



دور نظام معلومات المحاسبة الإدارية في تحسين وظائف أنشطة سلسلة القيمة وأثره في تقويم الأداء*

دراسة حالة في الشركة العالمة لصناعة الزيوت النباتية

Role of Managerial Accounting Information System in Improving the Value Chain and its Impaction Evaluation Performance

أ.م.د. فيحاء عبد الله يعقوب
المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية - جامعة بغداد

أمل إبراهيم وناس راشد
باحث

المخلص

إن مقاييس الأداء والأساليب التقليدية المستخدمة في لمحاسبة الإدارية لم تعد قادرة على توفير معلومات ملائمة لتقويم أداء الوحدات الاقتصادية في ظل بيئة التصنيع الحديثة، ولكي تكون هذه المعلومات أكثر أهمية وجدياً يجب أن تكون مستويات من جميع أنشطة الشركة ووظائفها، وعليه تتمثل مشكلة البحث بعدم ملائمة معلومات المحاسبة الإدارية التي تساهم في تلبية احتياجات المستويات الإدارية العليا لمواجهة المشاكل الناتجة عن زيادة حجم الأعمال وتعتها، وقصور معلومات المحاسبة الإدارية والأساليب المستخدمة في تقويم الأداء مما ينعكس سلباً على أنشطة سلسلة القيمة ومن ثم على عملية تقويم الأداء في الوحدة الاقتصادية. لذا يسعى هذا البحث إلى استعراض جوانب دور نظام معلومات المحاسبة الإدارية لخدمة الإدارة العليا ومواكبة الظروف والمتغيرات في بيئة الأعمال الحالية، وبيان كيفية دور نظم معلومات المحاسبة الإدارية لتقويم الأداء وتحسين أنشطة سلسلة القيمة على وفق الأساليب الحديثة في الشركة العالمة لصناعة الزيوت النباتية، ويستند البحث إلى فرضيات أساسية مفادها إن لنظام معلومات المحاسبة الإدارية دور في تلبية احتياجات المستويات الإدارية المختلفة لمواجهة المشاكل الناتجة عن إتداع حجم المنافسة وتعدد أنشطتها، كما إن لنظام معلومات المحاسبة الإدارية دور في تحسين وتقويم أنشطة سلسلة القيمة.

Abstract

The performance measures and traditional methods used in management accounting is no longer able to provide convenient to evaluate the performance of economic units in the modem manufacturing environment information, and so this information is more important and feasibility must be Mistoht of all the company's activities and functions, and it is a problem Find the inadequacy of information management accounting that contribute to meet the needs of the upper levels of management to cope with the problems resulting from the increased size and complexity of the business, and lack of management accounting information and methods used in the performance evaluation, which reflected negatively on the value chain activities and then on the performance in the process of evaluating the economic unit. So this research seeks to review aspects of the role of management accounting

*بحث مستل من دراسة تطبيقية في محاسبة الكلفة والإدارية المعادل للدكتور ه في المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية جامعة بغداد



دور نظام معلومات المحاسبة الإدارية في تحسين وظائف أنشطة سلسلة القيمة وأثره في تقويم الأداء*

دراسة حالة في الشركة العملة لصناعة الزيوت النباتية

information to serve senior management and keep up with the circumstances and variables in the current business environment, and explain how the role of management accounting information system to evaluate the performance and improve the value chain activities in accordance with the modern methods of the General Company for Vegetable Oil Industry system, and is based on research into basic assumptions that the system of management accounting role in meeting the information needs of different administrative levels to face the problems resulting from the breadth and complexity of the business competition and the multiplicity of its size, and the system of management accounting role in improving the information and evaluate the activities of the value chain.

المقدمة

تولج بيئة الأعمال عموماً وبيئة لتصنيع على وجه لخصوص العديد من التغييرات التي أصبحت تشكل تحديات وضغوطات على الوحدات الاقتصادية العاملة في هذه لبيئة والتي من أبرزها تزايد حدة المنافسة العلمية، التكنولوجيا لمتقدمة في مجلي التصنيع والمعلومات، وستراتيجيات الإدارة المتبعة من خلال ما يعرف بأضلاع المثلث الستراتيجي، وتغير أذواق وحاجات وسلوكيات الزيلن وغيرها، ولمواجهة هذه التغييرات يحتاج المديرين إلى معلومات هامة وملائمة تمكنهم من إدارة منظماتهم في ظل تلك التغييرات المستمرة، ومن ثم أثرت على تطوير نظم المحاسبة الإدارية التقليدية لتعزيز قيمة الوحدة الاقتصادية ولدعم تنفيذ الأهداف لستراتيجية وتحسين عملية وتقنيات إدارة التكاليف ولمساعدة إدارة الوحدة الاقتصادية في تطوير الميزة التنافسية. وقاير المحاسبة الإدارية المعلومات لتي تُعين الإدارة على أداء وظيفتها بكفاءة وفاعلية وعليه فإن لمحاسبة الإدارية ذات علاقة وطيدة بوظائف الأعمال، وهذه الوظائف هي تحليلات سلسلة القيمة والمتمثلة في البحث ولتطوير، والتصميم، والإنتاج، والتسويق، والتوزيع، وخدمة الزبائن إذ تعد الوسيلة الرئيسة لمساعدة لمديرين في إدارة كل وظيفة من وظائف الأعمال فضلا عن التنسيق بين الأنشطة داخل الإطار العام للتنظيم ككل، مما يبرز دورها المهم في تقويم أداء الوحدة الاقتصادية.

1- منهجية البحث

1-1- مشكلة البحث

إن مقاييس الأداء والأساليب الإدارية التقليدية المستخدمة في المحاسبة الإدارية لم تعد قادرة على توفير معلومات ملائمة لتقويم أداء لوحدات الاقتصادية في ظل بيئة التصنيع الحديثة، ولكي تكون هذه المعلومات أكثر أهمية وجوى يجب ان تكون مستوحات من جميع أنشطة الوحدة الاقتصادية ووظائفها، وعليه يعرض البحث المشكلات الآتية:

1. عدم ملائمة معلومات لمحاسبة الإدارية في تلبية لاحتياجات المستويات الادارية العليا لمواجهة المشاكل الناتجة عن زيادة حجم الأعمال وتعقدها.
2. قصور معلومات المحاسبة الادارية والأساليب المستخدمة في قويم الأداء مما ينعكس سلباً على أنشطة سلسلة لقيمة ومن ثم على عملية قويم الاداء في الوحدة الاقتصادية.



دور نظام معلومات المحاسبة الإدارية في تحسين وظائف أنشطة سلسلة القيمة وأثره في تقويم الأداء*

دراسة حالة في الشركة العلمة لصناعة الزيوت النباتية

1-2- أهمية البحث

تبرز أهمية البحث عن طريق بحث وتحليل نظام معلومات المحاسبة الإدارية وأهميته وضرورة مواكبته للتطورات، والعمل على تطوير هذا النظام بشكل مستمر على وفق أحدث المستجدات والارتقاء به لتحقيق النجاح في أداء الوظائف والأنشطة المختلفة، والتركيز على دوره الرئيس لأنشطة سلسلة القيمة عن طريق تقديم كفاءة المعلومات المطلوبة لانجاز الأنشطة وفعاليات سلسلة القيمة وتقويم أداء الوحدة الاقتصادية وكما ترتبط أهمية البحث بأهمية دراسة نظام معلومات المحاسبة الإدارية وضرورة مواكبته للتطورات، ووظائف نظام معلومات المحاسبة الإدارية، فضلاً عن أهمية دور نظام معلومات المحاسبة الإدارية في سلسلة القيمة، وأنشطة سلسلة القيمة الرئيسية الخمسة (البحث والتطوير، والتصميم، والإنتاج، والتسويق، والتوزيع، وخدمة الزبائن)، والساندة الأربعة (البنية التحتية لوحدة الاقتصادية، ونظم المعلومات، وإدارة المواد، وإدارة الموارد البشرية) عن طريق القيمة التي يضيفها نظام معلومات المحاسبة الإدارية للوحدة الاقتصادية: تحسين كفاءة وفعالية أنشطة سلسلة القيمة، وتحسين اتخاذ القرار، وتقويم أداء أنشطة سلسلة القيمة لغرض تحسينها.

1-3- أهداف البحث

يهدف البحث إلى تحقيق الآتي:

1. إستعراض جوانب دور نظام معلومات المحاسبة الإدارية لخدمة الإدارة لعليا ومواكبة الظروف والمتغيرات في بيئة الأعمال الحالية .
2. بيان دور نظام معلومات المحاسبة الإدارية في خدمة أنشطة سلسلة القيمة من خلال إدارة وظائف المحاسبة الإدارية التخطيط، والرقابة، والتنظيم، وصياغة القرارات لغرض تحسينها.
3. وضع إطار نظم معلومات المحاسبة الإدارية لأنشطة سلسلة القيمة الرئيسية، باعتماد وظائف نظام معلومات المحاسبة الإدارية، وتقويم أداء كل نشاط والوقوف على نقاط الضعف لتحسين أداء ذلك لنشاط، وانعكسه على تقويم أداء الشركة ككل
4. تقويم أداء أنشطة سلسلة القيمة على وفق أساليب ومؤشرات حديثة في الشركة العلمة لصناعة الزيوت النباتية.

1-4- فرضيات البحث

يستند البحث إلى الفرضيات الأسلية الآتية:

1. إن لنظام معلومات المحاسبة الإدارية دور في تلبية احتياجات لمستويات الإدارية لمختلفة لموجهة المشاكل الناتجة عن اتساع حجم المنافسة وتعقد الأعمال وتعدد أنشطتها.
2. إن شمولية نظام معلومات المحاسبة الإدارية لعمليات تقويم أنشطة سلسلة القيمة يساهم في تحقيق فاطية عملية تقويم الأداء.



دور نظام معلومات المحاسبة الإدارية في تحسين وظائف أنشطة سلسلة القيمة وأثره في تقويم الأداء*

دراسة حالة في الشركة العمة لصناعة الزيوت النباتية

1-5- الحدود الزمنية والمكانية

الحدود الزمنية: تم اختيار لسنوات المالية (2010، 2011، 2012) والمتمثلة بالبيانات المحاسبية والكفوية في تلك المدة.

الحدود المكانية: تم اختيار لشركة العامة للصناعة الزيوت لنباتية في بغداد كونها تعمل في بيئة تناقسية حادة وكذلك أهمية هذه الشركة في دعم الاقتصاد الوطني من ناحية ومن ناحية أخرى تدخل في صناعة منتجاتها العديد من المكونات.

1-6- مصادر البحث

تم الحصول على لبيانات والمعلومات المتعلقة بهذا البحث فيما يتعلق بالجانبين لنظري والعملية من المراجع والمصادر الآتية :-

1. الكتب، والأبحاث العربية، والأجنبية المتوفرة في المكتبات، ولمشورة على شبكة الأنترنت
2. الكتب ولوثائق خاصة بشركة عينة البحث.
3. الكشوفات، والمستندات، والسجلات المحاسبية للشركة عينة البحث.
4. الزيارات، والدراسة لميدانية، والمقابلات الشخصية مع الأطراف ذوي العلاقة في شركة عينة البحث.

1-7- منهج البحث

سيتم الاعتماد لمنهج الوصفي في عرض مشكلات لبحث وإثبات فرضياته في الجانب لنظري، كما سيعتمد المنهج الوصفي التحليلي في الجانب العملي.

2- نظام المعلومات المحاسبية الإدارية لأغراض تقويم أداء أنشطة سلسلة القيمة

1-2 نظام معلومات المحاسبة الادارية

يمثل نظام معلومات المحاسبة الادارية فرعا من فروع المعرفة لمحاسبية والتي تمثل وظيفتها لرئيسة في إنتاج وتقديم المعلومات للجهات المستفيدة في داخل الوحدة الاقتصادية على كافة المستويات لخدمة الوظائف الإدارية وتقديمه على شكل تقارير وتحليلات وجدول وكشوفات بما يتناسب مع طبيعة ونوع المعلومات المطلوبة، ويوفر معلومات مالية وغير مالية، وأنشطة المحاسبة الإدارية تتضمن تجميع، وتصنيف، ومعالجة، وتحليل، وتقديم المعلومات إلى المديرين، وتمكن هذه المعلومات المديرين للقيام بأنشطة التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات (Kaplan & al., 2007 ; 2)

1-1-2 الأغراض الرئيسية للنظام المحاسبي الإداري

يعد نظام المحاسبة الإدارية النظام الرئيس، أو الأساس الجدير بالثقة والذي يقدم معلومات كمية في كافة التنظيمات تقريباً هذه المعلومات تخدم أغراض أربعة أساسية هي: (هورن جرن ، وآخرون ، 1996 : 20)

1. إعداد التقارير الدورية الداخلية التي تساعد الإدارة في توفير المعلومات اللازمة لأغراض التخطيط والتنظيم والرقابة وتقويم أداء العاملين والأنشطة.



دور نظام معلومات المحاسبة الإدارية في تحسين وظائف أنشطة سلسلة القيمة وأثره في تقويم الأداء*

دراسة حالة في الشركة العملة لصناعة الزيوت النباتية

2. إعداد التقارير الدورية الداخلية للإدارة عن ربحية لمنتجات، والعلامات التجارية، والزيائن، وقنوات التوزيع، وهذه المعلومات تنفيذ اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد وقرارات التسعير في بعض الأحيان.
3. إعداد التقارير غير الدورية الداخلية لمساعدة الإدارة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتكتيكية والمتعلقة برسم السياسات العامة، والتخطيط طويل الأجل، وتقديم منتجات جديدة والاستثمار في المعدات.
4. إعداد التقارير الخارجية التقارير الخارجية عن طريق التوائم المالية للمستثمرين والجهات الحكومية والأطراف الخارجية بصفة عامة، فيجب أن يكون لتقرير عن الدخل وتكاليف المخزون طبقاً لمبادئ المحاسبة المتعارف عليها وذلك لخدمة الأغراض الخارجية.

وتركز المحاسبة الإدارية على خدمة الأطراف الداخلية، بقياس وتقدير عن المعلومات المالية والمعلومات الأخرى التي تساعد الإدارة على تحقيق أهداف التنظيم، فهي معنية بالأغراض الثلاثة الأولى لنظام المحاسبة. أما المحاسبة المالية فإنها تركز على إعداد التقارير الخارجية، فهي معنية بالغرض الرابع من أغراض نظام المحاسبة، في حين نجد أن محاسبة التكاليف تتمثل في المحاسبة الإدارية فضلاً عن جزء من المحاسبة المالية، وذلك بمقدار ما توفره محاسبة التكاليف من معلومات تسعد على استيفاء متطلبات التقرير لخارجي، ويطلق على الوسائل التي يجري عن طريقها التقرير عن معلومات التكاليف نظام المحاسبة عن تكاليف Cost Accounting System or Costing System ويمكن توضيح هذه العلاقة بالشكل (1) (هورن جون ، وآخرون ، 1996 : 21)



شكل (1) لأغراض لرئيسة للنظام المحسبي الاداري

المصدر بتصريف من الباحثن هورنجرن وآخرون ، 1996:21

2-2 سلسلة القيمة : ويقصد بسلسلة القيمة بأنها " أنشطة الوحدة الاقتصادية المتعاقبة وامتتالية والتي تضيف منفعة، أو فائدة (قيمة) للسلع أو لخدمات إذ يجري ترتيب أنشطة الوحدة الاقتصادية في شكل سلسلة قيمة، والتمثلة في البحث والتطوير، والتصميم، والإنتاج، والتسويق، والتوزيع، وخدمة الزبائن (6; 2012; Homgren, al.)، وعرفت



دور نظام معلومات المحاسبة الإدارية في تحسين وظائف أنشطة سلسلة القيمة وأثره في تقويم الأداء*

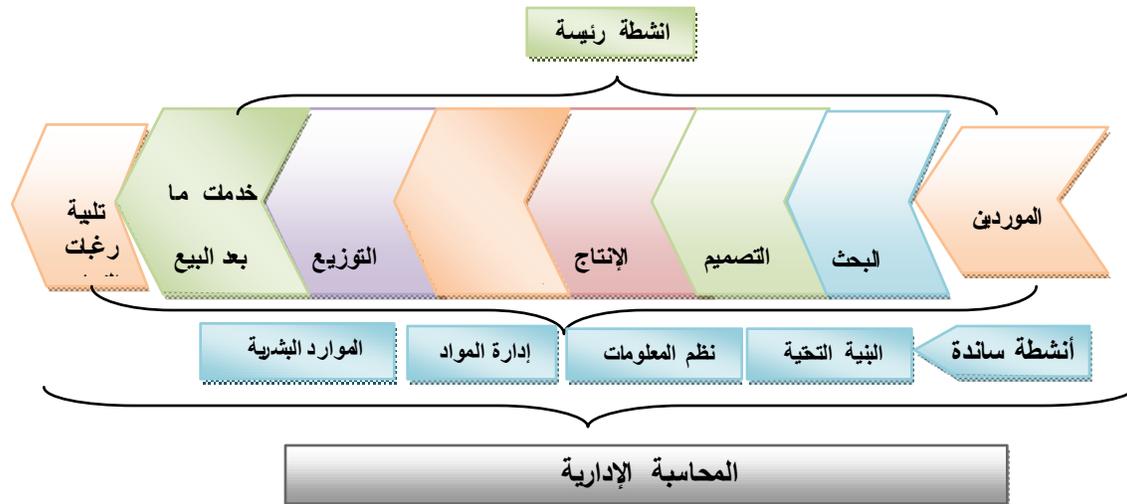
دراسة حالة في الشركة العالمة لصناعة الزيوت النباتية

سلسلة لقيمة بأنها : مجموعة مترابطة من الأنشطة تشكل لقيمة، إذ تبدأ من توفير لمواد الأولية الأساسية ولغاية تسليم المنتج، أو الخدمة إلى لزيون (Drury , 2008; 566)

2-1-2 أهداف سلسلة القيمة

هناك العديد من الأهداف لسلسلة القيمة منها: (Gereffi, 1999;9) و(يوسف, 2009: 4)

1. إنتاج كميات من البضائع أو تقديم الخدمات عن طريق تكمل الأنشطة داخل الوحدة الاقتصادية وبالتعاون مع الأطراف الخارجية.
2. التركيز على زيادة مصلحة كل الأطراف العاملة عن طريق إدارة وربط أنشطة السلسلة الكلية من مجهزي المواد الأولية (الموردين) إلى المستخدمين النهائيين (الزبائن). كما في شكل(2)
3. إن العمل ضمن السلسلة الصناعية يؤدي إلى تطوير سلاسل قيم تنافسية، تحقق الحصول على نتائج ايجابية عن طريق تعظيم قيمة الوحدات الاقتصادية لمشاركة ضمن لسلسلة الكلية.
4. إعداد منهاج عمل مشترك للعمل مع الموردين ولزبائن، مما يساعد في اتخاذ القرارات التي تساعد على انجاز النشاطات التي تؤدي إلى إنتاج لمنتجات التي تحقق حاجات الزيون وتحديد الجهات التي سيعمل معها بشكل متواصل عن طريق تنظيم عمليات ذات أنشطة فعالة واستخدام تكنولوجيا المعلومات لدعم العلاقات بين الأطراف المترابطة ضمن السلسلة الكلية.



شكل (2) سلسلة القيمة والمحاسبة الإدارية

Source: (Horngren & et, al., 2006; 5) بتصرف من الباحثان

2-3 مفهوم تقويم الاداء وأهدافه

يعد تقويم الأداء عنصراً أساسياً للعملية الإدارية إذ يساهم في تقديم بيانات ومعلومات تساعد في قياس مدى تحقق أهداف الوحدة الاقتصادية ومن ثم التعرف على اتجاهات الأداء السابقة واللاحقة لفعاليتها وبما يمكنها من



دور نظام معلومات المحاسبة الإدارية في تحسين وظائف أنشطة سلسلة القيمة وأثره في تقويم الأداء*

دراسة حالة في الشركة العلمة لصناعة الزيوت النباتية

اتخاذ القرارات اللازمة لتحديد مسيرتها وأهدافها وبرامجها لستراتيجية وكذلك بيان مدى تحقيقها لهذه الأهداف والبرامج (Steven, 2008:237)

تستهدف عملية تقويم كفاءة الأداء تحقق الأتي:

1- تشخيص مستوى إنجاز الوحدة الاقتصادية للمهام لمكلفة بأدائها مقارنة بتلك المهام المرجحة في خطتها لمعرفة المتحقق من الأهداف.

2- الكشف عن مواطن الخلل والضعف في نشاط الوحدة الاقتصادية وتحليلها لغرض معرفة مسبباتها مع إيجاد الحلول اللازمة لها وتصحيحها وإرشاد المنفذين إلى وسائل تلافيها مستقبلا.

3- تقديم معلومات مفيدة تمكن الأجهزة الرقابية من أداء عملها بكفاءة وفاعلية.

4- توجيه انتباه الإدارة إلى مراكز المسؤولية في الوحدة الاقتصادية ومدى قيمتها بواجباتها وتحديد مسؤولية كل مركز، أو قسم في الوحدة الاقتصادية عن مواطن لخلل والضعف في النشاط الذي يضطلع به وذلك عن طريق قياس إنتاجية كل قسم من أقسام العملية وتحديد إنجازاته سلباً أو إيجاباً الأمر الذي من شأنه تكوين منقصة بين الأقسام باتجاه رفع مستوى أداء الوحدة الاقتصادية.

5- تحديد مدى كفاءة استغلال الموارد المتاحة بطريقة رشيدة تحقق عائداً أكبر بتكليف أقل وبجودة عالية.

6- تصحيح الموازنات ووضع مؤشرات في المسار الذي يوازن بين الطموح والإمكانيات المتاحة حيث تشكل نتائج تقويم الأداء قاعدة معلوماتية كبيرة في رسم السياسات والخطط العلمية البعيدة عن لمزاجية والتقدير غير الواقعية. (الكرخي، 2001: 40-41).

7- ترويد الإدارة بالمعلومات الضرورية عن نتائج التنفيذ الفعلي داخل الوحدة دورياً للتحقق من تنفيذ الأهداف المحددة في جميع مراحل النشاط حتى يكون لديها تصوراً واضحاً عن إجراءات العمل وبالتالي اتخاذ قرارات مستندة إلى حقائق علمية وموضوعية وليس فترضية، أو على وفق تقديرات شخصية . (آل إبراهيم، 1985 : 10)

8- يوفر تقويم الأداء مقياساً لمدى نجاح الوحدة الاقتصادية عن طريق سعيها لمواصلة نجاحها بغية تحقيق أهدافها، فالنجاح مقياس مركب يجمع بين الكفاءة والفاعلية ومن ثم فهو اشمل من أي منهما في تعزيز أداء الوحدة الاقتصادية بمواصلة البقاء والاستمرار في العمل (الزبيدي، 2000: 84) و(جبارة، 2002: 17).

2-4 مخرجات نظم المعلومات المحاسبي الإداري لأغراض تقويم أداء وتحسين أنشطة سلسلة القيمة

ويمكن تصنيف المعلومات التي ينتجها النظام المحاسبي الإداري في الوحدة الاقتصادية إلى الأنواع الآتية

2-4-1 المعلومات التخطيطية واتخاذ القرارات:

يسهم لنظام المحاسبي الإداري في لوحدة الاقتصادية في إنتاج معلومات ضرورية للنوحي الآتية:

1- تخطيط أهداف الوحدة كل وحدة تحتاج إلى معلومات لوضع الأهداف ، وإن عملية تحديد أهداف الوحدة، كذلك لسياسات التي ستتبع لغرض تحقيق هذه الأهداف، تسمى(التخطيط الاستراتيجي) وهو مسمى لعملية تنفيذ الأهداف بعيدة المدى للتنظيم، ويتحقق التخطيط الاستراتيجي في أي تنظيم على مرحلتين هما:



دور نظام معلومات المحاسبة الإدارية في تحسين وظائف أنشطة سلسلة القيمة وأثره في تقويم الأداء*

دراسة حالة في الشركة العلمة لصناعة الزيوت النباتية

- المرحلة الأولى: تحديد المنتجات الواجب إنتاجها أو الخدمات لوجب تقديمها.
- المرحلة الثانية: تحديد النشاط التسويقي و/ أو الإنتاجي المطلوبة لتقديم السلع أو الخدمات للمستخدمين، تتفرع من التخطيط الاستراتيجي مجموعة من الاستراتيجيات الفرعية تسمى سياسات التنظيم، تسمى عملية التخطيط الاستراتيجي بعملية وضع سياسات استراتيجية لمنتج Setting policy product strategy (كاريسون ونورين، 2006 : 12).

2- تتنوّى بالطلب على منتجات الوحدة الاقتصادية: يسهم نظام المعلومات المحاسبي الإداري في تقديم معلومات عن الطلب على منتجات الوحدة الاقتصادية مع نظام المعلومات التسويقية، فهو يساعد في التعرف على وتقويم المددات لرئيسة للطلب أو العوامل التي تؤثر على مستقبل منتجات الوحدة الاقتصادية. (مصدر سابق، 425 - 428)

3- تخطيط الحصول على الموارد والطاقت الإنتاجية اللازمة لغرض الوفاء بالطلب المتوقع على منتجات الوحدة الاقتصادية.

4- التخطيط للإنتاج: تستلزم عملية التخطيط ضرورة توافر معلومات عن عناصر الإنتاج المختلفة بحيث يجب أن تكون متوفرة وكافية لمقابلة احتياجات الإنتاج، ومصادر الحصول على كميات إضافية منها.

5- معلومات لإعداد الموازنات التخطيطية: تعتمد الإدارة العليا عند اتخاذ القرارات الإدارية للضرورة على جزء كبير من المعلومات التي يقدمها لنظام المحاسبي الإداري، فيسألهم بشكل أساسي بعملية لتخطيط ووضع الموازنات لتقديرية ولتوقع من الإيرادات والمصروفات عند قيام الوحدة الاقتصادية بإضافة خط إنتاجي جديد إلى الخطوط الإنتاجية الحالية (Hilton & Platt, 2011;40).

2-4-2 معلومات لرقابة الأنشطة التشغيلية:

يساهم لنظام المحاسبي الإداري في توجيه الأنشطة التشغيلية اليومية للوحدة الاقتصادية، ولأحكام الرقابة ومعالجة الانحرافات ولمعرفة النفقات الفعلية ومقارنتها مع النفقات التقديرية في حلة تجاوز هذه الانحرافات عن النسبة المحددة لها وثم اتخاذ الإجراءات لتصحيحية اللازمة. (Hilton & Platt, 2011;41).

2-4-3 معلومات لقياس الأداء:

إن الإطار المهم لمعلومات المحاسبة الإدارية هو تزويد لمعلومات التي يمكن استخدامها في الرقابة ولقد تمت هيكلة نظام المحاسبة الإدارية بطريقة بحيث يجري فيها تحقيق المعلومات لكل مركز مسؤولية، ويعد مركز المسؤولية وحدة منظمة يرأسها مدير يكون مسؤول عن عملياتها والأداء الخاص بها، وتساعد المحاسبة الإدارية في إعداد لموازنة لكل مركز مسؤولية وكذلك تسهيل المقارنة بين النتائج الخاصة بالموازنة والنتائج الفعلية ويعد التقرير لكل مركز مسؤولية والذي يُظهر أداء الموازنة والأداء الفعلي، وكذلك الاختلاف بين الاثنين ويُمكن هذا تطيل الأداء لكل مركز مسؤولية بحيث يمكن اتخاذ القرار لتصحيح الملائم ضمن هذا المجال (The

(Institute of Cost and Works Accountants of India, 2008; 20)



دور نظام معلومات المحاسبة الإدارية في تحسين وظائف أنشطة سلسلة القيمة وأثره في تقويم الأداء*

دراسة حالة في الشركة العلمة لصناعة الزيوت النباتية

2-5 دور نظام المعلومات المحاسبي الإداري في تحسين سلسلة القيمة

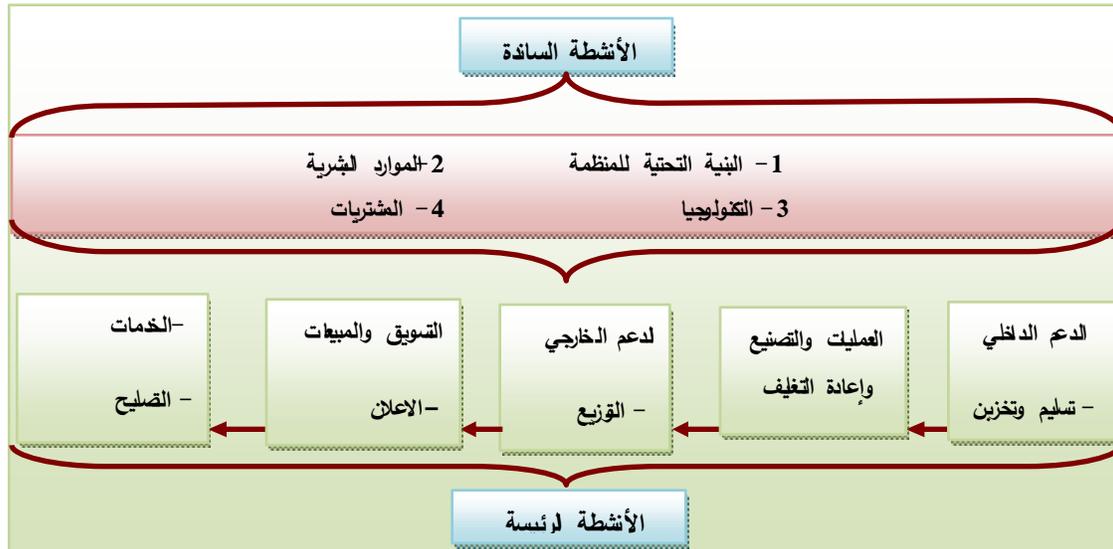
يؤثر نظام المعلومات لمحاسبي الإداري على سلسلة القيمة من لدماجه ووجوده مع الأنشطة الرئيسية والسائدة التي تتكون منها سلسلة القيمة وفي بعض الأحيان تستخدم نظم المعلومات المحاسبية الإدارية بأشكاله المختلفة كأدوات لدعم وإسناد الأنشطة لرئيسة التي تضيف قيمة إلى منتجات وخدمات الوحدة الاقتصادية فضلاً عن أوارها في تخطيط وتنفيذ الأنشطة لمساعدة على مستوى الدعم والتنسيق الإداري وإدارة الموارد البشرية وتطوير التكنولوجيا ودعم وظيفة الشراء (إسماعيل، 2011: 55)، إن من المتطلبات الأساسية لتطبيق نظام معلومات محاسبي إداري هو استخدام وسائل ملائمة تكون ركيزة أساسية لنظم المعلومات المعاصرة، إذ إنها تساعد في تجميع المدخلات وتدفع عناصر البيانات وترتبطها معاً، وتشكلها في نماذج محددة كما تجزئها، وتنتج المخرجات وتوصلها إلى لمستخدمين وتساعد في الرقابة على النظام وصيادته، كما تسهم في تسيير وتشغيل كل الوكائز الأخرى بسرعة وكفاءة عالية، وللإستفادة منها يجب على نظام المعلومات المحاسبي الإداري أن يكون قادراً على التكيف والتأقلم السريع مع هذه التغييرات ومجاراتها و لاسيما عند كبر حجم لوحدات الاقتصادية وتعدد أعمالها ومعاملاتها سيكون ضاغظاً على ضرورة إخال وسائل حديثة تدعم نظام المعلومات المحاسبي الإداري ووسيلة لزيادة كفاءة ألتئه وسيؤدي إلى تحسين وتطوير مخرجاته، إن تقويم أنظمة المعلومات في الوحدات لصناعية تؤكد أن المعلومات تؤدي دوراً كبيراً في سلسلة القيمة عن طريق تقويم الأداء الكلي على أساس تعظيم لقيمة وتخفيض لتكاليف، واستخدام وتسخير المعلومات من أجل زيادة كفاءة وفاعلية المنتج وتقديم أفضل الخدمات للزبون وذلك بإنتاج منتجات ذات مستوى جودة والتي تلبى لاحتياجات لزون ومن ثم اعتماد نظم معلومات متطورة يجري عن طريقه تخصيص المصريف الصناعية غير المباشرة وتدقيقها وأيضاً لتقليصها عن طريق حذف التكاليف لتي لا تضيف قيمة، ولكي لا تضيف مبلغ ضافية على المنتج ، وإن المعلومات التي تنحل في مجال تقني يمكن هندستها من معلومات موثقة وفيها تأثير مباشر على الأنشطة الفعالة(أنشطة سلسلة القيمة) في الوحدة الاقتصادية وأن تتصف تلك المعلومات بالثبات والتنسلق، وعدم وجود الاختلاف، أو لتباين، أو النقص في تك المعلومات سيساعد في بناء منظومة متكاملة يمكن اعتمادها في كافة أنشطة الوحدة الاقتصادية فالمعلومات التي يجري تبادلها بين الوحدة والزون عن طريق سلسلة القيمة يمكن أن تؤدي إلى تحسين أداء لوحة الاقتصادية (Ward&eppard, 2002:248-270)، ويوضح كل من (Romney & Stinbart) دور نظام المعلومات المحاسبي الإداري في سلسلة القيمة إذ تهدف لوحدات الاقتصادية إلى تقديم خدمة ذات قيمة لزيائنها، وهذا ما يتطلب أداء عدد من الأنشطة المختلفة بوصفها سلسلة القيمة، وتتكون سلسلة القيمة بأي وحدة اقتصادية من خمسة أنشطة رئيسة تتضافر لتقديم قيمة مباشرة للزيائن، هي: الدعم الداخلي، والعمليات، والدعم الخارجي، والتسويق، والمبيعات، والخدمات، أما الأنشطة لسائدة فهي: تمكن الأنشطة الرئيسية الخمسة المنكورة سابقاً من العمل بفاعلية وكفاءة ، وهي مقسمة إلى أربع فئات، هي: البنية التحتية للشركة، والموارد البشرية، والتكنولوجيا، والمشتريات كما يبينها الشكل



دور نظام معلومات المحاسبة الإدارية في تحسين وظائف أنشطة سلسلة القيمة وأثره في تقويم الأداء*

دراسة حالة في الشركة العالمة لصناعة الزيوت النباتية

(3)، هذا وتضم الأنشطة الرئيسية، والسائدة عدة أنشطة. فمثلاً، يضم نشاط المبيعات أنشطة بحوث السوق، والاتصال بالزبيلن، وتنفيذ طلبات الشراء، والموافقة على عمليات الائتمالن.



الشكل (3) أنشطة سلسلة القيمة

(Source: Romney & Stinbart 2009; 34)

ويرى الباحثان أن النظم التقليدية للمعلومات الذي يعتمد كل نظام في عمله على تطبيقاته الخاصة به وعلى أنظمة التشغيل الخاصة به أيضاً، فكل نظام يحتفظ ببياناته بشكل مستقل لتأييد وظيفة مستقلة لمساندة نشاط معين في الوحدة الاقتصادية فهذه السياقات تؤدي إلى مشاكل في نظم المعلومات التقليدية، فأصبحت الحاجة إلى قاعدة بيانات مركزية أمر ضروري، يمكن عن طريقها استخدام نظام معلومات محاسبي إداري بحيث يؤدي إلى تحسين أنشطة الوحدة والذي يؤثر على تقويم أدائها.

يضيف نظام للمعلومات المحاسبة بوصفه نشاط دعم قيمة لوحدة الاقتصادية عن طريق تقديمه لمعلومات ملائمة وفي الوقت المناسب بشكل يساعد على تنفيذ أداء أنشطة سلسلة القيمة الرئيسية الخمسة بفاعلية وكفاءة أكبر، ويُمكن لنظام لمعلومات المحاسبي المصمم جيداً لقياس ذلك عن طريق: (Romney & Stinbart 2009; 34) 1. تحسين جودة المنتجات والخدمات وتقليل تكاليفها: فمثلاً، يُمكن لـ AIS مراقبة الآلات بحيث يتم إبلاغ العاملين مبشرة في حال انخفاض الأداء دون حدود الجودة المقبولة، مما يساعد على الحفاظ على جودة المنتج، وتقليل هدر الموارد وتخفيض التكاليف.



دور نظام معلومات المحاسبة الإدارية في تحسين وظائف أنشطة سلسلة القيمة وأثره في تقويم الأداء*

دراسة حالة في الشركة العلمة لصناعة الزيوت النباتية

2. تحسين الكفاءة: يُمكن AIS زيادة كفاءة العمليات، عن طريق تقديم المعلومات في الوقت المناسب، فمثلا يحتاج نظام التصنيع في الوقت المحدد (Just-In-Time) معلومات منسوبة وآنية ومحدثة حول مخزون المواد الأولية وموقع بيعها.

3. المشاركة بالمعرفة: يستطيع AIS، أن يسهل تشارك لمعرفة والخبرات بشكل يُحسن العمليات ويقدم ميزة تنفسية. فمثلا، تستخدم شركات لمحاسبة القانونية الكبرى نظم معلوماتها في لمشاركة بالممارسات الجيدة، ودعم الاتصال بين الأفراد العاملين في مكاتبها المختلفة، حيث يتمكن الموظفون من البحث في قاعدة بيانات الوحدة الاقتصادية لتحديد الخبراء المناسبين لتقديم المساعدة لعيل معين. وبهذا يمكن ان تتاح جميع الخبرات لدولية المتراكمة لشركات المحاسبة القانونية لخدمة أي عميل.

4. كفاءة وفاعلية سلسلة التوريد: فمثلا، تستطيع الشركات تخفيض تكلفة للمبيعات، ومصاريف التسويق عن طريق السماح للزبائن بالوصول المباشر لنظام المخزون، وأنظمة إدخال أوامر المبيعات. علاوة على ذلك، فإن عملية تسهيل وصول المعلومات للزبائن قد تخفض من تكاليف للزبائن، ووقت إعداد الأوامر، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة معدل المبيعات ورضا الزبائن.

5. تحسين هيكل الرقابة الداخلية: يعد الأمن والرقابة والخصوصية من الأمور المهمة في عالم اليوم، حيث يستطيع نظام للمعلومات المحاسبية المزود برقابة داخلية جيدة أن يحمي النظم من عدة مشاكل مثل الغش، والأخطاء، وعيوب الأجهزة، والبرمجيات، والكوارث الطبيعية.

6. نظم القيمة : ربط سلسلة القيمة الخاصة بالوحدة الاقتصادية بوحدات أخرى كسلسلة الموردين وسلسلة قوات التوزيع والبتعين.

من المعروف ان نظام المعلومات المحاسبية، يتكون من نظام معلومات المحاسبة المالية ونظام معلومات المحاسبة الإدارية ، يعني أن نظام معلومات المحاسبة الإدارية هو من الأنشطة الساندة أي نشط دعم قيمة للوحدة الاقتصادية عن طريق تقديمه المعلومات الملائمة ، وفي الوقت المناسب والذي يساعد على تنفيذ أداء أنشطة سلسلة القيمة الرئيسية الخمسة بفاعلية وكفاءة أكبر، فنظم معلومات المحاسبة الإدارية المصممة تصميما جيدا تؤدي إلى تحسين أنشطة سلسلة القيمة وتلك عن طريق عد كل نشاط من أنشطة سلسلة القيمة نظم وعادة كل نظام يتفرع إلى أنظمة فرعية مترابطة ومتنسقة فيما بينها، فتتل الأنظمة ويكتشف الخلل أو يمكن الوقوف على نقاط الضعف لكل نظام ومعرفة أسبابه ومن ثم إيجاد حلول لمعالجته ومن ثم استخدام مؤشرات ملائمة لطبيعة نشاط كل نظام لتقويم أدله ومن ثم تحسين أنشطة سلسلة القيمة وهويهما مما ينعكس أثر ذلك على تقويم أداء الوحدة الاقتصادية ككل.



دور نظام معلومات المحاسبة الإدارية في تحسين وظائف أنشطة سلسلة القيمة وأثره في تقويم الأداء*

دراسة حالة في الشركة العمة لصناعة الزيوت النباتية

3- دراسة واقع نظام معلومات المحاسبة الإدارية في الشركة عينة البحث من منظور سلسلة القيمة وتقويم أداء واقع نظام معلومات المحاسبة الإدارية في الشركة

يهتم هذا المبحث ببحث الواقع العملي للشركة عينة البحث في مدى تطبيقها لأنشطة سلسلة القيمة واستخدام معلومات نظام معلومات محاسبي إداري، إذ قام لباحثان بالإطلاع الميداني والمقابلات الشخصية وعن طريق ذلك لوحظ إنه جرى اعتماد أسلوب تقليدية، وبطريقة بدائية غير مبنية على أسس صحيحة في احتساب التكاليف، ولتوصيف ذلك وعلى وفق المنهج المعتمد من قبل الشركة عينة البحث ستقسم الأنشطة على وفق الأنشطة الرئيسية لسلسلة لقيمة والتي تتكون من الآتي :

أولاً - البحث والتطوير

(1) قسم البحث والتطوير يقوم قسم البحث والتطوير في الشركة بأعداد الدراسات والبحوث النظرية لكافة المنتجات القائمة ولتستنبط منتجات جديدة وشخيص المشاكل التي تعيق الإيفاء بمتطلبات الجودة لمستهدفة واقتراح الحلول لها ومتابعة تنفيذها فضلاً عن دراسة شكاوى الزبائن والانحرافات للوقوف على المسببات والاستفادة منها لأغراض البحث والتطوير لتحقيق رغبات ولحديجات الزبون المستقبلية.

ويرى الباحثان الاهتمام بقسم البحث والتطوير، ومساندته لأنه لركيزة الأساسية لسلسلة القيمة، لأنه بتطوير هذا القسم أو النشاط ستتطور وتكامل باقي أنشطة سلسلة القيمة، ويمكن أن نختار أنموذجاً من منتجات الشركة قام قسم البحث والتطوير بابتكاره إذ لختير منتج زاهي جديد كمنتج رياضي، إذ بدأت فكرة هذا المنتج بلخذ منتج منافس وهو منتج فيري وقام بتحليل مكوناته من المولد الأولية وتوصلوا إلى صيغة تركيبية جديدة للمنتج الرياضي، أما اختيار نموذج لعبوة، أو الغلاف للمنتج يكون من اختصاص قسم التعبئة والتغليف، إذ يقوم ببحث وتطوير، وابتكار، نماذج جديدة للعبوات، والأغلفة، وتحتسب تكليف قسمي البحث والتطوير والتعبئة والتغليف من قبل حسابات التكاليف وعلى وفق الجدول (1) (بالنظر لسرية المعلومات ولعدم إظهار الصيغة التركيبية المعتمدة في المنتج تم إعتقاد الأحرف A،B،C،D بدلاً من تسمية المولد الأولية بأسمائها الحقيقية)



دور نظام معلومات المحاسبة الإدارية في تحسين وظائف أنشطة سلسلة القيمة وأثره في تقويم الأداء*

دراسة حالة في الشركة العملة لصناعة الزيوت النباتية

جدول (1) بطاقة تكاليف المنظف السائل زاهي جديد منتج رياي لسنة 2013

ت	اسم المادة	وحدة القياس	الكمية للطن	السعر بالدينيل العراقي	السعر بالدولار	إجمالي السعر بالدولار	إجمالي السعر بالدينار
1	A	كغم	38		1840	70.000	
2	B	كغم	7.4		100	0.740	
3	C	كغم	7.1		680	4.830	
4	D	كغم	214	3200			684800
5	E	كغم	88	4700			413600
6	F	كغم	30		1350	40.500	
7	G	كغم	20	4168			83360
8	H	كغم	30	1000			30000
9	I	كغم	3	1750			5250
10	J	كغم	0.165	20000			3300
11	K	كغم	0.065	20000			1300
12	L	كغم	2	23000			46000
إجمالي المواد الأولية						116.000	1267610
1	A عوة	عدد	1285	250			321250
2	B صناديق	عدد	110	750			82500
3	C علامة	عدد	110	5			550
4	D شريط لاصق		0.5		4	2	
إجمالي مواد التعبئة						2	404300
أجور العمال 40 عامل × 600000 ÷ 150 طن							160000
تكاليف غير مباشرة							75000
التكلفة الإجمالية						118.000	1906910
هامش ربح 10%						12	190691
الإجمالي						130.000	2097601
130 دولار × 1250 دينار =							162500
إجمالي المبيعات							2260101
1282 عوة ÷ 2260101 = 1763 دينيل سعر البيع للوحدة =							1775
بالتقريب							

المصدر: حسابات التكاليف للشركة عينة البحث

(2) قسم التعبئة والتغليف والتعبئة والتغليف أهمية استراتيجية للمنتج والموزع ولزبون إذ يولد للطمأنينة في شواء المنتج من قبل لزبون، ولأهمية هذا القسم في حماية المنتج والمحافظة عليه من المؤثرات الخارجية، ولضمن إيصال المنتج للزبون بالجودة المطلوبة، فإن القسم يغطي كافة منتجات لشركة والذي يتضمن إعداد تصاميم جديدة، وتطوير التصاميم القائمة عن طريق إتباع مواصفات فنية لكل ما يتعلق بمواد التعبئة والتغليف لضمان تحقيق الجمالية، وسلامة تداول المنتجات من أجل تحقيق رضا الزبون، ويعمل هذا القسم بناءً على طلب مقدم من قسم البحث والتطوير بأنه سيجري إنتاج منتج جديد ويحدد الوزن للمنتج الجديد ونوعه سواء كان سائل أم



دور نظام معلومات المحاسبة الإدارية في تحسين وظائف أنشطة سلسلة القيمة وأثره في تقويم الأداء*

دراسة حالة في الشركة العالمة لصناعة الزيوت النباتية

صلب، ويشكل لقسم لجنة تقوم بدراسة أشكال المنتجات المنافسة إذ يجري إجراء مقارنات مرجعية مع أشكال الأغلفة، والعبوات للمنتجات المنافسة، ولختيل الشكل المناسب للمنتج الجديد فيقوم القسم في ابتكار أشكال وتصاميم الأغلفة، والعبوات الجديدة للمنتجات وبما يتلاءم مع توافر إمكانيات الشركة للسيولة، وإن قسم التعبئة والتغليف عند قيامه بتصميم شكل عبوة، أو غلاف فهو يقوم بتصميمها فقط في جهاز الحاسوب ويتفق مع جهة خارجية محلية، أو أجنبية بصناعة شكل العبوة، أو الغلاف، وتحديد الكلف بالتنسيق مع شعبة الكلفة، ويعمل على إشراك موظفيه في الدورات التدريبية لتطوير وتنمية إمكانياتهم ولتأهيلهم لمواكبة التطورات (1) **تحليل ومناقشة:** على وفق فلسفة أنشطة سلسلة لقيمة ومن العرض السابق، نجد أن هناك فجوة معرفية ثم تطبيقه بين ما يجب أن تكون عليه الأنشطة من علاقة وبين ما هو موجود فعلاً بهذه الشركة، لذا وعلى وفق ما عرض من خلال المقابلة والخاصة بقسمي البحث والتطوير (R&D) والتعبئة والتغليف، يمكن أن نشير إلى بعض الملاحظات سواء أكدت الشككية أم الموضوعية على مجموع النشاط بشكل علم وآليات لتنفيذ والعلاقة الارتباطية بين الأقسام والشعب وعلى وفق الآتي:

أ- من مهام قسم البحث والتطوير قيامه بابتكار صيغة تركيبية لمنتج جديد، أو تطوير منتج قائم، أو إيجاد بدائل مواد أولية، أو آلية تصنيع جديدة وكذلك المفروض من ضمن مهامه أيضاً ابتكار أشكال الأغلفة، والعبوات، أو تطويرها بما يتناسب ومتطلبات الزبائن.

ب- ولكن من دراسة واقع الحال قيام قسم التعبئة والتغليف بابتكار أشكال الأغلفة، والعبوات، وهذا مخلف لمهام أنشطة سلسلة القيمة، إذ كل نشاط يركز على مهمة واضحة لغرض محاسبة المسؤولية، وتنسيق العمل لذا ينبغي أن تندمج مهام البحث وتطوير المنتج والعبوة في نشاط لبحث والتطوير.

ت- وفيما يتعلق بتصميم المنتج الجديد المفروض أن يكون هناك قسم للتصميم مستقل في الشركة يأتي بعد قسم البحث والتطوير، وتكون مهمته تصميم كامل المنتج، والغلاف، والعبوة، وحتى علامة المنتج، لذي يكون ابتكاره من قبل قسم البحث والتطوير، وبعد موازنة الإدارة العليا عليه تأتي مهمة قسم لتصميم بعد العمل، والتنسيق مع باقي أنشطة سلسلة القيمة الرئيسية ولسانة، ولكن في الشركة عينة البحث جرى دمج هذا القسم مع البحث والتطوير.

ث- لتكوء عمل قسم البحث وتطوير في ظل السوق المفتوح والمنافسة الشديدة للمنتجات المتنوعة وظهور منتجات جديدة في السوق وبمرحلة متقاربة ومن مناشئ متعددة (وإن ولادة الفكرة لمنتج جديد مثل ابتكار منتج زلهي جديد) ولغاية تصنيعه وطرحه في السوق كمنتج رياضي تستغرق سنة تقريبا وهذه مدة طويلة نسبة لما يطرح في السوق من منتجات منافسة وبأسعار منافسة ومن مناشئ مخلفة.

(1) مقابلة مع مدير قسم لتعبئة والتغليف



دور نظام معلومات المحاسبة الإدارية في تحسين وظائف أنشطة سلسلة القيمة وأثره في تقويم الأداء*

دراسة حالة في الشركة العالمة لصناعة الزيوت النباتية

ج- ثانياً - التصميم

لا يوجد في الشركة عينة البحث قسم خالص، ومنفصل يختص بتصميم كامل المنتج، والغلاف، والعلامات التجارية وإنما هو ضمن مهام قسمي البحث والتطوير وقسم التعبئة والتغليف، كما وضح في لفقرات أعلاه. أما فيما يتعلق بشطاط التصميم فإن قسم البحث والتطوير يستخدم المعادلات في تصميم المنتج بينما قسم التعبئة والتغليف يستخدم الحاسوب في تصميم الأغلفة والعبوات.

تحليل ومناقشة : ومما ذكر ممكن أن نشير إلى بعض الملاحظ وكالاتي:

أ- قسمي لبحث والتطوير والتعبئة والتغليف عند قيامهما بمهمة التصميم لا يقدمان مقترحات أو دلالة حول كيفية توفير المواد الأولية، وكيفية لختيل مجهزين معتمدين لتوفير المواد الأولية بالموصفة المطلوبة، وبالمدة المحددة لتدفق سير العملية الإنتاجية، ولتلافي لتوقعات في العملية الإنتاجية وإنما يترك هذا الأمر للقسم التجاري، وعند لتصميم تذكر عبارة في حل توافر المواد الأولية دون مراعاة إذا كان بالإمكان توافر المواد الأولية من عدمها مما تكون عملية تنفيذ هذا التصميم مشكوك فيه في حل عدم توافر للمواد الأولية .

ب- ينبغي عند تصميم المنتج تحتسب تكاليف المنتج، وعدد الوحدات المنتجة، والتي بالإمكان إنتاجها، وتسويقها على وفق دراسات السوق للتوصل لى حساب كلفة الوحدة الواحدة، وذلك لأغراض مراقبة الإنتاج، والتكاليف ويجري ذلك بالتنسيق مع جميع أنشطة سلسلة القيمة الرئيسة والسائدة لإنجاح تنفيذ التصميم، وذلك بالاعتماد على نظام المعلومات الكفوي .

ثالثاً - الإنتاج

لا يوجد في الشركة عينة البحث قسم خاص بالإنتاج يربط جميع مصانع الشركة ككل ولكن هناك وعلى وفق الهيكل التنظيمي ستة مصانع مرتبطة بمعاون المدير العام وستقوم الباحثان بأخذ مصنع المأمون لغرض آلية العمل ولكل المعلومات من وإلى بقية الأقسام وهذه الآلية موحدة للمصانع جميعها، فمصنع المأمون كقسم إنتاجي هو تنفيذي يقوم بتنفيذ الخطة لموضوعة من قبل قسم التخطيط والمتابعة وبالتعاون مع قسم لتسويق، ويقوم هذا القسم برفع تقارير يومية إلى قسم التخطيط والمتابعة، ويقدم مقترحات وبلتنسيق مع قسم البحث ولتطوير حول تطوير المنتج وأيضاً يقدم مقترحات حول استبدال الخطوط القديمة بخطوط إنتاج حديثة وعلى وفق المتوافر من السيولة النقدية⁽²⁾.

تحليل ومناقشة : ومما ذكر ممكن أن نشير إلى بعض الملاحظ وكالاتي

1. ومن المقابلة مع موظفي مصنع المأمون لوحظ عدم تنفيذ الخطة الشهرية المعدة من قبل قسم التخطيط والمتابعة وذلك بسبب عدم توافر المواد الأولية، أو عطل في ماكينة، وفي كل شهر يدرج قسم التخطيط والمتابعة كمية إنتاج ذلك المنتج المتوقع ويكتب ملاحظة تنفذ الخطة في حالة توافر المواد الأولية.

(2) مقابلة مع مدير إنتاج مصنع المأمون



دور نظام معلومات المحاسبة الإدارية في تحسين وظائف أنشطة سلسلة القيمة وأثره في تقويم الأداء*

دراسة حالة في الشركة العالمة لصناعة الزيوت النباتية

2. تقدم تقارير يومية، وشهرية عن واقع الإنتاج وهي تقارير شكلية أكثر مما هي تقارير لأغراض الرقابة والمتابعة مع ما مخطط، وبين أسباب الانحرافات ومحاولة معالجتها، وإنما تستمر الملاحظ نفسها من شهر إلى آخر .

رابعاً - التسويق

وهو من الأقسام المهمة في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية، ومن المقابلة لاحتنا ما يأتي :

- أ- وجود تداخل في مهام قسم التسويق قد دمجت مهام التوزيع وخدمة الزبون ضمن قسم لتسويق .
ب- لا توجد ضمن مهام قسم التسويق مهمة التعبئة والتغليف للمنتجات وإنما تحسب التعبئة والتغليف ضمن مهام الخط الإنتاجي في المصنع.

خامساً - التوزيع

لا يوجد في الشركة عينة البحث قسم خاص بالتوزيع وإنما هو ضمن مهام قسم التسويق تحليل ومناقشة : في ضوء ما تقدم يمكن أن تشير إلى بعض الملاحظ وعلى وفق الآتي:
أ- بما إنه لا يوجد قسم توزيع مستقل في الهيكل التنظيمي للشركة فإن مراكز البيع المباشر ارتبطت مباشرة بقسم التسويق

ب- ومن الملاحظة والمقابلات بموظفي شعبة بحوث السوق نجد أنه هناك إخفاق في توفير لمنتجات المرغوبة في السوق مثل قاصر ثلج فأحياناً ينفذ هذا المنتج من مراكز البيع المباشر ويختفي لمدة أسبوعين لحين إنتاجه وتسويقه (ولن هذا المنتج تخل فيه مادة أسلسية ولحده هي هايبو كلورات الصوديوم بعد تخفيفها بالماء، ومواد التعبئة وكلها متوافرة يعني هذا المنتج من السهولة إنتاجه وتسويقه ولكن تخفق لشركة في توفره في مراكز البيع المباشر بشكل دائم).

ت- انفق على الدعاية والإعلان 14402000 أربعة عشر مليون وأربعمائة وألفين دينار في علم 2010 ، 35870000 خمسة وثلاثون مليون وثمانمائة وسبعون ألف دينار في علم 2011 و 140398000 مائة وأربعون مليون وثلاثمائة وثمانية وتسعون ألف دينار في علم 2012، مما يلاحظ الإنفاق على الدعاية والإعلان في تزايد للسنوات الثلاث على التوالي ولم يلاحظ هناك مردود إيجابي ينعكس على مبيعات الشركة و موقف الشركة التنافسي وعلى أدائها بل بالعكس فإن المبيعات في انخفاض كما موضحة في الأشكال (4)،(5)،(6)، (7) لمبيعات شركة المخططة والمتحققة للسنوات 2010 ، 2011 ، 2012 .

سادساً - خدمة الزبون: عدم وجود قسم خص لخدمة الزبون في الهيكل التنظيمي للشركة عينة لبحث ويكون ضمن مهام قسم التسويق.



دور نظام معلومات المحاسبة الإدارية في تحسين وظائف أنشطة سلسلة القيمة وأثره في تقويم الأداء*

دراسة حالة في الشركة العلمة لصناعة الزيوت النباتية

شكل (4) المبيعات المخططة والمتحققة للسنة النباتية والزيوت السائ



المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات الشركة

شكل (5) لمبيعات المخططة والمتحققة للصولين



المصدر: من إعداد لباحثان بالاعتماد على بيانات لشركة

شكل (6) المبيعات المخططة والمتحققة للمنظفات ومنظف غسالة والقاصر ومزيل التلصقات



المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات الشركة



دور نظام معلومات المحاسبة الإدارية في تحسين وظائف أنشطة سلسلة القيمة وأثره في تقويم الأداء*

دراسة حالة في الشركة العلمة لصناعة الزيوت النباتية

شكل (7) المبيعات المخططة والمتحققة لمعجون الأسنان والحلاقة والكريمات ومعقم الأيدي والشامبو



المصدر : من إعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات الشركة

3-2 إطار مقترح لنظام معلومات المحاسبة الإدارية لأششطة سلسلة القيمة ومؤشرات تقويمها

لنظم معلومات المحاسبة الإدارية وظائف تقليدية تتمثل بجمع وتحليل وتخزين ومعالجة البيانات ولسترجاع المعلومات وإعداد التقارير المفيدة وللضرورة لاتخاذ لقرارات فضلاً عن الوظائف الإدارية الأخرى من تخطيط وتنظيم وتسيق وتوجيه ورقابة ، وتعد الشركة من منظور أنشطة سلسلة لقيمة عبارة عن سلسلة من الأنشطة لتي تضيف قيمة إلى منتجات وخدمات الشركة، وتحليل قيمة كل نشاط يتطلب أيضاً فهم وتحليل تكلفتها ومتابعة التكلفة وتحديد مصادرها وذلك لارتباط هذا التحليل بقياس قيمة المخرجات من منتجات وخدمات، وتحقق الشركة أرباحا عندما تكون قيمة المخرجات وهي حصيلة القيمة المضافة لكل أنشطة الأعمال أكبر من لتكاليف لتي تهلتها الشركة نظير كل أنشطة سلسلة لقيمة، أما علاقة نظام معلومات المحاسبة الإدارية بأنشطة سلسلة لقيمة يجري عن طريق جعل لكل نشاط من أنشطة سلسلة القيمة نظام معلومات محاسبي إداري ولن لهذه النظم علاقة مترابطة ومتناسقة تسعى لتحقيق هدف مشترك هو تحسين أنشطة سلسلة لقيمة مما ينعكس ذلك على تقويم أداء كل نشاط من أنشطة السلسلة وعلى أداء الشركة ككل، فلا بد من وضع إطار للمعلومات لمحاسبية الإدارية لأنشطة سلسلة القيمة وتقييم أدائها، إذ إن المعلومات التي تقدمها لمحاسبة الإدارية هي معلومات مالية وغير مالية، والتي تساعد المديرين في القيام بوظائف التخطيط، والتنظيم، ولرقابة، ولتنظيم، ولتخاذ القرارات ، ولابد من وضع مؤشرات أداء تقويم لكل نشاط من أنشطة سلسلة القيمة وذلك عن طريق التأكد من جودة مخرجات النظام من خلال مقارنة المخرجات بمعايير محددة مسبقا (مؤشرات) للآدله ولأخيرا التغذية العكسية، ولهدف منها هذه هو الحفاظ على مستوى أداء النظام ومعالجة الانحرافات، فمن لضرورة استحداث قسم مستقل للمحاسبة الإدارية والتكاليف، وتكون وظائفه التخطيط، والتنظيم، الرقابة، ثم صياغة القرار، ويكون ارتباطه بالإدارة لعليا، كما ينبغي توافر مقومات لاعتماد نظام معلومات محاسبي كالدليلي للصادبات، والدورة المستندية، وللمجموعة الدفترية، وللمدة المحاسبية، وللتقرير وعن طريق هذه المعلومات يجري اعتماد نتائج الأعمال (التقارير) لكل أنشطة سلسلة القيمة،



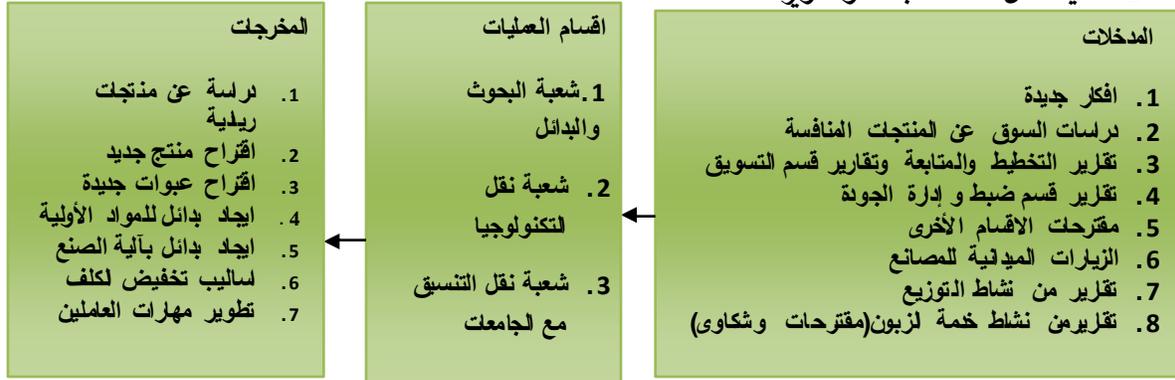
دور نظام معلومات المحاسبة الإدارية في تحسين وظائف أنشطة سلسلة القيمة وأثره في تقويم الأداء*

دراسة حالة في الشركة العالمة لصناعة الزيوت النباتية

وسنعمد الفقرات الآتية لتصميم إطار نظام معلومات لمحاسبة الإدارية وعلى وفق الأنشطة الرئيسية لسلسلة القيمة وكالاتي :

أولاً - نشاط البحث والتطوير :

1- آلية عمل نشاط البحث والتطوير



شكل (8) نشاط البحث والتطوير

المصدر : من إعداد الباحثان

2- استخدام معلومات النظام المحاسبي الإداري لأغراض التخطيط والتنفيذ لنشاط البحث والتطوير

اعتماد معلومات النظام لمحسبي الإداري لأغراض التخطيط، والتنفيذ ولتحقق تلك عن طريق توفر قاعدة بيانات لمخلات، وعمليات، ومخرجات، وتغذية عكسية لقسم البحث وتطوير، ولغرض وضع خطة لمخرجات نشاط البحث والتطوير تجمع البيانات من جهات متعددة وكما موضحة في الجدول (2)



دور نظام معلومات المحاسبة الإدارية في تحسين وظائف أنشطة سلسلة القيمة وأثره في تقويم الأداء*

دراسة حالة في الشركة العملة لصناعة الزيوت النباتية

المخرجات نشاط البحث والتطوير	المعدة لسنوات سابقة			المنفذة لسنوات سابقة			الدراسات لمخطط المعتمدة
	2010	2011	2012	2010	2011	2012	
1. دراسة عن منتجات ريادية(مقارنا ت مرجعية)							2013
2. اقتراح منتج جديد							
3. اقتراح عبوات جديدة							
4. ايجاد بدائل للمواد الأولية							
5. ايجاد بدائل بألية الصنع							
6. اساليب تخفيض الكلف							
7. تطوير مهارات العاملين							

جدول (2) خطة نشاط البحث والتطوير

المصدر : من إعداد لباحثان

أ- مخبرات البحث والتطوير لأغراض التخطيط: توضع الخطة عن طريق نشوء فكرة جديدة، أو دراسة آراء الزبائن والشكاوى المقدمة، وكذلك أخذ نتائج دراسات المقارنات المرجعية في تطوير، أو تحسين لمنتجات القائمة، أو ابتكار منتجات جديدة، كذلك مقترحات هيئة البحث والتطوير في إجراء بحوث سوق، أو دراسة بحثية حول



دور نظام معلومات المحاسبة الإدارية في تحسين وظائف أنشطة سلسلة القيمة وأثره في تقويم الأداء*

دراسة حالة في الشركة العالمة لصناعة الزيوت النباتية

منتج معين، وكذلك الأخذ بالصدبان مقترحات الأقسام الأخرى كقسم لتسويق، وقسم الإنتاج بابتكار منتج جديد، أو تطوير، أو تحسين منتج قائم، فضلاً عن آراء قسم لمشتريات حول إيجاد بدائل للمواد الأولية، وآراء، ومقترحات قسم التصميم حول إمكانية لتصميم، أو التحسين.

ب- التنفيذ (العمليات) : تنفذ لخطة على وفق الأولويات إذ تنفذ الدراسات المخططة على وفق لمتوافر من مستلزمات العملية الإنتاجية وتلك بالاعتماد على معلومات النظام المحاسبي الإداري الخاص بنشاط الإنتاج، والأنشطة الساندة، وعلى وفق رغبات لزبائن فضلاً عن الالتزام بالموصفات القياسية المحددة للشركة من (جهاز التقييس والسيطرة النوعية) التي على أسسها يراقب التنفيذ ISO رقابة الجودة على المنتج .

ج - المخرجات : تتمثل مخرجات البحث والتطوير بدراسات بحثية عن ابتكار منتجات جديدة أو تطوير منتجات قائمة أو مقارنات مرجعية مع منتجات منافسة، أو اقتراح عبوات، أو أغلفة جديدة، أو إيجاد أساليب تخفيض التكاليف، وكما في الجدول (2)

د - تغذية عكسية : تكون عملية التغذية العكسية عن طريق مقارنة نتائج النشاط مع الخطة وكشف الانحرافات، ومعرفة أسبابها.

3 - استخدام معلومات النظام المحاسبي الإداري لأغراض الرقابة لنشاط البحث والتطوير

آلية عمل لبحث والتطوير لأغراض الرقابة وعلى وفق معلومات النظام المحاسبي الإداري وكما في الجدول (3)

جدول (3) آلية عمل البحث والتطوير

آلية عمل البحث والتطوير	
بالتسويق مع جميع أنشطة سلسلة القيمة لرئيسية، والساندة	وضع الخطة: توضع الخطة استناداً إلى التقرير لمستلمة من الأقسام الأخرى في الشركة وذلك بتحديد عدد الدراسات لمخططة لتطوير منتج قائم، أو ابتكار منتج جديد، أو أي مهمة من مهمات القسم ويجري وضع الخطط المناسبة لها على وفق ما متاح لها من إمكانيات مادية وبشرية.
التسويق مع قسم التسويق لإجراء عمل استثمارات استقصاء	تنفذ الخطة بإعداد دراسات، وبحث لتطوير لمنتجات، أو ابتكار منتجات جديدة كاختيار دراسة لصنع نموذج ريدي كامل مكون من الصيغة التركيبية للمنتج، والعبوة، أو الغلاف.
التسويق مع قسم التخطيط والمتابعة، وقسم الإنتاج لتحديد لطاقت الإنتاجية، والإمكانات المتاحة.	
التسويق مع قسم المشتريات، أو المخازن لتوفير المواد الأولية	
التسويق مع الحسابات لمعرفة المورد المادية،	



دور نظام معلومات المحاسبة الإدارية في تحسين وظائف أنشطة سلسلة القيمة وأثره في تقويم الأداء*

دراسة حالة في الشركة العلمة لصناعة الزيوت النباتية

والبشرية المتاحة. التنسيق مع قسم إدارة وضبط الجودة لتحديد المواصفة المطلوبة.	
بالتنسيق مع قسم المشتريات	اختيار لموردين
بالتنسيق مع قسم المشتريات	اختيار لمواد الأولية
بالتنسيق مع قسم التخطيط ولمتابعة وقسم المخازن قسم البحث والتطوير ويتعاون مع حسابات التكاليف	تحديد كمية المواد الأولية يحدد كلفة المادة التي تدخل في إنتاج المنتج
قسم البحث والتطوير	لوقت المستغرق في الدراسة
بالتعاون مع حسابات لتكاليف	لحساب كلفة الوقت المستغرق
وبالتعاون مع حسابات التكاليف	لحساب أجر الدراسة
وبالتعاون مع حسابات التكاليف	لمصاريف لصناعية غير المباشرة لهذه الدراسة
وبالتعاون مع حسابات التكاليف	لمصاريف الأخرى
	تحديد نسبة التلف ومعالجته
إجراء مقارنات مرجعية مع لمنتجات المنافسة	المخرجات اختيار بدائل فعالة لتطوير المنتجات
	تقديم دراست ومقترحات حول خطوط الإنتاج المتوقفة
	تقديم مقترحات في تطوير واستبدال لمكائن القديمة بحديثة
	تقديم دراست تؤدي إلى تخفيض لتكاليف مع الحفاظ على نوعية المنتج.
	تقديم دراسة حول آلية عمل قسم التسويق في تصريف لمنتجات
	لمشكلة بعمل استمارة استقصاء وتوزيعها على لزيائن حول أرئهم بالمنتجات
	تحديد مراحل لتوزيع لستمارة الاستقصاء

لمصدر: من إعداد الباحثين

4- تقويم أداء نشاط البحث والتطوير: يقترح الباحثين مؤشرات لتقويم نشاط البحث ولتطوير وبما تتلاءم مع

هذا النشاط

مؤشر الفاعلية = المخرجات لفعلية ÷ المخرجات المخططة × 100



دور نظام معلومات المحاسبة الإدارية في تحسين وظائف أنشطة سلسلة القيمة وأثره في تقويم الأداء*

دراسة حالة في الشركة العملة لصناعة الزيوت النباتية

مؤشر الفاعلية = عدد الدراسات المعدة ÷ لدراسات المخططة × 100

مؤشر الكفاءة = المخرجات الفعلية ÷ لمدخلات الفعلية × 100

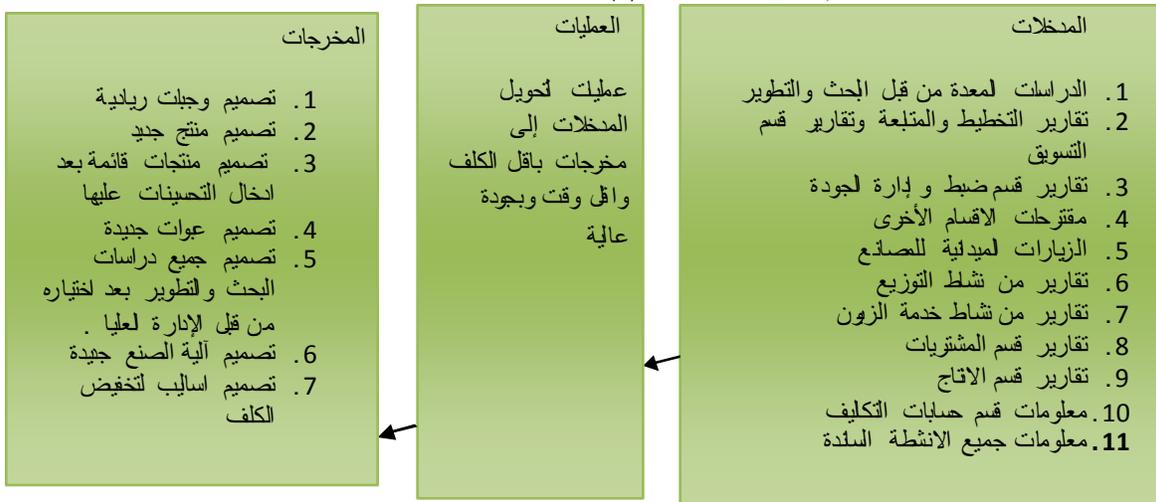
مؤشر الكفاءة = عدد الدراسات المعدة ÷ الدراسات والمقترحات لنشاط البحث والتطوير × 100

مؤشر الاقتصادية = عدد المدخلات الفعلية الجزئية ÷ عدد المدخلات الفعلية الكلية × 100

مؤشر الاقتصادية = عدد الدراسات المنفذة ÷ عدد الدراسات لمعدة × 100

ثانياً - نشاط التصميم

1- آلية عمل نشاط لتصميم وعلى وفق الشكل (9):



شكل (9) نشاط التصميم

المصدر: من إعداد الباحثان

2- استخدام معلومات النظام المحاسبي الإداري لأغراض التخطيط والتنفيذ لنشاط التصميم

اعتماد معلومات لنظام المحاسبي الإداري لأغراض التخطيط لنشاط التصميم، إذ يتكون هذا لنشاط من مدخلات، وعمليات، ومخرجات، وتغذية عكسية، فالطاقة الثانية من سلسلة القيمة نشاط التصميم وهو مهم في تطوير لمنتج وينبغي لمصممي لمنتج أن يذكروا بشكل مفصل المواصفات الخاصة بتصميم وتصنيع كامل المنتج إذ يتم الاستعانة بالموردين لتحديد المواد بالمواصفات والكلفة المناسبة، ويجري التصميم على وفق ما متاح من موارد بشرية ومادية إذ تستطيع لشركة إنتاج هذا لمنتج ضمن إمكانياتها المادية والبشرية، وبشكل يلي حاجة لزبون من حيث الجودة والاستعمال وتأديته وفي الوقت نفسه بكلفة إنتاج منخفضة لحد الأدنى ولابد من مساعدة مصممي المنتج من قبل حسابات التكاليف في اختيار أسلوب حديث في احتساب



دور نظام معلومات المحاسبة الإدارية في تحسين وظائف أنشطة سلسلة القيمة وأثره في تقويم الأداء*

دراسة حالة في الشركة العملة لصناعة الزيوت النباتية

تكلفة المنتج كأسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجهة زمنياً لـ ABC - TD بديل الأساليب التقليدية فيقترح الباحثان آلية لعملية تدفق البيانات سواء كانت من ضمن نشاط لتصميم أو من أنشطة أخرى كمخلات ومعالجاتها واستخراج المحصلة النهائية كمخرجات للتصاميم المخططة وكما في الجدول (4)

جدول (4) خطة نشاط التصميم

المخرجات المعتمدة	التصاميم المخططة	التصاميم المقفلة لسنوات سابقة			التصاميم المعدة لسنوات سابقة		
		2012	201	201	201	201	2010
	2013		1	0	2	1	
							1. تصميم وجبات رياضية
							2. تصميم منتج جديد
							3. تصميم منتجات قائمة بعد ادخال التصيّنات عليها
							4. تصميم عبوات جديدة
							5. تصميم جميع دراسات البحث والتطوير بعد اختياره من قبل الادارة العليا .
							6. تصميم آلية الصنع جديدة 7. تصميم اساليب لتخفيض الكلف

المصدر : من إعداد الباحثان

أ- مخلات نشاط التصميم : تتكون مخلات خطة هذا لنشاط من الدراسات المعدة من قبل البحث والتطوير، وتقارير التخطيط والمتابعة وتقارير قسم التسويق، وتقارير قسم ضبط وإدارة لجودة، ومقترحات الاقدام الأخرى، والزيارات لميدانية للمصانع، وتقارير من نشاط التوزيع، وتقارير من نشاط خدمة الزبون، وتقارير قسم المشتريات، وتقارير قسم الانتاج، ومعلومات قسم حسابات التكاليف، ومعلومات جميع الانشطة لسانة، وكما في الشكل (4)



دور نظام معلومات المحاسبة الإدارية في تحسين وظائف أنشطة سلسلة القيمة وأثره في تقويم الأداء*

دراسة حالة في الشركة العلمة لصناعة الزيوت النباتية

ب - العمليات : تنفذ الخطة عن طريق تحويل المدخلات إلى مخرجات، وذلك للوصول إلى أفضل تصميم للدراسات، والمقترحات لقسم البحث وتطوير، وبأقل كلفة، بعد دراسة بحوث السوق لتحديد لحصص السوقية ، وتحديد عدد الوحدات المنتجة، والدراسات البحثية، والشكاوى، ولمقارنات المرجعية مع المنتجات المنافسة يجري اختيار البديل الأفضل بالتوعية، وبالكمية المنتجة، وذلك لحساب كلفة المنتج بعدها يقدم لطلب إلى الإدارة العليا لأخذ الموافقة في تطوير، أو تحسين، أو ابتكار منتج جديد، وبعد الحصول على الموافقة تجري عملية لتطوير، أو التحسين، أو ابتكار منتج جديد.

ج - المخرجات : يصمم منتج ريادي أو يصمم منتج جديد أو يحسن تصميم قائم كاستبدال مواد أو تصميم آلية صنع أو تصميم نظام كلفوي أو أي تصاميم قد جرت الموافقة عليها من قبل الإدارة العليا، ويجري إنتاج كمية نموذجية تحدد من قبل الإدارة، ويجري طرحها للزبائن الدائمين لمعرفة مدى تقبلهم للمنتج الجديد، وماهي المشاكل، ولمعوقات في العملية الإنتاجية، ومن ثم القرار من قبل الإدارة حول المباشرة بإنتاج المنتج الجديد أم لا.

د - تغذية عكسية : تجري عملية التغذية العكسية عن طريق نتائج تلك لدراسات والبحوث وتأثيراتها ويتابع مدى تنفيذ الخطة عن طريق التقارير المرفوعة للإدارة وقسم إدارة وضبط الجودة.

3 - استخدام معلومات النظم المحاسبي الإداري لأغراض الرقابة نشاط التصميم

آلية عمل لنشاط التصميم لأغراض الرقابة على نشاط التصميم وعلى وفق معلومات النظام المحاسبي الإداري وكما في الجدول (5)

جدول (5) آلية عمل نشاط التصميم

آلية عمل التصميم	
وضع الخطة	بالتنسيق مع قسم الإنتاج والمشتريات قسم التخطيط ولمتابعة وقسم التسويق وحسابات التكاليف وقسم البحث والتطوير
اختيار دراسة لتصميم نموذج ريادي	التنسيق مع قسم التسويق لإجراء عمل استمرات استقصاء التنسيق مع قسم التخطيط والمتابعة لتحديد الطاقات الإنتاجية التنسيق مع قسم المشتريات أو المخازن لتوفير المواد الأولية
اختيار للموردين	بالتنسيق مع قسم المشتريات
اختيار مواد الأولية	بالتنسيق مع قسم المشتريات
تحديد كمية المواد الأولية	بالتنسيق مع قسم التخطيط ولمتابعة وقسم المخازن



دور نظام معلومات المحاسبة الإدارية في تحسين وظائف أنشطة سلسلة القيمة وأثره في تقويم الأداء*

دراسة حالة في الشركة العالمة لصناعة الزيوت النباتية

يحدد كلفة لمادة التي تدخل في إنتاج المنتج	قسم التصميم وبالتعاون مع حسابات التكاليف
احتساب الوقت لمستغرق في التصميم	قسم التصميم
احتساب كلفة الوقت المستغرق في التصميم	بالتعاون مع حسابات التكاليف
احتساب أجور التصاميم	وبالتعاون مع حسابات التكاليف
المصاريف لصناعية غير المباشرة لهذه التصميم	وبالتعاون مع حسابات التكاليف
المصاريف الأخرى	وبالتعاون مع حسابات التكاليف
هامش يضاف من قبل الشركة	
قيام قسم التصميم بتحديد تكلفة الوحدة	وبالتنسيق مع قسم حسابات التكاليف وقسم التخطيط
يقوم قسم التصميم بتحديد مدة صلاحية لمنتج	
إتباع مواصفات فنية لضمان تحقيق الجمالية وسلامة تداول المنتجات.	التنسيق مع إدارة الجودة ISO
اختيار بدائل فعلة لتطوير تصاميم المنتجات	الإدارة العليا

المصدر: من إعداد الباحثان

4- تقويم أداء نشاط التصميم: يقترح الباحثان مؤشرات لتقويم نشاط التصميم وبما تتلاءم مع هذا النشاط

مؤشر الفاعلية = عدد التصاميم المعدة ÷ عدد لتصاميم المخططة $\times 100$

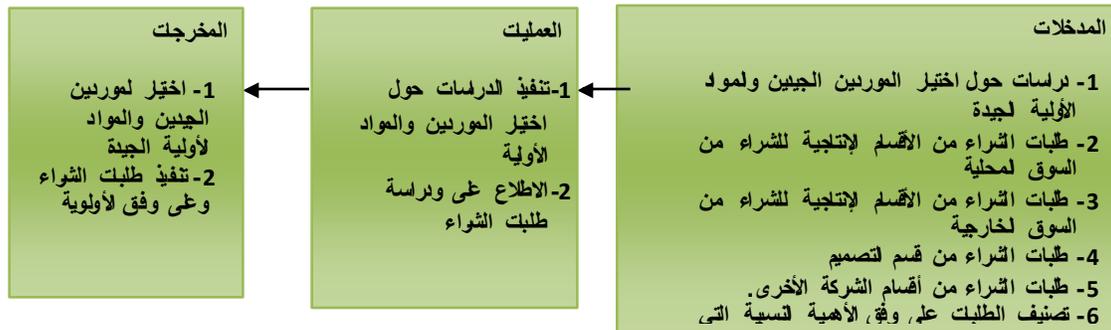
مؤشر الكفاءة = عدد التصاميم لمعدة ÷ مقترحات التصاميم من البحث والتطور والأقسام الأخرى $\times 100$

مؤشر الاقتصادية = عدد التصاميم المنفذة ÷ عدد التصاميم المعدة

سيتم أخذ نشاط المشتريات من الأنشطة السائدة لما له علاقة مباشرة بعمل الأنشطة الرئيسية، ومضى تفاعله مع نشاط التصميم، ونشاط الإنتاج في تحديد نوعية، وكمية المواد الأولية، وتحديد الموردين الجيدين لتوفر المواد الأولية للإنتاج.

ثالثاً - نشاط المشتريات :

1- آلية عمل نشاط المشتريات كما في الشكل (10)





دور نظام معلومات المحاسبة الإدارية في تحسين وظائف أنشطة سلسلة القيمة وأثره في تقويم الأداء*

دراسة حالة في الشركة العالمة لصناعة الزيوت النباتية

شكل (10) نشاط المشتريات

المصدر : من إعداد الباحثان

2- استخدام معلومات النظم المحاسبي الإداري لأغراض التخطيط والتنفيذ لنشاط المشتريات

اعتماد معلومات لنظام المحاسبي الإداري لأغراض التخطيط لنشاط المشتريات ويتحقق ذلك عن طريق تحديد

طلبات الشراء، إذ يتكون هذا النشاط من مخدلات، وعمليات، ومخرجات، وتغذية عكسية وكما في الجدول (6)

جدول (6) خطة نشاط المشتريات

المدخلات المعتمدة	المشتريات المخططة	المشتريات المنفذة لسنوات سابقة			المشتريات المختارة لسنوات سابقة			مخرجات نشاط المشتريات
		2013	2012	2011	2010	2012	2011	
								دراسات حول اختيار لموردين الجيد والمواد الأولية الجيدة
								طلبات الشراء من الأقسام الإنتاجية للشراء من السوق المحلية
								طلبات الشراء من الأقسام الإنتاجية للشراء من السوق الخارجية
								طلبات لشراء من قسم التصميم
								طلبات لشراء من أقسام الشركة الأخرى

المصدر : من إعداد الباحثان

أ- مخدلات نشاط المشتريات : تتكون مخدلات خطة هذا النشاط من دراسات حول اختيار الموردين الجيد

والمواد الأولية الجيدة وطلبات لشراء من الأقسام الإنتاجية ومن الأقسام الأخرى.

ب- العمليات : تنفيذ الدراسات حول اختيار لموردين الجيد ولمواد الأولية والاطلاع على طلبات الشراء

وتصنيفها على وفق الأولوية وتلبية الطلبات لضمان سير العمليات الإنتاجية

ج - المخرجات : اختيار الموردين الجيد والمواد الأولية الجيدة وتوفير احتياجات الأقسام الإنتاجية والأقسام

الأخرى وعلى وفق الأولوية.

د - تغذية عكسية : تكون عملية التغذية العكسية عن طريق نتائج تلك الدراسات وتأثيراتها وتكون متابعة مدى

تنفيذ الخطة عن طريق التقارير المفوعة للإدارة وقسم إدارة وضبط الجودة.

3 - استخدام معلومات النظم المحاسبي الإداري لأغراض الرقابة لنشاط المشتريات



دور نظام معلومات المحاسبة الإدارية في تحسين وظائف أنشطة سلسلة القيمة وأثره في تقويم الأداء*

دراسة حالة في الشركة العالمة لصناعة الزيوت النباتية

آلية عمل لنشاط المشتريات لأغراض الرقابة وعلى وفق معلومات النظام المحاسبي الإداري وعلى وفق لجدول (7)

جدول (7) آلية عمل المشتريات

آلية عمل نشاط المشتريات	
وضع لائحة	بالتنسيق مع قسم التخطيط ولمتابعة وقسم البحث والتطوير والتصميم
اعتماد مجيزين معتمدين لتحقيق النوعية والموثوقية (حصول المورد على ISO 9000	بالتنسيق مع قسم البحث والتطوير والتصميم
توفر قائمة بإمكانات موردين بدلاء لكل مادة.	
متابعة تقويم انجاز المورد وعلى فترات	عن طريق قياس نوعية منتجات المورد بتتبع كيفية فشل مولده من النجاح في عملية الفحص التي تكون في دائرة التسليم ،، تجميع بيانات كميات المنتجات لمعاد تصنيعها، أو لتالفة بسبب تنفي مستورها.
توفير لمواد الأولية	
نوعية لمواد وسوها	
وصول المواد بالوقت المحدد	
المناقصات	من الأساليب المستخدمة لتخفيض التكاليف المتعلقة بالشراء، فيتم مقارنة بمورد آخر للحصول على المواد بأخص الأسعار، وعلى الرغم من أن المناقصة قد تحقق توفيراً معتبراً في لتكلفة، إلا أن التركيز على السع، يجعلها ملائمة لشراء المواد الاعتيادية أكثر من شواء مواد حساسة تجاه النوعية، وقد تهمل طريقة المناقصة موثوقية البائع، وإنجاز التسليم بكفايته.
التدقيق المسبق	لتخفيض التكلفة لمتعلقة بشراء، فالتدقيق المسبق للكميات الضخمة عن طريق دعوة رسمية توجه للموردين، إذ يقوم لمدقق الداخلي للشركة بزيارة كل مورد ليتعرف على مقدار الخصم النهائي المقدم، وعلى مدى دقة تنفيذ المناقصة، ويناقش أيضاً الأخطاء البسيطة (إن وجدت) ويناقش أي لاختلافات أخرى بحيث لو صُحِّت لَأتت بوفورلت جيدة .
نقطة إعادة الطلب والسيطرة على الخزين	بالتنسيق مع قسم المخزن تحديد زمن الطلب



دراسة حالة في الشركة العالمة لصناعة الزيوت النباتية

<p>وبالتسيق مع قسم التخطيط، حيث يعد برنامج تفصيلي لتحديد كميات لمواد المطلوبة لتجهيز كل منتج مصنع في مدة زمنية محددة لنقل في الأشهر لثلاثة القادمة بناء على توقعات البيع، فالبرنامج والمواصفات الهندسية لكل منتج يحدد كميات لمواد الخام، والأجزاء والتجهيزات اللازمة للإنتاج ولحد الزمني الذي يستغرقه ذلك المنتج، إذا فإن نظام MRP يقلل من التكهن والشك في الزمن المناسب لحاجة المواد الخام، مما يمكن الشركات من تخفيض نقل وتحميل المخزون .</p>	<p>نظام تخطيط احتياجات الطلب MRP</p>
<p>تخفيض لمخزون لأدنى كلفة</p>	<p>نظام لمخزون في وقت الطلب</p>
<p>عدد أوامر الشراء لمعالجة هي العامل الرئيس لمؤدي لتكلفة، لذا إيجاد سبل لتقليل عددها، وتوجيه الخطوات المتعلقة بذلك بشكل انسيابي موجه، يمكن أن يؤدي لتوفير ملحوظ في التكاليف، فاستخدام لتبادل الالكتروني للبيانات EDI هو إحدى الطرق لتحسين كفاءة عملية الشراء، تخفض EDI من لتكاليف بحذف عمل الموظف اللازم لطباعة وإرسال الوثائق الورقية بالبريد، كما تقلل من فرق الوقت بين إبراك حد إعادة الطلب، وتسلم الطلب، لذلك، تتلاشى مخاطر نفاذ المخزون، مما يزيد من الفائدة بشكل ملحوظ.</p>	<p>أمر الشراء</p>
<p>قسم التسلم مسؤول عن قبول الطلبات من الموردين، هو يرسل عادة بتقارير لمدير المستودع، والذي يقوم بدوره بإرسال تقرير لنائب الرئيس لشؤون التصنيع، كما تبعث أيضا دائرة التسلم بتقريرها لمدير المستودع كونه مسؤولا عن خزن البضائع و وينبغي أن تسلم للمعلومات عن تسلم الصفقة المطلوبة لمحابسب المخزن لتحديث سجلات المخزون، وعلى قسم التسلم مسؤوليتين رئيسيتين هما تقرير ما إذا كانت ستقبل الصفقة والتحقق من كمية ونوعية البضاعة المستلمة، يقوم القبول الأول المتخذ على أساس المعلومات المقدمة من دائرة الشراء، إذ يشير وجود أمر شواء مصادق عليه إلى قبول الصفقة، ويعد هذا القبول مهما، لأن قبول سلع غير مطلوبة قد يؤدي لضياح لوقت والمساحة في أخذ وخزن لمواد لحين إعادتها للبائع، و من المهم كذلك التحقق من كمية البضاعة المستلمة، وذلك لضمان مدفوعات الشركة مقابل الكمية المستلمة، وبأن سجلات مخزونها دقيقة للتحديث. ويعد تقرير التسلم الوثيقة الأولية المستخدمة فهو يوثق تفاصيل عن كل بضاعة من ضمنها تاريخ التسلم، وناقل الشحنة، والمورد رقم أمر الشراء، ويقرآن موظف التسلم حال وصول الشحنة رقم أمر لشراء الموضوع على قسيمة شحن المورد مع ملف أمر الشراء المفتوح للتحقق من أن تلك السلعة هي التي طلبت، فيحصى موظف التسلم كميات السلع المستلمة، وعليه أيضا فحص كل مادة تظهر عليها علامات التلف قبل إيداع</p>	<p>تسلم وخزن لمواد المطلوبة</p>



دور نظام معلومات المحاسبة الإدارية في تحسين وظائف أنشطة سلسلة القيمة وأثره في تقويم الأداء*

دراسة حالة في الشركة العالمة لصناعة الزيوت النباتية

المخزون في المستودع أو في المصنع. وتوجد ثلاثة استثناءات لهذه العملية وهي : (1) اختلاف بين الكمية المستلمة للسلعة ولكمية المطلوبة. (2) تسلم بضائع تالفة، أو (3) تسلم سلع بنوعية أدنى من المستوى المطلوب، وفشل في عملية الفحص. وفي كل هذه الحالات الثلاث، على دائرة المشتريات حل هذه المشكلة مع المورد، وعادة يعطي المورد الأذن للمشتري بالسماح له بتعديل الفاتورة مقابل أي نقص في الكمية.	
تُعد وثيقة تدعى إشعار مدين، بعد أن يوافق المورد على استعادة لسلع أو يمنح تخفيضاً في سعر المتفق عليه، في الإشعار لمدين يُسجل التعديل المطلوب، ترسل إحدى نسخ الإشعار المدين للمورد، والذي يقوم بدوره بإرسال إشعار دائن للإعلام بالموافقة، عندها تَبْلَغ دائرة الحسابات الدائنة، ويعد رصيد لحساب الدائن للمورد، ترفق نسخة من الإشعار المدين مع البضاعة، وترسل إلى قسم الشحن لإعادتها للمورد.	ففي حالة التلف أو وجود سلع رديئة لنوعية
يجري في خطوتين هما تصادق دائرة لحسابات لدائنة على فواتير البائع لتسديدها، يقوم أمين الصندوق بتسديد لدفعة المستحقة كونها مسؤوليته.	مدفوعات السلع والخدمات

المصدر: من إعداد الباحثان

4 - تقويم أداء نشاط المشتريات: يقترح الباحثان مؤشرك لتقويم أداء نشاط المشتريات وبما تتلاءم مع هذا النشاط

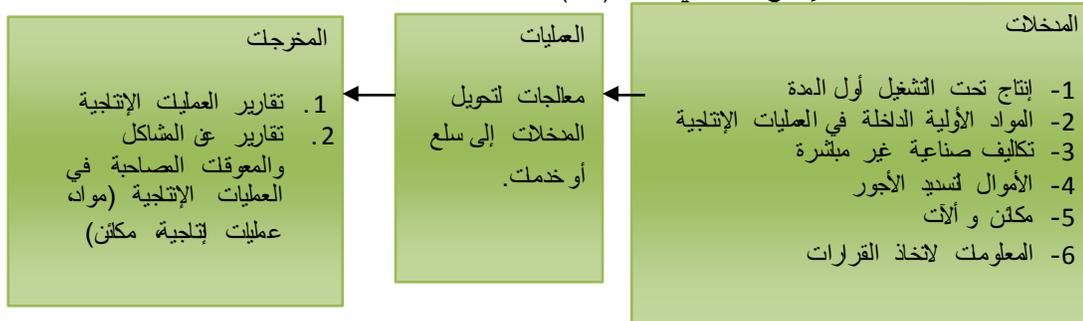
مؤشر الفاعلية = عدد الدراسات أو طلبات الشراء المعدة ÷ عدد الدراسات أو طلبات لشراء المخططة $100 \times$

مؤشر الكفاءة = عدد طلبات لشراء المعدة ÷ عدد طلبات الشراء من الأقسام الإنتاجية والأقسام الأخرى $100 \times$

مؤشر الاقتصادية = عدد الدراسات أو طلبات الشراء المنفذة ÷ عدد الوسائل أو طلبات الشراء المعدة $100 \times$

رابعاً - نشاط الإنتاج :

1- آلية عمل نشاط الإنتاج كما في الشكل (11)



شكل (11) نشاط الإنتاج

المصدر : من إعداد الباحثان



دور نظام معلومات المحاسبة الإدارية في تحسين وظائف أنشطة سلسلة القيمة وأثره في تقويم الأداء*

دراسة حالة في الشركة العمة لصناعة الزيوت النباتية

3- استخدام معلومات النظام المحاسبي الإداري لأغراض التخطيط والتنفيذ لنشاط الإنتاج

إعتماد معلومات النظام المحاسبي الإداري لأغراض التخطيط لنشاط الإنتاج ويتحقق ذلك بتحديد عدد الوحدات المنتجة، إذ يتكون هذا النشاط من مدخلات، وعمليات، ومخرجات، وتغذية عكسية وكما في الجدول (8)

جدول (8) خطة نشاط لإنتاج

المنتجات	كميات الإنتاج لمخططة لسنوات سابقة			كميات الإنتاج المتحققة لسنوات سابقة			كميات الإنتاج لمخططة لسنوات سابقة
	2010	2011	2012	2010	2011	2012	
الزيت السلل							
صلون التواليت							
صلبون لغار							
صلبون سلل							
القصر							
مزيلى التكلسات							
المنظفات							
المنظف السلل							
الأسنان							
الحلاقة							
لكريمات							
الشامبو							

المصدر : من إعداد الباحثان

- أ- مخلات نشاط الإنتاج : ويجري وضع خطة الإنتاج من قبل القسم وبالتعاون والتنسيق مع قسم التخطيط والمتابعة، وعلى وفق المواصفة المعتمدة من قسم التصميم تكون مخلات نشاط الإنتاج من لمواد الأولية، والأجور المستخدمة في الإنتاج، والمصاريف الصناعية غير المباشرة، والآلات التي تستخدم في معالجة المواد، والمعلومات التي تستخدم في اتخاذ قرارات الإنتاج، وكل ما يتعلق بالعمليات الإنتاجية.
- ب- العمليات : وتشير إلى مجموعة من المعالجات التي تؤدي إلى تحويل المخلات إلى سلع أو خدمات.
- ج - المخرجات : وتتمثل بالسلع، أو الخدمات، وتقارير عن المشاكل، والمعوقات في العمليات الإنتاجية، وترفع تقرير الإنتاج يومياً إلى قسم التخطيط والمتابعة، وقسم ضبط وإدارة الجودة، والإدارة العليا.
- د - تغذية عكسية : وهي لمعلومات المرتدة عن المخلات، وعمليات لتحويل، والمخرجات وتكون المتابعة عن طريق التقارير المرفوعة إلى الإدارة العليا، وإلى قسم التخطيط والمتابعة، وقسم إدارة وضبط الجودة.
- 3 - استخدام معلومات نظام المعلومات المحاسبي الإداري لأغراض الرقابة لنشاط الإنتاج
- آلية عمل نشاط الإنتاج لأغراض الرقابة عليه وعلى وفق معلومات النظام المحاسبي الإداري وكما في الجدول (9)



دور نظام معلومات المحاسبة الإدارية في تحسين وظائف أنشطة سلسلة القيمة وأثره في تقويم الأداء*

دراسة حالة في الشركة العالمة لصناعة الزيوت النباتية

جدول (9) آلية عمل الإنتاج

آلية عمل الإنتاج	
وضع الخطة	ويتم وضع الخطة بالتعاون، والتنسيق مع قسم التخطيط والمتابعة
المدخلات المساهمة في العمليات الإنتاجية	كالمواد الأولية، الأجور المستخدمة في الإنتاج المصاريف لصناعية غير المباشرة، الآلات التي تستخدم في معالجة المواد والمعلومات التي تستخدم في اتخاذ قرارات الإنتاج، إن جميع هذه المدخلات يجب أن تخضع لعملية فحص جزئية أو كلية قبل دخولها عمليات التحويل وذلك لضمان الجودة والفحص بعد نأته قد أصبح من أحد الشروط الواجب توافرها في الشركة للحصول على شهادة الجودة العالمية المسماة بـ (ISO).
عمليات التحويل	وتشير إلى مجموعة من المعالجات التي ترمي إلى تحويل مدخلات نظام الإنتاج إلى سلع أو خدمات، ويجري فحص المنتجات لعزل المنتجات لجيدة، وغير لجيدة وتحديد نسب التلف الطبيعي، وغير الطبيعي.
المخرجات	وهي حصيلة عملية التحويل وتتمثل بالسلع، وخدمات، وتعد السلع والخدمات مخرجات مرغوب فيها، ولكن بعض مخرجات الإنتاج غير المرغوب فيها تعد مخلفات العمليات الإنتاجية وتشكل عبئاً على البيئة مثل نفايات المصانع، فلا بد من أن معالجة مخرجات المصانع غير المرغوب فيها لتكون أقل ضرراً على البيئة.
التغذية العكسية	وهي المعلومات المرتدة عن المجهزين، والمدخلات، وعمليات التحويل، ولمخرجات، والزبائن، وتساعد هذه المعلومات مديري العمليات في التخطيط الفعّال وفي اتخاذ إجراءات تصحيحية في واحد أو أكثر من عناصر نظام الإنتاج عندما يتطلب الأمر ذلك.

المصدر : من إعداد الباحثين

4 - تقويم أداء نشاط الإنتاج: يقترح لباحثين مؤشرات لتقويم أداء نشاط لمشروعات وبما تتلاءم مع هذا لنشاط

$$\text{مؤشر الفاعلية} = \text{عدد كميات الإنتاج المنتجة} \div \text{عدد كميات الإنتاج المخططة} \times 100$$

$$\text{مؤشر الكفاءة} = \text{عدد كميات الإنتاج المنتجة} \div \text{عدد المدخلات الفعلية لكميات الإنتاج} \times 100$$

$$\text{مؤشر الاقتصادية} = \text{عدد المدخلات الفعلية الجزئية} \div \text{عدد المدخلات الفعلية الكلية} \times 100$$

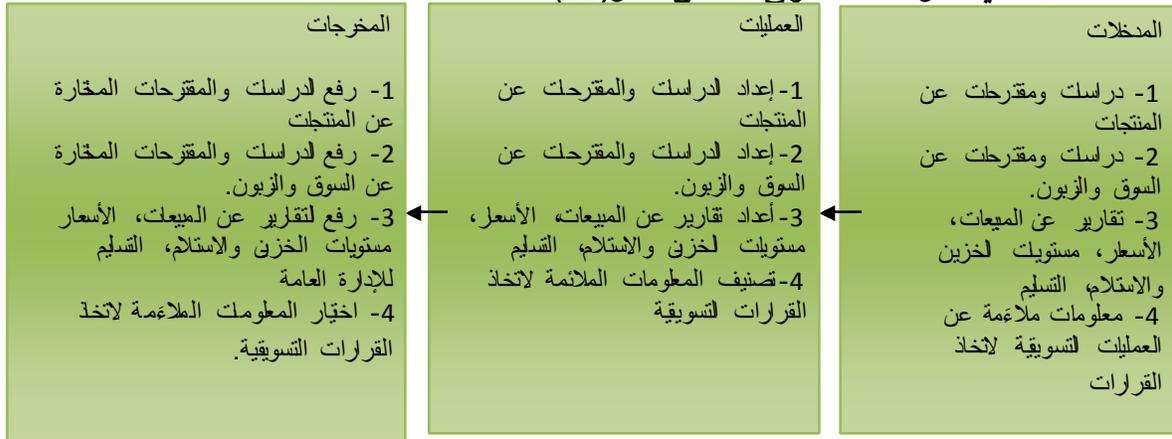


دور نظام معلومات المحاسبة الإدارية في تحسين وظائف أنشطة سلسلة القيمة وأثره في تقويم الأداء*

دراسة حالة في الشركة العملة لصناعة الزيوت النباتية

خلساً - نشاط التسويق :

1- آلية عمل نشاط التسويق كما في الشكل (12)



شكل (12) نشاط التسويق

المصدر : من إعداد الباحثان

2- استخدام معلومات النظام المحاسبي الإداري لأغراض التخطيط والتنفيذ لنشاط التسويق

تعتمد معلومات النظام لمحاسبي الإداري لأغراض التخطيط لنشاط التسويق ويتحقق ذلك بتقديم معلومات عن الطلاب على منتجات الشركة والدراسات، والمقترحات المعدة، إذ يتكون هذا النشاط من مدخلات، وعمليات، ومخرجات، وتغذية عكسية وكما في الجدول (10)

جدول (10) خطة نشاط التسويق

المدخلات المعتمدة	الدراسك والمقترحات المخططة	دراسك ومقترحات منقذة لسنوات سابقة			دراسك ومقترحات معدة لسنوات سابقة			مخرجات نشاط التسويق
		2012	2011	2010	2012	2011	2010	
	2013							دراسك ومقترحات عن المنتجات
								دراسك ومقترحات عن لسوق والزيون
								تقرير عن المبيعات، الأسعار، مستويات الخزين والاستلام، التسليم
								معلومات ملاءمة عن العمليات التسويقية لاتخاذ لقرارات

المصدر : من إعداد الباحثان

أ- مدخلات نشاط التسويق : تتكون مدخلات خطة هذا النشاط من دراسك ومقترحات حول المنتجات، والأسواق، والزيائن، ومعلومات ملاءمة عن العمليات لتسويقية لاتخاذ القرارات.



دور نظام معلومات المحاسبة الإدارية في تحسين وظائف أنشطة سلسلة القيمة وأثره في تقويم الأداء*

دراسة حالة في الشركة العالمة لصناعة الزيوت النباتية

- ب- العمليات : تنفيذ الدراسات والمقترحات حول لمنتجات، والأسواق، ولزبائن، وإعداد تقرير عن لمبيعات، والأسعار، ومستويات الخزين، والاستلام ، والتسليم، وتصنيف المعلومات الملائمة لاتخاذ القرارات التسويقية.
- ج - المخرجات : رفع تقارير عن لمبيعات والأسعار ومستويات لخزين والاستلام والتسليم إلى قسم لتخطيط والمتابعة، والإدارة العليا والأقسام ذات علاقة .
- د - تغذية عكسية : تجري عملية التغذية العكسية عن طريق نتائج تلك لدراسات وتأثيراتها ومتابعة مدى تنفيذ الخطة عن طريق التقارير المرفوعة للإدارة وقسم التخطيط والمتابعة، وقسم إدارة وضبط الجودة.

3 - استخدام معلومات النظم المحاسبي الإداري لأغراض الرقابة لشط التسويق

آلية عمل لشط التسويق لأغراض الرقابة وعلى وفق معلومات النظام المحاسبي الإداري وكما في الجدول (11)

جدول (11) آلية عمل التسويق

آلية عمل التسويق	
وضع الخطة	تزويد قسم التخطيط والمتابعة بالمعلومات المتعلقة بالجوانب التخطيطية لتي تساعد في تحديد الكميات التسويقية المطلوبة
وجود نظام السجلات الداخلية	إذ يشتمل على التقارير المكتوبة، لمبيعات، الأسعار، مستويات الخزين والاستلام، التسليم، وعن طريق تحليل هذه لمعلومات يمكن لمديري التسويق لمعرفة ماهية الفوص لمتاحة أمهم والشكالات التي تعتري طريقتهم.
وجود نظام الاستخبارات التسويقية	إذا ما كان نظام السجلات الداخلي يقدم البيانات التي تتعلق بلنتائج، فإن نظام الاستخبارات يقدم بيانات تتعلق بأحداث ، وقد تكون الأحداث واقعة فعلا أو محتملة لحدوث، ومديري لتسويق وحصولهم على معلوماتهم الاستخبارية من قراءة الصحف، والكتب، ولتحدث للزبائن، والمجهزين، والموزعين، ومن هم من خرج الشركة ومن ذوي العلاقة معها وتنصب هذه لمعلومات نحو معرفة المنافسين وحركتهم وستراتيجيات أعمالهم، وكذلك حاجات الزبائن المستجدة وعليه لابد من تطوير نوعية لمعلومات لتي تحصل عليها وكهيتها من خلال الآتي:
وجود نظام	<ul style="list-style-type: none"> • تدريب وتحفيز القوة البيعية في تقديم كل المعلومات الجديدة والمتطورة عن لسوق، ومن ثم يمكن عدهم بمثابة عين الشركة في منطقة عملها. • تحفيز الموزعين والوسطاء وتجل المؤد في تقييم المعلومات المهمة للشركة. • شراء المعلومات من خرج لشركة ومن المنتجين لها كما هو مثلا في لمكاتب الاستشارية، مراكز المبيعات، شبكة الانترنت والاتصالات. • الكادر الوظيفي العامل في إدارة التسويق وعن طريق علاقته مع عامة الناس وما يحتفظون به من معلومات ذات صلة في العمل المطلوب .
وجود نظام	يستخدم لمساعدة مديري التسويق في أن تكون قراراتهم أكثر دقة وموضوعية، ويمكن تعريفها على أنها



دور نظام معلومات المحاسبة الإدارية في تحسين وظائف أنشطة سلسلة القيمة وأثره في تقويم الأداء*

دراسة حالة في الشركة العمة لصناعة الزيوت النباتية

دعم القرارات التسويقية	تحصيل وتنسيق لبيانات، النظم، الأدوات، والتكتيك لمرتبطة بدعم البرمجيات والحاسوب لخص بالشركة لتفسير المعلومات المناسبة بما يخص البيئة وقطاع الأعمال والتي تدور أساسا حول الفعل التسويقي. وبهذا فإن مدراء لتسويق في علمهم هنا بحاجة إلى تحليل لمشكلات واتخاذ فعل لحلها، إذ يضع المدير الأسئلة التي تخص المشكلة التي بصددها معلجتها بعد أن تجمع البيانات اللازمة عنها في نموذج نظام دعم لقرارات التسويقية لتحلل عبر العديد من النماذج الإحصائية الجاهزة
نظام بحوث السوق	يسق عملية الإنتاج وذلك بقيام الشركة بإجراء البحوث التي تهدف لاكتشاف ودراسة لسوق وللزبون، ومعرفة متطلباته ورغباته، ويتبع عملية البيع لمعرفة ردود فعل الزبون عن البضاعة من حيث رضاه، ملاحظاته وقراراته عنها، ومدى استقراره في شراء تلك السلعة مستقبلاً من عدمه.

المصدر : من إعداد الباحثان

4 - تقويم أداء نشاط التسويق

يقترح الباحثان مؤشرات لتقويم أداء نشاط التسويق وبما يتلاءم مع طبيعة هذا النشاط

مؤشر الفاعلية = عدد الكميات المباعة ÷ عدد الكميات المخططة × 100

مؤشر الكفاءة = عدد الكميات المباعة ÷ عدد الطلبات على المبيعات × 100

مؤشر الاقتصادية = عدد كميات المباعة لمنتج معين ÷ عدد الكميات المباعة لكلية × 100

مؤشر نمو المبيعات = مبيعات المدة الحالية - مؤشرات المدة السابقة ÷ مبيعات المدة السابقة × 100

مؤشر مدة التحصيل = 360 يوم ÷ دوران لمدينون

سادساً - نشاط التوزيع:

1- آلية عمل نشاط التوزيع كما في الشكل (13)



شكل (13) نشاط التوزيع

المصدر : من إعداد الباحثان



دور نظام معلومات المحاسبة الإدارية في تحسين وظائف أنشطة سلسلة القيمة وأثره في تقويم الأداء*

دراسة حالة في الشركة العمة لصناعة الزيوت النباتية

3- استخدام معلومات النظام المحاسبي الإداري لأغراض التخطيط والتنفيذ لنشاط التوزيع

تعتمد معلومات النظام لمحاسبي الإداري لأغراض التخطيط لنشاط التوزيع ويتحقق ذلك بتقديم معلومات عن الطلب على منتجات الشركة في المنافذ لتوزيعية والدراسات والمقترحات المعدة، إذ يكون هذا النشاط من مخلات، وعمليات، ومخرجات، وتغذية عكسية وعلى وفق الجدول (12)

جدول (12) خطة نشاط التوزيع

المدخلات المراسلات والمقترحات المخططة المراسلات والمقترحات المخططة	دراسات ومقترحات منقذة لسنوات سابقة			دراسات ومقترحات معدة لسنوات سابقة			مخرجات نشاط التوزيع
	2013	2012	2011	2013	2012	2011	
							دراسات ومقترحات عن المنتجات
							دراسات ومقترحات عن المنافذ التوزيعية
							دراسات بأنواع لزبائن
							تقرير عن المبيعات
							معلومات ملائمة عن لعمليات التوزيعية لاتخاذ القرارات

المصدر : من إعداد الباحثان

أ- مخلات نشاط التوزيع : تتكون مدخلات خطة هذا النشاط من دراسات ومقترحات حول المنتجات والأسواق وأدواق الزبائن.

ب- العمليات : تنفيذ الدراسات والمقترحات حول المنتجات والأسواق وأدواق الزبائن، السجلات من قنوات التوزيع بكميات المبيعات وعلى وفق نوع لمنتجات، والمنفذ، وكلاء البيع.

ج - المخرجات : اختيار درليات ومقترحات عن المنتجات، والمنفذ التوزيعية، وأدواق الزبائن، ولختيار المعلومات لملاءمة عن لعمليات لتوزيعية لاتخاذ القرارات، ورفع تقارير عن الكميات المباعة إلى الإدارة العليا والأقسام ذات العلاقة.

د - تغذية عكسية : تجري عملية التغذية العكسية عن طريق نتائج تلك لدرليات وتأثيراتها ويجري متابعة مدى تنفيذ الخطة عن طريق التقارير المرفوعة للإدارة العليا وقسم التخطيط والمتابعة وقسم إدارة وضبط الجودة.

3 - استخدام معلومات النظام المحاسبي الإداري لأغراض الرقابة لنشاط التوزيع

آلية عمل لنشاط التوزيع لأغراض لرقابة وعلى وفق معلومات النظام المحاسبي الإداري وكما في الجدول (13)



دور نظام معلومات المحاسبة الإدارية في تحسين وظائف أنشطة سلسلة القيمة وأثره في تقويم الأداء*

دراسة حالة في الشركة العمة لصناعة الزيوت النباتية

جدول (13) آلية عمل التوزيع

آلية عمل التوزيع	
وضع الخطة	إعداد وتقديم تقارير بكميات وأرقام المبيعات، وتقديم درسات بأذواق الزبائن وقيامه بالبحوث والدراسات المختلفة حول منتجات الشركة المختلفة، وكذلك إعداد تقارير بالتنسيق مع مدير التسويق إلى قسم لتخطيط والمتابعة المساهمة في إعداد الخطة، وكذلك إعداد دراسات في تسعير المنتجات. ومقارنة المبيعات الفعلية مع المبيعات المخططة.
المسافة الجغرافية	في الغالب يكون المنتج بعيد جغرافياً عن الزبون، وعن طريق المنافذ التوزيعية يمكن تقريب المسافة بينهما لتحقيق الاتصال، وذلك عن طريق الحركة المادية للبضائع وانتقلها، يعني وصولها للزبون.
البعد الزمني	إذ تكون هناك مدة زمنية، وقد تطول نسبياً بين مدة الإنتاج والاستهلاك، فعن طريق المنافذ التوزيعية، وباعتماد المخازن المخصصة لديها، يمكن الاحتفاظ بهذه لبضائع وتوفرها بوقت حاجتها، ولتقليل عامل الزمن.
المعرفة	عندما لا يحدث الاتصال بين المنتج والمشتري لا يعرف أحدهما الآخر، وعليه فإن استخدام المنافذ التوزيعية ستساعد في تحقيق ذلك التواصل في الإمداد بالمعلومات لكل منهما باتجاه الآخر، وذلك عن طريق الإعلان، العلاقة العامة، البيع الشخصي، البحوث التسويقية، وبطبيعة الحال فإن تواصل المعرفة والمعلومات بين طرفين سيسهل عمل وحاجات كل منهما
النقل واختصار عمل الزمن	يساهم النقل وعن طريق الوسائط المستخدمة في اختصار الزمن والمتمثل بوصول البضاعة من المنتج أو لسوق إلى الزبون.
النقل ومواجهة التوسع الجغرافي	بانتقل الشركة في نشاطاتها إلى أسواق جديدة وقد تكون بعيدة جغرافياً ولغرض ان يتحقق التواصل السليم ولمستمر مع هذه الأسواق لإمدادها بالبضائع المطلوبة وبالوقت المناسبين ذلك يتحقق إلا عن طريق نشاط لنقل.

المصدر : من إعداد الباحثين

4 - تقويم أداء نشاط التوزيع: يقترح الباحثان مؤشرات لتقويم أداء نشاط التوزيع وبما يتلاءم مع طبيعة هذا النشاط

$$\text{مؤشر الفاعلية} = \text{عدد الكميات المباعة} \div \text{عدد الكميات المخططة} \times 100$$

$$\text{مؤشر الكفاءة} = \text{عدد الكميات المباعة} \div \text{عدد الطلبات على المبيعات} \times 100$$

$$\text{مؤشر الاقتصادية} = \text{عدد الكميات المباعة لمنتج معين} \div \text{عدد الكميات المباعة الكلية} \times 100$$

$$\text{مؤشر نمو المبيعات} = \text{مبيعات المدة الحالية} - \text{مؤشرات المدة السابقة} \div \text{مبيعات المدة السابقة} \times 100$$

$$\text{مؤشر مدة لتحصلي} = 360 \text{ يوم} \div \text{دورن المدينون}$$

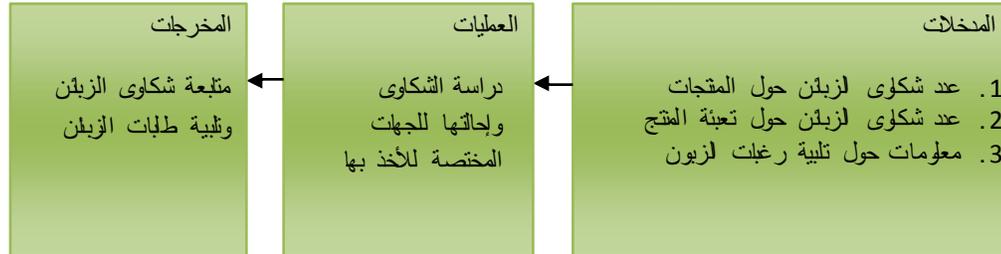


دور نظام معلومات المحاسبة الإدارية في تحسين وظائف أنشطة سلسلة القيمة وأثره في تقويم الأداء*

دراسة حالة في الشركة العملة لصناعة الزيوت النباتية

سابعاً - نشاط خدمة المستهلك:

1- آلية عمل نشاط خدمة الزبون كما في الشكل (14)



شكل (14) نشاط خدمة الزبون

المصدر : من إعداد الباحثان

2- استخدام معلومات النظام المحاسبي الإداري لأغراض التخطيط والتنفيذ لنشاط خدمة

تعتمد معلومات النظام المحاسبي الإداري لأغراض التخطيط والتنفيذ لنشاط خدمة الزبون ويتحقق ذلك من دراسة أذوق وأراء الزبائن حول المنتجات وعلى وفق لسياقات لعمل اليومية كورود شكاوى فإنها تدرس من قبله وتحال إلى لجهة المعنية للوصول إلى إرضاء الزبون، وكما في الجدول (14)

جدول (14) خطة نشاط خدمة الزبون

المدخلات المعتمدة	عدد الشكاوى المتوقعة 2013	عدد شكاوى المواطنين التي أخذ بها لسنوات سابقة			عدد شكاوى المواطنين الفعلية لسنوات سابقة			مخرجات نشاط خدمة الزبون
		2012	2011	2010	2012	2011	2010	
								عدد الشكاوى حول المنتجات
								عدد الشكاوى حول تعبئة المنتج
								معلومات ملاءمة عن خدمة الزبون

المصدر : من إعداد الباحثان

أ- مخلات نشاط خدمة الزبون : تتكون مخلات هذا النشاط من عدد شكاوى الزبائن حول المنتجات وتعبئة المنتجات، فضلاً عن جمع المعلومات عن مدى إمكانية خدمة الزبون، وإرضاء متطلباته، واحتياجاته ويجري ذلك عن طريق الاستقصاء، ولبحث عن المنتجات المنافسة، وكذلك عن مدى تقبل لزبون للسعر مع جودة والوزن.

ب-العمليات : يجري الإطلاع على شكاوى الزبائن وإحالتها للجهات ذات العلاقة



دور نظام معلومات المحاسبة الإدارية في تحسين وظائف أنشطة سلسلة القيمة وأثره في تقويم الأداء*

دراسة حالة في الشركة العملة لصناعة الزيوت النباتية

ج - لمخرجات : رفع شكاوى لزيائن إلى قسم إدارة وضبط الجودة ولى قسم لبحث والتطوير لمعالجتها لتلافيها وعدم حدوثها مستقبلاً

د - تغذية عكسية : تكون عملية لتغذية العكسية بمتابعة شكاوى الزيائن ومعالجتها وتعويض لزيائن

3 - استخدام معلومات النظم المحاسبي الإداري لأغراض الرقابة لشاط خدمة الزيون

آلية عمل لشاط التوزيع لأغراض لرقابة ولى وفق معلومات النظم المحاسبي الإداري وكما في الجدول (15) :

جدول (15) آلية عمل خدمة الزيون

إحالة الشكاوى إلى البحث والتطوير وضبط الجودة والتخطيط والمتابعة	لية عمل خدمة الزيون وضع الخطة
التي أحليت إلى لجهة المعنية للوصول إلى لرضاء الزيون على سبيل لمثال (الجهة المعنية كقسم البحث والتطوير يقوم بدراسة لشكاوى والتحقق من المنتج المعيب، والعمل على تحسينه لتلافي العيوب في المستقبل، وقسم ضبط الجودة يقوم بفحص المنتج المعيب المرود من قبل لزيون وفي حالة التحقق من وجود العيب يعوض الزيون) ولتأكد هل من إجراء اللازم من قبل قسم ضبط الجودة.	متابعة الشكاوى

المصدر: من إعداد الباحثان

4 - تقويم أداء شاط خدمة الزيون : يقترح للباحثان مؤشرات لتقويم أداء شاط خدمة الزيون وبما يتلاءم

وطبيعة هذا النشاط

مؤشر الفاعلية = عدد الشكاوى التي أخذ بها ÷ عدد الشكاوى المتوقعة × 100

مؤشر الكفاءة = عدد الشكاوى التي أخذ بها ÷ عدد الشكاوى الفعلية × 100

مؤشر الاقتصادية = عدد الشكاوى حول منتج معين ÷ عدد الشكاوى الإجمالية × 100

أما فيما يتعلق بالعنصر لرابع من عناصر تقويم الأداء هو عنصر لبيئية وعن طريق لمقابلة ولملاحظة في مصنع المأمون لوحظ أنه تجري معالجة المياه الآتية من الخطوط الإنتاجية والتي تحتوي على مواد كيميائية تضر البيئة، وتعد مخلفات إنتاجية، وقبل أن تتدفق المياه إلى شبكة مجاري الصرف الصحي يجري فحصها ومعالجتها، أما فيما يتعلق بالعنصر الخامس من عناصر تقويم الأداء وهو عنصر مدى إمكانية التطور، إذ لوحظ أن الشركة عينة البحث يوفر لديها كما ذكرت في المبحث الثاني من هذا الفصل العديد من الأنظمة الإلكترونية (بومجيات) والتي لم تستغل بالشكل الصحيح، إذ لا يستخدم مثل هذه الأنظمة كقاعدة بيانات مركزية (أساسية) والتي عن طريقها يجري استخراج المعلومات بشكل دقيق وبالسعة اللازمة وهذا ينعكس على مدى عصريتها وملاءمتها واحتياجات تطورها في لمستقبل لمنظور وتكيفها مع التطورات لحاصلة ومولكبتها للمتغيرات البيئية.

وبعد تقويم أداء أنشطة سلسلة القيمة الرئيسية على وفق عناصر تقويم الأداء المتمثلة بفاعلية، وكفاءة، والاقتصادية، والعنصرين الرابع والخامس البيئي، ومدى إمكانية التطور على لتوالي، فقد جرى عن طريقهما تقويم أداء الشركة ككل، ولدتناداً لما تقدم فإن الفرضيات الثلاث تحققت وذلك عن طريق الآتي:



دور نظام معلومات المحاسبة الإدارية في تحسين وظائف أنشطة سلسلة القيمة وأثره في تقويم الأداء*

دراسة حالة في الشركة العالمة لصناعة الزيوت النباتية

1. الفرضية الأولى: تحققت وذلك عن طريق اعتماد وظائف المحاسبة الإدارية التخطيط، والرقابة، والتنظيم، وصياغة القرارات، عند وضع إطار نظام معلومات محاسبي إداري.

2. الفرضية الثانية : تحققت عن طريق استخدام معلومات نظام المعلومات المحاسبي الإداري لأغراض التخطيط والتنفيذ والرقابة لكل نشاط من أنشطة سلسلة لقيمة إذ تتكون خطة كل نشاط من مخلات ومن ثم تجري المعالجات لهذه المخلات ومن ثم تكون هناك مخرجات لكل نشاط فضلا عن استخدام مخرجات نشاط تكون مخلات لنشاط آخر، وبعد ذلك تجري التغذية العكسية إذ يتم مقارنة كل نشاط مع الخطة وكثف الانحرافات ومعالجتها، وذلك للحفاظ على أداء النظام

3. الفرضية الثالثة : تحققت وذلك باستخدام معلومات نظام لمحاسبة الإدارية في تقويم أداء الوحدة ككل فضلا عن وضع مؤشرات لكل نشاط من أنشطة سلسلة لقيمة وبما يتلاءم وطبيعة ذلك النشاط وذلك للتأكد من مخرجات كل نشاط عن طريق مقارنة المخرجات بمعايير محددة مسبقاً، وإن تحسن أنشطة سلسلة القيمة وتقويم أداء كل نشاط ينعكس ذلك على تقويم أداء الوحدة ككل.

وبذلك إن نظام معلومات المحاسبة الإدارية يخدم أنشطة سلسلة القيمة من حيث إدارة وظائف المحاسبة الإدارية التخطيط، ورقابة، والتنظيم، وصياغة القرارات، وقد جرى اعتماد هذه الوظائف عند وضع إطار نظم معلومات المحاسبة الإدارية لأنشطة سلسلة القيمة لرئيسة، وبذلك ينبغي عند تطبيق هذا الإطار اعتماد وظائف نظام معلومات المحاسبة الإدارية، وبذلك يستخدم كل نشاط من أنشطة سلسلة لقيمة وظائف هذا النظام، ومن ثم يكون لكل نشاط تقويم أداء وتغذية عكسية لتحسين أداء تلك النشاط، مما ينعكس على تقويم أداء الشركة ككل.

الاستنتاجات

عرض أبرز الاستنتاجات التي توصلنا إليها :

1. علاقة نظام المعلومات المحاسبي الإداري بأنشطة سلسلة القيمة يجري عن طريق جعل لكل نشاط من أنشطة سلسلة لقيمة نظام معلومات محاسبي إداري وإن لهذه لنظم علاقة متراطة ومتناسقة تسعى لتحقيق هدف مشترك هو تحسين أنشطة سلسلة القيمة مما ينعكس ذلك على تقويم أداء كل نشاط من أنشطة سلسلة وعلى أداء الشركة ككل.
2. إن المديرين عند كل نشاط من أنشطة سلسلة لقيمة يطلبون لمعلومات المتعلقة بأداء المنتجات، والخدمات، والزيائن، والمجهزين، والمستخدمين، وينبغي على مديري الأنشطة ومحاسبي التكاليف لعمل سوية عند كل نشاط من أجل اتخاذ القرارات التي تؤيد من قيمة لشركة
3. إدارة السلسلة تعني على لمحاسب الإداري تفهم العديد من الأنشطة المتعلقة بالأعمال من البحوث ولتطوير، والتصميم، و التصنيع حتى التسويق، والتوزيع، وإلى خدمة الزبون.
4. يساعد نظام معلومات المحاسبة الإدارية وبشكل كبير في تقويم أداء لشركة والدور الأسلي لتقويم الأداء هو المقارنة بين الأهداف المخططة والأهداف المتحققة، وتساعد عملية تقويم الأداء عمل الوحدات الاقتصادية المختلفة في مدى كفاءة استخدام الموارد للمالية والبشرية والتحقق من فاعلية الأداء في تحقيق الأهداف المطلوبة.



دور نظام معلومات المحاسبة الإدارية في تحسين وظائف أنشطة سلسلة القيمة وأثره في تقويم الأداء*

دراسة حالة في الشركة العالمة لصناعة الزيوت النباتية

5. تلكو عمل قسم البحث وتطوير في ظل السوق المفتوح والمنافسة الشديدة للمنتجات المتنوعة وظهور منتجات جديدة في سوق وبمراحل متقاربة ومن مناشئ متعددة (وإن ولادة الفكرة لمنتج جديد مثل ابتكار منتج زاهي جديد) ولغاية تصنيعه وطرحه في سوق كمنتج ريادي تستغرق سنة قريبا مدة طويلة نسبة لما يطرح في سوق من منتجات منافسة وبأسعار منافسة ومن مناشئ مختلفة.

6. قسمي لبحث والتطوير والتعبئة والتغليف عند قيامهما بمهمة التصميم لا يقدمان مقترحات أو دراسة حول كيفية توفير المواد الأولية، وكيفية اختيار تجهيز معتمدين لتوفير المواد الأولية بالمواصفة المطلوبة، وبالمدد المحددة لتتفق سير العملية الإنتاجية، ولتتلقى التوقعات في العملية الإنتاجية وإنما يترك هذا الأمر للقسم التجاري، وعند التصميم تنكر عبارة في حال توافر المواد الأولية دون مراعاة إننا كلنا بالإمكان توفر المواد الأولية من عمدها مما تكون عملية تنفيذ هنا التصميم مشكوك فيه في حال عدم توفر للمواد الأولية .

7. الدمج في مهام الأقسام وتداخلها فقسم البحث والتطوير وقسم التعبئة والتغليف يقومون بمهام البحث والتطوير، والتصميم إذ يختص الأول بلبحث والتطوير والتصميم بالصيغة لتركيبية ومحتوى المنتج و يختص الثاني بالبحث والتطوير، والتصميم بغلاف وعبوة المنتج.

8. لا يوجد في الشركة عينة البحث قسم مستقل بتصميم كامل المنتج، وإنما هو ضمن مهام قسمي البحث والتطوير، والتعبئة والتغليف، وكذلك وجود تداخل في مهام قسم التسويق فقد دمجت مهام التوزيع وخدمة الزبون ضمن قسم لتسويق، إذ لا يوجد قسم مستقل للتوزيع وكذلك فيما يتعلق بخدمة الزبون.

التوصيات

عرض بعض التوصيات على وفق الاستنتاجات التي توصلنا إليها :

1. بالامكان الاستعانة بالاطار لمقترح من قبل لباحثان لوضع آلية عمل لأنشطة الشركة على وفق أنشطة سلسلة لقيمة، وبعتماد نظام معلومات محاسبي إداري لتقويم هذه الأنشطة، والعمل على تحسينها.
2. ضرورة إعادة هيكلة وظائف الشركة على أساس أنشطة سلسلة لقيمة، لما لها دور في تحديد الأنشطة الرئيسية، والساندة في الشركة وذلك لمنع تداخل الأنشطة، والعمل على التنسيق، والتعاون، وتنمية روح فريق العمل بين الوظائف، والأنشطة الرئيسية، والأنشطة لساندة لإنجاح العمل، ولوصول إلى أهداف الشركة.
3. ضرورة إستحداث قسم مستقل للمحاسبة الإدارية والتكاليف، وتكون وظائفه التخطيط، والتنظيم، ولرقابة، ومن ثم صياغة لقرار، ويكون إرتباطه بالإدارة العليا.
4. يندبغي على مديري الأنشطة ومحاسبي التكاليف العمل سوية عند كل نشاط من أنشطة سلسلة القيمة من أجل اتخاذ القرارات التي تريد من قيمة لشركة.
5. يندبغي عند تصميم لمنتج تحتسب تكاليف المتج، وعدد الوحدات المنتجة، والتي بالإمكان إنتاجها، وتسويقها على وفق دراسات السوق للتوصل إلى حساب كلفة الوحدة الواحدة، وتلك لأغراض مراقبة الإنتاج، والتكاليف



دور نظام معلومات المحاسبة الإدارية في تحسين وظائف أنشطة سلسلة القيمة وأثره في تقويم الأداء*

دراسة حالة في الشركة العمة لصناعة الزيوت النباتية

ويجري ذلك بالتنسيق مع جميع أنشطة سلسلة القيمة الرئيسية والساندة لإنجاح تنفيذ التصميم، وذلك بالاعتماد على نظام معلومات محاسبي إداري.

6. ضرورة القيام بعملية تقييم الأداء لعمل الوحدات الاقتصادية المختلفة لمعرفة مدى كفاءة استخدام الموارد المالية والبشرية والتحقق من فاعلية الأداء في تحقيق الأهداف المطلوبة.

7. ينبغي على الشركة إقتناء مجموعة من أجهزة الحاسوب لها بتسلسل هرمي يضمن لتداخل والترابط لهذه الأجهزة، و يربط الحاسوب المركزي عدة بأجهزة حاسوب آخر على مستوى لتصنيع لتبادل المعلومات الخاصة بأوامر البيع والتسليم واحتياجات المواد، ثم تربط أجهزة الحوسيب على مستوى التصنيع وفقاً لتجميع كمية كبيرة من البيانات عن المنتجات التي تم تصنيعها وكل المعلومات اللازمة لتحديد تكلفة المنتجات ومراقبة الأداء، أي يتم اعتماد قاعدة بيانات مركزية متكاملة وتستخدم بشكل صحيح مما يؤدي إلى سرعة الإنجاز في المعاملات إضافة إلى لدقة والسعة في التقديم.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

1. إسماعيل، عماد أحمد، " خصائص نظم المعلومات وأثرها في تحديد خيار المنافسة الاستراتيجية في الإلارتين العليا والوسطى"، دراسة تطبيقية على المصارف لتجارية العاملة في غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، 2011.
2. آل إبراهيم، رقية يوسف مصطفى، "معايير لقياس كفاءة الأداء في إدارة حكومية"، دراسة تطبيقية في الهيئة العامة للضرائب، ضريبة الدخل، بحث مقدم إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، دبلوم عالي لمراقبة الحسابات، 1985.
3. جبارة، سيد محمد علي، "تصميم نظام لتقويم الأداء بالمصارف التجارية في ضوء مخرجات نظم المعلومات المحاسبية"، أطروحة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/ لجامعة لمستصرية، كجزء من متطلبات شهادة الدكتوراه فلسفة في المحاسبة، 2002.
4. الزبيدي، حمزة محمود، التظليل المالي "تقييم الأداء والتنشؤ بالفشل" مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
5. الشعباني، صالح إبراهيم ونس، الحديدي، هشام عمر حمودي عبد، "استخدام سلسلة القيمة كأداة الإستراتيجيات الحديثة لإدارة لتكلفة بهدف التخفيض : بلتطبيق على الشركة العامة لصناعة الأتوية ولمستلزمات لطبية في نينوى"، مجلة تنمية لرافيين، لمجلد (32)، لعدد 97 ، 2010 ، لعراق.
6. كاريسون، ري إتش، و نورين، إريك : " المحاسبة الإدارية " دار المريخ، الرياض، مترجم . 2006 .
7. الكرخي، مجيد عبد جعفر، " مدخل إلى تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية - باستخدام البيانات المالية "، الطبعة الأولى، دار الشؤون الثقافية العامة للنشر وتوزيع، بغداد، 2001.



دور نظام معلومات المحاسبة الإدارية في تحسين وظائف أنشطة سلسلة القيمة وأثره في تقويم الأداء*

دراسة حالة في الشركة العالمة لصناعة الزيوت النباتية

8. هورن جرن، تشالز و فوستر، جورج وداتار، سريكانت "محاسبة التكاليف - منخل إداري" لجزء الأول، ترجمة أحمد حجاج، دار المويخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1996.

9. يوسف، زينب جبار، "إدارة وتخفيض الكلفة باستخدام سلسلة القيمة" دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الإنشائية، المعهد التقني، لبصرة، مجلة التقني، 2009 www.iasj.net/iasj?

ثانياً : المصادر الأجنبية

1. Drury, Colin, "**Management and Cost Accounting**", South-Western, Printed By G. Canale & Italy Business, 2008.
2. Gereffi , G., "International Trade & Industrial up grading in the Apparel Commodity Chain " "Journal of International Economics , Vol. 48 , No., 1, 1999.
3. Hilton , Ronald W. & Platt , David , E . , " Managerial Accounting : Creating Value in a Global Business Environment " , 9th ed. , Irwin , McGraw - Hill , Inc. , 2011 . 4.
4. Horngren, Charles, T., & Foster, George, & Datay, Srikant, M., "**Cost Accounting: Managerial Emphasis**", 12th ed, Pearson Prentice Hall, Inc., 2006.
5. Horngren, Charles, T., Datay, Srikant, M., & Rajan, Machav, V., "**Cost Accounting: Managerial Emphasis**", 14th ed, Pearson Prentice Hall, Inc., 2012.
6. Kaplan, Robert, S., Atkinson, Anthony, A., Young, S., Mark, S., & Matsumura Ella Mae., "**Management Accounting**", 5th ed., Prentice Hall, Inc., 2007.
7. McCarthy, William E., "REA Modeling Approach to Teaching Accounting Information Systems" Issues in Accounting Education, Vol. 18 , No. 4 , November by the American Accounting Association, 2003 , pp. 427 -441 , United States of America
8. Romney, marshall B. & paul john, steinbart, " Accounting information systems " , 11th ed, New jersey, Prentice Hall, Upper, Saddle River, 2009.
9. Seven, H. , Nadeau, David & Cyr, Michael "**Performance Evaluation in Mat-rix Organization** " , Journal of Industrial & Commercial Training, Vol.(40), No.(5), 2008 , pp (236-241) .
10. The Institute of Cost and Works Accountants of India, " Cost Accounting an Management Accounting", 1st ed, Repro India Limited, January 2008.
11. Ward, John & Peppard, "Strategic Planning for Information Systems: Wiley Series in Information Systems" 3rd ed, John Wiley & Sons, ltd, 2002.