر واخرونن، التأصيل النظري للممارسات المهنية والمحاسبية في مجالات العرض والافصاح (عمان:دار وئلل للنشر 2004م)ص8336

تعني الملاحظة لتقيد الاعمال والتأكد من اكتشاف اي انجاز والانحراف عن الاهداف ومعرفة اسباب ذلك ، واتخاذ الاجراءات الكفيلة بمنع وقوعها واخيرا التأكد من الوصول الي النتائج المحددة التي يرمي الي تنظيم الي تحقيقها.

ويتضح للباحثون انه يمكن إعتبار هذه الوظائف عمليات فرعية متتابعة كما يمكن إعتبار عملية إتخاذ القرارات وعملية الأتصال عمليات مستمرة وأن عملية إتخذ القرارات مستمدة من وظائف الإدارة وتمثل نشاطاً غير منقطع من أنشطتها ومهامها, فهي جهد متصل, وعملية إتخاذ القرار تعتبر معيار يميز الإدارة الفعالة من الإدارة غير الفعالة, وهي ليست بالعملية الساهلة بل هي تحتاج الى المهارة البصيرة والقدرة والمعرفة والخبرة فإن

عملية إتخاذ القرارات عملية معقدة تتشابك فيها كثير من العوامل والقوة التنظيمية والإقتصادية والسياسية والقانونية والأخلاقية والإجتماعية والنفسية ويكون المنهج السليم الذي يتبع في دراسته منهجاً شمولياً عاماً وانه يجمع اي قرار عنصران, عنصر الحقائق وعنصر القيم وايضاً عملية إتخاذ القرارات, كالاتصالات تتم على أكثر من مستوى الأفراد, ومستوى الجماعات الصغيرة, ومستوى التنظيمات, ومستوى التنظيمات في دولة اوقطرما, والمستوى الدولي.

العوامل الأساسية المؤثرة على إتخاذ القرار: - 33

هنالك عوامل اساسية مجتمعة تساهم في تحديد الإطار العام لعملية إتخاذ القرارات وتوضيح معالمها وهي :

1/ المناخ والبيئة التي تتم بها اتخاذ القرار:

غالباً ما يعترض متخذ القرار أو مسائلة تتطلب منه موقف ازاءها واتخاذ القرار المناسب, وقد تتضمن المشكلة أهداف متناقضة الى جانب العديد من البدائل المطروحة لإختيار أفضلها وان التوصل الى أفضل البدائل يتطلب وجود أسس وضوابط قياس العائد او النتيجة المتوقعة من كل بديل ومقارنة تلك النتائج المتوقعة لإنتقاء العائد الأمثل وهذه الحالة لحركية المتغيرة قد تتم فى مناخ يؤثر فى إجراءات ونتائجها. إذ ان قرارات مدير او مجلس إدارة بصدد دالة معينة قد تتأثر بالقرارات التى يتخذها مدراء.

آخرون او مجالس اخرى ضمن التنظيم الهيكلى الإداري للمؤسسة لها الأحقية بإتخاذ القرار, وفي بعض الأحيان يمتد مناخ إتخاذ القرارات الى خارجالتنظيم الواحد لتشمل القرارات التى يتم إتخاذها فى تنظيمات اخرى منافسة. إذا فالمناخ الذى يتم فيه قرار معين يتكون من القرارات المتخذة مسبقاً سواء داخل التنظيم او خارجه, وما قد يكون بينهما من تناقض او إختلاف وهذه القرارات تتعلق بإحدى الجوانب التالية:-

أ/الموارد المتاحة التى يستطيع متخذ القرار التصرف فيها حلاً للمشكلة التى تعترضه.

ب/انواع الأنشطة التى يقوم بها متخذ القرار تنفيذاً للحل الذى يتوصل اليه.

ج/النتائج التى يحصل عليها بإستخدام حل معين للمشكلة.

إضافة الى ذلك فقد يشتمل الناخ على المؤثرات والمتغيرات البيئية والطبيعية التى لا يستطيع متخذ القرار التحكم فيها, يتضمن التفاعل مع المنافسين, لذلك يمكن تقسيم عملية إتخاذ القرارات الى ثلاثة حالات:-

الحالة الأولى:

اتخاذ القرار في حالة التأكد: اي ان متخذ القرار يعلم بدقة نوع الظروف المحيطة
بالمشكلة التي تطلب إتخاذ القرار بشأنها، وتكون اثار القرار ونتائجه معلومة مسبقاً.

الحالة الثانية:

إتخاذ القرار في حالة المخاطرة: يعني وجود العديد من الظروف والمتغيرات المحتمل
حدوثها ومتخذ القرار يعلم فقط إحتمال حدوث كل الظروف والمتغيرات وهذا على متخذ
القرار تحديداي ظروف يحتمل ان تحدث في المستقبل.

الحالة الثالثة:

إتخاذ القرار في حالة عدم التأكد: يعني متخذ القرار لايعلم مسبقاً إحتمال حدوث اي من
الظروف او المتغيرات المتوقع حدوثها في حال إتخاذ قرارها.

الهدف الذى يرمى الوصول اليه متخذ القرار :-

ان اي قرار يتخذ يجب ان يحقق هدف معين يسعى المدير او متخذ القرار الوصول اليه
،إلا ان فى بعض الأحيان تعدد الأهداف التى يسعى المدير الوصول اليها وقد تتناقض
او ان إتخاذ قرار لتحقيق هدف ما يجعل تحقيق هدف اخر صعباً ومستحيلاً.

مثلاً: لو اتخذ مديراً قراراً بتخفيض أسعار البيع لسلع ما رغبة فى تحقيق هدف زيادة
المبيعات فإن القرار قد يجعل تحقيق هدف زيادة المبيعات فإن القرار قدتحقيق هدف
زيادة الأرباح صعباً .

لهذا عن اتخاذ قرار يجب المعرفة التامة بأنواع الأهداف العامة (تحقيق أقصى ربح
ممكن ، تقديم خدمة متميزة للمجتمع ، توفير فرص عمل لأكثر عدد ممكن من الأفراد)

والأهداف الخاصة (أهداف متخذ القرار الشخصية) التي يسترشد بها متخذ القرار في المفاضلة بين الحلول البديلة لمشكلة قرارية محددة.³⁴

البدائل المتاحة أمام متخذ القرار :-

هناك العديد من المسائل والمشاكل تتصف بتعدد الإستراتيجية والخيارات التي يواجهها متخذ القرار للوصول إلى حل المشكلة.

مثال :-

عند الرغبة في إتخاذ قرار معين يتعلق بميزانية التدريب بإحدى الشركات نلاحظ الإحتمالات الخاصة بالحلول البديلة لا نهاية لها إذ قد تبدأ بأي رقم وتنتهي بأي رقم آخر. لذلك يتصف الحل البديل أو الإستراتيجية بصفتين :-

1/ الإسهام في حل المشكلة المطروحة وتحقيق بعض النتائج التي يسعى إليها القرار.

2/ إمكانية تطبيقه ضمن الموارد المتاحة في حالة إختياره.

وإن عدم توافر أحد الشرطين ينفي عن البديل صفة الخيار القابل للإنتقاء وعلى متخذ القرار إستبعاده من قائمة الحلول البديلة.

النتائج الشرطية للقرار :-

³⁴د. إبراهيم عبدالواحد نائب ، مرجع سابق ص39

بعد تحديد الأهداف التي يسعى متخذ القرار إلى تحقيقها والإستراتيجيات البديلة الممكنة إتباعها تصبح المشكلة هو تحديد العائد المتوقع من كل حل بديل أو تحديد النتائج الممكنة الحصول إليها حين تطبيق كل من الخيارات والبدائل ويمكن التعبير عن العائد بقيم نقدية أو بوحدات معنوية مثلاً المنفعة حسب طبيعة المشكلة التي تقتضي إتخاذ قرار بصورها.

وأن القرار يصدر نتيجة ظروف معينة بشأن مشكلة قائمة وبالتالي له عائد متوقع يجب إتخاذه في الإعتبار.³⁵

المشاكل الإدارية في إتخاذ القرارات:-

هناك بعض المصاعب التي تصادف عملية إتخاذ القرار وقد تعوقه بالصورة المتكاملة وتتمثل العوامل المؤثرة والنظم على إصدار القرارات في الآتي:-³⁶

1/ بيئة القرار ، وذلك بإتجاهين أساسيين من حيث الظروف المحيطة بإتخاذه ومن حيث تأثيره على المجموعة ، زمن ثم يستلزم الأمر أن يكون القرار هدف واضح ومعلق وأن لا يتخذ بمعزل عن القوة المؤثرة والنظم القائمة في المنشأة.

2/ شخصية متخذ القرار ، إن عملية إتخاذ القرار يتصل إتصلاً وثيقاً لصفات السايكولوجية للفرد وشخصيته لأن يكون دافعاً تحت تأثير عوامل عدة متعلقة بذاته وما يتسلط على أفكاره ومستوى ذكائه وخبرته وقدراته.

³⁵د. جميل أحمد توفيق ، مذكرات في إدارة الأعمال ، المحاسبة المالية، (الإسكندرية : دار الجامعات المصرية ، 1997) ص145

³⁶د. جميل أحمد توفيق ، مرجع سابق ص145

3/ إدراك المشكلة في تفسير الحقائق ، من الضروري إدراك أبعادها والتعمق فيها وإِتخاذ القرار لحل المشكلة جذرياً .

4/ التخوف والشك ، يعتبر مهمة معوقات إتخاذ القرارات ، والتخوف من إمكانية تحقيق النتائج المرجوة مما يعرقل إتخاذ القرار في الوقت المناسب.

أما على المشكلات التي تصادف عملية إتخاذ القرار فيمكن إجمالها في الآتي:-³⁷

1/ صحة القرار : تعتمد أساساً على دقة المعلومات اللازمة وكفايتها وتحليلها وإِختيار البديل الأمثل وفق المطلوب.

2/ وقت القرار: يعتبر من المشكلات الإدارية حيث ان توقيت لا يتعلق بمتخذه فقط إنما يتعدى إلى مجموعة البيئة التي يعمل فيها.

3/ إبلاغ القرار: إعلانه في الوقت المناسب حتى يتسنى لمن يمسه الأمر لعينة انفسهم لنتائج.

4/ المشاركة: تعبر عن الديمقراطية في الإدارة وتساعد على المشاركة في القضاء على أساليب التوتر وتنمية روح الفريق ورفع معنوية المرؤوسين وزيادة الكفاية الإنتاجية.

³⁷د. محمد عساف ، أصول الإدارة ، (القاهرة: الدار الجامعية للنشر ، 1973م) ص661

ويستنتج الباحثون بأن هناك إعتبارات خاصة تؤثر من حيث:

أ/ المرونة: حيث إمكانية تعديله غستجابة لرغبة المجموعة أو لورود معلومات لم تكن متوفرة عند إصداره.

الخطورة: نظراً لأن كل قرار له تأثيره على المنشأة أو العاملين فيها وتتفاوت درجة الخطورة بالنسبة لكل قرار.

ج/ الوقت: فاعلية القرار لن تأتي إلا إذا أصدر في توقيت معين.

د/ التكلفة: سواء تلك الخاصة بميكانيكية إصدار القرار نفسه أو بتكلفة تنفيذها أحياناً قد يغير مآخذ القرار إذا تم إحتساب هذه التكلفة مسبقاً.

خصائص القرارات الفاعلة:-

تتمثل خصائص القرارات الفاعلة في الآتي:-³⁸

1/ مراعاة خطوات إتخاذ القرارات تتمثل في تشخيص المشكلة ، والبحث عن البدائل ودراسة هذه البدائل وتقييمها ، وإختيار البديل أو الحل الذي يكون أقل تكلفة من الناحية المادية أو البشرية.

2/ الحرص على مشاوره العاملين في المؤسسة والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم فإن المشاركة في إتخاذ القرارات تساعد على جمع حقائق أكثر عن الموضوع المدروس وتقوي جانب الرشد في القرار.

3/ مراعاة البيئة الداخلية في المؤسسة المتمثلة في القيم والاتجاهات السائدة في المؤسسة والقوانين والأنظمة والسياسات والإجراءات المتبع ، وكذلك مراعاة البيئة الخارجية المتمثلة في القوة والعوامل الإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية والسياسية والثقافية.

4/ تجنب أخطاء معينة يقع فيها متخذ القرارات.

ويرى الباحثون أن المعلومات المطلقة تدفق لإتخاذ القرارات الفرعية والرئيسية ، وبعد إتخاذ القرارات فإنه يحول إلى معلومات تتخذ في الأساس لإتخاذ قرار آخر في المنشأة ، تحول إلى مكان تشغيلي يتم فيه تنفيذ القرار .

وأن القرار الفردي قد يتطلب مكونات معلومات مختلفة يمكن أن يجنب متخني القرارات من الوقوع في الأخطاء.

أنواع القرارات :

تتنوع القرارات التي تتخذها الإدارة بحسب طبيعة المشكلة و المدة التي يغطيها القرار و المستوى الذي يتخذ عنده القرار ومجال الاهتمام و على ذلك تتعد أسس تصنيف القرارات و بالتالي تتنوع القرارات ز في ما يلي أهم تصنيفات القرارات الشائعة في الحياة العملية :

1/ تصنيف القرارات تبعا لهدفها أو غرضها :

أ/ قرارات إستراتيجيه :

و يقصد بها القرارات التي تهدف الى تغيير أهداف الشركة في المدى الطويل و الشكل العام.

ب/قرارات تشغيلية :

و هي التي تتعلق بالأعمال اليومية للمنظمة أي أنها تتناول جوانب جزئية و محددة.³⁹

2/ تصنيف القرارات تبعا لطبيعة المنشأة :

أ/قرارات مبرمجه :

هي القرارات المخططة و المحددة بواسطة قواعد و إجراءات المنظمة والتي تشرح بالتفصيل كيفية معالجة مشكله روتينيه متكررة ومعروفة.⁴⁰

ب/القرارات غير المبرمجه :

هي تلك القرارات الغير متكررة الحدوث أو التي تعالج مشاكل جديدة او تتعامل مع المواقف غير المحددة او غير المألوفه مثل ذلك القرارات الإستراتيجيه.⁴¹

³⁹د. فريد الصديق ، اسماعيل محمد السيد ، وأخرزن ، مبادئ الإدارة ، (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر ، 2002م) ص133
⁴⁰د. أحمد ماهر ، جلال الهجرسي ، وآخرون ، الإدارة المبادئ والمهارات ، (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر 2002) ص336
⁴¹ص143د. عبدالغفار حنفي ، ود. عبدالسلام أبوقحف ، تنظيم إدارة الأعمال (الإسكندرية: المكتب العربي الحديث 1993

المبحث الثاني

خصائص وأنواع المعلومات المحاسبية وأهمية صناعة القرارات

تعد المحاسبة من أهم فروع المعرفة الانسانية التي تهتم بتوليد و انتاج بيانات و معلومات ذات خصائص إقتصادية , و عادة ما تتعلق البيانات و المعلومات المحاسبية بمواضيع او ظواهر او مظاهر إقتصادية و تخدم ذوي العلاقة بها او ذوي المصالح فيها وخاصة في شأن اتخاذ قرارات منتجه لأثار إقتصادييه على موارد الوحدات الإقتصادييه و المجتمع .

و قد ازدادت اهميه انظمة المعلومات بصفه عامة و انظمة المعلومات المحاسبية بصفه خاصه في العصر الحديث نتيجة لعدد من العوامل و المتغيرات فنحن نعيش عصر ثورة علميه في جميع المجالات لم يسبق لها مثل في حياة البشريه , و قد أدت تلك الثورة - و ما زالت - الى تعقد الحاجات و المصالح و تشابكها و تنوع و تغير سبل

تحقيقها و زيادة الحاجه الى معلومات مفيدة و صالحه عن كل متغيراتها و مؤثراتها و نتائجها.⁴²

و قد أدى ذلك بالبتبعية الى آثار قويه و ملحوظه عن طريق ادارةالموارد الاقتصاديه المتاحه للوحدات الاقتصاديه و المجتمع و اتخاذ القرار السليمه في شأن تخصيصها و توجيهها إلى أوجه الاستخدام البديله و متابعة كفاءة استخدامها و فعالية استخدامها في تحقيق النتائج المرغوبه من هذا الاستخدام .

بالأضافه الى الجوانب الفنيه و التقنيه التي نتجت عن الثورة العلميه التي نعاشها, فقد ادت الى تغيرا بيئيه و اقتصاديه و سياسيه و اجتماعيه تنظيميه و سلوكيه هيكلية متشابهه منتجه لآثار إقتصاديه معقدة و متداخله , و قد أدى ذلك الى تولد حاجات جديده الى بيانات و معلومات ذات خصائص و نوعيات متعددة لفهم هذه المتغيرات و اثارها و التحكم فيها و توجيهها الى ما يحقق المصالح الاقتصاديه و الاجتماعيه العامه و الخاصه .

فقد أدت التغيرات الاجتماعيه و السياسيه - على سبيل المثال - الى ظهور الحاجه اتلى مزيد من العنايه بالمسؤوليه الاجتماعيه للوحدات و المنظمات الاقتصاديه في شأن تنمية و حماية البيئه و تنمية الموارد البشريه المتاحة و غير ذلك من المسؤوليات ذات الطابع السياسي الاجتماعي و المنتج لآثار اجتماعيه حقيقيه .

و قد أدى ذلك بالطبع - نظراً لطبيعة نطاق عناصر المسؤوليات الجديده - الى قصور الاعتماد على البيانات و المعلومات الكميه ذات الطبيعه الماليه في تخطيط و توجيه الموارد للوفاء بها .

⁴²د. عبدالحى مرعي ، وآخرون ، المعاوامات المحاسبية وبحوث العمليات في إتخاذ القرارات ، (الدار الجامعية، 1998) ص 7-9

تعرف المعلومات المحاسبية بأنها :

كل المعلومات الكمية و غير الكمية التي تحصي الاحداث الاقتصادية التي تتم معالجتها و التقرير عنها بواسطة نظم المعلومات المحاسبية في القوائم المالية المقدمه للجهات الخارجيه , و في خطط التشغيل و التقارير المستخدمة داخلياً , و بذلك فهي تمثل ناتج العمليات التشغيلية التي تجرى على البيانات المحاسبية و التي تستخدم من قبل الجهات الداخليه و الخارجيه التي لها علاقه بالوحده الاقتصادية و بما يحقق الفائدة من استخدامها .

يقصد بالمعلومات المحاسبية تلك التي تقدمها القوائم المالية المنشورة و التي تتمثل في ثلاث انواع رئيسيه و هي :

1/ قائمة المركز المالي

2/ قائمة الدخل

3/ قائمة التدفقات النقدية

حيث تهدف هذه المعلومات المحاسبية الى مساعده كل من المحللين و المستثمرين في فهم قيمة الوحدة الاقتصادية .

تعرف المعلومات المحاسبية بأنها عبارة عن تدفقات حقيقيه و ماليه ناتجه عن احداث او حركات اقتصادية ماديه و ماليه و يعبر عنها بوحدات نقديه و رموز معينه معتمده في المحاسبه .

تعرف المعلومات المحاسبية على أنها سجل تاريخي لعمليات الوحدة الاقتصادية من خلال الاستعانة بالاساليب الرياضية بعد القيام بالعمليات الحسابية و الاحصائية و التقديرات لإمكانية تبيوبها وفق اسس معينة لخدمة اهداف التلخيص و تفسير النتائج لتحديد نتائج الاعمال .⁴³

أنواع المعلومات المحاسبية:-⁴⁴

يمكن تبويب أنواع المعلومات المحاسبية كما يلي:

1/ معلومات مالية تاريخية:

هي معلومات تختص بتوفير سجل الأحداث الإقتصادية نتيجة للعمليات الإقتصادية التي تمارسها الوحدة الإقتصادية ، لتحديد مقياس نتائج النشاط من ربح أو خسارة عن فترة مالية معينة.

2/ معلومات عن التخطيط والرقابة:

هي معلومات تختص بتوجيه إهتمام الإدارة إلى مجالات أوجه إنخفاض الكفاءة لتشخيصها و اتخاذ القرارات المناسبة لمعالجتها في الوقت المناسب يتم ذلك من خلال

⁴³د. قاسم إبراهيم الحيتي ، وزياد يحيى السقا ، نظم المعلومات المحاسبية (الموصل، الحداثة للطباعة والنشر ، 2003) ص25

⁴⁴د. قاسم إبراهيم الحيتي ، ود. زياد يحيى السقا ، مرجع سابق ، ص11

وضع التقديرات اللازمة لإعداد برامج الموازنات التخطيطية والتكاليف المعيارية. حيث تبرز الموازنات التخطيطية الوضع المالي للوحدة الاقتصادية في لحظة تاريخية مقبلة فضلاً عن إستخدامها في أغراض الرقابة وتقييم الأداء وتحديد مسئولية الأفراد ومساءلتهم محاسبياً.

3/ معلومات لحل المشكلات:

هي تتعلق بتقييم بدائل القرارات والإختيار بينها ، وتعتبر ضرورية للأمور غير الروتينية (أي تطلب إجراء تحليلات محاسبية خاصة) وهي بذلك تتسم بعدم الدورية وعادة ماتستخدم هذه المعلومات في التخطيط الطويل الأمد مثل قرار تصنيع أجزاء معينة من السلعة داخلياً أو شرائها أو إستبعاد منتج معين من خط الإنتاج أو شراء موجودات ثابتة.

صناعة القرار :

صنع القرار لغة: مامرة فيه الماء ، المطمئن من الأرض ، القاع المستدير ، وصار الأمر إلى قرار وقراره ثبت واستقر .

وجاء في الرائد القرار: المستقر المنخفض من الأرض، وصار الأمر إلى قرار ه: انتهى وثبت ، وصنع يصنع الشيء: عمله ، وصنع له أو إليه معروفاً.⁴⁵

يعتبر صنع القرار من الموضوعات ذات الأهمية الكبرى التي شغلت بال الإجماعين وخاصة المتطلعين منهم بعلم الإجماع أو الإدارة أو النفس أو السياسة وتنتطق الأهمية من أمرين أساسيين ، أمر أكاديمي ويتمثل في إفتقار الدراسات الإجماعية بصفة عامة إلى دراسات معمقة ومنفصلة عن مثل هذا الموضوع ، وأمر مجتمعي يمثل اللون من

⁴⁵د. ابن منظور ، ود. لسان العرب ، (القاهرة: دار المعارف للنشر 1971م) ص ص 322-324

المجتمعات بالنسبة للقائمين على أمر المجتمعات مخططين أو منفذين مع تسابق المجتمعات خاصة النامية منها في الدخول في مضمار التنمية والتحديث ومن ثم التفريق بين كلاً من صنع القرار واتخاذ القرار.⁴⁶

تعني كلمة صناعة القرار البث النهائي والإدارة المحددة لصانع القرار بشأن مايجب فعله للوصول لوضع معين وإلى نتيجة محددة ونهائية ، وحينما يكون هناك محل لقرار فإنه بالتداعي لابد وأن تكون نتيجة ينبغي إنجازها ووسائل ومسارات للوصول إلى هذه النتيجة ومن ثم تعريف القرار بأنه (مسار فعل يختاره المقرر بإعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها أي لحل المشكلة التي تشغله).⁴⁷

يعتبر صناعة القرار من أبسط حالاته وسيلة تنشط إستجابة سبق تشكيلها وهي في وضع إستعداد لدى ظهور موقف يتطلب تلك الإستجابة كذلك فإنه في أقصى حالات التعقيد يصبح القرار وسيلة لتحديد معالم وإستجابة تلقي قبولاً عاماً حيث لا إستجابة قائمة من قبل.⁴⁸

وأيضاً يعتبر القرار الإداري العملية المتضمنة التي بها يقوم بإختيار الذي يؤثر في سلوك الآخرين بالمنظمة في مساهمتهم لتحقيق أهدافها ، ويعتبر صنع القرار هو سلسلة الإستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهي بإختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين ، وأن مفهوم صنع القرار لا يعني إتخاذ القرار فحسب إنما هو عملية معقدة للغاية

⁴⁶د. منير شاكر محمد ، وآخرون ، التحليل المالي مدخل صناعة القرار ، ط3 (القاهرة: دار وائل للنشر ، 2008م) ص ص 25-26

⁴⁷د. عبدالهادي محمد قرطم ، إتخاذ القرارات الإستثمارية ، (جدة: جامعة الملك عبدالعزيز ، 1989) ص18

⁴⁸د. محمد فريد الصحن ، وآخرون ، قياس شفافية الإفصاح في التقارير المالية المنشورة، (القاهرة: جامعة القاهرة 2007م) ص126

تتداخل فيها عوامل متعددة: نفسية ، سياسية ، إقتصادية ، إجتماعية وتتضمن عناصر عديدة.⁴⁹

وأن عملية صنع القرارات وإصدار القرار تعتبر من المهام الأساسية للقائد الإداري حيث يتم عن طريقه توجيه الجهود والإمكانات المتوفرة لإرساء المبادئ وتحقيق الأهداف أنشأت من أجل من المنظمة ويتضح مدى الإرتباط بين عملية صنع القرار والقيادة الإدارية والقيادة الناجحة هي التي تجمع تفكير وتخطيط ومهارات أعضاء التنظيم ونؤهل منه شخصية مشتركة بصورة من الإرتباط الكامل المتكامل في صناعة وإتخاذ القرار ، ولذا فقد أصبحت العناصر المكونة للقيادة الإدارية الناجحة هي الجمع بين التفكير والتأمل والتخطيط من جانب القائد ومهارات أعضاء التنظيم من جانب آخر وصهرها في بوتقة موحدة.⁵⁰

وتعتبر صناعة القرار تصرفات شعورية صادرة عن الأفراد هي حصيلة التفكير وتدبير الأمور والحساب للأشياء وهي تعني بذلك التصرفات التي تكون على نوعين إحدهما شعورية والأخرى غير شعورية والتي عادة ماتكون على شكل إنعكاسات وإنفعالات ذاتية وأنية على شكل إستجابات.⁵¹

ويرى الكتاب مايلي :

1/ صناعة القرار تتم من خلال إتباع عدة خطوات متتابعة تشكل أسلوباً منطقياً في الوصول إلى حل امثل .

⁴⁹د. نواف كنعان ، القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق ، ط 3 (عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر ، 1992) ص113

⁵⁰د. محمد فريد الصحن ، وآخرون ، مرجع سابق ، ص 227

⁵¹د. جمال محمد المرسي ، وآخرون ، السلوك التنظيمي والنظريات ، (الإسكندرية : الدار الجامعية للنشر ، 2002) ص 650

2 أن طريقة إكتشاف البدائل وتحديد قواعد الإختيار وا إختيار الحل الأمثل تعتمد كلياً على هدف أو مجموعة أهداف يمكن تحقيقها والمعيار الرئيسي لقياس مدى فاعلية القرار .

3/ إن لأي موقف أو مشكلة عامة حلوياً بديلة يجب تحديدها وتحليلها ومقارنتها على هدى قواعد أو مقاييس محددة .

4/ إختيار البديل يكون موجهاً لتحقيق هدف أو عدة أهداف منشودة .

5/ وجود أكثر من بديل يستطيع صانع القرار أن يختار بينهم .

6/ تتصف بالعمومية والشمول فهي عامة لجميع المنشآت .

7/ هي نتيجة لعمل جماعي مشترك يبرز من خلال المراحل المتعددة للمنشأة .

8/ وجود مشكلة محددة تطلب حلاً محدداً .

9/ عملية تمتد في الماضي والمستقبل .

10/ عملية مستمرة ومعقدة وصعبة تنتقل من مرحلة إلى مرحلة أخرى وصولاً للهدف المنشود , وتتضمن نشاطات متعددة تمر من خلال مراحل متعددة .

عملية صنع القرار :

أن جوهر وظائف الإدارة تتضمن مرحلتين أولهما التصميم أو التحديد والمتمثل في تكوين السياسات وتشكيلها وتخطيطها من ثم التنفيذ لما سبق تخطيطه عن طريق القرارات الإدارية إلا أن هاتين المرحلتين متلازمتين لايمكن فصلهما , ويشكلان معاً فن

تحقيق الوظيفة الإدارية . ومعرفة كيفية صناعة القرارات , والوصول إلى نتيجة في عملية صناعة القرار , والتفرقة بين مفهومي عملية صنع القرار وعملية إتخاذ القرار حيث أن عملية صنع القرار تمثل جهداً جماعياً مشتركاً يتم خلاله تناول المشكلة التي تحتاج إلى قرار من جميع جوانبها وتأتي عملية إتخاذ القرار في نهاية مراحل عملية صنع القرار .

أهمية صناعة القرارات:-

إن عملية صناعة القرار هي جوهر عمل الإدارة , بينما يعد التخطيط , التنظيم , التشكيل , القيادة والرقابة والوظائف الأساسية للإدارة , فأن كلاً منها يتصل بوضوح القرارات . كقرارات تنفيذ الخطة ووضع الأهداف وغيرها .⁵²

إن الحاجة لصناعة القرارات الفعالة أكثر أهمية من عملية التخطيط , فالمنشأة يمكن أن تستمر مع أخطاء يومية لمدة طويلة طالما أن الإتجاه الذي تسير فيه كان إيجابياً سليماً لكن إذا كانت عملية صناعة القرار سيئة وكان الطريق الذي تسير فيه طريقاً خاطئاً , فلا يمكنها الإستمرار والبقاء . وبدون القرارات لا يمكن للوظائف الجوهرية الأساسية للإدارة أن تأخذ مكانها , كما أن عمليات الإدارة بكاملها لا يمكن أن توجد .

تعتبر عملية صناعة القرار من المهام الأساسية للإدارة ويعتبرها أهم عنصر في حياة عمل المنشآت , بل في الإدارة الذي يحقق للمنشأة البقاء والنمو , ويؤثر على وضع الإدارة وتقدمها وتقييمها وبالتالي إزدهرت أهمية عملية صنع القرارات لإزدياد وتعقد

⁵²د. إبراهيم درويش , الإدارة العامة , (القاهرة الهيئة العامة للكتاب 1974م) ص65

أعمال المنشآت وتوسعها وتنوعها والتغيرات المتسارعة والمنافسة الحادة وتسارع ظاعرة العولمة .

ويتضح الباحثون أن صناعة القرار ترمي إلى إختيار أحسن الوسائل بهدف الوصول إلى غاية محددة لتحقيق هدف محدد ولكن صناعة القرار المتخذ لا يمكن أن يكون هو القرار الوحيد (القرار الأمثل) وذلك لصعوبة حصر جميع البدائل لمعالجة المشكلة التي هي قيد البحث , كما أن تقييم جميع البدائل المتوفرة يتطلب الكثير من الجهد والمال , مما قد لا يحقق كفاءة إقتصادية للبديل المناسب والأفضل من بين البدائل الممكنة لحل المشكلة القائمة في المنشأة بعد دراسة النتائج المتوقعة لتحقيق الأهداف .

تطوير صناعة القرار :-

يمثل إتجاه صناعة القرار كأساس للعملية الإدارية تطوراً رئيسياً وهاماً في مقومات الفكر الإداري ونظريات التنظيم .⁵³

فبعد أن كانت نظريات التنظيم التقليدية تركز في دراستها على مجموعة الإجراءات أو الأنشطة التي تمارسها الإدارة دون أن تعطي قدراً كافياً من الإهتمام والمفهوم أن القرارات تعم وتشمل كافة جوانب التنظيم ولا تقل في أهميتها وتعدد مجالاتها في عملية توضح الأداء الفعلي . وقد إكتسب مفهوم صناعة القرار أهمية كبيرة نتيجة لأفكار ونظريات أسهم فيها علماء السلوك لذا فقد ساعدت العلوم السلوكية (علم النفس , علم الإجتماع , الأنثر بولوجيا) في التعرف على صناعة القرارات والعوامل المختلفة التي تتفاعل في التأثير على عملية صناعة القرارات .⁵⁵⁴

⁵³د. علي السلكي , إتخاذ القرارات الإدارية , (الإسكندرية : المنظمة العبرية للعلوم الإدارية 1970م) ص4

⁵⁴د. علي السلمي , نظرية إتخاذ القرارات , (القاهرة : دار المعارف 1971م)

محددات ومعوقات صنع القرارات :-

تمثى محدّدات صنع القرارات بالآتي :-

1/ الإختلاف بين الأفراد على إتسيعاب وتحليل ومعالجة المعلومات تختلف من شخص لآخر , وموقع أو وظيفة الإدارة تؤثر على الطريقة التي تحدد بها أكثر مشكلة مهمة تواجه المنشأة .

2/ أساليب القرار النظامية .بسبب الإختلافات في الإدراك والمقدرة فإن الأفراد يختلفون في أساليب صناعة القرار فالأفراد الذين يتبعون منهجاً نظامياً في صناعة القرار يميلون إلى تطبيق أسلوب أكثر نظامية ومنطقية وهيكلية وبالمقابل فإن صانعي القرار الذين يعتمدون على الإلمام سيخدمون الذي يقوم على التجربة والخطأ ويتجاهلون الكثير من المعلومات المتاحة وينتقلون بسرعة من بديل إلى آخر .

3/ إختصار الطريق في عملية صناعة القرار . الأفراد داخل المنشأة يتبعون أسلوب إختصار الطريق في صناعة القرارات لمواجهة المشاكل عندما يعتمدون على التخمين في صناعة القرار .

والإدارة تطبق عدة أنواع من التخمين منها التخمين بالتشابه , والذي قد تنتبأ الإدارة بآداء أحد الأفراد بناءً على تشابه هذا الفرد مع أفراد آخرين عرفتهم الإدارة في تجاربها السابقة , وهناك التخمين القائم على الإدارة في الذاكرة , والذي تبنى بموجبه الإدارة القرار على تلك الجوانب الموقف الأكثر توافراً في ذاكرتها .

4/ التحيز في صناعة القرار :

هنالك نوعان من التحيز يمكن أن يحدثا التشويش على القرارات التي يتخذها الفرد . منها التحيز إلى مجموعة عرقية سواء كان بقصد أو بغير قصد في التعيين و التوظيف وهنالك التحيز الإدراكي الذي يمكن تعريفه كخطأ قياسي في الوصول إلى القرار فالكثير من الأفراد يكون لديهم ثقة زائدة وتقدير زائد لقدراتهم في حل المشاكل التي تعودوا عليها ولا يعدلون مستوى ثقتهم بأنفسهم عندما يواجهون مشاكل لم يتعودوا عليها .

5/ تأطير المشكلة :

الطريقة التي تعرض بها المشكلة تؤثر بصورة كبيرة في درجة رشد صناعة القرار .

6/ تصاعد درجة التعصب :

تصاعد التعصب يعني أن الناس يميلون إلى زيادة التعصب بمواقفهم عندما تكون هنالك حاجة لصناعة القرارات خطوة بخطوة .

7/ الوضع النفسي لصناعة القرار :

يشار به للميل نحو التركيز على إستراتيجية جامدة أو منهج جامع لأنواع معينة من المشاكل.⁵⁶

خصائص المعلومات المحاسبية في صناعة القرار :-

تعتبر الخصائص النوعية لجودة المعلومات المحاسبية من نظريات المحاسبة ومحلي نظم المعلومات المحاسبية وبصورة عامة يؤدي تحديد هذه الخصائص إلى مساعدة

⁵⁶د. الحياي وليد ناجي , نظرية المحاسبة المالية (عمان : الأكاديمية العربية , 2007م) ص337

المهتمين عند وضع المعايير المحاسبية وتعميم المعلومات وتحديد الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية الأكثر فائدة والمعلومات الأقل فائدة لأغراض صناعة لقرارات .⁵⁷

جودة الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية :

عرض الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية بأنها الخصائص التي يجب أن تقسم بها المعلومات الي مفيدة وغير مفيدة لعملية اتخاذ القرار .وعرفت ايضا بانها الصفات التي يجب توافرها في المعلومات المقدمة بالقوائم الماليه التي يستفاد منها .وعرضها مجلس المعايير المحاسبية الامريكيه بانها المعلومات المحاسبية التي تميز المعلومات الافضل عن المعلومات الاقل نفعا .⁵⁸ وصف مجلس معايير المحاسبة الامركية في معيار رقم (2) لعام 1980 الخصائص النوعية لجودة المعلومات المحاسبية علي النحو التالي:-

اولا:الخصائص الرئيسية للمعلومات المحاسبية في صناعة القرار:

انالخصائص التي تحدد ما اذا كانت المعلومات الناتجة عن تطبيق بديل محاسبي معين اكثر او فائدة في مجال اتخاذ القرار وهي خاصتين الملائمه والثقه في المعلومات وان مستوي جودة المعلومات لايعتمد فقط علي الملائمه والثقه وانما يعتمد ايضا علي خصائص تتعلق بمتخذي القرارات مثل طبيعة القرارات التي يواجهها مستخدم المعلومات طبيعة النموذج القراري المستخدم وطبيعة مصادر المعلومات التي يحتاجها ومقدار ونوعية المعلومات السابقة التي تتوافر لديه ومقدرة متخذالقرار على تحليل المعلومات

⁵⁷د. محمد مطر وآخرون , مرجع سابق ص335
⁵⁸د/نعيم حسن دهمش,القوائم الماليه والمبادئ المحاسبية المتعارف عليهاوالمقبولة قبولا عاما(عمان:معهد الدراسات المصرفية,1995م)ص22

التي يحتاجها ومستوي الفهم والادارات المتوفر لدي متخذ القرار وفيما يلي عرض لهذه الخصائص: 59.

1-الملائمة:ويقصد بها المعلومات المحاسبية التي تعمل علي تغيير قرار مستخدم المعلومات لوجود علاقه وثيقه بين المعلومات المستمدة من المحاسبة والأغراض التي تعد من اجلها وايضا يقصد بالملائمة انها المعلومات المحاسبية القادرة علي التأثير الايجابي في القرارات الاستثمارية وانها تؤيد توقعات متخذ القرار , وشروط توفير الملائمة يتمثل في قيمتها بالتنبؤ , وقيمتها في تقييم الاحداث الماضية فاذا كانت المعلومات مؤيدة لتوقعات متخذالقرار تؤدي الي تغير حدوث النتائج التي كانت متوقعة.

ممايؤدي متخذ القرار إلى تغيير قراره,وأنها تملك المعلومات المحاسبية ذات القدرة الفعالة في تغيير إتجاه القرار من خلال تقييم محصلة إحدى البدائل التي تتعلق بها وحتى تكون المعلومات ملائمة يجب توفر الخصائص الفرعية الآتية:-

أ/القدرة على التنبؤ بالمستقبل.

ب/التوقيت الملائم.

ج/التقييم الإرتدادي.

2/الثقة:-

عرفت الثقة بأنها خاصية تتعلق بأمانة المعلومات وإمكانية الإعتماد عليها.⁶⁰

⁵⁹د/أحمد نور وأحمد رجب عبد العال ,المحاسبة الإدارية(الدار الجامعية-القاهرة,1993م)ص38
⁶⁰عباس مهدي الشيرازي,نظرية المحاسبة(الكويت:مطبعة ذات السلاسل,1991م)ص201

وأنها المعلومات المحاسبية الخالية من الأخطاء والتحيز الى حد منطقي ومعقول، ولكي تتصف المعلومات المحاسبية بالثقة عليها ان تمتلك الصفقات التالية:-⁶¹

أ/قابلية الصحة والتحقق.

ب/العرض والتمثيل الصادق.

ج/ عدم التحيز.

ويرى الباحثون بان يتوفر في المعلومات خاصية الاعتماد عليها ،وان تعبر بامانه عن المعلومات والاحداث الاخري التي تمثلها ،ومن العوامل المؤثرة في امانة العرض ضرورة الاهتمام بالمستوي دون الشكل ،وانة من الضروري لكي تعبر المعلومات بامانة عن الاحداث الاخري وجب عرض المعلومات وفقاً لجوهرها وواقعها الاقتصادي وليس فقط الشكل القانوني .

وكذلك يرى الباحثون ان هنالك تعارض لخاصيتي الثقة والملائمة ومن الضروري التضحية بقدر من الملائمة في مقابل المزيد من توافر الثقة والعكس الا ان هذا يجب لا تكون للدرجة التي تؤدي الي التضحية الكلية بأمر احدهما لصالح الاخر

ثانياً: الخصائص الثانوية للمعلومات المحاسبية في صناعة القرار :-

تمثل الخصائص الثانوية للمعلومات المحاسبية في صناعة القرار بالاتي:-⁶²

د/ عباس مهدي الشيرازي، مرجع سابق ، ص 221

، ص.26-ص27 ،

62/د/ نعيم حسن دهمش ، مرجع سابق

1/المقارنة يقصد بها قدرة المستخدمين علي مقارنة القوائم المالية للمشروع لفترات مختلفة بقوائم مالية لمشروعات أخرى مماثلة خلال الفترات الي مقارنتين افقية وراسية.⁶³

2/ الانتظام: يقصد به الانتظام في الاساليب والقواعد المحاسبية من فترة الي اخرى داخل الوحدة الإقتصادية وهذا بدوره يحقق امكانية المقارنة بين نتائج الوحدة علي مر الزمان يحول دون ظهور تغيرات تنتج عن تغير الاساليب والقواعد وكفاءة الافصاح المحاسبي.

المستخدمون الخارجيون للمعلومات المحاسبية:

يمثل المستخدمون الخارجيون للمعلومات المحاسبية الافراد والمنشآت التي لها مصالح في التقارير المالية ولاكنهم لايتدخلون في العمليات التشغيلية اليومية للمنشأة ولكل مجموعة منها هؤلاء احتياجات خاصة من المعلومات حتي يتمكنوا من اتخاذ قراراتهم في ضوء ما تم التقرير عنه بواسطة المنشأة وهم:

الملاك، الدائنون، إتحادات العمل، الهيئات الحكومية، الموردون، الهيئات التجارية، والجمهور العام.

المستخدمون الداخليون للمعلومات المحاسبية:-

يستخدم كافة العاملين داخل المنشاه المعلومات المحاسبية بدأ من ادنى المستويات حتى المدير التنفيذي ومع ذلك تختلف درجة الإستخدام. والمستخدمون هم: مجلس الإدارة، المدير التنفيذي، المدير المالي، نواب الرئيس، مدير وحدة العمل، مديرو المصانع ومديرو

⁶³د/ دونالد كيسو وجيري ويجانت، و د/ احمد محمد حجاج، المحاسبة المتوسطة (الرياض : دار المريخ للنشر، 1429 هـ) ص-70

المتاجر, ومراقبوا خطوط الإنتاج. ولكل عامل أهداف مختلفة, يتم تحديدها لمساعدة المنشأة
في تحقيق استراتيجيتها.⁶⁴

⁶⁴, المحاسبة أساس الأعمال ص21د/روبرت ميجز, واخرون, تعريب د/مكرم عبد المسيح باسيلي واخرون

الفصل الثالث

المبحث الأول

نبذة تعريفية عن بنك الخرطوم

مقدمة:

بنك الخرطوم هو أحد البنوك الرائدة في مجال الخدمات المصرفية الإسلامية في السودان ويقدم لعملائه مجموعة شاملة من المنتجات والخدمات المالية المبتكرة ، وهو كذلك أقدم بنك في البلاد وانطلاقاً من جذوره التي تمتد عميقاً في تاريخ البلاد ، لطالما كان بنك الخرطوم في مقدمة الداعمين والمحفيزين للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في السودان على مدى القرن الماضي. وكحال هذه البلاد شهد البنك منذ تأسيسه العديد من التغييرات وواكب العديد من المتغيرات الاقتصادية والسياسية ، ليواصل مسيرة نموه وتطوره عبر عمليات إستحواذ وإندماج مع بنوك أخرى. ويشتهر بنك الخرطوم بقدرته على مواكبة التغيير مع المضي قدماً في دعم القطاع المصرفي وقيادته نحو تقديم أفضل المنتجات والخدمات المصرفية المبتكرة مع الإلتزام بأرقى الممارسات الدولية.

إنشاء بنك الخرطوم وأهدافه :

تأسس بنك الخرطوم في عام 1913م (منذ 104 سنوات) ، وهو شركة مساهمة عامة ، ومقره الرئيسي الخرطوم ، السودان ، وعدد فروع 50 فرع ، وعدد الموظفين 1064 موظف.

نشأة بنك الخرطوم :

1/ 1913م تأسيس البنك تحت مسمى البنك الإنجليزي المصري .

2/ 1925م تحول إلى بنك باركليز لما وراء البحار.

3/ 1970م تم تأميمه وتحولت ملكيته للدولة تحت مسمى بنك الدولة للتجارة الخارجية.

4/ 1975م تم تعديل الإسم ليصبح بنك الخرطوم .

5 / 1983م دمج فيه بنك الشعب التعاوني (بنك مصر سابقاً).

6 / 1993م دمج فيه بنكي الوحدة (البنك العثماني سابقاً) والبنك القومي للإستيراد والتصدير .

7 / 2002م تم تحويل البنك إلى شركة مساهمة عامة .

8 / 2005 دخول بنك دبي الإسلامي كشريك إستراتيجي بما نسبته 60% من الأسهم التأسيسية للبنك .

9 / 2006م طرح أسهمه لأول مرة للجمهور للإكتتاب العام بما نسبته 25% من راس مال البنك الإسمي (المصرح به).

الأهداف العامة للبنك :

1/ إمداد المتعاملين بالقروض اللازمة لتمويل أنشطتهم فهي تقوم بدور الوسيط بين المقرضين والمقترضين .

2/ تقوم بإحتفاظ الودائع لكي يتم سحبها بعد ذلك بواسطة الشيكات ,

3/ تقدم قروض طويلة الأجل وقصيرة الأجل .

4/ تجميع وقبول المدخرات للعاملين بالخارج .

5/ الدعم الإجتماعي والتكافلي لخدمة العاملين بالدولة .

6/ يساهم في تمويل مشروعات التنمية الإقتصادية .

7/ إنشاء الشركات الخاصة بالبنك والمساهمة في إنشاء شركات مع الغير لخدمة أهداف البنك .

يقوم بنك الخرطوم بالأعمال التجارية والمالية والعقارية وغيرها عبر عدد من الشركات التابعة المتخصصة والمملوكة للبنك وهي :

1/ الشركة القومية للمعاملات المالية.

2/ الشركة القومية التجارية.

3/ الشركة القومية للبيع بالتقسيط .

4/ الشركة القومية للصرافة.

5/ شركة واحة الخرطوم ويمتلك فيها البنك 60% من الأسهم إلى جانب مساهمات أخرى في شركات مختلفة.

الصناديق الإستثمارية التي أصدرها البنك :

أصدر بنك الخرطوم حتى الآن صندوق واحد هو صندوق إجارة بنك الخرطوم الإستثماري , وعمره 5 سنوات وبحجم 38.45 مليون جنيه سوداني , ويدار هذا الصندوق بواسطة بنك الإستثمار المالي و صكوك هذا الصندوق متداولة في سوق الخرطوم للأوراق المالية .

الجوائز والإنجازات :

تم منح بنك الخرطوم جائزة أفضل بنك في السودان للعام 2015م , أكبر مؤسسة مالية إسلامية في السودان وقد حصل البنك على ترخيص من مصرف البحرين المركزي

بدأت عملياته منذ أكثر من 100 سنة ويمتاز بجنوره العميقة في الكيان الإقتصادي الوطني ويعتبر البنك المفضل في السودان للشركات المحلية والشركات متعددة الجنسيات وهيئات الأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية والسفارات والمستهلكين . وتشمل شبكة شراكاته العالمية كبنك مراسل مصارف عالمية وإقليمية في المملكة المتحدة وأوروبا والشرق الأوسط وآسيا .

النتائج:

- 1/ يتميز نظام المحاسبة الإدارية بالدقة والسرعة في بنك الخرطوم.
- 2/ عدم إلتزام العاملين بالمحاسبة الإدارية بكفاءة مهنية عالية في بنك الخرطوم.
- 3/ وجود دورات تدريبية وتأهيلية منظمة يزيد من كفاءة المحاسبين في بنك الخرطوم.
- 4/ وجود النزاهة والقيم الأخلاقية لدى بنك الخرطوم.
- 5/ وجود خبرات ومهارات في الأشخاص الذين يقومون بمهنة المحاسبة في بنك الخرطوم.
- 6/ عدم الإلتزام بقواعد المحاسبة الإدارية في بنك الخرطوم.
- 7/ عدم مشاركة جميع العاملين في بنك الخرطوم لوضع الموازنات التخطيطية.
- 8/ عدم إستخدام أساليب حديثة في المحاسبة الإدارية في بنك الخرطوم.

التوصيات:

- 1/ تأهيل المحاسبين ليكونوا ملمين بضوابط النظام المحاسبي.
- 2/ ضرورة الإلتزام بقواعد المحاسبة الإدارية وإزالة كل المعوقات التي تحول دون ذلك.
- 3/ أن يتميز العاملون بالمحاسبة الإدارية بكفاءة مهنية عالية.
- 4/ ضرورة توفير خبرات ومهارات مطلوبة ومحددة في الأشخاص الذين يقومون بأداء مهنة المحاسبة الإدارية.
- 5/ ضرورة توفير الكفاءة المهنية والتأهيل العلمي للمحاسبين.
- 6/ لا بد أن تشمل المحاسبة الإدارية على عدد من التخصصات المناسبة بجانب تخصصات العلوم المالية.
- 7/ ضرورة مشاركة المحاسبين في وضع الموازنات التخطيطية في بنك الخرطوم.
- 8/ يجب إستخدام الحاسوب في نظام المحاسبة الإدارية لتقليل الوقت والتكلفة بينك الخرطوم.
- 9/ إستخدام التشغيل الإلكتروني للبيانات لإنتاج محرجات تتسم بالموضوعية والثقة بالإضافة إلى تقليل الأخطاء.

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات التجارية
قسم المحاسبة و التمويل
ملحق(1)

السيد.....المحترم

السلام عليكم ورحمته وبركاته،،،،،

الموضوع إستمارة إستبانة

يقوم الباحثون بإجراء بحث تكميلي بعنوان : (المحاسبة الإدارية ودورها في إتخاذ القرارات
)، للحصول على درجة البكالوريوس في المحاسبة والتمويل، ونرجو من سيادتكم ملء
الإستبانة للإستفادة من خبراتكم العلمية والعملية والتكرم بالإجابة على الأسئلة الواردة في
الإستمارة بوضوح وشفافية، علماً بأن البيانات لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي
فقط وتحاط بكامل السرية.

ولكم فائق الشكر والتقدير ،،،،،

الباحثات :

إيمان هاشم العوض

تسنيم أسامة عثمان

سماهر عبد الرحمن حسين

ولاء قسم الله موسى

القسم الأول:البيانات الشخصية :

الرجاء وضع علامة ()في مربع الإجابة التي تراها مناسبة :

1/النوع :

ذكر أنثي

2/العمر:

أقل من 30 31 - 40 سنة 41 - 50 سنة أكثرمن

50 سنة

3/ المؤهل العلمي :

بكالوريوس دبلوم عالي ماجستير دكتوراه

أخرى

4/المؤهل المهني:

زمالة المحاسبين القانونيين السودانية زمالة المحاسبين القانونيين العربية

زمالة المحاسبين القانونيين البريطانية زمالة المحاسبين القانونيين الأمريكية

5/ التخصص العلمي:

محاسبة وتمويل تكاليف ومحاسبة إدارية علوم مالية مصرفية

إقتصاد أخرى

6/سنوات الخبرة :

أقل من 5سنوات 6 - 10سنوات 11 - 15سنوات 16-20 سنة

أكثر من 21 سنة

7/المركز المالي:

مدير مالي مراقب مالي حاسب حل مالي ر إداري

القسم الثاني: أرجو التكرم بوضع علامة () أمام مستوى الموافقه الذي يناسبك :

الفرضية الأولى: الإهتمام بنظام المحاسبة الإدارية يؤدي إلي ترشيد القرارات الإدارية

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لاأوافق بشدة	لاأوافق بشدة
1.تزود المحاسبة الإدارية إدارة المنشأة بالمعلومات الضرورية لقياس كفاءة العاملين .					
2.المحاسبة الإدارية يمكن تطبيقها في كل أنواع التنظيم سواء كانت في خدمة أو تجارية أو صناعية .					
3.الإعتماد علي المعلومات المفصح عنها تقلل من المخاطر.					
4.الإهتمام بإستخدام نماذج بحوث العمليات والأساليب الكمية والإحصائية في حل العديد من مشاكل إتخاذ القرارات.					
5.تهدفالمحاسبة الإداية إلى تحفيز الموظفين والإداريين لتحقيق أهداف المنشأة					

الفرضية الثانية : المعلومات المحاسبية بالقوائم المالية لها تاثير فعال علي
إتخاذ القرارات الإدارية.

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لاأوافق بشدة
1.تقدم المنشآت قوائم مالية تفتقر إلى شفافية المعلومات المحاسبية .				
2.ملائمة المعلومات المحاسبية لها تأثير إجابي في القرارات الإستثمارية				
3.تصبح الإدارة أكثر كفاء عندما يقوم المحاسبون بمد الإدارة بمعلومات دقيقة وكاملة على أساسها يتم إتخاذالقرار .				
4.تؤدي المعلومات المحاسبية دورها بكفاءةإذا توافرت صفة الأهمية النسبية لها				
5.تؤثر المعلومات المحاسبية في توقعات القرارات.				

الفرضية الثالثة: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين محاسبة الإدارية
وعملية إتخاذ القرارات وترشيدها.

العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لاأوافق بشدة
1.تلتزم المنشآت في القوائم المالية بالدقة والصدق مما يؤدي لسلامة إتخاذالقرارات.				
2.توفر المعلومات المحاسبية معلومات ذات قدرة تنبؤية تساعد الإدارة في				
3.يساعد وجود نظام معلومات متكامل من تسهيل وتيسير مهمة تحديد المشكلة والتعرف عليها.				
4.يعتمد صحة القرار على مدي صحة المعلومات المحاسبية.				
5.الإلتزام بطببق معايير المحاسبة الإدارية يحد من المشاكل التي تواجه متخذ القرار.				