



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشيخ عبد الله البدري

كلية العلوم الإدارية والاقتصادية

قسم المحاسبة

دور المحاسبة الإدارية في اتخاذ القرارات الاستثمارية

بالتطبيق على (مصنع أسمنت بربر)

**The role of management accounting in investment decision-making
Applied to (Berber Cement Factory)**

بحث تكميلي لنيل درجة بكالوريوس الشرف في العلوم الإدارية والاقتصادية – قسم المحاسبة

اعداد الطلاب :

1/ علي بكري محمد علي

2/ احمد علي ابشر حسن

3/ فيصل حسن محمد الامين

4/ صالح عمر صالح علي

5/ مجتبي عادل الحبر ابشر

اشراف الدكتور

مشرف الصديق البدري

أستاذ المحاسبة المشارك بجامعة الشيخ عبدالله البدري

1447هـ - ديسمبر 2025

البسملة



الإهداء

((أمهاتنا الحبيبات))

الى من ارضعتنا الحب والحنان الى رمز الحب وبلسم الشفاء الى القلب الناصع بالبياض
الى من اثقلت الجفون سهراً وجاهدت الأيام صبراً ورفعت الأيدي دعاءً

((آبائنا الأعزاء))

الى من جرع الكاس فارغاً ليسقيني قطر حب
الى من كلت انامله ليقدّم لنا لحظة سعادة
الى من حصد الاشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم

((أخواننا وأخواتنا))

الى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة الى رياحين حياتي

((زملائنا))

الى رفقاء دربي في طريق العلم والمعرفة

((الى أساتذتنا الأعزاء))

الى من منحونا الامل وشجعونا على العمل أساتذتي من الطور الإبتدائي حتى الحرم
الجامعي

((الى أستاذنا الجليل))

الى من كان له الدور العظيم في توجيهنا ودعمنا العلمي
الى من لم يبخل علينا بعلمه وخبرته وسعة صدره ((أ. محمد المصطفى))

الشكر والعرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين .

الشكر أولاً لله رب العالمين الذي وفقنا لإتمام هذه الدراسة.

ويسرنا أن نتقدم بوافر الشكر والتقدير لمجتمع البحث شركة مصنع اسمنت بربر الذين امدونا بالمعلومات والوثائق المطلوبة

والشكر لجامعة الشيخ عبدالله البدري واساتذتها الكرام لما قدموه لنا من عون ومساعدة والشكر اجزله للأستاذ / مشرف الصديق البدري الذي لم يدخر وسعاً ولا جهداً في إشرافه على هذه الدراسة وتوجيهاته ونصائحه القيمة.

الشكر لكل من مد يد العون مساعداً كما لايفوتنا ان نتقدم بشكرنا لكل من ساهم في طباعة هذا البحث

المستخلص

تتناول البحث موضوع المحاسبة الإدارية ودورها في اتخاذ القرارات الاستثمارية وتمثلت مشكلة الدراسة في؛ إلى أي مدى تسهم المحاسبة الإدارية في دعم اتخاذ القرارات الاستثمارية داخل المؤسسات؟ ، ما أبرز أدوات المحاسبة الإدارية المستخدمة في دعم القرار الاستثماري؟، كيف تؤثر المعلومات المحاسبية على تقليل مخاطر الاستثمار؟

وتناولت أهمية الدراسة في تسليط الضوء على الدور الاستراتيجي في للمحاسبة ، وكيفية استثمار المعلومات الناتجة عنها لاتخاذ قرارات استثمارية سليمة تعزز من كفاءة استخدام الموارد وتقليل المخاطر. وهدفت الى التعرف على مفهوم واهداف المحاسبة الإدارية ، وتوضيح العلاقة بين المحاسبة الادارية والقرارات الاستثمارية ، وقياس مدى اعتماد المؤسسات على المعلومات المحاسبية في اتخاذ قراراتها الاستثمارية

ومن خلال دراستنا توصلنا الى عدة نتائج منها: تسهم المحاسبة الإدارية في دعم اتخاذ قرارات استثمارية جيدة ، تسهم المحاسبة الإدارية في توفير معلومات ملائمة تساعد الإدارة على توجيه الاستثمارات بشكل فعال ، استخدام أدوات المحاسبة الإدارية يسهم بدرجة ملحوظة في تحسين جودة القرارات الاستثمارية ، تسهم المحاسبة الإدارية بشكل فعال في تعزيز قدرة الإدارة على تحليل الفرص والمخاطر الاستثمارية ، تلعب المحاسبة الإدارية دورًا مهمًا في دعم اختيار البدائل الاستثمارية المناسبة

كما توصلنا الى عدة نتائج منها : نوصي بضرورة تعزيز الاعتماد على المحاسبة الإدارية عند اتخاذ القرارات الاستثمارية لما لها من دور فعال في تحسين جودة هذه القرارات ،

بضرورة الاهتمام بتطوير نظم المحاسبة الإدارية وتوفير معلومات دقيقة وملائمة في الوقت المناسب، لما لذلك من أثر مباشر في توجيه الاستثمارات بكفاءة وفعالية،

تعزيز استخدام أدوات المحاسبة الإدارية داخل المؤسسات لما لها من دور فعال في تحسين جودة القرارات الاستثمارية، نوصي بالاعتماد على المحاسبة الإدارية كأداة أساسية في تحليل الفرص والمخاطر الاستثمارية داخل المؤسسات، يجب تعزيز دور المحاسبة الإدارية في عملية تقييم واختيار البدائل الاستثمارية داخل المؤسسات.

Abstract

The study addressed the topic of management accounting and its role in investment decision-making. The research question was: To what extent does management accounting contribute to supporting investment decision-making within institutions? What are the most prominent management accounting tools used to support investment decisions? How does accounting information reduce investment risk?

The study highlighted the strategic role of accounting and how the information it generates can be used to make sound investment decisions that enhance resource efficiency and reduce risk. It aimed to identify the concept and objectives of management accounting, clarify the relationship between management accounting and investment decisions, and measure the extent to which institutions rely on accounting information in making their investment decisions.

wamin khilal dirasatina tawasuluna alaa eidat natayij minha: tushim almuhasabat al'iidariat fi daem aitikhadh qararat aistithmariat jayidat ,tusahum almuhasabat al'iidariat fi tawfir maelumat mulayimat tusaeid al'iidarat ealaa tawjih alaistithmarat bishakl feeal ,aistikhdam 'adawat almuhasabat al'iidariat yushim bidarajat malhuzat fi Tahsi

jawdat alqararat alaistithmaria

tushum almuhasabat al'iidariat bishakl feeal fi taeziz qudrat al'iidarat ealaa tahlil , alfuras walmakhatir alaistithmaria

taleab almuhasabat al'iidariat dwran mhman fi daem aikhtiar albadayil , alaistithmariat almunasiba

kama tawasalna alaa eidat natayij minha : nusi bidarurat taeziz alaietimad ealaa almuhasabat al'iidariat eind aitikhadh alqararat alaistithmariat lima laha min dawr ,feeal fi tahsin jawdat hadhih alqararati

bidarurat alaihtimam bitatwir nuzum almuhasabat al'iidariat watawfir maelumat daqiqat wamulayimat fi alwaqt almunasibi, lima lidhalik min 'athar mubashir fi ,tawjih alaistithmarat bikafa'at wafaeaaaliatin

taeziz aistikhdam 'adawat almuhasabat al'iidariat dakhil almuasasat lima laha min dawr feeal fi tahsin jawdat alqararat alaistithmariat, nusi bialaietimad ealaa almuhasabat al'iidariat ka'adaat 'asasiat fi tahlil alfuras walmakhatir alaistithmariat

dakhil almuasasati, yajib taeziz dawr almuhasabat al'idariat fi eamaliat taqyim
.waikhthar albadayil alaistithmariat dakhil almuasasati

فهرس الموضوعات

رقم الصفحة	عنوان الموضوع
أ	البسمة
ب	الاستهلال (الآية)
ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	المستخلص (عربي)
و - ز	Abstract
ح	فهرس الموضوعات
ط - ي	فهرس الجداول
ك - ل	فهرس الأشكال
الاطار المنهجي للدراسة	
3 - 1	المقدمة (خطة البحث)
8 - 4	الدراسات السابقة
الفصل الأول الإطار النظري للمحاسبة الإدارية	
14 - 9	المبحث الأول : مفهوم وأهمية المحاسبة الإدارية
21 - 15	المبحث الثاني: أهداف وأنواع المحاسبة الإدارية
الفصل الثاني الإطار النظري للقرارات	
28 - 22	المبحث الأول: مفهوم وأهمية القرارات
35 - 29	المبحث الثاني: أهداف وأنواع القرارات
الفصل الثالث الدراسة الميدانية	
38 - 36	المبحث الأول: نبذة تعريفية عن محل الدراسة
65 - 39	المبحث الثاني : تحليل البيانات واختبار الفرضيات
الخاتمة وتشمل	
66	أولاً: النتائج
67	ثانياً: التوصيات
75 - 68	ثالثاً: المصادر والملاحق
76	قائمة المحكمين

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
40	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقا لمتغير النوع	جدول رقم (3.2.1)
41	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقا لمتغير العمر	جدول رقم (3.2.2)
42	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقا لمتغير المؤهل العلمي	جدول رقم (3.2.3)
43	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقا لمتغير التخصص العلمي	جدول رقم (3.2.4)
44	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقا لمتغير سنوات الخبرة	جدول رقم (3.2.5)
45	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقا لمتغير المسمى الوظيفي	جدول رقم (3.2.6)
46	التوزيع التكراري لأراء افراد العينة تجاه العبارة الاولى الفرضية الاولى	جدول رقم (3.2.7)
47	التوزيع التكراري لأراء افراد العينة تجاه العبارة الثانية الفرضية الاولى	جدول رقم (3.2.8)
48	التوزيع التكراري لأراء افراد العينة تجاه العبارة الثالثة الفرضية الاولى	جدول (3.2.9)
49	التوزيع التكراري لأراء افراد العينة تجاه العبارة الرابعة الفرضية الاولى	جدول رقم (3.2.10)
50	التوزيع التكراري لأراء افراد العينة تجاه العبارة الخامسة الفرضية الاولى	جدول رقم (3.2.11)
51	التوزيع التكراري لأراء افراد العينة تجاه العبارة الاولى الفرضية الثانية	جدول رقم (3.2.12)
52	التوزيع التكراري لأراء افراد العينة تجاه العبارة الثانية الفرضية الثانية	جدول رقم (3.2.13)
53	التوزيع التكراري لأراء افراد العينة تجاه العبارة الثالثة الفرضية الثانية	جدول رقم (3.2.14)
54	التوزيع التكراري لأراء افراد العينة تجاه العبارة الرابعة الفرضية الثانية	جدول رقم (3.2.15)
55	التوزيع التكراري لأراء افراد العينة تجاه العبارة الخامسة الفرضية الثانية	جدول رقم (3.2.16)
56	التوزيع التكراري لأراء افراد العينة تجاه العبارة الاولى الفرضية الثالثة	جدول رقم (3.2.17)
57	التوزيع التكراري لأراء افراد العينة تجاه العبارة الثانية الفرضية الثالثة	جدول رقم (3.2.18)
58	التوزيع التكراري لأراء افراد العينة تجاه العبارة الثالثة الفرضية الثالثة	جدول رقم (3.2.19)
59	التوزيع التكراري لأراء افراد العينة تجاه العبارة الرابعة الفرضية الثالثة	جدول رقم (3.2.20)
60	التوزيع التكراري لأراء افراد العينة تجاه العبارة الخامسة الفرضية الثالثة	جدول رقم (3.2.21)

61	التوزيع التكراري لأراء افراد العينة تجاه العبارة الاولى الفرضية الرابعة	جدول رقم (3.2.22)
62	التوزيع التكراري لأراء افراد العينة تجاه العبارة الثانية الفرضية الرابعة	جدول رقم (3.2. 23)
63	التوزيع التكراري لأراء افراد العينة تجاه العبارة الثالثة الفرضية الرابعة	جدول رقم (3.2. 24)
64	التوزيع التكراري لأراء افراد العينة تجاه العبارة الرابعة الفرضية الرابعة	جدول رقم (3.2. 25)
65	التوزيع التكراري لأراء افراد العينة تجاه العبارة الخامسة الفرضية الرابعة	جدول رقم (3.2.26)

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
40	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقا لمتغير النوع	الشكل رقم (3.2.1)
41	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقا لمتغير العمر	الشكل رقم (3.2.2)
42	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقا لمتغير المؤهل العلمي	الشكل رقم (3.2.3)
43	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقا لمتغير التخصص العلمي	الشكل رقم (3.2.4)
44	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقا لمتغير سنوات الخبرة	الشكل رقم (3.2.5)
45	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقا لمتغير المسمى الوظيفي	الشكل رقم (3.2.6)
46	التوزيع التكراري لأراء افراد العينة تجاه العبارة الاولى الفرضية الاولى	الشكل رقم (3.2.7)
47	التوزيع التكراري لأراء افراد العينة تجاه العبارة الثانية الفرضية الاولى	الشكل رقم (3.2.8)
48	التوزيع التكراري لأراء افراد العينة تجاه العبارة الثالثة الفرضية الاولى	الشكل (3.2.9)
49	التوزيع التكراري لأراء افراد العينة تجاه العبارة الرابعة الفرضية الاولى	الشكل رقم (3.2.10)
50	التوزيع التكراري لأراء افراد العينة تجاه العبارة الخامسة الفرضية الاولى	الشكل رقم (3.2.11)
51	التوزيع التكراري لأراء افراد العينة تجاه العبارة الاولى الفرضية الثانية	الشكل رقم (3.2.12)
52	التوزيع التكراري لأراء افراد العينة تجاه العبارة الثانية الفرضية الثانية	الشكل رقم (3.2.13)
53	التوزيع التكراري لأراء افراد العينة تجاه العبارة الثالثة الفرضية الثانية	الشكل رقم (3.2.14)
54	التوزيع التكراري لأراء افراد العينة تجاه العبارة الرابعة الفرضية الثانية	الشكل رقم (3.2.15)
55	التوزيع التكراري لأراء افراد العينة تجاه العبارة الخامسة الفرضية الثانية	الشكل رقم (3.2. 16)
56	التوزيع التكراري لأراء افراد العينة تجاه العبارة الاولى الفرضية الثالثة	الشكل رقم (3.2.17)
57	التوزيع التكراري لأراء افراد العينة تجاه العبارة الثانية الفرضية الثالثة	الشكل رقم (3.2.18)
58	التوزيع التكراري لأراء افراد العينة تجاه العبارة الثالثة الفرضية الثالثة	الشكل رقم (3.2.19)
59	التوزيع التكراري لأراء افراد العينة تجاه العبارة الرابعة الفرضية الثالثة	الشكل رقم (3.2. 20)
60	التوزيع التكراري لأراء افراد العينة تجاه العبارة الخامسة الفرضية الثالثة	الشكل رقم (3.2.21)

61	التوزيع التكراري لأراء افراد العينة تجاه العبارة الاولى الفرضية الرابعة	الشكل رقم (3.2.22)
62	التوزيع التكراري لأراء افراد العينة تجاه العبارة الثانية الفرضية الرابعة	الشكل رقم (3.2. 23)
63	التوزيع التكراري لأراء افراد العينة تجاه العبارة الثالثة الفرضية الرابعة	الشكل رقم (3.2. 24)
64	التوزيع التكراري لأراء افراد العينة تجاه العبارة الرابعة الفرضية الرابعة	الشكل رقم (3.2. 25)
65	التوزيع التكراري لأراء افراد العينة تجاه العبارة الخامسة الفرضية الرابعة	الشكل رقم (3.2.26)

الاطار المنهجي للدراسة

أولاً: المقدمة (خطة البحث)

ثانياً: الدراسات السابقة

أولاً: الاطار المنهجي للبحث

مقدمة:-

في ظل التغيرات الاقتصادية المتسارعة وزيادة حدة المنافسة في الاعمال، أصبحت المؤسسات في حاجة متزايدة الى اتخاذ قرارات استثمارية دقيقة ومدرسة تتضمن استدامة النجاح وتعظيم الأرباح. ويعد توافر المعلومات المحاسبية الدقيقة والموثوقة من العوامل الأساسية التي تسهم في جودة تلك القرارات ،وهنا يبرز دور المحاسبة الإدارية كأداة فعالة تساعد الإدارة في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء.

فالمحاسبة الإدارية لا تقتصر على تسجيل البيانات المالية،بل تمتد لتقديم تحليلات وتقديرات مستقبلية تدعم عملية اتخاذ القرار ،خاصة فيما يتعلق بالاستثمار وتخصيص الموارد. وتستخدم المحاسبة الإدارية أدوات متنوعة مثل الموازنات التخطيطية ،وتحليل التكاليف ،ونقطة التعادل ،لتزويد متخذي القرار بالمعلومات اللازمة لتقييم البدائل الاستثمارية وتقليل المخاطر المرتبطة بها.

وانطلاقاً من هذه الأهمية ،يسعى هذا البحث الى دراسة وتحليل مدى تأثير المحاسبة الإدارية على عملية اتخاذ القرارات الاستثمارية داخل المؤسسات ،وذلك من خلال استعراض المفاهيم النظرية ،واستطلاع آراء العاملين في المجال المحاسبي لمعرفة واقع التطبيق العملي.

وتعد المحاسبة الإدارية احد اهم أدوات الإدارة الحديثة ، حيث تساعد في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات

وفي ظل بيئة الاعمال التنافسية والمتغيرة ، تبرز أهمية اتخاذ قرارات استثمارية مدروسة تعتمد على بيانات دقيقة . ومن هنا يتجلى دور المحاسبة الإدارية في --توفير معلومات كمية ونوعية تسهم في دعم القرار الاستثماري وتقليل المخاطر .يهدف هذا البحث الى دراسة مدى تأثير المحاسبة الإدارية في تحسين جودة وكفاءة القرارات الاستثمارية داخل المؤسسات.

وتمثل المحاسبة الإدارية احد المرتكزات الحيوية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة في إدارة الأنشطة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية ، لاسيما في ظل بيئة الاعمال المعاصرة التي تتسم بالتعقيد والتغير المتسارع واحتدام المنافسة .

اذ بات لزاما على الوحدات الاقتصادية ، سواء كانت صناعية او خدمية او تجارية ، لن تعتمد على أنظمة معلومات دقيقة ومرنة تساعد في تقييم الأداء ، والتخطيط للمستقبل ، واتخاذ قرارات رشيدة .

وتأتي المحاسبة الإدارية كأداة فاعلة ومتكاملة توفر للمستويات الإدارية المختلفة معلومات كمية ونوعية تساعد في اتخاذ قرارات تتعلق بالتخطيط والرقابة والتقييم ، إضافة للقرارات الاستثمارية التي تشكل حجر الأساس في استدامة المؤسسة ونموها .

فالقرارات الاستثمارية ، بما تحمله من مخاطر وتكاليف وفرص ، تتطلب توفر معلومات مالية وغير مالية دقيقة وموثوقة تساعد الإدارة على المفاضلة بين البدائل المتاحة ، وتحديد المشاريع التي تحقق اقصى عائد ممكن مع تقليل درجة المخاطرة. وهنا يتجلى دور المحاسبة الإدارية من خلال توفيرها لأساليب تحليلية مثل تحليل التعادل ، وتحليل تكاليف والمنافع ، والموازنات التخطيطية وتقدير التدفقات النقدية المستقبلية ، ونماذج تسعير الفرص وغيرها من الأدوات التي تمكن الإدارة من بناء قرارات استثمارية مدروسة ومبنية على أسس علمية .

مشكلة البحث: -

تمثل القرارات الاستثمارية واحدة من اكثر القرارات حساسية واهمية داخل المؤسسات اذ ترتبط بتخصيص الموارد في مشاريع طويلة الاجل قد تؤثر بشكل كبير على مستقبل المؤسسة ورغم توفر أنظمة محاسبية متعددة الا ان بعض المؤسسات لاتستفيد بالشكل الأمثل من أدوات وأساليب المحاسبة الإدارية في دعم تلك القرارات .

ومن هنا تتبلور مشكلة البحث في الأسئلة التالية:-

- 1/ الى أي مدى تسهم المحاسبة الإدارية في دعم اتخاذ القرارات الاستثمارية داخل المؤسسات؟
- 2/ ما ابرز أدوات المحاسبة الإدارية المستخدمة في دعم القرار الاستثماري؟
- 3/ كيف تؤثر المعلومات المحاسبية على تقليل مخاطر الاستثمار؟
- 4/ هل تعتمد الإدارة فعلياً على تقارير وتحليلات المحاسبة الإدارية قبل اتخاذ قرارات استثمارية؟

أهمية البحث: -

تبرز أهمية البحث في تسليط الضوء على الدور الاستراتيجي في للمحاسبة ،وكيفية استثمار المعلومات الناتجة عنها لاتخاذ قرارات استثمارية سليمة تعزز من كفاءة استخدام الموارد وتقليل المخاطر.

اهداف البحث: -

- 1/ التعرف على مفهوم واهداف المحاسبة الإدارية
- 2/ توضيح العلاقة بين المحاسبة الادارية والقرارات الاستثمارية
- 3/ قياس مدى اعتماد المؤسسات على المعلومات المحاسبية في اتخاذ قراراتها الاستثمارية

فرضيات البحث: -

- 1/ هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المحاسبة الإدارية وإتخاذ القرارات.
- 2/ هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعلومات المحاسبية وإتخاذ القرارات الاستثمارية.
- 3/ هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقارير المحاسبة الادارية واتخاذ القرارات الادارية.
- 4/ هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية وترشيد القرارات الإدارية.

منهجية البحث: -

يتبع هذا البحث العديد من المناهج منها المنهج التاريخي الذي يبحث عن الاحداث الماضية والمنهج التحليلي لتفسير البيانات والمنهج الاستنباطي لاستنباط فروض الدراسة والاستقرائي لاختيار صحة الفرضيات

حدود البحث:-

تمثلت حدود الدراسة في:-

1/الحدود المكانية: -

اقتصرت الدراسة على مصنع اسمنت بربر بولاية نهر النيل (بربر).

2/ الحدود الزمانية: -

يغطي البحث الفترة الممتدة ما بين (2025-2026)

هيكل البحث:-

الفصل الأول: الاطار النظري للمحاسبة الإدارية

المبحث الأول : مفهوم واهمية المحاسبة الإدارية

المبحث الثاني : اهداف وأنواع المحاسبة الإدارية

الفصل الثاني: الاطار النظري للقرارات

المبحث الأول : مفهوم واهمية القرارات

المبحث الثاني : اهداف وأنواع القرارات

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

المبحث الأول : نبذة تعريفية عن محل الدراسة

المبحث الثاني: تحليل البيانات واختيار الفرضيات

الخاتمة: تشتمل على:

أولاً: النتائج

ثانياً : التوصيات

ثالثاً: المصادر والمراجع والملاحق

ثانيا : الدراسات سابقة:-

1/دراسة ايمان 2016م :-

تمثلت مشكلة الدراسة في فهم مدى تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة على زيادة ثقة المستثمرين في شركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين .

وتناولت أهمية الدراسة ؛ المساهمة في إثراء الأدبيات المحاسبية من خلال الربط بين المحاسبة الإدارية وسلوك المستثمرين وتقدم اطارا نظريا لفهم كيفية تأثير تطبيق أساليب حديثة ، وتعزز المفاهيم الحديثة في المحاسبة الإدارية في البيئة العربية خاصة في السوق الفلسطينية، وتسهم في دعم القرارات الاستثمارية من خلال اظهار العلاقة بين تطبيق المحاسبة الادارية وأداء الشركات، وتسهم في توفير اطار معرفي يساعد الشركات على فهم دور المعلومات المحاسبية في جذب المستثمرين .

وهدفت الدراسة الى تحليل الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية ، وتقييم أثرها على مؤشرات ثقة المستثمرين مثل الربحية ، التدفق النقدي ، حجم التداول ، وسعر التداول ، والتعرف على مستوى تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة داخل الشركات المساهمة، وتسلط الضوء على دور المحاسبة الإدارية في دعم الشفافية و مكافحة المخاطرة المالية

وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها ؛وجود وعي متوسط لدى الإدارة العليا في الشركات المساهمة العامة في أهمية تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة ، تبين ان استخدام هذه الأساليب تساهم في تعزيز الربحية مما يؤدي الى زيادة ثقة المستثمرين .

وتوصلت الى عدد من التوصيات واهمها؛ ضرورة تنمية الوعي لدى مديري الشركات لأهمية أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة ودورها وتحسين الأداء المالي وزيادة ثقة المستثمرين، وتطوير أنظمة محاسبية تكنولوجيا حديثة تسهم في رفع جودة التقارير المالية.

تناولت دراسة الباحث اثر استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في زيادة ثقة المستثمرين لدى شركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين

بينما تناولت دراسة الباحثين دور المحاسبة الإدارية في اتخاذ القرارات الاستثمارية

(١) ايمان عوني أبو يوسف ، اثر استخدام المحاسبة الإدارية الحديثة في زيادة ثقة المستثمرين لدى شركات المساهمة العامة المدرجة ، في بورصة فلسطين ، رسالة ماجستير ، منشورة ، فلسطين ، الجامعة الإسلامية - غزة ، 2016

12/ دراسة رماح 2018م:-

تمثلت مشكلة الدراسة في الحاجة الى فهم الدور الذي تلعبه أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في ترشيد القرارات الاستثمارية ، وتفرعت المشكلة الى عدة تساؤلات :

هل تساعد التكلفة على أساس النشاط في ترشيد قرارات الاستثمار؟

هل تساعد التكلفة المستهدفة في ترشيد قرارات الاستثمار؟

هل يساعد تطبيق الإنتاج في الوقت المحدد في ترشيد قرارات الاستثمار؟

وتناولت أهمية الدراسة في تسليط الضوء على أهمية استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في تحديد تكلفة الخدمات بدقة مما يساعد في اتخاذ قرارات استثمارية سليمة، وتكمن أيضا أهمية الدراسة في حاجة المنشآت الى أسلوب يساعد في تحديد تكلفة الخدمات بشكل دقيق وسليم يبنى عليه لغرض اتخاذ القرارات الاستثمارية السليمة والرشيده.

وهدفت الدراسة الى معرفة دور أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في ترشيد القرارات الاستثمارية ، وتحديد العلاقة بين تطبيق التكلفة على أساس النشاط وترشيد قرارات الاستثمار، وتحديد العلاقة بين تطبيق التكلفة المستهدفة وترشيد قرارات الاستثمار.

وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها ؛ يدرك معظم المستثمرين بالمنشآت الصناعية أهمية المعلومات المحاسبية الخاصة بأساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في اتخاذ قرارات الاستثمار، ووجود طاقم مؤهل وذو كفاءة بالمنشآت الصناعية يساعد في ترشيد المستثمرين نحو اتخاذ قراراتهم .

وتوصلت الدراسة الى عدد من التوصيات أهمها؛ تنمية الوعي لدى مدراء المنشآت الصناعية بأهمية أساليب المحاسبة الحديثة وذلك لدورها في تقديم المعلومات الملائمة لاتخاذ القرارات الاستثمارية الرشيدة وضرورة تبني المنشآت لأساليب المحاسبة الإدارية الحديثة مثل التكلفة على أساس النشاط والتكلفة المستهدفة والإنتاج في الوقت المحدد.

تناولت دراسة الباحث دور أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في ترشيد قرارات الاستثمار، بينما تناولت دراسة الباحثين دور المحاسبة الإدارية في اتخاذ القرارات الاستثمارية

(2) رماح عبدالرازق سليمان 'دور أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في ترشيد قرارات الاستثمار ،رسالة ماجستير، غير منشورة ،السودان جامعة النيلين ' 2018

3/ دراسة عماري 2019 :-

تمثلت مشكلة البحث في عدم كفاءة استخدام التحليل المالي كأداة فعالة في اتخاذ القرارات الاستثمارية داخل المؤسسات الاقتصادية .

تناولت أهمية الدراسة تسليط الضوء على دور التحليل المالي في تحسين فعالية القرارات الاستثمارية مما يسهم في تعزيز الأداء المالي للمؤسسات ،وتعتبر أداة استراتيجية مهمة تساعد في توجيه القرارات بما يضمن الاستمرارية المالية وتحقيق الأرباح المستهدفة ، وتوضح الدراسة ان استخدام التحليل المالي بشكل علمي ومنهجي يدعم قدرة الإدارة على تحديد أوجه القوة والضعف المالي للمؤسسة وبالتالي تحسين كفاءة توزيع الموارد المالية على المشروعات المختلفة.

وهدفت الدراسة الى تحليل دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات الاستثمارية ، تقييم مدى تأثير التحليل المالي على الأداء المالي للمؤسسات ، اقتراح اليات لتحسين استخدام التحليل المالي في اتخاذ القرارات الاستثمارية، وهدفت أيضا الى اقتراح اليات وأساليب لتطوير استخدام التحليل المالي كأداة مساعدة في صنع القرار الاستثماري ، وهدفت أيضا الى تحديد الفجوات العملية بين نظرية التحليل المالي والتطبيق الفعلي في المؤسسات الاقتصادية .

توصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها ؛ للتحليل المالي دور أساسي في مساعدة متخذ القرار داخل المؤسسات في دعم القرارات الاستثمارية ، نسب السيولة والملاءة المالية لها تأثير كبير على قرارات الاستثمار، وأيضاً توصلت الى ان التحليل المالي يلعب دوراً أساسياً في دعم القرارات الاستثمارية داخل المؤسسات ؛ حيث يساهم في تحديد الرؤية المالية للمديرين ، وأيضاً بينت الدراسة ان المؤسسات التي تطبق التحليل المالي بانتظام تحقق مستوى اعلى من السيولة والملاءة المالية مقارنة بالمؤسسات التي لا تستخدمه بشكل فعال .

وتوصلت الدراسة الى عدد من التوصيات أهمها ؛ تعزيز التدريب والتطوير للكوادر المالية في مجال التحليل المالي ، تطوير نظم معلومات مالية متقدمة لدعم اتخاذ القرارات ، وتوصلت أيضاً الى تشجيع استخدام أساليب التحليل المالي المتقدمة مثل التحليل للمؤشرات المالية والتحليل المالي التنبؤي لتقليل المخاطر وتحسين الأداء المالي ، أيضاً توصلت الى اقتراح انشاء وحدة خاصة في المؤسسات تهتم بمراقبة التحليل المالي للقرارات الاستثمارية لضمان متابعة مستمرة للأداء وتحقيق الأهداف المالية.

تناولت دراسة الباحث دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات الاستثمارية

بينما تناولت دراسة الباحثين دور المحاسبة الإدارية في اتخاذ القرارات الاستثمارية

4/دراسة احمد 2021:-

تمثلت مشكلة الدراسة في معاناة العديد من المنشآت الصناعية من ضعف في كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية من نتيجة لعدم توظيف المعلومات المالية المحاسبية بشكل فعال وعلى الرغم من توافر أدوات وتقنيات المحاسبة الإدارية ، الا ان درجة استخدامها تختلف بين منشأة وأخرى .

ومن هنا تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى اسهام المحاسبة الإدارية في دعم عملية اتخاذ القرارات الادارية داخل المنشآت الصناعية؟

تناولت أهمية هذه الدراسة في الحاجة المتزايدة لتحسين أداء المنشآت الصناعية في بيئة عمل تنافسية ، وابرار دور المحاسبة الإدارية كأداة استراتيجية وليست فقط أداة تسجيل او تحليل مالي ، و دعم الإدارات العليا في تطوير استراتيجيات مبنية على أسس محاسبية وإدارية علمية .

وتهدف هذه الدراسة الى ؛ التعرف على اهم أدوات و أساليب المحاسبة الإدارية المستخدمة في المنشآت الصناعية ، ودراسة قياس إثر تطبيق المحاسبة الإدارية على جودة و كفاءة القرارات الإدارية ، تحديد المعوقات التي تحد من فعالية المحاسبة الإدارية في المنشآت الصناعية، تقديم توصيات بتفعيل دور المحاسبة الإدارية في تحسين عملية اتخاذ القرار.

و توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها؛ أظهرت الدراسة ان المنشآت التي تستخدم أدوات المحاسبة الإدارية (مثل التكاليف المعيارية ، الموازنات، تحليل التكاليف والعائد، وتحليل نقطة التعادل) تحقق قرارات إدارية اكثر فعالية وكفاءة وهناك علاقة طردية بين استخدام أدوات المحاسبة الإدارية وتحقيق اهداف المنشآت الصناعية(مثل خفض التكاليف)

وتوصلت الدراسة الى عدد من التوصيات أهمها ضرورة تدريب المحاسبين والاداريين على أدوات وأساليب المحاسبة الإدارية الحديثة، وتعزيز استخدام نظم المعلومات المحاسبية المتقدمة لدعم اتخاذ القرار .

دمج المحاسبية الإدارية في الهيكل التنظيمي كوظيفة استراتيجية وليست فقط تنفيذية او قابلة للتشغيل .

تناولت دراسة الباحث دور المحاسبة الإدارية في دعم اتخاذ القرارات الإدارية ، بينما تناولت دراسة الباحثين دور المحاسبة الإدارية في اتخاذ القرارات الاستثمارية

(4) احمد علي الزهراني ، دور المحاسبة الإدارية في دعم اتخاذ القرارات الإدارية ، السعودية ، رسالة ماجستير

، منشورة ،جامعة الملك سعود، 2001م .

5/دراسة ابتهال 2023م: -

تمثلت مشكلة الدراسة في هل هنالك تأثير في كفاءة القرارات الاستثمارية المتخذة في الشركات، و هل يوجد تأثير لقيمة الشركة في حجم التداول، و هل يوجد انعكاس لكفاءة القرارات الاستثمارية و قيمة الشركة في حجم الشركة للشركات المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية .

و تناولت أهمية الدراسة في، أهمية القرارات الاستثمارية و دورها الكبير في توليد الأرباح التي تسعى إليها الشركات، و أهمية الكفاءة التي يتمتع بها متخذ القرار الاستثماري، و المفاضلة بين البدائل و اختيار البديل الأفضل بما يعود على الشركة برفع قيمتها السوقية التي ترقب فيها الشركة، و أهمية تأثير هذه القرارات و الاستفادة من المواد المتاحة في تعزيز قيمة الشركة .

و هدفت الدراسة الى، بيان كفاءة اتخاذ القرارات الاستثمارية، و بيان تأثيرها على قيمة الشركة و انعكاسها على حجم التداول بالأسهم .

و توصلت الدراسة الى عدد من النتائج اهمها، ان هنالك تأثير طردي لكفاءة القرارات الاستثمارية في قيمة الشركة حيث أن زيادة كفاءة قرارات الاستثمار تؤدي الى زيادة قيمة الشركة، و ان القرارات الاستثمارية تتصف بالكفاءة كلما اقترب حجم الاستثمار الفعلي مع حجم الاستثمار الامثل، و ان هنالك علاقة طردية بين كفاءة القرارات الاستثمارية و حجم التداول بالأسهم .

كما توصلت الدراسة الى عدد من التوصيات و أهم تلك التوصيات، ضرورة إجراء المزيد من الأبحاث حول كفاءة القرارات الاستثمارية المتخذة في الشركات و اختيار عينات مختلفة من القطاعات المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية، و يجب التركيز من قبل إدارة المصارف على تحليل القرارات الاستثمارية باستمرار و مقارنة حجم الاستثمار الفعلي مع حجم الاستثمار الامثل، و ضرورة تكثيف الدورات و الورش التدريبية من قبل سوق الأوراق المالية حول زيادة فعالية كفاءة القرارات الاستثمارية و الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة .

تناولت دراسة هذا الباحث كفاءة القرارات الاستثمارية و مدى تأثيرها في قيمة الشركات و انعكاسها على حجم التداول بالأسهم، بينما تناولت دراسة الباحثين دور المحاسبة الإدارية في اتخاذ القرارات الاستثمارية .

(5)ابتهال سعد هاشم اليساري، كفاءة القرارات الاستثمارية و تأثيرها في قيمة الشركة و انعكاسها على حجم التداول بالأسهم، رسالة ماجستير، غير منشورة، العراق، جامعة كربلاء، 2023

الفصل الأول

الاطار النظري للمحاسبة الإدارية

المبحث الأول : مفهوم واهمية المحاسبة الإدارية

المبحث الثاني : اهداف وأنواع المحاسبة الادارية

المبحث الأول

مفهوم وأهمية المحاسبة الإدارية

تمهيد :

في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة، أصبحت الحاجة ماسة إلى أدوات فعّالة تدعم الإدارة في اتخاذ قرارات رشيدة. ومن بين هذه الأدوات، تبرز المحاسبة الإدارية كأحد الركائز الأساسية التي تمكّن الإدارة من التخطيط السليم، والرقابة الفعّالة، واتخاذ القرارات المبنية على معلومات دقيقة وموثوقة.

حيث أن المحاسبة الإدارية ليست مجرد نظام لتسجيل البيانات المالية، بل هي نظام معلوماتي متكامل يهدف إلى توفير المعلومات اللازمة للإدارة من أجل تحقيق أهداف المنظمة. فهي تُعنى بتجميع وتحليل وتفسير المعلومات المالية وغير المالية، وتقديمها بأسلوب يساعد الإدارة على فهم الواقع الحالي واتخاذ قرارات مستقبلية مدروسة.

وتقوم المحاسبة الإدارية بدور محوري في تحليل البدائل الاستراتيجية وتقييم المشاريع الاستثمارية، اعتماداً على أدوات كمية مثل تحليل التكاليف والمنافع، وتحليل التعادل، ونماذج إعداد الموازنات. ومن خلال هذه الأدوات يمكن للإدارة التنبؤ بتداعيات القرارات قبل اتخاذها، مما يعزز فاعلية النظام الإداري ويوفر أساساً علمياً للتخطيط الرشيد.

وتبرز كذلك أهمية المحاسبة الإدارية في توفير قواعد معلومات مرنة تلأئم احتياجات الإدارة في فترات الأزمات أو حالات عدم التأكد، إذ إنها تهتم بتحليل البيانات المستقبلية أكثر من البيانات التاريخية بهدف زيادة قدرة الإدارة على التكيف مع المستجدات واتخاذ القرارات التي تُعزّز البقاء والنمو.

كما تسهم المحاسبة الإدارية في تحقيق التكامل بين الإدارات المختلفة داخل المنشأة عبر توحيد نظم القياس والتقارير، مما يؤدي إلى تحسين مستويات التنسيق وتوضيح المسؤوليات وتحديد الواجبات، وبالتالي رفع درجة الانسجام بين الأنشطة التشغيلية والإستراتيجية. ويُعد ذلك عاملاً رئيساً في دعم الكفاءة والفعالية التنظيمية.

كذلك تؤكد المحاسبة الإدارية على ضرورة تقييم أداء الوحدات الإنتاجية، ليس فقط من خلال معايير مالية، بل عبر دمج مؤشرات غير مالية مثل جودة المنتج ورضا العملاء ومدة دورة الإنتاج. وتشير الدراسات إلى أن الاعتماد على هذه المؤشرات يساعد الإدارة في الوصول إلى تقييم أكثر شمولاً لأداء المنشأة، وبما يسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

أولاً: مفهوم المحاسبة الإدارية :

هي عبارة عن حقل من حقول المحاسبة تزودنا بالمعلومات الاقتصادية والمالية الى الجهات الداخلية في الوحدة الاقتصادية لكي تساعد في اتخاذ القرارات؛ المحاسبة الإدارية هي أحد التخصصات المحاسبية التي تُعنى بتوفير البيانات والمعلومات التي تحتاجها الإدارة داخل المؤسسة (أي الجهات الداخلية) من أجل مساعدتها في أداء مهامها، خاصة في ما يتعلق باتخاذ القرارات المتعلقة بتشغيل الموارد، وخفض التكاليف، وزيادة الكفاءة. وهي تختلف عن المحاسبة المالية التي تُركّز على إعداد تقارير موجهة للأطراف الخارجية كالمستثمرين والدائنين. (1)

ويرى كاتب آخر بأنها القسم المحاسبي الذي يتعامل بشكل محدد مع الكيفية التي يتم بها استخدام البيانات المحاسبية والمعلومات المالية الأخرى في إدارة الأعمال والوحدات الحكومية والوحدات غير الهادفة للربح وهي علم متخصص في استخدام وتحليل بيانات التكاليف التي تنتج عن الأنشطة المختلفة للمؤسسة. أي أنها لا تكتفي فقط بتجميع الأرقام، بل تهتم بكيفية استخدام هذه الأرقام في تحليل تكلفة المنتجات والخدمات، ومساعدة الإدارات في ترشيد الإنفاق وتحسين الكفاءة الاقتصادية. وهذا المفهوم لا يقتصر على المؤسسات الربحية فقط، بل يشمل أيضاً الوحدات الحكومية والجمعيات الخيرية (2)

ويرى أحد الكتاب بأنها عملية تحديد وقياس وتجميع وتحليل وإعداد وتفسير وتوصيل المعلومات المالية المستخدمة من قبل الإدارة للتخطيط والرقابة داخل المنظمة للتأكد من الاستخدام المناسب، ويشير هذا المفهوم إلى أن المحاسبة الإدارية ليست مجرد نظام تسجيل للبيانات، بل هي عملية متكاملة تبدأ من تحديد نوعية المعلومات المطلوبة، ثم قياسها كمياً وتحليلها لفهم أبعادها، ثم إعداد تقارير واضحة تتضمن هذه المعلومات، وتفسيرها بحيث تكون مفهومة وفعالة للإدارة، وأخيراً نقلها أو توصيلها للإداريين الذين يحتاجونها. (3)

كما عرفها كاتب آخر بأنها عملية تحديد وقياس وإبلاغ وتحليل للمعلومات عن الأحداث الاقتصادية بالمنظمة أو عملية توفير معلومات مالية وتشغيلية لمدراء ومنتسبي المنظمة وهذه العملية يجب ان تشتمل من الحاجات للمعلومات للأقسام الداخلية للمنظمة التي يجب ان ترشد قراراتها الاستثمارية والتشغيلية. (4)

ويرى الباحثين ان مفهوم المحاسبة الإدارية هي نوع من أنواع المحاسبة المركبة التي تهتم بكافة التقارير المالية المتعلقة بأوضاع المؤسسة وترتبط بأعمال التخطيط والرقابة و تقوم بتحديد و قياس و تحليل و إعداد التقارير المالية، و انها نظام معلوماتي يهدف الى جمع و تحليل و تفسير البيانات المالية والاحصائية المتعلقة بالعمليات الداخلية للمؤسسة ، وذلك بهدف مساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية و التكتيكية .

1/ ناجي شايب الركابي ، المحاسبة الإدارية ، ط1، بغداد، مطبعة الكتاب، 2017م، ص 8

2/ ناصر نور الدين ، المحاسبة الإدارية المتقدمة، ط1 ، الإسكندرية ، دار التعليم الجامعي للنشر ، 2022 م، ص30

3/ هشام احمد عطية ، مدخل نظم المعلومات المحاسبية، ط1، الإسكندرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، 2013م، ص15

4/ العربي عصام فهد، المحاسبة الإدارية، ط2، عمان ، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2018م، ص12

ثانيا :اهمية المحاسبة الإدارية:

1/ دعم عملية اتخاذ القرار:-

تتمثل المهمة الأساسية للمحاسبة الإدارية في توفير المعلومات التي تساعد الإدارة على اتخاذ قرارات مدروسة. فالإدارة تواجه يوميا خيارات متعددة مثل: هل يتم تصنيع المنتج داخليا أم شراؤه؟ هل يتم التوسع في الإنتاج أم تقليصه؟ كل هذه الأسئلة تتطلب تحليلاً دقيقاً للتكاليف، الإيرادات، والمخاطر، وهي المهام التي تتولاها المحاسبة الإدارية باستخدام أدوات مثل تحليل التعادل، تحليل الحساسية، والموازنات التقديرية.

2/ التخطيط المالي والاستراتيجي:-

تلعب المحاسبة الإدارية دوراً جوهرياً في عمليات التخطيط المالي، حيث يتم إعداد موازنات تقديرية تعكس الأهداف المستقبلية للشركة. كما تساعد في تحديد أفضل المسارات لتحقيق هذه الأهداف، مع الأخذ في الاعتبار الموارد المتاحة والقيود المحيطة. ومن خلال تحليل الفجوات بين الأداء المتوقع والفعلي، يمكن اتخاذ إجراءات تصحيحية في الوقت المناسب.

3/ الرقابة وتقييم الأداء:-

توفر المحاسبة الإدارية نظاماً رقابياً فعالاً يسمح بمقارنة الأداء الفعلي مع الخطط الموضوعة، مما يمكن الإدارة من تحديد الانحرافات ومعالجتها بسرعة. كما تُستخدم مقاييس الأداء المختلفة لتقييم كفاءة الأقسام، الوحدات، وحتى الأفراد، مما يعزز من ثقافة المساءلة والتحسين المستمر.

4/تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف:-

من خلال تحليل عناصر التكاليف ومراكز التكلفة، تسهم المحاسبة الإدارية في تحديد مجالات الهدر والفاقد، وتقديم توصيات لتحسين العمليات الإنتاجية والإدارية. وهذا لا ينعكس فقط على خفض التكاليف، بل يعزز من القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق.

5/ دعم الابتكار واتخاذ قرارات استثمارية رشيدة:-

توفر المحاسبة الإدارية نماذج تحليلية لدراسة جدوى الاستثمارات، وتقدير العوائد والمخاطر المتوقعة. وهذا يمكن المؤسسات من الدخول في استثمارات مدروسة، وتفاذي القرارات العشوائية. كما أن المعلومات التي تقدمها تدعم تبني تكنولوجيا جديدة أو تطوير منتجات وفقاً للطلب المتوقع.

6/ تعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات:-

في بيئة عمل ديناميكية، تساعد المحاسبة الإدارية الإدارة في التكيف مع التغيرات الاقتصادية، كارتفاع الأسعار أو تغير أسعار الصرف، من خلال تقارير تحليلية دورية تساعد في اتخاذ قرارات مرنة وسريعة.(1)

1/ حجاج محمد احمد، المحاسبة الإدارية، جمهورية مصر العربية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ط1، ص 15، 2018م

ومن أهمية المحاسبة الإدارية أيضا:

1. توفير المعلومات اللازمة للتخطيط:

تساعد المحاسبة الإدارية في إعداد الموازنات التخطيطية وتحديد الأهداف المستقبلية للمنشأة، كما تزود المديرين بمعلومات كمية ونوعية عن الحالة المالية والتشغيلية للمؤسسة، فالتخطيط الجيد يعتمد على بيانات دقيقة حول التكاليف والإيرادات والموارد المتاحة. تشمل هذه المعلومات توقعات المبيعات، تكاليف الإنتاج، التدفقات النقدية المتوقعة، والميزانيات الرأسمالية للمشروعات الجديدة.

2. دعم عملية اتخاذ القرارات:

تقدم بيانات تحليلية حول التكاليف والإيرادات تساعد الإدارة في اختيار البدائل الأنسب لتحقيق الربحية والكفاءة، وتقدم المحاسبة الإدارية أدوات تحليلية (مثل تحليل التكلفة-الحجم-الربح CVP، تحليل التكاليف الهامشية، تحليل التباين) تساعد الإدارة على مقارنة البدائل واختيار الأنسب منها من ناحية الربحية والمخاطر. المعلومات تكون موجّهة للإدارة الداخلية وليست مقيدة بقواعد العرض الخارجية.

3. الرقابة على الأداء:

تمكّن الإدارة من مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط، وتحديد الانحرافات ومعالجتها في الوقت المناسب، حيث إن الرقابة تعني قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمخطط ثم تفسير الفروقات (الانحرافات) واتخاذ إجراءات تصحيحية، و المحاسبة الإدارية تزود الإدارة بتقارير دورية (شهرية/ربع سنوية) عن الأداء المالي والتشغيلي.

4. تقييم الأداء وتحفيز العاملين:

تسهم المحاسبة الإدارية في قياس أداء الإدارات والأقسام، وتحفيز العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية. وتمكن المحاسبة الإدارية من قياس أداء الأقسام والموظفين بطريقة موضوعية، مما يسهل ربط الأداء بمكافآت أو برامج تحسين، وبالتالي تحفيز العاملين للوصول للأهداف. التقييم يمكن أن يكون على أساس الربحية، الكفاءة التشغيلية، أو مؤشرات جودة العمل.

5. تحسين الكفاءة التشغيلية:

من خلال تحليل التكاليف وتحديد مراكز المسؤولية، تساعد الإدارة في خفض التكاليف غير الضرورية وتحسين الإنتاجية. عبر تحليل التكاليف (مباشرة/غير مباشرة) وعمليات التكلفة، تكشف المحاسبة الإدارية عن مصادر الهدر والأنشطة غير المربحة، وتُسهم في تصميم استراتيجيات لخفض التكاليف وتحسين العمليات دون التأثير على الجودة.(1)

ومن أهمية المحاسبة الإدارية أيضا:

1. تعزيز الرقابة الداخلية:

تلعب المحاسبة الإدارية دورًا أساسيًا في دعم نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة. فباعتبارها أداة رقابية فعالة، توفر للإدارة القدرة على تتبع الأداء المالي والتشغيلي بدقة، مما يساعد على مقارنة النتائج الفعلية مع الخطط الموضوعة مسبقًا. وعندما تكتشف المحاسبة الإدارية وجود انحرافات عن الأهداف، فإنها تزود الإدارة بتقارير دقيقة توضح أسباب هذه الانحرافات، وبالتالي تسهل اتخاذ إجراءات تصحيحية فورية لمعالجة المشكلات وتحسين الأداء.

2. تحسين الكفاءة التشغيلية:

من خلال تحليل التكلفة وربطها بمراكز المسؤولية المختلفة داخل المؤسسة، تساعد المحاسبة الإدارية في الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. فهي تساهم في معرفة أين تُستخدم الموارد بكفاءة وأين يتم الهدر، مما يمكن الإدارة من إعادة توجيه الموارد إلى الأماكن ذات الفاعلية الأكبر. كذلك فإن المحاسبة الإدارية تُبرز نقاط الضعف والإهمال في سير العمل وتدعم التخطيط لتجاوزها، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف غير الضرورية.

3. توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات:

توفر المحاسبة الإدارية معلومات وتحليلات كمية ومالية دقيقة تُعدّ أساسية عند اتخاذ القرارات الإدارية. سواء كانت قرارات تتعلق بتسعير المنتجات، أو تقييم الاستثمارات، أو إدخال منتج جديد، فإن الإدارة تحتاج إلى بيانات دقيقة وفورية لمقارنة البدائل واختيار الأنسب. وهذا ما توفره المحاسبة الإدارية، مما يجعلها أداة لا غنى عنها في القرارات الاستراتيجية والتكتيكية.

4. إعداد الموازنات التقديرية:

من وظائف المحاسبة الإدارية إعداد الموازنات التقديرية التي تستخدم كخطة عمل مالية لفترة زمنية مستقبلية. هذه الموازنات تساعد في تحديد الأهداف وتخصيص الموارد ومراقبة الأداء. كما تُستخدم لمتابعة سير العمليات خلال التنفيذ، والتأكد من أن النتائج تتماشى مع الأهداف. وبالتالي، تُعد الموازنة وسيلة للتخطيط والرقابة معًا، وتساعد في ضبط التكاليف وتحقيق التوازن المالي في المؤسسة.

5. دعم الاستجابة السريعة للتغيرات:

في بيئة العمل المعاصرة، التي تتغير بسرعة بسبب عوامل داخلية وخارجية، تمكن المحاسبة الإدارية الإدارة من التفاعل السريع والفعال مع هذه المتغيرات من خلال تقديم تقارير حديثة ومباشرة. فبدلاً من الانتظار لفترات طويلة للحصول على بيانات تقليدية، توفر المحاسبة الإدارية معلومات لحظية تساعد على اتخاذ قرارات مستعجلة عند الضرورة، مما يدعم المرونة والجاهزية المؤسسية في مواجهة التحديات. (1)

ومن أهمية المحاسبة الإدارية ايضا:-

١/ مساعدة الإدارة في أداء وظائفها :-

تهتم المحاسبة الإدارية بتوفير المعلومات اللازمة لمساعدة الإدارية في مجالات التخطيط والرقابة و اتخاذ القرارات، ولذا فإن بيانات و معلومات المحاسبة الإدارية قد تكون مالية و غير مالية، وقد ترتبط بالماضي أو الحاضر أو المستقبل . إن المحاسبة الإدارية تتصف بالمرونة الكاملة في مجال اعداد تقاريرها و المعلومات التي تتضمنها تلك التقارير، فالقاعدة التي تحكم اعداد التقارير في المحاسبة الإدارية هي اعداد هذه التقارير و اشتغالها على المعلومات الملائمة و توفيرها في الوقت المناسب لمساعدة الإدارية في تحقيق اهداف المنشأة .

لذلك تعتبر المحاسبة الإدارية هي الركيزة الأساسية في توفير المعلومات الإدارية و المحاسبة للوصول الى الأهداف التي تريد الإدارة تحقيقها، حيث انها توفر المعلومات الدقيقة للإدارة التي لابد من توفرها من أجل تفادي الوقوع في الأخطاء أو تدهور حالة المنشأة مستقبلا، حيث يعتبر توفير كم كبير من المعلومات التي تحتاجها المنشأة هو أحد الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى استمرارية المنشأة أو المؤسسة الى أطول فترة ممكنة دون الوقوع في أي خسائر مستقبلاً ، تلعب المحاسبة الإدارية دوراً جوهرياً في دعم الإدارة من خلال تزويدها بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات وتخطيط الأنشطة ومراقبة الأداء. هذا الدعم لا يقتصر فقط على الجوانب المالية، بل يشمل أيضاً معلومات غير مالية تُستخدم في اتخاذ قرارات تشغيلية أو استراتيجية.

وتبدأ أهمية المحاسبة الإدارية من مرحلة تجميع البيانات وتحليلها وتصنيفها، ومن ثم إعداد تقارير محاسبية تحليلية تفيد في توجيه الإدارة نحو اتخاذ قرارات مدروسة. مثل هذه المعلومات تُعد ضرورية لتقييم الأداء، والتنبؤ بالنتائج المستقبلية، وتحديد الانحرافات ومعالجتها في الوقت المناسب، وهو ما يُسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية والربحية للمؤسسة.

فالمحاسبة الإدارية لا تقدم مجرد أرقام، بل معلومات تمثل محتوى غنياً ومفصلاً حول أوضاع الأقسام، وتكلفة المنتجات، وربحية الأنشطة، مما يتيح للإدارة وضع خطط مستقبلية قائمة على أساس علمي (1)

ويرى الباحثين ان أهمية المحاسبة الإدارية تتمثل في:-

انها توفر المعلومات المناسبة في مساعدة الإدارة على اتخاذ قرارات رشيدة ،والمقصود بالمعلومات البيانات التي خضعت للتحليل والتمحيص بناء على مبادئ وطرق علمية ، والمعلومات المناسبة هي التي تطابق احتياجات الإدارة في اتخاذ القرارات . ولذلك يجب ان يسبقها دراسة لطبيعة القرارات التي ستستخدم الإدارة المعلومات للوصول اليها

1/ صلاح بسيوني ، المحاسبة الإدارية ، ط1، مصر، جامعة القاهرة ، 2016م، ص ص 8- 9 .

المبحث الثاني

اهداف وأنواع المحاسبة الإدارية

أولاً: أهداف المحاسبة الإدارية:-

تُعد المحاسبة الإدارية أحد أهم فروع المحاسبة الحديثة، حيث تمثل الجسر الذي يربط بين البيانات المالية والقرارات الإدارية داخل المؤسسات. فهي ليست مجرد أداة لتسجيل الأحداث الاقتصادية، بل تطورت لتصبح نظاماً متكاملًا لتوفير المعلومات التي تحتاجها الإدارة في التخطيط والرقابة واتخاذ القرار. وفي ظل البيئة الاقتصادية المتغيرة التي تتميز بعدم الاستقرار والمنافسة الشديدة، باتت المؤسسات بحاجة ملحة إلى نظام محاسبي إداري فعال يدعم الإدارة بالمعلومات الضرورية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

1. دعم التخطيط وصنع القرار:

المحاسبة الإدارية توفر بيانات ومعلومات متكاملة تساعد الإدارة في وضع الخطط المستقبلية، سواء كانت خططاً تشغيلية قصيرة الأجل أو استراتيجية طويلة الأجل.

فهي تساهم في تقديم رؤية واضحة حول الموارد المتاحة، والتكاليف، والإيرادات المتوقعة، مما يمكن الإدارة من اتخاذ قرارات قائمة على معلومات واقعية مدروسة.

2. الرقابة والتقييم:

تهدف إلى مساعدة الإدارة في الرقابة على الأداء ومقارنة النتائج الفعلية مع المخططة، وتحليل الانحرافات وتحديد أسبابها.

هذه العملية تساعد في تحسين الأداء، وضبط التكاليف، والتأكد من كفاءة وفعالية استخدام الموارد داخل المنشأة.

3. تحسين الكفاءة التشغيلية:

من خلال تتبع تكاليف العمليات والأنشطة بدقة، تتيح المحاسبة الإدارية إمكانية تحسين الكفاءة في تشغيل الوحدات المختلفة داخل المؤسسة، سواء الإنتاجية أو الخدمية، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام.

4. دعم التفكير التحليلي والاستراتيجي:

المحاسبة الإدارية لا تقتصر على تقديم معلومات جاهزة فحسب، بل تُسهم في دعم الإدارة بالتفكير التحليلي، حيث تُعرض البيانات بطريقة تتيح للإدارة فهم العلاقات بين التكاليف والإيرادات، وبين الخيارات والنتائج، مما يساعدها على اختيار البدائل الأفضل وتحديد الاتجاهات المستقبلية.(1)

1/حسن قاسم القاضي، المحاسبة الإدارية: مفاهيم وتطبيقات، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط2، ص35، 2018م .

ومن أهداف المحاسبة الإدارية:

تحتاج المسؤولية الإدارية وعلى مختلف المستويات معلومات كمية تفصيلية من المحاسبة المالية ومحاسبة التكاليف لكي يقوم المحاسب الإداري على تصنيف وتبويب هذه المعلومات لاستخلاص المفيد النافع منها لتقديمها للجهات الإدارية المختلفة لهدف تحقيق الاتي:-

1/ تخطيط العمليات الاقتصادية :

يُعد التخطيط أحد أهم وظائف الإدارة، والمحاسبة الإدارية تسهم فيه من خلال تزويد الإدارة بالمعلومات المالية والتشغيلية التي تساعد على توقع المستقبل ورسم السيناريوهات المختلفة.

2/ الرقابة على العمليات الاقتصادية:

لا يقتصر دور المحاسبة الإدارية على التخطيط فقط، بل يمتد إلى الرقابة على تنفيذ الخطط. حيث تُستخدم التقارير المحاسبية في مقارنة النتائج الفعلية مع المخططة، مما يُمكن الإدارة من:

- كشف الانحرافات (سواء كانت إيجابية أو سلبية).

- تحليل أسباب هذه الانحرافات.

- اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب.

3/ حل المشاكل التي تواجه الإدارة في اعمالها اليومية .

إن تتضح مهام المحاسبة الإدارية في المساعدة على اتخاذ القرارات الإدارية بمختلف المستويات الإدارية ، بعد إزالة حالة عدم التأكد بواسطة التخطيط والذي يصبح غير ذي فائدة اذا لم تصحبه رقابة ، والتي تعني التحقيق من وضع الخطط المحددة مسبقا موضع التنفيذ ، ومتابعة تنفيذها ومقارنتها مع الخطط او الخطة الموضوعية لاكتشاف الانحرافات واتخاذ القرارات العاجلة والدقة لتصويبها (1)

ومن اهداف المحاسبة الإدارية الرئيسية:-

1/ الوقت الذي تصل فيه المعلومات بالنسبة لوقت اتخاذ القرار وتوفير المعلومات اللازمة لمساعدة المديرين من اتخاذ قرارات وتوفير المعلومات اللازمة والتخطيط فعلى سبيل المثال قرار افتتاح خط انتاجي

2/ مدى نجاح المعلومات في تخفيف حالة عدم التأكد عند متخذ القرار . مساعدة المديرين في الرقابة من خلال توافر البيانات مقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط المحدد بالموازنة ثم تحديد الفروق او الانحرافات (2)

1/وليد ناجي، المحاسبة الإدارية ، ط4، الدنمارك ،الأكاديمية العربية 2008م،ص70 .

2/ لوكا باتشليو، نظرية القيد المزدوج، ط1، إيطاليا- فينيسيا ،1494م،ص90 .

ومن اهداف المحاسبة الإدارية أيضا:-

1/ توفير المعلومات اللازمة للتخطيط :-

تساعد الإدارة في وضع الخطط المستقبلية من خلال تزويدها بالموازنات التقديرية والبيانات التنبؤية ، والتخطيط يُعد من أهم وظائف الإدارة، ولا يمكن القيام به بكفاءة دون معلومات دقيقة ومفصلة. كما ان المحاسبة الإدارية تسهم في هذا الجانب من خلال تزويد الإدارة بالبيانات التاريخية والمالية والتشغيلية،

2/ دعم عملية اتخاذ القرارات:-

تتيح تقارير المحاسبة الإدارية مقارنة البدائل المختلفة ، بما يساعد الإدارة على اتخاذ القرار الأمثل ،اتخاذ القرار داخل المؤسسة يتطلب معلومات موثوقة تساعد على تقييم البدائل واختيار الأنسب. المحاسبة الإدارية تقدم تقارير تحليلية متعلقة بالتكاليف، الأرباح، مستوى الأداء، وغيرها من المؤشرات التي توضح الوضع الفعلي للمؤسسة.

3/ الرقابة على الأداء :-

من خلال مقارنة النتائج الفعلية بالمخطط لها ، وتحديد الانحرافات وتحليل أسبابها واتخاذ الإجراءات التصحيحية ،تستخدم المحاسبة الإدارية لمقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط له، وتحليل أسباب الانحرافات سواء كانت إيجابية أو سلبية. وتُستخدم هذه الرقابة في:

- تصحيح المسار.

- تحسين الأداء التشغيلي.

- تعزيز الكفاءة وتقليل الهدر.

4/تقييم الأداء:-

تقييم كفاءة الأقسام والوحدات الإدارية، وكذلك أداء المديرين والموظفين.

5/تحفيز الموظفين:

عبر أنظمة الحوافز وربطها بالأهداف الموضوعية ما يخلق دافعا لزيادة الإنتاجية(1)

ويرى الباحثين ان اهداف المحاسبة الإدارية:-

1/ توفر المعلومات اللازمة لمساعدة الإدارة والمديرين في اتخاذ القرارات والتخطيط.

2/مساعدة المديرين في الرقابة على الأنشطة التشغيلية وتنم عملية الرقابة من خلال توافر البيانات مقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط المحدد بالموازنة.

3/ تجنب الوقوع في الخطأ مستقبلا و تفادي الخسائر نسبة لتوفير المعلومات التي تساعد متخذ القرار على ذلك .

ثانياً: أنواع المحاسبة الإدارية:-

1. المحاسبة على أساس النشاط :

تركز على تحميل التكاليف على الأنشطة التي تستهلك الموارد، ثم توزيع هذه التكاليف على المنتجات أو الخدمات وفقاً لاستهلاكها لتلك الأنشطة ومن أهميتها انها تساعد في تحديد التكلفة الحقيقية للمنتجات بدقة أكبر.

2. المحاسبة على أساس المسؤولية :

تقوم على تقسيم المنظمة إلى مراكز مسؤولية (مراكز تكلفة، مراكز إيراد، مراكز استثمار)، حيث يتم قياس أداء كل مركز ومحاسبته وفق نطاق مسؤوليته ومن أهميتها انها تعزز الرقابة الإدارية والمساءلة.

3. المحاسبة على أساس التكاليف المعيارية :

تعتمد على وضع تكاليف معيارية مسبقة ومقارنتها بالتكاليف الفعلية لتحديد الانحرافات وأسبابها. ومن أهميتها انها اداة فعالة في الرقابة واتخاذ القرارات.

4. المحاسبة على أساس التكاليف المتغيرة :

تفصل بين التكاليف المتغيرة والثابتة، حيث تُحْمَل التكاليف المتغيرة فقط على المنتجات، بينما تعتبر التكاليف الثابتة مصروفات فترة ومن أهميتها: مفيدة في اتخاذ القرارات قصيرة الأجل مثل التسعير والقبول بالعقود الخاصة.

5. المحاسبة على أساس التكاليف المستهدفة :

تبدأ بتحديد سعر البيع المقبول في السوق، ثم خصم هامش الربح المطلوب للوصول إلى التكلفة المستهدفة. أهميتها: تساعد في تطوير منتجات منخفضة التكلفة وذات تنافسية عالية.

6. المحاسبة على أساس دورة حياة المنتج :

تركز على تتبع جميع التكاليف المرتبطة بالمنتج منذ مرحلة التصميم حتى التخلص منه ومن أهميتها انها توفر رؤية شاملة لتكلفة المنتج على المدى الطويل.

7. المحاسبة على أساس القيمة :

تركز على قياس الأنشطة التي تضيف قيمة للعميل أو المنظمة، والتخلص من الأنشطة عديمة القيمة ومن أهميتها انها تحسين الكفاءة التشغيلية وزيادة رضا العملاء.(1)

1/ عبدالرزاق مصطفى، المحاسبة الإدارية: النظرية والتطبيق، ط1، الأردن ، دار وائل للنشر، 2018م، ص 65 .

ومن أنواع المحاسبة الإدارية:

1/ محاسبة التكاليف:

تختص بتحديد تكلفة المنتجات والخدمات، وتساعد الإدارة في اتخاذ قرارات تتعلق بالتسعير والرقابة على التكاليف

- تساعد الإدارة في معرفة تكلفة الوحدة الواحدة من المنتج أو الخدمة.

- يتم تحليل التكاليف إلى ثابتة ومتغيرة، مباشرة وغير مباشرة.

- تمكّن من مقارنة التكاليف الفعلية بالمخططة، وكشف الانحرافات.

2/ محاسبة المسؤولية:

يركز هذا النوع على تقسيم المنظمة إلى مراكز مسؤولية (مثل مركز تكلفة، مركز إيرادات، مركز ربح، مركز استثمار)، وتقييم أداء كل مركز بناءً على مسؤوليته.

- يساعد الإدارة على تحميل المسؤولية للمدراء أو رؤساء الأقسام.

- يُستخدم كأداة رقابية لتحديد الانحرافات.

- يُظهر الأداء الفردي أو الجماعي ويحدد جوانب القصور أو التميز.

3/ محاسبة الموازنات:

- تساعد على التخطيط للمستقبل عبر تخصيص الموارد وفق الأهداف.

- تُستخدم كأداة رقابية فعالة.

- توضح ما إذا كانت الخطط المالية قد نُفذت كما يجب أم لا.

4/ المحاسبة على أساس الأنشطة (ABC):

تسعى لتخصيص التكاليف بناءً على الأنشطة التي تستهلك الموارد، وهي أكثر دقة في تحديد تكلفة المنتج.

5/ محاسبة التحليل المالي:

تُستخدم لتفسير القوائم المالية واتخاذ القرارات الاستثمارية أو التمويلية أو التشغيلية.

6/ محاسبة التخطيط الاستراتيجي:

تُستخدم للمساعدة في اتخاذ قرارات استراتيجية طويلة الأجل، مثل الدخول في أسواق جديدة أو تطوير منتجات جديدة. (1)

(1) د. عز الدين الدين عمر القوسي، المحاسبة الإدارية: مدخل لاتخاذ القرارات، ط2، مصر، الدار الجامعية، 2018م ص ص 64-65 .

ومن أنواع المحاسبة الإدارية أيضا:-

1/ المحاسبة على أساس التكاليف الملائمة :

تركز على التكاليف التي تتأثر بالقرار الإداري، مثل قرارات الاستثمار أو التوقف، القبول بالعروض الخاصة أو استبعادها .

- الغرض منها: دعم قرارات إدارية حساسة.

- أهميتها: لا تؤخذ جميع التكاليف في الاعتبار، بل فقط تلك التي ستتغير نتيجة اتخاذ القرار.

2. المحاسبة على أساس التكاليف الكاملة :

تقوم بتحميل جميع عناصر التكاليف (المباشرة وغير المباشرة، المتغيرة والثابتة) على وحدات الإنتاج.

- أهميتها: تعطي صورة شاملة عن تكلفة الوحدة المنتجة، وهي مفيدة للقرارات الإستراتيجية والمالية.

3. المحاسبة على أساس التكاليف الحديثة :

تركز على التكلفة الإضافية الناتجة عن إنتاج وحدة إضافية من المنتج.

- أهميتها: تساعد الإدارة على تحديد ما إذا كان من المجدي إنتاج أو بيع وحدات إضافية.

4. المحاسبة الاستراتيجية للإدارة :

تمزج بين المعلومات المحاسبية والبيئة الاستراتيجية للمؤسسة، وتهتم بتحليل المنافسين وتوجهات السوق.

5 . المحاسبة على أساس الجودة :

تركز على تتبع وقياس تكاليف الجودة (تكاليف الوقاية، تكاليف الفحص، تكاليف الفشل الداخلي والخارجي)

- أهميتها: تساعد على تحسين جودة المنتجات وتقليل الهدر والخسائر الناتجة عن العيوب.

6. المحاسبة البيئية الإدارية :

تختص بتحديد وقياس التكاليف البيئية (مثل استهلاك الطاقة، معالجة النفايات، التلوث)

- أهميتها: تساعد المؤسسة على الامتثال للمعايير البيئية. ، تقليل الأثر البيئي السلبي.

7. المحاسبة على أساس القيمة الاقتصادية المضافة :

تركز على قياس الأداء المالي من خلال احتساب القيمة المضافة الاقتصادية بعد خصم تكلفة رأس المال.(1)

1/ عارف حسين احمد ، المحاسبة الإدارية : مدخل معاصر، ط1، القاهرة ، دار الفكر الجامعي، 2019م، ص 140(2)

ويرى الباحثين ان أنواع المحاسبة الإدارية:-

1. المحاسبة على أساس الكلفة المستمرة :

تهدف إلى التخفيض التدريجي للتكاليف من خلال التحسين المستمر في العمليات الإنتاجية ومن أهميتها رفع الكفاءة التشغيلية، وخفض الهدر، وزيادة القدرة التنافسية

2. المحاسبة على أساس دورة حياة المنتج:

قياس جميع التكاليف المرتبطة بالمنتج منذ مرحلة الفكرة والتصميم وحتى التخلص منه ومن أهميتها تعطي صورة شاملة للتكلفة على المدى الطويل وتساعد في اتخاذ القرارات الاستثمارية.

3. المحاسبة على أساس التكاليف المستهدفة :

تبدأ بتحديد السعر المقبول في السوق ثم حساب التكلفة المسموح بها لتحقيق هامش الربح المطلوب ومن أهميتها تركيز على تصميم المنتج بما يتناسب مع متطلبات السوق والتكلفة المحددة

4. المحاسبة على أساس الجودة :

تتعلق بقياس تكاليف الجودة (الوقاية، التقييم، الفشل الداخلي والخارجي) ومن أهميتها تحسين الجودة وخفض التكاليف المرتبطة بالأخطاء والعيوب.

الفصل الثاني

الاطار النظري للقرارات

المبحث الأول : مفهوم واهمية القرارات

المبحث الثاني : اهداف وأنواع القرارات

المبحث الاول

مفهوم واهمية القرارات

تمهيد :-

تعد عملية اتخاذ القرارات من العناصر الجوهرية في الإدارة بمختلف مستوياتها، بل إنها تمثل جوهر العملية الإدارية وأساس نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها. فالإدارة ليست سوى سلسلة من القرارات التي تُتخذ بشكل مستمر استنادًا إلى معلومات ومعطيات واقعية تهدف إلى توجيه الموارد المتاحة وتحقيق النتائج المنشودة. ومن هذا المنطلق، برز مفهوم القرار باعتباره عملية ذهنية ومنهجية تهدف إلى اختيار أفضل البدائل المتاحة بعد دراسة وتحليل شاملين للموقف أو المشكلة المطروحة.

وتختلف القرارات في طبيعتها باختلاف البيئات التنظيمية ومستويات الإدارة، إلا أنها تشترك في كونها أداة لاتخاذ إجراء محدد يساهم في معالجة موقف معين أو تحقيق هدف مستقبلي. كما أن القرارات تمثل الأساس الذي تركز عليه الوظائف الإدارية الأخرى، مثل التخطيط والتنظيم والرقابة، إذ لا يمكن تنفيذ أي وظيفة من هذه الوظائف دون اتخاذ قرار واضح يحدد المسار والإجراء المناسب .

وتتبع أهمية القرارات من دورها المحوري في مواجهة التحديات والمشكلات التي قد تعترض سير العمل، إضافة إلى مساهمتها في تعزيز كفاءة الأداء وتحسين جودة المخرجات داخل المؤسسات. فكلما كانت القرارات مبنية على أسس علمية وتحليل دقيق للبيانات، ازدادت قدرة المؤسسة على تحقيق الاستقرار التنظيمي، والاستجابة الفعالة للمتغيرات، واغتنام الفرص وتقليل المخاطر المحتملة. كما تساهم القرارات الفعالة في رفع مستوى التنافسية، وتحسين استغلال الموارد البشرية والمالية والمادية المتاحة وبناءً على ما سبق، يهدف هذا الفصل إلى توضيح مفهوم القرار من منظور إداري، وبيان الدور الحيوي الذي تمثله عملية اتخاذ القرار في تعزيز كفاءة المنظمات وقدرتها على تحقيق أهدافها. كما يتناول الفصل أهمية القرارات باعتبارها عنصرًا أساسيًا ومؤثرًا في الأداء المؤسسي، مما يمهد لفهم أعمق لموضوع اتخاذ القرارات في سياقه العلمي والعملية .

أولا مفهوم القرارات:-

تعريف القرارات:-

القرارات هي عملية أساسية يقوم بها الإنسان أو المؤسسة عند مواجهة موقف يتطلب المفاضلة بين عدة بدائل أو حلول ممكنة. فهي لا تقتصر على مجرد اختيار سريع أو عشوائي، بل تمثل منهجاً منظماً يعتمد على التفكير العقلاني والمنطقي من أجل تحقيق غايات محددة. فالقرار هو استجابة منظمة لمشكلة أو فرصة تفرض على الفرد أو المنظمة أن تحدد المسار الأنسب الذي يتماشى مع الأهداف الموضوعية. وتشمل عملية اتخاذ القرارات مراحل متعددة تبدأ بتحديد المشكلة أو الفرصة بوضوح، ثم جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة، وتحليلها بطرق علمية دقيقة. بعد ذلك، تتم صياغة عدة بدائل محتملة، ويجري تقييمها وفقاً لمعايير محددة مثل الكلفة، الفعالية، الوقت، ومدى توافقها مع السياسات والأهداف العامة. ولا ينتهي القرار بمجرد الاختيار، بل يتطلب التنفيذ العملي والمتابعة للتأكد من تحقيق النتائج المرجوة. ولهذا يمكن القول إن القرارات تمثل جوهر العملية الإدارية والفكرية، لأنها ترتبط بجميع المستويات: الفردية، الجماعية، والتنظيمية، وتحدد إلى حد كبير نجاح أو فشل النشاطات المختلفة(1)

ويرى كاتب آخر أن القرارات هي عملية عقلانية تهدف إلى اختيار بديل محدد من بين بدائل متعددة، بحيث يكون هذا البديل الأكثر قدرة على تحقيق الأهداف في ظل الظروف المتاحة. سايمون يميز بين القرارات المبرمجة (الروتينية) وغير المبرمجة (الجديدة والمعقدة)، حيث يرى أن الأولى تتخذ وفق قواعد وإجراءات معروفة مسبقاً، أما الثانية فتتطلب إبداعاً وتفكيراً عميقاً نظراً لغموض الموقف أو تعقيدته. وقد ركز سايمون على مفهوم "العقلانية المحدودة"، أي أن متخذ القرار لا يملك دوماً معلومات كاملة أو وقتاً كافياً أو قدرات غير محدودة، مما يجعله يكتفي بالبحث عن القرار "المُرضي" أكثر من القرار "الأمثل". ومن هنا، يوضح أن اتخاذ القرار هو عملية ديناميكية تخضع لقيود متعددة مثل نقص البيانات أو ضغط الوقت أو تدخل العوامل النفسية والاجتماعية. ولذلك فإن القرار – عند سايمون – ليس مجرد عملية نظرية، بل هو ممارسة واقعية تتأثر بالبيئة الداخلية والخارجية، وبقدرة الأفراد على معالجة المعلومات بشكل منطقي ضمن حدود إمكانياتهم (2)

1/ حمدان، محمد، القرارات الاستثمارية في الاقتصاد العربي، ط1، عمان، دار الصفاء، 2010م، ص121

2/ عبدالرحمن بن احمد، السلوك الإداري، ط1، المملكة العربية السعودية، مركز البحوث والدراسات، 2003، ص 45

ويرى كاتب آخر أن القرارات تمثل النتيجة النهائية لعملية التفكير الإداري التي تمر بعدة خطوات منهجية. تبدأ هذه الخطوات بتحديد المشكلة أو الموقف الذي يتطلب التدخل، ثم الانتقال إلى جمع البيانات الضرورية من مصادرها المختلفة. بعد ذلك، يقوم متخذ القرار بتحليل هذه المعلومات بهدف توضيح أبعاد الموقف، ثم صياغة بدائل متعددة ممكنة. وفي المرحلة التالية، يقيم هذه البدائل وفق معايير محددة مثل الكفاءة، الكلفة، الوقت، والمخاطر المحتملة. وبعد اختيار البديل الأنسب، تأتي مرحلة التنفيذ التي تُعد اختباراً حقيقياً لصحة القرار. ويرى الكاتب أن اتخاذ القرار لا ينفصل عن عناصر التخطيط والتنظيم والرقابة، لأنه يشكل العمود الفقري لجميع الوظائف الإدارية الأخرى. كما يؤكد على أن جودة القرارات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بجودة المعلومات وتكاملها ودقتها، إلى جانب مهارات القائد أو المدير في التفكير النقدي والتحليلي. لذلك، يرى أن القرار الفعال هو الذي يجمع بين العلم والفن، بين الأسلوب المنهجي والدافعية الشخصية، بحيث يؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة(1)

ويرى كاتب أيضاً:-

أن القرارات تمثل جوهر العملية الإدارية الحديثة، وهي أكثر من مجرد اختيار بديل من بين مجموعة بدائل، بل هي عملية منهجية تتطلب التحليل والدراسة الدقيقة قبل الوصول إلى الحل الأمثل. فالقرار الإداري، بحسب تايلور، يولد من **التخطيط العلمي** للمهام وتحليل البيانات العملية المرتبطة بالعمل، وليس من حدس أو تجربة عشوائية.

ويؤكد الكاتب أن القرارات تعتبر **أداة التوجيه الأساسية** داخل أي منظمة، إذ من خلالها يتم تحديد المسارات التي يجب أن تسلكها المؤسسة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية. فالقرارات هي التي ترسم خطة العمل، وتوزع الموارد المالية والبشرية، وتحدد الأولويات الزمنية لضمان استمرارية الإنتاج والكفاءة التشغيلية

كما يرى الكاتب أن القرارات تتنوع بحسب طبيعتها، فهي تشمل:

١. **قرارات تشغيلية:** تتعلق بالأنشطة اليومية والمهام الروتينية.
٢. **قرارات تكتيكية:** تتعلق بالخطط المرحلية قصيرة ومتوسطة الأجل.

٣. **قرارات إستراتيجية:** تحدد مستقبل المؤسسة على المدى الطويل.

ويضيف أن اتخاذ القرار الجيد يعتمد على **القدرة على جمع البيانات وتحليلها بدقة**، بحيث يتم اختيار البديل الذي يحقق أفضل النتائج بأقل تكلفة ممكنة. فالقرار الجيد وفق تايلور يجب أن يقلل الهدر، ويزيد الإنتاجية، ويعزز الانضباط داخل المؤسسة.

ويركز أيضاً على أن القرارات تعتبر وسيلة **للتكيف مع البيئة الخارجية المتغيرة**، حيث تساعد المؤسسة على مواجهة التحديات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية، وتحويل التهديدات إلى فرص حقيقية للنمو والتطور. ويعتبر تايلور أن جوهر القرارات يكمن في **الموازنة بين المخاطر والعوائد**، وبين الاحتياجات الحالية والمتطلبات المستقبلية، وبين الموارد المتاحة والطموحات المنشودة. (2)

1/ احمد حمدي محمود ،الإدارة: مدخل حديث، ط1، عمان، دارالصفاء للنشر والتوزيع، 2010م،ص121

2/ محمد يوسف خليل، مبادئ الإدارة العلمية، ط2، دار النهضة العربية، بيروت، 1911م، ص63

ويرى كاتب اخر :

ان القرار الاداري هو عملية اختيار بين عدة بدائل او حلول متاحة ، بحيث يتم تقييم هذه البدائل وفق مجموعة من المعايير (مثل التكلفة، الوقت، الفائدة، المخاطر، ...) للوصول الى البديل الأمثل او الأكثر ملائمة لتحقيق اهداف المنظمة .

كما يرى ان عملية اتخاذ القرار لا تكون دائما في ظل تأكيد كامل من النتائج : في بعض الحالات تكون هنالك مخاطر ، واحيانا تكون هناك مجهولية (لامعلومات كافية) ، لذلك يقدم الكاتب نتائج كمية في تحليل مثل هذه الحالات .

ويؤكد الكاتب ان استخدام المعلومات وخصوصا النظام المعلوماتي مهم جدا لتدعيم عملية القرار الإداري : المعلومات الصحيحة في الوقت الصحيح تساعد على تحسين جودة البدائل واتخاذ قرارات مدروسة بعناية .

بالإضافة الى ذلك يرى الكاتب ان هنالك أهمية كبيرة للنماذج الرياضية والاحصائية مثل شجرة القرار والبرمجة الخطية ونظرية الألعاب في تحليل عملية القرار الإداري ، لان هذه الأدوات تمنع متخذي القرار اطارا منظما لتقييم البدائل بصورة كمية.

وبالتالي في نظره القرار الإداري ليس مجرد اختيار عشوائي او حدسي ، بل هو عملية تحليلية مدروسة تعتمد على المعلومات والنماذج الكمية لضمان ان تكون النتائج فعالة لتتماشى مع اهداف المنظمة.(1)

ويرى الباحثين أن القرارات تمثل ركيزة أساسية في الإدارة الحديثة وفي الحياة العملية، لأنها الأداة التي يُترجم من خلالها الفكر إلى عمل، والخطط إلى نتائج ملموسة. فهي ليست مجرد فعل لحظي بل عملية مستمرة تتضمن تشخيص الموقف، تحديد الأهداف، اختيار البديل الأفضل، ثم متابعة التنفيذ والتقييم. ويؤكد الباحثين أن القرارات اليوم لم تعد تُبنى على الحدس أو الخبرة فقط، بل أصبحت تعتمد بشكل متزايد على التحليل الكمي والنوعي، وعلى أدوات متطورة مثل بحوث العمليات، النماذج الرياضية.

كما أن القرارات الإدارية لم تعد محصورة في الإدارة العليا، بل أصبحت تشاركية تشمل المستويات الإدارية كافة. ويرى الباحثين أن القرارات الجيدة تعكس قدرة متخذ القرار على الموازنة بين الموارد المتاحة والقيود المفروضة من جهة، وبين الطموحات والأهداف الإستراتيجية من جهة أخرى. كما يشدد على أن القرارات لا تُقاس فقط بنتائجها المباشرة، بل بقدرتها على الاستدامة، وبمدى تأثيرها على الأفراد، المؤسسات، والمجتمع ككل. فهي تمثل أداة لتحقيق التوازن بين المصلحة الخاصة والمصلحة العامة.

1/ حسن علي مشرقي، نظرية القرارات الادارية، الأردن، ط1 ، دار المسيرة ، 1997م، ص19

ثانيا :أهمية القرارات :

القرارات مهمة لأنها تمثل جوهر العملية الإدارية والعملية الحياتية على حد سواء، فهي الأداة التي يتم من خلالها تحويل الأفكار إلى أفعال، والخطط إلى نتائج ملموسة. إن أي مؤسسة أو فرد يواجه بشكل يومي مواقف تتطلب اختيار بدائل متعددة، والقدرة على اتخاذ القرار المناسب تحدد إلى حد كبير مستوى النجاح أو الفشل. فالقرار السليم يسهم في تحقيق الأهداف بكفاءة، بينما القرار الخاطئ قد يؤدي إلى خسائر فادحة مادية أو معنوية. كما أن القرارات تساعد على تنظيم الموارد البشرية والمادية بطريقة مثلى، من خلال توجيهها إلى المسار الصحيح بما يتوافق مع الأهداف الموضوعية. إضافة إلى ذلك، فهي تعزز الثقة داخل المؤسسات وبين الافراد لأن وضوح القرار يزيل الغموض ويخلق بيئة من الاستقرار والشفافية. إن القرارات لا تقتصر على المستوى الإداري بل تشمل جميع المستويات من الفردي إلى المؤسسي والوطني، ولهذا فهي تمثل أداة أساسية لتوجيه النشاطات المختلفة. ومن ثم، يمكن القول إن القرارات هي العمود الفقري لأي نجاح إداري أو اجتماعي أو اقتصادي، لأنها تحدد الاتجاهات المستقبلية وتضمن حسن استغلال الفرص وتجنب المخاطر (1)

ويرى كاتب اخر:

أن أهمية القرارات تظهر في كونها تحدد إلى أي مدى يمكن للمؤسسة أن تحقق الكفاءة والفعالية. فهو يرى أن كل قرار إداري يترك أثراً مباشراً على النتائج النهائية للمنظمة، سواء كان قراراً مالياً أو تشغيلياً أو إستراتيجياً. ويشير ستونر إلى أن المؤسسات الحديثة تعمل في بيئة متغيرة مليئة بالمنافسة والتحديات، ولا يمكنها الصمود إلا من خلال قرارات حكيمة تستند إلى تحليل علمي دقيق. كما أن القرارات الجيدة تمنح المؤسسة القدرة على استغلال مواردها بشكل أمثل، مما يساهم في خفض التكاليف وزيادة الإنتاجية. ويؤكد ستونر أن القرارات السليمة هي التي تربط بين الأهداف والخطط والأنشطة التنفيذية، بحيث تشكل حلقة متكاملة تدفع المنظمة نحو النجاح. أما على المستوى الفردي، فإن اتخاذ القرار السليم يعزز من ثقة الفرد بنفسه، ويجعله أكثر قدرة على مواجهة المشكلات. لذلك، يرى ستونر أن القرارات ليست مجرد عملية إدارية، بل هي مسؤولية كبيرة تحدد مسار الأفراد والمؤسسات، وتحدد في النهاية مدى قدرتهم على تحقيق النجاح والاستمرارية.(2)

1/مصطفى كمال، مبادئ الإدارة العامة، ط1، القاهرة، دار النهضة العربية، 2005م، ص43

2/ حمدان، محمد، القرارات الاستثمارية في الاقتصاد العربي، ط1، عمان، دار الصفاء، 2010م، ص121

ويرى كاتب أيضا:

أن أهمية القرارات تكمن في كونها أداة رئيسية لتعزيز الانضباط والتنظيم داخل المؤسسات، فهي تمثل العنصر الأساسي الذي يربط بين التخطيط والتنفيذ، وبين الأهداف الإستراتيجية والعمليات اليومية. فالقرارات وفق الكاتب ليست مجرد وسيلة لحل المشكلات، بل هي الأساس الذي يقوم عليه الهيكل الإداري بأكمله، بحيث تضمن التناسق بين جميع الوحدات والأقسام داخل المؤسسة.

ويؤكد الكاتب أن القرارات الإدارية تلعب دورًا محوريًا في تحقيق الاستقرار التنظيمي، فالمنظمة التي تتخذ قرارات واضحة ومدروسة تكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات المفاجئة والتغيرات البيئية المستمرة. فالقرار الجيد يعمل كمرشد يوضح للموظفين حدود مسؤولياتهم، ويوجههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية وكفاءة.

كما يرى أن القرارات تعتبر وسيلة لتعزيز الكفاءة التشغيلية، فهي تساعد على تحديد الأولويات بدقة، وتوزيع الموارد المالية والبشرية بشكل متوازن، مما يقلل الهدر ويزيد من إنتاجية العمل. فالقرارات المدروسة توفر الوقت والجهد، وتقلل من التكرار والارتباك داخل المؤسسة، مما يعزز الأداء العام لجميع الوحدات التنظيمية.

ويشير إلى أن القرارات تعزز التناسق بين الجهود الفردية والجماعية، فهي تجعل جميع العاملين يتجهون نحو هدف مشترك، وتحقق التكامل بين مختلف مستويات الإدارة. فالقرار الفعال هو الذي يوازن بين مصالح الأفراد ومصالح المؤسسة، ويضمن مشاركة الجميع في تحقيق الأهداف المرجوة، ويضيف أن القرارات تمثل وسيلة لتعزيز روح المبادرة والابتكار، إذ تمنح الموظفين القدرة على اتخاذ خطوات مدروسة نحو تحسين الأداء، وتطوير العمليات، واقتراح حلول جديدة للمشكلات. فالقرار الناجح لا يقتصر على توجيهه فحسب، بل يشجع على الإبداع والاستفادة من قدرات العاملين بشكل أمثل.

ويركز الكاتب أيضًا على أن القرارات تساعد في إدارة المخاطر وتقليلها، فهي تمنح المديرين القدرة على تقييم البدائل المختلفة قبل التنفيذ، واختيار الحل الأنسب الذي يقلل من احتمالات الفشل ويزيد من فرص النجاح. فالقرار العقلاني هو الذي يجمع بين الرؤية المستقبلية والتحليل الواقعي للظروف الحالية.

كما يرى أن القرارات تلعب دورًا كبيرًا في تعزيز العدالة والشفافية داخل المؤسسة، فهي توفر معايير واضحة لتوزيع المسؤوليات والموارد، وتجنب المحسوبية أو التفضيل الشخصي، مما يعزز الثقة بين الموظفين والإدارة. فالقرار العادل هو الذي يحقق التوازن بين حقوق وواجبات الأفراد، ويضمن الانسجام التنظيمي، ويشير الكاتب إلى أن القرارات تساعد في تحقيق التكيف مع المتغيرات، فالمنظمات التي تتخذ قرارات سريعة ومرنة تكون أكثر قدرة على مواجهة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، وتحويل التحديات إلى فرص للنمو والتطوير، كما يرى أن القرارات تلعب دورًا رئيسيًا في تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية، فهي تربط بين التخطيط طويل المدى والتنفيذ الفوري، وتحدد المسارات التي يجب أن تتبعها الموارد البشرية والمالية والتقنية لضمان الوصول إلى النتائج المرجوة.

ويخلص إلى أن الأهمية الخامسة للقرارات تكمن في كونها أداة تنظيمية شاملة، فهي تجمع بين التخطيط، والتوجيه، والرقابة، والتحفيز، وتضمن أن كل جزء من أجزاء المؤسسة يعمل بانسجام لتحقيق أهداف مشتركة، مما يعزز الكفاءة والفاعلية، والاستدامة المؤسسية على المدى الطويل.(1)

1/ امين شليبي، الإدارة العامة، ط3، مصر، دار النهضة العربية، 1971م، ص23

ومن أهمية القرارات الإدارية:-

1/ من الناحية العلمية والإدارية:-

تعتبر القرارات وسيلة علمية وفنية حتمية ناجعة لتطبيق وتنفيذ السياسات والاستراتيجيات العامة في المؤسسة لتحقيق أهدافها المنشودة وتلعب القرارات دورا حيويا وفعالا في القيام بكاف العمليات الإدارية، وتجميع البيانات اللازمة للوظيفة الإدارية عن طريق استعمال وسائل علمية وتكنولوجية متعددة.

2/ أهمية القرارات من الناحية العملية :

أ. تكشف القرارات عن سلوك ومواقف المسؤولين الإداريين وتكشف عن القوة والعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على متخذ القرارات الإدارية مما يسهل عملية رعايتها والتحكم فيها.

ب. تعتبر وسيلة لاختيار وقياس مدى قدرة الرؤساء والإداريين في القيام بالوظائف والمهام الإدارية المطلوب إنجازها.

ج. تعتبر القرارات ميدانا وسعا للرقابة الإدارية على النشاط الإداري.

3/ أهمية القرارات من الناحية الإدارية:

تعتبر انجح وسيلة قانونية في يد السلطات الادارية لتحقيق المصلحة العامة فلها سلطة اصدار القرارات بإرادتها المنفردة والملزمة حيث تستطيع الحصول على الخدمات اللازمة دون توقف مما يؤدي الى تحقيق الأهداف والسرعة والوظيفة الإدارية.

4/ أهمية القرارات من الناحية النظرية والعلمية :

تمنح القرارات للسلطة العامة امتياز من الامتيازات المقررة والممنوحة للإدارة لتحقيق المصلحة العامة .

ويرى الباحثين أن القرارات تمثل عنصراً محورياً في حياة الأفراد والمؤسسات والدول، لأنها الوسيلة التي يتم من خلالها رسم السياسات وتحديد الاستراتيجيات. فالقرارات الإدارية السليمة تضمن الاستخدام الأمثل للموارد المحدودة، وتساعد على مواجهة الأزمات بفاعلية، بينما القرارات الخاطئة قد تؤدي إلى انهيار خطط طويلة المدى. كما أن القرارات تسهم في تعزيز الانسجام داخل المؤسسة، لأنها تزيل الغموض وتوضح المسؤوليات وتحدد الأدوار بدقة. ويرى الباحثين أن أهمية القرارات ازدادت في العصر الحديث مع تزايد حجم التحديات وتعقيد المشكلات الإدارية والاقتصادية والاجتماعية. فلم تعد القرارات تعتمد فقط على الخبرة أو الحدس، بل أصبحت تستند إلى البيانات الضخمة والتحليل الرقمي والنماذج الرياضية. وهذا يعكس أن اتخاذ القرار اليوم لم يعد خياراً بل ضرورة إستراتيجية لضمان البقاء والتنافسية. لذلك، فإن أهمية القرارات تكمن في قدرتها على رسم مستقبل الأفراد والمؤسسات والمجتمعات، لأنها تحدد مسارات النمو والتطور، وتبني جسور التوازن بين المخاطر والفرص. (1)

1/عمار عوايدي ، نظرية القرارات الإدارية بين علم الإدارة العامة والقانون الإداري، الجزائر، المؤسسة الجزائرية للطباعة، 1992م، ص 12

المبحث الثاني

أنواع وأهداف القرارات

أولاً: أنواع القرارات:

تنقسم القرارات إلى مبرمجة وغير مبرمجة:-

- القرارات المبرمجة هي القرارات الروتينية المتكررة، التي تُتخذ في مواقف مألوفة، وتستند إلى سياسات وإجراءات وقواعد محددة مسبقاً. فهي لا تحتاج إلى وقت طويل أو جهد كبير، لأنها قرارات متوقعة ومتشابهة، مثل إجراءات التوظيف المعتادة أو تحديد ساعات العمل.
- القرارات غير المبرمجة هي القرارات المعقدة التي تُتخذ في ظروف غير مألوفة أو جديدة، ولا توجد قواعد جاهزة للتعامل معها. وغالباً ما تتطلب هذه القرارات تحليلاً معمقاً ومهارات إبداعية، مثل مواجهة أزمة اقتصادية أو إدخال منتج جديد في سوق عالمي.
- كما أضاف سايمون أن هناك بُعداً آخر للقرارات يتمثل في القرارات الفردية التي يتخذها شخص واحد استناداً إلى سلطاته، والقرارات الجماعية التي تُتخذ من خلال فرق العمل أو اللجان. هذا التصنيف يوضح أن القرارات ليست متشابهة، بل تختلف حسب طبيعة الموقف والبيئة المحيطة(1)

ويرى كاتب آخر:

- أن القرارات يمكن تقسيمها وفقاً للمستويات الإدارية والزمن المتعلق بها إلى ثلاثة مستويات أساسية:
- القرارات الإستراتيجية: وهي القرارات طويلة المدى التي تحدد الاتجاه العام للمؤسسة. مثل قرارات التوسع في أسواق جديدة أو الدخول في شراكات عالمية. هذه القرارات تتخذها الإدارة العليا وتؤثر على مستقبل المؤسسة لسنوات
 - القرارات التكتيكية: قرارات متوسطة المدى تُتخذ من قبل الإدارة الوسطى، وتركز على كيفية تنفيذ الإستراتيجيات الموضوعة. مثل وضع خطط تسويقية أو سياسات إنتاجية.
- القرارات التشغيلية: وهي القرارات قصيرة المدى والروتينية التي تُتخذ يومياً لتسيير العمليات. مثل تنظيم جداول العمل أو إدارة المخزون.
- ويؤكد ستونر أن أهمية هذا التصنيف تكمن في وضوح توزيع المسؤوليات داخل المؤسسة، إذ يحدد ما يخص الإدارة العليا وما يمكن أن يندرج تحت صلاحيات المستويات الأخرى(2)

1/عبد الرحمن الشامي، صنع القرار الإداري بين النظرية والتطبيق، الطبعة الثانية، دمشق، دار الفكر، 2014م، ص77
2/علي السلمي، السلوك التنظيمي، ط 4، المملكة العربية السعودية، دار المريخ للنشر، 2018م، ص133

ثانيًا: أنواع القرارات:

1/ القرارات حسب درجة الأهمية:

تتباين القرارات المراد اتخاذها وفقًا لدرجة الأهمية التي تنسم بها، ولتمييزها اقترح عدد من المعايير التي يتم في إطارها تحديد درجة الأهمية التي تنسم بها القرارات عند المراد إنجازها.

أ. المتطلبات التي يتوقف عليها في مجال تحقيق أهداف المنظمة لتطبيق الأساليب المرتبطة باتخاذ القرار أصلاً.

ب. اعداد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار الذي يتم اتخاذه فكلما ازداد عدد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار، كلما ازدادت درجة أهميته.

ج. طبيعة المشكلة المراد اتخاذ القرار في غرضونها فكلما كان الضغط الزمني لاتخاذ القرار ملحاً ولا يمكن تأجيله، ازدادت درجة الأهمية والعكس صحيح.

د. درجة تكرار القرار ذاته فالقرارات التي يتكرر حدوثها غالباً ما تنسم بأهمية أقل قياساً بالقرارات غير المتكررة.

و. درجة المرونة التي تسهم بها القرارات من حيث التغيير إذ أن القرارات تكون أقل قابلية للتغيير بعد اتخاذها، وبهذا فإن القرارات تكون أكثر أهمية وأكثر قابلية للتغيير في ضوء التعديلات التي تطرأ عليها، فآثار القرارات تتحدد في ضوء أهمية الأنشطة التي تمارسها المنظمة وهكذا.

2/ القرارات حسب المدى الزمني:

وهي القرارات الإستراتيجية والقرارات التنفيذية والقرارات التشغيلية.

أ. القرارات طويلة المدى: وتمثل القرارات الإستراتيجية غالباً ما تكون لأكثر من ثلاثة سنوات.

ب. القرارات متوسطة المدى: وتمثل القرارات التشغيلية التي تكون لأكثر من سنة وأقل من ثلاثة سنوات.

ج. القرارات قصيرة المدى: وتمثل القرارات التنفيذية التي غالباً ما تكون مسؤولية أقل من سنة واحدة.

3/ القرارات حسب الجهد المبذول:

أ. القرارات المبرمجة: وهي تلك القرارات غير المتكررة حدوثها أو اتخاذها إذ أنها متكررة الحدوث ومحدودة بالتكلفة التنظيمية والمراقبة والرقابة على الأداء.

ب. القرارات غير المبرمجة: ويقصد بها تلك غير المتكررة الحدوث والتي تتطلب اتخاذها بذل الجهود.(1)

1/ نوال عبدالكريم الاشهب ، اتخاذ القرارات الإدارية أهميتها ومراحلها، ط1 ، عمان، دار أمجد للنشر والتوزيع، 2014م ، ص 20

ومن أنواع القرارات من حيث البيئة:

وتنقسم هذه الأنواع إلى:

1. القرارات في ظل درجة التأكد التام:

وهي الظروف التي يُفترض أن تكون كافية البيانات والمعلومات المتعلقة بالمستقبل.

2. قرارات في ظل درجة عدم التأكد:

وهي الحالات التي تكون فيها المعلومات عن حالتها الطبيعية معلومات احتمالية، ليست مؤكدة.

3. القرارات في ظل درجة المخاطرة:

هي التي تتوفر فيها بعض البيانات، ويكون القرار عن الخبرة السابقة(1)

وهناك أنواع قرارات تنقسم إلى:

1. القرارات التقليدية، تتمثل في الآتي:

أ - قرارات بسيطة تتعلق بمشكلات إدارية بسيطة، يمكن للإدارة التعامل معها بسهولة، مثل التصرف وتوزيع العمل، الغياب والإجازات، كيفية معالجة الشكاوى.

ب - قرارات فنية، وتتمثل بأنها قرارات متكررة، وإن كانت في مستوى أعلى من القرارات التقليدية، فإنها تُفصل.

2. القرارات غير التقليدية، تتمثل في الآتي:

أ - قرارات يومية: هي تتعلق بمشكلات جوهرية تحتاج إلى حلها إلى التفاهم والمناقشة وتبادل الرأي على نطاق واسع، وفي مواجهة هذا النوع من المشكلات يصدر المدير القرار.

ب - قرارات استراتيجية: وهي قرارات غير تقليدية تشمل مشكلات استراتيجية ذات أبعاد متعددة، وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد (2)

ويرى الباحثين أن القرارات في العصر الحديث لم تعد تُبنى فقط على الخبرة والمعرفة ، بل أصبحت متعددة الأبعاد نتيجة لتطور بيئة الأعمال وتعقيدها. فهناك **القرارات الأخلاقية** التي تتعلق بالقيم مثل العدالة والمسؤولية الاجتماعية، و**القرارات البيئية** التي تأخذ في الاعتبار الاستدامة وحماية الموارد، إضافة إلى **القرارات الرقمية** التي أصبحت ضرورة في ظل الاعتماد على الحاسوب والبيانات الضخمة. كما يضيف الباحثين أن القرارات يمكن أن تكون **تفاعلية**، أي تتخذ كرد فعل على مشكلات مفاجئة، أو **استباقية** يتم اتخاذها تحسباً لمستقبل متغير. هذا التوسع في أنواع القرارات يعكس أن الإدارة الحديثة لم تعد مجرد اختيار بين بدائل، بل أصبحت عملية معقدة تشمل التفكير الإستراتيجي، التحليل الرقمي، والاعتبارات الأخلاقية والاجتماعية، وهو ما يجعل القرارات اليوم تمثل قلب العملية الإدارية ومحور نجاح المؤسسات والأفراد.

1/عبد الرحمن الصياح، مبادئ نظم المعلومات الإدارية والمحاسبة، ط1، عمان، الدار الجامعي للنشر والتوزيع، 2007 م، ص 196 .

ثانياً: أهداف القرارات:-

يرى كاتب أن أهداف القرارات الإدارية تتمحور حول السعي لتحقيق الكفاءة التنظيمية من خلال الاختيار العقلاني بين البدائل. فالقرار ليس مجرد استجابة آنية لمشكلة، بل هو أداة لتحقيق أهداف أوسع ترتبط برسالة المؤسسة ورؤيتها المستقبلية.

القرار وفقاً له؛ يهدف إلى تقليل عدم اليقين الذي يواجه الأفراد والمنظمات عبر تحويل المعلومات المتاحة إلى بدائل قابلة للتنفيذ.

كما يهدف القرار إلى إيجاد التوازن بين الموارد المحدودة والاحتياجات المتزايدة، بما يسمح بالاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة.

ومن أهم الأهداف التي يركز عليها الكاتب: تحقيق الكفاءة الاقتصادية، تعزيز التنسيق بين الوحدات الإدارية، وتوجيه السلوك التنظيمي بما ينسجم مع الأهداف الإستراتيجية.

إذن، فإن القرارات الإدارية ليست غاية في حد ذاتها، وإنما وسيلة لتحقيق أهداف أعمق تتعلق بالفاعلية والكفاءة والانسجام بين مكونات النظام الإداري(1)

ومن أهداف القرارات المحاسبية الإدارية :

تهدف المحاسبة الإدارية إلى دعم الإدارة في اتخاذ قرارات فعالة من خلال:

1. توفير المعلومات اللازمة للتخطيط المستقبلي.
2. مساعدة الإدارة في الرقابة على الأداء وتحليل الانحرافات.
3. تحسين كفاءة الأداء داخل وحدات المؤسسة المختلفة.
4. دعم التفكير التحليلي واتخاذ القرارات الإستراتيجية والتشغيلية.
5. تقييم البدائل واتخاذ القرارات بناءً على معلومات دقيقة.(2)

ومن الأهداف أيضاً:

1. تحقيق التوازن بين الموارد المتاحة والنتائج المتوقعة.
2. تسهيل عملية اتخاذ القرار بما يضمن وضوح الأهداف والتوقعات.
3. تعزيز فعالية التنفيذ من خلال اتخاذ قرارات مستنيرة ودقيقة.(3)

1/مصطفى كمال، مبادئ الإدارة العامة، ط1، القاهرة، دار النهضة العربية، 2005م، ص74.
2/ أحمد حسن القضاة، المحاسبة الإدارية: مفاهيم وتطبيقات، ط2، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2018م، ص35
3/ سهيل صابان ، إدارة الأعمال، ط12، المملكة العربية السعودية، دار جامعة الملك سعود للنشر، 2016م، ص68

ومن أهداف القرارات:

أهداف القرارات هي النتائج المرجوة استخدام القرارات لتحقيقها. وهناك عدة أهداف للقرارات، منها:

1. تحقيق الأهداف التنظيمية: القرارات تساعد في تحقيق الأهداف التنظيمية للشركة أو المؤسسة.
2. تعزيز الكفاءة: القرارات تساعد في تحسين الكفاءة والإنتاجية.
3. تعزيز الربحية: القرارات تساعد في زيادة الربحية وتحقيق الأرباح.
4. تعزيز التنافسية: القرارات تساعد في تعزيز التنافسية وتحقيق الميزة التنافسية.
5. تحسين الجودة: القرارات تساعد في تحسين جودة المنتجات أو الخدمات.
6. تعزيز رضا العملاء: القرارات تساعد في تعزيز رضا العملاء وتحقيق رضاهم.
7. تعزيز الاستدامة: القرارات تساعد في تعزيز الاستدامة وتحقيق التنمية المستدامة.(1)

ومن الأهداف أيضا:

- 1/ تحقيق التنسيق بين الأقسام المختلفة: اتخاذ القرارات الصحيحة يساعد في ضمان التعاون والتنسيق بين الأقسام المختلفة داخل المنظمة.
- 2/ توفير الوقت والموارد: اتخاذ قرارات فعالة يساعد في تقليل التكاليف وتحقيق استخدام أمثل للموارد المتاحة.
- 3/ تحقيق التميز التنظيمي: القرارات المدروسة تساهم في تحسين الأداء العام للمنظمة وزيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات.(2)

ومن الأهداف أيضا:

1. تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة داخل المنظمة
2. توجيه المنظمة نحو أهدافها الاستراتيجية بوضوح
3. تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل
4. الاستجابة للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية
5. تقليل المخاطر المرتبطة بعدم التأكد
6. تجسين جودة الأداء المؤسسي ودعم التميز الإداري

1/ سمير عبدالله عبدالعزيز، السلوك التنظيمي، ط6، المملكة العربية السعودية، مكتبة الرشد، 2013م، ص43

2/ د. أحمد عبد الخالق، إدارة اتخاذ القرارات في المؤسسات، ط4، مصر، دار وائل للنشر، 2014م، ص82

3/ علي السلمي، اتخاذ القرارات الإدارية، ط1، مصر، دار غريب، 2002م، ص45

ومن أهداف القرارات أيضا:-

1. تحقيق الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة:

1 الهدف هنا هو استخدام الموارد المتاحة بأقصى قدر من الكفاءة. يشمل ذلك الموارد المالية، البشرية، المادية والتكنولوجية. يجب أن تكون القرارات المدروسة قادرة على توجيه هذه الموارد إلى المجالات التي تحقق أكبر فائدة للمؤسسة، مما يضمن أقصى استفادة من كل مورد.

2. تحقيق الاستدامة في الأعمال والبيئة:

هذا الهدف يركز على تحقيق توازن بين تحقيق الأرباح قصيرة المدى والحفاظ على الاستدامة البيئية والاجتماعية على المدى الطويل. يتطلب اتخاذ قرارات تساهم في الحفاظ على البيئة واستخدام الموارد الطبيعية بشكل مستدام، مما يعزز من قدرة المنظمة على الاستمرار في الأسواق على المدى الطويل

3. الابتكار في اتخاذ القرارات:

يشير هذا الهدف إلى أهمية دمج الابتكار في عملية اتخاذ القرارات. سواء من خلال استخدام تقنيات حديثة مثل الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة، أو التفكير التصميمي، فإن ابتكار طرق جديدة ومتطورة يساعد المؤسسات على اتخاذ قرارات أكثر فعالية تواكب التغيرات السريعة في بيئة العمل.

4. تعزيز الكفاءة التنظيمية:

يرتبط هذا الهدف بتحقيق الكفاءة الداخلية في المؤسسة من خلال اتخاذ قرارات تساعد على تحسين أداء العمليات وتقليل الهدر. تتضمن القرارات التي تدعم هذا الهدف إعادة تنظيم الهيكل الإداري والعمليات التشغيلية، مما يساهم في تسريع الإنتاجية وتحقيق أفضل نتائج باستخدام أقل الموارد.

5. تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة المدى:

يُعد هذا الهدف من الأهداف الأساسية في التخطيط الاستراتيجي. يتعين على صناع القرار تحقيق التوازن بين الأهداف التي تحقق نتائج سريعة وبين تلك التي تركز على النمو المستدام على المدى البعيد. يتطلب هذا نوعاً من الرؤية المستقبلية التي تراعي التغيرات المحتملة في السوق والاقتصاد.

6. تحقيق الرؤية الاستراتيجية:

اتخاذ القرارات في إطار الرؤية الاستراتيجية للمنظمة هو من الأهداف الجوهرية التي تضمن بقاء المنظمة وتحقيق تقدم مستدام. القرارات يجب أن تُتخذ بناءً على تحليل دقيق للسوق والفرص المستقبلية، لضمان توجه المنظمة في الاتجاه الصحيح الذي يعزز من مكانتها التنافسية في السوق.

7. تحقيق المسؤولية الاجتماعية:

يشمل هذا الهدف اتخاذ قرارات تأخذ في اعتبارها التأثير الاجتماعي والأخلاقي للمنظمة. من خلال المسؤولية الاجتماعية، يمكن للمؤسسة تحسين علاقتها مع المجتمع، وزيادة ولاء العملاء، والقيام بدور إيجابي في تحسين بيئة العمل والمجتمع بشكل عام.

1/ د. طارق سويدان ، "فن اتخاذ القرارات" ، ط 4 ، الكويت ، دار الجواب ، 2015 ، ص 78

و يرى الباحثين ان من اهداف القرارات:

1/ حل المشكلات بصورة شبه جذرية ان لم تكن جذرية بالكامل و هذا المطلوب .

- 2/ تتبع مسار القرار المتخذ و القرار السابق له و دراسته بصورة توضح نوع الخلل و كفاءة القرار .
- 3/ تحسين الأداء من خلال تحليل العقبات السابقة و استخلاص الدروس المفيدة منها .
- 4/ ان يكون القرار مناسب و في المكان المناسب و ذلك بعد التحقق من ان القرار صالح لتحسن الأداء و تحقيق الكفاءة .
- 5/ تحقيق المنفعة المستقبلية و توقع ان هذا القرار المتخذ رشيد و ذو كفاءة عالية يمكن الاعتماد عليه بصورة رسمية

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

المبحث الأول : نبذة تعريفية عن محل الدراسة
المبحث الثاني : تحليل البيانات واختبار الفرضيات

المبحث الاول

نبذة تعريفية عن شركة اسمنت بربر

تمهيد :

تأسست شركة اسمنت بربر عام 2005م وهي شركة مساهمة بين مساهمين وطنيين (صندوق الضمان الاجتماعي) ومساهمين خليجيين ، وهي شركة رائدة في مجال صناعة الأسمنت والمخدم الأول في السودان عند الاختيار، مع التركيز على التنمية المستدامة والعلو بسقف توقعات أصحاب المصلحة .

صمم لإنتاج حوالي 5000 طن كلنكر في اليوم حسب البيانات ويمكن ان يزيد او ينقص او ينقص حسب ظروف الانتاج .

يساهم المصنع في توفير الأسمنت بأسعار محلية مناسبة، بسبب قربه من مناطق الاستهلاك، مما يساعد على خفض كلفة النقل مقارنة بالاستيراد.

وبفضل طاقته الإنتاجية الكبيرة، يسد جزءاً من الفجوة بين العرض والطلب في مواد البناء داخل السودان، ويوفر فرص عمل للعمالة المحلية، ويسهم في النشاط الاقتصادي في ولاية نهر النيل والمناطق المحيطة.

رأس المال:

بناءً على دراسة الجدوى والعروض المقدمة من الشركات المتنافسة فقد قدرت التكلفة الاستثمارية للمشروع بمبلغ 210 مليون دولار.

موقع المصنع:

يقع المصنع في ولاية نهر النيل على بعد 8 كلم تقريبا جنوب شرق مدينة بربر التي تبعد 350 كلم من الخرطوم في الاتجاه الشمالي، وقد تم اختيار موقع المصنع على بعد 7 كلم من الضفة الشرقية للنيل وعلى بعد 6 كلم تقريبا من خط السكة حديد والطريق القومي المسفلت الذي يربط بين كدينة عطبرة وبربر، وتقع محاجر الطفلة على امداد ارض المصنع في اتجاه الشرق ، بينما تقع محاجر الرخام على بعد 15 كلم غرب النيل ، وتقع الكسارة على ضفته الغربية ويتم نقل الحجر المدروش عبر نهل النيل من خلال سير ناقل يمثل معلما حضاريا بتقنيته وحداته .

الطاقة الإنتاجية والنواحي الفنية الأخرى:

تبلغ الطاقة التصميمية للمصنع 5000 طن اسمنت في اليوم وقد روعي في تصميم المواصفات كل المعدات افضل مما انتجته التكنولوجيا الاوربية ممزوجة بالخبرة والتجربة الصينية ليكون الناتج هذا الصرح العملاق والذي استطاع ان يغطي فجوة مقدرة من مادة استراتيجية تعتمد عليها النهضة العمرانية، كما روعي في التصميم التركيز على الحفاظ على سلامة ونظافة البيئة حول المصنع والالتزام بالمقاييس العالمية في ذلك الشأن.

الماضي والحاضر والمستقبل:

بإنهاء مرحلة التركيب وانطلاق مرحلة التشغيل والإنتاج ودخول المنتج الى السوق السودانية في بداية شهر مايو 2010م مدعوما بكادر سوداني اداري وفني على اعلى المستويات وقد أصبحت مساهمة الشركة في دعم الاقتصاد واقعا تبينه الأرقام وجودة تثبتها تحاليل المختبرات ومنتجا وجد القبول عند المستهلك من اول لحظة.

رسالة المصنع:

يعطي الاستثمار سواء كان محلي او اجنبي حسب شروط الاستثمار وتحديد نوع النشاط، ولاية نهر النيل يتوفر فيها المادة الخام وهي المكون الأساسي لصناعة الاسمنت وهو سلسلة الضفة الغربية للنيل داخل ولاية نهر النيل يمثل بداخلها 48 كلم محاذيا للضفة الغربية وهي توفر الخام لعدة مصانع تضمن استمرار عملها لفترات طويلة وهذا من مجال يفتح فرص عمل حول الولاية لسكان المنطقة بالإضافة الى العوائد ودخل الولاية ويقدم خدمات للمنطقة كعمل اجتماعي.

أهداف المصنع تجاه المجتمع:

- 1/ توظيف اكبر عدد من داخل الولاية بنسبة 75%
- 2/ الدعم الاجتماعي والتواصل مع المحلية
- 3/ دعومات المدارس والمساجد
- 4/ تدريب كافة الخريجين من الجامعات
- 5/ مساهمة الشركة في كل الأنشطة داخل الولاية مثل (درع السيول بالأليات)

المستويات الإدارية:

- 1/ المدير العام
 - 2/ مدير المصنع
 - 3/ مدير الإنتاج
 - 4/ مدير الصيانة
 - 5/ مدير الخدمات الصناعية
 - 6/ مدير الجودة
 - 7/ مدير الموارد البشرية
 - 8/ مدير المبيعات
 - 9/ مدير المشتريات
- وكل إدارة يتدرج تحتها عدد من العاملين بترتب مختلفة

عدد العمال بالمصنع:

يضم المصنع 500 عامل ، في السابق يوجد نسبة كبيرة من العمال الصينيين والهنود والباكستانيين وحاليا اكثر من 95% من العمالة سودانيين.

مراحل الإنتاج الأساسية:

- 1/ اقتلاع الحجر الجيري
- 2/ تكسير الحجر بالكسارات
- 3/ خلط الحجر مع الطينة بالنسبة المطلوبة
- 4/ طحن الحجر والطينة لانتاج الوجبة الخام
- 5/ حرق الوجبة الخام في الفرن لانتاج الكلنكر
- 6/ طحن الكلنكر مع حوالي 5% من خام الجبس لانتاج الاسمنت
- 7/ تعبئة الاسمنت والشحن للمستهلك (1)

(١) مقابلة شخصية : ابوزر السيد عمر الخير senior supervisor /1 ديسمبر 2025 م

المبحث الثاني

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

يتضمن هذا المبحث عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة , وذلك من خلال إجابات المبحوثين على أسئلة الدراسة واستعراض أبرز النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل جميع فقرات الاستبانة والتعرف على مختلف متغيرات الدراسة والتي تشمل المعلومات الشخصية للمبحوثين (النوع, العمر , المؤهل العلمي , التخصص , سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي) , ومجالات الإستبانة والتي تشتمل على دور المحاسبة الادارية في اتخاذ القرارات الاستثمارية " ويتكون من 20 فقرة . وقد تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية Statistical Package for Social Sciences (SPSS) لإجراء المعالجات للبيانات التي تم جمعها من مجتمع الدراسة والذي استهدف موظفي و إداري مصنع اسمنت بربر ولاية نهر النيل بربر

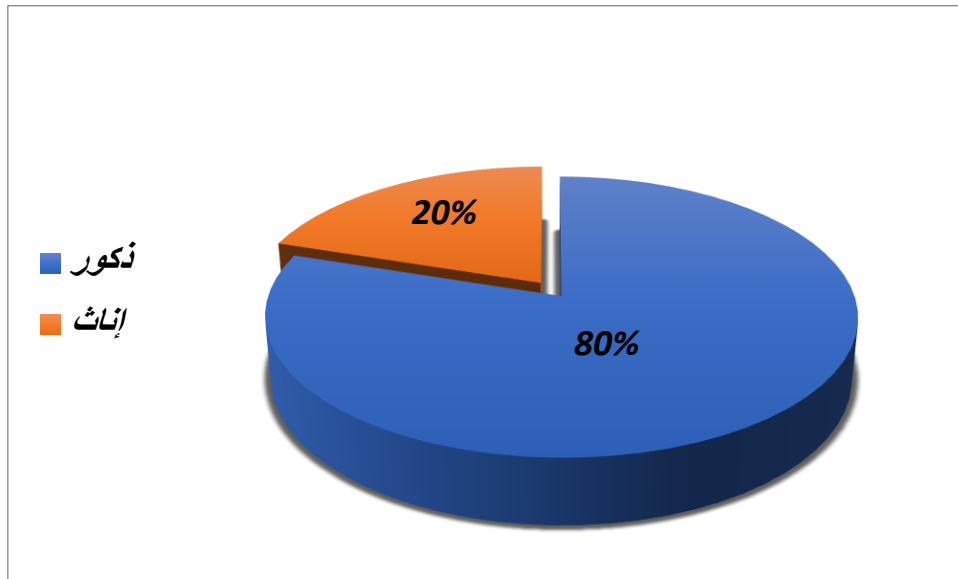
أولاً: تحليل البيانات الشخصية:

جدول رقم (3.2.1) يوضح: التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقاً لمتغير النوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	20	80%
إناث	5	20%
المجموع	25	100%

المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الدراسة 2025م ®

الشكل (3.2. 1) يوضح: التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقاً لمتغير النوع



المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الدراسة 2025م ®

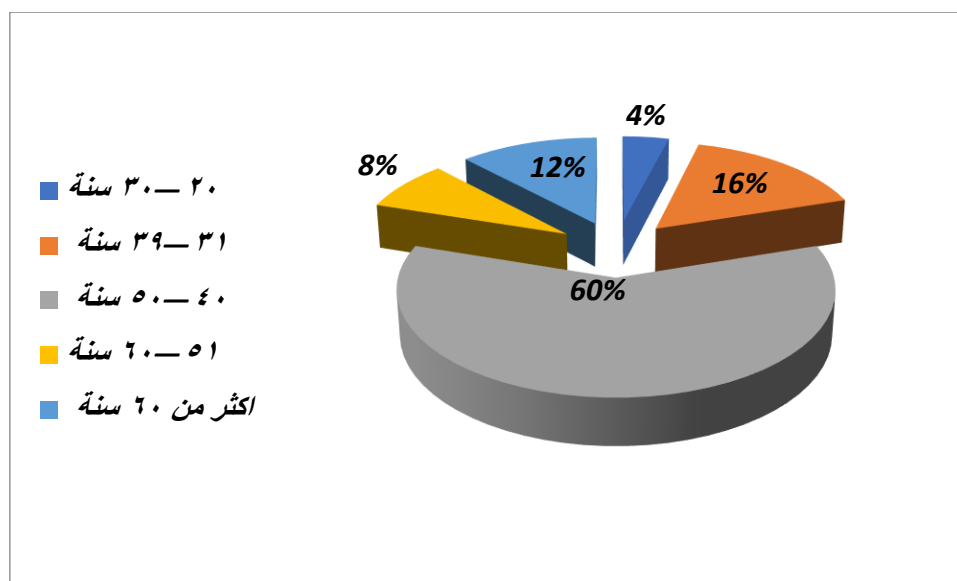
بالنظر الى الجدول رقم (1) نلاحظ ان اغلب عينه الدراسة ذكور ويتضح ان ما نسبته 80% بتكرار 20 مبحوث ذكور و 20% بتكرار 5 مبحوثين إناث.

جدول رقم (3.2. 2) يوضح :التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقا لمتغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
20—30 سنة	1	4%
31—39 سنة	4	16%
40—50 سنة	15	60%
51—60 سنة	2	8%
اكثر من 60 سنة	3	12%
المجموع	25	100%

المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الدراسة 2025م ®

الشكل (3.2. 2) يوضح :التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقا لمتغير العمر



المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الدراسة 2025م ®

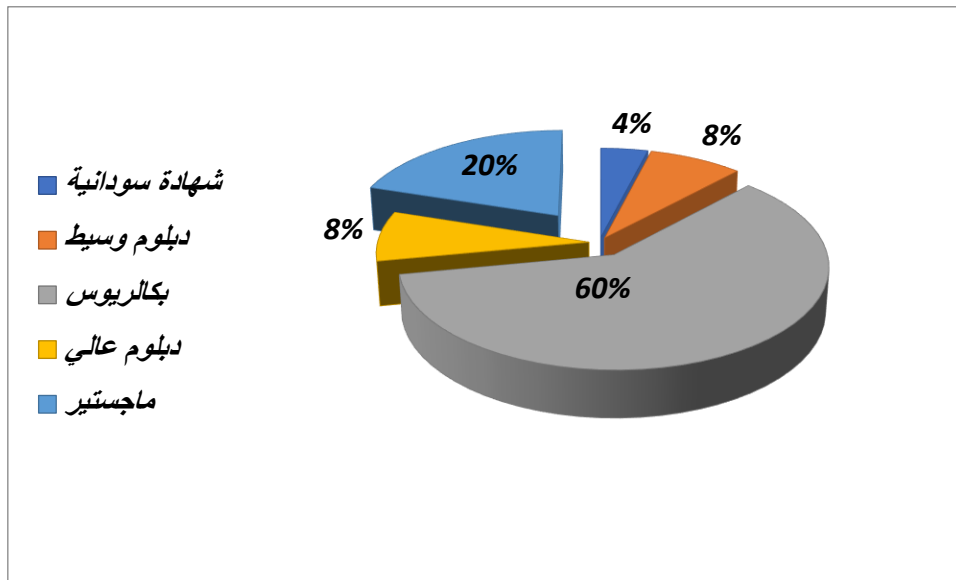
بالنظر الي الجدول رقم (2) يتضح ان اغلب عينة الدراسة ممن كانت اعمارهم من 40—50 سنة . وان ما نسبته 4% بتكرار مبحوث واحد كان عمره 20—30 سنة, 16% بتكرار 4 مبحوثين 31—39 سنة, 60% بتكرار 15 مبحوث اعمارهم 40—50 سنة , 8% بتكرار مبحثان كان عمرهما 51—60 سنة و 12% بتكرار 3 مبحوثين اعمارهم اكثر من 60 سنة .

جدول رقم (3.2.3) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقا لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
شهادة سودانية	1	4%
دبلوم وسيط	2	8%
بكالوريوس	15	60%
دبلوم عالي	2	8%
ماجستير	5	20%
المجموع	25	100%

المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الدراسة 2025م ®

الشكل (3.2.3) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقا لمتغير المؤهل العلمي



المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الدراسة 2025م ®

من الملاحظ من الجدول رقم (3) اعلاه ان اغلب عينة الدراسة ممن كان مؤهلهم

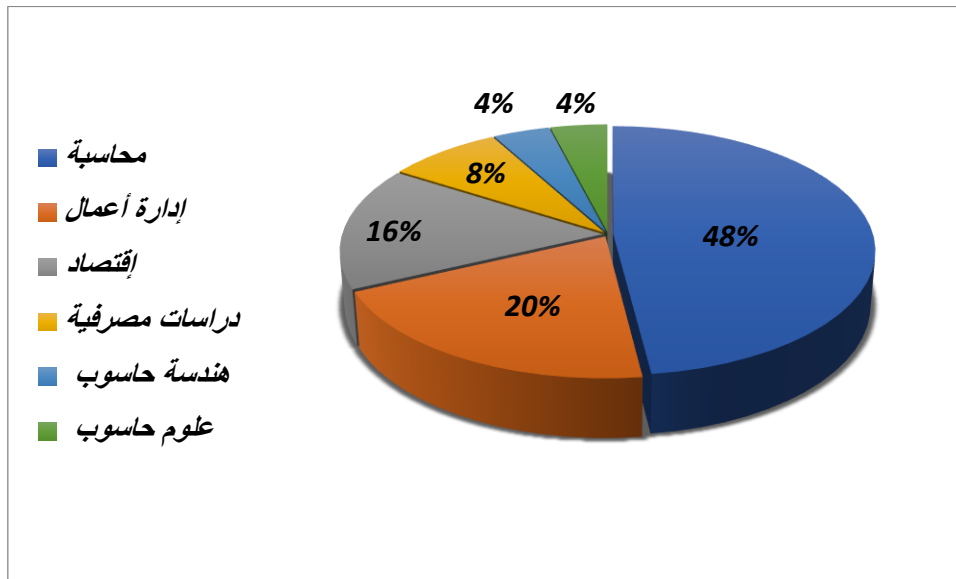
العلمي بكالوريوس وان ما نسبته 4% بتكرار مبحوث واحد كان مؤهله العلمي شهادة سودانية , 8% بتكرار مبحوثان كان مؤهلهم دبلوم وسيط ودبلوم عالي علي التوالي , 60% بتكرار 15 مبحوث مؤهلهم العلمي بكالوريوس و 20% بتكرار 5 مبحوثين مؤهلهم العلمي هو ماجستير .

جدول رقم (3.2. 4) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقا لمتغير التخصص العلمي

التخصص العلمي	التكرار	النسبة المئوية
محاسبة	12	48%
إدارة أعمال	5	20%
اقتصاد	4	16%
دراسات مصرفية	2	8%
هندسة حاسوب	1	4%
علوم حاسوب	1	4%
المجموع	25	100%

المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الدراسة 2025م ®

الشكل رقم (3.2. 4) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقا لمتغير التخصص العلمي



المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الدراسة 2025م ®

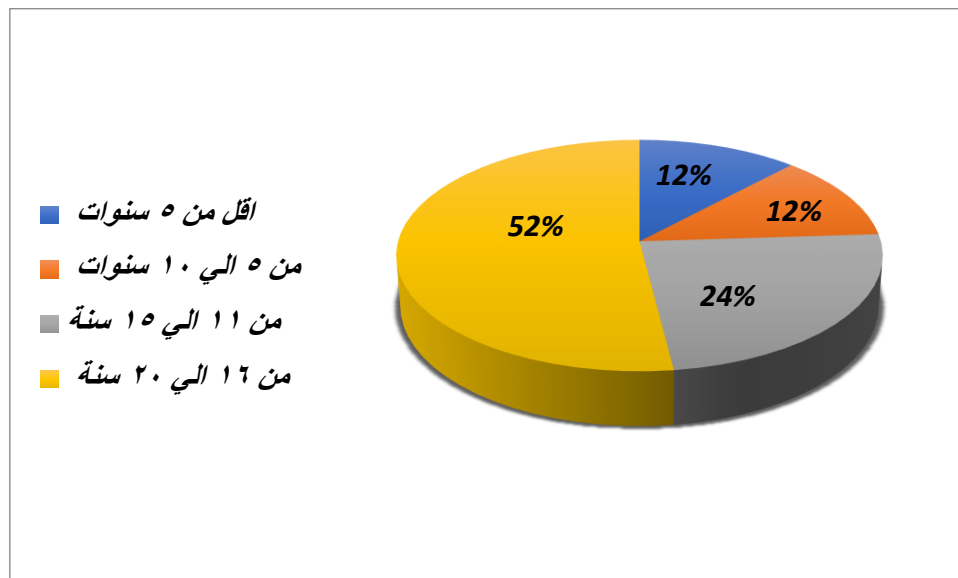
بالنظر الي الجدول رقم(4) يتضح من الجدول اعلاه ان اغلب عينة الدراسة ممن كان تخصصهم العلمي محاسبة وان ما نسبته 48% بتكرار 12 مبحث كان تخصصهم العلمي هو محاسبة , 20% بتكرار 5 مبحثين إدارة أعمال , 16% بتكرار 4 مبحثين اقتصاد , 8% بتكرار مبحثان كان تخصصهما العلمي دراسات مصرفية و 4% بتكرار مبحث واحد تخصصه هندسة حاسوب , علوم حاسوب علي التوالي .

جدول رقم (5 . 3.2) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقا لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	3	12%
من 5 الي 10 سنوات	3	12%
من 11 الي 15 سنة	6	24%
من 16 الي 20 سنة	13	52%
المجموع	25	100%

المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الدراسة 2025م ®

الشكل رقم (5 . 3.2) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقا لمتغير سنوات الخبرة



المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الدراسة 2025م ®

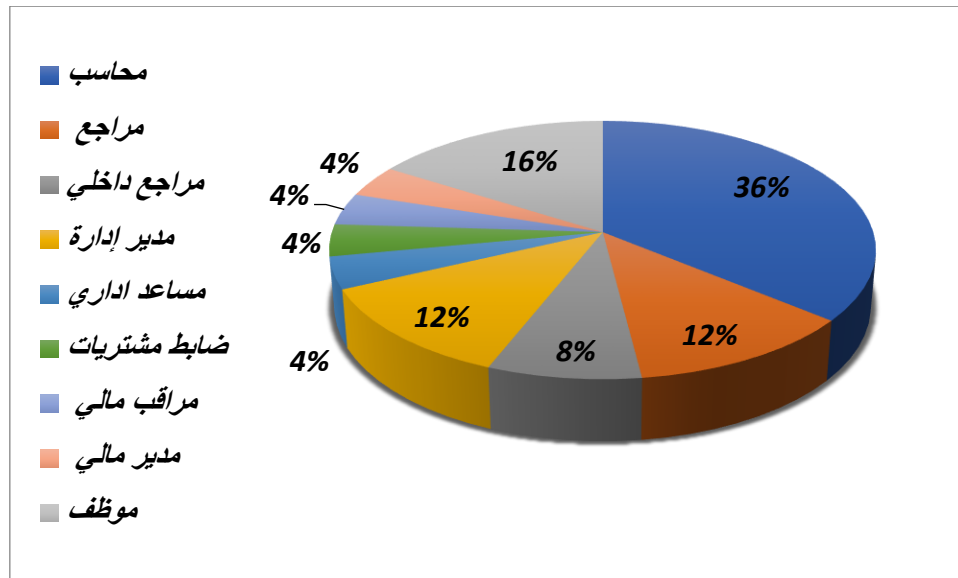
بالنظر الي الجدول رقم (5) يتضح من الجدول اعلاه ان اغلب عينه الدراسة ممن كانت اعمارهم من 16 الي 20 سنة . وان ما نسبته 12% بتكرار 3 مبحوثين كانت سنوات خبرتهم (اقل من 5 سنوات و من 5 الي 10 سنوات علي التوالي), 24% بتكرار 6 مبحوثين من 11 الي 15 سنة و 52% بتكرار 13 مبحوث كانت سنوات خبرتهم من 16 الي 20 سنة .

جدول رقم (3.2. 6) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقا لمتغير المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
36%	9	محاسب
12%	3	مراجع
8%	2	مراجع داخلي
12%	3	مدير إدارة
4%	1	مساعد اداري
4%	1	ضابط مشتريات
4%	1	مراقب مالي
4%	1	مدير مالي
16%	4	موظف
100%	25	المجموع

المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الدراسة 2025م ®

الشكل رقم (3.2.6) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقا لمتغير المسمى الوظيفي



المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الدراسة 2025م ®

بالنظر الي الجدول رقم (6) يتضح من الجدول اعلاه ان اغلب عينة الدراسة محاسبين.

وان ما نسبته 36% بتكرار 9 مبحوثين كان مساهم الوظيفي هو محاسب , 12% بتكرار 3 مبحوثين مراجع , 8% بتكرار مبحوثان كان مساهما الوظيفي مراجع داخلي , 12% بتكرار 3 مبحوثين مساهم مدير إدارة , 4% بتكرار مبحوث واحد كان مساهم الوظيفي (مساعد إداري , ضابط مشتريات , مراقب مالي ومدير مالي) علي التوالي و 16% بتكرار 4 مبحوثين موظفين.

ثانيا : تحليل البيانات واختبار الفرضيات

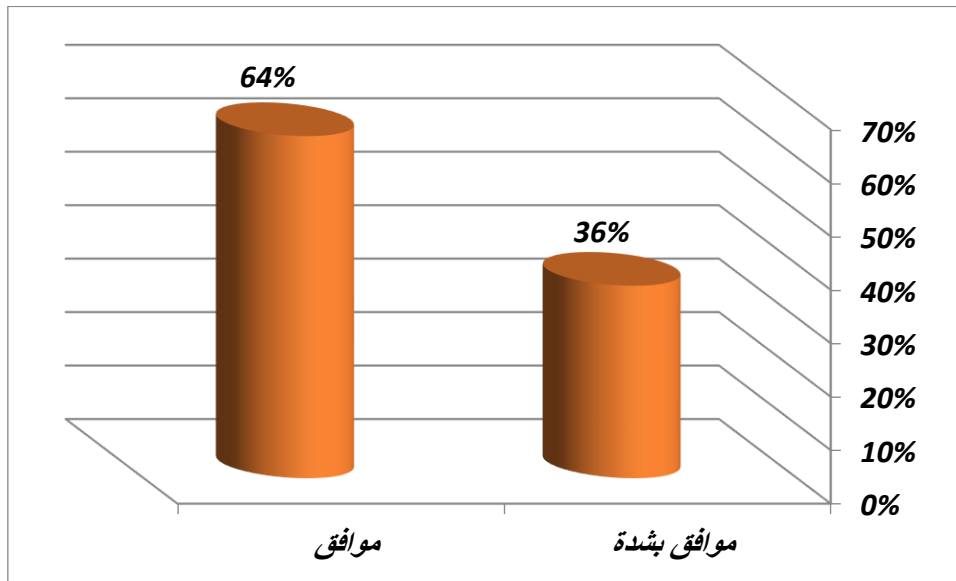
الفرضية الاولى : هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين المحاسبة الادارية واتخاذ القرارات

جدول رقم (3.2. 7) يوضح التوزيع التكراري لأراء افراد العينة تجاه العبارة الاولى الفرضية الاولى: (تساعد المحاسبة الادارية في اتخاذ قرارات استثمارية جيدة).

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	9	%36
موافق	16	%64
المجموع	25	%100

المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الدراسة 2025م ®

الشكل رقم (3.2.7) يوضح التوزيع التكراري لأراء افراد العينة تجاه العبارة الاولى



المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الدراسة 2025م ®

من الجدول رقم (7) والذي يخص عبارة (تساعد المحاسبة الادارية في اتخاذ قرارات استثمارية جيدة).

نلاحظ ان ما نسبته %36 بتكرار 9 مبحوثين كانت اجابتهم موافق بشدة و%64 تكرار 16 مبحوث اجابتهم موافق.

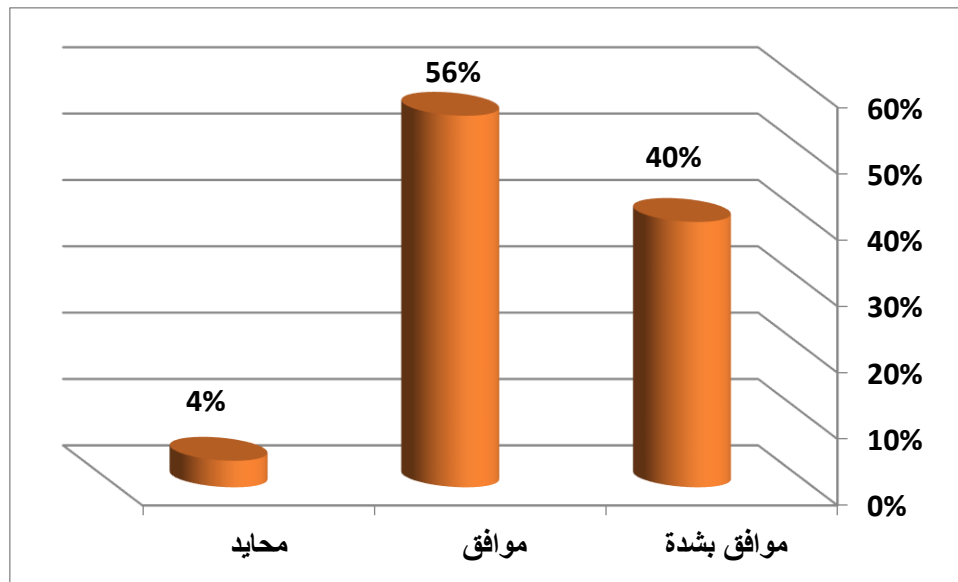
مما سبق نلاحظ ان هناك اتجاه وسط المبحوثين نحو الموافقة علي ان المحاسبة الادارية تساعد في اتخاذ قرارات استثمارية جيدة

جدول (3.2.8) يوضح التوزيع التكراري لأراء افراد العينة تجاه العبارة الثانية الفرضية الاولى:(تسهم المحاسبة الادارية في توفير معلومات تساعد علي توجيه الاستثمارات بشكل فعال)

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	10	40%
موافق	14	56%
محايد	1	4%
المجموع	25	100%

المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الدراسة 2025م ®

شكل رقم (3.2.8) يوضح التوزيع التكراري لأراء افراد العينة تجاه العبارة الثانية الفرضية الاولى



المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الدراسة 2025م ®

من الجدول رقم (8) والذي يخص عبارة(تسهم المحاسبة الادارية في توفير معلومات تساعد علي توجيه الاستثمارات بشكل فعال)

نلاحظ ان ما نسبته 40% بتكرار 10 مبحوثين كانت اجابتهم موافق بشدة , 56% بتكرار 14 مبحوث اجابتهم موافق و 4% بتكرار واحد كانت اجابته محايد.

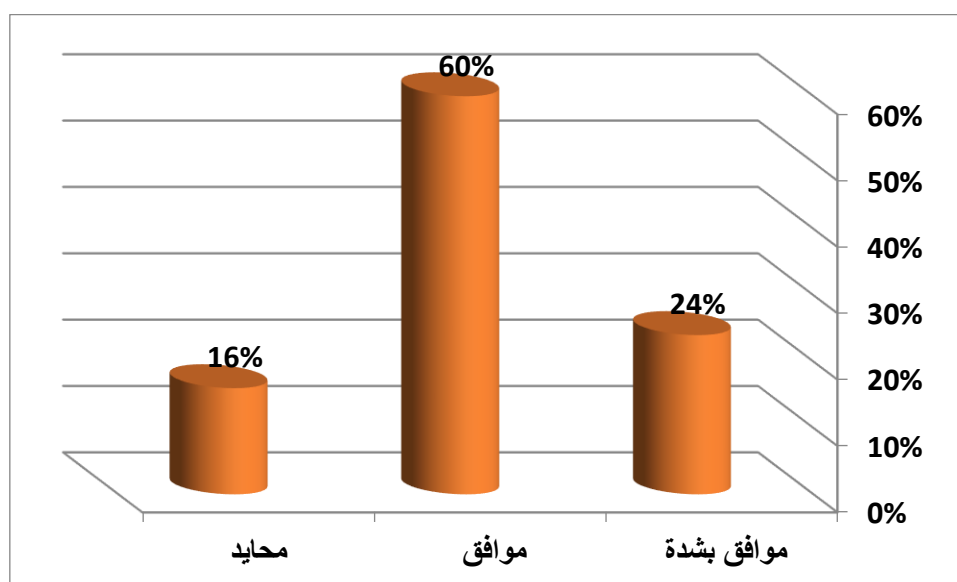
مما سبق نلاحظ ان هناك اتجاه وسط المبحوثين نحو الموافقة علي ان المحاسبة الادارية تسهم في توفير معلومات تساعد علي توجيه الاستثمارات بشكل فعال .

جدول (3.2. 9) يوضح التوزيع التكراري لأراء افراد العينة تجاه العبارة الثالثة الفرضية الاولى(تؤدي ادوات المحاسبة الادارية الي تحسين جودة القرارات الاستثمارية)

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	6	24%
موافق	15	60%
محايد	4	16%
المجموع	25	100%

المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الدراسة 2025م ®

شكل (3.2. 9) يوضح التوزيع التكراري لأراء افراد العينة تجاه العبارة الثالثة الفرضية الاولى



المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الدراسة 2025م ®

من الجدول رقم (9) والذي يخص عبارة(تؤدي ادوات المحاسبة الادارية الي تحسين جودة القرارات الاستثمارية)

نلاحظ ان ما نسبته 24% بتكرار 6 مبحوثين كانت اجابتهم موافق بشدة , 60% بتكرار 15 مبحوث اجابتهم موافق و 16% بتكرار 4 مبحوثين كانت اجابتهم محايد.

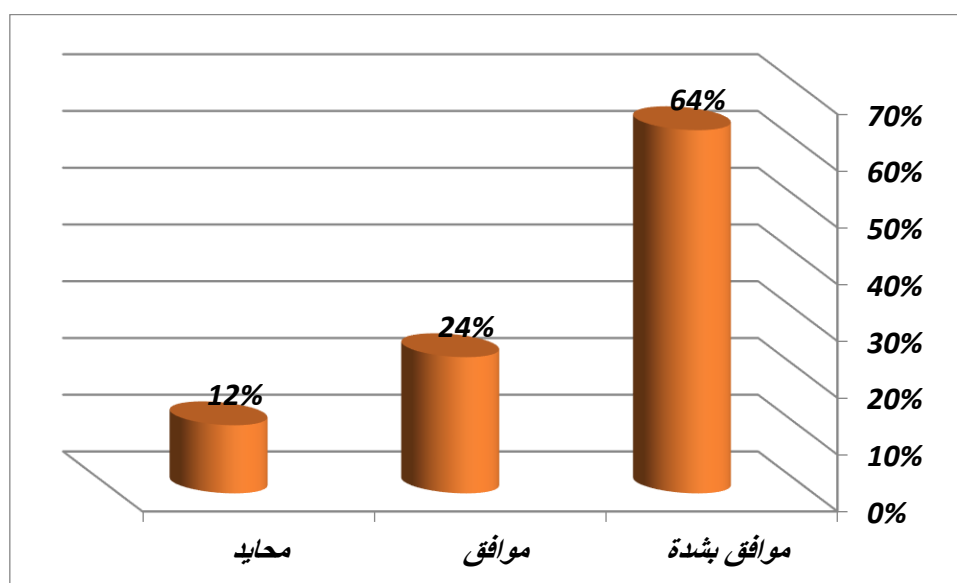
مما سبق نلاحظ ان هناك اتجاه وسط المبحوثين نحو الموافقة علي ان ادوات المحاسبة الادارية تؤدي الي تحسين جودة القرارات الاستثمارية.

جدول رقم (3.2.10) يوضح التوزيع التكراري لأراء افراد العينة تجاه العبارة الرابعة الفرضية الاولى (تعزز المحاسبة الادارية قدرة الادارة علي تحليل الفرص والمخاطر الاستثمارية)

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	16	64%
موافق	6	24%
محايد	3	12%
المجموع	25	100%

المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الدراسة 2025م ®

شكل رقم (3.2.10) يوضح التوزيع التكراري لأراء افراد العينة تجاه العبارة الرابعة الفرضية الاولى



المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الدراسة 2025م ®

من الجدول رقم (10) والذي يخص عبارة (تعزز المحاسبة الادارية قدرة الادارة علي تحليل الفرص والمخاطر الاستثمارية)

نلاحظ ان ما نسبته 64% بتكرار 16 مبحوث كانت اجابتهم موافق بشدة , 24% بتكرار 6 مبحوثين اجابتهم موافق و 12% بتكرار 3 مبحوثين كانت اجابتهم محايد.

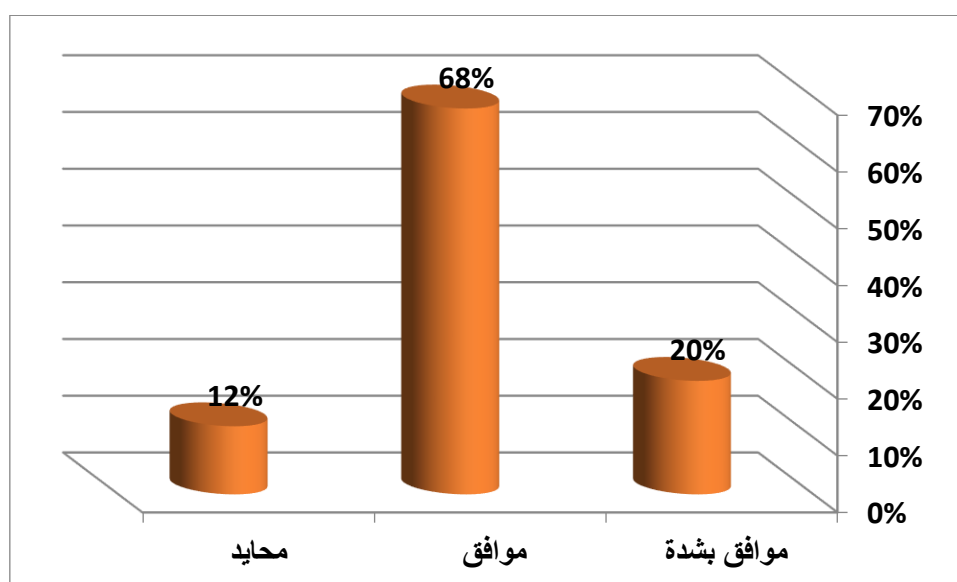
مما سبق نلاحظ ان هناك اتجاه وسط المبحوثين نحو الموافقة بشدة علي ان المحاسبة الادارية تعزز من قدرة الادارة علي تحليل الفرص والمخاطر الاستثمارية .

جدول رقم (11. 3.2) يوضح التوزيع التكراري لأراء افراد العينة تجاه العبارة الخامسة الفرضية الاولى (تلعب المحاسبة الادارية دورا مهما في دعم البدائل الاستثمارية المناسبة)

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	5	20%
موافق	17	68%
محايد	3	12%
المجموع	25	100%

المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الدراسة 2025م ®

شكل (11. 3.2) يوضح التوزيع التكراري لأراء افراد العينة تجاه العبارة الخامسة الفرضية الاولى



المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الدراسة 2025م ®

من الجدول رقم (11) والذي يخص عبارة (تلعب المحاسبة الادارية دورا مهما في دعم البدائل الاستثمارية المناسبة)

نلاحظ ان ما نسبته 20% بتكرار 5 مبحوثين كانت اجابتهم موافق بشدة , 68% بتكرار 17 مبحوث كانت اجابتهم موافق و 12% بتكرار 3 مبحوثين اجابتهم محايد.

مما سبق نلاحظ ان هناك اتجاه وسط المبحوثين نحو الموافقة علي ان المحاسبة الادارية تلعب دورا مهما في دعم البدائل الاستثمارية المناسبة.

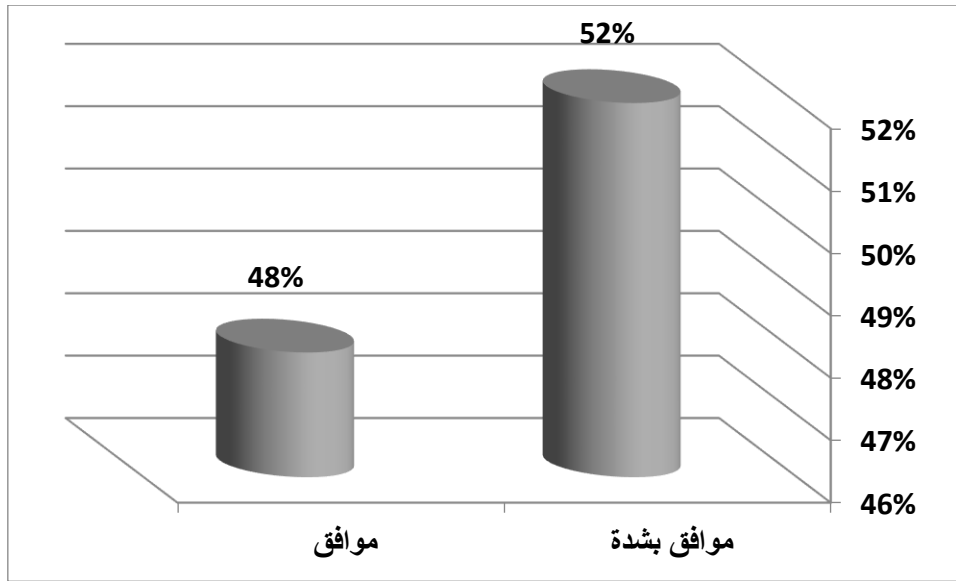
الفرضية الثانية : هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين جودة المعلومات المحاسبية واتخاذ القرارات الاستثمارية

جدول رقم (12. 3.2) يوضح التوزيع التكراري لأراء افراد العينة تجاه العبارة الاولى الفرضية الثانية(تسهم جودة المعلومات في تعزيز كفاءة اتخاذ القرارات الاستثمارية)

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	13	52%
موافق	12	48%
المجموع	25	100%

المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الدراسة 2025م ®

شكل رقم (12. 3.2) يوضح التوزيع التكراري لأراء افراد العينة تجاه العبارة الاولى الفرضية الثانية



المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الدراسة 2025م ®

من الجدول رقم (12) والذي يخص عبارة(تسهم جودة المعلومات في تعزيز كفاءة اتخاذ القرارات الاستثمارية)

نلاحظ ان ما نسبته 52% بتكرار 13 مبحوث كانت اجابتهم موافق بشدة و 48% بتكرار 12 مبحوث اجابتهم موافق .

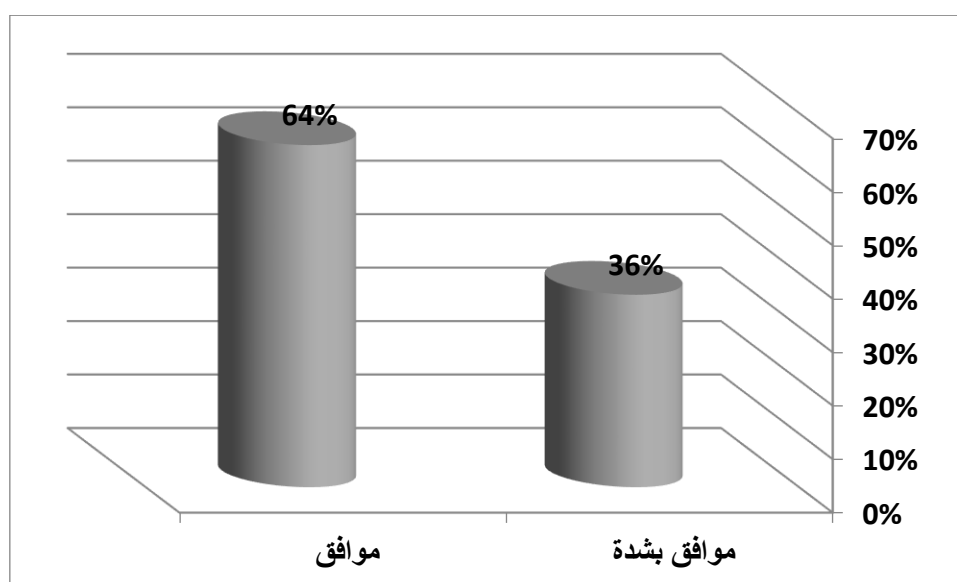
مما سبق نلاحظ ان هناك اتجاه وسط المبحوثين نحو الموافقة بشدة علي ان جودة المعلومات تسهم في تعزيز كفاءة اتخاذ القرارات الاستثمارية.

جدول رقم (13. 3.2) يوضح التوزيع التكراري لأراء افراد العينة تجاه العبارة الثانية
الفرضية الثانية (تساعد المعلومات المحاسبية في فاعلية القرارات داخل المؤسسة)

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	9	36%
موافق	16	64%
المجموع	25	100%

المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الدراسة 2025م ®

شكل رقم (13) يوضح التوزيع التكراري لأراء افراد العينة تجاه العبارة الثانية الفرضية الثانية



المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الدراسة 2025م ®

من الجدول رقم (13) والذي يخص عبارة (تساعد المعلومات المحاسبية في فاعلية القرارات داخل المؤسسة)

نلاحظ ان ما نسبته 36% بتكرار 9 مبحوثين كانت اجابتهم موافق بشدة و 64% بتكرار 16 مبحوث اجابتهم موافق.

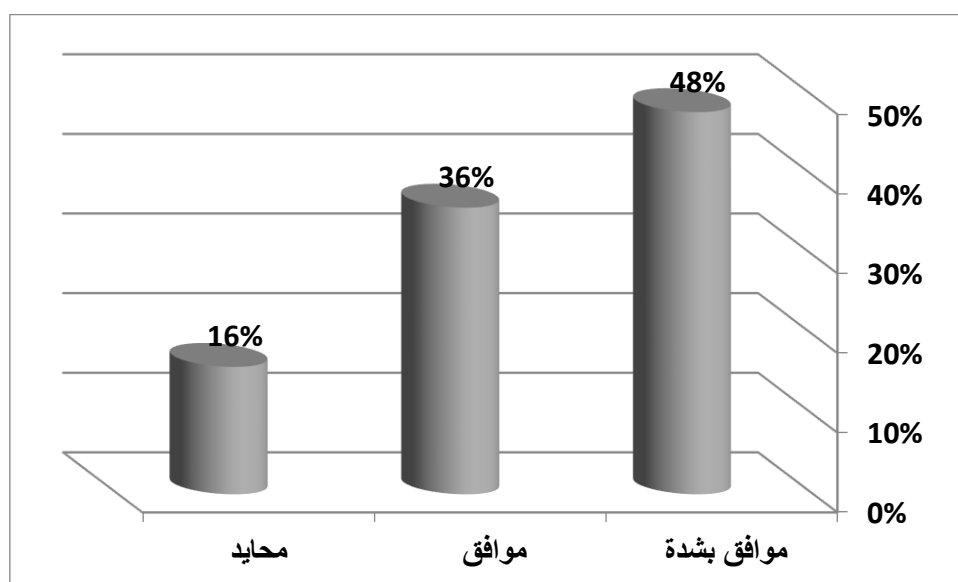
مما سبق نلاحظ ان هناك اتجاه وسط المبحوثين نحو الموافقة علي ان المعلومات المحاسبية تساعد في فاعلية القرارات داخل المؤسسة.

جدول رقم (14 . 3.2) يوضح التوزيع التكراري لأراء افراد العينة تجاه العبارة الثالثة الفرضية الثانية (تعزز المعلومات المحاسبية القدرة علي التخطيط والتنظيم الاداري)

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	12	48%
موافق	9	36%
محايد	4	16%
المجموع	25	100%

المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الدراسة 2025م ®

شكل رقم (3.2.14) يوضح التوزيع التكراري لأراء افراد العينة تجاه العبارة الثالثة الفرضية الثانية



المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الدراسة 2025م ®

من الجدول رقم (14) والذي يخص عبارة (تعزز المعلومات المحاسبية القدرة علي التخطيط والتنظيم الاداري)

نلاحظ ان ما نسبته 48% بتكرار 12 مبحوث كانت اجابتهم موافق بشدة , 36% بتكرار 9 مبحوثين اجابتهم موافق و 16% بتكرار 4 مبحوثين اجابتهم محايد.

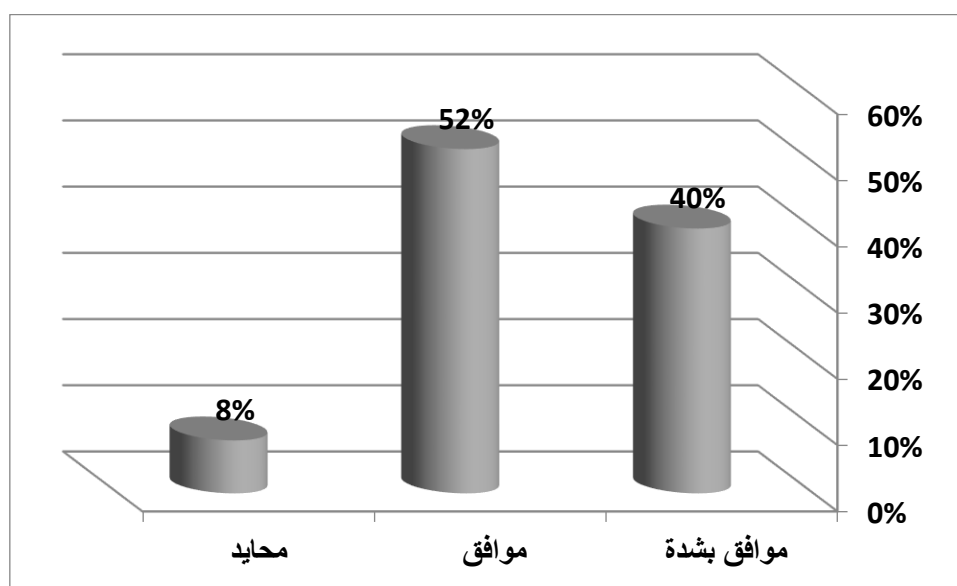
مما سبق نلاحظ ان هناك اتجاه وسط المبحوثين نحو الموافقة بشدة علي ان المعلومات المحاسبية تعزز من القدرة علي التخطيط والتنظيم الاداري .

جدول رقم (15. 3.2) يوضح التوزيع التكراري لأراء افراد العينة تجاه العبارة الرابعة الفرضية الثانية (ترتبط جودة القرارات الاستثمارية بدرجة توافق المعلومات المحاسبية الدقيقة)

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	10	40%
موافق	13	52%
محايد	2	8%
المجموع	25	100%

المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الدراسة 2025م ®

شكل رقم (15. 3.2) يوضح التوزيع التكراري لأراء افراد العينة تجاه العبارة الرابعة الفرضية الثانية



المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الاستبانة 2025م ®

من الجدول رقم (15) والذي يخص عبارة (ترتبط جودة القرارات الاستثمارية بدرجة توافق المعلومات المحاسبية الدقيقة)

نلاحظ ان ما نسبته 40% بتكرار 10 مبحوثين كانت اجابتهم موافق بشدة , 52% بتكرار 13 مبحوث اجابتهم موافق و 8% بتكرار مبحوثان كانت اجابتهما محايد.

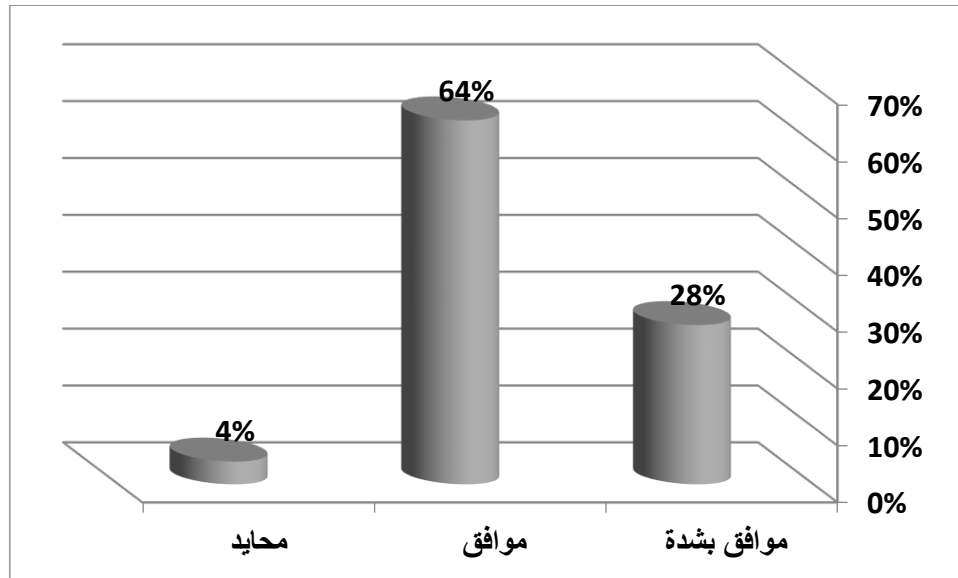
مما سبق نلاحظ ان هناك اتجاه وسط المبحوثين نحو الموافقة علي ان جودة القرارات الاستثمارية ترتبط بدرجة توافق المعلومات المحاسبية الدقيقة .

جدول رقم (16 . 3.2) يوضح التوزيع التكراري لأراء افراد العينة تجاه العبارة الخامسة الفرضية الثانية (تعتمد كفاءة الادارة في اتخاذ قراراتها علي استخدام المعلومات المحاسبية)

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	7	28%
موافق	17	64%
محايد	1	4%
المجموع	25	100%

المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الدراسة 2025م ®

شكل رقم (3.2.16) يوضح التوزيع التكراري لأراء افراد العينة تجاه العبارة الخامسة الفرضية الثانية



المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الدراسة 2025م ®

من الجدول رقم (16) والذي يخص عبارة (تعتمد كفاءة الادارة في اتخاذ قراراتها علي استخدام المعلومات المحاسبية)

نلاحظ ان ما نسبته 28% بتكرار 7 مبحوثين كانت اجابتهم موافق بشدة , 64% بتكرار 17 مبحوث اجابتهم موافق و 4% بتكرار واحد كانت اجابته محايد.

مما سبق نلاحظ ان هناك اتجاه وسط المبحوثين نحو الموافقة علي ان كفاءة الادارة في اتخاذ قراراتها تعتمد علي استخدام المعلومات المحاسبية .

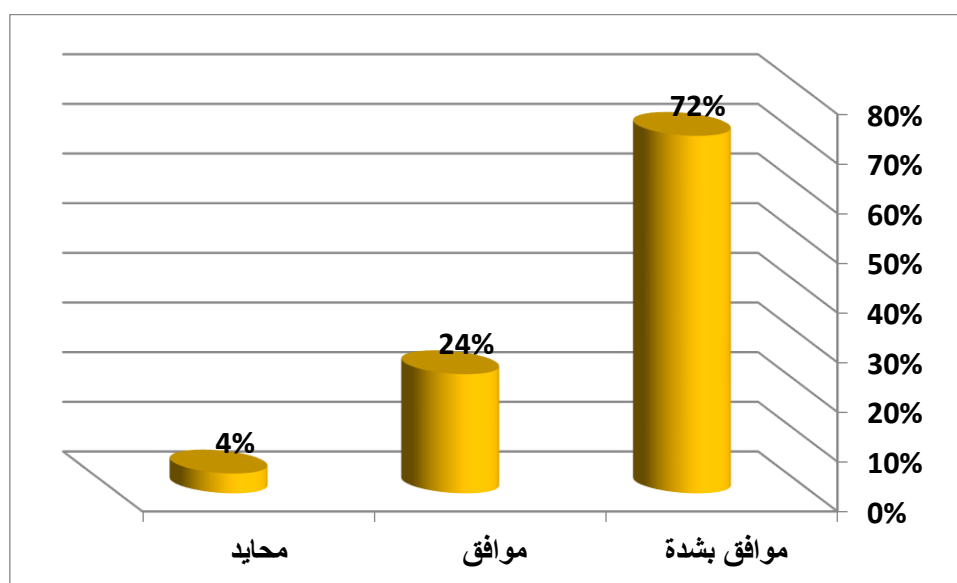
الفرضية الثالثة : هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين تقارير المحاسبة الادارية واتخاذ القرارات الإدارية

جدول رقم (3.2. 17) يوضح التوزيع التكراري لأراء افراد العينة تجاه العبارة الاولى الفرضية الثالثة (تسهم تقارير المحاسبة الادارية في اتخاذ قرارات ادارية رشيدة)

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	18	72%
موافق	6	24%
محايد	1	4%
المجموع	25	100%

المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الدراسة 2025م ®

شكل رقم (3.2. 17) يوضح التوزيع التكراري لأراء افراد العينة تجاه العبارة الاولى الفرضية الثالثة



المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الاستبانة 2025م ®

من الجدول رقم (17) والذي يخص عبارة (تسهم تقارير المحاسبة الادارية في اتخاذ قرارات ادارية رشيدة)

نلاحظ ان ما نسبته 72% بتكرار 18 مبحوث كانت اجابتهم موافق بشدة , 24% بتكرار 6 مبحوثين اجابتهم موافق و 4% بتكرار واحد كانت اجابته محايد.

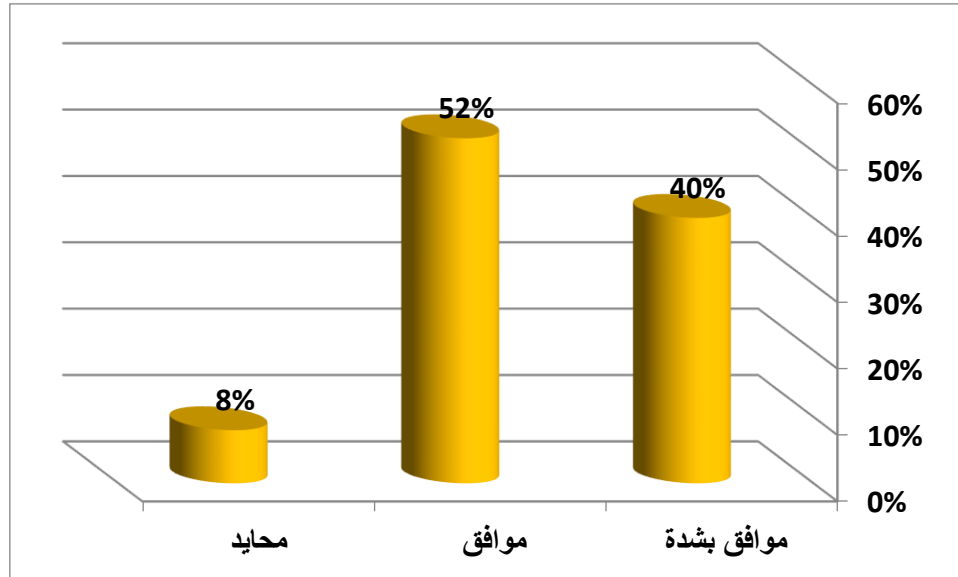
مما سبق نلاحظ ان هناك اتجاه وسط المبحوثين نحو الموافقة بشدة علي ان تقارير المحاسبة الادارية تسهم في اتخاذ قرارات ادارية رشيدة .

جدول (3.2. 18) يوضح التوزيع التكراري لأراء افراد العينة تجاه العبارة الثانية
الفرضية الثالثة (تعزز تقارير المحاسبة الادارية من قدرة الادارة علي التخطيط الفعال)

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	10	40%
موافق	13	52%
محايد	2	8%
المجموع	25	100%

المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الدراسة 2025م ®

شكل رقم (3.2. 18) يوضح التوزيع التكراري لأراء افراد العينة تجاه العبارة الثانية
الفرضية الثالثة



المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الدراسة 2025م ®

من الجدول رقم (18) والذي يخص عبارة (تعزز تقارير المحاسبة الادارية من قدرة
الادارة علي التخطيط الفعال)

نلاحظ ان ما نسبته 40% بتكرار 10 مبحوثين كانت اجابتهم موافق بشدة , 52% بتكرار
13 مبحوث اجابتهم موافق و 8% بتكرار مبحوثان كانت اجابتهما محايد.

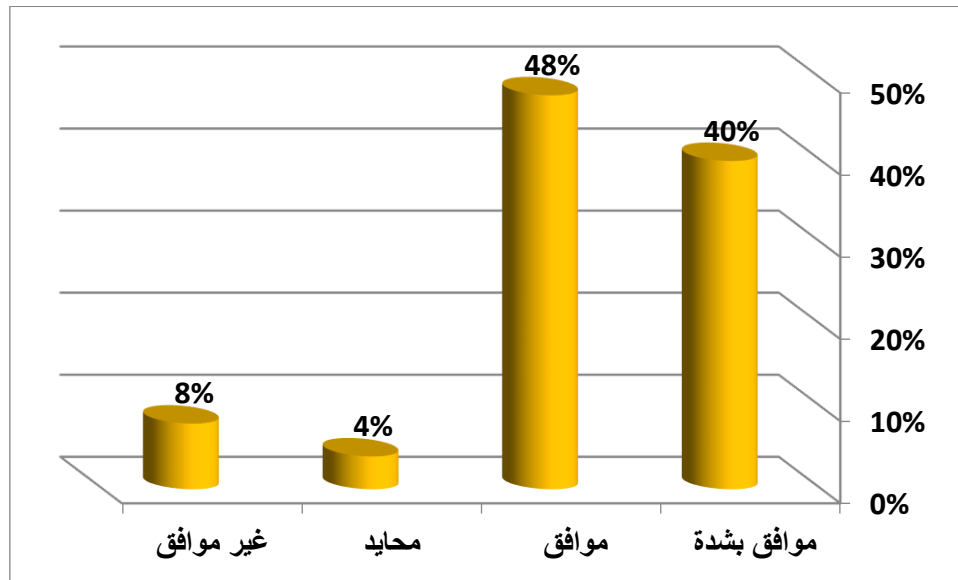
مما سبق نلاحظ ان هناك اتجاه وسط المبحوثين نحو الموافقة علي ان تقارير المحاسبة
الادارية تعزز من قدرة الادارة علي التخطيط الفعال.

جدول رقم (3.2. 19) يوضح التوزيع التكراري لأراء افراد العينة تجاه العبارة الثالثة الفرضية الثالثة(تدعم تقارير المحاسبة الادارية عمليات الرقابة الادارية داخل المنشآت)

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	10	40%
موافق	12	48%
محايد	1	4%
غير موافق	2	8%
المجموع	25	100%

المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الدراسة 2025م ®

شكل رقم (3.2. 19) يوضح التوزيع التكراري لأراء افراد العينة تجاه العبارة الثالثة الفرضية الثالثة



المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الدراسة 2025م ®

من الجدول رقم (19) والذي يخص عبارة(تدعم تقارير المحاسبة الادارية عمليات الرقابة الادارية داخل المنشآت)

نلاحظ ان ما نسبته 40% بتكرار 10 مبحوثين كانت اجابتهم موافق بشدة , 48% بتكرار 12 مبحوث اجابتهم موافق , 4% بتكرار مبحوث واحد كانت اجابته محايد و8% بتكرار مبحوثان كانت اجابتهما غير موافق .

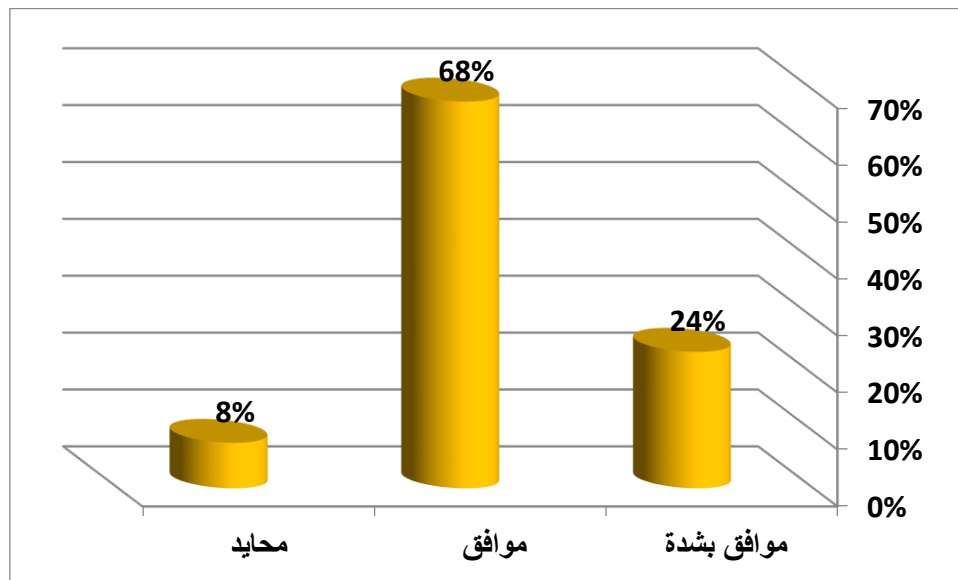
مما سبق نلاحظ ان هناك اتجاه وسط المبحوثين نحو الموافقة علي ان تقارير المحاسبة الادارية تدعم عمليات الرقابة الادارية داخل المنشآت.

جدول رقم (3.2. 20) يوضح التوزيع التكراري لأراء افراد العينة تجاه العبارة الرابعة
الفرضية الثالثة (تحسن تقارير المحاسبة الادارية من كفاءة توزيع الموارد الادارية)

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	6	24%
موافق	17	68%
محايد	2	8%
المجموع	25	100%

المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الدراسة 2025م ®

شكل رقم (3.2. 20) يوضح التوزيع التكراري لأراء افراد العينة تجاه العبارة الرابعة
الفرضية الثالثة



المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الدراسة 2025م ®

من الجدول رقم (20) والذي يخص عبارة (تحسن تقارير المحاسبة الادارية من كفاءة توزيع الموارد الادارية)

نلاحظ ان ما نسبته 24% بتكرار 6 مبحوثين كانت اجابتهم موافق بشدة , 68% بتكرار 17 مبحوث اجابتهم موافق و 8% بتكرار مبحوثان كانت اجابتهما محايد.

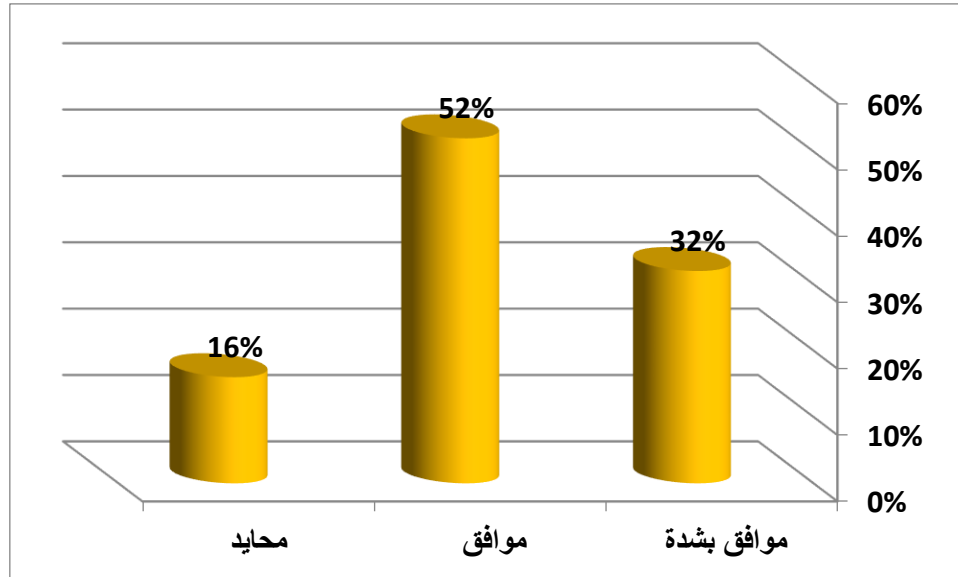
مما سبق نلاحظ ان هناك اتجاه وسط المبحوثين نحو الموافقة علي ان تقارير المحاسبة الادارية تحسن من كفاءة توزيع الموارد الادارية.

جدول رقم (3.2. 21) يوضح التوزيع التكراري لأراء افراد العينة تجاه العبارة الخامسة الفرضية الثالثة (تساعد تقارير المحاسبة الادارية في تقييم اداء الوحدات الادارية)

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	8	32%
موافق	13	52%
محايد	4	16%
المجموع	25	100%

المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الدراسة 2025م ®

شكل رقم (3.2. 21) يوضح التوزيع التكراري لأراء افراد العينة تجاه العبارة الخامسة الفرضية الثالثة



المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الدراسة 2025م ®

من الجدول رقم (21) والذي يخص عبارة (تساعد تقارير المحاسبة الادارية في تقييم اداء الوحدات الادارية)

نلاحظ ان ما نسبته 32% بتكرار 8 مبحوثين كانت اجابتهم موافق بشدة , 52% بتكرار 13 مبحوث اجابتهم موافق و 16% بتكرار 4 مبحوثين اجابتهم محايد.

مما سبق نلاحظ ان هناك اتجاه وسط المبحوثين نحو الموافقة علي ان تقارير المحاسبة الادارية تساعد في تقييم اداء الوحدات الادارية .

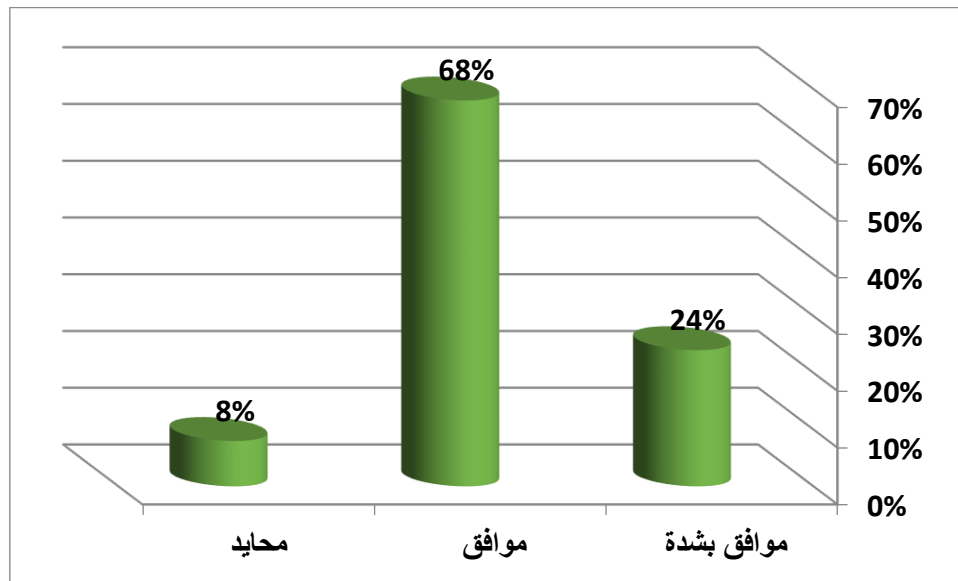
الفرضية الرابعة : هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق ادوات المحاسبة الادارية وترشيد القرارات الإدارية

جدول رقم (3.2. 22) يوضح التوزيع التكراري لأراء افراد العينة تجاه العبارة الاولى الفرضية الرابعة (يؤثر استخدام الميزانيات التقديرية في تحسين دقة القرارات الادارية)

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	6	24%
موافق	17	68%
محايد	2	8%
المجموع	25	100%

المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الدراسة 2025م ®

شكل رقم (3.2. 22) يوضح التوزيع التكراري لأراء افراد العينة تجاه العبارة الاولى الفرضية الرابعة



المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الدراسة 2025م ®

من الجدول رقم (23) والذي يخص عبارة (يؤثر استخدام الميزانيات التقديرية في تحسين دقة القرارات الادارية)

نلاحظ ان ما نسبته 24% بتكرار 6 مبحوثين كانت اجابتهم موافق بشدة , 68% بتكرار 17 مبحوث كانت اجابتهم موافق و 8% بتكرار مبحوثان كانت اجابتهما محايد.

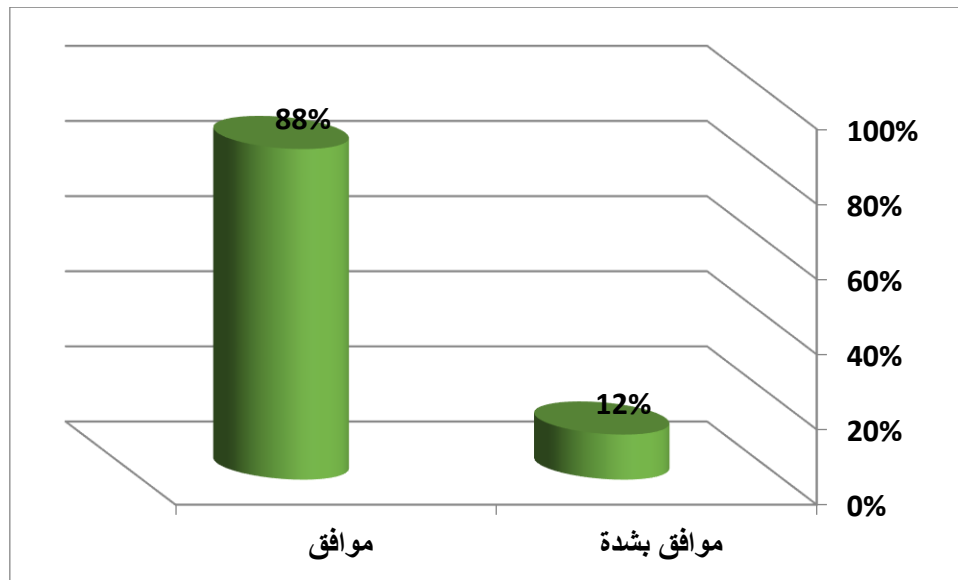
مما سبق نلاحظ ان هناك اتجاه وسط المبحوثين نحو الموافقة علي ان استخدام الميزانيات التقديرية في يؤثر في تحسين دقة القرارات الادارية .

جدول رقم (3.2. 23) يوضح التوزيع التكراري لأراء افراد العينة تجاه العبارة الثانية
الفرضية الرابعة (تسهم تقارير الانحراف والتحليل في تقليل الاخطاء في اتخاذ القرار)

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	3	12%
موافق	22	88%
المجموع	25	100%

المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الدراسة 2025م ®

شكل رقم (3.2. 23) يوضح التوزيع التكراري لأراء افراد العينة تجاه العبارة الثانية
الفرضية الرابعة



المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الدراسة 2025م ®

من الجدول رقم (23) والذي يخص عبارة (تسهم تقارير الانحراف والتحليل في تقليل
الاطء في اتخاذ القرار)

نلاحظ ان ما نسبته 12% بتكرار 3 مبحوثين كانت اجابتهم موافق بشدة و 88% بتكرار
22 مبحوث اجابتهم موافق .

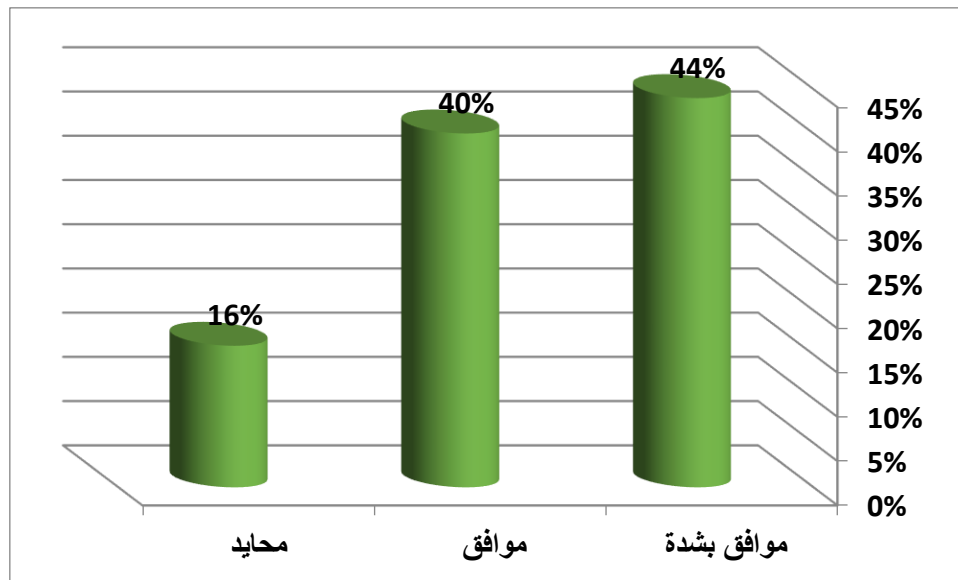
مما سبق نلاحظ ان هناك اتجاه وسط المبحوثين نحو الموافقة علي ان تقارير الانحراف
والتحليل تسهم في تقليل الاخطاء في اتخاذ القرار.

جدول رقم (3.2. 24) يوضح التوزيع التكراري لأراء افراد العينة تجاه العبارة الثالثة الفرضية الرابعة (يؤدي تطبيق التكاليف علي اساس الانشطة الي ترشيد وتخصيص الموارد في المؤسسة).

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	11	44%
موافق	10	40%
محايد	4	16%
المجموع	25	100%

المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الدراسة 2025م ®

شكل رقم (3.2. 24) يوضح التوزيع التكراري لأراء افراد العينة تجاه العبارة الثالثة الفرضية الرابعة



المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الدراسة 2025م ®

من الجدول رقم (24) والذي يخص عبارة (يؤدي تطبيق التكاليف علي اساس الانشطة الي ترشيد وتخصيص الموارد في المؤسسة).

نلاحظ ان ما نسبته 44% بتكرار 11 مبحوث كانت اجابتهم موافق بشدة , 40% بتكرار 10 مبحوثين اجابتهم موافق و 16% بتكرار 4 مبحوثين كانت اجابتهم محايد.

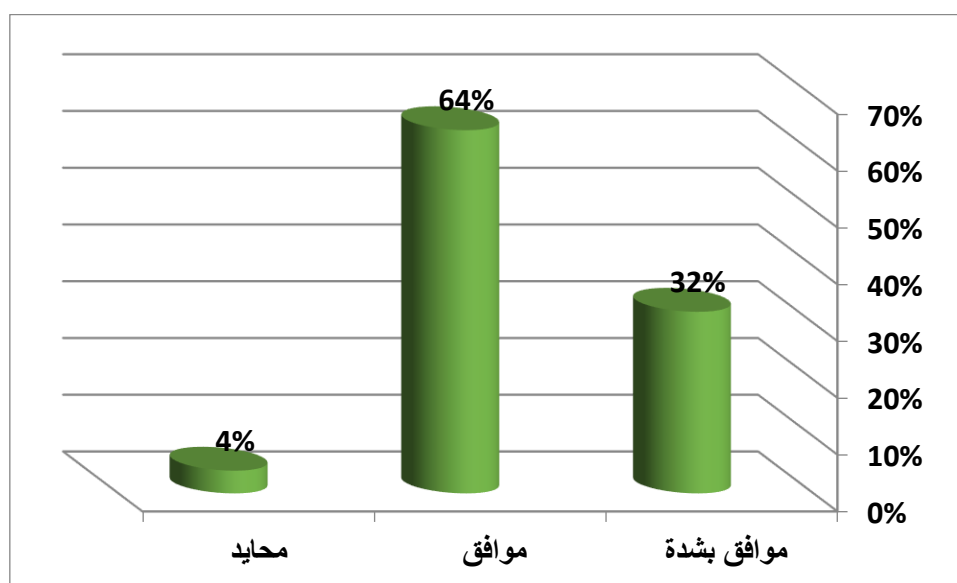
مما سبق نلاحظ ان هناك اتجاه وسط المبحوثين نحو الموافقة بشدة علي ان تطبيق التكاليف علي اساس الانشطة تؤدي الي ترشيد وتخصيص الموارد في المؤسسة.

جدول رقم (3.2. 25) يوضح التوزيع التكراري لأراء افراد العينة تجاه العبارة الرابعة الفرضية الرابعة (يساعد نظام مؤشرات الاداء علي تحسين سرعة وموضوعية اتخاذ القرارات الادارية) .

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	8	32%
موافق	16	64%
محايد	1	4%
المجموع	25	100%

المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الدراسة 2025م ®

شكل رقم (3.2. 25) يوضح التوزيع التكراري لأراء افراد العينة تجاه العبارة الرابعة الفرضية الرابعة



المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الدراسة 2025م ®

من الجدول رقم (25) والذي يخص عبارة (يساعد نظام مؤشرات الاداء علي تحسين سرعة وموضوعية اتخاذ القرارات الادارية) .

نلاحظ ان ما نسبته 32% بتكرار 8 مبحوثين كانت اجابتهم موافق بشدة , 64% بتكرار 16 مبحوث اجابتهم موافق و 4% بتكرار واحد كانت اجابته محايد.

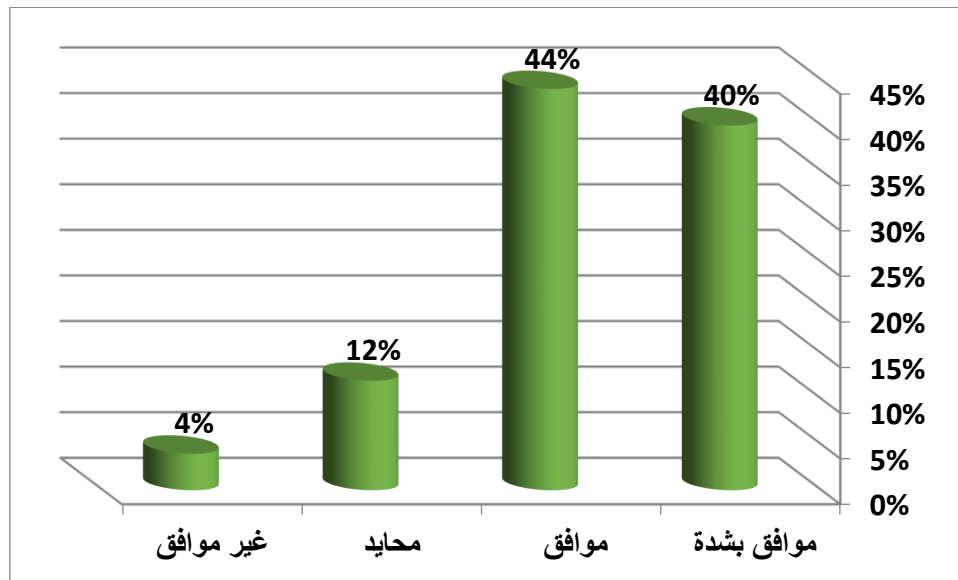
مما سبق نلاحظ ان هناك اتجاه وسط المبحوثين نحو الموافقة علي ان نظام مؤشرات الاداء يساعد علي تحسين سرعة وموضوعية اتخاذ القرارات الادارية.

جدول رقم (26 . 3.2) يوضح التوزيع التكراري لأراء افراد العينة تجاه العبارة الخامسة الفرضية الرابعة (يساعد نظام المحاسبة الادارية الحديث في دعم القرارات التشغيلية)

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	10	40%
موافق	11	44%
محايد	3	12%
غير موافق	1	4%
المجموع	25	100%

المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الدراسة 2025م ®

شكل رقم (26 . 3.2) يوضح التوزيع التكراري لأراء افراد العينة تجاه العبارة الخامسة الفرضية الرابعة



المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الدراسة 2025م ®

من الجدول رقم (26) والذي يخص عبارة (يساعد نظام المحاسبة الادارية الحديث في دعم القرارات التشغيلية) نلاحظ ان ما نسبته 40% بتكرار 10 مبحوثين كانت اجابتهم موافق بشدة , 44% بتكرار 11 مبحوث اجابتهم موافق , 12% بتكرار 3 مبحوثين كانت اجابتهم محايد و 4% بتكرار واحد اجابتهم غير موافق .

مما سبق نلاحظ ان هناك اتجاه وسط المبحوثين نحو الموافقة علي ان نظام المحاسبة الادارية الحديث يساعد في دعم القرارات التشغيلية.

الخاتمة وتشمل:-

أولا : النتائج والتوصيات

ثانيا : المصادر والمراجع والملاحق

النتائج:

توصل الباحثين الى:-

- 1/تسهم المحاسبة الإدارية في دعم اتخاذ قرارات استثمارية جيدة
- 2/تسهم المحاسبة الإدارية في توفير معلومات ملائمة تساعد الإدارة على توجيه الاستثمارات بشكل فعال
- 3/استخدام أدوات المحاسبة الإدارية يسهم بدرجة ملحوظة في تحسين جودة القرارات الاستثمارية
- 4/تسهم المحاسبة الإدارية بشكل فعال في تعزيز قدرة الإدارة على تحليل الفرص والمخاطر الاستثمارية
- 5/تلعب المحاسبة الإدارية دورًا مهمًا في دعم اختيار البدائل الاستثمارية المناسبة
- 6/تسهم جودة المعلومات بدرجة كبيرة في تعزيز كفاءة اتخاذ القرارات
- 7/المعلومات المحاسبية تسهم في تعزيز فاعلية القرارات داخل المؤسسة
- 8/تسهم المعلومات المحاسبية بدرجة كبيرة في تعزيز القدرة على التخطيط والتنظيم الإداري داخل المؤسسة،
- 9/ترتبط جودة القرارات الاستثمارية بدرجة كبيرة بتوافق المعلومات المحاسبية الدقيقة.
- 10/تعتمد كفاءة الإدارة في اتخاذ قراراتها بشكل كبير على استخدام المعلومات المحاسبية.

التوصيات:

- 1/نوصي بضرورة تعزيز الاعتماد على المحاسبة الإدارية عند اتخاذ القرارات الاستثمارية لما لها من دور فعال في تحسين جودة هذه القرارات
- 2/نوصي بضرورة الاهتمام بتطوير نظم المحاسبة الإدارية وتوفير معلومات دقيقة وملائمة في الوقت المناسب، لما لذلك من أثر مباشر في توجيه الاستثمارات بكفاءة وفعالية.
- 3/يجب تعزيز استخدام أدوات المحاسبة الإدارية داخل المؤسسات لما لها من دور فعال في تحسين جودة القرارات الاستثمارية.
- 4/ نوصي بالاعتماد على المحاسبة الإدارية كأداة أساسية في تحليل الفرص والمخاطر الاستثمارية داخل المؤسسات.
- 5/يجب تعزيز دور المحاسبة الإدارية في عملية تقييم واختيار البدائل الاستثمارية داخل المؤسسات.
- 6/ نوصي بضرورة الاهتمام بتحسين جودة المعلومات من حيث الدقة والموثوقية والحدثة، لما لها من دور فعال في رفع كفاءة القرارات الاستثمارية.
- 7/نوصي بضرورة تعزيز الاعتماد على المعلومات المحاسبية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية والمالية داخل المؤسسات
- 8/نوصي بضرورة تعزيز استخدام المعلومات المحاسبية كأداة أساسية في عمليتي التخطيط والتنظيم الإداري
- 9/نوصي بضرورة ضمان دقة وموثوقية المعلومات المحاسبية المستخدمة في اتخاذ القرارات الاستثمارية.
- 10/يجب تعزيز استخدام المعلومات المحاسبية في عمليات اتخاذ القرار داخل المؤسسة لضمان كفاءة أعلى.

المصادر:

أولا القران الكريم

ثانيا المراجع:-

- ١ ايمان عوني أبو يوسف ، اثر استخدام المحاسبة الإدارية الحديثة في زيادة ثقة المستثمرين لدى شركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين
- ٢ احمد علي الزهراني ، دور المحاسبة الإدارية في دعم اتخاذ القرارات الإدارية ، السعودية
- ٣ احمد حامد حجاج، المحاسبة الإدارية
- ٤ العربي عصام فهد، المحاسبة الإدارية
- ٥ ابتهاج سعد هاشم اليساري، كفاءة القرارات الاستثمارية و تأثيرها في قيمة الشركة و انعكاسها على حجم التداول بالأسهم
- ٦ احمد حمدي محمود ، الإدارة: مدخل حديث
- ٧ أحمد حسن القضاة ، المحاسبة الإدارية: مفاهيم وتطبيقات
- ٨ أحمد عبد الخالق ، إدارة اتخاذ القرارات في المؤسسات
- ٩ امين شلبي ، الإدارة العامة
- ١٠ حسين محمد أحمد، المحاسبة الإدارية
- ١١ حسن قاسم القاضي، المحاسبة الإدارية
- ١٢ حمدان، محمد، القرارات الاستثمارية في الاقتصاد العربي
- ١٣ حسن علي مشرقي، نظرية القرارات الادارية
- ١٤ رماح عبدالرازق سليمان ، دور أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في ترشيد قرارات الاستثمار
- ١٥ سهيل صابان ، إدارة الأعمال
- ١٦ سمير عبدالله عبدالعزيز، السلوك التنظيمي
- ١٧ صلاح بسيوني ، المحاسبة الإدارية
- ١٨ طارق سويدان ، "فن اتخاذ القرارات"
- ١٩ عماري شنياتي ، دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات الاستثمارية
- ٢٠ عبدالرزاق مصطفى، المحاسبة الإدارية: النظرية والتطبيق
- ٢١ عز الدين الدين عمر القوصي، المحاسبة الإدارية: مدخل لاتخاذ القرارات
- ٢٢ عارف حسين احمد ، المحاسبة الإدارية : مدخل معاصر
- ٢٣ عبدالرحمن بن احمد، السلوك الإداري
- ٢٤ عمار عوايدي ، نظرية القرارات الإدارية بين علم الإدارة العامة والقانون الإداري
- 25 عبد الرحمن الشامي، صنع القرار الإداري بين النظرية والتطبيق

- ٢٦ علي السلمي، السلوك التنظيمي
- ٢٧ عبد الرحمن الصياح، مبادئ نظم المعلومات الإدارية و المحاسبة
- ٢٨ علي السلمي، اتخاذ القرارات الإدارية
- ٢٩ لوكا باتشليو، نظرية القيد المزدوج
- ٣٠ محمد يوسف خليل، مبادئ الإدارة العلمية
- ٣١ مصطفى كمال، مبادئ الإدارة العامة
- 32 مصطفى كمال، مبادئ الإدارة العامة
- ٣٣ نعيم محي الدين العتوب، المحاسبة الإدارية
- ٣٤ نوال عبدالكريم الاشهب ، اتخاذ القرارات الإدارية أهميتها ومراحلها
- ٣٥ ناجي شايب الركابي ، المحاسبة الإدارية
- ٣٦ ناصر نور الدين ، المحاسبة الإدارية المتقدمة
- ٣٧ هشام احمد عطية ، مدخل نظم المعلومات المحاسبية
- ٣٨ وليد ناجي، المحاسبة الإدارية



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشيخ عبد الله البدري
كلية العلوم الإدارية والاقتصادية
قسم المحاسبة

الأخ/ات / المحترم/ة
.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع: ملء استبانة

نضع بين ايديكم استبانة بخصوص دراسة للتعرف على : دور المحاسبة الإدارية في اتخاذ القرارات الإدارية ، وهي دراسة مطلوبة لنيل درجة البكالوريوس في المحاسبة من كلية العلوم الإدارية والاقتصادية بجامعة الشيخ عبدالله البدري ، علما بان مشاركتكم الفاعلة والجادة هي التي تحقق الهدف من الدراسة وذلك عن طريق الإجابة على مجموعة من الأسئلة الموجهة اليكم من الاستبيان لوضع العلامة المناسبة امام كل إجابة وفي الخانة المخصصة لذلك، مع التأكيد على سرية البيانات التي يحصل عليها الباحثين مع الالتزام باستخدامها في الأغراض العلمية للبحث فقط.

,, ولكم منا كامل الشكر والتقدير,,

اعداد الطلاب :

1/ علي بكري محمد علي

2/ احمد علي ابشر حسن

3/ فيصل حسن محمد الامين

4/ صالح عمر صالح علي

5/ مجتبى عادل الحبر أبشر

البيانات الشخصية:

ضع علامة (✓) امام مستوى الموافقة المناسب

1- النوع :

	انثى		ذكر
--	------	--	-----

2- العمر:

	39 – 31 سنة		20 – 30 سنة
	60 – 51 سنة		50 – 40 سنة
			أكثر من 60

3- المؤهل العلمي:

	دبلوم وسيط		شهادة سودانية
	دبلوم عالي		بكالوريوس
	دكتورة		ماجستير
			أخرى (حدد)

4- التخصص:

	إدارة أعمال		محاسبة
	دراسات مصرفية		اقتصاد
	أخرى (حدد)		تأمين

5- سنوات الخبرة:

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

--	--	--	--

6-المسمى الوظيفي:

محاسب	مراجع	أخرى (حدد)	
مراجع داخلي	مدير إدارة		

الفرضية الأولى:

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المحاسبة الإدارية واتخاذ القرارات

البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تساعد المحاسبة الإدارية في اتخاذ قرارات استثمارية جيدة					
تسهم المحاسبة الإدارية في توفير معلومات تساعد على توجيه الاستثمارات بشكل فعال					
تؤدي أدوات المحاسبة الإدارية الى تحسين جودة القرارات الاستثمارية					
تعزز المحاسبة الإدارية قدرة الإدارة على تحليل الفرص والمخاطر الاستثمارية					
تلعب المحاسبة الإدارية دورا مهما في دعم البدائل الاستثمارية المناسبة					

الفرضية الثانية:

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة المعلومات المحاسبية واتخاذ القرارات الاستثمارية

البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تسهم جودة المعلومات في تعزيز كفاءة اتخاذ القرارات الاستثمارية					
تساعد المعلومات المحاسبية في فاعلية القرارات داخل المؤسسة					
تعزز المعلومات المحاسبية القدرة على التخطيط والتنظيم الإداري					
ترتبط جودة القرارات الاستثمارية بدرجة توافق المعلومات المحاسبية الدقيقة					
تعتمد كفاءة الإدارة في اتخاذ قراراتها على استخدام المعلومات المحاسبية					

الفرضية الثالثة:

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقارير المحاسبة الإدارية واتخاذ القرارات الادارية

البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تسهم تقارير المحاسبة الإدارية في اتخاذ قرارات إدارية رشيدة					
تعزز تقارير المحاسبة الإدارية من قدرة الإدارة على التخطيط الفعال					
تدعم تقارير المحاسبة الإدارية عمليات الرقابة الإدارية داخل المنشآت					
تحسن تقارير المحاسبة الإدارية من كفاءة توزيع الموارد الادارية					
تساعد تقارير المحاسبة الإدارية في تقييم أداء الوحدات الإدارية المختلفة					

الفرضية الرابعة:

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية وترشيد القرارات الإدارية

البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
يؤثر استخدام الميزانيات التقديرية في تحسين دقة القرارات الإدارية					
تسهم تقارير الانحراف والتحليل في تقليل الأخطاء في اتخاذ القرار					
يؤدي تطبيق التكاليف على أساس الأنشطة الى ترشيد وتخصيص الموارد في المؤسسة					
يساعد نظام مؤشرات الأداء على تحسين سرعة وموضوعية اتخاذ القرارات الإدارية					
يساعد نظام المحاسبة الإدارية الحديث في دعم القرارات التشغيلية					

المحكم:

الاسم	الجامعة	الدرجة العلمية
أحمد علي أحمد فقيري	وادي النيل	أستاذ مشارك