

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية والمحاسبة



UNIVERSITE
Abdelhamid Ibn Badis
MOSTAGANEM

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي / مهني
الشعبة: علوم مالية ومحاسبة التخصص: محاسبة وتدقيق

الموضوع:

تحقيق الميزة التنافسية من خلال المحاسبة الإدارية
"بنك التنمية المحلية BDL مستغانم"

تحت إشراف الأستاذ(ة):
الحاج بوروية

مقدمة من طرف الطالب:
بلحمري رياض
بلخلفة رضا

لجنة المناقشة

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	مقراد عبد الله	أستاذ محاضر أ	جامعة مستغانم
مقرر الاول	بوروية احمد الحاج	أستاذ التعليم العالي	جامعة مستغانم
مناقشا	شهيد عبد الله	أستاذ مساعد أ	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2025/2024



شُكْرُهُ وَعِرْفَانُهُ

الحمد لله رب العالمين، حمدًا يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه،
الذي وفقنا وأعاننا على إنجاز هذا العمل، ونسأله القبول والإخلاص
فيما قدمناه.

وبعد، أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لأستاذي المشرف الحاج بوروبة،
لما بذله من جهد وتوجيهات قيّمة، وما قدمه لنا من دعم علمي
ونصائح ثمينة كان لها الأثر الكبير في بلورة هذه المذكرة.

كما أخص بالشكر كل من ساندنا ووقف إلى جانبنا خلال فترة إعداد
هذا العمل من أساتذة، وأصدقاء، وكل من ساهم بكلمة أو بدعاء أو
بدعم.

والله ولي التوفيق

إهداء

إلى من كانوا لي الحياة والأمان،

إلى عائلتي العزيزة التي لم تبخل عليّ بدعائها، بدعمها، وبصبرها
الطويل،

إلى أحبائي الذين ساندوني في كل لحظة ووقفوا إلى جانبي بإخلاص،

إلى أستاذي الفاضل الحاج بوروبة، على ما قدمه من علم وتوجيه
ومرافقة صادقة،

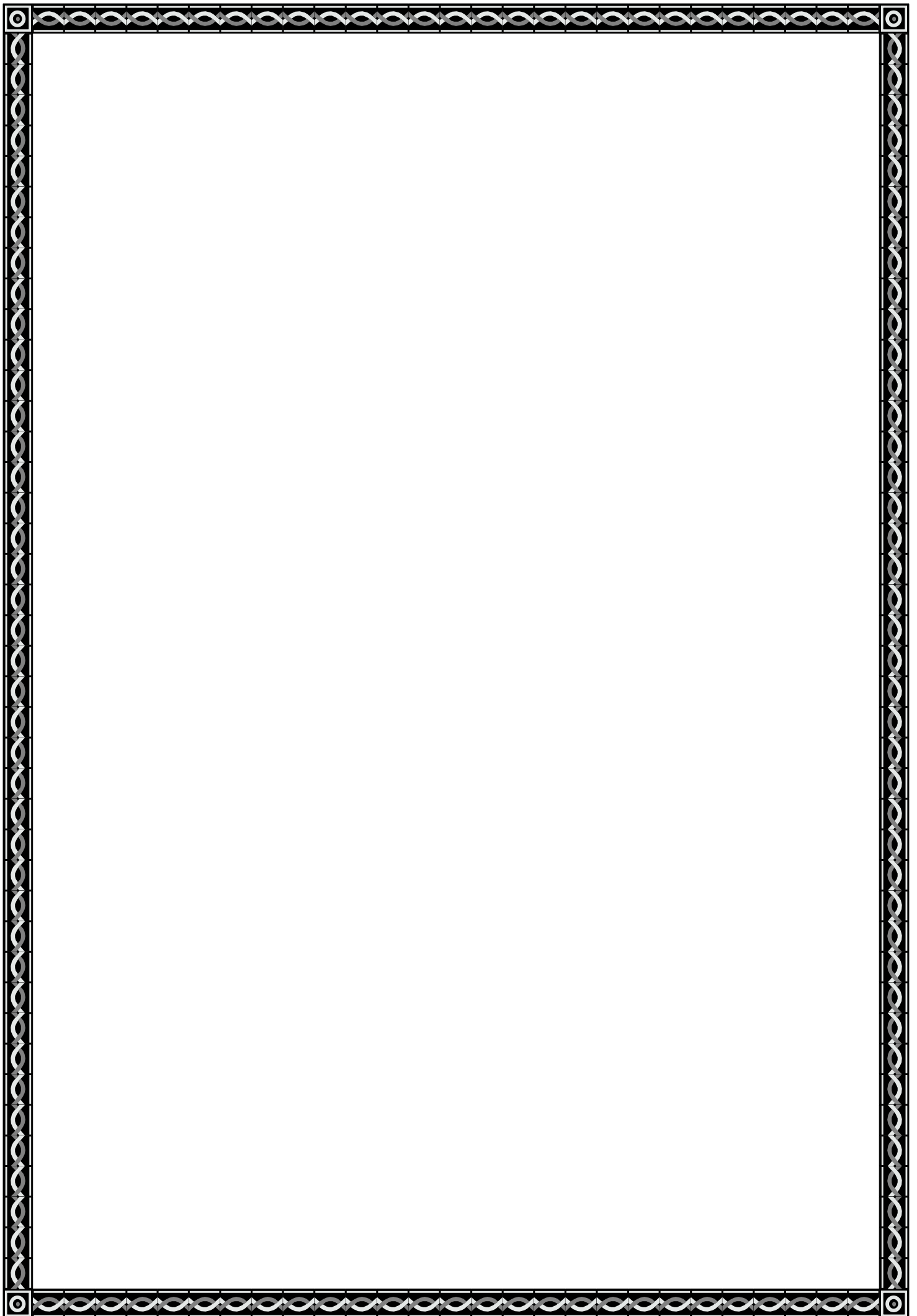
أهديكم هذا العمل المتواضع، عربون شكر ووفاء، واعترافاً بفضلكم
بعد توفيق الله.

بلحمري رياض

إِهْدَاء

إلى من كان دعاؤهم سراسمراى، ورضاهم مفتاح توفيقى
إلى عائلتى الغالية التى منحتنى كل شىء لأصل إلى هذه اللحظة،
إلى أحبائى الذين آمنوا بى وكانوا لى خىر سند،
وإلى أستاذى القدير الحاج بوروبة، على دعمه الدائم وإرشاداته التى
أنارت لى الطرىق،
أهدىكم هذا الجهد المتواضع، عرفاناً وتقديراً لكل ما قدمتموه لى.

بـلـخـلـفـة رـض



الفهرس

الفهرس:

الصفحة	المحتوى
	شكر وتقدير
	إهداء
	الفهرس
	قائمة الجداول
	قائمة الاشكال
	المقدمة العامة
	الفصل الأول: الإطار النظري للمحاسبة الادارية
8	تمهيد
9	المبحث الأول: ماهية المحاسبة الادارية
9	المطلب الأول: نشأة المحاسبة الإدارية وتعريفها
12	المطلب الثاني: وظائف المحاسبة الإدارية وأهدافها
16	المطلب الثالث: الفرق بين المحاسبة الإدارية والمالية
18	المبحث الثاني: أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة
18	المطلب الأول: نظام تحليل التكاليف
20	المطلب الثاني: بطاقة الأداء المتوازن

23	المطلب الثالث: بطاقة إدارة الجودة الشاملة
25	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الميزة التنافسية ودورها في الأداء المؤسسي	
27	تمهيد
28	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول ميزة التنافسية
28	المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية
29	المطلب الثاني: استراتيجيات تحقيق ميزة التنافسية
35	المطلب الثالث: عوامل بناء واستدامة ميزة التنافسية
38	المبحث الثاني: دور المحاسبة الادارية في تحقيق ميزة التنافسية
38	المطلب الأول: مساهمة جودة تقنية نظم المعلومات في تحقيق ميزة التنافسية
41	المطلب الثاني: مساهمة جودة البيانات في تحقيق ميزة التنافسية
43	المطلب الثالث: مساهمة جودة المعلومات في تحقيق ميزة التنافسية
46	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبنك التنمية المحلية BDL	
48	تمهيد
49	المبحث الأول: تقديم عام لبنك التنمية المحلية BDL
49	المطلب الأول: تعريف عام لبنك التنمية المحلية BDL
51	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي والإداري لبنك التنمية المحلية BDL

53	المطلب الثالث: نظام المعلومات المحاسبي لبنك التنمية المحلية BDL
54	المبحث الثاني: تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية ببنك التنمية المحلية BDL
54	المطلب الأول: أدوات التخطيط والرقابة المستخدمة ببنك التنمية المحلية BDL
55	المطلب الثاني: آليات قياس الأداء الداخلي بالبنك
56	المطلب الثالث: مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن بالبنك
58	المبحث الثالث: أثر المحاسبة الإدارية على ميزة التنافسية لدى بنك التنمية المحلية "BDL":
58	المطلب الأول: مدى تأثير أدوات المحاسبة الإدارية على ميز التنافسية بالبنك
59	المطلب الثاني: تحليل وتقييم الدراسة مع تقديم الارشادات المطلوبة
61	خلاصة الفصل
62	خاتمة عامة
	الملخص
	قائمة المراجع

قائمة الجداول:

الصفحة	المحتوى
54	مقارنة بين الموازنة المخططة والمنفذة سنة 2024 لبنك التنمية المحلية
56	مثال لعدد من مؤشرات الأداء سنة 2024 لبنك التنمية المحلية
57	تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لبنك التنمية المحلية

قائمة الأشكال:

الصفحة	المحتوى
52	الهيكل التنظيمي لمكونات البنك التنمية المحلية

المقدمة العامة

المقدمة العامة:

شهد العالم خلال العقود الأخيرة تحولات اقتصادية وتكنولوجية متسارعة، أدت إلى اشتداد المنافسة بين المؤسسات في مختلف القطاعات، وأصبحت بيئة الأعمال أكثر تعقيداً وديناميكية من أي وقت مضى. وفي ظل هذه التغيرات، لم يعد النجاح المؤسسي مرتبطاً فقط بتقديم المنتجات أو الخدمات، بل أصبح رهيناً بقدرة المؤسسة على الابتكار، خفض التكاليف، رفع الكفاءة، والاستجابة السريعة للمتغيرات السوقية. وهذا لا يتأتى إلا من خلال امتلاك أدوات فعالة في التسيير والتخطيط والرقابة الاستراتيجية، وهو ما جعل من المحاسبة الإدارية أداة لا غنى عنها في دعم صناعات القرار وتوجيه المؤسسة نحو التميز.

حيث تُعد المحاسبة الإدارية فرعاً من فروع المحاسبة التي تعنى بتوفير معلومات كمية ونوعية للإدارة الداخلية للمؤسسة، بهدف المساعدة على اتخاذ قرارات استراتيجية وتكتيكية. على عكس المحاسبة المالية التي تهتم بإعداد التقارير الموجهة للخارج، فإن المحاسبة الإدارية تركز على تحليل التكاليف، تقييم الأداء، إعداد الموازنات، ودراسة الانحرافات، والتخطيط للربحية. وتُستخدم هذه المعلومات بشكل يومي في صياغة السياسات والإجراءات التي تعزز الكفاءة الداخلية وتساعد المؤسسة على مواجهة المنافسة.

أما الميزة التنافسية، فقد أصبحن تحتل مكانة مركزية في أدبيات الإدارة الاستراتيجية، خاصة مع بروز مفكرين اقتصاديين أمثال مايكل بوتر (Michael Porter)، الذي بيّن أن المؤسسات لا بد أن تمتلك خصائص أو قدرات فريدة تميزها عن منافسها، وتمنحها مركزاً متقدماً في السوق، سواء من خلال الريادة في التكلفة، التميز في الجودة، أو التركيز على قطاع سوقي محدد. وتظهر العلاقة الوثيقة بين الميزة التنافسية والمحاسبة الإدارية في كون هذه الأخيرة توفر للمؤسسة المعلومات الضرورية لتحديد التكاليف بدقة، وتحليل الأداء الداخلي، واكتشاف فرص التحسين المستمر، وكلها عوامل تسهم مباشرة في بناء ميزة تنافسية مستدامة.

ومع اتساع هذا التوجه عالمياً، أصبحت المؤسسات في مختلف القطاعات ومنها القطاع المصرفي تولي أهمية متزايدة لتبني نظم محاسبية داخلية متقدمة، تدعم استراتيجياتها وتضمن لها التكيف مع التحديات. فالقطاع البنكي يتميز بتنافسية عالية، نظراً لتشابه الخدمات، وسهولة انتقال الزبائن بين المؤسسات، فضلاً عن تسارع الرقمنة والتحول نحو الخدمات الإلكترونية، ما يفرض على البنوك تعزيز قدراتها للتسيير والتحكم الدقيق في مواردها المالية والبشرية.

وباعتبار بنك التنمية المحلية BDL مؤسسة مصرفية وطنية ذات طابع اقتصادي وتجاري، تواجه تحديات السوق المصرفي الجزائري، وتسعى إلى تعزيز موقعها التنافسي من خلال تحسين أدائها الداخلي وتبني آليات حديثة في التسيير المالي والمحاسبي.



فعليه يمكننا طرح الإشكالية التالية "كيف يمكن تحقيق الميزة التنافسية من خلال المحاسبة الإدارية على مستوى بنك التنمية المحلية BDL"، وبغية الوصول للإجابة على الإشكالية يمكننا التطرق للأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو الإطار المفاهيمي للمحاسبة الإدارية وأهم أدواتها المستخدمة في التسيير؟
- ما المقصود بالميزة التنافسية؟ وكيف يمكن قياسها في بيئة البنوك؟
- ما مدى تطبيق بنك BDL لأدوات المحاسبة الإدارية؟
- كيف ينعكس تطبيق المحاسبة الإدارية على الأداء التنافسي للبنك؟

فرضيات الدراسة:

- من أجل الإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية يمكننا الانطلاق من خلال هذه الفرضيات:
- تُسهم المحاسبة الإدارية في تحسين جودة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات داخل بنك BDL، مما يعزز من قدرته التنافسية.
 - يؤدي تطبيق أدوات وتقنيات المحاسبة الإدارية (مثل تحليل التكاليف، الموازنات التقديرية، محاسبة المسؤولية...) إلى خفض التكاليف التشغيلية وتحسين الأداء المالي للبنك.
 - يوجد ارتباط إيجابي بين درجة استخدام المحاسبة الإدارية في بنك BDL ومستوى تحقيقه للميزة التنافسية مقارنة بالبنوك الأخرى.

أهمية الدراسة:

تنبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من كونها تُسلط الضوء على المحاسبة الإدارية كأداة تسييرية حديثة، تُساهم في تحسين جودة المعلومات الداخلية للمؤسسة، بما يُمكن الإدارة من اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة. كما تهدف إلى الربط بين المحاسبة الإدارية ومفهوم الميزة التنافسية، وهو ما يُشكل إضافة علمية في حقل البحوث المحاسبية والإدارية.

أما من الناحية التطبيقية، فتكمن أهمية الدراسة في إسقاط المفاهيم النظرية على واقع عملي من خلال دراسة حالة بنك التنمية المحلية (BDL)، وتحليل مدى توظيفه لأدوات وتقنيات المحاسبة الإدارية في سبيل تحسين أدائه وتعزيز موقعه في السوق البنكي الجزائري.

كما تسعى هذه الدراسة إلى تقديم توصيات عملية يمكن أن يستفيد منها بنك BDL في تطوير آليات تسييره الداخلي، وتدعيم استراتيجيته التنافسية، إضافة إلى إمكانية استفادة بنوك ومؤسسات مالية أخرى من نتائج هذه الدراسة في تحسين نظمها الإدارية.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مفهوم وأهمية المحاسبة الإدارية وأبرز أدواتها ودورها في دعم القرار داخل المؤسسة.
- تحليل مفهوم الميزة التنافسية وبيان أهميتها في تحقيق الاستدامة والنمو داخل القطاع البنكي.
- توضيح العلاقة بين نظم المحاسبة الإدارية والقدرة التنافسية للمؤسسات، خاصة في البيئة المصرفية.
- إبراز دور المعلومات المحاسبية الإدارية في تحسين الأداء وتخفيض التكاليف وزيادة فعالية التسيير.
- دراسة مدى اعتماد بنك التنمية المحلية (BDL) على أدوات وتقنيات المحاسبة الإدارية في تسييره اليومي.
- تقييم أثر استخدام المحاسبة الإدارية في بنك BDL على تحقيق ميزة تنافسية مقارنة بالبنوك الأخرى.
- تقديم اقتراحات وتوصيات تساعد البنك في تعزيز فعالية نظم المحاسبة الإدارية لتحقيق أهدافه الاستراتيجية.

أسباب اختيار الموضوع:

- الحاجة المتزايدة للمؤسسات الاقتصادية، وخاصة البنوك، إلى تطوير نظمها الداخلية وتحسين أدائها في ظل بيئة تنافسية متغيرة، مما يبرز أهمية المحاسبة الإدارية كوسيلة لدعم اتخاذ القرار.
- قناعة الباحث بأهمية العلاقة بين المعلومات المحاسبية الإدارية وتحقيق الميزة التنافسية، خاصة في القطاع المصرفي الذي يشهد تطوراً سريعاً وتحديات متنامية.

- الرغبة في تسليط الضوء على واقع تطبيق المحاسبة الإدارية داخل المؤسسات الجزائرية، وبالخصوص بنك التنمية المحلية (BDL)، ومعرفة مدى مساهمتها الفعلية في تحسين الأداء ودعم التميز التنافسي.
- محدودية الدراسات التطبيقية في البيئة الجزائرية التي تناولت هذا الموضوع بتركيز خاص على القطاع البنكي، مما يُتيح الفرصة للإضافة العلمية والعملية من خلال هذه الدراسة.

منهج الدراسة:

نظرًا لطبيعة الموضوع الذي يجمع بين الجانب النظري التحليلي والجانب التطبيقي الميداني، فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لكونه الأنسب في دراسة المفاهيم الأساسية المرتبطة بالمحاسبة الإدارية والميزة التنافسية، وتحليل العلاقة بينهما من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة.

كما تم توظيف المنهج التطبيقي (الميداني) من خلال إسقاط الجانب النظري على واقع عملي متمثل في بنك التنمية المحلية (BDL)، حيث تم جمع البيانات اللازمة عن طريق الملاحظة المباشرة، وتحليل الوثائق، وإجراء مقابلات أو استبيانات (حسب ما سيتم توضيحه لاحقًا)، وذلك بهدف تقييم مدى استخدام البنك لأدوات المحاسبة الإدارية، وتأثير ذلك على تحقيقه للميزة التنافسية.

وبذلك يُسهم المنهجان معًا في تحقيق أهداف الدراسة، من خلال الربط بين الإطار النظري والمعطيات الواقعية، وصولًا إلى استنتاجات وتوصيات علمية وعملية قابلة للتطبيق.

صعوبات الدراسة:

- واجهت هذه الدراسة مجموعة من الصعوبات التي يمكن تلخيصها فيما يلي:
- قلة المراجع والدراسات التطبيقية التي تناولت موضوع العلاقة بين المحاسبة الإدارية والميزة التنافسية في السياق الجزائري، خاصة في القطاع البنكي، مما صعب عملية التوثيق النظري.
 - صعوبة الحصول على البيانات الدقيقة من المؤسسة محل الدراسة (بنك التنمية المحلية)، وذلك بسبب الطابع الحساس للمعلومات المالية والإدارية وخصوصية العمل البنكي.

- التنسيق مع المسؤولين داخل البنك لأجل تنظيم الزيارة الميدانية وجمع المعلومات، حيث تطلب الأمر وقتًا وجهدًا للحصول على الموافقة والتعاون.
- ضيق الإطار الزمني المتاح لإتمام الدراسة مقارنة بطبيعة الموضوع الذي يتطلب تحليلًا معمقًا للجانب الميداني.

ورغم هذه الصعوبات، فقد حرص الباحث على تجاوزها بالاعتماد على مصادر متنوعة، والتواصل المستمر مع المعنيين، بما مكن من تحقيق أهداف الدراسة في حدود الإمكانيات المتاحة.

هيكل الدراسة:

تتكوّن هذه الدراسة من ثلاث فصول أساسية؛ خُصص الفصل الأول لتأصيل الإطار المفاهيمي للمحاسبة الإدارية، من حيث تعريفها، وظائفها، وأدواتها الأساسية. أما الفصل الثاني فتناول موضوع الميزة التنافسية، من خلال التعريف بها، تحديد أنواعها ومصادرها، ثم توضيح العلاقة التي تربطها بالمحاسبة الإدارية. في حين جاء الفصل الثالث كجانب تطبيقي ميداني، تم فيه إسقاط الجانب النظري على واقع بنك التنمية المحلية (BDL)، من خلال تحليل مدى توظيف أدوات المحاسبة الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية داخل هذه المؤسسة البنكية.

الفصل الأول
الإطار النظري للمحاسبة الإدارية

تمهيد:

أمام التغيرات المتسارعة التي تعرفها بيئة الأعمال، والتطورات التكنولوجية والاقتصادية المتلاحقة، أصبحت المؤسسات ملزمة بتبني أدوات وأساليب حديثة في التسيير تُمكنها من التكيف وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. وفي هذا السياق، برزت المحاسبة الإدارية كأداة محورية لدعم وظائف الإدارة المختلفة، من خلال توفير معلومات دقيقة وملائمة تساعد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتشغيلية على حد سواء.

لقد تطورت المحاسبة الإدارية من مجرد أداة لتجميع وتحليل التكاليف إلى نظام متكامل يهدف إلى دعم التخطيط والرقابة وتقييم الأداء، مما يجعلها أحد الركائز الأساسية لأي مؤسسة تطمح إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وتزداد أهمية المحاسبة الإدارية بشكل خاص في المؤسسات الكبرى، مثل البنوك، أين يصبح التحكم في التكاليف وتحسين الأداء ضرورة حتمية لمواجهة المنافسة المتزايدة.

انطلاقاً من هذه الأهمية، يُعالج هذا الفصل الجانب المفاهيمي للمحاسبة الإدارية، من خلال التطرق إلى ماهيتها ووظائفها، ثم عرض أبرز أدواتها وتقنياتها التي تسمح بتحليل الأداء وتحقيق التوازن بين الأهداف المالية والاستراتيجية للمؤسسة.

وعليه قمنا في هذا الفصل للتطرق الى مبحثين:

- المبحث الأول: ماهية المحاسبة الإدارية.
- المبحث الثاني: أدوات وتقنيات المحاسبة الإدارية.

المبحث الأول: ماهية المحاسبة الإدارية:

تطور مفهوم المحاسبة الإدارية مع تطور البيئة الاقتصادية حيث كان يقتصر مفهومه على أنه وظيفة إدارية تمارس في أي مؤسسة، ولكن ازدادت الحاجة إليه نظرا لانتشار العديد من المنافسات بين المؤسسات وأيضا لتحليل وتقييم الأداء، بهدف تعزيز الكفاءة الداخلية ومساعدة المؤسسة على مواجهة المنافسة.

المطلب الأول: مفهوم المحاسبة الإدارية:

➤ الفرع الأول: تطور مفهوم المحاسبة الإدارية:

تطور مفهوم المحاسبة الإدارية عبر عدة مراحل تاريخية عرفت كل مرحلة أهداف وأهمية خاصة على حسب متطلبات المؤسسات، ويمكن ذكر هذه المراحل على النحو التالي:¹

● المرحلة الأولى: تحديد التكلفة والمراقبة المالية قبل 1950:

في هذه الفترة كان اهتمام المؤسسة منصبا على تحديد التكلفة وهذا ما أدى إلى ظهور محاسبة التكاليف التي تعتبر أحد المقومات الأساسية للمحاسبة الإدارية، كما أن المؤسسة كانت تركز على إعداد الميزانيات والمراقبة المالية للعمليات الانتاجية. وصاحب هذه المرحلة ظهور الادارة العلمية التي تدف إلى استخدام الأساليب العلمية في الإدارة ما مهد لظهور المحاسبة الإدارية.

● المرحلة الثانية: تقديم معلومات من أجل التخطيط الإداري والمراقبة (1950-1965):

في هذه المرحلة ظهر مفهوم المحاسبة الإدارية وأصبحت تعد أداة إدارية فكانت مهمة المحاسب الإداري تنتهي في تقديم المعلومات لأغراض التخطيط الإداري ومساعدة الإدارة في وضع خطة لأهدافها واتخاذ القرارات الرشيدة. كذلك كانت تستخدم مجموعة من الأساليب كتحليل القرارات ومحاسبة المسؤولية والمراقبة المالية.

¹ إبراهيم مسلم، قراءة في أهم المفاهيم الحديثة الخاصة بالمحاسبة الإدارية للمؤسسة، مجلة البديل الاقتصادي، العدد الثامن جامعة الجلفة الجزائر، 2011.

• المرحلة الثالثة: توفير معلومات تساعد في تخفيض هدر الموارد (-1965 1985):

بحلول هذه المرحلة انصب اهتمام المحاسبة الإدارية بدراسة قرارات التمويل والاستثمار الفعال حيث بدأت بالانفتاح على العلاقات الخارجية وهذا ما أدى إلى المساهمة في تطوير أساليب المحاسبة الإدارية في مختلف وظائف المؤسسة انطلاقاً من التخطيط والرقابة ووصولاً إلى اتخاذ القرارات الاستثمارية بالإضافة إلى إعداد الموازنات التقديرية، فضلاً عن ذلك فإن المحاسبة الإدارية بدأت باستخدام الأساليب الكمية كالتحليل المالي، استخدام التكنولوجيا الحديثة كاستعمال الاعلام الآلي في تحسين الجودة وتخفيض التكاليف كما قامت بتبني تقنيات تسيير وإنتاج جديدة مما سمح لها بالتحكم في التكاليف من خلال تخفيض نسبة الضياع في الموارد المستخدمة، وهنا أيضاً ظهرت أهمية المعلومة المحاسبية والمالية وأهميتها في صنع القرارات وأصبحت مهمة المحاسب الإداري تتجلى في توفير المعلومات المحاسبية والمالية الملائمة للجهات الإدارية لدعم جودة القرارات.

• المرحلة الرابعة: خلق القيمة بواسطة الاستعمال الفعال للموارد (1985-1995):

ركز اهتمام المحاسبة الإدارية في هذه الفترة حول إيجاد طرق وأساليب علمية دقيقة أكثر تطوراً لتحديد تكاليف المؤسسات وخلق القيمة من خلال الاستغلال الفعال للموارد المتاحة واستخدام التكنولوجيات الحديثة لمواجهة التطورات الحاصلة في البنية الاقتصادية والتكنولوجية. أما بالنسبة للفترة الموالية أي بعد سنة 1995 واستجابة للثورة التكنولوجية التي غطت جميع الميادين (الصناعة، التجارة... الخ)، وما ترتب عنها من استثمارات ضخمة فرض على المحاسبة الإدارية ضرورة تبني فلسفات إدارية جديدة تنسجم مع التطور الصناعي، فظهرت أساليب وأدوات حديثة كتقنية التوقيت المنضبط والإدارة على أساس الأنشطة.¹

¹ إبراهيم مسلم، مصدر سابق، ص 56.

➤ الفرع الثاني: تعريف المحاسبة الإدارية:

لقد تعددت تعريف المحاسبة الإدارية على حسب التطورات المستمرة لاقتصادات الدول، ورغم الاختلاف بين هذه التعاريف إلا أنها تصب في نفس الهدف.

المحاسبة الإدارية هي عبارة عن فرع من فروع المحاسبة يتضمن مجموعة من الأدوات والنماذج تستخدم لتجميع وتحليل البيانات وإعداد تقارير للمعلومات الملائمة حول المستويات الإدارية المختلفة للمؤسسة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرار.¹

كما تعرف المحاسبة الإدارية على أنها نظام يهتم بجمع وتصنيف البيانات وتحليلها وتجهيزها في صورة معلومات مفيدة يتم تقديمها لإدارة المؤسسة من أجل معرفة كافة أوجه النشاط، واستخدامها في عمليات التخطيط والرقابة والمساهمة في اتخاذ القرارات الإدارية التي تؤدي نهاية إلى تحقيق تطلعات وغايات المؤسسة.²

وتعرف أيضا المحاسبة الإدارية هي مجموعة من الطرق والنظم والأساليب المختلفة التي يتبناها المحاسب ويقوم بتطبيقها بدرجة عالية من الكفاءة الشخصية وبحذق وفن وقدرة علمية وعملية في سبيل مساندة الإدارة بهدف تحقيق أكبر قدر من الكفاءة التي يحققها المشروع كوحدة اقتصادية.³

ومن خلال ما ذكرنا يمكن تعريف المحاسبة الإدارية على أنها نظام معلومات محاسبي داخلي يُعنى بتجميع وتحليل وتفسير البيانات المالية وغير المالية، بهدف توفير معلومات ملائمة وذات طابع مستقبلي تساعد الإدارة على اتخاذ القرارات الرشيدة، التخطيط الفعال، الرقابة على الأنشطة، وتقييم الأداء في مختلف المستويات الوظيفية داخل المؤسسة.

وعليه، فإن المحاسبة الإدارية تُعد ركيزة استراتيجية في دعم المؤسسة لمواجهة تحديات البيئة التنافسية، من خلال ما توفره من أدوات كمية ونوعية تُمكن متخذي القرار من تحقيق الكفاءة التشغيلية والفعالية الاستراتيجية، ما يجعلها أداة جوهرية في بناء وتدعيم الميزة التنافسية.

المطلب الثاني: وظائف وأهداف المحاسبة الإدارية:

¹ زايد سالم أبوشناف، محمود عباس حمدي، المحاسبة الإدارية، دون دارنشر، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2015، ص.2.

² روبرت ميجز وآخرون، المحاسبة أساس قرارات الأعمال، ترجمة مكرم عبد المسيح ياسيني، محمد عبد القادر الديسبي، الطبعة الأولى، دار المريخ للنشر، السعودية، 2006، ص. 17.

³ يحي محمد أبوطالب، نظم المعلومات الإدارية والمحاسبية، دار الأمين للنشر والتوزيع، مصر، ص.14

➤ الفرع الأول: وظائف المحاسبة الإدارية:

على الرغم من تعدد وظائف المحاسبة الإدارية باختلاف نشاط كل مؤسسة إلا أن وظائفها الأساسية تتمحور في أربع عناصر تتمثل فيما يلي:¹

1. التخطيط:

التخطيط هو وظيفة أساسية في المحاسبة الإدارية، حيث يقوم المحاسب الإداري بتوفير المعلومات والبيانات المالية التي تساعد الإدارة في عملية التخطيط. يساهم المحاسب الإداري في وضع الأهداف، وتحديد الخطوات اللازمة لتحقيقها، وتقديم تحليلات للمخاطر، وتقييم البدائل المتاحة، ومتابعة وتقييم الأداء، وتكمن أهمية المحاسبة الإدارية على وظيفة التخطيط في النقاط الآتية:

● توفير البيانات والمعلومات:

تقوم المحاسبة الإدارية بجمع وتحليل البيانات المالية والتشغيلية لتقديم معلومات دقيقة وشاملة للإدارة.

● المساعدة في وضع الميزانيات:

تُعد المحاسبة الإدارية الميزانيات التقديرية للشركة، مثل ميزانية المبيعات والموازنة النقدية، لتوجيه القرارات المالية.

● المساهمة في التخطيط الاستراتيجي:

توفر المحاسبة الإدارية معلومات تساعد في تحديد الأهداف الاستراتيجية وتطوير الخطط لتحقيقها.

● تحليل التكاليف:

يساعد المحاسب الإداري في تحليل التكاليف وتحديد العوامل التي تؤثر عليها، مما يساعد في وضع خطط لخفض التكاليف وزيادة الكفاءة.

● تحديد الأسعار:

¹ أحمد حسن ظاهر، المحاسبة الإدارية، الطبعة الثانية، داروائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008 ص03 (بتصرف).

يوفر المحاسب الإداري معلومات حول التكاليف والعائد المتوقع، مما يساعد في تحديد أسعار المنتجات والخدمات بشكل فعال.

- **تقييم المشروعات:**

يقوم المحاسب الإداري بتقييم المشروعات المقترحة وتقديم تحليلات حول الجدوى المالية للمشروع، مما يساعد في اتخاذ القرارات الاستثمارية.

- **إعداد التقارير:**

يقدم المحاسب الإداري تقارير دورية للإدارة حول الأداء المالي والتشغيلي، مما يساعد في متابعة التقدم نحو الأهداف.

باختصار، تلعب المحاسبة الإدارية دورًا حيويًا في عملية التخطيط، حيث توفر المعلومات والتحليلات اللازمة للإدارة لاتخاذ القرارات المستنيرة والمناسبة لتحقيق أهداف الشركة.¹

2. التنظيم:

يُعدّ التنظيم من المهام الأساسية في المحاسبة الإدارية، ويقصد به ترتيب وتنسيق الأنشطة والموارد داخل المؤسسة بشكل يسمح بتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. تشمل هذه العملية تحديد الهيكل التنظيمي المناسب، وتوزيع المهام والمسؤوليات بوضوح، إضافة إلى تحديد العلاقات الإدارية بين مختلف الأقسام والأفراد. وتكمن أهمية التنظيم في مساهمته المباشرة في تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال تقليل الهدر وتجنب الازدواجية في العمل.

كما يساهم في تسهيل عملية الرقابة بفضل وضوح المسؤوليات، ويُعزز من فعالية اتخاذ القرارات عن طريق توفير هيكل تنظيمي واضح يدعم الاتصال واتخاذ القرار، ويُساعد على تنسيق جهود الوحدات المختلفة بما يخدم الأهداف العامة، فضلاً عن دوره في ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى أهداف تشغيلية قابلة للتنفيذ. وهنا يأتي دور المحاسبة الإدارية التي تزود الإدارة بالمعلومات الضرورية لتحقيق تنظيم فعّال، سواء من خلال تحديد تكاليف الأنشطة، أو تحليل الأداء لتشخيص نقاط القوة والضعف، أو عبر توفير البيانات المتعلقة بالموارد وقيودها، ما يساعد على اتخاذ قرارات تنظيمية مدروسة تتعلق بتوزيع الموارد وتصميم الهيكل التنظيمي الأمثل للمؤسسة.²

¹ أحمد حسن ظاهر، مصدر سابق ص04 (بتصرف).

² نوبلي نجلاء، استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم

3. الرقابة:

تعتبر المحاسبة الادارية أداة فعالة تتمكن من خلالها من القيام بعملية الرقابة وتقييم الأداء وذلك من خلال قياس ما هو مقدر أو مخطط له بالأداء الفعلي والذي يعبر عنه بأرقام فعلية مستخرجة من النظام، وعند وجود انحرافات بين النتائج المتوقعة والفعلية فانه يتم تحليل أسباب هذه الانحرافات عن طريق مراكز المسؤولية لكي تتمكن الإدارة من أخذ الإجراءات التصحيحية لذلك.¹

4. اتخاذ القرار:

تُعدّ عملية اتخاذ القرار من العمليات الجوهرية في العمل الإداري، حيث تقوم على المفاضلة بين عدة بدائل متاحة بغرض حل مشكلة معينة، وذلك بالاعتماد على نماذج تحليلية تسمح بتقييم مختلف البدائل وتحديد الأنسب منها. وفي هذا الإطار، شهدت المحاسبة الإدارية تطورات جذرية تواكبت مع التحولات الاقتصادية، حتى أدرك المحاسبون الإداريون أن المعلومات التي يوفرها هذا النظام تُعد من أهم المدخلات اللازمة لاتخاذ قرارات رشيدة وفعالة.

وفي السياق نفسه، يشير Horngren إلى أن جوهر العملية الإدارية يتمثل في اتخاذ القرار، حيث تعتمد جودة هذه القرارات بدرجة كبيرة على نوعية المعلومات التي توفرها المحاسبة الإدارية، باعتبارها مصدراً أساسياً للبيانات الضرورية لصياغة قرارات عقلانية ومبنية على أسس علمية. وتُوجّه المحاسبة الإدارية عملية اتخاذ القرار من خلال سبع مراحل رئيسية، هي كما يلي:²

- تحديد وتشخيص المشكلة؛
- تحديد أهداف النظام الكلي للمؤسسة، إلى جانب أهداف الأنظمة الفرعية التي نشأت المشكلة في سياقها؛
- تجميع المعلومات المتعلقة بالمشكلة المطروحة؛
- تبويب وتحليل وتفسير تلك المعلومات، ثم ترتيبها بشكل يساعد على إيجاد الحل الأنسب؛
- اقتراح البدائل الممكنة لمعالجة المشكلة؛

الاقتصادية، جامعة بسكرة 2015، بتصرف.

¹ بلال خليل المهالبة، الموازنات التخطيطية، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 47، بلدية معان الكبرين 2022 ص 247.

² موفق عبد الحسين محمد، أهمية ودور البيانات المحاسبية في صنع واتخاذ القرارات الإدارية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، العدد الأول، 2006، ص 87، (بتصرف).

- تقييم كل بديل على حدة وتحديد مدى تأثيره في تحقيق الأهداف المرجوة؛
- متابعة تنفيذ القرار ومراقبة تأثيراته على سير العمل ونتائج المؤسسة.

وتجدر الإشارة إلى أن كل مرحلة من هذه المراحل تحتاج إلى نوع محدد من المعلومات، حيث تختلف المعلومات المطلوبة في مرحلة تشخيص المشكلة عن تلك اللازمة لتحديد أهداف النظام، وكذلك الحال في باقي المراحل. فمرحلة التشخيص، على سبيل المثال، قد تتطلب نظاماً معلوماتياً متكاملًا يساعد الإدارة على اكتشاف المشكلات المحيطة بها، ووضعها في إطارها الصحيح، تمهيداً لاقتراح البدائل المناسبة، ومن ثم تقييم هذه البدائل واختيار الأنسب منها. وتُختتم هذه العملية بمتابعة تنفيذ القرار المتخذ، وتقييم مدى فاعليته في معالجة المشكلة وتحقيق الأهداف المحددة.

الفرع الثاني: أهداف المحاسبة الإدارية:

- تسعى المحاسبة الإدارية لتحقيق مجموعة الأهداف داخل المؤسسة ويمكن ذكرها في النقاط الآتية:¹
- توفير المعلومات اللازمة في الوقت المناسب لمساعدة المسؤولين في عملية التخطيط واتخاذ القرارات الصائبة.
- توفير بيانات مقارنة بين التكاليف الفعلية وتلك المرجحة لمساعدة المدراء في عملية التوجيه والرقابة.
- القياس الفعلي لنشاط المستخدمين وتحديد مدى التزامهم بما هو مخطط له بغية الوصول للأهداف الموضوعية في الوقت المحدد.
- اعداد برامج الموازنة والتركيز على الأنشطة المخصصة بهدف تحفيز العمال نحو تحقيق الأهداف.
- قياس وتقييم الوضع التنافسي لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف والحفاظ على مكانة المؤسسة على المدى البعيد.

المطلب الثالث: العلاقة بين المحاسبة الإدارية والمحاسبة المالية:

تُعتبر المحاسبة الإدارية والمحاسبة المالية من أهم فروع النظام المحاسبي داخل المؤسسات، فكلتاهما تسعيان إلى تقديم معلومات مالية تساهم في دعم عملية اتخاذ القرار، وإن كان ذلك من زوايا مختلفة. فالمحاسبة المالية تُعرف على أنها عملية تسجيل وتبويب وتلخيص العمليات ذات الطابع المالي، ثم عرض نتائجها في شكل تقارير مالية موجهة بالأساس إلى المستخدمين الخارجيين مثل المستثمرين، الهيئات الضريبية، البنوك، وغيرهم. ويظهر من خلال هذا التعريف أن المحاسبة المالية تهتم أكثر بعرض المعلومات المالية المتعلقة بالمؤسسة ككل، وفقاً لمبادئ محاسبية موحدة ومعايير معترف بها، وتغلب عليها الصفة الإلزامية.²

¹ احمد يوسف واخرون، المحاسبة الإدارية، بدون ناشر، الطبعة الأولى، مصر 2018، ص 4 بتصريف.

² وليد ناجي الحياي، نظرية المحاسبة، الأكاديمية العربية المفتوحة، الدانمارك، 2005، ص 17 بتصريف.

من جهة أخرى، تسعى المحاسبة الإدارية إلى توفير معلومات مالية وغير مالية للإدارة الداخلية بمختلف مستوياتها، لدعم مهام التخطيط، الرقابة، واتخاذ القرار. فهي ليست مُقيدة بمبادئ أو معايير محاسبية إلزامية، بل تتميز بالمرونة العالية، وتُبنى تقاريرها غالباً حسب احتياجات المؤسسة وظروفها الخاصة، سواء على مستوى الأقسام أو المنتجات أو المشاريع.

• أوجه التشابه:

وتتمثل أوجه التشابه بين المحاسبتين في اعتمادهما على نظام المعلومات المحاسبي، وانشغالهما بتحليل الأحداث الاقتصادية، إضافة إلى سعيهما لتوفير تقارير تساعد في تقييم الأداء. كما يشتركان في مفهوم المسؤولية والالتزام النسبي بالموضوعية، وإن بدرجات متفاوتة.

• أوجه الاختلاف:

أما أوجه الاختلاف فتتضح في عدة نقاط جوهرية، من أهمها: أن المحاسبة المالية تُعد إلزامية وتخضع لضوابط ومعايير محاسبية صارمة، في حين أن المحاسبة الإدارية اختيارية وتُبنى على ما يلائم أهداف الإدارة. كما تركز المحاسبة المالية على نتائج المؤسسة كوحدة متكاملة خلال فترة زمنية ماضية، بينما تهتم المحاسبة الإدارية بجزئيات النشاط، وتُعنى بالماضي والحاضر والمستقبل معاً. إضافة إلى ذلك، فإن المحاسبة المالية توجّه تقاريرها للخارج، بينما تبقى المحاسبة الإدارية موجهة داخلياً¹.

وفي ضوء ما سبق، يمكن القول إن العلاقة بين المحاسبة المالية والمحاسبة الإدارية هي علاقة تكامل لا تناقض، إذ تُعد المحاسبة المالية أساساً تنطلق منه المحاسبة الإدارية لإعادة صياغة البيانات وفق أدوات وأساليب تحليلية تدعم القرارات الداخلية. ورغم اختلاف الأهداف والجمهور المستهدف، إلا أن كلتا المحاسبتين تلعبان دوراً محورياً في دعم الأداء العام للمؤسسة وتعزيز فعاليتها على المدى القريب والبعيد.

¹ نوبلي نجلاء، مصدر سابق بتصرف.

المبحث الثاني: أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة:

في ظل التغيرات المتسارعة التي تعرفها بيئة الأعمال المعاصرة، وارتفاع مستوى التنافس، وازدياد تعقيد العمليات التشغيلية والإنتاجية، لم تعد أدوات وأساليب المحاسبة الإدارية التقليدية كافية لتلبية متطلبات الإدارة الحديثة، خاصة من حيث دقة وملاءمة المعلومات المحاسبية التي تُعد من أبرز الخصائص النوعية للمعلومة الناجعة. وقد وُجّهت انتقادات متزايدة إلى تلك الأدوات التقليدية لعجزها عن مواكبة التحولات التي تفرضها النماذج القرارية الحديثة، مما استدعى ضرورة البحث عن أساليب أكثر فعالية ودقة في دعم عملية اتخاذ القرار.

المطلب الأول: نظام تحليل التكاليف:

برز تحليل التكاليف كأحد الأدوات الجوهرية في منظومة المحاسبة الإدارية الحديثة، نظراً لدوره الفعّال في توفير معلومات كمية وتحليلية دقيقة تساعد الإدارة على التخطيط، والرقابة، وترشيد القرارات. فهو يُعد أداة لا غنى عنها لفهم سلوك التكاليف وتقييم كفاءة الأداء، لا سيما في بيئات الأعمال التي تتسم بالتغير المستمر والتعقيد التشغيلي.

➤ الفرع الأول: التعريف:

تحليل التكاليف هو أحد الأدوات الحديثة للمحاسبة الإدارية التي تهدف إلى دعم عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة الاقتصادية، من خلال دراسة وتفصيل مختلف عناصر التكاليف وربطها بالأنشطة الفعلية، والموارد المستخدمة، والسلوك الإنتاجي، ومتطلبات السوق. ويقوم هذا التحليل على مجموعة من النظم التكاملية التي تسعى إلى تحقيق الكفاءة وتقليل الهدر وزيادة الربحية، ومن أبرزها:¹

- نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC): الذي يعتمد على تحليل العمليات إلى أنشطة وتحديد مسببات التكلفة بشكل دقيق وربطها بمخرجات النشاط؛
- نظام التوقيت المنضبط (JIT): الذي يركز على تقليص المخزون وتفادي الهدر من خلال إنتاج وتوفير المواد في الوقت المناسب تماماً؛
- نظام التكلفة المستهدفة (Target Costing) الذي ينطلق من السعر السوقى لتحديد التكلفة المقبولة ويعمل على ضبط التكاليف منذ المراحل الأولى للتصميم والإنتاج.

¹ نوبلي نجلاء، مصدر سابق، ص 112-113 بتصرف.

وعليه، فإن تحليل التكاليف يُمثل إطارًا شاملاً يجمع بين الدقة في التوزيع، الكفاءة التشغيلية، والرؤية الاستراتيجية للسوق، مما يجعله أداة فعالة في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية في ظل بيئة تنافسية متغيرة.

➤ الفرع الثاني: مراحل التطبيق:

تمر مراحل تطبيق أداة تحليل التكاليف وفق عناصرها الثلاث كما يلي:¹

• مراحل تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC):

- (1) تحديد الأنشطة: يتم تحليل العمليات داخل المؤسسة لتحديد الأنشطة التي تُستهلك فيها الموارد.
- (2) تصنيف الأنشطة: تُصنّف الأنشطة إلى رئيسية وثانوية، وربطها بالمراكز الوظيفية أو الإنتاجية.
- (3) تحديد مسببات التكلفة (Cost Drivers): تُحدد العوامل التي تؤدي إلى حدوث التكلفة، مثل ساعات العمل أو عدد الطلبات.
- (4) تجميع التكاليف: تُجمع التكاليف غير المباشرة في مجموعات أنشطة (Cost Pools).
- (5) توزيع التكاليف على المنتجات: تُحمّل التكاليف على المنتجات أو الخدمات بناءً على مدى استهلاكها لكل نشاط.

• مراحل تطبيق نظام التوقيت المنضبط (JIT):

- (1) تحليل تدفق الإنتاج: تحديد الفترات الزمنية بين استلام المواد، التصنيع، والتسليم.
- (2) التخلص من الفائض والمخزون: تقليص المخزون إلى الحد الأدنى عن طريق تنظيم توقيتات التسليم.
- (3) تحسين العلاقة مع الموردين: تنسيق دقيق مع الموردين لضمان توفر المواد "في الوقت المناسب".
- (4) تبسيط العمليات الداخلية: تقليل الفاقد وتحسين الكفاءة داخل خطوط الإنتاج.
- (5) ضمان الجودة: تطبيق مبادئ ضبط الجودة لضمان إنتاج خالٍ من العيوب بما يتوافق مع متطلبات الزبائن.

¹ نوبلي نجلاء، مصدر سابق، ص 116-117 بتصرف

• مراحل تطبيق نظام التكلفة المستهدفة (Target Costing):

- (1) دراسة السوق وتحليل المنافسة: تحديد السعر الذي يرغب المستهلك في دفعه بناءً على احتياجات السوق.
- (2) تحديد هامش الربح المرغوب: يُحسب الربح المطلوب من السعر المستهدف.
- (3) تحديد التكلفة المستهدفة: تُستخرج من خلال المعادلة: التكلفة المستهدفة = السعر المستهدف - هامش الربح المطلوب.
- (4) تحليل المنتج وتحديد فرص خفض التكلفة: دراسة مراحل التصميم والإنتاج لاكتشاف فرص لتقليل التكاليف دون التأثير على الجودة.
- (5) تحسين التصميم والتخطيط للإنتاج: تعديل المنتج وفق التكلفة المستهدفة، قبل بدء التصنيع.
- (6) التقييم والمتابعة: التأكد من توافق التكلفة الفعلية مع المستهدفة، وتعديل الاستراتيجية عند الحاجة.¹

¹ نوبلي نجلاء، مصدر سابق، ص 116-117 بتصرف

المطلب الثاني: بطاقة الأداء المتوازن:

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن كأداة محاسبية وإدارية حديثة تستجيب لمتطلبات هذا التحول، إذ تمكّن المؤسسات من قياس أدائها من خلال مزيج متكامل من المؤشرات المالية وغير المالية، موزعة على أربعة أبعاد رئيسية: البعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، وبُعد التعلم والنمو. وتكمن أهمية هذه الأداة في قدرتها على توفير معلومات دقيقة ومتوازنة تدعم الإدارة في التخطيط الاستراتيجي، التقييم الشامل، وتحقيق الأهداف طويلة الأجل، ما يجعلها من أبرز الأدوات المعاصرة في المحاسبة الإدارية التي تواكب التطورات الراهنة لبيئة الأعمال.

➤ الفرع الأول: التعريف:

بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard – BSC) هي أداة حديثة لقياس وتقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة، طورها كل من "روبرت كابلان" و"ديفيد نوترون" في بداية التسعينيات، كاستجابة للحاجة إلى أساليب تقييم شاملة تتجاوز المؤشرات المالية التقليدية. وتُعرّف بأنها نظام متكامل لترجمة استراتيجية المؤسسة إلى أهداف عملية قابلة للقياس، من خلال مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية، ما يسمح بمتابعة الأداء وتوجيهه نحو تحقيق الرؤية المستقبلية.¹

وتقوم بطاقة الأداء المتوازن على أربعة محاور رئيسية تمثل أبعاد الأداء التنظيمي، وهي:

- المنظور المالي: يقيّم مدى مساهمة الأداء في تحقيق النتائج المالية المستهدفة.
 - منظور العملاء: يركّز على رضا الزبائن وولائهم من خلال جودة المنتجات والخدمات.
 - منظور العمليات الداخلية: يهتم بكفاءة الأنشطة التشغيلية ومدى تحسينها.
 - منظور التعلم والنمو: يعكس قدرة المؤسسة على الابتكار وتطوير مهارات وقدرات مواردها البشرية.
- وبالتالي، تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة فعّالة لدمج الرؤية الاستراتيجية في العمليات اليومية، من خلال تحقيق التوازن بين الأداء المالي والتشغيلي، وبين الأهداف قصيرة وطويلة المدى، مما يساهم في تحسين اتخاذ القرار وتعزيز التنافسية والاستدامة في بيئة الأعمال الحديثة.

¹ احمد يوسف، درجة ممارسة بطاقة الأداء المتوازن بوصفها أداة التخطيط الاستراتيجي، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات، العدد الأول، 2012، الأردن ص 138، بتصرف.

➤ الفرع الثاني: مراحل التطبيق:

تمر عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمجموعة من المراحل المنهجية التي تهدف إلى تحويل الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة إلى مؤشرات أداء قابلة للقياس والتتبع، ويمكن تلخيص هذه المراحل فيما يلي:¹

- 1) تحديد الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية: تُعد هذه الخطوة الأساس الذي يُبنى عليه نظام بطاقة الأداء المتوازن، حيث يتم تحديد الاتجاه العام للمؤسسة (الرؤية)، والغرض الأساسي من وجودها (الرسالة)، ثم صياغة الأهداف الاستراتيجية التي تعبر عما تسعى المؤسسة إلى تحقيقه.
- 2) اختيار المحاور الأساسية للبطاقة: يتم اختيار المحاور الأربعة التي تستند إليها بطاقة الأداء المتوازن، وهي: المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو، ويمكن تعديل أو توسيع هذه المحاور حسب طبيعة المؤسسة (مثلاً: المؤسسات الصحية أو التعليمية قد تضيف محاور خاصة).
- 3) صياغة الأهداف الخاصة بكل محور لكل منظور من المحاور الأربعة تُحدّد مجموعة من الأهداف النوعية التي تسهم في تحقيق الاستراتيجية العامة، مثل زيادة الربحية، تحسين رضا العملاء، تطوير العمليات، أو رفع كفاءة العاملين.
- 4) تحديد مؤشرات الأداء (KPIs): تُحدّد مؤشرات كمية أو نوعية قابلة للقياس لتقييم مدى تحقيق الأهداف في كل محور، مثل: معدل العائد على الاستثمار (المالي)، نسبة رضا الزبائن (العملاء)، زمن الدورة الإنتاجية (العمليات)، عدد الدورات التكوينية أو نسبة دوران الموظفين (التعلم والنمو).
- 5) تحديد القيم المستهدفة والزمن المحدد: لكل مؤشر يتم تحديد القيمة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، والفترة الزمنية اللازمة لبلوغها.
- 6) تصميم خارطة الأداء (Strategy Map): تُرسم خارطة تربط بين الأهداف المختلفة في جميع المحاور، وتُظهر العلاقة السببية بينها (مثلاً: تحسين التدريب → تحسين العمليات → زيادة رضا العملاء → رفع الأرباح).
- 7) التنفيذ والربط مع نظام التحفيز: تُدمج البطاقة ضمن النظام الإداري اليومي وتُربط بنتائج تقييم أداء الأفراد أو الفرق، وتُستخدم في اتخاذ القرارات وتحفيز الموظفين.

¹ كمال خليفة وعطية عبد الحي، مبادئ المحاسبة الحديثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2004، 47 بتصرف.

(8) المراجعة والتقييم المستمر: يتم تقييم الأداء دورياً حسب المؤشرات المحددة، مع إجراء التعديلات اللازمة على الأهداف أو المؤشرات بناءً على تغيرات البيئة الداخلية والخارجية.²¹

المطلب الثالث: بطاقة إدارة الجودة الشاملة:

برزت إدارة الجودة الشاملة (TQM) كأداة استراتيجية فعّالة تهدف إلى تحسين الأداء التنظيمي من خلال إشراك جميع العاملين في المؤسسة في عملية التحسين المستمر للمنتجات، الخدمات، والعمليات. وتستند هذه الأداة إلى مجموعة من المبادئ الأساسية مثل التركيز على الزبون، التحسين المستمر، التمكين، والعمل الجماعي، مما يجعلها تتماشى مع المتطلبات الحديثة للإدارة وتوفر معلومات كمية ونوعية تسهم في تعزيز فاعلية اتخاذ القرار، رفع الكفاءة، وتقليل الهدر. وبالتالي، تمثل إدارة الجودة الشاملة أحد البدائل الحديثة التي تتجاوز النظرة المالية الضيقة، وتسهم في تحقيق التميز المستدام في الأداء المؤسسي.

➤ الفرع الأول: التعريف:

إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية حديثة وشاملة تهدف إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة من خلال تحقيق أعلى درجات رضا العملاء، عبر تقديم منتجات وخدمات تستوفي توقعاتهم الظاهرة والضمنية، بجودة عالية وفي الوقت المناسب وبالسعر الملائم. تقوم هذه الإدارة على إشراك جميع أفراد المؤسسة، وفي مقدمتهم الإدارة العليا، في جهود التحسين المستمر لكافة العمليات والأنشطة، بما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد ورفع الكفاءة التنافسية.

وقد عزّفتها معهد الجودة الأمريكي بأنها نظام إداري استراتيجي متكامل، يشمل المدراء والعاملين، ويعتمد على أدوات كمية من أجل تحقيق تطوير مستمر في أداء المنظمة. كما تستند إدارة الجودة الشاملة إلى مجموعة من المبادئ الأساسية، أبرزها: التركيز على العميل، التزام القيادة، التحسين المستمر، العمل الجماعي، اتخاذ القرارات بناءً على البيانات، وتطوير الكفاءات البشرية.

وبذلك، تُعد إدارة الجودة الشاملة إطاراً متكاملًا يربط بين الجودة، رضا الزبائن، والفعالية التشغيلية، من خلال إحداث تغييرات ثقافية وتنظيمية تهدف إلى تحقيق التميز المستدام في بيئة أعمال تتسم بالتغير السريع والتنافس الحاد.³

¹ احمد يوسف، مصدر سابق ص 139 بتصرف.

² كمال خليفة وعطية عبد الحي، مصدر سابق، ص 48 بتصرف.

³ محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار البازوري، عمان، 2005، ص 27 بتصرف.

➤ الفرع الثاني: مراحل التطبيق:

تعد إدارة الجودة الشاملة نظامًا إداريًا حديثًا يهدف إلى التحسين المستمر في كافة أنشطة المؤسسة، من خلال التركيز على رضا الزبون، وتقليل الهدر، وزيادة الكفاءة التنظيمية. ولتطبيق هذا النظام بشكل فعال، تمر المؤسسة بمجموعة من المراحل المنهجية، نوجزها فيما يلي:

(1) التهيئة والإعداد التنظيمي: تشمل هذه المرحلة رفع الوعي داخل المؤسسة بمفهوم الجودة الشاملة وأهميتها، تأهيل وتدريب الإدارة والعاملين على مبادئ وفلسفة TQM، خلق ثقافة تنظيمية قائمة على التحسين المستمر والمشاركة الجماعية.

(2) الالتزام والدعم من الإدارة العليا: تعد هذه الخطوة حجر الأساس في نجاح تطبيق TQM، حيث تظهر الإدارة العليا التزامها الفعلي من خلال تخصيص الموارد، وتبني مبدأ "القيادة بالجودة"، ودعم المبادرات التحسينية.

(3) تشكيل فرق العمل وتحفيز المشاركة: يتم تشكيل فرق تحسين الجودة عبر مختلف مستويات المؤسسة، تُشجّع المشاركة الجماعية، والعمل الجماعي لحل المشكلات وتحقيق التطوير.

(4) تحديد احتياجات وتوقعات الزبائن: تُجرى دراسات تحليلية (استبيانات، مقابلات، ملاحظات) لفهم ما ينتظره الزبون من المنتج أو الخدمة، تُصبح متطلبات الزبون مرجعًا رئيسيًا في ضبط الجودة وتحسين الأداء.

(5) تحليل العمليات وتحديد مواطن التحسين: تحليل تدفق العمليات داخل المؤسسة للكشف عن مظاهر الهدر أو نقاط الضعف، استخدام أدوات الجودة مثل: خرائط العمليات، مخطط السبب والأثر، تحليل باريتو... إلخ.

(6) وضع معايير الجودة وتطبيق التحسينات: تحديد المعايير والمواصفات الفنية والإدارية الواجب احترامها في كل مرحلة من مراحل العمل، تطبيق التحسينات على العمليات والإجراءات لتحقيق جودة أعلى بتكلفة أقل.

(7) الرقابة والمتابعة المستمرة: يتم مراقبة تنفيذ الأنشطة وتحقيق الأهداف من خلال مؤشرات أداء خاصة بالجودة (KPIs)، تجرى تقييمات دورية لمستوى الجودة ومدى رضا الزبائن.

(8) المراجعة والتغذية الراجعة: تحليل النتائج المحققة ومعالجتها من خلال برامج تصحيحية وتطويرية، اعتماد مبدأ التحسين المستمر (Kaizen) كفلسفة دائمة لتطوير الأداء.¹

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي، مصدر سابق، ص 68-69 بتصرف.

ملخص الفصل:

بعد الانتهاء من هذا الفصل، يتبين أن المحاسبة الإدارية أصبحت أداة محورية في دعم التسيير الفعال واتخاذ القرارات داخل المؤسسة، حيث انتقلت من مجرد نظام تقليدي لتسجيل البيانات إلى وظيفة استراتيجية تركز على توفير معلومات دقيقة وملائمة تساهم في تحسين الأداء وتوجيه الأنشطة نحو تحقيق الأهداف بأقل التكاليف وأعلى كفاءة.

وقد تطورت هذه الوظيفة لتواكب التحولات التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة، مما أدى إلى ظهور مجموعة من الأدوات والتقنيات الحديثة التي تدعم الإدارة في التخطيط والرقابة والتقييم، أبرزها تحليل التكاليف الذي يساعد على فهم وتحليل عناصر التكلفة بشكل دقيق، وبطاقة الأداء المتوازن التي تمكن من ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى مؤشرات كمية قابلة للقياس، والموازنات التخطيطية التي تمثل وسيلة فعالة للتخطيط المستقبلي ورقابة الأداء من خلال مقارنة النتائج الفعلية بالمخطط لها. وعليه، فإن المحاسبة الإدارية في شكلها الحديث أصبحت ركيزة أساسية لضمان استمرارية المؤسسة في ظل بيئة تتسم بالمنافسة والسرعة في التغيير، وذلك من خلال تقديم أدوات تحليلية واستباقية تساعد على اتخاذ قرارات أكثر عقلانية وفعالية.

الفصل الثاني
الميزة التنافسية ودورها
في الأداء المؤسسي

تمهيد:

تواجه العديد من المؤسسات مشاكل وصعوبات مستمرة ومتغيرة تعيق أداؤها، مما جعلها إلزاميا من اتخاذ التدابير وإيجاد حلول لازمة لمواجهةها، وعليه فان من واجب المؤسسات رسم خطط مستقبلية لمواجهة المنافسات الاقتصادية واستغلال الميزة التنافسية لصالحها في سبيل التطوير من نشاطاتها واستغلال نقاط القوة لضمان الحفاظ على المكانة والأداء بشكل مستمر.

حيث تعتبر الميزة التنافسية من اهم العناصر التي يجب على المؤسسة الالتزام بها واستغلالها بحيث تكمن أهميته في مساعدة المؤسسة في تحقيق القيمة المضافة لصالحها وتفوقها على المؤسسات المنافسة مما يخلق لها نقاط قوة وفروقات تجعل في وضع امن.

وعليه سنتطرق في هذا الفصل للتعرف على اهم عناصر الميزة التنافسية والتطرق لدور نظم المحاسبة الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية.

بحيث جاء الفصل ليتناول مبحثين أساسيين وهما:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية:

المبحث الثاني: دور المحاسبة الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية:

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تحولات متسارعة وتحديات متزايدة فرضتها العولمة، والانفتاح الاقتصادي، والتطورات التكنولوجية، مما جعل المؤسسات الاقتصادية تواجه ضغوطاً مستمرة من أجل الحفاظ على بقائها وتحسين موقعها التنافسي. ولم يعد النجاح في الأسواق قائماً على مجرد تقديم المنتجات أو الخدمات، بل أصبح مرهوناً بقدرة المؤسسة على امتلاك ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية:

من خلال التطرق إلى الخلفية التاريخية لتطور مفهوم الميزة التنافسية، يمكن القول إن هذا المفهوم أحدث تحولاً حقيقياً في طرق التفكير الاستراتيجي داخل المؤسسات الاقتصادية الحديثة، حيث أصبح عنصراً محورياً في الدراسات والأبحاث المرتبطة بتنافسية المؤسسات. ويعود ذلك إلى أهميته الكبيرة في تفسير قدرة بعض المؤسسات على تحقيق أداء متميز مقارنة بمنافسيها.

وتُعرف الميزة التنافسية بأنها أحد العوامل التي تسمح للمؤسسة بأن تتفوق على غيرها من المؤسسات المنافسة، وذلك من خلال اعتمادها على تحليل دقيق لبيئتها الداخلية والخارجية، مما يمكنها من تحديد نقاط القوة التي تميزها في السوق.¹

كما يمكن النظر إلى الميزة التنافسية على أنها القدرة على استغلال الموارد والقدرات الداخلية بفعالية في تنفيذ الأنشطة، بما يؤدي إلى تقديم قيمة مضافة لا تستطيع المؤسسات الأخرى تقديمها بنفس الكفاءة أو التميز.

وفي سياق آخر، يُقصد بالميزة التنافسية أيضاً قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات وتطلعات الزبائن بشكل أفضل من المنافسين، وذلك من خلال الابتكار في مختلف أنشطة سلسلة القيمة، ما يجعلها أكثر قدرة على تقديم منتجات أو خدمات ذات طابع فريد ومستدام في الحاضر والمستقبل.²

ومن خلال كل هذه التعريفات، يمكن استخلاص أن المؤسسات تسعى إلى اكتساب ميزة تنافسية عبر استغلال مواردها الداخلية وتوجيهها نحو تحقيق أعلى قيمة ممكنة للزبون، بشكل يصعب على المنافسين

¹ Michael E. Porter, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, Free Press, 1985.

² عبد الوهاب كعود، إدارة الأعمال الاستراتيجية: مفاهيم، نماذج، وتطبيقات، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر، 2017، بتصرف.

تقليده. وبذلك، فإن الميزة التنافسية ليست فقط وسيلة لتقديم منتج مميز، بل هي رؤية استراتيجية شاملة توجه كافة أنشطة المؤسسة نحو تحقيق التميز في السوق.

المطلب الثاني: استراتيجيات تحقيق ميزة التنافسية:

وفي إطار تحقيق ميزة التنافسية لابد من اتباع استراتيجيات خاصة تساعد في ذلك، وعلى ضوء هذا يمكن التطرق الى ثلاث استراتيجيات أساسية لتحقيق ميزة التنافسية لدى المؤسسات والمتمثلة على النحو التالي:

1. استراتيجية القيادة في التكلفة:

تعتبر هذه الاستراتيجية من أهم الاستراتيجيات لتحقيق ميزة التنافسية من خلال البحث واتخاذ أفضل السبل لتخفيض تكلفة المنتجات، والوصول بها الى أدنى المستويات مع ضمان الحفاظ وعدم المساس بالجودة المطلوبة، وبغية الوصول الى هذا الهدف لا بد من توفر بعض النقاط الآتية:¹

- توفر لها قاعدة بيانات تشتمل على تكاليف الإنتاج والجودة والأسباب المتحكمة في التكاليف.
- التعرف على هيكل تكاليف المؤسسات المنافسة لها والنماذج المستعملة لتبرير التكاليف.
- اجراء تحاليل مقارنة للوصول الى تكاليف مبررة على المنتجات تلائم الوضع القائم مع المنافسين.
- الوقوف عند نقاط القوة وما يميزها عن المؤسسات المنافسة من خلال التحليل الاستراتيجي.

انطلاقاً من هذا التوجه، تعتمد المؤسسة في إطار هذه الاستراتيجية على السعر كوسيلة لتحقيق ميزة تنافسية تُمكنها من مواجهة المنافسين، وذلك من خلال تحديد أسعار لمنتجاتها تكون أقل من أسعار المؤسسات المنافسة، الأمر الذي يسمح لها بتحقيق أرباح أكبر، وبما يساهم في تقديم قيمة مضافة للزبائن والحفاظ على مستوى رضاهم.

وفي السياق نفسه، تهدف المؤسسات الاقتصادية إلى تقديم منتجاتها بأقل تكلفة ممكنة، ما يجعل منها فاعلاً تنافسياً قوياً داخل الأسواق التي تطرح فيها منتجاتها، خاصة مع الزبائن الذين يُبدون حساسية عالية تجاه السعر. وبذلك، فإن توسع المؤسسات في بيئة الأعمال الحديثة لتبني هذه الاستراتيجية يُسهم في

¹ حمودي إيمان، الاستراتيجية التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة 2، 2019، بتصرف

تقليص تكلفة المنتجات، مما يعزز قدرتها التنافسية في مواجهة القوى المنافسة، بفضل ما تمتاز به من مرونة سعرية تُحقق لها تفوقًا على باقي المنافسين.

وعليه، فإن اعتماد المؤسسات الاقتصادية على استراتيجية القيادة في التكاليف وطرح منتجاتها بأقل مستويات ممكنة من التكاليف، يقتضي منها السير وفق مجموعة من الخطوات المتسلسلة، تتمثل فيما يلي:¹

- تحديد سلسلة القيمة وتوزيع التكاليف ضمنها؛
- التعرف على الأسباب التي تفسر سلوك التكاليف في الأنشطة ذات القيمة المضافة؛
- دراسة سلاسل القيمة الخاصة بالمؤسسات المنافسة؛
- تقدير تكاليف هذه المؤسسات وتحديد الفروقات ومصادرها؛
- إعداد استراتيجية تهدف إلى تحسين الوضعية النسبية للمؤسسة على مستوى التكاليف.

2. استراتيجية التميز:

تُعدّ إستراتيجية التميّز ثاني الإستراتيجيات التي طرحها Michael Porter ضمن الإستراتيجيات المؤسّسة للميزة التنافسية، حيث تمثل في هذا السياق مجموعة من الإجراءات التي تهدف المؤسسة من خلالها إلى تقديم منتجات تتسم بالتميّز، وتنفرد بخصائص لا تتوفر في منتجات المؤسسات المنافسة، مما يضيف قيمة ملموسة للزبائن.

وتسعى المؤسسات من خلال تبني مضامين هذه الإستراتيجية إلى تحقيق درجة من التفرد والاختلاف في منتجاتها مقارنة بما تطرحه المؤسسات الأخرى في السوق، سواءً كان ذلك التميز في مستوى الجودة، أو في مدة التسليم، أو حتى في السعر الذي تُطرح به المنتجات.

ويُعدّ تطبيق هذه الإستراتيجية مرهونًا بالتركيز على خصائص محددة ضمن تشكيلة المنتجات التي تقدمها المؤسسة، بما يجعل الزبائن يدركون هذا التميز بوضوح، وهو ما ينعكس إيجابًا على مستوى تقبل المنتجات في السوق، ويُكسبها ولاءً أكبر من قبل الزبائن مقارنة بمنتجات المؤسسات المنافسة.²

¹ حمودي ايمان، مصدر سابق، بتصرف

² يوسف عبد الاله، فانز غازي البياني، أثر استراتيجية التميز في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد السادس، العدد الرابع عشر، 2011، ص12 بتصرف.

وفي هذا الإطار، يجب على المؤسسات الراغبة في اعتماد هذه الإستراتيجية كمقدمة نحو تأسيس ميزة تنافسية حقيقية، أن تدرك مجموعة من الأساسيات، تتمثل فيما يلي:

- السعي إلى تقليص المخاطر والتكاليف التي قد يتحملها الزبائن نتيجة استخدام منتجاتها؛
- العمل على خلق خصائص وقيم مضافة يلمسها الزبائن من خلال أداء المنتجات، ولا يمكن إيجادها في منتجات المنافسين.

وعليه، فإن جميع هذه المتطلبات والآليات تفضي إلى تحقيق مجموعة من المزايا التي تدعم المؤسسة في إطار ما يُعرف بإستراتيجية التميز، ويمكن تلخيص أبرز هذه المزايا فيما يلي:

- تعميق درجة ولاء الزبائن لمنتجات المؤسسة نتيجة شعورهم بالتميز؛
- خلق حواجز أمام دخول مؤسسات جديدة إلى السوق بسبب تفوق المؤسسة في بعض الجوانب النوعية؛
- تمكين المؤسسة من تقديم منتجات متميزة تستجيب بشكل أفضل لمتطلبات الزبائن وتوقعاتهم.¹

3. إستراتيجية التركيز:

تُعدّ إستراتيجية التركيز ثالث الإستراتيجيات التي قدّمها Michael Porter ضمن الأطر التي تهدف إلى تحقيق الميزة التنافسية. وتقوم هذه الإستراتيجية أساساً على تركيز المؤسسة الاقتصادية على سوق معين أو خط إنتاجي محدد، وتعبئة جميع الإمكانيات والموارد المتاحة لخدمة هذا التوجه الاستراتيجي. ويكمن المبرر الجوهري وراء اعتماد هذه الإستراتيجية في القدرة المحتملة للمؤسسة على تقديم خدمة متميزة لهذا الاختيار بشكل يتجاوز ما يقدمه المنافسون.

وفي هذا الإطار، يمكن للمؤسسة اختيار تطبيق قيادة التكلفة أو تمييز المنتجات أو حتى الجمع بين كلا التوجهين في إطار إستراتيجية التركيز، وبذلك تعزز من مستوى التخصص والعمق في الأداء، مما يمكنها من تقديم منتجات بكفاءة أعلى وتكاليف أقل مقارنة بالمنافسين داخل نفس السوق المستهدف.

وبناءً عليه، فإن الميزة التنافسية الناشئة من هذه الإستراتيجية تتجلى من خلال التركيز على العناصر

التالية:

- تصميم المنتجات بما يتوافق مع متطلبات الزبائن داخل السوق المستهدف؛

¹ يوسف عبد الاله، فائز غازي البياني مصدر سابق، ص 13 بتصرف.

- تقديم المنتجات بأدنى مستوى من التكاليف ضمن نفس السوق؛
- الدمج بين عناصر التميّز وتقليل التكاليف ضمن إطار تركيزي موجه.

وعليه إن تبيّن مضاامين هذه الإستراتيجية وتفعيلها داخل المؤسسات الاقتصادية الساعية إلى بناء ميزة تنافسية، يقود إلى تحقيق عدة مزايا، يمكن تلخيصها على النحو الآتي:¹

- تسهم في دفع المؤسسة نحو ترشيد وضبط التكاليف بما يعزز من قدرتها على التحكم في الأسعار؛
- تشجّع على الابتكار والبحث والتطوير بهدف تحسين جودة المنتجات وتلبيتها لتطلعات الزبائن؛
- توفر درجة عالية من الحماية السوقية نتيجة التخصص والخبرة المتراكمة، مما يُصعّب على المؤسسات المنافسة مجاراتها ضمن نفس السوق؛
- تعزز مكانة المؤسسة في أذهان الزبائن، وتجعل من الصعب على المنافسين الاستجابة لنفس الفئة بنفس مستوى الكفاءة؛
- تتيح فرصًا حقيقية لتحقيق إيرادات أكبر وتوسيع هامش الربح على المدى القصير بفضل التحكم في التكاليف؛
- تمكّن المؤسسة من الاقتراب من الزبائن أكثر، وتمكّنها من الاستجابة بشكل سريع لاحتياجاتهم وتغييراتها. وعليه، فإن هذه الإستراتيجيات التي تم تناولها تُعد الإطار العام الذي يُوجّه تطلعات المؤسسات الاقتصادية ويُحدّد أهدافها المرتبطة بسياسات التسعير والتحكم في التكاليف وتعزيز جوانب التميز، بما يُمكنها من بناء موقع تنافسي قوي يسمح لها بمواجهة الضغوط التنافسية للمؤسسات الأخرى داخل السوق.

¹ .Michael E. Porter, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, Free Press, 1985

المطلب الثالث: عوامل بناء واستدامة الميزة التنافسية:

يشير بورتر إلى أن المؤسسات الاقتصادية يمكنها تحقيق ميزة تنافسية من خلال التميز أو خفض التكلفة أو الجمع بينهما، وذلك عبر إضافة قيمة إلى المنتجات أو الخدمات، سواءً بتحسين الجودة أو تقليص التكاليف. ويتحقق هذا الهدف الاستراتيجي عندما تعتمد المؤسسة على أربعة أسس محورية لبناء المزايا التنافسية، وهي: الكفاءة، والتحديث، والجودة، والاستجابة لحاجات العملاء.

1. الكفاءة:

وفي هذا السياق، تُعرّف الكفاءة في المؤسسة الاقتصادية على أنها القدرة على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق أعلى قدر من المخرجات بأقل قدر من المدخلات. وتُقاس كفاءة المؤسسة من خلال مدى قدرتها على تحويل الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية والمعرفية إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة مضافة للسوق، وكلما ارتفعت كفاءة المؤسسة، انخفضت الموارد المطلوبة لإنتاج نفس المخرجات، ما يساهم في تعزيز الأداء التشغيلي وتقليل التكاليف الإجمالية. ويمكن تحقيق هذه الكفاءة من خلال مجموعة من العوامل، منها:

- تخفيض التكاليف عبر توسيع نطاق الإنتاج أو الخدمات: حيث تنخفض التكلفة لكل وحدة كلما زاد حجم الإنتاج، بفضل ما يُعرف باقتصاديات الحجم.
- آثار التعلم التنظيمي: فالممارسة المستمرة للأنشطة تؤدي إلى اكتساب العاملين مهارات أفضل في تنفيذ المهام، مما يرفع من كفاءة الأداء ويقلص من الهدر والتكاليف مع مرور الوقت.
- الاستفادة من أنشطة البحث والتطوير: إذ تساهم الابتكارات التقنية والتنظيمية في تحسين العمليات الإنتاجية والخدمية، مما يؤدي إلى تحقيق كفاءة أعلى وجودة أفضل بتكاليف أقل.

2. الجودة:

فرضت المنافسة العالمية على المؤسسات الاقتصادية ضرورة تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية، مع التركيز على تلبية حاجات العملاء وتحقيق رضاهم. ففي ظل تغير سلوك المستهلك، لم يعد السعر

هو العامل الأساسي الذي يوجه قرارات الشراء، بل أصبحت القيمة المضافة والجودة هما العاملان الرئيسيان اللذان يحددان ولاء العميل.

ويمكن اعتبار المنتج أو الخدمة الاقتصادية ذات جودة عالية عندما توفر للعملاء قيمة تفوق ما يقدمه المنافسون، سواء من حيث الأداء أو الاعتمادية أو الابتكار أو تجربة الاستخدام.

كما أن تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة عالية يمكن المؤسسات من تسعيرها بسعر أعلى نظرًا لما تحققه من قيمة مضافة للمستهلك، وفي نفس الوقت يؤدي إلى خفض التكاليف على المدى الطويل نتيجة تقليل العيوب، وتقليل الحاجة إلى خدمات ما بعد البيع، وتعزيز الكفاءة التشغيلية. هذا ما يلاحظ بوضوح في المؤسسات الرائدة التي تعتمد على الجودة كركيزة تنافسية أساسية¹.

وتتمثل أهم العوامل التي تسهم في تحقيق الجودة داخل المؤسسات الاقتصادية فيما يلي:

- وجود بُنى تحتية وتجهيزات تقنية وتنظيمية عالية المستوى تهيئ بيئة إنتاج وخدمة فعالة.
- التركيز على تطوير المنتجات والخدمات بما يتناسب مع تفضيلات العملاء واحتياجاتهم المتغيرة.
- توفر كوادر بشرية مؤهلة ومدربة قادرة على الابتكار، والاستجابة بسرعة، ومراعاة اختلافات العملاء من حيث الاحتياجات والذوق.
- تبسيط المنتجات أو الخدمات لتكون أكثر تخصيصًا وسهولة في الاستخدام، بما يسمح بتجربة عميل أكثر راحة.
- تخفيض كثافة الإجراءات الإدارية والبيروقراطية بما يعزز من سرعة الاستجابة وخدمة العملاء.
- تكامل الأنظمة والتقنيات في المؤسسة لدعم العمليات التشغيلية والإدارية، وتقديم حلول شاملة ومتكاملة للعملاء.
- الاهتمام بتجربة العميل في جميع مراحل التفاعل مع المؤسسة، سواء قبل البيع أو بعده.
- تعزيز ثقافة الابتكار والتفكير النقدي داخل المؤسسة، والاعتماد على التحليل والتطوير المستمر بدلاً من تكرار الطرق التقليدية.
- تقديم خدمات متعددة اللغات، أو تقديم منتج بمواصفات تناسب شرائح مختلفة من السوق المحلي والدولي.

¹ محمود السيد محمد، عوامل بناء الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية، مجلة البحث العلمية في التربية العدد، 21 القاهرة مصر، 2020، ص163، بتصرف.

- تنوع مصادر المعرفة والمعلومات داخل المؤسسة، وعدم الاعتماد فقط على النماذج التقليدية، بل البحث المستمر عن الأفضل لمواكبة التغيرات السوقية.¹

3. التحديث والابداع:

يُعد التحديث والإبداع من الركائز الأساسية لبناء الميزة التنافسية داخل المؤسسات الاقتصادية، نظرًا لما يتيح من فرص لامتلاك عناصر تميز لا تتوفر لدى المنافسين، مما يُمكن المؤسسة من تعزيز القيمة المقدّمة للعملاء، وبالتالي يسمح لها إما بتحديد أسعار أعلى لمنتجاتها وخدماتها أو تقليل تكاليف التشغيل مقارنةً بمنافسها.

ويُقصد بالإبداع في السياق المؤسسي تبني أفكار أو سلوكيات جديدة ترتبط بمجال عمل المؤسسة أو بالسوق الذي تنشط فيه، أو حتى بيئتها الخارجية بشكل عام.

كما يشير إلى سلسلة من الإجراءات التي تهدف إلى استنباط حلول إدارية مبتكرة واستثمار أمثل للموارد المتاحة بما يحقق تطويرًا مستمرًا في الأداء، ويرتقي بجودة المنتج أو الخدمة. فالكفاءة والإبداع يمثلان عاملين حاسمين في امتلاك الميزة التنافسية، لكونهما يؤثران مباشرة في جودة القرار وفعالية تنفيذه. يسهم الإبداع كذلك في تعزيز القوة التنافسية للمؤسسة من خلال تخفيض التكاليف، وتحسين جودة المنتجات والخدمات، ما يدعم مكانتها في السوق ويُميزها عن غيرها. ويُصنف الإبداع المؤسسي إلى نوعين رئيسيين:

- الإبداع الإداري: ويشمل ابتكار هياكل تنظيمية جديدة، أو تطوير أساليب العمل ونظم الإدارة بما يُحسن من كفاءة العمليات.
- الإبداع التقني: ويظهر من خلال اعتماد تقنيات حديثة في تطوير المنتجات أو تقديم خدمات جديدة بشكل مبتكر.

¹ محمود السيد محمد، مصدر سابق ص164، بتصرف.

ومن هذا المنطلق، فإن التطوير والإبداع يُعدان عنصرين محوريين في بناء المزايا التنافسية، كونهما يشملان إدارة الموارد البشرية بفعالية لتحقيق أعلى إنتاجية، إلى جانب توظيف الموارد غير الملموسة مثل التكنولوجيا، والمعرفة، والمعلومات، بهدف ابتكار منتجات وخدمات متميزة تصعب منافستها في السوق.¹

4. الاستجابة للعملاء:

تُحقق المؤسسة الاقتصادية هذا العنصر من الميزة التنافسية عندما تُظهر قدرة أعلى من منافسيها في تلبية احتياجات ورغبات العملاء، مما يؤدي إلى تعزيز القيمة المُقدّمة في منتجاتها أو خدماتها، ويرفع من مستوى رضا وولاء العملاء، وهو ما يُترجم في النهاية إلى تفوق مستدام في السوق.

ولتحقيق هذا النوع من التميز، لا بد للمؤسسة من توافر مجموعة من الشروط، تتمثل في:

- التركيز على العميل باعتباره المحور الأساسي للأنشطة التسويقية والإنتاجية.
- فهم عميق لاحتياجات العملاء ورغباتهم بشكل دقيق ومستمر.
- ابتكار الأساليب المناسبة لإشباع تلك الاحتياجات بطريقة تتفوق على ما يقدمه المنافسون.
- تسريع وتيرة الاستجابة للعملاء، بما يضمن تقليص الزمن بين الطلب والتسليم أو الحل.

ويُترجم هذا التفاعل من خلال تحسين جودة المنتج أو تقديم خدمة ذات خصائص فريدة، والعمل على تحقيق التوافق بين توقعات العملاء والعرض المقدم لهم، إلى جانب تقليص الوقت والتكاليف المرتبطة بهذه العملية.

ومن أجل الحفاظ على الميزة التنافسية، يتوجب على المؤسسة ألا تكتفي بتحقيق عنصر واحد فقط، بل عليها أن تدمج الأسس الأربعة مجتمعة: الكفاءة، الجودة، التحديث، والاستجابة للعملاء، ضمن استراتيجية تطوير مستمرة تهدف إلى تعزيز قدراتها التنافسية بشكل شامل ومتوازن، دون إغفال أي من هذه الجوانب.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن المؤسسة الاقتصادية قادرة على بناء ميزة تنافسية مستدامة عندما تُحسن استغلال مواردها المالية، والبشرية، والتكنولوجية، والمعرفية بشكل فعال، لتقديم منتجات أو خدمات بجودة عالية وتكلفة تنافسية، مدعومة بقدرات تنظيمية وإبداعية تُمكنها من التفوق على المنافسين، واستقطاب العملاء، والاحتفاظ بولائهم حتى في ظل ارتفاع الأسعار.

¹ محمود السيد محمد، مصدر سابق ص 165-166 بتصرف.

إن قدرة المؤسسة على تكييف عملياتها وخدماتها باستمرار لتلبية توقعات السوق والعملاء بشكل سريع وفعال، تُعد من أهم مؤشرات نجاحها في كسب ثقة السوق وتحقيق التميز التنافسي طويل المدى.¹

المبحث الثاني: دور المحاسبة الادارية في تحقيق الميزة التنافسية:

تُعد المحاسبة من الأدوات الحيوية التي تستند إليها المؤسسات في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، خاصة في ظل بيئة الأعمال التنافسية والمتغيرة. ولم تعد المحاسبة تقتصر على تسجيل العمليات المالية، بل تطورت لتصبح نظامًا معلوماتيًا شاملاً يدعم اتخاذ القرار ويعزز من فعالية الأداء التنظيمي. وفي هذا السياق، أصبحت جودة نظم المعلومات المحاسبية، بما تتضمنه من جودة في التقنية والبيانات والمعلومات، عاملاً حاسماً في تحقيق الميزة التنافسية.

ويهدف هذا المبحث إلى تسليط الضوء على الكيفية التي تسهم بها هذه العناصر الثلاثة في تمكين المؤسسة من التميز في السوق، من خلال استعراض جودة ثلاث عناصر مهمة داخل المحاسبة الادارية لكل مؤسسة وهي تقنية نظام المعلومات وجودة البيانات وجودة المعلومات.

المطلب الأول: مساهمة جودة تقنية نظام المعلومات في تحقيق ميزة التنافسية:

تُعد جودة تقنية نظام المعلومات، بما تتضمنه من جودة في المكونات المادية، البرمجيات، وشبكات الاتصال، من العوامل الجوهرية التي تساهم بشكل مباشر في نجاح نظام المحاسبة الادارية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. إذ ترتبط فعالية النظام المعلوماتي بمدى كفاءة وجودة بنيته التحتية التقنية. ومن هذا المنطلق، فإن تحقيق نظام المعلومات لمزايا تنافسية يعتمد بشكل أساسي على جودة التقنية التي يقوم عليها، حيث تُمكن هذه الأخيرة المؤسسة من الاستفادة المثلى من المعلومات، دعم اتخاذ القرار، وتعزيز أدائها العام مقارنة بالمنافسين.²

¹ محمود السيد محمد، مصدر سابق ص 165-166 بتصرف.

² حسان بوبعاية، فعالية نظم المعلومات الاستراتيجية في ترشيد القرارات ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، اطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة المسيلة 2014، ص 204-206، بتصرف.

➤ الفرع الأول: مساهمة جودة تقنية نظام المعلومات في تحقيق ميزة التميز:

تُعد جودة تقنية نظام المعلومات أحد العوامل الجوهرية التي تُمكن المؤسسة من تحقيق ميزة التميز في بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بشدة المنافسة وتسارع التغيرات. فهذه الجودة التقنية تسمح بربط المؤسسة بشكل دائم ومتواصل مع مختلف المتعاملين من زبائن، موردين، ومنافسين، ما يُمكنها من التفاعل السريع مع كل ابتكار جديد يظهر في السوق، وبالتالي الحفاظ على موقع متميز مقارنة بالمنافسين. إن هذا التفاعل والاستعداد المستمر يعزز من قدرة المؤسسة على تحقيق مزايا تنافسية مستدامة.

وتساهم جودة تقنية نظام المعلومات بشكل كبير في تحسين كفاءة وفعالية الأداء التنظيمي، حيث أن المؤسسات الساعية للتميز لا بد أن تمتلك أنظمة معلومات متطورة وفعالة، تدعمها تكنولوجيا ذات جودة عالية. هذا الأمر ينعكس بشكل مباشر على مستوى المنتجات والخدمات المقدمة، من حيث التطوير المستمر، الجودة العالية، وتحسين كل من الإنتاج والتسويق. كما أن تحقيق هذه الأهداف يتطلب تكامل مكونات تكنولوجيا المعلومات من حيث جودة العتاد المادي، البرامج المستخدمة، شبكات الاتصال، وكذا القواعد والإجراءات التنظيمية التي تضمن الأداء الفعال للنظام. ومن ثم، فإن الجودة التقنية في هذه الجوانب تعد دعامة أساسية لتمييز المؤسسة مقارنة بمنافسيها.

كما تُمكن جودة تقنية النظام المؤسسة من استخدام تقنيات حديثة ومنتطورة، تُعزز قدرتها على مواجهة المنافسة من خلال تحسين جودة تصميم السلع والخدمات، تطوير البرامج التسويقية، وتقديم خدمات متميزة سواء قبل البيع أو بعده. ومن خلال ذلك، تُسهم هذه الجودة التقنية في منح المؤسسة قدرة تنافسية عالية داخل الصناعة.

وتُعد مرونة المؤسسة من أبرز العوامل التي تعزز ميزة التميز، حيث تعني المرونة القدرة على الاستجابة السريعة لمتطلبات الزبائن. وتُقاس هذه المرونة بسرعة التفاعل مع الأحداث غير المتوقعة، وهو ما تُتيحها الجودة التقنية في النظام، بحيث تُمكن المؤسسة من التكيف السريع، كأن تقوم بتغيير طبيعة منتج معين أو تعديل أسلوب إنتاجه، مما يمنحها قدرة على التميز في التفاعل مع المتغيرات.

بالإضافة إلى ذلك، تساعد جودة تقنية النظام في زيادة إنتاجية الموظفين داخل المكاتب من خلال ما يُعرف بأتمتة المكاتب، حيث يُسهم هذا التوجه في تحسين التواصل بين الموظفين، والمراكز الإدارية والفروع، مع تقليل الاعتماد على الوثائق الورقية، ما يمنح المؤسسة تميزاً في هذا المجال.

ومن بين المزايا الأخرى، أن جودة تقنية النظام تتيح للإدارة الحصول على معلومات دقيقة وموثوقة تسهم في تحسين عملية اتخاذ القرار، من خلال توفير معايير واضحة تُساعد في اختيار البدائل المناسبة، والتخطيط السليم للأنشطة المستقبلية. كما أن هذه الجودة تضمن تقليل الوقت والجهد المبذول في

مختلف العمليات، وتحسن التنسيق والتواصل بين مختلف أقسام المؤسسة، إلى جانب ضمان دقة المعلومات وسريتها، مما يعزز من ثقة المستخدمين الداخليين والخارجيين بالنظام.

أخيراً، تُسهم جودة تقنية النظام في تخفيف الأعباء الروتينية عن كاهل العاملين، ما يمنحهم فرصة أكبر للتفرغ للتخطيط الاستراتيجي ورسم السياسات التي تخدم أهداف المؤسسة بعيدة المدى، وبالتالي تعزيز قدرتها على التميز والتفوق في السوق.¹

➤ الفرع الثاني: مساهمة جودة تقنية نظام المعلومات في تحقيق ميزة التكلفة الأقل:²

تُعد جودة تقنية نظام المعلومات عاملاً أساسياً في تمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية قائمة على التكلفة الأقل، من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية وتخفيض التكاليف المرتبطة بمختلف أنشطتها. فالجودة في مكونات النظام، سواء من حيث الأجهزة المادية أو البرمجيات أو شبكات الاتصال، تُسهم بشكل كبير في خفض تكاليف العملية الإنتاجية، وذلك عبر تسهيل التواصل الفعال بين المصممين، المهندسين، والمصنعين، مما يُعزز من التنسيق ويُقلل من الفاقد والتأخير.

إضافة إلى ذلك، فإن جودة تقنية النظام تُسهم في تقليل التكلفة لكل من المؤسسة والزبون، خاصة عبر تطوير عمليات الترويج ومتابعة المبيعات. فاستغلال المؤسسة لموقعها الإلكتروني أو منصات التواصل الاجتماعي يُمكنها من تسويق منتجاتها بتكاليف أقل مقارنةً بالوسائل التقليدية مثل المعارض أو الإعلانات أو المتابعة الميدانية. ويُعد التحديث المستمر للمحتوى الإلكتروني والجودة في تفاعل الشبكات الاجتماعية من العوامل التي تُحقق فاعلية عالية بأقل التكاليف الممكنة.

كما تُمكن جودة النظام من تعزيز الرقابة التشغيلية وتقليل الإجراءات الإدارية، ما يؤدي إلى تخفيض حجم الأعمال الورقية والتكاليف المصاحبة لها، خاصة في المؤسسات ذات الطابع الإداري الكثيف. فكلما كانت الأنظمة التقنية ذات جودة عالية، كلما انخفض الاعتماد على الإجراءات اليدوية المعقدة والمكلفة.

وتُساهم كذلك هذه الجودة في توفير بيانات دقيقة وموثوقة دون الحاجة إلى الاستعانة بجهات خارجية، وهو ما يُخفّض من التكاليف المتعلقة بالاستشارات أو التعاقد مع خبراء خارجيين لجمع البيانات. فالنظام المعلوماتي المتكامل والقائم على تقنيات عالية الجودة يُتيح للمؤسسة إمكانية جمع وتحليل البيانات من مصادرها الداخلية بفعالية، مما يوفر وقتاً وجهداً ونفقات إضافية، أما على مستوى تكاليف

¹ حسان بوبعاية، مصدر سابق ص 209-210، بتصرف.

² المصدر نفسه ص 209-210 بتصرف.

العمالة، فإن جودة النظام تُتيح للمؤسسة تقليص الاعتماد على الموارد البشرية في العديد من المهام، بفضل ما تُوفره من أدوات إلكترونية تُبسّط عمليات الاتصال، تبادل المعلومات، ومعالجة البيانات. وهذا ينعكس مباشرة في تقليل الحاجة إلى عدد كبير من الموظفين وبالتالي تقليص نفقات الأجور والتكوين، وفي جانب آخر، تُسهم جودة تقنية النظام في تحسين عمليات جمع، معالجة، تخزين، وبث المعلومات، مما يُقلل من التكاليف المرتبطة بتكرار العمل، ضياع البيانات، أو الحاجة إلى تخزين مادي مكلف. وقد بيّنت العديد من الدراسات أن التقدم في تقنيات نظم المعلومات قد أحدث تحولاً جذرياً في طرق إدارة البيانات، مما ساعد المؤسسات في تقليل نفقات كبيرة كانت تُخصص لهذه العمليات في الماضي.

وأخيراً، تؤدي الجودة في مكونات النظام التقني إلى تقليل تكاليف الصيانة، حيث أن استخدام تجهيزات وبرمجيات ذات جودة عالية يُقلل من احتمالات الأعطال والتوقفات المتكررة، وبالتالي يُخفف من الأعباء المالية المتعلقة بأعمال الإصلاح والصيانة.

المطلب الثاني: مساهمة جودة البيانات في تحقيق ميزة التنافسية:

تعد البيانات نقطة الانطلاق الأساسية في عمل نظام المعلومات، إذ تُشكل الحلقة الأولى في سلسلة مكوناته. وتُعد جودة البيانات عاملاً حاسماً في تحديد جودة نظام المعلومات ككل، بالنظر إلى أن فعالية هذا الأخير تعتمد على دقة، شمولية، وموثوقية البيانات التي يتم جمعها سواء من مصادر داخلية أو خارجية. ومن هذا المنطلق، تكتسب جودة البيانات أهمية بالغة في إنجاح نظام المعلومات، لما لها من دور مباشر في دعم المؤسسة على اتخاذ قرارات استراتيجية سليمة، الأمر الذي يُسهم في تعزيز قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية داخل بيئتها السوقية.¹

➤ الفرع الأول: مساهمة جودة البيانات في تحقيق ميزة التميز:

تلعب جودة البيانات دوراً محورياً في تمكين المؤسسة من تحقيق ميزة التميز، وذلك من خلال مساهمتها في توفير معلومات دقيقة وموثوقة تُستخدم كأساس لتحديد الأهداف الاستراتيجية بوضوح. فالتخطيط الفعّال داخل المؤسسة لا يمكن أن يتم بمعزل عن بيانات عالية الجودة تُمكن من التنبؤ وتوجيه الأنشطة نحو تحقيق الأهداف المرجوة.

¹ مؤيد الساعدي، سليمان عبود زبار، جودة المعلومات وتأثيرها في القرارات الاستراتيجية، دراسة لعينة من المصاريف العراقية، مجلة القادسية العلوم الادارية والاقتصادية جامعة القادسية العراق، المجلد 15، العدد 03، 2013، ص15. بتصرف.

كما تتيح جودة البيانات فهماً معمّقاً للمناخ الخارجي الذي تنشط فيه المؤسسة، من خلال الكشف عن الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة. وهو ما يُسهم في إعداد الموارد الداخلية وتوجيهها بشكل فعال لاستغلال تلك الفرص أو التكيف مع التحديات.

إضافة إلى ذلك، تُوفّر البيانات الجيدة رؤية دقيقة حول المستهلكين، من حيث أذواقهم وسلوكهم الشرائي، مما يمنح المؤسسة قدرة أكبر على التأثير في قراراتهم الاستهلاكية، من خلال تصميم عروض تتماشى مع رغباتهم وتوقعاتهم، في الوقت المناسب.

ولا تقتصر أهمية جودة البيانات على الأسواق الحالية فحسب، بل تمتد لتمنح المؤسسة ميزة استكشاف أسواق جديدة والانخراط فيها بكفاءة، مستفيدةً من فهم دقيق لخصائص هذه الأسواق، الأمر الذي يمنحها أسبقية مقارنةً بمنافسيها في التوسع والنمو.

➤ الفرع الثاني: مساهمة جودة البيانات في تحقيق ميزة التكلفة الأقل¹:

تُسهم جودة البيانات بشكل فعال في تمكين المؤسسة من تحقيق ميزة التكلفة الأقل، وذلك من خلال تأثيرها الإيجابي في تقليص التكاليف الناتجة عن الأخطاء في القرارات أو التأخر في تنفيذ الإجراءات. وتتجلى هذه المساهمة من خلال عدة أبعاد رئيسية تُحدد جودة البيانات، نذكر منها ما يلي:

دقة البيانات: تُعد الدقة من أهم مقومات جودة البيانات، إذ تعكس مدى تمثيل البيانات للواقع الفعلي. فكلما كانت البيانات دقيقة وموثوقة، كانت القرارات المستندة إليها أقرب إلى الصواب، مما يُجنب المؤسسة الوقوع في قرارات خاطئة قد تُكلفها أعباء مالية كبيرة. وبالتالي، فإن اعتماد المؤسسة على بيانات دقيقة يساهم بشكل مباشر في تقليل التكاليف المرتبطة بالأخطاء التشغيلية أو الاستراتيجية.

حدائة البيانات (التوقيت): يُعد توقيت توفر البيانات من العناصر الجوهرية في جودتها. فالحصول على بيانات حديثة ومتاحة في الوقت المناسب يمكّن المؤسسة من التصرف بفعالية عند الضرورة، مما يُجنبها تكاليف قد تنجم عن التأخر في اتخاذ قرارات هامة تتعلق بالسوق، أو المنافسين، أو حتى بالتحويلات القانونية والتنظيمية. عليه، فإن التوقيت المناسب في الحصول على البيانات يُعد وسيلة لتفادي تكاليف طارئة وغير متوقعة، إضافة إلى سهولة الوصول إلى البيانات: إن سهولة الوصول إلى البيانات تُقلل من الوقت والموارد المستهلكة في عمليات البحث والاستخراج، مما يؤدي إلى خفض التكاليف التشغيلية المرتبطة

¹ مؤيد الساعدي، سليمان عبود زبار، مصدر سابق ص 16. بتصرف.

بإدارة المعلومات. فكلما كانت البيانات منظمة ومتاحة بسرعة وسهولة للمستخدمين داخل المؤسسة، كلما انخفضت التكاليف المرتبطة بالحصول عليها واستخدامها.

بالتالي، فإن توفر البيانات بجودة عالية من حيث الدقة، الحداثة، وسهولة الوصول يسهم في تحسين كفاءة القرارات وتقليل النفقات، مما يساعد المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية قائمة على خفض التكاليف.

المطلب الثالث: مساهمة جودة المعلومات في تحقيق ميزة التنافسية:²¹

تُعد المعلومات الناتج الأساسي لنظام المعلومات، وتمثل إحدى الركائز الجوهرية التي تقوم عليها فعالية هذا النظام. وتتوقف جودة نظام المعلومات بدرجة كبيرة على نوعية المعلومات التي يُنتجها ويوزعها عبر قنواته المختلفة، سواء داخلياً أو خارجياً. وعليه، فإن جودة المعلومات تُعد عنصراً حاسماً في دعم المؤسسة لتحقيق مزايا تنافسية، من خلال تمكينها من اتخاذ قرارات استراتيجية دقيقة، والتفاعل بكفاءة مع بيئتها الداخلية والخارجية، بما يعزز قدرتها على التميز في سوق يشهد تنافساً متزايداً.

➤ الفرع الأول: مساهمة جودة المعلومات في تحقيق ميزة التميز:

تُعد جودة المعلومات من العوامل الأساسية التي تساهم في تعزيز قدرة المؤسسة على التميز ضمن بيئة تنافسية ديناميكية، وقد أكدت عدة دراسات على أهمية أبعاد المعلومات في دعم هذا التميز.

أظهرت دراسة أن جودة المعلومات تساهم بفعالية في تحقيق المرونة الاستراتيجية للمؤسسة، من خلال أبعادها الثلاثة: الزمني، الشكلي، ومحتوى المعلومات. إذ تُمكن حداثة المعلومة وتوقيتها المناسب المؤسسة من التحول السلس من استراتيجية إلى أخرى، كما تتيح دقة المعلومات ووضوحها وإخراجها المناسب إعادة النظر في الأهداف وإعادة تنظيم المؤسسة بما يتماشى مع التغيرات.

¹ مؤيد الساعدي، سليمان عبود زيار، مصدر سابق ص16. بتصرف.

² عادل عطاء الله، دور جودة المعلومات في تحقيق ميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة كوندور الإلكترونيك، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة 2019، ص204-206، بتصرف.

كما تبين من خلال وجهات نظر العاملين في البنك الإسلامي الأردني - أن جودة المعلومات تؤثر إيجاباً على القيادة الإبداعية داخل المؤسسة. ويتجلى هذا الأثر من خلال مساهمة دقة المعلومات وشمولها وتوقيتها في تعزيز القدرات الإبداعية في مجالات متعددة، مثل: حل المشكلات، اتخاذ القرارات، تعزيز التواصل، دعم روح المبادرة والمجازفة، وتحفيز الأفراد نحو الابتكار.

بالإضافة إلى ذلك، تسهم جودة المعلومات في تحقيق رضا الزبائن، حيث تلعب المعلومات الدقيقة والمقدمة بشكل واضح وسهل الفهم دوراً كبيراً في تعزيز ثقة الزبون وتمكينه من اتخاذ قرارات مناسبة. هذا التمكين ينعكس على قدرة المؤسسة في تلبية الحاجات المتباينة لزيائنها باختلاف أذواقهم وخصوصياتهم الاجتماعية والثقافية، مما يساهم في تحقيق تميز واضح في علاقاتها مع الزبائن وكسب ولائهم، إضافة إلى تأكيد الدراسات على مساهمة جودة المعلومات في فعالية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، حيث بينت أن المعلومة ذات الجودة العالية تساعد على اتخاذ القرار في الوقت المناسب، وتُسَهِّل من قابلية تنفيذ القرار، فضلاً عن رفع درجة قبوله داخل المؤسسة، ما يساهم في تسهيل العملية الإدارية ورفع كفاءتها.

➤ الفرع الثاني: مساهمة جودة المعلومات في تحقيق ميزة التكلفة الأقل¹

تلعب جودة المعلومات دوراً حاسماً في تمكين المؤسسة من تقليص التكاليف وتحقيق الكفاءة التشغيلية، وذلك من خلال تأثير أبعاد ومؤشرات جودة المعلومات على قرارات المؤسسة وتوجهاتها. ويمكن تحديد أبرز هذه المساهمات كما يلي:

- التوقيت: إن توفر المعلومات في الوقت المناسب يُمكن متخذ القرار من استخدامها بكفاءة عند الحاجة، مما يُجنّب المؤسسة تكاليف قد تنتج عن التأخر في اتخاذ القرار أو فقدان القيمة الزمنية للمعلومة. فكلما تم تقليص التأخر في إيصال المعلومة.
- كمال المعلومات: المعلومة الكاملة، التي تغطي كافة الجوانب المطلوبة دون نقصان أو إفراط في التفاصيل، تُجنب المؤسسة الوقوع في سوء الفهم أو اتخاذ قرارات مبنية على بيانات غير مكتملة. وبذلك، يتم تجنّب تكاليف إضافية قد تنجم عن فقدان المعنى الحقيقي للمعلومة.
- صحة المعلومات: دقة وصحة المعلومات تمنع المؤسسة من الوقوع في فخ اتخاذ قرارات خاطئة استناداً إلى معلومات مغلوطة، مما يُجنّبها تكاليف إعادة المعالجة أو تصحيح الأخطاء الناتجة عن تلك القرارات، بالإضافة إلى المحافظة على مصداقيتها أمام الشركاء والعملاء.

¹ عادل عطاء الله، مصدر سابق، ص 207-209، بتصرف.

- **الوضوح:** وضوح المعلومات وخلوها من الغموض أو التناقض يُسهّم في سرعة وسهولة فهمها من قبل متخذي القرار، ما يؤدي إلى تسريع العمليات وتقليص التكاليف المرتبطة بالتفسير أو التحليل الخاطئ للمعلومة.
- **الموضوعية:** المعلومات التي تتسم بالموضوعية وتخلو من الانحياز تُقلّل من حالات عدم التأكد والمخاطرة، حيث أنها توفر رؤية واقعية ومتوازنة، ما يسمح باتخاذ قرارات مدروسة تُجنّب المؤسسة تكاليف المخاطر المرتبطة بالمعلومات المتحيزة أو المضللة.
- **الواقعية:** كلما كانت المعلومات أكثر ارتباطاً بالواقع الفعلي لبيئة المؤسسة واحتياجات المستفيدين، كلما ساهمت في اتخاذ قرارات صحيحة ومنسجمة مع الظروف الفعلية، مما يُقلل من تكاليف القرارات الخاطئة أو غير الملائمة.
- **الشمولية:** تضمن المعلومات الشاملة إعطاء رؤية متكاملة حول الظواهر أو المشكلات التي تواجه المؤسسة، مما يُقلص الحاجة للبحث والتحليل الإضافي، ويوفر الوقت والجهد والتكاليف المرافقة

ملخص الفصل:

في ضوء ما تم التطرق إليه في هذا الفصل، يمكن القول إن الميزة التنافسية أصبحت من المتطلبات الأساسية التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها لضمان الاستمرارية والتفوق في بيئة تتسم بشدة المنافسة وسرعة التغير. وقد أبرز المبحث الأول المفاهيم العامة المتعلقة بالميزة التنافسية، من حيث تعريفها، أنواعها، وأهم استراتيجيات اكتسابها، مما سمح بفهم الإطار النظري لهذا المفهوم الحيوي.

أما في المبحث الثاني، فقد تم التركيز على دور المحاسبة، ولا سيما نظم المعلومات المحاسبية، في دعم تحقيق الميزة التنافسية، من خلال ثلاثة أبعاد أساسية: جودة التقنية، جودة البيانات، وجودة المعلومات، حيث تبين أن هذه الأبعاد مجتمعة تساهم بشكل فعال في تحسين جودة القرارات الإدارية والاستراتيجية، وهو ما ينعكس إيجاباً على الأداء التنافسي للمؤسسة.

وعليه، فإن الاهتمام بتطوير نظم المعلومات المحاسبية وتحسين جودة مخرجاتها يمثل خياراً إستراتيجياً يضمن للمؤسسة القدرة على الاستجابة لمتغيرات السوق وتحقيق تميز مستدام مقارنة بالمنافسين.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية على مستوى

بنك التنمية المحلية BDL

تمهيد:

يعد هذا الجانب الميداني أو ما يسمى بالجانب التطبيقي أهم فصل لفهم عناصر الجانب النظري بمثال حقيقي على أرض الواقع، من خلال التطرق لمعرفة دور المحاسبة الإدارية في تحقيق ميزة التنافسية في بنك التنمية المحلية "BDL"، وذلك نظرا لطبيعة النشاط الهام الذي تمارس فيه، وأيضا العمليات المصرفية التي تقوم فيها.

يدفعنا للتطرق للتعرف على شكله العام، ومعرفة نظام المعلومات المحاسبي المطبق والتعرف لكيفية تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية في زيادة تحقيق ميزة التنافسية، إضافة الى التعرف على التحديات التي يواجهها وتقييم الدراسة بشكل عام من خلال التطرق لثلاث مباحث رئيسية وجاءت كما يلي:

المبحث الأول: تقديم عام لبنك التنمية المحلية "BDL":

المبحث الثاني: تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية في بنك التنمية المحلية "BDL":

المبحث الثالث: أثر المحاسبة الإدارية على ميزة التنافسية لدى بنك التنمية المحلية "BDL":

المبحث الأول: تقديم عام لبنك التنمية المحلية "BDL":

المطلب الأول: تعريف عام ببنك التنمية المحلية "BDL" ونشاطاته:

يُعد بنك التنمية المحلية من بين أبرز المؤسسات المصرفية العمومية في الجزائر، إذ يلعب دورًا مهمًا في تمويل المشاريع الاقتصادية والاجتماعية، لا سيما على مستوى الجماعات المحلية. ومنذ تأسيسه، حرص البنك على مواكبة التحولات الاقتصادية من خلال تطوير خدماته وتوسيع شبكة فروعه عبر مختلف ولايات الوطن. ويهدف هذا المطلب إلى تقديم لمحة شاملة عن البنك من حيث النشأة، طبيعة النشاطات المصرفية التي يقدمها، وأهم المهام التي يضطلع بها على المستوى الوطني، مع الإشارة إلى دور فروعته المحلية مثل فرع مستغانم، في دعم التنمية وتحقيق أهداف السياسة المالية للدولة.

➤ الفرع الأول: نشأته:

تعود نشأة بنك التنمية المحلية إلى بداية الثمانينيات، حيث تم تأسيسه رسميًا في 30 أبريل 1985 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 85-85، كمؤسسة مالية عمومية خلقًا للفرض الشعبي الجزائري. وقد انطلق البنك برأسمال ابتدائي قدره 6 مليار دينار جزائري، بهدف دعم وتمويل المشاريع التنموية المحلية في إطار الاقتصاد المخطط آنذاك.

شهد البنك تطورًا سريعًا منذ انطلاقه؛ ففي سنة ونصف فقط توسعت شبكة وكالاته إلى 39 وكالة وفرع واحد، وبعد مرور عشر سنوات، ارتفع العدد إلى 150 وكالة و15 فرعًا، كما ارتفعت موارده المالية من 2 مليار دينار إلى 45 مليار دينار، وعدد حساباته البنكية من 100 ألف إلى 650 ألف حساب، وموظفوه من 150 إلى أكثر من 3000 موظف.

➤ الفرع الثاني: تعريفه:

يُعد بنك التنمية المحلية مؤسسة مصرفية عمومية جزائرية مملوكة بالكامل للدولة بنسبة 100%، مقره الرئيسي يقع ببلدية سطاوالي بولاية الجزائر. تتمثل مهمته الأساسية في المساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، خصوصًا على مستوى الجماعات المحلية، من خلال تقديم التمويلات والخدمات المالية للمشاريع التنموية والبنية التحتية المحلية.

وقد تطورت طبيعة نشاطه استجابة للتحولات الاقتصادية التي عرفتها الجزائر، خاصة بعد صدور القانون 10/90 الذي ألغى التخصيص المصرفي، ما سمح للبنك بتوسيع نطاق نشاطه

ليشمل تمويل الصناعات الصغيرة والمتوسطة (PME/PMI) ومختلف القطاعات الاقتصادية، قبل أن يعود تدريجيًا إلى تركيزه الأساسي على التنمية المحلية ضمن رؤية أكثر مرونة وحدائية.

➤ الفرع الثالث: نشاطاته ومراحل التطور:

1. نشاطات البنك:

يقدم بنك التنمية المحلية مجموعة شاملة من الخدمات المصرفية التي تشمل:

- فتح الحسابات بأنواعها (جارية، توفير، عملة أجنبية)؛
- تقديم القروض الموجهة للأفراد والمؤسسات؛
- تمويل المشاريع السكنية والتنموية والاقتصادية؛
- إصدار بطاقات الدفع الإلكترونية (Visa، MasterCard)؛
- خدمات التجارة الخارجية (التحويلات، الاعتمادات المستندية، ضمانات)؛
- الدفع الإلكتروني والمعاملات البنكية عبر الإنترنت.

2. مراحل تطور نشاط البنك:

مر نشاط بنك التنمية المحلية بعدة مراحل لتطوره نتيجة للتطورات الاقتصادية:

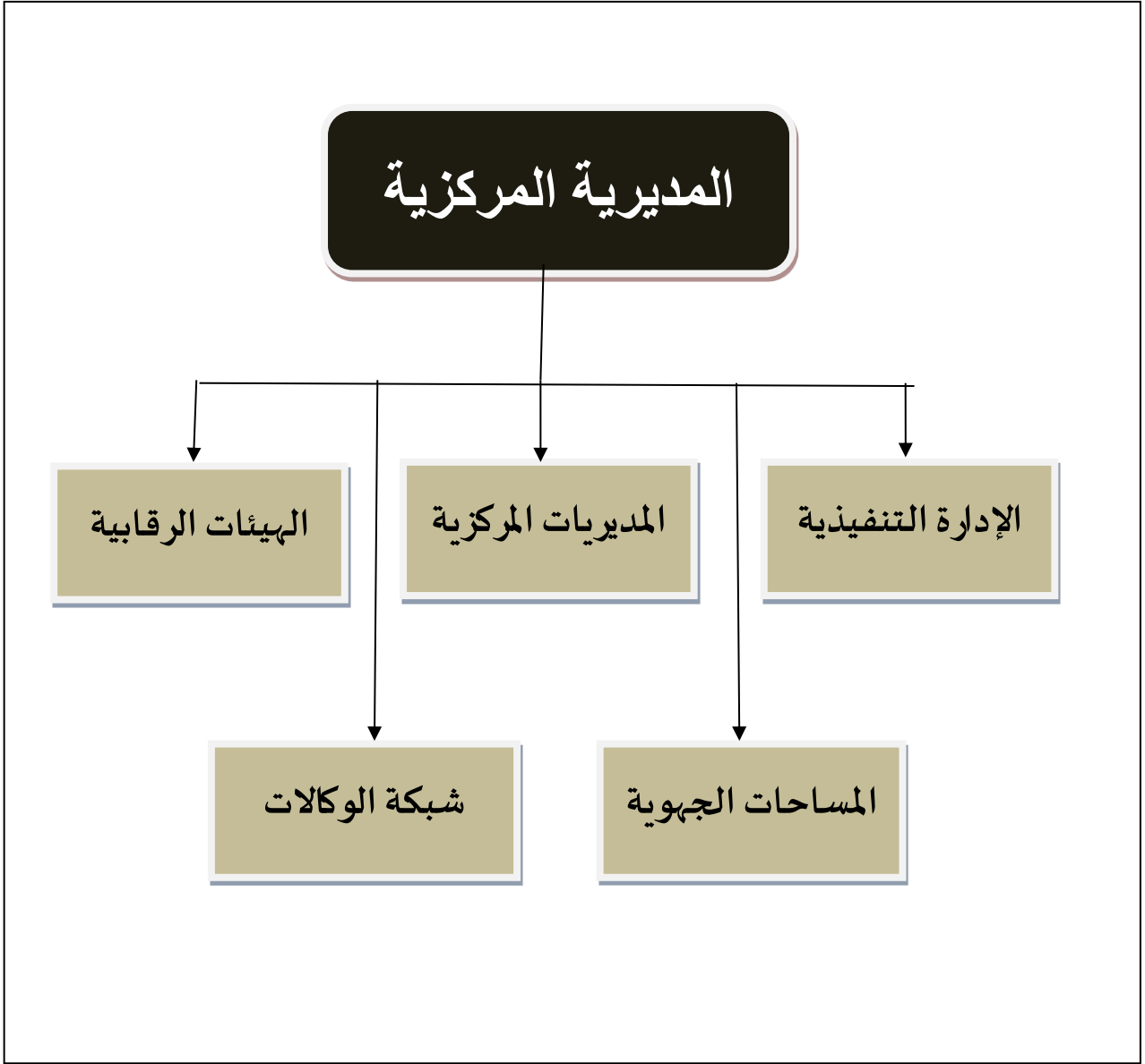
- المرحلة الأولى (1982 – 1990): تميزت بتثبيت وجود البنك على المستوى الوطني، وفتح وكالات في مناطق تنموية، وتركز نشاطه في قطاعي السكن والتنمية.
- المرحلة الثانية (1991 – 2005): مع تحرير السوق المصرفية، وسّع البنك مجالات تدخله نحو تمويل الصناعات الصغيرة والمتوسطة، وأدخل نظام SWIFT للتجارة الخارجية، وبرمجيات جديدة لإدارة القروض والحسابات والعمليات المصرفية.
- المرحلة الثالثة (2005 – الآن): تبنى البنك استراتيجية أكثر توسعًا، مع العودة إلى دعم التنمية المحلية. وتم اعتماد سياسة اللامركزية في منح القروض، وتحديث الأنظمة البنكية، وفتح المجال أمام الرقمنة والخدمات المصرفية الإلكترونية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي والإداري للبنك:

يتكوّن الهيكل التنظيمي والإداري لمصرف التنمية المحلية من مستويات إدارية مختلفة، تشمل الهيئات المركزية والجهوية، وتوزيع الصلاحيات وفقاً للنظام المصرفي العام. ومن أبرز مكونات هذا الهيكل:

- مجلس الإدارة: يتولى وضع السياسات العامة والإشراف الاستراتيجي، ويتألف في سنة 2024 من ثمانية أعضاء (بما في ذلك ممثلان عن العمال).
- الإدارة التنفيذية: يرأسها المدير العام (المدير العام حالياً يوسف لالمس) بمساعدة مديرين عامين مساعدين، منهم مدير عام مساعد للإدارة التجارية ومدير عام مساعد للدعم ونظم المعلومات.
- الهيئات الرقابية: تشمل لجاناً إشرافية مثل لجنة المراقبة الشرعية (للمحاسبة الإسلامية) ولجنة التدقيق الداخلية، لضمان امتثال العمليات المصرفية للقوانين.
- المديرية المركزية: تضم إدارات متخصصة (كإدارة الاعتمادات والمخاطر والمحاسبة والمالية والموارد البشرية وغيرها) تؤدي مهام التخطيط والمراقبة وإعداد التقارير على مستوى المركز الرئيسي.
- المساحات الجهوية: أنشأ البنك 18 مديرية جهوية للتشغيل تغطي وكالاته المنتشرة في مختلف الولايات، حيث يسهل هذا التقسيم الإداري مراقبة الأداء وتنسيق العمليات محلياً.
- شبكة الوكالات (الهيكل الجهوية للتشغيل): تتألف من وكالات مصرفية تجارية ونوافذ إسلامية (شباك تمويل إسلامي) بالإضافة إلى وكالات قرض على الرهن. ويُنسّق كل فرع محلي ضمن هذه المديرية الجهوية، مما يضمن توزيع المهام والمعاملات المصرفية بفعالية.

الشكل رقم 01: الهيكل التنظيمي لمكونات البنك التنمية المحلية BDL:



المصدر: من اعداد الطالبين استنادا على معلومات من البنك.

المطلب الثالث: نظام المعلومات المحاسبي المعتمد بالبنك:

يعتمد بنك التنمية المحلية على نظام معلومات مصرفي متكامل يغطي جميع العمليات المالية والمحاسبية. فمن الجانب التشغيلي العادي، يستخدم البنك نظام معالجة حسابات مصرفية مركزي (يُشار إليه اختصاراً SI-NASR) مرفقاً بمنصّات إلكترونية (مثل نظام البري-دوميساليبرية وSWIFT): وقد ساعد دمج هذه المنصّات الرقمية البنك على تبسيط الإجراءات المصرفية وتيسير انسيابية المعاملات وجودة الخدمات.

أما بالنسبة للأنشطة الإسلامية، فقد طوّر BDL نظام معلومات متخصصاً باسم SI-ETHIX يُعنى حصرياً بإدارة المنتجات والخدمات المالية المتوافقة مع الشريعة. ويضم هذا النظام خمس وحدات رئيسية تغطي مختلف جوانب النشاط الإسلامي: تشمل وحدة المحاسبة العامة، ووحدة التمويل (الاعتمادات والمرابحة)، ووحدة الاستثمار (المدخرات والودائع الإسلامية)، ووحدة التدفقات المالية (التحويلات وإدارة السيولة)، ووحدة التقارير والربط المحاسبي. يعمل هذا النظام كنواة معلوماتية موحّدة، حيث يجمع البيانات المحاسبية المباشرة لجميع العمليات (تقليدية وإسلامية)، مما يمكّن البنك من توليد تقارير دورية وإحصاءات مالية داخلية دقيقة. وبالتالي، يساهم نظام المعلومات هذا في دعم المحاسبة الإدارية واتخاذ القرار، من خلال توفير مؤشرات مالية وإدارية تفصيلية (مثل جداول التكاليف والإيرادات، وتنفيذ الموازنة) تساعد الإدارة على التخطيط والمراقبة وتحسين الكفاءة التشغيلية للمصرف.

المبحث الثاني: تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية في بنك التنمية المحلية "BDL":

المطلب الأول: أدوات التخطيط والرقابة المستخدمة بالبنك:

في المركز الرئيسي لبنك التنمية المحلية، تُعدّ وضع الميزانيات التقديرية إحدى الأدوات الرئيسية للتخطيط، ويظهر ذلك في تخصيص البنك لميزانيات مفصلة للتشغيل والاستثمار كل سنة. على سبيل المثال، خطط البنك ميزانية تشغيلية لعام 2024 بحجم 17,413 مليون دج واستثمار 4,294 مليون دج، ثم راجع التنفيذ الفعلي لتلك الموازنات ومقارنته بما هو مخطط عبر تحليل الانحرافات. يوضح الجدول التالي مثلاً على مقارنة بين الموازنة المخططة والمنفذة سنة 2024:

الجدول رقم 01: مقارنة بين الموازنة المخططة والمنفذة سنة 2024 لبنك التنمية المحلية BDL:

النوع	موازنة 2024 (مليون دج)	تنفيذ 2024 (مليون دج)	نسبة التنفيذ (%)
التسيير	17413	20944	120
الاستثمار	4294	1233	29
الإجمالي	21707	22177	102

المصدر: من اعداد الطالبين استنادا على معلومات من البنك.

توضّح هذه الأرقام أنّ البنك حقّق تنفيذاً تفوق الميزانية التشغيلية (120% مقابل المخطط)، بينما بقي استهلاك ميزانية الاستثمار منخفضاً (29%) وتم ترحيل الفائض المتبقي إلى السنة التالية. ويستخدم البنك كذلك نظم الرقابة الداخلية الصارمة للتأكد من الالتزام بالميزانيات والخطط، إذ تدير شعبة المخاطر والرقابة الداخلية التابعة للإدارة العامة المساعدة "المخاطر، الرقابة والامتثال" عمليات المراجعة الدائمة والرقابة على الالتزام بالإجراءات الداخلية. كما تعتمد إدارة البنك آليات متابعة دورية مثل قوائم التدقيق الدائمة والدورية لرصد الأنشطة اليومية والتأكد من جودة البيانات المحاسبية والتشغيلية.

أما في فرع مستغانم، فيسير العمل وفق نفس منهجية المركز الرئيسي، وإن كان على نطاق أصغر يتناسب مع حجم الوكالة. فمثلاً يتم إعداد موازنات تقديرية خاصة بالفرع مُقسّمة إلى المصاريف التشغيلية والمشاريع الاستثمارية الخاصة بالوكالة، ثم يُحلّل الأداء الفعلي لاحقاً لتفسير أي انحرافات. وقد يُستخدم في الفرع أيضاً ضوابط رقابية داخلية مبسّطة تعتمد على الإشراف المنتظم من الإدارة الإقليمية. ومن الأمثلة التطبيقية: إذا كان فرع مستغانم قد استلم موازنة تشغيلية مقدارها 500 مليون دج لعام ما، فسيتم قياس الأداء عبر متابعة المصروفات الفعلية (مثل الرواتب والإيجارات) والتأكد من عدم تجاوزها المبلغ المخصّص، مع تحليل أسباب أي زيادة أو نقص لتصحيح المسار لاحقاً. وبشكل عام، يلتزم فرع مستغانم بنفس إجراءات التخطيط والرقابة التي وضعتها الإدارة المركزية، بما يعزز التنسيق ومواءمة الأهداف على مستوى الشبكة البنكية بأكملها.

المطلب الثاني: أليات قياس الأداء الداخلي في البنك:

يركّز بنك التنمية المحلية على قياس الأداء الداخلي من خلال مجموعة من المؤشرات والمحاور التشغيلية. في المركز الرئيسي، تتولى إدارة الرقابة الإدارية (Contrôle de Gestion) مهمة تتبّع الأداء ودعم اتخاذ القرار عبر تحليل نتائج الأنشطة وعائداتها ومؤشرات الأداء لكل مركز مسؤوليّة (مثل الفروع والإدارات). فعلى سبيل المثال، وضع البنك أهدافاً كمية لسنة 2024 تشمل زيادة الأرصدة المصرفية بنسبة 10%، ومنح قروض مباشرة بمقدار 271 مليار دج، واسترداد 25 مليار دج من الديون المتعثرة، بالإضافة إلى تحقيق رقم أعمال (إيرادات تشغيلية) مستهدف بقيمة 80 مليار دج بحلول نهاية العام. ويتابع البنك تحقيق هذه الأهداف من خلال لوحات قياس الأداء الدورية، حيث تُرسل إلى الإدارة المركزية تقارير منتظمة بنتائج العمل (مثل حجم القروض الممنوحة، وعدد الحسابات الجديدة، والإيرادات الفعلية) ومدى مقارنتها بالأهداف الموضوعية.

كما يعتمد البنك مؤشرات أداء رئيسية (KPI) مثل نسبة المصاريف إلى الإيرادات ونسب الإنتاجية وكفاءة المعاملات. فمثلاً يمكن قياس نسبة القروض المتعثرة من إجمالي محفظة القروض كأداة للرقابة، وقد بلغ معدل القروض غير العاملة في بنك التنمية المحلية حوالي 33.5% من إجمالي محفظة القروض في 2021. ويتم أيضاً مراقبة جودة الخدمة من خلال استبيانات رضا العملاء والوقت اللازم لإنجاز العمليات المصرفية. وفي الجدول التوضيحي أدناه مثال افتراضي لعدد من مؤشرات الأداء لكل من المركز الرئيسي ووكالة مستغانم (قيم مقتبسة من أهداف البنك أو تقديرات ميدانية):

الجدول رقم 02: مثال لعدد من مؤشرات الأداء سنة 2024 لبنك التنمية المحلية BDL:

المؤشر	هدف البنك	الأداء المركزي	أداء فرع مستغانم
نسبة القروض غير العاملة (%)		34.7	30
نسبة تحقيق الإيرادات إلى الهدف (%)		102	90
عدد الحسابات الجديدة		80000	5000
مؤشر رضا العملاء (على 100)		89	80

المصدر: من اعداد الطالبين استنادا على معلومات من البنك.

يُبين الجدول أعلاه كيف يقوم المركز الرئيسي بوضع مؤشرات كمية – مادية وغير مادية – وتقييم أدائها باستمرار، مع جمع البيانات ذات الصلة ورفع تقارير دورية. وعليه، فإن فرع مستغانم يُنظر إليه كمركز مسؤولية فرعي؛ بمعنى أن أداءه يُقاس بنفس المؤشرات المعيارية لبقية الوكالات، ولو مع مرونة نسبية حسب حجم العمل. فقد تُجري إدارة الفرع مثلاً مقارنة بين تكاليف مقابل الإيرادات المحققة في الوكالة، أو تقارن وقت الخدمة العملية بالمعايير التي تضعها الإدارة المركزية، ثم ترسل نتائجها للمحاسبة الإدارية العامة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة. هذه الآليات تساهم في تحفيز تحسن الأداء داخلياً وتركيز الجهود على الأهداف الاستراتيجية للبنك.

المطلب الثالث: مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن:

بطاقة الأداء المتوازن هي إطار إداري يركّز على قياس الأداء من أربعة جوانب متكاملة: المالي، والعملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو. تصوّر هذه البطاقة الرابط بين الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وقياسها بواسطتها. وفي حالة بنك التنمية المحلية، ليس هناك إعلان رسمي باستخدام مصطلح "بطاقة الأداء المتوازن" ولكن أهدافه المؤسسية وخطته تظهر تركيزاً على هذه الجوانب الأربعة. فعلى سبيل المثال، الجانب المالي للبنك يُمثّله نتائج الربحية والمبيعات: فقد حقّق البنك رقم أعمال مركزي قدره 54.66 مليار دج سنة 2021، ويسعى سنوياً لزيادته أو السيطرة عليه حسب الاستراتيجية. وفي البعد المعني بالعملاء، يركّز البنك على مؤشرات مثل نمو قاعدة العملاء وتوسيع الخدمات، حيث يتضمن خطط الأعمال فتح حسابات جارية جديدة وبيع بطاقات بنكية، كما في هدف فتح 88 ألف حساب جديد وتوزيع 50 ألف بطاقة CIB في 2025. أما من منظور

العمليات الداخلية، فيُقاس الأداء من خلال معايير مثل نسبة القروض المتعثرة وكفاءة الإجراءات المصرفية (مثلاً معالجة طلبات القروض أو المدفوعات)، وهنا نرى البنك يُحدد هدف استرداد 25 مليار دج من الديون المتعثرة.

وفي فرع مستغانم على المستوى التطبيقي، يمكن تطبيق هذه الأبعاد الأربعة بحجم عملي أصغر. فمثلاً المنظور المالي للفرع قد يُقاس سنوياً بصافي الربح أو المساهمة في أرباح البنك (وقد نفترض أنها في حدود بضع مليارات دج سنوياً). ومنظور العملاء يُقاس بعدد الحسابات والخدمات الجديدة المقدمة من الفرع وجودة التعامل مع الزبائن. وقد يكون الفرع قد حقق مثلاً 5,000 حساب جاري جديد في سنة ما، بالإضافة إلى تقييم رضا العملاء (مثلاً 100/80 حسب مسح داخلي). وأما عمليات الوكالة الداخلية فتشمل نسبة القروض المتعثرة في محفظة الفرع (افتراضياً 30% مثلاً) ووقت خدمة العملاء، والتعلم والنمو يشمل جهود تدريب الموظفين في الوكالة ورفع كفاءتهم (مثل إقامة دورات صيانة منتظمة أو ورش عمل تطوير مهني). الجدول التالي مثال على كيفية تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن عملياً (القيم رقمية افتراضية تقريبية) لدى البنك بصفة عامة وفرع مستغانم على وجه الخصوص:

الجدول رقم 03: تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ببنك التنمية المحلية BDL:

البنك	مؤشرات مالية (صافي الربح السنوي)	مؤشرات العملاء (عدد الحسابات سنوياً)	مؤشرات العمليات (نسبة القروض المتعثرة)	مؤشرات التطور والنمو (نسبة التطوير)
البنك المركزي	54.66 مليار دج	80000 حساب	33.55%	10%
فرع مستغانم	5 مليار دج	5000 حساب	30%	8%

المصدر: من اعداد الطالبين استنادا على معلومات من البنك وبيانات تقديرية.

يتضح من الجدول كيف تتضمن بطاقات الأداء مؤشرات مالية (مثل الربحية)، وعملاء (نمو الحسابات)، وعمليات (جودة القروض)، وتعلم/نمو (تدريب الموظفين)، وهو ما يتوافق مع نظرية البطاقة المتوازنة. وعليه، فإن بنك التنمية المحلية، وعلى الرغم من عدم تسميته الصريحة لهذه التقنية، ينتهج عملياً اتباع المنظور المتكامل الذي تقترحه البطاقة المتوازنة. إن ربط مؤشرات كرقم

الأعمال وعدد الحسابات ورضا العملاء وجودة العمليات مع أهداف استراتيجية البنك يُمكن فرع مستغانم وباقي الوكالات من فهم أولويات البنك وقياس أدائهم الداخلي وفقها. وبذلك، تسهم بطاقة الأداء المتوازن (بجوانبها الأربعة) في إعطاء تقييم شامل للأداء البنكي وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة عبر التركيز المتوازن على النتائج المالية وغير المالية.

المبحث الثالث: أثر المحاسبة الإدارية على ميزة التنافسية لدى بنك التنمية المحلية "BDL":

المطلب الأول: مدى تأثير أدوات المحاسبة الإدارية على ميزة التنافسية:

أشارت نتائج التحليل التطبيقي - استنادًا إلى مخرجات الدراسة الميدانية في فرع بنك التنمية المحلية مستغانم - إلى أن توظيف أدوات المحاسبة الإدارية المختلفة يسهم إيجابيًا في تعزيز كفاءة العمليات البنكية وقدرتها التنافسية. فالمحاسبة الإدارية توفر المعلومات اللازمة للتخطيط والرقابة وترشيد اتخاذ القرار، مما يعزز قدرة المؤسسة على مواجهة تحديات المنافسة. وقد وجدت الدراسات الحديثة وجود ارتباط إيجابي واضح بين ممارسات المحاسبة الإدارية وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

- التخطيط وقيود الميزانيات: استخدام ميزانيات تفصيلية ورقابة تكاليف صارمة يمكّن البنك من ضبط نفقاته وتحسين توجيه الموارد، وبالتالي خفض التكاليف ورفع الكفاءة التشغيلية.
- تحليل التكاليف (ABC): تطبيق التكاليف على أساس الأنشطة يتيح للبنك تحديد تكلفة كل خدمة أو منتج بدقة أكبر. فعلى سبيل المثال، كشفت تجربة تطبيق ABC في أحد البنوك الافتراضية أن عمليات معالجة طلبات القروض اليدوية كانت تكلفتها مرتفعة، فتم الانتقال إلى حلول رقمية أدت إلى خفض التكاليف وزيادة الربحية. ويعزز ذلك القدرة التنافسية عن طريق خفض سعر الخدمات أو إعادة استثمار الفائض في تحسين الخدمات.
- مؤشرات الأداء المحاسبية: إعداد تقارير دورية تتضمن مؤشرات أداء مالية وغير مالية (مثل عائد الأصول، نسبة تكلفة الدخل) يسمح للإدارة بتقييم أداء الفروع والخدمات بسرعة وتصحيح المسار في الوقت المناسب، ما يكسب البنك مرونة وسرعة استجابة للتغيرات السوقية.
- تحليل البيانات واستخلاص المعلومات: الاستفادة من نظم المعلومات المحاسبية وتحليل البيانات الضخمة لدعم اتخاذ القرار الاستراتيجي. ففي العصر الحالي "حيث تصبح البنوك أكثر تجارية وتركيزها على العملاء، تعتمد ميزة البنك التنافسية على استخدام البيانات لتقديم رؤى قابلة للتنفيذ".

تناولت الدراسة التطبيقية في فرع مستغانم أثر هذه الأدوات فعلياً، فرُصد انخفاض نسبي في نسبة تكاليف العمليات البنكية وزيادة في رضا العملاء بفضل المعلومات المحاسبية الدقيقة. وأكد التحليل الكمي أن هناك ارتباطاً إحصائياً عالياً بين ممارسات المحاسبة الإدارية والميزة التنافسية؛ إذ بلغ معامل الارتباط 0.712 (دلالة إحصائية 0.01)، مما يعني أن نحو 52% من تباين الميزة التنافسية يمكن تفسيره بتطبيق هذه الممارسات، وفق نموذج الانحدار الوارد في الدراسة. وهذا يدعم النتائج النظرية التي تؤكد دور المحاسبة الإدارية في تحسين كفاءة المؤسسة المصرفية وتعزيز موقعها التنافسي.

المطلب الثاني: النتائج والتوصيات التحليلية المتوصل إليها:

أظهرت الدراسة التطبيقية أن تفعيل أدوات المحاسبة الإدارية أدى إلى تحسينات ملموسة في أداء فرع مستغانم، تمثلت في خفض التكاليف التشغيلية، وزيادة دقة التنبؤات المالية، وتسريع دورة اتخاذ القرار المالي. فمثلاً، أسهمت الموازنة التحليلية الدورية في تحديد الانحرافات مبكراً وتلافي الإنفاق الزائد، بينما مكّنت تقارير مؤشرات الأداء الإدارة من التركيز على الأنشطة عالية الربحية وتقليص الأنشطة غير الفعالة.

➤ الفرع الأول: النتائج الميدانية المتوصل إليها:

من خلال الزيارة الميدانية توصلنا الى نتائج يمكن ذكرها فيما يلي:

- لوحظ تحسّن في دقة المعلومات الإدارية بالمصرف، مما سهل التخطيط للمشاريع الاستثمارية الجديدة وقياس تكاليف القروض والخدمات بوضوح.
- ارتفعت فعالية الرقابة على النفقات، فانخفضت نسبة الهدر المالي بشكل ملحوظ مما يساعد في الرفع من ميزة التنافسية.
- فعالية التخطيط والرقابة ساهموا في زيادة النسبة المخصّصة للاستثمار في المشاريع التنافسية.
- تحسن مستوى رضا العملاء نتيجة توجيه الموارد نحو الخدمات الاستراتيجية (مثل التمويل العقاري) بناءً على المعلومات المحاسبية، مما يعزز الميزة التنافسية عبر تحسين جودة الخدمة.

➤ الفرع الثاني: التوصيات التحليلية المتوصل إليها:

من خلال الزيارة الميدانية يمكن تقديم بعض التوصيات التحليلية المتوصل إليها والمتمثلة في النقاط التالية:

- تعزيز التدريب وتعميم الثقافة المحاسبية: رفع مستوى الوعي بين موظفي الإدارة العليا والفرعية بأهمية المحاسبة الإدارية وأساليها، من خلال ورش عمل دورية ودورات تدريبية تطبيقية.
- تطوير نظم المعلومات المحاسبية: استثمار في برمجيات متكاملة (ERP ونظم تحليلات مالية) لربط جميع عمليات البنك وجمع البيانات تلقائياً. ويدعم ذلك توصية Othman بتطوير ممارسات المحاسبة الإدارية بما يتماشى مع التقنيات الحديثة.
- اعتماد مؤشرات أداء استراتيجية: إدراج مؤشرات قياس تنافسية (كالربحية لكل منتج، حصة السوق، مؤشرات رضا العملاء) في تقارير الأداء والموازنات. وهذا يضمن أن تصبح المحاسبة الإدارية أداة لقياس النجاح التنافسي وليس مجرد أداة للتحكم في التكاليف.
- تعزيز الرقابة المرنة والتكيف المستمر: تطبيق أسلوب الميزانية المرنة ووضع سيناريوهات بديلة للتعامل مع التقلبات الاقتصادية، ما يرفع من قدرة البنك على الحفاظ على ميزته التنافسية في الأزمات.
- تكامل المحاسبة الإدارية مع التخطيط الاستراتيجي: مشاركة مخرجات المحاسبة الإدارية (مثل توقعات التكاليف والإيرادات) في صياغة الخطط الاستراتيجية للمصرف، لتمكين صناع القرار من اتخاذ قرارات مبنية على معلومات دقيقة وشاملة.

خلاصة الفصل:

من خلال المعالجة التطبيقية التي تم القيام بها على مستوى فرع بنك التنمية المحلية بمستغانم، تبين أن البنك يعتمد على عدد من أدوات المحاسبة الإدارية بشكل متفاوت، لا سيما تلك المتعلقة بالتخطيط والرقابة وقياس الأداء، مثل الموازنات وتحليل الانحرافات. كما لوحظ وجود تقارير دورية ومؤشرات متابعة، إلا أن توظيف هذه الأدوات لا يزال غير منظم بالكامل، ويغيب عنه إطار رسمي موحد.

وقد أظهرت المعطيات الميدانية أن استخدام هذه الأدوات يساهم في تحسين التسيير الداخلي، ويدعم فعالية اتخاذ القرار، مما يُعزز من قدرة البنك على المنافسة محلياً. كما أن هناك وعياً داخل الفرع بأهمية المحاسبة الإدارية، لكن يظل هذا الوعي بحاجة إلى تأطير وتدعيم بتكوين مستمر وتطوير لنظام المعلومات.

وعليه، فإن تفعيل المحاسبة الإدارية بشكل أكثر تكاملاً ومنهجية، يمكن أن يشكل رافعة حقيقية لتحسين الأداء وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة داخل القطاع البنكي الجزائري.



الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

من خلال هذه الدراسة، تم التطرق إلى أهمية المحاسبة الإدارية في دعم الأداء الداخلي للمؤسسات البنكية، ودورها في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في بيئة تعرف تغيرات متسارعة وضغطاً تنافسياً متزايداً. وقد أظهرت الدراسة النظرية مدى ترابط أدوات المحاسبة الإدارية مع متطلبات التسيير الفعال، بينما أبرز الجانب التطبيقي واقع توظيف هذه الأدوات داخل بنك التنمية المحلية BDL، فرع مستغانم، وما لذلك من أثر إيجابي على تحسين الأداء العام ودعم الموقع التنافسي للبنك. وعليه، يمكن القول إن المحاسبة الإدارية لا تمثل فقط أداة محاسبية داخلية، بل أصبحت عنصراً استراتيجياً لدعم استمرارية وتفوق المؤسسات في السوق.

اختبار الفرضيات:

1. الفرضية الأولى: تسهم أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء الداخلي للبنك.
 - ✓ تم تأكيدها من خلال نتائج الميدان، التي أظهرت اعتماد البنك على الموازنات، تحليل الانحرافات، ومؤشرات الأداء.
- . الفرضية الثانية: تُساعد المحاسبة الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع البنكي.
 - ✓ تم تأكيدها، حيث تبين أن استخدام هذه الأدوات يعزز فعالية القرارات، ويقلل التكاليف، ويحسن رضا العملاء.
3. الفرضية الثالثة: لا يتم توظيف المحاسبة الإدارية بشكل كامل ومهيكل في فروع بنك BDL.
 - ✓ تم تأكيدها جزئياً، إذ أن هناك تطبيقاً جزئياً وغير ممنهج لأغلب الأدوات، مع غياب رسمي لبطاقة الأداء المتوازن.

نتائج الدراسة:

- يُسهم استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الكفاءة التشغيلية للبنك.
- المحاسبة الإدارية تدعم اتخاذ القرار السريع والمدروس.
- البنك يعتمد على عدد من الأدوات لكن دون وجود إطار رسمي موحد.
- توجد علاقة واضحة بين توظيف المعلومات المحاسبية وتحقيق نتائج تنافسية أفضل.
- ضعف التكوين في هذا المجال يمثل عائقًا أمام الاستغلال الأمثل لهذه الأدوات.

توصيات:

1. ضرورة تعميم استخدام أدوات المحاسبة الإدارية بشكل منظم ومهيكل داخل جميع فروع البنك.
2. تنظيم دورات تكوينية متخصصة لموظفي البنك في مجال المحاسبة الإدارية.
3. تبني بطاقة الأداء المتوازن كأداة رسمية لقياس الأداء الاستراتيجي.
4. تحسين نظام المعلومات المحاسبي ليكون أكثر تكاملاً ومرونة في تحليل المعطيات.
5. ربط نتائج المحاسبة الإدارية بصياغة الأهداف الاستراتيجية للبنك.

آفاق الدراسة:

- إمكانية توسيع نطاق الدراسة مستقبلاً ليشمل بنوكاً أخرى أو مقارنة بين عدة مؤسسات بنكية.
- دراسة أثر التحول الرقمي على أدوات المحاسبة الإدارية ودورها التنافسي.
- البحث في مدى ملاءمة نظم المحاسبة الإدارية الجزائرية للمعايير الدولية الحديثة.
- اقتراح نموذج تطبيقي جزائري متكامل لبطاقة الأداء المتوازن في البنوك العمومية.

المخلص:

أصبحت المؤسسات البنكية في الوقت الراهن مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتبني أنظمة تسيير فعالة ومرنة تُمكنها من الاستجابة لتحديات السوق وضمان الاستمرارية، ومن أبرز هذه الأنظمة نجد المحاسبة الإدارية التي توفر معلومات دقيقة وذات طابع استباقي، تساعد الإدارة على اتخاذ قرارات رشيدة وتحقيق الكفاءة في استخدام الموارد.

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على العلاقة بين تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية وتحقيق الميزة التنافسية داخل المؤسسة البنكية، من خلال التطرق في الجانب النظري إلى مفهوم المحاسبة الإدارية وأهم أدواتها، إلى جانب دراسة مفهوم الميزة التنافسية، أبعادها، وأنواعها. أما في الجانب التطبيقي، فقد تم إجراء دراسة ميدانية على مستوى بنك التنمية المحلية BDL – فرع مستغانم، قصد تحليل مدى اعتماد البنك على أدوات المحاسبة الإدارية، خاصة أدوات التخطيط والرقابة، مؤشرات الأداء، وبطاقة الأداء المتوازن، والتعرف على انعكاساتها على الأداء المالي والتشغيلي وعلى مكانة البنك في السوق المحلية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن استخدام أدوات المحاسبة الإدارية يساهم بشكل فعال في تحسين الأداء الداخلي للمؤسسة، ويمنحها قدرة أفضل على التكيف مع التغيرات السوقية، مما يعزز فرص تحقيق ميزة تنافسية حقيقية ودائمة.

وفي ضوء النتائج المتوصل إليها، تم تقديم مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة تعميم استخدام أدوات المحاسبة الإدارية بشكل رسمي وممنهج، وتوفير التكوين المناسب للعاملين في هذا المجال، إضافة إلى تعزيز نظام المعلومات المحاسبي للبنك ليواكب تطورات البيئة الرقمية.

الكلمات المفتاحية: المحاسبة الإدارية، الميزة التنافسية، بنك التنمية المحلية، التخطيط، الرقابة، الأداء المالي، بطاقة الأداء المتوازن.

Summary:

In an increasingly dynamic and competitive banking environment, institutions are required to adopt more effective and flexible management systems that support sound decision-making and efficient resource utilization. Among these systems, managerial accounting stands out as a key tool for providing relevant and timely information to management.

This thesis aims to explore the relationship between the application of managerial accounting tools and the achievement of competitive advantage in the banking sector. The theoretical part presents the concept of managerial accounting, its main functions and tools, and links it with the concept of competitive advantage, its dimensions, and strategic significance. The empirical part of the research consists of a case study conducted at the Local Development Bank (BDL), Mostaganem Branch, focusing on how planning, control, performance indicators, and the Balanced Scorecard are implemented, and how these tools impact operational and financial performance. The results demonstrate a strong and positive correlation between the use of managerial accounting techniques and the bank's ability to achieve competitive positioning. These tools were found to enhance internal efficiency, enable better control over costs and operations, and improve decision-making processes. Based on these findings, several recommendations were made, including the need to institutionalize managerial accounting practices across all branches, invest in staff training, and upgrade the accounting information system to meet modern digital demands.

Keywords: Managerial Accounting, Competitive Advantage, Local Development Bank, Planning, Control, Financial Performance, Balanced Scorecard.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الكتب:

1. أحمد حسن ظاهر، المحاسبة الإدارية، داروائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
2. أحمد يوسف وآخرون، المحاسبة الإدارية، بدون ناشر، مصر، 2018.
3. روبيرت ميجز وآخرون، المحاسبة أساس قرارات الأعمال، دارالمريخ للنشر، السعودية، 2006.
4. زايد سالم أبو شناف، محمود عباس حمدي، المحاسبة الإدارية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2015.
5. كمال خليفة، عطية عبد العلي، مبادئ المحاسبة الحديثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
6. محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دارالبازوري، عمان، 2005.
7. وليد ناجي الحياي، نظرية المحاسبة، الأكاديمية العربية المفتوحة، الدانمارك، 2005.
8. يحي محمد أبو طالب، نظم المعلومات الإدارية والمحاسبية، دارالأمين للنشر والتوزيع، مصر.
9. عبد الوهاب كعود، إدارة الأعمال الإستراتيجية: مفاهيم، نماذج، وتطبيقات، دارالهدى للطباعة والنشر، الجزائر، 2017.

أطروحات الدكتوراه ومذكرات التخرج:

1. حسان بوبعابة، فعالية نظم المعلومات الاستراتيجية في ترشيد القرارات ودعم القدرة التنافسية، أطروحة دكتوراه، جامعة المسيلة، 2014.
2. عادل عطاء الله، دور جودة المعلومات في تحقيق ميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2019.
3. نوبلي نجلاء، استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2015.
4. حمودي إيمان، الاستراتيجية التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة 2، 2019.

المجلات:

1. إبراهيم مسلم، قراءة في أهم المفاهيم الحديثة الخاصة بالمحاسبة الإدارية للمؤسسة، مجلة البديل الاقتصادي، جامعة الجلفة، 2011.
2. أحمد يوسف، درجة ممارسة بطاقة الأداء المتوازن بوصفها أداة التخطيط الاستراتيجي، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات، الأردن، 2012.

3. بلال خليل المهينة، الموازنات التخطيطية، المجلة العربية للنشر العلمي، 2022.

4. محمود السيد محمد، عوامل بناء الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية، مجلة البحث العلمية في التربية، القاهرة، 2020.

5. موفق عبد الحسين محمد، أهمية ودور البيانات المحاسبية في صنع واتخاذ القرارات الإدارية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، 2006.

6. مؤيد الساعدي، سليمان عبود زبار، جودة المعلومات وتأثيرها في القرارات الاستراتيجية، مجلة القادسية، 2013.

7. يوسف عبد الإله، فائز غازي البياني، أثار استراتيجية التميز في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، 2011.

المصادر الأجنبية:

.Michael E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, 1985

