



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة القادسية / كلية الإدارة والاقتصاد

قسم المحاسبة

تكاليف الملائمة دورها في ترشيد القرارات

بمحة تقديمت به الطالبة :

ساجدة رحمن حسان

بأشرافه :

م . م احمد راضي عبد

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

﴿ ٢٨٥ ﴾ لا يكلف الله نفسا الا وسعها لها ما كسبت وعليها ما اكتسبت ربنا لا

تؤاخذنا ان نسينا او اخطأنا ربنا ولا تحمل علينا اصرا كما حملته على الذين من قبلنا ربنا ولا

تحملنا ما لا طاقة لنا به واعفوا عنا واغفر لنا وارحمنا انت مولانا فانصرنا على القوم الكافرين

﴿ ٢٨٦ ﴾

صدق الله العظيم

سورة البقرة : آية ﴿٢٨٦﴾

الشكر والتقدير

أتقدم بالشكر والثناء لأستاذي المشرف الأستاذ أحمد راهبي لما بذله من الجهد
المخلص والمتابعة الحثيثة وتوجيهاته القيمة والأرشادات الصائبة فكان نعم
الأستاذ الفاضل وبدعمه لي في أن أصل بالبحث إلى المستوى الذي أطمح إليه .

الأهداء

الى من فارقتني جسداً وبقيتك ذكراً وروحة متعايشة بروحي " اخي وسندي

وأبي الشهيد عقيب ... رحمه الله "

الى ربيع قلبي ... ابن الشهيد " محمد صادق "

الى شمعة حياتي ... " أمي "

المحتوى :

المقدمة ..

الفصل الاول :

- مشكلة البحث
- اهمية البحث
- هدف البحث
- فرضية البحث
- دراسات سابقة

الفصل الثاني :

- مفهوم التكلفة
- تصنيف التكلفة
- مفهوم القرار
- انواع القرارات
- خطوات اتخاذ القرارات

الفصل الثالث :

- الاستنتاجات
- التوصيات

المصادر

المقدمة :

تتطلب العملية الادارية في اي منشأة اتخاذ العديد من القرارات المتنوعة لتحقيق اهدافها المحددة وعليه فأن القرار جوهر العملية الادارية لجعل الانشطة المنشأة تعمل بكفاءة وفعالية . وتتميز القرارات التي تواجه الادارة بتقدمها وتغيرها بمرور الزمن بسبب الاهمية التي تحتلها هذه القرارات فيطلب من الادارة الاهتمام الكبير بها (١) (دوبان ، ٩٩٩٨ : ١٠) .

وكذلك لتحقيق الرؤية قبل ان يتم اتخاذ اي قرار فضلا عن استخدام الاساليب العلمية وصولا الى القرارات الرشيدة التي تحقق اهداف المنشأة سواء في تحقيق

ربما ان المنشأة دائما تجد نفسها امامها مشكلة اتخاذ العديد من القرارات فتسعى دوما الى اتخاذ القرارات الرشيدة التي تؤدي الى الاختيار الافضل والذي يحقق افضل استخدام للمواد المتاحة لذلك فهي بحاجة دائما الى البيانات للمساعدة في اختيار البديل الافضل ويبرز هنا دور الكلف التي تدعى بالملائمة للقرار الاداري والتي تختلف باختلاف البدائل (٢) (شيلي ، ٢٠٠٥ : ٥١) .

مشكلة البحث :

تكمن مشكلة البحث في عدم قيام بعض ادارات الوحدات الاقتصادية بالتمييز بين التكاليف الملائمة والتكاليف الغير ملائمة عند اتخاذ بعض القرارات لأهمية ذلك في القرارات الغير روتينية التي تتخذها المنظمة (١) .

اهمية البحث :

جاءت اهمية البحث من الدراسات التي تناولت مشكلة اتخاذ القرارات المتعلقة باستغلال المواد مما يتطلب منها قياس التكاليف الملائمة المرتبطة بكل قرار باتباع الاساليب العلمية لكونها تعد تكاليف مستقبلية تختلف باختلاف البدائل المتاحة وبما تحقق اعلاه منفعة للوحدة الاقتصادية .

هدف البحث :

يهدف البحث الى مساعدة الادارة في اتخاذ القرارات وفق الاسس العلمية من خلال التمييز بين التكاليف الملائمة والتكاليف الغير ملائمة وبما تحقق الاهداف لتلك الوحدة الاقتصادية .

فرضية البحث :

التمييز الجديد بين التكاليف الملائمة والتكاليف غير الملائمة تعتبر وسيلة مهمة تمكن الادارة من اتخاذ القرارات بشكل صائب وشيد وبالتالي الوصول الى نتائج صحيحة .

المبحث الثاني :

دراسات سابقة :

اولا // دراسات عربية

- دراسة النعيمي ، ١٩٩٤) ، دور الكلف الملائمة في ترشيد القرارات الادارية (دراسة تطبيقية شركة الصناعات الحقيقية) .

هدفت هذه الدراسة الى تحديد التكلفة الملائمة لغرض اتخاذ القرارات الخاصة وغير متكررة وابرز اهمية هذه الكلف وصولا الى مساعدة الادارة في ترشيد قراراتها اذ استندت هذه الدراسة على فرضية اساسية مفادها ان التمييز الجيد بين عناصر التكلفة الملائمة لقرار معين عناصر التكلفة غير ملائمة يساعد الادارة في اتخاذ القرارات الرشيدة وتوصلت الباحثة الى استنتاجات عديدة اهمها الكلف الملائمة تتعلق بالمستقبل وتختلف باختلاف البدائل لذا فهي الكلف التي تؤثر على القرار وان اتباع الطريقة التقليدية لحساب التكاليف سيؤدي الى اعتبار بعض الكلف التي تتعلق بالمستقبل ولا تختلف باختلاف البدائل كلفة ملائمة مما يؤثر على عملية اتخاذ القرار بسبب دقة المعلومات المقدمة الى ادارة الوحدة الاقتصادية بالشكل الذي ينعكس على اتخاذ القرارات غير الرشيدة .

ثانيا // الدراسة الاجنبية

- دراسة

(Deciding for Res posibilitiy Andlegitimating) : cBrunson , 1990)

هدفت هذه الدراسة الى بيان المسؤولية والتفصيلات الضمنية لاتخاذ القرارات في المنظمات وتوصلت الى ان العديد من متخذي القرارات يحددون مسبقا البديل الافضل من بين البدائل المتاحة اما الاستمرار على تقسيم الحلول الاضافية فيتم لغرض التمييز وتحديد افضلية البديل المفضل الذي يتم تحديده مسبقا كما ان متخذي القرارات يعالجون المعلومات بالطريقة التي ترجح افضلية البديل الذي تم اختياره .

الفصل الثاني :

المبحث الأول // مفهوم التكلفة ، وتصنيفات التكلفة .

المبحث الثاني // ترشيد القرارات ، وانواعها ، وخطوات اتخاذ القرارات .

مفهوم التكلفة :

ان لفظ التكلفة له العديد من المعاني ويختلف مضمونها طبقا للعديد من الامتيازات على انه يمكن تعريفها تعريفا شاملا بأنها (بأن القياس النقدي لأي تضحية اختيارية بأشياء او ممتلكات او حقوق مادية او معنوية في سبيل الحصول على سلعة او خدمة في الحاضر او المستقبل بشرط ان تكون هذه التضحية ذا قيمة اقتصادية وبشرط ان لا تقل قيمة الخدمة او السلعة او المنفعة (١) (الشيخ ، ٢٠٠٨ : ٢٤ : ٢٦) .

فالتكلفة لا بد ان تنطوي على تضحية اختيارية والشئ المضحى به لا بد ان يكون ذا قيمة اقتصادية ويقصد بالتضحية التنازل عن شيء معين او افنقاده او اضاعته .

وللتكلفة مفاهيم من وجهات نظر اخرى منها وجهة النظر المحاسبية يقوم الفكر المحاسبي على ارساء مجموعة من المبادئ والاجراءات الازمة لحرص وتسجيل وتحليل وتحميل عناصر التكاليف التي تتحقق في فترة زمنية معينة لغرض قياس تكلفة الانتاج تمهيدا للإعداد الحسابات الختامية واخيرا وليس اخرا لأغراض الرقابة على هذه التكلفة و ترشيد القرارات الادارية للحكم على كفاية التشغيل (١) (العثماني ، ١٢٦ :) .

كما وعرفت التكلفة على انها تضحية اقتصادية تقاس بوحدات النقد ويتوقع حدوثها لإنجاز اغراض محددة وهنالك ثلاث خصائص مقترنه بهذا التعريف (٢) (الجبوري واخرون ، ٢٠١٥ : ٢٩ : ٣٤ : ٣٦) .

١- التضحية .

٢- القيمة النقدية .

٣- الاهداف المحددة عند وقوع التضحية الاقتصادية لا بد ان تكون مقترنة بالحصول على منفعة لذا يجب ان تكون التكلفة مقترنة بهدف محدد (٣) (ياغي ، ١٩٩٨ : ٤٠ : ٤٩) .

كما لها وجهة نظر من ناحية اخرى وهي الناحية الادارية عندما ادخلت المحاسبة في المنشآت التجارية كان الهدف من استخدامها هو تحقيق مجموعة من الوظائف الرئيسية تتخلص بجمع وتسجيل واعداد وتوصيل المعلومات التي تتعلق بالنواحي الادارية الى الافراد المؤولين عن ادارة هذا المشروع وتمثل هذه المعلومات في بيانات تتعلق بالمركز المالي للمشروع لتوضيح مدى محافظة الادارة على الاموال المؤولة عن ادارتها والارباح التي تحققها مع التقدم الحضاري وتزايد الطلب على السلع والخدمات وتنويع المستهلكين فتتطلب الامر التوسع في عملية الانتاج لإشباع حاجات الانسان ولما كانت الموارد الاقتصادية المتاحة لإنتاج هذه السلع والخدمات التي تتصف عناصرها بالندرة الامر الذي دعي الى محاولة التأكد من استخدام هذه الموارد بطريقة تحقق اقصى درجة من الكفاية في استعملاتها ونتاجها بأقل تكاليف ممكنه (٢) (دوبان ، ١٩٩٨ : ٣٨) .

تصنيفات التكلفة :

ان نظام محاسبة التكاليف التقليدي يحقق هدف واحد من اهداف التكلفة وهو تقويم مخزون اخر المدة لتحديد الدخل وهذا المفهوم يستخدم مع مفهوم التكلفة التاريخية ولكن نظرات الحديثة لنظام تتجه نحو المستقبل لتنبؤ بالتكلفة وهو تحقيق هدف التكلفة في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات.

ان اختلاف تصنيفات التكلفة يعتمد المجال الذي يستخدم فيه بيانات التكاليف المسجلة وفق اسلوب محدد لغرض محدد ربما تكون مناسبة لأغراض اخرى وعليه التصنيفات تساعد المحاسب الاداري لتقدين بيانات بكلفة ملائمة للمديرين الذين يطلبونها (١) (عبد الرحيم واخرون ، ١٩٩٠ : ٦٧) .

أ - مفاهيم التكلفة لأغراض تحديد تكلفة المنتج والذي يشمل :

١- **التكلفة المباشرة :** وهي التكاليف التي ترتبط ارتباط وثيقا بوحدة الانتاج وتشمل عناصر التكاليف التي يسهل تمييزها وتحديدتها بوحدة انتاج معين فهي عناصر مباشرة صرفت خصيصا على وحدات الانتاج (٢) شبلي ، ٢٠٠٥ : ٥٤) .

٢- **التكلفة الغير مباشرة :** هي التكاليف التي لا ترتبط بوحدة انتاج معينة بذاتها وانما تنفق على المصنع ككل كايجار المصنع ، رواتب المدراء ، القوة المحركة وغيرها .. (٣) (عبد الرحيم ، ١٩٩٠ : ٧٦) .

ب- مفاهيم التكلفة لأغراض التخطيط والرقابة والذي يشمل :

١- **التكلفة المعيارية والتكلفة التقديرية :** ان عدم امكانية استخدام التكلفة الفعلية لأغراض التخطيط والرقابة كونها تكلفة انقضت في فترة سابقة جعل نظام التكاليف يتوجه نحو التكلفة التقديرية والمعيارية لغرض ممارستها مع التكلفة الفعلية اذ تعرف التكلفة التقديرية بأنها عملية تعيين مستوى سلوك التكلفة من خلال استخدام اساليب تقوم على اساس تقدير العلاقة بين التكلفة والنشاط ، اما التكلفة المعيارية فأنها تستخدم من قبل الادارة لأغراض التخطيط والرقابة على التكاليف عن طريق تحديد تكلفة المواد المباشرة والاجور المباشرة والتكاليف الصناعية وذلك على اساس تكلفة الوحدة الواحدة.

٢- **التكلفة القابلة للرقابة والتكلفة غير القابلة للرقابة :** وتعرف التكلفة القابلة للرقابة على انها التكلفة التي يستطيع فيها المدير في اي مستوى اداري معين مراقبتها والتأثير عليها زيادة ونقصانا وبناء على ذلك فهي تدخل ضمن صلاحيته ويمكن محاسبته على هذه التكاليف (١) (الجنابي واخرون ، ٢٠١٥ : ٣٧ : ٣٨) .

٣- **التكلفة الثابتة والتكلفة المتغيرة :** وتعرف التكلفة الثابتة على انها تكاليف التي تبقى ثابتة بمجموعها تحت اي مستوى من مستويات النشاط وضمن المدى الملائم اما نصيب الوحدة الواحدة من هذه التكاليف فيتغير عكسيا مع تغير حجم النشاط ، اما التكاليف المتغيرة فهي التكاليف التي تتغير بمجموعها مع تغير حجم النشاط طرديا وبالنسبة نفسها لذلك يكون نصيب الوحدة الواحدة منها ثابت ضمن المدى الملائم .

٤- **التكاليف المختلطة :** هي التكاليف التي تتغير بنسبة اقل من التغير في حجم النشاط لأنها تتضمن جزئيين هما جزء ثابت وجزء متغير فاذا كان الجزء الثابت اكبر من الجزء المتغير يطلق عليه شبه ثابت والعكس صحيح (٣) (عبد الرحيم ، ١٩٩٠ : ٨٨) .

ج- **مفاهيم التكاليف لاتخاذ القرارات :** وتقسم التكلفة في مجال اتخاذ القرارات الى تكاليف ملائمة وتكاليف غير ملائمة .

وتتوضح التكاليف الملائمة بمفهوم هو عند الاختيار بين البدائل المتاحة فعلى المديرين ان يأخذوا بنظر الاعتبار كافة الايرادات والتكاليف المرفقة والمصاحبة لكل بديل حيث ان احدى اهم المفاهيم التي يرغب المديرين بتحديدده هو العلاقة بين الوقت والملائمة فإذا كان المدى الزمني للقرار قصيرا فالقليل من الايرادات والتكاليف تكون ملائمة لأن مجموعة من هذه الايرادات والتكاليف تكون عرضة للتغير بحسب افعال وتصرفات الادارة قصيرة الاجر على المدى البعيد ، فالتصرفات والافعال التي تقوم بها الادارة تكون مؤثرة بشكل جيد وحيوي على التكاليف (١) (الجنابي واخرون ، ٢٠١٥ : ٥٨ : ٥٩ : ٦٠) .

وبغض النظر عن القرار سواء كان طويل او قصير الاجل فلكل عملية اتخاذ قرار تتطلب تحليل المعلومة الملائمة والتي تتضمن ثلاث خصائص :

١- **الارتباط او الملازمة للقرار :** حيث ان المحاسب الاداري يساعد المدير في تحديد اي من الايرادات والتكاليف تكون ملائمة للقرار اذ ارتبطت بشكل منطقي بالقرار وتختلف من بديل الى اخر من بدائل القرار حتى تكون تفاضلية او تراكمية (١) (سرور ، ٢٠١٥ : ٦٠ : ٦١) .

٢- **اهميتها لصانع القرار :** الحاجة الى معلومة محددة يعتمد على هذه المعلومة واسهامها لإنجاز وتحقيق اهداف الادارة فضلا عن ذلك فأن المديرين يعطون وزن اكب للمعلومة ذات الدقة العالية منها ذات الدقة الاقل في اتخاذ القرارات (٢) (فرج ، ٢٠١٥ : ٥٩ : ٦٠ : ٦١) .

٣- **المعلومة التي تكون مبنية على الماضي والحاضر ولكنها تكون ملائمة فقط اذا**

كانت تتعلق او تتناسب مع خيار او بديل القرار وكل القرارات الادارية .

٤- لتؤثر على الوحدات المستقبلية لذلك فإن المعلومة التي يستند عليها القرار يجب ان تعكس الشروط المستقبلية والتكاليف المستقبلية هي التي يمكن تجنبها على المدى البعيد .

والتكلفة الملائمة هي التكلفة المتوقعة مستقبلا التي تختلف او تتفاوت من بديل لأخر من بدائل القرار وتتميز التكاليف الملائمة بخاصتين اساسيتين واللذان تعدان كمعيارين للتمييز بينهما وبين التكاليف الغير ملائمة :

- ١- **انها تكلفة مستقبلية** : اي انها تكلفة يتوقع حدوثها مستقبلا ولم تحدث بالفعل .
- ٢- **تكلفة تفاضلية** : على كافة بنود التكلفة التي نباشر تحديدها بالبديل الذي تم اختياره سواء كانت بنود متغيرة او ثابتة اما التكلفة التي لا تختلف ولا تتفاوت اي متساوية تحت البدائل المختلفة فهي غير تفاضلية وبالتالي غير ملائمة لا تخاد القرارات (الجبوري واخرون، ٢٠١٥:٤٦:٤٥) .

تصنيفات التكاليف الملائمة :

- ١- **التكاليف الغير الملائمة** : اي التكاليف التي تقيس تكلفة الفرصة التي تضيع او يضحى بها نتيجة اختيار بديل او ترك بديل اخر فهي لا تتأثر بأي بديل من بدائل القرار .
- ٢- **تكاليف يمكن تجنبها** : هي التكاليف المباشرة والمرتبطة بوحدة تحليل فرعية والتي قد تكون قسم انتاجي او خط انتاجي وهي تكاليف التي قد يتم توفيرها عن طريق عدم اعتماد بديل معين (دوبان ، ١٩٩٨ : ١١) .
- ٣- **التكاليف التي لا يمكن تجنبها** : هي التكاليف التي تتحملها الشركة بغض النظر عن قرار الاستمرار في نشاط معين او ايقافه كما عرفت بانها تكاليف لا يمكن تجنبها نتيجة لتوقف نشاط خط انتاجي معين فهي تبقى ثابتة بالإجمالي وضمن المدى الملائم .
- ٤- **التكاليف الغارقة** : هي تكاليف تاريخية لأنها حدثت نتيجة القرارات في الماضي ولا يمكن التراجع عنها باي حال من الاحوال . وهي لا تتأثر باي بديل من بدائل القرار اي انها متساوية لكل البدائل(فرج ، ٢٠١٥ : ٤٧) .

المبحث الثاني :

تشريع القرارات

مفهوم القرار

انواع القرار

خطوات اتخاذ القرارات

التمهيد :

القرار جوهر العملية الادارية والوسيلة الاساس في تحقيق اهداف المنظمة وقد حظي بأهتمام كبير في الفكر المعاصر من حيث الدراسة والتحليل كونها ظاهرة ادارية معقدة تتناظر فيها العديد من العوامل النفسية والثقافية والتكنولوجية و السياسية وغيرها هذا من جهة ومن جهة اخرى تعاملها مع المستقبل لكل ما تكشفه من غموض للتأكد من جهة أخرى وكذلك القرار الاداري هو المرآة العاكسة لمدى تحقيق ونجاح وفشل الادارة سعياً لتحقيق اهداف منظمة .

مفهوم القرار الرشيد :

يقصد بالقرار الرشيد بأنه ذلك القرار الذي تتوفر فيه متطلبات عقلانية او المعقولة في المضمون والمحتوى ، اضافة الى انه قائم على اساس مبدأ الرشد في التصرف وهذا المبدأ يتم استنباطه من مفهوم المصطلح RATIONAL ويعني الرشد(التميمي ، ٢٠٠٧ : ٢٥) .

ووردت تفسيرات متعددة لهذه الكلمة فمضمونها العام اخفاء صفة العقلانية في السلوك والتصرف ومنه يفهم ان ترشيد القرار يعني اضافة صفة الحكمة والعقلانية عليه وكلمة الرشد تأتي صفة للإنسان للدلالة على الحكمة والعقل وحسن التصرف (التميمي ، ٢٠٠٧ : ٣٥) .

وعند البحث في الفكر الاداري المعاصر عن الرشد في السلوك والتصرف يمكن اعتبار ماكس وبيير وسايمون من الرواد الاساسيين الذين اهتموا في البحث في موضوع الرشد وتحديد دلالات عملية ترشيد القرار وذلك انطلاقاً من تصنيف وتفسير الافعال البشرية (جمعة ، ٢٠٠٧ ، ٣٥) .

وقد صنف ماكس بشكل عام هذ الافعال من حي٣ اث درجة رشدها الى ثلاث انواع :

اولاً : الافعال العاطفية : وتكون فيها العاطفة والمشاعر هي التي توجه سلوك الفرد .
ثانياً : الافعال التقليدية : والتي تخضع للعادة والتفكير السائدين في المجتمع وليس لاحكام العقل .

ثالثاً : الافعال الرشيدة : هي الافعال التي تخضع للتحليل العقلي(خضير ، ١٩٩٨ : ٥١) .
رابعاً : ان يكون متخذ القرار ملماً بسلوك الكلفة والمؤثرات المحاسبية عليها من خلال استخدام كل واحده من مصادر الانتاج المتوفر لديه وفي كل موقع وكذلك عرف سايمون القرار بأنه بديل من البدائل المتاحة لإيجاد الحل المناسب لمشكلة جديدة ناتجة عن عالم متغير وتمثل جوهر النشاط التنفيذي في الاعمال (الفضل ، ٢٠٠٣ : ٢٥) .

وكذلك يعرف القرار بأنه الاستجابة الفاعلة التي توفر النتائج المرغوبة لحاله او حالات محتمله في المنظمة (الشرابي ، ٢٠٠٨ : ٢٥) . والقرار في المفاهيم الدارجة في الاوساط العامة لمنظمات الاعمال بأنه تعبير عن الارادة .

انواع القرارات :

يمكن تصنيف القرارات بأشكال شتى وفقا للمعيار الذي يستخدم في عملية التصنيف ، وبشكل عام يمكن التمييز بين القرارات على النحو التالي اذ استخدمنا صفة الشخص او الهيئة التي تقوم باتخاذ القرار كمعيار للتصنيف فأنا يمكن ان نميز بين القرارات التنظيمية والقرارات الشخصية (الفضل ، ٢٠١٠ : ٣٣) .

فالقرارات التنظيمية هي التي يتخذها الاداري بصفة رسمية أي بصفته عضو في التنظيم وموظفا يشغل منصبا اداريا اما القرارات الشخصية فهي التي يتخذها الاداري بصفته الشخصية وبناء على معتقداته وميوله (جمعة ، ٢٠١١ : ٤٤) .

وفي الواقع فإن الفرق بين القرارات التنظيمية والشخصية هو الفرق في الدرجة ليس في النوع كذلك هنالك القرارات الاستراتيجية والقرارات الروتينية التشغيلية ، فالقرارات الاستراتيجية هي قرارات هامة تتعلق بوضع السياسة العام للتنظيم وتتطلب موارد كبيرة واستثمارات ضخمة وتكون النتائج المترتبة عليها خطيرة بالنسبة لمستقبل التنظيم وحيويته (الفضل ، ٢٠١٠ : ٣٤) .

وهذه القرارات هي ايضا قرارات استثنائية غير قابلة للبرمجة بعكس القرارات الروتينية التشغيلية التي هي في الغالب قرارات تتكرر بشكل دوري ويمكن برمجةها الى حد كبير (خضير ، ١٩٨٠ : ٢٢٣) .

وهنالك قرارات أخرى منها الشاملة والجزئية :

فالقرارات الشاملة : هي التي يمتد اثرها الى معظم وحدات التنظيم ويغطي العديد من نشاطاته كالقرارات التي تتعلق بتحديد ساعات الدوام والاجازات (الكسم ، ٢٠٠٠ : ٢١) . فهذه القرار التوسعة الاثر وتشمل جميع الموظفين على كافة المستويات .

أما القرارات الجزئية : فتشمل وحدة معينة او مستوى واحد من التنظيم دون سواه وايضا هنالك القرارات الراشدة والقرارات الغير الراشدة .
فالقرارات الراشدة : هي المبنية على اسس علمية حديثة بالاعتماد على نشاط المنشآت في فترات زمنية سابقة على العكس النوع الثاني .

أما القرارات الغير راشدة : فهي التي تكون مبنية على التخمين والحدس والتقدير الشخصي والصدفة والحض والمؤهلات الشخصية والتجربة المستمدة من السنوات السابقة وتكون

القرارات غير دقيقة وعرضة للخطأ والانحراف والتي تؤدي الى عرقلة سير العمل في المنشأة (التميمي ، ٢٠٠٧ : ٧٨) .

خطوات اتخاذ القرارات :

يمثل اتخاذ القرار لنتائج عملية صنع القرار تلك المرحلة المتعلقة بأنها الاختيار والاستقرار على بديل واحد والذي يمثل القرار ويصدر عن المسؤول الذي يمتلك السلطة والقدرة و الرغبة والمعلومات سواء كان هذا المسؤول شخص معين او جهة معينة (طعمة ، ٢٠١٠ : ٢٠). ويرى الكثير من المفكرين ان عملية اتخاذ القرارات هي أهم عنصر في عمل و حياة المنظمات فاتخاذ القرارات هي جوهر عمل القادة وهو نقطة البدء بالنسبة لجميع الاجراءات وواجهة النشاط والتصرفات التي تتم في المنظمة (الفضل ، ٢٠١٠: ٨٨) .

وفي هذا الصدد يميز سايمون بين طريقتين لاتخاذ القرارات وهي :

الطريقة الرشيدة : هي التي تقتضي دراسة كافة البدائل بشكل علمي دقيق وتقييم كل منها بشكل موضوعي وقد تم اختيار أفضل هذه البدائل وهو الذي يحقق أقصى منفعة بأقل التكاليف

الطريقة المعتدلة : وهي التي يتوخى فيها الاداري الوصول الى قرار مقبول (مرضي وليس مثالي) ويتوقف بحثه عن البدائل عند الوصول الى قرار معقول (خضير ، ١٩٨٠: ٥١) . ومن الجدير بالذكر هنا هو ان هذه الطريقة هي السائدة في اتخاذ القرارات الادارية بسبب صعوبة حصر جميع البدائل الممكنة بسبب الوقت والجهد والذكاء الذي تطلبه عملية اتخاذ القرارات .

العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار :

تتأثر عملية اتخاذ القرار بعدد من العوامل والمتغيرات منها ما يتعلق بالمشكلة ذاتها ومنها يتعلق بالبيئة التي يتم فيها اتخاذ القرار ، وهذا بالإضافة للعوامل الشخصية المتعلقة بمتخذ القرار وتصنف هذه العوامل الى :

- ١- العوامل المتعلقة بالمشكلة .
- ٢- العوامل المتعلقة بالبيئة .
- ٣- العوامل المتعلقة بشخصية متخذ القرار .

مشكلات اتخاذ القرار :

- ١- الاخفاق في تحديد الاهداف .
- ٢- اعتماد منضور ضيق .
- ٣- الإخفاق في تقييم الخيارات بالشكل المناسب .
- ٤- عدم ادراك المشكلة وتحديدها بدقة .
- ٥- شخصية متخذ القرار

دور التحليل التفاضلي في اتخاذ القرارات :

ان اسلوب التحليل التفاضلي يعد كوسيلة ملازمة لمعالجة المشاكل التي تواجهها ادارة الشركة وذلك لا سنادها على اساس تحديد ومقارنة بديل معين مع عناصر بديل آخر (الجبوري وآخرون، ٢٠١٥ : ٦٣) . كما ان المعلومات التي يعتمدها التحليل التفاضلي إنما تشمل على الايرادات و التكاليف الملائمة التي تختلف او تتفاوت بين البدائل ، ومن فوائد التحليل التفاضلي في مجال اتخاذ القرارات ما يلي :

- ١- يركز التحليل التفاضلي على عناصر الايرادات والتكاليف لملائمة التي تكون مختلفة بين البدائل المتاحة .
- ٢- يساعد فب تسهيل وتبسيط وحل المشاكل التي تواجه الشركة في الظروف التي تتوفر فيها بديلين او اكثر .
- ٣- المساعدة في قياس التكاليف لأغراض اتخاذ القرار .
- ٤ - يسهل عملية اعداد الكشوفات التحليلية .

ويعتمد التحليل التفاضلي على ما يلي :

- ١- كل بديل هو فرع من شجرة القرار .
 - ٢- القيمة لكل بديل والتي تم تحليلها .
 - ٣- البديل الذي يحمل اعلى قيمة هو الذي يتم اختياره .
 - ٤- يقوم المحاسب الاداري بأعداد تقرير للإدارة بالتحليل التفاضلي التي يتم اجراءه بعد ان يجمع المعلومات - عن البديل وعادة ما يشير التحليل الى اسلوبين في أعداده
- الاسلوب الاول :** المقارنة الاجمالية بموجب هذا الاسلوب يتم المقارنة الاجمالية لعوامل المؤثرة في قيمة كل بديل في تمثيل التكاليف، الايرادات، الدخل التشغيلي
- أما الاسلوب الثاني :** بموجب هذا الاسلوب يتم فقط عرض الايرادات التفاضلية والربح التفاضلي ، كما يلي :

الايرادات التفاضلية - التكاليف التفاضلية = الربح التفاضلي

الفصل الثالث :

أولاً // الاستنتاجات

ثانياً // التوصيات

ثالثاً // المصادر

أولاً: الاستنتاجات :

- ١- تعد عملية اتخاذ القرارات من اهم العمليات الادارية اذا يتوقف نجاح او فشل الوحدة الاقتصادية في بيئة الاعمال المعاصرة على مدى صحة القرارات المتخذة وهذا يعتمد بالدرجة الاولى على تشخيص المشاكل التي تواجهها الوحدة وتحديد اسبابها والعوامل المؤثرة بها سواء كانت داخلية او خارجية .
- ٢- تعتمد هذه العملية على قياس التكاليف الملائمة المرتبطة بالبدائل المتاحة لكل قرار لغرض استبعاد تلك التي تعد غير ملائمة للقرارات والتي يتكرر حدوثها بين البدائل .
- ٣- ان عملية قياس التكاليف الملائمة تتطلب من متخذ القرار الفهم الكامل للعملية لكون ان العملية اختيار البديل الذي يحقق اعلا منفعة ممكنة للوحدة الاقتصادية تستلزم اجراء عملية المفاضلة ما بين البدائل واستبعاد التكاليف التي تعد غير ملائمة للقرار والتي يتكرر ظهورها ما بين البدائل المطروحة للقرار .
- ٤- لا يمكن التنبؤ بالنتائج المحتملة من اختيار بديل دون اخر بمعزل عن قياس التكاليف الملائمة لهذا البديل والذي تم اختياره .
- ٥- من الصعب وضع نموذجاً للقرار لمعالجة مشاكل تبدو من النظرة الاولى متشابهة الا انها تختلف باختلاف العوامل المؤثرة عليها والمتغيرات التي تواجهها ادارة الوحدة من يصلح لحالة معينة وقد لا يصلح لحالة اخرى .
- ٦- عدم وجود تميز واضح بين التكاليف الملائمة والتكليف الغير ملائمة .
- ٧- عدم اتباع الخطوات العلمية لعملية اتخاذ القرار مع عدم قيامها بإجراء التحليل التفاضلي للتكاليف لما له من دور في مساعدة المدير في اتخاذ القرارات الصائبة والرشيدة .

ثانياً // التوصيات :

- ١- التي تواجه ادارة الوحدة الاقتصادية من خلال التشخيص السليم للمشكلة وتحديد اسبابها ووضع البدائل لمعالجتها بالشكل الذي يسهل عملية اتخاذ البديل الذي يحقق اعلا منفعة لا دارة الوحدة .
- ٢- التركيز على قياس التكاليف المرتبطة بكل بديل من البدائل المتاحة لكل المشكلة وتحديداً منها يعد ملائماً لكون ان التكاليف الغير ملائمة والتي يتكرر حدوثها ما بين البدائل تعد كلفاً غارقة يجب استبعادها من عملية القياس .
- ٣- يجب اشراك الجماعات الغير رسمية التي تشكل داخل الوحدة الاقتصادية في عملية اتخاذ القرارات اذا ما فائدة عملية اتخاذ القرارات اذا كانت لا تنفذ من قبل العاملين .
- ٤- التركيز على الجوانب النفسية والاجتماعية لمتخذ القرار اذا قد يدفع قرار خاطئ بالوحدة الاقتصادية الى الخروج من سوق المنافسة بناء على اتخاذ قرارات متسرعة غير مبنية على اسس علمية صحيحة .

ثالثاً // المصادر :

أولاً : القرآن الكريم .

ثانياً : الكتب .

- ١- التميمي ، وسام خالد ، ٢٠٠٧ ، اطروحة دكتوراه العلاقات بين القيم الثقافية وثقافة المعلومات واثرها في مراحل صنع القرارات . بغداد .
- ٢- الحارس ، اسامة ، ٢٠١١ . المحاسبة الادارية والتخطيط والرقابة . دار صفاء للطباعة وانشور والتوزيع .
- ٣- الجبوري واخرون ، ٢٠١٥ . حسام محمد علي ، منال جبار سرد ، المحاسبة الادارية . الجزيرة للطباعة و النشر . العراق . بغداد . الوزيرية .
- ٤- الفضل ، مؤيد عبد الحسين ، ٢٠٠٣ . الموسوعة الشاملة الى ترشيد القرارات الادارية بأسلوب تحليل الكمي ، المنهج الكمي في اتخاذ اقرارات الادارية المثلى ، ٢٠١٠ ، بغداد . دار مريخ . اثراء للنشر والتوزيع .
- ٥- السامرائي ، حسين لطيف ، ١٩٩٧ ، الاساليب الكمية في اتخاذ القرارات الادارية ، دار الهلال للنشر . عمان .
- ٦- الشرايبي ، فؤاد ، ٢٠٠٨ نظم المعلومات الادارية . عمان – دار أسامة للنشر والتوزيع.
- ٧- الشرفي ، حسن علي ، ٢٠٠٧ نظرية القرارات الادارية مدخل كمي في الادارة . دار المسيرة للنشر والتوزيع .
- ٨- الظاهر ، نعيم ابراهيم ، ٢٠١١ . الادارة الحديثة نظريات ومفاهيم . عالم الكتب الحديثة .
- ٩- الكعبي ، بثينة راشد حميدي ، ٢٠٠٣ ، دور اساليب المحاسبة الادارية الحديثة في ترشيد القرارات . اطروحة دكتوراه . بغداد . العراق .

- ١٠- الكم ، عبد الرحيم ، ٢٠٠١ . محاسبة الادارية في التخطيط والرقابة وضع القرارات . دمشق . دار الرضا .
- ١١- جمعه ، احمد علي ، ٢٠١١ . المحاسبة الادارية التخطيط و الرقابة . دار صفاء للطباعة والنشر .
- ١٢- عبد الرحيم ، علي العادلي ، اساسيات التكاليف والمحاسبة الادارية ، الكويت ، جامعة الكويت .
- ١٣- عبد العال ، فاروق جمعة ، ١٩٩٨ . محاسبة التكاليف في خدمة الادارة . الاسكندرية . مصر .
- ١٤- زامل ، احمد محمد ، ٢٠٠٨ . محاسبة الادارية مع تطبيقات بالمحاسب الآلي - جزء الاول . الرياض .
- ١٥- دو بان ، سعيد مفيد ، ١٩٩٨ . محاسبة التكاليف في مجال الادارية بين النظرية والتطبيق . القاهرة .
- ١٦- طعمه ، حسن علي ياسين ، ٢٠١٠ . نظرية اتخاذ القرارات في خدمة الادارة .
- ١٧- محمد العثماني ، ٢٠١١ ، ١١٩ . محاسبة التكاليف بالمنظورين التقليدي والحديث .
- ١٨- ياغي ، محمد عبد الفتاح ، ٢٠١٠ اتخاذ القرارات التنظيمية . دار وائل للطباعة والنشر .
- شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية ، تقارير الانتاج ، ٢٠٠٦ .
- دراسة :
- (Deciding for Responsibility And Legitimizing : cBrunson , 1990)