

"الادارة على اساس القيمة نشأتها.....عناصرها.....متطلباتها"

" Management based on value..... its origins its components its requirements"

أ.م.د. اسماعيل عباس منهل ابو رغيف (2)

هشام ناصر سعود السعدون (1)

جامعة واسط/ كلية الإدارة والاقتصاد

IsmaelA@uowasit.edu.iq

ahusham30@gmail.com

المستخلص

تجسدت مشكلة البحث في اجراء دراسة تحليلية تفصح عن ملامح التطور في المحاسبة الادارية لمواجهة متطلبات التغيرات في بيئة الاعمال الحديثة من جهة، ومن جهة اخرى ايجاد قيمة للوحدة الاقتصادية والسعي بتذليل العقبات من اجل تعظيمها اذ ان تعظيم قيمة الوحدة الاقتصادية والذي يتمثل تعظيم ثورة المالكين (حملة الاسهم) وجميع الاطراف ذات المصلحة الاخرى الشغل الشاغل الذي تتخذ من خلاله كل القرارات المالية رونقها الفكري، كما ان الفكر المحاسبي الحديث يدور حول نقطة اهتمام رئيسية وجوهرية والتي تتمثل في عملية صياغة القرارات المالية الرشيدة، مما يستلزم البحث عن منهج او اسلوب يرفد بذلك. فضلاً عن ابتعاد الكثير من الوحدات الاقتصادية عن استعمال الادارة على اساس القيمة (Value Based Management)، الأمر الذي انعكس سلباً على أدائها وقدرتها التنافسية، ولأجل معالجة هذه المشكلة فإنَّ البحث الحالي يهدف أساساً إلى دراسة مدى ملائمة تطبيق الإدارة على أساس القيمة (VBM) في الوحدات الاقتصادية وبيان اثر ذلك على مساعدة الوحدات في تنفيذ استراتيجية ادارة التكلفة، وتحسين الاداء، وتقديم منتج بمواصفات وجودة عالية الامر الذي ادى الى تحقيق منافع الى جميع الاطراف ذات المصلحة وبالتالي تحقيق مزايا تنافسية معينة. ولأجل تحقيق هدف البحث تم الافصاح عن مدى استعمال الوحدات الاقتصادية لفلسفة الإدارة على أساس القيمة (VBM). وبعد إجراء دراسة تحليلية نظرية للأدبيات المهمة بالموضوع تمَّ التوصل إلى مجموعةٍ من الاستنتاجات كان أهمها: هناك الكثير من الوحدات الاقتصادية التي استعملت فلسفة الادارة على اساس القيمة وحققت نجاحاً في تفعيل اطراف مثلث القيمة وبالتالي تحقيق المنفعة لجميع الاطراف (حملة الاسهم، العاملين، الزبائن) وعلى ادارة الوحدات الاقتصادية تطبيق الادارة على اساس القيمة وتنشيط دورها.

الكلمات المفتاحية: الإدارة على أساس القيمة؛ مثلث القيمة (حملة الأسهم، العاملين، الزبائن).

Abstract

The research problem was embodied in conducting an analytical study that discloses the features of development in managerial accounting to meet the requirements of changes in the modern business environment on the one hand, and on the other hand to create value for economic unity and strive to overcome obstacles in order to maximize it, as maximizing the value of economic unity, which is maximizing the owners' revolution (shareholders) and all other interested parties are the primary concern through which all financial decisions are made, The modern accounting thought revolves around a major and fundamental point of interest which is represented in the process of formulating rational financial decisions, which necessitates the search for a method or method that provides this. In addition to the departure of many economic units from the use of value-based management, which negatively affected their performance and competitiveness, In order to address this problem, the current research aims mainly to study the appropriateness of applying value-based management (VBM) in economic units and demonstrate the impact of that on assisting units in implementing cost management strategy, improving performance, and providing a product with high quality and specifications, which led to achieving benefits To all stakeholders, and thus to achieving certain competitive advantages. After conducting a theoretical analytical study of the literature interested in the subject, a set of conclusions were reached, the most important of which are: There are many economic units that used the philosophy of management on the basis of value and achieved success in activating the parties of the value triangle and thus achieving benefit to all parties (shareholders, workers, customers) Department of Economic Units, applying the administration on the basis of value and revitalizing its role.

key words: Value-based management; triangle of value (shareholders, employees, customers)..

المقدمة

تتسم بيئة الأعمال المعاصرة في عالمنا بعدد من الخصائص ومن أهمها التطور التكنولوجي في مجالات شتى في التصنيع والنقل والاتصالات والمعلومات، عولمة الأسواق، ازدياد المنافسة العالمية. فاصبح من غير الممكن أن يفكروا مدراء الشركات بمعزل عما يجري في العالم من حولهم الأمر الذي أدى إلى البحث والسعي نحو إنشاء ميزة تنافسية، ولكي تتمكن الشركات من تحقيق ميزة تنافسية يجب عليها خلق قيمة أكبر لها ولزبائنهم ودخول جو التنافس بقوة سواء كان على

المستوى المنتجات او الخدمات، حيث توجد علاقة طردية بين قدرة الوحدة الاقتصادية على خلق القيمة والميزة التنافسية. وتعتبر الإدارة على أساس القيمة (Value Based Management) واحدة من الأدوات المهمة التي تساعد الشركات في تحقيق الميزة التنافسية نظرا لتركيزها على خلق القيمة لكل أصحاب المصالح (حملة الاسهم، العاملين، الزبائن) .

وفي ظل التغيرات والتطورات التي شهدتها بيئة الاعمال في الآونة الاخيرة الامر الذي ادى الى البحث عن تغيرات ضرورية للممارسات الادارية وخروجها من التوجه التقليدي السائد – تحليل القرارات المالية واعداد الموازنات – الى اتباع اسلوب او منهج اكثر حداثة واستراتيجية تتبنى قياس الاداء وادارة العمليات التشغيلية والمالية من جانب الملاك وهو ما يعرف بمنهج الادارة على اساس القيمة ويعتبر منهجاً حديثاً يواكب ويتمشى مع التغيرات والتطورات المتسارعة .

عليه جاءت فكرة هذا البحث، إذ تم تقسيمه إلى خمسة مباحث، يتناول **المبحث الأول** منهجية البحث ودراسات سابقة وما تميّزت به الدراسة الحالية، أما **المبحث الثاني** فيتناول مفهوم ونشأة ومبادئ الادارة على اساس القيمة، في حين خصص **المبحث الثالث** عناصر الادارة على اساس القيمة ودوافعها ، أما **المبحث الرابع** متطلبات تطبيق الادارة على اساس القيمة وفوائدها ومقومات نجاحها، وختم البحث **بالمبحث الخامس** بأهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها البحث.

المبحث الأول: منهجية البحث ودراسات سابقة وما تميّزت به الدراسة الحالية

أولاً: منهجية البحث

1. مشكلة البحث:

تتركز مشكلة البحث في اجراء دراسة تحليلية تفصح عن ملامح التطور في المحاسبة الادارية لمواجهة متطلبات التغيرات في بيئة الاعمال الحديثة، وتحول التركيز من الاهتمام بتوفير البيانات اللازمة للتخطيط والرقابة، والاهتمام بالبيانات الكلفوية فقط – الادارة على اساس العوائد المتحققة – الى الاهتمام بالإدارة على اساس القيمة وما تضيفه الى جميع الاطراف ذات المصلحة بشكل عام والى الوحدة الاقتصادية بشكل خاص .

على وفق المشكلة اعلاه، فان ثمة اسئلة يمكن ان تطرح في هذا السياق يسعى الباحثين الاجابة عنها من خلال هذا البحث، وهي كالتالي:

- أ. ما هي الادارة على اساس القيمة؟
- ب. ما مدى قابلية الوحدات الاقتصادية ان تطبق الادارة على اساس القيمة ؟
- ج. ما مدى إمكانية تقديم إطار نظري للإدارة على اساس القيمة يساهم في تحقيق مزايا تنافسية إضافية للوحدات الاقتصادية؟
- د. هل هناك علاقة بين الادارة على اساس القيمة من خلال تفعيل اطرافها (مثلث القيمة) وتحقيق المزايا التنافسية؟

2. أهداف البحث:

في ضوء مشكلة البحث والاسئلة التي طُرحت ، فإنَّ البحث يهدفُ مبدئياً إلى تحقيقِ مجموعةٍ من الأهدافِ وهي كالتالي:

- أ. دراسة وتحليل طبيعة الإدارة على اساس القيمة.
- ب. بيان مدى تطبيق الوحدات الاقتصادية الإدارة على اساس القيمة.
- ج. تقديم إطار نظري للإدارة على اساس القيمة يساهم في تحقيقِ مزايا تنافسيّةٍ إضافيّةٍ للوحداتِ الاقتصاديّةِ.
- د. توضيح العلاقة بين الإدارة على اساس القيمة من خلال تفعيل اطرافها (مثلث القيمة) وتحقيق المزايا التنافسيّةِ.

3. فرضيات البحث:

يستندُ البحثُ إلى الفرضياتِ الأساسِ التالية:

- أ. "هناك تأثيرات ايجابية تترتب من استعمال الإدارة على اساس القيمة".
- ب. "لا تستعمل الوحدات الاقتصادية الإدارة على اساس القيمة".
- ج. "امكانية تقديم اطار نظري لاستعمال الإدارة على اساس القيمة لتحقيق المزايا التنافسيّة في الوحدات الاقتصادية".
- د. "يضيف استعمال الإدارة على اساس القيمة تحسينات للوحدات الاقتصادية، مما ينعكس بشكل ايجابي في تحقيق المزايا التنافسيّة".

4. أهمية البحث:

يستمدُ البحثُ أهميته من أهمية التطرُّق لموضوع حديثٍ ومهم يُعدُّ الحجر الاساس في الوحدات الاقتصادية العالميّة بشكل عام، والضرورة الملحة له في الوحدات الاقتصادية بشكل خاص، ألا وهو موضوع " الإدارة على اساس القيمة "، كمنهج مهم لتحقيق أداءٍ متميزٍ ومتفوق، إضافةً عن تقديم منهجية نظرية علمية تُساعد الوحدات الاقتصادية على فهم كيفية استعمال الإدارة على اساس القيمة لـ "تحقيق المزايا التنافسيّة".

5. اسلوب جمع البيانات:

اعتمد الباحثان على نتائجِ الكُتَابِ والباحثين التي تَمَّ جمعُها من المصادر العربيّة والأجنبيّة المختلفة المتمثلة بالكتبِ والمجالاتِ والرّسائلِ والأطروحات العلميّة والبحوثِ ذات الصلة بموضوع البحث .

ثانياً: دراسات سابقة وما تميّزت به الدراسة الحاليّة

الدراسة	اسم الباحث	عنوان الدراسة
الدراسات العربية	(جادو، 2009)	"دراسة تحليلية لمدى فعالية تطبيق منهج الإدارة على اساس القيمة لتعظيم القيمة لأصحاب حقوق الملكة في الوحدات الاقتصادية – دراسة ميدانية"

"أثر استخدام نظام الإدارة على أساس القيمة في تفعيل متطلبات حوكمة الشركات"	(الجمال، 2016)	
"أثر تطبيق الإدارة على أساس القيمة على العوائد السوقية لأسهم الشركات المدرجة في مؤشر CAC40"	(هشام، 2017)	
"ملائمة نظام تكاليف تدفق القيمة لتدعيم فلسفة الإدارة على أساس القيمة مع دراسة ميدانية"	(السيد، 2018)	
"تكامل محاسبة استهلاك الموارد والتكاليف على أساس النشاط من منظور الأداء لتعزيز الإدارة على أساس القيمة : مع دراسة ميدانية"	(شاهين، 2018)	
"Value Based Management in Small and Medium Enterprises: Analysis Of Internal And External Impulses And Possibilities Of Implementation"	(Krol, 2007)	الدراسات الأجنبية
"The Role of Value-based Management Tools on the Performance of Firms Listed in the Nairobi Securities Exchange"	(Mzer, 2013)	
"The effects of the implementation of value-based management"	(Beck, 2014)	
"Strategic Based Responsibility Accounting For Performance Management: VBM Approach : Case Study"	(Awed, 2014)	
"The use of value-based management in family firms"	(Jonas, 2018)	

في ضوء ما سبق، يتبين ضيق المساحة التي خُصّصت في الدراسات السابقة عن الإدارة على أساس القيمة (VBM)، والاكتفاء بما قدّمه الباحثين السابقين في السنوات الأخيرة، إذ إن جميع الدراسات لم تعطي للموضوع أهمية وبعده الحقيقي، كذلك ندرة الدراسات السابقة المحلية أو عدمها (التي وقع عليها نظر الباحثان) التي تناولت موضوع الإدارة على أساس القيمة (VBM).

المبحث الثاني: مفهوم ونشأة ومبادئ الإدارة على أساس القيمة

أولاً : المفهوم والنشأة

إن المهتمين والباحثين في حقل المحاسبة قد أشاروا إلى أنه لا يوجد حتى الآن تعريف شامل متفق عليه لمفهوم الإدارة على أساس القيمة (VBM) ولعل ذلك يرجع إلى اختلاف الآراء حول الهدف منها حيث يوجد اتجاهين لتعريف الإدارة على أساس القيمة.

الاتجاه الاول:(يرى ان الهدف من الادارة على اساس القيمة هو تعظيم القيمة للمالكين)

تعرف (VBM) وفقاً لهذا الاتجاه على انها فلسفة ادارية تستعمل ادوات تحليلية وعمليات تجعل الوحدة الاقتصادية تركز نحو تحقيق هدف واحد وهو خلق قيمة للمالكين (حاملي الاسهم) عن طريق التوفيق بين الاستراتيجيات وتقارير الاداء، المكافآت، الحوافز لأجل تعظيم القيمة التي يحصل عليها المالكون (Condon&Jamie,1998,P.10) .

ويتفق مع ذلك كل من Copeland وArnold حيث عرف (VBM) على انها فلسفة ادارية تعمل على تحقيق التوازن بين الاهداف العامة للوحدة الاقتصادية، الاستراتيجيات، الادوات التحليلية، عمليات الادارة، قياس الاداء والثقافة من اجل تحقيق هدف نهائي واحد يتمثل في تعظيم القيمة للمالكين (حاملي الاسهم) عن طريق التركيز على محركات القيمة في الوحدة الاقتصادية (Elgharbawy&Abdel-Kader,2013;p103) . وسار على نفس الاتجاه Beneke حيث عرفها بانها منهج للإدارة يعظم القيمة للمالكين على المدى الطويل ، وذلك عن طريق تحديد وادارة محركات القيمة، وجعل العاملين يفكرون ويتصرفون مثل المالكين (Beneke,2014;p22) .

الاتجاه الثاني:(يرى ان الهدف من الادارة على اساس القيمة هو تعظيم القيمة للوحدة الاقتصادية ككل)

يرى مؤيدو هذا الاتجاه ان(VBM) عبارة عن مفهوم اداري يساعد متخذي القرارات على اتخاذ القرارات المدروسة الصحيحة على المستوى التشغيلي والاستراتيجي من اجل تعظيم قيمة الوحدة الاقتصادية (Bijlsma,2002;p3) . كما عرف (VBM) (Steens) هي احد اساليب الادارة التي تهدف الى تحقيق الاداء الافضل للوحدة الاقتصادية بطريقة هيكلية عن طريق تعظيم قيمتها من وجهة نظر جميع الاطراف المختلفة بالوحدة (Stenzel,2003;p13) .

كما عرفها البعض بان (VBM) هي عملية تكاملية تسعى الى تحسين عملية صنع القرار التشغيلي والاستراتيجي عن طريق التركيز على المحركات الرئيسية للقيمة، بغرض خلق ، وادارة ، وتسليم القيمة لجميع اصحاب المصالح المرتبطة بالوحدة الاقتصادية (Pravin&Pillai,2014;p53) . وفي نفس السياق فقد عرف (Bukvic) (VBM) انها اطار بسيط لتحقيق هدف القرارات المتمثل في إضافة قيمة للوحدة الاقتصادية وفي كلا الاجلين القصير والطويل ، ويتفق معAwed الذي يرى ان (VBM) تعتبر منهج لإدارة الاداء يركز على خلق القيمة لثلاث اطراف من اصحاب المصالح وهما الزبائن ، العاملين ، المالكين (حاملي الاسهم) (Bukvic,2014;p196) .

مما تقدم يستنتج الباحث ان الاتجاه الثاني يعتبر الاتجاه الاحدث والاكثر انسجاماً مع بيئة الاعمال الحديثة حيث لا يمكن توقع نجاح اي وحدة اقتصادية اذا اهملت خلق القيمة لأي من اصحاب المصلحة فيها وبخاصة الزبائن والعاملين جنباً الى جنب مع المالكين (حاملي الاسهم) .

وبعد ان تعرفنا على مفهوم الادارة من خلال التعاريف اعلاه سوف نتطرق الى نشأة وتطور الادارة على اساس القيمة فهي تعتبر تواصل لأكثر من أربعة عقود في بحوث وممارسات المحاسبة الإدارية ، حيث مرت ممارسات المحاسبة الإدارية بعدة تغيرات فقد تحولت من الاهتمام التقليدي على تحليل القرارات المالية ومراقبة الموازنات إلى اتباع اساليب اكثر استراتيجية تؤكد على تحديد وقياس وادارة الموجهات المالية والتشغيلية للقيمة (Abdelkader&luther,2006;p.243,p.351).

وقد اشار الاتحاد الدولي للمحاسبين الاداريين International Federation Of Accounting على ان (VBM) تعتبر المرحلة الرابعة من مراحل التطور في المحاسبة الإدارية و يمكن توضيح تلك المراحل كما يلي :

المرحلة الأولى : تخصيص التكاليف والرقابة المالية(قبل سنة 1950) :

تميز الإنتاج في ذلك الوقت بانه مبسط ومحدد من الناحية التكنولوجية وقلة الابداع والابتكارات ، وتتلخص معظم التكاليف على المستحقات والأجور والمواد المباشرة ، وانحصر التنافس على السعر في هذا الوقت ، وكان تركيز الإدارة موجه إلى القدرة على الإنتاج. ونتيجة لذلك اهتمت المحاسبة الإدارية في هذه المرحلة على تخصيص التكاليف والرقابة المالية عن طريق استعمال الموازنات ونظم التكاليف (Abdel-Kader&Luther,2006;p.232) .

المرحلة الثانية : معلومات للتخطيط والرقابة الإدارية (منذ سنة 1965) :

تحول اهتمام المحاسبة الإدارية في هذه المرحلة نحو توفير معلومات لأغراض التخطيط والرقابة ، وتركز اهتمام الإدارة على التصنيع والإدارة الداخلية أكثر من اهتمامها بالاعتبارات الاستراتيجية والبيئية، وفي هذه المرحلة اعتبرت ان المحاسبة الادارية كجزء من نظام الرقابة الادارية تسعى إلى تكوين ردود أفعال وتشخيص المشاكل والخطوات الاجرائية في حالة حدوث انحرافات فقط (Abdel-kader &Luther,2006,P.233).

المرحلة الثالثة : تدنية الفاقد من موارد المنشأة (منذ سنة 1985) :

أن الكساد الكبير الذي ساد العالم وازدياد حدة المنافسة والتقدم التكنولوجي تطلب من الإدارة توفير تقنيات جديدة في الإنتاج والسيطرة والتحكم بالتكاليف عن طريق تدنية الفاقد من الموارد (المصدر السابق اعلاه) وشهدت المحاسبة الادارية في هذه الفترة تطوراً مذهلاً وملحوظا وبدء التركيز بالتحول من التخطيط والرقابة إلى الاهتمام بتدنية الفاقد والحد من العيوب في التشغيل وذلك عن طريق تبني فلسفات إدارية أكثر حداثة مثل إدارة الجودة الشاملة والإنتاج في الوقت المحدد ، وأساليب محاسبية حديثة والتي ابتكرت من اجل تحسين تخصيص التكاليف وتطوير قرارات خليط المنتجات على سبيل المثال (ABC) ، وزيادة ربحية المنتجات عن طريق تخفيض التكاليف مثل الإدارة على اساس النشاط والتكلفة المستهدفة ، وتحسين الجودة من خلال ادارة الجودة الشاملة ، ووضع استراتيجية تنافسية على طول سلسلة القيمة باستعمال معلومات إدارة التكلفة الاستراتيجية (Mcnair,2001;p.34) .

المرحلة الرابعة : خلق القيمة من خلال فعالية استعمال الموارد (منذ سنة 1995) :

اتجه اهتمام المحاسبة الإدارية الى خلق القيمة عن طريق الاستعمال الفعال للموارد من خلال التعرف على موجهات القيمة وتحديد وإدارتها (Abdel-Kader&Luther,2006;p.234). وظهرت طرق وأساليب حديثة في المحاسبة الإدارية في تلك المرحلة تؤكد على ضرورة الاهتمام بخلق القيمة ومنها بطاقة القياس المتوازن للأداء ، إعادة هندسة العمليات ، ومقاييس القيمة الاقتصادية (جادو ، 2007 ، ص 304) .

وظهرت في الأدب المحاسب عدة مناقشات ابتداء منذ أواخر (1980) وأوائل (1990) حول مفهوم خلق القيمة (Value Creating) كهدف عام للوحدة الاقتصادية مما أدى الى ظهور الادارة على اساس القيمة (Krol,2007;p.3). حيث امست (VBM) مدخلاً عاماً في عقد الثمانينات من القرن العشرين عندما نشر Rappaport,1986 مقالة بعنوان "خلق القيمة لحاملي الاسهم جيل جديد لإدارة الاعمال" (الجمال: 2016، ص 58).

الا ان ذلك لا لبي طموح جميع أصحاب المصالح الأمر الذي أنتج في الآونة الأخيرة إلى ظهور ما يطلق عليه مفهوم تعظيم قيمة الوحدة الاقتصادية بهدف تعظيم ثروة جميع الأطراف المتعلقة بالمصلحة وتحقيق منافع اقتصادية واجتماعية للمجتمع ، وبصفة عامة بإمكان القول أن الفترة قبل عام (1994) هي المرحلة الاولى او الابتدائية لتطبيق الإدارة على أساس القيمة ، بينما تعتبر الفترة ما بعد (1994) هي مرحلة الانطلاق لتطبيقها (Bourguignon, 2005, p.362).

ثانياً : مبادئ الادارة على اساس القيمة

يجب عليها التركيز والاهتمام على اربعة (VBM) لكي تتمكن ادارة الوحدة الاقتصادية من تطبيق الادارة على اساس القيمة مبادئ اساسية وكما موضح ادناه (هشام ، 2017، 245) .

- 1- اعداد وتهيئة الاستراتيجية الملائمة للوحدة الاقتصادية التي تستهدف انشأ قيمة لحملة الاسهم.
- 2- تخصيص الموارد لمختلف الأنشطة ، وهو ما يساهم على استغلال الاموال بأكثر فاعلية في الاستثمارات ذات العوائد المرتفعة.
- 3- قياس الاداء ورفع التقارير عن طريق استعمال مقاييس انشأ القيمة في الاشراف والرقابة على الاداء، وتقديم المعلومة لمجتمع المستثمرين في السوق المالية لكي تعينهم من معرفة استراتيجيات انشأ القيمة ومقدار القيمة المتحقق لصالحهم.
- 4- اعداد برنامج مكافآت للمدراء والعاملين من اجل حثهم على تحقيق اهداف الوحدة الاقتصادية بربط المكافآت التي يحصلون عليها بمقدار اسهامهم في صنع القيمة لحملة الاسهم .

ان نجاح ادارة الوحدة الاقتصادية في تطبيق الادارة على اساس القيمة (VBM) يتطلب الالتزام الكامل بالمبادئ الرئيسية التي تدخل في التنفيذ السليم للإدارة على اساس القيمة (VBM)، والعمل على بث ثقافة القيمة من اعلى هرم في الهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية الى اسفله .وعلى هذا الاساس فالاطار العام للإدارة على اساس القيمة (VBM) يساهم على خلق لغة مشتركة ما بين المدراء والعاملين ، وما بين الوحدة الاقتصادية واقسامها تهدف الى انشأ قيمة للمساهمين (Bannister,199725).

المبحث الثالث: عناصر الإدارة على أساس القيمة ودوافعها

أولاً: عناصر الإدارة على أساس القيمة (أطراف مثلث القيمة):

ان استعمال الإدارة على أساس القيمة (VBM) لا يساهم فقط في قياس القيمة ، بل يشارك في انشاء وإدارة وقياس القيمة حيث تتكون عناصر الإدارة على أساس القيمة في : (الجمال ، 2016 ، ص 63) .

1. انشاء القيمة: عن طريق تحقيق أقصى مقدار من النمو والقيمة المستقبلية .

2. ادارة القيمة : عن طريق الحكومة ، التوجيه الثقافي ،الاتصالات الداخلية والخارجية والقيادة

(Tang,2017;p.1) .

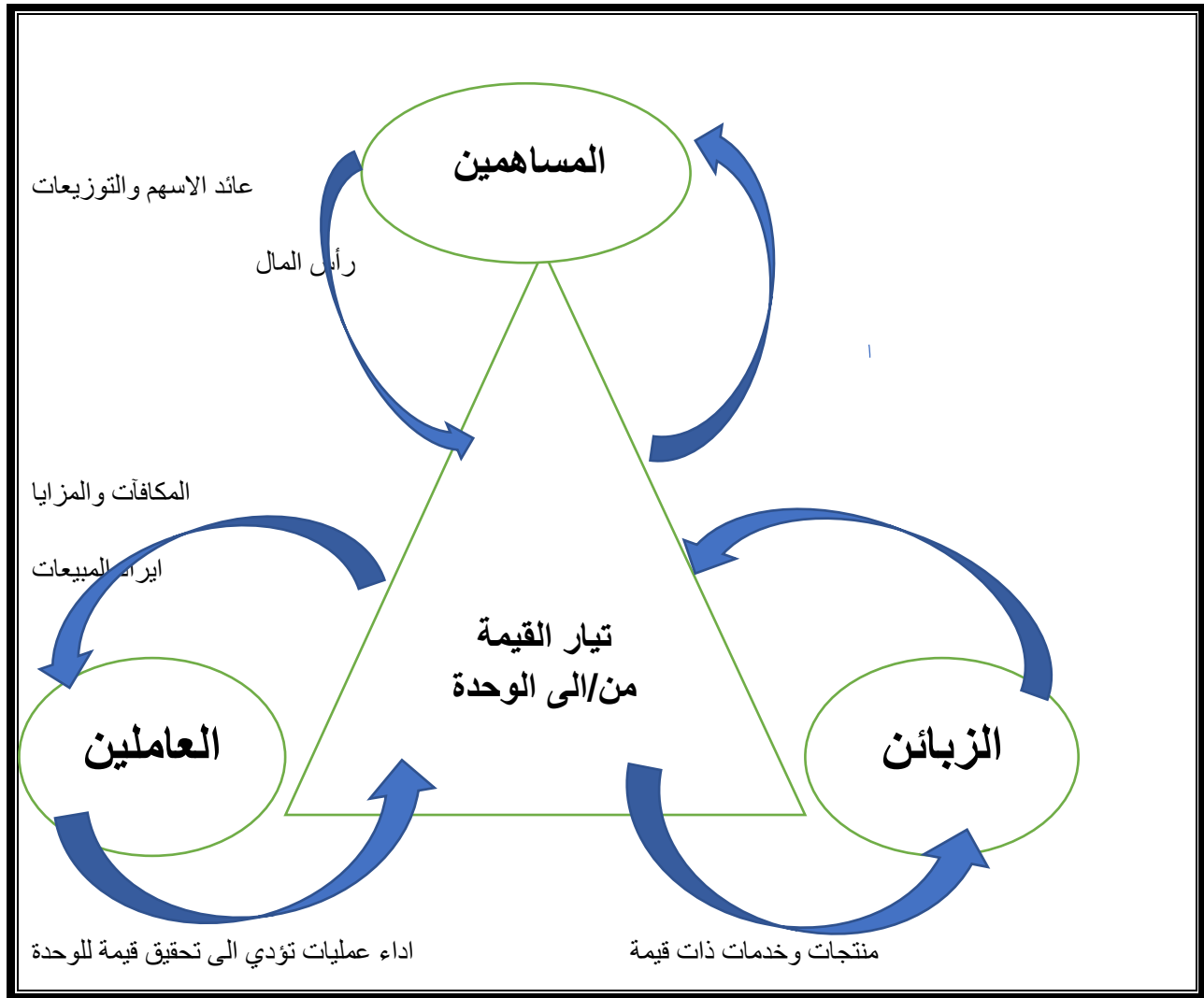
3. قياس القيمة: عن طريق التقييم الذي يعتمد على مقاييس مالية وغير مالية تبين هل تم خلق ام تدمير القيمة (Pillai&Pravin,2013,p.51).

وتعتبر الإدارة على أساس القيمة حاصل من دمج عنصرين هما: (Awed ,2014,P4) .

أ- ثقافة انشاء القيمة : بمعنى ان تتبنى الوحدة الاقتصادية ثقافة انشاء القيمة ، وان تيقن العاملين بان الهدف النهائي هو تعظيم قيمة الوحدة ويجب حثهم وتوجيه أفعالهم لتحقيق هذا الهدف .

ب-عمليات الإدارة الضرورية التي تحول الثقافة إلى أفعال : يجب تطوير الاستراتيجيات وتشخيص الأهداف والخطط والموازنات ومقاييس الأداء لكي تتلاءم مع هدف تعظيم قيمة الوحدة الاقتصادية . وتظهر فلسفة (VBM) إلى ان انشاء القيمة للوحدة الاقتصادية يكون عن طريق التركيز على اهتمامها بثلاث أطراف وهم المالكين (حاملو الأسهم) والزبائن والعاملون والتي تمثل مثلث القيمة (Awed,2014,p.64) .

والشكل التالي يوضح العلاقة التبادلية بين اطراف مثلث القيمة :



الشكل يوضح العلاقة التبادلية بين اطراف مثلث القيمة

المصدر : خطاب، محمد شحاته (2009)

وبالمكان التطرق للعلاقة التبادلية بين اطراف مثلث القيمة على النحو التالي :-

1-العاملين Employees: ويناقش البعد الأول العلاقة بين العاملين والوحدة الاقتصادية

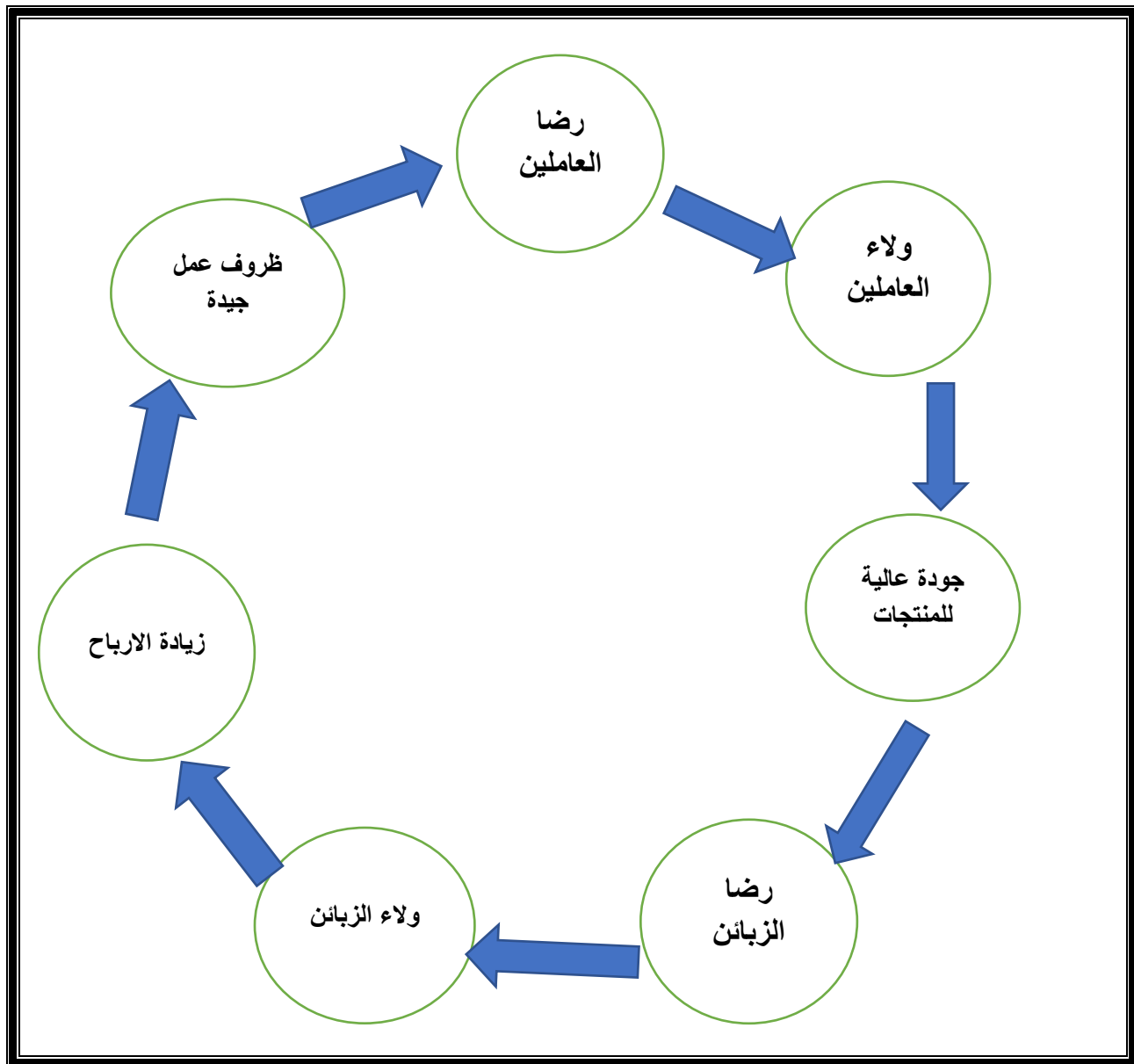
تتجسد فلسفة الإدارة على أساس القيمة على تحويل سلوك العاملين وحثهم وتشجيعهم على التفكير والتصرف مثل المالكين، كما ترى فلسفة الإدارة على أساس القيمة للعاملين على أنهم يمثلون معظم قيمة الوحدة الاقتصادية ، وهناك نوعان من العلاقة بين العاملين والوحدة .

- فان العلاقة الأولى تتمثل في القيمة التي تقدمها الوحدة الاقتصادية للعاملين حيث يلزم على الوحدة تقديم قيمة للعاملين من أجل ترغيبهم وتحفيزهم على العمل وتتضمن القيمة المقدمة للعاملين : المرتبات، المكافآت النقدية والعينية، الحوافز، كتب الشكر، العلاوات، إشراكهم في الدورات التدريبية ، الضمان الاجتماعي والتقاعد ، ويجب ان يكون العاملون راضين على المنتجات والخدمات التي تم توفيرها للزبائن (Pillai&Pravin,2013,p.54) .

كما يجب على الوحدة الاقتصادية الاهتمام بالجوانب الاجتماعية والنفسية للعاملين اضافة الى اهتمامها بالجوانب المالية ومنها : المعاملة بحسن واحترام ، مشاركتهم في اتخاذ القرار، إنشاء بيئة عمل مبنية على الثقة ، تقليل ضغوط العمل وتذليل العقبات والقيود، توفير جدول عمل يتسم بالمرونة، توفير الأمان ومراكز الاهتمام الصحية في بيئة العمل، وتوفير، الامن الوظيفي مما يساعد الوحدة الاقتصادية في جذب والحفاظ على العاملين الماهرين المتميزين .(خطاب ، 2016، ص157) .

- اما العلاقة الثانية فأنها تتمثل في القيمة التي يقدمها العاملين إلى الوحدة الاقتصادية حيث يقدم العاملين قيمة للوحدة التي يعمل فيها تتضمن: الالتزام بالدوام ، الطاقة ، الابتكار والابداع ، المحافظة على الوقت ، الكفاءات المميزة، الخبرات الشخصية، والمعرفة مما يساعد على توفير منتجات مبتكرة وخدمات متميزة (Lin&Lin,2006,p.94) .

وتوجد علاقة متينة بين رضا العاملين وانشاء القيمة للزبائن والمساهمين حيث لن يتحقق رضا الزبائن بدون رضا العاملين ، ولذلك اذا أرادت الوحدة الاقتصادية تحقيق رضا الزبائن يجب عليها أولا ان تبدأ من الداخل من خلال تحقيق رضا العاملين ، ومن ثم يقدم العاملين منتجات ذات جودة عالية مما ينعكس بالايجاب على رضا الزبائن، وازدياد الأرباح ، وانشاء قيمة للمساهمين ويمكن توضيح ذلك بالشكل التالي :



الشكل (7) يوضح العلاقة بين رضا العاملين، الزبائن، والأرباح

المصدر: الصغير، محمد السيد محمد (2011)

2- الزبائن (المستهلكين) Customer : ويناقش البعد الثاني العلاقة بين الزبائن والوحدة الاقتصادية . حيث يعتبر الزبون أساس الوحدة و المحرك الرئيسي الذي يقودها تجاه التفوق على المنافسين في الأسواق، كما أن الزبائن يمثلون قادة الاقتصاد لأنهم يعتبرون الأداة الرابحة للوحدات الاقتصادية في الأجل الطويل، ولذا يجب على الوحدة الاقتصادية ان تركز وتهتم بعملية انشاء القيمة للزبائن باعتبارها أساس تعظيم قيمة الوحدة الاقتصادية ككل وشرط ؛ أساس استمرارها ونجاحها في المستقبل (الجمال، 2016، ص.103) .

و يمكن التعبير عن القيمة من وجهه نظر الزبون من خلال المعادلة التالية :

قيمة الزبون = خصائص المنتج + توصيل المنتج + الخبرة – التكلفة .

و يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول ادناه :

جدول (2) يبين القيمة من وجهة نظر الزبون (Lackner&Ashish,2006,P. 245) .

خصائص المنتج	توصيل المنتج	الخبرة	التكلفة
الاداء	متاح	الخدمة	السعر
مزايا/ وظائف	الموثوقية في العرض	تقديم حلول	تكلفة العملية
الابتكار الفني	قنوات التوزيع	العلامة التجارية	شروط الدفع

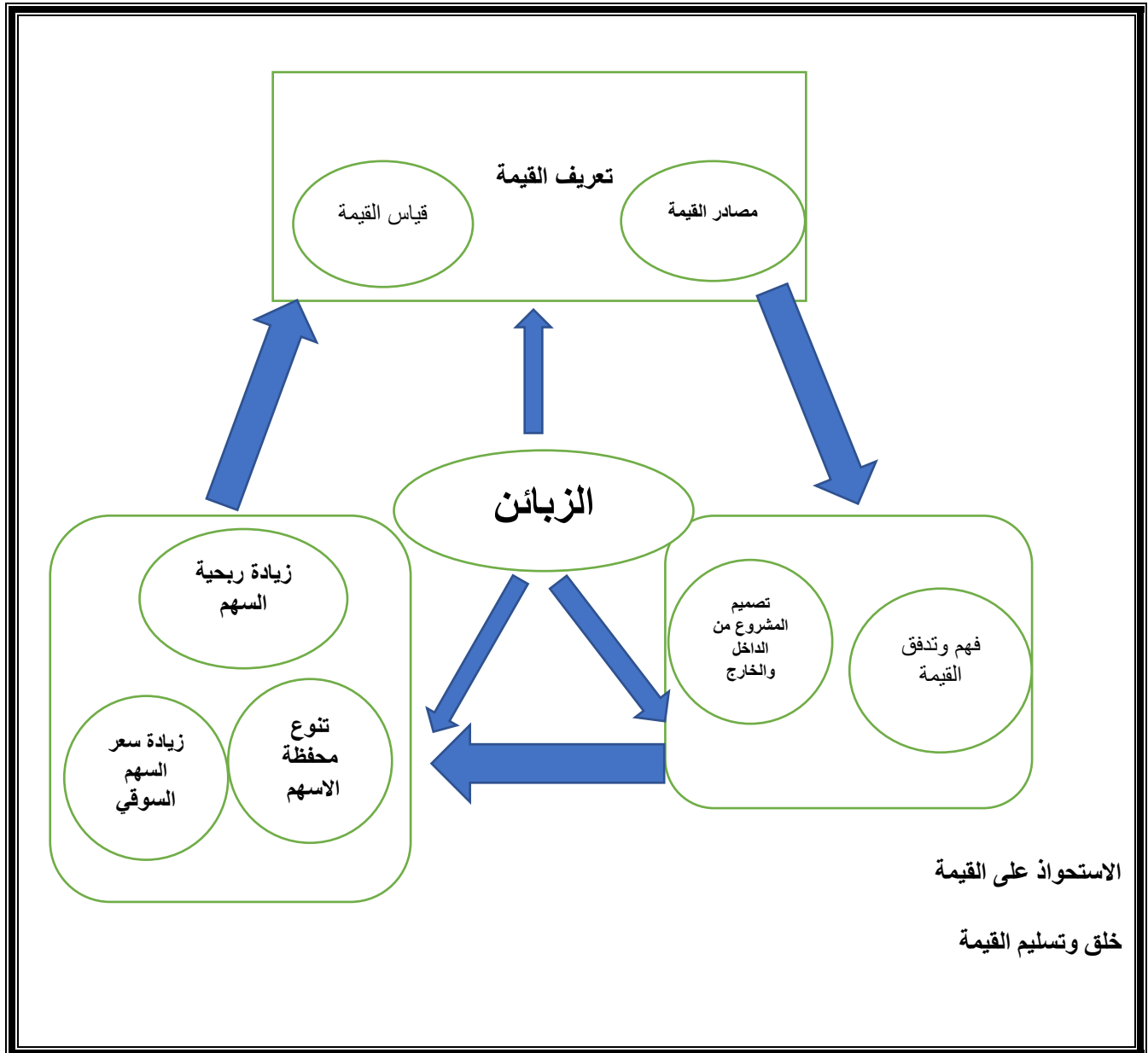
- تتمثل العلاقة الثانية فيما يقدمه الزبائن للوحدة الاقتصادية : حيث يقوم الزبائن بخلق قيمة للوحدة تتضمن زيادة المبيعات زيادة الحصة السوقية، وتحقيق الميزة التنافسية (Awed,2014,p.67) . وايراداتها

ويضيف عبد الدايم ان المنافع التي تحصل عليها الوحدة الاقتصادية من الزبون نتيجة استمراره بالتعامل معها تتمثل بزيادة حجم انفاقه على منتجات الوحدة ،وجذب زبائن جدد من خلال التوصية بها للآخرين (عبد الدايم ،2014،ص 318) .

ويتفق الباحث مع الكوثري على ان المفهوم الاكثر انتشاراً لكي تكون الوحدة الاقتصادية ناجحة فانه يتوجب عليها ان توفر منتجات وخدمات ذات جودة عالية تفوق السعر الذي يدفعه الزبون وهذا يمثل المهمة الرئيسية للوحدة الاقتصادية التي يتم الافصاح عنها في صورة مصطلحات مثل :تحقيق الرضاء الكامل للزبائن Total Customer Satisfaction ، ووضع الجودة في قمة الهرم من الاوليات Quality is our Top Priority .ويلزم الامر ضرورة التعريف بدورة خلق القيمة للزبون Value Creation Cycle والتي تشتمل على ثلاثة مراحل هي :مرحلة تعريف القيمة ومرحلة خلق القيمة ومرحلة الاستحواذ على القيمة (Kothari&Lackner,2006,p.244) .

والشكل (8) يوضح تلك المراحل :على اساس مرحلة تعريف القيمة تتطلب معرفة مصادر القيمة وقياس تلك القيمة ، اما مرحلة خلق وتسليم القيمة تتطلب ضرورة دراسة وبيان تدفق القيمة والعمل على تصميم وهندسة المشروع من الداخل والخارج لتحقيق تلك القيمة ،في حين ان المرحلة الاخيرة مرحلة الاستحواذ على القيمة وتحققها يظهر في صورة زيادة ربحية السهم وزيادة تنوع محفظة الاسهم وزيادة سعر السهم في سوق الاوراق المالية.

Customer وقياس القيمة للزبون كان يستند على قوائم الاستقصاء لقياس درجة رضا الزبائن ، وعدد شكاويهم وكمية مردودات المبيعات وذلك لتعرف على ما يفكر فيه الزبائن .ولكن الجديد ان الوحدات بدئت في محاولة Complaints Total التعرف على ما يريه الزبائن وكيفية تلبية هذه الاحتياجات .وقد زاد تركيز واهتمام الادارة بأساليب ادارة الجودة التي تعتبر من اهم الاساليب Cost of poor Quality وكذلك مقاييس تكلفة انخفاض الجودة Quality Management التي تعكس زيادة التركيز على صنع القيمة للزبائن .



الشكل يوضح دورة مراحل خلق القيمة / المصدر: اعداد الباحث

3- حاملي الاسهم Share holder : ويناقش البعد الثالث العلاقة بين المساهمين والوحدة الاقتصادية وتتجسد قيمة المساهمين من خلال التخطيط لوضع استراتيجية طويلة الامد للوحدة واعداد تقارير عن ادائها وخطط حوافزها في المستقبل لجعل العاملين بالوحدة يتصرفون بطريقة تشارك في تحقيق اهداف المساهمين مما ينتج عنها المساعدة في اتخاذ القرارات التي تعظم قيمة الوحدة الاقتصادية (Athanassakos,2007,p.1397) . وكذلك يوجد نوعان من العلاقة بين المساهمين والوحدة الاقتصادية :

- فإن العلاقة الأولى في القيمة التي يقدمها المالكين (حاملي الاسهم) الى الوحدة : حيث يقدم حاملي الأسهم قيمة للوحدة متمثلة في رأس المال الذي تستعمله الوحدة لأداء أعمالها وصنع القيمة للعاملين (خطاب، 2009 ، ص 155) .

- اما العلاقة الثانية في القيمة التي تقدمها الوحدة لحملة الاسهم : حيث تتمثل القيمة التي تقدمها الوحدة الى حملة الاسهم في التوزيعات ، وكذلك الزيادة في قيمة السهم ، (سعر السهم في السوق) والذي يطلق عليه اجمالي عائد الاسهم Total Shareholder Return (الجملي ، 2016، ص 70) ، (بحري ، 2012، ص 13) . كما تقدم الوحدة قيم أخرى لحملة الأسهم تتمثل في الاسهم المجانية و الخصم على منتجات الوحدة والحماية والمحافظة على مصالحهم (Pillai&Pravin,2013,p.54) .

وبصفة عامة تحقق الوحدة الاقتصادية قيمة للمساهمين عندما تحقق عوائد اكبر من تكلفة رأس المال ، واذا تحقق هذا الشرط سوف يستمر المساهمين في تقديم الأموال للوحدات ، وهذا لا يمكن ان يتحقق الا من خلال توفير قيمة مستدامة للزبائن .

ثانياً : اسباب تبني الوحدة الاقتصادية الادارة على اساس القيمة

هناك مجموعة من الاسباب والدوافع التي جعلت الوحدة الاقتصادية تتبنى مفهوم الادارة على اساس القيمة واهمها كما هو مبين ادناه (جادو، 2007، 325):-

1-ان منهج الادارة على اساس القيمة (VBM) يعتبر تواصل لأطر التخطيط والمتابعة والرقابة الادارية الكلاسيكية ونظام المحاسبة الادارية ويتكون من اساليب اقتصادية لممارسات المحاسبة الادارية.

2- احداث تكامل مع مداخل واساليب المحاسبة الادارية الحديثة لمواكبة التغيرات والتطورات في بيئة الاعمال المعاصرة ، والاستفادة من هذا التحديث في الممارسات المحاسبية لمعالجة جوانب القصور في نظم المعلومات الادارية وعدم كفاءة نظم الرقابة الحالية .

3- ادارة اتخاذ القرارات لتعزيز وتطوير القيمة لأصحاب حقوق الملكية عن طريق تكوين عائد للمساهمين يزيد عن تكلفة رأس المال .

4- تحديد ورسم الاستراتيجيات وكيفية تنفيذها مما يؤدي الى انشاء قيمة لأصحاب حقوق الملكية ، حيث ان القيمة تعتبر افضل طريقة لقياس الاداء نظراً لما تطلبه من معلومات كاملة عن الاستراتيجيات طويلة الامد وتؤدي في النهاية الى اتخاذ قرارات سليمة ومدروسة وملائمة .

5- تبني أنظمة معلومات تهتم وتركز على انشاء القيمة وموجهات القيمة على مستوى الوحدة الاقتصادية واقسامها ومستوى الزبائن والمنتجات ،وتبنى العمليات الادارية التي من شأنها يمكن تخصيص الموارد المتاحة واستخدامها الاستخدام الامثل بكفاءة وفعالية بما يحقق هدف انشاء القيمة وبخاصة تعظيم قيمة حاملي الاسهم.

6- تصميم أنظمة قياس الاداء وتطوير كفاءة واداء المستخدمين وربط الحوافز بالأداء وتكوين علاقات طويلة الاجل مع كافة مكونات سلسلة القيمة ، وعدم الحاق الضرر بمصالح الآخرين ،المجتمع ،الزبائن ،المنافسين ،السوق.

وبضيف Karol انه بالإضافة الى الاسباب والدوافع اعلاه فلا تختصر دوافع تطبيق الادارة على اساس القيمة (VBM) في الوحدات الاقتصادية الكبيرة بل يشمل الوحدات المتوسطة والصغيرة و اشار في دراسته إلى وجود مجموعة من الدوافع الخارجية والداخلية لتنفيذ الإدارة على أساس القيمة في الوحدات الصغيرة والمتوسطة (Korl,2007,p.5) ومن الدوافع الخارجية:

1- تتنافس الشركات على جذب الموارد المحدودة من رأس المال بغض النظر عن حجمها.

2- زيادة الطلب على القروض.

3- العولمة والتغيرات الجذرية في الاقتصاد حيث تساعد مبادئ الإدارة على أساس القيمة (VBM) بشكل عام في التعرف على الفرص والمخاطر، والحفاظ على القدرة التنافسية في المدى الطويل .

ومن الدوافع الداخلية:

1- اهتمام المالكين بإدارة المخاطر حيث أن الشكل القانون جعلهم مسئولين عن التزامات المستحقة في حالة الإفلاس وتساهم الإدارة على أساس القيمة في إدارة المخاطر والبعد عن مخاطر الإفلاس.

2- تساعد في تحقيق دمج الأهداف الاقتصادية وغير الاقتصادية للمالكين .

المبحث الرابع: متطلبات الادارة على اساس القيمة (VBM) وفوائدها ومقومات نجاحها

في هذا المَبْحَث سَيَتَّبَعُ التطرُّق الى متطلبات وفوائد الادارة على اساس القيمة (VBM) ومقومات النجاح

أولاً: متطلبات الادارة على اساس القيمة

تتطلب الإدارة على أساس القيمة (VBM) بيئة معينة لتحقيق الهدف النهائي منها والمتمثل في انشاء القيمة لأطراف مثلث القيمة حيث يعتمد نجاح الوحدة الاقتصادية في انشاء القيمة للمساهمين واصحاب المصالح الاخرى على (جادو،2007،ص324) .

1- ان تكون من الأمور الرئيسية للإدارة الاتجاه نحو استراتيجية توجيه التكاليف والسيطرة عليها .

2- استعمال التكنولوجيا أ الحديثة التي تهيأ توفير المعلومات ذات القيمة لمتخذي القرارات .

3- تفعيل كفاءة الأنشطة التي تضيف قيمة .

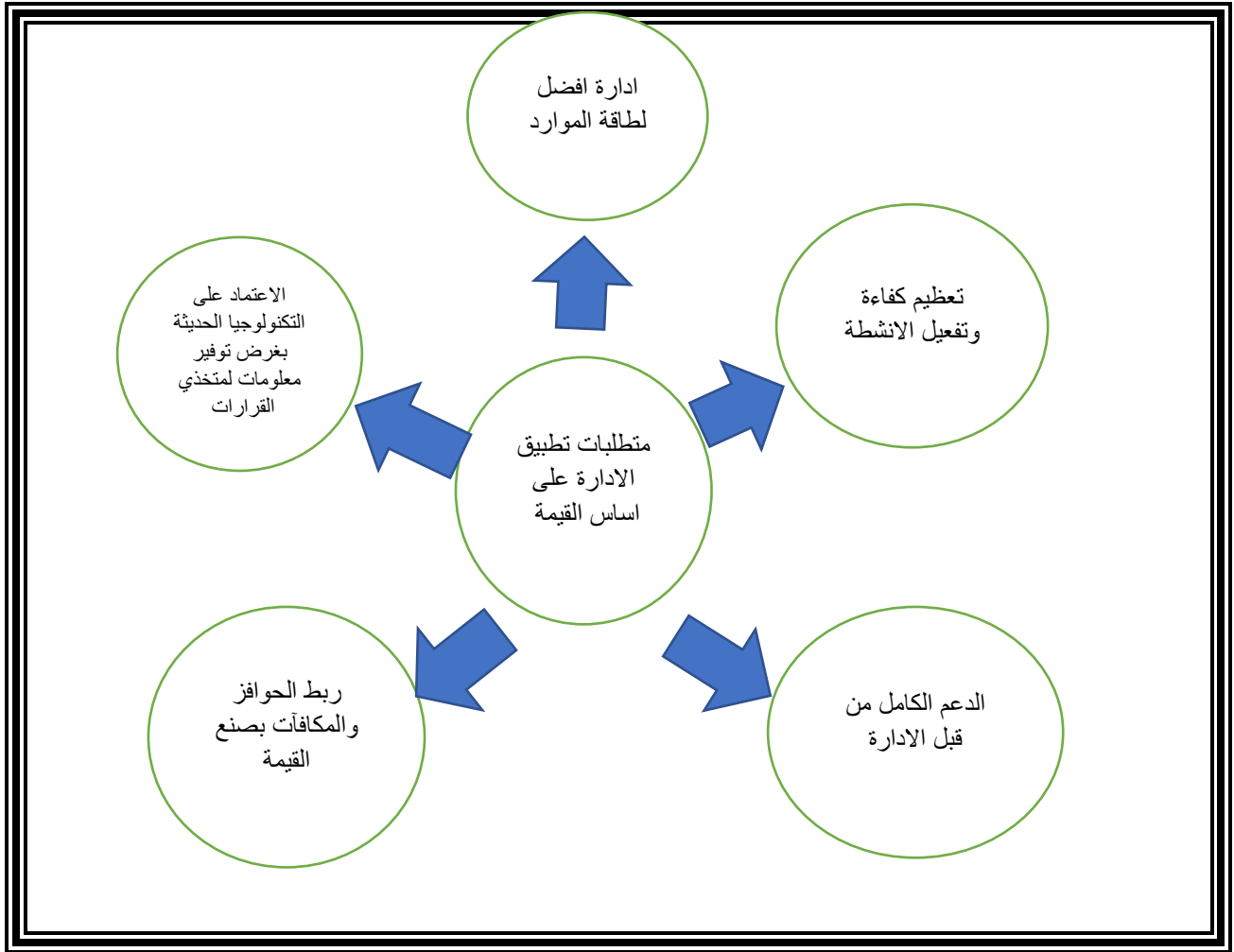
4- من الضروريات المهمة هو قيام الادارة بتكوين فريق عمل متكامل يتولى مهام تحقيق افضل النتائج .

وتعتبر إدارة طاقة الموارد من المتطلبات الأساسية لتطبيق الإدارة على أساس القيمة (VBM) حيث تتوقف إمكانية الوحدة الاقتصادية على تحقيق الهدف النهائي لفلسفة الإدارة على أساس القيمة (VBM) على قدرتها في إدارة الطاقة بصورة فعالة وكفاء وتحديد إدارة الطاقة غير المستغلة باعتبار ان الطاقة وكيفية قياسها وإدارتها وتحديد الطاقة غير المستغلة والتعامل معها هو مفتاح الكفاءة الذي يحقق المعادلة الصعبة وهي " زيادة القيمة مع تخفيض التكلفة " ، وبالتالي يجب ان تستمد فلسفة الإدارة على أساس القيمة (VBM) من وجهة نظر مبنية على إدارة الطاقة بصورة افضل. (AWED ، 24، 2014) .

كما يجب ان تستمد فلسفة الإدارة على أساس القيمة (VBM) من وجه نظر قائمة على تطوير أداء الأنشطة حيث تعتبر تحسين كفاءة وفعالية الأنشطة من أهم متطلبات الإدارة على أساس القيمة (VBM). (الجمال ، 2016 ، ص 69) .

وبصفة عامة يوجد مكونان رئيسيان للقيمة وهما الوظيفة والتكلفة : وتمثل الوظيفة الغرض من المنتج والعمليات التشغيلية، ولذلك يعبر عن الوظيفة بالأداء المطلوب للوصول بالمنتج إلى الزبون في ظل الجودة والانتاجية المرغوبة من قبل الزبون ، ويمكن تحسين القيمة من خلال تطوير مما يساعد في الوصول إلى ما يسمى بالتكلفة التنافسية باعتبارها المدخل المناسب لتدعيم قيمة الوحدة الاقتصادية، وتوجد مجموعة من المتطلبات الأخرى لتطبيق الإدارة على أساس القيمة (VBM) ومنها: إدارة الحوافز والمكافآت وربط المكافآت بأنشاء القيمة ، دعم الإدارة العليا ، واستثمار الوقت والمال في بث روح الثقافة بين العمال حول الإدارة على أساس القيمة (VBM) (غانم ، 2015 ، ص 921) .

من خلال العرض السابق يمكن توضيح متطلبات تعزيز فلسفة الإدارة على أساس القيمة (VBM) من خلال الشكل التالي:



الشكل يوضح متطلبات الادارة على اساس القيمة

المصدر : شاهين، محمد امين(2010)

ثانياً: فوائد الادارة على اساس القيمة

ان تطبيق الادارة على اساس القيمة في الوحدة الاقتصادية يمكن ان يؤدي العديد من الفوائد والمزايا اهمها كما هو مبين ادناه(Beck,2014,p.156):-

1- تساعد في التقليل من مشاكل الوكالة حيث انها توفر استراتيجية متكاملة للإدارة والرقابة مصممة للحد من مشكلة الوكالة وتحسين قيمة المالكين، وتبين للعاملين عن القرارات التي تؤدي الى زيادة القيمة وتسهل للإدارة العليا متابعة القرارات ، كما توفر وسيلة لربط المكافآت بصنع قيمة للمالكين .

- 2- تساهم الادارة على اساس القيمة (VBM) في تطوير الاداء الاقتصادي في الوحدات .
- 3- تساعد الادارة على اساس القيمة في تخصيص الموارد من خلال معرفة الاستثمارات التي تصنع القيمة واخرى تدمر القيمة وبالتالي تطوير كفاءة استعمال رأس المال ،كما يساعد في اعطاء الاشارة عن الانشطة التي لا تضيف قيمة
- 4- زيادة دخل الوحدات بعد تطبيقها لفلسفة الادارة على اساس القيمة(VBM) عن قبل التطبيق .
- 5- تساهم في تحقيق نمو مستدام وطويل الاجل في صنع القيمة للزبائن والعاملين والمالكين حيث ان العاملين يبذلون جهودهم على المهام ذات القيمة ، وتعمل على اعطاء حافز للعاملين من خلال ربط المكافآت بصنع القيمة .
- 6- تساعد في تحسين عملية صنع القرارات :من خلال التقييم والمفاضلة في الاختيار بين البدائل المختلفة .
- 7- تساهم في حث العاملين على الالتزام الاخلاقي ،والعمل بفعالية وكفاءة وكفريق واحد ،وتوحيد المصالح بين جميع الاطراف .

ثالثاً: مقومات نجاح الادارة على اساس القيمة

هناك مجموعة من العوامل ومقومات النجاح في تطبيق الادارة على اساس القيمة وهي كالآتي:- (الجمل ،2016،ص 92) .

- 1- الالتزام بالقيمة والتي تبدو واضحة لكل الافراد العاملين عندما تضع الوحدة الاقتصادية هدف انشاء القيمة للمساهمين كهدف لتصويب وترشيد الافعال والتصرفات .
- 2- التعليم والتدريب المستمر لعدد كبير من الاداريين والعاملين على عملية انشاء قيمة للمساهمين وفي ادراك كيف تساعد اعمالهم في جلب الارباح.
- 3- مكافئة عدد من الاداريين والعاملين في الوحدة واقسامها على اساس القيمة الاقتصادية وما ينتج عنها من اثر ايجابي في عملية انشاء قيمة للمساهمين.
- 4- تفويض السلطة لأقسام الوحدة حيث يساعد تفويض السلطة في الاهتمام على تقييم الخيارات الاستراتيجية والاستثمارية المستقبلية، على اساس تعظيم العائد لها وجلب الربح الاقتصادي على الامد الطويل.
- 5- التركيز على عمليات الاصلاح الواسعة والقواعد الاكثر اهمية ، والتي تركز على البرامج الكبيرة والتي تتضمن تجنب التعقيدات المحاسبية ،التحديد الدقيق للقيمة ، التوازن الكامل بين الموازنة والتخطيط الاستراتيجي ،الاستثمار في نظم المعلومات لتحسين استراتيجية الوحدة الاقتصادية ككل.

المبحث الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

ان اهم الاستنتاجات التي توصل اليها الباحثان هي كالتالي :

1. ساهمت الادارة على اساس القيمة دوراً كبيراً في ديمومة واستمرار الوحدة الاقتصادية في ظل ما تشهده بيئة الاعمال من شدة التنافس ،اذ وجهت اهتمامها وتركيزها على جميع الاطراف التي تحقق الاهداف المرجوة وتضيف قيمة متحققة للوحدة الاقتصادية وزبائنها .
2. هناك الكثير من الوحدات الاقتصادية التي استعملت فلسفة الادارة على اساس القيمة وحققَت نجاحاً في تفعيل اطراف مثلث القيمة وبالتالي تحقيق المنفعة لجميع الاطراف (حملة الاسهم، العاملين، الزبائن) .
3. توفير معلومات عن المنافع المستقبلية المتوقعة لكل منتج في ضوء الموارد المحدودة .
4. توفير معلومات عن جودة المنتج وفقاً للمواصفات المرغوبة التي تنال رضا الزبائن ، إذ اقترحت الدراسة الحالية على تطبيق فلسفة الادارة على اساس القيمة مما ينعكس ايجابياً على الوحدة الاقتصادية وازدادة قيمة لها ولزبائنها .

ثانياً: التوصيات

بناءً على الاستنتاجات التي تم عرضها في أعلاه، يَضَعُ الباحثان جُمْلَةً مِنَ التَّوصِيَّاتِ التي يراها جَدِيرَةً بِالاهتمام، وكالاتي:

1. تكثيف الجهود الأكاديمية واعطاء مساحة اكبر لموضوع الادارة على اساس القيمة، واعتبارها احد اساليب الحديثة التي تواكب التغيرات المعاصرة لتطوير ادارة التكلفة .
2. تفعيل دور الادارة على اساس القيمة من قبل الوحدات الاقتصادية.

المصادر

(1) المصادر العربية:

الكتب والرسائل والأطروحات

1. جارسون ، ري انتش & نورين ، اريك (2008) "المحاسبة الادارية"، ترجمة محمد عصام الدين زايد ،دار المريخ للنشر ،المملكة العربية السعودية.
2. خطاب، محمد شحاته (2009) "أطار مقترح للتكامل بين نظام التكاليف على أساس النشاط ومحاسبة استهلاك الموارد لتعزيز فلسفة الادارة على اساس القيمة " دراسة ميدانية ونظرية ، كلية التجارة، جامعة طنطا.
3. الجمل، احمد السيد محمد(2016) " اثر استخدام نظام الادارة على اساس القيمة في تفعيل متطلبات حوكمة الشركات "المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة، جامعة السويس ، المجلد(7) ،العدد(3) ،ص80-107.

4. الصغير، محمد السيد محمد (2011) " اطار مقترح للتكامل بين مدخل المواصفات (ABCLL) ومحاسبة استهلاك الموارد(RCA) لأغراض دعم القدرة التنافسية للمنشأة "مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة سوهاج، المجلد(25)،العدد(1)، ص68-109.
5. شاهين، محمد امين(2010)" دراسة تحليلية لمدخل المحاسبة عن استهلاك الموارد كأحد النماذج المقترحة لتطوير اسلوب قياس التكلفة على اساس النشاط " المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، العدد(4)، ص 229-305.
6. جادو، سماسم كامل (2007) "دراسة تحليلية لمدى فعالية تطبيق منهج الإدارة على أساس القيمة لتعظيم القيمة لأصحاب حقوق الملكية - دراسة ميدانية" المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، العدد(2)، ص 313-369.
7. غانم، طارق احمد(2015)"التكامل بين منهج ادارة القيمة ومنهج ادارة التكلفة " مجلة الفكر المحاسبي، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، المجلد(19)، العدد(4)، ص 919-979.
8. هشام. بحري هشام(2012)" مقاييس الاداء المبنية القيمة من وجهة نظر المساهمين"، مجلة اداء المؤسسات الجزائرية، العدد(1).
9. هشام. بحري هشام(2017)" أثر تطبيق الإدارة على أساس القيمة على العوائد السوقية لأسسه الشركات المدرجة في مؤشر CAC4"،المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة قسطنطينية/الجزائر، المجلد(24)، العدد(2) .
10. عبد الدايم. صفاء حميد(2014)"ادارة تكلفة المواصفات كمنظومة استراتيجية مقترحة بهدف تعظيم قيمة المنتج وتحقيق رضا العميل دراسة تطبيقية"، مجلة الفكر المحاسبي، مصر، المجلد(18) العدد(1)، ص 318 .

المصادر الأجنبية:

1. **Awed**, Sarah, Mokhtar , (2014) " Strategic Based Responsibility Accounting For Performance Management :VBM Approach :Case Study " , Master Thesis , Faculty Of Commerce ,Tanta University.
2. Athanassakos, George, (2007), "Value- Based Management and Stock Price Performance in Canada " Management Decision, Vol. 45, No. 9, PP. 1397-1411
3. **Beck**, Valentin , (2014) " The Effects Of The Implementation Of Value-Based Management" International Journal Of Economic Sciences And Applied Research ,Vol.(7) ,No .(2), PP.153-165.

4. **Beneke** , John Diederik ,(2014) "Value-Based Management For Small And Medium Enterprises In South Africa" PHD Thesis In Business Administration At The Potchefstroom Campus Of The North-West University.
5. **Bijlsma** ,Marcel ; Jongebreur ,L; Winthagen ,S . , (2002) "ApplicationOf System Dynamics In Value Based Management : An Approach Based On A Real-Life Case " , Proceedings Of The20th International Conference Of The System DynamicsSociety Palermo , Italy The System Dynamics Society,PP.1-16.
6. **Bourguignon**, A,(2005) "Management Accounting And Value Creation: The Profit And Loss Of Reification", Critical Perspectives On Accounting, Vol. (16) , PP. 353-389.
7. Bannister, R J; Jesuthasan, Ravin,(1997) " Is Your Company Ready For Value-Based Management?", The Journal Of Business Strategy ,Vol .(18),No.(2), PP. 22-25
8. **Bukvic** , Vladimir , (2014) " Value Based Management With APractical Example ", International Journal Of Management, Knowledge And Learning ,PP.195-205.
9. Condon, John ;Goldstein, Jamie , (1998) " Value Based Management The Only Way To Manage For Value", Accountancy Ireland· Vol.(30),No.(5),PP.10-12.
10. Elgharbawy , Adel ; Abdel-Kader , Magdy., (2013) " Enterpris Governance And Value - Based Management : A Theoretical Contingency Framework ", Journal of Management &Governance, Vol . (17), PP .99–103.
11. **Koller**,Timothy,(1994), "What is Value - Based Management? ", "An Excerpt from Valuation: Measuring and Managing The Value, ofCompanies, Second Edition", The Mckinsey Quarterly, NO,3,87-101..
12. **Kothari** ,Ashish &Lackner ,Joseph (2006) "A Value Based Approach Management " Journal of Business &Industrial Marketing ,Vol .21 ,No .4.
13. **Krol** , Florian. , (2007) " Value Based Management In Small And Medium Enterprises: Analysis Of Internal And External Impulses And Possibilities Of Implementation",ArbeitspapierN.(9),PP.1-28.
14. **Lin**, Grace. ; Lin, Jerry. , (2006) " Ethical Customer Value Creation: Drivers And Barriers" Journal Of Business Ethics ,Vol.(67), PP.93-105.
15. **Mcnaair**, C; Lidija Polutnik; Riccardo Silvi.,(2001a) " Customer Value: A New Kind Of Cost Management", The Journal Of Corporate Accounting & Finance, 12, 3,PP9-15.

16. Pillai , Deepa ; Pravin , Tungare . ,(2013) " Balanced Scorecard ForValue Based Management ", International Journal OfMarketing, Financial Services & Management Research , Vol.(2),No.(3),PP.51-64.

17. Stenzel, Joe & Catherine, Stenzel (2003),"From Cost to Performance Management: A Blueprint for Organizational Development",
<http://books.google.com.eg/books>.

18. Tang ,Daved.,(2017) " What Is Value Based Management (VBM)?"
<Http://Flevy.Com/Blog/What-Is-Value-Based-Management-Vbm/>.