

المهام المُستحدثة للمحاسبة الإدارية في خلق القيمة إلى المُساهم

الدكتور عماد صبيح فَرَج*

المستخلص

تفرض التغيرات المرتبطة باتساع مهام الإدارة لمديات إستراتيجية ذات صلة مع ارتفاع تأثير عوامل عديدة منها مثلاً تنامي وتيرة الابتكار وتسارع التطور التقني وتوسع نطاق المنافسة بين منظمات الأعمال، على الإدارة تَبَنِيّ مناهج تقوم على مفاهيم ذات نظرة إستراتيجية ومن بين هذه يمكن الاستعانة بمفهوم خلق القيمة. يهدف البحث إلى عرض وتحليل مناهج معاصرة، وما تستند إليه من مفاهيم توفر أسساً فكرية ذات نظرة إستراتيجية في إدارة التكاليف المستقبلية المتوقعة، بعد أن أصبح نجاح وبقاء وحدات الأعمال دالة لطرائق فهم، وتحليل، وتطبيق هذه المناهج والمفاهيم التي تركز إليها. توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات تتعلق بمفاهيم تسعى إلى خلق قيمة إلى المساهم إما في شكل مقسوم أرباح مدفوعة أو صيغة رأسمال مكتسب يُضاف إلى حقوق المساهم، أو الإثنين معاً. وقد بيّن البحث أن هذا يُوجد دوراً أساسياً للمحاسبة الإدارية، فضلاً عن إمكانية وضع هذه المفاهيم والمتطلبات ضمن إطار سُمّي "هرم القيمة"، وبحيث يوفر كل ذلك أساساً لتطبيق الإدارة على أساس القيمة.

* أستاذ مساعد- الجامعة المستنصرية/كلية الإدارة والاقتصاد.

1. المقدمة

إن المناهج والأساليب التي تعارف المحاسبون الإداريون على تطبيقها سابقا لإدارة التكاليف، قد باتت محدودة الفاعلية في تلبية حاجة الإدارة للمعلومات، إذ اتسعت مهام الإدارة إلى مديات إستراتيجية مع ارتفاع تأثير عوامل عديدة منها على سبيل المثال لا الحصر تنامي وتيرة الابتكار، وتسارع التطور التقني، وإتساع نطاق المنافسة بين منظمات الأعمال. تفرض هذه التغيرات على الإدارة تَبَنِيَّ مناهج وأساليب تقوم على مفاهيم ذات نظرة إستراتيجية ومن بين هذه يمكن الاستعانة بمفهوم خلق القيمة. يُعَدُّ توظيف خلق القيمة من الاتجاهات المعاصرة في إدارة التكاليف، ويسعى هذا البحث إلى عرض وتحليل مفهوم خلق القيمة باعتباره أحد الأدوات الرئيسة للإدارة الإستراتيجية للتكاليف، وربط ما يمكن أن ينجم عن كل ذلك من تأثير مع خلق قيمة إلى المساهم.

وسيمتد التطرق إلى الموضوع من خلال عرض منهجية البحث، يليها بيان لمفهوم خلق القيمة إلى المساهم، فضلا عن توضيح مبررات تطبيقها، ثم يُعزَّز هذا العرض والتوضيح بإلقاء ضوء على مجالات استخدام مفهوم خلق القيمة في منشآت الأعمال، وعلى أساس عرض المفاهيم الفكرية ومجالات التطبيق يتم تحديد أسس استخدام مفهوم خلق القيمة على صعيد التطبيق في إحدى الوحدات الاقتصادية الصناعية (شركة الصناعات الالكترونية)، يلي ذلك عرض لأبرز الاستنتاجات والتوصيات التي تم التوصل إليها على أساس موضوع هذا البحث.

2. منهجية البحث

يجسد أي منهج متكامل للتخطيط الاستراتيجي، ما يبذله المدراء من جهود ومحاولات سعيا نحو تعظيم حقوق المساهمين في الوحدة الاقتصادية. ولعل في مقدمة الأهداف الاستراتيجية ما يتعلق بخلق قيمة إلى المساهمين، مما يجعل مهام المحاسب الإداري بالنتيجة متعلقة في جانب كبير منها بالكيفية التي يتعين بموجبها دعم خلق هذه القيمة.

1-2 مشكلة البحث

أصبحت الأساليب التقليدية لإدارة التكاليف ذات فاعلية محدودة في تلبية احتياجات إمداد الإدارة بالمعلومات وذلك تحت ظل اقتصاد عولمة يعمل على هيئة شبكة تكون فيها توقعات النمو ناشئة عن خلق القيمة على عكس ما سبق من معتقد بأن إدارة الموارد الداخلية للوحدة الاقتصادية تكفي لتحقيق البقاء والنمو. ويعود سبب ذلك إلى اتساع أفق التخطيط والرقابة الإدارية لأبعاد إستراتيجية لم تكن موجودة سابقا عندما كانت تستخدم تلك الأساليب التقليدية والتي نذكر منها على سبيل المثال التكاليف المعيارية والتسعير على أساس التكاليف الفعلية وأسعار التحويل..الخ. بمعنى آخر فإن الوحدة الاقتصادية

يتعين عليها أن تُغَيَّرَ من تركيزها إلى ذلك المبني على علاقات شبكية قائمة على فكرة خلق قيمة إلى المساهمين وإن عدم أخذ المتغيرات الخارجية في الحسبان يجعل الوحدة الاقتصادية في مواجهة مصاعب وعوامل قد تفشل في التعامل معها.

2-2 هدف البحث

عرض وتحليل مناهج وأساليب معاصرة، وما تستند إليه من مفاهيم توفر أسسا فكرية ذات نظرة إستراتيجية في إدارة التكاليف المستقبلية المتوقعة، بعد أن أصبح نجاح وبقاء وحدات الأعمال دالة لطرائق فهم، وتحليل، وتطبيق هذه المناهج والأساليب والمفاهيم التي تركز إليها.

2-3 أهمية البحث

تتجسد أهمية هذه الدراسة في أنها تعمل على تحليل العلاقة المنطقية بين خلق قيمة إلى المساهمين ومتغيرات داخلية وخارجية بالنسبة للوحدة الاقتصادية باتت أشد تأثيرا من قبيل قوة المنافسة والتهديدات والفرص الداخلية والخارجية وما يرتبط بها من مناهج وأدوات، وأهمية فهم الاطار الذي يحكم العلاقة فيما بينها جميعا من أجل نجاح واستمرارية الوحدة الاقتصادية. فضلا عن توظيف أدوات التحليل هذه في تطبيق مفهوم خلق القيمة في الشركة عينة البحث (شركة الصناعات الالكترونية).

2-4 حدود البحث

1. حدود بحثية (نطاق البحث): تتمثل في التطرق إلى ما له علاقة مع خلق القيمة إلى المساهمين من مفاهيم ومناهج.
2. حدود زمنية: تتمثل في المدة الزمنية الممتدة من الربع الأخير من القرن العشرين وحتى وقتنا الحاضر نظرا لظهور وشيوع وتداول المفاهيم والمناهج التي يتعرض لها البحث والمرتبطة بالعولمة والإهتمام بعوامل خارجية من قبيل شدة المنافسة ووتيرة التقدم التقني وتأثيرها في قدرة الوحدة الاقتصادية على خلق قيمة للمساهمين.
3. حدود مكانية: سيكون الجانب التطبيقي على شركة صناعية وطنية هي شركة الصناعات الالكترونية.

2-5 فرضية البحث

يستند البحث إلى الفرضيتين الآتيتين:

1. إن خلق قيمة إلى المساهم يكون إما في شكل مقسوم أرباح مدفوعة أو صيغة رأسمال مكتسب يضاف إلى حقوق المساهم، أو الإثنين معا.
2. تتوافر للمحاسبة الإدارية أدوات يمكن الاعتماد عليها في خلق أو إضافة قيمة للمساهم في أية وحدة اقتصادية تُعْظَم منفعة أصحاب المصالح، وأهم هذه الأدوات: الدعم من خلال فهم السوق، والدعم من خلال التخطيط الإستراتيجي، وقياس الأداء.

3. المعنى المفاهيمي لخلق قيمة إلى المساهم

من المهم تعريف معنى القيمة وفهم متى تَخْلُق الوحدة الاقتصادية القيمة. تُعَدُّ التدفقات النقدية مصدر القيمة بالنسبة إلى المساهمين. تُخَصَّم التدفقات النقدية بمعدل يمثل كلفة رأس المال، ويعكس هذا المعدل خطر الاستثمار

والهيكل المالي للوحدة الاقتصادية (Rappaport: 1986: 21). كنتيجة لهذا المفهوم يمكن القول أن أية استراتيجية تستطيع فقط خلق قيمة إذا ما كانت تساعد الوحدة على تحقيق نتائج أعلى من كلفة رأس المال. والكيفية التي يمكن أن يؤثر من خلالها اتخاذ قرارات (للأمد القصير والطويل) في خلق قيمة ملخصة في الشكل (1). يُظهر الشكل وجود أهداف تتمحور حول خلق قيمة من قبل الوحدة الاقتصادية، وتتحقق هذه الأهداف من خلال الإهتمام بمكونات القيمة التي تعتمد على موجّهات للقيمة يكون التعامل معها مبنياً على قرارات.

في ظل صيغة تتسم بالتعميم يمكن القول أن خلق القيمة هو تخصيص منفعة ما بحيث تتجاوز الكلفة. والتساؤل القابل للطرح هنا "لمن ينبغي على المدراء خلق قيمة؟"

للإجابة على التساؤل بالإمكان القول، أنه ولتحقيق نجاح على الأمد الطويل ينبغي على أي نشاط أعمال خلق قيمة إلى كافة أصحاب المصالح من زبائن، وحملة أسهم، ومجهزون، وعاملون، وللمجتمع على نطاق واسع. ولن تكون الوحدة الاقتصادية قادرة على البقاء ما لم تخلق قيمة لهؤلاء كافة، إذ وكموقف معاكس فإن أصحاب المصالح غير المنتفعين من حيث الواقع سوف يعملون للحد من نشاط الوحدة.

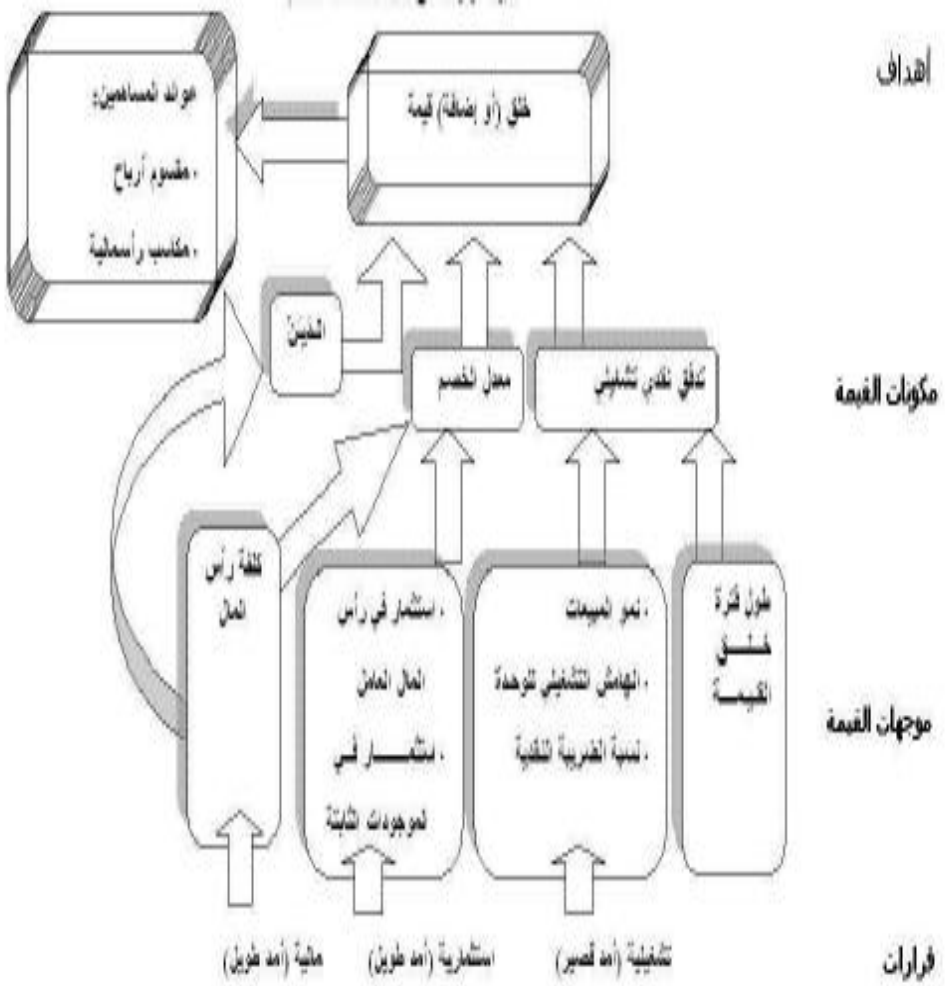
يحدد أحد الباحثين سبعة موجّهات أساسية للقيمة وكالاتي (Cooper and Davies: 2004: 10):

1. نسبة نمو المبيعات السنوية.
2. مجمل الربح التشغيلي (قبل الفقرات غير التشغيلية من قبيل الفوائد الدائنة والضريبة).
3. معدل الضريبة النقدية للدخل (بعد استبعاد ضرائب الدخل المؤجلة).
4. معدل زيادة الاستثمار في رأس المال الثابت.
5. معدل الاستثمار في رأس المال العامل.
6. مدة الخطة (الأفق الزمني للخطة).
7. كلفة رأس المال.

يمكن استعمال موجّهات الكلفة الخمس الأولى لإحتساب التدفق النقدي غير المقيد لكل سنة على مدى الأفق الزمني للخطة، وتخصم هذه بعد ذلك حسب كلفة رأس المال المُعْتَمَدَة من قبل الوحدة الاقتصادية. مع ذلك فإن ما يُلحظ هو تركيز أنشطة المدراء في أغلب أسواق الأعمال على رعاية مصالح المساهمين بشكل حصري تقريباً، إذ أن خلق

لقيمة بالنسبة إلى المساهمين عادة ما يُقَدَّم باعتباره هدفاً يحظى بالأولوية بالنسبة للمدراء.

شكل (1) تأثير القرارات في القيمة بالنسبة للمساهم



المصدر: إعداد الباحث بالرجوع إلى (Mirra: 1999: 44).

وربما يعود سبب ذلك إلى أن منافع وتكاليف المساهمين أكثر جهوزية للقياس عند مقارنتها مع مواقف أصحاب مصالح آخرين، كما أنهم من سيمنح مكافآت إلى هؤلاء المدراء في واقع الحال.

فضلا عن ذلك فإنه يتم ضمناً افتراض أن خلق القيمة لباقي أصحاب المصالح الآخرين المذكورين آنفاً سيتحقق تلقائياً إذا ما ربح المساهمون نتيجة إقبال الزبائن على الشراء مما يُمكن الوحدة الاقتصادية من التعامل مع المجهزين وتشغيل أيدي عاملة وبذلك تعم الفائدة على المجتمع.

ويتفق Stewart مع رأي Rappaport في أن خلق القيمة إلى المساهمين يمثل توفير عائد يفوق كلفة رأس المال، ولكنه يُقر بأن هذا أكثر صعوبة مما قد يبدو عليه تطبيق المفهوم باعتبار أن المفهوم يُعَدُّ تنافسياً، إذ تُحدد كلفة رأس المال على أساس منهج الكلفة الفرصية - ما يُمكن أن يحصل عليه المساهمون في مكان آخر عن ذات الخطر - وما لم تكن الإدارة تتنافس في أسواق تتمتع بالجاذبية لنشاط الأعمال فإن ضعف قدرتها على هزيمة ما قد يحققه آخرون إلى المساهمين هو ما قد يستتبع بالنتيجة. بعبارة أخرى لا تستطيع الوحدة الاقتصادية خلق قيمة ما لم تتنافس جيداً في أسواق مُربحة، مما يعني بالتالي وجود حاجة لخلق قيمة عن طريق تقديم ميزة تنافسية تحظى بالقبول (Stewart: 1999: 98).

تعني الميزة التنافسية التي تحظى بالقبول أن تكون الوحدة الاقتصادية (أو أنشطتها) أفضل من المنافسين سواء من حيث اتخاذ القرارات أو من حيث الأداء وبشكل أفضل مما متوقع. وكما ارتفعت وتيرة نسخ (استبدال أو تطوير) هذه الميزات، كلما دلّ ذلك على أن الابتكار السريع والمرونة يُعدان من العوامل الحاسمة للنجاح.

ويتفق باحث آخر مع هذا الرأي إذ يرى أن زيادة معدلات نمو المبيعات، تخلق قيمة للمساهم عندما يُتوقع من إعادة استثمار رأس المال المستثمر أن تحقق عوائد تتجاوز كلفة رأس مال الوحدة الاقتصادية. وفي حال عدم توافر الوحدة الاقتصادية على فرص تحقق هذا الشرط، فإن القيمة بالنسبة للمساهم تكون عرضة للتدمير ويجب عوضاً عن ذلك إعادة الأموال إلى حملة الأسهم عن طريق زيادة مقسوم الأرباح أو إعادة جزء من قيمة السهم (Booth: 1998: 20).

خلاصة ما يُراد قوله أنه إذا ما أريد للمحاسبة الإدارية أن تلعب دوراً في خلق القيمة يتعين عليها تركيز جميع الجهود على مساعدة الإدارة لتحقيق ميزة تنافسية.

4. دور المحاسبة الادارية

يرسم تعيين دور للمحاسب الاداري خطوطا عريضة للطرائق التي يمكن بموجبها خلق قيمة. تمتد هذه الوظائف ضمن مجالات أساسية وكالاتي (Stewart: 1999: 92):

1. المساعدة في قرارات عند مستويات إستراتيجية (وضع استراتيجية لإدارة القيمة وبخاصة ما يتعلق بالآتي: تعيين أهداف إستراتيجية قابلة للقياس الكمي/ تخطيط استراتيجي/ إعداد الموازنة الاستثنائية وتخصيص الموارد/ مراجعة المحفظة* دوريا وعند الطوارئ).
 2. المساعدة في قرارات تكتيكية مرتبطة بتوفير رقابة إدارية عن طريق الموازنة، ورقابة الكلفة، وإدارة الخطر (إدارة الأنشطة التشغيلية وبخاصة ما يتعلق بالآتي: وضع تنبؤات وإعداد موازنات لإدارة الموارد المخصصة للأنشطة/ مراجعة دورية وعند الطوارئ للفرص والتهديدات المتعلقة بالأنشطة).
 3. فرض قيم أداء وقيم منظمية من خلال إتباع ممارسات سواء عند الإبلاغ أو لمنح مكافآت إلى الإدارة (إدارة أنشطة تقويم الأداء وبخاصة المتعلقة بالآتي: القياس/ الإبلاغ/ التحفيز من خلال وضع وتطبيق معايير مُنصفة لمنح حوافز ومكافآت).
- في ظل وجود مثل هذا الدور الكبير، يمتلك المحاسب الاداري مجالا واسعا للعمل من أجل خلق قيمة بالنسبة للوحدة الاقتصادية ولمدرائها.
- فضلا عما ذكر آنفا يرى باحث آخر أن خلق قيمة إلى المساهم يمر عبر بوابة خلق قيمة إلى الزبون، ومن ثم ينبغي أن تكون المحاسبة الادارية قادرة على توفير إرشادات عن إدارة الكلفة بصورة كفوءة وتحسين جودة المخرجات وتخفيض زمن المعالجة. وعلى المحاسبين خلق أو إيجاد مؤشرات رئيسة للأداء التشغيلي عند كافة مستويات الوحدة الاقتصادية والتركيز على استراتيجيات النمو للأمد الطويل، وهذا يتضمن تتبع وتحديد ما يمكن أن يطلبه الزبائن المستهدفون في المستقبل.
- وينبغي على المحاسبين عدم الاكتفاء بتوجيه اهتمامهم نحو جهود تخفيض كلفة الوحدة فقط، وتوجيه الانتباه إلى الأنشطة التي تنمّي الأرباح وتساعد وحداتهم الاقتصادية على البقاء ضمن مسار يتصف بديمومة التطور والنمو. ويتعين على المحاسبين إستيعاب رسالة مؤداها "أن الرقابة المالية لم تعد مطلوبة من أجل تخفيض تكاليف إنتاج مخرجات

* سوف يتم توضيح المقصود بمراجعة المحفظة لاحقا ضمن القسم 2-2-6.

معينة فقط، وإنما انتقل التركيز إلى تعظيم قيمة المخرجات من موارد معينة". قد يبدو هذا بالنسبة للعديد وجهين لعملة واحدة، والحقيقة هي أن العملة لا تبقى نفسها بعد الآن هذا هو الدرس الذي ينبغي أن يتعلمه المحاسبون وأن يُعلّموه إلى الآخرين (Chakraborty: 1999: 40).

يتجسد تأثير هذا التغيير في المحاسب الإداري من خلال الدعوة إلى وضع أهداف عامة (مشتركة) في ظل أوضاع مختلفة إذ وكنتيجة لظهور بيئة شديدة التنافس، فإن المحاسبة الإدارية في سبيلها لأن تصبح أكثر ارتباطاً بمهام تستهدف توليد نمو في نشاط الأعمال من أجل تخصيص أمثل للموارد مع استمرار في رقابة التكاليف والسعي نحو تخفيضها. بعبارة أخرى يمكن القول أن تركيز الاهتمام على النتائج والأهمية المتنامية لخلق القيمة في سبيله لإحتلال موقع قيادي بالنسبة لتخطيط أنشطة الأعمال ورقابتها وتطويرها من قبل المحاسبين الإداريين.

على أساس الاعتبارات أعلاه يمكن القول بوجود دور مختلف يمكن للمحاسب الإداري أن يستكشفه، إذ يتعين أن يكون ذا شخصية متكاملة تمتاز بمهارات مهنية رصينة تتصف بالاتي (Mirra: 1999: 46):

1. الاحاطة التامة بنشاط الأعمال.
2. الإلمام بالهيكل التنظيمي ومستلزمات المعلومات.
3. قابلية على التواصل مع كافة المستويات التنظيمية.
4. إمتلاك صلاحيات مناسبة وكافية.
5. سرعة رد الفعل والتصرف في الوقت المناسب.
6. توفر قدرة تحليلية معمقة تستند إلى قاعدة بيانات واسعة وخبرة في مواجهة ومعالجة المشاكل.

5. الإدارة على أساس القيمة

يمكن الاعتماد بدرجة كبيرة على مبادئ القيمة بالنسبة إلى المساهم في تقديم أدوات تُسهّل التخطيط للوحدة الاقتصادية وبخاصة في مجالات من قبيل تخطيط محفظة الأعمال. يمكن استخدامها أيضاً (أي المبادئ) كطريقة للمعالجة في إدارة نشاط الأعمال كجزء مما يشار له عادة بالإدارة على أساس القيمة. توجد جوانب تنفيذية يتعين التعامل معها في حال استخدام خلق القيمة كجزء محوري من برنامج الإدارة على أساس القيمة، من بين هذه الجوانب ما يتعلق بقياس الأداء، والربط المتزايد لهذا القياس مع ما أصبح يُصطلح عليه بطاقة تسجيل العلامات Scorecard عن طريق منهج يُعرف بالأداء المتوازن.

يكون هذا المنهج مترافقا مع تطوير واستعمال مجموعة مقاييس يتوقع لها أن تمنح المدراء رؤية واسعة لنشاط الأعمال في ظل شروط مقاييس أساسية توجّه الأداء، مالية كانت أم غير مالية (Mills: 1999: 85).

5 - 1 مديات تطبيق خلق القيمة إلى المساهم

يُعدُّ خلق القيمة إلى المساهم مفهوما تحليليا يمكن أن يركز سواء على الأمد القصير، أو الأمد الطويل، أو على كليهما مما يساعد على تجاوز جوانب ضعف قد تثير القلق من حيث قصر تركيز النظرة الزمنية. إن تحليل خلق القيمة إلى المساهم قابل للتطبيق على جميع الأجزاء المكونة للوحدة الاقتصادية من أجل كسب منظور شامل عن خلق قيمة لمحفظّة نشاط الأعمال. يقدم خلق القيمة المنفعة إذا ما طُبّق على مستوى وحدة الأعمال من أجل تقويم قدرة خلق القيمة لأجزاء من المنظمة في صورتها الشاملة. بتعبير آخر يعني هذا المنهج النظر إلى الوحدة الاقتصادية ككل على أنها محفظة من وحدات الأعمال، وأن كل وحدة فيها مسؤولة عن خلق قيمة لنشاط الأعمال. على ضوء وجهة النظر هذه فإن القيمة بالنسبة للمساهم تُعدّ ابتداءا تجميعيا للقيم المتولّدة من قبل كل وحدة أعمال (Mills: 1999: 83-84).

5 - 2 رضا الزبون كأساس للمنافسة من أجل خلق القيمة

يشكل رضا الزبون أحد الميزات التنافسية الرئيسة في سوق تتسم بزيادة العرض في حين أن من يحرك السوق هو الطلب. كنتيجة لذلك تتجه أعداد متزايدة من الوحدات الاقتصادية لممارسة أنشطة الأعمال في ظل شروط مستوى الخدمة، والتسويق المباشر، وولاء الزبون لعلامة المنتج. إن تأثير ذلك على الوحدة الاقتصادية يتمثل بإيجاد منهج وظيفي متداخل يتم فيه توجيه العمليات من خلال هدف عام قائم على منح قيمة إلى الزبون في الداخل وفي الخارج (Mirra: 1999: 44).

6. أدوات إدارة ودعم خلق القيمة

استنادا إلى العرض والتحليل المُقدّم آنفا عن المحاسبة الإدارية، يكون مطلوبا من المعنيين بأداء مهامها دعم الإدارة العليا عند اتخاذها للقرارات ولكل دورة الأنشطة، إذ يكون بإمكانهم استخدام مدى واسع من الأدوات المهنية لتحسين تأدية دورهم، وتتوقف درجة اعتماد استخدام هذه الأدوات على عوامل أهمها:

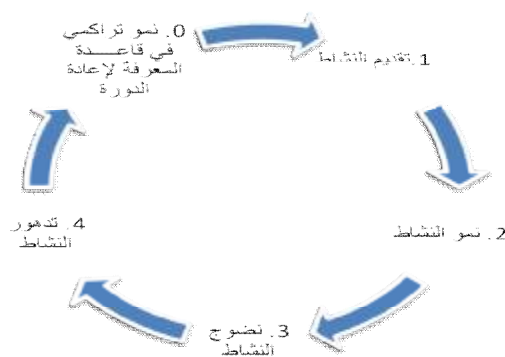
1. حالة نشاط الأعمال (احتكار، أم احتكار قلة، أم منافسة تامة؟)
2. الموقف التنافسي للوحدة الاقتصادية (في موقع قيادة أم موقع تبعية؟)
3. الحالة المنظمة (نامية أم تامة النمو، كبيرة الحجم أم صغيرة الحجم؟)
4. المهارات المهنية للعاملين.

- يضع أحد الباحثين عشرة مبادئ يمكن أن تُوجِه خلق القيمة للمساهم وكالاتي (Rappaport: 2006: 1-13):
- الابتعاد سواء عن تحقيق مكاسب أو وضع إرشادات توجيهية لتحقيقها عبر تقليص الانفاق على أنشطة من قبيل البحث والتطوير، والإعلان، والصيانة، والتوظيف.
 - اتخاذ قرارات استراتيجية تُعظِّم القيمة المتوقعة، وإن تم ذلك على حساب تخفيض مكاسب الأجل القريب.
 - القيام بعمليات استحواذ يمكن أن تُعظِّم القيمة المتوقعة، وإن تم ذلك على حساب تخفيض مكاسب الأجل القريب.
 - أن يكون الاحتفاظ بالموجودات مُقتَصِراً على تلك التي تُعظِّم القيمة.
 - إعادة أي نقد إلى المساهمين عندما لا توجد أية فرصة مُعوَّل عليها لخلق قيمة للاستثمار في نشاط الأعمال.
 - مكافأة الرؤساء التنفيذيين مقابل تحقيقهم عوائد عالية في الآجال البعيدة.
 - مكافأة التنفيذيين في الوحدات التشغيلية مقابل تحقيقهم إضافات عالية على القيمة لسنوات متعددة (متراكمة).
 - مكافأة مدراء الإدارات الوسطى والموظفين المباشرين مقابل تحقيقهم أداء متفوق بالنسبة لموجهات رئيسة للقيمة وذات تأثير مباشر فيها.
 - إلزام كبار المسؤولين بتحمل مخاطر الملكية بنفس القدر الذي يتحمله المساهمون، وذلك من خلال إحتفاظهم بمكافاتهم من الأسهم التي يحصلون عليها بصورة تفضيلية Stock Options.
 - تزويد المستثمرين بمعلومات ملائمة حول القيمة.
- وفيما يلي تحليلاً للأدوات المختلفة المتاحة أمام المحاسبة الإدارية في خلق أو إضافة قيمة مباشرة من أجل دعم قرارات الإدارة العليا التي يفترض أن تُعظِّم منفعة أصحاب المصالح. تتميز هذه الأدوات بالشمول والقدرة على إحداث خلق (أو إضافة) للقيمة.
- 6 - 1 الدعم من خلال فهم السوق**
- بهدف تمييز جوانب ومهام رئيسة للنجاح في نشاط الأعمال، يمكن للمحاسبة الإدارية تعزيز فهمها للسوق وللبيئة التنافسية. من بين الأدوات المهمة لإنجاز هذا الهدف يمكن ذكر الآتي (Mirra: 1999: 48):
- 6 - 1 - 1 تحليل القطاع:**
- تساعد هذه الأداة في فهم جاذبية صناعة ما، على أساس تحليل خمس قوى أو عوامل هي:
1. كثافة أو شدة التنافس (تتعلق بدرجة التركيز، والتميّز، وعوائق الخروج من الصناعة)
 2. تهديدات الداخلين الجدد (تتعلق بالعوائق الممكن وضعها أمام الداخلين الجدد للصناعة)
 3. تهديدات الإحلال (تتعلق بمخاطر إحلال منتجات أو تقنيات جديدة).

4. القوة التفاوضية للمجهزين (تتعلق بدرجة التركيز في قطاع المجهز، والوزن النسبي للمجهز إلى محفظة مجهزي الزبون).
 5. القوة التفاوضية للمشتريين (تتعلق بالتركيز في قطاع المشتري، والوزن النسبي إلى الحجم الكلي للشراء، وتكاليف التحول).
- يُعدّ هذا الإنموذج مفيداً جداً في حالة الدخول إلى قطاع ما أو الاستثمار في قطاع ما أو لتحليل فرصة الدخول في تحالفات إستراتيجية مع مجهزين أو مشتريين.

6 - 1 - 2 دورة حياة نشاط الأعمال

يستند هذا المفهوم إلى افتراض مؤداه أن أي نشاط أعمال (كما هو الحال في أي منتج) له أربعة مراحل نموذجية وهي موضحة في الشكل (2). تكون المرحلتين الأوليتين ممتصتين للموارد وذلك في ظل ربحية متواضعة ومستوى عالي من الاستثمار. أما المرحلتان اللاحقتان فهما تتعلقان ببقاء الوحدات الاقتصادية على قيد الحياة وتولد النقد بمستوى متدني من الاستثمار. وتضيف دورة حياة النشاط معرفة وخبرة متراكمة يُستفاد منها عند مباشرة أنشطة أخرى جديدة (الشروع من نقطة الصفر). يرى أحدث اتجاه ضرورة تخفيض دورة حياة النشاط (أو المنتجات)، وذلك بالرغم من احتمال اختلاف طول دورة الحياة من نشاط أعمال لآخر. يرتبط هذا الاتجاه بتقوية التنافس بحثاً عن ميزة تنافسية للأمد الطويل إذ تفترض الوحدات الاقتصادية في الوقت الحاضر كنتيجة لهذا الاتجاه أن فترة توليد النقد أصبحت أقصر.



شكل (2)
دورة حياة نشاط الأعمال

المصدر: إعداد الباحث.

6 - 2 الدعم من خلال التخطيط الإستراتيجي

يمثل مرحلة يتم فيها وضع خطة إستراتيجية على أساس فهم قطاع النشاط، فضلا عن بيان المهام المراد انجازها في ظل هدف تحقيق ميزة تنافسية تمتد لأمد طويل وتمتلك قدرة على توجيه الأنشطة نحو خلق قيمة اقتصادية. إن الأدوات ذات العلاقة بذلك هي:

6 - 2 - 1 تحليل سلسلة القيمة

يُقسَّم هذا التحليل وحدة النشاط إلى أنشطة فرعية متعددة متجانسة (الوجستية، وتصنيعية، وبيعية.. الخ). ويُنسَب إلى كل نشاط التكاليف ذات العلاقة ويتم تقدير مساهمة كل منها في الميزة التنافسية. تُعد هذه الأداة مفيدة بصورة أساسية لدعم أي من الاستراتيجيتين الآتيتين أو كليهما* (Romney, and Steinbart: 2006: 14):

1. إستراتيجية ميزة الكلفة، كان يتم ذلك مثلا من خلال فهم أنشطة موجهات الكلفة، وتقويم التجهيز من الخارج بالنسبة للأنشطة غير المحورية، والمقارنة المرجعية مع المنافسين.

2. إستراتيجية التميّز، كان يتم ذلك مثلا من خلال تحسين خلق قيمة للزبائن عن طريق تحقيق تكامل فعال مع سلسلة القيمة للزبون.

من الأدوات المعززة لتحليل سلسلة القيمة يمكن الاستعانة بالآتي (Mirra: 1999:

49):

- تقويم الإستراتيجية: حالما يُميَّز هذا التقويم خيارات إستراتيجية ملائمة، يصبح ممكنا مراجعة وتَفَحُّص مدى معقولية الطرائق المتاحة اتباعها من خلال نماذج محاكاة ديناميكية (تحليل الحساسية). يمكن أن تُقَوِّم هذه النماذج خطر كل فرضية وحساسية الخطط تجاه مختلف المواضيع التي يتوقع لها أن تؤثر في الاستراتيجية (مثلا تأثير التغير في سعر الصرف).
- يجب أن تأخذ هذه النماذج في الحسبان الاستثمارات، والتدفق النقدي المتولد، وخطر الأعمال (يؤخذ في الحسبان ضمن معدل خصم التدفق النقدي) من أجل استخدام صافي القيمة الحالية كمقياس للقيمة المضافة بالنسبة للوحدة الاقتصادية (راجع الشكل 1).

- الحلفاء الإستراتيجيون: تمتاز معالم اقتصاد القرن الحادي والعشرون عموما (كما سبقت الإشارة إلى ذلك في الحديث عن دورة الحياة سواء بالنسبة للنشاط أو للمنتج)

* توجد استراتيجية ثالثة مشتقة من الاستراتيجيتين المذكورتين أعلاه هي استراتيجية التركيز سواء على أسواق معينة أو فئات معينة من الزبائن لتوفير ميزة التكلفة أو التميّز إليهم.

بوجود أسواق تامة النضوج، مع منافسة شديدة (قاسية) ومعدلات نمو واطنة. إن تأثير هذا سيتمثل بالنتيجة في انحسار المنافسة بين عدد قليل من كبار المتنافسين في السوق. حيث تحاول الوحدات الاقتصادية تحقيق موقع سوقي أقوى من خلال حلفاء استراتيجيين للاستئثار التنافسي بأسواق عبر إضعاف المنافسة فيها، أو للتكامل مع سلسلة القيمة للمشتري (الزبون).

يُعدُّ التكامل مع المجهزين مُهماً بصورة خاصة نتيجة لضغوط الجودة ورضا الزبون. تمتلك الوحدات الاقتصادية خيارات شراء إستراتيجية مختلفة تتراوح ما بين المنهج التقليدي (قاعدة مجهز مجزأة، مع قاعدة تفاوضية تسعى للحصول على أوطأ الأسعار)، وتكامل عمودي (إنتاج الوحدة الاقتصادية لمكونات المنتج). كخطوة وسيطة يمكن أن تكون علاقة القيمة التي تتم إدارتها على أساس عدد صغير أو متميز من المجهزين، ووضع التصاميم بصورة مشتركة، مع ديمومة إتصال بهؤلاء المجهزين، فضلاً عن التزام طويل الأمد على أساس تحقيق الأوضاع المثلى لكامل سلسلة القيمة، مع نظام يقوم على أوطأ تكلفة لِكِلا الشريكين. ولعل أهم ثمار هذه العلاقة الجديدة بين المشتري والمجهز هي التحول من استخدام علاقة الربح - الخسارة إلى علاقة زميل في فريق لعملية قائمة على التكامل.

يُوجد تطبيق هذه المنهجية في مختلف القطاعات، مجالات رئيسة للوفر وكالاتي (Mirra: 1999: 49):

- الوفر في تكاليف النظام، وهو مرتبط بترشيد أنشطة طلب الموارد/ والاستفادة المثلى من الشحن وحجم الطلبية/ والاستفادة المثلى من الخزين/ وتخفيض ما هو فائض عن الحاجة من رقابات الجودة/ وتخفيض كل من زمن التجهيز ومعدلات المرفوض/ وزيادة مستوى الخدمة.
- الوفر في الحجم والسعر، ويتعلق بكفاءة الحجم/ منحنيات التعلم/ التسعير وفق قاعدة التكلفة وبما يضمن تغطية التكاليف الثابتة.
- تصميم وهندسة المنتج، ويرتبط بتخفيض تقنية المواصفة للمنتج/ الربط ما بين التصميم والهندسة مع مراعاة وجود ضمان طويل الأمد/ ربط الاستثمار مع التنفيذ/ تمييز المواد والمنتجات الإحلالية (البديلة).

6 - 2 - 2 تخصيص أمثل للموارد

تصبح الموارد محدودة عندما تكون فرص الاستثمار ضخمة، مما يفرض ترشيد الاستثمار باستخدام إنموذج المحفظة الذي يأخذ في الحسبان التغيير في المواقع التي تحتلها مختلف المنتجات أو وحدات النشاط. ويُعدُّ هذا الإنموذج وثيق الصلة مع دورة حياة نشاط الأعمال، وذلك بسبب تباين مراحل حياة المحافظ المالية المختلفة لأنشطة الأعمال. ويمكن تنفيذ تحليل المحفظة عن طريق أداتين تُقَوِّمان أنشطة الأعمال على أساس مدى جاذبية السوق وبالمقارنة مع القدرات التنافسية، وهاتان الأداتان هما:

1. مصفوفة نمو الحصة: تسمح هذه بتحليل أنشطة الأعمال من جانبين:
الجانب الأول: نمو السوق، وذلك من أجل بيان فرص الاستثمار.
الجانب الثاني: نسبة الحصة السوقية، من أجل وضع توقعات عن الربحية المحتملة.
يُبنى هذا التحليل على افتراض أن السوق الآخذ في النمو يعرض فرصا استثمارية جيدة، في حين أن الحصة السوقية العالية تُعدُّ ذات صلة بربحية عالية عادة، وبذلك فهي أداة مفيدة للتحليل المالي.
2. تحليل جاذبية السوق (أو المركز التنافسي): تُعدُّ هذه طريقة متعددة الأوجه في التحليل بحيث تسمح بالنشطين التحليليين الآتيين:
النشاط الأول: التنبؤ بالاحتياجات المالية لمحفظة نشاط الأعمال (أو محفظة المنتجات).
النشاط الثاني: تحديد أولويات الفرص الاستثمارية ذات العلاقة.

6 - 3 قياس الأداء

- يُحقق تطبيق نظام لقياس القيمة بالنسبة للمساهم جُملة مزايا أهمها (Viswanadham and Luthra: 2005: 477):
1. تُعدُّ القيمة أفضل مقياس للأداء باعتبارها المقياس الوحيد الذي يمتاز بالشمول وبالتالي فهو مفيد لأغراض اتخاذ القرار، إذ يمكن عن طريق زيادة القيمة للمساهم تعظيم القيمة بالنسبة إلى أصحاب مصالح آخرين كالعاملين، والزبائن، والحكومة وغيرهم.
 2. من بين أصحاب المصالح، يُعدُّ المساهمون، الوحيدون الذين يعظمون تلقائيا مصالح أصحاب المصلحة الآخرين أثناء سعيهم إلى تعظيم مصلحتهم.
 3. إن الوحدات الاقتصادية التي تعجز عن خلق قيمة للمساهم سوف تواجه ابتعاد تدفقات رأس المال بعيدا عنها باتجاه منافسيها الذين يخلقون قيمة أفضل للمساهم.
- على أساس ما ورد آنفاً، فإن قياس الأداء في ظل خلق القيمة لا يكون من المنطلق الأكثر تقليدية في المحاسبة والمتمثل بتحديد الكفاءة والفاعلية في استغلال الموارد، وإنما هو من منطلق التركيز على القيمة. يمكن الاستعانة بمنهج إقتصادي يتصف بكونه ذو نظرة موسعة، ألا وهو القيمة الاقتصادية المضافة.

6 - 3 - 1 قياس القيمة الاقتصادية المضافة

يهدف هذا المنهج إلى قياس تأثير الإستراتيجية على قيمة الوحدة الاقتصادية ويُبنى على تقدير التدفق النقدي المتولد في فترة معينة. ويأخذ تحليل التدفق النقدي المخصوم

في الحسابان صافي التدفق النقدي (التدفق النقدي التشغيلي الصافي ناقصا التغير في رأس المال العامل زاندا التدفق النقدي المالي ناقصا التغيرات في الهيكل المالي ومقسوم الأرباح)، مخصومة عند معدل يمثل متوسط كلفة رأس المال للوحدة الاقتصادية (المعدل الموزون بين الحقوق والدين). في ظل هذه الطريقة يتم الحصول على قيمة الوحدة الاقتصادية وبخضم الدين المالي يتم الحصول على قيمة الحقوق. يُعد الفرق بين قيمة الحقوق قبل وبعد التنفيذ ممثلا للقيمة المعطاة للوحدة الاقتصادية بموجب الإستراتيجية المتبعة. ولا يقتصر أداء هذا التحليل على الفترة التي تسبق تحديد القيمة المتوقع تحقيقها من تطبيق الإستراتيجية ولكن أيضا في حالات عديدة أخرى أهمها:

1. التخطيط المالي لنشاط الأعمال.
2. تقدير قيمة الوحدة الاقتصادية في حالات الاندماج والأداء للأنشطة.
3. الإدارة المثلى للمحفظة من أجل تحقيق توازن شامل بين مستخدمي النقد ومولدي النقد في محفظة أنشطة الأعمال.
4. إختبار الافتراضات الكامنة خلف خطط نشاط الأعمال وتقييم الحساسية للموجهات الأساسية للقيمة في نشاط الأعمال (تحليل ماذا لو؟ (What if?).

6 - 3 - 2 محددات مقاييس الأداء التقليدية

على الرغم من إدراك عدد متزايد من الوحدات الاقتصادية لضرورة عدم جعل الربحية مقياسا وحيدا لنشاط الأعمال، فإن العديد منها لا زال يعد الربحية المالية البحتة أهم أهدافه العامة وأهم مقاييس أدائه.

وتُمارس حاليا ضغوطات من قبل مستخدمي المعلومات المحاسبية، تطالب بالنظر إلى قيمة نشاط الأعمال في الأمد الطويل عوضا عن التركيز على تحقيق مستويات أعلى من الربح. تتضمن الضغوطات التي توجه الوحدات الاقتصادية باتجاه هذه النظرة الآتي:

1. الارتباط الضعيف ما بين العوائد للمساهم والأرباح المحاسبية.
2. ضعف قابلية إخضاع الأرباح المحاسبية المُبلَّغ عنها، إلى مقارنات فيما بين الوحدات الاقتصادية.
3. نظرة المستثمرين المتوجهة نحو القيمة للأمد الطويل.

(1). الارتباط الضعيف ما بين العوائد للمساهم والأرباح المحاسبية

يتم احتساب العائد الكلي للمساهم باعتباره العائد المستلم من قبل حملة الأسهم على هيئة كل من مقسوم أرباح وتقويم لحصص رأسمالهم.

وجدت دراسات أن هناك علاقة احصائية ضعيفة بين العائد الكلي للمساهم ونمو مكاسب السهم الواحد ولا توجد مطلقا من الناحية الفعلية علاقة مع العائد على الملكية، ومع ذلك لا زالت العديد من الوحدات الاقتصادية تستخدم الربح كمقياس وحيد للأداء. وحتى حينما تعلن هذه الوحدات بأن هدفها تعظيم القيمة إلى المساهم، فإن مكافآت المدراء

تبقى موضوعة على أساس ربحية الأمد القصير أو المكاسب المستهدفة للسهم الواحد. بينما أظهر قدرٌ جدير بالاهتمام من البحث الميداني على شركات بريطانية وجود علاقة معنوية بين التدفق النقدي وأسعار الأسهم. وقد فُسِّرَت هذه العلاقة بأن متغيرات التدفق النقدي تمتلك محتوى تفاضلي متزايد من المعلومات أبعد من ذلك المتضمن في المكاسب المرتكزة إلى الاستحقاق، بالرغم من أن كل من المكاسب على أساس الاستحقاق والتدفقات النقدية وجدتا مهمتين لتحديد عوائد الاستثمار بالنسبة إلى تلك الشركات [البريطانية] (Mills: 1999: 85).

(2). ضعف قابلية إخضاع الأرباح المحاسبية المُبلَّغ عنها، إلى مقارنات فيما بين الوحدات الاقتصادية

غالباً ما تكون مقاييس الأداء التقليدية للأمد القصير مثل الأرباح أو المكاسب (و على النقيض من التدفق النقدي)، عرضة إلى تشتت في المعلومات المحاسبية مما يجعلها صعبة المقارنة ما بين الوحدات الاقتصادية. إن هذه التشتتات يمكن أن تتكون عن طريق:

- تفسير قواعد محاسبية: يمكن لقرارات بسيطة من قبيل عمر الموجود لأغراض احتساب الاندثار أو الطريقة المتبعة في تقييم أسهم، أن تُغيّر بدرجة معنوية الأرباح المُبلَّغ عنها.

- مستلزمات الإبلاغ المتباينة ما بين الدول: يمكن أن تتباين الأرباح المُبلَّغ عنها بدرجة معنوية ما بين الدول. تُعد معالجة شهرة المحل إحدى أهم الاختلافات المعنوية، إذ أن الممارسة الحالية في دولة كبريطانيا مثلاً هي إطفاء شهرة المحل فوراً مقابل احتياطات في قائمة الميزانية، عوضاً عن إطفائها على مدى عدد من أرباح سنوات مستقبلية، في حين لا يُعترف بشهرة المحل في دولة كالعراق كمثال آخر مقابل.

(3). نظرة المستثمرين إلى القيمة في الأمد الطويل

تتزايد نظرة المستثمرين إلى القيمة في الأمد الطويل. عند تقييم أسهم أية وحدة اقتصادية، يضع سوق الأسهم قيمة على القدرات المستقبلية الكامنة المحتملة لها، وليس على المستوى الحالي لأرباحها المحاسبية فحسب.

يعامل السوق في العادة، ما تُعلن عنه الوحدة حول الانفاق الرأسمالي، والبحث والتطوير، والاستثمارات الجديدة على أنها عوامل ايجابية وغير سلبية، على الرغم من أن هذه ربما يكون لها تأثيرٌ سلبي على أرباح الأمد القصير.

يمكن الاستشهاد بدليل على أن أسواق الأسهم تنظر إلى التدفقات النقدية للأمد الطويل عوضاً عن أرباح الأمد القصير، بالحالة المتعلقة بتعويم شركة Orange (شركة بريطانية لتوفير خدمة الهاتف النقال*) بعد أن كانت تتكبد خسائر في فترة سبقت إجراءات تعويمها. مثال آخر يمكن ذكره حول ما تمتلكه شركات التقنية الإحيائية

Biotechnology

* تُعد هذه شركة دولية تمتلك بوابات دخول لإتصالات الهاتف النقال والإنترنت.

من قيمة نظرا لارتباط أنشطتها باللقاحات والمصول واستنساخ وتحليل الجينات وذلك بالرغم من حقيقة أن العديد منها قد لا تكون لديه في الوقت الحاضر أية منتجات. يستعمل العديد من محلي سوق الأسهم حاليا طرائقا لتحليل القيمة بالنسبة للمساهم تركز على العلاقة ما بين العوائد الاقتصادية والعائد على رأس المال لتحديد قيمة الشركات.

7. مجالات الاستفادة من مفاهيم خلق القيمة في تطوير شركة الصناعات الألكترونية.

7 - 1 تحليل وصفي للشركة

تُعَد شركة الصناعات الألكترونية إحدى شركات القطاع المختلط في العراق (شركة مساهمة مختلطة نسبة مساهمة الدولة فيها 51,6%، وتمثل نسبة 48,4% المتبقية مساهمة القطاع الخاص). تتعلق أنشطة الشركة الأساسية بإنتاج الأجهزة الألكترونية، إذ تأسست عام 1973 وتمثّل إنتاجها الرئيس آنذاك في تصنيع أجهزة التلفزيون والراديو وأجهزة الكترونية أخرى. وأصبحت الشركة وحدة مستقلة عند إكمال تأسيسها بعد أن كانت جزءاً من شركة الصناعات الكهربائية. توسع نشاطها الإنتاجي خلال الثمانينات والتسعينات وشمل منتجات جديدة وفي عام 2003 تمت زيادة رأسمالها ليصبح (8) مليار دينار. تمارس الشركة الأنشطة الإنتاجية الآتية (تقرير مجلس إدارة شركة الصناعات الألكترونية: 2008: 7):

1. أجهزة الكترونية منزلية: تلفزيونات (عادية، وإنتاج محدود لتلفزيونات حديثة بلازما وإل سي دي)، وسخانات (شمسية، ونوع آخر بتكنولوجيا الانابيب المفرغة).
2. أجهزة اتصالات: بدالات اعتيادية (تناظرية)، وبدالات رقمية كبدايات خاصة، وبدالات ريفية، ووصلات مايكروويف، ووصلات ضوئية، وشبكات مختلفة اعتيادية وضوئية تصمم حسب متطلبات دوائر الدولة والقطاع الخاص.

3. أجهزة حاسوب ومعلوماتية: حاسبات وشبكات معلومات وبرمجيات، ونصب وتشغيل منظومات انترنت لدوائر الدولة ومؤسسات القطاع الخاص.
4. أجهزة طاقة وقدرة: شاحنات، وعاكسات، ووحدات قدرة، ومنظومات انارة شوارع تعمل بالطاقة الشمسية.
5. إنتاج أجزاء داخلية في تصنيع وتصلية وصيانة الأجهزة: إنتاج أجزاء مكوّنة للأجهزة المنتجة وبخاصة ذات الجدوى الاقتصادية.

حاولت الشركة أيضا تطوير أنشطتها بتوقيع اتفاقيات تعاون في مشاريع للاتصالات مع شركات أجنبية منها شركة ZET (صينية)، وشركة كارل (تركية)، وغيرها. ولكن تعاني

الشركة من صعوبات جمة تتعلق بالتمويل إذ تُعَدُّ الشركة من وحدات التمويل الذاتي وتضم عدة معامل انتاجية أهمها معمل إنتاج أجهزة التلفزيون، ومعمل إنتاج الملفات والعاكسات، ومعمل طباعة الألواح البلاستيكية (البوردات) للأجهزة والمختبرات، ومعمل للأنشطة التكميلية مثل النجارة لإنتاج هياكل التلفزيونات وأعمال الحدادة وإنتاج مناضد وكراسي مختلفة الأنواع، ومعمل لإنتاج أجهزة هواتف أرضية بدالات، ومعمل لإنتاج الأبدان البلاستيك Body لأجهزة الهواتف والتلفزيونات. فضلاً عن ذلك تمتلك الشركة مخازن منها للمواد الأولية، والمواد احتياطية، والإنتاج التام، ومخازن للمواد الكيماوية.

- يشتمل الهيكل التنظيمي للشركة على مواقع فنية وإدارية أهمها:-
- مجلس ادارة الشركة.
- المدير المفوض ويُعَدُّ مسؤولاً عن إدارة الأقسام الادارية الآتية:

الشؤون المالية، الادارة العامة، السيطرة النوعية والقياسات، الحماية والسلامة العامة، الخدمات، الحاسبات، التدقيق، الصيانة وخدمات ما بعد البيع، التصميم والتطوير، التخطيط ودراسات الموقع، القسم التجاري، العلاقات والتسويق، المخازن، فضلاً عن ذلك ترتبط بالمدير المفوض مجموعة استشاريين وخبير الاتصالات.

وفيما يتعلق بأنظمة الإنتاج والكلفة المطبقة في الشركة مجال البحث، فإن الشركة تطبق أساليب إنتاج يمكن وصفها بالتقليدية، كما تستخدم لإحتساب تكاليف منتجاتها نظام الكلفة الفعلية (عناصر كلفة المواد المباشرة، والأجور، والتكاليف الإضافية). فضلاً عن عدم وجود قسم أو شعبة مستقلة سواء للمحاسبة الإدارية (أو لمحاسبة التكاليف)، ويقوم قسم المالية بمهام حصر وتسجيل عناصر الكلفة في المراكز المختلفة في

أعقاب تحققها فعلياً. وأجريت محاولات لحوسبة نظام للتكاليف عام 2004 من خلال تجميع معلومات تستحصل من قسم المالية ومن واقع مستندات الصرف المتعددة لفقرات التكاليف تبوب إلى مستلزمات سلعية، واجور ورواتب، ومستلزمات خدمية وغيرها. يُتَعامَل مع معلومات هذه المستندات يدوياً من واقع السجلات أولاً ثم تُدخل في برنامج للحاسوب وفق نظام التكلفة الفعلية المطبق. وتقوم فكرة نظام التكلفة المُصمَّم على استخدام برنامج في الحاسوب لإنجاز المهام الآتية:

- اعداد ميزان المراجعة وتقارير كلفة الانتاج وفق النظام المحاسبي الموحد.
 - حصر وتوزيع التكاليف الصناعية الفعلية على مراكز الكلفة.
 - اعداد ميزان مراجعة متراكم لحسابات الكلفة في كل شهر منذ بداية السنة ولغاية تأريخ إعداده.
- 7 - 2 دور المحاسبة الادارية في تحليل استراتيجيات خلق القيمة بالنسبة إلى شركة الصناعات الالكترونية**
- يقدم هذا القسم من البحث عرضا لما يمكن توظيفه من أدوات من أجل تطبيق مفهوم خلق القيمة في الشركة عِيْنَة البحث (شركة الصناعات الالكترونية)، فضلا عن إستكشاف للمجالات التي يمكن من خلالها تحقيق وفر للمساعدة في تطبيق مفهوم خلق القيمة للشركة، مع تقديم هرم القيمة كإطار لمفهوم خلق القيمة للمساهم في الشركة.
- 7 - 1 - 1 إستخدام أدوات خلق القيمة في تطبيق مفهوم خلق القيمة للشركة إذا ما أريد تطبيق مفهوم خلق القيمة واستخدام أدوات خلقها بالنسبة إلى الوحدة الاقتصادية موضوع البحث (شركة الصناعات الالكترونية)، فإن دورا حيويا للمحاسبة الادارية يمكن أن يؤدي وكما مبيّن في الشكل (3).**

شكل (3)

وظائف المحاسبة الإدارية: إدارة خلق القيمة لأشياء مضافة لصاحبات الاستثمارية

وضع استراتيجيات تفصيلية هل تحين أهداف استراتيجياتك قبل أن تقيس الكمية (محصلة سوقية مستهدفة)؟ هل تخطط استراتيجياتك (وضع خطة) على أساس الأهداف الاستراتيجية (الاستراتيجية)؟ هل إعداد الموازنة الاستراتيجية وتخصيص الموارد (إعداد موازنة لتسهيلات الاستراتيجية على ضوء الخطة)؟ هل مراجعة المخططة دورياً وعند الطوارئ (تراجع الموازنة دورياً وعند الطوارئ في ضوء تحديات المخططة الاستراتيجية)؟	
إدارة الأنشطة تشغيلية هل وضع سويات وإعداد موازنات لإدارة الموارد المخصصة للأنشطة (تجزئة تحقيق الهدف الاستراتيجي إلى مراحل تشغيلية سنوية)؟ هل مراجعة دورية وعند الطوارئ، للفرص والتحديات المتعلقة بالأنشطة (مراجعة ما يتردد لهالكسون في السوق من منتجات، وأية تغييرات تقنية، والتغير في أسعار الموارد)؟	
إدارة أنشطة تقييم الأداء هل تقيس (استخدام مقاييس مالية وغير مالية)؟ هل إبلاغ وتطور أنظمة الإبلاغ على وفق التطور في التقييس ووسائل التقييس (مراجعة ما يتردد لهالكسون في السوق من منتجات، وأية تغييرات تقنية، والتغير في أسعار الموارد)؟	

المصدر: إعداد الباحث.

من خلال الاطلاع على الشكل (3) وفيما يخص وضع استراتيجية حول القيمة في مقدور شركة الصناعات الالكترونية أن تُعيّن أهدافاً استراتيجية يمكن قياسها كمياً كأن يكون استحواذ الشركة على حصة من سوق الالكترونيات العراقية عند حدود 15% ضمن سقف زمني أمده 5 سنوات مثلاً، ثم توضع الخطط الاستراتيجية على ضوء هذا الهدف، وتُعد الموازنة الاستثمارية وتخصص موارد لتنفيذها، مع مراجعة الخطة بشكل دوري وعندما يستجد أي طارئ من أجل تعديل الخطط.

بعد ذلك تُدار الأنشطة التشغيلية على وفق خطط استغلال الموارد المخصصة للأنشطة، فضلاً عن المراجعة الدورية وعندما يظهر أي طارئ.

ويتم أيضاً تقويم أداء الأنشطة من خلال قياس النتائج ومقارنتها بالمخطط وتوصيل نتائج القياس والتحليل، وتحفيز العاملين في ضوء نتائج التقويم.

7 - 1 - 2 إستكشاف مجالات للوفر تساعد في تطبيق مفهوم خلق القيمة للشركة.

فضلاً عما ذُكر آنفاً يتطلب تطبيق مفهوم خلق القيمة إكتشاف مجالات رئيسة للتخفيض (الوفر) تتعلق بالوفر في تكاليف النظام، والوفر في الحجم والسعر، وتصميم وهندسة المنتج، يبين الجدول (1) مجالات التخفيض هذه.

7 - 1 - 3 هرم القيمة كإطار لمفهوم خلق القيمة للمساهم في الشركة

يُمكن تأطير المراحل المتعلقة بخلق القيمة من خلال إعداد ما يمكن تسميته بـ "هرم القيمة"، وكما مبين في الشكل (4). بدءاً من قاعدة الهرم فإن قيمة الوحدة الاقتصادية (شركة الصناعات الالكترونية) تستند إلى وحدات أعمالها كالاتي:

- وحدة أعمال [1] أجهزة الكترونية منزلية: نشاط انتاج تلفزيونات (تقليدية، وحديثة)، ونشاط انتاج سخانات (شمسية، وتكنولوجيا الانابيب المفرغة).
- وحدة أعمال [2] أجهزة اتصالات: نشاط انتاج بدالات (تناظرية، ورقمية، وريفيّة)، ونشاط توفير وصلات (مايكروويف، ووصلات ضوئية، وشبكات اعتيادية وضوئية حسب الطلب).

- وحدة أعمال [3] أجهزة حاسوب ومعلوماتية: نشاط توفير أجهزة معلوماتية (حاسبات، وشبكات معلومات وبرمجيات، ومنظومات انترنت).

- وحدة أعمال [4] أجهزة طاقة وقدرة: نشاط انتاج شاحنات، وعاكسات، ووحدات قدرة، ومنظومات انارة شوارع بالطاقة الشمسية.

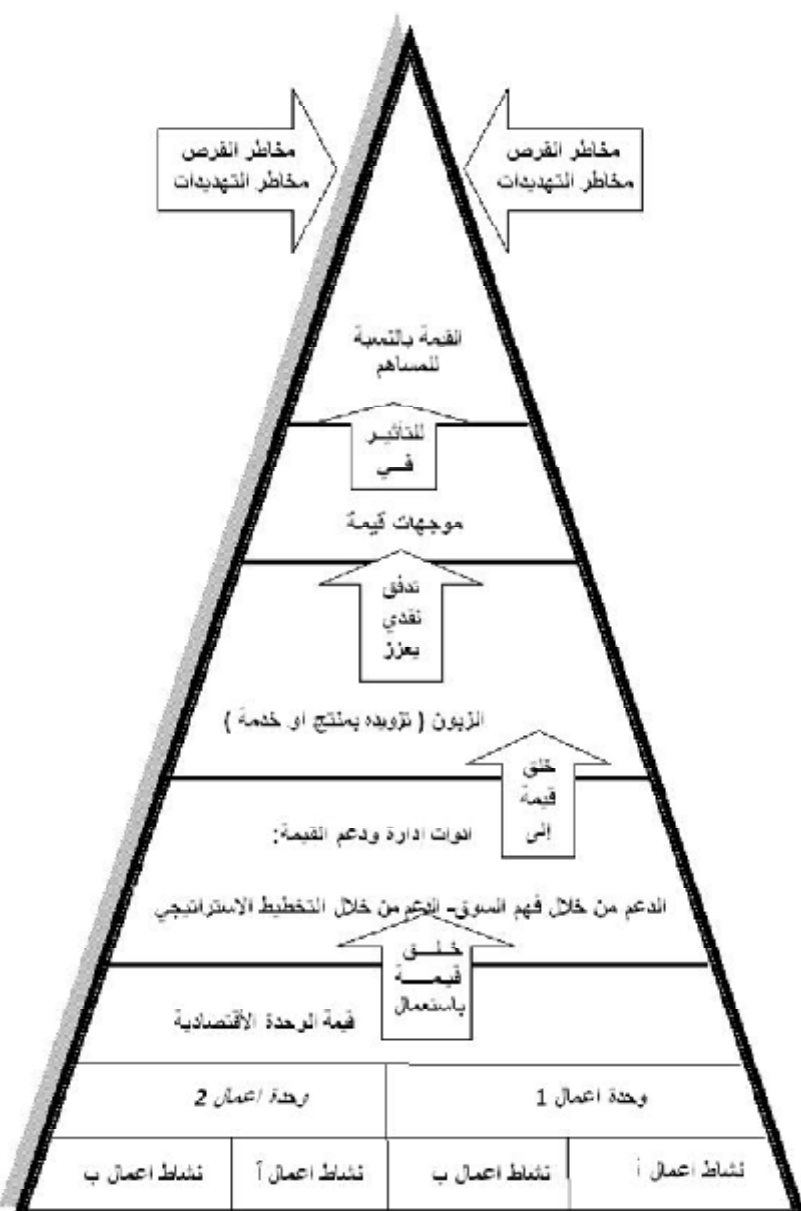
- وحدة أعمال [5] أجزاء داخلية في تصنيع وتصلح وصيانة الأجهزة: إنتاج أجزاء مكوّنة للأجهزة المنتجة.

جدول (1)
مجالات الوفر عند تطبيق مفهوم خلق القيمة بالنسبة إلى شركة الصناعات
الإلكترونية

مجالات التخفيض		
تكاليف النظام	الحجم والسعر	تصميم وهندسة المنتج
ترشيد أنشطة طلب الموارد المستخدمة في الإنتاج والبيع [تكاليف الإنتاج، وتكاليف الخدمات الإنتاجية، وتكاليف الخدمات التسويقية، وتكاليف الخدمات الإدارية والتحويلية].	مراعاة اقتصاديات الحجم في الإنتاج والتسويق والعمل على تغطية التكاليف الثابتة.	الربط ما بين تقنية المواصفة للمنتج وسعر بيعه، والعمل على توفير منتج بمواصفات متنوعة وبخيارات سعرية مقابلة لها لإرضاء رغبات الزبائن وحسب مستوياتهم الاقتصادية.
تحقيق أقصى إستفادة ممكنة من حجم الطلبية من أجل تخفيض تكاليف الشحن.	دعم الاستفادة من منحنيات التعلم في تعزيز اقتصاديات الحجم في الإنتاج والتسويق.	الربط المُبَكَّر (منذ البداية) ما بين تصميم المنتج ومواصفاته الهندسية
تخفيض الخزين لأدنى مستويات ممكنة.	تطبيق منهج التكلفة المستهدفة في التسعير.	الربط المُبَكَّر (منذ البداية) ما بين الاستثمار والتنفيذ من أجل إنتاج وتسويق المنتج.
تعزيز رقابة الجودة مع مراجعتها دورياً لإلغاء الفائض منها.		التمييز المُبَكَّر (منذ البداية) للمنتجات والمواد الإحلالية (البديلة) سواء تلك الداخلة في تصنيع المنتج، أو تلك التي يمكن أن تحل محل منتجات الشركة بالنسبة للزبون.
تخفيض زمن التجهيز و زيادة مستوى الخدمة.		

المصدر: إعداد الباحث.

شكل (4) هرم القيمة



8. الإستنتاجات والتوصيات

8 - 1 الإستنتاجات

1. يتطلب تحقيق الأهداف الإستراتيجية لأية وحدة اقتصادية هادفة للربح، إتباع مفاهيم تسعى إلى خلق قيمة إلى المساهم ويتجسد خلق القيمة إما في شكل مقسوم أرباح مدفوعة أو صيغة رأسمال مكتسب يُضاف إلى حقوق المساهم، أو الإثنين معاً. وإن هذا يوجد دوراً أساسياً يمكن أن تضطلع به المحاسبة الإدارية.
2. يُعدُّ خلق القيمة إلى المساهم مفهوماً تحليلياً يتطلب النظر إلى الوحدة الاقتصادية ككل على أنها محفظة من وحدات الأعمال، وأن كل وحدة فيها مسؤولة عن خلق قيمة لنشاط الأعمال. على ضوء وجهة النظر هذه فإن القيمة بالنسبة للمساهم تُعد ابتداءاً تجميعاً للقيم المتولدة من قبل كل وحدة أعمال.
3. يُعدُّ خلق القيمة للمساهم مرتبطاً بصورة جذرية مع خلق قيمة إلى الزبون، وهذا يتطلب امتلاك المحاسبة الإدارية القدرة على توفير إرشادات عن الإدارة الكفوءة للكلفة وتحسين جودة المخرجات وتخفيض زمن توفير المنتج أو الخدمة إذ يمكن إن يؤدي كل ذلك بالنتيجة لإملاك الوحدة الاقتصادية ميزة تنافسية. وقد أظهر البحث أمكانية وضع هذه المفاهيم والمتطلبات ضمن إطار أسماه "هرم القيمة". وتستطيع أية إستراتيجية خلق قيمة (لأصحاب المصالح عموماً وللمساهمين بشكل خاص) إذا ما كانت تساعد الوحدة الاقتصادية على تحقيق نتائج (أو منافع) تتجاوز تكلفة رأس المال.
4. يمكن الاعتماد بدرجة كبيرة على مبادئ القيمة بالنسبة إلى المساهم في تقديم أدوات تُسهّل التخطيط للوحدة الاقتصادية للمساهمة في إدارة نشاط الأعمال كجزء مما يشار له عادة بالإدارة على أساس القيمة. تعتمد الإدارة على أساس القيمة استخدام مجموعة أدوات أهمها:
 - أ. الدعم من خلال فهم السوق والذي يستند إلى تحليل القطاع وتحليل دورة حياة نشاط الأعمال.
 - ب. الدعم من خلال التخطيط الإستراتيجي والذي يستند إلى تحليل سلسلة القيمة والتخصيص الأمثل للموارد
 - ج. تطبيق مجموعة خطوات تنفيذية في حال استخدام خلق القيمة كجزء محوري من برنامج الإدارة على أساس القيمة، من بين هذه الخطوات ما يتعلق بقياس الأداء عبر ربطه مع منهج الأداء المتوازن باستخدام بطاقة تسجيل العلامات، فضلاً عن قياس الأداء إستناداً إلى القيمة الاقتصادية المضافة.
5. ظهر من خلال البحث والتحليل أن الوحدة الاقتصادية عيّنة البحث (شركة الصناعات الإلكترونية) تتبع مفاهيماً تقليدية للمحاسبة الإدارية وتطبق أساليباً مستندة إلى هذه المفاهيم، لذا فهي تتسم بكونها محدودة الفاعلية في مواجهة التحولات الجذرية من حيث تطور تقديم منتجات إلكترونية وما يتعلق بها من خدمات

أصبحت تعتمد على الابتكار، فضلا عن تسارع التطور التقني للصناعات الإلكترونية، مع إحاطة هذه المتغيرات كلها بإتساع في نطاق المنافسة في ظل بيئة تتميز بالعولمة.

8 - 2 التوصيات

1. ضرورة تطوير أية وحدة اقتصادية لمفاهيم المحاسبة الادارية التي تطبقها بالتحول نحو مفهوم خلق قيمة إلى المساهم نظرا لما يقدمه هذا المفهوم من إطر للتخطيط والتنفيذ الاستراتيجي للأنشطة التي تسعى هذه الوحدات إلى تحقيقها، حيث وضع البحث إطارا يتسم بالشمول متمثلا في هرم القيمة.
2. يوصي البحث الوحدة الاقتصادية عَيِّنة البحث (شركة الصناعات الالكترونية) باعتماد تنظيم الوحدة على أنها محفظة متكونة من وحدات أعمال، وكل وحدة فيها مسؤولة عن خلق قيمة لنشاط الأعمال بحيث يؤدي تجميع القيم المتولدة من قبل كل وحدة أعمال إلى خلق القيمة للمساهم.
3. ضرورة الإهتمام بجميع العمليات والأنشطة التي من شأنها خلق قيمة إلى الزبون باعتبار أن ذلك مرتبط جوهريا مع خلق القيمة للمساهم. في هذا المجال يكون مهما بالنسبة للوحدة الاقتصادية إمتلاك ميزة تنافسية ويبرز دور المحاسبة الادارية هنا في توفير إرشادات عن الإدارة الكفوءة للتكلفة وتحسين جودة المخرجات وتخفيض زمن توفير المنتج أو الخدمة حيث يمكن إن يؤدي كل ذلك بالنتيجة إلى إنجاز مهام المحاسبة الادارية ضمن إطار هرم القيمة.
4. يوصي البحث بضرورة تطبيق مفهوم خلق القيمة واستخدام أدوات خلقها بالنسبة إلى الوحدة الاقتصادية موضوع البحث (شركة الصناعات الالكترونية)، من خلال تطبيق الإدارة على أساس القيمة باستخدام مجموعة أدوات عُرضت ضمن البحث وأهمها: الدعم من خلال فهم السوق، والدعم من خلال التخطيط الإستراتيجي، وقياس الأداء عبر ربطه مع منهج يُعرف بالأداء المتوازن باستخدام بطاقة تسجيل العلامات، ووفق منهجية متوافقة مع قياس القيمة الاقتصادية المضافة والاعتماد على مبادئ القيمة بالنسبة إلى المساهم في تقديم أدوات تُساعد في إدارة أنشطة الشركة كجزء من الإدارة على أساس القيمة.
5. يوصي البحث بتطوير مفاهيم المحاسبة الادارية والأساليب المطبقة استنادا إلى هذه المفاهيم في الوحدة الاقتصادية عَيِّنة البحث (شركة الصناعات الالكترونية) وبصورة تنسجم مع التحولات الجذرية من حيث تطور المنتجات الالكترونية والخدمات المتعلقة بها في ظل بيئة تتسم بالعولمة.

9. المصادر

المصادر العربية

1. تقرير مجلس الإدارة والبيانات والحسابات الختامية لشركة الصناعات الإلكترونية، 2008.

المصادر الأجنبية

2. Booth, Laurence, (1998), "What Drives Shareholder Value?", Federated Press "Creating Shareholder Value", Conference, October, pp 1 -33.
3. Chakraborty, Subrata, (1999), "Role of Management Accounting in a Network Economy", booklet prepared by the Financial and Management Accounting Committee (FMAC) of the International Federation of Accountants (IFAC), Series No.6, *The Role of Management Accounting in Creating Value*, pp 37-42.
4. Cooper, Stuart, and Matt Davies, (2004), "Measuring Shareholder Value – The Metrics", "Maximizing Shareholder Value – Achieving Clarity in Decision – Making/Technical Report", CIMA, pp 1-27.
5. Mills, Roger, (1999), "Shareholder Value Analysis - Its Use in Measuring Value Creation", booklet prepared by the Financial and Management Accounting Committee (FMAC) of the International Federation of Accountants (IFAC), Series No.6, *The Role of Management Accounting in Creating Value*, pp 83-90.
6. Mirra, Piero, (1999), "New Opportunities for Management Accounting in Supporting Value Creation", booklet prepared by the Financial and Management Accounting Committee (FMAC) of the International Federation of Accountants (IFAC), Series No.6, *The Role of*

Management Accounting in Creating Value, pp 43-58.

7. Rappaport, Alfred, (1986), **Creating Shareholder Value: A New Standard for Business**, The Free Press.
8. Rappaport, Alfred, (2006), "Ten Ways to Create shareholder value", *Harvard Business Review*, pp1-13.
9. Romney, Marshall, and Paul Steinbart, (2006), Accounting Information Systems, Pearson Education, Inc.
10. Stewart, Richard, (1999), "Meeting the Challenge: Management Accounting and Value Creation", booklet prepared by the Financial and Management Accounting Committee (FMAC) of the International Federation of Accountants (IFAC), Series No.6, *The Role of Management Accounting in Creating Value*, pp 91-100.
11. Viswanadham, N., and Poornima Luthra, (2005), "Models for measuring and predicting shareholder value: A study of third party software service providers", *Sādhanā* Vol. 30, Parts 2 & 3, April/June, pp. 475–498.

The novelized assignments for managerial Accounting of creating value to shareholder

*Ass.Prof.Dr. Imaad S. Faraj**

Abstract

There are certain changes related to the extension of management's assignments to strategic areas which is closely connected with increasing influence of numerous factors such as the rapid growth of innovation, the continuous technical development acceleration, and extension of competition arena among business organizations. These changes force management to adopt approaches based on concepts that are characterized by strategic view. Among these concepts, one can make use of value creation concept.

The research aims at presenting and analyzing contemporary approaches based on concepts that provide intellectual bases of strategic view in administrating expected future costs, since the survival and success of business units constitute a function of the methods of understanding, analyzing, and applying those approaches and concepts which the business units adopt.

The research reaches at a number of conclusions concerning the concepts that seek value creation for the shareholder which take the form of either paid dividends or

*** Al mustansriyah University- College of Economics & Administration-
Accounting Department**

gained capital added to the shareholder's equity, or sometimes, both these forms are adopted.

The research points out the importance of these concepts and approaches to support the role of managerial accounting in terms of using them within the so called framework of "value pyramid". All this should provide a valid basis for the application of value-based management