



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية



الموضوع

مساهمة أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في اتخاذ القرار المالي - دراسة حالة مؤسسة التسيير السياحي بسكرة (E.G.T BISKRA)

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث (LMD) في العلوم التجارية
التخصص: محاسبة

إشراف الأستاذة:

د. زعرور نعيمة

إعداد الطالبة:

العيفة رحيمة

لجنة المناقشة:

الصفة	مؤسسة الانتماء	الرتبة العلمية	أعضاء اللجنة
رئيسا	-بسكرة- جامعة محمد خيضر	أستاذ محاضر أ	جوامع إسماعين
مشرفا ومقررا	-بسكرة- جامعة محمد خيضر	أستاذ محاضر أ	زعرور نعيمة
ممتحنا	-بسكرة- جامعة محمد خيضر	أستاذ محاضر أ	العمرى أصيلة
ممتحنا	-بسكرة- جامعة محمد خيضر	أستاذ محاضر أ	بروبة إلهام
ممتحنا	-الوادي- جامعة الشهيد حمه لخضر	أستاذ التعليم العالي	عوادي مصطفى
ممتحنا	-الوادي- جامعة الشهيد حمه لخضر	أستاذ محاضر أ	العبيسي علي

السنة الجامعية: 2021/2020



Bismillah
Bismillah
Bismillah

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى من ربّني وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات، إلى أعلي إنسانة في الوجود
أمي الحبيبة نور حياتي.

إلى من عمل بكد في سبيلي وعلمني معنى الكفاح وأوصلني إلى ما أنا عليه أبي الكريم أدامه الله لي

إلى إخوتي و أخواتي

إلى كل من عمل بكد بغية إتمام هذا العمل إلى أصدقائي و زميلاتي

إلى جميع أساتذة كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الخلق والمرسلين نبينا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله الطيبين الطاهرين.

أول الشكر وآخره أتقدم به إلى المنعم الباري عز وجل (الله) سبحانه وتعالى، الذي أحاطني برعايته الإلهية العظيمة، ويسر لي كل عسير، وألهمني الصبر والقوة في شق طريقي نحو البحث العلمي.

وأتوجه بخالص شكري وتقديري وعظيم امتناني إلى أستاذتي الفاضلة " د. زعرور نعيمة"، لما أبدته من حسن رعاية ورحابة صدر وروح علمية مخلصه، وما قدمته لي من توجيهات ونصائح سديدة وملاحظات قيمة ومستمرة... فدعائي لها بالخير والعافية.

ولا يفوتني أن أرفع خالص شكري، وعظيم امتناني، إلى أعضاء اللجنة المناقشة على تحملها عناء القراءة، والمساهمة في تصويب الخلل، وتقويم العمل.

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مساهمة أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في اتخاذ القرارات المالية، وقد وقع الاختيار على مؤسسة التسيير السياحي بسكرة لدراسة الحالة. وذلك لانسجام الوقت الحاضر بالتغيير وحدة المنافسة مما دفع بالمؤسسة الاقتصادية التماشي مع هاته التطورات، وذلك من أجل الاستمرار والمثابرة على تعظيم قيمتها والحفاظة على حصتها السوقية. ولا يمكن تحقيق ذلك إلا عن طريق تطبيق ما يسمى بأساليب المحاسبة الإدارية الحديثة التي تساهم بشكل كبير في تأدية ذلك .

ونجد من أهم الوظائف التي على إدارة المؤسسة توخي الحذر حيالها هي عملية اتخاذ القرارات، وذلك لما لها من تأثير كبير على مصير المؤسسة خاصة القرارات المالية لاعتبارها قرارات إستراتيجية ومن أهمها قرارات الاستثمار والتمويل التي تتميز بالافتران والاختلاط فيما بينها محرزة بذلك مسعى الوظيفة المالية والمتجسد في تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة. حيث تكمن الإشكالية في كيفية مساهمة أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في اتخاذ القرار المالي؟

فتم التوصل إلى أنه حتى تتمكن المؤسسة من اتخاذ قرارات مالية سديدة بشأن عملية انتقاء أفضل البدائل الاستثمارية وسبل تمويلها، لا بد لها من الاعتماد على بعض أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة لتمييز بالجودة حتى تبلغ غايتها.

حيث تم التوصل إلى جملة من النتائج من بينها أن مؤسسة التسيير السياحي بسكرة لا تعتمد أبدا على أسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت في اتخاذ القرارات المالية وذلك لعدم تطبيقه، من بين أهم العوامل التي يتم الأخذ بها عند اتخاذ القرارات المالية بالمؤسسة هي خبرة القائمين على نظام المعلومات المحاسبي. مؤسسة التسيير السياحي بسكرة تكتفي باحتساب خمسة نسب مالية فقط، وهذا من شأنه أن يؤثر على مصداقية القرارات المالية المتخذة. وقد خلصت الدراسة بمجموعة من التوصيات.

الكلمات المفتاحية: محاسبة إدارية حديثة، محاسبة إدارية، تحليل مالي، TDABC، اتخاذ قرار، قرار استثمار، قرار تمويل، قوائم مالية.

Abstract :

This study aimed to identify the contribution of modern management accounting methods in making financial decisions, and the selection of the Tourism Management Corporation in Biskra was made as a case study. This is because the present time is characterized by change and competition intensity, which pushed the economic corporation to cope with these developments, in order to continue and persevere in maximizing its value and preserving its market share. This can only be achieved by applying the so-called modern management accounting methods that contribute greatly to doing so.

We find one of the most important functions that the management of the corporation must be careful with is the decision-making process, because it has a great impact on the fate of the institution, especially financial decisions, as they are considered strategic decisions, the most important of which is investment and financing decisions that are characterized by the coupling and mixing between them, thus achieving the financial function endeavor embodied in maximizing The market value of the enterprise. Where the problem lies in how modern management accounting methods contribute to financial decision-making?

It was concluded that in order for the corporation to be able to make sound financial decisions regarding the process of selecting the best investment alternatives and means of financing them, it must rely on some modern management accounting methods to be distinguished by quality in order to reach its goal.

Where a number of results were reached, including that the Tourism Management Corporation in Biskra never relies on the cost method based on time-directed activity in making financial decisions because it is not applied. Among the most important factors that are taken into account when making financial decisions in the institution is the experience of those in charge of Accounting information system. The Tourism Management Corporation in Biskra suffices to calculate only five financial ratios, and this would affect the credibility of the financial decisions taken. The study concluded with a set of recommendations.

Key words: modern management accounting, management accounting, financial analysis, TDABC, decision making, investment decision, financing decision, financial statements.

قائمة الاختصارات والرموز

المصطلح باللغة العربية	المصطلح باللغة الأجنبية	الرموز أو الاختصار
معدل العائد المحاسبي	Taux de rendement comptable	TRC
القيمة الحالية الصافية	Valeur actuelle nette	VAN
فترة الاسترداد	Délai de récupération	DR
معدل العائد الداخلي	Taux de rendement interne	TRI
مؤشر الربحية	Indice de profitabilité	IP
نظام التكاليف المبني على أساس الأنشطة	Activitiy-Based Costing System	ABC
إدارة الكلفة على أساس الأنشطة	activity-based management	ABM
الموازنة على أساس الأنشطة	Activity-Based Budgeting	ABB
أسلوب إدارة الجودة الشاملة	Total Quality Management	TQM
أسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت	Time-Driven Activity-Based Costing	TDABC

فهرس المحتويات	
الصفحة	الموضوع
	بسملة
	الإهداء
	شكر وتقدير
	الملخص باللغة العربية
	الملخص باللغة الإنجليزية
	قائمة الاختصارات والرموز
	فهرس المحتويات
I	قائمة الجداول
II	قائمة الأشكال
ب-ك	مقدمة
45-2	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لأساليب المحاسبة الإدارية الحديثة
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية المحاسبة الإدارية
3	المطلب الأول: تعريف المحاسبة الإدارية
4	المطلب الثاني: دور المحاسبة الإدارية وأهدافها
6	المطلب الثالث: خصائص المحاسبة الإدارية، والفرق بينها وبين المحاسبة المالية
7	المطلب الرابع: خصائص معلومات المحاسبة الإدارية
9	المطلب الخامس: مهام ووظائف المحاسبة الإدارية ومعوقاتها
12	المبحث الثاني: أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة الكمية
12	المطلب الأول: أسلوب التكاليف على أساس الأنشطة ABC
17	المطلب الثاني: نظام التكاليف المبني على أساس الأنشطة الموجه بالوقت TDABC

20	المطلب الثالث: إدارة الكلفة على أساس الأنشطة ABM
22	المطلب الرابع: الموازنة على أساس الأنشطة ABB
24	المطلب الخامس: أسلوب التكلفة المستهدفة
28	المبحث الثالث: أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة النوعية
28	المطلب الأول: أسلوب المقارنة المرجعية
32	المطلب الثاني: بطاقة الأداء المتوازن
38	المطلب الثالث: أسلوب إدارة الجودة الشاملة TQM
45	خلاصة الفصل الأول
81-47	الفصل الثاني: عموميات اتخاذ القرارات المالية
47	تمهيد
48	المبحث الأول: ماهية اتخاذ القرار
48	المطلب الأول: تعريف اتخاذ القرار
52	المطلب الثاني: مراحل اتخاذ القرار
54	المطلب الثالث: التقارير المساعدة على اتخاذ القرار
60	المبحث الثاني: ماهية القرارات المالية
60	المطلب الأول: تعريف القرار المالي
61	المطلب الثاني: أنواع القرارات المالية
72	المطلب الثالث: تقييم هيكل التمويل باستخدام مؤشرات التوازن المالي
81	خلاصة الفصل الثاني
119-83	الفصل الثالث: استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في اتخاذ القرارات المالية
83	تمهيد
84	المبحث الأول: دور أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة الكمية في اتخاذ القرار المالي

84	المطلب الأول: أهمية المحاسبة الإدارية في اتخاذ القرارات
85	المطلب الثاني: دور أسلوب محاسبة تكاليف الأنشطة في اتخاذ القرارات المالية
90	المطلب الثالث: دور نظام التكاليف على أساس الأنشطة الموجه بالوقت (TDABC)
96	المطلب الرابع: دور الإدارة على أساس الأنشطة (ABM) في اتخاذ القرارات المالية
98	المطلب الخامس: دور تطبيق الموازنة على أساس الأنشطة في اتخاذ القرارات المالية
100	المطلب السادس: دور التكلفة المستهدفة في اتخاذ القرارات المالية
104	المبحث الثاني: أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة النوعية وعلاقتها باتخاذ القرار المالي
104	المطلب الأول: مساهمة المقارنة المرجعية في اتخاذ القرارات المالية
105	المطلب الثاني: استخدام إدارة الجودة الشاملة في اتخاذ القرارات المالية
108	المطلب الثالث: استخدام بطاقة الأداء المتوازن في اتخاذ القرارات المالية
112	المبحث الثالث: أهمية التحليل المالي ودوره في اتخاذ القرارات المالية
112	المطلب الأول: وظائف التحليل المالي و أهميته في اتخاذ القرارات المالية
113	المطلب الثاني: مدى صلاحية المعلومات المحاسبية كأساس لترشيد القرارات
115	المطلب الثالث: أهمية المعلومات المحاسبية في ترشيد قرار الاستثمار
119	خلاصة الفصل الثالث
155-121	الفصل الرابع: واقع تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة لاتخاذ القرار المالي في مؤسسة التسيير السياحي
121	تمهيد
122	المبحث الأول: التعريف بمؤسسة التسيير السياحي بسكرة (E.G.T BISKRA)

122	المطلب الأول: نشأة المؤسسة
123	المطلب الثاني: الاستقلال المالي وتغير الوضع ورأس المال الاجتماعي:
125	المطلب الثالث: مهام المؤسسة وأهدافها
127	المطلب الرابع: النشاطات الرئيسية للمركب المعدني حمام الصالحين وهيكله الإداري والتنظيمي
132	المطلب الخامس: واقع المحاسبة الإدارية في مؤسسة الدراسة
134	المبحث الثاني: محاولة تطبيق أسلوب TDABC وأسلوب التحليل المالي في مؤسسة الدراسة
134	المطلب الأول: مساهمة التحليل المالي في مؤسسة الدراسة
137	المطلب الثاني: إسقاط نظام التكلفة على أساس النشاط المحدد بالوقت TDABC في مؤسسة التسيير السياحي بسكرة
149	المطلب الثالث: تحليل ومناقشة النتائج
155	خلاصة الفصل الرابع
157	خاتمة
162	قائمة المراجع
178	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	رقم
6	الفرق بين المحاسبة الإدارية والمحاسبة المالية	01
124	قدرات استقبال في المؤسسة	02
124	مساحة كل وحدة وقيمتها بالدينار	03
125	توزيع العمال في المؤسسة	04
128	أنشطة المركب المعدني حمام الصالحين - بسكرة خلال سنة 2018	05
131	توزيع عمال المركب المعدني حمام الصالحين بسكرة على المصالح 31/08/2018	06
134	تطور الخزينة، رقم الأعمال والتدفق النقدي	07
134	النسب المالية	08
135	النتائج المحاسبية	09
136	القيمة الحالية الصافية (VAN)، معدل العائد الداخلي (TRI) ومؤشر الربحية (IP)	10
139	تحديد وتحليل الأنشطة بحمام الصالحين - بسكرة -	11
140	التكاليف الغير مباشرة والتكاليف الغير مباشرة	12
141	تحديد التكلفة الكلية لأنشطة حمام الصالحين لسنة 2018	13
142	تحديد الطاقة النظرية ونسبة الطاقة الفعلية والطاقة الفعلية للنشاط	14
143	تحديد التكلفة الوحودية للأنشطة	15
144	تخصيص تكاليف إعداد الطلبات على أغراض التكلفة	16
145	تخصيص تكاليف شراء الموارد على أغراض التكلفة	17
146	تخصيص تكاليف التخزين على أغراض التكلفة	18
146	تخصيص تكاليف الاستقبال والتوجيه على أغراض التكلفة	19
146	تخصيص تكاليف التسيير على أغراض التكلفة	20
146	تخصيص تكاليف الرقابة والتنظيف على أغراض التكلفة	21
147	تخصيص تكاليف الصيانة الوقائية على أغراض التكلفة	22
147	تخصيص تكاليف الصيانة الطارئة على أغراض التكلفة	23
147	حساب تكلفة النشاط وسعر التكلفة خلال سنة 2018	24
148	الفرق بين تكاليف النشاط الكلية وتكاليف النشاط حسب TDABC	25



الصفحة	الأشكال	رقم
33	بطاقة الأداء المتوازن للأعمال	01
34	المقاييس الأساسية في منظور العميل	02
35	منظور العمليات التشغيلية الداخلية	03
41	أهداف إدارة الجودة الشاملة	04
51	عناصر اتخاذ القرار	05
52	الإدراك للمستثمر	06
88	بيان طريقة حساب ABC	07
102	خطوات تنفيذ التكلفة المستهدفة	08
129	الهيكل التنظيمي لمركب حمام الصالحين - بسكرة	09
138	محاولة تصور نظام التكلفة على أساس الأنشطة المحدد بالوقت TD- ABC	10

مقدمة

في ظل ما تتميز به البيئة الصناعية الحديثة من تزايد في وتيرة التطور التكنولوجي وما له من أثر واضح في سرعة تقادم أساليب الإنتاج المتوفرة ليحل محلها أساليب أكثر فعالية وتطور قائمة على المعرفة والبحث العلمي، وذلك نتيجة لتبني اقتصاد المعرفة بالإضافة إلى اشتداد المنافسة العالمية مما أجبر المؤسسات على مسايرة هذا التطور السريع من أجل البقاء.

وتهدف أي مؤسسة إلى تعظيم المنفعة في وضعية معينة ولأجل تحقيق ذلك يجب أن يكون تحت تصرفها آلية توليد معلومات محاسبية وهذا ما يعرف بالحاسبة، التي تعتبر نظام معلومات قائم بحد ذاته فقد غدت لغة الأعمال في القاعدة الاقتصادية، فهي تعمل على تحويل البيانات المالية إلى معلومات مفيدة، وذلك من خلال عدد من الخطوات التي تُتخذ لغرض معين منها إجراءات الحسابات وقيد المعاملات ومعالجة الأوراق وإعداد التقارير المالية، لأجل المساعدة في اتخاذ قرارات رشيدة تلبي احتياجات مختلف الأطراف المستفيدة من هذه المعلومات.

ونجد من أهم فروع الحاسبة ما يعرف بالحاسبة الإدارية التي تعمل على إيصال الإدارة إلى اتخاذ القرارات المناسبة ودفع المؤسسة نحو الهدف المنشود، ويتم ذلك عن طريق توفير البيانات والمعلومات ذات أهمية تستخدم لتحقيق ذلك. وهي الأخرى تحتوي العديد من الأساليب التي تنقسم إلى أساليب تقليدية أصبحت لا تخدم بشكل كبير المؤسسة الاقتصادية في الوقت الحالي، مما استوجب ضرورة تطوير وظهور أساليب حديثة في الحاسبة الإدارية والتي سنتطرق إلى البعض منها التي تخدم بشكل كبير القرارات المالية.

فالحاسبة الإدارية الحديثة تعمل على مراعاة الأثر المستقبلي لحياة المؤسسة، وبالتالي تعتمد بالدرجة الأولى على البيانات والمعلومات المرتبطة بالمستقبل إلى جانب البيانات التاريخية، لأجل الاستناد عليها عند أداء وظائفها التخطيطية والرقابية التي تعمل على اتخاذ قرارات سديدة تسعى إلى بلوغ الأهداف المسطرة.

وهنا يتجلى اتخاذ القرار في عملية التفكير لاختيار البديل الأمثل من البدائل المتوفرة وذلك بما يتماشى مع وضعية المؤسسة وكذا الأهداف التي تصبو إلى تحقيقها، ويجب أن تتوفر في متخذ القرار مهارات وقدرات معينة التي يمكن اكتسابها عن طريق الخبرة والتكوين.

فنجد العديد من القرارات ذات الأهمية الكبرى التي تتخذها الإدارة وما ينتج عنها من استثمارات التي تعتبر المحرك الأساسي لعملية التنمية الاقتصادية.

غير أن أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة تعتبر من الأساليب الهامة التي يتم من خلالها توفير المعلومات اللازمة تستخدم في ترشيد القرار، وهذا يقودنا إلى طرح الإشكالية التي يمكن صياغتها في السؤال الرئيسي التالي:

1- الإشكالية:

كيف تساهم أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في اتخاذ القرار المالي؟

وللإجابة على الإشكالية والإحاطة بمختلف جوانب الموضوع تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل توجد أهمية لأساليب المحاسبة الإدارية الحديثة داخل المؤسسة؟
- هل يوجد تأثير في عملية اتخاذ القرارات المالية بسبب الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية؟
- هل يمكن أن تدعم أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة عملية اتخاذ القرار المالي في مؤسسة التسيير السياحي بسكرة E.G.T BISKRA؟

- هل تعتمد مؤسسة التسيير السياحي بسكرة E.G.T BISKRA على أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في اتخاذ القرار المالي؟

2- الفرضيات:

من خلال الإشكالية التي تم طرحها وما يندرج تحتها من أسئلة فرعية فهذا يؤدي بنا إلى طرح مجموعة من الفرضيات للإجابة على هاته الأسئلة كما يلي:

- تعتبر أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة من أهم الأساليب الفعالة في المؤسسة.
- تؤثر أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة ركيزة على عملية اتخاذ القرار المالي.
- تعتمد مؤسسة التسيير السياحي بسكرة E.G.T BISKRA على أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في اتخاذ القرار المالي.
- تدعم أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة عملية اتخاذ القرار المالي في مؤسسة التسيير السياحي بسكرة E.G.T BISKRA.

3- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية دراسة هذا الموضوع إلى جذب الانتباه من قبل مستخدمي المحاسبة ومتخذي القرار، لإلقاء الضوء على أهمية استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في اتخاذ القرارات المالية، وهذا راجع إلى مساهمة المحاسبة الإدارية

الحديثة في تصويب القرارات ومساهمتها الفعالة في تسهيل عملية اتخاذها على الأطراف المعنية. مع وجود ضرورة ملحة لإلقاء الضوء على مثل هذه المواضيع في البيئة المحاسبية الجزائرية.

4- أسباب اختيار الموضوع:

- الرغبة في التعمق أكثر في البحث في هذا الموضوع والتعرف أكثر عليه والإلمام بمختلف جوانبه النظرية أو التطبيقية.
- ضرورة استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في اتخاذ القرار المالي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- إلقاء الضوء على مدى أهمية وفوائد أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في تسهيل عملية اتخاذ القرارات المالية بالنسبة للمسير الجزائري.
- عدم إعطاء الأهمية والأولوية داخل المؤسسة الجزائرية لتطوير الجانب المحاسبي فيها، ذلك لجهل الفوائد التي يمكن أن تجنيها من تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة.

5- أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى الإجابة على الإشكالية الرئيسية وما تتضمنه من أسئلة فرعية، وكذا اختبار مدى صحة الفرضيات، أما من الناحية النظرية نهدف إلى التعريف بأساليب المحاسبة الإدارية الحديثة ومحتوياتها وأهدافها، وماهية اتخاذ القرار المالي الاستثماري والتمويلي ومساهمة أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في اتخاذ كل منهما. أما الجانب التطبيقي نهدف للتوصل إلى مدى اعتماد مؤسسة التسيير السياحي بسكرة E.G.T BISKRA في عملية اتخاذ القرار المالي على أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة مستخدمين في ذلك أسلوب التحليل المالي وأسلوب محاسبة التكاليف الموجه بالوقت.

6- المنهج المتبع:

لدراسة هذا الموضوع والإحاطة بمختلف جوانبه سنحاول استعراض ووصف مكونات ومحتوى أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة واتخاذ القرار المالي في المؤسسة الاقتصادية والاعتماد في ذلك على الكتب والمراجع والوثائق التي تخدم الموضوع، كما أننا سنحاول في الجانب التطبيقي الاعتماد على المقابلة ودراسة حالة مؤسسة التسيير السياحي بسكرة E.G.T BISKRA من أجل مساعدتنا على إتمام الدراسة من خلال الاعتماد على أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة للقيام بدراسة مالية يعتمد عليها لاتخاذ قرارات مالية رشيدة.

7- الدراسات السابقة:

لقد كان موضوع أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة واتخاذ القرارات المالية محط اهتمام الكثير من الباحثين والدراسات الأجنبية والعربية حيث تم تناوله من عدة زوايا مختلفة، ومن بين هاته الدراسات ما يلي:

7-1- الدراسات باللغة العربية:

درويش مصطفى الجخلب: " دور أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في تطوير الأداء المالي - دراسة تطبيقية"، مذكرة ماجستير، 2007.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نظام التكاليف المبني على الأنشطة Activity-Based Costing بكل أبعاده والتعرف على مفهومه وخصائصه وميزاته ومقارنته مع نظام التكاليف التقليدي Traditional Costs System، والهدف الأساسي من هذه الدراسة هو البحث في إمكانية وجدوى إعداد موازنة في الجامعة الإسلامية حسب الأسلوب المذكور، ولقد تم اختبار ذلك من خلال أسئلة الدراسة والتي تتمحور حول إمكانية استخدام الـ ABC في إعداد موازنة الجامعة الإسلامية والمزايا المترتبة على استخدامه، وذلك من خلال قيام الباحث بدراسة واقع إعداد موازنة الجامعة، ومن ثم تطبيق الأسلوب الجديد على موازنة الجامعة. وتم التوصل إلى النتائج التالية من بينها:

- أن الطريقة المتبعة حالياً في إعداد موازنة الجامعة الإسلامية تفتقر إلى الأسلوب العلمي وبالتالي تحرم الجامعة من الكثير من المزايا التي يمكن أن تحققها نتيجة استخدام الأسلوب العلمي.
 - تبين أن إعداد موازنة الجامعة الإسلامية حسب أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة يوفر أساساً سليماً لإعداد موازنة الجامعة بما يحققه من مزايا على صعيد الوفورات وإمكانية تخفيض المصاريف السنوية وتوفير معلومات تفصيلية عن حجم التكاليف والوقوف على الأنشطة التي تضيف قيمة وتلك التي لا تضيف قيمة وبالتالي إمكانية إزالة أو تخفيض تكاليف تلك الأنشطة التي لا تضيف قيمة.
 - يعتبر هذا الأسلوب أسلوباً أكثر منطقية في اعتباره أساساً سليماً للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات.
- ترى الباحثة أن هذه الدراسة ركزت على دور أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في تطوير الأداء المالي، بينما ركزت الدراسة الحالية على كيفية مساهمة أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في اتخاذ القرارات المالية. معتمدين في ذلك على اختيار الأساليب التي لها علاقة بكل من القرار الاستثماري والتمويلي.

حمدي شحده محمود زعرب، "دراسة تحليلية لاستخدام أساليب المحاسبة الإدارية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين (دراسة ميدانية)"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 2، 2013.

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة إلقاء الضوء على مدى تطبيق الشركات المدرجة في بورصة فلسطين لأساليب المحاسبة الإدارية سواء التقليدية منها أو الحديثة، ومجال استخدامها، ومعرفة أي من تلك الأساليب الأكثر شيوعاً، ولإنجاز ذلك قام الباحث بإجراء دراسة ميدانية، مستخدماً في ذلك قائمة معدة خصيصاً لهذا الغرض، حيث تم توزيع (86) استبانة، اعتمد منها لغايات التحليل (63).

وتم التوصل إلى النتائج التالية من بينها:

- أن استخدام أساليب المحاسبة الإدارية التقليدية من قبل الشركات المدرجة في بورصة فلسطين متوسطاً، في حين كانت نسبة استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة متدنية.
- أن من أكثر الأساليب التقليدية المتبعة أسلوب التكلفة الفعلية وأقلها استخداماً كل من أسلوب التدفق النقدي المخصص وأسلوب الموازنات الرأسمالية، ومن أكثر الأساليب الحديثة إتباعاً أسلوب التكلفة على أساس النشاط وأقلها استخداماً أسلوب القيمة المضافة.
- أن الشركات المدرجة في بورصة فلسطين تستخدم أساليب المحاسبة الإدارية في المجالات المختلفة بدرجة متوسطة منها: إعداد القوائم المالية، وتقييم الأداء، وإعداد الموازنات.
- أن من أسباب عدم تمتع أساليب المحاسبة الإدارية خاصة الحديثة منها باستخدام واسع النطاق منها: ارتفاع تكلفة التطبيق، وضعف المعرفة بهذه الأساليب، ونقص الإدراك بأهمية الأساليب الحديثة، وعدم قناعة الإدارة العليا بأهميتها.

منى أحمد التير، عبد الغني أحمد الفطيسي، "أدوات المحاسبة الإدارية (الواقع ومعوقات التطبيق) - دراسة ميدانية"، مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، العدد 2، 2013.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أساليب المحاسبة الإدارية في مجال الرقابة المستخدمة بالشركات الصناعية الليبية، ومعرفة مدى أهمية هذه الأساليب وما هي المعوقات التي تحد من استخدامها. وقد اقتصرَت الدراسة على بعض أساليب المحاسبة الإدارية التقليدية (الموازنات التقديرية والتكاليف المعيارية ومحاسبة المسؤولية وتقارير الأداء) والحديثة (المقاييس المرجعية وسلسلة القيمة وإدارة الجودة الشاملة وبطاقة الأداء المتوازن). وقد تم تجميع البيانات بواسطة قائمة استبانة، تم توزيعها خلال سنة (2012) على الشركات الصناعية الواقعة بالمنطقة الغربية، وقد تم جمع (68) استبانة صالحة للتحليل.

توصلت هذه الدراسة إلى الاستنتاجات التالية:

- انخفاض مستوى استخدام أساليب المحاسبة الإدارية في مجال الرقابة في الشركات الصناعية الليبية بصفة عامة، بالإضافة إلى تدني مستوى أهمية استخدام هذه الأساليب.
- أن الأساليب التقليدية كانت أكثر استخداما وأعطيت أكثر أهمية مقارنة بالأساليب الحديثة
- أشارت الدراسة إلى وجود بعض المعوقات التي تحد من استخدام أساليب المحاسبة الإدارية أهمها عدم وجود رقابة على التقارير التي تعدها الشركات، وعدم اهتمام الإدارة بأساليب المحاسبة الإدارية في مجال الرقابة، وعدم توافر الكفاءات والخبرات لتطبيق أساليب المحاسبة الإدارية.

زهواني رضا، وصيف فائزة خير الدين، سمير بوعافية، "دور الإدارة المالية في صنع القرارات المالية"، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 1، العدد 1، 2017.

تتمحور هذه الدراسة في التعرف على طرق اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسات وخاصة القرارات المالية منها المؤثرة بصفة مباشرة على المؤسسات الاقتصادية بإعطائها أهمية بالغة ودور اقتصادي فعال، إذ أن مستوى تطور هذه المؤسسات يعبر عن مستوى تقدم وتطور اقتصاد أي بلد، ومما يعرفه العالم أيضا التقدم والازدهار في الجانب المالي بما في ذلك المؤسسات المالية والاقتصادية، كما أن نجاح المؤسسات الاقتصادية مرتبط بمدى اتخاذها للقرارات السليمة وذلك من خلال اهتمامها بمختلف مجالات الإدارة.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها ما يلي:

- لا بد من الاهتمام بالتشخيص والتحليل المالي لمختلف الوظائف وخصوصا في حالة القيام بالاستثمار، وهذا من خلال دراستنا لمؤسسة ميناء الجزائر.
- التأكيد على دور المحلل المالي من خلال دراسته لمحتويات القوائم المالية وتشخيصها لاستنباط القرار الملائم.

امثال رشيد بجاي الطائي، صباح عبد الوهاب، "ترشيد عملية اتخاذ القرارات الإدارية وتقييم الأداء بتوظيف أساليب المحاسبة الإدارية الإستراتيجية"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 10، العدد 32، 2015.

تناول هذا البحث عملية تخفيض التكاليف من خلال بعض الأساليب الإستراتيجية للمحاسبة الإدارية الكلفة المستهدفة والتحليل المفكك والكايزن، حيث ركز هذا البحث من خلال جانبه النظري على استعراض بعض تقنيات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية، أما الجانب العملي من خلال تطبيق الكلفة المستهدفة والتحليل المفكك والكايزن، اكتسب البحث أهميته من خلال التركيز على قرارات تخفيض التكاليف، من خلال استعمال بعض أساليب المحاسبة الإدارية الإستراتيجية.

وكانت أهم نتيجة على النحو التالي:

- اعتماد الشركة على أساليب المحاسبة التقليدية في احتساب كلف المنتجات وبالتالي انعدام العلاقة السببية بين الأسس المستعملة في التوزيع ومراكز الكلفة المتسببة في حدوث الكلفة.

مجيد عبد زيد حمد، "دور التقارير المالية في تحسين قرارات الاستثمار في أسهم الشركات - من وجهة نظر المستثمرين في سوق العراق للأوراق المالية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 12، العدد 4، 2010.

يهدف هذا البحث إلى التعرف على دور التقارير المالية المنشورة للشركات المساهمة في تحسين قرارات المستثمرين في سوق العراق للأوراق المالية وذلك من وجهة نظرهم، ولتحقيق الأهداف المطلوبة من البحث، فقد قام الباحث بإعداد استمارة استبيان (Questionnaire) وبلاستفادة من بعض الدراسات السابقة في مجال بحثه، وقد تكون الاستبيان من (18) سؤال موجه للمستثمرين وموزعة على (3) أجزاء رئيسية للدراسة هي:

- دور التقارير المالية في قرارات المستثمرين.
 - توفر التقارير المالية بشكل كافي والحصول عليها بسهولة ويسر.
 - معرفة وفهم المستثمرين للمعلومات الواردة في هذه التقارير.
- كانت أهم النتائج على النحو التالي:
- هناك دور متوسط الأهمية للتقارير المالية التي تصدرها الشركات على قرارات المستثمرين.
 - التقارير المالية متوفرة ويمكن الحصول عليها وبدرجة متوسطة من قبل المستثمرين في السوق.
 - هناك فهم كافي ومعرفة كافية من قبل المستثمرين للمعلومات التي تتضمنها التقارير المالية.

7-2- الدراسات السابقة باللغة الأجنبية:

Daniel Watts, P.W. Senarath Yapa , « The Case of a Newly Implemented Modern Management Accounting System in a Multinational Manufacturing Company », Australasian Accounting Business and Finance Journal, Issue 2, Volume 8, 2014.

الهدف من هذه المقالة هي التحقيق في الاستحواذ من قبل شركة حديثة متعددة الجنسيات على محاسبة إدارية رئيسية قائمة على تكنولوجيا المعلومات في برنامج لتقييم أهمية وفائدة وظائفه من خلال تحديد نوع (أنواع) الأنظمة التي يتم استخدامها والأساس المنطقي لترقية أو تعديل نظامها (أنظمتها).

حيث تعتمد هذه الدراسة على حالة واحدة تستند إلى مقابلتين متعمقتين شبه منظمتين مع قسم المحاسبة ومتخصصون في التمويل في شركة تصنيع متعددة الجنسيات قامت مؤخراً بتطبيق نظام المحاسبة الإدارية الحديثة.

كانت أهم النتائج على النحو التالي:

- على الرغم من إظهار بعض الملائمة لمعلومات المحاسبة الإدارية، قامت الشركة المصنعة بإلغاء تنشيط مكونات النظام التي تم اعتبارها غير ذات صلة في مستويات معينة من المنظمة.
- تقدم هذه الورقة أدلة حول عدم الاعتماد على المعلومات المحاسبية الإدارية في شركة متعددة الجنسيات تعمل في أستراليا. النتائج في الدراسة تشير إلى أن الصلة الوثيقة ستساعد على التنفيذ والتخطيط والتدريب للمديرين على إعداد أنفسهم بشكل أفضل في إعداد نظم المحاسبة الإدارية المعاصرة.

Fitsum Kidane, «DECISION MAKING AND THE ROLE OF MANAGEMENT ACCOUNTING FUNCTION – A REVIEW OF EMPIRICAL LITERATURE », A Journal of Radix International Educational and Research Consortium, Issue 4, Volume 1, 2012.

تبحث هذه الدراسة في صنع القرار ودور وظيفة المحاسبة الإدارية في المنظمة التجارية. وذلك باستخدام مراجعة الأدبيات، فمن خلال تحديد الإدارة يؤدي المحاسبون مجموعة متنوعة من المهام. فقط جزء من نشاط المحاسبة الإدارية هو موجه لتحسين الأداء. بعض الأنشطة التي يؤديها تتعلق بمتطلبات إعداد التقارير القانونية للمنظمة. بعض هؤلاء ترتبط بالمتطلبات التشغيلية لوظيفة التمويل نفسها مثل معالجة معاملات استلام الأموال ودفع الفواتير. الأدب يتنبأ بالجدد في تقنيات المحاسبة الإدارية والتغيرات في الجانب التنظيمي والتجاري في البيئات التي لها تأثير كبير على أدوار المحاسبين الإداريين ، حتى الآن التجارب فيها لا تزال الأدلة على التحولات الأساسية في هذه الأدوار نادرة نسبياً.

كانت أهم النتائج على النحو التالي:

- وظيفة المحاسبين واسعة ومعقدة ولكن مع ذلك، يمكن لهؤلاء الأفراد التعامل مع وجود الضغط.
- لقد ثبت أن دور المحاسب الإداري في المنظمة هو دعم احتياجات المعلومات للإدارة.

Adela Breuer, Mihaela Lesconi Frumuşanu², Andra Manciu, «THE ROLE OF MANAGEMENT ACCOUNTING IN THE DECISION MAKING PROCESS: CASE STUDY CARAŞ SEVERIN COUNTY », Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica, 15(2), 2013.

المحاسبة الإدارية جزء مهم من نظام المعلومات الاقتصادية ، ولها دور رئيسي في اتخاذ القرار سواء كنا نتحدث عن الشركات الصغيرة والمتوسطة أو الشركات الكبيرة. ومع ذلك ، يتم التعامل مع المحاسبة الإدارية بشكل سطحي في معظم الكيانات الاقتصادية ، وهناك كيانات يعتبر فيها المحاسبون المحترفون المحاسبة الإدارية اختيارية ، كما هو موضح في المسح الذي تم إجراؤه في مقاطعة Caraş Severin ، والاستعلام عن 50 كياناً اقتصادياً من الفئات الثلاث (الشركات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة الشركات) ومعالجة النتائج في SPSS.

كانت أهم النتائج على النحو التالي:

- من خلال التحليل التفصيلي الذي يتم إجراؤه على النشاط، على التدفق الداخلي، من حيث القيمة والكمية، المتعلقة بتوزيع المصروفات وتطوير التكلفة، تعد المحاسبة الإدارية مكوناً مهماً في نظام المعلومات المحاسبية، مع مساهمة كبيرة في الإدارة عملية كيان اقتصادي.
- بناء على ما تقدم فإن رأينا ضرورة تنظيم دائرة محاسبية ثانية مثل المحاسبة المالية حيث نصت اللائحة التشريعية (قانون المحاسبة رقم 1991/82) على ضرورة تنظيمها. من الدراسات التجريبية، يمكننا أن نلاحظ أن هناك عددًا قليلاً من الشركات التي تنظم وتدير المحاسبة الإدارية، وهو أمر شائع بشكل خاص في الشركات الكبيرة التي لديها ملف تعريف للإنتاج
- المحاسبة الإدارية، تناسب غرضها بشكل أفضل، أي توفير المعلومات اللازمة للقرارات المتعلقة بتخفيض التكلفة. لا ينبغي اعتبار المحاسبة الإدارية مفيدة فقط للمديرين، لأن عملية الإدارة لا تشمل فقط إدارة الكيانات الاقتصادية، ولكنها تتعلق بكل موظف في الكيان، من العامل إلى المدير.
- حقيقة أن المحاسبة الإدارية يجب أن تنتج وتنقل معلومات حول تكاليف النشاط والمعلومات المطلوبة للميزانية والتحكم في النشاط، على التوالي المعلومات الأخرى التي تفرضها إدارة الأداء، والمعلومات التي تدعم التفصيل التقارير الداخلية والتحليلات اللازمة لاتخاذ القرار وإدارة الأصول بكفاءة.

7-3- ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث نجد اختلافاً مع الدراسة الحالية فلا توجد دراسة قامت بالجمع بين أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة وبين القرارات المالية، فبعض من الدراسات التي تم التطرق إليها درست بعض من أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة أو التقليدية بشكل الذي يخدم المتغير التابع في الدراسة مثل تطوير الأداء المالي، بينما توجد دراسة واحدة تطرقت إلى دور المحاسبة الإدارية بعملية صنع القرار حيث قامت بإجراء مسح على 50 كيان اقتصادي من ثلاث فئات مختلفة من الشركات الصغيرة والكبيرة والمتوسطة.

أما ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة فيتمثل في أن هاته الدراسة خصصت على وجه التحديد 7 أساليب حديثة قسمت إلى أساليب نوعية وأخرى كمية، حيث تم ربطها بعملية اتخاذ القرار المالي (الاستثماري والتمويلي)، ومحاولة إسقاط هذه العلاقة في الواقع العملي على أحد المؤسسات الجزائرية. كما تعتبر هذه الدراسة هي الأولى من نوعها في الجمهورية الجزائرية على حد علم الباحث التي تقوم بدراسة مدى مساهمة أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في اتخاذ القرارات المالية، وتم التطرق في الدراسة التطبيقية إلى أسلوب التحليل المالي وأسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت وعلاقته بالقرارات المالية لفترة ثلاث سنوات من (2016-2018).

8- هيكل الدراسة:

قمنا بتقسيم الدراسة إلى أربع فصول حيث تطرقنا في الفصل الأول تحت عنوان الإطار المفاهيمي لأساليب المحاسبة الإدارية الحديثة وتم التعرف على مفهومها، الخصائص والأهداف، كما تم التفصيل في كل من أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة التي لها علاقة مباشرة مع المتغير الثاني المتمثل في القرارات المالية، حيث تم تصنيف هاته الأساليب إلى أساليب كمية تتمثل في (ABM، ABB،TDABC،ABC) أما الأساليب النوعية تم التطرق إلى كل من أسلوب (BCS، TQM) و أسلوب المقارنة المرجعية).

أما الفصل الثاني والمعنون بـ عموميات اتخاذ القرارات المالية فتم التطرق فيه إلى ماهية قراري الاستثمار والتمويل بحيث تم التطرق إلى ماهية اتخاذ القرارات، من ثم تم التطرق بنوع من التفصيل كل من هاته القرارات. أما الفصل الثالث بعنوان استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في اتخاذ القرارات المالية وذلك للتأكد من وجود علاقة بينهما من الجانب النظري، فتم دراسة العلاقة بين أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة الكمية والنوعية والقرارات المالية، وتم التطرق إلى علاقة التحليل المالي ومؤشرات التوازن بتقييم هيكل التمويل ودوره في اتخاذ القرارات المالية.

أما الفصل الرابع الذي جاء بعنوان استخدام واقع تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة لاتخاذ القرار المالي في مؤسسة التسيير السياحي بسكرة E.G.T BISKRA تعرضنا إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، ثم تناولنا واقع اعتماد المؤسسة على أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة، حيث تم اختيار كل من أسلوب التحليل المالي ونظام TDABC. وهذا راجع إلى عدم القدرة على الحصول على كل الوثائق المطلوبة لدراسة بقية الأساليب لعدم تطبيقها في المؤسسة محل الدراسة بالإضافة إلى الصعوبات التي تم مواجهتها بسبب جائحة كوفيد-19 مما حال دون التواصل مع إدارة المؤسسة بشكل سهل.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لأساليب المحاسبة الإدارية الحديثة

تمهيد:

في ما مضى كان اهتمام المنشآت الصناعية منصبا حول تحديد التكاليف، وهذا ما أدى إلى ظهور محاسبة التكاليف. والتي تعتبر تمهيدا لوضع أسس المحاسبة الإدارية، حيث أن المحاسبة الإدارية جاءت كعلم يوضح ويبين الأسس العلمية والمحاسبية التي على الإدارة إتباعها فيما يخص اتخاذ القرارات ساعية بذلك إلى تحقيق أهدافها.

ومع التدرج في مراحل المحاسبة الإدارية نظرا لضرورة مواكبة ما يحدث من انفجار في عالم الأعمال المنجر عن الثورة التكنولوجية، فرض عليها تبني فلسفة إدارية منسجمة مع هذه التطورات التي أدت إلى انبثاق أساليب حديثة تتناسب مع الجوانب المختلفة المتولدة داخل المنشآت، من بين هاته الأساليب "أسلوب بطاقة الأداء المتوازن، أسلوب المقارنة المرجعية، أسلوب التكلفة المستهدفة...". وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

✓ المبحث الأول: ماهية المحاسبة الإدارية

✓ المبحث الثاني: أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة الكمية

✓ المبحث الثالث: أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة النوعية

المبحث الأول: ماهية المحاسبة الإدارية

إذا ما ألقينا الضوء على أي من الأهداف التي تسعى إليها أي مؤسسة اقتصادية لتحقيقها لوجدنا أنها تعمل على جمع وتزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في مختلف المجالات، وهذا ما يؤدي بها إلى مواكبة أساليب المحاسبة الإدارية لبلوغ ذلك لاتخاذ قرارات رشيدة لتحقيق أهدافها.

المطلب الأول: تعريف المحاسبة الإدارية

يُعرف شون شتاين (2017) "المحاسبة الإدارية بأنها العملية التي يُقدم بها المحاسبون المهرة المعلومات المالية وغير المالية إلى المديرين عبر الإدارات المختلفة داخل المؤسسة لتوجيه قراراتهم بشأن قضايا محددة داخل المنظمة. في هذا الصدد، فإن المحاسبين الإداريين هم شركاء في عملية صنع القرار لأن معرفتهم الخبيرة تحدد الاستراتيجيات والقرارات والخطط التي يجب أن تتخذها الإدارة في المؤسسة".¹

حسب هذا التعريف، فإن المحاسبين المهرة يمثلون جزء كبير ومهم من نظام المحاسبة الإدارية، حيث يؤثر على عملية صنع القرار في المؤسسة، ولكن في حقيقة الأمر هذا يتوقف على مدى تقبل أصحاب القرار على تدخل المحاسب في الشؤون الخاصة بالاستراتيجيات والقرارات التي من شأنها أن تؤثر على مسار ومستقبل المؤسسة.

وتعرف أيضا " أنها تتضمن العمليات، والهياكل، والمعلومات لأغراض القرارات التنظيمية، والحوكمة، والرقابة، والمساءلة".²

من خلال التعريف أعلاه، يوضح أن المحاسبة الإدارية عبارة عن عمليات وهياكل المعلومات، ولكن هذه الأخيرة أشمل من ذلك. فهي عبارة عن نظام قائم بحد ذاته يقوم على مجموعة من المدخلات، المعالجة، المخرجات والتغذية العكسية.

كما عرفها معهد المحاسبين الإداريين "IMA" بأنها "مهنة تتضمن المشاركة في صنع قرار الإدارة وتطوير أنظمة التخطيط وإدارة الأداء، وتوفير الخبرة في إعداد التقارير المالية والرقابة لمساعدة الإدارة في صياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة".³

¹ Ahmed Mohamed Ameen & others, **The Impact of Management Accounting and How It Can Be Implemented into the Organizational Culture**, Dutch Journal of Finance and Management, 2(1), 02, 2018, p 2.

² جان فان هلدن، شاهزاد الدين، **المحاسبة الإدارية في القطاع العام في الاقتصاديات الناشئة: استعراض للأدبيات**، ترجمة: ماجد محمد جزر، مجلة الإدارة العامة، المجلد 57، العدد 3، أبريل 2017، السعودية، ص 558.

³ Raef Lawson, **What Do Management Accountants Do?**, The Association of Accountants and Financial Professionals in business, 2016, p 1.

يدور التعريف السابق، حول أن المحاسبة الإدارية أصبحت مهنة مستقلة لها أهدافها المحددة والواضحة التي يجب الوصول إليها، ولكن في واقع الأمر لا يمكنها تحقيق هاته الأهداف ما لم تعتمد على أنظمة وعلوم أخرى كعلم الاقتصاد. وبشكل عام يمكن تعريف المحاسبة الإدارية بأنها نظام معلومات محاسبي يعتبر ركيزة أساسية في أي مؤسسة، يسعى إلى بلوغ أهدافها. بحيث يتمثل في مجموعة من العمليات التي يقوم بها المحاسبون المهرة لتقديم المعلومات المالية وغير المالية لصناع القرار، بالإضافة إلى مساهمتهم في اتخاذ القرار، كل هذا يصب في سبيل تطوير المؤسسة والحفاظ على بقاءها بشكل دائم.

المطلب الثاني: دور المحاسبة الإدارية وأهدافها

1- دور المحاسبة الإدارية:

- في سبيل إنتاج وتوصيل المعلومات اللازمة لمساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات التخطيطية والرقابية تقوم المحاسبة الإدارية بالعديد من الأنشطة أهمها ما يلي: ¹
- تحديد وقياس وشرح تكاليف التصنيع غير المرتبطة بالتصنيع وكيف يتم التقرير عنها بالقوائم المالية.
 - احتساب تكلفة تقديم خدمة ما، أو تصنيع منتج ما، في المؤسسة الاقتصادية الخدمية أو المؤسسة الاقتصادية الإنتاجية.
 - تحديد سلوك التكاليف والمصاريف كلما تغيرت مستويات النشاط وتحليل علاقة التكلفة بالحجم والحجم داخل المؤسسة الاقتصادية.
 - مساهمة الإدارة في تخطيط الأرباح ووضع الخطط في صورة موازنات.
 - تقديم أساس لمراقبة التكاليف والمصروفات عن طريق مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المخططة والتكاليف المعيارية.
 - تجميع وتشغيل البيانات وعرض المعلومات الملائمة لقيام الإدارة باتخاذ القرارات.
 - إعداد تقارير الأداء وبما يوفر آلية التغذية العكسية لدعم وسائل استشارة دوافع العاملين بالتنظيم في اتجاه مرغوب.

¹ يزيد تفرات، دور أساليب المحاسبة الإدارية في حوكمة المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية بالجزائر، - أطروحة دكتوراه غير منشورة، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2017، ص 19.

2- أهداف المحاسبة الإدارية

يرتكز الهدف التقليدي للمحاسبة الإدارية في توفير معلومات مناسبة لمساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات الرشيدة، ولكن مع التغيرات الحاصلة في تقنية المعلومات وانفتاح الأسواق العالمية على بعضها البعض، لم تعد مهمة المحاسب الإداري مقتصرة على تقديم المساعدة للإدارة لاتخاذ القرارات، بل أصبح جزءاً من الفريق الإداري المتكامل الذي يسعى إلى التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة.

ويمكن تلخيص أهداف المحاسبة الإدارية فيما يلي:

- إنتاج معلومات لمساعدة الإدارة في عملية التخطيط، سواء في الأجل القصير، المتوسط أو الطويل، ومن ثم إعداد الخطط التشغيلية والتكتيكية والإستراتيجية.
- إنتاج معلومات ملائمة لحل المشاكل داخل المؤسسة.
- إنتاج معلومات ملائمة لأغراض قياس الأداء والانحرافات عن الخطط لمعرفة أسبابها وتحديد المسئول عنها.
- إنتاج معلومات ملائمة لأغراض مراقبة الأداء، ومساعدة الإدارة في التخطيط للأرباح ووضع الخطط في صورة موازنات.
- تقديم أساس لمراقبة التكاليف عن طريق مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المسطرة لها والتكاليف المعيارية.
- تهدف المحاسبة الإدارية إلى تحديد وتنفيذ الاستراتيجيات والسياسات وإعداد الموازنات والتنبؤات والتأثير على سلوك العمال.
- توفير معلومات لازمة للإدارة من أجل اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة، فهي تقدم معلومات تفصيلية للإدارة في الوقت المناسب من أجل اتخاذ القرارات.¹
- الحد من الصراعات وتوفير السيطرة.
- ربط الإستراتيجية بتخصيص الموارد .
- تسهيل التماسك الداخلي للمؤسسة.²

¹ مراد كواشي، نجوم قمازي، حقيقة تطور المحاسبة الإدارية في ظل مستجدات بيئة الأعمال، مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، العدد 5، يونيو 2015،

الجامعة الأسلمرية الإسلامية، ليبيا، ص ص 202، 203.

² Gregory Wegmann, **Developments around the Activity-based Costing Method: A State-of-the Art Literature Review**, Article in SSRN Electronic Journal · September 2007, p 3.

المطلب الثالث: خصائص المحاسبة الإدارية، والفرق بينها وبين المحاسبة المالية

1- خصائص المحاسبة الإدارية:

- تتميز المحاسبة الإدارية بالعديد من السمات، أهمها:¹
- إن المحاسبة الإدارية وظيفة تختص بتوفير المعلومات اللازمة للتخطيط والرقابة، وبالتالي تحقيق الأهداف الأساسية للإدارة.
- أمّا الوظيفة المحاسبية التي تقوم بتوفير المعلومات واستخدامها لصنع قرارات بما يتضمن تحقيق أهداف المؤسسة، آخذة بعين الاعتبار التوازن بين تكلفة الحصول على المعلومات والمنفعة من استخدامها.
- ليس الهدف منها تقديم الخدمات الاستشارية والمعلومات للمستويات الإدارية داخل المؤسسة بل تتعدى ذلك إلى قياس أداء مراكز المسؤولية.
- إن المحاسبة الإدارية تجمع البيانات المالية وغير المالية، سواء الكمية منها أم السلوكية، وتترجمها إلى لغة كمية بطرق رياضية وتحللها بأساليب إحصائية بغية استقصاء معلومات اقتصادية منها، محققة بذلك مبدأ استخدام تلك المعلومات في الزمن الملائم والمستوى الإداري المناسب.
- بما أن هدف الإدارة هو ذاته هدف المحاسبة الإدارية فلا بد أن يعكس الأهداف الخاصة للأطراف المعنية بالمؤسسة، كما يجب أن تعكس قرارات الإدارة مصالح تلك الأطراف بشكل يحقق استمرارية المؤسسة وتطورها.

2- الفرق بين المحاسبة الإدارية والمحاسبة المالية:

تختلف المحاسبة الإدارية عن المحاسبة المالية في العديد من النواحي، والجدول الموالي يوضح الفروقات كما يلي:

¹ نجوم قمازي، مساهمة الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية في تعظيم قيمة المؤسسة الاقتصادية -دراسة استقصائية-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص: محاسبة، مالية وتدقيق، شعبة: علوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف -1-، 2018/2017، ص 23.

جدول رقم (01): الفرق بين المحاسبة الإدارية والمحاسبة المالية

من حيث	المحاسبة المالية	المحاسبة الإدارية
المفهوم	هي بيانات إجمالية تاريخية تعبر عن علاقة المؤسسة بالغير (أي أن جميع ما حدث يثبت في مستندات).	هي بيانات تفصيلية عن الماضي وعن الحاضر وهي بيانات مالية وكمية وبيانات عن التكاليف.
الهدف	هدفها هو تحديد نتائج أعمال المؤسسة وإعداد القوائم المالية والتدفق النقدي.	تهدف إلى تحديد كلفة الوحدة المنتجة والمباعة وأيضا الوحدات تحت التشغيل والرقابة على هذه التكاليف.
المستفيد منها	تفيد قراء القوائم المالية الإدارة الداخلية والخارجية المستثمرين، الضرائب.	تفيد فقط الإدارة الداخلية (إدارة المشروع).
فترة التقارير	تكون سنة مالية واحدة.	تكون بشكل دوري ولمدة قصيرة.
درجة الإلزامية	إلزامية وتفرضها القوانين على كل مؤسسة.	اختيارية حسب إدارة المؤسسة.
البيانات التي تهتم بها	تهتم بالبيانات التاريخية وخاصة في إعداد البيانات.	تهتم بالبيانات في وقت وضعها.

المصدر: فيصل جميل السعايدة، المحاسبة الإدارية لتخصص نظم المعلومات المحاسبية، ط1، دار المسيرة، عمان، 2007، ص 17.

من خلال هذا الجدول يتضح لنا الفرق بين كل من المحاسبة الإدارية والمحاسبة المالية، وذلك في عدة نقاط وأوجه مختلفة وهذا من حيث المفهوم، هدف كل منهما، ودرجة الإلزامية بالنسبة لكل نوع ...

المطلب الرابع: خصائص معلومات المحاسبة الإدارية

تتصف البيانات والمعلومات المحاسبية في أساسها بخصائص عدة تميزها عن غيرها من البيانات والمعلومات وتتركز هذه الخصائص بالبيانات والمعلومات التي تقدمها المحاسبة الإدارية باعتبار أن مجال استخدامها تستدعيه محددات ومتطلبات مستقبلية لنشاطات المنظمات التي تعدت المجال الداخلي إلى نشاطات دولية سواء عن طريق الاستيراد أو التصدير. وكما يقول Vincombe: "إن كانت المؤسسة تريد أن تنمو، سوف تحتاج إلى أن تصبح لاعبا دوليا، وهذا

الدور لن يقتصر على التسويق والبيع فحسب، بل وأيضا فهم العملات المتعددة ومتطلبات الإبلاغ معايير المحاسبية الدولية والثقافات الأجنبية".

وهذا المعنى وإن كان واسعا فيما تعنيه تقارير المحاسبة الإدارية، إلا أنه يمكننا إبراز الخصائص التالية:¹

- الملائمة:

إن ملائمة المعلومات المحاسبية لموضوع الاستخدام تكون دلالة مهمة بحيث يمكن الاستفادة منها عند دراسة المشكلة واتخاذ القرار بشأنها وكلما ركزت المعلومات المحاسبية على ذات الموضوع كلما نجم عن ذلك اختصار للوقت والجهد، ومن هنا تبرز أهمية معلومات المحاسبة الإدارية في مجال اتخاذ القرار والرقابة ولذلك تكون هذه المعلومات مبنية على الاعتبارات التالية:

- ✓ جمع وقياس البيانات المتعلقة بالنشاط.
- ✓ تصنيف وتبويب تلك البيانات بصيغ تتلاءم والتشغيل.
- ✓ تلخيص المعلومات بما يتلاءم واتخاذ القرار.

- التوقيت:

ويعني أن الحاجة للمعلومات المحاسبية ترتبط بوقت استخدامها، فلو فرضنا أن المؤسسة تعاقدت مع أحد عملاءها بتزويده بالمنتجات بفترات منتظمة كل أول شهر بناء على طلبه، لهذا يستدعي الأمر الحصول على معلومات محاسبية تخصص بتكلفة المنتجات لكل فترة محاسبية وهذا يعني تحديد ربح المؤسسة من هذا التعاقد وعليه تقاس جدوى الارتباط في مثل هذه الحالة.

وبناء على ذلك فإن المعلومات المحاسبية المعززة بالمستندات الموضوعية لها أهميتها في التبويب من حيث التالي:

- ✓ تزويد البيانات الضرورية لغرض تحليل العملية المالية.
- ✓ تعيين أو تحديد الدليل الملموس لكل عملية مالية وقياس تأثيرها على نشاط المؤسسة وبالتالي يمكن الرجوع إلى ذلك عند الحاجة.

- الصحة والدقة:

ينبغي أن تكون المعلومات المحاسبية التي يبني عليها اتخاذ القرار دقيقة وصحيحة ونعني بهذا أن تكون الأرقام التي

¹ سليمان سفيان، مجيد الشرع، المحاسبة الإدارية اتخاذ قرارات ورقابة، دار الشروق، عمان، 2002، ص 22-24.

تمثل تلك المعلومات لها هدف مستقبلي يمثل واقع الحدث دون اللجوء إلى التقريب واختصار بعض المفردات، فمثلا عند تقدير كمية المواد التي تحتاجها المنظمة لفترة محاسبية مستقبلية "ربع سنة" مثلا وتم التعبير عنها بمبلغ "158750 دينار ولكن تم عرضها بالتقرير على وجه التقريب مبلغ 158 دينار" المبلغ بالآلاف الدنانير" أي إلى أقرب ألف دينار وهكذا إذا تكررت أرقام مماثلة نجد أن فروقات التقريب قد تشكل مبالغ كبيرة مما ينعكس أثره على صحة القرار عند المقارنة، لذلك لا بد من تلافي مثل هذا القصور في نظام المحاسبة الإدارية.

من ناحية أخرى نجد أن نظام المحاسبة الإدارية يؤكد على عنصرين في مجال المعلومات وهما المصدقية والقابلية للمقارنة وهاتان الصفتان لهما أهميتهما في تعميق الثقة بالمعلومات المقدمة، ويعطي مؤشرات استدلالية لتقليص فروقات القياس المحاسبي والإسهام في توفير فرص متكافئة في اتخاذ القرار من قبل الأطراف المتعاملة.¹

ومما تقدم يمكننا القول أنه حتى تتم الاستفادة من المعلومات المحاسبية في مجال المحاسبة الإدارية يجب أن تكون هاته المعلومات متناسب وتتلاءم مع الموضوع أو المشكلة المراد اتخاذ القرار بشأنها مما يساعد على تقليص الوقت والجهد المطلوبين. على أن يكون توقيت الحصول عليها في الوقت المناسب من أجل معالجة الحالة التي سوف تستخدم فيها تلك المعلومات. بالإضافة إلى أنه يجب أن تتصف تلك المعلومات بالدقة والصحة أي دون تدوير أو تقريب لأجل بناء قرارات سليمة.

كما أننا نجد أن المحاسبة الإدارية تؤكد على مصداقية المعلومات أي وجود درجة عالية من التوافق بين هاته المعلومات وبين الوضع المرغوب اتخاذ قرار بشأنه على أن يكون هذا التطابق من ناحية المضمون وليس شكليا. وكذلك تركز على القابلية للمقارنة أي يجب أن يكون من الممكن إجراء مقارنة بين الأنشطة المماثلة، حتى يمكن الحكم على ما حققته المؤسسة خلال فترة معينة.

المطلب الخامس: مهام ووظائف المحاسبة الإدارية ومعوقاتها

تتمثل مهام المحاسبة الإدارية ووظائفها فيما يلي:²

1- مهام المحاسبة الإدارية:

من مهام المحاسبة الإدارية:

¹ نفس المرجع السابق.

² جاب الله الشريف، أساليب المحاسبة الإدارية بين النظرية والتطبيق -دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في الجزائر-، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، قسم: العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، أم البواقي، 2015/2016، ص ص 25-26.

- جمع البيانات المالية وغير المالية.
- تبويب وتلخيص تلك البيانات.
- إعداد التقارير المالية التقديرية مثل قائمة الدخل المخططة أو التقديرية الموازنة أو الميزانية التقديرية وكذلك قائمة التدفقات النقدية المقدرة.
- إعداد القوائم الدفترية.

2- وظائف المحاسبة الإدارية:

هي نفس وظائف الإدارة حيث أنها تقوم بـ:

- التخطيط: للعمل ووضع الآليات المسبقة لنظام المحاسبة الإدارية وأيضاً وضع أهداف معينة تلزم إدارة المؤسسة بتنفيذها لتحقيق الهدف المرجو منها.
- التوجيه: من خلال نصح إدارة المؤسسة وإمدادها للبيانات التي تساعد في اتخاذ القرارات.
- التنسيق: تنسيق الجهود بين الأقسام المختلفة وتنسيق الجهود ما بين الإدارات المختلفة.
- الإشراف: الإشراف على تنفيذ الخطط والأهداف والإستراتيجيات.
- الرقابة: من خلال المتابعة والتغذية العكسية أو المرتدة وتحليل الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية بشأن بعض الأمور التي تستوجب العناية.

3- معوقات تطبيق الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية:

- هناك عدة صعوبات تواجه تطبيق الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية، ويمكن تلخيصها على النحو التالي:¹
- عدم المعرفة والإلمام بأساليب المحاسبة الإدارية بشكل عام، إذ أن هناك الكثير من القائمين على المحاسبة في المؤسسات ليس لديهم إلمام كاف بالمعارف والمبادئ الأساسية للمحاسبة الإدارية.
 - قلة البرامج التدريبية والدورات التأهيلية للقائمين على المحاسبة الإدارية في المؤسسات.
 - قلة الخبرة في مجال التطبيق، إذ أن الكثير من القائمين على المحاسبة الإدارية في المؤسسات تنقصهم الخبرة في هذا المجال.

¹ محار عبد الله الخليل، تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص ص 47-48.

- عدم استخدام الأساليب العلمية في جمع البيانات، أو قلتها، أو لربما عدم استخدام المناهج الإحصائية لتحليل المعلومات.
- الافتقاد إلى أسلوب العمل التعاوني، إذ يعد أساسي لتطبيق الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية.
- عدم توفر المناخ الملائم للعمل، إذ أن توفير ظروف العمل المناسبة تمكن المحاسب الإداري من تطوير طرق أفضل لبناء الفريق، والمشاركة وتقدير آراء الآخرين، وتطوير الحلول التي تؤدي إلى تعظيم المنافع.
- صعوبات في التغيير التنظيمي إذ أن هناك الكثير من المعوقات في مجال تحسين قدرة المؤسسة على حل المشكلات، وتجديد عملياتها، كما أن هناك مشاكل في تسخير مبادئ المحاسبة الإدارية لخدمة أغراض وأهداف المؤسسة.

المبحث الثاني: أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة الكمية

تعددت أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة التي تعتمد على المعلومات الكمية، بغية تخفيض التكاليف ومحاولة التحكم فيها، ومن بين هاته الأساليب اخترنا دراسة الأساليب التالية:

المطلب الأول: أسلوب التكاليف على أساس الأنشطة ABC

1- مفهوم أسلوب التكلفة على أساس الأنشطة

قد عرف نظام التكلفة على أساس الأنشطة ABC بأنه "نظام المعلومات الذي يكشف ويوضح بنية الكلف والربحية للمنتجات أو الخدمات"¹.

وعُرف بأنه "أسلوب يقوم بتحميل عناصر التكاليف غير المباشرة على الأنشطة التي تسببت في حدوث التكلفة ثم يقوم بتوزيع تكاليف الأنشطة على المنتجات التي استلزمت وجود هذه الأنشطة"². كما يمكن تعريف أسلوب التكاليف على أساس النشاط (ABC) على أنه "تحليل لعمليات المشروع وإعطاء فكرة شاملة عن هيكله الاقتصادي وليس مجرد طريقة أفضل لتحديد المنتج وخفض التكاليف فقط، بل إن المعلومات المتولدة من هذا الأسلوب تؤدي إلى التحسين المستمر وتخفيض أو حذف الأنشطة التي لا تضيف قيمة للعملية الإنتاجية"³.

من خلال ما تقدم من تعاريف يتضح لنا بأنها جميعا تتفق على أن نظام التكاليف المبني على أساس الأنشطة ABC هدفه الأساسي التعرف على الربحية والتكاليف التي تنتج عن كل خدمة أو منتج. ومنه نستنتج بأن نظام التكاليف المبني على أساس الأنشطة ABC هو نظام يسعى إلى تحليل العمليات المتعلقة بالإنتاج سواء كان منتج أو خدمة، من أجل تحميل التكاليف الغير مباشرة على المنتجات التي لها صلة بهاته التكاليف ومن ثم السعي إلى تخفيضها، وبهذا فهو أسلوب يعمل على التحسين المستمر لإنتاجية وربحية المؤسسة.

2- أسباب الانتقال إلى تطبيق نظام التكاليف المبني على أساس الأنشطة (ABC)

¹ محمد سمير دهيرب الربيعي، مساهمة بعض تقنيات المحاسبة الإدارية لتحقيق متطلبات الحصة السوقية بحث ميداني، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 13، العدد 42، 2018، ص 257.

² محمد سعيد دهيرب وآخرون، أهمية تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في ترشيد كلفة المنتج وتحسين القرارات الإدارية بحث تطبيقي، مجلة المتنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 7، العدد 2، 2017، جامعة المثنى، العراق، ص 140.

³ أمل ابراهيم أحمد وادي وآخرون، أسلوب التكلفة على أساس النشاط ودوره في دقة قياس تكلفة الخدمات المصرفية، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 17، 2016، جامعة جلالى ليايس، سيدي بلعباس، ص 93.

يمكن أن تشير بعض المؤشرات والأسباب إلى الحاجة إلى نظام تكلفة جديد داخل المؤسسة:¹

- المديرين لا يثقون في تكلفة المنتج المبلغ عنها.
- موظفي التسويق غير راضين عن تكاليف المنتجات المبلغ عنها.
- يتم الإبلاغ عن بعض المنتجات مربحة ، على الرغم من أنها مسعرة بسعر السوق.
- زيادة المبيعات في حين تتراجع الأرباح.
- لا يتم بيع بعض المنتجات التي أبلغت عن هوامش ربح عالية من قبل المنافسين.
- معدلات التكاليف العامة مرتفعة جدا ومتنامية.
- خطوط الإنتاج لديها متنوعة.
- لدى المؤسسة نسبة صغيرة من العمالة المباشرة، ويتم تسعير منتجات بعض المؤسسات منخفضة جداً من قبل المنافسين.

3- خصائص نظام التكاليف المبني على الأنشطة (ABC)

إن نظام التكاليف على أساس الأنشطة له خصائص عدة من بينها:²

- يساعد نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC في تعيين الفرصة المتاحة أمام إدارة المؤسسة لتخفيض التكاليف بكل دقة ووضوح، حيث يبين العمليات والمراحل التي يمر بها المنتج والأنشطة التي تساهم في تكوينه بشكل منفصل، وأن تخفيض تكلفة أي نشاط أو إيقاف الأنشطة الزائدة وإلغاء تكلفتها سيؤدي إلى تخفيض تكلفة المنتج التام، ويعتبر ذلك هدف وسبب إيجاد النظام وخصوصاً في المؤسسات ذات المنافسة العالية.
- يعود سبب وجود اختلافات في تكلفة منتج عن آخر إلى كيفية استخدام هذه المنتجات للموارد الاقتصادية كما ونوعاً والتي تتمثل في الأنشطة وذلك ما تعجز عن إيضاحه الطرق التقليدية بسبب استخدام معدل تحميل واحد والذي يعني وجود مجمع تكلفة واحد أو عدد محدود جداً منها، والذي يحتوي مختلف التكاليف الخاصة بالقسم أو المستخلصة بغض النظر عن الأنشطة، وترتبط هذه التكاليف بأساس تحميل واحد تتباين قدرته التأثيرية في أنواع هذه التكاليف.

¹ Abdul ADAMU , Abdullahi Ismaila OLOTU , **THE PRACTICABILITY OF ACTIVITY-BASED COSTING SYSTEM IN HOSPITALITY INDUSTRY** , JOFAR: A journal of the Department of Accounting, Nasarawa State University, Keffi, Nasarawa State – Nigeria., P P 46-47.

² نادية بشاش، أهمية نظام التكاليف على أساس الأنشطة في دعم مراقبة التسيير ورفع أداء المؤسسة، الملتقى الوطني: مراقبة التسيير كآلية حوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداغ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، يوم 2017/04/25، ص 5.

- يساهم هذا النظام في تعظيم التكاليف من خلال السيطرة على النوعية وتحسينها، لذا يتطلب توفير عناصر إدارية تؤمن بإدخال مفاهيم النظام حيث يمكنه ربطه مثلا بنظام الإنتاج في الوقت المحدد بهدف تخفيض التكلفة حيث أن تحديد دور كل نشاط في الإنتاج وبيان الأنشطة التي تعاني من الاختناقات والأنشطة غير المتعلقة بالكامل يساعد بمعالجتها وخفض تكلفتها.

4- أهداف نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC:

- يهدف الحاسب الآلي من جراء تطبيقه ABC إلى تأمين معلومات التكاليف التي يخدم بها الإدارة المعاصرة في ظل بيئة الأعمال الصناعية من أجل تطوير عملية التخطيط الاستراتيجي وذلك وفق الأهداف الموضحة أدناه:¹
- ضرورة تأمين العدالة المحاسبية - الكلفوية- الموضوعية في قياس التكاليف عندما يتم تخصيص تكلفة الخدمات وتوزيعها على الأنشطة التي تحققت لديها.
- استكمال تأمين مصداقية وموضوعية معلومات التكاليف عن طريق عدالة تحميل وامتصاص التكاليف من قبل الوحدات المنتجة طبقا لمسببات حدوث التكاليف.
- الالتزام بمبدأ الأهمية النسبية (المادية) في المحاسبة وذلك بدعوة الاهتمام والتركيز على عنصر تكلفة الخدمات والتي ازدادت وتنامت أهميتها في الآونة الأخيرة من خلال إعادة هيكلة قائمة التكاليف إذ تم انخفاض نصيب التكلفة المباشرة وعلى وجه التحديد انخفاض نصيب تكلفة العمل المباشر وبالمقابل ازدياد نصيب تكلفة الخدمات (أي التكاليف غير المباشرة) وذلك على أثر استخدام التقنيات الحديثة في الإنتاج وتطبيق أنظمة التصنيع المدعومة بالحاسوب.
- إن معدلات التحميل المتعارف عليها وفي مقدمتها ساعات العمل المباشر (اليدوي) أو ساعات العمل الآلي التي تستخدم كأساس للتحميل وامتصاص تكلفة الخدمات لم يعد مناسباً في ظل بيئة الأعمال الصناعية الجديدة بسبب كون التقدير الجزائي والحكم الشخصي يلعبان دوراً مهماً في اختيار هذا المعدل أو ذلك مما استوجب استخدام مسببات التكاليف لتحميل تكاليف الأنشطة على الوحدات المنتجة.
- ضرورة العمل على تخفيض تكاليف الإنتاج من خلال رفع كفاءة الأداء.
- العمل على تحسين الإنتاج وزيادة الإنتاجية.

¹ إبراهيم محمد الحاج دلوم، أسلوب التكلفة على أساس النشاط وأثره على تخفيض التكاليف في قطاع البترول - دراسة حالة-، مذكرة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2014، ص 43-45.

- وضع الأسس السليمة والموضوعية للبناء والتشكل السعري لمختلف السلع والخدمات على ضوء القياس السليم لتكلفة الوحدة المنتجة باعتبارها القاعدة الأساسية للسعر.
- الاهتمام بتطبيق أنظمة قياس الأداء الاستراتيجي ليشمل فقط المقاييس المالية (بالرغم من كونها يشوبها العديد من القصور والنواقص) بل يتعداه ليشمل المقاييس غير المالية وذلك باستخدام نموذج القياس المتوازن للأداء وذلك طبقاً للدراسة تقدم بها David Norton & Robert Kaplan عام 1995 م. وهذا إضافة إلى أن أحد الدراسات التي صدرت عام 1998 م بأن 60% من مجموع أفضل 500 شركة تطبق نموذج القياس المتوازن للأداء.
- على ضوء تلك الضرورات الموضوعية على الصعيد العلمي بدأ الاهتمام النظري بتقديم الدراسات والبحوث العلمية لوضع الأسس والمبادئ السليمة والإطار المنطقي لصياغة نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) فجاءت الدراسة التي تقدم بها Robert cooper مما أسفر نتيجة تلك الدراسات أن يتم الاستفادة منها في التطبيق العملي من قبل العديد من المؤسسات وبالذات الصناعية في كل أمريكا، كندا، اليابان، ألمانيا، بريطانيا، فرنسا، وغيرها وذلك لأجل تحقيق الأهداف المشار إليها أعلاه.
- يهدف نظام (ABC) إلى تطوير ليس فقط قرارات التسعير بل كذلك قرارات التمويل والاستثمار إضافة إلى تحسين جودة خدمة العملاء

5- مقومات نجاح نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC):

- 1 هناك مجموعة من العوامل اللازم توافرها لضمان نجاح تطبيق نظام (ABC) وهي:
- ضرورة حصول على دعم الإدارة العليا في المؤسسة.
- عدم التخلص السريع والفوري من المنتجات والخدمات والعملاء غير المرغوبين.
- توخي الحذر عند نقاط اختناق التكاليف.
- حساب تكلفة كل مسبب سواء على المستوى الأدنى أو الأعلى في المؤسسة.
- التحديد المسبق لشكل نظام (ABC) (مشروع- نموذج- نظام).

¹ محمد سعيد دهيرب وآخرون، مرجع سابق، ص 144.

6- مزايا تطبيق نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة ABC:

لتطبيق نظام ABC عدة مزايا فهو يعمل على توفير معلومات تتصف بالدقة عن الكيفية التي تستخدم بها الموارد المرتبطة بالأنشطة المختلفة من خلال دقة هذه المعلومات تتحقق مجموعة من المزايا التي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:¹

- خفض التكاليف بمجرد ظهور أنشطة لا تضيف قيمة للمنتج فيتم إلغاؤها أو تخفيضها قدر المستطاع.
- يمكن خفض أزمدة تلك الأنشطة وذلك من خلال ملاحظة ورقابة الأزمنة اللازمة لتأدية الأنشطة.
- تحديد علاقة التكاليف بالأفراد وبالتالي تقييم مسؤولياتهم تجاه أساليب استخدام الموارد المتاحة لهم.
- يعتبر مدخل ABC مدخلا فعالا لتقييم الأداء على أساس القيمة المضافة، وبالتالي التعرف على جدوى كل نشاط.
- تحديد الأنشطة الأكثر ارتباطا بالتكاليف ومن ثم إلغاء الأنشطة عديمة المنفعة مما يتيح لإدارة المؤسسة فرصة إعادة توزيع الموارد بصورة أفضل.
- توفير بيانات تكلفة أكثر دقة وملائمة للوحدة المنتجة أو السلعة المقدمة.
- قياس الموارد الكلية اللازمة لإنتاج منتج معين والتنبؤ باستخدام الموارد المتوقعة مستقبلا.

7- عيوب نظام تكاليف على أساس الأنشطة ABC

- على الرغم من الميزات سالفه الذكر إلا أن هناك بعض العيوب التي تواجه نظام (ABC) منها:²
- تعقيد الإجراءات وصعوبة الوصول إلى المعلومات والحاجة إلى إقناع المديرين والعاملين، كما أن تحديد أنشطة المؤسسة بدقة نظام (ABC) ووضوحه يعد من أهم التحديات التي تواجه ذلك النظام.
 - يعتمد نظام الـ ABC أيضا في اتخاذ القرارات الخاصة بالرقابة والتخطيط في الأمد قصير الأجل.
 - تكلفة تطبيق نظام (ABC) مرتفعة جدا وكذلك صعوبة اختيار مسببات التكلفة وتحديدتها، واستناده كغيره على بيانات تاريخية تعد داخليا.
 - يتم تعريف الأنشطة في الغالب في مفاهيم عامة، إذ النشاط مجمع تكلفة على مستوى المؤسسة يعكس مجموعة من الأنشطة الفرعية، وهذا لا يوفر معلومات تكلفة مفصلة عن تلك الأنشطة.

¹ محمد سليم العيسى وآخرون، انعكاسات التحول من النظم التقليدية في تحميل التكاليف لصالح نظام التكاليف على أساس النشاط، مجلة الفكر المحاسبي، العدد 1، أبريل 2014، جامعة عين الشمس، الاسكندرية، ص 6.

² محمد سعيد دهيرب وآخرون، مرجع سابق، ص 144.

- اعتماد نظام ABC على بيانات تاريخية تعد داخليا ويجبذ أن تكون هذه البيانات معدة من جهات خارجية.
- يسهم الـ (ABC) في توضيح العلاقة بين الأنشطة وبين رضا المستهلك، لأن الأخير يعد بمثابة الهدف الرئيس والعامل المشترك لجميع المؤسسات الهادفة للربح.
- إن تطبيق نظام الـ (ABC) قد يؤدي إلى إغفال برامج التطوير وإعادة الهندسة الحالية، كما أنه لا ينطوي على إستراتيجية خفض التكلفة.

المطلب الثاني: نظام التكاليف المبني على أساس الأنشطة الموجه بالوقت TDABC

1- تعريف نظام التكاليف المبني على أساس الأنشطة الموجه بالوقت

يعرف حسب "كابلان وأندرسون" فإن نظام "TDABC" نسخة بديلة معالجة القصور الذي واجهه نظام "ABC" التقليدي بإدماجه مع أسلوب الزمن المثل للتكلفة العطاء نظرة شاملة حول الموارد المستغلة باستخدام الوقت المستخدم لتخصيص هذه الموارد على المنتجات كموجه أساسي.¹

كما يعرف نظام (TDABC) بأنه نظام يقوم على أسس نظام (ABC) التقليدي ولكن مع تخفيض تكاليف التطبيق، وسرعة في البناء والتنفيذ، وسهولة في عملية التحديث، بالإضافة إلى كونه يعتمد على محركات التكلفة الزمنية، فقد صمم نظام (TDABC) بشكل خاص لتبسيط تطبيق وصيانة أنظمة إدارة التكاليف وركز على التخلص من الصعوبات التي واجهت الإدارات في تطبيق نظام (ABC)، من خلال استبدال محركات التكلفة (الأنشطة - موارد) المبنية على الأساس الكمي بمحركات تكلفة مبنية على أساس استهلاك الوقت. ويتم الربط بين الموارد والمخرجات (أهداف التكلفة) بشكل مباشر ضمن نظام (TDABC)، حيث توزع تكاليف الموارد على أهداف التكلفة من خلال سلاسل محركات التكلفة الوقتية، فيمثل كل محرك تكلفة وقتية استهلاك مورد معين لإتمام نشاط معين، سنتشأ عدة محركات بين أهداف التكلفة التي تستهلك النشاط، وبين الموارد المستهلكة من قبل النشاط.²

التكلفة المبنية على النشاط الموجه بالوقت (TDABC) هي أحد أشكال ABC التي تهدف إلى أن تكون أبسط وأكثر ودية بناءً على أوقات تنفيذ الأنشطة اللازمة لإنتاج المنتج أو تقديم الخدمة.³

¹ بن عواق العربي، قدوري عمار، مساهمة نظام التكاليف على أساس الأنشطة الموجه بالوقت "TDABC" في تحسين أداء المؤسسة ودعم موقفها

التنافسي - دراسة حالة -، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 11، العدد 01، 2020، جامعة سطيف 2، ص 238.

² محمد هيثم الدبس، رفع القدرة التنافسية للمنشأة من خلال الكشف عن الطاقة الإنتاجية غير المستغلة باستخدام نظام (TDABC) - دراسة

تطبيقية -، المجلد 37، العدد 1، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، 2015، جامعة تشرين، ص 432.

³ Alex Santana, Paulo Afonso, **ANALYSIS OF STUDIES ON TIME-DRIVEN ACTIVITY BASED COSTING (TDABC)**, The International Journal of Management Science and Information Technology (IJMSIT) Special Issue: 2014 Spanish-Portuguese Scientific Management Conference, p 136.

من خلال ما تقدم من التعاريف نستنتج أن جميعها اتفقت على أن نظام التكلفة على أساس الأنشطة الموجه بالوقت هي شكل من أشكال نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة يأخذ في عين الاعتبار عامل الوقت بشكل أساسي. وعليه يمكن القول أن نظام التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت هو نسخة منقحة من نظام ABC تعتمد على الوقت كركيزة أساسية للنظام بهدف التقليل من التكاليف التي لم يستطع نظام ABC معالجتها والتعامل معها.

2- أهمية نظام التكاليف على أساس الأنشطة الموجه بالوقت "TDABC"

وتتمثل أهميته فيما يقدمه من منافع، أهمها:¹

- يتميز نظام "TDABC" بسهولة في التطبيق العملي وسرعة في التحديث والتطوير استجابة لتغيرات البيئة الطارئة على أعمال وأنشطة المؤسسة كتحديث محركات التكلفة أو زيادة عدد الأنشطة.
- يقدم نظام "TDABC" تقديراً أدق وأكثر وضوحاً في تخصيص الموارد لاعتماده على فحص الزمن المطلوب لتنفيذ الأنشطة ومقارنته بالزمن الفعلي لتنفيذها.
- يعتبر أقل تكلفة وأوسع من خلال التعامل مع أكبر عدد من العمليات وضم الكثير من أنشطة المؤسسة وتنظيمها بالاعتماد على موجهات التكلفة وموجهات الوقت.
- يسمح نظام "TDABC" بربط التكاليف بالأنشطة وتخصيصها على المنتجات أو الخدمات وفق خصائص مختلفة مع إدراج عامل الوقت مما يمكن من تطبيقه في أي مؤسسة لديها تعقيدات.
- يسمح بتوفير معلومات أدق حول الطاقة غير المستغلة تساعد في تقريب الموازنات التقديرية للطاقة وكيفية استغلالها والتنبؤ بالكميات ومدى تعقيد العمليات.
- يعتبر نظام "TDABC" أكثر فعالية من خلال تكامله مع بيانات الأنظمة الإدارية الأخرى كنظام إدارة علاقات العملاء Customer Relationship Management CRM وأنظمة تخطيط موارد المؤسسة Entrepriise Resource Plannig ERP.

3- مزايا تطبيق نظام التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت:

يحقق استخدام هذا النظام المزايا التالية:²

¹ بن عواق العربي، قدوري عمار، مرجع سابق، ص ص 239-240.

² إسرائ عبد اللطيف أحمد محمد، أثر استخدام نظام التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت في اتخاذ القرارات التشغيلية في المنشآت الصناعية السودانية -دراسة ميدانية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2019، ص ص 68-69.

- إمكانية تحديث البيانات بسهولة لكي تعكس التغيرات في العمليات والتنوع في الأوامر ونوعية الموارد وتكاليفها، وسهولة تطبيق الأسلوب بصورة تدريجية في المؤسسات كبيرة الحجم، والتي تتعامل مع العديد من العمليات، وذلك من خلال تكنولوجيا الحاسب الآلي.
- إمكانية إثبات صحة التقديرات عن طريق الملاحظة أو الرصد المباشر.
- استبعاد الحاجة إلى إجراء المقابلات مع المسؤولين للتعرف على أنشطة المؤسسة، وتحميل تكاليف الموارد على هذه الأنشطة، مما يؤدي إلى سهولة تحديد تكاليف كل نشاط.
- توفير رؤية واضحة عن كفاءة العمليات التشغيلية بالمؤسسة، وطاقة الموارد الغير مستغلة.
- تخفيض أخطاء القياس، حيث يتم حساب الوقت بالدقيقة أو الساعة.
- مساعدة المديرين في الحصول على معلومات عن التكاليف والربحية بسرعة وبصورة غير مكلفة. وتوفير معلومات ملائمة عن الموارد المطلوبة والتنبؤ بالطلب.
- يغطي نظام التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت على القيود المذكورة في نظام التكلفة على أساس النشاط. وهو أسهل وأقل تكلفة من نظام التكلفة على أساس النشاط وتطبيقه أكثر سرعة، ويسمح هذا النموذج بحساب معدلات التشغيل النهائية للتكلفة على أساس الوحدة الزمنية للقدرات والموارد العملية.
- سهولة تحديث نظام (TDABC) في حالة التغيرات في الظروف التشغيلية (مثل زيادة عدد النشاطات)، ومن السهل أيضا تحديث معدلات محركات تكلفة النشاط على اعتبار أن التغيرات في معدلات محركات التكلفة تحدث بسبب عاملين:
- ✓ التغيرات في الأنشطة (معدلات الأجور) للموارد المتاحة والتي تؤثر على وحدة التكلفة لطاقة الموارد العملية.
- ✓ التغيرات في كفاءة النشاط كنتيجة للتحسين المستمر، وإعادة هندسة العمليات، وتكنولوجيا إنتاجية جديدة، أو إتباع إجراء أفضل في تأدية النشاط.

4- الانتقادات الموجهة لنظام التكاليف على أساس الأنشطة الموجهة بالوقت (TDABC):

- على الرغم من المميزات التي يتمتع بها نظام (TDABC)، فإن ذلك لم يمنع من ظهور أصوات معارضة لاعتبار هذا النظام حلاً مثالياً لمشكلة تخصيص التكاليف مثل Gervais الذي يعتقد أن:¹
- مشكلة تكلفة الطاقة العاطلة والمؤكد عليها في نظام (TDABC) ليست اكتشافاً حديثاً، حيث إن هذه القضية نوقشت في الأدبيات والدراسات منذ بداية القرن العشرين، واليوم تكاليف الطاقة العاطلة تستبعد من تكاليف الإنتاج، حيث تعد لأغراض التقارير المالية توافقا مع معايير التقارير المالية الدولية (IFRS) وقوانين المحاسبة المالية في العديد من الدول.
 - يوجد مشاكل في قياس الوقت خصوصا لأنشطة الخدمة في النموذج المبني على الوقت، بسبب أوقات نشاط الخدمة غير منتظمة وغير ثابتة، وقد تتضخم مشكلة القياس عندما يؤخذ الوقت المعلن في الحسبان، فرمما يُحدث هذا تشوها في حساب التكلفة بموجب (TDABC).

ويرى (Coners & Von der Hardt) أنه ولتنفيذ TDABC بنجاح واستخدام المعلومات الناتجة من النظام بفعالية، فمن الضروري تكامله مع نظم تزويد البيانات التشغيلية الأخرى كنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP 'Enterprise Resources Planning')، ونظام إدارة علاقات الزبائن (Customer Relation Management 'CRM')، حيث أن تطبيق (TDABC) في المؤسسات التي لا تمتلك نظم معلومات متكاملة ومخزن بيانات، ربما تواجه مشاكل في النظام، حيث لا يكون النظام كفئا وفعالاً.

المطلب الثالث: إدارة الكلفة على أساس الأنشطة ABM

5- مفهوم إدارة الكلفة على أساس الأنشطة:

- إدارة الكلفة على أساس النشاط تعني " دمج معلومات التكلفة القائمة على النشاط في عملية الإدارة الشاملة". ويمكن تقسيم مجموعة واسعة من قرارات الإدارة القائمة على النشاط إلى ثلاث فئات:²
- القرار التجاري: مثل تسعير المنتج، وتحليل المحافظ واستراتيجية العملاء وما إلى ذلك...

¹ هيثم محمد عقل، إسماعيل أبو غبن، نظام التكاليف على أساس الأنشطة الموجهة بالوقت (TDABC) وأثره على سياسة توزيع الأرباح لدى شركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2013، ص ص 57-58.

² Hans Janssen, Vincent Peters, **Gaming and activity-based costing / activity-based management**, <https://www.researchgate.net/publication/262913992>, July 1997, p2.

- تخصيص الموارد: بما يتضمن على سبيل المثال تقييم الاستثمار في القرارات والنهوض بمصادر خارجية وقضايا الميزانية.

- في إطار التحسين: يشير إلى جميع التغييرات الرئيسية والثانوية في الهيكل التنظيمي.

كذلك عرفت ABM " بأنها القرارات الإدارية التي تستخدم معلومات ABC لتحقيق رضا الزبون وتحسين الربحية وأن هذه القرارات تتضمن التسعير وتشكيل المنتجات وخفض الكلف، وقرارات تصميم المنتج، وتحسين عملية الإنتاج".¹

وأيضاً عرفت الإدارة على أساس النشاط أنها "نظام يركز على إدارة الأنشطة كأساس لتحسين القيمة المقدمة للعملاء والربح الناتج عن تقديم هذه القيمة، ويشمل أسلوب ABM تحليل مسببات التكلفة والأنشطة وقياس الأداء بالاعتماد على أسلوب التكلفة على أساس النشاط ABC كمصدر أساسي لهذه البيانات، وباستخدام تلك البيانات يقوم نظام الإدارة على أساس النشاط بتوجيه وتحسين استخدام الموارد لدعم القيمة المقدمة للعملاء وأصحاب المصالح المختلفة".²

وعليه يمكن القول أن إدارة الكلفة على أساس الأنشطة هي أسلوب يعتمد على التكاليف الناتجة عن الأنشطة ودمجها ضمن القرارات الإدارية حتى تتمكن المؤسسة من رفع الربحية واستمرار تحسين القيمة المقدمة للزبون.

ومنه نستنتج أن أسلوب ABM هو أسلوب يعتمد وبشكل كبير وأساسي على نظام ABC وذلك بالنظر إلى التكاليف الناتجة عن الأنشطة، والإدارة تقوم بدورها باستخدام هاته المعلومات المتولدة لاتخاذ قرارات إدارية تهدف بذلك إلى زيادة كل من قيمة الأرباح والقيمة المقدمة للزبائن.

6- الفرق بين نظام ABM التشغيلي ونظام ABM الاستراتيجي:

يتضح الفرق بين نظامي ABM الاستراتيجي والتشغيلي في النقاط التالية:³

- نظام ABM الاستراتيجي:

✓ عبارة عن مجموع أنشطة العمليات التي تمكن من القيام بالأشياء الصحيحة وذلك من خلال تعديل

الطلب على الأنشطة بحيث يتحقق تخفيض للتكلفة والزيادة في الأرباح.

¹ ناصر فردان نمشان النمشان وآخرون، واقع استخدام التقنيات الحديثة في محاسبة التكاليف في شركات النفط الكويتية، *Journal of Environmental Studies and Researches*، العدد 8، المجلد 2، 2018، ص 296.

² ناصر فردان نمشان النمشان وآخرون، واقع استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في القطاع الحكومي بدولة، العدد 8، المجلد 2، *Journal of Environmental Studies and Researches*، 2018، ص 306.

³ إسماعيل حجازي، سعاد معاليم، دور التسيير على أساس الأنشطة ABM تحسين أداء المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية - جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 28/27، 2012، ص 108.

✓ يتضمن تصميم المنتجات.

✓ العلاقات مع الموردين والزبائن.

- نظام ABM التشغيلي:

✓ عبارة عن مجموعة الإجراءات التي تحسن الكفاءة وتزيد مستوى طاقة الإنتاج وتخفيض التكاليف،.

✓ يتضمن هذا النظام أنشطة إدارة النشاط.

✓ إعادة هندسة العمليات.

✓ إدارة جودة وقياس الأداء.

-7 أهمية التسيير على أساس الأنشطة ABM :

تبرز أهمية نظام تسيير على أساس الأنشطة في العملية التسييرية من خلال جملة المتغيرات والمتمثلة في: ¹

- تخفيض التكاليف.

- اتخاذ القرارات.

- تحليل ربحية الزبائن.

- ترشيد تنظيم المؤسسة.

- التشخيص الجيد لمسببات التكاليف.

- ولعل أهم المواضيع التي يساهم فيها نظام تسيير على أساس الأنشطة هو المساهمة في تحسين أداء المؤسسة.

المطلب الرابع: الموازنة على أساس الأنشطة ABB

-1 تعريف الموازنة على أساس الأنشطة:

تعرف الموازنة على أساس الأنشطة ABB أنها "من الطرائق الحديثة لإعداد الموازنة وهي بدورها تستند إلى

التكاليف على أساس الأنشطة ABC حيث تستخدم العلاقة بين كمية الوحدات المنتجة والنشاط اللازم لإنتاج

هذه الوحدات لوضع تقديرات مفصلة لمتطلبات أو مستلزمات النشاط الخاصة بالخطة الإنتاجية المقترحة.²

¹ نفس المرجع، ص 108-109.

² خضير مجيد علاوي، مقومات تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة ABB - دراسة تطبيقية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 3، المجلد 14، 2012، العراق، ص 137.

وكذلك تعرف الموازنة على أساس الأنشطة ABB بأنها " تعبير كمي عن الأنشطة التي تمارسها المؤسسة الاقتصادية والتي تعكس التنبؤ بالأعمال (كمية الموجهات) والمتطلبات المالية الأخرى لتحقيق الأهداف الإستراتيجية أو لتغيير الخطة لتحسين الأداء".¹

وعرفها أيضا بأنها "تعبير كمي عن الأنشطة المتوقعة للمؤسسة ويعكس تنبؤ الإدارة بحمل العمل والمتطلبات المالية وغير المالية للوفاء بالأهداف الإستراتيجية المتفق عليها والتغيرات المخططة لتحسين الأداء"، وتشمل العناصر الثلاثة الرئيسية في نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB):²

- نوع العمل المراد أدائه Type of work to be done
- كم العمل المراد أدائه Quantity of work to be done
- تكلفة العمل المراد أدائه³ Cost of work to be done

توضح لنا التعريف أعلاه أن الموازنة على أساس الأنشطة تستند إلى التكاليف على أساس الأنشطة ABC وهي تعبير كمي عن الأنشطة التي تمارسها الوحدة والتنبؤ بالأعمال التي يجب على المؤسسة أدائها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية. ويمكننا القول أن الموازنة على أساس الأنشطة هي وليدة أسلوب التكاليف على أساس الأنشطة، بحيث تترجم العلاقة بين كمية الوحدات المنتجة والمستلزمات لإنتاجها، مما يتيح للمؤسسة إمكانية وضع تقديرات تفصيلية للخطة الإنتاجية الشاملة بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية أو التعديل في خطتها لرفع مستوى أدائها.

2- أهمية الموازنة على أساس الأنشطة ABB

إن للموازنات على أساس الأنشطة ABB أهميتين رئيسيتين هما:⁴

- أنها تحدد الحالات التي تتطلب فيها خطط إنتاج جديدة (سعة مادية وسعة في الموارد البشرية) لتقديم الدعم والنشاطات الخدمية في الوحدات الاقتصادية.
- تمثل طريقة أكثر دقة للتخطيط للتكاليف المستقبلية.

¹ جليلية عيدان الذهبي، مؤاب دليل القسوس، أثر الموازنة على أساس الأنشطة في تنفيذ الإستراتيجيات التنافسية - دراسة تطبيقية-، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 15، 2009، جامعة بغداد، العراق، ص 214.

² (في المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة - ABB) تطبيق الموازنة على أساس الأنشطة عبد الرحيم عصام البشيتي، مدى إمكانية دراسة ميدانية-، مذكرة ماجستير، غير منشورة، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص ص 53-54.

³ عبد الرحيم عصام البشيتي، مدى إمكانية تطبيق الموازنة على أساس الأنشطة في المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة (ABB) - دراسة ميدانية-، مذكرة ماجستير، غير منشورة، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص ص 53-54.

⁴ جليلية عيدان الذهبي، مؤاب دليل القسوس، مرجع سابق، ص 214.

- ويمكن القول إن الموازنة على أساس الأنشطة لها فوائد أخرى إذا ما تم استخدامها بالشكل الصحيح وتلك الفوائد هي:
- معرفة القدرات والطاقات المتاحة للوحدة الاقتصادية.
 - تحقيق الأهداف المرسومة التي تسعى إليها الوحدة الاقتصادية.
 - شعور جميع الأفراد ضمن الوحدة الاقتصادية بأن لهم مساهمة في إعداد الموازنة ومن ثم المساهمة في تحقيق الأهداف المرسومة.
 - تحديد مواطن القوة والضعف في الوحدة الاقتصادية.
 - إيجاد وسائل وطرق جديدة لتحقيق الميزة التنافسية كأن تكون من خلال تحديد إستراتيجية قيادة الكلفة أو إستراتيجية التمايز كركيزة أساسية في تقديم المنتجات أو الخدمات.

3- معوقات تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة:

- تتمثل أهم معوقات تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة في المعوقات الآتية:¹
- عدم توافر مقومات تطبيق النظام.
 - مقاومة العاملين للتطبيق: من الطبيعي أن يقاوم العاملون وعلى المستويات الإدارية كافة للتغيير والتطوير وتطبيق أنظمة حديثة متطورة، وعلى الإدارة العليا معالجة ذلك بنشر الوعي والثقافة اللازمة حول أهمية تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة، وتشجيع العاملين على التعاون في سبيل إنجاح التطبيق.
 - ارتفاع تكلفة تطبيق النظام: إن عدم توافر الموارد البشرية المؤهلة، وارتفاع تكلفة الاستعانة بخبراء من خارج المؤسسة، يعيق تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة.
 - صعوبة تحليل تكلفة بعض الخدمات المقدمة: إن عدم القدرة على تحليل تكلفة بعض الخدمات المقدمة يعيق التطبيق الفعال لنظام الموازنة على أساس الأنشطة.

مطلب الخامس: أسلوب التكلفة المستهدفة

1- مفهوم التكلفة المستهدفة:

- يتم تعريف التكلفة المستهدفة على أنها نشاط لإدارة الأرباح على مستوى المؤسسة خلال مرحلة تطوير المنتجات الجديدة التي تشمل:²

¹ منى خالد فرحات، أيام ميكائيل ياسين، إمكانية تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة في المصارف -دراسة ميدانية-، مجلة جامعة تشرين، المجلد 39، العدد 4، 2017، جامعة تشرين، ص 10.

² Dejan Krstevski , Gjorgji Mancheski , **THE UTILIZATION OF TARGET COSTING IN THE TEECOM INDUSTRY**, Article in International Journal of Business and Management , May 2018, P 2.

- تخطيط المنتجات ذات جودة لإرضاء العملاء.
- تحديد التكاليف المستهدفة (بما في ذلك تكاليف الاستثمار المستهدفة) للمنتج الجديد لتحقيق العائد أي الربح المستهدف المطلوب على المدى المتوسط إلى الطويل بالنظر إلى ظروف السوق الحالية.
- استنباط طرق لجعل تصميم المنتج يحقق التكاليف المستهدفة مع تلبية احتياجات العملاء من الجودة والتسليم الفوري.

تعرف التكلفة المستهدفة بأنها: "تقنية لتخطيط وإدارة الكلفة الهادفة لتخفيض التكاليف أثناء البحث والتطوير والهندسة لكامل دورة حياة المنتج بدلا من تخفيضها أثناء التصنيع مع التأكد من الجودة بطريق اختيار الفرص المتاحة لتخفيض التكاليف في مرحلتي تصميم وتطوير المنتج. وتكون موجهة نحو الزبون وبواسطته لإدارة الكلفة وتحسين السياسة السعرية".¹

وعرفت بأنها من أدوات إدارة التكلفة المهمة التي تبحث حول إمكانية خفض التكاليف على مستوى مرحلة تصميم المنتج والتأكيد على جودته في ضوء المنافسة الكاملة لتوليد ربحية في ضوء السعر التنافسي وزيادة قدرة الشركة التنافسية ومساعدتها في تحقيق هدف البقاء والنمو والاستمرار.²

من خلال ما تقدم من تعاريف نرى أنها تتفق على أن التكلفة المستهدفة هي نشاط يعمل على إدارة التكاليف التي تهدف إلى تخفيض تكلفة المنتج بداية من عملية تصميمه مع الحفاظ على جودته مع ضمان ربحية المؤسسة. ومن خلال ما تقدم نستنتج أن التكلفة المستهدفة هي عملية توازي المراحل الأولى للمنتج بداية من تصميمه وذلك بغية خفض التكاليف وإدارتها، شرط الحفاظ على جودة المنتج لإرضاء الزبون واستمراريتها في ظل المنافسة القائمة.

2- أهمية ومزايا التكلفة المستهدفة:

يعد مدخل التكلفة المستهدفة من الأدوات الإستراتيجية والحديثة في المحاسبة الإدارية لاسيما في مجال خفض التكلفة ويمكن عرض أهم أهداف ومزايا مدخل التكلفة المستهدفة كما يأتي:³

¹ نائر صبري محمود الغبان، المنهجية الداعمة لاستعمال آليات تقنيي التكلفة المستهدفة والحيود السداسية المرتكزة على الجودة الشاملة لإدارة تكاليفها، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 34، 2013، العراق، ص 207.

² فراس إبراهيم كريم الحميري، تخفيض التكاليف باستخدام أسلوب التكلفة المستهدفة- دراسة تطبيقية-، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 110، 2017، جامعة كربلاء، ص 276.

³ حسين جميل غافل، إمكانية استعمال تقنية التكلفة المستهدفة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 14، العدد 55، جامعة كربلاء، 2018، ص 282.

- إيجاد فهم حقيقي للتكاليف المتحققة خلال دورة حياة المنتج بدأ من مرحلة تطوير وتصميم المنتج والتي تشكل 80-90 % من تكاليف المنتج خلال هذه المرحلة وانتهاء بتكاليف التصنيع والتسويق وتقديم المنتج للمستهلك.
- تخفيض التكلفة بدءاً من مرحلة تخطيط وتصميم المنتج وانتهاء بمرحلة خدمات ما بعد البيع.
- العمل على تقديم منتج يلبي رغبات ومتطلبات الزبائن.
- الرقابة على التكاليف عن طريق مقارنة التكلفة الفعلية بالتكلفة المستهدفة وتحديد الفجوة بينهما ومعرفة أسبابها والعمل على سد هذه الفجوة.
- تخطيط ربحية المؤسسة في ضوء الإمكانيات المتاحة للمؤسسة على وفق المنظور الخارجي الذي يأخذ بنظر الاعتبار أسعار السوق المنافسين في السوق.
- يعمل مدخل التكلفة المستهدفة على تنمية روح الفريق الواحد إذ لا يمكن تبني هذا المدخل إلا عن طريق تعاون مجموعات من الأفراد من مختلف الإدارات والمستويات التنظيمية.
- التغلب على المنافسين عن طريق تخفيض التكاليف مع المحافظة على الجودة المطلوبة.
- يحقق التخفيض المستمر للتكاليف لاعتماده على أساليب التحسين المستمر كمدخل هندسة القيمة.
- يحقق التفاعل الإيجابي بين البيئة الداخلية للمؤسسة والبيئة الخارجية لها من زبائن وموردين.

3- أهداف التكاليف المستهدفة:

- تهدف التكاليف المستهدفة بصورة أساسية إلى تحقيق الآتي: ¹
- تحقيق رغبات العملاء وإشباع احتياجاتهم بتقديم منتجات متطورة وذات جودة وسعر مناسب.
- تحقيق أهداف الإدارة العليا في المؤسسة من الأرباح والمنافسة على المدى الطويل على الرغم من التغييرات الاقتصادية والتكنولوجية وعلى الرغم من احتياجات السوق المتجدد والضغطات الداخلية والخارجية.
- أحداث التوازن بين التكلفة والسعر ورأس المال المستهدف المستثمر وذلك لأنه عند إنتاج منتج جديد باستعمال التكاليف المستهدفة، يتم تحديد تكلفة المنتج عن طريق طرح الأرباح المطلوبة من السعر الذي سوف يتم البيع به والمحدد على أساس إمكانيات المؤسسة المتاحة.

4- مبادئ تطبيق التكلفة المستهدفة:

¹ محمد راضي عبد الكاظم، ترشيد قرارات التسعير باستعمال تقنية الكلفة المستهدفة وتخفيض التكاليف في المديرية العامة للماء، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 46 ج 1، جامعة الأنبار، 2019، ص 33.

- يرتكز أسلوب تطبيق التكلفة المستهدفة في تحقيق أهدافه على مجموعة من المبادئ تتمثل في الآتي:¹
- يقوم أسلوب التكلفة على أساس التخطيط للتكاليف والأرباح.
- يقوم بتحديد تكلفة المنتج وفقا للمعادلة الآتية:
- السعر المستهدف - الربح المستهدف = التكلفة المستهدفة.**
- يؤكد على أهمية تشغيل فريق عمل ذي مهارة ملائمة للمهام المنسوبة إليه سواء من داخل المؤسسة أو من خارجه كالموردين والوسطاء والموزعين.
- يهتم بتوثيق العلاقة مع الموردين، ويجعل أساس التعامل معهم الثقة لسنوات طويلة، أو يجعل منهم شركاء للمؤسسة أو طرفا أساسيا في عملية التخطيط والتصميم للمنتجات.
- ينادي بأهمية إنتاج العديد من المنتجات في المشروع الواحد، حتى تسهل عملية تحقيق الأرباح المستهدفة للمجموعة ككل.
- يقوم بإشراك جميع العاملين في وضع الخطة التصنيعية، مما يحفزهم على تنفيذ الخطة بكفاءة عالية.
- يعتمد على أساس دقيق وصحيح من المعلومات الجديدة من داخل وخارج المشروع.

5- معوقات تطبيق التكلفة المستهدفة

- على الرغم من المزايا من استعمال التكلفة المستهدفة في المؤسسات إلا إن هناك بعض المعوقات التي بعد تفاديها يمكن تطبيق التكلفة المستهدفة وهي كالتالي:²
- لا تتلاءم مع المنتجات التي تكون دورة حياة المنتج طويلة الأمد والذي يتطلب سرعة وصول المنتج إلى السوق.
 - قد تؤدي إلى حدوث مشاكل مع الأطراف المعنية بتخفيض التكاليف مثل الوحدة العاملة بالوحدة الاقتصادية فضلا عن الأطراف الخارجية مثل الموردين.
 - حدوث سلوكيات عدائية من قبل الأطراف الراضية للتغيير بسبب توقعها فقدان وظائفها كأحد الإجراءات المتخذة لخفض التكاليف.
 - الضغط المستمر بتخفيض كلف المنتج بهدف الوصول إلى الكلفة المسموح بها يؤدي إلى إرهاق العاملين في الوحدة الاقتصادية.

¹ فراس إبراهيم كريم الحميري، مرجع سابق، ص 279.

² محمد راضي عبد الكاظم، مرجع سابق، ص 34.

- التأخر بنقل المنتجات إلى السوق في الموعد المحدد يؤدي إلى فقدان الكثير من الفرص التي تعوق أي تخفيضات التي يتوقع تحقيقها.

المبحث الثالث: أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة النوعية

مع بداية ظهور المحاسبة الإدارية وما صاحبها من تطورات في أساليبها، أصبحت المؤسسات تسعى إلى اختيار ما يناسب طبيعة عملها وما يخدمها، ولذلك سوف نتطرق إلى كل من إدارة الجودة الشاملة، المقارنة المرجعية، والأداء المتوازن.

المطلب الأول: أسلوب المقارنة المرجعية

1- تعريف المقارنة المرجعية

قد عرفت المقارنة المرجعية بأنها " العملية المستمرة لقياس المنتجات والخدمات والأنشطة مقابل المستويات الأفضل للأداء التي غالباً ما توجد في الوحدات المنافسة أو وحدات أخرى لديها عمليات مشابهة".¹

كما تعرف أيضاً بأنها " هي عملية مقارنة أداء وحدة ما مع أداء الوحدات الأخرى ذات الأداء المتميز بهدف إيجاد مداخل وأفكار جديدة. وتستند بالأساس إلى قياس أداء الوحدة مقارنة بأفضل معايير للأداء للوحدات في مجالها مع بيان كيفية تحديد معايير الأفضل في الصناعة وكيفية تطبيقها لبيان مستويات الأداء ومن ثم استعمال المعلومات المستخرجة كأساس لبناء وصياغة الغايات والاستراتيجيات المختلفة".²

كما تعرف بأنها " فن التعلم من المؤسسات التي تقوم بأداء مهام معينة بشكل أفضل من المؤسسات الأخرى، فالمؤسسات تستخدم المقارنة المرجعية من أجل أن تفهم بشكل أفضل كيف تؤدي المؤسسات المتفوقة أنشطتها كي يمكنهم تحسين عملياتهم. والمقاييس النموذجية للمقارنة المرجعية قد تتضمن كلفة الوحدة الواحدة، الخدمات المقدمة، ربحية الوحدة الواحدة، العائد على الاستثمار ومستويات رضا الزبون".³

نستنبط من خلال التعاريف السابقة أن المقارنة المرجعية هي مقارنة بين وحدتين مختلفتين من حيث مستوى الأداء، بحيث تكون إحدهما ذات أداء عالي والوحدة الثانية ذات مستوى أداء منخفض بهدف إيجاد أفكار وحلول جديدة.

¹ أمل عبد الحسين كحيط، دور المقارنة المرجعية في تقييم أداء المطارات -دراسة تحليلية مقارنة-، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 50، المجلد 12، العراق، ص 188.

² فائزة إبراهيم محمود، نائر صبري الغبان، إمكانية اعتماد تقنية المقارنة المرجعية كإستراتيجية فعالة لتحديد احتياجات التحسين المستمر وتضييق الفجوة في أداء الوحدات الاقتصادية العراقية، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد 9، ص 17.

³ غسان فيصل عبد، قاسم أحمد حنظل، تحسين الرقابة التسويقية باستخدام المقارنة المرجعية -دراسة تطبيقية-، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 24، 2012، العراق، ص 52.

ويمكننا القول أن المقارنة المرجعية هي العملية التي تتجسد من خلال مقارنة وحدة أو مؤسسة بمثلتها في نفس المجال، ولكن تفوقها في الأداء من أجل تحديد نقاط الضعف وتطويرها بناء على معايير الأداء، وهذا بهدف إيجاد أفكار وإستراتيجيات جديدة.

2- السمات الأساسية لأسلوب المقارنة المرجعية:

يتضح بأن للأسلوب مجموعة من السمات لعل من أهمها الآتي:¹

- المفتاح الناجح لتوصيل أهداف المؤسسة ومؤشرات الأداء المناسبة لها ومقارنتها مع المؤسسات ذات العمليات الشبيهة والتي تؤدي دور أفضل للوصول إلى نفس المستوى من حيث تلك المؤشرات أو التفوق عليها.
- عملية مستمرة ومنظمة لتقويم الأداء سواء للوحدة ككل أو أحد أنشطتها والتي لا تتوقف عند حد وتتم في إطار الرؤية المقارنة لأفضل نموذج داخلي أو خارجي بقصد التعرف على الفجوات الحقيقية والعمل على تقليصها في سبيل التحسين المستمر. وتجري المقارنة بين ما موجود وما يجب أن يكون طبقاً لما تنص عليه المواصفات لتحقيق الشراكة في تبادل المعلومات في سبيل الارتقاء بالأداء وإجراء التحسين والتطوير بناء عليها مع الوحدات الناجحة.

3- أهمية المقارنة المرجعية:

تتضح أهمية أسلوب المقارنة المرجعية من خلال دورها في:²

- معرفة الفجوة بين أداء المؤسسة ونظيراتها في المؤسسات المنافسة الأخرى.
- وضع الأهداف الداخلية ومعرفة مؤشرات الأداء.
- التوصل إلى معرفة أفضل الممارسات في المؤسسة.
- إيجاد الرغبة لدى قيادة المؤسسة والعاملين فيها على تبني التغيير.
- التحسين المتسارع وتعريف المؤسسة على نقاط الضعف والقوة في المؤسسة ومحاولة تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.
- تزويد المؤسسة بإمكانية تبني أفضل الممارسات لكي تكون من المؤسسات المتفوقة (الرائدة) في المستقبل.

4- المبادئ الأخلاقية لأسلوب المقارنة المرجعية:

هناك مجموعة من المبادئ الأخلاقية التي يجب الالتزام بها عند إجراء عملية المقارنة وهي:¹

¹ فائزة إبراهيم محمود، نائر صبري الغبان، مرجع سابق، ص 23.

² أمل عبد الحسين كحيط، مرجع سابق، ص 189.

- مبدأ الشرعية: ويراد به تحاشي أي عمل قد يعد من قبيل السرقة لمجهودات الآخرين، أو معرفة أسرار لا يرغب صاحبها في كشفها، أو استخدام المعلومات للآخرين بالآخرين، والابتعاد عن التصرفات التي تحمل الشك أو الرجوع إلى مستشار قانوني عند الشك بها.
- مبدأ الثقة: لا تنقل المعلومات التي تم الحصول عليها من الشريك المزود إلى طرف آخر ثالث إلا بموافقة الشريك.
- مبدأ التبادل: الاستعداد لتزويد الشريك بالمعلومات والمقدار نفسه إذا كان يرغب بذلك، وأن يوضح له هذا الاستعداد منذ اللقاء الأول.
- مبدأ الاستخدام: لا يجوز استخدام المعلومات المتحصل عليها من المقارنة في الدعاية والإعلان والتسويق لنفسك، بل ينحصر استخدامها في تحسين العمليات.
- مبدأ الاتصال: يتم الحصول على معلومات المقارنة من خلال المديرين المسؤولين، والابتعاد عن الاتصال بالوحدة أو القسم الذي ترمع المقارنة معه.
- مبدأ الاتصال من طرف ثالث: لا يصح الإفصاح عن أسماء الأفراد المشتركين في المقارنة سواء من طرفك أو ذرف الشريك لجهة ثالثة إلا بموافقة الجميع.
- مبدأ التجسس: لا يجوز استخدام الوسائل التقنية للتصتت أو التجسس على طرف آخر بغرض الاستفادة من بعض أوجه النشاط.
- مبدأ الرشوة: كما لا يجوز محاولة رشوة بعض الأفراد للحصول على المعلومات الخاصة بمؤسستهم لاسيما تلك التي لا ترغب المؤسسة في الإعلان عنها.
- مبدأ الانتحال: لا يجوز سرقة أفكار الآخرين ونتاجهم والاستفادة منها دون الإشارة إلى مصدرها الحقيقي.
- مبدأ الكيد: لا يجوز تعظيم أخطاء وعيوب الآخرين أفراداً أو مؤسسات والمبالغة في الإساءة إليها، فيما يخص منتجاتهم الفكرية أو العملية بقصد إعلاء شأن منتجاتي الخاصة أو منتجات المؤسسة التي أعمل لحسابها.

5- أنواع المقارنة المرجعية Types of benchmarking

ويمكن تصنيف أنواع المقارنة المرجعية إلى صنفين رئيسيين هما:¹

- المقارنة المرجعية الداخلية Internal Benchmarking

هي نقطة البداية للعديد من للمؤسسات الاقتصادية، المقارنات الداخلية تتم بين الوحدات الفرعية أو مجالات العمل الواقعة ضمن نفس المؤسسة الاقتصادية التي تكشف مجالات التطبيق الأفضل ضمن الوحدة، وهذا النوع من المقارنة يتميز بكونه سهل العمل وأقل كلفة، ويدخل ضمن هذا النوع عملية المقارنة المرجعية التي تتم في المؤسسة التي لها عدة فروع أو مصانع... فيتم مقارنة أداء أحد الفروع (أو وحدات تنظيمية فيه) مع فرع آخر أو أقسام محددة في ذلك الفرع أو المصنع.

- المقارنة المرجعية الخارجية Eternal Benchmarking

وتتضمن المقارنة المرجعية الخارجية مع الأفضل من المنافسين وغير المنافسين أي مع مؤسسات أخرى رائدة تعمل في نفس مجال عمل المؤسسة أو مجال آخر ومن مميزاتهما، أنها تحقق الانفتاح على تجارب ونجاحات الآخرين الذي يمكن أن يكون على شكل المقارنة مع المؤسسات التي تمارس نفس النشاط أو تباع السلعة وتشمل:

- المقارنة المرجعية التنافسية Competitive Benchmarking

وتقوم على أساس المقارنة المباشرة مع الأفضل من المنافسين لتحقيق مستويات أفضل في الأداء... لذلك تسمى أيضا (المقارنة المرجعية في الأداء) (Performance Benchmarking) حيث تستخدم في مجال مقارنة المنتجات، الخدمات، التكنولوجيا، الأفراد، الجودة، التسعير... وبقية المجالات التي تنعكس على الأداء.

- المقارنة المرجعية الوظيفية Functional Benchmarking

وتسمى أيضا (المقارنة المرجعية للعملية) (Process Benchmarking) وتتضمن مقارنة وظيفة معينة (التسويق، الموارد البشرية...) أو عملية معينة (تدريب العاملين، أساليب التخزين...) بمثلاتها في المؤسسات الأخرى. وقد تتم المقارنة مع مؤسسات تعمل في نفس المجال أو مجالات أخرى... مثال ذلك يتم مقارنة استقبال المرضى في إحدى المستشفيات مع استقبال الزبائن في أحد الفنادق المتميزة.

- المقارنة المرجعية الإستراتيجية Strategic Benchmarking

وهي عملية مراجعة وفحص كيفية التنافس مع المؤسسات والبحث عن الإستراتيجيات الأفضل التي تقود إلى

¹ هاشم فوزي دباس العبادي، دور المقارنة المرجعية في تحقيق البعد التنافسي (الكلفة) -دراسة مقارنة-، مجلة مركز دراسات الكوفة، المجلد 1، العدد 16، العراق، ص 147.

النجاح في السوق وتحقيق الميزة التنافسية. والمقارنة المرجعية الإستراتيجية أهمية تكمن في اختصار الوقت والتكاليف اللازمين لتطوير عمليات جديدة وتحسين كفاءة العمليات الحالية وقد طبقت هذه الإستراتيجية من قبل العديد من الشركات الرائدة ومن أبرزها شركة (At & t) وتعتبر وسيلة للتعرف على ما يفعله الآخرون وبغرض الاستفادة بكل ما هو جديد فيما يفعلونه مع تطويره وتطويره ليتلاءم مع ظروفنا وبيئتنا.

المطلب الثاني: بطاقة الأداء المتوازن

1- تعريف بطاقة الأداء المتوازن

تعرف بأنها "هي أداة من أدوات الإدارة الإستراتيجية التي تتضمن صياغة وتطبيق وتقييم التصرفات والأعمال التي من شأنها أن تمكن المؤسسة من وضع أهدافها موضع التنفيذ، بمعنى آخر: تتضمن عملية إستراتيجية ذات ثلاث عناصر أساسية هي: ¹

- وضع الخطة الإستراتيجية.

- تنفيذ الخطة الإستراتيجية.

- التقويم وإدارة كل الموارد المتاحة لتطوير الميزة التنافسية للمنظمة، والمساعدة في جعل المستقبل أفضل.

ويمكن تعريف بطاقة القياس المتوازن "بأنها أداة لتحفيز وقياس أداء وحدة العمل، من خلال التركيز على أربعة منظورات رئيسية تشمل المنظور المالي، ومنظور العملاء، ومنظور عمليات التشغيل الداخلية، ومنظور التعلم والنمو، مما يعطي صورة متوازنة للأداء التشغيلي الحالي ومسببات الأداء المستقبلي". ²

وتعرف كذلك على أنها "نظام لقياس الأداء بالتركيز على سلوك العاملين في أعمالهم المباشرة وغير المباشرة لغرض تحقيق الأهداف الإستراتيجية". ³

تتفق التعاريف السابقة أن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر أداة للإدارة الإستراتيجية متمثلة في أربعة أبعاد منها بعد العملاء...، بغية التركيز على سلوك العاملين فيما يخص تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

¹أحمد حسن عبد الرحمن، استخدام نموذج SWOT والجودة الشاملة وبطاقة الأداء المتوازن في تقييم وقياس الأداء في المنظمات غير الهادفة للربح

بهدف تحسين ورفع كفاءتها في المستقبل -دراسة تطبيقية-، دراسة عربية، مصر، 2012، ص 249.

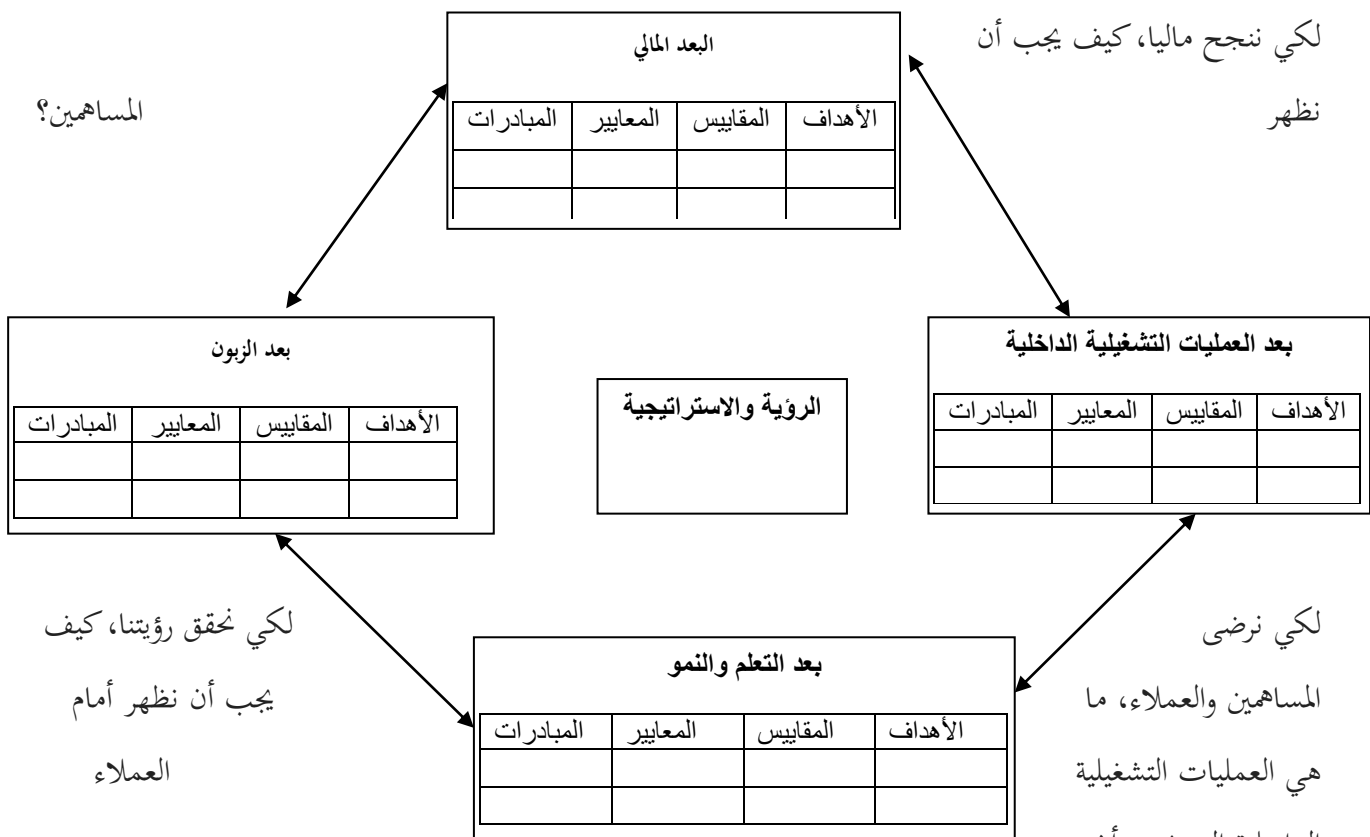
² سليمان عاطف شحاته المرسي رخوا، إطار مقترح لإستخدام بطاقة القياس المتوازن (BSC) لتقييم أداء البنوك الإسلامية بجمهورية مصر العربية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية التجارة بدمياط، جامعة المنصورة، 2011، ص 312.

³ أحمد علاء حسن، ميسون عبد الله أحمد، قياس أداء جامعة الموصل وتقييمه باستخدام بطاقة الأداء المتوازن -دراسة حالة-، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 7، العدد 28، 2011، جامعة جيلالي ليايس، سيدي بلعباس، ص 169.

ومن هنا نستنتج أن بطاقة الأداء المتوازن تكون على المستوى الإستراتيجي لتحقيق الأهداف المسطرة، وهذا من خلال ضبط وصياغة الخطوات والسبل التي تضمن لها ذلك. آخذة بعين الاعتبار أربعة أبعاد المتمثلة في البعد المالي، بعد العملاء، بعد عمليات التشغيل الداخلية، بعد التعلم والنمو.

تتكون بطاقة الأداء المتوازنة من مجموعة من مقاييس الأداء التي تعطي رؤية شاملة للشركة بناءً على أربعة وجهات نظر، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (01): بطاقة الأداء المتوازن للأعمال



لكي نحقق رؤيتنا، كيف سنحتفظ بقدرتنا على التغيير والتحسين؟

Source : simona A. POPA , **The Balanced Scorecard: translating strategy into results**, "Investments and Economic Recovery", May 22 – 23, 2009 , P 216.

يوضح لنا الشكل أعلاه ن الرؤية والإستراتيجية بالنسبة لبطاقة الأداء المتوازن تتمثل في أربعة أبعاد، وما هي الأسئلة الواجب طرحها للوصول إلى إجابة توضح لنا رؤية كل بعد بما يحقق أهداف المؤسسة.

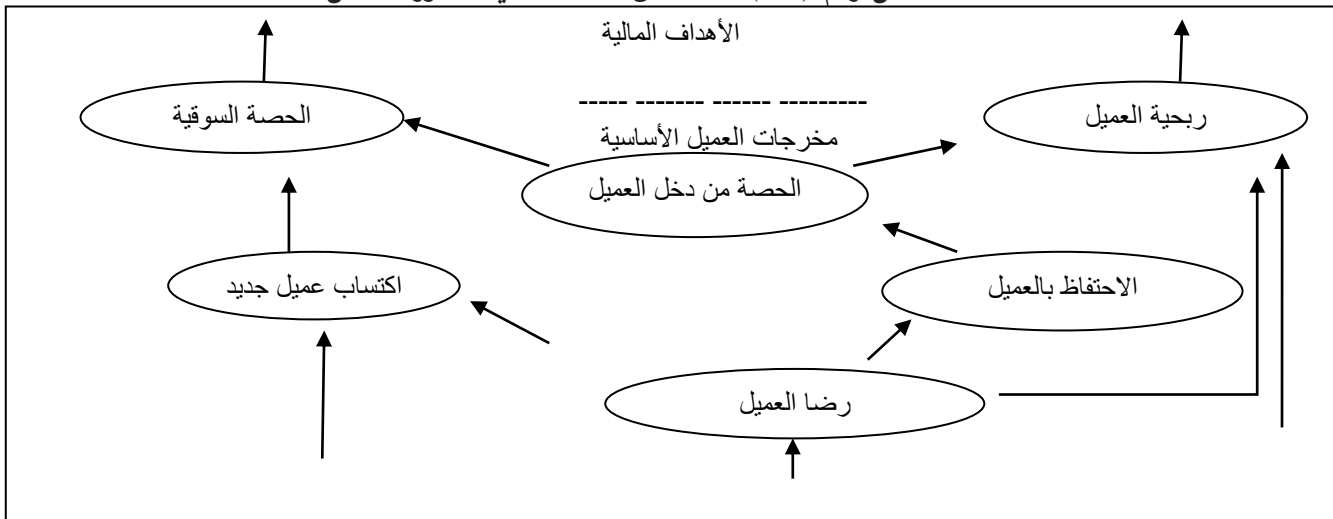
2- الأبعاد الرئيسية لبطاقة قياس الأداء المتوازن

يتضمن مدخل تقييم الأداء المتوازن (BSC) مجموعة متكاملة من المقاييس المالية بالإضافة إلى مجموعة أخرى من المقاييس المالية بالإضافة إلى مجموعة أخرى من المقاييس غير مالية والتي تتضمن مقياس بعد العملاء وبعد التشغيل والعمليات الداخلية بالإضافة إلى مقياس بعد التعلم والنمو والابتكار وتمثل تلك المقاييس مسببات تحقيق النمو والاحتفاظ بميزة تنافسية مستمرة.

ويتكون مدخل تقييم الأداء المتوازن (BSC) من:¹

- **البعد المالي:** ويتضمن عدة أهداف هي: بقاء واستمرار المؤسسة (القدرة على تولى التدفقات النقدية)، نجاح وتفوق المؤسسة (القدرة على النمو)، ازدهار وتطور المؤسسة (القدرة على زيادة النصيب السوقي)، تحديد مواطن القوة المالية ونواحي القصور الناتجة عن تطبيق سياسات وقرارات مالية معينة في المؤسسة، والتأكد من مدى قيام المؤسسة باستخدام الموارد المالية بأقصى فاعلية ممكنة.
- **بعد العملاء:** يشمل هذا البعد مقاييس تتعلق بالعملاء المستهدفين، وهي تتضمن رضا العاملين، الاحتفاظ بالعميل، اكتساب عملاء جدد، رغبة العميل، النصيب في الأسواق في القطاعات المستهدفة، القيمة من وجهة نظر العميل. والشكل الموالي يوضح المقاييس الأساسية في منظور العميل كما يلي:

شكل رقم (02): المقاييس الأساسية في منظور العميل



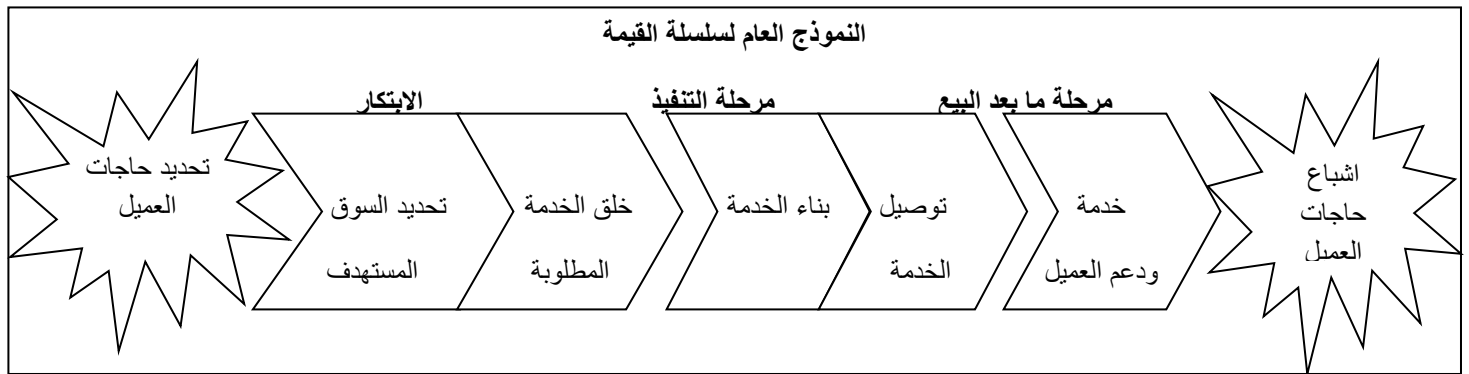
المصدر: سليمان عاطف شحاته المرسي رجا، إطار مقترح لإستخدام بطاقة القياس المتوازن (BSC) لتقييم أداء البنوك الإسلامية بجمهورية مصر العربية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية التجارة بدمياط، جامعة المنصورة، 2011، ص 315.

¹ عائشة مصطفى المنياوي وآخرون، استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في تفعيل نظم الإدارة البيئية بمنظمات الأعمال الصناعية - دراسة تطبيقية-، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، مجلد 1، العدد 3، 2012، ص 361.

يتضح من خلال الشكل المقاييس الأساسية لمنظور الزبون ، والتي تمس الأهداف المالية ومخرجات العمل الأساسية ومقاييس العمليات التشغيلية الداخلية، وذلك من خلال الحفاظ على الحصة السوقية، اكتساب عميل جديد، الاحتفاظ بالعميل.... إلخ.

- **بعد العمليات التشغيلية الداخلية:** في منظور العمليات الداخلية يحدد المسؤولين التنفيذيين العمليات الداخلية الحرجة، والتي يجب على المؤسسة أن تتفوق فيها حتى تتمكن من توصيل القيمة المتوقعة للعملاء في القطاعات السوقية المستهدفة، وإشباع توقعات المساهمين في تحقيق عوائد مالية مرتفعة، ويوضح الشكل الموالي منظور العمليات التشغيلية الداخلية وفق بطاقة القياس المتوازن.

شكل رقم (03): منظور العمليات التشغيلية الداخلية



المصدر: سليمان عاطف شحاته المرسي رجا، إطار مقترح لإستخدام بطاقة القياس المتوازن (BSC) لتقييم أداء البنوك الإسلامية بجمهورية مصر العربية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية التجارة بدمياط، جامعة المنصورة، 2011، ص 315.

يوضح لنا الشكل النموذج العام لسلسلة القيمة الخاص بمنظور العمليات التشغيلية الداخلية، والتي تبدأ بتحديد حاجات العميل ويتم من خلال ثلاث مراحل متمثلة في مرحلة الابتكار، مرحلة التنفيذ، مرحلة ما بعد البيع.

- **بعد التعلم والنمو:** يعكس هذا المنظور البنية التحتية التي يجب على المؤسسة بنائها لخلق النمو والتطوير على المدى الطويل، فلن تتمكن المؤسسة من الوفاء بالتزاماتها طويلة الأجل لكل من العملاء والعمليات الداخلية، يجب أن تستخدم تكنولوجيات وقدرات جديدة بما يدعم قدرتها على تقديم قيمة مضافة للعملاء والمساهمين. ويحدث التعلم والنمو التنظيمي في ثلاثة جوانب رئيسية تضم كلاً من الأفراد العاملين، والنظم، والإجراءات التنظيمية، وتتضمن مقاييس العاملين مقاييس عامة مثل رضا العاملين، والاحتفاظ بهم، وتدريبهم، ومستوى

مهاراتهم، بينما يمكن قياس قدرات نظم المعلومات الدقيقة حول العملاء والعمليات للعاملين في المستويات الدنيا، بينما يمكن الحكم على كفاءة الإجراءات التنظيمية عن طريق مدى ملائمة حوافز الموظفين مع عوامل النجاح التنظيمي، فضلا عن قياس معدلات التطوير في العمليات.¹

3- فوائد بطاقة الأداء المتوازن:

إن فوائد بطاقة الأداء المتوازن تعتمد على الغرض من استعمالها فإذا كان الغرض منها هو لغرض الرقابة فإن منافعها تتمثل بالآتي:²

- وضع وتحديد مجموعة الأهداف الرئيسية.
- الفهم المشترك للفعاليات المخططة لإنجاز الأهداف الإستراتيجية.
- تفسير الأسباب التي تربط الأهداف بالمتطلبات المالية للمؤسسة.
- إما إذا كان الهدف من استخدامها هو لغرض الرقابة الإستراتيجية فإن منافعها هي:
- تقديم تقرير إداري يصف الأداء التشغيلي عبر المحاور الأربعة للبطاقة.
- ربط الإجراءات وتسهيل وضع الأهداف.
- زيادة الفهم والمعرفة ضمن فريق الإدارة من خلال المناقشات حول توقعات العاملين ومبادراتهم باتجاه تحسين العمليات.
- قدرتها على العمل بصورة فعالة مع الأدوات الأخرى مثل الموازنات، نظام ABC، ABM وتحليل قيمة حملة الأسهم بالقيمة المضافة.

4- أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

إن استخدام بطاقة الأداء المتوازن يحقق المزايا الآتية:³

- هو إطار شامل لتقويم الأداء، ومن خلاله تزود الإدارة بالمعلومات اللازمة وذات العلاقة بالأداء المالي، والعملاء، والعمليات التشغيلية، والتعلم الداخلي والنمو.

¹ سليمان عاطف شحاته المرسي رخا، مرجع سابق، ص 316.

² حمزة محمد العودات، عيس محمود الطراونة، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تحسين أداء المستشفيات الخاصة الأردنية، مجلة الفكر المحاسبي، مجلد 16، العدد 3، 2012، جامعة عين الشمس، الإسكندرية، ص 311-312.

³ جميل حسن النجار، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) على تعزيز المركز التنافسي الاستراتيجي -دراسة تطبيقية-، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 29 (1)، شباط 2013، ص 352، 353.

- توجه اهتمام المؤسسة تجاه تحقيق رسالتها، وبالتالي الاهتمام بأداء المؤسسة على المدى البعيد بعد أن كان الاهتمام منصبا على الأداء في المدى القصير.
 - الربط بين الخطة السنوية قصيرة الأجل، وبين الاستراتيجيات طويلة الأجل.
 - يشمل مجموعة من التوازنات: مثل الموازنة بين الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل، والموازنة بين المقاييس المالية وغير المالية، والموازنة بين المقاييس الداخلية والخارجية.
 - تحقيق فهم إداري أعمق لأوجه الترابط بين تنفيذ القرارات والأهداف الإستراتيجية المحددة.
 - المساعدة في التركيز على ما يجب عمله لزيادة تقدم الأداء.
 - توضح الرؤية الإستراتيجية، وتحسن الأداء وتضع تسلسلا للأهداف، وتوفر التغذية العكسية لإستراتيجية المؤسسة، وتربط المكافآت بمعايير الأداء.
 - تمكن المؤسسة من إدارة متطلبات الأطراف ذات العلاقة وهم: المساهمون، والعملاء، والموظفون، والعمليات التشغيلية.
 - توزيع المقاييس والأهداف الرئيسية على الدوائر والمستويات الإدارية في المؤسسة كافة، حتى يلم الجميع بهذه المقاييس ويدركون الأهداف الأساسية التي يعملون على تحقيقها.
- 5- العيوب والانتقادات الموجهة لأسلوب بطاقة الأداء المتوازن:**

على الرغم من المزايا والمنافع التي يتمتع بها أسلوب الأداء المتوازن في تطبيق إستراتيجية المؤسسة بنجاح وسرعة انتشاره على مستوى العديد من المؤسسات إلا هناك بعض الانتقادات أو العيوب التي تعتبر فجوة في أسلوب الأداء المتوازن كما يلي:¹

- يقوم أسلوب الأداء المتوازن على عدة مبادئ أساسية من أهمها حشد قوى المؤسسة خلف الإستراتيجية، وجعل الإستراتيجية هي الشغل الشاغل لكل فرد في المؤسسة، ورصد التغيير لكل فرد فيها من خلال الإدارة التنفيذية والعليا ولكن تحقيق هذه المبادئ ليس أمرا سهلا.
- تنظر معظم الدراسات التي تناولت نموذج الأداء المتوازن على أنه بمفرده يمثل السحر الذي سيحول الإستراتيجيات الفاشلة إلى إستراتيجيات ناجحة.

¹ أمجد حسن عبد الرحمن، استخدام نموذج SWOT والجودة الشاملة وبطاقة الأداء المتوازن في تقييم وقياس الأداء في المنظمات غير الهادفة للربح بهدف تحسين ورفع كفاءتها في المستقبل -دراسة تطبيقية-، دراسة عربية، مصر، 2012، ص ص 256-257.

- لا يوجد نموذج موحد للأداء المتوازن يصلح لتقييم الأداء في كل المؤسسات، لكن تختلف المقاييس والأهداف الموضوعية لكل مؤسسة حسب الإستراتيجية المختارة والمطبقة.
- إن الحكم على نجاح صياغة وتنفيذ الإستراتيجية يعتمد على تتبع علاقات السبب/ الأثر والتغذية العكسية المستمرة التي يتم تقديمها، ولأن النتائج المادية تأتي بعد العمليات الأخرى (والتي تشمل الجوانب الثلاث الأخرى وهي التعلم والنمو -العملاء- العمليات الداخلية للتشغيل) فإن التساؤل المسار، ما هو الفاصل الزمني بين العمليات غير المالية وانعكاسها على النتائج المالية للحكم على مدى نجاح الإستراتيجية واتخاذ قرارات بشأن الإبقاء عليها أو تعديلها أو البحث عن إستراتيجية بديلة؟
- قد تكون تكلفة تطبيق هذا الأسلوب مرتفعة لكثرة وتنوع البيانات المطلوبة.
- أن كثرة مؤشرات الأداء أو اختيار مؤشرات أداء غير واضحة تجعل العاملين يفقدون التركيز على الأهداف ويشعرون باستحالة تحقيق جميع هذه الأهداف.
- إن مدخل التقييم المتوازن للأداء هو وسيلة لربط مؤشرات الأداء بإستراتيجية المؤسسة ولذلك فإن لم يكن هناك إستراتيجية واضحة فإن مدخل التقييم المتوازن للأداء لن يحقق الأهداف المرجوة منه.

المطلب الثالث: أسلوب إدارة الجودة الشاملة TQM

1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

- يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) من المفاهيم المعاصرة والهامة التي تسعى المؤسسات كافة في مختلف الدول إلى تطبيقها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن.
- وحتى يكون لدينا فهم واضح لهذا المفهوم فإن علينا تحديد عناصره:
- **الشاملة:** تعني كل شيء في المؤسسة العمليات، النظام، مستويات الإدارة، العاملين جميعهم يشاركون في إرضاء الزبون.
- **الجودة:** تعني أشياء عديدة لكثير من الناس، ومفهوم الجودة من السهل تصوره ولكن من الصعب تحديده.

- الإدارة: تعني إدارة العمليات وتشتمل الجمهور، الأنظمة، الأدوات والتقنيات. بالإضافة إلى الاستمرار بتحسين المستمر والتخطيط والقياس والرقابة.¹

TQM هي مجموعة من الممارسات الإدارية في جميع أنحاء المنظمة والموجهة لضمان تلبية المنظمة لمتطلبات الزبون أو تجاوزها باستمرار، كما تعد إدارة الجودة الشاملة الفلسفة والثقافة التي تهدف إلى التحسين المستمر من خلال تبني الأساليب والأدوات التي تعمل بالشكل الصحيح وبمشاركة جميع أفراد المؤسسة وصولاً إلى تحقيق رضا الزبون وتلبية حاجاته ورغباته.²

ويرى "Evans" أن (TQM) (هي مفهوم إداري تكاملي نحو التحسين المستمر في جودة المنتجات والخدمات لمشاركة كل المستويات والوظائف في المؤسسة وإن الهدف من إدارة الجودة الشاملة هو بناء الجودة منذ البداية يجعلها مهمة ومسؤولية كل فرد).³

وعرفت بأنها مدخل إداري يركز على الجودة التي تعتمد على مساهمة جميع الأفراد لتحقيق النجاح طويل الأمد من خلال تحقيق رضا الزبون والمنافع لجميع أفرادها والمجتمع.⁴

يتضح من خلال هذه التعاريف أن الباحثين يتفقون على أن إدارة الجودة الشاملة تتجلى في عملية التحسين المستمر من أجل إرضاء الزبون. وبالتالي يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها مجموعة العمليات والممارسات التي تشكل أهمية كبرى بالنسبة لأي إدارة حيث تسعى من خلالها إلى التحسين المستمر لما يتم إنتاجه سواء خدمة أو منتج، وذلك من أجل كسب رضا الزبون، وهذا ما يؤدي بها إلى بلوغ أهدافها المسطرة مسبقاً.

¹ سعد فرج حمادي، إدارة الجودة الشاملة في صناعة الفنادق، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 1، العدد 16، جامعة بابل، 2013، ص 135.

² شيماء جاسم خضير العموري وآخرون، تقييم إدارة الجودة الشاملة في شركة اور العامة في محافظة ذي قار دراسة تطبيقية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 1، العدد 32، جامعة واسط، 2019، ص 139.

³ عباس نوار كحيط الموسوي، فاطمة صالح مهدي الغربان، التكامل بين إدارة الجودة الشاملة (TQM) وأسلوب التكاليف على أساس الأنشطة

(ABC)، العدد 80، مجلة الإدارة والاقتصاد، 2010، جامعة زيان عاشور، الحلقة، ص 6.

⁴ فائز غازي البياتي، أثر التوافق الاستراتيجي بين إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة والتحسين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية / دراسة استطلاعية في عينة من المصارف الحكومية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 1، العدد 11، 2013، العراق، ص 200.

2- أهداف إدارة الجودة الشاملة

إن إدارة الجودة الشاملة ليست إدارة تختص بتحقيق جودة المنتجات أو الخدمات فقط وإنما هي عمليات تشمل كل أقسام وأنشطة ووظائف المؤسسة بشكل سلسلة ترتبط وتكمل بعضها البعض حيث أن خلل بجزء منها يعني اهمالا وتهاونا بعملية تحقيق جودة كلية مرغوبة للخدمة.

تهدف إدارة لجودة الشاملة إلى تطوير الجودة للخدمات والمنتجات وخفض الكلفة والذي يؤدي إلى تحسين الخدمة للعملاء وتلبية حاجاتهم ويمكن تلخيص أهدافها بما يأتي:¹

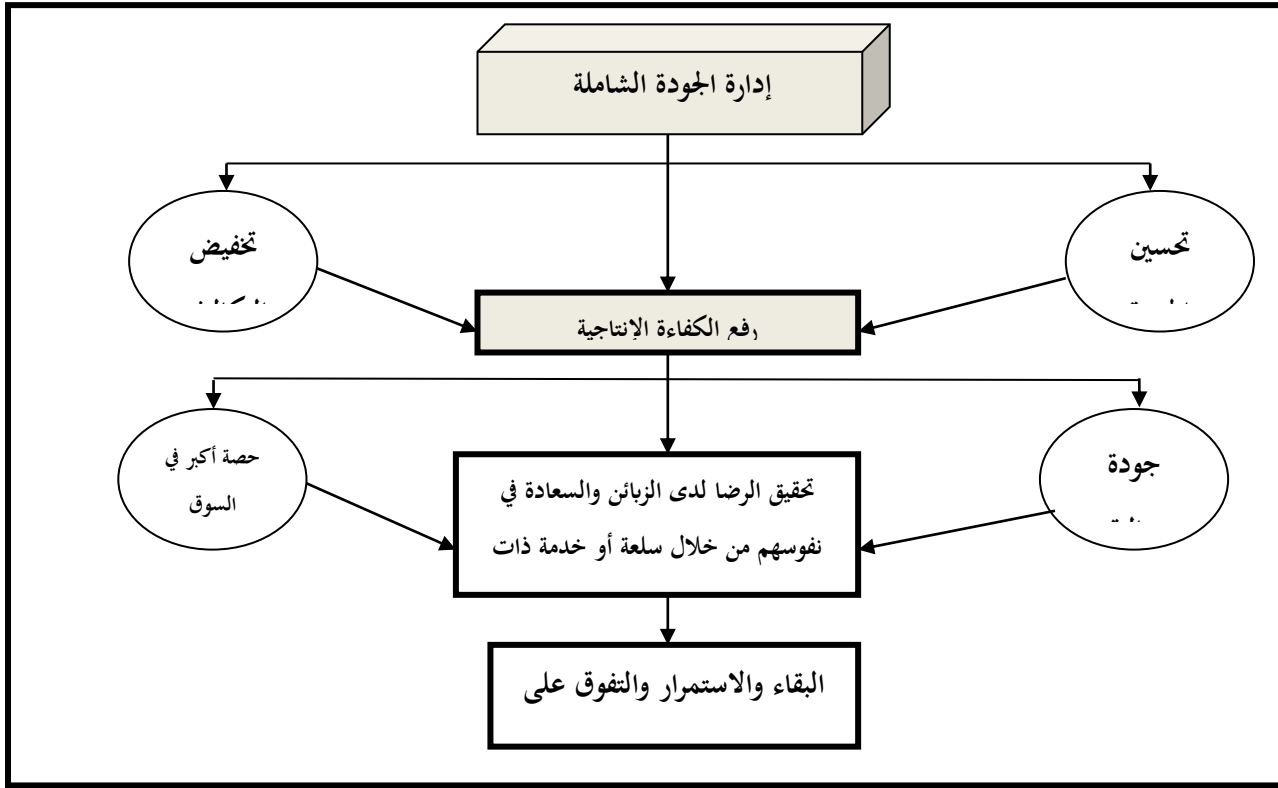
- تخفيض الكلفة ويتم ذلك عن طريق تقليل الأخطاء ونسبة تكرار العمل الإضافي.
- تحقيق الجودة.
- زيادة العوائد والأرباح أي زيادة المبيعات والحصة الأكبر في الأسواق.
- إرضاء وسعادة الزبائن بحيث يقومون بالشراء مرة بعد أخرى فيؤدي ذلك إلى الترويج والدعاية.
- تخويل العاملين ومنحهم السيطرة مما يجنب المؤسسة عدة مشاكل مستقبلية.

إن تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة بشكل عام لا يكون في الواقع إلا من خلال إستراتيجية متكاملة، تضع نصب عينها هدفا أساسيا هو تحقيق مستوى جودة عال، في سبيل تحقيق رضا وسعادة عالية المستوى لدى العملاء لضمان البقاء والاستمرار والتطور. ويمكن توضيح هذه الإستراتيجية الهادفة من خلال الشكل الآتي:²

¹ انتصار كاظم الجيلاوي، انفال ناضل محمد، تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في إدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية في العراق، مجلة الهندسة، المجلد 22، العدد 6، 2016، جامعة سيوط، مصر، ص 2.

² عباس نوار كحيط الموسوي، فاطمة صالح مهدي الغريان، مرجع سابق، ص 13.

الشكل رقم (04): أهداف إدارة الجودة الشاملة



المصدر: عباس نوار كحيط الموسوي، فاطمة صالح مهدي الغريان، التكامل بين إدارة الجودة الشاملة (TQM) وأسلوب التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 80، 2010، ص 13.

يتضح لنا من الشكل السابق أنه لتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة يجب عليها وضع إستراتيجية متكاملة محققة بذلك ثلاثة أهداف رئيسية المتمثلة في رفع الكفاءة الإنتاجية من خلال تحسين الجودة وتخفيض التكاليف، وتحقيق الرضا لدى الزبائن من خلال الجودة العالية والحصول على أكبر حصة في السوق، وكل هذا يؤدي إل الهدف الثالث المتجسد في البقاء والاستمرارية.

3- أهمية ومضامين إدارة الجودة الشاملة

أسلوب إدارة الجودة الشاملة أهمية كبيرة داخل المؤسسة الاقتصادية ومضامين خاصة بها تتضح في النقاط

التالية:¹

¹ عبد الناصر علك، حسين وليد، ابتهاج طالب، مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ودورها في تخطيط المسار، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 32، 2013، العراق، ص 190-191.

- أهمية إدارة الجودة الشاملة:

يمكن تحديد أهمية إدارة الجودة الشاملة من خلال الآتي:

- ✓ رفع مستوى الأداء.
- ✓ العمل على تحسين وتطوير إجراءات وأساليب العمل.
- ✓ زيادة الفاعلية التنظيمية.
- ✓ تحسين في الربحية والقدرة على المنافسة.
- ✓ زيادة قدرة المؤسسة على البقاء والاستمرار.
- ✓ تحقيق رضا الزبون.
- ✓ تحسين قابلية تسويق المنتج وتعزيز صورة المؤسسة.
- ✓ القضاء على الهدر أو التقليل منه بالاستعمال الأمثل للموارد وتقليل كلف الفشل.
- ✓ الاحتفاظ بالزبائن القدامى وجذب زبائن جدد.
- ✓ تحسين بيئة العمل.
- ✓ التفاعل مع بيئات الأنظمة الفرعية.
- ✓ تكامل الأنشطة وتنسيق الجهود.
- ✓ إبراز العمل الجماعي وتحسين الاتصالات.
- ✓ خلق بيئة تشجع العاملين على تحمل المسؤولية لتحسين الجودة وبالتالي تشجيع الجميع على أخذ أدوارهم.

- مضامين إدارة الجودة الشاملة:

يمكن تحديد أهم مضامين إدارة الجودة بالآتي:

- ✓ اعتماد أسلوب العمل الجماعي والتعاون حيث يعتمد إنجاز الأعمال على المواهب والقدرات والإمكانيات التي يتمتع بها العنصر البشري.
- ✓ ضمان استمرار عمليات التحسين والتطوير.
- ✓ اعتماد منهج شامل في التحسين والتطوير بحيث يشمل جميع الأطراف والمجالات في المؤسسة.

✓ العمل على تقليل الأخطاء إلى أدنى حد ممكن.

4- مبادئ إدارة الجودة الشاملة

يستند أسلوب إدارة الجودة الشاملة إلى جملة من المبادئ المتجانسة والمتمثلة أساساً:¹

- **التركيز على الزبون:** تنطلق فكرة التركيز على الزبون من مبدأ رضا كل من الزبون الخارجي والزبون الداخلي، حيث لا يقتصر المقصود بكلمة (زبون) في فلسفة إدارة الجودة الشاملة على الزبائن الخارجيين للمؤسسة فقط، ولكن يتسع هذا المفهوم ليشمل أيضاً الزبائن الداخليين وهم الأفراد العاملين في مختلف الدوائر والأقسام داخل المؤسسة.
- **التحسين المستمر:** يعتبر التحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر. وفلسفة التحسين المستمر هي إحدى ركائز منهجية إدارة الجودة الشاملة والتي الهدف منها هو الوصول إلى الإتقان الكامل للأعمال عن طريق استمرار التحسين في العمليات الإنتاجية للمؤسسة. كما أن جهود التحسين لا يجب أن تتوقف لأن هناك دائماً فرص للتحسين يجب استغلالها. كون الجودة رحلة لا تنتهي.
- **التعاون الجماعي:** يركز نظام إدارة الجودة الشاملة على أهمية التعاون بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة. ويمكن تحقيق التعاون بين المديرين من خلال تفعيل نظام المكافآت والحوافز أساسه تقييم الأداء، وكذلك تشجيع العمل الجماعي كأداة فاعلة للتحسين المستمر، إضافة إلى احترام آراء جميع أفراد المؤسسة ومنحهم الثقة بعملهم والاعتزاز به.
- **التركيز على الموارد البشرية والكفاءات الفردية:** يعتبر العنصر البشري ممثلاً في الموارد البشرية والكفاءات الفردية أحد أهم العوامل المسؤولة عن امتلاك المنظمة للميزة التنافسية، ونجاحها في اختراق الأسواق، إن التركيز على هذا العنصر البشري بتنميته وتدريبه وتزويده بالمهارات والقدرات وتحفيزه وتوفير بيئة العمل المؤثرة إيجاباً على روحه المعنوية يعد أهم ركائز إدارة الجودة الشاملة.
- **المشاركة الكاملة:** تعد مشاركة كل فرد في العمل الجماعي من أهم النشاطات التي يجب التركيز عليها حيث تساعد في زيادة الولاء والانتماء للمؤسسة.

¹ سعد فرج حمادي، إدارة الجودة الشاملة في صناعة الفنادق، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 1، العدد 16، جامعة بابل، 2013، العراق، ص 136-

- اتخاذ القرار بناء على الحقائق: تتميز المؤسسات التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة بأن قراراتها مبنية على حقائق وبيانات صحيحة وليس مجرد تكهنات فردية أو افتراضات أو توقعات مبنية على آراء شخصية. إن نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة إنما يتوقف على فعالية نظم معلومات المؤسسة، ويستخدم نظام إدارة الجودة الشاملة مجموعة من الأدوات الإحصائية منها على سبيل المثال المدرجات التكرارية وخريطة باريتو والخرائط الانسيابية وهيكل السمكة " لإيشيكاو" وخريطة الانتشار وغيرها.

5- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تم تحديد أحد عشر سببا رئيسيا لخيبة الأمل التي تعاني منها العديد من المؤسسات فيما يتعلق بتنفيذ إدارة

الجودة الشاملة:¹

- عدم التزام الإدارة.
- قلة الرؤية والتخطيط.
- الرضا عن الإصلاح السريع.
- أصبحت العملية مرتبطة بالأدوات.
- قبول سهل للمنهجيات المعبأة.
- أصبحت الجودة مقيدة.
- تغيير الثقافة مقابل نهج المشروع.
- خلق إمبراطورية الجودة.
- الإدارة لم تتغير.
- عدم مشاركة الأشخاص.
- عدم وجود تدابير عمل حقيقية.

¹ Alexandra Jancikova, Karel Brychta, **TQM and Organizational Culture as Significant Factors in Ensuring Competitive Advantage : A Theoretical Perspective**, Economies & sociology, vol 2, No 1, 2009, p 82.

خلاصة :

لقد صاحب التقدم الهائل والمتسارع بوتيرة كبيرة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات التطور الملحوظ في كثير من المجالات، وهذا ما وضع المؤسسات الاقتصادية تحت ضغط المنافسة سواء كان ذلك على الصعيد الوطني أو الدولي. هذا ما جعلها في عملية بحث دائم على أساليب محاسبية لتفادي خطر الزوال والانحيار في ظل هذا التطور الهائل واكتشاف وتطوير هاته الأساليب يساعدها على ضمان البقاء والتقدم. وذلك من خلال اتخاذ القرارات الصائبة في مختلف مجالاتها لتسيير نشاطها وتحقيق الأهداف التي قامت من أجلها، وبهذا تكون متمشية مع ما هو موجود في الساحة الدولية التي تسيير بيئة الأعمال الحديثة.

ومن هنا جاءت المحاسبة الإدارية لتقوم بمهامه المهام، فهي ظهرت بغية توفير البيانات والمعلومات اللازمة بما يخدم الإدارة لاتخاذ قراراتها. ولكن مع التقدم غدت من أساليب المحاسبة الإدارية تشمل مختلف الجوانب بدءا من التخطيط وصولا إلى الرقابة محققة بذلك الأهداف المسطرة من قبل الأطراف المختلفة بالمؤسسة. واليوم أصبحت من بين الوظائف التي لا يمكن الاستغناء عنها.

مما يعني أن المحاسبة الإدارية هي نظام يعمل على توفير المعلومات المالية وغير المالية وتقديمها بالشكل المناسب بما يتلاءم مع احتياجات الأطراف المعنية لاتخاذ القرارات، مع العلم أن للمحاسبة الإدارية العديد من الأساليب التقليدية منها والحديثة، ولكن في دراستنا هذه ركزنا فقط على الأساليب الحديثة كأسلوب التكلفة المستهدفة، أسلوب إدارة الجودة الشاملة....، وذلك نظرا لارتباطها الوثيق بعملية اتخاذ القرارات المالية والتي سنتعرف عليها أكثر في الفصل الموالي من الدراسة.

الفصل الثاني: عموميات اتخاذ القرارات المالية

تمهيد:

تعد إدارة المؤسسة الناجحة والمتميزة في عالم الأعمال، هي التي يتجسد هدفها الأساس في عملية اتخاذ قرارات سديدة التي تمكنها من الوصول إلى غايتها. فعملية اتخاذ القرارات ما هي إلا عملية انتقاء البديل الأجدى والأمثل من بين البدائل المتوفرة لتحقيق الأهداف الموضوعية وبأدنى التكاليف.

حيث نجد في المؤسسة الاقتصادية اقتران وثيق بين القرارات الإستراتيجية والقرارات المالية، وبصفة خاصة قرار التمويل، فلا يمكن للمؤسسة مزاوله أي نشاط استثماري وإنشاء المشاريع والعمل على تطويرها ونموها وازدهارها ما لم يكن للمؤسسة مصادر تمويل كافية، وبالتالي إعاقه المؤسسة الاقتصادية عن بلوغ أهدافها.

والوصول إلى اتخاذ قرارات مالية صائبة يشارك في استمرارية المؤسسة الاقتصادية وتعظيم قيمتها، أي أن هناك تسلسل في القرارات المالية فبوجود قرار تمويلي سليم سيقود إلى قرار استثماري ناجح، بحيث تم تقسيمه إلى:

✓ المبحث الأول: ماهية اتخاذ القرار

✓ المبحث الثاني: ماهية القرارات المالية

المبحث الأول: ماهية اتخاذ القرار

إن تقدم أي مؤسسة اقتصادية ونجاحها يستند بدرجة كبيرة على قدرة وكفاءة وجدارة الإدارة على اتخاذ القرارات المناسبة، فهي تعتبر أصل العملية الإدارية ومحور اهتمامها، وذلك لما تساهم فيه في تحديد مصير المؤسسة بالاستمرار أو التوقف.

المطلب الأول: تعريف اتخاذ القرار

1- تعريف القرار:

عرف القرار "بأنه عملية اختيار البديل الذي يتعامل مع المشكلة أو الفرصة"¹.
عرف القرار "بأنه ذلك التصرف العقلاني الذي يأتي نتيجة للتدابير والحساب والتفكير"².
كما عرف بأنه "عملية فكرية وعقلية يريد القائد الإداري من ورائها التوصل إلى اختيار بديل من مجموعة من البدائل المتاحة لإيجاد حل للمشكلة التي يواجهها"³.

من الملاحظ أن التعاريف تتفق جميعاً أن القرار ما هو إلا عملية اختيار بديل من بين البدائل المتاحة والمعروضة بغرض حل مشكلة ما. ومن خلال ما تقدم يمكن القول أن القرار يتمثل في عملية الانتقاء والمفاضلة بين البدائل المتاحة بناءً على معايير وضوابط منطقية ومن ثم اختيار البديل الأجدر الذي يوصل إلى الهدف أو حل المشكلة.

2- تعريف اتخاذ القرار:

قبل الدخول في توضيح ما هو مقصود باتخاذ القرار والعملية المرتبطة باتخاذ القرار لا بد لنا في البداية من التمييز بين صنع القرار Decision Making واتخاذ القرار Decision Taking، حيث يذهب البعض من المهتمين في الفكر الإداري إلى اعتماد التفسير القائل بأن صناعة القرار تتضمن كافة المراحل التي من شأنها أن تقود إلى عملية اتخاذ القرار، في حين هذا الأخير يعني مرحلة الاختيار والتنفيذ في صناعة القرار.⁴

¹ سلمان حسين عبد الطيار، اوس صباح غني، "تطوير ميكانيكية استعمال المعلومات المحاسبية في صناعة القرار الاستثماري"، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة واسط، العدد 12، 2014، ص 3.

² محمد عبد العال النعيمي، مؤيد الفضل، الإحصاء المتقدم في دعم القرار (بالتركيز على منظمات الأعمال الإنتاجية)، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 15.

³ طارق عبد الرؤوف عامر، إيهاب عيسى المصري، صناعة واتخاذ القرار، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2016، ص 9.

⁴ مؤيد عبد الحسين الفضل، نظريات اتخاذ القرارات منهج كمي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 17.

يرى Daft بأن "اتخاذ القرار هو عملية تتضمن تعريف المشكلة أو المشاكل والفرص ومن ثم العمل على حلها أما عملية اتخاذ القرار فهي جهود قبل وبعد اتخاذ القرار".¹

إن عملية اتخاذ القرار "هي مرحلة من مراحل صنع القرار، توصف بأنها المرحلة الحاسمة في القضاء على التردد باختيار بديل من مجموعة بدائل يوصف البديل المختار بأنه يمتلك درجة عالية من الرشاد في ظل ظروف يحيط بها الشك والغموض، والخوف من المستقبل. حيث أن كل عملية اتخاذ قرار تتحكم فيه مجموعة من المحددات حصرها العلماء في النقاط التالية:²

- حصر وضبط الإمكانيات المادية البشرية المتاحة، ومدى قدرة الإدارة على استخدام تلك الإمكانيات.
- مستوى الضغوط المختلفة، مصادرها، واتجاهاتها، والحسابات التي توضع لمواجهةها، ومن ثم تقدير درجة الاستجابة المنتظرة من الطرف الذي يعنيه القرار، أو الذي سيوجه له.
- السلوك البشري، ودرجة التأييد أو المعارضة من قبل المنفذين، ومدى اقتناعهم لبث الحماس، والمشاركة في تنفيذ القرار.

تتفق كل التعاريف التي تم التطرق إليها بأن عملية اتخاذ القرار هي المرحلة الأخيرة من صنع القرار أي المرحلة المتمثلة في اختيار البديل والإرساء عليه. وعليه يمكن القول أن عملية اتخاذ القرار من أهم المراحل في صنع القرار ويقوم بها شخص مسئول يدعى متخذ القرار بحيث يقوم باختيار البديل الأنسب المنتظر منه خدمة مصالح المؤسسة الاقتصادية.

3- الفرق بين مفهومي صنع القرار واتخاذ القرار:

يخلط الكثيرون بين المفهومين ويعتقدون بأنهما مرادفان لمفهوم واحد بينما في الحقيقة أن لكل منهما مدلوله الخاص، فعملية اتخاذ القرار تعد بمثابة إحدى الخطوات أو المراحل لعملية صناعة القرار، هذه الأخيرة التي تعتبر عملية ديناميكية تتضمن في مراحلها المختلفة نشاطات وتفاعلات متعددة تبدأ من مرحلة التصميم وتنتهي بمرحلة اتخاذ القرار (أي تحديد المشكلة و جمع البيانات المناسبة وصولاً إلى البدائل المتعددة و من ثم اختيار البديل ووضع موضع التنفيذ). ولقد أجمع مختلف الكتاب والدارسين على أن كل هذه العملية تسمى صناعة القرار وإن اتخاذ القرار يأتي كمرحلة من ضمن مراحل تلك العملية وهو غالباً ما يشار إليه بمرحلة اختيار البديل المناسب -أي اتخاذ قرار باختيار ذلك البديل. وبذلك فإن مفهوم صنع القرار لا يعني اتخاذ القرار فحسب وإنما هو عملية معقدة للغاية تتداخل فيها عوامل متعددة: نفسية، سياسية، اقتصادية واجتماعية وتتضمن عناصر عديدة، ومنه يجب التفرقة بين مفهومي صنع القرار واتخاذ القرار

¹ أحمد عبد الرزاق سلمان، اتخاذ القرار من منظور اسلامي دراسة وصفية تحليلية، مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد: 4، العدد: 8، 2012، جامعة الأنبار، العراق، ص 176.

² سرير عبد الله، القرار الإداري، دار الأمة، الجزائر، 2011، ص 27.

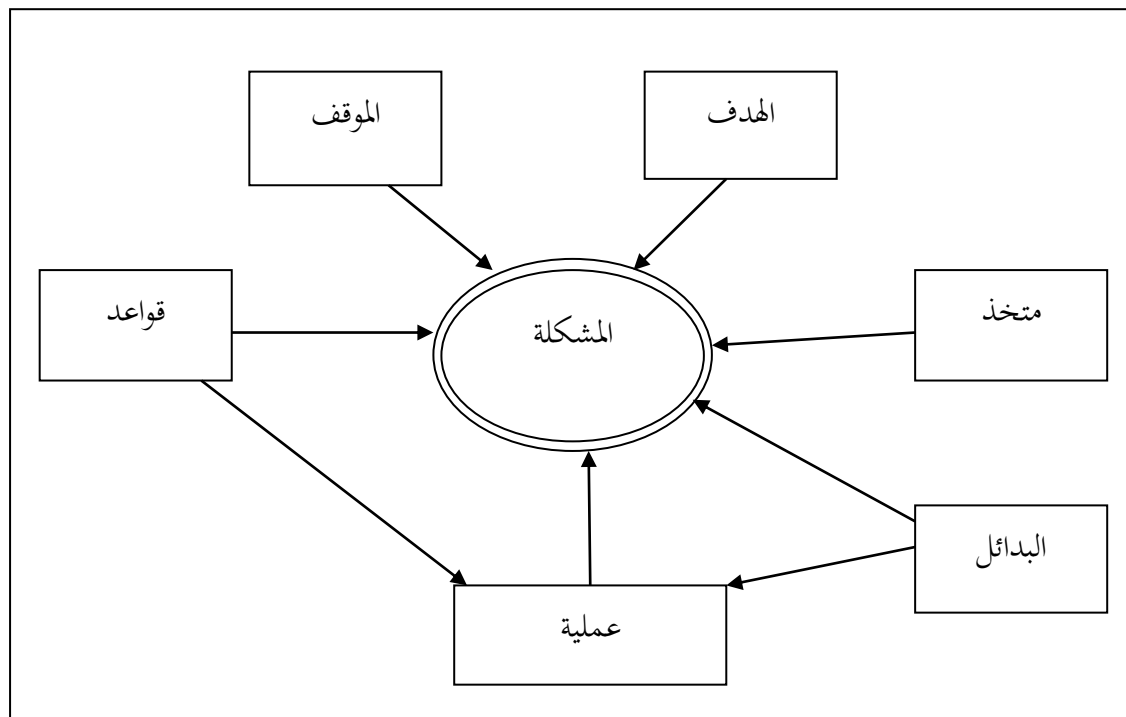
فالأخير -اتخاذ القرار- يمثل آخر مرحلة في عملية صنع القرارات، ويمكننا تعريف مهمة اتخاذ القرار بأنها عملية أو أسلوب اختيار بديل واحد فقط من بين بدائل مختلفة لتحقيق هدف معين، فهو عملية مرتبطة بظاهرة الرشد الإداري في المنظمات تهدف إلى التقييم والمفاضلة بين البدائل المتاحة والممكنة.

ومن ذلك التعريف يمكن استنتاج النقاط التالية:¹

- اتخاذ القرار يتم من خلال إتباع عدة خطوات متتابعة تشكل أسلوباً منطقياً في الوصول إلى حل أمثل.
 - لأي موقف أو مشكلة عامة حلولاً بديلة يجب تحديدها وتحليلها ومقارنتها على عدة قواعد ومقاييس مختلفة.
 - طريقة اكتشاف البدائل وتحديد قواعد الاختيار واختيار الحل الأمثل تعتمد كلية على هدف أو مجموعة أهداف يمكن تحقيقها، والمعيار الرئيسي لقياس مدى فعالية القرار.
 - وكما هو موضح فإن عملية اتخاذ القرار تحتاج إلى نوع من الحكمة والدراسة والدراية، إذ نجد أن أهم عامل في هذه العملية هو معرفة المعلومات الضرورية واللازمة والكاملة، لتأتي بعدها مرحلة التحليل ليتم اتخاذ القرار المناسب حسب الظروف الممكنة والمتوفرة، وبالتالي عملية اتخاذ القرار تشمل مجموعة من العناصر:
 - وجود مجموعة من البدائل التي من بينها تتم عملية الاختيار.
 - وجود مجموعة من النتائج المتوقعة التي يمكن الحصول عليها من إتباع البدائل المختلفة.
 - معرفة درجة عدم التأكد المرتبطة بالنتائج المحتملة.
 - وجود المعيار الذي بناءً عليه يتم اختيار إحدى البدائل.
 - وبذلك إن عملية اتخاذ القرار تدور في إطار معين يشمل ستة عناصر هي:
 - الموقف (أو المشكلة).
 - متخذ القرار.
 - الهدف.
 - البدائل.
 - قواعد الاختيار.
 - عملية اختيار الحل الأمثل من بين البدائل.
- والشكل الموالي يوضح عناصر اتخاذ القرار كما يلي:

¹ زينب بن تركي، "الأساليب الكمية في صناعة القرار -أسلوب شجرة القرار نموذجاً-"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 6، 2009، جامعة غرداية، ص 90-91.

الشكل رقم(05): عناصر اتخاذ القرار



المصدر: زينب بن تركي، "الأساليب الكمية في صناعة القرار - أسلوب شجرة القرار نموذجاً"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 6، 2009، ص 91.

من خلال الشكل السابق يتضح أنه في حالة وجود مشكلة يقوم متخذ القرار بدراسة الموقف الذي تقع فيه هذه المشكلة ومن ثم تحديد الهدف المراد بلوغه، من ثم يقوم باختيار البديل المناسب بناءً على القواعد الموضوعية، وبعد ذلك يقوم بتنفيذ عملية اتخاذ القرار.

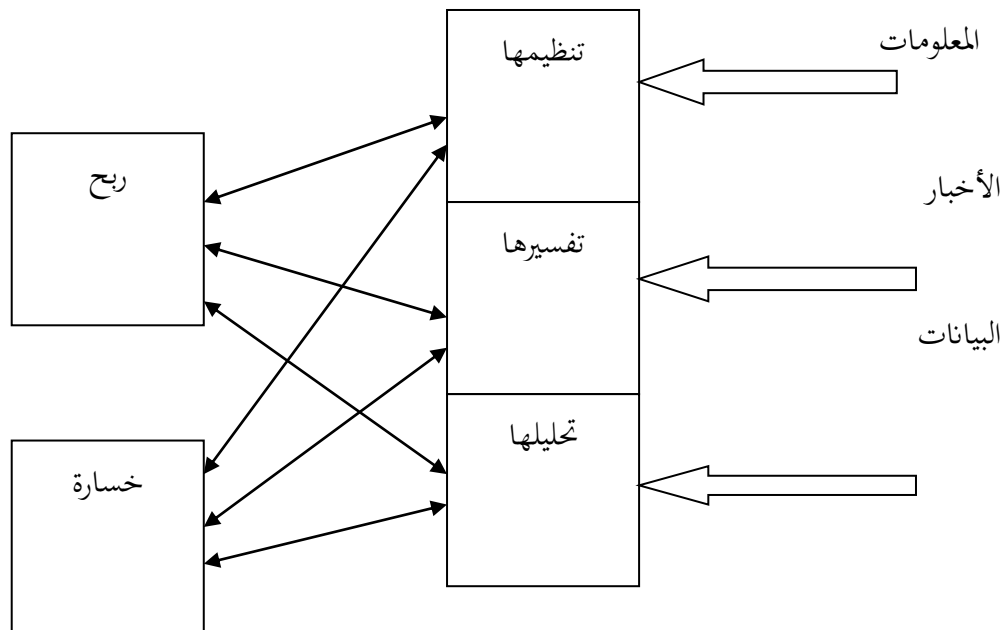
4- العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرارات

ويمكن تصنيفها إلى ثلاثة فئات هي: ¹

- عوامل تتعلق بالمعلومات وتشمل النقص في المعلومات الناتجة من عدم المعرفة بمكان وجود هذه المعلومات وكيفية تقييمها ومتى نحتاجها.
- عوامل تتعلق بنقص الخبرة و المعرفة وإجراءات اتخاذ القرار مع وجود خبرات محدودة في هذا المجال.
- العوامل الشخصية وتقسّم على عدة نقاط هي: دوافع تنافسية وتضارب الهمم والقدرات و القيم وتعدد المواهب والإمكانيات والاهتمامات والتعارض والتضارب مع الآخرين والقلق عند اتخاذ القرار، وضعف الثقة بالنفس وتدني الكفاءة الذاتية. والشكل التالي يوضح ذلك:

¹ مهدي عطية موحى الجبوري، "التمويل السلوكي ودوره في القرارات المالية"، مجلة جامعة بابل، المجلد 22، العدد 4، 2014، العراق، ص 798.

الشكل رقم (06): الإدراك للمستثمر



المصدر: مهدي عطبة موحي الجبوري، "التمويل السلوكي ودوره في القرارات المالية"، مجلة جامعة بابل، المجلد 22، العدد 4، 2014، العراق، ص 798.

من الشكل أعلاه يتضح أن إدراك المستثمر يتجلى في تلقيه للمعلومات والأخبار والبيانات، ومن ثم يقوم بتفسيرها وتحليلها وتنظيمها ليحدد على أساسها ما إذا كان القرار الذي سيتم اتخاذه سيحقق ربح أو خسارة.

المطلب الثاني: مراحل اتخاذ القرار

نتيجة لأثر القرارات على مستقبل المنشأة فإن عملية اتخاذها تمر بعدة مراحل نوجزها في ما يلي:¹

1- وضع الأهداف:

تعتبر خطوة وضع الأهداف التي ينبغي تحقيقها من أهم مراحل اتخاذ القرار. فالقرار المتخذ يجب أن يبنى على هدف واضح محدد. وقد يكون هدف المؤسسة إما تعظيم الربح أو تعظيم العائد الاجتماعي أو دعم المركز التسويقي أو غيرها.

ومن الجدير بالذكر أن أهداف المؤسسة ليست ثابتة إلى ما لا نهاية فهي تختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن وقت إلى آخر. بمعنى إن تحقيق أكبر ربح ممكن ليس هو الهدف الوحيد للمؤسسات في القطاع الخاص بل قد يكون إرضاء المستهلكين والعملاء أو استمرار المؤسسة على المدى الطويل أو زيادة حجمها أهداف أخرى للمؤسسة يجب مراعاتها وقت اتخاذ القرار.

وباختصار يمكن القول أن أهداف المؤسسة في أي وقت هي أهداف الفئة المسيطرة عليها في ذلك الوقت.

2- تحديد المشكلة:

¹ خليل عواد أبو حشيش، المحاسبة الإدارية لترشيد التخطيطية، دار وائل، الأردن، 2005، ص ص 18-19.

إن تحديد أو التعرف على الموضوع أو المشكلة التي تحتاج إلى اتخاذ قرار تعد خطوة بالغة الأهمية لاتخاذ قرار سليم. وقد تتمثل المشكلة في مؤسسة ما بكيفية تعظيم الأرباح بينما تتمثل في مؤسسة أخرى في كيفية استثمار رؤوس الأموال وقد تكون بالنسبة للدولة في تحديد أفضل المؤسسات للمجتمع.

3- تحديد الحلول البديلة للمشكلة:

وفي هذه الخطوة يجب البحث عن كافة البدائل التي يمكن إتباعها لحل المشكلة. إن عدم الإلمام بكافة البدائل التي يمكن من خلالها حل المشكلة يؤدي إلى التسرع في اتخاذ القرار وقد ينتج عن ذلك نتائج غير دقيقة. فمثلا إذا كان مستثمر يريد أن يستثمر أمواله فإن لديه البدائل التالية التي تبين له أين يستثمر هذه الأموال: الاستثمار في مؤسسات فردية أو في أسهم أو في سندات المؤسسات الأخرى أو في ودائع مصرفية أو في حسابات توفير أو في مؤسسات صناعية أو زراعية مختلفة...إلخ.

4- تجميع البيانات اللازمة عن كل بديل:

لاتخاذ قرار رشيد يجب تجميع المعلومات الكافية والمناسبة لدراسة كل بديل مقترح لحل المشكلة. ومن الجدير بالذكر أن المعلومات التي تجمع تختلف من مشكلة إلى أخرى ومن وقت لآخر ومن شخص إلى آخر. وفي كل الحالات يجب أن يكون نظام المعلومات المحاسبية في الشركة أو في المؤسسة موضوع اتخاذ القرار قادرا على تزويد متخذي القرارات بكمية المعلومات المناسبة التي تمكنهم من اتخاذ القرار المناسب.

5- المقارنة بين البدائل المتوفرة لاتخاذ القرار:

بعد أن تجمع المعلومات عن البدائل الممكنة لحل المشكلة يجب أن تقارن هذه البدائل لتقرير أيها يحقق أهداف المنشأة بدرجة أكبر لاختياره ومن ثم اتخاذ قرار بشأنه.

6- اختيار البديل المناسب لحل المشكلة:

وتتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقا لمعايير واعتبارات موضوعية يستند إليها المدير في عملية الاختيار وأهم هذه المعايير:

- تحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة، فيفضل البديل الذي يحقق لهم الأهداف أو أكثرها مساهمة في تحقيقها.
- اتفاق البديل مع أهمية المؤسسة وأهدافها وقيمها ونظمها وإجراءاتها.
- قبول أفراد المؤسسة للحل البديل واستعدادهم لتنفيذه.
- درجة تأثير البديل على العلاقات الإنسانية والمعاملات الناجحة بين أفراد التنظيم.

- درجة السرعة المطلوبة في الحل البديل، والموعد الذي يراد الحصول فيه على النتائج المطلوبة.
- مدى ملائمة كل بديل مع العوامل البيئية الخارجية للمؤسسة مثل العادات والتقاليد.
- القيم وأنماط السلوك والأنماط الاستهلاكية وما يمكن أن تغرزه هذه البيئة من عوامل مساعدة أو معوقة لكل بديل.
- المعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة.
- كفاءة البديل، والعائد الذي سيحققه إتباع البديل المختار.

7- متابعة تنفيذ القرار وتقييمه:

- ويجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يؤدي القرار أحسن النتائج، وعندما يطبق القرار المتخذ، وتظهر نتائجه يقوم المدير بتقييم هذه النتائج ليرى درجة فاعليتها، ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله.
- وعملية المتابعة تنمي لدى متخذ القرارات أو مساعديهم القدرة على تحري الدقة والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ مما يساعد على اكتشاف مواقع القصور ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها.
- ويضاف إلى ذلك أن عملية المتابعة لتنفيذ القرار تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار.¹

المطلب الثالث: التقارير المساعدة على اتخاذ القرار

1- تعريف التقارير المالية:

- هي "وسيلة إيصال المعلومات للمستخدمين، حيث يتضمن التقرير المالي السنوي للمؤسسة حساباتها الختامية والميزانية العمومية المقارنة وكشف التدفقات النقدية والجداول الأخرى الملحقه، إضافة إلى البيانات الأخرى الخاصة بالشركة".²
- يمثل تعبير التقارير المالية تعبيراً أكثر عمومية من مصطلح القوائم المالية، إذ يضم بالإضافة إلى القوائم المالية والملاحظات عليها قدراً آخر من المعلومات التي تتعلق مباشرة أو بطريقة غير مباشرة بعمليات المحاسبة المالية.³

¹ نوال عبد الكريم الأشهب، اتخاذ القرارات الإدارية: أنواعها ومراحلها، دار أمجد للنشر والتوزيع، 2015، ص ص 7-8

² مجيد عبد زيد حمد، "دور التقارير المالية المنشورة في تحسين قرارات الاستثمار في أسهم الشركات من وجهة نظر المستثمرين في سوق العراق للأوراق المالية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 13، العدد 4، 2010، ص 198.

³ سليمان عتير، دور الرقابة الجبائية في تحسين جودة المعلومات المحاسبية دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية الوادي، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص محاسبة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011-2012، ص 52.

كما سبق يمكن القول أن التقارير المالية هي مخرجات نظام المعلومات المحاسبي، وأن القوائم المالية جزء مهم من هاته التقارير.

2- أهداف التقارير المالية:

أفضل تحديد لأهداف التقارير المالية هو ما صدر عن مجلس معايير المحاسبة المالية الأمريكي عند إصداره للبيان رقم (1) الخاص بأهداف التقارير المالية للمؤسسات الهادفة للربح، والذي اعتمد بإصداره على تقرير لجنة تروبلد الذي حصر أهداف التقارير المالية في مجموعتين هما:¹

أ- الأهداف العامة للتقارير المالية:

- توفير المعلومات المفيدة في ترشيد القرارات الاستثمارية والائتمانية للمستثمرين الحاليين والمرقبين والدائنين.
- توفير المعلومات المفيدة في التقديرات المستقبلية وبما يتيح الفرصة لمتخذي القرارات الاقتصادية للمفاضلة بين التدفقات النقدية الحالية والمستقبلية.
- توفير المعلومات حول موارد والتزامات المؤسسة والتغيرات التي تطرأ عليها.

ب- الأهداف التفصيلية للتقارير المالية:

- توفير المعلومات المفيدة في تقييم أداء المؤسسة وتحديد أرباحها.
- توفير المعلومات المفيدة في تحديد درجة السيولة وتدفق الأموال.
- توفير المعلومات المفيدة في التقرير عن مسؤولية الإدارة وتقييم كفاءة أدائها.
- توفير معلومات حول ملاحظات وتفسيرات الإدارة يعتقد أنها هامة لمستخدمي التقارير المالية في تفسيرات ما جاء بها.

3- أنواع التقارير المالية:

إن أهم التقارير المالية التي يوفرها نظام المعلومات المحاسبية بالمؤسسة هي:²

- القوائم المالية:

تعتبر القوائم المالية من أهم أنواع التقارير المالية، كما تعتبر ذات فائدة لإدارة المؤسسة، لأنها توضح مدى نجاحها أو فشلها في استغلال كمية الموارد الاقتصادية الموضوعية تحت تصرفها. ومن ناحية أخرى فإن القوائم المالية تمثل المصدر الرئيسي للمعلومات المحاسبية للجهات الخارجية التي تهتم بأعمال المؤسسة، وتلخص القوائم المالية عمليات

¹ مصطفى حميدان حسن حميدان، مدى التزام مؤسسة المدن الصناعية الأردنية بتطبيق المعايير الدولية المالية، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، أبريل 2010، ص 8.

² سليمان عتير، مرجع سابق، ص ص 56-57.

المؤسسة عن فترة زمنية محددة عادة شهر أو سنة، كما تظهر القوائم المالية المركز المالي للمؤسسة في وقت إعدادها، إضافة إلى نتائج الأعمال التي أدت إلى الوصول إلى هذا المركز المالي.

- التصريحات الجبائية:

يتطلب القانون الجبائي الجزائري من مختلف أنواع المؤسسات موافاة المصالح الجبائية في مواعيد محددة بتصريحات جبائية، ومن الطبيعي أن معظم المعلومات اللازمة لإعداد هذه التصريحات يوفرها نظام المعلومات المحاسبية بالمؤسسة، ومن ناحية أخرى فإن القانون الجبائي يلزم بعض المؤسسات بالإبلاغ عن الأرباح والأرباح المدفوعة للأشخاص الخاضعين للضرائب وذلك لإحكام عملية حصر الخاضعين للضريبة، ويوفر نظام المعلومات المحاسبي هذه المعلومات أيضا.

- التقارير الإدارية:

تحتاج إدارة المؤسسة بالإضافة إلى القوائم المالية إلى معلومات محاسبية تفصيلية لمساعدتها في تخطيط ورقابة العمليات اليومية للمؤسسة، كما تحتاج الإدارة أيضا إلى معلومات مالية لمساعدتها في بناء الخطط طويلة الأجل واتخاذ القرارات الرئيسية مثل: القرارات المتعلقة بإضافة منتج جديد إلى تشكيلة المنتجات القائمة أو فتح سوق جديد أو غير ذلك من القرارات.

4- القوائم المالية (الكشوف المالية):

- تعريف القوائم المالية:

"تلخص القوائم المالية أثر الأنشطة التي قامت بها المؤسسة خلال فترة معينة في شكل ما يسمى بالمركز المالي في نهاية تلك الفترة".¹

"تكون نتيجة إجراء معالجة العديد من المعلومات لأعمال التبسيط والتلخيص والهيكلية. وهذه المعلومات يتم جمعها وتحليلها وتفسيرها وتلخيصها وهيكلتها من خلال عملية تجميع تعرض في الكشوف المالية في شكل فصول ومجاميع ويحدد مدى اتساع مبدأ الأهمية البالغة مدى اتساع عملية التجميع هذه، وكذلك مدى التوازن بين:

- المنافع الموفرة للمستعملين بواسطة انتشار إعلام مفصل.

- التكاليف المحتملة سواء لإعداد ونشر هذا الإعلام لاستعماله".²

¹ ضياء حامد الدباغ، وحيد محمود رمو، "دور التقارير المالية في زيادة كفاءة الأسواق المالية دراسة لعينة من الشركات المساهمة المسجلة في سوق بغداد للأوراق المالية"، مجلة بحوث مستقبلية، المجلد 3، العدد 12، 2005، كلية الحداثة الجامعة، العراق، ص 71.

² المرسوم التنفيذي رقم 08-156 المؤرخ في 26/05/2008، المتعلق بتحديد قواعد التقييم والمحاسبة ومحتوى الكشوف المالية وعرضها وكذا مدونة الحسابات وقواعد سيرها، الجريدة الرسمية، العدد 19، بتاريخ 25/03/2009، ص 22.

يستنتج من التعاريف أعلاه أن القوائم المالية تأتي بعد عمليات المعالجة للبيانات ذات الطابع المحاسبي الخاصة بالمؤسسة الاقتصادية، لإعطاء صورة عن وضعية المؤسسة، تكون موجهة للأطراف المستفيدة منها.

- أهداف القوائم المالية:

تنحصر أهم أهداف القوائم المالية فيما يلي:¹

- ✓ الإفصاح عن المعلومات المتعلقة بالمؤسسة والتي تساعد الفئات المختلفة في اتخاذ القرارات الرشيدة التي تحقق أهدافها.
- ✓ تمكين مستخدمي القوائم المالية من التنبؤ بالنسبة للتطورات والأوضاع الاقتصادية المستقبلية للمؤسسة وقدرتها على تحقيق التدفقات النقدية وسداد التزاماتها وتوزيع الأرباح على المساهمين.
- ✓ تقييم قدرة المؤسسة على استخدام أموالها وتحقيق أهدافها وتقييم كفاءة الإدارة بالقيام بالمسؤوليات الموكلة إليها، الأمر الذي يعتبر مؤشرا على قدرة المؤسسة على مواجهة منافسيها والحفاظ على بقائها استمراريته.
- ✓ تهدف القوائم المالية إلى توفير معلومات عن المركز المالي وأداء المؤسسة والتغيرات في المركز المالي لمساعدة مستخدمي القوائم المالية في اتخاذ القرارات الاقتصادية.
- ✓ توفير الحاجات العامة لمعظم مستخدمي القوائم المالية ومع ذلك فهي لا توفر كافة المعلومات التي يحتاجها المستخدمين لصنع القرارات الاقتصادية، لأن القوائم تعكس فقط وإلى حد كبير الآثار المالية للأحداث والعمليات السابقة.
- أشارت لجنة معايير المحاسبة الدولية إلى أن أهداف القوائم المالية ليست أهدافا جامدة وإنما تتأثر بعدد من العوامل الاقتصادية والقانونية والسياسية لتناسب المجتمع الذي تعد فيه هذه القوائم، وعلى ضوء ذلك حددت عددا من أهداف القوائم المالية أهمها ما يلي:
- ✓ توفير معلومات تلاءم المستثمرين الحاليين والدائنين لأغراض التنبؤ والمقارنة وتقييم التدفقات النقدية المتوقعة بالنسبة لهم من حيث المبلغ أو التوقيت وحالة عدم التأكد المتعلقة بهذه التدفقات، وذلك من خلا دراسة وتقييم درجة سيولة الوحدة الاقتصادية وقدرتها على الوفاء بالتزاماتها سواء كانت قصيرة أم طويلة الأجل (قائمة التدفقات النقدية).
- ✓ يجب أن توضح كل ما يتعلق بحقوق الملكية وحقوق الغير وأية التزامات أخرى بالإضافة إلى أثر العمليات والأحداث الاقتصادية على هذه الحقوق (قائمة المركز المالي).

¹ زوينة بن فرج، المخطط المحاسبي البنكي بين المرجعية النظرية وتحديات التطبيق، أطروحة دكتوراه غير منشورة، علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2013-2014 ص ص 58-59.

✓ يجب أن توضح طريقة الحصول على الموارد وكيفية استخدامها في شكل أصول مختلفة وأية معلومات تفيد في تقييم الأداء والتنبؤ بالأرباح في المستقبل.

تمثل القوائم المالية للمؤسسة عرضاً هيكلياً ذات طابع مالي لمركزها المالي وما أنجزته من معاملات. وتهدف القوائم المالية ذات الأغراض العامة إلى توفير المعلومات عن المركز المالي ونتائج النشاط والتدفقات النقدية التي تفيد قطاعاً عريضاً من مستخدمي القوائم المالية في اتخاذ القرار، كما تساعد في التنبؤ بالتدفقات النقدية المستقبلية للمؤسسة وخاصة توقيت واحتمال توليد هذه التدفقات النقدية.

- أنواع القوائم المالية:

تتمثل أنواع القوائم المالية في: ¹

✓ **بيان المركز المالي:** يتمثل المركز المالي في مجموع الأصول التي تمتلكها المؤسسة، مقابل ما عليها من التزامات تجاه الآخرين والملاك وعليه فإن الفرق بين الأصول والالتزامات يمثل صافي المركز المالي، ويعبر عن أصحاب حقوق أصحاب المؤسسة، واختلاف في مصادر الأموال التي يعتمد عليها المؤسسة في تمويل عملياتها، ومدى الاعتماد على الأموال المقترضة، والأرباح المحتجزة والمعاد استثمارها في المؤسسة.

✓ **بيان الدخل:** ويهدف إلى بيان نتيجة أعمال المؤسسة من الربح أو الخسارة خلال فترة معينة عادة ما تكون سنة، ويبين هذا البيان نتيجة أعمال المؤسسة خلال السنة المالية كاملة وليس في لحظة زمنية معينة وينتج عنها إما صافي ربح أو خسارة ويشمل على حساب المتاجرة وحساب المتاجرة وحساب الأرباح والخسائر، ويشمل على حساب الأرباح والخسائر، ويمكن إعداده من خلال أرصدة حساباتها في ميزان المراجعة.

✓ **بيان حقوق المساهمين:** ويوفر معلومات عن التغيرات التي تحدث في حقوق الملكية على مدار الفترة المالية، وبالتالي تفسر أسباب الفرق بين رصيد حقوق الملكية في بداية الفترة ورصيداها في نهاية الفترة.

✓ **بيان التدفقات النقدية:** وهو يعرض التدفقات النقدية الواردة والصادرة والتي يتم تصنيفها كتدفقات من نشاطات العمليات من الاستثمارات والتمويل، ويتم تصنيف هذه التدفقات إلى تدفقات نقدية من العمليات والتي تكون ناتجة من العمليات والصفقات التي لا علاقة لها بالبندين السابقين أي ليست استثمارية أو تمويلية، وتدفقات نقدية من الاستثمار وهي ناتجة من حيازة أو بيع ممتلكات، مكائن، ومعدات من الفروع أو من

¹ أنغام يوسف صلاح، المحتوى المعلوماتي للبيانات المالية المنشورة الصادرة عن الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية من وجهة نظر المستثمرين والمقرضين ومدققي الحسابات الخارجيين، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2009-2010، ص 7-8.

الشركات التابعة أو شراء أو بيع استثمارات من شركات أخرى، وتدفقات نقدية من التمويل وهي ناتجة من الأسهم والسندات والقروض القصيرة الأجل، ويتم سداد السندات وغيرها من الديون الطويلة الأجل مما يخلق تدفقات نقديا لدى الشركة.

✓ **الإيضاحات والملاحظات:** تحتوي على ملاحظات وإيضاحات تساعد على تفسير المعلومات الموجودة في القوائم المالية وهي من متطلبات المعايير المتبعة في إعداد البيانات المالية، والتي تسمح لمستخدمي البيانات المالية بتوفير الوقت في فهم القوائم المالية، ومن أهم فوائدها أنها مدققة، وتزود بالمعلومات الإضافية لعناصر معينة مثل: الأصول الثابتة والمخزون والضرائب والمنفعة والديون والمبيعات إلى الفروع والمبيعات المصدرة.

المبحث الثاني: ماهية القرارات المالية

تعد القرارات المالية من أهم المواضيع التي تحظى بالاهتمام الأكبر في أي مؤسسة اقتصادية، لأنها تعتبر بطاقة ضمان لاستمرارها لذلك سنحاول بيان مفهوم قرار الاستثمار وقرار التمويل.

المطلب الأول: تعريف القرار المالي

يعرف القرار المالي بأنه أحد أهم المجالات في مجال البحوث المالية. حيث أن هذه القرارات المالية لها تأثير على الأداء المالي للمؤسسة. حيث يُفترض أن الميزانية الرأسمالية وهيكل رأس المال وسياسة توزيع الأرباح هي ثلاثة قرارات مالية مهمة. تتعامل الميزانية الرأسمالية مع الاستثمار طويل الأجل ، ويحدد هيكل رأس المال الميزانية التمويلية للمؤسسة ، في حين تحدد سياسة توزيع الأرباح مقدار ما يجب دفعه من الأرباح للمساهمين.¹

وهناك من عرف القرار المالي على أنه أحد المجالات التي لم تحظ باهتمام كبير في وضع الاستراتيجيات وخاصة في دراسة المؤسسات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة الحجم، فالقرارات المالية هي عامل محدد للقدرة التنافسية للأعمال. والتحليل المالي والتخطيط تمثل السمات الأساسية التي تدعمها الإستراتيجية التنظيمية ومع ذلك تكاد تكون غير موجودة في المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر ، والذي فرض قيود على نوع القرارات المالية التي يمكن أن يتخذها رجال الأعمال. فالإستراتيجية المالية تمثل طريقا لتحقيق القدرة التنافسية للأعمال والحفاظ عليها.²

ويعرف أيضا على أنه القرار الذي ينظر في كيفية حصول المؤسسة على الأموال اللازمة لها للاستثمارات.³ ومن خلال ما تقدم نرى اختلاف في وجهات النظر من حيث مدى الاهتمام بدراسة القرارات المالية، مع الاتفاق على أهمية القرار المالي في توجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها وتحقيق القدرة التنافسية والحفاظ عليه، وعليه نستنتج أن القرار المالي من أهم القرارات طويلة الأجل حيث تتخذ على المستوى الاستراتيجي لإدارة المؤسسة وهذا راجع إلى الدور الذي تلعبه في تقرير مصير المؤسسة من نجاح واستمرارية أو غلق النشاط، ذلك أن أي خلل يستوجب وقت لإصلاحه.

¹Hunjra et al, **Application of Financial Decisions, their Determinants, and Financial Performance: A Tabular Summary of Systematic Literature Review**, Empirical Economic Review, Vol.1, No. 2 , 2018, p 92.

²Salazar et al, **The Impact of Financial Decisions and Strategy on Small Business Competitiveness**, GLOBAL JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH, Vol 6, No 2, 2012, p 95.

³ Saddeq T. Abdulshakour, **Impact of Financial Statements on Financial Decision-Making**, Open Science Journal, Vol 2, No 5, 2020, p 9.

المطلب الثاني: أنواع القرارات المالية

1- قرار الاستثمار

- تعريف القرار الاستثماري:

الاستثمار هو عملية خطيرة، وبذلك المؤسسة لا تسمح بعمل استثمار دون تخطيط النتائج، وبذلك سوف تأخذ في الاعتبار عوامل مختلفة التي يعتمد عليها الاستثمار:¹

- تطور الطلب.

- التكلفة النسبية لعوامل الإنتاج.

- القيود المالية.

- التكلفة.

عرف قرار الاستثمار " بأنه القرار الذي ينطوي عليه تخصيص قدر معلوم من الأموال في الوقت الراهن على مدار مدة زمنية بهدف تحقيق ربح في المستقبل، وهو يكون عرضة لدرجات مختلفة من الخطر وعدم التأكد".²

القرار الاستثماري "هو المشروع كفكرة تخضع للدراسة والتقييم، الأمر الذي يعني القبول أو الرفض لهذه الفكرة في ضوء تعظيم وخلق القيمة عندما تكون قيمة الاستثمار أعلى من كلفته في السوق".³

التعاريف التقت في نقطة أن القرار الاستثماري خطورة كبيرة، وعلى درجة كبيرة من الأهمية بالنسبة للمؤسسة، وأي خطأ فيها قد يؤدي إلى إنهاء النشاط وعليه يجب أن يكون على دراسة وخطوات واضحة لإيصال المؤسسة إلى الأهداف الموضوعية وزيادة ربحيتها. ومنه نستنتج بناء على ما تقدم أن قرار الاستثمار ما هو إلا عملية ترك جزء من الأموال بغرض استرجاعه في المستقبل مضافاً إليها العوائد الناتجة عن استخدام هذا المال.

2- مفهوم الجدوى الاقتصادية:

دراسة الجدوى "تتضمن كافة الدراسات (القانونية و التسويقية و المالية و الاقتصادية) التي تمكن من توفير قدر من البيانات والمعلومات التي تساعد متخذي القرار الاستثماري في اتخاذ قراره بما يحقق أهدافه، وهنا فإن دراسة الجدوى

¹ Roland Portait et autres, **Les décisions Financières de l'entreprise Méthodes et applications**, Edition entièrement refondue, france, 2004, p 470.

² ابتهاج اسماعيل يعقوب، علي عبد الرضا طاهر، "العوامل المؤثرة بجودة الأرباح ودورها في تعزيز قرارات المستثمر دراسة ميدانية في سوق العراق للأوراق المالية"، مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد 101، 2014، العراق، ص 248.

³ عدنان محمد الشدود، "كفاءة القرار الاستثماري في العراق - محافظة ذي قار/دراسة حالة-"، مجلة جامعة ذي قار، المجلد 8، العدد 4، 2013، العراق، ص 2.

تشمل المفهوم الواسع والذي في إطاره تتحقق الربحية على المستوى الفردي (الربحية التجارية أو تحقيق أقصى عائد ممكن للموارد المتاحة) أو الربحية على المستوى القومي".

وتتطلب دراسة الجدوى إلماما بالعديد من المعارف الإدارية والاقتصادية والتسويقية والمحاسبية والإحصائية والفنية والهندسية وغيرها من العلوم، وهي من المجالات بين علوم أساسية ثلاثة (وعلم أخرى) هي الاقتصاد والمحاسبة والإدارة.¹ من خلال هذا نستنبط أن الجدوى الاقتصادية تتمثل في دراسة مختلف الجوانب المتعلقة بالمؤسسة بهدف تحديد ما سيتم تحمله من تكاليف وما سيتم جنيه من عوائد وأرباح.

3- دور دراسة الجدوى المالية في اتخاذ القرار الاستثماري:

– القرار الاستثماري في ظل ظروف التأكد:

✓ معايير لا تأخذ بعين الاعتبار القيمة الحالية للنقود (الأساليب التقليدية):

توجد طريقتان من طرق تقييم الاستثمارات التي لا تعتمد على حساب معدلات الخصم في تطبيقها وهما:²

● طريقة فترة الاسترداد (DR):

تعرف فترة الاسترداد بأنها "الفترة التي عندها يتساوى مجمع صافي التدفقات النقدية الخارجة" أي أن:

$$DR = \frac{I_0}{CFT}$$

=I₀ = تكلفة الاستثمار الأصلية.

=DR = فترة الاسترداد.

=CFT = التدفقات النقدية التي يحققها المشروع.

● طريقة معدل العائد المحاسبي (TRC):

يعرف معدل العائد المحاسبي "بأنه متوسط الربح معبر عنه كنسبة من متوسط المبلغ المستثمر"، أي أن:

معدل العائد المحاسبي = متوسط صافي الأرباح المحاسبية/متوسط قيمة الاستثمار

هذا المعيار يستخدم بشكل واسع في الاستثمارات الإنتاجية، التي لا تعدل لا نشاط المؤسسة ولا استراتيجياتها، كما يسمح بالتحفيز على العمل، واقتراحات بزيادة الإنتاجية، دون القيام بالحسابات الطويلة الأخرى.³

¹ خليل محمد خليل عطية، "دراسات الجدوى الاقتصادية، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث - كلية الهندسة -"، القاهرة، 2008، ص 5.

² حامد العربي الحضيري، تقييم الاستثمارات، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000، ص 105.

³ Pascal quiry et autres, **Finance d'entreprise**, Edition Dalloz, Paris, 2011, p689.

✓ معايير التقييم المخصوصة (الأساليب الديناميكية):

● القيمة الحالية الصافية (VAN):

يقصد بالقيمة الحالية "كم يساوي مبلغ معين حاليا في المستقبل بعد سنة أو أكثر".

صافي القيمة الحالية = القيمة للتدفقات النقدية الداخلة - القيمة الحالية للتدفقات النقدية

أما:

$$VAN = \sum_{t=0}^n \frac{CIT}{(1+K)^t} - C_0 \quad \text{أو:}$$

CIT = التدفق النقدي المتوقع الحصول عليه في السنة t .

N = العمر الإنتاجي للمؤسسة.

K = معدل الخصم.

C_0 = الاستثمار المبدئي.

وفي هذا المعيار نجد 3 حالات:

○ إذا كانت صافي القيمة الحالية أكبر من الصفر، فذلك يعني أن التدفقات النقدية الداخلة أكبر من التكلفة

الاستثمارية وعليه يقبل المؤسسة.

○ إذا كانت صافي القيمة الحالية أصغر من الصفر، فذلك يعني أن التدفقات النقدية أصغر من التكلفة

الاستثمارية، وعليه يرفض المؤسسة.

○ إذا كانت صافي القيمة الحالية تساوي الصفر، فذلك ما يعني أن التدفقات النقدية الداخلة تساوي التكلفة

الاستثمارية وعليه هذا ما يمثل الحد الأدنى لقبول المؤسسة.

أما بالنسبة لمعامل الخصم المستخدم فإنه يهدف إلى:

○ إزالة تأثير الزمن على التدفقات النقدية للمؤسسة من بداية تنفيذه حتى نهايته.

○ في حالة تمويل المؤسسة بقروض مسيرة فيفضل الاعتماد على سعر الفائدة الذي يحدده البنك المركزي على

الديون (القروض) الطويلة الأجل.

ولحساب صافي القيمة الحالية هناك طريقتين:

✓ الطريقة الجبرية.

✓ طريقة الجداول المركبة.

هاتين الطريقتين تستعملان في حالة تساوي التكلفة الاستثمارية، أما في حالة اختلاف التكاليف الاستثمارية فإنه يستعمل مؤشر الربحية، والذي يبين الأرباح التي تدرها المؤسسات.¹

● **مؤشر الربحية (IP):**

ويقصد بمؤشر الربحية "ذلك المعدل الناتج عن قسمة القيمة الحالية للتدفقات النقدية المستقبلية الداخلة (مخصومة على أساس معدل العائد المطلوب) على التدفقات النقدية الأولية الخارجة للمؤسسة، ويعد هذا المعيار مكمل لمعيار القيمة الحالية الصافية، ويهدف إلى تجنب التأثيرات السلبية للقيمة الحالية الصافية وذلك من خلال تحديد أثر الحجم على (VAN)".²

إن مؤشر الربحية يقيس ربحية أو عائد الفرص الاستثمارية ويساعد في كثير من الأحيان في ترتيبها تصاعدياً أو تنازلياً وبذلك فهو يأخذ بالحسبان الأهمية النسبية للفائض أي لصافي القيمة الحالية.

ويمكن أن نقبل أي مؤسسة عندما يكون مؤشر الربحية أكبر من الواحد ونرفض كل مؤسسة في حالة العكس، ويتم حساب (IP) حسب المعادلة التالية:³

$$IP = \frac{\sum_{i=0}^n \frac{CFt}{(1+k)^t} - \frac{VAN}{I_0}}{I_0}$$

● **معدل العائد الداخلي (TRI):**

و"هو يمثل ذلك المعدل الذي يجعل القيمة الحالية للتدفقات النقدية الداخلية مساوية للتكاليف الاستثمارية أو معدل الخصم الذي يجعل صافي القيمة الحالية مساوية للصفر"، حيث يعد هذا المعيار من أهم المعايير المستخدمة في المفاضلة بين المشاريع المختلفة ويقوم معيار معدل العائد الداخلي على فكرة القيمة الحالية والصعوبة التي تقابلنا هي تحديده وطريقة حسابه، ويتم قبول المشروع الاستثماري إذا كان (TRI) أكبر من معدل تكلفة الأموال، أما إذا كنا بصدد

¹ حكيم بن حسان، دراسة الجدوى ومعايير تقييم المشاريع الاستثمارية دراسة حالة مؤسسة G.M.D.LA BELLE لصناعة الفرينة والسميد، مذكرة ماجستير غير منشورة، فرع إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص ص 127-128، 130.

² علي عباس، الإدارة المالية، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 204.

³ عبد الغفار حنفي، تقييم الأداء المالي ودراسات الجدوى، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2009، ص 270.

المفاضلة بين عدة مشاريع فإنه سوف يتم حساب معدل العائد الداخلي لكل مشروع ويتم اختيار الفرص الاستثمارية ذات (TRI) الأكبر.¹

ولحساب معدل العائد الداخلي لابد من توافر البيانات التالية:

- مقدار التدفقات النقدية الداخلية (الإيرادات) وتواريخ حدوثها.
- العمر الإنتاجي (الاقتصادي) للمشروع الاستثماري.

مقارنة بين معيار القيمة الحالية ومعدل العائد الداخلي للمشروع:

- إن القيمة الحالية الصافية تقيس الميزة المطلقة للمشروع معين، فهو يمثل المردودية الصافية بينما معدل العائد الداخلي للمشروع يمثل معدل لقياس مردودية المشروع.

- تقوم القيمة الحالية الصافية على فرضية أن التدفقات النقدية يعاد استثمارها بمعدل تكلفة رأس المال، أما معدل العائد الداخلي يقوم على فرضية أن التدفقات النقدية يعاد استثمارها عند معدل العائد الداخلي للمشروع الذي تم اختياره.

- إن احتساب القيمة الحالية الصافية للمشروع يتطلب أن نحدد مسبقاً معدل الخصم، وهو عادة سعر الفائدة السائد في السوق، وهذا السعر يمثل تكلفة رأس المال، ومن الصعب تحديد ما سيكون عليه سعر الفائدة خلال السنوات القادمة بسبب احتمال تقلبه لأن هذا المعيار ذاتي يعتمد في حسابه على معدل الخصم الذي يختاره المستثمر، أما معدل العائد الداخلي يعبر عن الخصائص الموضوعية للمشروع لا يتدخل في تحديده أي عامل خارجي.²

وتجدر الإشارة إلى أن هناك معايير تقييم أخرى، والتي تستخدم في ظروف الخطر وعدم التأكد النسبي، وهذه المعايير متمثلة: في معيار الأمل الرياضي، معيار الانحراف المعياري، ومعيار معامل الاختلاف.

4- أنواع القرارات الاستثمارية:

إعطاء نبذة مختصرة عن أنواع القرارات الاستثمارية كما يظهر من التحليل التالي:³

- **قرارات تحديد أولويات الاستثمار:** ويتم اتخاذ القرار الاستثماري في هذه الحالة من بين عدد معين من البدائل الاستثمارية المحتملة والممكنة لتحقيق نفس الأهداف ويصبح المستثمر أمام عملية اختيار البديل الأفضل بناء على مدى ما يعود عليه من عائد أو منفعة خلال فترة زمنية معينة، ومن ثم يقوم بترتيب أولويات الاستثمار طبقاً للأولويات التي يحددها واهتمامات كل مرحلة فإذا اعتبر أن العائد على الاستثمار هو الذي يحكم تفضيلاته فإنه

¹ الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2001، ص 159.

² محمد دياب، دراسات الجدوى الاقتصادية والاجتماعية للمشاريع، دار المنهل اللبناني، بيروت، 2008، ص 160.

³ عبد المطلب عبد الحميد، دراسات الجدوى الاقتصادية لاتخاذ القرارات الاستثمارية، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 43-45.

سيقوم بترتيب البدائل الاستثمارية طبقا لهذا المدخل، فإذا كان أمام المستثمر خمس بدائل هي البديل (أ) الذي يدر عائد 30% والبديل (ب) الذي يدر عائد 15% والبديل (ج) الذي يدر العائد 20% والبديل (د) الذي يدر عائد 12% والبديل (هـ) الذي يدر عائد 35%، فإن المستثمر في هذه الحالة يختار البديل (هـ) ويرتب باقي البدائل على هذا الأساس، فيكون البديل التالي هو (أ) ثم (ج) م (د) ويأخذ قرارا بالبدا في تنفيذ المشروع (هـ) على أن يؤجل باقي البدائل إلى التوقيت المناسب في المستقبل إذا رغب في ذلك.

- **قرارات قبول أو رفض الاستثمار:** وفي هذه الحالة يكون المستثمر أمامه بديل واحد لاستثمار أمواله في نشاط معين أو الاحتفاظ بها دون استثمار، وهذا القرار يجعل فرص الاختيار أمام المستثمر محدودا جدا وهو يختلف عن الوضع السابق الذي يتميز بوجود فرص وبدائل كثيرة وكانت المشكلة هي اتخاذ قرار بعد وضع أولويات، أما في هذه الحالة فالمستثمر عليه أن يقبل البديل الاستثماري الذي اكتملت وتمت له دراسة الجدوى التفصيلية أو يرفضه لعدم إمكانية التنفيذ، ومن هنا تصبح مساحة الاختيار أضيق بكثير من قرارات تحديد الأولويات.

- **قرارات الاستثمار المانعة تبادليا:** وفي هذا النوع من القرارات توجد العديد من فرص الاستثمار ولكن في حالة اختيار المستثمر إحدى هذه الفرص في نشاط معين فإن ذلك لا يُمكن المستثمر من اختيار نشاط آخر، فالنشاط يمنع تبادليا النشاط الآخر، فإذا تم اختيار الاستثمار في مشروع صناعي فإن ذلك لا يمكن المستثمر من اختيار نشاط آخر فالنشاط يمنع تبادليا النشاط الآخر، فإذا تم اختيار الاستثمار في مشروع صناعي فإن ذلك يمنع الدخول في مشروع زراعي، وإذا تم اختيار مشروع للسوق المحلي فإن ذلك يمنع الدخول في مشروع تصديري في نفس الوقت وهنا نتحكم في تلك العملية بمفهوم تكلفة الفرصة البديلة فإنه عندما اختار بديل في نشاط معين ضحى في نفس الوقت ببديل آخر في نشاط آخر.

- **القرارات الاستثمارية في ظروف التأكد والمخاطرة وعدم التأكد:** حيث يمكن أن تتخذ القرارات في ظروف التأكد حيث تكاد تنعدم المخاطرة أو تقترب من الصفر ومن ثم تتم عملية اتخاذ القرار الاستثماري، وبسهولة وبساطة حيث تكون لدى متخذ القرار معلومات كاملة ولديه دراية تامة بالمستقبل ونتائجه وهو وضع يكاد لا يحدث إلا قليلا فيما يتعلق بالقرارات الاستثمارية لأنها دائما مصحوبة بدرجة معينة من المخاطر.

ولذلك توجد القرارات التي تتم في درجة معينة من درجات المخاطرة هي فوق الصفر وتقترب من 100% وهذه القرارات هي التي يتم في إطارها اتخاذ معظم القرارات الاستثمارية في الواقع العملي وخاصة تلك القرارات التي تتجه تنازليا أي تبعد عن 100% وكلما ابتعدت كلما كانت قابليتها للتحقيق أكثر فيما يتعلق بالمشروعات الاستثمارية وهنا

تلعب دراسات الجدوى دورا كبيرا في اتخاذ القرار الاستثماري في مثل تلك الحالات لأنها توفر الكثير من المعلومات وتساعد على حل العديد من المشكلات التي تواجه هذا النوع من القرارات.

وهناك القرارات الاستثمارية التي تتم في حالة عدم التأكد وهي الحالات التي تكون درجة المخاطرة فيها تقترب بقوة من 100% وهي قرارات قل أن تحدث في مجال الاستثمار وتحتاج إلى خبرة عالية في إجراء دراسات الجدوى في مجال الاستثمار وتحتاج إلى دقة كبيرة في إجراء دراسات الجدوى وتطبيق أساليب على درجة مرتفعة من التقدم لكي يتخذ القرار الاستثماري في مثل تلك الظروف.

- **القرارات الاستثمارية التي تعتمد على التحليل الوصفي والتحليل الكمي:** حيث يمكن أن نجد قرارات استثمارية تعتمد على التحليل الوصفي فقط وهذه قليلة الحدوث في عالم اليوم أو قرارات تعتمد على التحليل الكمي فقط وهي أيضا ليست بكثيرة الحدوث ولكن في الواقع العملي يغلب على القرارات الاستثمارية فيه، الأخذ بالتحليل الوصفي والكمي معا.

5- المبادئ التي يقوم عليها القرار الاستثماري:

حتى يتمكن المستثمر من القيام بعملية المفاضلة بين البدائل الاستثمارية المتاحة ينبغي عليه مراعاة مجموعة من المبادئ تتمثل فيما يلي:¹

- **مبدأ الاختيار:** يفترض في المستثمر الرشادة ومنه دائما يبحث عن فرص استثمارية متعددة لما لديه من مدخرات ليقوم بالاختيار المناسب من بين الفرص المتاحة بدلا من توظيفها في أول فرصة تتاح له.

ويتوقف تحقيق هذا المبدأ على وجود سوق مالية كفأة مزودة بنظام معلوماتي وهياكل قوية وذات شفافية، حيث تكون فيها كل المعلومات متاحة للجميع.

- **مبدأ المقارنة:** إذا كان المستثمر أمام مجموعة من البدائل المختلفة من حيث مداها الزمني وعوائدها ومميزاتها والتي تكون متفاوتة من حيث العوائد والمخاطرة، حتى يقوم المستثمر بالمفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الذي يناسبه، لا بد أن يقوم بعملية المقارنة بين تلك البدائل المتاحة بالاستعانة بأدوات التحليل والتقييم لتحديد وحصر البديل المناسب لرغباته وإمكانياته الاستثمارية التي يتميز بها.

- **مبدأ الملائمة:** كل مستثمر يتميز بخصائص ذاتية تتمثل في العمر، الدخل، والرغبات هذه العناصر تكون نمط تفضيل لدى المستثمر يحدد درجة اهتمامه بالعناصر الأساسية لقرار الاستثمار المتمثلة فيما يلي:

✓ معدل العائد على الاستثمار.

¹ سليمة نشنش، دور المعلومات المحاسبية في اتخاذ قرار الاستثمار المالي دراسة الحالة، مذكرة ماجستير غير منشورة، فرع المالية، قسم علوم التسيير، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2005، ص ص 2-3.

✓ درجة المخاطرة التي يتصف بها.

✓ مستوى السيولة التي يتمتع بها كل مستثمر.

- مبدأ التوزيع: تختلف الأصول المالية من حيث درجة المخاطرة والعوائد التي تدرها وعليه فالقرار الاستثماري السليم ينبغي أن يقوم على التنوع من هذه الأصول، وذلك من أجل الحد من المخاطرة وزيادة العوائد.

6- المقومات الأساسية لقرار الاستثمار:

يقوم القرار الاستثماري الناجح على ثلاث مقومات أساسية هي:¹

- تبني إستراتيجية ملائمة للاستثمار: تختلف استراتيجيات الاستثمار التي يتبناها المستثمرون وذلك حسب اختلاف أولوياتهم الاستثمارية. وتتمثل أولويات المستثمر بما يعرف بمنحنى تفضيله الاستثماري والذي يختلف بالنسبة لأي مستثمر وفق ميله تجاه العناصر الأساسية الثلاثة التالية:

✓ الربحية .

✓ السيولة .

✓ الأمان.

- الاسترشاد بالأسس والمبادئ العلمية لاتخاذ القرار: يفترض في متخذ القرار الاستثماري الرشيد مراعاة أمرين:

✓ الأمر الأول: أن يسلك في اتخاذ هذا القرار ما يعرف بالمدخل العلمي لاتخاذ القرار، والذي يقوم عادة على

خطوات محددة أهمها ما يلي:

● تحديد الهدف الأساسي للاستثمار.

● تجميع المعلومات الملائمة لاتخاذ القرار.

● تحديد العوامل الملائمة ليتم من خلالها تحديد العوامل الأساسية أو المتحكمة في القرار.

● تقييم العوائد المتوقعة للبدائل الاستثمارية المتاحة.

● اختيار البديل الاستثماري المناسب للأهداف.

✓ الأمر الثاني: فهو أنه يجدر بمتخذ القرار الاستثماري أن يراعي بعض المبادئ أو المعايير في اتخاذ قراره.

- مراعاة العلاقة بين العائد والمخاطرة: بناء لما تقدم لا يمكن للمستثمر أن يضمن تماما تحقق العائد الهدف على استثماراته إلا بتحقيق شرطين هما:

✓ أن تكون التدفقات النقدية المتوقعة من الاستثمار مؤكدة تماما من حيث القيمة.

¹ محمد مطر، إدارة الاستثمارات الإطار النظري والتطبيقات العملية، ط 3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 41-45.

✓ أن تكون أيضا مؤكدة تماما من حيث التوقيت.

وأي خلل يحدث في الشرطين السابقين بسبب حالة عدم التأكد المحيطة بالمستقبل ينعكس ضمنا على العائد الهدف.

لذا ينشأ عن احتمال عدم تحقق أي من الشرطين السابقين مخاطرة تحيط بالاستثمار. وتتنوع مخاطره كما يتفاوت مداها وفقا لطبيعة أدوات ومجالات الاستثمار.

2- القرار التمويلي

- تعريف قرار التمويل:

عرف القرار التمويل على "أنه القرار الذي يبحث عن الكيفية التي تحصل بها المؤسسة على الأموال الضرورية للاستثمارات. فهل يجب عليها إصدار أسهم جديدة أم اللجوء إلى الاستدانة".¹

كما يعرف قرار التمويل بأنه "القرار الذي يتعلق بأنواع مصادر الأموال وكيفية الحصول عليها، والموازنة بين أنواعها المختلفة في سبيل الوصول إلى هيكل رأس المال الأمثل".²

فيما يتعلق بحالة مؤسسة وعلى المدى الطويل نصادف نوعين من القرارات (القرارات المتعلقة بالتخصيص الأمثل للأموال، والقرارات المتعلقة بالهيكل المالي) وعلى المدى القصير نعتبر أن القرارات متصلة بإدارة رأس المال ونحن نشير إلى تحقيق أقصى فائدة ممكنة من الأسهم (آلات تسجيل النقد، المطالبات (الديون) وديون الاستغلال (العملية). نظرية المالية تقوم دائما بتحليل هذه القرارات على المدى القصير والطويل ولكن دائما بنظرة إيجابية ومتفائلة على سبيل المثال نظرية تكلفة رأس المال، إدارة محفظة (حقيقية)، نظرية الخيارات...

الطابع الأمثل لهذه القرارات المالية جلب عددا من الباحثين لاقتراح أساليب البحوث التشغيلية لحل المشاكل التي تنطوي عليها هذه القرارات على سبيل المثال مشكلة تحديد الهيكل الأمثل لرأس المال، الأبحاث العملية تستغل أيضا مفهوم الاستخدام الأمثل ووضع نماذج المشاكل بالطريقة الكلاسيكية، النماذج الكلاسيكية تعتبر عن بعض مشاكل المال كمشاكل التحسين (تعظيم أو تقليل) تحت ضغوط حيث الحل يمثل الخيار الأفضل.³

¹ زغيب مليكة، إلياس بوجعادة، دراسة صناعة قرار التمويل بالمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة مسيلة، يومي: 14، 15، 16/04/2009، ص 02.

² محمود جمام، أميرة دباش، "أثر قائمة التدفقات النقدية على اتخاذ القرارات المالية دراسة حالة البنوك التجارية بولاية جيجل"، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد 4، ديسمبر 2015، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، ص 71.

³ Roland Portrait, Op.cit, p 75.

خلصت التعاريف السابقة أن القرار التمويلي يتجلى في عملية البحث عن مصادر تمويلية لتمكين المؤسسة من استمرارية مزاوله نشاطها. وعليه يمكننا القول أن القرار التمويلي هو العملية التي تتحرى المؤسسة من خلالها عن طرق الحصول الأموال الضرورية لانتعاش مشاريعها الاستثمارية، وتكمن منفعة عند اتخاذه في الوقت الملائم و المناسب.

- العوامل المؤثرة في القرار التمويلي:

يتأثر القرار التمويلي بجملة من العوامل التي تلعب دورا أساسيا في اتخاذه، والتي يجب مراعاتها ودراستها، والإلمام بها في عملية اتخاذ القرار التمويلي، ويمكن إجمال مختلف تلك العناصر في النقاط الآتية:¹

✓ **عنصر الملائمة:** يتحقق ذلك من خلال الحرص على أن يكون مصدر التمويل ملائما ومتوافقا مع المجال الذي تستخدم فيه الأموال، فالملائمة بين مصادر التمويل، ومجال الإنفاق والاستخدام، من العناصر الأساسية التي يجب مراعاتها في عملية اتخاذ القرار التمويلي.

✓ **وضع السيولة النقدية للمؤسسة:** يجب على متخذ القرار التمويلي أن يكون عارفا بالوضع المالي للمؤسسة، وملما بحالة السيولة النقدية داخلها ومُدركا للسياسات التي تتبعها المؤسسة في إدارة تلك السيولة، ففي حالة ما إذا كان وضع السيولة في المؤسسة حساسا وحرجا، فقد تكون المؤسسة مُضطرة إلى البحث عن مصادر تمويل طويلة الأجل، لتجنب الضغط على السيولة مستقبلا.

• القيود المفروضة على المؤسسة المقدمة، أو سياسة توزيع الأرباح داخل المؤسسة، أو قيود على مصادر تمويل أخرى لذا يجب على متخذ القرار التمويلي الالتفات إلى مختلف تلك القيود المفروضة، وتحليلها ودراستها، لاعتماد القرار التمويلي وفقا لما يلاءم المؤسسة من تلك القيود.

✓ **المزايا الضريبية:** تعتبر المزايا الضريبية من أبرز العوامل المؤثرة في القرار التمويلي، إذ أن مصادر التمويل الخارجي، تحقق وفورات ضريبية، تُخفف من المتوسط المرجح لتكلفة الأموال، لذا يجب مراعاة تلك المزايا الضريبية في عملية اتخاذ القرار التمويلي.

✓ **تكلفة المصادر المختلفة للتمويل:** إذ يجب على متخذ القرار التمويلي، مراعاة تكلفة مصادر التمويل المختلفة، التي يمكن اعتمادها في تمويل المؤسسة، والوقوف على تكلفة الدينار الواحد من كل مصدر.

- مصادر التمويل:

تتمثل أهم مصادر التمويل في:

✓ التمويل الداخلي:

¹ محمد مطر، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والائتماني، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 277.

التمويل الداخلي يعني "مقدرة المؤسسة على تغطية احتياجاتها المالية اللازمة لسداد الديون وتنفيذ الاستثمارات الرأسمالية وكذلك زيادة رأس مالها العامل من الأموال الذاتية للمؤسسة، ويشمل التمويل الداخلي على الفائض النقدي المتولد من العمليات الجارية وكذلك ثمن بيع الأصول الثابتة"، ومع ذلك نستطيع التمييز بين نوعين من التمويل الداخلي من خلال الهدف من التمويل وهي:¹

✓ النوع الأول: وهو التمويل الداخلي بهدف المحافظة على الطاقة الإنتاجية للمؤسسة.

✓ النوع الثاني: وهو التمويل الداخلي بهدف التوسع في نشاط المؤسسة الاستثماري وبشكل عام نستطيع

القول أن مصادر التمويل الداخلي هي:

- محصصات الاهتلاك.
- الاحتياطات.
- الأرباح المحتجزة.

ويمكن القول أن محصصات الاهتلاك عبارة عن تكلفة تتحملها المؤسسة في نهاية الدورة المالية، وهي الأقساط السنوية المخصصة من الإيرادات وفق طريقة الاهتلاك المطبقة بغرض استبدال الأصل بعد انتهاء مدة استغلاله، وعدم الإخلال بالقدرة الإنتاجية للمؤسسة.

أما فيما يخص الاحتياطات هي المبالغ المستقطعة من النتيجة الصافية الموجبة التي تخص الدورة من أجل الدورات الآتية، وهي نوعين احتياطات اختيارية واحتياطات إلزامية مفروضة من قبل القانون التجاري، لتوظيفها لخدمة أهداف معينة.

بالإضافة إلى الأرباح المحتجزة والتي تعتبر من أحسن مصادر التمويل الداخلي، وهي الأرباح الغير موزعة من النتيجة سواء كانت تخص السنة الحالية أو تعود للسنوات السابقة على الملاك والمعنيين بها، وفقا للقانون الأساسي للمؤسسة أو قرار مجلس الإدارة.

- مزايا وعيوب التمويل الداخلي:

✓ مزايا التمويل الداخلي:

- التمويل الداخلي يعطي المؤسسة حرية الحركة وشبه استقلال كلي عن المالكين والغير، وقد يؤثر ذلك على الربعية وذلك عن طريق تخفيض الفوائد الواجبة الدفع على الديون الخارجية.
- تدعم الأرباح المحتجزة المقدرة الافتراضية للوحدة عن طريق زيادة حقوق الملكية.

¹ منير شاكور محمد وآخرون، التحليل المالي مدخل صناعة القرارات، ط 2، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 289-291.

✓ عيوب التمويل الداخلي:

- يؤدي الاعتماد على التمويل الداخلي فقط إلى إبطاء التوسع مما يؤدي إلى عدم الاستفادة من الفرص الاستثمارية المتاحة.
- قد لا تهتم الإدارة بدراسة مجالات استخدام الأموال الذاتية (الداخلية) في نشاط المؤسسة كاهتمامها بمصادر التمويل الخارجية مما يؤدي إلى إضعاف العائد المتحصل.

- التمويل الخارجي:

يتضمن التمويل الخارجي كافة الأموال التي يتم الحصول عليها من مصادر خارجية. ففي ظل افتراض استقلال المؤسسة، فإن الإدارة تحصل على هذه الأموال بشروط وإجراءات لا بد من معرفتها وفقاً للأوضاع والشروط التي يحددها سوق المال وعائد الفرصة البديلة والتي تتطلب وقتاً يتطلب استخدام التمويل الداخلي المتولد من العمليات الجارية. يتوقف حجم التمويل الخارجي على حجم التمويل الداخلي، واحتياجات المؤسسة المالية، أي أنه مكمل التمويل الداخلي لتغطية المتطلبات المالية (سواء الاستثمارية أو الجارية).

وبصفة عامة لا يكفي التمويل الداخلي لتغطية المتطلبات المالية للمؤسسة، مما يجذبها للجوء إلى مصادر خارجية بزيادة رأس مال الأسهم أو الاقتراض أو هما معاً.

يمكن حصر المصادر الخارجية للحصول على الأموال، لتمويل الاستثمارات الرأسمالية فيما يلي:¹

- ✓ الحصول على أموال الغير في شكل قرض بإصدار سندات قابلة للتداول ببورصة الأوراق المالية أو باتفاقيات خاصة.
- ✓ الحصول على أموال من الملاك بإصدار أسهم جديدة كما في المؤسسات المساهمة أو إضافة مساهمات حكومية.

المطلب الثالث: علاقة التحليل المالي ومؤشرات التوازن بتقييم هيكل التمويل

1- مفهوم التحليل المالي:

يعرف التحليل المالي بأنه "عملية يتم من خلالها استكشاف، واشتقاق مجموعة من المؤشرات الكمية، والنوعية حول نشاط المؤسسة الاقتصادي مما يساهم في تحديد أهمية، وخواص الأنشطة التشغيلية، والمالية للمؤسسة، وذلك من خلال معلومات تستخرج من القوائم المالية، ومن مصادر أخرى لاستخدامها ليقوم أداء المؤسسة لاتخاذ القرارات".²

¹ عبد الغفار حنفي، أساسيات التحليل المالي ودراسات الجدوى، الدار الجامعية، الإبراهيمية، 2004، ص ص 391-393.

² محمود عزت اللحام، أمن هشام عزريل، "دور التحليل المالي في تحديد مسار المؤسسة الاقتصادي دراسة ميدانية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 49، 2016، العراق، ص 304.

يعرف كذلك بأنه عبارة عن عملية معالجة منظمة للبيانات المالية المتاحة عن مؤسسة ما للحصول على معلومات تستعمل في عملية اتخاذ القرارات وتقييم أداء المؤسسات وكذلك في تشخيص أية مشكلة مالية موجودة وتوقع ما سيكون عليه الوضع في المستقبل.¹

كما يعرف التحليل المالي بأنه " أداة لتحديد نقاط القوة والضعف في الأنشطة والفعاليات الخاص بالشركة وبشكل يضمن لها إعداد الخطط المستقبلية في ضوء نقاط القوة، ووضع الحلول المناسبة لمعالجة نقاط الضعف أو الحد منها".²

وعليه يمكن القول بأن التحليل المالي عبارة عن مجموعة من العمليات تطبق على البيانات المالية، وتستخدم كأداة لتحديد نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة، ومن ثم مساعدتها على اتخاذ القرارات المستقبلية الرشيدة.

2- أهداف التحليل المالي: تتمثل فيما يلي: ³

- بيان الوضع المالي للمؤسسة، وقدرتها على الافتراض.
- الحكم على مدى كفاءة الإدارة، والاستفادة من المعلومات المتاحة.
- تقييم جدوى الاستثمار، ومعرفة الاتجاهات التي يتخذها أداء المؤسسة.
- تقييم السياسات المالية، والتشغيلية، ومعرفة وضع الشركة في قطاعها.
- تحليل مسببات الأرباح، والخسائر، وتقييم هيكل الأموال.
- التنبؤ باحتمالات الفشل الذي يواجهه الشركة، وتحديد الانحرافات في الأداء، وتشخيص أسبابها.
- يعتبر التحليل المالي مصدر للمعلومات الكمية والنوعية لمتخذي القرار.
- تحقيق العوائد المناسبة على الاستثمار كالربحية التجارية للمشاريع القائمة، والجديدة على حد سواء.
- بناء توقعات خلال فترة زمنية قصيرة الأجل، ومتوسطة، وطويلة الأجل للمحافظة على السيولة اللازمة، وتحقيق فوائض مالية مستمرة.
- اتخاذ القرار المناسب بما يخص الرقابة، والتخطيط، وتقييم الربحية، والسيولة.

¹ محمد شاهين عبد الله محمد، تحليل وتقييم محافظ الأوراق المالية، دار حميثرا للنشر والترجمة، القاهرة، 2017، ص 31

² عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي اتجاهات معاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 15.

³ محمود عزت اللحام، أمين هشام عزريل، دور التحليل المالي في تحديد مسار المؤسسة الاقتصادي - دراسة ميدانية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد: 49، 2016، العراق، ص 305، 304.

3- استعمالات التحليل المالي:

يمكن استعمال التحليل المالي لخدمة أغراض متعددة ومن أهمها الآتي:¹

- التحليل الائتماني **Credit Analysis**: هذا التحليل بصورة عامة يقومون به المقرضين من أجل معرفة الأخطار التي سيواجهونها إذا منحوا قرضا لأحد الأطراف، لذا يقومون بتحليل مديونية الطرف الذي ينوون منحه قرضا من أجل التحقق من أن هذا الطرف قادر على إعادة القرض عند استحقاقه.
- التحليل الاستثماري **Investment Analysis**: هذا النوع يهتم بعملية تقييم الأسهم والسندات وتقييم المؤسسات بصورة عامة، وهذا النوع يعتبر من الأنواع المهمة باعتبار أن الاستثمار هو مدار اهتمام نسبة كبيرة من الأفراد والمؤسسات.
- تحليل الاندماج والشراء **Merger & Acquisition Analysis**: كما هو معروف فإن عملية شراء مؤسسة أو في أي مجال عملية الاندماج بين المؤسسات نحتاج إلى القيام بعملية تحليل مالي للمؤسسة المراد شراءها مثلا، ومن أجل الوقوف على القيمة الحقيقية للمؤسسة ومن أجل معرفة موقع المؤسسة في السوق بالإضافة كثيرة كالتنبؤ بمستقبل أداء هذه المؤسسة وغيرها من أمور. وكما نعرف فإن عملية شراء المؤسسات أو عملية الاندماج من الأمور المهمة والتي تكون مكلفة لاسيما إذا لم تكن قائمة على دراسة وتحليل دقيق وبالتالي فإن الأهمية تتأتى من هذا الجانب.
- تحليل تقييم الأداء **Performance Analysis**: هذا النوع هو الآخر من الأنواع المهمة ولعل غالبية الأطراف (الإدارة والمستثمرون والمقرضون وغيرهم) تقوم بهذا النوع من التحليل باعتبار أنه يقوم بتقييم المؤسسات من جهات عديدة كتقييم الربحية وكفاءة المؤسسة في إدارة موجوداتها أو توازنها المالي أو ما يتعلق بالسيولة والنمو وما إلى ذلك من خدمات جليلة يقدمها هذا النوع من التحليل.
- التخطيط **Planning**: يعتبر التحليل المالي من الأدوات الفعالة في مجال التخطيط حيث يستعان به في وضع تصور لأداء المؤسسة المتوقع وذلك عن طريق الاسترشاد بالأداء السابق لنفس المؤسسة. وفي هذا المجال نستطيع القول أن التحليل المالي يلعب دورا فريدا في مجال تقييم الأداء السابق أو الأداء المتوقع.

¹ وليد الحياي، مركز الكتاب الأكاديمي، التحليل المالي واستخداماته للرقابة على الأداء والكشف عن الانحرافات، مركز الكتاب الأكاديمي، 2015، ص

4- تقييم هيكل التمويل باستخدام مؤشرات التوازن المالي:

- تعريف التوازن المالي:

يعتبر التوازن المالي هدفاً مالياً تسعى الوظيفة المالية لبلوغه لأنه يمس باستقرار المؤسسة المالي، ويمثل "التوازن المالي في لحظة معينة التوازن بين رأس المال الثابت والأموال الدائمة التي تسمح بالاحتفاظ به وعبر الفترة المالية، يستوجب ذلك التعادل بين المدفوعات والمتحصلات أو بصفة عامة بين استخدامات الأموال ومصادرهما".

مما سبق يظهر أن التوازن المالي يساهم في توفير السيولة واليسر المالي للمؤسسة، وتكمن أهمية بلوغ هدف التوازن المالي في النقاط التالية:

- تأمين تمويل احتياجات الاستثمارات بأموال دائمة.

- ضمان تسديد جزء من الديون أو كلها في الأجل القصير وتدعيم اليسر المالي.

- الاستقلال المالي للمؤسسة اتجاه الغير.

- تخفيض الخطر المالي الذي تواجهه المؤسسة.¹

نستنتج أن التوازن المالي هو تساوي الاستخدامات مع مصادرهما، أي يجب أن يكون قدر كافي من مصادر طويلة الأجل لتغطية الاستخدامات الثابتة والقروض قصيرة الأجل لتمول الأصول المتداولة، وذلك خلال مدة زمنية محددة. ويتم قياس التوازن المالي باستخدام المؤشرات التالية:

- رأس المال العامل:

يمكن تعريف رأس المال العامل على أنه "حجم الاستثمار المتاح في الموجودات قصيرة الأمد أي الموجودات المتداولة في فقرات النقدية والذمم المدينة والمخزون والاستثمارات المؤقتة".²

كما يعرف على أنه "فائض الأموال الدائمة على الأصول الثابتة، بمعنى الحصة من الأموال الدائمة التي

يمكن توجيهها لتمويل الأصول المتداولة". ويمكن حساب رأس المال العامل بطريقتين:³

¹ عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل بيسكرة (2000-2002)، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص: تسيير المؤسسات الصناعية، قسم علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001-2002، ص 36-37.

² حسين وليد حسين، عبد الناصر علك حافظ، "دراسة تأثير سياسات رأس المال العامل على أرباح أسهم الشركة"، مجلة كلية الإسلامية الجامعة، العدد 15، 2011، الجامعة الإسلامية، النجف، ص 341.

³ عبد الحكيم سليمان، دور نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ القرارات المالية دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، بسكرة، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص: محاسبة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012-2013، ص 129-135.

من أعلى الميزانية:

$$\text{رأس المال العامل} = \text{الأموال الدائمة} - \text{الأصول الثابتة}$$

من أسفل الميزانية:

$$\text{رأس المال العامل} = \text{الأصول المتداولة} - \text{ديون قصيرة الأجل}$$

ويعتبر رأس المال العامل من المؤشرات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة في إبراز توازنها المالي في الأجل الطويل وهناك من يطلق عليه هامش أمان المؤسسة. بحيث يسمح بمواجهة الاستحقاقات القصيرة الأجل المتمثلة في الديون القصيرة الأجل في حالة تأخر بيع المخزون أو تأخر تحصيل الحقوق... ولذلك يلعب رأس المال العامل دور صمام الأمان.

من خلال العلاقة التي يحسب بها رأس المال العامل نجد ثلاث حالات يمكن أن يكون عليها:

✓ **رأس مال عامل موجب:** في هذه الحالة تكون الأموال الدائمة تغطي الأصول الثابتة ويبقى للمؤسسة هامش أمان، والذي يمكن تخصيصه لتمويل دورة الاستغلال أو لمواجهة إستحقاقية الديون.

✓ **رأس مال عامل معدوم:** هنا المؤسسة تمول أصولها الثابتة بطريقة مناسبة مع عدم تحقيق أي هامش، هذه الحالة غير آمنة، بحيث ينجم عنها مخاطر في الأجل القصير، خاصة فيما يتعلق بالقدرة على السداد.

✓ **رأس مال عامل سالب:** يشير المؤشر أن المؤسسة عجزت عن تمويل أصولها الثابتة باستخدام مواردها وبالتالي فهي بحاجة إلى مصادر تمويل إضافية.

- احتياجات رأس المال العامل:

ينتج عن الأنشطة المباشرة للمؤسسة مجموعة من الاحتياجات المالية بسبب التفاعل مع مجموعة من العناصر أهمها المخزونات، حقوق العملاء، حقوق الموردين، الرسم على القيمة المضافة، الديون الاجتماعية والجبائية، ويتولد الاحتياج المالي للاستغلال عندما لا تستطيع المؤسسة مواجهة ديونها المترتبة عن النشاط بواسطة حقوقها لدى المتعاملين ومخزوناتهما بالتالي يتوجب البحث عن مصادر أخرى لتمويل هذا العجز وهو ما يصطلح عليه الاحتياج في رأس المال العامل.

ويمكن تعريف احتياجات رأس المال العامل على أنها الفرق بين الاحتياجات الدورية للمؤسسة (الأصول المتداولة ما عدا القيم الجاهزة) وبين الموارد الدورية (الديون القصيرة الأجل ما عدا سلفات مصرفية).

وتمثل احتياجات رأس المال العامل إجمالي الأموال التي تحتاجها المؤسسة خلال دورة الاستغلال، وهي عبارة عن الفرق بين إجمالي المخزونات والقيم القابلة للتحقق من جهة والالتزامات قصيرة المدى (باستثناء التسبيقات البنكية) من جهة ثانية.

وتعبر احتياجات رأس المال العامل في تاريخ معين عن رأس المال العامل الذي تحتاجه المؤسسة لمواجهة ديونها المستحقة في هذا التاريخ، ويمكن حساب الاحتياج في رأس المال العامل بمعرفة ما إذا كانت المؤسسة بحاجة إلى موارد الدورة بل تحتاج إلى موارد أخرى والعكس إذا كانت النتيجة سلبية.

ويمكن حساب الاحتياج في رأس المال العامل من خلال العلاقتين التاليتين:

$$\text{الاحتياج في رأس المال العامل} = (\text{الأصول المتداولة} - \text{قيم جاهزة}) - (\text{الديون قصيرة الأجل} - \text{تسيقات بنكية})$$

$$\text{الاحتياج في رأس المال العامل} = (\text{قيم الاستغلال} + \text{قيم محققة}) - (\text{ديون قصيرة الأجل} - \text{تسيقات بنكية})$$

- الخزينة:

تمثل الخزينة مجموعة الأموال التي بحوزة المؤسسة خلال دورة الاستغلال. وتعرف الخزينة على أنها "إجمالي النقديات الموجودة باستثناء السلفات المصرفية، كما تعرف بالفرق بين رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل".
يمكن القول أن الخزينة تمثل مجموع الأموال الجاهزة والموجودة في صندوق المؤسسة خلال دورة الاستغلال لكن لا تشمل السلفات المصرفية.

ويمكن حساب الخزينة بطريقتين:

$$\text{الخزينة} = \text{قيم جاهزة} - \text{سلفات مصرفية}$$

$$\text{الخزينة} = \text{رأس المال العامل} - \text{احتياجات في رأس المال}$$

ترتبط الخزينة برأس المال العامل واحتياجاته بحيث يمكن أن تظهر ثلاث حالات:

✓ **خزينة موجبة:** ويكون رأس المال العامل أكبر من الاحتياجات وهذا يعني وضعية حسنة للمؤسسة لكن

يجب مراعاة أن لا يكون الفرق كبيراً هذا يعني وجود موارد معطلة يجب استثمارها.

✓ **خزينة معدومة:** أي تساوي رأس المال العامل مع الاحتياجات وهذا يمثل توازن مالي أمثل للمؤسسة

والوصول إلى هذه الحالة يتم بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وفق الإمكانيات المتاحة عن طريق تفادي

مشاكل عدم التسديد ومن ثم التحكم في السيولة دون التأثير على الربحية.

✓ **خزينة سالبة:** عندما تكون الاحتياجات أكبر من رأس المال العامل هذا يعتبر خطر على المؤسسة لأنها

تكون بحاجة إلى موارد لمواصلة نشاطها لذا عليها التخفيض من الاحتياجات والرفع من الموارد.

5- تقييم هيكل التمويل باستخدام النسب المالية:

تعتبر النسب المالية من بين الأدوات المهمة والشائعة في تحليل القوائم المالية، بحيث تمكن نتائجها من الإجابة عن الكثير من التساؤلات المتعلقة بالمركز المالي للمؤسسة ومدى فعالية السياسات التشغيلية والتمويلية للمؤسسة. ويمكن تقسيم النسب المالية كما يلي:

- النسب الهيكل المالي:

تعتبر هذه النسب عن الهيكل التمويلي للمؤسسة ومكوناته، كما تقيس المديونية وقدرة المؤسسة على سداد التزاماتها ومن أهم هذه النسب:

✓ **نسبة التمويل الدائم:** تعبر هذه النسبة عن مدى تغطية الأموال الدائمة للأصول الثابتة للمؤسسة وتحسب وفق العلاقة الآتية:

$$\frac{\text{الأموال الدائمة}}{\text{الأصول الثابتة الصافية}} = \text{نسبة التمويل الدائم}$$

إذا كانت هذه النسبة أكبر من الواحد، هذا يعني وجود فائض من الأموال الدائمة يمثل رأس مال عامل والذي يعبر عن هامش أمان يوجه لتمويل الأصول المتداولة وهي تمثل حالة التوازن.

أما إذا كانت النسبة أقل من الواحد، هذا يدل أن جزء من الأصول الثابتة ممول بقروض قصيرة الأجل وهذا مؤشر سلبي وخطير على المؤسسة وهذا يدل على حالة عدم التوازن.

✓ **نسبة التمويل الخاص:** تعبر هذه النسبة عن مدى اعتماد المؤسسة في تمويل استثماراتها على أموالها الخاصة، وتبين النسبة التي تحتاجها المؤسسة من القروض الطويلة الأجل لتوفير الحد الأدنى من رأس المال العامل، وتحسب وفق العلاقة الآتية:

$$\frac{\text{الأصول الثابتة}}{\text{الأموال الصافية الخاصة}} = \text{نسبة التمويل الخاص}$$

✓ **نسبة الاستقلالية المالية:** وتعتبر هذه النسبة عن مدى استقلالية المؤسسة اتجاه دائئها واعتمادها على أموالها الخاصة في التمويل، وتحسب وفق العلاقة الآتية:

$$\frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{مجموع الديون}} = \text{نسب الاستقلالية المالي}$$

كلما كانت هذه النسبة أكبر من الواحد يدل أن المؤسسة غير مثقلة بالديون وبإمكانها التعامل مع دائيتها بمرونة في شكل اقتراض أو تسديد ديون.

✓ **نسبة قابلية السداد:** وتعتبر هذه النسبة عن قدرة المؤسسة على تسديد ديونها في حالة تعرضها إلى وضعية مالية صعبة قد تصل به إلى الإفلاس، وبالتالي فهي تعبر عن مدى ضمان المؤسسة لأموال الغير، ويعبر عنها بالعلاقة الآتية:

$$\frac{\text{مجموع الديون}}{\text{مجموع الأصول}} = \text{نسبة قابلية السداد}$$

كلما كانت هذه النسبة منخفضة (يستحسن أن تكون أقل من 0.5) كان الضمان أكثر لديون الغير وبالتالي حظ أكثر للحصول على ديون أخرى في حالة طلبها.

- **نسب السيولة:**

وهي "نسب تقيس القدرة على أداء الالتزامات القصيرة الأجل وتعتبر عن قابلية المؤسسة على تحويل أصولها المتداولة إلى سيولة نقدية للإيفاء بالالتزامات المستحقة خلال السنة المالية". ومن أهم هذه النسب:

✓ **نسبة التداول (السيولة العامة):** تظهر هذه النسبة درجة تغطية الأصول المتداولة للخصوم المتداولة، وبالتالي فهي تعمل على قياس التوازن المالي، أي تحقيق التناقص بين الاستخدامات القصيرة الأجل والمصادر المالية القصيرة الأجل. ويعبر عنها وفق العلاقة الآتية:

$$\frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}} = \text{نسبة التداول}$$

كلما زادت هذه النسبة دل على قدرة المؤسسة على مواجهة أخطار سداد الالتزامات المتداولة المفاجئ دون اللجوء إلى تحويل جزء من الأصول الثابتة إلى سيولة أو الحصول على قروض جديدة.

✓ **نسبة السيولة المختصرة:** توضح مدى قدرة الأصول المتداولة على تغطية الالتزامات القصيرة الأجل دون الاعتماد على عنصر المخزون لصعوبة تصريفه وبطئ تحويله إلى سيولة. ويعبر عنها وفق العلاقة الآتية:

$$\frac{\text{الأصول المتداولة} - \text{المخزون}}{\text{الخصوم المتداولة}} = \text{نسبة السيولة المختصرة}$$

✓ **نسبة السيولة الجاهزة:** تبين هذه النسبة قدرة المؤسسة على تسديد ديونها قصيرة الأجل بواسطة السيولة المتوفرة لديها دون اللجوء إلى القيم المحققة أو قيم الاستغلال لأنها لا تستطيع ضمان تحويل القيم الأخرى إلى سيولة بسرعة، وتحسب وفق العلاقة الآتية:

$$\frac{\text{القيم الجاهزة}}{\text{الخصوم المتداولة}} = \text{نسبة السيولة الجاهزة}$$

- **نسب المردودية:**

تعتبر المردودية أو الربحية من أهم الموضوعات التي تهتم بها المؤسسة، فتحقيقها يعني التحسن في الأداء المالي، ويعكس كفاءة السياسات والإجراءات والقرارات المتخذة، وتظهر هذه النسب الآثار المشتركة للسيولة والمديونية وإدارة الأصول على نتائج المؤسسة، ومن أهم هذه النسب:

✓ **نسبة هامش الربح:** تعبر هذه النسبة على قدرة المؤسسة عن تحقيق الأرباح من دورة استغلالها فكلما زادت هذه النسبة زادت إمكانية تحقيق الأرباح الصافية، وتحسب وفق العلاقة الآتية:

$$\frac{\text{صافي الربح}}{\text{صافي المبيعات}} = \text{نسبة هامش الربح}$$

✓ **المردودية الاقتصادية:** وهي تبين مدى فعالية المؤسسة في استغلال أصولها، وبالتالي فهي تقيس كفاءة الإدارة في استخدام الأصول في توليد الأرباح، وتعتبر عن العلاقة بين النتيجة الاقتصادية التي تحققها المؤسسة ومجموع الأموال التي استعملتها". وتحسب وفق العلاقة الآتية:

$$\frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{مجموع الأصول}} = \text{المردودية الاقتصادية}$$

✓ **المردودية المالية:** وتسمى أيضا معدل العائد على الأموال الخاصة، وتقيس هذه النسبة مقدار العائد المحقق من استخدام أموال الملاك ومدى نجاح الإدارة في زيادة ثروتهم، وبالتالي كلما ارتفعت هذه النسبة زادت أهمية وجاذبية أسهم المؤسسة. والحكم على مدى كفاية هذه النسبة يتم بالمقارنة مع مؤسسات نفس القطاع أو المقارنة مع أسعار الفائدة. وتحسب العلاقة الآتية:

$$\frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{الاموال الخاصة}} = \text{المردودية المالية}$$

خلاصة:

تفرز أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة مخرجاتها في شكل معلومات محاسبية مالية وغير مالية، والتي يعتمد عليها عند اتخاذ القرارات الإدارية عامة و القرارات المالية خاصة، بالإضافة إلى ذلك فإن هاته المعلومات المالية تظهر في صورة قوائم مالية تشكل أساس اتخاذ القرار المالي. ومنه تظهر عملية اتخاذ قرارات مالية رشيدة وصائبة عندما تتواجد معلومات محاسبية تلعب دورا هاما في تحديد مسارها، حيث تعمل على تخفيض درجة عدم التأكد المحيطة بظروف القرار، وذلك بمنح متخذ القرار مختلف المعلومات اللازمة لذلك.

وحتى يتمكن متخذ القرار من اتخاذ قرار استثماري سليم يكون بحاجة إلى معلومات محاسبية والتي تفيده بشأن تخصيص جزء من الموارد اللازمة للمشروع الاستثماري من تخطيط ودراسة جدوى....، بهدف الحصول على موارد مستقبلية وهذا الأخير يحتاج إلى مصادر تمويل ولتحديد هذه المصادر يجب اتخاذ قرار تمويلي بشأنها معتمدا في هذا على معلومات محاسبية باستخدام التحليل المالي وتقييم هيكلها التمويلي باستخدام مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية. وتجسّد هذين القرارين على أرض الواقع تحقق المؤسسة أرباح، فتظهر الحاجة إلى اتخاذ قرار توزيع الأرباح الذي يستند هو الآخر على معلومات محاسبية لتحديد سياسة التوزيع باستخدام المؤشرات المختلفة.

الفصل الثالث: استخدام أساليب

المحاسبة الإدارية الحديثة في اتخاذ

القرارات المالية

تمهيد:

جاء نتيجة التطورات الحديثة في بيئة التصنيع خلق مشاكل جديدة في نظام محاسبة التكاليف، والذي يعد الوسيلة الأساسية التي تساعد إدارة المؤسسة على التخطيط والرقابة، وبالتالي تزويدها بالبيانات والمعلومات اللازمة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرار. الأمر الذي اقتضى ضرورة وجود أنظمة تكاليف متطورة تدعم الإدارة في اتخاذ قراراتها خاصة المالية.

مما استدعى ظهور أنظمة حديثة تعمل على حل هاته المشاكل منها (نظام التكلفة المستهدفة، إدارة الجودة الشاملة، بطاقة الأداء المتوازن...)، من أجل مواجهة هذه المشاكل والمتغيرات.

وهذا يعني أن أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة تعمل في إطار المؤسسة الاقتصادية لتوفير خدمات لإدارة المؤسسة للمساهمة في ترشيد كل من قراراتها الاستثمارية والتمويلية بغية تحقيق أهدافها، وهذا راجع إلى أن الهدف الأساسي للمحاسبة الإدارية الحديثة هو تلبية احتياجات الإدارة من بيانات ومعلومات لبلوغ ذلك. وهذا ما سنحاول إلقاء الضوء عليه من خلال هذا الفصل بتبيان العلاقة بين أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة وبين اتخاذ القرارات المالية. حيث تم تقسيمه كما يلي:

✓ **المبحث الأول:** دور أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة الكمية في اتخاذ القرار المالي

✓ **المبحث الثاني:** أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة النوعية وعلاقتها باتخاذ القرار المالي

✓ **المبحث الثالث:** أهمية التحليل المالي ودوره في اتخاذ القرارات المالية

المبحث الأول: دور أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة الكمية في اتخاذ القرار المالي

غدت الأساليب الكمية الحديثة للمحاسبة الإدارية من أهم الأساليب داخل المؤسسة الاقتصادية، الأمر الذي جعلها تلعب دوراً أساسياً في اتخاذ القرارات المالية، ومن الركائز الأساسية في اتخاذ القرار.

المطلب الأول: أهمية المحاسبة الإدارية في اتخاذ القرارات:

تتمثل أهمية نظام المحاسبة الإدارية في توفير المعلومات المناسبة في مساعدة الإدارة على اتخاذ قرارات رشيدة. "والمقصود بالمعلومات البيانات التي خضعت للتحليل والتمحيص بناء على مبادئ وطرق علمية". والمعلومات المناسبة هي التي تطابق احتياجات الإدارة في اتخاذ القرارات، ولذلك يجب أن يسبقها دراسة لطبيعة القرارات التي ستستخدم الإدارة المعلومات للوصول إليها. والمعلومات المناسبة أيضاً هي التي تصل إلى الإدارة في وقت مناسب لاتخاذ القرار، أو بعد الوقت الذي كان يجب أن يتخذ القرار (إذ أنه قد تعطل اتخاذ القرار تماماً في حالة عدم وجود المعلومات وبذلك يفوت وقت القرار إذا وصلت المعلومات كذلك أصبحت عديمة الفائدة).

ولكي تقوم إدارة المؤسسة بأنشطة التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات تحتاج إلى معلومات مختلفة تحصل عليها من مصادر متنوعة سواء الخبراء الماليين أو الاقتصاديين أو إدارات الإنتاج والمشتريات والمخازن والتسويق والمحاسبين بالمنشأة.

ومن الأهداف الرئيسية لنشاط المحاسبة الإدارية ما يلي:

- الوقت الذي تصل فيه المعلومات بالنسبة لوقت اتخاذ القرار:

توفير المعلومات اللازمة لمساعدة المديرين في اتخاذ القرارات والتخطيط، فعلى سبيل المثال: "قرار افتتاح خط إنتاجي جديد يتأثر بالتقديرات الخاصة بتكلفة إنشاء الخط وتكلفة المحافظة عليه خلال تشغيله، وأيضاً تقديرات التكاليف والإيرادات المرتبطة بالتشغيل والتي تساعد عملية إعداد الموازنة الخاصة بهذا الخط".

- مدى نجاح المعلومات في تخفيض حالة عدم التأكد عند اتخاذ القرار:

مساعدة المديرين في الرقابة على الأنشطة التشغيلية، وتتم عملية الرقابة من خلال توافر بيانات مقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط المحدد بالموازنة ثم تحديد الفروق أو الانحرافات وتحليل أسبابها واتخاذ الإجراءات المصححة، كما يتم الاستفادة من هذا التحليل عند إعداد الخطط الجديدة. وتهتم المحاسبة الإدارية بقياس أداء الأفراد والوحدات الفرعية للمؤسسة مثل الأقسام

وخطوط الإنتاج والمناطق الجغرافية، كما أن قياس الأداء يساعد في إعداد نظم الحوافز حيث يجب أن يتم تحفيز المديرين والعاملين من خلال ربط مكافأتهم بالأرباح المحققة بواسطة الوحدات التي يديرونها أو يعملون بها¹.

وبناءً على ما تقدم يمكننا القول أن أساليب المحاسبة الإدارية تعمل على توفير المعلومات اللازمة لإدارة المؤسسة حتى يتم اتخاذ قرارات مالية رشيدة مبنية على أساس علمي مدروس.

المطلب الثاني: دور أسلوب محاسبة تكاليف الأنشطة في اتخاذ القرارات المالية

1- خطوات تطبيق أسلوب محاسبة تكاليف الأنشطة:

فيما يتعلق بعملية تطبيق أسلوب تكاليف الأنشطة فإنها تشمل الخطوات الآتية:²

- تحليل قيمة العملية: Value Analysis Process (PVA)

ويتصرف تحليل قيمة العملية إلى التحليل النظامي للأنشطة اللازمة لإنتاج المنتج أي تحديد جميع الأنشطة التي تستهلك الموارد اللازمة لإنتاج المنتج ويتم التعرف على الأنشطة من خلال مراجعة الخرائط التنظيمية والأنشطة المعاونة بالإضافة إلى المقابلات الشخصية مع العاملين بالمنظمة لتحديد ماذا يفعلون من أجل استمرار المؤسسة.

ثم يتم تصنيف هذه الأنشطة حسب طبيعتها إلى نوعين:

النوع الأول: هو أنشطة تضيف قيمة وتعرف بأنها الأنشطة التي تضيف أو تزيد من قيمة النشاط ذاته ومن ثم تصنيف قيمة المنتج تبعاً لذلك.

النوع الثاني: الأنشطة التي لا تزيد من قيمة النشاط ذاته ومن ثم لا تضيف قيمة للمنتج تبعاً لذلك.

- تحديد مراكز النشاط: Identifying Activity Centers

بعد تحليل قيمة العملية (PVA) تصبح كافة الأنشطة اللازمة لإنتاج كل منتج موثقة وجاهرة ويتم تجميع عدة أنشطة لها علاقة ببعضها في مركز واحد.

- تتبع التكاليف لمراكز الأنشطة: Tracing Activity Centers

يتم في هذه الخطوة تعيين التكاليف لمراكز النشاط والتي سبق تحديدها في الخطوة السابقة ويتم هذا التعيين

¹رماح عبد الرزاق سليمان، دور أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في ترشيد قرارات الاستثمار، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، 2017، السودان، ص ص 21-22
² أمل إبراهيم أحمد وادي وآخرون، أسلوب التكلفة على أساس النشاط ودوره في دقة قياس تكلفة الخدمات المصرفية، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 17، 2016، جامعة الجبيلي اليابس، سيدي بلعباس، ص ص 94-95.

حسب الدور الذي يؤديه كل مركز نشاط وبين الأنشطة المؤداة داخل هذا المركز وبعبارة أخرى تحديد أي التكاليف تتعلق بأي من مراكز النشاط وذلك لتفادي أي تشويه للتكاليف.

- اختيار مسببات التكاليف: Selecting Cost Drivers

تشتمل هذه الخطوة على تعيين التكاليف من مركز النشاط إلى المنتجات ويتم ذلك من خلال اختيار واستخدام مسببات التكاليف المحددة.

-2 دور نظام (ABC) في ترشيد عملية اتخاذ القرارات:

يقوم نظام (ABC) على تخصيص الموارد على الأنشطة وذلك من خلال حصر أوجه النشاط الرئيسية الأمر الذي يتطلب تقسيم المؤسسة إلى مجموعة من الأنشطة الرئيسية، بحيث أن كل نشاط يصف جانبا مما تؤديه المؤسسة من عمليات، ويتم بعد ذلك تحميل تكاليف الأنشطة على المخرجات من وحدات النشاط سواء كانت سلع أو خدمات باستخدام مسببات التكلفة. ويجب معرفة مسببات الكلفة بهدف ضبط ورقابة التكاليف لكونها تساعد على تحميل التكاليف بشكل سليم.

إن من شأن ذلك التحميل تقسيم النشاط بشكل مفصل إلى عدد من الأجزاء وكل جزء يتم تحويله بالتكاليف الخاصة به، وهذا الأمر يؤدي إلى تحديد مسؤولية كل جزء من النشاط عن التكاليف التي تحملها والإيرادات التي حققها، وبالتالي يؤدي ذلك إلى المساعدة في عملية اتخاذ القرارات وذلك لأن عملية اتخاذ القرارات تحتاج بالدرجة الأولى إلى معرفة مقدار التكاليف المحملة والإيرادات المتحققة لكل نشاط، وترتبط عملية اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بنشاط المؤسسة بتقارير التكاليف، لكون تقارير التكاليف تشتمل على دراسة للنتائج الفعلية ومقارنتها بالمعيارية وكذلك عرض للنتائج المتوقعة إذا ما اتخذت قرارات بديلة، وهذا يتحقق من خلال توفير البيانات اللازمة لكل مستوى إداري بشكل شامل وفي التوقيت المناسب.

وهكذا نستطيع القول أن من شأن تخصيص التكاليف لكل نشاط على حدة ومعرفة مقدار التكاليف المتحققة من ذلك النشاط المساعدة في تقييم ذلك النشاط بشكل عادل وموضوعي وبالتالي المساعدة في ترشيد عملية اتخاذ القرارات.¹

¹ زينب جبار يوسف، هيفاء عبد الغني عودة، أهمية نظام التكاليف المبني على الأنشطة (ABC) في القرارات الإدارية (دراسة حالة)، مجلة بابل، المجلد: 22، العدد: 4، 2014، العراق، ص 939.

وهناك من يرى أن اتخاذ القرارات الإدارية الصائبة يحقق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، تطبيق نظام ABC يوفر معلومات دقيقة عن تكاليف الأنشطة ومن ثمة تكاليف المنتجات.

تحديد تكاليف المنتجات بدقة كبيرة يسمح بتوفير معلومات تساعد على اتخاذ قرارات التسعير التي تتأثر بالتكلفة، مما يسهل على إدارة المؤسسة اختيار وتطبيق سياسات سعرية ملائمة.

- يساعد نظام ABC في إعطاء صورة واضحة عن الأنشطة المسببة للتكاليف ومن ثمة اتخاذ القرارات المناسبة بشأن تطويرها أو التقليل منها.

- إن تطبيق نظام ABC يوفر قدر من الشفافية والدقة في المعلومات اللازمة للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات.¹

والغرض من الوثائق التجميعية لطريقة ABC هو تقديم لمحة عامة عن التطورات التي تتبعها إدارة المؤسسة من خلال الأهداف وصنع القرارات ذات الصلة بالإدارة السليمة. والمصدر الرئيسي للمعلومات المطلوبة تحديد وثائق التوليف المحاسبي لطريقة ABC هو الربح والخسارة.²

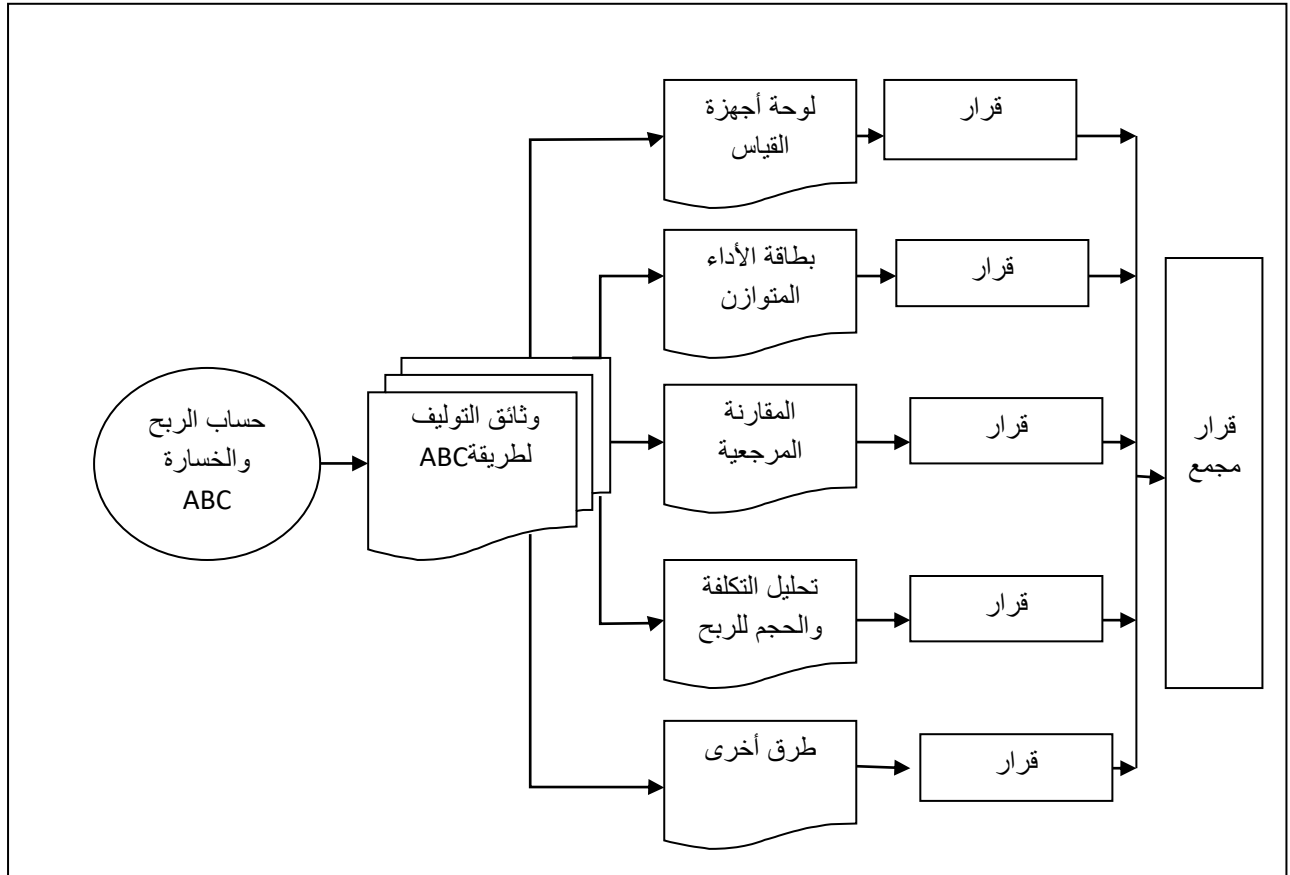
والوثائق التجميعية الخاصة بأسلوب ABC (التكلفة على أساس النشاط) هي مجموعة من الوثائق التي تستند إلى البيانات (المعلومات) المحاسبية التي تم جمعها وتجميعها وتلخيصها في العلاقة مع القضايا التي يتابعها مدراء الكيان. ووثائق التوليف المحددة لطريقة ABC يمكن أن تتكون من: حساب الربح والخسارة لطريقة ABC، لوحة القيادة، بطاقة الأداء المتوازن، المقارنة المرجعية، تحليل التكلفة والحجم للربح...إلخ. مع الوثائق التوليفية للمحاسبة المالية، والتي تتكون من الميزانية العمومية والأرباح وحساب الخسارة والملاحق المحددة الموجهة للمستخدمين الخارجيين مثل: الوكالات، الوزارات التنظيمية الحكومية، المساهمون (المستثمرون)، البنوك، الأطراف الأخرى وما إلى ذلك، بينما الوثائق التجميعية المحددة للمحاسبة الإدارية موجهة فقط إلى المستخدمين الداخليين (الإدارة العليا، مديرو الأقسام). بغض النظر عن النمط العام لوثائق التوليف للمحاسبة الإدارية، وسيكون لها دائما طبيعة سرية، وغير مخصصة للمستخدمين خارج الكيان³. والشكل الموالي يوضح التشكيل والهدف النهائي لوثائق التوليف المحاسبي:

¹ معمر بوطالبي، التكامل بين أنظمة: التكاليف، الإدارة، والموازنة على أساس الأنشطة (ABC, ABM, ABB)، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية-العدد الاقتصادي - 32 (1)، جامعة زيان عاشور بالجلفة، 2017، ص 6.

² Gray Cokins , Decisions Based on Synthesis Documents Information of the ABC (Activity-Based Costing) Method, No :1, vol :1, International Journal of Accounting and Financial Reporting, 2011, p 116.

³ Gray Cokins , Decisions Based on Synthesis Documents Information of the ABC (Activity-Based Costing) Method, No :1, vol :1, International Journal of Accounting and Financial Reporting, 2011, p 115.

شكل رقم (07): بيان طريقة حساب ABC



Source : Gray Cokins , **Decisions Based on Synthesis Documents Information of the ABC (Activity-Based Costing) Method**, No :1, vol :1, **International Journal of Accounting and Financial Reporting**, 2011, p 116

الشكل أعلاه يوضح لنا طريقة حساب أسلوب التكلفة على أساس الأنشطة، حيث أن حساب الربح والخسارة التي تعتبر نقطة البداية لأسلوب ABC تتم من خلال وثائق التوليف لطريقة ABC والتي من بينها بطاقة الأداء المتوازن، المقارنة المرجعية، لوحة أجهزة القياس...، كل واحد منها تنتهي بقرار، ليتم في الأخير تجميع هذه القرارات للحصول على قرار نهائي.

3- دور أسلوب التكلفة على أساس النشاط في ترشيد قرارات الاستثمار:

يعمل نظام التكاليف على أساس النشاط على توفير معلومات تتصف بالدقة عن الكيفية التي تستخدم بها الموارد المرتبطة بالأنشطة المختلفة، ومن خلال دقة هذه المعلومات تتحقق مجموعة من المزايا التي تساعد في ترشيد قرارات الاستثمار وهي:

- يتفق نظام التكاليف على أساسي الأنشطة مع مجموعة الأنظمة الإدارية الحديثة التي تهدف إلى زيادة جودة المنتج وتتطلبها بيئة حديثة الأعمال وخفض تكلفة المخزون والتركيز على طلب العملاء.
- يساعد نظام التكاليف المبني على الأنشطة المديرين في خفض وترشيد الموارد وذلك من خلال تخفيض عدد مرات تنفيذ الأنشطة وحذف الأنشطة التي لا تضيف قيمة.
- يعمل نظام التكاليف المبني على زيادة فعالية الدور الرقابي حيث أن معرفة الأنشطة المتعلقة بالتكاليف غير المباشرة يؤدي إلى تحديد المسؤولية عن تلك التكاليف وبالتالي إخضاعها لرقابة أكثر فعالية.
- يعد نظام التكاليف على أساس الأنشطة الأكثر دقة في قياس تكلفة المنتج من خلال التخصيص الدقيق للتكلفة غير المباشرة وربطها بالمنتج أو السلعة النهائية مما يساعد في تحديد بيانات التكلفة الأكثر مناسبة لاتخاذ قرارات إدارية.
- يؤدي تحسين آلية تخصيص عناصر للتكاليف غير المباشرة وتدقيق التكلفة إلى توفير أرض مناسبة لرفع كفاءة عملية إعداد المعايير والموازنات التخطيطية المرنة مما يؤدي بدوره إلى توفير الأسس الموضوعية لقياس كفاءة الأداء المسؤولة.¹

ويرى البعض أن نظام الكلفة على أساس الأنشطة هو أحد الأنظمة التي تعتمد على تحليل الأنشطة، حيث يقوم هذا النظام على فلسفة أن الأنشطة تستهلك الموارد، وإن المنتجات تستهلك الأنشطة، وحيث أن تنفيذ القرار الاستثماري يتطلب القيام بمجموعة من الأنشطة تمثل حجر الأساس لكافة النواحي المتعلقة به، لذا فإن نظام ABC يعتبر أحد الأنظمة التي يمكن الاستفادة منها في مجال القرار الاستثماري، من خلال تحديد الأنشطة التي تضيف قيمة وكلفتها والتي تشكل في مجموعها كلفة القرار الاستثماري (التدفقات الخارجة) وبما يسهل في تحديد وقياس الأثر الاستراتيجي لهذا النوع من القرارات.²

ومنه نستنتج أن عملية اتخاذ أي قرار يجب أن تركز على معلومات دقيقة، وأسلوب التكاليف على أساس الأنشطة يعتبر من أهم الأنظمة في المؤسسة الاقتصادية التي تعمل على إبراز بنية التكاليف والربحية سواء للمنتجات أو الخدمات. وهاته المعلومات تعمل على التحسين المستمر وبالتالي تقليل وشطب الأنشطة التي لا تضيف أية قيمة.

¹ رماح عبد الرزاق سليمان، دور أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في ترشيد قرارات الاستثمار، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، 2017، السودان، ص 76

² هيثم عبد الله ذيب، أصول التخطيط الاستراتيجي، دار البازوري، عمان، 2016، ص 90.

وإذا ما نظرنا إلى تعريف القرار الاستثماري نجد من بين أهم العوامل التي يتم أخذها بعين الاعتبار عن اتخاذ القرار الاستثماري هي التكلفة النسبية لعوامل الإنتاج والتكلفة، وهذا ما يوفره أسلوب التكاليف على أساس الأنشطة فكلما كانت المعلومات المقدمة منه بشكل دقيق وواضح تولد لدينا قرار استثماري رشيد.

أما بخصوص القرار التمويلي فهو يعمل على البحث عن مصادر التمويل والموازنة بينها لبلوغ هيكل رأس المال الأمثل، الأمر الذي يقدمه أسلوب ABC من خلال تحليل عمليات المشروع وتقديم صورة شاملة وواضحة عن الهيكل الاقتصادي للمؤسسة، وليس مجرد عملية مفاضلة وخفض التكاليف الخاصة بالمنتجات.

المطلب الثالث: دور نظام التكاليف على أساس الأنشطة الموجه بالوقت (TDABC)

1- خطوات تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة الموجهة بالوقت (TDABC) :

يتم التطبيق العملي لنظام TDABC من خلال إتباع سلسلة من الخطوات تؤدي إلى تحقيق عوامله الرئيسية، وتمثل هذه الخطوات فيما يلي:¹

- تحديد معدل تكلفة الطاقة لكل مجموعة موارد:

✓ تحديد مجموع الموارد التي تنجز الأنشطة.

✓ حصر تكاليف كل مجموعة من الموارد، ويتم الحصول على تكاليف هذه المجموعات عادة من ميزان المراجعة لدى المؤسسة.

✓ تقدير الطاقة العملية لكل مجموعة موارد، (غالبا الطاقة الزمنية العملية حساب معدلات تكلفة الطاقة لكل مجموعة موارد على حدة).

- تقدير الوقت اللازم للمتغيرات المطلوبة في الأنشطة الجارية (معادلة الوقت):

✓ تحليل العمليات ضمن الأقسام إلى الأنشطة.

✓ تحديد العوامل التي تؤثر على مدة الوقت للنشاط بشكل ملائم (محرك الوقت)، وعندما لا

تكون الأنشطة متجانسة وتحتوي على مهام (متغيرات) مختلفة، فإن كل منها يمتلك محركه

الخاص به.

¹ محمد عبد الله أبو رحمة، خالد يوسف حماد، أثر تطبيق نظام التكاليف الموجه بالوقت (TDABC) على جودة القرارات الإدارية - دراسة حالة-، مجلة اقتصاد المال والأعمال JFBE، المجلد 03، العدد 02، 2019، المركز الجامعي، ميله، ص ص 215-216.

✓ إعداد معادلة الوقت والتي تعبر عن اعتماد الوقت الجاري للنشاط على جميع العوامل وقيمة تلك العوامل، يكون إجمالي الوقت المستهلك هو أوقات جميع المهام (المتغيرات) ضمن النشاط.

- حساب إجمالي تكاليف الموارد المطلوبة من قبل أهداف التكلفة:

من خلال ضرب معدلات التكلفة لكل مجموعة موارد بإجمالي الطاقة المستهلكة (الوقت المستهلك) من قبل أهداف التكلفة عند مرورها بمتغيرات العمليات الجارية.

2- تحديد الوقت المطلوب لكل نشاط علي أساس مسببات الوقت المختلفة:

ويتم تحديد الوقت المطلوب لكل نشاط كما يلي¹:

- ماهية معادلة الوقت: هي معادلة خطية من الدرجة الأولى . أو هي شكل ما لمعادلة الانحدار الخطي ، حيث يكون المتغير التابع هو فترة الزمن التي يحتاجها تنفي ذ النشاط باستخدام طاقة مجمع الموارد، والمتغير أو المتغيرات المستقلة هي المؤثرات (المسببات) الزمنية لطول فترة أداء النشاط ، كما تقدر مقدار الوقت اللازم لكل نشاط من الأنشطة التي تشكل مع بعضها البعض عملية معينة وتعكس أثر الاختلافات في خصائص النشاط علي مقدار ال موارد المستهلكة وفقا لمحركات الزمن Drivers .

Duration

- المتغيرات المحركة لحدوث الوقت (مسببات الوقت): وتضمن معادلات الوقت ثلاثة أنواع من المتغيرات الم حركة لحدوث الوقت تتمثل فيما يلي:

✓ متغيرات ذات قيم وهمية Dummy Drivers: وهي تلك المتغيرات المسببة للوقت وتأخذ صورة المؤشرات وفقاً للقيم المنطقية (صفر أو الواحد الصحيح) فعلي سبيل المثال هناك بعض المتغيرات المحركة لحدوث الوقت مثل نوع العميل (قديم - جديد) أسلوب تقديم الخدمة (محلي عادي - دولي عاجل) نوع وردية العامل (صباحية - مسائية) خصائص استلام الأمر (بالبريد الإلكتروني - فاكس).

ويتم إعطاء قيم وهمية لكل متغير لتعبر عن قيمة الوقت المستنفذ لأداء النشاط ، فمثلا وفقاً لمتغير نوع العميل يتم إعطاء قيمة (الصفر) للعميل السابق ، وإعطاء قيمة الواحد الصحيح (للعميل الجديد) وبالتالي يشير إعطاء قيمة الواحد الصحيح لمسبب الوقت أن هناك وقت إضافي مطلوب لأداء النشاط.

¹ علي مجاهد وآخرون، استخدام نظام التكاليف على أساس النشاط الموجه بالوقت لتحسين قياس تكلفة لخدمات الصحية - دراسة ميدانية- مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد 07، 2019، جامعة كفر الشيخ، مصر، ص 16-19.

✓ متغيرات ذات قيم مستمرة **Continuous variables**: وهي تلك المتغيرات المسببة للوقت وتؤثر بصفة مستمرة في كمية الوقت اللازم لأداء النشاط مثل الوزن بالكيلو جرام - المسافة بالكيلو متر - الزمن المستغرق (عدد الدقائق) في خدمة العميل.

✓ متغيرات ذات قيم مستقلة **Discrete variables**: وهي تلك المتغيرات المسببة للوقت بصورة مستقلة عن بعضها البعض مثل عدد خطوط أداء الخدمة - عدد شيكات الائتمان عدد فواتير السداد.

- المعادلة الوقت:

فيما يلي الصيغة الرياضية الأساسية لمعادلة الوقت لنشاط معين باعتبارها دالة خطية تتكون من عدده عوامل (N).

$$T_{JK} = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \dots + \beta_N X_N$$

T_{JK}: الوقت المطلوب لإنجاز الحدث (K) في النشاط (J)

β_0 : الوقت النمطي لأداء النشاط ويعبر عن مقدار معياري ثابت من وقت النشاط (J)

اعتماد علي خصائص الحدث (K) فقد يتطلب تنفيذ حدث معين وقت ثابت قبل البدء في تنفيذه وذلك بصرف النظر عن وجود أحداث أو خصائص أخرى قد تزيد من وقت تقديم الخدمة.

β_1 : الوقت الإضافي المستنفذ في الواحدة من مسبب الوقت للنشاط الأول.

β_2 : الوقت الإضافي المستنفذ في الواحدة من مسبب الوقت للنشاط الثاني.

X_1 : مسبب الوقت للنشاط الأول (ويأخذ قيمة الواحد الصحيح إذا كانت هناك اشتراطات خاصة بأدائه ، بينما يأخذ قيمة الصفر إذا لم يوجد أية اشتراطات معينة لأدائه)

X_2 : مسبب الوقت للنشاط الثاني.

N: عدد مسببات الوقت التي تحدد كمية الوقت اللازمة لإنجاز النشاط (j) والتي تتفاوت حسب خصائص كل نشاط.

ويرى (Anderson & Kaplan) لبناء معادلة الوقت يجب تحديد ما يلي:

✓ **تعريف النشاط الرئيسي**: التوصيف الدقيق للنشاط الرئيسي (j) الذي يستهلك طاقة مجمع الموارد ومقدار الطاقة التي يحتاجها الأداء الطبيعي لهذا النشاط β_0 .

✓ تحديد الخصائص المختلفة للنشاط: التي تعتبر بمثابة أحداث (K) أو أنشطة فرعية في النشاط الرئيسي (J) فعلي اعتبار إعداد طلب مبيعات نشاط رئيسي، فإن نوع العميل وطريقة الطلب قد تكون خصائص فرعية للنشاط الرئيسي.

✓ تعريف المحركات الرئيسية للوقت: لكل نشاط مجموعة من العوامل (x) المؤثرة في مقدار الوقت المستهلك والتي تختلف باختلاف الخصائص الفرعية للنشاط في الخطوة السابقة، وهذه العوامل يجب تعريفها بدقة.

✓ تقدير معاملات المحركات الرئيسية للوقت: بعد تعريف المحركات الرئيسية يتم تحديد تعاملات هذه المحركات (β) المتمثلة في الأوقات اللازمة لإنجاز كل حدث من أحداث النشاط الرئيسي المختلفة، وفي هذا الصدد يمكن الاستعانة بخبرات المؤسسات المتراكمة في عمليات قياس الوقت المعياري للعمل المنجز مع توسيع نطاق القياس ليشمل بالإضافة إلى الخطوات الأمامية المتكررة لعمال الإنتاج ومسلمي الخدمة كافة الأنشطة المختلفة مع مراعاة تحويل التركيز عند التقدير من الضبط إلى الدقة لأغراض التكلفة الإستراتيجية ، وهذه الدقة يمكن الحصول عليها من خلال المقاييس المعرفة وبأساليب متعددة مثل الملاحظة المباشرة ومتوسط تراكمات الوقت المطلوب لإنجاز حجم معين من النشاط والمسموحات والمقابلات واستخدام خريطة العمليات أو التقديرات المرجعية، وبصرف النظر عن النظام المستخدم فإن من الضروري التأكد من مدي توافق التقديرات المعيارية مع الأحداث الفعلية .

- تحديث معادلة النظام (TDABC):

وتظهر الميزة الفريدة للمعادلة الزمنية في القدرة والمرونة علي استيعاب العديد من مسببات التكلفة للنشاط الواحد أو النشاط المعقد الذي ينطوي علي العديد من الأنشطة الفرعية، وسهولة تعديلها (إضافة أو حذف بعض المسببات الزمنية) للتكيف مع مستجدات بيئة التشغيل، بالإضافة إلى قبولها المحركات الزمنية المركبة Multiple Time Drivers لتعكس المزيد من تعقيدات أداء النشاط. كما يمكن إدخال تعديل علي الشكل العام للمعادلة الزمنية للتكيف مع طبيعة المؤثرات الزمنية بغرض الحصول علي المزيد من الدقة في قياس زمن أداء الأنشطة . وبالتالي تتيح إمكانية إدخال التعديلات المحتملة التي تعكس العلاقة بين مسببات الوقت في حساب وتقدير وقت الوحدة لكل نشاط جديد دون الحاجة لإعادة إجراء المقابلات الشخصية أو القيام بإجراء دراسات المسح الميداني.

ويؤكد كل من (Kaplan & Anderson) علي إمكانية قيام المدراء بتحديث نسبة مسبب الوقت في حالة تغير نسبة الوقت اللازم لتنفيذ نفس النشاط وذلك علي اعتبار أن التغيرات في معدلات مسببات الوقت قد ترجع إلي عاملين أساسيين هما:

الأول : التغيرات في زمن أداء النشاط (التغير في أسعار الموارد المطلوبة) والتي تؤثر علي وحدة التكلفة لطاقة الموارد المتاحة.

الثاني : التغير في كفاءة أداء النشاط نتيجة إدخال التحسينات المستمرة سواء في صوره إجراءات تقديم الخدمة أو إدخال تكنولوجيا حديثة والتي من شأنها التحرك نحو مستوى أفضل في أداء الخدمات المقدمة للعميل.

وعليه يمكن أن يستنتج مما سبق أن تحديث وتطوير معادلات نظام (TDABC) بناء علي وقوع الأحداث وليس علي أساس الأوقات المستغرقة في تنفيذها ، وعندما يدرك المحللون أن هناك تغير في تكاليف الموارد المتاحة مثل الزيادة في نسبة مكافآت الموظفين أو إحلال آلة جديدة للعمليات التشغيلية هذا يزيد من نسبة التكلفة وعلي المحلل تعديل النسبة لاحتواء التغيرات ، أو تغير في الموارد اللازمة للنشاط لتزيد من كفاءة النشاط مثل برامج الجودة والتطوير أو تطبيق قواعد حديثة للبيانات تؤدي إلي التأثير الايجابي في إحدى الأنشطة المؤداة وبالتالي سوف ينخفض الوقت المعياري (النمطي) اللازم لإنجاز هذا النشاط ، ومن ثم يتم بناء معادلة خاصة لكل نشاط بالشكل الذي يزيد من مستوي دقة تنفيذ هذا النظام

✓ تحديد إجمالي تكلفة أداء النشاط:

يحتاج تحديد تكلفة الهدف إلي حصر تكاليف كافة الأحداث / المعاملات التي تعمل مجتمعة لتنفيذ هذا الهدف (النشاط) ويمكن تحديد تكاليف أحداث تلك الأهداف أو الأنشطة عن طريق حاصل ضرب الوقت اللازم لإنجاز حدث النشاط في معدل تكلفة الوحدة من طاقة الموارد (تكلفة كل وحدة زمنية) وذلك وفقاً لما يلي :

تكلفة الهدف (النشاط) = الوقت اللازم لإنجاز حدث النشاط X تكلفة كل وحدة زمن (الدقيقة)

$$\text{The cost for Each Activity} = T_{JK} \times C_i$$

حيث أن:

TJK: الوقت المستنفذ للحدث أو العملية (K) في النشاط (J).

C_i : تكلفة كل وحدة زمن (الدقيقة / الساعة) الخاصة بمجموعة الموارد (i).

ويمكن حساب إجمالي تكلفة أداء النشاط (كهدف للتكلفة) عن طريق حصر وتجميع تكاليف كافة الأحداث المكونة لأداء هذا النشاط أو هذا الهدف من خلال الصيغة الرياضية التالية :

$$TOC = \sum_{i=1}^n \sum_{r=1}^{rn} \sum_{k=1}^i T_{JK} C_i$$

حيث أن:

TOC = إجمالي تكلفة النشاط (الهدف).

N = عدد مجموعات الموارد المستخدمة (عدد مجتمعات الموارد).

M = عدد الأنشطة المطلوب أدائها.

i = عدد أوقات النشاط (J) المستهلكة أو عدد أحداث داخل النشاط (j).

3- دور نظام (TDABC) في اتخاذ القرارات الإدارية:

يؤمن نظام (TDABC) معلومات أكثر دقة عن تكاليف المنتج من تلك التي تقدمها أنظمة محاسبة التكاليف الأخرى، وذلك من خلال إزالة تأثيرات الموارد غير المستغلة عن تكاليف الإنتاج، كما تمتاز هذه المعلومات بكونها أكثر موثوقية وذات علاقة أفضل من أجل اتخاذ القرارات.

ويوفر تبني هذا النظام ثلاثة أنواع من المعلومات لأجل اتخاذ القرارات وهي:

- معلومات عن التكاليف الموزعة على أهداف التكلفة، والتي تمكن المؤسسة من إدارة تكاليف الإنتاج من خلال قرارات تغيير المنتجات والمخرجات.
- معلومات عن الربط بين مجتمعات الموارد ومجمعات التكلفة، ويمكن من خلال هذا النوع تخفيض تكاليف الإنتاج عن طريق اختزال أو حذف الأنشطة التي لا تضيف قيمة.
- معلومات عن كمية الموارد غير المستغلة والتكاليف المرافقة لها، وتستطيع المؤسسة تحسين فعالية التشغيل لديها باختزال كميات الموارد غير المستغلة إما عن طريق قرار زيادة وتوسيع الإنتاج القائم، أو بتقليص حجم الموارد المتاحة للمؤسسة وعدم تحمل تكاليف تلك الموارد، ومن الممكن أن تختار المؤسسة الاحتفاظ

بالطاقة غير المستغلة لمشاريع النمو المستقبلي، كقرار إدخال أنواع جديدة من المنتجات أو التوسع إلى أسواق جديدة.

إضافة لإمكانية استخدام المعلومات التي يقدمها نظام (TDABC) بشكل مباشر لأهداف التخطيط وإعداد الموازنة بسبب تركيز هذا النظام على استخدام الموارد.¹

وعليه يمكن القول أن نظام التكلفة على أساس الأنشطة الموجه بالوقت وما يوفره من معلومات متعلقة بتقليل التكاليف المرتبطة بالموارد غير المستغلة، تساهم بشكل غير مباشر في التأثير على القرارات المالية، بافتراض أن المؤسسة قامت باتخاذ قرار إدخال منتج جديد أو اقتحام أسواق جديدة فهذا القرار مرتبط بكل من القرار الاستثماري والقرار التمويلي بحيث أن هذا المنتج يتطلب مصادر تمويلية وفي نفس الوقت سيحقق عوائد استثمارية تعود على المؤسسة .

المطلب الرابع: دور الإدارة على أساس الأنشطة (ABM) في اتخاذ القرارات المالية

1- خطوات تطبيق الإدارة على أساس الأنشطة (ABM):

لتطبيق أسلوب (ABM) في إدارة التكلفة وتحديد فرص تخفيض التكلفة يتطلب إتباع الخطوات

التالية:

- تحديد الأنشطة الرئيسية التي تتكون منها المؤسسة.
- تخصيص التكاليف على الأنشطة الرئيسية.
- تحديد مسببات التكلفة لكل نشاط رئيسي.

وما تقدم يمكن القول بأن أسلوب (ABM) هو أسلوب لإدارة التكلفة يستخدم بيانات التكاليف للأنشطة التي تتكون منها المؤسسة في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية التي تستخدم في تخفيض التكلفة وتحسين الأداء وتحسين القيمة لدى المستهلك وتحسين الربحية.²

¹ محمد عبد الله أبو رحمة، خالد يوسف حماد، مرجع سابق، ص 220-221.

² أحمد غازي طاهر وآخرون، أهمية أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التكلفة- دراسة تطبيقية-، اصدار خاص-العدد: 2 (الجزء- A)، مجلة جامعة جيهان- أربيل العلمية، أيلول 2018، العراق، ص 511.

وأضاف (Kaplan & Atkinson) أن استخدام نظام الـ ABM في اتخاذ هذه القرارات يتطلب تطبيق مجموعة من الخطوات يمكن تحديدها بالآتي:¹

- إعداد مخطط العمليات لتحديد الأنشطة التي تتكون منها المؤسسة.
- تحديد تكاليف كل نشاط.
- تحديد فرص التحسين (إعادة الهندسة للتخلص من الحاجة للأنشطة غير المضيفة للقيمة والتحسين المستمر لتحسين أداء الأنشطة المضيفة للقيمة).
- وضع أولويات التحسين (حذف الأنشطة غير المضيفة للقيمة أو تحسين كفاءة الأداء للأنشطة المضيفة للقيمة ذات التكاليف المرتفعة).
- توفير المبررات المالية (الخطة المالية) لجهود إعادة الهندسة.
- تحديد ما هي الاحتياجات لتخفيض تكاليف الأنشطة.
- عمل التغييرات المطلوبة.
- متابعة المنافع المتحققة ومقارنتها بالتكاليف.

وعليه يمكن القول بما أن الإدارة على أساس النشاط ABM من أهم وظائفها هي تحديد التكاليف، خاصة المتعلقة بالأنشطة الرئيسية والعمل على تقليل هاته التكاليف إلى الحد الأدنى، بالإضافة إلى التحسين وإدارة التكاليف المنبثقة عن كل نشاط الأمر الذي يساهم بشكل أساسي في عملية اتخاذ التمويل، فكلما كانت الوضعية المالية للمؤسسة جيدة ساهم هذا في جودة القرارات التمويلية المتخذة وزاد من فرص حصولها على الأموال اللازمة من مصادر التمويل المختارة.

علاوة على ذلك كلما عملت الإدارة على أساس الأنشطة ABM على رفع وتحسين قيمة الرضا لدى العملاء مما يعني ربحية أعلى وبالتالي عوائد استثمارية جيدة للمؤسسة، وهذا من شأنه المساهمة في اتخاذ قرارات استثمارية رشيدة.

¹ علي حازم يونس اليامور، استخدام نظام الإدارة على أساس الأنشطة الـ ABM في تحديد فرص تخفيض التكلفة -دراسة حالة-، مجلة تنمية ارافدين، العدد: 98، مجلد: 32، 2010، العراق، ص 230.

المطلب الخامس: دور تطبيق الموازنة على أساس الأنشطة في اتخاذ القرارات المالية

1- خطوات تطبيق الموازنة على أساس الأنشطة

قام (Lvy Mclemore) بتحديد الخطوات اللازمة للتطبيق وتمثل في: ¹

- تدريب العاملين وتعريفهم بالأسلوب الجديد.
- تحليل الإستراتيجيات.
- إنشاء أدلة التخطيط.
- التنبؤ بتكلفة النشاط.
- اقتراح التحسينات بين الأقسام المختلفة.
- اقتراح تحسينات للأنشطة.
- الاختيار من بين خيارات التحسينات المقترحة.
- بلورة الموازنة في شكلها النهائي.

وقد ذكر البعض مراحل عملية إعداد الموازنة على أساس النشاط (ABB) كما يلي: ²

- تبدأ عملية إعداد الموازنة على أساس النشاط (ABB) بالعميل، حيث يجب أن تقرر المؤسسة من هو العميل وما يريده، ويجب أن تنظر إلى منافسيها، ويتكون المنافسون من المنافسين المباشرين والخدمات البديلة التي قد تنافس خدمات المؤسسة، وبعد ذلك يجب أن تضع المؤسسة إستراتيجية للوفاء باحتياجات العميل.
- بعد ذلك ينبغي على المؤسسة أن تتنبأ بحمل العمل Work Load، وتقرر الإدارة والمبيعات مستويات المبيعات المستقبلية ويحتاج المديرين إلى تقدير أحمال عملهم نتيجة لمستويات المبيعات هذه، وفي كثير من الأحيان، يتضمن التنبؤ بالمبيعات خدمات جديدة وأسواق جديدة وكذلك أي تغيرات في الإستراتيجية.
- ويجب تعريف المديرين بالقواعد الإرشادية للتخطيط من أجل وضع الأهداف الخاصة بمستوى النشاط داخل سياق عملية ما، وفي النهاية كل مدير نشاط ينبغي أن يكون لديه أهداف بمستوى النشاط داخل

¹ خضير مجيد علاوي، مقومات تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة ABB - دراسة تطبيقية-، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 14، العدد 3، 2012، العراق، ص 140.

² عبد الرحيم عصام البشيتي، مدى إمكانية تطبيق الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) في المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة - دراسة ميدانية-، مذكرة ماجستير، غير منشورة، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 58.

- سياق عملية ما، وفي النهاية لكل مدير نشاط ينبغي أن يكون لديه أهداف لتحسين أنشطته ذات القيمة المضافة وإلغاء الأنشطة عديمة القيمة المضافة.
- وبعد ذلك يجب التعرف على المؤسسات التي تشترك فيها إدارات مختلفة ولأن هذه المؤسسات سوف تؤثر على حمل العمل وكذلك الأنشطة في الإدارات المختلفة، يجب التنسيق بينها وأدائها قبل أن يحسن كل مدير أنشطته.
- عند هذه النقطة في عملية الموازنة، يمكن تحديد المؤسسات الخاصة بمستوى النشاط المحدد، وهي مشروعات لتحسين العمليات على مستوى النشاط الفردي، ومع ذلك فالتحسين ينبغي أن يكون في حدود الأهداف التنظيمية وسياق عملية أعمال ما وسياق رضا العميل، ويتكون تحليل الاستثمار القائم على الأنشطة من تعريف مؤسسات التحسين وتقييم تلك المؤسسات ثم استخدام اللجان لاختيار المؤسسات التي من شأنها أن تحقق أهداف المؤسسة وتفي بحاجات العملاء.
- والخطوة الأخيرة هي تقرير الأنشطة وحمل العمل للسنة المقبلة.

2- دور الموازنة على أساس النشاط في اتخاذ القرارات:

يعد الحفاظ على التكاليف عند الحد الأدنى جزءًا مهمًا من إدارة الأعمال. عندما يتم القيام به بشكل فعال وليس مفرطًا، يجب أن تكون المؤسسات قادرة على الحفاظ على إيراداتها ومواصلة نموها، مع تحقيق أرباح أعلى منها.

يمكن أن يساعد استخدام الميزانية على أساس النشاط (ABB) الشركات على تقليل مستويات النشاط المطلوبة لتوليد المبيعات. حيث يجب أن يعزز التخلص من التكاليف غير الضرورية الربحية.¹ وعليه يمكن القول أن هذا يوفر للمؤسسة قاعدة أفضل لاتخاذ القرارات المالية فكلما كانت الأرباح المتولدة عن المبيعات في تزايد ومن جهة تقليل التكاليف الناتجة عن الأنشطة ساهم في توضيح وتسهيل عملية اتخاذ القرارات الاستثمارية والقرارات التمويلية معا.

¹ Danial Liberto, Activity-Based Budgeting (ABB), <https://www.investopedia.com/terms/a/abb.asp>, 12:01, 12/11/2020.

المطلب السادس: دور التكلفة المستهدفة في اتخاذ القرارات المالية

1- مراحل تنفيذ التكلفة المستهدفة:

قبل البدء بتنفيذ منهج التكلفة المستهدفة لابد في البداية التأكد من وجود نظام تكاليف فضلا عن إستراتيجية واضحة تلاءم أهداف المؤسسة الاقتصادية كما يتم تحديد الهدف من تنفيذ منهج التكلفة المستهدفة وهو تخفيض التكاليف وتمر عملية تنفيذ منهج التكلفة المستهدفة بمراحل رئيسية وهي كالآتي:¹

المرحلة الأولى: تخطيط التكلفة المستهدفة

ويمكن التعرف على هذه المرحلة عن طريق الخطوات الآتية:

- تحديد السعر المستهدف: المقصود به هو السعر المقدر للسلعة أو الخدمة والذي يرغب الزبون ويكون قادرا على دفعه.
- تقدير تكاليف التصميم.
- تحديد هامش الربح المستهدف: يعرف الربح المستهدف على أنه مقدار ذلك الربح الذي ترغب الإدارة في تحقيقه من المنتج والذي يتم تحديده على أساس خطة الربح الطويلة أو المتوسطة الأجل والتي تعكس التخطيط الإستراتيجي للموضوع، وهناك عوامل تؤثر في تحقيقه لابد من أخذها بنظر الاعتبار.
- حجم المعدلات السائدة للودائع الاستثمارية في المصارف وبدائل الاستثمار المتاحة.
- تحليل المنافسين وما يرتبط به من أسعار خدمات وجودتها.
- مستوى دخول الزبائن.
- التخطيط الاستراتيجي: تؤثر الخطة أو السياسة الإستراتيجية الموضوعية من الإدارة في تحديد هامش الربح المستهدف بحيث إذا كانت الخطة طويلة الأجل وهذا يعني تحديد ربح بسيط أو مقبول عمليا بعد تحقيق الاسم والشهرة والمزيد من الزبائن.
- وفي ضوء المعلومات السابقة يمكن للإدارة من الوصول إلى خيارين هما:
- أقصى هامش ربح يمكن تحقيقه مع إمكانية تسويق الخدمة أو المنتج.
- أدنى هامش ربح يمكن القبول به بحيث لا يتعارض مع سياسات الإدارة وأهدافها ويمكنها من المنافسة.

¹ حسين جميل غافل، إمكانية استعمال تقنية التكلفة المستهدفة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 14، العدد 55، جامعة كربلاء، 2018، العراق، ص ص 283-284.

المرحلة الثانية: مرحلة تحليل التكاليف

إذ يتم تحليل التكلفة بدراسة مكونات تكلفة المنتج ومحاولة إيجاد وسائل لتخفيضها دون التأثير في جودة أداء ووظائف المنتج

وتتمثل تحليل بتحليل كل جزء من أجزاء المنتج ومن ثم العمل على تخفيض التكلفة إلى أقصى حد ممكن للوصول إلى التكلفة المستهدفة فعملية تحليل التكاليف تتضمن الأنشطة الآتية:

- إعداد قائمة بأجزاء ووظائف المنتج.
- إعداد التحليل الوظيفي للتكاليف.
- تحليل الأهمية النسبية لمتطلبات العميل.
- إيجاد العلاقة بين خصائص ومواصفات ووظائف المنتج.
- إعداد الترتيب النسبي للوظائف.

المرحلة الثالثة: مرحلة تطبيق هندسة القيمة وتعرف هندسة القيمة بأنها التقويم المنظم لجميع الفعاليات بهدف تخفيض التكاليف مع تخفيض رغبات وحاجات الزبائن ويمكن أن تؤدي إلى تحسين تصميم المنتج، تغير خصائص المواد أو تعديلها في عمليات الإنتاج.

يتم في هذه المرحلة تحليل وظائف مكونات المنتج وذلك بهدف إنجاز هذه الوظائف عبر دورة حياة المنتج بأقل تكلفة ممكنة ودون المساس بجودة وأداء المنتج عن طريق تطبيق مدخل هندسة القيمة كأداة من أدوات التحسين المستمر للمنتج.

المرحلة الرابعة: مرحلة الإنتاج (القرار النهائي)

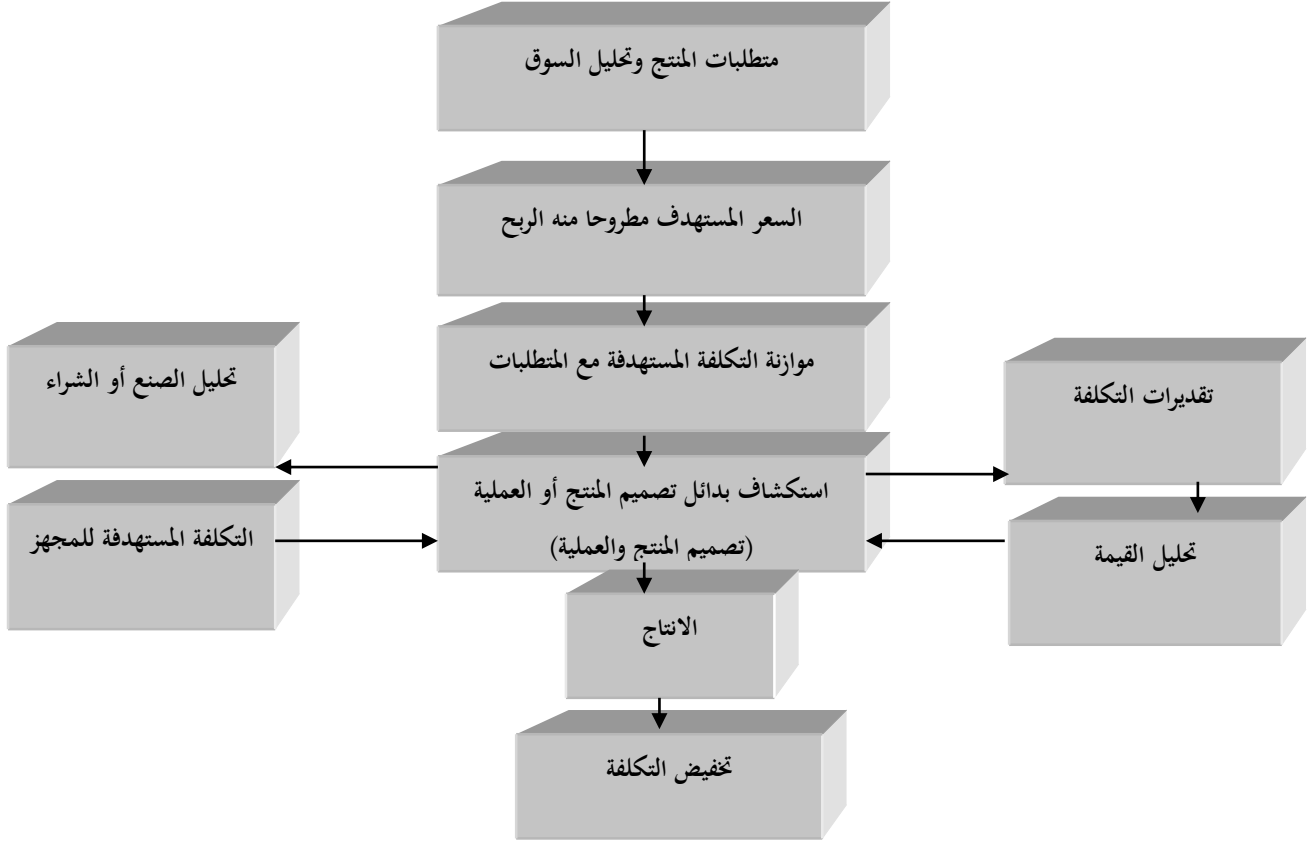
يتم في هذه المرحلة اتخاذ القرار النهائي من الإدارة بالمضي قدماً نحو الإنتاج بناء على التكلفة المقدرة المستهدفة.

2- آلية استخدام نظام التكلفة المستهدفة:

يقوم مهندسو المؤسسة ومصممو المنتج باستخدام نظام التكلفة المستهدفة لغرض تحديد الحد الأقصى للتكلفة التي يفترض أن تتحقق للمواد والموارد الأخرى المطلوبة في عملية تصميم وتصنيع المنتج، وتكون مسؤولياتهم ابتكار المنتجات ذات كلف مساوية أو أقل من الكلف المستهدفة. حيث أن هذا النظام يزود المديرين بالقدرة في السيطرة على تكاليف المنتج الجديد في مرحلة التخطيط وكذلك يمكن المديرين في البيئة التنافسية من تحليل

المنتجات المحتمل إنتاجها قبل الالتزام بتخصيص الموارد اللازمة لإنتاجها.¹ والشكل الموالي يوضح خطوات تنفيذ التكلفة المستهدفة كما يلي:

الشكل رقم (08): خطوات تنفيذ التكلفة المستهدفة



المصدر: عباس صباح طالب، دور تقنية التكلفة المستهدفة في تخفيض تكاليف المنتجات -دراسة تطبيقية-، مجلة دراسات محاسبية ومالية (JAFS)، المجلد 14، العدد 48، 2019، جامعة بغداد، ص 55.

يوضح الشكل أعلاه الخطوات الواجب إتباعها من أجل الوصول إلى التكلفة المستهدفة، وذلك بداية من دراسة متطلبات المنتج وتحليل السوق مروراً بتحديد السعر المستهدف مطروحاً منه الربح، تليها خطوة موازنة التكلفة مع المتطلبات، بعدها استكشاف البدائل لتصميم المنتج أو العملية ومن ثم مرحلة الإنتاج وأخيراً تخفيض التكلفة، دون نسيان الخطوات الفرعية كتقديرات التكلفة وتحليل القيمة...

3- دور أسلوب التكلفة المستهدفة في ترشيد قرارات الاستثمار:

هناك العديد من المزايا التي يمكن أن تعود على المؤسسات من وراء تطبيق مدخل التكلفة

المستهدفة التي تدعم ترشيد قرارات الاستثمار وهي:¹

¹ عباس صباح طالب، مرجع سابق، ص 54.

- منهج التكلفة المستهدفة أداة لإدارة التكلفة والربحية في آن واحد.
 - يؤدي إتباع أسلوب التكلفة المستهدفة في نقل الاهتمام بعوامل التكلفة والأداء ليكون عامل مشترك بين مهندسي التصميم وأطراف خارجية مثل الموردين وحتى العملاء.
 - تحديد التكلفة المستهدفة على مستوى المكونات يساعد في تحفيز قرارات الموردين والابتكار بما يفيد المؤسسة والموردين معا يؤدي إلى تحويل ضغوط المنافسة الخاصة بالتكلفة إلى الموردين.
 - يعمل مدخل التكلفة المستهدفة على تخفيض التكاليف قبل حدوثها أي أثناء مرحلة التصميم لصعوبة التأثير على التكلفة بعد حدوثها.
 - أسلوب التكلفة المستهدفة يساعد على تحقيق الكثير من الوافرات التكاليفية عن طريق الإدارة تشكيلية أنشطة سلسلة القيمة الخاصة وعلاقتها بأنشطة الموردين والعملاء بحيث يتم إنتاج المنتج بأفضل توليفة ممكنة من الأنشطة.
 - لا يقتصر دور المحاسب الإداري في ظل التكلفة المستهدفة على مجرد قياس أنشطة الأعمال والتقرير عنها وإنما يمتد ويشترك مع فرق العمل في مبادرات تصميم وتطوير وتنفيذ المنتجات.
 - يعمل مدخل التكلفة المستهدفة على تنمية روح الفريق حيث إنه لا يمكن تبني هذا المدخل إلا من خلال تعاون المجموعات والأفراد من مختلف الإدارات والمستويات التنظيمية.
- ويرى أن عملية تأثير أسلوب التكلفة المستهدفة في اتخاذ القرار ذو قيمة وأهمية كبيرة داخل إدارة المؤسسة فهي تعد من أهم الأساليب والأسس عند اتخاذ القرارات المالية. حيث نجد أن أي مؤسسة اقتصادية تسعى إلى تحقيق الهدف الرئيسي لديها والمتمثل في حسين الربحية والوصول إلى هذا يستدعي إشباع حاجات ورغبات العملاء عند أقل تكلفة ممكنة.
- فأسلوب التكلفة المستهدفة يمكن الإدارة من معرفة وتحديد أي المنتجات يحقق الأرباح اللازمة، وهذا يلبي حاجة الإدارة عند اتخاذ القرار الاستثماري ويساعدها في ترشيدها قراراتها من ناحية الاستمرار في عملية الإنتاج لهذا المنتج أو التوقف عن صنعه.

¹ رماح عبد الرزاق سليمان، مرجع سابق، ص 77.

المبحث الثاني: أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة النوعية وعلاقتها باتخاذ القرار المالي

كلما تم الاعتماد على أكبر عدد من الأساليب الحديثة النوعية التي تخدم اتخاذ القرارات تتوصل المؤسسة إلى اتخاذ قرارات رشيدة، تساهم في نموها واستمراريتها.

المطلب الأول: مساهمة المقارنة المرجعية في اتخاذ القرارات المالية

1- خطوات تطبيق المقارنة المرجعية:

- إن المقارنة المرجعية عملية منظمة لها إجراءاتها المحددة ومراحلها المتعاقبة وخطواتها الأساسية كالآتي: ¹
- تحديد المجال الذي تطبق عليه المقارنة المرجعية وقد يكون هذا المجال المتنوع أو العمليات.
 - اختيار المؤسسة المرجع، وهي الأفضل في المجال الذي تم اختياره لتطبيق المقارنة المرجعية. وقد تكون هذه المؤسسة من المنافسين في الصناعة أو قد تكون من خارج الصناعة، عندما تكون معروفة بالممارسة الأفضل في المجال الذي يجري فيه تطبيق المقارنة المرجعية.
 - تحديد المقاييس أو المعايير المناسبة التي تستخدم لتحديد مستويات الأداء. فضلا عن تحديد منهجية جمع البيانات المطلوبة لإجراء المقارنات الصحيحة والسليمة.
 - تحديد جوانب القوة في المؤسسة المنافسة التي اعتمدت كمرجع. ثم مقارنة ذلك مع أداء المؤسسة لتشخيص الفجوة وتحليل الأسباب وإيجاد فرص التحسين. ويمكن أن تطرح لأجل ذلك العديد من التساؤلات ويجري الإجابة عليها، ومن أمثلة تلك التساؤلات:
- ✓ هل المنظمة المنافسة أفضل؟ وبماذا هي أفضل؟ ولماذا هي أفضل؟
- ✓ ماذا يمكن أن نتعلم من ذلك؟ ويف نطبق ما تعلمناه على مؤسستنا؟
- وضع خطة العمل لأجراء التحسينات، تستعمل هنا بيانات التحليل السابق لوضع أهداف للمؤسسة من شأنها تحقيق التميز والأفضلية، وتدمج تلك الأهداف في عملية التخطيط الرسمي ولا بد من تأمين دعم الإدارة العليا لتلك الخطة.

¹ أمل عبد الحسين كحيط، دور المقارنة المرجعية في تقييم أداء المطارات -دراسة تحليلية مقارنة-، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 12، العدد 50، العراق، ص ص 189-190.

2- دور المقارنة المرجعية في اتخاذ القرارات:

بمجرد اختيار مجموعة من المعايير والمنافسين، وجمع معلوماتك وتحليل النتائج، حان الوقت لاتخاذ بعض القرارات حول مستقبل مؤسستك. على سبيل المثال، إذا كان أحد المنافسين يوفر ثلاثة ملايين دولار سنويًا باستخدام قناة توزيع مختلفة، فيجب عليك التبديل إلى نفس نوع التوزيع. إذا كانت المؤسسة الأكثر نجاحًا في مجالك لديها هيكل عمولة ومكافأة أكثر سخاء، فيجب أن تفكر في تقديم خطة مماثلة لقوة المبيعات الخاصة بك. إذا كانت المؤسسات الناجحة في الصناعات الأخرى توظف المزيد من الأشخاص لتقليل تكلفة أجر العمل الإضافي، يجب أن تفكر فيما إذا كانت هذه الإستراتيجية ستنجح في مجالك. بمجرد أن تقرر إجراء تغيير، قم بتنفيذه عبر المؤسسة ثم راقب النتائج لترى كيف يتم ذلك.¹

ومن هنا يتضح لنا أن دور المقارنة المرجعية في اتخاذ القرارات المالية هي مقارنة أداء المؤسسة مع المؤسسات الرائدة في نفس مجال نشاطها والتي أثبتت نجاحها في تحقيق أهدافها بالإضافة إلى زيادة الربحية، وهنا يقع على عاتق الإدارة دراسة الإستراتيجيات التي انتهجتها هاته المؤسسة من أجل تكوين هي الأخرى قاعدة أساسية صحيحة يتم الاعتماد عليها عند اتخاذ أي قرار خاصة القرار الاستثماري والتمويلي، وذلك لتطوير أداءها وبلوغ أهدافها في وقت أقل ربما مما تم تخطيطه.

المطلب الثاني: استخدام إدارة الجودة الشاملة في اتخاذ القرارات المالية

1- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المرحلة الأولى: الإعداد وتشمل الخطوات الآتية:

- يتم اختيار الفريق وسميته الذي سيشكل مجلس إدارة الجودة ويرأس المجلس مدير.
- إخضاع المجلس لتدريب مكثف عن كيفية بناء فرق العمل ومفهوم وفلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- يقوم المجلس بوضع الرؤية المستقبلية والأهداف والمبادئ.
- يقوم المجلس بوضع أهداف إستراتيجية عامة للمؤسسة بما يتوافق مع الرؤية العامة.

¹ Scott Thompson ,What Is Benchmarking in Decision-Making?, <https://smallbusiness.chron.com/>, 24/04/2020, 11 :15.

- يقوم مدير المؤسسة بالتعاون مع مجلس إدارة الجودة بتعميم ما تم إنجازه أول بأول، لذلك فإن من مسؤوليات مدير المؤسسة ومجلس الجودة شرح الرؤية العامة للمؤسسة إضافة إلى جميع الأهداف والمبادئ والأسس التي ستعمل بموجبها المؤسسة.
- يقوم المجلس بتحديد نقاط القوة والضعف بموضوعية كاملة.
- يحدد الجهات التي تقاوم والتي تدعم تطبيق هذا التوجه.
- يقوم المجلس بتقويم الوضع العام والحالي للعاملين في المنظمة من حيث المقدرة والأوضاع النفسية مما يساعد على قياس التطور الحاصل في أداء العاملين ومعنوياتهم.
- التعرف على آراء وأفكار العملاء ومدى إقناعهم وارتياحهم بمستوى الجودة لدى المنظمة.

المرحلة الثانية: التحضير وتشمل:

- التخطيط لتنفيذ برنامج الجودة الشاملة وهذه الخطوة تكون مستمرة في البحث الدائم عن مشاريع جديدة والتي تهتم بشكل رئيسي بالتطوير والتحسين المستمرين.
- تكون مسؤولية المجلس اختيار مشاريع الجودة الشاملة اعتمادا على نقاط القوة والضعف التي تم تحديدها في مرحلة الإعداد وعلى طبيعة الأفراد والرؤية والأهداف التي تسير عليها المؤسسة.
- بعد اختيار المشاريع المناسبة يقوم المجلس باختيار فرق العمل التي ستقوم بتنفيذ تلك المشاريع.

المرحلة الثالثة: التنفيذ والتطبيق وتشمل:

- يسعى المجلس بإعطاء توجيهاته لأعضاء الفريق وتفعيل دور الفريق ومراجعة أعماله وتقييمها باستمرار ثم يقوم أعضاء الفريق بتنفيذ المشاريع المحددة لهم باستخدام أساليب الجودة الشاملة التي تدرّبوا عليها وعادة ما يستخدم أسلوب التخطيط والتنفيذ والتدقيق ثم التعديل.
- يقوم أعضاء الفريق بتزويد مجلس إدارة الجودة بمعلومات تتعلق بتطور العمل والنتائج ويستخدم تلك النتائج والمعلومات لتحديد الحاجة لإجراء أي نوع من التعديلات.
- بعض المشاريع تكون مهمتها الحصول على معلومات راجعة من الزبائن الداخليين أو الخارجيين أو من قسم التسويق ويقوم المجلس بدراسة تلك التقارير وتحليلها بشكل دائم ومستمر.
- أيضا الحصول على معلومات من العاملين لتعرف على معنوياتهم ودرجة ارتباطهم بالمؤسسة.

- إن جميع المعلومات التي يحصل عليها المجلس من الخطوات السابقة تساعد أعضاء المجلس على تحديد التغيرات الضرورية في بنية المنظمة الأساسية، الأساليب والعمليات القائمة، الهيكل التنظيمي وبرامج الحوافز للعاملين وغير ذلك.
- في كثير من الأحيان يكون تنفيذ تلك التغيرات من مسؤولية مجلس إدارة الجودة كتنظيم الهيكل التنظيمي للمؤسسة.¹

2- اتخاذ القرارات وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة:

تتميز المؤسسات التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة بأن قراراتها مبنية على حقائق وبيانات صحيحة، وليس مجرد تكهنات فردية أو افتراضات أو توقعات مبنية على آراء شخصية.²

إن عملية اتخاذ القرار في إدارة الجودة الشاملة مبني على المشاركة بين الإدارة والعاملين فهو قرار مبني على أسس واضحة وحقائق ملموسة مستمدة من المعلومات التي لدى المنظمة والتي يتم جمعها لغايات التحليل واتخاذ القرارات خصوصا بعد تطور تكنولوجيا المعلومات والتي تجعل من المعلومة حاضرة بين يدي متخذ القرار في أي وقت وفي دقة متناهية.³

وبناء على ما تقدم نستنتج أن إدارة الجودة الشاملة تقدم للإدارة معلومات واضحة ودقيقة خاصة في خضم التطور التكنولوجي الذي زاد من مصداقيتها. وهذا ما يتيح لنا اتخاذ قرارات مالية رشيدة علاوة على ذلك أنها جاءت نتيجة تعاون بين الإدارة والعاملين مما يمكننا من تغطية شاملة أكثر لمختلف البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.

المطلب الثالث: استخدام بطاقة الأداء المتوازن في اتخاذ القرارات المالية

¹ فائز غازي البياتي، أثر التوافق الاستراتيجي بين إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة والتحسن المستمر في تحقيق الميزة التنافسية / دراسة استطلاعية في عينة من المصارف الحكومية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 1، العدد 11، 2013، العراق، ص ص 201-202.

² أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة (TQM) السبيل إلى تحقيق الأداء المنظمي المتميز، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد: 03،

2013، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ص 36.

³ خالد محمد حمدان، عطالله زبون، إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم وتطبيقات -، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 79.

1- الخطوات المنهجية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن:

يمكن تلخيص الخطوات التفصيلية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن في المراحل التالية:¹

- تحديد الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة وصياغة رسالتها:

تعتبر الرؤية عن طموحات المؤسسة وتصوراتها عما ستكون عليه في المستقبل البعيد، وهي تساعد في صياغة الرسالة، هذه الأخيرة تظهر في شكل وثيقة مكتوبة، تدل على الغرض الأساسي الذي وجدت المؤسسة من أجله، أو المهمة الجوهرية لها، ومبرر وجودها واستمرارها، وهي أيضا تعبير عن الرؤية العامة من جهة، وتوصيف أكثر تفصيلا لأنشطة ومنتجات ومصالح المؤسسة وقيمها الأساسية، تساعد على كل من الرؤية والرسالة في صياغة الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

- وضع الإستراتيجيات وتحديد الأهداف الإستراتيجية بدقة:

ترجم عملية صياغة إستراتيجية المنظمة من خلال وضع مخطط مفصل، هذا المخطط يصف النشاطات اللازم القيام بها بدلالة الوسائل والقيود من أجل الوصول إلى هدف ثابت في زمن محدد، هذا المخطط سيكون إطارا لمصب القرارات المتخذة لبلوغ أفضل إستراتيجية ملائمة. تمر هذه المرحلة من خلال الخطوات التالية:

المرحلة الأولى: صياغة الاستراتيجيات الملائمة:

وفيها يتم الإجابة عن التساؤلات التالية:

✓ من نحن؟: تحليل كيان المؤسسة (مواردها، هيكلها، المستخدمين، التجهيزات...)

✓ أين نحن؟: تحليل المحيط (سوق المؤسسة، زبائنها، موردها، منافسوها، شركاؤها...)

✓ إلى أين نود الاتجاه التعبير عن الأهداف المرجوة.

الإجابات عن هذه الأسئلة تسهل وضع الاستراتيجيات واختيار تلك الملائمة للمؤسسة واختيار الاستراتيجيات الأكثر ملائمة من بين مجموعة من السيناريوهات للاستراتيجيات المحتملة.

المرحلة الثانية: وضع الأهداف الإستراتيجية:

محمد عبد الرزاق أبوزيد وآخرون، استخدام بطاقة الأداء المتوازن للأداء التنظيمي في صياغة وتنفيذ وتقييم ، ، المجلد: 3، العدد: 8، 2018، ،

¹إستراتيجية المنظمة، Journal of Environmental Studies and Researches ص553-555.

انطلاقاً من الاستراتيجيات التي تمت صياغتها، تقوم المؤسسة بتحديد عدد من الأهداف الكلية على المستوى الاستراتيجي، بحيث تحدد عدداً محدداً من الأهداف مقابل كل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة.

ويجب أن يتميز الهدف بالخصائص التالية: أن يكون محدداً، قابلاً للقياس، واقعي (يمكن بلوغه)، محل إجماع، وأن يرتبط بإستراتيجية المؤسسة.

مثال: إذا رغبت في توسيع حصتها السوقية يمكن أن يكون هدفها الاستراتيجي هو: "تقديم أفضل خدمة لزيائنها"، هذا الهدف يمكن أن يترجم إلى سلسلة من الأهداف التكتيكية، مثل: تحسين مستوى الجاهزية لخدمة الزبون من خلال معالجة الطلبية في زمن قصير.

- تحديد عوامل النجاح الحرجة وإعداد الخريطة الإستراتيجية:

تعني هذه الخطوة الانتقال من الاستراتيجيات الموصوفة إلى مناقشة ما نحتاجه لنجاح الرؤية الإستراتيجية، بحيث حدد المؤسسة ما هي أكثر العوامل تأثيراً على النجاح ضمن كل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة.

تركز مفاتيح النجاح على التغييرات التي يجب أتمارسها المنظمة وهي خطوة سابقة لوضع الخطط العملية وتساعد على تحديد القياسات الأساسية

- أمثلة: تنمية قدرات وأداء الموظفين، إيجاد قنوات استثمارية جديدة، اقتحام أسواق جديدة. يعتمد على هذه العوامل في رسم الخريطة الإستراتيجية، والتي تعتبر أداء اتصال منطقية تربط الاستراتيجيات المختلفة للمؤسسة بعملياتها وبالنظم التي تساعد في إنجاز تلك الاستراتيجيات المختلفة للمؤسسة بعملياتها وبالنظم التي تساعد في إنجاز تلك الاستراتيجيات وأهميتها تكمن في تقديم خطط واضحة للعاملين في مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة لرؤية كيف تربط الأعمال التي يقومون بها مع كل أهداف المؤسسة ليتمكنوا من أن يعملوا بشكل منسق وبتجاه تحقيق الأهداف المرغوبة للمؤسسة.

- اختيار القياسات:

بعد تحديد عوامل النجاح التي تم استخراجها من الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، يجب التعبير عن هذه العوامل كمياً، أي يجب قياسها، يتم ذلك من خلال اختيار المؤشر المناسب الذي يقيس بدقة عامل النجاح المراد تقييمه.

ويعرف المؤشر بأنه معلومة تكون عموماً رقمية ويتم اختيارها من أجل التقييم عند مجالات متقاربة لتنفيذ المهمة وتحديد الأهداف الموافقة. ومن أمثلة ذلك: مثلاً نستعمل مؤشر معدل الغيابات لمعرفة رضا الموظفين وانتمائهم للمؤسسة.

- إعداد خطط العمل:

يجب على إدارة المؤسسة إعداد خطط العمل أي بيان الأنشطة والأعمال الواجب القيام بها سعياً لإنجاز الأهداف والرؤية الإستراتيجية، ويتضمن ذلك تحديد الأهداف السنوية وتخصيص الموارد وتحديد المسؤوليات والأدوات وتدعيم البرامج، واختيار الأفراد المسؤولين عن إتمام خطة العمل، وتحديد المدة اللازمة للتطبيق، ولضمان حسن تطبيق الإستراتيجية فيجب متابعتها ومراقبتها واتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر ذلك.

- متابعة وتقييم بطاقة الأداء المتوازن:

للتأكد من سلامة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لابد من متابعتها بشكل مستمر للتأكد من أنها تنجز الوظيفة المقصودة باعتبارها أداء ديناميكية للإدارة الإستراتيجية، ومن الضروري استخدامها في العمليات اليومية للمؤسسة وعلى مستوى كل المستويات الإدارية في المؤسسة.

يتم ذلك من خلال متابعة المقاييس المدة في جميع المستويات الإدارية والحرص على اللجوء إليها بشكل مستمر في العمليات اليومية للإدارة، إذن يجب أن تكون عملية تسجيل درجات قياس الأداء المتوازن جزء من العمل اليومي للمؤسسة.

وتساعد بطاقة الأداء المتوازن في توصيل المعلومات والبيانات لكافة أعضاء المؤسسة وذلك من خلال ترجمة المعلومات والبيانات إلى مجموعة مترابطة ومتصلة من الأهداف التشغيلية المقاسة والمفهومة، واسترشاداً ببطاقة قياس الأداء المتوازن يتخذ المديرون والموظفون أفعالاً وقرارات تهدف إلى تحقيق إستراتيجية المنظمة.¹

¹ شاهر عبيد، علاقة بطاقة الأداء المتوازن في فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية في البنوك التجارية، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، المجلد:03، العدد:04، جوان 2017، المركز الجامعي، البيض، ص 2.

2- دور بطاقة الأداء المتوازن في اتخاذ القرار المالي:

توفر بطاقة الأداء المتوازن أساسا جيدا لاتخاذ القرارات، فالمعلومات التي يوفرها النظام تساعد إدارة المؤسسة في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.¹

ومن هنا يمكننا القول بأن بطاقة الأداء المتوازن هي أسلوب جديد من التقييم والقياس معاصر بالنسبة للإدارة، والمتعارف عليه أن عملية اتخاذ القرارات يتم بعد عملية القياس والتقييم أي أن بطاقة الأداء المتوازن توفر معلومات وتقارير رقابية عن أداء المستويات الإدارية المختلفة على وجه السرعة بحيث تتمكن من اتخاذ الإجراءات والقرارات الملائمة بشأنها في الوقت المناسب، مما يساعد المدراء والمسؤولين على اتخاذ القرارات المالية ذات جودة عالية، إضافة إلى ذلك فإن تكلفة بطاقة الأداء المتوازن أقل من الفائدة المتحققة منها.

المبحث الثالث: أهمية التحليل المالي ودوره في اتخاذ القرارات المالية

يُعد التحليل المالي أحد أهم العوامل التي تأخذ بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات، فمتخذو القرار يعتمدون على النسب والمؤشرات المالية في أي عملية اتخاذ قرار مالي سواء كان استثماري أو تمويلي.

¹ معتصم فضل عبد الرحيم عبد الحميد، فتح الرحمان الحسن منصور، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 2، العدد 16، 2017، جامعة جيلالي اليابس، سيدي بلعباس، ص 68.

المطلب الأول: وظائف التحليل المالي و أهميته في اتخاذ القرارات المالية

1- أهمية التحليل المالي:

للتحليل المالي أهمية كبيرة في اتخاذ القرارات المالية نذكر منها:¹

- يلعب التحليل المالي دورا في إعداد القرارات المالية التي تهتم بالجانب المالي للمؤسسة وخاصة المتعلقة بخلق التوازن الفعال بين عناصر الأصول للعمل بأكبر كفاية وبين عناصر الخصوم للوصول إلى أقل تكلفة للأموال المستثمرة ومن مراكز الأصول والخصوم وصول للتوازن الشامل للمؤسسة.
- التحليل يزود المدير بكافة الملاحظات والوسائل التي تساعد على اتخاذ القرارات المالية سواء تعلق الأمر بالمدى القصير أو المدى الطويل.
- التحليل المالي عملية التحويل لكم هائل من البيانات المالية التاريخية المدونة بالقوائم المالية لكم أقل من المعلومات أكثر فائدة لعملية اتخاذ القرار وهو كمرجع يعود إلى متخذ القرار.
- متخذ القرارات يتخذ من القرارات ما يؤثر على المستقبل إلا أن أفضل بداية منطقية لاتخاذ القرارات هي تفهم أحداث الماضي القريب، ولعل بمجرد قرارات سليمة فإنه لا بد من التحليل والتفسير.
- نتائج التحليلات تعطي نتائج وأرقام وتفسيرا ماليا وهذه التفسيرات تعد كقاعدة لاتخاذ القرارات من طرف المسؤولين المعنيين.

2- وظائف التحليل المالي

من بين وظائف التحليل المالي إدارة طريق متخذي القرار لاتخاذ أحسن القرارات التي تعود على المؤسسة بالربح، والسير لتحقيق هدفها وبقائها في بيئة متغيرة باستمرار، ومن بين القرارات التي تحددها سياسات التحليل المالي هي:

- قرار الاستثمار.
- قرار التمويل.
- قرار التخطيط والرقابة المالية.
- التحليل والتخطيط المالي:

¹ حسين بلعجوز، نظرية القرار مدخل كمي وإداري، مؤسسة الثقافة الجامعية، 2013، الاسكندرية، ص 170.

وذلك من خلال تحليل البيانات المالية وتحيلها إلى معلومات يمكن استخدامها لإعداد الموازنات المتعلقة بالإيرادات والمصاريف التي تخص المؤسسة في المستقبل.

- تحديد هيكل أصول المؤسسة:

من حيث تحديد حجم الاستثمارات في كل من الأصول القصيرة والطويلة، وكذلك التوجيه باستخدام الأصول الثابتة الملائمة.

- تحديد الهيكل المالي للمؤسسة:

إذ يجب تحديد الميزج الأمثل والأكثر ملائمة من تمويل قصير وطويل الأجل، كذلك تحديد طبيعة ديون المؤسسة سواء كانت ملكية أو عن طريق الاقتراض.¹

المطلب الثاني: مدى صلاحية المعلومات المحاسبية كأساس لترشيد القرارات

1- تحليل نظري عن العلاقة بين البيانات المحاسبية وعملية اتخاذ القرارات في المؤسسة:

يقوم التحليل على تمييز عملية اتخاذ القرارات بثلاثة عوامل رئيسية هي:²

- مدخلات القرارات.
- مخرجات القرارات.
- نماذج اتخاذ القرارات.

فمدخلات القرار عبارة عن "العوامل التي يستند إليها متخذ القرار بصدده اتخاذ القرار الإداري. ومخرجات القرار عبارة عن القرار الذي يقوم باتخاذ مدير المؤسسة. أما نماذج القرارات فهي تمثل العلاقة بين القرار ومجموعة من مدخلات القرار".

وتجدر الإشارة إلى أن أحد الأغراض الرئيسية لإعداد وتوزيع البيانات المحاسبية هو مساعدة متخذ القرارات في عملية التنبؤ بقيمة المتغيرات يعتبر ركنا أساسيا في عملية اتخاذ القرارات. لذلك يمكن القول بأن مساهمة نظام المعلومات المحاسبي تنحصر في توليد البيانات ذات الطابع الاقتصادي التي يستند إليها متخذ القرارات في التنبؤ بقيمة المتغيرات في نماذج اتخاذ القرارات التي يقوم بإتباعها في الاختبار من بين استعمالات الموارد الاقتصادية المحدودة لإدارة المؤسسة.

¹ محمد عبد الله شاهين محمد، تحليل وتقييم محافظ الأوراق المالية، دار حميثرا للنشر والترجمة، 2017، ص 20.

² منذر يحيى الداية، أثر استخدام نظم المعلومات المحاسبية على جودة البيانات المالية في قطاع الخدمات في قطاع غزة دراسة ميدانية، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 39.

يستنتج أن متخذ القرار يعتمد على ما يطرحه نظام المعلومات المحاسبي في عملية اتخاذ القرار، فهذا الأخير تكمن مهمته في إنتاج معلومات محاسبية ذات قيمة ومنفعة للأطراف المعنية.

2- المعلومات المحاسبية كأساس لترشيد القرارات:

تعتبر المعلومات المحاسبية أحد الأركان الأساسية للنظام المتكامل لاتخاذ القرارات سواء على مستوى المؤسسة أو على مستوى أي وحدة اقتصادية مشتقة منها، بل إن من أهم أسباب وجود المحاسبة وتطورها المستمر يتمثل في أنها توفر معلومات تعتبر أساس لاتخاذ القرارات، حيث يقوم المحاسب بتوفير المعلومات المناسبة سواء لمواجهة احتياجات الإدارة بمستوياتها المختلفة أو لمواجهة احتياجات الأطراف الخارجية لترشيد عملية اتخاذ القرارات.

وإذا كان الأمر كذلك فهل هناك معايير معينة للحكم على مدى صلاحية المعلومات التي ينتجها نظام المحاسبة بغرض استخدامها كأساس لاتخاذ القرارات وترشيدها.

في الواقع أن إحدى اللجان المنبثقة عن مجمع المحاسبين الأمريكي قد أصدرت تقريراً عن تطوير نظرية المحاسبة، أو ركزت اهتمامها في هذا التقرير على أربعة خصائص أساسية للمعلومات المحاسبية المناسبة لترشيد القرارات، وتتمثل تلك الخصائص فيما يلي:

- الملائمة أو المناسبة أو الصلاحية.

- القابلية للتحقق.

- التحرر من التمييز.

- القابلية للقياس الكمي.

ولكن ما هو المعيار الذي يجب أن يستخدم في تحديد المعلومات المفيدة أو النافعة، وما هي المواصفات التي يجب توافرها في المعلومات المحاسبية حتى تكون نافعة، لذلك علقت اللجنة في مقدمة تقرير مجمع المحاسبين الأمريكي كما يلي:

أن معيار المنفعة يعتبر المعيار الوحيد الذي لا يخضع لأية قيود في مجال قابلية للتطبيق على كافة العمليات المحاسبية وتقاس درجة منفعة المعلومات المحاسبية بمدى توافقها مع احتياجات متخذي القرارات.

وإذا كان البعض يقرر أن معيار المنفعة يعتبر المعيار الوحيد الذي لا يخضع لأية قيود في مجال التطبيق على

كافة المعلومات والعمليات المحاسبية إلا أن هناك قيوداً عديدة يخضع لها هذا المعيار في مجال التطبيق ومن أهمها:

- وقت إتاحة المعلومات المحاسبية.

- اختلاف مستويات استخدام هذه المعلومات داخليا.
 - اختلاف الأطراف الخارجية الأخرى التي تستخدم هذه المعلومات.
 - اختلاف طريقة عرض المعلومات المحاسبية.
 - اختلاف الأشخاص في درجة إدراكهم لهذه المعلومات.
- ويجب أن نلاحظ أن هذه القيود ذكرت على سبيل المثال لا الحصر، ورغم ذلك فإن معيار المنفعة يعتبر في رأينا المعيار العام أو الرئيس الذي يحتل مكان الصدارة بين معايير المعلومات المحاسبية، هذا بالإضافة إلى أن المعايير الأخرى يمكن اعتبارها مشتقة من هذا المعيار، أو اعتبارها مواصفات للمعلومات النافعة.¹
- ويمكن القول أنه لا يختلف اثنان حول جسامه و أهمية المعلومات بالنسبة لاتخاذ قرارات رشيدة، ولكن ثار نقاش حول معيار المنفعة إن كانت هناك قيود تحكمه أم لا، وتم التوصل إلى وجود قيود تضبط هذا المعيار في مجال التطبيق مع الأخذ بعين الاعتبار أنه المعيار الأساسي والمعايير الأخرى تنبع منه.

المطلب الثالث: أهمية المعلومات المحاسبية في ترشيد قرار الاستثمار

1- أنواع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار الاستثماري:

يحتاج قرار الاستثمار الذي يتم فيه تخصيص موارد حالية بقصد الحصول على موارد مستقبلية في ظل ظروف المخاطرة وعدم التأكد إلى معلومات تساعد متخذي القرار على اتخاذ القرار الصحيح.

يمكن تفصيل المعلومات المتنوعة اللازمة لاتخاذ القرار كالاتي:²

- **معلومات عن البيئة الخارجية للمؤسسة:** وتتضمن تلك المعلومات معلومات اقتصادية عن الوضع الحالي والمتوقع للاقتصاد القومي، ومعدلات الناتج القومي، والاستهلاك، وأسعار الفائدة في البنوك، ومعدلات التضخم، ومعدلات الضرائب، بالإضافة إلى معلومات اجتماعية عن عادات وتقاليد المجتمع ومستوى المعيشة وأنماط الاستهلاك فيه، ومعلومات توضح درجة الاستقرار السياسي عامة واستقرار سياسات الاستثمار خاصة ومعدلات الضرائب وأخيرا معلومات عن سوق رأس المال ودرجة نموها وحجم التعامل فيها والخطر المنتظم للسوق وأسعار الأوراق المالية.

¹ أحمد عبد الهادي شبير، دور المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات الإدارية دراسة تطبيقية على الشركات الساهمة العامة في فلسطين، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم المحاسبة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص 83-86.

² أنور عدنان نجم، مدى إدراك المستثمرين في سوق فلسطين للأوراق المالية لأهمية استخدام المعلومات المحاسبية لترشيد قراراتهم الاستثمارية، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص 44-47.

- معلومات عن القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة: وتتضمن معلومات عن معدلات الأرباح وعوائد الأسهم في ذلك القطاع ودرجة المخاطرة المرتبطة بالاستثمار فيه ودرجة المنافسة وتأثيرها على تخصيص الموارد الاقتصادية سواء بين القطاع والقطاعات الأخرى أو في داخل القطاع ومعلومات عن معدل نمو الطلب على منتجات القطاع ومستوى التكنولوجيا فيه ومعلومات عن العمالة.
- معلومات عن المؤسسة:

وهي "المعلومات التي تصدر بواسطة المؤسسة أو جهات أخرى تحدد النشاط في المؤسسة بصورة تفصيلية سواء كانت معلومات كمية أو غير كمية".

والمعلومات الكمية سواء كانت معلومات محاسبية تتمثل في معلومات عن نتائج الأعمال والمركز المالي السنوي أو المؤقت والتقارير الجزئية والتوقعات المستقبلية وتقرير مجلس الإدارة أو معلومات غير محاسبية عن كمية الإنتاج والطلب على منتجات المؤسسة ومعدلات نموه ودرجة المنافسة وتأثيرها على المؤسسة وأسعار أسهم المؤسسة.

أما المعلومات غير الكمية فهي معلومات عن البيئة الداخلية للمؤسسة مثل سمعة الإدارة وقدرتها على تحقيق الأهداف وسمعة مراقب الحسابات وحجم المؤسسة وحدود منتجاتها.

إضافة إلى ما سبق يهتم المستخدمون الخارجيون (أهمهم فئة المستثمرون ثم المقرضين) بالمعلومات المتعلقة بالنقاط الثلاث التالية:

- التدفقات النقدية:

التي يتوقعون الحصول عليها مستقبلاً في شكل توزيعات أرباح نقدية وهي تمثل استرداداً لأموال المستثمرين في المنشأة.

- معرفة القدرة الكسبية للمنشأة: أي مقدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح في الفترات السابقة وفي الفترة الحالية والتنبؤ للفترة التالية، ويتم التعرف على القدرة الكسبية في شكل توزيع أرباح المساهمين و سداد الفوائد المستحقة للمقرضين عن قروضهم.

- تقييم الوضع المالي للمؤسسة بثلاثة اعتبارات رئيسية مرتبطة وهي:

- ✓ السيولة: ويقصد بها "قدرة المؤسسة على مواجهة و سداد التزاماتها في الأجل القصير".
- ✓ اليسر المالي: وهو "قدرة المؤسسة على إنتاج تدفقات نقدية مستقبلية لمواجهة التزاماتها وديونها والقروض الطويلة الأجل".

✓ **الربحية:** وهي "قدرة المؤسسة على توليد موارد اقتصادية مضافة وتمثل الربحية في إنتاج سلع وخدمات ثم بيعها بسعر يزيد عن تكلفة الموارد المستنفذة في تلك الأنشطة".

نستخلص مما تقدم أن المعلومات ذات الصبغة الاقتصادية اللازمة لاتخاذ القرار الاستثماري التي يتم حشدها وتجميعها من البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الاقتصادية تشكل مزيج يعمل على تصويب القرار.

2- مصادر الحصول المعلومات المحاسبية اللازمة لاتخاذ القرار الاستثماري:

يمكن تقسيم مصادر الحصول على المعلومات المحاسبية لتحليل أي مؤسسة إلى نوعين هما:

- مصادر داخلية من المؤسسة:

تشمل المصادر الداخلية للمعلومات المحاسبية ما يلي:

✓ **القوائم المالية الأساسية:** وتشمل أربع قوائم أساسية هي قائمة المركز المالي، قائمة الدخل، قائمة التغيرات في حقوق الملكية، قائمة التدفقات النقدية.

✓ **المذكرات والمرفقات المرفقة بالقوائم المالية:** وتعد تلك الملاحظات جزءاً ضرورياً من مصادر المعلومات المفيدة وتوفر معلومات إضافية غير موجودة في القوائم المالية.

✓ **التقارير المؤقتة:** والتي تقدم على مدار السنة (نصف سنوية أو ربع سنوية).

✓ **تقارير مجلس الإدارة:** والتي تحتوي على معلومات مفيدة تتناول بيانات مالية وإحصائية وبعض الخطط المستقبلية.

✓ **تقرير مراقب الحسابات:** وما قد يحتويه من ملاحظات أو تحفظات خاصة بالقوائم المالية التي تم راجعتها.

✓ **قوائم تنبؤات الإدارة.**

✓ **معلومات أخرى.**

- مصادر خارجية:

وتشمل المصادر الخارجية للمعلومات المحاسبية ما يلي:

✓ **الصحف:** يوجد العديد من الصحف المتخصصة التي تهتم المستثمرين.

✓ **المجلات المالية المتخصصة:** هناك العشرات من المجلات التي تهتم جمهور المستثمرين.

✓ **مطبوعات استشاري الاستثمار:** يقصد باستشاري المؤسسات المتخصصة في الاستثمار.

- ✓ مطبوعات بيوت السمسرة: عادة ما يوجد في بيوت السمسرة الكبيرة أقسام متخصصة للبحوث والدراسات من شأنها أن تحقق لبيت السمسرة مركزا تنافسيا بين أقرانه.
- ويتيح قسم البحوث للعملاء الحاليين والمحتملين معلومات مجانية مفيدة عن حالة يوق رأس المال والأوراق المالية التي ينصح ببيعها أو بشرائها بما يناسب كل فئة من فئات المستثمرين.
- ✓ المطبوعات الحكومية: تعتبر المطبوعات الحكومية من أهم مصادر المعلومات عن الأحوال الاقتصادية بصفة عامة والجوانب المالية لها بصفة خاصة وذلك إضافة إلى كونها مصدرا للمعلومات عن العديد من الصناعات.
- ✓ بنوك المعلومات: توفر للمستثمرين بيانات تفصيلية عن الأوراق المالية المتداولة وعن المؤسسات التي أصدرتها.
- ✓ الأصدقاء والشائعات.
- ✓ الأسرار المنقولة عن المؤسسة.
- ✓ بيانات الغرفة التجارية والإحصاءات عن العمالة والاقتصاد.

خلاصة:

تبعاً للعجز الذي لحق بأساليب المحاسبة الإدارية التقليدية، والفجوة التي خلقتها بين قدرتها على تحسين أداء المؤسسات والتطور التكنولوجي الحاصل في السوق العالمية والذي بطبيعة الحال أدى إلى اشتداد المنافسة بينها. استدعت الضرورة إلى التخلي عن هاته الأساليب وخلق أساليب أكثر تطوراً وفعالية تعمل على مساعدة إدارة المؤسسة على بلوغ أهدافها.

أي أن نتيجة ظهور بطاقة الأداء المتوازن وأسلوب إدارة الجودة الشاملة وغيرها من الأساليب، جاء فقط لدعم الإدارة للوصول إلى تلك الأهداف المسطرة والغاية التي أنشئت لأجلها، وهذا يتحقق من خلال اتخاذ قرارات مالية رشيدة، ففي حالة غياب أو نقص المعلومات والبيانات التي تقدمها لنا أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة لا يمكننا اتخاذ قرارات استثمارية وتمويلية رشيدة بل يمكن أن يعود بنتائج عكسية على المؤسسة.

الفصل الرابع: واقع تطبيق أساليب
المحاسبة الإدارية الحديثة لاتخاذ القرار
المالي في مؤسسة التسيير السياحي
بسكرة

تمهيد:

تطرقنا في الجانب النظري إلى أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة، وذلك من خلال إلقاء نظرة على ماهيتها والتعرف على أهم الأساليب التي تستخدم في اتخاذ القرارات المالية، وأيضا تم بيان ماهية القرارات والتعرف بشكل مفصل على القرارات المالية.

وبالاعتماد على ما جاء في الجانب النظري سنحاول تسليط الضوء على إحدى المؤسسات الجزائرية، وعليه تم انتقاء مؤسسة التسيير السياحي بسكرة كدراسة حالة، ومنه ستم المحاولة إلى كيفية التوصل إلى اتخاذ قرارات مالية بناء على بعض من أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة على مستوى هاته المؤسسة. وذلك من خلال إجراء مقابلات وتحليل الوثائق والمعلومات المتحصل عليها لإدراك نتائج الدراسة، وقد تم تقسيم الفصل كما يلي:

✓ **المبحث الأول:** التعريف بمؤسسة التسيير السياحي بسكرة E.G.T BISKRA

✓ **المبحث الثاني:** محاولة تطبيق أسلوب TDABC وأسلوب التحليل المالي في مؤسسة

الدراسة

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة التسيير السياحي بسكرة (E.G.T BISKRA)

بعدهما وقع اختيار مؤسسة التسيير السياحي بسكرة، سيُجرى تطبيق الدراسة الميدانية على مستوى هذه المؤسسة، وذلك بهدف اختبار فرضيات الدراسة والإجابة على الإشكالية والتساؤلات الفرعية لهذه الدراسة.

المطلب الأول: نشأة المؤسسة

مركب حمام الصالحين يعتبر واحد من أقدم وأهم المعالم على المستوى الوطني حيث ترجع نشأته الى العصر الروماني، وقد قرن موقع ويكيبيديا تسمية مدينة بسكرة في السابق إلى منبع حمام الصالحين حيث جاء فيه التسمية الحقيقية لمدينة بسكرة وهي (أديسينام) وهي كلمة رومانية تعني المنبع، نسبة إلى حمام الصالحين المعدني. مؤسسة التسيير السياحي بسكرة (باختصار: E.G.T Biskra)، المنشأة بالمرسوم رقم 83-216 الصادر في 26 مارس 1983، انبثقت عن عملية إعادة هيكلة قطاع السياحة، والتي مست الشركات الوطنية: *ALTOUR* و *SONATHERM*.

في المرحلة الأولى، ورثت المؤسسة الوحدات التالية نتيجة إعادة الجدولة:

✓ مركب حمام الصالحين بسكرة.

✓ فندق الزيبان بسكرة.

✓ فندق سوف الوادي.

وفي خطوة ثانية، قرارا بإعادة تطوير تجسد بالمرسوم رقم 85-48 بتاريخ 2 مارس 1985. الأخيرة

ركزت على نقل جزء من التراث سابقا، تديرها مؤسسة التسيير السياحي للشرق (E.G.T.Est) إلى مؤسسة

التسيير السياحي بسكرة. ممتثلا في الوحدات التالية:¹

✓ فندق القايد بوسعادة.

✓ فندق الواحة تقرت.

وحدتان كذلك في طريق الانجاز، حيث تم إرفاق:

✓ فندق لوس الوادي.

✓ فندق القلعة المسيلة.

وعلاوة على ذلك، القرار رقم 97/02 من 2009/04/10 لمجلس مصالح الدولة للنظر في الملف

لإعادة تأهيل فنادق الجنوب واقترح لإعادة تنظيم جزئي، كان الموافقة على انضمام "القايد" إلى *l'EGH EL*

DJAZAIR اعتبارا من 1 يناير 2010.

¹مسؤول مصلحة المحاسبة "عبد الله بن بريكة"، مؤسسة التسيير السياحي بسكرة، 2020/02/25.

المطلب الثاني: الاستقلال المالي وتغير الوضع ورأس المال الاجتماعي:

كجزء من تنفيذ القانون 88-01 المؤرخ في 12 يناير 1988 الخاص بتوجيه المؤسسات العامة الاقتصادية، تحولت مؤسسة التسيير السياحي (E.G.T Biskra)، بقانون التوثيق رقم 483 مؤرخة 21 مارس 1990، إلى شركة ذات أسهم، و قد حدد رأس المال الأولي ب : 20,000,000 دج مقسمة إلى 200 سهم من 100,000 دج، المساهمات موزعة كما يلي:

- ✓ صندوق المساهمات الخدمائية 40%
- ✓ صندوق مساهمات البناءات 30%
- ✓ صندوق مساهمات الصناعات المختلفة 30%

في عام 1992، استفادت الشركة من إجراءات توحيد المالية التي سمح لها لزيادة رأس مالها بنسبة حوالي 89 مليون دينار، ليصبح رأس مال الشركة مقدرا ب 109,000,000 دج.

وقد اشتركت هذه الزيادة في رأس المال بالكامل من قبل صندوق الخدمات الذي أصبح المساهم الأكبر ب: 89%، في عام 1994 تم نقل الأسهم بين صندوق مختلف الصناعات والخدمات لصالح هذه الأخيرة. تكوين رأس المال في ذلك الوقت، أصبح على النحو التالي:

- ✓ صندوق المساهمات الخدمية 1030 سهم بنسبة 94,5% من رأس المال.
- ✓ صندوق مساهمات مختلف الصناعات 60 سهم بنسبة 05,5% من رأس المال.

في سنة 1995 عرف رأس المال زيادة بمقدار 91 مليون دينار، مع إعادة تنظيم الشركة القابضة حيث أصبحت مملوكة بالكامل للخدمات العامة القابضة سنة 1996. والقابضة خدمات الصيدلة والكيمياء سنة 2000، نتيجة لإنشاء شركات تسيير مساهمات الدولة.

وتم تعزيز قاعدة رأس المال للشركة في عام 2007 مع زيادة رأس المال. وارتفع هذا الأخير من 200,000,000 دج إلى 782,000,000 دج، ثم تم الاكتتاب بشكل كامل بواسطة مؤسسة تسيير مساهمة الدولة SGP-GESTOUR. في 30 مارس 2013 تم زيادة رأسمال إلى 835,400,000.00 دج بواسطة إدماج رصيد الحسابات الجارية للشركاء.¹¹

1- إمكانيات المؤسسة

¹ مسغول مصلحة المحاسبة "عبد الله بن بريكة"، مؤسسة التسيير السياحي بسكرة، 2020/02/25.

سنقوم بعرض إمكانيات المؤسسة وقدراتها وفق الهيكلة الجديدة في مختلف الفنادق ومركب حمام الصالحين من خلال الجدول التالي :

جدول رقم (02): قدرات استقبال في المؤسسة

السعة الحالية						تاريخ بداية	وحدة
غرف	شالي	سرير	غطاء	معالجة	حمام	الاستغلال	حمام الصالحين - بسكرة
110	72	398	300	1550	600	1976	حمام الصالحين - بسكرة
98	/	196	150	/	/	1971	فندق الزيبان - بسكرة
89	/	182	100	/	/	1971	فندق سوف - الواد
69	/	138	150	/	/	1972	فندق الواحات - مسيلة
147	/	296	130	/	/	1995	فندق لوس - الواد
96	/	192	150	/	/	1997	
609	72	1402	980	1550	600		المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معلومات المؤسسة

2- المساحة

استحوذت المؤسسة على جميع الوحدات التابعة لتراثها والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم (03): مساحة كل وحدة وقيمتها بالدينار

الوحدة	المساحة الإجمالية هك/م ²	المساحة المبنية هك/م ²	المساحة الغير مبنية هك/م ²	تاريخ فتح الوحدات	القيمة ب: دج
حمام الصالحين	141 و 27	26.014 م ²	4127 و 24	1988/5/12	4538368.80
فندق الزيبان بسكرة	20.272	5.272	15.000	1988/09/21	504865.92
فندق لوس - الوادي	30.615	8.844	21.722	1995/05/03	3100000.00
فندق الواحات - تقرت	16.992	5.500	11.492	2000/02/22	1882156.00
فندق القلعة - مسيلة	22.978	10.200	12.778	2002/06/02	450047100
فندق سوف - الوادي	13.593	6.000	7.593	2005/05/22	1749419.10

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

3- الموارد البشرية

بتاريخ 2018/12/31 قدر عدد عمال المؤسسة ب: 419 باختلاف أصنافهم والجدول التالي يوضح توزيع

العمال بالمؤسسة:

الجدول رقم (04): توزيع العمال في المؤسسة

المجموع	المتعاقدين	الدائمين	إطار
22	09	13	
107	15	92	الأعوان التطبيقين
290	59	231	العمال
419	83	336	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معلومات المؤسسة

المطلب الثالث: مهام المؤسسة وأهدافها

1- مهام المؤسسة:

تتمثل مهمة المؤسسة في ما يلي:¹

- الترويج للسياحة:

فهي مسؤولة عن تطوير وإدارة وتنظيم وتسويق أي منشأة سياحية في الصحراء، نشاطها يتعلق أساسا بالفنادق والمنتجعات والمركبات السياحية، واستثمرت الشركة كنشاط ثانوي، منذ عام 1996، في المطاعم وإعداد الموظفين. حيث يعتبر حمام الصالحين واحد من أشهر و أكبر الوجهات السياحية على المستوى الوطني و يعد من أهم معالم مدينة بسكرة حيث يقع في الجهة الشمالية الغربية لمدينة بسكرة و يبعد عن وسط المدينة ب 0.5 كلم و يبعد ب 5.5 كلم عن المنبع الرئيسي للحمام الذي كان مبني عليه الحمام القديم و يتربع على 27 هكتار منها 2.6 هكتار مبنية. وهي موزعة كالتالي:

- ✓ نزل الكبير بسعة 48 غرفة.
- ✓ نزل النخيل ب 52 غرفة .
- ✓ المرافق 72 مرفق .
- ✓ مطعمان واحد بنزل النخيل و الآخر بنزل الكبير يتسعان ل 400 شخص.
- ✓ بيتزيريا تتسع ل 30 شخص .
- ✓ ثلاث مقاهي بسعة 150 شخص.
- ✓ حمامات تقليدية بالمياه المعدنية بسعة 600 شخص في اليوم.
- ✓ قاعة علاج بالمياه المعدنية بسعة 1550 شخص في اليوم.
- ✓ مسبح هواء الطلق.
- ✓ مآربان للسيارات بسعة 100 سيارة.

¹ مسغول مصلحة المحاسبة "عبد الله بن بريكة"، مؤسسة التسيير السياحي بسكرة، 2020/02/25.

- ✓ قاعة سينما بسعة 500 مقعد.
- ✓ قاعد مناقشات بسعة 150 شخص.
- ✓ مساحات خضراء و فضاء لألعاب الأطفال.
- ✓ ثلاث ملاعب لمختلف أنواع الرياضة (كرة القدم – كرة السلة – تنس).

بالإضافة إلى هذا فإن المياه المعدنية مفيدة جدا للصحة وينصح بها الأطباء لمعالجة العديد من الأمراض (داء المفاصل الروماتيزم ، الأمراض الجلدية ، أمراض الجهاز التنفسي ، أمراض النساء) لاحتوائها على الصوديوم والكلور ونسبة عالية من الكبريت ودرجة حرارتها الملائمة 43 درجة بقوة تدفق 1000 ل/د.

- تطوير الإنتاج والمنتجات
- تعزيز إستراتيجية العمال
- إعادة تهيئة الفنادق
- التخطيط والتوجيه
- رصد ومراقبة وإدارة الكيانات التشغيلية
- مراقبة وتحديث وعادة تأهيل الوحدات وتطوير الأعمال
- حماية التراث
- نشر وتدريب الموارد البشرية

2- أهداف المؤسسة:

تعددت أهداف المؤسسة نذكر منها ما يلي:¹

- تعظيم الأرباح وهو الهدف الرئيسي للمؤسسة
- تقديم خدمات ذات جودة عالية لكسب أكبر عدد ممكن من الزبائن والسياح
- العمل على استمرارية نشاط المؤسسة
- تطوير ونمو نشاط المؤسسة والبحث عن توسيع مجال أعمالها
- تلبية رغبات الزبائن و الاستجابة لمتطلباتهم
- المساهمة في تطوير مستوى السياحة وفتح مجالات أفضل لسواح.
- التطوير في خدمتها مما يتواءم مع تطور حاجات زبائنها.

المطلب الرابع: النشاطات الرئيسية للمركب المعدني حمام الصالحين وهيكله الإداري والتنظيمي

¹ مسغول مصلحة المحاسبة "عبد الله بن بريكة"، مؤسسة التسيير السياحي بسكرة، 2020/02/25.

1- نشاطات المؤسسة

يعد حمام الصالحين من أهم الوجهات السياحية في المنطقة وذلك للخصائص والمميزات التي مكنته من استقطاب السياح بمختلف شرائحهم ومن أهم النشاطات التي يقوم بها المركب ما يلي :

- نجد السواح الباحثون عن التداوي بالمياه المعدنية للمركب هي أكبر شريحة مستهدفة من طرف المركب، حيث أن المركب استقبل نحو 1085 زائر سنة 2018 وذلك لتوفيره خدمات التداوي بالمياه المعدنية التي يسهر عليها فريق عمل متكامل يتكون من طبيب وتقنيون في إعادة التأهيل الحركي ومعالجون بالمياه المعدنية ومدلكون كما يوفر المركب للنزلاء إمكانية المبيت والإطعام حسب الطلب ويمكن للنزلاء المؤمنون في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي الاستفادة من تكفل جزئي لتكاليف العلاج والمبيت.
- نجد كذلك السياح حيث تستقبل مدينة بسكرة عدد من السياح من خارج المدينة وذلك لأن المركب يقدم لهم العديد من الخدمات كالمبيت والإطعام والحمامات التقليدية بالإضافة إلى موقع الحمام القريب من وسط المدينة وإلى كل المرافق.
- السياح من مدينة بسكرة نجد أن العديد من العائلات البسكرية تقصد المركب للاستمتاع بفضاء الأطفال والمساحات الخضراء والحمامات التقليدية والمقهى والبتزيريا التي توفر خدمات الإطعام السريع بأسعار في متناول الجميع.
- نتيجة للسمعة الجيدة للمركب والخدمات المختلفة المقدمة من طرفه نجد أن العديد من العمال القادمين إلى مدينة بسكرة في مهمة عمل يقصدون المركب.

الجدول التالي عبارة عن عرض لمختلف أنشطة المركب خلال سنة 2018:

الجدول رقم (05): مسيبتات الأنشطة المركب المعدني حمام الصالحين - بسكرة خلال سنة 2018

عدد سواح	عدد الليالي	نزل النخيل	مطعم	حمامات تقليدية
عدد الأشخاص	عدد الغرف	عدد الليالي	عدد الإطباق	عدد الأشخاص

7473	4354	691	558	1064	418	77	جانفي
6143	4493	655	516	956	463	74	فيفري
8560	7926	883	606	1038	365	223	مارس
10024	12925	1138	796	726	227	190	أفريل
1373	664	312	299	71	32	0	ماي
2359	2353	464	381	15	73	62	جوان
2566	1289	383	326	78	60	13	جويلية
2641	596	250	216	78	51	20	أوت
3948	2671	447	369	197	129	79	سبتمبر
7327	5856	932	659	636	268	123	أكتوبر
7084	6856	1024	734	561	245	134	نوفمبر
9364	8147	1326	918	2141	755	90	ديسمبر
68863	58130	8505	6378	7698	3086	1082	مجموع

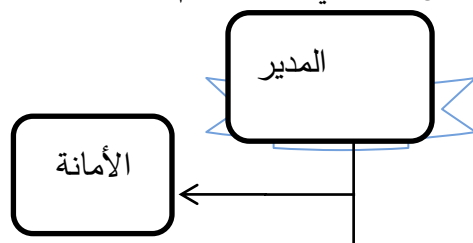
المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معلومات المؤسسة

الجدول أعلاه يوضح لنا الأنشطة التي قام بها مركب حمام الصالحين خلال سنة 2019، والمتمثلة في عدد الزبائن التي استقبلها والغرف التي تم استئجارها...إلخ

2- الهيكل التنظيمي لمركب حمام الصالحين - بسكرة

الشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي لمركب حمام الصالحين كما يلي:

الشكل رقم (09) : الهيكل التنظيمي لمركب حمام الصالحين - بسكرة



قسم
الصيانة
ق.
المساحات
الخضراء

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات المؤسسة

من خلال الشكل أعلاه يتكون الهيكل التنظيمي لمركب حمام الصالحين بسكرة من:

- **المدير:** يمثل أعلى هيئة في التنظيم الإداري للمؤسسة، وهو ذلك المكلف بحسن تسيير المؤسسة واتخاذ القرار المناسب، فهو من يقوم بوظائف التسيير وجميع وظائف التسيير التي لها علاقة بالإدارة الداخلية للمؤسسة، كما يقوم بتحديد سياسة المؤسسة، وله حق الإشراف على الموظفين في حدود صلاحيته لضمان السير الحسن للمؤسسة.
- **الأمانة:** هو ذلك الشخص الذي يقوم بتقديم الدعم للمدير وهو المكلف بتسيير شؤون الأمانة بما فيها من تسجيل البريد الصادر والوارد واستقبال العملاء والزوار وإعداد وتنظيم وجدولة الاجتماعات والمقابلات.
- **مصلحة الأمن الداخلي:** وهي المصلحة تتكون من عدد من العمال الذين يشرفون على الأمن داخل المؤسسة وتتكون من 26 عامل.

- **مصلحة الصيانة:** تتكون هذه المصلحة من قسمين قسم الصيانة والذي يقوم بالإشراف على صيانة معدات وتجهيزات المؤسسة وقسم المساحات الخضراء وهو المسئول على صيانة حدائق المؤسسة.
 - **مصلحة العلاج:** تتكون من قسمين قسم العلاج الفيزيائي المتعلق بتقديم خدمات صحية للزبائن ويتكون من شبه طبيين وطبيين للإشراف على علاج الزبائن وقسم الحمامات التقليدية.
 - **مصلحة المقتصدية:** تتكون من قسمين قسم المخزون تتولى هذه المصلحة متابعة ومراقبة عملية التخزين والتأكد من توفير جميع الشروط الأساسية للتخزين وقسم العتاد.
 - **مصلحة الرقابة:** تشرف على توفير الأمن والسلامة بالمؤسسة، كما أنها مسئولة على مراقبة حركة الدخول والخروج.
 - **مصلحة المحاسبة:** تتولى هذه المصلحة القيام بالوظائف التالية:
 - ✓ التسجيل لجميع العمليات التي قامت بها المؤسسة من شراء وتسديد.
 - ✓ إعداد القوائم المالية، والتصريحات في الآجال القانونية.
 - ✓ إعداد البرامج المالية.
 - ✓ تسيير جميع العمليات المحاسبية.
 - **مصلحة المستخدمين:** تتكون من قسمين قسم متعلق بالموظفين وقسم متعلق برواتبهم.
 - **نزل الكبير:** هو عبارة عن نزل يتكون من استقبال ومطبخ ومقهى ومطعم وحدائق وغرف استقبال.
 - **نزل النخيل:** هو عبارة على نزل آخر للحمام يتكون من غرف استقبال مطبخ ومقهى ومطعم ومساحات خضراء.
- والجدول الموالي يبين توزيع عمال المركب على مختلف المصالح

الجدول رقم(06): توزيع عمال المركب المعدني حمام الصالحين بسكرة على المصالح

AU:31/08/2018

مجموع		عدد العمال				المصالح	
مؤقت	دائم	إناث		ذكور			
		مؤقت	دائم	مؤقت	دائم		
00	01			01			المدير
01	01			01	01		نائب المدير
00	02		01		01		الإدارة
00	02				02		
00	02		01		01		
01	02			01	02		
00	02				02		
00	26				26		
03	10			03	10		
03	08			03	08		
00	04				04		مطبخ مطعم مقهى
00	00						
00	02				02		
00	04				04		
00	13				13		
00	01				01		المبيت
00	12				12		
01	14	1	14				
00	00						
01	11	1	04		07		العلاج بالمياه المعدنية
01	00			01			
00	13		05	00	08		
12	129	02	25	10	104		المجموع

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على معلومات المؤسسة

يتضح لنا من خلال الجدول عدد العمال التابع لكل مصلحة من كلا الجنسين، وموزعين بين عمال دائمين وعمال مؤقتين، لفترة شهر أوت فقط من سنة 2019.

المطلب الخامس: واقع المحاسبة الإدارية في مؤسسة الدراسة

في هذا المطلب سيتم التعرف على الأساليب المستخدمة في مؤسسة التسيير السياحي بسكرة

1- عرض الميزانية الوظيفية للسنوات الثلاث:

- الميزانية الوظيفية لسنة 2016:

الأصول	المبالغ	%	الخصوم	المبالغ	%
الاستخدامات الثابتة	1986102630.72	82%	الموارد الثابتة	2305728097.12	95%
			الموارد الخاصة	2059992080.80	
			الديون المالية	245736016.32	
الأصول الجارية	434832174.04	18%	الخصوم الجارية	115206707.64	5%
للاستغلال	178484287.81		للاستغلال	115206707.64	
خارج الاستغلال	2383513.69		خارج الاستغلال	-	
خزينة الأصول	253964372.54		خزينة الخصوم	-	
مجموع الأصول	2420934804.76	100%	مجموع الخصوم	2420934804.76	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الملحق رقم (01).

- الميزانية الوظيفية لسنة 2017:

الأصول	المبالغ	%	الخصوم	المبالغ	%
الاستخدامات الثابتة	1937887203.95	69%	الموارد الثابتة	2684697015.28	96%
			الموارد الخاصة	2087667520.98	
			الديون المالية	597029494.30	
الأصول المتداولة	870161013.85	31%	الخصوم المتداولة	123351202.29	4%
للاستغلال	489825112		للاستغلال	123351202.29	
خارج الاستغلال	14162793.42		خارج الاستغلال	-	
خزينة الأصول موجبة	366173108.43		خزينة الخصوم	-	
مجموع الأصول	2808048217.57	100%	مجموع الخصوم	2808048217.57	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الملحق رقم (02).

- ميزانية الوظيفية لسنة 2018:

الأصول	المبالغ	%	الخصوم	المبالغ	%
--------	---------	---	--------	---------	---

93%	2631305871	الموارد الثابتة	75%	2111530911.33	الاستخدامات الثابتة
	2017478940.60 613826930.08	الموارد الخاصة الديون المالية			
7%	183004948.35	الخصوم المتداولة	25%	702779908.15	الأصول المتداولة
	183004948.35 - -	للاستغلال خارج الاستغلال خزينة الخصوم		454004299 19751194.07 229024415.08	للاستغلال خارج الاستغلال خزينة الأصول
100%	2814310819.03	مجموع الخصوم	100%	2814310819.03	مجموع الأصول

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الملحق رقم (03).

توضح الميزانيات الوظيفية أعلاه الوضعية المالية للمؤسسة من سنة 2016 إلى سنة 2018، حيث أن المؤسسة تكتفي بتقديم القوائم المالية مع احتساب فترة الاسترداد، معدل العائد المحاسبي، القيمة الحالية الصافية ونسبتي التمويل الدائم والخاص. مع عدم تطبيق أي من الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية للاعتماد عليها في اتخاذ القرارات.

المبحث الثاني: محاولة تطبيق أسلوب TDABC وأسلوب التحليل المالي في مؤسسة الدراسة

للحصول على قرار استثماري و قرار تمويلي سليمين لا بد من الاعتماد على حساب النتائج والميزانيات، بالإضافة إلى بعض الفواتير والتكاليف الخاصة بالمؤسسة من أجل القيام بأسلوب التحليل المالي وكذلك أسلوب النشاط على حساب التكلفة الموجه بالوقت.

المطلب الأول: مساهمة التحليل المالي في مؤسسة الدراسة

1- الوضعية المالية:

الجدول رقم (07): تطور الخزينة، رقم الأعمال والتدفق النقدي

البيان	2016	2017	2018
رأس المال العامل	319625466.4	746809811.33	519774959.35
الاحتياج في رأس المال العامل	65661093.86	380636702.9	496872544.27
الخزينة	253964372.54	366173108.43	22902415.08
رقم الأعمال	718971296.65	595651868.99	545743679.02
التدفق النقدي	1323391501	1278449976.7	1265772068
التدفق النقدي المتراكم	1323391501	2601841477.7	3867613545.7

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الملاحق رقم (01-03) و برنامج Microsoft Excel.

الجدول رقم (08): النسب المالية

النسب	1	2	3	
نسب الهيكل المالي	نسبة التمويل الدائم	1,16	1,38	1,12
	نسبة التمويل الخاص	1,15	1,06	0,95
	نسبة الاستقلالية المالية	7,43	2,89	2,53
نسب السيولة	نسبة قابلية السداد	0,14	0,25	0,28
	نسبة التداول	3,77	7,05	3,84
	نسبة السيولة المختصرة	3,48	6,77	3,69
	نسبة السيولة الجاهزة	2,20	2,96	1,25

-0.05	0.09	0,15	صافي الربح/صافي المبيعات	نسبة هامش الربح	نسب المردودية
-0.01	0,01	0,04	النتيجة الصافية/الأصول	المردودية الاقتصادية	
-0.01	0,02	0,05	النتيجة الصافية/الأموال الخاصة	المردودية المالية	

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الميزانيات و حساب النتيجة.

2- طرق تقييم المردودية الاقتصادية للاستثمار:

- طريقة معدل العائد المحاسبي (TRC):

بالاعتماد على حساب النتيجة للسنوات الثلاث (2016-2018) لدينا النتائج المحاسبية التالية:

الجدول رقم (09): النتائج المحاسبية

السنوات	السنة 1	السنة 2	السنة 3
النتائج المحاسبية	107971782.07	55299150.37	-30693236.90
المجموع	132577695.54		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الملاحق رقم (01-03).

متوسط صافي الأرباح المحاسبية = $\frac{132577695.54}{3}$

3

= 44192565.18

معدل العائد المحاسبي = $\frac{44192565.18}{1897000000}$

1897000000

= 2.3%

- طريقة فترة الاسترداد (DR)

الاستثمار غير منتظم العوائد، نلاحظ أن فترة الاسترداد بتكلفة تقدر 1,897,000,000.00 دج تقع ما بين

السنة الأولى والثانية، بحيث يكون التدفق النقدي المتراكم في السنة الأولى 1,323,391,501 دج، لذلك نحتاج

إلى 573,608,499 دج، والتدفق النقدي للسنة الثانية 1,278,449,976.7 دج.

فترة الاسترداد = $\frac{573,608,499}{1,278,449,976,7}$ = 0.45

1,278,449,976,7

نسب الشهر تقع في السنة الرابعة فتصبح:

5.4 = 12 * 0.45 شهر.

أي 5 شهر و 12 يوم.

ومنه: فترة استرداد رأسمال المؤسسة المستثمر: سنة و 5 أشهر و 12 يوم.

- طريقة القيمة الحالية الصافية (VAN) ، طريقة معدل مردودية العائد الداخلي (TRI) وطريقة مؤشر

الربحية (IP):

بافتراض أن معدل الفائدة على القرض البنكي (3.5%) مساو لمعامل الخصم يكون لدينا الجدول التالي:

الجدول رقم (10): القيمة الحالية الصافية (VAN)، معدل العائد الداخلي (TRI) ومؤشر الربحية (IP)

السنة	التدفق النقدي
السنة 1	1323391501
السنة 2	1278449976.7
السنة 3	1265772068
صافي القيمة الحالية	563250901.10
معدل العائد الداخلي	23.70%
مؤشر الربحية	1.30 > 1

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الملاحق رقم (03-01) وبرنامج EXCEL.

المطلب الثاني: إسقاط نظام التكلفة على أساس الأنشطة المحدد بالوقت TD- ABC في مؤسسة التسيير

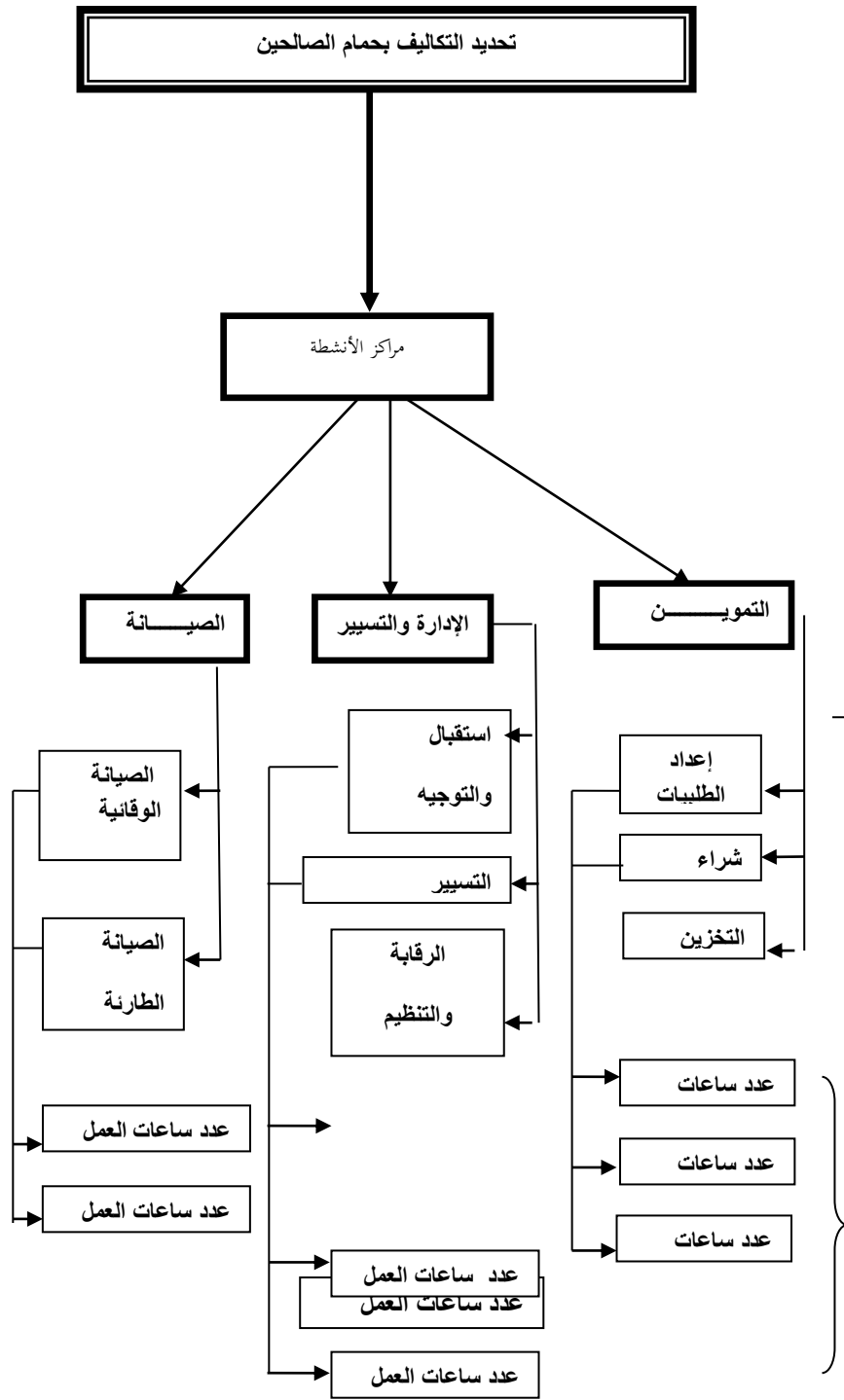
السياحي بسكرة

1- بناء نظام التكاليف على أساس الأنشطة المحدد بالوقت في المؤسسة

من خلال الشكل الموالي قمنا بمحاولة تصور نظام التكلفة على أساس الأنشطة المحدد بالوقت TDABC

في مؤسسة التسيير السياحي بسكرة كما يلي:

شكل رقم (10): محاولة تصور نظام التكلفة على أساس الأنشطة المحدد بالوقت TD- ABC



المصدر: من إعداد الطالبة

الشكل (10) يوضح محاولة تصور نظام تكاليف على أساس الأنشطة المحدد بالوقت ويوضح الشكل أعلاه تحديد وتحليل التكاليف وتصنيفها وفق مراكز إنتاج من أجل توزيع التكاليف، كما تم تصنيف الأنشطة إلى

أنشطة رئيسية وتوزيعها على ثلاث مراكز أساسية متمثلة في (التموين-الاستقبال والتوجيه-الصيانة) ثم تم تحليل هذه المراكز إلى أنشطة من أجل تحليل التكاليف لكل مركز وبيان مسببات كل تكلفة.

لتحديد تكلفة الإنتاج بإتباع أسلوب التكلفة على أساس الأنشطة بحمام الصالحين بسكرة تتبع الخطوات التالية:

- تحديد النشطة الأساسية والأنشطة الثانوية.
- تخصيص التكاليف الغير مباشرة بمراكز النشاط.
- تخصيص تكلفة مراكز النشاط على الأنشطة

2- تحديد تكاليف الأنشطة:

سنقوم بتجميع تكاليف الأنشطة وتوزيعها على مراكز الإنتاج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): تحديد وتحليل الأنشطة بحمام الصالحين -بسكرة-

المراكز	الأنشطة	التكلفة
التموين	- إعداد الطلبات - شراء الموارد - التخزين	42777210,9
الإدارة والتسيير	- استقبال وتوجيه - التسيير - رقابة وتنظيم	112290178,7
الصيانة	- صيانة وقائية - صيانة طارئة	23170989,25
إجمالي التكاليف		178238378.82

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الملحق رقم (04)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) أن هناك ثلاث مراكز للأنشطة بحمام الصالحين ، حيث أن أكبر قيمة لتكلفة كانت من نصيب مركز التموين باعتباره مركز رئيسي للنشاط فهو يقوم على حصول الحمام على جميع مستلزماته هذا بالإضافة إلى اليد العاملة وغيرها من تكاليف الأخرى وقدرت قيمة التكلفة المخصصة لهذا المركز ب: 42777210,9دج، ثم يواليه مركز التكلفة للإدارة والتسيير الذي قدرت مصاريفه ب: 112290178.7دج ثم يليه مركز التكلفة للصيانة والتأمين الذي قدرت تكاليفه ب: 23170989.25دج

حيث أن إجمالي تكاليف مراكز النشاط بالحمام قدرت بـ: 178238378.82 دج لسنة 2018.

3- تحديد التكاليف المباشرة والتكاليف الغير مباشرة :

سنقوم بتجميع تكاليف حمام الصالحين إلى تكاليف مباشرة و تكاليف غير مباشرة من خلال الجدول الموالي :

جدول رقم (12): التكاليف الغير مباشرة والتكاليف الغير مباشرة

المبلغ بالدينار الجزائري	البيان
التكاليف الغير مباشرة	
17889641,46	التموينات الأخرى
4406198,71	تكاليف الصيانة
22820385,4	تكاليف الأجور
1443349,08	تكاليف متنوعة
6445833,54	الضرائب والاقطاعات والاشتراكات
36315745,55	الاهتلاكات وخسائر القيمة
89321153,74	إجمالي التكاليف الغير مباشرة
التكاليف المباشرة	
21865117,34	المجموعة الأولى: المواد الأولية
68461156,2	المجموعة الثانية: الأجور والرواتب
90326273,54	إجمالي التكاليف المباشرة
178238378.82	إجمالي التكاليف

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

الجدول أعلاه يبين لنا تحميل تكاليف الحمام لسنة 2018 حيث تم تجميع تكاليف في مجموعات وتصنيفها إلى تكاليف مباشرة تضمنت المواد الأولية والأجور والرواتب وقدرت تكلفتها بـ: 90326273.54 دج وتكاليف غير مباشرة تضمنت تكاليف التموينات وتكاليف الصيانة وتكاليف الأجور وتكاليف متنوعة وتكاليف الضرائب والرسوم وخسائر القيمة التي تحملها المركب وقدرت بـ: 89321153.74 دج .

4- تحديد التكلفة الكلية للأنشطة:

اعتمدنا في حساب معدل التكلفة على الطاقة الزمنية لجميع مراكز الأنشطة في حمام الصالحين باعتبارها أفضل نوع لأنواع الطاقة، وقد قمنا بالاعتماد على بيانات القوائم المالية لسنة 2018 لاحتساب التكاليف بالاعتماد على الوقت (TD- ABC) وتحديد ما مدى استفادة الحمام من الطاقة العملية، تم تحديد مراكز الإنتاج

وتوضيح الأنشطة الرئيسية والأوقات اللازمة التي يستغرقها العمال لتنفيذ المهام الموجهة لهم وذلك من خلال الاستفسار من العاملين والمسيرين عن كافة المعلومات المتعلقة بالأنشطة والوقت المطلوب في تنفيذ النشاط. والجدول التالي يوضح لنا طريقة تجميع تكاليف الأنشطة الكلية لكل مركز من مراكز النشاط ثم سنقوم توزيع هذه التكاليف على أنشطة كل مركز بالاعتماد على عدد العمال وتحديد نصيب كل نشاط من أنشطة مراكز الإنتاج من التكاليف المباشرة والتكاليف الغير مباشرة إذ أن تكلفة الكلية تحسب وفق المعادلة التالية:

$$\text{تكلفة الأنشطة الكلية} = \text{التكاليف المباشرة} + \text{التكاليف الغير مباشرة}$$

$$\text{التكاليف الغير مباشرة للنشاط} = \text{إجمالي التكاليف الغير مباشرة} * \text{عدد العمال النشاط} / \text{عدد العمال}$$

$$- \text{التكاليف الغير مباشرة لنشاط إعداد الطلبات} = 36/2 * 89321153,74 = 4962286,32 \text{ دج}$$

$$\text{التكاليف الغير مباشرة لنشاط إعداد الطلبات} = 4962286,32 \text{ دج}$$

$$\text{التكاليف الأنشطة الكلية} = \text{التكاليف المباشرة للنشاط} + \text{تكاليف الغير مباشرة للنشاط}$$

$$- \text{التكاليف الكلية لنشاط إعداد الطلبات} = 4962286,32 + 9 + 13548941,03 = 18511227,35 \text{ دج}$$

$$\text{التكاليف الكلية لنشاط إعداد الطلبات} = 18511227,35 \text{ دج}$$

جدول رقم (13): تحديد التكلفة الكلية لأنشطة حمام الصالحين لسنة 2018

مراكز النشاط	الأنشطة / عدد العمال	التكاليف المباشرة	التكاليف الغير مباشرة	تكاليف أنشطة
التمويل	تقدير المصاريف (2)	13548941,03	4962286,32	18511227,35
	شراء الموارد (2)	10538065,25	4962286,32	15500351,57
	التخزين (7)	6021751,569	17368002,12	23389753,69
الإدارة والتسيير	استقبال وتوجيه (3)	9032627,354	7443429,48	16476056,83
	التسيير (8)	13548941,03	19849145,28	33398086,31
	رقابة وتنظيف (9)	7527189,462	22330288,44	29857477,9
الصيانة	صيانة وقائية (3)	22581568,39	7443429,48	30024997,87
	صيانة طارئة (2)	7527189,462	4962286,32	12489475,78
إجمالي التكاليف (36)		90326273,54	89321153,74	178238378,82

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة الملحق رقم (04)

يوضح الجدول أعلاه طريقة تجميع تكاليف الأنشطة الكلية لكل مركز من مراكز النشاط ثم قمنا بتوزيع هذه التكاليف على أنشطة كل مركز بالاعتماد على عدد العمال وتحديد نصيب كل نشاط من أنشطة مراكز الإنتاج من التكاليف المباشرة والتكاليف الغير مباشرة.

5- تحديد الطاقة الفعلية والتكلفة الوحيدة للأنشطة

- تحديد الطاقة الفعلية لأنشطة الحمام

✓ تحدد الطاقة الفعلية التي تمثل طاقة اللازمة للقيام بالنشاط بعد استبعاد أوقات الراحة والاسترخاء والغداء والعطل الرسمية أو المرضية والاجتماعات والأوقات الضائعة وبعد الاستفسار من المسيرين وعمال حمام الصالحين تبين لنا أن الطاقة الفعلية تقدر بـ 70% إلى 80% من الطاقة النظرية والمعادلات التالية تبين لنا كيفية حساب الطاقة النظرية والطاقة الفعلية:

الطاقة النظرية للنشاط = عدد دقائق العمل في السنة X عدد عمال النشاط

أي: الطاقة النظرية للنشاط = 22 يوم X 12 شهر X 8 ساعة X 60 دقيقة X عدد عمال النشاط

الطاقة الفعلية = الطاقة النظرية X نسبة الطاقة الفعلية

والجدول الموالي يوضح تحديد طاقة النظرية ونسبة الطاقة الفعلية لكل نشاط:

الجدول رقم (14): تحديد الطاقة النظرية ونسبة الطاقة الفعلية والطاقة الفعلية للنشاط

مراكز النشاط	الأنشطة / عدد العمال	الطاقة النظرية	نسبة الطاقة الفعلية	الطاقة الفعلية
التموين	تقدير المصاريف عدد العمال (2)	253440	70%	177408
	شراء الموارد عدد العمال (2)	253440	75%	190080
	التخزين عدد العمال (7)	887040	80%	709632
الإدارة والتسيير	استقبال وتوجيه عدد العمال (3)	380160	73%	277516,8

811008	%80	1013760	التسيير عدد العمال (8)	
798336	%70	1140480	رقابة وتنظيف عدد العمال (9)	
285120	%75	380160	صيانة وقائية عدد العمال (3)	الصيانة
177408	%70	253440	صيانة طارئة عدد العمال (2)	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة الملحق رقم (04)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان نسبة الطاقة الفعلية للأنشطة معظمها تتراوح بين 70% و 75% وأن أكبر تكلفة طاقة فعلية كانت من نصيب قسم التسيير وقدرت بـ: 811008 بنسبة 80%.

- حساب التكلفة الوحودية لكل نشاط

يتم تحديد الطاقة الوحودية بحاصل قسمة التكاليف الكلية للنشاط لحمام الصالحين على طاقته العملية وفق المعادلة التالية:

$$\text{التكلفة الوحودية} = \text{تكلفة نشاط الكلية} / \text{طاقة النشاط الفعلية}$$

الجدول رقم (15): تحديد التكلفة الوحودية للأنشطة

التكلفة الوحودية دج/دقيقة	طاقة النشاط الفعلية	تكلفة نشاط الكلية	الأنشطة / عدد العمال	مراكز النشاط
104,34	177408	18511227,35	إعداد الطلبات (2)	التموين
81,55	190080	15500351,57	شراء الموارد (2)	
32,96	709632	23389753,69	التخزين (7)	
59,37	277516,8	16476056,83	استقبال وتوجيه (3)	الإدارة والتسيير
41,18	811008	33398086,31	التسيير (8)	
437,	798336	29857477,9	رقابة وتنظيف (9)	الصيانة
1105,3	285120	30024997,87	صيانة وقائية (3)	
470,	177408	12489475,78	صيانة طارئة (2)	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة الملحق رقم (04)

نلاحظ من خلال الجدول أن التكلفة الوحودية تمثل نسبة تكلفة الكلية لكل نشاط على حدا ضمن مراكز الإنتاج من طاقة النشاط الفعلية المخصصة لنشاط.

- حساب الوقت المطلوبة لكل نشاط:

✓ تحديد زبائن الحمام: وهم المستفيدين من الخدمات التي يقدمها حمام الصالحين وتم تصنيفهم

في المجموعات التالية حسب نوع الخدمة المقدمة لهم:

- زبائن عاديون: هم سكان المنطقة.
- زبائن المجموعات: هم زبائن متعاقدون مع الحمام في شكل مجموعات مثل المستفيدين من منحة المجاهدين.
- زبائن محليون: هم زبائن الذين يأتون من مناطق مختلفة من التراب الوطني بغرض التداوي بالمياه المعدنية مثل: سكان الجزائر العاصمة
- زبائن أجنب: هم زبائن من خارج الوطن

الجدول الموالية تبين كيفية توزيع التكاليف على الأنشطة وتحديد الوقت المطلوب للقيام بالمهام لكل نشاط ضمن مراكز الانتاج:

الجدول رقم (16): تخصيص تكاليف إعداد الطلبات على أغراض التكلفة

زبائن الحمام	التفاوض	تقدير المصاريف	تحرير الطلبية	مجموع الوقت	عدد الزبائن	إجمالي الوقت
زبائن عاديون	6	8	7	26	2437	63362
زبائن المجموعات	7	5	8	28	1528	42784
محلين	5	5	4	20	895	17900
أجنب	7	6	4	21	198	4158
مجموع	25	24	23	95		128204

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة الملحق رقم (04)

الجدول رقم (17): تخصيص تكاليف شراء الموارد على أغراض التكلفة

زبائن الحمام	اقتناء الطلبة	وصول الطلبة	متابعة الطلبة	مجموع الوقت	عدد الزبائن	إجمالي الوقت
زبائن عاديون	6	6	7	24	2437	46303
زبائن المجموعات	7	6	4	17	1528	25976
زبائن محليون	6	6	4	16	895	14320
زبائن أجنب	7	5	7	19	198	3762
المجموع	25	24	23	95		90361

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة الملحق رقم (04)

الجدول رقم (18): تخصيص تكاليف التخزين على أغراض التكلفة

زبائن الحمام	دخول الموارد	مراقبة حركة المخزون	مجموع الوقت	عدد الزبائن	إجمالي الوقت
زبائن عاديون	6	5	11	2437	26807
زبائن المجموعات	6	6	12	1528	18336
زبائن محليون	7	7	13	895	11635
زبائن أجنب	6	5	11	198	2178
مجموع	25	23	47	5058	58956

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

جدول (19): تخصيص تكاليف الاستقبال والتوجيه على أغراض التكلفة

زبائن الحمام	استقبال الزبائن	استقبال المكالمات	متابعة الزبائن	مجموع الوقت	عدد الزبائن	إجمالي الوقت
زبائن عاديون	6	5	6	17	2437	41429
زبائن المجموعات	6	7	5	18	1528	27504
زبائن محليون	7	6	6	19	895	17005
زبائن أجنب	6	6	7	19	198	3762
مجموع					5058	89700

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

الجدول (20): تخصيص تكاليف التسيير على أغراض التكلفة

زبائن الحمام	متابعة الموظفين	مراقبة سير العمل	مجموع الوقت	عدد الزبائن	إجمالي الوقت
زبائن عاديون	6	5	11	2437	26807
زبائن المجموعات	4	6	10	1528	15280
زبائن محليون	6	4	10	895	8950
زبائن أجنب	6	7	13	198	2574
مجموع				5058	53611

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

جدول رقم (21): تخصيص تكاليف الرقابة والتنظيف على أغراض التكلفة

زبائن الحمام	عمال الرقابة	عمال التنظيف	مجموع الوقت	عدد الزبائن	إجمالي الوقت
زبائن عاديون	5	8	13	2437	31681
زبائن المجموعات	6	7	13	1528	19864
زبائن محليون	4	6	10	895	8950
زبائن أجنب	7	4	11	198	2178
مجموع				5058	62673

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

الجدول رقم (22): تخصيص تكاليف الصيانة الوقائية على أغراض التكلفة

زبائن الحمام	الإصلاحات	تدخلات وقائية	مجموع الوقت	عدد الزبائن	إجمالي الوقت
زبائن عاديون	7	5	12	2437	29244
زبائن المجموعات	5	6	11	1528	16808
زبائن محليون	6	5	11	895	9845
زبائن أجنب	6	7	13	198	2574
مجموع				5058	58471

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

- حساب تكاليف الأنشطة والتكلفة الكلية:

جدول رقم (23): تخصيص تكاليف الصيانة الطارئة على أغراض التكلفة

زبائن الحمام	إصلاحات طارئة	تدخلات طارئة	مجموع الوقت	عدد الزبائن	إجمالي الوقت
زبائن عاديون	6	5	11	2437	26807
زبائن المجموعات	7	6	13	1528	19864
مليون	4	5	9	895	8055
أجانب	5	7	12	198	2376
مجموع				5058	57102

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

-6 تحديد التكلفة وسعر التكلفة :

جدول رقم (24): حساب تكلفة النشاط وسعر التكلفة خلال سنة 2018

المجموع	زبائن الحمام				التكلفة	
	الزبائن الأجانب	الزبائن مليون	زبائن المجموعات	الزبائن العاديون		
8955506,8	433845,72	1867686	42784	6611191,1	104.34	إعداد الطالبات
5276572,8	306791,1	1167796	25976	3776009,7	81.55	شراء الموارد
5802917,8	71786,88	383489,6	4464082,56	883558,72	32.96	التخزين
5810919,3	223349,94	1009586,85	2118342,8	2459639,7	59.37	استقبال والتوجيه
2182825,2	105997,32	368561	604354,56	1103912,3	41.18	التسيير
3233969,1	81457,2	334730	1632912,48	1184869,4	37.4	الرقابة والتنظيف
5794370	250216,56	2091877,84	629230,4	2823045,2	105.31	الصيانة الطارئة
4166184	181209,6	1183283,2	742913,6	2058777,6	70.4	الصيانة الوقائية
	1654654,3	8407010,49	2091877,84	20901003,6		التكلفة الكلية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

جدول رقم (25): الفرق بين تكاليف النشاط الكلية وتكاليف النشاط حسب TDABC

نسبة التكاليف الغير مستغلة	التكاليف الغير مستغلة	تكاليف نشاط حسب TDABC	التكاليف النشاط الكلية	
-0.52	9555720,55-	8955506,8	18511227,35	إعداد الطلبات
-0.66	10223778,8-	5276572,8	15500351,57	شراء الموارد
-0.75	-17586835,9	5802917,8	23389753,69	التخزين
-0.65	-10665137,5	5810919,3	16476056,83	استقبال والتوجيه
-0.93	-31215261,1	2182825,2	33398086,31	التسيير
-0.90	-26623508,8	3233969,1	29857477,9	الرقابة والتنظيف
-0.81	-24230627,9	5794370	30024997,87	الصيانة الطارئة
-0.33	4166184	4166184	12489475,78	الصيانة الوقائية
/	-	8955506,8	18511227,35	التكلفة الكلية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

من خلال الجدول رقم (25) نلاحظ أن هناك فهم ممتاز لمسار التكاليف الإستراتيجي وتحفيز الموظفين أنشطة المؤسسة الذي دفعهم إلى الاستغلال الأمثل للطاقة الكاملة بل نلاحظ من خلال النتائج أن هناك زيادة على استغلال الطاقة المحددة لكل نشاط وهذا جيد بالنسبة لمؤسسة.

المطلب الثالث: تحليل ومناقشة النتائج

1- التحليل المالي:

- رأس المال العامل FR:

رأس المال العامل موجب هذا يدل على أن المؤسسة تحقق توازن مالي في الأجل الطويل، أي أن الأموال الدائمة تغطي الأصول الثابتة مع تحقيق فائض مالي يمكنها من تمويل احتياجاتها المالية لدورات الاستغلال المقبلة. نلاحظ كذلك أن $FR > BFR$ ، وهذا هو الشرط الثاني من شروط التوازن المالي حتى يمكن القول أن رأس المال العامل يغطي احتياجات الدورة.

- احتياجات رأس المال العامل BFR:

الاحتياج في رأس المال العامل موجب خلال كل السنوات، هذا يدل على وجود احتياجات لدورة الاستغلال.

- الخزينة T:

يظهر في جميع السنوات التقديرية أن خزينة المؤسسة موجبة أي أن المصادر الدائمة تغطي أصولها جيدا، بمعنى رأس المال العامل يغطي كافة احتياجات الدورة وبالتالي هناك توازن مالي للنشاط، لكن الفرق بين رأس المال العامل والاحتياجات كبير نوعا ما وهذا يعني وجود موارد معطلة يجب استثمارها.

- التدفق النقدي CF:

التدفق النقدي عرف انخفاض بسيط يقدر ب 44,941,524.3 دج من السنة الأولى تقديرية إلى السنة الثانية التقديرية. و عرف انخفاض أقل حيث كان من السنة التقديرية الثانية إلى السنة التقديرية الثالثة قدر ب 12,677,908.7 دج أقل من السنة الأخرى التقديرية، وهو في تناقص مستمر من سنة إلى أخرى لكن مع اختلاف مبالغ الانخفاض، وتكمن أهميته في الضمان المستقبلي وبالتالي المشروع يحقق عوائد جيدة للمؤسسة.

- نسب السيولة:

✓ نسب الهيكل المالي:

● نسبة التمويل الدائم:

هذه النسبة تظهر أن هناك ارتفاع عبر السنوات، باستثناء السنة التقديرية الثالثة التي تعطي لنا 1.12% بحيث تظهر منخفضة بالنسبة للسنوات الأخرى (1.38% في السنة التقديرية الثانية التي تعتبر أكبر خلال جميع السنوات).

توضح لنا أن للمؤسسة فائض في أموال دائمة يمثل رأس مال عامل والذي يوجه من أجل تمويل الأصول المتداولة، أي المؤسسة في حالة توازن.

● نسبة التمويل الخاص:

هذه النسبة تعبر لنا عن احتياجات المؤسسة من القروض طويلة الأجل بهدف توفير الحد الأدنى من رأس المال العامل، حيث عرفت ارتفاع من السنة التقديرية الأولى إلى السنة التقديرية الثانية لتصل إلى نسبة 1.07% ثم انخفضت في السنة التقديرية الثالثة إلى 0.95%، أي المؤسسة تعتمد على أموالها الخاصة في تمويل استثماراتها.

● نسبة الاستقلالية المالية:

عندما تغطي الديون بواسطة الأموال الخاصة لدينا نسبة 7.43% خلال السنة الأولى وانخفضت إلى 2.53% في السنة الثالثة، وهذا يعني أن المؤسسة بإمكانها التعامل مع دائيتها بمرونة والأموال الخاصة لديها تغطي الديون البنكية بشكل كامل.

● نسبة قابلية السداد:

قدرة المؤسسة على تسديد ديونها في السنة التقديرية الأولى قدرت بنسبة 0.14%، وأخذت تتزايد ابتداء من السنة الثانية إلى 0.25% و في السنة الثالثة أصبحت 0.28%، ولكن بقي هذه النسب أقل من 0.5% بالتالي المؤسسة قادرة على ضمان ديون الغير ومنه لديها فرص أكثر في الحصول على ديون في حالة طلبها.

- نسب السيولة:

✓ نسبة التداول (السيولة العامة):

توضح هذه النسب درجة تغطية الأصول المتداولة بالخصوم المتداولة، خلال هذه الفترة عرفت المؤسسة تذبذب في هذه النسب بين انخفاض وارتفاع، حيث كانت أكبر نسبة في السنة التقديرية الثانية. وبالتالي المؤسسة تستطيع مجابهة خطر سداد الالتزامات المتداولة.

✓ نسبة السيولة المختصرة:

هذه النسب تعبر عن قدرة المؤسسة على تغطية التزاماتها قصيرة الأجل اعتمادا على الأصول المتداولة ما عدا المخزون، حيث حققت نسبة 6.77% في السنة التقديرية الثانية وهي الأعلى، بينما حققت أقل نسبة في السنة التقديرية الأولى حيث قدرت بـ 3.48%. ومنه المؤسسة لها القدرة على تغطية التزاماتها قصيرة الأجل بواسطة الأصول المتداولة.

✓ نسبة السيولة الجاهزة:

هذه النسب تتراوح بين (2.20% و 1.25%) خلال السنوات التقديرية الثلاث، ومنه للمؤسسة الاستطاعة على تسديد ديونها قصيرة الأجل باستخدام السيولة المتوفرة لديها.

– نسب المردودية:

هذا النوع من النسب مهم من أجل التقييم الموضوعي لمردودية استثمار المؤسسة، بغية الحكم على فعالية النشاط المسير.

✓ نسبة هامش الربح:

توضح لنا هذه النسب قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح من دورة استغلالها، أي أنها تشير إلى نسبة ما تحققه المبيعات من أرباح بعد تغطية تكلفة المبيعات وكافة المصروفات الأخرى من مصاريف إدارية وعمومية ومصاريف تمويلية وغيرها.

تعطي لنا نسبة فوائد من تقرير رقم الأعمال، كمعدل سنوي على مدى السنوات التقديرية الثلاث تصبح حوالي 0.06%، ولكن هذا مهم في رقم الأعمال، لأن هذا سيفرض أن كل دينار مكتسب خلال تقديم خدمة سيتنبأ بالحصول على 6 سنتيم كفاءة.

حيث عرفت النسب تناقص في السنة الثانية، من ثم انخفضت انخفاض كبير في السنة الأخيرة، كلما زادت هاته النسب زادت إمكانية تحقيق أرباح صافية، ولكن نلاحظ أن نسب المؤسسة في انخفاض.

✓ المردودية الاقتصادية:

تعتبر النسبة عن مدى كفاءة وفعالية المؤسسة في استغلال أصولها وإدارة كل الأموال المتاحة لديها من أصول والأموال المقترضة في تحقيق عائد على تلك الأموال، وينتظر تحقيق معدل على عائد الاستثمار يوازي تكلفة الأموال على أقل تقدير.

✓ نسبة المردودية المالية:

تقيس هذه النسب مقدار العائد المحقق من استخدام أموال الملاك ومدى نجاح الإدارة في زيادة ثروتهم، في حالة تملك المؤسسة أسما في البورصة ستجلب أرباح إضافية للمالك، ولكن تبقى منطقية مع تزامن الظروف الحالية للمؤسسة أين لا يوجد سوق مالي عملي بشكل واقعي.

فكلما ارتفعت هذه النسبة كان ذلك جيدا، ويجب مقارنتها مع متوسط النسب المحققة في القطاع أو مع أسعار الفائدة السائدة والتي تقدر بـ 3.5%، ومقارنتها مع هذه الأخيرة تعتبر جيدة فهي تتراوح بين (5% -

1%-). كما يجب عدم استخدام هذه النسبة وحدها فرما بالرغم من ارتفاع النسبة في الكثير من الأحيان لا تحقق المؤسسة معدلا مناسباً للعائد على حقوق الملكية.

2- طرق تقييم المردودية الاقتصادية للاستثمار:

- معدل العائد المحاسبي (TRC):

يقدر بـ 2.3% وهو معدل مقبول من وجهة النظر الاستثمارية.

- فترة الاسترداد (DR):

فترة استرداد رأس المال تقدر بسنة و 5 أشهر و 12 يوم أي حوالي نصف عمر المشروع الاستثماري، وبالتالي تزيد من قابلية الاستثمار وتقل المخاطر المتعلقة به بالإضافة فإن كل التدفقات التي ستكون مستقبلاً هي عبارة عن أرباح وهي تزداد بنقصان هذه الفترة.

- القيمة الحالية الصافية (VAN):

القيمة الحالية موجبة حتى مع معدل فائدة 3.5% يكون ذو مردودية، هذا المعدل محدد يستمر على أساس الحد الأدنى للتقدير الفعال لمردودية مشروع الاستثمار، ويعني ذلك أن مجموع التدفقات السنوية المحينة سيغطي نفقات الاستثمار وسينتج عن ذلك فائضاً مالياً يتمثل في ربح أو فائض خزينة قدره 563,250,901.39 دج وفي هذه الحالة فإن الاستثمار يكون مقبولاً من منظور الجدوى المالية.

- معدل العائد الداخلي (TRI):

نستطيع إذن تأكيد أنه بدون مخاطر أو احتمال وقوع أخطاء في هذا الاستثمار وبقيمة مالية تقدر بـ 1,897,000,000.00 دج، يكون مربح بالمقارنة مع مختلف المعدلات المرجعية (معدل الاقتراض أو الودائع لأجل).

- بما أن تكلفة رأس المال أصغر من معدل العائد الداخلي، فإن مشروع المؤسسة مقبول وله جدوى مالية.

- مؤشر الربحية (IP):

يعتبر مؤشر الربحية معيار يقيس ربحية كل وحدة نقدية مستثمرة في المشروع، وبما أن مؤشر الربحية لمشروع المؤسسة أكبر من الواحد ذو قيمة 1.30 دج أي المشروع ذو ربحية اقتصادية وله جدوى مالية.

3- اتخاذ القرار الاستثماري والقرار التمويلي بناء على هاتين النسبتين

- القرار الاستثماري:

ينتج من تحليل القوائم المالية معلومات كمية ونوعية هي التي تحكم على كفاءة المؤسسة وتتحكم في أدائها، كما تعمل على إتاحة المجال للجهات المعنية بماته المعلومات الكافية والمتنوعة والمفيدة والملائمة لترشيد قرارات الاستثمار المستقبلية ووضع أفضل السياسات.

- القرار التمويلي:

إن اتخاذ القرار التمويلي اللازم والمساهمة في تطوير أداء المؤسسة وتجنب خطر الوقوع في العسر المالي، وكذلك المساهمة في فتح آفاق جديدة نحو تطوير أدائها وتوسيع نطاقها في السوق، وكل هذا يتم توفيره من قبل التحليل المالي.

وبما أن مؤسسة التسيير السياحي بسكرة E.G.T BISKRA مؤسسة عمومية، فالحاجة إلى القروض الاستثمارية يقرها مجلس الإدارة للمؤسسة، فيقدم لها البنك كل ما تحتاجه دون تقديم أي ضمانات.

4- حساب النتيجة المؤسسة:

تمثل نتيجة المركب مجموع إيرادات المؤسسة المتحصل عليها خلال سنة 2018 مطروح منها

مجموع تكاليف الأنشطة الكلية

$$\text{نتيجة المركب حمام الصالحين} = 601259479.6 - 18511227.35$$

$$= 582748252,3$$

نلاحظ أن المؤسسة حققت ربح قدره 582748252.3 دج لسنة 2018 بالاعتماد على أسلوب التكلفة على أساس الأنشطة المحددة بالوقت مع العلم أن المؤسسة حققت خسارة تقدر بـ: 30093501.96 دج لسنة 2018 بتباعها أسلوب المحاسبة المبسطة .

وإذا ما قمنا باحتساب نسبي المردودية المالية والاقتصادية بالنتيجة فإننا نجدهم 0.28 و 0.20 على التوالي، بينما النسب المحسوبة سابقا هي (-0.01) و (-0.01) ونلاحظ اختلاف وفرق كبير بين هاته النسب، مما يعطي مؤشرات أنه في حال تطبيق أسلوب التكلفة على أساس الأنشطة المحددة بالوقت يساهم في ترشيد القرارات المالية بحيث يمكننا من اتخاذ قرار استثماري وتمويلي بالشكل الذي يدعم ويحقق أهداف المؤسسة في الوقت المناسب، مع الاستغلال الأمثل لمواردها وتحقيق أكبر عائد ممكن.

خلاصة:

إن أسلوب التحليل المالي ومحاسبة التكاليف على أساس النشاط الموجهة بالوقت يعملان على إبراز وبيان حالة المؤسسة المالية خلال فترة زمنية معينة للوصول إلى تخطيط مالي سليم، يُعتمد عليه عند اتخاذ القرارات المالية، أي الوصول إلى درجة كبيرة من الثقة أن المشروع بإمكانه إحراز مستوى مقبول من الأرباح التجارية، وذلك من خلال الاعتماد على مخرجات نظام المعلومات المحاسبي المصاغة في شكل قوائم مالية مرتبطة بما تم تخطيطه من أجل

تشغيل المشروع، وكذلك مجموع التكاليف التي تحملها المشروع بالإضافة إلى المعلومات المتحصل عليها من الجهات الأخرى، التي تعمل على مساعدة الأطراف المعنية على اتخاذ قرارات استثمارية وتمويلية صحيحة وآمنة لخدمة الأهداف التي تم تسطيرها من قبل إدارة المؤسسة.

خاتمة

نظرا للظروف التي صار الواقع الاقتصادي اليوم يفرضها على المؤسسة الاقتصادية، غدا استمرارها مرهونا بمدى نجاح قراراتها المتخذة، وأي خطأ في اتخاذها سيقود إلى حتمية الإفلاس والزوال، لذلك أصبح الأمر يحتاج إلى قرارات حاسمة وناجعة، ولضمان هذا عليها العمل والاجتهاد لتحقيق النمو الدائم. مما استوجب على الأطراف المعنية فهم مشاريعهم الاستثمارية وما تتطلبه فهما جيدا، ولبلوغ ذلك يجب القيام بالدراسات اللازمة المبنية على أسس وطرق علمية صحيحة.

وحتى تستطيع المؤسسة من تشخيص المحيط الذي تعمل فيه وتتمكن من توقع تقلباته وإيجاد حلول للمشاكل التي يحتمل الوقوع فيها، وكذلك معرفة مكانتها في المحيط الذي تنشط فيه والمثابرة من أجل زيادتها وتعزيزها ازدادت حاجة الإدارة إلى معلومات متنوعة تسمح لها للقيام بذلك.

ولكي تتمكن الإدارة من اغتنام الفرص المتاحة أمامها وبلوغ أهدافها من خلال اتخاذ القرارات المالية الصائبة، هذا يتوقف على نوع المعلومات التي تقدمها أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة التي ترتبط جودتها وفعاليتها على سلامة البيانات المتولدة التي تقدمها مختلف الأنظمة في المؤسسة الاقتصادية، والتي من أهمها نظام المعلومات المحاسبي فمخرجاته تلخص وتشمل مختلف أنشطة المؤسسة بصورة دورية، وهذه الأخيرة من أهم الركائز التي يعتمد عليها في عملية اتخاذ القرار المالي.

ولفهم أكثر للبحث والإطلاع على كيفية مساهمة أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة وعلى وجه التحديد أسلوب التحليل المالي وأسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت وذلك من خلال توظيف المعلومات المتحصل عليها لترشيد القرارات خاصة المالية منها، تم اختيار مؤسسة التسيير السياحي بسكرة لإسقاط الجانب النظري على ما هو مطبق في الواقع العملي، وكانت فترة الدراسة بين (2016-2018).

1- اختبار الفرضيات:

- بالنسبة للفرضية الأولى التي تنص على أن " أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة من أهم الأساليب الفعالة في المؤسسة"، قد تم التوصل إلى صحة هذا الافتراض من خلال الدراسة حيث وجدنا أن أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة تشكل حلقة وصل بين أنظمة المؤسسة المختلفة، لاعتبارها مصدر أساسي لتوفير المعلومات اللازمة والمختلفة التي تعمل على مساعدة الإدارة في القيام بوظائفها.

- تم التأكد من صحة الفرضية الثانية، المتعلقة بأنه " تؤثر أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة ركيزة على عملية اتخاذ القرار المالي " وذلك لاستناد متخذ القرار عليها عند اتخاذ القرارات خاصة القرارات المالية منها وذلك لما تضيفه من جودة ومصداقية هذه القرارات.

- بالنسبة للفرضية الثالثة التي تنص على أن " تعتمد مؤسسة التسيير السياحي بسكرة E.G.T BISKRA على أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في اتخاذ القرار المالي "، لم تثبت صحتها فالمؤسسة تقوم باحتساب بعض من المؤشرات مثل: مؤشر القيمة الحالية الصافية وفترة الاسترداد لتقوم بناءا عليها باتخاذ قراري الاستثمار، وهاته النسب تعود لأسلوب التحليل المالي فقط والذي يعد أسلوب واحد فقط من بين الأساليب الكثيرة للمحاسبة الإدارية الحديثة. بينما نجد المؤسسة لا تعتمد على أي أسلوب آخر كأسلوب محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة أو أسلوب التكلفة المستهدفة...إلخ.

- أما الفرضية الرابعة التي تنص على أن " تدعم أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة عملية اتخاذ القرار المالي في مؤسسة التسيير السياحي بسكرة E.G.T BISKRA "، هذا الافتراض غير صحيح لأن أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة غير مستخدمة في النظام المحاسبي للمؤسسة، فمؤسسة التسيير السياحي بسكرة تقتصر على احتساب خمس مؤشرات مالية تنطوي تحت التحليل المالي مهمة بذلك باقي الأساليب. الأمر الذي من شأنه أن يقلص من الوصول إلى قرارات مالية أكثر فعالية ورشاده.

2- نتائج البحث:

بعد إنجاز الدراسة النظرية والتطبيقية توصلنا إلى جملة من النتائج تمثلت فيما يلي:

- النتائج النظرية:

1- هناك علاقة طردية بين القرار الاستثماري والقرار التمويلي، لأن نجاح القرار التمويلي سيتبعه قرار استثماري سليم.

2- يعد القرار الاستثماري أكثر تعقيدا من القرار التمويلي، لأنه يحتاج إلى معلومات إضافية يكون مصدرها من خارج المؤسسة مثل: المطبوعات الحكومية والصحف....

3- الهدف من تقييم الوضعية المالية للمؤسسة هو البلوغ إلى هيكل رأس المال الأمثل.

- النتائج التطبيقية:

1- المشروع يحقق عوائد مالية للمؤسسة وذلك بالنظر إلى معايير تقييم المشروع الموجبة.

2- تعتمد مؤسسة التسيير السياحي بسكرة على التحليل المالي لديها لاتخاذ القرارات المالية.

3- المؤسسة تحقق توازن مالي طويل الأجل، مع وجود فائض مالي يسمح لها بتمويل دورات الاستغلال المقبلة.

- 4- من بين أهم العوامل التي يتم الأخذ بها عند اتخاذ القرارات المالية بالمؤسسة هي خبرة القائمين على نظام المعلومات المحاسبي.
- 5- مؤسسة التسيير السياحي بسكرة تكتفي باحتساب خمسة نسب مالية فقط، وهذا من شأنه أن يؤثر على مصداقية القرارات المالية المتخذة.
- 6- إن أسلوب TDABC يعتبر أسلوبا عمليا و ممتازا للمؤسسة محل الدراسة، كما أنه يساهم في تطوير نظام التكاليف وربحية المؤسسة وهذا ما يعطيها فرصا أفضل لضبط تكاليفها وترشيدها ويساعدها في اتخاذ قرارات صائبة.
- 7- إن أسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت يعد البديل الأفضل لتحديد التكلفة بالمؤسسة محل الدراسة حيث يتناول جميع مراكز الأنشطة بتكلفة أقل ويسمح لمسببات التكلفة في المؤسسة بأن تستند لقدرة الموارد المتوفرة.
- 8- إن تطبيق أسلوب التكلفة على أساس الأنشطة المحددة بالوقت ساهم في تخفيض التكاليف بالمؤسسة محل الدراسة على غرار الأسلوب المتبع بالمؤسسة كما أبرز وجود طاقات غير مستغلة تلمس كافة نشاطات المؤسسة.
- 9- مؤسسة التسيير السياحي بسكرة لا تعتمد أبدا على أسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت في اتخاذ القرارات المالية وذلك لعدم تطبيقه

3- التوصيات:

- يمكننا اقتراح جملة من التوصيات التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة كالاتي:
- إعطاء قدر أكبر من الاهتمام من قبل المؤسسة لمسألة تصميم نظام محاسبي يشمل كل أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة التي تخدم مصلحة المؤسسة والعمل على تطويره بشكل دائم لمسايرة التطورات الحاصلة، بالإضافة إلى الاستعانة بوسائل أكثر تطورا لتسهيل جمع وتحليل البيانات بشكل أسرع.
 - ضرورة مراعاة تقسيم التكاليف وتوضيح المهام أكثر داخل مصلحة المحاسبة بما يضمن أكبر قدر ممكن من الفائدة لصالح المؤسسة.
 - نظرا لظروف عدم الاستقرار التي يشهدها العصر الراهن، لا بد من القيام بدراسة الجدوى بشكل واسع اعتمادا على أسس وأساليب أكاديمية وعلمية لكل المشروعات لضمان تحقيق الأهداف بأقل التكاليف.
 - على مؤسسة التسيير السياحي بسكرة حساب كل النسب المالية اللازمة للاستفادة أكثر من القوائم المالية وكذا اتخاذ قرارات تمويل أكثر دقة.

- ضرورة استخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت لما يقدمه من رؤية واضحة في استغلال الطاقة المتاحة بالشكل الذي يخدم المؤسسة واستعمالها لزيادة الإنتاجية داخل المؤسسة.

4- آفاق البحث:

من خلال هذا الموضوع الذي يمس جوانب متعددة منها أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة ومساهمتها في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة، لذلك يمكن اختصار الآفاق المستقبلية لهذا الموضوع في النقاط التالية:

- استخدامات أساليب المحاسب الإدارية في تشخيص الفرص الاستثمارية.
- تأثير أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في قرار توزيع الأرباح.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية:

- 1- أمجد حسن عبد الرحمن، استخدام نموذج SWOT والجودة الشاملة وبطاقة الأداء المتوازن في تقييم وقياس الأداء في المنظمات غير الهادفة للربح بهدف تحسين ورفع كفاءتها في المستقبل -دراسة تطبيقية-، دراسة عربية، مصر، 2012.
- 2- حامد العربي الحضيري، تقييم الاستثمارات، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000.
- 3- حسين بلعجوز، نظرية القرار مدخل كمي وإداري، مؤسسة الثقافة الجامعية، الاسكندرية، 2013.
- 4- خالد محمد حمدان، عطالله زبون، إدارة الجودة الشاملة -مفاهيم وتطبيقات-، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 5- خليل عواد أبو حشيش، المحاسبة الإدارية لترشيد التخطيطية، دار وائل، الأردن، 2005.
- 6- خليل محمد خليل عطية، "دراسات الجدوى الاقتصادية، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث -كلية الهندسة-"، القاهرة، 2008.
- 7- رابح سرير عبد الله، القرار الإداري، دار الأمة، الجزائر، 2011.
- 8- سليمان سفيان، مجيد الشرع، المحاسبة الإدارية اتخاذ قرارات ورقابة، دار الشروق، عمان، 2002.
- 9- طارق عبد الرؤوف عامر، إيهاب عيسى المصري، صناعة واتخاذ القرار، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2016.
- 10- الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2001.
- 11- عبد الغفار حنفي، أساسيات التحليل المالي ودراسات الجدوى، الدار الجامعية، الإبراهيمية، 2004.
- 12- عبد الغفار حنفي، تقييم الأداء المالي ودراسات الجدوى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.
- 13- عبد المطلب عبد الحميد، دراسات الجدوى الاقتصادية لاتخاذ القرارات الاستثمارية، الدار الجامعية، مصر، 2006.
- 14- عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي اتجاهات معاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
- 15- علي عباس، الإدارة المالية، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 16- فيصل جميل السعايدة، المحاسبة الإدارية لتخصص نظم المعلومات الحاسبية، ط1، دار المسيرة، عمان، 2007.

- 17- محمد دياب، دراسات الجدوى الاقتصادية والاجتماعية للمشاريع، دار المنهل اللبناني، بيروت، 2008.
- 18- محمد شاهين عبد الله محمد، تحليل وتقييم محافظ الأوراق المالية، دار حميثرا للنشر والترجمة، القاهرة، 2017.
- 19- محمد عبد العال النعيمي، مؤيد الفضل، الإحصاء المتقدم في دعم القرار (بالتركيز على منظمات الأعمال الإنتاجية)، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 20- محمد مطر، إدارة الاستثمارات الإطار النظري والتطبيقات العملية، ط 3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 21- محمد مطر، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والائتماني، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 22- منير شاكر محمد وآخرون، التحليل المالي مدخل صناعة القرارات، ط 2، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
- 23- مؤيد عبد الحسين الفضل، نظريات اتخاذ القرارات منهج كمي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 24- نوال عبد الكريم الأشهب، اتخاذ القرارات الإدارية: أنواعها ومراحلها، دار أمجد للنشر والتوزيع، 2015.
- 25- هشام عبد الله ذيب، أصول التخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري، عمان، 2016.

المجلات:

- 26- ابتهاج اسماعيل يعقوب، علي عبد الرضا طاهر، "العوامل المؤثرة بجودة الأرباح ودورها في تعزيز قرارات المستثمر دراسة ميدانية في سوق العراق للأوراق المالية"، مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد 101، 2014، جامعة الكربلاء، العراق.
- 27- أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة (TQM) السبيل إلى تحقيق الأداء المنظمي المتميز، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد: 03، 2013، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
- 28- أحمد علاء حسن، ميسون عبد الله أحمد، قياس أداء جامعة الموصل وتقييمه باستخدام بطاقة الأداء المتوازن -دراسة حالة-، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 7، العدد 28، 2011، جامعة الجليلي اليابس، سيدي بلعباس.

- 29- أحمد غازي طاهر، عبد الرزاق عوفي جبر، ناصر طالب شريف، أهمية أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التكلفة- دراسة تطبيقية-، اصدار خاص-العدد: 2 (الجزء- A)، مجلة جامعة جيهان- أبريل العلمية، أيلول 2018، العراق.
- 30- إسماعيل حجازي، سعاد معاليم، دور التسيير على أساس الأنشطة **ABM** تحسين أداء المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية- جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 28/27، 2012 لاقتصاديات والمالية، العدد 4، ديسمبر 2015.
- 31- أمل ابراهيم أحمد وادي، فتح الرحمن الحسن منصور، هدى سراج الدين محمد، الساره سعد علي أحمد، أسلوب التكلفة على أساس النشاط ودوره في دقة قياس تكلفة الخدمات المصرفية، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 17، 2016، جامعة الجليلي اليابس، سيدي بلعباس.
- 32- أمل عبد الحسين كحيط، دور المقارنة المرجعية في تقييم أداء المطارات -دراسة تحليلية مقارنة-، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 50، المجلد 12، العراق.
- 33- أمل عبد الحسين كحيط، دور المقارنة المرجعية في تقييم أداء المطارات -دراسة تحليلية مقارنة-، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 50، المجلد 12، العراق.
- 34- انتصار كاظم الجيلوي، انفال ناضل محمد، تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في إدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية في العراق، مجلة الهندسة، المجلد 22، العدد 6، 2016، العراق.
- 35- نائر صبري محمود الغبان، المنهجية الداعمة لاستعمال آليات تقنيي التكلفة المستهدفة والحيدود السداسية المرتكزة على الجودة الشاملة لإدارة تكاليفها، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 34، 2013، العراق.
- 36- جان فان هلدن، شاهزاد الدين، المحاسبة الإدارية في القطاع العام في الاقتصاديات الناشئة: استعراض للأدبيات، ترجمة: ماجد محمد جزر، مجلة الادارة العامة، المجلد 57، العدد 3، أبريل 2017.
- 37- جلييلة عيدان الذهبي، مؤاب دليل القسوس، أثر الموازنة على أساس الأنشطة في تنفيذ الإستراتيجيات التنافسية - دراسة تطبيقية-، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 15، 2009، جامعة بغداد كلية الإدارة والاقتصاد.
- 38- جميل حسن النجار، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (**BSC**) على تعزيز المركز التنافسي الاستراتيجي - دراسة تطبيقية-، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 29 (1)، شباط 2013.

- 39- حسين جميل غافل، إمكانية استعمال تقنية التكلفة المستهدفة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 55، المجلد 14، جامعة كربلاء، 2018، العراق.
- 40- حسين وليد حسين، استخدام المقارنة المرجعية في تقويم الأداء المصرفي، مجلة كلية الإسلامية الجامعة، العدد 34، 2015، الجامعة الإسلامية، النجف.
- 41- حسين وليد حسين، عبد الناصر علك حافظ، "دراسة تأثير سياسات رأس المال العامل على أرباح أسهم الشركة"، مجلة كلية الإسلامية الجامعة، العدد 15، 2011، الجامعة الإسلامية، النجف.
- 42- حمزة محمد العودات، عيس محمود الطراونة، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تحسين أداء المستشفيات الخاصة الأردنية، مجلة الفكر المحاسبي، مجلد 16، العدد 3، 2012، جامعة عين الشمس، الاسكندرية.
- 43- خضير مجيد علاوي، مقومات تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة ABB - دراسة تطبيقية-، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 3، المجلد 14، 2012، العراق.
- 44- خضير مجيد علاوي، مقومات تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة ABB - دراسة تطبيقية-، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 3، المجلد 14، 2012، العراق.
- 45- زينب بن تركي، "الأساليب الكمية في صناعة القرار -أسلوب شجرة القرار نموذجاً-"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 6، 2009، جامعة غرداية.
- 46- زينب جبار يوسف، هيفاء عبد الغني عودة، أهمية نظام التكاليف المبني على الأنشطة (ABC) في القرارات الإدارية (دراسة حالة)، العدد: 4، المجلد: 22، مجلة بابل، 2014، العراق.
- 47- سعد فرج حمادي، إدارة الجودة الشاملة في صناعة الفنادق، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 1، العدد 16، جامعة بابل، 2013، العراق.
- 48- سلمان حسين عبد الطيار، اوس صباح غني، "تطوير ميكانيكية استعمال المعلومات المحاسبية في صناعة القرار الاستثماري"، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية و الإدارية، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة واسط، العدد 12، 2014.
- 49- شاهر عبيد، علاقة بطاقة الأداء المتوازن في فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية في البنوك التجارية، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، مجلد: 03، العدد: 04، جوان 2017، المركز الجامعي، البيض.
- 50- شيماء جاسم خضير المعموري، صالح مهدي العامري، تقييم إدارة الجودة الشاملة في شركة اور العامة في محافظة ذي قار دراسة تطبيقية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 1، العدد 32، جامعة واسط.

- 51- ضياء حامد الدباغ، وحيد محمود رمو، " دور التقارير المالية في زيادة كفاءة الأسواق المالية دراسة لعينة من الشركات المساهمة المسجلة في سوق بغداد للأوراق المالية"، مجلة بحوث مستقبلية، المجلد 3، العدد 12، 2005، العراق.
- 52- عائشة مصطفى المنياوي، منى صلاح الدين شريف، منال عبد الكريم، استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في تفعيل نظم الإدارة البيئية بمنظمات الأعمال الصناعية - دراسة تطبيقية-، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، مجلد 1، العدد 3، 2012، جامعة حلوان.
- 53- عباس صباح طالب، دور تقنية التكلفة المستهدفة في تخفيض تكاليف المنتجات -دراسة تطبيقية-، مجلة دراسات محاسبية ومالية (JAFS)، العدد 48، المجلد 14، 2019، جامعة بغداد.
- 54- عباس نوار كحيط الموسوي، فاطمة صالح مهدي الغريان، التكامل بين إدارة الجودة الشاملة (TQM) وأسلوب التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)، العدد 80، مجلة الإدارة والاقتصاد، 2010، جامعة كربلاء.
- 55- عبد الناصر علك، حسين وليد، ابتهاج طالب، مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ودورها في تخطيط المسار، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 32، 2013، العراق.
- 56- عدنان محمد الشدود، "كفاءة القرار الاستثماري في العراق - محافظة ذي قار/دراسة حالة-"، مجلة جامعة ذي قار، المجلد 8، العدد 4، 2013، العراق.
- 57- علي حازم يونس اليامور، استخدام نظام الإدارة على أساس الأنشطة الـ ABM في تحديد فرص تخفيض التكلفة -دراسة حالة-، مجلة تنمية ارافدين، العدد: 98، مجلد: 32، 2010، العراق.
- 58- علي مجاهد، ياسر الشافعي، المعز لدين الله نبيل، استخدام نظام التكاليف على أساس النشاط الموجه بالوقت لتحسين قياس تكلفة لخدمات الصحية - دراسة ميدانية- ، العدد 07، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، 2019.
- 59- غسان فيصل عبد، قاسم أحمد حنظل، تحسين الرقابة التسويقية باستخدام المقارنة المرجعية - دراسة تطبيقية-، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 24، 2012.
- 60- فائز غازي البياتي، أثر التوافق الاستراتيجي بين إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة والتحسين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية / دراسة استطلاعية في عينة من المصارف الحكومية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 1، العدد 11، 2013.

- 61- فائزة إبراهيم محمود، نائر صبري الغبان، إمكانية اعتماد تقنية المقارنة المرجعية كإستراتيجية فعالة لتحديد إحتياجات التحسين المستمر وتضييق الفجوة في أداء الوحدات الاقتصادية العراقية، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد 9.
- 62- فراس إبراهيم كريم الحميري، تخفيض التكاليف باستخدام أسلوب التكلفة المستهدفة- دراسة تطبيقية-، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 110، 2017.
- 63- القرارات الإدارية بحث تطبيقي، مجلة المتنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 7، العدد 2، 2017، العراق.
- 64- قياس تكلفة الخدمات المصرفية، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 17، 2016، جامعة الجليلي الياس، سيدي بلعباس.
- 65- محمد سمير دهيرب الربيعي، مساهمة بعض تقنيات الحاسبة الإدارية لتحقيق متطلبات الحصة السوقية بحث ميداني ، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 13، العدد 42، 2018، جامعة بغداد.
- 66- مجيد عبد زيد حمد، "دور التقارير المالية المنشورة في تحسين قرارات الاستثمار في أسهم الشركات من وجهة نظر المستثمرين في سوق العراق للأوراق المالية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 13، العدد 4، 2010، العراق.
- 67- محمد راضي عبد الكاظم، ترشيد قرارات التسعير باستعمال تقنية الكلفة المستهدفة وتخفيض التكاليف في المديرية العامة للماء، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 46 ج 1، المجلد 15، جامعة الأنبار، 2019.
- 68- محمد سعيد دهيرب، شادية حسين عباس، نور فاضل شحادة، أهمية تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في ترشيد كلفة المنتج وتحسين القرارات الإدارية بحث تطبيقي، مجلة المتنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 7، العدد 2، 2017، العراق.
- 69- محمد سليم العيسى، خالد عريج أبو ريشة، محمد محمود حميدات، انعكاسات التحول من النظم التقليدية في تحميل التكاليف لصالح نظام التكاليف على أساس النشاط، مجلة الفكر المحاسبي، العدد 1، أبريل 2014، جامعة عين الشمس، الاسكندرية.
- 70- محمد عبد الرزاق أبوزيد، محمد حافظ حجازي، هالة أحمد عبد العال، استخدام بطاقة الأداء المتوازن للأداء التنظيمي في صياغة وتنفيذ وتقييم إستراتيجية المنظمة، المجلد: 3، العدد: 8، Journal of Environmental Studies and Researches، 2018.

- 71- محمد عبد الله أبو رحمة، خالد يوسف حماد، أثر تطبيق نظام التكاليف الموجه بالوقت (TDABC) على جودة القرارات الإدارية - دراسة حالة- ، المجلد 03، العدد 02، مجلة اقتصاد المال والأعمال JFBE، 2019، المركز الجامعي، ميله.
- 72- محمود جمام، أميرة دباش، "أثر قائمة التدفقات النقدية على اتخاذ القرارات المالية دراسة حالة البنوك التجارية بولاية جيجل"، مجلة البحوث المالية والاقتصادية، المجلد: 02، العدد: 02، 2015، جامعة العربي بن المهدي، أم البواقي.
- 73- محمود عزت اللحام، أيمن هشام عزريل، "دور التحليل المالي في تحديد مسار المؤسسة الاقتصادي دراسة ميدانية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 49، 2016.
- 74- مراد كواشي، نجوم قمازي، حقيقة تطور المحاسبة الإدارية في ظل مستجدات بيئة الأعمال، مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، العدد 5، يونيو 2015، الجامعة الأسمرية الإسلامية.
- 75- معمر بوطالبي، التكامل بين أنظمة: التكاليف، الإدارة، والموازنة على أساس الأنشطة (ABC, ABM, ABB)، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية-العدد الاقتصادي - 32 (1)، جامعة زيان عاشور بالجلفة، 2017.
- 76- منى خالد فرحات، أيام ميكائيل ياسين، إمكانية تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة في المصارف -دراسة ميدانية-، مجلة جامعة تشرين، العدد 4، المجلد 39، 2017، جامعة تشرين، سوريا.
- 77- مهدي عطية موحى الجبوري، "التمويل السلوكي ودوره في القرارات المالية"، مجلة جامعة بابل، المجلد 22، العدد 4، 2014، العراق.
- 78- ناصر فردان نمشان النمشان، حسين السيد طه، محمد فتحي محمد عزازي، واقع استخدام التقنيات الحديثة في محاسبة التكاليف في شركات النفط الكويتية، Journal of Environmental Studies and Researches، العدد 8، المجلد 2، 2018.
- 79- هاشم فوزي دباس العبادي، دور المقارنة المرجعية في تحقيق البعد التنافسي (الكلفة) -دراسة مقارنة-، مجلة مركز دراسات الكوفة، المجلد 1، العدد 16، العراق.

الوثائق الرسمية:

- 80- المرسوم التنفيذي رقم 08-156 المؤرخ في 26/05/2008، المتعلق بتحديد قواعد التقييم والمحاسبة ومحتوى الكشوف المالية وعرضها وكذا مدونة الحسابات وقواعد سيرها، الجريدة الرسمية، العدد 19، بتاريخ 25/03/2009.

الأطروحات:

- 81- إبراهيم محمد الحاج دلوم، أسلوب التكلفة على أساس النشاط وأثره على تخفيض التكاليف في قطاع البترول - دراسة حالة-، مذكرة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2014.
- 82- أحمد عبد الهادي شبير، دور المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات الإدارية دراسة تطبيقية على الشركات الساهمة العامة في فلسطين ، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم المحاسبة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.
- 83- أنغام يوسف صلاح، المحتوى المعلوماتي للبيانات المالية المنشورة الصادرة عن الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية من وجهة نظر المستثمرين والمقرضين ومدققي الحسابات الخارجيين، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2009-2010.
- 84- أنور عدنان نجم، مدى إدراك المستثمرين في سوق فلسطين للأوراق المالية لأهمية استخدام المعلومات المحاسبية لترشيد قراراتهم الاستثمارية، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.
- 85- جاب الله الشريف، أساليب المحاسبة الإدارية بين النظرية والتطبيق -دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في الجزائر-، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، قسم: العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، أم البواقي، 2015/2016.
- 86- حكيم بن حسان، دراسة الجدوى ومعايير تقييم المشاريع الاستثمارية دراسة حالة مؤسسة **G.M.D.LA BELLE** لصناعة الفرينة والسמיד، مذكرة ماجستير غير منشورة، فرع إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005-2006.
- 87- رماح عبد الرزاق سليمان، دور أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في ترشيد قرارات الاستثمار، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، 2017، السودان.
- 88- زويبة بن فرج، المخطط المحاسبي البنكي بين المرجعية النظرية وتحديات التطبيق، أطروحة دكتوراه غير منشورة، علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2013-2014.

- 89- سليمان عاطف شحاته المرسي رخا، إطار مقترح لإستخدام بطاقة القياس المتوازن (BSC) لتقييم أداء البنوك الإسلامية بجمهورية مصر العربية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية التجارة بدمياط، جامعة المنصورة، 2011.
- 90- سليمان عتير، دور الرقابة الجبائية في تحسين جودة المعلومات المحاسبية دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية الوادي، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص محاسبة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011-2012.
- 91- سليمة نشنش، دور المعلومات المحاسبية في اتخاذ قرار الاستثمار المالي دراسة الحالة، مذكرة ماجستير غير منشورة، فرع المالية، قسم علوم التسيير، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2005.
- 92- عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة (2000-2002)، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص: تسيير المؤسسات الصناعية، قسم علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001-2002.
- 93- عبد الحكيم سليمان، دور نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ القرارات المالية دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، بسكرة، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص: محاسبة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012-2013.
- 94- عبد الرحيم عصام البشيتي، مدى إمكانية تطبيق الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) في المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة - دراسة ميدانية-، مذكرة ماجستير، غير منشورة، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2009.
- 95- عبد الرحيم عصام البشيتي، مدى إمكانية تطبيق الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) في المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة - دراسة ميدانية-، مذكرة ماجستير، غير منشورة، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2009.
- 96- محار عبد الله الخليل، تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012.
- 97- مصطفى حميدان حسن حميدان، مدى التزام مؤسسة المدن الصناعية الأردنية بتطبيق المعايير الدولية المالية، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، أبريل 2010.

- 98- منذر يحيى الداية، أثر استخدام نظم المعلومات المحاسبية على جودة البيانات المالية في قطاع الخدمات في قطاع غزة دراسة ميدانية ، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2009.
- 99- نادية بشاش، أهمية نظام التكاليف على أساس الأنشطة في دعم مراقبة التسيير ورفع أداء المؤسسة، الملتقى الوطني: مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البلدة 2، 2017.
- 100- نجوم قمازي، مساهمة الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية في تعظيم قيمة المؤسسة الاقتصادية -دراسة استقصائية-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص: محاسبة، مالية وتدقيق، شعبة: علوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف -1، 2018/2017.
- 101- يزيد تفرات، دور أساليب المحاسبة الإدارية في حوكمة المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية بالجزائر-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017/2016.

الملتقيات:

- 102- زغيب مليكة، إلياس بوجعادة، دراسة صناعة قرار التمويل بالمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة مسيلة، يومي: 14، 15/04/2009.

المراجع باللغة الأجنبية:

- 103- Abdul ADAMU , Abdullahi Ismaila OLOTU , **THE PRACTICABILITY OF ACTIVITIY-BASED COSTING SYSTEM IN HOSPITALITY INDUSTRY** , JOFAR: A journal of the Department of Accounting, Nasarawa State University, Keffi, Nasarawa State – Nigeria.
- 104- Ahmed Iman Hunjra, Haroon Bakari, Iram Batool, **Application of Financial Decisions, their Determinants, and Financial Performance: A Tabular Summary of Systematic Literature Review, Empirical Economic Review, Vol.1, No. 2 , 2018.**
- 105- Ahmed Mohamed Ameen & others, **The Impact of Management Accounting and How It Can Be Implemented into the Organizational Culture**, Dutch Journal of Finance and Management, 2(1), 02, 2018.
- 106- Alejandra Lopez Salazar, Contreras Soto, Rafeal Espinosa, **The Impact of Financial Decisions and Strategy on Small Business Competitiveness**, GLOBAL JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH, Vol 6, No 2, 2012.

- 107- Alexandra Jancikova, Karel Brychta, **TQM and Organizational Culture as Significant Factors in Ensuring Competitive Advantage : A Theoretical Perspective**, Economies & sociology, vol 2, No 1, 2009.
- 108- Dejan Krstevski , Gjorgji Mancheski , **THE UTILIZATION OF TARGET COSTING IN THE TEECOM INDUSTRY**, Article in International Journal of Business and Management , May 2018.
- 109- Gray Cokins , Decisions Based on Synthesis Documents Information of the ABC (Activity-Based Costing) Method, No :1, vol :1, **International Journal of Accounting and Financial Reporting, 2011.**
- 110- Gregory Wegmann, **Developments around the Activity-based Costing Method: A State-of-the Art Literature Review**, Article in SSRN Electronic Journal · September 2007.
- 111- Pascal quiry et autres, **Finance d'entreprise**, Edition Dalloz, Paris,2011.
- 112- Raef Lawson, **What Do Management Accountants Do?**, The Aqqociation of Accountants and Financial Professionals in business , 2016.
- 113- Roland Portait et autres, **Les décisions Financières de l'entreprise Méthodes et applications**, Edition entièrement refondue, france, 2004.
- 114- Saddeq T. Abdulshakour, **Impact of Financial Statements on Financial Decision-Making**, Open Science Journal, Vol 2, No 5, 2020.
- 115- simona A. POPA , The Balanced Scorecard: translating strategy into results, "Investments and Economic Recovery", May 22 – 23, 2009.

المواقع الإلكترونية:

- 116- Danial Liberto, Activity-Based Budgeting (ABB), <https://www.investopedia.com/terms/a/abb.asp> , 12:01, 12/11/2020.
- 117- Hans Janssen, Vincent Peters, **Gaming and activity-based costing / activity-based management**, <https://www.researchgate.net/publication/262913992>, July 1997.
- 118- Scott Thompson ,What Is Benchmarking in Decision-Making?, <https://smallbusiness.chron.com/>, 24/04/2020, 11 :15.

ملاحق