

استخدام المحاسبة الإدارية في ترشيد قرارات الجودة الشاملة في تطوير الجامعات الحكومية

إعداد الباحث : مبارك فهاد مبارك محمد الفهاد

المستخلص

يهدف البحث الى التعرف على نظم محاسبة المسؤولية والدور الذي يمكن ان تلعبه في تقييم كفاءة الأداء للمستويات الإدارية المختلفة، مما يساعد في توجيه القرارات الادارية نحو معالجة الانحرافات.

وأستند البحث على فرضية مفادها. "يؤدي استخدام نظام محاسبة المسؤولية الى تقييم الاداء في معاهد هيئة التعليم التقني" ، حيث نظم الهيئة (٤٤) تشكيل منها (٢٧) معهد تقني في مختلف الاختصاصات الإدارية والتكنولوجية والطبية وقدرتها على تحقيق الاهداف الاستراتيجية. ومدى ملائمتها كأداة جوهرية لتحقيق الأهداف المرجوة. والذي يهدف بتزويد الإدارة بمعلومات تغذية عكسية حول فعالية الاقسام (مراكز المسؤولية).

وتم التوصل الى مجموعه من النتائج والتوصيات بالمقارنة مع النظام المستخدم في معاهد الهيئة (المحاسبة الحكومية) . أهمها وجود هيكل تنظيمي جيد ، ونظام فعال للتقارير الدورية (تقارير الاداء وتقارير الرقابة) ، ووجود نظام حوافز جيد.

Abstract

The research aims to identify the responsibility accounting and the role can be played in the evaluation of the performance efficiency of the different administrative levels, which helps to

guide the management decisions towards the treatment of deviations. the research was based on the premise that concludes "the use of responsibility accounting system leads to the performance evaluation in Institutes of Technical Education Commission", where the commission includes(44) foundation from which there are (27) technical institutes in various managerial, technological and medical competencies.

And its ability to achieve the strategic objectives and their suitability as a fundamental means to achieve the desired objectives, which aims to provide management with feedback information about the effectiveness of the departments (responsibility centers), it was reached to a set of findings and recommendation compared with the system used in the institutes of commission overnmental accounting). Its most important is the good structure, an effective system of periodic reports(performance reports and control reports) and the existence of a good incentive system

مقدمة:

نشأت محاسبة المسؤولية كأسلوب يهدف الى الرقابة وتقييم أداء العاملين في المنظمة بمستوياتهم الادارية المختلفة لمسائلهم عن نتيجة اعمالهم مقارنة بالاداء المخطط، ويتطلب تطبيق هذا الاسلوب تطوير الانظمة المحاسبية بهدف مراقبة الاداء والتعرف على مشاكل تنفيذ الخطط لدى مختلف المستويات، حيث "برز نظام محاسبة المسؤولية كأحد أساليب المحاسبة الادارية بهدف توفير معلومات محاسبة بصورة تقارير أداء تعمل على رقابة المسؤولين في الاقسام وتقييم أدائهم ضمن إطار المسؤولية المكلفين بها والنابعة من ١:، الصلاحيات الممنوحة لهم من قبل الادارة العليا(الكسب

ورشيد، ٢٠٠٦ كما يساعد نظام محاسبة المسؤولية في تقييم الاداء عن طريق المقارنة بين معايير الاداء المحددة والنتائج الفعلية ومعرفة أسبابها ومعالجتها وأخذ القرارات التي تؤدي الى تحسين الخدمة وترشيد الانفاق.

مشكلة البحث:

تحاول هيئة التعليم التقني تطوير اداء وظائفها المختلفة لتحقيق العديد من الاهداف، وتعتبر نظم المعلومات وخاصة المحاسبية منها من أهم المصادر التي تعتمد عليها إدارة الهيئة، ونظراً لكون النظم المحاسبية المعمول بها في الهيئة هو (المحاسبة الحكومية). والتي بدورها لا تساعد على توفير البيانات والمعلومات التحليلية خلال الفترة المالية، مما يصعب معه إيجاد نظام رقابي فاعل يقوم أولاً بتقويم الاداء ومن ثم تحفيز العاملين على القيام بالعمل المخطط المطلوب منهم، لكون المحاسبة الحكومية تمتاز بتداخل بيانات الفترة المالية بدرجة كبيرة مما يستدعي الكثير من التسويات الختامية بهدف تحديد نصيب كل فتره ، ولكونها تعتمد على الموازنة العامة للدولة.

هدف البحث:

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة في استخدام أساليب محاسبة المسؤولية كأسلوب يهدف الى الرقابة وتقييم الاداء في معاهد هيئة التعليم التقني.

ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال الاهداف الفرعية التالية:

١-دراسة بعض اساليب المحاسبة التقليدية وخصوصاً المحاسبة الادارية وتحديد مدى ملائمتها للتطبيق في بيئة التعليم العالي.

٢-دراسة بعض اساليب ونظم محاسبة المسؤولية وتحديد مدى ملائمتها للتطبيق في بيئة التعليم العالي.

فرض البحث:

يتمثل الفرض الرئيس للبحث في:

يؤدي استخدام نظم وأساليب محاسبة المسؤولية إلى توفير معلومات تساعد في ترشيد القرارات وتقييم الأداء في معاهد هيئة التعليم التقني.

منهج البحث:

يعتمد الباحث في سبيل تحقيق الهدف الرئيس والاهداف الفرعية للبحث والتأكد من صحة فرضه على كل من المنهج الاستقرائي والاستنباطي، وفي سبيل ذلك يتم اجراء دراسة نظرية تتضمن، دراسة وتحليل ما ورد في الفكر المحاسبي عن موضوع مدى ملائمة اساليب محاسبة المسؤولية للتطبيق في معاهد هيئة التعليم التقني، ومدى تحقيقها لمتطلبات ادارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال الاطلاع على بعض الكتب والدوريات العربية والاجنبية وما اصدرتها المنظمات العلمية والمهنية في هذا الشأن، وذلك بهدف التوصل الى الاطار النظري الذي يمكن الاعتماد عليه في بناء اطار مقترح لتطبيق اساليب محاسبة المسؤولية على معاهد الهيئة.

خطة البحث:

لتحقيق هدف هذا البحث واختبار فروضه يتم دراسة النقاط التالية:

١- اساليب المحاسبة الإدارية.

٢- نظم محاسبة المسؤولية.

المبحث الأول أساليب المحاسبة الإدارية

يتركز اهتمام المحاسبة الإدارية على توفير المعلومات الملائمة لخدمة متخذي القرارات داخل المنظمة، على ان يكون القيد الاساسي على أنشطة انتاج وتوصيل هذه المعلومة بشكل يجعلها ذات فائدة للاحتياجات الادارية. هذا وقد نشأت المحاسبة الادارية، كنظام للمعلومات في بيئة مختلفة عن بيئة اليوم والتي تتسم بسيادة اقتصاد المعرفة وما تبع ذلك من ضرورة ان تكون اساليب المحاسبة u1575 الادارية غير قادرة على تلبية احتياجات ادارة المنظمة من معلومات محاسبية دقيقة وملائمة لاغراض التخطيط والرقابة.

وفيما يلي عرض لبعض اساليب المحاسبة الادارية وتحديد مدى ملائمتها للتطبيق في المؤسسة التعليمية.

١- تحليل العلاقة بين التكلفة والحجم والربح (تحليل التعادل- تحليل الربح الحدي- التحليل التفاضلي).

ويهتم هذا الاسلوب بتحليل الاثر التفاضلي للتغير في الحجم على التكاليف والايادات وبالتالي على الارباح.

ويرى الباحث بأن هذا الاسلوب للتطبيق في المؤسسة التعليمية الحكومية لا يصلح لأنه لا يوجد فصل بين التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة بسبب تطبيق المحاسبة الحكومية. حيث لا يوجد اندثار بالمفهوم المحاسبي لان المصروفات تحسب بالكامل على سنة الشراء فالاندثار يتم احتسابه مرة واحدة وفي سنة الشراء. بالإضافة الى عدم وجود سعر بيع بالمعنى المفهوم لان المنتج الذي تقدمه المؤسسة التعليمية هو منتج خدمي غير ملموس.

وكما يرى بعض الكتاب، " بأن الموازنة التخطيطية تعتبر احد الاساليب الحديثة للمحاسبة واكثرها أهمية لاغراض انجاز وظائف التنبؤ والتخطيط والرقابة، وتعتبر الموازنة هي المرجعية المالية للموارد والاستخدامات والتي تمثل العمود الفقري في نظم المعلومات المحاسبية الحكومية، وهي تلك النظم المطبقة في المؤسسة التعليمية الحكومية، ويتم اعداد موازنة الجامعات الحكومية بالاعتماد على اسلوب موازنة البنود ويركز هذا النظام على تبويب عناصر:، ما يسمى بموازنة الرقابة المالية والقانونية". (عقل، ٢٠٠٦

الاستخدامات طبقاً للتبويب النوعي، بمعنى ان التبويب يتم طبقاً للغرض من الانفاق، ثم يتم التخصيصات الادارية للاعتمادات كل على حسب اهميته وبالتالي تعتبر مرحلة التنفيذ بمثابة المرحلة الرئيسية للموازنة بلاضافة الى ما تتطلبه تلك المرحلة من متابعة مالية وقانونية مستمرة بعد اعتمادها وبالتالي تحول النظر لبنود الموازنة على انها اهداف ينبغي الوصول اليها بدلاً من النظر اليها على انها اداة او وسيلة لتحقيق اهداف معينة.

اوجه القصور والتي يمكن ايجازها فيما يلي:-

١- يتم تقديم بنود الانفاق على اساس ما تم انفاقه في الفترة السابقة بفرض ان البرامج المنجزة في الماضي يجب الاستمرار بتمويلها بغض النظر عن مدى فاعلية تلك البرامج.

٢- لا يساعد هذا الاسلوب على دراسة جدوى الانشطة والبرامج القائمة من قبل وما اذا كانت تسير في الاتجاه السليم ام انها تحتاج الى تعديل او تغيير. وكذلك بان هذا الاسلوب لا يوفر الية ملائمة لتحديد اولويات التنفيذ او تكلفة الفرص البديلة لتنفيذ بعض البرامج دون الاخرى، ولهذا فإن الاسلوب الافضل لاعداد موازنة الجامعات الحكومية هو اسلوب التخطيط والبرمجة وذلك لانه يعتمد على ربط اوجه الانفاق بالبرامج التي تنفذها المؤسسة التعليمية

حيث عرفت ("Zero base budget system" ZBBs) ويمكن اعتمادمفهوم الموازنة الصفرية بأنها" عملية تخصيص للموارد بحسب النتائج المتوقعة، وهي عملية هيكلية ومنظمة الى مدى بعيد تتطلب من كل مدير أن يبرر الاعتمادات التي يطلبها بأكملها (وليس مجرد الزيادة في الاعتمادات على السنة السابقة) بصورة تفصيلية ، ويتم توصيف الاعتمادات المطلوبة عن طريق تحديد النشاطات والعمليات التي سيتم القيام بها هي عملية رياضية تساعد المدراء في (Linear Programing) أما فيما يتعلق بالبرمجة الخطية صناعة القرار. أما برمجة الاهداف منهج متقدم لصياغة وحل نماذج البرامج الرياضية متعددة الاهداف، لتحقيق الامثلين في ظل تعدد الاهداف " (توفيق، ٢٠٠٦

المبحث الثاني نظم محاسبة المسؤولية

هي مفتاح توجيه الجهود نحو هدف مكافحة الانحرافات السالبة Responsibility تعتبر المسؤولية وتنمية الانحرافات الموجبة، او انها مفتاح قياس الوحدة الاقتصادية، حيث انها تؤدي الى تأكيد الرغبة والعزيمة والقدرة على التحدي من خلال تنمية روح الابتكار للوحدة الى افضل استغلال للطاقة او الموارد وعمومًا يمكن القول ان نظام محاسبة المسؤولية عبارة عن: اسلوب رقابي محاسبي لخدمة الادارة في تقييم اداء المسؤولية في المستويات الادارية من حيث مدى التزامها بالتكليف والاهداف من خلال التقارير.

ومن المعلوم ان كل مركز وظيفة يمثل مركز مسؤولية. والذي يستوجب التعرف على مواصفات الوظيفة (مواصفات الاداء) ومستلزمات الوظيفة، ومواصفات شاغر

الوظيفية. ولا بد في النهاية ان تتوازن السلطات والمسؤوليات بالنسبة لكل مركز وظيفي. وايضاً لا بد ان يكون هناك توازن بين السلطة والمسؤولية من جهة وبين شاغل الوظيفة، ومستلزمات اداء الوظيفة، وبيئة الوظيفة من جهة اخرى. لكي يكون هناك سلامة في الاداء والذي يعني سلامة المخرجات بالنسبة لمركز الوظيفة.

وعليه يقتضي هذا النظام " (محاسبة المسؤولية) اشترك جميع المستويات الادارية بالهيكل التنظيمي للمنشأة في تحقيق هدف الرقابة على عناصر التكاليف والايادات، بحيث يمكن لكل مسؤول في الهيكل التنظيمي ان يراقب عناصر التكاليف في حدود سلطاته ومسؤولياته في ظل مفهوم (عناصر التكاليف الخاضعة

لرقابة المسؤول). كما يتيح ذلك النظام تقييم اداء تلك المستويات الادارية عن طريق وجود شبكة تقارير من اسفلالى اعلى والعكس تحقيقاً لاهداف نظام المعلومات المحاسبية في مجال الرقابة وتقييم الاداء، وحتى يحقق نظام محاسبة المسؤولية الاهداف المرجوه منه يجب توافر المقومات التالية :

أ - هيكل تنظيمي توضح فيه خطوط السلطة والمسؤولية توضحاً دقيقاً.
ب- نظم للمحاسبة الفعلية (مالية وتكاليف) تمكن من تسجيل الاداء الفعلي مع ربطه بمراكز المسؤولية.

ج- نظم للمعايير الرقابية كنظام التكاليف المعيارية والموازنات التخطيطية.
وعليه يرى الباحث ان اسلوب محاسبة المسؤولية يعد اسلوباً ملائماً للتطبيق في المؤسسة التعليمية الحكومية ولكن بشرط توافر المقومات السابق الاشارة اليها، وذلك حتى يتمكن هذا الاسلوب تحقيق الفائدة المرجوة منه ولكن الواقع العملي يشير الى عدم امكانية تطبيق هذا الاسلوب في المؤسسة التعليمية الحكومية بسبب غياب التنسيق بين مراكز المسؤولية المختلفة وذلك بالرغم من تحديدها بشكل واضح في الهياكل التنظيمية.

وكذلك فأن التعقيدات الروتينية وخاصة فيما يتعلق بصرف مبلغ معين او فيما يتعلق برفع تقارير الاداء من مستوى اداري لآخر. هذا فضلاً عن صعوبة تحديد الاداء الجيد لمراكز المسؤولية لعدم وجود مستوى مستهدف لهذا الاداء يجب الوصول اليه.

كما ان العاملين في هذه المؤسسة يحصلون على حوافز الاداء طبقاً لتواجدهم داخل المؤسسة وليس طبقاً لما تم انجازه فعلياً من عمل، مما يفقد هذا الحافز قيمته الحقيقية باعتباره وسيلة لتحسين الاداء.

ويحاول الباحث في هذا الجزء من البحث دراسة اسلوب الادارة الاستراتيجية للتكلفة كنقطة تمهيدية لتحديد مدى ملائمة الاساليب الحديثة للمحاسبة (وخاصة محاسبة المسؤولية) للتطبيق في بيئة التعليم العالي.

مفهوم الادارة الاستراتيجية للتكلفة.

-اساليب الادارة الاستراتيجية للتكلفة.

١- مفهوم الادارة الاستراتيجية للتكلفة:

اكدت معظم الكتابات في مجال التحليل الاستراتيجي للتكلفة الى اهمية u1602 قيام المنظمات الصناعي او الخدمية على حد سواء بتحقيق مزايا تنافسية كأساس قوي لتحقيق الاهداف الاستراتيجية مثل البقاء والاستمرار في بيئة تتسم بالتغيير والتطور السريع وظروف تنافسية حادة.

ومما يؤكد على اهمية الادارة الاستراتيجية لتكلفة ذلك المسح الذي اجراه معهد المحاسبين الاداريين المحاسبية والذي يؤكد فيه "ان ادارة التكلفة (ERNST&YOUNG) بالولايات المتحدة بالتعاون مع مؤسسة تعتبر مساهم رئيسي تجاه تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنشأة ووضحت الدراسة ان ادارة التكلفة هي جزء

ويمكن تعريف الادارة الاستراتيجية للتكلفة "على انها تحليل للتكلفة ولكن في نطاق اوسع من خلال الاهتمام بالاهداف الاستراتيجية باستخدام البيانات التكاليفية للوصول لافضل الاستراتيجيات

يمكن أيضاً تعريف الادارة الاستراتيجية للتكلفة على " انها ادارة التكلفة بغرض تحقيق مزايا تنافسية

ويتضح من خلال التعاريف السابقة ان الادارة الاستراتيجية للتكلفة تهتم بتدعيم الموقف التنافسي للمنظمة بهدف الوصول لافضل الاستراتيجيات التي تساعد على

تحقيق المزايا التنافسية لضمان البقاء والاستمرار، وفي هذا المجال تجدر الإشارة الى تعريف المزايا التنافسية حيث يرى الكثير من الباحثين بأن المزايا التنافسية، "هي تحقيق قيمة افضل للعميل من تكلفة المزايا التنافسية، هي تحقيق قيمة افضل للعميل من تكلفة مماثلة او اقل من المنافسين، ويقصد بالقيمة التي تعود على العميل بالفرق بين ما يحصل عليه العميل وما يضحى به، ولا يقتصر ما يحصل عليه العميل على الخدمة فقط ولكن ما يحصل عليه يسمى بالمنفعة الكلية، وتعرف المنفعة الكلية بأنها مدى واسع من المنافع الملموسة وغير الملموسة التي يتلقاها العميل وتشمل هذه الاساليب على ما يلي:

يحضى مفهوم ادارة الجودة باهتمام بارز من قبل الباحثين في الوقت الحاضر، اذ لم تعد الجودة مقصورة على جودة السلع لتلبية رغبات العميل، حيث برز مفهوم جودة الخدمات المقدمة للمستهلك فاصبحت تشمل العمليات والاجراءات والموارد البشرية، وقياس مستوى نجاح الاعمال بمستوى جودة الخدمات المقدمة للعميل، مما دعى " ان تكون الجودة الميزة التنافسية التي لا يمكن لاي منظمة صناعية او خدمية ان تدخل سوق المنافسة دون تقديمها بمستوى مقبول من الجودة، بحيث اقترنت الجودة بالمنافسة والتحسين المستمر، وفي الفترة الاخيرة اصبحت الجودة تحتل اهمية بالغتها بسبب التطورات الاقتصادية العالمية الجديدة، واصبح توفير المعلومات اللازمة لقياس وتحليل تكاليف الجودة والتقرير عنها مطلباً اساسياً من نظم محاسبة وتم تعريفها " أسلوب تطوير شامل ومستمر في الاداء يشمل كافة مجالات العمل التعليمي ، أي أنها تشمل جميع وظائف ونشاطات المنظمة التعليمية ليس فقط في إنتاج الخدمة ولكن في توصيلها، الامر الذي ينطوي حتما على تحقي رضا الطلاب وزيادة ثقتهم، وتحسين مركز المنظمة التعليمية محليا

ب-تكاليف النشاط:

"يعد مدخل محاسبة الانشطة واحداً من اهم التطورات الحديثة في اساليب المحاسبة وقد ظهر كوسيلة لمواجهة الاحتياجات المتزايدة في بيئة الاعمال في ظل الاقتصاد الجديد، وهذا المدخل يعتمد على تحديد حجم الموارد المستهلكة في المنشأة ويقوم على

تحديد الأنشطة التي يتم تشغيلها داخل المنشأة، ثم يقوم بتتبع تكاليف هذه الأنشطة اعتماداً على العديد من مسببات التكلفة وذلك تمهيداً لتوزيعها على المنتجات حسب استهلاكها في وبالتالي يمكن القول بان "مدخل التكاليف على اساس الأنشطة بمثابة اداة استراتيجية تتيح بيانات محاسبية وغير محاسبية ملائمة لاتخاذ القرارات المختلفة في الاجل القصير والاجل الطويل بما يحقق مبدأ تكاليف مختلفة لاغراض مختلفة، اي ان مدخل التكاليف على اساس النشاط اصبح بمثابة نظام للمعلومات وأحد الاساليب الحديثة في إدارة التكاليف الاستراتيجية، ويتضمن مدخل التكاليف على اساس الأنشطة بعدين

١ بعد العمليات: وينظر الى مدخل التكاليف على اساس النشاط من زاوية العمليات، حيث يتضمن معلومات تفصيلية تكاليفية وغير تكاليفية عن كل نشاط من الأنشطة او عملية من العمليات، حيث ان مسببات التكاليف تحدد الجهة المطلوبة لاداء كل نشاط كما تساعد معايير الاداء في توصيف الاعمال والنتائج المحققة في كل نشاط.

٢ بعد تكاليفي: وينظر الى مدخل التكاليف على حسب النشاط من زاوية التكاليف حيث ينطوي على معلومات عن تكلفة الموارد والأنشطة والمنتجات والعملاء. وهذه المعلومات لها اهمية قصوى في مجال التطوير والتسعير ووضع الخطط.

وعليه يرى الباحث ان تطبيق اسلوب تكاليف النشاط في المعاهد الحكومية سوف يحقق الكثير من المزايا الا انه- وهو الاهم- سوف يصطدم بالكثير من المشاكل التي تجعل تطبيقه عملياً من الامور التي تتسم بصعوبة بالغة وذلك لكون النشاط التعليم بصفة عامة كنشاط خدمي باعتماده على قدر كبير من التقدير والحكم الشخصي، كما انه نشاط يعتمد على البيانات الاحصائية، وكذلك يتميز بتداخل بيانات الفترات المالية بدرجة كبيرة مما يستدعي الكثير من التسويات الختامية بهدف تحديد نصيب كل فترة مالية من المصروفات والايرادات، ويترتب على هذه الخصائص صعوبة التحديد الدقيق للتكلفة.

وبما ان عمليات التعليم تتأثر بمتغيرات خارجية مثل الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية المحيطة، وعلى ذلك فإن من اهم الاهداف التي تسعى اليها الدراسات الاقتصادية للتعليم هو التحقق من التخصيص الامثل للموارد المتاحة للعملية التعليمية بين المراحل التعليمية المختلفة. وبما يؤدي الى تقديم خدمة التعليم بأقل تكلفة ممكنة لهذه الموارد وبأعلى قدر ممكن من العائد المحقق من استخدامها في العملية التعليمية، وليس معنى ذلك ان بيانات التكلفة ليس لها دور عند تسعير الخدمة التعليمية ولكن اهمية هذه البيانات اقل منها في المنظمات الصناعية والتجارية والخدمية الأخرى.

يعد اسلوب القياس المرجعي واحداً من اهم الاساليب الفعالة لتحسين عملية الفهم والتنبؤ بما يمكن ان تفعله المنافسة عن طريق قياس المنظور الاستراتيجي للتكاليف. ويعرف اسلوب القياس المرجعي بأنه عملية عن طريقها تحدد المنظم عوامل النجاح الخاصة بها في تقديمها للمنتجات، والخدمات، وتدرس الممارسات المثلى والمتاحة لغيرها من المنظمات لتحقيق العوامل الحاسمة للنجاح، ثم تقوم بعد ذلك بتنفيذها كمحاولة للمساواة او التفوق على هؤلاء المنافسين في الاداء وتجدر الإشارة هنا الى ان العمل بهذا الاسلوب قد بدأ منذ سبعينات القرن الماضي.

ويمكن القول بأن الهدف من اسلوب القياس المرجعي هو تطبيق افضل القدرات والمزايا التنافسية داخل المنظمة عن طريق القياس ليس على منظمة واحدة فقط ولكن عن طريق جمع افضل المزايا التنافسية.

لأفضل المنظمات سواء داخل او خارج المجال الذي تنتمي اليه المنظمة التي تطبق هذا الاسلوب. ويلاحظ ان المقاييس المرجعية تختلف عن تقييم الاداء بمفهومه التقليدي، حيث يركز تقييم الاداء على ما تم من عمل ومقارنة نتائجه المحققة بالمستهدف، بينما يركز القياس المرجعي على العمليات والممارسات وتوضيح الفجوة في الاداء بأفضل المنافسين(اي الفرق بين الاداء الموجود بين أنشطة المنظمة والمنظمات ذات الاداء المشابه والأفضل)، وبذلك فهو اداة استراتيجية للتطوير المستمر حيث يتفرد القياس

المرجعي يبحثه عن افضل الممارسات لدى الاخرين او بوضع امثل ومقارنتها بما يتم لدى المنظمة لاستنباط فرص افضل.

بالرغم من اهمية هذا الاسلوب الا انه يواجه بعض الصعوبات اثناء تنفيذه عملياً، تلك الصعوبات يمكن ايجازها فيما يلي:

١- ان المنظمات التي تطبق منهج القياس المرجعي تقوم باستهداف المنظمات العالمية ذات الاداء الافضل لتتعلم منها كيفية النجاح في اداء نشاط معين وبالتالي تظهر الصعوبة في ان باقي وظائف وانشطة المنظمة مترابطة مع بعضها البعض وبذلك فهي تتجاهل التأثير الاستراتيجي بين أنشطة المنظمة بعضها البعض، هذا فضلاً عن ان الأنشطة التي يتم الاطلاع عليها من قبل المنظمات التي تطبق هذا الاسلوب هي الناتج الاخير لسلسلة عمليات وأنشطة لم يتم الاطلاع عليها وبالتالي عدم معرفة الخطوات التي اوصلت لتلك النتائج.

٢- اسلوب القياس المرجعي يوضح فجوة الاداء الموجودة بين أنشطة المنظمة وتلك الخاصة بالمنظمات ذات الاداء الافضل، ولكنه لا يوضح الاسباب التي ادت الى وجود الفجوة وكذلك تحليلها وهذا لا يحدث الا باتفاق بين المنظمين وما عدا ذلك يكون جهد غير فعال. وحتى بعد اتفاق المنظمات على التعاون في تنفيذ برنامج القياس المرجعي تظهر صعوبة نقل المعرفة واختلاف بيئة التطبيق واختلاف الثقافات والموارد والكفاءات المطلوبة لتنفيذ هذه الأنشطة بنفس الاداء.

وفي ضوء ذلك يرى الباحث ان تطبيق اسلوب القياس المرجعي في المؤسسة التعليمية الحكومية يعد من افضل الاساليب المحاسبية التي يمكن اتباعها ويرجع ذلك الى رغبة المعاهد الحكومية في تحقيق متطلبات ادارة الجودة الشاملة وتحقيق مزايا تنافسية تسمح لها بالبقاء والاستمرار في المنافسة امام الجامعات الخاصة المناظرة لها.

د-القياس المتوازن للاداء.

لقد مرت نظم قياس الاداء بالعديد من التطورات حيث بدأت المنظمات باستخدام مقاييس مالية تقليدية للاداء مثل الربح والعائد على الاستثمار، هذه المؤشرات يطلق عليها مؤشرات متأخرة وتهتم بالأجل القصير فقط.

ونظرًا لتبني المنظمات لفلسفة ونظم ادارية ومحاسبية حديثة فقد ظهرت الحاجة الى مقاييس تناسب 1578u تلك الفلسفات والنظم الحديثة ولهذا تم اللجوء الى المقاييس غير المالية للاداء والتي تساعد في تحديد نقاط القوة والضعف بالمنشأة وتساهم في رسم صورة عن الاداء المستقبلي لها.

ومن اهم اساليب تقويم الاداء التي تجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية اسلوب القياس المتوازن للاداء ويبدأ نظام القياس المتوازن للاداء بتحديد مهمة المنظمة ثم تحديد الاستراتيجيات التي ينبغي على المنظمة تنفيذها في ضوء هذه المهمة، ثم ترجمة هذه الاستراتيجيات الى مجموعة متوازنة من المقاييس التي تعطي ادارة المنظمة معلومات شاملة عن وضع المنظمة ككل وتشمل هذه المقاييس على مقاييس مالية توضح نتائج ما حقته المنظمة بالفعل من الاهداف المالية من خلال افعال وقرارات تم اتخاذها في الماضي بالاضافة الى مقاييس غير مالية مكملة للمقاييس المالية وتوضح مسببات الاداء الرئيسية لتلك الاهداف المالية التي تقود الاداء في المستقبل مثل رضا العملاء وكفاءة العمليات الداخلية والابتكارات والتحسين المستمر في المنظمة".

ويتكون نظام القياس المتوازن للاداء من اربعة ابعاد رئيسية هي: (Sharma,2009, :51)

١- بعد التعلم والنمو:

ومن خلال هذا البعد تتم محاولة ايجاد المجالات التي يجب ان تتفوق فيها المؤسسة التعليمية وتتميز بها عن سواها.

٢- بعد العمليات الداخلية:

والتربوية والبحثية من ناحية والدور المجتمع من ناحية اخرى وبالتالي يحاول هذا البعد على كيفية تمكن المؤسسة التعليمية من ان تحافظ على ما تحققة من تقدم او كيفية الارتقاء بالعملية التعليمية لأفاق اكبر.

٣- بعد العميل:

ويهتم هذا البعد عن تحقيق حاجات ورغبات وامال الطلاب واولياء امورهم من خلال ما تقدمه المؤسسة التعليمية.

٤- بعد المالي:

ويهتم هذا البعد بقياس تكلفة الجودة وتحديد فعاليتها وذلك من خلال تحقيق اهداف المؤسسة التعليمية قياساً بما تحملته المؤسسة التعليمية من تكاليف.

هـ- التكاليف المستهدفة:

"ظهر أسلوب التكلفة المستهدف كأداة جوهرية للإدارة الاستراتيجية لتكاليف وارباح المنظمة لضمان تصحيح وانتاج المنتج بأقل تكلفة لتحقيق السعر التنافسي. والتكلفة المستهدفة هي تكلفة محددة مقدماً في مرحلة تصحيح المنتج او تطويره وهذه التكاليف لا يجب ان تتعداها التكلفة الفعلية للمنتج.

ويهدف هذا الاسلوب الى خفض المستمر في التكلفة والتأكيد على الجودة والاداء الوظيفي للمنتج الذي يقابل توقعات العملاء، وتحديد التوقيت الامثل لطرح المنتجات u1601 في الاسواق لدعم تحقيق الحصة السوقية

وحتى تحقق التكلفة المستهدفة دورها بكفاءة وفاعلية في تخطيط وضبط تكاليف المنتج خلال دورة حياته فإن ذلك يتطلب من ادارة المنظمة ضرورة مراعاة العوامل او الاثار التي تحد من فاعلية هذا المدخل والتي من اهمها الضغوط النفسية على العاملين لاجل تحقيق التكلفة المستهدفة، وتعارض مصالح الاطراف المختلفة المرتبطة بتحديد التكلفة المستهدفة مثل الموردين والمنتجين والموزعين.

ويرى الباحث ان هذا الاسلوب قد لا يلائم المعاهد الحكومية حيث يصعب قياس التكلفة الفعلية للخدمة التعليمية وبالتالي فان الاشد صعوبة هو قياس التكلفة المستهدفة، كما ان هذا الاسلوب يتطلب وجود سعر بيع محدد بشكل واضح في الاسواق حتى يمكن استبعاد هامش الربح المستهدف منه للوصول الى رفع التكلفة المستهدفة، وبديهي فإن هيئة التعليم التقني بمعاهدها وكلياتها تقدم الخدمات التعليمية بدعم كامل من الدولة وبالتالي لا يوجد سعر بيع بالمعنى المفهوم كما ان هذه المؤسسة التعليمية جهة غير هادفة للربح وبالتالي لا يمكن تطبيق معادلة التكاليف المستهدفة عليها.

ويتضح من العرض السابق ان التغيرات المستمرة في النظام العالمي الجديد ادت الى وجود بيئة تنافسية سريعة التغير وبالتالي لن تستطع اي منظمة سواء كانت صناعية او

خدمية او حتى غير هادفة للربح البقاء او الاستمرار الا من خلال تحقيق مزايا تنافسية، ولن تتحقق هذه المزايا التنافسية الا من خلال الاعتماد على اساليب حديثة في ادارة التكلفة بما يؤدي في النهاية الى تحقيق هذه الميزة.

الاستنتاجات:

حيث اسفرت عملية التحليل لهذه الدراسة على مجموعة من الاستنتاجات التي يمكن ايجازها على النحو التالي:

- ١- ان النظم المحاسبية بوضعها الحالي (المحاسبة الحكومية) لا تساعد على توفر البيانات والمعلومات التحليلية عن انشطة وبرامج المؤسسة التعليمية قيد الدراسة، مما يصعب معه قياس جودة الخدمة الفعلية.
- ٢- لا يمكن قياس تكاليف الجودة محاسبياً، وذلك بالرغم من اهميتها الشديدة في بيئة التعليم لكون هذه المؤسسة تتبع المحاسبة الحكومية، ولكون هذه البيانات المالية تتداخل بدرجة كبيرة، مما يستدعي الكثير من التسويات الختامية بهدف تحديد نصيب كل فترة مالية من المصروفات والايرادات.
- ٣- نظام محاسبة المسؤولية يساعد الادارة العليا في تقييم الاداء الفعلي لمراكز التكلفة والمسؤولية لتحديد الانحرافات الملائمة وغير الملائمة u1603 كما يساعد في اتخاذ القرارات الادارية ولكافة المستويات الادارية لتحسين الاداء في المستقبل عن طريق المقارنة مع التكاليف المقدرة او المعيارية.
- ٤- ان اعداد الموازنات في المؤسسة التعليمية في العراق يعتمد على اسلوب موازنة البنود او ما يسمى بموازنة الرقابة المالية والقانونية، ويركز هذا النظام على تبويب عناصر الاستخدام طبقاً للتبويب النوعي.
- ٥- اعتبار مرحلة التنفيذ للموازنة بمثابة المرحلة الرئيسية بالاضافة الى ما تتطلبه تلك المرحلة من متابعة مالية وقانونية مستمرة بعد اعتمادها. وبالتالي تحول النظر لبنود الموازنة على انها اهداف ينبغي الوصول اليها بدلاً لا من النظر اليها على انها اداة او وسيلة لتحقيق الاهداف.
- ٦- غياب التنسيق بين مراكز المسؤولية المختلفة وذلك بالرغم من تحديده بشكل

واضح في الهياكل التنظيمية، وذلك بسبب التعقيدات الروتينية فيما يتعلق بصرف المبالغ او تقارير الاداء.

٧- ان التغيرات الجوهرية المتعددة التي حدثت في بيئة التعليم العالي قد اظهرت قصور كل من نظام التكاليف بادارته التقليدية، ونظم المحاسبة على الاستجابة لهذه المتغيرات.

٨- لا يوجد فصل يبين التكاليف الثابتة والمتغيرة بسبب تطبيق المحاسبة الحكومية.

٩- صعوبة استخدام تكلفة النشاط بالرغم من تقديمه العديد من المزايا.

التوصيات:

لقد ثبت من خلال العرض التحليلي والاستنتاجات ان هناك الكثير من الظواهر الايجابية فيما يتعلق بدور النظم المحاسبية، خصوصاً في جانب اتخاذ القرارات الادارية، ولكن هذا لا يعني ان لا يكون هناك بعض الملاحظات التي ينبغي ان يشار اليها والذي يدعو الى التأكيد على اهمية التوصيات التي توصل اليها الباحث والتي من اهمها:

١- لغرض تحقيق اهداف المؤسسة التعليمية قيد الدراسة في ظل تطبيق ادارة الجودة الشاملة لابد من ان تقوم هذه المؤسسة باستخدام الاساليب الحديثة في اعداد الموازنة الخاصة بها، ويفضل ان يكون الاسلوب المتبع في اعداد الموازنة عبارة عن مزيج من اسلوب التخطيط والبرمجة والموازنة الصفرية، حيث يتكامل هذا الاسلوبين معاً لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة، لان موازنة التخطيط والبرمجة تحدد البرامج بينما الموازنة الصفرية) تتولى القيم التفصيلية للبدائل في كل برنامج وكذلك يعتمد هذين الاسلوبين على تحليل التكلفة والعائد في اتخاذ القرارات، كما انهما يشتركان في استخدام الاساليب الرياضية مثل البرمجة الخطية و برمجة الاهداف لتحقيق الاهداف المرجوة.

٢- الاعتماد على نظام الادارة الاستراتيجية للتكلفة والتي تهتم بتدعيم الموقف التنافسي بهدف الوصول لافضل الاستراتيجيات التي تساعد على تحقيق المزايا التنافسية لضمان البقاء والاستمرار على طريق قيمة افضل باقل تكلفة.

٣- ان نظم التكاليف بادواته التقليدية والنظم المحاسبية(المحاسبة الحكومية)، قد اظهرت قصور عن الاستجابة للمتغيرات الجوهرية المتعددة التي حدثت في بيئة التعليم العالي،

ولهذا لا بد من الاستعانة بالاساليب الحديثة للإدارة الاستراتيجية للتكلفة حيث يمكن تحقيق الميزة التنافسية التي تسعى إليها الهيئة. ومن أهم اساليب الإدارة الاستراتيجية للتكلفة: أ-سلسلة القيمة.

ب-القياس المرجعي.

ج-تكلفة الجودة.

د-تكاليف الأنشطة.

- يعبر تحليل سلسلة القيمة في المنشأة الخدمية عن مجموعة من الأنشطة المترابطة لإيجاد ميزة تنافسية تحقق أفضل القيم للعميل في نهاية تقديم الخدمة.

-يعتبر القياس المرجعي من أهم الاساليب الفعالة لتحسين عملية الفهم والتنبؤ بما يمكن ان تفعله المنافسة. اي وجود علاقة متداخلة بين الأنشطة المختلفة داخل سلسلة القيمة الخاصة بالهيئة وسلاسل القيمة الخاصة بكل من المنافسين في نفس المجال.

-قياس تكلفة الجودة. ترجع اهميتها في المؤسسة التعليمية الى قدرة الموارد المتاحة مما يتطلب ضرورة استغلال تلك الموارد بكفاءة وفعالية.

-فيما يتعلق بتكاليف الأنشطة: يمكن تقسيمها في المؤسسة التعليمية الى ثلاثة أنشطة هي: أ-البرامج التعليمية.

ب-الأنشطة البحثية.

ج-مشاركة المجتمع.

حيث يعتمد هذا المدخل على تحديد حجم الموارد المتاحة وتحديد الأنشطة التي تقوم بها الهيئة.

٤- ايجاد نظام للحوافز يراعي فيه ما تم انجازه من الاعمال فعليًا. لما له دور كبير في تحسين اداء العاملين في المؤسسة التعليمية.

٥- مسك مجموعة من السجلات لتقيد التكاليف الفعلية والايرادات الفعلية واعداد تقرير عن النتائج الفعلية مبوبة حسب مراكز المساوية حتى يمكن مقارنتها بسهولة بالخطة الواردة بالموازنة.

المصادر

المصادر العربية :

- ١- توفيق محمد عبد المحسن، "قياس الجودة والقياس المقارن"، اساليب حديثة في المعايير والقياس، مكتبة . النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠٤ ، ص ١٩٥
- ٢- جبريل كحالة ورضوان حلوة حنان، "المحاسبة الادارية"، دار الثقافة، عمان، ١٩٩٧
- ٣- أحمد حلمي جمعة، "المحاسبة الادارية، التخطيط والرقابة وصنع u1575 القرار" ط ١، دار صفاء للنشر
- ٤- د. محمديف توفيق، "منهج الادارة لامثلين التخطيط في ظل تعدد وتعارض الاهداف"، جامعة الزقازيق، وصر، ٢٠٠٦
- ٥- يونس حسن عقل، "نموذج محاسبي مقترح لتحسين فعالية موازنة الجامعات الحكومية في تطبيق ادارة ٤٨٢- الجودة الشاملة"، المؤتمر الدولي لجامعة حلوان جامعة حلوان ٢٠٠٦ ، ص ص ٤٨٠
- ٦- احمد حلمي جمعة، "محاسبة التكاليف المعيارية"، ط ٢٠١١، ١، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، . ص ٣٢٥
- ٧- عصافت، سيد احمد عاشور، معايير التكلفة في بيئة التصنيع الحديث- اطار مقترح لتطوير معايير - التكلفة"، مجلة الفكر المحاسبي، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الاول، ١٩٩٧ ، ص ص ١٠٢
- ٨- عبد محمود حميدة خلف، "دور تحليل سلسلة القيمة في ادارة التكلفة بالمنشآت التعليمية"، مجلة الدراسات . والبحوث التجارية، كلية التجارة ببنها، جامعة الزقازيق، العدد الاول، لسنة ٢٠٠٤ ، ٢٤، ص ٧٦
- ٩- عبد محمود حميدة، مصدر سابق، ص ٧٧
- ١٠- د.مسعود محمد زياد ، "ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية". جامعة الخرطوم، ٢٠١٠
- ١١- محمد حجازي، المحاسبة الادارية:المعلومات، التخطيط،أخذ القرارات،الرقابة،مطبعة نهضة مصر، . مصر، ١٩٩٨
- ١٢ - منى محمد عبد الرحمن،محاسبة المسؤولية كأساس للرقابة ورفع كفاءة الاداء بقطاع الخدمات الطبية، جامعة الازهر ، مصر ، ١٩٨٨

المصادر الاجنبية :

- 1 -Rojive D. Banker and Tai- Yunchen, "The Rote of manufacturing practices in Mediating the impact of Activity-based costing on plat performance، Accounting. Organizations and society, vol, 33, No,1,Jounary 2008, P,5.
- 2 -Ashu Sharma, "Implementing Balance Scorecard for performance Measurement" Journal of Business strategy, Vol, 6, No. 1, March 2009, P, 51.
- 3 -Philip E.Dunn,"Responsibility Accounting" ACCA Student Accountant، London,January 2002.
- 4 -Frank Johnson,"FinancialAccounting for local state school system", National center for Education statisies (NCES).November, 2003, p, 16.
- 5 -Casey Rowe, Jacob G. Birnberg, Micheal D. shields, "Effects of organizational process changem on responsibility accounting and Managers revelations of private knowledge, "Accounting organization and society, Vol. 33, No,2-3، April 2008,pp, 16-165.
- 6 -Institute of Management Accountants (IMA) ERNST & YOUUG."Survey