



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

جمهورية السودان
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة



شندي
كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

دور أساليب المحاسبة الإدارية في تحقيق جودة
الأداء المالي في الوحدات الحكومية
دراسة ميدانية على محلية شندي
بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في المحاسبة

إشراف

أبوبكر عثمان محمد
أستاذ المحاسبة المساعد

إعداد الطالب:

الدكتور:

سلوى محي الدين أحمد علي

١٤٤٠هـ - ٢٠١٨م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الاستهلال

قال الله تعالى :
" وَقُلِ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ
إِلَى عَالَمِ الْغَيْبِ ۝ الشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ " (١٠٥)
صدق الله العظيم
سورة التوبة- الآية

(١٠٥)

الإهداء

سبحان الذي يستحق الشكر على نعمه وحده لا شريك له
والصلاة والسلام على اشرف المرسلين وخير خلق الله أجمعين
أما بعد

إلى اغلي واعز الناس التي منحتني الدفاء والحنان
والذتي أطال الله في عمرها
إلى من جفت أقلامي من وصفة وأنا اكتب له صفحات العرفان
الجميل

والذي العزيز
إلى من هو سندي في الحياة بعد الله

زوجي العزيز
إلى من هن زهرات حياتي

إخواتي
إلى من عرفت كيف أجدهم و علموني أن لا أضيعهم
صديقاتي

إلى زملائي في جامعة شندي والإدارة المالية
إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل

الباحثة

الشكر والتقدير

ياربي لك الحمد والشكر كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك . لك الحمد والشكر حتى ترضى ، ولك الشكر إذا رضيت ، ولك الشكر بعد الرضا والحمد لله على كل حال . والصلاة والسلام على أشرف المرسلين ، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن دعا بدعوته إلى يوم الدين . وبعد

اتقدم بالشكر والتقدير لجامعة شندي وكلية الدراسات العليا ولكل من مديد العون لي وساندني في إنجاز هذا العمل ، وأخص بالشكر والتقدير مشرفي و

أستاذي الفاضل

الدكتور أبوبكر عثمان محمد

وخالص الشكر لكل أساتذتي بكل مراحل التعليمية على ما قدموه من جهد في

مسيرتي الدراسية

والشكر لكل من ساهم في إنجاز هذا العمل

وأسأل الله جلت قدرته أن يجزيهم عني خير الجزاء إنه سميع مجيب

الباحثة

المستخلص

تناولت الدراسة دور أساليب المحاسبة الإدارية في جودة الأداء المالي في الوحدات الحكومية ، حيث تمثلت مشكلة الدراسة في ما هو دور المحاسبة الإدارية في جودة الأداء المالي في الوحدات الحكومية ، وهل للمحاسبة الإدارية دور فعال في تطوير الأداء المالي في الوحدات الحكومية.

وقد هدفت الدراسة إلى دراسة مفهوم وأهمية ومقومات المحاسبة الإدارية وأثرها على التحسين المستمر وتعديل الكفاءة التشغيلية في القطاع الحكومي .

وقد اعتمدت الدراسة على عدة مناهج متعددة الجوانب منها المنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاستقرائي .

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود نظام لتقويم الأداء يؤدي إلى رفع مستوى الأفراد وتحسين الإنتاجية .
- وضع الأهداف وتحويلها إلى خطة معبر عنها بصورة مالية ومتابعة تنفيذها .
- وخرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها :
 - من الضروري وجود نظام لتقويم الأداء مما يؤدي إلى رفع مستوى الأفراد وتحسين الإنتاجية .
 - من الضروري وضع الأهداف وتحويلها إلى خطة معبر عنها بصورة مالية ومتابعة تنفيذها .

Abstract

Quality of financial performance in government units. The problem of the study was what is the role of management accounting in the quality of financial performance in government units and whether accounting management has an effective role in developing financial performance in government units.

The study aimed to study the concept, importance and elements of administrative accounting and its impact on continuous improvement and modification of the operational efficiency in the government sector.

The study was based on several multi-faceted approaches, including the historical approach, analytical descriptive approach and the inductive method.

The study reached a number of results, including:

- The existence of a system to evaluate the performance leading to raising the level of individuals and improve productivity.
- Setting goals and turning them into a plan expressed financially and follow-up implementation.

The study came out with several recommendations, the most important of which are:

- It is necessary to have a system to evaluate performance, which leads to raising the level of individuals and improve productivity.
- It is necessary to set goals and turn them into a financially expressed plan and follow up their implementation.

قائمة الموضوعات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	الإستهلال
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د	المستخلص
هـ	Abstract
و	قائمة الموضوعات
ح	قائمة الجداول
ي	قائمة الاشكال
ل	قائمة الملاحق
المقدمة	
٢	أولاً: الإطار المنهجي
٥	ثانياً: الدراسات السابقة
الفصل الأول: الإطار النظري للمحاسبة الإدارية	
١٦	المبحث الأول : مفهوم وأهمية وأهداف المحاسبة الإدارية
٣٣	المبحث الثاني : أساليب المحاسبة الإدارية
الفصل الثاني : الإطار النظري للأداء المالي	
٤٤	المبحث الأول : مفهوم وأهمية وأهداف الأداء المالي
٥٦	المبحث الثاني : أسس ووسائل ومعايير تقويم الأداء المالي
الفصل الثالث : الدراسة الميدانية	
٧١	المبحث الاول : نبذة تعريفية عن محلية شندي
٩٠	المبحث الثاني : تحليل البيانات واختبار الفرضيات

رقم الصفحة	الموضوع
الخاتمة	
١٢٨	اولاً: النتائج
١٢٩	ثانياً : التوصيات
قائمة المصادر والمراجع	
١٣٠	الملاحق
١٣٨	

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٨٤	الأراضي الصالحة حسب محليات ولاية نهر النيل "بالفدان"	(١/١/٣)
٩٢	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير المسمي الوظيفي	(١/٢/٣)
٩٣	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير التخصص العلمي	(٢/٢/٣)
٩٤	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير العمر	(٣/٢/٣)
٩٥	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي	(٤/٢/٣)
٩٦	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة	(٥/٢/٣)
٩٧	التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة عن العبارة الأولى	(٦/٢/٣)
٩٨	التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة عن العبارة الثانية	(٧/٢/٣)
٩٩	التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة عن العبارة الثالثة	(٨/٢/٣)
١٠٠	التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة عن العبارة الرابعة	(٩/٢/٣)
١٠١	التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة عن العبارة الخامسة	(١٠/٢/٣)
١٠٢	التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة عن العبارة السادسة	(١١/٢/٣)
١٠٣	التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة عن العبارة السابعة	(١٢/٢/٣)
١٠٤	التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة عن العبارة الثامنة	(١٣/٢/٣)
١٠٥	التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة عن العبارة التاسعة	(١٤/٢/٣)
١٠٦	التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة عن العبارة العاشرة	(١٥/٢/٣)
١٠٧	التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة عن العبارة الحادية عشر	(١٦/٢/٣)
١٠٨	التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة عن العبارة الثانية عشر	(١٧/٢/٣)
١٠٩	التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة عن العبارة الثالثة عشر	(١٨/٢/٣)
١١٠	التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة عن العبارة الرابعة عشر	(١٩/٢/٣)
١١١	التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة عن العبارة الخامسة عشر	(٢٠/٢/٣)
١١٢	التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة عن العبارة السادسة عشر	(٢١/٢/٣)
١١٣	التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة عن العبارة السابعة عشر	(٢٢/٢/٣)

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
١١٤	التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة عن العبارة الثامنة عشر	(٢٣/٢/٣)
١١٥	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الأولى	(٢٤/٢/٣)
١١٧	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الأولى	(٢٥/٢/٣)
١١٩	نتائج مربع كاي والوسط الحسابي والانحراف المعياري لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات الفرضية الثانية	(٢٦/٢/٣)
١٢١	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثانية	(٢٧/٢/٣)
١٢٣	نتائج مربع كاي والوسط الحسابي والانحراف المعياري لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات الفرضية الثالثة	(٢٨/٢/٣)
١٢٥	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثالثة	(٢٩/٢/٣)

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
٧٦	الهيكل الإداري لمحلية شندي	(١/١/٣)
٩٢	الشكل البياني لأفراد العينة وفق متغير المسمى الوظيفي	(١/٢/٣)
٩٣	الشكل البياني لأفراد العينة وفق متغير التخصص العلمي	(٢/٢/٣)
٩٤	الشكل البياني لأفراد العينة وفق متغير العمر	(٣/٢/٣)
٩٥	الشكل البياني لأفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي	(٤/٢/٣)
٩٦	الشكل البياني لأفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة	(٥/٢/٣)
٩٧	التوزيع البياني لإجابات أفراد العينة عن العبارة الأولى	(٦/٢/٣)
٩٨	التوزيع البياني لإجابات أفراد العينة عن العبارة الثانية	(٧/٢/٣)
٩٩	التوزيع البياني لإجابات أفراد العينة عن العبارة الثالثة	(٨/٢/٣)
١٠٠	التوزيع البياني لإجابات أفراد العينة عن العبارة الرابعة	(٩/٢/٣)
١٠١	التوزيع البياني لإجابات أفراد العينة عن العبارة الخامسة	(١٠/٢/٣)
١٠٢	التوزيع البياني لإجابات أفراد العينة عن العبارة السادسة	(١١/٢/٣)
١٠٣	التوزيع البياني لإجابات أفراد العينة عن العبارة السابعة	(١٢/٢/٣)
١٠٤	التوزيع البياني لإجابات أفراد العينة عن العبارة الثامنة	(١٣/٢/٣)
١٠٥	التوزيع البياني لإجابات أفراد العينة عن العبارة التاسعة	(١٤/٢/٣)
١٠٦	التوزيع البياني لإجابات أفراد العينة عن العبارة العاشرة	(١٥/٢/٣)
١٠٧	التوزيع البياني لإجابات أفراد العينة عن العبارة الحادية عشر	(١٦/٢/٣)
١٠٨	التوزيع البياني لإجابات أفراد العينة عن العبارة الثانية عشر	(١٧/٢/٣)
١٠٩	التوزيع البياني لإجابات أفراد العينة عن العبارة الثالثة عشر	(١٨/٢/٣)
١١٠	التوزيع البياني لإجابات أفراد العينة عن العبارة الرابعة عشر	(١٩/٢/٣)
١١١	التوزيع البياني لإجابات أفراد العينة عن العبارة الخامسة عشر	(٢٠/٢/٣)
١١٢	التوزيع البياني لإجابات أفراد العينة عن العبارة السادسة عشر	(٢١/٢/٣)

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
١١٣	التوزيع البياني لإجابات أفراد العينة عن العبارة السابعة عشر	(٢٢/٢/٣)
١١٤	التوزيع البياني لإجابات أفراد العينة عن العبارة الثامنة عشر	(٢٣/٢/٣)
١١٧	التوزيع البياني لإجابات أفراد العينة عن جميع العبارات الفرضية الأولى	(٢٤/٢/٣)
١٢١	التوزيع البياني لإجابات أفراد العينة عن جميع العبارات الفرضية الثانية	(٢٥/٢/٣)
١٢٥	التوزيع البياني لإجابات أفراد العينة عن جميع العبارات الفرضية الثالثة	(٢٦/٢/٣)

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	اسم الملحق	الرقم
١٣٩	الاستبانة	١
١٤٣	قائمة محكمو الاستبانة	٢

المقدمة

وتشتمل على :

اولاً : الإطار المنهجي

ثانياً : الدراسات السابقة

أولاً : الإطار المنهجي
تمهيد:

تقوم المحاسبة الإدارية على توفير بيانات ومعلومات محاسبية تتسم بالموضوعية والدقة في اتخاذ القرارات الإدارية وتساعد في أداء الوظائف الأخرى من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة وتتنظر المحاسبة الإدارية إلى المنشأة من اتجاه مستقبلي يراعي فيه الأثر المستقبلي لحياة المنشأة ولا بد من التركيز على الجانب السلوكي خوفاً من الصراع الداخلي بين الموظفين والبعده من رد الفعل العدواني بل تحاول أن تتسجم مع واقعية الأفراد بما يحقق الأهداف وطموحات المنشأة من تعظيم للربحية والتغلب على المنافسة والاستمرارية في العمل كما تساعد في خلق وصنع القرارات الإدارية بما يعكس الجانب التنبؤي والتصور المستقبلي ويبعد متخذ القرار من انخفاض مستويات الشك والبعده من الوقوع في المخاطر .

والأداء المالي هو عملية مستمرة تهدف إلى استخلاص النتائج التي تستند عليها لتصحيح الأداء وتحسين مستوى الأداء في المستقبل ومنه فإن تقويم الأداء المالي هو عملية مستمرة تستند على ثلاثة مبادئ رئيسية هي الاقتصادية والكفاءة والفاعلية وذلك للحكم على مدى تحقيق الوحدة الاقتصادية للأهداف المحددة مسبقاً مع بيان الانحرافات التي تظهر عند التنفيذ ويمكن القول بأن الجودة بسماتها ومعاييرها وأنواعها يعد لها دوراً مهماً في تقويم الأداء المالي بحيث تؤكد بشكل كبير على إنجاز الأهداف الكلية والعمل بكفاءة وفاعلية .

نجد أن المحاسبة الإدارية والأداء المالي كلاهما يعتمدان على نظام المعلومات المحاسبية لاتخاذ القرارات الإدارية التي تساعد المنشأة على الحصول على أكبر فاعلية وكفاءة .

مشكلة البحث :

تكمن هذه المشكلة في غياب المحاسبة الإدارية للوحدات الحكومية مما أدى إلى تدني كفاءة وفعالية الأداء المالي ويمكن صياغتها في التساؤلات الآتية :

١/ ما دور المحاسبة الإدارية في جودة الأداء المالي في المؤسسات الحكومية ؟

٢/ هل للمحاسبة الإدارية دور فعال في تطوير الأداء المالي في الوحدات الحكومية ؟

٣/ هل أساليب المحاسبة الإدارية يؤدي إلى رفع كفاءة وفعالية الأداء ؟

أهداف البحث :

يهدف البحث إلى تحقيق الآتي :

١/ دراسة مفهوم وأهمية ومقومات المحاسبة الإدارية وأثرها على التحسين المستمر وتعديل الكفاءة التشغيلية في القطاع الحكومي .

٢ / دراسة ومعرفة دور المحاسبة الإدارية في رفع وكفاءة وفعالية الأداء المالي في المؤسسات الحكومية .

٣/ توضيح أهمية الأداء المالي .
أهمية البحث :

١/ دراسة المشاكل التي تواجه تطبيق المحاسنة الإدارية في المؤسسات الحكومية ومعالجتها .

٢/ دراسة تقويم الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية .

٣/ دراسة إمكانية استخدام أساليب المحاسبة الإدارية في تحقيق الكفاءة والفاعلية .

٤/ امتداد للبحوث التي ناقشت موضوع المحاسبة الإدارية .

٥/ الخروج بنتائج وتوصيات تستفيد منها إدارة الوحدات الحكومية .
فرضيات البحث :

يهدف البحث إلى اختبار الفرضيات التالية :

١/ هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الموازنات التخطيطية والرقابة على الأداء المالي .

٢/ هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتخاذ القرارات و كفاءة فعالية الأداء المالي .

٣/ هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب المحاسبة الإدارية وتقويم الأداء المالي .

منهجية البحث :

لتحقيق البحث اعتمد الباحث على المناهج التالية :

١/ المنهج التاريخي لاستعراض الدراسات السابقة .

٢/ المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الحالة .

٣/ المنهج الاستقرائي لاختبار فروض البحث .

٤/ المنهج الاستنباطي لصياغة فروض البحث .

حدود البحث:

تتمثل حدود البحث في الآتي :

١. حدود مكانية : (ولاية نهر النيل – محلية شندي)

٢. حدود زمانية : ٢٠١٨م.

٣. حدود بشرية: المحاسبون بمحلية شندي.

٤. حدود موضوعية: المحاسبة الإدارية والأداء المالي.

أدوات البحث :

اعتمد البحث علي مجموعتين من الأدوات منها :

١/ أدوات أولية :تتمثل في الإستبانة.

٢/ أدوات ثانوية :تتمثل في الكتب والمراجع والمجلات العلمية و المراجع والرسائل

الجامعيّة والدوريات والشبكة العنكبوتية.

هيكل البحث :

يتكون من مقدمة تشتمل على الإطار المنهجي والدراسات السابقة وثلاثة فصول ،

الفصل الأول يبين الإطار المفاهيمي للمحاسبة الإدارية ويشتمل على مبحثين الأول يوضح مفهوم وأهمية وأهداف المحاسبة الإدارية والمبحث الثاني يبين أساليب المحاسبة الإدارية ، أما الفصل الثاني يوضح الإطار النظري للأداء المالي ويشتمل على مبحثين الأول يوضح مفهوم وأهمية وأهداف الأداء المالي والمبحث الثاني يوضح أسس ووسائل ومعايير تقويم الأداء المالي ، الفصل الثالث يمثل الدراسة الميدانية بالتطبيق علي محلية شندي ويشتمل على مبحثين الأول تعريف المحلي ة والثاني تحليل البيانات واختبار الفرضيات ، كما يشمل الخاتمة والتي تحتوي على النتائج والتوصيات .

ثانياً: الدراسات السابقة

تستعرض الباحثة عدد من الدراسات السابقة والتي أمكن الحصول عليها:

دراسة الملحم (٢٠٠٢م):^(١)

تناولت هذه الدراسة تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية في المنشأة الصناعية في المملكة العربية السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلي استقصاء رأي مسؤلي الحسابات في المنشآت الصناعية السعودية حول استخدام مجموعة من أساليب المحاسبة الإدارية والتي تم تصنيفها إلي أساليب حديثة وتقليدية ،حيث تمثلت مشكلة الدراسة في عدم تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية في المنشآت الصناعية في المملكة السعودية مما يؤدي إلي ضعف في إنتاج حجم المنشأة ، وقد توصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج أهمها : أن استخدام أساليب المحاسبة الإدارية في المنشآت الصناعية ضعيف بشكل عام وأيضاً تستخدم أساليب المحاسبة التقليدية بصورة اكبر من الأساليب الحديثة ، بينما توصلت الدراسة إلي أن هنالك وجود فروق معنوية في استخدام المحاسبة الإدارية من حيث حجم المنشأة.

تناولت هذه الدراسة تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية في المنشآت الصناعية في المملكة السعودية بينما تناولت الدراسة الحالية دور أساليب المحاسبة الإدارية في جودة الأداء المالي في المؤسسات الحكومية .

دراسة عبد المنعم (٢٠٠٤م):^(٢)

تناولت هذه الدراسة التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات المصرفية وأثره علي كفاءة الأداء المالي.

هدفت هذه الدراسة إلي التعرف علي ما هية التخطيط الإستراتيجي وكفاءة الأداء المالي وأيضاً الخلوص بنتائج واضحة عن التخطيط الإستراتيجي وأثره على كفاءة الأداء

(١) عدنان بن عبد الله الملحم ،تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية في المنشآت الصناعية في المملكة العربية السعودية، (مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ،العدد ٢١ ، ٢٠٠٢م).

(٢) عبد المنعم خليل فضل ، التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات المصرفية وأثره علي كفاءة الأداء المالي ، (الخرطوم:رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا،كلية الدراسات العليا) ٢٠٠٤م.

المالي ،حيث تمثلت مشكلة الدراسة في الكيفية التي يمكن أن تؤثر الخطط الإستراتيجية علي كفاءة الأداء المالي للمصرف وكيفية قياس هذا الأثر .

وقد توصلت الدراسة إلي نتائج أهمها : أن تعمل الإدارة العليا بالمصرف علي اتخاذ القرارات الخاصة بالتخطيط الإستراتيجي استناداً علي مبدأ المشاركة بالمقدرات والأداء، وأيضاً أوضحت الدراسة أن بداية العمل المصرفي في السودان يرجع إلي بداية الألفية المنصرمة بالتحديد العام ١٩٠٣م وقد أوصت الدراسة علي ضرورة صياغة معايير وقيم أخلاقية معروفة تؤدي إلي تغذية وتقوية وثقافة المصرف تجاه الخطط الإستراتيجية وكذلك أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتبصير أفراد الإدارة الوسطي والدني بالمصرف بأهمية وضع الخطط الإستراتيجية وآثارها الإيجابية .

تناولت هذه الدراسة التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات المصرفية وأثره علي كفاءة الأداء المالي أما الدراسة الحالية تناولت دور أساليب المحاسبة الإدارية في جودة الأداء المالي في المؤسسات الحكومية .

دراسة الزبير ٢٠٠٦م: (١)

تناولت هذه الدراسة أثر الرقابة المالية في تطوير الأداء المالي.

هدفت الدراسة بصورة أساسية إلي إلقاء الضوء على تطبيق الرقابة المصرفية في السودان لتعميم إيجابيتها وتفاذي سلبياتها في المستقبل ،حيث تمثلت المشكلة في معرفة الأسباب التي تؤدي إلي تدهور المصارف في السودان ومعرفة دور السياسات المالية والتمويلية ومدى دور الأجهزة الرقابية في هذا التدهور وتطرت الدراسة إلي أهمية وجود رقابة مصرفية فعالة للحفاظ على نظام مصرفي سليم ،وتوصلت الدراسة إلي نتائج أهمها ضعف الأنظمة الإدارية والرقابية الداخلية بالمصارف وضعف الدور الرقابي للبنك المركزي وهو السبب الرئيسي لتدهور بعض المصارف ،وأن السياسات النقدية والتمويلية لها دور كبير في تحقيق السلامة المصرفية وأن الرقابة الفعالة بواسطة الأجهزة الرقابية هي السد المانع من حيث تقليل الأخطاء واختفاء المخالفات المصرفية.

(١) الزبير محمد عبدالله مبارك، أثر الرقابة المالية في تطوير الأداء المصرفي بالتطبيق على المصارف السودانية،(الخرطوم : رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ،جامعة امدرمان الإسلامية ،معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي)،٢٠٠٦م.

تناولت هذه الدراسة أثر الرقابة المالية في تطوير الأداء المالي أما الدراسة الحالية تناولت دور أساليب المحاسبة الإدارية في جودة الأداء المالي في المؤسسات الحكومية .

دراسة درويش (٢٠٠٧م): (١)

تناولت هذه الدراسة دور أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في تطوير الأداء المالي. وهدفت هذه الدراسة إلي دراسة الإطار الفكري لأ سلوب التكاليف المبني علي الأنشطة وارتباطه بتطوير الأداء المالي بالمؤسسات الخدمية وتحليل النظ م المالية المطبقة في الجامعات الإسلامية والوقوف علي آ لية عملها واقتراح الأساليب الجديدة لتطويرها ،حيث تمثلت مشكلة الدراسة في أنه هل يمكن إعداد موازنة الجامعة الإسلامية كمؤسسة خدمية وفقاً لأسلوب التكاليف المبني علي الأنشطة ،وما مدي تأثير ذلك علي معرفة تفاصيل التكلفة ومسبباتها والعمل علي تخفيضها ، وانعكاس ذلك علي جودة القرارات الإدارية،وتوصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج أ همها: أن أنظمة التكاليف التقليدية تعتبر قاصرة عن تخصيص التكاليف الغير مباشرة ،إضافة إلي اعتماد التقدير الشخصي لتحميل الكثير من التكاليف علي وحدة الإنتاج ،إن ال مصارف العامة (التكاليف المباشرة) في الموازنة الحالية تنعكس سلباً علي دقة تكاليف المخرجات والذي لا يوفر أساساً مناسباً للقياس والمقارنة ،ومن أ هم التوصيات لهذه الدراسة هي اعتماد نظام التكاليف المبني علي الأنشطة كنظام للتكاليف في الجامعة الإسلامية والتحول من النظام الحالي المعتمد في إعداد الموازنة تدريجياً إ لي نظام التكاليف المبني علي الأنشطة .

تناولت هذه الدراسة دور أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في تطوير الأداء المالي أما الدراسة الحالية تناولت دور المحاسبة الإدارية في جودة الأداء المالي في المؤسسات الحكومية .

(١) درويش مصطفى الجذلب، دور أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في تطوير الأداء المالي ، (غزة: الجامعة الإسلامية، كلية الدراسات العليا ، رسالة ماجستير منشورة في المحاسبة)٢٠٠٧م .

دراسة زيد (٢٠٠٩م): (١)

تناولت هذه الدراسة مدى أهمية استخدام الموازنات التخطيطية في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة. هدفت هذه الدراسة إلى محاولة الكشف عن مدى التزام الشركات الصناعية الأردنية في استخدام الموازنات التخطيطية في التخطيط وتقييم الأداء، حيث تمثلت مشكلة الدراسة في أن هل تهتم إدارات الشركات الصناعية الأردنية بإعداد موازنات تخطيطية تستخدم للرقابة وتقييم الأداء، وما المعوقات التي تعيق استخدام الموازنات التخطيطية كأداء للرقابة وتقييم الأداء في الشركات الصناعية الأردنية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن إدارات الشركات الصناعية الأردنية تتمتع بدرجة عالية من الوعي لأهمية توفير المعلومات الكافية والبيئة المناسبة داخل الشركات من أجل تحضير تلك الموازنات، كما تستخدم الموازنات التخطيطية كأداء في تخطيط الإيرادات والمصروفات، ومن أهم التوصيات لابد من العمل على مراعاة النواحي السلوكية عند إعداد الموازنات التخطيطية ومحاولة إشراك أفراد الأقسام التي تعني بعملية التحضير للموازنات التخطيطية.

تناولت هذه الدراسة مدى أهمية استخدام الموازنات التخطيطية في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء أما الدراسة الحالية تناولت دور أساليب المحاسبة الإدارية في جودة الأداء المالي في المؤسسات الحكومية دراسة ناريمان (٢٠٠٩م): (٢)

تناولت هذه الدراسة دور الموازنات التخطيطية في رفع مستوى الأداء المالي بالقطاع المصرفي.

(١) زيد محمود موسي، مدى أهمية استخدام الموازنات التخطيطية في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة، (الأردن: جامعة الشرق الأوسط، كلية الدراسات العليا: رسالة ماجستير منشورة في المحاسبة)، ٢٠٠٩م.

(٢) ناريمان سعيد وهبة رزق الله، دور الموازنات التخطيطية في رفع مستوى الأداء المالي بالقطاع المصرفي، (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا: رسالة ماجستير غير منشورة في المحاسبة) ٢٠٠٩م.

هدفت الدراسة إلي التعرف علي نشأة ومفهوم وقواعد وخصائص وأساليب وأهداف الموازنات في إطارها النظري والعملي، وكذلك الوقوف علي الصعوبات التي تواجه معدي الموازنات التخطيطية لتذليل الصعاب وتقادي المشاكل حيث تمثلت مشكلة الدراسة في إمكانية استخدام الموازنات التخطيطية لتقويم كفاءة أداء العمليات المالية للمصارف والتعرف علي المخاطر المستقبلية التي تحيط بهذه المصارف، وقد توصلت الدراسة إلي نتائج من أهمها : أن نظام الموازنات التخطيطية يساعد في قياس وتقويم كفاءة العمل لمختلف المستويات الإدارية بالقطاع المصرفي وأيضاً نظام الموازنات التخطيطية تساعد في قياس وتقويم كفاءة الأداء المالي بالقطاع المصرفي وقد أوصت الدراسة بأهمية متابعة المستويات الإدارية العليا والمستويات الإدارية الدنيا متابعة فعالة لمراقبة مدى تحقيق الموازنة لأهداف المصرف .

تناولت هذه الدراسة دور الموازنات التخطيطية في رفع مستوى الأداء المالي بالقطاع المصرفي أما الدراسة الحالية تناولت دور أساليب المحاسبة الإدارية في جودة الأداء المالي في المؤسسات الحكومية .
دراسة إبراهيم ٢٠١٠م: (١)

تناولت هذه الدراسة دور الرقابة المالية والإدارية في رفع كفاءة الأداء المالي في منظور الجودة الشاملة

هدفت الدراسة إلي إبراز دور أثر استخدام أساليب الرقابة المالية المعتمدة علي إدارة الجودة الشاملة علي الأداء المالي لبنك فيصل الإسلامي السوداني للتعرف علي مدى تأثير أساليب التقنية الحديثة وتطبيقاتها علي إدارة الجودة الشاملة في بنك فيصل الإسلامي ومدى رضا العملاء، وتمثلت مشكلة الدراسة في ضعف دور الرقابة في المنشآت المالية المتخصصة والمتمثلة في بنك فيصل الإسلامي والوقوف علي أثر ذلك التقييم ورفع الكفاءات الإدارية لدي العاملين وفقاً لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة وتوصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج أهمها : وجود علاقة إيجابية بين الرقابة

(١) إبراهيم بنداس حسين ، دور الرقابة المالية والإدارية في رفع كفاءة الأداء المالي والإداري في منظورة الجودة الشاملة في المصارف السودانية ، (الخرطوم : جامعة النيلين ، كلية الدراسات العليا ، رسالة دكتوراه غير منشورة، ٢٠١٠م.

المعتمدة على إدارة الجودة الشاملة والأداء المالي ببنك فيصل الإسلامي، كما أن تطبيق أساليب الرقابة يعتمد على الثقافة التنظيمية بالبنك وقد خرجت الدراسة ببعض التوصيات أهمها : العمل على اعتزال العمل الروتيني الجامد والعمل على التغذية العكسية للمعلومات بين إدارة تنمية الموارد البشرية المختلفة واستخدام معايير تقييم ثنائية لجهود العاملين .

تناولت هذه الدراسة دور الرقابة المالية والإدارية في رفع كفاءة الأداء المالي من منظور الجودة الشاملة أما الدراسة الحالية تناولت دور أساليب المحاسبة الإدارية في جودة الأداء المالي في المؤسسات الحكومية .
دراسة عصمت (٢٠١٠م): (١)

تناولت هذه الدراسة دور الرقابة الداخلية في تقويم الأداء المالي للمصارف السودانية.

هدفت الدراسة إلي بيان مفهوم الرقابة الداخلية وتقويم الأداء المالي، و دراسة أنظمة الرقابة الداخلية المستخدمة في وحدات القطاع المصرفي السوداني لمعرفة نواحي القصور والضعف فيها . حيث تمثلت مشكلة الدراسة في أن الرقابة الداخلية هي نظام متابعة ومراقبة الأداء وتقويمه يتم بمقتضاه التحقق من أن الأداء يتم علي النحو الذي حددته المعايير والأهداف الموضوعه، وضعف الرقابة الداخلية يؤدي إلي تقليل تلك الأهداف ، وتوصلت الدراسة إلي نتائج من أهمها : أن نظام الرقابة الداخلية الجيد في المصرف يساعد علي وضع سياسات إدارية رشيدة، وأيضاً الأهمية التي يأخذها التقويم تجعل المنشأة تهتم كثيراً بدقه المعلومات، وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بنظام الرقابة الداخلي كسلوب فعال بالمصارف، وأيضاً أوصت بضرورة الاستمرار في تطوير المقدرات وتقويم الأداء المالي للعاملين بالمصارف .

تناولت هذه الدراسة دور الرقابة الداخلية في تقويم الأداء المالي للمصارف السودانية. أما الدراسة الحالية تناولت دور أساليب المحاسبة الإدارية في جودة الأداء المالي في المؤسسات الحكومية.

(١) عصمت عباس النور أبوبكر، دور الرقابة الداخلية في تقويم الأداء المالي للمصارف السودانية (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا :رسالة ماجستير غير منشورة في المحاسبة) ٢٠١٠م.

دراسة إياد (٢٠١٣م): (١)

تناولت هذه الدراسة أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة وأثرها في رفع الكفاءة الائتمانية لشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين .

هدفت الدراسة إلي التعريف بالأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية من حيث مزايا ومحددات كل نوع من هذه الأساليب، وكذلك التعريف بالكفاءة الائتمانية ودعائمها ومهدداتها والنماذج المستخدمة لقياسها، حيث نقّلت مشكلة الدراسة في ما مدي تأثير ممارسة أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في رفع الكفاءة الائتمانية لشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين، هل ت وجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة شركات المساهمة العامة في بورصة فلسطين لأساليب المحاسبة الإدارية .

وقد توصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج أهمها: أن هنالك تطبيق معقول من قبل شركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين لأساليب المحاسبة الإدارية وقد بينت النتائج أن أكثر الأساليب الحديثة تطبيقاً من قبل الشركات هي إدارة الجودة الشاملة، يليها بالترتيب نظام الإنتاج في الوقت المحدد ثم ال تحسين المستمر، فالتكلفة المستهدفة، ثم نظام التكاليف حسب الأنشطة، وأيضاً توصلت الدراسة إلي ضرورة توعية الجهاز الإداري وخاصة الإدارة العليا للوحدات الفلسطينية بأهمية تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية وذلك للاستجابة للتغيرات البيئية السريعة التي تزداد تعقيداً يوماً بعد يوم .

تناولت هذه الدراسة أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة وأثرها في رفع الكفاءة الائتمانية لشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين، أما الدراسة الحالية تناولت دور أساليب المحاسبة الإدارية في جودة الأداء المالي في المؤسسات الحكومية.

(١) إياد سليم زلط، أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة وأثرها في رفع الكفاءة الائتمانية لشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين (غزة: جامعة الأزهر، كلية الدراسات العليا: رسالة ماجستير منشورة في المحاسبة)، ٢٠١٣م.

دراسة هند (٢٠١٤م): (١)

تناولت هذه الدراسة دور الضمانات في العلاقة بين الديون المتعثرة والأداء المالي للمصارف.

هدفت الدراسة إلي التعرف علي تأثير الديون المتعثرة علي الأداء المالي للمصارف وأيضا التعرف على تأثير الضمانات على الأداء المالي للمصارف حيث تمثلت مشكلة الدراسة في تزايد الديون المتعثرة في الجهاز المصرفي السوداني وتأثيرها علي الأداء المالي من خلال أثرها علي سيولة المصرف في مقابلة السحوبات ومنح التمويل بالصيغ المختلفة، وتتشو هذه الديون با لرهون المقدمة وأنواعها وقدرتها علي استرداد التمويل المتعثرو مما يحسن أداء البنك المالي ،وقد توصلت هذه الدراسة إلي نتائج من أهمها،المعلومات المالية المقدمة من العملاء لا تفصح عن حقيقة مراكزهم المالية وما من شأنه الضرر بموقفهم في الس داد وعجزهم عن الوفاء بالتزاماتهم ، وقد أوصت الدراسة بضرورة القيام بالمزيد من الأبحاث عن دور الضمانات في استرداد التمويل المتعثرو وأثر تكوين مخصصات التمويل المتعثرة علي الأداء المالي للمصارف .

تناولت هذه الدراسة دور الضمانات في العلاقة بين الديون المتعثرة والأداء المالي للمصارف ، أما الدراسة الحالية تناولت دور أساليب المحاسبة الإدارية في جودة الأداء المالي في المؤسسات الحكومية .

دراسة نجلاء (٢٠١٥م): (٢)

تناولت هذه الدراسة استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية .

هدفت الدراسة إلي محاولة إبراز التحولات التي عرفتھا أدوات المحاسبة الإدارية ، ومحاولة تبيان أهمية تقييم الأداء المالي في تحقيق الكفاءة والفعالية والاكتشاف المبكر لنقاط الضعف وذلك حتى يتسرنى معالجتها في الوقت المناسب،وحيث تمثلت مشكلة

(١) هند محمد السيد ، دور الضمانات في العلاقة بين ا لديون المتعثرة والأداء المالي للمصارف (الخرطوم:

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ،كلية الدراسات العليا :رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال) ٢٠١٤م.

(٢) نجلاء نوبلي ، استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، (الجزائر: جامعة

محمد خضير ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير:رسالة ماجستير منشورة في المحاسبة) ٢٠١٥م.

الدراسة في كيفية تأثير أدوات المحاسبة الإدارية علي مؤشرات تحسين الأداء المالي، وما هي أهم طرق تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، وقد توصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج أهمها أن المحاسبة الإدارية تهدف إلي توفير المعلومات المالية للإدارة من أجل المساعدة في ترشيد القرارات الاقتصادية، مما يعكس بالإيجاب علي أداء مختلف الأنشطة بكفاءة وفعالية.

أن محاسبة التكاليف تعد قاعدة البيانات التي توفر المعلومات اللازمة لكل من المحاسبة المالية لبناء الكشوف المالية للا استخدام الخارجي وللمحاسبة الإدارية لإ نشاء التقارير الداخلية للإدارة، وأن تطور المؤسسة الاقتصادية يتوقف إلي حد كبير علي مدي كفاءة وفعالية أداءها المالي ، ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها هي تنمية الوعي لدي مسؤولي المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بأهمية تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية لما تقدم من فرص نحو التطور، وتطوير وتحسين النظم المحاسبية والإدارية لتواكب التطور الحاصل في نظم التسعير الحديثة.

تناولت هذه الدراسة استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، أما الدراسة الحالية تناولت دور أساليب المحاسبة الإدارية في جودة الأداء المالي في المؤسسات الحكومية .

دراسة الهادي (٢٠١٦م): (١)

تناولت هذه الدراسة أثر الرقابة المحاسبية علي الأداء المالي بالوحدات الحكومية.

هدفت الدراسة إلي معرفة دور الرقابة المالية الحكومية وكيفية المحافظة علي المال العام باستخدام الرقابة الحديثة عبر الأجهزة الإلكترونية بدلاً من الرقابة اليدوية حيث تمثلت مشكلة الدراسة في ما هو دور الأجهزة الرقابية في بيان الجوانب المحاسبية وإظهار صدق الحقائق المالية في قوائم الوحدات الحكومية وكيفية الحد من الفساد المالي بواسطة الرقابة المستمرة في ظل القوانين واللوائح ، وقد توصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج أهمها ضمان الأداء المالي الجيد بالوحدات الحكومية يتطلب الأمر

(١) الهادي عبدالله بلال ، أثر الرقابة المحاسبية علي الأداء المالي بالوحدات الحكومية (شندي:جامعة شندي ،كلية الدراسات العليا :رسالة ماجستير غير منشورة في المحاسبة) ٢٠١٦م.

جهات رقابية تقوم بدورها علي الفور وتعالج الأخ طاء في حينها ، ومسايرة الثورة التكنولوجية والتكيف معها يضمن بقاء المؤسسات الحكومية واستمرارها في تقديم أفضل الخدمات ، ومن أهم التوصيات لهذه الدراسة هي ضرورة دعم الأجهزة الرقابية الداخلية بالوحدات الحكومية بكادر مدرب ومؤهل لإيجاده الدور الرقابي المنوط به، وأيضاً نشر الوعي حول المراجعة الحديثة باستخدام الحاسوب لما يتمتع به من إمكانيات هائلة تقلل الجهد ونختصر الزمن .

تناولت هذه الدراسة أثر الرقابة المحاسبية علي الأ داء المالي بالوحدات الحكومية أما الدراسة الحالية تناولت دور أساليب المحاسبة الإدارية في جودة الأداء المالي في المؤسسات الحكومية.

الفصل الأول

الإطار النظري للمحاسبة الإدارية

تناولت الباحثة هذا الفصل من خلال المبحثين التاليين:

المبحث الأول : مفهوم وأهمية وأهداف المحاسبة الإدارية

المبحث الثاني : أساليب المحاسبة الإدارية

المبحث الأول مفهوم وأهمية وأهداف المحاسبة الإدارية

تمهيد:

أدت التطورات الحديثة في بيئة الأعمال المعاصرة والتي تتم يز بالتحول من أساس الإنتاج إلى اقتصاد الخدمات ، وزيادة حدة المنافسة المحلية والعالمية والتطورات التكنولوجية والتجارة الإلكترونية ، واستخدام معظم المنشآت لأدوات تكنولوجيا المعلومات إلى تكوين العديد من المشروعات ذات الحجم الكبير ، بالإضافة إلى تنوع الأنشطة في المشروع الواحد ، وتعقد عملية اتخاذ القرارات نظراً لتزايد المتغيرات التي تؤثر في اتخاذ القرارات المختلفة .

وترتب على هذا التطور زيادة الحاجة إلى ضرورة استخدام العديد من النماذج والأساليب الحديثة التي تمكن من توفير المعلومات اللازمة للإدارة حتى تتمكن من حل العديد من المشاكل المختلفة واتخاذ القرارات .

ويعتبر النظام المحاسبي من أهم الأنظمة المنتجة للمعلومات اللازمة لا اتخاذ القرارات ، وتمثل المحاسبة الإدارية أهم فروع النظام المحاسبي التي ترتبط باتخاذ القرارات حيث توفر العديد من المعلومات المفيدة للإدارة لأغراض التخطيط واتخاذ القرار ، وتعرض العديد من النماذج والأساليب التي تساعد في اتخاذ القرارات .
أولاً : مفهوم المحاسبة الإدارية:

عرفت المحاسبة الإدارية بأنها نظام فرعي من نظام المعلومات المحاسبي ، والذي يعتبر بدوره نظاماً فرعياً من نظام المعلومات الشامل في المنشأة وهذا النظام يتضمن مجموعة من الأعمال والعناصر والموارد المادية وغير المادية والتي تقوم بتجميع وتشغيل بيانات أساسية أو معلومات ناتجة من نظم فرعية أخرى بغرض إنتاج وتوصيل معلومات ذات طابع كمي مالية وغير مالية تقدم إلى الإدارة العليا أو المستويات الإدارية المختلفة بحيث تكون مفيدة وملائمة ومؤثرة في سلوك مستخدميها بما يساعدهم على اتخاذ القرارات الصحيحة بكفاءة عالية وفي اقل وقت ممكن .^(١)

(١) شحاتة السيد شحاتة ومحمد البابلي ، المحاسبة الإدارية ، (القاهرة : دار العلوم الأكاديمية للنشر والتوزيع ،

٢٠١٥م) ، ص ١٤ .

وعرفت المحاسبة الإدارية شأنها شأن مختلف فروع المحاسبة الأخرى، تطورات كثيرة منذ ظهورها إلى أن وصلت إلى المفهوم الحالي ،وما تطور المحاسبة الإدارية إلا استجابة لعدة عوامل منها: (١)

- ازدياد حدة المنافسة بين المؤسسات مما أدى إلى صب اهتمام المؤسسات على سبل تعظيم الربح وتخفيض التكاليف .

_ الاهتمام بإرضاء العملاء عن طريق الجودة في ال منتجات مما يؤهل المؤسسات إلى الاستمرارية في وسط بيئة تنافسية .

_ التطورات الكبيرة الحاصلة في البيئة التكنولوجية .

هذه العوامل ساعدت في تطوير مفهوم المحاسبة الإدارية وبالرجوع إلى هذا المصطلح فقد ظهر لأول مرة ١٩٥٠م عندما قام مجلس الانجلى الأمريكى للكفاية الإنتاجية بتشكيل فريق عمل تحت اسم فريق المحاسبة الإدارية وكان من مهامه زيارة عدد من المنشآت الصناعية وذلك لنشر تقرير بعنوان المحاسبة الإدارية كما قام بتعريف المحاسبة الإدارية من خلال عرض المعلومات المحاسبية بصورة تؤدي إلى المساعدة و ترشيد الإدارة في وضع السياسات وتصديق العمليات اليومية للمنشأة مما يؤدي إلى زيادة مقدرتها في اتخاذ القرارات . (٢)

وعرفت على أنها : ذلك الفرع المحاسبى الذى يسعى إلى تزويد المسئولين عن إدارة المؤسسة والوحدات الاقتصادية الأخرى بالمعلومات التى تساهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمستقبل الخاص بالمؤسسة وكذلك في رقابة تنفيذ العمليات . (٣)

كما عرفت المحاسبة الإدارية بأنها نظام للمعلومات يختص بتجميع وتحليل وتبويب وتخزين بيانات أساسية، أو معلومات ناتجة من نظم أخرى فرعية للمعلومات في المؤسسة بغرض إنتاج معلومات ذات طابع كمي مالية أو غير مالية تقدم إلى الإدارة العليا.

(١) إسماعيل يحيى التكريتى وآخرون ، المحاسبة الادارية قضايا معاصره، (الأردن :دار حامد للنشر ، ٢٠٠٧)، ص ٢٢ .

(٢) مؤيد محمد الفضل وآخرون ، المحاسبة الإدارية ، (عمان : دار المسيرة للنشر ، ٢٠٠٧م) ، ص ١٣

(٣) أحمد فرغلي حسين ، المحاسبة لإدارة وضع القرار، (القاهرة : مركز تطوير الدراسات العليا للبحوث ، ٢٠٠٧ م) ،

لاستخدامها في مجال التخطيط واتخاذ القرارات والرقابة على تنفيذ الخطط (١).
ثانياً: علاقة المحاسبة الإدارية بالعلوم الأخرى:

تعد المحاسبة الإدارية جزءاً هاماً من نظام المعلومات المحاسبية لمنشأة تهدف إلى إمداد الإدارة بالمعلومات اللازمة للتخطيط واتخاذ القرارات، وكذلك التوجيه والرقابة وتقييم الأداء وحفز المديرين على تحقيق أهداف المنشأة. ويمكن أن تكون المعلومات مالية أو غير مالية، وتعتمد المحاسبة الإدارية في تقديمها للمعلومات على الخبراء في مجالات المحاسبة والتسويق والتمويل وإدارة الإنتاج وغيرها.

_ العلاقة بين المحاسبة الإدارية والعلوم الإدارية:

يمكن إيضاح العلاقة بين المحاسبة الإدارية وعلم الإدارة عن طريق الربط بين

وظائف المحاسبة ووظائف الإدارة من خلال النقاط التالية: (٢)

أ_ تحديد سياسات وأهداف المشروع بالنسبة للإدارة يقابله إعداد الموازنات التخطيطية بالنسبة للمحاسبة، فالموازنات التخطيطية ما هي إلا تعبير رقمياً عن السياسات الإدارية.

ب_ هناك تقابل بين وظيفة التنظيم الإداري وتحديد واجبات ومسؤوليات الأفراد وتصميم النظم المحاسبية بشكل يعكس نشاط المشروع.

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

د_ مقابل الإشراف الإداري على نشاط العاملين هناك بالنسبة للمحاسبة عمليات المراجعة الداخلية والخارجية.

_ العلاقة بين المحاسبة الإدارية وعلم الاقتصاد:

يمكن النظر للمعلومات كسلعة تشتري، وتنتج وتستخدم، وقد تتسم تلك المعلومات بجودة عالية، أو منخفضة وقد تقدم على الفور أو يتأخر تقديمها. كذلك قد تكون مناسبة للغرض الذي سوف تستخدم فيه وقد تكون غير ملائمة. وكأي سلعة فأنة يرتبط بالمعلومات تكلفة ومنفعة وتتطوي تكلفة المعلومات المقدمة للمديرين على تكلفة إعدادها من مرتبات لمعدي المعلومات، وتكلفة استخدام الحاسبات لإعدادها، وكذلك تكلفة الوقت

(١) على أحمد أبو الحسن، المحاسبة الإدارية المتقدمة، (القاهرة: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ١٩٩٧م) ص ٢.

(٢) صالح الرزق، عبدالكريم كرواتي، المحاسبة الإدارية، (ب ن، ١٩٩٣م)، ص ٢٠.

الذي يستخدمه مستخدم المعلومات في فهمها واستخدامها .تتطوي المنفعة على اتخاذ قرارات أفضل . وخطة أكثر فعالية ،وزيادة كفاءة العمليات الإنتاجية بتكلفة أقل ،وكذلك تؤدي إلي تحسين توجيه ورقابة العمليات.

يتضح من ذلك أن معلومات المحاسبة الإدارية ترتبط بتكلفة ومنفعة ويتعين أن يكون القرار باستخدام أسلوب معين أو إنتاج وتقديم معلومة معينة، في ضوء التكلفة والمنفعة أي يتعين أن تفوق المنفعة التكلفة حتى يتقرر إنتاج معلومة معينة أو استخدام أسلوب معين.(١)

_ العلاقة بين المحاسبة الإدارية والمحاسبة المالية:

المحاسبة الإدارية من خلال مبادئها وقوائمها الخاصة تقدم بيانات فعلية وحقيقية وتقديرية ،مستمدة من نظام المحاسبة الرئيسي داخل المنشأة ومن مصادر أخرى مستخدمة في ذلك نماذج وطرق وأساليب رياضية واقتصادية مالية وغير مالية وتقوم بتقديمها لمستويات الإدارة المختلفة ،أما المحاسبة المالية فتهدف إلي تنظيم البيانات المالية المتعلقة بالمشروع وتقديمها على شكل قوائم مالية وتقوم بتقديم هذه البيانات الفعلية والإجمالية عن أعمال المشروع ومركزه المالي إلى أطراف خارجية كالمستثمرين والبنوك والجهات الحكومية وبالرغم من أهمية هذه البيانات إلا أنها لا تمثل إلا جزءاً ضئيلاً للمعلومات التي تحتاجها الإدارة .(٢)

_ العلاقة بين المحاسبة الإدارية ومحاسبة التكاليف:

يطلق مصطلح محاسبة التكاليف على مجموعة من الأساليب والطرق المستخدمة في تجميع التكاليف وتحديد تكلفة وحدة الإنتاج أو أية عملية من العمليات أو أي محور آخر مثل قسم منشأة معينة وما شابه.

يمكن النظر إلي محاسبة التكاليف كفرع من فروع المحاسبة يهدف إلى توفير

البيانات والمعلومات المتعلقة بالتكاليف لغرضين رئيسيين وهما:

(١) زينبات محمد محرم،محمد محمود البابلي ،المحاسبة الإدارية ،تحليل سلوك التكلفة وتخطيط الإنتاج والأرباح،الموازنات والتخطيط وحراك الإنتاج الرأسمالي ،العوامل السلوكية في اتخاذ القرار ، (الإسكندرية:دار التعليم الجامعي،٢٠١٢م)،ص٣١.

(٢)عبد اللطيف إمام وزين العابدين عالم، منشورات جامعة السودان المفتوحة ،(الخرطوم ،السودان،٢٠٠٤)،ص١٢.

- ١_ احتساب التكاليف لغايات إعداد القوائم المالية وتقارير الضريبة.
- ٢_ توفير معلومات التكاليف لاستعمالها من قبل إدارة المنشأة في مجالات التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات الإدارية المختلفة .

ويعكس هذا الغرض الدور الذي تلعبه محاسبة التكاليف لخدمة الجهات الداخلية في المنشأة . أما المحاسبة الإدارية فهي أحد فروع المحاسبة التي يعني بتزويد المعلومات التي تحتاجها الإدارة لأغراض التخطيط والمفاضلة بين البدائل المختلفة والرقابة واتخاذ القرارات المختلفة وبالتالي فإن المحاسبة الإدارية تخدم بشكل رئيسي الجهات الداخلية.

وتعتبر إدارة المنشأة مسئولة عن استعمالها الموارد المتاحة في المنشأة بشكل كفؤ وفعال لتحقيق أهداف المنشأة . ويجب في هذا المجال أن تتخذ الإدارة القرارات اللازمة لكيفية استعمال الموارد والتخطيط لتعيين الموظفين للعمل بكفاءة واستخدام معلومات التكاليف وغيرها من أجل اتخاذ القرارات السليمة وتحقيق أهداف المنشأة المنشودة . من هنا نستطيع القول بأن القاسم المشترك بين محاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية يتمثل في استخدام الإدارة لمعلومات التكاليف لاتخاذ قراراتها المناسبة^(١)

_ العلاقة بين المحاسبة الإدارية والعلوم السلوكية :

تهتم المحاسبة الإدارية بالعامل البشري فتهتم المحاسبة الإدارية بدراسات العلوم السلوكية في مجال الحوافز وتقارير محاسبة المسؤولية والإدارة بالأهداف والإدارة بالاستثناء كما تستعمل نظم دفع الأجر التشخيصية ، وتعتمد علي الأساليب في إعداد الموازنات التخطيطية.^(٢)

ثالثاً أهمية المحاسبة الإدارية:

المحاسبة الإدارية هي نظام لتجميع وتبويب وتلخيص وتحليل وإعداد التقارير عن المعلومات التي تساعد إدارة المنشأة علي ممارسة أنشطتها التخطيطية ،الرقابية واتخاذ قراراتها الإدارية المتنوعة .

(١) أحمد حسن ظاهر ، المحاسبة الإدارية، ط٢، عمان :دار وائل للنشر، ٢٠٠٨م، ص ص ١٣_١٤ .

(٢) عبد اللطيف إمام ، زين العابدين عالم، مرجع سابق، ص ١٣ .

علي ذلك فالمحاسبة الإدارية ما هي إلا جزء من نظام المعلومات الإداري المتكامل للمنشأة.

حاجة الإدارة للبيانات والمعلومات المحاسبية:

مفهوم المعلومات:

نقصد بالمعلومات المعرفة التي بها معني وتفيد الفرد الذي تقدم إليه في تحقيق أهدافه وبالتالي فإن للمعلومات قيمة سواء لدي الوحدة الاقتصادية ذاتها أو لدي الأفراد المستخدمين لها ومعظم المعلومات التي تطلبها إدارة الوحدة الاقتصادية تكون معلومات محاسبية وتنتج المعلومات عادة من البيانات التي تم تشغيلها من قبل لتصبح ذات قيمة^(١).

وعرفت المعلومات : بأنها تمثل النتائج التي يحصل عليها من عملية معالجة البيانات لكي تصبح معلومات تخضع لعدة تقارير مناسبة تلائم غرض الاستخدام الذي طلب من اجله في الوقت المناسب^(٢).

كما عرفت أيضاً بأنها بيانات تمت معالجتها إلي مجموعة من المعلومات تم ترتيبها بشكل معين فأصبحت معدة للاستخدام بواسطة شخص معين في غرض معين ، وفي وقت محدد^(٣).

كما تعرف المعلومات أيضاً : عبارة عن مجموعة من البيانات التي جمعت وأعدت بطريقة تجعلها قابلة للاستخدام والاستفادة منها في اتخاذ القرارات^(٤).
كما عرفت : بأنها عبارة عن بيانات وضعت في محتوى أو إطار ذات معنى ودلالة لمتلقيها بحث يخص لها قيمة ولها منفعة ، أوهي بيانات تم تحويلها وتشغيلها

(١) السيد عبد المقصود ديبان وناصر نور الدين عبداللطيف،تصميم نظم المعلومات المحاسبية، (الإسكندرية :مؤسسة شباب الجامعة، ١٩٩٣م)،ص٥٣.

(٢)صالح الرزق ويوحنا آدم،مبادئ المحاسبة أسس وأصول علمية وعملية،(عمان:دار حامد للنشر،٢٠٠٢م)،ص ٢٠.

(٣) محمد عطية مطر ،نظرية المحاسبة واقتصاد المعلومات،(عمان :دار حنين للنشر ،١٩٩٦م)، ص ٢٠.

(٤)البيستراي هيتيجر وسيرج ماتولتس،المحاسبة الإدارية،ترجمة أحمد حامد حجاج، (الرياض:دار المريخ للطباعة والنشر،١٩٨٨م)،ص٢٨.

ومعالجتها بطريقة ما .أو تم تقديمها بطريقة ذات معنى ودلالة أكثر لمتلقيها وتساوده على اتخاذ قرار ما.(١)

كما عرفت بأنها بيانات تم تحويلها إلي معلومات عن طريق تشغيلها وهي المعرفة التي لها معنى مفيد لتحقيق الأهداف.(٢)
أهمية البيانات والمعلومات :

إن البيانات هي المادة الخام في إنتاج المعلومات وذلك من خلال معلومات تشغيلية ومحددة ،قد تكون بسيطة للغاية وقد تتعدّد لدرجة كبيرة ،ونجد أن المعلومات الناتجة عن مرحلة تشغيل معينة قد تكون بمثابة بيانات إذا تم ادخلها في مرحلة تشغيل لاحقة ينتج عنها معلومات جديدة وبالتالي فإنه لا بد لوجود البيانات حتى نحصل علي المعلومات .تفيد المعلومات في اتخاذ القرارات و يتمثل دور المعلومات في هذه الحالة في تخفيض عدد البدائل وتخفيض مقدار عدم التأكد الذي تتضمنه هذه البدائل كما أن من أهم أسباب فشل الكثير من القرارات الإدارية يتمثل في عدم توافر المعلومات الكافية والمناسبة ذات العلاقة والمعلومات الصحيحة .ولذلك فإن سلامة وفعالية القرار الإداري يتوقف بالدرجة الأولى علي سلامة ودقة وكتابة المعلومات التي يبنى عليها القرار.(٣)
وهناك خطوات نستطيع من خلالها تحويل البيانات إلي معلومات وتتمثل في العمليات الخاصة بتحويل البيانات إلي معلومات في الآتي:(٤)
١. التجميع:

وتتمثل هذه العملية في إحضار البيانات وتجميعها من مصادرها الأولية سواء من خارج الوحدة الاقتصادية أو من داخلها أو في صورة تغذية عكسية.
٢. التصنيف:

ويتم طبقاً لهذه العملية فصل البيانات الخاصة بنشاط معين إلي أنواع مختلفة ويتم ترتيب البيانات في الملفات وفقاً لأساس معين .

(١) ثابت عبد الرحمن إدريس ،نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، (الإسكندرية :الدار الجامعية للطباعة للنشر ،٢٠٠٥م)،ص٥٩.

(٢) عبد السميع الدسوقي ،المحاسبة وتكنولوجيا المعلومات،(القاهرة :دار النهضة العربية ،١٩٩٣م)،ص١٠.

(٣) عبد السميع الدسوقي ،مرجع سابق ،ص١٤.

(٤) كمال الدين مصطفى الدهراوي وسمير كامل محمد،نظم المعلومات المحاسبية، (الإسكندرية:دار الجامعات الجديدة للنشر،٢٠٠٠م)،ص ص ٤٨-٤٩.

٣. التلخيص:

ويتم بهذه العملية إضافة مجموعة من البيانات وعرضها في تقرير واحد.

٤. الحساب:

وتشمل العمليات الحسابية التي تجرى على البيانات مثل الجمع والطرح والضرب

والقسمة وخلافة .

٥. المقارنة:

وتتمثل عملية المقارنة بإظهار أوجه الشبه أو الخلاف بين مجموعات مختلفة من

البيانات.

٦. التخزين:

وتتم هذه العملية بحفظ البيانات في ملفات خاصة تمهيداً لاستخدامها في الوقت

المناسب مستقبلاً أو تمهيداً لأجراء بعض العمليات عليها في المستقبل وتختلف طريقة

التخزين في النظام اليدوي عنة في النظام الآلي ، ففي النظام اليدوي يتم التخزين في

ملفات أو دفاتر ورقية بينما في النظام الآلي فتكون إدارة التخزين بطاقات مثقبة ، أو

شرائط أو اسطوانات ممغنطة.

٧. الاسترجاع:

وترتبط هذه العملية بعملية التخزين فبعد تخزين البيانات لفترة ما يتم استرجاعها

وإحضارها من الملفات الخاصة لاستخدامها أو إجراء عمليات أخرى عليها.

ولكن بصفة عامة يمكن تصنيف المعلومات وفقاً للمعايير التالية: (١)

١. درجة الرسمية :

وفقاً لدرجة الرسمية فهناك معلومات رسمية ومعلومات غير رسمية فالمعلومات

الرسمية هي كل المعلومات التي يخرجها ويقدمها نظام المعلومات داخل المنظمة . أما

المعلومات غير الرسمية فهي تأتي من خارج نظام المعلومات الخاص بالمنظمة .

٢. مصادر المعلومات :

هناك مصدرين للمعلومات إما أن تكون داخلية أو خارجية فالمعلومات عن

عملية المنشأة تعد المعلومات الداخلية ، أما المعلومات عن البيئة فهي معلومات

خارجية.

(١) إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية مدخل إداري ، (الإسكندرية :الدار الجامعية للطباعة والنشر

والتوزيع، ٢٠٠٠م)، ص ٥٦.

3. درجة التغيير:

المعلومات قد تكون ثابتة لا تتغير فعلى سبيل المثال في مصلحة الأحوال المدنية والتي تقوم باستخدام بطاقات الهوية فإن أسماء الموظفين وتواريخ ميلادهم تعتبر معلومات ثابتة لا تتغير وقد تكون المعلومات متغيرة مثل السكن والحالة الاجتماعية والوظيفة.
جودة المعلومات:

إن جودة المعلومات تعني تلك المعلومات التي تحقق احتياجات المستخدمين في ضوء معايير محددة ومعلومة مسبقاً^(١).

تحدد جودة المعلومات بقدرتها علي تحفيز متخذ القرار لیتخذ موقفاً معيناً لیصل إلی قرارات أكثر فاعلية .وتوجد عوامل تحدد جودة المعلومات من قبل مستخدم هذه المعلومات وهي:^(٢)

١. إن أي معلومة يمكن أن تقيم من زاوية المنفعة المستخدمة منها. هذه المنفعة تتمثل في صحة المعلومة وسهولة استخدامها وهي تشمل علي أربعة منافع للمعلومات وهي :
أ. منفعة شكلية: نجد أنه كلما تتطابق شكل المعلومات مع متطلبات القرار كلما كانت قيمة هذه المعلومة عالية.

ب: منفعة زمنية: تكون للمعلومات قيمة كبيرة إذا توافرت لدي متخذي القرار في الوقت الذي يحتاج فيه إليها.

ج: منفعة مكانية: تكون للمعلومات قيمة إذا تم الوصول إليها بسهولة .

د. منفعة تملك : يؤثر معدل المعلومة في قيمة المعلومات من خلال الرقابة التي يمارسها على عملية توزيع ونشر هذه المعلومات في المنظمة.

٢. درجة الرضا عن المعلومة : يكون من الصعب الحكم على القدر الذي ساهمة به المعلومة في تحسين القرار المتخذ لذل ك. فان البديل لقياس كفاءة المعلومات هو استخدام مقياس الرضا عن هذه المعلومات من قبل متخذ القرار ويمكن معرفة رضا

(١) مجدي محمد سامي ،نحو أطار مرجعي لتقويم جودة المعلومات،(القاهرة:مجلة البحوث التجارية،كلية التجارة جامعة الزقازيق،مجلد ٢٢،العدد ٢،يوليو ٢٠٠٠م)،ص ٤٢٧.

(٢) إسماعيل السيد، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية، (الإسكندرية : المكتب العربي الحديث للطباعة والنشر، ١٩٩٧م)،صص ١٠٧-١٠٨.

متخذ القرار أو عدمه إذا كان يدرك إن نظام المعلومات الموجود لابد أن يوفر له قدرًا معيناً من المعلومات لعملية اتخاذ القرار.

٣. الأخطاء والتحيز : لاشك أن جودة المعلومات هي من أهم المعلومات لذلك فإن جودة المعلومات تتفاوت باختلاف الأخطاء والتحيز الموجود في هذه المعلومات . والتحيز سببه محاولة الفرد والوحدة التنظيمية ممارستها لحق توزيع المعلومات داخل المنظمة وتكون المشكلة في مستخدم هذه المعلومات لا يكون ع لي علم بهذا التحيز الموجود بهذه المعلومات .

أما الأخطاء تمثل مشكلة هامة بأنة لا توجد طريقة سهلة لعلاج هذه الأخطاء ، وعادة ما يوجد الخطأ نتيجة القياس أو التسجيل أو البرامج أو التزوير وبالتالي فإن أي نظام للمعلومات لا يمكن أن يدرك أن هنالك خطأ أو تحيز فيها . نظام المعلومات:

فهو إطار يتم في ظل التنسيق بين الموارد (موارد بشريه وكمبيوتر)لتحويل المدخلات (البيانات) إلي معلومات وذلك لتحقيق أهداف المشروع.

كما عرف أيضاً انه أحد النظم الفرعية في الوحدة الاقتصادية ،ويتكون من عدة نظم تعمل مع بعضها البعض بصورة مترابطة متناسقة ومتبادلة بهدف توفير المعلومات التاريخية والمستقبلية ،المالية وغير المالية لجميع الجهات التي يهملها أمر الوحدة الاقتصادية ،وبما يخدم تحقيق أهدافها.(١)

كما عرف نظام المعلومات بأنة : ذلك النظام الذي يتضمن مجموعة متجانسة ومترابطة من الأعمال والموارد تقوم بتجميع وتشغيل وإدارة البيانات بغرض إنتاج وتوصيل معلومات مفيدة لمستخدمي القرارات من خلال شبكة القنوات وخطوط الاتصال.(٢)

(١) زياد هاشم يحي ،قاسم محسن الحيطي ،نظم المعلومات المحاسبية ، (بغداد :وحدة حذباء للطباعة والنشر،

٢٠٠٣م)،ص ٤١.

(٢) أحمد حسين علي حسين ،نظم المعلومات المحاسبية - الإطار الفكري والنظم التطبيقية ، (القاهرة :مكتبة الإشعاع

الفنية ،١٩٩٨م)، ص ٢١.

كما عرف نظام المعلومات بأنة إطار يتم من خلاله تنسيق الموارد البشرية والآلية لتحويل المدخلات (البيانات) إلي مخرجات (معلومات) لتحقيق أهداف المشروع.(١)

ونظم المعلومات هي أنظمة تتكون من مجموعة من المكونات التي تستخدم لاستقبال موارد البيانات وتحويلها إلي منتجات معلوماتية ، تتعامل مع جميع الأنشطة المتعلقة في عملية صناعة اتخاذ القرارات لتشغيل الجهاز الإداري وتدعيم قرارات المسؤولين.(٢)

الحاجة للمحاسبة كنظام للمعلومات:

أدت مجموعة من الظروف البيئية إلي ظهور الحاجة إلي أداة تستطيع توفير المعلومات المالية عن القيمة الاقتصادية لثروة الوحدة الاقتصادية في لحظة معينة ، والتقري عن التغيرات التي تطرأ علي الثروة خلال فترة زمنية محددة وقد أطلق علي هذه الأداة المحاسبة ولعل أهم الظروف البيئية : (٣)

١. ندرة الموارد الاقتصادية والعرض المحدد من هذه الموارد جعل من الضروري البحث عن إدارة تعمل على المحافظة علي تلك الموارد وتحديد كفاءة استخدامها في الأنشطة المختلفة.

٢. تزايد المسؤولية الاجتماعية للمشروعات الاقتصادية وانتشار المفاهيم الأخلاقية للملكية ،تطلب ضرورة التحديد الدقيق والسليم والموضوعي لحقوق أصحاب المصالح المختلفة داخل الوحدة وفقاً لمجموعة من المعايير والمبادئ المقبولة قبولاً عاماً .

٣. انتشار ظاهرة الفصل بين الملكية والإدارة(خاصة في شركات المساهمة) للأنظمة الاقتصادية الحالية، حيث يعهد مجموعة من المستثمرين إلي مجموعة من المديرين بحماية وتشغيل أموالهم نظير عائد تحصل عليه المجموعة الثانية .

(١) كمال الدين مصطفى الدهراوي ،نظم المعلومات المحاسبية ، (الإسكندرية:الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ٢٠٠٥م)،ص ٦.

(٢) عبد الرازق محمد قاسم ، نظم المعلومات المحاسبية الحاسوبية ، ط ٢،(عمان : الدار العلمية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع،٢٠٠٣)، ص ١٨.

(٣) كمال الدين مصطفى الدهراوي ،مرجع سابق ص ص ٤٢-٤٤ .

٤. نتيجة لذلك ظهرت المحاسبة كأداة تعمل علي قياس أداة المشروع من خلال تحديد نتيجة النشاط خلال فترة زمنية معينة، ثم إيصال هذا القياس إلي مجموعة المستثمرين لمعاونتهم في اتخاذ قرارهم بالاستمرار أو عدم الاستمرار في هذا النشاط . كما أنه لا تخلو أي منظمة مهما اختلف شكلها أو طبيعتها من تواجد نظام للمعلومات المحاسبية سوى كانت هذه المنظمة تأخذ شكل الملكية الفردية ،أشخاص أو مساهمة وسوي كانت تجارية أو صناعية هادفة للربح أو غير هادفة له ،يستخدم لتوفير المعلومات للمستخدمين.

تعتبر المحاسبة كنظام للمعلومات في شكلها الخام لأنها تلعب دوراً في تحويل البيانات المالية لإنتاج المعلومات اللازمة التي تساعد في اتخاذ القرارات . ويمكن القول بان النظام المحاسبي من أقدم نظم المعلومات ولازال يعتبر النظام الرئيسي كمصدر للمعلومات الاقتصادية. إن اتجاه النظم المحاسبية ليكون نظاماً للمعلومات لا يقف عند حدود البيانات والمعلومات المالية بل تعدها ليشمل بيانات ومعلومات كمية ووصفية تفيد في صنع القرار بمختلف المستخدمين ولذلك فقد أصبحت نظم المعلومات المحاسبية تقدم معلومات إضافية إلي جانب المعلومات المالية.(١)

تعرف المحاسبة بأنها : مجموعة من المبادئ العلمية المتعارف عليها ، والتي تحكم عمليات تسجيل وتبويب وتحليل العمليات ذات القيم المالية المتعلقة بوحدة محاسبية (أي مشروع) في مجموعة من الدفاتر والسجلات بغرض تحديد نتيجة أعمال المشروع من ربح أو خسارة في خلال مدة معينة وكذلك المركز المالي لهذا المشروع في نهاية هذه المدة.(٢)

ثالثاً: أهداف المحاسبة الإدارية:

تهدف المحاسبة الإدارية إلي الآتي : (٣)

١. إمداد الإدارة ببيانات عن التكلفة الفعلية لإنتاج السلع والخدمات.

(١) أحمد حلمي جمعة وآخرون، نظم المعلومات المحاسبية ، (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٣م)، ص ص ٣-٤.

(٢) مبارك عبد القادر محمد مبارك ،مقدمة في المحاسبة الحكومية وتطبيقاتها العلمية ، (الخرطوم :مطابع السودان للعملة المحدودة، ٢٠٠٨م)، ص ٣.

(٣) منير محمود سالم ، المحاسبة الإدارية ،(القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٨٢م) ، ص ٢٤.

٢. إمداد الإدارة ببيانات تساعد في وضع خطة شاملة لعمليات المنشأة في المستقبل القريب والبعيد.

٣. ترجمة الخطة الموضوعية في صورته مالية (موازنة) مع توضيح المسؤوليات عن مستويات الإدارة المتعددة .

٤. وضع معايير الأداء لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط وتحليل الانحرافات.

٥. إعداد تقارير تبين لآ داره مدي تنفيذ ألخطة ألموضوعة كخطوة أساسية لإعداد الخطة المقبلة.

٦. إمداد الإدارة بالبيانات التي تساعد في المفاضلة بين البدائل واختيار البديل الأنسب. بما أن المحاسبة الإدارية تعتبر نظاماً جزئياً من نظام المعلومات المحاسبي ، الذي يهتم بالتعرف علي الأحداث الاقتصادية وقياسها وتحليلها والتقرير عنها للمستويات الإدارية المختلفة من أجل استخدامها في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات وتقييم الأداء، فإنه يمكن استخلاص مجموعة من أهدافها منها :

أ. توفير المعلومات اللازمة للإدارة لغرض التخطيط والرقابة .

ب. مساعدة الإدارة في التوجيه والرقابة على النشاطات التشغيلية حيث تتم الرقابة من خلال إجراء مقارنات بين الأداء الفعلي والأداء المخطط له ثم تحديد الانحرافات وتحليلها واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها .

ج. قياس أداء الوحدات الفرعية والعاملين الآخرين داخل المؤسسة الاقتصادية وتقييمه.

وبشكل عام يمكن القول أن أهداف المحاسبة الإدارية تنطوي على الدور الذي تلعبه المعلومات التي تقدمها في كل من عملية التوجيه والرقابة وفي اتخاذ القرارات وإعداد الخطط من خلال التقديرات وتخطيط العمليات.^(١)

وأيضاً تستخدم المحاسبة الإدارية لتحقيق أهداف عديدة للمنشآت أهمها :^(٢)

١. التخطيط المالي وذلك عن طريق توفير البيانات اللازمة التي تساعد إدارة المؤسسة في معرفة كيفية الحصول على الموارد و الطاقات الإنتاجية اللازمة بغرض الوفاء بالطلب المتوقع على منتجات الشركة .

^(١) أحمد محمد نور وآخرون، المحاسبة الإدارية في بيئة الأعمال المعاصرة، (الإسكندرية:الدار الجامعية، ٢٠٠٥م)، ص ٩.

^(٢) محمد عوض الكريم الحسين ، المحاسبة الإدارية ، (الخرطوم ، ب ن ، ٢٠١٠م) ص ٣.

٢. القياس المالي للأهداف الإدارية وأهداف المؤسسة من وجهة نظر الإدارة كالموازنات التخطيطية .

٣. المساعدة في التنبؤ بالتكاليف والإيرادات والأرباح لاستخدام نقطة التعادل .

٤. إعداد قوائم التدفقات النقدية الداخلية والخارجية والموازنة بين السيولة والربحية .

٥. المساهمة في إعداد المعايير بغرض تقييم الأداء مثل التكلفة المعيارية .

٦. توضيح الآثار التي تترتب علي سياسة معينة ، كإغلاق فرع لخسارته أو إضافة خط إنتاج .

٧. تقديم البيانات اللازمة التي تساعد في الرقابة ومعرفة أسباب الانحراف من الخطة .

٨. إمداد الإدارة بالبيانات التي تساعد في الاختيار بين البدائل (كأن تمتلك الشركة سيارات بدل عن تأجيرها ، وكقرار هل تصنع أم تشتري من السوق السلع الوسيطة أو النهائية) .

٩. المساعدة في تحديد المسؤولية في الأداء وذلك من خلال ما يعرف بحاسبة

المسؤولية (تقسيم المؤسسة إلي مراكز وتحديد صلاحيات ومسؤوليات مدير كل مركز) .

١٠. دراسة الآثار السالبة عند تطبيق نظم الرقابة .

حسب ما ذكر من التعريفات السابقة للحاسبة الإدارية بأنها عملية محاسبية

داخلية تشمل كافة الأنشطة الخاصة بقياس وتوصيل (المعلومة اللازمة) للإدارة وكافة

مستوياتها المختلفة (الإدارة العليا - الإدارة الوسطي - الإدارة التنفيذية) من أجل

مساعدتها في رسم السياسات والتخطيط واتخاذ وترشيد القرارات والرقابة والمتابعة وتقييم

الأداء والنتائج وإدارة المنشأة بكفاءة ونجاح ، كما أن المحاسبة الإدارية تهدف إلي خدمة

الأطراف الداخلية حيث تركز على إعداد التقارير للمستخدمين الداخليين ممثلين في

المديرين والمستويات الإدارية المختلفة داخل المنشأة .

كما أن المحاسبة الإدارية تهدف إلي قياس القيمة لمستقبلية بالإضافة للقيمة

الفعالية وتتضمن القياس غير النقدي بالإضافة للقياس النقدي .

وتهدف المحاسبة الإدارية أيضاً إلي توصيل المعلومات أساساً داخل المنشأة .

إن الهدف من المحاسبة الإدارية خدمة الإدارة في ممارسة وظائفها المختلفة من

تخطيط واتخاذ القرارات والرقابة حتى يمكن استخدام الموارد المتاحة للمنشأة بفعالية

ونجاح كل ذلك يعكس الأ هداف التي تعمل من أجلها المحاسبة الإدارية ويمكن تلخيص تلك الأهداف في الآتي: (١)

- ١ . **التخطيط** : وهو المهمة الأساسية للإدارة العليا لوضع الخطط والسياسات والإستراتيجيات التي من خلالها تتمكن المنشأة من تحقيق أهدافها الموضوعية سلفا .
- ٢ . **التنظيم** : والذي من خلاله تتمكن المنشأة من استخدام مواردها المتاحة بطريقة أفضل لخدمة أهداف المنشأة وتتمثل هذه الموارد في الموارد المالية والموارد البشرية والموارد المادية وذلك من خلال إيجاد التوليفة المناسبة لكيفية الاستفادة منها .
- ٣ . **التنسيق** : والذي من خلاله تتمكن المنشأة الربط بين أقسامها ووحداتها وعناصرها المختلفة لخدمة الأهداف وذلك من خلال توصيل المعلومات عبر القنوات المتاحة .
- ٤ . **الرقابة** : وهي قياس النتائج بالخطط والتي من خلالها ت قوم الإدارة بمعالجة الأخطاء والانحرافات التي تحدث أثناء التنفيذ .
المحاسب الإداري ومكانه من البناء التنظيمي:

أن مهمة المحاسب الإداري هو تمكين المستويات الإدارية المختصة بالمنشأة لتحقيق الوظائف والمهام التي يتعين القيام بها وذلك بإمدادها بالمعلومات اللازمة ، ومن ثم فإن التنظيم الإداري لنظام المحاسبة الإداري ة يختلف باختلاف مشروعات المنشأة وتهدف جميع الفهم إلى تحقيق المستويات الإدارية للكفاية القصوى من استغلال الموارد المالية والبشرية المتاحة .

مدير النظم وأقسام الكمبيوتر : مسئول عن التنظيم وطرق العمل وخدمات المتابعة والأقسام الأخرى المدينون والدائنون مسئولة عن المبيع ات وا لمشتريات والحسابات الخاصةهما .

رئيس المراجعة الداخلية: مسئول عن المراجعة الداخلية على مختلف العمليات .
مراقب الموازنة: مسئول عن تحضير الموازنة التخطيطية .

المحاسب الإداري : التكامل المحاسبي بمعناه الواسع للأغراض الداخلية ومن هذا المنطق يجئ دور المحاسبة الإدارية وأهميتها للإدارة التي ترغب في اتخاذ قرارات رشيدة وعقلانية .

(١) مصطفى نجم البشاري، المحاسبة الإدارية، (الخرطوم: تب ن، ٢٠٠٧م) ص ١٥-١٧.

علاقة المحاسبة الإدارية بالقرار وخصائص المعلومات المحاسبية :

اتخاذ القرار علم وفن ،فهو فن لأن القرار يحتاج لنوعين من المعلومات ،
معلومات موضوعية وأخرى شخصية وعلى متخذ القرار التوليف بين الاثنين من
المعلومات عند اتخاذ القرار ،كما أن اتخاذ القرار علم لأن كثير من القرارات الإدارية
المعقدة يمكن تبسيطها وذلك عن طريق استخدام النماذج الرياضية الحديثة .

ولأن القرارات الإدارية تعتمد في اتخاذها بشكل أساسي على البيانات والمعلومات
المحاسبية فإنه يكون من المهم التعرض لمراحل اتخاذ القرار الإداري ودور البيانات
المحاسبية في اتخاذ وصنع القرار الإداري وذلك عبر الخطوات التالية :^(١)

١_ **تحديد المشكلة** : من أهم مراحل اتخاذ القرار هو تحديد المشكلة الإدارية لأن باقي
مراحل اتخاذ القرار وصنع القرار تتوقف على هذه المرحلة ولو أن رجل الإدارة فهم وحدد
المشكلة بشكل خاطئ فإنه سوف يبذل جهداً ووقتاً ومالاً كثيراً في تحديد بدائل حل هذه
المشكلة الخاطئة وجمع معلومات لا تتعلق بحل المشكلة الأصلية وفي النهاية اتخاذ
قرار خاطئ لا أهمية له .

٢_ **تحديد بدائل حل المشكلة** : بعد تحديد المشكلة تحديداً دقيقاً وسليماً يكون السؤال
هو كيف تحل هذه المشكلة وعادة ما يكون هنالك أكثر من حل للمشكلة ،هذه الخطوة لا
تتطلب الكثير من الحذر والدقة لأنها معينة بحصر بدائل حل المشكلة الممكنة فقط
تحديدها أما تقييم هذه البدائل فيكون من خلال مرحلة أو خطوة تالية.

٣_ **جمع المعلومات المناسبة** : يتطلب اتخاذ القرار توفير المعلومات الملائمة وقد تكون
هذه المعلومات موضوعية أو شخصية داخلية أو خارجية عن التكاليف والأحداث
الماضية أو تنبؤات لما يجب أن تكون عليه التكاليف أو الأحداث في المسقبل ولا بد
لهذه المعلومات أن تكون مناسبة .

٤_ **اتخاذ القرار** : من مجرد تحديد المشكلة وتحديد بدائل حلها ثم جمع المعلومات
المناسبة الكافية فإن اتخاذ القرار يكون أمراً بسيطاً وممكناً، إذ تتأثر المشكلة الإدارية
بمجموعة من العوامل والمتغيرات المتداخلة وبالتالي يتطلب حل المشكلة نم وذج يراعى
هذه العوامل والمتغير

(١) مصطفى نجم البشاري ،المرجع السابق ،ص ص ١٨-٢٠ .

المبحث الثاني أساليب المحاسبة الإدارية

تمهيد:

يهدف تطبيق أساليب وأدوات المحاسبة الإدارية إلى تقويم البيانات والمعلومات اللازمة للإدارة للقيام بعمليات التخطيط والرقابة وتقييم الأداء واتخاذ القرارات الإدارية المختلفة، بحيث تؤدي إلى الاستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة، وذلك من خلال تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية المختلفة .

وفي هذا المبحث سيتم مناقشة مجموعة من أساليب المحاسب الإدارية وهي :

١_ أسلوب التكاليف الفعلية .

٢_ أسلوب التكاليف المعيارية .

٣_ أسلوب الموازنات التخطيطية.

٤_ أسلوب الموازنات التقديرية.

٥_ بحوث العمليات.

٦_ محاسبة المسؤولية .

أولاً: أسلوب التكاليف الفعلية:

مفهوم أسلوب التكاليف الفعلية:

هو أسلوب لتحديد التكاليف الفعلية للمنتجات والمراحل والعمليات والأنظمة المختلفة في المنشأة الصناعية، وتحديد نتيجة نشاط المنشأة خلال فترة معينة بصورة دقيقة.(١)

ويتم بناءً على هذا الأسلوب تسجيل النفقات وتحليلها وتحميلها على مراكز التكلفة، وعلى المنتجات المختلفة، ويتم تقديم البيانات عن تكاليف المخزون السلعي من المنتجات تحت التشغيل وتامة الصنع، وعن تكاليف الإنتاج والمواد الأولية المستخدمة وأجور العاملين وكل ما يتعلق بتكاليف الإنتاج.(٢)

أهداف أسلوب التكاليف الفعلية:

(١) محمود أحمد إبراهيم وآخرون، أنظمة محاسبة التكاليف المحددة مقدماً، (عمان :مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ٢٠٠١م)، ص٧.

(٢) نواف فخر و خليل الدليمي، محاسبة التكاليف الصناعية، (عمان:الدار العلمية للنشر، ٢٠٠٢م)، ص ١٩.

يحقق تطبيق أسلوب التكاليف الفعلية مجموعة من الأهداف وهي: (١)

١_ قياس تكاليف الإنتاج والأنشطة: وذلك عن طريق استخدام سجلات التكاليف التي تتابع تكاليف التصنيع لجميع مراحل الإنتاج وصولاً للمنتج النهائي ومن ثم تحديد سياسة التسعير المناسبة للمنتجات .

٢_ ضبط ورقابة عناصر التكاليف : وذلك من خلال تصميم الإجراءات والنظم الخاصة بعناصر التكاليف وتخزين المواد وذلك لترشيد استهلاك المواد المتاحة لتحقيق أعلى ربحية.

سلبيات أسلوب التكاليف الفعلية :

١_ تقديم البيانات والمعلومات بعد انتهاء الدورة المالية بحث لا تستطيع الإدارة تفادي التكاليف الناتجة عن الهدر وعدم الكفاءة حيث يكتشف أسلوب التكاليف الفعلية الخطأ بعد حدوثه .

٢_ لا يقدم مقياس أو أساس يساعد الإدارة في الحكم على مستوى الأداء الفعلي، لأنه يظهر التكلفة الفعلية لعمل انتهى على مدار الفترة الزمنية الماضية.

٣_ قصور نظام التكاليف الفعلية عن تقديم البيانات والمعلومات الأزمه للإدارة للقيام بعمليات التخطيط والرقابة على الإنتاج وتقييم الأداء. (٢)
ثانياً: التكاليف المعيارية:

تعريفها: (٣) هي عبارة عن تكاليف محددة مسبقاً لتكلفة وحدة المنتج ويتم إعدادها باستخدام الأساليب العلمية، مع مراعاة ظروف المنشأة وذلك لتحقيق الهدف منها وهو المساعدة في التخطيط واتخاذ القرارات وقياس كفاءة وفعالية الأداء.

أنواع المعايير :

١_ **معايير النظرية (المثالية):**

(١) محمد عبد المقصود، الأصول العلمية في محاسبة التكاليف وعلاقتها ببحوث العمليات والإحصاء الإقتصادي والإدارة، (القاهرة: تب ن، ٢٠٠٨م) ص ٢٦_٢٨.

(٢) محمود أحمد إبراهيم وآخرون، مرجع سابق، ص ٢٢.

(٣) محمد تيسير عبد الحكيم الرجبي، المحاسبة الإدارية، ط٣، (الكويت: دار وائل للنشر، ٢٠٠٤م)، ص ٢٤٦.

تعد هذه المعايير عند أفضل مستوي أداء يمكن تحقيقه في ظل أفضل الظروف الإنتاجية وعلي أساس أفضل الأسعار لعناصر الإنتاج، وهذه المعايير لا تسمح بضياح الوقت أثناء العمل ويتم استخدام الموارد بطريقة اقتصادية بدون إهدار وإسراف، وعندما تستخدم المنشأة هذه المعايير يتم إخطار العاملين علي أنها وضعت لتحديهم وأنه لا يستطيعون تحقيقها مما يؤدي إلي تجاهلها من قبلهم، لذلك هذا النوع غير واقعي ولا يمكن تحقيقه .

٢_ المعايير العادية :

عند إعداد هذه المعايير تأخذ بالاعتبار ظروف التشغيل وكفاءة العمال وهي معايير قابلة للتطبيق وتستخدم هذه المعايير لفترة زمنية طويلة وتظل ثابتة طوال الفترة التي تستخدم فيها .

أهداف استخدام نظام التكاليف المعيارية:

_ المساعدة في عملية التخطيط :

تعتمد التكاليف المعيارية علي التحديد المسبق لعناصر تكاليف الإنتاج المتغيرة والثابتة مما يساعد في تحديد أسعار بيع المنتجات وتحديد دخل المنشأة وقياس أرباحها مقدماً، وأيضاً تحديد هامش المساهمة الذي يحققه كل منتج علي حدة مما يساعد الإدارة علي تخطيط الإنتاج وتحديد الكميات اللازمة من كل منتج لتعظيم أرباح المنشأة.^(١)

_ الرقابة علي التكاليف وتقييم الأداء:

من خلال مقارنة التكاليف المعيارية مع التكاليف الفعلية وتحديد الانحرافات وتحليل أسبابها تتم الرقابة علي التكاليف وأيضاً تعمل علي تقييم الأداء للمنشأة ككل .

_ المساعدة في اتخاذ القرارات :

تعتبر التكاليف المعيارية العنصر الأساسي في تحديد الحد الأدنى للسعر الذي يمكن قبوله، وتساعد في تحديد مستويات الإنتاج وتشكيلة الإنتاج التي تحقق أعلى ربح ممكن .

_ تقديم بيانات التكاليف للأغراض المختلفة :

يمكن الحصول علي التكاليف من خلال نظام التكاليف المعيارية المحددة مسبقاً دون الحاجة إلي انتظار السنة المالية للحصول علي التكاليف الفعلية .

(١) أحمد حسن ظاهر، المحاسبة الإدارية، (عمان: دار وائل للنشر، ٢٠٠٢م)، ص ١٢٠ .

ثالثاً: الموازنات التخطيطية:
تعريف الموازنات التخطيطية:

هي خطة تفصيلية محددة مقدماً عن الأعمال المرغوب في تنفيذها، وتوزع هذه الخطة علي جميع المسؤولين حتى تكون مرشداً لهم في تصرفاتهم، وحتى يتم استخدامها كأساس لتقويم الأداء في المشروع، فيتم وضع خطة منسقة يوضح فيها عناصر الإيرادات والمصروفات المتوقعة للأقسام بالمنشأة الواحدة وتعكس فيها التوقعات المحتملة عن مستوي الربح مستقبلاً.^(١)

وتشتمل الموازنة علي عدة نقاط وهي:^(٢)

- _ أنها عبارة عن خطة مالية تفصيلية لأعمال المنشأة المستقبلية.
- _ عبارة عن خطة شاملة يتم التعبير عنها بصورة كمية خلال مدة مستقبلية محددة.
- _ عبارة عن أداة تنسيق ورقابة علي أعمال المنشأة.
- وبما أنها خطة مستقبلية فإنها تعتمد علي وضع الأهداف بدايةً وتحويلها إلي خطة معبر عنها بصورة مالية، ومتابعة تنفيذ هذه الخطة ومدى تحقيقها للأهداف الموضوعية بما يحقق عملية الرقابة عليها، ويطلق علي الموازنة عدة تسميات منها:-
- _ الموازنة التخطيطية: لأنها تغطي ما يتوقع حدوثه مستقبلاً أي هي خطة مستقبلية.
- _ الموازنة التقديرية: لأنها تحتوي علي بيانات تقديرية وليست فعلية.
- _ الموازنة الرقابية: لأنها تستخدم كأداة رقابية تقارن التكاليف في الموازنة بالتكاليف الفعلية للتعرف علي الانحرافات.

مبادئ إعداد الموازنات التخطيطية:

- ١- مبدأ الشمول: يجب أن تشتمل الموازنة جميع أوجه النشاط في جميع وحدات المنشأة.

(١) عبد اللطيف إمام حاج عمر وزين العابدين عالم مصطفى أحمد، المحاسبة الإدارية، (الخرطوم: دار جامعة السودان المفتوحة للطباعة والنشر، ٢٠٠٦م)، ص ١١٩.

(٢) يوحنا آدم وصالح الرزق، المحاسبة الإدارية والسياسات الإدارية ال معاصرة، ط ٢، (عمان: مؤسسة الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦م)، ص ١٨٢.

- ٢- مبدأ التنسيق: يجب تحديد الأهداف والتنسيق بينها حيث أن الإدارة المالية تهدف إلى تحقيق أقصى ربح عن طريق تخفيض التكاليف.
- ٣- مبدأ المرونة: أن تكون الموازنة مرنة وقابلة للتعديل مع الأحداث المستقبلية التي قد تواجهها المنشأة.
- ٤- مبدأ ربط الموازنة بالهيكل التنظيمي: أي وضع التقديرات للإيرادات والتكاليف بناءً على الهيكل التنظيمي وذلك لتحديد مسؤولية كل قسم وإدارة.
- ٥- المبدأ السلوكي للموازنات: يتم إشراك كافة المستويات الإدارية في المنشأة في عملية إعداد الموازنة حيث تشكل لجنة لغرض إعداد الموازنة وتضم اللجنة المنفذين والمشرفين والمديرين.^(١)

أنواع الموازنات التخطيطية:

١- من حيث مجال الموازنة:

_ موازنة تشغيلية: وهي تغطي العمليات الجارية للمنشأة.

_ موازنات رأسمالية: وهي تغطي مجالات التخطيط الإستثماري للمنشأة.

٢- من حيث الفترة الزمنية التي تغطيها الموازنة:

_ موازنات تخطيطية قصيرة الأجل .

_ موازنات تخطيطية طويلة الأجل.

٣- من حيث درجة التفاصيل التي تشملها الموازنة:

_ موازنة البرامج: وهي تحدد الخطط الرئيسية التي تعتمزم المنشأة تنفيذها.

_ موازنة المسؤولية: وهي تحدد الخطط من حيث الأفراد المسؤولين عن تنفيذها.

٤- من حيث درجة المرونة:

_ الموازنات التخطيطية الثابتة: وهي تعد عند حجم إنتاج واحد.

_ الموازنات التخطيطية المرنة: وهي تعد لمجموعة متعددة من مستويات النشاط.^(٢)

خامساً: الموازنة التقديرية:

مفهوم الموازنة التقديرية:

^(١) مؤيد الفضل وعبد الهادي شعبان المحاسبة الإدارية ودورها في ترشيده القرارات في المنشأة، (العمان: دار زهران للنشر، ٢٠٠٣م)، ص ٢٨٠.

^(٢) أحمد نور وفتحي السوافيري، المحاسبة الإدارية، (الإسكندرية: دار الشعاع للنشر، ١٩٩٣م، ص ٦٥-٦٦.

تعرف من طرف معهد التكلفة والمحاسبين الإداريين بأنها : خطة كمية وقيمة يتم تحضيرها والموافقة عليها قبل فترة محددة وتبين عادة الإيراد المخطط المنتظر تحقيقه أو النفقات المنتظر تحملها خلال هذه الفترة والأموال التي ستستعمل لتحقيق هدف معين. (١)

مبادئ إعداد الموازنة التقديرية:

يرتكز إعداد الموازنة التقديرية على مجموعة من الأسس العلمية التي تترجم إلى مبادئ تشكل الإطار النظري للموازنة التقديرية مما يساعد في الزيادة من فعاليتها وتتمثل أهم هذه المبادئ فيما يلي: (٢)

- مبدأ الشمول: عند إعداد الموازنة التقديرية يجب الأخذ بعين الاعتبار جميع أوجه النشاطات الاقتصادية أي لا تقتصر على أحد أو بعض فروع النشاط في المؤسسة دون الفروع الأخرى ، وإنما بطبيعتها تشمل جميع أوجه نشاط المؤسسة وتغطي جميع العمليات وتمتد إلى جميع المستويات ، والشمول مبدأ لا يتوقف عند حد معين كما يمكن النظر إلى الشمول على مستوى أعلى إذا كانت الموازنات تغطي نشاط شركة قابضة والشركات التابعة لها .

- مبدأ وحدة الموازنة : الموازنة التقديرية في صورتها النهائية تمثل مجموعة من الموازنات الفرعية لمختلف الأنشطة الاقتصادية ، ومن الضروري عند إعداد الموازنة التقديرية الكلية أن يراعى التجانس والتناسق بين الموازنات الفرعية بحيث أن أي جزء من الأجزاء الفرعية يتأثر ويؤثر في أجزاء الموازنات الأخرى والموازنة التقديرية الكلية ، وتظهر أهمية وحدة الموازنة في التركيز على عامل التنسيق إذ أنه بدون التنسيق لا يتحقق التوازن بين أوجه النشاط المختلفة .

- مبدأ الثبات والمرونة : قد تعد الموازنة على أساس ثابت أو أساس مرن ، حيث أنه إذا أعدت وفق أساس ثابت فإنها تبين مستوى واحد ثابت للنشاط لجميع أوجه النشاط

(١) فركوس محمد ، الموازنات التقديرية ، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية ، ٢٠٠١م) ، ص ٤ .

(٢) محمد سامي راضي ووجدي حامد حجازي ، المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات ، (الإسكندرية: الدار الجامعية ٢٠٠١ م) ، ص ص ٢٠-٢١ .

وفي حالة تغيير مستوى النشاط لا بد وأن تتعدل جميع بنود الميزانية على أساس مرن مما يسمح بالتغيير السهل لها ، مع المحافظة على صلاحيتها وفعاليتها .
أهداف الموازنة التقديرية:

_ يعتبر التخطيط المالي بمثابة الهدف العريض للموازنة التقديرية حيث تهدف إلي التخطيط والتنسيق وتحقيق التوازن في التكاليف والإيرادات والأرباح مما يتيح استخدام الموجودات بفعالية وكفاءة .

_ تقدير كل من التدفقات النقدية المستقبلية وتقدير الأرباح المتوقعة وتقدير المبيعات والإنتاج.... الخ، مما يعطي صورة مستقبلية للأحداث المالية في المؤسسة.
_ تساعد المؤسسة الاقتصادية في توجيه تفكيرها نحو النفقات المستقبلية والتنبؤات المتعلقة بها. (١)

أنواع الموازنات التقديرية:

توجد تقسيمات عديدة للموازنات التقديرية منها:

١_ تقسيم من حيث الفترة الزمنية: يوجد نوعين من الموازنات وهي:

أ_ الموازنات التقديرية قصيرة الأجل :يستخدم هذا النوع في الفترات القصيرة التي لا تتعدى عادة السنة.

ب_ الموازنات التقديرية طويلة الأجل :تخص الأعمال التي ترغب المؤسسة في تحقيقها علي المدى الطويل وذلك لتحديد الاتجاه العام الذي ستسلكه المؤسسة في المستقبل. (٢)

٢_ تقسيم من ناحية وحدة القياس المستعملة، وفقا لهذا التقسيم يوجد:-

أ_ الموازنات العينية : وهي موازنات معبر عنها إما بكميات الوحدات المنتجة أو ساعات العمل،لكن يعاب علي هذا النوع بأنه لا يمكن تجميعه .

ب_ الموازنات النقدية : يعبر عن هذا النوع من الموازنات بالوحدات النقدية وهذا هو النوع السائد في المؤسسات نظراً لاعتماده علي المعلومات المحاسبية.

٣_ تقسيم من ناحية الطبيعة التي تغطيها:

(١) هيثم محمد الزعبي ،الإدارة والتحليل المالي ،(عمان :دار الفكر ،٢٠٠٠)،ص ٢٩٧.

(٢) فركوس محمد ،مرجع سابق،ص ص ٧_٨.

تعتبر الموازنة التقديرية عن جميع أوجه النشاط في المؤسسة الاقتصادية لذا نجد وفق هذا التقسيم:

- أ_ الموازنة التشغيلية : يضم هذا النوع مجمل نشاط المؤسسة الاقتصادية بكل جوانبه.
- ب_ الموازنة المالية : وتشمل كل خطط التمويل سواء المتعلقة بالاستغلال أو التي تختص بالمشاريع الاستثمارية التي ترغب المؤسسة الاقتصادية القيام بها.
- ج_ الموازنة الشاملة: وهي موازنة تشمل كل أنواع الموازنات السابقة ونادراً ما تكون في قائمة واحدة بل تضم عدد كبير من الموازنات المختلفة.

سادساً: بحوث العمليات:

تعريف بحوث العمليات:

عرفت جمعية بحوث العمليات البريطانية بلفها: استخدام الأساليب العلمية لحل

المشاكل المعقدة في إدارة الأنظمة الكبيرة من المعدات ،المواد الأولية،القوة

العاملية،الأموال والأموال الخدمية الأخرى في المؤسسات والمصانع العسكرية والمدنية^(١) مراحل بحوث العمليات:

تقوم بحوث العمليات بنمذجة المشكلة للوصول إلي الحل الأمثل لها وذلك وفق

المراحل التالية:^(٢)

١_ صياغة المشكلة : حيث تتطلب هذه المرحلة إدراكاً واسعاً بالمشكلة وما يحيط بها من عوامل ومؤثرات مختلفة من خلال تحديد الأهداف المرجوة ، أيضاً تحديد البدائل المباحة ،وكذلك تحديد القيود حيث لا بد للحل أن يتلاءم والقيود المفروضة.

٢_ نمذجة المشكلة :أي تمثيل عناصر المشكلة والعوامل المؤثرة علي صيغة نموذج يساعد علي فهمها ولذلك فإن عملية صياغة النموذج هي الوسيلة الفعالة للتواصل إلي قرار سليم.

٣_ إيجاد حل للنموذج :بعد صياغة المشكلة في شكل نموذج رياضي فإن المرحلة اللاحقة هي إيجاد حل للمشكلة من خلال النموذج الممثل لها والقيود الموضوعية.

(١) فتحي خليل حمدان ،بحوث العمليات،(عمان: دار وائل للنشر،٢٠١٠)،ص ١٥.

(٢) إبراهيم نائب وإنعام ساقية ،بحوث العمليات خوارزميات وبرامج حاسوبية، (عمان: دار وائل للنشر،١٩٩٩م)ص

٤_ اختيار النموذج والحل المستخرج منه: أي تنفيذه وترجمته إلى أساليب عملية ومن ثم القيام بعملية المفاضلة بين البدائل المتاحة لحل المشكلة. استخدامات بحوث العمليات:

_ من أهم الأدوات الإدارية لأنها تتابع العمليات الاقتصادية منذ بدايتها في عملية التخطيط إلى آخر مرحلة ألا وهي الرقابة والتقييم.

_ أداة تحديد احتياجات الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية .

_ أداة تساعد في تحديد مصادر الحصول على الأموال وتسييرها.

_ أداة لدراسات الجدوى فهي تساعد في تحديد نماذج المنتجات .(١)

سادسا: محاسبة المسؤولية:

مفهوم محاسبة المسؤولية :

تعرف محاسبة المسؤولية على أنها نظام محاسبي يصمم في ضوء تدرج السلطة والمسؤولية داخل المؤسسة ، ويتأسس على إعداد التقارير التي توفر المعلومات التي تمكن من تحديد وتقييم مدى نجاح كل مسؤول في الإطلاع على مسؤولياته بما ينعكس على تحقيق أهداف المنشأة .

فهي عبارة عن أسلوب محاسبي إداري ورقابي يهدف لتحقيق رقابة فعالة على

الأداء بربط التقارير الإدارية مع الجهة المسؤولة لتقديمها .(٢)

مميزات محاسبة المسؤولية :

تكتسي محاسبة المسؤولية أهمية بالغة وهذا راجع إلى المزايا التي تقدمها في

سبيل تحقيق أهداف المؤسسة وأهم هذه المميزات :

_ تسهيل تسير نشاط المؤسسة الاقتصادية وذلك بتقسيم مراكز المسؤولية .

(١) محمد الطروانة وسليمان عبيدات ،مقدمة في بحوث العمليات ،(الأردن:دار المسيرة للنشر،٢٠٠٩م)،ص ٢١
(٢) أحمد محمد زامل ، المحاسبة الإدارية مع تطبيقات الحاسب الآلي، (الرياض : معهد الإدارة العامة ، ٢٠٠٠) ،

- _ تركيز مهام الإدارة العليا في القرارات ذات البعد الإستراتيجي ، أما القرارات العادية فهي من مهام مراكز المسؤولية .
- _ التقييم الجيد لكفاءة مسؤولي مراكز المسؤولية ومساهمة كل مركز في تحقيق أهداف المؤسسة الإقتصادية .^(١)
- _ مقومات محاسبة المسؤولية :
- _ تحديد مراكز المسؤولية حسب الأهداف العامة لها والخريطة التنظيمية .
- _ لابد إدراج تقارير مالية وإدارية كل حسب مسؤوليته لتبيان نتائج الأداء الفعلية من أجل مقارنتها بالمقدرة .
- _ تجميع عناصر التكاليف والإيرادات الخاضعة للرقابة حسب مراكز المسؤولية .
- _ توفر نظام رقابي محكم على مختلف مراكز المسؤولية .

(١) محمد تيسير عبدالحكيم الرجبي ، مرجع سابق ، ص ٣٢٦ _ ٣٢٧

الفصل الثاني

الإطار النظري للأداء المالي

تناولت الباحثة هذا الفصل من خلال المبحثين التاليين:
المبحث الأول: مفهوم وأهمية وأهداف الأداء المالي
المبحث الثاني: أسس ووسائل ومعايير تقويم الأداء

المبحث الأول مفهوم وأهمية وأهداف الأداء المالي

تمهيد

يمثل الأداء المالي محوراً أساسياً وفعالاً لمعرفة نجاح أو فشل المؤسسة الاقتصادية في قراراتها وخططها ، لأن الأداء المالي المستقبلي يتوقف علي حسن تسيير الأداء المالي الحالي .

ومن خلال هذا المبحث سنقوم بتسليط الضوء علي مصطلح الأداء المالي انطلاقاً من تحديد الإطار المفاهيمي له ومروراً بعرض العوامل المؤثرة به ووصولاً إلي مداخلة.

أولاً مفهوم الأداء :

الأداء في اللغة (هو الفعل والعمل ،ويقال أدي العمل إذ قضاه وعملة) وهو الفعل والعمل يقال أدي العمل :قضاه وأنجزه ،وأدى الشيء :قام به ،وأدي الدين قضاه ، وادي الصلاة قام بها لوقتها ،وأدي الشهادة أدلي بها ،وأدي إليه الشيء أوصله إليه. (١) لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء ويرجع هذا الاختلاف إلي تباين وجهات نظر المفكرين والكتاب في هذا المجال وعرف بأنه :المخرجات والأهداف التي يسعى النظام إلي تحقيقها، ويعرف أيضاً بأنه :قدرة المؤسسة علي الاستمرارية والبقاء محققه التوازن بين رضا المساهمين والعمال. (٢)

ويعتقد البعض أن الخلاف حول مفهوم الأداء ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه والتي يستخدمها الباحثون مع القول أن هذا الاختلاف إنما يعود بتنوع أهداف واتجاهات الباحثين في دراساتهم ، كما يعرف الأداء بأنه (مركز ذو مسئولية ما يعني الفعالية والإنتاجية التي يبلغ بها هذا المركز لأهدافه والفعالية تحدد أي مستوي تتحقق فيه الأهداف والإنتاجية وتقرن النتائج المتحصل عليها بالوسائل المستخدمة في ذلك ويعرف أيضاً بأنه عمل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة ويعبر عن إمكانية المنظمة في تحقيق ما يصبو إليه من

(١) إبراهيم مصطفى وآخرون ، المعجم الوسيط ، (القاهرة : مطبعة مصر، ب ت ،) ، ص ١٠ .

(٢) توفيق محمد عبد المحسن ، تقييم الأداء ، (بيروت : دار النهضة العربية ، ١٩٩٧م) ، ص ٣ .

أهداف بعيدة الأمد باستخدام مجموعة من المؤشرات بهدف تحديد مدى كفاءة النشاط عن فترة زمنية محددة.

وأيضاً يعرف بأنه: نتائج المخرجات التي يتم الحصول عليها من العمليات والمنتجات فهو يعبر عن المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلي تحقيقها .
ثانياً: مفهوم تقويم الأداء:

يأتي التقويم بمعنى الإنفاق لقوله تعالى : (الرجال قوامون على النساء) يقال أقمت الشيء وقومته بمعنى أزلت اعوجاجه و استقام كذلك منه قوله تعالى : (ذلك الدين القيم) إلى المستقيم ،فالتقويم يشمل النظرة في الأعمال والأشياء المادية وإعطائها القيمة الملائمة والتنبيه على ما بها من أخطاء. (١)

التقويم هو حساب الزمن بالسنين والشهور الأيام ،تقوم البلدان يعني تعيين مواقعها وبن ظواهرها ،حيث يقال : قومت الشاة إلي أصحابها ،قومت المعوج أي عدله وأزال عوجه، قومت السلعة إلي سعرها و ثمنها. (٢)

قد اختلف الباحثون حول استخدام المصطلحين (التقويم - التقييم) فالتقويم يعني إصلاح المعوج أو تحسينه، أما التقييم فيعني بيان مستوي الشيء وقيمه أي عدله وأزال اعوجاجه. (٣)

كما عرف بأنه : جوهر العملية الرقابية والنتائج الطبيعي لها، كما يشتمل تقويم الأداء على الحكم على نجاح الفرد في وظيفته الحالية ومدى نجاحه وترقيته في المستقبل. (٤)

يمكن تعريفه بأنه : قياس نتائج الأداء على ضوء المعايير الموضوعية بغرض تحديد الانحرافات عن تلك المعايير واتخاذ القرارات الصحيحة بشأنها. (٥)

(١) محمد عبد الله البر عي ،وغازي محمود حبيب ،تقويم أداء الموظف بين في بعض المنشآت السعودية بين النظرية والتطبيق ،المجلد الحادي عشر ،العدد الأول ،(عمان :المنظمة العربية للعلوم الإدارية ،١٩٨٧م)، ص ٥٠.

(٢) إبراهيم أنيس وآخرون ، المعجم الوسيط ،(بيروت : أمواج للنشر ،١٩٨٧م)، ص ٧٦٨.

(٣) عبد الحكيم احمد أجزاني، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلي التحسين، (القاهرة:مكتبة بن سينا للنشر)، ص ٢١.

(٤) محمد نصار، المحاسبة الإدارية، (عمان: دار وائل للنشر، ٢٠٠٥م)، ص ٢٣٣.

(٥) حمدي عبد اللطيف مهران، الجوانب النظرية والتطبيقية للأساليب المحاسبية في التخطيط والرقابة وتقويم الأداء، (الإسكندرية: دار الجامعات المصرية، ب ت،)، ص ٧٦.

وعرف أيضا: استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية واتخاذ قرارات بناء على هذه المعلومات لأعاده توجيه مسار الأنشطة.^(١)

ثالثاً: مفهوم تقويم الأداء المالي :

هو قياس الأداء الفعلي مما يؤدي من عمل ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة حيه لما حدث ولما يحدث ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعه مما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء.^(٢)

كما تم تعريف تقويم الأداء المالي بأنه:

نظام مرن لتخطيط الربحية يتطابق مع الهياكل التنظيمية ومراكز الربحية والمسئولية بها ويتكامل مع مختلف أجزاء التنظيم والوقوف على مدى مسئوليات الانحرافات وعن مدى مساهمة كل مركز ربحية في الخطة الشاملة واتخاذ القرارات المصححة نحو تحقيق الأهداف مع الأخذ في الاعتبار البيئة المحيطة.^(٣)

نجد أن تقويم الأداء يحتل مكانة متميزة في الوقت الحاضر لما له من أهمية كبيرة في تحديد كفاءة المنشأة ومدى تحقيقها لأهدافه وقد اختلف الباحثون حول مفهوم تقويم الأداء وأدواته ومعايير والأسلوب المنهجي الذي يعتمد عليه في تطبيق هـ ما إذا كان محاسبياً أو إدارياً أو اقتصادياً أو إحصائياً، ويعود سبب هذا الاختلاف إلى التباين في وجهات النظر المرتبطة بها من المجالات أعلاه.^(٤)

ويعتبر تقويم الأداء الركيزة الأساسية في تحسين الأداء وكفائته لأنه جوهر الرقابة من أجل تحليل الانحرافات المترتبة على عملية التقويم ، بالإضافة إلي اتخاذ

(١) عيادة سيد خطاب ، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات ، (بيروت : دار الفكر العربي ، ١٩٩٨م)، ص ٤٠١ .

(٢) محمد توفيق عبد المحسن، تقويم الأداء، (بيروت : دار النهضة العربية ، ١٩٩٧)، ص ٥ .

(٣) زين العابدين سعيد ، تطوير مقترح لنموذج فاير كأساس لتحسين منهج تقييم الأداء الاقتصادي والشركات متعددة الجنسيات ، (مجلة المال والإدارة ، العدد ١٩٩٣، ١٧٢م) ، ص ٧٠ .

(٤) محمد أحمد الطويل ، الإدارة المعاصرة ، (طرابلس : دار الفر جاني للنشر ، ١٩٩٧م) ، ص ٣٥٤ .

الإجراءات التصحيحية لضبط سلوك التخطيط والنتائج من التنفيذ الفعلي وإجراء الفحص الدقيق والتحليل المنظم لكل الاتجاهات للتنظيم داخل العمل.^(١)

يهيئ تقويم الأداء خطوه أساسية على صعيد العملية الرقابية حيث أن جوهر عملية تقويم الأداء هي مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات محددة مسبقاً للوقوف على الانحرافات ثم يلي ذلك اتخاذ الخطوات اللازمة لتصحيحها وتكون المقارنة عادة ما بين ما هو متحقق فعلاً وبين ما هو مستهدف في نهاية مدة زمنية معينة والتي عادة ما تكون سنة.

رابعاً: أهمية تقويم الأداء:

يقوم تقويم الأداء بدور رئيسي في العملية الرقابية في المنشآت وذلك بتعديل الإستراتيجية أو الخطة المستخدمة وترشيد الموارد المستخدمة ، وكشف نقاط القوة والضعف ويمكن إيجاز أهمية تقويم الأداء في:^(٢)

- وجود نظام لتقويم الأداء يؤدي إلى رفع مستوى الأفراد وتحسين الإنتاجية والتعرف على نقاط القوة والضعف والعمل على تحسين الأداء.
- تحقيق العدالة والمساواة بين الأفراد مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية والحد من الصراعات .
- أظهار التطور الذي حققته المنشأة وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء من مدة إلى آخري .
- يؤدي إلى فعالية الإشراف لتفهم المرؤوسين لأسس معايير تقويم الأداء .
- يسهم في تنمية المهارات العاملة نتيجة لتعرف كل فرد في المنشأة على نقاط القوة والضعف في أداءه وكيفية تطويرها .
- اكتشاف الانحرافات ومعرفة أسبابها لكي تتخذ الإجراءات التصحيحية لعدم تكرارها .
- ترشيد الإنفاق عن طريق متابعة كيفية استخدام المنشأة مواردها المتاحة .

(١) فلاح حسن عدي ومؤيد عبدا لرحمن الدوري، إدارة البنوك، (عمان : دار وائل للنشر ، ٢٠٠٣ م ص ٢٢١ .
(٢) السيد عبده ناجي ، الرقابة على الأداء من الناحية العلمية والعملية ، (القاهرة : دار النهضة العربية، ١٩٩٩م) ، ص ٤١٦ .

- التأكد من تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه نشاطات المنشأة يترتب على نتائج التقييم إعادة النظر في سياسات المنشأة ووضع الخطط التي تحقق أهداف المنشأة .
تظهر أهمية تقييم الأداء في أنها تحقق التعرف على مدى التحقق من خلال متابعة تنفيذ الأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية ضمن الخطة المحددة لفترة معينة من الزمن وتحقيق هذه العملية في المشاريع الاقتصادية من واقع البيانات والمعلومات التي تستنبط وتحصى من سير النشاط .

وهذا يعني أن عملية تقييم الأداء تحفز الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة ويحقق القيام بالعمل الأفضل بصورة ممكنة .^(١)
يمكن تحديد أهمية تقييم الأداء في النقاط التالية :^(٢)
١_ اكتشاف الانحرافات معرفة أسبابها لكي تتخذ الإجراءات التصحيحية منعا لتكرارها .
٢_ ترشيد الإنفاق عن طريق متابعة كيفية استخدام المنشأة لمواردها المتاحة وهل هذا الاستخدام بدون هدر أو ضياع وهل للمنشأة طموح لتحقيق ما هو أعلى وأكثر اتساعا ، ومدى الأهداف المرسومة من خلال الاستغلال الأمثل والأفضل للموارد الاقتصادية المتاحة.

٣_ التأكد من تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه نشاط المشروع المستقلة في الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد ذلك ضمانا للتحقيق الوفورات الاقتصادية .

أيضا تظهر أهمية تقييم الأداء من خلال ما يلي :^(٣)

١_ توضيح عملية تقييم الأداء العلاقات التبادلية بين الأقسام والفروع المختلفة.

٢_ ترتبط أهمية تقييم الأداء ارتباطا وثيقا بالتخطيط على كافة المستويات .

٣_ تساعد عملية تقييم الأداء على أكمل وجه ممكن :

أ_ توجيه العاملين الأداء أعمالهم على أكمل وجه ممكن .

ب_ توجيه إشراف الإدارة العليا .

(١) يوحنا عبد الله ادم ، سليمان اللوزي ، دراسة جدوى الاقتصادية وتقييم كفاءة أداء المنظمات ، (عمان : دار

المسرة للنشر ، ٢٠٠٠) ، ص ٢٠٠ .

(٢) فلاح حسن عداي ، مؤيد عبد الرحمن الدوري ، مرجع سابق ، ص ٢٣٢ .

(٣) كاظم جاسم العيساوي ، مرجع سابق ، ص ٢٤٥ .

ج_ توضيح العمليات الإنتاجية .

د_ التحقق من معايير جودة الإنتاج .

إن عمليات تقويم الأداء ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمشروع موضوع التقويم نتيجة لارتباطها بأهداف وأنشطة ذلك المشروع كما أن تحديد تلك المعايير يتوقف إلى حد كبير على نوعية وكمية البيانات والمعلومات المتوفرة .
خامساً: مجالات الأداء المالي:

يتطلب من الإدارة العليا من أجل وضع نظام رقابة فعال ، أن تحدد مجالات الأداء الرئيسية بحيث تعكس أهداف المنشأة المهمة ، وأن تشمل علي الجوانب الخاصة بوحدة العمل أو المنشأة ككل ، والتي يجب عليها العمل بفاعلية من أجل تحقيق النجاح لهذه الوحدة أو المنشأة ، وتساعد أدوات الرقابة العامة التي تضعها الإدارة العليا لهذه المجالات على صياغة أنظمة للرقابة وتحديد معدلات أداء المستويات الإدارية الأدنى بشكل أكثر تفصيلاً، وتشير المصادر إلي عدد من المصادر الرئيسية للأداء من أهمها: (١)

١- الربحية: ضمن هذا المجال يتم تحديد مؤشرات عديدة للقياس منها العائد على الموجودات، العائد على حق الملكية ، وهامش الربح الصافي على المبيعات.

٢- المركز السوقي: يتمثل هذا المجال بالحصة السوقية ، التي تعد واحدة من أكثر المقاييس ملائمة للتعبير عن أداء المنشأة، فهي تشير إلي فاعلية استراتيجيه المنشأة أو مدى نجاح عملها، منتجاتها برامجها مقارنة بالأعمال المنتجات ، والبرامج الخاصة بالمنافسين.

٣- الإنتاجية: وهي المجال الذي تعتمد المنشأة لقياس كفاءتها التي تستخدم لذلك مقياسين هما: تكلفة العمل وقيمة الاستهلاك ، منسوبتان إلي حجم الإنتاج وعن طريق ذلك تتمكن المنشأة من تقويم درجة فعاليتها في استخدام كل من العمالة والمعدات .

٤- أداء العاملين وميولهم : وهو المجال الذي يستخدم لتقييم أداء العاملين المشتغلين وتنظيم جهودهم للمحافظة على الميول الإيجابية للعاملين تجاه عملهم وتجاه المنشأة.

(١) فلاح حسن عداي الحسين ومؤيد عبد الرحمن عبدالله الدوري ، إدارة ا لبنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر، ط٤ (عمان: دار وائل للنشر ، ٢٠٠٨م)، ص ص ٢٢٢-٢٢٣ .

٥-المسؤولية العامة: وضمن هذا المجال يتم إعداد مؤشرات لتقويم مدى نجاح المنشأة في تحميل مسؤولياتها نحو العاملين والموردين والمجتمع المحلي .

٦-قيادة المنتج :وهو المجال الذي يقوم فيه المسؤولون عن إدارة كل من الشؤون الهندسية،والإنتاج،والتسويق،والشؤون المالية.

٧-تطوير الأفراد: وضمن هذا المجال يتم تجميع تقارير متنوعة لتقويم الأسلوب الذي تتبعه المنشأة في سد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من القوي العاملة ،وما تخطيط القوي العاملة إلا ذلك الأسلوب الذي يتضمن استخدام تلك القوة استخداماً امثلاً وتعبئتها لمقابلة الاحتياجات التي تتطلبها خطط التنمية.

٨-الموازنة بين أهداف المدى القريب وبين أهداف المدى البعيد : وضمن هذا المجال يجب أن تقوم المنشأة بإجراء دراسة معمقه بشأن التداخل بين مجالات الأداء الرئيسية للتأكد من أن الأهداف على المدى القريب لا يتم تحقيقها على حساب الأرباح والاستقرار ضمن المدى البعيد.

٩-الإبداع:ويتمثل هذا المجال بقيام المنشأة بأعمال تؤدي إلي تطوير المنتجات والخدمات الحالية إلي أخرى جديدة.

١٠-الموارد المادية المتاحة :ظهر هذا المجال من خلال التعرف على كافة أنشطة المنشأة والتعرف على العلاقات التي تربط بين الموارد المادية والمالية المتاحة لها وكفاءة استخدامها.

١١-أداء المديرين وتطويرهم :يعد هذا المجال معياراً لتقييم أداء المديرين ،وفيه يتم تصميم برامج تساعد في إيصال المديرين إلي المستوي المطلوب من الكفاءة. سادساً: أهداف الأداء المالي :

إن التطرق بالدراسة لأهداف المؤسسة في عملية تقييم أدائها أمر ضروري لا يمكن الاستغناء عنه ، إذ نجد معظم طرق تحديد مؤشرات ومعايير التقييم تتطلب تحديد الأهداف ، وبصفة عامة يمكن حصر الأهداف التي تسعى المؤسسة إلي تحقيقها في الأهداف التالية:(^١)

(^١) السعيد فرحات جمعة ،الأداء المالي لمنظمات الأعمال ،(الرياض :دار المريخ للنشر ،٢٠٠٠م)، ص٢٤٧.

- السيولة واليسر المالي ، المردودية ، إنشاء القيمة وهذا يعتبر هدفاً جديداً فرضته
الوضعية الراهنة للمحيط الخارجي للمؤسسة ثم التوازن المالي .

- **المخزونات والقيم القابلة للتحقيق -أي أموال متاحة :**

فنقص السيولة أو عدم كفايتها يقود المؤسسة إلي عدم المقدرة على الوفاء
بالتزاماتها وتأدية بعض المدفوعات ، وبصفة عامة عدم قدرة المؤسسة على توفير
السيولة الكافية يؤدي إلي الإضرار بمصالح المؤسسة وأصحاب الحقوق وعملاء
المؤسسة.

- **التوازن المالي :** يعتبر التوازن المالي هدفاً مالياً تسعى الوظيفة المالية لبلوغه
لأنه يمس باستقرار المؤسسة المالي .

ويمثل التوازن المالي في لحظة معينة التوازن بين المدفوعات والمتحصلات أو
بصفة عامة بين استخدامات الأموال ومصادرها .

ومما سبق يظهر أن التوازن المالي يساهم في توفير السيولة واليسر المالي
للمؤسسة وتكمن أهميته في:⁽¹⁾

- تأمين تمويل احتياجات الاستثمارات بأموال دائمة .
- ضمان تسديد جزء من الديون أوكلها في الأجل القصير وتدعيم السير المالي.
- الاستغلال المالي للمؤسسة اتجاه الغير .
- تخفيض الخطر المالي الذي تواجهه المؤسسة .
- المردودية : كمفهوم عام المردودية تدل على قدرة الوسائل على تحقيق النتيجة
والوسائل التي تستعمل تتمثل في رأس المال الاقتصادي .
- إنشاء القيمة : إنشاء القيمة للمساهمين تعني القدرة على تحقيق مردودية مستقبلية
كافية من الأموال المستثمرة حالياً ، و المردودية الكافية هي تلك التي لا تقل عن
المردودية التي بإمكان المساهمين الحصول عليها في استثمارات أخرى ذات مستوى
خطر مماثل . وإنشاء القيمة يعتبر معياراً حديثاً على عكس المردودية التي تعتبر معياراً
تقليدياً ويكشف هذا المعيار قدرة المؤسسة على إثراء أصحاب المؤسسة.

(1) عادل عشي ، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية (قياس وتقييم) ، رسالة ماجستير غير منشورة ، (الجزائر :
جامعة محمد خضير بسكرة ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، ٢٠٠٠-٢٠٠٢م)، ص ٤٧ .

سابعاً : أنواع تقويم الأداء :

يتمثل أنواع تقويم الأداء في الآتي :^(١)

- تقويم الأداء المخطط :

ويتمثل هذا النوع من تقويم الأداء في التحقق من مدى الوصول إلي الاهداف المخططة ، وذلك عن طريق مقارنة المؤثرات الواردة في المخطط والسياسات الموضوعة مع المؤثرات الفعلية وهذا وفق فترات زمنية دورية ، فيمكن أن تكون شهرية أو فصلية أو سنوية وربما تكون لفترات متوسطة المدى من ثلاثة إلي خمس سنوات ، وهذا هدف إظهار مدى التطور الحاصل في الأداء الفعلي لأنشطة المؤسسة .
-تقويم الأداء الفعلي :

يقصد بتقويم الأداء الفعلي تقييم كافة الموارد المتاحة المادية منها والبشرية ، وهذا بمقارنة الأرقام الفعلية ببعضها البعض لأجل التعريف على الاختلافات التي تحدث وقياس درجة مستوي الأداء في توظيف هذه الموارد في العملية الإنتاجية، وهذا طبعاً يتطلب تحليل المؤشرات الفعلية للسنة المالية المعينة ودراسة تطوراتها عبر فترات محددة خلال السنة .

- تقويم الأداء المعياري (القياس) :

ويقصد به مقارنة النتائج الفعلية مع القيم المعيارية ، وبأخ ذ هذا نوعين من المقارنة حيث يمكن أن يتم عن طريق مقارنة النتائج التي حققتها المؤسسة لمختلف نشاطاتها كالإنتاج والمبيعات والأرباح والقيمة المضافة مع نتائج معيارية كانت قد وضعت لتكون مقياساً للحكم ما إذا كانت النتائج الفعلية مرضية أم لا .
ثامناً: مراحل تقويم الأداء المالي :

إن عملية تقويم الأداء المالي عملية معقدة تتداخل فيها عوامل عديدة وتتوفر من ورائها تحقيق أهداف عديدة على درجة كبيرة من الأهمية ، الأمر الذي يتطلب من القائمين عليها تخطيطاً جيداً ، وإتباع خطوات منطقية متسلسلة لكي تحقق الأهداف المنشودة ويمكن استعراض خطوات تقويم الأداء في الآتي :^(٢)
-مرحلة التخطيط والإعداد والتحضير :

(١) مجيد الكرفي ، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية ، (عمان : دار المناهج للنشر والتوزيع ٢٠٠٧م) ، ص ٤٣ .

(٢) خالد عبدالرحيم مطر ، إدارة الموارد البشرية، (عمان : دار الحامد ، ١٩٩٩م) ، ص ١١٢ .

يجب التحضير المسبق لعملية تقويم الأداء من حيث التعرف على طبيعة العمل المراد تقويمه ، والتعرف على الهيكل التنظيمي للوحدة لمعرفة خطوط الاتصال وبالتالي متابعة المستويات وإعداد أدوات التقويم وتحديد المراكز المسؤولة عن عملية التقويم .
- مرحلة تحديد الأهداف:

يعرف المعيار بأنة الهدف الذي سيتم مقارنته ب الاجراءات والنتائج اللاحقه من خلال المعايير يمكن مراقبة أداء الوحدة بطريقة كفؤ وتساعد في التعرف على الأداء الفعلي للوحدة، ويجب إعداد المعايير التي تمثل الأداء المرغوب أو المستهدف الذي تسعى في الوصول إليه .
-مرحلة قياس الأداء الفعلي :

تستوجب عملية تقويم الأداء إجراء المسح الميداني الشامل للوحدة بغرض التعرف على سائر العمليات والمراحل التي تقوم بها الوحدة بهدف التوصل إلي خصائص النشاط الذي تمارسه الوحدة، وعادة ما يتم قياس الأداء الفعلي من خلال استخدام النظم المحاسبية والأساليب الإحصائية للحصول على البيانات والمعلومات ، ويجب توافر افراد مدربين للقيام بهذه الأعمال مع ضرورة استخدام الأساليب الحديثة وسرعة عرض نتائج قياس الأداء على المختصين ، إذ أن لعامل السرعة أثره في فاعلية عملية النظام الرقابي.(^١)
-مرحلة تحليل البيانات وتصحيح الانحرافات:

أن اتخاذ القرار لتصحيح انحراف ما يتوقف على البيانات والمعلومات المتاحة عن الأهداف المحددة مسبقاً، وقياس الأداء الفعلي ومقارنة ذلك الأداء المحقق بالهدف المخطط ، فان تحليل الانحراف وبيان أسبابه يساعدان على تقدير الموقف واتخاذ القرار المناسب الذي يجب أن يكون في الوقت المناسب ومحددأً بوضوح نوع التصحيح المطلوب أخذين في الاعتبار جميع الظروف المحيطة بالقرار .

-مرحلة تقارير الأداء : بعد الانتهاء من عملية تقويم الأداء فإن الأمر يتطلب إع داد تقرير شامل يتضمن النتائج التي تم الوصول إليها ،مع بيان الانحرافات في الأداء وموقعها والمسؤل عنها وما هي طريقة معالجتها .
تاسعاً: شروط عملية تقويم الأداء:

(^١) عرفة متولي ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، (القاهرة : دار أبو المجد للطباعة ، ١٩٨٩م) ، ص ٣٨٧ .

من الضروري توفير شروط معينة على عملية تقويم الأداء وأهمها: (١)
- أن تكون عملية التقويم موضع اهتمام الإدارة العليا بالمنظمة وأن تكون مقتتعة بفائدتها.

- أن تضع تعليمات واضحة ومفصلة وتوزع على العاملين بالمنظمة.
 - أن تكون عملية التقويم مفهومة للعاملين على مختلف مستوياتهم.
 - أن تكون هنالك معايير ثابتة على كيفية القيام بعملية التقويم.
 - أن يدرّب المستفيد على كيفية القيام بعملية التقويم .
 - أن تستخدم قوائم خاصة كتقويم كفاءة الأفراد بحيث يراعي في تصميمها وإعدادها الدقة والتنسيق واحتواءها على معلومات كافية لتقويم كفاءة الفرد.
- عاشراً: معوقات تقويم الأداء:

بالرغم من أن تقويم الأداء يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين العمل ورفع الروح المعنوية مما يؤدي إلى تطوير أداء العاملين في الوحدة الاقتصادية ، إلا أن لدية بعض المعوقات التي يمكن استعراضها في التالي: (٢)

١. التأكد الغير كافي من جانب الإدارة.
 ٢. عدم تحقيق الأهداف بدقة ووضوح يؤدي إلى تقويم غير دقيق.
 ٣. وجود معايير غير عادلة للتقويم والتي تتصف بعدم الدقة والتحيز الشخصي.
 ٤. التخوف من تحمل مسؤولية التقويم الأخير يجعل بعض الحكام والمقيمين يميلون إلى إعطاء تقديرات لا تمثل حقيقة مستوي الأداء الحقيقي .
- ويلخص أحد الكتاب معوقات تقويم الأداء في الآتي: (٣)

١-الصعوبة في تحديد المفاهيم التي يحتاجها تقويم الأداء للوصول إلى نموذج يستند إلى إطار نظري ويستخدم كنموذج متكامل وواضح وعلى درجة من الدقة والموضوعية وقد تكون الصعوبة هنا سبب اختلاف البيئات التنظيمية وطبيعة أهدافها.

(١) أحمد موسى ، مؤشرات تقويم الأداء في قطاع الأعمال ، (القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٧٢م) ، ص ٣٩.

(٢) مصطفى كامل ، إدارة الموارد البشرية ، (القاهرة: الشركة العربية للنشر والتوزيع ، ١٩٩٤م) ، ص ٣٠١.

(٣) يوسف حمادي ، تقييم الأداء المؤسسي ، (عمان : دار وائل للنشر ، ١٩٩٩م) ، ص ١٦.

٢-الصعوبة في تحديد المتغيرات المرغوب قياسها والصعوبة في تحديد العلاقات ب ين هذه المتغيرات ، حيث أن هنالك العديد من المتغيرات التي يمكن تطويرها والتي تختلف من منظمة إلي أخرى ،فعملية تحديد المتغيرات للوصول إلي نموذج متكامل للتقويم إضافة إلي صعوبة دراسة أثر المتغيرات الخارجية والداخلية وأثر المتغيرات مع بعضها البعض مما يجعل عملية التقويم في غاية الصعوبة.

المبحث الثاني

أسس ووسائل ومعايير تقويم الأداء المالي

أولاً: أسس تقويم الأداء المالي

عادة يتم تقويم الأداء المؤسسات على أحد ثلاثة أسس أو خليط بينهما وهي: (١)

١. على أساس معايير أو موازنات تقديرية يتم وضعها سلفاً : هذا الأساس هو حجر الزاوية في عملية تقويم الأداء وهذه المعايير أو الموازنات يجب وضعها سلفاً قبل التنفيذ و في هذه الحالة يتم تقدير مستوي الأداء الجيد في ظل الظروف المتوقعة وأن تسود وقت التنفيذ الفعلي وتضع المعايير المختلفة التي تحدد الكيفية التي يتم بها انجاز كل مهمة أو نشاط في صورة معايير للمدخلات والمخرجات كما ونوعاً ، وتصبح هذه المعايير التقديرية بمثابة الأساس الذي يرجع إليه في شأن تقييم الأداء الفعلي وقد ترتبط هذه المعايير بوحدة الانجاز أو بوحدة المنتج وفي هذه الحالة يطلق على الأنظمة الخاصة بها أنظمة التكاليف المعيارية ، كما قد توضع هذه المعايير في شكل خطة على مستوي الإدارة أو النشاط ويطلق عليها الموازنات التخطيطية.

٢. أداء الغير في المهام المماثلة : في هذه الحالة يتم مقارنة أداء مركز المسؤولية المعين بأداء مركز مسؤولية آخر وفي ظروف مماثلة بشرط أن تكون الظروف المحيطة بهما هي نفس الظروف وهذا يتطلب تحديد المتغيرات التي يتم على أساسها إجراء المقارنة ، فمثلاً مقارنة التكلفة بالربح وهذا قد يؤدي إلي إهمال بعض المتغيرات الأخرى مثل جودة المنتج.

٣. الأداء في الماضي: في هذه الحالة يتم مقارنة الأداء المالي بالأداء في الفترات الماضية للتعرف على مدى التحسين في الأداء ، ويعاب على هذه الطريقة أن الظروف المحيطة بالأداء في الحاضر قد تختلف في الكثير أو في القليل عن الظروف المقابلة لها في الفترة الماضية .

يلاحظ أن هذه الأسس توضح وظيفة التقويم و تعددت الطرق التي يمكن من خلالها إجراء المقارنات عبر الزمان والمكان بما يدعم التحسين المستمر في الأداء ، لكنها أهملت المقارنة وهو مقارنة الأداء المتحقق لواحد أو أكثر لمنافسيها وميزتها أنها

(١) عبد الحي عبد الحي مرعي ، محاسبة التكاليف لأغراض التخطيط والرقابة ، (الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة ، ١٩٩٣م) ، ص ٤٧٣ .

تربط أداء الوحدة بصورة مباشرة مع قدرتها التنافسية في مجال أعمالها أو خدماتها وتكون هذه الأسس أو المعايير أكثر فائدة لتحسين الأداء.
ثانياً: محددات الأداء المالي :

الأداء الوظيفي هو القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة ، وهو ينتج من تضافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر على الأداء سل باً أو إيجاباً ، ويطلق على هذه العناصر محددات الأداء وتتمثل هذه المحددات في :

١- الجهد: وهو الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلي الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته

٢- القدرات: تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة .

٣- إدراك الدور أو المهمة : تعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله ، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور. (١)

وهناك من يضيف إلي إدراك الدور أو المهمة (نمط الأداء) والجهد المبذول ، ونوعية هذا الجهد المبذول والتي تعني مستوى الدقة والجودة ، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة. (٢)
ثالثاً: مظاهر ضعف الأداء المالي :

هنالك عدة مظاهر لضعف الأداء نذكر منها :

- الإنتاجية الضعيفة وغير الجيدة في مواصفاتها ، وعدم إنهاء الأعمال في الوقت المحدد.

- الصدام المستمر بين الإدارة والموظفين وخاصة الموظفين الجدد.

- عدم الانسجام مع ثقافة المؤسسة السائدة ، وفقدان الحافز وإزدياد حالة الأمبالاة لدى العاملين .

- ضعف في المعرفة والمهارات ، وفقدان روح المخاطرة والتأخير في اتخاذ القرارات .

(١) راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية (الإسكندرية : الدار الجامعية للنشر ، ٢٠٠٠م) ، ص ٢١٠.

(٢) أحمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة - الأسس السلوكية ، (الإسكندرية : الدار الجامعية للنشر ، ١٩٩٦م) ، ص ٥٠.

- عدم وجود الرغبة في النمو والتطور الوظيفي .
رابعاً: مقومات الأداء الجيد:

يقصد بمقومات الأداء الجيد مجموعة الخصائص والمتطلبات التي يلزم توفرها

للحكم على مدى جودة وكفاءة وفعالية أداء المنظمة ، وهذه المقومات هي: (١)

١ - الإدارة الاستراتيجية : هي ذلك الأسلوب الذي من خلاله تقوم الإدارة العليا ببناء

استراتيجيات المنظمة بتحديد التوجهات طويلة الأجل ، وتحقيق الأداء من خلال

التصميم الدقيق لكيفية التنفيذ المناسب ، والتقييم المستمر للاستراتيجيات الموضوعية .

٢ - الشفافية : هي الحق في الوصول إلي المعلومات ، ومعرفة آليات اتخاذ القرار

المؤسسي ، وحق الشفافية مطلب ضروري لوضع معايير أخلاقية وميثاق عمل مؤسسي

لما تؤدي إليه من الثقة ، والمساعدة في اكتشاف الأخطاء .

٣ - إقرار مبدأ المساءلة الفعالة : وممارسته فعلياً من الإدارات العليا كمبدأ مكمل

لتقييم الأداء ، فالموظف الذي يعطي مسؤوليات وصلاحيات أداء وظيفة محددة يكون

مسئولاً عن أداء مهام تلك الوظيفة طبقاً لما هو محدد سلفاً، فعند استخدام المساءلة

كآلية لتقييم الأداء يكون التركيز على كل من مستوى الأداء الذي تم تحقيقه ، ومدى

فعالية نظام المساءلة الذي تم إتباعه في ظل توفر عناصر تطبيق المساءلة الفعالة .

٤ - تطوير النظم المحاسبية : إذ أن وجود نظام محاسبي سليم ومتطور يمكن من

الحصول على البيانات المالية والمحاسبية السليم التي تعتبر إحدى مرتكزات رقابة

الأداء، كما أنه يساهم في بيان مدى التقيد بالقواعد المطبقة ، ويسهل عمليات التدقيق

والرقابة التي تمارسها .

خامساً: عناصر تقويم الأداء المالي :

تأتي أهمية التقويم من الحكم على مدى كفاءة الأداء في المنشأة ومدى قدرة

الإدارة في مختلف مستوياتها في استخدام الموارد المتاحة للاستخدام الأمثل للموارد ،

(١) أوبكر عثمان محمد، أثر فاعلية الرقابة المالية على تقويم الأداء المالي للبنوك التجارية، (شندي:جامعة

شندي، رسالة دكتوراة في المحاسبة، ٢٠١٦م)، ص ص ١١٤-١١٥ .

وذلك لاكتشاف أي انحرافات أو فروق بين ما هو مخطط مسبقاً وما هو م نفذ فعلاً، سواء كانت انحرافات موجبة أو سالبة، أي التعرف على مناطق القوة والضعف، والعمل على معالجتها أو تغييرها بقدر المستطاع مما يحقق تقليل التكاليف ورفع الكفاءة مما يؤدي ذلك إلى تحقيق الأرباح وهو أحد أهداف المنشأة .

وتتمثل عناصر تقويم الأداء في ثلاثة عناصر أساسية وهي:

١- تقويم الفعالية: يقصد بها فحص مدى تحقيق النتائج والأهداف المرجوة، ويتم ذلك بمراقبة تقويم الأداء والاستخدام الأمثل وتحقيق الأهداف^(١)

٢- تقويم الاقتصاد: وتعني استغلال الموارد بأقل تكلفة ممكنة مع الأخذ بعين الاعتبار النوعية والجودة المناسبة والتأكد من أن المدخلات مطابقة للمواصفات المطلوبة، وأنة قد تم الحصول عليها بأقل الأسعار.

٣- تقويم الأثر البيئي: ويعني الاهتمام بالآثار التي تنجم عن ممارسة المؤسسة لنشاطها على البيئة المحيطة بها، وما ينعكس على المجتمع من آثار سلبية أو ايجابية، حيث أصبح هنالك نفقات مالية تخصص في الموازنة تنفق من أجل حماية البيئة من التلوث في مختلف المجالات. (٢)

سادساً: أركان تقويم الأداء المالي:

هنالك عدة أركان لعملية تقويم الأداء منها:

- وجود خطة وأهداف: من الضروري أن تحدد المنشأة الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها بوضوح شديد، وهذا لا يتم إلا بوضع خطة لكل مركز مسؤولية بالمنشأة ولا بد أن تكون شاملة لكل أقسام المركز المحدد، ولإحداث عملية تقويم سليمة للمنشأة لابد من معرفة الأهداف حتى يمكن مقارنة النتائج المحققة مع تلك الأهداف المرجوة ولا بد من أن تكون هذه الأهداف كمية وليست وصفية فالأهداف الكمية هي التي يمكن قياس نتائجها.

(١) تاج الدين محمد فيروز، تقويم الأداء في القطاع الاقتصادي، (الخرطوم: جى تاون، ٢٠٠١م)، ص ٣٠.

(٢) عبد الناصر نمر عبد الرحمن، التقارير الرقابية في تقويم الأداء في ظل تطبيق نظام محاسبة المسؤولية،

(الخرطوم: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النيلين، ٢٠٠٨م)، ص ١٢٥.

- وجود مؤشرات ومعايير: حيث أن المؤشرات والمعايير هما من أهم أدوات تقويم الأداء وهناك عدد من المؤشرات والمعايير تم وضعها من قبل كثي ر من المحللين الماليين يمكن استخدام بعضها في تقويم الأداء مثل نسب الربحية ونسب النشاط ونسب السيولة ولهذه المؤشرات والمعايير شروطها التي يجب موافقتها لطبيعة عمل المنشأة وملائمتها للأداء المراد قياسه .

- وجود بيانات عن الأداء : أن توفر البيانات الصحيحة والسليمة يعتبر من الأركان المهمة في عملية التقويم وإعطاء الحكم السليم عن المنشأة ، ويجب أن تكون هذه البيانات مستمدة من النشاط الذي تقوم به المنشأة وأقسامها المختلفة ، ولا بد أن تكون تلك البيانات موثقة كذلك لأنها عند تحليلها تخرج نتائج تبني عليها قرارات مؤثرة .

- وجود تحليل للبيانات : وهذه المرحلة هي المرحلة الهيكلية لتقويم الأداء ، ومن خلالها يمكن كشف الانحرافات وأسبابها والأشخاص المسؤولين عنها وذلك لتصحيح مسار الأداء وإعادةه إلي الخط السليم بمعالجة تلك الانحرافات من خلال تشخيص المظاهر ثم وصف العلاج المناسب وأخيرا اتخاذ القرارات التي تضمن سلامة الأداء وتتطلب هذه المرحلة حيادية مطلقة للتعامل مع البيانات والمؤشرات وكذلك موضوعية عالية حتى يصل المحلل إلي موطن الانحراف وعلته دون مداراة للحقيقة أو تحامل علي فئة دون أخرى (١)

- تحديد مراكز المسؤولية : حتى يمكن معرفة مواضع الانحرافات السالبة أو الموجبة بسهولة ويسر وتحديد الأشخاص المسؤولين عنها ومعالجة الخلل في المكان المحدد، وكذلك يمكن معرفة المراكز التي حققت نجاحاً وأحرزت تقدم حتى تحدث المنافسة الحميدة بين تلك المراكز ومن ثم يمكن تحديد حوافز مادية أو معنوية لكل مركز على أسس الأداء المميز. (٢)

سابعاً: مبادئ تقويم الأداء المالي :

هنالك عدة مبادئ علمية لا بد مراعاتها عند عملية تقويم الأداء وهي: (٣)

(١) غسان قلعواوي ، المصارف الإسلامية ضرورة عصرية، (دمشق : دار مكتبي للنشر،) ، ص ٢١٧ .
(٢) صلاح الدين حسن ، نظم المحاسبة والرقابة وتقييم الأداء في المصارف المؤسسات المالية، (بيروت: دار الوسام للطباعة والنشر، ١٩٩٨م) ، ص ٢٤٢ .
(٣) علي السلمي ، تقييم الأداء في نظام متكامل للمعلومات، (الرياض:مجلة الإدارة، العدد الأول، ١٩٧٦م) ص ٣٢ .

١. مبدأ الشمول: يقصد به أن تكون العملية شاملة لكافة مستويات المؤسسة وجميع أوجه النشاط وكافة مراكز المسؤولية بل وكافة الجوانب الاقتصادية والفنية والمالية والإدارية والاجتماعية والسياسية وذلك بغرض الوقوف على أن التنفيذ يتم بكفاءة عالية وفعالية كبيرة وفي نفس الوقت أن مستوي التنسيق بين مراكز المسؤولية جيد ومتوازن وأن هنالك تكامل بينهما وبين مختلف المستويات الإدارية في المنشأة .

٢. مبدأ المرونة والوضوح: وتعني أن تكون عملية التقييم مرنة وواضحة ومستقرة لفترات طويلة حتى تحقق المقارنات مع القدرة على مواجهة تحركات النشاط الاقتصادي ومواكبة التطورات العالمية خلال هذه الفترات مما يمكن من استدعاء المؤثرات في أي وقت حسب الحاجة إليها ويمكن تطوي رها لمعرفة الخلل بسهولة حتى لا يضيع الوقت في جدال حول ما هو مخصص من المؤشر أو المعيار

٣. مبدأ الدورية : هو أن تتم عملية التقييم بصفة دورية ومنتظمة وألا تكون الفترات متباعدة حتى يمكن تدارك تصحيح الانحرافات في الوقت المناسب تجويداً للأداء مع الأخذ في الاعتبار طبيعة ومجالات الأداء الخاضعة للتغيير السريع، وهذه الدورية يمكن أن يتفق عليها مع الإدارة العليا هل تكون يومية ، أسبوعية، شهرية ، أم ربعيه، ولكن ليست بالضرورة ألا يتم التقييم إلا في الوقت المحدد فقد تطلب الإدارة العليا للمنشأة أن يقوم الأداء متى ما رأت الحاجة إليه بصفة استثنائية .

٤. مبدأ الملائمة والارتباط : يقصد بها أن تكون عملية التقييم ملائمة للمنشأة ونشاطها وأنه يمكن تطبيقها بحيث يكون العائد منها أكبر من تكلفتها وفي نفس الوقت يجب أن ترتبط العملية بالمجال الذي تعمل على تقويمه وكذلك بين الاقتصاد القومي والقطاع الذي تعمل به.

٥. مبدأ الايجابية وتحسين الأداء : هنا لابد أن تؤدي عملية تقويم الأداء إلي نتائج ايجابية في الأداء وذلك من خلال تصحيح الانحرافات السالبة وتدعيم الموجبة وأن تسعى إلي تحسين كفاءة الأداء في تحقيق أهداف المنشأة الكلية بأقل تكلفة في زمن وجيز وذلك بالإشارة إلي المواقع التي يمكن أن تخفض فيها التكلفة مع مراعاة أن لا يضر ذلك بالإنتاج ويؤدي إلي توقفه.

٦. مبدأ الموضوعية : ويقصد بها أن تكون عملية التقويم قائمة على أساس موضوعية بعيدة عن الانطباعات الشخصية وذلك بتوحيد مفاهيم ومقاييس الأداء وأن يتم اختيار المعايير بدقة وأن يكون متفقاً عليها بين المخططين والمنفذين لضمان حصر العملية في الأداء ، أي أنه إذا قام أي محلل بالعملية واستخدام نفس البيانات ونفس المؤشرات لتوصل لنفس النتائج التي توصل إليها الفريق الأول.

ثامناً: مستويات تقويم الأداء المالي :

هنالك ثلاثة مستويات للتقويم وهي : ١. تقويم الأداء الذاتي : هو ذلك التقويم الذي يتم بواسطة مدير المركز ليتعرف علي موطن القوة في المركز للمهام المختلفة فيه ،ومن ثم يصحح الأخطاء ويعالج الانحرافات ،ويكسب هذا المستوي أهميته من أن من يقوم بالكشف عن الانحرافات وتعديلها هو المدير المسئول عن المركز نفسه.

٢. تقويم أداء الإدارة التنفيذيه : هو التقويم الذي تقوم به المستويات العليا في إدارة المنشأة للوقوف علي جوده أداء مديري وأفراد مراكز المسئولية داخل المنشأة ومعرفة مدى تحقيقهم للأهداف الكلية ومن ثم تقييم أداء العاملين في المنشأة بشكل كامل مما يمكن اتخاذ القرارات مثل التحفيز

٣. تقويم أداء الأنشطة : هو التقويم الذي تجر به الإدارة العليا ممثله في مجلس الإدارة للتعرف علي مدى جوده أداء الأنشطة الكلية للمنشأة ومدى كفاءتها وفعاليتها في تحقيق أهداف ذوي الشأن كالملاك ، ومن أهم ما يهدف إليه هذا المستوي من التقويم هو الوقوف علي مدى التزام النشاط المعين بالأهداف المحددة مسبقاً .

تاسعاً : أبعاد تقويم الأداء المالي :

هنالك عدة أبعاد لتقويم الأداء في جميع الأنظمة الإدارية وتختلف تلك الأبعاد من منظمه لآخري كما تتفق في بعدين هما : (١)

البعد الأول : هو البعد الاقتصادي ويشمل النتائج العامة للمنشأة ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها وسياستها العامة والتي ترتبط ارتباطاً وثيقاً ومباشراً بأهداف الدولة وسياستها العامة في إطار الاقتصاد العام للدولة .

(١) توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء ، (بيروت : دار النهضة العربية ، ١٩٩٧م) ، ص ١٣ .

البعد الثاني : يتعلق بالبعد التنفيذي ويشمل تقويم الأداء علي المستوى الوظيفي أي تقويم كل نشاط من نشاطات المؤسسة .

عاشراً : مفهوم معايير تقويم الأداء المالي :

عرف معايير تقويم الأداء بأنها أدوات قياس ذات مواصفات محددة ، تنطوي علي التنفيذ وتتعلق بالمستقبل ولا تخرج عن كونها مؤشرات للحكم علي كفاية نتائج التنفيذ لأوجه النشاط بالوحدة الاقتصادية لأنها أساس مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط. (١)

وأيضا عرف المعيار بأنه عبارة عن قيمه أو صفه مميزه تستخدم لقياس المنهج أو الخاصية من حيث الكم والكيف والنوع والتكلفة لتنفيذ الأهداف والبرامج المنشود خلال فترة زمنية. (٢)

الحادي عشر : أنواع المعايير

يمكن التمييز بشكل عام بين نوعين من المعايير وهما: (٣)

١. المعايير المثالية : فهي التي تفترض الظروف المثالية للإنتاج عند أقصى كفاءة للتشغيل بدون أعطال أو توقف للآلات أو الأخطاء من العاملين ، كما تستدعي جهدا مميزا من العمال الذي يم كن التوصيل إلي باستخدام العمال المهرة ذوي الكفاءة العالية والعاملين بجهدهم المميز طيلة الوقت ، ولاشك أن هذه الافتراضات هي مثاليه نظريه غير قابله للتحقيق في معظم الأحيان، ومن هنا فإن المعايير المثالية قد تؤدي إلي مشاكل سلوكية لدي العاملين حيث تولد شعوراً بال إحباط لعدم التمكين من الوصول إليها في معظم الأحيان وبالتالي تجاهل تطبيقها من قبل العاملين .

٢. المعايير العادية الطبيعية : هي معايير ممكنة وقابلة للتحقيق تأخذ الظروف المتوقعة للتشغيل وتسمح بالضياح الطبيعي، وتتخذ هذه المعايير عادةً كأساس للحوافز التشجيعية والمكافآت للعاملين بعد استشارتهم بوضعها .

الثاني عشر : مواصفات مؤشرات ومعايير الأداء المالي :

(١) أسامة الحارث ، المحاسبة الإدارية ، (عمان : دار الحامد للنشر ، ٢٠٠٤م) ، ص ٤٢٨ .

(٢) شريف مازن ، مؤشرات الأداء الأساسية ، (القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ٢٠٠٥م) ، ص ٨٦ .

(٣) أحمد الطاهر ومحمد أبو نصار ، المحاسبة الإدارية ، (القاهرة : الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، ٢٠٠٨م) ، ص ١٢١-١٢٢ .

من السهل وضع معايير ومؤشرات أداء من الناحية الإجرائية ولكن من الصعب التوصل إلى معايير ومؤشرات أداء مقبولة أو ممتازة ولذلك لا بد من أن تتسم معايير ومؤشرات الأداء بعدة مواصفات تتمثل في : (١)

- ١ - أن تتبع المعايير من فهم عميق للمشكلات محل الدراسة وان تكون بسيطة قدر المستطاع وواضحة وقابلة للقياس .
 - ٢ - أن تكون المعايير عملية وقابلة للتطبيق من حيث توفير جميع البيانات ، وان تجمع بين الكفاءة والفعالية ، كفاءة استخدام الموارد وفعالية انجاز النتائج المرغوبة .
 - ٣ - أن تكون على درجة عالية من قياس المستويات المتعددة وتكون متسلسلة وقليلة العدد حتى يتمكن متخذ القرار من متابعتها باستمرار .
 - ٤ - أن يتم مشاركة جميع المستويات الإدارية في إعداد المعايير والمؤشرات حتى يتم تسهيل وتقبل وفهم الجميع ويستطيعوا تنفيذه بسهولة ، ولا بد من الاعتماد على ذو الخبرة والكفاءة من هذه المعايير .
 - ٥ - الاعتماد على البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة في التوصل إلى معايير الأداء التي تعكس رسالة ورؤية المنشأة والأهداف العامة التي تسعى لتحقيقها بمعنى أن لا تعتمد على المعايير الجاهزة بل يجب أن تخرج المعايير من داخل المنشأة لتعكس الواقع والظروف والملابسات الخاصة بها.
- وأيضاً يوجد عدة معايير أساسية لقياس تقويم الأداء منها:
- المعايير الاجتماعية :

- حيث أن كل نشاط أو وظيفة لا بد أن يكون لها اثر واضح على المجتمع الذي يؤدي فيه هذه الوظيفة أو النشاط ومن أهم المعايير الاجتماعية ما يلي :
- ما إذا كانت التقارير المالية يتم التقرير عنها وفقاً لسياسة الإفصاح .
 - ما إذا كان يتوافق في التجهيزات المتعلقة بالإنتاج درجة أمان مناسبة من المخاطر .
 - ما إذا كانت سياسات الأجور بالشركة تتسم بالاعتدال .
 - ما إذا كانت سياسات التوظيف التي تتبناها الإدارة عادلة .

(١) أبوبكر عثمان محمد ، مرجع سابق ، ص ص ١٢٢-١٢٣ .

المعايير الاقتصادية :

ومن أمثلة المعايير الاقتصادية ما يلي :^(١)

- ما إذا كانت عوامل النشاط تستخدم استخداما اقتصاديا ولا يوجد بها إسراف أو مبالغة .
 - ما إذا كانت الأنظمة الموضوعية تتسم بالمرونة أم إنها ليست مرنة مما يؤدي إلى تعقيد العمل.
 - ما إذا كانت الشركة قادرة على مواجهة شدة المنافسة ولديها القدرة على البقاء في دنيا الأعمال .
- المعايير القانونية :

تمثل القوانين والتعليمات التي تصدرها الهيئة والمنظمات الحكومية والإطار الذي يجب أن تعمل في حدوده جميع الوحدات الاقتصادية ، مما يعني انه يجب أن تتماشى سياسات وخطط الشركات مع تلك القوانين ومن أمثلة المعايير القانونية ما يلي :

- _ قوانين العمل والعاملين
- _ توزيعات الأرباح في الشركات المختلفة .
- _ الالتزام بسياسات التسعير .
- _ الالتزام بالإجراءات واللوائح الداخلية للشركة وغيرها .
- معايير تتعلق بالمهارة الإدارية :
- هي المعايير التي تستخدم للتأكد من مدى توافق السياسات والإجراءات المنفذة مع التخطيط المستهدف مثل ما يلي :
- _ ما إذا كان الإنتاج الفعلي يتطابق مع خطط الإنتاج المحددة مقدما من حيث الجودة والكمية والتكاليف .
- _ ما إذا كانت سياسات الشراء والتخزين التي تتبعها الإدارة تتسم بالكفاءة والفعالية .
- هذا وتجدر الإشارة إلي أن المعايير السابقة قد تختلف حسب أنواع النشاط ولا توجد حدود فاصلة بين هذه المجموعات من المعايير بل يعتبر كل منها المعايير الأخرى يتأثر بها ويؤثر فيها .

^(١) خالد عبد المنعم زكي وسمية أمين علي ، المراجعة الإدارية وتقييم الأداء (القاهرة : مركز جامعة القاهرة للتعليم

المفتوح ، ٢٠١٤م) ، ص ١٠٢

الثالث عشر : مؤشرات تقويم الأداء المالي :

يعتبر قياس الأداء في المنشآت الحديثة جزء لا يتجزأ من النجاح الإداري والتقني من خلال قياس مؤشرات الداء والتعرف على مدى النجاح في تحقيق الأهداف . ويعتبر مؤشر قياس الأداء عاملاً مساعداً في مقدار التقدم المتحقق نحو تحقيق أهداف المنشأة وهي مقاييس مالية تستخدم للمساعدة في التأكد من أن المنشأة نجحت في تحقيق أهدافها وتعد مؤشرات الأداء إحدى تقنيات قياس نجاح أداء المنظمات المستخدمة مع برامج الجودة وتطوير المنشأة ، ويتم قياس وتحديد مؤشرات الأداء بناءً على معايير تحددها طبيعة مهام ونشاطات المنشآت سواء كانت خدمية أو زراعية .(١)

الرابع عشر : وسائل وأساليب تقويم الأداء المالي :

تعددت الوسائل والطرق التي تستخدم لتقويم الأداء ولكل طريق فلسفة معينة ومن

هذه الوسائل المستخدمة :

١ - التكاليف المعيارية : تعرف بأنها (التكاليف المحددة مقدماً والتي تستخدم

كأساس للمقارنة مع التكاليف الفعلية ، وهي كأى معايير آخر هي مقاييس تحقق وبالتالي فإنه يجب علي الإدارة ضرورة العناية والتأكد من التكاليف المعيارية مقاييس مناسبة وعادلة لقياس الأداء وتشجيعه نحو تحقيق أهداف التنظيم) .(٢)

وقد عرف آخر التكلفة المعيارية بلأفها (تكاليف محددة مقدماً لما ينبغي أن تكون

عليه تكلفة وحدة المنتج) بينما ميزت مراجع أخرى بين التكاليف المعيارية والتكاليف

المقدرة مسبقاً من حيث كون التكاليف المعيارية أكثر دقة لان معايير التكلفة يتم

تحديدها باستخدام تقديرات هندسية وأساليب علمية وإحصائية حيث أن ا لتكاليف

المعيارية تحدد ما يجب أن تكون عليه التكاليف وليس ما يتوقع أن تكون عليه من

خلال اخذ الوقت بعين الاعتبار .(٣)

أهداف التكاليف المعيارية:

(١) خالد إبراهيم زويد ، مؤشرات قياس الأداء ، (القاهرة : مجلة الباحث ، كلية التجارة ، العدد ٢ ، ٢٠٠١م) ص.٨.

(٢) هتجر وما لتوش ، ترجمة أحمد حامد حجاج ، مرجع سابق ، ص ٢٩٠ .

(٣) كمال خليفة أبو زيد و كمال الدين الدهراوي . محاسبة التكاليف لأغراض التخطيط والرقابة . (الإسكندرية : الدار

الجامعية ، ١٩٩٩م) ، ص ١٣٤ .

- يمكن تلخيص الأهداف الرئيسية للتكاليف المعيارية بما يلي: (١)
- أ. الرقابة على التكاليف وتقييم الأداء : تتم الرقابة على التكاليف بمقارنة التكاليف المعيارية مع التكاليف الفعلية وتحديد الانحرافات ويتم تحليل أسبابها واتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجتها ، كما تستخدم التكاليف المعيارية لتقييم أداء المنشأة ككل وأداء العاملين فيها ومنحهم الحوافز اللازمة والمكافآت التشجيعية في حالة أن الأداء الفعلي لهم يعادل أو يضاوي المعايير الموضوعية.
- ب. إعداد الموازنات التخطيطية : تعتمد الموازنات التخطيطية على التكاليف المعيارية التي يتم احتسابها لوحدة إنتاج واحدة وتعميمها على حجم النشاط المخطط له والذي تهدف إدارة المنشأة لتحقيقه ، وتساعد التكاليف المعيارية في الرقابة على العناصر المباشرة من مواد وأجور.
- ج. تحديد أسعار المنتجات: يتم تسعير المنتجات في المنشأة بناء على عدة عوامل اقتصادية واجتماعية بالإضافة إلى التكاليف المعيارية التي لا تحتوي على أية انحرافات أو إسراف ، والجدير بالذكر أن الاعتماد على التكاليف المعيارية هو أكثر عدالة من الاعتماد على التكاليف الفعلية التي قد تحتوي على الكثير من الإسراف وتعرض للتقلبات المختلفة الناتجة عن عوامل كثيرة.
٢. التحليل المالي: عرف بأنه:

عملية يتم من خلالها استكشاف أو اشتقاق مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية حول نشاط المشروع، تساهم في تحديد أهمية وخواص الأنشطة التشغيلية والمالية للمشروع ، وذلك من خلال معلومات تستخرج من القوائم المالية ومصادر أخرى، لكي يتم استخدام هذه المؤشرات في تقييم أداء المشروع بقصد اتخاذ القرار المناسب. (٢)

(١) أحمد الظاهر ومحمد أبو نزار، مرجع سابق ، ص ١٢٢-١٢٣.

(٢) وليد ناجي الحيايلى، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي ، (الدمارك : الأكاديمية العربية، ٢٠٠٧م)، ص ٢٢.

وعرف كذلك بأنه : عبارة عن عمليات البحث والتطوير والتحري التفصيلي عن المعلومات التي تصفح عن مضمون العلاقات التي تربط بين بنود الميزانية وكشف الدخل وتفسير أسباب نشوء هذه العلاقات.(١)

النسب المالية: هي أداء فعالة للتحليل المالي ويمكن تعريفها بأنها: دراسة العلاقة بين متغيرين أحدهما يمثل البسط والآخر يمثل المقام ، أي دراسة العلاقة بين عنصر وعنصر آخر تكون ذات دلالة التي تقدم معلومات تساعد على تقييم وضع المنشأة ، واتخاذ القرارات الإدارية المناسبة ،حيث أن العنصرين لابد وأن يكون من القوائم المالية ،ومن أهم النسب المالية : (٢)

١. نسب الهيكلية: تصف الوضعية المالية للمؤسسة في وقت معين ، أي تفسير العلاقة الموجودة بين عناصر الأصول وعناصر الخصوم وحسابها يعد تعبيراً عن أهمية كل عنصر من عناصر الميزانية.
 ٢. نسب السيولة : هي النسب التي تقيس مدى قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل باستعمال أصولها المتداولة .
 ٣. نسب التمويل : تقيس هذه النسب مدى اعتماد المؤسسة الاقتصادية مصادر أموالها الداخلية والخارجية في التمويل العام لها.
 ٤. نسب الربحية: وهي تقيس كفاءة وفعالية المؤسسة في توليد الأرباح من خلال استخدام أصولها بكفاءة.
- نظام محاسبة المسؤولية :

محاسبة المسؤولية تتطلب ضرورة ربط المعايير والفعاليات بالمستويات ، كي يمكن أداء تقارير المحاسبة وتقييم الأداء لهذه المسؤوليات كل على حدة . وتعتمد على فرضية أساسية وهي أن الأفراد يجب أن ي كونوا مستعدين للمحاسبة والمساءلة على أدائهم فضلاً على أداء مرؤوسيهـم (٣)

(١) علي عباس ، الإدارة المالية ، (عمان : دار زهران للطباعة والنشر والتوزيع ، ١٩٩٤م) ، ص ١٦ .
(٢) محمود عبد الحليم الخالية ، التحليل باستخدام البيانات المحاسبة ، ط ٦ ، (عمان : دار وائل للنشر ، ٢٠١٢م) ، ص ١٠٩ .

(٣) لستراي هيتجر وسيرج مالتوش ، مرجع سابق ، ص ٤٥٦ .

تعمل محاسبة المسؤولية على ترسيم سمات التنظيم الإداري وربط تقارير الأداء بالأفراد المسؤولين عن الوحدات الإدارية المختلفة في المنشأة وبالتالي تتحقق الحكمة القائلة بأنه إذا تمت رقابة أداء الأفراد تتم رقابة التكاليف والإيرادات ، فعند ربط تقارير الأداء بمراكز المسؤولية المختلفة الموجودة في المنشأة فإنه يمكن الوقوف على مدى إنجاز المراكز لأهدافها . ولنجاح محاسبة المسؤولية في تحقيق أهدافه يجب أن يوجد لدى المنشأة خ ربطة تنظيمية واضحة تبين سلطات واختصاصات الوحدات الإدارية المختلفة التي تتكون منها المنشأة ، ويعرف مركز المسؤولية على أنه : وحدة إدارة أو فنية موجودة في المنشأة وله هدف معين ويستخدم مصادر المنشأة ومواردها من أجل تحقيق أهدافه . (١)

٣. الدراسات التجريبية : هي تلك الدراسات التجريبية للأنشطة والبرامج التي تؤديها مراكز المسؤولية ويعتمد الأسلوب على إجراء دراسة تجريبية خاصة لقياس بعض مؤشرات تقويم الأداء قبل وبعد تنفيذ الأنشطة والبرامج ، وهذا الأسلوب يتميز بالدقة حيث أن التجربة تمكن من تصحيح الأسلوب وتعديل التجربة دون أن تحدث أخطاء ، إلا أنه يتطلب خبرات فنية عالية ويحتاج إلى تكلفة تجريبية عالية . (٢)

(١) محمد تيسير عبد الحكيم الرجبي ، مرجع سابق ، ص ٣٢٧
(٢) صالح محمود ، تدقيق الأداء وتقييم المشروعات الصناعية في الحكومة ، (الرياض : دار المريخ للنشر ، ١٩٨٧) ، ص ٤٥ .

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

تناولت الباحثة هذا الفصل من خلال المبحثين التاليين:
المبحث الأول: نبذة تعريفية عن محلية شندي
المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

المبحث الأول نبذة تعريفية - حلية شندي

تمهيد:

محلية شندي تقع في ولاية نهر النيل بالسودان على ارتفاع ٣٦٠ متر فوق سطح البحر وتبعد عن العاصمة الخرطوم بحوالي ١٥٠ كيلو متر في اتجاه الشمال الشرقي و٤٥ كيلو متر من موقع آثار مروى القديمة ، وتعتبر واحدة من أهم المحليات الواقعة شمال السودان من حيث موقعها الرابط بين الشمال وشرق السودان بالعاصمة في وسط السودان ، وقربها من التجمعات لبحضرية في شمال وشمال شرق السودان ، ومن حيث تاريخها التجاري والسياسي القديم المعاصر .

تُعد محلية شندي من المحليات الرائدة في السودان ، ذات الأهمية الاقتصادية والاجتماعية والتاريخية ، وقد ساعد على ذلك تميزها بالموقع المميز حيث أن لهذه المحلية دور كبير في تاريخ السودان البعيد والقريب ، حيث شهدت مملكة مروى الممتدة آثارها حتى الآن في البجراوية والنقعة والمصورات و ودبانقا، كما أن أبناء هذه المحلية أسهموا في تاريخ السودان الحديث إبان المقاومة الكبيرة للغزو التركي المصري .
كما أن هذه المنطقة تمثل رقماً اقتصادياً مهماً حيث تقوم بإنتاج كثير من المحاصيل الزراعية والبستانية والثروة الحيوانية ، وبعض الصناعات المهمة كصناعة النسيج والصابون ، حيث أن إنتاجها ليس للاستهلاك المحلي فحسب ، وإنما يتعدى ذلك حتى يصل إلى حد التصدير للخارج .

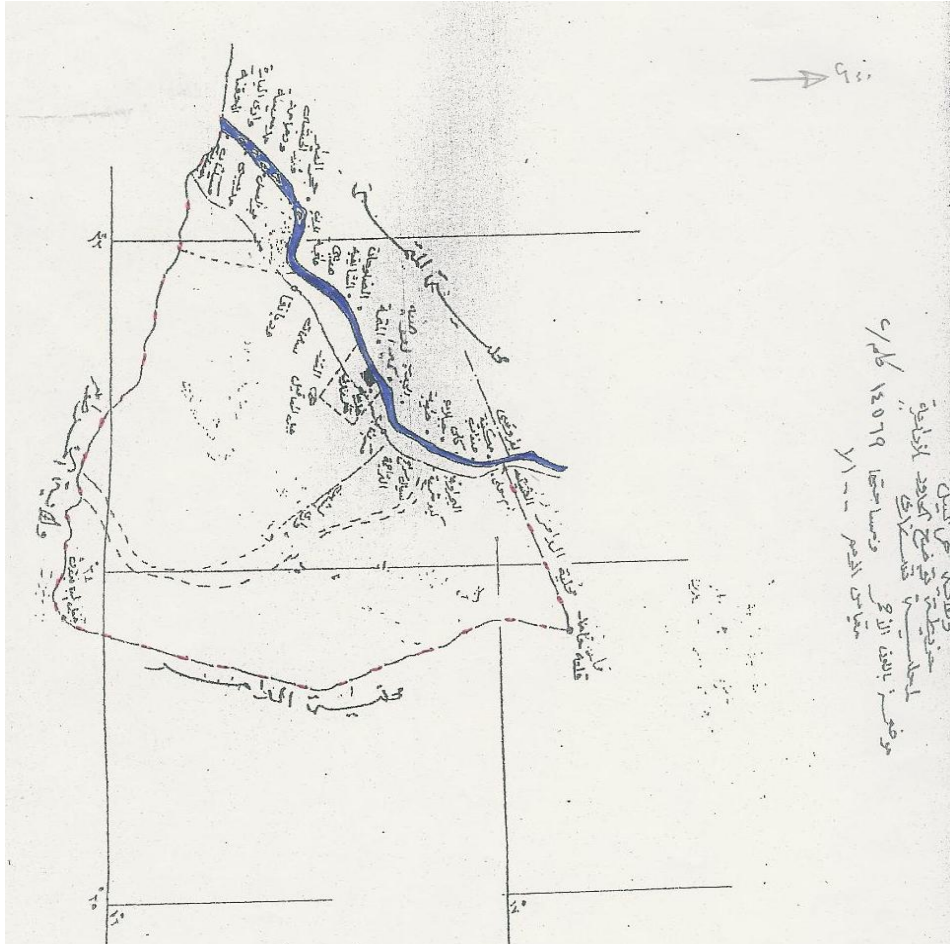
بالإضافة لكل ذلك فهذه المنطقة تمثل منطقة استقبال لهجرات كثيرة من داخل السودان وخارجه ، الأمر الذي جعل مجتمعها مزيجاً من القبائل المختلفة مع بعضها البعض^(١) ، ومن خلال هذه المقدمة يمكننا أن ننفذ للجوانب المختلفة للمحلية كالموقع الفلكي والجغرافي ، والذي يمثله أمر التأسيس ، وأهم الملامح الاقتصادية والاجتماعية إضافة للهيكل الإداري للمحلية ، والصلاحيات الممنوحة لها بموجب القوانين كجهاز إداري مناط به تقديم خدمات تعليم وصحة ومياة .

(١) محمد الحسن أحمد الحفيان : الأسباب الاقتصادية والاجتماعية لضعف التسجيل والتسرب بمدارس الاساس ،محلية ريفي جنوب شندي ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع ، غير منشورة ، ص ٥٧ .

التأسيس :

تأسست محلية شندي بوضعها الجغرافي الحالي في عام ٢٠٠٣ م . بعد دمج
المحليات الأربع السابقة (محلية حجر العسل ، ريفي شندي ، مدينة شندي ، كبوشية) .
وأعيد تأسيسها مرة أخرى بذات الهيئة وفق قرار مجلس ولاية نهر النيل التشريعي رقم
[١٣٤] الصادر في الثالث من سبتمبر ٢٠٠٧ م (٢) .

في مساحة مقدارها ١٤٥٦٩ كلم ٢ . وتبدأ حدودها من الشمال من الحدود الإدارية
لمحلية الدامر الجنوبية " بلدة الضيقة " بالضفة اليمنى لنهر النيل ، وتتجه جنوباً مع
نهر النيل حتى في حدود ولاية الخرطوم " بلدة المسيكتاب جنوب " ، ثم تتجه شرقاً مع
حدود ولاية الخرطوم حتى جبل البانوت ، ثم شمالاً مع الحدود الإدارية لمحلية الدامر
مارةً بأب شديدة حتى قلعة حامد ، ثم غرباً حتى بلدة الضيقة (١) .



المصدر: أمر تأسيس محلية شندي : مجلس ولاية نهر النيل - الدامر - السودان لعام ٢٠٠٧ م

(١) مجلس ولاية نهر النيل التشريعي : القرار [١٣٤] بتاريخ ٢/٩/٢٠٠٧ م ، الدامر ، السودان .

(٢) أمر تأسيس محلية شندي : مجلس ولاية نهر النيل - الدامر - السودان لعام ٢٠٠٧ م .

السكان :

إن الوضع الديمغرافي في أي بلد له شأن عظيم في مجال التخطيط الاقتصادي والاجتماعي ، خاصة في احتياجات خدمات التعليم ، والصحة، والاسكان وكافة الخدمات الأخرى التي تقوم بها المحلية، كما أن ذلك يؤثر في نمو الناتج القومي ، ودخل الفرد وحجم الادخار، والاستثمار ، وتراكم رأس المال. كما أن بيانات المواليد والوفيات تعطي مؤشراً لمستوى الخدمات الصحية والاجتماعية ، ومدى تقدم المدن والقرى أضف إلى ذلك أن معدل المواليد والوفيات يساعد في التخطيط التنموي اقتصادياً واجتماعياً . ولكل هذا لا بد من إلقاء لمحة على إحصاءات السكان .

لقد كشفت الإحصاءات السكانية أن عدد سكان السودان في عام ٢٠٠٣م بلغ ٣٣.٦ مليون نسمة⁽¹⁾، والجدول التالي يوضح لنا عدد السكان للأعوام ٢٠٠٣م - ٢٠٠٧م لكل من السودان وولاية نهر النيل⁽²⁾ ومحلية شندي⁽³⁾ وهي اجتهادات تقريبية تعطي مؤشراً للسكان وفق مؤشر الأمم المتحدة للزيادة الطبيعية لدول العالم الثالث :

جدول (١/١/٣)

مقارنة تعداد سكان المحلية بسكان الولاية والسودان .

بيان	العام ٢٠٠٣	العام ٢٠٠٤	العام ٢٠٠٥	العام ٢٠٠٦	العام ٢٠٠٧	النسبة
السودان	٣٣.٦٠٠.٠٠٠	٣٤٤٤٠.٠٠٠	٣٥٢٧٨٩٣٦	٣٦١٨٣٥٢٥	٣٧٠٨٨١١٣	%١٠٠
ولاية نهر النيل	٩٦٧٣٨٣	٩٩٢١٨٨	١٠١٧٦٢٩	١٠٤٣٧٢٣	١٠٦٩٨١٦	%٢.٩
محلية شندي	٢٣٤١٠.٦	٢٤٠١٠.٩	٢٤٦٢٦.٦	٢٥٢٥٨.١	٢٥٨٨٩.٦	%٠.٧

المصدر: إدارة الرعاية والتنمية الإجتماعية - شندي

(1) جمعية تنظيم الأسرة السودانية، ٢٠٠٨م

(2) Population data sheet for Sudan by states 2000

(3) مكتب التجارة والتموين شندي ، أكتوبر ٢٠٠٩م

جدول (٢/١/٣)
سكان ولاية نهر النيل حسب المحافظات

النسبة	تعداد السكان					المحلية	م
	٢٠٠٧	٢٠٠٦	٢٠٠٥	٢٠٠٤	٢٠٠٣		
%٣٤.٨	٣٧٢٢٩٦	٣٦٣٢١٦	٣٥٤١٣٦	٣٤٥٢٨٣	٣٣٦٦٥١	الدامر	١
%٢٤.٢	٢٥٨٨٩٦	٢٥٢٥٨١	٢٤٦٢٦٦	٢٤٠١٠٩	٢٣٤١٠٦	شندي	٢
%١٥.٨	١٦٩٠٣١	١٦٤٩٠٨	١٦٠٧٨٥	١٥٦٧٦٥	١٥٢٨٤٦	بربر	٣
%١٤.٨	١٥٨٣٣٣	١٥٤٤٧١	١٥٠٦٠٩	١٤٦٨٤٣	١٤٣١٧٢	المتمة	٤
%١٠.٤	١١١٢٦١	١٠٨٥٤٧	١٠٥٨٣٣	١٠٣١٨٧	١٠٠٦٠٧	أبو حمد	٥
%١٠٠	١٠٦٩٨١٧	١٠٤٣٧٢٣	١٠١٧٦٢٩	٩٩٢١٨٧	٩٦٧٣٨٢	السكان	

المصدر : إدارة الرعاية والتنمية الاجتماعية - شندي .

جدول (٣/١/٣)
السكان بمحلية شندي حسب الفئات العمرية للعام ٢٠٠٦م

ملحوظات	النسبة %	عدد السكان	الفئات العمرية
	%١٥,١	٣٨١٤٠	أقل من ٥ سنوات
	%٢٦,٢	٦٦١٧٦	من ٦ وحتى ١٥ سنة
	%١٧,٤	٤٣٩٤٩	من ١٦ وحتى ٢٤ سنة
	%٣٥,٩	٩٠٦٧٧	من ٢٥ وحتى ٥٩ سنة
	%٥,٤	١٣٦٣٩	من ٦٠ فأكثر
	%١٠٠	٢٥٢٥٨١	الجملة

المصدر : إدارة الرعاية الاجتماعية - شندي .

جدول (٤/١/٣)

تعداد السكان حسب الوحدات الإدارية بمحلية شندي للعام ٢٠٠٦م

ملحوظات	النسبة %	عدد السكان	الوحدة الإدارية
	٣٨,٤%	٩٦٩٩١	١- ريفي شندي
	٢٦,٦%	٦٧١٨٧	٢- مدينة شندي
	١٧,٨%	٤٤٩٥٩	٣- كبوشية
	١٧,٢%	٤٣٤٤٤	٤- حجر العسل
	١٠٠%	٢٥٢٥٨١	الجملة

المصدر : إدارة الرعاية والتنمية الاجتماعية شندي .

النشاط الاقتصادي:

يمكن للباحث في مجال النشاط الاقتصادي بالمحلية أن يميز بين ثلاثة أنماط

اقتصادية على النحو التالي: (1)

* التجارة :

وهي نشاط قديم نسبة لموقع المنطقة عن طريق العوامل التجارية بين سنار في الجنوب ودنقلا في الشمال ، وقد هيا لها قريبا من ميناء سواكن على البحر الأحمر إقامة علاقات تجارية .

* الزراعة :

عرفت المنطقة النشاط الزراعي منذ زمن باكر من التاريخ ؛ إذ كانت تعتمد على زراعة السواقي في أطراف النيل ، وفي مواسم الفيضانات غير العادية لفيض النيل ، ويغطي معظم الأراضي الزراعية ، أما في الوقت الحالي فتتم الزراعة في مشاريع يمكن تصنيفها على أنها مشاريع حكومية تعمل وفق أسس محددة تراعي فيها مصلحة الزراع . ومشاريع خاصة يتولى أصحابها شأن إدارتها ، وكذلك العائد منها . ويمتهن الزراعة نحو ٧٨% من سكان المحلية ، كما أن المرعى يعد من المهن الرئيسية حيث يربي السكان الأغنام ، الماعز ، البقر .

* النسيج :

(1) محمد عبد السلام عبد المنان : العلاقة بين النهضة الاجتماعية وتعليم الأطفال ، رسالة دكتوراة ، غير منشورة ،

(جامعة شندي ، ٢٠٠٠م) ، ص ٩٥ .

يُعد الغزل والنسيج من المهن المعروفة في المنطقة منذ زمن طويل ؛ حيث اشتهرت بها محلية شندي بالإضافة لقرية النوراب بمحلية المتممة وبعض المناطق الأخرى الصغيرة مثل المغاوير ، الجبلاب . بالإضافة لذلك فإن هنالك شرائح من المجتمع تعمل في مجالات أخرى كالتعليم والصحة ... الخ.

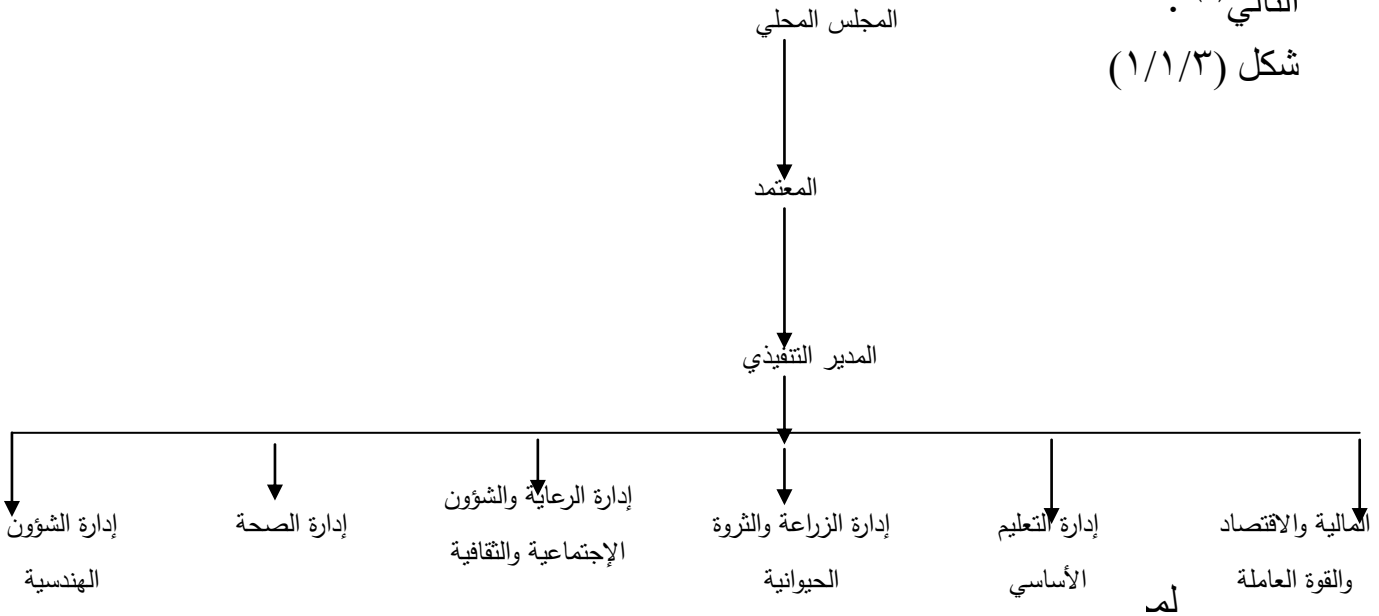
والجدير بالذكر أن محلية شندي تضم في مكوناتها الجغرافية التجمعات السكانية المبينة بالملحق (١/١/٤) والبالغ تعدادها ٢٥٤ مجلس حي أو قرية أو فريق (1) .

الهيكل الإداري للمحلية :

بما أن الحكم المحلي هو إحدى المستويات الإدارية للحكم بالولاية بسلطات وصلاحيات تهدف لبسط الخدمات والتنمية ورعاية حقوق المواطنين بإدارة محلية راشدة فإن تنظيم هذا الحكم ، وحسن إدارته تقع مسئوليتها على حكومة الولاية ولذا فإن قانون الحكم المحلي لسنة ٢٠٠٦م لولاية نهر النيل قد فصل كافة المسائل اللازمة لقيام هذا الحكم المحلي ممثلاً في الهيكل الإداري للمحلية ، وكافة الصلاحيات الممنوحة للمحليات لممارسة نشاطها (2) . ويمكن بيان الهيكل الإداري للمحلية في النموذج

التالي (3) :

شكل (١/١/٣)



(1) القرار [١٣٤] بتاريخ ٢/٩/٢٠٠٧م ، والصادر من مجلس ولاية نهر النيل التشريعي - الدامر السودان .

(2) دستور ولاية نهر النيل الانتقالي لسنة ٢٠٠٥م - المادة (٨٥) .

(3) قانون الحكم المحلي لولاية نهر النيل لسنة ٢٠٠٦م - الدامر .

يتكون المجلس المحلي للمحلية وفقاً لقانون الحكم المحلي وتكون نسبة تكوينه

كالآتي :

٨٠% من العضوية للتنافس المباشر في دوائر جغرافية .

١٠% من العضوية بالانتخاب المباشر للنساء .

١٠% للمنظمات الفئوية .

ويتكون من عشرين عضواً ، وأجل المجلس أربعة أعوام من تاريخ أول جلسة يحل

بعدها تلقائياً ، وفي حالة الحل تتخذ الحكومة الولاية التدابير اللازمة لتكوين المجلس

وفقاً لدستور الولاية الانتقالي لسنة ٢٠٠٥ م .

إختصاصات المجلس :

- إصدار الأوامر المحلية في الشؤون المخصصة له .

- إجازة خطة عمل المحلية .

- إجازة الموازنة السنوية المحلية .

- الرقابة على أداء الجهاز التنفيذي بالمحلية .

- الموافقة على إنشاء اللجان الشعبية .

- قيادة برنامج التعبئة والاستتفار بالمحلية .

للمجلس أربع لجان لتسيير أعماله ، كما يجوز له تشكيل لجنة طوارئ متى

اقتضت الضرورة ذلك . (1)

* المعتمد :

يكون لكل محلية معتمد يعينه الوالي ، ويكون مسئولاً لدى الوالي والمجلس المحلي

عن الإدارة الحسنة للمحلية .

يجوز للمجلس المحلي بأغلبية ثلاثة أرباع أعضائه التوصية لدى الوالي بعزل

المعتمد بشرط أن يتم ذلك في جلسة معلنة تعقد لهذا الغرض . (2)

* إختصاصات المعتمد :

(1) قانون الحكم المحلي لولاية نهر النيل لعام ٢٠٠٦م - المادة (١٧) .

(2) نفس المصدر : المادة (١/١٠) .

- يكون المعتمد المسئول التنفيذي الأول للمحلية ، ويكون مسئولاً أمام الوالي والمجلس المحلي عن الأداء العام للمحلية ، ويختص بالآتي :
- العمل على تحقيق الأداء الراشد للجهاز التنفيذي للمحلية لصالح أمنها ورفاهية مواطنيها .
 - العمل على الإدارة الرشيدة لأداء الجهاز التنفيذي للمحلية .
 - رعاية أمن المحلية .
 - التعبئة الجماهيرية والاستنفار في الشأن الوطني العام .
 - استقطاب الجهد الشعبي والدعم الجماهيري للتنمية والخدمات .
 - رعاية شئون المنظمات الطوعية والخيرية وترشيد جهودها في دفع عجلة التنمية والخدمات .
 - تمثيل المحلية رسمياً في المناسبات الدينية والقومية .
- * المدير التنفيذي :
- يعين الوالي بتوصية من المعتمد مديراً تنفيذياً للمحلية من ذوي الخبرة والمؤهلات والكفاءة من بين الإداريين المهنيين .
- ينوب المدير التنفيذي عن المعتمد في حالة غيابه ويمارس كافة مهامه (1) .
- * اختصاصات المدير التنفيذي :
- ينوب عن رئيس لجنة الأمن بالمحلية .
 - متابعة تنفيذ وتوجيه الصرف على بنود الموازنة .
 - يشرف على أداء الإدارات المتخصصة بالمحلية والتنسيق بينها .
 - إعداد مقترحات الموازنة مع الجهاز التنفيذي ورفعها للمعتمد .
 - متابعة أداء الوحدات الإدارية بالمحلية .
 - وضع خطة عمل المحلية بالتنسيق مع المعتمد وإعداد تقارير الأداء .

* الإدارات العامة بالمحلية :

(1) المصدر السابق : المادة (١/١) .

يتكون الجهاز التنفيذي بالمحلية من المدير التنفيذي بالمحلية وأي إدارات أخرى ينشأها المجلس المحلي على ألا تتجاوز ست إدارات . كما يجوز للمعتمد أن ينشأ وحدات إدارية بأمر تأسيس يحدد مهامها واختصاصاتها بعد الحصول على موافقة مجلس المحلية . وسوف نتناول بقليل من التفصيل الإدارات القائمة الآن بالمحلية ، ومن ثم الوحدات الإدارية .

الإدارة العامة للمالية والاقتصاد والقوى العاملة:

هي إحدى الإدارات المهمة بالمحلية وتنقسم إلى ثلاثة أقسام (المالية - الاقتصاد - الحكم المحلي) (1).

قسم المالية :

وتشمل المالية أقسام الإيرادات ، الوحدة المالية ، الحسابات ، المخازن والمشتريات .

* الإيرادات :

وهو القسم المناط به تحصيل كافة الإيرادات الخاصة بالمحلية أياً كان نوعها ولقد تم تخصيص الموارد التالية لها :

(أ) الإيرادات الذاتية:

وهي جملة ال مبالغ الواجب تحصيلها بواسطة المحلية مباشرة لغرض تكملة أوجه الإيرادات لمقابلة النفقات الواردة بالموازنة المصدقة للعام المعني وتتمثل هذه في :

- الرخص التجارية .

- رسوم وسائل النقل البري والنهري المحلي .

- تقدير وإعادة تقدير ضريبة العوائد والضرائب المخصصة لها مثل ضريبة القطعان ، النخيل ، العشور (إن وجدت) ، وبقية الأموال ذات الروابط ورصدها بالسجلات وإصدار بيانات الحساب للتقدير والاستئناف ، والربط النهائي وتحصيلها .

- أي رسوم محلية أخرى لا تتعارض مع سياسات الاقتصاد الكلي (2).

ويتمثل تبويب الإيرادات الذاتية في محلية شندي بصفة عامة في :

١ - إيجارات الأراضي الزراعية .

(1) عادل مدثر حسيب : المراقب المالي لمحلية شندي ، مقابلة.

(2) دستور ولاية نهر النيل الانتقالي لعام ٢٠٠٥م ، المادة (٩٢) .

- ٢ رسوم خدمات زراعية .
- ٣ رخص طلبات .
- ٤ ضريبة القطعان .
- ٥ الرسوم البيطرية .
- ٦ رسوم الهوامل .
- ٧ بيع تعهدات أسواق المواشي .
- ٨ الرخص الصحية .
- ٩ الرسوم الصحية .
- ١٠ رسوم إصاح البيئة .
- ١١ إيجارات ممتلكات المحلية .
- ١٢ العوائد العمومية .
- ١٣ رسوم الخدمات .
- ١٤ الرخص التجارية .
- ١٥ إيرادات مختلفة .

(ب) الدعم :

وينقسم إلى قسمين :

١/ دعم جاري : وهو لمقابلة نفقات الفصل الأول والخاص بمرتبات المحلية .

٢/ دعم تنمية : وذلك لمقابلة أعمال التنمية المحلية (1).

وتمنحه الحكومة الولائية للمحلية نظير ما تتحصله الولاية من ضرائب واقعة أصلاً

داخل النطاق الجغرافي للمحلية وهي :

- ضريبة العقارات .
- ضرائب الزراعة .
- ضرائب الدمغة .
- ضريبة القيمة المضافة .

ويتم تحصيلها بواسطة ديوان الضرائب بمدينة شندي ، وتورد لوزارة المالية الولائية.

(1) المصدر السابق ، المادة (٩٢)

(ج) دعم التنمية :

وهو الدعم المخصص من وزارة المالية لمقابلة مصروفات أعمال التنمية المدرجة بموازنة العام المعني .

(د) الجهد الشعبي :

وهي عبارة عن مبالغ ذات طبيعة صغيرة نسبياً يتم فرضها بموجب قوانين محلية . للمساهمة في أعمال التنمية بالمحلية وفقاً لما جاء بالفقرة ١٢ من المادة (٩٢) من دستور ولاية نهر النيل الانتقالي لعام ٢٠٠٥ م .

والجدير بالذكر أن ما تم ذكره آنفاً يمثل الموارد المالية للمحلية بمختلف أوجها ، وأن جاري الصرف ، وتكلفة إنشاء وإعادة تأهيل المشاريع يمثل أوجه الانفاق ليكون في مجمله ما يعرف بموازنة المحلية المعتمدة .

* الوحدة المالية : تضم :

١/ قسم الموازنة :

ويقوم بأعباء إعداد الموازنة ، ومتابعة تنفيذها وفقاً لما هو مخطط له .

٢/ قسم المراجعة الداخلية :

وهو قسم مستقل يقوم بكافة الأعباء التي ورد تفصيلها في المبحث الثالث من

الفصل الثاني بهذا البحث . (1)

* الحسابات :

من الأقسام المهمة بالمحلية حيث يقوم بتنفيذ الموازنة فضلاً عن قيامه بإعداد

الحسابات النهائية الشهرية والربع والنصف سنوية وإعداد التقارير عنها .

* المخازن والمشتريات :

تقوم بشراء الأصناف المصادق عليها وفقاً للاحكام ، قانون الإجراءات المالية

والمحاسبية ، لعام ٢٠٠٧م ولائحة الإجراءات المالية والمحاسبية لعام ١٩٩٥م . كما تقوم

بالتخزين وفقاً للأسس المتفقة .

قسم الاقتصاد :

ويضم الأقسام (التنمية ، الاستثمار ، التخطيط ، التجارة الداخلية ، التعاون) .

(1) عادل مدثر حسيب ، المراقب المالي محلية شندي ، مقابلة .

* التنمية :

ومن مهامها العمل على استنباط مشاريع إعاشة في الريف ، وتوفير الطاقة الكهربائية للإنتاج الزراعي والصناعي ، وتنمية الموارد الطبيعية في الريف سواء كان ت في المدى القصير أو المتوسط أو الطويل .

* الاستثمار :

وهي تعمل على تشجيع الاستثمار وتسهيل أعمال المستثمرين الواقعة داخل حدودها الجغرافية ، والتوصية للجهات المختصة ، كما يمكنها اقتراح المشاريع الاستثمارية الخاصة بها وتقديمها للجهات المختصة بغرض التمويل اللازم .

* التخطيط :

على المحلية العمل على إعداد خططها الاقتصادية والاجتماعية وفق الصلاحيات الممنوحة لها ، وما يتماشى والخطة الولائية .

* التجارة الداخلية :

يقع على المحلية عبء تنظيم التجارة داخل حدود المحلية من حيث التنظيم والترخيص وحماية المستهلك ، بالإضافة لمتابعة حركة التجارة وخاصة السلع الاستراتيجية التي تتطلب المتابعة مثل سلعة السكر والأسمتت ... إلخ .

* التعاون :

بالرغم من تضائل دور الجمعيات التعاونية ، إلا أن إدارة المحلية تعمل على إعادة دورها الريادي وذلك بدفع العمل التعاوني ، وإحيائه والعمل على تأهيل العاملين في هذا الحقل .

* الحكم المحلي :

ويتمثل دور الحكم المحلي بالمحلية في رعاية الخدمة المدنية بما في ذلك الموظفين العموميين ، وأمر تدريب القوى العاملة ، و رعاية شئون العمل بصفة عامة هي حصر وتسجيل الباحثين عن العمل والخريجين حسب تخصصاتهم؛ لتوفير الوظائف وفق التخصصات .

الإدارة العامة للتعليم :

من أكبر الإدارات بالمحلية ، وتضم عدداً من الإدارات وتختص بالآتي :

- التصديق بإنشاء مدارس الأساس ، وصيانتها وتسيير شئونها .
- إنشاء وإدارة تعليم الكبار ومحو الأمية ، والتصديق عليها .
- تنظيم وتصديق رياض الأطفال والحضانات ، وتسييرها ، وتأهيل العاملين بها
- التصديق والإشراف والاستفادة من عائدات العقارات المدرسية ، والترخيص التجاري لها بمدارس الأساس .
- التصديق بالمدارس الخاصة (الأساس) .
- تشجيع قيام الخلاوي ورعايتها .
- الاهتمام بالمنشط التربوية ، وإقامة الدورات المدرسية والمعارض بمرحلة الأساس
- التوصية بإنشاء المدارس الثانوية والخاصة .
- التنسيق مع مجالس الآباء بالمحلية لمرحلة الأساس والثانوي ، وتنمية وتطوير دورها وفق النظم القانونية والاجتماعية .
- تنسيق وتطوير ودعم وتحفيز المتفوقين على مستوى التلاميذ ، والطلاب ، والمدارس، والمعلمين ، والإدارات .(1)
- * إدارة الزراعة والثروة الحيوانية :
- تهتم إدارة الزراعة ، والثروة الحيوانية بالآتي:
- نشر الثقافة الزراعية والتطور التكنولوجي ، والعلمي في طرق الإنتاج الزراعي والارشاد وحماية المشروعات من الآفات والأمراض الزراعية .
- الإحصاء الزراعي في المساحات المزروعة الصالحة للزراعة ، وأنواع وكميات المنتجات الزراعية المختلفة ، وفض النزاعات حول الأراضي الزراعية .
- تنظيم وتطوير النشاط الزراعي بمختلف تخصصاته والتنسيق مع جهات الاختصاص لتوفير مستلزماته .
- إنشاء وتصديق الشفخانات ونقاط الغيار البيطرية الثابتة والمتحركة ، وإدارتها وفق خطة الولاية .(2)
- * تصنيف الأراضي الزراعية :

(1) قانون الحكم المحلي لولاية نهر النيل لسنة ٢٠٠٦م ، جمهورية السودان ، ص ٢٢ .

(2) قانون الحكم المحلي لسنة ٢٠٠٦م ولاية نهر النيل ، مصدر سابق ، جدول اختصاصات وسلطات المحليات .

يشير تقرير مجلس التخطيط الزراعي بولاية نهر النيل - وزارة الزراعة - أن الأراضي الزراعية تتركز في كل من محلية شندي وبربر ، وأن نسبة استغلال الأراضي تتراوح بين ٥٧% من محلية الدامر إلى أقل من ١٠% في محلية بربر ، ومحلية شندي ، والجدول أدناه يوضح الأراضي الصالحة ، والمستغلة حسب محليات الولاية: (1)

جدول (١/١/٣)

الأراضي الصالحة حسب محليات ولاية نهر النيل "بالفدان"

المحلية	الأراضي الصالحة	الأراضي المستغلة	نسبة الاستغلال %
١ شندي	٨٦٨٠٠٠	٨٠٤٨٠	٩.٣%
٢ المتممة	٤٩٦٠٠٠	١١٥٦٩٠	٢٣.٣%
٣ الدامر	٢٨٢٦٠٠	١٦٠٩٦٠	٥٧.٠%
٤ بربر	١٠٨٥٠٠٠	٩٠٥٤٠	٨.٣%
٥ أبو حمد	٥٥٨٠٠٠	٥٥٣٣٠	٩.٩%
الولاية	٣٢٨٩٦٠٠	٥٠٣٠٠٠	١٥.٣%

أنماط استقلال الأراضي الزراعية :

يبدو من الأنماط السائدة في استقلال الأراضي الزراعية بالمحلية أن غالبية

الأراضي يتم استقلالها بواسطة القطاع الخاص ، ويشمل ذلك : الأراضي الفيضية والجزر والجروف . وأن أهم مشاريع التنمية الزراعية بالمحلية والتي كانت تتبع لمؤسسة الشمالية الزراعية " سابقاً " هما مشروع قندتو والذي أنشأ في عام ١٩٤٣م ، ومساحته تقدر ب ٤٥٠٠ فدان ومشروع كبوشية والذي تم انشاءه في ١٩٨١م ، ومساحته الكلية ٧٢٠٠ فدان . وإن المشاريع الحديثة بالمحلية هما مشروع الجهاد بالمسيكتاب ، وجمعية التقدم بحجر العسل ، ومساحة كل منهما ٣٠٠٠ فدان . ويتم استقلال هذه المساحات موسمياً كالآتي : (2)

- الموسم الصيفي : ١٣% .

- موسم الدميرة : ٣٠% .

(1) ديوان الحكم الاتحادي : الموسوعة الولائية للتخطيط والتنمية ، ولاية نهر النيل ، ١٩٩٩م ، ص ٤٠ .

(2) محمد عبد السلام عبد المنان : مصدر سابق ، رسالة غير منشورة ، ص ٩٦ .

- الموسم الشتوي : ٥٧% .

وتشير الدراسات أن مجموع الأسر التي تمتلك حيازات زراعية تمثل ٤٤% من مجموع الأسر الريفية ، ويتميز النشاط الزراعي على مستوى القرى بصغر الحيازات الزراعية (أقل من ٢ فدان) ، كما أنها دائماً عرضة للتفتت المستمر .
* التركيبة المحصولية :

يتميز النشاط الزراعي بالمحلية بتنوع التركيبة المحصولية والتي تجمع بين المحاصيل الغذائية والنقدية ، وبين إنتاج الحبوب والمحاصيل البستانية .⁽¹⁾
* الثروة الحيوانية :

تمثل تربية الحيوان أحد الملامح المهمة للإقتصاد الريفي بالمحلية ، وقد أدت كوارث الجفاف والتدهور البيئي خلال العقود الأخيرة إلى تحولات كبيرة في أنماط تربية الحيوان ؛ حيث صحب تدهور النمط التقليدي ظهور أنماط أخرى أكثر استقراراً واتجاهاً نحو اقتصايات السوق ، منها النمط التجاري شبه المستقر . وقد بدأت ملامحه تنفتح بعد جفاف الثمانيات ، حيث فقد معظم البدو حيواناتهم . ويعتمد هذا النمط على العمالة المأجورة ، ويتميز بالحركة الدائمة بين النيل والمناطق الرعوية وكذلك النمط التجاري المستقر ، وهو أكثر الأنماط حداثة ومحدودية من حيث الحجم والانتشار الجغرافي ، حيث يتركز حول المدن الكبرى ويعتمد على الأعلاف المزروعة والمركزة .⁽²⁾

* إدارة الرعاية والشئون الاجتماعية والثقافية :

تختص هذه الإدارة بالعديد من المهام منها:

- معالجة الفقر والإشراف على رعاية ال عجزة والأيتام والأرامل والمعوقين ، ورصد هذه الفئات ، والعمل على توفير وسائل العيش الكريم لهم بالتنسيق مع جهات الاختصاص .
- الإشراف على المساجد ودور العبادة والخلاوي ورياض الأطفال .
- إنشاء المسارح وإداراتها ، وإنشاء المكتبات العامة وإداراتها ، وإنشاء قاعات المحاضرات ودور العرض الثابتة والمتجولة لتنمية المجتمع وتقدمه .

(1) ديوان الحكم الاتحادي : الموسوعة الولائية ، مصدر سابق ، ص ٤٦ .

(2) ديوان الحكم الاتحادي ، مصدر سابق ، ص ٥٣

- الاحتفال بالمناسبات القومية ، وترقية الفنون ، والإدارات ، وتهذيب ، وتعظيم ، وتطوير السلوك العام وفق الضوابط القانونية وضوابط حقوق الإنسان .(1)

أهداف هذه الإدارة تكافلية وإنسانية واجتمعية ؛ وذلك من حيث ارتباطها بحياة السكان في مناحيها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ، وتقع عليها مسئولية تلبية حاجات الأفراد والمجتمع العقلية والبدنية والنفسية والروحية ؛ لبناء مجتمع سليم معافى . ومن أهم وحدات هذه الإدارة : (2) العقيدة والدعوة ، السياحة ، الثقافة والشباب والرياضة ، الرعاية الاجتماعية ، الإعلام والتلفزيون ، هيئة الأوقاف .

* إدارة الصحة :

من الإدارات المهمة حيث يسند إليها المهام التالية :

- التخطيط والتنفيذ والتشريع للارتقاء بالتنمية وخدمات صحة البيئة .

- القيام بأعمال النظافة وتنميتها وتطويرها .

- إنشاء وإدارة الشفخانات ونقاط الغيار والوحدات الصحية ، والإشراف على المراكز الصحية ، ونشر الوعي الصحي .

- إنشاء وإدارة السلخانات والمسالخ للذبح المحلي .(3)

* أهداف الإدارة :

- تطبيق نظام المناطق الصحية بالمحلية وتفciيله .

- تقليل نسبة المرضى والوفيات بين الأطفال والأمهات الناجمة عن الحمل .

- التوسع في نشر وترقية الخدمات العلاجية بالريف .

- ترقية وتطوير الخدمات الصحية بالمحلية .

- تأهيل الكوادر العاملة وسد العجز في التخصصات المختلفة .(1)

* الهيكل الإداري للنظام الصحي :

يتكون الهيكل الإداري للنظام الصحي من أربع إدارات صغيرة . وهي :

(1) قانون الحكم المحلي لولاية نهر النيل لسنة ٢٠٠٦م - مصدر سابق - ص ٣٤ .

(2) تقرير الأداء للربع الثالث من عام ٢٠١٧م - محلية شندي - ص ٢١ .

(3) قانون الحكم المحلي لولاية نهر النيل لسنة ٢٠٠٦م - مصدر سابق - المادة ١٧/١ أ .

(1) التقرير السنوي لإدارة الشؤون الصحية - شندي - عام ٢٠٠٧م .

(إدارة الرعاية الصحية الأولية - إدارة الطب الوقائي - إدارة الطب العلاجي - ثم إدارة الإحصاء والمعلومات) .

* إدارة الشؤون الهندسية :

يوكل لهذه الإدارة القيام بالأعباء التالية :

- إنشاء وصيانة مصارف المياه بالمناطق الريفية والحضرية .

- إنارة الطرق والبيادين والمساحات العامة .

- تنظيم البناء العمراني غير متعدد الطوابق ، وإصدار تصاريح البناء ، ومحاربة السكن العشوائي .

- المشاركة في تخطيط وتنظيم أراضي المدن والقرى .

- الحفاظ على المرافق العامة بالمحلية بالتنسيق مع جهات الاختصاص (2).

تقوم الإدارات الست السابقة (المالية والاقتصاد - التعليم الأساسي - الزراعة

والثروة الحيوانية - الرعاية والشؤون الاجتماعية والثقافية - الصحة - الشؤون الهندسية)

بكامل السلطات الممنوحة لها بموجب قانون الحكم المحلي الولائي . بالإضافة لأي أعباء

أخرى تستند إليها من السلطات برئاسة الولاية . وأن الميزانية المخصصة لهذه الإدارات ،

وما يسند لها يمثل جانب المصروفات في موازنة المحلية . - كما أشرنا آنفاً - .

* الوحدات الإدارية التي لا تتبع لموازنة المحلية :

* جامعة شندي :

هي إحدى الوحدات الاتحادية ، أنشئت في عام ١٩٩٤م ، وتُعد هيئة علمية

ذات شخصية اعتبارية ، وتعمل في إطار السياسة العامة للدولة التي يضعها المجلس

القومي للتعليم العالي الحائثة على تحصيل العلم وتدريبه وتطور مناهجه ونشره ؛ وذلك

بغرض خدمة البلاد ، وتنمية مواردها ، ونهضتها فكرياً وعلمياً واقتصادياً وثقافياً ،

وتعمل على تحقيق أهداف التعليم العالي⁽¹⁾.

(2) قانون الحكم المحلي لولاية نهر النيل لسنة ٢٠٠٦م ، مصدر سابق ، المادة ١٧/١ أ .

(1) أسامة شرف الدين : إعلام جامعة شندي / مقابلة ..

وتضم الجامعة المرافق التالية : كلية الطب والعلوم الصحية ، كلية القانون، كلية التربية لإعداد معلمي مرحلة الأساس ، كلية الآداب ، كلية تنمية المجتمع ، كلية الاقتصاد والتجارة وإدارة الأعمال ، كلية العلوم والتقانة ، كلية المجتمع ، كلية الدراسات العليا .
التعليم الثانوي :

بالمحلية [٢٣] مدرسة ثانوية أكاديمية منها ٣٠% مدارس بنات ، و ٣٠% مدارس مختلطة ، فيما تمثل مدارس البنين ٤٠% ، وأن متوسط عدد السكان مقابل الم دراسة الواحدة ١١٢٥٦ شخصاً ، ويبدو أن هذا التوزيع منظمٌ بين محليات الولاية وفق ما جاء بالموسوعة الولائية للتخطيط والتنمية بولاية نهر النيل عام ١٩٩٩م . كما أن عدد الطلاب الملتحقين بالتعليم الثانوي الأكاديمي هو ٧١٤٩ طالب وطالبة . غالبيتهم [٥٦%] من الإناث ، وهذا الرقم ذو دلالة مهمة إذ يشير إلى تزايد الاهتمام بتعليم البنات وقبالهن عليه ، على عكس الأولاد.(2)

رئاسة قيادة الفرقة الثالثة مشاة :

من أهم مناطق الاستخدام العسكري والمطارات الحربية ، وكذلك بعض الصناعات الحربية ، ومخازن الإمداد والتموين ، والأس لحة والذخيرة ، ومقر القيادات العسكرية ، وتبلغ مساحة الاستخدام العسكري بمحلية شندي حوالي ٢.٦١٠.٠٠٠ متر ٢ بنسبة ١٢% من جملة مساحة المدينة بالإضافة للمساحة الغير محددة بمنطقة المعاقيل لذات الاستخدام ، وبها بعض الاستخدامات المدنية ، والنشاط المدني مثل المساجد ، المدارس ورياض الأطفال.(3)

المياه بالمحلية:

يمكن تقسيم المياه بالمحلية إلى قسمين مياه الريف ومياه المدن ، فمياه الريف تمثل الآبار الجوفية العاملة ٧٢ بئر والمشاريع النيلية ١٩ مشروع ، ومما يجدر ذكره أنه لا توجد أي معالجة للمياه في الوقت الحالي بهذه المشار يع سواء أكان بالشب أم الكلورين ، ولذلك فهي في أغلب الأحيان غير نقية بسبب الطمي خاصة في موسم

(2) جيب الله المهدي محمد : مدير المرحلة الثانوية بمحلية شندي ، مقابلة أكتوبر ٢٠٠٩م .

(3) عبد الله على حمودة: التطور والنمو الحضري لمدينة شندي، رسالة ماجستير غير منشورة، ٢٠٠٠م، ص ١٦٦ .

الفيضان ، أما الآبار الجوفية فإن غالبيتها في المناطق الخلوية بعيداً عن النيل وتتباين أعماقها ومناسيبها وإنتاجيتها .

أما مياه المدن فيمكن حصرها في محطة مياه شندي (بالمدينة)، حيث تعتمد على الآبار الجوفية وعددها ٢٠ بئراً ، وقد تم تركيب أجهزة الكلورين لبعض الآبار وخدمتها محصورة في نطاق المدينة فقط ، وتقدر إنتاجيتها اليومية بـ ١٥.٠٠٠ لتر^(١)

(١) ديوان الحكم الإتحادي ، الموسوعة الولائية ، مصدر سابق ، ص ٨٥

المبحث الثاني
تحليل البيانات واختبار الفرضيات
أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية :
أداة الدراسة :

تم تصميم استبانته بشكل خاص لجمع البيانات بالاعتماد على الدراسات السابقة والمراجع للمواضيع المتعلقة بموضوع الدراسة وأراء عدد من أعضاء هيئة التدريس ذوى الخبرة في هذا المجال، وكذلك بعض الأساتذة وأصحاب الخبرة في مجال المحاسبة، وذلك لتحديد فقرات الاستبانة ، وقد تم تحكيم الاستبانة من قبل ذوى الخبرة. تم توجيه الاستبانة إلى عينة ميسرة تتكون من ٥٥ فرد من الموظفين بمحلية شندي وتتكون الاستبانة من جزأين :

الجزء الأول : يتضمن المعلومات الشخصية للمبحوثين (المسمى الوظيفي ، التخصص،العمر،المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) وذلك للوقوف على مساهم الوظيفي وتخصصاتهم وأعمارهم ومؤهلاتهم العلمية وسنوات الخبرة .
الجزء الثاني: يتضمن عبارات الفرضيات كلا علي حدا.
عبارات الاستبانة :

تم توجيه عبارات الاستبانة على الموظفين بمحلية شندي (عينة الدراسة) وقد احتوت الاستبانة على (١٨) سؤال و على كل فرد من عينة الدراسة تحديد إجابة واحدة في كل سؤال وفق مقياس ليكرت الخماسي (أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، لا أوافق ، لا أوافق بشدة).

وقد تم توزيع عبارات الاستبانة على فرضيات الدراسة الثلاثة ، وقد اشتملت كل فرضية على عدة عبارات.

صدق وثبات الاستبانة :

٠.٨٨	قيمة معامل الارتباط ألفا كرونباخ للثبات
٠.٧٨٤٤	قيمة معامل الارتباط ألفا كرونباخ للصدق

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل ارتباط ألفا كرونباخ للصدق تساوي ٠.٧٨٤٤ وهي أكبر من ٠.٥ مما يعني أن إجابات المبحوثين علي عبارات الاستبيان تتميز بدرجة صدق عالية ، نلاحظ أن قيمة معامل ارتباط ألفا كرونباخ للثبات تساوي ٠.٨٨ وهي أكبر من ٠.٥ مما يعني أن إجابات المبحوثين علي عبارات الاستبيان تتميز بدرجة ثبات عالي.

الأساليب الإحصائية المستخدمة :

لتحقيق أهداف الدراسة وللتحقق من فرضياتها ، تم استخدام الطرق والإجراءات

الإحصائية التالية:

-العرض البياني والتوزيع التكراري للإجابات.

- النسب المئوية.

-الوسط الحسابي.

-الانحراف المعياري

- اختبار مربع كاي لاختبار فرضيات الدراسة.

ولتطبيق الطرق والأساليب الإحصائية المذكورة أعلاه علي البيانات التي تم

الحصول عليها من إجابات العينة تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (Spss)

StatisticalPack ageforsoc ialscience والذي يعد من أكثر الحزم الإحصائية

دقة في النتائج كما تم استخدام برنامج Microsoft Office Excel 2007 في

عمليات الرسم البياني

تطبيق أداة الدراسة :

وزعت الاستبانة على عينة الدراسة وتم تفرغ البيانات في جداول أعدتها الباحثة

لهذا الغرض، حيث تم تحويل المتغيرات الاسمية (أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، لا

أوافق، لا أوافق بشدة) إلى متغيرات كمية (٥ ٤ ٣ ٢ ١) على الترتيب .

ثانياً: تحلي البيانات الشخصية للأستبيان:-

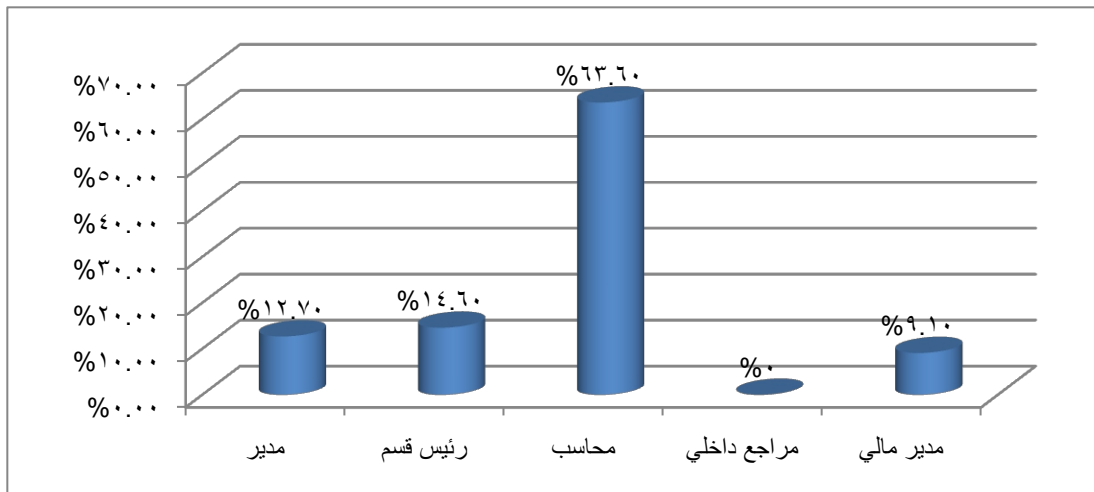
١-المسمى الوظيفي:-

جدول رقم (١/٢/٣)
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
%12.7	7	مدير
%14.6	8	رئيس قسم
%63.6	35	محاسب
-	-	مراجع داخلي
%9.1	5	مدير مالي
%100.0	55	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠١٨م

شكل رقم (١/٢/٣)
الشكل البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي
المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠١٨م



يتضح من الجدول رقم (1/2/3) والشكل رقم (1/2/3) أن هناك (%63.6) مساهم الوظيفي محاسب ، وأن هناك نسبة (%١٤.6) فرد مساهم الوظيفي رئيس قسم ، وأن هناك نسبة (%١٢.7) فرد مساهم الوظيفي مدير ، وأن هناك نسبة (%٩.1) فرد مساهم الوظيفي مدير مالي .

٢- التخصص العلمي:-

جدول رقم (٢/٢/٣)

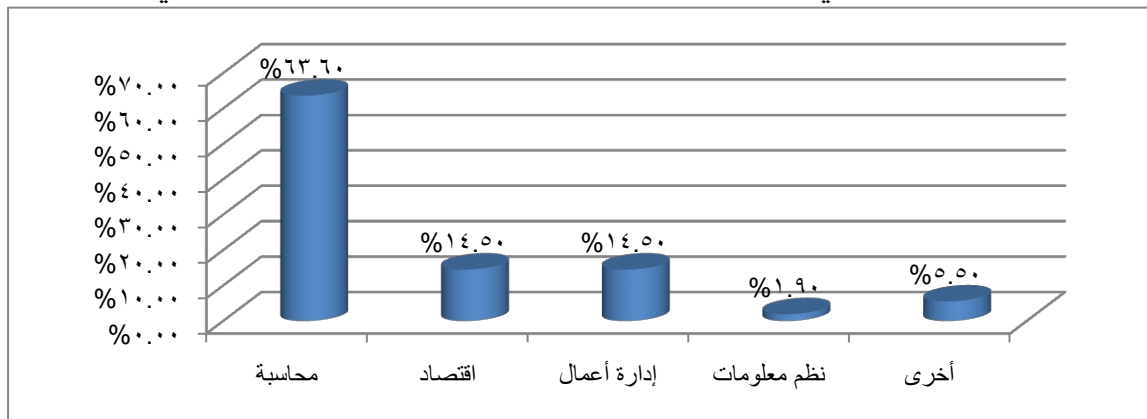
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي

النسبة المئوية	التكرار	التخصص العلمي
%63.6	35	محاسبة
%14.5	8	اقتصاد
%14.5	8	إدارة أعمال
%1.9	1	نظم معلومات
%5.5	3	أخرى
100.0%	٥٥	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠١٨م

شكل رقم (٢/٢/٣)

الشكل البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠١٨م

يتضح من الجدول رقم (2/2/3) والشكل رقم (2/2/3) أن هنالك (%63.6) فرد تخصصهم محاسبة ، وأن هنالك نسبة (%١٤.٥) فرد تخصصهم إدارة أعمال ، وأن هنالك (%١٤.٥) فرد تخصصهم اقتصاد ، وأن هنالك (%٥.٥) فرد تخصصهم أخرى ، وأن هنالك (%١.٩) فرد تخصصهم نظم معلومات .

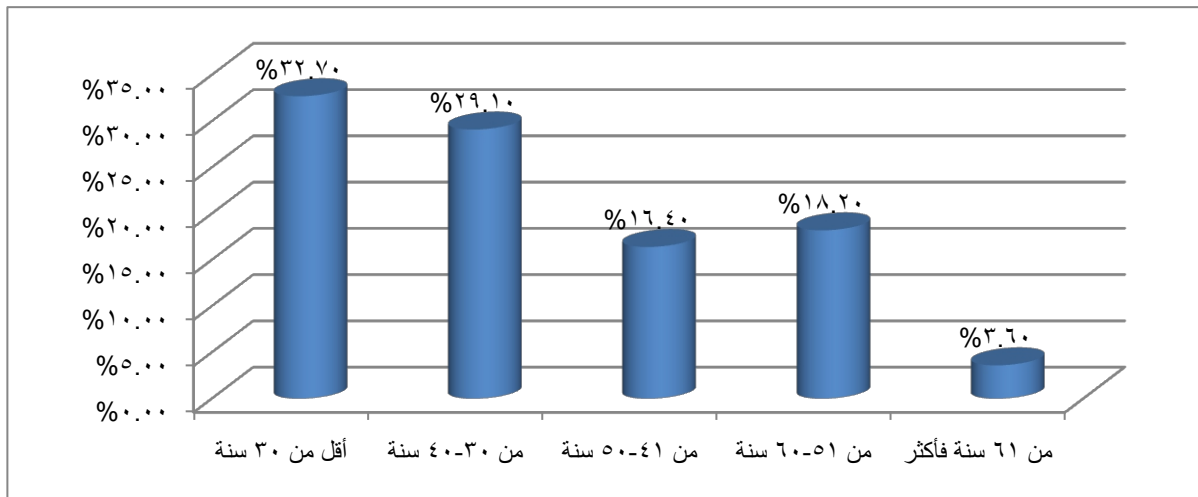
٣- العمر:-

جدول رقم (٣/٢/٣)
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٣٠ سنة	18	32.7%
من ٣٠-٤٠ سنة	16	29.1%
من ٤١-٥٠ سنة	9	16.4%
من ٥١-٦٠ سنة	10	18.2%
من ٦١ سنة فأكثر	2	3.6%
المجموع	55	100.0%

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠١٨م

شكل رقم (٣/٢/٣)
الشكل البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠١٨م

يتضح من الجدول رقم (3/2/3) والشكل رقم (3/2/3) أن هنالك (32.7%) فرد أعمارهم أقل من ٣٠ سنة، وأن هنالك نسبة (29.1%) فرد أعمارهم من ٣٠-٤٠ سنة، وأن هنالك (18.2%) فرد أعمارهم من ٥١-٦٠ سنة، وأن هنالك (16.4%) فرد أعمارهم من ٤١-٥٠ سنة، وأن هنالك (3.6%) فرد أعمارهم من ٦١ سنة فأكثر .

٤- المؤهل العلمي :-

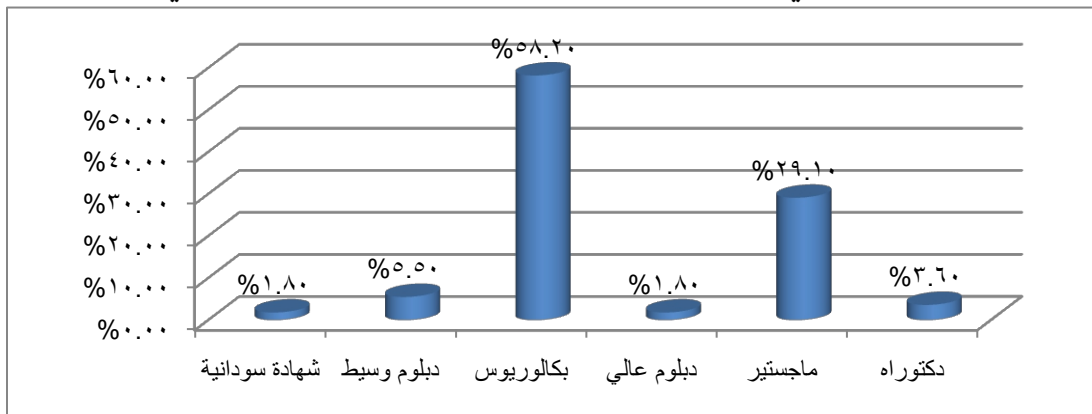
جدول رقم (٤/٢/٣) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
1.8%	1	شهادة سودانية
5.5%	3	دبلوم وسيط
58.2%	32	بكالوريوس
1.8%	1	دبلوم عالي
29.1%	16	ماجستير
3.6%	2	دكتوراه
100.0%	55	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠١٨م

شكل رقم (٤/٢/٣)

الشكل البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠١٨م

يتضح من الجدول رقم (4/2/3) والشكل رقم (4/2/3) أن هنالك (58.2%) فرد مؤهلهم العلمي بكالوريوس ، و أن هنالك (29.1%) فرد مؤهلهم العلمي ماجستير، و أن هنالك (5.5%) فرد مؤهلهم العلمي دبلوم وسيط ، و أن هنالك (3.6%) فرد مؤهلهم العلمي دكتوراه ، و أن هنالك (1.8%) فرد مؤهلهم العلمي شهادة سودانية .

٥- سنوات الخبرة:-

جدول رقم (٥/٢/٣)

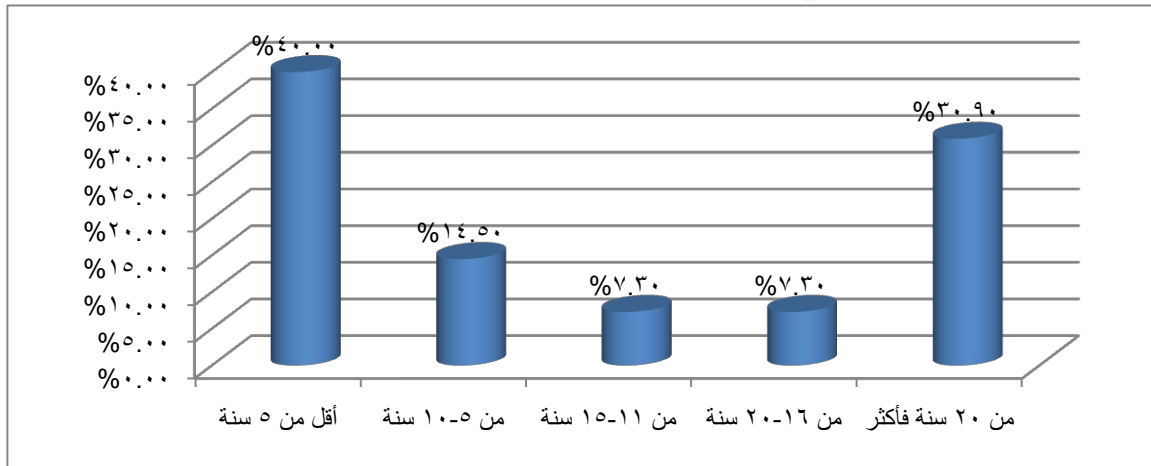
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
40.0%	22	أقل من ٥ سنة
14.5%	8	من ٥-١٠ سنة
7.3%	4	من ١١-١٥ سنة
7.3%	4	من ١٦-٢٠ سنة
30.9%	17	من ٢٠ سنة فأكثر
100.0%	55	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠١٨م

شكل رقم (٥/٢/٣)

الشكل البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠١٨م

يتضح من الجدول رقم (5/2/3) والشكل رقم (5/2/3) أن هنالك (40.0%)

فرد سنوات خبرتهم أقل من ٥ سنة، وأن هنالك (30.9%) فرد سنوات خبرتهم من ٢٠

سنة فأكثر، وأن هنالك (14.5%) فرد سنوات خبرتهم من ٥-١٠ سنة ، وأن هنالك

(7.3%) فرد سنوات خبرتهم من ١٦-٢٠ سنة، وأن هنالك (7.3%) فرد سنوات خبرتهم

من ١١-١٥ سنة .

ثالثاً : تحليل عبارات الفرضيات :
 العبارة الأولى: تستخدم المنشأة الموازنات التخطيطية في تطوير الأداء المالي.

جدول رقم (٦/٢/٣)

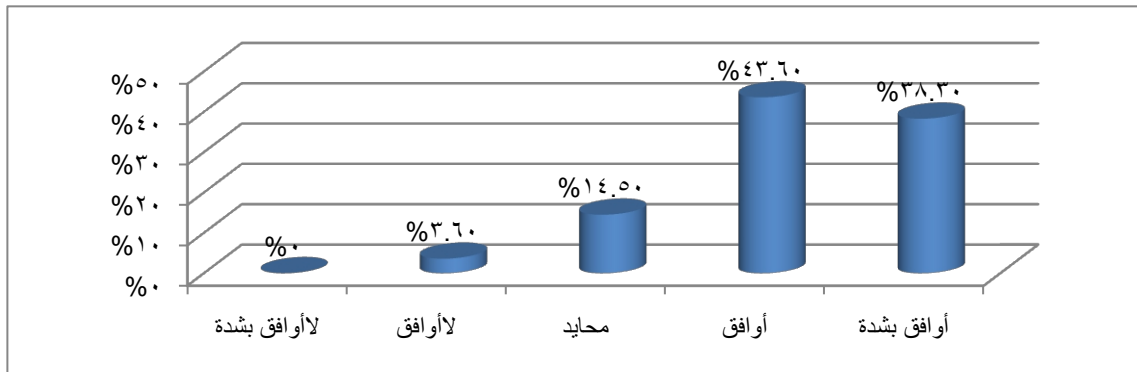
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
38.3%	٢١	أوافق بشدة
43.6%	24	أوافق
3.6%	٢	لاأوافق
-	-	لاأوافق بشدة
14.5%	٨	محايد
100.0%	55	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠١٨م

شكل رقم (٦/٢/٣)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠١٨م

يتضح من الجدول رقم (6/2/3) والشكل رقم (6/2/3) أن هنالك نسبة (٤٣.٦%) فرد

وافقوا علي العبارة أعلاها ، وأن هنالك نسبة (٣٨.٣%) وافقوا بشدة، وأن هنالك نسبة

(١٤.٥%) فرد محايدين، وأن هنالك نسبة (٣.٦%) لم يوافقوا، ويتضح من خلال ذلك أن

المنشأة تستخدم الموازنات التخطيطية في تطوير الأداء المالي .

العبرة الثانية: إعداد الموازنة التخطيطية بصورة كمية خلال مدة مستقبلية محددة .

جدول رقم (٧/٢/٣)

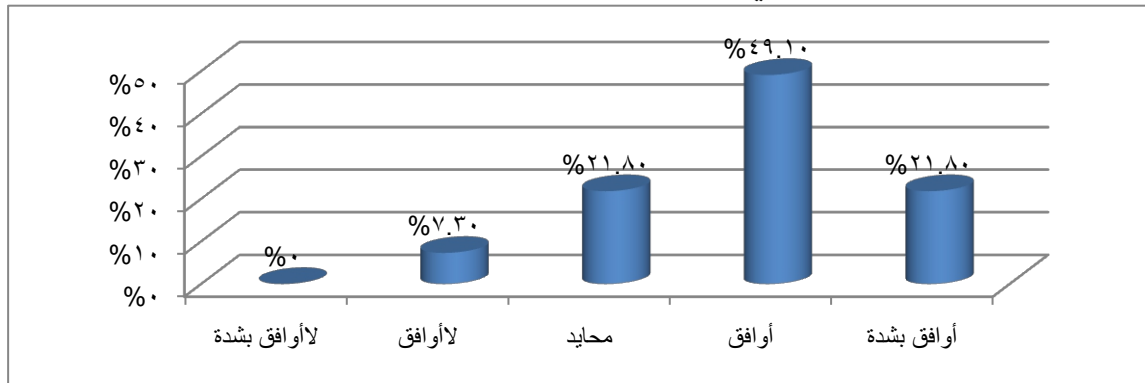
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة عن العبرة الثانية

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
%21.8	١٢	أوافق بشدة
%49.1	٢٧	أوافق
%7.3	٤	لاأوافق
-	-	لأوافق بشدة
%21.8	١٢	محايد
100.0%	55	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠١٨م

شكل رقم (٧/٢/٣)

الشكل البياني لأفراد عينة الدراسة عن العبرة الثانية



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠١٨م

يتضح من الجدول رقم (7/2/3) والشكل رقم (7/2/3) أن هنالك نسبة (49.1%) فرد وافقوا علي العبرة أعلاها ، وأن هنالك نسبة (21.8%) فرد محايدين ، وأن هنالك نسبة (21.8%) فرد وافقوا بشدة ، وأن هنالك نسبة (7.3%) فرد لم يوافقوا ، ويتضح من خلال ذلك أن هنالك إعداد الموازنة التخطيطية بصورة كمية خلال مدة مستقبلية محددة .

العبرة الثالثة : يتم قياس الأداء المالي دورياً

جدول رقم (٨/٢/٣)

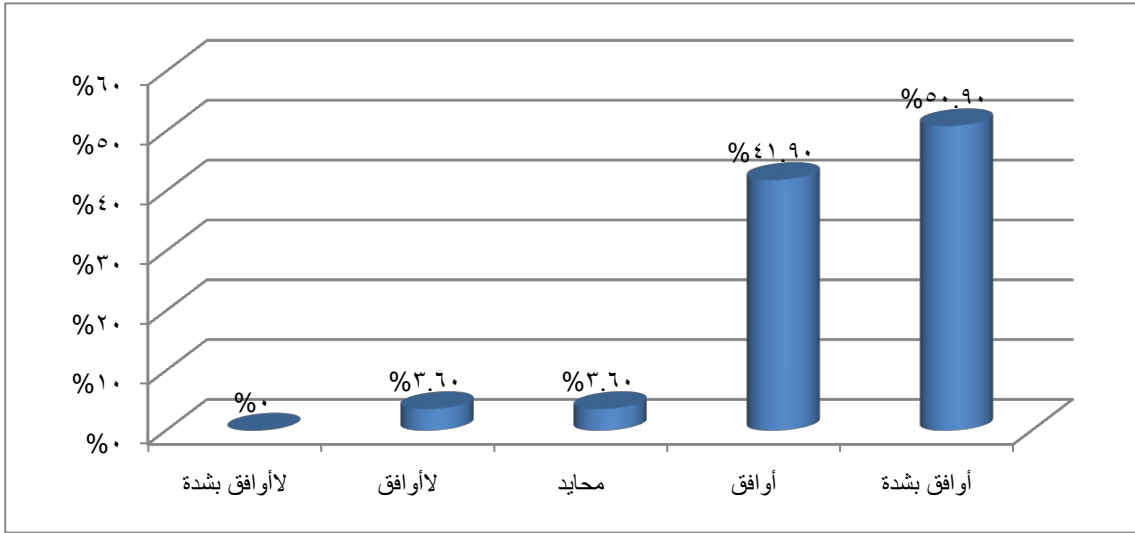
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة عن العبرة الثالثة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	28	50.9%
أوافق	٢٣	41.9%
لاأوافق بشدة	-	-
لاأوافق	٢	3.6%
محايد	2	3.6%
المجموع	55	100.0%

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠١٨م

شكل رقم (٨/٢/٣)

الشكل البياني لأفراد عينة الدراسة عن العبرة الثالثة



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠١٨م

يتضح من الجدول رقم (8/2/3) والشكل رقم (8/2/3) أن هنالك نسبة (50.9%) فرد وافقوا بشدة علي العبرة أعلاها ، وأن هنالك نسبة (٤١.٩%) وافقوا، وأن هنالك نسبة (٣.٦%) فرد لم يوافقوا ، وأن هنالك نسبة (٣.٦%) محايدين ، ويتضح من خلال ذلك أنه يتم قياس الأداء المالي دورياً .

العبارة الرابعة: العاملين في مجال الرقابة ذوي كفاءة عالية.

جدول رقم (9/2/3)

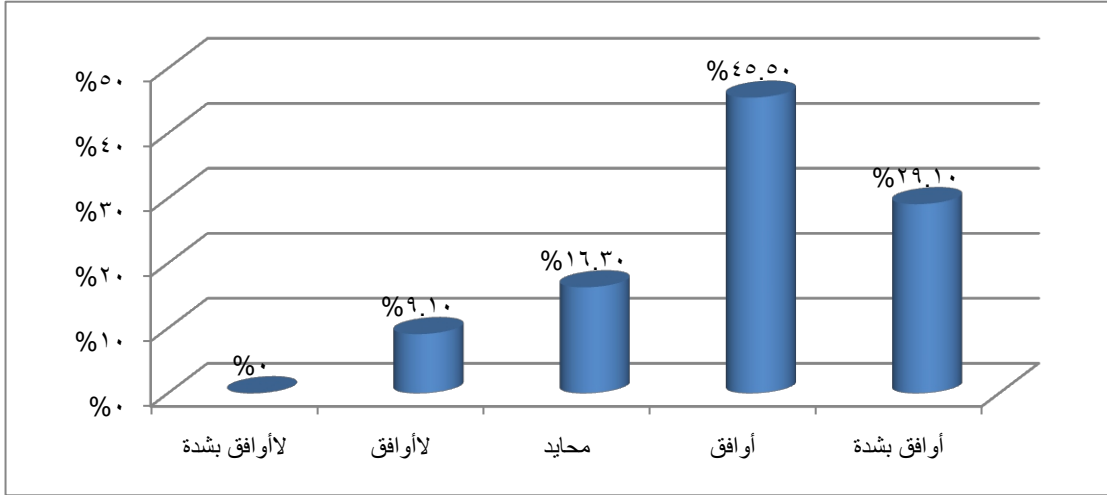
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
29.1%	١٦	أوافق بشدة
45.5%	٢٥	أوافق
9.1%	٥	لا أوافق
–	–	لاأوافق بشدة
16.3%	9	محايد
100%	55	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠١٨م

شكل رقم (9/2/3)

الشكل البياني لأفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠١٨م

يتضح من الجدول رقم (9/2/3) والشكل رقم (9/2/3) أن هنالك نسبة (45.5%) فرد وافقوا علي العبارة أعلاها، وأن هنالك نسبة (29.1%) فرد وافقوا بشدة، وأن هنالك نسبة (16.3%) فرد محايدين، وأن هنالك نسبة (9.1%) لم يوافقوا، ويتضح من خلال ذلك أن العاملين في مجال الرقابة ذوي كفاءة عالية .

العبارة الخامسة: تساهم الموازنات التخطيطية في معرفة الانحرافات في الأداء
جدول رقم (١٠/٢/٣)

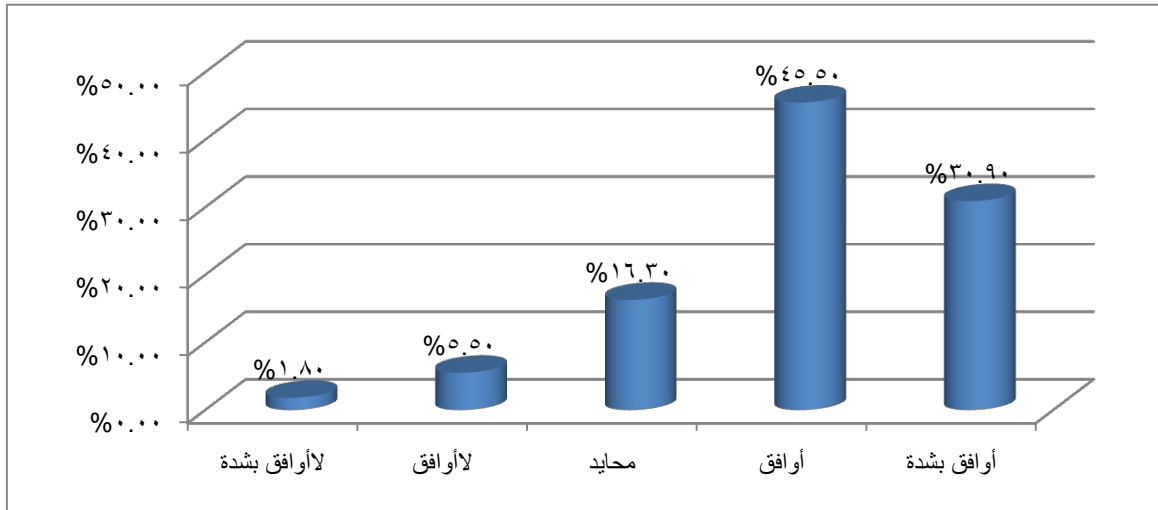
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
30.9%	١٧	أوافق بشدة
45.5%	25	أوافق
5.5%	٣	لأوافق
1.8%	١	لأوافق بشدة
16.3%	٩	محايد
100%	55	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠١٨م

شكل رقم (١٠/٢/٣)

الشكل البياني لأفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠١٨م

يتضح من الجدول رقم (10/2/3) والشكل رقم (10/2/3) أن هنالك نسبة (٤٥.٥%) فرد وافقوا علي العبارة أعلاها ، وأن هنالك نسبة (٣٠.٩%) فرد وافقوا بشدة ، وأن هنالك نسبة (١٦.٣%) فرد محايدين ، وأن هنالك نسبة (٥.٥%) لم يوافقوا، وأن هنالك نسبة (١.٨%) لم يوافقوا بشدة، ويتضح من خلال ذلك أن الموازنات التخطيطية تساهم في معرفة الانحرافات في الأداء .

العبارة السادسة: وضع الأهداف وتحويلها إلى خطة معبر عنها بصورة مالية ومتابعة تنفيذها.

جدول رقم (١١/٢/٣)

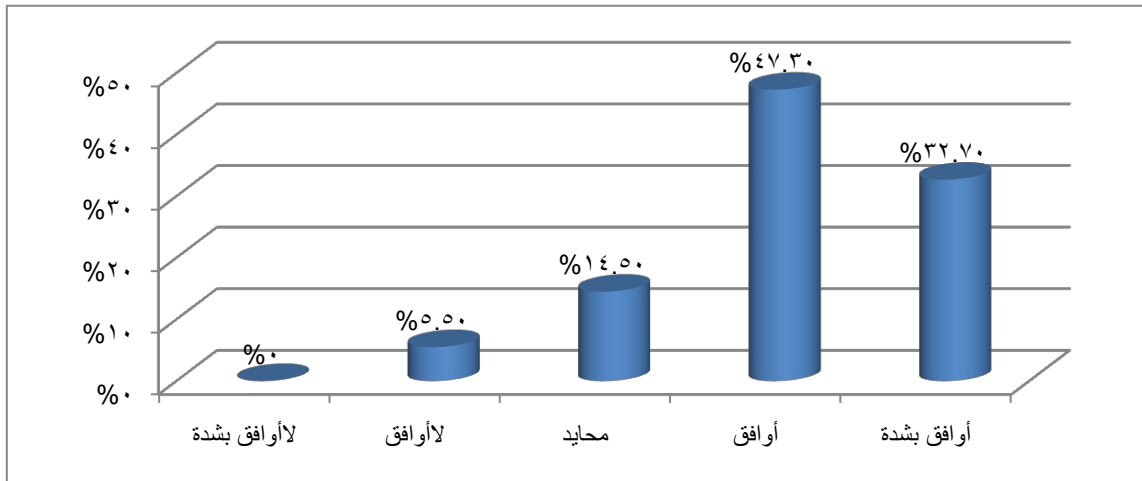
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
32.7%	١٨	أوافق بشدة
47.3%	٢٦	أوافق
5.5%	٣	لا أوافق
-	-	لأوافق بشدة
14.5%	٨	محايد
100%	55	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠١٨م

شكل رقم (١١/٢/٣)

الشكل البياني لأفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠١٨م

يتضح من الجدول رقم (11/2/3) والشكل رقم (11/2/3) أن هنالك نسبة (47.3%) فرد وافقوا علي العبارة أعلاها، وأن هنالك نسبة (32.7%) فرد وافقوا بشدة ، وأن هنالك نسبة (14.5%) فرد محايدين ، وأن هنالك نسبة (5.5%) فرد لم يوافقوا ، ويتضح من خلال ذلك أن وضع الأهداف وتحويلها إلى خطة معبر عنها بصورة مالية ومتابعة تنفيذها .

العبرة السبعة: المحاسبة الإدارية توفر معلومات مالية وغير مالية تساعد على اتخاذ القرارات الصحيحة بكفاءة عالية.

جدول رقم (١٢/٢/٣)

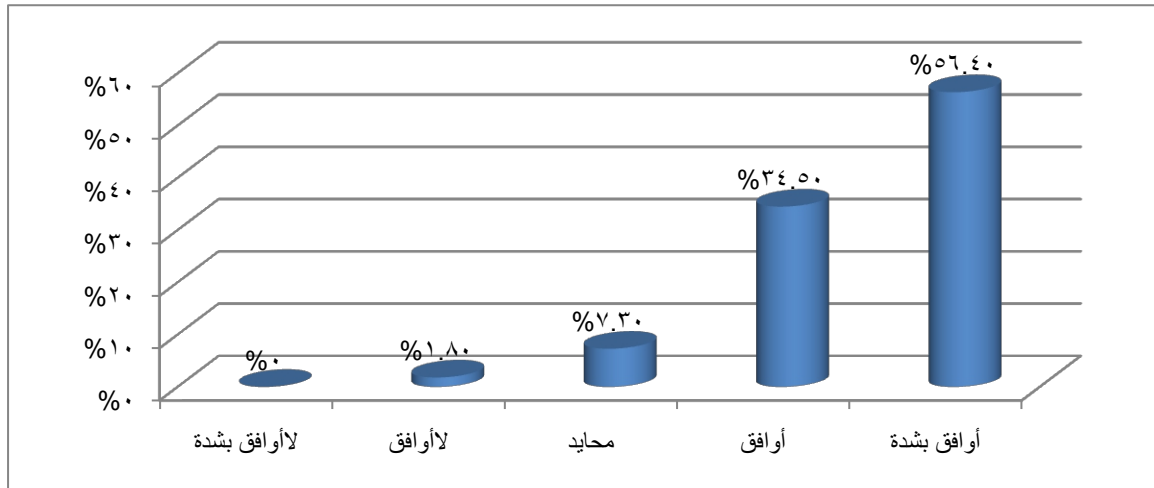
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة عن العبرة السبعة

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
56.4%	٣١	أوافق بشدة
34.5%	١٩	أوافق
1.8%	١	لا أوافق
-	-	لاأوافق بشدة
7.3%	٤	محايد
100%	55	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠١٨م

شكل رقم (١٢/٢/٣)

الشكل البياني لأفراد عينة الدراسة عن العبرة السبعة



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠١٨م

يتضح من الجدول رقم (12/2/3) والشكل رقم (12/2/3) أن هنالك نسبة (56.4%) فرد وافقوا بشدة علي العبرة أعلاها ، وأن هنالك نسبة (34.5%) فرد وافقوا ، وأن هنالك نسبة (7.3%) فرد محايدين ، وأن هنالك نسبة (1.8%) فرد لم يوافقوا ، ويتضح من خلال ذلك أن المحاسبة الإدارية توفر معلومات مالية وغير مالية تساعد على اتخاذ القرارات الصحيحة بكفاءة عالية .

العبرة الثامنة: المحاسبة الإدارية توفر معلومات في عملية اختيار البدائل ومفاضلتها
جدول رقم (١٣/٢/٣)

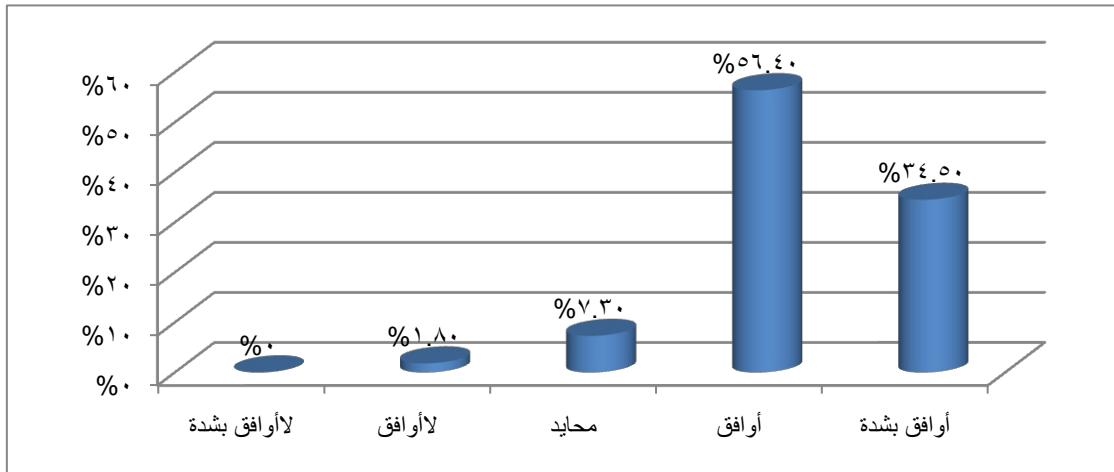
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة عن العبرة الثامنة

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
34.5%	١٩	أوافق بشدة
56.4%	٣١	أوافق
1.8%	١	لا أوافق
-	-	لأوافق بشدة
7.3%	٤	محايد
100%	55	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠١٨م

شكل رقم (١٣/٢/٣)

الشكل البياني لأفراد عينة الدراسة عن العبرة الثامنة



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠١٨م

يتضح من الجدول رقم (13/2/3) والشكل رقم (13/2/3) أن هنالك نسبة (٥٦.٤%) فرد وافقوا علي العبرة أعلاه، وأن هنالك نسبة (٣٤.٥%) فرد وافقوا بشدة ، وأن هنالك نسبة (٧.٣%) فرد محايدين ، وأن هنالك نسبة (١.٨%) لم يوافقوا ، يتضح من خلال ذلك أن المحاسبة الإدارية توفر معلومات في عملية اختيار البدائل ومفاضلتها.

العبرة التاسعة: تشكل العوامل الإدارية المرتبطة بالسياسات دوراً فاعلاً في تحقيق رفع كفاءة وفعالية الأداء المالي.

جدول رقم (١٤/٢/٣)

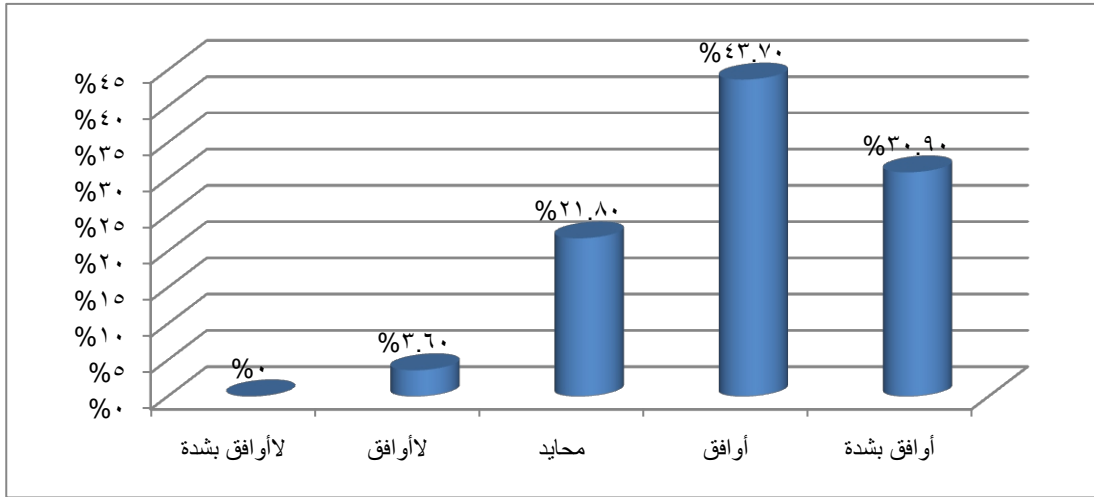
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة عن العبارة التاسعة

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
30.9%	١٧	أوافق بشدة
43.7%	٢٤	أوافق
3.6	٢	لا أوافق
-	-	لاأوافق بشدة
21.8%	١٢	محايد
100%	55	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠١٨م

شكل رقم (١٤/٢/٣)

الشكل البياني لأفراد عينة الدراسة عن العبارة التاسعة



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠١٨م

يتضح من الجدول رقم (14/2/3) والشكل رقم (14/2/3) أن هنالك نسبة (43.7%) فرد وافقوا علي العبارة أعلاها ، وأن هنالك نسبة (30.9%) فرد وافقوا بشدة، وأن هنالك نسبة (21.8%) فرد محايدين ، وأن هنالك نسبة (3.6%) لم يوافقوا ، ويتضح من خلال ذلك أن العوامل الإدارية المرتبطة بالسياسات تشكل دوراً فاعلاً في تحقيق رفع كفاءة وفعالية الأداء المالي .

العبرة العاشر: المحاسبة الإدارية تساعد الإدارة في إمدادها بالبيانات عن تكلفة الخدمات التي تقدمها المحلية.

جدول رقم (١٥/٢/٣)

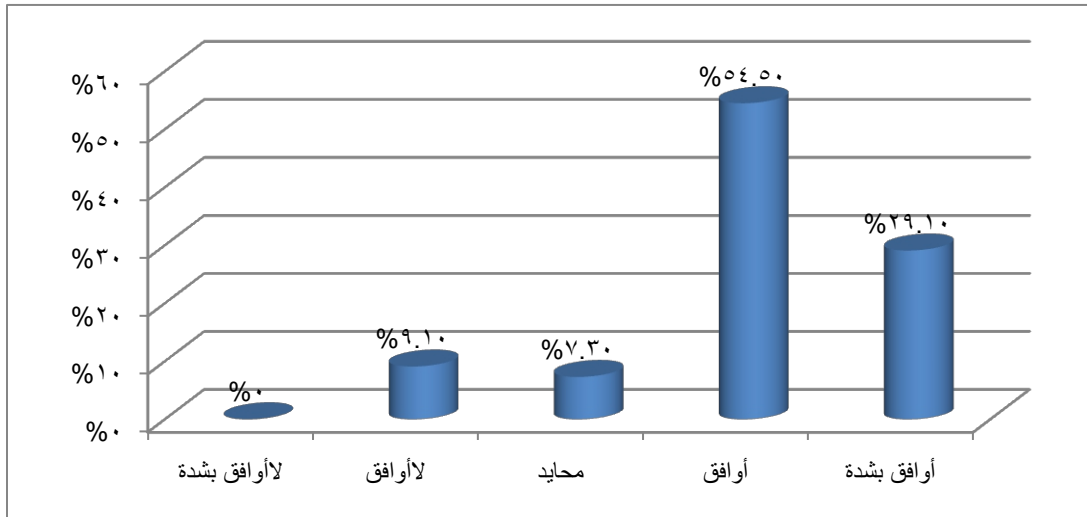
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة عن العبرة العاشر

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
29.1%	16	أوافق بشدة
54.5%	30	أوافق
9.1%	5	لا أوافق
-	-	لا أوافق بشدة
7.3%	4	محايد
100%	55	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠١٨م

شكل رقم (١٥/٢/٣)

الشكل البياني لأفراد عينة الدراسة عن العبرة التاسعة



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠١٨م

يتضح من الجدول رقم (15/2/3) والشكل رقم (15/2/3) أن هنالك نسبة (54.5%) فرد وافقوا علي العبرة أعلاها، وأن هنالك نسبة (29.1%) فرد وافقوا بشدة، وأن هنالك نسبة (9.1%) فرد لم يوافقوا ، وأن هنالك نسبة (7.3%) فرد محايدين ، ويتضح من خلال ذلك أن المحاسبة الإدارية تساعد الإدارة في إمدادها بالبيانات عن تكلفة الخدمات التي تقدمها المحلية .

العبارة الحادية عشر: تساعد بيانات المحاسبة الإدارية في اتخاذ القرارات المالية السليمة.
جدول رقم (١٦/٢/٣)

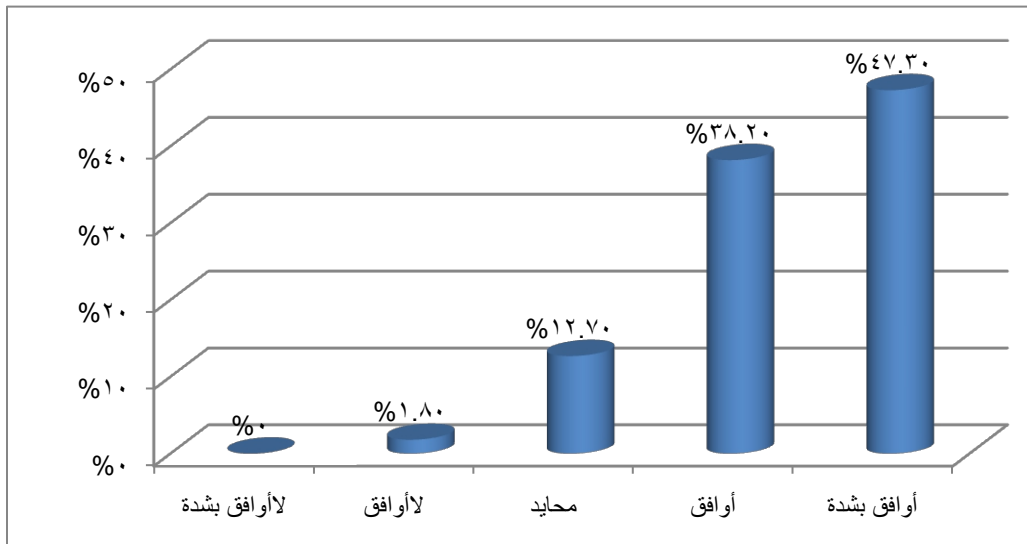
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة عن العبارة الحادية عشر

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
%47.3	26	أوافق بشدة
%38.2	٢١	أوافق
%1.8	1	لا أوافق
-	-	لأوافق بشدة
%12.7	7	محايد
%100	55	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠١٨م

شكل رقم (١٦/٢/٣)

الشكل البياني لأفراد عينة الدراسة عن العبارة الحادية عشر



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠١٨م

يتضح من الجدول رقم (16/2/3) والشكل رقم (16/2/3) أن هنالك نسبة (7.3٤%) فرد وافقوا بشدة علي العبارة أعلاها ، وأن هنالك نسبة (٣٨.٢%) فرد وافقوا ، وأن هنالك نسبة (12.7%) فرد محايدين ، وأن هنالك نسبة (١.٨%) لم يوافقوا ، ويتضح من خلال ذلك أن بيانات المحاسبة الإدارية تساعد في اتخاذ القرارات المالية السليمة .

العبارة الثانية عشر: بيانات المحاسبة الإدارية تساعد في عملية التخطيط.

جدول رقم (١٧/٢/٣)

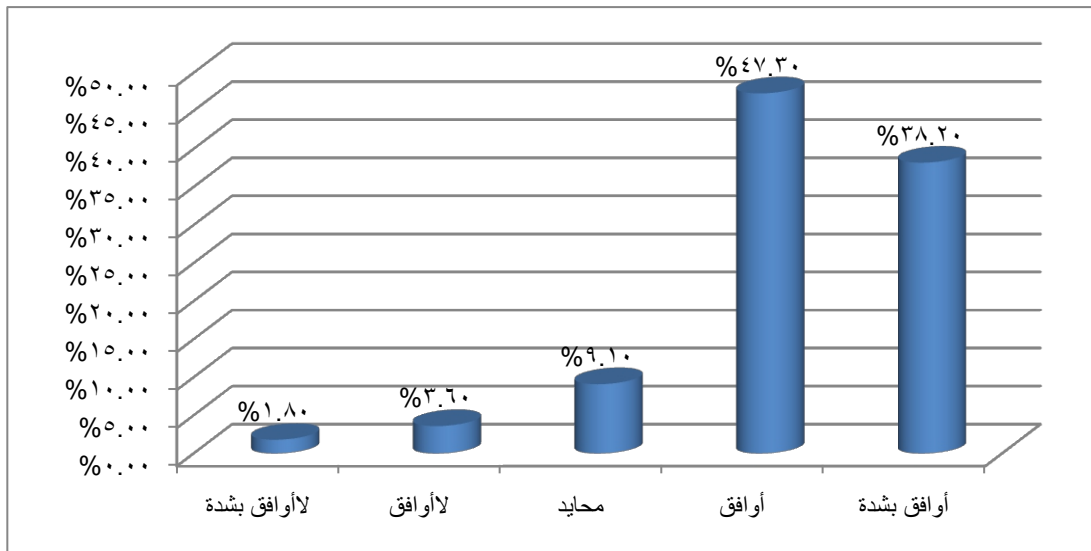
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية عشر

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
%38.2	21	أوافق بشدة
%47.3	26	أوافق
%3.6	2	لا أوافق
%1.8	1	لأوافق بشدة
%9.1	5	محايد
%100	55	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠١٨م

شكل رقم (١٧/٢/٣)

الشكل البياني لأفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية عشر



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

يتضح من الجدول رقم (17/2/3) والشكل رقم (17/2/3) أن هنالك نسبة (47.3%) فرد وافقوا علي العبارة أعلاها، وأن هنالك نسبة (38.2%) فرد وافقوا بشدة ، وأن هنالك نسبة (9.1%) فرد محايدين، وأن هنالك نسبة (3.6%) لم يوافقوا ، وأن هنالك نسبة (1.8%) لم يوافقوا بشدة، ويتضح من خلال ذلك أن بيانات المحاسبة الإدارية تساعد في عملية التخطيط .

العبارة الثالثة عشر: تستخدم عدة أساليب إدارية ومحاسبية لمعرفة أوجه القصور في الأداء.

جدول رقم (١٨/٢/٣)

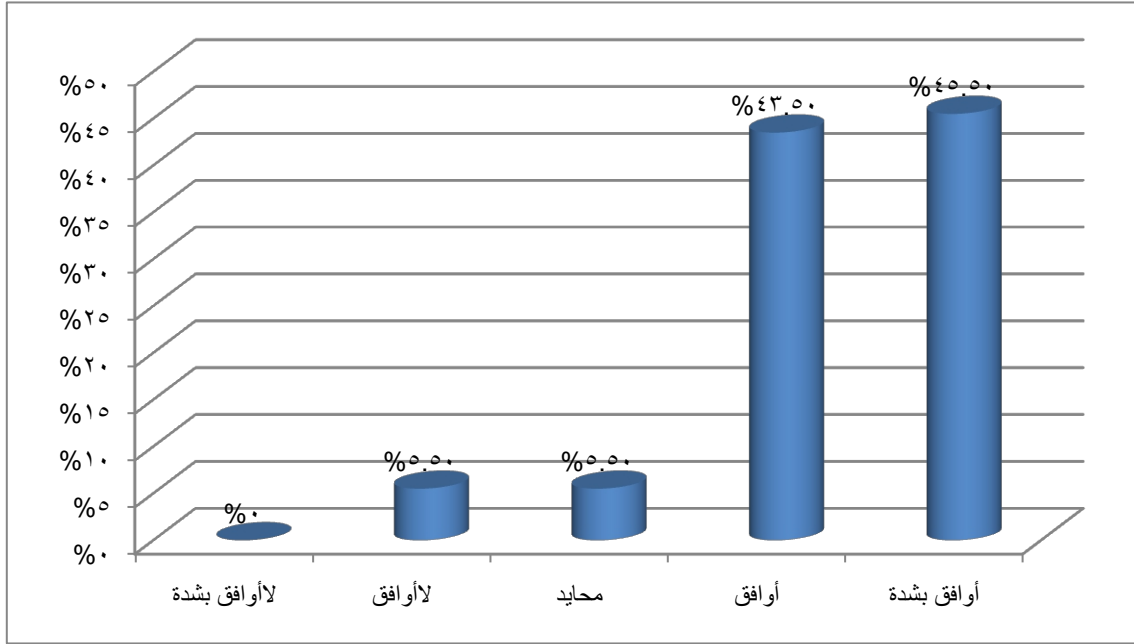
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة عشر

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
45.5%	25	أوافق بشدة
43.5%	٢٤	أوافق
5.5%	3	لا أوافق
-	-	لا أوافق بشدة
5.5%	3	محايد
100.0%	55	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠١٨م

شكل رقم (١٨/٢/٣)

الشكل البياني لأفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة عشر



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠١٨م

يتضح من الجدول رقم (18/2/3) والشكل رقم (18/2/3) أن هنالك نسبة (45.5%) فرد وافقوا بشدة علي العبارة أعلاها ، وأن هنالك نسبة (٤٣.٥%) فرد وافقوا ، وأن هنالك نسبة (٥.٥%) فرد محايدين ، وأن هنالك نسبة (٥.٥%) لم يوافقوا ، ويتضح من ذلك تستخدم عدة أساليب إدارية ومحاسبية لمعرفة أوجه القصور في الأداء

العبارة الرابعة عشر: تساعد الموازنات التخطيطية في معالجة الانحرافات في الأداء.
جدول رقم (١٩/٢/٣)

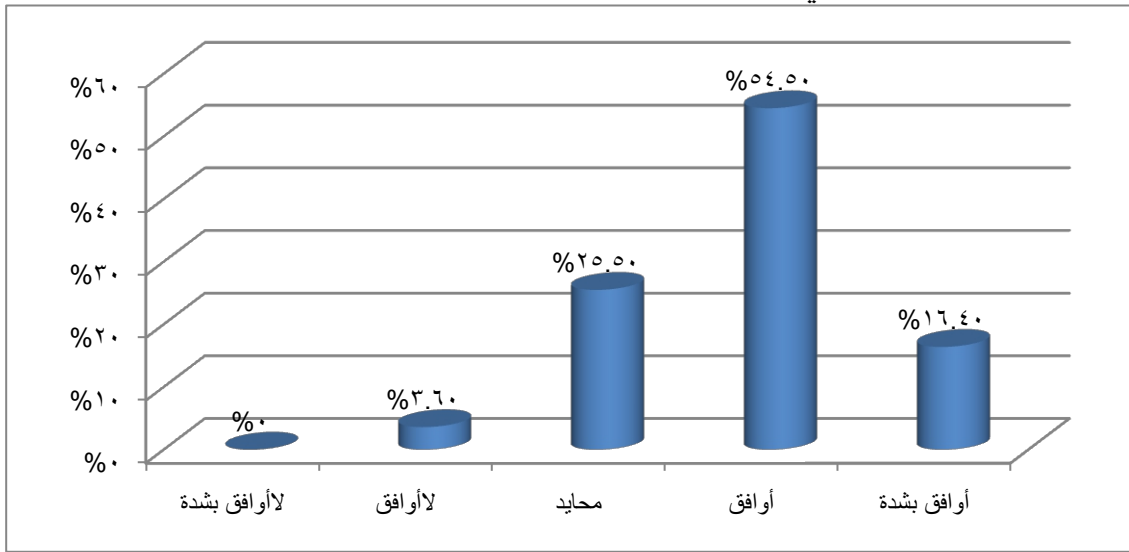
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة عشر

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
١6.4%	٩	أوافق بشدة
54.5%	٣٠	أوافق
3.6%	2	لا أوافق
-	-	لأوافق بشدة
25.5%	14	محايد
100%	55	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠١٨م

شكل رقم (١٩/٢/٣)

الشكل البياني لأفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة عشر



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠١٨م

يتضح من الجدول رقم (19/2/3) والشكل رقم (19/2/3) أن هنالك نسبة (٥٤.٥%) فرد وافقوا علي العبارة أعلاها ، وأن هنالك نسبة (٢٥.٥%) فرد محايدين، أن هنالك نسبة (١٦.٤%) فرد وافقوا بشدة، وأن هنالك نسبة (٣.٦%) فرد لم يوافقوا، ويتضح من خلال تساعد الموازنات التخطيطية في معالجة الانحرافات في الأداء .

العبارة الخامسة عشر: وجود نظام لتقويم الأداء يؤدي إلى رفع مستوى الأفراد وتحسين الإنتاجية.

جدول رقم (٢٠/٢/٣)

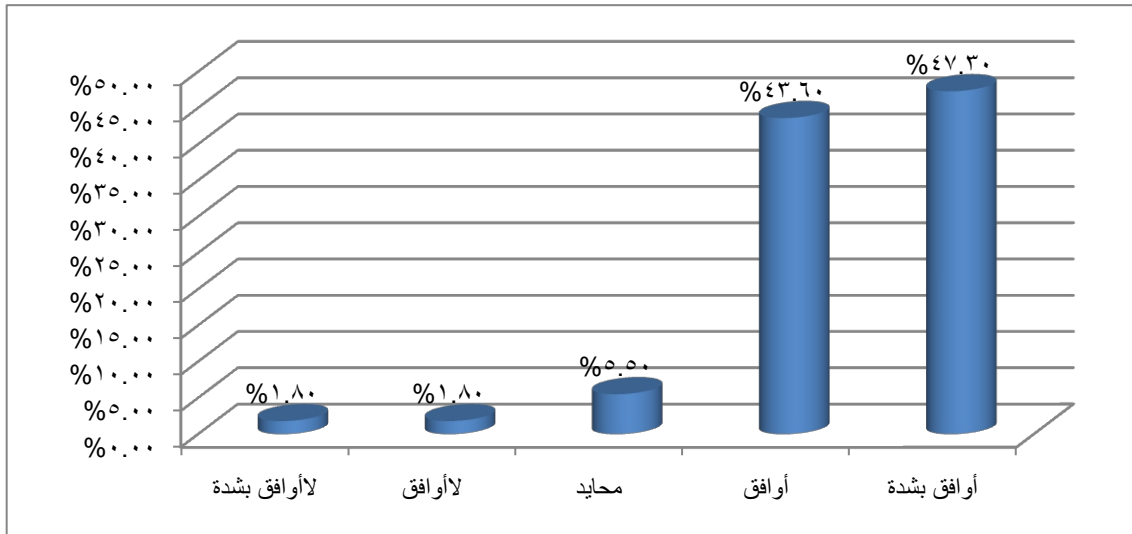
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة عشر

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
%47.3	26	أوافق بشدة
%43.6	24	أوافق
%1.8	1	لا أوافق
%1.8	1	لاأوافق بشدة
%5.5	3	محايد
%100	55	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠١٨م

شكل رقم (٢٠/٢/٣)

الشكل البياني لأفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة عشر



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠١٨م

يتضح من الجدول رقم (20/2/3) والشكل رقم (20/2/3) أن هنالك نسبة (٤٧.٣%) فرد وافقوا بشدة علي العبارة أعلاها ، وأن هنالك نسبة (٤٣.٦%) فرد وافقوا ، وأن هنالك نسبة (٥.٥%) فرد محايدين ، وأن هنالك نسبة (١.٨%) فرد لم يوافقوا ، وأن هنالك نسبة (١.٨%) فرد لم يوافقوا بشدة، ويتضح من خلال ذلك وجود نظام لتقويم الأداء يؤدي إلى رفع مستوى الأفراد وتحسين الإنتاجية .

العبارة السادسة عشر: توجد معايير محاسبية محددة لمتابعة تقويم الأداء المالي بوجدتكم.

جدول رقم (٢١/٢/٣)

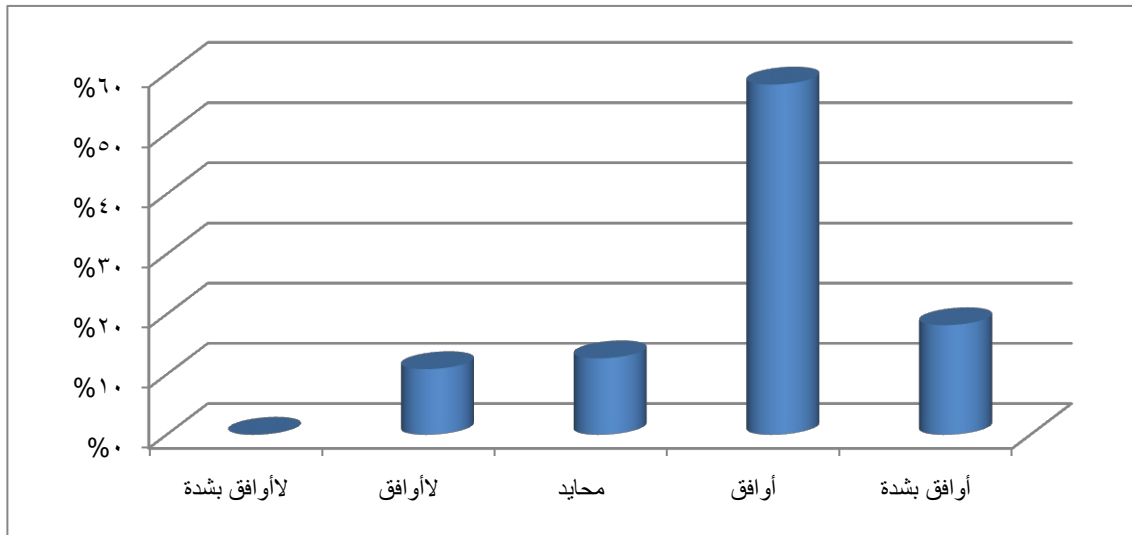
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة عشر

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
18.2%	10	أوافق بشدة
58.2%	32	أوافق
10.9%	6	لا أوافق
-	-	لا أوافق بشدة
12.7%	7	محايد
100%	55	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠١٨م

شكل رقم (٢١/٢/٣)

الشكل البياني لأفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة عشر



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠١٨م

يتضح من الجدول رقم (21/2/3) والشكل رقم (21/2/3) أن هنالك نسبة (٥٨.٢%) فرد وافقوا علي العبارة أعلاها، أن هنالك نسبة (١٨.٢%) فرد وافقوا بشدة ،وأن هنالك نسبة (١٢.٧%) فرد محايدين، وأن هنالك نسبة (١٠.٩%) لم يوافقوا، ويتضح من خلال ذلك أن ه توجد معايير محاسبية محددة لمتابعة تقويم الأداء المالي بوجدتكم .

العبارة السابعة عشر: توفر أساليب المحاسبة الإدارية البيانات البديلة لتقويم الأداء.

جدول رقم (٢٢/٢/٣)

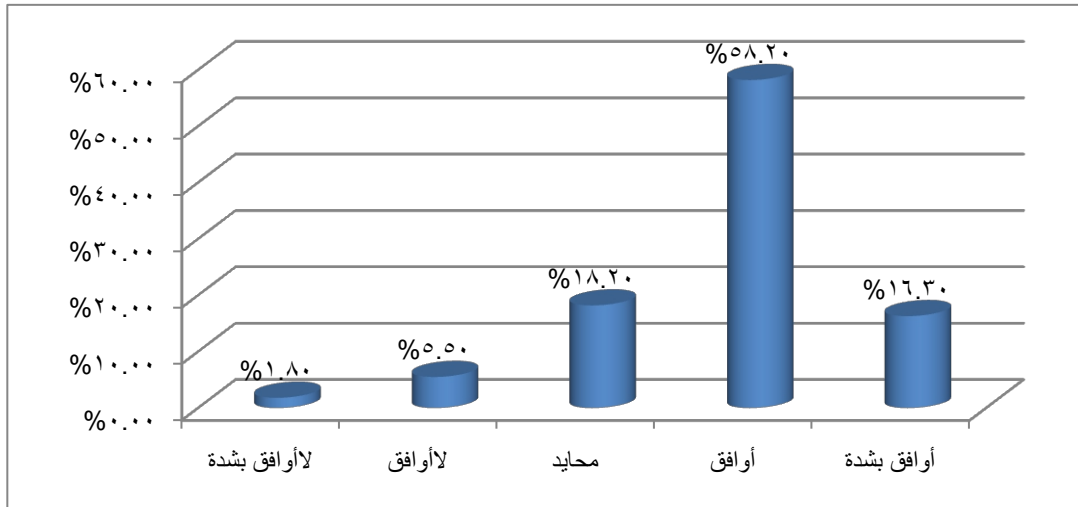
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة عشر

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
%16.3	9	أوافق بشدة
%58.2	32	أوافق
%5.5	3	لا أوافق
%1.8	1	لاأوافق بشدة
%18.2	10	محايد
%100	55	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠١٨م

شكل رقم (٢٢/٢/٣)

الشكل البياني لأفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة عشر



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن هنالك نسبة (٥٨.٢%) فرد وافقوا علي

العبارة أعلاها ، وأن هنالك نسبة (١٨.٢%) فرد محايدين ، وأن هنالك نسبة

(١٦.٣%) فرد وافقوا بشدة ، وأن هنالك نسبة (٥.٥%) فرد لم يوافقوا، وأن هنالك نسبة

(١.٨%) فرد لم يوافقوا بشدة ، ويتضح من خلال ذلك توفر أساليب المحاسبة الإدارية

البيانات البديلة لتقويم الأداء .

العبارة الثامنة عشر: تؤثر أساليب المحاسبة الإدارية المتبعة على كفاءة وتقويم الأداء المالي بالوحدات الحكومية.

جدول رقم (٢٣/٢/٣)

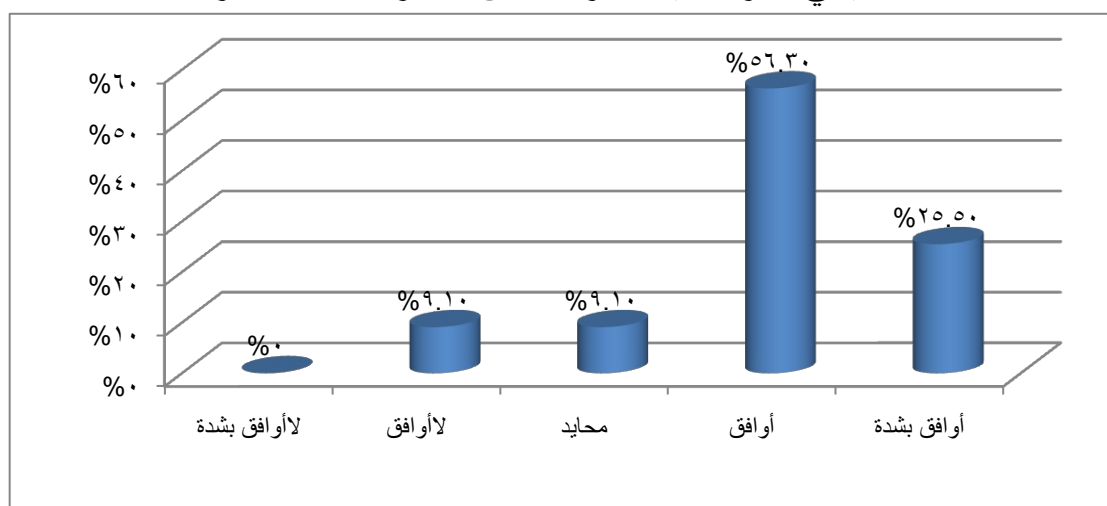
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة عن العبارة الثامنة عشر

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
25.5%	14	أوافق بشدة
56.3%	31	أوافق
9.1%	5	لا أوافق
-	-	لاأوافق بشدة
9.1%	5	محايد
100%	55	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠١٨م

شكل رقم (٢٣/٢/٣)

الشكل البياني لأفراد عينة الدراسة عن العبارة الثامنة عشر



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠١٨م

يتضح من الجدول رقم (23/2/3) والشكل رقم (32/2/3) أن هنالك نسبة (56.3%) فرد وافقوا علي العبارة أعلاها ، وأن هنالك نسبة (25.5%) فرد وافقوا بشدة ، وأن هنالك نسبة (9.1%) لم يوافقوا، وأن هنالك نسبة (9.1%) محايدين ، ويتضح من خلال ذلك أن أساليب المحاسبة الإدارية المتبعة تؤثر على كفاءة وتقويم الأداء المالي بالوحدات الحكومية .

ثالثاً: مناقشة واختبار الفرضيات

وفي الجزء التالي يقوم الباحث باستعراض ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة كل على حداها.

* عرض ومناقشة اختبار الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة على الآتي: (هنالك علاقة ذات دلالة

إحصائية بين الموازنات التخطيطية والرقابة على الأداء المالي)

جدول رقم (٢٤/٢/٣)

نتائج مربع كاي والوسط الحسابي والانحراف المعياري لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات الفرضية الأولى

م	العبارة	قيمة كاي المحسوبة	القيمة الاحتمالية لمربع كاي	التفسير	الوسط الحسابي	التفسير	الانحراف المعياري
١	تستخدم المنشأة الموازنات التخطيطية في تطوير الأداء المالي .	٢٣.٩٠٩	٠.٠٠٠	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين علي العبارة	4	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة	.811
٢	إعداد الموازنة التخطيطية بصورة كمية خلال مدة مستقبلية محددة .	٢٠.١٢٧	٠.٠٠٠	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين علي العبارة	4	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة	.848
٣	يتم قياس الأداء المالي دورياً .	٤١.٠٧٣	٠.٠٠٠	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين علي العبارة	٤	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة	.735
٤	العاملين في مجال الرقابة ذوي كفاءة عالية .	١٦.٧٨٢	٠.٠٠٠	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين علي العبارة	٤	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة	.911
٥	تساهم الموازنات التخطيطية في معرفة الانحرافات في الأداء .	٣٦.٣٦٤	٠.٠٠٠	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين علي العبارة	4	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة	.933
٦	وضع الأهداف وتحويلها إلي خطة معبر عنها بصورة مالية ومتابعة تنفيذها .	٢٣.٠٣٦	٠.٠٠٠	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين علي العبارة	٤	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة	.836

المصدر: اعداد الباحثة من اختبار البرنامج SPSS

٢٠١٨م

يتضح من الجدول رقم (٢٤/٢/٣) أن:

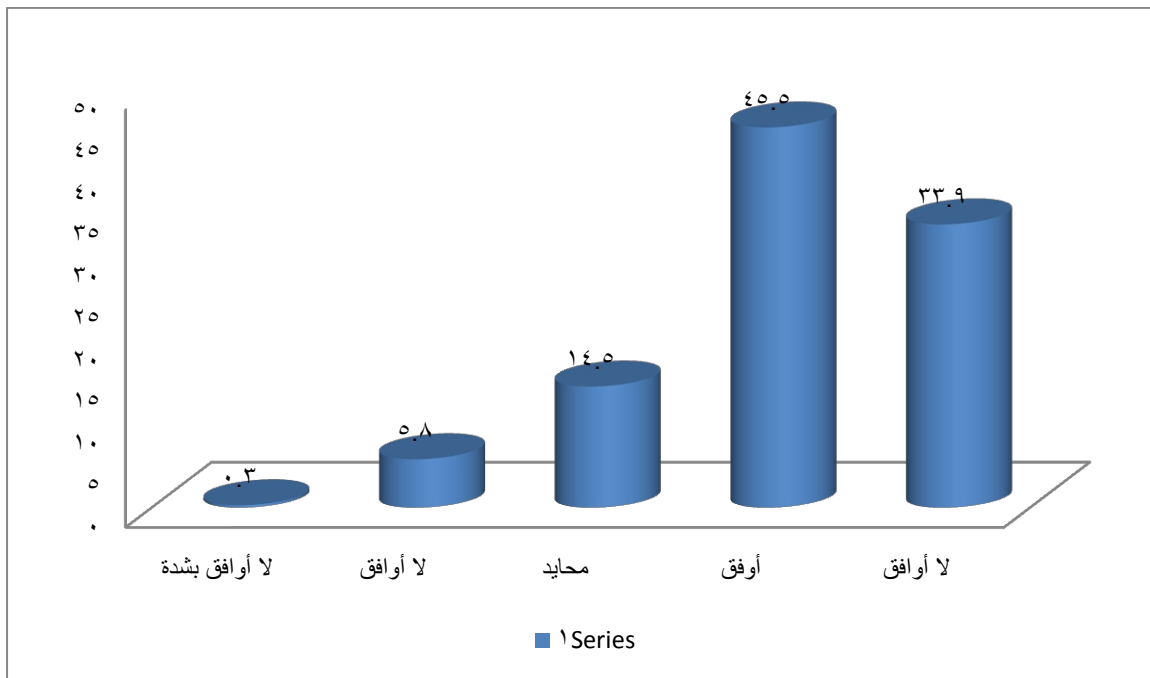
١. قيمة مربع كاي للعبارة الأولى تساوي ٢٣.٩٠٩ والقيمة الاحتمالية لها تساوي ٠.٠٠٠٠ وهي أقل من مستوى المعنوية ٠.٠٥ لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين .
٢. قيمة مربع كاي للعبارة الثانية ، تساوي ٢٠.١٢٧ والقيمة الاحتمالية لها تساوي ٠.٠٠٠٠ وهي أقل من مستوى المعنوية ٠.٠٥ لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين .
٣. قيمة مربع كاي للعبارة الثالثة، تساوي ٤١.٠٧٣ والقيمة الاحتمالية لها تساوي ٠.٠٠٠٠ وهي أقل من مستوى المعنوية ٠.٠٥ لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين .
٤. قيمة مربع كاي للعبارة الرابعة ، تساوي ١٦.٧٨٢ والقيمة الاحتمالية لها تساوي ٠.٠٠٠٠ وهي أقل من مستوى المعنوية ٠.٠٥ لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين .
٥. قيمة مربع كاي للعبارة الخامسة ، تساوي ٣٦.٣٦٤ والقيمة الاحتمالية لها تساوي ٠.٠٠٠٠ وهي أقل من مستوى المعنوية ٠.٠٥ لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين .
٦. قيمة مربع كاي للعبارة السادسة ، تساوي ٢٣.٠٣٦ والقيمة الاحتمالية لها تساوي ٠.٠٠٠٠ وهي أقل من مستوى المعنوية ٠.٠٥ لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين .

جدول رقم (٢٥/٢/٣) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الأولى

النسبة	التكرار	الإجابة
%33.9	112	أوافق بشدة
%45.5	150	أوافق
%5.8	19	لا أوافق
%0.3	1	لا أوافق بشدة
%14.5	48	محايد
%١٠٠	330	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من اختبار الدراسة الميدانية، ٢٠١٨م

شكل رقم (٢٤/٢/٣) الشكل البياني لأفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الأولى



المصدر: إعداد الباحثة من اختبار الدراسة الميدانية، ٢٠١٨م

يتضح من الجدو لرقم (25/2/3) والشكل البياني رقم (25/2/3) أن عدد الأفراد الموافقين بشدة عن جميع عبارات الفرضية الأولى نسبتهم (٣٣.٩%) وعدد الموافقين بدون تشدد نسبتهم (٤٥.٥%) ، والمحايدين نسبتهم (١٤.٥%) ، والغير موافقين نسبتهم

(٥.٨%) والغير موافقين بشده نسبتهم (٠.٣%) ، نجد أن غالبية إجابات المبحوثين علي أسئلة الفرضية تميل نحو الموافقة مما يدل علي صدق الاستبانة .

من الجدول رقم (٢٥/٢/٣) نلاحظ أن القيم الاحتمالية لاختبار مربع كاي في أغلب عبارات الفرضية (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الموازنات التخطيطية والرقابة على الأداء المالي) أقل من مستوى المعنوية ٠.٠٥ مما يعني وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين علي تلك العبارات ، ولمعرفة لصالح من تميل تلك الفروق نلاحظ أن قيمة الوسط الحسابي لأغلب عبارات هذه الفرضية تساوي ٤ وذلك يعني أن إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة علي تلك العبارات .

مما سبق نستنتج أن الفرضية (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الموازنات التخطيطية والرقابة على الأداء المالي) متحققة ولصالح الموافقين .

الفرضية الثانية : (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتخاذ القرارات وكفاءة فعالية الأداء المالي)

جدول رقم (٢٦/٢/٣)

نتائج مربع كاي والوسط الحسابي والانحراف المعياري لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات الفرضية الثانية

م	العبرة	قيمة كاي المحسوبة	القيمة الاحتمالية لمربع كاي	التفسير	الوسط الحسابي	التفسير	الانحراف المعياري
١	المحاسبة الإدارية توفر معلومات مالية وغير مالية تساعد علي اتخاذ القرارات الصحيحة بكفاءة عالية .	٤٢.٣٨٢	٠.٠٠٠	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين علي العبرة	4	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة	.715
٢	المحاسبة الإدارية توفر معلومات في عملية اختيار البدائل ومفاضلتها .	٤٢.٣٨٢	٠.٠٠٠	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين علي العبرة	٤	إجابات المبحوثين متقاربة علي العبرة	.666
٣	تشكل العوامل الإدارية المرتبطة بالسياسات دوراً فاعلاً في تحقيق رفع كفاءة وفعالية الأداء المالي .	١٨.٦٧٣	٠.٠٠٠	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين علي العبرة	٤	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة	.828
٤	المحاسبة الإدارية تساعد الإدارة في إمدادها بالبيانات عن تكلفة الخدمات التي تقدمها المحلية .	٣٢.٠٥٥	٠.٠٠٠	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين علي العبرة	٤	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة	.860
٥	تساعد بيانات المحاسبة الإدارية في اتخاذ القرارات المالية السليمة .	٢٩.٨٧٣	٠.٠٠٠	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين علي العبرة	٤	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة	.767
٦	بيانات المحاسبة الإدارية تساعد في عملية التخطيط .	٤٩.٢٧٣	٠.٠٠٠	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين علي العبرة	٤	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة	.877

المصدر: اعداد الباحثة من نتائج البرنامج SPSS

٢٠١٨م

يتضح من الجدول رقم (٢٦/٢/٣) أن:

١. قيمة مربع كاي للعبارة الأولى تساوي ٤٢.٣٨٢ والقيمة الاحتمالية لها تساوي ٠.٠٠٠٠ وهي أقل من مستوى المعنوية ٠.٠٥ لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين .

٢. قيمة مربع كاي للعبارة الثانية ، تساوي ٤٢.٣٨٢ والقيمة الاحتمالية لها تساوي ٠.٠٠٠٠ وهي أقل من مستوى المعنوية ٠.٠٥ لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين .

٣. قيمة مربع كاي للعبارة الثالثة، تساوي ١٨.٦٧٣ والقيمة الاحتمالية لها تساوي ٠.٠٠٠٠ وهي أقل من مستوى المعنوية ٠.٠٥ لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين .

٤. قيمة مربع كاي للعبارة الرابعة ، تساوي ٣٢.٠٥٥ والقيمة الاحتمالية لها تساوي ٠.٠٠٠٠ وهي أقل من مستوى المعنوية ٠.٠٥ لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين .

٥. قيمة مربع كاي للعبارة الخامسة ، تساوي ٢٩.٨٧٣ والقيمة الاحتمالية لها تساوي ٠.٠٠٠٠ وهي أقل من مستوى المعنوية ٠.٠٥ لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين .

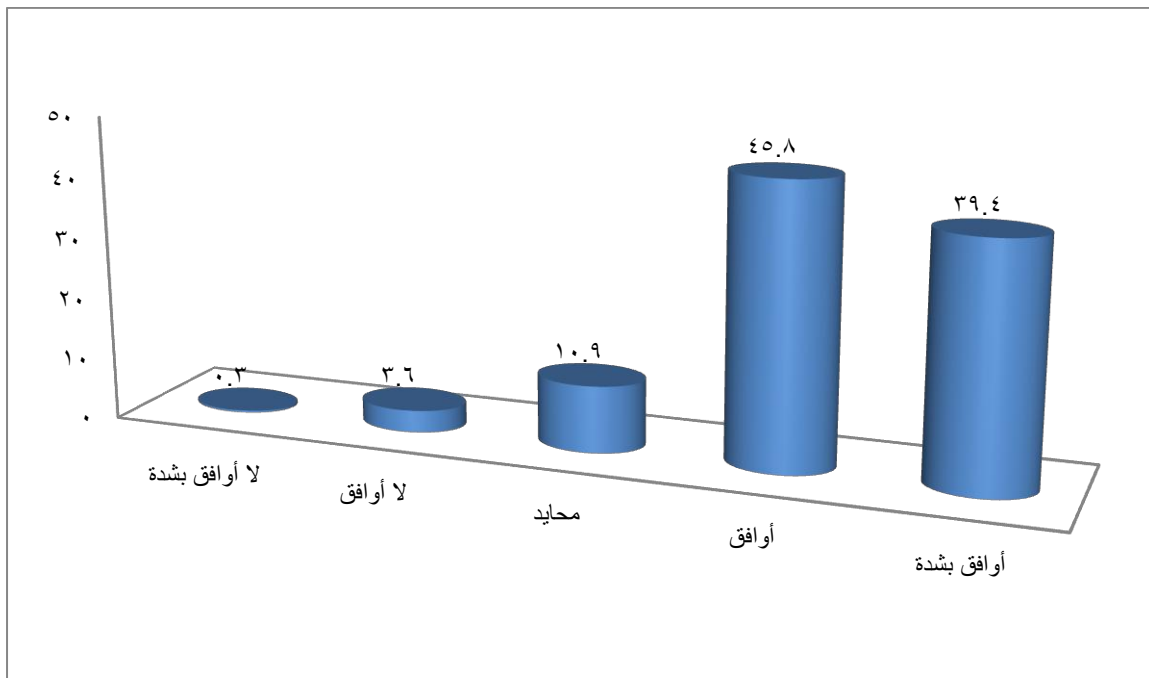
٦. قيمة مربع كاي للعبارة السادسة ، تساوي ٤٩.٢٧٣ والقيمة الاحتمالية لها تساوي ٠.٠٠٠٠ وهي أقل من مستوى المعنوية ٠.٠٥ لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين .

جدول رقم (٢٧/٢/٣)
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثانية

النسبة	التكرار	الإجابة
%39.4	130	أوافق بشدة
%45.8	151	أوافق
%3.6	12	لا أوافق
%.3	1	لا أوافق بشدة
%10.9	36	محايد
%١٠٠	330	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من إختبار الدراسة الميدانية، ٢٠٠٨م

شكل رقم (٢٥/٢/٣)
الشكل البياني لأفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثانية



المصدر: إعداد الباحث من إختبار الدراسة الميدانية، ٢٠١٨م

يتضح من الجدول والشكل البياني أن عدد الأفراد الموافقين بشدة عن جميع عبارات الفرضية الثانية نسبتهم (٣٩.٤%) وعدد الموافقين بدون تشدد نسبتهم (٤٥.٨%) ، والمحايدين نسبتهم (١٠.٩%) ، والغير موافقين نسبتهم (٣.٦%) والغير

موافقين بشده نسبتهم (٠.٣%) ، نجد أن غالبية إجابات المبحوثين علي أسئلة الفرضية تميل نحو الموافقة مما يدل علي صدق الاستبانة .

من الجدول رقم (٢٧/٢/٣) نلاحظ أن القيم الاحتمالية لاختبار مربع كاي في أغلب عبارات الفرضية (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتخاذ القرارات وكفاءة فعالية الأداء المالي) أقل من مستوى المعنوية ٠.٠٥ مما يعني وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين علي تلك العبارات ، ولمعرفة لصالح من تميل تلك الفروق نلاحظ أن قيمة الوسط الحسابي لأغلب عبارات هذه الفرضية تساوي ٤ وذلك يعني أن إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة علي تلك العبارات .

مما سبق نستنتج أن الفرضية (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتخاذ القرارات وكفاءة فعالية الأداء المالي) متحققة ولصالح الموافقين .

الفرضية الثالثة : (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب المحاسبة الإدارية وتقويم الأداء المالي)

جدول رقم (٢٨/٢/٣)

نتائج مربع كاي والوسط الحسابي والانحراف المعياري لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات الفرضية الثالثة

م	العبرة	قيمة كاي المحسوبة	القيمة الاحتمالية لمربع كاي	التفسير	الوسط الحسابي للعبارة	التفسير	الانحراف المعياري
١	تستخدم عدة أساليب إدارية ومحاسبية لمعرفة أوجه القصور في الأداء .	٣٣.٣٦٥	٠.٠٠٠	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين علي العبارة	4	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة	.809
٢	تساعد الموازنات التخطيطية في معالجة الانحرافات في الأداء .	٣٠.٨٩١	٠.٠٠٠	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين علي العبارة	4	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة	.739
٣	وجود نظام لتقويم الأداء يؤدي إلي رفع مستوي الأفراد وتحسين الإنتاجية .	٥٩.٨١٨	٠.٠٠٠	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين علي العبارة	٤	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة	.818
٤	توجد معايير محاسبية محددة لمتابعة تقويم الأداء المالي بوحديتكم .	٣٢.٩٢٧	٠.٠٠٠	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين علي العبارة	٤	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة	.856
٥	توفر أساليب المحاسبة الإدارية البيانات البديلة لتقويم الأداء .	٥٥.٤٥٥	٠.٠٠٠	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين علي العبارة	٤	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة	.841
٦	تؤثر أساليب المحاسبة الإدارية المتبعة على كفاءة وتقويم الأداء المالي بالوحدات الحكومية .	٣٢.٧٨٢	٠.٠٠٠	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين علي العبارة	٤	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة	.850

المصدر: اعداد الباحثة من نتائج البرنامج SPSS ٢٠١٨م

يتضح من الجدول رقم (٢٨/٢/٣) أن:

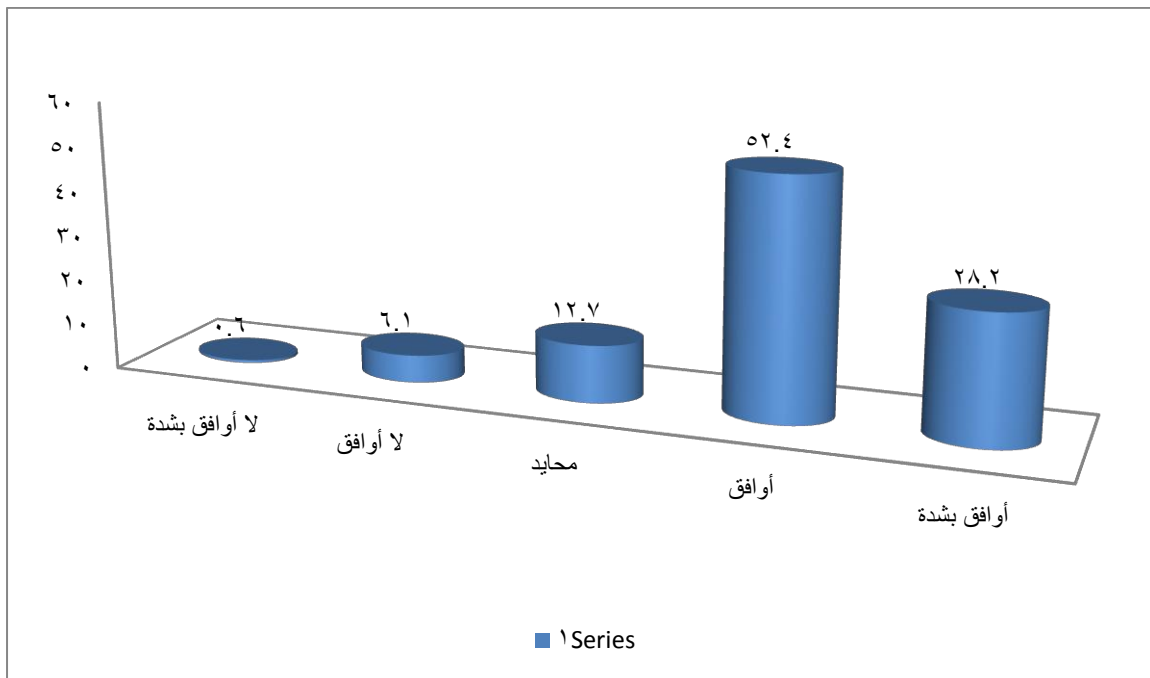
١. قيمة مربع كاي للعبارة الأولى تساوي ٣٣.٣٥٦ والقيمة الاحتمالية لها تساوي ٠.٠٠٠ وهي أقل من مستوى المعنوية ٠.٠٥ لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين .
٢. قيمة مربع كاي للعبارة الثانية ، تساوي ٣٠.٨٩١ والقيمة الاحتمالية لها تساوي ٠.٠٠٠ وهي أقل من مستوى المعنوية ٠.٠٥ لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين .
٣. قيمة مربع كاي للعبارة الثالثة، تساوي ٥٩.٨١٨ والقيمة الاحتمالية لها تساوي ٠.٠٠٠ وهي أقل من مستوى المعنوية ٠.٠٥ لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين .
٤. قيمة مربع كاي للعبارة الرابعة ، تساوي ٣٢.٩٢٧ والقيمة الاحتمالية لها تساوي ٠.٠٠٠ وهي أقل من مستوى المعنوية ٠.٠٥ لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين .
٥. قيمة مربع كاي للعبارة الخامسة ، تساوي ٥٥.٤٥٥ والقيمة الاحتمالية لها تساوي ٠.٠٠٠ وهي أقل من مستوى المعنوية ٠.٠٥ لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين .
٦. قيمة مربع كاي للعبارة السادسة ، تساوي ٣٢.٨٧٢ والقيمة الاحتمالية لها تساوي ٠.٠٠٠ وهي أقل من مستوى المعنوية ٠.٠٥ لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين .

جدول رقم (٢٩/٢/٣) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثالثة

النسبة	التكرار	الإجابة
%28.2	93	أوافق بشدة
%52.4	173	أوافق
%6.1	20	لا أوافق
%.6	2	لا أوافق بشدة
%12.7	42	محايد
%١٠٠	330	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من اختبار الدراسة الميدانية، ٢٠١٨م

شكل رقم (٢٦/٢/٣) الشكل البياني لأفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثالثة



المصدر: إعداد الباحثة من اختبار الدراسة الميدانية، ٢٠١٨م

يتضح من الجدول رقم (29/2/3) والشكل البياني رقم (29/2/3) أن عدد الأفراد الموافقين بشدة عن جميع عبارات الفرضية الثالثة نسبتهم (٢٨.٢%) فرداً وعدد الموافقين بدون تشدد نسبتهم (٥٢.٤%) ، والمحايدين نسبتهم (١٢.٧%) ، والغير موافقين نسبتهم (٦.١%) والغير موافقين بشده نسبتهم (٠.٦%) ، نجد أن غالبية

إجابات المبحوثين علي أسئلة الفرضية تميل نحو الموافقة مما يدل علي صدق الاستبانة.

من الجدول رقم (29/٢/٣) نلاحظ أن القيم الاحتمالية لاختبار مربع كاي في أغلب عبارات الفرضية (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب المحاسبة الإدارية وتقييم الأداء المالي) أقل من مستوى المعنوية ٠.٠٥ مما يعني وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين علي تلك العبارات ، ولمعرفة لصالح من تميل تلك الفروق نلاحظ أن قيمة الوسط الحسابي لأغلب عبارات هذه الفرضية تساوي ٤ وذلك يعني أن إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة علي تلك العبارات .

مما سبق نستنتج أن الفرضية (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب المحاسبة الإدارية وتقييم الأداء المالي) متحققة ولصالح الموافقين .

الخاتمة

وتشتمل على :

أولاً : النتائج

ثانياً : التوصيات

أولاً: النتائج

من خلال الدراسة النظرية والميدانية توصلت الباحثة للنتائج التالية:

١. إعداد الموازنة التخطيطية بصورة كمية خلال مدة مستقبلية محددة.
٢. العاملين في مجال الرقابة ذوي كفاءة عالية .
٣. وضع الأهداف وتحويلها إلي خطة معبر عنها بصورة مالية ومتابعة تنفيذها .
٤. تساعد بيانات المحاسبة الإدارية في اتخاذ القرارات المالية السليمة .
٥. وجود نظام لتقويم الأداء يؤدي إلي رفع مستوي الأفراد وتحسين الإنتاجية .
٦. توجد معايير محاسبية محددة لمتابعة تقويم الأداء المالي .
٧. اتخاذ القرارات المبنية على الموازنات التخطيطية تؤدي إلي رفع كفاءة الأداء المالي .
٨. استخدام اساليب الرقابة الإدارية تؤدي إلي تقويم الأداء بصورة ممتازة.
٩. العمل بالموازنات التخطيطية يؤدي إلي فرص رقابة على الأداء المالي.
١٠. المحاسبة الإدارية توفر معلومات مالية وغير مالية تساعد على اتخاذ القرارات بكفاءة عالية .

ثانياً: التوصيات

من خلال الدراسة النتائج السابقة توصري الباحثة بالآتي:

١. لابد من إعداد الموازنة التخطيطية بصورة كمية خلال مدة مستقبلية محددة.
٢. من الضروري أن يكون العاملين في مجال الرقابة ذوي كفاءة عالية .
٣. من الضروري وضع الأهداف وتحويلها إلي خطة معبر عنها بصورة مالية ومتابعة تنفيذها.
٤. لابد أن تساعد بيانات المحاسبة الإدارية في اتخاذ القرارات المالية السليمة .
٥. من الضروري وجود نظام لتقويم الأداء مما يؤدي إلي رفع مستوى الأفراد وتحسين الإنتاجية.
٦. من الضروري أن تكون هنالك معايير محاسبية محددة لمتابعة تقويم الأداء .
٧. من الضروري العمل بالموازنات التخطيطية مما يؤدي إلي فرص رقابة على الأداء المالي .
٨. لابد من استخدام اساليب الرقابة الإدارية والذي بدوره يؤدي إلي تقويم الأداء بصورة ممتاز .

المراجع والمصادر

قائمة المراجع والمصادر

اولاً:القران الكريم

ثانياً: الكتب:

- ١ - إبراهيم أنيس آخرون ،المعجم الوسيط ،(بيروت : أمواج للنشر،١٩٨٧ م) .
- ٢ - إبراهيم سلطان ، نظم المعلومات الإدارية -مدخل إداري ، (الإسكندرية : الدار الجامعية للطباعة والنشر،٢٠٠٠ م).
- ٣ - إبراهيم مصطفى وآخرون ،المعجم الوسيط ،(القاهرة : مطبعة مصر،ب ت) .
- ٤ - إبراهيم نائب وإنعام ساقية ،بحوث العمليات- خوارزميات وبرامج حاسوبية ،(عمان: دار وائل للنشر،١٩٩٩ م) .
- ٥ - أحمد الطاهر ومحمد أبو نزار ،المحاسبة الإدارية ، (القاهرة : الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريد،٢٠٠٨م).
- ٦ - أحمد حسن ظاهر،المحاسبة الإدارية ،(عمان : دار وائل للنشر، ٢٠٠٢م) .
- ٧ - أحمد حسن ظاهر،المحاسبة الإدارية،(عمان: دار وائل للنشر، ٢٠٠٨م)،ط٢ .
- ٨ - أحمد حسين علي حسين،نظم المعلومات المحاسبية (الإطار الفكري والنظم التطبيقية)، (القاهرة: مكتبة الإشعاع الفنية،١٩٩٨ م) .
- ٩ - أحمد حلمي جمعة وآخرون،نظم المعلومات المحاسبية، (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع،٢٠٠٣م).
- ١٠ أحمد صقر عاشور ،إدارة القوي العاملة -الأسس السلوكية ،(الإسكندرية : الدار الجامعية للنشر،١٩٩٦م).
- ١١ أحمد فرغلي حسين، المحاسبة الإدارية وضع القرار، (عمان:مركز تطوير الدراسات العليا للبحوث،٢٠٠٧م).
- ١٢ أحمد محمد زامل ،المحاسبة الإدارية مع تطبيقات الحاسب الآلي ، (الرياض : معهد الإدارة العامة،٢٠٠٠م).
- ١٣ أحمد محمد نور وآخرون،المحاسبة الإدارية في بيئة الأعمال المعاصرة، (الاسكندرية : الدار الجامعية،٢٠٠٥م).

- ١٤ أحمد موسي ،مؤشرات تقويم الأداء في قطاع الأعمال ،القاهرة : دار النهضة العربية، (١٩٧٢م).
- ١٥ أحمد نور وفتحي السوافيري ،المحاسبة الإدارية، (الإسكندرية: دار الشعاع للنشر، ١٩٩٣م) .
- ١٦ أسامة الحارث ،المحاسبة الإدارية،(عمان :دار حامد للنشر، ٢٠٠٤م).
- ١٧ إسماعيل السيد ،نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية ، (الإسكندرية : المكتب العربي الحديث للطباعة والنشر، ١٩٩٧م).
- ١٨ إسماعيل يحي التكريتي وآخرون،المحاسبة الإدارية قضايا معاصرة ،(الأردن: دار حامد للنشر، ٢٠٠٧م).
- ١٩ تاج الدين محمد فيروز ،تقويم الأداء في القطاع الإقتصادي ، (الخرطوم:جي تاون، ٢٠٠١م).
- ٢٠ توفيق محمد عبد المحسن ،تقييم الأداء،(بيروت : دار النهضة العربية، ١٩٩٧م).
- ٢١ ثابت عبد الرحمن إدريس ،نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة،(الإسكندرية : الدار الجامعية للطباعة والنشر،س٢٠٠٥م).
- ٢٢ حمدي عبداللطيف مهران ،الجوانب النظرية والتطبيقية للأساليب المحاسبية في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء ،(الإسكندرية : الدار الجامعية المصرية، ب ت).
- ٢٣ خالد إبراهيم زويد ،مؤشرات قياس الأداء (القاهرة : مجلة الباحث ،كلية التجارة، ٢٠٠١م) .
- ٢٤ خالد عبد الرحيم مطر ، إدارة الموارد البشرية ،(عمان : دار الحامد، ١٩٩٩م).
- ٢٥ خالد عبدالمنعم ذكي وسمية أمين علي ،المراجعة الإدارية وتقييم الأداء ، (القاهرة : مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، ٢٠١٤م) .
- ٢٦ راوية حسن ،إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية ،(الإسكندرية : الدار الجامعية للنشر، ٢٠٠٠م).
- ٢٧ زياد هاشم يحي وقاسم محسن الحيطي ،نظم المعلومات المحاسبية ، (بغداد : وحدة حذاء للطباعة والنشر، ٢٠٠٣م) .

- ٢٨ زين العابدين سعيد ،تطوير مقترح لنموذج فاير كأساس لتحسين منهج تقييم الأداء الاقتصادي والشركات مت عددة الجنسيات ، (مجلة المال والإدارة ،العدد ١٧٢ ، ١٩٩٣) .
- ٢٩ زينات محمد محرم ومحمد محمود البابلي ،المحاسبة الإدارية- تحليل سلوك التكلفة وتخطيط الإنتاج والأرباح ،الموازنات التخطيطية وحراك الإنتاج الرأسمالي - العوامل السلوكية في اتخاذ القرار ، (الإسكندرية : دار التعليم الجامعية ،٢٠١٢م) .
- ٣٠ للسعيد فرحات جمعة ،الأداء المالي لمنظمات الأعمال ، (الرياض : دار المريخ للنشر،٢٠٠٠م) .
- ٣١ للسيد عبدالمقصود دبيان وناصر نورالدين عبد اللطيف ،تصميم نظم المعلومات المحاسبية ،(الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة ،١٩٩٣م) .
- ٣٢ للسيد عبده ناجي ،الرقابة على الأداء من الناحية العلمية والعملية ، (القاهرة:دار النهضة العربية، ١٩٩٩م) .
- ٣٣ شحاتة السيد شحاتة ،المحاسبة الإدارية ، (القاهرة : دار العلوم الأكاديمية للنشر والتوزيع ،٢٠١٥م) .
- ٣٤ شريف مازن ، مؤشرات الأداء الأساسية ، (القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،٢٠٠٥م) .
- ٣٥ صالح الرزق وعبد الكريم كرواتي ،المحاسبة الإدارية ،(ب ن،١٩٩٣م) .
- ٣٦ صالح الرزق ويوحنا آدم ،مبادئ المحاسبة وأصول علمية وعملية ، (عمان : دار حامد للنشر ،٢٠٠٢م)
- ٣٧ صالح محمود ، تدقيق الأداء وتقييم المشروعات الصناعية في الحكومة ،(الرياض: دار المريخ للنشر،١٩٨٧م) .
- ٣٨ صلاح الدين حسن ،نظم المحاسبة والرقابة وتقييم الأداء في المصارف والمؤسسات المالية ،(بيروت : دار الوسام للطباعة والنشر،١٩٩٨م) .
- ٣٩ عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية - قياس وتقييم- (الجزائر : جامعة محمد خضير بسكرة ،كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية،٢٠٠٢م) .

- ٤٠ عبد الحكيم احمد الخزاني،تكنولوجيا الأداء من التقييم إلي التحسين ، (القاهرة : مكتبة بن سينا للنشر).
- ٤١ عبد السميع الدسوقي،المحاسبة وتكنولوجيا المعلومات ، (القاهرة : دار النهضة العربية، ١٩٩٣م).
- ٤٢ عبد اللطيف إمام حاج عمر وزين العابدين عالم مصطفى ،المحاسبة الإدارية ،(الخرطوم :دار جامعة السودان المفتوحة للطباعة والنشر، ٢٠٠٦م).
- ٤٣ عبد اللطيف إمام وزين العابدين عالم ،منشورات جامعة السودان المفتوحة ،(الخرطوم : السودان، ٢٠٠٤م).
- ٤٤ عبد الناصر نمر عبد الرحمن ،التقارير الرقابية في تقويم الأداء في ظل تطبيق نظام محاسبة المسئولية ، (الخرطوم :رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة النيلين، ٢٠٠٨م).
- ٤٥ عبدالحى عبد الحى مرعي ،محاسبة التكاليف لأغراض التخطيط والرقابة ،(الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة ، ١٩٩٣م).
- ٤٦ عبدالرازق محمد قاسم ،نظم المعلومات المحاسبية الحاسوبية ، (عمان : الدار الجامعي للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٣م)، ط٢.
- ٤٧ عرفة متولي ،إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، (القاهرة:دار ابو المجد للطباعة، ١٩٨٩م).
- ٤٨ علي أحمد أبو الحسن ،المحاسبة الإدارية المتقدمة ، (القاهرة : الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ١٩٩٧م).
- ٤٩ علي السلمي ،تقييم الأداء في نظام متكامل للمعلومات ، (الرياض :مجلة الإدارة ،العدد الأول، ١٩٧٦م).
- ٥٠ علي عباس ، الإدارة المالية ، (عمان :دار زهران للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩٤م).
- ٥١ عيادة سيد خطاب ،الإدارة والتخطيط الإستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات ،(بيروت :دار الفكر العربي، ١٩٩٨م).

- ٥٢ غسان قلعواوي، المصارف الإسلامية ضرورة عصرية ، (دمشق : دار مكتبي للنشر).
- ٥٣ فتحي خليل حمدان ، بحوث العمليات ، (عمان : دار وائل للنشر، ٢٠١٠م).
- ٥٤ فركوس محمد ، الموازنات لتقديرية ، (الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية، ٢٠٠١م).
- ٥٥ فلاح حسن عداي ومؤيد عبد الرحمن ، إدارة البنوك مدخل كمي وإستراتيجي معاصر ، (عمان : دار وائل للنشر، ٢٠٠٨م).
- ٥٦ فلاح حسن عداي ومؤيد عبد الرحمن الدوري ، إدارة البنوك ، (عمان : دار وائل للنشر، ٢٠٠٣م).
- ٥٧ كمال الدين مصطفى الدهراوي ، نظم المعلومات المحاسبية ، (الإسكندرية : الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٥م).
- ٥٨ كمال الدين مصطفى الدهراوي وسمير كامل محمد ، نظم المعلومات المحاسبية ، (الإسكندرية : دار الجامعات الجديدة للنشر، ٢٠٠٠م).
- ٥٩ كمال خليفة أبو زيد وكمال الدين الدهراوي ، محاسبة التكاليف لأغراض التخطيط والرقابة ، (الإسكندرية : الدار الجامعية، ١٩٩٢م).
- ٦٠ ئيستراي هيتجر وسيرج مالتوش ، المحاسبة الإدارية ، ترجمة احمد حامد حجاج ، (الرياض : دار المريخ للطباعة والنشر، ١٩٨٨م).
- ٦١ مبارك عبد القادر محمد مبارك ، مقدمة في المحاسبة الحكومية وتطبيقاتها العملية ، (الخرطوم : مطابع السودان للعملة المحدودة، ٢٠٠٨م).
- ٦٢ مجدي محمد سامي ، نحو إطار م رجعي لتقويم جودة المعلومات ، (القاهرة: مجلة البحوث التجارية ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق، مجلد ٢٢، العدد ٢، ٢٠٠٠م).
- ٦٣ مجيد الكرفي ، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية ، (عمان : دار المناهج للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧م).
- ٦٤ محمد أحمد الطويل ، الإدارة المعاصرة ، (طرابلس : دار ال فرجاني للنشر، ١٩٩٧م).

- ٦٥ محمد الطروانه وسليمان عبيدات ،مقدمة في بحوث العمليات ، (الأردن : دار المسيرة للنشر،٢٠٠٩م).
- ٦٦ محمد توفيق عبد المحسن ،تقييم الأداء ، (بيروت :دار النهضة العربية، ١٩٩٧م).
- ٦٧ محمد تيسير عبد الحكيم الرجبي ،المحاسبة الإدارية ، (الكويت : دار وائل للنشر،٢٠٠٤م)،ط٣.
- ٦٨ محمد سامي راضي ووجدي حامد حجازي،المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات ،(الإسكندرية : الدار الجامعية،٢٠٠١م).
- ٦٩ محمد عبد الله البرعي وغازي محمود حبيب ،تقويم أداء الموظفين في بعض المنشآت السعودية بين النظرية والتطبيق ، (عمان : المنظمة العربية للعلوم الإدارية،١٩٨٧م).
- ٧٠ محمد عبد المقصود الأصول العلمية في محاسبة التكاليف وعلاقتها ببحوث العمليات والإحصاء الاقتصادي والإدارة ،(القاهرة : ب ن،٢٠٠٨م).
- ٧١ محمد عطية مطر ،نظرية المحاسبة واقتصاد المعلومات ، (عمان: دار حنين للنشر،١٩٩٦م).
- ٧٢ محمد عوض الكريم الحسين ،المحاسبة الإدارية ،(الخرطوم:ب ن، ٢٠١٠م).
- ٧٣ محمد نصار ، المحاسبة الإدارية ،(عمان: دار وائل للنشر، ٢٠٠٥م).
- ٧٤ محمود أحمد إبراهيم وآخرون ، أنظمة محاسبة التكاليف المحددة مقدماً ، (عمان :مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ٢٠٠١م).
- ٧٥ محمود عبد الحليم الخالية، ا تحليل باستخدام البيانات المحاسبية ، (عمان:دار وائل للنشر، ٢٠١٢م)،ط٦.
- ٧٦ مصطفى كامل ،إدارة الموارد البشرية ، (القاهرة : الشركة العربية للنشر والتوزيع،١٩٩٤م).
- ٧٧ معتصم نجم البشاري ،المحاسبة الإدارية ،(الخرطوم: ب ن، ٢٠٠٧م).
- ٧٨ منير محمود سالم ،المحاسبة الإدارية ،(القاهرة: دارالنهضة العربية، ١٩٨٢م).

- ٧٩ مؤيد الفضل وعبد الهادي شعبان ، المحاسبة الإدارية ودورها في ترشيد القرارات في المنشأة ، (عمان : دار زهران للنشر، ٢٠٠٣م).
- ٨٠ مؤيد محمد الفضل وآخرون ، المحاسبة الإدارية ، (عمان: دار المسيرة للنشر، ٢٠٠٧م).
- ٨١ ثواف فخر وخليل الدليمي ، محاسبة التكاليف الصناعية ، (عمان : الدارالعلمية للنشر، ٢٠٠٢م).
- ٨٢ هيثم محمد الزعبي ، الإدارة والتحليل المالي ، (عمان : دار الفكر، ٢٠٠٠م).
- ٨٣ وليد ناجي الحياي ، الإتجاهات الحديثة في التحليل المالي ، (الدنمارك: الأكاديمية العربية، ٢٠٠٧م).
- ٨٤ يوحنا ادم وصالح الرزق ، المحاسبة الإدارية والسياسات الإدارية المعاصرة ، (عمان: مؤسسة الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦م)، ط٢.
- ٨٥ يوحنا عبد الله ادم وسليمان اللوزي ، دراسة جدوى الاقتصادية وتقييم كفاءة أداء المنظمات ، (عمان : دار المسيرة للنشر، ٢٠٠٠م).
- ٨٦ يوسف حمامي ، تقييم الأداء المؤسسي ، (عمان : دار وائل للنشر، ١٩٩٩م).
ثالثاً: الرسائل العلمية :
- ١ الهادي عبد الله بلال ، أثر الرقابة المحاسبية على الأداء المالي بالوحدات الحكومية ، (شندي: جامعة شندي ، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير غير منشورة في المحاسبة) ٢٠١٦م .
- ٢ التزبير محمد عبد الله مبارك، أثر الرقابة المالية في تطوير الأداء المصرفي بالتطبيق على المصارف السودانية ، (الخرطوم :جامعة أم درمان الإسلامية ،معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي ،رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، ٢٠٠٦م) .
- ٣ -إياد سليم زلط، أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة وأثرها في رفع الكفاءة الائتمانية لشركة المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين ، (غزة: جامعة الأزهر ،كلية الدراسات العليا ،رسالة ماجستير منشورة في المحاسبة، ٢٠١٣م) .

- ٤ أبو بكر عثمان محمد، أثر فاعلية الرقابة على تقويم الأداء المالي للبنوك التجارية (شندي: ٢٠١٦م).
- ٥ إبراهيم بنداس حسين، دور الرقابة المالية والإدارية في رفع كفاءة الأداء المالي والإداري في منظورة الجودة الشاملة في المصارف السودانية، (الخرطوم: جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، رسالة دكتوراه غير منشورة، ٢٠١٠م).
- ٦ ترويش مصطفى الجذلب، دور أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في تطوير الأداء المالي، (غزة الجامعة الإسلامية، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير منشورة في المحاسبة، ٢٠٠٧م).
- ٧ زيد محمود موسي، مدي أهمية استخدام الموازنات التخطيطية في التخطيط والرقابة وتقويم الأداء في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة، (الأردن: جامعة الشرق الأوسط، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير منشورة في المحاسبة، ٢٠٠٩م).
- ٨ عدنان بن عبد الله الملحم، تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية في المنشآت الصناعية في المملكة العربية السعودية، (مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد ٢٠٠٢، ٢١م).
- ٩ عبد المنعم خليل فضل، التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات المصرفية اثره على كفاءة الأداء المالي، (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، ٢٠٠٤م).
- ١٠ عصمت عباس النور أبو بكر، دور الرقابة الداخلية في تقويم الأداء المالي للمصارف السودانية، (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير غير منشورة في المحاسبة، ٢٠١٠م).
- ١١ خاريمان سعيد وهبة رزق الله، دور الموازنات التخطيطية في رفع مستوى الأداء المالي بالقطاع المصرفي، (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير غير منشورة في المحاسبة، ٢٠٠٩م).

- ١٢ نجلاء نوبلي ، استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية،(الجزائر:جامعة محمد خضير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، رسالة ماجستير منشورة في المحاسبة،٢٠١٥م).
- ١٣ هـند محمد محمد السيد ،دور الضمانات في العلاقات بين الديون المتعثرة والأداء المالي للمصارف ، (الخرطوم:جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ،٢٠١٤م).

الملاح — فق

ملحق رقم (١)

بسم الله الرحمن الرحيم

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

الأخ/الأخت.....المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

إشارة إلى الموضوع أعلاه :

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان:

دور أساليب المحاسبة الإدارية في تحقيق جودة الأداء المالي في الوحدات الحكومية

وهي جزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة

دراسة ميدانية محلية שנدي

٢٠١٧-٢٠١٨م

ألتمس من سيادتكم إبداء آرائكم العبارات المرفقة بعناية وموضوعية

،مقدرة لكم تعاونكم وصبركم وجهدكم لمؤازرة الأبحاث العلمية ،علماً بأن البيانات

التي ستدلون بها ستعامل بسرية تامة ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

فقط.

مع فائق الشكر والتقدير

الباحثة

سلوي محي الدين أحمد علي

أولاً: البيانات الشخصية:

الرجاء وضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب:

1/ المسمى الوظيفي: في:

- ١ / مدير () / ٢ / رئيس قسم () / ٣ / محاسب ()
٤ / مراجع داخلي () / ٥ / أخري أذكرها.....
٢/ التخصص العلمي:

- ١/ محاسبة () / ٢/ إقتصاد () / ٣/ إدارة أعمال ()
٤/ نظم معلومات () / ٥/ أخري أذكرها.....
٣/ العمر:

- ١/ أقل من ٣٠ سنة () / ٢/ من ٣٠-٤٠ سنة () / ٣/ من ٤١-٥٠ سنة ()
٤/ من ٥١-٦٠ سنة () / ٥/ من ٦١ فأكثر () .
٤/ المؤهل العلمي:

- ١/ شهادة سودانية () / ٢/ دبلوم وسيط () / ٣/ بكالوريوس ()
٤/ دبلوم عالي () / ٥/ ماجستير () / ٦/ دكتوراه () .
٥/ سنوات الخبرة:

- ١/ أقل من ٥ سنة () / ٢/ من ٥-١٠ سنة () / ٣/ من ١١-١٥ سنة ()
٤/ من ١٦-٢٠ سنة () / ٥/ من ٢٠ سنة فأكثر () .

ثانياً: بيانات الدراسة :

الرجاء وضع علامة (✓) أمام مستوي الموافقة المناسب :

الفرضية الأولى : هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الموازنات التخطيطية

والرقابة على الأداء المالي :

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لاأوافق	لا أوافق بشدة
١	تستخدم المنشأة الموازنات التخطيطية في تطوير الأداء المالي.					
٢	إعداد الموازنة التخطيطية بصورة كمية خلال مدة مستقبلية محددة .					
٣	يتم قياس الأداء المالي دورياً وبيانتظام.					
٤	العاملين في مجال الرقابة ذو كفاءة عالية .					
٥	تساهم الموازنات التخطيطية في معرفة الانحرافات في الأداء المالي.					
٦	وضع الأهداف وتحويلها إلي خطة معبر عنها بصورة مالية ومابعة تنفيذها.					

الفرضية الثانية : هنالك علاقة ذات لالة إحصائية بين إتخاذ القرارات وكفاءة
وفعالية الأداء المالي:

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لاأوافق	لا أوافق بشدة
١	المحاسبة الإدارية توفر معلومات مالية وغير مالية تساعد على إتخاذالقرارات الصحيحة بكفاءة عالية.					
٢	المحاسبة الإدارية توفر معلومات في عملية اختيارالبدائل ومفاضلتها .					
٣	تشكل العوامل الإدارية المرتبطة بالسياسات دوراًفعالاً في تحقيق رفع كفاءة وفعالية الأداء المالي.					
٤	المحاسبة الإدارية تساعد الإدارة في إمدادها بالبيانات عن تكلفة الخدمات التي تقدمها المحلية .					
٥	تساهم بيانات المحاسبة الإدارية في إتخاذالقرارات المالية السليمة.					
٦	بيانات المحاسبة الإدارية تساعد في عملية التخطيط .					

الفرضية الثالثة : هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب المحاسبة الإدارية وتقويم الأداء المالي :

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لاأوافق	لا أوافق بشدة
١	تستخدم عدة أساليب إدارية ومحاسبية لمعرفة أوجه القصور في الأداء المالي .					
٢	تساعد الموازنات التخطيطية في معالجة الإنحرافات في الأداء المالي .					
٣	وجود نظام لتقويم الأداء يؤدي إلي رفع مستوي الأفراد وتحسين الإنتاجية.					
٤	توجد معايير محاسبية محددة لمتابعة تقويم الأداء المالي بوحدتكم .					
٥	توفر أساليب المحاسبة الإدارية البيانات البديلة لتقويم الأداء المالي.					
٦	تؤثر أساليب المحاسبة الإدارية المتبعة على كفاءة وتقويم الأداء المالي بالوحدات الحكومية .					

ملحق رقم (٢)

محكمو الإمتبانه

الإسم	الدرجة العلمية	الجامعة
د. حسين محمد الطاهر	أستاذ مشارك	جامعة شندي
د. مهنا جعفر حسن حبيب	أستاذ مشارك	جامعة شندي
د. محمد أحمد عبد الله مختار	أستاذ مساعد	جامعة شندي