



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم المالية والمحاسبة

مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

في ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم المالية والمحاسبة تخصص محاسبة

بعنوان:



تقييم طرق اساليب المحاسبة الادارية في اتخاذ القرار في المؤسسة

(دراسة تطبيقية لعينة من مؤسسة -ALFPIPE- - بگرداية)

اشراف الاستاذ الدكتور:

أ.د. عجيلة محمد

من إعداد الطالبتين:

- سايح مريم

- عبد النبي أمال

امام اللجنة المكونة من السادة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	لقب واسم الأستاذ
رئيسا	جامعة غرداية	أستاذ تعليم عالي	د. شرع مريم
مشرفا ومقررا	جامعة غرداية	أستاذ تعليم عالي	أ.د. عجيلة محمد
مشرف مساعد	جامعة غرداية	أستاذ مساعد "أ"	أ. بن جواد مسعود
ممتحنا	جامعة غرداية	أستاذ مساعد "أ"	د. بن شاعة وليد
ممتحنا	جامعة غرداية	استاذ محاضر "ب"	د. عجيلة حورية

السنة الجامعية 2022/2021



السلام عليكم ورحمة الله وبركاته



إهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات وبمشيئته تنجز الأعمال اهدي ثمرة جهدي وفرحة تخرجي إلى احق

الناس بصحبتني الى من قال فيهما الرحمن : ((ولا تقل لهما اف ولا تنهرهما وقل لهما قولا كريما))

الى سند ظهري وعزتي الذي منحني اسمه لارسم به طريق النجاح الى من وجهه غالي وشأنه عالي ابي العزيز الى

من صبرت على اخطائي الى من حملتني وهن على وهن حتى تعلمت ... وحملت هفواتي حتى رشدت ... الى

منوضعت اللجنة تحت اقدامها امي الغالية الى ذخري في المستقبل ... اخوتي

الى كل اصدقائي واحبتي الى جميع من علمنا وكانوا سببا في بلوغ الدرب الى الذين مهدوا لنا طريق العلم

والمعرفة اساتذتي الافاضل من الطور الابتدائي الى الجامعي .

الى كل من سعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي اهدي هذا العمل المتواضع.

مريم



إهداء

إلى من بها أكبر وعليها أعتمد إلى شعبة متقدمة تنير ظلمة حياتي إلى من بوجودها أكتسب قوة ومحبة لاحدود لها إلى من عرفت معها معنى الحياة جدتي الغالية

إلى ملاكي فيبي الحياة إلى معنى الحب والحنان والتفاني إلى بسمة الحياة وسر الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى نبع حياتي حفصها الله أمي العزيزة

إلى من أحب في الله بالهبة والوقار، إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى

من أحمل اسمه بكل افتخار أبي الغالي

إلى أختي العزيزة : بسمة

إلى إخوتي الأعمام : محمد، بلعلوم، فارس، هشام

إلى أعمامي وأخوالي وخالاتي وعماتي كل باسمه وخاصة عمتي الصغيرة أم الخير التي ساهمت كثيرا وساعدتني في هذا الانجاز وابنة خالتي فتيحة عبد النبي التي كانت سنداً لي .

والى الاصدقاء والاحبة والى كل من يحمل لقب عبد النبي والى كل من وسعهم قلبي ولم يسعهم قلبي

والى كل دفعة ماستر محاسبة سنة 2022

إلى جميع من علمنا وكانوا سببا في بلوغ الدرب الى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة اساتذتي الأفاضل من

الطور الابتدائي إلى الجامعي

إلى كل من سعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي أهدي لهم هذا العمل المتواضع

آمال

شكرو وتقدير

الحمد لله رب العالمين، وفضل الصلاة واتم التسليم على سيدنا محمد الصادق الامين، اللهم لا علم الا ما علمتنا انك انت العزيز الحكيم، اشكر الله تعالى على نعمته وتوفيقه لنا في انجاز هذا البحث.

-لا يسعنا إلا أن نتقدم بأسمى عبارات الشكر والعرفان للأستاذ الدكتور عجيله محمد لتفضل سيادته قبول الإشراف على هذه الأطروحة حيث كانت خير مرشد لنا في جميع مراحل إعداد البحث، وتوجيهاته المستمرة التي أسهمت في إثراء هذا البحث حتى إتمامه وإظهاره بصورته الحالية ندعو الله ان يجعل هذا العمل له في ميزان حسناته، كما لا يفوتنا أن نتقدم بجزيل الشكر إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الذين تكرموا وتفضلوا بقراءة هذا البحث وتقييمه ، ونوجه كذلك شكرنا الى المؤطر في المؤسسة بوحيدة ياسين على مجهوداته المتابعته لنا في انجاز الجانب التطبيقي جزاه الله عنا كل خير وكذلك نشكر جميع عمال مؤسسة ALFAPIPE دون استثناء ، وإلى كل من أمدنا بيد العون من إطارات من مختلف البنيات ، والمصالح ، كما لا ننسى تقديم شكرنا إلى كل أصدقائنا في الدراسة والى كل من قريب أو من بعيد.



قائمة المحتويات

أ	مقدمة
د	الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة
5	تمهيد الفصل:
6	المبحث الأول: الادبيات النظرية للموضوع :
6	المطلب الأول: مفهوم المحاسبة الإدارية وأساليبها
10	المطلب الثاني: ماهية عملية اتخاذ القرار
15	المطلب الثالث: دور الأساليب المحاسبية الإدارية التقليدية والحديثة في اتخاذ القرار في المؤسسة
18	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
18	المطلب الأول: الدراسات السابقة العربية
21	المطلب الثاني الدراسات السابقة الاجنبية
23	المطلب الثالث : المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
25	خلاصة الفصل:
26	الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لعينة من مؤسسة ALFAPIPE بغرداية
27	تمهيد :
28	المبحث الاول: الطريقة والأدوات المستخدمة
28	المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية
35	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الأنابيب
37	المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج
37	المطلب الاول: الطريقة المستخدمة في الدراسة
41	المطلب الثاني: صدق وثبات الإستبيان
57	خاتمة الفصل:
58	خاتمة
58	قائمة المراجع
58	قائمة الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
22	يوضح الدراسات السابقة بشكل مختصر	الجدول رقم (1):
40	يوضح مضمون الاستبيان	الجدول رقم (2):
40	متغيرات الدراسة	الجدول رقم (3):
41	يوضح الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان	الجدول رقم (4):
41	يوضح مقياس ليكارت الخماسي	الجدول رقم (5):
43	معاملات الثبات لمعدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان	الجدول رقم (6):
44	يبين التوزيع الطبيعي لبيانات المحاور	الجدول رقم (7):
44	يوضح توزيع عينة دراسة حسب الجنس	الجدول رقم (8):
45	يوضح توزيع عينة دراسة حسب الوظيفة العلمية	الجدول رقم (9):
46	يوضح توزيع عينة دراسة حسب السن	الجدول رقم (10):
47	يوضح توزيع عينة دراسة حسب الدرجة العلمية	الجدول رقم (11):
48	يوضح توزيع عينة دراسة حسب الخبرة المهنية	الجدول رقم (12):
49	واقع تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية في المؤسسة	الجدول رقم (13):
52	تطبيق اتخاذ القرار في المؤسسة	الجدول رقم (14):
54	يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات واقع تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية في المؤسسة مرتبة حسب الأهمية	الجدول رقم (15):
55	يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات محور تطبيق اتخاذ القرار في المؤسسة مرتبة حسب الأهمية	الجدول رقم (16):
56	يوضح تصورات المستجوبين للمتغيرين مرتبة حسب الأهمية	الجدول رقم (17):
57	يوضح نتائج تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة	الجدول رقم (18):

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
32	يوضح اندماج شركة أنابيب الغاز مع ألفا تيس	الشكل رقم (01):
38	الإدارات المكونة للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE	الشكل رقم (02):
46	توزيع عينة دراسة حسب الجنس	الشكل رقم (03):
47	توزيع عينة دراسة حسب الوظيفة العلمية	الشكل رقم (04):
48	توزيع عينة دراسة حسب السن	الشكل رقم (05):
49	توزيع عينة دراسة حسب المؤهل العلمي	الشكل رقم (06):
50	توزيع عينة دراسة حسب الخبرة المهنية	الشكل رقم (07):

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
1	الاستبيان
2	قائمة الأساتذة المحكمين
3	متغيرات البيانات الشخصية
4	ألفا كرومباخ
5	التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة
6	التكرار والتكرار النسبي
7	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول
8	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني
9	إختبار الانحدار الخطي البسيط
10	اختبار one sample

قائمة المختصرات

الاختصار	الدلالة
ABC	Activity - Based Costing
BSC	Balanced score card
TQM	Total quality management

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على موضوع تقييم تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية في اتخاذ القرار بمؤسسة ALFAPIPE من خلال معالجته للإشكالية التي تتمحور حول مامدى أهمية تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية في اتخاذ القرار بمؤسسة ALFAPIPE ؟ والتعرف على الأساليب الأكثر تطبيقا بهذه المؤسسة ومدى أهميتها في اتخاذ القرار .

وقد تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة وبغية تحقيق أهداف هذه الأخيرة تم استخدام أداة الاستبانة والتي قدرت ب40 استمارة وزعت على عينة الدراسة بالمؤسسة التي شملت المسؤولين الإداريين بما فيهم العمال بوحدة ALFAPIPE غرداية، وقد توصلنا من خلال الدراسة أناساليب المحاسبة الإدارية من الامور الهامة والضرورية بالنسبة للمؤسسة والعاملين بها كما يوجد هنالك اثر ايجابي لها على اتخاذ القرار بالمؤسسة.

الكلمات المفتاحية : أساليب إدارية، محاسبة إدارية، اتخاذ القرار، مؤسسة اقتصادية .

Abstract:

This study aims to identify the subject of evaluating the application of managerial accounting methods in decision-making at ALFAPIPE, by addressing the problem that revolves around the importance of applying management accounting methods in decision-making at ALFAPIPE? And to identify the methods most applied in this institution and their importance in decision-making.

The analytical descriptive approach was followed in this study, and in order to achieve the objectives of the latter, the questionnaire tool was used, which was estimated at 40 forms distributed to the study sample in the institution, which included officials and administrators, including workers in the unit ALFAPIPE Ghardaia, and we found through the study that the methods of administrative accounting are important matters It is necessary for the institution and its employees, and there is a positive impact on the decision-making in the institution.

Keywords: administrative methods, management accounting, decision-making, economic institution.

مقدمة

توطئة:

تلعب المحاسبة الإدارية دورا رئيسا في إدارة المؤسسات الاقتصادية في ظل التطور المتسارع نتيجة التغيرات الجوهرية التي تشهدها بيئة الأعمال الحديثة، لما لها من انعكاسات إيجابية على أداء الأنشطة، وفي ظل هذه البيئة والتطورات المتلاحقة للنظام الاقتصادي الناجمة عن العولمة فلم تعد أنظمة معلومات التكاليف والمحاسبة الإدارية قاصرة على قياس وتحليل التكلفة فحسب بل امتد هذا المفهوم إلى مفهوم أعمق وهو إدارة التكلفة، وذلك عن طريق استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة التي تساعد الإدارة في تخطيط التكاليف والتحكم في حدوثها عبر دورة حياة المنتج أو الخدمة مما يساعد في تحقيق الأهداف المطلوبة لمواجهة المنافسة التي تتعرض لها المؤسسات في الوقت الحاضر، وذلك لما لها من أثر في التصدي للتحديات الجارية والمستقبلية . كما أن أنظمة ومقاييس أداء المحاسبة الإدارية التقليدية لم تعد قادرة على إعطاء صورة متكاملة عن أداء المؤسسة الحديثة لعدم قدرتها على توفير مؤشرات ومقاييس أداء تمكن تلك المؤسسات من زيادة في تحسين أدائها، مما استدعى التوجه نحو أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة وانما خلق ميزة تنافسية، والمحافظة عليها يعتمد غالباً على العلاقة بين مختلف قدرات ومهارات المؤسسة، أكثر من الأداء الفردي لكل منها، وبالتالي يجب على المؤسسة إيجاد الوسائل المناسبة للمحافظة على بنيتها الإدارية الفعالة بحيث تتمكن من تطبيق الاستراتيجيات المتطورة. يشهد العالم منذ العقدين الأخيرين من القرن الماضي وبداية القرن الواحد والعشرين تطور هائل في التقدم التكنولوجي والاقتصادي، حيث تطورت تكنولوجيا الإنتاج وتعددت رغبات المستهلكين، هذا ما أدى إلى البحث عن أفضل وأدق المعلومات وأكثرها ملائمة ومرونة، وذلك قل التكاليف لأن المعلومات الدقيقة والسليمة تؤدي إلى اتخاذ القرارات الرشيدة خصوصا في الآلات الاقتصادية والإدارية. ولتالي ظهرت الحاجة الماسة إلى تطوير واستخدام أساليب المحاسبة الإداري أوعلى ضوء ما سبق نتجلى لنا اشكالية هذا البحث والمتمثلة في:

الإشكالية الرئيسية:

ما مدى أهمية تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية في اتخاذ القرارات في مؤسسة ALFAPIPE؟

التساؤلات الفرعية:

*هل تعتمد مؤسسة ALFAPIPE على نظام المحاسبة الإدارية؟

*هل تطبق مؤسسة ALFAPIPE أساليب المحاسبة الإدارية التقليدية والحديثة؟

*ما الدور الذي تلعبه أساليب المحاسبة الإدارية في اتخاذ القرار في مؤسسة ALFAPIPE؟

الفرضيات:

- تعمل مؤسسة ALFAPIPE وفقنظام المحاسبة الإدارية؛
- يتم تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية التقليدية والحديثة في مؤسسة ALFAPIPE؛
- يوجد اثر دو دلالة احصائية على واقع تطبيق الأساليب المحاسبة الإدارية ودورها في اتخاذ القرارات في مؤسسة ALFAPIPE؛

أهمية الدراسة :

تنبثق أهمية هذه الدراسة من أهمية المشكلة التي تناولتها، حيث إنها تحاول تفسير العلاقة بين موضوعين من أهم المواضيع المحاسبية، وهما الأساليب للمحاسبة الإدارية التقليدية والحديثة، والتي تحظى بأهمية بالغة، جعلت من المحاسب الإداري صانع للقرارات الاستراتيجية العليا، والأخر اتخاذ القرار والذي يعد موضوع اهتمام المؤسسات الاقتصادية والتي تسعى إلى تطبيقه والوصول إلى أحسن مستويات الأداء خاصة في بيئة تتسم بالتغيرات والتطورات السريعة، لهذا تم الربط بين أساليب المحاسبة الإدارية التقليدية والحديثة واتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية.

اهداف الدراسة:

- التعريف بالأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية، من حيث مزايا ومحددات كل نوع من هذه لأساليب؛
- التعرف على واقع تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة من قبل المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؛
- معرفة إذا ما كان هناك أثر إيجابي بين استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة ودوره في اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة؛

-الاستفادة من نتائج الدراسة الميدانية في تقديم بعض المقترحات التي تساعد المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة في تبني هذا الأساليب، وكذا زيادة وتحسين أدائها باستعمالها أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة.

دوافع اختيار الموضوع :

-اسباب ذاتية:

يرجع سبب اختيار هذا الموضوع بالدرجة الأولى إلى الميل الشخصي لمواضيع ذات الطابع المحاسبي، وكذا القيمة العلمية التي تحضها بها المحاسبة الإدارية والرغبة في الاطلاع أكثر على هذا الموضوع والتعرف على المفاهيم المتعلقة به.

- اسباب موضوعية:

نقص الدراسات المعمقة في هذا المجال من البحث؛

حدائفة الموضوع على مستوى البحث العلمى والواقع المهنى؛
محاولة الكشف عن ضرورة اللجوء إلى تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة من قبل المؤسسات الاقتصادية من
أجل زيادة تحسين أدائها.

حدود الدراسة:

تمثل حدود الدراسة كالأتي :

-الحدود المكانيّة: المؤسسة الوطنية لصناعة الانابيب والغاز ALFAPIPE

- الحدود الزمانية: فترة إجراء الدراسة التطبيقية لواقع تطبيق المؤسسات لأساليب المحاسبة الإدارية المختلفة
خلال سنوات نشاطها امتدت لمدة شهر. من أجل اختبار فرضيات الدراسة والوصول إلى نتائج البحث.

منهج الدراسة :

نظرا لطبيعة الموضوع وبعية الإحاطة بجوانبه المختلفة، ومن اجل تحليل أبعاده والإجابة على التساؤلات المطروحة
واختبار صحة الفرضيات المطروحة، استخدمنا المنهج الوصفى التحليلي في معظم أجزاء الدراسة بالإضافة إلى منهج
الدراسة الميدانية، أما الأدوات والمصادر التي يتم توظيفها في هذا البحث فتتمثل في:

- المسح المكتبي والغرض منه الوقوف على ما تناولته المراجع والمصادر المختلفة حول الموضوع.
- الاطلاع على بعض الدراسات السابقة وكذا بعض المجالات والمقالات.
- استخدام شبكة الانترنت.

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد الفصل:

تزايد الاهتمام حديثاً من قبل المحاسبين الإداريين بتطوير الطرق والأساليب الحالية للمحاسبة الإدارية واقتراح طرق وأساليب جديدة لمسايرة التحديات التي تشهدها البيئة الحديثة، وذلك بهدف الوصول إلى إطار متكامل يتحقق فيه الدمج والتكامل بين طرق وأساليب المحاسبة الإدارية واستراتيجية المؤسسة، وأنظمة تقييم الأداء وذلك لمعرفة المنافع المستقبلية التي سوف تحققها نتيجة استخدام الطرق والأساليب الحديثة في المحاسبة الإدارية، هذا لأن تطوير وتحديد المؤسسة لم يعد أمراً اختيارياً، ولكنه أصبح أمراً جوهرياً للبقاء والاستمرار، كما تعتبر المحاسبة الإدارية الفرع الثاني لنظم المعلومات المحاسبية تبحث في دراسة البيئات المحاسبية اللازمة للإدارة وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات الإدارية ودمج الاثنين في إطار عام يركز على وظيفتي التخطيط والرقابة بهدف تحقيق أهداف المشروع قل تكلفة وأكثر إنتاجية وربحية. إن المحاسبة الإدارية تقدم من خلال تقاريرها بيانات فعلية وتقديرية عن أعمال المشروع إلى المدراء في مختلف المستويات الإدارية داخل المنشأة على كفاءة ممكنة. ترتبط المحاسبة الإدارية لعلوم الأخرى كالمحاسبة المالية ومحاسبة التكاليف ووظائف الإدارة وتستخدم أساليب تقليدية وأساليب حديثة دف توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.

وعلى هذا الأساس تم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للموضوع

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الأول: الادبيات النظرية للموضوع :

سنتناول في هذا المبحث التعريف بالمفاهيم المرتبطة بالحاسبة الادارية واساليبها واتخاذ القرار والعلاقة بينهما .

المطلب الأول: مفهوم الحاسبة الإدارية وأساليبها

الفرع الاول:تعريف الحاسبة الإدارية

تعرف الحاسبة الإدارية بأنها :أنها أداة لتوفير البيانات والمعلومات إلى المستويات المختلفة في الإدارة الداخلية للوحدة الاقتصادية لاستخدامها في أغراض تخطيط ورقابة العمليات المختلفة، على أن يتم توفير البيانات والمعلومات بشكل مستمر للمساعدة في اتخاذ القرارات الروتينية وغير الروتينية لحل المشاكل التي تواجه الإدارة في أعمالها اليومية .¹

الحاسبة الإدارية هي عبارة عن الإبلاغ المالي عن العوامل التي تؤثر على صنع القرار، والرقابة التشغيلية والتخطيط الإداري، وتتركز الحاسبة الإدارية على التخطيط الإداري والرقابة لتحقيق الأهداف الإدارية للشركة، وهي أساليب لتجميع وتبويب وتلخيص وتحليل وإعداد التقارير عن المعلومات التي تساعد إدارة الشركة على ممارسة أنشطتها التخطيطية والرقابية واتخاذ قراراتها الإدارية المتنوعة، وعلى ذلك، فالحاسبة الإدارية ماهي إلا جزء من نظام المعلومات الإداري المتكامل للشركة .²

تعد الحاسبة الإدارية جزء لا يتجزأ من الإدارة بحيث يساهم في تحديد وتقديم وتفسير المعلومات المستخدمة في الإستراتيجية وصنع القرار وتعظيم الموارد والمعلومات وحماية الأصول ومراقبة الأنشطة وغيرها من المعلومات الخارجية ويتمحور الهدف الرئيسي للمحاسبة الإدارية في تحقيق تخصيص التكاليف بعد تجميعها، وذلك وفقا لعدة جهات منها :المنتجات، الأعمال، الخدمات، الطلبات، مراحل الإنتاج والتصنيع، الإدارات ...هذا ما يتيح حساب تكلفة الإنتاج للمنتجات المصنعة والخدمات المقدمة، مع الأخذ بعين الاعتبار الإنتاج الجاري والعناصر المماثلة .³

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن ان نعرف الحاسبة الادارية على انها :هي عملية تحديد المعلومات وقياسها وتجميعها وتحليلها واعادتها وابلاغها لمساعدة الادارة على اداء جميع وظائفها ومن اجل اتخاذ القرار وحل المشاكل التي تواجه نشاطات المؤسسة.

¹وليد ناجي، الحياي، المدخل في المحاسبة الإدارية، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، مؤسسة مي للطباعة، 1991، ص05.

²وسيم محمد إبراهيم العنثري، اثر استخدام أساليب المحاسبة الإدارية على الأداء المالي في الشركات الصناعية الأردنية، مذكرة استكمال متطلبا الحصول على شهادة الماجستير في المحاسبة، قسم المحاسبية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، حزيران، 2020، ص15.

³بوغازياسماعيل مراد إسماعيل، دور وسائل المحاسبة الإدارية في دعم عملة اتخاذ القرار في المؤسسة، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عين تموشنت، الدراسة عن مقال في مجلة مجاميع المعرفة، المجلد7، العدد01/لشهر افريل، 2021، جامعة عين تموشنت، ص304.

الفرع الثاني: أساليب المحاسبة الإدارية

ظهرت المحاسبة الإدارية نتيجة لتطور واتساع وكبر حجم المشروعات الاقتصادية، ملبية حاجة الشركات الاقتصادية إلى توفير قدر كبير من البيانات والمعلومات التي يحتاجها المهتمون للمساعدة في اتخاذ القرارات الاقتصادية الرشيدة، وتعتمد على أساليب المحاسبة الإدارية المختلفة التقليدية منها والحديثة

أولاً: أساليب المحاسبة الإدارية التقليدية

1- أسلوب المحاسبة التحليلية:

أ- تعريف المحاسبة التحليلية: إنها علم يدرس الأسس والمبادئ العلمية لمعاني التكلفة ونظرياتها ونظم تطبيقها في مختلف المشروعات وعلى ضوء هذه المعطيات يتخذ المديرون القرارات الملائمة تهم المؤسسة.¹

2- أسلوب الموازنات التقديرية:

يمكن تعريف الموازنة التقديرية بأنها خطة شاملة، ومنسقة تعبر بشكل مالي عن أنشطة، وموارد الوحدة الاقتصادية خلال فترة زمنية مقبلة.² ومن مزاياها إشراك جميع العمال في وضع الخطط والسياسات والأهداف.³

3- أسلوب سعر التحويل (سعر التنازل):

عرفت أسعار التحويل بأنها الأسعار المفروضة على السلع المنتجة بواسطة أحد الأقسام والحولة لقسم آخر، وهذه الأسعار تؤثر على إيرادات القسم المحول وتكاليف القسم المستلم، ونتيجة لذلك سوف تتأثر الربحية والعائد على الاستثمار وتقييم الأداء في كلا القسمين.⁴

أهمية أسعار التحويل : تتمثل أهمية أسعار التحويل أنها تساعد على اتخاذ القرارات المثلى في الأقسام والإدارات والتحفيز نحو تحقيق الأهداف المسطرة للأقسام والشركة ككل.⁵

4- تعريف محاسبة المسؤولية :

¹ياسين يعقوب، أهمية المحاسبة التحليلية كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة سونطراك -حوض بركاوي-، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص الاقتصاد والتسيير الإلكتروني، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013-2014، ص04.

²محمد موسى محمد النجار، العوامل المؤثرة على كفاءة استخدام الموازنات التقديرية كأداة تخطيط ورقابة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة، رسالة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص18.

³أحلام بن فطيمة، فطيمة الزهرة بالرمضان، عيبر زابي، واقع استخدام أساليب المحاسبة الإدارية في المؤسسات العاملة بولاية الوادي -دراسة استببائية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، قسم مالية ومحاسبة، جامعة حمة لخضر، الوادي، 2018، ص12.

⁴عاصم عبد الرحمن احمد يوسف، احمد هاشم احمد يوسف، أهمية تطبيق أسعار التحويل لقياس الأداء في الشركات السودانية، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد16، جانفي 2015، ص03.

⁵قمان عمر، بن شهرة سعدي، أسعار التحويل إشكالية الجباية الدولية الجزائر نمودجا، مجلة دراسات جبائية، العدد2، المجلد9، 2020، ص119.

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 الاضطلاع بمسؤولياته بما ينعكس على تحقيق أهداف المؤسسة. في عبارة عن أسلوب محاسبي إداري رقابي يهدف لتحقيق رقابة فعالة على الأداء بربط التقارير الإدارية مع الجهة المسؤولة لتقديمها. ¹ فتمثل أهميتها كونها أنها تقترح الوسائل المناسبة لمعالجة الانحرافات عن الأهداف. ² ومن أهم خصائصها انه يتم من خلالها إصدار تقارير عن أداء مراكز المسؤولية حيث تقدم للإدارة العليا لاتخاذ القرارات اللازمة. ³

ثانياً: أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة

1- أسلوب نظام بالتكاليف على أساس الأنشطة ABC :

-تعريف نظام التكاليف على أساس الأنشطة: يعرف على انه "أداة إستراتيجية للمؤسسة تساعد في الحصول على تكاليف أكثر دقة ومعلومات عن ربحية العمليات والمنتجات والخدمات وعملاء المؤسسة مما يساعد في اتخاذ العديد من القرارات الهامة، منها قرار التسعير والتسويق وتصميم المنتج أو الخدمة وقرارات توظيف الموارد. ⁴ ومن أهميتها انها توفر المعلومات حول التكاليف أكثر دقة وتصنف بالموضوعية. ⁵

ومن أهم خاصيته انه يساعد على زيادة تكلفة أداء الأنشطة واتخاذ الإدارة للقرارات الصحيحة لما يقدمه من معلومات دقيقة. ⁶ إلا انه يتميز بعيوب نذكر منها انه يركز على القرارات الإستراتيجية في الأمد الطويل الأجل بينما تحتاج المؤسسة أيضاً لاتخاذ القرارات الخاصة بالرقابة والتخطيط في الأمد القصير. ⁷

2- أسلوب نظام الإنتاج بالوقت المحدد (Jit):

¹نوبلي نجلاء، استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة 2014-2015، ص37.

²حباب الله الشريف، أساليب المحاسبة الإدارية بين النظرية والتطبيق -دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في الجزائر، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، 2015-2016، ص79.

³أحمد عز الديناس حاق كحيل، مدى إمكانية تطبي قمحاسبة المسؤولية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، أطروحة مقدمة للحصو على درجة الماجستير، قسم محاسبة وتمويل، الجامعة الإسلامية بغزة، سنة 2017، ص28.

⁴بوراس غانية، استخدام الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية أم البواقي، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكايمي، قسم علوم التسيير، جامعة ام لبواقي، 2014-2015، ص47.

⁵ عز الدين موسى، اثر تطبيق نظام ال ABC في تخفيض التكاليف وترشيد القرارات، دراسة تطبيقية في المؤسسة الاستشفائية -تقرت-، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013، ص09

⁶محمد الصديق الفضيل، نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC كأداة حديثة وفعالة في المحاسبة الإدارية، مجلة الإدارة والتنمية والدراسات العدد13، جوان 2018، ص270

⁷نجوم قمازي، مساهمة الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية في تعظيم قيمة المؤسسة الاقتصادية دراسة استقصائية على المؤسسات الإنتاجية لولاية سطيف أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، قسم العلوم التجارية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2017-2018، ص85

يعتبر على أنه فلسفة تركز على إلغاء المخزون بجميع مراحلها إن اعتبر أنه مواد خام، أو إنتاج تحت التشغيل، أو إنتاج تام الصنع، وأنه يركز على ما هو مطلوب في الوقت المحدد، مع إدارة العنصر البشري بشكل جيد.¹ حيث يسعى هذا النظام

إلى التخلص تماما من الإنتاج المعيب وتخفيض المخزون إلى حده الأدنى (إلى الصفر).²

3- أسلوب إدارة الجودة الشاملة BSC:

يمكن تعريفها على أنها عبارة عن نظام متكامل يركز على ثقافة وفلسفة إدارية متميزة تشتمل على مجموعة من الأفكار المتكاملة والأدوات والإحصائية والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف ورفع مستوى رضا العميل، والموظف على حد سواء.³ ومن أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة زيادة الفعالية التنظيمية نظرا لكون إدارة الجودة الشاملة تقوم على حقيقة مفادها بأنها مسؤولية كل العاملين في المؤسسة لذلك تسعى للاهتمام بالعمل الجماعي وتشجيعه.⁴

5- أسلوب التكلفة المستهدفة (TC):

تعرف على أنها أحد أدوات تسيير التكلفة التي تحفض التكاليف الكلية للإنتاج على مدار دورة حياة المنتج بمساعدة قسم الإنتاج والهندسة والبحث والتصميم والتسويق والمحاسبة.⁵ ويتميز أنه يعمل على خلق مستقبل تنافسي قوي للمؤسسة من خلال التركيز على الإدارة الموجهة للسوق.⁶

6- أسلوب القياس المقارن:

يمكن تعريفه على أنه عملية قياس منظمة ومستمرة لمقارنة وقياس أداء أي مؤسسة بأداء المؤسسات الرائدة في أي مكان في العالم بهدف الحصول على معلومات يمكن أن تساعد المنظمة في اتخاذ ما تراه من إجراءات لتحسين أدائها.⁷

7- أسلوب سلسلة القيمة:

¹ ماجدة محسن عبد الرحمان، الفن ناظر الداود، إمكان إقامة مستلزمات نظام الإنتاج في الوقت المحدد Jit دراسة استطلاعية لأراء المدراء في معامل المياه المعدنية في محافظة دهوك، المجلة العربية للإدارة، مجلد 36، العدد 2، ديسمبر 2016، ص 213

² خلود وليد عبد البريني، نظام تخطيط الموارد (ERP) نظام الإنتاج في الوقت المحدد (Jit) في تحقيق الأسبقيات التنافسية دراسة تطبيقية في شركات صناعة الأدوية - عمان - رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2014، ص 28

³ العابد هوارى، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية دراسة حالة - ولاية أدرار، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، قسم العلوم سياسية والعلاقات الدولية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015، ص 31

⁴ هادي عماد هاني خطاب، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء موظفي دوائر ضريبة الدخل في فلسطين، اطروحة مقدمة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المنازعات الضريبية، كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس فلسطين، 2019، ص 23

⁵ اشرف رجاوة، الطيب شايب، دور التكلفة المستهدفة في ترشيد قرارات التسعير دراسة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بولاية برج بوعريبيج، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر، قسم العلوم مالية ومحاسبة، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريبيج، 2020-2021، ص 4

⁶ مجيد نبو، مدخل التكلفة المستهدفة كأداة لترشيد قرارات التسعير في المؤسسة الخدمية، دراسة تطبيقية بالشركة الجزائرية للتأمين وكالة ادرار، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 08، العدد 05 سنة 2019، ص 471

⁷ شهيد محمد، فعالية القياس المقارن في تحسين جودة المنتجات الصناعية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 06، العدد 06، افريل 2011، ص 51

يقصد بسلسلة القيمة تحديد التكلفة على أساس الأنشطة اللازمة من بداية التعامل مع الموردين وصولاً إلى تسليم المنتج للعميل، أي سلسلة الأنشطة التي تؤديها المنشأة ويترتب عليها إضافة قيمة للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة لعملائها بداية من التعامل مع الموردين وصولاً إلى خدمة العملاء المميزة من خلال إستراتيجية وتوجيهات الإدارة في مراحل إنتاج المنتج المختلفة من البحوث والتطوير ثم التصميم ثم الإنتاج ثم التسويق ثم التوزيع.¹ ومن مزاياها تحديد مجموعات جديدة من محركات التكلفة نتيجة للتقسيم الجديد لأنشطة الشركة.²

8- أسلوب بطاقة الأداء المتوازن TQM

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن الأداة الفعالة في تحقيق الأداء الاستراتيجي للمؤسسة الذي يشمل على أربعة أبعاد : البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والابتكار.³ ومن بين أهميتها أنها توفر معلومات كافية وواضحة لمتخذي القرار.⁴

المطلب الثاني: ماهية عملية اتخاذ القرار

1- تعريف إتخاذ القرار : إن القرار يصدر عادة من جهة معينة، هذه الجهة يطلق عليها اسم " متخذ القرار"، أي كان هذا الأخير مديراً أو مسؤولاً محولاً أو مشرفاً أو أي مستوى في الهيكل التنظيمي، وتعريف أخرى لمفهوم القرار ممكنة وهذه منها :

- " القرار، هو اختيار بديل من بين البدائل الكثيرة الممكنة لأجل الوصول إلى هدف، حل مشكل، انتهاز فرصة".⁵
- " القرار، هو الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين، أو هو المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة، واختيار الحل الأمثل من بينها".⁶
- " عملية اتخاذ القرارات هي الاختيار القائم على أساس بعض المعايير مثل: اكتساب حصة أكبر من السوق، تخفيض التكاليف، توفير الوقت، زيادة حجم الإنتاج والمبيعات وهذه المعايير عديدة، لأن جميع القرارات تتخذ

¹سمية احمد أبو هدف، المحددات المؤثرة في تطوير أساليب المحاسبة الإدارية دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، سنة 2013، ص36

²وسيم محمد إبراهيم العنتري، أثر استخدام أساليب المحاسبة الإدارية على الأداء المالي فيالشركات الصناعية الأردنية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، قسم المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، 2020، ص21

³نبيل حمادي، حسين جلاخ، أساليب المحاسبة الإدارية كآلية لدعم تنفيذ حوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 14، العدد02، سنة 2020، ص174

⁴أحمد خمان، سفيان خمدان، بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة الاسمنت تبسة، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات شهادة ماستر اكاديمي، قسم علوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2016/2015، ص54

⁵ Jean- François Dhénin, Brigitte Fournie. 50 thèmes d'initiation à l'économie d'entreprise. Ed: Breal. Paris.1998. P: 175.

⁶ إبراهيم عبد العزيز شياح. أصول الإدارة العامة. منشأة المعارف . الإسكندرية. 1993. ص : 341.

وفي ذهن القائم بالعملية بعض هذه المعايير، ويتأثر اختيار البديل الأفضل إلى حد كبير بواسطة المعايير المستخدمة¹

من خلال هذه التعاريف يمكن اعتبار عملية اتخاذ القرارات بأنها عملية الاختيار لإمكانية على أساس بعض المعايير، من بين عدة بدائل قصد تحقيق هدف معين. وبالتالي ففوق القرار يتطلب وجود هدف وكذلك تعدد الإمكانيات، كما أن الاختيار يقوم على أساس بعض الأهداف مثل: اكتساب حصة في السوق أكبر، تخفيض التكاليف، توفير الوقت، زيادة حجم الإنتاج والمبيعات... الخ.

فجميع التعاريف تؤكد على أن القرار يقوم على عملية المفاضلة، وبشكل واعي ومدرك، بين مجموعة بدائل أو حلول (على الأقل بديلين أو أكثر) متاحة لمتخذ القرار لإختيار واحد منها بإعتباره أنسب وسيلة لتحقيق الهدف أو الأهداف التي ينتغيها متخذ القرار.

تنطوي عملية إتخاذ القرارات على بديلين أو أكثر وعلى وجود هدف، لأنه إذا لم يوجد إلا بديل واحد فليس هناك من قرار ليتخذ. وعلى هذا فإن أساس عملية إتخاذ القرارات هو وجود البدائل - بديلين أو أكثر -، حتى يمكن القيام بعملية الإختيار. وإذا لم يكن هنا بدائل لما كانت هناك مشكلة وذلك لعدم وجود مجال للإختيار، وبالتالي لا توجد حاجة لإتخاذ القرار. وفي هذا السياق، فإنه من المهم التمييز بين القرار في حد ذاته وعملية صنع (إتخاذ) القرار.

فيمكن أن يعرف القرار بأنه الحل أو التصرف أو البديل الذي تم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة ومتاحة لحل المشكلة². ويعتبر هذا البديل أكثر كفاءة وفاعلية بين تلك البدائل المتاحة لمتخذ القرار.

أما عملية إتخاذ القرار فهي العملية التي تتعلق بالتطورات والأحداث الجارية حتى لحظة الاختيار وما يليها³، أي أنها مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار في سبيل الوصول إلى إختيار القرار الأنسب والأفضل. فالقرار إذا، هو آخر خطوة من خطوات عملية إتخاذ القرار.

2. أهمية اتخاذ القرار :

يتخذ الفرد في حياته اليومية عددا من القرارات، سواءً في ذلك الطالب حين يختار الشعبة التي يريد أن يتخصص فيها، أو ينتقي الطريقة التي يراجع بها دروسه، وسائق السيارة عندما يحدد وجهته ويختار الطريق التي تُوصل إليها، فهناك العديد غير هؤلاء يفاضلون ويختارون ويتخذون قرارات عديدة. فإذا وسعنا نطاق الدراسة وتركنا الأفراد وأخذنا المؤسسات

¹ بشير العلاق، أسس الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، ط1. دار البازوري العلمية. عمان. الأردن. 1998. ص : 148.

² حسين حريم والأخرون. أساسيات الإدارة. ط1. دار الحامد. عمان. الأردن. 1998. ص : 140.

³ هيلفادومند. اتخاذ القرارات الفعالة: دليلك العملي في الإدارة. ترجمة: مصطفى إدريس. مراجعة: يوسف محمد القبلان. نهال التصميم والطباعة. مجهول. 1991. ص : 04.

باختلاف أنواعها، فإن عملية اتخاذ القرار تصبح أكثر أهمية وأشد خطورة وأبعد تأثيراً، ذلك لأن القرار لا يتعلق بشخص واحد وإنما يتضمن عدة أفراد أو جماعات، ويشمل عدة جوانب بعضها فني والآخر تنظيمي ومالي وقانوني... إلخ¹. فهناك قرارات تمس مجموعة من الموظفين، والبعض يؤثر على جميع العاملين، وبعض القرارات تؤثر في الوضع الاقتصادي والاجتماعي للمجتمع الكبير.

فالقرارات التي يتخذها المدير تؤثر كثيراً على وضعه الوظيفي وتقدمه وتؤثر أيضاً على الجماعة التي يشرف عليها، ولها تأثيرها على عمل المنظمة عامة.

لذلك لم يكن هـ. سيمون *H. Simon* مغالياً عندما عرف الإدارة على أنها عملية اتخاذ القرارات، فهي قلب الإدارة النابض الذي يحقق للمؤسسة البقاء والنمو والازدهار، ذلك كونها عملية مستمرة ومتغلغلة في الوظائف الأساسية للإدارة. فهذه الوظائف من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لا يمكن أن توجد لوحدها، بل إن وجودها هو نتيجة اتخاذ القرارات²، فمثلاً في التخطيط تحدد القرارات العمل الذي يجب تأديته (وضع الهدف) وتحدد الموارد الملائمة واختيار أفضل السبل التي يتعين إتباعها لإنجاز هذا العمل. وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لأنشطتها، فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي (نوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام)، والأفراد الذين تحتاج إليهم للقيام بالأعمال المختلفة، وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال... إلخ. كذلك عندما يمارس المدير وظيفته القيادية فهو يتخذ مجموعة من القرارات عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق جهوداتهم وإثارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد وحل مشكلاتهم.

3- خطوات عملية اتخاذ القرار :

سبق وأن عرفنا عملية اتخاذ القرارات بكونها، عملية المفاضلة أو الاختيار بين بديلين أو أكثر، والقرار (الاختيار) المتوصل إليه لا يمكن أن يصدر بصورة عفوية، وإنما هناك مجموعة من الخطوات التي يقوم بها متخذ القرار بدءاً بالتعرف بدقة على المشكلة التي من أجلها سيتخذ القرار، ثم بعد هذا تحليلها وتقييمها، ثم وضع بدائل لحل المشكلة حتى يمكن في النهاية من اختيار أفضلها. في أحيان قد يكون القرار رفضاً لكل البدائل أو الحلول المتاحة للاختيار ومن ثم يكون القرار المتخذ هو لا قرار، وسبب عدم اتخاذ قرار ربما يعود إلى أحد أمرين هما :

- عدم تبين كل البدائل المتاحة للاختيار أو المفاضلة.
- عدم الرغبة في اختيار بديل محدد تفادياً للإلتزام بعمل قد يؤدي إلى الضرر بمصالح متخذ القرار.

¹ سعيد يسن عامر، علي محمد عبد الوهاب. الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة. ط2. Wascad. القاهرة. 1998، ص، 416.
² جميل أحمد توفيق. إدارة الأعمال: مدخل وظيفي. دار النهضة العربية. بيروت. 1986. ص: 103.

يطلق برنارد **Bernard** على نوع القرارات هذه بالقرارات السلبية **Négative Décisions** ويعتقد بأنها من صفات المدير الكفاء¹.

اختلف كتاب الإدارة في تحديد عدد خطوات أو مراحل علمية اتخاذ القرار، وقد حدد هـ. سيمون **H. Simon** مراحل ثلاثة لاتخاذ القرارات: " التحري والتصميم والاختيار"²، ولكن هذه الخطوات الثلاثة لا تغطي في الحقيقة عملية اتخاذ القرار بكاملها، ولكي تكون كذلك ينبغي أن تمر بمراحل عديدة* يمكن ترتيبها كما يأتي:³

1. تحديد المشكلة.
2. تحليل المشكلة.
3. تنمية الحلول البديلة (أي تحديد البدائل).
4. تقييم كل بديل.
5. إختيار أفضل حل (بديل).
6. تحويل القرار إلى عمل فعال ومتابعته.

و فيما يلي شرحا لكل خطوة من الخطوات السابقة :

1. تحديد المشكلة :الخطوة الأولى في عملية إتخاذ القرارات تتمثل في إدراك أو تحسس الإدارة بوجود مشكلة ما، والمشكلة هي : " إنحراف أو عدم توازن بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون"⁴. أي أنها عبارة عن الخلل الذي يتواجد نتيجة اختلاف الحالة القائمة عن الحالة المرغوب في وجودها.

و عند تحديد المشكلة يجب التعمق في دراستها لمعرفة جوهر المشكلة الحقيقي وليس الأعراض الظاهرة التي توحى للإدارة على أنها المشكلة الرئيسية، وهذا التحديد على جانب كبير من الأهمية لأنه يحدد بدوره مدى فاعلية الخطوات التالية. ففي حالة عدم معرفة المشكلة الحقيقية فإن القرار الذي سيتخذ سيكون قرار غير سليم لعدم ملاءمته للمشكلة التي صدر بصددتها، فقد تكون مشكلة مدير المبيعات لا ترتبط بتعديل الحملة الترويجية لزيادة المبيعات بقدر ما تكون ناتجة عن أسباب أخرى مثل عدم تصميم السلعة بشكل يناسب رغبة المستهلك أو إرتفاع أسعارها.

¹منعم زمير الموسوي.اتخاذ القرارات الإدارية:مدخل كمي.ط1.دار البازوري العلمية.عمان.الأردن.1998.ص:14.

²Jean- François Dhénin, Brigitte Fournier. OP. CIT. P: 188.

* تجدر الإشارة هنا إلى أن هذه المراحل غير متفق عليها بين الكتاب، فهناك من يحددها بست مراحل وهناك من يزيد أو يقلل منها.

³جميل أحمد توفيق. مرجع سبق ذكره. ص : 112.

⁴سيد الهواري. اتخاذ القرارات : تحليل المنهج العلمي مع اهتمام بالتفكير الإبتكاري. ط1. مكتبة عين شمس والمكتبات الكبرى. القاهرة. 1997، ص03

و لهذا فإن لهذه المرحلة أهميتها الكبيرة، إذ يجب على متخذ القرار أن يكتسب الخبرة والدراية اللازمين لترتيب هذه المشاكل بحسب الأولوية من ناحية، ولتحديد نوعية المشاكل التي تعترض سير العمل في منظمته من ناحية أخرى. فتعيين أولوية كل مشكلة له أهمية خاصة، إذ أنه ليس من المعقول أن تسعى المؤسسة لحل مشكلة لم يعد لها وجود أو أصبحت في مرتبة ثانوية لمشكلة أخرى.

2. تحليل المشكلة: بعد أن يتعرف الباحث على طبيعة المشكلة ويحددها فإنه يقوم بتحليلها، أي تصنيفها وتجميع البيانات والحقائق والمعلومات المتعلقة بها. ومن الضروري تصنيف المشكلة لغرض معرفة الفرد الذي سيقوم بإتخاذ القرارات بشأنها والأفراد الذين يجب إستشارتهم عند إتخاذ القرار، والأفراد الذين يجب أن يُبلغوا بصدور القرار ومحتواه، والأفراد الذين سينفذون القرار.

و عادة يتم التصنيف حسب أربعة أسس هي: ¹

- الفترة الزمنية المستقبلية للقرار (أي الفترة الزمنية التي ينبغي على المنشأة الإلتزام بها للقيام بالعمل المتعلق بالقرار).
- وقع القرار على الوظائف والمجالات الأخرى.
- عدد الاعتبارات النوعية " **Qualitative** " التي تدخل في القرار.
- مدى التكرار المنتظم للقرار.

إن عملية تحليل المشكلة لإتخاذ قرار بشأنها تتطلب القيام بجمع البيانات والمعلومات والحقائق المتعلقة بها وما يحيط بها من إشكالات، وعلى متخذ القرار أن ينتقي المعلومات والحقائق ذات العلاقة بالمشكلة ويستبعد غيرها من المعلومات، وعليه أن يتأكد من صحة المعلومات.

و في كثير من الحالات لا يستطيع متخذ القرار أن يحصل على جميع المعلومات والحقائق المتعلقة بالمشكلة إما بسبب عدم توافر المعلومات أو لأن الحصول عليها يكلف الكثير من الوقت والمال، فليس من الضروري الحصول على كل الحقائق لاتخاذ قرار سليم، ولكن من الضروري معرفة نوعية المعلومات غير المتوفرة حتى يستطيع أن يحدد درجة المخاطرة التي يتضمنها القرار.

3. تنمية الحلول البديلة (أي تحديد البدائل) :

¹بشير العلاق. مرجع سبق ذكره. ص : 151.

إذا تم إنجاز الخطوتين السابقتين بنجاح أمكن تحديد بدائل الحلول أو القرارات التي يمكن إتخاذها، ذلك أن التشخيص السليم يحدد المشكلة ويحصرها في نطاق واضح، وتحليل المشكلة يفصح عن الأسباب التي أدت إليها، والتعرف على الأسباب يرشد إلى بدائل الحل.

فالخطوة الموالية في عملية إتخاذ القرار هي البحث عن البدائل والحلول المختلفة، ويقصد بالبدائل " تلك التصرفات أو الحلول التي تساعد على الإقلال من الفرق بين ما يحدث فعلا وما يجب أن يكون"¹، ويعد البديل الوسيلة الموجودة أما

متخذ القرار لحل المشكلة القائمة، ويشترط في الحل البديل أن يتميز بما يأتي:²

أ. أن تكون له القدرة على حل المشكلة (أي قدرته على تحقيق بعض النتائج التي يسعى متخذ القرار للوصول إليها).

4. تقييم كل بديل: بعد الانتهاء من تحديد الحلول البديلة للمشكلة، تأتي مرحلة تقييم نتائج البدائل، أي تعيين ما يتمتع به كل بديل من مزايا وما يتصف به من عيوب، ومدى إمكانية مساهمته في حل المشكلة موضوع البحث. ولا بد من مراعاة عدة اعتبارات أثناء تقييم البدائل، منها³ مدى قدرة كل حل على إنهاء المشكلة، إمكانية تنفيذ البديل (أي غير مستحيل أو متعارض مع القوانين أو الأخلاقيات)⁴، الآثار وردود الفعل المتوقعة بعد تطبيق البديل، " (الآثار النفسية والاجتماعية للبديل، أي مدانعاكساته على أفراد التنظيم، ومدى قوة أو إهتزاز العلاقات التي يمسهها)"⁵، مناسبة الوقت والظروف لتبني هذا البديل⁽⁴⁾.

5. اختيار أفضل حل :

فبعد أن تكون الاحتمالات المتعلقة بالبدائل المطروحة قد حددت، وبعد أن تكون الصورة العامة لكل حل بديل قد تبلورت واتضحت معالمها في ذهن متخذ القرار، تأتي " عملية الترجيح أو الاختيار لأحد البدائل في ضوء الاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية من جهة، ودرجة المعرفة والخبرة السابقة التي يتمتع بها متخذ القرار من جهة أخرى.⁶

المطلب الثالث: دور الأساليب المحاسبة الإدارية التقليدية والحديثة في إتخاذ القرار في المؤسسة

الفرع الأول: دور الأساليب المحاسبة الإدارية التقليدية

¹:ناديا أيوب. مرجع سبق ذكره. ص : 59.

²:خليل محمد حسن الشماع والآخرون. مرجع سبق ذكره. ص : 103.

³:عبد الغني بسيوني عبد الله. أصول علم الإدارة العامة. الدار الجامعة. بيروت 1992. ص : 297.

⁴:سيد الهواري. (1997). مرجع سبق ذكره. ص : 41.

⁵، 4 :إبراهيم عبد العزيز شيجا. مرجع سبق ذكره. ص : 353.

⁶خليل محمد حسن الشماع والآخرون. مرجع سبق ذكره. ص 104.

1- دور الموازنة التقديرية في اتخاذ القرار : بعد إتمام المؤسسة لمختلف الموازنات التقديرية تقوم باعداد تقرير إجمالي يوضح كمية المبيعات، كمية الإنتاج، كمية المشتريات، ويعتبر هذا بمثابة مرجع في تحسين أدائها ومعياري رقابي في المؤسسة يعكس مدى كفاءتها وفعاليتها في تنفيذ الموازنة، فيكون اتخاذ القرار له انعكاس مباشر على مختلف الخطط التي اتبعتها المؤسسة سواء في مرحلة التمويين أو الإنتاج أو التوزيع.¹

الفرع الثاني: دور الأساليب المحاسبية الإدارية الحديثة

1- دور نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC في اتخاذ القرارات: يقوم نظام على تخصيص الموارد على الأنشطة، وذلك من خلال حصر أوجه النشاط الرئيسية الأمر الذي يتطلب تقسيم المنشأة إلى مجموعة من الأنشطة الرئيسية، بحيث إن كل نشاط يصف جانباً مما تؤديه المنشأة من عمليات، ويتم بعد ذلك تحميل تكاليف الأنشطة على المخرجات من وحدات النشاط سواء كانت سلع أو خدمات باستخدام مسببات التكلفة، ويجب ويجب معرفة مسببات الكلفة بهدف ضبط ورقابة على التكاليف، لكونها تساعد على تحميل التكاليف بشكل سليم إن من شأن ذلك التحميل تقسيم النشاط بشكل مفصل إلى عدد من الأجزاء وكل جزء يتم تحميله بالتكاليف الخاصة به، وهذا الأمر يؤدي إلى تحديد مسؤولية كل جزء من النشاط عن التكاليف التي تحملها والإيرادات التي حققها، وبالتالي يؤدي ذلك إلى المساعدة في عملية اتخاذ القرار.²

2- دور إدارة الجودة الشاملة TQM في اتخاذ القرار : تساهم إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة عملية اتخاذ القرارات من خلال الاهتمام بنوعية وكمية المعلومات ذات العلاقة بموضوع القرار، فضلاً عن إيمان الإدارة بالمشاركة والتشاور في عملية اتخاذ القرار، خاصة وان الجودة هي مسؤولية الجميع وتبدأ من المجهز وحتى المستهلك.³

3- دور بطاقة الأداء المتوازن BSC في اتخاذ القرار: يتمثل دور بطاقة الأداء المتوازن في ربط بين هيكل المعلومات بالمنظمة والهيكلي التنظيمي وإستراتيجية للمنظمة والمسؤولين عن اتخاذ القرارات بها، والتي تشبه لوحة التحطم في السيارة حيث تضم مجموعة من الإشارات التي تسمح للمدير بان يدير العمليات باستخدام مجموعة مختلفة من التوجيهات، وهي تقدم الأساس لتوفير مجموعة من المعلومات لمتخذي القرارات.⁴

¹ العياشي حسين، قربوز الشيخ، الموازنة التقديرية ودورها في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير اكايمي، قسم العلوم التجارية، تخصص مالية المؤسسة، جامعة احمد دراية، ادرار، 2018-2019، ص38
² زينب جبار يوسف، هيفاء عبد الغاني، اهمية نظام التكاليف المبني على الانشطة في القرار الادارية، مجلة العلوم الانسانية، مجلة بابل العدد4، العراق، 2014، 939

³ البكري رياض حمزة، استخدامات نظام الكلفة النوعية في المنشآت الصناعية، مجلة العلوم الادارية والاقتصادية، جامعة بغداد، 2000، ص 02.

⁴ هيثم احمد حسين عبد المنعم، نموذج محاسبي لقياس وتقييم الاداء المؤسسي للمنظمات، ملتقى المؤتمر العربي الثاني في الادارة، مصر، 2001، ص295.

4- دور نظام الانتاج بالوقت المحدد (Jit) في اتخاذ القرار: إن تطبيق الإنتاج في الوقت المحدد يساهم في تخفيض التكاليف وتحقيق جودة المنتجات وتحقيق رضا العملاء بالإضافة إلى أهميته اتخاذ القرارات في إزالة الأنشطة غير الضرورية التي لاتضيف قيمة إلى المنتج، الأمر الذي يساهم في ترشيد القرارات التي تؤدي إلى تحسين الربحية وزيادة القدرة التنافسية للشركات.¹

ومنه نستخلص ان المؤسسة الاقتصادية تعمل في بيئة تنافسية ادى هذا الى استعمال اساليب ادارية حديثة وتقليدية من ادارة الجودة الشاملة ونظام الموازنات التقديرية ونظام التكاليف حيث ساهمت هذه الاساليب في توفير معلومات ملائمة وموثوقة في اتخاذ القرارات الادارية من طرف الادارة العليا التي تخدم الاهداف الاستراتيجية المرجوة من طرف المؤسسة.

¹عمار اليهوم، اثر استخدام الاساليب الحديثة للمحاسبة الادارية في اتخاذ القرارات في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة الاسمنت حامة بوزيان -قسنطينة-، مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص محاسبة ومالية، جامعة العربي بن المهدي-ام البواقي-، 2016-2017 ص83.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت الى موضوع تطبيق اساليب المحاسبة الادارية وقد تناولته من زوايا مختلفة، وقد تنوعت هذه الدراسات بين العربية والاجنبية، وسوف تستعرض هذه الدراسة جملة من الدراسات السابقة التي تم الاستفادة منها مع الاشارة الى ابرز ملاحظاتها، مع تقديم تعليقا عليها يتضمن جوانب الاختلاف والتشابه وبيان الفجوة العلمية التي تواجهها الدراسة الحالية.

المطلب الاول: الدراسات السابقة العربية

1-دراسة محمد البشير إبراهيم أحمد بعنوان: أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة ودورها في اتخاذ القرارات الإدارية هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في اتخاذ القرارات الإدارية بالتطبيق على بعض المؤسسات الحكومية بالسودان، وقد تمحورت إشكالية الدراسة هل تعاني المؤسسات الحكومية من مشكلة في اتخاذ القرارات وهل يؤثر على أدائها، ومن اجل الإجابة على الإشكالية المطروحة تم استعمال المنهج الوصفي التحليلي التطبيقي من خلال توزيع استبانة على عينة من العاملين بالمؤسسات الحكومية، وقد توصلت الدراسة إلى أن استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في المؤسسات يساعد على اتخاذ القرارات الإدارية.

2-دراسة احمد محمد أبو محسن تحت عنوان: مدى تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الوطنية العاملة بقطاع غزة

هدفتالدراسة: إلى التعرف على مدى تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الوطنية العاملة بقطاع غزة والتعرف على أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الوطنية العاملة بقطاع غزة، حيث تمحورت إشكالية الدراسة حول مامدى تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الوطنية العاملة بقطاع غزة، وقد تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي فيها ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبيان ووزع على مجتمع الدراسة والمكون من البنوك الوطنية في غزة ومن أهم نتائج الدراسة: وجود وعي وإدراك من الإدارة العليا ومتخذي القرار في البنوك الوطنية العاملة في قطاع غزة فيما يخص تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة وذلك رغبة منها في تحسين قياس أدائها وصولا للأهداف المخطط لها حاجة الإدارة لتقديم معلومات أكثر دقة للجهات المتعاملة مع البنك خاصة في ظل وجود المنافسة الشديدة نتيجة استخدام التكنولوجيا الحديثة.

3- دراسة الخالدي (2015) بعنوان :

أثر استخدام تقنيات المحاسبة الإدارية على عملية اتخاذ القرارات في الشركات الصناعية الكويتية". (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أساليب المحاسبة الإدارية بمتغيراتها (التكلفة على أساس الأنشطة، والتكلفة المستهدفة، وبطاقة الأداء المتوازن، والتصنيع في الوقت المناسب، والإدارة على أساس الأنشطة في عملية اتخاذ القرارات في الشركات الصناعية الكويتية. وتكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، والبالغ عددها (27) شركة. واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واستخدم تحليل الانحدار الخطي المتعدد وتحليل الانحدار الخطي البسيط واختبار تحليل التباين الأحادي (Anova) وذلك لغرض اختبار فرضيات الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأساليب المحاسبة الإدارية بمتغيراتها (التكلفة على أساس الأنشطة، والتكلفة المستهدفة، وبطاقة الأداء المتوازن، والتصنيع في الوقت المناسب، والإدارة على أساس الأنشطة في عملية اتخاذ القرارات في الشركات الصناعية الكويتية، كما أظهرت النتائج: أن أساليب المحاسبة الإدارية تسهم في تسريع خطوات عملية صنع القرارات، كذلك تبين أنه تتوفر الكفاءات المؤهلة للتعامل مع أساليب المحاسبة الإدارية في اتخاذ القرارات، وتبين أيضاً أنه يتم إشراك العاملين في مجال المحاسبة الإدارية مع ذوي الاختصاص في سبيل الوصول إلى قرار سليم

4- دراسة نور (2015) بعنوان : دور المحاسبة الإدارية باستخدام أسلوب سلسلة القيمة في تحقيق الأهداف

الإستراتيجية للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان" - (دراسة ميدانية). هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المحاسبة الإدارية باستخدام أسلوب سلسلة القيمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، ولتحقيق هدف هذه الدراسة تم تطوير استبانة من (36) فقرة تم توزيعها على عينة الدراسة، وتكون مجال الدراسة من الشركات الصناعية المساهمة العامة المدرجة في بورصة عمان وعددها (66) شركة. وتمثلت عينة الدراسة بالعاملين في مجال المحاسبة من ذوي الاختصاص بموضوع الدراسة حصاً وقد استخدم الباحث برنامج (SPSS) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها: أنه يوجد تطبيق لأساليب المحاسبة الإدارية الإستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة المدرجة في بورصة عمان، وأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بتطبيق الشركات الصناعية المساهمة العامة لاسلوب سلسلة القيمة.

5- دراسة أبو يوسف (2016) بعنوان : أثر استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في زيادة ثقة المستثمرين لدى

شركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين". (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أساليب المحاسبة الإدارية في زيادة ثقة المستثمرين لدى شركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين، حيث سعت إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تمثلت في تحليل أساليب المحاسبة الإدارية، من حيث مزايا ومحددات كل نوع منها، والوقوف على المؤشرات الكمية الدالة على ثقة المستثمرين متمثلة في كل من (الربحية، والتدفق النقدي، وحجم التداول، وسعر التداول) لكل شركة من الشركات المتمثلة لعينة الدراسة، والوقوف على أثر ممارسة شركات المساهمة العامة لأساليب المحاسبة الإدارية، والعوامل المؤدية إلى زيادة ثقة المستثمرين في تلك الشركات. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم الاستعانة بالقوائم المالية المنشورة لتلك الشركات عن الفترة المالية لعام (2015) في الوصول للنسب اللازمة لقياس المؤشرات المالية الدالة.

على ثقة المستثمرين من خلال المؤشرات المذكورة، إلى جانب أسلوب الدراسة الميدانية باستخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأساسية للدراسة. وتكون مجتمع الدراسة في البيانات المالية لشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين والتي يبلغ عددها (49) شركة موزعة على خمس قطاعات وهي قطاع الاستثمار، وقطاع البنوك، وقطاع التأمين، وقطاع الخدمات، وقطاع الصناعة حيث استجاب منها (41) شركة. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها: وجود وعي وإدراك بدرجة متوسطة لدى الإدارة العليا ومتخذي القرار في شركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين فيما يخص تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية حيث أن نجاحها يتطلب العمل بشكل جاد لتعزيز الربحية من خلال استخدام أساليب المحاسبة الإدارية.

6- دراسة بني يونس، وأبو حسين (2018) بعنوان : أثر مخرجات نظام الإنتاج في الوقت المحدد على الإستراتيجيات التنافسية في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر مخرجات أسلوب التصنيع في الوقت المناسب على الإستراتيجيات التنافسية في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية لمخرجات أسلوب التصنيع في الوقت المناسب (تخفيض تكاليف الإنتاج، وتحسين جودة المنتج، وتخفيض نسب التالف، وتحقيق التفوق التنافسي، وتخفيض عوامل الوقت) على الإستراتيجيات التنافسية إستراتيجية قيادة التكلفة، وإستراتيجية التمايز، وإستراتيجية التركيز في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن.

المطلب الثاني الدراسات السابقة الاجنبية

دراسة (SARDAR JALAL BRAIM,2020) تحت عنوان :

THE ROLE OF MANAGEMENT ACCOUNTING IN THE DECISIONMAKING PROCESS
NEAR EAST UNIVERSITY GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES DEPARTMENT
OF BANKING AND FINANCE BANKING AND ACCOUNTING PROGRAM NICOSIA 2020

تبحث الدراسة في أدوار المحاسبة الإدارية في اتخاذ القرار صنع شركة اتصالات. كما تبحث الدراسة في طرق ذلك يمكن استخدامها لتعزيز الاستخدام الفعال للمحاسبة الإدارية المعلومات في اتخاذ القرارات من قبل شركات الاتصالات. أنه سلط الضوء على أن واحدة من القضايا الرئيسية المحيطة باستخدام الإدارة تدور المحاسبة في صنع القرار حول فكرة أنها تركز على الجوانب المالية للشركة. وقد تسبب هذا في عدم قيام الشركات بوضعها اعتبار مهم في جوانب المحاسبة الإدارية لتحصيل المعلومات ، ومعالجة وإيصال المعلومات ، وإعداد تقارير الجودة. مثل هذه القضية كانت سائدة في الاتصالات السلوكية واللاسلكية شركات نتيجة لذلك ، كان نموذج النحدر المربعات الصغرى العادي المقدرة لتحديد دور المحاسبة الإدارية في شركات الاتصالات. تم ذلك باستخدام البيانات التي تم جمعها من 120 موظف من شركة كورك للاتصالات. أظهرت نتائج الدراسة أن استخدام المحاسبة الإدارية جمع المعلومات وتوصيلها يعزز عملية صنع القرار شركات الاتصالات. أظهرت النتائج أيضاً أن استخدام المحاسبة الإدارية لمعالجة المعلومات وإنتاج تقارير الجودة لها آثار سلبية على اتخاذ القرار في مجال الاتصالات شركات. نتائج الدراسة تدل على أن المحاسبة الإدارية يلعب فقط دوراً إيجابياً في صنع القرار بشرط ألا يفعل ذلك زيادة الوقت اللازم لاتخاذ القرارات.

- دراسة (Nader&Jaf, Sabr(2015 بعنوان :

"Impact of Management Accounting Techniques on Achieve Competitive Advantage".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أساليب المحاسبة الإدارية (إدارة الجودة الشاملة، وعملية إعادة هندسة الأعمال، والإدارة على أساس الأنشطة، والتكلفة على أساس الأنشطة، والتكلفة المستهدفة، والتصنيع في الوقت المناسب) على عوامل الميزة التنافسية في شركات صناعة المشروبات الغازية العراقية، وذلك لتحسين أدائها وزيادة كفاءتها الانتاجية، وأيضاً هدفت من خلال تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية لمعرفة الفجوة بين النظرية والممارسة العملية في المحاسبة الإدارية والتأثير الحاصل على الميزة التنافسية. تم تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات من شركات صناعة المشروبات الغازية . وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها: وجود علاقة إيجابية هامة بين متغيرات الدراسة. المستقلة (أساليب المحاسبة الإدارية) والميزة التنافسية لدى شركات صناعة المشروبات الغازية في العراق.

– دراسة (Al-Nawaiseh(2013)

بعنوان "The Extent Of Applying Strategic Management Accounting Tools In Jordanian Banks".: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق البنوك التجارية في الأردن الأساليب المحاسبة الإدارية، قام الباحث باختبار تطبيق الأساليب الإدارية التالية: التكلفة على أساس على الأنشطة، والتكلفة المستهدفة، وسلسلة القيمة، وبطاقة الأداء المتوازن، وغيرها، واعتمد الباحث المنهج الوصفي والمنهج التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها: أن المصارف الأردنية تستخدم المحاسبة الإدارية التقليدية، ولا تستخدم المحاسبة الإدارية الاستراتيجية وأدواتها.

المطلب الثالث : المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الجدول رقم (1): يوضح الدراسات السابقة بشكل مختصر

الدراسة	البلد	العينة	المنهج	الادوات	النتائج
-دراسة محمد البشير إبراهيم أحمد			المنهج الوصفي التحليلي التطبيقي	SPSS	أن استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في المؤسسات يساعد على اتخاذ القرارات الإدارية.
دراسة احمد محمد أبو محسن	فلسطين	البنوك الوطنية في غزة	المنهج الوصفي التحليلي	SPSS	وجود وعي وإدراك من الإدارة العليا ومتخذي القرار في البنوك الوطنية العاملة في قطاع غزة فيما يخص تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة وذلك رغبة منها في تحسين قياس أدائها وصولاً للأهداف المخطط لها حاجة الإدارة لتقديم معلومات أكثر دقة للجهات المتعاملة مع البنك خاصة في ظل وجود المنافسة الشديدة نتيجة استخدام التكنولوجيا الحديثة
دراسة الخالدي (2015)	الاردن	(27) شركة الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية	المنهج الوصفي التحليلي التطبيقي	تحليل الانحدار الخطي المتعدد وتحليل الانحدار الخطي البسيط واختبار تحليل التباين الأحادي (Anova)	وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأساليب المحاسبة الإدارية بمتغيراتها (التكلفة على أساس الأنشطة، والتكلفة المستهدفة، وبطاقة الأداء المتوازن، والتصنيع في الوقت المناسب، والإدارة على أساس الأنشطة في عملية اتخاذ القرارات في الشركات الصناعية الكويتية
دراسة نور (2015)	الاردن	(66) شركة الصناعية المساهمة العامة المدرجة في بورصة عمان	المنهج الوصفي التحليلي التطبيقي	SPSS	يوجد تطبيق لأساليب المحاسبة الإدارية الإستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة المدرجة في بورصة عمان، وأنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية بتطبيق الشركات الصناعية المساهمة العامة لاسلوب سلسلة القيمة

وجود وعي وإدراك بدرجة متوسطة لدى الإدارة العليا ومتخذي القرار في شركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين فيما يخص تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية حيث أن نجاحها يتطلب العمل بشكل جاد لتعزيز الربحية من خلال استخدام أساليب المحاسبة الإدارية	SPSS	المنهج الوصفي التحليلي التطبيقي	(49) شركة البيانات المالية لشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين	فلسطين	أبو يوسف (2016)
وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية لمخرجات أسلوب التصنيع في الوقت المناسب (تخفيض تكاليف الإنتاج، وتحسين جودة المنتج، وتخفيض نسب النالف، وتحقيق التفوق التنافسي، وتخفيض عامل الوقت) على الإستراتيجيات التنافسية إستراتيجية قيادة التكلفة، وإستراتيجية التمايز، واستراتيجية التركيز في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن.	SPSS	المنهج الوصفي التحليلي التطبيقي	الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن	الأردن	دراسة بني بونس، وأبو حسين (2018)
استخدام المحاسبة الإدارية لمعالجة المعلومات وإنتاج تقارير الجودة لها آثار سلبية على اتخاذ القرار في مجال الاتصالات شركات. نتائج الدراسة تدل على أن المحاسبة الإدارية يلعب فقط دورًا إيجابيًا في صنع القرار بشرط ألا يفعل ذلك زيادة الوقت اللازم لاتخاذ القرارات	SPSS	المنهج الوصفي التحليلي التطبيقي	120موظف من شركة كوركلالاتصالات		SARDAR JALAL BRAIM,2020
وجود علاقة إيجابية هامة بين متغيرات الدراسة. المستقلة (أساليب المحاسبة الإدارية) والميزة التنافسية لدى شركات صناعة المشروبات الغازية في العراق	SPSS	المنهج الوصفي التحليلي التطبيقي		العراق	Jaf, (2015) Nader&Sabr
أن المصارف الأردنية تستخدم المحاسبة الإدارية التقليدية، ولا تستخدم المحاسبة الإدارية الإستراتيجية وأدواتها.	SPSS	المنهج الوصفي التحليلي التطبيقي		الأردن	Al-(2013) Nawaiseh

خلاصة الفصل:

لقد تطورت وظيفة المحاسبة الادارية واتسعت أهدافها مع تزايد النشاط الاقتصادي وزادت أهميتها في المنشأة، وأصبحت من الوظائف الأساسية المهمة، حيث أن الإدارة لم تعد تقتصر مهمتها على توفير الأموال اللازمة للنشاط الاقتصادي تعدا الى تنظيم سير الأموال والتخطيط والرقابة عليها، والعمل على اتخاذ القرارات الادارية بما يحقق الأهداف المتعددة للأطراف المختلفة في المنشأة، أي أن المحاسبة الإدارية عبارة عن نظام قائم على جمع وتصنيف البيانات وتحليلها وتجهيزها في صورة معلومات مفيدة لتقديم للإدارة حول جميع أوجه النشاط في المنشأة لاستخدامها عمليات التخطيط والرقابة وتقييم الأداء للمساهمة في اتخاذ القرارات الادارية والتي تؤدي لتحقيق أهداف المنشأة. يتميز العصر الحالي نه عصر العولمة وانفتاح الأسواق العالمية على بعضها بعض، كما أنه عصر التطور الهائل في تكنولوجيا الانتاج والمعلومات وانتشار مايسمى البيئة الصناعية الحديثة . حيث ظهر في عالم الانتاج تقنيات حديثة وتطورات جذرية إذ إنتشر استخدامها ومنها نظام الانتاج في الوقت المحدد، ونظام الجودة الشاملة، وتعد المصدر الأساسي لتوفير المعلومات المفيدة والمؤثرة في إتخاذ القرارات المختلفة للمديرين ونظام المحاسبة الادارية الذي أصبح دوره أساسيا وحيو وبشكل أكبر في الأونة الأخيرة.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لعينة من مؤسسة

ALFAPIPE بغدادية

تمهيد :

بعد التطرق في الجانب النظري الى بعض المفاهيم المتعلقة بالحاسبة الادارية واساليبها في اتخاذ القرار تم اسقاط الجانب النظري في صورة تطبيقية على عينة من مؤسسة ALFAPIPE في ولاية غرداية وهذا من اجل اعطاء وجهة نظرهم حول تطبيق اساليب الحاسبة الادارية ودورها في اتخاذ القرار .

سنحاول في هذا الفصل اجراء دراسة ميدانية اعتمادا على اسلوب التحري المباشر لاختبار الفرضيات المتعلقة بموضوع الدراسة، من خلال التقرب المباشر من عمال مؤسسة ALFAPIPE، بتوزيع استمارة استبيان تحتوي على اسئلة مندرجة تحت محاور محددة هي في الاصل اجابات عن الاشكاليات المطروحة ومحاولة منا الالباث او نفي فرضيات الدراسة . حيث خصصنا المبحث الاول لطرق وادوات الدراسة والمبحث الثاني تحليل ومناقشة النتائج .

المبحث الاول: الطريقة والأدوات المستخدمة

سنتناول في هذا المبحث دراسة ميدانية للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب والغاز ALFAPIPE وذلك من خلال التعريف بالمؤسسة محل الدراسة والمصلحة التي قمنا بإجراء التبرص فيها.

المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية

تعتبر مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز من أهم المؤسسات بالجنوب الجزائري وذلك لكبر حصتها السوقية وارتفاع رقم أعمالها بالإضافة الى حساسية النشاط الذي تعمل فيهو المحتكر من طرف الدولة وتعاملاتها مع الخارج، الأمر الذي دفع المؤسسة الى استغلال كل طاقتها من اجل المحافظة على هذه المكانة، ولمعرفة الظروف الأخرى التي تعمل من خلالها المؤسسة خصص هذا المبحث وفق ثلاثة مطالب وهي :

الفرع الأول : النشأة التاريخية للمؤسسة

المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب**ALFA PIPE**

تمثل صناعة الحديد والصلب الركيزة الأساسية وتحديث الاقتصاد الوطني لما توفره من منتجات مصنعة أو شبه مصنعة، تستعمل في مختلف القطاعات الاقتصادية كالزراعة، النقل، البناء وفي الصناعات الأخرى كالصناعة الميكانيكية والبتروولية ن وزيادة على تامين الثروات الطبيعية وتوفير فرص العمل، ومن أهم مؤسسات هذه الصناعة نجد المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية لصناعة الأنابيب *ALFA PIPE* والتي حصلت مؤخرا على شهادة الجودة المتمثلة في *ISO 9001* وشهادة جودة المنتجات البتروولية *API-Q1* بالإضافة الى السعي للتسجيل في المواصفة *ISO 14001*، وتسجيلها في مواصفة *ISO 18001* الخاصة بنظام الرعاية الصحية والسلامة .

أولا: النشأة التاريخية للمؤسسة :

تعود نشأة المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية *ALFA PIPE* الى الشركة الوطنية للحديد والصلب *SNS* التي تعتبر أول شركة أسستها الجزائر في ميدان صناعة الحديد والصلب، ولقد بدأت هذه الشركة نشاطها بعد الاستقلال وأخذت في التوسع خصوصا بعد إعادة تأميم الوحدتين *SOTUABL* و *ALTUMEL* وتمت عملية التأميم بعد إمضاء وثيقة التعاون التقني لثلاثة سنوات من عام 1968 الى عام 1972 مع مؤسسة *VOLLOVEC* بغرض المساعدة في التسيير التقني، كما تم إنشاء مركب الحجار الذي يعتبر الركيزة الأساسية لصناعة الحديد والصلب في الجزائر.

وفي هذا الإطار إعادة هيكلة الشركة الوطنية للحديد والصلب *SNS* الى عدة شركات وهي :

✓ شركة *SIDRE* التي تشرف على مركب الحجار بعنابة .

- ✓ شركة *EMB* من اختصاصها صناعة منتجات الخاصة بالتغليف.
- ✓ شركة *ENIPL* تقوم بإنتاج الحديد الموجه للبناء والأشغال العمومية.
- ✓ شركة *ENGL* متخصصة في صناعة الغازات الصناعية .
- ✓ شركة *ANABIB* وهي الشركة الوطنية للأنابيب وتحويل المنتجات مختصة في إنتاج الأنابيب بمختلف أنواعها بالإضافة الى المنتجات المسطحة وزوايا الأنابيب الفلاحية (*PIOUUT*) ومختلف تجهيزات الري كنتيجة الطلب الداخلي والخارجي على الحديد والصلب وفي هذه الفترة وخاصتا في القطاع البتروليوني إطار الإصلاحات الاقتصادية وبعد إصدار القانون رقم : 01/88 تمت إعادة هيكلة الشركة حتى أصبحت تسمى * المؤسسة العمومية الاقتصادية أنابيب * والتي استقلت بمجلس إدارة خاص ورأس مال تابع لدولة حيث تفرعت عنها عدة وحدات وهي :

- ✓ وحدة أنابيب الغاز - تبسة - *TGT*.
- ✓ وحدة الصفائح المفتوحة الناقلة للماء - وهران - *TON*.
- ✓ وحدة الأنابيب الصغيرة - الرغاية - *PTS*.
- ✓ وحدة الأنابيب الكبيرة - الرغاية - *GTR*.
- ✓ وحدة أنابيب وتجهيزات الري - برج بوعرييج - *TMIA*.
- ✓ وحدة الأنابيب الحلزونية بغرداية *TUSGH*، والتي صارت بعد ذلك تسمى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية للأنابيب الناقلة للغاز *PIPE GAZ*.

وفي إطار إعادة الهيكلة لسنة 2000 تم تقسيم هذه الوحدات الى مدرجات مشكلة لمجمع أنابيب هي :

- مديرية غرداية *PIPE GAZ*
- مديرية الرغاية *TUPELONGITUDINAL* وتضم وحدتي *GTR* و *PTS*
- مديرية الثالثة تضم كل من تبسة، وهران، برج بوعرييج .

هذا فيما يخص شركة الحديد والصلب بصفة عامة ومختلف فروعها أهم محطات مسارها الإنتاجي.

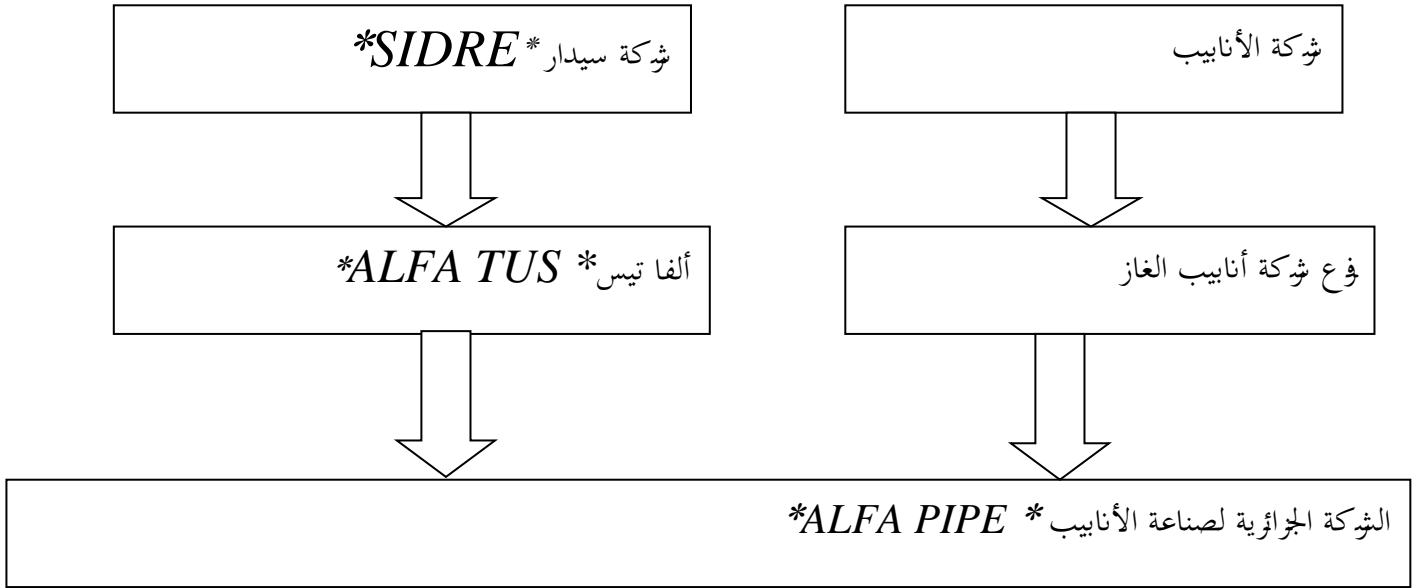
وأما عن مؤسستنا محل الدراسة فقد تم إنشاؤها بغرداية سنة 1974 برأس مال قدره (7.000.000.000 دج) وقد تم إنجاز هذه الوحدة على يد الشركة الألمانية (*HOCH*) بالمنطقة الصناعية بنورة والتي تبعد 10 كلم عن وسط الولاية وتربع على مساحة 23000 متر مربع و969 عامل، كما قامت بتقديم مساعدة لها لمدة 10 سنوات بعد تسليمها

للمشروع، وقد مرت هذه الوحدة بعدة مراحل الى أن أصبحت مؤسسة اقتصادية مستقلة والتي سوف نوضحها فيما يلي :

- في 05 نوفمبر 1983: تم إعادة هيكلتها حسب الجريدة الرسمية رقم 46 بتاريخ 1983/11/13 م
- في سنة 1986 : تم إنشاء ورشة التغليف بالزفت في إطار توسيع نشاطها .
- في سنة 1992 انقسمت وحدة غرداية الى وحدتين هما :
 - وحدة الأنابيب والخدمات القاعدية *ISP* والتي كانت تضم حوالي 390 عامل.
 - وحدة الخدمات المختلفة *UPD* والتي كانت تضم حوالي 350 عامل.
- وفي سنة 1993 تم إنشاء ورشة الحديد للتغليف الخارجي للأنابيب بمادة البوليتيلان .
- وفي سنة 1994 تم ضم الوحدتين الجديدتين نظرا لفشل التسيير في وحدة الخدمات المختلفة وبعدها أعيدت الوحدة الى حالتها السابقة أصبحت تسمى وحدة الأنابيب الحلزونية والخدمات القاعدية .
- وفي سنة 2000م : وبعد إعادة الهيكلة للمجموعة أصبحت الوحدة عبارة عن مؤسسة إقتصادية عمومية تحمل اسم مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز * *PIPE GAZ* * مستقلة ماليا وتابعة إداريا لمجمع الأنابيب * *GROOP ANABIB*
- في 20 جانفي 2001 م : تحصلت مؤسسة الأنابيب على شهادة الجودة العالية *ISO 9001* وعلى شهادة المعهد الأمريكي البترولي *APIQ 1*
- في 15 أوت 2003 م : تم تجديد هذه الشهادة من طرف المختصة بعد إعطاء ملاحظات على ما يجب تغييره في المؤسسة للمحافظة على هذه الشهادة وقامت بمراقبة مدى دقة المؤسسة في الالتزام بهذه الملاحظات بعد سنتين عند تجديد الشهادة في المرة الثانية .
- في سنة 2006 : فكرت المؤسسة * *PIPE GAZ* * في مشروع الشراكة مع مؤسسة أنابيب غاز بالرغاية * *ALFA TUS* * لزيادة رأس مالها .
- في سنة 2007 م : يوضح اندماج شركة أنابيب الغاز مع ألفا تيس :

الشكل رقم (01): يوضح اندماج شركة أنابيب الغاز مع ألفا تيس

الشكل التالي يوضح اندماج شركة أنابيب الغاز مع ألفا تيس



الطلبات وإبرام العقود كما تسعى إلى جلب المستثمرين الصغار لاستغلال الفضلات والمهمات قصد التخلص منها وتوفير السيولة المالية .

تقوم هذه المؤسسة بصناعة الأنابيب الخاصة بنقل المحروقات وخاصة البترول والغاز، إضافة إلى الأنابيب الخاصة بنقل المياه، عن طريق تحويل المادة الأولية والمتمثلة في لفائف الحديد الخام بالدرجة الأولى والتي تحصل عليها إما من مجمع الحديد والصلب بالحجار أو عن طريق استيراد من ألمانيا أو فرنسا أو اليابان مروراً بثلاث ورشات وهي على الترتيب :

✓ ورشة الإنتاج : والتي تحوي أربع آلات للإنتاج، وينتج عنها منتج نصف مصنع وأحياناً يكون تام الصنع إن كانت الطلبية تتطلب ذلك .

✓ ورشة التغليف الخارجي : وهي الورشة المختصة بالتغليف الخارجي بمادة البوليثلان، ينتج عنها منتج نصف مصنع ويكون تام بالنسبة للأنابيب الموجه لنقل البترول .

✓ ورشة التغليف الداخلي: ويكون التغليف بطلاء غازي إذا كان الأسلوب موجه لنقل المحروقات، وطلاء المائي إن كان موجه لنقل المائي .

تشغل المؤسسة بطاقتها الكاملة عن طريق 04 مناورات بأسلوب عمل مستمر وبدون عطل إن كانت الطلبيات بالحجم الكبير، أما إن كانت غير ذلك فتشغل المؤسسة بجزء من طاقتها باستخدام مناوبتين فقط بأسلوب عمل مستمر يكفي للإيفاء بالطلبية، وتبلغ القدرة الإنتاجية للمؤسسة حوالي 120 ألف طن، وأما الصافية فتبلغ 100 ألف طن، ويتراوح حجم الأنبوب المصنوع من 508 ملم إلى 1625 ملم وطوله من 07 أمتار إلى 13 متر.

الفرع الثاني : الأهمية الاقتصادية والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة

أولاً: الأهمية الاقتصادية للمؤسسة

إن الأهمية الاقتصادية لهذه المؤسسة تتمثل في الدور الاقتصادي الذي تلعبه على مستوى المحلي أو الوطني أو حتى الدولي وذلك من خلال مايلي:

❖ المساهمة في تدعيم عدد من القطاعات المهمة في الاقتصاد الوطني كقطاع الفلاحة والري، وقطاع المحروقات، فهي

تتعامل مع كل من سونا طراك وسونلغاز ومحاور الرش الخاصة بقطاع الري الخ، حيث تقوم بتغطية حوالي 60 % من احتياجات السوق الوطنية.

❖ على الصعيد الداخلي فهي تساهم في تشغيل حوالي 930 عامل ما يعني امتصاص جزء من البطالة الموجودة

على مستوى المنطقة، والتشغيل يشمل جميع المستويات كسائقين ورجال الأمن الداخلي للمؤسسة، والمسيرين، العمال داخل الورشات للمهندسين الخ

كما تساهم في فك العزلة عن مناطق الجنوب بصفة عامة ومنطقة غرداية بصفة خاصة، ومما يزيد من فعالية دورها موقعها الاستراتيجي والقريب من أهم مناطق الحقول البترولية كحاسي الرمل وحاسي مسعود وعين أميناس.

❖ المساهمة في زيادة إيرادات الولاية من خلال الضرائب التي تقوم بدفعها الى مصلحة الضرائب التابعة للولاية

❖ أما على مستوى الصعيد الدولي لعبت وما زالت تلعب دورا فعالا في نشر السمعة الحسنة على مستوى الجودة

منتجات المؤسسات الوطنية وخاصة بعد تحصلها على شهادتي ISO 9001 و APIQ1 وعملها على

التسجيل في شهادة الإيزو 14001 من خلال العمل على تحقيق متطلبات نظام الإدارة البيئية والمراجعة البيئية

مع تنفيذها لنظام الرعاية الصحية والسلامة البيئية HSE.

ثانياً: الأهداف الاستراتيجية :

تعد الأهداف الاستراتيجية سببا لتميز المؤسسة واستمرارها ودفعها نحو البقاء، من هذه الأهداف التي تبنتها المؤسسة وتسعى الى تحقيقها بكل ما لها من طاقة :

❖ المساهمة في تغطية الاحتياجات الوطنية (قطاع المحروقات والري) .

❖ السعي لجلب الكفاءات البشرية والعمل على استقرارها من خلال التدريب والتكوين المستمر

❖ تخفيض التكاليف لتمكين من بيع منتجاتها بسعر تنافسي يضمن لها حصتها السوقية وبالتالي تحقيق معدلات

الربحية المطلوبة

❖ العمل على تخفيض الديون لتفادي العوائق الناجمة عنها .

- ❖ المساهمة في تنمية المنطقة، والعمل على امتصاص البطالة وذلك بخلق مناصب شغل جديدة .
 - ❖ تطبيق مقاييس الجودة العالمية لمنتجاتها .
 - ❖ العمل على الاحتكاك بالمؤسسات الأجنبية من أجل اكتساب التكنولوجيا الجديدة في مجال عملها.
 - ❖ المساهمة في التنمية الوطنية وذلك من خلال تمويل الخزينة العمومية .
 - ❖ محاولة كسب مستثمرين أجانب من خلال التسويق الإلكتروني.
 - ❖ العمل على تطوير نظام المعلومات يساعد على اكتساب التقنيات الجديدة في مجال تخصصها .
 - ❖ توفير رؤوس الأموال الأجنبية (العملة الصعبة) .
 - ❖ إيجاد أسواق داخلية وخارجية لتصريف منتجاتها وللحصول على المادة الأولية.
- يقوم بإعدادها المدراء التنفيذيون وذلك بالتنسيق مع أعضاء مجلس الإدارة

الرئيس المدير العام:

وهو أعلى سلطة في المؤسسة، المسؤول عن استراتيجياتها العامة، يعمل على التنسيق بين جميع المديریات لتحقيق الأهداف العامة، يصدر الأوامر ويتخذ القرارات اللازمة وهو الواصل بين المؤسسة ومجموعة أتابيب التابعة لها إداريا.

❖ مساعده المدير العام:

✓ **مساعده المدير العام للأمن :** وهو الشخص المختص بتوفير الأمن الداخلي اللازم للمؤسسة وعملائها، يسهر على تطبيق قواعد الأمن، مسؤول على التعرف على أي دخيل للمؤسسة، له جميع الوسائل التي تمكنه من ذلك، مع تفويض من قبل الإدارة العامة باتخاذ القرارات الخاصة بمجال عمله وله فريق عمل تابع له يساعده على القيام بهذه الوظائف .

✓ **مساعده المدير العام لمراقبة الجودة :** وهو الذي يسهر على تطبيق كل المواصفات العالمية للجودة على جميع الأعمال التبت تقام في المؤسسة، بمراقبة مدى تطبيق المديریات المختلفة للتعليمات الواجب إتباعها للقيام بعملها، والحرص على أن يكون مقرات العمل مؤهلة للقيام بذلك العمل .

✓ **مساعده المدير العام لمراقبة التسيير :** وهو المسؤول عن مراقبة المديریات المختلفة في المؤسسة ومدى احترامها لتحقيق أهدافها وتتبع الانحرافات أثناء حدوثها للتقليل من الأخطار التي يمكن أن تنتج عنها، خاصة المحاسبة العامة والمالية .

✓ **مساعد المدير العام القانوني:** وهو الذي من اختصاصه جميع المعاملات القانونية المتعلقة بالمؤسسة كالعقود المبرمة مع المؤسسات الأخرى، الإنشاءات الجديدة، مختص بحل المنازعات والقضايا المرفوعة في المحكمة سواء مع المؤسسات الأخرى أو مع المؤسسة وموظفيها .

✓ **مساعد المدير العام للمراجعة :**

✓ **المديريات:**

1. **المديريات الفنية:** ولها دور مهم يتمثل في:

- تحديد مواصفات المواد الأولية وقطع الغيار .

- تعمل على تصليح الأعطاب على مستوى الآلات أو وسائل النقل.

- تقوم بإنتاج بعض أنواع قطع الغيار الخاصة بالطلبية المقدمة للمؤسسة، كما أنها مسؤولة عن جميع

عمليات الرقابة لضمان جودة منتجات المؤسسة تشمل دائرة الإنتاج التغليف دائرة الصيانة دائرة رقابة

النوعية مصلحة البرمجة

مديرية الموارد البشرية .. تهتم هذه المديرية بمختلف الشؤون العاملين خاصة الإدارية والاجتماعية منها حيث تقوم بالسهر

والإشراف على مختلف عمليات التوظيف والتكوين التأهل والتحفيز الترقية وتوزيع الأجر

والمكافآت والوطول الوضعية الاجتماعية اتجاه الضمان الاجتماعي كما تقوم بإعداد التقارير التي تتعلق بتطور عدد العمال ومعدل

دوراتهم والغيابات و..... الخ. وتحصر أيضا على ربط العمل بالمؤسسة أكثر فأكثر وذلك على أساس المعلومات

المحصلة من مختلف المديريات الأخرى يلخص هذا كله ضمن مهمة كل دائرة من دوائر المديريات التالية :

❖ **دائرة المستخدمين:** حيث تسهر على كل ما يرتبط بالمستخدمين والمشاكل والنزاعات التي تواجههم كما تقول بالإعداد

والتخطيط للسياسات المتعلقة بالأفراد وتنميتهم والإشراف على تنفيذها بالتنسيق مع دوائر الأخرى.

❖ **دائرة التسيير:** تسهر على السير الحسن للعمل في المؤسسة وذلك بتسيير كل ما يتعلق بالعمال من خلال العمل على

راحتهم والحفاظ على أمنهم وحقوقهم.

❖ **دائرة الاعلام الالي:** تتكفل بمختلف العمليات المرتبطة بالجانب الإداري للعاملين من جداول ووثائق إدارية وما شابه.

2. **مديرية التموين:** تعتبر هذه المديرية بمثابة الوسيط بين المؤسسة والمورد حيث تقوم بالتفاوض مع هذا الأخير سواء كان

محليا أو أجنبيا لتوريد، ما تحتاج إليه (مواد أولية، مواد ولوازم، قطع الغيار..... الخ) وذلك بعد إعداد

برامج التموين وتحديد الاحتياجات العامة والمختلفة للمؤسسة كما تعمل على التسيير الحسن لعمليات الاستيراد وكل ما

يتعلق بها إضافة الى حرصها على التسيير الأمثل للمحزونات وتضمن هذه المديرية :

❖ دائرة الشراء : تهتم بشراء كل المواد التي تحتاج إليها المؤسسة بناء على طلب مركز التخزين أو أيجهه من الجهات الأخرى الممثلة في إحدى المديريات والملفات أو البرامج الخاصة بالمشتريات .

3. مديرية المالية : تعد من المديريات الرئيسية وذلك لان عملها حساس نوعا ما إذا ما قورن بباقي المديريات الأخرى، إذ تهتم بمختلف العمليات المالية، والمحاسبية حسب طبيعتها، وذلك من خلال تحليل مختلف الحسابات ومراقبة جميع التصريحات المالية، كما تقوم بإعداد مختلف الدفاتر والتسجيلات المحاسبية، إضافة إلى القيام بإعداد مختلف الميزانيات ومراقبتها، وهذا كله بهدف تحديد الوضعية أو الحالة المالية للمؤسسة ومتابعة سير النشاط فيها وتضم هذه المديرية الدوائر التالية :

❖ دائرة المحاسبة العامة : تقوم هذه الدائرة بتسجيل العمليات المحاسبية (شراء وبيع) التي تقوم بها المؤسسة في إطار ممارسة نشاطها ومن ثم مراقبتها

❖ دائرة الخزينة : تقوم هذه الدائرة بالتكفل بكل ما يهم المصالح المالية للمؤسسة وتعمل على حفظ التوازن المالي لها

4. المديرية التجارية : وتعتبر بمثابة الوسيط بين المؤسسة والزبون، حيث تقوم بالتفاوض مع هذا الأخير على الصفقات التي تريد إبرامها معه فيما يخص الطلبات، السعر والوقت..... الخ ذلك بعد الاطلاع على العرض المقدم من طرفه ودراسته، كما تعمل على تلبية أكبر عدد ممكن من الطلبات، إضافة إلى الاهتمام بكل ما يتعلق بعمليات البيع والتسويق المرتبطة بالمنتج وهذا بالتنسيق مع مختلف المديريات الأخرى، تضم دائرتين هما:

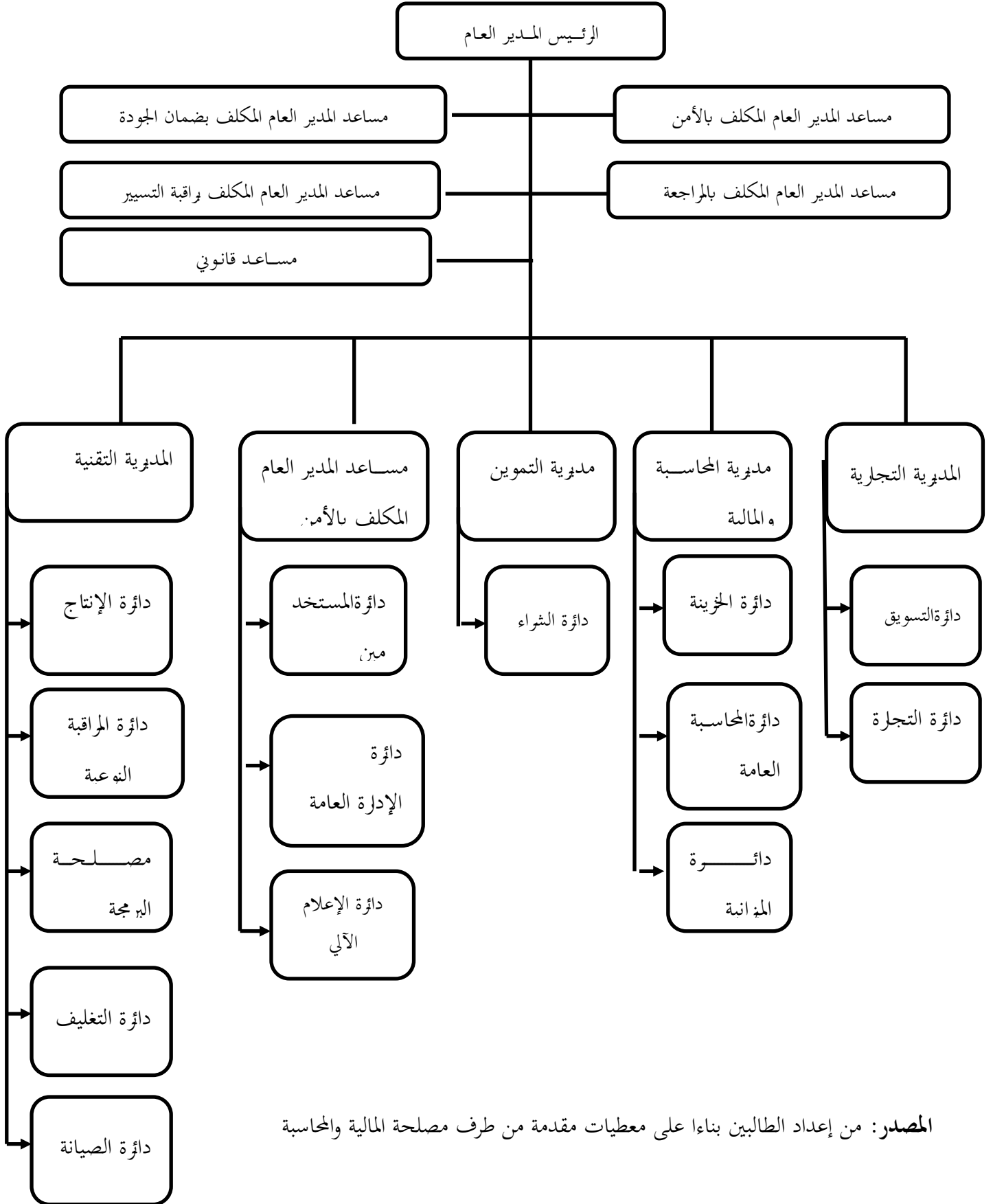
❖ دائرة التجارة : تشرف على العمليات المتعلقة بمتابعة عمليات البيع الخاصة بالمنتج من بداية التعاقد وحتى خروجه من المؤسسة.

❖ دائرة التسويق : تعد الأساس في عمليات التعاقد وإعداد الصفقات، إذ إن عملها يتركز على عرض وإشهار وترويج المنتج لتلقي الطلبات من الزبائن، ومن ثم العمل على دراستها لتحديد بنود الاتفاق كالمدة والسعر، المواصفات المطلوبة، هذا في حالة ما إذا تم هذا الأخير فعلا، إضافة إلى هذا فإن مهمتها الرئيسية تتمثل في القيام بمختلف عمليات التسويق والتعاقد مع الزبائن حتى يصل المنتج النهائي إليهم بالمواصفات المطلوبة .

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الأنايب

تتجلى أهمية الهيكل التنظيمي في تحديد مختلف المسؤوليات وكذا توزيع المهام وهذا من أجل المساعدة على الرقابة والتنظيم من جهة والتسيير الحسن لمختلف العمليات والأنشطة من جهة أخرى إضافة إلى محاولة التنسيق بين مختلف الوظائف لبلوغ الأهداف، لهذا سنقوم بتحديد الإدارات المكونة للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنايب ALFAPIPE في الشكل الموالي:

الشكل رقم (02): الإدارات المكونة للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE



المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج

سننطلق في هذا المبحث الى عرض نتائج الدراسة ومناقشتها من خلال المطالب التالية

المطلب الاول: الطريقة المستخدمة في الدراسة

بعد اختيار مكان الدراسة وتحديد الفترة الزمنية لها، وكذا تحديد طريقة جمع البيانات والمعلومات، ارتأينا أن نستخدم كل من أسلوب الملاحظة وأسلوب المقابلة الشخصية.

1/الملاحظة: استخدمنا في هذه الدراسة أسلوب الملاحظة، قصد تجميع البيانات وذلك من خلال الزيارات التي قمنا بها في مختلف مصالح المؤسسة ومن خلال الوثائق التي اعتمدنا عليها في جمع المعلومات أيضا.

2/المقابلة الشخصية: الى جانب الملاحظة لقد اعتمدنا في دراستنا هذه على أسلوب المقابلة الشخصية مع رؤساء المصالح والدوائر في المؤسسة وبالأخص مصلحة التدقيق، وذلك للحصول على معلومات بشكل دقيق، كما ساعدنا أسلوب المقابلة على أخذ صورة واضحة على طريقة سير عمل المؤسسة وأتاح لنا فرصة أكبر لطرح أسئلة ترتبط بإشكالية الدراسة المطروحة من أجل الإجابة عليها ومناقشتها، وقد كانت هذه المقابلة الشخصية أفضل خطوة وأداة ساعدتنا لإتمام إطار التطبيقي لهذه الدراسة، حيث تحصلنا من خلالها على المعلومات التي ساعدتنا للوصول إلى فهم أوضح لإشكالية البحث والحصول على إجابات لاستفساراتنا.

إجراءات المقابلة:

*الاطلاع الكثيف على المواضيع ذات الصلة بالموضوع المدروس؛

* اختيار مكان إجراء الدراسة التطبيقية وذلك بمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب؛

*التوجه نحو مكتب التوظيف بغرض الحصول على إذن تسهيل المهمة؛

*إظهار هذا الإذن للمصالح المختصة؛

الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة

سنستعرض في هذا المطلب الأدوات الإحصائية المستعملة في هذه الدراسة

عرض الاستبيان: حيث يتم التطرق إلى مختلف مراحل إعداد الاستبيان والظروف التي تم فيها صياغته، بدءا من مرحلة إعداد الاستمارة وكيفية تصميم قائمة الأسئلة، مروراً بكيفية نشر وتوزيع الاستمارات، ثم التطرق إلى هيكل الاستبيان وكذا مجتمع وعينة الدراسة.

منهج البحث: أن لهذه الدراسة بعد ميداني تطبيقي لذلك اعتمدنا على المنهج التحليلي في تحليل البيانات، والمعلومات المحصل عليها من خلال استبيان ثم إعدادها لهذا الغرض وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماع SPSS20.

استبانة الدراسة: تمثل استمارة الاستبيان الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها في الدراسة لجمع البيانات والمعلومات من الواقع، والمتمثلة في آراء وجهات نظر موظفي وعمال الشركة حول مشكلة الدراسة. ولكي تكون الاستمارة دقيقة ومنظمة في شكلها العلمي من حيث البساطة والوضوح والمضمون، فقد تم تصميمها على ثلاثة مراحل:

■ مرحلة التصميم الأولي.

تعتبر هذه المرحلة الخطوة الأولى في إعداد الاستمارة، وانطلاقاً من الجانب النظري والدراسات السابقة تم صياغة مجموعة من الأسئلة مراعين في ذلك إشكالية البحث والفرضيات الموضوعية، ولقد راعينا في إعداد الأسئلة ما يلي:

➤ استعمال لغة سليمة؛

➤ صياغة أسئلة بسيطة وغير قابلة للتأويل؛

➤ ترتيب الأسئلة وتسلسلها وربطها بالأهداف المرجوة من الدراسة الميدانية.

➤ بعد الانتهاء من إعداد الأسئلة تم عرضها على بعض الأساتذة المختصين في إدارة الأعمال وذلك بغية التحكيم

والتأكد من سلامة بناء الاستمارة وصياغة الأسئلة، وتفادي الأخطاء التقنية والمنهجية التي قد تحول دون

الوصول إلى الأهداف المنشودة.

■ مرحلة إعادة التصميم:

بعد المراجعة والأخذ بعين الاعتبار الملاحظات المقدمة من قبل الأساتذة المختصين، تم عرض الاستبيان على

مجموعة من موظفي الشركة للتأكد من وضوح واستيعاب الأسئلة من قبلهم، حيث تمكننا هذه المرحلة الأخذ

بعين الاعتبار الملاحظات واتخاذ بعض التعديلات والتصميمات فيما يخص الأسئلة وصياغتها بطريقة مناسبة

وواضحة.

■ مرحلة التصميم النهائي:

وهي المرحلة النهائية المتعلقة بالاستمارة، حيث تم الأخذ بعين الاعتبار التعديلات والملاحظات في المرحلة السابقة ومن ثم

التصميم النهائي للاستمارة وتوزيعه مستعنيين في ذلك على:

● التسليم المباشر لأفراد العينة؛

- الاستعانة ببعض الزملاء الأكاديميين وأصحاب المهنة.

أما عن طريق استرجاع الاستثمارات فقد اختلفت تبعاً لاختلاف طرق توزيعها حيث تم الحصول على الإجابة من خلال مايلي:

- الحصول على الإجابة بشكل مباشر من المستجوبين؛
- استلام الاستثمارات من قبل الزملاء الذين تم الاستعانة بهم.

هيكل الاستبيان ومجتمع الدراسة:

(1) هيكل الاستبيان:

تتضمن استمارة الاستبيان 22 سؤالاً موزعة على محورين كما يلي:

- الجزء الأول: يوضح البيانات الشخصية عن أفراد المجتمع، واحتوت على خمس فقرات، (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الوظيفة العلمية، الخبرة المهنية)، والتي يتوقع أن تساعد الباحث على تفسير النتائج.
- الجزء الثاني: يوضح محاور الدراسة
- المحور الأول: واقع تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية في المؤسسة حيث يتكون من (11) فقرة.
- المحور الثاني: تطبيق اتخاذ القرار في المؤسسة حيث يتكون من (11) فقرة.

الجدول رقم (2): يوضح مضمون الاستبيان

المؤشر	رقم الفقرات
واقع تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية في المؤسسة	(11-01)
تطبيق اتخاذ القرار في المؤسسة	(11-01)

المصدر: من إعداد الطالبتين

متغيرات الدراسة:

تم الاعتماد على متغيرين للدراسة وهما المتغير المستقل والمتغير التابع، وذلك موضح في الجدول رقم (2-2)

الجدول رقم (3): متغيرات الدراسة

الاسم	المتغيرات
واقع تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية في المؤسسة.	المتغير المستقل
تطبيق اتخاذ القرار في المؤسسة	المتغير التابع

المصدر: من إعداد الطالبتين

مجتمع الدراسة:

(1) يتمثل مجتمع الدراسة في مختلف العمال والموظفين الذين يعملون في مؤسسة الفابايبمختلف المصالح والدوائر المدرجة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

(2) عينة الدراسة:

استهدف الاستبيان عينة عشوائية من موظفي الشركة خلال توزيع 40 استبيان تم الحصول على 37 استبانة صالحة للدراسة و2 ملغاة و1 مفقودة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (4): يوضح الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان

النسبة	العدد	البيان
100%	40	عدد الاستثمارات الموزعة
92.5%	37	عدد الاستثمارات المسترجعة
2.5%	01	عدد الاستثمارات المفقودة
5%	02	عدد الاستثمارات الملغاة

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على تجميع الاستبيان

وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت (Likert) الخماسي حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعا بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة وهذا المقياس مكون غالبا من خمسة خيارات متدرجة يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها وهي خمسة خيارات كما هو موضح في الجدول رقم (2-4) حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى، أي أنه تم وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبي، وذلك للاستفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (5): يوضح مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	موافق نوعا ما	غير موافق	غير موافق بشدة
النقاط	5	4	3	2	1
الدرجة	5-4.2	4.19-3.4	3.39-2.60	2.59-1.80	1-1.79

المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

الفرع الأول: المعالجة الإحصائية للدراسة

يهدف الوصول إلى نتائج معتمدة تحقق أهداف الدراسة وتختبر فرضياتها، تم تفرغ البيانات الواردة بالاستبيان وتبويبها وجدولتها، ليسهل التعامل معها بواسطة جهاز الكمبيوتر، وتمت معالجة البيانات بغية اختبار نموذج الدراسة وفرضيتها وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS إصدار 20 وبرنامج Excel2007 .

لتحليل بيانات الاستبيان والحصول على أجوبة بغية التعرف على مدى موافقة أفراد العينة لها استخدمنا الأدوات والأساليب الإحصائية التالية :

✓ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: لتحديد أهمية الدراسة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور وأبعاد الدراسة.

✓ التكرارات والنسب المئوية: ذلك لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة.

✓ معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.

✓ معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لقياس صدق الفقرات وقياس قوة الارتباط والعلاقة بين المتغيرين: فإذا كان المعامل قريب من (+1) فان الارتباط قوي وموجب (طردى)، وإذا كان قريب من (-1) فان الارتباط قوي وسالب (عكسي)، وكلما قرب من (0) يضعف إلى أن ينعدم.

✓ معامل T – Testone simple

✓ اختبار كولوموجروف – سمرنوف (1-Sample K-S): لمعرفة مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

✓ تحليل الانحدار: حيث يساعد هذا التحليل على معرفة العلاقة التأثيرية بين المتغير المستقل والتابع.

✓ الاختبار الإحصائي ANOVA لمعرفة مدى تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية على متغيرات الدراسة.

الفرع الثاني: صدق وثبات الاستبيان.

1. تحكيم الاستبيان: عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من (03) أعضاء في هيئة التدريس، لأخذ بملاحظاتهم في بناء الاستبيان، والتأكد من صدق وملائمة فقرات الاستبيان لتحقيق الأهداف البحثية المتوخاة من الدراسة، حيث تم إجراء مايلزم من حذف وتعديل، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

2. قياس ثبات الاستبيان: يقصد بثبات الاستبيان أن تعطي هذه الإستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، ويكون من خلال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha). الذي يعد من أفضل المقاييس للدلالة على ثبات وصدق الإستبانة، وقد قدر هذا المقياس بواسطة برنامج (SPSS) حيث

قيمه 0.899 (90%) هذا يدل على أن أسئلة الإستبانة ثابتة، والجدول التالي يوضح اختبار الثبات والصدق لمحاور الدراسة.

الجدول رقم (6): معاملات الثبات لمعدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات

الاستبيان

عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرومباخ
واقع تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية في المؤسسة.	11	776,0
تطبيق اتخاذ القرار في المؤسسة	11	0.881
جميع الفقرات	22	0.899

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج SPSS20

من خلال الجدول رقم (2-5) معامل الثبات العام للاستبيان حيث بلغ (0.899) كما تراوحت معاملات الثبات للمحاور بين (0.776 إلى 0.881) حيث كانت أكبر من الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات (90%) وهذا يدل أن الاستبيان بجميع محاوره يتمتع بدرجة من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

03- قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان ويكون ذلك من خلال معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)، وذلك بحساب معاملات الارتباط للمحور الأول والثاني.

الجدول رقم (2-6): يبين معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الدراسة

عنوان المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المحور الأول	0.675**	0.000
المحور الثاني	0.7350**	0.000

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS20

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية هامة موجبة ومتوسطة بين محاور الدراسة، حيث ظهرت قوة العلاقة في معامل الارتباط بالنسبة لمعامل للمحور الأول واقع تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية في المؤسسة والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة 0.675 وهي أيضا درجة مرتفعة مما يكسب الاستبيان مصداقية كبيرة لتحقيق ما تتطلبه الدراسة.

- أما معامل الارتباط للمحور الثاني تطبيق اتخاذ القرار في المؤسسة والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة 0.735 وهي أيضا درجة مرتفعة مما يكسب الاستبيان مصداقية كبيرة لتحقيق ما تتطلبه الدراسة.

*توزيع البيانات: تم إجراء اختبار كولجروف- سمرنوف لمعرفة هل تتبع البيانات التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، حيث قمنا بتحديد الفرضية الصفرية والبدلية كما يلي:

الفرضية الصفرية H_0 : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

الفرضية البديلة H_1 : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي

الجدول رقم (7): يبين التوزيع الطبيعي لبيانات المحاور

الجزء	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
الأول	واقع تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية في المؤسسة.	11	0.939	0.000
الثاني	تطبيق اتخاذ القرار في المؤسسة	11	0.925	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا مخرجات SPSS 20

التحليل واتخاذ القرار الإحصائي:

من خلال الجدول رقم (2-7) يتضح أن قيمة Z للمحور الأول تساوي (0.939)، وأن مستوى الدلالة يساوي (0.000) أي أنها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، كما يتضح أن قيمة Z للمحور الثاني تساوي (0.925)، وأن مستوى الدلالة يساوي (0.000) أي أنها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، وبناءً عليه نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 ، حيث يتجه تحليلنا نحو الطرق المعلمية.

الفرع الثاني: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بخصائص أفراد عينة الدراسة

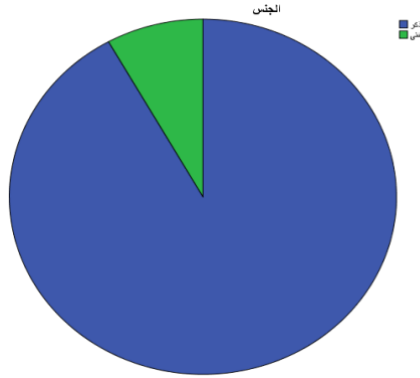
أولا: توزيع أفراد العينة تبعا للجنس

الجدول رقم (8): يوضح توزيع عينة دراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	34	91,9
أنثى	3	8,1
المجموع	37	100

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج EXCEL2007

الشكل رقم (03): توزيع عينة دراسة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج EXCEL2007

التحليل الاحصائي:

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن أغلب أفراد العينة هم ذكور بنسبة 91.9% من مجموع المستجوبين بينما بلغت نسبة الإناث في العينة 8.1% وهذا يفسر طبيعة العمل في المؤسسات العمومية حيث يجذب استقطاب الذكور لشغل هذا النوع من العمل. كما أنه يعود لطبيعة العمل بالمؤسسة الذي يتطلب تواجد الذكور أكثر من الإناث، وبالتالي نلاحظ بأن هناك نقص في توظيف العنصر النسوي وتمكينه من تحمل المسؤولية بالمؤسسة محل الدراسة.

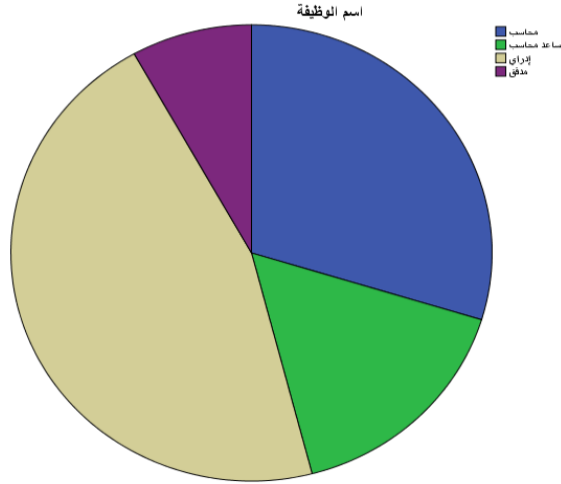
ثانيا: توزيع أفراد العينة تبعا للوظيفة العلمية

الجدول رقم (9): يوضح توزيع عينة دراسة حسب الوظيفة العلمية

اسم الوظيفة	التكرار	النسبة %
محاسب	11	29,7
مساعد محاسب	6	16,2
إداري	17	45,9
مدقق	3	8,1
المجموع	37	100

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج EXCEL2007

الشكل رقم (04): توزيع عينة دراسة حسب الوظيفة العلمية



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج EXCEL2007

التحليل الاحصائي:

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أغلبية أفراد عينة الدراسة لديهم وظيفة علمية، إذ أن 45.9% من العينة من صنف اداري، تليها الدرجة محاسب لدى المؤسسة بنسبة 29.7%، تليها الدرجة مساعد محاسب لدى المؤسسة بنسبة 16.2% اما العينة الاخيرة من الصنف تمثلت في مدقق بنسبة 8.1% وهذه نتائج تدل على أن الغالبية العظمى من عينة الدراسة يشتغلون بنسبة كبيرة في استاذ في المحاسبة وهذا ما يساعدنا على الإجابة على الأسئلة الخاصة بالدراسة.

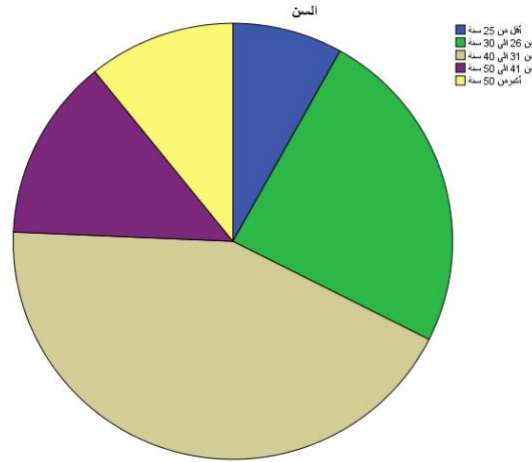
ثالثا: توزيع أفراد العينة تبعا للسن

الجدول رقم (10): يوضح توزيع عينة دراسة حسب السن

النسبة %	التكرار	السن
8,1	3	أقل من 25 سنة
24,3	9	من 26 الى 30 سنة
43,2	16	من 31 الى 40 سنة
13,5	5	من 41 الى 50 سنة
10,8	4	أكبر من 50 سنة
100,0	37	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج EXCEL2007

الشكل رقم (05): توزيع عينة دراسة حسب السن



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج EXCEL2007

التحليل الاحصائي:

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن الفئة العمرية [من 31 إلى 40 سنة] كانت بنسبة 43.2% وهي الفئة ذات أكبر نسبة من مجموع المستجوبين، تم تليها الفئة العمرية [من 26 إلى 30 سنة] بنسبة 24.3% وتليها الفئة العمرية [من 41 إلى 50 سنة] بنسبة 13.5% أما الفئة العمرية [أقل من 30 سنة] فكانت بنسبة 10.8%، أما الفئة العمرية [أقل من 30 سنة] فكانت بنسبة 8.1% ويفسر هذا التوزيع بين فئات العمرية لأفراد العينة على أن نسبة الرجال كانت عالية وهذا راجع الى متطلبات هذه المهنة.

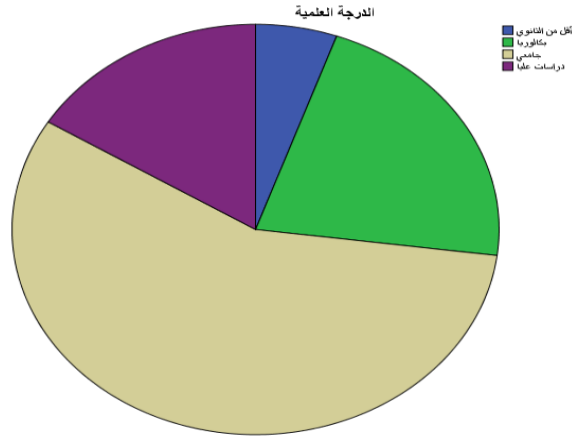
رابعا: توزيع أفراد العينة تبعا للدرجة العلمية

الجدول رقم (11): يوضح توزيع عينة دراسة حسب الدرجة العلمية

النسبة %	التكرار	الدرجة العلمية
5,4	2	أقل من ثانوي
21,6	8	بكالوريا
56,8	21	جامعي
16,2	6	دراسات عليا
100,0	37	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج EXCEL2007

الشكل رقم (06): توزيع عينة دراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج EXCEL2007

التحليل الاحصائي:

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أغلبية أفراد عينة الدراسة لديهم مؤهل علمي جامعي، إذ أن 56.8% من العينة من حملة شهادة جامعية، تليها الدرجة بكالوريا بنسبة 21.6% في حين تراوحت نسبة 16.2% لدى دراسات عليا، اما العينة الاخيرة من درجة اقل من ثانوي بنسبة 5.4% وهذه نتائج تدل على أن الغالبية العظمى من عينة الدراسة يتمتعون بمستوى من التأهيل العلمي على الإجابة على الأسئلة الخاصة بالدراسة.

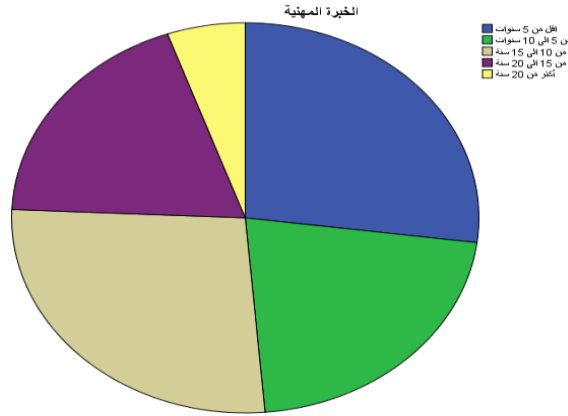
خامسا: توزيع أفراد العينة تبعا للخبرة المهنية

الجدول رقم (12): يوضح توزيع عينة دراسة حسب الخبرة المهنية

النسبة %	التكرار	الخبرة المهنية
27,0	10	اقل من 5 سنوات
21,6	8	من 5 الى 10 سنوات
27,0	10	من 10 الى 15 سنة
18,9	7	من 15 الى 20 سنة
5,4	2	أكثر من 20 سنة
100,0	37	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج EXCEL2007

الشكل رقم (07): توزيع عينة دراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج EXCEL2007

التحليل الاحصائي:

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أغلبية أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة مهنية من 10 إلى 15 سنوات بنسبة 27.0% ثم تليها الفترة أكثر من 15 سنة بنسبة 21.6% من العينة في الرتبة الثانية نجد الخبرة من حملة شهادة جامعية، تليها الخبرة بنسبة 18.9% في فئة من 15 إلى 20 سنة، في الحين تراوحت نسبة 5.4% لدى فئة أكثر من 20 سنة، وهذه نتائج تدل على أن الغالبية العظيمة من عينة الدراسة يتمتعون بخبرة مهنية تكتسي مجال عملهم وهذا ما سيساعدنا على الإجابة على الأسئلة الخاصة بالدراسة.

الفرع الثالث: تحليل محاور الدراسة

أولاً: عرض استجابات الأفراد حول متغيرات الدراسة

الجدول رقم (13): واقع تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية في المؤسسة

المحور الأول: واقع تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية في المؤسسة						العبارة	
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
0	3	2	21	11	التكرار	تتم المؤسسة بتطبيق أساليب المحاسبة الإدارية	1
0	8.1	5.4	56.8	29.7	النسبة %		
0	3	4	21	9	التكرار	المحاسبة الإدارية هي الجمع بين المحاسبة والإدارة في آن واحد	2
0	8.1	10.8	56.8	24.3	النسبة %		
0	2	13	18	4	التكرار	تساعد المحاسبة الإدارية على بناء خطة استراتيجية شاملة للمؤسسة الاقتصادية	3
0	5.4	35.1	48.6	10.8	النسبة %		
0	2	13	18	4	التكرار	لدى المؤسسة المعرفة التامة لتطبيق أسلوب الموازنة التقديرية	4
0	5.4	35.1	48.6	10.8	النسبة %		
0	3	11	19	4	التكرار	تستخدم مؤسستكم أسلوب المحاسبة التحليلية الذي يقوم على تجميع وتحليل بيانات التكاليف	5
0	8.1	29.7	51.4	10.8	النسبة %		

0	1	17	15	4	التكرار	سعر التنازلالداخلي يؤثر القرار الاقتصادي للوحدات وعلى هدف المؤسسة ككل	6
0	2.7	45.9	40.5	10.8	النسبة%		
0	5	11	16	5	التكرار	تستخدم مؤسستكم نظام التكاليف المبني على أساس الأنشطة	7
0	13.5	29.7	43.2	13.5	النسبة%		
0	3	12	17	5	التكرار	تستخدم مؤسستكم أسلوب بطاقة الأداء المتوازن كأداة لمراقبة التسيير وتقييم الأداء	8
0	8.1	32.4	45.9	13.5	النسبة%		
0	3	5	16	13	التكرار	يشارك كافة العاملين في تحقيق الجودة بدا بالتصميم وانتهاء تسليم المنتج	9
0	8.1	13.5	43.2	35.1	النسبة%		
0	8	4	21	4	التكرار	لدى إدارة المؤسسة مصلحة خاصة تسهر على تطبيق وتطوير أساليب المحاسبة الإدارية	10
0	21.6	10.8	56.8	10.8	النسبة%		
0	2	13	19	3	التكرار	تطبق مؤسستكم أسلوب محاسبة المسؤولية	11
0	5.4	35.1	51.4	8.1	النسبة%		

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات الاستبانة وبرنامج spss20

التحليل الإحصائي:

من خلال الجدول أعلاه توضح نلاحظ أن الفقرة رقم 7 تحصلت على أكبر نسبة من درجة موافق بشدة قدرت ب 13.5% وبتكرار 05، والفقرة رقم 1 و 2 تحصلت على أكبر نسبة من درجة موافق بنسبة 57% وبتكرار 21، الفقرة رقم 4 و 11 تحصلت على أكبر نسبة من درجة محايد قدرت ب 35.1% وبتكرار 13، والفقرة رقم 10 تحصلت

على أكبر نسبة من درجة غير موافق قدرت ب 21.6% وبتكرار 8، أما درجة غير موافق بشدة لم تتحصل على أي درجة موافقة.

الجدول رقم (14): تطبيق اتخاذ القرار في المؤسسة

المحور الأول: تطبيق اتخاذ القرار في المؤسسة						العبارة	
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
0	2	1	24	10	التكرار	1	تحديد المشكلة وتحليل جميع جوانبها والظروف المحيطة بها
0	5.4	2.7	64.9	27	النسبة %		
0	2	2	23	10	التكرار	2	جمع أكبر قدر من البيانات التي لها علاقة بالمشكلة
0	5.4	5.4	62.2	27	النسبة %		
0	2	8	17	10	التكرار	3	توفير الحلول الممكنة لحل المشكلة المطروحة
0	5.4	21.6	45.9	27	النسبة %		
0	2	8	17	10	التكرار	4	يتطلب دراسة وافية لكل حل، ومقارنة الحلول مع بعضها
0	5.4	21.6	45.9	27	النسبة %		
0	2	7	19	9	التكرار	5	اختيار الحل المناسب لحل المشكلة من بين الحلول المقدمة
0	5.4	18.9	51.4	24.3	النسبة %		
0	4	7	21	5	التكرار	6	دراسة النتائج المتوقعة للقرار المراد اتخاذه
0	10.8	18.9	56.8	13.5	النسبة %		

7	استشارة الإطارات في اتخاذ القرارات	التكرار	10	14	8	4	1
		النسبة%	27	37.8	21.6	10.8	2.7
8	ترتبط القرارات التي يتم اتخاذها بأهداف المؤسسة	التكرار	12	10	12	3	0
		النسبة%	32.4	27	32.4	8.1	0
9	يتم توضيح طريقة تنفيذ القرار المتخذ من طرف الإدارة العليا	التكرار	10	17	6	3	3
		النسبة%	27	45.9	16.2	8.1	2.7
10	تسهر المؤسسة على متابعة تنفيذ القرارات عند اتخاذها	التكرار	11	16	7	3	0
		النسبة%	29.7	43.2	18.9	8.1	0
11	يتم تقييم نتائج القرارات وتحديد المسؤوليات	التكرار	12	15	8	2	0
		النسبة%	32.4	40.5	21.6	5.4	0

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات الاستبانة وبرنامج spss20

التحليل الإحصائي:

من خلال الجدول أعلاه توضح نلاحظ أن الفقرة رقم 11 تحصلت على أكبر نسبة من درجة موافق بشدة قدرت ب 32.4% وبتكرار 12، والفقرة رقم 1 تحصلت على أكبر نسبة من درجة موافق بنسبة 64.9% وبتكرار 24، والفقرة رقم 8 تحصلت على أكبر نسبة من درجة محايد قدرت ب 32.4% وبتكرار 12، والفقرة رقم 6 تحصلت على أكبر نسبة من درجة غير موافق قدرت ب 10.8% وبتكرار 4، أما الفقرة رقم 7 تحصلت على أكبر نسبة من درجة غير موافق بشدة قدرت ب 2.7% وبتكرار 1.

الفرع الرابع: أوساط الحسابية وانحراف المعياري لمخاور الدراسة

1- نتائج تحليل وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية في المؤسسة. بغرض معرفة محور مدى واقع تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية في المؤسسة قد تم صياغة 11 فقرات من (01-11)، لقياس مدى وجود هذا المحور والجدول التالي يوضح ذلك

الجدول رقم (15): يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات واقع تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية في

المؤسسة مرتبة حسب الأهمية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تتمت المؤسسة بتطبيق أساليب المحاسبة الإدارية	4,08	0,82	متوسط
02	المحاسبة الإدارية هي الجمع بين المحاسبة والإدارة في آن واحد	3,97	0,83	متوسط
03	تساعد المحاسبة الإدارية على بناء خطة إستراتيجية شاملة للمؤسسة الاقتصادية	3,86	0,82	متوسط
04	لدى المؤسسة المعرفة التامة لتطبيق أسلوب الموازنة التقديرية	3,64	0,75	متوسط
05	تستخدم مؤسستكم أسلوب المحاسبة التحليلية الذي يقوم على تجميع وتحليل بيانات التكاليف	3,64	0,78	متوسط
06	سعر التنازل الداخلي يؤثر القرار الاقتصادي للوحدات وعلى هدف المؤسسة ككل	3,59	0,72	متوسط
07	تستخدم مؤسستكم نظام التكاليف المبنى على أساس الأنشطة	3,56	0,89	متوسط
08	تستخدم مؤسستكم أسلوب بطاقة الأداء المتوازن كأداة لمراقبة التسيير وتقييم الأداء	3,64	0,82	متوسط
09	يشارك كافة العاملين في تحقيق الجودة بدا بالتصميم وانتهاء تسليم المنتج	4,05	0,91	متوسط
10	لدى إدارة المؤسسة مصلحة خاصة تسهر على تطبيق وتطوير أساليب المحاسبة الإدارية	3,56	0,95	متوسطة
11	تطبق مؤسستكم أسلوب محاسبة المسؤولية	3,62	0,72	متوسطة
	المعدل العام	4,13	0,71	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج SPSS

يتبين من الجدول أعلاه أن أداء العاملين في مجال المحاسبة قد أظهروا موافقة متوسطة حول المحور المتعلق بواقع تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية في المؤسسة، بمتوسط حسابي قدر ب(4.13)، بحيث جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة للفقرة رقم (01) التي تنص على (تتم المؤسسة بتطبيق أساليب المحاسبة الإدارية) فقد جاء متوسطها الحسابي (4.08) بتقدير متوسط، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (09) التي تنص على (يشارك كافة العاملين في تحقيق الجودة بدا بالتصميم وانتهاء تسليم المنتج إدارة الجودة الشاملة) وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب(4.05) بتقدير متوسط، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (07) التي تنص على (تستخدم مؤسستكم نظام التكاليف المبني على أساس الأنشطة) فقد جاء متوسطها الحسابي (2,0612) بتقدير متوسط، مما يدل تدل على أن درجة تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية جاء متوسطا على العموم وذلك من وجهة نظر الموظفين العاملين في المؤسسة.

2- نتائج تحليل وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول تطبيق اتخاذ القرار في المؤسسة

قصد التعرف على محور تطبيق اتخاذ القرار في المؤسسة من خلال إجابات العاملين بالمؤسسة المدروسة في هذه الدراسة، فقد تم صياغة 11 فقرات من (01-11) ضمن هذا المتغير بمجموعة من الفقرات وستتناول فيما يلي ذلك، تم الاستعانة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبيان الأهمية النسبية للفقرات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ودرجة موافقتهم عليها كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (16): يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات محور تطبيق اتخاذ القرار في المؤسسة مرتبة حسب

الأهمية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تحديد المشكلة وتحليل جميع جوانبها والظروف المحيطة بها	4,13	0,71	متوسط
02	جمع أكبر قدر من البيانات التي لها علاقة بالمشكلة	4,10	0,73	متوسط
03	توفير الحلول الممكنة لحل المشكلة المطروحة	3,94	0,84	متوسط
04	يتطلب دراسة وافية لكل حل ,ومقارنة الحلول مع بعضها	3,94	0,84	متوسط
05	اختيار الحل المناسب لحل المشكلة من بين الحلول المقدمة	3,94	0,81	متوسط
06	دراسة النتائج المتوقعة للقرار المراد اتخاذه.	3,73	0,83	متوسط
07	استشارة الإطارات في اتخاذ القرارات	3,75	1,06	متوسط
08	ترتبط القرارات التي يتم اتخاذاها بأهداف المؤسسة	3,83	0,98	متوسط

09	يتم توضيح طريقة تنفيذ القرار المتخذ من طرف الإدارة العليا	3,86	1,00	متوسط
10	تسهر المؤسسة على متابعة تنفيذ القرارات عند اتخاذها	3,94	0,91	متوسط
11	يتم تقييم نتائج القرارات وتحديد المسؤوليات	4,00	0,88	
	تطبيق إتخاذ القرار في المؤسسة	3.75	0.71	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات الاستبانة وبرنامج spss 20.

يبين الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة متوسطة حول تطبيق إتخاذ القرار في المؤسسة وقد جاء المعدل العام متوسطا حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لجميع فقرات الأداء (3.75)، والانحراف المعياري له قدر ب (0.71)، حيث أن الفقرات (01، 02، 11) كان مستوى توافرها مرتفعا، أما باقي الفقرات فكان مدى توافرها متوسطا، ولم يوجد أي فقرة كان مستوى توافرها منخفضا، وكان أكبر قيمة للمتوسط الحسابي للفقرة رقم (01) التي تنص على (تحديد المشكلة وتحليل جميع جوانبها والظروف المحيطة بها) بمتوسط حسابي نسبته (4,13)، وانحراف معياري قيمته (0.71) وفي الرتبة الأخيرة الفقرة رقم (06) التي تنص على (دراسة النتائج المتوقعة للقرار المراد إتخاذها) بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري قيمته (0.83) مما يدل تدل على أن محور تطبيق إتخاذ القرار في المؤسسة جاء متوسطا على العموم وذلك من وجهة الموظفين العاملين في المؤسسة.

الفصل الخامس: اختبار الفرضيات وفروق آراء عينة الدراسة

أولا: اختبار الفرضيات الدراسية:

الفرضية الرئيسية الأولى: تعمل مؤسسة ALFAPIPE وفق نظام المحاسبة الإدارية

الجدول رقم (17): يوضح تصورات المستجوبين للمتغيرين مرتبة حسب الأهمية

المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
واقع تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية في المؤسسة	4.13	0.71
تطبيق إتخاذ القرار في المؤسسة	3.75	0.460

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات الاستبانة وبرنامج spss 20.

يتضح من الجدول أن المتوسط الإجمالي واقع تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية في المؤسسة بلغت نسبته (4.13) وانحراف معياري (0.71) وهو أكبر من المتوسط لمرتكزات تطبيق إتخاذ القرار في المؤسسة الذي جاء بمتوسط حسابي قدره (3.75) وانحراف معياري (0.460) مما يعني أن المؤسسة ALFAPIPE تعمل وفق نظام المحاسبة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية الأولى.

الفرضية الرئيسية الثانية: يتم تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية التقليدية والحديثة في مؤسسة ALFAPIPE

الجدول رقم (2-17): دراسة المعنوية لمحاور الاستبيان باستخدام اختبار One-Sample Test

المحاور	متوسط حسابي	القيمة المخيرة	فرق متوسط	قيمة T	مستوى المعنوية
واقع تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية في المؤسسة	,460	0	3,752	49,624	0.000
تطبيق اتخاذ القرار في المؤسسة	,596	0	3,929	40,084	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss20.

من خلال الجدول السابق نلاحظ:

أن متوسط الحسابي كانت قيمة 0.460 وأن قيمة فرق المتوسط كان 3.752 وقيمة T 49.624 حيث تم اختبار نسبة أفراد العينة فوق الحياد أي نسبة أفراد العينة التي كانت إيجابتهم فوق الحياد أي موافقون على أن يتم تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية التقليدية والحديثة في مؤسسة ALFAPIPE وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية الثانية.

-الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية على واقع تطبيق الأساليب المحاسبة الإدارية ودورها في اتخاذ القرارات في مؤسسة ALFAPIPE

الجدول رقم (18): يوضح نتائج تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	R	R ²	الخطأ المعياري	درجة الحرية	B ₀ (الثابت)	BETA	
,105	5.408	.675.	.455	.446		.647	.675	تطبيق اتخاذ القرار

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS22

نلاحظ من خلال الجدول أن محور تطبيق اتخاذ القرار في المؤسسة يؤثر معنويا على واقع تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية في المؤسسة. حيث أظهر التحليل أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين، إذ بلغ معامل (التحديد) R² (0.45) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) أي أن محور تطبيق اتخاذ القرار في المؤسسة يفسر ما نسبته 45% من التباينات، وبالتالي فإن محور تطبيق اتخاذ القرار في المؤسسة له دور وأهمية كبيرة في التأثير في هذه العلاقة، مما يدل على قوة التأثير، أي أن هناك علاقة طردية موجبة بين المتغيرين، ونظرا لأن قيم F المحسوبة بلغت (29.250) وبمستوى دلالة 0.000 أي أنها دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج ويثبت صحة الفرضية الرئيسية الثالثة.

خاتمة الفصل:

تم من خلال الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بواقع تطبيقاً لأساليب المحاسبة الإدارية في اتخاذ القرار في المؤسسة، حيث شملت الدراسة على 40 شركة طيران باستخدام الأساليب الإحصائية والاستعانة ببرنامج spss20 قمنا بجمع البيانات الخاصة بالدراسة وتحليلها بهدف الوصول إلى النتائج مروراً باختبار الفرضيات التي تؤكد مصداقية النتائج المتوصل إليها وهذا إلى جانب محاولة تقديم نظرة واقعية على مؤسسة محل الدراسة وتوصلنا إلى المؤسسة ALFAPIPE تعمل على تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية التقليدية والحديثة في اتخاذ القرار الملائم للمؤسسة.

خاتمة

حاولنا في هذه الدراسة تسليط الضوء على واقع تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية وذلك بربطها باتخاذ القرار بالمؤسسة محل الدراسة نظرا لأنها نالت اهتمام الكثير من الباحثين من خلال فصلي الدراسة، وانطلاقا من الفرضيات الأساسية وباستخدام الأساليب والمناهج المشار إليها سابقا، يمكن عرض نتائج اختبار الفرضيات، النتائج النهائية للدراسة التوصيات المقدمة وآفاق الدراسة كما يلي:

أولا : نتائج اختبار الفرضيات

انطلاقا من طريقة المعالجة المعتمدة والتي جمعت بين الدراسة النظرية من جهة والدراسة الميدانية من جهة أخرى والتي أجريت عن طريق استمارة الاستبيان على موظفي مؤسسة ALFAPIPE، توصلنا من خلال اختبار الفرضيات إلى النتائج التالية:

- ظهر أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة التي تم تناولها في الفصل التطبيقي كانت ايجابية الأمر الذي يشير إلى أهمية أساليب المحاسبة الإدارية بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية والأفراد العاملين ؛
- أظهرت النتائج أن اتجاهات الأفراد نحو تحسين أداء المؤسسة كانت ايجابية وبمستوى قبول جيد ؛
- أظهرت نتائج الدراسة أن أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة لها تأثير إيجابي على اتخاذ القرار في المؤسسة ؛
- يعد أسلوب إدارة الجودة الشاملة أهم أسلوب يتم استخدامه في المؤسسات محل الدراسة ثم أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد وبعد ذلك بطاقة الأداء المتوازن وفي الأخير نظرية القيود؛
- أظهرت نتائج الانحدار البسيط أن هناك تأثير ايجابي لكل من أسلوب إدارة الجودة الشاملة وأسلوب الإنتاج في الوقت المحدد وأسلوب بطاقة الأداء المتوازن أسلوب التكاليف على أساس الأنشطة على اتخاذ القرارات المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة وبالتالي صحة كل الفرضيات الفرعية للدراسة؛
- أظهرت نتائج الانحدار البسيط أن أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة تؤثر بشكل إيجابي على أداء المؤسسة الاقتصادية وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية ؛

التوصيات:

- 1-زيادة تنمية الوعي لدى مدراء المؤسسات الاقتصادية بأهمية أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة، ودورها في تقديم المعلومات الملائمة لاتخاذ القرارات، وبالتالي تحسين الأداء؛
- 2-زيادة الدورات التدريبية للعاملين في المؤسسات الاقتصادية وخصوصا المسؤولين والإدارة العليا في أساليب المحاسبة الإدارية، وتنصب تلك الدورات على بيان مميزات تلك الأساليب وآلية تطبيقها؛

3- في حالة التوظيف الجديد أن يتم استقطاب الكوادر والخبرات الفنية المؤهلة والقادرة على تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة بشكل كفؤ وفعال في المؤسسات الاقتصادية

أفاق الدراسة:

- مدى فعالية أدوات المحاسبة الإدارية في عملية التخطيط والرقابة؛
- سبل تعزيز استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في القطاعات الاقتصادية المختلفة؛
- مدى توافر مقومات تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في المؤسسات العاملة في ولاية غرداية

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولا : الكتب

1. إبراهيم عبد العزيز شيحا. أصول الإدارة العامة. منشأة المعارف . الإسكندرية. 1993.
2. بشير العلاق. أسس الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم. ط1. دار اليازور العلمية. عمان. الأردن. 1998.
3. حسين حريم والآخرين. أساسيات الإدارة. ط1. دار الحامد. عمان. الأردن. 1998.
4. سعيد يسن عامر، علي محمد عبد الوهاب. الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة. ط2. Wascad. القاهرة . 1998،
5. سيد الهواري. اتخاذ القرارات : تحليل المنهج العلمي مع اهتمام بالتفكير الابتكاري. ط1. مكتبة عين شمس والمكتبات الكبرى. القاهرة. 1997،
6. عبد الغني بسيوني عبد الله. أصول علم الإدارة العامة. الدار الجامعة. بيروت 1992.
7. هيلقادومند. اتخاذ القرارات الفعالة: دليلك العملي في الإدارة. ترجمة: مصطفى إدريس. مراجعة 36- يوسف محمد القبلان. نihal التصميم والطباعة . مجهول. 1991.
8. وليد ناجي، الحيايلى، المدخل في المحاسبة الإدارية، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، مؤسسة مي للطباعة، 1991،

ثانيا : المذكرات

1. أحلام بن فطيمة، فطيمة الزهرة بالرمضان، عبير زابي، واقع استخدام أساليب المحاسبة الإدارية في المؤسسات العاملة بولاية الوادي -دراسة استبائية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، قسم مالية ومحاسبة، جامعة حمه لخضر، الوادي، 2018،
2. أحمد خمان، سفيان خمدان، بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة الاسمنت تبسة، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات شهادة ماستر أكاديمي، قسم علوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2016/2015،

3. أحمد عز الدين إسحاق كحيل، مدى إمكانية تطبيق محاسبة المسؤولية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، أطروحة مقدمة للحصول على درجة الماجستير، قسم محاسبة وتمويل، الجامعة الإسلامية بغزة، سنة 2017
4. اشرف رجاوة، الطيب شايب، دور التكلفة المستهدفة في ترشيد قرارات التسعير دراسة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بولاية برج بوعرييج، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير، قسم العلوم المالية ومحاسبة، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعرييج، 2020-2021،
5. بوراس غانية، استخدام الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية أم البواقي، مذكرة مكتملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، قسم علوم التسيير، جامعة ام لبواقي، 2014-2015،
6. بوغازي إسماعيل مراد إسماعيل، دور وسائل المحاسبة الإدارية في دعم عملة اتخاذ القرار في المؤسسة، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عين تموشنت، الدراسة عن مقال في مجلة مجاميع المعرفة، المجلد7، العدد01/لشهر افريل، 2021، جامعة عين تموشنت،
7. جميل أحمد توفيق. إدارة الأعمال: مدخل وظيفي. دار النهضة العربية. بيروت. 1986.ص:103 .
8. حاب الله الشريف، أساليب المحاسبة الإدارية بين النظرية والتطبيق -دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في الجزائر، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، 2015-2016،
9. خلود وليد عيد البرديني، نظام تخطيط الموارد (ERP) نظام الإنتاج في الوقت المحدد (Jit) في تحقيق الأسبقيات التنافسية دراسة تطبيقية في شركات صناعة الأدوية -عمان - رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2014،
10. سمية احمد أبو هذاف، المحددات المؤثرة في تطوير أساليب المحاسبة الإدارية دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، سنة 2013،
11. العابد هوارى، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية دراسة حالة -ولاية أدرار-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، قسم العلوم سياسية والعلاقات الدولية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015،

12. عز الدين موسى، اثر تطبيق نظام ال ABC في تخفيض التكاليف وترشيد القرارات، دراسة تطبيقية في المؤسسة الاستشفائية -تقرت-، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013،
13. عمار اليهود، اثر استخدام الاساليب الحديثة للمحاسبة الادارية في اتخاذ القرارات في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة الاسمنت حامة بوزيان -قسنطينة-، مذكرة مكتملة لمتطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص محاسبة ومالية، جامعة العربي بن المهدي -ام البواقي-، 2016-2017
14. العياشي حسين، قريوز الشيخ، الموازنة التقديرية ودورها في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر اكاديمي، قسم العلوم التجارية، تخصص مالية المؤسسة، جامعة احمد دراية، ادرا، 2018-2019،
15. محمد موسى محمد النجار، العوامل المؤثرة على كفاءة استخدام الموازنات التقديرية كأداة تخطيط ورقابة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة، رسالة مقدمة استكمالا للحصول على درجة الماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006،
16. نجوم قمازي، مساهمة الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية في تعظيم قيمة المؤسسة الاقتصادية دراسة استقصائية على المؤسسات الإنتاجية لولاية سطيف، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، قسم العلوم التجارية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2017-2018،
17. نوبلي نجلاء، استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة 2014-2015.
18. هادي عماد هاني حطاب، اثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على اداء موظفي دوائر ضريبة الدخل في فلسطين، اطروحة مقدمة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المنازعات الضريبية، كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس فلسطين، 2019.
19. وسيم محمد إبراهيم العنتري، اثر استخدام أساليب المحاسبة الإدارية على الأداء المالي في الشركات الصناعية الأردنية، مذكرة استكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في المحاسبة، قسم المحاسبية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، حزيران، 2020

20. ياسين يعقوب، أهمية المحاسبة التحليلية كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسة لاقصادية، دراسة حالة شركة سونطراك -حوض بركاوي-، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص الاقتصاد والتسيير البترولي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013-2014،

ثالثا : المجالات والملتقيات

1. البكري رياض حمزة، استخدامات نظام الكلفة النوعية في المنشآت الصناعية، مجلة العلوم الادارية والاقتصادية، جامعة بغداد، 2000،
2. زينب جبار يوسف، هيفاء عبد الغاني، اهمية نظام التكاليف المبني على الانشطة في القرارات الادارية، مجلة العلوم الانسانية، مجلة بابل العدد4، العراق، 2014،
3. شهيد محمد، فعالية القياس المقارن في تحسين جودة المنتجات الصناعية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 06، العدد06، افريل 2011،
4. عاصم عبد الرحمان احمد يوسف، احمد هاشم احمد يوسف، أهمية تطبيق أسعار التحويل لقياس الأداء في الشركات السودانية، مجلة العلوم اقتصادية، العدد16، جانفي 2015.
5. قمان عمر، بن شهرة سعدي، أسعار التحويل إشكالية الجباية الدولية الجزائر نموذجاً، مجلة دراسات جبائية، العدد2، المجلد9، 2020.
6. ماجدة محسن عبد الرحمان، الفن ناظر الداؤد، إمكان إقامة مستلزمات نظام الإنتاج في الوقت المحدد Jit دراسة استطلاعية لأراء المدراء في معامل المياه المعدنية في محافظة دهوك، المجلة العربية للإدارة، مجلد 36، العدد 2، ديسمبر 2016،
7. مجيد نبو، مدخل التكلفة المستهدفة كأداة لترشيد قرارات التسعير في المؤسسة الخدمية، دراسة تطبيقية بالشركة الجزائرية للتأمين وكالة ادرار، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 08، العدد05 سنة 2019،
8. محمد الصديق الفضيل، نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC كأداة حديثة وفعالة في المحاسبة الإدارية، مجلة الادارة والتنمية والدراسات العدد13، جوان 2018،
9. منعم زميرالموسوي. اتخاذ القرارات الإدارية:مدخل كمي. ط1. دار اليازوري العلمية. عمان.الأردن. 1998.
10. نبيل حمادي، حسين جلاخ، أساليب المحاسبة الإدارية كآلية لدعم تنفيذ حوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 14، العدد02، سنة 2020،

11. هيثم احمد حسين عبد المنعم، نموذج محاسبي لقياس وتقييم الاداء المؤسسي للمنظمات، ملتقى المؤتمر العربي الثاني في الادارة، مصر، 2001،

رابعا : باللغة الأجنبية

12.François Dhénin, Brigitte Fournie. 50 thèmes d'initiation à l'économie d'entreprise. Ed: Breal. Paris.1998.

قائمة الملاحق



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وقسم علوم مالية ومحاسبة

قسم : علوم المالية والمحاسبة

استبيان:

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته:

نضع بين أيديكم استبيان خاص بدراسة: تقييم تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية في مؤسسة **ALFAPIPE** راجيين منكم الإجابة على الأسئلة الواردة فيها بهدف اعتمادها كمصدر للبيانات اللازمة لإعداد بحث علمي كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم المالية والمحاسبة، تخصص محاسبة جامعة غرداية. لذا نرجو من سيادتكم التكرم بقراءة العبارات و التعبير عن رأيكم فيها وفق ما ترونه مناسباً علماً أن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وستكون إجاباتكم ومساهماتكم عوناً كبيراً لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية.

وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

السنة الجامعية: 2021 – 2022.

قائمة الملاحق

المتغيرات الشخصية:

الجنس: ذكر انثى

اسم الوظيفة: محاسب محاسب إداري إداري

السن: اقل من سنة 25 25 إلى 30 سنة 30 إلى 40 سنة 40 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة

الدرجة العلمية: من الثانوي ريادة

الخبرة المهنية: اقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات 10 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

ثانيا: واقع تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية في المؤسسة

الرقم	البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تتمتع المؤسسة بتطبيق أساليب المحاسبة الإدارية					
02	المحاسبة الإدارية هي الجمع بين المحاسبة والإدارة في آن واحد					
03	تساعد المحاسبة الإدارية على بناء خطة إستراتيجية شاملة للمؤسسة الاقتصادية					
04	لدى المؤسسة المعرفة التامة لتطبيق أسلوب الموازنة التقديرية					
05	تستخدم مؤسستكم أسلوب المحاسبة التحليلية الذي يقوم على تجميع وتحليل بيانات التكاليف					
06	سعر التنازل الداخلي يؤثر القرار الاقتصادي للوحدات وعلى هدف المؤسسة ككل					
07	تستخدم مؤسستكم نظام التكاليف المبني على أساس الأنشطة					
08	تستخدم مؤسستكم أسلوب بطاقة الأداء المتوازن كأداة لمراقبة التسيير وتقييم الأداء					
09	يشارك كافة العاملين في تحقيق الجودة بدا بالتصميم وانتهاء تسليم المنتج					

قائمة الملاحق

					10 لدى إدارة المؤسسة مصلحة خاصة تسهر على تطبيق وتطوير أساليب المحاسبة الإدارية
					11 تطبق مؤسستكم أسلوب محاسبة المسؤولية

ثالثا: تطبيق اتخاذ القرار في المؤسسة

الرقم	البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تحديد المشكلة وتحليل جميع جوانبها والظروف المحيطة بها					
02	جمع أكبر قدر من البيانات التي لها علاقة بالمشكلة					
03	توفير الحلول الممكنة لحل المشكلة المطروحة					
04	يتطلب دراسة وافية لكل حل, ومقارنة الحلول مع بعضها					
05	اختيار الحل المناسب لحل المشكلة من بين الحلول المقدمة					
06	دراسة النتائج المتوقعة للقرار المراد اتخاذه.					
07	استشارة الإطارات في اتخاذ القرارات					
08	ترتبط القرارات التي يتم اتخاذاها بأهداف المؤسسة					
09	يتم توضيح طريقة تنفيذ القرار المتخذ من طرف الإدارة العليا					
10	تسهر المؤسسة على متابعة تنفيذ القرارات عند اتخاذاها					
11	يتم تقييم نتائج القرارات وتحديد المسؤوليات					

الملحق رقم 2: الأساتذة المحكمين

- 1-الدكتور عجيبة محمد
- 2-الدكتور بن نوي مصطفى
- 3-الدكتور قطيب عبد القادر
- 4-الدكتورة عجيبة حورية

قائمة الملاحق

الملحق رقم 3: متغيرات البيانات الشخصية

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	34	91,9	91,9	91,9
Valid أنثى	3	8,1	8,1	100,0
Total	37	100,0	100,0	

اسم_الوظيفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
محاسب	11	29,7	29,7	29,7
مساعد محاسب	6	16,2	16,2	45,9
Valid إداري	17	45,9	45,9	91,9
مدقق	3	8,1	8,1	100,0
Total	37	100,0	100,0	

السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 25 سنة	3	8,1	8,1	8,1
من 26 الى 30 سنة	9	24,3	24,3	32,4
Valid من 31 الى 40 سنة	16	43,2	43,2	75,7
من 41 الى 50 سنة	5	13,5	13,5	89,2
أكبر من 50 سنة	4	10,8	10,8	100,0
Total	37	100,0	100,0	

الدرجة_العلمية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من الثانوي	2	5,4	5,4	5,4
بكالوريا	8	21,6	21,6	27,0
Valid جامعي	21	56,8	56,8	83,8
دراسات عليا	6	16,2	16,2	100,0
Total	37	100,0	100,0	

الخبرة_المهنية

قائمة الملاحق

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 5 سنوات	10	27,0	27,0	27,0
من 5 إلى 10 سنوات	8	21,6	21,6	48,6
Valid من 10 إلى 15 سنة	10	27,0	27,0	75,7
من 15 إلى 20 سنة	7	18,9	18,9	94,6
أكثر من 20 سنة	2	5,4	5,4	100,0
Total	37	100,0	100,0	

الملحق رقم 2: الفا كرومباخ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,776	11

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,881	11

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,899	22

الملحق رقم 4 التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	المحور 1	المحور 2
N	37	37
Normal Parameters ^{a,b} Mean	3,75	3,93
Std. Deviation	,460	,596
Most Absolute	,154	,152
Extremes Positive	,095	,101
Differences Negative	,154	152.
Kolmogorov-Smirnov Z	,939	,925
Asymp. Sig. (2-tailed)	000,	000,

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

قائمة الملاحق

الملحق رقم 5: التكرار والتكرار النسبي

واقع_تطبيق1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	3	8,1	8,1	8,1
محايد	2	5,4	5,4	13,5
موافق	21	56,8	56,8	70,3
موافق بشدة	11	29,7	29,7	100,0
Total	37	100,0	100,0	

واقع_تطبيق2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	3	8,1	8,1	8,1
محايد	4	10,8	10,8	18,9
موافق	21	56,8	56,8	75,7
موافق بشدة	9	24,3	24,3	100,0
Total	37	100,0	100,0	

واقع_تطبيق3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	2	5,4	5,4	5,4
محايد	9	24,3	24,3	29,7
موافق	18	48,6	48,6	78,4
موافق بشدة	8	21,6	21,6	100,0
Total	37	100,0	100,0	

واقع_تطبيق4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	2	5,4	5,4	5,4
محايد	13	35,1	35,1	40,5
موافق	18	48,6	48,6	89,2
موافق بشدة	4	10,8	10,8	100,0
Total	37	100,0	100,0	

قائمة الملاحق

واقع_تطبيق5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	3	8,1	8,1	8,1
محايد	11	29,7	29,7	37,8
موافق	19	51,4	51,4	89,2
موافق بشدة	4	10,8	10,8	100,0
Total	37	100,0	100,0	

واقع_تطبيق6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	1	2,7	2,7	2,7
محايد	17	45,9	45,9	48,6
موافق	15	40,5	40,5	89,2
موافق بشدة	4	10,8	10,8	100,0
Total	37	100,0	100,0	

واقع_تطبيق7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	5	13,5	13,5	13,5
محايد	11	29,7	29,7	43,2
موافق	16	43,2	43,2	86,5
موافق بشدة	5	13,5	13,5	100,0
Total	37	100,0	100,0	

واقع_تطبيق8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	3	8,1	8,1	8,1
محايد	12	32,4	32,4	40,5
موافق	17	45,9	45,9	86,5
موافق بشدة	5	13,5	13,5	100,0
Total	37	100,0	100,0	

قائمة الملاحق

واقع_تطبيق9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	3	8,1	8,1	8,1
محاييد	5	13,5	13,5	21,6
موافق	16	43,2	43,2	64,9
موافقبشدة	13	35,1	35,1	100,0
Total	37	100,0	100,0	

واقع_تطبيق10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	8	21,6	21,6	21,6
محاييد	4	10,8	10,8	32,4
موافق	21	56,8	56,8	89,2
موافقبشدة	4	10,8	10,8	100,0
Total	37	100,0	100,0	

واقع_تطبيق11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	2	5,4	5,4	5,4
محاييد	13	35,1	35,1	40,5
موافق	19	51,4	51,4	91,9
موافقبشدة	3	8,1	8,1	100,0
Total	37	100,0	100,0	

تطبيق_اتخاذ_القرار1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	2	5,4	5,4	5,4
محاييد	1	2,7	2,7	8,1
موافق	24	64,9	64,9	73,0
موافقبشدة	10	27,0	27,0	100,0
Total	37	100,0	100,0	

قائمة الملاحق

تطبيق_اتخاذ_القرار2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	2	5,4	5,4	5,4
محايد	2	5,4	5,4	10,8
موافق	23	62,2	62,2	73,0
موافق بشدة	10	27,0	27,0	100,0
Total	37	100,0	100,0	

تطبيق_اتخاذ_القرار3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	2	5,4	5,4	5,4
محايد	8	21,6	21,6	27,0
موافق	17	45,9	45,9	73,0
موافق بشدة	10	27,0	27,0	100,0
Total	37	100,0	100,0	

تطبيق_اتخاذ_القرار4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	2	5,4	5,4	5,4
محايد	8	21,6	21,6	27,0
موافق	17	45,9	45,9	73,0
موافق بشدة	10	27,0	27,0	100,0
Total	37	100,0	100,0	

تطبيق_اتخاذ_القرار5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	2	5,4	5,4	5,4
محايد	7	18,9	18,9	24,3
موافق	19	51,4	51,4	75,7
موافق بشدة	9	24,3	24,3	100,0

قائمة الملاحق

Total	37	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

تطبيق_اتخاذ_القرار6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	4	10,8	10,8	10,8
محايد	7	18,9	18,9	29,7
موافق	21	56,8	56,8	86,5
موافق بشدة	5	13,5	13,5	100,0
Total	37	100,0	100,0	

تطبيق_اتخاذ_القرار7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	2,7	2,7	2,7
غير موافق	4	10,8	10,8	13,5
محايد	8	21,6	21,6	35,1
موافق	14	37,8	37,8	73,0
موافق بشدة	10	27,0	27,0	100,0
Total	37	100,0	100,0	

تطبيق_اتخاذ_القرار8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	3	8,1	8,1	8,1
محايد	12	32,4	32,4	40,5
موافق	10	27,0	27,0	67,6
موافق بشدة	12	32,4	32,4	100,0
Total	37	100,0	100,0	

تطبيق_اتخاذ_القرار9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	2,7	2,7	2,7
غير موافق	3	8,1	8,1	10,8
محايد	6	16,2	16,2	27,0
موافق	17	45,9	45,9	73,0
موافق بشدة	10	27,0	27,0	100,0
Total	37	100,0	100,0	

قائمة الملاحق

تطبيق_اتخاذ_القرار10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	3	8,1	8,1	8,1
محاييد	7	18,9	18,9	27,0
موافق	16	43,2	43,2	70,3
موافق بشدة	11	29,7	29,7	100,0
Total	37	100,0	100,0	

تطبيق_اتخاذ_القرار11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	2	5,4	5,4	5,4
محاييد	8	21,6	21,6	27,0
موافق	15	40,5	40,5	67,6
موافق بشدة	12	32,4	32,4	100,0
Total	37	100,0	100,0	

الملحق رقم 6: معاملات الارتباط بين محاور الدراسة

Correlations

	تطبيق_اتخاذ_القرار	واقع_تطبيق_المحاسبة
Pearson Correlation	1	,675**
Sig. (2-tailed)		,000
N	37	37
Pearson Correlation	,675**	1
Sig. (2-tailed)	,000	
N	37	37

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

قائمة الملاحق

الملحق رقم 7: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الاول

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
واقع_تطبيق 1	37	2,0	5,0	4,081	,8293
واقع_تطبيق 2	37	2,0	5,0	3,973	,8329
واقع_تطبيق 3	37	2,0	5,0	3,865	,8220
واقع_تطبيق 4	37	2,0	5,0	3,649	,7534
واقع_تطبيق 5	37	2,0	5,0	3,649	,7894
واقع_تطبيق 6	37	2,0	5,0	3,595	,7249
واقع_تطبيق 7	37	2,0	5,0	3,568	,8988
واقع_تطبيق 8	37	2,0	5,0	3,649	,8238
واقع_تطبيق 9	37	2,0	5,0	4,054	,9112
واقع_تطبيق 10	37	2,0	5,0	3,568	,9586
واقع_تطبيق 11	37	2,0	5,0	3,622	,7208
المحور 1	37	2	5	4.13	.71
Valid N (listwise)	37				

الملحق رقم 8: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تطبيق_اتخاذ_القرار 1	37	2,0	5,0	4,135	,7134
تطبيق_اتخاذ_القرار 2	37	2,0	5,0	4,108	,7373
تطبيق_اتخاذ_القرار 3	37	2,0	5,0	3,946	,8481
تطبيق_اتخاذ_القرار 4	37	2,0	5,0	3,946	,8481
تطبيق_اتخاذ_القرار 5	37	2,0	5,0	3,946	,8147
تطبيق_اتخاذ_القرار 6	37	2,0	5,0	3,730	,8383
تطبيق_اتخاذ_القرار 7	37	1,0	5,0	3,757	1,0647
تطبيق_اتخاذ_القرار 8	37	2,0	5,0	3,838	,9864
تطبيق_اتخاذ_القرار 9	37	1,0	5,0	3,865	1,0045
تطبيق_اتخاذ_القرار 0	37	2,0	5,0	3,946	,9112
تطبيق_اتخاذ_القرار 1	37	2,0	5,0	4,000	,8819
المحور 2	37	2,0	5,0	3.75	.460

قائمة الملاحق

Valid N (listwise)	37				
-----------------------	----	--	--	--	--

الملحق رقم 9: اختبار الانحدار الخطي البسيط

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,675 ^a	,455	,440	,446

a. Predictors: (Constant), المحور 1

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	5,825	1	5,825	29,250	,000 ^b
1 Residual	6,970	35	,199		
Total	12,796	36			

a. Dependent Variable: المحور 2

b. Predictors: (Constant), المحور 1

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,647	,611		1,059	,297
1 المحور 1	,875	,162	,675	5,408	,000

a. Dependent Variable: المحور 2

الملحق رقم 10: اختبار TestOneSample

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المحور 1	37	3,75	,460	,076
المحور 2	37	3,93	,596	,098

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
المحور 1	49,624	36	,000	3,752	3,60	3,91
المحور 2	40,084	36	,000	3,929	3,73	4,13