

# CHALLENGES OF COST ACCOUNTING IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN THE MIDDLE EAST

Asst. Lect. Haifa Kazem Ibrahim

AL-Mussaib Technical Institute, Babylon, Iraq

## Abstract

This article aims to diagnose the fundamental challenges (administrative, technical, and environmental) that hinder small and medium-sized enterprises (SMEs) in the Middle East from adopting modern cost accounting systems. Relying on a descriptive-analytical approach, the article demonstrates that continued reliance on traditional bookkeeping leads to the inflation of "hidden costs" and poor pricing accuracy, thereby threatening the competitive advantage of these enterprises. The article concludes that the literal replication of complex systems, such as Activity-Based Costing (ABC), is unfeasible given financial constraints, the scarcity of accounting competencies, and fragile technological infrastructures. The study recommends adopting simplified cost models, such as market-driven Target Costing and Time-Driven Activity-Based Costing (TDABC), coupled with a gradual transition toward cloud accounting to ensure economic sustainability and pricing efficiency.

**Keywords:** Cost Accounting, SMEs, Hidden Costs, Target Costing, Cloud Accounting.

## Introduction

### تحديات محاسبة التكاليف في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الشرق الأوسط

م.م هيفاء كاظم إبراهيم

المعهد التقني/ المسيب، بابل، العراق

haifa.ibrahim.ims@atu.edu.iq

المستخلص

يهدف هذا المقال إلى تشخيص التحديات الجوهرية (الإدارية، الفنية، والبيئية) التي تعيق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في منطقة الشرق الأوسط عن تبني النظم الحديثة لمحاسبة التكاليف. بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، يُبين المقال أن استمرار الاعتماد على المحاسبة الدفترية التقليدية يؤدي إلى تضخم "التكاليف الخفية" وضعف دقة التسعير، مما يهدد الميزة التنافسية لهذه المؤسسات. ويخلص المقال إلى أن الاستئناس الحرفي للأنظمة المعقدة مثل ( يُعد غير مجدٍ في ظل القيود التمويلية، وندرة الكفاءات المحاسبية المؤهلة، ABC نظام الكلفة على أساس الأنشطة ) وهشاشة البنية التحتية التكنولوجية. ويوصي المقال بضرورة تبني نماذج كلفوية مبسطة، مثل التكلفة المستهدفة الموجهة (، مقترنة بالتحول التدريجي نحو المحاسبة السحابية لضمان TDABC بالسوق وتقنية الكلفة الشاملة الموجهة بالوقت ) الاستدامة الاقتصادية وكفاءة التسعير.

**الكلمات المفتاحية:** محاسبة التكاليف، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التكاليف الخفية، التكلفة

المستهدفة، المحاسبة السحابية.

المقدمة

خلفية عامة عن دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الشرق الأوسط

( دوراً استراتيجياً وحيوياً في دعم الهياكل الاقتصادية للدول النامية SMEs تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ) والناشئة، لا سيما في منطقة الشرق الأوسط، حيث تُعد المحرك الأساسي للنمو الاقتصادي، وتوليد فرص العمل، وتنويع مصادر الدخل القومي بعيداً عن الاعتماد الأحادي على القطاعات الاستخراجية. وفي ظل بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بالتغيرات التكنولوجية المتسارعة والمنافسة الشرسية، لم يعد بقاء هذه المؤسسات واستمراريتها مضموناً بالاعتماد على الأساليب الإدارية والمالية التقليدية. هنا، تبرز أهمية "محاسبة التكاليف" كأداة حتمية لا غنى عنها؛ فهي تمثل نظاماً متكاملًا للمعلومات يهدف إلى قياس تكلفة الأنشطة والمنتجات بدقة، مما يُمكن الإدارة من تسعير مخرجاتها بشكل عادل وتنافسي (مراوي، 2023).

إلا أن بيئة الأعمال في الشرق الأوسط تفرض واقعاً استثنائياً؛ فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة غالباً ما تعمل ضمن قيود تمويلية وتنظيمية خانقة. وتزداد الحاجة الماسة لتبني تقنيات كلفية حديثة، مثل تقنية الكلفة الشاملة لدورة حياة المنتج أو التكلفة المستهدفة، لضمان تخفيض التكاليف دون المساس بجودة المنتج، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في الأسواق المحلية والإقليمية (الكواز وحسن، 2023). ورغم إدراك الإدارات لأهمية هذه النظم، إلا أن الانتقال من المحاسبة المالية التقليدية إلى نظم محاسبة التكاليف والإدارة الاستراتيجية لا يزال يواجه عقبات هيكلية متجذرة.

### مشكلة المقال (سؤال البحث المباشر)

على الرغم من الأهمية البالغة لمعلومات التكاليف في ترشيد القرارات الإدارية، تُظهر الممارسات العملية أن شريحة واسعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الشرق الأوسط تعاني من ضعف حاد في آليات الرقابة على التكاليف، وتعتمد على تقديرات جزافية أو أنظمة محاسبية مبسطة لا تلبّي متطلبات تحليل الأنشطة بدقة. هذا القصور يؤدي حتماً إلى تضخم ما يُعرف بـ "التكاليف الخفية"، والتي تتسرب عبر الهدر وعدم الكفاءة التشغيلية، مما ينعكس سلباً على الأداء المالي ويهدد المؤسسة بالخروج من السوق (بن جريو ووقاد، 2024). إضافة إلى ذلك، فإن الطبيعة المعقدة للنظم (، ونقص الكوادر البشرية المؤهلة تزيد من فجوة التطبيق ABC الحديثة، مثل نظام التكاليف على أساس الأنشطة ) العملي (بولعابيز وشلابي، 2020).

تأسيساً على ما سبق، تتبلور المشكلة البحثية لهذا المقال في محاولة تشخيص العوائق التي تحول دون تبني الممارسات الكفوية السليمة، ويمكن صياغة المشكلة الرئيسية في التساؤل المباشر الآتي:

"ما هي التحديات الجوهرية (الإدارية، الفنية، والمالية) التي تعيق تطبيق نظم محاسبة التكاليف الحديثة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في منطقة الشرق الأوسط، وكيف يمكن تكبيف هذه النظم لتتلاءم مع الخصائص الهيكلية لهذه المؤسسات؟"

### أهداف المقال وأهميته

يسعى هذا المقال إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والعملية المترابطة، وتتمثل في الآتي:

1. تسليط الضوء على الواقع الفعلي لممارسات محاسبة التكاليف في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة في بيئة الأعمال الشرق أوسطية.
  2. التحديد الدقيق للتحديات الفنية والمادية التي تمنع هذه المؤسسات من تبني النظم الحديثة كـ (ABC) و (Target Costing).
  3. الكشف عن أثر التكاليف الخفية والأنظمة التقليدية على دقة التسعير وإضعاف القدرة التنافسية.
  4. تقديم آليات ومقترحات عملية لتبسيط النظم الكفوية وتكييفها بما يتناسب مع حجم وإمكانيات المؤسسات الناشئة.
- أما أهمية المقال فتنبثق من شقين؛ الأهمية النظرية التي تتجسد في إثراء الأدبيات المحاسبية العربية بدراسة مركزة تتناول التقاطع بين المحاسبة الإدارية وهيكلية المشروعات الصغيرة في بيئة جغرافية تتسم بندرة الدراسات التطبيقية المتخصصة في هذا المجال. والأهمية العملية التي تكمن في توجيه أنظار أصحاب الأعمال، والمديرين الماليين، والمشرعين في غرف التجارة والصناعة إلى مكامن الخلل في الهياكل التكاليفية، وتقديم إطار مرجعي يساعدهم على التحول التدريجي نحو نظم رقابة حديثة تضمن الكفاءة الاقتصادية وترفع من نسب نجاح هذه المشروعات.

### منهجية المقال

**Descriptive-** لتحقيق أهداف المقال والإجابة عن تساؤله المحوري، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ( ) حيث يُستخدم الجانب الوصفي في تأصيل المفاهيم النظرية المتعلقة بمحاسبة التكاليف **Analytical Approach** وخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال استقراء الأدبيات المحاسبية، والأبحاث العلمية، والدوريات المحكمة الحديثة. بينما يُوظف الجانب التحليلي في استنباط التحديات ونقد الممارسات الحالية، وتحليل أسباب العزوف

عن تطبيق النظم الكفوية المتقدمة في الشرق الأوسط، وصولاً إلى بناء استنتاجات منطقية وصياغة توصيات قابلة للتطبيق العملي في البيئة المؤسسية المستهدفة.

### المبحث الأول: واقع نظم محاسبة التكاليف في المؤسسات الناشئة والمتوسطة

#### طبيعة وخصائص المؤسسات الصغيرة في بيئة الأعمال الشرق أوسطية

(العصب الرئيسي لاقتصادات دول الشرق الأوسط، حيث تمثل SMEs تُعد المؤسسات الناشئة والصغيرة والمتوسطة) النسبة الأكبر من إجمالي الشركات العاملة وتستوعب شريحة واسعة من القوى العاملة، مما يجعلها رافعة أساسية للتنمية المحلية. ومع ذلك، فإن هذه المؤسسات تعمل ضمن بيئة أعمال تتسم بالتقلبات الاقتصادية والتشريعية المستمرة، مما يفرض عليها خصائص فريدة تميزها عن نظيراتها في الدول المتقدمة. ولفهم أسباب تعثر أو تأخر هذه المؤسسات في تبني نظم محاسبة التكاليف الحديثة، يجب أولاً تفكيك طبيعتها الهيكلية وتحليل خصائصها الإدارية والمالية التي تشكل الإطار العام لعملها، والتي يمكن إجمالها في الأبعاد الآتية:

#### أولاً: السمات التنظيمية والإدارية (المركزية وطبيعة الملكية)

تتسم الغالبية العظمى من المؤسسات الصغيرة في منطقة الشرق الأوسط بكونها مؤسسات عائلية أو يملكها ويديرها فرد ( يتولى بنفسه كافة المهام الإدارية، التشغيلية، والمالية. هذه المركزية الشديدة في اتخاذ Owner-Manager واحد ) القرار تؤدي إلى غياب الهياكل التنظيمية المستقلة، وتداخل الصلاحيات، وضعف التخطيط الاستراتيجي طويل الأمد. وفي مثل هذه البيئات المعتمدة على الفردية، يميل المدير المالك إلى الاعتماد على الحدس والخبرة الشخصية في تسعير المنتجات أو الخدمات بدلاً من الاعتماد على بيانات كفوية علمية دقيقة، مما يجعل ثقافة "محاسبة التكاليف" ثقافة ثانوية أو غير معترف بها كأداة محورية لصنع القرار (مراوي، 2023).

#### ثالثاً: الخصائص التمويلية وقيود الموارد

تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في البيئة العربية من هشاشة تمويلية واضحة وقيود صارمة على الموارد. فبسبب صرامة الشروط الائتمانية التي تفرضها البنوك التجارية، وارتفاع تكلفة التمويل، وضعف الضمانات التي يمكن أن تقدمها هذه المؤسسات، تعتمد الغالبية منها على التمويل الذاتي أو المدخرات العائلية لتمويل عملياتها التشغيلية (بولعباز Cash وشلابي، 2020). هذا التقييد المالي الحاد يجعل الإدارة في حالة تركيز دائم على تأمين "السيولة النقدية" ( لضمان البقاء في السوق، ويدفعها إلى تقليص النفقات التي تعتبرها (عن طريق الخطأ) "غير ضرورية"، ومن Flow ضمنها الاستثمار في الأنظمة المحاسبية المتقدمة أو توظيف محاسبي تكاليف متخصصين. وبالتالي، تبرز مفارقة واضحة: الإدارة بحاجة ماسة إلى ضبط التكاليف لتعظيم الربحية، لكنها في الوقت ذاته تعجز مالياً عن تمويل البنية التحتية لتلك النظم.

#### ثالثاً: الواقع المحاسبي والثقافة المعلوماتية

تُظهر الممارسات العملية في بيئة الأعمال الشرق أوسطية أن النظرة إلى "المحاسبة" داخل المنشآت الصغيرة تقتصر غالباً على كونها متطلباً قانونياً مفروضاً من قبل الجهات الحكومية (مثل الدوائر الضريبية) وليست أداة للرقابة والتقييم الداخلي. ونتيجة لذلك، يكتفي أصحاب الأعمال بمسك دفاتر حسابية تقليدية مبسطة أو الاستعانة بمصادر خارجية ( ومحاسبين غير متفرغين في نهاية السنة المالية لإعداد الحسابات الختامية فقط (بن جريو ووقاد، Outsourcing) (2024). هذا الغياب المنهجي للمحاسبة الإدارية يولد قصوراً حاداً في تتبع التكاليف الصناعية أو الخدمية بدقة؛ إذ يصعب على هذه المؤسسات الفصل الدقيق بين التكاليف المباشرة وغير المباشرة، أو تخصيص التكاليف الإضافية ( بشكل عادل على وحدات الإنتاج، وهو ما يمثل حجر الأساس لأي نظام تكاليف فعال. Overhead Costs)

#### رابعاً: الحساسية العالية لمتغيرات البيئة الخارجية

بسبب صغر حجمها وضعف احتياطاتها المالية، تعتبر هذه المؤسسات شديدة التأثر بالصدمات الخارجية، مثل التضخم السريع، تقلبات أسعار الصرف، انقطاعات سلاسل الإمداد، وتغير أسعار المواد الخام، وهي ظواهر مألوفة في اقتصادات الشرق الأوسط. هذه التحديات البيئية تتطلب مرونة فائقة وقدرة على التكيف السريع من خلال خفض تكلفة ( للبقاء ضمن دائرة المنافسة وتلبية Target Costing دورة حياة المنتج وتطبيق تقنيات استباقية مثل التكلفة المستهدفة ) متطلبات الزبائن (الكواز وحسن، 2023). إلا أن الافتقار إلى البيانات الكفوية الآنية يجعل استجابة هذه المؤسسات بطيئة أو عشوائية، مما يوقعها في فخ الخسائر التشغيلية الدائمة أو التسعير الخاطئ الذي قد يؤدي لاندثارها. يُستنتج مما سبق أن الخصائص الهيكلية والمالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الشرق الأوسط لا تشكل فقط بيئة العمل، بل هي في ذاتها "محددات وعوائق" تحول دون إرساء قواعد متينة لمحاسبة التكاليف. فالانتقال من العشوائية

الإدارية إلى تطبيق نظم متقدمة يحتاج إلى تحول جذري في ثقافة الإدارة واقتناع تام بأن تكلفة تصميم نظام التكاليف هي استثمار ضروري لبقاء المؤسسة، وليست عبئاً مالياً إضافياً.

#### مخاطر استمرار الاعتماد على أنظمة التكاليف التقليدية والمحاسبة الدفترية

على الرغم من التطور المتسارع في بيئة التصنيع والأعمال، لا تزال شريحة واسعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في منطقة الشرق الأوسط تتمسك بأنظمة التكاليف التقليدية والمحاسبة الدفترية اليدوية أو شبه اليدوية. ويعود هذا التمسك في الغالب إلى بساطة هذه الأنظمة، وانخفاض تكاليف تشغيلها مقارنة بالأنظمة المتقدمة، فضلاً عن كونها تقي بالحد الأدنى من المتطلبات القانونية والضريبية. إلا أن الاستمرار في الاعتماد على هذه الأنظمة في ظل بيئة تنافسية معقدة يحمل في طياته مخاطر استراتيجية وتشغيلية جسيمة تهدد بقاء المؤسسة وتحد من قدرتها على النمو. ويمكن تفصيل أبرز هذه المخاطر في المحاور الآتية:

#### ( وضعف دقة التخصيص Cost Distortion أولاً: تشويه بيانات التكلفة )

صُممت أنظمة التكاليف التقليدية في حقبة زمنية كانت فيها التكاليف المباشرة (المواد المباشرة والأجور المباشرة) تشكل الجزء الأكبر من إجمالي تكلفة المنتج، في حين كانت التكاليف الصناعية غير المباشرة ضئيلة. لذا، تعتمد هذه الأنظمة على مخصصات حجمية بسيطة (مثل ساعات العمل المباشر أو ساعات دوران الآلات) لتوزيع التكاليف الإضافية ( على المنتجات. ولكن في بيئة الأعمال المعاصرة، تضخمت التكاليف غير المباشرة بشكل كبير Overhead Costs ) نتيجة زيادة الاعتماد على التكنولوجيا وتنوع الأنشطة الداعمة. إن استخدام أساس تخصيص واحد أو أسس محدودة يؤدي حتماً إلى "تشويه التكاليف"؛ حيث يتم تحميل المنتجات البسيطة ذات الحجم الكبير بتكاليف أعلى من حقيقتها (Under-costing)، بينما تُحمل المنتجات المعقدة التي تستهلك موارد أكبر بتكاليف أقل من حقيقتها (Over-costing). هذا التشويه يفقد البيانات المحاسبية مصداقيتها ويجعلها مضللة تماماً للإدارة (بولعبايز وشلابي، 2020).

#### ثانياً: التسعير الخاطئ وفقدان الميزة التنافسية

تُعد قرارات التسعير من أخطر القرارات الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تعتمد هذه المؤسسات غالباً على هامش ربح ضيق للمنافسة في السوق. عندما تعتمد الإدارة على مخرجات نظام تكاليف تقليدي يقدم بيانات مشوهة، فإنها تقع في فخ التسعير الخاطئ. فالمنتجات التي تم تضخيم تكلفتها دفترياً ستُسعر بقيمة أعلى من أسعار المنافسين، مما يؤدي إلى تراجع مبيعاتها وفقدان الحصة السوقية. وفي المقابل، فإن المنتجات التي تم تخفيض تكلفتها دفترياً ستُسعر بأقل من تكلفتها الحقيقية، مما يولد إقبالاً وهمياً من الزبائن يؤدي في نهايته إلى استنزاف موارد المؤسسة وتحقيق خسائر فادحة دون علم الإدارة (مراوي، 2023). هذا الواقع يعيق قدرة المؤسسة على تطبيق استراتيجيات تسعيرية هجومية ويفقدها الميزة التنافسية في الأسواق المفتوحة.

#### ثالثاً: العجز عن اكتشاف التكاليف الخفية وإدارتها

الأنظمة الدفترية والتقليدية تركز بالدرجة الأساس على تسجيل الأحداث المالية التاريخية وفقاً لمبادئ المحاسبة المالية، بهدف إعداد الحسابات الختامية. هذا التوجه "المالي البحت" يجعل النظام أعمى تماماً عن تحديد "التكاليف الخفية" التي تتسرب في مسارات العمليات التشغيلية، مثل تكاليف الوقت الضائع، تكاليف إعادة التشغيل، الهدر في المواد، وتكاليف Non-value-added الجودة المتدنية. إن غياب التحليل الموجه بالأنشطة يمنع الإدارة من تحديد الأنشطة التي لا تضيف قيمة ( بغية استبعادها أو تحسينها، مما يجعل المؤسسة تتحمل أعباء مالية غير مبررة تضعف من added activities ) مركزها المالي وتحد من كفاءتها التشغيلية (بن جريو ووقاد، 2024).

#### رابعاً: البطء في توفير المعلومات وتأخر الاستجابة الإدارية

تتسم أنظمة المحاسبة الدفترية ببطء شديد في معالجة البيانات وتوليد التقارير. ففي البيانات الدفترية، غالباً ما تُكتشف الانحرافات بين التكاليف المعيارية والتكاليف الفعلية في نهاية الفترة المالية (نهاية الشهر أو السنة)، أي بعد فوات الأوان. هذا الفاصل الزمني الطويل بين حدوث الخلل واكتشافه يحرم الإدارة من فرصة اتخاذ إجراءات تصحيحية فورية (الكواز وحسن، 2023). وفي عصر يتطلب مرونة فائقة واستجابة لحظية لمتغيرات أسعار المواد الخام أو تقلبات الطلب، يصبح الاعتماد على بيانات تاريخية متأخرة بمثابة القيادة بالاعتماد على مرآة الرؤية الخلفية، مما يعرض المؤسسات الصغيرة لمخاطر العسر المالي المفاجئ.

#### خامساً: القصور في دعم القرارات الاستراتيجية وتقييم الأداء

لا تقتصر وظيفة محاسبة التكاليف الحديثة على قياس تكلفة المنتج، بل تمتد لتكون حجر الزاوية في نظم المعلومات الإدارية الداعمة للقرار. الأنظمة التقليدية تعجز عن توفير بيانات ملائمة لقرارات مصيرية تواجهها المؤسسات

(، أو قرار استبعاد خط إنتاجي خاسر، أو قرار قبول طلبية Make or Buy الصغيرة، مثل: قرار الصنع أو الشراء ) خاصة بأسعار تفضيلية. علاوة على ذلك، فإن هذه الأنظمة لا توفر مؤشرات دقيقة لتقييم أداء الأقسام أو مراكز التكلفة داخل المؤسسة، مما يجعل عمليات التقييم والمكافأة خاضعة للاجتهادات الشخصية، وهو ما ينعكس سلباً على كفاءة استغلال الموارد البشرية والمادية.

يتضح مما سبق أن التكلفة "الظاهرة" المنخفضة للاستمرار في الأنظمة التقليدية والمحاسبة الدفترية، تخفي وراءها تكاليف اقتصادية وفرصاً ضائعة هائلة. فالتحول نحو أنظمة تكاليف حديثة لم يعد ترفاً فكرياً أو خياراً إدارياً ثانوياً، بل هو مطلب حتمي لضمان استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بيئة أعمال الشرق الأوسط.

### معضلة التكاليف الخفية وأثرها على دقة التسعير وضعف التنافسية

( واحدة من أكثر المعضلات استعصاءً التي تواجه المؤسسات الصغيرة Hidden Costs تشكل "التكاليف الخفية" ) والمتوسطة في بيئة الأعمال الشرق أوسطية. وعلى النقيض من التكاليف الظاهرة التي يتم توثيقها بسهولة في السجلات المحاسبية التقليدية (مثل الأجور وقيمة المواد الخام)، فإن التكاليف الخفية تمثل ذلك الجزء الغاطس من جبل الجليد؛ فهي استنزاف حقيقي للموارد المالية والتشغيلية لا تعكسه الدفاتر المحاسبية بشكل مباشر. وتنشأ هذه التكاليف غالباً نتيجة لعدم الكفاءة الإدارية، وتعطل الآلات، وضعف جودة المنتج، وهدر الوقت، فضلاً عن تكاليف الفرص البديلة وفقدان الزبائن بسبب التأخير في التسليم (بن جريو ووقاد، 2024).

في ظل اعتماد غالبية المؤسسات الناشئة والمتوسطة في المنطقة على أنظمة محاسبة مالية تهدف بالأساس إلى تلبية المتطلبات الضريبية وتحديد نتيجة النشاط الإجمالية، تظل التكاليف الخفية خارج نطاق الرصد والتحليل. هذا القصور المنهجي في اكتشاف وتشخيص هذه التكاليف يولد سلسلة من التداعيات السلبية التي تضرب في صميم العمليات الاستراتيجية للمؤسسة، وتتجسد أبرز ملامح هذه المعضلة في بُعدين أساسيين:

### أولاً: أثر التكاليف الخفية على تشويه دقة التسعير

تعتمد قرارات التسعير الفعالة على قاعدة بيانات كلفية دقيقة تعكس التضحية الاقتصادية الحقيقية لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة. عندما تعجز الأنظمة التقليدية عن رصد التكاليف الخفية، فإن الإدارة تقوم باحتساب تكلفة الوحدة المنتجة بناءً على التكاليف الظاهرة فقط، مما يؤدي إلى احتساب تكلفة دفترية أقل بكثير من التكلفة الاقتصادية الفعلية. هذا الانحراف يوقع (؛ حيث يتم طرح المنتجات في السوق بأسعار تبدو تنافسية Distorted Pricing المؤسسة في فخ "التسعير المضلل" ) ومربحة على الورق، لكنها في الواقع لا تغطي التكاليف الكلية (الظاهرة والخفية معاً). وبمرور الوقت، تتآكل الهوامش الربحية وتواجه المؤسسة نقصاً حاداً في السيولة النقدية دون أن تدرك الإدارة المسببات الحقيقية لهذا النزيف المالي، معتقدة أن المشكلة تكمن في ضعف المبيعات وليس في خطأ التسعير الناجم عن قصور النظام الكلفوي (الكواز وحسن، 2023).

### ثانياً: التداعيات المباشرة على إضعاف القدرة التنافسية

Cost تركز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل جوهري على استراتيجية قيادة التكلفة ( أو تقديم جودة مقبولة بأسعار ملائمة. إن تراكم التكاليف الخفية (مثل تكاليف إعادة التشغيل للمنتجات Leadership المعيبة، أو تلف المواد بسبب سوء التخزين) يرفع من سقف الحد الأدنى للتكلفة التي يمكن للمؤسسة تحملها. وفي مواجهة أسواق مفتوحة تعج بالمنتجات المستوردة من شركات عالمية تطبق نظاماً صارماً لإدارة التكلفة (مثل أسلوب )، تجد المؤسسات المحلية نفسها عاجزة عن ABC ونظام الكلفة على أساس الأنشطة JIT الإنتاج في الوقت المحدد تقديم أسعار تنافسية. وإذا حاولت هذه المؤسسات تمرير عبء عدم الكفاءة التشغيلية والتكاليف الخفية إلى الزبون النهائي من خلال رفع الأسعار، فإنها تفقد حصتها السوقية فوراً لصالح المنافسين (مراوي، 2023).

علاوة على ذلك، فإن الجهل بحجم ومسارات التكاليف الخفية يحرّم الإدارة من تبني أساليب الإدارة الاستراتيجية للتكلفة، (، التي تعتمد في جوهرها على دراسة سعر السوق أولاً ثم هندسة المنتج Target Costing مثل "التكلفة المستهدفة" ) وتخفيض تكاليفه ومحاربة الهدر للوصول إلى التكلفة التي تضمن تحقيق هامش الربح المطلوب (بولعبايز وشلابي، ) 2020 Non-value-added). فغياب الشفافية الكلفية يجعل من المستحيل تحديد الأنشطة التي لا تضيف قيمة ( بغية استبعادها، مما يبقي المؤسسة أسيرة لدورة إنتاجية مثقلة بالأعباء، ويحكم عليها بضعف هيكلها يهدد activities استدامتها في بيئة الأعمال المعاصرة.

### المبحث الثاني: التحديات الجوهرية لتطبيق النظم الكلفية الحديثة

( ABC يمثل الانتقال من النظم المحاسبية التقليدية إلى النظم الكلفية الحديثة، مثل نظام التكاليف المبني على الأنشطة )، نقلة نوعية تتطلب إعادة هيكلة شاملة للمنظومة المعلوماتية والتشغيلية Target Costing أو نظام التكلفة المستهدفة )

داخل المؤسسة. وعلى الرغم من المزايا التنافسية والرقابية الفائقة التي تتيحها هذه النظم في قياس التكلفة بدقة وتسعير المنتجات، إلا أن بيئة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الشرق الأوسط تفرض قيوداً هيكلية قاسية تجعل من عملية التطبيق العملي تحدياً استراتيجياً بالغ التعقيد. وتتصدر هذه التحديات حزمة من المعوقات الإدارية والمالية التي تشكل، مجتمعة، حجر العثرة الأول أمام أي مبادرة لتطوير الأداء المحاسبي الإداري في هذه الكيانات.

### التحديات الإدارية والمالية: ضعف التمويل، وارتفاع كلفة تبني أنظمة حديثة متكاملة

إن تبني نظام تكاليف متقدم لا يقتصر على مجرد اقتناء برنامج حاسوبي أو تغيير شكل الدفاتر المحاسبية، بل هو "مشروع استثماري وتغيير تنظيمي" متكامل يتطلب تخصيص موارد مالية، وبشرية، وإدارية كبيرة. هذا المطلب يصطدم مباشرة بواقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعاني بطبيعتها من شح في الموارد وضعف في الهياكل التنظيمية. يمكن تفكيك هذا التحدي المزدوج (الإداري والمالي) إلى الأبعاد التحليلية الآتية:

#### أولاً: العوائق الإدارية وضعف الدعم من الإدارة العليا (المالك-المدير)

إن نجاح أي نظام محاسبي حديث يعتمد بشكل جذري على قناعة ودعم الإدارة العليا. في المؤسسات الصغيرة، تتسم الإدارة بالمركزية الشديدة، حيث يتركز صنع القرار في يد المالك الذي قد يفتقر غالباً إلى الخلفية المحاسبية الأكاديمية أو الإدراك الكافي لأهمية المحاسبة الإدارية. هذا الواقع يولد تحديات إدارية قوية تتمثل في:

- **الرؤية قريبة الأجل ومقاومة التغيير:** تميل الإدارة (المالك) إلى التركيز على حل المشاكل التشغيلية اليومية وتأمين السيولة النقدية، وتعتبر عملية جمع البيانات التفصيلية وتحليل الأنشطة (التي تتطلبها النظم الحديثة) مجرد تعقيد إداري غير مبرر وإهدار للوقت. هذه الرؤية تولد مقاومة تنظيمية شرسة لأي محاولة للتغيير نحو الأنظمة الحديثة (مراوي، 2023).

- **الجهل بقيمة "المعلومة الكفوية" كأصل استراتيجي:** لا تدرك العديد من الإدارات في الشرق الأوسط أن دقة تخصيص التكاليف هي أداة استراتيجية للبقاء في السوق. غياب هذه الثقافة يجعل الإدارة ترفض تقديم الدعم المعنوي والمادي اللازم لفريق العمل المحاسبي لتجاوز مرحلة التأسيس الصعبة للنظام الكفوي المتقدم (بولعبايز وشلابي، 2020).

#### Cost-Benefit Dilemma ثانياً: العوائق المالية ومفارقة التكلفة والعائد (

يُعد الجانب المالي العائق الأكثر وضوحاً وحسماً في منع المؤسسات الصغيرة من تبني النظم الحديثة. فنظم مثل الكلفة (صُممت في الأصل لتلبي احتياجات الشركات الصناعية الكبرى، مما يجعل هيكل تكاليف ABC على أساس الأنشطة) تطبيقها باهظاً جداً بالنسبة لكيان صغير، وتبرز هذه العوائق المالية في مسارين:

- **كلفة التصميم والاستشارات الخارجية:** لا تمتلك المؤسسات الصغيرة خبرات داخلية قادرة على تصميم نظام تكاليف حديث. يتطلب الأمر الاستعانة بمستشارين ماليين وخبراء لتحليل سلسلة القيمة، وتحديد مراكز التكلفة، وتعريف محركات التكلفة (Cost Drivers) لكل نشاط. أتعاب هؤلاء المستشارين تفوق غالباً القدرة المالية للمؤسسات الناشئة، مما يجعلها تتراجع عن الفكرة من أساسها (الكواز وحسن، 2023).

- **محدودية التمويل الخارجي وضعف السيولة:** تعاني بيئة الأعمال في الشرق الأوسط من ضعف قنوات التمويل الميسر للمشروعات الصغيرة، وتفرض البنوك شروطاً ائتمانية قاسية. هذا الاختناق المالي يجبر المؤسسة على توجيه أي سيولة نقدية متاحة نحو الأنشطة التشغيلية المباشرة التي تدر عائداً فورياً (مثل شراء مواد خام أو تسويق)، متجاهلة الاستثمار في البنية التحتية المحاسبية التي يعتبرون أن عائدها "غير ملموس" ولا يبرر تكلفتها المرتفعة.

#### ثالثاً: العبء المالي للبنية التحتية التكنولوجية والبرمجيات

( عندما تتعدد المنتجات Excel النظم الكفوية الحديثة لا يمكن إدارتها بفعالية عبر الجداول الإلكترونية البسيطة (مثل ERP Systems والأنشطة، بل تتطلب بنية تحتية رقمية قوية ومترابطة، مثل أنظمة تخطيط موارد المؤسسة ( تكاليف التأسيس والصيانة: تتطلب هذه الأنظمة استثمارات ضخمة في شراء الرخص البرمجية الأساسية، وتجهيز الخوادم (أو الاشتراكات السحابية)، بالإضافة إلى تكاليف الصيانة الدورية وتحديث قواعد البيانات (بن جريو ووقاد، 2024).

- **تكاليف التشغيل البشري (Overhead Costs):** لا يتوقف النزيف المالي عند شراء البرنامج، بل يستمر من خلال الحاجة الماسة إلى تدريب الكوادر الحالية للتعامل مع النظام الجديد، أو الاضطرار لتوظيف محاسبين إداريين متخصصين برواتب تفوق قدرة المؤسسة المتوسطة. كل هذه النفقات تتحول إلى تكاليف ثابتة تنقل كاهل المؤسسة وتخفف

من هوامش أرباحها في المدى القصير، وهو ما يفسر العزوف الشامل عن تبني هذه التقنيات وتفضيل البقاء في منطقة الراحة الخاصة بالأنظمة التقليدية.

**التحديات الفنية والبشرية: ندرة الكوادر المحاسبية المؤهلة للتعامل مع أنظمة متقدمة مثل (نظام الكلفة على أساس الأنشطة ABC)**

لا يفصل العائق المالي والإداري عن عائق آخر لا يقل خطورة، ألا وهو الفجوة العميقة في الجوانب الفنية والقدرات البشرية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. إن الانتقال من أنظمة التكاليف التقليدية التي تعتمد على أسس تخصيص (Activity-Based Costing - ABC) حجمية مبسطة، إلى أنظمة متقدمة مثل نظام الكلفة على أساس الأنشطة ( ) يتطلب بنية معرفية ومهارات تحليلية معقدة تتجاوز بكثير مهارات "مسك الدفاتر" التقليدية. يُعد هذا التحدي بشقيه الفني والبشري المانع الأكبر الذي يُفشّل مشاريع تطوير النظم المحاسبية في بيئة الشرق الأوسط، ويمكن تفصيل هذا التحدي في المسارات الآتية:

**(System Architecture) أولاً: التعقيد الفني في تصميم هندسة النظام )**

( جذرياً عن المحاسبة التقليدية؛ فهو لا يفترض أن "المنتجات" هي التي تستهلك الموارد، بل يتبنى ABC يختلف نظام ) فلسفة أن "المنتجات تستهلك الأنشطة، والأنشطة هي التي تستهلك الموارد". هذا التحول المفاهيمي يفرض تحديات فنية هائلة على المؤسسات الصغيرة، تتمثل في:

- **تحديد الأنشطة وتصنيفها:** يتطلب تطبيق النظام إجراء مسح شامل لجميع العمليات التشغيلية والبيعية والإدارية، وتفكيكها إلى "مجموعات تكلفة" (Cost Pools) متجانسة، وفصل الأنشطة المضيقة للقيمة عن تلك التي لا تضيف قيمة. هذه العملية (تحليل سلسلة القيمة) معقدة جداً فنياً وتتطلب فهماً هندسياً وصناعياً دقيقاً بجانب الفهم المحاسبي (بولعبايز وشلابي، 2020).

- **اختيار محركات التكلفة (Cost Drivers):** التحدي الفني الأكبر يكمن في إيجاد علاقة سبب ونتيجة (-Cause and Effect Relationship) دقيقة بين المورد المستهلك والنشاط. يتطلب ذلك تحديد "محركات الموارد" و"محركات الأنشطة" (مثل: عدد مرات إعداد الآلة، عدد أوامر الشراء، ساعات الفحص). في المؤسسات الصغيرة التي تقتصر إلى أنظمة قياس أداء آلية، تصبح عملية جمع بيانات محركات التكلفة بشكل يدوي دوري عملية شاقة، بطيئة، ومحفوفة بالأخطاء، مما يهدد بانهيار النظام بالكامل.

**The Talent Gap) ثانياً: ندرة الكوادر البشرية المؤهلة )**

الأنظمة المتقدمة لا تعمل من تلقاء نفسها، بل هي أدوات طيعة تعتمد كفاءتها على مهارة العنصر البشري الذي يديرها. تواجه بيئة الأعمال في الشرق الأوسط أزمة حقيقية في توافر الكفاءات المحاسبية القادرة على تشغيل وصيانة نظم التكاليف الحديثة داخل قطاع المؤسسات الصغيرة، وتعود أسباب هذه الندرة إلى:

- **الفجوة بين المخرجات الأكاديمية والواقع التطبيقي:** لا تزال العديد من المناهج الجامعية في المنطقة تركز بشكل مكثف على المحاسبة المالية (التقارير، التدقيق، والضرائب) على حساب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية وتطبيقاتها الحديثة. ونتيجة لذلك، يتخرج المحاسب وهو يتقن تسجيل القيود المحاسبية، ولكنه يفتقر إلى مهارات تحليل التكلفة المتقدمة، وربط البيانات المالية بالعمليات التشغيلية، وبناء نماذج (ABC) القابلة للتطبيق (الكواز وحسن، 2023).

- **صعوبة استقطاب كفاءات المحاسبة الإدارية:** المحاسبون الإداريون وخبراء التكاليف المتمرسون (مثل الحاصلين على شهادة CMA) يمثلون عملة نادرة في سوق العمل، وتكلفتهم تفوق بكثير الميزانيات المخصصة للرواتب في المؤسسات الناشئة. هؤلاء الخبراء تفضلهم وتستقطبهم الشركات الكبرى والمتعددة الجنسيات، مما يترك المؤسسات الصغيرة أمام خيارين أحلاهما مر: إما توظيف محاسبين حديثي التخرج يفتقرون للخبرة الفنية، أو الاعتماد على محاسبين ماليين تقليديين يمارسون أعمال التكاليف بالاجتهاد الشخصي (بن جريو ووقاد، 2024).

**ثالثاً: العبء الإداري ومقاومة العاملين لجمع البيانات**

( تضافر جهود جميع الأقسام (الإنتاج، المشتريات، المبيعات) لجمع البيانات المتعلقة بمحركات ABC يتطلب نظام ) التكلفة ورفعها للإدارة المالية. في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث يقوم الموظف الواحد بمهام متعددة، يُنظر إلى متطلبات النظام الجديد (مثل تعبئة نماذج الوقت المستغرق في كل نشاط أو حصر عدد حركات المواد) على أنها أعمال بيروقراطية تزيد من العبء الوظيفي وتعطل سير العمل الفعلي. هذا الشعور يولد مقاومة صامتة أو علنية من قبل

العاملين في الأقسام غير المالية، مما يؤدي إلى تزويد قسم الحسابات ببيانات عشوائية أو غير دقيقة لتجنب المجهود الإضافي، وهو ما ينسف مصداقية مخرجات نظام التكاليف بالكامل (مراوي، 2023).

#### رابعاً: تحدي الاستدامة والاحتفاظ بالمعرفة المؤسسية

حتى في الحالات الاستثنائية التي تنجح فيها مؤسسة صغيرة في بناء نظام تكاليف متقدم وتدريب كادرها على استخدامه، إذا غادر المحاسب المتخصص أو المهندس الذي صمم Employee Turnover يبرز تحدي "دوران العمل" ( النظام للعمل في شركة أكبر، فإن المؤسسة تفقد "الذاكرة المؤسسية" المتعلقة بكيفية صيانة النظام وتحديث محركات )، يعجز الكادر المتبقي عن إدارته، مما يؤدي غالباً إلى هجر النظام المتقدم ABC التكلفة. وبسبب التعقيد الفني لنظام ( والارتداد السريع نحو استخدام أساليب التكلفة التقليدية الأسهل والأقل دقة.

( دون تهيئة البنية التحتية ABC بناءً على هذا التحليل، يتبين أن الترويج لتبني المؤسسات الصغيرة لنظام معقد مثل ( البشرية، هو قفزة في الفراغ. إن نجاح هذه المؤسسات لا يكمن في النقل الحرفي للأنظمة المصممة للشركات العملاقة، بل في البحث عن نماذج وسطية بسيطة قادرة على موازنة كفاءة الرقابة الكفوية مع القدرات الفنية والبشرية المتاحة.

#### التحديات البيئية: تقلبات سلاسل الإمداد ومشاكل البنية التحتية التكنولوجية في دول المنطقة

لا تعمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في فراغ تنظيمي، بل هي أنظمة مفتوحة تتأثر بشدة بتغيرات "البيئة الكلية" ( التي تحيط بها. وفي سياق منطقة الشرق الأوسط، تتسم بيئة الأعمال بدرجة عالية من Macro-environment) الديناميكية والهشاشة في آن واحد، مما يفرض تحديات "بيئية" (يقصد بها بيئة الأعمال الخارجية) تتجاوز قدرة الإدارة الداخلية على السيطرة عليها. وتنعكس هذه التحديات بشكل مباشر ومؤثر على إمكانية تصميم وتطبيق نظم محاسبة تكاليف حديثة ومستقرة، وتبرز أهم هذه العوائق في شقين أساسيين: تقلبات سلاسل الإمداد، وضعف البنية التحتية التكنولوجية.

#### أولاً: تقلبات سلاسل الإمداد وأثرها على استقرار التكاليف المعيارية

تعتمد النظم الكفوية المتقدمة والموازنات التخطيطية على افتراض وجود حد أدنى من الاستقرار في أسعار عوامل ( أو لتقدير Standard Costs الإنتاج (المواد المباشرة، الأجور، والخدمات المساندة) لتحديد "التكاليف المعيارية" ( . إلا أن دول المنطقة غالباً ما تواجه صدمات اقتصادية متلاحقة، وتوترات Target Cost "التكلفة المستهدفة" ( جيوسياسية، وتغيرات مفاجئة في السياسات الجمركية والضريبية، مما يؤدي إلى تذبذب حاد ومستمر في سلاسل الإمداد والتوريد.

• **انهيار موثوقية التكلفة المعيارية:** إن التغير السريع والمفاجئ في أسعار المواد الخام وتكاليف الشحن يجعل المعايير الكفوية التي تم وضعها في بداية الفترة المالية متقادمة وغير صالحة للاستخدام خلال أسابيع أو حتى أيام. هذا التذبذب يُفقد الإدارة الثقة في مخرجات نظام التكاليف؛ حيث تظهر انحرافات جوهرية (Variances) بين التكلفة الفعلية والمعيارية لا تعود أسبابها إلى عدم الكفاءة التشغيلية داخل المؤسسة، بل إلى التقلبات السعرية الخارجية، مما يعيق قدرة النظام على تقييم الأداء بدقة (الكواز وحسن، 2023).

• **صعوبة تتبع محركات التكلفة في ظل الانقطاعات:** النظم الحديثة مثل نظام (ABC) تتطلب استقراراً نسبياً في تدفق الأنشطة لتحديد تكلفة محرك النشاط. عندما تتعرض سلاسل الإمداد للانقطاع (نقص المواد الخام مثلاً)، تضطر المصانع الصغيرة إلى إيقاف خطوط الإنتاج أو العمل بنصف طاقتها. هذه التوقفات القسرية تؤدي إلى تضخم التكاليف الصناعية غير المباشرة الثابتة (مثل الإيجارات ورواتب الإدارة) وتوزيعها على عدد قليل من الوحدات المنتجة، مما يولد بيانات كفوية مشوهة تعوق اتخاذ قرارات تسعيرية سليمة ونحول دون تحديد التكاليف الخفية المرتبطة بالطاقة العاطلة بشكل دقيق (بن جريو ووقاد، 2024).

#### ثانياً: فجوة البنية التحتية التكنولوجية والرقمية

تُعد التكنولوجيا العصب المحرك لأي نظام محاسبي إداري حديث. فالانتقال من مسك الدفاتر إلى المحاسبة الإدارية ( أو الأنظمة المحاسبية السحابية ERP الاستراتيجية يتطلب تبني برمجيات متقدمة، مثل أنظمة تخطيط موارد المؤسسة ( )، التي تضمن التكامل الفوري للبيانات بين أقسام المشتريات، المخازن، الإنتاج، والمبيعات. Cloud Accounting) لكن هذا المتطلب يصطدم بواقع البنية التحتية في العديد من دول الشرق الأوسط، وتتجلى هذه المشكلة في المحاور الآتية:

• **عدم استقرار إمدادات الطاقة وشبكات الاتصال:** تتطلب الأنظمة المحاسبية المترابطة بيئة عمل تعمل على مدار الساعة دون انقطاع. في العديد من النطاقات الجغرافية داخل المنطقة، تعاني المؤسسات من انقطاعات متكررة في التيار

الكهربائي وضعف أو تذبذب في جودة خدمات الإنترنت. هذه الانقطاعات لا تعطل العمليات التشغيلية فحسب، بل تؤدي إلى عدم تزامن البيانات (Data Asynchronization)، وفقدان الإدخالات المحاسبية اللحظية، مما يدمر فكرة "التكلفة في الوقت الفعلي" (Real-time Costing) التي تُبنى عليها القرارات الاستراتيجية السريعة.

• **ضعف أمن المعلومات ومخاطر الحوسبة السحابية:** للتغلب على التكاليف الباهظة لشراء الخوادم المادية (Servers)، تلجأ بعض المؤسسات الصغيرة إلى الحلول السحابية. إلا أن ضعف البنية التحتية للأمن السيبراني، وغياب التشريعات الصارمة لحماية البيانات الرقمية في بعض دول المنطقة، يخلق حالة من التخوف وعدم اليقين لدى أصحاب العمل. هذا الخوف من اختراق البيانات المالية أو تسريب أسرار التكلفة والتسعير للمنافسين يدفع الإدارات إلى التخلي عن فكرة التحول الرقمي بالكامل، والتمسك بالأنظمة اليدوية أو المحلية المعزولة (Stand-alone Systems) التي تفتقر إلى المرونة وقدرات التحليل المتقدمة (مراوي، 2023).

• **ارتفاع تكلفة التكنولوجيا المستوردة:** الغالبية العظمى من البرمجيات المحاسبية المتقدمة وأنظمة (ERP) يتم استيرادها بالعملة الصعبة. وفي ظل تقلبات أسعار الصرف وضعف العملات المحلية في بعض دول المنطقة، تتضاعف التكلفة الاستثمارية لتبني هذه الأنظمة وصيانتها وتحديثها بشكل دوري. هذا العبء الإضافي يندرج ضمن تكاليف البنية التحتية التي تعجز الميزانيات المحدودة للمؤسسات الصغيرة عن تحملها، مما يبقها حبيسة التكنولوجيا المحاسبية البدائية (بولعايز وشلابي، 2020).

خلاصة القول في هذا المبحث، إن فشل تطبيق النظم الكفوية الحديثة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ليس مرده دائماً قصوراً إدارياً داخلياً أو نقصاً في الكفاءة البشرية، بل إن المعوقات البيئية الخارجية، المتمثلة في هشاشة البنية التحتية وعشوائية سلاسل الإمداد، تشكل "قوة قاهرة" تفرض على هذه المؤسسات الاستمرار في استخدام أدوات تقليدية كوسيلة دفاعية للتكيف مع بيئة أعمال تتسم بعدم اليقين المرتفع.

### المبحث الثالث: آليات المعالجة وسبل تطوير الممارسات المحاسبية

#### تبسيط نماذج التكاليف المتقدمة لتلائم الهياكل الصغيرة

استناداً إلى التشخيص الدقيق للتحديات الإدارية، والفنية، والبيئية التي تم استعراضها في المباحث السابقة، يتبين أن Literal المشكلة لا تكمن في "قصور" النظم الكفوية الحديثة بحد ذاتها، بل في محاولة "الاستنساخ الحرفي" ( لنماذج صُممت لشركات عملاقة وتطبيقها داخل كيانات اقتصادية صغيرة تفتقر إلى البنية التحتية Adoption الملائمة. لذا، فإن الحل الاستراتيجي الأمثل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في منطقة الشرق الأوسط يتمثل في نهج (؛ أي تجريد هذه النظم من تعقيداتها الرياضية Adaptation and Simplification "المواءمة والتبسيط" ) والهندسية، وتطوير جوهرها الفلسفي ليخدم احتياجات التسعير والرقابة بأقل كلفة ممكنة. ويمكن تحقيق ذلك من خلال تبسيط وتطبيق النماذج الآتية:

#### (Target Costing) أولاً: التوظيف المبسط لأسلوب التكلفة المستهدفة )

تُعد التكلفة المستهدفة من أقوى أدوات المحاسبة الإدارية لإدارة التكلفة وتخفيضها، إلا أن تطبيقها الكلاسيكي يتطلب (، وهو ما تعجز عنه Value Engineering) وهندسة القيمة (R&D أقساماً متخصصة في البحث والتطوير ) المؤسسات الصغيرة. لتجاوز هذا العائق، يمكن للمؤسسات الناشئة تبني "نموذج مبسط للتكلفة المستهدفة" يعتمد على معادلة السوق المباشرة: (سعر البيع التنافسي - هامش الربح المرغوب = التكلفة المستهدفة المسموح بها). في هذا الإطار، وبدلاً من إجراء هندسة عكسية معقدة، تقوم الإدارة بتحديد السعر الذي يقبله الزبون في السوق المحلي، ثم تقطع منه هامش الربح الذي يضمن استمراريتها. الرقم المتبقي هو أقصى تكلفة يجب ألا تتجاوزها المؤسسة. ولتحقيق هذه التكلفة، يتم التركيز على آليات مبسطة لتخفيض التكاليف، مثل:

- **التفاوض المباشر مع الموردين المحليين للحصول على خصومات كمية.**
  - **استبعاد الخصائص غير الضرورية في المنتج والتي لا يثمنها الزبون (Over-engineering).**
  - **الحد من التكاليف الخفية عبر فرض رقابة صارمة على الهدر في المواد وتلفيات الإنتاج.**
- ( بدلاً من التسعير التقليدي الموجه بالتكلفة، Market-driven هذا التطبيق المبسط يخلق ثقافة تسعير موجهة بالسوق ) مما يعزز من الميزة التنافسية للمؤسسة بتكاليف تشغيلية شبه معدومة (مراوي، 2023).

#### (TDABC & Life Cycle Costing) ثانياً: التحول نحو الكلفة الشاملة لدورة حياة المنتج الموجهة بالوقت )

( هو صعوبة تحديد ABC من أبرز التحديات التي واجهت المؤسسات عند تطبيق نظام الكلفة على أساس الأنشطة ) محركات الأنشطة وإجراء المقابلات المعقدة مع الموظفين لتقدير نسب الأوقات المستنفدة. للتغلب على هذه المعضلة الفنية،

Time-Driven Activity-Based Costing - تبرز تقنية "نظام التكاليف المبني على الأنشطة الموجه بالوقت" ( ) كبدل مبسط وفعال جداً للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. TDABC

يقوم هذا النموذج المبسط على الاستغناء عن الاستبيانات المعقدة، والاعتماد على متغيرين أساسيين يسهل على أي مدير أو محاسب في مؤسسة صغيرة حسابهما:

1. **معدل تكلفة الطاقة (Capacity Cost Rate):** ويُحسب ببساطة بقسمة إجمالي التكاليف العامة للقسم على إجمالي الوقت المتاح للعمل.

2. **الوقت المقدر للنشاط (Time Equations):** التقدير التقريبي للوقت الذي يستغرقه إنجاز المعاملة أو إنتاج الوحدة.

من خلال ضرب معدل التكلفة في الوقت المقدر، تحصل المؤسسة على تكلفة دقيقة للنشاط دون الحاجة لبرمجيات معقدة. هذه المنهجية تتيح للمؤسسات الناشئة تحديد الطاقات العاطلة (التكاليف الخفية) بدقة متناهية، وتوجيه الإدارة نحو استغلال الموارد غير المستغلة (بولعايز وشلاي، 2020).

علاوة على ذلك، يمكن دمج هذه التقنية مع "الكلفة الشاملة لدورة حياة المنتج". فبدلاً من التركيز فقط على تكاليف التصنيع المباشرة، يشجع هذا الدمج الإدارات الصغيرة على تسجيل وتتبع التكاليف "ما قبل الإنتاج" (مثل تكلفة البحث عن موردين وتصميم المنتج) وتكاليف "ما بعد الإنتاج" (مثل تكاليف خدمات ما بعد البيع والمرتجعات) ضمن جداول إلكترونية مرنة. هذا التتبع الشامل، وإن كان بأدوات مبسطة، يمنع تسرب الموارد ويقدم صورة حقيقية عن ربحية كل منتج على حدة عبر دورة حياته بأكملها (الكواز وحسن، 2023).

### ثالثاً: تفعيل أدوات الرقابة الكفوية الاستباقية (الموازنات المرنة المبسطة)

نظراً للتحديات الحادة في سلاسل الإمداد والظروف البيئية في منطقة الشرق الأوسط، تفقد الموازنات التخطيطية الثابتة قيمتها بمجرد بدء السنة المالية. لذا، يتوجب على المؤسسات الصغيرة التخلي عن الجمود الرقابي والتحول نحو إعداد مبسطة. لا تتطلب هذه الموازنات برمجيات معقدة، بل تعتمد على تصنيف Flexible Budgets "موازنات مرنة" ( ) التكاليف بدقة إلى متغيرة وثابتة، ثم إعداد سيناريوهات متعددة (متفائل، متشائم، وواقعي) بناءً على مستويات نشاط مختلفة.

هذا التبسيط الإجرائي يُمكن الإدارة من مقارنة التكاليف الفعلية مع الموازنة التي تعكس "حجم النشاط الفعلي" الذي تحقق، وليس الحجم المخطط سلفاً. وبذلك، يتم عزل تأثير تقلبات السوق الخارجية عن تقييم كفاءة الأداء الداخلي، مما يمنح المالك-المدير مؤشرات دقيقة حول الانحرافات التشغيلية الحقيقية التي تتطلب تدخلاً فورياً للمعالجة (بن جريو ووقاد، 2024).

تأسيساً على ما سبق، يتضح أن الرصانة المحاسبية لا تعني بالضرورة التعقيد الإجرائي. إن قدرة المؤسسات الصغيرة ( ) تمثل خطوة عبور آمنة (TDABC) و (Target Costing) والمتوسطة على تبني نماذج مصغرة ومكيفة من أنظمة من الفوضى الدفترية إلى الانضباط الاستراتيجي للتكاليف، وبما يتلاءم تماماً مع قيودها التمويلية والبشرية.

### التوظيف التدريجي للتحويل الرقمي والبرمجيات المحاسبية السحابية لتقليل الهدر

استكمالاً لآليات المعالجة، لا يمكن الحديث عن تبسيط نظم التكاليف وتطويرها بمنأى عن "التحول الرقمي". إلا أن الخطأ الاستراتيجي الذي تقع فيه العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الشرق الأوسط هو النظر إلى التحول (ERP الرقمي كـ "صدمة تكنولوجية" تتطلب استبدالاً فورياً وشاملاً للأنظمة القديمة بأنظمة تخطيط موارد المؤسسة (Gradual الباهظة والمعقدة. لتجاوز حاجز التكلفة المرتفعة ومقاومة التغيير، يُعد أسلوب "التوظيف التدريجي" ( ) للتقنيات الرقمية، وخاصة البرمجيات السحابية، هو المخرج العملي والأكثر أماناً، وذلك من Implementation خلال مسارات مترابطة تهدف بالأساس إلى القضاء على الهدر وتقليل التكاليف الخفية:

( عبر الحوسبة السحابية (OPEX) إلى النفقات التشغيلية (CAPEX). التحول من النفقات الرأسمالية )

يتمثل الحل الجذري لمعضلة ضعف التمويل والبنية التحتية التكنولوجية في تبني نموذج "البرمجيات كخدمة"

( المتمثل في البرامج المحاسبية السحابية. يتيح هذا النموذج للمؤسسات الصغيرة Software as a Service - SaaS )

( وتراخيص برمجية مكلفة، وتحويل هذه النفقات الرأسمالية الضخمة Servers الاستغناء التام عن شراء خوادم مادية )

إلى اشتراكات شهرية أو سنوية مرنة (نفقات تشغيلية) تتناسب مع حجم التدفقات النقدية للمؤسسة.

علاوة على ذلك، تتكفل الشركات المزودة للخدمة السحابية بعمليات الصيانة، التحديثات الدورية، وحماية البيانات، مما يوفر لها مستوى عالياً IT يرفع عن كاهل المؤسسة الصغيرة تكلفة تعيين طاقم متخصص في تكنولوجيا المعلومات (من الأمن السيبراني يفوق قدراتها الذاتية (بن جريو ووقاد، 2024).

### 2. Time Waste. أتمتة العمليات الروتينية لتقليل هدر الوقت البشري )

يُعد "الوقت" من أكبر التكاليف الخفية التي تستنزف موارد المؤسسات الناشئة. من خلال التوظيف التدريجي للرقمية، POS يمكن للمؤسسة البدء بأتمتة العمليات المحاسبية الروتينية كخطوة أولى. على سبيل المثال، ربط نقاط البيع ( وأنظمة المشتريات والمخازن مباشرة بالبرنامج المحاسبي السحابي. هذا الربط يضمن ترحيل القيود اليومية بشكل آلي، مما يقضي على ظاهرة الإدخال المزدوج للبيانات، ويقلص احتمالات الخطأ البشري إلى الحد الأدنى. إن تحرير المحاسب من قيود العمل اليدوي الروتيني يتيح له التفرغ للمهام ذات القيمة المضافة العالية، مثل تحليل انحرافات التكلفة، ومراقبة الموازنات، وتقديم المشورة المالية للإدارة (مراوي، 2023).

### 3. Real-time Control. الرقابة الآنية )

Real-time لمواجهة التحدي البيئي المتمثل في تقلبات سلاسل الإمداد، توفر النظم السحابية ميزة "الرؤية اللحظية" ( من خلال هذه البرمجيات، تستطيع الإدارة مراقبة مستويات المخزون وحركة المواد الخام لحظة بلحظة. Visibility يُمكن هذا التتبع الدقيق المؤسسة من تطبيق سياسات الشراء الموجهة بالحاجة الفعلية، مما يقلل من تكاليف التخزين ( كما تتيح البيانات الآنية للإدارة سرعة اكتشاف أي انحراف في Spoilage Costs الباهظة وتكاليف تلف المواد ( أسعار المواد المشتراة وتعديل أسعار البيع أو التكلفة المستهدفة فوراً قبل تفاقم الخسائر، وهو ما يعزز مرونة المؤسسة في مواجهة الصدمات الخارجية (الكواز وحسن، 2023).

### 4. Dashboards. بناء لوحات قياس الأداء المبسطة )

بدلاً من انتظار نهاية الشهر المالي لإصدار التقارير الورقية لاكتشاف الخلل، تتيح البرمجيات السحابية بناء "لوحات ( المرتبطة بطبيعة نشاط KPIs تحكم رقمية" مخصصة ومبسطة. يمكن ضبط هذه اللوحات لتتبع أهم مؤشرات التكلفة ( المؤسسة، مثل: تكلفة الوحدة المنتجة يومياً، معدل استهلاك المواد، ونسبة التالف. هذه الشفافية المعلوماتية اللحظية تجعل (، مما يساهم في وأد (Reactive) وليست رد فعل متأخر (Proactive) عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي عملية استباقية ( التكاليف الخفية في مهدها (بولعبايز وشلابي، 2020).

### خلاصة البحث:

والتكلفة المستهدفة) مع مرونة البرمجيات السحابية يخلق بيئة TDABC إن دمج نماذج التكاليف المبسطة (مثل محاسبية متكاملة ومحسنة. هذا المزيج لا يحل فقط معضلة التمويل والتعقيد الفني، بل يُمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الشرق الأوسط من امتلاك أسلحة رقابية وتسعيرية كانت حكرًا على الشركات الكبرى، مما يمهد الطريق لتعزيز تنافسيتها وضمان استدامتها في الأسواق.

### الخاتمة

تُمثل محاسبة التكاليف الرثة التي تنتفس من خلالها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بيئة الأعمال المعاصرة؛ فيدون بيانات كلفوية دقيقة، تتحرك هذه المؤسسات في فراغ استراتيجي يعرضها لخطر التسعير الخاطئ واستنزاف الموارد. وقد سعى هذا المقال إلى تفكيك وتحليل التحديات المعقدة التي تعيق تبني الممارسات الكفوية الحديثة في بيئة الأعمال الشرق أوسطية، وصولاً إلى تقديم مقاربات عملية تضمن مواءمة هذه النظم مع القدرات المحدودة للمؤسسات الناشئة. وفي ضوء التحليل الوصفي والتحليلي لمباحث المقال، تبلورت مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات المباشرة.

### أولاً: الاستنتاجات المباشرة

1. من خلال استقرار واقع الممارسات المحاسبية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تم التوصل إلى الاستنتاجات الآتية:  
القصور الهيكلي للأنظمة التقليدية: إن استمرار اعتماد الغالبية العظمى من المؤسسات في الشرق الأوسط على المحاسبة الدفترية التقليدية لم يعد خياراً آمناً، بل أصبح مهدداً رئيسياً لاستدامتها. فهذه الأنظمة تفشل فشلاً ذريعاً في اكتشاف "التكاليف الخفية"، مما يؤدي إلى تشويه تكلفة المنتج وفقدان الميزة التنافسية السعرية في الأسواق المفتوحة.
2. استحالة الاستنساخ الحرفي للأنظمة المعقدة: إن الفشل في تطبيق نظم متقدمة مثل (ABC) لا يعود لخلل في النظام نفسه، بل لمحاولة "استنساخه" وتطبيقه بحذافيره داخل كيانات تفتقر إلى البنية التحتية والموارد المالية. التعقيد الهندسي لهذه النظم يجعل تكلفة تشغيلها أعلى من العوائد المرجوة منها في المدى القصير.

3. أزمة الكفاءات البشرية هي العائق الفني الأكبر: تعاني البيئة المؤسسية في المنطقة من فجوة عميقة بين مخرجات التعليم المحاسبي (الذي يغلب عليه الطابع المالي والضريبي) وبين متطلبات المحاسبة الإدارية التحليلية، مما يخلق ندرة حادة في الكوادر القادرة على تصميم وإدارة نظم التكاليف الحديثة داخل المشروعات الصغيرة.
4. التأثير الحاسم للبيئة الخارجية: تلعب هشاشة البنية التحتية التكنولوجية (ضعف شبكات الاتصال وأمن المعلومات) وتقلبات سلاسل الإمداد دوراً قاهراً في إعاقة التحول الرقمي المحاسبي، مما يضعف استقرار التكاليف المعيارية ويجعل التخطيط المالي طويل الأمد شبه مستحيل.
5. فاعلية نماذج الموازنة والتبسيط: ثبت أن تبني النماذج الكفوية المبسطة (مثل TDABC) والتكلفة المستهدفة المبسطة) مقروناً بالتحول التدريجي نحو البرمجيات السحابية، يمثل الحل الاستراتيجي الأنجع لتجاوز العوائق المالية والفنية، وتحقيق رقابة فعالة على التكاليف.

#### ثانياً: التوصيات العملية

بناءً على الاستنتاجات السابقة، وفي سبيل إحداث تحول حقيقي في بيئة العمل المحاسبي، يقدم المقال حزمة من التوصيات العملية الموجهة لمسارين متوازيين:

#### 1. التوصيات الموجهة لأصحاب الأعمال والمديرين:

- **تغيير الثقافة التنظيمية:** يجب على الإدارات العليا (المالك-المدير) التخلي عن النظرة التقليدية للمحاسبة كمجرد أداة للامتثال الضريبي، والبدء بالنظر إلى "المعلومة الكفوية" كأصل استراتيجي ودرع واقٍ لحماية هوامش الربحية.
  - **تطبيق نموذج "التكلفة المستهدفة الموجهة بالسوق":** يُنصح بالبدء فوراً في تسعير المنتجات بناءً على دراسة أسعار المنافسين في السوق، ثم العمل العكسي لتخفيض تكاليف العمليات الداخلية (التكاليف المسموح بها) بدلاً من تكديس التكاليف وإضافتها لسعر البيع النهائي.
  - **الاستثمار المتدرج في المحاسبة السحابية (SaaS):** لتجاوز عقبة التمويل، يجب الانتقال نحو البرمجيات المحاسبية السحابية التي تعمل بنظام الاشتراك الشهري (Xero, QuickBooks, Netsuite)، مما يوفر للإدارة تقارير آنية دقيقة دون الحاجة لإنفاق رأسمالي ضخم على الخوادم والبنية التحتية.
  - **تمكين الكوادر الحالية:** الاستثمار في تدريب المحاسبين الماليين العاملين حالياً في المؤسسة على مبادئ المحاسبة الإدارية وأساليب تحليل الانحرافات، بدلاً من تكبد تكاليف باهظة للبحث عن خبراء تكاليف من خارج المؤسسة.
- #### 2. التوصيات الموجهة للمشرعين، الجهات الحكومية، والمؤسسات الأكاديمية:
- **إطلاق مبادرات الدعم الرقمي:** يتوجب على غرف التجارة والصناعة ووزارات الاقتصاد في دول المنطقة تقديم حزم دعم مالي (أو إعفاءات ضريبية مؤقتة) للمؤسسات الصغيرة التي تثبت تحولها نحو الأنظمة المحاسبية الرقمية ونظم تخطيط الموارد (ERP).
  - **توفير أدلة إرشادية ونماذج معيارية:** يجب على النقابات المهنية للمحاسبين والمدققين إصدار "أدلة مبسطة لمحاسبة التكاليف" تتضمن قوالب جاهزة (Templates) تناسب القطاعات الصناعية والخدمية الصغيرة، لتسهيل عملية التطبيق دون الحاجة لمستشارين باهظي التكلفة.
  - **تحديث المناهج الأكاديمية:** يقع على عاتق الجامعات وكليات الإدارة والاقتصاد ضرورة تحديث خططها الدراسية لتقليص الفجوة بين التنظير والتطبيق، من خلال إدماج مقررات تطبيقية تركز على استخدام البرمجيات المحاسبية الحديثة، وتصميم نظم التكاليف التي تتلاءم مع طبيعة المشروعات الناشئة، وليس فقط الشركات المساهمة العملاقة.
  - **تحسين البيئة التكنولوجية التشريعية:** سن وتفعيل قوانين صارمة لحماية البيانات السيبرانية وتشريعات الحوسبة السحابية، لتبديد مخاوف أصحاب الأعمال من تسرب بياناتهم المالية عند استخدام التطبيقات المحاسبية المفتوحة.

#### المراجع

#### المراجع باللغة العربية (Arabic References)

1. الكواز، ص. م.، وحسن، ع. م. (2023). دور تقنية الكلفة الشاملة لدورة حياة المنتج الموجهة بالوقت في تخفيض التكاليف. مجلة مركز دراسات الكوفة، (64)، 430-403.

2. بولعبايز، و.، وشلابي، ع. (2020). نظام التكاليف على أساس الأنشطة وإمكانية تطبيقه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة ولاية سكيكدة. مجلة الاستراتيجية والتنمية، 10(6)، 217-236.

3. الجبوري، س. م.، والياسري، ن. أ. (2021). انعكاسات التحول الرقمي على نظم المحاسبة الإدارية في الشركات الناشئة. مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، 29(4)، 112-135.

4. الشمري، ح. ك.، والعيدي، م. ج. (2022). عوائق تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة في بيئة الأعمال العراقية. مجلة الإدارة والاقتصاد، 45(120)، 45-60.

5. مراوي، ر. (2023). استخدام الأساليب الحديثة لمحاسبة التكاليف لتحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة بيسكو فروي - بسكرة. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، 17(1)، 667-682.

6. نور، ع. ا.، والساعدي، أ. ح. (2019). المحاسبة الإدارية الحديثة: مدخل استراتيجي لدمج القرار (الطبعة الثانية). دار المناهج للنشر والتوزيع.

7. بن جريو، أ. هـ.، ووقاد، م. (2024). أهمية أساليب المحاسبة الإدارية في الحد من التكاليف الخفية بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية بمدينة تڤرت [مذكرة ماستر غير منشورة]. جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

8. المسحال، أ. إ. (2005). تصور مقترح لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة ABC في الشركات الصناعية الفلسطينية [رسالة ماجستير]. الجامعة الإسلامية بغزة.

#### — المراجع باللغة الإنجليزية

1. Drury, C & ,Tayles, M .(2020) .Management and cost accounting (11th ed.). Cengage Learning EMEA.
2. Horngren, C. T., Datar, S. M & ,Rajan, M. V .(2021) .Cost accounting: A managerial emphasis (17th ed.). Pearson Education.
3. Al-Khafaji, M. A & ,Al-Taie, A. S. (2022). Cost accounting challenges in Iraqi small and medium enterprises: An analytical study .Journal of Middle Eastern Finance and Management.62-45 ,(3)12 ,
4. Cooper, R & ,Slagmulder, R. (1999). Develop profitable new products with target costing . Sloan Management Review.33-23 ,(4)40 ,
5. Gunasekaran, A & ,Singh, D. (1999). Design of activity-based costing in a small company: A case study .Computers & Industrial Engineering.416-413 ,(2-1)37 ,
6. Kaplan, R. S & ,Anderson, S. R. (2007). Time-driven activity-based costing .Harvard Business Review.138-131 ,(11)82 ,
7. Smith, J. A & ,Brown, A. L. (2020). The hidden costs of traditional accounting systems in SMEs: Evidence from emerging markets .International Journal of Accounting Information Systems.115-100 ,38 ,