

أثر استخدام نظام الإدارة على أساس القيمة في تفعيل متطلبات حوكمة الشركات أحمد السيد محمد محمد الجمل

الملخص:

يعد هدف تعظيم قيمة المنشأة والذي يتمثل في تعظيم ثروة الملاك و أصحاب المصلحة الأخرى، المنطق الذي تتخذ من خلاله كل القرارات المالية أساسها الفكري، كما أن الفكر المالي المعاصر يدور حول نقطة ارتكاز جوهرية، والتي تتمثل في عملية صناعة القرارات المالية الرشيدة، مما يستوجب على متخذي القرارات الأخذ في الاعتبار تحليل التكلفة والعائد؛ وذلك في صورة صافي القيمة الحالية للتدفقات النقدية الداخلة و الخارجة، وذلك بقيمتها الصافية لكل بديل من البدائل، و بإتباع طرق تقييم موضوعية عن كل بديل حتى يتم اتخاذ القرار الاستثماري وهو القرار أو البديل الذي ينتج عنه نتائج رقمية إيجابية مع المزيج التمويلي الملائم وما يترتب عليه من تكاليف تشغيلية. ويعد خلق القيمة ودعم الميزة التنافسية للشركة وجهان لعملة واحدة، كما يعد دعم الميزة التنافسية أحد أهم متطلبات تفعيل حوكمة الشركات. وتسعى الإدارة على أساس القيمة إلى خلق القيمة للشركة من خلال القضاء على تعارض المصالح بين الملاك والإدارة.



Abstract:

The objective of maximizing the value of the business, which is to maximize the wealth of owners and other stakeholders, is considered as the logic that takes from which all financial decisions its intellectual basis. The modern financial thinking revolves around the fulcrum, which is in the process of financial rational decision making, which requires from decision makers to take into account the cost-benefit analysis; in the form of net existing value of cash inflows and outflows through the net value of each of the alternatives, and by following the methods of objective assessment of each alternative until the investment decision, i.e. the decision or alternative resulting in a positive numeric results with appropriate funding mix with the consequent operational costs. Creating value and support for the company's competitive advantage are considered as two sides of the same coin. The competitive advantage is considered as one of the most important requirements for activation of Corporate Governance. Value-Based Management seeks to create value for the company by eliminating the conflict of interest between owners and management.



مقدمة:

يعاني الاقتصاد العالمي حالياً من آثار و تبعات الأزمة المالية العالمية التي بدأت في الولايات المتحدة الأمريكية ثم انتقلت إلى أوروبا ثم أخذت في الانتشار إلى باقي دول العالم كنتيجة طبيعية لتحرك الأزمات في الاقتصاد العالمي وثورة الاتصالات وانفتاح دول العالم والتحرر الاقتصادي و التكتلات الاقتصادية، وجاء ذلك تجسيدا لمفهوم عولمة الأزمات.

وفي ضوء المتغيرات البيئية والاقتصادية، فإن الأمر يتطلب تنظيمات أعمال قوية، لذلك يجب التركيز على عملية خلق القيمة التي تقي بحاجات الأطراف الرئيسية ذات المصلحة مع تنظيم الأعمال (Stakeholders)، وحيث أن دور كل من مجلس الإدارة والإدارة العليا - كمحددات فعالة في حوكمة الشركات - يجب أن تتمحور حول هذا الهدف الرئيسي، فإنه يجب الاتفاق على ماهية القيمة التي يجب تخليقها، و لاشك أن القيمة الحقيقية لتنظيم الأعمال إنما تتأثر بعاملين متتابعين هما المنافسة المحتملة والربح المحتمل.

مشكلة البحث:

يعد الربط بين التكلفة والقيمة أهم المتطلبات الرئيسية لنجاح منشآت الأعمال الحديثة. وفي ظل التوجهات الحديثة للمحاسبة الإدارية و الموجهة باحتياجات العملاء، فإن تحقيق الإيرادات يعتمد أساسا على القيمة التي يحصل العميل متمثلة في الحصول على خصائص بالمنتج أو الخدمة ترضي احتياجاته وتفضيلاته. ويستلزم هذا دائماً دراسة العلاقة بين القيمة وتكلفة تحقيق القيمة. و بالتالي فإن قيمة عملية التشغيل تقود إلى قيمة للمستثمر، بمعنى أن مفهوم القيمة للعميل يحتل مكاناً وسطاً بين قيمة عملية التشغيل والقيمة المحققة لحملة الأسهم. و يعد هدف تعظيم قيمة المنشأة والذي يتمثل في تعظيم ثروة الملاك و أصحاب المصلحة الأخرى، المنطق الذي تتخذ من خلاله كل القرارات المالية أساسها الفكري، كما أن الفكر المالي المعاصر يدور حول نقطة ارتكاز جوهرية،



والتي تتمثل في عملية صناعة القرارات المالية الرشيدة، مما يستوجب على متخذي القرارات الأخذ في الاعتبار تحليل التكلفة والعائد؛ وذلك في صورة صافي القيمة الحالية للتدفقات النقدية الداخلة والخارجة، وذلك بقيمتها الصافية لكل بديل من البدائل.

وفي ضوء ما سبق فإنه يمكن تلخيص مشكلة البحث في الأسئلة البحثية التالية:

- ١- كيف يساعد تطبيق نظام الإدارة على أساس القيمة في خفض تكلفة الشركات؟
- ٢- كيف يساعد تطبيق نظام الإدارة على أساس القيمة في دعم الميزة التنافسية للشركات؟
- ٣- كيف يمكن خلق و تعظيم القيمة لكافة الأطراف أصحاب المصلحة الأخرى في الشركات؟

٢- هدف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- دراسة أثر استخدام نظام الإدارة على أساس القيمة في دعم و تحسين محددات خلق القيمة للمنشأة و دعم الميزة التنافسية لتفعيل متطلبات حوكمة الشركات.
- ٢- اقتراح إطار محاسبي باستخدام نظام الإدارة على أساس القيمة في تفعيل متطلبات حوكمة الشركات.

٣- أهمية البحث:

ترجع أهمية البحث لأهمية وحدائة موضوعه وارتباطه بالمتغيرات الاقتصادية ومشاكلها المتشابكة التي تشكل البيئة الداخلية والخارجية للشركات. لذلك يوجد للبحث أهمية علمية وعملية.

أولاً: الأهمية العلمية:

ازدادت حدة المنافسة العالمية في ظل العولمة نتيجة اعتماد المنشآت على معايير النجاح الأساسية الجودة والسعر والوقت. لذلك يجب السعي دائماً نحو تحقيق ميزات



تنافسية للمنشأة حتى يمكنها البقاء والاستمرار في الأجل الطويل والنمو والربحية في الأجل القصير. ويعد أحد الأساليب النافذة إلى تحقيق هذا الهدف؛ هو دراسة أثر استخدام الإدارة على أساس القيمة (Value – Based Management) (VBM) لدعم وتحسين محددات القيمة، ودعم الميزة التنافسية، وكمقياس ملائم لنجاح المنشآت في ظل الأزمات المالية و متطلبات تفعيل حوكمة الشركات.

ثانياً: الأهمية العملية:

يستمد البحث أهميته العلمية من:

- 1- أهمية استخدام نظام الإدارة على أساس القيمة في خلق و تعظيم قيمة المنشأة ودعم الميزة التنافسية في إطار التغيرات البيئية السريعة في دعم القدرة التنافسية للبنوك.
- 2- زيادة قدرة الشركات على التعامل مع مختلف التغيرات البيئية والتنافسية وتوفير المعلومات الملائمة في اتخاذ القرارات في ظل ظروف عدم التأكد المترابطة.
- 3- يعد اقتراح محاسبي قائم على استخدام نظام الإدارة على أساس القيمة، وذلك لتفعيل متطلبات حوكمة الشركات أداة تساعد على خلق و تعظيم قيمة المنشآت ولكافة أصحاب المصلحة، وفي دعم القدرة التنافسية في سوق تتسم بشدة المنافسة.

فروض البحث:

- أ- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أثر استخدام نظام الإدارة على أساس القيمة على تحقيق ميزة تنافسية لتفعيل متطلبات حوكمة الشركات.
- ب- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أثر استخدام نظام الإدارة على أساس القيمة على تعظيم قيمة الشركة لتفعيل متطلبات حوكمة الشركات.



٥- منهج البحث:

لتحقيق هدف البحث ومحاولة الإجابة على الأسئلة البحثية استخدم الباحث:

- **المنهج الاستقرائي Inductive Approach**
ويتحدد دوره في استقراء محاولات قياس وإدارة و خلق القيمة ودعم المزايا التنافسية في إطار استخدام نظام الإدارة على أساس القيمة لتفعيل متطلبات حوكمة الشركات.
- **المنهج الاستنباطي Deductive Approach:**
استخدم الباحث المنهج الاستنباطي وذلك للوصول إلى ما يجب أن يكون عليه الإطار المحاسبي القائم على استخدام نظام الإدارة على أساس القيمة لتفعيل متطلبات حوكمة الشركات.

واعتمد الباحث على الدراسة المكتبية: لمعرفة أحدث الدراسات التي تناولت الإدارة على أساس القيمة وحوكمة الشركات.
اعتمد الباحث على الدراسة الميدانية:
استخدام قائمة الاستبيان لتجميع البيانات عن مدى تطبيق نظام الإدارة على أساس القيمة ومبادئ الحوكمة في عينة الشركات المصرية محل الدراسة.
استخدام التحليلات الإحصائية الملائمة:
لاختبار فروض البحث ومدى إمكانية تطبيق الإطار المقترح.

حدود البحث:

اقتصر البحث على التركيز على دور نظام الإدارة على أساس القيمة وتأثيره في خلق و تعظيم القيمة ودعم الميزة التنافسية لتفعيل متطلبات الحوكمة.
١. لن يتطرق البحث إلى طرق تقييم الأداء وقياسه.
٢. لن يتطرق البحث إلى أساليب محاسبة المسؤولية.



الدراسة التطبيقية:

اعتمدت الدراسة التطبيقية على دراسة ميدانية على الشركات التجارية و الصناعية التي تعمل ضمن الاقتصاد الوطني المصري، و ذلك باستخدام قائمة استقصاء كوسيلة لجمع البيانات اللازمة لدراسة أثر استخدام نظام الإدارة على أساس القيمة في تفعيل متطلبات حوكمة الشركات من أجل تحسين وتدعيم محددات خلق القيمة للتأثير في قيمة الشركة، وبالتالي في القيمة المضافة للعملاء والقيمة المضافة لحملة الأسهم وأصحاب المصالح وتدعيم القدرة التنافسية والربحية للمنشأة في البيئة الاقتصادية التي تتسم بزيادة حدة المنافسة وشدة موجات الانكماش.

خطة البحث:

تحقيقاً لهدف البحث تم تقسيمه كالتالي:

- **المبحث الأول:** إطار فكري لنظام الإدارة على أساس القيمة.
- **المبحث الثاني:** العلاقة بين الإدارة على أساس القيمة و حوكمة الشركات، و الإطار المحاسبي المقترح.

١/١ المبحث الأول: إطار فكري لنظام الإدارة على أساس القيمة:

١/١/١ ماهية الإدارة على أساس القيمة Value Based Management:

تعد الإدارة على أساس القيمة (VBM)؛ نظام رقابة إدارية الذي يقيس ويشجع ويدعم خلق القيمة الصافية (الثروة). كما يعد هذا المفهوم من نظم الرقابة الإدارية التي تعالج أوجه القصور السلوكية المذكورة في نظرية الوكالة. ومن منظور المنشأة التي تعتبر مجموعة من العقود بين عوامل الإنتاج وكل عامل متحفز بدافع منفعته الشخصية، والفصل بين الملكية والإدارة، والتي تعد من مظاهر الكفاءة التنظيمية (Fama, 1980). ومع ذلك فإن هذا الفصل يسبب خلل شديد في السلوك التنظيمي (الوظيفي).



وتركز مشكلة الوكالة على افتراض تعارض أهداف الوكيل و الأصيل (الملاك)، كما أنه من الصعب والمكلف بالنسبة للأصيل أن يراقب كل ما يقوم بعمله الوكيل. لذلك يعمل الأصيل على الربط بين منفعة الإدارة (الوكيل) بمصلحة المنشأة ومصالح أصحاب المصلحة بالمنشأة من خلال خيارات الأسهم (Stock Option).

وتنتج المشاكل من نقص التوافق بين أهداف الوكيل والأصيل في المنشأة. ويعد الغرض الأساسي لنظم الرقابة الإدارية هو قيادة الأفراد نحو الأفعال والتصرفات المتوافقة مع إدراكهم للمنفعة الذاتية والتي تعود أيضاً بالفائدة على المنشأة.

ويعتقد البعض أن نظم الإدارة على أساس القيمة لديها تصور للحد من النقص في تطابق الهدف. علاوة على ذلك، يعتقد مؤيدو نظام الإدارة على أساس القيمة (VBM) أن لديها إجابة لحل المشاكل القائمة في إطار نظرية الوكالة من خلال محاولة جعل تفكير و تصرفات المديرين و سلوكهم أكثر تماثلاً مع سلوك الأصيل. (Ameels, et al., 2002) وتعرف الإدارة على أساس القيمة على أنها منهج إداري يهدف أساساً لتعظيم ثروة المساهمين، والتي تعد الهدف الأساسي للمنشأة، ونظمها، وإستراتيجيتها، وعملياتها وأساليب التحليل، ومقاييس الأداء و ثقافتها كوسائل لترشيد هدف تعظيم ثروة المساهمين. (Black et al., 1998) كما تعرف الإدارة على أساس القيمة على أنها مدخل إداري الذي يضع هدف خلق القيمة للمساهمين في محور اهتمام المنشأة. ويوجه تعظيم القيمة للمساهمين إستراتيجية المنشأة ونظمها وعملياتها، كما يحكم عملية مكافأة المديرين التنفيذيين و يحدد المقاييس التي يجب استخدامها لرقابة الأداء. (Ameels, et al., 2002)

٣/١/١ فلسفة الإدارة على أساس القيمة:

تزايد انتشار مفهوم خلق القيمة في السنوات الأخيرة على المستوى العالمي من خلال استخدام أدوات تحليلية تؤدي إلى تركيز المنشأة على هدف



أساسي يتمثل في خلق قيمة لأصحاب حقوق الملكية، ونتيجة لذلك ظهرت فلسفة الإدارة على أساس القيمة (VBM) والتي تمثل مفهوم إداري يظهر الميكانيكية التي تساعد إدارة المنشأة في اتخاذ القرارات التشغيلية و الإستراتيجية التي تؤدي إلى تعظيم قيمة المنشأة في الأجل الطويل (Long-Time Value of The Organization) وذلك من خلال تركيز الجهود على تحديد وإيجاد وإدارة فرص خلق القيمة (Value-Creating Opportunities) من خلال فصل الأنشطة التي تضيف قيمة (Value Added Activities) عن تلك الأنشطة التي لا تضيف قيمة (Non - Value Added Activities).

٤/١/١ أهداف الإدارة على أساس القيمة:

يعد تحقيق القيمة هو التوجه المنطقي إلى هدف تعظيم القيمة لحملة الأسهم وأصحاب المصلحة الأخرى في المنشأة (Stockholders)، والذي يمثل الهدف الأساسي والنهائي من وجود المنشآت، الأمر الذي أدى إلى اهتمام هذه المنشآت بهدف تحقيق القيمة لحملة الأسهم، من خلال محاولة إدخال تعديلات و تحسينات على مهام إدارات هذه المنشآت، وقد أطلق على الفكر الحديث الذي يركز على المؤشرات التي تعتمد على القيمة؛ مفهوم الإدارة على أساس القيمة (Value Based Management) (VBM)، والذي بمقتضاه تعمل إدارة المنشآت على التفرقة بين القرارات التي تعمل على زيادة الأرباح في الأجل القصير، وتلك التي تعمل على تحقيق القيمة في الأجل الطويل، هذا ويسعى مفهوم الإدارة على أساس القيمة إلى إيجاد لغة مشتركة لكل من حملة الأسهم والعاملين وأصحاب المصلحة الأخرى في المنشأة.

وتسعى فلسفة منهج الإدارة على أساس القيمة إلى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية معاً هي:

١. إدارة التكلفة من خلال تخفيضها.
٢. إدارة الربحية من خلال زيادتها.
٣. إدارة المنافسة من خلال مواجهتها.



وتحظى الإدارة على أساس القيمة باهتمام كبير في الآونة الأخيرة، فهي تنظر إلى تحقيق القيمة لحملة الأسهم و من ثم تعظيمها بأنه بمثابة الهدف الرئيسي للمنشأة، لأن نجاح المنشآت يقاس بما تحققه من قيمة لحملة أسهمها، فمن منظور إدارة القيمة تكمن زيادة القيمة في إحراز التكامل بين التخطيط الإستراتيجي وقياس وتقييم الأداء ومراعاة التوقيت الزمني للتدفقات النقدية، وذلك لتوفير معلومات يتم الاستعانة بها لاتخاذ قرارات أفضل.

في ضوء ذلك، فإن الإدارة على أساس القيمة تسعى إلى:

١. خلق القيمة لحملة الأسهم و أصحاب المصلحة الأخرى في المنشأة.
٢. تحديد محركات القيمة.
٣. ربط قياس الأداء و وضع الأهداف، الحفز بعملية تحقيق القيمة.
٤. ربط اتخاذ القرارات و التخطيط الإستراتيجي و التشغيلي بعملية تحقيق القيمة.

ومن ثم فإن الإدارة على أساس القيمة تشتمل على ثلاثة عناصر رئيسية:

- خلق القيمة: وهي تتعلق بطرق تحقيق وزيادة القيمة الحالية لصافي التدفقات النقدية المستقبلية المتوقعة لحملة الأسهم في ضوء معدل العائد الذي يرغبون في تحقيقه على استثماراتهم بالمنشأة، ويتم ذلك من خلال تطوير إستراتيجية المنشأة.

- قياس القيمة: وذلك من خلال المقاييس التي تعتمد على القيمة.
- إدارة القيمة: وتشمل الحوكمة و نظام المكافآت و الهيكل التنظيمي للمنشأة والعلاقات مع أصحاب المصالح. وبالتالي فهي طريقة رسمية و منظمة لإدارات المنشآت لتحقيق القيمة لحملة الأسهم. (د/ أحمد، ٢٠١١، ٨: ٩)

٤/١/١ أهمية الإدارة على أساس القيمة:

ترجع أهمية الإدارة على أساس القيمة إلى:

١. الرغبة في تحقيق التوزيع الأمثل للموارد المحدودة.



وتعمل الإدارة على أساس القيمة على تقديم أكثر الممارسات الإدارية ووظائف الرقابة الكفاء للإدارة، في ظل التحديات الجديدة. هذه التحديات لا تشير فقط إلى عدم الكفاءة القائم في نظم المحاسبة الإدارية و لكن أيضاً الحاجة لدعم تكامل الأدوات الإدارية. (Ameels, et al.,2002,P.,9)

٢. قياس نتائج الأداء على أساس القيمة بدلاً من الإيرادات:

علاوة على ذلك، فمن الواضح أن هناك نقلة نوعية فيما يتعلق بأهداف الإدارة. ففي الماضي (وربما لا يزال حتى الآن في بعض المنشآت)، فإن نمو المبيعات أو الإيرادات، يمثل الهدف الحاكم. نظرية الدخل المتبقي تطبق على تحليل ربحية العملاء أو ربحية المنتجات، والتي تكشف لنا أن ليس كل نمو شيء جيد يجب إتباعه.

علاوة على ما سبق، تعد الإدارة على أساس القيمة هي أفضل مقياس لأنها هي المقياس الوحيد الذي يتطلب معلومات كاملة.

و لفهم خلق القيمة فإننا يجب أن نستخدم وجهة النظر الإستراتيجية طويلة الأجل، إدارة كافة التدفقات النقدية في قائمة الدخل والمنقولة إلى قائمة المركز المالي. و يجب أن نفهم كيف يمكن مقارنة التدفقات النقدية عند فترات زمنية مختلفة مع تعديل أساس المخاطر.

لذلك فمن المستحيل اتخاذ القرارات الجيدة بدون توافر معلومات كاملة، و طبقاً لرأي (Copeland)، فلا يوجد مقياس آخر للأداء أفضل من القيمة التي تستخدم معلومات كاملة.

وفي الأونة الأخيرة، ركزت تطبيقات منشآت الأعمال على تحسين "العمليات التشغيلية" مثل العمليات الصناعية، سلسلة التوريد، المبيعات والتسويق وغيرها. كل هذه الأنشطة قد أدت إلى التحسينات التي لا تستحق المساندة "الدعم". (Ameels, et al.,2002)

٨/١/١ أسباب تبني المنشآت لنظام الإدارة على أساس القيمة:

تتبنى المنشآت منهج الإدارة على أساس القيمة للأسباب الآتية:

١- يعتبر منهج الإدارة على أساس القيمة امتداد لأطر التخطيط والرقابة الإدارية التقليدية ونظام المحاسبة الإدارية ويتكون من نماذج اقتصادية لممارسات المحاسبة الإدارية.

٢- يتكامل منهج الإدارة على أساس القيمة مع المناهج الجديدة التي تتبناها المحاسبة الإدارية لكي تسير التطور في بيئة الأعمال الحديثة، والتطور في الممارسات المحاسبية لمعالجة أوجه القصور في أنظمة المعلومات الإدارية وعدم كفاءة أنظمة الرقابة الحالية.

٣- إدارة اتخاذ القرارات لتعزيز وتحسين القيمة لأصحاب حقوق الملكية عن طريق توليد عائد للمستثمرين يزيد عن تكلفة رأس المال.

٤- تحديد الاستراتيجيات وكيفية إنجازها مما يؤدي إلى خلق القيمة لأصحاب حقوق الملكية، حيث أن القيمة تعتبر أفضل مقاييس الأداء نظراً لما تحتاجه من معلومات كاملة عن الإستراتيجيات طويلة الأجل وتؤدي في النهاية إلى اتخاذ قرارات صحيحة وملائمة.

٥- تبني أنظمة معلومات تركز على خلق القيمة ومحركات القيمة على مستوى المنشأة و وحدات الأعمال داخل المنشأة و مستوى العملاء والمنتجات، و تبني العمليات الإدارية التي من شأنها يمكن تخصيص الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة و فاعلية بما يحقق هدف خلق القيمة وبخاصة تعظيم قيمة أصحاب حقوق الملكية.

٦- تصميم أنظمة قياس الأداء وتحسين كفاءة وأداء المستخدمين وربط الحوافز بالأداء وإنشاء علاقات طويلة الأجل مع كافة أعضاء سلسلة القيمة، وعدم الإضرار بمصالح الآخرين، المجتمع، العملاء، المنافسين، السوق. (د/ جادو، ٢٠٠٧)



١٠/١/١ مقومات نجاح نظام الإدارة على أساس القيمة:

ويتوقف نجاح وتنفيذ الإدارة على أساس القيمة (VBM) على فهم العاملين والإداريين في جميع المستويات الإدارية للمنشأة لأسلوب تطبيقها وما يترتب عليها من منافع، يحصلون على جانب كبير منها.

كما أوضح (Weaver) عام ٢٠٠١ أن مقياس القيمة الاقتصادية المضافة يعمل على الربط بين ثلاث مفاهيم للربحية وهي العائد المحقق لحملة الأسهم والأرباح الاقتصادية والأرباح المحاسبية. (أ/ عبد الرحمن، ٢٠٠٥)

وتتطلب عوامل نجاح تطبيق نظام الإدارة على أساس القيمة ما يلي:

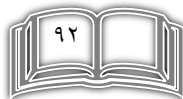
١. الالتزام بالقيمة والتي تبدو واضحة لكل الأفراد، وذلك عندما تضع المنشأة هدف خلق القيمة للمساهمين كهدف لتوجيه وترشيد الأفعال والتصرفات.

٢. التعليم والتدريب المكثف لعدد كبير من المديرين والعاملين على عملية خلق قيمة للمساهمين وفي إدراك كيف تساهم أعمالهم في خلق الربح الاقتصادي.

٣. مكافأة عدد كبير من المديرين والعاملين في المنشأة على أساس القيمة الاقتصادية لوحدات الأعمال لما لها من تأثير إيجابي في عملية خلق القيمة للمساهمين.

٤. تفويض السلطة لوحدات الأعمال، حيث يساعد تفويض السلطة في التركيز على تقييم الخيارات الإستراتيجية والاستثمارات اللاحقة، على أساس تعظيم العائد وحدات الأعمال، وخلق الربح الاقتصادي في الأجل الطويل.

٥. التركيز على عمليات الإصلاح الواسعة والقواعد الأكثر أهمية، والتي تركز على البرامج الكبيرة والتي تتضمن تجنب التعقيدات المحاسبية، التحديد الدقيق للقيمة، والتكامل بين الموازنة و التخطيط الإستراتيجي و أخيراً الاستثمار في نظم المعلومات لتطوير إستراتيجية المنشأة ككل. كما



- يرى (Koller, 1994,P.,103) أن عوامل نجاح تطبيق الإدارة على أساس القيمة تتمثل في:
٦. التحديد الواضح و المرئي لدعم الإدارة العليا.
 ٧. التركيز على اتخاذ أفضل القرارات من خلال النتائج التشغيلية (ليس فقط المالية).
 ٨. توفير الوسائل الضرورية، من خلال بناء المهارات عبر قطاع عريض من المنشأة.
 ٩. التكامل التام بين مدخل (VBM) و عناصر نظام التخطيط.
 ١٠. التأكيد على القضايا المنهجية و التركيز على التطبيقات العملية.
 ١١. استخدام تحليل النتائج الإستراتيجية التي تتوافق مع كل وحدات الأعمال الإستراتيجية بخلاف المدخل العام.
 ١٢. ضمان سلامة البيانات المالية الهامة (على سبيل المثال مراجعة واعتماد قائمة المركز المالي للمنشأة).
 ١٣. توفير المعايير التي يسهل استخدامها لتقييم النماذج والتقارير لتسهيل مراقبة التقارير الإدارية.
 ١٤. التشجيع على مبدأ خلق القيمة.
 ١٥. توفير المتطلبات من رأس المال و الموارد البشرية المطلوبة لأساس القيمة. (Koller, 1994,P.,103)

١٣/١/١ مسببات القيمة والقرارات الإستراتيجية:

يساعد تحديد الاتجاهات الإستراتيجية للمنشأة على اتخاذ القرارات بسهولة ودقة في الأداء، خاصةً إذا تم تحديد الاتجاهات الإستراتيجية للمنشأة، حيث يوجد عدد من نماذج الإستراتيجيات التي يمكن استخدامها لتصور الدور الذي تقوم به مسببات القيمة من خلال التحليل الاستراتيجي، التقييم، اختيار وتطبيق دورة التنفيذ.



ويعمل تطوير و تحسين الإنتاجية على خفض نسبياً من مخاطر المنشأة على نحو ثابت، وعلى نمط إعداد المنشأة لوسائل الإنتاج الداخلية والخارجية بأسلوب أكثر فاعلية، وتحسين أداء المنتجات، وتقييم أداء الموزعين و العملاء و تحديد ما يمكن استبعاده. وعلى وجه مشابه؛ تسهيلات الإنتاج والتوزيع التي يمكن التحكم فيها جيداً أو التخلص من الفائض منها، في محاولة لزيادة إنتاجية قاعدة الأصول الإجمالية.

١٤/١/١ دور المسببات التسويقية في إستراتيجية تسويق المنتجات:

تقوم مسببات القيمة بدور هام في سياق الاختيارات الإستراتيجية، وفي تنفيذ وإدارة إستراتيجية سوق المنتجات.

ويعد الطلب على تكنولوجيا دورة حياة المنتج أو التطبيقات التكنولوجية كأساس لتخطيط إستراتيجية تسويق المنتجات.

كما اقترح (Ansoff) أن المنحنى (S) سوف يوضح خصائص كل من هذه الدورات كما سوف تنتبع هذه الافتراضات لتحديد سلسلة من المراحل من خلال تحديد أي إستراتيجيات تسويق المنتج من المرجح أن تتطور.

ويساعد استخدام مسببات القيمة على تحديد معايير الأداء على أساس مسببات القيمة المحددة والتي تكون مرتبطة بمسببات القيمة للمنشأة.

والتي سوف تساعد على تخطيط ورقابة مسببات القيمة. وفي مرحلة تحديد و تطوير مسببات القيمة، فإن ذلك سوف يطبق على تقييم وتبني إستراتيجية تسويق المنتجات المختارة.

وبمجرد الانتهاء من إعداد الإستراتيجية (الظهور والنمو)، فإن مسببات القيمة يجب الاهتمام بها للوصول للاستخدام الأمثل لها.

كذلك يعد الإيراد الأساسي، الربح و الأهداف النقدية تعد من الأمور الهامة؛ لذلك يجب الاستمرار في توريد المنتجات إلى الأسواق. (Walters, 1997)



٢/١ المبحث الثاني: العلاقة بين الإدارة على أساس القيمة وحوكمة الشركات والإطار المحاسبي المقترح لأثر استخدام الإدارة على أساس القيمة في تفعيل متطلبات حوكمة الشركات:

١/٢/١ ماهية حوكمة الشركات:

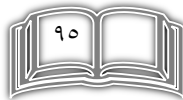
تعني الحوكمة؛ مجموعة من القواعد والقوانين والنظم واللوائح والقرارات التي تهدف إلى تحقيق جودة عالية وتميز واضح في الأداء من خلال اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المنشأة و التي تؤثر على الأداء، كما تشمل العديد من المقومات التي تساعد في تقوية أداء المنشأة في الأجل الطويل والعمل على تحديد المسئول والمسئولية في الهيكل التنظيمي للمنشأة، كما أنها تمثل الإطار الذي تمارس فيه الشركات وجودها.

وتعرف الحوكمة بأنها "إطار للمنشأة في علاقتها بأصحاب المصلحة (Stakeholders) المرتبطين بها بشكل عام، و مصالح حملة الأسهم (Shareholders) بشكل خاص.

كما تعرف بأنها "الآليات التي يمارس من خلالها أصحاب المصلحة في المنشأة، الرقابة و التحكم على الأطراف الداخلية (Insiders)، والتي تمكن من حماية مصالحهم" (د/ عوض، ٦٣: ٦٤، ٢٠٠٣)

٢/٢/١ أهداف حوكمة الشركات:

تعد حوكمة الشركات وسيلة وليست هدفاً في حد ذاتها و لكنها وسيلة يراد من خلالها تحقيق مجموعة من الأهداف والتي اختلفت الدراسات في تحديدها سواء من حيث النطاق (الأطراف المشتركة في الحوكمة مثل المساهمين والمراجع الخارجي) أو مجال الدراسة (الإفصاح، والشفافية، المساواة بين المساهمين، ودور لجان المراجعة وغيرها)؛ ولكن بشكل عام يمكن تحديد الهدف الأساسي من حوكمة الشركات في تحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المشتركة في حوكمة الشركات ومن ثم تحقيق أهداف المنشأة وفي نفس الوقت الارتقاء



بمعدلات النمو والثقة في مجالس إدارات الشركات، والمراجعين الخارجيين، وعلى أساس هذا الهدف تنفرع مجموعة من الأهداف الفرعية. ويمكن تحديد الهدف الأساسي من حوكمة الشركات في تحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المشتركة في حوكمة الشركات ومن ثم تحقيق أهداف المنشأة وفي نفس الوقت الارتقاء بمعدلات النمو و الثقة في مجالس إدارات الشركات و المراجعين الخارجيين. ومما سبق يمكن تحديد الأهداف التالية لحوكمة الشركات:

١. حماية حقوق المساهمين.
٢. العدالة في التعامل مع كافة الأطراف.
٣. الإفصاح والشفافية في كافة المعاملات.
٤. مواجهة المخاطر و حماية أصول المنشأة.
٥. تحسين فعالية الرقابة الداخلية.
٦. تحسين الممارسات المحاسبية و المالية.
٧. استقلال المراجع الخارجي و ضمان حقوقه. (Walker,1996)

٥/٢/١ العلاقة بين الإدارة على أساس القيمة وحوكمة الشركات:

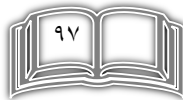
يعد دعم الميزة التنافسية لتنظيمات الأعمال أحد الأهداف الأساسية التي تسعى الحوكمة الجيدة للشركات إلى تحقيقها، وتحسين الأداء نظراً لأن هناك بعدين يعظمهما مفهوم حوكمة الشركات أحدهما هو الالتزام Conformance والأخر هو الأداء Performance ويتضمن مفهوم الأداء استخدام كافة الوسائل المتاحة لرفع مستوى الأداء الشامل لتنظيم الأعمال، وعليه يجب التأكيد على أن الخاصية المميزة للكثير من منظورات حوكمة الشركات هي التركيز على الأدوات الرقابية Controls (القواعد و الهياكل) أكثر من تركيزها على النواتج Outcomes (العمليات و النتائج). (د/ زغول، ٢٠٠٦)



كما تعمل آليات حوكمة الشركات بصفة أساسية على حماية وضمان حقوق المساهمين وكافة الأطراف ذوي المصلحة المرتبطين بأعمال الشركة من خلال إحكام الرقابة والسيطرة على أداء إدارة الشركة، ورقابة الحسابات. وتنطوي حوكمة الشركات في جزء منها على آليات محاسبية مثل معايير المحاسبة، والمراجعة، والرقابة الداخلية والخارجية إلى جانب الآليات القانونية والنظامية والمالية.

علاوة على ما سبق، تهدف آليات الحوكمة إلى دفع المديرين نحو العمل على ضبط وشفافية الأداء وموضوعية القياس والتقييم والالتزام بالقوانين والأخلاقيات، مما يؤدي بالتالي إلى تعظيم قيمة المنشأة من خلال تحسين الأداء المالي للشركة. وبناءً عليه فإن آثار آليات الحوكمة تصب عادة في قيمة الشركة، كما تعكسه أسعار الأسهم، أو في الأداء المالي لها كما تعكسه التقارير المالية للشركة. هذا بالإضافة إلى أن من أهم مبادئ الحوكمة وجود إطار فعال لحوكمة الشركات، وكذلك يجب أن يضمن إطار حوكمة الشركات القيام بالإفصاح السليم والصحيح في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة، بما يضمن لإطار حوكمة الشركات التوجيه والإرشاد الاستراتيجي للشركة، والرقابة الفعالة لمجلس الإدارة على إدارة الشركة، ومحاسبة مجلس الإدارة عن مسؤوليته أمام الشركة والمساهمين. (د/ محاريق، ٢٠١٢)

وتعد الإدارة على أساس القيمة (VBM) أحد الأساليب التي تعمل على تحديد أهداف الشركة، وتحديد أهداف مشتركة لكل من المديرين و ملاك الشركة معاً، كما تشير (VBM) إلى الحاجة إلى تعظيم القيمة لكافة أصحاب المصلحة، وذلك نظراً لأنها تعتبر نظام شامل للقيمة. وتعد أيضاً عنصر ربط بين إستراتيجية المنشأة والنتائج المالية التي حققتها. لذلك تعد الإدارة على أساس القيمة فلسفة خاصة بإدارة المنشأة، من خلال إدارة الأنشطة والعمليات التي تركز على تعظيم قيمة المنشأة من منطلق رؤية ملاك المنشأة ورأس المال المستثمر بها.



وتؤكد كثيراً من نظريات المنشأة على الاهتمامات المتعارضة بين المديرين وملاك المنشأة، والتي تسبب في النهاية عدم النجاح في إنجاز الأهداف الخاصة بالمنشأة. وتحدد الإدارة على أساس القيمة مجموعة من الضوابط التي تقلل من أو تستبعد هذا التعارض.

ويتحقق ذلك بسبب الهيكل المناسب لنظم الحفز، والربط بين مصالح المديرين و مصالح أصحاب حقوق الملكية، واعتماد الإدارة على المقاييس الملائمة. والحقيقة أن التركيز على زيادة القيمة في الأجل الطويل يتوافق مع مبدأ توازن المصالح (أو تطابق الهدف) لجميع أصحاب المصلحة في المنشأة، و الذي يعد من الأمور الهامة. وبالتالي فإن السعي إلى خلق قيمة لأصحاب حقوق الملاك يمكن اعتباره وسيلة لتحقيق أهداف المنشأة فيما يتعلق بالهدف الجوهري لأصحاب المصلحة الآخرين الذين تختلفوا في توقعاتهم.

هذا الاختلاف المبدئي في مصالح المجموعات المختلفة، يجب أن نتذكر أنه يمتد إلى العلاقات فيما بين أصحاب المصلحة في المنشأة، حيث يسعى العملاء إلي تخفيض الأسعار والجودة العالية، ويتطلب العاملون مرتبات عالية وظروف عمل جيدة، ويحتاج الموردون إلى تخفيض المخاطر و ارتفاع معدل العائد، يتطلب الدائنون تخفيض المخاطر وزيادة معدل العائد، وتتطلب الهيئات الحكومية (المؤسسات المحلية / Local Community) رسوم بيئية عالية، وتبرعات للجمعيات الخيرية، وتوفير العديد من فرص العمل.

و يساعد المبدأ الخاص بتوازن المصالح لكافة الجهات ذات الصلة بالمنشأة على تسهيل عمل المديرين وتعديل وتبسيط الاختلافات غير الاقتصادية والتوسع في الاستثمارات في الأنشطة الأساسية. ومع ذلك يوجد مدخل بديل للمجموعات المختلفة ذات المصلحة في المنشأة، و هو التقارب مع اهتمامات الملاك، و الالتزام بقواعد المنافسة مع الأخذ في الاعتبار المسؤولية الاجتماعية. هذا المدخل يفترض ضرورة الحفاظ على الموقف التنافسي للمنشأة وخدمة مصالح كافة أصحاب المصلحة في المنشأة.

ويساعد تعظيم قيمة المنشأة على تعظيم معدل نمو الثروة للمجتمع ككل، حيث تؤثر أنشطة المنشأة في خلق القيمة للعملاء وبالتالي تؤثر في خلق القيمة للمساهمين وبالمثل في خلق القيمة للموردين. لذا كان صحيحاً القول أنه بدون خلق قيمة للعملاء لا يمكننا أن نتحدث عن خلق قيمة على حقوق المساهمين.

وعلى ذلك فإن المصدر طويل الأجل للتدفقات النقدية يمكن تحقيقه من خلال إشباع حاجات العملاء من السلع والخدمات. ويتم ترجمة هذا الإشباع تلقائياً إلى زيادة في القيمة لحقوق الملاك. و يتحقق ذلك فقط عندما يتجاوز إجمالي إيرادات المنشأة إجمالي التكاليف. وبالتالي فإن الملاك يجب أن يكون لديهم معلومات كاملة عن ما هي الإيرادات والتكاليف المرتبطة بالأنشطة التي تمارسها المنشأة، حتى يمكنها قياس المخاطر المتعلقة برأس المال ومقدار علاوة الخطر المكافئة له. (Rojek, 2012)

ويعتمد بقاء المنشأة في الأجل الطويل على العلاقات المالية بين كافة أصحاب المصالح، من أجل تلبية التوقعات التي يقرروها والتي تكون في صالحهم، لذا يجب على إدارة المنشأة أن تولد مستوى عالي من التدفقات النقدية بشكل كاف من الفاعلية، والتي بدورها تكون مطلوبة لخلق القيمة. ومن ثم فإن المنشأة التي تخلق قيمة تحقق مصالح ليس فقط الملاك ولكنها أيضاً ترفع من قيمة الالتزامات المطلوبة لكافة أصحاب المصالح المرتبطة بالمنشأة.

وفي إيجاز يمكن تلخيص أن رضا العملاء هو مصدر خلق القيمة للمنشأة. في حين أن خلق القيمة للمساهمين تمثل القيمة المضافة التي تبقى كفائض بعد استيفاء كافة الالتزامات ومطالب العاملين والموردين والهيئات المحلية، و الجهات الحكومية. وبالتالي، فإننا نفترض أن التركيز على المساهمين يعني الوفاء بكل الالتزامات والتعهدات في وقت واحد لكافة أصحاب المصالح، حيث تعد القيمة هي المؤشر الهام للنتائج، والملاك هم الكيان الوحيد التي تسعى المنشأة إلى تعظيم



مطالبهم والتي تعد مرادف لتعظيم والوفاء بمطالب وتوقعات جميع أصحاب المصالح في المنشأة. (Rojek, 2012)

كما يرى كثير من المؤيدين للإدارة على أساس القيمة (VBM)، أن تطبيقها يؤدي إلى خلق قيمة للمساهمين، وتخفيض مشاكل الخطر الأخلاقي وتكلفة الوكالة والاهتمام بمصالح الإدارة والمساهمين.

كما أكد (Lovata & Costigan, 2002; Haspesslagh et al., 2001) أن الاهتمام بمدخل (VBM) يصب في مصلحة المجتمع، والبيئة. وتعد بداية لعصر أكثر مسؤولية اجتماعية، مع تزايد الاهتمام بتعظيم القيمة للمساهمين.

وعلاوة على ذلك؛ فقد تأكد أن المقاييس على أساس القيمة؛ خاصة (EVA) تعد أكثر ارتباطا بسعر السهم على عكس مقاييس المحاسبة التقليدية، (مثل نصيب السهم من الربح، (EPS) و (ROI) و التي تعد الأفضل في التنبؤ بالعائد على السهم. (Elgharbawy & Abdel-kader, 2013)

ومن ناحية أخرى، يساعد التركيز والاهتمام بالأنشطة التي تركز على خلق القيمة للمساهمين على مقابلة كافة توقعات ومتطلبات أصحاب المصالح الآخرين. وبالتالي فإنه يمكن خلق قيمة للمنشأة ككل، ومن هنا يمكن تحقيق التقارب بين فكرة خلق قيمة للمنشأة وفكرة حوكمة الشركات، حيث تهدف الإدارة على أساس القيمة إلى تحقيق النمو وخلق القيمة للمنشأة وفي نفس الوقت التوافق مع مصالح أصحاب المصالح الآخرين في المنشأة، وإدراك حق الملاك في الإشراف على المنشأة التي هي ملك لهم. (Rojek, 2012).

٦/٢/١ الإطار المقترح:

من المبحث الأول توصل الباحث إلى أن الهدف الأساسي لنظام الإدارة على أساس القيمة؛ هو خلق القيمة للمنشأة ككل وأصحاب المصلحة الأخرى مع المنشأة. كما يعد خلق القيمة ودعم الميزة التنافسية وجهاً لعملة واحدة. ويعد خلق وحماية القيمة للمنشأة ودعم الميزة التنافسية أهم متطلبات تفعيل حوكمة



الشركات. لذلك يعد التزام الشركات بمبادئ ونظام الإدارة على أساس القيمة وسيلة لدعم أهداف ومتطلبات حوكمة الشركات. كما يوضح ذلك الإطار التالي:



إطار محاسبي مقترح قائم على استخدام الإدارة على أساس القيمة على تفعيل متطلبات حوكمة الشركات

الخلاصة:

تعد الإدارة على أساس القيمة مدخلاً إدارياً شاملاً يتضمن إعادة تحديد الأهداف، وإعادة تصميم الهياكل والنظم، وتطوير الإستراتيجيات والعمليات التشغيلية، وتطوير ممارسات الموارد البشرية.



كما أن الإدارة على أساس القيمة ليست لها مسار ثابت دائماً، ولكن تتطلب الالتزام والاستمرار، كما تعد المدخل الإداري الذي تتطلع من خلاله المنشأة ككل إلى خلق القيمة للمساهمين وتعظيمها، باستخدام أساليب التحليل والعمليات الإدارية التي تسعى إلى مساعدة المنشأة في تعظيم قيمتها من خلال التركيز على اتخاذ القرارات الإدارية على مسببات القيمة للمساهمين.

ولتحقيق ذلك فإن إطار منهج الإدارة على أساس القيمة - الذي يعمل على توفير إطار متكامل لقياس وإدارة العمليات في ضوء هدف واضح لخلق القيمة المرغوبة لأصحاب حقوق الملكية في الأجل الطويل.

وتهتم الإدارة على أساس القيمة، ليس فقط بكيف تمتد المديرين بالمقاييس والتحليلات الفنية لتحديد إستراتيجيات خلق القيمة؟ ولكن أيضاً تشجع الإدارة والملاك على الاهتمام بالتواصل مع المديرين ونظم المكافآت والحوافز للحفز نحو خلق القيمة.

ويرتبط مفهوم حوكمة الشركات بالطريقة التي يتم بها رقابة أداء الإدارة للمهام المنوط بها من قبل الأطراف المختلفة ذات العلاقة بتنظيم الأعمال، ومن ثم فهي توفر إطاراً عاماً يمكن من خلاله تحديد آليات صياغة الأهداف ووسائل تحقيقها ورقابة الأداء الفعال ومقارنته بالأهداف المحددة مقدماً.

النتائج:

- 1- ضرورة قيام الشركات بتوفير البيانات والمعلومات المالية وغير المالية التي تتعلق بأداء الشركة وجعل إمكانية الحصول عليها من قبل الأطراف ذات العلاقة ميسرة للمساهمة في تدعيم النزاهة والعدالة والشفافية.
- 2- يعد بناء روابط قوية مع الأطراف ذات العلاقة ولاسيما العاملين و العملاء و الموردين مصدراً ضخماً للتنوع في القيمة التنظيمية لمنشآت الأعمال و ذلك من خلال مساهمة تلك الأطراف صورة جوهرية في دعم الأداء الإستراتيجي للشركات.



- ٣- تعمل الإدارة على أساس القيمة في ضوء التحسين المستمر ومن خلال تحسين العمليات الداخلية، والتعلم، والنمو، وتحسين الأعمال؛ على زيادة قيمة المنشأة وتحقيق التميز وهذا يتم من خلال تحقيق برامج التحسين المستمر.
- ٤- يعد خلق القيمة للعميل القوة الدافعة لتنظيم الأعمال الذي يجب أن يقوم ببناء إستراتيجيته وأنشطته اليومية على أساس مقابلة هذا الهدف، وبالتالي يعد العميل مسبب التكلفة عبر سلسلة القيمة.
- ٥- أصبح من المؤكد أن النجاح في عالم التجارة قائم على إشباع وإرضاء حاجات العملاء، بل والإشباع الكامل للحاجات من خلال بناء روابط الولاء والاحتفاظ بالعملاء مع جذب عملاء جدد. كما تزداد درجة رضا العملاء كلما زادت القيمة التي تمثلها المنتجات أو الخدمة المقدمة إليهم.
- ٦- تهدف آليات الحوكمة هو دفع المديرين نحو العمل على ضبط وشفافية الأداء و موضوعية القياس و التقييم و الالتزام بالقوانين و الأخلاقيات و ذلك بالتالي يؤدي إلى تعظيم قيمة المنشأة من خلال تحسين الأداء المالي للشركة.
- ٧- يعد من أهم الأهداف التي تسعى حوكمة الشركات إلى تحقيقها دعم الميزة التنافسية للشركات و تحسين أدائها. وهذا يستلزم توفير كافة المعلومات الدقيقة وفي التوقيت المناسب، بحيث يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ العديد من القرارات وهذه المعلومات لا تقتصر فقط على ما هو وارد بالقوائم المالية المنشورة وإنما تشمل كافة أنواع المعلومات التي تتدفق داخل الشركة وخارجها والتي أصبح ينظر إليها كأحد الموارد الإستراتيجية.

التوصيات:

- ١- ضرورة تطوير وتنمية السلوك الإداري تجاه سبل ترشيد الطاقة وتفعيلها.
- ٢- تنمية الوعي لدى مديري الشركات بأهمية ممارسات المحاسبة الإدارية في إدارة التكلفة ودورها في تقديم المعلومات الملائمة لاتخاذ القرارات والمساهمة في عملية التخطيط والرقابة.



- ٣- العمل على تطبيق ممارسات المحاسبة الإدارية المختلفة بصورة أوسع في الشركات، حيث تلعب دوراً مهماً في توفير المعلومات اللازمة لتحقيق متطلبات الرقابة الداخلية كأحد آليات حوكمة الشركات من خلال تركيزها على الأمور الخارجية وعلى الميزة التنافسية وهيكل المنافسة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.
- ٤- العمل على نشر مفهوم وثقافة و قواعد التطبيق السليم للحوكمة وذلك لأهمية حوكمة الشركات لزيادة الأرباح وهي الناتجة عن كفاءة العمليات التشغيلية وتحسين جودة المنتجات والإدارة الجيدة للتكلفة.
- ٥- ضرورة تطوير التشريعات المرتبطة بتفعيل نظام حوكمة الشركات للحد من سلطة الإدارة في إدارة الأرباح، مثل قانون الشركات الموحد، وقانون تنظيم ممارسة مهنة المحاسبة والمراجعة، وقانون تنظيم المنافسة ومنع الاحتكار.

نقاط بحثية مستقبلية:

- ١- يوصي الباحث بدراسة عن قيم رضاء أصحاب المصالح.
- ٢- إجراء دراسات في إدارة الإيراد إستراتيجياً وهو أحد الموضوعات الهامة لأي منشأة تسعى إلى خلق قيمة لحملة الأسهم (Shareholders Value)، حيث أن جذب رأس المال والعمالة والعملاء لأي شركة تستلزم الإدارة الإستراتيجية للإيرادات.
- ٣- يوصي الباحث بإجراء دراسة تربط بين أدوات إدارة التكلفة وحوكمة الشركات.
- ٤- يوصي الباحث بضرورة توافر نظام لاتخاذ القرارات يجعل هدف خلق القيمة هو أساس القرارات التي يتم اتخاذها مع مراعاة مسؤولية المنشأة نحو المجتمع.



قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

أ- الكتب:

١- د/ سعيد محمود الهلباوي ; د/ تهاني محمود النشار، (٢٠٠٦)، "مبادئ المحاسبة الإدارية - مدخل اتخاذ القرارات"، كلية التجارة، جامعة طنطا.

ب- الدوريات:

١- د/ خطاب، محمد شحاته، (٢٠٠٩)، "إطار مقترح للتكامل بين نظام التكاليف على أساس النشاط و محاسبة استهلاك الموارد لتعزيز فلسفة الإدارة على أساس القيمة: دراسة نظرية و ميدانية"، **المجلة العلمية للتجارة و التمويل**، المجلد الأول، العدد الثاني، كلية التجارة، جامعة طنطا، ص ١٥٧: ١٦١.

٢- د/ جادو، سماسم كامل موسى، (٢٠٠٧)، "دراسة تحليلية لمدى تطبيق منهج الإدارة على أساس القيمة لتعزيز القيمة لأصحاب حقوق الملكية في الوحدات الاقتصادية" دراسة ميدانية"، **المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة**، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مجلد العدد الثاني ابريل، الجزء الأول، ص ٣٠٣: ٣٢٤.

٣- د/ زغلول، جوده عبد الرؤوف، (٢٠٠٣)، "منهج إجرائي مقترح لزيادة فاعلية أسلوب التكلفة المستهدفة كأداة لخفض تكلفة أنشطة ما قبل الإنتاج على سلسلة القيمة"، **مجلة كلية التجارة**، جامعة طنطا، ص ٥-٢٧.

٤- د/ عوض، أمال محمد محمد، (٢٠٠٣)، (قياس أثر الدور الحوكمي لمراجع الحسابات على سلوك إدارة الأرباح للشركات المسجلة في سوق الأوراق المالية المصري)، **مجلة الدراسات المالية و التجارية** - جامعة القاهرة، بني سويف، ديسمبر، ٢٠٠٣، العدد الثالث، ص ص ٦٦: ٦٨.

٥- د/ محمد، أمجد حسن عبد الرحمن، (٢٠١٢)، "أثر تطبيق آليات و ركائز الحوكمة في البنوك التجارية على ترشيد قرارات منح الائتمان و توريق الديون"، **المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة**، كلية التجارة، جامعة عين شمس، المجلد الثالث، العدد الثاني، ص ٦١٢: ٦٤٥.

٦- د/ زغلول، جوده عبد الرؤوف، (٢٠٠٦)، "تعزيز آليات حوكمة الشركات باستخدام نظام إدارة الأداء الإستراتيجي للجيل الثالث لمقياس الأداء المتوازن"، **المجلة العلمية للتجارة و التمويل**، كلية التجارة، جامعة طنطا، المجلد الثاني للعدد الثاني، ص ٢: ٢٦.



٧- د/ محاريق، هانى أحمد، (٢٠١٢)، "دور أدوات إدارة التكلفة في تحقيق فاعلية آليات حوكمة الشركات: دراسة نظرية و ميدانية"، المجلة العلمية التجارة والتمويل، المجلد الثاني، العدد الرابع، كلية التجارة، جامعة طنطا، ص ص ٩٠٠:٩١٣.

ج- الرسائل العلمية:

١- د/ أحمد، تهاني سامي محمد، (٢٠١١)، "تقييم دور أساليب المحاسبة الإدارية البيئية في تحسين قياس الأداء المالي لمنشآت الأعمال"، رسالة دكتوراه، القاهرة، كلية التجارة، جامعة القاهرة.

٢- د/ كتلو، حسن رضوان، (٢٠٠٦)، "إدارة التكاليف سلسلة التوريد لدعم القدرات التنافسية - مدخل استراتيجي مقترح (دراسة تطبيقية في الجمهورية العربية السورية)"، رسالة دكتوراه - كلية التجارة - جامعة عين شمس.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

A. Books:

- 1- Horngren, Charles,T. ; Foster, Gorge & Datar, Srikant,M., (2003), "Cost Accounting (Amangerial Emphasis)", United States Of America, Hall International, inc.
- 2- Koller, Timothy, (1994), "An excerpt from Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies, Second Edition", Printed in United State of America, Published by John Wiley & Sons, New York.
- 3- Plowman, Brian,(2001), "Activity-Based Management: Improving Process and Profitability, Grower, Printed in the United State of America.

B- Periodicals:

- 1- Ameels, Anne&Scheipers, Geert,(2002), "Value-Based Management Control Processes to Create Value Through Integration A Literature Review", United State of America, Vlerick Leuven Gent Management School, PP.,4:25.



- 2- Dumond, Ellen J., (2000), "Value Management: An Underlying Framework", **International Journal of Operations & Production Management**, Vol.,20, No.,9, PP., 306:309.
- 3- Elgharbawy, Adel & Abdel - Kader, Magdy, (2013),"Enterprise Governance and Value-based Management: a theoretical contingency Framework", **springer Science + Business Media**, PP.,101:106.
- 4- Koller,Timothy,(1994), "What is Value - Based Management? ", "An Excerpt from Valuation: Measuring and Managing The Value of Companies, Second Edition", **The Mckinsey Quarterly**, NO.,3, PP., 87:101
- 5- Lindgreen, Adam; Hingleg, Martin K.; Grand, David B. & Morgan, Robert, (2011), "**Value in business and Industrial Marketing: Past, Present, and Future**", **Industrial Marketing Management**,Vol.,11, No.,25, PP., 208.
- 6- Rojek, Tomasz, (2012), "Corporate Governance in the Value Based Management Concept", **The Business & Management Review**, Vol., 2, No., 2, Joly2012,PP., 18:19.
- 7- Walker, M Mark, (1996), "On the shareholder wealth maximization objective of corporate governance: The case of leveraged recapitalizations", **Managerial Finance**, Vol.,22, No.,4,PP.,53:54.
- 8- Walters, David,(1997), "Developing and Implementing Value-Based Strategy", **Management Decision**", **Cost Management**, Vol.,10, No.,35, PP1:12.

