

## دور المحاسبة الإدارية في عملية التخطيط والرقابة وتقييم الاداء دراسة ميدانية للمصارف التجارية العراقية<sup>1</sup>

### The Role of Managerial Accounting in the planning and control process and evaluate the performance of study the Iraq Commercial Banks

أ.م.د. عودة احمد بني احمد

م.م. سنان رحيم جاسم

كلية المال والاعمال / جامعة ال البيت

كلية ادارة واقتصاد/جامعة الانبار

#### المستخلص

هدف هذا البحث إلى بيان دور المحاسبة الإدارية بعملية (التخطيط والرقابة وتقييم الأداء) في المصارف التجارية العراقية. من وجهة القائمين والمسؤولين عن إعداد وتقديم هذه المعلومات.

وقد اعتمد الباحث على عدد من الأساليب الإحصائية في تحليل بيانات البحث باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتم استخدام الأسلوب الوصفي، وذلك باستخراج التكرارات، والنسب المئوية للتعرف على خصائص عينة البحث، وكذلك تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على درجة استجابة أفراد عينة البحث على فقرات الاستبانة، بالإضافة إلى اختبار التوزيع الطبيعي، واختبار (One-Sample T- test)، والترتبة و اختبار كرونباخ الفا.

وأهم ما توصل اليه البحث هنالك تركيز على المحاسبة الإدارية التقليدية، وخاصة الموازنات التخطيطية، وهي الأداة الرئيسية للتخطيط والرقابة وتقييم الأداء في المصارف التجارية العراقية، وهي التي تحقق لها الاستخدام الأفضل للوقت والمرونة في إجراء التعديلات وتحليل الانحرافات واتخاذ القرارات التشغيلية والتمويلية والاستثمارية.

ويوصي البحث بضرورة تعزيز الاهتمام بأساليب وأدوات المحاسبة الإدارية الحديثة، من خلال التأكيد على الأنشطة التي تضيف قيمة للمصارف التجارية، وضرورة إلمام مسؤولي إعداد معلومات المحاسبة الإدارية بالأساليب الكمية والرياضية والإحصائية، بالإضافة إلى تعزيز الاهتمام بمتغيرات بيئة الأعمال سواء كانت داخلية أو خارجية ليكون لها القدرة على البقاء في دائرة المنافسة.

#### Abstract

The search aims to clarify the role of management accounting for implementation the purposes of the search (planning, control, performance evaluation) in Iraq's commercial banks. Management accounting has tools and different methods enable management to implement its functions if used properly in order to achieve the desired goals of using. Researcher adopted many of statistical methods in the analysis of the search data: The researcher used the program Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), and the descriptive method that extracts the frequencies and percentages to identify the characteristics of the search sample. Averages and standard deviations were extracted to

<sup>1</sup> - البحث مستل من رسالة ماجستير للباحث الثاني .

identify degree of response of the search sample on questionnaire items. in addition; to the selection of the normal distribution (T-test One-Sample), grade and Cronbach alpha test.

The search found the most important of which there is a focus on management accounting of conventional, especially planning budgets, a main tool for planning, monitoring and evaluation of performance in Iraq's commercial banks, which have achieved better use of time and flexibility to make adjustments and analyze deviations and operational decision-making, financing and investment.

The search recommends the need to strengthen attention to the methods and tools Accounting Administrative modern, through an emphasis on activities that add value to commercial banks, and the need for familiarity with officials preparing accounting information management quantitative methods and mathematical and statistical, as well as to strengthen attention to the variables of the business environment, whether internal or external to have the ability to stay in the competition.

### المقدمة

تعتبر المحاسبة الإدارية ذات أهمية كبيرة للوحدات الاقتصادية، وأخذت هذه الأهمية تزداد بشكل ملحوظ في الفترة الأخيرة نتيجة للتطورات التكنولوجية الهائلة في مختلف المجالات والتي يشهدها عالم اليوم. فهي تعمل على تقديم المعلومات ذات الخصائص الملائمة للإدارة لتنفيذ وظائفها، وبالتالي أصبحت نظاماً للمعلومات الإدارية يعمل مع الأنظمة الأخرى، لأجل تمكين الوحدات الاقتصادية من ممارسة أنشطتها المختلفة بكفاءة وفاعلية، وصولاً إلى تحقيق الميزة التنافسية التي تضمن للوحدة البقاء والاستمرار في بيئة الأعمال الاقتصادية، ومن أجل ذلك كان للمعلومات التي تقدمها المحاسبة الإدارية قيمةً اقتصاديةً ذات فائدة كبيرة للعديد من الأطراف داخل الوحدة، فهي توفر المعلومات المالية وغير المالية والأساليب والطرق والأدوات التي تحتاجها الإدارة من أجل إنجاز وظائف التخطيط والرقابة وتقييم الأداء .

### أهمية البحث

تبرز أهمية البحث من خلال التعرف على الدور الذي تلعبه المحاسبة الإدارية في المصارف التجارية العراقية باعتبارها نظام معلومات يعمل على تزويدها بالبيانات والمعلومات المالية وغير المالية، ومدى توظيف هذه المعلومات لخدمة إدارة المصرف من خلال بيان:

1- مدى مساهمة المحاسبة الإدارية في خدمة إدارات المصارف التجارية العراقية لأداء وظيفة التخطيط.

2- مدى مساهمة المحاسبة الإدارية في خدمة إدارات المصارف التجارية العراقية لأداء وظيفة الرقابة وتقييم الأداء.

وأخيراً تقديم التوصيات التي يمكن أن تساهم في الارتقاء بدور المحاسبة الإدارية في المصارف التجارية العراقية والعمل على رفع قيمة هذا الدور .

## مشكلة البحث

أن تطور مفاهيم واساليب المحاسبة الإدارية باعتبارها نظام معلومات ، وأن عدم استخدام المصارف التجارية العراقية لهذه المفاهيم والاساليب لزيادة قدرتها على توفير المعلومات لإدارات- المصارف يجعل قدرتها في الحصول على موقع تنافسي ورفع كفاءة ادائها محل شك سواء كان هذا الموقع التنافسي محليا او خارجيا ، ويتبين من هنا ضرورة استخدام مفاهيم واساليب المحاسبة الادارية الحديثة

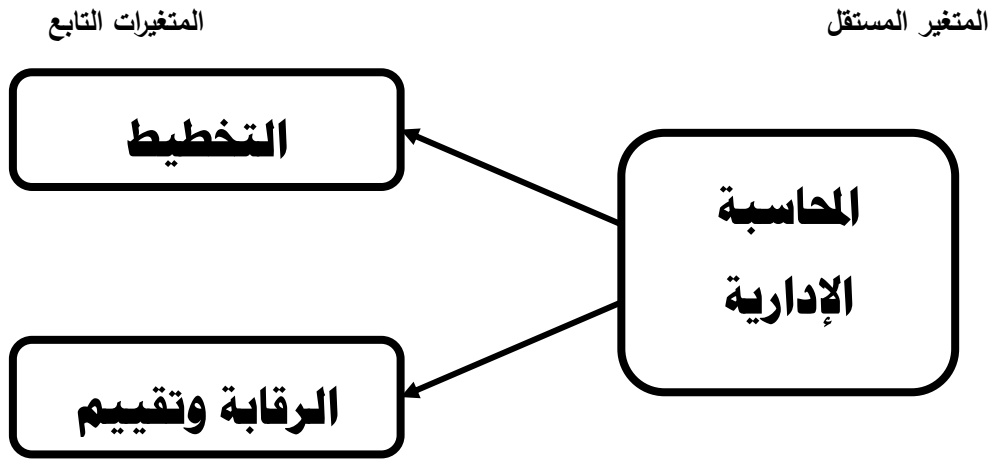
## فرضيات البحث

يوجد هنالك تباين كبير في أداء المصارف لتحقيق أهدافها تبعا لكفاءة عملها الإداري، والمتمثل بالإدارة وقدراتها على القيام بوظائفها في التخطيط للأعمال المستقبلية والرقابة على تنفيذ هذه الخطط وتقييم ادائها.

ويمكن صياغة فرضيات البحث بالشكل التالي:

- 1- لا يوجد دور للمحاسبة الإدارية بعملية التخطيط في المصارف التجارية العراقية؟
- 2- لا يوجد دور للمحاسبة الإدارية بعملية الرقابة وتقييم الأداء في المصارف التجارية العراقية؟
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha = 0.05$ ) في دور المحاسبة الإدارية بعملية التخطيط و الرقابة وتقييم الاداء في المصارف التجارية العراقية تعزى إلى العوامل الديمغرافية؟

## 3 - مخطط البحث



المصدر: إعداد الباحث. شكل 1. مخطط البحث

## أهداف البحث

يتمثل هدف البحث في بيان الدور الذي تلعبه المحاسبة الإدارية في مساعدة الإدارة للقيام بوظائفها في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء عن طريق التكامل والتناسق بين هذه الوظائف وسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- بيان دور المحاسبة الإدارية في مساعدة الإدارة في عملية التخطيط في المصارف التجارية العراقية.
  - 2- بيان دور المحاسبة الإدارية في مساعدة الإدارة في عملية الرقابة وتقييم الأداء في المصارف التجارية العراقية.
  - 3- بيان أثر العوامل الديمغرافية على دور المحاسبة الإدارية بتنفيذ وظائف الإدارة في المصارف التجارية العراقية.
- منهجية البحث:** اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي وبجانبه النظري والميداني، حيث تم استخدام وسائل جمع البيانات الأولية من الأدبيات المحاسبية المرتبطة بموضوع البحث، وأيضاً الاستعانة بالدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، وكذلك قام الباحث بإعداد استبانة لأجل تحقيق أهداف البحث، وتم توزيع الاستبانة على مجتمع البحث والمتمثل بالمصارف التجارية العراقية.

**مجتمع البحث وعينته:** تضمن مجتمع البحث الأفراد العاملين في المصارف التجارية العراقية، والذين لهم دور في إنجاز وظائف الإدارة، وقد شملت مدرء المصارف ومساعدتهم ورؤساء الأقسام المالية والرقابية والتدقيقية والأقسام التي لها علاقة بممارسة وظائف الإدارة الأخرى، كقسم التخطيط وإعداد القوائم المالية، وقد تم التأكد من صدق الاستبانة وثباتها، وكان حجم عينة البحث (15) مصرف وهي ( مصرف بغداد ، المصرف التجاري العراقي ، مصرف الشرق الاوسط العراقي للاستثمار ، مصرف الاستثمار العراقي ، مصرف الائتمان العراقي ، مصرف دار السلام ، المصرف الاسلامي العراقي ، مصرف سومر التجاري ، مصرف بابل التجاري ، مصرف الخليج العربي ، مصرف الاقتصاد للاستثمار ، المصرف العراقي الاهلي ، مصرف الشمال ، مصرف الاتحاد العراقي ، مصرف المنصور للاستثمار ) ، «بواقع (4) استبانات لكل مصرف، وقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة (65) استبانة، وتم استرداد (61) منها، ومن خلال إجراء عملية التدقيق للاستبانات المستردة تبين أن (3) استبانة غير صالحة، أي أن عدد الاستبانات المستخدمة في التحليل الإحصائي كانت (58) استبانة أي ما يشكل نسبة (89.23) من الاستبانات التي تم توزيعها على عينة البحث.

### المحور الاول : الاطار النظري والدراسات السابقة

#### أولاً: طبيعة المحاسبة الإدارية ومفهومها

جاءت المحاسبة الإدارية لتقوم بعمل مهم وهو مفاعلة المحاسبة مع العلوم ذات العلاقة بقصد تقديم صورة عن المستقبل لتكون هذه الصورة الجديدة قادرة على تقديم خدمة للإدارة بصدد اتخاذ قراراتها المتعلقة بالتخطيط والرقابة وتقييم الأداء. ومن حيث الاستخدام للبيانات المحاسبية التي تقدمها المحاسبة الإدارية تنقسم إلى فئتين إحداهما من داخل الوحدة الاقتصادية والأخرى خارجها، وتأسيساً على ذلك قسمت المحاسبة إلى فرعين المحاسبة المالية الخارجية والمحاسبة الإدارية أو الداخلية، ولقد أورد الكتاب والباحثون تعريفات عديدة لمفهوم المحاسبة الإدارية حيث خُصص أكثرها إلى أن المحاسبة الإدارية أداة أو وسيلة أو نظام معلوماتي يعمل على مساعدة الإدارة لغرض إنجاز أعمالها من خلال توفيرها للمعلومات المالية وغير المالية للقيام بوظائفها في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء واتخاذ القرارات.

وعرفها كل من Kaplan and Anthony (1998: 1) "بأنها نظام يقوم بتزويد المعلومات لمساعدة المدراء في تأدية أنشطة التخطيط والرقابة، وتتضمن أنشطة المحاسبة الإدارية جمع المعلومات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها وإيصال تقارير المعلومات إلى المدراء".

. أما من وجهة نظر Kieso et al. (2005: 2) فيرون "أن المحاسبة الإدارية حقل من حقول المحاسبة يقوم بتزويد المدراء والمستخدمين الداخليين بالمعلومات الاقتصادية والمالية". أما Harngren et al. (2002: 9) فقد عرفوا المحاسبة الإدارية بأنها "عبارة عن عمليات التحديد والقياس والتجميع والتحليل والتحضير والتفسير وإيصال المعلومات لمساعدة المدراء من أجل الوفاء بأهداف المنظمة".

#### ثانياً: الأهداف الرئيسية للمحاسبة الإدارية

للمحاسبة الإدارية أهداف رئيسية تعمل على تحقيقها وهي (أبو نصار، 2012: 12):

تزويد الإدارة بالمعلومات التي تحتاجها لغايات اتخاذ القرارات والتخطيط، ومساعدتها في توجيه ورقابة الأنشطة التشغيلية وتقييم الوضع التنافسي للمنشأة والعمل مع بقية الإدارات الأخرى في الحفاظ على مركز تنافسي جيد للمنشأة في المدى الطويل، وقياس أداء وإنجاز إدارات المنشأة وأقسامها وموظفيها المختلفين وتحفيزهم لتحقيق تلك الأهداف، وكما تناول عبود (2009: 11) أهداف المحاسبة الإدارية وأضاف - لما تطرق له أبو نصار (2012) - الأهداف التالية: مساهمتها في صنع القرارات الاستثمارية ، وقياس أداء مراكز المسؤولية.

#### ثالثاً: طبيعة المعلومات التي تقدمها المحاسبة الإدارية وخصائصها

المعلومات التي تحتاجها الإدارة قد تكون معلومات مالية، أو معلومات غير مالية، كما يمكن تصنيفها إلى معلومات كمية وهي المعلومات التي يمكن التعبير عنها بشكل رقمي مثل عدد الموظفين في قسم معين بالمنشأة، ومعلومات نوعية وهي المعلومات التي تصف خاصية أو صفة معينة ولا يمكن التعبير عنها بشكل رقمي مثل مهارة العاملين في قسم معين أو الوضع التنافسي للمنشأة، أما الخصائص التي يجب أن تمتاز بها معلومات المحاسبة الإدارية لتكون ذات قيمة بالنسبة للإدارة هي: الملاءمة، والدقة، والتمام، والقابلية للفهم والمقارنة، والموضوعية. (أبو نصار، 2012: 14-15).

#### رابعاً: مقومات نظام المحاسبة الإدارية

إن نظام المحاسبة الإدارية تحتاج إلى متطلبات مختلفة ليكون لها دوراً فعالاً في حياة المنشأة، لذلك تسعى إدارات الأعمال في المنشأة للعمل على توفير هذه المتطلبات لتحقيق الكفاءة المطلوبة، والاستغلال الصحيح للموارد، ومن هذه المقومات التي تطرق لها الليثي (2005: 35):

- 1- هيكل تنظيمي: أن يكون هنالك نظام إداري سليم، وأن يكون ملائماً للأعمال التي تقوم بها المنشأة بحيث يستطيع كل فرد معرفة واجباته وصلاحياته.
- 2- نظام محاسبي: أن يكون هنالك نظام محاسبي جيد يتم استخدامه في جميع أقسام المنشأة.
- 3- أن يكون هنالك نظام للرقابة الداخلية ، ونظام للمراجعة الداخلية : تمكن المنشأة من الرقابة وتقييم الاداء للأعمال التي تم إنجازها.

- 4- توفر نظام للمعلومات : يعمل على تزويد الإدارة بالمعلومات المطلوبة بالوقت والكلفة المناسبتان.
- 5- استخدام التكنولوجيا المتقدمة: في استخدام وحفظ وإيصال المعلومات والمتمثلة بالأجهزة الحاسوبية .
- 6 - نظام احصائي: ان يكون هنالك نظام احصائي يوفر الاساليب الاحصائية المناسبة لاستخدامات الادارات.

#### خامسا: المحاسبة الإدارية من وجهة النظر الاستراتيجية

إن المحاسبة الإدارية لها القدرة على التفاعل مع الأحداث الاقتصادية والظروف البيئية المتغيرة التي يمتاز بها هذا العصر، وما يحصل من تطورات في التكنولوجيا، والتغيرات في الحاجات الاقتصادية للشعوب والمجتمعات والدول والمنافسة العالمية والمحلية العالية، كل تلك الأمور جعلت على المنشأة أن تواكب هذا التغيرات والتطورات في القطاعات المختلفة، لذلك يجب على المحاسب الإداري أن لا تكون وظيفته هي عملية التسجيل للبيانات المحاسبية وتوفير البيانات بل يجب أن يأخذ الدور الاستراتيجي في التخطيط للعمليات المستقبلية، وان تتصف الخطط بالمرونة العالية لتكون قابلة للتغيرات حسب التغيرات الاقتصادية، وان تكون المنشأة قادرة ومتفوقة في جمع المعلومات المفيدة سواء الداخلية أو الخارجية لغرض نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي والاستعانة بالأدوات والأساليب الحديثة في إدارة أعمال المنشأة والعمل على تغيير هذه الأدوات والأساليب حسب تلك التطورات، ومن المعروف فإن المحاسبة الإدارية هي علم متجدد يعمل على تجديد أدواته وأساليبه المستخدمة وخير دليل على ذلك هو التحول من الأساليب التقليدية إلى الأساليب الحديثة في عملية التخطيط والرقابة وتقييم الأداء واتخاذ القرارات ومتابعة حاجة المستهلكين المتغيره للسلع والخدمات (عبدالعال، 2001:46).

#### سادسا: المحاسبة الإدارية ووظيفة التخطيط

تترجم خطط الإدارة بشكل رقمي بما يسمى "الموازنات التخطيطية" ومصطلح إعداد الموازنات يستخدم عموما كمرادف لخطط الإدارة، وتعد الموازنات عادة تحت إشراف وتوجيه المراقب المالي وبمساعدة إدارة الحسابات، وتعد على أساس سنوي وتعتبر عن رغبات وأهداف الإدارة بشكل محدد وكمي، وعلى سبيل المثال تقوم شركة ما بوضع خطط مبيعاتها شهريا ولمدة سنة كاملة مقدماً، وتسمى هذه الخطط موازنات الإدارات والتي يتم تداولها في المنظمة وتسعى الإدارات للوصول للأرقام الموضوعه في الموازنات (جاريسون، 2006: 21). إن وضع الخطة يمثل نصف العمل، فبعد أن يتم وضع الخطة يبدأ العمل على تنفيذها من قبل العاملين والمديرين في المنظمة ومن خلال الاهتمام بالتفاصيل الموضوعه بها، والتي تعتبر الأهداف التي يسعى الجميع إلى تحقيقها، وان الخطط الموضوعه غالبا تكون مفصلة ولجميع الأنشطة والأقسام والتي تصب في تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة ككل (نور، 2003: 13).

#### سابعا: المحاسبة الإدارية والرقابة وتقييم الأداء

لا يعد التخطيط كافياً في حد ذاته وإنما بمجرد وضع موازنات الشركات تحتاج الإدارة إلى تدقيق المعلومات التي تبين مدى كفاءة تنفيذ التخطيط، وتساعد المحاسبة في تحقيق ذلك عن طريق المعلومات الخاصة بتقارير الأداء والتي تعمل على لفت نظر الإدارة إلى المشاكل أو الفرص التي توضع للشركة تقرير تفصيلي يقدم للإدارة مقارنا بيانات الموازنة وبيانات الأداء الفعلي لفترة زمنية محددة، فإذا أوضح تقرير الأداء لإدارة ما انه توجد

مشاكل فان المدير عليه أن يبحث عن أسبابها ويقوم بتصحيح الوضع، أما إذا أظهر تقرير الأداء أن الأمور تسير على ما يرام يتفرغ المدير لأعماله لأخرى، وباختصار فان تقارير الأداء هي بمثابة تغذية عكسية للمديرين تعمل على توجيه انتباههم نحو أجزاء المنظمة التي تستخدم وقت الإدارة فيها بكفاءة (جاريسون، 2006: 21). كما ويرى نور (2003: 36) بأن دور المحاسب الإداري يظهر دوره واضحا من خلال القيام بعمليات التغذية العكسية نظرا لما يوفره من معلومات وما يقترحه من إجراءات تصحيحية يقوم بها لتحسين سير العمل في المنظمة، وسواء كانت تلك المعلومات مالية أو غير مالية وذلك عن طريق ما يستخدمه من تقارير مختلفة يقوم برفعها إلى الإدارة والتي توضح مراحل ونسب الإنجاز للأعمال، لذلك يجب على القائمين بالعملية الرقابية فهم طبيعة نظام الرقابة عن طريق الحصول على معلومات عن المنظمة والبيئة الداخلية لها وآليات العمل فيها، حتى تستطيع تقييم المخاطر المحتملة، ومعرفة الإجراءات الرقابية المتبعة وكذلك النظام المحاسبي المعتمد (Dan,2003,n25)، وكذلك القيام بإجراء تقييم مبدئي بناء على المعلومات التي تم الحصول عليها من البيانات المتوفرة ، للوصول على توقعات عن مدى فاعلية النظام الرقابي المستخدم، أو مدى ضعفه في عدم اكتشاف الأخطاء، وبالتالي يقوم بتحديد ماهية الإجراءات الرقابية التي يمكن القيام بها (Simmons,2002,n52)، وبالتالي يجب أن يكون هنالك تناسب بين الرقابة وطبيعة النشاط وظروفه ومقتضيات العمل الإداري (Druker, 1995,n66).

#### ثامنا: أساليب وأدوات المحاسبة الإدارية

تعتبر المحاسبة الإدارية من العلوم القابلة للتغير والتجديد بصورة مستمرة لتكون مفيدة وملئمة للمنشأة، وتمتاز بالعديد من الأساليب و الأدوات والرؤى التي تعطيها القدرة على مساعدة الإدارات المختلفة في المنشأة من خلال توفيرها لأدوات التخطيط والرقابة ومعايير تقييم الأداء ولأجل اتخاذ القرارات المناسبة.

#### ثامنا-1 أساليب المحاسبة الإدارية التقليدية:ويمكن تحديد بعض الاساليب التقليدية وكما يلي.

1-1- التكاليف الفعلية والتكاليف المعيارية وتحليل الانحرافات: تعرف التكاليف الفعلية بانها التكاليف التي حدثت فعلا في سبيل انتاج السلع او تقديم الخدمات ، وبالتالي فهي تعكس ما حدث في الاداء الفعلي . وتعرف التكاليف المعيارية على انها تكاليف محدد مقدما لما يجب ان تكون عليه التكاليف خلال فترة العمل المقبلة الرجبي،(2007،ص65).تحليل الانحرافات وهذا الأسلوب يتم بمقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط لتحديد الانحرافات (أي مقارنة الإنجاز الفعلي مع ما هو مخطط) (بركة، 2012،ص26).

2-1- الموازنات التخطيطية: فقد عرفها Atkinson (1995: 193) بأنها "تعبير كمي، أو أنها تعبر عن التوقعات المنطقية لأنشطة الشركة في المدى القصير"، وكذلك عرفها Horngren et al. (2000: 178) "تعبير كمي لإجراءات الخطة المقترحة من الإدارة لفترة زمنية محددة في المستقبل تساعد على تنسيق وإنجاز الخطة".

3-1- الموازنات المرنة والموازنة الثابتة: يمكن تصميم الموازنات لكي تعمل على تغطية كافة أعمال المنشأة من كل مبيعات وإنتاج ونقدية وتكاليف مختلفة وغيرها، وتعد الموازنات بشكل عام إما بالاعتماد على مستوى مبيعات،

أو إنتاج واحد فقط وتسمى هنا بالموازنة الثابتة، أما الموازنة التي تصمم لمستويات مختلفة من الأنشطة والتي يمكن للإدارة توقعها خلال فترة الموازنة فإنها تسمى بالموازنة المرنة (ظاهر، 2008 : 56).

1-4 الموازنات الاستثمارية: ويمكن اعتبارها وسيلة لتحقيق أو تقييم النفقات الرأسمالية المقترحة وتعمل على إجراء دراسة وإفية لكل الفرص الاستثمارية المتوفرة لغرض المفاضلة فيما بينها واختيار الفرصة الاستثمارية التي تحقق العائد المناسب على رأس المال (الحبيطي، 2002: 22).

1-5 أسلوب التدفق النقدي المخصوم: هو احد اساليب تقييم الاستثمار طويل الاجل ، وقد يكون الاستثمار عبارة عن عملية شراء للأجهزة والالات المكتبية او استبدال الآلات القديمة ، او التوسع في عمليات الانتاج وزيادة خطوط الانتاج ، او الاستثمار في مشروعات جديدة .ويقوم هذا الاسلوب على اعتبار القيمة الزمنية للنقود، وهي تعكس مدى اهمية وقت الحصول على التدفقات النقدية حيث يركز المشروع على التدفقات النقدية الداخلة والخارجة في المشروع الاستثماري ، على اساس دينار اليوم يساوي اكثر من دينار المستقبل (صباح، 2008، ص33).

1-6 تحليل نقطة التعادل: يعتمد هذا الأسلوب على تحديد العلاقة بين حجم الإنتاج من جهة والإيرادات والتكاليف من جهة أخرى، وان النقطة التي يتساوى فيها كل من الإيرادات والتكاليف وتحديد حجم الإنتاج لتلك النقطة يسمى نقطة التعادل (بركة، 2012: 31).

ثامنا 2- أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة: هنالك العديد من الأسباب التي كان لها الأثر الكبير للاتجاه إلى استخدام الأساليب الحديثة منها التطور التكنولوجي وما رافقه من انخفاض في حجم العمالة وبالتالي انخفاض ساعات العمل المباشرة وارتفاع التكاليف الصناعية غير المباشرة، وأصبح هنالك تعقيد في العمليات الإنتاجية بسبب الإنتاج الكبير والمتنوع والعمل على إنتاج منتجات ذات جودة عالية ونوعية جيدة وذلك بسبب حدة وقوة المنافسة المحلية والعالمية وما يشهده هذا العصر من انفتاح على الأسواق بسبب هذا التقدم التكنولوجي (بركة، 2012: 41).

2-1 نظام التكاليف المبني على أساس الأنشطة ABC: ويقوم هذا النظام على تخصيص التكاليف حسب الأنشطة لغرض تحديد ما يصيب كل نشاط من تلك التكاليف بالاعتماد على مسببات التكلفة وبالتالي تكون هنالك إمكانية لتحديد الأنشطة التي تضيف قيمة للمنشأة والأنشطة التي لا تضيف قيمة وتصبح هنالك إمكانية للتخلص من تلك الأنشطة التي لا تعمل على إضافة أي قيمة للمنشأة (عدس وخلف، 2007: 22).

2-2 إدارة الجودة الشاملة: أنها التفوق في الأداء لإسعاد المستهلكين عن طريق عمل المديرين والموظفين مع بعضهم البعض، من اجل تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح ومن المرة الأولى وفي كل وقت، أما أهداف إدارة الجودة الشاملة فهي تعمل على جعل المنشأة ذات مرونة ويكون لها القدرة على التكيف مع المتغيرات المختلفة، وتخطط لإنتاج منتجات ذات جودة عالية بما يتناسب مع حاجة الأسواق والزبائن من السلع والخدمات. (بركة، 2012: 48).

2-3 نظام التكلفة المستهدفة: ويقوم هذا الأسلوب على التخطيط لإنتاج المنتج واحتساب التكاليف المتوقعة من بداية عملية البحث والتطوير وحتى انتهاء أو اضمحلال دورة حياة المنتج (Fellman, 1999, n58). وتم تعريف التكلفة المستهدفة بالشكل التالي من قبل Ellaram (2000: 39) "بأنها العملية التي تطور المنظمة بواسطتها



أهدافها المحددة، وحسب التكاليف لإنتاج سلعة أو تقديم خدمة وهي تعتمد على هامش ربح مستهدف وسعر بيع مستهدف من قبل المنشأة أو قيمة مخطط للخدمة وضمن تقييمات معقولة لتكلفة للسلعة أو الخدمة".

ثامنا 2-4 بطاقتة الأداء المتوازن B.S.C: وقد عرفها Horngren (2009: 492) "بأنها طريقة لتحويل رسالة المنظمة واستراتيجيتها إلى مقاييس أداء، وإن أساس الأداء المتوازن يقوم على وضع مقاييس لكل بعد من أبعادها، وإجراء عملية القياسات لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط". وأيضاً عرفها كل من درغام وأبو فضة (2009: 741-788) بأن بطاقة الأداء المتوازن عبارة عن نظام شامل لقياس الأداء الاستراتيجي للمنظمة، وتحتوي على مجموعة شاملة من مقاييس الأداء، وذلك من خلال النظر لأداء المنظمة من أربعة أبعاد وهي: البعد المالي وبعد العملاء وبعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو، وإن بطاقة الأداء المتوازن تحقق العديد من المزايا للمنظمة ومنها، تكامل وتناسق بين أقسام المنظمة المختلفة، وتحديد المسؤوليات بشكل واضح لكل قسم، وإمكانية المتابعة والمراقبة، وقياس الأداء من خلال المقاييس المعدة لكل بعد، وتحسين الأداء الاستراتيجي للمنظمة (Horngren, 2009).

2-5 نظام الموازنة المبني على أساس الأنشطة A.B.M: وقد عرفها حماد (2005، ص174) حيث قال: "إنها عملية تخطيط وتحكم في الأنشطة المتوقعة في المنظمة لاشتقاق موازنة فعالة للتكاليف". وتظهر أهمية فلسفة نظام (ABM) إدارة الأنشطة، وذلك لكونها تتحدث بلغة تجمع من خلالها ما بين جميع عناصر النجاح الحاسمة للمنظمة في بيئة الأعمال اليومية، وعليه فقد جاء هذا الأمر للتكامل بين الأنظمة والتقنيات الحديثة في التعامل مع تلك العناصر مجتمعة وإدارتها بالشكل الذي يواكب البيئة الاعمال الحديثة. (عبود، 2009: 112).

2-6 نظام الإنتاج في الوقت المحدد J.I.T: وقد عرف هذا الأسلوب جمعة وآخرون (2001: 16): "بأنه أحد نظم الإنتاج الحديثة والذي يهدف إلى تطبيق نظام الإنتاج بدون مخزون بحيث يؤدي إلى تخفيض المخزون من المواد الأولية والإنتاج تحت التشغيل والإنتاج التام إلى أدنى حد أو التخلص من المخزون تماماً".

ثامنا 2-7 أسلوب بيرت PERT: هو أسلوب يهتم بعملية التخطيط والجدولة والرقابة والذي يساعد الإدارة من خلالها تقليل الحد الأدنى من التوقعات والتأخير في مختلف مراحل المشروع وتنسيق الأجزاء والخطوات المختلفة بحيث يمكن الوصول إلى الوقت الأدنى لإنجاز المشروع وهذه الطريقة تساعد الإدارة على تحديد احتياطات المشروع أو السلعة من المواد الأولية والمكائن والقوى العاملة، كما انه يعطي فكرة واضحة عن موقف العمل في أي وقت أو مرحلة من مراحل التنفيذ (عبود، 2009: 656).

1-2-8 محاسبة المسؤولية: هو أسلوب يهدف إلى تعزيز الرقابة وتقييم الأداء في المنشأة بمختلف مستوياتها الإدارية، وذلك لمساءلتهم عن الأعمال المنفذة بمقارنته بالأداء المخطط، كل في حدود السلطات الممنوحة له والمسؤوليات المترتبة عليها (كحالة وحنان، 2009: 23). وأيضاً يمكن تعريفها "بأنها ذلك النظام الذي يقيس ما هو مخطط له والأداء الفعلي لكل مركز مسؤولية" (خشارمة والعمرى، 2004: 632).

## تاسعا: الدراسات السابقة

1- دراسة (Ndwiga, 2011)، بعنوان: "دور المحاسبة الإدارية في إيجاد ودعم الميزة التنافسية: دراسة حالة بنك الأسهم الكيني".

هدفت الدراسة إلى بيان دور المحاسبة الإدارية في إيجاد ودعم والمحافظة على الميزة التنافسية داخل قطاع البنوك وذلك من خلال دراسة حالة بنك الأسهم الكيني، واعتمدت الدراسة على استبيان صمم من أجل الدراسة ووزع على الموظفين داخل البنك بالإضافة إلى إجراء مقابلات مباشرة مع بعض المدراء المسؤولين عن اتخاذ القرارات الاستراتيجية داخل البنك.

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية وهي أن المحاسبة الإدارية توفر المهارات والأساليب العامة جدا لبناء الميزة التنافسية ، وان المحاسبة الإدارية تلعب دورا هاما في تخطيط وتطوير وتنفيذ وتقييم السياسات المهمة للبنك . وأوصت الدراسة بضرورة إجراء المزيد من الدراسات لإثبات هذه النتائج مع التركيز بشكل أكبر على أساليب وممارسات المحاسبة الإدارية الحديثة في التخطيط والتطوير وتنفيذ السياسات في قطاع البنوك.

2- دراسة (Topor et al, 2011)، بعنوان: "دور المحاسبة الإدارية في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات داخل الوحدة"، هدفت الدراسة إلى التعرف وبيان دور المحاسبة الإدارية في توفير المعلومات المحاسبية اللازمة للمدراء داخل المؤسسات من أجل الوصول إلى أفضل القرارات، وذلك من خلال دراسة حالة الوحدات الصناعية التحويلية الرومانية وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان أهمها أن معلومات المحاسبة الإدارية هامة جدا للتخطيط وإنجاز الأعمال داخل هذه المؤسسات، حيث أن مدراء هذه المؤسسات بحاجة إلى المعلومات المحاسبية المتأنيبة من المحاسبة الإدارية بالدقة والوقت المناسب من أجل صنع واتخاذ القرارات الإدارية في الوقت المناسب، وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل من أجل تحسين وتطوير أساليب وممارسات المحاسبة الإدارية، بالإضافة إلى ضرورة إجراء المزيد من الدراسات من أجل تطوير عمل المحاسبة الإدارية داخل المؤسسات بالتناسب مع بيئة الأعمال الحديثة.

3- دراسة (Nevries and Sill, 2010)، بعنوان: "مساهمة أقسام المحاسبة الإدارية في أداء الشركات".

هدفت الدراسة إلى بيان مستوى مساهمة المحاسبة الإدارية في أداء الشركات الألمانية وتضمنت عينة الدراسة (580) مديراً حيث تم استطلاع آرائهم عن طريق استبيان صمم لهذا الغرض.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج والتي كان أهمها أن المحاسبة الإدارية لها مساهمة في العمل على تحسين الأداء للشركات الألمانية كما إنها تعمل على مساعدة الإدارة على التخطيط واتخاذ القرارات وان هنالك علاقة إيجابية بين المحاسبة الإدارية وأداء الشركات الألمانية، وأن هذه العلاقة تركز مشاركة ومساهمة المحاسبة الإدارية في عملية التخطيط ودعم القرارات الإدارية للمدراء وتساهم في تحسين الأداء المالي لهذه الشركات.

وأوصت الدراسة بضرورة مشاركة ومساهمة أقسام المحاسبة الإدارية من أجل تحقيق التنمية والتطور للشركات الألمانية والعمل على إنجاز المزيد من الدراسات.

4- دراسة خشارمة (2003)، بعنوان: "دور المحاسبة في اتخاذ القرارات الإدارية في قطاع المقاولات (دراسة ميدانية)". هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة معايير ونظم المحاسبة والقرارات المحاسبية في اتخاذ القرارات الإدارية وبالتالي في إنجاز المشاريع التي يقوم بها قطاع المقاولات عن طريق تحديد كلفتها. وقد تم توزيع استبانة على عينة الدراسة واستخدام الأسلوب الإحصائي الوصفي في تحليل النتائج، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أنه لإنجاح أي شركة مقاولات يجب تعاون ومشاركة جميع الفنيين وبالأخص محاسب التكاليف في دراسة عطاء أي مشروع وإعداد برنامج زمني لتنفيذ وتقسيم البرنامج إلى أجزاء رئيسية.

### المحور الثاني: الجانب العملي

1 - تحليل الاستبانة : قام الباحث بأعداد استبانة من خلال الاستعانة بالأدبيات المختلفة وشملت الكتب والدوريات ورسائل الماجستير المتعلقة بموضوع البحث، وخاصة المتعلقة بالمحاسبة الإدارية ووظائف الإدارة التخطيط والرقابة وتقييم الأداء والتي كان من بين الكتب (عبود، 2009)، و(ابو نصار، 2012) و(أبو حشيش، 2005) و(جاريسون وآخرون، 2006)، أما الدراسات السابقة من رسائل ماجستير ودكتوراه ودوريات فكان من بينها (جرادات، 2013) و(بركة، 2012) و(عليان، 2009) و(الحديدي، 2005)، حيث تم صياغة مجموع من الفقرات لتغطية محاور البحث، وقد تضمنت الاستبانة ثلاثة محاور وهي:

المحور الأول: وتضمن معلومات عامة عن المستجيب للاستبيان وشملت العمر، التخصص، التحصيل العلمي، سنوات الخبرة، المركز الوظيفي.

المحور الثاني: تضمن (14) فقرة تتعلق بدور المحاسبة الإدارية في تنفيذ وظيفة التخطيط.

المحور الثالث: تضمن (14) فقرة تتعلق بدور المحاسبة الإدارية في تنفيذ وظيفة الرقابة وتقييم الأداء.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)، للإجابة على فقرات الاستبانة بناءً على القيم التالية، موافق بشدة (5) نقاط، موافق (4) نقاط، محايد (3) نقاط، غير موافق (2) نقطة، غير موافق بشدة (1) نقطة.

وتم تقسيم فئات الوسط الحسابي اعتماداً على مقياس ليكرت الخماسي كالتالي:

#### جدول 1. معيار مقياس التحليل

الدرجة	المتوسط الحسابي
منخفض	أقل من 2.50
متوسط	2.50 - 3.49
مرتفع	فأكثر 3.5

\* تقسيم فئات الوسط الحسابي اعتماداً على مقياس ليكرت الخماسي.

وللتحقق من ثبات ومصدقية البيانات الواردة في الاستبانة المصممة، والذي على ضوءه يتحدد رفض أو قبول الاستبانة فقد تم استخدام معامل كرونباخ (ألفا)، وكما سبق الذكر فإن قيمة معامل ألفا تتراوح بين (0-1) وإن الحد الأدنى المقبول إحصائياً لمعامل الثبات هي (60%) في مثل هذا النوع من الدراسات، وكلما اقتربت قيمة كرونباخ (ألفا) من الواحد كلما كانت درجة الثبات والاتساق الداخلي للإجابات أكبر، وعندما تكون مصداقية الاستبانة جيدة، ويمكن تعميم النتائج ويبين الجدول التالي نتائج هذا الاختبار لمتغيرات البحث كل على حدا، وللمتغيرات ككل.

جدول 2. نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ للتحقق من درجة مصداقية وثبات البيانات الواردة في الاستبانة

المجالات	عدد الأسئلة	الاتساق الداخلي
وظيفة التخطيط	14	0.706
وظيفة الرقابة وتقييم الأداء	14	0.769
الدرجة الكلية	42	0.919

يتبين من الجدول رقم (2) أن قيمة معامل كرونباخ (ألفا) لإجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة لكل جزء على حدة، والخاص بكل فرضية من فرضيات البحث، كان أكبر من الحد الأدنى المقبول لمعامل ألفا وهو (60%)، كما أن قيمة المعامل أيضاً لجميع فقرات الاستبانة كان أكبر من (60%) وبذلك على وجود درجة كبيرة من المصدقية في الإجابات، وإن هناك اتساق داخلي أيضاً بين فقرات الاستبانة، ولذا فقد اعتمدت هذه الاستبانة كمصدر أولي لبيانات البحث الميدانية، وبالتالي فإنه يمكن تعميم النتائج على مجتمع البحث، والذي يمثل المصارف التجارية العراقية.

ثانياً- 2- عرض النتائج وتحليلها: اعتمد الباحث على عدد من الأساليب الإحصائية في تحليل بيانات البحث، وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، وباستخراج التكرارات والنسب المئوية للتعرف على خصائص عينة البحث، وأيضاً تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على درجة استجابة أفراد عينة البحث على فقرات الاستبانة، بالإضافة إلى استخدام بعض الاختبارات الإحصائية (معاملات الالتواء واختبار كولمجراف - سميرونوف)، واختبار كرونباخ ألفا الإحصائي، واختبار التوزيع الطبيعي.

ثانياً- 1-2 اختبار التوزيع الطبيعي (Normality): تم التأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باستخدام اختبار (معاملات الالتواء واختبار كولمجراف - سميرونوف)، والجدول (3) يبين ذلك.

جدول 3. اختبار (معاملات الالتواء واختبار كولمجراف - سميرونوف) للمتغير المستقل والمتغيرات التابعة

المجال / الوظيفة	الالتواء	قيمة اختبار k-s	مستوى الدلالة
التخطيط	- 0.050	0.462	0.983
الرقابة وتقييم الأداء	0.501	0.669	0.762

تشير بيانات الجدول رقم (3) إلى أن قيم معاملات الالتواء تراوحت بين (- 0.05) و(0,501) حيث يمكن قبول هذه القيم من خلال مرجعية قبول قيم الالتواء إذ انحصرت بين (-1 و +1) كما تبين

قيم مستوى دلالة اختبار كولمجروف سميرونوف والتي كانت جميعها أكبر من 0.05 عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين توزيع بيانات هذا البحث والتوزيع الطبيعي.

ثانياً-2-2 الخصائص الشخصية لأفراد عينة البحث: نعرض في هذا الجزء وصفاً تفصيلياً لخصائص عينة البحث استناداً إلى إجاباتهم عن الأسئلة الواردة في الاستبانة ضمن المحور الأول والذي يتضمن البيانات الشخصية والعامّة التالية:

جدول 4. توزيع أفراد عينة البحث حسب العوامل الديموغرافية

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
العمر	أقل من 30 سنة	8	13.7
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	30	51.7
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	15	25.8
	50 سنة فأكثر	5	8.6
التخصص	بكالوريوس	50	86.2
	دبلوم عالي	5	8.6
	ماجستير أو دكتوراه	1	1.7
	أخرى ذكرها	2	3.4
التحصيل العلمي	محاسبة	18	31.0
	علوم مالية ومصرفية	12	20.6
	اقتصاد	14	24.1
	إدارة	10	17.2
	أخرى ذكرها	4	6.8
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	8	13.7
	من 5 إلى أقل من 10 سنة	26	44.8
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	16	27.5
	15 سنة فأكثر	8	13.7
المركز الوظيفي	مدير بنك	2	3.4
	معاون مدير بنك	11	18.9
	أخرى ذكرها (المحاسبين)	45	77.5
	المجموع	58	100.0

ثانياً-2-3 دور المحاسبة الإدارية في عملية التخطيط للمصارف التجارية العراقية : لقد افترض البحث عدم وجود دور للمحاسبة الإدارية بمساعدة الإدارة في عملية التخطيط في المصارف التجارية العراقية وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بوظيفة التخطيط والجدول أدناه يبين ذلك.

جدول 5. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للفقرات المتعلقة بوظيفة التخطيط في المصارف التجارية العراقية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرقم	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى
1	1	تقوم المحاسبة الإدارية بتوفير أدوات تخطيطية للربط بين أهداف المصرف وموارده المتاحة.	4.20	0.86	84.8	مرتفع
3	2	تساعد المحاسبة الإدارية إدارة المصرف على التخطيط الأمثل للوقت.	4.17	0.78	83.4	مرتفع
2	3	تساعد المحاسبة الإدارية من خلال استخدامها كأداة تخطيطية على تحقيق التناسق والانسجام بين أقسام البنك المختلفة.	4.14	0.80	82.8	مرتفع
11	4	تعمل المحاسبة الإدارية على وضع خطط تفصيلية لتنفيذ الخطط الاعتيادية السنوية والاستراتيجية.	3.93	0.93	78.6	مرتفع
4	5	توفر المحاسبة الإدارية لإدارة المصرف المعلومات المحاسبية لإنجاز أعمال التخطيط في البنك.	3.79	0.99	75.9	مرتفع
5	5	توفر المحاسبة الإدارية لإدارة المصرف البيانات والمعلومات في الوقت المناسب لإنجاز عملية التخطيط.	3.79	0.83	75.9	مرتفع
7	7	تساعد المحاسبة الإدارية من خلال استخدام الموازنات التخطيطية في رسم صورة المستقبل للفترة القادمة والتنبؤ به.	3.76	0.71	75.2	مرتفع
6	8	تستخدم إدارة المصرف الموازنات الرأسمالية لتخطيط سياساتها الاستثمارية طويلة الأجل.	3.72	0.83	74.5	مرتفع
9	9	تساعد المحاسبة الإدارية على وضع سياسات وإجراءات واضحة لإنجاز أعمال التخطيط في البنك.	3.52	0.86	70.3	مرتفع
12	10	تساعد المحاسبة الإدارية إدارة المصرف في وضع خطط موضوعية وواقعية قابلة للتنفيذ.	3.50	0.94	70.0	مرتفع
14	11	تساعد المحاسبة الإدارية إدارة المصرف على استخدام أساليب المحاسبة الإدارية التقليدية ومنها (الموازنات المرنة والثابتة).	3.26	1.24	65.2	متوسط
8	12	تقوم المحاسبة الإدارية بدراسة المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية عند إعداد الخطط وإجراء التعديلات وفقاً لتلك المتغيرات.	3.21	1.14	64.1	متوسط

الرقم	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى
13	13	تساعد المحاسبة الإدارية إدارة المصرف على استخدام الأساليب الحديثة في التخطيط مثل (بطاقة الأداء المتوازن BSC وتخصيص التكاليف على أساس الأنشطة (ABC).	2.53	0.99	50.7	منخفض
10	14	تساعد المحاسبة الإدارية إدارة المصرف في إعداد الموازنات الرأسمالية باستخدام أسلوب تحليل الحساسية.	2.21	0.91	44.1	منخفض
		<b>الدرجة الكلية لوظيفة التخطيط</b>	<b>3.56</b>	<b>0.42</b>	<b>71.2</b>	<b>مرتفع</b>

يلاحظ من الجدول (5) أن مستوى وظيفة التخطيط كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.56) بأهمية نسبية (71.2)، وجاء مستوى الفقرات العامل بين مرتفع إلى منخفض، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.21 – 4.20)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (1) وهي "تقوم المحاسبة الإدارية بتوفير أدوات تخطيطية للربط بين أهداف المصرف وموارده المتاحة". بمتوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري (0.86) وبأهمية نسبية (84.8)، أي أن هنالك دور للمحاسبة الإدارية في توفير أدوات تخطيطية. وجاءت بالمرتبة الثانية الفقرة (3) وهي "تساعد المحاسبة الإدارية إدارة المصرف على التخطيط الأمثل للوقت" وكانت بمتوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.78) وبأهمية نسبية بلغت (83.4) وبمستوى مرتفع، أي أن المحاسبة الإدارية لها دور جيد في عملية التخطيط الأمثل للوقت. وجاءت بالمرتبة الثالثة الفقرة (2) وهي "تساعد المحاسبة الإدارية من خلال استخدامها كأداة تخطيطية على تحقيق التناسق والانسجام بين أقسام المصرف المختلفة" وبمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.80) وبأهمية نسبية (82.8)، أي أن هنالك دور جيد للمحاسبة الإدارية في تحقيق التناسق بين الأقسام المختلفة في المصارف التجارية العراقية. وجاءت الفقرة (11) بالمرتبة الرابعة وهي "تعمل المحاسبة الإدارية على وضع خطط تفصيلية لتنفيذ الخطط الاعتيادية السنوية والاستراتيجية" وبمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.93) وبأهمية نسبية (78.6) وكانت بمستوى مرتفع. وجاءت الفقرة (4) بالمرتبة الخامسة وهي "توفر المحاسبة الإدارية لإدارة المصرف المعلومات المحاسبية لإنجاز أعمال التخطيط" بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.99) وبأهمية نسبية بلغت (75.9) ومستوى مرتفع، وتدل على أن المحاسبة الإدارية لها دور جيد في توفير المعلومات اللازمة لإنجاز عملية التخطيط. وتليها الفقرات (5)، (7)، (6)، (9)، (12) على التوالي وأيضاً كانت بمستوى مرتفع. وتلتها الفقرات (8)، (14)، (8) بمستوى متوسط، والتي تدل على عدم الاهتمام بالمتغيرات البيئية بالشكل المطلوب لإنجاز أعمالها وفقاً لتلك المتغيرات لتحقيق التميز والبقاء في دائرة المنافسة. وجاءت بعدها الفقرات (13)، (10) بمستوى منخفض، والتي تضمنت الفقرة (10) وهي "تساعد المحاسبة الإدارية إدارة المصرف في إعداد الموازنات الرأسمالية باستخدام أسلوب تحليل الحساسية". بمتوسط حسابي (2.21) وانحراف معياري (0.91) وبأهمية نسبية (44.1). وتدل الفقرتين الأخيرتين على ضعف استخدام الأساليب والأدوات الحديثة للمحاسبة الإدارية من قبل إدارات المصارف التجارية العراقية، أي اعتمادها بشكل رئيسي على الموازنات.

كما تم مقارنة المتوسط الحسابي للمحور مع العلامة المعيارية (3) - معيار قبول الفرضية- باستخدام اختبار "ت" One sample t-test كما هو مبين في الجدول رقم (6).

جدول 6. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لوظيفة التخطيط مقارنة بالمعيار (3)

الوظيفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة المرجعية	t	درجات الحرية	Sig t	نتيجة الفرضية الصفرية
التخطيط	3.56	0.42	3.0	10.02	57	0.000	رفض

يتبين من الجدول (6) أن قيمة ت المحسوبة قد بلغت (10.02) وهي قيمة تبين أن المتوسط الحسابي لوظيفة التخطيط طبقاً لتقديرات أفراد عينة البحث يختلف عن القيمة المرجعية (3) والتي تمثل متوسط سلم ليكرت المستخدم اختلافاً جوهرياً (أي دال من الناحية إحصائية) وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة البالغة (0.000) كانت أقل من 0.05 مما يشير إلى أن وظيفة التخطيط لها دور هام وبارز (من وجهة نظر أفراد العينة) وتعكس قيمة المتوسط الحسابي مدى قناعة أفراد عينة البحث بهذا المستوى إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.56) وهي قيمة تعكس قناعة أفراد عينة البحث بدور المحاسبة الإدارية بمساعدة الإدارة بتنفيذ وظائفها من حيث (وظيفة التخطيط)، وبذلك يتم رفض فرضية البحث الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

ثانياً-2-4: دور المحاسبة الادارية في عملية الرقابة وتقييم الاداء للمصارف التجارية العراقية : افترض البحث بعدم وجود دور للمحاسبة الإدارية بمساعدة الإدارة في عملية الرقابة وتقييم الأداء في المصارف التجارية العراقية وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بعملية الرقابة وتقييم الأداء في المصارف التجارية العراقية والجدول أدناه يبين ذلك.

جدول 7. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للفقرات المتعلقة بعملية الرقابة وتقييم

الأداء في المصارف التجارية العراقية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرقم	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى
8	1	تساعد المحاسبة الإدارية إدارة المصرف من خلال تقييم الأداء إلى إعادة توجيه الأنشطة بما يخدم تحقيق الأهداف.	4.02	0.74	80.3	مرتفع
12	2	تعمل المحاسبة الإدارية على تحليل الانحرافات ومعرفة أسبابها ومعالجتها.	3.90	0.87	77.9	مرتفع
1	3	تقوم المحاسبة الإدارية من خلال استخدام الموازنات التقديرية على متابعة وتقييم الأداء أولاً بأول.	3.84	0.87	76.9	مرتفع
7	4	تساهم المحاسبة الإدارية والإدارة في استخدام تقارير الأداء لمساعدة ورقابة عملياتها التشغيلية.	3.83	0.80	76.6	مرتفع
2	5	يساعد المحاسبة الإداري بأعداد التقارير الدورية التي تبين العملية الرقابية عند تنفيذ الخطط.	3.81	0.91	76.2	مرتفع



الرقم	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى
3	6	تساعد المحاسبة الإدارية على توفير مقاييس مالية محددة يتم الاعتماد عليها لقياس الأداء المالي.	3.76	0.82	75.2	مرتفع
5	7	تساعد المحاسبة الإدارية إدارة المصرف على تركيز أعمالها وخدماتها على الأنشطة التي تضيف قيمة للبنك.	3.24	1.14	64.8	متوسط
4	8	تساعد المحاسبة الإدارية على توفير مقاييس غير مالية نوعية يتم الاعتماد عليها لقياس الأداء غير المالي.	3.17	1.13	63.4	متوسط
10	9	تساعد المحاسبة الإدارية إدارة المصرف على تطوير معايير تقييم الأداء بشكل دوري ومستمر.	3.05	1.07	61.0	متوسط
14	10	تقوم المحاسبة الإدارية بتقييم الوضع التنافسي للمصرف والعمل مع باقي الفريق الإداري لضمان استمرارية الميزة التنافسية على المدى البعيد .	3.02	1.10	60.3	متوسط
6	11	تساعد المحاسبة الإدارية إدارة المصرف على تقسيم أعماله حسب أسلوب مراكز المسؤولية (مركز أرباح واستثمار وإيرادات).	2.57	1.03	51.4	منخفض
13	11	تساعد المحاسبة الإدارية إدارة المصرف على استخدام نماذج تقييم أداء البنوك ومنها (EVA, ROE, CAMELS).	2.57	1.04	51.4	منخفض
11	13	تساعد المحاسبة الإدارية إدارة المصرف على استخدام سيجما ستة لقياس جودة الخدمات المقدمة للعملاء.	2.29	0.82	45.9	منخفض
9	14	يساعد تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في تعزيز نظام الرقابة الداخلية وزيادة فاعليتها ومنها (BC, BSC, ومحاسبة المسؤولية)	2.22	0.75	44.5	منخفض
		<b>الدرجة الكلية لوظيفة الرقابة وتقييم الأداء</b>	<b>3.24</b>	<b>0.47</b>	<b>64.8</b>	<b>متوسط</b>

يلاحظ من الجدول (7) أن مستوى وظيفة الرقابة وتقييم الأداء كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.24) وانحراف معياري (0.47) وبأهمية نسبية (64.8)، وجاء مستوى الفقرات بين مرتفع إلى منخفض، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.22-4.02)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (8) وهي "تساعد المحاسبة الإدارية إدارة البنك من خلال تقييم الأداء إلى إعادة توجيه الأنشطة بما يخدم تحقيق الأهداف" بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.74) وبأهمية نسبية (80.3) أي بمستوى مرتفع وتدل على أن المحاسبة الإدارية تعمل بشكل جيد على إعادة توجيه الأنشطة في المصارف التجارية العراقية. وجاءت بعدها الفقرة (12) أي بالمرتبة

الثانية وهي "تعمل المحاسبة الإدارية على تحليل الانحرافات ومعرفة أسبابها ومعالجتها" بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.87) وأهمية نسبية (77.9) وبمستوى مرتفع، وهي تدل على أنه استخدام جيد لأسلوب تحليل الانحرافات في المصارف التجارية العراقية. ثم تلتها الفقرة (1) وبالمرتبة الثالثة وهي "تقوم المحاسبة الإدارية من خلال استخدام الموازنات التقديرية على متابعة الأداء أولاً بأول" بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.87) وبأهمية نسبية (76.9) وبمستوى مرتفع . وجاءت بعدها الفقرة (7) بالمرتبة الرابعة وهي "تساهم المحاسبة الإدارية والإدارة في استخدام تقارير الأداء لمساعدة ورقابة عملياتها التشغيلية" بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.80) وبأهمية نسبية (76.6) وكذلك كانت بمستوى مرتفع . وتلتها الفقرات (2)، (3) وأيضاً كانت بمستوى مرتفع على التوالي بالمرتبة الخامسة والسادسة. أما الفقرات (5)، (4)، (10)، (14) فقد كانت بمستوى متوسط وعلى التوالي احتلت المرتبة السابعة والثامنة والتاسعة والعاشر، والتي تدل أن إدارة المصارف التجارية لا تركز كثيراً على الأنشطة التي تضيف قيمة وأيضاً مقاييس الأداء غير المالية وكذلك الفقرة المتعلقة بتقييم الوضع التنافسي. وكانت الفقرات (6)، (13)، (11)، (9) بمستوى منخفض وعلى التوالي احتلت المرتبات الحادية عشر والثانية عشر والثالثة عشر والرابعة عشر، وتضمنت المرتبة الأخيرة الفقرة (9) وهي "يساعد تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في تعزيز نظام الرقابة الداخلية وزيادة فاعليتها ومنها (ABC, BSC ومحاسبة المسؤولية)" بمتوسط حسابي (2.22) وانحراف معياري (0.75) وبأهمية نسبية (44.5)، والتي تعبر عن ضعف استخدام الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية في عملية الرقابة وتقييم الأداء والمتمثلة في نماذج تقييم أداء البنوك، EVA, ROI, (CAMELS) بالإضافة على نظام سيجما لقياس جودة الخدمات المقدمة للعملاء، وكذلك أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة (محاسبة المسؤولية، ABC, BSC).

كما تم مقارنة المتوسط الحسابي للبعد مع العلامة المعيارية (3) - معيار قبول الفرضية- باستخدام اختبار "ت" One sample t-test كما هو مبين في الجدول رقم (8).

جدول 8. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لعملية الرقابة وتقييم الأداء مقارنة بالمعيار رقم (3)

الوظيفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة المرجعية	T	درجات الحرية	Sig t	نتيجة الفرضية الصفرية
الرقابة وتقييم الأداء	3.24	0.47	3.0	3.79	57	0.000	رفض

يتبين من الجدول رقم (8) أن قيمة ت المحسوبة قد بلغت (3.79) وهي قيمة تبين أن المتوسط الحسابي لوظيفة الرقابة وتقييم الأداء طبقاً لتقديرات أفراد عينة البحث يختلف عن القيمة المرجعية (3) والتي تمثل متوسط سلم ليكرت المستخدم اختلافاً جوهرياً (أي دال من الناحية إحصائية) وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة البالغة (0.000) كانت اقل من 0.05 مما يشير إلى أن وظيفة الرقابة وتقييم الأداء لها دور هام وبارز (من وجهة نظر أفراد العينة) وتعكس قيمة المتوسط الحسابي مدى قناعة أفراد عينة البحث بهذا المستوى إذ بلغ المتوسط الحسابي

(3.24) وهي قيمة تعكس قناعة أفراد عينة البحث بدور المحاسبة الإدارية بمساعدة الإدارة بتنفيذ وظائفها من حيث (الرقابة وتقييم الأداء)، وبذلك يتم رفض فرضية البحث الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

ثانياً-2-5: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في دور المحاسبة الإدارية في تنفيذ عملية التخطيط والرقابة وتقييم الاداء للمصارف التجارية العراقية تعزى إلى العمر والتخصص والتحصيل العلمي وسنوات الخبرة والمركز الوظيفي؟"

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين (10) وتحليل التباين الثنائي للأداة ككل جدول (9) لدور المحاسبة الإدارية في تنفيذ عملية التخطيط والرقابة وتقييم الاداء في المصارف التجارية العراقية حسب متغيرات العمر، والتخصص، والتحصيل العلمي، وسنوات الخبرة، والمركز الوظيفي.

جدول 9. تحليل التباين لأثر العمر والتخصص والتحصيل العلمي وسنوات الخبرة والمركز الوظيفي على دور المحاسبة الإدارية في تنفيذ وظائف الإدارة في المصارف التجارية العراقية

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
212.	1.548	602.	3	1.805	وظيفة التخطيط	العمر
230.	1.479	492.	3	1.477	وظيفة الرقابة وتقييم الأداء	
784.	357.	139.	3	416.	وظيفة التخطيط	التخصص
660.	536.	178.	3	535.	وظيفة الرقابة وتقييم الأداء	
505.	841.	327.	4	1.308	وظيفة التخطيط	التحصيل العلمي
807.	402.	134.	4	535.	وظيفة الرقابة وتقييم الأداء	
335.	1.154	449.	3	1.346	وظيفة التخطيط	سنوات الخبرة
445.	903.	301.	3	902.	وظيفة الرقابة وتقييم الأداء	
666.	409.	159.	2	318.	وظيفة التخطيط	المركز الوظيفي
757.	279.	093.	2	186.	وظيفة الرقابة وتقييم الأداء	
		389.	59	22.945	وظيفة التخطيط	الخطأ
		333.	59	19.641	وظيفة الرقابة وتقييم الأداء	
			74	28.391	وظيفة التخطيط	الكلية
			74	23.115	وظيفة الرقابة وتقييم الأداء	

يتبين من الجدول (9) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر العمر في جميع المحاور.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر التخصص في جميع المحاور.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر التحصيل العلمي في جميع المحاور.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر سنوات الخبرة في جميع المحاور.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر المركز الوظيفي في جميع المحاور.

### المحور الثالث : النتائج والتوصيات

يختص هذا الفصل من البحث بمناقشة أهم ما توصل إليه البحث من نتائج في ضوء التحليل الإحصائي بناء على استجابة أفراد عينة البحث لفرضياته ، ومدى ملاءمتها للجوانب النظرية التي تضمنها البحث. والعمل على وضع التوصيات والمقترحات بناءً على تلك النتائج التي تم التوصل إليها، بالإضافة إلى اقتراح بعض الدراسات المستقبلية التي تخدم المؤسسات المختلفة سواء كانت صناعية أو تجارية أو خدمية.

#### أولاً: النتائج

استناداً إلى ما أظهره التحليل الإحصائي لبيانات البحث، فإن الباحث توصل إلى مجموعة من النتائج حول دور المحاسبة الإدارية في تنفيذ وظائف الإدارة، والتي يمكن تحديدها بالنقاط التالية:

#### 1- بينت نتائج البحث فيما يتعلق بالفرضية الأولى والتي نصها "لا يوجد دور للمحاسبة الإدارية

بعملية التخطيط في المصارف التجارية العراقية" ، ما يلي :

- تساعد المحاسبة الإدارية إدارة المصارف التجارية العراقية من خلال توفيرها أدوات تخطيطية للربط بين أهداف المصرف وموارده المتاحة، وبالتحديد عن كان هنالك دور للأساليب التقليدية والمتمثلة بالموازنات التخطيطية، والتي تحقق لها الاستخدام الأمثل للوقت والحصول على البيانات والمعلومات في الوقت المناسب، وتحقيق التناسق والانسجام بين أقسام المصرف المختلفة، وتساعد أيضاً على رسوم صورة مستقبلية لأعمالها من خلال عملية التنبؤ.
- تساعد المحاسبة الإدارية إدارة المصارف التجارية العراقية من خلال توفيرها البيانات والمعلومات لوضع خطط تفصيلية لتنفيذ الخطط الاعتيادية والسنوية والاستراتيجية، وتكون هذه الخطط موضوعية وواقعية وقابلة للتنفيذ من خلال الموازنات التي تقوم بإعدادها.
- تساعد المحاسبة الادارية إدارة المصارف التجارية العراقية على إعداد الموازنات الاستثمارية طويلة الأجل.

- أن هنالك إهمالاً كبيراً لأدوات وأساليب المحاسبة الإدارية الحديثة والاستراتيجية في أداء أعمالها، أي لا يوجد تركيز على الأنشطة التي تضيف قيمة للمنشأة، وكذلك هنالك إهمالاً بصورة أقل لدراسة متغيرات بيئة الأعمال سواء كانت داخلية أو خارجية .

**2- بينت نتائج البحث فيما يتعلق بالفرضية الثانية والتي نصها "لا يوجد دور للمحاسبة الإدارية بعملية الرقابة وتقييم الاداء في المصارف التجارية العراقية" ، ما يلي :**

- تساعد المحاسبة الإدارية إدارة المصارف التجارية العراقية من خلال استخدام الموازنات التخطيطية لمتابعة الأداء أولاً بأول، وهي بذلك توفر أداة رقابية لها ومتابعة تنفيذ الأداء وتقييمه، كذلك توفر لها مقاييس مالية يمكن الاعتماد عليها كمؤشرات للأداء، أي أنها تتفقد رقابة جيدة على عملياتها التشغيلية وإعادة توجيه الأنشطة بما يضمن تحقيق أهدافها المرسومة، وبالتالي هنالك تركيز أيضاً على الأساليب والأدوات التقليدية للمحاسبة الإدارية.

- وتساعد بشكل فعال في تحليل الانحرافات لمعرفة أسبابها ومعالجتها، والرقابة على العمليات التشغيلية وإعداد التقارير الدورية.

- وتساعد بشكل فعال على توفير مقاييس مالية لقياس الأداء المتحقق .

- أن هنالك إهمالاً كبيراً لأساليب وأدوات المحاسبة الإدارية الحديثة والاستراتيجية في عملية الرقابة وتقييم الأداء، والمتمثلة بضعف استخدام EVA, ROI, CAMELS.

- إهمال استخدام نظام إدارة الجودة كنظام سيجما ستة لقياس جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

- إهمال وضعف استخدام الأساليب الحديثة لتعزيز نظام الرقابة الداخلية وزيادة فاعليتها، والمتمثلة بمحاسبة المسؤولية، وبطاقة الأداء المتوازن، ونظام تخصيص التكاليف على أساس الأنشطة.

- هنالك إهمال بصورة أقل وبدرجة متوسطة في توفير مقاييس غير مالية ، وتطوير معايير تقييم الأداء بشكل دور ومستمر، وتقييم الوضع التنافسي والعمل بروح الفريق الواحد.

**3- بينت نتائج البحث فيما يتعلق بالفرضية الثالثة والتي نصها "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha = 0.05$ ) في دور المحاسبة الإدارية في عملية التخطيط والرقابة وتقييم الاداء بالمصارف التجارية العراقية تعزى إلى العوامل الديمغرافية" ، ما يلي :**

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر كل من العمر، والتخصص، والتحصيل العلمي، وسنوات الخبرة على جميع محاور البحث.

## ثانياً: التوصيات

1. ضرورة تعزيز وتوعية الإدارات في المصارف التجارية العراقية بأهمية تطبيق اساليب المحاسبة الادارية الحديثة و والتي هدفها التركيز على الانشطة التي تضيف قيمة اقتصادية للمنشأة.
2. ضرورة إلمام مسؤولي إعداد معلومات المحاسبة الإدارية بالأساليب الرياضية والكمية والإحصائية.
3. زيادة الاهتمام بمتغيرات بيئة الأعمال الداخلية والخارجية، ليكون لها القدرة على إجراء التعديلات المناسبة والبقاء في دائرة المنافسة.
4. العمل على استخدام الكفاءات البشرية العراقية او العربية او الاجنبية التي لها القدرة على تطبيق اساليب المحاسبة الادارية الحديثة لرفع مستوى كفاءة وفاعلية المصارف التجارية العراقية.
5. تنظيم دورات سواء داخلية او خارجية لرفع كفاءة وقدرة المدراء ومسؤولي الاقسام حول اساليب المحاسبة الادارية الحديثة وكيفية تطبيقها والفوائد المتحققة من ذلك التطبيق.
6. العمل على توفير نظام اداري ومحاسبي متكامل لتعزيز مقومات تطبيق اساليب المحاسبة الادارية الحديثة.
7. الاستفادة من خبرات تطبيق اساليب المحاسبة الادارية الحديثة في البنوك التجارية وخاصة خبرات تطبيقها في البنوك التجارية الاردنية.

## ثالثاً: دراسات مستقبلية مقترحة

1. مدى توفر مقومات تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة والاستراتيجية في المصارف التجارية العراقية.
2. نموذج مقترح لتطبيق أحد أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة والاستراتيجية (ABC, BSC).
3. اجراء دراسة مقارنة بين احد المصارف العراقية والتي لا تستخدم اساليب المحاسبة الادارية الحديثة واحد المصارف العربية التي تطبق هذه الاساليب.
4. إجراء الدراسات المستقبلية المقترحة أعلاه على بقية القطاعات الأخرى، الصناعية أو التجارية أو الخدمية.

## قائمة المراجع

## أولاً- المراجع العربية

- أبو حشيش، خليل (2005)، المحاسبة الإدارية لترشيد القرارات التخطيطية، (ط1)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- أبو نصار، محمد (2012)، المحاسبة الإدارية، (ط3)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- بركة، كامل يوسف (2012)، دور أساليب المحاسبة الإدارية في تفعيل حوكمة الشركات/ دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية العاملة في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين.
- جارسون، ري أتش ونورين، أريك وزايد، محمد وحجاج، أحمد، ترجمة زايد، محمد عصام، ومراجعة حجاج، أحمد حامد(2006)، المحاسبة الإدارية، الرياض: دار المريخ للنشر.
- جرادات، زيد عبد الكريم عبد القادر (2013)، مدى مساهمة المحاسبة الإدارية في اندماج البنوك التجارية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- جمعة، إسماعيل ومحرم، زينات والخطيب، صبحي (2001)، المحاسبة الإدارية ونماذج بحوث العمليات في اتخاذ القرارات، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- الحبيطي، قاسم (2002)، المحاسبة الإدارية، الموصل: الدار الجامعية للطباعة والنشر والترجمة.
- حماد، طارق عبد العال (2005)، حوكمة الشركات المفاهيم - المبادئ - التجارب - تطبيقات حوكمة في المصارف، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر.
- خشارمة، حسين (2003)، دور المحاسبة في اتخاذ القرارات الإدارية في قطاع المقاولات/ دراسة ميدانية. المجلة العربية للإدارة، 23(2).
- خشارمة، حسين والعمرى، أحمد (2004)، قياس إمكانية تطبيق محاسبة المسؤولية في الأجهزة الحكومية الأردنية: دراسة ميدانية. أبحاث اليرموك، 20(1)، 632.
- درغام، ماهر موسى وأبو فصة، مروان محمد (2009)، أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن BSC في تقرير الأداء المالي والاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة / دراسة ميدانية. مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة العلوم الإنسانية، 17(2)، 741-788.
- الرجبي، محمد (2007)، المحاسبة الإدارية، (ط4)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- صباح، ناريمان ابراهيم (2008)، واقع استخدام أساليب المحاسبة الإدارية في الشركات الصناعية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة غزة، غزة، فلسطين.

- ظاهر، أحمد (2008)، المحاسبة الإدارية، (ط2)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
  - عبدالعال، محمد رجب (2001)، مدخل معاصر المحاسبة الإدارية المتقدمة، الإسكندرية: الدار الجامعية.
  - عبود، سالم (2009)، تطبيقات حديثة في المحاسبة الإدارية، (ط1)، بغداد: دار الدكتور للعلوم الإدارية.
  - عدس، نايل والخلف، نضال (2007)، محاسبة التكاليف: مدخل حديث، عمان: جبهة للنشر والتوزيع.
  - كحالة، جبرائيل جوزيف وحنان، رضوان حلوة (2009)، المحاسبة الإدارية مدخل محاسبة المسؤولية وتقييم الأداء، (ط1)، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
  - ليثي، فؤاد (2005)، الاتجاهات المعاصرة في المحاسبة الإدارية، القاهرة: دار الفكر العربي.
  - نور، أحمد محمد (2003)، مدخل معاصر في مبادئ المحاسبة الإدارية، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- ثانياً - المراجع الأجنبية:

- Atkinson, Anthony A., Banker, Rajiv D., Kaplan, Robert S. and Young, S. Mark (1995), **Management Accounting**, U.S.A: Prentice Hall, Inc.
- Dan, Guy M. (2003), **Auditing Harcourt Brace and company**, New York.
- Druker, Peter F. (1995), **Management: Tasks Responsibilities practice**, New York: Harper Colophon Books.
- Ellaram, L. (2000), Purchasing and supply Management Participation in the target costing process. **Journal of supply chain management**, by the National Association of purchasing management Inc.
- Fellman, M. (1999), Selling IT goods to disable end – user, **Mark News**, Chicago, 33(6),
- Horngren, Charles (2009), **Costing Accounting: A managerial Emphasis**, (13<sup>th</sup> ed.). Pearson Prentice Hall.
- Horngren, Charles T., Foster, George and Datar, Srikant M. (2000), **Cost Accounting: Managerial Emphasis**, (10<sup>th</sup> ed.). U.S.A.: Prentice – Hall, Inc.
- Horngren, Charles T., Sundem, Gary I. and Strztion, William O. (2002), **Introduction to Management Accounting**, (12<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice – Hall, Inc.
- Kaplan, Robert, S. and Atkinson, Anthony A. (1998), **Advanced Management Accounting**, (3<sup>rd</sup> ed.). New Jersey: Prentice – Hall, Inc.
- Kieso, Douglas, W., Weygandt, Jerry J., Kieso, Donald E. and Kimmel, Paul D. (2005), **Managerial Accounting tools for Business Decision Making**, (3<sup>rd</sup> ed.). USA: Johnwily and Sons, Inc.



- Ndwiga, Nicholas (2011), **The Role of Management Accounting in creating and sustaining competitive advantage: A case study of Equity Bank, Kenya** University of South Africa, <http://uir.unisa.ac.za>.
- Nevrise, Pascal and Sill, Kim (2010), **The contribution of management Accounting departments to firm performance**, Macquarie University, Sydney, Australia,
- Simmons, A. (2002), **Auditing**, New York: Prentice Hall.
- Topor, Dan Loan, Putan, Alina and Capusneanu, Sorinel (2011), The Role of Management Accounting in providing information for making decision within an entity. **International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management sciences**, 2, 56-66.

ملحق رقم (1)  
أسماء المصارف التجارية العراقية

اسم المصرف	ت
مصرف بغداد	1
المصرف التجاري العراقي	2
مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار	3
مصرف الاستثمار العراقي	4
مصرف الائتمان العراقي	5
مصرف دار السلام	6
مصرف المنصور للاستثمار	7
المصرف الإسلامي العراقي	8
مصرف سومر التجاري	9
مصرف بابل التجاري	10
مصرف الخليج العربي	11
مصرف الاقتصاد للاستثمار	12
المصرف الأهلي العراقي	13
مصرف الشمال	14
مصرف الاتحاد العراقي	15

ملحق رقم (2)

استبانة الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

حضرة المستجيبة / المستجيب:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان ((دور المحاسبة الإدارية في عملية التخطيط والرقابة وتقييم الاداء للمصارف التجارية العراقية)). من حيث تطبيقها ومدى استخدام اساليب وادوات المحاسبة الادارية التقليدية والحديثة.

وكما هو العهد بكم دائما الاهتمام الكبير والاستعداد الدائم لموازرة الأبحاث العلمية التي تخدم المجتمع، فإننا نأمل في تعاونكم من خلال الإجابة على الأسئلة المرفقة بعناية وموضوعية لما لذلك من أهمية في تحقيق أهداف البحث مع التأكيد لكم على أن كافة إجاباتكم ستعامل بسرية تامة ضمن إطار البحث العلمي. كما انه سيتم تزويدكم بنتائج البحث إذا رغبتم بذلك.

شاكرًا لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير...

الباحث

سنان رحيم جاسم

## استبانة البحث

يهدف هذا البحث إلى بيان دور المحاسبة الإدارية في عملية التخطيط والرقابة وتقييم الاداء للمصارف التجارية العراقية من حيث واقع حال تطبيقها وتتكون الاستبانة من ثلاثة محاور وهي:

المحور الأول: يتضمن (5) فقرات تتعلق بالبيانات الديمغرافية عن الشخص المجيب على الاستبانة.

المحور الثاني: يتضمن (14) فقرة تتعلق بدور المحاسبة الإدارية في تنفيذ وظيفة التخطيط في المصارف التجارية العراقية.

المحور الثالث: يتضمن (14) فقرة تتعلق بدور المحاسبة الإدارية في تنفيذ وظيفة الرقابة وتقييم الأداء في المصارف التجارية العراقية.

الجزء الأول: البيانات الديمغرافية (يرجى التكرم بوضع إشارة x بمربع الإجابة المناسب).

ت	البيانات
1	العمر <input type="checkbox"/> اقل من 30 سنة <input type="checkbox"/> من 30 الى اقل من 40 سنة <input type="checkbox"/> من 40 الى اقل من 50 سنة <input type="checkbox"/> 50 سنة فأكثر
2	التخصص <input type="checkbox"/> بكالوريوس <input type="checkbox"/> دبلوم <input type="checkbox"/> ماجستير ودكتوراه <input type="checkbox"/> أخرى يرجى ذكرها
3	التحصيل العلمي <input type="checkbox"/> محاسبه <input type="checkbox"/> علوم مالية ومصرفية <input type="checkbox"/> اقتصاد <input type="checkbox"/> إدارة <input type="checkbox"/> أخرى يرجى ذكرها
4	سنوات الخبرة <input type="checkbox"/> اقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/> من 5 إلى اقل من 10 سنة <input type="checkbox"/> من 10 إلى اقل من 15 <input type="checkbox"/> 15 سنة فأكثر
5	المركز الوظيفي <input type="checkbox"/> مدير مصرف <input type="checkbox"/> م. مدير مصرف <input type="checkbox"/> أخرى ذكرها

الجزء الثاني: دور المحاسبة الإدارية بمساعدة الإدارة في عملية التخطيط .

ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تقوم المحاسبة الإدارية بتوفير أدوات تخطيطية للربط بين أهداف المصرف وموارده المتاحة.					
2	تساعد المحاسبة الإدارية من خلال استخدامها كأداة تخطيطية على تحقيق التناسق والانسجام بين أقسام المصرف المختلفة.					
3	تساعد المحاسبة الإدارية إدارة المصرف على التخطيط الأمثل للوقت.					
4	توفر المحاسبة الإدارية لإدارة المصرف المعلومات المحاسبية لإنجاز أعمال التخطيط في البنك.					
5	توفر المحاسبة الإدارية لإدارة المصرف البيانات والمعلومات في الوقت المناسب لإنجاز عملية التخطيط.					
6	تستخدم إدارة المصرف الموازنات الرأسمالية لتخطيط سياساتها الاستثمارية طويلة الأجل.					
7	تساعد المحاسبة الإدارية من خلال استخدام الموازنات التخطيطية في رسم صورة المستقبل للفترات القادمة والتنبؤ به.					
8	تقوم المحاسبة الإدارية بدراسة المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية عند إعداد الخطط وإجراء التعديلات وفقا لتلك المتغيرات.					
9	تساعد المحاسبة الإدارية على وضع سياسات وإجراءات واضحة لإنجاز أعمال التخطيط في البنك.					
10	تساعد المحاسبة الإدارية إدارة المصرف في إعداد الموازنات الرأسمالية باستخدام أسلوب تحليل الحساسية.					
11	تعمل المحاسبة الإدارية على وضع خطط تفصيلية لتنفيذ الخطط الاعتيادية السنوية والاستراتيجية.					
12	تساعد المحاسبة الإدارية إدارة المصرف في وضع خطط موضوعية وواقعية قابلة للتنفيذ.					
13	تساعد المحاسبة الإدارية إدارة المصرف على استخدام الأساليب الحديثة في التخطيط مثل (بطاقة الأداء المتوازن BSC وتخصيص التكاليف على أساس الأنشطة ABC).					
14	تساعد المحاسبة الإدارية إدارة المصرف على استخدام أساليب المحاسبة الإدارية التقليدية ومنها (الموازنات المرنة والثابتة).					

الجزء الثالث: دور المحاسبة الإدارية بمساعدة الإدارة في عملية الرقابة وتقييم الاداء .

ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تقوم المحاسبة الإدارية من خلال استخدام الموازنات التقديرية على متابعة وتقييم الأداء أول بأول.					
2	يساعد المحاسبة الإداري بأعداد التقارير الدورية التي تبين العملية الرقابية عند تنفيذ الخطط.					
3	تساعد المحاسبة الإدارية على توفير مقاييس مالية محددة يتم الاعتماد عليها لقياس الأداء المالي.					
4	تساعد المحاسبة الإدارية على توفير مقاييس غير مالية نوعية يتم الاعتماد عليها لقياس الأداء غير المالي.					
5	تساعد المحاسبة الإدارية إدارة المصرف على تركيز أعمالها وخدماتها على الأنشطة التي تضيف قيمة للبنك.					
6	تساعد المحاسبة الإدارية إدارة المصرف على تقسيم أعماله حسب أسلوب مراكز المسؤولية مثل (مركز أرباح واستثمار وإيرادات).					
7	تساهم المحاسبة الإدارية والإدارة في استخدام تقارير الأداء لمساعدة ورقابة عملياتها التشغيلية.					
8	تساعد المحاسبة الإدارية إدارة المصرف من خلال تقييم الأداء إلى إعادة توجيه الأنشطة بما يخدم تحقيق الأهداف.					
9	يساعد تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في تعزيز نظام الرقابة الداخلية وزيادة فاعليتها ومنها ( , ABC BSC ومحاسبة المسؤولية)					
10	تساعد المحاسبة الإدارية إدارة المصرف على تطوير معايير تقييم الأداء بشكل دوري ومستمر .					
11	تساعد المحاسبة الإدارية إدارة المصرف على استخدام نظام سيجما ستة لقياس جودة الخدمات المقدمة للعملاء.					
12	تعمل المحاسبة الإدارية على تحليل الانحرافات ومعرفة أسبابها ومعالجتها.					
13	تساعد المحاسبة الإدارية إدارة المصرف على استخدام نماذج تقييم أداء البنوك ومنها ( , ROE , EVA ) (CAMELS).					
14	تقوم المحاسبة الإدارية بتقييم الوضع التنافسي للمصرف والعمل مع باقي الفريق الإداري لضمان استمرارية الميزة التنافسية على المدى البعيد.					

## ملحق رقم (3)

## قائمة أسماء المحكمين

الاسم	اللقب العلمي	الجامعة
الأستاذ الدكتور أحمد العمري	أستاذ	قسم المحاسبة - جامعة اليرموك
الأستاذ الدكتور ميشيل سويدان	أستاذ	رئيس قسم المحاسبة - جامعة اليرموك
الأستاذ الدكتور وليد زكريا صيام	أستاذ	قسم المحاسبة - الجامعة الهاشمية
الدكتور عبد الوهاب حبش	أستاذ مشارك	قسم المحاسبة - جامعة الزرقاء
الدكتور غسان فلاح المطارنة	أستاذ مساعد	قسم المحاسبة - جامعة آل البيت
الدكتور إبراهيم منصور	أستاذ مساعد	قسم المحاسبة - الجامعة الهاشمية
الدكتور عبد الرحمن الدلابيح	أستاذ مساعد	قسم المحاسبة - جامعة آل البيت
الدكتور عبدالله الخوالدة	أستاذ مساعد	قسم المحاسبة - الجامعة الهاشمية
الدكتور منير نوفل	أستاذ مساعد	رئيس قسم المحاسبة - جامعة الزرقاء
الدكتور سيف الشيبيل	أستاذ مساعد	قسم المحاسبة - جامعة آل البيت
الدكتور نوفان العليمات	أستاذ مساعد	قسم المحاسبة - جامعة آل البيت