



بسم الله الرحمن الرحيم
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشيخ عبد الله البدري
كلية العلوم الإدارية والاقتصادية
قسم المحاسبة



" اثر استخدام ادوات المحاسبة الادارية على اتخاذ القرارات الادارية

"بالتطبيق على مصنع مياسم (2020-2025)م"

بحث تكميلي لنيل درجة البكالوريوس الشرف في العلوم الإدارية قسم المحاسبة

The Impact of using Management Accounting Tools on
Administrative Decision-Making

“An Applied Study on Mayasim Factory (2020-2025)”

إعداد الطلاب:

1. رهدف هيثم محمد محمد احمد
2. لمياء عادل السيد محمد
3. فاطمة عبدالمنعم احمد محمد
4. رية منصور سعيد الخير
5. امنة معتز عمر احمد

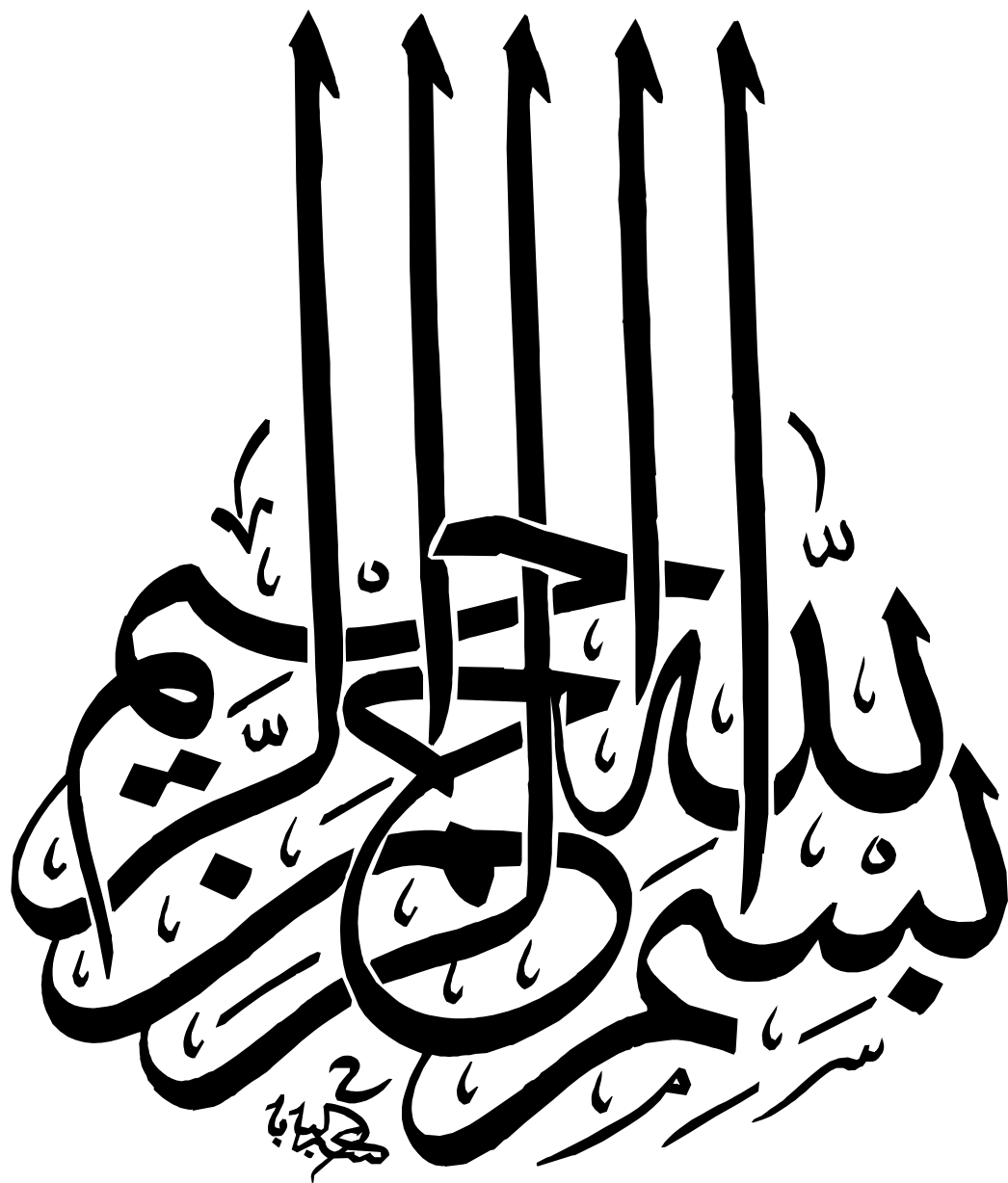
إشراف الدكتور:

مشرف الصديق البدري

أستاذ المحاسبة المشارك بجامعة الشيخ عبد الله البدري

1447هـ - 2025م

البسمة



الاستهلال

قال تعالى :

((لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا
إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إَصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا
رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ وَاعْفُ عَنَّا وَارْحَمْنَا أَنْتَ مَوْلَانَا
فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ))

صدق الله العظيم

سورة البقرة الآية 286

الاهداء

الي من ارضعتنا الحب و الحنان الى رمز الحب و بلسم الشفاء الي القلب الناصع بالبياض

((امهاتنا الحبيبات)))

إلي من جرع الكاس فارغا ليسقيني قطر حب

الي من كلت أنامله ليقدم لنا لحظة سعادة

الي من حصد الاشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم

الي القلب الكبير

((ابائنا))

الي القلوب الطاهرة الرقيقة و النفوس البريئة الي رياحين حياتي

(إخواننا واخواتنا)

الى رفاء دربي في مجال العلم و المعرفة

(زملائنا)

الشكر والتقدير

الشكر لله رب العالمين من قبل و من بعد و الصلاة و السلام و السلام على اشرف خلق الله
أجمعين " سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم " و على اله و صحبه اجمعين
و نخص بالشكر الدكتور/مشرف الصديق البدري
الذي تابع معنا هذا البحث كلمة بكلمة بل حرفاً بحرف و قدم لنا من التوجيهات و النصائح و
الارشاد ما جعلنا نستوعب تماماً كل ما يحوى هذا البحث
وشكر الي كافة هيئة التدريس في كلية العلوم الادارية و الاقتصادية .

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر استخدام أدوات المحاسبة الإدارية على اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات. حيث تعتبر المحاسبة الإدارية أداة مهمة للإدارة في اتخاذ القرارات الصحيحة وتحسين الأداء المالي، تعتبر المحاسبة الإدارية فرعاً من فروع المحاسبة التي تهتم بتوفير المعلومات المالية والإدارية اللازمة للإدارة لاتخاذ القرارات الصحيحة. حيث تساعد المحاسبة الإدارية الإدارة في تحديد الأهداف الاستراتيجية، ووضع الخطط والاستراتيجيات ، وتخصيص الموارد، ومراقبة الأداء المالي ، يعتبر هذا البحث مهماً لأنه يساعد في فهم أثر استخدام المحاسبة الإدارية على اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات. حيث يمكن أن يساعد هذا البحث الإدارة في تحسين الأداء المالي والإداري من خلال استخدام المحاسبة الإدارية بشكل فعال ، ويهدف البحث إلى دراسة أثر استخدام المحاسبة الإدارية على اتخاذ القرارات الإدارية ، تحديد أهمية المحاسبة الإدارية في المنظمات ، تحليل العلاقة بين استخدام المحاسبة الإدارية واتخاذ القرارات الإدارية ، سيتم استخدام منهجية البحث الكمية لتحليل البيانات التي سيتم جمعها من خلال الاستبيانات والمقابلات ، من المتوقع أن يظهر البحث أن استخدام المحاسبة الإدارية له أثر إيجابي على اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات. يعتبر هذا البحث مهماً لأنه يساعد في فهم أثر استخدام المحاسبة الإدارية على اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات، ويمكن أن يساعد الإدارة في تحسين الأداء المالي والإداري من خلال استخدام المحاسبة الإدارية بشكل فعال.

Abstract

This research aims to examine the impact of using managerial accounting tools on administrative decision-making in organizations. Managerial accounting is considered an essential tool for management, as it provides relevant financial and managerial information that supports sound decision-making and contributes to improving financial performance. It is a branch of accounting that focuses on supplying management with the necessary information to assist in setting strategic objectives, formulating plans and strategies, allocating resources efficiently, and monitoring financial performance. The importance of this study lies in its role in enhancing the understanding of the effect of managerial accounting on administrative decision-making within organizations. The study seeks to investigate the impact of using managerial accounting tools on administrative decisions, identify the importance of managerial accounting in organizations, and analyze the relationship between the use of managerial accounting and administrative decision-making.

A quantitative research methodology is adopted to analyze data collected through questionnaires and interviews. The findings are expected to indicate that the use of managerial accounting tools has a positive effect on administrative decision-making in organizations. Accordingly, this study may assist management in improving both financial and administrative performance through the effective application of managerial accounting practices.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	عنوان الموضوع
أ	الاستهلال
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د	المستخلص (باللغة العربية)
هـ	Abstract (English)
و	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ط	قائمة الأشكال
1	المقدمة
2	الإطار العام للدراسة
5	الدراسات السابقة
10	الفصل الأول: الإطار النظري للمحاسبة الإدارية
12	المبحث الأول: مفهوم وأهمية المحاسبة الإدارية
21	المبحث الثاني: أهداف وطرق المحاسبة الإدارية
30	الفصل الثاني: الإطار النظري للقرارات الإدارية
32	المبحث الأول: مفهوم وأهمية القرارات الإدارية
40	المبحث الثاني: أهداف وأنواع القرارات الإدارية
48	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

49	المبحث الأول: نبذة تعريفية عن مصنع مياسم لتصنيع وتعبئة المواد الغذائية
55	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية ونتائج تحليل البيانات واختبار الفرضيات
80	الخاتمة تشتمل على
81	أولاً: النتائج
82	ثانياً: التوصيات
83	ثالثاً: قائمة المراجع والمصادر
86	رابعاً: الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
57	نتائج اختبار الثبات (معامل ألفا كرونباخ) لفقرات الاستبانة	(1-2-3)
59	التوزيع النسبي والتكراري للجنس لأفراد عينة الدراسة	(2-2-3)
60	التوزيع النسبي والتكراري للعمر لأفراد عينة الدراسة	(3-2-3)
61	التوزيع النسبي والتكراري للمسمى الوظيفي لأفراد عينة الدراسة	(4-2-3)
62	التوزيع النسبي والتكراري لسنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة	(5-2-3)
63	التوزيع النسبي والتكراري للمؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة	(6-2-3)
64	التوزيع النسبي والتكراري للتخصص العلمي لأفراد عينة الدراسة	(7-2-3)
65	التوزيع التكراري والنسبي لعارت الفرضية الأولى	(8-2-3)
67	التوزيع التكراري والنسبي لعارت الفرضية الثانية	(9-2-3)
69	التوزيع التكراري والنسبي لعارت الفرضية الثالثة	(10-2-3)
71	التوزيع التكراري والنسبي لعارت الفرضية الرابعة	(11-2-3)
73	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الفرضية الأولى	(12-2-3)
74	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الفرضية الثانية	(13-2-3)
75	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الفرضية الثالثة	(14-2-3)
76	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الفرضية الرابعة	(15-2-3)
77	نتائج اختبار كاي تربيع لفرضيات الدراسة (المحاور الكلية)	(16-2-3)

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
(1-2-3)	الرسم البياني لتوزيع الجنس لأفراد عينة الدراسة	59
(2-2-3)	الرسم البياني لتوزيع العمر لأفراد عينة الدراسة	60
(3-2-3)	الرسم البياني للمسمى الوظيفي لأفراد عينة الدراسة	61
(4-2-3)	الرسم البياني لسنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة	62
(5-2-3)	الرسم البياني للمؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة	63
(6-2-3)	الرسم البياني للتخصص العلمي لأفراد عينة الدراسة	64

المقدمة

أولاً : - الإطار المنهجي للدراسة

ثانياً : - الدراسات السابقة

تمهيد :

المحاسبة الادارية هي نظام للمعلومات يختص بتجميع وتبويب وتحليل وتخزين بيانات اساسية او معلومات ناتجة عن نظم اخرى فرعية للمعلومات في المنشأة لغرض انتاج معلومات ذات طابع كمى مالية كانت او غير مالية تساعد الادارة في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات.

تلعب المحاسبة الادارة دورا بارزا في توفير المعلومات اللازمة للإدارة لاتخاذ القرارات الادارية المختلفة فهي تعطي معلومات تفصيلية لإدارة المنشأة في الوقت الذي تريده الإدارة لاتخاذ القرارات اللازمة ويمكن ان تكون المعلومات مالية او غير مالية ولا تخضع معلومات المحاسبة الادارية لاي قواعد محاسبية كما هو الحال في المحاسبة المالية التي تخضع للقواعد المحاسبية المقبولة قبولا عاما.

وتعتمد المحاسبة الادارية في تقديمها المعلومات على الخبراء في مجالات المحاسبة والتسويق والتمويل والادارة والانتاج وغيرها ولا يتم عادة تدقيق هذه المعلومات المقدمة للإدارة من اي جهة القرار الاداري هو احد اهم الادوات التي تستخدمها الادارة في ممارسة وظائفها وتحقيق اهدافها يعتبر القرار الاداري بمثابة تعبير عن ارادة الادارة الملزمة حيث تصدره استنادا الى الصلاحيات الممنوحة لها بموجب القانون ويمكن من خلاله اختيار الكثير من القرارات والمناقشة فيها ومن ثم اختيار افضل البدائل.

1. مشكلة البحث :

عدم الاهتمام بأهمية المحاسبة الإدارية والتركيز فقط على المحاسبة المالية ,نقص الكفاءات المتخصصة في مجال المحاسبة الإدارية ,محدودية استخدام التقنيات الحديثة.

2. أهمية البحث :

القاء الضوء على دور المحاسبة الادارية في دعم عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسات ,ابرار العلاقة بين المعلومات المحاسبية وجودة القرارات الادارية,المساهمة في تحسين الاداء الاداري من خلال ترسيخ اهمية الاعتماد على المحاسبة الادارية في التخطيط والرقابة.

3. اهداف البحث :

التعرف على مفهوم وادوات المحاسبة الادارية ودورها في العملية الادارية ,بيان استخدام المحاسبة الادارية في تحسين جودة القرارات الادارية ,اقتراح بعض الحلول والتوصيات التي تساعد المؤسسات على الاستفادة المثلى من المحاسبة الادارية .

فروض البحث :

1/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام أدوات المحاسبة الإدارية واتخاذ القرارات الإدارية.

2/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة معدّي البيانات والمعلومات المحاسبية واتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة.

3/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القوائم المالية واتخاذ القرارات الإدارية.

4/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المحاسبة الإدارية واتخاذ القرارات الاستثمارية.

منهج البحث:

المنهج المتبع في الدراسة هو المنهج التاريخي ، والمنهج الوصفي ,من خلال استخدام الوثائق المتوفرة والمصادر .

حدود الدراسة :

الحدود الزمانية: 2025م

الحدود المكانية: مصنع مياسم لتصنيع وتعبئة المواد الغذائية – محلية بربر، ولاية نهر النيل

مصادر جمع البيانات :

مصادر اولية : المراجع- الكتب -الانترنت

مصادر ثانوية :الاستبانة ,المقابلات الشخصية

هيكل البحث

الفصل الأول: الإطار النظري للمحاسبة الإدارية

المبحث الأول: مفهوم وأهمية المحاسبة الإدارية

المبحث الثاني: أهداف وطرق المحاسبة الإدارية

الفصل الثاني: الإطار النظري للقرارات الإدارية

المبحث الأول: مفهوم وأهمية القرارات الإدارية

المبحث الثاني: أهداف وأنواع القرارات الإدارية

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

المبحث الأول: نبذة تعريفية عن مصنع مياسم لتصنيع وتعبئة المواد الغذائية

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية ونتائج تحليل البيانات واختبار الفرضيات

الخاتمة تشتمل على

أولاً: النتائج

ثانياً: التوصيات

ثالثاً: قائمة المراجع والمصادر

رابعاً: الملاحق

الدراسات السابقة :

1. دراسة :درويش (2007م) ⁽¹⁾

تمثلت مشكلة الدراسة هل يمكن اعداد موازنة الجامعة الاسلامية كمؤسسة خدمية وفقا لأسلوب التكاليف المبنى على الأنشطة؟، وما مدى تأثير ذلك على معرفة تفاصيل التكلفة ومسبباتها والعمل على تخفيضها؟، وانعكاس ذلك على جودة القرارات الادارية تناولت اهمية الدراسة توفير اطار تطبيقي لأسلوب التكاليف المبنى على الأنشطة بحيث يحقق الفهم الكافي لهذا الاسلوب والية تطبيقه في الواقع العملي والمساعدة في اعداد موازنة الجامعة الاسلامية بما يخدم اهدافها ويؤدي الى زيادة الكفاءة والفعالية في الاداء الامر الذي يحقق الوفرة في النفقات وضبط عناصر الإيرادات ويحقق الاستفادة القصوى فيها على احسن وجه، حاجة الجامعات الى اسلوب يساعد في تحديد تكلفة الخدمات التعليمية بشكل دقيق وسليم يبنى عليه لغرض اتخاذ القرارات الادارية الرشيدة والسليمة

وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج اهمها أن أنظمة التكاليف التقليدية تعتبر قاصره في تخصيص التكاليف غير المباشرة إضافة الى اعتماد التقدير الشخصي لتحميل الكثير من التكاليف إلى وحده المنتج، أن المصاريف العامة (التكاليف غير المباشرة) منها ما يمكن تخصيصه بشكل مباشر على الأنشطة والآخرى تحتاج الى أسس توزيع مناسبة . التوصيات اعتمد نظام التكاليف المبنى على الأنشطة التكاليف كنظام للتكاليف في الجامعة الإسلامية ، التحول من النظام الحالي المعتمد اعداد الموازنة تدريجياً إلى نظام التكاليف المبنى على الأنشطة .

تناولت الدراسة عنوان البحث دور أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في تطوير الأداء المالي ،بينما تناولت دراسة الباحثين عنوان البحث أثر استخدام المحاسبة الإدارية في تحسين اتخاذ القرارات الإدارية .

(1)(1) درويش مصطفى الجذلب، دور أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في تطوير الأداء المالي ،رسالة ماجستير ، غزة، الجامعة الإسلامية ، منشور .

2. دراسة أحمد وأيوب وآخرون (2016م)⁽¹⁾

تمثلت مشكلة البحث في هل تطبيق نظم المعلومات المحاسبية ساعد الإدارة في إتخاذ قراراتها، هل تطبيق تطبيق نظم المعلومات المحاسبية ينعكس سلبياً أو إيجاباً على القرارات الإدارية، هل تطبيق نظم المعلومات المحاسبية يؤثر على إتخاذ القرارات الإدارية وتناولت أهمية الدراسة الحصول على معلومات محاسبية ملائمة للإدارة يمكن الإعتماد عليها، وجود نظام المعلومات المحاسبية يلبي إحتياجات الإدارة لكي تتخذ قراراتها المختلفة، إعتبار موضوع نظم المعلومات المحاسبية ودورها في إتخاذ القرارات الإدارية من المواضيع الحيوية والمهمة التي تعكس إهتماماً في الآونة الأخيرة

وهدفت الدراسة إلى دراسة الإقتصاد في تكلفة تشغيل النظام ويجب عند تصميم هيكل الرقابة الداخلية والتقارير وطرق معالجة البيانات يدوياً أو الكترونياً للمعلومات أن تساوي أو تزيد عن التكلفة التشغيلية، ملائمة المخرجات حيث يجب أن تكون مخرجات المعلومات دقيقة ويمكن توصيلها لرجال الإدارة في زمن مناسب وملائم للإتخاذ القرارات، ببساطة هيكل النظام حيث يفقد النظام منفعة كلما تعقد هيكله نظراً لعدم إستطاعة موظفي المؤسسة فهم مكوناته مما يحدد من قدراتهم على الإستخدام وما يصاحب ذلك من إصابة الموظفين بالإحباط وفقد العزيمة .

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها تساعد نظم المعلومات المحاسبية الإدارة في إتخاذ قراراتها بصورة سليمة، تتأثر نظم المعلومات المحاسبية على دقة القرارات الإدارية .

وتوصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها يوصي الباحثين بأنه يجب مراعاة المرونة في نظم المعلومات المحاسبية لتكون سهلة وبسيطة، ويوصي الباحثين بمزيد من الدراسات في كيفية إستخدام الأنظمة ومدى تأثيرها في إتخاذ القرارات الإدارية .

تناولت دراسة الباحثين نظم المعلومات المحاسبية ودورها في عملية إتخاذ القرارات الإدارية، بينما تناولت دراسة الباحثين أثر إستخدام المحاسبة الإدارية في تحسين إتخاذ القرارات الإدارية .

(1) أحمد إبراهيم بخيت أحمد، أيوب محمد عثمان أحمد وآخرون، أثر استخدام نظم المعلومات المحاسبية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، رسالة بكالوريوس، السودان، جامعة الشيخ عبدالله البدري، غير منشور، 2018م

3. دراسة رياض وخالد وآخرون (2018م)⁽¹⁾

تمثلت مشكلة الدراسة في عدم تمكين المحاسبة الإدارية من تنفيذ الأهداف طالما لا يستطيع معرفة التخطيط الإستراتيجي للمنشأة، العوامل المؤثرة في تحديد شكل الإستراتيجية ،عدم تمكين المحاسبة الإدارية التخطيط الإستراتيجي طالما لا يستطيع معرفة العوامل المؤثرة في تحديد الإستراتيجية.

وهدف الدراسة إلى دراسة مفهوم المحاسبة الإدارية ،دراسة وتناولت أهمية الدراسة في كونها تمثل دور المحاسبة الإدارية في عملية التخطيط الأستراتيجي وبالتالي الوصول إلى أهداف المنشأة.

مفهوم وأهمية التخطيط الأستراتيجي للمنشأة ،معرفة دور المحاسبة الإدارية في تنفيذ التخطيط الإستراتيجي.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها كشفت الدراسة عن صحة الفرض القائل أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المحاسبة الإدارية وتنفيذ الخطط الإستراتيجية حيث بلغ عدد الذين يوافقون بشدة 57.1%، أيضاً ثبتت صحة الفرض القائل أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المحاسبة الإدارية واتخاذ القرارات الإدارية حيث بلغ عدد الذين يوافقون 58.6%.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها يجب الإهتمام بالتخطيط الإستراتيجي في جميع مستويات الأنشطة سواء كانت عامة أو خاصة حتى تحقق المنشأة أهدافها، يجب الإهتمام أكثر بتقارير المحاسبة الإدارية حتى تتخذ قرارات إدارية سليمة .

تناولت دراسة الباحث عنوان البحث دور المحاسبة الإدارية في تنفيذ التخطيط الإستراتيجي للمنشأة ،بينما تناولت دراسة الباحثين عنوان البحث أثر إستخدام المحاسبة الإدارية في تحسين إتخاذ القرارات الإدارية

(1) رياض هاشم عبدالله،خالد عقيل فتح الرحمن وآخرون ، دور المحاسبة الإدارية في تنفيذ التخطيط الإستراتيجي ،رساله بكالوريوس ،السودان ولاية نهر النيل المحلية بربر ،جامعة الشيخ عبدالله البدري ،غير منشور .

4. دراسة أحمد و سيدة وآخرون, (2024م)⁽¹⁾

تمثلت مشكلة الدراسة في الكشف عن دور نظم المعلومات المحاسبية والإدارية في إتخاذ القرارات داخل المنظمات ،حيث أن إتخاذ القرارات الصائبة يعتمد بشكل كبير على توفير المعلومات الدقيقة والموثوقة ,ويهدف هذا البحث إلى دراسة مدى إسهام نظم المعلومات المحاسبية والإدارة في توفير المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات الإدارية المختلفة .

وتناولت أهمية الدراسة أن يقدم هذا البحث رؤية اكااديمية شاملة حول التحديات والمعوقات التي تواجه هذه النظم في تحقيق دورها في دعم عملية اتخاذ القرارات.

وهدفت الدراسة إلى التعرف على دور ونظم المعلومات المحاسبية في توفير المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات الإدارية ,دراسة نظم المعلومات المحاسبية ومدى فعاليتها وتأثيرها على إتخاذ القرارات ,واقترح السبل والآليات التي من شأنها تطوير نظم المعلومات المحاسبية والإدارية لتعزيز دورها في إتخاذ القرارات الإدارية .

توصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها نظم المعلومات المحاسبية والإدارية تلعب دوراً مهماً في دعم عملية الأجهزة وتحقيق الأهداف الإستراتيجية, تطوير مهارات العاملين في نظم المعلومات المحاسبية والإدارية يحسن من قدرتها على مواكبة التغيرات التكنولوجية .

وتوصلت الدراسة الى عدد من التوصيات ضرورة الإهتمام بتطوير نظم المعلومات الإدارية والمحاسبية في الشركة لتوفير المعلومات الدقيقة والحديثة اللازمة لإتخاذ القرارات الإدارية الفعالة ,تطوير مهارات العاملين في نظم المعلومات المحاسبية والإدارية لتحسين قدرتها على مواكبة التغيرات التكنولوجية .

تناولت دراسة الباحث دور نظم المعلومات الإدارية والمحاسبية في إتخاذ القرارات ,بينما تناولت دراسة الباحثين أثر إستخدام المحاسبة الإدارية في تحسين إتخاذ القرارات .

(1) أحمد صديق العوض أحمد,سيدة مصطفى عبداللطيف وآخرون, دور نظم المعلومات الإدارية والمحاسبية في إتخاذ القرارات ,بكالوريوس,السودان,نهر النيل,بربر,جامعة الشيخ عبدالله البدري, غير منشور .

5. دراسة أبو القاسم وصفاء وآخرون، (2024م)⁽¹⁾

تمثلت مشكلة الدراسة في ما مدى نجاح جودة المعلومات المحاسبية في تحسين الكفاءة الإدارية ؟، ما مدى نجاح جودة المعلومات المحاسبية في ترشيد إتخاذ القرارات الإدارية ؟، ما مدى وفاء نظام جودة المعلومات المحاسبية لإحتياجات الإدارة من المعلومات الدقيقة والملائمة الموضوعية. وتناولت أهمية الدراسة تحديد أهم الخصائص النوعية لجودة المعلومات المحاسبية ، بيان أهمية وأثر المعلومات المحاسبية إلى توفيرها للتقارير والقوائم في عملية ترشيد وإتخاذ القرارات وترشيد الأداء الإداري.

وهدفَت الدراسة تحديد الخصائص النوعية لجودة المعلومات المحاسبية، بيان جودة المعلومات المحاسبية وتأثيرها على إتخاذ القرارات الإدارية ، تحديد أهم العوامل المؤثرة على الإدارة عند إتخاذ القرارات الإدارية .

توصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها توافر المرونة الملائمة في إتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة ، تبين لنا أن المعلومات والبيانات الدقيقة تساعد في تقليل الإنحرافات في المستقبل. توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها الإهتمام بالمعلومات المحاسبية وجمعها بالطرق الصحيحة، وتدريب العاملين وخاصة المحاسبين على البرامج الجديدة .

تناولت دراسة الباحث جودة المعلومات المحاسبية وأثرها في إتخاذ القرارات الإدارية ، بينما تناولت دراسة الباحثين أثر إستخدام المحاسبة الإدارية في تحسين إتخاذ القرارات الإدارية .

(1) أبو القاسم حسين محمود ، صفاء الأمين طه وآخرون، جودة المعلومات المحاسبية وأثرها في إتخاذ القرارات الإدارية ، بكالوريوس ، السودان ، نهر النيل، بربر، جامعة الشيخ عبدالله البدري ، غير منشور .

الفصل الأول: الإطار النظري للمحاسبة الإدارية

المبحث الأول: مفهوم وأهمية المحاسبة الإدارية

المبحث الثاني: أهداف وطرق المحاسبة الإدارية

المبحث الأول

مفهوم وأهمية المحاسبة الإدارية

تمهيد:

المحاسبة الإدارية هي أحد فروع المحاسبة التي تعد أحد العلوم الإجتماعية كما انها عملية إعداد الحسابات والتقارير الإدارية التي توفر المعلومات المالية والإحصائية الدقيقة والبيانات الأساسية للمديرين والعاملين داخل المنظمة والتي تمكنهم من اتخاذ القرارات اليومية والقرارات قصيره الأجل⁽¹⁾

تلعب المحاسبة دوراً بارزاً في توفير المعلومات اللازمة للإدارة لإتخاذ القرارات الإدارية المختلفة فهي تعطي معلومات تفصيلية لإدارة المنشأة في الوقت الذي تريده الإدارة لإتخاذ القرارات اللازمة , ويمكن أن تكون المعلومات المالية او غير المالية⁽²⁾.

وتعتبر المحاسبة الإدارية بمثابة داخلية تهدف الى توفير و إمداد الإدارة بالعديد من المعلومات بمساعدتها على اداء وظائفها عن تخطيط الرقابة وإتخاذ القرارات على أن يتم تقديم تلك المعلومات للإدارة في التوقيت المناسب تهتم المحاسبة الإدارية بتوفير المعلومات المالية والإدارية اللازمة للإدارة لإتخاذ القرارات الصحيحة وهي تركز على توفير المعلومات التي تساعد الإدارة في التخطيط والتنظيم والرقابة على الأنشطة الإقتصادية للمنظمة وتهدف إلى تحسين الأداء المالي للمنظمة وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وتقليل التكاليف وزيادة الإيرادات وتحسين كفاءة وفعالية الأنشطة الإقتصادية , وهناك عدة طرق للمحاسبة الإدارية هي طريقة التكلفة الكلية وتشمل الجميع التكاليف المتعلقة بإنتاج المنتج أو تقديم الخدمة , التكلفة المتغيرة وتشمل فقط التكاليف المتغيرة التي تتغير مع تغير حجم الإنتاج أو الخدمة , التكلفة المستهدفة وهي طريقة لحساب التكلفة التي تشمل تحديد التكلفة المستهدفة للمنتج أو الخدمة بناءً على سعر البيع المستهدف , التحليل الإقتصادي وهي طريقة لتحليل التكاليف والإيرادات لتحديد الأنشطة الأكثر ربحية , التخطيط والرقابة وهي طريقة لتخطيط ومراقبة الأنشطة الإقتصادية للمنظمة لتحقيق الأهداف والإستراتيجية⁽³⁾

أولاً: مفهوم المحاسبة الإدارية

عبارة عن مجموعة من العمليات المحاسبية الداخلية الخاصة بقياس وتوصيل المعلومات اللازمة للإدارة بكافة مستوياتها المختلفة بهدف مساعدتها في رسم السياسات والتخطيط وترشيد القرارات

(1) خيرت مصطفى عبد المنعم، المحاسبة الإدارية - الرقابة وتقييم الأداء - إتخاذ القرارات - اندماج المصارف التجارية - السياسات المحاسبية ، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة ،تليفاكس ، 40 شارع الدكتور مصطفى مشرفة ، 2017، ص

(2) أحمد حسن ظاهر ، المحاسبة الإدارية ، ط1 ، عمان ، الأردن، وائل للطباعة والنشر ، 2002، ص

(3) أحمد نور ، المحاسبة الإدارية ، بحوث العمليات ، مؤسسة شباب الجامعة ، إسكندرية ، 40 ش الدكتور مصطفى مشرفة ، 1989، ص

والرقابة والمتابعة وتقييم الأداء والنتائج وإدارة المنشأة بكفاءة ونجاح , المحاسبة الإدارية تهتم بمتابعة التقارير المالية الخاصة في الشركة والمرتبطة بصنع القرار والتخطيط والرقابة على العمليات التشغيلية .

وتعرف المحاسبة الإدارية بأنها النشاط المستخدم في إعداد البيانات المالية عن المؤسسة من أجل المساهمة في تقديم الدعم اللازم للقرارات الإدارية , ويعتمد المديرين على معلومات المحاسبة الإدارية في التخطيط وإتخاذ القرارات وذلك من خلال الإستفادة من تقديرات التكلفة والإيرادات وتخطيط العمليات وترجمة ذلك في شكل موازنات تقديرية تفصيلية كذلك تساعد معلومات المحاسبة الإدارية في توجيه ورقابة العمليات اليومية بتقديم بيانات عن تكلفة أداء العمليات حتى يمكن إتخاذ قرارات تتعلق بتلك العمليات لتصنيع أحد أجزاء المنتج أو شراء من الخارج من أحد الموردين أو تسعير بعض الخدمات التي يمكن أن تؤديها الوحدة وكذلك إتخاذ قرارات بقبول أو رفض طلبية جديدة مقدمة من أحد العملاء وإتخاذ قرار بإستبعاد أو استمرار أحد خطوط الإنتاج.(1)

ويرى احد الكتاب مفهوم المحاسبه الإداريه على انها تختص بتجميع وتصنيف وتفسير البيانات و المعلومات التي تساعد إدارة المشروع على تحقيق أهدافها والتي تتضمنها الخطط الخاصه بها صراحة أو ضمنا .وتعمل المحاسبه الإداريه طبقا لهذا التعريف على صياغة الخطط و التعبير عنها في صورة موازنات تقديرية وإنها التقرير المالي المرتبط بالعوامل المؤثرة على صناعة القرارات والتخطيط الإداري ومراقبة العمليات إذ أن المحاسبة الإدارية تهتم في التركيز على الرقابة والتخطيط من أجل تحقيق الأهداف الخاصة في الشركة .تلعب معلومات المحاسبة الإدارية دور هام في تحفيز المديرين على تكوين جهودهم لتحقيق أهداف الوحدة وذلك من خلال إستخدام الموازنات التخطيطية والتشغيلية كأداة للتخطيط والرقابة وتقييم أدائهم على أساس مدى تمكنهم من تحقيق أهداف الوحدة الإقتصادية

ويرى كاتب آخر أن المحاسبه الإداريه تلعب دورا بارزا في توفير معلومات تفصيليه لإدارة المنشأة الوقت الذي تريده الإدارة لاتخاذ القرارات اللازمة ويمكن أن تكون المعلومات ماليه أو غير ماليه

(1) خيرت مصطفى عبدالمنعم ,مرجع سبق ذكره ,ص23

وهي نظام للمعلومات يختص بتجميع وتبويب وتحليل وتخزين بيانات أساسية أو معلومات ناتجة عن أخرى فرعية للمعلومات في المنشأة بغرض إنتاج معلومات ذات طابع كمي مالياً أو غير مالية تساعد الإدارة في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات. (1)

ويرى كاتب آخر أن المحاسبه تنقسم إلى عديد من الفروع الأساسيه و المشتقه . ف بجانب المحاسبه الماليه و محاسبه التكاليف نجد المحاسبه الإداريه و المحاسبه القوميـه و المحاسبه الحكوميه كفروع أساسيه للمعرفه المحاسبيه .ومن كل منها يشق العديد من الفروع الثانويه و التى تختص بمجالات تطبيق معينه أو بخدمه أغراض أو تحقيق أهداف معينه . فالمحاسبه في المنشآت الصناعيه لها مقتضيات و خصائص تختلف الى حد ما عنها في المنشآت التجاريه عنها في المنشآت الماليه عنها في الهيئات والمؤسسات غير الهادفه لتحقيق الربح وغيرها من مجالات التطبيق . ومع ذلك ففي كل منها نجد الحاجه الى المحاسبه الماليه ومحاسبه التكاليف والمحاسبه الإداريه بالإضافة إلى عديد من المفاهيم وأسس المحاسبه القوميـه وبيانات ومعلومات المحاسبه الحكوميه ,تمثل معلومات المحاسبه الإداريه أحد الإعتبارات الأساسيه التى تؤثر على جميع الأنشطة التى تقوم بها الإدارة وتكتسب معلومات المحاسبه الإداريه أهميتها من تأثيرها المباشر وغير المباشر على القرارات المختلفه وتزداد أهميه معلومات المحاسبه الإداريه مع الزيادة من التطور التكنولوجي من ناحية وحده المنافسه التى أصبحت عالميه من ناحية أخرى ولا تتخذ المعلومات على ضوء الغرض من استخدامها . (2)

ويعرف معهد المحاسبين الإداريين (NAA , 1982) المحاسبه الإداريه على أنها "عملية تحديد ,قياس , تجميع ,تحليل ,اعداد ,تفسير ,وتوصيل البيانات الماليه (وغير الماليه) للإدارة لإستخدامها في التخطيط , التقييم ,والرقابة داخل المنظمه لضمان الإستخدام الأمثل للموارد والتحديد الواضح للمسؤوليات,وهي مجموعه العمليات المحاسبية الداخليه الخاصه بتجميع البيانات وتحضير

(1) أحمد حسن ظاهر ,مرجع سبق ذكره ,ص3

(2) محمد عباس بدوي , المحاسبه الإداريه , ودراسات الجدوى الإقتصاديه , المكتب الجامعي الحديث ,اسكندريه -القاهرة ,دار الهناء للتجليد الفني 2009,ص16

وتفصيل المعلومات اللازمة للإدارة بكافة مستوياتها بهدف مساعدتها في رسم السياسات والتخطيط وتنسيق وترشيد القرارات والرقابة والمتابعة وتقييم الأداء، تنقسم المحاسبة على عدد من الفروع الأساسية والمشتقة بجانب المحاسبة المالية ومحاسبة التكاليف نجد المحاسبة الإدارية والمحاسبة القومية والمحاسبة الحكومية كفروع أساسية للمعرفة المحاسبية وكل منها يشتق العديد من الفروع الثانوية والتي تختص بمجالات تطبيق معينة أو تحقيق أهداف معينة فالمحاسبة في المنشأة الصناعية لها مقتضيات وخصائص تختلف الى حد ما عنها في المنشآت المالية وعنها في الهيئات والمؤسسات غير الهادفة لتحقيق الربح وغيرها من مجالات التطبيق ومع ذلك ففي كل منها نجد الحاجة إلى المحاسبة المالية ومحاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية بالإضافة إلى عدد من المفاهيم وأسس المحاسبة القومية وبيانات ومعلومات المحاسبة الحكومية (1)

ويرى الباحثين أن مفهوم المحاسبة الإدارية هو عبارة عن مجموعة من العمليات المحاسبية الداخلية الخاصة بقياس وتوصيل المعلومات اللازمة للإدارة بمختلف مستوياتها ومساعدتها في رسم التخطيط وإدارة المشروع و تحقق الأهداف و توفير معلومات تفصيلية للإدارة في الوقت المناسب لتحقيق أهداف معينة ولها أثر كبير في تحسين القرارات الإدارية للمنشأة

ويمكن تعريف نظام المحاسبة الإدارية بأنه نظام للمعلومات يختص بتجميع وتحليل وتبويب وتخزين البيانات أو معلومات ناتجة عن نظم معلومات أخرى فرعية داخل المنشأة بغرض إنتاج معلومات ذات طابع كمي مالي أو غير مالي تقدم إلى الإدارة العليا لإستخدامها في مجال التخطيط وإتخاذ القرارات والرقابة على تنفيذ الخطط، ويعتمد المديرين على معلومات المحاسبة الإدارية في التخطيط وإتخاذ القرارات وذلك (2)

تساعد أيضاً على القيام بوظيفة الرقابة عن طريق إعداد تقارير الأداء التي تحقق عملية المتابعة، عن طريق مقارنة النتائج بالخطط وتوضيح وتحليل الانحرافات بينهم ونتيجة لذلك فإن المحاسبة الإدارية تعمل على تطبيق أسلوب الإدارة بالإستثناء، حيث يتركز إهتمام الإدارة مجهودها على

(1) نصر صالح محمد، دليل الطالب في المحاسبة الإدارية، ط1، غريان - ليبيا، الدار الجامعية للنشر والتوزيع و الطباعة، 2006، ص15

(2) خيرت مصطفى عبدالمنعم، مرجع سابق، ص11

متابعة الإنحرافات الهامة و حيث ستوضح تقارير المتابعة الأماكن التي تحتاج إلى تدخل سريع من جانب ادارة المشروع, وفتهتم بإعداد التقارير التي تستخدمها الجهات الداخلية في المشروع أو المؤسسة المعنية من المستويات الإدارية الداخلية للمشروع . (1)

لا تخضع معلومات المحاسبة الإدارية لأي قواعد محاسبية كما هو الحال في المحاسبة المالية التي تخضع للقواعد المحاسبية المقبولة قبولاً عاماً, وتعتمد المحاسبة الإدارية في تقديم المعلومات على الخبراء في مجالات المحاسبة والتسويق والتمويل والإدارة والإنتاج وغيرها ولا يتم عادة تدقيق هذه المعلومات المقدمة للإدارة من أي جهة خارجية محايدة , وتساعد المدراء وغيرهم من المسؤولين داخل المنشأة على إتخاذ قرارات عديدة تقع ضمن مجالات التخطيط طويل الأجل والتنظيم والتوجيه وتوزيع الاموارد وتقييم الإنجاز و الرقابة . (2)

نجد أن لكل فرع من فروع المعرفة المحاسبية الأساسية وظائف وأهداف التركيزية والتقديرية والتبصيرية , غير أن الأهمية النسبية لكل من هذه الأهداف وما يقتضيه ويتبعه من وظائف وخواص تختلف من فرع إلى آخر , كما تختلف من مجال للتطبيق إلى آخر . (3)

نشأت الحاجة إلى المحاسبة الإدارية من الحاجة إلى وجود نظام معلومات يساعد الإدارة على الاضطلاع بالمهام المحاطة بها بكل فاعلية , وذلك عندما عجزت المحاسبة المالية عن القيام بمثل هذا الدور , جزء من نظام المعلومات المحاسبي يهتم بالتعرف على الأحداث الاقتصادية , وقياس وتحليل تلك الأحداث والتقارير عنها للمستويات الإدارية المختلفة لاستخدامها في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات وتقييم الاداء , تعتبر المحاسبة الإدارية نظام شامل يعمل على تجميع المعلومات المختلفة وتخزين البيانات الأساسية وغيرها من نظم المعلومات التي تنتج عن الأنظمة , تلعب المحاسبة الإدارية دوراً مهماً في نجاح المنشآت في ممارسة أنشطتها المختلفة من خلال

(1) أحمد نور ,مرجع سابق ,ص ص9-10

(2) أحمد حسن ظاهر ,مرجع سابق ,ص3

(3) محمد عباس بدوي, مرجع سبق ذكره ,ص17

ما توفره من بيانات ومعلومات تساهم في تحسين جودة القرارات المتخذة ومن ناحية أخرى تمثل المنشأة بأبعادها وهيكلها التنظيمي محور عمل المحاسب الإداري (1).

ثانياً: أهمية المحاسبة الإدارية

التخطيط طويل الأجل تعتبر مهمة التخطيط طويل الأجل وعمل الإستراتيجيات للمنشأة من أهم الأعمال المنشودة لها ,التنظيم والتوجيه وتوزيع الموارد حيث أن الموارد الموجودة بأي منشأة هي محدودة بطبيعتها ويجب على المدراء توزيع الموارد النادرة بأقصى كفاءة وفعالية ممكنة , تقييم الإنجاز والرقابة تعمل المنشأة على معرفة كيفية تنفيذ الخطط المرسومة ومدى ملائمتها (2). تكتسب معلومات المحاسبة الإدارية أهميتها من تأثيرها المباشر وغير المباشر على القرارات المختلفة , وتزداد أهميتها مع الزيادة في التطور التكنولوجي من ناحية وحدة المنافسة التي أصبحت عالمية من ناحية أخرى ,ولاتتخذ معلومات المحاسبة الإدارية شكلاً واحداً , إذ يتحدد شكل ومضمون المعلومات على ضوء الغرض من إستخدامها , وتعتبر المحاسبة الإدارية جزءاً من نظام المعلومات المحاسبي يهتم بالتعرف على الأحداث الإقتصادية وقياس وتحليل تلك الأحداث والتقرير عنها للمستويات الإدارية المختلفة لإستخدامها في التخطيط والرقابة وإتخاذ القرارات وتقييم الأداء , ويعتمد المديرين على معلومات المحاسبة الإدارية في التخطيط وإتخاذ القرارات وذلك من خلال الإستفادة من تقديرات التكلفة والإيرادات وتخطيط العمليات , وترجمة ذلك في شكل موازنات تقديرية وتفصيلية كذلك تساعد معلومات المحاسبة الإدارية في توجيه ورقابة العمليات اليومية لتقديم بيانات عن تكلفة أداء العمليات (3).

يرى أحد الكتاب هدف المحاسبة الإدارية يتمثل في دعم إتخاذ القرارات والتخطيط الإستراتيجي للمحاسبة الإدارية في توفير المعلومات الدقيقة والموثوقة في تدعيم الإدارة العليا في إتخاذ قرارات فعالة و تخطيط منظم,تحسين الاداء التشغيلي تمكن من تحليل الاداء الداخلي للكشف عن

(1)نصر صالح محمد ,مرجع سبق ذكره , ص15

(2) أحمد حسن ظاهر , مرجع سابق , ص ص 9-10

(3) عبدالوهاب نصر علي , مبادئ المحاسبة الإدارية , جامعة الأسكندرية , دار التعليم الجامعي , 2016 , ص ص 10-16

التكاليف الزائدة وتحقيق الكفاءة في استخدام الموارد، توفر الرقابة والتقييم المستمر أدوات متابعة الأداء الفعلي مقابل المخططات، تستخدم تحليل التكاليف الربحية لتحديد تكلفة المنتجات والخدمات بدقة، تكامل المعلومات الكمية وغير الكمية لا تقتصر على الأرقام بل تشمل عوامل نوعية مثل البحوث و تطور المنتجات، تلعب المحاسبة الإدارية دوراً أساسياً في إعداد الخطط، تنظيم الموارد، متابعة التنفيذ، واختبار البدائل الملائمة، تحسين القدرة التنافسية والاستجابة للتغيرات تساعد الشركات على التكيف السريع مع المتغيرات الاقتصادية، قياس الأداء وإدارة المخاطر عبر تتبع مؤشرات الأداء، يمكن للإدارة فهم نقاط القوة والضعف وإتخاذ خطوات فعالة لتقليل المخاطر. (1)

تلعب المحاسبة الإدارية دوراً حاسماً في نجاح المؤسسات وتحقيق التنمية المستدامة، إتخاذ القرارات الإستراتيجية توفر المحاسبة الإدارية معلومات مالية وإدارية دقيقة و موثوقة للإدارة العليا، تحسين الأداء التشغيلي للمؤسسة و تحديد المجالات التي تحتاج الى تحسين، يساعد ذلك في تحديد التكاليف الزائدة وزيادة الكفاءة، تعمل المحاسبة الإدارية على تحسين عمليات التخطيط و التحكم في توفير معلومات دقيقة و مفصلة عن الأداء المالي و العمليات الداخلية تعد المحاسبة الإدارية فرع من فروع المحاسبة التي تهتم بتوفير المعلومات المالية والإدارية اللازمة للإدارة لإتخاذ القرارات الصحيحة وهي تلعب دوراً هاماً في المنظمات الحديثة حيث تساعد الإدارة في إتخاذ القرارات الصحيحة وتحسين الأداء المالي للمنظمة 'ودعم إتخاذ القرارات وتوفير المعلومات اللازمة للإدارة لإتخاذ القرارات الصحيحة حول الإستثمار، التسعير، والتسويق، والإنتاج وتساعد في تحسين الكفاءة في المنظمة من خلال تحديد الأنشطة غير الضرورية وتقليل التكاليف وتساعد في تحسين الإتصال بين الإدارة والموظفين من خلال توفير المعلومات اللازمة وتوفير المعلومات اللازمة للإدارة لتطوير الأنشطة الاقتصادية للمنظمة. (2).

تهتم المحاسبة بتوفير المعلومات المالية اللازمة لإتخاذ القرارات المختلفة في كافة المنشآت سوى الهادفة منها للربح أو غير الهادفة للربح، وهناك العديد من الجهات الخارجية والداخلية للمنشأة

(1) زامل أحمد محمد، دور المحاسبة الإدارية في القرن الحادي عشر، منشور، مجلة البحوث التجارية، العدد 43 (1)، 2021 ص 10-12
(2) <https://www.accounting w.com/2023/ob/natural-of management – and .its .objectives . ntml ?utm-source chat>
gpt . com & m =

التي تحتاج إلى المعلومات المحاسبية لإتخاذ قراراتها المتنوعة ,وفيما يلي بعض الأمثلة على إتخاذ القرارات الرئيسة لمستخدمي المعلومات المحاسبية : القرارات المتعلقة بإستثمار الأموال في منشأة معينة فمثلا أصحاب المنشأة والمستثمرين الحاليين بها ويستعملون المعلومات المحاسبية لإتخاذ قرارهم بالإستمرار بملكية المنشأة والإستثمار بها أم لا,وكذلك الحال فإن مقرضي المنشأة يستعملون المعلومات المحاسبية لإتخاذ قرارهم بالإستمرار في إعطاء قروض للمنشأة أم لا ,وأخيرا فإن المستثمرين والمقرضين المحتملين يستعملون المعلومات المحاسبية لإتخاذ قرارهم بإستثمار أموالهم في المنشآت الواعدة والأكثر نجاحا .القرارات المتعلقة بفرض الضرائب والمراقبة على المنشآت,فمثلا تعتمد على الجهات الضريبية على المعلومات المحاسبية في إتخاذ قرارها بالمبلغ المستحق على المنشأة من ضريبة الدخل وضريبة مبيعات وغيرها من الضرائب ,وكذلك الحال فإن الجهات التي تراقب وتنظم أعمال المنشآت تعتمد على المعلومات المحاسبية في قراراتها المختلفة ,فمثلا هل المنشأة تتقيد بدفع الحد الأدنى من الأجور أم لا ؟ وهل سعر المياه والكهرباء الذي يعتمد على إضافة نسبة معينة على التكاليف ,متوافق مع نسبة الإضافة المسموح بها من الجهات الحكومية أم لا؟.القرارات التي تتخذها إدارة المنشأة والمتعلقة بممارسة الوظائف الإدارية المختلفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه وإشراف ورقابة,ويتم إتخاذ القرارات التي تؤثر على القوائم المالية من قبل كافة المستويات الإدارية ,فقرار شراء آلة جديدة للمنشأة على الحساب سوف يؤثر على كل من الأصول والإلتزامات ومصروف الإهلاك بالزيادة ,وكذلك الحال إتخاذ قرار بتعيين موظفين جدد أو الطلب من الموظفين الحاليين القيام بالعمل الإضافي سوف يؤدي إلى زيادة تكلفة الأجور والميزات المضافة لها .القرارات المتعلقة بالعاملين في المنشأة ,الحاليين والمحتملين حيث يعتمد العاملون في المنشأة على المعلومات المحاسبية الواردة في القوائم المالية لإتخاذ قرارهم بالإستمرار في العمل لدى المنشأة أم لا,فمثلا إذا كانت المنشأة تحقق أرباحا كبيرة كما يتضح من قائمة الدخل فإن العاملين بهذه المنشأة سيشعرون بالإطمئنان على وظائفهم وإمكانية

الإستمرار بها وكذلك الحال فإن الأرباح الكبيرة سوف تشجع الباحثين عن العمل على إتخاذ قرارهم بالإلتزام لهذه المنشأة باعتبارها منشأة ناجحة . (1)

القرارات المتعلقة بعملاء المنشأة ومورديها ,حيث يهتم كافة المتعاملين مع المنشأة من عملاء وموردين بالإستمرار في تعاملهم مع المنشأة ,فالعملاء يسعون للحصول على سلع أو خدمات المنشأة بأسعار منافسة ,في حين أن الموردين يقدمون السلع أو عناصر الإنتاج والخدمات التي يتطلبها نشاط المنشأة وبالتالي فهم ينظرون الى المنشأة كجهة مربحة لتسويق سلعهم ومنتجاتهم ,وعليه فإن المتعاملين مع المنشأة يعتمدون على المعلومات المحاسبية الواردة في القوائم المالية لإتخاذ قرارهم بإستمرار التعامل مع المنشأة أم لا .ويلاحظ مما سبق أن هنالك حاجة ماسة لتوفير المعلومات المحاسبية اللازمة للعديد من الأطراف لإتخاذ قراراتهم المختلفة .كما يلاحظ انه يمكن تقسيم الجهات المتخذة للقرارات المختلفة إلى جهات خارجية وأخرى مختلفة ,تعد المحاسبة الإدارية هي نظام لتجميع وتبويب وتلخيص وتحليل وإعداد التقارير عن المعلومات التي تساعد إدارة المنشأة على ممارسة أنشطتها التخطيطية , الرقابية وإتخاذ قراراتهم الإدارية المتنوعة على ذلك فالمحاسبة الإدارية ما هي إلا جزء من نظام المعلومات الإداري المتكامل للمنشأة. وهي نظام يهدف إلى توفير المعلومات المالية وغير المالية للمديرين لإتخاذ القرارات الإدارية السليمة

ويرى الباحثين أن أهمية المحاسبة الإدارية هي تعتبر آداة حيوية في منظمات , تقدم العديد من الفوائد التي تساهم في تحسين أداء المنظمة وزيادة كفاءتها , توفر اتخاذ القرارات معلومات دقيقة وموثوقة ومدروسة ومبنية على بيانات واقعية , وتساعد في وضع خطط إستراتيجية , تمكن المنظمة من تحديد المجالات التي يمكن تحسينها وتقليل التكاليف , وتوفير معلومات قيمة لدعم التخطيط الإستراتيجي للمنظمة , تساعد في التقييم المالي لمنظمة وتحديد المجالات التي تحتاج الى تحسين , تساعد في وضع أنظمة رقابية داخلية فعالة ,تحسين التواصل بين مختلف الإدارات والوحدات داخل المنظمة من خلال توفير معلومات مالية وتشغيلية دقيقة تعد المحاسبة الإدارية أداة مهمة للإدارة في المنظمات الحديثة وهي تساعد الإدارة في إتخاذ القرارات الصحيحة

(1)(1) زامل أحمد محمد ، مرجع سبق ذكره، ص13.

وتحسين الأداء المالي للمنظمة من خلال توفير المعلومات اللازمة للإدارة وتساعد المحاسبة الإدارية في تحسين الكفاءة , ودعم إتخاذ القرارات وتحسين الرقابة ودعم التطوير. (1)

(1) عبدالوهاب نصر علي , مرجع سبق ذكره، ص17.

المبحث الثاني

أهداف وطرق المحاسبة الإدارية

أولا أهداف المحاسبة الإدارية

تعد المحاسبة الإدارية من أهم فروع المحاسبة الحديثة، إذ تهدف إلى تزويد الإدارة بالمعلومات التي تساعد على التخطيط، والرقابة، واتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة. ويمكن توضيح أهدافها الأساسية على النحو الآتي توفير المعلومات اللازمة للتخطيط يعد التخطيط من أهم وظائف الإدارة، وهو العملية التي يتم من خلالها تحديد الأهداف المستقبلية وتقدير الموارد المطلوبة لتحقيقها.

وتقوم المحاسبة الإدارية بدور أساسي في هذه المرحلة من خلال تقديم بيانات ومعلومات كمية ونوعية عن التكاليف، والمبيعات، والإنتاج، والأسعار المتوقعة فعلى سبيل المثال، يمكن للمحاسبة الإدارية أن تساعد في إعداد الموازنات التخطيطية التي تعتبر أداة أساسية للتنبؤ بالمستقبل وتحديد أهداف المنشأة قصيرة وطويلة الأجل المساعدة في الرقابة على الأداء تعتبر الرقابة وظيفة مكملة للتخطيط، إذ تهدف إلى مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط وتحديد الانحرافات وأسبابها. وتُوفر المحاسبة الإدارية تقارير دورية تحتوي على بيانات الأداء المالي والإنتاجي، مما يمكن الإدارة من اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب فمن أبرز أهداف المحاسبة الإدارية تزويد الإدارة بالمعلومات الدقيقة والملائمة التي تساعد في اتخاذ القرارات المناسبة. وتشمل هذه القرارات قرارات التسعير، والشراء أو التصنيع، واستمرار أو إيقاف إنتاج منتج معين، وتخصيص الموارد بين الأنشطة المختلفة تركز المحاسبة الإدارية على المعلومات ذات العلاقة بالقرار، مثل التكاليف التفاضلية وتكاليف الفرصة البديلة، وليس على القوائم المالية التقليدية فقط تقييم الأداء تستخدم المعلومات المحاسبية الإدارية لتقييم كفاءة الإدارات والأقسام المختلفة داخل المنشأة. (1)

(1) إبراهيم أحمد، المحاسبة الإدارية المفاهيم-الأدوات والتطبيقات، ط4، عمان، دار وائل للنشر، ص 46-45

ويتم ذلك من خلال مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المحددة مسبقاً في الموازنات، ومن ثم تحديد مدى نجاح الإدارة في تحقيق أهدافها يساعد هذا التقييم في تحفيز العاملين وتحسين مستوى الأداء العام، لأنه يُبرز جوانب القوة ويكشف عن أوجه القصور تحسين الكفاءة الإنتاجية وترشيد التكاليف تهدف المحاسبة الإدارية إلى تحقيق أقصى كفاءة ممكنة في استخدام الموارد المتاحة. فهي تقدم للإدارة معلومات تفصيلية عن عناصر التكاليف، مما يساعد على اكتشاف مجالات الإسراف أو الهدر والعمل على تقليلها وبذلك تساهم في زيادة ربحية المنشأة من خلال خفض التكاليف غير الضرورية وتحسين الإنتاجية وجودة الأداء تحليل الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند تنفيذ الخطط، تظهر عادةً فروقات بين النتائج الفعلية والمخططة، وتقوم المحاسبة الإدارية بت، تحليل هذه الانحرافات لتحديد أسبابها سواء كانت إيجابية أو سلبية ومن خلال هذا التحليل، تستطيع الإدارة اتخاذ قرارات تصحيحية لتحسين الأداء وضمان سير العمليات وفق الأهداف الموضوع . (1)

تسعى المحاسبة الإدارية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تساعد الإدارة في إدارة موارد المنشأة بكفاءة وفعالية، ومن أبرز هذه الأهداف ما يلي. تحليل الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند تنفيذ الخطط، تظهر عادةً فروقات بين النتائج الفعلية والمخططة، وتقوم المحاسبة الإدارية بتحليل هذه الانحرافات لتحديد أسبابها سواء كانت إيجابية أو سلبية ومن خلال هذا التحليل، تستطيع الإدارة اتخاذ قرارات تصحيحية لتحسين الأداء وضمان سير العمليات وفق الأهداف الموضوع توفير المعلومات اللازمة لتخطيط ورسم السياسات تعمل المحاسبة الإدارية على تزويد الإدارة بالمعلومات التي تمكّنها من وضع الخطط المستقبلية ورسم السياسات المناسبة لتحقيق أهداف المنشأة فمن خلال تحليل البيانات التاريخية والتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية، يمكن للإدارة تحديد أولوياتها واتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة في مجالات الإنتاج والتسويق والتمويل تحسين عملية الرقابة الإدارية تعد الرقابة من الأدوات الأساسية لضمان تنفيذ الخطط بكفاءة.

(1) إبراهيم أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 47.

وتوفر المحاسبة الإدارية الوسائل اللازمة للمتابعة وتقييم الأداء فهي تساعد الإدارة في تحديد الانحرافات بين النتائج الفعلية والمخططة، وتحليل أسبابها، واتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيحها، مما يعزز الكفاءة التشغيلية ويحد من الهدر في الموارد المساعدة في اتخاذ القرارات قصيرة وطويلة الأجل من أهم وظائف المحاسبة الإدارية تقديم المعلومات التي تساعد الإدارة في اتخاذ قرارات استراتيجية وتشغيلية وتشمل هذه القرارات تحديد حجم الإنتاج الأمثل، واختيار بدائل التمويل، وتقدير الأرباح المستقبلية، وتحليل العلاقة بين التكلفة والحجم والربح تساعد هذه المعلومات في دعم القرارات المبنية على بيانات دقيقة بدلاً من الحدس أو التقديرات غير الدقيقة تقييم أداء الإدارات والأقسام من خلال إعداد تقارير الأداء، تساعد المحاسبة الإدارية في تقييم كفاءة الوحدات المختلفة داخل المنشأة ويتيح ذلك للإدارة التعرف على نقاط القوة والضعف، وتحفيز العاملين عن طريق ربط الأداء الفردي أو الجماعي بنظام الحوافز والمكافآت تخفيض التكاليف وتعظيم الربحية .

وتسعى المحاسبة الإدارية إلى تقليل التكاليف غير الضرورية من خلال تحليل عناصر التكلفة، ودراسة العلاقة بين المدخلات والمخرجات كما تهدف إلى تعظيم الأرباح عبر الاستخدام الأمثل للموارد وتحسين جودة القرارات الإنتاجية والتسويقية تحسين كفاءة استخدام الموارد وتوفير المحاسبة الإدارية المعلومات التي تساعد على الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية والمادية وذلك من خلال تحديد مجالات القصور في الأداء وتقديم مقترحات لتحسين الإنتاجية وتحقيق الاستفادة المالية⁽¹⁾.

تتعدد أهداف المحاسبة الإدارية تبعاً لطبيعة النشاط الاقتصادي للمنشأة، إلا أن الهدف الأساسي يظل هو تزويد الإدارة بالمعلومات التي تساعد على تحقيق الكفاءة في الأداء وتحسين جودة القرارات .5 تخفيض التكاليف وتعظيم الربحية وتسعى المحاسبة الإدارية إلى تقليل التكاليف غير الضرورية من خلال تحليل عناصر التكلفة، ودراسة العلاقة بين المدخلات والمخرجات كما تهدف إلى تعظيم الأرباح عبر الاستخدام الأمثل للموارد وتحسين جودة القرارات الإنتاجية والتسويقية

(1) محمد يوسف، المحاسبة الإدارية مدخل معاصر لاتخاذ القرارات الإدارية والرقابة على الأداء، ط3، القاهرة، الدار الجامعية، ص 63 - 62

تحسين كفاءة استخدام الموارد توفر المحاسبة الإدارية المعلومات التي تساعد على الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية والمادية وذلك من خلال تحديد مجالات القصور في الأداء وتقديم مقترحات لتحسين الإنتاجية وتحقيق الاستدامة المالية ومن أهم هذه الأهداف ما يلي دعم عملية التخطيط الاستراتيجي تهدف المحاسبة الإدارية إلى توفير بيانات مالية وغير مالية تساعد الإدارة العليا على وضع الخطط الاستراتيجية طويلة الأجل فمن خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنشأة، يمكن للمحاسبة الإدارية تقديم معلومات دقيقة عن التكاليف والعوائد المحتملة، مما يساعد في تحديد الاتجاهات المستقبلية للمنشأة لتحقيق الرقابة الفعالة على الموارد تعد الرقابة من الأهداف الجوهرية للمحاسبة الإدارية، إذ تساعد على التأكد من استخدام الموارد بطريقة تحقق الأهداف المرسومة.

وتقوم المحاسبة الإدارية بتوفير تقارير مقارنة بين الأداء الفعلي والمخطط، مما يمكن الإدارة من معالجة الانحرافات بشكل سريع وفعال تقديم المعلومات الملائمة لاتخاذ القرارات تركز المحاسبة الإدارية على المعلومات الملائمة والمناسبة لاحتياجات متخذي القرار، سواء كانت معلومات كمية أو وصفية فهي تساعد الإدارة على المفاضلة بين البدائل المختلفة لاختيار القرار الأكثر ربحية أو الأقل تكلفة. (1).

وتتميز المعلومات المحاسبية الإدارية بأنها مرنة وتُعدّ وفقًا للغرض الإداري المطلوب، بخلاف المعلومات المالية التقليدية التي تُعدّ وفق معايير ثابتة تحفيز العاملين وتحسين الأداء تساهم المحاسبة الإدارية في وضع نظم تحفيزية تعتمد على قياس الأداء وتقدير الإنجاز، مما يدفع العاملين إلى تحقيق الأهداف المحددة كما تساعد تقارير الأداء في تعزيز روح المسؤولية والمساءلة داخل مختلف المستويات الإدارية تحسين عملية الاتصال داخل المنشأة من الأهداف الحديثة للمحاسبة الإدارية تسهيل تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة، بما يضمن وضوح الرؤية وتكامل الجهود نحو تحقيق الأهداف التنظيمية فالتقارير الإدارية المنتظمة تُسهم في ربط الإدارة العليا بالعمليات التشغيلية اليومية وتساعد في توجيه القرارات دعم الابتكار وتحسين الجودة

(1) محمد يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 64.

في ظل المنافسة المتزايدة، أصبحت المحاسبة الإدارية أداة لدعم الابتكار والإبداع داخل المؤسسات فهي تتيح معلومات عن تكاليف الجودة، وتكاليف الفشل، وتكاليف التحسين، مما يساعد الإدارة على تبني استراتيجيات الجودة الشاملة وتحسين المنتجات والخدمات.(1)

تُعد المحاسبة الإدارية نظامًا متكاملًا لتوفير المعلومات التي تساعد الإدارة في أداء وظائفها المختلفة من تخطيط، ورقابة، واتخاذ قرارات، وتقييم أداء وقد تناول العديد من الباحثين أهدافها من زوايا متعددة، ومن أهم هذه الأهداف ما يلي تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لتخطيط الأنشطة المستقبلية ويتمثل أحد الأهداف الرئيسة للمحاسبة الإدارية في تقديم البيانات الكمية والنوعية التي تساعد الإدارة في رسم الخطط المستقبلية وتشمل هذه المعلومات تقديرات التكاليف، والمبيعات، والأرباح، ومعدلات الإنتاج، مما يمكن الإدارة من وضع موازنات مالية وتشغيلية دقيقة، وتحديد الأهداف الواقعية للمنشأة المساهمة في الرقابة على تنفيذ الخطط تقوم المحاسبة الإدارية بدور الرقابة من خلال إعداد تقارير دورية تُقارن بين الأداء الفعلي والمخطط وتهدف هذه الرقابة إلى التأكد من أن الأنشطة تسير وفق الأهداف المحددة، مع تحديد الانحرافات وتحليل أسبابها، سواء كانت إيجابية أو سلبية، لضمان تحسين الأداء المستقبلي دعم عملية اتخاذ القرار.

من أبرز أهداف المحاسبة الإدارية توفير المعلومات الملائمة والموثوقة لمتخذي القرار في المستويات الإدارية المختلفة فهي تساعد في قرارات مثل تحديد الأسعار، أو المفاضلة بين الإنتاج والشراء، أو الاستمرار في إنتاج منتج معين أو إيقافه وما يميز المحاسبة الإدارية هنا هو تركيزها على الملاءمة والمرونة في المعلومات بدلاً من التقيد بالمعايير المحاسبية التقليدية قياس وتقييم الأداء وتهدف المحاسبة الإدارية إلى وضع مقاييس موضوعية لتقييم أداء الإدارات والأقسام والموظفين ويُستخدم هذا التقييم في تحديد مدى تحقيق الأهداف الموضوعية، كما يُسهم في تعزيز الكفاءة وتحفيز العاملين عبر ربط الأداء بالنتائج تحقيق الكفاءة الاقتصادية وزيادة الربحية.(2)

(1) عبد الكريم أحمد، المحاسبة الإدارية بين النظرية والتطبيق، ط2، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، صص 71- 70

(2) علي عبدالله، المحاسبة الإدارية الحديثة مدخل لتطوير الأداء واتخاذ القرار الإداري، ط2، عمان، دار وائل للنشر، صص 82- 81

ويرى الباحثين أن أهداف المحاسبة الإدارية تهدف المحاسبة الإدارية تتلخص في مجموعة من النقاط التي تساعد الإدارة على التخطيط، والرقابة، واتخاذ القرارات، ويمكن تلخيصها في المساعدة في التخطيط وتعمل المحاسبة الإدارية على توفير المعلومات التي تساعد الإدارة في إعداد الخطط المستقبلية للمنشأة، مثل خطط الإنتاج، والمبيعات، والموازنات التقديرية المساعدة في الرقابة وتساعد الإدارة على مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط، وتحديد الانحرافات وأسبابها واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة اتخاذ القرارات تزود الإدارة بالمعلومات الكمية والمالية الضرورية لاتخاذ قرارات رشيدة تتعلق بالتكاليف، والتسعير، والتمويل، والاستثمار، وغير ذلك تقييم الأداء تستخدم المحاسبة الإدارية في تقييم أداء الأقسام والمديرين والموظفين لمعرفة منتحقق الأهداف الموضوعية تحسين الكفاءة الإنتاجية تسهم في تحليل عناصر التكلفة والإنتاج للوصول إلى أعلى كفاءة ممكنة في استخدام الموارد وتقليل الفاقد دعم الإدارة في مواجهة التغيرات تساعد على تحليل الاتجاهات الاقتصادية والتغيرات في بيئة العمل، مما يمكن الإدارة من التكيف مع الظروف الجديدة بسرعة.

ثانياً: طرق المحاسبة الإدارية

طريقة التكاليف الكلية حيث تقوم هذه الطريقة على جمع كل التكاليف المرتبطة بعملية الإنتاج — سواء المباشرة أو غير المباشرة، الثابتة أو المتغيرة — وتحميلها بالكامل على الوحدات المنتجة تعتبر هذه الطريقة شاملة لأنها تربط بين المنتج وجميع الموارد المستخدمة، فإن استخدامها في القرارات قصيرة الأجل يُعد غير دقيق لأن التكاليف الثابتة يتم توزيعها على الوحدات بطريقة قد لا تعكس العلاقة الحقيقية بين حجم الإنتاج والتكاليف الفعلية، مما قد يؤدي إلى تسعير غير واقعي أو تقدير خاطئ للهامش الحقيقي للمنتج.⁽¹⁾

طريقة التكاليف المتغيرة تركز هذه الطريقة على التكاليف التي تتغير بتغير مستوى النشاط فقط، ويتم استبعاد التكاليف الثابتة من تكلفة المنتج ومعالجتها كمصروفات تخص الفترة الهدف الأساسي

(1) حلمي مراد، المحاسبة الإدارية-الأسس والتطبيقات المعاصرة، ط ١، القاهرة: دار الفكر العربي، 2019، صص 46-45⁽¹⁾

منها هو تقديم صورة دقيقة عن علاقة التكلفة بحجم الإنتاج وإظهار التأثير الحقيقي لكل وحدة منتجة على الأرباح من خلال مفهوم هامش المساهمة تسمح هذه الطريقة بإظهار أثر القرارات الإدارية اليومية بوضوح، مثل التوسع أو تقليص الإنتاج، الإعلان عن عروض، أو قبول طلبات خاصة، لأنها تبين بدقة مصروفات الفترة مقابل العائد المتحقق كما تساعد في تحليل البدائل المختلفة لاتخاذ أفضل قرار ممكن، وتُعد أساساً مهماً لتحليل نقطة التعادل وتحديد حجم الإنتاج الأمثل تتميز أيضاً بأنها تُبرز أثر التكاليف الثابتة بكل منفصل (1).

طريقة التكاليف المعيارية تعتمد هذه الطريقة على وضع معايير دقيقة ومسبقة لكل عنصر من عناصر التكلفة، وتحليل البيانات السابقة، وتحديد مستويات الأداء المتوقع تلعب هذه الطريقة دوراً مهماً في الرقابة التشغيلية لأنها توفر مقاييس كمية يمكن استخدامها لتقييم أداء الأقسام والعاملين وتحديد مدى الالتزام بخطط الإنتاج كما أنها تُعد وسيلة لتحسين الكفاءة لأنها تساعد على اكتشاف جوانب القصور أو الإسراف في المواد والأجور والمصروفات التشغيلية وتسهم التكاليف المعيارية في تبسيط عملية التقييم لأنها تقدم أساساً ثابتاً للمقارنة، مما يساعد الإدارة العليا في اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة وفروق واضحة بين المخطط والمنفذ (2).

طريقة التكاليف على أساس الأنشطة تعد من أكثر طرق التكاليف تطوراً لأنها تنظر إلى التكاليف من منظور الأنشطة وليس المنتجات فقط، وتفترض أن الأنشطة هي التي تستهلك الموارد، وأن المنتجات تستهلك الأنشطة لذلك تقوم بفصل المنشأة إلى مجموعة من الأنشطة التشغيلية، وتحديد تكلفة كل نشاط، ثم توزيع التكلفة على المنتجات حسب استهلاكها الفعلي للنشاط من خلال محركات التكلفة وتساعد هذه الطريقة في تحسين الرؤية حول كيفية استخدام الموارد داخل المنشأة لأنها تكشف التكاليف غير المضافة للقيمة، مثل الأنشطة الزائدة أو غير الضرورية، وبالتالي تساعد الإدارة في اتخاذ إجراءات تحسين العمليات وتعتبر مناسبة للبيئات الإنتاجية والخدمية المعقدة التي تحتوي على نسبة كبيرة من التكاليف غير المباشرة، لأنها توفر دقة أكبر في تحميل

(1) أحمد محمد، المحاسبة الإدارية واتخاذ القرارات، ط ١، الرياض، مكتبة العبيكان، 2020، ص 61 - 60

(2) محمد فوزي، المحاسبة الإدارية والرقابة على الأداء، ط ١، عمان، دار وائل للنشر، 2018، ص 81 - 80

التكاليف مقارنة بالطرق التقليدية كما تُسهم في دعم القرارات المتعلقة بتسعير المنتجات، وتحديد المنتجات التي تحقق قيمة مضافة، وإلغاء أو تطوير الأنشطة ذات التكلفة العالية.(1) طريقة الموازنات التخطيطية وهي أداة متكاملة للتخطيط والرقابة، تهدف إلى تحويل الأهداف العامة للمنشأة إلى خطط مالية وتشغيلية قابلة للقياس خلال فترة زمنية محددة وتشمل هذه الخطط تقدير المبيعات، الإنتاج، المصروفات، المشتريات، التمويل، وتوقع الأرباح، مما يساعد في تحقيق التنسيق بين جميع الأقسام.

وتستخدم الموازنات كأداة رقابة مهمة، حيث تتم مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط لتحديد الانحرافات والتأكد من تنفيذ الخطط بالشكل المطلوب وتساعد الإدارة في اتخاذ قرارات تصحيحية بناءً على تحليل الفروق، مما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد وتجنب الإسراف أو العجز كما تُسهم الموازنات في تعزيز الانضباط المالي، وتحسين الاتصال بين الوحدات التنظيمية، ورفع القدرة التنبؤية للمنشأة عبر تقدير الظروف المستقبلية المحتملة وتأثيرها على العمليات التشغيلية تشمل طرق المحاسبة الإدارية العديد من الأساليب والتقنيات، مثل التكلفة الكلية والتكلفة المتغيرة والتكلفة المستهدفة والتحليل الإقتصادي والتخطيط والرقابة والتكلفة الفعلية والتكلفة القياسية والتكلفة المباشرة هذه الطرق تساعد الإدارة في تحديد التكاليف وتحليل الإيرادات وتحسين الأداء المالي .(2)

تعتبر طرق المحاسبة الإدارية أداة مهمة للإدارة في المنظمات الحديثة حيث تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات الصحيحة وتحسين الأداء المالي وأن طرق المحاسبة الإدارية الفعالة يمكن أن تؤدي إلى تحسين أداء المنظمات الحديثة وتحقيق الأهداف الإستراتيجية وأن المحاسبة الإدارية يجب أن تكون متوافقة مع متطلبات المنظمة ويجب أن تكون شفافة وقابلة للقياس لتحقيق الأهداف الإستراتيجية وتشمل طرق المحاسبة الإدارية الحديثة استخدام التكنولوجيا المتقدمة مثل الزكاء الاصطناعي والتعلم الآلي لتحسين أداء المحاسبة الإدارية التكاليف المعيارية لأنها تساعد الإدارة في تقييم الأداء وتحسين الكفاءة وطريقة التكاليف على أساس الأنشطة لأنها تعد من أكثر الطرق دقة في تحميل التكاليف وتعطي نتائج أكثر دقة عند تحديد تكلفة المنتجات .تتضمن طرق المحاسبة الإدارية استخدام أساليب مثل تحليل التعادل

(1) عطية عبدالعزيز، مدخل حديث في المحاسبة الإدارية وتطبيقاتها المعاصرة، ط١، عمان دار الصفاء، 2021، صص 96- 95

(2) محمد عبدالله، المحاسبة الإدارية والتخطيط المالي، ط١، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2017، صص 111- 110

لتحديد حجم المبيعات التي تتعادل عنده الإيرادات الكلية مع التكاليف الكلية، والموازنات التعبير عن الخطط التشغيلية والمالية للمؤسسة في شكل رقمي لفترة زمنية محددة، كنسخة مستقبلية من القوائم المالية، والتحليل المالي، والتكاليف المعيارية تحديد تكاليف الإنتاج المقدرة مسبقاً ومقارنتها بالتكاليف الفعلية لتقييم الأداء، بالإضافة للأدوات مثل بحوث العمليات والنماذج الرياضية والتحليل الإحصائي استخدام الطرق الإحصائية لتحليل البيانات وتقديم رؤى للأداء المالي، محاسبة التكاليف تتبع وتخصيص النفقات العامة لتقييم التكلفة الإجمالية لإنتاج السلعة، أدوات بحوث العمليات تطبيق أدوات رياضية وإحصائية لحل المشكلات المعقدة وتحسين عملية اتخاذ القرار، الموازنة الرأسمالية لتقييم ومقارنة المشاريع الإستثمارية طويلة الأجل، تحليل الهامش تقدير هامش الربح الإجمالي للمنتجات والخدمات لتحديد المنتجات الأكثر ربحية، تستخدم هذه الأساليب لمساعدة الإدارة للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، مثل تحليل التكاليف، وتقدير الأرباح، وتحديد نقطة التعادل

ويرى الباحثين أن أهم طرق للمحاسبة الإدارية التي سبق ذكرها استخدام التكنولوجيا لتحسين أداء المحاسبة الإدارية حيث تساعد في تحسين الكفاءة ودعم اتخاذ القرارات وأن طرق المحاسبة الإدارية يجب أن تكون متكاملة ومتناسقة مع إستراتيجية المنظمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية وأن طرق المحاسبة الإدارية يجب أن تكون مرنة وقابلة للتكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال لتحقيق الأهداف الإستراتيجية. (1)

(1) محمد عبدالله، مرجع سبق ذكره، ص 112.

الفصل الثاني: الاطار النظري للقرارات الإدارية

المبحث الأول مفهوم وأهمية القرارات الإدارية

المبحث الثاني أهداف وأنواع القرارات الإدارية

المبحث الأول

مفهوم وأهمية القرارات الإدارية

تمهيد:

يعد اتخاذ القرارات الإدارية أحد الركائز الأساسية التي يقوم عليها العمل الإداري داخل أي منظمة، فهو العملية العقلانية التي من خلالها يختار المديرون أفضل البدائل المتاحة لتحقيق الأهداف التنظيمية. وتمثل هذه العملية جوهر الوظيفة الإدارية بكل مستوياتها، حيث لا يمكن تصور أي نشاط إداري — سواء كان تخطيطاً أو تنظيمياً أو توجيهياً أو رقابة — دون أن يتخلله اتخاذ قرار يحدد الاتجاه المطلوب وتتبع أهمية اتخاذ القرارات من كونها الوسيلة التي تربط بين الأهداف

والاستراتيجيات من جهة، والنتائج الفعلية من جهة أخرى. فالقرارات السليمة تساعد المؤسسات على استثمار الموارد المتاحة بكفاءة، والتكيف مع التغيرات البيئية، ومعالجة المشكلات، واستغلال الفرص، وتحسين الأداء العام. وفي المقابل، فإن القرارات غير المدروسة قد تؤدي إلى خسائر مالية، وضعف في الإنتاجية، وتراجع القدرة التنافسية وتعتمد عملية اتخاذ القرار على مجموعة من الأسس العلمية والأدوات التحليلية مثل تحليل البيانات، ودراسة البدائل، وتقييم المخاطر، واستخدام الأساليب الكمية والنوعية. وهنا يأتي دور المحاسبة الإدارية بوصفها أحد أهم مصادر المعلومات التي يحتاجها متخذ القرار، حيث توفر بيانات دقيقة وحديثة حول التكاليف، والإيرادات، واتجاهات السوق، والأداء المالي وغير المالي، مما يساعد المديرين على بناء قرارات مبنية على حقائق بدلاً من الحدس والتخمين كما تتأثر القرارات الإدارية بعدة عوامل داخلية مثل الهيكل التنظيمي، والثقافة المؤسسية، وخبرة المديرين، ومستوى التنسيق بين الإدارات، وعوامل خارجية مثل المنافسة، والتشريعات، والتطور التكنولوجي. لذلك، فإن عملية اتخاذ القرار لا تتم بمعزل عن البيئة المحيطة، بل تُعد عملية ديناميكية تستجيب باستمرار للتغيرات في الظروف الاقتصادية والاجتماعية وبناءً على ذلك، فإن دراسة اتخاذ القرارات الإدارية لا تُعتبر مجرد تناول لخطوات أو نماذج نظرية، وإنما هي تحليل عميق لآلية تفكير الإدارة وكيفية تعاملها مع المعلومات والمواقف المختلفة. ومن خلال فهم هذه العملية، تتمكن المنظمات من تعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، والوصول إلى مستويات أعلى من النجاح والاستدامة.⁽¹⁾

أولاً: مفهوم اتخاذ القرارات الإدارية

هو إعلان الإدارة عن إرادتها الملزمة في شكل قانوني محدد، تصدره بسلطتها العامة بغرض إحداث أثر قانوني أمام الأفراد أو داخل تصرفات الإدارة ذاتها، يظهر هذا المفهوم أن القرار الإداري ليس مجرد اختيار داخلي أو اقتراح إداري، بل هو تصرف رسمي ذي طابع قانوني ويتم باستخدام سلطة رسمية للإدارة، وليس مجرد توصية أو اقتراح داخلي والهدف من القرار غالباً ما يكون إحداث أثر قانوني، مثل خلق حق أو التزام للفرد أو إعادة تنظيم هيكل إداري ويكون القرار

(1) سعيد جاسم، القرارات الإدارية-الأسس-النماذج-الأساليب، عمان، دار وائل للنشر، 2018

ملزماً قانونياً، أي أن الإدارة عندما تصدر قراراً، فإن ذلك القرار يُنفذ وفق الأطر القانونية المقررة ومن هذا المنطلق، يمكن توسيع المفهوم وإبراز بعض الأبعاد المهمة بعد الشرعية لأن القرار الإداري يصدر بموجب سلطة قانونية، فهو يمثل تعبيراً عن إرادة رسمية شرعية للإدارة، وليس مجرد رأي إداري غير ملزم بعد والأثر القانوني القرار قد يخلق حقوقاً أو التزامات جديدة، وله تأثير مباشر على الأفراد أو الأقسام داخل الإدارة أو خارجها بعد التنظيم: الإدارة من خلال القرار الإداري تكرر تنظيمها، وتحدد كيفية توزيع الموارد، والمهام، والصلاحيات، مما يرسخ تنظيمها الداخلي (1)

أن اتخاذ القرار الإداري هو أداة مركزية لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة، حيث يمكن الإدارة من التعامل مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، واتخاذ قرارات فاعلة في مواجهة المشكلات الطارئة، وتحقيق التوازن بين الموارد المحدودة والاحتياجات المتزايدة. كما يشير إلى أن القرارات الإدارية لا تقتصر على الجانب العملي فقط، بل لها بعد استراتيجي يتعلق بتحقيق استدامة المنظمة وضمان تحقيق أهدافها على المدى الطويل. (2)

في كتابه نظرية القرارات الإدارية بين علم الإدارة العامة والقانون الإداري، يعرض عمار عوابدي فهماً متكاملًا للقرار الإداري يجمع بين المنظور الإداري والتنظيمي والشرعي. يقدم عوابدي أن القرار الإداري هو تصرف إداري قانوني تصدره الإدارة من سلطتها العامة، بحيث يكون هذا التصرف موجهاً نحو تحقيق مصلحة عامة، وله أثر قانوني واضح في تنظيم العلاقات بين الإدارة والأفراد .

ويوضح عوابدي الأبعاد التالية في هذا المفهوم البعد التكاملي بين الإدارة العامة والقانون الإداري ومن وجهة نظره، اتخاذ القرار الإداري يقع في التقاطع بين الإدارة العامة والقانون الإداري: الإدارة كعلم تهتم بكيفية اتخاذ القرارات الفعالة لتحقيق الكفاءة التنظيمية، والقانون الإداري كإطار ينظم مدى صلاحية هذه القرارات وأسسها القانونية. هذا التكامل يجعل من اتخاذ القرار الإداري عملية

(1) عاطف عبد الله، القرار الإداري، ط1، القاهرة، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، 2012، ص5

(2) عبد الرزاق، الإدارة-الأصول والتطبيقات المعاصرة، ط1، عمان، دار الصفاء للنشر ، 2018، ص6

تتطلب مهارات إدارية قانونية في ذات الوقت، العملية الديناميكية لاتخاذ القرار عوادي يرى أن اتخاذ القرار الإداري ليس لحظة واحدة، بل هو عملية مستمرة تتضمن مراحل متعددة: التكوين، التقييم، الإصدار، التنفيذ، والمتابعة. هذه المراحل تجعل القرار الإداري ليس فقط وسيلة لتحديد البديل، بل أيضاً أداة لضبط الأداء وتحسينه عبر الزمن.(1)

أن اتخاذ القرار الإداري يمثل حلقة الوصل بين التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة، حيث أن كل وظيفة إدارية تعتمد بدرجة كبيرة على القرارات التي تُتخذ في مراحل مختلفة من العملية الإدارية. فالمدير الذي يمتلك القدرة على اتخاذ قرارات صائبة قادر على توجيه المنظمة بفاعلية، بينما الأخطاء في اتخاذ القرار قد تؤدي إلى هدر الموارد، وتعطيل العمليات، والتأثير سلباً على الأداء المؤسسي(2).

ويرى الباحثين أن مفهوم القرارات الإدارية هو عملية منهجية عقلانية تقوم خلالها الإدارة بتشخيص المشكلة أو الموقف بدقة، وجمع المعلومات الضرورية وتحليلها، ثم دراسة البدائل الممكنة ومقارنتها وفق معايير واضحة، بهدف اختيار البديل الأمثل القادر على تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، وترجمة سياساتها وخططها إلى إجراءات عملية قابلة للتنفيذ.

ثانياً: أهمية اتخاذ القرارات الإدارية

تُعتبر عملية اتخاذ القرارات الإدارية من الركائز الأساسية للعمل الإداري، فهي الأداة التي من خلالها تحدد الإدارة مسار المنظمة، وتوجيه الموارد البشرية والمالية والتقنية نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية. فالقرارات الإدارية ليست مجرد اختيارات عشوائية، بل هي عملية منهجية وعقلانية تتطلب من المديرين تحديد المشكلة بدقة، وجمع المعلومات وتحليلها، ثم تقييم البدائل المختلفة، واختيار الأنسب منها، وتنفيذ القرار، ومتابعة النتائج لضمان التحسين المستمر.

(1) عمار عوادي، نظرية القرارات الإدارية بين علم الإدارة العامة والقانون، ط ١، القاهرة: دار وائل للنشر، 2018، ص 8

(2) علي السلمي، مبادئ الإدارة - مدخل وظيفي وسلوكي، ط ١، القاهرة: دار جامعة القاهرة للنشر، 2008، ص 6

ويؤكد أحمد رجب في كتابه الإدارة وفن اتخاذ القرار أن اتخاذ القرارات الإدارية يشكل حلقة الوصل بين التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، بحيث أن كل وظيفة من الوظائف الإدارية تعتمد بدرجة كبيرة على القرارات المتخذة. فالقرارات الصحيحة تساعد في تحقيق الكفاءة التنظيمية، وزيادة الإنتاجية، وتحقيق التوازن بين الموارد المتاحة والاحتياجات المتزايدة، بينما القرارات الخاطئة قد تؤدي إلى هدر الموارد، وتعطيل العمليات، وتقليل قدرة المنظمة على المنافسة . (1).

كما تشير نوال عبد الكريم الأشهب في كتابها اتخاذ القرارات الإدارية: أنواعها ومراحلها إلى أن القرارات الإدارية تمكن الإدارة من التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، مثل التغيرات في السوق، والتقنيات الحديثة، والتحديات الاقتصادية أو السياسية. ومن خلال قرارات مدروسة، تستطيع المنظمة مواجهة هذه التحديات بسرعة وفاعلية، وتقليل المخاطر التي قد تهدد استقرارها واستدامتها وتضيف الأشهب أن القرارات الإدارية تلعب دوراً مهماً في تحفيز الابتكار وتحسين الأداء المؤسسي، فهي تساعد على تبني حلول جديدة، وتطوير استراتيجيات مبتكرة، وتشجيع فرق العمل على المشاركة في عملية اتخاذ القرار، مما يزيد من شعورهم بالمسؤولية والانتماء للمؤسسة وتبرز أيضاً أهمية القرارات الإدارية في أنها أداة لضمان الرقابة والتقييم المستمر للأداء، حيث يمكن للإدارة مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المخططة، واكتشاف الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة، مما يعزز كفاءة ومرونة المنظمة.

بالإضافة إلى ذلك، فإن القرارات الفاعلة تضمن تكامل وظائف الإدارة المختلفة، وتسهّل التنسيق بين الإدارات، وتحديد المسؤوليات، وتوجيه الجهود لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية باختصار، فإن اتخاذ القرارات الإدارية يمثل العمود الفقري للعمل الإداري داخل أي منظمة، فهو يربط بين التحليل والتخطيط والتنفيذ والمتابعة، ويعكس قدرة الإدارة على مواجهة التحديات وتحقيق استدامة المنظمة، ويضمن أن تتجه جميع الموارد والجهود نحو تحقيق الأهداف المرجوة بأقصى قدر من الكفاءة والفعالية(2).

(1) علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص9.

(2) درة عبدالباري، مبادئ الإدارة، ط1، عمان، دار وائل للنشر، 2011، صص 17- 16

أن عملية اتخاذ القرارات الإدارية تشكّل من أهم الوظائف التي تؤديها الإدارة، وأن مدى نجاح المنظمة يعتمد كثيرًا على كفاءة القادة الإداريين في هذه العملية. من أهم النقاط التي يبرزها العزاوي وظيفة أساسية للمدير العزاوي يرى أن اتخاذ القرار الإداري ليس مجرد نشاط جانبي، بل هو من المهام الجوهرية والرئيسية للمدير. فهو من خلال قراراته يحدد توجهات المنظمة، ويوجه مواردها، ويحدد أولوياتها، مما يجعله في موقع مؤثر جدًا على مستقبل المؤسسة، معيار لنجاح الأداء الإداري عند العزاوي، القرار الجيد والمتأني يُعد من أهم مقاييس كفاءة الإدارة. فالإدارة التي تتخذ قرارات رشيدة ومدرسة غالبًا ما تحقق نتائج أفضل، وتتفادى المخاطر، وتتمكن من استغلال الفرص بشكل فعال.

في المقابل، القرارات المتسارعة أو الفاشلة قد تؤدي إلى خسائر أو سوء استغلال للموارد، ربط وظائف الإدارة يوضح العزاوي أن عملية اتخاذ القرار ترتبط ارتباطاً وثيقاً بوظائف الإدارة الأخرى عند التخطيط، يتخذ المدير قرارات حول الأهداف والسياسات والبرامج؛ عند التنظيم، يحدد المدير قرارات الهيكل التنظيمي، وتقسيم الأقسام، وتوزيع الأدوار؛ في التوجيه، القرارات توجه كيفية تحفيز المرؤوسين، وتوزيع السلطة، والتفاعل البيئي؛ في الرقابة، يتم اتخاذ قرارات لتصحيح الانحرافات واتخاذ إجراء تعديل إذا لزم الأمر، تعزيز المشاركة واتخاذ القرار الجماعي العزاوي يشير إلى أن بعض القرارات تكون معقدة جدًا بحيث لا يمكن لاتخاذها من شخص واحد أن يغطي جميع الجوانب.

لذلك، قد يكون من الضروري إشراك فرق أو لجان في عملية صنع القرار لرفع جودة القرار، والاستفادة من خبرات متعددة، وتقليل المخاطر الناجمة عن وجهة نظر واحدة، استخدام المعلومات كأساس للقرار من وجهة نظر العزاوي، القرارات الإدارية الفعالة تعتمد على المعلومات الدقيقة والموثوقة. فبدون وجود بيانات جيدة وتحليل منطقي، يصبح اتخاذ القرار عشوائيًا أو مبنيًا على الحدس فقط، مما يقلص من فرص نجاحه، عملية مستمرة وليس لحظة واحدة العزاوي يرى أن القرار الإداري لا ينتهي بمجرد اتخاذ القرار، بل يجب أن يشمل المتابعة والتقييم. يعني بعد

اتخاذ القرار وتنفيذه، يجب مراجعة نتائجه، ومعرفة مدى فاعليته، وما إذا كان ينبغي تعديل القرار أو تغيير النهج اعتماداً على النتائج الحقيقية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المستقبلي. (1)

أنَّ اتخاذ القرارات الإدارية يقع في صلب مهام المدير، ويُعد من الوظائف الأساسية التي لا غنى عنها لأي إدارة ناجحة. تبدأ الأشهب حديثها بتوضيح أن مدى نجاح المؤسسة كبيراً يعتمد أولاً على قدرة وكفاءة القادة الإداريين، لأنهم هم من يتخذون القرارات الحاسمة التي توجه نشاطها من وجهة نظرها محور العملية الإدارية: القرار الإداري ليس نشاطاً معزولاً، بل يتداخل في جميع وظائف الإدارة) التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة .(مثلاً، عند التخطيط تأخذ الإدارة قرارات بشأن الأهداف، السياسات، والموارد؛ وعند التنظيم، تتخذ قرارات عن الهيكل التنظيمي، التقسيم الإداري، وصلاحيات الأفراد؛ وعند التوجيه، يتم اتخاذ قرارات تحفيزية أو توجيهية، وعند الرقابة، تُتخذ قرارات لتصحيح الانحرافات، ضمان وضوح وتوقيت القرار: تشير الأشهب إلى أن القرارات الفعالة يجب أن تكون واضحة، وأن تصدر في الوقت المناسب، ويجب أن تتابع الإدارة تنفيذها وتقوم بنتائجها، لأن دون المتابعة قد تقول بعض القرارات إلى فشل أو تضيق فرص التحسين ، تعبير عن التوجهات التنظيمية.

القرار الإداري يساعد في تحويل التوجهات والسياسات إلى واقع ملموس، لأنه يربط بين التفكير الاستراتيجي والواقع التنفيذي للمؤسسة. من خلال القرار، تُبلور أهداف الإدارة على شكل أفعال ملموسة. وتُترجم السياسات إلى إجراءات، التكامل التنظيمي: من خلال مشاركتها في وصف الكتاب، تؤكد الأشهب على أن اتخاذ القرار يساهم في تحقيق التنسيق بين الإدارات المختلفة، لأن القرارات التي تُتخذ تؤثر على التوزيع التنظيمي للمسؤوليات، وتحديد خطوط السلطة، ما يحقق تكاملاً بين الأقسام ويقلل من التضارب الإداري ، دعم الجودة والكفاءة: بالاعتماد على المعلومات الجيدة والبدائل المدروسة، تساعد القرارات على تحسين جودة الأداء في المؤسسة . استخدام عملية تحليل البدائل يتيح للإدارة اختيار الأسلوب الأنسب والأكثر فائدة، ما يؤدي إلى كفاءة أفضل واستخدام أمثل للموارد، دور استراتيجي في تحقيق الاستدامة: من خلال القرارات

(1) خليل محمد، إدارة اتخاذ القرار الإداري، ط ١، عمان، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2006، ص 12- 11

الإدارية المدروسة، يمكن الإدارة التكيف مع التغيرات البيئية) اقتصادية، اجتماعية، تنظيمية)، واتخاذ قرارات تدعم استمرارية المؤسسة وتوجهها نحو النمو المستدا

أن عملية اتخاذ القرار لا يجب أن تكون تقليدية فحسب، بل ينبغي أن تضم بعد الإبداع والابتكار، لأن ذلك يمنح المنظمات ميزة تنافسية وقدرة على التميز في بيئات العمل المتغيرة، تعزيز المرونة التنظيمية من وجهة نظر الفضل، القرارات الإدارية الابتكارية تُمكن الإدارة من التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة المؤسسية. عندما تتخذ الإدارة قرارات إبداعية، فإنها لا تعالج فقط الوقائع الراهنة، بل تستبق التحديات المستقبلية وتبتكر حلولاً جديدة غير مألوفة.

هذا الأمر يمنح المنظمة ميزة تنافسية وقدرة على البقاء والتميز في ظل الضغوط والتغيرات البيئية، زيادة فعالية الأداء يشرح الفضل أن الإبداع في القرار الإداري يؤدي إلى تحسين الاستخدام الأمثل للموارد، لأن البدائل المبتكرة قد تتيح طرقاً أكثر كفاءة لتشغيل العمليات. فبدلاً من الاقتصار على الحلول التقليدية. (1)

يمكن للإدارة أن تختار خيارات مبتكرة توفر التكاليف، أو تُنشئ نماذج عمل جديدة، أو تدمج التكنولوجيا بطرق فعالة، مما يرفع من الكفاءة والكفاءة الإنتاجية، التنمية المؤسسية وتحفيز الابتكار، القرار الإداري الإبداعي يشكل محفزاً للابتكار داخل المنظمة. عندما تشجع الإدارة على التفكير الإبداعي في اتخاذ القرارات، فإن ذلك يخلق ثقافة مؤسسية تدعم المبادرة والابتكار. وهذا بدوره يشجع الموظفين على اقتراح أفكار جديدة، والمشاركة في صنع القرار، وتحمل المسؤولية، مما يعزز من روح المبادرة ويؤدي إلى تحسين مستدام في العمليات والسياسات، إدارة المخاطر بقدر أكبر من الذكاء يبين الفضل أن القرارات الإبداعية لا تروّض المخاطر فحسب، بل تحوّلها إلى فرص.

في بعض الأحيان، الخيار الابتكاري يحتوي على مخاطر أكبر من البدائل التقليدية، لكن من خلال التفكير الابتكاري يمكن للإدارة أن تصمم حلولاً توازن بين المخاطر والعوائد، أو تحدد

(1) خليل محمد، مرجع سبق ذكره، ص13.

استراتيجيات مضادة تقلل من التأثير السلبي المحتمل، مما يمنح المنظمة قدرة أفضل على مواجهة الأزمات والتحديات المعقدة، التأثير طويل الأمد والاستدامة ليست كل القرارات الإدارية موجهة لفترة قصيرة فقط؛ فالفضل يؤكد أن في الإبداع الإداري قرارات يمكن أن تبني أسساً استراتيجية طويلة الأمد. القرارات الابتكارية التي تُبنى على رؤية مستقبلية يمكن أن تسهم في بناء قدرات مستدامة، وتحقيق نمو طويل المدى، وتشكيل هوية مؤسسية قوية تميز المنظمة في السوق تحسين مشاركة القيادة والتفاعل المؤسسي عند تبني الإبداع في اتخاذ القرار، تشجع الإدارة على مشاركة فئات متعددة من الموظفين من ذوي الخبرة والمؤهلات المختلفة في عملية صنع القرار. هذا يخلق بيئة تفاعلية تشعر فيها الأطراف المختلفة بالمسؤولية والمشاركة، وبالتالي يزيد التزامهم بتنفيذ القرارات، ويعزز ثقافة التعاون والتكامل التنظيمي.(1)

ويرى الباحثين أن أهمية القرارات الإدارية في تُعد عملية اتخاذ القرارات الإدارية من الركائز الأساسية التي تضمن تحقيق نجاح المنظمة واستمراريتها. فالقرارات الإدارية الفعالة تمكّن المديرين من توجيه الموارد المتاحة بكفاءة، سواء كانت بشرية أو مالية أو تكنولوجية، بما يساهم في رفع مستوى الإنتاجية وتحسين جودة الأداء. كما تساعد الإدارة على مواجهة المشكلات اليومية والتحديات المستقبلية من خلال تقييم البدائل المختلفة وتحليل النتائج المحتملة لكل خيار، مما يقلل من الأخطاء والهدر ويزيد من كفاءة العمل.

وتسهم عملية اتخاذ القرار أيضاً في تعزيز التنسيق بين الإدارات المختلفة داخل المنظمة، حيث يعتمد التخطيط والتنظيم والرقابة على اتخاذ قرارات دقيقة ومدروسة، ما يساهم في سير العمل بشكل منظم ومتناسق. بالإضافة إلى ذلك، تمكّن القرارات الإدارية المؤسسة من التكيف مع المتغيرات البيئية والاقتصادية والاجتماعية، وبالتالي تعزيز القدرة التنافسية والاستمرارية في بيئة عمل ديناميكية ومتغيرة باستمرار.(2)

(1) مؤيد عبدالحسين، الإبداع في إتخاذ القرارات الإدارية، ط١، الشارقة، مكتبة الجامعة، 2009، ص ص 36 - 35

(2) مؤيد عبدالحسين، مرجع سبق ذكره، ص 37.

المبحث الثاني

أهداف وأنواع القرارات الإدارية

أولاً: أهداف القرارات الإدارية

تعزيز فعالية الأداء المؤسسي من خلال عملية اتخاذ القرارات، تسعى الإدارة إلى اختيار البدائل الأكثر ملاءمة من بين الخيارات المتاحة، بما يضمن استخدام الموارد (بشرية، مالية، مادية) بأفضل صورة. هذا التوجيه يساعد على رفع الكفاءة الإنتاجية وتقليل الهدر، ما ينعكس إيجابياً على أداء المنظمة، تحقيق التكيف مع البيئة المتغيرة القرارات الإدارية تُتيح للإدارة التفاعل مع المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، مثل التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو التنظيمية عبر اتخاذ قرارات مدروسة، يمكن للمنظمة التنبؤ بالتحديات واتخاذ استراتيجيات استباقية والتكيف بسرعة، مما يضمن حفاظها على قدرتها التنافسية واستمراريتها، دعم التخطيط والتنظيم والرقابة يعد اتخاذ القرار الإداري يمثل أحد أهم مظاهر نشاط الإدارة وصلاحياتها؛ إذ من خلال القرار تمكن الإدارة من إحداث آثار قانونية بإرادتها المنفردة، سواء بإنشاء حقوق للأفراد أو فرض التزامات عليهم. (1)

هذا يعني أن الهدف من اتخاذ القرار الإداري ليس فقط تنظيم العمل، بل أيضاً ممارسة السلطة القانونية لصالح المصلحة العامة. تحقيق المصلحة العامة بفضل القرارات الإدارية، تسعى الإدارة إلى تحقيق التوازن بين المصالح الفردية والخاصة والمصلحة العامة. القرار الإداري يجب أن يكون وسيلة لترجيح المصلحة العامة، وتوجيه التصرفات الإدارية لتحقيق ما يخدم الصالح العام بدلاً من المنفعة الخاصة فقط، ضمان التنظيم القانوني للعمل الإداري اتخاذ القرار الإداري يساهم في تنظيم العلاقات بين الإدارة والأفراد من خلال أطر قانونية واضحة. فالمكاوي يناقش في كتابه كيف أن القرار الإداري هو تصرف قانوني يصدر إلى الفرد أو مجموعة، مما يعزز من شرعية العمل الإداري ويمنحه طابعاً رسمياً قانونياً يمكن متابعته ومراقبته.، تحديد المسؤوليات الإدارية

(1) (خليل محمد، مرجع سبق ذكره، ص 29-28)

من خلال القرارات، يتم تحديد من يتحمل المسؤولية، ومن هم المتأثرون بهذا القرار، وكيف سيتم تطبيقه. القرار الإداري يساعد في تحديد صلاحيات المديرين، توزيع المهام، وتنظيم العمل داخل المؤسسة بطريقة قانونية ومنهجية، حتى تكون أدوار كل جهة واضحة عند التنفيذ.⁽¹⁾

تشجيع الإبداع والابتكار في صنع القرار من خلال هذا الكتاب، يبين الفضل أن أحد الأهداف الرئيسية لاتخاذ القرار الإداري هو تمكين الإدارة من تبني بدائل مبتكرة وغير تقليدية. فبدلاً من الاقتصار على الحلول النمطية، يشجع الإبداع الإداري على التفكير في خيارات جديدة تنشأ من تحليل عميق للبيئة والموارد، مما يرفع من قدرة المنظمة على التميز والتفوق على المنافسين ، زيادة المرونة التنظيمية الهدف من القرار المبتكر هو منح المنظمة القدرة على التكيف السريع مع التغيرات البيئية (اقتصادية، تكنولوجية، تنظيمية). فالقرارات التي تتخذ بإطار إبداعي تسمح للإدارة باستشراف المستقبل، وتحويل الأزمات أو التحديات إلى فرص، أو إعادة توزيع للموارد بطريقة تحقق عائداً أكبر، مما يزيد من كفاءة العمل ويقلل من الهدر تعزيز الثقافة المؤسسية التشاركية القرار الإبداعي غالباً ما يتطلب إشراك أشخاص من تخصصات وخبرات مختلفة داخل المنظمة.

هذا التوجه يعزز من مشاركة الموظفين ويخلق بيئة عمل تشجع تبادل الأفكار، ما يزيد من ملائمة القرار ويعزز التزام الجميع بتنفيذه ، إدارة المخاطر بطريقة استباقية من الأهداف المهمة أن يتم تحويل المخاطر المحتملة إلى فرص من خلال التفكير الإبداعي: عند اتخاذ قرارات مبتكرة، يمكن تصميم استراتيجيات تراعي المخاطر وتضع بدائل للطوارئ. هذا الأسلوب يخفف من التأثير السلبي للمخاطر على المنظمة.⁽²⁾

تعزيز المرونة التنظيمية من وجهة نظر الفضل، القرارات الإدارية الابتكارية تمكن الإدارة من التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة المؤسسية .عندما تتخذ الإدارة قرارات إبداعية، فإنها لا تعالج فقط الوقائع الراهنة، بل تستبق التحديات المستقبلية وتبتكر حلولاً جديدة غير مألوفة .هذا الأمر يمنح المنظمة ميزة تنافسية وقدرة على البقاء والتميز في ظل الضغوط والتغيرات البيئية ،

(1) (خليل محمد، مرجع سبق ذكره، ص 30.

(2) مؤيد عبدالحسين، مرجع سبق ذكره، ص ص 41 - 40

زيادة فعالية الأداء يشرح الفضل أن الإبداع في القرار الإداري يؤدي إلى تحسين الاستخدام الأمثل للموارد، لأن البدائل المبتكرة قد تتيح طرقاً أكثر كفاءة لتشغيل العمليات. فبدلاً من الاقتصاد على الحلول التقليدية، يمكن للإدارة أن تختار خيارات مبتكرة توفر التكاليف، أو تنشئ نماذج عمل جديدة، أو تدمج التكنولوجيا بطرق فعالة، مما يرفع من الكفاءة والكفاءة الإنتاجية، التنمية المؤسسية وتحفيز الابتكار القرار الإداري الإبداعي يشكل محفزاً للابتكار داخل المنظمة. عندما تشجع الإدارة على التفكير الإبداعي في اتخاذ القرارات، فإن ذلك يخلق ثقافة مؤسسية تدعم المبادرة والابتكار. (1)

رفع جودة القرارات باتباع أساليب منهجية هدف جلد هو تشجيع تبني أساليب منظمة ومدرسة لاتخاذ القرارات، بعيداً عن العشوائية أو الاعتماد على الحدس فقط. باستخدام أدوات وأساليب معينة (مثل تحليل البدائل، تقييم المخاطر، نماذج اتخاذ القرار)، يمكن للإدارة الوصول إلى قرارات ذات جودة عالية تعكس تحليلاً واقعياً للخيارات المتاحة، تحسين سرعة وكفاءة اتخاذ القرار من الأهداف المهمة لجلدة أن تكون عملية اتخاذ القرار سريعة ومناسبة لحجم الضغوط التنظيمية لكن دون التضحية بالدقة. الإدارة بحاجة إلى موازنة بين سرعة اتخاذ القرار وأساسه التحليلي، لأن البطء قد يؤدي إلى فوات الفرص، بينما التسرع قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير مدروسة تقليل المخاطر والخسائر المحتملة من خلال تحسين الأساليب، تهدف الإدارة إلى تقليل المخاطر المرتبطة بالقرارات.

جلدة يشير إلى أن قرارات ضعيفة الأساس يمكن أن تؤدي إلى خسائر مالية، هدر موارد، أو آثار سلبية أخرى. عبر استخدام تحليل المخاطر وتقييم السيناريوهات المختلفة، يمكن للإدارة اختيار البدائل التي تقلل من الخطر المحتمل، ضمان عدالة التوزيع الإداري في التطبيقات أحد أهداف اتخاذ القرار الفعال هو ضمان توزيع عادل للموارد والمسؤوليات داخل المنظمة. عندما تتخذ الإدارة قرارات مدروسة، يمكن أن تضع آليات واضحة لتوزيع المهام والموارد بحيث تكون عادلة

(1) عمار عوايدي، مرجع سبق ذكره ص 53-52

بين الأقسام أو الفرق، مما يقلل من الصراع التنظيمي ويعزز التناغم الداخلي تشجيع مشاركة أصحاب المصلحة في صنع القرار يوضح جلد أن أساليب اتخاذ القرار الفعالة غالبًا تتضمن إشراك المعنيين (فرق العمل، الموظفين، اللجان)، لأن ذلك يساعد في جمع وجهات نظر متنوعة، وتحسين فهم البدائل، وبناء التزام جماعي بالقرارات المتخذة. المشاركة تهيئ بيئة للتعاون وتزيد من القبول والتنفيذ الفعال للقرارات، بناء قدرة تنظيمية على التعلم والتحسين المستمر هدف طويل الأمد من القرار الفعال هو خلق مؤسسات قادرة على التعلم. جلد يشير إلى أن الإدارة التي تستخدم أساليب قوية في اتخاذ القرار تتابع نتائج قراراتها، وتقيم مدى نجاحها، وتعيد النظر في الأساليب إذا لزم الأمر. هذا يمكن المنظمة من تحسين قدراتها ورفع مستوى الأداء بمرور الزمن، تعزيز الكفاءة الإقتصاد للمؤسسة بتطبيق أساليب تحليل تكلفة-منفعة أو نماذج اتخاذ القرار التي تأخذ في الاعتبار العائد من كل بديل، تسعى الإدارة لأن تقرر بطريقة تقلل التكلفة وتزيد الفائدة الاقتصادية. هذا يجعل القرار ليس فقط أداة تنظيمية، بل أداة استراتيجية لتحقيق اقتصاد أفضل واستخدام أمثل للموارد.⁽¹⁾

ويرى أحد الباحثين أنه تتعدد أهداف القرارات الإدارية وتتوزع بحسب طبيعة المنظمة والبيئة التي تعمل فيها، وتشمل ما يلي تحقيق التنظيم والكفاءة الداخلية تساهم القرارات الإدارية في تنظيم سير العمل داخل المنظمة، وتوزيع المهام والمسؤوليات بطريقة منسقة، ما يؤدي إلى تحسين الكفاءة الداخلية وتقليل التعارض بين الإدارات المختلفة، معالجة المشكلات واتخاذ الحلول المناسبة تمكن القرارات الإدارة من مواجهة المشكلات اليومية والمواقف الطارئة بشكل علمي، من خلال دراسة البدائل المختلفة وتحليل نتائجها المحتملة، واختيار الحل الأنسب لضمان استمرار الأداء الفعال، رفع مستوى الإنتاجية والجودة تعمل القرارات الإدارية على تحسين استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية، ما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة، بالإضافة إلى تقليل الهدر وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، تعزيز القدرة التنافسية والتكيف مع البيئة تمكن القرارات الإدارة من التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية، مثل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية

(1) سليم بطرس، أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، ط ١، عمان، مكتبة الشهيد خالد حسن، 2009، ص 34-35

والتكنولوجية، ما يعزز قدرة المنظمة على المنافسة واستمرارية الأداء في بيئة ديناميكية ومتغيرة باستمرار، دعم التخطيط والتنظيم والرقابة تشكل القرارات الإدارية الأساس الذي تبنى عليه الوظائف الإدارية الأخرى، فهي تساعد على وضع خطط واضحة، وتنظيم الموارد والمهام، وممارسة الرقابة على سير العمل وتصحيح الانحرافات، ما يسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة

ثانياً أنواع القرارات الإدارية

تختلف القرارات الإدارية بحسب طبيعة المشكلة ومدى تأثيرها على المنظمة، وكذلك بحسب مستوى المسؤولية الإدارية الذي يتخذ القرار، القرارات الإستراتيجية تتعلق بالخطط والسياسات طويلة المدى للمنظمة، وتشمل تحديد أهداف المنظمة العامة واتجاهاتها المستقبلية. وغالباً ما تتخذ هذه القرارات على مستوى الإدارة العليا، لأنها تؤثر على جميع جوانب المنظمة وتشكل أساس السياسات والخطط العامة، القرارات التكتيكية تركز على المستوى المتوسط للإدارة، وتشمل تحديد أساليب العمل وتوزيع الموارد والمهام بين الإدارات المختلفة لضمان تحقيق أهداف محددة خلال فترة زمنية متوسطة، القرارات التشغيلية أو التنفيذية تختص بالمسائل اليومية والروتينية داخل المنظمة، والإجراءات التشغيلية، واتخاذ الإجراءات الفورية لحل المشكلات اليومية. وغالباً ما تتخذ هذه القرارات من قبل المديرين الميدانيين أو المشرفين المباشرين القرارات الفردية والجماعية القرارات الفردية يتم اتخاذها من قبل شخص واحد، ويكون غالباً المدير المسؤول، الاستراتيجية الطارئة تتطلب سرعة في اتخاذ القرار لمعالجة المشكلات المفاجئة أو الظروف غير المتوقعة، وغالباً ما تتطلب تقييماً سريعاً للبدائل والمخاطر (1)

تختلف القرارات الإدارية بحسب طبيعة المشكلة ومدى تأثيرها على المنظمة، وكذلك بحسب مستوى المسؤولية الإدارية الذي يتخذ القرار، القرارات الإستراتيجية تتعلق بالخطط والسياسات طويلة المدى للمنظمة، وتشمل تحديد أهداف المنظمة العامة واتجاهاتها المستقبلية. وغالباً ما

(1) علي السلمي، مرجع سبق ذكره ص ص 160 - 159

تتخذ هذه القرارات على مستوى الإدارة العليا، لأنها تؤثر على جميع جوانب المنظمة وتشكل أساس السياسات والخطط العامة ، القرارات التكتيكية تركز على المستوى المتوسط للإدارة، وتشمل تحديد أساليب العمل وتوزيع الموارد والمهام بين الإدارات المختلفة لضمان تحقيق أهداف محددة خلال فترة زمنية متوسطة، القرارات التشغيلية أو التنفيذية تختص بالمسائل اليومية والروتينية داخل المنظمة ، والإجراءات التشغيلية، واتخاذ الإجراءات الفورية لحل المشكلات اليومية. وغالباً ما تتخذ هذه القرارات من قبل المديرين الميدانيين أو المشرفين المباشرين القرارات الفردية والجماعية القرارات الفردية يتم اتخاذها من قبل شخص واحد، ويكون غالباً المدير المسؤول، الاستراتيجية الطارئة تتطلب سرعة في اتخاذ القرار لمعالجة المشكلات المفاجئة أو الظروف غير المتوقعة، وغالباً ما تتطلب تقييماً سريعاً للبدايل والمخاطر⁽¹⁾

القرارات الإدارية تُصنّف وفق عدة معايير، وأهمها درجة الروتينية، مستوى الإدارة، وطبيعة المشكلة. هذا التصنيف يساعد على فهم كيفية التعامل مع القرارات وتطبيقها بشكل صحيح في المؤسسات القرارات الروتينية وهي القرارات اليومية التي تتكرر بانتظام، وغالباً ما يكون لها إجراءات محددة مسبقاً وهذه القرارات تساعد على تسهيل سير العمل اليومي، وتقليل الحاجة للتفكير العميق لكل موقف.

وبالتالي توفير الوقت والجهد وهي محددة، واضحة، غالباً ما تكون مقننة، ولا تحتاج إلى تحليل كبير القرارات غير الروتينية وهي قرارات خاصة بحالات استثنائية أو مشاكل غير متكررة، تتطلب تفكيراً تحليلياً ودراسة متأنية وهي تعكس قدرة الإدارة على الابتكار والتعامل مع المواقف الجديدة والمعقدة، وتساهم في تحسين قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات وهي فريدة، تتطلب تحليل بيانات ومعلومات دقيقة، غالباً ما تكون استراتيجية القرارات الاستراتيجية هي القرارات التي تحدد اتجاهات المنظمة وأهدافها الكبرى على المدى الطويل وتشكل هذه القرارات أساس رؤية المنظمة المستقبلية، وتؤثر على جميع الإدارات الأخرى وهي طويلة المدى، ذات تأثير واسع، تتطلب

(1) عبدالرازق، مرجع سبق ذكره، ص 176 - 175

معلومات دقيقة وتحليل معمق، غالباً يصدرها كبار القادة، القرارات التكتيكية هي قرارات متوسطة المدى تُتخذ لتحقيق أهداف محددة ضمن إطار الخطة الاستراتيجية وتساعد في تنفيذ الاستراتيجيات، وترتبط بين القرارات الاستراتيجية والتنفيذية اليومية وخصائصها متوسطة المدى، تؤثر على بعض الأقسام أو الوحدات، تحتاج إلى تحليل محدود مقارنة بالقرارات الاستراتيجية، القرارات التشغيلية قرارات يومية تهتم بتطبيق السياسات والإجراءات في الأنشطة اليومية وأهميتها استمرارية العمل بكفاءة، وتحافظ على سير العمليات بسلاسة، وتقلل من المخاطر التشغيلية وخصائصها قصيرة المدى، محددة، واضحة، غالباً متكررة، القرارات الفردية والجماعية الفردية تتخذ بواسطة شخص واحد مختص، غالباً المسؤول الأعلى أو المدير المباشر، وتكون سريعة، الجماعية تتخذ من خلال مجموعات أو لجان، خاصة عند الحاجة لتعدد وجهات النظر أو الخبرات، مثل اللجان الاستشارية أو فرق المشروع، وأهمية القرارات الجماعية أنها تزيد من شمولية التحليل وتخفف من المخاطر الناتجة عن القرار الفردي، بينما الفردية أسرع وأسهل في المواقف الروتينية، القرارات المبرمجة وغير المبرمجة المبرمجة: تصدر لمواقف متكررة ويمكن وضع قواعد محددة لها، غير المبرمجة: تصدر لمواقف جديدة أو معقدة، وتحتاج إلى تقييم وتحليل دقيق قبل اتخاذها.(1)

تختلف القرارات الإدارية بحسب طبيعة المشكلة ومدى تأثيرها على المنظمة، وكذلك بحسب مستوى المسؤولية الإدارية الذي يتخذ القرار، القرارات الإستراتيجية تتعلق بالخطط والسياسات طويلة المدى للمنظمة، وتشمل تحديد أهداف المنظمة العامة واتجاهاتها المستقبلية. وغالباً ما تتخذ هذه القرارات على مستوى الإدارة العليا، لأنها تؤثر على جميع جوانب المنظمة وتشكل أساس السياسات والخطط العامة، القرارات التكتيكية تركز على المستوى المتوسط للإدارة، وتشمل تحديد أساليب العمل وتوزيع الموارد والمهام بين الإدارات المختلفة لضمان تحقيق أهداف محددة خلال فترة زمنية متوسطة، القرارات التشغيلية أو التنفيذية تختص بالمسائل اليومية والروتينية داخل المنظمة، والإجراءات التشغيلية، واتخاذ الإجراءات الفورية لحل المشكلات اليومية. وغالباً

(1) سليم بطرس، مرجع سبق ذكره، ص ص 63-62

ما تتخذ هذه القرارات من قبل المديرين الميدانيين أو المشرفين المباشرين القرارات الفردية والجماعية القرارات الفردية يتم اتخاذها من قبل شخص واحد، ويكون غالباً المدير المسؤول، الاستراتيجية الطارئة تتطلب سرعة في اتخاذ القرار لمعالجة المشكلات المفاجئة أو الظروف غير المتوقعة، وغالباً ما تتطلب تقييماً سريعاً للبدائل والمخاطر.⁽¹⁾

ويرى الباحثين أن أنواع القرارات الإدارية يمكن تصنيفها إلى خمسة أنواع وهي القرارات الإستراتيجية، والقرارات التكتيكية، والقرارات التشغيلية أو التنفيذية، القرارات الفردية والجماعية، القرارات الروتينية والاستثنائية، بالإضافة إلى أي أنواع أخرى يمكن اكتشافها مستقبلياً تبعاً للتطورات المحتملة في المستقبل .

(1) درة عبدالباري، مرجع سبق ذكره ص ص 75 - 76

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

المبحث الأول: نبذة عن مصنع مياسم لتصنيع وتعبئة المواد الغذائية

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية و نتائج تحليل البيانات واختبار الفرضيات

المبحث الأول

نبذة عن مصنع مياسم لتصنيع وتعبئة المواد الغذائية

تمهيد:

تعد الصناعات الغذائية من أهم القطاعات الإنتاجية في السودان، لما توفره من منتجات ضرورية تلبي احتياجات المواطنين اليومية، إضافة إلى دورها الكبير في دعم الاقتصاد الوطني وتشجيع الاستثمار المحلي. وفي إطار التوجه الحكومي نحو تعزيز التصنيع الغذائي في الولايات، برز مصنع مياسم لتصنيع وتعبئة المواد الغذائية كأحد المشاريع الصناعية الواعدة في ولاية نهر النيل - محلية بربر، حيث يمثل إضافة حقيقية للقطاع الصناعي الذي يشهد تطوراً ملحوظاً في المنطقة، ويمثل المصنع نموذجاً حقيقياً للمشروعات الإنتاجية التي تقوم على رؤية واضحة واستثمار فعال وإدارة تشغيلية حديثة، إذ يهدف إلى توفير منتجات غذائية ذات جودة عالية وبأسعار مناسبة تتماشى مع احتياجات السوق السودانية، مع تقديم قيمة اقتصادية واجتماعية مضافة للمجتمع المحلي.

تأسيس المصنع ونشأته

تعود بداية نشاط مصنع مياسم إلى عام 2016، حيث تم تأسيسه في أم درمان بعدد محدود من الماكينات وخط إنتاج صغير مخصص لتعبئة عدد من السلع الغذائية الأساسية، مثل العدس والأرز وبعض المنتجات الأخرى. وقد استمر المصنع في التوسع التدريجي حتى أصبح من المشاريع المعروفة في قطاع التعبئة الغذائية.⁽¹⁾

وفي عام 2023، وتحديداً في شهر أكتوبر، قامت إدارة المصنع باتخاذ خطوة استراتيجية تمثلت في نقل عمليات المصنع بالكامل إلى محلية بربر بولاية نهر النيل، وذلك بعد توفير الحكومة لتسهيلات استثمارية ولوجستية أسهمت بشكل كبير في سرعة تنفيذ المشروع، وقد جاء افتتاح المصنع في 17 أكتوبر 2023 بحضور والي ولاية نهر النيل وعدد من المسؤولين، في احتفال

(1) مقابلة مع المدير الإداري لشركة مياسم، بتاريخ 2025-12-15م

رسمي يعكس الاهتمام الرسمي بدعم القطاع الصناعي في الولاية. وتم إنجاز كافة إجراءات التسجيل والترخيص خلال مدة قصيرة بلغت 45 يوماً فقط، مما يعد إنجازاً غير مسبوق في بيئة الاستثمار السودانية.

وقد اختيرت مدينة بربر لعدة أسباب استراتيجية، أبرزها:

1. قربها من مصادر المنتجات الزراعية مثل الحبوب والبقوليات.
2. توفر اليد العاملة المحلية خصوصاً من الخريجين والشباب.
3. الموقع الجغرافي المميز على الطريق القومي بين الخرطوم والولاية الشمالية.
4. استقرار الولاية نسبياً من الناحية الأمنية والاقتصادية مقارنة بولايات أخرى.

المنتجات الرئيسية:

يركز مصنع مياسم على إنتاج وتعبئة مجموعة من المواد الغذائية الأساسية التي يستهلكها المواطن السوداني بشكل يومي، ومن أبرزها: تعبئة العدس بجميع أصنافه، وتعبئة الأرز بأنواعه المختلفة، وتعبئة الحليب، وتعبئة وتصنيع صلصة الطماطم، والتوابل والبهارات المختارة، وتعبئة السكر (في مرحلة التوسع). ويعمل المصنع على توفير منتجات تتميز بالجودة العالية والتغليف الجيد والقياسات المناسبة لاحتياجات السوق والأسعار التنافسية (1).

خطوط الإنتاج:

يتكون المصنع من عدة خطوط إنتاج تعمل بشكل متزامن، أبرزها:

خطوط الغسيل والفرز للبقوليات، وخطوط الطحن والمعالجة الأولية لبعض المنتجات، وخطوط التعبئة الآلية بأحجام مختلفة (250 جرام - 1 كيلو - 25 كيلو)، وخطوط التغليف الحراري ووحدة مراقبة الجودة للتأكد من مطابقة المنتجات للمواصفات. وتعمل إدارة المصنع على إضافة

(1) مقابلة مع المدير الإداري لشركة مياسم، بتاريخ 2025-12-15م

خطوط جديدة لإنتاج: الشاي وتعبئته في عبوات صغيرة، ومنتجات صلصة حديثة بتعبئة معدنية وبلاستيكية، ومنتجات غذائية أخرى للسوق المحلي والخارجي.

العمالة والموارد البشرية:

1. **حجم العمالة:** حيث يوفر مصنع مياسم فرص عمل لأكثر من 258 موظفاً وعاملاً، وهذا يشمل: إداريين، ومهندسين، وعمال تشغيل، وفنيين، وسائقين، وعمال مخازن، ومراقبي جودة. (1)
2. **تميز العمالة المحلية:** أغلب العاملين بالمصنع من أبناء وبنات محلية بربر، خاصة الخريجين الذين وجدوا في المصنع فرصة للتوظيف والمساهمة في تنمية منطقتهم.
3. **التدريب والتأهيل:** يمنح المصنع دورات تدريبية في: مهارات التشغيل، وضبط الجودة، والسلامة المهنية، وأساليب التخزين، وتشغيل خطوط الإنتاج الحديثة.

الأثر الاقتصادي والاجتماعي للمصنع:

الأثر الاقتصادي: يسهم مصنع مياسم في دعم الاقتصاد المحلي والوطني عبر:

- زيادة القيمة المضافة للمنتجات الزراعية بدلاً من تصديرها خاماً.
- تشغيل الشباب وتقليل البطالة.
- خفض تكلفة النقل والاستهلاك في الولاية.
- دعم السوق السودانية بمنتجات ذات جودة وبأسعار مناسبة.
- تحريك اقتصاد الولاية عبر الضرائب والرسوم والخدمات.

(1) مقابلة مع المدير الإداري لشركة مياسم، بتاريخ 2025-12-15

دعم المشاريع الزراعية: دخل المصنع في تعاون وشراكات مع عدد من المشاريع الزراعية في الولاية مثل: مشروع الحسا الزراعي ومشاريع إنتاج الحبوب والبقوليات، وذلك لشراء الإنتاج المحلي واستخدامه في خطوط التصنيع، مما يدعم الزراعة والصناعة في الوقت نفسه.

الأثر الاجتماعي: للمصنع أثر إيجابي على المجتمع المحلي عبر: (1)

- زيادة الاستقرار الأسري بفضل فرص العمل.
- دعم المرأة العاملة عبر وظائف مناسبة.
- المساهمة في تحسين الدخل.
- توفير منتجات غذائية موثوقة للمواطنين في المنطقة.

التحديات التي تواجه المصنع:

1. **تحديات المواد الخام:** تذبذب أسعار المواد الغذائية عالمياً يؤثر على تكاليف التشغيل.
2. **مشاكل النقل واللوجستيات:** بسبب ظروف السودان الحالية، قد تواجه المصانع صعوبة في توفير الوقود والشحن البري والوصول لبعض الأسواق.
3. **المنافسة:** وجود مصانع أخرى داخل وخارج الولاية يتطلب تحسين الجودة باستمرار للحفاظ على مكانة المصنع.

الرؤية المستقبلية لمصنع مياسم:

يسعى المصنع إلى بناء علامة تجارية وطنية رائدة عبر التوسع في خطوط الإنتاج، وإدخال تقنيات صناعية حديثة، وفتح فروع ومراكز توزيع جديدة، وتطوير منتجات ذات تغليف متطور،

(1) مقابلة مع المدير الإداري لشركة مياسم، بتاريخ 2025-12-15

وتصدير بعض المنتجات لدول الجوار مستقبلاً. كما تهدف الإدارة إلى تحويل المصنع ليصبح أحد أكبر مصانع التعبئة الغذائية بالسودان في غضون السنوات القادمة.

الهيكل الإداري التنظيمي للمصنع:

مصنع مياسم لتعبئة المواد الغذائية يمتلك هيكلاً إدارياً يوفر تشغيلاً منظماً وفعالاً، ويساعد في التخطيط والإنتاج والجودة والتسويق. على الرغم من عدم توفر بيانات مجالس الإدارة الرسمية، لكن الهيكل النموذجي التالي يعكس الأدوار الأساسية التي من المفترض أن تكون في منظمة إنتاج صناعي مماثل: (1)

1. مجلس الإدارة / الإدارة العليا:

- رئيس مجلس الإدارة: مسؤول عن اتخاذ القرارات الاستراتيجية العامة وتوجيهات النمو.
- المدير التنفيذي (CEO): مسؤول عن تنفيذ السياسات والاستراتيجيات والتقارير اليومية للإدارة العليا.
- المدير المالي: مسؤول عن التخطيط المالي والميزانيات والتقارير المالية.
- المدير التشغيلي (COO): مسؤول عن إدارة خطوط الإنتاج وضمان سير العمل.
- مدير الجودة: مسؤول عن تطبيق معايير الجودة، والتوافق مع المواصفات الفنية والغذائية.
- مدير التسويق والمبيعات: مسؤول عن ترويج المنتجات وتوسيع الحصة السوقية.
- مدير الموارد البشرية: مسؤول عن التوظيف والتدريب وتنمية الموظفين.
- مدير الخدمات اللوجستية: مسؤول عن نقل المنتجات وتخزينها وتوزيعها.

ثانياً: الأدوار والمسؤوليات التفصيلية

(1) مقابلة مع المدير الإداري لشركة مياسم، بتاريخ 2025-12-15م

1. **الإدارة العليا:** المجلس التنفيذي يصوغ الأهداف الاستراتيجية للمصنع بشكل سنوي وخططي، وتحديد الأسواق المستهدفة داخل السودان وخارجه، والموافقة على ميزانيات الاستثمار والتوسع.
2. **الإنتاج والتشغيل:** مسؤول عن تشغيل خطوط الإنتاج يومياً وضمان توفر المواد الخام وإدارة جداول الإنتاج والتنسيق مع فريق الصيانة لتقليل وقت التوقف.
3. **مراقبة الجودة:** تطبيق معايير صحية وغذائية صارمة أثناء التعبئة والتغليف، واختبار العينات بشكل دوري للتأكد من سلامة الغذاء ومتابعة الشهادات القياسية المطلوبة.
4. **المالية والمحاسبة:** إعداد ميزانية التشغيل السنوية والتقارير الشهرية ومعالجة الرواتب والمصاريف والحسابات البنكية وإعداد تقارير الربح/الخسارة.
5. **التسويق والمبيعات:** تصميم خطط تسويقية للوصول إلى العملاء المحليين وعمليات البيع بالجملة، والموزعين وتجار التجزئة، ودراسة احتياجات السوق لتوسعة خطوط الإنتاج.
6. **الموارد البشرية:** تدريب العمالة المحلية وإدخال برامج تطوير مهني والتوظيف وتنفيذ سياسات السلامة المهنية.
7. **الخدمات اللوجستية:** تنظيم المخازن وإدارة التوزيع للمنتجات النهائية والتنسيق مع شركات النقل للوصول إلى مختلف الولايات (1)

(1) مقابلة مع المدير الإداري لشركة مياسم، بتاريخ 2025-12-15م

المبحث الثاني

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لملاءمته لطبيعة موضوع البحث، حيث يهدف هذا المنهج إلى وصف الظاهرة محل الدراسة كما هي في الواقع، وتحليل العلاقات بين متغيراتها، وصولاً إلى استخلاص نتائج علمية تدعم اختبار فرضيات الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في العاملين بمصنع مياسم لتصنيع وتعبئة المواد الغذائية - محلية بربر، ولاية نهر النيل، ممن لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالعمل المحاسبي أو الإداري، والذين يُسهمون في إعداد المعلومات المحاسبية أو يعتمدون عليها في اتخاذ القرارات الإدارية والاستثمارية.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة الميسرة، نظراً لسهولة الوصول إلى أفرادها، وملاءمتها لطبيعة الدراسة الميدانية. وقد بلغ حجم العينة (25) مفردة، وتم اعتمادها في جميع التحليلات الإحصائية للدراسة.

أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، لما تتميز به من سهولة في التطبيق، وقدرتها على جمع بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي.

وقد تم تصميم الاستبانة بالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع المحاسبة الإدارية واتخاذ القرارات.

مكونات الاستبانة

تكونت الاستبانة من جزأين رئيسيين:

1. الجزء الأول: البيانات الشخصية: ويشمل متغيرات مثل: الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، والتخصص العلمي.
 2. الجزء الثاني: عبارات الدراسة: واحتوى على (20) عبارة موزعة على أربعة محاور تمثل فرضيات الدراسة، بواقع (5) عبارات لكل فرضية، وهي:
 - المحور الأول: استخدام أدوات المحاسبة الإدارية واتخاذ القرارات الإدارية.
 - المحور الثاني: كفاءة معدي البيانات والمعلومات المحاسبية واتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة.
 - المحور الثالث: القوائم المالية واتخاذ القرارات الإدارية.
 - المحور الرابع: المحاسبة الإدارية واتخاذ القرارات الاستثمارية.
- مقياس الدراسة: تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة على عبارات الاستبانة، وفق التدرج الآتي:

- أوافق بشدة (5)
- أوافق (4)
- محايد (3)
- لا أوافق (2)
- لا أوافق بشدة (1)

صدق وثبات أداة الدراسة

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس درجة الثبات الداخلي لفقرات الاستبانة، وذلك بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، وبعد استبعاد متغيرات البيانات الشخصية، والتركيز على فقرات محاور الاستبانة المقاسة وفق مقياس ليكرت الخماسي.

وقد تم تنفيذ الاختبار باستخدام برنامج SPSS، لما يتمتع به من دقة وشيوع في البحوث العلمية، بهدف التأكد من صلاحية الأداة للاستخدام في اختبار فرضيات الدراسة وتحليل علاقات المتغيرات.

جدول رقم (3-2-1) يوضح : نتائج اختبار الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ لفقرات الاستبانة

عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
20	0.807

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية عبر برنامج SPSS ، 2025م

يوضح جدول رقم (3-2-1) نتائج اختبار الثبات لفقرات الاستبانة، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ قيمة قدرها (0.807)، وهي قيمة تشير إلى مستوى ثبات جيد لأداة الدراسة. وتُعد هذه النتيجة مقبولة إحصائيًا، إذ تفوق الحد الأدنى المتعارف عليه في الدراسات الإدارية والاجتماعية، والذي غالبًا ما يُحدد عند (0.70).

وتعكس هذه القيمة درجة عالية من الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة، مما يدل على أن البنود المستخدمة تقيس المفاهيم نفسها بشكل متجانس ومنسجم. كما تؤكد النتائج أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة موثوقية مناسبة، الأمر الذي يسمح بالاعتماد عليها في استكمال التحليلات الإحصائية اللاحقة، واختبار فرضيات الدراسة بثقة علمية.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن الاستبانة صالحة من حيث الثبات، وتفي بمتطلبات البحث العلمي، مما يعزز من مصداقية النتائج التي سيتم التوصل إليها في الفصول اللاحقة من الدراسة.

إجراءات جمع البيانات:

تم توزيع الاستبانة على أفراد العينة ميدانيًا، مع توضيح الهدف من الدراسة وأهمية المشاركة فيها، والتأكيد على سرية المعلومات، واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط. وقد تم استرجاع جميع الاستبانات صالحة للتحليل الإحصائي.

أساليب التحليل الإحصائي: لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية عبر برنامج SPSS:

1. التوزيع التكراري والنسب المئوية لوصف البيانات الشخصية.
2. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف اتجاهات أفراد العينة.
3. اختبار كاي تربيع (Chi-Square Test) لاختبار فرضيات الدراسة.
4. معامل ألفا كرونباخ لاختبار ثبات أداة الدراسة.

الاعتبارات الأخلاقية:

التزمت الدراسة بالاعتبارات الأخلاقية للبحث العلمي، حيث تم التأكيد على سرية البيانات، وعدم استخدام المعلومات إلا لأغراض البحث العلمي، مع احترام رغبة أفراد العينة في المشاركة الطوعية.

ثانياً: نتائج وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

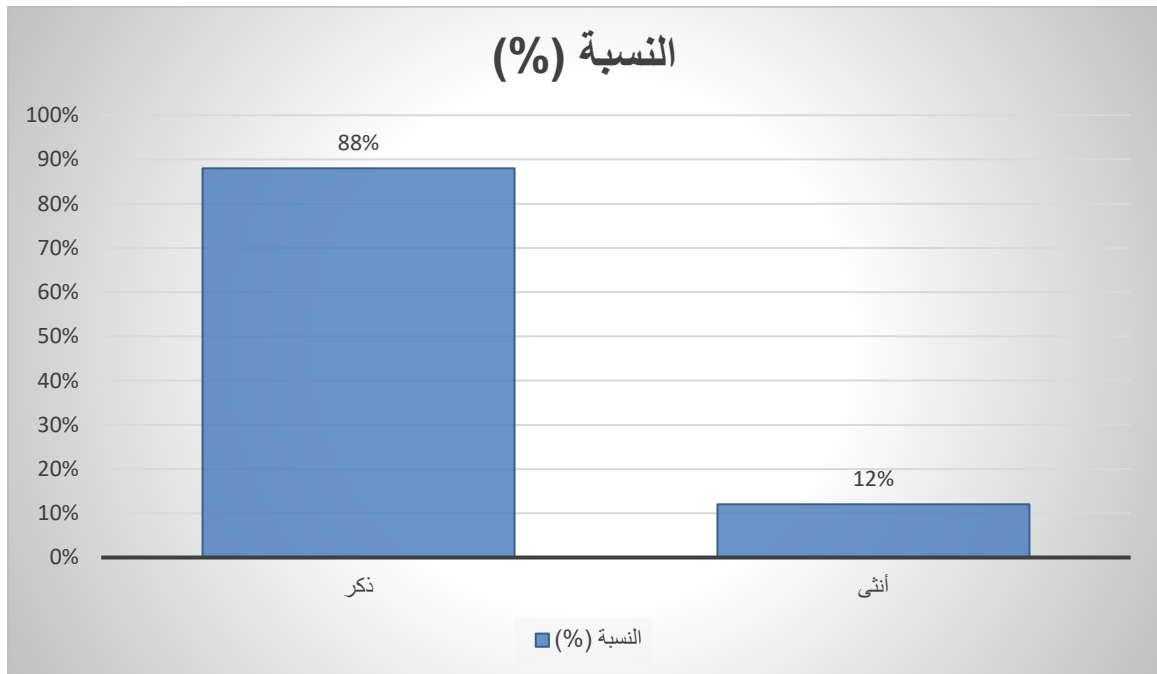
أولاً: التحليل الوصفي للبيانات الشخصية

جدول رقم (3-2-2) يوضح الجنس لأفراد عينة الدراسة

الجنس	النسبة	التكرار
ذكر	88%	22
أنثى	12%	3
المجموع	100%	25

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية عبر برنامج SPSS ، 2025م

شكل رقم (3-2-1) يوضح الجنس لأفراد عينة الدراسة



المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية عبر برنامج SPSS ، 2025م

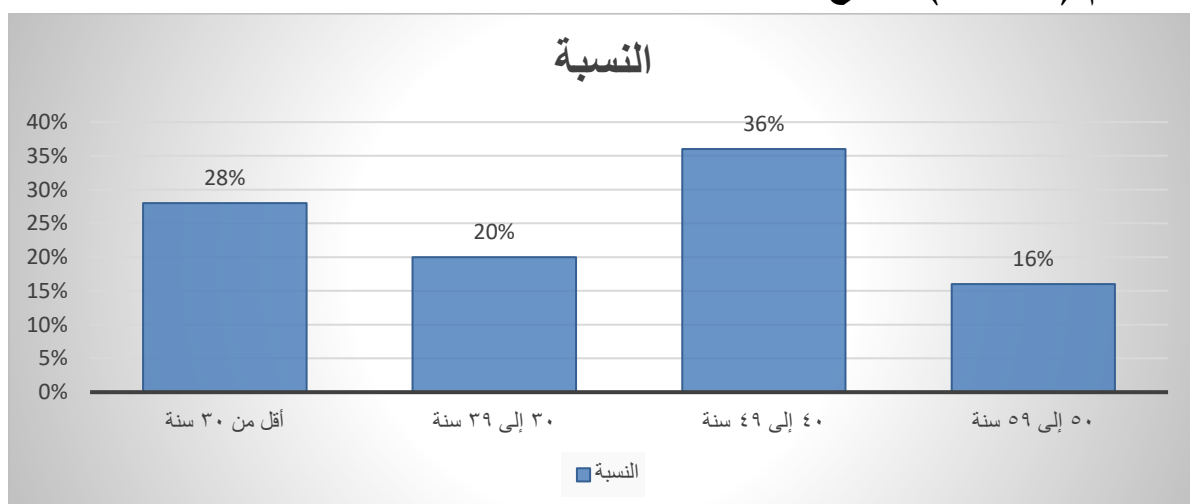
يتضح من الجدول والشكل أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة (88%) ، في حين بلغت نسبة الإناث (12%) ، مما يشير إلى أن آراء الذكور هي الأكثر تمثيلاً داخل العينة المدروسة.

جدول رقم (3-2-3) يوضح العمر لأفراد عينة الدراسة

العمر	النسبة	التكرار
أقل من 30 سنة	28%	7
30 إلى 39 سنة	20%	5
40 إلى 49 سنة	36%	9
50 إلى 59 سنة	16%	4
المجموع	100%	25

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية عبر برنامج SPSS ، 2025م

شكل رقم (2-2-3) يوضح العمر لأفراد عينة الدراسة



المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية عبر برنامج SPSS ، 2025م

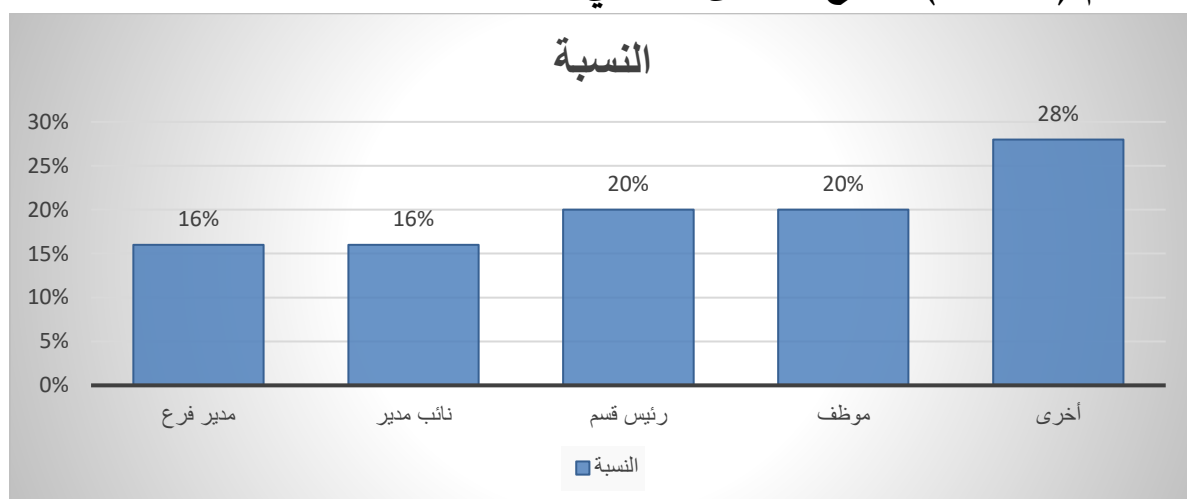
يتضح من الجدول والشكل أن أعلى نسبة من أفراد العينة تقع ضمن الفئة العمرية (40-49 سنة) بنسبة (36%) ، تليها فئة أقل من 30 سنة (28%) ، ثم فئة 30-39 سنة (20%) ، بينما جاءت فئة 50-59 سنة بنسبة (16%) ، وهو ما يدل على أن العينة تميل إلى الفئات ذات الخبرة العملية والنضج الوظيفي.

جدول رقم (3-2-4) يوضح المسمى الوظيفي لأفراد عينة الدراسة

المسمى الوظيفي	النسبة	التكرار
مدير فرع	16%	4
نائب مدير	16%	4
رئيس قسم	20%	5
موظف	20%	5
أخرى	28%	7
المجموع	100%	25

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية عبر برنامج SPSS ، 2025م

شكل رقم (3-2-3) يوضح المسمى الوظيفي لأفراد عينة الدراسة



المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية عبر برنامج SPSS ، 2025م

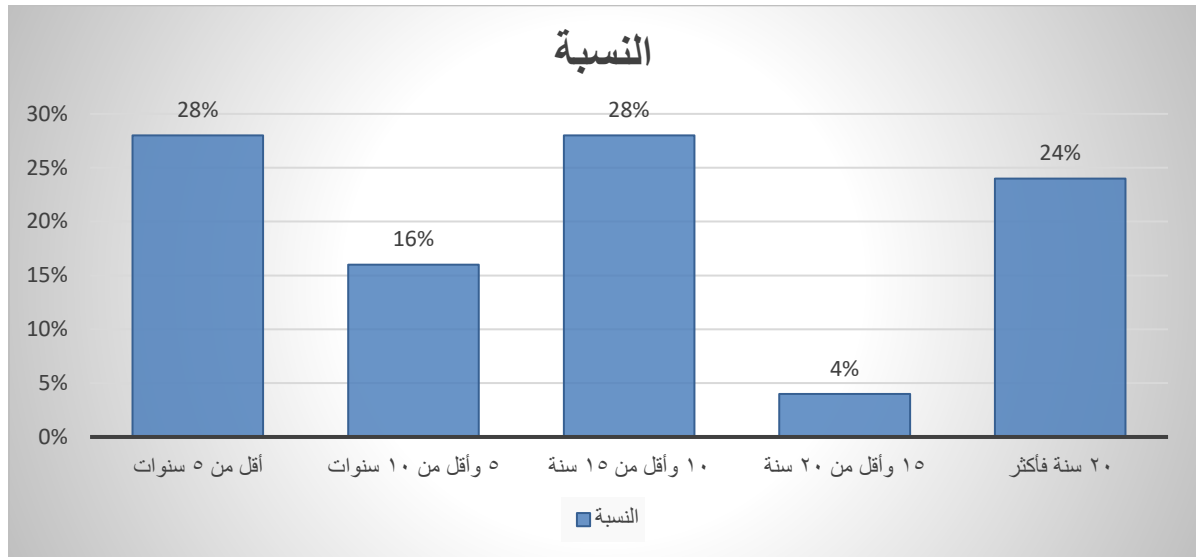
يتضح من الجدول والشكل أن فئة (أخرى) سجلت أعلى نسبة (28%)، بينما توزعت بقية العينة بين رؤساء الأقسام والموظفين بنسبة (20%) لكل منهما، ثم مديري الفروع ونواب المدير بنسبة (16%)، مما يعكس تنوعًا وظيفيًا يدعم شمولية نتائج الدراسة.

جدول رقم (3-2-5) يوضح سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة

سنوات الخبرة	النسبة	التكرار
أقل من 5 سنوات	28%	7
5 وأقل من 10 سنوات	16%	4
10 وأقل من 15 سنة	28%	7
15 وأقل من 20 سنة	4%	1
20 سنة فأكثر	24%	6
المجموع	100%	25

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية عبر برنامج SPSS ، 2025م

شكل رقم (3-2-4) يوضح سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة



المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية عبر برنامج SPSS ، 2025م

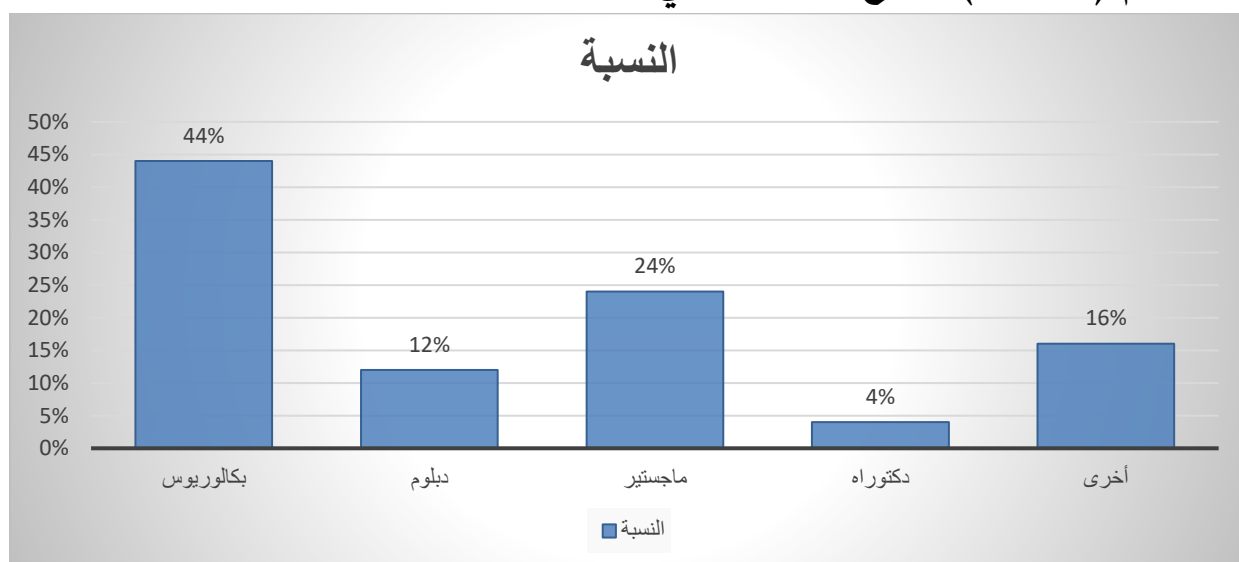
يتضح من الجدول والشكل أن أكبر نسبتي كانتا لفئتي أقل من 5 سنوات و-10 أقل من 15 سنة بنسبة (28%) لكل منهما، تليهما فئة 20 سنة فأكثر بنسبة (24%) ، مما يدل على توازن نسبي بين الخبرات الحديثة والطويلة داخل العينة.

جدول رقم (3-2-6) يوضح المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة

المؤهل العلمي	النسبة	التكرار
بكالوريوس	44%	11
دبلوم	12%	3
ماجستير	24%	6
دكتوراه	4%	1
أخرى	16%	4
المجموع	100%	25

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية عبر برنامج SPSS ، 2025م

جدول رقم (3-2-5) يوضح المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة



المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية عبر برنامج SPSS ، 2025م

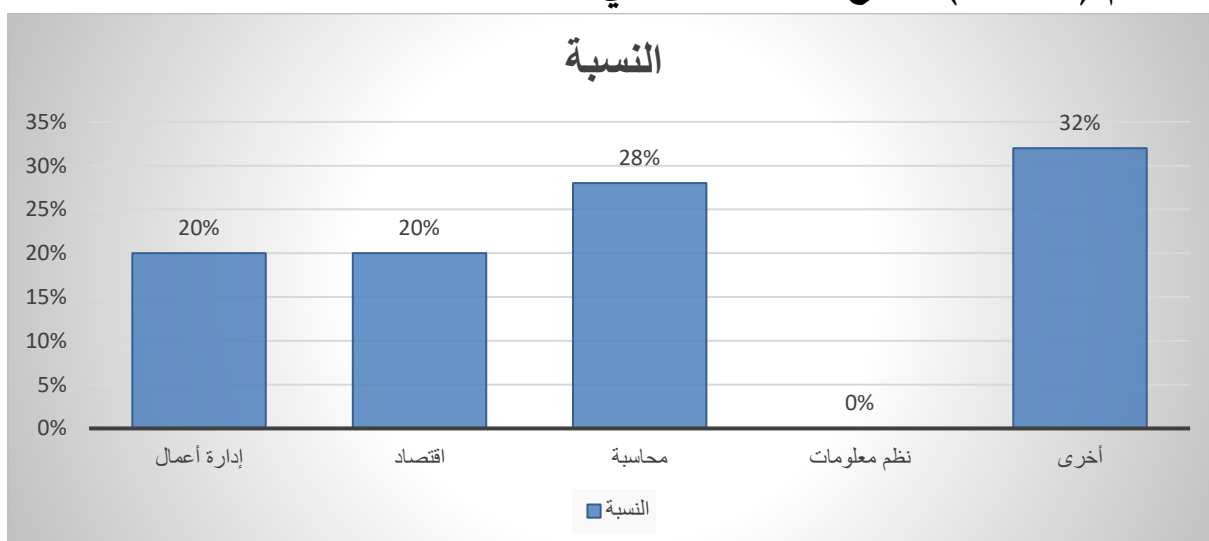
يتضح من الجدول والشكل أن الغالبية من حملة البكالوريوس بنسبة (44%) ، تليها فئة الماجستير بنسبة (24%) ، وهو ما يعكس مستوى علمياً مناسباً لطبيعة موضوع الدراسة المرتبط بالمحاسبة الإدارية واتخاذ القرار.

جدول رقم (3-2-7) يوضح التخصص العلمي لأفراد عينة الدراسة

التكرار	النسبة	التخصص العلمي
5	20%	إدارة أعمال
5	20%	اقتصاد
7	28%	محاسبة
0	0%	نظم معلومات
8	32%	أخرى
25	100%	المجموع

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية عبر برنامج SPSS ، 2025م

شكل رقم (3-2-6) يوضح التخصص العلمي لأفراد عينة الدراسة



المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية عبر برنامج SPSS ، 2025م

يتضح من الجدول والشكل أن أعلى نسبة كانت لتخصص أخرى بنسبة (32%) ، تليها المحاسبة بنسبة (28%) ، ثم إدارة الأعمال والاقتصاد بنسبة (20%) لكل منهما، مما يؤكد أن العينة تضم تخصصات قريبة من مجال الدراسة وتدعم مصداقية النتائج.

ثانياً: التحليل الوصفي لفرضيات البحث:

أولاً: التوزيع التكراري لعبارات الفرضية الأولى

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام أدوات المحاسبة الإدارية واتخاذ القرارات الإدارية.

جدول رقم (3-2-8) يوضح : التوزيع التكراري لعبارات الفرضية الأولى

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
تساهم المعلومات التي توفرها المحاسبة الإدارية في تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية	16 (64%)	5 (20%)	0 (0%)	4 (16%)	0 (0%)
يعتمد صانعو القرار في المنشأة على تقارير المحاسبة الإدارية عند اتخاذ القرارات التشغيلية	4 (16%)	12 (48%)	9 (36%)	0 (0%)	0 (0%)
تساعد أدوات المحاسبة الإدارية في تقليل عدم اليقين عند اتخاذ القرارات الإدارية	8 (32%)	11 (44%)	6 (24%)	0 (0%)	0 (0%)
تسهم المحاسبة الإدارية في اختيار البدائل الإدارية الأكثر ملاءمة	16 (64%)	9 (36%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
يؤدي استخدام المحاسبة الإدارية إلى تحسين دقة القرارات الإدارية على مستوى الأقسام	12 (48%)	13 (52%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)

المصدر: إعداد الباحثون من نتائج التحليل الإحصائي عبر برنامج SPSS ، 2025م

يتضح من جدول رقم (3-2-8) ما يلي:

1. أظهرت نتائج العبارة الأولى أن غالبية أفراد العينة أبدوا موافقة مرتفعة، حيث بلغت نسبة من أجابوا بـ «أوافق بشدة وأوافق» (84%) ، مقابل (16%) لا يوافقون، مما يدل على إدراك قوي لدور المعلومات التي توفرها المحاسبة الإدارية في تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية.

2. بينت نتائج العبارة الثانية أن نسبة أوافق بشدة وأوافق بلغت (64%)، في حين بلغت نسبة المحايدون (36%) ، وهو ما يشير إلى اعتماد ملحوظ على تقارير المحاسبة الإدارية في القرارات التشغيلية مع وجود تباين محدود في مستوى الاتفاق.

3. أوضحت نتائج العبارة الثالثة أن (76%) من أفراد العينة وافقوا بشدة أو وافقوا على أن أدوات المحاسبة الإدارية تقلل من عدم اليقين عند اتخاذ القرارات الإدارية، مقابل (24%) كانت إجاباتهم محايدة، مما يعكس قناعة عامة بأهمية هذه الأدوات في دعم القرار.

4. أظهرت العبارة الرابعة إجماعاً شبه كامل، حيث بلغت نسبة أوافق بشدة وأوافق (100%) ، وهو ما يؤكد الدور المحوري للمحاسبة الإدارية في اختيار البدائل الإدارية الأكثر ملاءمة.

5. كما بينت نتائج العبارة الخامسة أن جميع أفراد العينة (100%) وافقوا بشدة أو وافقوا على أن استخدام المحاسبة الإدارية يؤدي إلى تحسين دقة القرارات الإدارية على مستوى الأقسام، مما يعكس اتفاقاً قوياً يدعم الفرضية الأولى.

ثانياً: التوزيع التكراري لعبارات الفرضية الثانية

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة معدي البيانات والمعلومات المحاسبية واتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة.

جدول رقم (3-2-9) يوضح: التوزيع التكراري لعبارات الفرضية الثانية

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
تتسم البيانات والمعلومات التي يعدها المحاسبون بالدقة الكافية التي يعتمد عليها متخذو القرارات	12 (48%)	13 (52%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
يتم إعداد البيانات المحاسبية في الوقت المناسب بحيث تساعد متخذي القرارات الإدارية	14 (56%)	11 (44%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
يفهم معدو البيانات المحاسبية الاحتياجات الفعلية لمتخذي القرارات الإدارية	10 (40%)	12 (48%)	3 (12%)	0 (0%)	0 (0%)
توجد قنوات تواصل فعالة بين معدي البيانات المحاسبية ومتخذي القرارات الإدارية	8 (32%)	13 (52%)	4 (16%)	0 (0%)	0 (0%)
يلتزم معدو البيانات المحاسبية بتقديم تقارير تتوافق مع متطلبات متخذي القرارات الإدارية	11 (44%)	14 (56%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)

المصدر: إعداد الباحثون من نتائج التحليل الإحصائي عبر برنامج SPSS ، 2025م

يتضح من جدول رقم (3-2-9) ما يلي:

1. أظهرت نتائج العبارة الأولى أن جميع أفراد العينة (100%) أبدوا موافقة قوية (أوافق بشدة وأوافق) على أن البيانات والمعلومات التي يعدها المحاسبون تتسم بالدقة الكافية لاعتمادها في اتخاذ القرارات، مما يعكس ثقة عالية في جودة المعلومات المحاسبية.
2. بينت نتائج العبارة الثانية أن نسبة الموافقة (100%) كذلك، وهو ما يشير إلى أن توقيت إعداد البيانات المحاسبية يُعد مناسباً ويسهم بفاعلية في دعم متخذي القرارات الإدارية.
3. أوضحت نتائج العبارة الثالثة أن غالبية أفراد العينة (88%) وافقوا بشدة أو وافقوا على أن معدي البيانات المحاسبية يفهمون الاحتياجات الفعلية لمتخذي القرارات، مقابل (12%) كانت إجاباتهم محايدة، مما يدل على وجود فهم جيد مع هامش محدود للتحسين.
4. أظهرت العبارة الرابعة أن نسبة أوافق بشدة وأوافق بلغت (84%)، في حين بلغت نسبة المحايدین (16%) ، وهو ما يعكس توفر قنوات تواصل فعالة بين معدي البيانات ومتخذي القرارات، مع وجود بعض التباين في تقييم درجة هذه الفاعلية.
5. كما بينت نتائج العبارة الخامسة أن جميع أفراد العينة (100%) وافقوا بشدة أو وافقوا على التزام معدي البيانات المحاسبية بتقديم تقارير تتوافق مع متطلبات متخذي القرارات الإدارية، مما يعزز دعم الفرضية الثانية.

ثالثاً: التوزيع التكراري لعبارات الفرضية الثالثة

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القوائم المالية واتخاذ القرارات الإدارية.

جدول رقم (3-2-10) يوضح: التوزيع التكراري لعبارات الفرضية الثالثة (N = 25)

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
تعتمد الإدارة على القوائم المالية بشكل رئيسي عند اتخاذ القرارات الإدارية	13 (52%)	8 (32%)	4 (16%)	0 (0%)	0 (0%)
تؤثر درجة دقة القوائم المالية على جودة القرارات الإدارية	13 (52%)	12 (48%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
تساعد القوائم المالية في تقييم البدائل المتاحة قبل اتخاذ القرار الإداري	8 (32%)	8 (32%)	9 (36%)	0 (0%)	0 (0%)
تؤدي القوائم المالية إلى تحسين قدرة الإدارة على التخطيط واتخاذ القرارات المستقبلية	8 (32%)	9 (36%)	8 (32%)	0 (0%)	0 (0%)
تسهم القوائم المالية في تقليل مخاطر القرارات الإدارية	13 (52%)	12 (48%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية عبر برنامج SPSS ، 2025م

يتضح من جدول رقم (3-2-10):

1. أظهرت العبارة الأولى أن نسبة الموافقة (أوافق + أوافق بشدة) بلغت (84%)، مقابل (16%) محايدتين، مما يدل على اعتماد واضح للإدارة على القوائم المالية عند اتخاذ القرارات الإدارية.

2. بينت العبارة الثانية إجماعاً قوياً، حيث بلغت نسبة الموافقة (100%)، وهو ما يؤكد الأثر المباشر لدقة القوائم المالية على جودة القرارات الإدارية.
 3. أوضحت العبارة الثالثة أن نسبة الموافقة بلغت (64%)، مقابل (36%) محايدین، مما يشير إلى دور معتبر للقوائم المالية في تقييم البدائل المتاحة قبل اتخاذ القرار.
 4. أظهرت العبارة الرابعة أن نسبة الموافقة بلغت (68%)، مع وجود (32%) محايدین، وهو ما يعكس إدراكاً جيداً لدور القوائم المالية في دعم التخطيط والقرارات المستقبلية.
 5. كما بينت العبارة الخامسة أن نسبة الموافقة بلغت (100%)، مما يدل على اتفاق أفراد العينة على مساهمة القوائم المالية في تقليل مخاطر القرارات الإدارية.
- وبذلك تدعم نتائج التوزيع التكراري قبول الفرضية الثالثة.

رابعاً: التوزيع التكراري لعبارات الفرضية الرابعة

الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المحاسبة الإدارية واتخاذ القرارات الاستثمارية.

جدول رقم (3-2-11): التوزيع التكراري لعبارات الفرضية الرابعة (N = 25)

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
تعتمد الإدارة على معلومات المحاسبة الإدارية عند اتخاذ القرارات الاستثمارية	12 (48%)	10 (40%)	3 (12%)	0 (0%)	0 (0%)
تؤثر تقارير المحاسبة الإدارية على قدرة الإدارة في تقييم جدوى المشروعات الاستثمارية	14 (56%)	11 (44%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
تساعد أدوات المحاسبة الإدارية في تقدير المخاطر المرتبطة بالقرارات الاستثمارية	12 (48%)	9 (36%)	4 (16%)	0 (0%)	0 (0%)
تسهم معلومات المحاسبة الإدارية في تحسين دقة التنبؤ بالعوائد الاستثمارية	12 (48%)	8 (32%)	5 (20%)	0 (0%)	0 (0%)
تؤثر جودة المعلومات المقدمة من المحاسبة الإدارية على اختيار البدائل الاستثمارية المناسبة	13 (52%)	12 (48%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية عبر برنامج SPSS ، 2025م

يتضح من جدول رقم (3-2-11) أن :

1. أظهرت العبارة الأولى أن نسبة الموافقة بلغت (88%)، مما يدل على اعتماد واضح للإدارة على معلومات المحاسبة الإدارية عند اتخاذ القرارات الاستثمارية.
2. بينت العبارة الثانية إجماعاً قوياً، حيث بلغت نسبة الموافقة (100%)، وهو ما يؤكد أهمية تقارير المحاسبة الإدارية في تقييم جدوى المشروعات الاستثمارية.
3. أوضحت العبارة الثالثة أن نسبة الموافقة بلغت (84%)، مقابل (16%) محايدين، مما يعكس دور أدوات المحاسبة الإدارية في تقدير المخاطر الاستثمارية.
4. أظهرت العبارة الرابعة أن نسبة الموافقة بلغت (80%)، مع وجود (20%) محايدين، وهو ما يشير إلى إسهام معلومات المحاسبة الإدارية في تحسين دقة التنبؤ بالعوائد الاستثمارية.
5. كما بينت العبارة الخامسة أن نسبة الموافقة بلغت (100%)، مما يدل على اتفاق أفراد العينة على أن جودة المعلومات المحاسبية تؤثر مباشرة على اختيار البدائل الاستثمارية المناسبة.

وبذلك تدعم نتائج التوزيع التكراري قبول الفرضية الرابعة.

ثانيًا: الإحصاء الوصفي لعبارات فرضيات الدراسة

أولًا: الإحصاء الوصفي لعبارات الفرضية الأولى

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام أدوات المحاسبة الإدارية واتخاذ القرارات الإدارية.

جدول رقم (3-2-12) يوضح : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعببارات الفرضية الأولى

العبارة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
تساهم المعلومات التي توفرها المحاسبة الإدارية في تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية	0.99	4.32
يعتمد صانعو القرار في المنشأة على تقارير المحاسبة الإدارية عند اتخاذ القرارات التشغيلية	0.83	3.80
تساعد أدوات المحاسبة الإدارية في تقليل عدم اليقين عند اتخاذ القرارات الإدارية	0.78	4.08
تسهم المحاسبة الإدارية في اختيار البدائل الإدارية الأكثر ملاءمة	0.49	4.64
يؤدي استخدام المحاسبة الإدارية إلى تحسين دقة القرارات الإدارية على مستوى الأقسام	0.51	4.48

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية عبر برنامج SPSS ، 2025م

يتضح من الجدول أن جميع المتوسطات الحسابية لعببارات الفرضية الأولى جاءت أعلى من الوسط الفرضي (3) ، حيث تراوحت بين (3.80 – 4.64)، مما يدل على اتجاه إيجابي قوي لدى أفراد العينة نحو استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في دعم اتخاذ القرارات. كما تشير القيم

المنخفضة نسبياً للانحراف المعياري إلى وجود تجانس في آراء أفراد العينة، وبذلك تدعم النتائج قبول الفرضية الأولى.

ثانياً: الإحصاء الوصفي لعبارات الفرضية الثانية

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة معدّي البيانات والمعلومات المحاسبية واتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة.

جدول رقم (3-2-13) يوضح: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الفرضية الثانية

الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العبارة
4.48	0.51	تتسم البيانات والمعلومات التي يعدها المحاسبون بالدقة الكافية التي يعتمد عليها متخذو القرارات
4.56	0.51	يتم إعداد البيانات المحاسبية في الوقت المناسب بحيث تساعد متخذي القرارات الإدارية
4.28	0.68	يفهم معدو البيانات المحاسبية الاحتياجات الفعلية لمتخذي القرارات الإدارية
4.16	0.75	توجد قنوات تواصل فعالة بين معدّي البيانات المحاسبية ومتخذي القرارات الإدارية
4.44	0.51	يلتزم معدو البيانات المحاسبية بتقديم تقارير تتوافق مع متطلبات متخذي القرارات الإدارية

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية عبر برنامج SPSS ، 2025م
تشير نتائج الجدول إلى أن المتوسطات الحسابية لعبارات الفرضية الثانية جاءت مرتفعة، حيث تراوحت بين (4.16 – 4.56)، وهي أعلى من الوسط الفرضي للدراسة، مما يعكس مستوى عالٍ من كفاءة معدّي البيانات والمعلومات المحاسبية من حيث الدقة، والتوقيت، والتواصل، وفهم

احتياجات متخذي القرار. كما تعكس قيم الانحراف المعياري المحدودة تقارباً في استجابات أفراد العينة، وهو ما يدعم قبول الفرضية الثانية.

ثالثاً: الإحصاء الوصفي لعبارات الفرضية الثالثة

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القوائم المالية واتخاذ القرارات الإدارية.

جدول رقم (3-2-14) يوضح: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الفرضية الثالثة

العبارة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
تعتمد الإدارة على القوائم المالية بشكل رئيسي عند اتخاذ القرارات الإدارية	0.70	4.36
تؤثر درجة دقة القوائم المالية على جودة القرارات الإدارية	0.51	4.52
تساعد القوائم المالية في تقييم البدائل المتاحة قبل اتخاذ القرار الإداري	0.84	3.96
تؤدي القوائم المالية إلى تحسين قدرة الإدارة على التخطيط واتخاذ القرارات المستقبلية	0.82	4.00
تسهم القوائم المالية في تقليل مخاطر القرارات الإدارية	0.51	4.52

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية عبر برنامج SPSS ، 2025م
يتضح من الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبارات الفرضية الثالثة جميعها جاءت أعلى من الوسط الفرضي (3) ، حيث تراوحت بين (3.96 – 4.52)، مما يشير إلى اتفاق واضح بين أفراد العينة على أهمية القوائم المالية في دعم اتخاذ القرارات الإدارية وتقليل مخاطرها، مع مستوى تشتت منخفض نسبياً في الاستجابات.

رابعاً: الإحصاء الوصفي لعبارات الفرضية الرابعة

الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المحاسبة الإدارية واتخاذ القرارات الاستثمارية.

جدول رقم (3-2-15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الفرضية الرابعة

البيان	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
تعتمد الإدارة على معلومات المحاسبة الإدارية عند اتخاذ القرارات الاستثمارية	0.70	4.36
تؤثر تقارير المحاسبة الإدارية على قدرة الإدارة في تقييم جدوى المشروعات الاستثمارية	0.51	4.56
تساعد أدوات المحاسبة الإدارية في تقدير المخاطر المرتبطة بالقرارات الاستثمارية	0.72	4.32
تسهم معلومات المحاسبة الإدارية في تحسين دقة التنبؤ بالعوائد الاستثمارية	0.74	4.28
تؤثر جودة المعلومات المقدمة من المحاسبة الإدارية على اختيار البدائل الاستثمارية المناسبة	0.51	4.52

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية عبر برنامج SPSS ، 2025م
تشير النتائج إلى أن المتوسطات الحسابية لعبارات الفرضية الرابعة جاءت مرتفعة جميعها، وتجاوزت الوسط الفرضي بفارق واضح، مما يدل على قناعة قوية لدى أفراد العينة بدور المحاسبة الإدارية في دعم القرارات الاستثمارية من حيث التقييم، والتنبؤ، وتقدير المخاطر. كما تعكس قيم الانحراف المعياري المحدودة تجانساً نسبياً في الآراء، وهو ما يدعم قبول الفرضية الرابعة.

اختبار فرضيات الدراسة باستخدام اختبار كاي تربيع:

جدول رقم (3-2-16): نتائج اختبار كاي تربيع لفرضيات الدراسة (المحاور الكلية)

القرار	مستوى الدلالة (Sig.)	قيمة كاي تربيع	الفرضية
قبول	0.000	147.2	الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام أدوات المحاسبة الإدارية واتخاذ القرارات الإدارية
قبول	0.000	147.2	الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة معدي البيانات والمعلومات المحاسبية واتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة
قبول	0.000	160.0	الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القوائم المالية واتخاذ القرارات الإدارية
قبول	0.000	160.0	الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المحاسبة الإدارية واتخاذ القرارات الاستثمارية

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية عبر برنامج SPSS ، 2025م

أظهرت نتائج اختبار كاي تربيع للمحاور الكلية أن قيم مستوى الدلالة الإحصائية (Sig.) لجميع فرضيات الدراسة جاءت أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التوزيع الفعلي لاستجابات أفراد العينة والتوزيع الفرضي لمقياس ليكرت الخماسي. ويعكس ذلك أن اتجاهات أفراد العينة لم تكن عشوائية، بل اتجهت بصورة واضحة نحو الموافقة، الأمر الذي يدعم صحة فرضيات الدراسة ويعزز مصداقية النتائج المتحصل عليها.

مناقشة فرضيات الدراسة

مناقشة الفرضية الأولى

نص الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام أدوات المحاسبة الإدارية واتخاذ القرارات الإدارية.

أظهرت نتائج اختبار كاي تربيع للمحور الأول أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية كانت أقل من (0.05)، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام أدوات المحاسبة الإدارية واتخاذ القرارات الإدارية. ويشير ذلك إلى أن استجابات أفراد العينة جاءت منحرفة دلاليًا عن التوزيع الفرضي، ومتجهة بوضوح نحو الموافقة، وهو ما يعكس إدراكًا قويًا لأهمية أدوات المحاسبة الإدارية في دعم عملية اتخاذ القرار. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن أدوات المحاسبة الإدارية توفر معلومات تحليلية تساعد الإدارة على المفاضلة بين البدائل، وتحسين جودة القرار، وتقليل درجة عدم التأكد المصاحبة للقرارات الإدارية، الأمر الذي يجعلها عنصرًا أساسيًا في العمل الإداري المعاصر.

مناقشة الفرضية الثانية

نص الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة معدي البيانات والمعلومات المحاسبية واتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة.

بيّنت نتائج اختبار كاي تربيع للمحور الثاني وجود دلالة إحصائية عند مستوى أقل من (0.05)، مما يؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة معدي البيانات والمعلومات المحاسبية واتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة. وتعكس هذه النتيجة أن جودة القرار الإداري لا تعتمد فقط على توفر البيانات، وإنما ترتبط بدرجة كبيرة بكفاءة من يقوم بإعدادها من حيث الدقة، والتوقيت، وفهم احتياجات متخذي القرار. كما تشير النتائج إلى أن أفراد العينة يدركون أهمية العنصر البشري المحاسبي بوصفه حلقة وصل محورية بين المعلومات المحاسبية والقرار الإداري، وهو ما يعزز من رشادة القرارات المتخذة داخل المؤسسات.

مناقشة الفرضية الثالثة

نص الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القوائم المالية واتخاذ القرارات الإدارية. أوضحت نتائج اختبار كاي تربيع للمحور الثالث أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية كانت أقل من (0.05)، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القوائم المالية واتخاذ القرارات

الإدارية. ويعكس ذلك اعتماد الإدارة بدرجة ملموسة على القوائم المالية في تقييم الأداء، وتقدير البدائل، والتخطيط المستقبلي. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن القوائم المالية تمثل مصدرًا رسميًا وموثوقًا للمعلومات، وتوفر صورة شاملة عن الوضع المالي للمؤسسة، الأمر الذي يجعلها أداة أساسية في تقليل مخاطر القرار وتعزيز كفاءته. كما تشير النتائج إلى أن دقة القوائم المالية تعد عاملاً حاسماً في تحسين جودة القرارات الإدارية.

مناقشة الفرضية الرابعة

نص الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المحاسبة الإدارية واتخاذ القرارات الاستثمارية.

أظهرت نتائج اختبار كاي تربيع للمحور الرابع وجود دلالة إحصائية عند مستوى أقل من (0.05)، مما يؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المحاسبة الإدارية واتخاذ القرارات الاستثمارية. وتشير هذه النتيجة إلى أن معلومات المحاسبة الإدارية تلعب دوراً محورياً في تقييم جدوى المشروعات الاستثمارية، وتقدير المخاطر، والتنبؤ بالعوائد المستقبلية. ويعكس ذلك وعي أفراد العينة بأهمية المعلومات المحاسبية التحليلية في دعم القرارات الاستثمارية، خاصة في ظل بيئات تتسم بعدم اليقين والمنافسة. كما تدل النتائج على أن جودة المعلومات المحاسبية تعد عاملاً مؤثراً في اختيار البدائل الاستثمارية الأكثر كفاءة.

الخلاصة:

في ضوء نتائج اختبار كاي تربيع ومناقشة الفرضيات الأربع، يمكن القول إن الدراسة أثبتت إحصائياً الدور المحوري للمحاسبة الإدارية، وكفاءة المعلومات المحاسبية، والقوائم المالية في دعم اتخاذ القرارات الإدارية والاستثمارية. وقد أظهرت النتائج انسجاماً واضحاً بين الاتجاهات النظرية والواقع التطبيقي لعينة الدراسة، مما يعزز القيمة العلمية والتطبيقية للدراسة.

الخاتمة

أولاً: النتائج

ثانياً: التوصيات

ثالثاً: قائمة المراجع والمصادر

رابعاً: الملاحق

أولاً: النتائج:

توصل الباحثون من خلال الدراسة الى النتائج التالية:

1. تلعب المحاسبة الإدارية دوراً مهماً في دعم اتخاذ القرارات الإدارية داخل المؤسسات.
2. تسهم كفاءة معدّي البيانات والمعلومات المحاسبية في تعزيز رشادة القرارات الإدارية.
3. تعتمد الإدارة على القوائم المالية عند اتخاذ القرارات الإدارية.
4. تؤثر المحاسبة الإدارية تأثيراً مباشراً في دعم القرارات الاستثمارية.
5. تسهم المحاسبة الإدارية في اختيار البدائل الإدارية الأكثر ملاءمة.
6. يؤدي استخدام المحاسبة الإدارية إلى تحسين دقة القرارات الإدارية.
7. تؤثر دقة القوائم المالية على جودة القرارات الإدارية.
8. تسهم تقارير المحاسبة الإدارية في تقييم جدوى المشروعات الاستثمارية.

ثانيًا: التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحثون بما يلي:

1. يجب تعزيز استخدام المحاسبة الإدارية في دعم اتخاذ القرارات الإدارية داخل المؤسسات.
2. يجب الاهتمام برفع كفاءة معدي البيانات والمعلومات المحاسبية من خلال برامج التدريب المستمر.
3. يجب تحسين جودة ودقة القوائم المالية والالتزام بالمعايير المحاسبية المعتمدة.
4. يجب الاعتماد على المحاسبة الإدارية عند اتخاذ القرارات الاستثمارية.
5. يجب استخدام المحاسبة الإدارية عند المفاضلة بين البدائل الإدارية المختلفة.
6. يجب توظيف أدوات المحاسبة الإدارية بما يساهم في رفع دقة القرارات الإدارية.
7. يجب الاهتمام بدقة القوائم المالية عند استخدامها في اتخاذ القرارات الإدارية.
8. يجب الاعتماد على تقارير المحاسبة الإدارية في تقييم جدوى المشروعات الاستثمارية.

ثالثاً: قائمة المراجع والمصادر

<https://www.accountingw.com/2023/ob/natural-of-management-and-its-objectives.html>

إبراهيم أحمد، المحاسبة الإدارية، المفاهيم، الأدوات، التطبيقات، ط4، عمّان، دار وائل للنشر
أحمد أحمد صديق العوض، عبداللطيف سيدة مصطفى، وآخرون، دور نظم المعلومات الإدارية
والمحاسبية في اتخاذ القرارات، بكالوريوس، السودان، نهر النيل، جامعة الشيخ عبدالله البدري،
غير منشور

البحوث والدوريات

بخيت أحمد إبراهيم، أحمد أيوب محمد عثمان، وآخرون، أثر استخدام نظم المعلومات المحاسبية
في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، رسالة بكالوريوس، السودان، جامعة الشيخ عبدالله البدري،
2018م، غير منشور

الجلاب درويش مصطفى، دور أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في تطوير الأداء المالي،
رسالة ماجستير، غزة، الجامعة الإسلامية، غير منشور

خليل محمد، إدارة اتخاذ القرار الإداري، ط1، عمّان، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2006م
خيرت مصطفى عبدالمنعم، المحاسبة الإدارية، الرقابة وتقييم الأداء، اتخاذ القرارات، اندماج
المصارف التجارية، السياسات المحاسبية، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2017م
درة عبدالباري، مبادئ الإدارة، ط1، عمّان، دار وائل للنشر، 2011م

1. الرسائل الجامعية غير المنشورة

زامل أحمد محمد، دور المحاسبة الإدارية في القرن الحادي والعشرين، مجلة البحوث التجارية،
العدد 43، المجلد 1، 2021م

سعيد جاسم، القرارات الإدارية، الأسس، النماذج، الأساليب، عمّان، دار وائل للنشر، 2018م
سليم بطرس، أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، ط1، عمّان، مكتبة الشهيد خالد حسن،
2009م

ظاهر أحمد حسن، المحاسبة الإدارية، ط1، عمّان، الأردن، وائل للطباعة والنشر، 2002م
عبدالرزاق، الإدارة، الأصول والتطبيقات المعاصرة، ط1، عمّان، دار الصفاء للنشر، 2018م
عبدالكريم أحمد، المحاسبة الإدارية بين النظرية والتطبيق، ط2، عمّان، دار الحامد للنشر والتوزيع
عبدالله رياض هاشم، فتح الرحمن خالد عقيل، وآخرون، دور المحاسبة الإدارية في تنفيذ التخطيط
الاستراتيجي، رسالة بكالوريوس، السودان، ولاية نهر النيل، جامعة الشيخ عبدالله البدري، غير
منشور

عبدالوهاب نصر علي، مبادئ المحاسبة الإدارية، جامعة الإسكندرية، دار التعليم الجامعي،
2016م

عطية عبدالعزيز، مدخل حديث في المحاسبة الإدارية وتطبيقاتها المعاصرة، ط1، عمّان، دار
الصفاء، 2021م

علي السلمي، مبادئ الإدارة، مدخل وظيفي وسلوكي، ط1، القاهرة، دار جامعة القاهرة للنشر،
2008م

علي عبدالله، المحاسبة الإدارية الحديثة، مدخل لتطوير الأداء واتخاذ القرار الإداري، ط2، عمّان،
دار وائل للنشر

2. القرآن الكريم

3. الكتب

محمد عباس بدوي، المحاسبة الإدارية ودراسات الجدوى الاقتصادية، الإسكندرية، المكتب الجامعي
الحديث، 2009م

محمد عبدالله، المحاسبة الإدارية والتخطيط المالي، ط1، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة،
2017م

محمد فوزي، المحاسبة الإدارية والرقابة على الأداء، ط1، عمّان، دار وائل للنشر، 2018م
محمد يوسف، المحاسبة الإدارية، مدخل معاصر لاتخاذ القرارات الإدارية والرقابة على الأداء،
ط3، القاهرة، الدار الجامعية

محمود أبو القاسم حسين، طه صفاء الأمين، وآخرون، جودة المعلومات المحاسبية وأثرها في اتخاذ القرارات الإدارية، بكالوريوس، السودان، نهر النيل، جامعة الشيخ عبدالله البدرى، غير منشور
مراد حلمي، المحاسبة الإدارية، الأسس والتطبيقات المعاصرة، ط1، القاهرة، دار الفكر العربي،
2019م

4. المصادر الإلكترونية

5. المقابلات الشخصية

رابعاً: الملاحق

مقابلة مع المدير الإداري لشركة مياسم، بتاريخ 15، 12، 2025م

مؤيد عبدالحسين، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، ط1، الشارقة، مكتبة الجامعة، 2009م
نصر صالح محمد، دليل الطالب في المحاسبة الإدارية، ط1، غريان، ليبيا، الدار الجامعية للنشر
والتوزيع والطباعة، 2006م

نور أحمد، المحاسبة الإدارية وبحوث العمليات، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 1989م

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الشيخ عبد الله البدرى

كلية العلوم الإدارية والاقتصادية

قسم المحاسبة

الاخ الفاضل /الاخت الفاضلة:

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته وبعد،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع البيانات اللازمة للدراسة البحثية كأحد المتطلبات لنيل درجة بكالوريوس الشرف في المحاسبة بعنوان (أثر استخدام أدوات المحاسبة الإدارية على اتخاذ القرارات الإدارية). نظراً لأهمية رأيك في هذا المجال، أرجو منك التكرم لتحديد مدي الموافقة أمام العبارات الموضحة بالاستبانة بدقة ومصادقية، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة علي دقة ووضوح إجاباتك، كما نحيطكم علماً بأن إجاباتك سيتعامل بسرية مطلقة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط وسوف تكون هذه الدراسة تحت طلبكم متي رقبتم في ذلك.

الباحثون

- (1) رهنف هيثم محمد احمد
- (2) لمياء عادل السيد محمد
- (3) فاطمة عبد المنعم احمد محمد
- (4) رية منصور سعيد الخير
- (5) امنة معتز عمر احمد

تفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

القسم الأول: البيانات الشخصية

أرجو التكرم بوضع علامة (√) أمام الخيار الذي يناسبك

1/ الجنس:

ذكر () انثى ()

1/ العمر:

اقل من 30 سنة () 30 سنة الى 39 سنة () 40 سنة الى 49 () 50 الى 59 () 60 سنة فما فوق ().

4/ المسمى الوظيفي:

مدير فرع () نائب مدير () رئيس قسم () موظف () اخرى حددها

.....

5 / الخبرة:

اقل من 5 سنوات () 5 و اقل من 10 سنة () 10 و اقل من 15 سنة () 15 وأقل من 20 سنة () 20 سنة فأكثر ().

2/ المؤهل العلمي:

بكالوريوس () دبلوم () ماجستير () دكتوراه ()

3/ التخصص العلمي:

ادارة اعمال () اقتصاد () محاسبة () اخرى حددها :

.....

القسم الثاني: البيانات أرجو التكرم بوضع علامة (√) امام مستوى الموافقة المناسب:
الفرضية الاولى: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المحاسبة الإدارية واتخاذ القرارات الادارية

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
1	تساهم المعلومات التي توفرها المحاسبة الإدارية في تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية					
2	يعتمد صانعو القرار في المنشأة على تقارير المحاسبة الإدارية عند اتخاذ القرارات التشغيلية					
3	تساعد أدوات المحاسبة الإدارية في تقليل عدم اليقين عند اتخاذ القرارات الإدارية					
4	تسهم المحاسبة الإدارية في اختيار البدائل الإدارية الأكثر ملائمة					
5	يؤدي استخدام المحاسبة الإدارية الى تحسين دقة القرارات الإدارية على مستوى الأقسام					

الفرضية الثانية: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة معدي البيانات والمعلومات المحاسبية واتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
1	تتسم البيانات والمعلومات التي يعدها المحاسبون بالدقة الكافية التي يعتمد عليها متخذو القرارات					
2	يتم اعداد البيانات المحاسبية في الوقت المناسب بحيث تساعد متخذي القرارات الإدارية					
3	يفهم معدو البيانات المحاسبية الاحتياجات الفعلية لمتخذي القرارات الإدارية					
4	توجد قنوات تواصل فعالة بين معدي البيانات المحاسبية ومتخذي القرارات الإدارية					
5	يلتزم معدو البيانات المحاسبية بتقديم تقارير تتوافق مع متطلبات متخذي القرارات الإدارية					

الفرضية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القوائم المالية واتخاذ القرارات الإدارية

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تعتمد الإدارة على القوائم المالية بشكل رئيسي عند اتخاذ القرارات الإدارية					
2	تؤثر درجة دقة القوائم المالية على جودة القرارات الإدارية					
3	تساعد القوائم المالية في تقييم البدائل المتاحة قبل اتخاذ القرار الإداري					
4	تؤدي القوائم المالية الى تحسين قدرة الإدارة على التخطيط واتخاذ القرارات المستقبلية					
5	تسهم القوائم المالية في تقليل مخاطر القرارات الإدارية					

الفرضية الرابعة: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المحاسبة الإدارية واتخاذ القرارات الاستثمارية

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
1	تعتمد الإدارة على معلومات المحاسبة الإدارية عند اتخاذ القرارات الاستثمارية					
2	تؤثر تقارير المحاسبة الإدارية على قدرة الإدارة في تقييم جدوى المشروعات الاستثمارية					
3	تساعد أدوات المحاسبة الإدارية في تقدير المخاطر المرتبطة بالقرارات الاستثمارية					
4	تسهم معلومات المحاسبة الإدارية في تحسين دقة التنبؤ بالعوائد الاستثمارية					
5	تؤثر جودة المعلومات المقدمة من المحاسبة الإدارية على اختيار البدائل الاستثمارية المناسبة					

شكراً جزيلاً لك على مشاركتك ورائك القيمة.

قائمة المحكمين

الاسم	الجامعة	الدرجة العلمية
أحمد على أحمد عمر	وادي النيل	أستاذ مشارك