وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة القادسية / كلية الإدارة والاقتصاد
قسم العلوم المالية والمصرفية

عنوان البحث

أساليب المحاسبة الادارية في الرقابة وتقييم الاداء

بحث تقدمت به الطالبة

شجن خليل هادي

وهو جزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس في العلوم المالية والمصرفية

بأشراف الاستاذ واثق حامد

١٤٣٩هـ ٢٠١٨م

الآيـة

قال تعالى

بِسْمِ اللَّـهِ الرَّحْمَـٰنِ الرَّحِيمِ

((رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَصْلِحْ لِي فِي ذُرِّيَّتِي ۖ إِنِّي تُبْتُ إِلَيْكَ وَإِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ (١٥)))

صَدَقَ اللهُ العَلِيُّ العَظيم

الآية (١٥) سورة الاحقاف

الاهداء

الى من وهبني الحياة وديمومتها .....ربي.
الى من علمني القرآن والثبات على الحق....رسولي.
الى من ألهمني العلم والبحر والايمان....أميري.
الى العترة الطاهرة سيوف الحق وكلمة الصدق....أئمتي.
الى الذي سكنت روحه روحي وأهداني من عمره....أبي.
الى بحر الحنان والعطاء وروضة الحنان....أمي.

والى أساتذتي الكرام جميعاً أهدي لما وفقني اليه ربي إخلاصا وعرفاناً.

شكر وتقدير

قال تعالى بِسْمِ اللَّـهِ الرَّحْمَـٰنِ الرَّحِيمِ
((وَمَن يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ))
صَدَقَ اللهُ العَلِيُّ العَظيم
سورة لقمان – الآية (١٢)

الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذا البحث وهيأ لي من الأساتذة والأهل من كان عوناً لي على أنجازه وأتباعاً لهدي النبي محمد (صلى الله عليه وآله وسلم) في قوله (من لم يشكر القليل ، لم يشكر الكثير، ومن لم يشكر الناس ، لم يشكر الله، والتحدث بالنعم شكر ، وتركه كفر، والجماعة رحمة ، والفرقة عذاب)

لذا فأن الواجب عليَّ. أن اخص بالشكر بعد الله تعالى أستاذي م.م. واثق حامد. فجزاه الله خير الجزاء

المحتويات

المقدمة	١
المبحث الأول – منهجية البحث	
مشكلة البحث	٢
أهمية البحث	٢
أهداف البحث	٢
فرضية البحث	٢
المبحث الثاني – الجانب النظري	
أساليب المحاسبة الادارية الحديثة	٣
مفهوم المحاسبة الادارية	٣
أهداف المحاسبة الادارية	٣
تطور المحاسبة الادارية التأريخي	٤
دور المحاسبة الادارية	٤
المبحث الثالث – الرقابة وتقييم الاداء	
مفهوم الرقابة	٦
أهمية الرقابة	٦
أهداف الرقابة	٦
أدلة الرقابة	٦
أنواع الرقابة	٧
مفهوم تقييم الاداء	٧
أهمية تقييم الاداء	٧
مراحل تقييم الاداء	٧
المبحث الرابع – الجانب العملي	
المبحث الخامس	
الاستنتاجات	١٢
التوصيات	١٢
المصادر	١٣

المقدمة

أدت التطورات المتسارعة في مجال الأعمال في المؤسسات المالية وتعقد هياكلها وظهور التطور التكنولوجي السريع وشدة المنافسة ، أصبح ألزاماً على المؤسسات المالية توفير قدر كافٍ من المعلومات التي يطلبها المهتمون بشؤنها المالية من الادارة العليا والمساهمين والمتعاملين لذلك تسعى المؤسسات المالية الى توفير أفضل وأدق المعلومات وأكثرها ملائمة بشكل يتناسب خاصة مع احتياجات الادارة لمواجهة مشاكلها المتزايدة مما يمكنها من أتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

وبهذا التطور لم تعد وظيفة المحاسبة الادارية قاصرة على المعلومات للحكم عن نتيجة النشاط وبيان المركز المالي مما أدى الى زيادة حاجة الادارة الى أستخدام أساليب حديثة ومتطورة تمكنها من التحقق من كفاءة أستخدام المواد المتاحة في تحقيق أهداف المستقبلية على الصورة المرغوبة بأقل تكلفة ممكنة لمواكبة تطورات العصر وضمان الأستمرارية للمؤسسات المالية وتحقيق أكبر حصة سوقية من خلال أستخدام الأساليب الحديثة في حل المشاكل وتوجه العديد من المؤسسات المالية نحو تطوير وتحسين برامج عملها.

وبالنظر الى تحقيق الأهداف المالية كتحقيق الربح والتوازن وبقاء المؤسسات المالية وأستمرارها مرهون بكفاءة وفعالية أدائها المالي وينطوي ضمن مفهوم واسع للأداء المالي مؤشرات ومقاييس تستخدم في الغالب للكم على وتستخدم في الغالب ضمن دلالات أقتصادية تسمح بأعطاء الصورة الحقيقية والشاملة لنشاط المؤسسة المالية. في ظل الصعوبات المطروحه أمام المؤسسات المالية من أنفتاح الأسواق وزيادة التزاحم التنافسي أظهرت الحاجة الملحة الى عملية تقييمها من أجل التأكد من كفاءة كل العوامل التي تهدف الى دعم قراراتها في تحقيق الأرباح التي تمكنها من البقاء والنمو في السوق لذا تعد عملية متابعة الوظيفة المالية في المؤسسات المالية أحد أهم المواضيع بأعتبارها تعكس الصورة الحقيقية للأداء المالي.

المبحث الاول

منهجية البحث

مشكلة البحث

ان تطور مفاهيم المحاسبة الادارية تمخضت عنه أدوات حديثة بالأضافة الى الادوات التقليدية من أجل مساعدة أصحاب القرار والادارة العليا على القيام برقابة وتخطيط للمستقبل ، وبما ان المؤسسات المالية تسعى الى استغلال الامثل للموارد لتحسين أدائها المالي بصفة خاصة وأدائها الاقتصادي بصفة عامة ، من خلال كشف الأنحرافات ووضع الخطط والتدابير ويمكن صياغة مشكلة البحث بالسؤال التالي:-

كيف تساهم أساليب المحاسبة الادارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسات المالية؟

أهمية البحث:-

١- تعد أساليب المحاسبة الادارية ذات أهمية في توفير البيانات التي تساعد الادارة العليا للمؤسسات المالية في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء.

٢- أنها تساهم في صنع القرارات الصحيحة المبنية على المعلومات الدقيقة ذات الشفافية العالية.

٣- يعتبر موضوع الأداء المالي من المواضيع التي تلقي أهتمام وأبحاث الباحثين في ظل التطورات الاقتصادية.

أهداف البحث:-

١- محاولة أبراز أهم التحولات التي عرفتها أساليب المحاسبة الادارية.

٢- التعرف على أهمية تقييم الأداء المالي في تحقيق الكفاءة وأكتشاف الأنحرافات في وقت مبكر حتى يتسنى معالجتها في الوقت المناسب.

٣- القاء الضوء على الجانب الواقعي لتطبق أساليب المحاسبة الأدارية وقياس الأداء المالي في هيئة ديوان الرقابة المالية عينة البحث.

فرضية البحث

هنالك علاقة بين استخدام اساليب المحاسبة الادارية وتحسين الأداء المالي للمؤسسات المالية.

المبحث الثاني

الاطار النظري

١- أساليب المحاسبة الادارية الحديثة
٢- مفهوم المحاسبة الادارية
٣- أهداف المحاسبة الادارية
٤- تطور مفهوم المحاسبة الادارية التاريخي
٥- دور المحاسبة الادارية

من أساليب المحاسبة الادارية الحديثة:-

١- أدارة الجودة الشاملة:- من المفاهيم الادارية الحديثة هو مفهوم ادارة الجودة الشاملة وهو يقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي تهدف الى تحسين نوعية الأنتاج والخدمات وكذلك تحقيق الأداء الأفضل وتخفيض نسب الفاقد على كسب رضا الزبائن (الفضل ، نور ، ٢٠٠٢ ، ١٥)

٢- بطاقة الاداء المتوازن:- عبارة عن نظام شامل لقياس الأداء الاستراتيجي للمنشأت الصناعية وتحتوي على مجموعة شاملة في مقاييس الأداء وذلك بالنظر لأداء المنشأة من أربع جوانب هي:-
١- جانب الأداء المالي (نمو الدخل ، الربحية).
٢- جانب العلاقات مع العملاء (تحقيق رضا العملاء ، خدمة العملاء).
٣- جانب العمليات الداخلية (جودة الخدمة الداخلية ، أبتكار منتجات جديدة).
٤- جانب الموارد البشرية (تطوير الأداء ، التعلم ، الأبتكار). (فودة ، ٢٠٠٣: ٢٧٣)

٣- مفهوم التكلفة المستهدفة:- عرفها (Sakura,1989) على أنه أحد أدوات ادارة التكاليف التي تخفض التكاليف الكلية للانتاج على مدار دورة حياة المنتج بمساعدة القائمين بهندسة الانتاج والتصميم ولبحوث التسويق والمحاسبة. ويعرفها (Kaplan,et,al,2012) بأنها مقدار الأختلاف بين سعر البيع المستهدف وهامش الربح المستهدف وذلك وصولاً الى رقم التكلفة المستهدفة.
٤- نظام الانتاج في الوقت المحدد:- هو أحد نظم الانتاج الحديثة والتي تهدف الى تطبيق نظام أنتاج بدون مخزون ، بحيث يؤدي ذلك تخفيض المخزون من المواد الأولية والانتاج تحت التشغيل والانتاج التام الى أدنى حد أو التخلص من المخزون تماماً(جمعه آخرون ، ٢٠٠١ ، ١٦).

أولاً: مفهوم المحاسبة الادارية:-

تعرف المحاسبة الادارية على أنها عرض المعلومات المحاسبة بصورة تؤدي الى المساعدة وترشيد الادارة في وضع السياسات وتعريف العمليات اليومية للمنشأة (مؤيد ، عبدالناصر ، ٢٠٠٢م : ١١).

وكما تعرف المحاسبة الادارية بأنها نظام معلومات شامل لخدمة وظائف الادارة المختلفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة يتضمن تحديد وتحليل وتفسير وتوفير البيانات اللازمة لتلبية أحتياجات الادارة وخدمة تحقيق أهدافها وصنع قراراتها والتوجيه الأمثل لأستشارات المنشأة والتخطيط للأموال اللازمة والرقابة عليها
(الحارس ، ٢٠٠٤م : ٢٨).

وكما تعرف أيظاً المحاسبة الادارية فرع من فروع المحاسبة الادارية مختصة بتحديد وقياس وتجميع وتحليل البيانات للتوصل الى معلومات مالية وغير مالية تستفاد منها الادارة لأستخدامها في أعمال التخطيط والرقابة عليها في أتخاذ القرار
(الرماحي ، ٢٠٠٩م : ١٧).
وبشكل عام يكون تعريف المحاسبة الادارية :
بأنه نظام معلومات يهيئ البيانات اللازمة في الرقابة وأتخاذ القرارات.
(الطعمة ، التكريتي ، وليد عبدالقادر ، ٢٠١٠م : ٢٢).

ثانياً: أهداف المحاسبة الادارية

١- توفير المعلومات اللازمة التي تحتاجها أدارة المنشأة لكي تساعدها في أتخاذ القرارات الادارية وقيامها بعملية التخطيط.
٢- مساعدة المدراء في توجيه عمليات المنشأة وقيامها بالرقابة عليها.
٣- العمل على تحفيز المدراء والموظفين العاملين لديها بما يخدم تحقيق أهداف المنشأة.
٤- تقييم الاداء والتأكد من كفاءة العاملين من أجل تحقيق الاهداف (أهداف المنشأة) بأقل تكلفة ممكنة.
٥- تقييم الوضع التنافسي للمنشأة والعمل مع باقي الاداري المتكون لضمان أستمرارية الميزة التنافسية للمنشأة على المدى البعيد.

٦- المساهمة في صنع القرارات الأستثمارية والتخطيط للأموال اللازمة، والرقابة عليها بما يضمن تحقيق الارباح المناسبة.
٧- لا يقتصر دور المحاسبة على تقديم الخدمات الأستثمارية ، والمعلومات للمستويات المختلفة داخل المنشأة فقط بل يتعدى الى قياس أداء مراكز المسؤولية. (الحارس،٢٠٠٤م:٢٨-٢٩).

تطور المحاسبة الادارية التاريخي

عام(١٩٢٩) نشأت المحاسبة الادارية نتيجة اللازمة الاقتصادية والتي أدت الى كساد وأفلاس الشركات ونشر بيانات غير صحيحة . عام (١٩٣١) نشأت وظيفة المراقب المالي ونشأت جمعية المراقبين الماليين لغرض تصحيح الاخطاء ورسم سياسات جديدة وأصدرت (١٧) أختصاصاً.
عام (١٩٤٩) انشأت لجنة جديدة من قبل جمعية المراقبين الماليين وحددت لها ستة وظائف فقط للمراقب المالي فالمحاسبة الادارية تساعد الادارة في رسم السياسات والتنبؤ والموازنات والوظائف هي:-
١- دراسة تأثير العوامل الخارجية على نشاط المشروع أي التنبؤ في الموازنات التخطيطية.
٢- حماية أصول المشروع بوجود نظام دقيق وفعال للتدقيق الداخلي والخارجي.
٣- قياس وتقدير صلاحية أغراض المشروع ، ومدى كفاءة السياسات والهيكل التنظيمي.
٤- وضع خطة موحدة للرقابة على أعمال المشروع بأدارة مستقلة وهي:

أ- برامج التمويل.
ب- تخطيط الأرباح.
جـ - برامج الأستثمارات.
د – معيار التكلفة.
هـ - التنبؤ بالمبيعات.
٥- قياس ومقارنة الأداء الفعلي والمخطط (التكاليف المعيارية)
٦- التقارير عن الضرائب مثلاً الى الحكومة. (الرماحي،٢٠٠٩م:١٩).

دور المحاسبة الادارية:

١- مهمة ووسائل المحاسبة الادارية
أ- أنجاز مهمة الرقابة الادارية من خلال المعلومات المالية:-
أن دور المحاسبة الادارية هو القيام بمهمة الرقابة الادارية من خلال اللغة المالية ، أما عناصر المحاسبة الادارية فهم ماليون أو محاسبون ، أو موزعون بشكل عرضائي في المنظمة ليس فقط في مستوى الادارة المالية فحسب وأنما في الأقسام المحاسبية والمالية والمحلية أيظاً .
أحد الأعمال الرئيسية للرقابة الادارية هو تطبيق وأدارة عمليات ذات الأداء المالي ، الذي يعكس التوجيهات الأستراتيجية للمنشأة ، أكثر من ندرة المواد . أنجاز دراسات الربعية ، المحاكاة والتقديرات أي التي تدعم بفعالية أتخاذ القرار ، وهذا هو التحدي الرئيسي للمحاسبة الادارية ، لا يمكن لمثل هذه الأهداف المختلفة أن تتحقق إلا بفضل حساب التكاليف عالي الأداء والدقة.
ب- نظام المعلومات المالية للقيادة
يجب أن تستند المحاسبة الأدارية على نظام المعلومات المالية للقيادة (ن م م ق) كما يجب لهذا النظام أن يضمن جودة معلومات القيادة أما وثوقية المصادر وأعادة المعالجات وتوزيع المعلومات فهي مضمونة من قبل عناصر الرقابة الادارية وبالأضافة لذلك يجب على نظام (ن م م ق) هذا أن يسمح بتكييف معلومات القيادة مع مختلف المرسل اليهم المعنيين بهم . ولكن أيظاً يجب أن يحتفظ بالمعلومات الحالية من جميع أعادة المعالجات المنتظمة التي تجعلها ملائمة لدراسة أو تقدير دقيق . يضمن مثل هذا النظام تماسك معلومات القيادة ويجمع بنفس الوقت الماضي(المحاسبة التحليلية ، دراسات الربحية) والحاضر (التقارير ، رقابة متوازنة) والمستقبل (التقديرات ، الدراسات ، التخطيط ، ترجمة الاهداف الاستراتيجية بأهداف أدارية).

٢- حدود المحاسبة الادارية

أ- التخصص في المهارات الخاصة بكل طرف

تعالج المحاسبة الادارية المعلومات المالية حصراً أذاً هي لم تعد تقوم بالمهمة التي تفرض تقليدياً على الرقابة الادارية للعلم ترجمة معلومة عملياتية في عدد قليل من المؤشرات المالية وكذلك ليست مكلفة بتنظيم لوحات القيادة أنها تلبي جميع حاجات المدير وغالباً ما تكون مؤلفة من بعض النسب العملياتية والكثير من الفوائض على المنتجات الصادرة عن المحاسبة التحليلية . تتحسن جودة المعلومات وذلك بفضل هذا التخصص ولم يعد الماليون هم الذين يحددون المعلومات العملياتية للقيادة وليس العكس.

سيكون للقوائم الشاملة التي تدمج النوعين من المعلومات، (لوحات القيادة بشكل رئيسي) معنى أكثر بالفعل. أذ تتم أعادة التسوية بشكل طبيعي بين جزئي النظام الأجمالي للرقابة الأدارية لأن مفهوم النشاط هو التركيب المشترك للنظامين التحتيين ولكن هذا التشابه ليس مفروضاً ولا مختلفاً . وذلك لان هذا النشاط موجود وسط المحاسبة الأدارية كما في وسط نظام المعلومات العملياتية وهذا يعني أنه في قلب القيادة ، أنه يشكل خاص القطعة المركزية في بناء حساب التكاليف بفضل طريقة التكاليف المبنية على الأنشطة (ABC) وتسمح هذه الطريقة بقيادة دراسات التكاليف بصورة أكثر ملائمة من الطرق المحاسبية التقليدية ومن الآن فصاعداً تسعى التكاليف لأظهار أستخدامات الموارد الضرورية لخلق القيمة المحدده أكثر من وضع أنظمة معقدة وذلك لتوزيع النفقات غير المباشرة.

ب- التباين مع أنظمة المعلومات المتكاملة:-

ان تخصيص الرقابة الأدارية بنظام معلومات للقيادة لا يتطلب تكامل كافة الأنظمة المعلوماتية للمنشأة في بناء وحيد ، اذاً ليس المقصود تجميع كافة معلومات المنشأة في نفس التطبيق المعلوماتي وأنما المقصود فقط هو نقل جهود الرقابة الادارية التي توافق طرق تحديد معلومات القيادة ، توافق الطرق هو هيكل النظام ، وليس أي تكامل فني للمعطيات وهكذا فأن الحل المقترح هنا هو سياسي لأن المقصود غالباً هو تفضيل مشاركه العاملين في القيادة مع الميل نحو التقارب في الرؤية حول البحث عن الأداء تحت أدارة مالك لنظام المعلومات (JEAN:FRANCOTS HUBERT، ترجمة الاستاذ : عبدالرحيم الكيم، ٢٠٠٢: ١٧٢-١٧٣).

المبحث الثالث

١- مفهوم الرقابة
٢- أهمية الرقابة
٣- أهداف الرقابة
٤- أدلة الرقابة
٥- أنواع الرقابة
٦- مفهوم تقييم الأداء
٧- أهمية تقييم الأداء
٨- مراحل تقييم الأداء

الرقابة Control Definition

هناك العديد من التعريفات لمعنى الرقابة، ولعل أهم التعريفات ما ذكره هنري فايول (أحد رواد المدرسة العلمية في الادارة) حيث عرفها في كتابه
(Feneraland Industrail Management) أن الرقابة تعني التحقق مما أذا كان كل شيئ يسير وفقاً للخطط الموضوعة والتعليمات المحدده والميادي المقرره وتهدف الى كشف نقاط الضعف أو الأخطاء وتحديدها من أجل تصحيحها ومنع تكرارها وتشمل عملية الرقابة كل شيئ من أفراد وأفعال.

ويعرفها (Hicks & Gullett) بقولهما ((أن الرقابة هي العملية التي تسعى الادارة من خلالها الى التحقق من أن ما حدث هو الذي كان يفترض أن يحدث وأذا لم يحدث فلا بد من أجراء التعديلات اللازمة)) ويعرفها الدكتور سعيد محمد عبد الفتاح ((هي الوظيفة التي تحقق توازن العمليات مع المستويات والخطط المحدده سلفاً وأساس الرقابة هي المعلومات المتوفرة أيدي المديريين وهي الوظيفة التي تهدف الى تأكد كل رئيس أو مدير ان ما تم أنجازه من أعمال هو ما قصد أنجازه. ومن هذا يمكن أن تبين أن عملية الرقابة تتضمن أمرين
١- التحقق من مدى أنجاز الأهداف المرسومة بكفاية.
٢- الكشف عن المعوقات التي قد تعترض تحقيق الأهداف وتعديلها وتقويم الأنحرافات.
(عريقات ، توفيق ، الطروانه ، ٢٠١١: ٢٩٤-٢٩٥).

أهمية الرقابة (Control Importance)

للرقابة صلة وثيقة بالتخطيط فهي التي تسمح للمدير بالكشف عن المشكلات والعوائق التي تقف أزاء تنفيذ الخطة ، وتشعره في الوقت المناسب بضرورة تعديلها أو العدول عنها كلياً أو الأخذ بأحدى الخطط البديلة المستخدمة في موضوع التخطيط.
والرقابة لها صلة بالتنظيم فهي التي تكشف للمدير أي خلل يسود بناء الهيكل التنظيمي لوحدته الادارية.
وفي مجال التفويض لا يستطيع المدير ان يفوض واجباته إلا أذا توفرت وسائل رقابية فعالة ، لمراجعة النتائج لان المفوض يبقى مسؤولاً عن أنجاز المفوض إليه للواجبات التي تفوضها.
والرقابة لها صلة أيظاً في عملية أصدار الأوامر وفي عملية التنسيق أذ يستطيع المدير عن طريقها التعرف على مدى تنفيذ قراراته ومدى فعاليتها ومدى قبولها من جانب أعضاء التنظيم ، وهي بذلك تمكن المدير في النهاية من معرفة أوجه القصور في التنسيق في منظمته الادارية فيعمل على تلافيها أو تدليلها.
(عريقات ، توفيق ، الطروانة ، ٢٠١١: ٢٩٥).

أهداف الرقابة

الهدف الأول للرقابة هو خدمة الادارة ومساعدتها في ضمان أن الأداء يتم وفقاً للخطط الموضوعة ، ولكن هنالك أهداف عديدة جانبية أخرى وهي:-
١- توحيد التصرفات اللازمة لتنفيذ الخطط.
٢- المساعدة في التخطيط وأعادة التخطيط.
٣- تخفيض مخاطر الأخطاء عند وضع الخطط.
٤- تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم.
٥- تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي تشارك في التنفيذ.
(زاهد محمد ديري ، ٢٠١١: ١٦).

أدلة الرقابة

حرص الأسلام والديانات الأخرى على الرقابة وتنميتها وخصوصاً الرقابة الذاتية ومحاسبة النفس بأستمرار وأكد القرآن الكريم في قوله تعالى ((يا أيها الناس أتقوا ربكم الذي خلقكم من نفس واحدة وخلق منها زوجها وبث منها رجالاً كثيراً ونساءاً وأتقوا الله الذي تساءلون به والأرحام ان الله كان عليكم رقيباً)).
وكذلك ورد في السنة النبوية الشريفة عن أبي ذر ومعاذ بن جبل (رضي الله عنهما) عن رسول الله (صلى الله عليه وآله وسلم) أنه قال (أتق الله حيثما كنت وأتبع السيئة الحسنة تمحها وخالق الناس بخلق حسن).
(الطروانه ، عبدالهادي ، ٢٠١٢: ٢٠).

أنواع الرقابة (همشري ، ٢٠٠٠: ٢٢٠-٢٢١)

هناك أنواع مختلفة للرقابة وذلك بحسب المعيار المستخدم في تصنيفها وفيما يلي هذه الأنواع:-

أولاً: الرقابة من حيث توقيت حدوثها:-

١- الرقابة الوقائية (Preveutive): ويطلق عليها تسمية ايظاً (الرقابة التنبؤية) وتسعى الى أكتشاف الأخطاء أو المشكلات قبل حدوثها والأستعداد لها والحيلوله دون وقوعها ويتطلب ذلك من الرئيس أو المدير القدرة على التنبؤ من خلال الدراسة الفاحصة والتحليل الدقيق للمعطيات المختلفة للبيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة في ضوء الأمكانيات والموارد المتاحة.

٢- الرقابة المتزامنة (Instant): وهي التي تراقب سير العمل أولاً بأول فتقيس الأداء وتقوم بتقييمه بمقارنته مع المعايير المحددة مسبقاً لأكتشاف الخطأ وقت حدوثه ، والعمل على معالجته فوراً لمنع أستفحال أثره الضار.

٣- الرقابة اللاحقة (Follow - Up): وتسمى أيظاً بالرقابة البعدية لآنها تتم من بعد الأنتهاء من تنفيذ العمل ، اذ يتم مقارنة الأنجاز الفعلي مع المعايير المحددة لرصد الأنحرافات والأبلاغ عنها مع الحلول المقترحة لعلاجها وذلك بهدف تلاقيها مستقبلاً.

ثانياً: الرقابة من حيث شموليتها:

١- الرقابة الشاملة (Comprehensive): وتسعى الى تقييم الأداء الكلي للمنظمة ، وكذلك معرفة مدى كفائتها في تحقيق الاهداف الموضوعة.

٢- الرقابة على مستوى الوحدة الأدارية (Departmentol): وتسعى الى تقييم الأداء والأنجاز الفعلي لدائرة معينة أو قسم محدد في المنظمة للتعرف على مدى كفائتها في أداء العمل وتحقيق الأهداف المرسومة له.

٣- الرقابة على مستوى الفرد (Individuat): وتسعى الى تقييم أداء الفرد وأنجازه ، ومعرفة مستوى كفاءته في العمل وكذلك سلوكه فيه وأيظاً مدى أسهامه في تحقيق الأهداف الموضوعه لدائرته أو قسمه الذي يعمل فيه.

ثالثاً: الرقابة من حيث المصدر

١- الرقابة الداخلية (Internal): وتأتي من داخل المنظمة ويمارسها المسؤولون أو الرؤساء أو المدراء فيها على مختلف مستوياتهم الأدارية وقد يعهد بها أحياناً الى وحدة أدارية متخصصة في عملية الرقابة ، وتتم الرقابة ضمن هذا النوع على الأفراد وعلى المواد الخام وأيظاً على مصادر المعلومات وعلى الخدمات وعلى الأجهزة والأدوات المستخدمة وغيرها.

٢- الرقابة الخارجية (External): وهي التي تقوم بها أجهزة رقابية متخصصة من خارج المنظمة وقد تتبع المؤسسة الأم أو الحكومة ومثال ذلك رقابة قسم المكتبات المدرسية التابع لوزارة التربية والتعليم على أعمال وميزانيات ومصروفات وخدمات المكتبات المدرسية التابعة لوزارة التربية ورقابة ديوان المحاسبة الحكومي على كل الأنشطة المالية للمنظمات التابعة للدولة.

رابعاً: الرقابة من حيث نوع الأحتراف:

١- الرقابة الأيجابية (Positive): وتسعى الى تحديد الأنحرافات الايجابية المفيدة عن الخطة الموضوعة ، وتحليلها ومعرفة أسبابها أيظاً وكذلك العمل على أيجاد الحلول الناجحة لها لتلافيها وعدم الوقوع بها في المستقبل.

٢- الرقابة من حيث طريقة تنظيمها

تنقسم الرقابة وفق هذا المعيار الى ثلاثة أنواع وهي كالآتي:-

١- الرقابة المفاجئة (unexpected): وهي التي تتم بشكل مفاجئ ودون سابق أنذار بقصد الأطمئنان على حسن سير العمل ورصد الأنحرافات أذا وجدت.

٢- الرقابة الدورية (Periodic): وهي التي تتم في فترات زمنية محددة ، كل أسبوع ، كل شهر مثلاً.

٣- الرقابة المستمرة (Continnous): وهي التي تتم عن طريق المتابعة المستمرة وأيظاً التقييم المستمر لأداء العمل في المنظمة.
(عليان ، ٢٠١٠: ١٨٥-١٨٦-١٨٧).

تقييم الأداء

تعتبر وظيفة من وظائف المحاسبة الاداريةفهي ترتبط في تقويم نتائج مراقبة الأداء والمحاسبة الادارية واجبها في هذا المجال يتمثل في تحديد وتحليل الانحرافات ولكي يؤخذ التقييم مداه ، لابد من وضع نظام حوافز يحفز المنفذين على ما هو مخطط بشكل فعال. (التكريتي ، الطعمه ، عبدالقادر ، ٢٠١٠: ٢٤).

أهمية تقييم الأداء:

١- أهمية تقييم الأداء بالنسبة للفرد: يستفيد الفرد من نتيجة تقييم أداءه وذلك في أنها ترشده الى مدى نجاحه أو فشله في أداء مهام عمله المكلف به في جماعته أو هو الضوء الذي يسترشد في تحديد أتجاهه نحو التقدم أو التأخر ، ففي حالة تقدم أداءه فأنه يعلم أسباب هذا التقدم فيعمل على الأستقرار على نفس النهج وكذلك يسير على نفس السلوك ، وفي حالة أنخفاض أداءه فأنه يعلم أيظاً الأسباب التي أدت الى هذا الأنخفاض وبالتالي يعمل على تجنبها مستقبلاً ومحاولة الأبتعاد عن السلوك الذي من كفاءته من وجهة نظر قائده.

٢- أهمية تقييم الأداء بالنسبة لجماعة العمل: على الجانب الآخر تستفيد جماعة العمل من تقييم الأداء وذلك في عدة أستخدامات وهي:
أ- الكشف عن الأحتياجات التدريبية : يكشف تقييم الأداء عن مجالات النقص في المعلومات والمهارات اللازمة للأفراد
ب- أعادة النظر في سياسات وأساليب أختيار الأفراد: تكشف نتائج تحليل وتقييم الأداء عن أوجه القصور في المصادر التي تلجأ جماعة العمل اليها ، للحصول على الأفراد المطلوبين. (ديري ، ٢٠١١: ٥٦-٥٧).

مراحل تقييم الأداء

تتمثل مراحل عملية تقييم الأداء فيما يلي:
أولاً: جمع المعلومات الضرورية:
تعتبر المعلومات شيء ضروري ومورداً أساسياً في عملية التقييم حيث لا يمكن أتخاذ القرار دون توفير المعلومات الكافية وكذلك بالجودة العالية وفي الوقت المناسب أيظاً ، ويمكن الحصول على المعلومات من ثلاث مصادر وهي:
١- الملاحظة الشخصية: تتمثل في نزول الملاحظين الى ميدان العمل والملاحظة شخصياً ما يجري فيه حيث يشعر المسؤولون بالرضا على قيامهم بالملاحظة حيث أن هذه الطريقة تعتبر من أقدم الوسائل للحصول على المعلومة مع كل هذا توجد فيها عدة عيوب كعدم قدرتها على تقديم معلومات كمية ودقيقة فضلاً عن الوقت الكثير الذي تحتاجه هذه الطريقة.

٢- التقارير الشفوية:- تتمثل في سلسلة المحادثات واللقاءات التي تكون بين الرئيس ومرؤوسيه حيث يتم من خلالها التعرف على أهم الأنجازات والمشاكل التي تعترض اليها مختلف الأعمال وعموماً هذا المصدر من المعلومات احسن من الملاحظة الشخصية من حيث كم المعلومات وأيظاً صحتها.

٣- التقارير الكتابية: تقدم هذه التقارير معلومات ومعطيات كاملة في شكل احصاءات مفصله ، ولها عدة أنواع فبعضها وصفيه وبعضها الآخر أحصائية ومن مصادر المعلومات الكتابية نجد: الميزانية ، جداول حسابات النتائج...الخ
(عادل عشي ، ٢٠٠١-٢٠٠٢: ١٦-١٧).

ثانياً: قياس الأداء الفعلي:
هي المرحلة الثانية من عملية التقييم حيث تمكن هذه المرحلة المؤسسة من قياس كفاءتها وكذلك فعاليتها وذلك من خلال أختيارها لمجموعة مؤشرات ومعايير وبذلك فأن قياس الأداء يهدف الى التشخيص ويمكن أن يتبنى من خلاله الانحرافات أن وجدت. (ادريس ثابت عبدالرحمن ، والمرسي جمال الدين محمد ، ٢٠٠٦: ٤٨٧).

المبحث الرابع

الاطار العملي

الجانب العملي

أولاً:- مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث بكافة ، أما عينة البحق فقد تم أختيار هيئة الرقابة المالية ليشمل مجتمع المدروس وبناء عليه فقد تم توزيع (٣٥) أستبانة على العاملين في المصرف وكان عدد الأستبيانات التي حصلت عليها (٣٠) أستبانة منها (٢٥) أستبانة صالحة للتحليل بمعدل أستجابة (٧١%).

ثانياً: أداة جمع البيانات:

أستخدمت أستبانة صممت بالرجوع الى الدراسات والمراجع العلمية ذات الصلة بموضوع البحث بوصفها أداة لجمع البيانات الخاصة بهذا البحث وقد تم تحكيم الأستبيان من قبل بعض أساتذة متخصصين في كلية الادارة والاقتصاد في جامعة القادسية للتأكد من قدرتها على تحقيق أهدافه وقد تبين للباحثة من خلال المقابلات والتحكيم قدرة الأستبانة على التعرف على أساليب المحاسبة الادارية في الرقابة وتقييم الأداء وقد تكونت الأستبانة من قسمين هما:

القسم الأول: خطاب موجه من الباحثة الى أفراد العينة (عينة البحث) يوضح أهداف البحث ونطاقه فضلاً عن بيانات خاصة بأفراد العينة مثل (سنوات الخبرة ، التخصص).

القسم الثاني: أشتمل

حيث قسمت الى محورين وذلك بما يمكن من قياس فرضيات البحث وتضم (٢٣) فقرة.

ثالثاً: الأسلوب والأحداث الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات الوسط الحسابي ، التكرارات ، النسب المئوية.

رابعاً: أجراءات معالجة الأستبانة:

في أطار معالجة الأستبانة تم تحديد مقاييس للإجابة على الأسئلة الواردة فيها بأستخدام ليكرت الخماسي: (٥) يشير الى موافق بشدة ، أما رقم (٤) فيشير الى موافق ، أما رقم (٣) فيشير الى حيادي ، أما رقم (٢) فيشير الى غير موافق ، أما رقم (١) فيشير الى غير موافق بشدة ، ومن أجل تحليل أجابات أفراد عينة الدراسة قامت الباحثة بوضع ثلاثة مستويات على النحو الآتي: أثر كبير أذا كان الوسط الحسابي يقع بين (٤-٥) وأثر متوسط أذا كان الوسط الحسابي يقع بين (٣ - ٣٠٩٩) وأثر ضعيف أذا كان الوسط الحسابي يقع بين (١-٢٠٩٩).

خامساً: تحليل نتائج البحث ومناقشتها وأختبار الفرضيات

١- يبين الجدول رقم (١) البيانات الديموغرافية للبحث وكما يأتي:

١)التحصيل الدراسي	التكرار	النسبة	٢) سنوات الخبرة	التكرار	النسبة	٣) التخصص الأكاديمي	التكرار	النسبة
دبلوم	٢	٨%	من ٥ - ١٠	٣	١٢%	محاسبة	١٥	٦٠%
بكالوريوس	٤	١٦%	من١١- ١٥	٥	٢٠%	ادارة	٥	٢٠%
ماجستير	٩	٣٦%	من ١٦ - ٢٠	١٠	٤٠%	اقتصاد	٣	١٣%
دكتوراه	١٠	٤٠%	من ٢١ فأكثر	١٢	٤٨%	احصاء	٢	٨%

من الجدول اعلاه نلاحظ بأن (٦٠%) وهي نسبة عالية من العينة حاصلة على شهادات علمية تخصصية في المحاسبة والتدقيق وهذا يعزز مستوى وأدراك المجيبين على الاستمارة كما يلاحظ بأن نسبة (١٠٨%) من أفراد العينة لديهم خبرة علمية لفترة تزيد عن ١٠ سنوات وهذا المؤشر يعزز دقة وواقعية الأجابات التي وردت في الأستبانه.

٢- يبين الجدول رقم(٢) الوسط الحسابي والتوزيع التكراري للمحور الأول من البحث(المحاسبة الادارية وأساليبها) وكما يأتي:

السؤال	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي
١-عدم توفير المعلومات التفصيلية اللازمة لتطبيق أساليب المحاسبة الادارية الحديثة.	التكرار النسبة	١٠ ٤٠%	١٢ ٤٨%	٣ ١٢%	٠ ٠%	٠ ٠%	٤,٢٨
٢- نقص معرفة الادارة بأساليب المحاسبة الادارية.	التكرار النسبة	٧ ٢٨%	١٢ ٤٨%	٤ ١٦%	١ ٤%	١ ٤%	٣,٩٢
٣- جانب ثقافة الادارة ومعرفتها بأساليب المحاسبة الادارية وتسخيرها في مجال البحث والتطوير.	التكرار النسبة	٧ ٢٨%	١٣ ٥٢%	٤ ١٦%	٠ ٠%	١ ٤%	٤
٤- تستخدم الادارة أساليب المحاسبة الادارية لوضع سياسات تسعير مناسبة.	التكرار النسبة	٤ ١٦%	١٢ ٤٨%	٨ ٣٢%	١ ٤%	٠ ٠%	٣,٧٦
٥- عدم توفر الرغبة لدى الادارة العليا لتطبيق هذهِ الاساليب.	التكرار النسبة	١٠ ٤٠%	١٠ ٤٠%	٤ ١٦%	١ ٤%	٠ ٠%	٤,١٦
٦- تستخدم الادارة أساليب المحاسبة الادارية في أتخاذ القرار.	التكرار النسبة	١٠ ٤٠%	١١ ٤٤%	٤ ١٦%	٠ ٠%	٠ ٠%	٤,٢٤
٧- قلة أهتمام الادارة بأساليب المحاسبة الادارية.	التكرار النسبة	٧ ٢٨%	٩ ٣٦%	٥ ٢٠%	٢ ٨%	٢ ٨%	٣,٦٨
٨- عدم ثبات أسعار المواد يمثل مشكلة عند تطبيق أساليب المحاسبة الادارية.	التكرار النسبة	٩ ٣٦%	١١ ٤٤%	٥ ٢٠%	٠ ٠%	٠ ٠%	٤,١٦
٩- عدم وضوح الاجراءات والخطوات والمعايير اللازمة لتطبيق بعض أساليب المحاسبة الادارية.	التكرار النسبة	٨ ٣٢%	٩ ٣٦%	٧ ٢٨%	١ ٤%	٠ ٠%	٣,٩٦
١٠- تقسيم أجزاء الادارة الى بأجزاء مستقلة عن بعضها.	التكرار النسبة	٤ ١٦%	١٤ ٥٦%	٦ ٢٤%	٠ ٠%	١ ٤%	٣,٨
١١- نشر ثقافة المعلومات لدى المستويات الادارية وجميع العاملين.	التكرار النسبة	١٢ ٤٨%	٩ ٣٦%	٤ ١٦%	٠ ٠%	٠ ٠%	٤,٣٢
١٢- عدم قناعة الادارة بأهمية تطبيق أساليب المحاسبة الادارية.	التكرار النسبة	٥ ٢٠%	١٣ ٥٢%	٤ ١٦%	٢ ٨%	١ ٤%	٣,٧٦
١٣- تستخدم الادارة أساليب المحاسبة الادارية لقياس ربحية كل قسم على حده.	التكرار النسبة	٤ ١٦%	٩ ٣٦%	١٢ ٤٨%	٠ ٠%	٠ ٠%	٣,٦٨
المتوسط العام	٣١٥	٨٨	١٤٤	٧٠	٧	٦	(٣,٩٧)

من الجدول أعلاه نلاحظ بأن:

_ ان معظم أفراد العينة (عينة البحث) يوافقون على الفقرات التي تبين أساليب المحاسبة الأدارية في الرقابة وتقييم الأداء. اذ بلغت نسبة من يوافقون على ذلك (٧٤%) في حين بلغت نسبة من لا يوافقون على ذلك (٤%).

_ ان الوسط الحسابي لجميع الفقرات التي تقيس الفرضية الأولى للبحث تدل على مستوى أستجابة متوسطة أذ بلغ المتوسط العام لجميع الفقرات(٣,٩٧) وهو أكبر من الوسط الفرضي للبحث البالغ(٣) وهذا يؤشر الى أن أفراد العينة يؤيدون وبدرجة متوسطة الى أساليب المحاسبة الأدارية في الرقابة وتقييم الأداء

من خلال تطبيق مؤشرات المحور المحاسبة الأدارية وأساليبها في(هيئة الرقابة المالية) فأنه يمكن قبول الفرضية الحادي عشر التي تنص على(نشر ثقافة المعلومات لدى المستويات الأدارية وجميع العاملين).

٣- يبين الجدول رقم (٣) الوسط الحسابي والتوزيع التكراري للمحور الثاني من البحث(الرقابة وتقييم الأداء) وكما يأتي:-

السؤال	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي
١-أمتلاك هيكل أداري كفوء يؤدي الى أستعمال أساليب تطوراً.	التكرار النسبة	١٠ ٤٠%	١١ ٤٤%	٤ ١٦%	٠ ٠%	٠ ٠%	٤,٢٤
٢- تستخدم أساليب المحاسبة الادارية في عملية الرقابة وتقييم الأداء.	التكرار النسبة	٨ ٣٢%	٨ ٣٢%	٧ ٢٨%	٢ ٨%	٠ ٠%	٣,٨٨
٣- تعريف الموظفين على ثقافة الادارة في تقييم الأداء.	التكرار النسبة	٦ ٢٤%	١٤ ٥٦%	٢ ٨%	١ ٤%	٢ ٨%	٣,٨٤
٤- يتم تقييم الأداء وأعداد تقارير بصورة دورية للعاملين.	التكرار النسبة	٨ ٣٢%	١١ ٤٤%	٤ ١٦%	٢ ٨%	٠ ٠%	٤
٥- تقوم الادارة بأعداد تقارير الاداء لكل مركز مسؤولية.	التكرار النسبة	١٠ ٤٠%	٥ ٢٠%	٩ ٣٦%	٠ ٠%	١ ٤%	٣,٩٢
٦- تتفق معايير الأداء لمراكز المسؤولية مع أهداف الادارة.	التكرار النسبة	٩ ٣٦%	٦ ٢٤%	٧ ٢٨%	٣ ١٢%	٠ ٠%	٣,٨٤
٧- وجود هيكل تنظيمي يبين الأتصال بين الأقسام يؤدي الى أستعمال أساليب رقابية أكثر تطوراً.	التكرار النسبة	٦ ٢٤%	١٠ ٤٠%	٨ ٣٢%	٠ ٠%	١ ٤%	٣,٨
٨- يتم أجراء عمليات تفتيش ورقابة على المنتجات بصورة مستمرة لضمان الجودة.	التكرار النسبة	٨ ٣٢%	٨ ٣٢%	٧ ٢٨%	١ ٤%	١ ٤%	٣,٨٤
٩- تستخدم الادارة أساليب المحاسبة الأدارية في عملية للإنتاج والرقابة عليها.	التكرار النسبة	٥ ٢٠%	١٢ ٤٨%	٧ ٢٨%	١ ٤%	٠ ٠%	٣,٨٤
١٠- التزام العاملين بلوائح قوانين الادارة يؤدي الى أساليب رقابية أكثر تطورا	التكرار النسبة	٥ ٢٠%	١٢ ٦٠%	٥ ٢٠%	٠ ٠%	٠ ٠%	٤
المتوسط العام		٢٥٠	٧٥	١٠٠	٦٠	١٠	٥	٣,٩٢

من الجدول أعلاه نلاحظ بأن:-

- أن معظم أفراد عينة البحث يوافقون على الفقرات التي تبين أساليب المحاسبة الإدارية في الرقابة وتقييم الأداء ، أذ بلغت نسبة من يوافقون على ذلك(٧٠%) في حين بلغت نسبة من لا يوافقون على ذلك(٦%)
- ان الوسط الحسابي لجميع الفقرات(٣,٩٢) وهو أكبر من الوسط الفرضي للبحث البالغ (٣) وهذا يؤشر الى أفراد العينة يؤيدون وبدرجة متوسطة الى أساليب المحاسبة الإدارية في الرقابة وتقييم الأداء.

من خلال تطبيق مؤشرات المحور الثاني(الرقابة وتقييم الأداء)في (هيئة الرقابة المالية) فأنه يمكن قبول الفرضية الأولى والتي تنص على (امتلاك هيكل أداري كفوء يؤدي الى استعمال أساليب رقابة أكثر تطور).

المبحث الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

١- من أهم مقومات تطبيق أساليب المحاسبة الأدارية الحديثة هي توافر أنظمة محاسبية تتصف بالمرونه فضلاً عن ذلك وجود هيكل أداري كفوء ينظم العلاقات بين الدوائر والأقسام تزامناً مع وجود قواعد بيانات محسوبة تقودها كفاءات علمية متخصصة في مجالات تطبيق أساليب المحاسبة الأدارية الحديثة.

٢- يعد عامل الثقافة التنظيمية من العوامل التي تسهم في التأثير في وظيفة تقييم الأداء ، والتي بدورها تسهم في رفع مستوى التعلم ، والحوار من خلال تنمية قدرات العاملين في المنظمة وأدخالهم دورات تدريبية وأكسابهم مهارات وفرص في التعلم وذلك بهدف تمكينهم من المشاركة في تقييم الأداء وأتخاذ قرارات رشيدة.

٣- حاجة الادارة لتقديم معلومات أكثر دقة للجهات المتعاملة مع البنك وخاصة في ظل وجود المنافسه الشديدة نتيجة أستخدام التكنولوجيا الحديثة والأتمتة في أنتاج الخدمات المصرفية يدفعها ذلك الى تطبيق أساليب المحاسبة الادارية الحديثة.

٤- ان المحاسبة الادارية تعد نظاماً للمعلومات ذات صيغ مستقبلية تخدم في أتخاذ القرار.

التوصيات

في ضوء ما سبق توصي الدراسة بما يأتي:-

١- ضرورة التأكد من وجود هيكل أداري سليم قبل تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة إذ يشكل هذا الهيكل العامل الأكثر أهمية في نجاح تطبيق هذهِ الأساليب.

٢- ضرورة استمرار الشركات في تطبيق الأساليب المحاسبة الإدارية الحديثة وتعزيزها ومواكبة المستجدات في هذا الميدان واختيار ما يناسب الشركة منها.

٣- أهمية القيام بدراسة جدوى لكل أسلوب جديد يتم تطبيقه.

٤- ضرورة تدريب العاملين على تطبيق الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية وذلك قبل المباشرة بتطبيقها من أجل استغلالها بشكل أمثل.

٥- اجراء دراسات أخرى من قبل باحثين آخرين حول سبل تعزيز استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في الرقابة.

المصادر

أولاً: القرآن الكريم

سورة الأحقاف

سورة لقمان

ثانياً: المصادر العربية

أ- الكتب

١- الفضل ، مؤيد ، نور عبدالناصر (٢٠٠٢) المحاسبة الإدارية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان.
٢- جمعة أسماعيل ، محرم زينات ، الخطيب صبحي (٢٠٠١) ، المحاسبة الإدارية ونماذج بحوث العمليات في أتخاذ القرارات ، الدار الجامعية: مصر.

٣- مؤيد محمد الفضل ، ابراهيم نور عبدالناصر(٢٠٠٢) المحاسبة الادارية ، الطبعة الاولى دار المسيرة للنشر والتوزيع: الاردن عمان.

٤- الحارس ، أسامة(٢٠٠٤) المحاسبة الإدارية ، الطبعة الأولى ، دار حامد للطبع والتوزيع: عمان - الاردن.

٥- الرماحي ، نواف محمد عباس(٢٠٠٩) المحاسبة الإدارية ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان.

٦- الطعمة ، عبدالوهاب حبش ، التكريتي ، أسماعيل يحيى ، وليد عبدالناصر ، المحاسبة الإدارية قضايا معاصرة ، الطبعة الأولى ، أثراء للنشر والتوزيع ، دار الجامعية: الأردن.

٧- JEANFRANCOTS HUBERT ، ترجمة الاستاذ: عبدالرحيم الكسم (٢٠٠٢) المحاسبة الإدارية ، الطبعة الأولى ، دار الرضا للنشر: سوريا - دمشق.
٨- زاهد محمد ديري(٢٠١١) الرقابة الإدارية ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان - الأردن.
٩- الطروانه ، أحمد حسين ، توفيق عبدالهادي(٢٠١٢) الرقابة الإدارية دار الحامد للنشر والتوزيع: عمان - الأردن.

١٠- ربحي مصطفى عليان(٢٠١٠) العمليات الإدارية ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان - الأردن.

١١- همشري ، عمر(٢٠٠٠) الإدارية الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات ، مؤسسة الرؤى العصرية: عمان.

١٢- أدريس ثابت عبدالرحمن ، المرسي جمال الدين محمد(٢٠٠٦) الإدارية الأستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية ، الدار الجامعية الأسكندرية.

١٣- عريقات ، أحمد يوسف ، عبدالهادي ، توفيق صالح ، الطروانه ، أحمد حسين ، (٢٠١١) المفاهيم الإدارية الأساسية ، دار الحامد للنشر والتوزيع: عمان - الأردن.
- المجلات:
فودة شوقي السيد (٢٠٠٣) نحو أطار مقترح لتقويم الأداء الداخلي في الشركات الصناعية من خلال التكامل بين أسلوب تقنية ضبط(JTT) ومفهوم إدارة الجودة(TQM) دراسة ميدانية ، مجلة البحوث التجارية العدد ١/٢: المجلد ٢٥.

٣- المصادر الأجنبية:-

1) Sakuram(1989) ((Target Costing and How to use IT , Journal of Cost Management.

2) KaPlan R, Atkinson , A , Matsumura E , I and M, yung(2012) management Accunting Strategy EXecution. 6thed.7