



شبكة المعلومات الجامعية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ





شبكة المعلومات الجامعية



شبكة المعلومات الجامعية

التوثيق الالكتروني والميكرو فيلم

جامعة عين شمس

التوثيق الالكتروني والميكرو فيلم

قسم

نقسم بالله العظيم أن المادة التي تم توثيقها وتسجيلها
علي هذه الأفلام قد اعدت دون أية تغيرات



يجب أن

تحفظ هذه الأفلام بعيداً عن الغبار

في درجة حرارة من 15 – 20 مئوية ورطوبة نسبية من 20-40 %

To be kept away from dust in dry cool place of
15 – 25c and relative humidity 20-40 %



شبكة المعلومات الجامعية



بعض الوثائق الأصلية تالفة



شبكة المعلومات الجامعية



بالرسالة صفحات
لم ترد بالأصل

جامعة الاسكندرية

كلية التجارة

قسم المحاسبة

مدخل مقترح لحل مشاكل تقييم الأداء المترتبة

على العلاقات المتبادلة بين مراكز المسؤولية

من خلال التفاوض

مع دراسة تطبيقية على صناعة الغزل والنسيج فى الجمهورية اليمنية

رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير فى المحاسبة

مقدمة من الطالب

محمد سعيد عبده الحاج

المعيد بقسم المحاسبة - كلية التجارة والاقتصاد

جامعة صنعاء

إشراف

الدكتور وصفى عبد الفتاح حسن

أستاذ المحاسبة والمراجعة المساعد

كلية التجارة - جامعة الاسكندرية

الدكتور أحمد عبد المالك محمد

مدرس المحاسبة والمراجعة

كلية التجارة - جامعة الاسكندرية

١٩٩٥م

٢٢٥٩

بسم الله الرحمن الرحيم

وأوفوا الكيل إذا كلتم وزنوا
بالقسطاس المستقيم ذلك خير
وأحسن تأويلاً

صدق الله العظيم - سورة الإسراء [آية ٣٥]

لجنة الحكم على الرسالة

رئيساً

الأستاذ الدكتور / السيد عبد المقصود ديبان

أستاذ المحاسبة والمراجعة

كلية التجارة - جامعة الإسكندرية

وعميد كلية التجارة - جامعة بيروت العربية

عضواً

الأستاذ الدكتور / صلاح الدين إبراهيم مصطفى

أستاذ ورئيس قسم المحاسبة

كلية التجارة - جامعة الزقازيق

مشرفاً وعضواً

الدكتور / وصفي عبد الفتاح حسن

أستاذ المحاسبة والمراجعة المساعد

كلية التجارة - جامعة الإسكندرية

إهداء

إلى أبي وأمي

إلى زوجتي وأولادي

إلى وطني الغالي

شوق ووفاء وعرفان بالجميل ...

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين وبعد : يسعدنى ويطيب لى وقد فرغت من إنجاز هذا البحث أن أتوجه بالشكر والامتنان والعرفان لله سبحانه وتعالى على كريم فضله وعنايته ، ثم أوجه جزيل شكرى وتقديرى إلى أستاذى ومعلمى الأستاذ الدكتور/ وصفى عبد الفتاح حسن الذى كان نعم الأب والمعلم للباحث خلال إشرافه على هذا البحث، والذى أمد الباحث بوافر علمه ووقته ومجهوده ، ولما له من إرشادات قيمة ساعدت كثيراً فى إنجاز هذا البحث ، فله منى كل إعزاز وتقدير وإحترام ، وجزاه الله عنى خير الجزاء .

وأتوجه بالشكر والتقدير إلى أستاذى ومعلمى الأستاذ الدكتور / السيد عبد المقصود ديبان - أستاذ المحاسبة والمراجعة ، وعميد كلية التجارة - جامعة بيروت العربية - على تفضله بقبول المشاركة فى لجنة الحكم على الرسالة ، فهو أستاذ ومعلم جليل ، جزاه الله عنى خير الجزاء .

كما أتوجه بالشكر والتقدير للأستاذ الدكتور / صلاح الدين إبراهيم مصطفى - أستاذ ورئيس قسم المحاسبة بكلية التجارة جامعة الزقازيق - على تفضله بقبول المشاركة فى الحكم على الرسالة رغم مسئولياته وأعبائه الكثيرة ، فجزاه الله عنى خير الجزاء .

كما أتوجه بالشكر والتقدير للدكتور / أحمد عبد المالك محمد الذى كان نعم الأخ الأكبر للباحث أثناء اشتراكه فى الإشراف على الرسالة ، وكان له فضل كبير فى إنجاز هذه الرسالة، فله منى كل إعزاز وتقدير .

كما أتوجه بالشكر إلى الأستاذ الدكتور / صلاح الدين عبد المنعم مبارك الذى أمد الباحث بوافر علمه ووقته ، ولما قدمه من إرشادات قيمة أثناء اشتراكه فى الإشراف على هذا البحث ، فله منى كل تقدير وإحترام .

كما أتوجه بالشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور / إسماعيل إبراهيم جمعة ، والدكتور / محمود سليمان على مساعدتهما لى فى المرحلة الأولى لإعداد هذا البحث .

ولا يفوت الباحث في هذا الصدد أن يشكر المسؤولين في المنشآت موضع الدراسة، وخصوصاً المسؤولين عن المؤسسة العامة لصناعة الغزل والنسيج على تفضلهم بالرد على قائمة الاستقصاء ، وموافاة الباحث بالبيانات التي ساعدت في إتمام الدراسة التطبيقية .

كما يتوجه الباحث بالشكر والتقدير إلى المسؤولين عن مكتبة الكلية ، وإلى كل من مدَّ يد العون والمساعدة أثناء جمع المادة العلمية المتعلقة بهذا البحث .

والله أسأل التوفيق والسداد ...

« ربنا لا تؤاخذنا إن نسينا أو أخطأنا ربنا ولا تحمل علينا إصراً كما حملته على الذين من قبلنا ربنا ولا تحملنا ما لا طاقة لنا به واعف عنا واغفر لنا وارحمنا أنت مولانا فانصرنا على القوم الكافرين ، .

صدق الله العظيم

« سورة البقرة - آية ٢٨٦ ، .

الباحث

مقدمة :

تؤدي الشركات الكبيرة عادة العديد من الأنشطة الإنتاجية والتسويقية التي تتفاعل مع بعضها، ولكن قد يستمر تشغيلها بصورة منفصلة. ويتمثل أحد مداخل إدارة الأنشطة المتنوعة والمعقدة للشركات الكبيرة في التركيز على الرقابة المركزية التي تمارس من خلال أوامر من الإدارة العليا تنفذ بالتفصيل بواسطة المستويات الدنيا، ويتم تنسيق الأنشطة المتبادلة بين هذه المستويات من خلال خطط يتم رسمها من قبل الإدارة العليا. ويمد النظام المحاسبي - والتقارير الدورية الناتجة عنه - الإدارة المركزية بكل المعلومات اللازمة لصياغة الخطط، واكتشاف أى انحرافات عن السياسات المحددة مركزياً. إلا أنه في الواقع لا تستطيع أى إدارة مركزية معرفة كل شئ عن الأنشطة المتعددة للشركة؛ لهذا السبب وغيره يجب تفويض سلطة اتخاذ القرارات - في حدود معينة - إلى المستويات التشغيلية أو الدنيا للشركة، أى اتباع المدخل اللامركزي في إدارة الشركة. وفي هذه الحالة يتم تحديد الأقسام أو مراكز المسؤولية التابعة للشركة، ويتم إعطاء مديري هذه الأقسام أو المراكز صلاحيات محددة في توجيه أنشطتها، حيث يتم تفويضهم سلطة اتخاذ القرارات لمجالات محددة من العمليات، ويتم مساءلتهم عن نتائج هذه القرارات. ولكي يتم توجيه قرارات المدير وتقييم أدائه وأداء المركز التابع له، فإننا بحاجة إلى مقياس للأداء. وتعد عملية تحديد مقياس أداء المراكز من أكثر المشاكل صعوبة عند اتباع اللامركزية. وغالباً ما يتم استخدام الربح باعتباره مقياساً لأداء مراكز المسؤولية، وتسمى المراكز في هذه الحالة مراكز ربحية. واستخدام الربح بوصفه أساساً لتقييم أداء المراكز يعتمد على افتراض منح مديري المراكز استقلالاً كاملاً في اتخاذ قرارات التشغيل، أو في الرقابة على إيرادات وتكاليف تشغيل مركزه، بحيث تشكل قائمة دخل المركز مقياساً ملائماً لتقييم أدائه. وإذا عمل مدير كل مركز كمعظم للربح، فإن الأرباح الكلية للشركة سوف يتم تعظيمها، وهذه هي الفلسفة الأساسية لمدخل اللامركزية. وعلى الرغم من ذلك، فإن القرارات التي يتم اتخاذها من قبل مديري المراكز قد لا تحقق النتائج الإجمالية المثلى للشركة، خصوصاً عندما يسعى المديرون إلى تعظيم نتائج مراكزهم بغض النظر عن تأثير ذلك على نتائج المراكز الأخرى والنتائج الإجمالية للشركة. وقد ينتج ذلك عن عدم الاتساق بين أهداف المراكز والأهداف العامة للشركة، وعدم وجود معلومات

لتوجيه اهتمام مديري المركز إلى تأثير قراراتهم على المراكز الأخرى والشركة ككل . وتظهر هذه المشكلة بصورة ، واضحة عند اتخاذ القرارات الخاصة بتسعير التحويلات الداخلية .

مشكلة البحث :

في حالة اتباع مدخل اللامركزية الإدارية وتفويض سلطة اتخاذ القرارات بصفة كلية أو جزئية إلى المسؤولين عن الأقسام أو المراكز التابعة للشركة ، تنشأ العديد من المشكلات ، وأبرز هذه المشكلات هي التي تنشأ نتيجة للتفاعلات والعلاقات المتبادلة بين المراكز ، واهتمام المسؤولين عنها بتعظيم مقاييس الأداء الخاصة بمراكزهم . وعندما تتواجد هذه العلاقات المتبادلة ، فإن أنشطة المراكز لا تؤثر على مقاييس أدائها فحسب ، ولكن أيضاً على مقاييس أداء المراكز الأخرى .

وتعد مشكلة تسعير التحويلات الداخلية من أهم المشكلات الناتجة عن الاعتماد المتبادل بين مراكز المسؤولية . وتزداد أهمية هذه المشكلة عندما تؤثر تكلفة السلعة المحولة بدرجة كبيرة في تكلفة المنتج النهائي ، وعندما يتم الاعتماد على الربحية في تقييم أداء المراكز . وفي ظل هذه الظروف ، فإن أسعار التحويل غير الدقيقة قد تعوق عملية التخصيص الكفء للموارد . على سبيل المثال ، لو تم تحديد سعر التحويل عند مستوى منخفض بصورة حكيمية ، فإن الأقسام أو المراكز المشتريّة قد تبدو أكثر ربحية ، وبذلك تنال حصة كبيرة من الموارد النادرة بطريقة غير مناسبة . وينشأ الأساس المنطقي لنظام التسعير الداخلي عن التسليم بالخاصية السلوكية لتشغيل مراكز مستقلة في شركة لامركزية في غياب أسعار سوقية محددة خارجياً للسلع المحولة داخلياً . وينشأ التأكيد على الاستقلال عن المحاولات التنظيمية لوضع نظم تسعير داخلية تحفز وتنسق وتراقب تخصيص الموارد الاقتصادية وعوامل الإنتاج بحيث يمكن تحقيق الأهداف العامة للشركة ، وهذا هو السبب الذي شجع الباحثين على دراسة مداخل تسعير التحويلات . فالمدخل الملائم لتسعير التحويلات هو الذي يمكن المراكز من المحافظة على استقلالها ، ويمكن المسؤولين عنها من اتخاذ قرارات تنفيذ الشركة ككل ، ويساعد في نفس الوقت الإدارة العليا في تقييم أداء المراكز بصورة عادلة . وعلى الرغم من ذلك ، فإن أسعار التحويل قد تشجع المسؤولين عن المراكز على تعظيم نتائج مراكزهم حتى إذا أدى ذلك إلى إلحاق الخسائر بالمراكز الأخرى والشركة ككل . فضلاً عن ذلك ، فإن أسعار التحويل التي قد تكون ملائمة لتقييم أداء المراكز قد تقود المسؤولين عنها إلى اتخاذ قرارات

أقل مثالية. وهذا التعارض بين اتخاذ القرارات من قبل المسؤولين عن المراكز ، وبين تقييم أدائهم هو جوهر المشكلة المحيرة لتسعير التحويلات . ويحدث التعارض أكثر عندما يركز مديرو المراكز في مفاوضاتهم لتحديد أسعار التحويل على نتائج الأجل القصير . وتتكون مشكلة تسعير التحويلات من جزئين : قرار المصدر ، وقرار السعر ، أى هل سيتم تصنيع المنتج الوسيط في الشركة أم سيتم شراء هذا المنتج من السوق الخارجية ؟ وما هو السعر الذى سيحدد لهذا المنتج في حالة تصنيع المنتج الوسيط داخل الشركة ؟

وتتركز مشكلة البحث بصفة أساسية في كيفية تحديد أسعار التحويل التى يمكن أن تساعد في تنمية استقلال المراكز وتقييم أدائها ، وفي تطوير الأداء المريح للشركة .

وعلى الرغم من أن مشكلة تسعير التحويلات قد نالت اهتماماً كبيراً من جانب الباحثين في الفكر المحاسبى والاقتصادى ، فإن معظم الدراسات المتعلقة بهذه المشكلة قد ركزت على المدخل الاقتصادى ومدخل البرمجة الرياضية وتجاهلت المدخل العملية الأخرى كمدخل التفاوض .

هدف البحث :

يهدف البحث إلى :

١ - محاولة زيادة فعالية تقييم الأداء من خلال دراسة المشكلات المترتبة على العلاقات المتبادلة بين مراكز المسئولية ، وبصفة خاصة عند تحويل المنتجات الوسيطة بين هذه المراكز ، وذلك من خلال استخدام مدخل التفاوض في تسعير هذه المنتجات بغرض تنمية استقلال المراكز ، وتطوير الأداء المريح للشركة .

٢ - دراسة إمكانية تطبيق مدخل التفاوض في تسعير التحويلات الداخلية في مجال صناعة الغزل والنسيج في الجمهورية اليمنية .

خطة البحث :

انطلاقاً من مشكلة البحث والهدف المرتجى منه ، تنقسم الدراسة بشقيها النظرى والتطبيقى إلى خمسة فصول موزعة كالتالى :

- الفصل الأول : ويتناول أهم مشكلات قياس الأداء وتقييمه في الشركات ذات الأقسام .
- الفصل الثاني : ويتم فيه دراسة المداخل المختلفة لتسعير التحويلات الداخلية وتحليلها .
- الفصل الثالث : ويتم فيه دراسة ماهية التفاوض وأهم الدراسات السابقة المتعلقة باستخدامه في تسعير التحويلات .
- الفصل الرابع : ويتم فيه تقديم مدخل مقترح لحل مشكلة تسعير التحويلات الداخلية من خلال التفاوض .
- الفصل الخامس : ويتم فيه دراسة إمكانية استخدام مدخل التفاوض في تسعير التحويلات الداخلية في مجال صناعة الغزل والنسيج في الجمهورية اليمنية . وفي نهاية البحث يتم عرض الخلاصة والنتائج والتوصيات .

حدود البحث :

على الرغم من أن دراسة مشكلة تسعير التحويلات الداخلية يمكن أن تشمل تسعير المنتجات الوسيطة المتبادلة بين مراكز المسؤولية بالإضافة إلى تسعير الخدمات المتبادلة فيما بينها (وهو ما يعرف في المحاسبة بمشكلة تخصيص تكاليف أقسام الخدمات على أقسام الإنتاج) ، فإن هذا البحث سوف يقتصر على دراسة مشكلة تسعير المنتجات الوسيطة المتبادلة بين مراكز المسؤولية فقط .