

دور أساليب المحاسبة الإدارية المستحدثة فى تعظيم ربحية منظمات

الأعمال المصرية

أ. د/ حنان جابر حسن *

سمر محمد أحمد حسن سليمان **

الملخص

يتطلب الاستخدام الهائل لتقنيات التصنيع الحديثة ممارسة أساليب المحاسبة الإدارية بشكل مناسب، بحيث يكون أكثر ملائمة للمنظمات المتطلعة إلى الاستمرار والبقاء، وتحقيق المزايا التنافسية، وزيادة الحصة السوقية، فى أسواق تتميز بالمعلومات الاقتصادية المتغيرة باستمرار، ولذلك هدفت الدراسة إلى توضيح دور أساليب المحاسبة الإدارية المستحدثة فى تعظيم ربحية منظمات الأعمال المصرية. وقد تم تحقيق ذلك من خلال إجراء دراسة اختبارية على إحدى الشركات العاملة فى صناعات المعادن وذلك من خلال استخدام البيانات الفعلية الخاصة بهذه الشركة بهدف تعظيم ربحيتها من خلال تطبيق تلك الأساليب. ولذلك توصلت الدراسة إلى أن استخدام أساليب المحاسبة الإدارية المستحدثة يؤثر على تعظيم ربحية منظمات الأعمال المصرية.

* الكلمات الافتتاحية: أسلوب التكلفة على أساس النشاط، أسلوب تحليل سلسلة القيمة، أسلوب القياس المرجعى، أسلوب بطاقة الأداء المتوازن - تعظيم الربحية.

* أستاذ دكتور المراجعة، كلية تجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان.
** طالبة ماجستير، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان.

Abstract

The massive use of modern manufacturing techniques requires practicing the managerial accounting methods appropriately, so that it is more appropriate for the organizations aspiring to: last and remain existent, achieve the competitive advantages, and increase the market share, in markets characterized by constantly changing economic information. This study aimed to clarify the role of the innovative methods of managerial accounting in maximizing the profitability of the Egyptian business organizations.

This was achieved by conducting an empirical study on one of the companies operating in the field of metal industries through the use of the company's actual data in order to maximize its profitability through applying these methods. The Study concluded that the use of innovative methods of managerial accounting have an impact on maximizing the profitability of the Egyptian business organizations.

Keywords: Activity Based Costing, Value Chain Analysis, Benchmarking, and Balanced Scorecard– Profitability Maximization.

أولاً: مشكلة الدراسة:

يمكن صياغة المشكلة البحثية للدراسة من خلال التساؤلات الآتية :

1. هل تطبق أساليب المحاسبة الإدارية المستحدثة في مختلف منظمات الأعمال المصرية ؟

2. هل يؤدي استخدام أساليب المحاسبة الإدارية المستحدثة إلى تعظيم ربحية منظمات الأعمال المصرية ؟

ثانياً: أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في دراسة دور أساليب المحاسبة الإدارية المستحدثة في تعظيم ربحية منظمات الأعمال المصرية.

وينقسم تحت هذا الهدف الأهداف الفرعية الآتية :

1. دراسة مفهوم وأهمية أساليب المحاسبة الإدارية المستحدثة.

2. دراسة أنواع وخصائص وأهداف أساليب المحاسبة الإدارية المستحدثة ومجالات التكامل فيما بينها.

3. دراسة مفهوم الربحية من حيث أهدافها ومؤشراتها والعوامل المساعدة في تعظيمها.

4. دراسة العلاقة بين دور أساليب المحاسبة الإدارية المستحدثة وتعظيم ربحية منظمات الأعمال المصرية.

ثالثاً: أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من التالي:

1- المساهمة في إبراز دور أساليب المحاسبة الإدارية المستحدثة في تعظيم ربحية إحدى شركات صناعة المعادن في بيئة الأعمال المصرية الحديثة.

2- المساهمة فى إبراز أهمية التكامل بين بعض أساليب المحاسبة الإدارية المستحدثة، ودوره فى تعظيم الربحية وتحقيق ميزة تنافسية فى إحدى شركات صناعة المعادن.

رابعًا: فرض الدراسة:

تختبر الدراسة الفرض التالى:

يؤثر استخدام أساليب المحاسبة الإدارية المستحدثة على تعظيم ربحية منظمات الأعمال المصرية.

خامسًا: نطاق الدراسة:

تتناول الدراسة فى هذه الدراسة بعض أساليب المحاسبة الإدارية المستحدثة وهى أسلوب التكلفة على أساس النشاط، أسلوب تحليل سلسلة القيمة، أسلوب القياس المرجعي، أسلوب بطاقة الأداء المتوازن، وتركز الدراسة على تطبيق كلاً من أسلوب التكلفة على أساس النشاط وأسلوب بطاقة الأداء المتوازن لتعظيم ربحية إحدى شركات صناعة المعادن.

سادسًا: منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة على كل من المنهج الاستنباطي، والمنهج الاستقرائي للقيام بنوعين من الدراسات هما:

الدراسة النظرية: تتضمن دراسة وتحليل ما ورد فى الفكر المحاسبى فى مجال استخدام أساليب المحاسبة الإدارية المستحدثة ودورها فى تعظيم الربحية، وذلك من خلال الكتب والدوريات العربية والأجنبية وما صدر عن المنظمات والهيئات العلمية.

الدراسة الاختبارية: حيث تقوم الدراسة باختبار دور بعض أساليب المحاسبة الإدارية المستحدثة وهما أسلوب التكلفة على أساس النشاط وأسلوب بطاقة الأداء المتوازن فى تعظيم الربحية، بالإضافة إلى توضيح التكامل بينهما بالتطبيق على شركة فى صناعة المعادن.

سابقاً: تنظيم الدراسة :

لتحقيق هدف الدراسة واختبار فرضه قامت الدراسة بإعداد تنظيم الدراسة على النحو التالي:

1. أساليب المحاسبة الإدارية المستحدثة.
2. مفهوم ربحية منظمات الأعمال وتعظيمها.
3. الدراسة الاختبارية.
4. النتائج والتوصيات.

1- أساليب المحاسبة الإدارية المستحدثة:

1.1 مفهوم ابتكارات المحاسبة الإدارية:

تعددت مفاهيم ابتكارات المحاسبة الإدارية: حيث تم تعريفها على أنها "المقاييس المالية وغير المالية التي تساعد المديرين على صنع القرار الذي يحقق أهداف منشأة ما".¹ كما يمكن تعريفها على إنها "كل فكرة أو أداء أو هدف جديد في مجال المحاسبة الإدارية يتم تبنيه من خلال المنشأة"²

وعرفها Chenhall عام 2008 بأنها "طرق وأساليب محاسبة إدارية استراتيجية تربط بين الاستراتيجيات والأنشطة المتعلقة بأهداف التكلفة عبر سلسلة القيمة الكلية للمنظمة، ومن أمثلة هذه الابتكارات: التكلفة على أساس النشاط، والتكلفة المستهدفة ومقياس الأداء المتوازن، أسلوب القياس المرجعي ونظرية القيود .. الخ".³

وكذلك عرفها كل من Schoute and Wiersma عام 2009 على إنها "أفكار جديدة يتم تبنيها بواسطة منظمة ما والتي تعد تصميم أساسى وضرورى لأنظمة المعلومات المالية وغير المالية التي تساعد المديرين على صنع القرارات التي تحقق الأهداف المنشودة".⁴

تري الدارسة من التعريفات السابقة أن مفاهيم ابتكارات المحاسبة الإدارية تعددت

بسبب وجود نقاط خلاف من أهمها ما يلي:

- يعرف Rogers الابتكار Innovation: بأنه فكرة أو أداء أو هدف جديد ومتفرد، بينما يرى كل من Schoute and Wiersma إنه عملية وتطبيق.

- يوجد اختلاف في تحديد المقاييس التي ينبغي استخدامها في تعريف شئ ابتكارى فيرى Chenhall أنها عبارة عن المقاييس الجديدة الناشئة من علاقة الفكرة أو الأداء أو الهدف بحالة التطبيق في المجال الذى ظهر منه، بينما يرى Rogers أنها عبارة عن المقاييس المنبثقة من علاقة الفكرة أو الأداء أو الأهداف بالنظام الذى يتبناها.

وأخيرًا عرفها سيد عبد الفتاح عام 2010 على إنها "مجموعة طرق وأساليب وأدوات ونظم ومداخل ونماذج محاسبة إدارية مستحدثة تقوم بتوفير المعلومات (مالية وغير مالية - داخلية وخارجية) للإدارة الاستراتيجية للمنظمة بهدف مساعدتها على تحقيق أهدافها وتدعيم مركزها التنافسى".⁵

ويتفق الدارسة مع الرأى الأخير لأنه يعرف ابتكارات المحاسبة الإدارية تعريف أشمل وأكثر وضوحًا من غيره في تحقيق أهداف المنظمة وتدعيم مركزها التنافسى وما ينعكس بدوره على بقائها واستمرارها في مجال منظمات الأعمال.

2.1 تقسيم أساليب المحاسبة الإدارية المستحدثة:

عرضت الدارسة في هذه الدراسة مراحل تطور مفهوم المحاسبة الإدارية من قبل عام 1950م، وكيف كان تركيز واهتمام المحاسبة الإدارية في كل مرحلة، حتى أوضحت لجنة المحاسبة الإدارية الصادرة من جمعية المحاسبة الأمريكية (AAA) مفهوم المحاسبة الإدارية وارتباطه بالوظائف الإدارية المتمثلة في ثلاث وظائف أساسية وهى: التخطيط واتخاذ القرارات والرقابة وتقييم الأداء، مما ترتب عليه استخدام بعض أساليب المحاسبة

الإدارية المستحدثة أو ما يعرف بـ "ابتكارات المحاسبة الإدارية" وفقاً لوظائف المحاسبة الإدارية، وبناء عليه يمكن تقسيم أساليب المحاسبة الإدارية المستحدثة من خلال ما يلي:

1.2.1 المجموعة الأولى: الأساليب المتعلقة بالتخطيط Planning: وتتضمن هذه المجموعة ما يلي:

(1) أسلوب نظرية القيود: (TOC) Theory of Constraints

(2) أسلوب التكلفة المستهدفة: (TC) Target Costing

وفيما يتعلق بهذه المجموعة لم تتناول الدراسة تطبيق هذا الأساليب في تحقيق تعظيم ربحية منظمات الأعمال.

2.2.1 المجموعة الثانية: اتخاذ القرارات Decisions Making: وتتضمن هذه المجموعة ما يلي:

(1) أسلوب التكلفة على أساس النشاط: (ABC) Activity Based Costing

يهدف أسلوب التكلفة على أساس النشاط إلى المساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية من خلال توفير معلومات دقيقة عن التكاليف لأنه يعد بمثابة أداة لقياس التكلفة، بحيث يتم تطوير منهجية تخصيص التكاليف من خلال البعد عن العشوائية، وتصنيف الأنشطة، وتعقب التكاليف لمستوى النشاط المناسب باستخدام محركات التكلفة:⁶

- 1- أنشطة على مستوى الوحدة .
- 2- أنشطة على مستوى الدفعة.
- 3- أنشطة على مستوى المنتج.
- 4- أنشطة على مستوى المصنع.

كما يتميز هذا الأسلوب بعدة مميزات هي:⁷

- (1) يقدم تصور طويل الأجل للعلاقة بين التغير في الإنتاج والتكلفة من خلال التفسير الاقتصادي لكيفية تحول الموارد بين المنتجات من خلال الأنشطة على مستوى وحدة الإنتاج والدفعة ومستوى المنتج.
- (2) يوفر إطار شامل لبرمجة الصفات الاقتصادية للعمليات الإنتاجية.
- (3) يساعد على توقع الآثار الاقتصادية المختلفة لعمليات تخصيص الموارد المتاحة للمنظمة.
- (4) تحقيق درجة مرتفعة من الدقة بالرقابة على تكلفة الموارد من خلال ربط التكاليف بالأنشطة الخاصة بها.

ولكن هناك بعض جوانب القصور في هذا الأسلوب:

عدم القدرة على تحديد القيود والتنبؤ بتأثيرها على الوحدة الاقتصادية، حيث أنه لا يصلح أن يكون نظامًا قائمًا بذاته ولكن يجب اتخاذ بعض العوامل في الاعتبار مثل: معلومات عن التدفق النقدي والمزيج الإنتاجي.

وتختلف الدراسة مع الرأي السابق لأنها ترى أن هذه النقطة لا تعد جانب من جوانب القصور لهذا الأسلوب، وقامت الدراسة بالتركيز على تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط في الفصل الثالث من الدراسة لتوضيح دوره في تعظيم ربحية منظمات الأعمال.

(2) أسلوب تحليل سلسلة القيمة: Value Chain Analysis (VCA)

يعتبر أسلوب تحليل سلسلة القيمة مدخلاً مناسباً في تحقيق الربط والتفاعل بين وجهتي النظر الداخلية والخارجية، حيث نشأ مفهوم سلسلة القيمة بواسطة Michael Porter في كتابه "الميزة التنافسية" وذلك في عام 1985، بحيث يشير هذا المفهوم إلى

مجموعة الأنشطة الداخلية في المنظمة، والتي يتم من خلالها تحويل المدخلات إلى مخرجات.⁸

كما قدم Porter النموذج العام لتحليل سلسلة القيمة في المنظمة، ممثلاً في الأنشطة، الأساسية Primary Activities، التي تضيف قيمة إلى المنتج النهائي، والأنشطة المساندة (أو المساعدة) Support Activities، وهي التي تضيف قيمة على المنتج النهائي ولكن بصورة غير مباشرة⁹

وبالتالي تتمثل الأنشطة الأساسية (أو الأولية) في أربعة وظائف هي: البحث والتطوير، والإنتاج، والتسويق والبيع، وخدمة ما بعد البيع. أما الأنشطة المساعدة (أو الداعمة) فتتمثل في تلك الأنشطة التي تقوم بإمداد الأنشطة الأساسية بمدخلات حتى تسمح بها بالتحقق والحدوث مثل:

أ. إدارة المواد وهو النشاط المسئول عن نقل الخامات الأولية خلال سلسلة القيمة، بدءاً بعملية توفير المواد ومروراً بالإنتاج وانتهاءً بالتوزيع، أي أنها الإدارة اللوجستية المسئولة عن حركة المواد وضمان تدفقها خلال سلسلة القيمة.

ب. الموارد البشرية ويعنى هذا النشاط بتوفير المزيج الصحيح من الأفراد المهرة، لأداء كل ما يتعلق بأنشطة خلق القيمة بصورة فعالة.

ج. البنية الأساسية (أو التحتية) Infrastructure وتشير إلى البيئة المحيطة أو الوعاء الذي يستوعب كل الأنشطة الأخرى المرتبطة بخلق القيمة، وتتضمن الهيكل التنظيمي، ونظم الرقابة، وثقافة المنظمة.

ولكن لم تتناول الدراسة تطبيق هذا الأسلوب في تحقيق تعظيم ربحية منظمات الأعمال.

3.2.1 المجموعة الثالثة: الرقابة وتقييم الأداء Controlling & Performance
Evaluating: وتتضمن هذه المجموعة ما يلي:
(1) أسلوب القياس المرجعي: Benchmarking

تعد المقارنات المرجعية واحدة من أهم أدوات إدارة الجودة الشاملة التي تستخدم لإجراء عمليات التحسين المستمر لأنشطة المنظمة وعملياتها وذلك من خلال قيام المنظمة بقياس أدائها الحالي ومقارنته بأداء المنظمات الرائدة في القطاع نفسه بهدف التعرف على الكيفية التي حققت بها تلك المنظمات ذلك المستوى من الأداء المتميز واستخدام تلك المعلومات كأساس للارتقاء بمستويات الأداء الحالية لتحقيق أهداف المنظمة المالية والاستراتيجية.¹⁰

فالقيااس المرجعي يعد أحد المقاييس التي يمكن أن تستخدمها المنظمة لتقييم أدائها. حيث أنه مقياس يسمح للمنظمة بتقييم ما تقوم به فيما يتعلق بما تفعله المنظمات الأخرى، وبالتالي فهو مقياس مهم للحفاظ على النمو أو الإنتاجية، لأنه يوفر تحديًا ونظرة ناقبة لما يمكن القيام به في المستقبل لتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية. فهو واحد من مقاييس الأداء التي يجب على المنظمة اختيارها لتحقيق أهداف تقييم الأداء. حيث أن الهدف من مقاييس تقييم الأداء هو توفير فوائد واضحة لاستخدام القياس المرجعي كمقياس للأداء بطريقة تبرز هذا المقياس كمفتاح لتحسين الأداء. وهذا يعد جزءًا مهمًا من المراجعة، بحيث أنه يمكن تقديم نقد للقياس المرجعي كمقياس للأداء، ولكن في النهاية يمكن اتخاذ قرار موضوعي يتعلق بالقياس المرجعي كمقياس يستخدم لتحسين الأداء.¹¹ حيث تنوعت المقارنات المرجعية واخذت أشكالاً مختلفة، إلا أن الأنواع الرئيسة تتمثل في الآتي:

1. المقارنة المرجعية الداخلية : Internal Benchmarking
2. المقارنة المرجعية الوظيفية: Functional Benchmarking
3. المقارنة المرجعية التنافسية: Competitive Benchmarking

4. المقارنة المرجعية العامة أو العملية: Generic / Process Benchmarking

5. المقارنة المرجعية الاستراتيجية: Strategic Benchmarking

ومن أهم العوامل الرئيسة المؤثرة فى نجاح عمليات المقارنة المرجعية هو التحسين المستمر Continuous Improvement حيث تسعى معظم منظمات الأعمال إلى استخدام الأدوات والأساليب المختلفة لتحقيقه.¹² ولكن لم تتناول الدارسة تطبيق هذا الأسلوب فى تحقيق تعظيم ربحية منظمات الأعمال.

(2) أسلوب بطاقة الأداء المتوازن: Balanced Scorecard (BSC)

حدد Kaplan & Norton أربعة أبعاد أساسية تتكون منها بطاقة الأداء المتوازن وهذه الأبعاد هى:¹³

1. البعد المالى: Financial Perspective

2. بعد العملاء: Clients Perspective

3. بعد العمليات الداخلية: Internal Processes Perspective

4. بعد التعلم والنمو: Learning and Growth Perspective

كما تم إضافة بعد آخر وهو البعد البيئى والاجتماعى: Environmental & Social Perspective¹⁴

فى مقتبل القرن الحادى والعشرين الحالى لجأت بعض الشركات الكبرى فضلاً عن منظمات حكومية غير ربحية بدعم من مركز إدارة الاستدامة بجامعة لونيبرج الألمانية بتطوير نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام "SBSC Sustainability Balanced Scorecard" وذلك بدمج المنظور البيئى والاجتماعى فى آليات أدائها، إذ جرى استبدال المنظور المالى بالمنظور الاقتصادى، ومنظور العملاء بالاجتماعى.¹⁵

حيث تم إعادة التوازن لبطاقة الأداء بإدخال البعد البيئي ومناقشة السلسلة السببية التي يتضمنها التخطيط الاستراتيجي مع التركيز على مفهوم استدامة الشركات وتأثيره على مؤشرات ومقاييس الأداء في بطاقة الأداء المتوازن، بحيث تم تطوير مؤشرات ونظم قياس الأداء وفقاً لاستراتيجيات العمل بالمنظمات، وتحديد واختيار مؤشرات الأداء البيئي، ثم استخدامات بطاقة الأداء المتوازن والتخطيط الاستراتيجي، وأخيراً كيفية توسيع دائرة بطاقة الأداء المتوازن لتشمل البعد البيئي وربطها بعناصر الاستدامة.¹⁶

كما أن هناك مكونات وخطوات بناء لبطاقة الأداء المتوازن حددها Kaplan & Norton في عام 2000 حتى عام 2005.¹⁷

وركزت الدراسة على تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في الفصل الثالث من الدراسة لتوضيح دوره في تعظيم ربحية منظمات الأعمال.

2- مفهوم ربحية منظمات الأعمال وتعظيمها:

1.2 مفهوم الربحية وأهدافها وأهميتها:

1.1.2 مفهوم الربحية: هو قدرة المنظمة على تحقيق أرباح، حيث تعمل منظمات الأعمال على تحقيق هدفها في الربحية من خلال قرارين هما:¹⁸

قرار الاستثمار: وهو عبارة عن مجموعة القرارات المتعلقة بكيفية استخدام المنظمة للموارد المتاحة لها لاقتناء مختلف أنواع أصولها من خلال التوزيع الأمثل لهذه الموارد بطريقة توازن بين الاستثمار المناسب في كل أصل من الأصول التي تمتلكها المنظمة دون زيادة تؤدي إلى تعطيل الموارد، ودون نقص يؤدي إلى ضياع الفرص لأجل تمكين منظمة الأعمال من تحقيق أفضل عائد ممكن دون التضحية بالسيولة.

قرار التمويل: وهو عبارة عن مجموعة القرارات المتعلقة بكيفية إظهار المصادر التي سيتم الحصول منها على الأموال اللازمة للمنظمة، وذلك لتمويل الاستثمار في أصولها، حيث ينعكس أثر القرار التمويلي على الربحية من خلال ترتيب مصادر الأموال بشكل يمكن أصحاب الملكية من الحصول على أكبر عائد ممكن.

ونستخلص مما سبق أنه يمكن تحديد تعريف الربحية على إنها قدرة المنظمة على تحقيق أرباح إما أن تكون محاسبية أو اقتصادية.¹⁹

2.1.2 أهداف الربحية: يمكن توضيح أهداف الربحية من خلال ما يلي:-

1. يعتبر صافي الربح البند الفردي الأكثر أهمية في القوائم المالية، باعتباره مؤشرًا للقيمة المضافة للمنظمة.

2. يساعد في توجيه وتخصيص الموارد في الأسواق الرأسمالية، وزيادة الأرباح تتعكس بالإيجاب على قيمة المنظمة، بينما يدل التراجع في الأرباح على تراجع هذه القيمة.

3. يعتبر المحللون الماليون الأرباح العنصر الأهم في المدخلات التي يعتمدون عليها في عملية اتخاذ القرارات.²⁰

3.1.2 أهمية الربحية: إن ربحية منظمات الأعمال تتمتع بأهمية كبيرة حيث تعود تلك الأهمية إلى استخدام الربحية في تقييم الأداء من قبل عدد كبير من المستخدمين، وتقييم الوضع المالي من قبل العديد من الأطراف مثل المستثمرين المحتملين والدائنين ومستخدمى القوائم المالية بشكل عام.

2.2 نسب الربحية:

تتناول الدراسة أحد نسب التحليل المالي وهي نسب الربحية، حيث أنها تقيس قدرة الشركة على تحقيق الأرباح، وتشمل يمكن أن تستخدم أيضًا كمقياس مالي لتقييم أداء المنظمة.²¹

أولاً: العائد على حق الملكية = صافي الربح / مجموع حقوق الملكية

ثانيًا: العائد على الأصول = صافي الربح / إجمالي الأصول

ثالثًا: العائد على رأس المال المستثمر = (صافي الربح + الفوائد) / (حقوق الملكية + الخصوم طويلة الأجل)

رابعًا: نسبة مجمل الربح إلى المبيعات = مجمل الربح / المبيعات

خامساً: العائد على المبيعات = صافى الربح / صافى المبيعات

3.2 تعظيم الربحية باستخدام أساليب المحاسبة الإدارية المستحدثة :

1.3.2 تعظيم الربحية من خلال استخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط²²

إن النظرية الأساسية لنظام التكاليف المبنى على الأنشطة (ABC) بُنيت على فكرة إن الغرض الرئيسى من جميع الأنشطة التى تقوم بها الشركات أو المصانع هو دعم عملية الإنتاج أو التوزيع لمنتجات الشركة، وهذا يعنى أنه ينبغى النظر فى جميع التكاليف المتعلقة بالمنتج سواء كانت تكاليف إنتاج أو توزيع أو حتى تكاليف خدمات. حيث تركز نظرية التكاليف المبنية على الأنشطة بشكل مباشر على تكاليف الأنشطة المختلفة الخاصة بالمنظمة والتي يتم تخصيصها بعد ذلك على المنتجات من خلال استخدام مجموعة متنوعة من أسس وقواعد الأنشطة، فى إطار تطبيق هذه النظرية تكون المنظمة قادرة على تخفيض التكاليف ومنها قدرة المنظمة على تحقيق الأرباح ومن ثم تعظيم ربحية منظمة الأعمال.

2.3.2 تعظيم الربحية من خلال استخدام أسلوب تحليل سلسلة القيمة²³

يعتمد أسلوب تحليل سلسلة القيمة على عدة خطوات أساسية لتطبيقه حتى يمكن لمنظمة الأعمال أن تحقق هدفها من تعظيم الربحية، وتتمثل هذه الخطوات فيما يلى:

1. تحديد أنشطة سلسلة القيمة.

2. تحديد الأنشطة الاستراتيجية.

3. تحديد تكلفة كل نشاط.

4. إدارة سلسلة القيمة بصورة أفضل من المنافسين.

مما يضمن لمنظمة الأعمال الاستمرارية على المدى الطويل نتيجة وضع استراتيجية الحصول على تكلفة أقل من خلال اتباع أسلوب سلسلة القيمة لتعظيم ربحية المنظمة.

3.3.2 تعظيم الربحية من خلال استخدام أسلوب القياس المرجعي²⁴

يعتبر القياس المرجعي عملية مستمرة لتقييم وإدارة الأداء بهدف التطوير والتحسين المستمر لأداء المنظمة وذلك في إطار مجموعة متكاملة من الخطوات تتبع دورة تسمى PDCA وهي اختصار للمراحل أربعة أساسية يمر بها التطبيق العملي للقياس المرجعي وتتمثل فيما يلي:-

- المرحلة الأولى: الخطة Plan: وتركز على وضع خطة المنظمة التي تركز على القرارات الأولية كاختيار الوظائف والعمليات التي سوف يتم القياس المرجعي لها، مع دراسة نوع المقاييس المرجعية التي سيتم العمل بها.
- المرحلة الثانية: العمل Do: وفيها يبدأ الفرد بنفسه، حيث يقوم بدراسة ذاتية لتمييز العمليات المختارة باستخدام ممارسات الأعمال الموثقة، بالإضافة إلى البيانات المجمعة من جانب المنظمة عن شركاء القياس المرجعي.
- المرحلة الثالثة: الفحص Check: وهي تشير إلى مقارنة النتائج من خلال تحليل الفجوة Gap Analysis لمراقبة ما إذا كانت الفجوات الموجودة بين عملية القياس المرجعي للمنظمة وبين شركاء القياس المرجعي إيجابية أم سلبية.
- المرحلة الرابعة: التنفيذ أو اتخاذ الإجراءات Act: وفيها يتم تحديد ما إذا كان سيتم سد أو معالجة الفجوات السلبية أو الاستفادة من الفجوات الإيجابية بتحسين وتطوير الأداء.

حيث يمكن استخدام أسلوب القياس المرجعي في تدعيم وتحسين عملية قياس وتقييم الأداء وخلق القيمة بالمنظور المالي، حيث أن قياس الربحية يعتبر مؤشراً استراتيجياً هاماً لا يمكن إلغاؤه من المؤشرات الاستراتيجية التي تمثل الأهداف

الأساسية للمنظمة، فكل منظمة تحتاج أولاً إلى تحقيق الربحية من أجل إرضاء المستثمرين وزيادة الاستثمارات وحجم الإنتاج و من ثم تعظيم ربحية المنظمة.

4.3.2 تعظيم الربحية من خلال استخدام أسلوب بطاقة الأداء المتوازن²⁵

إن الهدف الرئيسي من وجود أى منظمة هو تحقيق أقصى قدر من الأرباح، وذلك من خلال المقارنة بين مجموع الإيرادات والتكلفة الإجمالية واستخراج الفرق بينهما من وجهة نظر محاسبية. ولتحقيق هذا الهدف، يجب أن تأخذ المنظمة فى الاعتبار جميع الظروف السوقية لمنتجاتها أو الخدمات التى تقدمها وتكلفة إنتاج هذه المنتجات أو تقديم هذه الخدمات. حيث يجب وضع الدراسات والتحليلات التى تضمن بأن مستوى المخرجات التى تنتجها المنظمة يضمن الوصول إلى الهدف الموضوع مسبقاً بتعظيم ربحية تلك المنظمة، حيث يعتبر تعظيم الربحية هو المقياس للكفاءة الاقتصادية والمالية للمنظمة الأعمال، كما أن تعظيم الربحية يعتبر توجه تقليدى ودقيق يهدف إلى تحقيق الأرباح للمنظمة المعنية، وإن تعظيم الربحية يشتمل على الخصائص التالية:

1. تحقيق الأرباح، لذلك يتم اتخاذ جميع السبل التى تؤدى إلى تحقيق هذا الهدف.
2. تعظيم قيمة السهم الواحد فى المنظمة. حيث أنه يؤدى إلى تحقيق أقصى قدر من العمليات التجارية، الأمر الذى يؤدى إلى تعظيم الربح.
3. المقياس الحقيقى لفعالية العمليات التجارية، لذلك فإنها تعبر عن الموقف الاقتصادى والمالى للمنظمة. التقليل من مخاطر الأعمال.

ومما سبق يتبين بأن هنالك ارتباطاً وثيقاً بين استخدام بطاقة تقييم الأداء المتوازن ومفهوم تعظيم الربحية، حيث أن الهدف من استخدام بطاقة تقييم الأداء المتوازن هو الوقوف على واقع الأرباح التى تحققها المنظمة، ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها. ذلك أن انعكاس واقع الأداء داخل المنظمة يشير بشكل مباشر أو غير مباشر إلى حقيقة ومستوى تعظيم الربحية داخل المنظمة، على اعتبار إن استخدام بطاقة تقييم الأداء

المتوازن يشير إلى الأداء الكلى للمنظمة (مالى أو غير مالى) ولكنه فى واقع الأمر إنما يعمل على الوقوف على جميع العوامل والمؤشرات التى ترفع من القيمة الاقتصادية للمنظمة وتقودها نحو تعظيم الربحية.

4.2 التكامل بين بعض أساليب المحاسبة الإدارية المستحدثة:

قامت الدراسة بالتركيز على التكامل بين التكلفة على أساس النشاط (ABC) وأسلوب بطاقة الأداء المتوازن (BSC) وهذا النوع من التكامل هو ما تناولته الدراسة فى الدراسة الإختبارية. 26

حيث أنه لضمان بقاء منظمة الأعمال فى الاقتصاد العالمى، تحتاج المنظمة الحديثة إلى تطوير أساليب أفضل لتقييم أدائها من مجرد استخدام التدابير المالية مثل العائد على الاستثمار أو الدخل المتبقى. بالإضافة إلى هدف الرفاهية المالية، تعتبر الأهداف الأخرى فعالة لربحية الشركة ويقائنها على المدى الطويل. حيث اقترح Norton and Kaplan بطاقة الأداء المتوازن كنموذج مناسب لعملية قياس الأداء لأى نوع من المنظمات. ومن ناحية أخرى، يوفر أسلوب التكلفة على أساس النشاط خصائص معلومات التكلفة الصحيحة لتكون فعالة وذات صلة.

فالجمع بين مزايا معلومات BSC مع ABC يوفر نظامًا قادرًا على مساعدة عملية اتخاذ القرار بأكملها فى المنظمة، بدءًا من تقييم الخيارات الاستراتيجية التى تم تشكيلها أثناء مراحل التكوين والصياغة إلى التقييم المستمر للاستراتيجية المنفذة حتى إخلاء الإدارات والأقسام ووحدات الأعمال الاستراتيجية المختلفة. وبالتالي فإن الإطار التكاملى وهو ما يسمى بـ عملية التسلسل الهرمى التحليلى: The Analytic Hierarchy Process واختصاره (AHP) يعتبر هذا إطار عام بطبيعته، وهو مناسب لتحديد عوامل التكلفة الرئيسية لأى منظمة.

وبناء عليه ترى الدراسة أن أسلوب التكلفة على أساس النشاط يلعب دورًا هامًا من خلال المعلومات التي يوفرها بحيث يتم إعداد عدة مقاييس سواء مالية أو غير مالية فتعتبر بداية الإنطلاق في استخدام أسلوب بطاقة الأداء المتوازن الذي يقيس نتيجة أعمال الشركة من خلال أبعاده المختلفة، أي أن التقييم المستمر للإستراتيجية المنفذة للشركة يكون من خلال أهداف ومقاييس أداء خاصة وعامة، بحيث يتم تغذيتها من مخرجات أسلوب التكلفة على أساس النشاط، ومنها كمثال: مقاييس الأداء المتعلقة بتكلفة الأنشطة ومخرجات هذه الأنشطة يتم توفيرها من خلال أسلوب التكلفة على أساس النشاط يتم استخدامها كمدخلات لمقاييس الأداء المتعلقة ببعدها عمليات التشغيل الداخلية.

3- الدراسة الإختبارية:

نظرًا لصعوبة الحصول على بيانات التكاليف فقد اقتصرنا الدراسة على دراسة حالة لشركة واحدة فقط، حيث تهدف الدراسة الإختبارية إلى اختبار إمكانية تعظيم ربحية منظمات الأعمال المصرية باستخدام بعض أساليب المحاسبة الإدارية المستحدثة وذلك من خلال التطبيق على إحدى شركات تصنيع الألومنيوم (شركة مصر للألومنيوم: EGAL).

(1) أوضحت دراسة الحالة وفقًا لأسلوب التكلفة على أساس النشاط ما يلي:

جدول رقم (1): يوضح تكلفة الطن بالجنيه لكل نوع من خطوط إنتاج الألومنيوم وفقًا لأسلوب التكلفة على أساس النشاط

نوع خط إنتاج الألومنيوم	تكلفة الطن
الخام	143128.885 جنيه / طن
المشكل	3762.16 جنيه / طن
مدرج ساخن	5283.41 جنيه / طن
مدرج بارد	6996.85 جنيه / طن
بثق	15407.65 جنيه / طن

(2) أوضحت دراسة الحالة وفقاً لأسلوب بطاقة الأداء المتوازن من خلال البعد المالي ما

يلى:

جدول رقم (2): يوضح مقارنة بين بعض معدلات نسب الربحية وفقاً لأسلوب بطاقة الأداء المتوازن من خلال البعد المالي

المعدل	عام 2017م	عام 2016م	الفرق بينهما
معدل العائد على حق الملكية	25.98%	3.52%	22.46%
معدل الربحية	27.34%	5.19%	22.15%
معدل العائد على المبيعات	18.35%	1.69%	16.66%
صافي التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية	865,335,559 ج.م.	543,475,384 ج.م.	321,860,175 ج.م.

(3) أوضحت دراسة الحالة وفقاً لأسلوب بطاقة الأداء المتوازن من خلال بعد العملاء ما

يلى:

جدول رقم (3): يوضح مقارنة بين بعض مؤشرات الأداء غير المالي وفقاً لأسلوب بطاقة الأداء المتوازن من خلال بعد العملاء

المؤشر	عام 2017م	عام 2016م	الفرق بينهما	التعليق
رضاء العملاء	0.01%	0.02%	0.01%	يعنى هذا أن الشركة استحوذت على رضا العملاء بنسب أكبر نسبياً في عام 2017م مقارنة بالعام السابق له 2016م
بقاء العملاء	99.99%	99.98%	0.01%	يعنى هذا أن الشركة استحوذت على بقاء العملاء بنسب أكبر نسبياً في عام 2017م مقارنة بالعام السابق له 2016م

4) أوضحت دراسة الحالة وفقاً لأسلوب بطاقة الأداء المتوازن من خلال بعد عمليات التشغيل الداخلية ما يلي:

جدول رقم (4): يوضح قياس تكلفة الجودة وفقاً لأسلوب بطاقة الأداء المتوازن من خلال بعد عمليات التشغيل الداخلية

التعليق	الفرق بينهما	عام 2016م	عام 2017م	المعدل
يعني إن معدل تكلفة الجودة لمنتجات الشركة أصبحت بنسب أقل في عام 2017م مقارنة بالعام السابق له 2016م تكاد تكون منعدمة، مما يدل على رفع جودة المنتجات دون أن تتكلف الشركة ذلك	-0.01%	0.01%	صفر%	تكلفة الجودة

5) نتائج التطبيق على الشركة:

تري الدارسة إنه من خلال تطبيق التكامل بين أسلوب بطاقة الأداء المتوازن BSC وأسلوب التكاليف على أساس النشاط ABC يمكن أن تعود على الشركة محل التطبيق عدة فوائد من خلال التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن وأسلوب التكاليف على أساس النشاط حيث ينتج عن هذا التكامل تعظيم النتائج المحققة من تكاملها معاً على أن يطبقا بشكل منفصل.

ويمكن تحديد نقاط الارتباط بين كل من أسلوب بطاقة الأداء المتوازن وأسلوب التكاليف على أساس النشاط فيما يلي: 27

• ارتباط تشغيلي Operational Linkage

تعتمد بطاقة الأداء المتوازن على المعلومات التفصيلية عن التكاليف التي يوفرها أسلوب التكلفة على أساس النشاط عند تحديد المقاييس التشغيلية - خاصة مقاييس التكلفة - المتعلقة ببعد عمليات التشغيل الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن.

• ارتباط ربحية العميل Customer Profitability Linkage

تعتبر ربحية العميل من أحد أهم المقاييس المالية للمنظمة والتي يهتم مقياس الأداء بتوفيرها وذلك عن طريق الاستفادة من المعلومات التي يوفرها أسلوب التكلفة على أساس النشاط لقياس ربحية كل عميل.

وتعتبر العلاقة التكاملية بين بطاقة الأداء المتوازن وأسلوب التكلفة على أساس النشاط ذات شقين، فأسلوب بطاقة الأداء المتوازن يستفيد من تكامله مع أسلوب التكلفة على أساس النشاط والعكس صحيح، ويمكن توضيح استفادة كل منهما بالآخر كما يلي:

أ- يستفيد أسلوب بطاقة الأداء المتوازن من تطبيقه بالتزامن مع أسلوب التكلفة على أساس النشاط بما يلي:

▪ توفير مقاييس الأداء المتعلقة ببعد عمليات التشغيل الداخلية، حيث يوفر أسلوب التكلفة على أساس النشاط مقاييس الأداء المتعلقة بتكلفة الأنشطة ومخرجات هذه الأنشطة.

▪ توفير مقاييس أداء متعلقة ببعد العميل، حيث يوفر أسلوب التكلفة على أساس النشاط مقاييس لكل من ربحية العميل، المنتج، القطاع، قنوات التوزيع وهذا ما لا يمكن توفيره إلا عن طريق أسلوب التكلفة على أساس النشاط.

▪ كما يقوم أسلوب التكلفة على أساس النشاط بدور مهم في تحديد مدى ملائمة الاستراتيجية الموضوعية والأهداف المحددة لإمكانيات المنظمة، فالبيانات التفصيلية التي يوفرها أسلوب التكلفة على أساس النشاط تمكن من مراجعة

الأهداف الاستراتيجية واستراتيجية المنظمة ودراسة مدى ملائمتها للإمكانات المتاحة للمنظمة.

ب- يستفيد أسلوب التكلفة على أساس النشاط من تطبيقه بالتزام مع أسلوب بطاقة الأداء المتوازن بتحويله من مجرد نظام لقياس التكلفة إلى نظام دائم ومستمر لإعداد التقارير، وذلك بهدف توفير المعلومات اللازمة لأسلوب بطاقة الأداء المتوازن وقت الحاجة إليها، إذ أنه هناك ضرورة من تحديث ومتابعة المعلومات الناتجة عن تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط بصورة مستمرة.

4-النتائج والتوصيات:

1.4 نتائج الدراسة:

في ضوء الدراسة النظرية ودراسة الحالة التي قامت بها الدارسة يمكن استخلاص النتائج التالية:

1. إن تصنيف أنواع أساليب المحاسبة الإدارية المستحدثة أو ما يسمى بـ "ابتكارات المحاسبة الإدارية" وفقاً لوظائف المحاسبة الإدارية وتطلق على كل من طرق وأساليب وأدوات ونظم ومداخل ونماذج المحاسبة الإدارية المستحدثة، حيث يعد هذا التصنيف متنوع ونقطة هامة في كل أسلوب على حدى، وكذلك للتكامل بين الأساليب بعضها البعض للوصول إلى غرض واحد أو هدف مشترك من أجل ترشيد استخدام موارد المنشأة.

2. إن أساليب تقييم الأداء الاستراتيجية لا تعتبر نظم معزولة عن باقى نظم المنظمة، حيث يمكنها أن تتكامل مع نظم أخرى مثل أدوات الإدارة الاستراتيجية للتكلفة، حتى تستطيع منظمات الأعمال تحقيق الأهداف المحددة من جانب إدارتها الاستراتيجية والتي من أهمها تعظيم ربحيتها.

3. إن الهدف الأساسي لوصول منظمة الأعمال إلى الربحية هو الحكم على كفاءة المنظمة وتقييم أدائها لتحديد مدى بقائها واستمرارها في مجال نشاطها سواء على مستوى الوحدة الكلية أو الوحدات الجزئية؛ ولكن هذا يتطلب تحليل الوضع المالي للمنظمة من خلال استخدام مجموعات من النسب المالية والتي منها نسب الربحية.

4. إن تعظيم ربحية منظمة الأعمال يتطلب استخدام بعض أساليب المحاسبة الإدارية المستحدثة كل على حدى أو باستخدام مجالات التكامل فيما بينها.

5. إن أسلوب التكلفة على أساس النشاط ABC أسلوب دقيق لإدارة وتحمل التكاليف غير المباشرة حيث أنه يعد أسلوبًا هامًا من أساليب اتخاذ القرارات بالإضافة إلى قدرة هذا الأسلوب على التكامل مع أساليب الرقابة وتقييم الأداء الاستراتيجي ومن أهمها بطاقة الأداء المتوازن وذلك لقدرته على توفير معلومات تكاليفية دقيقة مما يساعد الشركة على تحقيق أهدافها وتحسين أدائها وتقوية مركزها التنافسي، حيث تم التطبيق العملي لكلا الأسلوبين والتكامل فيما بينهما على إحدى منظمات الأعمال المصرية.

2.4 توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة، توصي الدراسة بضرورة قيام الشركات الصناعية بصفة عامة، وشركات الصناعات المعدنية بصفة خاصة باستخدام جميع أساليب المحاسبة الإدارية المستحدثة والتكامل فيما بينها، لتحقيق تعظيم ربحية الشركة مما يؤدي إلى تحقيق مزايا تنافسية عالية في أسواق تتميز بالمعلومات الاقتصادية المتغيرة باستمرار.

قائمة المراجع:

1. سيد عبد الفتاح سيد، "نموذج مقترح للتكامل بين ابتكارات المحاسبة الإدارية لدعم المنشآت على التميز عالمياً"، رسالة دكتوراه، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، 2010، ص38.
2. Everett M. Rogers, "Diffusion of Innovations", Fifth Edition, the Free Press, New York (N.Y), 2003, P.12, Available at: <https://newspaperarchive.com>, or <https://books.google.com.eg>.
3. Robert H. Chenhall, "Accounting for the Horizontal Organization: A Review Essay", **Accounting, Organizations and Society**, Elsevier, Vol.33, December 2008, PP: 517-550.
4. Martijn Schoute and Eelke Wiersma, "The Evaluation of Management Accounting Innovations", Research Memorandum, ARCA-RM-0 1-09, Vrije Universiteit Amsterdam, (2009).
5. سيد عبد الفتاح سيد، مرجع سبق ذكره، ص39.
6. سيلفيا أنيس صمويل، "تقييم أثر التكامل بين نظام التكاليف على أساس النشاط ونظرية القيود على ربحية المنشأة - دراسة تطبيقية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، 2011، ص38.
7. محمد السيد محمد الصغير، "إطار تكاملي بين نظرية القيود TOC ومدخل تكلفة النشاط ABC لتفعيل نظام معلومات التكاليف في مجال قرارات ترشيد استخدام الموارد : دراسة تطبيقية"، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، المجلد الثامن والعشرون، العدد الأول، كلية التجارة، جامعة سوهاج، مصر، يونيو 2014، ص 382.
8. Michael E. Porter, "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", the Free Press, the University of California, New York, 1985, P.53, (Republished with a new introduction, 1998).
9. راندا مرسى كيوان، "إطار مقترح للتكامل بين مدخلى التكلفة المستهدفة وتحليل القيمة بهدف دعم الميزة التنافسية للمنتجات المصرية في بيئة التصنيع الحديثة : حالة تطبيقية"، المعهد التكنولوجي العالى، العاشر من رمضان، مصر، 2015، ص ص 775-777.

10. مراد سليم عطيانى، عبد الناصر ابراهيم نور، "أثر المقارنات المرجعية (Benchmarking) فى التحسين المستمر لجودة المنتجات والعمليات: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية فى الأردن"، المجلة الأردنية فى إدارة الأعمال، المجلد العاشر، العدد الثانى، الأردن، 2014، ص276.

11. Ibrahim Habtari, "Is Benchmarking a key element to continues improvement & performance measurement?", University of Portsmouth Business School, MSc Project Management, December 2010, P. 34.

12. مراد سليم عطيانى، مرجع سبق ذكره، ص ص 279-280.

13. Robert S. Kaplan, David P. Norton, "Strategy Maps: Converting intangible assets into tangible outcomes", Macquarie University Library, Harvard Business School Publishing Corporation, 2004, P. 52.

14. خيرى عبد الهادى محسب، "المحاسبية الإدارية"، دارالإسراء للطباعة والنشر، القاهرة، بدون تاريخ، ص 302.

15. أكرم سالم الجناى، "الإدارة الاستراتيجية وتحديات القرن الحادى والعشرين: مفاهيم - نظريات - مداخل - عمليات - دراسة الحالة"، الطبعة الأولى، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017م، ص 381.

16. نادية راضى عبد الحلیم، "دمج مؤشرات الأداء البيئى فى بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال فى التنمية المستدامة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية (عدد خاص)، المجلد الواحد والعشرون، العدد الثانى، الأردن، ديسمبر 2005، ص 2.

17. Robert S. Kaplan, David P. Norton, "Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance", Macquarie University Library, Harvard Business School Publishing Corporation, 2000, PP. 113-131.

18. مفلح محمد عوض عقل، "مقدمة فى الإدارة المالية"، الطبعة الأولى، معهد الدراسات المصرفية، عمان، الأردن، 1989، ص42.

19. Don Hofstrand, "Understanding Profitability", IOWA State University, extension value added agriculture specialist co-director Ag Marketing Resource Center, December 2009, P. 2.

20. Stanley B. Block, "A study of financial analysts: practice and theory",
Financial Analysts Journal, Vol.55, No.4, 1999, P. 89.

21. بونس حسن عقل، "تحليل التقارير المالية لأغراض اتخاذ القرارات التشغيلية والاستثمارية وتقييم الأداء"، مكتبة عين شمس، جمهورية مصر العربية، القاهرة، 2011، ص ص 117-120.

22. سعيد محمد فخرى أبو وردة، "تصور مقترح لتطبيق نظام التكاليف المبنى على الأنشطة (ABC) على مصنع عصير غزة"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015، ص ص 46-47.

23. سعيد خالد محمد نور، "دور المحاسبة الإدارية باستخدام أسلوب سلسلة القيمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان - دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الزرقاء، الأردن، 2015، ص ص 55-56.

24. سيد عبد الفتاح سيد، "استخدام أسلوب القياس المرجعي في تقييم الأداء الاستراتيجي لمنظمات الأعمال"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، العدد الثاني، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، مصر، 2010، ص ص 226-227.

25. سيف محمد ذيب المبيضين، عبد الستار الكبيسي، "أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعظيم الربحية في شركات الاتصالات الأردنية - رسالة دكتوراه"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد الثاني عشر، العدد الرابع، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، 2015، ص ص 8-9.

26. Nikolaos G. Theriou, and Georgios N Theriou, "Integrating the Balanced Scorecard and Activity -Based Costing", *Cost Management*, Vol. 21, No 3, Jan. 2007, P.P. 42-48.

27. Ropert S. Kaplan and David P. Norton, "Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II", *American Accounting Association, Accounting Horizons*, Vol.15, No.2, June 2001, P. 157.