

أهمية تطبيق مدخل المحاسبة عن العملاء في تحسين ربحية الشركات
- دراسة حالة على إحدى شركات الاستثمار السياحي بمدينة بنغازي -
أ. كريمة جمعة إبراهيم السعداوي* - قسم المحاسبة - كلية الاقتصاد
— جامعة بنغازي

Kokafmar2022@gmail.com

تاريخ القبول 2025 / 5 / 5

تاريخ الاستلام 2025 / 3 / 20

The Importance of Implementing Customer Accounting in Improving Corporate Profitability
(Case Study of a Libyan Tourism Investment Company)

*Kareemah Jumah Ibraheem Al-Saadawi

Department of Accounting, Faculty of Economics, University of Benghazi

Kokafmar2022@gmail.com

Abstract

This study aims to shed light on the importance of applying the customer accounting approach as a strategic tool to improve the profitability of Libyan companies, especially in light of the competitive business environment. This is done by addressing one of the measures of this approach, which provides an accurate view of the contribution of each customer or customer segment to the company's profitability. This study is considered the first of its kind in the Libyan environment that addressed this topic, as the study data was collected through primary data sources, which are the financial reports of a Libyan company specialized in tourism investment operating in the city of Benghazi. The content analysis method was used, which is the appropriate method for the study. The study results showed that applying the customer accounting approach can directly contribute to improving companies' profitability by focusing on the appropriate mix of customers to maintain a stable level of profitability and maximize it in the long term. By interpreting the indicators of the customer accounting approach, the current state of profitability can be extrapolated by linking the relationship between the different customer segments, which have been divided into three different segments. The study recommended the necessity of adopting this approach as an important part of strategic management accounting, which focuses on

managing and tracking all financial matters related to the customer. It also recommended the necessity of conducting comparative studies to investigate the company's competitive position compared to similar companies in the market to benefit from this income and emphasize its importance, which would positively reflect on the financial performance of companies in the future.

Keywords: Customer accounting, customer profitability analysis, profitability improvement.

الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء حول أهمية تطبيق مدخل المحاسبة عن العملاء كأداة استراتيجية لتحسين ربحية الشركات الليبية خاصة في ظل بيئة الأعمال التنافسية، وذلك من خلال تناول أحد مقاييس هذا المدخل والتي توفر رؤية دقيقة حول مساهمة كل عميل أو شريحة عملاء في ربحية الشركة، وتعتبر هذه الدراسة هي الأولى من نوعها في البيئة الليبية التي تناولت هذا الموضوع، حيث تم تجميع بيانات الدراسة من خلال مصادر البيانات الأولية وهي التقارير المالية لإحدى الشركات الليبية المتخصصة في الاستثمار السياحي العاملة في مدينة بنغازي، وقد تم استخدام أسلوب تحليل المحتوى وهو الأسلوب المناسب للدراسة. أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق مدخل المحاسبة عن العملاء يمكن ان يساهم بشكل مباشر في تحسين ربحية الشركات من خلال التركيز على المزيج المناسب من العملاء للحفاظ على مستوى مستقر من الربحية وتعظيمها في المدى البعيد، و أنه من خلال تفسير مؤشرات مدخل المحاسبة عن العملاء يمكن استقراء الوضع الحالي للربحية من خلال ربط العلاقة بين الشرائح المختلفة للعملاء التي قد تم تقسيمها إلى ثلاث شرائح مختلفة، اوصت الدراسة بضرورة تبني هذا المدخل كجزء مهم من المحاسبة الادارية الاستراتيجية والتي تركز على إدارة وتتبع جميع الأمور المالية المتعلقة بالعميل، وضرورة اجراء دراسات مقارنة للبحث عن الوضع التنافسي للشركة مقارنة بشركات مماثلة في السوق للاستفادة من هذا الدخل والتأكيد على أهميته الأمر الذي من شأنه أن ينعكس إيجاباً على الأداء المالي للشركات في المستقبل.

الكلمات المفتاحية: المحاسبة عن العملاء، تحليل ربحية العملاء، تحسين الربحية.

1- مقدمة:

تشهد بيئة الأعمال الحديثة تغيرات ديناميكية في سوق المنافسة، مما جعل المنظمات تتجه إلى الاهتمام بالعملاء بشكل متزايد ودراسة التغير في مستوى اذواقهم ساعية إلى تلبية احتياجاتهم ورغباتهم، فقد ظهر في العديد من الدراسات في مجال التسويق ما يعرف بمفهوم إدارة علاقات العملاء (Customer Relation Management) ويقصد به: "نظام جذب واكتساب العملاء المربحين، والاحتفاظ بهم من خلال تحليل معلوماتهم، وفهم متطلباتهم، من خلال عملية طويلة تضع في اعتبارها التوفيق بين نشاط المنظمة وإستراتيجيتها، وتهدف إلى توطيد علاقة قوية مع العملاء المربحين فقط، وتقليل مستوى العلاقات مع العملاء غير المربحين" (علي ونصيرة، 2014: 86) الذي كان بداية الانطلاقة في ظهور مدخل المحاسبة عن العملاء كأحد مداخل المحاسبة الإدارية الاستراتيجية Strategic Management Accounting، فقد تحولت نظرة منظمات الاعمال إلى العميل من مجرد زبون يشتري المنتجات إلى انه مصدر للتدفقات النقدية، بل إلى أكثر من ذلك فهو يعد أصلا من أصول المنشأة الواجب المحافظة عليه وتنميته، من خلال ارضائه (نوار، 2017). في سياق الحديث حول هذا الموضوع تجدر الإشارة إلى الوقوف على مفهومه من منظور المحاسبة الإدارية الاستراتيجية، حيث ينصب التركيز الرئيسي لتحليل ربحية العميل Customer Segment Profit (CSP) ودوره في تحسين ربحية الشركة وانعكاس ذلك على تعزيز القيمة التنافسية في المدى البعيد، وتعتبر المحاسبة عن العميل Customer Accounting من المجالات الحيوية في علم المحاسبة؛ حيث تركز على تتبع وتحليل المعلومات المالية المتعلقة بالعملاء، لاسيما إذا ما طبقت على الشركات الخدمية التي تعج بالمنافسة في تقديم الخدمات. على غرار شركات السياحة المتعلقة بتقديم خدمات السفر والسياحة؛ حيث يركز نشاطها على تقديم قيمة للعملاء من خلال توفير خدماتها المتعلقة بإصدار التذاكر بمختلف أنواعها محلية او دولية، كما توفر لهم خدمات الحصول على التأشيرة الدولية والحجز الفندقي، فالعميل هنا محور اهتمام إدارة الشركة وارضائها الهدف الرئيسي لها، ويضل الموقع الجغرافي عامل مهما في استقطاب اكبر عدد من العملاء، فغالبا ما توزع الشركات نشاطها في كافة المناطق الكبرى للبلاد لجذب اكبر قدر ممكن منهم، ويعد هذا النشاط مهما في الدولة الليبية،

لتسهيل إمكانية الحصول على خدمات السفر والسياحة لكل الافراد والشركات فهي تعد الوسيط بين شركات الطيران الناقله والافراد، ويمكن لهذه الشركات زيادة فرصة تعظيم أرباحها في ظل المنافسة الشديدة لكثرة الشركات في نفس المجال من خلال استخدام مقاييس المحاسبة عن العملاء في هذا الشأن، وبهذا يمكن القول بأن تحليل ربحية العملاء قد يساعد في اتخاذ قرارات استراتيجية خاصة في الشركات ذات الطبيعة الخدمية.

2- مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تعتبر ربحية الشركات من المؤشرات الجوهرية التي تعكس قدرتها على الاستمرارية والتوسع، ومن بين العوامل ذات التأثير المباشر على الأداء المالي والأرباح تبرز إدارة علاقات العملاء كجزء أساسي لا يمكن تجاهله. مع ذلك، تظهر محدودية الأدوات المحاسبية التقليدية في تقديم تحليلات دقيقة وشاملة، مما يؤدي إلى صعوبة تحديد مساهمة كل عميل في دعم ربحية الشركة بشكل واضح، وبالتالي يؤثر ذلك على القرارات الإستراتيجية التي تحتاجها الإدارة لتحسين الأداء وهو ما أكدته العديد من الدراسات كدراسة (Matsuoka 2020 ; Kim& Park,2020) ,حيث اشارت إلى أهمية استخدام مقاييس ومؤشرات المحاسبة عن العملاء في تحليل الربحية و تحسين استراتيجية المؤسسة نحو أداء افضل واتخاذ القرارات الاستراتيجية بما يخدم مصلحة المؤسسة في المدى الطويل. هذا التحدي يعكس ضرورة تطوير آليات محاسبية أكثر حداثة لقياس وتحليل ربحية العملاء بفعالية أكبر. وبذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

ما مدى أهمية لتطبيق مدخل المحاسبة عن العملاء في تحسين ربحية الشركات؟
للإجابة عن هذا التساؤل يمكن صياغة التساؤلات التالية:

- ما مدى أهمية مؤشرات الربحية عن العملاء في تحديد هامش ربحية كل عميل؟
- ما مدى أهمية مؤشرات الربحية عن العملاء في تصنيف العملاء، وتحديد المزيج المناسب منهم؟
- ما مدى مساهمة مؤشرات الربحية عن العملاء في التخصيص الأمثل للموارد؟
- ما مدى أهمية مؤشرات الربحية عن العملاء في تخفيض التكاليف؟

3- أهداف الدراسة:

هدف هذه الدراسة إلى معرفة دور تطبيق المحاسبة عن العميل من خلال تحليل دور أدوات المحاسبة عن العملاء في تحسين ربحية شركة من قطاع الاستثمار السياحي، من خلال استخدام مؤشرات ربحية العملاء لمعرفة مدى مساهمة العملاء في تحسين ربحية الشركة محل الدراسة، كما تسعى إلى تقديم توصيات علمية لتعزيز استخدام أدوات محاسبة حديثة تتلاءم مع طبيعة القطاع، وتحقيق فائدة عملية تدعم اتخاذ القرارات الإدارية.

4- أهمية الدراسة:

تتميز هذه الدراسة بأهمية علمية وعملية، حيث تتمثل الأهمية العلمية في الموضوع نفسه فمدخل المحاسبة عن العميل يعد حديث نسبيا ولا يزال مجال البحث فيه يفتقر إلى الدراسات التطبيقية والمسحية التي من شأنها إثراء مجال البحث الأكاديمي من خلال تقديم إطار تحليلي يمكن تطبيقه في مختلف القطاعات الاقتصادية، ومساعدة البحوث في الاستناد على مرجع علمي لدراساتهم في هذا المجال مما يساعد في تضيق الفجوة البحثية في هذا الجانب من البحوث.

كما أن الأهمية العملية للدراسة تتمثل في الدور الذي تلعبه مقاييس أو مؤشرات المحاسبة عن العملاء في تحسين ربحية الشركات، خاصة في ظل تزايد شدة المنافسة، وتطور التكنولوجيا في بيئة الأعمال المعاصرة؛ حيث تساهم نتائج الدراسة على مساعدة الإدارة في الاعتماد على أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية، لقياس وتحليل مساهمة كل عميل في الأداء المالي، بما يمكن من اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على بيانات دقيقة وموثوقة.

5- حدود ونطاق الدراسة:

تقتصر هذه الدراسة على معرفة أهمية تطبيق مقاييس المحاسبة عن العملاء المتعلقة بربحية العملاء، إلا أنه تم استثناء مقياس قيمة العملاء من مؤشر تحليل الربحية بسبب احتوائه على بيانات تقديرية يصعب قياسها بدقة كعدد مرات الطلب مثلا. كما استبعدت المؤشرات الأخرى المتعلقة بالتعامل مع العملاء كأصل نظرا لعدم أهميتها في تحقيق الهدف الرئيسي من الدراسة، وقد طبقت هذه الدراسة على إحدى الشركات الرائدة في الاستثمار السياحي بمدينة بنغازي، ونظرا لسرية البيانات

الداخلية فقد تم الاتفاق على عدم الإفصاح عن هوية الشركة، وتم الاكتفاء بإعطائها رمز X ، ونظرا لكبر حجم قاعدة العملاء المتعاملين فقد تم استخدام بيانات ما يقارب 70% من إجمالي العملاء بدرجات مختلفة وبطريقة عشوائية، لتفادي عملية الحيادية في اختيار العينة، كما اقتصرت المدة الزمنية للدراسة على النصف الأول من عام 2025.

6- الدراسات السابقة:

لقد تناولت العديد من الدراسات موضوع المحاسبة عن العميل في محاولة لوضع الأطر النظرية لهذا المدخل وفي هذا الجانب من الدراسة سنحاول التعرف على مجموعة من الدراسات في الأدب المحاسبي التي تعرضت لهذا الموضوع، حيث هدفت دراسة **نوار (2017)** إلى تحديد العلاقة بين مدخل المحاسبة عن العملاء كأحد أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية وبين الأداء الاستراتيجي للمنشأة المقاس من خلال بطاقة الأداء المتوازن في البيئة المصرية، ويهدف كذلك إلى تحديد العوامل الموافقية أو المحددات التي تعطي دلالة على تطبيق المنشأة لمدخل المحاسبة عن العملاء، تحقيقا لهذا الهدف أجريت الباحثة دراسة مسحية لـ 97 مفردة لجمع بيانات الواقع العملي، وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها عدم معنوية العلاقة بين مجموعة المتغيرات الموافقية وبين الاستراتيجية التنافسية التي تتبعها المنشأة من ناحية أخرى، كما أظهر الإحصاء التطبيقي وجود علاقة معنوية بين تطبيق المنشأة لمدخل المحاسبة عن العملاء، كأحد أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية، وبين مدخل الأداء الاستراتيجي لمنشآت الأعمال المقاس من خلال بطاقة الأداء المتوازن. وفي دراسة أخرى للباحث **عباس (2019)** هدفت إلى معرفة دور أبعاد محاسبة العميل في تدعيم الميزة التنافسية المستدامة في القطاع المصرفي المصري، وتوصل من خلالها إلى إن محاسبة العميل تساعد المصرف على اتخاذ القرارات الإدارية بشكل جيد، وخاصة المتعلقة بشأن اختيار العميل وإرضاءه وإشباع رغباته وحاجاته والعمل على تعزيز العلاقة بين العميل والبنك، وزيادة قيمة العميل والوصول إلى ما يعرف بعميل مدى الحياة لأنها تتضمن مجموعة من الأساليب المحاسبية ذات التوجه الاستراتيجي التي تركز على البيئة التنافسية لدعم استراتيجية التركيز على العميل مما يؤدي إلى تدعيم الميزة التنافسية المستدامة. وعلى الرغم من اختلاف الدراسات السابقة في توجهها والقطاع الذي طبقت

عليها الدراسة الا انها اجتمعت على أهمية المحاسبة عن العميل في تحليل ربحية عملاء الشركة. وتأكيدا على أهمية دراسة دور مؤشرات ربحية العملاء فقد هدفت دراسة (Kefe & Tanis 2019) إلى تطبيق تحليل ربحية العملاء في شركات التجارية التركية، اتبع من خلالها الباحثان المنهج التحليلي من خلال تحليل محتوى البيانات المالية للشركة محل الدراسة لتقييم وتحليل ربحية العملاء بشكل فردي وجماعي، وتوصلا من خلالها إلى نتيجة رئيسية مفادها وجود نسبة صغيرة من العملاء تحقق النسبة الأكبر من الأرباح، كما أكدت على أهمية تمييز العملاء وفق الربحية الفعلية وتأثير ذلك على الأداء المالي. وفي نفس السياق هدفت دراسة (Matsuoka 2020) إلى استكشاف مدى إمكانية استخدام تقنية المحاسبة الإدارية لتحليل ربحية العملاء لدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية داخل المنظمات، تم تطبيق الدراسة بأسلوب التحليلي والوصفي، كما تم جمع بياناتها من خلال استبانة وجهت للموظفين الماليين والتسويقين، حيث أظهرت الدراسة أن تحليل ربحية العملاء يُساعد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، ويرتبط ارتباطاً وثيقاً باستراتيجيات التسويق وتطوير العملاء، مما يُسهم في فهم أفضل لكيفية توزيع الموارد والتخطيط للمستقبل، وفي نفس السياق السابق وبهدف معرفة كيفية تقييم أثر مدخل محاسبة العملاء على تعظيم قيمة الشركة فقد هدفت دراسة (2021) Shraby إلى مناقشة أهمية محاسبة العملاء وارتباطها ببيئة الأعمال المصرية، وتقييم الدور الذي تلعبه في تعظيم قيمة الشركة. كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع بيانات الدراسة من خلال استبانة، وشملت العينة المختارة 95 مستجيباً من الفئات المستهدفة التي تستفيد من محاسبة العملاء في 30 شركة في مؤشر المسؤولية الاجتماعية للشركات المدرجة في البورصة المصرية، والفئات المستهدفة المختارة هي: المحاسبون والمديرون الماليون والمحللون الماليون والمستثمرون. حيث أثبتت نتائج الدراسة أهمية منهج محاسبة العملاء في بيئة الأعمال المصرية. وفي نهج مختلف ناقشت دراسة محمد وعلي (2021) قياس ربحية العملاء في شركات الاتصالات المصرية باستخدام التحليل الكمي؛ حيث استخدم فيها الباحثان الأسلوب التحليلي من خلال تحليل المحتوى، وقد توصلا إلى إمكانية الربط بين ربحية العميل ومعدل استخدام الخدمات (مثل باقات الإنترنت والهاتف) لتحليل ربحية العملاء. وتصنيف العملاء الأكثر نشاطا والمتوسطون والضعيف. وفي جانب آخر المتعلق بكيفية تحديد التكاليف

المتعلقة بالعملاء فقد استهدفت دراسة Anton (2022) طريقة التكلفة على أساس النشاط المطبقة على تحليل ربحية العملاء شركة محاسبية، استخدم فيها الباحث الأسلوب التحليلي باستخدام بيانات التكاليف والأنشطة، وتطبيق أسلوب (ABC) لتحليل ربحية العملاء، وقد أوضحت نتائج الدراسة أن تطبيق أسلوب ABC يوفر بيانات أدق وأكثر تفصيلاً بشأن ربحية العملاء مقارنة بالطرق التقليدية، مما يعزز اتخاذ القرارات الإدارية بشكل موضوعي وفعال. ومن الدراسات الحديثة التي تعزز حداثة وأهمية مدخل المحاسبة عن العملاء فقد هدف الباحثان Nguyen & Le (2023) إلى معرفة العلاقة بين استخدام محاسبة العملاء والأداء التنظيمي: الدور الوسيط لمحاسبة العملاء بالشركات الفيتنامية، تم استخدام نموذج المعادلات الهيكلية (SEM)، وجمع البيانات من خلال 324 استبانة وزعت على محاسبين ومديرين في الشركات الفيتنامية، أوضحت الدراسة وجود تأثير إيجابي لاستخدام معلومات محاسبة العملاء على الأداء التنظيمي، وبيّنت أن زيادة المنافسة والتوجه السوقي يعززان الاعتماد على هذه المعلومات في صياغة استراتيجيات فعالة. ومؤخراً ناقشت دراسة كل من Roslender & et.al (2024) الأفكار المستمدة من مجال الأعمال حول خلق القيمة للعملاء، مما يُقدم أفكاراً جديدة فيما يتعلق بمجال المحاسبة الإدارية الاستراتيجية، حيث اتبع الباحث المنهج التحليلي من خلال تحليل الأدبيات السابقة للدراسة، وتوصلت إلى نتيجة مفادها تؤكد الورقة على الفائدة العملية للمحاسبة الإدارية الاستراتيجية للمؤسسات التي تسعى إلى ترسيخ مكانتها في الأسواق شديدة التنافسية، من خلال التركيز على المحاسبة للعملاء

تختلف الدراسة الحالية عن سابقتها في أنها تحاول معرفة أهمية تطبيق هذا المدخل الحديث للمحاسبة في الشركات الليبية، وهي من أوائل الدراسات في البيئة الليبية، فالبحث في هذا المجال على المستوى الاقليمي لايزال شحيحاً؛ بسبب حداثة المفهوم، وهو ما يميزها عن سابقتها، غير إنها تتشابه مع دراستي محمد وعلي (2021) وAnton (2022) في استخدامها للمنهج التحليلي الكمي، وتسعى الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى إثراء المكتبة العلمية بهذا النوع من الدراسات، كما انها تفتح المجال إلى ما بعدها من الدراسات في تناول جوانب أخرى من البحث ضمن اطار هذا المدخل الحديث للمحاسبة الإدارية الاستراتيجية.

7- الإطار النظري للدراسة:

من خلا هذا الجزء من الدراسة سنسلط الضوء على أدبيات الدراسة حول الخلفية الفكرية لمدخل المحاسبة عن العميل وأهميته في تحسين ربحية الشركات

1-7 ماهية المحاسبة عن العميل:

سنستعرض ضمن هذا المبحث نشأة ومراحل تطور المحاسبة عن العميل ومفهومها وأهميتها وأهدافها بشيء من التفصيل كما ورد في الادب المحاسبي والتسويقي.

1-1-7 نشأة ومفهوم المحاسبة عن العميل:

ترجع جذور المحاسبة عن العميل إلى المفهوم التسويقي لإدارة علاقات العملاء CRM الذي يقوم على فلسفة تصنيف عملاء المنشأة حسب أهمية العميل من حيث درجة مساهمته في تحقيق أرباح للمدى البعيد، استنادا إلى هذا المفهوم ظهرت الكتابات المحاسبية في ابراز مفهوم تحليل ربحية العميل فقد أصبح من الضروري تحليل البيانات المتعلقة بالعميل، كما انها جاءت لتعالج نقاط الضعف في المحاسبة التقليدية من خلال ثلاث نقاط ضعف وهي: (نقص معلومات مؤشرات الإيرادات، مقاييس استدامة العملاء، رسملة الأصول الغير ملموسة) (Matsuoka, 2022). ويعد Bellis-jones (1989) من الأوائل الذين تناولوا هذا المفهوم عندما ناقش موضوع ربحية العميل في إطار متاجر التجزئة. هذا المفهوم الأخير باعتباره نقطة انطلاق لمفهوم المحاسبة عن العميل ركز على قياس ربحية العميل من خلال تحديد قيمة مبيعات كل عميل ثم خصم كافة التضحيات المباشرة والمتغيرة التي تتحملها المنشأة في سبيل تحقيق مبيعات للحصول على هامش مساهمة العميل، ثم خصم نصيب العميل من التكاليف غير المباشرة (الثابتة) للحصول على صافي ربح العميل (ward,1992; Kaplan & cooper, 1998).

في نقلة أخرى لتطور مفهوم المحاسبة عن العميل قدم Guilding & Mcmannus (2000) تعريف في إطار شامل وموسع حيث وصفها بأنها كل الممارسات المحاسبية التي تقوم بها المنشأة من أجل تقييم ربحية، مبيعات، القيمة الحالية لمبيعات كل عميل أو لكل مجموعة من مجموعات العملاء طبقا لما أسفرت عنه أنشطة إدارة العلاقات مع العملاء (نوار، 2017). كما عرفها Johnson (2019)، بأنها "المحاسبة عن العميل هي نظام يهدف إلى قياس وتحليل الأداء المالي للعملاء، مما يساعد الشركات على اتخاذ

قرارات استراتيجية مستندة إلى البيانات". وفي تعريف آخر لها عرفها (Smith, 2020) تُعرف المحاسبة عن العميل بأنها عملية جمع وتحليل المعلومات المالية المتعلقة بالعملاء بهدف تحسين العلاقة معهم وزيادة القيمة المضافة للمؤسسة، في حين قدم (Brown, 2021:24) تعريفاً أكثر شمولية فقد أصاغه كالتالي "مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تتبع وتحليل المعلومات المالية والسلوكية للعملاء، مما يساهم في تحسين استراتيجيات التسويق وزيادة الربحية"

مما سبق نستخلص بأن المحاسبة عن العميل ظهرت كاستجابة لاحتياجات الشركات لفهم سلوك العملاء وتأثيره على الأداء المالي. من ناحية أخرى فهي تساعد الشركات على فهم عملائها بشكل أفضل وتحسين استراتيجياتها ومع استمرار تطور التكنولوجيا من المتوقع أن تستمر المحاسبة عن العميل في التطور مما يوفر فرصاً جديدة للمؤسسات لتحقيق النجاح.

7-1-2 أهداف المحاسبة عن العميل:

تناولت العديد من الدراسات في الأدب المحاسبي أهداف المحاسبة عن العميل فقد اتجهت مجموعة منها إلى تحقيق الهدف الرقابي أو تقييمي بينما اتجهت الأخرى إلى إمكانية تحقيقها للهدف التنبؤي أو التأثير المستقبلي وكلاهما يحققان الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ويعززان من القيمة التنافسية لها، فقد أشارت دراسة (johnosn & broen 2022) على دور محاسبة العميل في تحسين الأداء المالي للمؤسسة، ودعمتها دراسة الحسن و الزهراني (2022) في هذا الأمر إلا أنها أوصت بضرورة تحقيق هدف مهم آخر وهو تحسين استراتيجيات التسويق، في حين ابرزت دراستي (AL Mansoori 2020: chen & zhang 2022) دورها في تعزيز الميزة التنافسية في القطاع الخدمي من خلال فهم سلوك العملاء وتخصيص أفضل للموارد. ومع تعدد الدراسات تتعدد الاهداف ويمكن تلخيصها في النقاط (johnosn & broen 2022):

- توفير نماذج لقياس المؤشرات المتعلقة بالمحاسبة عن العميل.
- توفير المعلومات المالية حول مساهمة العملاء في تحقيق الربح.
- قياس درجة رضا العميل عن الخدمة.

- تحسين ربحية الشركات والمساعدة على تعظيمها واتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- توفير التقارير حول تحسين استراتيجية التسويق.
- تخصيص موارد المشروع بشكل جيد.
- تحسين الأداء المالي للمؤسسة.
- تعزيز القيمة التنافسية للمؤسسة.

2-7 محددات المحاسبة عن العملاء:

لقد تناولت العديد من الدراسات محددات وتقنيات المحاسبة عن العميل التي تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات المناسبة في كل ما يخص التعاقد مع العملاء سواء من حيث تحديد قيمتهم أو تحليل ربحية كل منهم على حدي، أو معرفة الأطول عمرا في التعامل مع المؤسسة، بالإضافة إلى إمكانية اعتبارهم كأصول للمؤسسة كغيرهم من الأصول الاقتصادية ومن الدراسات التي حدد هذه الأبعاد دراسة (عباس، 2019):

(Pitcher, 2013، نوار، 2017) فقد حددتها من خلال الأبعاد التالية:

2-7-1 تحليل ربحية العميل: يعتمد هذا البعد على استخدام عدة مقاييس لتحديد مؤشر ربحية العملاء لغرض تقييم مدى ربحية كل عميل أو مجموعة من العملاء؛ وهو يرتكز على الية تعتبر تحليل ربحية العميل أداة حيوية في المحاسبة عن العميل، تنبع الحاجة إلى هذا النوع من التحليل من فرضية عدم تساوي الأرباح لدى جميع العملاء، وهو ما يستلزم دراسة التسويق المتبعة والاستقطاب خاصة والاستفادة من إدارة علاقات العملاء في هذا الشأن بهدف التحسين من ربحية العميل الضعيف، من ناحية أخرى يساعد الشركات في تحديد العملاء الأكثر ربحية وتوجيه الموارد بشكل أفضل، من خلال تحليل التكاليف والإيرادات المرتبطة بكل عميل يمكن للشركات اتخاذ قرارات استراتيجية لتحسين الربحية. تشير دراسة (Gupta & Kumar, 2021) إلى إمكانية قيام المؤسسات باستخدام نماذج تحليل ربحية العميل لتحديد استراتيجيات التسويق، وتخصيص الموارد، وتطوير المنتجات والخدمات. مما يوفر بيانات أولية لإعداد التقارير المالية في محاسبة العميل، الأمر الذي يساعد في تحسين عملية اتخاذ القرار في مجال تسعير المنتجات والتسويق مواءمة مع تحقيق رضا العميل. ويشتمل هذا التحليل على عدة مؤشرات سيتم تناولها لاحقا.

2-2-7 تحليل دورة حياة العميل: تقسم العلاقة بين العميل والمؤسسة وفقا لهذا التحليل إلى ثلاث مراحل: استقطاب العملاء، الحفاظ عليهم، التوسع في الاستقطاب. حيث تستطيع المؤسسة تحديد القيمة الكلية الحالية والمستقبلية لشريحة من العملاء بهدف ضمان نموها والحفاظ عليها، ويمكن استخدام مؤشر معدل تباطؤ العميل لمعرفة دورة الحياة للعميل وتحسينها من خلال عدة إجراءات كمنح خصومات أو إلغاء عمولة أو غيرها من الإجراءات التسويقية التي تميز هذه الفئة.

2-3-3 قيمة العملاء كأصول: يمثل العميل مصدر مهم للتدفقات النقدية للمؤسسة وتمثل شريحة العملاء الأكثر توليدا للقيمة والأطول عمرا في التعامل مع المؤسسة، أصلا كغيره من الأصول الاستثمارية، فالاستثمار في العميل من حيث الاهتمام والحفاظ عليه يأخذ بعدين مهمين فهو يعد من مجالات المسؤولية الاجتماعية التي يحتم على إدارة المؤسسات القيام بواجباتها اتجاهه كتلبية رغباته وتأمين احتياجاته من الخدمة أو السلعة مما يعطي انطبعا لألتزامها بأدائها الاجتماعي تجاهه وما ينتج عنه في المقابل من اثار إيجابية تعود عليها كولاء العملاء ورضاهم عن المنتج واستمرارهم في البقاء معها. أما البعد الثاني وهو البعد الاقتصادي المتمثل في الأرباح المستقبلية الذي ستتحقق للمؤسسة في حال الاستثمار الجيد في العملاء المربحين وزيادة الاهتمام بالعملاء غير المربحين أو ضعيفي الربحية.

3-7 مؤشرات المحاسبة عن العميل:

تلعب مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) دورًا هامًا في تظوير أداء المؤسسات بشكل مستمر، حيث تستخدم عدة نماذج للقياس في تحسين جودة القرار مما يدعم قدرتها على تعزيز الميزة التنافسية لديها (et.al, 2023)؛ و فيما يتعلق بمؤشرات المحاسبة عن العميل فقد أشارت العديد من الدراسات للمؤشرات المحددة لها على غرار دراسة نوار (2017)، ودراسة عباس (2019) التي حددتها من خلال ثلاث جوانب رئيسية وهي مؤشر التعامل مع العميل كأصل من أصول المنشأة، مؤشر ربحية العملاء للفترة الحالية، و مؤشر التنبؤ بربحية العملاء خلال فترة زمنية مستقبلية؛ يمكن استخدام هذه المقاييس في تحديد العملاء الأكثر ربحية والتركيز

عليهم، وتحسين استراتيجيات التسعير، وتقليل تكلفة خدمة العملاء غير المربحين، والجدير بالذكر ان بعض هذه المقاييس يمكن التعبير عنها بشكل كمي والآخر بشكل نوعي كما هو موضح بالجدول رقم (1) التالي: (Pitcher,2013: نوار، 2017).

جدول رقم (1) مؤشرات المحاسبة عن العميل

البيان	كيفية احتساب المقياس
مؤشر الأول: التعامل مع العملاء كأصل من أصول المنشأة	
التدفقات النقدية للعميل	اجمالي المتحصلات النقدية للعميل على طول فترة زمنية معينة ومدى انتظام الدفع خلالها
التدفقات النقدية من كل مجموعة من العملاء	المقياس السابق * عدد العملاء في فترة معينة
تحليل حساسية التدفقات النقدية المتوقعة من العميل	تستخدم هنا النماذج الرياضية أو برامج تحليلية لتحديد مدى حساسية التدفقات النقدية للتغيرات في كل من انخفاض المبيعات أو زيادة التكاليف
تحليل حساسية التدفقات النقدية المتوقعة لكل مجموعة من العملاء	بنفس الكيفية في المؤشر السابق ولكن لشريحة معينة من العملاء
المؤشر الثاني: تحليل ربحية العميل	
هامش مساهمة العميل في الربح Customer Profit Margin (CPM)	=إجمالي المبيعات للعميل – إجمالي التكاليف المباشرة للعميل يمكن التركيز على العملاء الذين يحققون هامش ربح عالي
صافي ربح العميل Customer Profit Net	= هامش ربح العميل – نصيبه من التكاليف غير المباشرة { تكاليف الاستقطاب (لتكاليف التي تتكبدها الشركة لجذب عميل جديد، مثل تكاليف التسويق والإعلان والمبيعات) + نصيبه من التكاليف الإدارية الأخرى }
تحليل ربحية شريحة من العملاء Customer Segment Profit (CSP)	تحليل ربحية مجموعات مختلفة من العملاء (مثل العملاء الكبار مقابل الصغار)
القيمة الدائمة للعميل Customer Lifetime Value (CLV)	CLV = (متوسط قيمة الطلب * معدل التكرار * مدة العلاقة) - التكاليف العميل يمكن للمؤسسة استخدام CLV لقياس ربحية قاعدة عملائها وتحديد العملاء الأكثر قيمة.

المصدر: من اعداد الباحثة

4-7 أهمية تطبيق تحليل ربحية العملاء في تحسين ربحية الشركات:

تشير العديد من الدراسات إلى أن ربحية الشركات تعتمد بشكل كبير على إدارة علاقات العملاء وفعالية أدوات قياس أدائهم. فقد أظهرت دراسة Kim, & Park. (2020) أن استخدام أدوات المحاسبة عن العملاء، مثل قياس قيمة العميل وتحليل الربحية حسب العميل، يسهم بشكل كبير في تعزيز القرارات الاستراتيجية وتحقيق ميزة تنافسية. كما أوضحت دراسة كل من (النجار، 2021; Ahmed, 2018) إن العديد من الشركات لا تزال تعتمد على أدوات محاسبية تقليدية غير قادرة على تقديم تحليل شامل ومتكامل لمساهمة كل عميل، الأمر الذي يقلل من قدرة الإدارة على تحديد العملاء المربحين وتصنيفهم بشكل دقيق، وبالتالي تقليل فرص تحسين ربحية الشركة بشكل فعال، فالمساهمة الفعالة للعميل في تحقيق ربح للشركة من شأنه أن يعزز من أهمية تفعيل ممارسات مدخل المحاسبة عن العملاء وتطبيق مقاييسها، وفي هذا السياق تؤكد الدراسات السابقة على التركيز على كل شريحة من شرائح العملاء بشكل مختلف ومستويات متدرجة من الأهمية لتحقيق الفائدة الأكبر من مساهمتهم في الربح الإجمالي للشركة، فمما لا شك فيه أن الاهتمام برضاء العملاء يزيد من درجة ولائهم وبالتالي يسهم في بقائهم في التعامل مع الشركة لوقت أطول، حيث أشارت دراسة Kefe & Tanis (2019) إلى أهمية قيام الشركات بتحليل ربحية عملائها بشكل فردي لضمان استمرار وتحسين الربحية بشكل مستمر، كما أكدت على ضرورة تطوير استراتيجيات لجعل العملاء غير المربحين مربحين، والحفاظ على ربحية العملاء المربحين أو زيادتها، وبهذا يمكن استخلاص أن تفسير نتائج تحليل ربحية العملاء يمكنه أن يساعد الشركات على زيادة مركزها التنافسي وفهم علاقتها مع عملائها بشكل أكثر، بالإضافة إلى أنه يساعدها على دراسة توسيع عمليه الاستقطاب وزيادة حجم الرقعة الجغرافيا لنشاطها والاستفادة من مساهمة عملائها في تحقيق الربح بشكل منتظم وعلى المدى الطويل.

8- الدراسة الميدانية وتحليل البيانات:

يتناول هذا الجزء من الدراسة عرض المنهجية المتبعة في الجانب الميداني والأساليب التحليلية المستخدمة وتحليل البيانات وعرض النتائج والتوصيات.

8-1 منهجية الدراسة: يستعرض هذا الجزء من الدراسة توضيح المنهجية المتبعة في إجراء الدراسة الميدانية، حيث يسلط الضوء على المنهج والأدوات المستخدمة في تنفيذ الدراسة، بالإضافة إلى وصف الشركة محل الدراسة، وأداة جمع البيانات، كما يتطرق إلى توضيح أسلوب تحليل البيانات التي تم الاعتماد عليها لتحليل بيانات الدراسة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك تمشيا مع متطلبات البحث، وباعتباره أنسب المناهج في دراسة الظاهرة محل البحث.

8-1-1 مجتمع وعينة الدراسة: استهدفت الدراسة بيانات شركة X للاستثمار السياحي وهي إحدى الشركات الرائدة في قطاع الاستثمار السياحي الليبي، هذا القطاع بطبيعة نشاطه الخدمي له دور كبير في انعاش الاقتصاد الليبي من خلال جذب السياح وتقديم خدمات سفر وترفيه لهم؛ فلقد وقع اختيار الباحثة عليها بسبب تعاملها المباشر مع العملاء، كذلك كبر حجمها وتعاملاتها مع العديد من الشركات في نفس المجال حيث تقدم مجموعة من الخدمات منها خدمات بيع التذاكر والحجز الفندقي وتوفير التأشيرات السياحية، غير أن نشاطها الرئيس يتمثل في بيع التذاكر للجمهور أفرادا وشركات. وبهدف حماية سرية المعلومات فقد تم ترميز اسم الشركة برمز (X)، بالإضافة إلى الحفاظ على خصوصية بياناتها المالية المتعلقة بقيمة المبيعات للعملاء والتي نحتاجها في تحليل الربحية.

8-2 أداة جمع البيانات: تم استخدام مصادر الأولية للبيانات من خلال استقراء بيانات المالية لعدد 50 عميل وهم يشكلون 80% من إجمالي العملاء المتعاملين مع الشركة منذ بداية نشاطها، فقد تم الاطلاع على تقارير المبيعات وتقارير العملاء وغيرها من البيانات الضرورية لإيجاد مقاييس تحليل ربحية العملاء.

8-1-3 أسلوب تحليل البيانات: تم استخدام أسلوب تحليل المحتوى لجمع البيانات اللازمة للتحليل، فهو يعد الأسلوب الأنسب لطبيعة الدراسة، فيمكن من خلال توظيف هذا الأسلوب الاستفادة منه في تكوين مؤشرات لتحليل ربحية العملاء للشركة محل الدراسة، بغرض تحقيق الهدف من الدراسة. والخطوات التالية توضح الية إجراء التحليل والمقاييس التي تم استخدامها لإيجاد مؤشر الربحية:

1. تم تحديد عدد العملاء محل الدراسة وعدد التذاكر المباعة لهم خلال فترة 6 أشهر من العام الحالي.

2. تم تصنيف البيانات في جدول اكسل، وإعطاء رقم تسلسلي لكل عميل.
 3. تم إيجاد نصيب العميل من التكاليف المباشرة بناء على مسبب التكلفة الرئيسي وهو هنا عدد الإصدارات من التذاكر.
 4. تحديد مؤشرات تحليل الربحية وهي كالآتي:
- المؤشر الأول: هامش مساهمة العميل في الربح** Customer Profit Margin (CPM) والتي تم قياسه باستخدام المعادلة التالية:

$$CPM = \sum Rc - \sum VCc$$

حيث إن:

$$\sum Rc = \text{إجمالي قيمة الإصدارات من التذاكر للعملاء}$$

$$\sum VCc = \text{إجمالي التكاليف المباشرة للعملاء}$$

تحدد تكلفة المباشرة على الإصدارات من التذاكر وفقا لنظام التسعير التي تحدده منظومة AMADEUS العالمية وفقا لاتفاقات دولية في قطاع النقل الجوي؛ حيث تعتبر أجورها وأسعارها نظام آلي لتسعير النقل الجوي. ويخزن النظام أكثر من 50 مليون سعر ترسل بشكل يومي من قبل شركات الطيران، وشركة ATPCO، ABC، SITA، والمنظمة العالمية للنقل الجوي IATA وتحتوي قاعدة بيانات الأسعار والتسعير على أجور معينة ويمكن بناء عدد غير محدود من الأسعار من خلال خاصيتها الديناميكية التشغيلية لإضافة أسعار أخرى. (بن كده، 2010: 1)

المؤشر الثاني: صافي الربح من العميل Customer Profit Net (CPN) وتم احتسابه من خلال المعادلة التالية:

$$CPN = CPMc - C_{fixed}$$

حيث إن:

$$CPMc = \text{هامش مساهمة العميل في ربح}$$

$$C_{fixed} = \text{نصيبه من التكاليف غير المباشرة}$$

تشير هنا C_{fixed} بشكل أوضح إلى هي تكاليف استقطاب عملاء جدد وأي تكاليف أخرى لا تتغير مع حجم المبيعات أو العمليات، مثل إيجار المباني، رواتب موظفين، كهرباء، وغيرها. ويتمثل نصيب العميل من التكاليف الثابتة في الجزء من هذه التكاليف

الذي يمكن ربطه أو تخصيصه للعميل، بناءً على مسببات معينة، مثل حجم المعاملات، أو مدة العلاقة، أو عدد التذاكر المصدرة له كما في حالة نشاط الشركة محل الدراسة.

9- تحليل النتائج:

في هذا الشق من الدراسة الميدانية سيتم توضيح الية تطبيق مؤشرات تحليل ربحية العملاء والتعليق على نتائج التحليل، في خطوة من خطوات التحليل؛ حيث قسمت العملية التحليلية إلى عدة خطوات كالتالي:

أولاً - مؤشر هامش مساهمة العميل في الربح :

لإيجاد هذا المؤشر يتطلب الأمر تحديد إجمالي إيرادات من الإصدارات لكل عميل على حدى وإجمالي التكاليف المباشرة له، والتطبيق في المعادلة الرياضية المحددة مسبقا بهدف احتساب هامش مساهمة كل عميل في الربح؛ حيث يوضح الجدول رقم (2) نسبة هامش مساهمة كل عميل مرتبة ترتيبيا تنازليا، فمن خلال هذا المؤشر يمكن تحديد شريحة العملاء الأكثر مساهمة في الربح والشريحة المتوسطة والشريحة الأضعف، حيث نلاحظ ان الشريحة الأكبر مساهمة تتمثل في العملاء رقم 1، 2، 3 التي تتراوح نسبة مساهمتهم من 12% إلى 20% من مجمل الربح الإجمالي أي انهم يشكلون الفئة الأكثر تعاملًا مع الشركة والتي يجب ايلائهم اهتماما إضافيا بينما تشكل الشريحة من العميل رقم 4 الي العميل رقم 17 الفئة المتوسطة والاقل نشاطا الامر الذي يمكن ارجاعه إلى عدة أسباب منها قلة منح الخصومات او تباطؤ تعاملاتها وغيرها من الأسباب التي تجعل من مساهمتها اقل من سابقتها، اما باقي العملاء من الرقم 18 إلى 50 فهم الأضعف مشاركة وهم يحتاجون اهتمام متزايد وتفعيل سياسات الاستقطاب المحفزة من قبل الشركة لترغيبهم في التعامل النشط مع الشركة وزيادة طلباتهم على خدماتها.

جدول رقم (2) هامش مساهمة العملاء

العميل	عدد التذاكر	قيمة ائذاكز المصدرة	التكاليف المباشرة	هامش مساهمة الربح	نسبة هامش الربح
العميل رقم 01	902	2,471,570.70	2,347,556.74	124,013.96	20.03%
العميل رقم 02	379	1,393,807.10	1,310,994.50	82,812.60	13.37%
العميل رقم 03	1306	3,030,797.87	2,956,074.85	74,723.02	12.07%
العميل رقم 04	82	317,632.65	271,583.25	46,049.40	7.44%

أهمية تطبيق مدخل المحاسبة عن العملاء في تحسين ربحية الشركات - دراسة حالة على إحدى شركات الاستثمار السياحي بمدينة بنغازي

6.27%	38,854.00	5,196,795.1 2	5,235,649.12	1894	العميل رقم 05
4.71%	29,159.90	632,584.70	661,744.60	195	العميل رقم 06
3.70%	22,902.60	2,911,752.9 2	2,934,655.52	1079	العميل رقم 07
2.52%	15,625.00	2,482,521.8 4	2,498,146.84	814	العميل رقم 08
2.51%	15,544.80	1,949,247.9 1	1,964,792.71	736	العميل رقم 09
2.17%	13,423.75	153,171.35	166,595.10	71	العميل رقم 10
2.02%	12,514.75	411,361.10	423,875.85	159	العميل رقم 11
1.91%	11,813.15	412,314.90	424,128.05	200	العميل رقم 12
1.84%	11,377.00	1,549,356.3 5	1,560,733.35	615	العميل رقم 13
1.48%	9,170.05	503,765.28	512,935.33	180	العميل رقم 14
1.39%	8,630.00	125,870.00	134,500.00	52	العميل رقم 15
1.35%	8,342.20	723,839.90	732,182.10	284	العميل رقم 16
1.10%	6,825.00	999,104.19	1,005,929.19	402	العميل رقم 17
0.90%	5,577.10	461,612.85	467,189.95	169	العميل رقم 18
0.89%	5,487.70	460,934.22	466,421.92	188	العميل رقم 19
0.85%	5,246.00	177,031.86	182,277.86	94	العميل رقم 20
0.81%	4,986.80	248,460.74	253,447.54	74	العميل رقم 21
0.74%	4,600.00	822,292.34	826,892.34	194	العميل رقم 22
0.63%	3,883.00	317,820.65	321,703.65	113	العميل رقم 23
0.56%	3,448.30	62,785.25	66,233.55	35	العميل رقم 24
0.55%	3,429.35	253,893.45	257,322.80	106	العميل رقم 25
0.53%	3,261.80	454,456.85	457,718.65	117	العميل رقم 26
0.52%	3,225.90	78,786.40	82,012.30	37	العميل رقم 27
0.50%	3,089.40	37,399.35	40,488.75	16	العميل رقم 28

أهمية تطبيق مدخل المحاسبة عن العملاء في تحسين ربحية الشركات - دراسة حالة على إحدى شركات الاستثمار السياحي بمدينة بنغازي

العميل رقم 29	146	500,154.93	497,104.93	3,050.00	0.49%
العميل رقم 30	71	147,963.15	145,056.55	2,906.60	0.47%
العميل رقم 31	51	147,055.98	144,154.38	2,901.60	0.47%
العميل رقم 32	95	276,941.70	274,114.80	2,826.90	0.46%
العميل رقم 33	60	122,771.50	119,996.50	2,775.00	0.45%
العميل رقم 34	17	75,145.90	72,490.50	2,655.40	0.43%
العميل رقم 35	134	417,390.04	414,765.04	2,625.00	0.42%
العميل رقم 36	108	200,233.60	197,683.60	2,550.00	0.41%
العميل رقم 37	81	190,037.15	187,693.55	2,343.60	0.38%
العميل رقم 38	73	155,473.70	153,312.90	2,160.80	0.35%
العميل رقم 39	51	121,952.78	120,402.18	1,550.60	0.25%
العميل رقم 40	24	52,011.73	50,717.73	1,294.00	0.21%
العميل رقم 41	58	131,892.75	130,619.75	1,273.00	0.21%
العميل رقم 42	25	53,739.10	52,504.85	1,234.25	0.20%
العميل رقم 43	14	27,543.85	26,325.95	1,217.90	0.20%
العميل رقم 44	35	85,025.82	83,827.82	1,198.00	0.19%
العميل رقم 45	55	144,554.70	143,379.70	1,175.00	0.19%
العميل رقم 46	10	14,534.25	13,369.25	1,165.00	0.19%
العميل رقم 47	41	133,366.95	132,274.00	1,092.95	0.18%
العميل رقم 48	104	275,204.61	274,119.41	1,085.20	0.18%
العميل رقم 49	44	129,012.35	127,937.35	1,075.00	0.17%
العميل رقم 50	43	112,703.85	111,628.85	1,075.00	0.17%
الإجمالي				619,247.33	100.00%

ثانيا- إيجاد نصيب العميل من التكاليف غير المباشرة :

كما سبق ذكره تمثل التكاليف غير المباشرة وفقا لنشاط الاستثمار السياحي اجمالي التكاليف المتعلقة بالتسويق والاعلان متضمنة تكاليف الاستقطاب واجور ومرتبات موظفي مشرفي صفحة التواصل الالكتروني بالإضافة إلى مصروفات طباعة المطويات الدعائية والترويجية وغيرها، كما تشمل التكاليف غير المباشرة اجمالي التكاليف الإدارية الأخرى من مرتبات موظفي الإصدار وتكاليف تشغيل مختلفة كالكهرباء واشتراكات الانترنت، والايجار. كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول رقم (3) التكاليف غير المباشرة عن فترة 6 أشهر لعام 2025

البيان	شهري	سنة شهور
مصروفات التسويق والإعلان	5,000.00	30,000.00
مصروفات التشغيلية	8,000.00	48,000.00
مصروفات مرتبات الموظفين	14,000.00	84,000.00
الاجمالي		162,000.00

ثالثا- تخصيص التكاليف غير المباشرة :

وفقا لمفهوم التكلفة على أساس النشاط ABC تم تخصيص التكاليف غير المباشرة وفقا لمسبب التكلفة الرئيسي وهو هنا الإصدارات من التذاكر حيث وزعت التكلفة على العملاء وفقا لعدد التذاكر المصدرة والجدول التالي يوضح نصيب كل عميل من التكاليف غير المباشرة:

جدول رقم (4) تخصيص التكاليف غير المباشرة

العميل	التذاكر	نسبة التذاكر	التكاليف الغير مباشرة
العميل رقم 01	902	7.62%	12,348.85
العميل رقم 02	379	3.20%	5,188.71
العميل رقم 03	1,306	11.04%	17,879.83
العميل رقم 04	82	0.69%	1,122.62
العميل رقم 05	1,894	16.01%	25,929.86
العميل رقم 06	195	1.65%	2,669.65
العميل رقم 07	1,079	9.12%	14,772.08
العميل رقم 08	814	6.88%	11,144.09
العميل رقم 09	736	6.22%	10,076.23

أهمية تطبيق مدخل المحاسبة عن العملاء في تحسين ربحية الشركات - دراسة حالة على إحدى شركات الاستثمار السياحي بمدينة بنغازي

العميل رقم 10	71	0.60%	972.03
العميل رقم 11	159	1.34%	2,176.79
العميل رقم 12	200	1.69%	2,738.11
العميل رقم 13	615	5.20%	8,419.67
العميل رقم 14	180	1.52%	2,464.29
العميل رقم 15	52	0.44%	711.91
العميل رقم 16	284	2.40%	3,888.11
العميل رقم 17	402	3.40%	5,503.59
العميل رقم 18	169	1.43%	2,313.70
العميل رقم 19	188	1.59%	2,573.82
العميل رقم 20	94	0.79%	1,286.91
العميل رقم 21	74	0.63%	1,013.10
العميل رقم 22	194	1.64%	2,655.96
العميل رقم 23	113	0.95%	1,547.03
العميل رقم 24	35	0.30%	479.17
العميل رقم 25	106	0.90%	1,451.20
العميل رقم 26	117	0.99%	1,601.79
العميل رقم 27	37	0.31%	506.55
العميل رقم 28	16	0.14%	219.05
العميل رقم 29	146	1.23%	1,998.82
العميل رقم 30	71	0.60%	972.03
العميل رقم 31	51	0.43%	698.22
العميل رقم 32	95	0.80%	1,300.60
العميل رقم 33	60	0.51%	821.43
العميل رقم 34	17	0.14%	232.74
العميل رقم 35	134	1.13%	1,834.53
العميل رقم 36	108	0.91%	1,478.58
العميل رقم 37	81	0.68%	1,108.93
العميل رقم 38	73	0.62%	999.41
العميل رقم 39	51	0.43%	698.22
العميل رقم 40	24	0.20%	328.57
العميل رقم 41	58	0.49%	794.05
العميل رقم 42	25	0.21%	342.26
العميل رقم 43	14	0.12%	191.67

أهمية تطبيق مدخل المحاسبة عن العملاء في تحسين ربحية الشركات - دراسة حالة على إحدى شركات الاستثمار السياحي بمدينة بنغازي

العميل رقم 44	35	0.30%	479.17
العميل رقم 45	55	0.46%	752.98
العميل رقم 46	10	0.08%	136.91
العميل رقم 47	41	0.35%	561.31
العميل رقم 48	104	0.88%	1,423.81
العميل رقم 49	44	0.37%	602.38
العميل رقم 50	43	0.36%	588.69
إجمالي التكاليف غير المباشرة			162,000.00

ثالثا - مؤشر صافي ربحية العميل :

يتيح هذا المقياس معرفة القيمة الصافية التي يضيفها العميل للشركة من وراء تعامله معها، والتي من خلاله تستطيع الشركة تحليل مستوى ربحيتها وتصنيف العملاء إلى درجات أو شرائح، وبالتالي دراسة سبل التوسع في استقطاب والاهتمام بالشرحية الأضعف، وتخصيص الجيد للموارد بين الشرائح المختلفة.

فكما هو ملاحظ من نتائج هذا المقياس ان نسبة صافي الربح للشرحية الأولى تعتبر الأعلى؛ حيث تراوحت ما بين 12.4% إلى 24.4% والجدير بالذكر إن الاختلاف في ربحية العملاء هنا قد يكون بسبب قيمة التذكرة وليس بعددها فقط. فقد تكون التذاكر التي قامت هذه الشرحية باقتنائها سعرها أعلى بسبب طول الرحلة أو مكان وجهاتها (دولية - محلية) أو حسب درجة المقعد في الطائرة (رجال أعمال-اقتصادية) هذه الأسعار التي تحددها شركات الطيران الدولية. بالإضافة إلى إنه توجد العديد من الاعتبارات التي يجب اخدها في الحسبان للحكم على مدى استمرارية ربحيتها، حيث يعكس هذا المقياس أهمية الحذر من مخاطر الاعتمادية، أي الحيلة وتقادي مخاطر عدم الاعتماد على هذه الشرحية لتجنب تهديدات الانسحاب عوامل المنافسة في السوق فإذا ما قامت الشركة بالاعتماد على هذه الشرحية وتخصيص جزء كبير من مواردها عليها ولسبب ما قرر العميل الانسحاب وعدم التعامل معها، فقد تفقد جزء كبير من أرباحها وتسبب في وقوع خسائر لها؛ لهذا يجب توزيع مواردها على الشريحتين الثانية والثالثة لتحسين من ربحيتها وزيادة استقطاب عملاء جدد. فكما هو ملاحظ ان الشرحية الأضعف في تحقيق الربحية هي الشرحية الأكبر تمثل 34% من العملاء وهي نسبة لا بأس بها تتطلب الاهتمام بها من خلال منح مزايا وخصومات في الأسعار لتشجيعهم على الاستمرار في التعامل مع الشركة، وبالعكس في حالة العميل غير المربح كما هو الحال لدى العميل رقم 48 فيجب اتخاذ إجراءات لاستبعاده فهو لا

يحقق مساهمة في صافي الربح، فنتيجة المقياس لديه بالسالب، وعند التحقق من السبب وراء ظهور النتيجة لهذا العميل بالسالب من المدير المالي اتضح ان هذا العميل يتمتع بخصومات تمنح له بنسب أعلى عن غيره من العملاء فهو يستهلك موارد تفوق الأيراد المحقق منه، وهذا يتطلب تدخل لتعديل سياسة التعامل معه.

العميل	مجمّل الربح	التكاليف غير المباشرة	صافي الربح	نسبة صافي الربح
العميل رقم 01	124,013.96	12,348.85	111,665.11	24.42%
العميل رقم 02	82,812.60	5,188.71	77,623.89	16.98%
العميل رقم 03	74,723.02	17,879.83	56,843.19	12.43%
العميل رقم 04	46,049.40	1,122.62	44,926.78	9.83%
العميل رقم 05	38,854.00	25,929.86	12,924.14	2.83%
العميل رقم 06	29,159.90	2,669.65	26,490.25	5.79%
العميل رقم 07	22,902.60	14,772.08	8,130.52	1.78%
العميل رقم 08	15,625.00	11,144.09	4,480.91	0.98%
العميل رقم 09	15,544.80	10,076.23	5,468.57	1.20%
العميل رقم 10	13,423.75	972.03	12,451.72	2.72%
العميل رقم 11	12,514.75	2,176.79	10,337.96	2.26%
العميل رقم 12	11,813.15	2,738.11	9,075.04	1.98%
العميل رقم 13	11,377.00	8,419.67	2,957.33	0.65%
العميل رقم 14	9,170.05	2,464.29	6,705.76	1.47%
العميل رقم 15	8,630.00	711.91	7,918.09	1.73%
العميل رقم 16	8,342.20	3,888.11	4,454.09	0.97%
العميل رقم 17	6,825.00	5,503.59	1,321.41	0.29%
العميل رقم 18	5,577.10	2,313.70	3,263.40	0.71%
العميل رقم 19	5,487.70	2,573.82	2,913.88	0.64%
العميل رقم 20	5,246.00	1,286.91	3,959.09	0.87%
العميل رقم 21	4,986.80	1,013.10	3,973.70	0.87%
العميل رقم 22	4,600.00	2,655.96	1,944.04	0.43%
العميل رقم 23	3,883.00	1,547.03	2,335.97	0.51%
العميل رقم 24	3,448.30	479.17	2,969.13	0.65%
العميل رقم 25	3,429.35	1,451.20	1,978.15	0.43%
العميل رقم 26	3,261.80	1,601.79	1,660.01	0.36%

أهمية تطبيق مدخل المحاسبة عن العملاء في تحسين ربحية الشركات - دراسة حالة على إحدى شركات الاستثمار السياحي بمدينة بنغازي

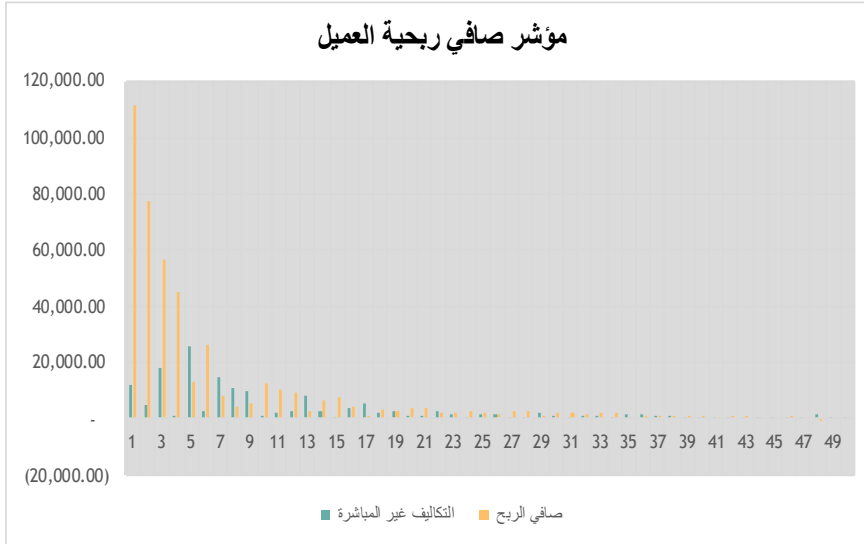
العميل رقم 27	3,225.90	506.55	2,719.35	0.59%
العميل رقم 28	3,089.40	219.05	2,870.35	0.63%
العميل رقم 29	3,050.00	1,998.82	1,051.18	0.23%
العميل رقم 30	2,906.60	972.03	1,934.57	0.42%
العميل رقم 31	2,901.60	698.22	2,203.38	0.48%
العميل رقم 32	2,826.90	1,300.60	1,526.30	0.33%
العميل رقم 33	2,775.00	821.43	1,953.57	0.43%
العميل رقم 34	2,655.40	232.74	2,422.66	0.53%
العميل رقم 35	2,625.00	1,834.53	790.47	0.17%
العميل رقم 36	2,550.00	1,478.58	1,071.42	0.23%
العميل رقم 37	2,343.60	1,108.93	1,234.67	0.27%
العميل رقم 38	2,160.80	999.41	1,161.39	0.25%
العميل رقم 39	1,550.60	698.22	852.38	0.19%
العميل رقم 40	1,294.00	328.57	965.43	0.21%
العميل رقم 41	1,273.00	794.05	478.95	0.10%
العميل رقم 42	1,234.25	342.26	891.99	0.20%
العميل رقم 43	1,217.90	191.67	1,026.23	0.22%
العميل رقم 44	1,198.00	479.17	718.83	0.16%
العميل رقم 45	1,175.00	752.98	422.02	0.09%
العميل رقم 46	1,165.00	136.91	1,028.09	0.22%
العميل رقم 47	1,092.95	561.31	531.64	0.12%
العميل رقم 48	1,085.20	1,423.81	(338.61)	-0.07%
العميل رقم 49	1,075.00	602.38	472.62	0.10%
العميل رقم 50	1,075.00	588.69	486.31	0.11%
الإجمالي	619,247.33	162,000.00	457,247.33	100.00%

10-النتائج وتوصيات الدراسة :

من خلال النتائج الفرعية للدراسة الميدانية السابق ذكرها يمكن صياغة مجموعة من النتائج بالشكل التالي:

- تعكس مقاييس مؤشر ربحية العميل تركيبة العلاقة بين الايراد ومصدر التكلفة، فهي توصي بعدم استخدام الحجم فقط كمعيار للربحية فالعملاء الكبار قد يكونون أقل ربحية من المتوسطين بسبب تكاليفهم غير الظاهرة فكما هو ظاهر بالشكل رقم (1) يمكن

تحديد العلاقة بين ربحية كل عميل والتكاليف المتعلقة به والتباين في التكاليف بين كل عميل والآخر
الشكل رقم (1) مؤشر ربحية العملاء



- قد يساعد التحليل المقارن لأكثر من فترة زمنية في الوصول إلى نتائج أكثر دقة ويعطي تفسيرات لتذبذب نتيجة التحليل بين الشرائح المختلفة.
- يساعد مدخل تحليل ربحية العملاء إدارة الشركات على تحسين الربحية لديها من خلال التركيز على شريحة العملاء الأقل ربحية ومنحهم العديد من المزايا المحفزة، مما يساهم في اتخاذ قرارات استراتيجية بأكثر كفاءة وهو ما اشارت اليه دراسة عباس (2019).
- ان تصنيف العملاء إلى ثلاث شرائح يمكن الإدارة من التركيز على الية تخصيص الموارد، فهو يساعد على التخصيص الأمثل مما يساهم في التقليل من التكاليف الناتجة عن الانفاق الغير موجه بالشكل الصحيح.
- يمكن لإدارة الشركات الحفاظ على المزيج الأمثل من العملاء للحفاظ على استمراريتها من خلال التنوع في شرائح العملاء كأن تحتفظ بنسبة 20% من الكبار، و 50% من المتوسطون، و 30% من الصغار. كما هو الحال

في نتيجة التحليل السابق حيث ان التوزيع السابق يعد مثاليا لضمان الاستمرار، ويبقى على الشركة الاحتفاظ بهذه التوليفة والاهتمام بها. كما توصي الدراسة بمجموعة من التوصيات للاستفادة من مدخل تحليل ربحية العملاء من خلال التالي:

- تصنيف العملاء بناء على الربحية يفيد في تخصيص موارد بشكل كفوء
- تصنيف العملاء ذو الشريحة المتوسطة يفيد في التركيز عليهم وتحويلهم إلى الشريحة الأعلى.
- يمكن تطوير استراتيجية للحفاظ على العملاء من خلال تطبيق بعض المؤشرات المساندة كمؤشر قيمة الدائمة للعميل CLV
- يمكن الاستعانة بمدخل تحليل ربحية العملاء في تطبيق سياسات تسعير قائمة على القيمة، من خلال وضع أسعار مختلفة حسب قدرة كل شريحة على الدفع والاستفادة من خلال زيادة عدد الاستقطاب من كل شريحة. بالإضافة إلى فرض رسوم على الخدمات الإضافية.
- توصي الدراسة كذلك إمكانية تحليل تباطؤ أو تراجع العملاء من خلال معدلات الترك التي توضح نسبة العملاء الذين توقفوا عن التعامل مع الشركة ومحاولة معرفة الأسباب.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- العباس، إسماعيل جاب الله. (2019). أبعاد محاسبة العميل في تدعيم الميزة التنافسية المستدامة في القطاع المصرفي المصري، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مجلد 10، عدد 3، صفحة 395-419.
- الحسين، محمود (2023) توجهات حديثة في تطبيقات المحاسبة الحديثة في المؤسسات العربية . مجلة البحوث الإدارية والمالية، العدد 41، ص 30-45.
- النجار، فاطمة. (2021) تحليل ربحية العملاء وأهميته في تحسين الأداء المالي للمؤسسات العربية، مجلة الدراسات المالية والإدارية، المجلد 18، العدد 2، ص 105-122.
- السلماني، الزهراء حميد وسعد الكندي، عيسى ريس أحمد. (2021). معلومات محاسبة العملاء وأداء شركات الخدمات العمانية، المجلة الدولية للدراسات المالية والمصرفية، مجلد 10، عدد 2، صفحة 79-88.

- بن عائشة، حمزة فرج. (2022). أثر جودة الخدمة، رضا العملاء وثقة العلامة التجارية على ولاء العملاء في القطاع المصرفي الليبي، *مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية*، مجلد 19، عدد 2، ص 94-114.
 - عبد القادر، وهبة الطنطاوي. (2021). العلاقة بين إدارة العملاء الالكترونية وارتباط العميل الكترونيا - دراسة على شركة الادوية المستخدمة لتطبيقات الاوركل، *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*، مجلد 7، عدد 11، صفحة 1105-1132.
 - عبد الله، سامي". (2024) دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين أهداف المحاسبة عن العملاء في المؤسسات العربية". *المجلة العربية للتكنولوجيا والإدارة*، المجلد 12، العدد 1، صفحات 55-70.
 - بن كده، صالح. (2010). أمادويس التسعير والتذاكر، الخطوط الجوية السعودية - جدة
 - علي، مكيد وز عاف نصيرة. (2014) دور إدارة علاقات العملاء في تحسين جودة الخدمة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، *مجلة الإبداع*، مجلد 4. عدد 4، صفحة 84-97.
 - محمد، هبة، وعلي، محمود. (2021) قياس ربحية العملاء في شركات الاتصالات المصرية، *المجلة المصرية للبحوث التجارية*، مجلد 39 العدد (2)، صفحة 55-80
 - نوار، رولا سامي، (2017). محددات تطبيق مدخل المحاسبة عن العملاء كأحد أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية وانعكاسها على أداء منشآت الاعمال، *مجلة جامعة عين شمس - كلية التجارة - قسم المحاسبة*، مجلد 21، عدد 2، ص 650-677.
- ثانيا: المراجع الأجنبية
- Anton, C. E. (2022). The Activity-Based Costing Method Applied to the Analysis of the Clients' Profitability. **Bulletin of the Transilvania University of Braşov, Series V: Economic Sciences**, 15(64), 1-10.
<https://doi.org/10.31926/but.es.2022.15.64.1.5>
 - Anthony, Robert N., and Vijay Govindarajan (2014). Management Control Systems (13th Edition). McGraw-Hill Education.
 - Ahmed, N. (2018). Limitations of traditional accounting tools in customer profitability analysis. *International Journal of Financial Management*, V12.N(2), p56-70.
 - Al Marzooq, Noura i, Muzhada Shah, Aisha Mohammed, Walaa Wahid El Kelish, Aziz Jaafar , Magdi El-Bannany , Aziz Jaafar & Magdi El Bannany. (2025), The Determinants of Customer Profitability Analysis During the COVID-19Crises,
https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-83911-5_19
 - Brown, A. (2021). Customer Accounting: A Comprehensive Guide*. New York: Financial Pres
 - Roslender R, Hart S& Nielsen C. (2024). Strategic management accounting revisited: building on insights from the business model field, *Journal of Accounting and Organizational*, V20, N.1, p1-20

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jaoc-01-2022-0008/full/html>

- Johnson, L. (2019). Understanding Customer Accounting: Principles and Practices. London: Business Insights.
- Smith, J. (2020). The Evolution of Customer Accounting in Modern Business*. *Journal of Accounting Research*, 58(3), 123-145
- Zhao, Y., & Li, H. (2021). "The role of customer profitability analysis in enhancing firm performance: Evidence from smart industries. *Journal of Business Research*, 134, 507-519.
- Nguyen, T., & Nguyen, C. (2022). "Integrating Customer Relationship Management and Management Accounting for Strategic Success. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 35(4), 935-959.
- Gupta, R., & Kumar, A. (2021). Study on customer profitability analysis in banking sector. *Journal of Banking & Finance*, 120, 105-115
- Oliveira, B., & Ferreira, J. (2023). "Current trends and future directions of customer profitability management: A systematic review. *Corporate Finance Review*, 27(2), 32-44.
- Kumar, A. & Saini, R. (2024). "Impact of Digital Technologies on Customer-Centric Cost Management. *International Journal of Accounting*
- Guilding, [Chris](#) & [Lisa McManus](#), (2010), Exploring the potential of customer accounting: a synthesis of the accounting and marketing literatures, *Journal of Marketing Management*, V 24, N 7, P 771-795
- Wirtz , Jochen, Johannes Hofmeister, Patricia Y. P. Chew & Xin (David) Ding. (2023). Digital service technologies, service robots, AI, and the strategic pathways to cost-effective service excellence, *The Service Industries Journal* Pages 1173-1196
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02642069.2023.2226596>
- Ven, [Montijn van de](#), [Paola Lara Machado](#), [Alexia Athanasopoulou](#) & [Banu Aysolmaz](#) .(2023). performance indicators for business models: a systematic review and [catalog](#), *Information Systems and e-Business Management*, V21,N(3),P:1-42
[Dr Graham Simons Pitcher](#), (2013). Title: [Customer profitability analysis in support of strategic decisions](#), [irep.ntu.ac.uk](#)
- van Raaij, Erik M., Maarten J.A. Vernooij, Sander van Tries. (2003). The implementation of customer profitability analysis: A case study, *Industrial Marketing Management*, Volume 32, Issue 7, Pages 573-583.

AT

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850103000063>.

- McManus Lisa & Chris Guilding. (2010). Exploring the potential of customer accounting: a synthesis of the accounting and marketing literatures, **Journal of Marketing Management**, Volume 24, Pages 771-795
- Wagner, Emerson (2022), Quality perception of accounting firm customers, **International Journal of Quality and Service Sciences**, V 14, N(3)
https://www.researchgate.net/publication/363415854_Quality_perception_of_accounting_firm_customer
- Van Nguyen, Thi Hong & Le Thi Tu Oanh. (2023), Customers Accounting Usage and Organizational Performance: The Mediating Role of Customers Accounting, **International Journal of Professional Business Review**. V8, N (6).
- Elkrggli, Sabri. (2023). The Relationship between Electronic Marketing and Profitability of Libyan Banks, **Journal of Economic Studies**, V3, N4.P193-213
- Sharaby, Sara Ahmed Ahmed, (2021), An Assessment of Customer Accounting Approach's Impact on Maximizing the Firm Value, **Journal of Financial and Business Research**, V22, N4, P 130- 144.
<https://jsst.journals.ekb.eg/>
- Kim, J., Lee, S., & Park, H. (2020). Impact of customer profitability measurement tools on strategic decision-making. **Journal of Business Analytics**, V35.N(4), p123-137.
- Kefe, İ., & Tanis, V. N. (2019). An Application of Customer Profitability Analysis in a Company. In E. Kara (Ed.), *Social Sciences: Management, Marketing, Accounting-Finance and Economics* (pp. 1-20). Akademisyen Kitabevi A.Ş.
- Li, Q., Wang, Y., & Zhao, M. (2022). Adoption of advanced accounting systems for customer profitability in digital transformation. **Accounting and Information Systems Journal**. V45.N(1), p89-105.