

الفصل الثالث :

دور منهج المحاسبة الإدارية في شركات التأمين

يتجلى دور منهج المحاسبة الإدارية في أربعة خطوات رئيسية يمكن تلخيصها في الآتي :

1- تحليل إستراتيجية الأعمال.

2- التحليل المحاسبي.

3- التحليل المالي.

4- التحليل المستقبلي التقييمي وتقدير قيمة المنشأة.

ويقوم المحاسب الإداري بهذه الخطوات الأربع سواء كان الغرض هو التحليل والتقييم لأغراض شراء استثمارات في الأسهم، أو بغرض الاندماج أو الاستحواذ، أو لأغراض الخصخصة وتحديد قيمة السهم للشركة الجديدة، أو لأغراض منح الائتمان. ونتناول فيما يلي كل من هذه الخطوات لبيان الهدف منها، وأهميتها، وكيفية قيام المحاسب الإداري بها.

تحليل إستراتيجية الأعمال

ماهية الإدارة الإستراتيجية :

هي العملية التي تتم بمقتضاها تحديد اتجاه المنظمة طويلة الأجل، ووضع أهدافها وصياغة لإستراتيجيات اللازمة التي تساعد في تحقيق تلك الأهداف في ضوء كل من العوامل البيئية الداخلية "إمكانات المنظمة" و"الخارجية" والظروف البيئية المحيطة وتتم الإدارة الإستراتيجية بمنهجية شاملة تسمح لها باستخدام جوانب القوة بفاعلية في الاستفادة من الفرص الخارجية المتاحة ، وتقليل أثر التهديدات الخارجية إلى أقل درجة ممكنة⁽¹⁾.

ويرى باحث⁽¹⁾ "إننا لا نخطط للفشل وإنما نفشل في التخطيط"، لكي يتم تحقيق تغير إيجابي والوصول إلى نتائج فعالة يلزم أن نعمل ما هو أكثر من اتخاذ القرارات ، وإنما نضع الخطط الإستراتيجية.

يتوقف أي قرار للاستثمار على تقدير للعائد المتوقع على الاستثمار ودرجة المخاطرة التي ينطوي عليها. لذلك فإن الخطوة الأولى في منهج التحليل والتقييم الذي يتبعه المحاسب الإداري تتضمن تحديد محركات الربحية في المنشأة ومخاطر الأعمال فيها، وتقدير القدرة الربحية للمنشأة. ويكون هذا التقدير عادة على أساس نوعي وليس كميا . ويمكن القيام بذلك بإجراء تحليل للصناعة التي تنتمي إليها المنشأة، وتحليل الإستراتيجية التي تتبعها المنشأة لخلق ميزة تنافسية واستمرار هذه الميزة التنافسية في المستقبل.

مداخل الإدارة الاستراتيجية لمخاطر الاستثمار:

توجد أساليب متعددة يستند عليها البنك لإدارة مخاطر الاستثمار إلا أن هذه الأساليب تندرج تحت مدخلين أساسيين هما : مدخل التغطية الطبيعية Natural Hedging ، مدخل التغطية المالية Financial Heding.

(1) مدخل التغطية Natural Hedging Approach:

يعتمد ذلك المنهج على إتباع سياسة التنوع في حماية البنك من مخاطر الاستثمار ، أو ما يعرف في مجال التمويل والاستثمار بمحفظة الأوراق المالية Portfolio ، حيث يقوم ذلك

المدخل على مبدأ عدم وضع كل البيض في سلة واحدة ، أو بعبارة أخرى تجنب مخاطر الاستثمار غير المنتظمة عن طريق استثمار الأموال المتاحة في أكثر من استثمار فردي حيث أن الاستثمار في نوع واحد من الاستثمار يؤدي إلى التعرض لتقلبات أكثر ، ويقوم ذلك المنهج على قيام البنك باستخدام سياسة التنويع بهدف تغطية خطر الصرف الأجنبي (الخطر التشغيلي أو التنافسي فقط) دون خطر الترجمة ، حيث يقوم البنك بتكوين محفظة للعمليات الأجنبية ، أو محفظة للقروض ، أو محفظة الأوراق المالية وذلك للحماية من مخاطر الاستثمار غير المنتظمة ، وتوجد أسلوبين لقياس المخاطر المرتبطة بالاستثمارات المالية ، الأسلوب الأول هو أسلوب إحصائي ويشمل كل من أسلوب التوزيعات الاحتمالية ، والانحراف المعياري ، ومعامل الاختلاف ويعتمد ذلك الأسلوب إلى حد ما على نوع من الحكم والتقدير الشخصي لمتخذ القرار.

الأسلوب الثاني هو الأسلوب الاقتصادي الذي يتضمن تقدير المنفعة المتوقعة ، ونموذج تسعير الأصل الرأسمالي ، وذلك الأسلوب يعتمد على تحليل متغيرين فقط وهما معدل العائد المتوقع ، والمخاطر ويتجاهل للعديد من المتغيرات ، وسيقوم الباحث بعرض محفظة البنك من الأوراق المالية بالدراسة والتحليل كما يلي :

ماهية محفظة الأوراق المالية :

تقوم شركات التأمين بتكوين محافظ للأوراق المالية كوسيلة من وسائل استثمار الأموال المتاحة لها ، حيث إن تبويب الاستثمار من زاوية التعددية يشمل استثمار فردي ، واستثمار متعدد يسمى المحفظة ، وكلمة محفظة تشير إلى " وجود أكثر من استثمار ، ولذلك يمكن القول بأن محفظة الأوراق المالية أو الاستثمارات هي تلك التي تضم مجموعة من الاستثمارات الفردية " فعملية تكوين محفظة استثمارية يتطلب عملية اختيار الأصول داخل المحفظة بطريقة منهجية تأخذ في الاعتبار المخاطرة والعائد على الاستثمار بالنسبة لهذه الأصول من أجل تحقيق المقايضة Trade off الأكثر كفاءة بينها ، فتبلغ نسبة محفظة الأوراق المالية والأذون إلى الودائع لدى البنوك في نهاية يوليو - سبتمبر سنة 1998 نسبة 30.1% مما يعبر عن ازدياد اهتمام البنوك بتكوين محفظة بهدف تعظيم ربحيتها في ظل تقليل المخاطرة التي تتعرض لها البنوك في

المستقبل، فالمحفظة عبارة عن "سلة من الأوراق المالية لشركات مختلفة، يتم اختيارها وتنويعها من مختلف الأنشطة الصناعية والتجارية لكي تعطي أعلى عائد وتقلل مخاطر الاستثمار إلى أقل حد ممكن".

مكونات محفظة الأوراق المالية في البنوك والمؤسسات المالية المشابهة⁽¹⁾:

"تتكون محفظة الأوراق المالية من أوراق متنوعة من حيث النوع والحقوق وجهة الإصدار، وتتفاوت هذه الأوراق من حيث العائد والسيولة والضمان وتواريخ الاستحقاق وإمكانية التسويق وعملة الإصدار، ودرجة المخاطرة - فالآلية التي تحكم الاستثمارات الخاصة بمحفظة الأوراق المالية هي الموازنة بين الربحية والسيولة".

وتتكون تلك الاستثمارات إلى المجموعات التالية:

- * أوراق مالية مضمونة من الحكومة.
- * أوراق مالية حكومية.
- * الاستثمارات المباشرة.
- * أوراق مالية غير حكومية.
- * استثمارات أخرى.
- * صناديق الاستثمار.

وكما نعلم جميعاً، فإن قيمة المنشأة تتوقف على مدى قدرتها على تحقيق عائد وتدفقات نقدية داخلية تنعكس على مركزها المالي وهيكل تمويلها وبعبارة أخرى تتحدد بقدرتها على اكتساب عائد يزيد عن تكلفة الأموال المستثمرة فيها. وبينما تتحدد تكلفة الأموال عن طريق سوق المال، فإن القدرة الربحية المتوقعة للمنشأة تتوقف على الاستراتيجيات التي تختارها وتطبقها بها في ذلك:

- 1- اختيار الصناعة التي تعمل فيها المنشأة.
- 2- اختيار الإستراتيجية التي تنوى الشركة إتباعها لتحقيق مركز تنافسي في الصناعة.
- 3- الطريقة التي تتوقع المنشأة أن تحقق بها التنسيق بين المجالات التي تعمل فيها في حالة تعددها.
- 4- نوع الاستثمارات التي تستثمر المؤسسات أموالها فيها.
- 5- المخاطر المنتظمة متمثلة في الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسة والقانونية المحيطة بالمؤسسة.

6- المخاطر غير المنتظمة ومنها مدى كفاءة العنصر البشري وما توافر المكونات المادية والتكنولوجية الحديثة في المؤسسة .

ويمكن لإدارة المحاسبة الإدارية تحليل الصناعة بإجراء تحليل للربحية الممكنة لكل صناعة تتنافس فيها المنشأة. ويمكن استخدام نسبة الأرباح قبل الفوائد والضريبة (إن وجدت) إلى القيمة الدفترية للأصول لهذا الغرض.

ويتوقف متوسط الربحية في الصناعة عادة على عاملين:

الأول : درجة المنافسة في الحاضر والمستقبل، وهي تتحدد في ضوء كل مما يلي:

(أ) المنافسة الحالية بين الشركات القائمة.

(ب) التهديد بدخول منافسين جدد.

(ج) التهديد الناتج عن ظهور منتجات جديدة.

الثاني: القدرة التفاوضية في سوقي المدخلات والمخرجات. وهي تشمل:

(أ) القدرة التفاوضية للعملاء.

(ب) القدرة التفاوضية للمشتريين.

وبالإضافة إلى تحليل الصناعة، فإنه يجب تحليل الاستراتيجيات التي تنهجها المنشأة لتحديد مركزها في الصناعة. ومن المعروف أنه يمكن للمنشأة تحقيق مركز تنافسي من خلال:

(أ) التمييز في مجال التكلفة وذلك بتقديم نفس المنتج أو الخدمة ولكن بتكلفة أقل من المنافسين.

(ب) التمييز في المنتج أو الخدمة وذلك بتقديم منتج أو خدمة فريدة ومميزة.

ويتطلب تحليل استراتيجية التنافس تحديد قدرات الشركة وعوامل النجاح فيها، وتحليل سلسلة القيمة والأنشطة اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية، وذلك بالإضافة لتحليل مدى استمرارية الميزة التنافسية. وقد تقوم بعض الشركات بتنويع أنشطتها وذلك بالتنافس في صناعات مختلفة. وفي هذه الحالة، يجب تحليل الآثار الاقتصادية - سواء كانت إيجابية أو سلبية - لإدارة مشروعات مختلفة تحت مظلة منشأة واحدة.

ثانيا : التحليل المحاسبي :

تتمثل الخطوة الثانية في منهج تحليل وتقييم الأعمال في القيام بإجراء التحليل المحاسبي بغرض تقييم مدى تعبير القوائم المالية عن حقيقة الوضع الاقتصادي للمنشأة. وتعتبر هذه الخطوة هامة للغاية نظراً لأنها تساعد على زيادة مستوى الثقة في الاستنتاجات التي يتم التوصل إليها من التحليل المالي. ويقوم المحاسب الإداري ، في إجراءاته للتحليل المحاسبي، بما يلي:

1- تحديد السياسات المحاسبية الأساسية: بعد قيامه بتحليل الإستراتيجية، وتحديد عوامل النجاح ومخاطر الأعمال في المنشأة، فإنه من المهم تقييم الكيفية التي تمت بها إدارة هذه العوامل والمخاطر. ويساعد التحليل المحاسبي في تحديد وتقييم السياسات والتقديرات التي تستخدمها المنشأة لقياس عوامل النجاح والمخاطر فيها.

2- تقدير المرونة في اختيار السياسات المحاسبية: من المعروف أنه كلما زادت درجة المرونة في اختيار السياسات المحاسبية، كلما كانت هناك فرصة أكبر للإدارة لتقوم بإدارة الأرقام التي تظهر في القوائم المالية. ومثال ذلك المرونة في اختيار طرق الاستهلاك، ومعالجة خطط المعاشات والتقاعد. وهناك بعض المنشآت التي لا تتوافر لها المرونة في اختيار السياسات المحاسبية للمحاسبة عن عوامل النجاح فيها لخضوعها لمعايير محاسبية، ومثال ذلك البحوث والتطوير في شركات الصناعات الدوائية. بينما يوجد بعض المنشآت مثل البنوك والتي يكون لديها مرونة أكبر في إدارة مخاطر الائتمان ووضع السياسات المحاسبية الخاصة بتقدير الديون المشكوك فيها.

3- تقييم الإستراتيجية المحاسبية: إذا كان لدى المنشأة مرونة محاسبية فإنه يكون لدى الإدارة فرصة الاختيار بين الإفصاح عن أو إخفاء الأداء الحقيقي للمنشأة. ويقوم المحاسب الإداري بتقييم الاستراتيجية المحاسبية وذلك عن طريق:

- (أ) التأكد من أن السياسات المحاسبية التي تتبعها المنشأة تتماشى مع ما هو سائد في الصناعة.
- (ب) تقييم مدى وجود دوافع لدى الإدارة لاستخدام المرونة المالية للتلاعب في الأرقام المحاسبية.

- (ج) تحديد ما إذا كانت المنشأة قد قامت بتغيير أي من سياساتها أو تقديراتها المحاسبية.
- (د) تقييم مدى واقعية السياسات والتقديرات المحاسبية التي اتبعتها المنشأة في الماضي.
- (هـ) تحديد ما إذا كانت المنشأة تقوم بهيكلية أي عمليات جوهرية لتحقيق أهداف محاسبية معينة.

(4) تقييم جودة الإفصاح:

- تعتبر جودة الإفصاح نتيجة طبيعية لجودة المحاسبة في المنشأة. ويمكن للمحاسب الإداري تقييم جودة الإفصاح في القوائم المالية عن طريق تقييم ما يلي:
- (أ) كفاية الإفصاح الذي توفره المنشأة عند التقرير عن استراتيجية الأعمال وآثارها الاقتصادية.
- (ب) مدى وضوح الإيضاحات في شرح السياسات المحاسبية الأساسية والافتراضات التي بنيت عليها التقديرات المحاسبية.
- (ج) كفاية شرح الأداء الحاضر للمنشأة في تقاريرها المالية.
- (د) كفاية الإفصاح عن نتائج أعمال الأنشطة القطاعية المختلفة، إن وجدت.
- (هـ) مدى جودة برنامج علاقات المستثمرين في الشركة.

(5) تحديد مواطن الخطر:

- يجب على المحاسب الإداري تحديد ما إذا كانت هناك شكوك في جودة السياسات والتقديرات المحاسبية. ويمكن أن يستدل في تحديده لمواطن الخطر في السياسات والتقديرات المحاسبية بكل مما يلي:
- (أ) وجود تغييرات محاسبية غير مبررة، خصوصاً لو كان أداء الشركة سيئاً.
- (ب) وجود عمليات لزيادة الأرباح لا يمكن تبريرها.
- (ج) وجود زيادة غير طبيعية في حسابات العملاء بالمقارنة بالزيادة في المبيعات.
- (د) وجود زيادة غير طبيعية في المخزون بالمقارنة بالزيادة في المبيعات.
- (هـ) زيادة الفجوة بين أرباح الشركة وتدفقاتها النقدية من الأنشطة التشغيلية.
- (و) بيع حسابات المدينين مع حق الرجوع.
- (ز) التخفيض غير المتوقع في قيم الأصول.

(ح) التسويات الكبيرة في الربع الأخير من السنة.

(ك) وجود رأى متحفظ للمراجع.

(ل) التغيير غير المبرر للمراجع.

(م) العمليات مع أطراف ذوى علاقة.

(6) تعديل الأرقام المحاسبية:

يجب على المحاسب الإداري تنظيف الممارسات المحاسبية وإجراء تعديل في الأرقام الواردة في القوائم المالية قبل استخدامها في التحليل المالي. إذ يترتب على استخدام قوائم مالية مضللة الوصول إلى استنتاجات غير سليمة بشأن قيمة المنشأة.

ويقوم المحاسب الإداري بإجراء هذه الخطوات الست على كل من الأصول، والخصوم، وحقوق الملكية، والإيرادات، والمصروفات

ثالثاً: التحليل المالي:

يهدف التحليل المالي إلى تقييم أداء المنشأة مقارنة بأهدافها واستراتيجياتها المحددة. ويتضمن التحليل المالي استخدام تحليل النسب وتحليل التدفق النقدي. ويهدف تحليل النسب إلى تقييم العلاقات بين عناصر القوائم المالية بينما يهدف تحليل التدفق النقدي إلى تقدير السيولة، وتقييم الكيفية التي تدير بها المنشأة تدفقاتها النقدية من الأنشطة التشغيلية والاستثمارية والتمويلية.

ونظراً لأن قيمة المنشأة تتحدد على أساس ربحيتها ونموها فإنه يجب على المحاسب الإداري أن يتعرف على الوسائل التي يمكن أن تستخدمها الإدارة لتحقيق النمو وتحقيق أهداف الربحية، وذلك بغرض تحديد مدى فاعلية سياسات الشركة في تحقيق هذه الأهداف. وتتمثل نقطة البداية عادة في تحديد معدل العائد على حقوق الملكية ومقارنة هذا المعدل مع تكلفة الأموال، وذلك بغرض قياس الربحية الكلية.

ويتأثر معدل العائد على حقوق الملكية بعاملين هما:

(أ) ربحية تشغيل الأصول، ويتم قياسها بمعدل العائد على الأصول.

(ب) حجم الأصول بالنسبة لحقوق الملكية (أي الرافعة المالية)، ويتم قياسها بنسبة الأصول إلى حقوق الملكية.

ويمكن تجزئة ربحية تشغيل الأصول إلى نسبتين هامتين وهما:

(أ) هامش الربح ويتم قياسه بنسبة صافي الدخل إلى المبيعات.

(ب) معدل دوران الأصول ، ويتم قياسه بنسبة المبيعات إلى الأصول.

ونظرًا لأن ربحية المنشأة ونموها يتوقفان على استراتيجيات المنشأة في سوق المنتج، والسياسات المتعلقة بالتعامل مع سوق المال، فإن التحليل يجب أن يمتد إلى سياسات المنشأة بشأن إدارة العمليات، (إدارة الإيرادات والمصروفات) وإدارة الاستثمارات (إدارة رأس المال العامل والأصول طويلة الأجل)، والإدارة المالية، وسياسات توزيع الأرباح.

ويتم تقييم أداء إدارة العمليات باستخدام نسبة مجمل الربح وتحليل المصروفات البيعية والإدارية. ويستخدم المحاسب الإداري معدل دوران صافي الأصول طويلة الأجل، ومعدل دوران الأصول الثابتة لقياس كفاءة إدارة الأصول طويلة الأجل. كما يستخدم مؤشرات رأس المال العامل لقياس كفاءة إدارة رأس المال العامل.

ولأغراض تقييم فاعلية وكفاءة الإدارة المالية في الفترة القصيرة يستخدم المحاسب الإداري عادة نسبة التداول، والسيولة السريعة، ونسبة النقدية، ونسبة التدفقات النقدية من العمليات التشغيلية للخصوم المتداولة. بينما يستخدم نسبة الديون إلى حقوق الملكية ومعدل تغطية الفوائد لتقييم الإدارة المالية في المدى الطويل.

ويجب ألا يكتفي المحاسب الإداري بتقييم الربحية، وإنما يمتد تحليله عادة إلى تقييم مدى استمرارية النمو، ويستخدم في ذلك معدل استمرارية النمو والذي يتم قياسه بضرب معدل العائد على حقوق الملكية في متمم نسبة توزيعات الأرباح.

وبالإضافة إلى تحليل النسب يقوم المحاسب الإداري عادة بإجراء تحليل التدفقات النقدية، وذلك بتحليل مكونات قائمة التدفق النقدي ومصادر واستخدامات النقدية في الماضي والتي تستخدم مع تحليل النسب لوضع تقديرات للأداء المتوقع في المستقبل.

رابعاً : التحليل المستقبلي :

تعتبر الخطوات الثلاث السابقة ضرورية لأغراض إجراء التحليل المستقبلي والذي يتضمن ركنين أساسيين وهما : التنبؤ، والتقييم. ويقصد بالتنبؤ استخدام المعلومات التي

توافرت عن الأداء الماضي في الخطوات السابقة كأساس للتنبؤ بالأداء المستقبلي للمنشأة. ويتضمن التنبؤ دراسة سلوك نمو المبيعات والأرباح، ثم يلي ذلك التنبؤ بالمبيعات ثم المصروفات والأرباح. ويقوم المحاسب الإداري بعد ذلك بالتنبؤ بعناصر قائمة المركز المالي وبالتدفقات النقدية. ونظراً لأن هذه التقديرات تبنى على افتراضات فإنه يتعين إجراء تحليل للحساسية وذلك لضمان معقولية الافتراضات التي بنيت عليها تلك التقديرات.

ويبنى التقييم على النتائج التي نتوصل إليها في عملية التنبؤ. ويشتمل التقييم على عنصرين أساسيين وهما:

(1) اختيار مداخل التقييم المناسبة:

ويقوم المحاسب الإداري عادة باختيار مجموعة من المداخل التي تستخدم لأغراض التقييم. ولعل أكثر المداخل المستخدمة شيوعاً ما يلي:

(أ) مدخل التوزيعات المخصصة، والذي تتحدد فيه قيمة المنشأة على أساس القيمة الحالية للتوزيعات المستقبلية.

(ب) الأرباح فوق العادية المخصصة، وتتحدد فيه قيمة المنشأة بقيمتها الدفترية مضافاً إليها القيمة الحالية للأرباح فوق العادية.

(ج) التقييم على أساس نسب السعر للأرباح وذلك بتطبيق نسبة السعر للأرباح على القيمة المقدرة لأرباح السنة القادمة. ويمكن استخدام نسبة السعر للقيمة الدفترية، ونسبة السعر للمبيعات لتحقيق نفس الغرض.

(د) تحليل التدفقات النقدية المخصصة.

(2) تطبيق المدخل أو المداخل التي يتم اختيارها:

ويتطلب ذلك التنبؤ بالأداء المالي للمنشأة على شكل توزيعات أرباح، والتدفقات النقدية الحرة خلال الفترة المستقبلية المتبقية من عمر المنشأة. ثم تقدير تكلفة الأموال المناسبة لخصم القيم المتنبأ بها. وللتنبؤ بالأداء المستقبلي للمنشأة يبدأ المحاسب الإداري بوضع افتراضات عن مؤشرات الأداء الأساسية في الشركة في ظل فترة زمنية. وتشمل مؤشرات الأداء كل مما يلي:

- معدل نمو المبيعات في السنة السابقة.
- نسبة صافي ربح العمليات إلى المبيعات.
- نسبة مصروف الفائدة لصافي الديون.
- نسبة صافي رأس المال العامل للمبيعات.
- نسبة صافي الأصول التشغيلية طويلة الأجل للمبيعات.
- نسبة صافي الديون لصافي رأس المال العامل.

مع استخدام أرصدة أول السنة لجميع بنود المركز المالي التي تستخدم في هذه النسب، واستخدام بنود قائمة الدخل عن السنة. وتعتبر هذه النسب الست كافية للتنبؤ بالمركز المالي، وقائمة الدخل، والتدفقات النقدية، والعائد على حقوق الملكية.

وتعتبر الخطوات الأربع السابقة بمثابة العناصر الأساسية لمنهج تحليل وتقييم منشآت الأعمال الذي يجب أن يستخدمه المحاسبون القانونيون. ويتسم هذه المنهج بالشمول والدقة، ويمكن من الوصول إلى تقييم أقرب للحقيقة. ويمكن استخدام هذا المنهج لأغراض الاستثمار في أسهم، وشراء شركة قائمة، أو الاندماج أو الاستحواذ، أو لأغراض الخصخصة وطرح أسهم لأول مرة للشركة الجديدة. ويساهم المحاسبون القانونيون بذلك في توفير معلومات ضرورية مفيدة لأغراض اتخاذ القرارات الاستثمارية المختلفة. وتساهم تلك المعلومات المفيدة والتي تتسم بالجودة في توجيه تلك القرارات بما يخدم الاقتصاد الوطني