



www.mecsaj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الأربعون ( آب ) 2020

ISSN: 2617-9563

## دور أساليب المحاسبة الإدارية في التخطيط والرقابة في المنشآت الصناعية- دراسة ميدانية

د. عبد المطلب عثمان محمود دليل  
أستاذ المحاسبة والتمويل المشارك  
كلية البيان للعلوم والتكنولوجيا- السودان

د. محمد إسحق عبد الرحمن عيسي  
أستاذ المحاسبة المساعد  
جامعة الملك خالد- المملكة العربية السعودية

### المخلص:

هدفت الدراسة إلى تقويم مدى فاعلية أساليب المحاسبة الإدارية في عمليتي التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات في المنشآت الصناعية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة وزعت على عينة من مجتمع الدراسة. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: تساهم أساليب المحاسبة الإدارية بشقيها التقليدي والحديث وبصورة فاعلة في عملية الرقابة لدى الشركات الصناعية، وأن تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية يساهم وبشكل فعّال في عملية اتخاذ القرارات الرشيدة وتقييم وتقويم الأداء لدى الشركات الصناعية، وأن الأساليب الحديثة تنتج بيانات دقيقة وشفافة تساعد اتخاذ قرارات إدارية سليمة فيما يتعلق



www.mecsaj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الأربعون ( آب ) 2020

ISSN: 2617-9563

بالتسعين والإنتاج. أوصت الدراسة بأن تستخدم المنشآت أسلوب أو أكثر من أساليب المحاسبة الإدارية وتحديث أنظمتها المحاسبية وخاصة الشق الخاص ببيانات التكلفة وذلك لأن ترشيد القرار الإداري.

### Abstract:

The study aims to assess the effectiveness of management accounting methods in planning, control and decision-making processes in industrial facilities. The study followed the descriptive approach, and to achieve the objectives of the study a questionnaire was designed that was distributed to a sample of the study community. The study reached several results, including: management accounting methods contribute both traditional and modern effectively in the process of control in industrial companies, and that the application of management accounting methods contributes effectively in the process of rational decision-making and evaluation and evaluation of performance in industrial companies, and that modern methods produce accurate and transparent data that help The study recommended that enterprises use one or more methods of administrative accounting and update their accounting systems, especially the segment on cost data, in order to rationalize the administrative decision.

**الكلمات الافتتاحية:** أساليب المحاسبة الإدارية، التخطيط والرقابة، اتخاذ القرارات ، المنشآت الصناعية.

### المقدمة:

شهدت بيئة الأعمال المعاصرة العديدة من التغيرات السريعة والمتلاحقة نتيجة للتغيرات الجوهرية التي طرأت على أساليب وطرق استخدامات الإدارة في الوقت الحاضر مع التقدم الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. فالمنظمات على اختلاف أحجامها ونوعياتها أصبحت ملزمة لتكييف مع متطلبات هذا التحول.



www.mecsaj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الأربعون ( آب ) 2020

ISSN: 2617-9563

لقد أدى التغير المستمر في بيئة الخدمات الحديثة إلى تعرض الإدارة مواقف متغيرة عديدة يتطلب سياساتها، ومن ثم تغيير الخطط والأعمال التنفيذية، مما يلزم المحاسبة الإدارية بضرورة توفير المعلومات المحاسبية التي يجب أن تتوافق مع احتياجات الإدارة وتمكنها من إعداد الخطط الملائمة والرقابة عليها حتى يتوافر الارتباط بينها وبين البيئة التي تعمل في ظلها. ومما لا شك فيه أن المحاسبة الإدارية تؤدي دوراً مهماً في إدارة المؤسسات والشركات نتيجة للتغيرات الجوهرية التي تشهدها بيئة الأعمال الحديثة، وذلك من خلال تلبية احتياجات الإدارة من بيانات ومعلومات؛ فإنها تعمل في إطار الوحدة الاقتصادية على توفير الخدمات لإدارة المنشأة للمساهمة في تحقيق أهدافها، بل اتسعت أهدافها مع تزايد النشاط الاقتصادي وأصبحت من الوظائف المهمة حيث أن الإدارة لم تعد تقتصر مهمتها على توفير الأموال اللازمة للنشاط الاقتصادي بل تعدتها إلى تنظيم سير الأموال والتخطيط والرقابة عليها، والعمل على اتخاذ القرارات الإدارية بما يحقق الأهداف المتعددة للأطراف المختلفة في المنشأة.

إن الشركات الصناعية ليست بمنأى عن التغيرات والتطورات التي تطرأ على بيئتها؛ وبما أن الشركات الصناعية من أهم ركائز الاقتصاد الوطني لما لها من دور فعال في حركة النشاط الاقتصادي والدور الفعال الذي تلعبه في خدمة السياسة المالية والنقدية للدولة لاسيما عمليات الإنتاج والاستيراد والتصدير ومساهمتها في التنمية الاقتصادية للمجتمع.

ونظراً لأهمية مواكبة منظمات الأعمال ولاسيما الصناعية منها لأساليب المحاسبة الإدارية الحديثة من أجل تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة التي تحتاج إليها في الوقت الراهن جاءت هذه الدراسة للوقوف على المدى الذي وصلت إليه الشركات الصناعية السودانية في استخدام أساليب المحاسبة الإدارية وتحديد العوامل التي تحد من استخدامها ومن ثم اقتراح الحلول اللازمة التي تشجع على تطبيقها.

**مشكلة الدراسة:**

تعددت الدراسات التي تناولت المحاسبة الإدارية ودورها في المنشأة، إلا أن معظم تلك الدراسات كانت نظرية وهناك القليل من الدراسات الميدانية التي فحصت مدى تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية



www.mecsj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الأربعون ( آب ) 2020

ISSN: 2617-9563

والعوامل التي تؤثر على درجة تطبيقها (الخليل، 2012). وقد أوضحت نتائج إحدى تلك الدراسات وجود فجوة بين التطور العلمي لأساليب المحاسبة الإدارية وواقع تطبيقها في الحياة العملية. وعلاوة على ذلك كشفت نتائج دراسة أخرى استمرار سيطرة الأساليب التقليدية على نظم المحاسبة الإدارية المطبق بالشركات بصورة أكبر من الأساليب الحديثة (Onaolapo and Oladejo, 2013). الأمر الذي له انعكاسات سلبية على توفر البيانات التي تساعد الإدارة في التخطيط والرقابة والتقييم وبالتالي اتخاذ القرارات الصحيحة المبنية على المعلومات الدقيقة ذات الشفافية العالية. ولهذا فإنه يمكن عرض مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيس التالي:

**هل توجد علاقة بين استخدام أساليب المحاسبة الإدارية وعمليات التخطيط والرقابة في المنشآت الصناعية السودانية؟**

حيث يتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل توجد علاقة بين استخدام أساليب المحاسبة الإدارية وعملية التخطيط في المنشآت الصناعية؟
2. هل توجد علاقة بين استخدام أساليب المحاسبة الإدارية وعملية الرقابة وتقييم الأداء بالمنشآت الصناعية؟
3. هل هناك صعوبات تواجه المنشآت الصناعية تحد من فاعلية أدوات المحاسبة الإدارية في تقييم الأداء واتخاذ القرارات؟

**أهمية الدراسة:**

1- الأهمية العلمية: تتجلى في موضوعها " استخدام أساليب المحاسبة الإدارية في عمليتي التخطيط والرقابة في المنشآت الصناعية" إذ من غير استخدام أساليب المحاسبة الإدارية المختلفة لا تستطيع المنشآت الصناعية الاستمرار في سوق العمل في ظل العولمة والمنافسة الشديدة. كما أن هناك العديد من الدراسات التي نادت بإجراء دراسات حول تعزيز استخدام أساليب المحاسبة الإدارية في القطاعات المختلفة من أجل مواجهة التغييرات في البيئة الاقتصادية. علاوة على ذلك لم يجد الباحث



www.mecsaj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الأربعون ( آب ) 2020

ISSN: 2617-9563

في حدود إطلاعه من قام بدراسة هذا الموضوع وبخاصة في البيئة السودانية، وهو ما يمثل مساهمة علمية في البحوث المتخصصة في هذا المجال.

2- الأهمية العملية: تتمثل في أن التحديات المعاصرة والمنافسة المتزايدة تلزم المنشآت الصناعية بأن تكون قادرة على تصنيع منتجات مبتكرة وذات جودة عالية مما يهتم ضرورة تطبيقها لأساليب المحاسبة الإدارية، كما تكمن أهمية الدراسة من كونها ستضيف جانباً علمياً من حيث إمكانية إنزال نتائجها وتوصياتها على أرض الواقع، حيث تضيف في ميدانها ما يمكن أن يسهم في توفير بيانات ومعلومات تساعد الإدارة في القيام بوظيفتي التخطيط والرقابة بصورة مثلى.

#### أهداف الدراسة:

1. تقويم مدى فاعلية أساليب المحاسبة الإدارية في عمليتي التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات في المنشآت الصناعية.
2. التعرف على طبيعة العلاقة بين استخدام أساليب المحاسبة الإدارية وعملية التخطيط في المنشآت الصناعية.
3. الوقوف على مدى استخدام أساليب المحاسبة الإدارية في عملية الرقابة بالمنشآت الصناعية.
4. التعرف على صعوبات تواجه المنشآت الصناعية تحد من فاعلية أدوات المحاسبة الإدارية في تقييم الأداء واتخاذ القرارات.

#### فرضيات الدراسة:

##### الفرضية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب المحاسبة الإدارية وعملية التخطيط في الشركات الصناعية.

##### الفرضية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب المحاسبة الإدارية وعملية الرقابة في الشركات الصناعية.

##### الفرضية الثالثة:



www.mecsaj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الأربعون ( آب ) 2020

ISSN: 2617-9563

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب المحاسبة الإدارية وتقييم الأداء واتخاذ القرارات في الشركات الصناعية.

### منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن استخدام أسلوب الدراسة الميدانية وجمع المعلومات والبيانات من خلال الاستبانة، ومن ثم تحليل البيانات إحصائياً من أجل اختبار صحة الفرضيات.

### حدود الدراسة:

- الحدود الزمانية: العام 2020م.
- الحدود المكانية: مصنع جيا - السودان.

## الإطار النظري والدراسات السابقة:

### 1- نشأة المحاسبة الإدارية

تمتد جذور المحاسبة الإدارية إلى القرن التاسع عشر عندما ظهرت حاجة الإدارة إلى معلومات عن التكاليف في كل من صناعة الغزل والنسيج وصناعة الحديد والصلب وغيرها من الصناعات التي تقوم على الإنتاج الكبير، وكان التركيز في تلك السنوات المبكرة على تكلفة المواد والأجور مع إهمال التكاليف الأخرى مثل القوى المحركة والإهلاك ومستلزمات الصنع وبعد مرور قرن من الزمان ظهرت اتجاهات لتوسيع الطاقة الإنتاجية للشركات من خلال إصدار أسهم رأس المال لاكتتاب جمهور المستثمرين وهنا أصر المراجعون أن تكاليف القوى المحركة والإهلاك وباقي تكاليف المصنع يجب تخصيص على المنتجات وكان الغرض من هذا التخصيص هو تحديد قيمة المخزون السلعي بشكل أفضل.

تحتاج العديد من المنشآت إلى زيادة الأموال باستمرار وبشكل كبير عن طريق مَوْرَدَي رأس المال وحتى يمكن تدفق الأموال للمنشأة من مصادر خارجية أصبح لزاماً على المديرين توفير تقارير مصدق عليها من



www.mecsaj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الأربعون ( آب ) 2020

ISSN: 2617-9563

مراجعين خارجيين يعتمد عليها مورد ورأس المال الخارجي ومن هنا كان اهتمام المراجعون المستقلون بتصميم إجراءات جيدة لأغراض التقرير المالي عن الشركات.

ومن هنا كان لإجراءات تحديد تكلفة المخزون السلعي التي اتبعتها المراجعون الخارجون تأثيراً كبيراً على المحاسبة الإدارية... " (جارسون ونورين، 2009: 25).

ترجع أسباب نشأة المحاسبة الإدارية إلى ازدياد المنافسة على مستوى العالم وكذلك الضغوط الشديدة لخفض التكاليف، والنمو السريع للتكنولوجيا وكذلك الاتجاه حو التوسع في الصناعات الخدمية مما تترتب عليه زيادة حاجة المدير للمعلومات خصوصاً المعلومات المتعلقة بالاستخدامات الداخلية والتي لا يمكن الحصول عليها من قوائم الدخل وقائمة المركز المالي التقليدية (جارسون ونورين، 2009: 26).

## 2- مفهوم المحاسبة الإدارية

تعرفت المحاسبة الإدارية بأنها "عملية تحديد وقياس وتجميع وتحليل وإعداد وتفسير وتوصيل المعلومات الكمية التي تحتاجها الإدارة في أداء وظائفها من تخطيط ورقابة وتقييم واتخاذ قرارات لضمان المحاسبة من الاستخدام المناسب للموارد المتاحة للمنشأة هذا بالإضافة للمساهمة في إعداد التقارير المالية للجهات الخارجية" (جمعة وآخرون، 2001: 4).

أي أنّ المحاسبة الإدارية عبارة عن نظام قائم على جمع وتصنيف البيانات وتحليلها وتجهيزها في صورة معلومات مفيدة تقدم للإدارة حول جميع أوجه النشاط في المنشأة لاستخدامها في عمليات التخطيط والرقابة وتقييم الأداء للمساهمة في اتخاذ القرارات الإدارية والتي تؤدي لتحقيق أهداف المنشأة.

ولذا تقوم إدارات الشركات بغض النظر عن طبيعة نشاطها باستخدام مجموعة من أدوات وأساليب المحاسبة الإدارية وذلك للقيام بعمليات التخطيط والرقابة وتقييم الأداء واتخاذ القرارات.

ومن التعاريف السابقة نجد أن الخصائص المميزة للمحاسبة الإدارية تتمثل في:

- أن المحاسبة الإدارية موجهة لخدمة الأطراف الداخلية حيث تركز على إعداد التقارير للمستخدمين الداخليين (الإدارة).



www.mecsaj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الأربعون ( آب ) 2020

ISSN: 2617-9563

- أن جوهر المحاسبة الإدارية هو القياس والتوصيل، فالقياس يشتمل على قياس القيم المستقبلية بالإضافة إلى القيم الفعلية ويكون قياس نقدي وغير نقدي، أما توصيل المعلومات فيتم للإدارة داخل المنشأة.
- إن الهدف من المحاسبة الإدارية هو خدمة الإدارة في ممارسة وظائفها المختلفة من تخطيط واتخاذ قرارات ورقابة.

### 3- أهداف المحاسبة الإدارية

- إن الهدف الأول من الشركات أو المنظمات الصناعية هو تحقيق الربح مقابل الأموال المستثمرة فيه، ويضاف لهذا الهدف أهداف أخرى؛ مثل تحقيق سمعة طيبة عن وجود منتجاتها ومصداقيتها، هذا بجانب أهداف اجتماعية؛ مثل خدمة البيئة التي تعمل فيها (جارسون ونورين، 2009: 12).
- تهتم المحاسبة الإدارية بتقديم المعلومات للمديرين، بمعنى أنها تقدم هذه المعلومات للمسؤولين داخل المنظمة والقائمين على إدارة ورقابة أعمالها (جارسون ونورين، 2009: 11).
- من خلال المفاهيم السابقة يمكن تحديد أهدافها في الآتي:

- 1- توفير المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التخطيط السليم لأهداف المنشأة.
  - 2- توفير المعلومات التي تمكن الإدارة من التنبؤ بالتكاليف والأرباح المستقبلية وذلك في ظل توافر عوامل الإنتاج والتشغيل بكميات محددة.
  - 3- توفير المعلومات التي تمكن الإدارة من القيام بوظيفة الرقابة.
  - 4- توفير المعلومات الملائمة لعملية تقويم الأداء حيث مقارنة الأداء المخطط بالأداء الفعلي ومعالجة الانحرافات.
- 1- توفير المعلومات التي توضح الآثار المختلفة المترتبة على تطبيق السياسات الإدارية على نشاط المنشأة وإبراز ذلك في شكل كمي وقيمي.
  - 2- توفير المعلومات التي تمكن من إعداد قوائم التدفقات المالية خلال فترة التشغيل وذلك طبقاً لما يتم الحصول عليه من بيانات عن طريق الإدارات المختلفة بالمنشأة.



www.mecsaj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الأربعون ( آب ) 2020

ISSN: 2617-9563

- 3- توفير المعلومات الملائمة التي تمكن الإدارة من المفاضلة بين البدائل واختيار البديل المناسب.
  - 4- توفير المعلومات الملائمة التي تمكن من تطبيق محاسبة المسؤولية، وذلك بتحديد مسؤولية كل فرد داخل المنشأة والمهام الموكلة إليه حتى يمكن محاسبته عند التقصير أو تحفيزه عند انجاز المهام الموكلة إليه بكفاءة عالية (إبراهيم، 2008: 3,4).
- أن الهدف الأساسي للمحاسبة الإدارية يتمثل مساعدة الإدارة في اتخاذ قرارات ذات جودة عالية للتحكم في الأنشطة المختلفة للمنشأة.

#### 4- خصائص تقارير المحاسبة الإدارية

تعد تقارير المحاسبة المالية بشكل أساسي لمستخدمي خارجيين عن المنشأة مثل المستثمرين والموردين والعملاء والمنظمات العمالية والهيئات والمصالح الحكومية وغيرها، لكن ليس معنى هذا أن إدارة المنشأة لا تستفيد من التقارير الخارجية أو تقارير المحاسبة المالية. ولكن تقارير المحاسبة المالية تعد بشكل أساسي لمواجهة احتياجات المستخدمين الخارجيين أما تقارير المحاسبة الإدارية فإنها تعد لمواجهة الاستخدام الداخلي للمنشأة بشكل أساسي. كما أن تقارير المحاسبة الإدارية يجب أن تتصف بأنها ذات استخدام محدد أي تقدم المعلومات اللازمة لرجل الإدارة لحل ومواجهة مشاكل وقرارات وحالات معينة بذاتها، بعكس تقارير المحاسبة المالية فإنها عادة ما تتصف بأنها ذات استخدام عام لتواجه متطلبات المستخدمين الخارجيين على تعددهم واختلاف وجهات نظرهم ورغباتهم. نصف إلى هذا أن تقارير المحاسبة الإدارية تشمل بيانات ومعلومات أكثر تفصيلاً من تقارير المحاسبة المالية ذلك أن رجل الإدارة قد يبغي معرفة معلومات مفصلة عن تكاليف كل منتج يقوم بإنتاجه (ليتراي، 2012: 28).

#### 5- أساليب المحاسبة الإدارية التقليدية ودورها في عمليتي التخطيط والرقابة

يعتبر اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية وتهدف عملية اتخاذ القرارات إلى الاختيار والمفاضلة بين البدائل في ضوء الهدف الذي تسعى المنشأة إلى تحقيقه. وتتطوي عملية اتخاذ القرارات إلى شقين، الأول يتعلق بالتخطيط والثاني يتعلق بالرقابة. ويهتم التخطيط بتحديد الأهداف المرغوب تحقيقها، والوسائل اللازمة



www.mecsaj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الأربعون ( آب ) 2020

ISSN: 2617-9563

لتحقيق تلك الأهداف. أما الرقابة فتعني تنفيذ الخطط واستخدام الإرجاع العكسي Feedback للمعلومات لتحقيق من أن يتم بطريقة مثالية وتتدخل مهام التخطيط والرقابة في الحياة العملية إلى الحد الذي يجعل من الصعب وضع خطوط فاصلة بينهما ولكنها من الناحية النظرية يكون ملائم التركيز في بعض الأحيان على كل جانب منها بصفة مستقلة (ظاهر وأبو نصار، 2013: 43).

### 1. نقطة التعادل (العلاقة بين التكلفة والحجم والربح)

يركز تحليل العلاقة بين التكلفة والحجم والربح على سلوك إجمالي الإيرادات وإجمالي التكاليف وربح العمليات تجاه التغيرات التي تحدث في مستوى المخرجات من سعر البيع والتكلفة المتغيرة للوحدة والتكاليف الثابتة للصنف ويستخدم المديرون تحليل العلاقة بين التكلفة والحجم والربح للمساعدة في الإجابة على أسئلة مثل: كم سيتأثر إجمالي الإيرادات وإجمالي التكاليف إذا حدثت تغيرات في حجم المبيعات أو سعر البيع أو توسعت أعمال المنشأة في الأسواق الأجنبية. ومثل هذه الأسئلة تقوم على فكرة مضمونها "ماذا لو"، إنَّ تحليل العلاقة بين التكلفة والحجم والربح يوضِّح الأرباح الناتجة عن تلك الاحتمالات، ولهذه الطريقة يعتبر تحليل العلاقة بين التكلفة والحجم والربح مرشداً للمديرين عند التخطيط (Jae and Joel, 1999: 55).

### 2. الموازنات التخطيطية

تعد الموازنات التخطيطية أحد أهم الأساليب التي تستخدمها الإدارة العلمية من أجل التوصل للأهداف الإستراتيجية التي تم وضعها من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة سواء المادية أو البشرية. ويقوم التخطيط أساساً على الميزانيات التقديرية، ويتطلب التنبؤ مقدماً بنشاط المشروع فيما يختص بالمصروفات والإيرادات والأصول وحقوق أصحاب المشروع خلال فترة معينة تبلغ عادةً عاماً واحداً، كما يقوم التخطيط أيضاً على التحليل اللازم للوصول إلى قرار بشأن اقتراح معين وهذا يتطلب دراسة مدى تأثير إيرادات المشروع ومصروفاته بالاقتراحات المختلفة خلال الفترة المالية. وعند وضع الموازنة التخطيطية يستلزم الأمر وضع خطط مفصّلة في صورة موازنات فرعية لكل مفردة من المفردات كتقديرات المبيعات وبرامج الإعلان وتخطيط المشتريات والمخزون السلعي، وتكلفة العمل والمصروفات وبرامج الأبحاث والإضافات



www.mecsaj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الأربعون ( آب ) 2020

ISSN: 2617-9563

الرأسمالية وبرامج التمويل. وينبغي مراعاة المرونة الكافية عند وضع تلك الميزانيات حتى يمكن المسؤولين عن التخطيط العمل على البحث عن طرق بديلة لمواجهة الظروف الجديدة (صباح، 2008: 23).  
يتضح أن أهمية الميزانية التقديرية في تحقيق رقابة فعّالة على عمليات المشروع فاستخدامها يمكن الإدارة من معرفة مدى ملاءمة الخطط والأهداف والسياسات الموضوعة مقدّمًا ومقارنة نتائج العمليات الفعلية في جميع أقسام المشروع بالخطط والأهداف الموضوعة مقدّمًا ومتابعة الانحرافات التي قد تحدث نتيجة للتنفيذ الفعلي.

### 3. محاسبة المسؤولية

ارتبط مفهوم نظام محاسبة المسؤولية بمفهوم اللامركزية في العمل وبالرقابة وتقييم الأداء أيضا، وتقييم الأداء حسب مفهوم نظام محاسبة المسؤولية هو تقييم الأداء على المستوى الجزئي أي كل مركز مسؤولية على حدة ومن ثم على المستوى الكلي للمؤسسة، وهذا هو نتيجة طبيعية لكبر حجم المؤسسات والشركات، وكذلك تضخم الهياكل التنظيمية لها وتعدد الفروع والأقسام والدوائر (الجدبة، 2007: 2).  
لذلك ظهرت الحاجة الماسة إلى تقييم كفاءة الإدارة ومدى فعاليتها في جميع مستوياتها المختلفة، وذلك من أجل تحسين الأداء وتطويره وتخفيض وترشيد التكاليف وخاصة في ظل الندرة التي تعاني منها الدول في الآونة الأخيرة، وحسب نظام محاسبة المسؤولية يتم تقسيم الوحدة أو المؤسسة إلى مراكز مسؤولية بحيث تتفق تلك المراكز مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة لضمان كفاءة استغلال الموارد المتاحة من خلال عمل الموازنات التخطيطية أو الموازنة العامة كما هو متعارف عليه في القطاع العام، ويتم ترجمة الموازنة التخطيطية إلى أوامر واعتمادات مالية يتم تخصيصها للوحدات الاقتصادية أو الحكومية (الجدبة، 2007: 3).  
إن جوهر نظام محاسبة المسؤولية هو الرقابة وتقييم الأداء، حيث أنه الأساس في ممارسة عملية الرقابة وتقييم أداء المسؤولين وصناع القرار في المؤسسة ومحاسبتهم على أعمالهم المناطة بهم، وذلك من خلال تتبع الانحرافات الهامة والبحث عن مسبباتها ومعالجتها والحد من حدوثها.

### 6- أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة ودورها في عمليتي التخطيط والرقابة



www.mecsaj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الأربعون ( آب ) 2020

ISSN: 2617-9563

## 1. محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)

يقوم مفهوم نظام التكلفة على أساس النشاط على فكرة أن المنتجات تحتاج إلى منظمات تقوم بأنشطة تتطلب تكلفة أو موارد، مما يعنى ضرورة تصميم النظم بحيث يتم تخصيص التكاليف على الأنشطة المتسببة فيها، ومن ثم يسهل تخصيص تكاليف كل نشاط على المنتج أو المنتجات حسب درجة استفادتها من ذلك النشاط (عطية، 2006: 70).

يرى الباحثان أن أهمية تطبيق نظام التكلفة على أساس النشاط تنبع من إمكانية تقسيم المنشأة إلى أنشطة ومن ثم تحليلها وذلك بتأكيد ودعم الأنشطة ذات القيمة المضافة واستبعاد التي لا تضيف قيمة، ويفيد المنشأة في مجال التخطيط و القرارات الإدارية المتعلقة بالتكاليف غير المباشرة وطريقة توزيعها بصورة سليمة.

## 2. بطاقة الأداء المتوازن (BSC)

تترجم بطاقة المقاييس المتوازنة رسالة وإستراتيجية المنظمة إلى مجموعة من مقاييس الأداء التي تقدم الإطار لتنفيذ الإستراتيجية، وترتكز بطاقة المقاييس المتوازنة فحسب على تحقيق الأهداف المالية، ولكنها تلقي الضوء على الأهداف غير المالية التي يجب على المنظمة أن تحققها لمقابلة أهدافها المالية، وتقيس بطاقة المقاييس أداء المنظمة من أربعة أبعاد (حجاج، 2009: 863):

1. البعد المالي.

2. بعد العميل.

3. بعد التشغيل الداخلي.

4. بعد التعلم والنمو.

وتؤثر إستراتيجية الشركة على المقاييس المستخدمة لمتابعة الأداء في كل هذه الأبعاد الأربعة. وقد أطلق هذا الاسم على باقة المقاييس المتوازنة، لأنها توازن في تقرير واحد وبين مقاييس الأداء المالية وغير المالية لتقييم الأداء قصير الأجل وطويل الأجل وتخفف باقة المقاييس المتوازنة من تركيز رجال الإدارة على الأداء المالي قصير الأجل، مثل الأرباح الربع سنوية، وذلك لأن المؤشرات غير المالية والتشغيلية مثل جودة



www.mecsaj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الأربعون ( آب ) 2020

ISSN: 2617-9563

المنتج ورضاء العميل تقيس التغيرات التي تصنعها الشركة للأجل الطويل، ويمكن ألا تظهر المنافع المالية لهذه التغيرات فوراً في الأرباح قصيرة الأجل، ولكن التحسين القوي في المقاييس غير المالية يعتبر مؤشراً لخلق قيمة اقتصادية في المستقبل فعلي سبل المثال، حدوث زيادة في رضاء العملاء، يتم قياسه عن طريق الدراسات الميدانية للعملاء، وعمليات شراء شهرة، يعتبر مؤشراً لارتفاع المبيعات والداخل في المستقبل، وعن طريق المزيج المتوازن من مقاييس المالية وغير المالية، فان بطاقة المقاييس المتوازنة توسع اهتمام الإدارة بالأداء قصير الأجل (حجاج، 2009: 864).

يري الباحثان أن المحاسبة الإدارية ومن خلال أساليبها الحديثة توفر معلومات محاسبية تساعد في نجاح العملية الإدارية وبالتالي زيادة الكفاءة في تحقيق أهداف المنشأة من نمو وتقدم وازدهار، ولهذا يجب أن ينظر إليه كوسيلة للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التي تساهم في تحقيق الأهداف العامة للمنشأة.

#### الدراسات السابقة:

- **دراسة جودة وآخرون، 2011:** هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على مدى استخدام أساليب المحاسبة الإدارية في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة، ومعرفة أي من تلك الأساليب الأكثر شيوعاً ومجالات استخدامها. ولقد خلصت الدراسة إلى أن كثر الشركات يوجد لديها تعريف واضح لمفهوم المحاسبة الإدارية، وأن أكثر هذه الشركات يوجد بها أقسام مستقلة أو أشخاص مسؤولين عن تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية، وأن استخدام أساليب المحاسبة الإدارية في الشركات بشكل عام ضعيف، وخاصة استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة، حيث أن أغلبية الشركات تستخدم أساليب المحاسبة الإدارية التقليدية، إضافة إلى أن هذه الشركات تركز على الأهداف الرئيسية للمحاسبة الإدارية. وأوصت الدراسة بزيادة اهتمام الشركات الصناعية الأردنية باستخدام أساليب المحاسبة الإدارية وبخاصة الحديثة منها.

- **دراسة Onalapo & Oladejo, 2013:** هدفت الدراسة إلى تقييم تطبيق تقنيات المحاسبة الإدارية كأدوات للتخطيط والرقابة في عينة من الشركات الصناعية النيجيرية، والتعرف على أثر العوامل



www.mecsaj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الأربعون ( آب ) 2020

ISSN: 2617-9563

الاجتماعية الاقتصادية في اختيار تقنيات المحاسبة الإدارية وتحديد مدى اعتماد الشركات عليها. تم اختيار عينة الدراسة من (30) شركة صناعية باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية حيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي. توصلت الدراسة إلى أن العوامل الاجتماعية الاقتصادية لها أثر في اختيار تقنيات المحاسبة الإدارية. أوصت الدراسة بتبني تقنيات المحاسبة الإدارية بشكل كامل من قبل الشركات الصناعية في البلدان النامية من أجل تحسين محافظتها وسلامة عمليتي التخطيط والرقابة بتلك الشركات.

- **دراسة الحاج، 2014:** هدفت الدراسة إلى معرفة مدى انعكاس تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة على تحسين الأداء المالي للوحدات الصناعية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت إلى عدة نتائج منها: إن استخدام تقنيات الإدارة المالية في المفاضلة بين الخيارات المطروحة يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية، وإن اعتماد إدارة المنشأة على بيانات وتحليل التكلفة يساعد في رفع مستوى الأداء المالي. أوصت الدراسة بربط التكلفة بالأداء كمدخل للقياس والتقييم حتى يمكن من توفير المعلومات اللازمة للتقييم السليم.

- **دراسة مالك وسالم، 2019:** هدفت الدراسة إلى التعرف على أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة وكيفية الاستفادة منها للتأكد من مدى تطبيق تلك الأساليب في عمليات تسعير الخدمات المصرفية بالمصارف السودانية ومعوقات تطبيقها. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، تم اختيار عينة قصدية من فروع المصارف العاملة بولاية غرب كردفان وزعت لهم خمسون وستون استبانة تم استرجاع خمسون استبانة. وبعد التحليل توصلت الدراسة إلى أن المصارف العاملة بولاية غرب كردفان لديها الخبرات الكافية التي تمكنها من تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في تسعير الخدمات المصرفية وهي أسلوب التكلفة المستهدفة وأسلوب التكلفة على أساس النشاط، كما توجد معوقات في تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة لتسعير الخدمات المصرفية ومن تلك المعوقات قلة اهتمام الإدارة العليا بعقد الدورات التدريبية وغموض الخطوات والإجراءات والمعايير اللازمة لتطبيق تلك الأساليب. أوصت الدراسة باستقطاب الكوادر الفنية المؤهلة القادرة على تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية بشكل فعال بالبنوك.



www.mecsaj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الأربعون ( آب ) 2020

ISSN: 2617-9563

يلاحظ أن معظم هذه الدراسات تناولت تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية بالمنشآت الصناعية في بيئات مختلفة وتوصلت إلى أن هنالك ضعف في التطبيق ونادت بإجراء المزيد من البحوث في هذا المجال. وهذا موضوع الدراسة الحالية والتي تعتبر امتداداً لتلك الدراسات.

### إجراءات الدراسة الميدانية:

تتضمن وصفاً للطرق، والإجراءات التي اتبعتها الباحثان في تحديد مجتمع الدراسة، والعينة، وشرح الخطوات، والإجراءات العملية في بناء أداة الدراسة، ووصفها، ثم إجراءات صدق أداة الدراسة وثباتها، وشرح مخطط تصميم الدراسة ومتغيراتها، والإشارة إلى أنواع الأساليب الإحصائية المستخدمة.

### منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، وأسلوب الدراسة الميدانية. وكذلك اعتمدت على نوعين من البيانات: بيانات أولية ميدانية تم جمعها عن طريق تطوير الاستبانة وتوزيعها، وبيانات ثانوية تمثلت في الرجوع إلى الكتب العلمية، والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

### مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة الأصلي من موظفي ومحاسبي ومراجعين داخليين ورؤساء أقسام ومدراء إدارة مدينة جياذ الصناعية.

أما عينة البحث فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع عدد (30) استبيان على المستهدفين وقد استجاب الجميع بصورة كاملة، بنسبة استرجاع بلغت (100%).

### أداة القياس (الاستبانة):

استخدمت الدراسة الاستبانة باعتبارها وسيلة رئيسة لجمع البيانات الأولية، واشتملت على جزأين:

الجزء الأول: معلومات عامة متعلقة بالعوامل الديمغرافية والوظيفية والمؤسسية.

الجزء الثاني: اشتمل على ثلاثة محاور رئيسة:



www.mecsaj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الأربعون ( آب ) 2020

ISSN: 2617-9563

المحور الأول: بُني على (5) عبارات تتعلق بتحديد طبيعة العلاقة بين أساليب المحاسبة الإدارية وعملية التخطيط.

المحور الثاني: يتعلق بتحديد العلاقة بين أساليب المحاسبة الإدارية وعملية الرقابة وبُني هذا المحور على (5) عبارات.

المحور الثالث: بُني على (5) عبارات تختص بتحديد العلاقة بين أساليب المحاسبة الإدارية وتقييم الأداء واتخاذ القرارات.

#### صدق الأداة وثباتها:

للتأكد من صدق الاستبانة، تم عرضها على اثنين من أعضاء هيئة التدريس بكلية البيان، للتأكد من تغطيتها لجوانب الموضوع الأساسية، ووضوحها، وسلامة صياغتها ومحتوياتها، وقد تم حذف بعض العبارات، وتعديل وإضافة عبارات جديدة، وإعادة صياغة بعض الفقرات لتصبح أكثر وضوحاً لدي أفراد العينة. كما تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال استخراج معامل كرونباخ ألفا، ويبين الجدول رقم (1) أبرز نتائج هذا الاختبار.

#### جدول رقم (1)

نتائج معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي لمحاور الدراسة الثلاثة

الرقم	المحور	عدد العبارات	كرونباخ ألفا
1	أساليب المحاسبة الإدارية وعملية التخطيط	5	0.930
2	أساليب المحاسبة الإدارية وعملية الرقابة	5	0.908
3	أساليب المحاسبة الإدارية واتخاذ القرارات	5	0.894
	الأداة ككل	15	0.944

يتبين من نتائج الجدول رقم (1) أن قيم معاملات كرونباخ ألفا لمحاور الاستبانة منفردة ومجمعة هي

قيمة مقبولة وعالية

الأساليب الإحصائية المستخدمة:



www.mecsaj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الأربعون ( آب ) 2020

ISSN: 2617-9563

- تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في تحليل بيانات الدراسة. وتماشياً مع طبيعة الدراسة، وأهدافها، وأسئلتها، ولأغراض التحليل تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:
1. الوسط الحسابي منسوباً للقيمة العظمي مقياس ليكرات، بالإضافة إلى الانحراف المعياري والنسب المئوية لعمل تحليل أولي لإجابات أفراد العينة.
  2. تحليل (T (One Sample Test) لاختبار فرضيات الدراسة.

عرض ومناقشة نتائج الدراسة:

#### 1. الخصائص العامة لأفراد عينة الدراسة

يبين الجدول رقم (2)، وصف الخصائص العامة لأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة في العمر، المؤهل العلمي، المؤهل المهني، المسمي الوظيفي، إضافة إلى سنوات الخبرة.

#### جدول رقم (2)

توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية والوظيفية

المتغيرات	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
العمر	25 سنة فأقل	3	10%
	من 26 إلى 30 سنة	8	26,7%
	من 31 إلى 35 سنة	2	6,7%
	من 36 إلى 40 سنة	7	23,3%
	41 سنة فأكثر	10	33,3%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	18	60%
	دبلوم عال	5	16,7%
	ماجستير	3	10,0%
	دكتوراه	2	6,7%
	أخري	2	6,7%
المؤهل المهني	زمالة المحاسبين القانونيين السودانية	1	3,3%
	زمالة المحاسبين القانونيين العربية	0	0,0%



www.mecsaj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الأربعون ( آب ) 2020

ISSN: 2617-9563

0.0%	0	زمالة المحاسبين القانونيين البريطانية	المسمى الوظيفي
0.0%	0	زمالة المحاسبين القانونيين الأمريكية	
96.7%	29	لا يوجد	
3.3%	1	موظف	
66.7%	20	محاسب	
6.7%	2	مراجع داخلي	
13.3%	4	رئيس قسم	
10%	3	مدير إدارة	
0.0%	0	أخرى	
30.0%	9	5 سنوات فأقل	
23.3%	7	من 6 إلى 10 سنوات	
36.7%	11	من 11 إلى 15 سنة	
6.7%	2	من 16 إلى 20 سنة	
3.3%	1	21 سنة فأكثر	

يشير الجدول رقم (2) أن الغالبية العظمى من أفراد العينة جاءت أعمارهم من هم أكثر من 41 سنة حيث بلغت النسبة 33,3%، أعقبها نسبة 26,7% للأعمار التي تراوحت ما بين 26 إلى 30 سنة، يليهم نسبة 23,3% التي أوضحت الأعمار لفئة 36 إلى 40 سنة، في حين جاءت نسبة الأعمار من 25 سنة فأقل 10%، وأخيراً جاءت أقل نسبة من أفراد العينة من كانت أعمارهم نسبة الأعمار من 31 إلى 35 سنة أي بنسبة 6,7% فقط.

كما أن الغالبية العظمى من أفراد العينة مؤهلاتهم العلمية في بكالوريوس حيث بلغت نسبتهم 60%، بينما من يليهم من أفراد العينة حملة دبلوم عال حيث بلغت نسبتهم 16,7% ونسبة المؤهلات العلمية ماجستير جاءت نسبتهم 10% وما نسبتهم 6,7% من حملة الدكتوراه. وبذلك نتبين أن عينة الدراسة هم ذوو مؤهلات علمية عالية نسبياً.

كما يتضح أن معظم أفراد العينة لا توجد لديهم المؤهلات المهنية حيث أجاب غالبيتهم أي بنسبة 96,7% بعدم وجود تلك المؤهلات المهنية إلا بنسبة 3,3% منهم حيث حملت هذه النسبة زمالة المحاسبين القانونيين السودانية كمؤهل مهني.



المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الأربعون ( آب ) 2020

ISSN: 2617-9563

www.mecsaj.com/ar/

كما يتضح أن المسمى الوظيفي للغالبية العظمى من أفراد العينة محاسبون أي بنسبة 66,7%، يليهم رؤساء الأقسام بنسبة 13,3% ومن ثمّ مدراء الإدارة بنسبة 10%، بينما كانت نسبة المراجعين الداخليين 6,7%، و جاءت نسبة الموظفين هي الأقل من بين المسميات الوظيفية بنسبة 3,3% فقط. وكذلك يتضح أن معظم أفراد العينة تتراوح خبراتهم ما بين 11 سنة إلى 15 سنة حيث بلغت النسبة 63,7% يليهم نسبة 30% التي أوضحت الخبرات العملية لفئة سنة إلى خمس سنوات، في حين جاءت نسبة الخبرات من ست سنوات إلى عشرة سنوات 23,3%، بينما نسبة من كانت خبرتهم من 16 إلى 20 سنة 6,7%، أما النسبة الأقل من حيث الخبرة كانت لفئة 21 سنة فأكثر حيث بلغت 3,3%. وتدل النتائج السابقة أن متوسط خبرة المبحوثين عالية نسبياً.

#### التحليل الوصفي ومناقشة نتائج الدراسة:

فيما يلي يتم عرض وتحليل ومناقشة النتائج التي تم جمعها عن طريق الإستبانات التي وجهت للمبحوثين بمنطقة الدراسة وسيتم مناقشة ذلك في ثلاث محاور على النحو الآتي:

#### أولاً: عرض واختبار الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب المحاسبة الإدارية وعملية التخطيط في الشركات الصناعية".

لإثبات هذه الفرضية تم التحليل الوصفي لعبارات الفرضية كما هو موضح في الجدول التالي:

#### جدول رقم (3)

#### عرض عبارات الفرضية الأولى

م	عبارات المحور الأول	المقياس	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1.	أساليب المحاسبة الإدارية تساهم بصورة فعّالة في عملية التخطيط	تكرار	24	6	0	0	0
		نسبه %	80%	20%	0%	0%	0%



www.mecsaj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الأربعون ( آب ) 2020

ISSN: 2617-9563

0	0	2	8	20	تكرار	تحتاج عملية التخطيط الفعال استخدام	2.
%0	%0	%6,6	%26,7	%66,7	نسبه %	أسلوب أو أكثر من أساليب المحاسبة الإدارية	
1	2	3	9	15	تكرار	يصعب التخطيط في المنشآت في ظل	3.
%3,3	%6,7	%10	%30	%50	نسبه %	غياب أساليب المحاسبة الإدارية.	
0	1	4	8	17	تكرار	تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية تؤدي	4.
%0	%3,3	%13,3	%26,7	%56,7	نسبه %	إلى تحديد تكاليف المنتجات وبالتالي تساعد في معرفة الانحرافات.	
0	1	5	10	14	تكرار	يساهم استخدام أساليب المحاسبة الإدارية	5.
%0	%3,3	%16,7	%33,3	%46,7	نسبه %	في تخفيض التكلفة	

ومن خلال الجدول رقم (3)، يمكن استنتاج الآتي:

1. أن الغالبية العظمى من أفراد العينة أي بنسبة 80% أجابوا بأن أساليب المحاسبة الإدارية تساهم بصورة فعّالة في عملية التخطيط، وأجاب باقي أفراد العينة بالموافقة بنسبة 20%.
2. أن الغالبية العظمى من أفراد العينة أي بنسبة 66,7% أجابوا بأن عملية التخطيط الفعال تتطلب استخدام أسلوب أو أكثر من أساليب المحاسبة الإدارية ووافق نسبة 26,7% من أفراد العينة، بينما أجاب نسبة 6,6% بالمحايدة في حين لم يعترض أي من أفراد العينة ولم ينكر بشدة ذلك.
3. أن نصف أفراد العينة أي بنسبة 50% أجابوا بأنه يصعب التخطيط في المنشآت في ظل غياب أساليب المحاسبة الإدارية، وأجاب 30% من أفراد العينة بالموافقة بينما أجاب 10% منهم بالمحايدة، والذي أجابوا ب (لا أوافق) جاءت نسبتهم 6,7% وأنكر بشدة نسبة 3,3% فقط.
4. أن نصف أفراد العينة أي بنسبة 50% أجابوا بأن تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية تؤدي إلى تحديد تكاليف المنتجات وبالتالي تساعد في معرفة الانحرافات في حين وافق 30% من أفراد العينة، ومن أجابوا بالمحايدة جاءت نسبتهم 10% وأنكر نسبة 6,7% وكانت نسبة من أنكروا بشدة 3,3% فقط.



www.mecs.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الأربعون ( آب ) 2020

ISSN: 2617-9563

5. أن الغالبية العظمى من أفراد العينة أي بنسبة 46,7% أجابوا بأن استخدام أساليب المحاسبة الإدارية يساهم في تخفيض التكلفة ووافق أفراد العينة بنسبة 33,3% وجاءت نسبة المحايدون 16,7% ومن أجابوا بـ (لا أوافق) جاءت نسبتهم 3,3% فقط.

اختبار الفرضية الأولى:

جدول رقم (4)

نتائج اختبار الفرضية الأولى

مستوي المعنوية	قيمة T	متوسط الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
0.001	3.518	0.38	0.804	3.38	أساليب المحاسبة الإدارية تساهم بصورة فعّالة في عملية التخطيط.
0.000	7.028	0.92	0.978	3.92	تحتاج عملية التخطيط الفعال استخدام أسلوب أو أكثر من أساليب المحاسبة الإدارية.
0.000	10.127	1.20	1.025	4.20	يصعب التخطيط في المنشآت في ظل غياب أساليب المحاسبة الإدارية.
0.000	9.745	0.85	0.650	3.85	تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية تؤدي إلى تحديد تكاليف المنتجات وبالتالي تساعد في معرفة الانحرافات.
0.000	5.567	0.69	0.804	3.69	يساهم استخدام أساليب المحاسبة الإدارية في تخفيض التكلفة.
<b>0.000</b>	<b>13.04</b>	<b>0.81</b>	<b>0.460</b>	<b>3.81</b>	<b>المتوسط العام</b>

يتضح من الجدول السابق أن غالبية الفقرات جاءت بمتوسطات حسابية أكثر من ثلاث درجات، وهي حد مستوي الاختبار الذي تقارن به الأوساط الحسابية للفقرات وللقرينة بشكل عام، وفيما يتعلق بالعلاقة بين أساليب المحاسبة الإدارية وعملية التخطيط في الشركات الصناعية جاءت الفقرة رقم 3 التي تنص على " يصعب التخطيط في المنشآت في ظل غياب أساليب المحاسبة الإدارية " في أفضل ترتيب بمتوسط حسابي بلغ (4.20) وانحراف معياري (1.025). وكان متوسط الفرق بين المتوسط الحسابي للفقرة وبين درجة القبول (1.2) لصالح القبول. وقد كانت الدلالة المعنوية لاختبار (t) حوالي (0.000) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يعني أن الفقرة رقم (3) تعد من المرتكزات الأساسية التي يتطلب الانتباه



www.mecsaj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الأربعون ( آب ) 2020

ISSN: 2617-9563

لها من قبل المديرين للتخطيط السليم. وقد كانت أقل الفقرات قبولاً الفقرة رقم (1) التي تنص على " أساليب المحاسبة الإدارية تساهم بصورة فعّالة في عملية التخطيط " بمتوسط حسابي (3.3818) وانحراف معياري (0.804) وقد بلغ متوسط الفرق بين الوسط الحسابي للفقرة ودرجة الاختبار (0.38) لصالح الفقرة، وقد بلغت قيمة الدلالة المعنوية لاختبار (t) حوالي (0.000)، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يشير بوضوح إلى أن أساليب المحاسبة الإدارية تساهم بشكل واضح في عملية التخطيط.

وبالنسبة للفرضية الأولى بشكل عام جاءت بمتوسط (3.81) وانحراف معياري (0.460) وكانت قيمة اختبار (t) ((13.0467)) والفرق المعياري (0.81) لصالح قبول الفرضية، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يؤكد الفرضية التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب المحاسبة الإدارية وعملية التخطيط في الشركات الصناعية.

ثانياً: عرض واختبار الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب المحاسبة الإدارية وعملية الرقابة في الشركات الصناعية ".

لإثبات هذه الفرضية تم التحليل الوصفي لعبارات الفرضية كما هو موضح في الجدول التالي:

#### جدول رقم (5)

عرض عبارات الفرضية الثانية

م	الفقرات	المقياس	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
1.	تسهم أساليب المحاسبة الإدارية بصورة فعّالة في عملية الرقابة.	تكرار	24	6	0	0	
		نسبه %	%80	%20	%0	%0	
2.	تستلزم عملية الرقابة الفعّالة استخدام أسلوب أو أكثر من أساليب المحاسبة الإدارية.	تكرار	18	10	2	0	
		نسبه %	%60	%33,3	%6,7	%0	
3.	تصعب الرقابة في المنشآت في ظل غياب أساليب المحاسبة الإدارية.	تكرار	15	10	2	1	
		نسبه %	%50	%33,3	%6,7	%3,3	



www.mecsaj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الأربعون ( آب ) 2020

ISSN: 2617-9563

0	1	4	9	16	تكرار	4. تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية تؤدي إلى الرقابة لتقييم الأداء وتقويم الانحرافات.
%0	%3,3	%13,3	%30	%53,3	نسبه %	
1	1	4	11	13	تكرار	5. محاسبة المسئولية تعتبر من أهم أساليب المحاسبة الإدارية لتقويم أداء الأفراد.
%3,3	%3,3	%13,3	%36,7	%43,3	نسبه %	

يتضح من الجدول رقم (5) الآتي:

1. أن الغالبية العظمى من أفراد العينة أي بنسبة 80% أجابوا بأن أساليب المحاسبة الإدارية تسهم بصورة فعّالة في عملية الرقابة، بينما أبدى بقية أفراد العينة أي بنسبة 20% الموافقة على ذلك.
2. أن الغالبية العظمى من أفراد العينة أي بنسبة 60% أجابوا بأن عملية الرقابة الفعالة تستلزم استخدام أسلوب أو أكثر من أساليب المحاسبة الإدارية وأجاب بـ (أوافق) نسبة 33,3% من أفراد العينة، بينما أجاب بالمحايدة نسبة 6,7%، ولم ينكر أحد من أفراد العينة هذه العبارة.
3. أن نصف أفراد العينة أي بنسبة 50% أجابوا بأنه تصعب الرقابة في المنشآت في ظل غياب أساليب المحاسبة الإدارية، ووافق على ذلك 33,3% من أفراد العينة، وكانت نسبة من أجابوا بالمحايدة وبدعم الموافقة متساوية أي 6,7% لكل، بينما جاءت نسبة من أنكروا بشدة 3,3% فقط.
4. أن الغالبية العظمى من أفراد العينة أي بنسبة 53,3% أجابوا بأن تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية تؤدي إلى الرقابة لتقييم الأداء وتقويم الانحرافات وجاءت نسبة من أجابوا بالموافقة 30% من أفراد العينة فيما جاءت نسبة المحايدون 13,3%، وأنكر نسبة 3,3% فقط من أفراد العينة ذلك، بينما لم ينكر بشدة أحد من أفراد العينة هذه العبارة.
5. أن الغالبية العظمى من أفراد العينة أي بنسبة 43,3% أجابوا بأن محاسبة المسئولية تعتبر من أهم أساليب المحاسبة الإدارية لتقويم أداء الأفراد ، ووافق نسبة 36,7% من أفراد العينة، ومن أجابوا



www.mecsaj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الأربعون ( آب ) 2020

ISSN: 2617-9563

بالمحايدة جاءت نسبتهم 13,3%، وتساوت نسبة من أنكروا وأنكروا بشدة حيث بلغت النسبة لكليهما

3,3% فقط.

اختبار الفرضية الثانية:

جدول رقم (6)

نتائج اختبار الفرضية الثانية

مستوي المعنوية	قيمة T	متوسط الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
0.000	19.25	1.6182	0.623	4.618	تسهم أساليب المحاسبة الإدارية بصورة فعّالة في عملية الرقابة.
0.000	23.77	1.7091	0.533	4.709	تستلزم عملية الرقابة الفعّالة استخدام أسلوب أو أكثر من أساليب المحاسبة الإدارية.
0.000	9.101	1.12	1.023	3.82	تصعب الرقابة في المنشآت في ظل غياب أساليب المحاسبة الإدارية.
0.000	8.12	0.8545	0.779	3.854	تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية تؤدي إلى الرقابة لتقييم الأداء وتقويم الانحرافات.
0.000	17.76	1.4513	0.632	4.514	محاسبة المسؤولية تعتبر من أهم أساليب المحاسبة الإدارية لتقويم أداء الأفراد.
<b>0.000</b>	<b>23.24</b>	<b>1.394</b>	<b>0.440</b>	<b>4.393</b>	<b>المتوسط العام</b>

يتضح من الجدول السابق أن غالبية الفقرات جاءت بمتوسطات حسابية أكثر من ثلاث درجات، وهي حد مستوي

الاختبار الذي تقارن به الأوساط الحسابية للفقرات وللقرينة بشكل عام، وفيما يتعلق بالعلاقة بين أساليب المحاسبة الإدارية

وعملية الرقابة في الشركات الصناعية جاءت الفقرة رقم 2 التي تنص على " تستلزم عملية الرقابة الفعّالة استخدام

أسلوب أو أكثر من أساليب المحاسبة الإدارية " في أفضل ترتيب بمتوسط حسابي بلغ (4.70) وانحراف معياري (0.533).

وكان متوسط الفرق بين المتوسط الحسابي للفقرة وبين درجة القبول (1.7091) لصالح القبول. وقد كانت الدلالة المعنوية

لاختبار (t) حوالي (0.000) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوي الثقة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يعني أن الفقرة رقم (2)

تستلزم الاستفادة من الأساليب المختلفة للمحاسبة الإدارية. وقد كانت أقل الفقرات قبولاً الفقرة رقم (3) التي تنص على " تصعب



www.mecsaj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الأربعون ( آب ) 2020

ISSN: 2617-9563

الرقابة في المنشآت في ظل غياب أساليب المحاسبة الإدارية " بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (1.023) وقد بلغ متوسط الفرق بين الوسط الحسابي للفقرة ودرجة الاختبار (1.12) لصالح الفقرة، وقد بلغت قيمة الدلالة المعنوية لاختبار (t) حوالي (0.000)، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوي الثقة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يؤكد أن هنالك علاقة بين أساليب المحاسبة الإدارية و عملية الرقابة في الشركات الصناعية.

وبالنسبة للفرضية الثانية بشكل عام جاءت بمتوسط (4.393) وانحراف معياري (0.440) وكانت قيمة اختبار (t) (23.24) والفرق المعياري (1.394) لصالح قبول الفرضية، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوي الثقة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يؤكد الفرضية التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب المحاسبة الإدارية و عملية الرقابة في الشركات الصناعية.

ثالثاً: عرض واختبار الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة على " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب المحاسبة الإدارية واتخاذ القرارات في الشركات الصناعية ".

لإثبات هذه الفرضية تم التحليل الوصفي لعبارات الفرضية كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (7)

عرض عبارات الفرضية الثالثة

م	الفقرات	المقياس	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
1.	لأساليب المحاسبة الإدارية أثر كبير في تقييم الأداء بالشركات الصناعية.	تكرار	22	4	3	1	0
		نسبه %	73,3%	13,3%	10%	3,3%	0%
2.	اتخاذ قرارات رشيدة تتطلب معلومات دقيقة ذات شفافية لا تتوفر إلا باستخدام أسلوب أو أكثر من أساليب المحاسبة الإدارية.	تكرار	17	8	4	1	0
		نسبه %	56,7%	26,7%	13,3%	3,3%	0%



www.mecsj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الأربعون ( آب ) 2020

ISSN: 2617-9563

2	3	6	9	10	تكرار	لا يستطيع المسئولون تقييم أداء الأفراد في ظل غياب أساليب المحاسبة الإدارية.	3.
%6,7	%10	%20	%30	%33,3	نسبه %		
1	2	6	10	11	تكرار	ينجم عن عدم استخدام أساليب المحاسبة الإدارية اتخاذ قرارات خاطئة تؤثر بصورة مباشرة في ربحية المنشآت.	4.
%3,3	%6,7	%20	%33,3	%36,7	نسبه %		
0	1	4	12	13	تكرار	يساهم نظام التكلفة على أساس النشاط توفير معلومات تساعد في ترشيد القرارات الإدارية المتعلقة بتقييم الأداء.	5.
%0	%3,3	%13,3	%40	%43,3	نسبه %		

يتضح من الجدول رقم (7) الآتي:

1. أن الغالبية العظمى من أفراد العينة أي بنسبة 73,3% أجابوا بأن لأساليب المحاسبة الإدارية أثر كبير في تقييم الأداء بالشركات الصناعية، ووافق على ذلك نسبة 13,3% من أفراد العينة، وأجاب بالمحايدة نسبة 10%، بينما أنكر نسبة 3,3% فقط من أفراد العينة هذه العبارة.
2. أن الغالبية العظمى من أفراد العينة أي بنسبة 56,7% أجابوا بأن اتخاذ قرارات رشيدة تتطلب معلومات دقيقة ذات شفافية لا تتوفر إلا باستخدام أسلوب أو أكثر من أساليب المحاسبة الإدارية ووافق على ذلك نسبة 26,7% وجاءت نسبة المحايدین لهذه العبارة 13,3% وأنكر باقي العينة لها حيث جاءت نسبتهم 3,3% فقط.
3. أن الغالبية العظمى من أفراد العينة أي بنسبة 33,3% أجابوا بأن المسئولين لا يستطيعون تقييم أداء الأفراد في ظل غياب أساليب المحاسبة الإدارية يليهم من وافقوا على ذلك فجاءت نسبتهم 30%، ثم من أجابوا بالمحايدة فجاءت النسبة 20% وأنكر نسبة 10% من أفراد العينة هذه العبارة، بينما أنكر بشدة نسبة 6,7% فقط.
4. أن الغالبية العظمى من أفراد العينة أي بنسبة 36,7% أجابوا بأنه ينجم عن عدم استخدام أساليب المحاسبة الإدارية اتخاذ قرارات خاطئة تؤثر بصورة مباشرة في ربحية المنشآت، يليهم من أجابوا



www.mecs.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الأربعون ( آب ) 2020

ISSN: 2617-9563

الموافقة أي بنسبة 33,3% ثم نسبة من أجابة ب ( محايد) أي بنسبة 20%، وكانت النسب الدنيا في من أنكروا ذلك فجاءت النسبة 6,7% (لا أوافق) و نسبة 3,3% (لا أوافق بشدة).  
5. أن الغالبية العظمى من أفراد العينة أي بنسبة 43,3% أجابوا بأن نظام التكلفة على أساس النشاط يساهم في توفير معلومات تساعد في ترشيد القرارات الإدارية المتعلقة بتقييم الأداء وأجاب 40% منهم بالموافقة، يليهم نسبة 13,3% وهم من أجابوا ب ( محايد) وأنكر نسبة 3,3% فقط من أفراد العينة محتوى هذه العبارة.

### اختبار الفرضية الثالثة:

#### جدول رقم (8)

#### نتائج اختبار الفرضية الثالثة

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الاختلاف	قيمة T	مستوي المعنوية
لأساليب المحاسبة الإدارية أثر كبير في تقييم الأداء بالشركات الصناعية.	3.7091	0.9559	0.3818	5.501	0.001
اتخاذ قرارات رشيدة تتطلب معلومات دقيقة ذات شفافية لا تتوفر إلا باستخدام أسلوب أو أكثر من أساليب المحاسبة الإدارية.	4.1455	0.5906	0.9273	14.383	0.000
لا يستطيع المسئولون تقييم أداء الأفراد في ظل غياب أساليب المحاسبة الإدارية.	3.6901	0.9403	1.200	5.449	0.000
ينجم عن عدم استخدام أساليب المحاسبة الإدارية اتخاذ قرارات خاطئة تؤثر بصورة مباشرة في ربحية المنشآت.	3.782	0.897	0.8322	7.367	0.000
يساهم نظام التكلفة على أساس النشاط توفير معلومات تساعد في ترشيد القرارات الإدارية المتعلقة بتقييم الأداء.	4.015	0.544	0.9231	13.256	0.000



www.mecsaj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الأربعون ( آب ) 2020

ISSN: 2617-9563

0.000	11.739	0.8545	0.5360	3.8485	المتوسط العام
-------	--------	--------	--------	--------	---------------

يبين الجدول رقم (7) أن الفقرة الثانية التي تنص على " اتخاذ قرارات رشيدة تتطلب معلومات دقيقة ذات شفافية لا تتوفر إلا باستخدام أسلوب أو أكثر من أساليب المحاسبة الإدارية " قد احتلت الترتيب الأول بين فقرات الفرضية وبلغ المتوسط الحسابي 4.14 وبأهمية نسبية 83.2 تقترب من التأكيد التام، بينما كانت أقل فقرات هذا المحور قبولاً الفقرة الثالثة التي تنص على " لا يستطيع المسؤولون تقييم أداء الأفراد في ظل غياب أساليب المحاسبة الإدارية " بمتوسط حسابي 3.69 وبأهمية نسبية 76.8. وهذا يدل على أن عينة البحث ترى أن غياب استخدام أساليب المحاسبة الإدارية يترتب عليه عدم تقييم أداء الأفراد بالشركات، وللتحقق من الوسط الحسابي الذي أبداه المستجيبون من العينة أكبر بدرجة معنوية من وسط أداة القياس (3)، وأن هذا الفرق لا يعود للصدفة، تم استخدام اختبار One Sample T-test لإجابات عينة الدراسة والخاصة بفقرات الفرضية الثالثة والجدول رقم (8) يوضح النتائج التي تم التوصل إليها لفقرات الفرضية مجتمعة.

#### جدول رقم (8)

#### اختبار One Sample T-test لفقرات الفرضية الثالثة

المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوي المعنوية
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب المحاسبة الإدارية واتخاذ القرارات في الشركات الصناعية	3.848	0.5360	11.739	0.000

من خلال الجدول السابق يتضح أن قيمة T الجدولية وفقرات الفرضية الثالثة وهي معنوية عند مستوي 0.000، مما يعني وجود انسجام في إجابات أفراد العينة، وهذا يعني أن عينة الدراسة ترى أنه **توجد** علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب المحاسبة الإدارية واتخاذ القرارات في الشركات الصناعية، لذا تقبل الفرضية الثالثة، وبمستوي ثقة 95%.

**الاستنتاجات:**



www.mecsaj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الأربعون ( آب ) 2020

ISSN: 2617-9563

- 1- تساهم أساليب المحاسبة الإدارية بشقيها التقليدي والحديث وبشكل فعّال في عملية التخطيط لدى الشركات الصناعيّة.
- 2- تساهم أساليب المحاسبة الإدارية بشقيها التقليدي والحديث وبصورة فاعلة في عملية الرقابة لدى الشركات الصناعيّة.
- 3- تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية يساعد وبشكل فعّال في عملية اتخاذ القرارات الرشيدة وتقييم وتقويم الأداء لدى الشركات الصناعيّة.
- 4- استخدام الأساليب الحديثة تنتج عنها بيانات دقيقة وشفافة وبالتالي اتخاذ قرارات إدارية سليمة فيما يتعلق بالتسعير والإنتاج.
- 5- ينجم عن عدم استخدام أساليب المحاسبة الإدارية اتخاذ قرارات خاطئة تؤثر بصورة مباشرة في ربحية المنشآت.
- 6- استخدام مخرجات أسلوب محاسبة المسئولية يكشف عن نطاق القوة والضعف في العمليات المنفذة وبالتالي يسهل عملية التقييم والتقويم لأداء العاملين لتحقيق الأهداف المرجوة.
- 7- استخدام مخرجات نظام التكلفة على أساس النشاط يوفر تحليل لربحية خطوط المنتجات المختلفة.
- 8- يساهم استخدام أساليب المحاسبة الإدارية في تخفيض التكلفة وبالتالي القدرة على المنافسة من خلال عمليات التسعير الذي يحقق أهداف الشركات الصناعية.

#### التوصيات:

- 1- على المنشآت استخدام أسلوب أو أكثر من أساليب المحاسبة الإدارية و تحديث أنظمتها المحاسبية وخاصة الشق الخاص ببيانات التكلفة وذلك لان ترشيد القرار الإداري يأتي من وفرة المعلومات الملائمة وموثوقيتها وتوقيتها المناسب.
- 2- الحرص على إتاحة التدريب الكافي للعاملين وخاصة في مجال محاسبة التكاليف لما لها من أهمية كبيرة، وحتى يتمكن الموظفين من القيام بأداء مهامهم بشكل أفضل.



www.mecsaj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الأربعون ( آب ) 2020

ISSN: 2617-9563

3- تبنى نظام تكاليف حديث مثل نظام التكلفة على أساس النشاط سيعمل على تطوير هذه الآلية لما يوفره من بيانات ومعلومات أكثر دقة وملائمة لعملية اتخاذ القرارات.

4- توعية الإدارات والموظفين حول تطبيق هذه الأساليب، ومدى تطبيق الشركات لها.

#### قائمة المصادر والمراجع:

- إبراهيم، الهادي أحمد محمد. (2008). المحاسبة الإدارية. السودان، مطابع السودان للعملة.
- جاريسون، ري اتش و نورين، اريك. (2009). المحاسبة الإدارية. الرياض: دار المريخ للنشر.
- الجدبة، علي حسن إبراهيم. (2007). "قياس إمكانية تطبيق نظام محاسبة المسؤولية كأداة للرقابة وتقييم الأداء في الأجهزة الحكومية الفلسطينية" رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- جمعة، إسماعيل إبراهيم و محرم، زينات محمد والخطيب، صبحي محمود. (2001). المحاسبة الإدارية ونماذج بحوث العمليات في اتخاذ القرارات الإسكندرية، الدار الجامعية.
- جودة، عبد الحكيم مصطفى ونمر، خليل محمد وخريسات، علا محمد. (2011). مدى استخدام أساليب المحاسبة الإدارية في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة- دراسة ميدانية. مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد السابع والثمانون، جامعة العلوم التطبيقية، عمان، الأردن.
- الحاج، أنعام أحمد محمد. (2014). " المحاسبة الإدارية ودورها في تقويم كفاءة الأداء المالي – دراسة ميدانية". رسالة ماجستير. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان.
- حجاج، احمد حامد. (2009). محاسبة التكاليف مدخل إداري. الرياض، دار المريخ للنشر.
- الخليل، محار عبد الله. (2012). "تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية". رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- صباح، ناريمان إبراهيم. (2008). "واقع استخدام أساليب المحاسبة الإدارية في الشركات الصناعية في قطاع غزة"- دراسة ميدانية. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.



www.mecsaj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الأربعون ( آب ) 2020

ISSN: 2617-9563

- ظاهر، احمد و أبو نصار، محمد. (2013). **المحاسبة الإدارية**. القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق.
- عطية، احمد صلاح. (2006). **محاسبة تكاليف النشاط للاستخدامات الإدارية**. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- ليتراي، هيتجر وماتولتس، سيرج ، ترجمة د. أحمد حامد حجاج. (2012). **المحاسبة الإدارية**. الرياض، دار المريخ للنشر.
- مالك، عبد المنعم البلة حسابة ومهدي، سلمى حامد سالم. (2019). أساليب المحاسبة الإدارية ودورها في تسعير الخدمات المصرفية – دراسة ميدانية على عينة من فروع المصارف العاملة بولاية غرب كردفان. **مجلة كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة السلام، ولاية غرب كردفان، السودان**.
- Jae K. Shim & Joel G. Siegel. (1999). **Managerial Accounting**, Second Edition, McGraw.
- Onaolapo, Adekunle & Oladejo, Kayode."Evaluation of Management Techniques as Tool for Planning and Control Decision-Making in Selecting Manufacturing Companies in Ibadan, Nigeria". *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences*, 4(2): 274-280.