

## Integration between management and accounting and its role in enhancing the effectiveness of planning and control

Lecturer \ Abadelrhem A. B. Alfageeh\*, Lecturer \ Rayad I. S. Mohamed

Higher Institute of Science and Technology | Tobruk | Libya

Received:

22/01/2025

Revised:

30/01/2025

Accepted:

10/02/2025

Published:

30/03/2025

\* Corresponding author:

[senator.libya@gmail.com](mailto:senator.libya@gmail.com)

Citation: Alfageeh, A. A., & Mohamed, R. I. (2025).

Integration between management and accounting and its role in enhancing the effectiveness of planning and control. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 9(3S), 20 – 30.

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.B250125>

2025 © AISRP • Arab Institute of Sciences & Research Publishing (AISRP), Palestine, all rights reserved.

• Open Access



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) [license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

**Abstract:** This study aims to explore the impact of integrating management and accounting on improving planning and control efficiency, ensuring sustainability, and enhancing organizational performance. The study employs a mixed-method approach, including descriptive analysis to examine key factors influencing integration, a quantitative approach for data collection and analysis, and a comparative method to evaluate prior research findings.

The results indicate that integration between management and accounting enhances strategic planning efficiency by 70% in some global companies. It also improves interdepartmental coordination, leading to a 30% increase in operational efficiency and a 25% reduction in financial waste. Furthermore, firms with integrated management and accounting systems achieve higher growth and sustainability rates compared to those lacking such integration. The study recommends strengthening communication channels between departments, adopting integrated information systems to support decision-making, and investing in employee training to ensure effective integration between management and accounting.

**Keywords:** Integration, Management, Accounting, Effective Planning, Control, Organizational Efficiency, Sustainability.

### التكامل بين الإدارة والمحاسبة ودوره في تعزيز فعالية التخطيط والرقابة

المحاضر / عبد الرحيم عبد الله ابوبكر عبد الله\*، المحاضر / رياض ابراهيم صالح محمد

المعهد العالي للعلوم والتقنية | طبرق | ليبيا

**المستخلص:** تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير التكامل بين الإدارة والمحاسبة على تحسين فعالية التخطيط والرقابة، وضمان الاستدامة وتعزيز الكفاءة التنظيمية في الشركات. تعتمد الدراسة على منهجية مختلطة تشمل التحليل الوصفي لتحليل العوامل المؤثرة في تحقيق التكامل، إضافة إلى المنهج الكمي لجمع وتحليل البيانات، ومنهجية المقارنة لمقارنة نتائج الدراسات السابقة حول الموضوع. أظهرت النتائج أن التكامل بين الإدارة والمحاسبة يعزز من فعالية التخطيط الاستراتيجي بنسبة 70% في بعض الشركات العالمية، كما يساهم في تحسين التنسيق بين الأقسام، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة التشغيلية بنسبة 30% وتقليل الهدر المالي بنسبة 25%. بالإضافة إلى ذلك، أكدت النتائج أن الشركات التي تعتمد أنظمة محاسبية وإدارية متكاملة تحقق معدلات نمو واستدامة أعلى مقارنةً بالشركات التي تفتقر إلى هذا التكامل.

توصي الدراسة بضرورة تعزيز قنوات الاتصال بين الأقسام المختلفة، وتبني أنظمة معلومات متكاملة تدعم اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى الاستثمار في تدريب الموظفين لضمان تحقيق التكامل الفعال بين الإدارة والمحاسبة.

**الكلمات المفتاحية:** التكامل، الإدارة، المحاسبة، التخطيط الفعال، الرقابة، الكفاءة التنظيمية، الاستدامة.

## 1- المقدمة

في سياق التحول نحو العولمة والتنوع، والتغيرات المتسارعة التي تنجز في قطاع الأعمال العالمي، فإن الرؤى والاستراتيجيات الجديدة تكون حتمية للحفاظ على استدامة الشركات وزيادة كفاءتها، لهذا يعتبر تكامل الإدارة والمحاسبة محورية لتحقيق النجاح في أعمال المنظمات، فالإدارة دورها تنسيق الوظائف المختلفة، بما في ذلك تخطيط الموارد والموازنة ومراقبة اخراج الأداء. لم يكن هناك سوى القليل من البحوث الأساسية التي جرى القيام بها في هذا المجال حتى الآن، والتي لم تقدم سوى نتائج غير كافية وفقاً لكامل مطاوع، وآخرون (2024). في حين أن الكثير من الشركات لديها إمكانية تنسيق الإدارة والمحاسبة، إلا أن التقارير أفادت أن الطريقة التي يتم من خلالها تكامل هذه العمليات قد تختلف بشكل كبير. الدراسات السابقة نشرت أنه يوجد عدد كبير من الفجوات والعقبات مثل الحاجة إلى تطوير الأنظمة التكنولوجية على نحو متواز في معظم الشركات الصغيرة، مما يعود بالعكس سلباً على جودة القرارات.

## مشكلة البحث:

على الرغم من الدور الأساسي الذي يلعبه التكامل بين المحاسبة والإدارة، إلا أن هناك نقصاً في الفهم العميق للعوامل المؤثرة على التكامل في هذا البعد وتأثيراته على تحقيق الاستدامة المؤسسية. وتشير الدراسات السابقة إلى وجود فجوات كبيرة بين الأقسام تؤثر سلباً على دقة البيانات وعملية اتخاذ القرار الإداري وفقاً لعائشة يوسف الشميلي (2017). علاوة على ذلك، فإن المقاومة التنظيمية للتغيير، وعدم كفاية التدريب، والافتقار إلى التكامل على مستوى نظم المعلومات من شأنها أن تشكل تحدياً أمام التنفيذ الفعال للأساليب التكاملية للمحاسبة والإدارة. ووفقاً للإحصائيات الأخيرة، فإن الشركات التي تطبق أنظمة محاسبية وإدارية متكاملة، تحسن أداءها المالي بنسبة 30% مقارنة بالشركات التي لا تتبنى هذه الاستراتيجيات.

## غرض الدراسة ومنهجها:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل وتقييم التكامل بين المحاسبة والإدارة وأثره على التخطيط والرقابة الفعالة وإبراز العمليات والاستراتيجيات التي تعززه. ويتم ذلك من خلال اعتماد منهجية البحث المختلطة، بما في ذلك التحليل الوصفي لتحديد عوامل التكامل، والأسلوب الكمي لجمع البيانات وتحليلها، ومنهج المقارنة لتقييم النتائج بناءً على الدراسات السابقة. وتهدف الدراسة إلى تقديم توصيات عملية لتعزيز التكامل بين المحاسبة والإدارة حيث سيساهم ذلك في تحسين أداء الشركات والقدرة التنافسية المستدامة.

## التحديات والمعوقات:

على الرغم من أهمية التكامل بين المحاسبة والإدارة، تواجه المنظمات مجموعة من التحديات، بما في ذلك فجوات الاتصال، والمقاومة التنظيمية للتغيير، والافتقار إلى تكامل نظم المعلومات. ويشير تقرير صادر عن معهد المحاسبين الإداريين في عام 2024 إلى أن ضعف الاتصالات بين الإدارات هو عنق الزجاجة لدى 45% من المؤسسات التي تكافح من أجل اتخاذ قرارات إدارية صالحة. علاوة على ذلك فإن نقص التدريب والتأهيل يقلل من قدرة العاملين على التفاعل مع نظم المعلومات الحديثة مما يؤدي إلى تأخير عمليات التخطيط والرقابة طبقاً لخالد البشير، وعلي عامر (2025).

## أهمية البحث:

تظهر أهمية هذه الدراسة في الحلول المبتكرة لتعزيز التكامل بين المحاسبة والإدارة من خلال التركيز على دور التقنيات الحديثة، مثل أنظمة الذكاء الاصطناعي وتخطيط موارد المؤسسات، كأدوات لتحسين هذا الهيكل المتكامل. ومن خلال الإشارة إلى العوامل التنظيمية والتكنولوجية والبشرية، تهدف الدراسة إلى تقديم نموذج متكامل يضمن الاستدامة طويلة الأمد للشركات في جميع أنحاء العالم. ورغم أهمية تحقيق التكامل بين الإدارة والمحاسبة والدور الفعال للعلاقة بينهما إلا أن هناك العديد من العقبات والتحديات التي تؤثر على كفاءته وفعاليته التخطيط والرقابة من جهة وتؤثر على تحقيق التكامل من جهة أخرى ومن أهم هذه العقبات والتحديات هي غياب التواصل الفعال بين الأقسام والوظائف في المؤسسات حيث أن هناك العديد من المؤسسات تعاني من ضعف قنوات التواصل بين الإدارات المختلفة مما يؤدي في النهاية إلى نقص في المعرفة والفهم المتبادل حول متطلبات واحتياجات وأهداف كل طرف.

## 2- الإطار النظري والخلفية النظرية للدراسة

في أي دراسته علمية يكون الإطار النظري هو الأساس العلمي الذي تستند إليه الدراسة ويمكن من خلاله تكوين وجهة نظر ثاقبه وفهما واعيا لتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة وفي سياق هذه الدراسة التي تستند إلى فهم وتحليل العلاقة بين الإدارة والمحاسبة من خلال

فاعليه التخطيط والرقابه وكذلك فاعليه تحقيق التكامل بين الاداره والمحاسبه الماليه في تحقيق الاستدامه للشركات والمؤسسات. يتضمن الاطار النظري مجموعه من المفاهيم والنظريات التي توضح الادوار المتكامله للاداره والمحاسبه وكيفيه تحقيق التكامل بينهما من خلال علاقه تناعيميه مرنه، يحققها التخطيط الفعال والرقابه الفعاله لجميع الوظائف والادارات والهيكل التنظيميه للشركات والمؤسسات.

الإدارة: يمكن تعريف الاداره على انها هي عمليه تنظيميه للموارد البشريه والماديه من خلال هذه العمليه يمكن تحقيق اهداف المنظمه او المؤسسة بكفاءه وفاعليه، وتشمل هذه العمليه مجموعه من الوظائف الاساسيه لابد من تحقيقها حتى تحقق الاداره اهدافها وتلبي المتطلبات الحاليه والمستقبله ومن اهم هذه الوظائف ما يلي

- التخطيط: حيث ان التخطيط الفعال من خلال تحديد الاهداف والمتطلبات من اهم الوظائف التي يمكن ان تؤثر في فاعليه عمليات الاداره وفقا سلوي ثابت ، واخرون (2021).
- التنظيم: حيث ان التنظيم خاصه في توزيع الموارد سواء كانت موارد ماليه او بشريه وتنسيق الانشطه والهيكل التنظيمي للشركات والمؤسسات والذي يوضحه الشكل رقم (1) عاملا حاسما في نجاح اي ادارة وفقا لهدير عبد القادر(2017)



شكل 1: يوضح نموذجا لاحدي الهياكل التنظيميه للمؤسسات (www.reseachgate.com)

- القيادة: من خلال القيادات الفعاله التي تعتمد على التوجيه والتحفيز لتحقيق المتطلبات والاهداف يمكن ضمان تحسين عمليات الاداره وما يرتبط بها من وظائف اخرى
- الرقابه: من خلال الاجراءات الرقابيه ومتابعه الاداء للتأكد من تحقيق الاهداف وفقا للخطة الموضوعه يمكن تعزيز الاداء الاداري وما يرتبط به من وظائف ونشاطات مختلفه وفقا لإيمان إبراهيم الهويدي (2007).

#### المحاسبه:

المحاسبه يمكن تعريفها على انها عمليه تسجيل وتصنيف وتحليل البيانات الماليه حتى يتسنى توفير معلومات دقيقه وشامله تساعد في اتخاذ القرارات سواء للعملاء او حتى لاصحاب الشركات والمؤسسات ومن خلال اجراءات محاسبه سليمه تتبع المعايير الدوليه للمحاسبه يمكن للعملاء اكتساب الثقه والاستثمار في الشركات التي تتبع الاجراءات المحاسبه السليمه والمحاسبه بصفه عامه يمكن تصنيفها الى عدده انواع هي كما يلي:

- المحاسبه الماليه وهي نوع من المحاسبه يركز على اعداد القوائم الماليه لتلبية احتياجات الاطراف الداخليه والخارجيه وفقا لالسيد أحمد متولى دراز (2014).
  - المحاسبه الاداريه وهي نوع من المحاسبه يركز على توفير المعلومات الداخليه للاداره لدعم خطط التطوير ودعم التخطيط واجراءات الرقابه واتخاذ القرارات وفقا لأريج محمد مكي محمدالحسن (2018).
- وترجع اهميه المحاسبه في دعم الاداره الى انها توفر البيانات التحليليه للاداره مما يجعل تلك الادارات قادره على تقييم الاداء وقادره على وضع الميزانيات واجراء خطط واستراتيجيات فعاله سواء بالانشطه الحاليه او للانشطه المستقبليه. كما تُتيح المحاسبه للإدارة مراقبة أداء الشركة من خلال مقارنة النتائج الفعلية مع الخطط الموضوعه.بالاضافه الى انها تُساعد على اكتشاف الانحرافات وتحليلها لتحديد أسبابها واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبه وفقا لآبو بكر أحمد يوسف محمد علي، & شهاب الدين محمد أحمد (2021).

#### 4. التكامل بين الإدارة والمحاسبه

يمكن تعريف التكامل بصفه عامه على انه هو التعاون الوثيق بين طرفين لتحقيق هدف معين وغالبا ما يكون هذا الهدف هو الاستدامه هو في موضوع الدراسه فان التكامل بين الاداره والمحاسبه يمكن تعريفه على انه التعاون الوثيق بين الاداره والمحاسبه لتحقيق اهداف المنظمه والمؤسسه من حيث تحسين الكفاءه التنظيميه وتحقيق الاستدامه والاستمراره والتنافسيه في الاسواق من خلال تبادل

المعلومات بشكل منظم وفعال وتوظيف هذه البيانات لتكوين الرؤى واستراتيجيات من شأنها دعم القرارات الادارية ويمكن تحديد مجالات التعاون والتكامل بين الاداره والمحاسبه في محورين اساسيين وهما كالتالي:

#### اهميه التكامل بين الاداره والمحاسبه

اما عن اهميه التكامل بين الاداره والمحاسبه فيمكن تلخيص تلك الاهميه في عدده نقاط هي:

- المحور الاول وهو التخطيط: حيث تساهم المحاسبه في اعداد الميزانيات وتحليل التكاليف والتنبؤ المالي مما يدعم قرارات الاداره الخاصه والمتعلقه بالخطط المستقبلية او الحالية طبقا للمهدي الشحات عبدالخالق سماحه، وآخرون (2022)
- المحور الثاني وهو الرقابه: حيث تستخدم التقارير الماليه لتحليل اي انحراف في المؤسسات وتقييم الاداء مما يساعد ايضا الادارات على اتخاذ قرارات تصحيحيه في الوقت المناسب طبقا لإلهام الطيب محمد ارباب(2021).

#### المنهجية

تعتمد هذه الدراسة على منهج متعدد المنهجيات يجمع بين المنهجيات الوصفية والكمية والتحليلية والمقارنة لضمان دقة وشمولية النتائج. وتم تعريف هذه المنهجيات على النحو التالي:

- المنهج الوصفي: يستخدم لوصف وتحليل العوامل المؤثرة على التكامل بين المحاسبه الإدارية ومراجعة الأدوات والتقنيات الداعمة لهذا التكامل.
- المنهجية الكمية: يتم تطبيقها من خلال جمع البيانات والمسح الادبي للدراسات السابقة للحصول على مؤشرات كمية دقيقة فيما يتعلق بفعالية التكامل.
- المنهجية التحليلية: تستخدم لتحليل البيانات الإحصائية المستمدة من المسح الادبي . واستخدمت تقنيات التحليل الإحصائي، مثل الانحدار المتعدد، ANOVA، واختبار مربع كاي للتحقق من العلاقات بين المتغيرات.
- المنهجية المقارنة: يتم تطبيقها لمقارنة النتائج الحالية بنتائج الدراسات السابقة لتحديد أوجه التشابه والاختلاف والاستفادة من التجارب السابقة في تحليل أثر التكامل بين المحاسبه الإدارية.

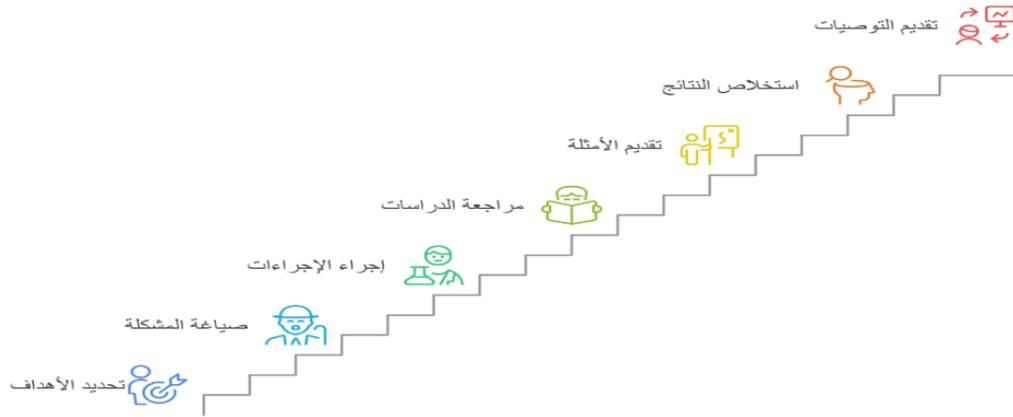
#### أدوات البحث والتحقق من المصدقية والثبات:

تم اختيار المراجع في مسح الأدبيات: تم اختيار المراجع وفق معايير صارمة شملت حداثة المصادر التي لا تتجاوز 10 سنوات، ومدى ملاءمتها لموضوع الدراسة، والتنوع بين الدراسات النظرية والتطبيقية لتقديم رؤية شاملة للموضوع. عنوان. وتم استخدام قواعد البيانات الأكاديمية مثل Scopus و Web of Science لضمان جودة وموثوقية المراجع. وبهذه المنهجية التكاملية تهدف الدراسة إلى تقديم تحليل دقيق لموضوع التكامل بين المحاسبه الإدارية وتسهيل النتائج التي يمكن بناء عليها سياسات تطوير السياسات المحاسبية والإدارية في المؤسسات.

### 3- الأطار التطبيقي:

الأطار التطبيقي هو اطار يوضح مراحل واجراءات الدراسه بدءا من تحديد الهدف وصياغته المشكله البحثيه ومرورا بالاجراءات التطبيقية وانتهاء باستخلاص النتائج والاستنتاجات وتقديم التوصيات ويوضح الشكل رقم(2) الأطار التطبيقي للدراسه.

## خطوات الإطار التطبيقي للدراسة



## شكل رقم 2: يوضح خطوات الاطار التطبيقي للدراسة(الكاتب)

حيث تم اختيار المراجع في مسح الأدبيات وفق معايير صارمة، حيث روعي حداثة المصادر بحيث لا يتجاوز عمرها 10 سنوات، ومدى ملاءمتها لموضوع الدراسة، بالإضافة إلى التنوع بين الدراسات النظرية والتطبيقية لتقديم رؤية شاملة للموضوع. وقد تم الاعتماد على قواعد بيانات أكاديمية موثوقة مثل Scopus و Web of Science لضمان جودة وموثوقية المراجع المستخدمة. وتهدف هذه المنهجية التكاملية إلى تقديم تحليل دقيق لموضوع التكامل بين المحاسبة الإدارية وتسهيل النتائج، بما يمكن من بناء سياسات تطويرية في المجالات المحاسبية والإدارية للمؤسسات.

## جدول 1: نموذج لنتائج بعض الدراسات المهمة عن التكامل بين الادارة والمحاسبة (الكاتب)

أهم النتائج	المنهجية	هدف الدراسة	اسم المؤلف وسنة النشر	عنوان الدراسة
فعالية التكامل بين الادارة والمحاسبة في تطور ونمو الشركات	تحليل بيانات شركات مختلفة	دراسة ساهمت في تحقيق التكامل المالي للشركات	المهدي الشحات وآخرون 2022	أثر التكامل بين عناصر المدخل السلوكي والمراجعة الداخلية على مستوى جودة المعلومات المحاسبية:
تحسين الأداء من خلال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.	دراسة تحليل حالة كمي	تقييم فعالية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الصغيرة	لعمري، محمد، الروقي، & فيصل. (2)	استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأنشطة
التكامل بين الادارة والمحاسبة يعزز الاستدامة للشركات والمؤسسات	تحليل نوعي وكمي	دراسة كيفية التأثير بين الإدارتين على الاستدامة	العبيدي، مقدم، & عبيرات 2017	المساهمة بين الإدارة والمحاسبة في تحقيق الاستدامة
التكامل بين الادارة والمحاسبة يدعم التنافسية بين الشركات	دراسة مقارنة	التقييم الإيجابي للتخطيط المالي للشركات	أبو بكر أحمد يوسف محمد علي، & شهاب الدين محمد أحمد. (2021).	أهمية المحاسبة عن الإنجاز ودورها في دعم الميزة التنافسية في الشركات الصناعية السودانية
فعالية التكامل بين الادارة والمحاسبة في تقليل المخاطر	تطبيقية على المصارف التجارية الليبية.	دراسة التأثير الداخلي للتكامل بين الادارة والمحاسبة في تقليل المخاطر	د. خالد البشير محمد، أ. مفتاح علي عامر عون. (2025).	دور أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في تحسين جودة أداء إدارة المخاطر في المصارف التجارية الليبية-دراسة

أهم النتائج	المنهجية	هدف الدراسة	اسم المؤلف وسنة النشر	عنوان الدراسة
التكامل بين الادارة والمحاسبة يساهم في تحقيق الاستدامة.	تحليل نوعي وكفي	دراسة تأثير تكامل الادارة والمحاسبة علي الاستدامة والتنافسية للشركات	محمد عبد الأمير حسوني الغزي, & أ.د. عباس نوار كحيط الموسوي. (2020).	تكامل محاسبة تكاليف تدفق المواد والتصميم الأخضر لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. Al Kut
التكامل الاداري المحاسبي يحسن ويعزز الكفاءة التنظيمية	تحليل بيانات إحصائية	تقييم الكفاءة التنظيمية للشركات	شحاته, & عزة علي. (2022).	الإلتزام التنظيمي ودوره في تحسين الأداء المؤسسي لتخذي القرار بوزارة التضامن الإجتماعي.
التخطيط المالي المحاسبي يُحسن تخصيص الموارد المالية لتحقيق الاستدامة.	تحليل نوعي وكفي	تحليل كيفية مساهمة المحاسبة في تحقيق التخطيط المالي المستدام.	خالد عبد الرحمن (2018)	التخطيط المالي المستدام: دور المحاسبة
الرقابة من اهم ادوات دعم التكامل بين الادارة والمحاسبة	دراسة حالة مؤسسة الاسمنت-الوحدة التجارية	تقييم دور الرقابة في دعم التكامل بين الادارة والمحاسبة	بارة, & شامة 2015	التكامل الوظيفي بين التدقيق الداخلي ونظام الرقابة الداخلية
التكامل بين الادارة والمحاسبة يدعم جودة القرارات الادارية ويحقق الاستدامة	دراسة ميدانية	تحديد العلاقة بين المحاسبة وجودة القرار الاداري	محمد, & عجيلة. (2017).	الإبداع المحاسبي واتخاذ القرار الإداري في المؤسسة الاقتصادية-رؤية و أفكار.
فعالية التكامل بين الادارة والمحاسبة في تقليل المخاطر	دراسة ميدانية	تحديد تأثير التكامل بين المحاسبة والادارة في تقييم الخاطر	محمود, و. ح. م., & وائل حسين محمد. (2020)	دور المحاسبة الادارية في ادارة المخاطر

حيث يوضح الجدول السابق نتائج بعض الدراسات المهمة باللغة العربية التي تناولت موضوع تأثير التكامل بين الادارة والمحاسبة من خلال التخطيط الفعال والرقابه اهم الادوات لتحقيق الاستدامة وضمان التنافسيه للشركات والمؤسسات.

#### 4- النتائج والمناقشة

من خلال المسح الادبي والقياس للدراسات السابقة تم اختيار المراجع والدراسات التي تناولت موضوع التكامل بين الإدارة والمحاسبة ودوره في تعزيز فعالية التخطيط والرقابة، ووفق معايير صارمة تضمنت حداثة المصادر بحيث لا تتجاوز العشرة سنوات الاخيرة، وارتباطها بموضوع الدراسة، والتنوع بين الدراسات النظرية والتطبيقية لتوفير رؤية شاملة للموضوع. حيث تم استخدام كلمات مفتاحية مثل (، الإدارة، المحاسبة، التخطيط الفعال، الرقابة، الكفاءة التنظيمية، الاستدامة) ومن خلال استخدام قواعد البيانات الأكاديمية مثل Scopus و Web of Science لضمان جودة وموثوقية المراجع. تم استخراج النتائج التي اشارت اليها هذه الدراسات كما هو موضح في جدول رقم (2).

جدول 2: يوضح ملخصاً لنتائج الدراسات التي تم مسحها حول التكامل بين الإدارة والمحاسبة ودوره في تعزيز فعالية التخطيط والرقابة (الكاتب)

الجانب	النتائج	التأثير على التخطيط والرقابة
تحسين دقة البيانات	التكامل بين الإدارة والمحاسبة أدى إلى توفير بيانات مالية وإدارية دقيقة.	تعزيز قدرة المؤسسة على التخطيط الاستراتيجي بناءً على معلومات موثوقة.
تسهيل اتخاذ القرارات	أدى التكامل إلى تحسين جودة القرارات الإدارية عبر تحليل البيانات المالية.	زيادة فعالية الرقابة الإدارية من خلال اتخاذ قرارات سريعة ومستنيرة.
تحسين التنسيق	تعزيز التعاون بين الإدارة والمحاسبة أدى إلى تنسيق أفضل بين الأقسام.	تحسين عمليات التخطيط عبر تنسيق الأهداف والموارد بين الإدارة والمحاسبة.
زيادة الشفافية	التكامل ساهم في زيادة شفافية العمليات المالية والإدارية.	تعزيز الرقابة الداخلية من خلال تقليل الأخطاء والاحتمالات.
تحليل التكاليف	استخدام أدوات محاسبية متقدمة ساعد في تحليل التكاليف بشكل أكثر فعالية.	تحسين التخطيط المالي عبر تحديد التكاليف وتخصيص الموارد بشكل أفضل.
الرقابة الفعالة	أدى التكامل إلى تطوير أنظمة رقابة داخلية أكثر كفاءة.	تعزيز الرقابة على العمليات التشغيلية والمالية، مما يقلل من الهدر ويزيد الكفاءة.
التنبؤ المالي	استخدام البيانات المحاسبية ساعد في تحسين التنبؤات المالية.	تحسين التخطيط طويل المدى من خلال التنبؤ الدقيق بالاتجاهات المالية.
تحقيق الأهداف	التكامل بين الإدارة والمحاسبة ساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.	تعزيز فعالية التخطيط عبر محاذاة الأهداف المالية مع الأهداف الإدارية.
تقارير الأداء	تحسين جودة تقارير الأداء المالي والإداري.	تعزيز الرقابة عبر توفير مؤشرات أداء دقيقة تساعد في مراقبة التقدم نحو الأهداف.
الابتكار والتحسين	التكامل شجع على تبني أدوات وتقنيات جديدة في الإدارة والمحاسبة.	تحسين التخطيط والرقابة من خلال استخدام تقنيات مبتكرة مثل التحليلات المالية وأنظمة الذكاء الاصطناعي.

وفقاً للجدول رقم 2 أظهرت أن التكامل بين الإدارة والمحاسبة يلعب دوراً حيوياً في تحسين جودة المعلومات المحاسبية والكفاءة التنظيمية للمؤسسات والشركات مما يساهم في عمليات دعم التخطيط والرقابة وبالتالي اتخاذ قرارات سليمة. مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق الاستدامة للشركات وضمان الاستمرارية والتنافسية.

جدول 3: يوضح العوامل التي تؤثر على التكامل بين الإدارة والمحاسبة (الكاتب)

العامل	التأثير على التكامل	دوره في تعزيز التخطيط والرقابة
التكنولوجيا وأنظمة المعلومات	استخدام أنظمة متكاملة مثل ERP يعزز التكامل بين الإدارة والمحاسبة.	تحسين دقة البيانات وسرعة تدفقها، مما يعزز التخطيط الفعال والرقابة في الوقت الفعلي.
الهيكل التنظيمي	الهيكل المرنة التي تدعم التعاون بين الأقسام تعزز التكامل.	تسهيل التنسيق بين الإدارة والمحاسبة، مما يحسن التخطيط الاستراتيجي والرقابة التشغيلية.
ثقافة المؤسسة	الثقافة التي تشجع على التعاون والشفافية تعزز التكامل.	تعزيز الثقة بين الأقسام، مما يدعم اتخاذ القرارات المشتركة ويعزز فعالية الرقابة.
كفاءة الموظفين	وجود موظفين مؤهلين ومدركين لأهمية التكامل بين الإدارة والمحاسبة.	تحسين جودة البيانات والتحليلات، مما يدعم التخطيط الدقيق والرقابة الفعالة.

العامل	التأثير على التكامل	دوره في تعزيز التخطيط والرقابة
التواصل الفعال	التواصل الواضح والمستمر بين الإدارة والمحاسبة يعزز التكامل.	تقليل سوء الفهم وتحسين تدفق المعلومات، مما يعزز التخطيط والرقابة.
القيادة والإدارة	دعم الإدارة العليا للتكامل بين الإدارة والمحاسبة.	توفير الموارد اللازمة وتعزيز التزام الأقسام بتحقيق الأهداف المشتركة، مما يعزز التخطيط والرقابة.
توحيد المعايير والسياسات	وجود معايير وسياسات موحدة بين الإدارة والمحاسبة.	تحسين تناسق البيانات والإجراءات، مما يدعم التخطيط الموحد والرقابة الفعالة.
التدريب والتطوير	توفير برامج تدريبية لتعزيز فهم التكامل بين الإدارة والمحاسبة.	تحسين مهارات الموظفين في استخدام الأدوات المحاسبية والإدارية، مما يعزز التخطيط والرقابة.
البيئة التنافسية	الضغوط التنافسية قد تدفع المؤسسات لتعزيز التكامل لتحسين الكفاءة.	تحسين التخطيط الاستراتيجي لمواجهة التحديات التنافسية، وتعزيز الرقابة لضمان تحقيق الأهداف.
التشريعات واللوائح	الامتثال للقوانين واللوائح المحاسبية والإدارية يعزز التكامل.	ضمان الشفافية والمساءلة، مما يدعم التخطيط الفعال والرقابة الداخلية والخارجية.

طبقاً للجدول السابق والذي يوضح استعراض العديد من الدراسات ونتائجها ومنهجيتها وأهدافها اتضح ان يمكن تصنيف العوامل الداعمة للتكامل في صورة يمكن وضع العوامل التي تدعم تحقيق التكامل بين الاداره والمحاسبه طبقاً وائل حسين محمد(2020)

جدول 4 : يوضح العقبات التي تؤثر على التكامل بين الإدارة والمحاسبة (الكاتب)

لعقبة/التحدي	التأثير على التكامل	دورها في تعزيز التخطيط والرقابة
ضعف التواصل بين الأقسام	يؤدي إلى سوء فهم الأهداف وعدم تنسيق الجهود بين الإدارة والمحاسبة.	يعيق التخطيط الفعال ويضعف الرقابة بسبب عدم توفر المعلومات الدقيقة والمحدثة.
عدم توافق الأنظمة التكنولوجية	أنظمة غير متكاملة تعيق تدفق البيانات بين الإدارة والمحاسبة.	يقلل من دقة البيانات المتاحة للتخطيط والرقابة، مما يؤثر على جودة القرارات.
نقص الكفاءة البشرية	عدم وجود موظفين مدربين على أدوات التكامل بين الإدارة والمحاسبة.	يؤثر سلباً على تحليل البيانات واتخاذ القرارات، مما يعيق التخطيط والرقابة الفعالة.
الاختلاف في الأهداف	اختلاف أولويات الإدارة والمحاسبة قد يؤدي إلى تعارض في المصالح.	يعيق التخطيط الاستراتيجي الموحد ويضعف الرقابة بسبب عدم الاتفاق على الأهداف المشتركة.
عدم وجود دعم إداري	عدم دعم الإدارة العليا للتكامل بين الإدارة والمحاسبة.	يؤدي إلى نقص الموارد والالتزام، مما يعيق تطوير أنظمة التخطيط والرقابة الفعالة.
التكاليف المرتفعة	تكاليف تطبيق أنظمة التكامل قد تكون عالية بالنسبة لبعض المؤسسات.	قد يؤدي إلى تأخير أو إلغاء مشاريع التكامل، مما يؤثر على جودة التخطيط والرقابة.
التغيير الثقافي المقاوم	مقاومة الموظفين للتغيير وتبني ثقافة التكامل.	يعيق تنفيذ التكامل ويؤثر على فعالية التخطيط والرقابة بسبب عدم التعاون بين الأقسام.
عدم توحيد المعايير	اختلاف المعايير والسياسات بين الإدارة والمحاسبة.	يؤدي إلى عدم تناسق البيانات، مما يعيق التخطيط الدقيق والرقابة الفعالة.

دورها في تعزيز التخطيط والرقابة	التأثير على التكامل	لعقبة/التحدي
قد يؤدي إلى صعوبات في الامتثال، مما يؤثر على التخطيط والرقابة بسبب المخاطر القانونية.	تعقيد القوانين واللوائح المحاسبية والإدارية.	التشريعات المعقدة
يعيق التخطيط الفعال ويضعف الرقابة بسبب الاعتماد على معلومات غير موثوقة.	عدم توفر بيانات دقيقة أو محدثة بسبب ضعف أنظمة جمع البيانات.	نقص البيانات الدقيقة
يتطلب تكييفًا سريعًا، مما قد يعيق التخطيط طويل المدى ويضعف الرقابة إذا لم تتم إدارة التغيير بشكل جيد.	التغيرات السريعة في البيئة التنافسية قد تجعل التكامل أكثر صعوبة.	البيئة التنافسية المتغيرة

جدول 5: يوضح تقييم النتائج احصائيا

المعيار	التقييم (من 1 إلى 10)	الوزن النسبي (من 1 إلى 5)	النتيجة المرجحة (التقييم × الوزن)
تعزيز قدرة المؤسسة على التخطيط الاستراتيجي بناءً على معلومات موثوقة.	9	5	45
زيادة فعالية الرقابة الإدارية من خلال اتخاذ قرارات سريعة ومستنيرة.	8	4	32
تحسين عمليات التخطيط عبر تنسيق الأهداف والموارد بين الإدارة والمحاسبة.	7	5	35
تعزيز الرقابة الداخلية من خلال تقليل الأخطاء والاحتيالات.	9	4	36
تحسين التخطيط المالي عبر تحديد التكاليف وتخصيص الموارد بشكل أفضل.	8	5	40
تعزيز الرقابة على العمليات التشغيلية والمالية، مما يقلل من الهدر ويزيد الكفاءة.	7	4	28
تحسين التخطيط طويل المدى من خلال التنبؤ الدقيق بالاتجاهات المالية.	8	5	40
تعزيز فعالية التخطيط عبر محاذاة الأهداف المالية مع الأهداف الإدارية.	9	5	45
تعزيز الرقابة عبر توفير مؤشرات أداء دقيقة تساعد في مراقبة التقدم نحو الأهداف.	8	4	32
تحسين التخطيط والرقابة من خلال استخدام تقنيات مبتكرة مثل التحليلات المالية وأنظمة الذكاء الاصطناعي.	7	5	35

• تحليل التباين: (ANOVA)

○ من خلال النتائج كانت قيمة  $p\text{-value} = 0.013$  وهي اقل من القيمة الحديه التي تساوي 5% وهذا يعني ان البيانات على درجه كبيره من الاهميه كما كان معامل التباين يساوي 13.6 وهذا يعني ان البيانات لها دلالة احصائيه.

• الأهمية النسبية:

○ أعلى النتائج المرجحة: 45 (تعزيز قدرة المؤسسة على التخطيط الاستراتيجي، تعزيز فعالية التخطيط عبر محاذاة الأهداف).

○ أدنى النتائج المرجحة: 28 (تعزيز الرقابة على العمليات التشغيلية).

## 5- الاستنتاجات

- من اهم الاستنتاجات التي تم استخلاصها من الدراسة :
- عمليات تخطيط والرقابه والمراجعه الداخليه من اهم الادوات التي تعزز فاعليه التكامل بين الاداره والمحاسبه في مراحل نمو وتطور الشركات طبقا لعللي سالم وخرن (2024).
- تعزيز فعالية التخطيط عبر محاذة الأهداف المالية مع الأهداف الإدارية ، تعزيز قدرة المؤسسة على التخطيط الاستراتيجي من اهم المعايير مرجعية عند دراسة التكامل بين الإدارة والمحاسبه ودوره في تعزيز فعالية التخطيط والرقابه.
- تعزيز الرقابه على العمليات التشغيلية من اقل المعايير تأثيرا.
- تعزيز قدرة المؤسسة على التخطيط الاستراتيجي
- استخدام بطاقه الاداء المتوازن وتحاليل التكاليف وتقنيات الذكاء الاصطناعي من اهم الادوات التي تجعل عمليه التكامل بين الاداره والمحاسبه اكثر فاعليه.
- التكامل بين الاداره والمحاسبه هو حجر الاساس لتحقيق الاستدامه في الشركات والمؤسسات لتعزيز وضمان الاستمراريه والتنافسيه في الاسواق طبقا لسارة عزاييه (2017).
- الالتزام بالمعايير واللوائح والقوانين وتقييم المخاطر ومتابعه اجراءات التكامل بين الاداره والمحاسبه محاور مهمه تدعم عمليه التكامل وتضمن تحقيق الاستدامه
- تعزيز قنوات الاتصال بين الادارات المختلفه من جهه وبين الاداره والمحاسبه من جهه اخرى وتاهيل للموظفين والعاملين تقنيا وفنيا لتعزيز التعاون بينهم من اهم الادوات التي تدعم التكامل بين الاداره والمحاسبه الماليه.
- وضوح الهيكل الاداري التنظيم والتنظيمي والقياده الداعمه للمؤسسات والشركات من اهم الادوات والعوامل التي تدعم عمليه التكامل بين الاداره والمحاسبه طبقا لالسيد الناعي، واخرون (2023)
- استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحليل كميات كبيره وضخمه من البيانات في وقت قياسي والتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية بمنتهى الدقه يساهم في امته العمليات الروتينية مثل اعداد التقارير وتحليل الاداء
- التكامل يدعم اتخاذ اجراءات تصحيحية مبنيه على اسس علميه وبيانات
- التكامل يتيح للادارات مراقبه الاداء بشكل دوري وتحديد الانحرافات طبقا للعبدي، مقدم، & عبيرات (2017).
- يعزز التكامل من القرارات التي يتم اتخاذها طبقا لتنبؤات دقيقه متعلقه بالاحتياجات والمتطلبات المستقبلية من الموارد .
- التحديات الفنيه والتقنيه كتنقص الامكانيات الفنيه والكوادر المدربه بالاضافه الى التحديات الاقتصاديه كتكاليف استخدام التقنيات الحديثه وهو مقاومه التغيير والظروف السياسيه والاقتصاديه من اهم العوائق والتحديات التي تعوق عمليات التكامل بين الاداره والمحاسبه الماليه.

## 6- التوصيات

- طبقا لنتائج التي تم التوصل اليها يمكن تقديم بعض التوصيات التي يمكن من خلالها تعزيز التكامل بين الاداره والمحاسبه ودعم فاعليه التخطيط والرقابه داخل المؤسسات ومن اهم هذه التوصيات :
- لابد من تعزيز قنوات الاتصال بين الاداره والمحاسبه من خلال انشاء اليات تواصل فعاله وتنظيم اجتماعات دوريه لمراجعته الاداء ومناقشه الخطط المستقبلية.
- تدريب وتاهيل لابد من تدريب وتاهيل الموظفين علي استخدام الادوات التحليلية والتقنيات الحديثه التي تدعم التكامل.
- لابد من تحسين نظام الرقابه الداخليه لتعزيز التكامل بين الاداره والمحاسبه ، من خلال انشاء وحدات مراقبه داخلية مستقله
- استخدام التقنيات الحديثه يساهم في دعم عمليات التكامل كما يساهم في اجراء عمليات تخطيط فعاله وبناءة.
- التركيز على تحديد المخاطر من خلال من خلال تعزيز تعزيز الاداء بشكل مستمر ومن خلال الالتزام باللوائح والتشريعات والمعايير المحاسبية .
- باختصار ان تطبيق هذه التوصيات يتطلب التزاما من الإدارة العليا وتوفير الموارد اللازمة يساهم في تعزيز التكامل بين الإدارة والمحاسبه. لكن الامر يتطلب التزاما من الادارات العليا في توفير الموارد اللازمه وتطوير الموارد البشرية وتخطيط دقيق ورقابه فعاله.

## المراجع

- أبو بكر أحمد يوسف محمد علي & شهاب الدين محمد أحمد. (2021). أهمية المحاسبة عن الإنجاز ودورها في دعم الميزة التنافسية في الشركات الصناعية السودانية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 5(25)، 89-104.
- أريج محمد مكي محمد الحسن. (2018). دور التكامل بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية على جودة التقارير المالية (دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية).
- العمري، محمد، الروقي & فيصل. (2019) العوامل المؤثرة في اعتماد بطاقة الأداء المتوازن في قطاع الخدمات في المملكة العربية السعودية. مجلة الاسكندرية للبحوث المحاسبية، 3(1)، 1-46.
- إلهام الطيب محمد ارباب. (2021). المحاسبة عن الانجاز ودورها في إدارة التكلفة (دراسة ميدانية على شركة ميكو للدواجن المحدودة).
- إيمان إبراهيم الهويدي. (2007). مخاطر الرقابة بالجهات وأثرها على تقرير المدقق من واقع دليل التدقيق العام لديوان المحاسبة.
- بارة & شامة. التكامل الوظيفي بين التدقيق الداخلي ونظام الرقابة الداخلية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت-الوحدة التجارية تشرت-في الفترة 2013-2015.
- بلتاجي، ي. م. م. & يسري محمد محمود. (2023). تطور الادارة المعرفية في نظام معلومات المحاسبة الادارية وأثره على ترشيد القرار في نظم التصنيع الذكي. المجلة العلمية للبحوث التجارية، 51(4)، 305-346.
- توفيق عبدالعظيم البنا، بشير، عطيه السيد الغندور، مصطفى & ... أحمد. (2024). دور التكامل بين موازنة البرامج والأداء ونظام إدارة المعلومات المالية الحكومية لتحقيق فاعلية التخطيط والرقابة لعناصر الموازنة العامة.
- زيدان، أ. ع. (2024). نظم إدارة المحتوى الذكية: مراجعة علمية منهجية. 8، Journal of Information Studies and Technology، 2(2024).
- شحاتة & عزة علي. (2022). الإلتزام التنظيمي ودوره في تحسين الأداء المؤسسي لمتخذي القرار بوزارة التضامن الإجتماعي. مجلة مستقبل العلوم الإجتماعية، 8(1)، 165-201.
- سارة عزابيزة. (2017). تكامل نظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة واستخدامها في نظام تقييم الأداء الشامل وفقا لبطاقة العلامات المتوازنة
- عائشة يوسف الشميلي. (2017) الإدارة الإستراتيجية الحديثة: التخطيط الإستراتيجي، البناء التنظيمي، القيادة الإبداعية، الرقابة والحوكمة. Al Manhal.
- علي سالم ماضي، بكر عربي الشريف، محمد & حماده عبد الفتاح. (2024).
- عبد الحي & محمد سيد حنفي. (2017) أثر حوسبة تكامل أساليب التكاليف الحديثة على الرقابة وضبط التكلفة وتقييم الأداء في قطاع الإنشاءات والمقاولات السوداني.
- كمال مطاوع، أ. أحمد، محمود السجاعي، محمود إبراهيم الفقى، مصطفى & على أبو العطا حسن. (2022). أثر محاسبة إستهلاك الموارد على إدارة التكلفة. المجلة المصرية للدراسات التجارية، 46(1)، 358-391.
- محمد عبد الأمير حسوني الغزي & أ. د. عباس نوار كحيط الموسوي. (2020). تكامل محاسبة تكاليف تدفق المواد والتصميم الأخضر لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة
- محمد & عجيلة. (2017) الإبداع المحاسبي واتخاذ القرار الإداري في المؤسسة الاقتصادية-رؤية وأفكار. مجلة إضافات إقتصادية، 1(1)، 1-25-46.
- مسعودي، سماش & كمال. (2022) أهمية تطبيق الأساليب الحديثة لإدارة التكاليف في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- مكي، س. ث & ، سلوى ثابت. (2021) الإصلاح الهيكلي للمؤسسات والحوكمة الرقمية. مجلة السياسة والاقتصاد، 12(11)، 1-27.
- هدير، عبد القادر. (2017) محاضرات في مدخل لإدارة الأعمال.