وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الجامعة التقنية الوسطى/المعهد التقني الكوت

قسم تقنيات المحاسبة

# دور المحاسبة عن الإنجاز في ترشيد القرارات الادارية

**بحث تخرج من قبل الطلبة**

محمد كاظم خضير

كوثر اسعد شهاب

كرار عدنان كطفان

مقدم الى المعهد التقني الكوت/ قسم تقنيات الحاسبة

كجزء من متطلبات الحصول على شهادة دبلوم في المحاسبة

**بأشراف**

م. محمد رسول مكي

١٤٤٤هـ ٢٠٢٣م

## الملخص

تتلخص هذه الدراسة في ابراز دور المحاسبة عن الانجاز في ترشيد القرارات الادارية وكيفية الاستفادة منها واستخدامها في ترشيد القرارات، من خلال التركيز على مفهوم المحاسبة والمحاسبة الادارية، وترشيد واتخاذ القرارات، والمزايا من استخدام أساليب المحاسبة الإدارية واهمية استخدام الاساليب المحاسبية الادارية في اتخاذ القرارات، وعلاقة المحاسبة عن الانجاز في تحسين وترشيد القرارات الادارية.

# بسم الله الرحمن الرحيم

(إِنَّمَا يَخْشَى اللَّهَ مِنْ عِبَادِهِ الْعُلَمَاءُ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ غَفُورٌ)

**صدق الله العظيم**

سورة فاطر: ٢٨

# الاهداء

**إلى من أُفضِّلها على نفسي، ولِمَ لا؛ فلقد ضحَّت من أجلي**

**ولم تدَّخر جُهدًا في سبيل إسعادي على الدَّوام .... (أُمِّي الحبيبة).**

**نسير في دروب الحياة، ويبقى من يُسيطر على أذهاننا في كل مسلك نسلكه**

**صاحب الوجه الطيب، والأفعال الحسنة.**

**فلم يبخل عليَّ طيلة حياته .... (والدي العزيز).**

**إلى أصدقائي، وجميع من وقفوا بجواري وساعدوني بكل ما يملكون، وفي أصعدة كثيرة**

**أُقدِّم لكم هذا البحث، وأتمنَّى أن يحوز على رضاكم.**

**الباحثين**

# الشكر والتقدير

**الحمد لله رب العالمين والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين نبينا محمد وعلى آل وصحبه وسلم فأنني اشكر الله واقر الشكر ان وفقني واعانني على إتمام هذا البحث.**

**أتقدم بخالص الشكر والتقدير والاحترام الى الأستاذ**

م. **(**محمد رسول مكي**)**

**التي لم تبخل عليَ بكل ما لديها من معلومات ومراجع**

**وعلى كل ما قدمه لي من النصائح والتوجيهات طيلة فترة اعداد البحث.**

**كما لم يفوتني ان أتقدم بجزيل الشكر والعرفان الى**

**اعضاء لجنة المناقشة الموقرة**

**الباحثين**

## الفهرست


| الصفحة | المواضيع |
|---|---|
| أ | الملخص |
| ب | الآية |
| ج | الاهداء |
| د | الشكر والتقدير |
| ١ | المقدمة |
| ٢ | مشكلة البحث |
| ٢ | اهداف البحث |
| ٢ | اهمية البحث |
| ٢ | منهجية البحث |
| ٣ | فرضيات البحث |
| ٤ | المبحث الاول/ الاطار النظري للبحث |
| ٥ | المطلب الاول: مفهوم المحاسبة |
| ٦ | المحاسبة الادارية |
| ٦ | مزايا المحاسبة الادارية |
| ٨-٧ | عيوب المحاسبة الادارية |
| ٩ | المطلب الثاني: مفهوم القرار |
| ٩ | مفهوم اتخاذ القرار |
| ١٠ | اهمية اتخاذ القرار |
| ١١ | عناصر اتخاذ القرار |
| ١٢ | صفات اتخاذ القرار |
| ١٣ | عوامل جودة القرار |
| ١٤-١٣ | العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرار |
| ١٥ | مبادئ اتخاذ القرار |
| ١٦-١٥ | صعوبات اتخاذ القرار |
| ١٧ | المبحث الثاني/ المحاسبة واتخاذ القرار |
| ١٨ | المطلب الاول: اهمية المحاسبة في اتخاذ القرار الاداري |
| ١٨ | المطلب الثاني: علاقة المحاسبة في تحسين وترشيد القرارات الادارية |
| ١٩-١٨ | المطلب الثالث: مدى صلاحية المحاسبة كأساس لترشيد القرارات الادارية |
| ٢٠ | الاستنتاجات |
| ٢١ | التوصيات |
| a | Abstract |
| ٢٣ | المصادر والمراجع |

# المقدمة

تلعب المحاسبة الإدارية دورا هاما في تزويد الشركات والمؤسسات بالمعلومات التي تساعدها في التخطيط والرقابة وترشيد القرارات رغم ما تواجهه من ضغوطات وتحديات راجع بشكل أساسي إلى التغيرات السريعة في جميع الميادين خاصة مع التقدم التكنولوجي، لذا تسعى المؤسسات إلى توفير أدق المعلومات وأكثرها ملائمة، مع تطلب المزيد من الخبرة والمهارة في الإدارة وذلك بمدى توفر وسائل وتقنيات فعالة تساعد المسؤولين والمدراء على اتخاذ قرارات إدارية سليمة، ومع ذلك فإن المسير قد يجد نفسه واقع بين عدة بدائل لتنفيذ عملية استثمارية ويكون مجبرا على التفضيل بينها وبين اتخاذ قرار مناسب يراعي من خلاله تحقيق أعلى العوائد بأقل تكلفة وهذا بالاستعانة بأساليب المحاسبة الإدارية التي تمكن المؤسسة من تحقيق المزايا التنافسية في مختلف المجالات، وتهتم بإعداد التقارير الداخلية المبنية على توقعات محتملة لتلبية العديد من الاحتياجات، لذلك لابد من استخدام هذه الأساليب وتطويرها لكي تستطيع أن تتخذ القرارات على أسس علمية.

## مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي الاتي "ما هو دور المحاسبة عن الانجاز في ترشيد القرارات الادارية؟"

ومن هذا السؤال الرئيسي تتفرع عدة اسئلة فرعية:

١. ما هو مفهوم المحاسبة؟ وماهي المحاسبة الادارية؟
٢. ما هي المزايا والعيوب من استخدام أساليب المحاسبة الإدارية؟
٣. ما هو مفهوم ترشيد القرارات؟ وما هو اتخاذ القرارات؟
٤. ما هي اهمية استخدام الاساليب المحاسبية الادارية في اتخاذ القرار؟
٥. ما هي علاقة المحاسبة عن الانجاز في تحسين وترشيد القرارات الادارية؟
٦. ما هو مدى صلاحية المحاسبة لترشيد القرارات الادارية؟

## اهداف البحث:

١. التعرف على مفهوم المحاسبة والمحاسبة الادارية.
٢. التعرف على مفهوم المحاسبة عن الانجاز.
٣. التعرف على مزايا وعيوب استخدام المحاسبة الادارية.
٤. التعرف على مفهوم ترشيد القرارات واتخاذ القرارات.
٥. التعرف على اهمية استخدام الاساليب المحاسبية الادارية في اتخاذ القرار.
٦. التعرف على علاقة المحاسبة عن الانجاز في تحسين وترشيد القرارات الادارية

## اهمية البحث:

تتمثل اهمية الدراسة في الاسهام في تقييم دور المحاسبة المالية في اتخاذ القرارات الادارية، إبراز الدور الحيوي والهام الذي تلعبه المحاسبة المالية في اتخاذ القرارات الإدارية.

## منهجية البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة لكونه من أنسب المناهج في دراسة هذه الظاهرة، وذلك باستخدام المصادر من الكتب والمجلات العلمية المتخصصة.

## فرضيات البحث:

الفرضية الأولى: يتم الاعتماد على القوائم المالية في الحصول على المعلومات المحاسبية عند اتخاذ القرارات الإدارية.

الفرضية الثانية: تتوافر الخصائص المطلوبة في المعلومات المحاسبية التي يتم الاعتماد عليها في عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

# المبحث الاول

# الاطار النظري للبحث

## المبحث الاول

## المطلب الاول

### مفهوم المحاسبة

ان التطور السريع الذي طرأ في النظم الاقتصادية والاجتماعية ادى الى نشوء علوم جديدة بعد الحرب العالمية الثانية، اعطى المحاسبة دورا قياديا في توجيه النشاط الاقتصادي، وحث الكثير من المعنيين في المجالين العلمي والعملي على تطوير المعرفة المحاسبية.

لقد أصبح للمحاسبة اليوم الدور الأساسي في خدمة الإدارة في المنشأة الاقتصادية وتقديم المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بصورة موضوعية. [١]

لقد تطورت وظيفة المحاسبة واتسعت أهدافها بتطور النشاط الاقتصادي والتكنولوجي، وإنها لم تعد تسعى إلى إظهار نتائج الأعمال للأنشطة التجارية، بل اتسعت مهامها ليشمل تنظيم مجرى الأموال والتخطيط لها والرقابة عليها وصنع القرارات الإدارية لاختيار البديل الأمثل الذي يحقق أهداف الأطراف المتعارضة في المنشأة بالإضافة لتوفير المعلومات. [٢]

وتعرف بأنها "تقنية ترتكز على مبادئ تستعمل لتحليل وضبط العمليات المالية، وهي وسيلة لمعرفة نتيجة أعمال المؤسسة اعتمادا على مستندات مبررة لها. تطبيقيا، تهدف إلى جمع وتقييم وتقييد واحتساب وتنظيم الحركات معبرة عنها بمصطلح نقدي". [٣]

---

١) حنان رضوان، تطور الفكر المحاسبي-مدخل نظرية المحاسبة، عمان، ١٩٩٨م. ص، ٧.

٢) صالح الرزق، يوحنا آل آدم، مبادئ المحاسبة-اسس واصول علمية وعملية، دار الحاق للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٠م. ص، ٢١.

٣) حيدر محمد علي بن عطا، مقدمة في نظرية المحاسبة والمراجعة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٦م. ص،١٩.

## المحاسبة الادارية

هي النظام الذي يمثل في مجموعة من الأساليب المحاسبية والإدارية والإحصائية والاقتصادية التي تعمل على إنتاج وإيصال المعلومات لمراكز المسؤولية لكي تزاول نشاطها في مجال التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات. [١]

يعتبر نظام معلومات المحاسبة الإدارية نظام فرعي وبالتالي جزء من نظام المعلومات المحاسبي، ويهتم بالتعرف على الأحداث الاقتصادية، وقياس وتحليل تلك الأحداث والتقرير عنها لمختلف المستويات الإدارية بالوحدة الاقتصادية بما يساعد الإدارة بالقيام بوظائفها في مجالات التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات وتقييم الأداء وتطبيق نظم الثواب والعقاب. [٢]

## مزايا استخدام أساليب المحاسبة الإدارية [٣]

- **يزيد من كفاءة الشركة:** تختار الشركات المحاسبة الإدارية لأنها تحسن كفاءة الشركة في أداء العمليات.
- يساهم في السعي لتحقيق أداء أفضل من خلال التقييم والمقارنة.
- تجعل المحاسبة الإدارية من الأسهل تحقيق نتائج مختلفة. هذا يحفز الموظفين في النهاية على التركيز على أداء أفضل. لهذا السبب، يحصلون على مكافآت في شكل ترقيات. وبالتالي، فإن المحاسبة الإدارية تزيد بشكل غير مباشر من كفاءة المنظمة.
- **اتخاذ قرار أفضل:** تساعد المحاسبة الإدارية في اتخاذ القرار الفعال للأعمال التجارية. يوفر جميع المعلومات الضرورية في شكل مخططات وجداول وتوقعات إلى المتخصصين في الإدارة. كل هذه المعلومات تساعد المديرين في إجراء تحليل شامل واتخاذ القرارات الصحيحة.

---

١) مؤيد محمد الفضل، عبد الناصر ابراهيم نور، المحاسبة الادارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الاولى، الاردن، ٢٠٠٢م. ص، ١٢.

٢) ناصر نور الدين عبد اللطيف، دراسات في المحاسبة الادارية الاستراتيجية لأغراض تحسين الاداء والانتاجية وتدنية التكاليف، جامعة الاسكندرية، مصر، الدار الجامعية، ٢٠٠٤م. ص، ٣٧.

3) https://www.arabia2.com/vb/threads/146958/ 2021/7/12

**تحديد مجالات المشاكل:** إذا لم يكن أداء بعض المنتجات جيدًا، أو كان هناك قسم ما يعاني من خسائر غير متوقعة، وما إلى ذلك، يمكن أن تساعد المحاسبة الإدارية في تحديد السبب الرئيسي. في الواقع، إذا كانت الإدارة مجتهدة وكانت بياناتها وتقاريرها منتظمة، فإنها قادرة على تحديد المشكلة في وقت مبكر جدًا. هذا بالتأكيد سيمكن الإدارة من المضي قدما في المشكلة.

- **شفافية التكلفة:** في الأعمال التجارية، تأتي غالبية التكاليف من تقنية المعلومات .(IT) وظيفة المحاسبة الإدارية في الشركة هي العمل مع قسم تكنولوجيا المعلومات عن كثب. تضمن هذه الخطوة ضمن إجراءات الميزانية وتوفر شفافية التكلفة للمؤسسة.
- **يحفز الموظفين:** وظائف المحاسبة الإدارية كأداة لتحفيز القوى العاملة. يقوم بإعداد وتقديم تقارير منتظمة بشأن عمليات الأعمال لموظفي الإدارة. يمكن للمديرين بسهولة دراسة أداء العمال واتخاذ القرارات المتعلقة بترقيتهم أو تخفيض رتبتهم وفقًا لذلك.
- **يساعد في تحقيق الهدف:** الهدف من التقرير المقدم من محاسب الإدارة هو المساعدة في تحقيق هدف طويل الأجل. يصبح من الممكن تحقيق الهدف بسبب المعلومات الشاملة للمحاسب الإداري والتي تظهر نقاط القوة والضعف للشركة. علاوة على ذلك، تساعد هذه المعلومات في اكتشاف الضعف واتخاذ التدابير للتغلب عليها.
- **تحسين الاتصال:** يتم اتباع الاتصال ثنائي الاتجاه في الشركة إذا تم اعتماد نظام المحاسبة الإدارية. يتم تسليم المعلومات والتقارير المحاسبية المحسنة المتعلقة بالأداء إلى الإدارة العليا لاتخاذ القرار. بطريقة أخرى، يتم إرسال إسناد العمل والمسؤوليات على الموظفين إلى المديرين التنفيذيين من المستوى الأدنى.

## عيوب المحاسبة الادارية [1]

- **المحاسبة الإدارية هي مجرد أداة:** لا يجب اعتبار المحاسبة الإدارية بديلاً أو بديلاً للإدارة. توفر أدوات وتقنيات المحاسبة الإدارية المعلومات فقط وليس القرارات. يجب أن تتخذ الإدارة القرارات، كما يتم تنفيذ القرارات من قبل الإدارة.
- **جهود متواصلة:** لن يتم تنفيذ الاستنتاجات والقرارات التي يتوصل إليها محاسب الإدارة تلقائيًا. وبالتالي، هناك حاجة إلى جهود مستمرة ومنسقة لكل مستوى إداري لتنفيذ مثل هذه القرارات.

1) https://www.arabia2.com/vb/threads/146958/ 2021/7/12

- **غير فعالة من حيث التكلفة:** لا يمكن أن توجد المحاسبة الإدارية إلا في تلك الشركات التي تعمل بنظام سليم ومناسب لمحاسبة التكاليف. في حين أن إدخال نظام محاسبة التكاليف هو في حد ذاته مكلفًا، إلا أن إدخال نظام المحاسبة الإدارية قد لا يكون مفيدًا عند إجراء تحليل التكلفة والعائد.
- **غير مؤكد:** ترتبط المحاسبة الإدارية بالمستقبل لأنها تعطي بيانات لإدارة وتخطيط الأنشطة المستقبلية. لكن المستقبل غير مؤكد وقد لا توفر المحاسبة الإدارية نتائج فعالة.
- **نطاق واسع النطاق:** المحاسبة الإدارية لها نطاق واسع جدًا يشتمل على تخصصات مختلفة. تتطلب الإدارة معلومات من كل من المصادر المحاسبية وغير المحاسبية. هذا يسبب العديد من المشاكل ويجلب درجة من الذاتية في الاستنتاج الذي تم الحصول عليه من خلاله.
- **مقاومة التغيير:** تتطلب المحاسبة الإدارية الابتعاد عن ممارسات المحاسبة التقليدية. إنه يتطلب إعادة ترتيب الموظفين وأنشطتهم، والتي عادة ما تكون سببًا للمقاومة.
- **تفسير متحيز:** التفسير الشخصي مهم فيما يتعلق باتخاذ القرار. يعتمد إعداد هذه التقارير من قبل مسؤول الإدارة على القدرة على التفسير والفهم. الأحكام المسبقة والمعرفة المتحيزة للموضوع تجعل من الصعب على الشركة الوصول إلى قرار دقيق. لذلك يصبح من الصعب الحصول على نتائج فعالة في نهاية اليوم.

## المطلب الثاني

### القرار

سلوك أو تصرف واع منطقي، ذو طابع اجتماعي ويمثل الحل أو التصرف أو البديل الذي يتم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة لحل المشكلة، ويعد هذا البديل الأكثر كفاية وفاعلية بين تلك البدائل المتاحة لمتخذ القرار. [١]

ويعرف أيضا بأنه: تعبير عن إرادة أو رغبة معينة لدى شخص معين "مادي أو معنوي" حيث يتم الإعلان عن ذلك بشكل شفاهي أو مكتوب من أجل بلوغ هدف معين ويفترض في هذه الحالة توفير البدائل والاختيارات اللازمة لبلوغ ما يصبو إليه متخذ القرار من أهداف. [٢]

### اتخاذ القرار

يقصد باتخاذ القرار: عملية اختيار بديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة للمنظمة.[٣]

ويمكن تعريف عملية اتخاذ القرار بأنه: مجموعة اختيار أنسب بديل لحل مشكلة معينة. [٤]

---

١) كاسر نصر منصور، الاساليب الكمية في اتخاذ القرارات الادارية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٦م.ص،٢٣.

٢) مؤيد محمد الفضل، عبد الناصر ابراهيم نور، المحاسبة الادارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الاولى، الاردن، ٢٠٠٢م. ص، ٣٠.

٣) عبد السلام ابو قحف واخرون، نظم الادارة الحديثة، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية-مصر، ٢٠١١م. ص، ١٤٦.

٤) احمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، الاسكندرية-مصر، ٢٠٠٨م. ص، ١٩.

## اهمية اتخاذ القرار [١]

اهمية القرارات من الناحية العلمية

- ✓ تعتبر القرارات الإدارية وسيلة علمية وفنية حتمية ناجحة لتطبيق السياسات والاستراتيجيات للمنظمة في تحقيق أهدافها بصورة موضوعية وعلمية.
- ✓ تلعب القرارات الادارية دورا حيويا وفعالا في القيام بكافة العمليات الإدارية مثل: التخطيط والرقابة والتنظيم وغيرها.
- ✓ تؤدي عملية اتخاذ القرارات دورا مهما، في تجسيد، تكييف، تفسير وتطبيق الأهداف والسياسات والاستراتيجيات العامة في المنظمة.
- ✓ تؤدي القرارات الإدارية عن طريق عملية اتخاذ القرار، دورا هاما في تجميع المعلومات اللازمة للوظيفة الإدارية عن طريق استعمال وسائل علمية وتكنولوجية متعددة ومختلفة للحصول على المعلومات اللازمة للتنظيم الإداري.

اهمية القرارات من الناحية العملية

- ✓ تكشف القرارات الإدارية عن سلوك وموقف القادة والرؤساء الإداريين، وتكشف عن القوى والعوامل الداخلية والخارجية الضاغطة على متخذي القرار، الأمر الذي يسهل مهمة الرقابة على هذه القرارات، والتحكم فيها والتعامل مع هذه المواقف والضغوط مستقبلا بصورة حسنة.
- ✓ تعتبر القرارات الإدارية وسيلة لاختبار وقياس مدى قدرة القادة والرؤساء الإداريين في القيام بالوظائف والمهام الادارية المطلوب تحقيقها وانجازها، بأسلوب علمي وعملي.
- ✓ تعتبر القرارات الإدارية ميدانا واسعا للرقابة الإدارية.

---

١) حسين بلعجوز، المدخل لنظرية القرار، ديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، ٢٠١٠م. ص، ١٠٠.

## عناصر عملية اتخاذ القرار

يتمثل اتخاذ القرار من العناصر التالية: [١]

- متخذ القرار: قد يكون فردا أو جماعة حسب الحالة، أيا كان متخذ القرار فلديه السلطة الرسمية الممنوحة له بموجب القانون أو مفوضة له من جهة رسمية تمتلك هذه السلطة تعطيه الحق في اتخاذ القرار.
- موضوع القرار: ويقصد به المشكلة التي تستوجب من متخذ القرار إيجاد حل لها.
- المعلومات والبيانات: عندما يراد اتخاذ قرار ما، ال بد من جمع معلومات وبيانات كافية لطبيعة المشكلة أو الموضوع وأبعادهما، وذلك لإعطاء متخذ القرار رؤية واضحة عنهما، فالمعلومات والبيانات مسألة حيوية يتوقف عنها نجاح القرار، كما أن المؤسسات الحديثة اليوم لديها نظام متكامل للمعلومات يوفر لمتخذ القرار ما يشاء من معلومات بسرعة متناهية.
- الأهداف والدوافع: القرار المتخذ إنما هو تعبير عن سلوك أو تصرف معين يراد القيام به من أجل تحقيق هدف، وتحقيق الهدف يعني حدوث عملية إشباع، وبناء عليه ال يتخذ قرارا إلا إذا كان وراءه دافع لتحقيق هدف معين، وتنبع أهمية هدف القرار وقوة الدافع من وراء اتخاذه من مدى أهمية الهدف المراد تحقيقه من القرار المتخذ، وعليه يمكن القول أن الهدف يبرز اتخاذ القرار.
- التنبؤ: هو شيء أساسي لمتخذ القرار، ذلك ألن معظم القرارات تتعامل مع متغيرات مستقبلية معظم اتجاهاتها مجهولة يجب التنبؤ بها وتقديرها، وتحديد انعكاساتها وتأثيرها على المؤسسة، فالتنبؤ يساعد متخذ القرار على معرفة ما سوف يحدث في المستقبل، ويساعده في إدراك أبعاد المشاكل التي تواجهه أو أبعاد المشكلة التي يريد اتخاذ القرار حيالها ومعالجتها .
- قيود اتخاذ القرار: يواجه متخذ القرار عددا من القيود البيئية الداخلية والخارجية قد تكون أحد المعوقات التي أمامه عند اتخاذه القرار، وهذه القيود يجب أن يحسن التعامل معها، وأن يخفف من آثارها السلبية قدر الإمكان.

---

١) مصطفى يوسف كافي واخرون، المفاهيم الادارية الحديثة "مبادئ الادارة"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٣م. ص، ١٤١-١٤٣.

- البدائل: ويقصد بها مجموعة الطرق أو الحلول المتاحة التي يمكن الاعتماد عليها لبلوغ الأهداف المنشودة، ولهذه الغاية فإنه ال بد من ترتيب هذه الحلول وفقا لدرجة قربها أو بعدها من المعيار الذي يتم وضعه، وذلك تمهيدا لاختيار البديل الأقرب لمعيار الموضوع " اتخاذ القرار المناسب " أي البديل أو القرار الأفضل من بين البدائل أو القرارات المتاحة. [١]

**صفات القرار** [٢]

- تكلفة القرار: أي يجب أن نوازن بين تكلفة صناعته وتكلفة أهميته فالعالقة بينهما طردية، وتعتبر القرارات الاستراتيجية أكثر القرارات تكلفة نظرا للتكنولوجيا المعقدة والمتطورة الداخلة في صناعتها بينما القرارات اليومية هي الأقل تكلفة، أي بمعنى أن للقرار تكلفة اقتصادية يجب مراعاتها عند التطبيق والممارسة.
- فترة الصالحية: بمعنى أنه خلال هذه الفترة يكون القرار فعالا إيجابيا ولكن بعدها يتحول إلى قرار سلبي، فالكثير من القرارات تكون إيجابية ولكن لعدم مراعاة عناصر مقوماتها وصيانتها تحولت إلى سلبية.
- للقرارات معايير تقيس تأثير هدفها وتضمن تطبيقها خلال فترة صالحيتها، وعليه يجب مراعاة أن يكون القرار مرنا جادا حتى يكون فعالا.
- القرار والمعلومات وجهان لعملة واحدة، فال يوجد قرار بدون معلومات، وتحديث المعلومات يضمن صيانة القرار.
- القرار والاتصالات توأمان، فالقرار يولد لكي ينفذ، فتقليص المدة الزمنية بين لحظة الشعور بالحاجة إلى صنع قرار وحتى اتخاذه تزيد فرصة نجاح وفعالية القرار وتضمن اقتصاديات تكلفته.
- القرار بلا حرية يكون هشا، وبال ديمقراطية يكون ناقصا، حيث أن هناك صانعا للقرار وآخر متخذا له، وآخر مدعما له، أي أنه فريق عمل متكامل وال يمكن أن يجتمعوا في شخص واحد إلا في القرارات البسيطة التي ال تمس حياة الغير أو الشعوب.

---

١) فيصل محمود الشواورة، مبادئ ادارة الاعمال "مفاهيم نظرية وتطبيقات علمية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٣. ص، ٩٣، ٩٤.

٢) سيد صابر الثعلب، نظم ودعم اتخاذ القرارات الادارية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٠م. ص، ٣٥.

## عوامل جودة القرار

اهم عوامل جودة القرار هي: [١]

- مدى ملاءمة المعلومات المتاحة.
- مدى كفاية المعلومات المتاحة عدد البدائل المطروحة.
- مدى مناسبة النماذج المستخدمة لتحليل المشكلة وذلك في نقطة محددة من الزمن هي وقت اتخاذ القرار، حيث أن نظم دعم القرارات هي التي تعمل على تحقيق هذه المطالب عن طريق إدماج البيانات والنماذج والبرمجيات في نظام فعال لاتخاذ القرارات.

## العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرار [٢]

١- عوامل البيئة الخارجية: وتتمثل هذه العوامل في الخارجية القادمة من البيئة المحيطة التي تعمل في وسطها المؤسسة والتي ال تخضع لسيطرتها بل إن إدارة المؤسسة تخضع لضغوطها وتتمثل هذه العوامل في:

- الظروف الاقتصادية والسياسية والمالية السائدة في المجتمع.
- التطورات التقنية والتكنولوجية والبنى التحتية التي تقوم عليها الأنشطة الاقتصادية.
- الظروف الإنتاجية القطاعية مثل المنافسين والموردين والمستهلكين.
- العوامل التنظيمية الاجتماعية والاقتصادية مثل النقابات والتشريعات.
- درجة المنافسة التي تواجه المؤسسة في السوق.

---

١) السعيد مبروك، المعلومات ودورها في اتخاذ القرار الاستراتيجي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ٢٠١٢م. ص، ١٧٢.

٢) كاسر نصر منصور، الاساليب الكمية في اتخاذ القرارات الادارية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٦م. ص، ٣٦، ٣٧.

٢- عوامل البيئة الداخلية: وتتمثل في العوامل التنظيمية وخصائص المؤسسة، وهي عوامل كثيرة نذكر أهمها:

- عدم وضوح نظام للمعلومات داخل المؤسسة يفيد متخذ القرار بشكل جيد.
- عدم وضوح درجة العالقات التنظيمية بين الأفراد والإدارات والأقسام.
- درجة المركزية، وحجم المؤسسة ودرجة انتشارها الجغرافي.
- درجة وضوح الأهداف الأساسية للمؤسسة.
- مدى توافر الموارد المالية والبشرية والفنية للمؤسسة.
- القرارات التي تصدر عن مستويات إدارية أخرى.

٣- عوامل نفسية: تتشعب الجوانب النفسية إلى بواعث نفسية لدى متخذ القرار والى المحيط النفساني المتصل به، وأثره في عملية اختيار القرار من بين البدائل المطروحة، وأخيرا دور التنظيم في تكوين هذا المحيط النفساني ومقدار السلطة الممنوحة له، فإذا كان تأثير العوامل إيجابيا سيصل سلوك متخذ القرار الى مستوى كبير من السلامة والمنطق، واذا كان سلبا فهذا يعني أن الخلل وعدم الرشد سيكون في الغالب على القرارات الصادرة. [١]

٤- عوامل شخصية: تتعلق بشخصية متخذ القرار، فلكل فرد شخصيته التي ترتبط بالأفكار والمعتقدات التي يحملها والتي تؤثر على القرار الذي سيتخذه، وبالتالي يكون القرار متطابقا مع تلك الأفكار الشخصية للفرد. [٢]

---

١) السعيد مبروك، المعلومات ودورها في اتخاذ القرار الاستراتيجي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ٢٠١٢م. ص، ٢٤٢.

٢) سيد صابر الثعلب، نظم ودعم اتخاذ القرارات الادارية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٠م. ص، ١١٣.

## مبادئ اتخاذ القرار [١]

- ✓ مبدأ اتخاذ القرار: إن جهود الأفراد وتصرفاتهم قد تكون نتيجة التفكير والاختيار أو مجرد فعل أوتوماتيكي أو نتيجة اللاشعور، فإذا كانت جهود الأفراد وتصرفاتهم نتيجة التفكير والاختيار فإن الأفراد اتخذوا القرار.
- ✓ مبدأ تغلغل القرارات: اتخاذ القرارات عملية مستمرة ومتغلغلة في جميع أوجه النشاط الإداري والفني في أي مؤسسة.
- ✓ مبدأ التفكير المركب: للوصول إلى مستوى معين يجب أن يكون التفكير منطقيا.
- ✓ مبدأ التفكير المنطقي: لكي يكون التفكير منطقيا يجب أن يكون خاليا من التناقض.
- ✓ مبدأ الانطلاق الفكري: للحصول على أكبر كمية ممكنة من الأفكار في أقل وقت ممكن.
- ✓ مبدأ الحقائق: تعتبر الحقائق هي المادة الخام التي يتعامل معها متخذ القرار وبدون الحقائق يصبح القرار خاطئا سقيما.

## صعوبات اتخاذ القرار [٢]

١. صعوبة تحديد المشكلة بدقة من طرف متخذ القرار، مما يجعل قراراته تنصب على حل المشاكل الفرعية وعدم التعرض غلى المشكلة الحقيقية.
٢. عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تحقق باتخاذ القرار لذا البد من إدراك الأهداف الرئيسية حتى ال تتعارض مع الأهداف الفرعية، مما يؤدي إلى صعوبة تحقيق الأهداف حسب الأولوية.
٣. تأثير الاعتبارات السياسية والاقتصادية على موضوعية القرارات وكذا طغيان الاعتبارات الاجتماعية والتأثيرات الشخصية مما يؤدي إلى عدم الالتزام بالموضوعية في عملية اتخاذ القرارات .

---

١) عبد العزيز النجار، الادارة الذكية، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، ٢٠٠٨م. ص، ٨١.

٢) عدنان عواد الشوابكة، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الادارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١١م. ص، ٢٤٤، ٢٤٥.

٤. ضعف الرقابة وعدم متابعة تنفيذ القرارات، لذلك قد تنفذ هذه القرارات بطريقة خاطئة بقصد أو بدون قصد مما يفقد المصداقية عند اتخاذ قرارات أخرى الحقة.

٥. شخصية وكفاءة متخذ القرار والتي تشمل درجة ذكائه وخبراته وقدراته العلمية والعقلية والجسدية وكذا موقعه داخل التنظيم بالمؤسسة إضافة إلى مدى تأثره ببعض العوامل الأخرى كالقيود الداخلية التي تشمل التنظيم الهرمي الذي تقرره السلطة وما ينجم عنه من بيروقراطية، وضرورة التقيد بإجراءاتها، أو القيود الخارجية مما ينجم عنه خضوع الإدارة لسلطة أعلى تحدد الغايات الكبرى الواجب تحقيقها مما ينعكس سلبيا على أفكار وتطلعات متخذ القرار وبالتالي يؤثر على القرار ومن ثم على المؤسسة ونجاحها.

٦. نقص المعلومات والخوف من اتخاذ القرارات حيث تعتبر المعلومات المادة الأساسية التي يعتمد عليها متخذ القرار، حيث يجب أن تكون جوهرية وممثلة للظاهرة المدروسة، بحيث تستطيع الإدارة استخدامها ووضع التقديرات اللازمة حول الأوضاع القائمة، والتنبؤ بما ستكون عليه الأمور مستقبلا، وعليه فإن أي نقص في المعلومات الضرورية يضعف من قدرة الإدارة على التقدير والتنبؤ بالمتغيرات المستقبلية، ويرفع من درجة عدم التأكد لدى متخذ القرار مما ينتج عنه تخوف من اتخاذ القرار.

# المبحث الثاني

# المحاسبة في اتخاذ القرار

## المبحث الثاني

### المطلب الاول: اهمية استخدام الاساليب المحاسبية الادارية في اتخاذ القرار

تساعد المحاسبة الإدارية في اختيار البديل المناسب من البدائل المتاحة؛ وذلك لضمان تحقيق الأهداف التي تضعها الإدارة حيث تقوم المحاسبة الإدارية بتقديم المعلومات التي تدعم الإدارة في معرفة البدائل المتاحة وتحديد البديل الأفضل للشركة.

### المطلب الثاني: علاقة المحاسبة عن الانجاز في تحسين وترشيد القرارات الادارية

يمثل القرار النقطة الأخيرة في سلسلة الأعمال الذهنية، ويمر اتخاذ القرارات بعدة مراحل هي تحديد المشكلة محل القرار، تحديد البدائل أو الحلول المتنافسة المحتملة الممكنة للمشكلة، توفير معلومات حول تكلفة وعائد وإنجاز كل بديل من هذه البدائل، تحديد المعايير الموضوعية القادرة على المفاضلة بين هذه البدائل، تقييم البدائل واختيار البديل الأفضل (اتخاذ القرار) في ضوء معايير التفضيل المحددة. ونتيجة تعدد معايير التفضيل التي قد تكون مرتبطة بالتكلفة أو بالعائد فقط أو بالعائد والتكلفة معا من حيث الربحية والإنتاجية والتغير في الربحية والتغير في الإنتاجية أو غير ذلك، فان هذه المعايير تكون قابلة للتغيير باختلاف الشخص الذي يتخذ القرار وباختلاف زمن أو فترة اختيارها.

### المطلب الثالث مدى صلاحية المحاسبة كأساس لترشيد القرارات [١]

أن المعلومات المحاسبية تعتبر أحد الأركان الأساسية للنظام المتكامل لاتخاذ القرارات سواء على مستوى المنشأة أو على مستوى أي وحدة اقتصادية مشتقة منها، بل إن من أهم أسباب وجود المحاسبة وتطورها المستمر يتمثل في أنها توفر معلومات تعتبر أساس لاتخاذ القرارات، حيث يقوم المحاسب بتوفير المعلومات المناسبة سواء لمواجهة احتياجات الإدارة بمستوياتها المختلفة أو لمواجهة احتياجات الأطراف الخارجية لترشيد عملية اتخاذ القرارات.

وإذا كان الأمر كذلك فهل هناك معايير معينة للحكم على مدى صلاحية المعلومات التي ينتجها نظام المحاسبة بغرض استخدامها كأساس لاتخاذ القرارات وترشيدها.

---

١) فهيم لوندي، مدى صلاحية المعلومات المحاسبية كأساس لترشيد القرارات، مجلة المحاسب القانوني العربي، العدد ١٠٥، المجلد ٣، ٢٠٠٠م. ص، ٢٩.

والمعيار الشامل وهو معيار المنفعة يعني أنه يجب أن تكون المعلومات المحاسبية نافعة وهنا يجب أن نقرر أن منفعة أي شيء تتمثل في مقدرته على إشباع حاجات معينة، وبناء علـى ذلك فإن المعلومات المحاسبية تكون ذات منفعة إذا كانت قادرة على إشباع حاجات مـستخدمي هذه المعلومات وهم كثيرون وحاجاتهم متعددة ومتشابكة. وقد تكون متعارضة في بعض الأحيان فالمعلومات المحاسبية التي قد تكون نافعة لمستوى الإدارة العليا قد لا تكـون كـذلك بالنـسبة للمستويات الإدارية الأخرى، وقد لا تكون كذلك أيضاً بالنسبة للأطراف الأخرى التي لها مصالح مباشرة أو غير مباشرة في المنشأة مثل الملاك، مصلحة الضرائب، بورصـة الأوراق الماليـة، الموردين، العملاء.. الخ. كما أن المعلومات التي قد تكون نافعة في وقت معين قد لا تكون كذلك في وقت آخر، ولذلك فإن المعلومات التي تعطي الإجابة الكافية والجوهريـة لكافـة أو معظـم التساؤلات التي تثور في أذهان مستخدميها هي المعلومات التي يمكن أن توصف بحـق بأنهـا معلومات نافعة.

# الاستنتاجات والتوصيات

## الاستنتاجات

توصلت الدراسة الى النتائج الاتية:

١. ان للمحاسبة الدور الأساسي في خدمة الإدارة في المنشأة الاقتصادية وتقديم المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بصورة موضوعية.
٢. تطورت وظيفة المحاسبة واتسعت أهدافها بتطور النشاط الاقتصادي والتكنولوجي.
٣. تلعب القرارات الادارية دورا حيويا وفعالا في القيام بكافة العمليات الإدارية مثل: التخطيط والرقابة والتنظيم وغيرها.
٤. جودة المحاسبة الادارية يؤدي الي اتخاذ قرارات رشيدة.

## التوصيات

١. ضرورة استخدام المعلومات المحاسبية الحديثة لزيادة فعالية نظام الرقابة الداخلية للنظام المحاسبي.
٢. ضرورة التوسع في استخدام المعلومات المحاسبية في عمليات التخطيط بكافة أنواعها ورسم السياسات المستقبلية للشركات.
٣. أن تقوم الشركات المساهمة بزيادة المعرفة والاطلاع للكادر المحاسبي الذي يعمل بالدائرة المالية لديها وخاصة فيما يتعلق بالمعايير المحاسبية الدولية لما لها من أهمية كبيرة تساعدهم في الارتقاء بمستواهم العلمي والمعرفي في مجال المحاسبة.
٤. ضرورة استخدام الشركات المساهمة للحاسوب في حفظ وخزن البيانات المحاسبية، للحصول على معلومات محاسبية لتوفير الدقة والسرعة في إيصال هذه المعلومات لمتخذي القرار في الشركات.
٥. ضرورة التعرف على طبيعة المعلومات التي تحتاجها كل فئة إدارية ومراعاة اختلاف الفئات المستخدمة للمعلومات وتعدد احتياجاتهم.
٦. إعداد وتأهيل متخذي القرارات الإدارية في مجال التحليل المالي وعقد الدورات في مجال اتخاذ القرارات ليتمكنوا من معالجة المواقف الإدارية التي تتطلب قرارات صعبة مما يسهم في زيادة قدرة متخذي القرارات في التعامل بفاعلية مع المعلومات المحاسبية.

# Abstract

This study is summarized in highlighting the role of accounting to achieve achievement in the rationalization of administrative decisions and how to benefit from it and benefit from it in the rationalization of decisions, by focusing on the concept of management accounting, accounting, rationalization and decision-making, and the advantages of using it. Management accounting methods, the importance of using management accounting methods in decision-making, and the relationship of accounting to achievement in improving and rationalizing administrative decisions.

# المصادر

# المصادر والمراجع


١) احمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، الاسكندرية-مصر، ٢٠٠٨م.

٢) حسين بلعجوز، المدخل لنظرية القرار، ديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، ٢٠١٠م.

٣) حنان رضوان، تطور الفكر المحاسبي-مدخل نظرية المحاسبة، عمان، ١٩٩٨م.

٤) حيدر محمد علي بن عطا، مقدمة في نظرية المحاسبة والمراجعة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٦م.

٥) السعيد مبروك ابراهيم، المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ٢٠١٢م.

٦) سيد صابر الثعلب، نظم ودعم اتخاذ القرارات الادارية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٠م.

٧) صالح الرزق، يوحنا آل آدم، مبادئ المحاسبة-اسس واصول علمية وعملية، دار الحاق للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٠م.

٨) عبد السلام ابو قحف واخرون، نظم الادارة الحديثة، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية-مصر، ٢٠١١م.

٩) عبد العزيز النجار، الادارة الذكية، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، ٢٠٠٨م.

١٠) عدنان عواد الشوابكة، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الادارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١١م.

١١) فهيم لوندي، مدى صلاحية المعلومات المحاسبية كأساس لترشيد القرارات، مجلة المحاسب القانوني العربي، العدد ١٠٥، المجلد ٣، ٢٠٠٠م.

١٢) فيصل محمود الشواورة، مبادئ ادارة الاعمال "مفاهيم نظرية وتطبيقات علمية" ، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٣.

١٣) كاسر نصر منصور، الاساليب الكمية في اتخاذ القرارات الادارية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٦م.

١٤) مصطفى يوسف كافي واخرون، المفاهيم الادارية الحديثة "مبادئ الادارة"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٣م.

١٥) مؤيد محمد الفضل، عبد الناصر ابراهيم نور، المحاسبة الادارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الاولى، الاردن، ٢٠٠٢م.

١٦) ناصر نور الدين عبد اللطيف، دراسات في المحاسبة الادارية الاستراتيجية لأغراض تحسين الاداء والأنتاجية وتدنية التكاليف، جامعة الاسكندرية، مصر، الدار الجامعية، ٢٠٠٤م.

17) https://www.arabia2.com/vb/threads/146958/ 2021/7/1

Ministry of Higher Education and Scientific Research

Central Technical University / Kut Technical Institute

Accounting Technologies Department

# The role of accounting for achievement in rationalizing administrative decisions

**Research graduated by students**

Muhammad Kazem Khudair

Kawthar Asaad Shehab

Karar Adnan Katfan

Submitted to Al-Kut Technical Institute / Department of Computer Technology

As part of the requirements for a diploma in accounting

**Supervised by**

M. Mohammad Rasool Makki

**1444 A.H** **2023 A.D**