

إستخدام آليات الحاسبه الإستراتيجيه لدعم التنافسيه العالميه لمشروعات منطقة قناة السويس الجديده.

ورقة عمل مقدمة إلى المنتدى العلمى الاول بالاشتراك مع
كلية التجاره جامعه بنها &-----
المنعقد تحت عنوان:

تعظيم دور الاداره الاستراتيجيه فى منطقة
قناة السويس الجديده

إعداد

أ/ صلاح الدين عبدالعليم

إبراهيم

محاسب قانونى - زميل الجمعية
المصرية للمالية العامة والضرائب
وباحث دكتوراه

أ.د/ سليمان محمد

مصطفى

أستاذ المحاسبة المالية و نائب
رئيس جامعة بنها لشئون التعليم
والطلاب

ورقة بحثية بعنوان

إستخدام آليات المحاسبه الإستراتيجيه لدعم التنافسيه العالميه لمشروعات منطقة قناة السويس الجديده

الملخص التنفيذي

إعداد

أ.د/ سليمان محمد مصطفى

أ/ صلاح الدين عبدالعليم إبراهيم

تشمل الورقة البحثيه طرح رؤيه لإستخدام آليات المحاسبه الإستراتيجيه لدعم التنافسيه العالميه لمشروعات منطقة قناة السويس الجديده بغرض توضيح المفاهيم و التنسيق والمتابعة لتوفير البيانات والمعلومات المحاسبية وفقا للمعايير العلميه والمهنيه ومدخل جودة المعلومات المحاسبية والجوده الشامله ، والقيمة المضافة على المخرجات والتي يمكن ان تمثل منظومة متكاملة لخدمة الاداره الاستراتيجيه لدعم التنافسيه .

وسوف يعرض الباحثان مفهوم المحاسبه الاستراتيجيه وآلياتها ومحاورها و كيفية إستخدام هذه الآليات لدعم التنافسيه العالميه لمشروعات منطقة قناة السويس الجديده وكيفية تحقيقها لإهدافها فى إطار الجوده الكليه وتوظيف المعايير المحاسبية التى تحقق الإتساق والتوافق المحاسبى الدولى والعمل على تنمية الفرص المتاحة وتدنية التحديات والمخاطر من خلال توفير المعلومات التنبؤيه التى ترشد القرارات الإستراتيجيه وتضم الورقة البحثيه ثلاث قضايا للوصول للرؤيه المقترحه. وتشمل القضايا المطروحة كلاً من :

أولاً: أهمية منطقة قناة السويس الجديده

ثانياً: رؤية الاداره الاستراتيجيه للمشروع

ثالثاً: مفهوم و محاور وآليات المحاسبه الاستراتيجيه لتعزيز الفرص المتاحة والحد من

المخاطر ودعم التنافسيه

المقدمة:

لقد أصبح الهدف الرئيس لمهنة المحاسبه والمراجعه هو كيفية مواجهة التحديات المعاصره التي يواجهها المحاسبين لتوفير المعلومات المحاسبية الملائمه واللازمه لاتخاذ القرارات لكافة المستفيدين سواء داخل الوحده الاقتصادية او خارجها دون حدوث تعارض للمصالح وبما يساهم فى ترشيد القرارات الاقتصادية والمالية.

وتعتبر المحاسبه الإستراتيجية عمليه تقوم بالربط بين المحاسبه والإداره الإستراتيجية للوحدات الاقتصادية فى إطار عام أُطلق عليه المحاسبه الإستراتيجية كتوجه لنوفير المعلومات المحاسبية التى تحقق اهداف الإداره الإستراتيجية عند القيام بوظائفها^(١) وذلك من خلال مجموعه من الأليات التى تساهم فى تحقيق الاهداف مثل تطبيق المعايير المحاسبية وقواعد الحوكمه وتوقيع المعلومات(داخليه وخارجيه ومستقبلية).

أهمية منطقة قناة السويس الجديد.

إن فكرة تنمية منطقة قناة السويس الذى إنطلق العمل فيها بتاريخ الخامس من اغسطس ٢٠١٤ حلم لطالما راود المختصين بصناعة النقل البحرى واللوجيستيات منذ سنوات، وتهدف إلى استغلال وتوظيف الموقع الإستراتيجى لقناة السويس كمعبر للتجارة العالمية فى تحويل منطقة القناة إلى مركز عالمى متميز فى تقديم كل الخدمات اللوجستية والصناعية.

وتستهدف إنشاء منطقة تجارية إقليمية تربط مصر بجميع دول العالم ، وهو ما سيجعل مصر مركزاً عالمياً للنقل البحرى والتجارة العالمية و **يهدف إلى:**
أولاً:- مضاعفة طاقة القناة الاستيعابية إلى ما يزيد عن ٩٥ سفينة يومياً مقارنة بمتوسط حجم الحركة الحالى الذى يدور حول ٥٠ سفينة يومياً، وتسهم فى نمو تدريجى لإيرادات القناة مع نمو حركة السفن الفعلية بالقناة بما يمكن أن يصل إلى

(١).مقداد احمد يحيى الجليلي "الاطار المفاهيمى للمحاسبه الإستراتيجية وتطبيقاتها فى البيئه العراقيه" ، مجلة تنمية الرافدين،، كلية

١٢ مليار دولار عند وصول حجم حركة السفن الفعلى إلى الطاقة الاستيعابية
"الجديدة".

ثانياً:- خطه استثمارية متعددة فى قطبى القناة الشمالى والجنوبى، سواء كانت
مشروعات مينائية أو لوجيستية أو صناعية أو أنشطة القيمة المضافة وهو مايلقى
العبء على المحاسبه الاستراتيجيه للقيام بالدور المنوطه به.

ثالثاً: يستهدف تحقيق تنمية مستدامة اقتصادياً مصحوبة بخلق مجتمعات عمرانية
جديدة فى كل من القطب الشمالى فى شرق بورسعيد والقطب الجنوبى فى السخنة
وخليج السويس كاستنساخ **لتجربة جبل على فى دى وسنغافورة وهونج
كونج** والتى يجب أن تتفوق قناة السويس عليهم جميعاً لموقعها الجغرافى
المتميز". وهذا يتطلب جذب العديد من الاستثمارات وتهيئة البيئات المناسبة
للمنظمات الاقتصادية والشركات سواء المحلية أو الاقليميه او الدوليه مما يتطلب
التعامل مع تلك الاستثمارات من خلال رؤيه استراتيجيه وتوظيف الآليات اللازمه
سواء الاداريه أو المحاسبية لتوفير المعلومات التى تعظم هذه الاستثمارات وتحد من
المخاطر وهذا ماتتناوله الورقه البحثيه.

■ **رؤية الإدارة الاستراتيجية للمشروع .**

شهدت بيئة الأعمال على مدار العقدين الأخيرين تغيرات متلاحقة نتيجة
للطفرة الهائلة في الاعتماد على نظم المعلومات وإستخدام وسائل الإتصالات الحديثة
والإنفتاح على الأسواق العالمية. ترتب على تلك التغييرات إحتدام المنافسة بين
المنظمات ومحاولة كل منها تحقيق أقصى كفاءة ممكنة في إستغلال ما لديها من
موارد لتحقيق اهدافها الإستراتيجية(ربحيه ونمو –اسمراريه) للسيطرة على الأسواق
أو للحفاظ على مكانتها التنافسية، وتطلب الأمر أن يحصل المديرون على معلومات
هامه ودقيقة تمكنهم من إدارة منظماتهم في ظل تلك العوامل المتشابكة(٢).

ومن هنا يظهر دور الإدارة الإستراتيجية فى التخطيط وتحديد الاهداف الاستراتيجية والتى
تعنى:

(2) Langfield-Smith, K. Strategic management accounting: how far have
we come in 25 years?, Accounting, Auditing & Accountability Journal.
(2008).

- وضع الخطط المستقبلية لأنشطة المشروعات فى المنطقة وتحديد غاياتها على المدى البعيد بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق بين رسالة المشروعات وأهدافها، و بين البيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية، واختيار النمط الملائم من أجل تنفيذ الإستراتيجية وبالنظر الى البيانات الآتية (٣):
التي يوجد حاليًا باقليم قناة السويس كمؤشرات واعدده لمستقبل المشروع:
- ٢٨% من عدد المناطق الصناعية بالجمهورية (٢٧ منطقة صناعية).
- ٤٣% من عدد المناطق الحرة على مستوى الجمهورية.
- ١٧% من عدد المناطق الصناعية بالمدن الجديدة فى الجمهورية.
- ٣٤,٥% من عدد المصانع المنتجة بالمدن الجديدة بالجمهورية.
- ٤٧,٩% من اجمالى رأس المال المستثمر بالمدن الجديدة فى الجمهورية.
- ٤٨% من اجمالى قيمة الانتاج السنوى بالمدن الجديدة فى الجمهورية.
- ٤٧,٣% من اجمالى فرص العمل بالمدن الجديدة فى الجمهورية.
- يحتوي محور قناة السويس الصناعي على ثلاثة مشروعات تنموية كبرى هي:
- مشروع المنطقة الصناعية شمال غرب خليج السويس، ومشروع وادي التكنولوجيا بالإسماعيلية بمنتصف محور قناة السويس، ومشروع المنطقة الصناعية شرق بورسعيد.
- وهذه المؤشرات تظهر مدى الاهمية النسبية لمنطقة قناة السويس إقتصاديا سواء لمصر أو لدول العالم كمنطقة جاذبه للإستثمارات.
- ويطرح الباحثان التساؤل الآتى:.

(3) Ministry of Planning and International Cooperation, Strategic Framework for Economic and Social Development plan Until year 2022

. <http://www.mop.gov.eg/MopRep/Strategic5-12-2014>

كيف يمكن المساهمة الفعالة للإدارة الاستراتيجية وطرح رؤيه جديده للتغيير
فى الاقتصاد القومى المصرى وتجارة مصر الخارجية بتوظيف الإمكانيات

لعدم هروب القيمة^(٤) Value Migration؟

يعتقد الباحثان ان النقاط الاتيه يمكن ان تساعد المهتمين فى الاجابه:

✓ العمل من خلال أليات لخلق كيانات قوية قادرة على المنافسة فى
هذه المجالات. وقادرة على التأثير على صناع القرار خاصة فى مجال النقل
البحرى فى المحافل الدولية .

✓ تسهيل التجارة الخارجية ,خلق فرص عمل جديدة للمساهمة فى حل
أزمة البطالة وزيادة السكان. وذلك بتفعيل وتنشيط الكيانات القائمة
حاليا وتحقيق أعلى معدل أداء فى كل عناصر منظومة النقل البحرى
ومن أهمها الموانى الرئيسية والأسطول التجارى وذلك للوصول
لمستوى المنافسة العالمى وفقا لافضل الممارسات
(BENCHMARKING) مع استغلال الظهير فى الموانى الرئيسية
بإنشاء مشروعات استثمارية للقيمة المضافة بواسطة القطاع الخاص .

✓ التركيز على تجارة الترانزيت لاستغلال موقع مصر والتزايد
المضطرد والهائل الحالى فى معدلات نمو التجارة العالمية
المارة حول مصر وظروف الموانى المحيطة وانتقال الموانى
إلى الجيل الخامس لتكون مراكز لوجيستية وحلقة من حلقات
النقل متعدد الوسائط قادرة على المنافسة العالمية الشرسة،

١- (٤) د/فريد النجار، ورقة بحثية حول هروب القيمة - فاقد ضريبة القيمة
المضافة: تجاه نموذج لإدارة سلاسل ضريبة القيمة المضافة، المؤتمر الضريبي
تطبيق الضريبة على القيمة المضافة فى مصر "الضرورات والمحاذير"، بقاعة
المؤتمرات بكلية التجارة- جامعة بنها ٢٧ مايو ٢٠١٤.

وجاذبة للاستثمارات الخاصة والأجنبية فى مجال إدارة البنية
الفوقية وفقا لمفهوم Land Lord وفى مجال استثمارات صناعات
القيمة المضافة داخل الميناء وفى منطقة الظهر

- وإستخدام مؤشرات أداء الموانى العالمية (PPI) - Performance indicators international
ports وكذلك الإدارة الإلكترونية كأول حلقات المجتمع المصرى فى التعامل مع
التجارة الإلكترونية بمنطقة المحور.

المدخل الاستراتيجي في المحاسبة

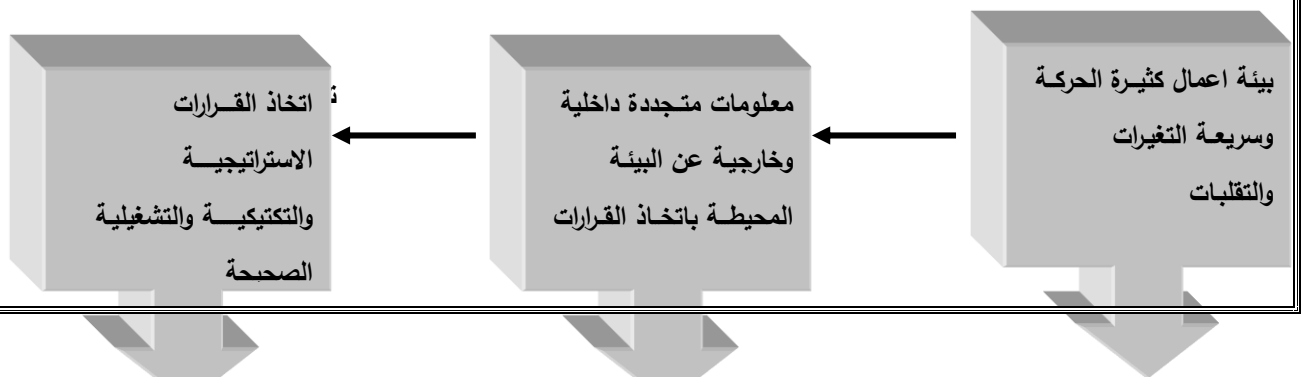
تعود جذور المدخل الاستراتيجي في المحاسبة إلى أواخر الثمانينات
باعتبارها إحدى مجالات التطور المستقبلي في المحاسبة، حيث يعد المدخل الاستراتيجي لنظم
إدارة الكلفة أحد آليات التطبيق إذ يضع تحليل الكلفة في إطار واسع باستخدام المعلومات
التكاليفية لصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات من خلال اتباع مجموعة من الأساليب والتحليل
الاستراتيجية . (Drury,2000:923)

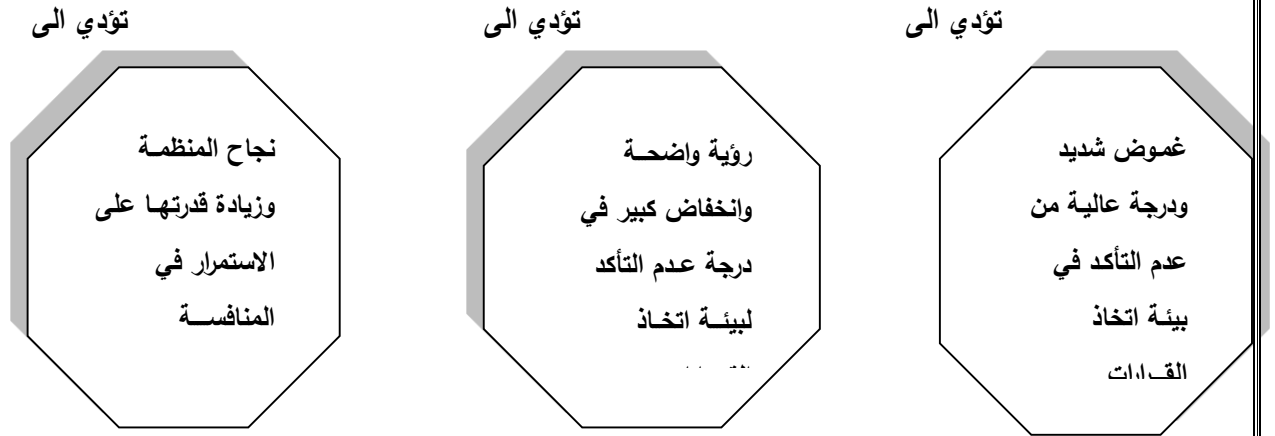
لذا يرى الباحثان انه من الطبيعي أن تمتد آثار ما تقدم لتنعكس أيضا على أنماط التنظيم
السائدة في المنظمات الاقتصادية ومن ثم على أنماط مجموعة المعارف والمهارات المطلوب
توفرها في العاملين بتلك المنظمات ومنها المحاسبين الإداريين ليتواكبوا مع تلك التغيرات ويسعوا
لتضييق الفجوة بين مهنة المحاسبة الإدارية ومتطلبات واحتياجات سوق العمل (المدراء على
وجه الخصوص) فيما يتعلق بجودة المعلومات ووفرة الإفصاح عنها وبالتوقيت المناسب ، اذ
يشير ذلك الى فقدان الثقة بامكانية الاعتماد على المحاسبة الادارية التقليدية مالم تتمكن من
الاستجابة للمتطلبات والتغيرات البيئية المعاصرة والتي تستوجب معلومات متجددة عن البيئة
المحيطة ومهارات عالية من القائمين على توفيرها .

و يمكن توضيح دور المعلومات في بيئة الأعمال المعاصرة بالشكل الآتي:-

شكل رقم (١)*

دور المعلومات في بيئة الأعمال المعاصرة





✓ (*) الشكل بالاعتماد على (حسين ، مصدر سابق :٢٨) ويتصرف .

✓ ويرى الباحثان ان ذلك لايتأتى إلا من خلال توفير
آليات للمحاسبه الاستراتيجيه فى توفير البيانات
والمعلومات اللازمه وتحليل نقاط القوه ونقاط
الضعف (البيئه الداخليه) وكذلك دراسة وتحليل الفرص
والتحديات - المخاطر - (البيئه الخارجيه) لتهيئة وصنع
القرارات.

✓ ويعرض الباحثان لبعض الاسئلة لإثراء الفكر ودعم العمل
الجماعى .

✓ ما هي مكونات المحاسبه الإداريه الإستراتيجيه؟

✓ كيف تنجح المنظمات فى التخطيط الاستراتيجي للاستثمارات
الجديده فى منطقة محور قناة السويس؟ وكيفيه وضع خرائط
الاستثمار؟

✓ كيف تؤثر المحاسبة الإدارية الإستراتيجية على أداء الإدارة العليا والتنفيذية؟

✓ ما هي آليات خفض التكلفة من خلال المحاسبة الإدارية الإستراتيجية لتحقيق المزايا التنافسية؟ وهل إنتهى عهد المزايا النسبية؟ وما هو دور التحالفات والتكتلات؟

✓ يرى الباحثان ان الاجابه على هذه الاسئلة يستلزم تحديد الاهداف والتي تتمثل فى المحاور التالية:

المحور الأول المحاسبة الإدارية الإستراتيجية (المفهوم والأساسيات)

- مفهوم المحاسبة الإدارية الإستراتيجية.
- نظم المعلومات الإدارية ونظام المحاسبة الإدارية.
- مكونات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية.
- ١. التخطيط الإداري الاستراتيجي.
- ٢. تقييم الأداء الاستراتيجي.
- ٣. خفض التكلفة.

المحور الثاني: المحاسبة الإدارية الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي

- التخطيط الاستراتيجي لأداء الإدارة العليا (استراتيجيه الاستثمار - استراتيجيه التمويل - استراتيجيه النمو)
- التخطيط الاستراتيجي لأداء الإدارة التنفيذية (استراتيجية كفاءة التشغيل - استراتيجية كفاءة الإدارة)
- التخطيط الاستراتيجي لدورة حياة الشركة

• التخطيط الاستراتيجي لبيانات رأس المال العامل (استراتيجية المدينين - استراتيجية الدائنين - استراتيجية المخزون - استراتيجية الدورة النقدية).

- التخطيط الاستراتيجي بمؤشرات التنبؤ بالإفلاس المالي.
- التخطيط الاستراتيجي بالمؤشرات غير المالية.
- التخطيط الاستراتيجي للاستثمارات.
- تطبيقات من واقع الشركات المدرجة في سوق الأوراق المالية.

المحور الثالث: المحاسبة الإدارية الإستراتيجية والتخطيط الإداري الاستراتيجي.

- التخطيط الإداري وإعادة هيكلة الشركات.
- التخطيط الإداري وتقارير الأداء.
- التخطيط الإداري وتقارير الرقابة الإدارية.
- الأدوات الحديثة للتخطيط الإداري.

المحور الرابع: المحاسبة الإدارية الإستراتيجية وخفض التكلفة.

- أساسيات التكاليف (المصطلحات التكاليفية - التبويبات المختلفة للتكاليف)

• الأدوات التقليدية لخفض التكلفة (تحليل التعادل وتخطيط الربحية - تحليل التماثل)

- بدائل تحليل الموقف الإستراتيجي (زيادة التكلفة - تمييز المنتجات)
- الأدوات التقليدية لخفض التكلفة.

• تطبيقات العلمية.

✓ مفهوم وآليات المحاسبة الاستراتيجية لتعزيز الفرص المتاحة

والحد من المخاطر ودعم التنافسيه.

شكك البعض في قدرة المعلومات المحاسبية على خدمة الأغراض الإدارية، لذا ظهرت عديد من محاولات تطوير المحاسبة والمعلومات المحاسبية لتتلائم مع الإحتياجات الجديدة للإدارة، ومن أبرز هذه المحاولات الكتابات التي نادى بالربط بين المحاسبة والإدارة الإستراتيجية للمنظمات في إطار إطلاق عليه إسم المحاسبة الإستراتيجية^(٤)

■ يتحقق الاستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية من خلال اتخاذ القرار الأمثل للإستثمار، والذي يتحقق من خلال توفير المعلومة الملائمة، وبصفة خاصة المعلومة المحاسبية، وتزداد قيمة المعلومة المحاسبية بمدى إلتزام مدى القوائم المالية بالمعايير المحاسبية، وخاصة المعايير الدولية، والتي تختص بإصدارها لجنة معايير المحاسبة الدولية (IASB) ثم مجلس معايير المحاسبة الدولية (IASB) وأخيراً إلى معايير التقارير المالية الدولية (IFRS) والتي ترتبط بتطوير مجموعة من المعايير المقبولة عالمياً للتقارير المالية الدولية عالية الجودة.

■ وبالإضافة لتأثر قرارات الإستثمار المتخذة بجودة المعلومة المحاسبية، فإنها تتأثر أيضاً بالإمكانيات الفردية للمستثمرين، ونظراً لمحدودية تلك الإمكانيات في مصر فإن الانظار غالباً ما تتجه إلى الإستثمار في المشروعات الصغيرة والمتوسطة والتي تحتل أهمية كبرى في مختلف الدول، وتحظى بإهتمام بالغ في مصر من أجل تحقيق برنامجها التنموي، وما تسهم فيه هذه المشروعات في تحقيق استراتيجيات النمو الإقتصادي التي تساعد على مواجهة مشاكل البطالة والفقر وتمركز الدخل، والمساعدة على حل مشاكل التضخم بتوسيع القاعدة الانتاجية وزيادة الصادرات لحين التهيئة لجذب المشروعات العملاقة والشركات المتعددة الجنسيات على النطاق العالمي. ويتعرض الباحثان لبض النقاط منها:

أولاً مفهوم المحاسبه الاستراتيجية:

أ. تعريف الإدارة الإستراتيجية والمحاسبة الإستراتيجية:

(٤). د. محمد حسن محمد عبد العظيم، دور المعلومات المحاسبية في تفعيل الإدارة الإستراتيجية في المنظمات،

مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والإقتصاد جامعة الإمارات العربية المتحدة، المجلد الواحد والعشرون، العدد الأول، يونيو ٢٠٠٥ ص ١-٤١.

يعود مصطلح "إستراتيجية" إلى جذور عسكرية بدأت منذ عهد الحضارة اليونانية القديمة، ولكن عند إستخدامه في مجال المنظمات الحديثة يبدو مفهوم غير محدد ولا يوجد له تعريف موحد متفق عليه.

. يعرفها البعض (٥) بأنها تتعلق بالصورة الأكبر أو بالأمور الهامة مقارنة بالخطط قصيرة الاجل التي تتعلق بتحقيق الإستراتيجية حيث يرون بأن الخطط قصيرة الأجل تهتم بالأمور المتعلقة بالكفاءة Efficiency في حين تهتم الإستراتيجية بالأمور التي تتعلق بالفاعلية Effectiveness، ولكن ينتقد احد الباحثين^(٦)، (porter 1996) هذه النظرة ويرى بأن التفرقة بين الإستراتيجية والخطط قصيرة الأجل ليست دائماً واضحة، فما يمكن أن يمثل إستراتيجية لمنظمة معينة قد يكون خطة قصيرة الأجل لمنظمة أخرى، وإذا أخذ عنصر الزمن في الاعتبار فإن القرار قصير الأجل الذي يتم إتخاذها الآن قد يكون مصدرًا لميزة إستراتيجية في المستقبل.

هناك ثلاثة إتجاهات لتعريف المحاسبة الإدارية الإستراتيجية،

الأول: يقوم على أساس أنها إجمالي التطورات التي حدثت في مجال المحاسبة الإدارية بهدف توفير المعلومات المحاسبية التي تدعم تحقيق المنظمة لميزة تنافسية.

الثاني: ويقوم على أساس أنها نتاج دمج أدب الإستراتيجيات مع المحاسبة الإدارية.

الثالث: فيركز على التفاعل بين المحاسبة الإدارية ووظيفة التسويق والإهتمام بعنصر المنافسة والنواحي الخارجية من أجل تحقيق المنظمة ميزة تنافسية.

وهناك تسعة إتجاهات للربط بين المحاسبة والإدارة الإستراتيجية، وحدد أحد الباحثين^(٧) لكل منها الإنعكاس على نوعية المعلومات التي يجب أن توفرها المحاسبة من أجل تدعيم الإدارة الإستراتيجية.

(5) Mintzberg, H., , The strategy concept 1: five Ps for strategy, California Management Review, Fall1987, pp. 11-23.

(6)Porter, M. E, What Is Strategy, Harvard Business Review, November-December., 1996, pp. 61-78..

(٧). د. محمد حسن محمد عبد العظيم، مرجع سبق ذكره ص ٣٤، ٣٥

ويمكن إيجاز أهم هذه الإنعكاسات والتي تمثل مقترحات لتطوير المعلومات المحاسبية لتدعيم الإدارة الإستراتيجية -مع تعليق الباحثان فيما يلي:

أ. يفضل النظر إلى مخرجات المحاسبة المالية بصورة شمولية وربطها بالمزيد من المعلومات التي تخدم أغراض التحليل الإستراتيجي **ويضيف الباحثان ان يتم ذلك لكل نشاط على حدى.**

ب. يستلزم تنفيذ الإستراتيجيات التنافسية توفير معلومات تساعد على تخفيض التكاليف والتحكم في تكاليف الإنتاج والتسويق، كما تتطلب تعاون المحاسب مع إدارة التسويق من أجل الحصول على معلومات عن هياكل تكاليف المنافسين وعن أسواق منتجات المنظمة **كما يرى الباحثان ان تحديد نوع الاستراتيجية هام جدا (المنافسة- التركيز-النمو).**

ج. يجب أن تعمل المحاسبة على توفير معلومات عن التكاليف والأسعار وحجم المبيعات والحصص السوقية والتدفقات النقدية ومدى إستغلال الموارد، ويتطلب هذا أيضاً التعاون مع إدارة التسويق **مع مراعاة مؤشرات التضخم ونشاط السوق.**

د. توفير معلومات عن أنشطة خلق القيمة بالمنظمة وتحديد المسببات الهيكلية والتنفيذية للتكلفة من أجل تفعيل الإدارة الإستراتيجية للتكاليف **ويركز الباحثان ايضا على أنشطة هروب القيمة حتى لاتتكرر تجربة اقتصاد الظل.**

هـ. ربط عملية إعداد الموازنات بإستراتيجية المنظمة، وإعداد موازنة إستراتيجية تهدف إلى تطوير قدرات إنتاجية جديدة والوصول إلى عملاء جدد وأسواق جديدة وإدخال تحسينات جوهرية على عمليات الإنتاج والقدرات المتوافرة للمنظمة، مع إتاحة نتائج تقييم الأداء الإستراتيجي لجميع العاملين بالمنظمة **مع إضافة التمكين ومحاسبة المسؤولين.**

و. الإهتمام بالمقاييس غير المالية للأداء مثل فعالية المبيعات ودرجة رضا العملاء وولائهم للمنظمة، وتخرج هذه المقاييس عن النطاق التقليدي لعمل المحاسب وتتطلب تعاونه مع إدارة التسويق للحصول على تلك المعلومات ولتوظيفها من أجل تحقيق المنظمة لميزة تنافسية **يعتبر الباحثان ان بطاقة الاداء المتوازن الشاملة لمحور المخاطر هامة جدا.**

يقوم نظام المحاسبة الإدارية بالمنظمات بالفعل بتوفير جزءاً من تلك المعلومات، لكن تدعيم الإدارة الإستراتيجية، والذي أصبح ضرورة تفرضها ظروف المنافسة والعديد من العوامل المعقدة والمتشابكة المحيطة بالمنظمات، يتطلب توفير كل هذه المعلومات وعلى أساس دوري، يضمن الإستفادة منها في تطبيق آليات المحاسبة الإستراتيجية⁽⁸⁾ وتحقيق المزايا المترتبة عليها، ويستلزم ذلك إجراء بحوث مستقبلية تهدف إلى تصميم نظام معلومات للمحاسبة الإستراتيجية.

(8) "Fifty Two Tools of Management Accounting" Asif Ahmed & BBA Student Faculty of Business Studies, University of Dhaka, Bangladesh August 08, 2010. copy available at: <http://ssrn.com/abstract=1654466>

ويتناول الباحثان المشكله الرئيسيه عند الحديث عن مشروعات تنمية محورقناة السويس

التحديات وكيفية مواجهه:

• **ضعف القدرات الانتاجية**، سواء على المستوى المحلي - داخليا - او على المستوى الدولي - خارجياً - وما ينتج عنه من آثار وجود عجز في القدرات التصديرية وما يترتب على ذلك من عجز في الميزان التجارى للدولة لذلك يجب التخطيط لمستقبل تلك الشركات من خلال رؤيه استراتيجيه لإستمرار القدرات التنافسية لها لتتمكن من الوصول الى مكانه متميزة في المنافسة باستخدام الاسلوب العلمي، سواء بالأساليب الادارية مثل نظرية القيود - المحددات - للقضاء على سبل الاختناقات (والافصاح الكافي والشفافيه) **والحد من ارتفاع التكلفة خاصة تكاليف الجوده** والتحول بالاستراتيجية من خلال هدف ورؤية ورسالة يتم تحقيقها باستخدام إدارة التكلفة واساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية وكذلك الاستعانة بالمصادر الخارجية كمدخل محاسبي يتلاءم مع تلك المتغيرات الفنية و التكنولوجية والبشرية أو في مجالات الادارة الحديثة من استخدامات المخزون الصفرى jit واللاعيوب ، والعمل على تخفيض التكاليف للإنتاج ببرامج ابتكارية من خلال الاهتمام بالمقاييس المرجعية والتحسين المستمر.

ولا شك أن التجربة اليابانية في مجال تخطيط وضبط الانتاج بإستخدام سلسلة القيمة وإدارة التكلفة واستخدام اساليب التحسن المستمر وتطبيقات الجودة الشاملة والاستعانة بالمصادر الخارجية وفقاً للمزايا التنافسية لمواجهة متطلبات بيئة التصنيع الحديثة وكذلك متطلبات اقتصاد القيمة.

ويعرض الباحثان نقاط لرؤية ومدخل محاسبي يساهم في حل المشكلات ويحقق المزايا التنافسية للشركات من خلال التركيز على:

أساليب سلسلة القيمة و التكلفة المطورة -KAIZEN COST- ، وكذلك **الإدء المقارن Benchmarking**.^(٩) للسيطرة على إدء المنافسين وتحويل نقاط الضعف إلى نقاط قوة وكذلك استخدام اساليب التعهيد فى تنفيذ المراحل الانتاجية التي لا تتواءم مع تلك المتغيرات بالاستعانة بالمصادر الخارجية لتصنيعها وتشطبيها بجوده اعلى وتكلفة اقل وتحويل التكلفة الغير مباشره الى تكلفه مباشره والتركيز على العمليات الاستراتيجية لذي الشركات فيما ينعكس على

(٩) الاتحاد الدولي للمحاسبين IFAC " تقويم نظم التكاليف في المنشآت و تحسينها إصدار اللغة العربيه، ترجمة الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين، -الرياض فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، ١٤٣٢هـ/ ٢٠١١م ص٦.

تحسين الاداء الكلي لتلك الشركات بتوفير المعلومات الملائمة لاتخاذ القرارات الامر الذى يؤدى لتحسين جودة التقارير المالية ودعم الاستمراريه ويتم ذلك فى ضوء الإطار الفكري للمحاسبه مع مراعاة المتغيرات العالميه فى معايير المحاسبه خاصة IFRS معايير وكذلك لغة نشر التقارير الماليه الموسعه عبر الانترنت XBRL خاصة مع الاتجاه للبورصات السلعيه ومدى قدره على توفير المعلومات المحاسبية والاستراتيجية لسرعة اتخاذ القرارات.

الخلاصة

يحتاج تطبيق إستخدام آليات المحاسبه الاستراتيجية لدعم التنافسيه العالميه لمشروعات منطقة قناة السويس الجديده وكيفية تحقيقها لإهدافها فى إطار الجوده الكليه وتوظيف المعايير المحاسبية التى تحقق الإتساق والتوافق المحاسبى الدولى والعمل على تنمية الفرص المتاحة وتدنية التحديات والمخاطر من خلال توفير المعلومات التنبؤيه التى ترشد القرارات الإستراتيجية في مصر إلي إتخاذ الإجراءات الاستباقية اللازمة لضمان نجاح التجربة فى محور قناة السويس ومن تلك الإجراءات ما يلي:

(١) الدراسة الميدانية لتجارب النجاح في عدد من الدول Benchmarking مثل دبی ،سنغافروه هونج كونج.

(٢) تحديد الرؤية المستقبلية لوزارة الاستثمار والاستعداد بالتشريعات الملائمة خاصة قبل مؤتمر مارس ٢٠١٥.

(٣) الاتفاق علي الرسالة والمهام الواجب تحقيقها واختيار الاستراتيجيات المناسبة.

(٤) تحديد القيم الحاكمة لسلوك فرق العمل والممولين للمشروعات بخلاف ماسبق من شهادات الاستثمار.

(٥) تحديد الميكنة الحاسوبية المطلوبة وتكلفة الأجهزة الضرورية المسؤولة بأودية التكنولوجيا.

(٦) تحديد قوائم الاعفاءات ام الحوفز ودور المناطق الحره لتلافى سلبيات الماضى .

(٧) تحديد الاستراتيجيات البديلة حسب المواقف المحتملة ودور المحاسبه والتسويق فى ذلك وحقوق الملكية الفكرية فى عصر الاقتصاد الرقمى.