

# استخدام التكلفة المستهدفة في ضوء مدخلات القيمة الاقتصادية المضافة لأغراض تطوير التخطيط الاستراتيجي (دراسة تطبيقية بشركة العراق للسجاد والمفروشات)

إشراف

أ.د. سامي نجدي محمد علي رفاعي

أستاذ محاسبة التكاليف

كلية التجارة- جامعة المنصورة

الباحثة

الاء ميران حسين

لقد تميزت الأونة الأخيرة بالعديد من المتغيرات والتطورات المحلية والعالمية التي انعكست اثارها على مختلف النواحي الاقتصادية والصناعية والتكنولوجية والمعلوماتية ولقد كان لتلك المتغيرات والتطورات التي صاحبها تقدم ملحوظ في البيئة المعاصرة وتزايد هائل في حدة المنافسة اثرا بالغا وهيكلية على اداء انظمة التكاليف التقليدية المطبقة في المنظمات حيث ان هذه الانظمة اصبحت غير ملائمة لمواكبة هذه المتغيرات والتطورات مما ترتب عليه ضرورة اعادة النظر في هذه الانظمة بغرض تطوير اهدافها ومداخلها واساليبها<sup>١</sup>. عليه فقد ظهر مدخل التكلفة المستهدفة كأحد اهم المداخل الحديثة ذات التوجه الاستراتيجي في ادارة التكاليف والذي يساعد على تخطيط تكلفة منخفضة للمنتجات الجديدة مع ضمان جودة المنتج.

كما ظهر ما يسمى بمقياس القيمة الاقتصادية المضافة كأحد المقاييس المستحدثة لتقييم الاداء الاستراتيجي لمنظمات الاعمال المختلفة، ولقد طورت احدى الشركات الامريكية الاستثمارية (Stern Stewart Co) مقياس القيمة الاقتصادية المضافة كمقياس لتقييم الاداء وتعظيم ثروة المساهمين والملاك والذي يعنى بمضمونه العام تحويل الارباح المحاسبية الى الارباح الاقتصادية<sup>٢</sup>.

حيث أن خلق القيمة هو عبارة عن الهدف الأساسي لوظائف الشركة كما يهدف لتحقيق المنافع العامة للمساهمين بالشركة، حيث أن المساهمين بالشركة لديهم اهتمام كبير بالقيمة المضافة التي يمكنها تغطية الاستثمارات والحصول على الأرباح المتوقعة، وتعد أكثر الطرق استخداماً لحساب القيمة الاقتصادية المضافة هو تحديد الربح الاقتصادي وهو عبارة عن صافي الربح التشغيلي بعد الضرائب مطروحاً منه تكلفة رأس المال المستثمر<sup>٣</sup>.

ويمكن للباحثة من خلال العرض السابق القول بان اسلوب التكلفة المستهدفة اسلوب مميز لإدارة التكلفة من خلال التركيز على البعد الاستراتيجي بحيث يساعد على تخطيط تكلفة منخفضة للمنتجات الجديدة مع ضمان جودة المنتج، كما ان مقاييس القيمة الاقتصادية المضافة احد المقاييس الهامة التي يمكن الاستعانة بها لتقييم الاداء من منظور استراتيجي،

١ - عبد الحفيظ، رعدة حسن، ٢٠١٠، دور التكاليف المستهدفة كمدخل حديث لإدارة وخفض التكلفة، ص ١٢٤.

٢ - الشيخ، عماد يوسف، ٢٠١٢، دراسة مقارنة لاثر استخدام مقاييس الاداء التقليدية ومقاييس القيمة الاقتصادية المضافة على اسعار الاسهم، المجلة العربية للعلوم الادارية، المجلد ١٩، العدد ٢، ص ٢٠٨.

3- Vasile, B., 2013, Economic Value Added AND Stakeholders' Interests, Economic Science Series. Vol. 22 Issue 2, p512.

ومن ثم تحاول الباحثة في هذه الدراسة الربط بين اسلوب التكلفة المستهدفة ومقاييس القيمة الاقتصادية المضافة بغرض تطوير التخطيط الاستراتيجي لمنظمات الاعمال.

## مشكلة الدراسة

انطلاقاً من ان خلق القيمة هو عبارة عن الهدف الأساسي لوظائف الشركة لتحقيق المنافع العامة للمساهمين بالشركة تتجسد مشكلة الدراسة في محاولة التعرف على مدى امكانية وضع الية للتكامل بين مقاييس القيمة الاقتصادية المضافة واسلوب التكلفة المستهدفة كمدخل لتطوير الاداء الاستراتيجي لمنظمات الاعمال.

ومن ثم تحاول هذه الدراسة الاجابة على التساؤلات التالية :

١. كيف يمكن تحقيق التكامل بين اسلوب التكلفة المستهدفة ومقاييس القيمة الاقتصادية المضافة؟
٢. ما هو اثر تحقيق هذا التكامل على خلق القيمة للأطراف ذوي المصلحة؟
٣. ما هو اثر تحقيق هذا التكامل على تحقيق توازن الأهداف بين الأطراف ذوي المصلحة لمنظمات الاعمال؟

## فروض الدراسة

بناء على العرض السابق يمكن للباحثة صياغة الفروض التالية:

- "لا يوجد تأثير لتحقيق التكامل بين اسلوب التكلفة المستهدفة كأسلوب لإدارة التكلفة ومقاييس القيمة الاقتصادية المضافة على خلق القيمة للأطراف ذوي المصلحة".
- "لا يوجد تأثير لتحقيق التكامل بين اسلوب التكلفة المستهدفة كأسلوب لإدارة التكلفة ومقاييس القيمة الاقتصادية المضافة على تحقيق توازن الأهداف بين الأطراف ذوي المصلحة لمنظمات الاعمال "

## أهداف الدراسة

- تهدف هذه الدراسة الى تحقيق التكامل بين اسلوب التكلفة المستهدفة كأسلوب لإدارة التكلفة ومقاييس القيمة الاقتصادية المضافة لتقييم الاداء لأغراض تطوير التخطيط الاستراتيجي لمنظمات الاعمال وذلك من خلال :
١. ادارة التكلفة في مرحلة التصميم للمنتج من خلال اسلوب التكلفة المستهدفة.
  ٢. قياس القيمة المضافة لكل وظيفة في ظل اسلوب التكلفة المستهدفة باستخدام مقاييس القيمة الاقتصادية المضافة.
  ٣. التعرف على اثر ذلك على تحقيق توازن الأهداف بين الأطراف ذوي المصلحة لمنظمات الاعمال.

## أهمية الدراسة

تتمثل الأهمية العلمية للدراسة في محاولة تكوين مدخل مقترح لتحقيق التكامل بين كلا الأسلوبين لأغراض تطوير التخطيط الاستراتيجي لمنظمات الأعمال والتطبيق في بيئة المحاسبة العراقية.

## خطة الدراسة

- ١- تحليل العلاقة بين أسلوب التكلفة المستهدفة والقيمة الاقتصادية المضافة لأغراض خلق القيمة.
- ٢- تحليل العلاقة بين أسلوب التكلفة المستهدفة والقيمة الاقتصادية المضافة لأغراض تحقيق استراتيجية الشركة.
- ٣- مدخل مقترح للتكامل بين أسلوب التكلفة المستهدفة والقيمة الاقتصادية المضافة لأغراض تحقيق استراتيجية الشركة.
- ٤- دراسة تطبيقية على إحدى المنشآت الصناعية في البيئة العراقية.

## ١- تحليل العلاقة بين أسلوب التكلفة المستهدفة والقيمة الاقتصادية المضافة لأغراض خلق القيمة.

تهتم معظم أساليب المحاسبة الإدارية التقليدية بقياس القيمة المضافة والتي تركز على الموارد الداخلية للمنشأة مما يؤدي إلى البداية المتأخرة والنهاية المبكرة لقياس التكلفة، إلا أن الاستخدام الإداري لمعلومات التكاليف بالشكل الذي يحقق وضع ومتابعة تنفيذ استراتيجيات المنشأة للتأكد من النجاح في تحقيق الأهداف يتطلب مد النظر إلى الأمور الخارجية جنباً إلى جنب مع الأمور الداخلية للمنشأة على طول دورة حياة المنتج ليمتد إلى مراحل ما قبل الإنتاج مثل البحوث والتطوير والتصميم مروراً بمرحلة الإنتاج الفعلي والبيع والتوزيع ثم مراحل ما بعد البيع والتوزيع مثل الصيانة وإعادة التدوير كمجموعة أو منظومة أو سلسلة متصلة من الأنشطة الخالقة للقيمة، وفيها يتم تحديد الأنشطة المستخدمة في المنتج طول دورة حياته ومقدار مساهمة كل نشاط في القيمة الكلية له، وتفيد في القاء الضوء على الأنشطة التي لا تضيف قيمة ومن ثم إعادة تصميم المنتج بغرض استبعادها أو تحسين فعاليتها<sup>١</sup>.

وتعتبر القيمة عن المبادئ التي تسترشد بها الشركة لتحقيق أهدافها، ولذلك على كل شركة أن تقرر وتحدد القيم المناسبة لها، أو القيم المحققة لأهدافها اعتماداً على البيئة التنافسية الحالية وفكر الإدارة. وقد أكد رئيس مجلس إدارة شركة (Johndom & Johndom) بأن "القيم الأساسية تتمثل في المزايا التنافسية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها باستمرار، حتى إذا أصبحت في وقت ما ليست

١ - عيسى، حسين محمد، ١٩٩٨، إطار مقترح لاستخدام هندسة نظم المحاسبة الإدارية في ترشيد قرارات التسعير، مجلة الفكر المحاسبي كلية التجارة، جامعة عين شمس المجلد الأول، العدد الأول، ص ٢٢.

ميزة تنافسية"، ولذلك فعلى كل شركة أن تحدد مجموعة القيم التي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين الربحية، حيث ستمثل تلك القيم المبادئ الاستراتيجية للشركة التي إذا سعت إلى تحقيقها فإنها لا تؤدي فقط إلى تحسين الربحية على مستوى الشركة وإنما سيشمل المجتمع ككل<sup>١</sup>.

وفي الآونة الأخيرة ارتبط مصطلح القيمة بمصطلح آخر تم تداوله بشكل كبير وهو خلق القيمة، ويعني خلق القيمة تقديم نفع يزيد عن التكلفة، ولضمان نجاح المنشأة على المدى الطويل يجب أن تسعى الشركة لخلق القيمة لكل الأطراف المرتبطة والمتأثرة بنشاطها<sup>٢</sup>.

ويمكن حصر أهم مبررات التكامل بين أسلوب التكلفة المستهدفة والقيمة الاقتصادية المضافة لخلق القيمة فيما يلي:

### ١/١ المنشأة وهدف تعظيم ثروة الملاك:

ويعبر عن حصيللة النموذج التعاقدى بين الإدارة والملاك والذي يهتم بثروة المنشأة الاقتصادية كي يسهل على المساهمين اختيار الإدارة وعملية اعداد التقارير. كما يسمح هذا النموذج بمقارنة تلك التقارير مع الشركات الأخرى ذات نفس النشاط بهدف خلق قيمة للملاك. وعمامة، فإن النماذج التي تعتمد على مبدأ القيمة لا تختلف في مجملها عن نظريات الاقتصاد الجزئي النمطية<sup>٣</sup>. وفي هذا الصدد ترى الباحثة أن تدعيم أسلوب التكلفة المستهدفة بالقيمة الاقتصادية المضافة يساعد على التركيز على القيمة من منظور خارجي يتمثل في الملاك ليمتد على طول دورة حياة المنتج ليمتد إلى مراحل ما قبل الإنتاج مثل البحوث والتطوير والتصميم مروراً بمرحلة الإنتاج الفعلي والبيع والتوزيع ثم مراحل ما بعد البيع والتوزيع مثل الصيانة وإعادة التدوير كمجموعة أو منظومة أو سلسلة متصلة من الأنشطة الخالقة للقيمة مما يساهم بشكل كبير في زيادة الميزة التنافسية حتى يتم تحقيق الهدف النهائي للمنشأة وهو تعظيم ثروة الملاك.

### ٢/١ خلق القيمة ورأس المال:

القيمة هي نسبة بين السعر والجودة، فالقيمة هي المنفعة التي يحصل عليها الفرد مقابل السعر الذي يدفعه، ولا بد أن تكون المنفعة مساوية أو أكبر من السعر وإلا يشعر الفرد أنه لم يحصل على قيمة نتيجة لعملية التبادل، حيث إن الملاك (حملة الأسهم) يقدمون أموالهم للمنشأة كسعر يريدون به الحصول على

١ - أبو يوسف، نيفين عزت، ٢٠١٣، إطار مقترح لتحقيق حوكمة الشركات من خلال التكامل بين نظام معلومات المحاسبة المالية ونظام معلومات المحاسبة الإدارية لأغراض سد الفجوة بين التكلفة والقيمة، رسالة دكتوراة، غير منشور، كلية التجارة، جامعة طنطا، ص ٩٧.

٢ - المرجع السابق، ص ٩٨.

٣ - حال، نيفين عبد القادر حمزة ابراهيم، ٢٠١٤، استخدام مدخل القيمة الاقتصادية المضافة في تقييم الأداء المحاسبي للشركات دراسة نظرية تطبيقية، رسالة ماجستير، غير منشور، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، ص ٥٧.

قيمة مضافة، ويكون ذلك عن طريق الحصول على أرباح تفوق السعر الذي دفعوه وهو تكلفة رأس المال، لذلك أصبح الملاك في حاجة الى مقياس يؤكد لهم أن المنشأة تحقق لهم هدف تعظيم القيمة<sup>١</sup>.

في ظل التوجه الى خلق القيمة فان تكلفة رأس المال لا تتوقف على تكلفة القروض فقط، وانما أيضا على تكلفة رأس المال المملوك. فنظراً الى أن السهم أصل يحمل في مضمونه خطر ويتطلب عنه عائدا مرتفعاً، فبالتالي تكلفة رأس المال يجب أن تتضمن أيضا تكلفة الفرصة البديلة لتوظيف تلك الاستثمارات في مجالات أخرى على نفس مستوى الخطر المرتبط بنشاط الشركة، وبمعنى آخر فان تكلفة الفرصة البديلة تعد محدد لعوائد ومعدلات مردودية على أصول الشركة للمالكين في السوق وليس العكس<sup>٢</sup>.

وفي هذا الصدد ترى الباحثة تدعيم أسلوب التكلفة المستهدفة بالقيمة الاقتصادية المضافة نظراً لما يحققه من زيادة في الميزة التنافسية فهو بالتالي يأخذ في حسابه ردود أفعال المنافسين واليات السيطرة عليها لتحقيق أقصى قيمة ممكنة لشركة ومن ثم تستطيع القيمة المخلفة في تغطية تكلفة رأس المال وجذب المستثمرين اليها.

### ٣/١ مستوى العائد:

يتحدد على الشركة في ظل التوجه الى خلق القيمة أن تعمل على تحقيق مستوى عائد أعلى من تكلفة رأس المال العامل (القروض + رأس المال المملوك) أو على الأقل مساو له، وذلك بهدف تحقيق منفعة أكبر لحملة الأسهم، واتباع الأسس وعلى المستوى الخارجي تتوافر المعلومات الهامة والخاصة بوضع الشركة المالي والاقتصادي في سوق الأسهم من خلال تقييم تكلفة الفرصة البديلة للاستثمارات. أما داخليا، فهي تتيح للشركة تحديد وتقييم الوضع الحالي والمستقبلي من خلال التنبؤ بمعطيات السوق، وبهذا يتم وضع ملامح استراتيجية الشركة التي يتحقق من خلالها أهداف جميع الأطراف والشركاء سواء من داخل الشركة أو خارجها<sup>٣</sup>.

وتعتبر القيمة الاقتصادية المضافة مقياس للقيمة التي يضيفها المشروع لأصحاب رأس المال عن طريق عقد مقارنة بين العائد الذي ينتج عن عمليات التشغيل وتكلفة التمويل لهذه العمليات، وحتى يمكن القول أنه تم خلق قيمة مضافة لابد أن يكون العائد أكبر من التكلفة، فاذا كانت القيمة الاقتصادية المضافة موجبة فهذا يعني أن المنشأة تضيف الى ثروة حملة الأسهم واذا كانت سالبة فهذا يعني أن المنشأة تبدد ثروة حملة الأسهم<sup>٤</sup>.

1 - Ruth Ray, 2001, *EVA: Theory, Evidence, A missing link*, Review of business, Vol 3, P 66

٢ - حال، نيفين عبد القادر حمزة ابراهيم، ٢٠١٤، مرجع سابق ذكره، ص ٥٧.

٣ - حال، نيفين عبد القادر حمزة ابراهيم، ٢٠١٤، مرجع سابق ذكره، ص ٥٨.

4 - Ruth Ray, 2001, Op cit, P 66

ومن ثم ترى الباحثة أن أسلوب التكلفة المستهدفة يساهم في تفعيل مدخل القيمة الاقتصادية المضافة للبحث عن الفرص الاستثمارية المناسبة التي تساهم في زيادة معدلات العائد للملاك.

#### ٤/١ تحقق الإدارة المعتمدة على القيمة:

تقوم الإدارة المعتمدة على القيمة بأداء جميع الوظائف الإدارية بما يحقق هدف اضافة قيمة للملاك وتعتبر القيمة الاقتصادية المضافة هي المقياس الأساسي للقيمة ويمكن أن نطلق عليه الربح الاقتصادي، ويجب أن تكون الإدارة السليمة مزيج من وضع الأهداف وقياس الأداء والرقابة والاهتمام بمفهوم الإدارة المعتمدة على القيمة التي تجعل المدير يضع في اعتباره عنصر رأس المال والقيمة الاقتصادية المضافة عند أداء أي من هذه الوظائف، ذلك لأنه يعلم أن أداءه وأداء شركته وحوافزه سوف تقيم من جهة حملة الأسهم اعتمادا على مقياس القيمة السوقية المضافة والقيمة الاقتصادية المضافة وهكذا يعمل مفهوم القيمة الاقتصادية المضافة على تشجيع سلوك تعظيم القيمة لدي مدراء الشركات<sup>١</sup>.

#### ٢- تحليل العلاقة بين أسلوب التكلفة المستهدفة والقيمة الاقتصادية المضافة لأغراض تحقيق استراتيجية الشركة.

ان نجاح أسلوب التكلفة المستهدفة في قياس التكلفة بصورة أكثر دقة، لا يعني أنه يقدم كافة البيانات أو المعلومات التي تساعد الإدارة في مجالات الرقابة وتقييم الأداء، فمن ناحية يلاحظ أن تصنيف الأنشطة في ظل أسلوب التكلفة المستهدفة الي أنشطة تضيف قيمة وأنشطة أخرى لا تضيف قيمة، لا يؤدي بصورة فورية الي خفض التكلفة نتيجة الغاء الأنشطة التي لا تضيف قيمة، وذهب أحد الباحثين الي تبرير عدم حدوث قطع للتكلفة نتيجة الغاء الأنشطة التي لا تضيف قيمة الي حقيقة أن جزء كبير من تكلفه تشغيل الأنشطة تمثل بنود تكلفة ملتصقة sticky cost غالبا ما تحتاج لفترة زمنية لزوال التكلفة نتيجة الغاء نشاط أو أنشطة معينة، وللخصائص التي تضيف بها التكلفة الملتصقة<sup>٢</sup>.

من ناحية أخرى بالنظر لدور أسلوب التكلفة المستهدفة في تعظيم ثروة حملة الأسهم يلاحظ أن أسلوب التكلفة المستهدفة - بصورته المألوفة - لا يقدم اخبارات مفيدة في هذا المجال، حيث أن الغاء الأنشطة التي لا تضيف قيمة، وان أدى الي تخفيض تكلفة تشغيل الأنشطة التي لا تضيف قيمة، وان ادي الي

١ - الشريف، ايمان محمد صلاح الدين محمد، ٢٠٠٣، مدخل مقترح للتكامل بين مفهوم القيمة الاقتصادية المضافة ونظام التكلفة على أساس النشاط بهدف دعم اتخاذ القرارات الإدارية دراسة نظرية تطبيقية، رسالة ماجستير، غير منشور، كلية التجارة ببورسعيد، جامعة قناة السويس، ص ٩٢.  
٢ - ضو، سعيد يحيى محمود، ٢٠٠٤، تدعيم مدخلات المحاسبة عن التكلفة على أساس النشاط بالقيمة المضافة الاقتصادية لترشيد قرارات الاستثمار - دراسة تطبيقية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، المجلد ٤٣، العدد ٦٤.

تخفيض تكلفة تشغيل الأنشطة الكلية للمنشأة على المدى الطويل، إلا أنه لا يؤدي بصورة تلقائية أو مباشرة الي تعظيم ثروة حملة الأسهم، أو الملاك، فقد تظل ثروة حملة الأسهم عند معدلاتها السابقة، وربما تنخفض هذه الثروة. كما شبه أحد الباحثين مقياس القيمة الاقتصادية المضافة كالوقود الذي يستخدم في اشعال مقياس القيمة السوقية المضافة، فالمنشآت التي تحقق قيمة اقتصادية مضافة موجبة سنويا، يصابها في الغالب تحقيق قيمة سوقية مضافة موجبة مرتفعة، وإذا حققت المنشأة قيمة اقتصادية مضافة سالبة فان ذلك يترتب عليه في كثير من الأحيان انخفاض القيمة السوقية المضافة لهذه المنشأة<sup>1</sup>.

### ٣- مدخل مقترح للتكامل بين أسلوب التكلفة المستهدفة والقيمة الاقتصادية المضافة لأغراض

حتى يمكن تطبيق المدخل المقترح للتكامل بين التكلفة المستهدفة والقيمة الاقتصادية المضافة لابد من تنفيذ مجموعة من الخطوات على ثلاثة مراحل متتالية تمثل في حد ذاتها تصميم وآلية عمل المدخل المقترح، ثم تحاول الباحثة من خلال هذه المراحل اشتقاق النموذج الرياضي للمدخل المقترح، وبناء على ذلك يمكن عرض المدخل المقترح من خلال:

#### ١/٣ تصميم وآلية عمل المدخل المقترح:

تتمثل الية عمل المدخل المقترح في تسع خطوات مجزئة على ثلاث مراحل متتالية بشكل يساهم في تحقيق التكامل ويمكن توضيحها فيما يلي:

#### المرحلة الأولى: منظور التكلفة المستهدفة:

في هذه المرحلة ستركز الباحثة على اليات استخدام التحليل الوظيفي في ضوء متطلبات أسلوب التكلفة المستهدفة كمدخل لتطبيق القيمة الاقتصادية المضافة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الخطوات التالية:

#### ● حساب التكلفة المستهدفة للمنتج:

يساهم أسلوب التكلفة المستهدفة في تغيير وتحويل نظرة الادارة الي برنامج شامل لخفض رقم التكلفة على مدار دورة حياة المنتج كما يساهم أسلوب التكلفة المستهدفة في نقل وتوزيع الاهتمام بعوامل التكلفة والأداء، فضلا عن

---

1 - Makelainen, Esa, 1998, **Economic added as a management tool**, Helsinki school of economic and business administration, Department of accounting and finance, P 15-20.

تخفيض تكلفة المنتج وتحقيق الربح والجودة واشباع رغبات العملاء وتطوير سوق المنتج<sup>١</sup>.

ومن ثم تقترح الباحثة استخدام طريقة الطرح للوصول للتكلفة المستهدفة.

#### ● استخدام التحليل الوظيفي للمنتج:

تساهم عملية التحليل الوظيفي للمنتج في القدرة على تفكيك المنتج الى مجموعة من الوظائف وفي نفس الوقت تساهم في التعرف على مدى مساهمة كل وظيفة في خلق قيمة للمنتج من خلال وضع ترتيب نسبي لها.

#### ● حساب نصيب كل وظيفة من التكلفة المستهدفة:

بناء على ما توصلت اليه الباحثة في الخطوات السابقتين من حساب التكلفة المستهدفة وعدد الوظائف والترتيب النسبي لها، تستطيع حساب نصيب كل وظيفة من التكلفة المستهدفة بقسمة اجمالي التكلفة المستهدفة للمنتج على عدد الوظائف في ضوء الأوزان النسبية لها.

#### ● حساب نصيب كل وظيفة من سعر البيع المستهدف:

ويمكن حساب نصيب كل وظيفة من سعر البيع المستهدف من خلال قسمة سعر البيع المستهدف للمنتج على عدد الوظائف في ضوء الأوزان النسبية لها.

#### المرحلة الثانية: منظور القيمة الاقتصادية المضافة:

ستركز الباحثة في هذه المرحلة على حساب نصيب المنتج من تكلفة رأس المال المستثمر بالشركة باعتباره المحدد الأساسي لحساب القيمة الاقتصادية المضافة للشركة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الخطوات التالية:

#### ● حساب نصيب المنتج من تكلفة رأس المال المستثمر بالشركة.

ستقوم الشركة في هذه الخطوة بتحديد تشكيلة المنتجات المتاحة لديها وتوضيح مدى مساهمة كل منتج من تشكيلة المنتجات في تغطية تكلفة رأسمالها المستثمر وتستطيع الشركة تحديد ذلك من خلال البيانات التاريخية لديها أو من خلال نسب المبيعات والحصة السوقية وهامش المساهمة وغير ذلك من العوامل.

#### ● حساب نصيب كل وظيفة بالمنتج من تكلفة رأس المال المستثمر بالشركة.

١ - عبد الله، خالد محمد أحمد؛ منصور، فتح الرحمن الحسن منصور؛ ٢٠١٥، التكامل بين أسلوب التكلفة المستهدفة والتكلفة وفقا للنشاط كأداة لإدارة التكلفة الاستراتيجية لتحديد تكلفة انتاج الكهرباء، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد ١٦، العدد ١، ص ٢٢٣.



من خلال ما توصلت اليه الباحثة في الخطوة السابقة يتم حساب نصيب كل وظيفة بالمنتج من تكلفة رأس المال المستثمر من خلال قسمة نصيب المنتج من تكلفة رأس المال المستثمر على عدد الوظائف في ضوء الأوزان النسبية لها.

### ● المرحلة الثالثة: تحقيق التكامل بين المدخلين:

ستحاول الباحثة في هذا الجزء من المدخل المقترح تحقيق التكامل بين أسلوب التكلفة المستهدفة والقيمة الاقتصادية المضافة من خلال حساب القيمة الاقتصادية المضافة لكل وظيفة من خلال الخطوات التالية:

### ● حساب الربح المستهدف لكل وظيفة.

يمكن من خلال المرحلة الأولى من المدخل المقترح حساب الربح المستهدف لكل وظيفة من خلال طرح التكلفة المستهدفة لكل وظيفة من سعر البيع المستهدف لكل وظيفة.

### ● حساب القيمة الاقتصادية المضافة لكل وظيفة.

يمكن للباحثة في هذه الخطوة حساب القيمة الاقتصادية المضافة لكل وظيفة من خلال الخطوة الثانية بالمرحلة الثانية والخطوة الأولى بالمرحلة الثالثة، وذلك عن طريق طرح نصيب كل وظيفة من تكلفة رأس المال المستثمر من الربح المستهدف لكل وظيفة.

### ● التغذية العكسية.

تمثل هذه الخطوة المرحلة النهائية بالمدخل المقترح لأغراض تطوير التخطيط الاستراتيجي حيث يمكن من خلال التعرف على القيمة الاقتصادية المضافة لكل وظيفة بالمنتج دراسة مدى امكانية اعادة تصميم المنتج مرة أخرى لزيادة القيمة الاقتصادية المضافة لكل وظيفة من الوظائف.

### ٢/٣ اشتقاق النموذج الرياضي للمدخل المقترح:

في ضوء العرض السابق للمراحل التي يقوم عليها المدخل المقترح يمكن اشتقاق النموذج الرياضي للمدخل المقترح على النحو التالي:

### ● حساب نصيب كل وظيفة من التكلفة المستهدفة:

اقترحت الباحثة تطبيق التحليل الوظيفي في ظل طريقة الطرح لحساب التكلفة المستهدفة للوصول الى نصيب كل وظيفة من التكلفة المستهدفة، وهو ما يمكن التعبير عنه بالمعادلة التالية:

$$FC = TC \times WF \longrightarrow (1)$$

• **حساب نصيب كل وظيفة من سعر البيع المستهدف.**

من البديهي أن طريقة الطرح لحساب التكلفة المستهدفة سيمكن من الوصول الى السعر المستهدف ويمكن من خلاله حساب نصيب كل وظيفة من السعر المستهدف بالمعادلة التالية:

$$FP = TP \times WF \longrightarrow (2)$$

• **حساب نصيب المنتج من تكلفة رأس المال المستثمر بالشركة.**

في ضوء العوامل التي اقترحتها الباحثة فيما سبق يمكن الوصول الى الوزن النسبي لكل منتج ومن ثم امكانية حساب نصيبه من تكلفة رأس المال المستثمر، وهو ما يمكن التعبير عنه بالمعادلة التالية:

$$COCP = COC \times WP \longrightarrow (3)$$

• **حساب نصيب كل وظيفة بالمنتج من تكلفة رأس المال المستثمر بالشركة.**

بناء على ما توصلت اليه الباحثة من امكانية تطبيق التحليل الوظيفي للوصول الى الوزن النسبي لكل وظيفة يمكن معرفة نصيب الوظيفة الواحدة من تكلفة رأس المال المستثمر من خلال المعادلة التالية:

$$COCF = COCP \times WF \longrightarrow (4)$$

• **حساب الربح المستهدف لكل وظيفة.**

بناء على المعادلة رقم (١) والمعادلة رقم (٢) يمكن التعبير عن الربح المستهدف لكل وظيفة من خلال المعادلة التالية:

$$F Profit = FP - FC \longrightarrow (5)$$

• **حساب القيمة الاقتصادية المضافة لكل وظيفة.**

بناء على المعادلة رقم (٤) والمعادلة رقم (٥) يمكن التعبير عن القيمة الاقتصادية المضافة لكل وظيفة من خلال المعادلة التالية:

$$EVA F = F Profit - COCF \longrightarrow (6)$$

$FC =$  التكلفة المستهدفة لكل وظيفة.  
 $TC =$  التكلفة المستهدفة للمنتج.  
 $WF =$  الوزن النسبي لكل وظيفة بالمنتج.  
 $FP =$  السعر المستهدف لكل وظيفة.  
 $TP =$  السعر المستهدف للمنتج.  
 $COCP =$  نصيب المنتج من تكلفة رأس المال المستثمر.  
 $COC =$  اجمالي تكلفة رأس المال المستثمر للشركة.  
 $WP =$  الوزن النسبي للمنتج داخل توليفة منتجات الشركة.  
 $COCF =$  تكلفة رأس المال المستثمر لكل وظيفة.  
 $F Profit =$  الربح المستهدف لكل وظيفة بالمنتج.  
 $EVA F =$  القيمة الاقتصادية المضافة لكل وظيفة بالمنتج.

**وتخلص الباحثة أن الرقم الذي يتم التوصل اليه فيما يتعلق بالقيمة الاقتصادية المضافة لكل وظيفة للمنتج يساعد المنشأة في تطوير عملية التخطيط الاستراتيجي من خلال معرفة مدى مساهمة هذا المنتج في خلق القيمة لكلا من العملاء والأطراف ذوي المصلحة على حد السواء.**

#### **٤- دراسة تطبيقية على احدى المنشآت الصناعية في البيئة العراقية**

ان عملية اختبار فرض أن هذا المدخل التكاملي يقدم معلومات أكثر نفعا من نظم التكلفة المتعارف عليها، يمكن أن يتم من خلال دراسة تطبيقية على النحو التالي:

#### **٢/٤ تطبيق النموذج الرياضي للمدخل التكاملي المقترح**

تتمثل آلية عمل المدخل المقترح في النموذج الرياضي الذي يتكون من ستة معادلات رياضية مشتقة من المدخل المقترح السابق عرضه، ويمكن للباحثة عرض نتائج تطبيق المدخل المقترح من خلال الجداول التالية:

جدول رقم (٤-١) يوضح تشكيلة المنتجات، والتكلفة المستهدفة، والوزن النسبي للخصائص الوظيفية لكل منتج على حدة

م	المنتج	التكلفة المستهدفة	الوزن النسبي للخصائص الوظيفية لكل منتج			
			السعر المناسب	الجودة (المتانة)	جودة التصميم	سرعة الدوران
1	سجاد قطع	3,385	25%	22%	35%	18%
2	سجاد قطع للمساحات الكبيرة	5,914	17%	33%	35%	15%
3	سجاد فاخر لمساحات صغيرة	2,264	18%	24%	20%	38%
4	مشايات عرض ١٠٠ سم	1,271	20%	18%	17%	45%
5	سجاد غزل درجة ثالثة	6,069	25%	43%	17%	15%
6	سجاد أشكال طبيعية درجة أولى	1,365	30%	15%	10%	45%
7	سجاد أشكال طبيعية درجة ثانية	1,120	35%	10%	5%	50%
8	سجاد غزل درجة أولى	6,774	18%	38%	31%	13%
9	سجاد غزل درجة ثانية	6,596	19%	38%	29%	14%
10	بكر سجاد فاخر (للقصور)	9,624	15%	40%	33%	12%
11	مشايات عرض ١٥٠ سم	1,955	23%	20%	17%	40%
12	مشايات عرض ٢٠٠ سم	2,880	25%	21%	19%	35%

جدول رقم (٤-٢) يوضح نصيب كل وظيفة من التكلفة المستهدفة

م	المنتج	التكلفة المستهدفة	نصيب كل وظيفة من التكلفة المستهدفة		
			السعر المناسب	الجودة (المائة)	جودة التصميم
1	سجاد قطع	3,385	846	745	1,185
2	سجاد قطع للمساحات الكبيرة	5,914	1,005	1,952	2,070
3	سجاد فاخر لمساحات صغيرة	2,264	408	543	453
4	مشايات عرض ١٠٠ سم	1,271	254	229	216
5	سجاد غزل درجة ثالثة	6,069	1,517	2,610	1,032
6	سجاد أشكال طبيعية درجة أولى	1,365	410	205	137
7	سجاد أشكال طبيعية درجة ثانية	1,120	392	112	56
8	سجاد غزل درجة أولى	6,774	1,219	2,574	2,100
9	سجاد غزل درجة ثانية	6,596	1,253	2,506	1,913
10	بكر سجاد فاخر (للقصور)	9,624	1,444	3,850	3,176
11	مشايات عرض ١٥٠ سم	1,955	450	391	332
12	مشايات عرض ٢٠٠ سم	2,880	720	605	547

جدول رقم (٤-٣) يوضح الوزن النسبي لكل منتج داخل المزيج السلعي، والربح المستهدف لكل منتج

م	المنتج	سعر البيع المستهدف	التكلفة المستهدفة	الربح المستهدف	الوزن النسبي لكل منتج
1	سجاد قطع	4,231	3,385	846	5%
2	سجاد قطع للمساحات الكبيرة	7,097	5,914	1,183	4%
3	سجاد فاخر لمساحات صغيرة	2,830	2,264	566	11%
4	مشايات عرض ١٠٠ سم	1,652	1,271	381	13%
5	سجاد غزل درجة ثالثة	7,283	6,069	1,214	4%
6	سجاد أشكال طبيعية درجة أولى	1,775	1,365	410	13%
7	سجاد أشكال طبيعية درجة ثانية	1,456	1,120	336	15%
8	سجاد غزل درجة أولى	8,129	6,774	1,355	4%
9	سجاد غزل درجة ثانية	7,915	6,596	1,319	4%
10	بكر سجاد فاخر (للقصور)	11,068	9,624	1,444	4%
11	مشايات عرض ١٥٠ سم	2,542	1,955	587	12%
12	مشايات عرض ٢٠٠ سم	3,744	2,880	864	10%

جدول رقم (٤-٤) يوضح نصيب كل وظيفة من سعر البيع المستهدف						
نصيب كل وظيفة من سعر البيع المستهدف				سعر البيع المستهدف	المنتج	م
سرعة الدوران	جودة التصميم	الجودة (المتانة)	السعر المناسب			
762	1,481	931	1,058	4,231	سجاد قطع	1
1,065	2,484	2,342	1,206	7,097	سجاد قطع للمساحات الكبيرة	2
1,075	566	679	509	2,830	سجاد فاخر لمساحات صغيرة	3
744	281	297	330	1,652	مشايات عرض ١٠٠ سم	4
1,092	1,238	3,132	1,821	7,283	سجاد غزل درجة ثالثة	5
799	177	266	532	1,775	سجاد أشكال طبيعية درجة أولى	6
728	73	146	510	1,456	سجاد أشكال طبيعية درجة ثانية	7
1,057	2,520	3,089	1,463	8,129	سجاد غزل درجة أولى	8
1,108	2,295	3,008	1,504	7,915	سجاد غزل درجة ثانية	9
1,328	3,652	4,427	1,660	11,068	بكر سجاد فاخر (للقصور)	10
1,017	432	508	585	2,542	مشايات عرض ١٥٠ سم	11
1,310	711	786	936	3,744	مشايات عرض ٢٠٠ سم	12

جدول رقم (٤-٥) يوضح نصيب المنتج من تكلفة رأس المال المستثمر

م	المنتج	نصيب المنتج من تكلفة رأس المال
1	سجاد قطع	191
2	سجاد قطع للمساحات الكبيرة	159
3	سجاد فاخر لمساحات صغيرة	403
4	مشايات عرض ١٠٠ سم	478
5	سجاد غزل درجة ثلاثة	159
6	سجاد أشكال طبيعية درجة أولى	478
7	سجاد أشكال طبيعية درجة ثانية	531
8	سجاد غزل درجة أولى	138
9	سجاد غزل درجة ثانية	149
10	بكر سجاد فاخر (للقصور)	127
11	مشايات عرض ١٥٠ سم	425
12	مشايات عرض ٢٠٠ سم	372
	اجمالي تكلفة رأس المال المستثمر =	3,610



جدول رقم (٤-٦) يوضح نصيب كل وظيفة بالمنتج من تكلفة رأس المال المستثمر

م	المنتج	نصيب كل وظيفة بالمنتج من تكلفة رأس المال المستثمر			
		نصيب المنتج من تكلفة رأس المال	السعر المناسب	الجودة (المتانة)	جودة التصميم
1	سجاد قطع	191	48	42	67
2	سجاد قطع للمساحات الكبيرة	159	27	53	56
3	سجاد فاخر لمساحات صغيرة	403	73	97	81
4	مشايات عرض ١٠٠ سم	478	96	86	81
5	سجاد غزل درجة ثالثة	159	40	68	27
6	سجاد أشكال طبيعية درجة أولى	478	143	72	48
7	سجاد أشكال طبيعية درجة ثانية	531	186	53	27
8	سجاد غزل درجة أولى	138	25	52	43
9	سجاد غزل درجة ثانية	149	28	56	43
10	بكر سجاد فاخر (للقصور)	127	19	51	42
11	مشايات عرض ١٥٠ سم	425	98	85	72
12	مشايات عرض ٢٠٠ سم	372	93	78	71
	اجمالي تكلفة رأس المال المستثمر =	3,610			

جدول رقم (٤-٧) يوضح الربح المستهدف لكل وظيفة

م	المنتج	الربح المستهدف	الربح المستهدف لكل وظيفة لكل منتج			
			السعر المناسب	الجودة (المتانة)	جودة التصميم	سرعة الدوران
1	سجاد قطع	846	212	186	296	152
2	سجاد قطع للمساحات الكبيرة	1,183	201	390	414	177
3	سجاد فاخر لمساحات صغيرة	566	102	136	113	215
4	مشايات عرض ١٠٠ سم	381	76	69	65	172
5	سجاد غزل درجة ثلاثة	1,214	303	522	206	182
6	سجاد أشكال طبيعية درجة أولى	410	123	61	41	184
7	سجاد أشكال طبيعية درجة ثانية	336	118	34	17	168
8	سجاد غزل درجة أولى	1,355	244	515	420	176
9	سجاد غزل درجة ثانية	1,319	251	501	383	185
10	بكر سجاد فاخر (للقصور)	1,444	217	577	476	173
11	مشايات عرض ١٥٠ سم	587	135	117	100	235
12	مشايات عرض ٢٠٠ سم	864	216	181	164	302
	اجمالي الربح المستهدف =	10,504				

جدول رقم (٤-٨) يوضح القيمة الاقتصادية المضافة لكل وظيفة مقارنة بالأوزان النسبية التي تم الحصول عليها لكل منتج

الوزن النسبي لكل منتج	القيمة الاقتصادية المضافة لكل وظيفة لكل منتج				القيمة الاقتصادية المضافة	المنتج	م
	سرعة الدوران	جودة التصميم	الجودة (المتانة)	السعر المناسب			
5%	118	229	144	164	655	سجاد قطع	1
4%	154	358	338	174	1,024	سجاد قطع للمساحات الكبيرة	2
11%	62	33	39	29	163	سجاد فاخر لمساحات صغيرة	3
13%	-43	-16	-17	-19	-96	مشايات عرض ١٠٠ سم	4
4%	158	179	453	264	1,055	سجاد غزل درجة ثالثة	5
13%	-31	-7	-10	-20	-68	سجاد أشكال طبيعية درجة أولى	6
15%	-97	-10	-19	-68	-195	سجاد أشكال طبيعية درجة ثانية	7
4%	158	377	462	219	1,217	سجاد غزل درجة أولى	8
4%	164	339	445	222	1,171	سجاد غزل درجة ثانية	9
4%	158	434	526	197	1,316	بكر سجاد فاخر (للقصور)	10
12%	65	28	32	37	162	مشايات عرض ١٥٠ سم	11
10%	172	94	103	123	492	مشايات عرض ٢٠٠ سم	12
					6,894	اجمالي القيمة الاقتصادية المضافة =	

تخلص الباحثة من خلال الدراسة التطبيقية الى أن الشركة محل التطبيق تعطي اجمالي أوزان نسبية لثلاثة أنواع من المنتجات بما يبلغ نسبة ٤١%، واتضح بعد تطبيق المدخل المقترح أن الثلاثة أنواع من المنتجات تحقق خسارة من منظور القيمة الاقتصادية المضافة ومن ثم الاضرار بقدرات وامكانيات الشركة على المدى الطويل. وتأسيسا على ما سبق تخلص الباحثة الى أن المدخل التكاملي المقترح بين التكلفة المستهدفة والقيمة الاقتصادية المضافة من شأنه القاء الضوء على مواطن القصور والضرر بقدرات وامكانيات الشركة المستقبلية، وبالتالي يساعد هذا المدخل التكاملي المقترح على تطوير التخطيط الاستراتيجي طويل الأجل بما يتوافق مع قدرات وامكانيات الشركة.

وبناء على ذلك يمكن للباحثة قبول فروض الدراسة المتمثلة في:

- يوجد تأثير لتحقيق التكامل بين اسلوب التكلفة المستهدفة كأسلوب لإدارة التكلفة ومقاييس القيمة الاقتصادية المضافة على خلق القيمة للأطراف ذوي المصلحة.
- يوجد تأثير لتحقيق التكامل بين اسلوب التكلفة المستهدفة كأسلوب لإدارة التكلفة ومقاييس القيمة الاقتصادية المضافة على تحقيق توازن الأهداف بين الأطراف ذوي المصلحة لمنظمات الاعمال.

## النتائج والتوصيات

### اولاً/النتائج:

#### نتائج الدراسة النظرية:

- التكلفة المستهدفة عبارة عن اسلوب اداري يسعى الى ادارة التكلفة عن طريق الجمع بين الاستراتيجيات طويلة الاجل والبعد السوقي ورغبات العملاء ودراسة منتجات المنافسين والاعتماد على الاساليب الهندسية المختلفة لتطويع الجودة والتكلفة في ضوء بيئة التنافس الشرسة.
- ان تحديد الربح المستهدف هو العنصر الاكثر تأثيرا في كلا من السعر المتوقع والتكلفة المستهدفة.
- ان تطبيق اسلوب التكلفة المستهدفة يعتمد على الخصائص التي يتميز بها اسلوب التكلفة المستهدفة وبيئة السوق التنافسية التي يتم تطبيق الاسلوب فيها، وقوة المنافس واللجوء الى استخدام العديد من الاساليب والادوات التي يعتمد عليها اسلوب التكلفة المستهدفة.
- أن هندسة القيمة تنفذ في مرحلة ما قبل الانتاج وفي مرحلة الانتاج أيضا ولكنها تعرف في مرحلة الانتاج بتحليل القيمة، وبالتالي يمكن استخدام هندسة القيمة وتحليل القيمة كمتراذفات للتقارب الشديد بين مفهوم كلا منها.

- توجد علاقة وطيدة جدا بين التكلفة المستهدفة والتسعير على اساس القيمة متمثلا في: الاستراتيجيات طويلة الاجل، والمنافسة والربحية طويلة الاجل، وشريحة العملاء، حيث أنه في ضوء نظام التسعير على اساس القيمة يتم تسعير المنتج على اساس توقعات العملاء لقيمة السلع او الخدمات والسعر المحدد على اساس هذه التوقعات.
- لمدخل التكلفة المستهدفة اهمية كبرى في ادارة التكاليف فهو يعتبر نظاما شاملا لتخطيط الربح، وادارة التكاليف قبل ان تقع، وهو يمتد الى ما هو ابعد من خفض التكاليف، فما يزيد عن ٨٠% من الشركات اليابانية الرائدة يرجع نجاحها الى استخدام مدخل التكلفة المستهدفة.
- استخدام اسلوب التكلفة المستهدفة يعتمد على ما يسمى بتصميم القيمة المستهدفة ويعتمد تصميم القيمة المستهدفة على مبدئين اساسيين وهما: الاول: زيادة قدرة الاموال على التدفق عبر التصميم التنظيمي للمنشأة وخارج حدودها بحثا عن افضل مستوى استثماري للمشروع، والثاني: تطبيق المحاكاة لجميع معايير التصميم للتولي والتقييم والاختيار بين المنتج والبدائل التصميمية للعملية.
- مقياس القيمة الاقتصادية المضافة كالوقود الذي يستخدم في اشغال مقياس القيمة السوقية المضافة، فالمنشآت التي تحقق قيمة اقتصادية مضافة موجبة سنويا، يصاحبها في الغالب تحقيق قيمة سوقية مضافة مرتفعة، واذا حققت المنشأة قيمة اقتصادية مضافة سالبة فان ذلك يترتب عليه في كثير من الأحيان انخفاض القيمة السوقية المضافة لهذه المنشأة.
- فإن نجاح المنشأة يعتمد على قدرتها على تحقيق قيمة اقتصادية تزيد عن تكلفة رأس المال المستثمر بها، وأن السوق هو الحكم النهائي على نجاح المنشأة، لذلك فان تحقيقها للقيمة الاقتصادية المضافة في الغالب يؤدي الى زيادة في القيمة السوقية لأصولها أو لحقوق الملكية والديون وهو الأمر الذي يترتب عليه تحقيق قيمة سوقية مضافة موجبة.

- ان التغير في القيمة الاقتصادية المضافة خلال فترة زمنية معينة يرتبط بصورة كبيرة بالتغير في القيمة السوقية المضافة خلال نفس الفترة، فنجاح المنشأة يقاس على أساس القيمة الحالية للقيم الاقتصادية المضافة المستقبلية وبالتالي فان مقياس القيمة الاقتصادية المضافة يعد مقياسا داخليا يمكن أن تعتمد عليه ادارة المنشأة في اختيار وتحديد السياسات والاستراتيجيات التي تؤدي الى تحقيق القيمة لحملة الأسهم.
- علي الرغم من دقة المخرجات التي يتم الحصول عليها عند تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة، إلا أن هذا المدخل بمفرده لا يقدم معلومات مفيدة ترتبط بأي من عناصر المزيج السلعي الذي تقدمه المنشأة والذي يعد مصدرا حقيقيا للقيمة المضافة الاقتصادية، والتي تؤدي الي تعظيم ثروة الملاك أو حملة الأسهم stockholders wealth.
- أسلوب التكلفة المستهدفة لا يتعامل مع كافة بنود التكلفة الحقيقية التي تتحملها المنشأة ، والتي تمثل تكلفة رأس المال المستثمر أحد بنودها الرئيسية.
- الربح المحاسبي – والمؤشرات المحاسبية المستمدة منه - المستند الي أسلوب التكلفة المستهدفة قد لا يمثل دافعا للمديرين نحو زيادة ثروة حملة الأسهم، نتيجة عدم الأخذ في الاعتبار جميع بنود تكلفة رأس المال المستثمر ضمن متغيرات قياس الربح المحاسبي. وعلي العكس من ذلك يلاحظ ان مؤشرات الربح الاقتصادي – مؤشر الدخل المتبقي RI ، ومؤشر القيمة المضافة الاقتصادية EVA - قد يؤدي الي تحفيز المديرين علي تعظيم ثروة حملة الأسهم.
- بناء علي فرض عدم قدرة أسلوب التكلفة المستهدفة في تغطية احتياجات المستثمرين من المعلومات، جاءت فكرة تحقيق نوع من الاندماج بين أسلوب التكلفة المستهدفة وبين مدخل الربح الاقتصادي القائم علي مفهوم القيمة المضافة الاقتصادية.

### نتائج الدراسة التطبيقية:

تخلص الباحثة من خلال الدراسة التطبيقية الى أن الشركة محل التطبيق تعطي اجمالي أوزان نسبية لثلاثة أنواع من المنتجات بما يبلغ نسبة ٤١%، واتضح بعد تطبيق المدخل المقترح أن الثلاثة أنواع من المنتجات تحقق خسارة من منظور القيمة الاقتصادية المضافة ومن ثم الاضرار بقدرات وامكانيات الشركة على المدى الطويل. وتأسيسا على ما سبق تخلص الباحثة الى أن المدخل التكامل المقترح بين التكلفة المستهدفة والقيمة الاقتصادية المضافة من شأنه القاء الضوء على مواطن القصور والضرر بقدرات وامكانيات الشركة المستقبلية، وبالتالي يساعد هذا المدخل التكامل المقترح على تطوير التخطيط الاستراتيجي طويل الأجل بما يتوافق مع قدرات وامكانيات الشركة.

وبناء على ذلك يمكن للباحثة قبول فروض الدراسة المتمثلة في:

يوجد تأثير لتحقيق التكامل بين اسلوب التكلفة المستهدفة كأسلوب لإدارة التكلفة ومقاييس القيمة الاقتصادية المضافة على خلق القيمة للأطراف ذوي المصلحة. يوجد تأثير لتحقيق التكامل بين اسلوب التكلفة المستهدفة كأسلوب لإدارة التكلفة ومقاييس القيمة الاقتصادية المضافة على تحقيق توازن الأهداف بين الأطراف ذوي المصلحة لمنظمات الاعمال.

## ثانياً// التوصيات:

- في ضوء النتائج التي توصلت اليها الدراسة توصي الباحثة بما يلي:
- مزيد من البحث والتطوير لاستخدام مقاييس القيمة الاقتصادية المضافة عند حساب تكلفة المنتج.
- ضرورة البحث في المداخل المختلفة لإدارة التكلفة لتضمين تكلفة رأس المال المستثمر عند حساب تكلفة المنتجات المختلفة.
- ضرورة تحليل العلاقة بين المزيج الترويجي للمنتجات المختلفة للشركات والقيمة الاقتصادية المضافة التي تقدمها تلك المنتجات للشركة ومدى مساهمتها في تعظيم ثروة المساهمين.
- دراسة البعد السوقي وانعكاساته على تحقيق القيمة الاقتصادية المضافة للشركة في ظل استخدام اساليب ادارة التكلفة المختلفة.

## قائمة المراجع

### أولاً: مراجع باللغة العربية:

- أبو يوسف، نيفين عزت، ٢٠١٣، اطار مقترح لتحقيق حوكمة الشركات من خلال التكامل بين نظام معلومات المحاسبة المالية ونظام معلومات المحاسبة الادارية لأغراض سد الفجوة بين التكلفة والقيمة، رسالة دكتوراة، غير منشور، كلية التجارة، جامعة طنطا، ص٩٧.
- حال، نيفين عبد القادر حمزة ابراهيم، ٢٠١٤، استخدام مدخل القيمة الاقتصادية المضافة في تقييم الأداء المحاسبي للشركات دراسة نظرية تطبيقية، رسالة ماجستير، غير منشور، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، ص ٥٧.
- الشريف، ايمان محمد صلاح الدين محمد، ٢٠٠٣، مدخل مقترح للتكامل بين مفهوم القيمة الاقتصادية المضافة ونظام التكلفة على أساس النشاط بهدف دعم اتخاذ القرارات الادارية دراسة نظرية تطبيقية، رسالة ماجستير، غير منشور، كلية التجارة ببورسعيد، جامعة قناة السويس، ص ٩٢.

- الشيخ، عماد يوسف، ٢٠١٢، دراسة مقارنة لاثـر استخدام مقاييس الاداء التقليدية ومقاييس القيمة الاقتصادية المضافة على اسعار الاسهم، المجلة العربية للعلوم الادارية، المجلد ١٩، العدد ٢، ص ٢٠٨.
- صالح، وائل سعيد سيد محمد، ٢٠١١، دور استخدام منهج التكلفة المستهدفة لترشيد نظام التسعير الجبري في وحدات خدمات الانترنت دراسة عملية، رسالة ماجستير، غير منشور، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ص ٣٥.
- ضو، سعيد يحيى محمود، ٢٠٠٤، تدعيم مدخلات المحاسبة عن التكلفة على أساس النشاط بالقيمة المضافة الاقتصادية لترشيد قرارات الاستثمار - دراسة تطبيقية، مجلة المحاسبة والادارة والتأمين، المجلد ٤٣، العدد ٦٤.
- عبد الحفيظ، رغبة حسن، ٢٠١٠، دور التكاليف المستهدفة كمدخل حديث لإدارة وخفض التكلفة، ص ١٢٤.
- عبد الله، خالد محمد أحمد؛ منصور، فتح الرحمن الحسن منصور؛ ٢٠١٥، التكامل بين أسلوب التكلفة المستهدفة والتكلفة وفقا للنشاط كأدوات لإدارة التكلفة الاستراتيجية لتحديد تكلفة انتاج الكهرباء، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد ١٦، العدد ١، ص ٢٢٣.

#### ثانياً: مراجع باللغة الانكليزية:

- Makelainen, Esa, 1998, **Economic added as a management tool**, Helsinki school of economic and business administration, Department of accounting and finance, P 15-20.
- Ruth Ray, 2001, EVA: Theory, Evidence, A missing link, Review of business, **Vol 3**, P 66
- Vasile, B., 2013, Economic Value Added AND Stakeholders' Interests, Economic Science Series. **Vol. 22, No 2**, p512.