

الفصل الثاني

استراتيجيات الأساليب المحاسبية واهداف قياس الأداء

المالى

ان دور البيانات والمعلومات المحاسبية يساعد علي زياده المعرفة وتخفيض مخاطر عدم التاكيد وعاده ماتكون المعلومات والبيانات المحاسبية كميه أو موضوعيه بعكس المعلومات الوظيفيه أو الشخصيه .

ولاشك ان هذه المعلومات الموضوعيه أو الكميه يكون من شأنها مساعدة الاداره بصوره أكثر فعاليه مما لو كانت وصفيه أو شخصية هذا مايفسر التزايد المستمر في الطلب علي مثل هذه المعلومات و البيانات المحاسبية في السنوات الأخيره لاسيما وان انخفاض تكلفه الحاسبات الرقمية وتجهيز وأعداد هذه البيانات أليا ساعد علي انتشار وفعاليه استخدامها .

ان مدير اليوم أكثر استخداما للمعلومات المحاسبية من مثيله بالأمس وخاصة لمعلومات المحاسبية الاداريه بكل فروعها ومحاسبه التكاليف .

ولكي تؤتي المعلومات المحاسبية أهدافها كامله حيث يتوقف علي نتائجها قرارات ذات أهميه بالغه لمستخدميها سواء الخارجيون أو الداخليون فيجب أن تتصف هذه البيانات بالصحه والدقه والملائمه والتوقيت المناسب .

لأن المعلومات الخاطئه وغير الدقيقه استخدامها يؤدي الي نتائج خاطئه قد تعصف بوجود المنشأه كما أن ملائمه البيانات المحاسبية لازمه ومفيده عند دراسته أي مشكله ويجب أن يراعي عند اعداد وتجهيز هذه البيانات الغرض الذي سوف تستخدم فيه وتكلفه اعدادها مع ما هو متوقع من نتائج .

كذلك عنصر التوقيت للمعلومات والبيانات المحاسبية ذات أهميه كبيره حيث أن الطلب علي هذه المعلومات والبيانات طلب جاري ويومي وفوري في نفس الوقت وأن كثيرا من المعلومات تنفذ أهميتها اذا جاءت في وقت متأخر.

وهنا ثلاث عناصر رئيسيه تتطلب استراتيجيات معينه في نطاق عمل الاداره الماليه وهي التي تتعلق بالسيوله والمتاجره بالملكيه (نسبه الديون الي حقوق المساهمين)، والمرونه.

فقد يؤدي أفنقار الشركه للسيوله الي حرمانها من الأستفاده من بعض المزايا التي تتيحها بعض الفرص، كما يؤدي انعدام السيوله في بعض الأحيان الي اعاده التنظيم أو الأفلاس ، ومن جهه أخرى فإن المغالاه أو التطرف في السيوله قد يؤدي الي الحد من عائدات الأستثمار ، وعلي المدير المالي أن يوازن في قرارته وتصرفاته بين السيوله وبين تعظيم الأرباح . وهناك في نفس الوقت مخاطر ملحوظة أخرى تتعلق بهيكل رأس المال ، إذ أن تكلفه التمويل عن طريق (الديون طويله الأجل) أقل من تكلفه وسائل التمويل الأخرى ، ومع ذلك تقتضي الديون طويله الأجل دفع أقساط ثابتة للفائده علاوه علي سداد قيمه هذه القروض مما قد يؤدي الي أن تصبح المنشأه أكثر تعرضا للفشل عندما تقل عائداتها في المستقبل أو عندما تتذبذب هذه العائدات صعودا وهبوطا .

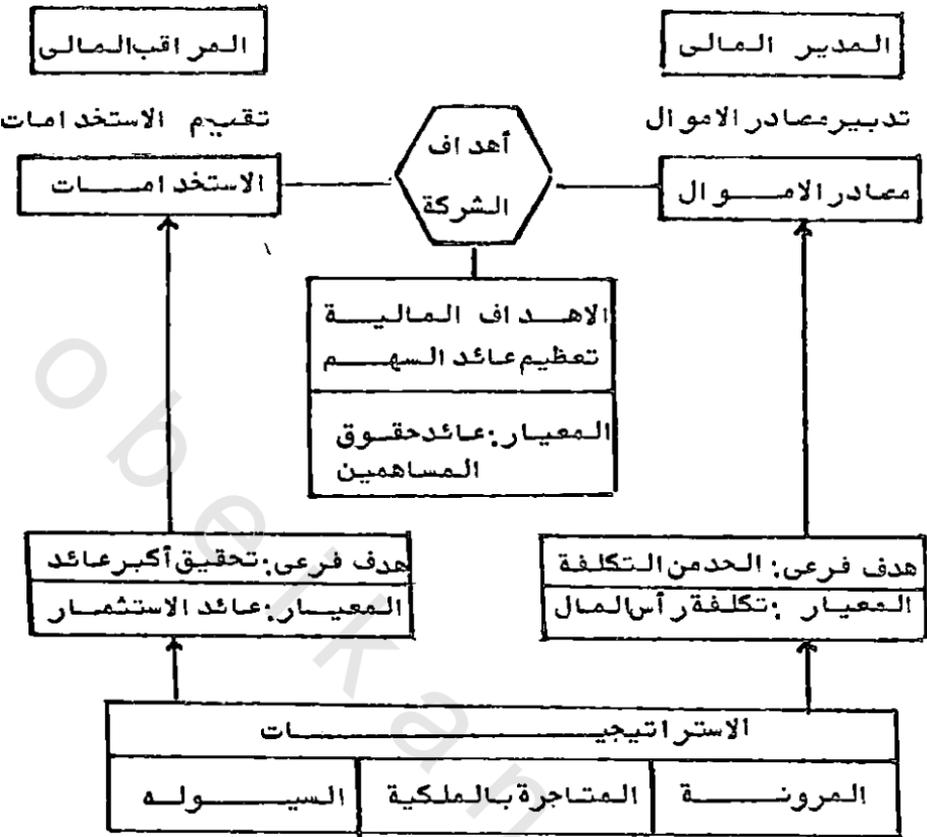
وهناك استراتيجيه أخرى وهي محاوله تحقيق أكبر قدر من المرونه في تدبير الأموال واستخدامها .

ولو أن المرونه الماليه تعتبر أمرا مرغوبا فيه من وجهه النظر العمليه ، إلا

أنها تتضمن مخاطر معينه كما أن لها تكلفتها في نفس الوقت .

وتختلف استراتيجيه كل من المدير المالي والمراقب المالي في تحقيق الاهداف المنوطه بهما حسبما تملييه طبيعه عمل واختصاصات وواجبات كل منهما حيث يسعى المدير المالي الي تدبير مصادر الأموال بأقل تكلفه ممكنة وفقا لمعيار رأس المال . نجد أن المراقب المالي يعمل على تقييم استخدامات الاموال بهدف تحقيق أكبر عائد ممكن وفقا لمعيار عائد الأستثمار وفي نفس الوقت يعملان الاثنيين معا على تحقيق استراتيجيات موحده وهي المرونه والحد من مخاطر المتاجرة بالملكيه مسع توفير الحد الكافي من السيولة .

الأهداف الماليه



يشير الرسم الموضح أعلاه الي أسلوب ترشيد اتخاذ القرارات عند الاختيار بين مصادر الأموال واستخدام هذه الأموال ، ويتضمن هذا الأسلوب قراران جوهريان أحدهما يتصل بعنصر التمويل والآخر يتصل بعنصر الاستثمار - أي تكلفة رأس المال وعائد الاستثمار :-

أ- تكلفة رأس المال :

وهي عباره عن المقابل الذي يجب دفعه للحصول علي الأموال اللازمه للعمليات التي تقوم بها المنشأه ، هذا المقابل يجب ألا يتجاوز العائد الذي يمكن تحقيقه من استخدام تلك الأموال . أو علي الأقل يجب أن يتعادل المقابل مع العائد .

وهناك عدد من مصادر الأموال من بينها الائتمان التجاري ، والاقتراض من البنوك ، والسندات الأهليه والحكوميه ، ولو أن كل من هذه المصادر له تكلفته

الخاصه به ، إلا أنها جميعا مترابطه الي حد كبير من حيث التكلفة الأجماليه ، فاستخدام مصدر من هذه المصادر قد يغير من ظروف المصادر الأخرى وتكلفه استخدامها .

ب- عائد الأستثمار :

يمكن قياس هذا العائد بطريقتين : الأولى بأعتباره عائد أستثمار أصول المنشأه ، والثانيه بأعتباره عائد أستثمار حقوق المساهمين ، وتعتبر الطريقه الأولى أفضل في الحكم علي أداء الأداره في استخدامها للأصول التي تمت إدارتها، ريقيس العائد في هذه الحاله الربح الذي تستطيع الشركه تحقيقه مقابل كل وحده نقديه مهستثمر في أصولها ، ويساعد تحليل عائد الأستثمار في اختيار الأفضل من بين بدائل الأستثمار المتاحة.

أما عائد حقوق المساهمين في المشروع فهو أكثر المعايير أهميه في عمليه التمويل لأنه يقيس مدى نجاح المنشأه في تحقيق هدفها الرئيسي وهو تعظيم مايملكه المساهمون وبعباره أخرى فهو يقيس مدى فاعليه المنشأه في إداده أموال المساهمين فيها . وهناك طريقتان أساسيتان تؤديان الي رفع ذلك العائد . إما بتعظيم عائدات أستثمار أصول المنشأه أو بتحسين هيكل رأسمالها ، فإذا كان العائد الذي تحققه المنشأه من أستخدام أصولها أكبر من تكلفه الأموال المقترضه ، فإن التمويل عن طريق القروض يصبح أكثر ربحيه للمشروع من باقي الطرق .

يتأثر العائد بالربحية ويستجيب للعوامل الأقتصادييه وأثارها وتستخدم الأساليب المحاسبية أيضا في قياس الأداء أو معيار الأداء أى كفاءة تحويل المخلات إلى مخرجات وفقا لمفهوم نظرية النظم والعوامل التي تؤخذ في الحسبان في هذا الشأن فهي ما تم تحقيقه من أمور ومستوى تحقيقه مثل الربح أو التكلفة. فمثلا تعتبر مراقبه عائد الإستثمار أو عائد رأس المال المستثمر هي القاعده الذهبية عند تقييم الأداء المالى للمنشأه إذ تربط هذه النسبه بين الربحية وبين تكلفه رأس المال الذي أستثمر في المنشأه بصفة عامه أو في قطاع منها أو

فى استثمار محدد بذاته وذلك لأن الربح فى حد ذاته لا يمثل معيارا كافيا للكفاءة إلا إذا ربطنا بينه وبين عنصر آخر ولكن يمكن اعتبار الربح معيارا كافيا بذاته فى الأجل الطويل اذا حقق الأمور التالية كحد أدنى:-

١- تحقيق عائد عادل لحملة الأسهم فى مقابل مستوى المخاطرة التى يتحملونها.

٢- تدبير ما يلزم من أموال للإحلال العادى للأصول.

٣- تكرين إحتياجات كافية خلال فترات التضخم للمحافظة على قوة رأس المال الحقيقى للمنشأة.

٤- إمكان الحصول على أموال خارجية عند الحاجة لإستثمارات جديدة.

٥- إقتناع الدائنين والعاملين بجسوى استمرار مزاوله المنشأة لنشاطها.

مع ملاحظة أنه لا يدخل عامل النمو ضمن ما ذكر من العوامل السالفة حيث يتطلب هذا العامل عائدا يتجاوز عما ذكر أى يتجاوز الحد الأدنى المطلوب لتغطية العناصر سالفة الذكر.

وعائد الإستثمار يربط أيضا بين المدخلات من رأس المال والمخرجات من الأرباح مما يسمح بمقارنة الأداء على مدى فترة من الزمن كما يسمح أيضا بتقويم البدائل الممكنة للإستثمار.

وقد تحقق أيضا منشأتان متنافستان نفس عائد الإستثمار بينما تحقق أحدهما وفورات كبيرة فى تكلفة الإنتاج فى حين يتوفر للأخرى مزايا تسويقية لها وزنها ولهذا السبب لابد من قياس أداء النظم المشتقة تفصيلا وبمعنى آخر فإن عائد الإستثمار يحدد بين العلاقة التالية:

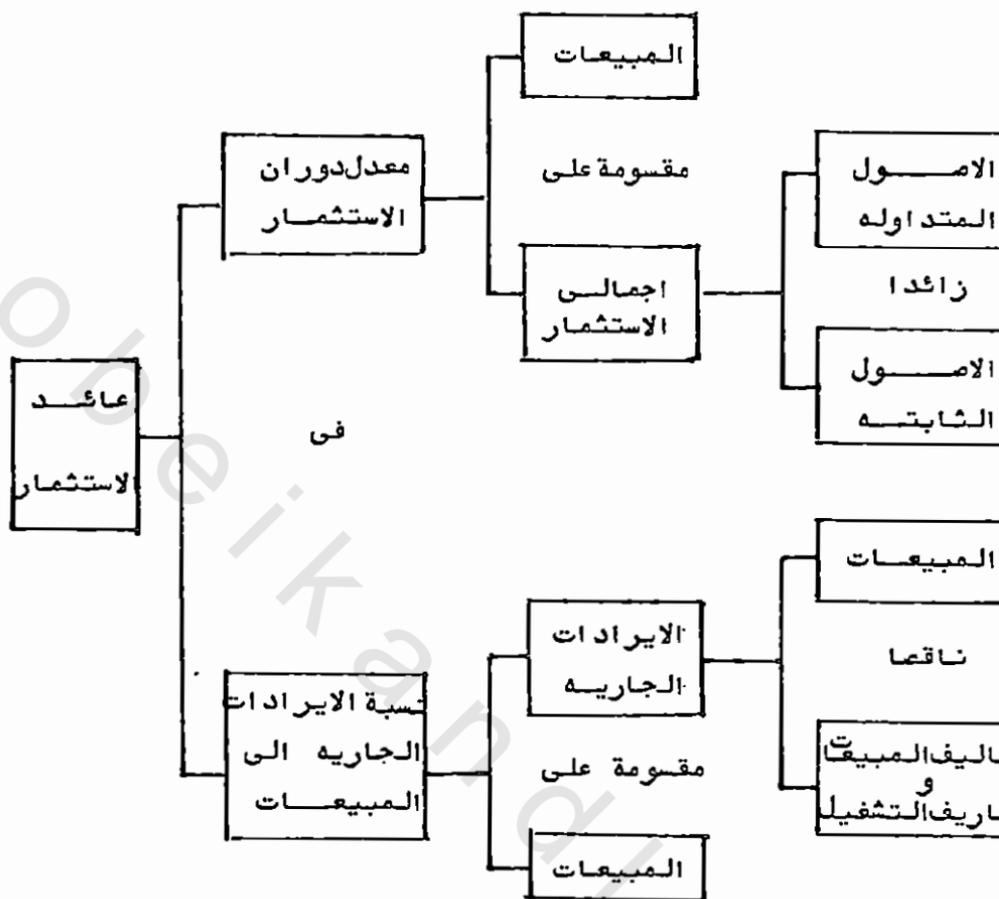
الدخل الناتج عن التشغيل

حيث عائد الإستثمار = $\frac{\text{الدخل الناتج عن التشغيل}}{\text{الأصول العاملة فى التشغيل}}$

الأصول العاملة فى التشغيل

أى هو محصلة: هامش الربح × معدل دوران الأصول

ويمثل الشكل التالي العلاقة بين العوامل التي تؤثر في عائد الاستثمار:



(أي كل القطاعات المختصة) كأسلوب مساعد في تقدير الكفاءة والحكم

عليها ولأن عائد الإستثمار يحدد من العلاقة التالية:-

$$\text{عائد الإستثمار} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{المبيعات}} \times \frac{\text{المبيعات}}{\text{رأس المال المستخدم}}$$

$$\text{صافي الربح} = \text{المبيعات} - \text{تكلفة المبيعات}$$

$$\text{رأس المال المستثمر} = \text{الاصول الثابتة} + \text{رأس المال العامل}$$

يكون من الأفضل أن يتم تحليل كل مكون للعلاقة السابقة للتعرف على

محصلة نتائجها الكلية بدقة كافية. كما يجب أن تكون الأساليب المحاسبية

المتبعة موحدة عند الحكم على أداء القطاعات حتى يمكن إزالة الاختلافات التي قد تنشأ نتيجة للتباين التي مردها العمليات التشغيلية فقط بمعنى أنه للحكم على الربح المحقق بقسم ما يجب أن يكون نتيجة لعوامل لا علاقة لها بكفاءة الأداء في أقسام أخرى أو للسياسات الإدارية المتبعة فيها. كذلك يجب حل مشكلة تسعير السلع أو الخدمات التي تبادلها الأقسام مع بعضها البعض حيث يعتبر دخل قسم فيها بمثابة تكلفة للقسم الأخر وتعد التكلفة المعيارية للإنتاج أفضل أساس للتسعير في هذه الحالة. وقد يكون أيضا تبادل السلع والخدمات على حساب المبيعات الخارجية للمنشأة والذي يكون من الأفضل إضافة هامش ربح معين لتكلفة المعيارية للإنتاج.

ومن جهة أخرى نجد أن عائد الاستثمار المرتفع (أو الأرباح المرتفعة) لا يكونا بالضرورة مؤشرا جيدا للحكم على كفاءة استخدام الموارد لأن هذين المعيارين قد يعكسان بالإضافة الي ذلك موقف العرض والطلب الذي يجب إحتساب صافى المخرجات أو القيمة المضافة Added Value كمعيار للحكم على ما قامت به المنشأة من عمل أو تقدر القيمة المضافة في هذه الحالة على أساس الفرق بين قيمة المخرجات وقيمة المدخلات التي تتضمنها هذه المخرجات وبمقارنة صافى المخرجات بالمدخلات من الموارد يمكن قياس الإنتاج إذ من المتعارف عليه إهتمام الكفاءة بالإستخدام الأمثل للموارد.

ولابد للمنشأة من العمل على تعظيم إنتاجها مع الأخذ في الاعتبار تأثير العوامل المحددة أو القيود التي قد تقف عائقا في سبيل عمليات النشاط الجارى مما يحد من حجم الإنتاج ومن بين هذه القيود مدى توافر الخامات والأيدى العاملة الماهرة والإدارة الرشيدة والأموال وطاقات المصنع.

وتحسين القوة الإيرادية للمنشأة تتوقف على معرفة عاملين أساسيين هما حافة الربح ومعدل دوران البضاعة حيث أن القوة الإيرادية للمنشأة هي في الحقيقة محصلة هذين العاملين :

أى أن القوة الإيرادية للمنشأة = حافة الربح × معدل الدوران.

$$\frac{\text{صافى ربح العمليات}}{\text{صافى المبيعات}} = \text{وحافة الربح}$$

$$\frac{\text{صافى المبيعات}}{\text{صافى الأصول العاملة}} = \text{ومعدل الدوران}$$

$$\frac{\text{صافى ربح العمليات}}{\text{صافى قيمة الأصول العاملة}} = \text{إذن القوة الإيرادية للمنشأة}$$

ويمكن تحسين الحافة أما بزيادة المبيعات بنسبة أكبر من نسبة إرتفاع نفقات العمليات أو بتخفيض نفقات العمليات بنسبة أكبر من نسبة انخفاض المبيعات.

وكذلك يمكن تحسين معدل الدوران إما بزيادة المبيعات بنسبة من نسبة زيادة الأصول العاملة أو بتخفيض الأصول العاملة بنسبة أكبر من نسبة إنخفاض المبيعات

كذلك فإن عملية تغير الأسعار سوف تؤدي الى تأثير مزدوج على كل من الحافة ومعدل الدوران وسوف يتوقف الأثر النهائى على محصلة كل من الأثرين معا:

أ- حيث أن تأثير رفع السعر سوف يؤدي الى رفع الحافة والى خفض معدل الدوران.

ب- كذلك تأثير خفض السعر سوف يؤدي الى خفض الحافة ورفع معدل الدوران.

وأن مدى كفاية الربح أى مقدرة الاستثمار المعين على تحقيق عائد نتيجة لإستخدامه يتوقف على مدى تفاعل تأثير العوامل السابق الإشارة إليها.

ومتوسط عائد الأستثمار فى الصناعة أو عائد الإستثمار لأكثر المنشآت نجاحا لا يعتبر بالضرورة دليلا أو مؤشرا للكفاءة حيث يتطلب الأمر أن تأخذ المنشأة فى إعتبارها مواردها وإمكانياتها الداخلية فى تحقيق المعيار النهائى

لنجاحها.

وعادة قد تكون نتائج الأعمال السابقة أساس مقيدا فى تحديد المعايير العملية لقياس الأداء ولكن قد يعاب عليها بأنها قد تتضمن تلك الإنجازات بعض أوجه القصور التى يجب العمل على عدم استمرارها ولذلك تعتبر الظروف الجارية وكذلك التطلعات المستقبلية ذات علاقة وثيقة بالمعايير المشار إليها. أن المعايير التفصيلية لقياس الأداء يجب أن تنبع من المنشأة ذاتها وأن يكون من الممكن تحقيقها حاليا وأن تكون مرنة وأن تتناسب مع قدرات وإمكانات المسئولين عن تحقيقها.

وتعتبر امكانية تحقيق معيار الكفاءة أحد الأبعاد الهامة ولما كانت المعايير المثالية غير معقولة لأنها تعكس مواقف نقف على درجة كبيرة من الكمال وحيث أن من المستبعد أن تحقق المعايير الموضوعية بصورة كاملة لذلك فإنه لابد من وضع ما يطلق عليه حد السماح بحيث اذا تجاوزت النتائج الحد المشار اليه كان هناك مجال للرقابة والتقصى.

ولا يجب أن يكون مدى حدى السماح واسعا بحيث يستبيح العذر لكافة مستويات الأداء كما لا يجب أن يكون ضيقا بحيث يدعوا الي التدخل فى أحيان كثيرة.

وتعتمد الرقابة فى هذه الحالة على القاعدة الإحصائية الشهيرة وهى قاعدة الإنحرافات ذات الدلالة أى تلك التى لا تحدث مصادفة.