

دور معلومات محاسبة التسيير الإستراتيجية في صنع قرارات الاستثمار الرأسمالي
د. حسين بلعجوز
جامعة المسيلة

<p>Résumé Cet article vise à identifier le rôle de la comptabilité de gestion stratégique dans le processus de prise de décision d'investissement, notamment de fournir les informations requises pour ce genre de décision à la lumière de l'environnement des affaires dynamiques. Mots clés: Comptabilité de gestion _ stratégie_ décision_ investissement _ information</p>	<p>الملخص يهدف هذا المقال إلى التعرف على دور محاسبة التسيير الإستراتيجية في عملية صنع القرارات الاستثمارية خاصة فيما يتعلق بتوفير المعلومات التي يحتاجها النوع من القرارات في ظل بيئة أعمال التي تتميز بالدينامكية. الكلمات الدالة: محاسبة التسيير، الإستراتيجية، القرار، الاستثمار، المعلومات.</p>
---	---

تمهيد

تتضمن محاسبة التسيير مجموعة من المفاهيم والمهارات والأساليب التي توفر المعلومات اللازمة لمساعدة الإدارة في أداء وظائفها، وبالتالي فهي محاسبة للأغراض الداخلية حيث تهدف إلى توفير المعلومات للمستخدمين الداخليين لاستخدامها في التخطيط، الرقابة، تقييم الأداء والمساعدة في تقرير اتجاهات التحرك في المستقبل إلا أنه يتعين على محاسبة التسيير أن تمتد لتشمل البيئة التنافسية، حيث يقتصر دور محاسبة التسيير على تقديم معلومات مالية، داخلية، بعد الحدث، وهي بذلك لا تفي بمتطلبات البيئة التنافسية المعقدة. لذلك فقد جادل العديد من الباحثين على عدم ملائمة محاسبة التسيير الحالية لمتطلبات البيئة الحديثة التي تتسم بالمنافسة وتطورات تكنولوجية هائلة وانخفاض دور اليد العاملة المباشرة والاتجاه نحو اليد العاملة متعددة المهارات كل هذا وغيره فرض على محاسبة التسيير أن تبحث عن إدخال مفاهيم وأساليب حديثة تلائم بيئة الأعمال الحديثة.

مشكلة البحث

توفر محاسبة التسيير في الوقت الحالي عددا محدودا من احتياجات المعلومات المرتبطة بالقرارات، ولذلك فإن مقدرة نظام المعلومات المحاسبي ومن خلاله محاسب التسيير على مقابلة احتياجات المنافسة أصبحت محل جدل كبير، كما أن أهم مشكلة تواجه المستثمر حاليا هي كيفية اتخاذ القرار الاستثماري خاصة في ظل الإنتاج المتطورة وفي ظل البيئة التنافسية الذي يضمن ترشيد الإنفاق الاستثماري، وهذا لا ينأى إلا بدراسات تسويقية وفنية ومالية مسبقة، والاعتماد على معلومات ونماذج تقييم ملائمة في كل مرحلة من مراحل صنع القرار الاستثماري، وبالتالي أصبحت محاسبة التسيير غير قادرة على توفير المعلومات والنماذج اللازمة لتقييم الوضع التنافسي للمؤسسة، كما أن الإدارة ستتخذ قراراتها الإستراتيجية وخاصة قرارات الاستثمار منها بناء على معلومات ونماذج غير ملائمة يترتب عليها الكثير

من المشاكل، لذا ظهرت الحاجة إلى تحليل مواقف واتجاهات المنافسين تمهيدا لتطوير نموذج محاسبة التسيير ليتلاءم مع متطلبات المنافسة الشديدة في الأسواق، وذلك من خلال توفير محاسبة التسيير للمعلومات والنماذج اللازمة للإدارة لاتخاذ قراراتها الإستراتيجية في ظل وجود المنافسة.

هدف البحث

إن تطوير نظام محاسبة التسيير من خلال تبني مفهوم محاسبة التسيير الإستراتيجية هو محاولة للتغلب على الكثير من الانتقادات التي وجهت في السنوات الأخيرة إلى نظم محاسبة التسيير، وأصبح من غير الممكن استمرار الإدارة في اتخاذ قراراتها الإستراتيجية دون معرفة بالموقف التنافسي لها. لذلك يمكن صياغة الأهداف الفرعية التالية:

- 1- بيان مدى الحاجة للتحويل نحو الفكر الاستراتيجي في المحاسبة.
- 2- تحديد دور محاسبة التسيير الإستراتيجية في توفير المعلومات والنماذج اللازمة لصنع القرار الاستثماري.
- 3- تحديد مدى أهمية معلومات محاسبة التسيير الإستراتيجية في صنع القرارات الاستثمارية.

3- منهج البحث: يستخدم البحث المنهج الاستنباطي الاستقرائي من خلال تحليل واستقراء الدراسات التي تناولها الفكر المحاسبي في مجال محاسبة التسيير الإستراتيجية ودورها في توفير المعلومات والنماذج اللازمة لصنع القرارات الاستثمارية.

أهمية البحث وحدوده: تكمن في محاولة تلافي أوجه القصور في نظم محاسبة التسيير الحالية، وذلك من خلال تطبيق مفهوم محاسبة التسيير الإستراتيجية، وتوضيح دورها في تحديد الموقف التنافسي للمؤسسة، واتخاذ القرار الاستثماري، وذلك لمواجهة التغيرات البيئية الحديثة. يعالج البحث دور محاسبة التسيير الإستراتيجية في تحليل الموقف التنافسي، واستراتيجيات التنافس على المستوى المحلي والدولي لما له من تعقيدات، وسيقتصر البحث على دور محاسبة التسيير الإستراتيجية في توفير المعلومات والنماذج اللازمة لاتخاذ القرارات الاستثمارية دون غيرها من القرارات الإستراتيجية. والمقصود هنا بالقرارات الاستثمارية الرأسمالية هو زيادة الطاقة الإنتاجية (التوسع في مشروع قائم) أو المحافظة عليه (الإحلال) أو إنشاء طاقات جديدة ومنتج جديد (مشروع جديد) لنفس المشروع القائم، وليس المقصود به قيام مستثمر جديد بمحاولة استثمار أموال معينة في استثمار رأسمالي.

خطة البحث

يتم تناول البحث من خلال العناصر التالية:
أولاً: مفهوم محاسبة التسيير الإستراتيجية.

ثانياً: مفهوم قرارات الاستثمار الإستراتيجية.
 ثالثاً: الدراسات السابقة المتعلقة باتخاذ القرارات الاستثمارية في ظل مفهوم محاسبة التسيير الإستراتيجية
 رابعاً: أهم خصائص المعلومات والنماذج المطلوبة لصنع القرارات الاستثمارية.
 خامساً: أهم خصائص المعلومات المطلوبة في ظل تطبيق محاسبة التسيير الإستراتيجية.
 سادساً: دور محاسبة التسيير الإستراتيجية في صنع القرارات الاستثمارية.
 أولاً: مفهوم محاسبة التسيير الإستراتيجية:

يعتبر (Simmonds) أول من أطلق مصطلح "محاسبة التسيير الإستراتيجية" عام 1981، على مجموعة من أنشطة محاسبة التسيير التي أوصى بضمها إلى عمل محاسب التسيير، وبالتالي فإنه أول من أرسى أسس هذا النوع الجديد من المحاسبة والذي يعمل على توفير المعلومات اللازمة لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات، لكن هذا الشكل الجديد من المحاسبة يقوم على تحليل الموقف التنافسي ويمثل خروجاً عن الاتجاه العام لموضوعات محاسبة التسيير المعاصرة في ذلك الوقت لأن قدر كبير من المعلومات التي تسعى محاسبة التسيير الإستراتيجية لتوفيرها - عن التكاليف والأسعار وحجم المبيعات والحصص السوقية وإستغلال الموارد - تبعد عن النطاق المعتاد للمحاسبة الإدارية، وينادي (Simmonds) بأن مديري التسويق يمكنهم القيام بشكل أفضل بتقدير الموقف التنافسي للمؤسسة، ولكننا نرى بأنه يتوجب على المحاسبين عدم ترك هذا المجال بالكامل لمديري التسويق وإنما يجب أن يشاركوا في الحصول على تلك المعلومات الهامة وتوظيفها لاتخاذ القرارات التي تساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

يمكن تعريف محاسبة التسيير الإستراتيجية بأنها " توفر معلومات وتحليل بيانات محاسبة التسيير عن المؤسسة ومنافسيها لاستخدامها في تطوير وترشيد إستراتيجية المؤسسة"¹

من التعريف يتضح أن المقصود بالمعلومات الخارجية هي المعلومات عن المنافسين، وتتمثل في المعلومات التي يتعين أن توفرها محاسبة التسيير الإستراتيجية بصفة خاصة في الاتجاهات والمستويات النسبية للتكاليف الحقيقية، الأسعار الخاصة بالمنافسين، حجم النشاط لكل منهم، حصة كل منهم في السوق، والتدفقات النقدية لكل منافس.

المقصود بالإستراتيجية ليس خطة طويلة الأجل طبقا للمفهوم السائد، بل تتضمن الإستراتيجية محاولات لمقابلة وتحقيق أهداف المؤسسة من خلال التعبير في موقفها التنافسي.

يرى البعض أن المحاسبة عن المنافس أو المحاسبة لأغراض توفير معلومات عن المنافسين تعد أهم مجالات التطور والتحدي أمام محاسب التسيير في الفترة الحالية، لأنها تمثل دورا متقدما له وصعبا في نفس الوقت، يهدف إلى توفير المعلومات المحاسبية وغير المحاسبية للإدارة التي تدعم نجاحها في السوق.² من الطبيعي لمحاسبة التسيير أن تتطور تدريجيا عن طريق إستراتيجية، ويتعين أن تسود نظم محاسبة التسيير عن طريق تحديد الاحتياجات الإستراتيجية، وفي هذا المجال نجد انه من البديهي أن الإستراتيجية يتم عن طريقها تحقيق أهداف المؤسسة . وتقوم مرحلة التقييم والرقابة بتحديد ما إذا كانت الإستراتيجية التي تم اختيارها قد حققت أهداف المؤسسة أم لا، فالنتائج المرغوبة (الأهداف) للمؤسسة يتم تحديدها من خلال عملية صياغة الإستراتيجية، ومن ثم يمكن النظر في عملية إعداد المعايير (الموازنات التقديرية، التكاليف المعيارية) على أنها جزء من التخطيط الاستراتيجي، كذلك استخدام بطاقة الأداء المتوازن (balanced scorecard) للتقييم الاستراتيجي.

ثانيا: مفهوم قرار الاستثمار الاستراتيجي:

تهتم القرارات الاستثمارية بتخصيص الموارد النادرة على مختلف أوجه الاستثمار التي ينتظر منها تحقيق عائدا مرضيا خلال السنوات اللاحقة، وبالتالي يتوقف نجاح المشروع الاستثماري إلى حد كبير على سلامة القرارات الاستثمارية التي اتخذت في بدء حياة المشروع. ويرجع ذلك إلى أن القرارات الاستثمارية تتميز عن القرارات التشغيلية بمجموعة من الخصائص تجعلها أكثر مخاطرة، من حيث التكاليف الثابتة التي ليس من السهل تعديله أو الرجوع فيها إذا ما ظهر عدم سلامتها بعد تنفيذها، كما أنها تحكم الهيكل المالي وهيكل التكاليف للمؤسسة خلال فترة زمنية طويلة، ودرجة المخاطر وعدم التأكد بها كبيرة نسبيا وتتحقق التدفقات النقدية المرتبطة بهذه المشاريع الاستثمارية على مدار فترة زمنية طويلة، مما يتطلب ضرورة استحداث هذه التدفقات، كما يترتب عليها إنفاق مبالغ ضخمة قد تحتاج إلى اقتراضها أو زيادة رأس المؤسسة مما يؤثر على الهيكل المالي لهذه الأخيرة.

1- مفهوم القرار القرارات الإستراتيجية:

يتعين أن يتضمن مفهوم القرار عنصر الاختيار، فقبل إتخاذ قرار معين سنجد أن هناك بديلين أو أكثر من التصرفات تتنافس معا لاختيار الأفضل، وإذا تم إتخاذ القرار فهذا يعني أن متخذ القرار قد انتقى بديلا معيناً وهو راض عنه.

ويرى³ (Ansoff) أن القرارات المتعلقة بنشاط أي مؤسسة يمكن تصنيفها حسب الهيكل التنظيمي إلى ثلاثة أنواع هي:

- قرارات إستراتيجية
- قرارات تنظيمية.
- قرارات تشغيلية.

القرارات الإستراتيجية: هي قرارات لاختيار أهداف المؤسسة ونوع المنتجات التي ستتخصص المؤسسة في إنتاجها، والأسواق التي سيتم خدمتها لمواجهة التغيرات التي تحدث في بيئة المؤسسة. وهذه القرارات هي اختصاص الإدارة العليا لما لها من تأثير على مركز المؤسسة في المستقبل.

يتميز هذا النوع من القرارات بأنه يتضمن عادة إجراء تغييرات في الطاقة الإنتاجية للمؤسسة.

2- مراحل صنع القرارات الإستراتيجية:

يمكن بصفة عامة تحليل مراحل صنع القرارات الإستراتيجية إلى ثلاثة مراحل هي:

أ- **التحليل الاستراتيجي:** ويركز على فهم الموقف الاستراتيجي للمؤسسة، والذي يتطلب الإجابة على الأسئلة التالية:

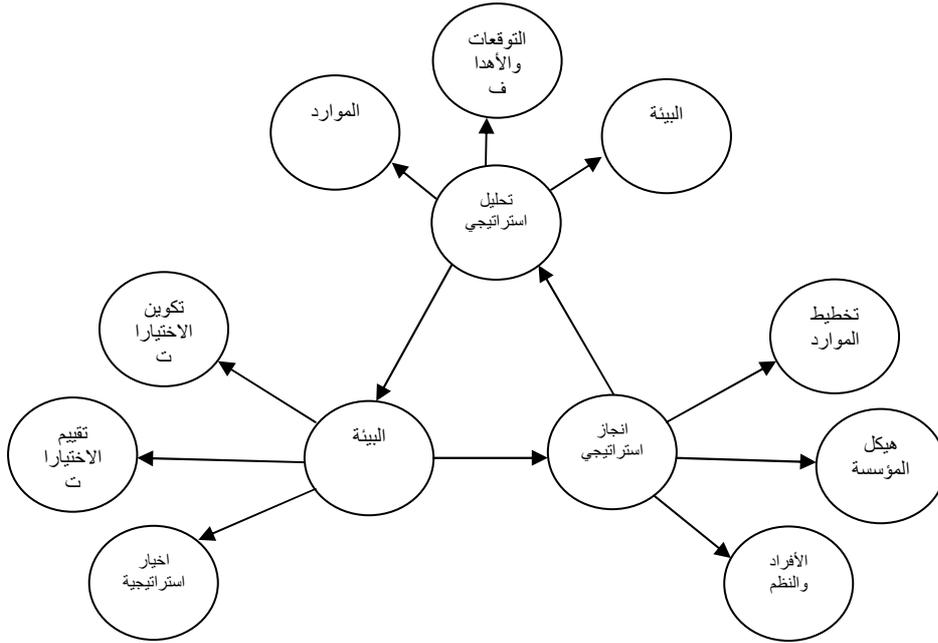
- 1- ماهي التغيرات التي تحدث في البيئة؟
- 2- كيف تؤثر هذه التغيرات على المؤسسة وعلى أنشطتها؟
- 3- ماهي الموارد اللازمة للمؤسسة حتى يمكنها التعامل مع هذه التغيرات؟

ب- **الاختيار الاستراتيجي:** ويتضمن ثلاثة نقاط عناصر أساسية:

- أ- تكوين اختيارات الإستراتيجية.
- ب- تقييم الاختيارات الإستراتيجية والتي قد تقوم على أساس نقاط القوة النسبية في المؤسسة او على أساس التغلب على نقاط الضعف.
- ت- اختيار الإستراتيجية المفضلة، والتي سوف تمكن المؤسسة من انتهاز الفرص داخل بيئتها، او مقاومة التهديدات من المنافسين.

ج- الانجاز الاستراتيجي:

ويتعلق بترجمة القرار إلى تصرف معين، والذي يفترض فيه مسبقا ان القرار نفسه تم إتخاذه بفكر يساعد على تسهيله وقبوله. كما هو موضح في الشكل التالي:



Source :Richard, M,S Wilson , " Strategic Management Accounting " , In David Ashton , et al, in Management Accounting, Prentice Hall International, 1991,P17.

3- مفهوم القرار الاستثماري:

تعددت التعاريف في هذا المجال، فيرى (Weston & Brigham) أن قرار الاستثمار " يعتبر من القرارات الأكثر أهمية وخطورة للمؤسسة لأنه يحتوي على ارتباط مالي كبير، ولا يمكن الرجوع عنه إلا بخسارة كبيرة"⁴ يعرفه (Bierman) بأنه "القرار الذي ينطوي على تخصيص قدر من أموال المؤسسة في الوقت الراهن على مدار فترة زمنية طويلة بهدف تحقيق ربح في المستقبل، وهو عرضة لدرجات مختلفة من المخاطرة وعدم التأكد"⁵ يتضح من التعريفين السابقين وغيره من التعاريف، أن قرار الاستثمار يعتبر من أكثر القرارات مخاطرة وأهمية في حياة المؤسسة والمشروع، وذلك لما يتضمنه من أموال كبيرة تخاطر بها المؤسسة في سبيل الحصول على تدفقات نقدية مستقبلية . كما يتضح مدى اتفاق طبيعة القرار الاستثماري كونه احد أهم القرارات الاستراتيجية من حيث الخصائص:

- القرارات الإستراتيجية والقرارات الاستثمارية تعتبر من اختصاص الإدارة العليا بالمؤسسة.
- لما لها من تأثير كبير على مركز المؤسسة في المستقبل.
- ينطوي هذا النوع من القرارات على درجة عالية من المخاطرة وعدة التأكد.
- يتأثر هذا النوع من القرارات بالقيم والتوقعات لمتخذي القرار، من حيث التنبؤ بالمبيعات، وتقدير التكاليف لعدد من السنوات المقبلة وتحديد معدل العائد على الاستثمار، ومعدل تكلفة رأس المال.

ثالثاً: الدراسات السابقة المتعلقة بإتخاذ القرارات الاستثمارية في ظل مفهوم محاسبة التسيير الإستراتيجية:

يتطلب مفهوم محاسبة التسيير الإستراتيجية قيام المحاسب بتجميع وتحليل البيانات عن المؤسسة ومنافسيها، هذه البيانات لها خصائص تختلف ن البيانات التي اعتاد محاسب التسيير على تجميعها وتحليلها من قبل، وذلك حتى يمكنه المساهمة في ترشيد إستراتيجية المؤسسة وإتخاذ القرارات الإستراتيجية بطريقة مثلى.

كما يتطلب إتخاذ قرار بالاستثمار توفير معلومات ونماذج معينة على مدى مراحل دراسة الجدوى الاقتصادية سواء في مرحلة نشأة الفكرة الاستثمارية، أو في مرحلة دراسة الجدوى التمهيديّة، أو مرحلة دراسة الجدوى التفصيلية (التسويقية، الفنية، والمالية)، أو عند تقديم البدائل وإتخاذ قرار الاستثمار.

فإذا توافقت خصائص المعلومات التي يوفرها مفهوم محاسبة التسيير الإستراتيجية مع خصائص المعلومات المطلوبة لإتخاذ قرار الاستثمار، لأمكن تطبيق مفهوم محاسبة التسيير الإستراتيجية على مراحل صنع القرار الاستثماري. وهنا سوف يلعب محاسب التسيير الدور الأكبر في مساعدة الإدارة على إتخاذ مثل هذا القرار، بناء على ما سبق سوف نقوم بعرض لبعض الدراسات في هذا المجال.

1- الدراسات التي ركزت على نوعية المعلومات اللازمة لإتخاذ القرار الإستراتيجي في ظل مفهوم محاسبة التسيير الإستراتيجية:

يركز مفهوم محاسبة التسيير الإستراتيجية على نوعية المعلومات التي يتعين على محاسب التسيير أن يوفرها في ظل هذا المفهوم، كما تطالب معظم الدراسات بتوجه محاسب التسيير إلى خارج المؤسسة بدلاً من التركيز فقط على المعلومات والبيانات الداخلية للمؤسسة.

نستعرض فيما يلي أهم الدراسات التي تناولت نوعية المعلومات المطلوبة في نفس الاتجاه:

تعتبر دراسة⁶ (Gordon) أولى الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، استهدفت هذه الدراسة الربط بين اتخاذ القرار الاستراتيجي ونوعية المعلومات اللازمة لاتخاذها، من خلال بيان مدى تقديم نظم معلومات محاسبة التسيير بالمؤسسات للمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار الاستراتيجي.

بينت الدراسة انه لا بد أن يأخذ النظام المحاسبي في حسبانته نوعية القرار الذي سيتم اتخاذه، حتى يقدم المعلومات التي تتناسب وحاجة متخذي القرار. فالقرارات الإستراتيجية - بصفة عامة تختلف في احتياجاتها من ناحية المعلومات، وحددت الدراسة خصائص عامة للمعلومات المطلوبة في هذه الحالة بان تكون مالية وغير مالية، مستقبلية، داخلية وخارجية عن المؤسسة ومنافسيها. تتمثل المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار الاستراتيجي - بصفة عامة- ما يلي:

- 1- معلومات عن تصرفات المنافسين وتحركات الطلب.
- 2- معلومات عن التغييرات التكنولوجية والتغيرات الحكومية.
- 3- معلومات غير مالية (نوعية)، وخارجية.
- 4- معلومات عن الفترة الجارية والمستقبلية أكثر من المعلومات التاريخية.
- 5- معلومات عن مصادر التمويل، المهارات المتوفرة، الوقت المتاح، الموقع الجغرافي، الخصائص الجغرافية، توقعات الطلب لكل من المؤسسة ومنافسيها.

قسمت الدراسة صنع القرار الاستراتيجي إلى ثلاث مراحل، وحددت خصائص المعلومات المطلوبة لكل مرحلة كما يلي:

مرحلة البدائل الإستراتيجية	مرحلة التقييم	مرحلة البدائل	مرحلة تكوين البدائل	خصائص المعلومات
كمية في اغلبها		مختلطة	غير كمية في اغلبها	شكل المعلومات
داخلي في اغلبه		مختلط	خارجي في اغلبه	مصادر المعلومات
الفترة المستقبلية	الفترة الجارية والمستقبلية	الفترة الجارية والمستقبلية	الفترة الجارية	المدى الزمني للمعلومات

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- إن نظام المعلومات المحاسبي في الوقت الحالي اقل فاعلية للإمداد باحتياجات متخذي القرار الاستراتيجي.
- 2- إن خصائص نظم المعلومات المحاسبي المطلوب لمساعدة متخذ القرار الاستراتيجي سوف تختلف من قرار لآخر.

دراسة (Rickwood)⁷ استعرضت هذه الدراسة دور محاسبة التسيير الإستراتيجية في الاستجابة للتهديدات التي تواجه المؤسسة في السوق والتي تنشأ بسبب دور المنافسين، وتتمثل مساهمة هذه الدراسة في عرض مدخل محاسبة التسيير الإستراتيجية، تم التطبيق على شركة (Stapylton) وكان التركيز على إيضاح الكيفية التي تم بها تجميع البيانات من داخل الشركة ومن البيئة الخارجية، والتي تخدم محاسبة التسيير.

تم تجميع البيانات من ثلاثة محاور هي: المعلومات عن التكلفة، تقييم أنشطة المنافسين، المعلومات عن الأسعار والإعلان.

خلصت الدراسة إلى ضرورة تطوير محاسبة التسيير لكي يمكنها توفير المعلومات سواء الداخلية أو الخارجية عن المنافسين، وبالتالي إمكانية وضع الاستراتيجيات الملائمة لمواجهة التهديدات في السوق.

وبينت دراسة (Lord)⁸ دور محاسب التسيير في المساعدة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية بقيامه بتجميع البيانات الخارجية عن الموقف التنافسي، وجعلها متاحة أمام متخذ القرار الاستراتيجي.

ذكرت الدراسة انه ليس من المهم فقط تجميع البيانات عن المنافسين، وإنما الأهم هو إدخال هذه البيانات على حسابات المؤسسة. من خلال إيجاد الحساب المتعدد الخانات الذي يظهر بيانات المؤسسة مقارنة مع بيانات المنافسين.

خلصت الدراسة إلى أن مفهوم محاسبة التسيير الإستراتيجية مفهوم سائد ومتبع في العديد من المؤسسات بالفعل. إلا انه لم يكن له مسمى رسمي. لذلك أوصت الدراسة بضرورة تمييز هذا المفهوم وجعل الدور الأكبر لمحاسب التسيير في عملية تجميع البيانات عن المنافسين سواء المالية أو غير المالية لتقديمها للإدارة العليا للاسترشاد بها عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

2- الدراسات التي ركزت على نوعية المعلومات واهم النماذج اللازمة لاتخاذ القرار الاستثماري:

يتطلب اتخاذ القرار الاستثماري معلومات ونماذج معينة لا بد من توفرها في مرحلة دراسة الجدوى الاقتصادية، هذه المعلومات والنماذج لها صفات غير تقليدية.

فيما يلي نستعرض لأهم الدراسات التي تناولت نوعية المعلومات والنماذج المطلوبة لاتخاذ القرار الاستثماري.

تعتبر دراسة (Klammer)⁹ أولى الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى استخدام أساليب الموازنة الاستثمارية المتطورة، وأساليب تقييم المشاريع الاستثمارية بالشركات الصناعية. وتمت عن طريق دراسة ميدانية بالشركات الصناعية بالولايات المتحدة الأمريكية،

حيث تم اختيار عينة تبلغ 369 شركة من اكبر الشركات الصناعية، وتم إرسال قائمة استقصاء وتم الرد على 184 قائمة بواقع 49.9%.

اختبرت الدراسة مدى استخدام الشركات الصناعية بالعينة للأساليب الإدارية التالية:

- البحث عن الاستثمارات البديلة.
 - إعداد الموازنات الرأسمالية طويلة الأجل.
 - القيام بأعمال المراجعة اللاحقة للمشاريع الرئيسية.
 - وجود هيئة مختصة لإعداد الموازنات الاستثمارية طوال الوقت.
 - كما اهتمت الدراسة بالتعرف على مدى استخدام الأساليب الحديثة لتقييم المشاريع الاستثمارية وهي: نظرية المباريات، البرمجة الخطية، البرمجة غير الخطية، نموذج المحاكاة، نظرية الاحتمالات، نظرية القرارات، نظرية المنفعة المتوقعة، نموذج جرة القرار.
- خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- استخدام الأساليب الإدارية في نمو مستمر.
- 2- تستخدم اغلب الشركات طرق وأساليب لمعالجة المخاطر.
- 3- تبين وجود علاقة قوية بين تحليل المخاطر واستخدام الأساليب العلمية للتقييم.
- 4- اتضح أن حوالي 85% من شركات العينة تستخدم العديد من الأساليب لتقييم المشاريع الاستثمارية.
- 5- يوجد انخفاض في استخدام فترة الاسترجاع كمعيار من معايير تقييم المشاريع الاستثمارية.

كما قيمت دراسة (Carr & Tomkins)¹⁰ الأهمية النسبية لأساليب التحليل المالي في مقابل أساليب التحليل الاستراتيجي في الممارسة العملية عند اتخاذ قرارات الاستثمار الاستراتيجي، من خلال دراسة عينة مقارنة من 51 شركة في كل من إنجلترا والولايات المتحدة وألمانيا.

طبقت الدراسة على قطاع صناعة السيارات والتي تتميز باستخدامها للأساليب الحديثة في التصنيع، ولوجود مواقف تنافسية متعددة على مستوى هذه الصناعة، كما أنها تسمح باستخدام أسلوب تحليل سلاسل القيمة بهاز، وبالتالي فإن نوعية هذه الصناعة كانت الأنسب لإجراء هذه الدراسة.

ولقد استخدمت الدراسة أسلوب التحليل المقارن (Cross-sectional analysis)، قسمت العينة إلى 25 شركة ألمانية، 26 شركة من إنجلترا والولايات المتحدة.

ركزت الدراسة على أساليب تقييم المشاريع التالية: أسلوب صافي القيمة الحالية، أسلوب فترة الاسترجاع، أسلوب معدل العائد على الاستثمار، كأمثلة على مدى استخدام أساليب تقييم المشاريع بالشركات. واستخدمت أساليب التحليل الاستراتيجي التالية: سلاسل القيمة، تحليل مسببات التكلفة، تحليل الميزة التنافسية، تحليل المنافس، تحليل القوى الخمس (Porter)، وتحليل السوق.

بينت الدراسة إلى أن كل من إنجلترا والولايات المتحدة كانتا أكثر استخداماً لأساليب التحليل المالي من ألمانيا بصفة عامة، كما ترتفع أساليب التحليل الاستراتيجي في ألمانيا عن كل من إنجلترا والولايات المتحدة. خلصت الدراسة إلى ما يلي:

- 1- إن أساليب خصم التدفقات النقدية في حاجة لتدعيم عن طريق استخدام أساليب التحليل الاستراتيجي.
- 2- إن أسلوب فترة الاسترجاع أكثر انتشاراً في المجال العملي عن أسلوب صافي القيمة الحالية.
- 3- إن للمعرفة المتراكمة والخبرة الشخصية تأثير عند اتخاذ قرار الاستثمار الاستراتيجي.
- 4- إن الاختلاف في استخدام الأساليب بين الشركات في كل من ألمانيا وإنجلترا والولايات المتحدة يرجع إلى تباين بيئة القرار، هيكل الشركات، والمراكز المالية في كل منهم.
- 5- إن استخدام أساليب التحليل الاستراتيجي في تزايد بالمقارنة بالعشر سنوات السابقة مع انخفاض نسب استخدام أساليب التحليل المالي.

يعتبر إتخاذ القرار الاستثماري قرار في غاية الأهمية للمؤسسة، ومن المستحيل اتخاذ مثل هذا القرار دون توافر معلومات كافية لدى متخذ القرار عن مدى جدوى هذا الاستثمار. هذا القرار يحتاج إلى معلومات لها مواصفات خاصة يتحصل عليها متخذ القرار من عدة مصادر قد يكون نظام المعلومات المحاسبي بالمؤسسة أهم هذه المصادر. لذي يتعين على النظام المحاسبي أن يفي بمتطلبات متخذي القرارات من المعلومات اللازمة في كل مرحلة من مراحل صنع القرار الاستثماري دون أن يضطر متخذ القرار للحصول على المعلومات من مصادر أخرى.

تعد محاسبة التسيير أحسن أداة لتوفير المعلومات اللازمة لتخطيط المشاريع الاستثمارية الجديدة، كما أنها تلعب دوراً أساسياً في المفاضلة بين المشاريع الاستثمارية فهي عمل على إعداد واستخدام المعلومات بالشكل الذي يمكن من إتخاذ القرارات والمفاضلة بين المشاريع الاستثمارية بما يضمن تحقيق أفضل كفاية ممكنة، والاطمئنان على سلامة التنفيذ، باستخدام الأساليب الرياضية والإحصائية لتوفير المعلومات اللازمة لصنع القرارات الاستثمارية.

يقوم المحاسب بدور هام في مساعدة الإدارة العليا في إعداد الدراسات الاقتصادية اللازمة عند إنشاء المشروع الاستثماري، وذلك بتحديد الإنفاق الاستثماري وكذلك التكاليف والإيرادات والإرباح المتوقعة؛ لذلك نحاول هنا التعرف على أهم خصائص المعلومات والنماذج اللازمة لصنع القرار الاستثماري، وأهم خصائص المعلومات في ظل تطبيق مفهوم محاسبة التسيير الإستراتيجية للتعرف على مدى التوافق بينهما ودور محاسبة التسيير الإستراتيجية في صنع القرارات الاستثمارية.

رابعاً: أهم خصائص المعلومات والنماذج المطلوبة لصنع القرارات الاستثمارية
كل مرحلة من مراحل صنع القرارات الاستثمارية تحتاج الى نوع خاص من المعلومات يمكن تلخيصها في الآتي:

1- مرحلة نشأة الفكرة الاستثمارية:

تختلف المعلومات اللازمة لهذه المرحلة على حسب نوع الفكرة الاستثمارية، ففي حالة وجود مشروع استثماري قائم تكون المعلومات المطلوبة: فعلية، مالية، وداخلية عن العمليات التشغيلية، أما في حالة مشروع استثماري جديد تكون المعلومات المطلوبة: فعلية (مثل القوائم المالية المنشورة لمؤسسات مماثلة)، تقديرية (مثل: تقدير احتياجات السوق من المنتج المقترح) داخلية (مثل: الإنفاق الاستثماري)، خارجية (مثل: المعلومات عن أهم المنافسين في نفس المجال المقترح)، مالية (مثل: تحديد مستوى التكاليف والأسعار)، وغير مالية (مثل: تقدير درجة المخاطر وعدم التأكد المرتبطة بالبدائل المتاحة للاستثمار).

يرى (Larcker)¹¹ أن للمعلومات الخارجية والمتوقعة والتقديرية أهمية أكبر من المعلومات الداخلية والفعلية في هذه المرحلة، وان للمعلومات المالية وغير المالية أهمية متساوية في هذه المرحلة. كما يرى احد الباحثين أن أهم خصائص المعلومات اللازمة لصنع القرارات الاستثمارية هي أن تعكس المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وان تكون تقديرية تنطوي على توقعات في المستقبل.¹²

2- مرحلة دراسة الجدوى التمهيدية:

تهدف هذه المرحلة إلى معرفة مدى صلاحية المشروع تحت الدراسة لتحقيق الأهداف المرجوة منه، ذلك فهي تتطلب معلومات فعلية (مثل: حجم السوق الحالي)، تقديرية (مثل: التكاليف والأرباح المتوقعة من المشروع الاستثماري)، مالية (مثل: تكاليف التشغيل)، وغير مالية (مثل: معلومات عن طبيعة المنافسة)، داخلية (مثل: تكاليف المنتجات)، وخارجية (مثل: تحديد المزايا التنافسية لدى المنافسين)¹³.

3- مرحلة دراسة الجدوى التفصيلية:¹⁴**أ - دراسة الجدوى التسويقية:**

تهدف هذه المرحلة إلى تحديد إمكانية تسويق المنتج المزمع إنتاجه والتنبؤ بحجم الطلب عليه في المستقبل. ويقوم بهذه الدراسة رجال التسويق، وتتضمن هذه المرحلة معلومات داخلية (مثل: حجم المبيعات الحالي)، خارجية (مثل: المعلومات عن المنافسين)، مالية (مثل: حجم التصدير والاستيراد للمنتج)، غير مالية (مثل: سياسات الإدارة والأسواق التي تتبع فيها)، فعلة (مثل: عدد الزبائن وسعر البيع)، وتقديرية (مثل: حجم المبيعات المتوقع)

ب - دراسة الجدوى الفنية:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد إمكانية تنفيذ المشروع الاستثماري من الناحية الفنية، ويقوم بإعدادها الفنيين المختصين، وتتضمن معلومات تقديرية (مثل: تكاليف الإنتاج المتوقعة)، مالية (مثل: تكلفة المواد الأولية)، غير مالية (مثل: الطرق البديلة للإنتاج)، وداخلية (مثل: تكاليف تنفيذ المشروع الاستثماري). ولا تتضمن هذه الدراسة معلومات فعلية أو خارجية عن المنافسين.

ج - دراسة الجدوى المالية:

وتهدف هذه المرحلة إلى ترجمة نتائج كل من الدراسة التسويقية والفنية في صورة تقديرات مالية، ويقوم بها بصفة أساسية محاسب التسيير، وتتضمن معلومات مالية (مثل: تكاليف التشغيل)، داخلية (مثل: تكاليف المشروع الاستثماري)، وتقديرية (مثل: إيرادات المشروع التقديرية)، ولا تتضمن هذه الدراسة معلومات فعلية، أو غير مالية أو خارجية عن المنافسين.

ومن هذه النقطة نخلص إلى أن خصائص المعلومات المطلوبة لصنع القرارات الاستثمارية هي أن تكون: مالية، غير مالية، داخلية/ خارجية، فعلية/ تقديرية.

4 - مرحلة تقييم البدائل واتخاذ القرار الاستثماري:

تعتبر هذه المرحلة أهم المراحل التي يمر بها القرار الاستثماري، فغالبا ما تواجه إدارة المؤسسة ضرورة اتخاذ قرار بالدخول في مشاريع استثمارية، بهدف زيادة الطاقة الإنتاجية أو المحافظة عليها أو إنشاء طاقات إنتاجية جديدة، ويتطلب هذا تقييم للبدائل الاستثمارية المطروحة واختيار أفضله الذي يحقق هدف المؤسسة، وفي هذه المرحلة يتم تحليل البدائل الاستثمارية وحصرها ودراستها من مختلف الجوانب، التسويقية، الفنية والمالية.

حسب (Cavert)¹⁵ أن عملية التقييم تهدف إلى التأكد من أن البديل المقترح سوف يحقق أرباحا للمؤسسة.

وتتم عملية تقييم البدائل الاستثمارية عن طريق تجميع البيانات اللازمة للتقييم. فعن طريق خبراء التسويق يمكن الحصول على تقديرات بالمبيعات المتوقعة، واحتمالات الطلب على منتجات المشروع الاستثماري، وعن طريق الخبراء الفنيين يمكن دراسة إمكانية تنفيذ المشروع الاستثماري من الناحية الفنية. وعن طريق خبراء المالية يمكن دراسة مدى إمكانية تمويل المشروع الاستثماري. وتوجد بصفة عامة نماذج متعددة تستخدم في تقييم البدائل الاستثمارية في ظل الظروف التي تحيط باتخاذ القرار الاستثماري، والتي تتمثل في حالات التأكد، المخاطرة وعدم التأكد. ولقد فرق (Knight)¹⁶ في الاقتصاديات المالية بين المخاطرة وعدم التأكد، فبينما يعرف المخاطرة بالحالة العشوائية التي يستطيع فيها متخذ القرار تحديد احتمالات (سواء موضوعية أو شخصية) للنتائج البديلة فإن المستثمر يواجه بحالة عدم التأكد إذا كان من غير الممكن تحديد هذه الاحتمالات. وهي على النحو التالي:

أ- نماذج تقييم المشاريع استثمارية في حالة التأكد:

تعرف حالة التأكد بأنها الحالة التي تكون فيها جميع الحقائق معروفة بكل دقة، وان حدوثها مؤكد الوقوع على وجه اليقين¹⁷. ويعرفها كاتب آخر بأنها "تحتوي على معلومات كاملة حول سلوك كل بديل"¹⁸. كما يوجد ناتج واحد فقط لكل حدث نظرا لوجود حالة واحدة من حالات الطبيعة¹⁹.

يمكن تقسيم النماذج التي تستخدم في تقييم المشاريع الاستثمارية في حالة التأكد إلى مجموعتين هما:

أ-1 نماذج لا تأخذ بعين القيمة الزمنية للنقود وتشمل:²⁰

- 1- نموذج فترة الاسترجاع.
- 2- نموذج العائد على الاستثمار.
- 3- نموذج معدل العائد المحاسبي.

أ-2 نماذج تأخذ بعين القيمة الزمنية للنقود وتشمل:²¹

- 1- نموذج صافي القيمة الحالية.
- 2- نموذج معدل العائد الداخلي.
- 3- نموذج مؤشر الربحية.
- 4- نموذج البرمجة الرياضية

ب- نماذج تقييم المشاريع استثمارية في حالة المخاطرة:

إن حالة المخاطرة هي: "حالة الطبيعة التي توجد بها مجموعة من الاحتمالات المعروفة والمتوقع حدوثها مع كل بديل من البدائل المتاحة ونتائج المحتملة"²². كما أنه في ظل حالة المخاطرة لا يستطيع متخذ القرار التنبؤ على وجه الدقة بالحدث المعين المنتظر ووقوعه إلا أنه وضع توزيع احتمالي للأحداث المتوقعة في المستقبل²³ هناك العديد من النماذج التي تستخدم في تقييم البدائل الاستثمارية في حالة المخاطرة، ومن هذه النماذج نذكر ما يلي²⁴:

1- نموذج صافي القيمة الحالية المتوقعة.

2- نموذج شجرة القرار.

3- نموذج نظرية المنفعة المتوقعة.

4- نموذج تحليل الحساسية.

5- نموذج القيمة المتوقعة.

6- النموذج البايزي.

7- البرمجة الرياضية الاحتمالية

وتعطي هذه النماذج نتائج مختلفو حيث لا يوجد نموذج امثل للتقييم وإنما لكل نموذج مزاياه وعيوبه. وبعد إتمام عملية التقييم يتم رفع النتائج للإدارة العليا لاتخاذ قرار قبول أو رفض المشروع الاستثماري. فاتخاذ القرار يعتبر من اختصاص الإدارة العليا بالمؤسسة، حيث تقوم بالمفاضلة بين البدائل الاستثمارية، واختيار البديل الأنسب والذي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

مما سبق نخلص إلى أن تقييم المشاريع الاستثمارية هو عملية بحث ودراسة للتأكد من أن الموارد الطبيعية والبشرية والمالية اللازمة لقيام المشروع الاستثماري يمكن توافرها بالفعل، وتصادفنا بعض الصعوبات من حيث حصر وتقدير كل من الإيرادات والتكاليف المستقبلية، حيث ترتبط هذه التقديرات بالمخاطرة وعدم التأكد.

ج - نماذج تقييم المشاريع استثمارية في حالة عدم التأكد:

عندما تتعدد المتغيرات والظروف التنافسية بطريقة يصعب معها معرفة الأحداث المختلفة التي يمكن ان تقع في البيئة المحيطة بالمشروع الاستثماري، وتؤثر فيه ويصعب التحكم فيها يقال بأن القرار الاستثماري اتخذ في ظل حالة عدم التأكد.

ويعرف (Harrison) حالة عدم التأكد بأنها "الحالة التي تكون فيها التدفقات النقدية للمشروع غير معروفة ولا يمكن التنبؤ بها بدقة كبيرة"²⁵ ولذلك فإن ظروف عدم التأكد تتمثل في أن متخذ القرارات الاستثمارية لا تتوفر لديه المعلومات التي تساعد في تحديد الاحتمالات المتوقعة، ولذلك فإنه يعتمد على معلومات شخصية، وغير موضوعية لعمل تقديرات لاحتمالات حالات الطبيعة المتوقعة.

أهم النماذج التي تستخدم في حالة عدم التأكد ما يلي:

- 1- نموذج المحاكاة.
- 2- نظرية المباريات.
- 3- نظرية الاحتمالات.
- 4- معيار أقصى - الأقصى.
- 5- معيار أقصى - الأدنى.
- 6- معيار الأسف.
- 7- معيار الاحتمالات المتساوية.
- 8- معيار الواقعية.

خامسا: أهم خصائص المعلومات المطلوبة في ظل تطبيق محاسبة التسيير الإستراتيجية.

إن مفهوم محاسبة التسيير الإستراتيجية يركز على أن يقوم محاسب التسيير بتوفير وتحليل بيانات محاسبة التسيير عن المؤسسة ومنافسها لاستخدامها في تطوير وترشيد إستراتيجية المؤسسة.²⁶

بالتالي لم يعد التركيز على البيانات الداخلية للمؤسسة فقط وإنما أصبح مطلوب من محاسب التسيير توفير وتحليل بيانات محاسبة التسيير عن المنافسين أيضا. وفي ظل هذا المفهوم اختلفت خصائص المعلومات التي ينبغي على محاسب التسيير تجميعها وتحليلها حتى يمكن ترشيد إستراتيجية المؤسسة وقراراتها الإستراتيجية.

بينت دراسة (A L Gordon) إن نظام المعلومات المحاسبي الحالي -عام 1978- أقل فاعلية للإمداد باحتياجات متخذي القرار الاستراتيجي، فالمعلومات المطلوبة لاتخاذ قرار استراتيجي لابد أن تكون داخلية وخارجية عن المؤسسة ومنافسها، مالية وغير مالية، فعلية وتقديرية، وأن هذه الخصائص سوف تتغير من قرار لآخر.²⁷

في أواخر الثمانينيات بعد تعبير (kaplan) عن تحفظاته بشأن مدى ملائمة محاسبة التسيير، فقد جادل بعدم ملائمة المعلومات التي توفرها محاسبة التسيير كي تعتمد عليها الإدارة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، مرجع ذلك في رأيه تطوير

وإتباع العديد من التقنيات الصناعية المستحدثة (New Manufacturing Technologies) بعد منتصف السبعينيات وعدم حدوث تطور ملموس في أساليب محاسبة التسيير لمواكبة تلك التطورات، فلم توفر محاسبة التسيير أساليب مناسبة لقياس وإعداد تقارير للإدارة عن المعلومات المترتبة على تطبيق تلك الأساليب مثل زيادة الإنتاجية أو مستوى الجودة، التخفيض في الفترة اللازمة لإتمام العملية الإنتاجية، مدى تحسن مرونة المنتج أو زيادة المنتج، وتمثل كل تلك المعلومات مصادراً لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات²⁸.

تحتاج الإدارة في بيئة الأعمال الحديثة إلى معرفة ردود الفعل في السوق، فالأعمال بصفة عامة تواجه تزايد مستمر في التعقيد من ناحية السوق، الزبائن، الموردين، وتواجه المؤسسات في الوقت الحالي ضغوط تنافسية حادة. وحتى تتخذ الإدارة قرارات صحيحة وسريعة يتطلب منها التركيز على القيمة المرتقبة للمعلومات، وذلك لتحسين سرعة وجودة اتخاذ القرار، فالمعلومات يجب أن تساعد الإدارة لكي تصيغ وتراجع الإستراتيجية وتوجه الأداء باستمرار.

كذلك فإن احتياجات الإدارة من المعلومات لم يتم مقابلتها بعد، فالكلم من المعلومات الشهرية- حتى ولو كانت دقيقة - والتي تقدم للإدارة تعطيتها فرصة قليلة جدا لتحقيق من دقتها. هذه المعلومات غالبا ما تكون متحيزة تجاه المقاييس المالية وتركز على المقارنات الداخلية للمعلومات.

لذلك فإن المعلومات المقدمة لاستخدامها في التخطيط الاستراتيجي والرقابة، تمد الإدارة بنظرة ضيقة للأعمال حيث أنها غير كافية لأنها لا توفر معلومات عن العوامل الخارجية والعوامل غير المالية، ونتيجة تقديم معلومات داخلية ذات صبغة مالية بصفة أساسية جعلت الإدارة تميل للتركيز على العمليات التشغيلية أكثر من التركيز على السياسات والاتجاهات. بالتالي الفشل في إمداد الإدارة بالمعلومات سوف يؤدي بالمؤسسة إلى تحرك بطئ في الوقت الذي سيتخذ المنافس خطوات سريعة، والنتيجة على عدم توفير المعلومات هي عدم إلقاء الضوء على القضايا الحرجة..

لذلك يتعين على محاسبة التسيير أن تعمل على توفير المعلومات الضرورية الملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم: 1 نوعية المعلومات الواجب تقديمها للإدارة

نوع المعلومة	داخلية		خارجية	
	ماضي	مستقبل	ماضي	مستقبل
مالية	محاسبة التسيير	موازنات وتنبؤات	نتائج المنافسين	تنبؤات السوق
غير مالية	اداء تشغيلي	تخطيط الطاقة	الحصة في السوق	بحوث السوق

Source: Brain Taylor & Graing Graham, 1992, p53.

إن كفاءة نظام المعلومات المحاسبي في إنتاج معلومات ملائمة لاتخاذ القرارات الإدارية بخصوص اختيار ومراقبة أداء إستراتيجية المؤسسة أصبحت هدفا جوهريا لمحاسب التسيير، خاصة في ظل اقتصاد السوق وزيادة حدة

المنافسة، ولذلك فإن تحديد الاحتياجات من معلومات محاسبة التسيير لغرض اتخاذ القرارات التي يتطلبها تحديد أداء الإستراتيجية، وبتوصيف بدائل مخرجات نظام المعلومات المحاسبي الداخلي من المعلومات لهذا الغرض من واقع الممارسة العملية من شأنه أن يساعد المحاسبين على استكشاف مدى وجود احتياجات متزايدة للمعلومات الداخلية، ويساعدهم في اقتراح وتطبيق أفضل المداخل والأساليب والأدوات الملائمة لتطوير نظام المعلومات المحاسبي الداخلي لمواجهة هذه الاحتياجات الإدارية للمعلومات المحاسبية المتزايدة أو للتغلب على النقص في المعلومات المحاسبية الداخلية إن وجدت.

سادسا: دور محاسبة التسيير الإستراتيجية في صنع القرارات الاستثمارية.

إن القرارات الاستثمارية تهتم بتخصيص الموارد النادرة على مختلف المشاريع الاستثمارية التي يتوقع أن تحقق عائدا مرضيا خلال الفترات اللاحقة، وبالتالي فإن ربحية المؤسسة ودرجة نجاحها تتحدد بالدرجة الأولى على مدى صحة ودقة القرارات الاستثمارية التي اتخذت في الماضي، بالإضافة إلى أن الاستثمارات تتمثل في الأصول الملموسة التي يمكن تقييمها وتسجيلها بالدفاتر.

هناك اعتقاد بان المبيعات وبالتالي الأرباح ناتجة عن هذه الأصول المادية مع عدم الإشارة مطلقا إلى الموقف التنافسي للمؤسسة في السوق. إن الموقف التنافسي للمؤسسة في السوق هو المصدر الحقيقي للأرباح، فاستثمار في منتج جديد بغرض زيادة المبيعات يقتضي تغييرا في الموقف التنافسي. فالمنافسون الذين على حسابهم تزيد حصة المؤسسة في السوق بمعنى أن يفقد كل منهم جزءا من حصته يمثلون أساس تحديد العائد على الاستثمار لاكتساب موقف تنافسي فمثلا: إذا كان هناك منافس يتزايد موقفه التنافسي بسرعة كبيرة، وعدم توقف هذا المنافس سوف يمثل تهديد كبيرا على الموقف التنافسي الحالي للمؤسسة، فان عدد الزبائن الذين يمكن كسبهم من هذا المنافس تكون لها قيمة اكبر من القيم الحقيقية للمبيعات نفسها، فبالإضافة إلى مقدار التخفيض في التكلفة والربحية من المبيعات المكتسبة فهناك الربح الذي أمكن الاحتفاظ به عن طريق الاحتفاظ بحجم النشاط الذي كانت ستخسره المؤسسة لصالح هذا المنافس.

على ضوء ما سبق فإن تغييرا كبيرا سيحدث في أسس تقييم بدائل الاستثمار، فمعيار العائد من التغييرات في الموقف التنافسي للمؤسسة سوف يحل محل معيار العائد على الاستثمار وسوف يصبح شيئا عاديا أن نحدد مواقف المنافسين في ظل البدائل المختلفة حتى تتوافر لدى الإدارة صورة عن المكاسب أو الخسائر النسبية، وأيضا تقييما لمدى استقرار الموقف التنافسي.²⁹

لذلك فإن التقييم سوف يكون مختلفا عندما تكون بيانات المنافسين متاحة و ظاهرة في التقارير المحاسبية، وأن درجة الثقة في هذه البيانات سوف تكون اكبر واقوي إذا احتوت هذه التقارير على بيانات عن المنافسين الآخرين. وبالتالي لم يعد بالإمكان اتخاذ أي قرار استثماري بالمؤسسة بعيدا عن تحركات المنافسين، والتعرف على موقفهم التنافسي أولا، ولقد أصبح تطبيق مفهوم محاسبة التسيير الإستراتيجية ضرورة ملحة في الوقت الحالي لأية مؤسسة ترغب في الاستمرار في السوق.

إن خصائص المعلومات اللازمة لاتخاذ أي قرار استثماري تتوافق مع خصائص المعلومات التي يوفرها مفهوم محاسبة التسيير الإستراتيجية. وأن الأخذ بهذا المفهوم يساعد المؤسسة على توضيح الفرص الاستثمارية المتاحة واتخاذ القرار الاستثماري السليم في الوقت الملائم. كما أن الأخذ بنماذج التقييم الإستراتيجي بجانب النماذج المالية سوف يحسن من عملية اختيار البديل الاستثماري الذي يحقق أعلى عائد تنافسي للمؤسسة.

ويلخص الجدول التالي:

الجدول رقم:2 أهم المعلومات والنماذج اللازمة لاتخاذ قرار الاستثمار في ظل تطبيق مفهوم محاسبة التسيير الإستراتيجية.

المراحل	المعلومات والنماذج المطلوبة لتقييم المشروع الاستثماري	نوع المعلومات أو النماذج
نشأة الفكرة الاستثمارية .	في حالة مشروع قائم: تتضمن معلومات عن: - العمليات التشغيلية.	فعلية/ مالية/ داخلية.
	في حالة إنشاء مشروع جديد: تتضمن معلومات عن: - القوائم المالية. - التحليل المالي لبعض المشاريع الصناعية. - النسب المالية ومعدلات الربحية.	فعلية. مالية. خارجية.
	-تقدير درجة المخاطر أو عدم التأكد المرتبطة بالبدائل المتاحة للاستثمار.	تقديرية/ غير مالية/ داخلية.
مرحلة دراسة الجدوى التمهيدية	-المنافسين في نفس المجال المقترح من حيث: 1- المستويات النسبية للتكاليف. 2- الأسعار الخاصة بالمنتج لدى المنافسين. 3- حصة كل منافس في السوق. 4- التدفقات النقدية لكل منافس. 5- عدد المصانع المنتجة وطاقتها الإنتاجية.	- فعلية. - مالية. - غير مالية. - خارجية .
	- احتياجات السوق من المنتجات. - رأس المال المطلوب للاستثمار.	تقديرية/ مالية. داخلية/ خارجية.
	وتتضمن معلومات عن: - التكاليف الأولية للمشروع الاستثماري. - تكاليف التشغيل. - الأرباح المتوقعة من المشروع. - حجم السوق الحالية والمتوقعة للمنتجات.	- فعلية. - تقديرية. - مالية. - داخلية/ خارجية.
دراسة الجدوى التفصيلية	طبيعة المنافسة من حيث: 1- تحديد المنافسين الحاليين والمحتملين. 2- تحديد استراتيجيات المنافسة السائدة. 3- تحديد المزايا التنافسية لدى المنافسين. 4- تحديد نقاط الضعف لدى المنافسين. 5- مصادر المعلومات لدى المنافسين. 6- تحديد احتمالات التغيير في استراتيجيات المنافسين.	- فعلية/ تقديرية. - غير مالية. - خارجية . - فعلية/ تقديرية. - غير مالية. - خارجية .
	- وصف المنتج وخصائصه المميزة. - البدائل المتوفرة في السوق. - مدى توفر عوامل الإنتاج من مواد أولية ويد عاملة وطاقة. - العمر الزمني للمشروع من حيث العمر الاقتصادي والعمر الطبيعي.	- فعلية. - غير مالية. - تقديرية. - داخلية. - خارجية .
	أ- الدراسة التسويقية: وتتضمن معلومات عن: - معدلات الاستهلاك من المنتج. - حجم التصدير أو الاستيراد من المنتج.	- فعلية/ مالية. - غير

مالية. - خارجية	- سلوك وأذواق الزبائن ودوافع الشراء.
مالية. - خارجية	معلومات عن المنافسين وتتضمن: - حجم المبيعات الحالي. - عدد الزبائن والمنتجات. - طرق الإعلان والتوزيع. - سعر البيع. - مصادر التمويل. - سياسات الإدارة التسويقية.
فعلية. - تقديرية. مالية. - غير مالية. - خارجية - داخلية/ خارجية. - غير مالية.	- حجم السوق الحالي وخصائص المنتج. - علاقة المنتج بالمنتجات المنافسة. - حجم المبيعات المتوقعة. - حجم الطلب السابق والحالي. - تحديد الاستراتيجيات الترويجية المناسبة.
تقديرية. - مالية. - داخلية.	ب- الدراسة الفنية: وتتضمن معلومات عن: - موقع المشروع المقترح. - الطرق البديلة للإنتاج.
تقديرية - مالية. - داخلية.	- تكلفة البدائل المختلفة للآلات والمعدات. - تكاليف التركيب. - تكاليف المنتجات الجديدة. - تكلفة عوامل الإنتاج وتتضمن: أ- تكلفة المواد الأولية. ب- تكلفة الطاقة المحركة. ت- تكلفة قطع الغيار اللازمة. - الاحتياجات من اليد العاملة المباشرة وغير المباشرة. - تكاليف تنفيذ المشروع.
تقديرية. - مالية. - داخلية.	ج- الدراسة المالية: وتتضمن معلومات عن: - التكاليف الاستثمارية وتكاليف الحصول على الأصول الثابتة المقدر. - تكاليف اليد العاملة المقدر. - النفقات الإدارية المقدر. - تكاليف التشغيل المقدر وتشمل على: أ- المواد الأولية واليد العاملة وتكاليف صناعية أخرى. ب- إيرادات المشروع المقدر وهي إيرادات المبيعات. - مصادر التمويل اللازمة. - جدول حسابات النتائج المقدر. - جدول التدفقات النقدية المقدر ويشمل على: أ- تقدير التدفقات النقدية الداخلة. ب- تقدير التدفقات النقدية الخارجة.

تقييم البدائل وإتخاذ قرارات الاستثمار.	- فترة الأسترجاع. - العائد على الأستثمار. - صافي القيمة الحالية. - مؤشر الربحية. - معدل العائد الداخلي. - المحاكاة - نظرية المباريات. - نظرية الاحتمالات. - تحليل الحساسية. - شجرة القرار. - القيمة المتوقعة. - البرمجة الرياضية. - المنفعة المتوقعة.	نماذج التحليل المالي
	- تحليل الموقف التنافسي. - التحليل الاستراتيجي للتكلفة. - تحليل سلاسل القيمة - تحليل الميزة التنافسية - تحليل مسببات التكلفة.	نماذج التحليل الاستراتيجي

المصدر: من واقع العناصر المتناولة في البحث
خلاصة

من التحليل السابق لموضوع معلومات محاسبة التسيير الاستراتيجية ودورها في عملية صنع القرارات الاستثمارية الاستراتيجية يمكننا تسجيل اهم النقاط التي يتعين اخذها بعين الاعتبار:

- لا يساعد نظام معلومات محاسبة التسيير الحالي على الإمداد بالمعلومات اللازمة لاحتياجات متخذي القرارات الإستراتيجية والتي تتمثل في التعرف على أهم المنافسين في الصناعة، تكاليف المنافسين، أحجام نشاطهم، أرباحهم، حصصهم السوقية، الموقف التنافسي في السوق حتى يمكن وضع الاستراتيجيات الملائمة لمواجهة تهديدات السوق.
- ضرورة تطبيق مفهوم محاسبة التسيير الإستراتيجية حتى يمكن بناء قاعدة بيانات شاملة وحديثة للمؤسسة عن كل منافس مهم، وبالتالي التغلب على نقائص محاسبة التسيير الحالية في الوفاء بالمعلومات اللازمة لخدمة احتياجات متخذي القرارات.
- أهم خصائص المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات الاستثمار الرأسمالي هي أن تكون معلومة خارجية وداخلية، مالية وغير مالية، فعلية وتقديرية عن المؤسسة ومنافسيها في السوق.
- إن خصائص المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات الاستثمار تتوافق مع خصائص المعلومات التي يوفرها مفهوم محاسبة التسيير

الإستراتيجية وان الأخذ بهذا المفهوم سيساعد المؤسسة على توضيح الفرص الاستثمارية المتاحة واتخاذ القرار الاستثماري السليم في الوقت الملائم.

قائمة الهوامش

- 1 - Simmonds K, "Strategic Management Accounting", Management Accounting, 1981, Vol 59, N°4, p26.
- 2 -Philip, Moon & Ken Bates, "Core analysis in Strategic performance appraisal", Management Accounting Research, 1993, vol4, pp139-152.
- 3 - H. i , ansoff, Corporate Strategy, Mc Graw-hill, New York, 1965,pp2-11.
- 4 -J, F, Weston & E,F Brigham, Managerial finance, 6th ed, Holt saunders Ltd, London, 1993, p284.
- 5 -Harold, Bierman & Seymour Smidt, The Capital Budgeting Decision, Macmillan Co,New York, 1971, p83.
- 6 - L, A, Gordon, et Al," Strategic Decision Process And The Design Of Accounting Information Systems: Conceptual Linkages", Accounting Organizations And Society, Vol 3, N° ¾, 1978, pp 203-213.
- 7 – C, P ,Rickwood, et al, Stapylton : Stategic Management Accounting To Gain Competitive Advantage", Management Accounting Reseach, 1990, pp37-49.
- 8 -Beverly, R, Lord," Strategic Management Accounting : the Emperor's New Clothes", Management Accounting Research, 1996, Vol7, pp 347-366.
- 9 - Thomos Klammer ," Emperical Evidence of The Adoption of sophistical capital budgeting techniques", The Journal Of Business,Vol45,N°3, July, 1972, pp387-397.
- 10 - C Carr & C Tomkins," Strategic investement decisions : the importance of SCMA Comparative analysis of51case Studies in UK , US And German Companies", Management Accounting Research, 1996, Vol7, N°2, June, pp 199-217.
- 11 – David, F, Larcker," The Perceived importance of Select information characteristics for strategic capital budgeting Decisions", the Accounting Review, July, 1981, pp519-538.
- 12- محمد عباس بدوي," دراسة تحليلية لخصائص المعلومات المحاسبية اللازمة لنموذج قرار الاستثماري"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، العدد الثاني، 1978، ص ص 275-312.
- 13- محمد صالح الحناوي، دراسات جدوى المشروعات وسياسات الاستثمار، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1982، ص ص 47-50.
- 14- المرجع السابق، ص ص 50-54.
- 15 – C, E, Cavert, et al, Principles of Accounting, Saunders W B Co, New York, 1976, p328.
- 16- Knight, Frank, Risk, Uncertainty And Profit, Houghton Mifflin,Boston, 1921.
- 17 - C A Williams & R M Heins, Risk Management Inssurance,McGraw-Hill, New York, 1976, P328.

- 18 - George, C Philippatois, Essentials Of Financial Management, Sanfrincisco, Holden- Day Inc, New York, 1974, P75.
- 19- حسين بلعجوز، نظرية القرار: مدخل إداري وكمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2008، 112.
- 20- لمزيد من الاطلاع ارجع إلى:
- احمد نور، احمد رجب عبد العال، المحاسبة الإدارية، قسم المحاسبة، جامعة الإسكندرية، الإسكندرية، 1991، ص368.
- تشارلز هورنجرن، وآخرون، محاسبة التكاليف: مدخل إداري، الجزء الثاني، ترجمة احمد حامد حجاج، دار المريخ، السعودية، 1996، ص ص 1045-1087.
- 21- لمزيد من الاطلاع ارجع إلى:
- احمد نور، احمد رجب عبد العال، المحاسبة الإدارية، قسم المحاسبة، جامعة الإسكندرية، الإسكندرية، 1991، ص368.
- تشارلز هورنجرن، وآخرون، محاسبة التكاليف: مدخل إداري، الجزء الثاني، ترجمة احمد حامد حجاج، دار المريخ، السعودية، 1996، ص ص 1045-1087.
- 22- عبد الحي مرعي، الأميرة عثمان، المعلومات المحاسبية والنماذج الكمية في اتخاذ القرارات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1986، ص 302.
- 23- احمد رجب عبد العال، علي احمد أبو الحسن، المحاسبة الإدارية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1988، ص287.
- 24- لمزيد من التوسع حول البعض من هذه النماذج ارجع إلى:
- حسين بلعجوز، مرجع سابق.
- James ,T ,Mcclave, et al, statistics for business and economics, 7th ed , Prentice hall, inc,1998.
- 25 - Lan, W, Harrison, Capital Investement Appraisal, Mac Graw-Hill, London, 1973, P65.
- 26 – Simmonds, K, op .cit, pp 26–29.
- 27 –L, A, Gordon, et al, Op.Cit, pp 203-213.
- 28 -see :
-Kaplan, R, S, "Measuring Manufacturing Performance: a New Challenge to Management Accounting Research", Accounting Review, 1983, Vol. 59, N°3, pp 390–418.
- Kaplan R, S, " The Evolution Of Management Accounting", The Accounting Review, 1984, Vol 59, N° 3, pp 390-418.
- Kaplan, R S, " One Cost System Isn't Enough", Harvard Business Review, 1988, Vol 88, N°1, pp 61-66.
- 29 - Kenneth Simmonds , Op.cit, pp26-29.