



جامعة آل البيت
كلية إدارة المال والأعمال
قسم المحاسبة

دور المحاسبة الإدارية بتنفيذ وظائف الإدارة في المصارف التجارية العراقية

**The Role of Managerial Accounting for implementing the
Administration functions in Iraqi commercial banks**

إعداد
سنان رحيم جاسم

المشرف
الدكتور عودة أحمد بني أحمد

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة

عمادة الدراسات العليا
جامعة آل البيت
٢٠١٤م

تفويض

أنا سنان رحيم جاسم، أفوض جامعة آل البيت بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم حسب التعليمات النافذة في الجامعة.

التوقيع: 

التاريخ: 2014 / 4 / 16

إقرار والتزام بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها

الرقم الجامعي: 1220504015

أنا الطالب: سنان رحيم جاسم

الكلية: إدارة المال والأعمال

التخصص: المحاسبة

أعلن بأنني قد التزمت بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المفعول المتعلقة بإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي بعنوان:

دور المحاسبة الإدارية بتنفيذ وظائف الإدارة في المصارف التجارية العراقية

وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل والأطاريح العلمية. كما أنني أعلن بأن رسالتي هذه غير منقولة أو مستلة من رسائل أو الأطاريح أو كتب أو أبحاث أو أي منشورات علمية تم نشرها أو تخزينها في أي وسيلة إعلامية، وتأسيساً على ما تقدم فإنني أتحمل المسؤولية بأنواعها كافة فيما لو تبين غير ذلك بما فيه حق مجلس العمداء في جامعة آل البيت بإلغاء قرار منحي الدرجة العلمية التي حصلت عليها وسحب شهادة التخرج مني بعد صدورها دون أن يكون لي أي حق في التظلم أو الاعتراض أو الطعن بأي صورة كانت في القرار الصادر عن مجلس العمداء بهذا الصدد.

التاريخ : 16 / 4 / 2014م



توقيع الطالب:

عمادة الدراسات العليا

جامعة آل البيت

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة

(دور المحاسبة الإدارية بتنفيذ وظائف الإدارة في المصارف التجارية العراقية)

**The Role of Managerial Accounting for implementing the
Administration functions in Iraqi commercial banks**

وأجيزت بتاريخ 16 / 4 / 2014م

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة





الدكتور عودة أحمد بني أحمد، (رئيساً) المشرف
أستاذ مساعد / نظم معلومات محاسبية
الدكتور، محمود جلال أحمد، (عضواً)
أستاذ مشارك / محاسبة تكاليف وإدارية
الدكتور، نوفان حامد العليمات (عضواً)
أستاذ مساعد / محاسبة مالية

الإهداء

إلى والدي ووالدي

رمز المثابرة والتضحية والعطاء

إليهما أهدي هذا العمل المتواضع

شكر وتقدير

فإنه لا يسعني بعد أن أنهيت هذه الرسالة المتواضعة إلا أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى أستاذي الفاضل الدكتور عودة احمد بني احمد الذي أشرف على هذه الرسالة، وساعدني بكثير من المعلومات ذات القيمة العلمية والتوجيهات السديدة. وكذلك أقدم شكري إلى أعضاء لجنة المناقشة على مشاركتهم وتوجيهاتهم، ولما أعطوا هذه الرسالة من وقتهم، على إخراجها بهذا الشكل، وهم كل من: الدكتور محمود جلال أحمد والدكتور عودة أحمد بني أحمد والدكتور نوفان حامد عليمات. وأتقدم بالتقدير أيضاً لكل من أخلص في دعمي ومساندتي في إنجاز هذه الرسالة بشكل مباشر أو غير مباشر، وإلى كل من لم يتسع المجال لذكرهم، لهم مني خالص التقدير والعرفان.

الباحث

فهرست المحتويات

Contents

ي	ملخص
ك	Abstract
١	المقدمة
٢	تمهيد
٢	مشكلة الدراسة
٣	أهمية الدراسة
٤	مخطط الدراسة
٤	أهداف الدراسة
٥	فرضيات الدراسة
٥	مصطلحات الدراسة
٧	الفصل الأول الإطار النظري والدراسات السابقة
٩	١-١ المبحث الأول: المحاسبة الإدارية
٩	١-١-١ تمهيد
٩	٢-١-١ نشأة المحاسبة الإدارية ومراحل وعوامل تطورها التاريخي
١١	٣-١-١ طبيعة المحاسبة الإدارية ومفهومها
١٢	٤-١-١ الأهداف الرئيسية للمحاسبة الإدارية
١٤	٥-١-١ خصائص المحاسبة الإدارية
١٥	٦-١-١ طبيعة المعلومات التي تقدمها المحاسبة الإدارية وخصائصها
١٧	٧-١-١ مقومات نظام المحاسبة الإدارية
١٨	٨-١-١ المهارات المطلوب توفرها في المحاسب الإداري
١٩	٩-١-١ معايير الآداب والسلوك المهني للمحاسبين الإداريين
٢٠	١٠-١-١ المحاسبة الإدارية من وجهة النظر الاستراتيجية
٢٢	٢-١ المبحث الثاني: المحاسبة الإدارية ووظائف الإدارة
٢٣	٢-١ المبحث الثاني: المحاسبة الإدارية ووظائف الإدارة
٢٣	١-٢-١ تمهيد
٢٣	٢-٢-١ وظائف المحاسبة الإدارية كنظام معلومات
٢٤	٣-٢-١ وظائف الإدارة
٢٤	١-٣-٢-١ مفهوم التخطيط
٢٥	٢-٣-٢-١ مفهوم الرقابة
٢٦	٣-٣-٢-١ مفهوم تقييم الأداء
٢٦	٤-٣-٢-١ مفهوم اتخاذ القرارات
٢٧	٤-٢-١ أدوات وأساليب المحاسبة الإدارية
٢٧	١-٤-٢-١ أساليب المحاسبة الإدارية التقليدية
٢٧	اولاً: التكاليف الفعلية والتكاليف المعيارية:
٢٨	ثانياً: تحليل الانحرافات:
٢٩	ثالثاً: الموازنات التخطيطية:
٣١	رابعاً: الموازنات الاستثمارية:

٣٢	خامسا: أسلوب التدفق النقدي المخصوم:.....
٣٣	سادسا: تحليل نقطة التعادل:.....
٣٣	١-٢-٤ أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة.....
٤١	١-٢-٥ مخرجات نظام المحاسبة الإدارية ومعايير قياس كفاءتها.....
٤١	١-٢-٦ المحاسبة الإدارية ووظيفة التخطيط.....
٤٢	١-٢-٧ المحاسبة الإدارية والرقابة وتقييم الأداء.....
٤٣	١-٢-٨ المحاسبة الإدارية ووظيفة اتخاذ القرارات.....
٤٥	١-٣-٣ المبحث الثالث: الدراسات السابقة.....
٤٦	١-٣-٣ المبحث الثالث: الدراسات السابقة.....
٤٦	١-٣-١ الدراسات العربية.....
٥٥	١-٣-٢ الدراسات الأجنبية.....
٥٧	١-٣-٣ ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.....
٥٩	الفصل الثاني الطريقة والإجراءات وتحليل النتائج واختبار الفرضيات.....
٦٠	٢-١ تمهيد.....
٦٠	٢-٢ منهجية الدراسة.....
٦٠	٢-٢-١ أسلوب جمع البيانات.....
٦٠	٢-٢-٢ مجتمع الدراسة وعينتها.....
٦١	٢-٢-٣ أداة الدراسة.....
٦٢	٢-٢-٣-١ ثبات أداة الدراسة.....
٦٣	٢-٢-٤ الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات.....
٦٣	٢-٢-٤-١ اختبار التوزيع الطبيعي (Normality):.....
٦٤	٢-٣ الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة.....
٧٨	الفصل الثالث النتائج والتوصيات.....
٧٩	٣-١ النتائج.....
٨١	٣-٢ التوصيات.....
٨٢	٣-٣ دراسات مستقبلية مقترحة.....
٨٣	قائمة المراجع.....
٨٣	أولاً- المراجع العربية.....
٨٨	ثانياً - المراجع الأجنبية:.....
٩٠	الملاحق.....

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
١.	مقياس التحليل	٦١
٢.	نتائج اختبار معامل الفا كرونباخ للتحقق من درجة مصداقية وثبات البيانات الواردة في الاستبانة	٦١
٣.	اختبار (معاملات الالتواء واختبار كولمجراف - سميرنوف) للمتغير المستقل والمتغيرات التابعة	٦٢
٤.	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العوامل الديمغرافية	٦٣
٥.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للفقرات المتعلقة بوظيفة التخطيط في المصارف التجارية العراقية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	٦٤
٦.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لوظيفة التخطيط مقارنة بالمعيار (٣)	٦٦
٧.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للفقرات المتعلقة بعملية الرقابة وتقييم الأداء في المصارف التجارية العراقية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	٦٧
٨.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لعملية الرقابة وتقييم الأداء مقارنة بالمعيار (٣)	٧٠
٩.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للفقرات المتعلقة بعملية اتخاذ القرارات في المصارف التجارية العراقية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	٧١
١٠.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لعملية اتخاذ القرارات مقارنة بالمعيار (٣)	٧٣
١١.	تحليل التباين لأثر العمر والتخصص والتحصيل العلمي وسنوات الخبرة والمركز الوظيفي على دور المحاسبة الإدارية بتنفيذ وظائف الإدارة في المصارف التجارية العراقية	٧٤

دور المحاسبة الإدارية بتنفيذ وظائف الإدارة في المصارف التجارية العراقية

إعداد

سنان رحيم جاسم

إشراف

الدكتور عودة أحمد بني أحمد

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور المحاسبة الإدارية بتنفيذ وظائف الإدارة (التخطيط والرقابة وتقييم الأداء واتخاذ القرارات) في المصارف التجارية العراقية. من وجهة القائمين المسؤولين عن إعداد هذه المعلومات.

وقد اعتمد الباحث على عدد من الأساليب الإحصائية في تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتم استخدام الأسلوب الوصفي، وذلك باستخراج التكرارات، والنسب المئوية للتعرف على خصائص عينة الدراسة، وكذلك تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على درجة استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة، بالإضافة إلى اختبار التوزيع الطبيعي، واختبار (One-Sample T- test)، والرتبة و اختبار كرونباخ الفا.

وأهم ما توصلت إليه الدراسة هنالك تركيز على المحاسبة الإدارية التقليدية، وخاصة الموازنات التخطيطية، وهي الأداة الرئيسية للتخطيط والرقابة وتقييم الأداء واتخاذ القرارات في المصارف التجارية العراقية، وهي التي تحقق لها الاستخدام الأفضل للوقت والمرونة في إجراء التعديلات وتحليل الانحرافات واتخاذ القرارات التشغيلية والتمويلية والاستثمارية.

وتوصي الدراسة بضرورة تعزيز الاهتمام بأساليب وأدوات المحاسبة الإدارية الحديثة، من خلال التأكيد على الأنشطة التي تضيف قيمة للمصارف التجارية، وضرورة إلمام مسؤولي إعداد معلومات المحاسبة الإدارية بالأساليب الكمية والرياضية والإحصائية، بالإضافة إلى تعزيز الاهتمام بمتغيرات بيئة الأعمال سواء كانت داخلية أو خارجية ليكون لها القدرة البقاء في دائرة المنافسة.

The Role of Managerial Accounting for Implementation the Administration Function in Iraq Commercial Banks

Prepared by:

Sinan Raheim Jasim

Supervision by:

Dr. Awdah Ahmad Bani Ahmad

Abstract

The study aims to clarify the role of management accounting for implementation the purposes of the study (planning, control, performance evaluation and decision-making) in Iraq's commercial banks. Management accounting has tools and different methods enable management to implement its functions if used properly in order to achieve the desired goals of using.

Researcher adopted many of statistical methods in the analysis of the study data: The researcher used the program Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), and the descriptive method that extracts the frequencies and percentages to identify the characteristics of the study sample. Averages and standard deviations were extracted to identify degree of response of the study sample on questionnaire items. in addition; to the selection of the normal distribution (T-test One-Sample), grade and Cronbach alpha test.

The study found the most important of which there is a focus on management accounting of conventional, especially planning budgets, a main tool for planning, monitoring and evaluation of performance and decision-making in Iraq's commercial banks, which have achieved better

use of time and flexibility to make adjustments and analyze deviations and operational decision-making, financing and investment.

The study recommends the need to strengthen attention to the methods and tools Accounting Administrative modern, through an emphasis on activities that add value to commercial banks, and the need for familiarity with officials preparing accounting information management quantitative methods and mathematical and statistical, as well as to strengthen attention to the variables of the business environment, whether internal or external to have the ability to stay in the competition.

المقدمة

تمهيد

مشكلة الدراسة

أهمية الدراسة

مخطط الدراسة

أهداف الدراسة

فرضيات الدراسة

مصطلحات الدراسة

المقدمة

تمهيد

تعتبر المحاسبة الإدارية ذات أهمية كبيرة للوحدات الاقتصادية، وأخذت هذه الأهمية تزداد بشكل ملحوظ في الفترة الأخيرة نتيجةً للتطورات التكنولوجية الهائلة في مختلف المجالات والتي يشهدها عالم اليوم. فهي تعمل على تقديم المعلومات ذات الخصائص الملائمة للإدارة لتنفيذ وظائفها، وبالتالي أصبحت نظاماً للمعلومات الإدارية يعمل مع الأنظمة الأخرى، لأجل تمكين الوحدات الاقتصادية من ممارسة أنشطتها المختلفة بكفاءة وفاعلية، وصولاً إلى تحقيق الميزة التنافسية التي تضمن للوحدة البقاء والاستمرار في بيئة الأعمال الاقتصادية، وهن أجل ذلك كان للمعلومات التي تقدمها المحاسبة الإدارية قيمةً اقتصاديةً ذات فائدة كبيرة للعديد من الأطراف داخل الوحدة، فهي توفر المعلومات المالية وغير المالية والأساليب والطرق والأدوات التي تحتاجها الإدارة من أجل إنجاز وظائفها في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء واتخاذ القرارات، والتي تساعد الوحدات لتحقيق أهدافها، وبالتالي فإن الإدارة تحتاج إلى معلومات ملائمة وكافية وبالوقت المناسب وذات مصداقية لإنجاز هذه الوظائف بشكل فعال يساعدها للوصول إلى الأهداف المرسومة، أي أن هذه المعلومات تخدم الإدارة داخل المنشأة.

فالمحاسبة الإدارية تساعد المدراء في أداء أعمالهم في مجالات التخطيط للعمليات التي تضمن تحقيق الأهداف ووضع الاستراتيجيات وتطوير الخطط بشكل مستمر تبعاً للتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للوحدة، وأيضاً تساهم في اتخاذ القرارات من خلال تحديد البدائل الممكنة واختيار البديل الأفضل، والرقابة وتقييم الأداء لتحديد الانحرافات بين ما هو مخطط وما هو منجز فعلاً، والعمل على معالجة الانحرافات وأخذ الإجراءات الكفيلة بعدم تكرار الانحرافات السلبية منها، وتعزيز الانحرافات الإيجابية، مما يبرز الدور المهم للمحاسبة الإدارية من خلال ذلك الدور الفعال في حل الكثير من المشاكل التي تتعرض لها الإدارة، وذلك ليكون لها القدرة على العمل في ظل ظروف المنافسة العالية والتي خلقتها التطورات التكنولوجية السريعة التي تشهدها بيئة الأعمال الاقتصادية.

مشكلة الدراسة

أن تطور مفاهيم واساليب المحاسبة الإدارية باعتبارها نظام معلومات ، وأن عدم استخدام المصارف التجارية العراقية لهذه المفاهيم والاساليب لزيادة قدرتها على توفير المعلومات لإدارات- المصارف يجعل قدرتها في الحصول على موقع تنافسي محل شك سواء

كان هذا الموقع التنافسي محليا او خارجيا ، ويتبين من هنا ضرورة استخدام مفاهيم واساليب المحاسبة الادارية الحديثة ، والعمل على استخدامها وتطبيقها بكفاءة وفاعلية لتساهم بمساعدة الادارة في اداء وظائفها (التخطيط ، والرقابة وتقييم الاداء، واتخاذ القرارات).

وبناءً على ما تقدم فإن مشكلة الدراسة تدور حول السؤال الرئيسي التالي هل يوجد دور للمحاسبة الإدارية بتنفيذ وظائف الإدارة في المصارف التجارية العراقية.

ويمكن تقسيم السؤال الرئيسي للدراسة إلى التساؤلات التالية:

- ١- هل يوجد دور للمحاسبة الإدارية في مساعدة الإدارة في عملية التخطيط في المصارف التجارية العراقية؟
- ٢- هل يوجد دور للمحاسبة الإدارية في مساعدة الإدارة في عملية الرقابة وتقييم الأداء في المصارف التجارية العراقية؟
- ٣- هل يوجد دور للمحاسبة الإدارية في مساعدة الإدارة في عملية اتخاذ القرارات في المصارف التجارية العراقية؟
- ٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية للعوامل الديمغرافية في دور المحاسبة الإدارية بتنفيذ وظائف الإدارة في المصارف التجارية العراقية؟

أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من خلال التعرف على الدور الذي تلعبه المحاسبة الإدارية في المصارف التجارية العراقية باعتبارها نظام معلومات يعمل على تزويدها بالبيانات والمعلومات المالية وغير المالية، ومدى توظيف هذه المعلومات لخدمة إدارة المصرف من خلال بيان:

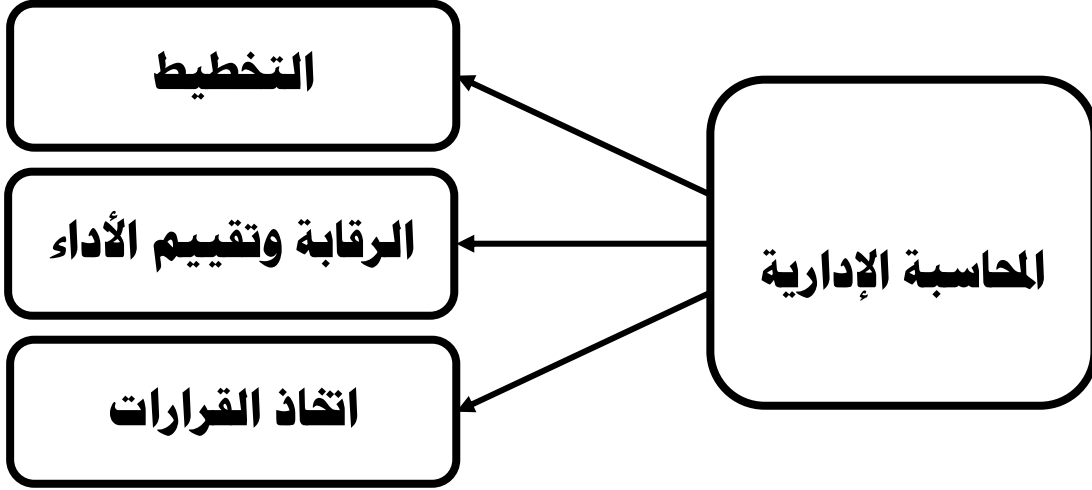
- ١- مدى مساهمة المحاسبة الإدارية في خدمة إدارات المصارف التجارية العراقية لأداء وظيفة التخطيط.
- ٢- مدى مساهمة المحاسبة الإدارية في خدمة إدارات المصارف التجارية العراقية لأداء وظيفة الرقابة وتقييم الأداء.
- ٣- مدى مساهمة المحاسبة الإدارية في خدمة إدارات المصارف التجارية العراقية لأداء وظيفة اتخاذ القرارات.

وأخيراً تقديم التوصيات التي يمكن أن تساهم في الارتقاء بدور المحاسبة الإدارية في المصارف التجارية العراقية والعمل على رفع قيمة هذا الدور.

مخطط الدراسة

المتغيرات التابع

المتغير المستقل



شكل ١. مخطط الدراسة

المصدر: إعداد الباحث.

أهداف الدراسة

يتمثل هدف الدراسة في بيان الدور الذي تلعبه المحاسبة الإدارية في مساعدة الإدارة للقيام بوظائفها في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء واتخاذ القرارات في المصارف التجارية العراقية عن طريق التكامل والتناسق بين هذه الوظائف وسعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- بيان دور المحاسبة الإدارية في مساعدة الإدارة في عملية التخطيط في المصارف التجارية العراقية.
- ٢- بيان دور المحاسبة الإدارية في مساعدة الإدارة في عملية الرقابة وتقييم الأداء في المصارف التجارية العراقية.
- ٣- بيان دور المحاسبة الإدارية في مساعدة الإدارة في عملية اتخاذ القرارات في المصارف التجارية العراقية.
- ٤- بيان أثر العوامل الديمغرافية على دور المحاسبة الإدارية بتنفيذ وظائف الإدارة في البنوك التجارية العراقية.

فرضيات الدراسة

يوجد هنالك تباين كبير في أداء البنوك لتحقيق أهدافها تبعاً لكفاءة عملها الإداري، والمتمثل بالإدارة وقدراتها على القيام بوظائفها في التخطيط للأعمال المستقبلية والرقابة على تنفيذ هذه الخطط و اتخاذ القرارات المناسبة. وتنطلق الدراسة من الفرضية الرئيسية والتي مفادها : لا يوجد دور للمحاسبة الإدارية بتنفيذ وظائف الإدارة في المصارف التجارية العراقية.

ويمكن صياغة فرضيات الدراسة الفرعية بالشكل التالي:

- ١- لا يوجد دور للمحاسبة الإدارية بمساعدة الإدارة في عملية التخطيط في البنوك التجارية العراقية؟
- ٢- لا يوجد دور للمحاسبة الإدارية بمساعدة الإدارة في عملية الرقابة وتقييم الأداء في البنوك التجارية العراقية؟
- ٣- لا يوجد دور للمحاسبة الإدارية بمساعدة الإدارة في عملية اتخاذ القرارات في البنوك التجارية العراقية؟
- ٤- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha = 0.05$) في دور المحاسبة الإدارية بتنفيذ وظائف الإدارة في المصارف التجارية العراقية تعزى إلى العوامل الديمغرافية؟

مصطلحات الدراسة

المحاسبة الإدارية: " انها نظام معلومات شامل لخدمة وظائف الادارة المختلفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ، يتضمن تحديد وتحليل وتفسير وتوضيح البيانات اللازمة لتلبية احتياجات الادارة وخدمة تحقيق اهدافها وصنع قراراتها والتوجيه الامثل لاستثمارات المنشأة والتخطيط للأموال والرقابة عليها" (التكريتي وآخرون، ٢٠١٠، ص:٢١).

التخطيط: فقد عرفه كل من الحلالمة والمدادحة (٢٠١٠) بأنه "هو الخطوة الاولى في العملية الادارية حيث تحدد فيه الادارة ما تريد ان تعمل وماذا يجب عمله ، واين ، وكيف ، وما تحتاج اليها لا تمام العمل ، وذلك عن طريق تحديد الاهداف ووضع السياسات المرغوب تحقيقها في المستقبل وتصميم البرامج وتفصيل الخطوات والاجراءات والقواعد اللازمة في اطار زمني محدد وبياني محسن في ضوء التوقعات للمستقبل والعوامل المؤثرة المحتمل وقوعها " (ص:١٠٨).

الرقابة: "عبارة عن مجموع الأنشطة التي تسعى إلى التأكيد من أن المنشأة، تسير في الطريق المرسوم لها، وهذا بدوره يتطلب وجود خطط تحكم مسار عمل المنشأة لأنه بدون ذلك يصعب الحكم على كفاءة الأداء" (الرجبي، ٢٠٠٧، ص:١٩).

تقييم الأداء: إن عملية تقييم الأداء تعتبر المرحلة الأخيرة من مراحل العملية الإدارية، ومن خلالها يتم الحصول على التقييم أو النتيجة النهائية للأنشطة المراد تقييمها، ويتم الحصول على هذه النتيجة بعد إجراء عملية المقارنة بين العمل الذي تم تنفيذ فعلا للأنشطة والعمليات المختلفة داخل المنظمة وبين ما هو مخطط لتلك الأنشطة مسبقاً (الغالبى وادريس، ٢٠٠٧).

اتخاذ القرارات: فقد عرفها عبود (٢٠٠٩) بأنها "تمثل عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية جميعها والتخطيطية تخطيط هدف لا يمكن وضع الخطط موضع التنفيذ إلا باتخاذ قرار وهذا من أهم وظائف المدير، وتمثل عملية اتخاذ القرارات نشاط إداري مرتبط بوضع الخطط وتحديد الأهداف ورسم السياسات وحل من كل البلاد. والإدارة تمثل التفكير الابتكاري المتعلق باتخاذ القرار الأنسب في المواقف المعنية لان المعلوم أن اتخاذ الخطوات يمر بمراحل عديدة مثل تحديد الهدف وتشخيص المشكلة وجمع البدائل وما يتعلق بها من معلومات ثم اختيار البديل الأنسب" (ص:٦٥).

نظرية المحددات (TOC): تعد نظرية المحددات فلسفة ادارية نادى بها المفكر Ellyahu M.Goldrat في سلسلة من الكتب والمقالات ، وتعد هذه النظرية منهجا منظما مبني على فرضية مفادها أن هنالك عنصرا على الاقل في كل منظمة يحد من قدرتها على انجاز اهدافها.

الفصل الأول

الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

١-١ المبحث الأول: المحاسبة الإدارية

١-١-١ تمهيد

١-١-٢ نشأة المحاسبة الإدارية ومراحل وعوامل تطورها التاريخي.

١-١-٣ طبيعة المحاسبة الإدارية ومفهومها

١-١-٤ الأهداف الرئيسية للمحاسبة الإدارية

١-١-٥ خصائص المحاسبة الإدارية

١-١-٦ طبيعة المعلومات التي تقدمها المحاسبة الإدارية وخصائصها

١-١-٧ مقومات نظام المحاسبة الإدارية

١-١-٩ المهارات المطلوب توفرها في المحاسب الإداري

١-١-١٠ معايير الآداب والسلوك المهني للمحاسبين الإداريين

١-١-١١ المحاسبة الإدارية من وجهة النظر الاستراتيجية

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

١-١ المبحث الأول: المحاسبة الإدارية

١-١-١ تمهيد

إن مصطلح المحاسبة الإدارية يتكون من كلمتين الأولى ترتبط بالمحاسبة، والثانية تتعلق بالإدارة وهما أساس إدارة الأعمال في المنشأة الصناعية والخدمية حيث لا يمكن فصل إحداها عن الأخرى أي أن منشأة الأعمال لا يمكن أن تعمل بدون إدارة وكما لا يمكن أن تعمل بدون محاسبة. ويعتمد نجاح إدارة الوحدة الاقتصادية على مدى تحقيق التوافق والتكامل بين المحاسبة والإدارة لأجل تحقيق الأهداف والوصول إلى الكفاءة المطلوب تحقيقها، ومن هنا ظهرت أهمية الإدارة المحاسبية بوصفها أداة إدارية نافعة تعمل على توفير البيانات والمعلومات وترتيبها وتبويبها وتنسيقها بصورة واضحة ومفهومة لغرض تقديمها إلى الإدارات المختلفة، الأمر الذي نتج عنه ما عرف بالمحاسبة من أجل الإدارة أو المحاسبة الإدارية (الحبيطي، ٢٠٠٢)، وبدأت حاجة الوحدة الاقتصادية إلى المعلومات المحاسبية من أجل قيام الإدارة بأعمالها ومساعدة المدراء على اتخاذ القرارات الرشيدة، مما أدى إلى ظهور نظام معلومات المحاسبة الإدارية الذي يكون مسؤولاً عن تزويد الإدارة بالمعلومات ذات الخصائص والنوعية المطلوبة، والتي تساعد على لقيام بوظائفها في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء واتخاذ القرارات (الرجبي، ٢٠٠٧)، وبالتالي أدى كل ذلك إلى زيادة الاهتمام بمسؤوليات المحاسب الإداري واعتباره جزءاً من الفريق الإداري في المنظمة، وتؤكد الإصدارات الدولية الحديثة على حاجة الوحدات الاقتصادية الصناعية والخدمية للمحاسبين الإداريين لغرض زيادة فاعلية الأنشطة التي تعمل على إضافة قيمة، من خلال إشراكهم في عملية التخطيط واتخاذ القرارات (عبد الوهاب، ٢٠٠٩).

١-١-٢ نشأة المحاسبة الإدارية ومراحل وعوامل تطورها التاريخي

وكما هي المحاسبة بشكل عام، فإن المحاسبة الإدارية شهدت تطوراً في بيئة الأعمال نتيجة استخدام التكنولوجيا وما صاحبها من تقدم صناعي ولزيادة حجم الاستثمارات في مختلف القطاعات الصناعية والتجارية والخدمية (الفضل وآخرون، ٢٠١٠) وتعد الفترة الزمنية التي تلت الحرب العالمية الثانية القمة في تطور المحاسبة الإدارية وقد شهدت هذه الفترة حدوث تطور واستخدام واسع لأساليب المحاسبة الإدارية والاهتمام بالعلاقات الإنسانية والحوافز والسلوك وتوفير العديد من الأدوات التحليلية والتوسع في إنتاج واستخدام المعلومات المحاسبية لأغراض

التخطيط والرقابة وتقييم الأداء مما ساعد المدراء على اتخاذ القرارات (الحبيطي، ٢٠٠٢)، ويرجع ظهور تعبير المحاسبة الإدارية إلى العام ١٩٥٠ في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث قام مجلس الأنجلو الأمريكي بتشكيل فريق عمل تحت اسم (فريق المحاسبة الإدارية) والذي زار عدد من المنشأة الصناعية في الولايات المتحدة الأمريكية ونشر تقريره (المحاسبة الإدارية) والذي عرفها على أنها "عرض المعلومات المحاسبية بصورة تؤدي إلى مساعدة وترشيد الإدارة في وضع السياسات وتصريف العمليات اليومية للمنظمة" (الجبوري وآخرون، ٢٠١٢، ص:٥). وفي عام ١٩٥٩ وضعت لجنة المحاسبة الإدارية في جمعية المحاسبين الأمريكية تعريفاً للمحاسبة الإدارية "بأنها تطبيق للوسائل والمفاهيم الملائمة في تطوير المعلومات الاقتصادية التاريخية والمتوقعة عن المنشأة من أجل مساعدة الإدارة في وضع خطة للأهداف، الاقتصادية واتخاذ القرارات الرشيدة" (الفضل وآخرون، ٢٠١٠، ص:١٣). وفي السبعينات برز اهتمام المحاسبة الإدارية بالتخطيط للاستثمارات وإعداد الموازنات التقديرية للمبيعات والإنتاج واستخدام الطرق الرياضية وبحوث العمليات والأساليب الإحصائية لغرض تحليل المعلومات وجعلها أكثر واقعية ووضوحاً لاستخدامها في صنع القرارات الإدارية، وفي فترة التسعينات اهتمت المحاسبة الإدارية بتطوير الأنظمة المحاسبية لتكون أكثر قدرة للتعبير عن البيانات المحاسبية والإدارية لرسم السياسات والخطط المستقبلية (آل آدم، ٢٠٠٦). ومع بداية القرن العشرين بدأت الشركات المساهمة العملاقة من صناعية وتجارية ومالية ومصرفية بالظهور ، وحاجة هذه الشركات الى رؤوس الاموال الضخمة مما زاد الحاجة للمعلومات المالية ، وفي القرن الحادي والعشرين حيث العولمة والانفتاح العالمي في التجارة الخارجية ظهرت الحاجة الماسة للمعلومات المالية وغير المالية للإدارات لمواكبة هذه التغيرات والحفاظ على الموقع التنافسي لضمان استمرار العمل والبقاء في بيئة الاعمال المتغيرة هذه. ومن العوامل التي ساهمت في تطور المحاسبة الإدارية والتي تناولها عبود (٢٠٠٩):

- ١- ازدياد المنافسة العالمية بين الشركات على اختلاف القطاعات التي تنتمي إليها سواء الخدمية أو التجارية أو الصناعية نتيجةً للانفتاح في الأسواق.
- ٢- رغبة كل منشأة لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لها لتحقيق الكفاءة الإنتاجية المطلوبة والوصول للأهداف المرسومة.
- ٣- حرص المنشأة على زيادة الأرباح لرفع القيمة السوقية للأسهم.
- ٤- زيادة الاهتمام بالنوعية والجودة للوصول إلى رغبات المستهلكين المتغيرة وللحفاظ على العملاء والوصول إلى عملاء جدد.

٥- لجوء الإدارات إلى تطوير أساليب المحاسبة الإدارية لضمان الاستجابة للمتغيرات الكبيرة والسريعة في بيئة الأعمال الحديثة.

١-١-٣ طبيعة المحاسبة الإدارية ومفهومها

إن المحاسبة الإدارية تعمل على مساعدة الإدارة في اتخاذ قراراتها، الآخذة بالتوسع الكمي والنوعي. ولا يمكنها في ظل المفاهيم الحالية للمحاسبة المالية أن تؤدي إلى توفير متطلبات الإدارة. لذلك جاءت المحاسبة الإدارية لتقوم بعمل مهم وهو مفاعلة المحاسبة مع العلوم ذات العلاقة بقصد تقديم صورة عن المستقبل لتكون هذه الصورة الجديدة قادرة على تقديم خدمة للإدارة بصدد اتخاذ قراراتها المتعلقة بالتخطيط والرقابة وتقييم الأداء. ومن حيث الاستخدام للبيانات المحاسبية التي تقدمها المحاسبة الإدارية تنقسم إلى فئتين إحداهما من داخل الوحدة الاقتصادية والأخرى خارجها، وتأسيساً على ذلك قسمت المحاسبة إلى فرعين المحاسبة المالية الخارجية والمحاسبة الإدارية أو الداخلية، ولقد أورد الكتاب والباحثون تعريفات عديدة لمفهوم المحاسبة الإدارية حيث خلص أكثرها إلى أن المحاسبة الإدارية أداة أو وسيلة أو نظام معلوماتي يعمل على مساعدة الإدارة لغرض إنجاز أعمالها من خلال توفيرها للمعلومات المالية وغير المالية للقيام بوظائفها في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء واتخاذ القرارات. حيث تم تعريفها "بأنها فرع من فروع المحاسبة، يوفر المعلومات المطلوبة بواسطة المدراء لتحديد كيفية الحصول على المصادر وكذلك كيفية استخدامها في المنشأة الصغيرة والكبيرة" (الفداغ، ٢٠٠٠، ص: ١٨).

وأيضاً تم تعريفها من قبل العريبي (٢٠٠٣، ص: ١٧) "بأن المحاسبة الإدارية من أهم العناصر المكونة لنظام المعلومات الإدارية للمشروع، فهذا النظام يوفر المعلومات المالية والاقتصادية، ويتولى تجميع المعلومات الأخرى المتولدة من نظم المعلومات الفرعية الأخرى في المشروع". وهذا التعريف باعتبارها نظام للمعلومات لا يختلف كثيراً عن تعريف الحارس (٢٠٠٤، ص: ٢٨) "بأنها نظام معلومات شامل لخدمة وظائف الإدارة المختلفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ويتضمن تحديد وتحليل وتفسير وتوفير البيانات اللازمة لتلبية احتياجات الإدارة وخدمتها وتحقيق أهدافها وصنع قراراتها، والتوجيه الأمثل لاستثمارات المنشأة، والتخطيط للأموال الرقابة عليها". وكذلك عرفها الفضل وآخرون (٢٠٠٧، ص: ١٣) "بأنها النظام الذي يقوم بجمع وتصنيف وتلخيص وتحليل وإيصال المعلومات التي تساعد المديرين في اتخاذ القرارات والرقابة عليها". وأيضاً تم اعتبارها كنظام للمعلومات يعمل على توفيرها لغرض مساعدة الإدارة حيث عرفها كل من Kaplan and Anthony (١٩٩٨، ص: ١) "بأنها نظام يقوم

بتزويد المعلومات لمساعدة المدراء في تأدية أنشطة التخطيط والرقابة، وتتضمن أنشطة المحاسبة الإدارية جمع المعلومات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها وإيصال تقارير المعلومات إلى المدراء".

وأيضاً عرفها الحبيطي (٢٠٠٢، ص: ١١) بوصفها "نظام للمعلومات المحاسبية الإدارية تبدأ من حيث تنتهي المحاسبة المالية ومحاسبة التكاليف لتجري عليها مجموعة من التحليلات والتفسيرات متجاوزة المبادئ والفروض المحاسبية مستعينة بالمعارف والعلوم الأخرى من أجل إعطاء معلومة ذات دلالة لمتخذ القرار في داخل الوحدة الاقتصادية ترشده في اتخاذ قرار كفوٍ مصاحب لكل وظائفه المختلفة من تخطيط ورقابة وتنظيم... الخ". وتم تناولها من قبل ابو نصار (٢٠١٢، ص: ٨) بأن المحاسبة الإدارية "عملية تجميع ومعالجة البيانات المالية وغير المالية وفق أساليب وقواعد محددة من أجل الوصول إلى معلومات تخدم الإدارات المختلفة في المنشأة للوصول إلى أهدافها وتنفيذ وظائفها المختلفة". أما من وجهة نظر Kieso et al. (٢٠٠٥، ص: ٢) فيرون "أن المحاسبة الإدارية حقل من حقول المحاسبة يقوم بتزويد المدراء والمستخدمين الداخليين بالمعلومات الاقتصادية والمالية". وهو في هذا التعريف لا يختلف مع تعريف الفداغ لها. أما Harngren et al. (٢٠٠٢) فقد عرفوا المحاسبة الإدارية بأنها "عبارة عن عمليات التحديد والقياس والتجميع والتحليل والتحضير والتفسير وإيصال المعلومات لمساعدة المدراء من أجل الوفاء بأهداف المنظمة".

ويرى الباحث أن أغلب التعاريف تنفق أن المحاسبة الإدارية هي نظام معلوماتي إداري يستخدم مختلف الأساليب والأدوات والطرق الرياضية والإحصائية لغرض تحويل البيانات الموجودة في الوحدة الاقتصادية الناتجة عن العمليات والأنشطة التي تؤديها إلى معلومات مفيدة وملائمة لغرض التخطيط للعمليات المستقبلية، ومساعدتها على اتخاذ القرارات المناسبة لإنجاز وظائفها المختلفة، ومن وجهة نظر الباحث فإن المحاسبة الإدارية تعمل على توفير المعلومات المحاسبية الملائمة لمساعدة الإدارة للقيام بتأدية وظائفها في التخطيط والرقابة وتقويم الأداء واتخاذ القرارات بشكل كفوٍ مستخدمة أدوات وأساليب وطرق رياضية وإحصائية وتحليلية ليكون لها القدرة على التنبؤ بالأنشطة المستقبلية وتحديد الانحرافات ومعالجتها وتلافي الوقوع بها في المستقبل.

١-١-٤ الأهداف الرئيسية للمحاسبة الإدارية

للمحاسبة الإدارية أهداف رئيسية تعمل على تحقيقها وهي (أبو نصار، ٢٠١٢):

١- تزويد الإدارة بالمعلومات التي تحتاجها لغايات اتخاذ القرارات والتخطيط: تقدم المحاسبة الإدارية المعلومات المحاسبية الملائمة لاتخاذ لقرارات الإدارية في المنشأة، وكذلك تساهم

في إعداد الموازنات التقديرية المختلفة التي تعتبر أداة أساسية في عملية التخطيط لتقدير حجم الإيرادات والنفقات المتوقعة.

٢- **مساعدة الإدارة في توجيه ورقابة الأنشطة التشغيلية في المنشأة:** تقوم المحاسبة الإدارية بمساعدة إدارة المنشأة على توجيه وتنسيق أعمالها المختلفة من خلال توفيرها للمعلومات اللازمة لإدارة أنشطتها التشغيلية، وأيضاً تقوم بالرقابة على تلك الأنشطة لتحديد الانحرافات إن وجدت ومعالجتها وتجنب تكرارها في المستقبل.

٣- **حفز الموظفين والمديرين لتحقيق أهداف المنشأة:** تقوم الإدارة العليا في المنظمة بوضع الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها لئتم تنفيذها من قبل الإدارات المختلفة، وهنا تلعب المحاسبة الإدارية دوراً بارزاً لتوجيه وحفز الموظفين والمدراء للوصول إلى تلك الأهداف وتحقيقها، ويتم ذلك عن طريق وضع الموازنات التقديرية التي يسعى كل من الموظفين والمدراء إلى تحقيقها، ويتم مقارنة أدائهم الفعلي مع المخطط لمساعدة المقصرين في أعمالهم في حالة عدم الوصول لما هو مخطط.

٤- **قياس أداء وإنجاز إدارات المنشأة وأقسامها وموظفيها المختلفين:** تساعد المحاسبة الإدارية المنشأة لقياس كفاءة الأداء بالنسبة للإدارات المختلفة للمنشأة وكذلك أداء العاملين، حيث أن كثيراً من المنشأة في الوقت الحاضر، تستخدم كفاءة الأداء والإنجاز في عملية الترقية للموظفين ودفع المكافأة التشجيعية لهم، كما يتم قياس الأداء للأقسام المختلفة للتأكد من فاعلية الأنشطة التي تقوم بها ومدى تأثيرها على المنشأة للتخلص من الأقسام أو الأنشطة التي لها تأثير سلبي عليها، حيث تعمل المحاسبة الإدارية على تزويد إدارة المنشأة بالمعلومات للقيام بعملية قياس الأداء مثل حجم المبيعات والإنتاج والنفقات.

٥- **تقييم الوضع التنافسي للمنشأة والعمل مع بقية الإدارات الأخرى في الحفاظ على مركز تنافسي جيد للمنشأة في المدى الطويل:** يتميز العصر الحديث بالتقدم التكنولوجي في مختلف المجالات مما خلق وضعاً تنافسياً عالياً، كما أن بيئة الأعمال تشهد تغيراً مستمراً وذلك للتنافس الكبير والتقدم التكنولوجي السريع لذلك يتطلب توفير أدوات وأساليب تساعد المنشأة للبقاء والاستمرار في هذه البيئة عن طريق التخطيط لأنشطتها المستقبلية مما يتطلب من المحاسبة الإدارية أن تقوم بتنسيق جهودها مع الإدارات الأخرى في المنشأة للحفاظ على وضعها التنافسي.

كما تناول عبود (٢٠٠٩) أهداف المحاسبة الإدارية وأضاف - لما تطرق له أبو نصار

(٢٠١٢) - الأهداف التالية:

٦- تساهم في صنع القرارات الاستثمارية: تقوم المحاسبة الإدارية بالتخطيط للعمليات الاستثمارية المستقبلية لضمان الاستثمار الأمثل للأموال والموارد ولضمان عملية الرقابة عليها لغرض الوصول إلى ما هو مخطط له من الأرباح

٧- تقوم المحاسبة الإدارية بقياس أداء مراكز المسؤولية: حيث لا يقتصر عمل المحاسبة الإدارية على تقديم الخدمات الاستشارية للإدارات المختلفة في المنشأة بل أن دورها أكثر من ذلك لتقوم بقياس أداء مراكز المسؤولية.

ويرى الباحث أن المحاسبة الإدارية تلعب دوراً رئيسياً في المنشأة من خلال تنفيذها لوظائفها المختلفة من خلال توفيرها للمعلومات المحاسبية التي تساعد الإدارة للبقاء في دائرة التنافسي لغرض الاستمرار والديمومة في عملها، لذلك تعمل المحاسبة الإدارية دائماً على تطوير أدواتها وأساليبها المستخدمة في عمليات التخطيط والرقابة وتقييم الأداء واتخاذ القرارات، ولمتابعة التغيرات الخارجية والداخلية في بيئة المنشأة فهي تعمل على تطوير وزيادة كفاءة المنشأة ومتابعة الحاجات المتغيرة للمستهلكين لتلبيتها وللمحافظة على سمعتها وعمالئها.

١-١-٥ خصائص المحاسبة الإدارية

هنالك خصائص مميزة للمحاسبة الإدارية تحدد الإطار العام لها ولتميزها عن فروع المحاسبية الأخرى وتتضمن أهم الخصائص الفقرات التالية كما ذكرها الحبيطي (٢٠٠٢):

١- تقوم بمساعدة الإدارة عن طريق توفير البيانات والمعلومات المحاسبية اللازمة للقيام بوظائف التخطيط والرقابة وتقييم الأداء واتخاذ القرارات اليومية والمستقبلية.

٢- قد تكون البيانات التي تقوم المحاسبة الإدارية بتجميعها وتحليلها وعرضها بشكل معلومات مفيدة لاستخدامات المنشأة لتحقيق الكفاءة الإنتاجية والوصول إلى الأهداف وقد تتعلق هذه المعلومات بالماضي والحاضر والمستقبل.

٣- تقوم بتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة وتستعين بالعلوم الأخرى لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والعمل على تعظيم الأرباح.

٤- قد تكون التقارير التي تصدرها المحاسبة الإدارية متعلقة بأي حقبة زمنية ماضية أو حاضرة أو مستقبلية، وتمثل هذه التقارير في الموازنات التخطيطية أو في تقارير التكاليف أو الأداء اليومي، وإن هذه التقارير تكون متاحة للاستخدام من قبل جميع المستويات الإدارية في المنشأة.

٥- غالباً تكون المعلومات التي توفرها المحاسبة الإدارية هي لأغراض الاستخدامات الداخلية ونادراً ما يستفيد منها أشخاص أو منشأة خارج المنشأة.

ويرى الباحث انه بالإمكان اعتبار خاصية الاتصال هي أحد خصائص المحاسبة الإدارية لما لها من دور في ممارسة عملها من خلال بيئة المنشأة الداخلية والبيئة الخارجية حيث يشترك المحاسب الإداري في العمليات التشغيلية والتخطيطية داخل المنشأة ويقوم بالاطلاع على كل ما هو جديد في البيئة الخارجية وما يحدث من تغير في احتياجات الأسواق وأذواق المستهلكين في بيئة الأعمال المتطورة.

١-١-٦ طبيعة المعلومات التي تقدمها المحاسبة الإدارية وخصائصها

للتعرف على طبيعة وخصائص المعلومات المحاسبية التي تقوم المحاسبة الإدارية بتقديمها إلى إدارة المنشأة يجب فهم ما هي البيانات وما هي المعلومات بشكل مبسط: **البيانات:** هي عبارة عن حقائق ذات دلالة تاريخية موجودة في سجلات المنشأة ولا توجد النية لاستخدامها في اتخاذ القرارات الإدارية.

المعلومات: فهي بيانات تم معالجتها وتحليلها لجعلها مفيدة في بعض الاستخدامات الداخلية للمنشأة كأساس للتنبؤ بالعمليات المستقبلية واتخاذ القرارات (الحبيطي، ٢٠٠٢).

وهناك مواصفات وخصائص للمعلومات التي تحتاج إليها الإدارة لغرض القيام بتنفيذ وظائفها المختلفة وقد تحصل عليها من داخل أو خارج المنشأة.

والمعلومات التي تحتاجها الإدارة قد تكون معلومات مالية، أو معلومات غير مالية، كما يمكن تصنيف المعلومات التي تحتاجها الإدارة إلى معلومات كمية وهي المعلومات التي يمكن التعبير عنها بشكل رقمي مثل عدد الموظفين في قسم معين بالمنشأة، ومعلومات نوعية وهي المعلومات التي تصف خاصية أو صفة معينة ولا يمكن التعبير عنها بشكل رقمي مثل مهارة العاملين في قسم معين أو الوضع التنافسي للمنشأة.

أما من حيث طبيعة المعلومات التي تقدمها المحاسبة الإدارية والتي تحتاجها الإدارات المختلفة بالمنشأة ومدى الاختلاف في هذه المعلومات تبعاً للاختلاف بالمستوى الإداري، فهناك ثلاث مجموعات من المعلومات هي:

١- **المعلومات الاستراتيجية:** وهي المعلومات التي تحتاجها الإدارة العليا في المنشأة وذلك لغايات تحديد أهداف المنشأة والمصادر والسياسات اللازمة لتحقيق الأهداف. وتتصف هذه

المعلومات بعدم دقتها وبأنها تغطي المنشأة ككل ولفترات مالية متوسطة وطويلة الأجل، كما تتصف بأنها تغطي معلومات اقتصادية واجتماعية وسياسية للبيئة المحيطة التي تعمل بها المنشأة.

٢- **المعلومات التكتيكية:** وهي المعلومات التي تحتاجها الإدارة الوسطى في المنشأة والتي يتم من خلالها تحويل الأهداف والاستراتيجيات التي تضعها الإدارة العليا إلى أفعال وأعمال قابلة للتنفيذ. فالإدارة العليا تضع الأهداف العريضة للمنشأة لتقوم الإدارة الوسطى بترجمة هذه الأهداف إلى وسائل وإجراءات قابلة للتنفيذ وأهم ما تتصف به المعلومات التكتيكية أنها تغطي فترة زمنية أقصر مما تغطيه المعلومات الاستراتيجية في حدود عامين، وبأنها أكثر دقة وتحديدًا من المعلومات الاستراتيجية.

٣- **المعلومات التشغيلية:** وهي المعلومات التي تحتاجها الإدارة الدنيا والعاملين في المنشأة لغايات التشغيل، والتي تساعد في الوصول إلى الخطط والبرامج التي تم وضعها من قبل الإدارة الوسطى في المنشأة. وأهم ما تتصف به المعلومات التشغيلية بأنها أكثر دقة وتحديدًا من المعلومات الاستراتيجية والتكتيكية، وتغطي فترة زمنية قصيرة، وتتعلق بشكل أساسي بالعمليات التشغيلية الداخلية للمنشأة (عبود، ٢٠٠٩).

أما الخصائص التي يجب أن تمتاز بها معلومات المحاسبة الإدارية لتكون ذات قيمة بالنسبة للإدارة هي:

١- **الملاءمة:** وتعني ان تكون للمعلومات تأثير على وافعال مستخدميها ،أي ان تساعده وتساهم في قيامه بمهامه. أما اذا لم يكن للمعلومات أي أثر على القرار ، فأنها توصف بالمعلومات غير الملائمة. وفي هذا المجال يجب التركيز على ضرورة انتقاء المعلومات التي تحتاجها كل ادارة، واستبعاد المعلومات غير الهامة . فتقديم كم هائل من المعلومات وبغض النظر عن ملاءمته لمتخذ القرار يخلق مشكلة الزيادة المفرطة بالمعلومات ، أي ان زيادة هذه المعلومات عن حد معين يقلل من كفاءة الشخص في الاستفادة من تلك المعلومات ، وحتى تكون المعلومات ملائمة للقرارات الادارية يجب ان تتصف بالخصائص التالية :

- ان تتعلق بالمستقبل : بما أن اتخاذ القرار يتعلق بالمستقبل ، فيجب ان تغطي المعلومات المستخدمة في القرار حقائق تتعلق بالمستقبل وليس بالماضي .

- ان تختلف المعلومات باختلاف البدائل المتعلقة بالقرار : ان اتخاذ القرار يعتمد على وجود عدة بدائل يتم الاختيار من بينها، وحتى تكون المعلومات ملائمة يجب ان تختلف باختلاف البدائل.

- ٢- الدقة : أي ان تكون المعلومات التي تقدمها المحاسبة الادارية على درجة من الدقة والتحديد ، ان هذه الصفة تزيد من ملائمة المعلومات لمتخذي القرارات .
- ٣- التمام: والتي تعني أن تكون المعلومات مكتملة حتى تعطي متخذ القرار الصور الشاملة عن موضوع القرار .
- ٤- القابلية للفهم : وتعني أن تكون المعلومات المقدمة لمستخدميها مفهومة من قبلهم ، ويكون من الضروري في بعض الاحيان كتابة تقارير بلغة مبسطة والابتعاد عن المصطلحات الفنية التي قد يصعب فهمها من قبل البعض .
- ٥- القابلية للمقارنة: والتي تعني ضرورة أن تعد المعلومات المتعاقبة بأسلوب يسهل على المستخدمين لها مقارنتها، مما يسهل عليهم بالتالي التعرف على اوجه التغير أو الاختلاف من فترة لأخرى، كما أن القابلية للمقارنة تشير إلى عرض البيانات المستخدمة للمفاضلة بين البدائل بأسلوب متشابه ومتسق .
- ٦- الموضوعية: وتعني ضرورة إعداد المعلومات بأمانة وخلوها من الأخطاء والتزوير والابتعاد عن التحيز حتى يمكن لمستخدميها الاطمئنان إلى صحتها وبالتالي الوثوق بها.
- ويرى الباحث ضرورة توفر هذه المعلومات للمستويات الإدارية المختلفة في المنشأة وضرورة استخدام نظم المعلومات الإدارية الحديثة وان يكون هنالك الأشخاص القادرين والمؤهلين لإدارة هذه المعلومات واستخدام ما هو مفيد منها وتوظيفها وإيصالها إلى متخذي القرار لكي يكون القرار سليماً ويأتي بثماره على المنشأة(أبو نصار، ٢٠١٢، ص١٤-١٥).

١-١-٧ مقومات نظام المحاسبة الإدارية

إن نظام المحاسبة الإدارية يحتاج إلى متطلبات مختلفة ليكون له دوراً فعالاً في حياة المنشأة، لذلك تسعى إدارات الأعمال في المنشأة للعمل على توفير هذه المتطلبات لتحقيق الكفاءة المطلوبة، والاستغلال الصحيح للموارد، وللقيام بعمليات التخطيط والرقابة، وتقييم الأداء، واتخاذ القرارات الإدارية بشكل سليم ومن هذه المقومات التي تطرق لها الليثي (٢٠٠٥):

- ١- هيكل تنظيمي: أن يكون هنالك نظام إداري سليم، وأن يكون ملائماً للأعمال التي تقوم بها المنشأة بحيث يستطيع كل فرد معرفة واجباته وصلاحياته.
- ٢- نظام محاسبي: أن يكون هنالك نظام محاسبي جيد يتم استخدامه في جميع أقسام المنشأة.

- ٣- أن يكون هنالك نظام للرقابة الداخلية ، ونظام للمراجعة الداخلية : تمكن المنشأة من الرقابة وتقييم الاداء للأعمال التي تم انجازها.
- ٤- توفر نظام للمعلومات : يعمل على تزويد الادارة بالمعلومات المطلوبة بالوقت والكافة المناسبة.
- ٥- استخدام التكنولوجيا المتقدمة: في استخدام وحفظ وايصال المعلومات والمتمثلة بالأجهزة الحاسوبية .
- ٦ - نظام احصائي: ان يكون هنالك نظام احصائي يوفر الاساليب الاحصائية المناسبة لاستخدامات الادارات.

١-١-٨ المهارات المطلوب توفرها في المحاسب الإداري

حيث يمكن تحديد هذه المهارات بالفقرات التالية والتي أكدها عبد الوهاب (٢٠٠٩):

١- الاتصال: شهد العصر الحديث تطورات تكنولوجية كبيرة في جميع المجالات وخاصة التصنيعية والخدمية وما شهده قطاع الاتصالات من تطور سريع مما تطلب من المنشأة أن يكون لها القدرة على التواصل مع هذه التغيرات في بيئة الأعمال سواء الداخلية أو الخارجية وان جزءاً كبيراً من هذا التواصل يتم عن طريق المحاسب الإداري أو من يقوم مكانه في المنشأة حيث يتطلب منه أن يعمل على الاطلاع على ثقافات وآراء الآخرين والتواصل والاتصال مع المنشأة الأخرى في نقل وتوصيل المعلومات ومعرفة كل ما هو جديد ليكون قادراً على إدارة العمليات المستقبلية للمنشأة لتكون المنشأة دائماً في موقع المنافسة ولا تخرج منها لان الخروج من دائرة المنافسة يعني الخسارة وعدم الاستمرار في بيئة الأعمال.

٢- المهارات الذهنية: أي أن تكون لدى المحاسب الإداري القدرة الذهنية على التفكير السليم والمنطقي، وأن يكون قادراً على إجراء العمليات التحليلية وتحديد المشاكل وتوقع حدوثها وسرعة الإجراءات التصحيحية لكل مشكلة، وأن يكون هذا التفكير والتحليل ضمن الإطار العلمي والفلسفي للمفاهيم المحاسبية والإدارية.

٣- مهارات التواصل الشخصي: أي أن تكون له القدرة على التواصل والعمل مع الآخرين في المنشأة بروح عمل الفريق الواحد فيما بين الأفراد العاملين والأقسام والإدارات المختلفة

لغرض إعطاء العمل الفاعلية والكفاءة المطلوبة لغرض تحقيق أهداف المنشأة المرسومة سواء القصيرة الأجل أو الطويلة.

٤- الإلمام بالمعارف المحاسبية والعلوم الأخرى: أن يكون المحاسب الإداري ملماً بالمبادئ والفروض والقواعد والمعايير المحاسبية والعلوم الأخرى كالإحصاء والتحليل الرياضي والاقتصاد والعلوم الاجتماعية والسلوكية ليكون قادراً على أداء الدور المرسوم له.

١-١-٩ معايير الآداب والسلوك المهني للمحاسبين الإداريين

يوجد عدد من المعايير والقواعد الواجب على المحاسب الإداري الالتزام بها تجاه المنظمة التي يعمل بها واتجاه المهنة والجمهور بصفة عامة وهو ما اهتم به معهد المحاسبين الإداريين والذي كان اسمه سابقاً جمعية المحاسبين الأهلية فقد قام بإعداد معايير الآداب والسلوك للمحاسبين الإداريين والتي ذكرها جاريسون (٢٠٠٦، ص: ٣١-٣٢):

١- الأهلية: المحاسب الإداري يكون مسؤولاً عن:

- تحقيق مستوى أداء مهني مناسب عن طريق تطوير معلوماته ومهاراته.

- تأدية مهام وظيفته بما تتفق مع القوانين والتعليمات والمعايير الفنية.

- إعداد تقارير وتوصيات كاملة وواضحة بعد التحليل السليم للمعلومات المناسبة والتي يمكن الاعتماد عليها.

٢- السرية: المحاسب الإداري يكون مسؤولاً عن:

- الامتناع عن الإفصاح عن أي معلومات سرية يحصل عليها أثناء القيام بعمله إلا إذا حصل على تصريح بذلك، ما لم يجبر قانوناً على ذلك.

- إخبار تابعيه بالمعلومات الصحيحة في حدود سرية المعلومات التي حصل عليها أثناء القيام بعمله، وأن يبذل مجهوداً في الحفاظ على سرية المعلومات.

- الامتناع عن استخدام أو التظاهر باستخدام معلومات سرية حصل عليها أثناء القيام بعمله للحصول على مزايا غير قانونية أو غير أخلاقية شخصية أو لطرف ثالث.

٣- النزاهة: المحاسب الإداري يكون مسؤولاً عن:

- تحاشي أي تعارض في المصالح في الوقت الحاضر أو في المستقبل، وان يخبر الأطراف المعنية بأي تعارض ممكن.

- الامتناع عن الدخول في أي نشاط ينقص من قدرتهم على القيام بأعمالهم طبقاً لأداب وسلوك المهنة.
- رفض أي هدايا أو مجاملة أو صياغة يكون من شأنها أن تؤثر أو من الممكن أن تؤثر على أدائهم.
- الامتناع بكل الصور عن الإضرار بتحقيق المنظمة أهدافها المشروعة والأدبية والأخلاقية.
- مراعاة وتبادل القيود المهنية أو أي مواقع أخرى تحول دون الحكم السليم أو التنفيذ السليم لنشاط ما.
- الإعلام عن أي معلومات سواء كانت في صالح أو غير صالح المنشأة، وكذلك بالأحكام أو الرأي المهني.
- الامتناع عن الانخراط في أو دعم أي نشاط يمكن أن يسيء للمهنة.

٤- الموضوعية: المحاسب الإداري يكون مسؤولاً عن:

- توصيل المعلومات بعدالة و موضوعية.
- الإفصاح الكامل عن كل المعلومات الملائمة التي من الممكن أن تؤثر على فهم المستخدم للتقارير أو الآراء أو التوصيات التي يعدها.

١-١-١٠ المحاسبة الإدارية من وجهة النظر الاستراتيجية

إن المحاسبة الإدارية لها القدرة على التفاعل مع الأحداث الاقتصادية والظروف البيئية المتغيرة التي يمتاز بها هذا العصر، وما يحصل من تطورات في التكنولوجيا، والتغيرات في الحاجات الاقتصادية للشعوب والمجتمعات والدول والمنافسة العالمية والمحلية العالية، كل تلك الأمور جعلت على المنشأة أن تواكب هذا التغيرات والتطورات في القطاعات المختلفة، لذلك يجب على المحاسب الإداري أن لا تكون وظيفته هي عملية التسجيل للبيانات المحاسبية وتوفير البيانات بل يجب أن يأخذ الدور الاستراتيجي في التخطيط للعمليات المستقبلية، وان تتصف الخطط بالمرونة العالية لتكون قابلة للتغيرات حسب التغيرات الاقتصادية، وان تكون المنشأة قادرة ومتفوقة في جمع المعلومات المفيدة سواء الداخلية أو الخارجية لغرض نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي والاستعانة بالأدوات والأساليب الحديثة في إدارة أعمال المنشأة والعمل على تغيير هذه الأدوات والأساليب حسب تلك التطورات، ومن المعروف فإن المحاسبة الإدارية

هي علم متجدد يعمل على تجديد أدواته وأساليبه المستخدمة وخير دليل على ذلك هو التحول من الأساليب التقليدية إلى الأساليب الحديثة في عملية التخطيط والرقابة وتقييم الأداء واتخاذ القرارات ومتابعة حاجة المستهلكين المتغير للسلع والخدمات (عبدالعال، ٢٠٠١).

ويرى الباحث أهمية إشراك المحاسب الإداري في الفريق الإداري العمل في المنشأة وخاصة في عملية التخطيط الاستراتيجي للأهداف والسياسات المستقبلية واتخاذ القرارات الاستثمارية القصيرة والطويلة الأجل، لذلك تلعب الأهداف والسياسات الاستراتيجية الناجحة في التخطيط السليم للمستقبل والمحافظة على قدرة الوحدة على التنافس والحصول على الميزة التنافسية لتبقى دائماً في موقع الصدارة في الأعمال الاقتصادية ولغرض البقاء والاستمرار في الحياة الاقتصادية.

تابع الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

٢-١ المبحث الثاني: المحاسبة الإدارية ووظائف الإدارة

١-٢-١ المحاسبة الإدارية ووظائف الإدارة

٢-٢-١ تمهيد

٣-٢-١ وظائف المحاسبة الإدارية كنظام معلومات

٤-٢-١ وظائف الإدارة

١-٤-٢-١ مفهوم التخطيط

٢-٤-٢-١ مفهوم الرقابة

٣-٤-٢-١ مفهوم تقييم الأداء

٤-٤-٢-١ مفهوم اتخاذ القرارات

٥-٢-١ أدوات وأساليب المحاسبة الإدارية

١-٥-٢-١ أدوات وأساليب المحاسبة الإدارية التقليدية

٢-٥-٢-١ أدوات وأساليب المحاسبة الإدارية الحديثة

٦-٢-١ المحاسبة الإدارية ووظيفة التخطيط

٧-٢-١ المحاسبة الإدارية ووظيفة الرقابة وتقييم الأداء

٨-٢-١ المحاسبة الإدارية ووظيفة اتخاذ القرارات

٢-١ المبحث الثاني: المحاسبة الإدارية ووظائف الإدارة

١-٢-١ تمهيد

إن الهدف الرئيسي للمحاسبة الإدارية هي خدمة الإدارة، من خلال تقديمها المعلومات المالية وغير المالية بالإضافة إلى توفير مقاييس ومؤشرات للأداء. كما وان هنالك علاقة بين وظائف الإدارة ووظائف المحاسبة وهي علاقة تمازجيه مرتبطة مع بعضها البعض، بمعنى أن الإدارة والمحاسبة تندمجان في عملية موحدة ليكون لها القدرة على تنفيذ أعمال المؤسسة وصولاً إلى تحقيق أهداف الإدارة. وسوف نتناول أهم أدوات وأساليب المحاسبة الإدارية التي تعمل على خدمة تقديم المعلومات إلى الإدارة.

٢-٢-١ وظائف المحاسبة الإدارية كنظام معلومات

إن لكل نظام وظيفة يؤديها، وإن هذه الوظيفة يجب أن تكون واضحة ، لذلك فان قسم المحاسبة الإدارية أو المحاسب الإداري يعمل على توفير المعلومات إلى المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسات، ولكي يكون للمؤسسة أو الوحدة الاقتصادية القدرة على تحقيق هذا الهدف فإن المحاسبة الإدارية ترتبط بالعديد من الوظائف التي تتعلق بتوفير المعلومات.

ويمكن تحديد وظائف المحاسبة الإدارية التي تخدم الإدارة في:

- التوصل إلى التقديرات والتوقعات المتعلقة بالتخطيط للأنشطة المستقبلية وبما أن عملية التخطيط تنصب على المستقبل وتتم في ظل ظروف عدم التأكد، فإن الأمر يتطلب التوصل إلى تقديرات لما سوف يكون عليه الأداء ، وتقييم البدائل المتاحة في ضوء النتائج المتوقعة.
- تجميع البيانات: ينهض نظام المحاسبة الإدارية بوظيفة قياس الأداء وتجميع البيانات المتعلقة به وتصنيفها وتلخيصها ويستخدم لهذا الغرض العديد من أساليب تجميع البيانات وتشغيلها من تصميم السجلات والدفاتر والتقارير وتصميم الإجراءات الرقابية الأزمة لضمان نوعية جيدة للبيانات.
- معالجة البيانات: مع التقدم التكنولوجي في مجال معالجة البيانات وما صاحبه من استخدام الحاسبات الإلكترونية، كان من الضروري على المحاسب الإداري أن يكون على دراية بأسس تصميم نظم المعلومات وتطويرها وتشغيلها وتقويم التكلفة والمنافع المترتبة عليها.

- توصيل المعلومات : تنهض المحاسبة الإدارية بوظيفة توفير وإدارة نظام يعمل على تدفق المعلومات الملائمة داخل المنظمة ، سواء عن طريق معايير الأداء والموازنات وتوصيلها إلى المرؤوسين، أو من خلال قياس الأداء ومتابعته وتقويمه.

- تقويم الأداء: تخضع البيانات التي تم تجميعها عن الأداء الفعلي للمقارنة بمستويات الأداء المخططة لها من قبل، ويتم تحليل الانحرافات ومسبباتها تمهيدا لاتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر (عبود، ٢٠٠٩).

٣-٢-١ وظائف الإدارة

١-٣-٢-١ مفهوم التخطيط.

تعتبر عملية التخطيط القاعدة الأساسية للعملية الإدارية؛ أي هي الأساس في أعمال أي منظمة وتعتمد لتوجيه الأعمال في المنظمة لتحقيق الأهداف، ولذلك هي تعتبر الوظيفة الإدارية الأولى في العمل الإداري، ثم يتبعها الوظائف الأخرى من رقابة وتقييم أداء، وهذه الوظائف الأخرى تكون معززة لتنفيذ الخطط وصولاً إلى تحقيق الأهداف (العامري والغالبي، ٢٠١١). لذلك فإن الشركة الناجحة تخطط لعملياتها المستقبلية بكل دقة، لذلك في تعمل على وضع أهداف مالية، وأهداف غير مالية ومن الأهداف المالية هي عملية تحقيق الأرباح أما الأهداف غير المالية فتتضمن تقديم أفضل المنتجات والخدمات، وتعمل على توفير وضمان علاقة جيدة مع العملاء و وتحسين ظروف العاملين لديها، وإن معظم التخطيط الإداري يتعلق بالكفاءة والفاعلية للعمليات المستقبلية (فداغ، ٢٠٠٠). وقد وردت تعريفات عديدة عن التخطيط فقد عرفها عبود (٢٠٠٩) بأنها "وظيفة إدارية تتضمن اختيار من بين البدائل المتاحة وهي أداة حيوية لنجاح المشروع ويعتمد حياته وتمثل رسم أهداف المشروع وسياسته وفق البرامج اللازمة لتحقيقه وتسعى الإدارة إلى تحديد أفضل الأساليب والطرق لتوجيه وتنسيق استخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفاعلية وتحقيق التوافق بين الجهود المختلفة والجزئيات المتعددة وتجميعها في كل متكامل لضمان الأداء المتناسق لتلك الجزئيات جميعها لفرض تحقيق الأهداف المنشودة" (ص:٦٤). وقد تناول عملية التخطيط وعرفها أيضاً مخامرة وآخرون حيث قال عن التخطيط "بأنه عبارة عن الطريق الذي يتم تحديده بصورة مسبقة لتحقيق الأهداف والذي يلتزم الإداريون به وينفذون العمل وفقاً له" (مخامرة وآخرون، ٢٠١٠، ص:٧٢).

ومن وجهة نظر الباحث فإنه يمكن تعريف التخطيط بأنه تحديد لرؤية المنظمة اتجاه أهدافها وسياساتها المستقبلية المطلوب تحقيقها والوصول لها، وما تتطلبه هذه العملية من حشد للموارد و الجهود والإمكانات اللازمة لتنفيذها بكفاءة وفاعلية.

١-٢-٣-٢ مفهوم الرقابة

إن العملية الإدارية تتكون من عدة مراحل وأنها مترابطة ومتسلسلة مع بعضها البعض، ومن الصعوبة نجاح العملية الإدارية من تخطيط ورقابة وتقييم أداء واتخاذ قرارات دون المرور بهذه السلسلة، وحيث أن عملية الرقابة توثق مدى النجاح أو الفشل والانحراف في إنجاز الأعمال عما هو مخطط ومدى سلامة الإجراءات المتبعة في تحقيق الأهداف.

وقد تناول تعريف الرقابة العديد من الباحثين ومن هذه التعريفات والتي تناولها مرتجي (٢٠٠٧) "تلك الجهود والأنشطة المستمرة والمنتظمة للحصول على معلومات صحيحة ودقيقة عن تقدم العمل والتنفيذ في مختلف مجالات النشاط التي تتولى الإدارة مسؤولياتها، ومقارنة معدلات التنفيذ ومستوياته بالمعدلات والمستويات المستهدفة في الخطة الموضوعية، والكشف عن الانحرافات وتصحيحها والعمل على منعها إن أمكن. أما كابلن فقد عرف الرقابة الإدارية فقال بأنها "عمليات الرقابة تتضمن ترتيب هدف الأداء، قياس الأداء، مقابلة الأداء بالهدف، ومن ثم حساب الانحرافات وتصحيحها (التكريري وآخرون، ٢٠١٠). أما هيدمانسون فقد عرفها على أنها "عمليات إدارية تتضمن تدقيق النظر وتشخيص وتخطيط ومتابعة" (التكريري وآخرون، ٢٠١٠). وأيضاً عرفتها جمعية المحاسبين الأمريكية بأنها "الإجراءات والطرق المستخدمة في المشروع من أجل الحفاظ على النقدية والأصول الأخرى بجانب التأكد من الدقة الكتابية لعملية إمساك الدفاتر" (Sumritsakun and Ussahawanitchakit, ٢٠٠٩, P:٣).

ومن وجهة نظر الباحث فإن تعريف الرقابة هي عملية المتابعة والإشراف على آلية تنفيذ الخطط الموضوعية مسبقاً وبيان أي انحرافات قد تحدث أثناء التنفيذ ومن ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة لضمان عدم تكرارها في المستقبل، وبالتالي إما محاسبة المقصرين في أعمالهم أو مكافأة الأشخاص المتميزين.

٣-٢-١ مفهوم تقييم الأداء

أن عملية تقييم الاداء تعمل على قياس، وفحص، وتحليل للنتائج للأعمال التي تم انجازها ، وفي حالة ظهور أي انحرافات في تنفيذ الأعمال، فانه يتم تعديل تلك الانحرافات لمنع تكرارها مستقبلاً (كركور والفارس، ٢٠٠٠). ولقد وردت تعريفات عديدة من قبل كثير من الباحثين عن تقييم الأداء فقد عرف شقير (٢٠٠٥، ص:١٩) الأداء فقال "هو المخرجات أو الأهداف التي تسعى الإدارات إلى تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، ويعكس الأداء مدى تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إليها سواء تلك المرتبطة بالأهداف المتعلقة بالربحية أو بنمو المبيعات أو بالحصة السوقية، أو تلك التي ترتبط بالانطباعات الذهنية والتي تتعلق بالرضا والولاء والوعي بالعلامة التجارية". وكما ورد تعريف تقييم الأداء بصيغة قياس حيث عرفها الهيبي (٢٠٠٣، ص:٢٢٢) فقال عن الأداء "هو عملية قياس موضوعية لحجم ومستوى ما تم إنتاجه بالمقارنة مع المطلوب إنجازها كما ونوعاً، وعلى شكل علاقة نسبية بين الوضعين القائم والمطلوب".

ومن جهة نظر الباحث فإنه يمكن تعريف تقييم الأداء بأنها وظيفة إدارية من وظائف الإدارة في المنظمات تعمل على تحديد نتائج أعمال المنظمة، بين ما تم تنفيذه فعلاً وبين ما هو مخطط، مستخدمة وسائل وأساليب مختلفة لقياس النتائج، وبالتالي قدرة المنظمة على معرفة الخطوات المتبقية لتحقيق أهدافها.

٤-٣-٢-١ مفهوم اتخاذ القرارات

تعتبر عملية اتخاذ القرارات أساس العملية الإدارية، وان المدير هو المسؤول عن عملية اتخاذ القرارات، وحقه في اتخاذ القرار يعطيه صفة المدير، والذي يحدده موقعه في الهيكل التنظيمي في المنظمة، وان نجاح المنظمة يتوقف على قدرة المدير فيها على اتخاذ القرارات السليمة والمناسبة والتي تعمل على زيادة كفاءة المنظمة وزيادة فاعليتها، وتعتبر القرارات الإدارية جوهر عمل القيادة الإدارية في المنظمات، وهي النقطة الأساسية التي تتحرك منها جميع النشاطات في المنظمة، والتصرفات التي تتم داخل المنظمة بل وأيضاً في علاقتها مع وتفاعلها مع البيئة الخارجية، وأي خلل يصيب عملية اتخاذ القرارات سوف يؤثر على عمل المنظمة العامري و الغالبي(٢٠١١).

وقد وردت تعريفات عديدة عن عملية اتخاذ القرار فقد عرفها الصريفي(٢٠٠٣، ص:٦٠) بأنها "عملية عقلانية رشيدة تتبلور في الاختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تناسب مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة".

ومن وجهة نظر الباحث فإنه يمكن تعريف عملية اتخاذ القرار بأنها جوهر العملية الإدارية التي تتم في المنظمة والتي يمكن بواسطتها تسير العمليات الإدارية الأخرى، فهي تبدأ من اتخاذ القرار بالتخطيط لأنشطة المنظمة المختلفة، مروراً بالوظائف الإدارية الأخرى كالتنظيم والتوجيه والرقابة وتقييم الأداء، وصولاً إلى تحقيق أهداف المنظمة ككل.

١-٢-٤ أدوات وأساليب المحاسبة الإدارية

تعتبر المحاسبة الإدارية من العلوم القابلة للتغير والتجديد بصورة مستمرة لتكون مفيدة وملائمة للمنشأة، وتمتاز بالعديد من الأساليب و الأدوات والرؤى التي تعطيها القدرة على مساعدة الإدارات المختلفة في المنشأة من خلال توفيرها لأدوات التخطيط والرقابة ومعايير تقييم الأداء ولأجل اتخاذ القرارات المناسبة.

ويرى الباحث أن المحاسبة الإدارية تشهد تطورات وتتحول من الأساليب التقليدية إلى الأساليب الحديثة وتحديثاً للأسس والمبادئ والمفاهيم التي قامت عليها لتكون متوافقة مع متطلبات العصر الحديث وما يتميز به من تغييرات سريعة في عمليات التصنيع والتغير المستمر في أذواق المستهلكين وما يشهده عالم اليوم من انفتاح على الأسواق المختلفة، وعمل اغلب الوحدات الاقتصادية على خفض تكاليف التصنيع ورفع النوعية والجودة للحصول على حصة سوقية وميزة تنافسية تضمن لها الحصول على الأرباح. وهناك الأساليب التقليدية والأساليب الحديثة التي سوف نعمل على ذكرها مع شيء من الإيجاز.

١-٢-٤-١ أساليب المحاسبة الإدارية التقليدية

أولاً: التكاليف الفعلية والتكاليف المعيارية:

تعرف التكاليف الفعلية بأنها التكاليف التي حدثت فعلاً في سبيل انتاج السلع او تقديم الخدمات ، وبالتالي فهي تعكس ما حدث في الاداء الفعلي . وتعرف التكاليف المعيارية على انها تكاليف محدد مقدما لما يجب ان تكون عليه التكاليف خلال فترة العمل المقبلة . فهي لم تحدث بعد وتعكس التكاليف التي يتوقع حدوثها اذا تم العمل وفق الظروف التي تتوقعها الادارة . وتحدد التكلفة المعيارية للوحدة ، وعلى مستوى الانتاج . ويمكن وضع تقديرات لحجم النشاط المتوقع في جداول تعرف بالموازنات التخطيطية. وهنا يجب الاشارة الى فقرة مهمة وهي لا يعتبر التكاليف الفعلية و التكاليف المعيارية متنافسة بل تعتبر الواحدة مكمله للأخرى . ويتم استخدام التكاليف المعيارية للمقارنة مع التكاليف

الفعلية للحكم على كفاءة الاداء المنجز في المنشأة وايضا تستخدم التكاليف الفعلية في تحديد تكلفة مخزون اخر المدة ، وتكلفة البضاعة المباعة ، وتستخدم التكاليف المعيارية في اتخاذ القرارات الادارية المختلفة الرجبي،(٢٠٠٧).

ويرى الباحث أن التكاليف المعيارية تهدف إلى مساعدة الإدارة في عملية التخطيط والرقابة وزيادة الكفاءة الإنتاجية واتخاذ القرارات وخفض النفقات ومنع الهدر في التكاليف وأيضاً المساعدة في تقييم الأداء للمنشأة والأفراد والأقسام.

ثانياً: تحليل الانحرافات:

وهذا الأسلوب يتم بمقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط لتحديد الانحرافات (أي مقارنة الإنجاز الفعلي مع ما هو مخطط) (بركة، ٢٠١٢).

إن عملية تحديد الانحرافات من خلال عملية المقارنة بين الفعلي والمخطط ليس هو الهدف بل لابد من تحليل انحرافات النتائج الفعلية من الموازنة وتمثل هذه أحد خطوات الرقابة الرئيسية لنظام التكاليف المعيارية، كون أن الأسباب قد لا يمكن تشخيصها ولا يمكن معرفتها من خلال البيانات الإجمالية للانحراف و لان لكل عنصر عوامل وأسباب قد تقف وراء انحرافه إيجابياً أو سلبياً لهذا تعتبر عملية تحليل الانحرافات وسيلة لمساعدة الإدارة في معرفة الأسباب واتخاذ الإجراءات المصححة لتجنب حدوثها عند التخطيط والتنفيذ مستقبلاً.

وتعد عملية قياس الانحرافات وتحليلها ودراسة أسباب حدوثها، سواء كان بالإمكان السيطرة عليها من قبل المنشأة أو خارجه عن سيطرتها.

هنالك نوعان من الانحرافات:

- الانحرافات الإيجابية (ملائم) أي لصالح المنشأة أو الوحدة الاقتصادية.
- الانحرافات السلبية (غير الملائم) أي ليس لصالح المنشأة (عبود، ٢٠٠٩، ص:٤٠١).

ويرى الباحث أن هذا الأسلوب يعمل على مساعدة الإدارة في عملية تقييم الأداء وتوجيه الأنشطة بالشكل السليم لتعزيز ورفع الكفاءة والفاعلية لأعمال المنشأة من خلال تعزيز الانحرافات الإيجابية ومعالجة أسباب الانحرافات السلبية التي تؤثر على عمل المنشأة أو الوحدة سواء كانت صناعية أو تجارية أو خدمية.

ثالثاً: الموازنات التخطيطية:

وهي تتضمن الموازنة التخطيطية الشاملة والموازنة التشغيلية والموازنة المالية، والموازنات قصيرة الأجل والطويلة الأجل.

إن الموازنة هي التنبؤ بالإيرادات والنفقات المستقبلية اعتماداً على بيانات ومعلومات المنشأة التاريخية.

ويمكن تلخيص مبادئ الموازنات التخطيطية كما يلي: الاعتماد على التنبؤ، وارتباط الموازنة بفترة محددة، وشمولية الموازنة، وأنها أداة رقابية، وتمتاز بالمرونة، وتكون واقعية (بركة، ٢٠١٢). وتعتبر الموازنات أحد الأساليب المهمة التي تستعملها الإدارة وهي أداة أو وسيلة مهمة تستعملها الإدارة لتحقيق وأداء وظائفها بالشكل الصحيح من تخطيط ورقابة وتقييم أداء، وقد وردت العديد من التعريفات تناولها الباحثون وكان هنالك اتفاق على أن مفهوم الموازنة هي عبارة عن ترجمة لأهداف المنظمة وسياساتها وخططها بشكل أعداد رقمية تشكل الأساس لسير أعمال المنظمة. فقد عرفها Atkinson (١٩٩٥، ص: ١٩٣) بأنها "تعبير كمي، أو أنها تعبر عن التوقعات المنطقية لأنشطة الشركة في المدى القصير"، وقد عرفها أيضاً أبو حشيش (٢٠٠٥، ص: ٣٩٦) بأنها "تعبير رقمي عن الخطط والبرامج التي تضعها الإدارة والتي تتضمن كل العمليات والنتائج المتوقعة في فترة معينة مستقبلية. وكذلك عرفها Horngren et al. (٢٠٠٠، ص: ١٧٨) "تعبير كمي لإجراءات الخطة المقترحة من الإدارة لفترة زمنية محددة في المستقبل تساعد على تنسيق وإنجاز الخطة".

ومن وجهة نظر الباحث فإنه يمكن تعريف الموازنة التقديرية بأنها أداة أو وسيلة تساعد المنظمة في التخطيط للمستقبل وفق مواردها وإمكانياتها المتاحة وذلك بترجمتها بشكل رقمي وكمي مما يساعد الإدارة على إجراء عملية المراقبة وتقييم الأداء في المنظمة.

* فوائد ومزايا الموازنات: هنالك ارتباط وثيق بين الموازنات والأهداف التي تسعى وكما يلي:

- تقوم الموازنة بالمساعدة في تحديد المشاكل مقدماً ومحاولة إيجاد الحلول لها (Meiges et al., ١٩٩٦, P:١٠٤٥).
- تعمل الموازنة في مساعدة الإدارة على تنسيق أعمالها وتوحيد الجهود لغرض تحقيق الأهداف.

- تزود الموازنة الإدارة بتوقعات محددة للأعمال المستقبلية مما يساعد ذلك في إجراء عملية الرقابة وتقييم الأداء (Horngren et al., ١٩٩٩, P:٢٥١).

- تساعد المنظمة في القيام بتحليلات الأزرمة لمعرفة إذا ما كانت أنشطتها فعالة أم لا.

- تجعل للإدارة القدرة على بيان مدى تناسق إمكاناتها المادية أم إنها بحاجة إلى تمويل إضافي.

- تساعد على تحديد الوقت المطلوب لتنفيذ الموازنة والوقت المطلوب لتنفيذ العمليات.

ويرى الباحث أن أسلوب الموازنات يساعد الإدارات في عملية التخطيط والرقابة وتقييم الأداء واتخاذ القرارات من خلال المعلومات التي تقوم بتوفيرها للإدارة حيث تبين للأفراد العاملين في المنشأة ما هو مسموح به من أعمال وحدود تلك الأعمال، أي بمثابة أداة لتوجيه الأنشطة بالشكل الصحيح والذي يصب في خدمة تحقيق أهداف المشاة سواء أكانت قصيرة الأجل أو الطويل الأجل.

الموازنات المرنة والموازنة الثابتة: يمكن تصميم الموازنات لكي تعمل على تغطية كافة أعمال المنشأة من مبيعات وإنتاج ونقدية وتكاليف مختلفة وغيرها، وتعد الموازنات بشكل عام إما بالاعتماد على مستوى مبيعات، أو إنتاج واحد فقط وتسمى هنا بالموازنة الثابتة، أما الموازنة التي تصمم لمستويات مختلفة من الأنشطة والتي يمكن للإدارة توقعها خلال فترة الموازنة فإنها تسمى بالموازنة المرنة (ظاهر، ٢٠٠٨).

هنالك مجموعة من الخصائص للموازنات المرنة وهي :

- تغطي مدى من النشاط ، ويعني ذلك ان الموازنة المرنة تتفق مع المنشأة التي تتميز انشطتها بالتغير المستمر ، وذلك لأنها تزود الادارة بمعلومات حول تأثير التغير في مستوى النشاط ، حيث انها تعكس النتائج المتوقعة لعدة مستويات .

- موازنة ديناميكية حيوية ، بمعنى ان الموازنة تسمح للإدارة بإدخال تعديلات على الخطط بسهولة في حالة تغيير مستوى النشاط الفعلي ، أي انه يمكن تكيفها لتتفق مع الواقع الفعلي وبالتالي تعكس اثر التغير على مستوى النشاط المتوقع .

- تسهل قياس وتقييم الاداء ، وتساعد الموازنات المرنة الادارة في قياس الكفاءة الفعلية وخاصة لأنها توضح النتائج التي تترتب على نفس مستوى النشاط الفعلي (بركة، ٢٠١٢، ص: ٤٤).

فالموازنة المرنة تتصف بسمتين أساسيتين هما:

- أنها مهيأة لكل مستويات الفعالية التي تقع ضمن المدى ذات العلاقة وليس لمستوى معين واحد فقط منها.

- أنها متحركة أو ديناميكية وليست جامدة أو ساكنة و فهي قابلة للتغير والتحويل بما يتلاءم ومتطلبات المستوى المتحقق فعلاً من الأداء، ثم تعود إلى الموازنة المرنة لتحديد تلك الكلف التي كان يجب أن تتحقق بذلك المستوى من الفعالية الذي يغطي مدى الموازنة (عبود، ٢٠٠٩).

ويرى الباحث أن هذا الأسلوب يعمل على توفير المعلومات للإدارة للرقابة وتقييم الأداء واتخاذ القرارات والمتعلقة بالتكاليف الثابتة والمتغيرة، من خلال إعداد موازنات للتكاليف المتغيرة وموازنات للتكاليف الثابتة لغرض مساعدة الإدارة في السيطرة على التكاليف والعمل على تخفيضها قدر الإمكان.

رابعاً: الموازنات الاستثمارية:

ويمكن اعتبارها وسيلة لتحقيق أو تقييم النفقات الرأسمالية المقترحة وتعمل على إجراء دراسة وافية لكل الفرص الاستثمارية المتوفرة لغرض المفاضلة فيما بينها واختيار الفرصة الاستثمارية التي تحقق العائد المناسب على رأس المال (الحبيطي، ٢٠٠٢).

في ضوء القرارات الاستثمارية تظهر أهمية وضرورة الموازنات الاستثمارية والمتعلقة بقرار المفاضلة أو الاستبدال أو الإقبال على مشروع معين طويل الأجل، ويتوجب ترجمته بخطط تغطية تمكن الإدارة من رؤية أولية للبدائل المتاحة أو الاختيار الأنسب، فالموازنة الرأسمالية لا تعكس حالة محددة بل كل ما يتعلق بعملية إنفاق طويل المدى ويتوقع منه آثار ومردودات إيجابية مثل توسع وزيادة الطاقة الإنتاجية أو شراء موجود أو شراء اسهم وسندات أو المفاضلة بين خيار الشراء أو الاستئجار ... الخ.

وتشابه الموازنة الرأسمالية في أغراضها الموازنة التقديرية من ناحية وضع الخطط اللازمة، ومن المعلوم أن المحاسبة الإدارية ومن خلال أهدافها الخاصة وأهداف إدارة الكلفة كمجال اشمل تتعلق جميعها في مساعدة الإدارة في تحقيق أهداف المنظمة، من

خلال إعدادها البيانات والمعلومات التي تسترشد بها لاتخاذ قراراتها المختلفة في كل المجالات.

لهذا فالموازنة الرأسمالية كأحد مواضيع المحاسبة الإدارية تقدم خدمات متنوعة للإدارة ومنها:

- معرفة المردودات النقدية مستقبلاً.
 - وضع البدائل المتاحة في دراسة العرض المناسب سواء شراء أو استبدال أو بيع الموجودات أو توسيع الطاقة الإنتاجية.
 - تحديد المسؤولية لكل مستوى بالتالي إمكانية دراسة مستوى الأداء لكل مكونات الإدارة وأقسامها المختلفة.
 - تساعد الإدارة للتخطيط لأي نشاط ومن ثم الرقابة وتقويم الأداء وتحليل الانحرافات وبالتالي التمكن من تحديد أسباب الانحرافات ومعالجتها (عبود، ٢٠٠٩، ص: ٢١٧).
- ويرى الباحث أن هذا الأسلوب يوفر المعلومات اللازمة للتخطيط للقرارات الاستثمارية واتخاذ القرارات بشأنها ، من خلال استثمار المعلومات للقيام بالعملية التنبؤية والتخطيط السليم للأهداف المستقبلية الواجب الوصول لها وتحقيقها.

خامساً: أسلوب التدفق النقدي المخصص:

هو احد اساليب تقييم الاستثمار طويل الاجل ، وقد يكون الاستثمار عبارة عن عملية شراء للأجهزة والآلات المكتبية او استبدال الآلات القديمة ، او التوسع في عمليات الانتاج وزيادة خطوط الانتاج ، او الاستثمار في مشروعات جديدة .

ويقوم هذا الاسلوب على اعتبار القيمة الزمنية للنقود، وهي تعكس مدى اهمية وقت الحصول على التدفقات النقدية حيث يركز المشروع على التدفقات النقدية الداخلة والخارجة في المشروع الاستثماري ، على اساس دينار اليوم يساوي اكثر من دينار المستقبل وذلك للأسباب التالية :

- المال الذي يستثمر اليوم يتم الحصول من خلاله على عائد ، واذا تأجل الحصول على هذا المال يتم خسارة العائد المتوقع .
- الافراد والمنشآت يفضلون وجود السيولة لديهم ليتمكنوا من انفاق المال على السلع والخدمات الان ، بدلا من فرصة الحصول على المال وانفاقه مستقبلا (صباح، ٢٠٠٨).

سادسا: تحليل نقطة التعادل:

يعتمد هذا الأسلوب على تحديد العلاقة بين حجم الإنتاج من جهة والإيرادات والتكاليف من جهة أخرى، وان النقطة التي يتساوى فيها كل من الإيرادات والتكاليف وتحديد حجم الإنتاج لتلك النقطة يسمى نقطة التعادل (بركة، ٢٠١٢).

إن أي مشروع مهما كان نشاطه وأهدافه فهو يسعى في بداية الأمر استرداد ما تم إنفاقه، لهذا نشأة ما يسمى العلاقة بين الكلفة والحجم والربح، وتعتبر دراسة هذه العلاقة من الأمور الأساسية التي يجب أن تقوم به الإدارة لان معرفة العلاقة التي تربط بين هذه المتغيرات تمكن من الإجابة على العديد من التساؤلات مثل ما قيمة الأرباح التي يمكن أن تحققها إذا تم بيع عدد معين من الوحدات أو تقديم الخدمات.

ويعد تحليل التعادل أحد الأدوات التحليلية الهامة التي تساعد الإدارة في فهم واستيعاب وتقييم العلاقات التي تربط بين التكاليف وحجم النشاط ونتيجة تفاعلها على مقدار الأرباح المتحققة، في نفس الوقت يعتبر تحليل التعادل أحد الأدوات التخطيطية.

ويستعمل هذا التحليل من الناحية العملية في المساعدة على اتخاذ القرارات أو تحديد نتائج المتغيرات التي تحدث في حجم الإنتاج (الخدمات) أو مزيج المنتجات (الخدمات) المقدمة أو حجم الخدمات المسوقة فعلاً على التكاليف والأرباح.

أما العوامل المؤثرة في تشكيل نقطة التعادل هي:

- سعر البيع أو المبيعات.
- حجم المبيعات (عدد الوحدات المباعة).
- مستوى التكاليف.
- هيكل التكاليف.
- مزيج المنتجات (عبود، ٢٠٠٩، ص: ١٢٦-١٢٧).

١-٢-٤-٢ أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة

وهناك العديد من الأسباب التي كان لها الأثر الكبير للاتجاه إلى استخدام الأساليب الحديثة منها التطور التكنولوجي وما رافقه من انخفاض في حجم العمالة وبالتالي انخفاض ساعات العمل المباشرة وارتفاع التكاليف الصناعية غير المباشرة، وأصبح هنالك تعقيد في العمليات الإنتاجية بسبب الإنتاج الكبير والمتنوع والعمل على إنتاج منتجات ذات جودة عالية ونوعية جيدة وذلك بسبب حدة وقوة المنافسة المحلية والعالمية وما يشهده هذا العصر من انفتاح على الأسواق بسبب هذا التقدم التكنولوجي (بركة، ٢٠١٢).

الأسلوب الأول: نظام التكاليف المبني على أساس الأنشطة ABC:

ويقوم هذا النظام على تخصيص التكاليف حسب الأنشطة لغرض تحديد ما يصيب كل نشاط من تلك التكاليف بالاعتماد على مسببات التكلفة وبالتالي تكون هنالك إمكانية لتحديد الأنشطة التي تضيف قيمة للمنشأة والأنشطة التي لا تضيف قيمة وتصبح هنالك إمكانية للتخلص من تلك الأنشطة التي لا تعمل على إضافة أي قيمة للمنشأة (عدس وخلف، ٢٠٠٧).

وجاء هذا النظام للتغلب على المشاكل المقترنة باستخدام معدل تحميل واحد على مستوى الشركة ، وما يترتب على ذلك من قرارات خاطئة بخصوص تحديد التكاليف والتسعير في ظل التطور التكنولوجي ، ويقوم هذا النظام على تحديد الأنشطة اللازمة للإنتاج والتكاليف الناتجة عن كل نشاط وتجميعها مع تحديد ما يسمى بمسببات التكلفة المتعلقة بالأنشطة الخاصة بإنتاج المنتجات ، وبشكل أكثر وضوحاً قد يكون عدد ساعات اعداد الآلات للعمل هو مسبب التكلفة لنشاط اعداد الآلات للعمل ، او عدد المنتجات ، او عدد مرات تجهيز الآلة ، ومن ثم تحميل التكاليف الناتجة عن الأنشطة الى اهداف التكلفة وحسب درجة استفادة هدف التكلفة من كل نشاط . ويتم تقسيم الأنشطة الانتاجية عادة في الشركات الصناعية الى اربعة مستويات رئيسية لتسهيل عملية توزيع التكاليف ، وقد يتم تقسيم كل منها الى أنشطة اخرى فرعية ، وهذه المستويات هي :

- مراكز الأنشطة على مستوى الوحدة المنتجة والمتمثلة في تلك الأنشطة المرتبطة بإنتاج الوحدة الواحدة .
- مراكز الأنشطة على مستوى الحزمة و المرتبطة بعملية انتاج حزمة من الوحدات .
- مراكز الأنشطة على مستوى المنتج و المرتبطة بخط انتاجي معين .
- مراكز الأنشطة على مستوى المنشأة والتي ترتبط بعمليات الانتاج الكلية للمنشأة (الحديدي ، ٢٠٠٥) .

الأسلوب الثاني: إدارة الجودة الشاملة:

أنها التفوق في الأداء لإسعاد المستهلكين عن طريق عمل المديرين والموظفين مع بعضهم البعض، من أجل تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح ومن المرة الأولى وفي كل وقت.

أما أهداف إدارة الجودة الشاملة فهي تعمل على جعل المنشأة ذات مرونة ويكون لها القدرة على التكيف مع المتغيرات المختلفة، وتخطط لإنتاج منتجات ذات جودة عالية بما يتناسب مع حاجة الأسواق والزبائن من السلع والخدمات.

ومن مزايا إدارة الجودة الشاملة فهي تعمل على زيادة الكفاءة في العمليات والأنشطة وأيضاً تعزز الوضع التنافسي للمنشأة (بركة، ٢٠١٢).

إن مفاهيم الجودة بصورة عامة تدور حول:

- القدرة التي تحملها المنتجات والمزايا والخصائص.
- مطابقة تلك المنتجات والخدمات للمواصفات والمعايير.
- قدرتها على ملائمة طلبات الزبائن من حيث الإشباع والوقت والكلف والصيغ المناسبة التي تلبي حاجات الزبون وأذواقهم.
- الملاءمة البيئية وعدم خلق آثار جانبية تضر بالأفراد أو المجتمع كالتلوث أو الضجيج أو الآثار الصحية.
- مقارنة مفهوم الجودة مع المواعمة مع الغايات مرتبطة بالتميز يعطي مستوى شهرة وصورة اجتماعية تمكن المؤسسة من المقاربة مع الزبائن.
- ومن الطبيعي أن الجودة قد تطورت بمراحل عديدة حتى أصبحت نظاماً شاملاً ضمن الفحص والتأكد ثم مرافقة الجودة ثم تأكيد الجودة حتى ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة (عبود، ٢٠٠٩).

ويرى الباحث أن هذا الأسلوب يوفر المعلومات اللازمة للإدارة للقيام بالتخطيط واتخاذ القرارات.

الأسلوب الثالث: نظام التكلفة المستهدفة: ويقوم هذا الأسلوب على التخطيط لإنتاج المنتج واحتساب التكاليف المتوقعة من بداية عملية البحث والتطوير وحتى انتهاء أو اضمحلال دورة حياة المنتج (Fellman, ١٩٩٩).

وتم تعريف التكلفة المستهدفة بالشكل التالي من قبل Ellaram (٢٠٠٠، ص: ٣٩) "بأنها العملية التي تطور المنظمة بواسطتها أهدافها المحددة، وحسب التكاليف لإنتاج سلعة أو تقديم خدمة وهي تعتمد على هامش ربح مستهدف وسعر بيع مستهدف من قبل المنشأة أو قيمة مخطط للخدمة وضمن تقييمات معقولة لتكلفة للسلعة أو الخدمة".

ويحقق نظام التكلفة المستهدفة الأهداف التالية:

- يعمل على ضبط التكلفة من بداية عملية التصميم إلى مرحلة الانتهاء من عملية الإنتاج وجعلها في حدود تكلفة محددة مسبقاً بناء على الخطط الموضوعية .
- الحصول على موقع تنافسي من خلال عملية التسعير وفقاً لحال السوق والمنافسة الموجودة فيه.
- يجعل دور مهم للمعلومات المحاسبية بدءاً من مرحلة التصميم والإنتاج واكتمال المنتج، وذلك من خلال توفر المعلومات بشكل مستمر وفي الوقت الملائم.
- يعمل على إيجاد نظام رقابي وتحليلي وتقييمي جيد للمنظمة.
- إشاعة العمل وفق مبدأ الفريق الواحد (بركة، ٢٠١٢).

الأسلوب الرابع: بطاقة الأداء المتوازن B.S.C: وقد عرفها Horngren (٢٠٠٩، ص: ٤٩٢) "بأنها طريقة لتحويل رسالة المنظمة واستراتيجيتها إلى مقاييس أداء، وإن أساس الأداء المتوازن يقوم على وضع مقاييس لكل بعد من أبعاد، وإجراء عملية القياسات لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط".

وأيضاً عرفها كل من درغام وأبو فصة (٢٠٠٩، ص: ٧٤١-٧٨٨) "بأنها أداة تستخدم لنقل وتوصيل استراتيجية المنظمة إلى الوحدات والمستويات الإدارية المختلفة، وأيضاً لقياس نماذج التنفيذ في تلك الوحدات، فاستخدامها بشكل يتضمن النتائج المستهدفة، بما يدعم من قوتها التنافسي وذلك عن طريق توفير أداة لتنفيذ الاستراتيجية والمحاسبة عن نتائجها المستهدفة".

وتساهم بطاقة الأداء المتوازن في إمداد الإدارة بصورة شاملة عن أعمال المنظمة ووضع رؤية لاستراتيجية المنظمة المستقبلية والتي تمكنها من تحقيق متطلبات الأطراف ذات العلاقة، وتحسين طريقة تدفق المعلومات وتوصيل وفهم أهداف العمل لكل مستويات المنظمة، كما تساعد الإدارة لتحقيق الفاعلية والكفاءة في إدارة الموارد البشرية من خلال تحفيز العاملين، وتعمل على وضع مقاييس لقياس أدائهم، بل ووضع مقاييس لقياس كل بعد من أبعادها.

وبطاقة الأداء المتوازن عبارة عن نظام شامل لقياس الأداء الاستراتيجي للمنظمة، وتحتوي على مجموعة شاملة من مقاييس الأداء، وذلك من خلال النظر لأداء المنظمة من أربعة أبعاد وهي:

- البعد المالي.

- بعد العملاء.
 - بعد العمليات الداخلية.
 - بعد التعلم والنمو.
- وإن بطاقة الأداء المتوازن تحقق العديد من المزايا للمنظمة ومنها:
- تكامل وتناسق بين أقسام المنظمة المختلفة.
 - تحديد المسؤوليات بشكل واضح لكل قسم، وإمكانية المتابعة والمراقبة.
 - قياس الأداء من خلال المقاييس المعدة لكل بعد.
 - تحسين الأداء الاستراتيجي للمنظمة (Horngren, ٢٠٠٩).

الأسلوب الخامس: نظام الموازنة المبني على أساس الأنشطة A.B.M: وقد عرفها حماد (٢٠٠٥، ص ١١٧٤) حيث قال: "إنها عملية تخطيط وتحكم في الأنشطة المتوقعة في المنظمة لاشتقاق موازنة فعالة للتكاليف تعني بحمل العمل المتنبئ به وتحقيق الأهداف الاستراتيجية المتفق عليها".

إن الحديث عن أهمية التقدم في البيئة المعاصرة بالنسبة للمنظمة يفرض نفسه، وذلك لأن الحديث عنها يقود إلى استذكار عناصر النجاح الرئيسية (الكلفة، النوعية، الوقت، الابتكار) والعناصر الأخرى، والتي تحتاج المنظمة إدارتها والتميز بها من أجل البقاء والنجاح في تلك البيئة.

فلقد أحرز التقدم في بيئة الأعمال مجموعة من الأنظمة والتقنيات التي أخذت بالتعامل مع عناصر النجاح فيها بشكل جزئي، هذا الأمر وإن حقق بعض النجاح للمنظمة، فإن هذا النجاح ربما لن يكون كافياً في مواجهة التغير المتسارع والتعقيد المتزايد فضلاً عن الاتجاه التكاملي بين أطراف تلك البيئة (المجهز، المنظمة، المستهلك) على ضوء تقدم تكنولوجيا الاتصالات والمعلوماتية.

ومن هنا تظهر أهمية فلسفة نظام (ABM) إدارة الأنشطة، وذلك لكونها تتحدث بلغة تجمع من خلالها ما بين جميع عناصر النجاح الحاسمة للمنظمة في بيئة الأعمال اليومية، وعليه فقد جاء هذا الأمر للتكامل بين الأنظمة والتقنيات الحديثة في التعامل مع تلك العناصر مجتمعة وإدارتها بالشكل الذي يواكب البيئة المشار إليها أعلاه.

وإن العديد من الشركات تطبق مدخل الاعتماد على نظام إدارة الأنشطة لأغراض إدارة الكلفة محققة بذلك منافع جوهرية شملت العديد من الجوانب في تلك الشركات وعلى

المستويات التشغيلية والاستراتيجية متضمنة تحسين العمليات، وتحديد الكلف وتخفيضها واتخاذ القرارات (عبود، ٢٠٠٩).

الأسلوب السادس: نظام الإنتاج في الوقت المحدد J.I.T: إن نظام J.I.T يعتمد على محور أساسي هو الوقت والعمل على تخفيض تكاليف المخزون وكلفة الاحتفاظ به (عبود، ٢٠٠٩).

وقد عرف هذا الأسلوب جمعة وآخرون (٢٠٠١، ص: ١٦): "بأنه أحد نظم الإنتاج الحديثة والتي تهدف إلى تطبيق نظام الإنتاج بدون مخزون بحيث يؤدي إلى تخفيض المخزون من المواد الأولية والإنتاج تحت التشغيل والإنتاج التام إلى أدنى حد أو التخلص من المخزون تماماً".

أي لن تكون هنالك حاجة للاحتفاظ بالمخزون إذا كان إنتاج وتسليم المنتجات يتم بشكل فوري اللهم إلا كنوع من الحماية ضد تغيرات الأسعار، إلا إنه بالرغم من التقدم الهائل في مجال الحاسبات الإلكترونية والأوتوماتيكية والإدارة العلمية، فإن عملية التصنيع والشراء مازالت لا تتم بسرعة كافية لتجنب الحاجة إلى الاحتفاظ بالمخزون، فالمنشأة يجب أن تحتفظ بالمخزون كي تتمكن من الوفاء باحتياجات عملائها فوراً، أو على الأقل بسرعة تكفي لتجنب تحول هؤلاء العملاء إلى مصدر آخر للتوريد.

ومن ناحية أخرى فإن الإنتاج لا يمكن أن يتدفق بسهولة ويسر ما لم يتم الاحتفاظ بقدر مناسب من المواد الخام والإنتاج تحت التشغيل والأجزاء التامة، أي أن المخزون وسيلة لاستيعاب أخطاء التخطيط والتغيرات غير المدركة في الطلب والتوريد والتخفيف من آثارهما، وأيضاً لتسهيل عمليات الإنتاج والتسويق وإتمامهما ببسر وسهولة، بالإضافة إلى أن المخزون يساعد على تفادي أو تخفيض مشكلة اعتماد أجزاء التنظيم (الأقسام، الفروع) بعضها على البعض، وبالتالي يمكن جزء منها أن يعمل بكفاءة، وأيضاً تجنب مشاكل الاعتماد على التوقيات الحرجة لاستلام الأجزاء والمهمات من الآخرين (عبود، ٢٠٠٩، ص: ٥٠١).

الأسلوب السابع: أسلوب بيرت PERT: هو أسلوب يهتم بعملية التخطيط والجدولة والرقابة والذي يساعد الإدارة من خلالها تقليل الحد الأدنى من التوقعات والتأخير في مختلف مراحل المشروع وتنسيق الأجزاء والخطوات المختلفة بحيث يمكن الوصول إلى الوقت الأدنى لإنجاز المشروع وهذه الطريقة تساعد الإدارة على تحديد احتياطات المشروع أو السلعة من المواد الأولية والمكائن والقوى العاملة، كما انه يعطي فكرة واضحة عن موقف العمل في أي وقت أو مرحلة من مراحل التنفيذ (عبود، ٢٠٠٩، ص: ٦٥٦).

ويرى الباحث أن هذا الأسلوب يساعد الإدارة للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات.

الأسلوب الثامن: محاسبة المسؤولية: هو أسلوب يهدف إلى تعزيز الرقابة وتقييم الأداء في المنشأة بمختلف مستوياتها الإدارية، وذلك لمساءلتهم عن الأعمال المنفذة مقارنة بالأداء المخطط، كل في حدود السلطات الممنوحة له والمسؤوليات المترتبة عليها (كحالة وحنان، ٢٠٠٩).

وأيضاً يمكن تعريفها "بأنها ذلك النظام الذي يقيس ما هو مخطط له والأداء الفعلي لكل مركز مسؤولية" (خشارمة والعمرى، ٢٠٠٤، ص: ٦٣٢).

أما مقومات محاسبة المسؤولية فتتضمن تحديد مراكز المسؤولية وتحديد معايير الأداء وتصميم نظام للتقارير الرقابية (كحالة وحنان، ٢٠٠٩).

وتعمل محاسبة المسؤولية على ترسيم سمات التنظيم الإداري ، وربط تقارير الاداء بالأفراد المسؤولين عن الوحدات الادارية المختلفة في المنشأة ، وبالتالي تتحقق الحكمة القائلة بانه اذا تمت رقابة اداء الافراد ، وتتم رقابة التكاليف والايرادات ، وبعد ذلك يتم ربط تقارير الاداء بمراكز المسؤولية المختلفة الموجودة في المنشأة ، فانه يمكن الوقوف على مدى انجاز هذه المراكز لأهدافها ، وهذا يساعد الادارة في رقابة التكاليف ، وبدون وجود هذه يتم التعامل مع المنشأة ، وكأنها وحدة واحدة وعندها يكون من الصعب معرفة اسباب القوة والضعف في ادائها . وبشكل اكثر وضوحا يمكن القول ان محاسبة المسؤولية تقوم على اساس ربط المصروفات والايرادات بالأشخاص المسؤولين عن حدوثها والتأثير عليها .

ولنجاح نظام محاسبة المسؤولية في تحقيق اهدافه يجب ان يكون هنالك لدى المنشأة خريطة تنظيمية واضحة تبين السلطات واختصاصات الوحدات الادارية التي تتكون منها المنشأة ، وتعرف هذه الوحدات لأغراض هذا الفصل باسم مراكز المسؤولية .

ولأغراض تقييم الاداء يمكن تقسيم مراكز المسؤولية الى ثلاثة مجموعات هي :

- مراكز التكاليف : تعد مراكز التكاليف اصغر مراكز المسؤولية حجما في المنشأة تقتصر مسؤوليتها على استخدام عناصر التكاليف لانتاج المنتجات او تقديم الخدمات.
- مراكز الربحية : ويعرف بانه وحدة ادارية يتم تفويض مديرها سلطة الرقابة على ايراداتها ، وهذا يتطلب منحه سلطة تحديد المنتجات التي سيتعامل بها
- مراكز الاستثمار: يعتبر مركز الاستثمار اوسع نطاقا من مركز الربحية لأنه يتم تفويض رئيسة سلطة الرقابة على الايرادات والمصروفات ، واقتراح مشروعات الانفاق الرأسمالي

، لذلك على رئيس هذا المركز العمل على الموازنة بين الموارد الاقتصادية من اجل الحصول على اعلى معدل عائد على استثمارات (الرجبي، ٢٠٠٨).

إن هذا الأسلوب يعمل على مساعدة الإدارة للقيام بأعمال الرقابة وتقييم الأداء.

ويرغب الباحث أن يوضح أن جميع هذه الأساليب التقليدية تعمل على مساعدة الإدارة للقيام بكل وظائفها المختلفة في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء واتخاذ القرارات المناسبة، وان كثير من الدول في الوقت الحاضر تستخدم هذه الأساليب التقليدية وخاصة في الدول النامية أو التي لا تمتاز بالإنتاج الكبير والمتنوع وتمتاز أغلب الأساليب التقليدية بالكلفة المنخفضة عند تطبيقها إذا ما تم مقارنتها بالأساليب الحديثة، وإن أكثر هذه الأساليب شيوعاً في رأي الباحث وحسب اطلاعه هي الموازنات التخطيطية؛ حيث تستخدم في جميع المنشأة تقريباً.

٥-٢-١ مخرجات نظام المحاسبة الإدارية ومعايير قياس كفاءتها

مخرجات نظام المحاسبة الإدارية بكونه أحد نظم المعلومات المحاسبية تتمثل في تقارير وموازنات تخطيطية وقوائم تقديرية مثل قائمة الدخل المخططة والموازنات التخطيطية وقوائم التدفقات النقدية المقدره وتعتمد درجة نجاح تلك التقارير على أسلوب جمع البيانات المالية مثل التكاليف والإيرادات المخططة، وغير الكمية مثل حجم المبيعات وحصه المنشأة من السوق، كل ذلك يعتمد على درجة التأكد، وكذلك الفترة التي يتم التقرير عنها، فكلما صغرت الفترة كلما كانت البيانات ذات فائدة، فنجد أن التقارير الفترية الربع سنوية التي تقدمها الإدارة المالية ذات جدوى اكبر من القوائم السنوية، وكذلك تقارير التكاليف اليومية تكون اكثر فائدة في اتخاذ القرار عن تلك الأسبوعية أو الشهرية (عبود، ٢٠٠٩).

٦-٢-١ المحاسبة الإدارية ووظيفة التخطيط

تترجم خطط الإدارة بشكل رسمي فيما يسمى "الموازنات التخطيطية" ومصطلح إعداد الموازنات يستخدم عموماً كمرادف لخطط الإدارة، وتعد الموازنات عادة تحت إشراف وتوجيه المراقب المالي وبمساعدة إدارة الحسابات، وتعد على أساس سنوي وتعبر عن رغبات وأهداف الإدارة بشكل محدد وكمي، وعلى سبيل المثال تقوم شركة ما بوضع خطط مبيعاتها شهرياً ولمدة سنة كاملة مقدماً، وتسمى هذه الخطط موازنات الإدارات والتي يتم تداولها في المنظمة وتسمى الإدارات للوصول للأرقام الموضوعه في الموازنات (جاريسون، ٢٠٠٦، ص: ٢١). إن وضع الخطة يمثل نصف العمل، فبعد أن يتم وضع الخطة يبدأ العمل على تنفيذها من قبل العاملين والمديرين في المنظمة ومن خلال الاهتمام بالتفاصيل الموضوعه بها، والتي تعتبر الأهداف التي يسعى الجميع إلى تحقيقها، وان الخطط الموضوعه غالباً تكون مفصلة ولجميع الأنشطة والأقسام والتي تصب في تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة ككل (نور، ٢٠٠٣، ص: ١٣). وهناك العديد من الأدوات والأساليب التي تستخدمها المحاسبة الإدارية في عملية التخطيط ومنها (الحديدي، ٢٠٠٥).

١- أسلوب العلاقة بين التكلفة والحجم والربح (نقطة التعادل).

٢- أسلوب الموازنات التخطيطية.

٣- أسلوب الموازنات الرأسمالية.

٤- أسلوب تحليل الحساسية.

ويرى الباحث أن التخطيط بمثابة المرشد والموجه للأفراد العاملين والمدراء على حد سواء، ولذلك تعتبر هي الأساس في العمل الإداري في المنظمات، حيث يتم وضع الخطط بعد دراسة علمية ومنهجية للبيئة الداخلية والخارجية ولكل ما تحويه من متغيرات مختلفة وغير مستقرة، ويتم وضعها بتفاصيل دقيقة لجميع الأنشطة في المنظمة سواء الأنشطة الفرعية فيها أو الرئيسية، والتي تكون منسجمة مع الهدف الأكبر للمنظمة، أي في النهاية تعمل على تحقيق أهداف المنظمة الرئيسية، وهي بذلك تستخدم أساليب وطرق مختلفة لتقوم بترجمة الخطط والتي قد تكون كمية أو نوعية، ليسهل فهمها وتطبيقها من قبل الجميع، وإيجاد أي غموض قد يحيط بالخطوة الموضوعية، وإن دور المحاسب الإداري هو الأساس في القيام بأعمال التخطيط ويتضح ذلك من خلال إشراكه مع الفريق الإداري في المنظمة، ولما يمتلكه من خبرة في إعداد الموازنات والتي تعتبر من صلب عمل المحاسب الإداري.

١-٢-٧ المحاسبة الإدارية والرقابة وتقييم الأداء

لا يعد التخطيط كافياً في حد ذاته وإنما بمجرد وضع موازنات الشركات تحتاج الإدارة إلى تدقيق المعلومات التي تبين مدى كفاءة تنفيذ التخطيط، وتساعد المحاسبة في تحقيق ذلك عن طريق المعلومات الخاصة بتقارير الأداء والتي تعمل على لفت نظر الإدارة إلى المشاكل أو الفرص التي تضع للشركة تقرير تفصيلي يقدم للإدارة مقارنة بيانات الموازنة وبيانات الأداء الفعلي لفترة زمنية محددة، فإذا أوضح تقرير الأداء لإدارة ما انه توجد مشاكل فان المدير عليه أن يبحث عن أسبابها ويقوم بتصحيح الوضع، أما إذا أظهر تقرير الأداء أن الأمور تسير على ما يرام يتفرغ المدير لأعماله الأخرى، وباختصار فان تقارير الأداء هي بمثابة تغذية عكسية للمديرين تعمل على توجيه انتباههم نحو أجزاء المنظمة التي تستخدم وقت الإدارة فيها بكفاءة (جاريسون، ٢٠٠٦، ص: ٢١). كما ويرى نور (٢٠٠٣) بأن دور المحاسب الإداري يظهر واضحا من خلال القيام بعمليات التغذية العكسية نظرا لما يوفره من معلومات وما يقترحه من إجراءات تصحيحية يقوم بها لتحسين سير العمل في المنظمة، وسواء كانت تلك المعلومات مالية أو غير مالية وذلك عن طريق ما يستخدمه من تقارير مختلفة يقوم برفعها إلى الإدارة والتي توضح مراحل ونسب الإنجاز للأعمال.

لذلك يجب على القائمين بالعملية الرقابية فهم طبيعة نظام الرقابة عن طريق الحصول على معلومات عن المنظمة والبيئة الداخلية لها وآليات العمل فيها، حتى تستطيع تقييم المخاطر المحتملة، ومعرفة الإجراءات الرقابية المتبعة وكذلك النظام المحاسبي المعتمد (Dan, ٢٠٠٣).

وكذلك القيام بإجراء تقييم مبدئي بناء على المعلومات التي تم الحصول عليها من، للوصول على توقعات عن مدى فاعلية النظام الرقابي المستخدم، أو مدى ضعفه في عدم اكتشاف الأخطاء، وبالتالي يقوم بتحديد ماهية الإجراءات الرقابية التي من الممكن القيام بها (Simmons, ٢٠٠٢).

وبالتالي يجب أن يكون هنالك تناسب بين الرقابة وطبيعة النشاط وظروفه ومقتضيات العمل الإداري (Druker, ١٩٩٥).

ويرى الباحث بأن عملية الرقابة وتقييم الأداء هي بمثابة حلقة الوصل بين وظائف الإدارة التخطيط واتخاذ القرارات، حيث تعتمد الإدارة على ما يتوفر من معلومات عن عملية الرقابة والتي تبين نتائج الأداء الفعلي ومقارنته مع الخطط الموضوعة والتي تمثل الأداء المطلوب تحقيقه من قبل العاملين والمدراء على حد سواء، فإذا كانت نتائج الأداء مرضية ومتوافقة مع الأداء المخطط فإن الإدارة تفكر بتنمية ذلك الأداء وتعمل وتخطط على زيادته في المستقبل، أما إذا كانت نتائج الأداء غير مرضية وتحمل في طياتها بؤر الانحراف فإن الإدارة تعمل على معالجة وتصحيح تلك الانحرافات وتجنب تكرارها في المستقبل وقد يتطلب ذلك تعديل في الخطط الموضوعة، وهي تحتاج إلى قرارات لمعالجة تلك الانحرافات، ومن هنا يتضح هذا الاتصال والترابط بين هذه الوظائف.

٨-٢-١ المحاسبة الإدارية ووظيفة اتخاذ القرارات

تعتبر المعلومات المحاسبية العامل الأساسي في تحديد الطرق البديلة لحل المشاكل، وإن لكل بديل تكاليفه ومنافعه الممكن قياسها والتي تعتبر المدخلات لاختيار أفضل بديل، وتختص المحاسبة عموماً بجمع البيانات عن التكلفة والمنفعة المتاحة وكذلك إعلام المدير المختص بهذه المعلومات بطريقة مناسبة وعلى سبيل المثال فقد تكشف شركة ما أن المنافسين يحاربون الشركة حتى يمكن الاختيار بين بدائل خفض الأسعار، أو زيادة الإعلان أو الاثنين معاً للمحافظة على حصة الشركة في السوق، وفي هذه الحالة فإن إدارة الشركة يجب أن تعتمد بدرجة كبيرة على بيانات التكلفة والمنفعة التي تقدمها المحاسبة، ومن الضرورة أن نوضح هنا أن المعلومات المحاسبية المطلوبة قد لا تكون جاهزة فالمحاسبة في الحقيقة تحتاج إلى قدر كبير من التحليل، بما في ذلك بعض التنبؤ وذلك حتى يتسنى إعداد البيانات المطلوبة (جاريسون، ٢٠٠٦، ص: ٢٢). وتقوم وظيفة اتخاذ القرارات في المنظمة باختيار البديل الأفضل من البدائل المتوفرة لديها والذي يعمل على تحقيق الأهداف المرجوة بأفضل صورة ترغب بها المنظمة للوصول إلى

الأهداف. وإن دور المحاسبة الإدارية أو المحاسب الإداري هي توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار في المنظمة والذي غالباً يكون هو المدير، ومن خلال توفر هذه المعلومات يستطيع متخذ القرار للمفاضلة بين البدائل المتاحة وصولاً إلى القرارات المناسبة والتي تعود بالفائدة إلى المنظمة (عبدالسميع، ٢٠١٠).

ويرى الباحث أن عملية اتخاذ القرارات تتطلب الكثير من المهارات الفنية والإنسانية والذهنية والتي من المطلوب توفرها في المدير ليتمكن من السير بالمنظمة نحو تحقيق أهدافها، إذ يجب أن يمتلك المدير المهارات والخبرات في مجال عمله وتخصصه ليكون قادراً على حل المشكلات التي تواجهه بطريقة علمية ومبنية على خبراته المتراكمة، ويمكن تنمية هذه المهارات والخبرات عن طريق الدورات الداخلية أو الخارجية، والتعليم الإضافي في مجال العمل، وتنمية عملية الاتصال الخارجي لديه ليكون على دراية ومعرفة بكل التطورات الخارجية سواء في مجال التكنولوجيا والمعلومات أو على مستوى الأفراد. وأن يكون للمدير جوانب إنسانية تعطيه القدرة على التعامل مع الآخرين، وتقبل مبادئ المشاركة وروح العمل الجماعي. وأن يمتلك قدرات ذهنية تساعد على التفكير الجيد للمشكلات التي تواجهه، والقدرة على المفاضلة بين البدائل المتوفرة واختيار أفضلها في تحقيق أهداف المنظمة.

تابع الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

١-٣ المبحث الثالث: الدراسات السابقة

١-٣-١ الدراسات العربية

١-٣-٢ الدراسات الأجنبية

١-٣-٣ ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

٣-١ المبحث الثالث: الدراسات السابقة

من أجل أن تكون هنالك صورة واضحة للأساس الذي تنطلق إليه الدراسة الحالية، وتوضيح بعض الجوانب الأساسية التي تتناولها الدراسة، فقد تم الاستعانة ببعض الدراسات سواء كانت العربية أو الأجنبية التي لها علاقة بموضوع الدراسة الحالية.

١-٣-١ الدراسات العربية

١- دراسة خشارمة (٢٠٠٣)، بعنوان: "دور المحاسبة في اتخاذ القرارات الإدارية في قطاع المقاولات (دراسة ميدانية)".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة معايير ونظم المحاسبة والقرارات المحاسبية في اتخاذ القرارات الإدارية وبالتالي في إنجاز المشاريع التي يقوم بها قطاع المقاولات عن طريق تحديد كلفتها.

وقد تم توزيع استبانة على عينة الدراسة واستخدام الأسلوب الإحصائي الوصفي في تحليل النتائج.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أنه لإنجاح أي شركة مقاولات يجب تعاون ومشاركة جميع الفنيين وبالأخص محاسب التكاليف في دراسة عطاء أي مشروع وإعداد برنامج زمني لتنفيذ وتقسيم البرنامج إلى أجزاء رئيسية.

٢- دراسة الحديدي (٢٠٠٥)، بعنوان: "مدى استخدام أساليب المحاسبة الإدارية في الشركات الصناعية المساهمة الأردنية وتأثيرها على الأداء".

هدفت الدراسة إلى التحقق من مدى استخدام الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية لأساليب المحاسبة الإدارية في مجال اتخاذ القرارات والتخطيط والرقابة، وكشف درجة التباين في مدى استخدام هذه الأساليب بين الشركات تبعا لحجم الشركة.

وقد اعد الباحث استبيان مخصص لهذا الغرض وتم أخذ عينة من ٥٩ شركة وتم توزيعها على المدراء الماليين.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان أهمها، أن متوسط نسبة استخدام الشركات لأساليب المحاسبة الإدارية ككل كان ٦٦.٦%، ومتوسط نسبة استخدام الأساليب المتعلقة باتخاذ القرارات ٦٣.٣%، وتلك المتعلقة بالتخطيط ٦٦.١%، والرقابة ٧٠.٢%.

وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بتطبيق أساليب المحاسبة الإدارية وخاصة المتعلقة باتخاذ القرارات والتخطيط، وكذلك ضرورة تهيئة المناخ التنظيمي المناسب وتوفير الكفاءات المؤهلة علمياً وعملياً لتطبيق هذه الأساليب.

٣- دراسة شبير (٢٠٠٦)، بعنوان: "دور المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة في فلسطين".

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم دور المعلومات المحاسبية وإبراز الدور الحيوي والمهم الذي تلعبه المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات الإدارية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة لكونه من أنسب المناهج في الدراسة وتضمنت عينة الدراسة آراء مدراء الشركات المساهمة من خلال توزيع استبيان تم تصميمه وإعداده خصيصاً لغرض الدراسة وتم استخدام الأساليب الإحصائية كالتكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية وإيجاد معامل الثبات ومعامل الارتباط ومعادلة جتمان ومعامل ارتباط الفا كرونباخ.

وتوصلت الدراسة إلى أن للمعلومات المحاسبية دور مهم ورئيسي في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في الشركات المساهمة العامة، واعتماد الإدارة على المعلومات المحاسبية المستمدة من القوائم المالية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية واعتماد الشركات المساهمة على المدقق الخارجي الأمر الذي يعطي موضوعية أكثر للمعلومات المحاسبية، وأن هذه المعلومات تتوفر بشكل دائم وتوافر الخصائص المطلوبة في المعلومات المحاسبية التي يتم الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات الإدارية.

وأوصت الدراسة على ضرورة استخدام الموازنات التخطيطية والتقديرية لأهميتها في مساعدة الإدارة على اتخاذ القرارات الإدارية والتوسع في استخدام المعلومات المحاسبية في عملية التخطيط وزيادة المعرفة والاطلاع للكادر الإداري المحاسبي الذي يعمل في الدائرة المالية والعمل على استخدام الحاسوب في حفظ و تخزين البيانات المحاسبية لغرض توفيرها بالدقة والسرعة وأيضاً ضرورة دعم الإدارة العليا في الشركات المساهمة لأقسام ودوائر المحاسبة وتزويدها بالكفاءات والخبرات الأخرى.

٤- دراسة الحبيطي (٢٠٠٦)، بعنوان: "تفعيل دور المحاسبة الإدارية في مناهج الكلفة، والزيون، المنافس باستخدام نموذج المنطق المضرب".

هدف البحث إلى بيان أهمية أساليب المحاسبة الإدارية نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي، وبيان اثر التقدم العلمي والتكنولوجي المتسارع على عمل تلك الأساليب، واعتمد الباحث على استعمال المنطق المضرب، والذي يعد من أسرة المفاهيم الجديدة التي أفرزتها نظرية المعرفة العلمية المعاصرة لتجاوز العقبات المعرفية، والتي تفترض أنموذج الفهم الرياضي للظواهر الفيزيائية التي تسود الواقع الفيزيائي التقليدي، أو صياغة حلول رياضية منطقية متقدمة لنظم معقدة.

٥- دراسة الحبيطي ويحيى (٢٠٠٦)، بعنوان: "تأثير التطورات في بيئة الأعمال على المحاسبة الإدارية في القرن الحادي والعشرين".

هدف البحث على التعرف ماهية التطورات التي يتوقع أن تحدث خلال القرن الحادي والعشرين في بيئة الأعمال ، وما هو أثرها على المحاسبة الإدارية من حيث الدور المطلوب من المحاسبين الإداريين للوفاء بواجباتهم تجاه الوحدة الاقتصادية، واعتمد الباحث على الدراسات والكتب العربية والأجنبية.

وتوصلت الدراسة إلى أن نظام المحاسبة الإدارية امتزاجا علميا بين نظامي المعلومات الرئيسيين في الوحدة الاقتصادية، وهما نظام المعلومات المحاسبية ونظام المعلومات الإدارية وبما يطلق عليه النظام المتكامل للمعلومات الإدارية، وان التوجه الكبير نحو استخدام التقنية في العديد من مجالات الحياة، وبصورة خاصة في الوحدات الاقتصادية والذي سوف يؤدي إلى تزايد احتياجات الجهات المتعددة من البيانات والمعلومات والتي يجب على المحاسبة الإدارية توفيرها بالدقة والسرعة المناسبين في سبيل تحقيق فائدة أكبر من استخدامها.

٦- دراسة زعرب (٢٠٠٧)، بعنوان: "دراسة مدى استخدام أساليب المحاسبة الإدارية في الشركات الصناعية في قطاع غزة: دراسة ميدانية".

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة إلقاء الضوء على مدى تطبيق الشركات الصناعية في قطاع غزة لأساليب المحاسبة الإدارية الحديثة ومجال استخدامها ومعرفة أي من تلك الأساليب الأكثر شيوعاً، ولإنجاز ذلك تم القيام بدراسة ميدانية مستخدماً فيها استبيان معد خصيصاً لهذا الغرض، وتم توزيعه على القائمين على تلك الشركات ولقد أسفرت الدراسة عن رفض الفرضيات الأولى والثالثة والرابعة وقبول الفرضية الثانية.

وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام أساليب المحاسبة الإدارية من قبل الشركات الصناعية في قطاع غزة ضعيفاً.

وأوصت الدراسة إلى العمل على تنمية الوعي والرغبة والقدرة على استخدام الأساليب الإدارية وتطبيقاتها، والعمل على زيادة إدراك المسؤولين في الشركات الصناعية في قطاع غزة لأهمية الدور الذي تلعبه المحاسبة الإدارية من خلال أساليبها المتعددة والمتنوعة والمتضمنة على توفير المعلومات الملائمة التي تساعد المديرين على القيام بوظائفهم الرئيسية التخطيط والرقابة وتقييم الأداء واتخاذ القرارات.

٧- دراسة الجخلب (٢٠٠٧)، بعنوان: "دور المحاسبة الإدارية الحديثة في تطوير الأداء المالي: دراسة تطبيقية حول إعداد موازنة الجامعة الإسلامية وفقاً لأسلوب ABC".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نظام التكاليف المبني على أساس الأنشطة بكل أبعاده والتعرف على مفهومه وخصائصه وميزاته ومقارنته مع نظام التكاليف التقليدي، والهدف الأساسي من هذه الدراسة هو البحث في إمكانية استخدام أسلوب التكاليف المبني على أساس الأنشطة في المؤسسات التعليمية ومن ثم البحث في إمكانية وجدوى إعداد الموازنة في الجامعة الإسلامية حسب الأسلوب ABC وذلك من خلال القيام بدراسة واقع إعداد موازنة الجامعة ومن ثم تطبيق الأسلوب الجديد على موازنة الجامعة، وقد اعتمدت الدراسة على الأسلوب التحليلي وإجراء المقابلات المباشرة مع أصحاب المواقع المختلفة في الجامعة والتي ترتبط مباشرة بالموازنة سواء بأعدادها أو اعتمادها أو تنفيذها.

وتوصلت الدراسة إلى أن الطريقة المعتمدة حالياً في إعداد موازنة الجامعة الإسلامية تفتقر إلى الأسلوب العلمي وبالتالي تحرم الجامعة من الكثير من المزايا، كذلك يعتبر هذا الأسلوب أكثر منطقية في اعتباره أساساً سليماً للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات.

وأوصت الدراسة باعتماد أسلوب التكاليف المبني على أساس الأنشطة كأساس لأعداد موازنة الجامعة الإسلامية.

٨- دراسة عبدالوهاب (٢٠٠٩)، بعنوان: "الدور المعاصر للمحاسبة الإدارية تجديد أم تهديد".

هدفت هذه الدراسة إلى بيان الدور المتنامي للمحاسبة الإدارية والدور المعاصر للمحاسبين الإداريين في ضوء تنامي وتغير بيئة الأعمال وما هي متطلبات العمل والمهارة المطلوب تطويرها من قبل المحاسبين الإداريين بما ينسجم مع هذه المرحلة الجديدة لبيئة الأعمال، وتمثلت عينة الدراسة بالأكاديميين في عدد من المؤسسات التعليمية العراقية

والمحاسبين العاملين في شركات القطاع المختلط من خلال استبيان، وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية في التحليل.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان أهمها أن العدد الأكبر من عينة الدراسة اتفقوا على أن هنالك تغييرات في بيئة الأعمال المعاصرة مما يعني ضرورة تطور المحاسبة الإدارية وان تكيف مع تلك المتغيرات وبالتالي ضرورة تغير دور المحاسبين الإداريين بما يتناسب مع هذه التغيرات.

وقد أوصت الدراسة بأنه على المحاسبين الإداريين ممارسة دور الشريك في العمل بدلاً من أدوارهم التقليدية كمقدمي معلومات وان على المحاسب الإداري أن يشارك في صياغة وتنفيذ استراتيجيات المنظمة وأيضاً عليه أن يدرك تحديد وتقييم التوقعات.

٩- دراسة أبو محسن (٢٠٠٩)، بعنوان: "مدى تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الوطنية العاملة بقطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الوطنية العاملة في قطاع غزة، كذلك التعرف على وسائل التغلب على المعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، وقد اعتمدت الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي وتم اعتماد استبيان لغرض اختبار مدى تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة.

وتوصلت الدراسة إلى أن هنالك وعي وإدراك من الإدارة العليا ومنتخذي القرار في البنوك الوطنية العاملة في قطاع غزة فيما يخص تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة بالإضافة إلى وجود هيكل إداري ينظم العلاقة بين الدوائر والأقسام تزامناً مع وجود قواعد بيانات محوسبة تقودها كفاءات علمية متخصصة في مجالات تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة.

وقد أوصت الدراسة بضرورة زيادة الوعي لدى مدراء البنوك بأهمية أساليب المحاسبة الإدارية ودورها في تقديم المعلومات الملائمة لاتخاذ القرارات، وكذلك زيادة الدورات التدريبية للموظفين وخصوصاً المسؤولين عن الإدارة العليا، وكذلك العمل على تفعيل أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة باعتبارها نظام للمعلومات والتي تعمل على مساعدة الإدارة في التخطيط واتخاذ القرارات.

١٠- دراسة عليان (٢٠٠٩)، بعنوان: "مدى أهمية استخدام الموازنات التخطيطية في التخطيط والرقابة وتقويم الأداء في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة".

هدفت الدراسة إلى بيان أهمية استخدام الموازنات التخطيطية في عملية التخطيط والرقابة وتقويم الأداء في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة، وكذلك بيان مدى التزام الشركات باستخدام هذه الموازنات وأهمية مشاركة جميع الأقسام في إعدادها. وتم استخدام نموذج استبيان أعد لهذا الغرض وتم توزيع (٩٠) استبانة على عينة الدراسة والمتكونة من ٢٨ شركة.

وتوصلت الدراسة إلى أن غالبية الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة تقوم بتطبيق الموازنات التخطيطية وإعدادها بشكل منتظم لاستخدامها كأداة فاعلة في عملية التخطيط والرقابة على العملية الإنتاجية وتقويم الأداء، وكان استخدام نتائج الموازنات له نسبة عالية جدا في معالجة الانحرافات.

وأوصت الدراسة بإعداد قسم خاص في الشركات الصناعية يعنى بالموازنات التخطيطية.

١١- دراسة الشرع (٢٠٠٩)، بعنوان: "الاتجاهات الاستراتيجية لنظام المحاسبة الإدارية في ظل نظرية المحددات".

هدفت الدراسة إلى بيان أهم الأسس التي تستند عليها المنظمات الهادفة للربح في تصميم نظم المحاسبة الإدارية وفقا للاستراتيجيات المرغوبة في تحقيق الربح المستهدف بعد تشخيص المعوقات، التي تحول دون ذلك في ضوء نظرية المحددات (T O C). واعتمد الباحث على الأسلوب العلمي الانتقائي من خلال اختيار المعلومات من المراجع العلمية التي تتعلق بموضوع الدراسة مع التركيز على بعض الحالات التطبيقية.

وتوصلت الدراسة على أن تركيز المحاسبة الإدارية في أساسياتها على توفير بيانات ومعلومات محاسبية تتصف بالدقة والموضوعية لإدارة المنظمة من أجل ترشيد القرار الإداري والمساعدة على أداء وظائف الإدارة من تخطيط وتنسيق وتوجيه.

وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بنظم المحاسبة الإدارية والعمل على تطويرها بما ينسجم والتطلعات المستقبلية في ظل التقنيات الحديثة.

١٢- دراسة موسى (٢٠١٠)، بعنوان: "دور المعلومات المحاسبية في ترشيد القرارات الائتمانية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في قطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور المعلومات المحاسبية في ترشيد القرارات المتعلقة بالسياسات الائتمانية في البنوك التجارية العاملة في غزة، وكذلك التعرف على مدى وجود فروق في الدراسة وفقاً لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي و سنوات الخبرة، العمر، جنسية البنك، نشاط البنك، مكان البنك)،

وتم أخذ عينة الدراسة من جميع العاملين في قسم التسهيلات الائتمانية ومدراء الفروع والمراقبين في البنوك في قطاع غزة والبالغ عددها (٣٤) فرع ومكتب واستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أنه توجد علاقة بين الاعتماد على المعلومات المحاسبية للعميل وعلى ترشيد قرارات السياسات الائتمانية بدرجة عالية، وأيضاً هنالك علاقة بين تحليل المؤشرات والنسب المالية وتحليل قائمة التدفقات النقدية لا أنشطة العميل وترشيد السياسات الائتمانية بدرجة عالية.

وأوصت الدراسة على ضرورة تأهيل كادر لديه خبرة لتحليل المعلومات المحاسبية وضرورة إلزام البنوك للشركات على تقديم معلومات مدققة يمكن الاعتماد عليها والوثوق بها.

١٣- دراسة الكعبي (٢٠١١)، بعنوان: "ملامح الإطار المفاهيمي للمحاسبة الإدارية".

هدفت الدراسة بشكل عام للإجابة على التساؤل المهم والمتضمن في إمكانية تحديد إطار مفاهيمي للمحاسبة الإدارية كأساس لانبثاق معايير المحاسبة الإدارية. واعتمد الباحث على الكتب والمراجع العربية والأجنبية في تحديد الإطار المفاهيمي للمحاسبة الإدارية.

وتوصلت الدراسة إلى أن هنالك اتساع في المعلومات المطلوب توفرها من قبل نظام المعلومات المحاسبية للمحاسبة الإدارية، بسبب اختلاف الوظائف والمستويات الإدارية والأنشطة، وكذلك أن المحاسبة الإدارية تواجه تحدياً كبيراً كونها لا تمثل حالة مستقرة، فهي تتبع من التغير التنظيمي والقوى المؤثرة التي تجعل المنظمة تتبناها كالتغير التكنولوجي والعولمة وحاجة الزبون.

وأوصت الدراسة بضرورة إلمام المحاسب الإداري بمعارف واسعة كالاقتصاد والإدارة وبحوث العمليات، حتى يكون قادراً على إنجاز الدور المطلوب منه، وأهمية تنظيم عمل المحاسب الإداري، ووضع نظام معلومات محاسبة إدارية متطور تقنياً قادراً على تبويب الكلف، ومعرفة أهم التطبيقات التي توفر المعلومات الملائمة.

١٤- دراسة فرج الله (٢٠١١)، بعنوان: "دور المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات الإدارية في ظروف عدم التأكد: دراسة تطبيقية على البنوك العاملة في قطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى بيان الدور الذي تلعبه المعلومات المحاسبية في تخفيض درجة عدم التأكد المحيطة بعملية اتخاذ القرارات الإدارية، وتحديد طبيعة وقوة العلاقة بين جودة المعلومات المحاسبية والظروف والمتغيرات المحيطة بعملية اتخاذ القرارات، وتم أتباع أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة واستخدام المنهج الوصفي التحليلي وإجراء التحليلات الإحصائية الأربعة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن المعلومات المحاسبية وتوافر خصائص الجودة فيها تساعد متخذي القرارات في البنوك التجارية العاملة بقطاع غزة على تخفيض حالة عدم التأكد المحيطة بعملية اتخاذ القرارات الإدارية.

وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة زيادة الاهتمام بالمعلومات المحاسبية التي تساعد على وضع الموازنات التخطيطية والمعيارية لتحسين مستوى الأداء في الوظائف الإدارية المختلفة، وضرورة تحليل البيئة المحيطة والاعتماد على الطرق العلمية عند اتخاذ القرارات الإدارية.

١٥- دراسة بركة (٢٠١٢)، بعنوان: "دور أساليب المحاسبة الإدارية في تفعيل حوكمة الشركات: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية العاملة في قطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور أساليب المحاسبة الإدارية في تفعيل حوكمة الشركات وأهم العوامل التي من الممكن أن تؤثر عليها وركزت على أساليب المحاسبة الإدارية لما لها من دور كبير في العمل المالي والإداري في الشركات، وتم اعتماد استبيان صممه لهذا الغرض وزع على (٦٥) شركة صناعية عاملة في قطاع غزة واعتمدت الدراسة على أسلوب التحليل الإحصائي الوصفي.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية التقليدية والحديثة يساهم بشكل كبير وفعال في زيادة حوكمة الشركات وأنها تقوم بتحسين عملية استخدام الموارد والاستغلال الأمثل لها، وأيضاً تعمل على تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري التي تواجهها الشركات.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تنمية الوعي لدى مدراء الشركات الصناعية في قطاع غزة بأهمية أساليب المحاسبة الإدارية ودورها في تقييم المعلومات الملائمة لاتخاذ القرارات والعمل على نشر مفهوم وثقافة الحوكمة لدى كافة الأطراف ذات العلاقة بالشركات الصناعية.

١٦- دراسة الإبراهيمي (٢٠١٢)، بعنوان: "دور معلومات المحاسبة الإدارية في تحسين أداء المطارات/ دراسة تطبيقية في مطار النجف الدولي".

هدفت الدراسة إلى بيان أهمية المحاسبة الإدارية في تزويد الإدارة بالمعلومات المالية الملائمة لاتخاذ القرارات، وبالتحديد فيما يتعلق بأحد المهام الرئيسية للمحاسبة الإدارية وهي كيفية تحديد أسس التكلفة، واعتمد الباحث على أسلوب تحليل البيانات المالية والتي تم الحصول عليها من فواتير الشركة.

وتوصلت الدراسة إلى أن هنالك علاقة واضحة بين استخدام نظام محاسبي سليم وتحسين أداء المطار، وبخاصة نظام المحاسبة الإدارية حيث بين أن تحديد أسس ملائمة لمراكز الكلفة في المطار يدعم بشكل كبير تطوير الوضع المالي للمطار، وأن دور المحاسبة الإدارية هو تحديد الكلف، ويتضح كذلك دور معلومات المحاسبة الإدارية في قياس وتقييم أداء المطار وأيضاً تحسن الأداء.

١٧- دراسة بتال (٢٠١٢)، بعنوان: "قياس وتحليل كفاءة أداء المصارف الخاصة في العراق باستخدام تكتيك تحليل مغلف البيانات".

هدفت هذه الدراسة إلى تطبيق أسلوب تحليل مغلف البيانات لقياس كفاءة المصارف العراقية الخاصة للفترة من ٢٠٠٧-٢٠٠٩.

تم استخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات على بيانات ٢٠ مصرف عراقي خاص، وباستخدام أنموذج عوائد الحجم المتغيرة، وجرى تحليل البيانات والحصول على النتائج باستخدام برنامج تحليل مغلف البيانات الإصدار الثاني.

توصلت الدراسة إلى نتائج كان أهمها أن خمسة مصارف حققت الكفاءة الكاملة، حسب أنموذج عوائد الحجم المتغيرة، بينما ثلاثة حققت الكفاءة الكاملة حسب أنموذج عوائد الحجم الثابتة، وان سياسة الإصلاح المصرفي التي طبقت في العراق بعد عام ٢٠٠٤ ساهمت في تحسين مستويات الكفاءة المصرفية في المصارف الخاصة، أثبتت نتائج الدراسة التطبيقية أن هنالك علاقة طردية بين الدور الرقابي والإشراف للبنك المركزي العراقي، والمتمثلة بتطبيق نظام التصنيف المصرفي CAMEL على المصارف الخاصة ومستويات الكفاءة المصرفية للقطاع المصرفي العراقي الخاص.

وكانت أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة، ضرورة استثمار فائض السيولة لدى المصارف الخاصة، وضرورة أن يتم تطبيق نظام التصنيف CAMELS بدلاً من CAMEL من قبل البنك المركزي العراقي على المصارف العراقية الخاصة.

١٨- دراسة جرادات (٢٠١٣)، بعنوان: "مدى مساهمة المحاسبة الإدارية في اندماج البنوك التجارية".

هدفت هذه الدراسة إلى بيان مدى مساهمة المحاسبة الإدارية في اندماج البنوك التجارية، فالمحاسبة الإدارية تعمل على توفير المعلومات التي تساعد الإدارة على تخطيط سياساتها المستقبلية لتحقيق أهدافها المرجوة، من خلال استخدام أساليب المحاسبة الإدارية للعديد من الأساليب من أجل تفعيل مراحل التخطيط الاستراتيجي للمنظمة.

وتم أخذ عينة الدراسة من المحاسبين الإداريين ومدراء ورؤساء الأقسام والمدراء الماليين ومدراء التدقيق في البنوك التجارية الأردنية وذلك من خلال استبيان، وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية في تحليل بيانات الدراسة منها برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وأيضاً التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالإضافة إلى بعض الاختبارات الإحصائية (T-test)، واختبار كرونباخ الفا الإحصائي.

وكانت أهم نتائج الدراسة، أن المحاسبة الإدارية تساهم في مرحلة التخطيط ومرحلة التفاوض ومرحلة إنهاء وتكامل ومرحلة تقدير وتحديد الآثار المتولدة عن اندماج البنوك التجارية وبالإضافة إلى ذلك تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عن مدى مساهمة المحاسبة الإدارية في اندماج البنوك التجارية تعزى إلى أي من المتغيرات الديمغرافية.

وقد أوصت الدراسة على ضرورة تعزيز الاعتماد على المحاسبة الإدارية وأدواتها وعلى نتائج الدراسة من قبل كوادر المحاسبة الإدارية داخل البنوك التجارية.

١-٣-٢ الدراسات الأجنبية

١- دراسة Haldma and Laats (٢٠٠٢)، بعنوان: "الاحتمالات المؤثرة في الممارسات المحاسبية في الشركات الصناعية الاستونية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف لمدى وماهية أساليب المحاسبة الإدارية المستخدمة في الشركات الاستونية، وأيضاً محاولة التعرف على العوامل التي تؤثر في استخدام هذه الأساليب، وتم استخدام نموذج استبانة خاص أعد لهذا الغرض، وتم توزيع الاستبانة على ٦٢ من المدراء الماليين في الشركات الاستونية.

وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود بعض العوامل المؤثرة على استخدام أساليب المحاسبة الإدارية، ومن هذه العوامل القوانين التي تعمل بها الشركات وحجم الشركة والمنافسة وتأثيرات

البيئة التي تعمل بها الشركات وعدم وجود محاسبين ذو كفاءة، وأيضاً تبين أن الشركات الاستوائية تستخدم أساليب المحاسبة الإدارية ولكن بشكل غير سليم.

٢- دراسة **Abdel-Kaer and Luther (٢٠٠٤)**، بعنوان: "دراسة ميدانية عن مدى استخدام ممارسات المحاسبة الإدارية".

هدفت الدراسة إلى بيان والتعرف على مدى استخدام الممارسات الإدارية في الشركات الصناعية في بريطانيا، وأيضاً تحديد مستوى التطور الذي وصلت إليه في مجال استخدام أساليب وممارسات المحاسبة الإدارية، وكانت عينة الدراسة عدد من الشركات والذي بلغ عددها (٦٥٨)، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان أهمها أن عدداً كبيراً من الممارسات للمحاسبة الإدارية المستخدمة في بريطانيا هي بسيطة وسهلة الاستخدام، وكان أكثرها استخداماً وانتشاراً هي الموازنات وان هنالك تطور مستمر في استخدام هذه الممارسات والأساليب الإدارية المستخدمة في الشركات البريطانية.

٣- دراسة **Nevries and Sill (٢٠١٠)**، بعنوان: "مساهمة أقسام المحاسبة الإدارية في أداء الشركات".

هدفت الدراسة إلى بيان مستوى مساهمة المحاسبة الإدارية في أداء الشركات الألمانية وتضمنت عينة الدراسة (٥٨٠) مديراً حيث تم استطلاع آرائهم عن طريق استبيان صمم لهذا الغرض.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج والتي كان أهمها أن المحاسبة الإدارية لها مساهمة في العمل على تحسين الأداء للشركات الألمانية كما إنها تعمل على مساعدة الإدارة على التخطيط واتخاذ القرارات وان هنالك علاقة إيجابية بين المحاسبة الإدارية وأداء الشركات الألمانية، وأن هذه العلاقة تركز مشاركة ومساهمة المحاسبة الإدارية في عملية التخطيط ودعم القرارات الإدارية للمدراء وتساهم في تحسين الأداء المالي لهذه الشركات.

وأوصت الدراسة بضرورة مشاركة ومساهمة أقسام المحاسبة الإدارية من أجل تحقيق التنمية والتطور للشركات الألمانية والعمل على إنجاز المزيد من الدراسات.

٤- دراسة **Ndwiga (٢٠١١)**، بعنوان: "دور المحاسبة الإدارية في إيجاد ودعم الميزة التنافسية: دراسة حالة بنك الأسهم الكيني".

هدفت الدراسة إلى بيان دور المحاسبة الإدارية في إيجاد ودعم والمحافظة على الميزة التنافسية داخل قطاع البنوك وذلك من خلال دراسة حالة بنك الأسهم الكيني، واعتمدت الدراسة

على استبيان صمم من اجل الدراسة ووزع على الموظفين داخل البنك بالإضافة إلى إجراء مقابلات مباشرة مع بعض المدراء المسؤولين عن اتخاذ القرارات الاستراتيجية داخل البنك.

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية وهي أن المحاسبة الإدارية توفر المهارات والأساليب العامة جدا لبناء الميزة التنافسية ، وان المحاسبة الإدارية تلعب دورا هاما في تخطيط وتطوير وتنفيذ وتقييم السياسات المهمة للبنك.

وأوصت الدراسة بضرورة إجراء المزيد من الدراسات لإثبات هذه النتائج مع التركيز بشكل أكبر على أساليب وممارسات المحاسبة الإدارية الحديثة وخاصة في قطاع البنوك.

٥- دراسة **Topor et al. (٢٠١١)**، بعنوان: "دور المحاسبة الإدارية في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات داخل الوحدة".

هدفت الدراسة إلى التعرف وبيان دور المحاسبة الإدارية في توفير المعلومات المحاسبية الأزمة للمدراء داخل المؤسسات من اجل الوصول إلى أفضل القرارات، وذلك من خلال دراسة حالة الوحدات الصناعية التحويلية الرومانية وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان أهمها أن معلومات المحاسبة الإدارية هامة جدا للتخطيط وإنجاز الأعمال داخل هذه المؤسسات، حيث أن مدراء هذه المؤسسات بحاجة إلى المعلومات المحاسبية المتأتية من المحاسبة الإدارية بالدقة والوقت المناسب من اجل صنع واتخاذ القرارات الإدارية في الوقت المناسب.

وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل من أجل تحسين وتطوير أساليب وممارسات المحاسبة الإدارية، بالإضافة إلى ضرورة إجراء المزيد من الدراسات من اجل تطوير عمل المحاسبة الإدارية داخل المؤسسات للتناسب مع بيئة الأعمال الحديثة.

١-٣-٣ ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

ما يميز هذه الدراسة باعتقاد الباحث والتي لم تُشرُ إليه الدراسات السابقة وخاصةً في بيئة الأعمال العراقية، والعربية والاجنبية .

اولا : تميز هذه الدراسة عن الدراسات العراقية بما يلي:

- أن هذه الدراسات لم تتطرق الى دور المحاسبة الادارية والمتمثلة بأدواتها وأساليبها سواء التقليدية او الحديثة في بيئة الاعمال المصرفية العراقية ، رغم الدور المهم والفعال الذي تلعبه المصارف في التنمية الاقتصادية العراقية .

- أن هذه الدراسات لم تتطرق الى تطبيق ادوات واساليب المحاسبة الادارية التقليدية او الحديثة ، بل اهتمت بالجانب النظري واعتمدت على الكتب والدراسات العربية

والاجنبية في هذا المجال ، كدراسة الحبيطي(٢٠٠٦)، ودراسة الحبيطي و يحيى(٢٠٠٦)، ودراسة عبد الوهاب(٢٠٠٩)، ودراسة الشرع (٢٠٠٩)، ودراسة الكعبي(٢٠١١).

- أن هذه الدراسات لم تحاول الربط بين استعمالات ادوات واساليب المحاسبة الادارية التقليدية والحديثة وتوفير المعلومات الملائمة والمناسبة لتأدية وظائف الادارة .
- لم تبين هذه الدراسات أثر العوامل الديمغرافية في ممارسة المحاسبة الادارية على تأدية وظائف الادارة (التخطيط ، والرقابة وتقييم الاداء ، واتخاذ القرارات).

ثانيا: تميز هذه الدراسة عن الدراسات العربية والاجنبية بما يلي:

- الدراسات التي تم تطبيقها لم تتطرق الى مدى مساهمة المحاسبة الادارية بأدواتها واساليبها التقليدية والحديثة في تأدية وظائف الادارة كالتخطيط والرقابة وتقييم الاداء و اتخاذ القرارات .
- أن هذه الدراسات تناولت اسلوب او اساليب محددة للمحاسبة الادارية في تأدية وظائف الادارة .

الفصل الثاني الطريقة والإجراءات وتحليل النتائج واختبار الفرضيات

١-٢ تمهيد

٢-٢ منهجية الدراسة

١-٢-٢ أسلوب جمع البيانات

٢-٢-٢ مجتمع الدراسة وعينتها

٣-٢-٢ أداة الدراسة

١-٣-٢-٢ ثبات أداة الدراسة

٤-٢-٢ الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات

١-٤-٢-٢ اختبار التوزيع الطبيعي

٣-٢ الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة

الفصل الثاني

الطريقة والإجراءات وتحليل النتائج واختبار الفرضيات

٢-١ تمهيد

يتضمن هذا الجزء منهجية الدراسة، وطبيعتها وطرق جمع البيانات، كما تم فيه بيان مجتمع الدراسة، وكذلك بيان كيفية اختيار عينة الدراسة، بالإضافة إلى تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، ومقاييس التحليل المستخدمة لقياس أبعاد محاور الدراسة في الطريقة والأداة المستخدمة في التحليل.

٢-٢ منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وبجانبه النظري والميداني، حيث تم استخدام وسائل جمع البيانات الأولية من الأدبيات المحاسبية المرتبطة بموضوع الدراسة، والخاصة بدور المحاسبة الإدارية في تنفيذ وظائف الإدارة في المصارف التجارية العراقية، وأيضاً الاستعانة بالدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وكذلك قام الباحث بإعداد استبانة لأجل تحقيق أهداف الدراسة، وتم توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة والمتمثل المصارف التجارية العراقية.

٢-٢-١ أسلوب جمع البيانات

حصل الباحث على البيانات الثانوية من خلال الاستعانة بالكتب والدوريات والرسائل والمرتبطة بموضوع الدراسة، أما بخصوص البيانات الأولية فقد تم الحصول عليها عن طريق جمع البيانات الأولية، حيث تم إعداد استبانة خاص للدراسة، وزع على أفراد عينة الدراسة، لقياس دور متغيرات الدراسة.

٢-٢-٢ مجتمع الدراسة وعينتها

تضمن مجتمع الدراسة الأفراد العاملين في المصارف التجارية العراقية، والذين لهم دور في إنجاز وظائف الإدارة، وقد شملت مدراء المصارف ومساعدتهم ورؤساء الأقسام المالية والرقابية والتدقيقية والأقسام التي لها علاقة بممارسة وظائف الإدارة الأخرى، كقسم التخطيط وإعداد القوائم المالية، وقد تم التأكد من صدق الاستبانة وثباتها، وكان حجم عينة الدراسة (١٥) بنك، بواقع (٤) استبانات لكل مصرف، وقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة (٦٥) استبانة، وتم استرداد (٦١) منها، ومن خلال إجراء عملية التدقيق للاستبانات المستردة تبين أن (٣) استبانة

غير صالحة، أي أن عدد الاستبانات المستخدمة في التحليل الإحصائي كانت (٥٨) استبانة أي ما يشكل نسبة (٨٩.٢٣) من الاستبانات التي تم توزيعها على عينة الدراسة.

٢-٢-٣ أداة الدراسة

قام الباحث بأعداد استبانة من خلال الاستعانة بالأدبيات المختلفة وشملت الكتب والدوريات ورسائل الماجستير المتعلقة بموضوع الدراسة، وخاصة المتعلقة بالمحاسبة الإدارية ووظائف الإدارة التخطيط والرقابة وتقييم الأداء واتخاذ القرارات، والتي كان من بين الكتب (عبود، ٢٠٠٩)، و(ابو نصار، ٢٠١٢) و(أبو حشيش، ٢٠٠٥) و(جاريسون وآخرون، ٢٠٠٦)، أما الدراسات السابقة من رسائل ماجستير ودكتوراه ودوريات فكان من بينها (جرادات، ٢٠١٣) و(بركة، ٢٠١٢) و(عليان، ٢٠٠٩) و(الحديدي، ٢٠٠٥)، حيث تم صياغة مجموع من الفقرات لتغطية محاور الدراسة، وقد تضمنت الاستبانة أربعة محاور وهي:

المحور الأول: وتضمن معلومات عامة عن المستجيب للاستبيان وشملت العمر، التخصص، التحصيل العلمي، سنوات الخبرة، المركز الوظيفي.

المحور الثاني: تضمن (١٤) فقرة تتعلق بدور المحاسبة الإدارية في تنفيذ وظيفة التخطيط.

المحور الثالث: تضمن (١٤) فقرة تتعلق بدور المحاسبة الإدارية في تنفيذ وظيفة الرقابة وتقييم الأداء.

المحور الرابع: تضمن (١٤) فقرة تتعلق بدور المحاسبة الإدارية في تنفيذ وظيفة اتخاذ القرارات.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)، للإجابة على فقرات الاستبانة بناءً على القيم التالية، موافق بشدة (٥) نقاط، موافق (٤) نقاط، محايد (٣) نقاط، غير موافق (٢) نقطة، غير موافق بشدة (١) نقطة.

وتم تقسيم فئات الوسط الحسابي اعتماداً على مقياس ليكرت الخماسي كالآتي:

جدول ١. معيار مقياس التحليل

الدرجة	المتوسط الحسابي
منخفض	أقل من ٢.٥٠
متوسط	٢.٥٠ - ٣.٤٩
مرتفع	فأكثر ٣.٥

* تقسيم فئات الوسط الحسابي اعتماداً على مقياس ليكرت الخماسي.

٢-٢-٣-١ ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات ومصداقية البيانات الواردة في الاستبانة المصممة، والذي على ضوءه يتحدد رفض أو قبول الاستبانة فقد تم استخدام معامل كرونباخ (ألفا)، وكما سبق الذكر فان قيمة معامل ألفا تتراوح بين (٠-١) وان الحد الأدنى المقبول إحصائياً لمعامل الثبات هي (٦٠%) في مثل هذا النوع من الدراسات، وكلما اقتربت قيمة كرونباخ (ألفا) من الواحد كلما كانت درجة الثبات والاتساق الداخلي للإجابات أكبر، وعندما تكون مصداقية الاستبانة جيدة، ويمكن تعميم النتائج ويبين الجدول التالي نتائج هذا الاختبار لمتغيرات الدارسة كل على حدا، وللمتغيرات ككل.

جدول ٢. نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ للتحقق من درجة مصداقية وثبات البيانات الواردة في الاستبانة

المجالات	عدد الأسئلة	الاتساق الداخلي
وظيفة التخطيط	١٤	٠.٧٠٦
وظيفة الرقابة وتقييم الأداء	١٤	٠.٧٦٩
اتخاذ القرارات	١٤	٠.٨٩٣
الدرجة الكلية	٤٢	٠.٩١٩

يتبين من الجدول رقم (٢) أن قيمة معامل كرونباخ (ألفا) لإجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة لكل جزء على حدة، والخاص بكل فرضية من فرضيات الدراسة، كان أكبر من الحد الأدنى المقبول لمعامل ألفا وهو (٦٠%)، كما أن قيمة المعامل أيضاً لجميع فقرات الاستبانة كان أكبر من (٦٠%) ويدل ذلك على وجود درجة كبيرة من المصادقية في الإجابات، وان هناك اتساق داخلي أيضاً بين فقرات الاستبانة، ولذا فقد اعتمدت هذه الاستبانة كمصدر أولي لبيانات الدراسة الميدانية، وبالتالي فإنه يمكن تعميم النتائج على مجتمع الدراسة، والذي يمثل المصارف التجارية العراقية.

٢-٢-٤ الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات

اعتمد الباحث على عدد من الأساليب الإحصائية في تحليل بيانات الدراسة، وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، وباستخراج التكرارات والنسب المئوية للتعرف على خصائص عينة الدراسة، وأيضاً تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على درجة استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة، بالإضافة إلى استخدام بعض الاختبارات الإحصائية (معاملات الالتواء واختبار كولمجروف - سميرونوف)، واختبار كرونباخ الفا الإحصائي، واختبار التوزيع الطبيعي.

٢-٢-٤-١ اختبار التوزيع الطبيعي (Normality):

تم التأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باستخدام اختبار (معاملات الالتواء واختبار كولمجروف - سميرونوف)، والجدول (٣) يبين ذلك.

جدول ٣. اختبار (معاملات الالتواء واختبار كولمجروف - سميرونوف) للمتغير المستقل والمتغيرات التابعة

المجال / الوظيفة	الالتواء	قيمة اختبار k-s	مستوى الدلالة
التخطيط	٠.٠٥٠ -	٠.٤٦٢	٠.٩٨٣
الرقابة وتقييم الأداء	٠.٥٠١	٠.٦٦٩	٠.٧٦٢

٠.٩٨٢	٠.٤٦٤	٠.٢٦٥ -	اتخاذ القرارات
-------	-------	---------	----------------

تشير بيانات الجدول رقم (٣) إلى أن قيم معاملات الالتواء تراوحت بين (- ٠.٠٥) و(- ٠.٢٦٥) حيث يمكن قبول هذه القيم من خلال مرجعية قبول قيم الالتواء إذ انحصرت بين (-١ و +١) كما تبين قيم مستوى دلالة اختبار كولمجروف سميرنوف والتي كانت جميعها أكبر من ٠.٠٥ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين توزيع بيانات هذه الدراسة والتوزيع الطبيعي.

٢-٣ الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة

نعرض في هذا الجزء وصفاً تفصيلياً لخصائص عينة الدراسة استناداً إلى إجاباتهم عن الأسئلة الواردة في الاستبانة ضمن المحور الأول والذي يتضمن البيانات الشخصية والعامّة التالية:

جدول ٤. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العوامل الديموغرافية

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
العمر	أقل من ٣٠ سنة	٨	١٣.٧
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	٣٠	٥١.٧
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	١٥	٢٥.٨
	٥٠ سنة فأكثر	٥	٨.٦
التخصص	بكالوريوس	٥٠	٨٦.٢
	دبلوم عالي	٥	٨.٦
	ماجستير أو دكتوراه	١	١.٧
	أخرى يرجى ذكرها	٢	٣.٤
التحصيل العلمي	محاسبة	١٨	٣١.٠
	علوم مالية ومصرفية	١٢	٢٠.٦
	اقتصاد	١٤	٢٤.١
	إدارة	١٠	١٧.٢
	أخرى يرجى ذكرها	٤	٦.٨
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٨	١٣.٧
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنة	٢٦	٤٤.٨
	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	١٦	٢٧.٥
	١٥ سنة فأكثر	٨	١٣.٧
المركز الوظيفي	مدير بنك	٢	٣.٤
	معاون مدير بنك	١١	١٨.٩
	أخرى يرجى ذكرها (المحاسبين)	٤٥	٧٧.٥
	المجموع	٥٨	١٠٠.٠

يلاحظ من الجدول رقم (٤) أن عينة الدراسة تكونت من (٥٨) فرداً، وأن نسبة أعمار المستجيبين على الاستبيان ممن تتراوح أعمارهم من ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة بلغت (٥١.٧%) مما يعطي مؤشراً جيداً أن لديهم درجة من النضج والتفكير السليم، كما أظهرت النتائج أن ما نسبته (٨٦.٢%) من حملة شهادة البكالوريوس والذي يدل على أن لديهم معرفة بالعلوم الإدارية، وأن ما نسبته (٣١.٠%) يحملون شهادة بكالوريوس محاسبة وهذا يعطي مؤشراً إضافياً أن المستجيبين على الاستبيان لديهم المعرفة اللازمة بالمحاسبة الإدارية وما هي استخداماتها في مجالات التخطيط والرقابة وتقييم الأداء، وأن ما نسبته (٤٤.٨%) من المستجيبين على الاستبيان لديهم خبرة تتراوح من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات والتي تعتبر خبرة ليست قليلة في مجال العمل بالمصارف التجارية العراقية، وبالتالي تكون لهم القدرة اللازمة على فهم فقرات الدراسة وإمكانية الإجابة عليها بشكل سليم، وأن ما نسبته (٧٧.٥%) ممن يعملون كرؤساء أقسام سواء المالية والإدارية أو الرقابية أو التدقيقية والذين يعملون في أقسام التخطيط وإعداد القوائم المالية مما يجعل لهم القدرة على التعرف والإجابة السليمة على محاور وفقرات الاستبانة.

الفرضية الأولى: لا يوجد دور للمحاسبة الإدارية بمساعدة الإدارة في عملية التخطيط في المصارف التجارية العراقية؟

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بوظيفة التخطيط والجدول أدناه يبين ذلك.

جدول ٥. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للفقرات المتعلقة بوظيفة التخطيط في المصارف التجارية العراقية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرقم	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى
١	١	تقوم المحاسبة الإدارية بتوفير أدوات تخطيطية للربط بين أهداف المصرف وموارده المتاحة.	٤.٢٠	٠.٨٦	٨٤.٨	مرتفع
٣	٢	تساعد المحاسبة الإدارية إدارة المصرف على التخطيط الأمثل للوقت.	٤.١٧	٠.٧٨	٨٣.٤	مرتفع
٢	٣	تساعد المحاسبة الإدارية من خلال استخدامها كأداة تخطيطية على تحقيق التناسق والانسجام بين أقسام البنك المختلفة.	٤.١٤	٠.٨٠	٨٢.٨	مرتفع

الرقم	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى
١١	٤	تعمل المحاسبة الإدارية على وضع خطط تفصيلية لتنفيذ الخطط الاعتيادية السنوية والاستراتيجية.	٣.٩٣	٠.٩٣	٧٨.٦	مرتفع
٤	٥	توفر المحاسبة الإدارية لإدارة المصرف المعلومات المحاسبية لإنجاز أعمال التخطيط في البنك.	٣.٧٩	٠.٩٩	٧٥.٩	مرتفع
٥	٥	توفر المحاسبة الإدارية لإدارة المصرف البيانات والمعلومات في الوقت المناسب لإنجاز عملية التخطيط.	٣.٧٩	٠.٨٣	٧٥.٩	مرتفع
٧	٧	تساعد المحاسبة الإدارية من خلال استخدام الموازنات التخطيطية في رسم صورة المستقبل للفترات القادمة والتنبؤ به.	٣.٧٦	٠.٧١	٧٥.٢	مرتفع
٦	٨	تستخدم إدارة المصرف الموازنات الرأسمالية لتخطيط سياساتها الاستثمارية طويلة الأجل.	٣.٧٢	٠.٨٣	٧٤.٥	مرتفع
٩	٩	تساعد المحاسبة الإدارية على وضع سياسات وإجراءات واضحة لإنجاز أعمال التخطيط في البنك.	٣.٥٢	٠.٨٦	٧٠.٣	مرتفع
١٢	١٠	تساعد المحاسبة الإدارية إدارة المصرف في وضع خطط موضوعية وواقعية قابلة للتنفيذ.	٣.٥٠	٠.٩٤	٧٠.٠	مرتفع
١٤	١١	تساعد المحاسبة الإدارية إدارة المصرف على استخدام أساليب المحاسبة الإدارية التقليدية ومنها (الموازنات المرنة والثابتة).	٣.٢٦	١.٢٤	٦٥.٢	متوسط
٨	١٢	تقوم المحاسبة الإدارية بدراسة المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية عند إعداد الخطط وإجراء التعديلات وفقاً لتلك المتغيرات.	٣.٢١	١.١٤	٦٤.١	متوسط
١٣	١٣	تساعد المحاسبة الإدارية إدارة المصرف على استخدام الأساليب الحديثة في التخطيط مثل (بطاقة الأداء المتوازن BSC وتخصيص التكاليف على أساس الأنشطة ABC).	٢.٥٣	٠.٩٩	٥٠.٧	منخفض
١٠	١٤	تساعد المحاسبة الإدارية إدارة المصرف في إعداد الموازنات الرأسمالية باستخدام أسلوب تحليل الحساسية.	٢.٢١	٠.٩١	٤٤.١	منخفض
		الدرجة الكلية لوظيفة التخطيط	٣.٥٦	٠.٤٢	٧١.٢	مرتفع

يلاحظ من الجدول (٥) أن مستوى وظيفة التخطيط كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣.٥٦) بأهمية نسبية (٧١.٢)، وجاء مستوى الفقرات العامل بين مرتفع إلى منخفض، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٤.٢٠ - ٢.٢١)، وجاءت في الرتبة الأولى

الفقرة (١) وهي "تقوم المحاسبة الإدارية بتوفير أدوات تخطيطية للربط بين أهداف المصرف وموارده المتاحة". بمتوسط حسابي (٤.٢٠) وانحراف معياري (٠.٨٦) وبأهمية نسبية (٨٤.٨)، أي أن هنالك دور للمحاسبة الإدارية في توفير أدوات تخطيطية. وجاءت بالمرتبة الثانية الفقرة (٣) وهي "تساعد المحاسبة الإدارية إدارة المصرف على التخطيط الأمثل للوقت" وكانت بمتوسط حسابي (٤.١٧) وانحراف معياري (٠.٧٨) وبأهمية نسبية بلغت (٨٣.٤) وبمستوى مرتفع، أي أن المحاسبة الإدارية لها دور جيد في عملية التخطيط الأمثل للوقت. وجاءت بالمرتبة الثالثة الفقرة (٢) وهي "تساعد المحاسبة الإدارية من خلال استخدامها كأداة تخطيطية على تحقيق التناسق والانسجام بين أقسام المصرف المختلفة" وبمتوسط حسابي (٤.١٤) وانحراف معياري (٠.٨٠) وبأهمية نسبية (٨٢.٨)، أي أن هنالك دور جيد للمحاسبة الإدارية في تحقيق التناسق بين الأقسام المختلفة في المصارف التجارية العراقية. وجاءت الفقرة (١١) بالمرتبة الرابعة وهي "تعمل المحاسبة الإدارية على وضع خطط تفصيلية لتنفيذ الخطط الاعتيادية السنوية والاستراتيجية" وبمتوسط حسابي (٣.٩٣) وانحراف معياري (٠.٩٣) وبأهمية نسبية (٧٨.٦) وكانت بمستوى مرتفع. وجاءت الفقرة (٤) بالمرتبة الخامسة وهي "توفر المحاسبة الإدارية لإدارة المصرف المعلومات المحاسبية لإنجاز أعمال التخطيط" بمتوسط حسابي (٣.٧٩) وانحراف معياري (٠.٩٩) وبأهمية نسبية بلغت (٧٥.٩) ومستوى مرتفع، وتدل على أن المحاسبة الإدارية لها دور جيد في توفير المعلومات اللازمة لإنجاز عملية التخطيط. وتليها الفقرات (٥)، (٧)، (٦)، (٩)، (١٢) على التوالي وأيضاً كانت بمستوى مرتفع. وتلتها الفقرات (١٤)، (٨) بمستوى متوسط، والتي تدل على عدم الاهتمام بالمتغيرات البيئية بالشكل المطلوب لإنجاز أعمالها وفقاً لتلك المتغيرات لتحقيق التميز والبقاء في دائرة المنافسة. وجاءت بعدها الفقرات (١٣)، (١٠) بمستوى منخفض، والتي تضمنت الفقرة (١٠) وهي "تساعد المحاسبة الإدارية إدارة المصرف في إعداد الموازنات الرأسمالية باستخدام أسلوب تحليل الحساسية". بمتوسط حسابي (٢.٢١) وانحراف معياري (٠.٩١) وبأهمية نسبية (٤٤.١). وتدل الفقرتين الأخيرتين على ضعف استخدام الأساليب والأدوات الحديثة للمحاسبة الإدارية من قبل إدارات المصارف التجارية العراقية، أي اعتمادها بشكل رئيسي على الموازنات.

كما تم مقارنة المتوسط الحسابي للمحور مع العلامة المعيارية (٣) - معيار قبول الفرضية - باستخدام اختبار "ت" One sample t-test كما هو مبين في الجدول رقم (٦).

جدول ٦. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لوظيفة التخطيط مقارنة بالمعيار (٣)

الوظيفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة المرجعية	t	درجات الحرية	Sig t	نتيجة الفرضية الصفرية
التخطيط	٣.٥٦	٠.٤٢	٣.٠	١٠٠ ٢	٥٧	٠.٠٠٠	رفض

يتبين من الجدول (٦) أن قيمة ت المحسوبة قد بلغت (١٠٠.٠٢) وهي قيمة تبين أن المتوسط الحسابي لوظيفة التخطيط طبقاً لتقديرات أفراد عينة الدراسة يختلف عن القيمة المرجعية (٣) والتي تمثل متوسط سلم ليكرت المستخدم اختلافاً جوهرياً (أي دال من الناحية إحصائية) وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة البالغة (٠.٠٠٠) كانت أقل من ٠.٠٥ مما يشير إلى أن وظيفة التخطيط لها دور هام وبارز (من وجهة نظر أفراد العينة) وتعكس قيمة المتوسط الحسابي مدى قناعة أفراد عينة الدراسة بهذا المستوى إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣.٥٦) وهي قيمة تعكس قناعة أفراد عينة الدراسة بدور المحاسبة الإدارية بمساعدة الإدارة بتنفيذ وظائفها من حيث (وظيفة التخطيط)، وبذلك يتم رفض فرضية الدراسة الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

الفرضية الثانية: لا يوجد دور للمحاسبة الإدارية بمساعدة الإدارة في عملية الرقابة وتقييم الأداء في المصارف التجارية العراقية؟

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بعملية الرقابة وتقييم الأداء في المصارف التجارية العراقية والجدول أدناه يبين ذلك.

جدول ٧. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للفقرات المتعلقة بعملية الرقابة وتقييم الأداء في المصارف التجارية العراقية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرقم	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى
٨	١	تساعد المحاسبة الإدارية إدارة المصرف من خلال تقييم الأداء إلى إعادة توجيه الأنشطة بما يخدم تحقيق الأهداف.	٤.٠٢	٠.٧٤	٨٠.٣	مرتفع
١٢	٢	تعمل المحاسبة الإدارية على تحليل الانحرافات ومعرفة أسبابها ومعالجتها.	٣.٩٠	٠.٨٧	٧٧.٩	مرتفع
١	٣	تقوم المحاسبة الإدارية من خلال استخدام الموازنات التقديرية على متابعة وتقييم الأداء أولاً بأول.	٣.٨٤	٠.٨٧	٧٦.٩	مرتفع

الرقم	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى
٧	٤	تساهم المحاسبة الإدارية والإدارة في استخدام تقارير الأداء لمساءلة ورقابة عملياتها التشغيلية.	٣.٨٣	٠.٨٠	٧٦.٦	مرتفع
٢	٥	يساعد المحاسبة الإداري بأعداد التقارير الدورية التي تبين العملية الرقابية عند تنفيذ الخطط.	٣.٨١	٠.٩١	٧٦.٢	مرتفع
٣	٦	تساعد المحاسبة الإدارية على توفير مقاييس مالية محددة يتم الاعتماد عليها لقياس الأداء المالي.	٣.٧٦	٠.٨٢	٧٥.٢	مرتفع
٥	٧	تساعد المحاسبة الإدارية إدارة المصرف على تركيز أعمالها وخدماتها على الأنشطة التي تضيف قيمة للبنك.	٣.٢٤	١.١٤	٦٤.٨	متوسط
٤	٨	تساعد المحاسبة الإدارية على توفير مقاييس غير مالية نوعية يتم الاعتماد عليها لقياس الأداء غير المالي.	٣.١٧	١.١٣	٦٣.٤	متوسط
١٠	٩	تساعد المحاسبة الإدارية إدارة المصرف على تطوير معايير تقييم الأداء بشكل دوري ومستمر.	٣.٠٥	١.٠٧	٦١.٠	متوسط
١٤	١٠	تقوم المحاسبة الإدارية بتقييم الوضع التنافسي للمصرف والعمل مع باقي الفريق الإداري لضمان استمرارية الميزة التنافسية على المدى البعيد .	٣.٠٢	١.١٠	٦٠.٣	متوسط
٦	١١	تساعد المحاسبة الإدارية إدارة المصرف على تقسيم أعماله حسب أسلوب مراكز المسؤولية (مركز أرباح واستثمار وإيرادات).	٢.٥٧	١.٠٣	٥١.٤	منخفض
١٣	١١	تساعد المحاسبة الإدارية إدارة المصرف على استخدام نماذج تقييم أداء البنوك ومنها (EVA, ROE, CAMELS).	٢.٥٧	١.٠٤	٥١.٤	منخفض
١١	١٣	تساعد المحاسبة الإدارية إدارة المصرف على استخدام نظام سيجما ستة لقياس جودة الخدمات المقدمة للعملاء.	٢.٢٩	٠.٨٢	٤٥.٩	منخفض
٩	١٤	يساعد تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في تعزيز نظام الرقابة الداخلية وزيادة فاعليتها ومنها (BC, BSC) ومحاسبة المسؤولية	٢.٢٢	٠.٧٥	٤٤.٥	منخفض
		الدرجة الكلية لوظيفة الرقابة وتقييم الأداء	٣.٢٤	٠.٤٧	٦٤.٨	متوسط

يلاحظ من الجدول (٧) أن مستوى وظيفة الرقابة وتقييم الأداء كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣.٢٤) وانحراف معياري (٠.٤٧) وبأهمية نسبية (٦٤.٨)، وجاء مستوى الفقرات بين مرتفع إلى منخفض، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٤.٠٢-٢.٢٢)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (٨) وهي "تساعد المحاسبة الإدارية إدارة البنك من خلال تقييم الأداء إلى إعادة توجيه الأنشطة بما يخدم تحقيق الأهداف" بمتوسط حسابي (٤.٠٢) وانحراف معياري (٠.٧٤) وبأهمية نسبية (٨٠.٣) أي بمستوى مرتفع وتدل على أن المحاسبة الإدارية تعمل بشكل جيد على إعادة توجيه الأنشطة في المصارف التجارية العراقية. وجاءت بعدها الفقرة (١٢) أي بالمرتبة الثانية وهي "تعمل المحاسبة الإدارية على تحليل الانحرافات ومعرفة أسبابها ومعالجتها" بمتوسط حسابي (٣.٩٠) وانحراف معياري (٠.٨٧) وأهمية نسبية (٧٧.٩) وبمستوى مرتفع، وهي تدل على أنه استخدام جيد لأسلوب تحليل الانحرافات في المصارف التجارية العراقية. ثم تلتها الفقرة (١) وبالمرتبة الثالثة وهي "تقوم المحاسبة الإدارية من خلال استخدام الموازنات التقديرية على متابعة الأداء أولاً بأول" وبمتوسط حسابي (٣.٨٤) وانحراف معياري (٠.٨٧) وبأهمية نسبية (٧٦.٩) وبمستوى مرتفع. وجاءت بعدها الفقرة (٧) بالمرتبة الرابعة وهي "تساهم المحاسبة الإدارية والإدارة في استخدام تقارير الأداء لمساعدة ورقابة عملياتها التشغيلية" بمتوسط حسابي (٣.٨٣) وانحراف معياري (٠.٨٠) وبأهمية نسبية (٧٦.٦) وكذلك كانت بمستوى مرتفع. وتلتها الفقرات (٢)، (٣) وأيضاً كانت بمستوى مرتفع على التوالي بالمرتبة الخامسة والسادسة. أما الفقرات (٥)، (٤)، (١٠)، (١٤) فقد كانت بمستوى متوسط وعلى التوالي احتلت المرتبة السابعة والثامنة والتاسعة والعاشر، والتي تدل أن إدارة المصارف التجارية لا تركز كثيراً على الأنشطة التي تضيف قيمة وأيضاً مقاييس الأداء غير المالية وكذلك الفقرة المتعلقة بتقييم الوضع التنافسي. وكانت الفقرات (٦)، (١٣)، (١١)، (٩) بمستوى منخفض وعلى التوالي احتلت المرتبات الحادية عشر والثانية عشر والثالثة عشر والرابعة عشر، وتضمنت المرتبة الأخيرة الفقرة (٩) وهي "يساعد تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في تعزيز نظام الرقابة الداخلية وزيادة فاعليتها ومنها (ABC, BSC) ومحاسبة المسؤولية" بمتوسط حسابي (٢.٢٢) وانحراف معياري (٠.٧٥) وبأهمية نسبية (٤٤.٥)، والتي تعبر عن ضعف استخدام الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية في عملية الرقابة وتقييم الأداء والمتمثلة في نماذج تقييم أداء البنوك (EVA, ROI, CAMELS) بالإضافة على نظام سيجما لقياس جودة الخدمات المقدمة للعملاء، وكذلك أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة (محاسبة المسؤولية، ABC, BSC).

كما تم مقارنة المتوسط الحسابي للبعد مع العلامة المعيارية (٣) - معيار قبول
الفرضية- باستخدام اختبار "ت" One sample t-test كما هو مبين في الجدول رقم (٨).

جدول ٨. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لعملية الرقابة وتقييم الأداء مقارنة بالمعيار رقم (٣)

الوظيفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة المرجعية	t	درجات الحرية	Sig t	نتيجة الفرضية الصفرية
الرقابة وتقييم الأداء	٣.٢٤	٠.٤٧	٣.٠	٣.٧٩	٥٧	٠.٠٠٠٠	رفض

يتبين من الجدول رقم (٨) أن قيمة ت المحسوبة قد بلغت (٣.٧٩) وهي قيمة تبين أن المتوسط الحسابي لوظيفة الرقابة وتقييم الأداء طبقاً لتقديرات أفراد عينة الدراسة يختلف عن القيمة المرجعية (٣) والتي تمثل متوسط سلم ليكرت المستخدم اختلافاً جوهرياً (أي دال من الناحية إحصائية) وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة البالغة (٠.٠٠٠٠) كانت أقل من ٠.٠٥ مما يشير إلى أن وظيفة الرقابة وتقييم الأداء لها دور هام وبارز (من وجهة نظر أفراد العينة) وتعكس قيمة المتوسط الحسابي مدى قناعة أفراد عينة الدراسة بهذا المستوى إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣.٢٤) وهي قيمة تعكس قناعة أفراد عينة الدراسة بدور المحاسبة الإدارية بمساعدة الإدارة بتنفيذ وظائفها من حيث (الرقابة وتقييم الأداء)، وبذلك يتم رفض فرضية الدراسة الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

الفرضية الثالثة: لا يوجد دور للمحاسبة الإدارية بمساعدة الإدارة في عملية اتخاذ القرارات في المصارف التجارية العراقية؟

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بعملية اتخاذ القرارات في المصارف التجارية العراقية والجدول أدناه يبين ذلك.

جدول ٩. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للفقرات المتعلقة بعملية اتخاذ القرارات في المصارف التجارية العراقية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرقم	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى
٦	١	تساعد المحاسبة الإدارية إدارة المصرف في المفاضلة بين البدائل لاتخاذ القرارات المناسبة من خلال المعلومات التي تقدمها.	٣.٩٧	٠.٨٢	٧٩.٣	مرتفع
١١	١	تساعد المحاسبة الإدارية إدارة المصرف في المرونة بإجراء التعديلات على القرارات المتخذة وفقاً للتطورات.	٣.٩٧	٠.٩٢	٧٩.٣	مرتفع
١٣	٣	تساعد المحاسبة الإدارية إدارة المصرف في اتخاذ القرارات وتعزيزها من خلال الموازنات التي تعدها.	٣.٩٣	٠.٨٨	٧٨.٦	مرتفع
٣	٤	توفر المحاسبة الإدارية معلومات لإدارة المصرف تتميز بالموضوعية و تساعدها في اتخاذ القرارات الإدارية.	٣.٨٦	٠.٩٣	٧٧.٢	مرتفع
٨	٥	تساعد المحاسبة الإدارية إدارة المصرف في تخفيض حالة عدم التأكد للقرارات المتخذة من خلال المعلومات التي تقدمها.	٣.٨٦	٠.٨٥	٧٧.٢	مرتفع
١٠	٥	تساعد المحاسبة الإدارية إدارة المصرف في اتخاذ القرارات الرشيدة عن طريق المعلومات التي تقدمها.	٣.٨٤	٠.٨٩	٧٦.٩	مرتفع
١٢	٧	تساعد المحاسبة الإدارية إدارة المصرف في اتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال المعلومات التي تقدمها.	٣.٧٩	٠.٨٣	٧٥.٩	مرتفع
٢	٨	تساعد المحاسبة الإدارية إدارة المصرف في اتخاذ القرارات التمويلية من خلال المعلومات التي تقدمها.	٣.٧٢	٠.٩٥	٧٤.٥	مرتفع
٤	٩	تساعد المحاسبة الإدارية الإدارة في اتخاذ	٣.٧٢	٠.٩٥	٧٤.٥	مرتفع

الرقم	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى
		قرارات التسعير للخدمات من خلال المعلومات التي تقدمها.				
٥	١٠	تساعد المحاسبة الإدارية إدارة المصرف في اتخاذ القرارات التكتيكية من خلال المعلومات التي تقدمها.	٣.٧١	٠.٨٨	٧٤.١	مرتفع
١	١١	تساعد المحاسبة الإدارية إدارة المصرف في اتخاذ القرارات التشغيلية من خلال المعلومات التي تقدمها.	٣.٥٧	١.٠١	٧١.٤	مرتفع
١٤	١٢	تساعد المحاسبة الإدارية إدارة المصرف في اتخاذ قراراتها من خلال استخدام الأساليب الكمية مثل البرمجة الخطية.	٢.٤٥	١.٢٠	٤٩.٠	منخفض
٧	١٣	تساعد المحاسبة الإدارية إدارة المصرف في استخدام الأساليب الرياضية والإحصائية لاتخاذ القرارات الإدارية.	٢.٣٦	١.٠٩	٤٧.٢	منخفض
٩	١٤	تساعد المحاسبة الإدارية إدارة المصرف في استخدام الأساليب العلمية الحديثة باتخاذ القرارات وحل المشكلات ومنها ABC, ABM الإدارة بالأنشطة، أسلوب بيرت .PERT	٢.٢١	٠.٩٣	٤٤.١	منخفض
		الدرجة الكلية لاتخاذ القرارات	٣.٥٠	٠.٦١	٧٠.٠	مرتفع

يلاحظ من الجدول (٩) أن مستوى وظيفة اتخاذ القرارات كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣.٥٠) بأهمية نسبية (٧٠.٠)، وجاء مستوى الفقرات بين مرتفع إلى منخفض، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣.٩٧ - ٢.٢١)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (٦) والفقرة (١١) وهي تساعد المحاسبة الإدارية إدارة البنك في المفاضلة بين البدائل لاتخاذ القرارات المناسبة من خلال المعلومات التي تقدمها. "وتساعد المحاسبة الإدارية إدارة البنك في المرونة بإجراء التعديلات على القرارات المتخذة وفقاً للتطورات." بمتوسط حسابي (٣.٩٧) وبأهمية نسبية (٧٩.٣)، فالمحاسبة الإدارية في المصارف التجارية توفر المعلومات للمفاضلة بين البدائل المتاحة بالإضافة إلى المرونة. والفقرة (١٣) بالمرتبة الثالثة وهي تساعد المحاسبة

الإدارية إدارة المصرف في اتخاذ القرارات و تعزيزها من خلال الموازنات التي تعدها" بمتوسط حسابي (٣.٩٣) وانحراف معياري (٠.٨٨) وبأهمية نسبية (٧٨.٦) وبمستوى مرتفع، هنالك استخدام فعال للموازنات في المصارف التجارية العراقية . وجاءت الفقرة (٣) بالمرتبة الرابعة وهي "توفر المحاسبة الإدارية معلومات لإدارة المصرف تتميز بالموضوعية وتساعد في اتخاذ القرارات" بمتوسط حسابي (٣.٨٦) وانحراف معياري (٠.٩٣) وبأهمية نسبية (٧٧.٢) وبمستوى مرتفع، توفر المحاسبة الإدارية المعلومات والتي تتميز بالموضوعية بشكل جيد لإدارة المصارف التجارية العراقية. وجاءت بالمرتبة الخامسة الفقرة (٨) وهي "تساعد المحاسبة الإدارية إدارة المصرف في تخفيض حالة عدم التأكد للقرارات المتخذة من خلال المعلومات التي تقدمها" بمتوسط حسابي (٣.٨٦) وانحراف معياري (٠.٨٥) وبأهمية نسبية (٧٧.٢) وبمستوى مرتفع تعمل المحاسبة الإدارية في المصارف التجارية العراقية على تخفيض حالة عدم التأكد. ثم تلتها الفقرات (١٠) و(١٢) و(٢) و(٤) و(٥) و(١) على التوالي احتلت المرتبات السادسة والسابعة والثامنة والتاسعة والعاشر والحادية عشر وكانت أيضاً بمستوى مرتفع فان المحاسبة الإدارية تعمل بشكل فعال في تزويد الإدارة بالمعلومات لاتخاذ القرارات الاستراتيجية والقرارات التمويلية وقرارات التسعير للخدمات والقرارات التكتيكية والقرارات التشغيلية. وجاءت الفقرات (١٤) و(٧) و(٩) على التوالي في المرتبة الثانية عشر والثالثة عشر والرابعة عشر بمستوى منخفض ، وتضمنت الفقرة الأخيرة (٩) وهي "تساعد المحاسبة الإدارية إدارة البنك في استخدام الأساليب العلمية الحديثة باتخاذ القرارات وحل المشكلات ومنها ABC, ABM الإدارة بالأنشطة، أسلوب بيرت PERT." بمتوسط حسابي (٢.٢١) وانحراف معياري (٠.٩٣) وبأهمية نسبية

(٤٤.١)، والتي تدل على ضعف استخدام الأساليب والأدوات الحديثة للمحاسبة الإدارية.

جدول ١٠. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لعملية اتخاذ القرارات مقارنة بالمعيار (٣)

الوظيفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة المرجعية	t	درجات الحرية	Sig t	نتيجة الفرضية الصفرية
اتخاذ القرارات	٣.٥٠	٠.٦١	٣.٠	٣.٧٩	٥٧	٠.٠٠٠٠	رفض

يتبين من الجدول رقم (١٠) أن قيمة t المحسوبة قد بلغت (٣.٥٠) وهي قيمة تبين أن المتوسط الحسابي لوظيفة اتخاذ القرارات طبقاً لتقديرات أفراد عينة الدراسة يختلف عن القيمة المرجعية (٣) والتي تمثل متوسط سلم ليكرت المستخدم اختلافاً جوهرياً (أي دال من الناحية إحصائية) وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة البالغة (٠.٠٠٠) كانت أقل من ٠.٠٠٥ مما يشير إلى أن وظيفة اتخاذ القرارات لها دور هام وبارز (من وجهة نظر أفراد العينة) وتعكس قيمة المتوسط الحسابي مدى قناعة أفراد عينة الدراسة بهذا المستوى إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣.٥٠) وهي قيمة تعكس قناعة أفراد عينة الدراسة بدور المحاسبة الإدارية بمساعدة الإدارة بتنفيذ وظائفها من حيث (اتخاذ القرارات)، وبذلك يتم رفض فرضية الدراسة الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

الفرضية الرابعة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في دور المحاسبة الإدارية في تنفيذ وظائف الإدارة في المصارف التجارية العراقية تعزى إلى العمر والتخصص والتحصيل العلمي وسنوات الخبرة والمركز الوظيفي؟"

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين (١٠) وتحليل التباين الثنائي للأداة ككل جدول (١١) لدور المحاسبة الإدارية في تنفيذ وظائف الإدارة في البنوك التجارية العراقية حسب متغيرات العمر، والتخصص، والتحصيل العلمي، وسنوات الخبرة، والمركز الوظيفي.

جدول ١١. تحليل التباين لأثر العمر والتخصص والتحصيل العلمي وسنوات الخبرة والمركز الوظيفي على دور المحاسبة الإدارية في تنفيذ وظائف الإدارة في المصارف التجارية العراقية

الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
٢١٢.	١.٥٤٨	٦٠٢.	٣	١.٨٠٥	وظيفة التخطيط	العمر
٢٣٠.	١.٤٧٩	٤٩٢.	٣	١.٤٧٧	وظيفة الرقابة وتقييم الأداء	
٥٩١.	٦٤٢.	٢٦٥.	٣	٧٩٤.	اتخاذ القرارات	
٧٨٤.	٣٥٧.	١٣٩.	٣	٤١٦.	وظيفة التخطيط	التخصص
٦٦٠.	٥٣٦.	١٧٨.	٣	٥٣٥.	وظيفة الرقابة وتقييم الأداء	
٧٢٠.	٤٤٧.	١٨٤.	٣	٥٥٣.	اتخاذ القرارات	
٥٠٥.	٨٤١.	٣٢٧.	٤	١.٣٠٨	وظيفة التخطيط	التحصيل

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
٨٠٧.	٤٠٢.	١٣٤.	٤	٥٣٥.	وظيفة الرقابة وتقييم الأداء	العلمي
٤٣٥.	٩٦٣.	٣٩٧.	٤	١.٥٨٧	اتخاذ القرارات	
٣٣٥.	١.١٥٤	٤٤٩.	٣	١.٣٤٦	وظيفة التخطيط	سنوات الخبرة
٤٤٥.	٩٠٣.	٣٠١.	٣	٩٠٢.	وظيفة الرقابة وتقييم الأداء	
٥٥١.	٧٠٨.	٢٩٢.	٣	٨٧٥.	اتخاذ القرارات	
٦٦٦.	٤٠٩.	١٥٩.	٢	٣١٨.	وظيفة التخطيط	المركز الوظيفي
٧٥٧.	٢٧٩.	٠٩٣.	٢	١٨٦.	وظيفة الرقابة وتقييم الأداء	
٨٣٥.	١٨١.	٠٧٤.	٢	١٤٩.	اتخاذ القرارات	
		٣٨٩.	٥٩	٢٢.٩٤٥	وظيفة التخطيط	الخطأ
		٣٣٣.	٥٩	١٩.٦٤١	وظيفة الرقابة وتقييم الأداء	
		٤١٢.	٥٩	٢٤.٣٢٠	اتخاذ القرارات	
			٧٤	٢٨.٣٩١	وظيفة التخطيط	الكلية
			٧٤	٢٣.١١٥	وظيفة الرقابة وتقييم الأداء	
			٧٤	٣٠.٦٠٥	اتخاذ القرارات	

يتبين من الجدول (١١) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر العمر في جميع المحاور.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر التخصص في جميع المحاور.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر التحصيل العلمي في جميع المحاور.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر سنوات الخبرة في جميع المحاور.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر المركز الوظيفي في جميع المحاور.

الفصل الثالث النتائج والتوصيات

١-٣ النتائج

٢-٣ التوصيات

٣-٣ دراسات مستقبلية مقترحة

الفصل الثالث

النتائج والتوصيات

يختص هذا الفصل من الدراسة بمناقشة أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج في ضوء التحليل الإحصائي بناء على استجابة أفراد عينة الدراسة لفرضيات الدراسة، ومدى ملاءمتها للجوانب النظرية التي تضمنتها الدراسة.

والعمل على وضع التوصيات والمقترحات بناءً على تلك النتائج التي تم التوصل إليها، بالإضافة إلى اقتراح بعض الدراسات المستقبلية التي تخدم المؤسسات المختلفة سواء كانت صناعية أو تجارية أو خدمية.

١-٣ النتائج

استناداً إلى ما أظهره التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، فإن الباحث توصل إلى مجموعة من النتائج حول دور المحاسبة الإدارية في تنفيذ وظائف الإدارة، والتي يمكن تحديدها بالنقاط التالية:

١- بينت نتائج الدراسة فيما يتعلق بالفرضية الأولى والتي نصها "لا يوجد دور للمحاسبة الإدارية بمساعدة الإدارة في عملية التخطيط في المصارف التجارية العراقية"، ما يلي :

- تساعد المحاسبة الإدارية إدارة المصارف التجارية العراقية من خلال توفيرها أدوات تخطيطية للربط بين أهداف المصرف وموارده المتاحة، وبالتحديد عن كان هنالك دور للأساليب التقليدية والمتمثلة بالموازنات التخطيطية، والتي تحقق لها الاستخدام الأمثل للوقت والحصول على البيانات والمعلومات في الوقت المناسب، وتحقيق التناسق والانسجام بين أقسام المصرف المختلفة، وتساعد أيضاً على رسوم صورة مستقبلية لأعمالها من خلال عملية التنبؤ.

- تساعد المحاسبة الإدارية إدارة المصارف التجارية العراقية من خلال توفيرها البيانات والمعلومات لوضع خطط تفصيلية لتنفيذ الخطط الاعتيادية والسنوية والاستراتيجية، وتكون هذه الخطط موضوعية وواقعية وقابلة للتنفيذ من خلال الموازنات التي تقوم بإعدادها.

- تساعد المحاسبة الادارية إدارة المصارف التجارية العراقية على إعداد الموازنات الاستثمارية طويلة الأجل.

- أن هنالك إهمالاً كبيراً لأدوات وأساليب المحاسبة الإدارية الحديثة والاستراتيجية في أداء أعمالها، أي لا يوجد تركيز على الأنشطة التي تضيف قيمة للمنشأة، وكذلك هنالك إهمالاً بصورة أقل لدراسة متغيرات بيئة الأعمال سواء كانت داخلية أو خارجية .

٢- بينت نتائج الدراسة فيما يتعلق بالفرضية الثانية والتي نصها "لا يوجد دور للمحاسبة الإدارية بمساعدة الادارة في عملية الرقابة وتقييم الاداء في المصارف التجارية العراقية"، ما يلي :

- تساعد المحاسبة الإدارية إدارة المصارف التجارية العراقية من خلال استخدام الموازنات التخطيطية لمتابعة الأداء أولاً بأول، وهي بذلك توفر أداة رقابية لها ومتابعة تنفيذ الأداء وتقييمه، كذلك توفر لها مقاييس مالية يمكن الاعتماد عليها كمؤشرات للأداء، أي أنها تنفذ رقابة جيدة على عملياتها التشغيلية وإعادة توجيه الأنشطة بما يضمن تحقيق أهدافها المرسومة، وبالتالي هنالك تركيز أيضاً على الأساليب والأدوات التقليدية للمحاسبة الإدارية.

- وتساعد بشكل فعال في تحليل الانحرافات لمعرفة أسبابها ومعالجتها، والرقابة على العمليات التشغيلية وإعداد التقارير الدورية.

- وتساعد بشكل فعال على توفير مقاييس مالية لقياس الأداء المتحقق.

- أن هنالك إهمالاً كبيراً لأساليب وأدوات المحاسبة الإدارية الحديثة والاستراتيجية في عملية الرقابة وتقييم الأداء، والمتمثلة بضعف استخدام EVA, ROI, CAMELS.

- إهمال استخدام نظام إدارة الجودة كنظام سيجما ستة لقياس جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

- إهمال وضعف استخدام الأساليب الحديثة لتعزيز نظام الرقابة الداخلية وزيادة فاعليتها، والمتمثلة بمحاسبة المسؤولية، وبطاقة الأداء المتوازن، ونظام تخصيص التكاليف على أساس الأنشطة.

- هنالك إهمال بصورة أقل وبدرجة متوسطة في توفير مقاييس غير مالية، وتطوير معايير تقييم الأداء بشكل دور ومستمر، وتقييم الوضع التنافسي والعمل بروح الفريق الواحد.

٣- بينت نتائج الدراسة فيما يتعلق بالفرضية الثالثة والتي نصها "لا يوجد دور للمحاسبة الإدارية بمساعدة الإدارة في عملية اتخاذ القرارات في المصارف التجارية العراقية"، ما يلي :

تساعد المحاسبة الإدارية إدارة المصارف التجارية بصورة فعالة من خلال المعلومات التي توفرها والتي تتميز بالموضوعية و المرونة لاتخاذ القرارات التشغيلية والتمويلية والاستراتيجية وقرارات تسعير الخدمات المقدمة لعملائها، وهي تعتمد اعتماداً كبيراً على أساليب وأدوات المحاسبة الإدارية التقليدية والمتمثلة بالموازنات التخطيطية.

- تساعد المحاسبة الإدارية وبصورة فعالة في تخفيض حالة عدم التأكد واتخاذ القرارات الرشيدة من خلال المعلومات التي تحصل عليها عن طريق الموازنات، بالإضافة إلى المفاضلة بين البدائل لاختيار البديل الأفضل.

- أن هنالك إهمالاً كبيراً لأساليب وأدوات المحاسبة الإدارية الحديثة والاستراتيجية، والمتمثلة بضعف استخدام الأساليب الكمية والرياضية والإحصائية مثل البرمجة الخطية، والأساليب الحديثة مثل ABC, ABM, PERT.

٤- بينت نتائج الدراسة فيما يتعلق بالفرضية الرابعة والتي نصها "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha = 0.05$) في دور المحاسبة الإدارية بتنفيذ وظائف الإدارة في المصارف التجارية العراقية تعزى إلى العوامل الديمغرافية"، ما يلي :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر كل من العمر، والتخصص، والتحصيل العلمي، وسنوات الخبرة على جميع محاور الدراسة.

٢-٣ التوصيات

١. ضرورة تعزيز وتوعية الإدارات في المصارف التجارية العراقية بأهمية تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة و والتي هدفها التركيز على الأنشطة التي تضيف قيمة اقتصادية للمنشأة.

٢. ضرورة إلمام مسؤولي إعداد معلومات المحاسبة الإدارية بالأساليب الرياضية والكمية والإحصائية.

٣. زيادة الاهتمام بمتغيرات بيئة الأعمال الداخلية والخارجية، ليكون لها القدرة على إجراء التعديلات المناسبة والبقاء في دائرة المنافسة.

٤. العمل على استقدام الكفاءات البشرية العراقية او العربية او الاجنبية التي لها القدرة على تطبيق اساليب المحاسبة الادارية الحديثة لرفع مستوى كفاءة وفاعلية المصارف التجارية العراقية.
٥. تنظيم دورات سواء داخلية او خارجية لرفع كفاءة وقدرة المدراء ومسؤولي الاقسام حول اساليب المحاسبة الادارية الحديثة وكيفية تطبيقها والفوائد المتحققة من ذلك التطبيق.
٦. العمل على توفير نظام اداري ومحاسبي متكامل لتعزيز مقومات تطبيق اساليب المحاسبة الادارية الحديثة.
٧. الاستفادة من خبرات تطبيق اساليب المحاسبة الادارية الحديثة في البنوك التجارية وخاصة خبرات تطبيقها في البنوك التجارية الاردنية.

٣-٣ دراسات مستقبلية مقترحة

١. مدى توفر مقومات تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة والاستراتيجية في المصارف التجارية العراقية.
٢. نموذج مقترح لتطبيق أحد أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة والاستراتيجية (ABC, BSC).
٣. اجراء دراسة مقارنة بين احد المصارف العراقية والتي لا تستخدم اساليب المحاسبة الادارية الحديثة واحد المصارف الاردنية التي تطبق هذه الاساليب.
٤. إجراء الدراسات المستقبلية المقترحة أعلاه على بقية القطاعات الأخرى، الصناعية أو التجارية أو الخدمية.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع العربية

أبو حشيش، خليل (٢٠٠٥)، المحاسبة الإدارية لترشيد القرارات التخطيطية، (ط١)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

أبو محسن، أحمد محمد (٢٠٠٩)، مدى تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الوطنية العاملة في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

أبو نصار، محمد (٢٠١٢)، المحاسبة الإدارية، (ط٣)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

أحمد، أحمد ميري والابراهيم، أمل حسين (٢٠١٢)، دور معلومات المحاسبة الإدارية في تحسين أداء المطارات / دراسة تطبيقية في مطار النجف. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٤ (٣)، ص: ١٠٧-١٣١.

إدريس، وائل محمد و الغالبي، طاهر محسن (٢٠٠٧)، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

آل آدم، يوحنا والرزق، صالح (٢٠٠٦)، المحاسبة الإدارية والسياسات الإدارية المعاصرة، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.

بتال، أحمد حسين (٢٠١٢)، قياس وتحليل كفاءة أداء المصارف الخاصة في العراق باستخدام تكتيك تحليل مغلف البيانات. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، بغداد، العراق.

بركة، كامل يوسف (٢٠١٢)، دور أساليب المحاسبة الإدارية في تفعيل حوكمة الشركات/ دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية العاملة في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين.

التكريتي، إسماعيل يحيى والطعمة، عبد الوهاب حبش وعبدالقادر، وليد (٢٠١٠)، المحاسبة الإدارية قضايا معاصرة، (ط١)، عمان: إثراء للنشر والتوزيع.

جاريسون، ري أتش ونورين، أريك وزايد، محمد وحجاج، أحمد، ترجمة زايد، محمد عصام، ومراجعة حجاج، أحمد حامد (٢٠٠٦)، المحاسبة الإدارية، الرياض: دار المريخ للنشر.

الجبوري، نصيف وسرور، منال وفرج، مشتاق (٢٠١٢)، المحاسبة الإدارية، (ط١)، بغداد: مكتب الجزيرة للطباعة والنشر.

الجلب، درويش مصطفى (٢٠٠٧)، دور أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في تطوير الأداء المالي / دراسة تطبيقية حول إعداد موازنة الجامعة الإسلامية وفقاً لأسلوب ABC. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

جرادات، زيد عبد الكريم عبد القادر (٢٠١٣)، مدى مساهمة المحاسبة الإدارية في اندماج البنوك التجارية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

جمعة، إسماعيل ومحرم، زينات والخطيب، صبحي (٢٠٠١)، المحاسبة الإدارية ونماذج بحوث العمليات في اتخاذ القرارات، الإسكندرية: الدار الجامعية.

الحارس، أسامة (٢٠٠٤)، المحاسبة الإدارية، (ط١)، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الحبيطي، قاسم (٢٠٠٦)، تفعيل دور المحاسبة الإدارية في مناهج الكلف، الزبون، المنافس باستخدام أنموذج المنطق المضرب. مجلة بحوث مستقبلية، جامعة الحدباء، (١٤)، ٨٥-١٠٠.

الحبيطي، قاسم محسن ويحيى، زياد هاشم (٢٠٠٦)، تأثير التطورات في بيئة الأعمال على المحاسبة الإدارية في القرن الحادي والعشرين، مركز الدراسات المستقبلية، كلية الحدباء، (١٣)، ٨٥-٦٥.

الحبيطي، قاسم (٢٠٠٢)، المحاسبة الإدارية، الموصل: الدار الجامعية للطباعة والنشر والترجمة.

الحديدي، إسرائ تيسير (٢٠٠٥)، مدى استخدام أساليب المحاسبة الإدارية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية وتأثيرها على الأداء. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

حسين، محمد شفيق وإبراهيم، عبدالسلام مصطفى (١٩٨٩)، محاسبة التكاليف الصناعية، (ط٢)، عمان: دار المستقبل للنشر والتوزيع.

الحلامة، محمد عزات والمدادحة، أحمد نافع (٢٠١٠)، المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، (ط١)، عمان: إثراء للنشر والتوزيع.

حماد، طارق عبد العال (٢٠٠٥)، حوكمة الشركات المفاهيم - المبادئ - التجارب - تطبيقات حوكمة في المصارف، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر.

خشارمة، حسين (٢٠٠٣)، دور المحاسبة في اتخاذ القرارات الإدارية في قطاع المقاولات/
دراسة ميدانية. *المجلة العربية للإدارة*، ٢٣(٢).

خشارمة، حسين والعمري، أحمد (٢٠٠٤)، قياس إمكانية تطبيق محاسبة المسؤولية في الأجهزة
الحكومية الأردنية: دراسة ميدانية. *أبحاث اليرموك*، ٢٠(١)، ٦٣٢.

درة، عبدالهادي والمدهون، موسى و الجزراوي، ابراهيم (٢٠٠٢)، *الإدارة الحديثة، المفاهيم
والعمليات - منهج علمي تحليلي*، (الجزء الأول)، المفاهيم الأساسية والخلفية العامة،
عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية.

درغام، ماهر موسى وأبو فضة، مروان محمد (٢٠٠٩)، أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن
BSC في تقرير الأداء المالي والاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في
قطاع غزة / دراسة ميدانية. *مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة العلوم الإنسانية*، ١٧
(٢)، ٧٤١-٧٨٨.

الرجبي، محمد (٢٠٠٧)، *المحاسبة الإدارية*، (ط٤)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

زعر، حمدي شحدة (٢٠٠٧)، دور أساليب المحاسبة الإدارية في الشركات المساهمة
الصناعية في قطاع غزة / دراسة ميدانية. *مجلة جامعة الأزهر*، ٩(١)، ١٤١-١٦٢.

زيدان، زياد أمين (٢٠٠١)، *تقييم أنظمة الرقابة الداخلية في الجامعات الخاصة الأردنية*. رسالة
ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

شبير، أحمد عبد الهادي (٢٠٠٦)، *دور المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات الإدارية/
دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة في فلسطين*. رسالة ماجستير غير
منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الشرع، مجيد جاسم (٢٠٠٩)، *الاتجاهات الاستراتيجية لنظام المحاسبة الإدارية في ظل نظرية
المحددات*. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، (٧٨)، ١-٢٤.

شكير، أماني (٢٠٠٥)، *تقييم الأداء التسويقي في المنظمات المصرية من منظور متكامل*.
أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الإسكندرية، الإسكندرية، مصر.

صباح، ناريمان ابراهيم (٢٠٠٨)، *واقع استخدام أساليب المحاسبة الإدارية في الشركات
الصناعية في قطاع غزة*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة غزة، غزة، فلسطين.

الصيرفي، محمد عبد الفتاح (٢٠٠٣)، *الحاسوب في إدارة الأعمال*، عمان: دار قنديل.

ظاهر، أحمد (٢٠٠٨)، *المحاسبة الإدارية*، (ط٢)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

العامري، صالح و الغالبي، طاهر (٢٠١١)، الإدارة والأعمال، (ط٣)، عمان: دار وائل للنشر.
عبدالسميع، محمد (٢٠١٠)، الاتجاهات الحديثة في المحاسبة الإدارية، عمان: دار جليس
الزمان.

عبدالعال، محمد رجب (٢٠٠١)، مدخل معاصر المحاسبة الإدارية المتقدمة، الإسكندرية: الدار
الجامعية.

عبدالوهاب، بشرى (٢٠٠٩)، الدور المعاصرة للمحاسبة الإدارية تجديد أم تهديد؟، المؤتمر
العلمي الثالث، لكلية الاقتصاد والعلوم التطبيقية، ص٩، عمان ٢٧-٢٩ نيسان.

عبود، سالم (٢٠٠٩)، تطبيقات حديثة في المحاسبة الإدارية، (ط١)، بغداد: دار الدكتور للعلوم
الإدارية.

عدس، نايل والخلف، نضال (٢٠٠٧)، محاسبة التكاليف: مدخل حديث، عمان: جبهة للنشر
والتوزيع.

العريبي، عصام الفهد (٢٠٠٣)، المحاسبة الإدارية، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

العلاق، بشير (١٩٩٨)، أسس الإدارة الحديثة - نظريات. مفاهيم، (ط١)، عمان: دار اليازوري
العلمية.

عليان، زيد محمود (٢٠٠٩)، مدى أهمية استخدام الموازنات التخطيطية في التخطيط والرقابة
وتقويم الأداء في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة. رسالة ماجستير غير
منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

الغالبي، طاهر وإدريس، وائل (٢٠٠٧)، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، عمان:
دار وائل للنشر والتوزيع.

الفاذغ، فداغ (٢٠٠٠)، المحاسبة الإدارية، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

فرج الله، محمد موسى (٢٠١١)، دور المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات الإدارية في ظل
ظروف عدم التأكد / دراسة تطبيقية على البنوك العاملة في قطاع غزة. رسالة
ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الفضل، مؤيد ونور، عبد الناصر والراوي، عبد الخالق (٢٠١٠)، المحاسبة الإدارية، (ط٢)،
عمان: دار المسيرة للنشر.

- كحالة، جبرائيل جوزيف وحنان، رضوان حلوة (٢٠٠٩)، المحاسبة الإدارية مدخل محاسبة المسؤولية وتقييم الأداء، (ط١)، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- كركور، عدنان والفارس، سليمان (٢٠٠٠)، التقويم الإداري في المشروعات، تقييم المشاريع الجيدة والقائمة، جامعة دمشق، دمشق، سوريا.
- الكعبي، بثينة راشد (٢٠١١)، ملامح الإطار المفاهيمي للمحاسبة الإدارية. مجلة الإدارة والاقتصاد، (٨٩)، ٣٦-٥٥.
- ليثي، فؤاد (٢٠٠٥)، الاتجاهات المعاصرة في المحاسبة الإدارية، القاهرة: دار الفكر العربي.
- مخامرة، محسن ورمضان، زياد وسالم، فؤاد و الدهان، أميمة (٢٠١٠)، المفاهيم الإدارية الحديثة، (ط١)، عمان: مركز الكتب الإلكتروني.
- مرتجي، أحمد رمضان (٢٠٠٧)، قياس إمكانية تطبيق محاسبة المسؤولية في الجامعات الفلسطينية/ دراسة تطبيقية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- موسى، أسامة محمود عبدالكريم (٢٠١٠)، دور المعلومات المحاسبية في ترشيد القرارات الائتمانية / دراسة تطبيقية على البنوك التجارية العاملة في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- نور، أحمد محمد (٢٠٠٣)، مدخل معاصر في مبادئ المحاسبة الإدارية، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- الهيبي، خالد (٢٠٠٣)، إدارة الموارد البشرية، (ط١)، عمان: دار وائل للنشر.

ثانياً – المراجع الأجنبية:

- Abdel Kader, Magdy and Luther, Robert (٢٠٠٤), **An Empirical Investigation of the Evolution of management Accounting practices**, CIMA.
- Atkinson, Anthony A., Banker, Rajiv D., Kaplan, Robert S. and Young, S. Mark (١٩٩٥), **Management Accounting**, U.S.A: Prentice Hall, Inc.
- Dan, Guy M. (٢٠٠٣), **Auditing Harcourt Brace and company**, New York.
- Druker, Peter F. (١٩٨٥), **Management: Tasks Responsibilities practice**, New York: Harper Colophon Books.
- Ellaram, L. (٢٠٠٠), Purchasing and supply Management Participation in the target costing process. **Journal of supply chain management**, by the National Association of purchasing management Inc.
- Fellman, M. (١٩٩٩), Selling IT goods to disable end – user, **Mark News**, Chicago, ٣٣(٦),
- Haldma, Toomes and Laats, Kertu (٢٠٠٢), Influencing contingences on management Accounting practices in Estonian manufacturing companies. **Management Accounting Research**, ١٣, ١١٥-١٣٥.
- Horngren, Charles (٢٠٠٩), **Costing Accounting: A managerial Emphasis**, (١٣th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Horngren, Charles T., Foster, George and Datar, Srikant M. (٢٠٠٠), **Cost Accounting: Managerial Emphasis**, (١٠th ed.). U.S.A.: Prentice – Hall, Inc.
- Horngren, Charles T., Sundem, Gary I. and Strztion, William O. (٢٠٠٢), **Introduction to Management Accounting**, (١٢th ed.). New Jersey: Prentice – Hall, Inc.
- Horngren, Charles T., Sundem, Gray L. and Stratton, William O. (١٩٩٩), **Introduction to Management Accounting**, (١١th ed.). U.S.A.: Prentice – Hall, Inc.
- Kaplan, Robert, S. and Atkinson, Anthony A. (١٩٩٨), **Advanced Management Accounting**, (٣rd ed.). New Jersey: Prentice – Hall, Inc.
- Kieso, Douglas, W., Weygandt, Jerry J., Kieso, Donald E. and Kimmel, Paul D. (٢٠٠٥), **Managerial Accounting tools for Business Decision Making**, (٣rd ed). USA: Johnwily and Sons, Inc.

- Meiges, Robert F., Meigs, Mary A., Bettner, Mark and Whittington, Ray (١٩٩٦),
Accounting The basis for business decisions, (١٠th ed.). U.S.A.: McGraw –
Hall, Co.
- Ndwiga, Nicholas (٢٠١١), **The Role of Management Accounting in creating and
sustaining competitive advantage: A case study of Equity Bank, Kenya**
University of South Africa, <http://uir.unisa.ac.za>.
- Nevrise, Pascal and Sill, Kim (٢٠١٠), **The contribution of management Accounting
departments to firm performance**, Macquarie University, Sydney, Australia,
<http://www.accg.mg.edu.Au>.
- Simmons, A. (٢٠٠٢), **Auditing**, New York: Prentice Hall.
- Sumritsakun, Chaiyot and Ussahawanitchakit, Phapruke (٢٠٠٩), Internal Audit
Innovation and firm stability of Thai listed company / How do implement in an
organization. **Journal of the Academy of Business and Economics**, ١- ٢٣.
- Topor, Dan Loan, Putan, Alina and Capusneanu, Sorinel (٢٠١١), The Role of
Management Accounting in providing information for making decision within
an entity. **International Journal of Academic Research in Accounting,
Finance and Management sciences**, ٢, ٥٦-٦٦.

الملاحق

ملحق رقم (١) - أسماء المصارف (البنوك) التجارية العراقية

ملحق رقم (٢) - استبانة الدراسة

ملحق رقم (٣) - قائمة أسماء المحكمين

ملحق رقم (١)
أسماء المصارف (البنوك) التجارية العراقية

ت	اسم المصرف
١	مصرف بغداد
٢	المصرف التجاري العراقي
٣	مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار
٤	مصرف الاستثمار العراقي
٥	مصرف الائتمان العراقي
٦	مصرف دار السلام
٧	مصرف الرافدين
٨	المصرف الإسلامي العراقي
٩	مصرف سومر التجاري
١٠	مصرف بابل التجاري
١١	مصرف الخليج العربي
١٢	مصرف الاقتصاد للاستثمار
١٣	المصرف الأهلي العراقي
١٤	مصرف الشمال
١٥	مصرف الاتحاد العراقي
١٦	مصرف آشور الدولي
١٧	مصرف المنصور للاستثمار
١٨	مصرف الرشيد
١٩	مصرف الهدى
٢٠	مصرف عبر العراق

ملحق رقم (٢)
استبانة الدراسة



جامعة آل البيت

كلية المال والأعمال

قسم المحاسبة

بسم الله الرحمن الرحيم

حضرة المستجيبة / المستجيب:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان ((دور المحاسبة الإدارية بتنفيذ وظائف الإدارة في المصارف التجارية العراقية)). من حيث تطبيقها ومدى استخدام اساليب وادوات المحاسبة الادارية التقليدية والحديثة، وهي جزء من متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في المحاسبة من جامعة آل البيت.

وكما هو العهد بكم دائما الاهتمام الكبير والاستعداد الدائم لمؤازرة الأبحاث العلمية التي تخدم المجتمع، فإننا نأمل في تعاونكم من خلال الإجابة على الأسئلة المرفقة بعناية وموضوعية لما لذلك من أهمية في تحقيق أهداف الدراسة مع التأكيد لكم على أن كافة إجاباتكم ستعامل بسرية تامة ضمن إطار البحث العلمي.

كما انه سيتم تزويدكم بنتائج الدراسة إذا رغبتم بذلك.

شاكرًا لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير...

الباحث

سنان رحيم جاسم

للاستفسار الاتصال بالرقم ٠٧٩٠٥٨٨٤٤٠٤

استبانة الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى بيان دور المحاسبة الإدارية بمساعدة الإدارة لتنفيذ وظائفها ((وظيفة التخطيط، وظيفة الرقابة وتقييم الأداء، وظيفة اتخاذ القرارات)) في المصارف التجارية العراقية من حيث واقع حال تطبيقها وتتكون الاستبانة من أربعة محاور وهي:

المحور الأول: يتضمن (٥) فقرات تتعلق بالبيانات الديمغرافية عن الشخص المجيب على الاستبانة.

المحور الثاني: يتضمن (١٤) فقرة تتعلق بدور المحاسبة الإدارية في تنفيذ وظيفة التخطيط في المصارف التجارية العراقية.

المحور الثالث: يتضمن (١٤) فقرة تتعلق بدور المحاسبة الإدارية في تنفيذ وظيفة الرقابة وتقييم الأداء في المصارف التجارية العراقية.

المحور الرابع: يتضمن (١٤) فقرة تتعلق بدور المحاسبة الإدارية في تنفيذ وظيفة اتخاذ القرارات في المصارف التجارية العراقية.

الجزء الأول: البيانات الديمغرافية (يرجى التكرم بوضع إشارة x بمربع الإجابة المناسب).

ت	البيانات
١	العمر <input type="checkbox"/> اقل من ٣٠ سنة <input type="checkbox"/> من ٣٠ الى اقل من ٤٠ سنة <input type="checkbox"/> من ٤٠ الى اقل من ٥٠ سنة <input type="checkbox"/> ٥٠ سنة فأكثر
٢	التخصص <input type="checkbox"/> بكالوريوس <input type="checkbox"/> دبلوم <input type="checkbox"/> ماجستير ودكتوراه <input type="checkbox"/> أخرى يرجى ذكرها
٣	التحصيل العلمي <input type="checkbox"/> محاسبه <input type="checkbox"/> علوم مالية <input type="checkbox"/> اقتصاد <input type="checkbox"/> إدارة <input type="checkbox"/> أخرى يرجى ذكرها
٤	سنوات الخبرة <input type="checkbox"/> اقل من ٥ سنوات <input type="checkbox"/> من ٥ إلى اقل من ١٠ سنة <input type="checkbox"/> من ١٠ إلى اقل <input type="checkbox"/> ١٥ سنة فأكثر
٥	المركز الوظيفي <input type="checkbox"/> مدير مصرف <input type="checkbox"/> م. مدير مصرف <input type="checkbox"/> أخرى ذكرها

الجزء الثاني: دور المحاسبة الإدارية بمساعدة الإدارة بتنفيذ وظائفها (وظيفة التخطيط)).

ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	تقوم المحاسبة الإدارية بتوفير أدوات تخطيطية للربط بين أهداف المصرف وموارده المتاحة.					
٢	تساعد المحاسبة الإدارية من خلال استخدامها كأداة تخطيطية على تحقيق التناسق والانسجام بين أقسام المصرف المختلفة.					
٣	تساعد المحاسبة الإدارية إدارة المصرف على التخطيط الأمثل للوقت.					
٤	توفر المحاسبة الإدارية لإدارة المصرف المعلومات المحاسبية لإنجاز أعمال التخطيط في البنك.					
٥	توفر المحاسبة الإدارية لإدارة المصرف البيانات والمعلومات في الوقت المناسب لإنجاز عملية التخطيط.					
٦	تستخدم إدارة المصرف الموازنات الرأسمالية لتخطيط سياساتها الاستثمارية طويلة الأجل.					
٧	تساعد المحاسبة الإدارية من خلال استخدام الموازنات التخطيطية في رسم صورة المستقبل للفترات القادمة والتنبؤ به.					
٨	تقوم المحاسبة الإدارية بدراسة المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية عند إعداد الخطط وإجراء التعديلات وفقا لتلك المتغيرات.					
٩	تساعد المحاسبة الإدارية على وضع سياسات وإجراءات واضحة لإنجاز أعمال التخطيط في البنك.					
١٠	تساعد المحاسبة الإدارية إدارة المصرف في إعداد الموازنات الرأسمالية باستخدام أسلوب تحليل الحساسية.					
١١	تعمل المحاسبة الإدارية على وضع خطط تفصيلية لتنفيذ الخطط الاعتيادية السنوية والاستراتيجية.					
١٢	تساعد المحاسبة الإدارية إدارة المصرف في وضع خطط موضوعية وواقعية قابلة للتنفيذ.					
١٣	تساعد المحاسبة الإدارية إدارة المصرف على استخدام الأساليب الحديثة في التخطيط مثل (بطاقة الأداء المتوازن BSC وتخصيص التكاليف على أساس الأنشطة ABC).					
١٤	تساعد المحاسبة الإدارية إدارة المصرف على استخدام أساليب المحاسبة الإدارية التقليدية ومنها (الموازنات المرنة والثابتة).					

الجزء الثالث: دور المحاسبة الإدارية بمساعدة الإدارة في تنفيذ وظائفها ((وظيفة الرقابة وتقييم الأداء)).

ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	تقوم المحاسبة الإدارية من خلال استخدام الموازنات التقديرية على متابعة وتقييم الأداء أول بأول.					
٢	يساعد المحاسبة الإداري بأعداد التقارير الدورية التي تبين العملية الرقابية عند تنفيذ الخطط.					
٣	تساعد المحاسبة الإدارية على توفير مقاييس مالية محددة يتم الاعتماد عليها لقياس الأداء المالي.					
٤	تساعد المحاسبة الإدارية على توفير مقاييس غير مالية نوعية يتم الاعتماد عليها لقياس الأداء غير المالي.					
٥	تساعد المحاسبة الإدارية إدارة المصرف على تركيز أعمالها وخدماتها على الأنشطة التي تضيف قيمة للبنك.					
٦	تساعد المحاسبة الإدارية إدارة المصرف على تقسيم أعماله حسب أسلوب مراكز المسؤولية مثل (مركز أرباح واستثمار وإيرادات).					
٧	تساهم المحاسبة الإدارية والإدارة في استخدام تقارير الأداء لمساءلة ورقابة عملياتها التشغيلية.					
٨	تساعد المحاسبة الإدارية إدارة المصرف من خلال تقييم الأداء إلى إعادة توجيه الأنشطة بما يخدم تحقيق الأهداف.					
٩	يساعد تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في تعزيز نظام الرقابة الداخلية وزيادة فاعليتها ومنها (, ABC BSC ومحاسبة المسؤولية)					
١٠	تساعد المحاسبة الإدارية إدارة المصرف على تطوير معايير تقييم الأداء بشكل دوري ومستمر.					
١١	تساعد المحاسبة الإدارية إدارة المصرف على استخدام نظام سيجما ستة لقياس جودة الخدمات المقدمة للعملاء.					
١٢	تعمل المحاسبة الإدارية على تحليل الانحرافات ومعرفة أسبابها ومعالجتها.					
١٣	تساعد المحاسبة الإدارية إدارة المصرف على استخدام نماذج تقييم أداء البنوك ومنها (, ROE , EVA) (CAMELS).					
١٤	تقوم المحاسبة الإدارية بتقييم الوضع التنافسي للمصرف والعمل مع باقي الفريق الإداري لضمان استمرارية الميزة التنافسية على المدى البعيد.					

الجزء الرابع: دور المحاسبة الإدارية بمساعدة الإدارة بتنفيذ وظائفها (اتخاذ القرارات).

ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	تساعد المحاسبة الإدارية إدارة المصرف في اتخاذ القرارات التشغيلية من خلال المعلومات التي تقدمها.					
٢	تساعد المحاسبة الإدارية إدارة المصرف في اتخاذ القرارات التمويلية من خلال المعلومات التي تقدمها.					
٣	توفر المحاسبة الإدارية ومعلومات لإدارة المصرف تتميز بالموضوعية و تساعدها في اتخاذ القرارات الإدارية.					
٤	تساعد المحاسبة الإدارية الإدارة في اتخاذ قرارات التسعير للخدمات من خلال المعلومات التي تقدمها.					
٥	تساعد المحاسبة الإدارية إدارة المصرف في اتخاذ القرارات التكتيكية من خلال المعلومات التي تقدمها.					
٦	تساعد المحاسبة الإدارية إدارة المصرف في المفاضلة بين البدائل لاتخاذ القرارات المناسبة من خلال المعلومات التي تقدمها.					
٧	تساعد المحاسبة الإدارية إدارة المصرف في استخدام الأساليب الرياضية والإحصائية لاتخاذ القرارات الإدارية.					
٨	تساعد المحاسبة الإدارية إدارة المصرف في تخفيض حالة عدم التأكد للقرارات المتخذة من خلال المعلومات التي تقدمها.					
٩	تساعد المحاسبة الإدارية إدارة المصرف في استخدام الأساليب العلمية الحديثة باتخاذ القرارات وحل المشكلات ومنها ABC, ABM الإدارة بالأنشطة، أسلوب بيرت PERT.					
١٠	تساعد المحاسبة الإدارية إدارة المصرف في اتخاذ القرارات الرشيدة عن طريق المعلومات التي تقدمها.					
١١	تساعد المحاسبة الإدارية إدارة المصرف في المرونة بإجراء التعديلات على القرارات المتخذة وفقا للتطورات.					
١٢	تساعد المحاسبة الإدارية إدارة المصرف في اتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال المعلومات التي تقدمها.					
١٣	تساعد المحاسبة الإدارية إدارة المصرف في اتخاذ القرارات وتعزيزها من خلال الموازنات التي تعدها.					
١٤	تساعد المحاسبة الإدارية إدارة المصرف في اتخاذ قراراتها من خلال استخدام الأساليب الكمية مثل البرمجة الخطية.					

ملحق رقم (٣)
قائمة أسماء المحكمين

الاسم	الرتبة الأكاديمية	الجامعة
الأستاذ الدكتور أحمد العمري	أستاذ	قسم المحاسبة - جامعة اليرموك
الأستاذ الدكتور ميشيل سويدان	أستاذ	رئيس قسم المحاسبة - جامعة اليرموك
الأستاذ الدكتور وليد زكريا صيام	أستاذ	قسم المحاسبة - الجامعة الهاشمية
الدكتور عبد الوهاب حبش	أستاذ مشارك	قسم المحاسبة - جامعة الزرقاء
الدكتور غسان فلاح المطارنة	أستاذ مساعد	قسم المحاسبة - جامعة آل البيت
الدكتور إبراهيم منصور	أستاذ مساعد	قسم المحاسبة - الجامعة الهاشمية
الدكتور عبد الرحمن الدلابيح	أستاذ مساعد	قسم المحاسبة - جامعة آل البيت
الدكتور عبدالله الخوالدة	أستاذ مساعد	قسم المحاسبة - الجامعة الهاشمية
الدكتور منير نوفل	أستاذ مساعد	رئيس قسم المحاسبة - جامعة الزرقاء
الدكتور سيف الشبيل	أستاذ مساعد	قسم المحاسبة - جامعة آل البيت
الدكتور نوفان العليمات	أستاذ مساعد	قسم المحاسبة - جامعة آل البيت