

## استخدام محاسبة المسؤولية في تقييم أداء الشركات (قطاع الفنادق والسياحة) المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية

### Use of responsibility accounting in assessing the performance of companies (hotels and tourism sector) listed in the Iraqi Stock Exchange

م.م.ناصر طالب شريف

كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الانبار

#### المستخلص

تهدف الدراسة الى بيان مدى استخدام محاسبة المسؤولية في تقييم أداء الوحدات الاقتصادية ومنها قطاع الفنادق والسياحة عينة البحث، وتم دراسة معايير تقييم الأداء المستخدمة في تقييم أداء مراكز الاستثمار، والتعرف على نتائج تطبيق هذه المعايير وهي (مقياس معدل العائد على راس المال المستثمر، والدخل المتبقي، والقيمة الاقتصادية المضافة) على الشركات (قطاع الفنادق والسياحة) المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية من خلال القوائم المالية المنشورة لعام 2015، وقد كان من أهم النتائج التي تم التوصل إليها هي:

بينت الدراسة ان تطبيق معيار معدل العائد على راس المال المستثمر لفندق بغداد تحقيق اعلى معدل عائد على راس المال المستثمر والبالغ (35,7%) وهو اعلى من معدل العائد المطلوب والبالغ (12,5%) وبذلك يكون فندق بغداد بالمرتبة الأولى وفق هذا المعيار، وجاء فندق المنصور بالمرتبة الثانية حيث حقق (16%)، اما فندق فلسطين فجاء بالمرتبة الثالثة حيث بلغ (14,6%) وتعتبر نتائج فندق بغداد والمنصور وفلسطين جيدة لأنها اعلى من معدل العائد المطلوب، اما فندق عشتار فحقق (4,6%) بالمرتبة الرابعة والوطنية للاستثمارات السياحية حققت (3,8%) بالمرتبة الخامسة، وهذه النتائج تعتبر غير مرضية لأنها اقل من معدل العائد المطلوب (12,5%)، ويتطبيق معيار الدخل المتبقي أظهرت النتائج بان فندق بغداد حقق اعلى دخل متبقي والبالغ (1,725,149,171) دينار وهو عدد مطلق وموجب، وبذلك يكون فندق بغداد بالمرتبة الأولى وفق هذا المعيار، وجاء فندق فلسطين بالمرتبة الثانية حيث حقق دخل متبقي (303,984,171) دينار، اما فندق المنصور فجاء بالمرتبة الثالثة حيث بلغ الدخل المتبقي (153,836,845) دينار، وبذلك تكون نتائج فندق بغداد وفلسطين والمنصور جيدة لأنها موجبة، اما الوطنية للاستثمارات السياحية فحققت (712,067,306 -) بالمرتبة الرابعة، وفندق عشتار حقق (3,059,952,302 -) أي بالمرتبة الخامسة، وهذه النتائج تعتبر غير مرضية لأنها سالبة، ويتطبيق معيار القيمة الاقتصادية المضافة، أظهرت النتائج بان فندق بغداد حقق اعلى قيمة اقتصادية مضافة والبالغة (1.207.602.546) دينار، وبذلك يكون فندق بغداد بالمرتبة الأولى وفق هذا المعيار، وتعتبر نتائج فندق بغداد جيدة لأنها موجبة، اما بقية نتائج الفنادق فكانت جميعها سالبة، جاءت الوطنية للاستثمارات السياحية بالمرتبة الثانية حيث حققت (315.978.812-)، اما فندق المنصور فجاء بالمرتبة الثالثة حيث بلغت

(-1.750.192.018)، اما فندق فلسطين فحقق (-5.103.780.125) بالمرتبة الرابعة، وفندق عشتار حقق (-27.583.821.125) أي بالمرتبة الخامسة، وهذه النتائج تعتبر غير مرضية لأنها سالبة.

ومن اهم التوصيات في الدراسة تطبيق هذه المعايير على القطاعات المختلفة لتقييم أداء مديريها ولتحقيق افضل كفاءة في إدارة الوحدة الاقتصادية، والرقابة الفعالة وتطبيق اللامركزية للتخفيف عن الإدارات العليا لمساعدتهم في اتخاذ القرار وتقديم المعلومات الملائمة في الوقت المناسب، وتطبيق أسلوب محاسبة المسؤولية والعمل على تقييم أداء مسؤولي المراكز بشكل دوري لتحديد الأخطاء ومعالجتها، التركيز على عملية تقييم الأداء للشركات ومعرفة النتائج لتحقيق الكفاءة العالية والعائد المطلوب والتنمية والتطور الاقتصادي

**الكلمات المفتاحية:** محاسبة المسؤولية، تقييم الأداء

## Abstract

The purpose of the study is to determine the extent to which accountability is used in assessing the performance of companies, including the hotel and tourism sector. The study examined the performance evaluation criteria used in evaluating the performance of investment centers, and the results of the implementation of these standards, And economic value added) on the hotel and tourism sector listed in the Iraqi market for securities through the published financial statements for the year 2015. The most important results were:

The study showed that the Baghdad Hotel achieved the highest rate of return on capital invested (35.7%), which is higher than the desired rate of return (12.5%). (16%). The Palestine Hotel came third with the rate of return on capital invested (14.6%). The results of the Baghdad, Mansour and Palestine hotels were good Because it is higher than the rate of return required, while the hotel Ishtar achieved (4.6%) ranked fourth and national of the The results showed that the Baghdad Hotel achieved the highest remaining income of (1,725,149,171) dinars, the number of which was The hotel of Palestine ranked second in terms of this criterion. The Palestine Hotel came second with 303,984,171 dinars. Al-Mansour Hotel came third with 153,836,845 dinars. Because it is positive, while the National Tourism Investment (712,067,306) - Palmer The results showed that the Baghdad Hotel achieved the highest economic value added (JD 1.207.602.546), thus the Baghdad Hotel In the first place according to this standard, and the results of the Baghdad Hotel is good because it is positive, while the rest of the results of all hotels were negative, came the National Tourism Investment ranked second (-315.978.812), while the Mansour Hotel came in third place (-1.750.192.018 ), While the Palestine Hotel (-5.103.780.125) ranked fourth, Hotel Ishtar achieved (-27.583.821.125) any fifth rank, these results are considered unsatisfactory because it is negative.

The study recommended the application of these criteria to different sectors to evaluate the performance of their managers and to achieve the best efficiency in the management of the

economic unit, effective control and decentralization to relieve senior departments and assist them in decision making and provide appropriate and timely information. Periodic to identify and address errors, focus on the process of evaluating the performance of companies and knowledge of the results to achieve high efficiency and return desired development and economic development.

**Keywords:** *Responsibility Accounting, Performance Appraisal*

## المقدمة

يمثل قطاع الفنادق والسياحة من القطاعات الهامة التي تعنتي بها اغلب الدول ولا سيما ان العراق يمتلك جميع الموارد الاقتصادية والطبيعية والجغرافية والاماكن التاريخية التي تأهله ليكون موقع للسياحة ولهذا يحتاج الى فنادق سياحية حديثة وتتمتع بخدمات ذات جودة عالية، لتحقيق رغبات الزبائن، ولكن لم يتم الاهتمام بهذا الجانب ولا بالجانب الاقتصادي لتطوير البلد وتحقيق التنمية بالشكل المطلوب، وجاءت هذه الدراسة للتركيز على هذا القطاع المهم والحيوي لتحقيق الاهتمام من قبل الإدارات العليا والجهات الحكومية بهذا القطاع والعمل على تقييم أداء هذا القطاع بشكل مستمر وتشجيعهم على تقديم افضل أداء وخدمة بالجودة المطلوبة، حتى يتم تحديد الجهات المسؤولة عن الأخطاء ومعالجتها بتطبيق مفهوم محاسبة المسؤولية والتي تقوم على اعتبار ان لكل مركز مسؤول ويكون مسؤولا عن ادارته وتقديم المعلومات اللازمة للإدارة العليا لاتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب ومحاسبة المقصرين، وتم التركيز في هذه الدراسة على مركز الاستثمار والمعايير التي تستخدم في تقييم أداء هذا المركز واهمها معيار معدل العائد على راس المال المستثمر والدخل المتبقي والقيمة الاقتصادية المضافة، وتطبيقها على قطاع الفنادق والسياحة وتم الحصول على نتائج مرضية ومعقولة في تقييم أداء قطاع الفنادق والسياحة المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية، حيث تضمنت الدراسة الجانب النظري بتوضيح مفهوم محاسبة المسؤولية وأهدافها ومقوماتها ومراكز المسؤولية وتقييم الأداء، والذي تم تغطيته من المصادر ذات العلاقة، اما الجانب العملي فقد تم من خلال القوائم المالية المنشورة في موقع سوق العراق للأوراق المالية لقطاع الفنادق والسياحة وتثبيت المعلومات المطلوبة في تقييم أداء هذا القطاع باستخدام معايير تقييم أداء مراكز الاستثمار (معيار معدل العائد على راس المال المستثمر، ومعيار الدخل المتبقي، ومعيار القيمة الاقتصادية المضافة)، وعليه سيتم تقسيم البحث الى المباحث التالية:

المبحث الأول: منهجية البحث ودراسات سابقة

المبحث الثاني: محاسبة المسؤولية مدخل نظري

المبحث الثالث: تقييم الأداء مدخل نظري

المبحث الرابع: الجانب التطبيقي للبحث

المبحث الخامس: النتائج والتوصيات

## (1)المبحث الأول: منهجية البحث ودراسات سابقة

سيتم في هذا المبحث عرض منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة:

### (1-1) مشكلة البحث

من الضروري استخدام معايير لتقييم أداء الشركات ومنها قطاع الفنادق والسياحة لما لها من أهمية في النمو الاقتصادي، وان هذه المعايير ستساعد الأطراف المستفيدة والأطراف الخارجية للاستثمار بهذا القطاع من عدمه من خلال النتائج المتحصلة من المعايير المستخدمة في محاسبة المسؤولية، حيث ان مشكلة البحث تكمن في عدم تطبيق للمعايير المستخدمة في محاسبة المسؤولية لتقييم مراكز الاستثمار واستخدامها في تقييم أداء الشركات ومنها (قطاع الفنادق والسياحة) بشكل واضح ومناسب لجذب الأطراف الخارجية والجهات المستفيدة وتحقيق الكفاءة في ادارتها، وعليه يمكن طرح السؤال التالي:

هل تستخدم محاسبة المسؤولية في تقييم أداء الشركات (قطاع الفنادق والسياحة) المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية؟

ومن خلال السؤال أعلاه يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- 1 - هل يستخدم معيار معدل العائد على رأس المال المستثمر في تقييم أداء الشركات (قطاع الفنادق والسياحة) المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية؟
- 2 - هل يستخدم معيار الدخل المتبقي في تقييم أداء الشركات (قطاع الفنادق والسياحة) المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية؟
- 3 - هل يستخدم معيار القيمة الاقتصادية المضافة في تقييم أداء الشركات (قطاع الفنادق والسياحة) المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية؟

### (2-1) أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث في العمل على تشجيع قطاع الفنادق والسياحة على تقديم افضل أداء من قبل مديري هذه الفنادق وبدوره سينعكس على سمعة الفندق ومن ثم يؤدي الى كسب اكثر عدد من الزبائن وجذب السياحة والتنمية للبلد.

### (3-1) هدف البحث

يهدف البحث الى بيان إمكانية استخدام محاسبة المسؤولية في تقييم أداء قطاع الفنادق والسياحة المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية من خلال المعايير المستخدمة في تقييم مراكز الاستثمار، لمساعدة الأطراف الخارجية والجهات المستفيدة من المفاضلة بين الفنادق والاستثمار بالفندق الذي يحقق افضل أداء وبيان كفاءة الإدارة في تحقيق اهدافها.

**(1-4) فرضية البحث**

يمكن صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

تستخدم محاسبة المسؤولية في تقييم أداء الشركات (قطاع الفنادق والسياحة) المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية؟  
ومن خلال الفرضية أعلاه يمكن صياغة الفرضيات الفرعية التالية:

1 - يستخدم معيار معدل العائد على رأس المال المستثمر في تقييم أداء الشركات (قطاع الفنادق والسياحة) المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية؟

2 - يستخدم معيار الدخل المتبقي في تقييم أداء الشركات (قطاع الفنادق والسياحة) المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية؟

3 - يستخدم معيار القيمة الاقتصادية المضافة في تقييم أداء الشركات (قطاع الفنادق والسياحة) المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية؟

**(1-5) مجتمع وعينة البحث**

يتمثل مجتمع الدراسة بقطاع الفنادق والسياحة المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية، اما عينة الدراسة فقد تم اختيار خمس شركات من قطاع الفنادق والسياحة المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية لتوفر القوائم المالية لعام 2015 لهذه الشركات، وهذه الشركات هي:

1 - فندق المنصور (مساهمة مختلطة)

2 - فندق بغداد (مساهمة مختلطة)

3 - فندق عشتار (مساهمة مختلطة)

4 - فندق فلسطين (مساهمة مختلطة)

5 - الوطنية للاستثمارات السياحية (مساهمة مختلطة)

**(1-6) منهج البحث**

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الاستنباطي حيث تم تغطية الجانب النظري من الكتب والأبحاث العربية والأجنبية، اما التطبيق العملي فقد قام الباحث باتباع المنهج الاستقرائي باختيار خمس شركات من قطاع الفنادق والسياحة المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية ممن تتوفر قوائمها المالية على موقع سوق العراق للأوراق المالية الالكتروني، حيث تم الحصول على القوائم المالية لسنة 2015 م واستخدام معايير محاسبة المسؤولية المستخدمة في تقييم مراكز الاستثمار وتطبيقها على قطاع الفنادق والسياحة للوصول الى النتائج وتفسيرها.

## (7-1) دراسات سابقة

1 - دراسة (إبراهيم، 2014): دور محاسبة المسؤولية كأداة للرقابة وتقييم الأداء بحث تطبيقي في الشركة العامة لتسويق الادوية والمستلزمات الطبية، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية

هدفت الدراسة الى بيان مقومات ومزايا تطبيق أسلوب محاسبة المسؤولية كأداة للرقابة وتقييم الأداء، وإبراز أهمية واهداف هذا الأسلوب، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي في تناول مشكلات البحث وفرضياته في الجانب النظري واعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الجانب العملي، وتوصل الباحث بان تطبيق مفهوم محاسبة المسؤولية يعتبر ضروري لتحميل كل مركز مسؤولية التكاليف التي تدخل ضمن نطاقه، وان القيام بعملية الرقابة من خلال هذا الأسلوب يؤدي الى سهولة اعداد تقارير الأداء، وان عملية تقييم الأداء لا تغفل الجوانب السلوكية ووضع الخطط والاهداف للوحدة الاقتصادية، وأوصى الباحث بضرورة توعية العاملين واشراكهم في الخطط واعداد الموازنات وتطوير انظمة المعلومات المحاسبية، العمل على توفير جميع المقومات التي تعتمد عليها محاسبة المسؤولية وتقسيم الهيكل التنظيمي بشكل ملائم ومتابعة الانحرافات وتقييم أداء المراكز الفرعية.

2 - دراسة (عبد الستار، 2013): استعمال نظام محاسبة المسؤولية في تقييم أداء مراكز الريح بالشركة العامة للصناعات الجلدية، مجلة دراسات محاسبية ومالية

### Using the responsibility accounting system in performance evaluating the profit centers/General Company for Leather Industries

هدفت الدراسة الى تحديد مراكز المسؤولية واستخدام أسعار التحويل في تقويم أداء مركز الريح واعتماد مقاييس الأداء لمركز الريح، استخدم الأسلوب الاستقرائي والاستنباطي وجمع البيانات من الشركات عينة البحث، وتوصل الباحث الى عدم وجود نظام سليم يعتمد عليه لتقييم أداء مراكز الريح في الشركة، وظهرت النتائج ان نسبة المساهمة الحديثة بالسالب بسبب بيع الشركة لمنتجاتها باقل من الكلفة المتغيرة، وان الشركة تستخدم الجلود المستوردة من الخارج في الإنتاج المحلي، وأوصى الباحث بضرورة استعمال نظام محاسبة المسؤولية لمتابعة كل مركز ربح وتقييم كفاءة أداء الشركة ككل وتعتبر أسعار التحويل الداخلية سعر السوق أساساً للتحقق من كفاءة وفاعلية مراكز الريح.

## (8-1) ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تميزت الدراسة عن الدراسات السابقة باستخدام المعايير المستخدمة لتقييم أداء مراكز الاستثمار في محاسبة المسؤولية، وتطبيق هذه المعايير لتقييم أداء الشركة ككل وليس لأقسامها فقط كما في الدراسات السابقة، واختيار قطاع الفنادق والسياحة الذي يعتبر من القطاعات المهمة.

## (2) المبحث الثاني: محاسبة المسؤولية مدخل نظري

ان دراسة معايير تقييم أداء الشركات ومنها قطاع الفنادق والسياحة تعتبر ضرورية لتحقيق افضل أداء، مما يزيد من اقبال المستثمرين المحتملين للاستثمار في الشركة، وتحقيق رضا الزبائن، وان لقطاع الفنادق والسياحة أهمية كبيرة في تحقيق النمو الاقتصادي في البلد، وكذلك ستساهم عملية تقييم أداء قطاع الفنادق والسياحة في معالجة وضع الشركات التي لم تحقق النتائج المطلوبة وفق معايير التقييم والاستفادة من الأخطاء ومعالجتها لتصحيح مسار الشركة وبقائها ضمن الشركات المنافسة في السوق، وهذا يتطلب تطبيق أسلوب محاسبة المسؤولية في الشركات وتوزيع الصلاحيات على المستويات الإدارية وتفعيل اللامركزية، وتقييم أدائها بشكل دوري.

### (1-2) مفهوم وتعريف محاسبة المسؤولية وأهميتها

ان توسع حجم المنظمات والتطور والتنوع الاقتصادي تطلب ان تحصل الإدارة المركزية للمنظمة على جميع المعلومات الملائمة وفي الوقت المناسب لتحديد الخطط التفصيلية للمنظمة ككل، لذلك من الضروري منح قدر من اللامركزية الى وحدات فرعية في المنظمة عن طريق تفويض هذه الوحدات بالسلطات وتحديد مسؤولياتها (الجبوري، 2015، ص: 291).

تعرف محاسبة المسؤولية بانها أسلوب رقابي محاسبي لخدمة الإدارة في تقييم أداء المسؤولية في المستويات الإدارية من حيث مدى التزامها بالتكليف والاهداف من خلال التقارير (جابر، 2013، ص: 84)، وتعرف كذلك بانها ذلك النظام الذي يتضمن مفاهيم وأساليب يمكن استخدامها من اجل اعداد تقارير عن كفاءة وفعالية مديري الدوائر والاقسام بعدها مراكز المسؤولية على ان تتضمن هذه التقارير العناصر التي يستطيع المدير التحكم بها (الربيعي، 2005، ص: 4).

ومن خلال ما سبق يمكن للباحث تعريف محاسبة المسؤولية بانها أسلوب رقابي يستلزم تطبيق اللامركزية، يتم فيه تحديد المسؤولية للأفراد في الوحدات الفرعية للمنظمة وتحديد مسؤولياتهم وكفاءتهم في تحقيق اهداف المنظمة، وايصال المعلومات الملائمة الى الإدارة العليا في الوقت المناسب.

ومحاسبة المسؤولية لها أهمية يمكن تلخيصها بالاتي: (عبد الستار، 2013، ص: 275)

- 1- المتابعة والوقوف على الانحرافات والمساعدة في التغذية العكسية لتطوير الأداء وفي اتخاذ القرارات المناسبة.
- 2- قياس النتائج التشغيلية بصورة منفصلة لكل مركز مسؤولية داخل المنشأة والتي يمكن اختصارها بسلسة من كشوفات الدخل المعدة لهذه المراكز حيث ان هذه الكشوفات لا توضح فقط النتائج التشغيلية الخاصة بأعمال المراكز وإنما أيضا الإيرادات والمصاريف لكل مركز داخل القسم.
- 3- قياس أداء المديرين عن أداء المراكز وتوفير معلومات مفيدة في تحديد مواطن القوة والضعف بين مراكز المنشأة.

## (2-2) المبادئ التي تركز عليها محاسبة المسؤولية

هناك العديد من المبادئ التي تركز عليها محاسبة المسؤولية وهي: (إبراهيم، 2014، ص: 380-381)

أ - وحدات الاشراف والمسؤولية (مراكز المسؤولية): يتم بموجبها تقسيم الوحدة الاقتصادية الى وحدات اشراف ومسؤولية حتى يمكن تحديد المسؤول عن الانفاق والايراد ضمن حدود مسؤوليته.

ب - تقييم الأداء في كل مركز من مراكز المسؤولية: بعد تقسيم الوحدة الاقتصادية الى مراكز المسؤولية يتم وضع المعايير لتقييم الاداء المستقبلي.

ج - فصل عناصر التكاليف التي يمكن مراقبتها عند كل مستوى اداري عن التكاليف التي لا يمكن مراقبتها أو التحكم بها.

د - اتباع مبدا الإدارة بالاستثناء: ضرورة التركيز على الانحرافات ذات الأهمية الخاصة من ناحية القيمة والتأثير على الأنشطة المختلفة للوحدة الاقتصادية، ويعتبر هذا المبدأ تطبيقاً لمبدأ التكلفة والمنفعة.

## (3-2) مقومات محاسبة المسؤولية

تعتبر المقومات الأدوات والإجراءات التي تركز عليها محاسبة المسؤولية في التطبيق العملي، يمكن تحديد المقومات الرئيسية التي تعتمد عليها محاسبة المسؤولية وهي: (الشماع، 2015، ص: 485-486)

أ - تحديد مراكز المسؤولية: يتطلب وجود هيكل تنظيمي اداري واضح وتحديد للمسؤوليات في وحدات إدارية مستقلة وتحديد السلطات ومدى مركزيتها وبراغى فيها تكافؤ السلطة لتكون عملية التقييم والمسائلة موضوعية.

ب - تحديد معايير الأداء: يتطلب وضع معايير ملائمة لكل مركز مسؤولية لتحديد كفاءة الأداء.

ج - تصميم نظام للتقارير الرقابية: وفقاً لنطاق المسؤولية وبشكل يتطابق مع النظام المحاسبي ومع الهيكل التنظيمي للمنشأة.

## (4-2) طبيعة واهداف محاسبة المسؤولية

من اهم النقاط المتعلقة بطبيعة واهداف محاسبة المسؤولية ما يلي: (كحالة، 2009، ص: 414-416)

أ - تمثل مدخلا حديثا لتطور المحاسبة وتقاريرها الرقابية دون تغيير في نظرية المحاسبة ومبادئها.

ب - الربط بين النظام المحاسبي والهيكل الإداري لتبويب وتجميع وتحليل عناصر التكاليف والايرادات لكل مركز مسؤولية.

ج - إيجاد علاقة مباشرة بين عناصر التكاليف والايرادات وبين الأشخاص المسؤولين عن انشائها.

د - تعتمد إداريا على التنظيم اللامركزي ومحاسبيا على المبادئ المحاسبية المقبولة عموماً.

هـ - تسمح بالرقابة عند المنبع وبذلك تحقق رقابة فعالة وتمكن من تتبع بنود التكاليف والإيرادات في النقطة التي يحدث فيها انفاق أو تحقيق الإيرادات لكل مركز مسؤولية.

و - تقييم الأداء الخاص بكل مستوى من المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي بصورة مستقلة وتقييم أداء الوحدة الاقتصادية ككل.

ن - تساهم في تطبيق نظام الإدارة بالأهداف وذلك بالربط بين الموازنات التخطيطية وبين مراكز المسؤولية.

ي - يؤدي الى تطبيق مبادا الإدارة بالاستثناء فأى مركز مسؤولية بالمنظمة وعدم تبليغ الإدارة الأعلى الا عند الضرورة.

### (2-5) مستويات تقييم أداء مراكز المسؤولية

ان مراكز المسؤولية تتضمن عدة مستويات لتقييم الأداء في المنشأة وهذه المستويات هي: ( Garrison, et.al, 2011: 421)

أ - مستوى تقييم الأداء الفعلي: قيام مسؤول المركز بتقييم أدائه لنفسه وتحديد الانحرافات ومحاولة معالجتها.

ب - مستوى تقييم أداء الإدارة التنفيذية: قيام الإدارات الاعلى بتقييم كل مركز تابع لها لتقييم أداء مسؤوليها.

ج - مستوى تقييم أداء الأنشطة: قيام الإدارة العليا للوحدة الاقتصادية بتقييم أداء مراكز المسؤولية المختلفة والتأكد من تطبيق المعايير التي تم وضعها.

### (2-6) مقاييس تقييم أداء مراكز المسؤولية

يمكن تحديد اهم المقاييس المستخدمة في تقييم أداء الشركات وهذه المقاييس هي: (Horngren, et.al, 2006: 786)

أ - مقاييس الربحية: تعتمد على نمو الدخل والإيراد.

ب - مقاييس إرضاء المستهلكين: تعتمد على حصة الشركة من السوق وسرعة تقبل المستهلك ومدى الولاء للسلعة من قبل المستهلكين.

ج - مقاييس الابتكار والتجديد: تعتمد على ابتكار منتجات جديدة أو اختراعات أخرى.

د - مقاييس الكفاءة والجودة والوقت: وتقيس الكفاءة الإنتاجية والانحرافات في التكاليف والوقت.

### (2-7) مراكز المسؤولية

تتكون المنشأة من عدة مراكز للمسؤولية وهذه المراكز هي: (أبو نصار، 2012، ص: 430-431)

أ - مركز التكلفة: وهي عبارة عن مراكز ووحدات داخل الوحدة الواحدة، تقوم بتقديم خدماتها لوحدة الربح، حيث انها لا تقوم بتحصيل الإيراد وبالتالي الحصول على الربح، ولكنها تساعد المراكز التي تقوم بتوليد إيراد من خلال مساعدته في

تأدية عمله بشكل يضمن الاستمرار والسهولة، وتأتي المحاسبة على هذه المراكز من خلال الرقابة على التكلفة والنفقات والحرص على عدم التبذير (عبد الله، 2010، ص: 182).

ب - مركز الإيرادات: في هذا المركز يكون مسؤول المركز مسؤولاً عن الإيرادات فقط.

ج - مركز الربح: في هذا المركز يكون مسؤول المركز مسؤولاً عن الإيرادات والتكاليف.

د - مراكز الاستثمار: في هذه المراكز يكون مدير المركز مسؤولاً عن الأرباح الخاصة بمركزه بالإضافة إلى الاستثمارات بالأصول في المركز، ويمتلك مدير المركز عادة صلاحيات واموال كبيرة تتيح له إمكانية اتخاذ قرارات الموازنة الرأسالية، ويتم قياس انجاز هذه المراكز بعدة طرق أهمها طريقة معدل راس المال المستثمر والدخل المتبقي والقيمة الاقتصادية المضافة (ظاهر، 2008، ص: 275-276).

وسيتم توضيح اهم معايير تقييم الأداء المستخدمة في تقييم مراكز الاستثمار وكما موضح ادناه:

1 - **معدل العائد على راس المال المستثمر:** يتضمن هذا المعيار المكونات الثلاثة وهي الإيرادات والتكاليف والاستثمار، والتي توضح في القوائم المالية للشركة ككل، وان معدل العائد على الاستثمار من اكثر المعايير استعمالاً لقياس وتقويم أداء مراكز الاستثمار ويكون الأداء جيد في حالة كون معدل العائد على راس المال المستثمر اعلى من معدل العائد المطلوب، ويمكن قياسه كما يلي: (الجبوري، 2015، ص: 317-318)

الدخل التشغيلي قبل الفوائد والضريبة

معدل العائد على راس المال المستثمر =

راس المال المستثمر

ويمكن تجزئة القانون أعلاه للوصول إلى تفسيرات أكثر توضيحاً وكما يلي:

إيرادات المبيعات

الدخل التشغيلي

معدل العائد على راس المال المستثمر =

إيرادات المبيعات

راس المال المستثمر

إيرادات المبيعات

الدخل التشغيلي

=

راس المال المستثمر

إيرادات المبيعات

$$\text{نسبة دوران الأصول} \times \text{نسبة الهامش} =$$

معدل راس المال المستثمر كأداة إدارية:

هناك ثلاث إمكانيات متاحة للإدارة لتحسين معدل العائد على راس المال المستثمر وتحقيق الهدف وهي: (كحالة، 2009، ص: 434)

أ - تخفيض التكاليف برفع مستوى الكفاءة الإنتاجية والإدارية والقضاء على الهدر والاسراف.

ب - زيادة إيرادات البيع بافتتاح أسواق جديدة والتأثير إيجابا على أسعار وكميات البيع.

ج - تخفيض راس المال المستثمر أو الأصول والموارد الاقتصادية المستثمرة باستبعاد الأصول العاطلة ورفع مستوى الاستغلال للأصول المستخدمة.

2 - **الدخل المتبقي:** يمكن تعريف الدخل المتبقي على انه صافي الدخل الذي يتجاوز تكلفة راس المال المستثمر المحسوب على أساس القيمة الدفترية لحقوق المساهمين وينظر الى تكلفة راس المال على انه تكلفة الفرصة البديلة (الحمودي، 2016، ص: 157)، والذي يمثل رقم مطلق وليس نسبة مئوية كما هو الحال بالنسبة لمعدل راس المال المستثمر، ويعتمد مقياس الدخل المتبقي لتقييم الأداء على تفضيل الأداء الذي يحقق اعلى دخل متبقي مطلق، ويتم احتساب الدخل المتبقي كما يلي: (أبو نصار، 2012، ص: 451)

$$\text{الدخل المتبقي} = \text{الدخل التشغيلي قبل الضرائب} - (\text{معدل العائد المطلوب} \times \text{راس المال المستثمر})$$

3 - **القيمة الاقتصادية المضافة:** تمثل القيمة المضافة على مستوى الوحدة الاقتصادية في الفرق بين قيمة منتجاته وقيمة الموارد المستخدمة في الإنتاج أو المشتراة من الوحدات الاقتصادية الأخرى، ويعرفها بعض الاقتصاديين بانها مجموع عوائد الإنتاج المتمثلة بفوائد راس المال والأجور والربح (الفائض)(المحسن، 2010، ص: 547).

وفي ظل مقياس القيمة الاقتصادية المضافة فان تحديد الحد الأدنى للمعدل المطلوب كمعدل موزون لتكلفة راس المال المقترض والمملوك على أساس القيمة السوقية للقروض والأسهم وراس المال المملوك ويحسب المعدل الموزون لتكلفة راس المال كما يأتي: (الجبوري، 2015، ص: 323)

$$\text{نسبة الفائدة} \quad \text{القيمة السوقية للقروض} \quad \text{تكلفة راس} \quad \text{القيمة السوقية لاسهم}$$

$$\text{بعد الضريبة} \times \text{طويلة الاجل} + \text{المال} \times \text{راس المال المملوك}$$

$$= \text{المعدل الموزون لتكلفة}$$

$$\text{راس المال} \quad \text{القيمة السوقية للقروض طويلة الاجل} + \text{القيمة السوقية لراس المال المملوك}$$

## المعدل الموزون صافي الأصول

وان القيمة الاقتصادية المضافة = الدخل بعد الضريبة - لتكلفة رأس المال × اجمالي الأصول - المطلوبات المتداولة

## مزايا استخدام القيمة الاقتصادية المضافة

تحقق القيمة الاقتصادية المضافة الكثير من المزايا ومنها: (شيلي، 2009، ص: 153)

أ - التخلص من التناقضات والتعارضات التي تنشأ بسبب استخدام الشركة مقاييس أداء متعددة مثل ربحية السهم العادي والعائد على الاستثمار والعائد على الملكية وهامش المساهمة.

ب - تساهم الى دفع المديرين والشركات نحو التركيز على الجوانب التشغيلية الأكثر أهمية وتقييم الأداء الاستراتيجي وتحديد خطوط الإنتاج غير المربحة والتركيز على عناصر رأس المال العامل.

ج - ان تطبيق هذا المدخل في العديد من الشركات الكبرى مثل شركة كوكا كولا وغيرها قد أدى الى زيادة القيمة السوقية للسهم العادي.

د - ان مدخل القيمة الاقتصادية المضافة يعمل على ربط أداء المديرين والعاملين بنظم الحوافز والمكافاة في الشركة.

هـ - تعتبر احد الأساليب الناجحة التي تمكن الشركة من قياس وتقييم وحداتها واقسامها المختلفة.

و - تتيح للشركة العديد من الاستراتيجيات التي تؤدي الى زيادة عائد المشروعات القائمة والاستثمار في المشروعات الجديدة.

## (2-8) مزايا تطبيق محاسبة المسؤولية

هناك الكثير من المزايا لاستخدام محاسبة المسؤولية ومنها: (إبراهيم، 2014، ص: 383)

أ - تبيين للإدارة المشرفين الكفوئين لتولي مسؤولية المركز الموكل عليه.

ب - يمكن للمستويات الإدارية المختلفة ان تتعرف على مسؤولياتها.

ج - الرقابة على التكاليف والاشراف عليها بشكل افضل.

د - تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات الملائمة حول التكلفة والربح والشراء أو التصنيع أو الاستغناء عن مركز.

هـ - التعرف على الانحرافات والعمل على معالجتها.

و - تساعد في وضع نظام للمكافآت والحوافز والأجور.

ي - كشف الشخصيات المناسبة للقيادة وتحديد المسؤوليات.

### (3)المبحث الثالث: تقييم الأداء مدخل نظري

#### (1-3) مفهوم تقييم الأداء واهم اسسه

من الضروري تقييم الأداء لكافة المستويات الإدارية من خلال معايير مناسبة لتحديد كفاءة المسؤول ومحاولة معالجة الأخطاء وتجنبها وتشجيعهم على بذل المزيد من الجهد لتحقيق اهداف الوحدة الاقتصادية، وان عملية تقييم الأداء تعتبر الأساس للأسلوب الصحيح للبناء والتطور، من خلال القياس المستمر لدرجة فاعلية الوحدات الاقتصادية في تحقيق الأهداف الموضوعة ودراسة البرامج والخطط لتشغيل الوحدات المختلفة وتقييم المراكز الإدارية المسؤولة عن تنفيذ هذه الخطط للوصول الى الإجراءات اللازمة لمعالجة القصور في الأداء للمساهمة في نجاح الوحدات الاقتصادية مستقبلا، لذلك فقد احتلت عملية تقييم الأداء اهتماما كبيرا من جانب المستويات الإدارية لارتباطها الوثيق بعملية التخطيط والتنمية، ويعرف تقييم الأداء بأنه عملية مرشدة للنشاط الاقتصادي لتقرير ما اذا كانت الوحدات الاقتصادية نفسها تنتفع بمواردها بكفاءة وفاعلية في سبيل انجاز أهدافها (نصوري، 2012، ص: 137).

ان الهدف من عملية تقييم الأداء إعطاء الأداء المنجز للشركات وللتعرف على مدى تحقيق أهدافها، وحتى تعطي عملية التقييم ثمارها لا بد من تحديد معايير مناسبة لتقييم الشركات وتحديد الخطوات المناسبة لعملية التقييم وهذه الخطوات هي: (تحديد ماهية المعايير، تحديد معدلات المعايير، تحديد المعايير المناسبة)، وهناك أسس يتوجب توفرها في المعيار أو المؤشر الذي سيتم به تقييم أداء الشركة ومن هذه الأسس: (المحسن، 2010، ص: 544-545).

أ - حساسة وتوفر المعلومات بشكل سريع.

ب - السهولة والبساطة في القياس والاحتساب.

ج - غير مضلل.

د - يفضل ان يكون رقمي.

هـ - ان يعبر عن خاصية هامة لها تأثير واضح على النتائج.

و - يمكن الاستفادة منه في اتخاذ القرارات المصححة للانحرافات.

وقد اخذت دراسات تقييم الأداء أهمية ومساحة واسعة من اهتمام الفكر الإداري المعاصر، لارتباط تقييم الأداء بمفاصل مهمة في الوحدة الاقتصادية على اختلاف مسمياتها، وعلى الرغم من تطابق عملية تقييم الأداء للفرد والمؤسسة بالمعنى العام الا انه قد تختلف في معايير وأسلوب القياس، ان تقييم الأداء هو العنصر الجوهري في نظام الرقابة التنظيمية في المؤسسة، وان تقييم الأداء عملية رقابية تختص بالمقارنة الميدانية أو الفعلية بين الإنجاز الفعلي الذي تم ادائه وبين ما ينبغي ان ينجز بهدف التعرف على مستوى وحجم ونوعية الأداء الذي تم، وعليه يجب اختيار معايير تقييم الأداء عند قياس وتقييم الأداء ومن الجوانب التي يجب اخذها بالحسبان هي: (تركي، 2009، ص: 6-7)

أ - وضع معايير بطريقة حكمية أي تقديرية وشخصية.

ب - وضع معايير بطريقة إحصائية باستخدام بيانات تاريخية.

ج - وضع معايير بطريقة المشاهدة الميدانية.

### (2-3) اهداف تقييم الأداء

لتقييم الأداء عدة اهداف اهمها: (البرزنجي، 2005، ص: 173)

- 1- تحديد الاحتياجات التدريبية والكشف عن الجوانب التي تحتاج الى تدريب.
- 2- تقليل معدل دوران العمل ورفع الروح المعنوية للعاملين.
- 3- تحسين أداء الموظف من خلال معرفته لنقاط الضعف في أدائه.
- 4- توحيد الأسس التي تقوم عليها عملية الترقية.
- 5- معرفة الموظف بمدى رضا رؤسائه عن مستوى أدائه.

### (3-3) أهمية تقييم الأداء للشركة:

تتضح أهمية تقييم الأداء للشركة من خلال النقاط التالية: (المستوفي، 2017، ص : 72)

أ - تستطيع الشركة من خلال عملية التقييم الوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفعالية الشركة.

ب - تساعد على تزويد المستويات الإدارية بالوسائل الكفيلة لقياس وتخطيط الأداء داخل الوحدة الاقتصادية وبالتالي اعتمادهم على حقائق صحيحة وواقعية عند اتخاذ القرارات.

ج - يساهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة للعاملين مما يتعكس إيجابا على تحقيق الكفاءة الإنتاجية للشركة.

### (4-3) استخدام محاسبة المسؤولية في تقييم الأداء

من خلال ما سبق يرى الباحث بان محاسبة المسؤولية هي أسلوب يتم اتباعه لتحقيق اللامركزية وفصل السلطات ومسؤوليات المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا، على ان يكون شخص مسؤول على كل مركز ضمن الهيكل التنظيمي للمنشأة، حتى يكون هو المسؤول عن عمله وادارته للمركز ضمن الصلاحيات المخول بها، وبذلك يمكن وضع معايير مناسبة لتقييم كفاءة المسؤولين بكافة المستويات المختلفة لمعرفة مدى نجاحه في إدارة المركز من عدمه لتتمكن الإدارة من معالجة الأخطاء أو تغييره.

ولمحاسبة المسؤولية عدة مراكز، مركز التكلفة ومركز الإيراد ومركز الربح ومركز الاستثمار، حيث تبين إمكانية تقييم أداء مراكز التكلفة والإيراد والربح بمقارنة النتائج الفعلية مع المخطط وإيجاد الانحرافات وتحديدتها اذا كانت إيجابية ام سلبية ومعالجتها، اما مركز الاستثمار فتستعمل معايير لتقييمه وهذه المعايير هي معدل العائد على راس المال المستثمر والدخل المتبقي والقيمة الاقتصادية المضافة.

وعليه يرى الباحث بإمكانية استخدام معايير تقييم أداء مراكز الاستثمار وتطبيقها على قطاع الفنادق والسياحة المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية من خلال القوائم المالية المنشورة لعام 2015 لتوفرها لأغلب الشركات، لتقييم أداء قطاع

الفنادق والسياحة، وجاء اختيار هذه المعايير لشيوع استخدامها في تقييم الشركات المختلفة في عدة دراسات سابقة، حيث ان معيار معدل العائد على رأس المال المستثمر يكون مقبولا اذا كان اعلى من معدل العائد المطلوب، اما معيار الدخل المتبقي فيكون مقبولا اذا كان الرقم مطلقا وموجب، اما معيار القيمة الاقتصادية المضافة فكذلك تقبل اذا كانت النتيجة موجبة.

#### (4) المبحث الرابع: الجانب التطبيقي للبحث

##### (1-4) تقييم أداء الشركات (قطاع الفنادق والسياحة) المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية

بعد قطاع الفنادق والسياحة من الشركات المهمة في اقتصاد البلد لما لها تأثير في عملية تحريك الاقتصاد وتنشيطه، لذلك تم التركيز عليها في هذه الدراسة، ولمعرفة أداء قطاع الفنادق والسياحة المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية قام الباحث بتطبيق معايير تقييم أداء مراكز الاستثمار وهي (معدل العائد على رأس المال المستثمر، والدخل المتبقي، القيمة الاقتصادية المضافة) على هذه الشركات والتعرف على النتائج ومن ثم تفسيرها، وتم اختيار عينة من هذه الشركات التي توفرت معلوماتها في القوائم المنشورة لعام 2015 وهي:

1 - فندق المنصور (مساهمة مختلطة)

2 - فندق بغداد (مساهمة مختلطة)

3 - فندق عشتار (مساهمة مختلطة)

4 - فندق فلسطين (مساهمة مختلطة)

5 - الوطنية للاستثمارات السياحية (مساهمة مختلطة)

ومن خلال القوائم المالية المنشورة للشركات والاتصال ببعض الشركات عينة البحث للحصول على كافة المعلومات التي تتطلبها الدراسة، قام الباحث بتلخيص المعلومات المطلوبة لاستخراج المعايير موضوع البحث، وتم تحديد معدل الفائدة بمعدل موحد لجميع الشركات على ضوء البيانات المالية المنشورة من قبل البنك المركزي العراقي لشهر كانون الأول/2015 الخاصة بتحديد سعر الفائدة وبمعدل (12.5%) (البنك المركزي العراقي، الموقع الالكتروني)، وتم اعتبار معدل الفائدة نفسه كمعدل عائد مطلوب لجميع الشركات، واعتماد نسبة الضريبة البالغة (15%)، وحسب ما موضح ادناه:

## جدول رقم (1)

(جدول يتضمن المعلومات المطلوبة لإيجاد معايير تقييم الأداء)

البيان	فندق المنصور	فندق بغداد	فندق عشتار	فندق فلسطين	الوطنية للاستثمارات السياحية
الإيرادات	4,917,893,784	6,745,053,805	2,658,480,000	5,490,673,401	747,509,707
التكاليف	4,237,868,421	4,091,831,713	867,738,069	3,388,749,463	430,452,321
الدخل التشغيلي قبل الضرائب	680,025,363	2,653,222,092	1,790,741,931	2,101,923,938	317,057,386
ضريبة الدخل	1,132,440	20,006,610	194,469,225	263,226,517	104,796,932
صافي الدخل بعد الضريبة	678,892,923	2,633,215,482	1,596,272,706	1,838,697,421	212,260,454
الموجودات المتداولة	3,009,935,229	3,554,317,817	36,157,918,119	9,532,577,392	6,405,657,222
صافي الموجودات الثابتة	1,199,572,914	3,870,265,552	2,647,635,745	4,850,940,744	1,827,340,315
اجمالي الموجودات	4,209,508,143	7,424,583,369	38,805,553,864	14,383,518,136	8,232,997,537
المطلوبات قصيرة الاجل	2,374,782,286	1,349,362,465	28,760,217,738	6,672,355,075	409,190,122
المطلوبات طويلة الاجل	1,834,725,857	6,770,176,590	10,045,336,126	7,711,163,061	7,823,807,415
القيمة السوقية للسندات	1,834,725,857	6,770,176,590	10,045,336,126	7,711,163,061	7,823,807,415
القيمة السوقية للاسهم	44,140,000,000	26,721,000,000	30,938,000,000	42,018,000,000	23,137,000,000
نسبة الفائدة على القروض طويلة الاجل	%12,5	%12,5	%12,5	%12,5	%12,5
تكلفة رأس المال	2,923,200,000	3,844,800,000	3,500,000,000	4,470,000,000	6,253,175,025
معدل العائد المطلوب	%12,5	%12,5	%12,5	%12,5	%12,5

(الجدول من اعداد الباحث)

(2-4) تطبيق المعايير على الشركات (قطاع الفنادق والسياحة) عينة البحث:

1 ( تطبيق معيار معدل العائد على رأس المال المستثمر: تم احتسابه وفق المعادلة التالية:

معدل العائد على رأس المال المستثمر = الدخل التشغيلي قبل الضريبة ÷ إجمالي الأصول

جدول رقم (2) نتائج معدل العائد على رأس المال المستثمر للشركات عينة البحث وفق المعادلة أعلاه

الفندق	الدخل التشغيلي قبل الضريبة ÷	اجمالي الأصول =	معدل العائد على رأس المال المستثمر
فندق المنصور	680,025,363	4,209,508,143	16%
فندق بغداد	2,653,222,092	7,424,583,369	35,7%
فندق عشتار	1,790,741,931	38,805,553,864	4,6%
فندق فلسطين	2,101,923,938	14,383,518,136	14,6%
الوطنية للاستثمارات السياحية	317,057,386	8,232,997,537	3,8%

(الجدول من اعداد الباحث)

يتضح من الجدول أعلاه بان فندق بغداد حقق اعلى معدل عائد على رأس المال المستثمر والبالغ (35,7%) وهو اعلى من معدل العائد المطلوب البالغ (12,5%) وبذلك يكون فندق بغداد بالمرتبة الأولى وفق هذا المعيار، وجاء فندق المنصور بالمرتبة الثانية حيث حقق معدل عائد على رأس المال المستثمر (16%)، اما فندق فلسطين فجاء بالمرتبة الثالثة حيث بلغ معدل العائد على رأس المال المستثمر (14,6%) وتعتبر نتائج فندق بغداد والمنصور وفلسطين جيدة لأنها اعلى من معدل العائد المطلوب، اما فندق عشتار فحقق (4,6%) بالمرتبة الرابعة والوطنية للاستثمارات السياحية فحقق (3,8%) بالمرتبة الخامسة، وهذه النتائج تعتبر غير مرضية لأنها اقل من معدل العائد المطلوب (12,5%)، نتيجة لانخفاض الدخل التشغيلي مقارنة مع زيادة إجمالي الأصول.

2) تطبيق معيار الدخل المتبقي: تم احتسابه وفق المعادلة التالية:

الدخل المتبقي = الدخل التشغيلي قبل الضريبة - (معدل العائد المطلوب × إجمالي الأصول)

جدول رقم (3) نتائج معيار الدخل المتبقي للشركات عينة البحث وفق المعادلة أعلاه

الشركة	الدخل التشغيلي قبل - الضريبة	معدل العائد المطلوب ×	اجمالي الأصول =	الدخل المتبقي
فندق المنصور	680,025,363	12,5%	4,209,508,143	153,836,845
فندق بغداد	2,653,222,092	12,5%	7,424,583,369	1,725,149,171
فندق عشتار	1,790,741,931	12,5%	38,805,553,864	- 3,059,952,302
فندق فلسطين	2,101,923,938	12,5%	14,383,518,136	303,984,171
الوطنية للاستثمارات السياحية	317,057,386	12,5%	8,232,997,537	- 712,067,306

(الجدول من اعداد الباحث)

يتضح من الجدول أعلاه بان فندق بغداد حقق أعلى دخل متبقي والبالغ (1,725,149,171) دينار وهو عدد مطلق وموجب، وبذلك يكون فندق بغداد بالمرتبة الأولى وفق هذا المعيار، وجاء فندق فلسطين بالمرتبة الثانية حيث حقق دخل متبقي (303,984,171) دينار، اما فندق المنصور فجاء بالمرتبة الثالثة حيث بلغ الدخل المتبقي (153,836,845) دينار، وبذلك تكون نتائج فندق بغداد وفلسطين والمنصور جيدة لأنها موجبة ورقم مطلق، اما الوطنية للاستثمارات السياحية فحققت (712,067,306 -) بالمرتبة الرابعة، وفندق عشتار حققت (3,059,952,302 -) أي بالمرتبة الخامسة، وهذه النتائج تعتبر غير مرضية لأنها سالبة، نتيجة لانخفاض الدخل التشغيلي مقارنة مع زيادة اجمالي الأصول.

### 3) تطبيق معيار القيمة الاقتصادية المضافة: تم احتسابه كما في المعادلة التالية:

القيمة الاقتصادية المضافة = الدخل التشغيلي بعد الضريبة - [المعدل الموزون لتكلفة رأس المال × (اجمالي الأصول - المطلوبات المتداولة)]

في البداية يتم احتساب المعدل الموزون لتكلفة رأس المال وحسب الآتي:

$$\text{نسبة الفائدة} \times \text{القيمة السوقية للقروض} + \text{تكلفة رأس القيمة السوقية لاسهم} \\ \text{بعد الضريبة} \times \text{طويلة الاجل} + \text{المال} \times \text{رأس المال المملوك}$$

المعدل الموزون لتكلفة =

$$\text{رأس المال} \times \text{القيمة السوقية للقروض طويلة الاجل} + \text{القيمة السوقية لرأس المال المملوك}$$

وان نسبة الفائدة على القروض طويلة الاجل البالغة (12.5%) تخفض بنسبة ضريبة الدخل البالغة (15%)، أي تضرب الضريبة بمقدار (1- نسبة الضريبة) وكما يلي:

$$12.5\% \times (1 - 15\%) = 10.625\% = 85\% \times 12.5\%$$

### جدول رقم (4) يوضح النتائج لاحتساب المعدل الموزون لتكلفة رأس المال

المعدل الموزون لتكلفة رأس المال	القيمة السوقية = لاسهم رأس المال المملوك	تكلفة رأس المال ×	القيمة السوقية + للقروض طويلة الاجل	نسبة الفائدة بعد × الضريبة	الفندق
1.29%	44,140,000,000	2,923,200,000	1,834,725,857	10,625%	فندق المنصور
1.027%	26,721,000,000	3,844,800,000	6,770,176,590	10,625%	فندق بغداد
1.082%	30,938,000,000	3,500,000,000	10,045,336,126	10,625%	فندق عشتار
1.878%	42,018,000,000	4,470,000,000	7,711,163,061	10,625%	فندق فلسطين
1.446%	23,137,000,000	6,253,175,025	7,823,807,415	10,625%	الوطنية للاستثمارات السياحية

(الجدول من اعداد الباحث)

جدول رقم (5) نتائج احتساب معيار القيمة الاقتصادية المضافة للشركات عينة البحث

القيمة الاقتصادية المضافة	المطلوبات المتداولة =	اجمالي الأصول -	المعدل الموزون × لتكلفة رأس المال	الدخل التشغيلي بعد الضريبة -	الفندق
-1.750.192.018	2,374,782,286	4,209,508,143	%1.29	678,892,923	فندق المنصور
1.207.602.546	1,349,362,465	7,424,583,369	%1.027	2,633,215,482	فندق بغداد
-27.583.821.125	28,760,217,738	38,805,553,864	%1.082	1,596,272,706	فندق عشتار
-5.103.780.125	6,672,355,075	14,383,518,136	%1.878	1,838,697,421	فندق فلسطين
-315.978.812	409,190,122	8,232,997,537	%1.446	212,260,454	الوطنية للاستثمارات السياحية 2

(الجدول من اعداد الباحث)

يتضح من الجدول أعلاه بان فندق بغداد حقق اعلى قيمة اقتصادية مضافة والبالغ (1.207.602.546) دينار، وبذلك يكون فندق بغداد بالمرتبة الأولى وفق هذا المعيار، وبذلك تكون نتائج فندق بغداد جيدة لأنها موجبة، اما بقية نتائج الفنادق فكانت جميعها سالبة، جاءت الوطنية للاستثمارات السياحية بالمرتبة الثانية حيث حققت (-315.978.812)، اما فندق المنصور فجاء بالمرتبة الثالثة حيث بلغت (-1.750.192.018)، اما فندق فلسطين فحقق (-5.103.780.125) بالمرتبة الرابعة، وفندق عشتار حقق (-27.583.821.125) أي بالمرتبة الخامسة، وهذه النتائج تعتبر غير مرضية لأنها سالبة.

### (5) المبحث الخامس: النتائج والتوصيات

#### (1-5) النتائج

من خلال هذه الدراسة تم استخدام محاسبة المسؤولية في تقييم أداء قطاع الفنادق والسياحة المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية، اظهرت نتائج مرضية من خلال استخدام معايير تقييم أداء مراكز المسؤولية وتطبيقها على قطاع الفنادق والسياحة، حيث تم التوصل الى النتائج التالية وكما في أدناه:

1 - بتطبيق معيار معدل العائد على رأس المال المستثمر أظهرت النتائج بان فندق بغداد حقق اعلى معدل عائد على رأس المال المستثمر والبالغ (35,7%) وهو اعلى من معدل العائد المطلوب والبالغ (12,5%) وبذلك يكون فندق بغداد بالمرتبة الأولى وفق هذا المعيار، وجاء فندق المنصور بالمرتبة الثانية حيث حقق معدل عائد على رأس المال المستثمر (16%)، اما فندق فلسطين فجاء بالمرتبة الثالثة حيث بلغ معدل العائد على رأس المال المستثمر (14,6%) وتعتبر نتائج فندق بغداد والمنصور وفلسطين جيدة لأنها اعلى من معدل العائد المطلوب، اما فندق عشتار فحقق (4,6%) بالمرتبة الرابعة والوطنية للاستثمارات السياحية فحقق (3,8%) بالمرتبة الخامسة، وهذه النتائج تعتبر غير مرضية لأنها اقل من معدل العائد المطلوب (12,5%).

2 - بتطبيق معيار الدخل المتبقي أظهرت النتائج بان فندق بغداد حقق اعلى دخل متبقي والبالغ (1,725,149,171) دينار وهو عدد مطلق وموجب، وبذلك يكون فندق بغداد بالمرتبة الأولى وفق هذا المعيار، وجاء فندق فلسطين بالمرتبة

الثانية حيث حقق دخل متبقي (303,984,171) دينار، اما فندق المنصور فجاء بالمرتبة الثالثة حيث بلغ الدخل المتبقي (153,836,845) دينار، وبذلك تكون نتائج فندق بغداد وفلسطين والمنصور جيدة لأنها موجبة ورقم مطلق، اما الوطنية للاستثمارات السياحية فحققت (- 712,067,306) بالمرتبة الرابعة، وفندق عشتار حقق (3,059,952,302) (-) أي بالمرتبة الخامسة، وهذه النتائج تعتبر غير مرضية لأنها سالبة.

3 - بتطبيق معيار القيمة الاقتصادية المضافة أظهرت النتائج بان فندق بغداد حقق اعلى قيمة اقتصادية مضافة والبالغ (1.207.602.546) دينار، وبذلك يكون فندق بغداد بالمرتبة الأولى وفق هذا المعيار، وبذلك تكون نتائج فندق بغداد جيدة لأنها موجبة، اما بقية نتائج الفنادق فكانت جميعها سالبة، جاءت الوطنية للاستثمارات السياحية بالمرتبة الثانية حيث حققت (-315.978.812)، اما فندق المنصور فجاء بالمرتبة الثالثة حيث بلغت (-1.750.192.018)، اما فندق فلسطين فحققت (-5.103.780.125) بالمرتبة الرابعة، وفندق عشتار حقق (-27.583.821.125) أي بالمرتبة الخامسة، وهذه النتائج تعتبر غير مرضية لأنها سالبة.

4 - في معيار معدل العائد على راس المال المستثمر ومعيار الدخل المتبقي كانت النتائج متشابهة لحد ما حيث أظهرت بنجاح فندق بغداد والمنصور وفلسطين، ولكن اختلف فندق المنصور في المعيار الأول كان في المرتبة الثانية واصبح الثالثة في الدخل المتبقي، اما فندق فلسطين فحققت الثالثة في المعيار الأول والثانية في المعيار الثاني.

5 - أظهرت جميع المعايير بنجاح أداء فندق بغداد حيث أظهرت نتائج المعايير احراره المرتبة الأولى وضمن النتائج المرغوب بها.

## (2-5) التوصيات

يوصي الباحث بما يلي:

- 1 - تطبيق هذه المعايير على القطاعات أخرى مختلفة لتقييم أداء مديريها لتحقيق افضل كفاءة في إدارة الوحدة الاقتصادية.
- 2 - تفعيل الرقابة الفعالة وتطبيق اللامركزية للتخفيف عن الإدارات العليا ومساعدتهم في اتخاذ القرار وتقديم المعلومات الملائمة في الوقت المناسب.
- 3 - تطبيق أسلوب محاسبة المسؤولية والعمل على تقييم أداء مسؤولي المراكز بشكل دوري لتحديد الأخطاء ومعالجتها والذي بدوره سينعكس على أداء الشركة ككل.
- 4 - استخدام معايير تقييم مراكز الاستثمار (معدل العائد على راس المال المستثمر، الدخل المتبقي، القيمة الاقتصادية المضافة) في عملية التقييم لنجاحها حسب رأي الباحث، من خلال الجانب العملي والنتائج التي تم الحصول عليها.

## المصادر والمراجع

## المصادر العربية

- 1 - إبراهيم، هدى خليل (2014)، دور محاسبة المسؤولية كأداة للرقابة وتقييم الأداء بحث تطبيقي في الشركة العامة لتسويق الادوية والمستلزمات الطبية، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد(41)، ص 375-404.
- 2 - أبو نصار، محمد (2012)، المحاسبة الإدارية، (ط3)، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 3 - البرزنجي، امال وعلوان، نوفل (2005)، تقويم أداء شركات السفر واثره في تطوير الخدمات السياحية (دراسة ميدانية على عينة من مكاتب السفر والسياحة في بغداد)، مجلة الإدارة والاقتصاد، (56)0، ص 170-190.
- 4 - تركي، محمد (2009)، استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين وتقييم الأداء (دراسة تحليلية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية)، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، (25)6، ص 246-274.
- 5 - جابر، صباح هاشم (2013)، محاسبة المسؤولية ودورها في تقييم الأداء في معاهد هيئة التعليم التقني، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، 21(1)، ص 81-92.
- 6 - الجبوري، نصيف و سرور، منال، فرج، مشتاق(2015)، المحاسبة الإدارية، (ط4)، العراق، بغداد: الجزيرة للطباعة والنشر.
- 7 - الحمدوني، الياس والنعمي، سعدالله (2016)، تقييم الأسهم العادية باستخدام نموذج الدخل المتبقي لتحديد القيمة الحقيقية للسهم، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، (6)1، ص 150-175.
- 8 - الربيعي، جبار وعبد المطلب، ندى (2005)، دور نظم محاسبة المسؤولية في قياس كفاءة المستويات الإدارية المختلطة (بحث تطبيقي في الشركة الوطنية للصناعات الغذائية)، مجلة التقني، 18(4)، ص 47-59.
- 9 - شبلي، عبدالحسين توفيق (2009)، استخدام مدخل القيمة الاقتصادية المضافة في تقييم الأداء المالي والتشغيلي في الوحدات الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية، (23)6، ص 135-158.
- 10 - الشماع، خليل محمد (2015)، المحاسبة الإدارية في المصارف، (ط1)، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- ظاهر، احمد حسن (2008)، المحاسبة الإدارية، (ط2)، عمان، الأردن: دار وائل لنشر والتوزيع.
- 11 - عبد الستار، رجا رشيد (2013)، استعمال نظم محاسبة المسؤولية في تقييم أداء مراكز الربح في الشركة العامة للصناعات الجلدية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، (22)8، ص 272-290.
- 12 - كحالة، جبرائيل وحنان، رضوان (2009)، المحاسبة الإدارية مدخل محاسبة المسؤولية وتقييم الأداء، (ط1)، الأردن، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- 13 - المحسن، محمد وعمران، ساجد وعلي، رائد (2010)، إيجاد معادلة لتقييم الأداء في شركات وزارة الإسكان والتعمير، مجلة الهندسة والتكنولوجيا، (11)28، ص 544-555.
- 14 - المستوفي، حيدر والساعدي، احمد (2017)، تقييم الأداء واثره على نظم المعلومات في القرارات الإدارية والمالية في المنظمات الفندقية، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، (57)2017، ص 67-85.

- 15 - موسى، عامر والحدر، زهير (2010)، المحاسبة الإدارية، (ط1)، عمان، الأردن: دار البداية ناشرون وموزعون.
- 16 - نصوري، فيصل ورشاد، رواء (2012)، تقييم كفاءة الأداء الاقتصادي للشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية في العراق للمدة (2003-2007)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 18(69)، ص 135-154.

#### المصادر الأجنبية

- 1- Garrison & Noreen & Brewer, Ray H. & Eric W. & Peter C, **Managerial Accounting**, 12Edition, McGraw- Hill, USA, 2011.
- 2- Horngren, Charles T., foster, Georgel Datar, srikant M., **Cost Accounting: A Managerial Emphasis**, 12th edition, Prentice Hall, InC. New Jersey, 2006.

#### مواقع الانترنت

- 1 - <https://cbi.iq/static/uploads/up/file-149958583755870.pdf> موقع البنك المركزي العراقي
- 2 - <https://www.cbi.iq/documents/Table%20of%20interest%20rates-Ar-2015.pdf>