

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

دور نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ القرارات المالية الإستراتيجية
في المؤسسة الاقتصادية

" دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهركيماوية ENPEC "

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية

تخصص: علوم مالية

تحت إشراف:

الأستاذ الدكتور: عبد الوهاب شمام

من إعداد:

الباحثة: فطيمة الزهرة قرامز

أعضاء اللجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	الإسم واللقب
رئيسا	جامعة قسنطينة 3	أستاذ التعليم العالي	أ.د. أحمد بوراس
مشرفا	المركز الجامعي ميله	أستاذ التعليم العالي	أ.د. عبد الوهاب شمام
عضوا	جامعة قسنطينة 2	أستاذ التعليم العالي	أ.د. صالح مرازقة
عضوا	جامعة أم البواقي	أستاذ محاضر - أ -	د. زبير عياش
عضوا	جامعة أم البواقي	أستاذ محاضر - أ -	د. مراد كواشي
عضوا	جامعة أم البواقي	أستاذ محاضر - أ -	د. جبار بوكثير

السنة الجامعية: 2016-2017

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين الذي بنعمته تتم الصالحات، والشكر له سبحانه وتعالى على نعمته وتوفيقه لي بإتمام هذه الأطروحة، والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين .

أما بعد فلا يسعني في هذا المقام إلا أن أشكر أستاذي المشرف الأستاذ الدكتور عبد الوهاب شمام، على تفضله بقبول عناء الإشراف على هذه الأطروحة وعلى ما قدمه لي من ملاحظات وتوجيهات وإرشادات كان لها بالغ الأثر في إنجازها وخروجها إلى حيز الوجود.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساعدني على إنجاز هذا العمل من أساتذة بجامعة دمشق وبالجامعة الهاشمية الأردنية وأخص بالذكر الأستاذ تيسير المصري والأستاذ إبراهيم منصور.

كما أتقدم بشكري وتقديري إلى إدارات ومسيري مؤسسة L'ENPEC، اللذين لم يبخلوا علينا بوقتهم ومعلوماتهم.

ولا يفوتني أن أتقدم بجزيل شكري إلى السادة أعضاء اللجنة المناقشة على تكريمهم بقراءة وتقييم ومناقشة هذه الأطروحة وإثرائها بأرائهم.

وإلى كل من ساعدني من قريب و من بعيد ولو بكلمة طيبة شجعتني على العمل والاجتهاد.

إلى كل هؤلاء أتقدم بخالص شكري وتقديري.

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى عائلتي وأسرتي، وأخص بالذكر والدتي حفظها الله لنا التي لم تبخل يوماً بدعائها لي، وزوجي الذي لم يتوانى يوماً عن تشجيعي ومساعدتي على إنجاز هذه الأطروحة، وأولادي اللذين صبروا معي من أجل إتمام هذا العمل.

وإلى روح من فرقته المنية عني وكان لهم الفضل في حثي على مواصلة دربي في طلب العلم، إلى روح والدي وروح أخي بلال.

وإلى روح أستاذي "محمد بوتين" الذي بدأ معي مشوار هذا البحث وزرع في بذرة هذا المجال العلمي.

وإلى كل طالب علم

وإلى كل هؤلاء أهدي هذه الأطروحة.

الفهرس

فهرس المحتوى

الصفحة	العنوان
	شكر وعرهان الإهداء
I VI VII	الفهرس فهرس المحتوى فهرس الجداول فهرس الأشكال
أ	المقدمة
ب	1 إشكالية الدراسة
ج	2 الفرضيات
د	3 أسباب الدراسة
د	4 أهمية الدراسة
هـ	5 أهداف الدراسة
هـ	6 الدراسات السابقة
ط	7 منهج الدراسة
ط	8 أدوات الدراسة
ط	9 حدود الدراسة
ي	10 هيكل الدراسة
1	الفصل الأول: الإدارة المالية والاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الإدارة المالية في المؤسسة الاقتصادية
3	1 - مفهوم الإدارة المالية
5	2 - التطور التاريخى للإدارة المالية
8	3 - مهام الإدارة المالية
10	4 - أهداف الإدارة المالية
17	5 - الوظيفة المالية وعلاقتها بمجالات المعرفة الاقتصادية الأخرى
19	6 - الإدارة المالية الحديثة - المنهج والحدود

20	1-6- المنهج الحديث للإدارة المالية
22	2-6- القرارات المالية وحدودها
25	المبحث الثاني: إتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية
26	1 - مفهوم القرار
28	2 - مراحل اتخاذ القرار
31	3 - أساليب اتخاذ القرار
32	4 - أنواع وظروف اتخاذ لقرار
36	5 - أشكال اتخاذ القرار
38	المبحث الثالث: الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية
39	1 - مفهوم الإستراتيجية وخصائصها
43	2 - دوافع لجوء المؤسسة لوضع إستراتيجية
44	3 - علاقة التخطيط والسياسة والتكتيك بالإستراتيجية
45	4 - مستويات وضع الإستراتيجية
46	1-4- إستراتيجية الإدارة العليا
46	2-4- إستراتيجية الوحدة الرئيسية
47	3-4- الإستراتيجية الوظيفية
48	5 - القرار الإستراتيجي
49	6 - الإدارة الإستراتيجية
49	1-6- مفهوم الإدارة الإستراتيجية
51	2-6- مراحل الإدارة الإستراتيجية
56	7 - التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية
58	8 - التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية – أوجه الإختلاف والترابط
61	خلاصة الفصل الأول.
الفصل الثاني: نظام المعلومات المحاسبي في المنظمة.	
62	تمهيد
63	المبحث الأول: مدخل النظم.
64	1 - مفهوم النظم
67	2 - العوامل المؤثرة في ظهور مدخل النظم
69	3 - مستويات وعلاقة النظم
69	1-3- المستوى الإستراتيجي
70	2-3- المستوى الإداري أو التكتيكي
70	3-3- المستوى التنفيذي أو الإجرائي
71	4-3- علاقات النظم
72	4 - عمويات حول النظم
72	1-4- تعريف النظم
74	2-4- موارد النظم
74	3-4- أهداف النظم
74	4-4- بيئة وحدود النظم
75	5-4- عناصر النظم
77	6-4- القيود على النظم
78	7-4- النظم الفرعية للنظم
78	8-4- الرقابة على النظم
79	9-4- مستخدمى النظم
79	10-4- تصنيفات النظم

81	المبحث الثاني: مدخل إلى نظام المعلومات.
81	1 - تعريف نظام المعلومات
84	2 - عناصر نظام المعلومات
85	3 - البيانات والمعلومات
86	4 - خصائص المعلومات
88	5 - الوظائف والأنشطة الأساسية لنظام المعلومات
89	5-1- تجميع البيانات
90	5-2- تشغيل البيانات
92	5-3- إدارة البيانات
92	5-4- رقابة وأمن البيانات
93	5-5- إنتاج المعلومات
94	6 - حركة نظام المعلومات
96	7 - نظام المعلومات والمنظمة
99	المبحث الثالث: المحاسبة كنظام للمعلومات.
100	1 - تعريف نظام المعلومات المحاسبي
103	2 - مكونات نظام المعلومات المحاسبي
104	2-1- مدخلات نظام المعلومات المحاسبي
105	2-2- تشغيل البيانات في نظام المعلومات المحاسبي
108	2-3- مخرجات نظام المعلومات المحاسبي
111	3 - وظائف نظام المعلومات المحاسبي
111	3-1- تجميع البيانات
112	3-2- معالجة البيانات
114	3-3- حماية البيانات والمعلومات
115	4 - أنشطة نظام المعلومات المحاسبي
115	4-1- إدخال البيانات
115	4-2- معالجة البيانات
116	4-3- إخراج المعلومات
116	4-4- تخزين البيانات
117	4-5- رقابة العمليات
119	5 - نظام المعلومات المحاسبي واحتياجات المستخدمين
119	5-1- المستخدمين الداخليين واحتياجاتهم
122	5-2- المستخدمين الخارجيين واحتياجاتهم
124	المبحث الرابع: المعلومات المحاسبية كوسيلة لاتخاذ القرار.
125	1 - المعلومات المحاسبية لاتخاذ القرار من طرف المستخدمين
126	1 1 - اتخاذ القرار بواسطة الأطراف الخارجية
129	1 2 - خصائص المعلومات التي يتم التقرير عنها خارجيا
131	1 3 - اتخاذ القرار بواسطة الأطراف الداخلية
133	2 - دور المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرار في ظل ظروف التأكد، المخاطرة أو عدم التأكد
134	3 - نماذج اتخاذ القرار في حالات التأكد والمخاطرة أو عدم التأكد
135	3 1 - اتخاذ القرار في حالة التأكد
136	3 2 - اتخاذ القرار في حالة المخاطرة
137	4 - دور نظام المعلومات المحاسبي في ظروف المخاطرة
140	خلاصة الفصل الثاني.

141	الفصل الثالث: القرارات المالية الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية.
142	تمهيد

143	المبحث الأول: قرار الاستثمار
143	1 - مفهوم الاستثمار
146	2 - الاستثمار الرأسمالي
146	3 - أنواع الاستثمار الرأسمالي
146	3-1- المعيار الأول- الاستثمارات حسب الهدف
148	3-2- المعيار الثاني- الاستثمارات حسب شكل الإنفاق
149	4 - أسس اتخاذ القرار الاستثماري
150	5 - التخطيط المالي ودور نظام المعلومات المحاسبي
150	5-1- التخطيط المالي
153	5-2- دور نظام المعلومات المحاسبي في التخطيط المالي
155	5-3- شكل التخطيط المالي
156	6 - الموازنة الرأسمالية
158	6-1- أهمية الموازنة الرأسمالية
160	6-2- مراحل إعداد الموازنة الرأسمالية
162	6-3- أنواع قرارات إعداد الموازنة الرأسمالية
163	6-4- قيود إعداد الموازنة الرأسمالية
164	7 - معايير تقييم الاستثمارات الرأسمالية
165	7-1- التدفقات النقدية
166	7-2- القيمة الزمنية للنقود
166	8 - طرق تقييم الاستثمارات المقترحة
167	8-1- طرق التدفق النقدي المخصوم
170	8-2- طرق التقييم الأخرى
173	المبحث الثاني: قرار التمويل
173	1 - الهيكل المالي وأهميته
174	1-1- رأس المال الداخلي
174	2-1- رأس المال الخارجي
176	2 - مكونات الهيكل المالي
177	3 - تحديد الهيكل المالي المناسب (سياسات التمويل)
179	4 - نظرية الرفع المالي
183	5 - درجة الرفع المالي
186	6 - الرفع التشغيلي
191	7 - نظام المعلومات المحاسبي وقرار التمويل
193	7-1- مصادر معلومات نظام معلومات المحاسبة والتمويل
193	7-2- عناصر نظام معلومات المحاسبة والتمويل
194	8 - الرقابة المالية
197	المبحث الثالث: التحليل المالي واتخاذ القرار
197	1 - مفهوم التحليل المالي
198	2 - استعمالات التحليل المالي
200	3 - وظيفة المحلل المالي
201	3-1- الوظيفة الفنية
201	3-2- الوظيفة التفسيرية
202	4 - أهداف التحليل المالي
203	5 - بيئة التحليل المالي
205	6 - منهجية التحليل المالي
206	7 - أدوات التحليل المالي
207	8 - المعايير المعتمدة في التحليل المالي
207	8-1- المعيار المطلق

207	2-8- معيار الصناعة
208	3-8- المعيار الاتجاهي (التاريخي)
208	4-8- المعيار المخطط أو المعيار الوضعي
208	9 - خطوات التحليل المالي
209	10 أساليب التحليل المالي للبيانات المالية المنشورة
209	10-1- التحليل الرأسي
210	10-2- التحليل الأفقي
210	10-3- إختيار النسب المالية
219	خلاصة الفصل الثالث.
الفصل الرابع: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهركيماوية ENPEC	
220	تمهيد
221	المبحث الأول: ماهية المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهركيماوية ENPEC
223	1 - التعريف بالمؤسسة
223	2 - لمحة تاريخية عن المؤسسة
226	3 - سوق المؤسسة
226	4 - علاقة المؤسسة بالمحيط
227	5 - الهيكل التنظيمي للمؤسسة
229	المبحث الثاني: نظام المعلومات المحاسبي لمؤسسة ENPEC
229	1 - مدخلات نظام المعلومات المحاسبي للمؤسسة
230	2 - دورات العمليات للمؤسسة
230	2-1- دورة الإيرادات
231	2-2- دورة النفقات
232	2-3- دورة الموارد البشرية
233	2-4- دورة الإنتاج
235	3 - تشغيل البيانات من خلال الدورة المحاسبية للمؤسسة
235	3-1- إعداد المستندات الأولية للمعاملات الاقتصادية
236	3-2- تسجيل المعاملات في دفتر اليومية
236	3-3- الترحيل إلى دفتر الأستاذ وترصيد الحسابات
236	3-4- إعداد ميزان المراجعة
237	3-5- إثبات قيود التسوية في اليومية
237	3-6- ترحيل قيود التسويات إلى حساب دفتر الأستاذ وترصيدا
238	3-7- إعداد القوائم المالية
238	3-8- إثبات قيود الإقفال في اليومية وترحيلها إلى حسابات دفتر الأستاذ وتحديد الحسابات التي تؤثر بها
238	3-9- إعداد ميزان المراجعة بعد الإقفال
239	4 - المخرجات
239	4-1- الميزانية الختامية
239	4-2- جدول حسابات النتائج
240	4-3- جدول سيولة الخزينة
240	4-5- جدول تغير الأموال الخاصة
240	5 - التغذية العكسية
241	المبحث الثالث: دور نظام المعلومات المحاسبي في تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة
241	1 - تحليل نشاط المؤسسة

242	1-1- دراسة التطورات في الميزانية
246	2-1- تحليل عناصر الأصول للميزانية
257	3-1- تحليل عناصر الخصوم للميزانية
262	2 - تحليل جدول حسابات النتائج
263	1-2- الهيكل التركيبي لحسابات التسيير
264	2-2- جدول حسابات النتائج حسب النوع
275	3-2- تحليل حسابات الأعباء
277	4-2- تحليل حسابات الإيرادات
279	3 - تحليل تدفقات الخزينة
283	4 - تحليل التغيرات في رأس المال الخاص
285	5 - تحليل الميزانيات المالية
288	6 - تحليل المؤشرات المالية
288	1-6- الخزينة ونسب السيولة
290	2-6- النسب الهيكلية
292	3-6- نسب التسيير الرئيسية
294	المبحث الرابع: القرارات المالية الإستراتيجية في المؤسسة
294	1 - المحاور الإستراتيجية للمؤسسة
295	1-1- إستراتيجية التكلفة والحجم
295	2-1- توسيع سلسلة العرض
296	3-1- مد قنوات التطوير
296	2 - قرار الاستثمار للمؤسسة
296	1-2- مخطط التطوير للمؤسسة
298	2-2- موازنة الاستثمارات
300	3-2- مردودية المشاريع والعائد على الاستثمار
302	4-2- مشروع الشراكة
305	3 - قرار التمويل للمؤسسة
305	1-2- تخطيط الهيكل التمويلي (التخطيط التمويلي)
307	2-2- مجال تمويل الاستثمارات
308	خلاصة الفصل الرابع.
الخاتمة	
310	الخاتمة
319	المراجع
330	الملاحق
346	الملخص

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
121	القرارات المتعلقة بالمستويات الإدارية للمنظمة	(1-2)
127	المعلومات المالية التي يحتاجها المستثمرون والدانئون	(2-2)
180	بدائل هيكل التمويل المقترح	(1-3)
180	الربح قبل الفوائد والضرائب في ضوء تغير المبيعات ودون اقتراض	(2-3)
181	حساب الأرباح والخسائر لنسبة اقتراض 0 %	(3-3)
181	حساب الأرباح والخسائر لنسبة اقتراض 30 %	(4-3)
181	حساب الأرباح والخسائر لنسبة اقتراض 50 %	(5-3)
182	التغير في الأرباح بالسهم نتيجة تغيير مديونية الشركة	(6-3)
185	النتائج المالية للشركة (س) في 12/31/ن	(7-3)
187	هيكل التكاليف للشركتين (A,B)	(8-3)
190	قائمة الدخل للشركة (س)	(9-3)
244	التغيرات الحاصلة في ميزانية 2012 مقارنة بميزانية 2011	(1-4)
247	التغيرات في عناصر الأصول لميزانية 2012 مقارنة بميزانية 2011	(2-4)
249	تغيرات الأصول الجارية لسنة 2012 مقارنة بسنة 2011	(3-4)
254	الحقوق على الزبائن بالمبلغ والنسبة	(4-4)
257	التغير في الأموال الخاصة لسنة 2012 مقارنة بسنة 2011	(5-4)
258	تطورات الخصوم الغير جارية لسنة 2012 مقارنة بسنة 2011	(6-4)
259	ترتيب الديون حسب الأقدمية	(7-4)
259	استحقاق وتسديد الدين بتاريخ 2012/12/31	(8-4)
261	تطورات الخصوم الجارية لسنة 2012 مقارنة بسنة 2011	(9-4)
263	تطورات حسابات التسيير سنة 2012 مقارنة بسنة 2011	(10-4)
264	التغيرات الحاصلة على جدول حسابات النتائج لسنة 2012 مقارنة بسنة 2011	(11-4)
275	تطورات حسابات الأعباء لسنة 2012 مقارنة بسنة 2011	(12-4)
278	تطورات حسابات النتائج خلال السنة 2012 مقارنة بالسنة 2011	(13-4)
280	قائمة التدفقات النقدية لسنة 2012 مقارنة بسنة 2011	(14-4)
284	التغيرات في رأس المال الخاص	(15-4)
286	تحليل الميزانية المالية لخمس سنوات	(16-4)
288	الخزينة ونسب السيولة	(17-4)
290	النسب الهيكلية لخمس سنوات	(18-4)
292	نسب التسيير الرئيسية	(19-4)
297	مخطط التطوير للمؤسسة	(20-4)
298	موازنة الاستثمارات	(21-4)
301	مردودية المشاريع والعائد على الاستثمار	(22-4)
303	مشروع الشراكة	(23-4)
306	اتفاقيات التمويل للمؤسسة	(24-4)

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
67	المنظمة كنظام إداري	(1-2)
71	علاقة نظام المعلومات بمستويات الهيكل التنظيمي للمنظمة	(2-2)
73	النظام، أجزاءه، حدوده والبيئة المحيطة به	(3-2)
77	علاقة التغذية العكسية بالتخطيط والرقابة	(4-2)
103	العناصر المكونة للمحاسبة كنظام للمعلومات	(5-2)
118	أنشطة نظام المعلومات المحاسبي	(6-2)
161	خطوات إعداد الموازنة الرأسمالية	(1-3)
176	تدفق الأموال من وإلى المنشأة	(2-3)
177	مصادر الأموال المتاحة أمام منشآت الأعمال	(3-3)
183	نقطة التعادل التمويلية للشركة	(4-3)
188	نقطة التعادل وأثر الرافعة التشغيلية	(5-3)
189	منطقة الربح والخسارة لكل شركة في ضوء تغير الرافعة التشغيلية	(6-3)
201	نظام التحليل المالي	(7-3)
204	بيئة التحليل المالي	(8-3)
228	الهيكل التنظيمي لمؤسسة ENPEC	(1-4)
234	مسار المراجعة في المحاسبة المالية	(2-4)
250	التطور في قيمة المواد الأولية والموردون	(3-4)
251	تطور حساب المنتجات الجاري إنجازها	(4-4)
252	تطور مستوى المنتجات النهائية	(5-4)
253	تطور مستوى المخزونات الخارجية	(6-4)
254	الحقوق على الزبائن	(7-4)
255	تطورات القيمة الخامة للحقوق على الزبائن خلال الخمس سنوات	(8-4)
256	تطورات الخزينة خلال الخمس سنوات للنشاط	(9-4)
259	ترتيب الديون حسب الأقدمية	(10-4)
260	استحقاق وتسديد الديون	(11-4)
262	تطورات ديون الموردون	(12-4)
264	تطورات النتائج خلال 2011 و 2012	(13-4)
269	تطورات رقم الأعمال	(14-4)
270	تطورات الإنتاج	(15-4)
271	تطورات الاستهلاك	(16-4)
271	تطورات القيمة المضافة	(17-4)
272	تطورات الفائض الخام للاستغلال	(18-4)
273	تطورات النتيجة العملياتية	(19-4)
274	تطورات النتيجة المالية	(20-4)
274	تطورات النتيجة العادية الخام	(21-4)
277	تطورات الأعباء	(22-4)
287	تطورات رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل	(23-4)
289	تطورات نسب السيولة	(24-4)
291	تطورات النسب الهيكلية	(25-4)

المقدمة

مقدمة

تواجه المؤسسات الاقتصادية اليوم تحديات كبيرة من جميع النواحي الداخلية منها والخارجية وهذه التحديات تفرضها التغيرات الكبيرة والمتسارعة على مستوى المحيط الداخلي والمحيط الخارجي لها، من انفتاح الأسواق على العالم وما ينتج عنه من آثار قد تكون إيجابية وقد تكون في حالات أخرى سلبية والتطورات الهائلة في مختلف المجالات، خاصة منها المجالات المالية والتي تفرض على المؤسسات إعادة النظر في منهج التفكير المتبع والاهتمام بالجوانب التي تعمل على تحقيق استمراريتها والمحافظة على بقائها.

إن المؤسسة خلال مرحلة حياتها تمارس مجموعة من الأنشطة تتشكل على أساسها مختلف الوظائف والتي تؤثر وتتأثر بوظيفة جد هامة وحساسة ألا وهي الوظيفة المالية، التي تعمل الإدارة المالية من خلالها على الحصول على الأموال اللازمة لممارسة مختلف النشاطات وكيفية استعمال هذه الأموال لمواجهة الظروف السائدة والمستقبلية. فكما أن قوة المؤسسة هي التي تفرض بقائها في السوق فإن المعلومة كذلك أصبحت جد مهمة لتحقيق هذه القوة وخاصة منها المعلومة المحاسبية التي كانت تستخدم لتحقيق أهداف تتعلق بنشاط المؤسسة وكيفية تسييره، فقد أصبحت اليوم جد هامة لتحقيق أهداف كافة المستخدمين للمعلومة المحاسبية وخاصة الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

يرتبط اتخاذ القرار في المؤسسة ارتباطا وثيقا بنظام معلوماتها المحاسبي، وتتأثر نوعية هذه القرارات بمدخلات هذا النظام وكيفية تشغيلها أي بمخرجاته والتي تستعمل من طرف متخذي القرار من أجل اتخاذ مختلف القرارات الاقتصادية المتعلقة بحاضر المؤسسة ومستقبلها وخاصة منها القرارات التي تؤدي إلى تعظيم ثروة المؤسسة باعتبار هذا الهدف من أهم الأهداف المالية الاستراتيجية لمتخذي القرار.

ليس هدف تعظيم الثروة بالعمل السهل، وإنما هذا الهدف يتطلب اتخاذ جملة من القرارات تتعلق بكل من جانبي التمويل والاستثمار في المؤسسة، ومن أجل اتخاذ مثل هذه القرارات أولت المؤسسات اهتماما كبيرا

لنظام المعلومات المحاسبي ولمنتجاته من معلومات لتحقيق أهداف الإدارة المالية بصفة خاصة وأهداف متخذي القرار بصفة عامة.

فالمؤسسة الوطنية للمنتجات الكهركيماوية، كغيرها من المؤسسات تعمل جاهدة من أجل الحفاظ على بقائها واستمراريتها منذ نشأتها إلى يومنا هذا، وهي على دراية تامة بأنه لا يمكنها تحقيق ذلك إلا باتخاذ جملة من القرارات الاستراتيجية التي تمكنها من مواجهة المنافسين في السوق وتحقيق مختلف الأهداف التي تطمح لها كل المؤسسات التي تعمل في محيط غير مستقر تسوده الكثير من التغيرات التي تهدد واقعها ومستقبلها، وهي بذلك تحتاج إلى نظام معلومات محاسبي يزودها بمختلف البيانات والمعلومات الضرورية لاتخاذ مثل هذه القرارات.

1 - إشكالية الدراسة

الكثير من المؤسسات تعتبر المحاسبة كوسيلة فقط لحساب المصاريف والايرادات وما ينتج عنها في نهاية النشاط من أرباح أو خسائر، وتهمل الجانب الأكثر أهمية والمتمثل في اعتبار المحاسبة كنظام للمعلومات تزود مختلف المستخدمين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بحاضر المؤسسة وبمستقبلها، ويساعدها هذا النظام على اتخاذ القرارات الاستراتيجية خاصة منها القرارات المتعلقة بالجانب المالي للمؤسسة. ففي ظل التحولات الاقتصادية الحالية، أصبح من الضروري على المؤسسات الاقتصادية البحث عن وسيلة تؤمن لها الحصول على المعلومات الكافية والدقيقة والملائمة لتمكن متخذي القرار من اتخاذ القرارات المناسبة من أجل تحقيق الأرباح وإنتاج الثروة والمحافظة على البقاء والاستمرار، مما يؤكد على أهمية نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ مختلف القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالمؤسسة وخاصة ايجاد الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق هدف تعظيم الثروة الذي تصبوا إليه كل المؤسسات الاقتصادية الحالية.

إذا فالتساؤل الرئيسي الذي يمكن من خلاله صياغة إشكالية الدراسة هو:

- كيف يمكن لنظام المعلومات المحاسبي أن يعمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وخاصة

منها أهداف القرارات المالية الإستراتيجية ؟

و للتمكن من الإحاطة بجوانب الإشكال الرئيسي يجب الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهو منهج التفكير المالي الذي يعتمد عليه متخذو القرارات المالية في العصر الحديث؟

- ما العلاقة التي تربط بين نظام المعلومات المحاسبي واتخاذ القرارات في المؤسسة خاصة منها القرارات

الإستراتيجية ؟

- فيما تتمثل القرارات المالية الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية وكيف يساهم نظام المعلومات المحاسبي في

اتخاذ مثل هذه القرارات؟

- أين تكمن أهمية نظام المعلومات المحاسبي في المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهركيماوية من أجل تحقيق

أهدافها المالية الاستراتيجية؟

2 - الفرضيات

لتسهيل عملية الدراسة تم الاعتماد على جملة من الفرضيات على أساس أنها أكثر احتمالاً للإجابة على

الإشكالية المطروحة، وهذه الفرضيات هي:

- لقد أدت التغيرات في المحيط إلى التغير في منهج التفكير الإداري بصفة عامة والإدارة المالية بصفة

خاصة وبالتالي إلى تغير أهداف المؤسسات الاقتصادية.

- يوفر نظام المعلومات المحاسبي المعلومات والبيانات اللازمة لعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في

المؤسسات الاقتصادية.

- يرتبط حاضر المؤسسة الاقتصادية ومستقبلها المالي بما ينتجه نظام المعلومات المحاسبي من معلومات.

3 - أسباب الدراسة

لم يكن اهتمامي بهذا الموضوع وليد للصدفة بل أن هذا الإهتمام يعود لجملة من الأسباب الذاتية وأخرى موضوعية.

فالأسباب الذاتية تولدت نتيجة لتراكم الكثير من المعارف في ذاكرتي حول موضوع المحاسبة خلال مراحل دراستي الجامعية ومراحل تدريسي ومدى إهتمامي بتخصص المحاسبة والمالية، ومحاولة البحث للحصول على الكثير من المعارف في هذا المجال، بالإضافة إلى أن هذا البحث يسלט الضوء على بعض الآفاق التي طرحت في بحثي للماجستير المتعلق بالإستراتيجية المالية للمؤسسات الإقتصادية.

أما الأسباب الموضوعية فيمكن ذكرها في مايلي:

- عدم الإهتمام بالنظام المحاسبي كنظام للمعلومات، والذي من خلاله يمكن اتخاذ مختلف القرارات الحالية والمستقبلية للمؤسسة الإقتصادية.
- الوضع المالي الذي آلت إليه المؤسسات الإقتصادية الجزائرية في السنوات الأخيرة نتيجة عدم إعطاء أهمية للوظيفة المالية والوظيفة المحاسبية مما يدفع نحو البحث عن أسلوب أنجع للخروج من المشاكل التي تتخبط فيها هذه المؤسسات.
- ضرورة إدراك الحاجة الماسة إلى التفكير الاستراتيجي وإلى دور نظام المعلومات المحاسبي في هذا المنهج من التفكير بالنسبة للمؤسسات الإقتصادية أكثر من أي وقت مضى.
- لفت إنتباه مدراء المؤسسات بصفه عامة ومدراء المؤسسات الإقتصادية الجزائرية أن ما يحدث من تغيرات في المحيط له تأثير كبير على أهداف المؤسسة الحاضرة والمستقبلية.

4- أهمية الدراسة

تعتبر هذه الدراسة ذات أهمية كبيرة لا يستهان بها في وقتنا الحالي الذي تسوده الكثير من التغيرات المحيطة التي أثرت على واقع المؤسسات الإقتصادية وعلى مستقبلها، وبالتالي أثرت على منهج التفكير لمتخذي القرار

من أجل مواكبة هذه التغيرات وعلى الخصوص متخذو القرار المالي، ما إنعكس بدوره على منهج التفكير المحاسبي وعلى نظام المعلومات المحاسبي باعتباره الوسيلة التي يتم الاعتماد عليها من قبلهم للوصول إلى الأهداف المسطرة للمؤسسة.

5 - أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى رفع الستار عن مدى أهمية نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ مختلف القرارات الاستراتيجية للمؤسسة في وقتنا الحالي وضرورة التنبيه إلى أن ما يحدث من تغيرات في المحيط له تأثير كبير على الأهداف الحاضرة والمستقبلية للمؤسسة وبالتالي يؤثر على نظام معلوماتها المحاسبي بالإضافة إلى:

- كشف أهمية نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بالمؤسسات الاقتصادية خاصة منها القرارات المالية.

- معرفة مدى دقة معلومات النظام المحاسبي مما يساعد المؤسسة على اتخاذ القرارات الكفيلة بتحقيق استراتيجياتها، لأن دقة القرارات الإستراتيجية مرتبطة بمدى دقة ومصداقية ومرونة نظام المعلومات المحاسبي.

6- الدراسات السابقة

إن أهمية نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ مختلف القرارات في الوقت الحالي، جعلت الكثير من الباحثين يهتمون بهذا الجانب من خلال مجموعة من الدراسات والتي لها نوع من الارتباط بدراستي وهي:

- دراسة أحمد عبد الرحمان المخادمة 2005 : حول أثر نظم المعلومات المحاسبية المحوسبة في اتخاذ القرارات الاستثمارية - دراسة تطبيقية على الشركات الأردنية. هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء آراء عينة من الشركات الصناعية الأردنية حول أثر نظم المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات الاستثمارية في ظل الأنظمة المحاسبية المحوسبة، وذلك من خلال الاطلاع ومراجعة نظم المعلومات المحاسبية وبيان أنواع القرارات الاستثمارية والربط بينها في ظل أنظمة المحاسبة المحوسبة، تم إختبار خصائص المعلومات

المحاسبية المتمثلة في التوقيت، الملائمة، القدرة على التنبؤ، التغذية العكسية، صدق التعبير، الحيادية، التثبت من المعلومة، المقارنة والبرمجيات المستخدمة في الشركات.

جمعت البيانات من خلال عينة تكونت من 143 فرد لمعرفة تأثير العوامل السابقة في عملية اتخاذ القرارات الاستثمارية في الشركات الصناعية الأردنية، وقد كانت النتائج المتوصل إليها أن جميع العوامل السابقة تؤثر في عملية اتخاذ القرارات الاستثمارية باستثناء خاصية الحيادية وخاصية المقارنة، إذ وجد أن جميع الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية تتوافر بشكل كبير في معلومات النظام المحاسبي المحوسب، وأن البرمجيات المستخدمة في الأنظمة المحاسبية المحوسبة تؤثر في اتخاذ القرارات الاستثمارية، وأن السرعة التي وفرتها برمجيات الحاسوب أسهمت في جعل البيانات المحاسبية بيانات ذات طبيعة ملائمة لمتخذي القرارات بشكل عام ولمتخذي القرارات الاستثمارية بشكل خاص.

- **دراسة ابراهيم ميده 2009** : حول العوامل المؤثرة في نظام المعلومات المحاسبي ودوره في اتخاذ القرارات الإستراتيجية (دراسة ميدانية). تكمن أهمية هذه الدراسة في قيامها بدراسة تحليلية للعوامل المؤثرة في نظام المعلومات المحاسبي وأثرها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية ولا سيما تلك العوامل التنظيمية ووسائل تكنولوجيا المعلومات والبيئية، وقد تجسدت الحالة العملية بالشركات الصناعية الأردنية. جمعت البيانات المتعلقة بالدراسة من خلال 114 استبانة أجب عنها من قبل المديرين العاملين والمديرين الماليين ومديري الأنشطة الرئيسية (إنتاج وتسويق) في هذه الشركات المبحوثة، تضمنت الدراسة 5 فرضيات تم اختبارها من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية. إن أهمية النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة تكمن في إيجاد علاقة معنوية بين العوامل التنظيمية ووسائل تكنولوجيا المعلومات والبيئية، ونظام المعلومات المحاسبي. لكنها لم تجد علاقة موثوق بها بين نظام المعلومات المحاسبي وعملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

- **دراسة جبرائيل جوزيف كحالة 2011**: حول تحسين جودة القرارات الاستثمارية باستخدام معلومات المحاسبة الإدارية. تهدف هذه الدراسة إلى إبراز البعد الإعلامي المحاسبي من خلال وظيفتي الاتصال

والإفصاح كركيزتين لدعم اتخاذ القرار الاستثماري، وكمطلب من مطالب الاتجاه المعاصر للمحاسبة كنظام للمعلومات باعتبارها نشاطا خدميا يمثل الاعلام المحاسبي واحدا من أهم محاوره . وفي هذا الشأن فإن نجاح الدور الاعلامي الخدمي يتوقف على مخرجات النظام المحاسبي الممثلة في المعلومات المحاسبية المنشورة بالتقارير والقوائم المالية وما يتبعها من تحليلات وتفسيرات من قبل المختصين تعد الأساس الذي تعتمد عليه كافة الأطراف الداخلية والخارجية عند اتخاذ قراراتها. وقد خلص الباحث إلى وجوب عدم المبالغة في أهمية وفائدة المعلومات المستمدة من النظام المحاسبي التاريخي، بل باتت الحاجة ملحة الآن إلى الاهتمام بالمحاسبة كنظام للإعلام والإفصاح عن معلومات المحاسبة الإدارية لأن هذه المعلومات تتمتع بمزايا وفوائد كثيرة لمتخذ القرار الإستثماري.

- دراسة اسحق عبد السلام أبو هويدي 2011: دور المعلومات المحاسبية في ترشيد قرارات الإنفاق الرأسمالي - دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في بورصة فلسطين. هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أهمية استخدام المعلومات المحاسبية في ترشيد قرارات الإنفاق الرأسمالي، وقياس مدى الإدراك لتلك الأهمية، وتحديد مدى استخدام الإدارة في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للمعلومات المحاسبية في ترشيد قرارات الإنفاق الرأسمالي والمعوقات التي تحد من مثل هذا الاستخدام، والتعرف على طرق تقييم قرارات الإنفاق الرأسمالي لدى الشركات المدرجة في بورصة فلسطين. وقد خلصت الدراسة إلى أن توافر المعلومات المحاسبية له أهمية في اتخاذ قرارات الإنفاق الرأسمالي، وهناك إجماع على أن اعتماد الشركة على تلك المعلومات يحقق فعالية أكبر للقرار، وأن المعلومات المحاسبية توفر معلومات ذات قدرة تنبؤية تساعد في صياغة الموازنة الرأسمالية، وأن استخدام المعلومات المحاسبية في ترشيد قرارات الإنفاق الرأسمالي يوفر مجموعة من الإجراءات الرقابية لضمان سلامة القرارات المتخذة، ويؤدي إلى تحقيق درجة أعلى من التكامل والترابط بين القرارات.

- دراسة Morteza Ramazani , Akbar Allhyari 2013 : هدفت هذه الدراسة إلى البحث في مدى ملائمة ومرونة نظام المعلومات المحاسبي في المنشآت الصناعية بإقليم زنجان، منهج البحث هو المنهج الوصفي - نوع البحث وجمع البيانات والمعلومات تم عن طريق أداة الاستبيان، خبراء التصنيع مثلوا العينة البارزة في هذه الدراسة، استعملت أحد العينات لفحص الفرضيات، وأستعمل إختبار kruskal - wallis في توحيد وجهة النظر بين الشركات على الرغم من اختلاف حجمها، أما فيما يخص فحص أهمية المتغيرات في البحث، فقد تم استعمال فحص Friedman. النتيجة المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة تبين أنه توجد ملائمة ومرونة في نظام المعلومات المحاسبي للمنشآت كاستجابة للتغيرات في المستقبل.

- دراسة صلاح الدين سواالم 2014 : حول مساهمة معايير المحاسبة الدولية IAS/IFRS في تطوير مخرجات نظم المعلومات المحاسبية - إشارة خاصة للمعيار المحاسبي الدولي الأول. يهدف هذا المقال إلى بيان الإطار الفكري والتنظيمي لمعايير المحاسبة الدولية وأهمية تبنيها باعتبارها أعلى درجات التطور في الممارسة المحاسبية على الصعيد العالمي، ومحاولة توضيح أن تطوير مخرجات نظم المعلومات المحاسبية لا يتم إلا من خلال إخضاع هذه المعلومات لمعايير المحاسبة الدولية التي توفر الجودة المطلوبة فيها وتقدمها بقالب منطور وبدرجة إفصاح عالية . وقد توصل إلى أن معايير المحاسبة الدولية تسمح بإنتاج المعلومات ذات المنفعة والمساعدة على اتخاذ القرارات الاقتصادية.

أما دراستنا هذه والمتعلقة بدور نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ القرارات المالية الإستراتيجية، فإنها ترتبط مع الدراسات المذكورة في تطرقها لنظام المعلومات المحاسبي بأنواعه الآلي واليدوي ومدى ارتباطه بمعايير المحاسبة الدولية وأنه كوسيلة إعلامية. بينما تختلف عنها في كونها تركز على دور نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ قرارات جد هامة بالنسبة للمؤسسة وهي القرارات المالية الإستراتيجية مبينة بذلك مدى أهمية الدور لهذا النوع من أنظمة المعلومات في اتخاذ كل من قرار الإستثمار وقرار التمويل وماهي الأسباب والظروف التي أدت بمنهج التفكير الإداري إلى الإهتمام بهذين القرارين بالضبط وفي وقتنا الحالي.

7 - منهج الدراسة

لقد تم الاعتماد في دراستنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي التحليلي، فالوصف يظهر من خلال التعاريف والمفاهيم التي تناولتها الدراسة وذلك من خلال التعرف على الإدارة المالية والإستراتيجية ونظام المعلومات المحاسبي والمؤسسة موضوع الدراسة، أما التحليل فيظهر من خلال تحليل نظام المعلومات المحاسبي وتبيين مكوناته ودوره واطهار العلاقة التي تربط بين هذا النظام ومختلف القرارات المالية والقرارات الإستراتيجية للمؤسسة وتبيين كيفية استعماله من طرف متخذي القرار في عملية التفكير الإستراتيجي وتحقيق الأهداف، ويظهر كذلك من خلال التحليل للبيانات والمعلومات المحاسبية والمالية للمؤسسة وتحليل مختلف القرارات التي تم اتخاذها لمعرفة الأهداف التي تصبو إلى تحقيقها.

8 - أدوات الدراسة

تطلب هذا البحث الاعتماد على جملة من الأدوات والمتمثلة في: المراجع العلمية ذات الصلة بالموضوع من كتب ودوريات وأطروحات ومجلات وجرائد رسمية ومقالات علمية في شكلها الورقي أو الإلكتروني، بالإضافة إلى المقابلات الشخصية لمختلف الباحثين والمختصين في الموضوع والمهتمين به داخل الوطن وخارجه، الزيارات الميدانية للمؤسسة لمقابلة إطاراتها المحاسبية والمالية ومتخذي القرار بها، استخدام البيانات المحاسبية والمالية للمؤسسة موضوع الدراسة بطريقة رياضية واحصائية للوصول إلى معارف معينة.

9- حدود الدراسة

تم إعداد الدراسة وفق الحدود التالية:

- اقتصرت الدراسة على القرارات المالية فقط والاستراتيجية منها وكيفية ومجالات استعمال نظام المعلومات المحاسبي فقط دون غيره من أنظمة المعلومات الأخرى في العمل على اتخاذ مثل هذه القرارات.

- لقد تم اختيار المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهركيماوية في الجانب التطبيقي للدراسة، واقتصرت الدراسة على البيانات الخاصة بالمؤسسة للسنة 2012 والسنوات الأربع السابقة لها في عملية التحليل المالي والسنوات التي تلي السنة 2012 فيما يخص القرارات المالية الاستراتيجية للمؤسسة.

10 - هيكل الدراسة

تتكون الدراسة من مقدمة عامة تم من خلالها طرح إشكالية البحث، ومن أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة واختبار الفرضيات تم دراسة هذا الموضوع من خلال الفصول الأربعة التالية:

- الفصل الأول : الإدارة المالية والإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية

تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث : ففي المبحث الأول - الإدارة المالية للمؤسسة الاقتصادية تم التطرق إلى مفهوم الادارة المالية للمؤسسة بالتعرف عليها والتعرف على مختلف التطورات التاريخية لها مهامها، أهدافها، الوظيفة المالية وعلاقتها بمجالات المعرفة الاقتصادية الأخرى، التوجهات الجديدة لها بالتعرف على المنهج الحديث للإدارة المالية.

أما في المبحث الثاني - اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية تم التعرف على القرار، مراحل اتخاذ القرار أساليب اتخاذه، أنواع وظروف اتخاذه.

ونظرا لأهمية التفكير الإستراتيجي في المؤسسة فقد خصص المبحث الثالث للتعرف على الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية والإدارة الإستراتيجية، وتم من خلال هذا المبحث التطرق إلى مفهوم الاستراتيجية وخصائصها، الدوافع التي أدت بالمؤسسة إلى تبني منهج التفكير الإستراتيجي، علاقة الإستراتيجية بكل من السياسة والتكتيك والتخطيط، مستويات وضع الإستراتيجية، القرار الإستراتيجي، الإدارة الإستراتيجية، التحديات التي تواجه الإدارة الأستراتيجية و في الأخير أوجه الإختلاف والترابط بين التخطيط الإستراتيجي والإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية.

- الفصل الثاني : نظام المعلومات المحاسبي في المنظمة

من أجل التعرف على نظام المعلومات المحاسبي تم في هذا الفصل تسليط الضوء على مجموع المصطلحات التي تكون هذا المجال المعرفي من خلال أربعة مباحث:

المبحث الأول- مدخل النظم، تم من خلاله التعرف على النظام حسب مدخل النظم، العوامل المؤثرة في ظهور مدخل النظم، مستويات وعلاقات النظم وعموميات حول النظام بالتعرض لموارده، أهدافه، بيئته، حدوده، عناصره، القيود المفروضة عليه، مستخدموه وتصنيفاته.

المبحث الثاني- مدخل إلى نظام المعلومات فقد تم التطرق لنظام المعلومات من خلال التعريف به عناصره، التعرف على البيانات والمعلومات، خصائص المعلومة، الوظائف والأنشطة الأساسية لنظام المعلومات، حركة نظام المعلومات ونظم المعلومات والمنظمة.

المبحث الثالث - المحاسبة كنظام للمعلومات تم التطرق من خلاله إلى تعريف نظام المعلومات المحاسبي ومكوناته، وظائفه، أنشطته ونظام المعلومات المحاسبي واحتياجات المستخدمين.

أما في المبحث الرابع- المعلومات المحاسبية كوسيلة لاتخاذ القرار، تم التعرض للمعلومات المحاسبية لاتخاذ القرار من طرف المستخدمين، دور المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرار في ظل ظروف التأكد المخاطرة وعدم التأكد ودور نظام المعلومات المحاسبي في ظروف المخاطرة .

- الفصل الثالث :القرارات المالية الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية

في هذا الفصل تم التعرف على مختلف القرارات المالية الإستراتيجية للمؤسسة الإقتصادية من خلال ثلاثة مباحث:

المبحث الأول- يتكلم عن قرار الاستثمار باعتباره أهم القرارات المالية الإستراتيجية، الذي تم التطرق من خلاله إلى الاستثمار الرأسمالي، أنواعه، أسس اتخاذ القرار الاستثماري، التخطيط المالي ودور نظام

المعلومات المحاسبي، الموازنة الرأسمالية، معايير تقييم الاستثمارات الرأسمالية وطرق تقييم الاستثمارات المقترحة.

المبحث الثاني- بما أن قرار التمويل دائما يتبع قرار الإستثمار من أجل توفير الأموال اللازمة للقرار الإستثماري وإدارتها فقد تم من خلال هذا المبحث التعرف على القرار المالي، وذلك بالتعرض إلى الهيكل المالي وأهميته، مكونات الهيكل المالي، تحديد الهيكل المالي المناسب، نظرية الرفع المالي، الرفع التشغيلي، نظام المعلومات المحاسبي وقرار التمويل وفي الأخير الرقابة المالية.

المبحث الثالث- لا يمكن اتخاذ قرار مالي للمؤسسة دون الإعتماد على التحليل المالي من أجل تشخيص الوضعية المالية لها وتقييمها، لذلك فقد تم التعرض إلى التحليل المالي واتخاذ القرار في هذا المبحث، والذي تم من خلاله التطرق إلى مفهوم التحليل المالي، استعمالاته، وظائف المحلل المالي، أهداف التحليل المالي بيئة التحليل المالي، منهجية التحليل المالي، أدوات التحليل المالي، المعايير المعتمدة في التحليل المالي خطوات التحليل المالي وأساليب التحليل المالي.

الفصل الرابع: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهركيماوية L'ENPEC

من أجل تبين الدور الذي يقوم به نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ القرارات المالية الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية موضوع البحث فقد تم التركيز من خلال هذا الفصل على أربعة مباحث أساسية والتي نرى بأنها جد ضرورية للإلمام بجوانب الموضوع هي :

المبحث الأول - ماهية المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهركيماوية، تم من خلاله التعريف بالمؤسسة، تقديم

لمحة تاريخية عن المؤسسة، سوق المؤسسة، علاقة المؤسسة بالمحيط والهيكل التنظيمي للمؤسسة.

المبحث الثاني - نظام المعلومات المحاسبي للمؤسسة، تم من خلال هذا المبحث التعرف على مدخلات

نظام المعلومات المحاسبي للمؤسسة ودورات عملياتها التي تترتب عنها مختلف البيانات، تشغيل البيانات من

خلال الدورة المحاسبية للمؤسسة، مخرجات نظام المعلومات المحاسبي والتغذية العكسية لهذا النظام.

المقدمة

المبحث الثالث - نظام المعلومات المحاسبي وتشخيص الوضعية المالية للمؤسسة، تم من خلاله تحليل قائمة المركز المالي للمؤسسة بتحليل نشاطها، تحليل حسابات الإيرادات والمصاريف بالاعتماد على قائمة الدخل (جدول حسابات النتائج)، تحليل تدفقات الخزينة، تحليل التغيرات في رأس المال الخاص، تحليل الميزانيات المالية، وتحليل المؤشرات المالية لها.

المبحث الرابع - القرارات المالية الإستراتيجية للمؤسسة، من خلال هذا المبحث تم استخلاص مختلف القرارات المالية الإستراتيجية للمؤسسة إنطلاقاً من المحاور الإستراتيجية لها والتعرض لقرار الاستثمار الخاص بالمؤسسة بالتعرف على مخطط تطويرها والموازنة الرأسمالية لها ومردودية المشاريع الاستثمارية والعائد على الاستثمار ومشروع الشراكة للمؤسسة، أما فيما يخص قرار التمويل فقد تم التعرف على هذا القرار من خلال تخطيط الهيكل التمويلي للمؤسسة ومجال تمويل استثماراتها.

وأخيراً خاتمة عامة تم التطرق فيها إلى مختلف النتائج والتوصيات.

الفصل الأول :

الإدارة المالية والإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية

تمهيد.

المبحث الأول: الإدارة المالية في المؤسسة الإقتصادية.

المبحث الثاني: اتخاذ القرارات في المؤسسة الإقتصادية.

المبحث الثالث: الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية.

خلاصة الفصل.

تمهيد

إن المنظمة خلال مرحلة حياتها تزاوّل مجموعة من النشاطات التي تشكل مختلف الوظائف بهذه المنظمة كوظيفة الإنتاج، ووظيفة التسويق، ووظيفة التموين... الخ. وكل هذه النشاطات والوظائف تؤثر وتتأثر بوظيفة جد هامة وحساسة، ألا وهي الوظيفة المالية والتي تعمل الإدارة المالية من خلالها على الحصول على الأموال اللازمة لممارسة مختلف النشاطات وتبيين سبل الوصول لهذه الأموال وكيفية إستغلالها والإستثمار فيها وكيفية إستعمال هذه الأموال من أجل الحفاظ على بقاءها ومواجهة الظروف المحيطة السائدة.

ولن يتحقق ذلك إلا بإتخاذ قرارات مالية تعتمد على التفكير الإستراتيجي الذي يجب أن تتخذه الإدارة الإستراتيجية كمنهج لمختلف قراراتها وخاصة على مستوى الإدارة المالية من أجل بلوغ أهدافها ليست فقط القصيرة الأجل بل وحتى الطويلة الأجل منها.

وفي هذا الفصل سيتم دراسة الإدارة المالية للمؤسسة من خلال التعرف عليها والتعرف على مختلف التطورات التاريخية لها، ومهامها والتوجهات الجديدة لها المتمثلة في إتخاذ القرارات المالية كمبحث أول تحت عنوان الإدارة المالية للمؤسسة الإقتصادية.

أما المبحث الثاني فسنتطرق فيه إلى إتخاذ القرار في المؤسسة الإقتصادية وذلك بالتعرف على القرار وعلى أساليبه وأنواعه وأشكاله وظروف إتخاذه.

في المبحث الثالث سيتم التعرف على القرار الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية وأهميتها وأهدافها والدوافع التي أدت بالمؤسسة إلى تبني هذا المنهج، وفي الأخير سنتعرف على التحديات التي تواجهها الإدارة الإستراتيجية من خلال التغيرات السائدة في المحيط.

المبحث الأول: الإدارة المالية في المؤسسة الاقتصادية

تعتبر الإدارة المالية حقل هام من حقول إدارة الأعمال، لكن الملاحظة العملية لواقع هذا الحقل على مدى عقود سلفت أظهرت عدم حصولها على الإهتمام المناسب من قبل إدارات العديد من المؤسسات وذلك لقناعة بعض هذه الإدارات بأن الأمور المالية تعد من إختصاص المحاسبين وحدهم، إلا أن العوامل التاريخية لعبت دورا متجددا في تطوير الإدارة المالية وجعلت الكثير من المديرين يدركون مدى أهمية الإدارة المالية في حماية المؤسسة والمحافظة على وجودها وتحقيق أهدافها، الأمر الذي أدى إلى تعزيز مكانتها ونقلها إلى موقع المشارك في صنع القرار على مستوى الإدارة العليا، بعد وأن كانت ولفترات طويلة جدا تقوم بتنفيذ قرارات في شكل أوامر من طرف جهات أخرى داخل المؤسسة.

فعندما يذكر لفظ التمويل، والإدارة المالية يتبادر إلى ذهن المهتمين ثلاثة جوانب رئيسية هي مصدر الأموال كيفية الحصول على هذه الأموال والإدارة المالية. كما أن هذا المفهوم قد تطور خلال الزمن نتيجة لتطور المحيط وبالتالي تطور منهج التفكير المتبع في الإدارة المالية، فياترى ماهي الإدارة المالية وكيف تطور هذا المفهوم عبر مراحل تاريخية مختلفة وماهي مهامها وأهدافها وماعلاقتها بمجالات المعرفة الأخرى وما هو التوجه الحديث للإدارة المالية؟

كل هذه التساؤلات سيتم الاجابة عنها من خلال العناصر الموالية.

1 - مفهوم الادارة المالية:

لقد تعددت مفاهيم الادارة المالية من مفكر لأخر، مما أدى الى وجود عدة تعاريف باختلاف وجهات النظر وباختلاف المدارس القديمة والحديثة والتي سنذكرها حسب التسلسل الزمني فيمايلي:

لقد عرف كل من Dougal و Guthman وهما من المدرسة التقليدية القديمة الإدارة المالية على أنها "الفعالية المتعلقة بتخطيط وتجهيز الأموال وراقبتها وإدارتها في المنشأة".

اذ أنهما من خلال هذا التعريف فصلا بين الرقابة والادارة وكأنهما عنصران مستقلان¹.

ويرى Johnson من المدرسة الحديثة أن " الادارة المالية تلعب دورا مهما فى التخطيط المالي وإدارة الأموال

ومواجهة المشاكل الإستثنائية لضمان إستمرار بقاء المنشأة بالاضافة إلى تجهيز وسائل الدفع"².

كما أن Westan و Brighan يصورانها وكأنها تشتمل على أربعة أجزاء من وظائف المدير المالي وهي

التخطيط، الرقابة، إدارة رأسمال التشغيل ومعالجة المشاكل المالية المنفردة.

وهناك من ينظر إلى الادارة المالية على أنها إحدى وظائف المنشأة والتي تشمل تنظيم مجرى الأموال فيها

وتخطيطه والرقابة عليه والتحفيز المالي لأفراد المنشأة³.

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أنه قد حصل تغيير كبير فى المفهوم عبر المدارس المذكورة، فقد كان

ينظر للوظيفة المالية سابقا وكأنها وسيلة للحصول على التمويل فقط، وقد ساعد على بروز ذلك مفهوم

الكساد الذي ساد العالم في فترة الثلاثينيات حيث إتجه الاهتمام نحو إدارة السيولة والتحفيز في التمويل الأمر

الذي زاد من أهمية تحليل عناصر الميزانية، والكشوفات المالية الأخرى لقياس الوضع المالي للمنشأة بشكل

سليم⁴.

وهناك من يعرفها على أنها مجموعة المهام والعمليات التي تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأموال

ومصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة في إطار محيطها المالي بعد تحديد الحاجيات التي تريدها من الأموال

من خلال برامجها وخططها الاستثمارية، وكذا برامج تمويلها وحاجاتها اليومية⁵.

نعتبر هذه النظرة مفهوم شامل للإدارة المالية، التي تنظر إليها على أنها مهام وعمليات تسعى إلى البحث على

¹ Harry Guthman , Herbert Dougall, **Corporate Financial Policy**, engl wood cliffs n.j.prentice hall, INC .4th ed 1962, p4 .

² Robert Johnson , **Financial Management** , new york , allyn & bacon- inc 1975 pp 14 – 15.

³ خليل الشماع، الإدارة المالية، مطبعة الزهراء، بغداد 1975، ص6.

⁴ عدنان هاشم رحيم السامرائي، الإدارة المالية - منهج تحليل شامل، الجماهيرية العربية الليبية 1975، ص5 -8.

⁵ ناصر دادى عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر 1998، ص285.

الأموال ومصادرها في إطار المحيط المالي بعد تحديد هذه الاحتياجات من الأموال من خلال البرامج والخطط الاستثمارية والتمويلية التي حددتها المؤسسة.

لكن الإدارة المالية ليست فقط تعمل على البحث عن الأموال ومصادرها في إطار المحيط المالي، بل أنها تقوم بإتخاذ مجمل القرارات المالية المتعلقة بالمؤسسة. فبالإضافة إلى البحث عن مصادر التمويل وعن الأموال، فهي تبحث عن أنجع الوسائل للوصول إلى ذلك، وبأقل التكاليف أخذاً بعين الاعتبار التغيرات المحيطة.

2- التطور التاريخي للإدارة المالية

شهدت الإدارة المالية تغيرات كبيرة عبر السنين بسبب الاختلاف في الظروف الاقتصادية والمالية منها بشكل خاص، مما أدى إلى اختلاف آراء ودراسات المتخصصين الماليين في تحديد مضمون الإدارة المالية وهذا ما أدى إلى تباين المناهج العامة لهذا التخصص الوظيفي في منشآت الأعمال. فمنذ ظهورها وإلى يومنا هذا فمن تسميات مختلفة ووصف محدد لأعمال المدير المالي إلى منهج نقدي يركز على حركة النقدية داخل المنشأة إلى الاهتمام بالحصول على الأموال واستخدامها الاقتصادي حتى إعطائها مجالاً أوسع كمنهج لاتخاذ القرارات وهو المنهج الحديث للإدارة المالية والذي يعطي صورة شاملة لها ويحدد إطارها في ضوء عملية اتخاذ القرارات المالية والربط بينها وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها الوحدات الاقتصادية عموماً وهذا المنهج هو مجال الدراسة والإهتمام في يومنا الحالي. إن حركة التطور التاريخي للإدارة المالية يمكن لنا أن نستعرضها كما يلي¹:

- تشير مختلف المصادر العلمية إلى أن الإدارة المالية كتخصص يقع ضمن حقول المعرفة الإدارية قد بدأت بالظهور منذ بداية القرن التاسع عشر، لذا انحصر إهتمام الإدارة المالية بالتركيز على ظروف الإدماج

¹ مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، مكتبة المجتمع العربي، الطبعة العربية الأولى، عمان 2014، ص 13.

بين الشركات والاتحاد والاهتمام بالأوراق المالية المصدرة من الشركات والقوانين العامة للشركات الجديدة والكبيرة، ومن المؤكد أن حدود هذا الاهتمام في هذا التخصص الوظيفي كانت كانعكاس للظروف المحيطة حيث كان الاقتصاد وأدواته المختلفة والنظريات الإدارية الأخرى غير متطورة بالشكل الذي يعطي لهذا التخصص الوظيفي البعد الأوسع في الاهتمام.

- في مطلع العشرينات من هذا القرن، شهد الاقتصاد توسعا ملحوظا وانتشرت الأسواق المالية كمؤسسات مالية وسيطة قادرة على توفير الأموال، وأصبح الحصول على الأموال من هذه الأسواق حالة ممكنة الحدوث لهذا فقد اتسعت اهتمامات الإدارة المالية لتتجاوز حدودها الضيقة والمهتمة بالاندماج والتنظيم إلى الاهتمام بالاجراءات التي من خلالها تستطيع الحصول على الأموال وكيفية استخدامها.

- وخلال فترة الثلاثينات، كانت غيوم الكساد العالمي في الفترة 1929-1932 قد بدأت تسيطر على أجواء النشاط الاقتصادي العام بصفة عامة والنشاط المالي بصفة خاصة والانتقال من حالة التفاؤل السابقة إلى حالة التشاؤم الجديدة، كان من الضروري أن تبرز مشاكل جديدة وكانت معظمها تدور حول البقاء والتصفية وإعادة التنظيم، وقد فشلت الكثير من المنشآت بسبب تدهور وضعيتها المالية وإفلاسها، وأمام هذه التطورات الاقتصادية الجديدة، فقد تحول إهتمام الادارة المالية ليركز على حالات الإفلاس وإدارة السيولة وتجنب المشاكل المالية، إضافة لما سبق فإن التغيرات السياسية التي عاصرت هذه الفترة قد أثرت كليا على حدود إهتمامات الإدارة المالية، حيث أن الظروف الاقتصادية السائدة في تلك الفترة تسببت في تزايد التدخل الحكومي في منشآت الأعمال والأسواق المالية بتشريعاته ورقابته لحماية الإقتصاد، مما شجع إدارة هذه المنشآت ومن أجل الرغبة في البقاء إلى الكشف عن الأرقام المالية لإبراز قوتها، ولهذا دخل الاهتمام بالتحليل المالي من قبل الادارة المالية كوسيلة لتقييم الأداء الإداري والاقتصادي بشكله العام.

- وقد شهدت فترة الاربعينيات وبداية الخمسينيات من هذا القرن استمرار الإدارة المالية بالاهتمام بالشكل الوصفي لنشاطها، حيث بقي التركيز فيها على طرق وأدوات الحصول على الأموال وإفلاس الشركات وإعادة

التنظيم والاندماج والتحليل المالي، ولهذا فقد زاد التركيز على إدارة السيولة والتخطيط المالي بشكل عام والتخطيط النقدي بشكل خاص، والإهتمام باستخدام الاقتصادي للنقد بسبب الندرة التي تعرض لها خلال هذه الفترة وزيادة الطلب عليه مما جعل إهتمام الإدارة المالية يتجه وبصفة رئيسية إلى تحليل حركة النقدية والرقابة عليها، إضافة إلى دور التمويل الخارجي في عملية توفير النقد ومن الملاحظ أن الإهتمام خلال هذه الفترة قد إنصب كليا وبصورة واضحة على السيولة كاهتمام رئيسي للإدارة المالية.

- وفي منتصف فترة الخمسينات، وبعد الحرب العالمية الثانية، وبسبب التوسع في النشاط الاقتصادي بشكله العام وضرورات التوسع والتنوع في النشاط المالي فقد انتقلت الإدارة المالية من الشكل الوصفي السابق إلى النمط التحليلي بسبب الإهتمام بتحليل الفرص الاستثمارية وكفاءة استخدام الموجودات مثل المخزون السلعي. ولقد حدثت في تلك الفترة تطورات نتيجة استخدام النماذج الرياضية في عملية اتخاذ القرار عموما مما أحدث تطورات مهمة في الوظيفة المالية، الأمر الذي جعل إهتمامات الإدارة المالية خلال هذه الفترة تتركز حول موضوعات مهمة ورئيسية مثل الموازنات الرأسمالية، قرارات الاستثمار استخدام النماذج الرياضية في اتخاذ القرار والبحث عن نظرية شاملة للتمويل، مما يعني أن الربحية قد برزت كعامل مهم في نشاط الإدارة المالية في الوحدات الاقتصادية المختلفة.

- في فترة الستينات والسبعينات ومطلع الثمانينات، شهدت الإدارة المالية تطورات علمية أعمق، حيث زاد الإهتمام بالحاسبات الالكترونية واستخدامها في تطوير النماذج الرياضية بسبب قدرتها الفائقة على حل المشاكل الرياضية المعقدة مما ساعد في بناء نماذج رياضية أعطت حولا للكثير من المشاكل المالية المعقدة في ضوء نظرية اتخاذ القرارات كما برزت ثلاث مسائل أساسية جديدة غيرت من محتويات الإدارة المالية وشمولها وهي:

- تحرير المنشآت المالية من القيود الحكومية والإنتقال من المنشآت المالية المتخصصة إلى المنشآت ذات التنوع العالي في التعامل المالي.

- التزايد الكبير في استخدام الوسائل التكنولوجية المعاصرة في الاتصالات ونقل المعلومات بين الأسواق المالية في اطار تكامل الأسواق المالية المحلية والدولية.

- تزايد حدة التضخم، وأثر أسعار الفائدة في اتخاذ القرارات المالية.

كما شهدت هذه الفترة اهتماما كبيرا بدراسة كلفة رأس المال والمزيج الأفضل لهيكل رأس المال والتركيز على قضايا التسعير لأدوات الإستثمار المختلفة، التقليدية منها والمستحدثة.

أما في الوقت الحالي تطورت النظرة إلى الادارة المالية بصفتها مجموعة من القرارات المالية المتفاعلة فيما بينها والمؤثرة والمتأثرة فيما بينها بشكل الأدوات التحليلية والكمية المستخدمة في حل المشاكل المالية أي أن الإدارة المالية اليوم هي إجراءات تحليلية متزايدة للمشاكل المالية كما قال ستيفنسون¹. كما أن دور الإدارة المالية في المؤسسة هو دور دائم التطور، وهو بذلك يتلائم مع ما يستجد من أفكار وأساليب حديثة في مجالات استخدامها، فدور الإدارة المالية يختلف في هذه الأيام عن دورها قبل سنوات، ولا شك في أن دورها المستقبلي سيختلف عما هو عليه الآن، لذا فقد بات لزاما على الإدارة المالية أن تواكب هذه التغيرات.

3- مهام الادارة المالية

من خلال المفاهيم السابقة يمكننا القول بأن الإدارة المالية تعمل على مايلي:

- السعي في البحث عن الأموال ومصادرها.
- تحديد الحاجيات ودراسة الإمكانيات للحصول على الأموال.
- أخذ القرارات باختيار أحسن الإمكانيات التي تسمح لها بتحقيق خططها ونشاطاتها بشكل عادي، والوصول إلى أهدافها المسطرة.

¹ حمزة الشمخي، ابراهيم الجزراوي، الادارة المالية الحديثة- منهج علمي تحليلي في اتخاذ القرارات، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 1998، ص 10-12 .

بالإضافة إلى ذلك فقد إتفق العديد من الباحثين على أن التخطيط، الرقابة، التنظيم والتحفيز¹ تعد من المهام الرئيسية للإدارة المالية والتي سنذكرها في ما يلي:

- التخطيط:

يمثل مهمة أساسية للإدارة المالية، إذ يشمل اختيار المدير للسبل التي يسترشد بها في تنسيق الجهود الجماعي من أجل البدائل المتيسرة وله أهمية كبيرة في معالجة مشاكل وموضوعات مالية مستقبلية.

- الرقابة المالية:

لا يمكن تحقيق خطط مالية موضوعية مالم توجد سياسات وإجراءات رقابية صارمة تعكس طبيعة الفعالية المراد الرقابة على تنفيذها بشكل يكفل وصول المعلومات بسرعة حول حدوث أو ترقب حدوث الانحرافات من أجل تجاوزها، وبالتالي ضمان استمرار عمل المشروع بشكل مرضي وسليم وتتم عملية الرقابة من خلال:

- تحديد المقاييس والمعايير الموضوعية للمقارنة.

- مقارنة الأداء الفعلي بالمقاييس والمعايير الموضوعية.

- تحديد الانحرافات والمسؤولين عنها.

- تصحيح الانحرافات ومتابعة مدى فعالية ذلك، وتحدث الانحرافات نتيجة عدم دقة الخطة الموضوعية أو عدم كفاءة أجهزة التنفيذ، أو كلاهما معا.

- التنظيم المالي:

يمثل التنظيم المالي تحديد الأنشطة التي يقوم بها المشروع لبلوغ أهدافه بكفاءة، ثم تجميع هذه الأنشطة للأفراد العاملين وفق أسس معينة تمثل التخصص الوظيفي في العمل وبالتالي توضيح الصلاحيات

¹ خليل الشماع، مصدر سابق، ص19.

والمسؤوليات لكل وظيفة من أجل تحديد العمل وبالتالي تحديد المسؤولية وذلك لما تمثله الصلاحيات من حق

في اتخاذ القرارات وتوجيه الأوامر والتعليمات، ودرجة المركزية واللامركزية المطلوبة في العمل¹.

وينتضح من هذا أهمية الدور الذي تلعبه المالية والمدير المالي، لذا فهي تمثل مكانة لا يستهان بها ضمن

إطار الهيكل التنظيمي للمؤسسة حيث تقع في المستوى الإداري الأول بعد موقع المدير العام².

- التحفيز المالي:

يمكن توضيح التحفيز بأنه دافع للتعاون بين الأفراد العاملين في المؤسسة وبمختلف مستوياتهم الإدارية

واستمالتهم لحب العمل وإثارة الروح المعنوية فيهم من أجل توجيههم نحو الإخلاص والتفاني في العمل.

وهنا تبرز أهمية خلق الشعور لدى العاملين في أن اشباع رغباتهم الخاصة مرتبط بتحقيق الأهداف المطلوبة

وإنعكاس التفاني والإخلاص في العمل على هذا الترابط.

وهناك من يرى بأنه يمكن تقسيم الوظائف المالية إلى قسمين:

- القسم الأول: يضم الوظائف المسؤولة عن التخطيط المالي.

- القسم الثاني: يضم الوظائف المسؤولة عن تسجيل النتائج المالية وتحليلها بهدف الرقابة على الأداء.

4- أهداف الإدارة المالية

بالنسبة لأهداف المؤسسة يرى بعض الاقتصاديين أن هدف الربح يأتي في أول الرتب باعتباره المفتاح الذي

يدخل إلى العديد من الأهداف الأخرى، كاستمرار المؤسسة، توسيع نشاطها، تلبية حاجات المجتمع تلبية

حاجات العمال وتحسين ظروفهم العملية، تحسين مردود الأموال للمالك أو المالكين للمؤسسة في صورة

حصص أو أسهم حسب الطبيعة القانونية للمؤسسة، ويتحدد كل هذا وبشكل كبير على درجة أداء ودقة

¹ جميل أحمد توفيق، الإدارة المالية، القاهرة 1968.

² عاطف محمد عبيد، الإدارة المالية، دار النهضة العربية، القاهرة 1974، ص17.

الأعمال المالية بالوظيفة المالية أو الإدارة المالية. بينما يرى البعض الآخر أن هدف المؤسسة هو تعظيم الثروة وليس تعظيم الربح وذلك بإعطائهم الحجج التالية¹:

- إن تعظيم الربح يعتبر هدف قصير الأجل ويمثل ذلك وجهة النظر المحدودة القصيرة الأجل؛
- يترتب عليه (تعظيم الربح) تدهور قيمة السهم السوقية، وهو ما يتعارض مع هدف المساهمين؛
- أنه لا يأخذ في الحسبان المخاطر المترتبة على ذلك.

بينما تعظيم الثروة يعتبر هدف إستراتيجي أمثل طويل الأجل يعمل على تعظيم القيمة الحالية لاستثمارات الملاك، لكن يبقى دائما تعظيم الربح جزء من إستراتيجية تعظيم الثروة إذ أنه يمكن الجمع بينهما.

وبالإضافة إلى هذا الهدف الأساسي والأشمل هناك أهداف أخرى للإدارة المالية تتمثل فيما يلي²:

- دراسة الحاجة المالية المرتبطة بنشاط المؤسسة طبقا لخطتها الإستراتيجية والعملية، وذلك لتحديد الوسائل المالية الضرورية لتغطية هذا النشاط والوقت المناسب للحصول عليها، مع مراعات مختلف الأنشطة التي سوف تنفق عليها وزمن تنفيذها؛

- دراسة الإمكانيات المتوفرة أمام المؤسسة للحصول على الأموال المطلوبة بحيث تعمل على المقارنة بين مختلف الإختيارات الممكنة، وإقتراح أحسنها مردودية، أي أقلها تكلفة للمؤسسة. وهنا تراعى مختلف طرق التمويل والعوامل المؤثرة فيها من خلال ما توفره السوق النقدية والسوق المالية وما تحفقه المؤسسة من مردودية في ظروفها الحالية والمستقبلية ووضعيتها المالية... الخ؛

- اختيار أحسن طرق التمويل، حيث تكون عادة في شكل مزيج بين مختلف المصادر وتحقق أحسن مردودية مالية؛

¹ عبد الغفار حنفي، الإدارة المالية- مدخل اتخاذ القرارات، كلية التجارة، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، جامعة الاسكندرية 2000، ص 19- 20.

² ناصر دادى عدون، مرجع سابق، ص 286- 287.

- في اطار دراسة الوسائل اللازمة لتنفيذ برامج وخطط المؤسسة في مجال الإنتاج والتوزيع، أو حتى البحث والتطوير للتقنيات الصناعية، يتم دراسة الإمكانيات المقترحة فيما يتعلق بوسائل الإنتاج الضرورية لذلك، حيث عادة ما تقترح عدة مشاريع يتم المفاضلة بينها واختيار أحسنها وفقا لعدة معايير مالية واجتماعية وسياسية وبيئية؛

- تسيير خزينة المؤسسة، إذ يعتبر من أهم المهام وأعقدها، حيث تلتقي فيها مختلف العوامل والجوانب المتعلقة بالوظيفة المالية وأن مصادر التمويل الخارجية في صورة ديون تكون مستحقات تسديدها مبرمجة حسب رزنامة زمنية من جهة، وكذا عملية تحصيل مقابل المبيعات إلى الزبائن وأعباء أو مصاريف الاستغلال المختلفة من أجور، مصاريف، خدمات، ضرائب وغيرها.

فكل هذه العناصر وغيرها تتم حركتها ضمن الخزينة منها وإليها، ونظرا للتعقيدات التي تتميز بها هذه الحركة عبر الزمن فإنها تمثل بعض الصعوبة حتى لأحسن المسيرين الماليين لما قد يصادفهم من تذبذب في إحدى التدفقات خاصة إذا زادت قوة تدفق المصاريف عن قوة تدفق الإيرادات مما يضطره إلى التصرف بسرعة. إن متابعة الأموال في الاستعمال تمر بكل من قسم المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية، فالأول يقوم بمتابعة تنفيذ الحركات المالية والمادية في مختلف وظائف المؤسسة وتسجيلها حسب الزمن.

أما الثاني أي قسم المحاسبة التحليلية، فيقوم بمتابعة تكاليف المنتجات والبضائع منفصلة، وأعباء الاقسام والمصالح وربطها مع المسؤولين عليها والتي على أساسها يتم رصد الكفاءات الإنتاجية وفعاليتها واتخاذ الاجراءات اللازمة لتصحيح ما هو غير مقبول منها من طرف المسؤولين عليها ما يعني بالمراقبة المالية.

من خلال هذه الأهداف يتضح لنا مدى أهمية الوظيفة المالية أو الإدارة المالية في المؤسسة باعتبارها المتحكم في جميع أهدافها وأنشطتها، وأن الوظيفة المالية ترتبط أساسا بالتكلفة الاستثمارية للمنشأة وعلاقتها باتخاذ قرار التمويل وفقا للمصادر التمويلية المتاحة.

أما في العصر الحالي فهناك من يرى أن أهداف الادارة المالية تتمثل في ¹:

- تعظيم إجمالي الأرباح Gross Profits Maximization

وهو الهدف التقليدي للإدارة المالية، إلا أن هذا الهدف لم يعد كافياً للتعبير عن مصلحة المساهمين، حيث أنه بدأ في القرن التاسع عشر وأن الكثير من خصائص الشركة تغيرت خلال القرن العشرين، ولهذا فإن هدف تعظيم الأرباح يعاني من مجموعة من المحددات هي كونه هدف غامض، أي أن هناك عدد من المفاهيم للربح فيما إذا كان ربح تشغيلي أم صافي، قبل الضريبة أو بعد الضريبة، ربح قصير الأجل أم طويل الأجل. أن هذا الهدف يتجاهل توقيت التدفقات النقدية أي متى تحققت هذه التدفقات، بالإضافة إلى تجاهله لعامل المخاطرة، فالمالك ربما يقبل بعائد أقل ولكن مؤكد.

- تعظيم ربحية السهم الواحد Earning Per Share(EPS)

بالرغم من أهمية الأرباح الإجمالية للشركة، إلا أنه يتوجب على المدير المالي أن يركز اهتمامه على ربحية السهم الواحد بدلاً من الأرباح الإجمالية، أي ينبغي أن يأخذ بعين الاعتبار ربحية السهم الواحد بمقابل الأرباح الإجمالية للشركة، لأن ربحية السهم الواحد تدل بشكل أفضل على مصلحة المساهمين من الأرباح الإجمالية وأصبحت واحدة من المؤشرات المالية المهمة في الأسواق المالية التي يستدل بها على نجاح الشركة من عدمه.

-تعظيم قيمة المنشأة Firm value maximization

الهدف المعاصر للإدارة المالية والأكثر أهمية من الأهداف الأخرى هو تعظيم قيمة المنشأة (زيادة أسعار الأسهم) في السوق المالية، كل من التوقيت والمخاطرة تجعل الاعتماد على ربحية السهم لوحدها كمقياس لتحقيق المنفعة القصوى للمساهمين لا يفي بالغرض، لذا يجب على المدراء

¹ محمد علي إبراهيم العامري، الإدارة المالية الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان 2013، ص 30 .

الماليين أن يركزوا على قيمة (أسعار) أسهم الشركة في السوق المالية كمقياس للمنفعة والثروة القصوى للمساهمين، والسبب في ذلك هو أن هذه الأسعار تعكس نتائج تقييم السوق للعوائد (الربحية) المتوقعة للشركة خلال الزمن وللمخاطرة المصاحبة لهذه العوائد المتوقعة. ويسعى المدراء الماليين اللذين يهتمون بالمنفعة القصوى للمساهمين إلى تحقيق الحد الأقصى لقيمة الأسهم العادية للشركة، وكلما ازدادت نسبة أدائهم في هذا الصدد كلما ارتفعت أسعار أسهم شركاتهم في السوق المالية. فأسعار الأسهم هي المقياس الذي من خلاله يقدر المساهمون مدى إنجازات وكفاءة إدارة الشركة.

-أهداف المدراء مقابل أهداف المساهمين

يرى عدد من المتخصصين في حقل الإدارة المالية بأن المدراء يضعون أهدافهم ومصالحهم الخاصة قبل أهداف ومصالح المساهمين اللذين هم ملاك الشركة، وحثتهم في ذلك بأن المدراء يعرفون عن الشركة أكثر من المساهمين وبأنهم يتحكمون بانتخاب أعضاء مجلس الإدارة وبالتالي يسيطرون على هذا المجلس الذي يفترض فيه ولو نظريا أنه يمثل المساهمين، وترى وجهة النظر هذه أيضا بأن المدراء يهتمون بتوسيع وتضخيم الشركة لأن رواتبهم والتعويضات الأخرى لهم مرتبطة بحجم وكبر الشركة.

أما وجهة النظر الأخرى بهذا الخصوص التي تتبنى مبدأ المصلحة القصوى للمساهمين ترى بأن المدراء يعملون لصالح مساهمي شركتهم، وأن المكافآت التشجيعية التي تدفعها الشركة لهم تعتمد على الأرباح التي يحققونها للشركة وأن حقوقهم الامتيازية لشراء أسهم الشركة مرتبطة بمدى ارتفاع قيمة الأسهم العادية في السوق المالية، كما أن السلطة النهائية لعزل وتغيير المدراء هي بيد المساهمين، وبمجرد التهديد باستخدام هذه السلطة يكفي لابقاء المدراء مخلصين لمصالح ملاك الشركة.

لقد نصت نظرية الوكالة Agency Theory للعلاقة بين المدراء والمساهمين (ملاك الشركة) على أن مشاكل الإدارة تنشأ عندما يكون المدراء يملكون أقل من مجموع الأسهم العادية، فهذه الملكية الجزئية تؤدي إلى التهرب من المهام، وإلى تبذير صرف أموال الشركة على شراء الكماليات التي لا ضرورة لها، والسبب هو تكلفهم بجزء فقط من تكاليف هذه الكماليات، حيث يتكلف المالكين الآخرين بالجزء الآخر، بينما يتمتع المدراء بالمنفعة الكاملة من استعمالها لنشاطهم الاستهلاكي ويتحملون جزء فقط من التكلفة. وتفترض هذه النظرية حلولاً لهذه المشاكل وتتضمن:

- وضع أنظمة لتدقيق حسابات الشركة لتقييد هذا النوع من السوق الإداري.
- الحصول على أنواع مختلفة من التعهدات من المدراء بعدم ممارسة مثل هذا التعامل.
- إحداث تغييرات في أنظمة الشركة للحد من القيام بالممارسات الغير مرغوبة والتي تؤثر على قيمة الشركة.

وتحقيق هذه الحلول يتطلب تحميل الشركة بنفقات إضافية تسمى تكاليف الإدارة.

وفي الحياة الواقعية هناك فرصة للمدراء للبرهنة بالمصلحة القصوى للشركة، وأحد هذه المقاييس هو درجة الأداء الإستثماري للشركة وقيمة الأسهم في السوق المالية.

-أهداف المساهمون والدائنون Owners Versus Creditor Goals

تؤثر قرارات الاستثمار للشركة في درجة المخاطر المحيطة بتدفقات دخلها.

فالمشروع الاستثماري المحفوف بمخاطر عالية ينفع المساهمين على حساب الدائنين (حاملي السندات على وجه التحديد) والسبب في ذلك هو أن حاملي السندات يشترون مديونية الشركة بالسعر والعائد الذان يعكسان في نظرهم نسبة ودرجة المخاطرة المحيطة في مشاريع استثمار الشركة، فإذا بدلت الشركة هذه المشاريع بمشاريع أخرى أكثر مخاطرة في المستقبل فإن معدل العائد المطلوب من هذه السندات في السوق سيرتفع مسببا في ذلك انخفاضا في أسعارها الحالية

في السوق، ولكن إذا حدث ونجحت المشاريع الأكثر مخاطرة في المستقبل فإن عوائد حاملي السندات ستبقى على ما هي عليه دون ارتفاع بينما منفعة المساهمين ستزداد.

هناك عاملين يضمنان هيمنة مبدأ تحقيق القيمة القصوى للشركة كهدف لها وهما التخوف من احتمال الاستلاء على الشركة من الأطراف الخارجية وضغوط التقويم المستعملة من قبل الأسواق. فإذا تبنت الشركة قاعدة مختلفة عن مبدأ تحقيق القيمة القصوى للشركة فإن قيمة سنداتها وقيمة أسهمها ستكون أقل نسبياً.

أن قيمة السندات ستكون أقل للاعتقاد بأنها ستتناقص في المستقبل نتيجة لتغيرات مشاريع استثمار الشركة. وقيمة الأسهم العادية ستكون أقل لأن قيمة الشركة إجمالاً ستكون أقل للاعتقاد السوق بأن الشركة يمكن أن تقوم بتغييرات في استراتيجيات الاستثمار في المستقبل. ووفقاً لذلك فإن حاملي السندات سيطلبون عوائد أكبر كتعويض لمخاطر احتمال التغيير في خطط الاستثمار للشركة، وعندئذ تستطيع الأطراف الخارجية التي تصمم على اتباع هدف تحقيق القيمة القصوى للشركة شراء الأسهم العادية ورفع إجمالي قيمة الشركة (قيمة أسهمها العادية).

إذا كان الهدف هو تحقيق أقصى قيمة إجمالية للشركة، فإن قيمة أسهمها وسنداتها تزيد إلى الحد الأقصى أيضاً. وعندما يحدد الهدف كتحقيق الحد الأقصى لقيمة الشركة يفترض بأن الإدارة تتصرف كوكيل مسؤول وموثوق به للمساهمين وأصحاب السندات معاً.

-المسؤولية الاجتماعية Social Responsibility

وجهة النظر الأخرى التي تستحق أن تؤخذ بعين الاعتبار هي المسؤولية الاجتماعية للشركات وفيما إذا كانت تركز كل همها نحو منفعة المساهمين أم أنها مسؤولة أيضاً (إلى حد ما) عن رفاهية ومنفعة المجتمع. فلا شك بأن الشركات يجب أن تأخذ بعين الاعتبار تأثير سياساتها وأنشطتها على المجتمع ككل، فلا تستطيع الشركات وخاصة الكبيرة منها أن تتجاهل واجباتها

ودورها في المجتمع، بالإضافة إلى ذلك فإن الشركات التي تقوم بمساهمات كبيرة من أجل المنفعة الاجتماعية تكتسب سمعة جيدة في المجتمع وبالتالي تستطيع تحقيق أقصى ثروة لمساهميها في الأجل الطويل. والأهم من ذلك أن بقاء واستمرار النظام الاقتصادي يتطلب بعض المسؤولية الاجتماعية من الشركات.

لكن هناك بعض المشاكل فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية للشركات، من حيث ماهية الأفضل للمجتمع ومن أية مصدر تستمد الشركة حقها في توزيع الموارد المالية بالاستناد إلى مفهومها الخاص بالمنفعة الاجتماعية، هذا فضلا عما إذا قامت الشركة بمسؤوليتها الاجتماعية ونتيجة لذلك ارتفعت تكاليفها بشكل كبير، فإذا لم تتخذ الشركات الأخرى بنفس الحذو فإن هذه الشركة ستتكبد خسارة كبيرة وبالتالي ستتوقف عن المساهمة الاجتماعية.

وهذه المشاكل يمكن أن تحل قانونيا، مما يضمن تحميل نفقات البرامج الاجتماعية على جميع الشركات بالتساوي. أنه لمن المهم جدا أن تتعاون الحكومة والشركات في وضع قواعد قانونية لسلوك الشركات، وأن تتبع وتطبق الشركات هذا القانون بحذافره، وأن تسعى لتحقيق أقصى ثروة للمساهمين ضمن حدود هذه القيود القانونية.

5 - الوظيفة المالية وعلاقتها بمجالات المعرفة الإقتصادية الأخرى¹

في هذه الحالة سنتعرف على العلاقة بين الوظيفة المالية ومجالات المعرفة الأخرى كالمحاسبة والاقتصاد والتأثير المتبادل بينهما.

¹ عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص 12 .

عبد الغفار حنفي، الإدارة المالية المعاصرة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية 1993، ص 17.
عبد الغفار حنفي، أساسيات التمويل والإدارة المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية (دون تاريخ)، ص 17 - 18.

- العلاقة بين الاقتصاد الكلي والوظيفة المالية: يهتم الاقتصاد الكلي بالبيئة التي تمارس فيها وظائف التمويل لذلك يجب معرفة التغيرات الحادثة في هذه البيئة إذ يجب علينا الاهتمام بالنظام المصرفي الوسيط الماليين، السياسات المالية الحكومية ومتابعة النشاط الاقتصادي داخل المجتمع وكيفية السيطرة عليه.

- العلاقة بين الاقتصاد الجزئي والوظيفة المالية:

تهتم نظرية الاقتصاد الجزئي بالأداء الاقتصادي الفعال للمشروع أي أنها تركز على الاجراءات والتصرفات التي تؤثر على الأداء المالي، لذلك فهي تهتم بالعلاقة بين الطلب والعرض واستراتيجيات تعظيم الربح، حيث تستند هذه الاخيرة في رسمها على النظريات الاقتصادية الجزئية خاصة القرارات المتعلقة بتحديد التشكيل الأمثل لعوامل الانتاج والمستويات المثلى للمبيعات واستراتيجيات التسعير للمنتجات، حيث تتأثر هذه الجوانب بالنظريات الاقتصادية الجزئية، فتوجد نظريات تساعد في قياس مستوى المنفعة والخطر "RISK" ومحددات القيمة أو الثمن.

من هذا نستنتج أن المعرفة بالعلوم الاقتصادية ضرورية لتفهم البيئة المالية ونظريات اتخاذ القرار اللذان يشكلان جوهر الادارة المالية المعاصرة، فالاقتصاد الكلي يزود المسير المالي برؤية واضحة عن السياسات الخاصة بالمنظمات الحكومية والمالية وغيرها، التي من خلالها تتدفق الأموال والائتمان، وتعمل على ضبط النشاط الاقتصادي العام. وللعمل داخل هذه المؤسسة فلا بد من الإلمام بالاقتصاد الجزئي كأساس لرسم وتخطيط العمليات وتعظيم الأرباح، فلا يواجه المسير المالي المنافسين فقط داخل المحيط، وإنما عليه أن يتحدى الظروف الاقتصادية سواء كانت ملائمة أو غير ملائمة.

- العلاقة بين الوظيفة المالية والمحاسبة:

يرى البعض أن وظيفة التمويل والمحاسبة داخل المؤسسة نفس الشيء، وقد يتم الجمع بينهما وتوجد علاقة وثيقة بينهما حيث تعتبر المحاسبة المدخل لوظيفة التمويل، أي أن المحاسبة هي وظيفة فرعية من وظائف التمويل.

ومع ذلك يوجد إختلاف بينهما يتمثل فيمايلي:

- الوظيفة الأساسية للمحاسب هي إعطاء البيانات التي تساعد في قياس الأداء للمشروع والدخل الخاضع للضريبة، ويكمن الاختلاف بين المدير المالي والمحاسب في معالجة الإيرادات والنفقات.

فالمحاسب يستخدم بعض المعايير المقبولة مهنيا كإعداد القوائم المالية، ويتم ذلك لحظة وقوع العملية بتسجيل الإيرادات والنفقات وقت البيع أو استحقاق النفقة، أما المدير المالي فإنه يهتم في المقام الأول بالمحافظة على قدرة المشروع في أداء التزاماته¹، وذلك بالعمل على توفير التدفق النقدي الضروري لأداء هذه الالتزامات والحصول على الأصول المتداولة والثابتة التي تساعد على تحقيق الأهداف، ويهتم بتسجيل الإيرادات والنفقات لحظة حدوث التدفقات النقدية الداخلة والخارجة، ويمكنه ذلك من التنبؤ بالتغيرات التي ستحدث على النقدية مما يجعله في وضع يمكنه من التخطيط المالي للحصول على الأموال اللازمة.

- المحاسب يعمل على تجميع وعرض البيانات المالية، بينما يقوم المدير المالي بتحليل القوائم والتقارير المالية المعدة من طرف المحاسب، والبحث عن المعلومات الإضافية التي تساعد في أداء وظائفه، وبهذا يتمكن من اتخاذ القرارات على ضوء ما تم تحليله.

وهذا لايعني أن المحاسب لايتخذ أي قرار وأن المدير المالي لايجمع أي بيان ولكن هذا التمييز فقط لتبيين وظيفة كل منهما.

6 - الإدارة المالية الحديثة (المنهج والحدود)

لقد تغيرت مهام الإدارة المالية وأهدافها عبر الزمن كإستجابة للتغيرات السائدة في المحيط مما ترتب عنه التغير في منهج التفكير للإدارة المالية ومجال إهتمامها، فمن البحث عن الأموال اللازمة للمؤسسة وكيفية التسيير لهذه الأموال إلى منهج لاتخاذ القرار له حدود خاصة به لا يمكن تجاوزها، وهذا المنهج وحدوده يمكننا التعرف عليها من خلال الطرح الموالي.

¹ عبدالغفار حنفي، الإدارة المالية- مدخل اتخاذ القرارات، مرجع سابق، ص14-15.

6-1- المنهج الحديث للإدارة المالية (منهج اتخاذ القرارات)

لقد أصبح الاهتمام بمنهج اتخاذ القرار سلوكا دائما لمنشآت الأعمال والباحثين المعاصرين والمفكرين والمتخصصين الماليين وقد حظي باهتمام كبير وخاص من طرفهم خاصة أن الفكر المالي المعاصر يواجه تحديات بيئية متغيراتها ذات طبيعة ديناميكية منها المتغيرات القانونية والاقتصادية والمالية والتي تنحصر جوانبها بصيغة تشريعات وأنظمة تؤثر بعمل الادارة المالية وأهدافها.

وبالرغم من استقرار هذا المنهج (منهج اتخاذ القرار) كمدخل متعارف عليه، إلا أن حدوده لا زالت تتعرض إلى جدل شديد على الرغم من أن مبادئه العامة وأدواته التحليلية ليست جديدة مثل القرارات المالية المتعلقة بتحديد حجم الأموال المتاحة للاستثمار وتوزيع هذه الأموال على الموجودات وما يجب أن تكون عليه ضمن التغيير في منشآت الأعمال، والجديد الذي تدور حوله الادارة المالية وأفكار المختصين في الآونة الأخيرة هو محاولة إيجاد أساس واضح ومنظم لاتخاذ القرارات المالية داخل منشآت الأعمال وما يرتبط بذلك من محاولة الاستخدام الأمثل لعملية توزيع الأموال في إطار تحقيق الأهداف الطويلة الأجل للمنشآت الاقتصادية.

يمكن وصف مضمون المنهج الحديث أي منهج اتخاذ القرارات للإدارة المالية من خلال الأسئلة التي تطرحها الإدارة المالية والتي تلتزم بالاجابة عليها وهي:

- ما حجم الأموال التي ينبغي على المنشأة أن تستخدمها لمواصلة عملياتها التشغيلية؟ أي حجم الاستثمار المتاح؛

- ماهي الموجودات التي ينبغي على المنشأة الحصول عليها؟ أي شكل الموجودات المستخدمة وقيمها؛ وبصيغة أخرى الحجم الأمثل لمنشآت الأعمال، والسرعة التي ينبغي أن تنمو فيها؛

- ما هي الطريقة المناسبة التي من خلالها تستطيع المنشأة الحصول على الأموال؟ أي هيكل التمويل الأمثل؛

- ما هي الطريقة المثلى لاستغلال هذه الأموال أو الموجودات لتحقيق أقصى ربح أو عائد ممكن؟

أي التوزيع الفعال لهذه الأموال بين الموجودات والشكل الذي ينبغي أن تحتفظ به منشآت الأعمال بموجوداتها وكيف ينبغي أن يكون هيكل تمويل هذه الاستثمارات أي تركيب هيكل المطلوبات.

وهذه الأسئلة تمثل نواحي هامة لسؤال جوهري واحد إذ يجب الإجابة عليها جميعها في نفس الوقت أي أنه لا يمكن تقديم أحدها عن الآخر نظرا للتلازم بين الاستثمار المتاح وشكل الموجودات المستخدمة وكيفية تمويل هذه الاستثمارات. فمجموع الأموال المطلوبة يتأثر حسب فرص الاستثمار المتاحة والظروف المؤثرة على مصادر التمويل وحركة الأسواق المالية، كذلك تؤثر تكلفة الأموال على نوع الاستثمار والغرض منه والذي سوف تستخدم فيه هذه الأموال. إن الإجابة على هذه النقاط تستلزم تحديد مايلي:

- الحجم الأمثل للمنشأة؛

- تركيب الموجودات الثابتة والمتداولة؛

- النشاط التشغيلي لمنشآت الأعمال؛

- الاستخدام الأمثل للموجودات الثابتة والمتداولة بعد تحديد حجم كل منهما؛

- المعايير التي تحكم نجاح المنشأة بعد تحديد الهدف الذي تسعى إليه الإدارة المالية؛

- هيكل المطلوبات أي مصادر التمويل اللازمة؛

- المبلغ الذي يجب دفعه كمقسوم أرباح؛

- شراء الموجودات أو استئجارها؛

- المقدار الأمثل للانتماء التجاري والمصرفي.

إن مضمون المنهج الحديث للإدارة المالية كمنهج لاتخاذ القرارات لا يعني أن وظيفة الإدارة المالية سوف تختص بكل نواحي العمل داخل منشآت الأعمال، حيث كان الاتجاه ولا يزال هو حصر نطاق هذا المنهج في حدود القرارات التي تؤثر مباشرة على النشاط المالي داخل منشآت الأعمال وهذا يعني ضرورة تجنب الدخول بمجموعة القرارات التي تقع خارج نطاق التخصص الوظيفي للإدارة المالية على الرغم من ارتباطها

ببعض نواحي النشاط المالي والتشغيلي والتي قد يترتب عليها نتائج هامة ومباشرة في الهدف العام للمنشأة لتبيين وظيفة كل منهما.

وكتوضيح لمضمون المنهج الحديث هو أن هناك جملة من القرارات ذات صفة فنية لها تأثير غير مباشر على النشاط المالي مثل قرارات التسعير، قرارات الإعلان والقرارات المتعلقة بعمليات التصنيع والتي تصاحبها زيادة في العمل أو المخزون السلعي. فبالرغم من أن هذه القرارات تؤثر على حجم وتوقيت التدفق النقدي في المستقبل إلا أنها لا تتضمن تغييرا حاضرا في حجم الاستثمار وبالتالي في شكل التمويل اللازم لذلك¹.

6-2- القرارات المالية وحدود هذه القرارات

لقد لاحظنا في الطرح السابق أن الآراء والدراسات التي تناولت موضوع الإدارة المالية كمنهج عام قد تفاوتت في تحديد تسمية ومضمون هذه الوظيفة منذ ظهورها إلى الوقت الحاضر فمن تسميات مختلفة ووصف محدد لأعمال المدير المالي إلى منهج نقدي يركز على حركة النقدية داخل المنشأة إلى الاهتمام بالحصول على الأموال واستخدامها الاقتصادي، حتى أن أصبحت ذات مجال أوسع كمنهج لاتخاذ القرار، وهو المنهج الحديث للإدارة المالية والذي يعطي صورة شاملة للإدارة المالية والربط بينها وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها الوحدات الاقتصادية عموما.

تختلف القرارات التي يتم اتخاذها من طرف الإدارة في المؤسسة الاقتصادية، فهناك قرارات على المدى القصير والتي تهدف عادة إلى تحقيق الربح وهو النتيجة التي تصبو إليها كل المؤسسات الاقتصادية وهناك قرارات أخرى تهدف إلى المحافظة على استمرارية المؤسسة وعلى بقائها من خلال تعظيم ثروة الملاك وهي قرارات طويلة الأجل أو القرارات الإستراتيجية.

وبالرغم من استقرار هذا المنهج (منهج اتخاذ القرار) كمدخل متعارف عليه، إلا أن حدوده لا زالت تتعرض إلى جدل شديد على الرغم من أن مبادئه العامة وأدواته التحليلية ليست جديدة مثل القرارات المالية المتعلقة

¹ حمزة الشمخي، إبراهيم الجزراوي، مرجع سابق، ص 19.

بتحديد حجم الأموال المتاحة للاستثمار وتوزيع هذه الأموال على الموجودات وما يجب أن تكون عليه ضمن التغيير في منشآت الأعمال، والجديد الذي تدور حوله الإدارة المالية وأفكار المختصين في الآونة الأخيرة هو محاولة إيجاد أساس واضح ومنظم لاتخاذ القرارات المالية داخل منشآت الأعمال وما يرتبط بذلك من محاولة الاستخدام الأمثل لعملية توزيع الأموال في إطار تحقيق الأهداف الطويلة الأجل للمنشآت الاقتصادية.

فمن خلال التطورات الحادثة لحدود منهج اتخاذ القرارات فقد تم تقسيم القرارات المالية والتي تعتبر محور منهج الإدارة المالية في الفكر المعاصر إلى نوعين من القرارات هما قرارات الاستثمار وقرارات التمويل حسب (HALLY et SCHALL. 1979) ويعزز (VAN HORNE. 1980) وكذلك (KRONIK ETIAL. 1978) هذه القرارات بإضافة مجموعة ثالثة هي قرارات توزيع الأرباح، ويعمق (GUP.1983) منهج اتخاذ القرارات بإضافة مجموعة رابعة هي التحليل والتخطيط، وهذه القرارات بشمولها تشكل محور ومحتوى المنهج العلمي التحليلي للإدارة المالية الحديثة.

إن هذه القرارات يتم اتخاذها لتحقيق أهداف الإستراتيجية العامة للمؤسسة بصفة عامة وتحقيق أهداف الإستراتيجية المالية بصفة خاصة، هذه الأخيرة (الإستراتيجية المالية) التي تسعى إلى تحديد الإطار العام الذي في حدوده يمكن اتخاذ أفضل القرارات والتصرفات المالية التي تساعد المنظمة على تنفيذ إستراتيجيتها كما يمكن للإستراتيجية المالية أن توفر للمنظمة ميزة تنافسية من خلال توفير التمويل اللازم بأقل تكلفة والمرونة في زيادة رأس المال لتوفير الدعم المالي الكافي لإستراتيجية الأعمال.

إن الإستراتيجية المالية بمختلف قراراتها تحاول عادة تعظيم القيمة المالية للمنظمة، كما أن الإستراتيجية المالية الناجحة هي التي تحاول تحقيق التوازن بين الأصول والخصوم أو الالتزامات مع المحافظة على التدفق النقدي أو السيولة الكافية للمنظمة¹.

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، الإسكندرية 2007، ص 323.

يعتبر كذلك المستوى المرغوب من الاستثمارات الجارية في مقابل الاستثمارات طويلة الأجل من القضايا الإستراتيجية التي تهتم بها الإستراتيجية المالية، كما لا يمكننا في هذا الصدد إغفال دورها في تحديد أفضل الاستخدامات للأموال المتاحة والممكن توفيرها من أجل تحقيق أعلى عائد على الاستثمار. فالنظريات المالية الحديثة تركز على القرارات الاستثمارية والقرارات التمويلية باعتبار أن كلا القرارين يؤثران على قيمة المنشأة¹.

كما يمكن تبرير ذلك بأن تعظيم قيمة الشركة كهدف إستراتيجي يؤدي إلى تعظيم ثروة المساهمين، وتساوي تلك القيمة عدد الأسهم التي أصدرتها الشركة مضروباً في سعر السهم، ولما كانت أسعار الأسهم تتغير بصورة يومية فإنه يجب التركيز على متوسط سعر السهم بالأسواق المالية. والنظر إلى قيمة الشركة في الأجل الطويل دون الاقتصار على الأجل القصير².

فبعد أن عرفنا أن الإدارة المالية قد تطورت عبر عصور وتطورت مهامها وأهدافها إلى أن أصبح المنهج الحديث للإدارة المالية هو منهج اتخاذ القرار، فالسؤال الذي يتم طرحه هو ماذا نعني باتخاذ القرار ياترى؟ وكيف تتم عملية اتخاذ القرار؟ هذا ما سنتعرف عليه من خلال المبحث الموالي.

¹ Anne Marie Keiser, **Gestion Financière**, 5ème édition, ESKA, paris 1998, p 131.

² سعيد عبد الحميد مطاوع، الإدارة المالية (مدخل حديث)، كلية التجارة، جامعة المنصورة، الطبعة الأولى 2001، ص 22.

المبحث الثاني: اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية

إن عملية اتخاذ القرار ليست وليدة القرن العشرين، بل هي عملية عرفت منذ أن بدأ الإنسان ينظم نفسه في شكل أوضاع لتلائم مع ظروفه المعيشية. فكان للإدارة منذ القدم أهميتها بالنسبة للمجتمعات المنظمة وظروف تطورها، وما وصلنا من معلومات عن الحضارات القديمة يدل على وجود نوع من التنظيم المتقدم في تلك الحضارات. إلا أن هذه العملية الجوهرية لم تظل كما كانت عليه في الماضي وإنما تطورت نتيجة التطور السريع والمستمر في حياة الإنسان ونمط سلوكه. وما نشاهده اليوم من اهتمام علماء الإدارة بموضوع اتخاذ القرار ما هو إلا نتيجة لخطورة عملية اتخاذ القرارات وأهميتها فيما يتعلق بما تقوم به أية منظمة من أنشطة، وبمستقبلها ومقدرتها على مواجهة المشكلات والتحديات ومقدرتها على النمو والنجاح، يعود ذلك لأن إدارة المنظمات أصبحت في الوقت الحاضر أكثر تعقيدا مما كانت عليه من قبل، فقد شملها الغموض في الكثير من الجوانب المتعلقة بدراسة وفهم عملية اتخاذ القرار أمام التطور الهائل الذي شهدته إدارة المنظمات الحديثة بسبب سرعة التغيرات والتوسع في التطور التكنولوجي وضخامة حجم المنظمات وتنوع أشكالها والترابط المتبادل بينها وانفتاحها على المنظمات الأخرى المختلفة وتغير ظروف بيئتها التي تعمل في إطارها، وأهدافها الطموحة والمعوقات والمؤثرات التي تحيط بها، تلك الأسباب مجتمعة جعلت عملية اتخاذ القرارات أكثر تعقيدا من ذي قبل مما قاد إلى عدم كفاية الأساليب التقليدية وحدها لاتخاذ القرارات الإدارية لحل المشكلات المعقدة التي تواجهها المنظمات في وقتنا الحالي.

فعملية اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية تهتم بتحديد الاتجاه المستقبلي لها بناء على مجموعة من المعطيات الداخلية والخارجية لهذه المؤسسة، وتتوقف هذه العملية (اتخاذ القرار) على مدى فعالية الأسلوب الذي يتبعه الأفراد المشاركين في إعداده وإقراره بالإضافة إلى أنها تعد المحور الأساسي لعملية التسيير، إضافة إلى وظائف التسيير الأخرى المتمثلة في التخطيط والرقابة والتوجيه، إذ عادة ماتصادف المسيرين مشاكل عويصة يتم الفصل فيها من خلال عملية اتخاذ القرار والتي تنعكس بدورها على كفاءة

الأداء التنظيمي في المؤسسة. فمن خلال هذا المبحث سنتعرف على القرار و مراحل اتخاذه و ماهي أساليب اتخاذه؟ ماهي أنواع القرار وظروف اتخاذه؟ ومن خلال العناصر الموائية سنتم الإجابة على كل هذه التساءلات.

1 مفهوم القرار واتخاذ القرار

يتركز تعريف "القرار" على مبدأ عملية اختيار بديل معين من بين عدة بدائل لمواجهة موقف معين أو لمواجهة مشكلة أو مسألة تنتظر الحل المناسب. والمقصود بالبديل هنا اختيار أحد الاتجاهات أو الحلول المعروضة للاختيار، وهذا بعكس تعريف Barnard و Buchner لعملية اتخاذ القرارات¹.

فالأول عرفها بأنها "أساليب وتكيف لعدد من البدائل" أما الثاني فقد عرفها بأنها "عملية اختيار أحد البدائل". وهناك مقولة تقول أن القرار الذي اتخذ أو اعتمد هو البديل الوحيد المتاح أمام المدير متخذ القرار لحل مشكلة لا يمكن قبولها لأنه من العسير أن يكون أمام المدير متخذ القرار بديلا واحدا أو حلا واحدا للمشكلة. فهذا أمر أقرب للاستحالة. إلا أنه تجدر الإشارة إلى حقيقة هامة وهي أن القرار قد يكون رفض جميع البدائل المتاحة وسكوت المدير عن الإدلاء بحل للمشكلة القائمة في الوقت الحالي ومن ثم يكون تصرف المدير في مثل هذه الحالة هو لا قرار أو قرار سلبي.

وقد أعطى علماء الإدارة العديد من المفاهيم لمعنى القرار كل حسب خلفيته وانتماءاته العلمية والفلسفية فمنهم من يرى أنه الاختيار الحذر والدقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموعة البدائل السلوكية" (T. wechlan et Manarik).

وهناك من يرى بأنه الاختيار المدرك لا الواعي بين البدائل المتاحة في موقف معين (Nigro). كما يرى البعض الآخر مفهوم عملية اتخاذ القرار بأنها عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي لاتكون في

الغالب استجابات أوتوماتيكية أو رد فعل مباشر (Barnard)².

¹ محمد عبد الفتاح ياغي، اتخاذ القرارات التنظيمية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان 2010 ، ص15.

² نواف كنعان، اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر، عمان 2003، ص83.

وعلى الرغم من اختلاف المداخل وآراء كل فريق فإن هناك اتفاقا على عدد من العمليات التي يتضمنها القرار الإداري وهي¹:

- وجود مشكلة معينة تتطلب حلا معيناً.

- وجود أكثر من بديل يمكن الاختيار بينهما.

- أن يكون الاختيار نتيجة نشاط ذهني واع ومدرك.

- أن يكون موجها لتحقيق هدف أو أهداف مرجوة.

وهكذا يكون تعريف القرار "بأنه عملية اختيار واعية لأحد البدائل من بين مجموعة من البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين أو لمعالجة مشكلة معينة قائمة".

إن القرار الإداري هو عصب الإدارة وقلبها النابض، وعملية اتخاذ القرارات هي من الوظائف الأساسية للمديرين، وهي عملية مستمرة ومتغلغلة في الوظائف الأساسية للإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه... وغيرها.

ومن هذا المنطلق يرى (Herbert A. Simon) أن الأعمال التي تجرى في أي تنظيم يمكن تحليلها إلى مجموعة من القرارات المتداخلة والمتشابكة. ويرى أن نظرية الإدارة يجب أن تركز اهتماماتها على عمليات اتخاذ القرارات كما تركز على عمليات الإدارة. ومن هذا المنظور يرى سايمون أنه لا مفر من أن اتخاذ القرارات جزء لا يتجزأ من أعمال المديرين اليومية، والقدرة على اتخاذ قرارات فعالة يعتبر أساساً لجميع وظائف المديرين.

نستنتج من ذلك أن عملية اتخاذ القرارات هي التي تنقل وظيفة التخطيط إلى الواقع العملي في المنظمة، واتخاذ القرارات ليس فقط عنصراً مهماً لوظيفة التخطيط فقط، بل هو التحريك الفعلي لوظائف المدير الأخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة... وغيرها.

¹ محمد عبد الفتاح ياغي ، مرجع سابق، ص16.

فالمدير عند قيامه بهذه الوظائف فإنه يؤديها في شكل اتخاذ قرارات إدارية. ومما يجدر ذكره هنا أن اتخاذ قرار معين لا يتم إلا بوجود مشكلة قائمة أو يتوقع حدوثها ويراد أن يتخذ قرار بشأنها من أجل حلها ولذلك يسمى البعض اتخاذ القرارات بحل المشكلات Problem solving ومتخذ القرار بحلال المشكلات . Problem Solver

فمن خلال هذه التعاريف كلها نستنتج أن اتخاذ القرار هو حسم لمختلف الآراء ووجهات النظر والاختيار الأنسب بين مجموعة من البدائل بعد تحديد المشكلة وتحديد البدائل وتقييمها وفقا للمعلومات والبيانات في بيئة العمل والمتعلقة بالمشكلة بحثا عن البديل المناسب الذي يحقق الهدف المنشود. من خلال هذا الطرح يمكن استنتاج المراحل التي نمر بها في اتخاذ القرار والتي يتم التطرق إليها من خلال المحور الموالي.

2- مراحل اتخاذ القرار

من خلال معلوماتنا لاتخاذ القرار نلاحظ أننا نمر بمجموعة من المراحل والتي اتفق الكثير من الباحثين على تصنيفها إلى مايلي:

- مرحلة تشخيص المشكلة:

وتتمثل في التعرف على المشكل الحقيقي وتحديد وصياغته وتحديد أسبابه باعتبارها أهم خطوة لمساعدتنا على اتخاذ القرار. فالمشكلة تعبر عن الخلل المتواجد نتيجة لاختلاف في الحالة القائمة عن الحالة المرغوب في وجودها، أو هي الفرق بين ما يحدث فعلا وما يجب أن يحدث، كما أنها وتعبير آخر عبارة عن متغير أو مجموعة من المتغيرات الداخلية أو الخارجية التي تؤثر على مستوى أداء المنظمة الذي يؤثر بدوره على الوصول إلى الأهداف المحددة لها.

قد تختلف هذه المشاكل فمنها ما يتصل بإجراءات العمل اليومي وتنفيذه وهي نشاط المنظمة ككل التي قد تكون روتينية يتكرر حدوثها بذات شكلها وموضوعها، وقد تكون متعلقة بتصريف شؤون العمل وتسيير خطواته

ومنها المشاكل المتعلقة بالتخطيط ورسم السياسات التي تنتم بالتأثير الشديد على إنتظام نشاط المنظمة وتحقيقها لأهدافها ومستقبلها، ومنها المشاكل الراجعة إلى ضعف عملية التخطيط أو التنظيم أو السياسات الموضوعة كما قد تكون راجعة إلى صعوبة التنبؤ بالظروف البيئية المحيطة بالمنظمة.

- مرحلة تحليل المشكلة:

بعد التعرف على المشكلة وتحديدتها تأتي مرحلة تحليلها، حيث تقتضي هذه المرحلة تصنيف هذه المشكلة يعني تحديد طبيعتها، حجمها، مدى تعقدها ونوعية الحل الأمثل المطلوب لمواجهتها. فالمشاكل المالية التي تواجه الادارة المالية قد تظهر من خلال نقص مصادر التمويل مثلا.

لكن عند تحليلها ومحاولة الوصول إلى أسباب حدوثها قد تظهر مشاكل فرعية أو ثانوية مؤثرة على المشكل الرئيسي محل الدراسة والتحليل، والسبب الرئيسي لنقص مصادر التمويل، قد يكون نتيجة لأسباب أخرى أثرت على الهيكل التمويلي للمنظمة، فالوصول إلى أسباب المشكل ودوافع حدوثها يتوقف على المعلومات الواجب جمعها والحصول عليها من مختلف المصادر، منها معلومات أولية متعلقة بالمشكلة ذاتها إلى جانب معلومات أخرى تستخدم لأغراض التخطيط كالمعلومات المحاسبية مثلا، كما أن هذه المعلومات تخضع هي الأخرى للفحص والتدقيق حتى لاتؤدي إلى إنحراف متخذي القرار عن الهدف المراد الوصول إليه.

ومن الطرق التي تساعد على تحليل المشكلة نجد¹:

- تحديد الحدود الخاصة بالمشكل والذي يعني أن يحدد المدير بدقة العناصر التي تحتويها المشكلة.
- فحص كل الظروف التي تغيرت وأدى التغير فيها إلى ظهور المشكل.
- تحليل المشكلة الكبيرة إلى عدد من المشاكل الفرعية.
- تركيز الجهود على المشكلة والعناصر التي يمكن السيطرة عليها.
- مرحلة تحديد البدائل الممكنة:

¹ إسماعيل السيد، نظرية القرارات الادارية، المكتب العربي الحديث، مصر (دون تاريخ)، ص 219.

البدائل هي الحلول أو الوسائل أو الأساليب المتاحة أمام الرجل الإداري لحل مشكلة قائمة، والمعلومات التي تم جمعها من أجل تحليل المشكلة المطروحة أمام متخذي القرار تساعدهم كثيرا ليس فقط للوقوف على أسباب المشكلة بل تطرح أمامهم مجموعة من الحلول، لأنه نادرا ما نجد حلا واحدا للمشكلة وإلا لما اعتبرت مشكلة في حد ذاتها¹، فإذا توصلت إدارة المؤسسة مثلا إلى أن سبب نقص الأرباح يعود إلى سعر المنتج المرتفع بالنسبة لما هو معروض في السوق من قبل المنافسين الآخرين، فهي هنا أمام مجموعة من الحلول، إما أن تلجأ إلى تخفيض تكلفة الإنتاج من خلال زيادة عدد الوحدات المنتجة باستعمال وسائل حديثة، أو قد تلجأ إلى تقليص عدد العمال وإما بمحاولة تحسين صورة المنتج من خلال وضع علامة تجارية والتأثير بها على المستهلك من خلال الدعاية مع الإقتصار على فئة من المستهلكين... الخ. وتتطلب عملية تحديد هذه البدائل من الإدارة أن تكون لها القدرة على إيجاد الحلول إنطلاقا من المعلومات المتوفرة لديها ومن تجارب سابقة لها أو لمؤسسة مماثلة.

- مرحلة اختيار أحسن البدائل:

تعتبر عملية الإختيار النهائي من بين البدائل المتاحة لحل المشكلة، من أهم خطوات ومراحل عملية اتخاذ القرار، فيستند هنا متخذ القرار على مدى نجاح النتائج المرجو تحقيقها، والتكلفة وكذا المخاطر وسرعة تحقيق الأهداف، مع مراعات توافر الموارد اللازمة والظروف الملائمة. تعتبر هذه المرحلة من أصعب مراحل عملية اتخاذ القرار وأكثرها تعقيدا، وترجع صعوبة هذه المرحلة إلى كونها تتطلب مجهودا فكريا من متخذ القرار لإجراء الموازنة والتقديم لمزايا وعيوب كل بديل من البدائل المتعددة المقترحة.

¹ المنصور محمد، نظرية القرارات الادارية - مفاهيم و طرق كمية، دار ومكتبة حامد للنشر، عمان 2000، ص47.

وللتغلب على هذه الصعوبات هناك مجموعة من الوسائل التي تساعد متخذ القرار على اختيار البديل الأمثل والتي نوردتها في مايلي¹:

- المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأمثل وفقا لمعايير واعتبارات موضوعية، وهذا يتطلب من متخذ القرار التعقل وعدم الاندفاع، وأن لا يترك الاعتبارات الشخصية تتحكم في سلوكه عند اختيار البديل.
- الاستعانة والاسترشاد بأراء الخبراء والمستشارين والمتخصصين من داخل المنظمة وخارجها.
- ترتيب وتبويب البدائل المقترحة للحل والمرفوعة للمدير لمتخذ القرار .
- استعانة متخذ القرار ببعض الأساليب والأدوات الرياضية الحديثة لاختيار البديل الأفضل أي الاعتماد على الدقة في اتخاذه للقراره.
- **مرحلة تنفيذ القرار والمتابعة:**

تعتبر مرحلة تنفيذ القرار آخر مرحلة من مراحل عملية اتخاذ القرار مع المتابعة من أجل التأكد من صحته وسلامته، حيث يقوم متخذ القرار باعطاء أوامر تنفيذ ما توصل إليه رفقة الفريق الإداري، وعملية التنفيذ تكون جماعية حيث تسند إلى كل قسم من أقسام المؤسسة مهمة تنفيذ جزء من أجزاء القرار وتحسيسهم بمسؤولية العمل الجماعي وبأن النتائج المحققة هي في صالح الجميع.

بعد أن أنهينا المراحل التي يمر بها اتخاذ القرار، نتطرق الآن إلى الأساليب المعتمدة في عملية إتخاذ القرار .

3- أساليب اتخاذ القرار

يتفق كثير من كتاب الإدارة على تصنيف الأساليب التي يتبعها المديرون في اتخاذ القرارات إلى أسلوبين رئيسيين هما: **الأسلوب التقليدي** في اتخاذ القرار والذي يقوم على الخبرة والمشاهدة والتقليد. والأسلوب **العلمي** الذي يقوم على اتباع الخطوات العلمية في اتخاذ القرارات والاستعانة

¹ نواف كنعان، مرجع سابق، ص 161.

بكافة الوسائل الحديثة التي طرحتها المدارس المختلفة في مجال اتخاذ القرار.

- الأساليب التقليدية:

هي تلك الأساليب التي تفتقر إلى التحقيق والتمحيص العلمي ولا تتبع المنهج العلمي في اتخاذ القرار وتعود جذورها الى العصر القديم حيث كان يستخدم أسلوب التجربة والخطأ في حل المشاكل بالاعتماد الكلي على الخبرة السابقة والتقدير الشخصي لمتخذي القرارات، ومن أهم ما تعتمد عليه هذه الأساليب هي الخبرة، إجراء التجارب، الحكم الشخصي، دراسة الآراء والاقتراحات وتحليلها.

- الأساليب العلمية:

إن التطورات الحديثة في مجال الإدارة أثبتت عدم كفاية الأساليب التقليدية وحدها لاتخاذ القرارات الرشيدة لحل المشاكل المعقدة التي أوجدها هذا التطور، وهكذا أصبح مفروض على المديرين لمواجهة هذه التغيرات الجوهرية في الإدارة وما أفرزته من مشاكل معقدة أن يتحولوا من استخدام الأساليب التقليدية إلى استخدام الأساليب العلمية لاتخاذ القرارات والتي من أهمها الرياضيات، الاحتمالات، الاحصاء، بحوث العمليات ونظرية المباريات...الخ.

4- أنواع وظروف اتخاذ القرار

في عملية اتخاذ القرار لابد من مراعات كل التصنيفات أو أنواع القرارات وكذا الظروف الخاصة بكل نوع من هذه القرارات، فقد صنف علماء الإدارة القرارات الادارية طبقا لمعايير متعددة، فمنها التصنيف المتعلق بوظائف المؤسسة والمتمثل في:

- **القرارات المتعلقة بالعنصر البشري:** تتضمن القرارات التي تتناول مصادر الحصول على الموظفين وطرق الاختيار والتعيين وكيفية تدريب العاملين، وأسس تحليل وتوظيف الوظائف، وأسس دفع تأخراتهم وغياباتهم وعلاقة المنظمة بالنقابات والاتحادات العمالية...الخ.

- **القرارات المتعلقة بالوظائف الإدارية ذاتها:** كالقرارات الخاصة بالأهداف المراد تحقيقها والاجراءات الواجب اتباعها والسياسات وبرامج العمل وقواعد اختيار المسيرين وتدريبهم وترقيتهم وفصلهم وأساليب التحفيز والاتصال.

- **القرارات المتعلقة بالانتاج:** تتضمن القرارات المتعلقة باختيار موقع الصنع وأنواع الآلات المستخدمة وكيفية الحصول عليها وطريقة الانتاج ومصادر الحصول على المواد الخام والتخزين...الخ.

- **القرارات المتعلقة بالتسويق:** تشمل هذه المجموعة من القرارات تلك الخاصة بنوعية السلعة التي سيتم بيعها وأوصافها والأسواق التي سيتم التعامل معها ووسائل الدعاية والإعلان الواجب استخدامها لترويج السلعة وبحوث التسويق ووسائله.

- **قرارات تتعلق بالتمويل:** كالقرارات الخاصة بحجم رأس المال اللازم والسيولة وطرق التمويل ومعدلات الأرباح المطلوب تحقيقها وكيفية توزيعها...الخ.

إضافة إلى هذا التصنيف هناك تصنيف آخر حسب أهمية القرارات المتخذة والمتمثلة في:

- **القرارات الاستراتيجية:** هي القرارات التي تتعلق بكيان التنظيم الإداري ومستقبله والبيئة المحيطة به وهذه القرارات يتم اتخاذها من طرف الإدارة العليا، وهي تتميز بالثبات النسبي طويل الأجل وبضخامة الاستثمارات أو الاعتمادات المالية اللازمة لتنفيذها، وبأهمية الأثار والنتائج التي تحدثها في المستقبل، وعادة ما يتطلب اتخاذها عناية خاصة.

- **القرارات التكتيكية:** هذه القرارات تتخذ من طرف الإدارة الوسطى والمتمثلة في الغالب في رؤساء الأقسام أو الإدارات، وهي غالبا ما تهدف إلى تقرير الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف وترجمة الخطط أو بناء الهيكل التنظيمي أو تحديد مسار العلاقات بين العاملين أو بيان حدود السلطة أو تقسيم العمل أو تفويض الصلاحيات...الخ.

- **القرارات التنفيذية:** هي القرارات المتعلقة بمشكلات العمل اليومي وتنفيذه والنشاط الجاري في المنظمة وتعتبر هذه القرارات من اختصاص القائمين بالتنفيذ في معظم الأحيان.

كما أن هذه القرارات تتميز بأنها لا تحتاج إلى المزيد من الجهد والبحث من قبل متخذها بل يتم اتخاذها على ضوء الخبرات والتجارب السابقة لمتخذها، ويتم اتخاذها بطريقة فورية وتلقائية وهذا فضلا عن أن هذه القرارات قصيرة المدى لأنها تتعلق أساسا بأسلوب العمل الروتيني وتكرر باستمرار، ومن أمثلتها تلك القرارات التي تتعلق بطريقة الانتاج، التخزين والتمويل...الخ.

كما تم كذلك تصنيف القرارات وفقا لإمكانية برمجتها أو جدولتها¹. وقد صنفنا إلى قرارات مبرمجة وقرارات غير مبرمجة.

- **القرارات المبرمجة:** هي التي لا تتكرر عادة، بمعنى أن المشكلات والمواقف التي تقتضي اتخاذ القرار لمواجهتها لا تتكرر باستمرار وإذا تكررت فإن ذلك يكون خلال فترات متباعدة، وتمتاز هذه القرارات بأنها تهتم بالمشكلات المعقدة التي تحتاج إلى تفكير طويل، كما تتطلب من متخذها جمع البيانات والمعلومات الوافية والدقيقة بالإضافة إلى إجراء البحوث والدراسات وإستطلاع الآراء تمهيدا لإتخاذها.

- **أما القرارات الغير مبرمجة:** فهي التي تتخذ في ظروف لا يمكن تحديدها مسبقا، أي أنه لا توجد إجراءات محددة سلفا عند صناعة القرار.

بالإضافة إلى ذلك فقد صنفنا هذه القرارات وفقا لأساليب اتخاذها إلى قرارات كيفية (وصفية) وقرارات كمية

- **القرارات الكيفية:** يتم اتخاذها بالاعتماد على التقدير الشخصي للمدير متخذ القرار وخبرته وتجاربه ودراسة الآراء والحقائق المرتبطة بالمشكلة ومثل هذه القرارات تتأثر بالاعتبارات التقديرية الذاتية كالأحاسيس والإدراك والاتجاهات الشخصية للمدير الذي يتخذها، ويفترض القائلون بهذا التصنيف عدم توافر المعلومات المطلوبة والملائمة التي تمكن متخذي القرارات الوصفية من وضع البدائل واختيار البديل الأنسب من بينها وأن عملية

¹ عمر غانم الشرقاوي، تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت 1988، ص 140.

البحث عن البديل الأنسب تتم من خلال الاختيارات المثالية للبدائل، إلا أن اعتماد متخذ مثل هذه القرارات على التقديرات التي تحكمها عوامل شخصية نابعة من مشاعر المدير واتجاهاته واحتياجاته تؤدي به في الغالب إلى اتخاذ الحل المرضي بدلا من الحل المثالي أو الرشيد.

- أما القرارات الكمية: فهي التي يتم اتخاذها بالاعتماد على الرشد والعقلانية لمتخذها والاعتماد كذلك على القواعد والأسس العلمية التي تساعده على اختيار القرار الذي يؤدي الى زيادة ومضاعفة عائدات وأرباح المنظمة من بين مجموعة البدائل المتاحة، ويفترض في اتخاذ مثل هذه القرارات وضوح الأهداف ومعقوليتها وموضوعية متخذها وكفاية المعلومات المطلوبة ودقتها، وتوفر الخبرات والمتغيرات المؤثرة في عملية اختيار البديل المناسب.

وفي إطار اتخاذ القرارات الكمية يتم تحديد المشكلة وتوضيح الأهداف وإيجاد البدائل وتحليلها وتقييمها وتركيبها منطقيا، قبل اتخاذ القرار الذي يبدو صائبا ورشيدا.

لكن قد تتعدد الظروف التي يتم في ضلها اتخاذ القرار وتختلف تبعا لحجم ونوعية المعلومات المتاحة في كل مرحلة والتي تخضع لظروف التأكد التام أو المخاطرة أو عدم التأكد.

- فحالة التأكد التام:

هي الظروف التي يفترض أن تكون فيها كافة المعلومات والبيانات المتعلقة بالمستقبل محددة ودقيقة وأن يكون متخذ القرار على علم تام بالظروف التي ستتحقق في المستقبل ولا توجد أية احتمالات لحدوث عكس ما هو متوقع سواء كانت احتمالات ذاتية أو احتمالات موضوعية، بل يجب أن يكون هناك تأكيد تام لحدوثها مما يسهل عملية اتخاذ القرار والإطمئنان إلى نتائجها.

- حالة المخاطرة وعدم التأكد:

حالات عدم التأكد هي الحالات التي تكون فيها المعلومات عن الحوادث المستقبلية معلومات احتمالية وليست مؤكدة، أي أن متخذ القرار غير متأكد من الأحداث الممكنة التي سوف تكون مستقبلا.

فالقرارات التي تتخذ في هذا الظرف غير متوفرة على كل المعلومات المطلوبة عن المشكلة محل القرار مما يجعل الاحتمالات المرتبطة بالأحداث المتوقعة عن هذه المشكلة غير معروفة فيواجه المدير صعوبة في اتخاذ القرار المناسب لحلها.

غالبا ماتفرض ظروف عدم التأكد على متخذ القرار إتباع بعض الأساليب الرياضية والاحصائية لتحديد نسبة الاحتمالات المتوقعة من نتائج القرارات أو الوصول إلى أحد البدائل المتاحة، ومن هذه المعطيات فان القرارات التي تتخذ في هذه الحالة هي قرارات مخاطرة.

5- أشكال اتخاذ القرار

بالنسبة لأشكال اتخاذ القرار فهي تختلف باختلاف بواعثه ومسبباته ومصادره، وعليه فقد حدد Barnard ثلاثة أنواع للقرارات على النحو التالي¹:

- القرارات التنازلية:

وهي القرارات التي تأتي من المستويات العليا في المنظمة في شكل أوامر ويتطلب تنفيذها مجموعة من القرارات الفرعية كما تتخذ أشكالا متعددة كأن تكون ترجمة أو تطبيقا أو توزيعا للأوامر الفوقية.

- القرارات التصاعدية:

وهي القرارات التي تتبع من المستويات الدنيا أو القاعدية وترفع للمسؤولين لاتخاذ القرار النهائي بشأنها ويطلق عليها أحيانا بالحالات الاستثنائية، أي الحالات التي يصعب معالجتها في المستويات القاعدية إما لضعف مقدرة المرؤوسين أو لعدم وجود قوانين وإجراءات يمكن أن يهتدي بها لوجود أوامر متناقضة أو غير واضحة بشأنها.

¹ محمد عبد الفتاح ياغي، مرجع سابق، ص75 .

- القرارات الناتجة عن المبادرة والمبادرة الشخصية للإداري:

وتعتبر مثل هذه القرارات خير دليل على كفاءة الإداري ومعرفته بحقائق مركزه وجذور سلطته ومبلغ

تقديره لاستجابات رؤسائه لأن المبادرة قد تتضمن بعض عناصر المخاطرة مثل عدم موافقة الرؤساء

على القرارات لشعورهم بعدم أهميتها أو لأنها تتجاوز الحدود والصلاحيات الوظيفية للإداري.

بعد أن تعرفنا على اتخاذ القرار وكيف تتم عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، ومن أجل

التعرف على القرارات الاستراتيجية التي تعتبر محور اهتمامنا، وجب علينا أن نتعرف على التفكير

الاستراتيجي والاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية، وهذا من خلال المبحث الموالي.

المبحث الثالث: الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية

تسعى معظم المنظمات إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها، وتكافح باستمرار لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز، يضمن لها البقاء والنمو وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها. ولغرض إنجاز هذه الأهداف فإن الأمر يتطلب من هذه المنظمات أن تمتلك رؤية بعيدة الأمد، وأن لا تنظر إلى مجالات تحقيق الربحية في الوقت الحاضر فقط، وإنما أيضا عليها أن تفكر بعمق وشمول بالكيفية التي ستكون عليها هذه الأنشطة والأعمال خاصة في مجال تحقيق الأرباح المستقبلية، ولذلك فإن عملية التفكير المستقبلي بالمنظمة ودراسة وتحليل المتغيرات البيئية الحاسمة والمؤثرة في عملياتها هي جوهر عملية التخطيط الاستراتيجي وأن عملية تحقيقها بمسارات وسبل وتصرفات علمية إنما تمثل الإدارة الاستراتيجية، وهذه الأخيرة تهتم بعملية التركيز على تهيئة إجابة منطقية للتساؤل التالي: " كيف يمكن للمنظمات أن تحقق النجاح في عملية الاختيار الفعال للاستراتيجيات".

لذلك فالتفكير الاستراتيجي في وقتنا الحالي يعد بالنسبة للكثير من الباحثين والمفكرين الاقتصاديين من أنجع السبل للوصول إلى الأهداف الطويلة المدى للمؤسسة، مما أدى بالمدراء في المؤسسات إلى العمل على وضع استراتيجيات محددة من أجل الوصول إلى أهدافهم ومواجهة التغيرات المحيطة السريعة والكثيرة للمحافظة على تواجدهم في المحيط الداخلي والخارجي. ومن خلال هذا الفصل يمكننا التعرف على الاستراتيجية وماهي دوافع المؤسسة لوضع استراتيجية وماعلاقة الإستراتيجية بالتخطيط والسياسة والتكتيك ومستويات وضع الإستراتيجية والقرار الاستراتيجي وماهي الإدارة الاستراتيجية-وما هي التحديات التي تواجهها. كل هذه التساءلات سيتم الاجابة عنها من خلال العناصر التالية:

1 - مفهوم الاستراتيجية وخصائصها

لقد تعددت المفاهيم المتعلقة بالاستراتيجية عبر الزمن وحسب اتجاهات المفكرين، فقد كان الميدان العسكري موطنها فيه ترعرعت ونضجت ومنه انتقلت إلى الميدان الاقتصادي لأن علماء الاقتصاد وجدوا فيه ضالتهم المنشودة خصوصا في الوقت الحالي.

ففي الحضارة اليونانية القديمة، اشتقت كلمة الاستراتيجية من الكلمة اليونانية (strategia) التي تعني علم الجنرال (strategos) والمعنى المحدد لهذه الكلمة في تلك الفترة هو أن كلمة (جنرال) تصف شخصية مكونة من ثلاثة أبعاد¹.

- **البعد الأول:** الجنرال هو ذلك الشخص الذي يتصرف بحزم حيث أن وظيفته تكمن في اختيار الطريق الأنسب لتحقيق الميزة التنافسية، أي الربط بين الهدف وامكانيات الجنرال الاستراتيجية في عملية اتخاذ القرار.

- **البعد الثاني:** فالجنرال هو ذلك الشخص الذي يتصرف وهو يعلم أنه هناك قوى أخرى تؤثر وتتأثر بطريقته في التصرف واتخاذ القرارات وتمارس ضغوطا على النتائج التي يسعى إلى تحقيقها لذا فيجب عليه أن يكون يقضا ومتفطنا على كل ما يجري من مداورات استراتيجية عند الخصم والحلفاء في ساحة المعركة على حد سواء، كما أنه يتابع ويحلل كل ما يحدث من صفوف قواته وكذلك بين صفوف اعداءه، وأنه أيضا ذلك الشخص الذي يقدر أهمية المسؤولية ويؤديها بصرامة للوصول إلى أهدافه المسطرة، وتحقيق تلك الأهداف يعتمد على قدرته على أداء مجموعة من الأفراد والمتمثلة في كيفية تحفيزه لقواته في ساحة المعركة بحيث يشكل منهم نسيجاً واحداً منسجماً، وكيف يفاوض قيادته لتزويده بالدعم في الوقت المناسب وكيف يفاوض أعداءه من أجل تحقيق شروط السلام ووقف الحرب وكيفية ممارسته للمناورة العسكرية الاستراتيجية في

¹ Gilbert.D.R.HART man .E.MourIel.j and Freeman .R.E” **Alagic For Stratigic**”New –york .Harper and Row 1988 p 6-8.

الأجواء السياسية والبيئية المحيطة به بالإضافة إلى ذلك كيفية تحديد نقاط قوة ونقاط الضعف لديه ولدى أعداءه في ساحة المعركة.

- **البعد الثالث:** الجنرال هو ذلك الشخص الذي يمتلك حسا عميقا بالزمن ولماذا يجب أن يتصرف فهو يدرس خطته وتحركاته الاستراتيجية بعمق وينفذها في أوقاتها المناسبة.

فما سبق نلاحظ أن اليونانيون القدامى فهموا الاستراتيجية على أنها تعني الشمولية في التفكير والتصرف و تعني أيضا النظرة الواسعة البعيدة المدى. هذا عن الاستراتيجية بالمفهوم الحربي.

أما الاستراتيجية في الفكر الحديث، فقد بدأ الاهتمام بها من طرف رجال الأعمال والباحثين خارج إطار الحروب والجنرالات ابتداء من خمسينات القرن العشرين بحيث أنه في هذه الفترة تطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومن بعده مفهوم الإدارة الاستراتيجية، وأصبح لدينا اليوم المعنى أو المعاني الجديدة لمفهوم الاستراتيجية. فمن وجهة نظر (Alfred Chandler 1962) فالاستراتيجية" تعني تحديد الأهداف طويلة الأجل وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف"¹.

من جهة نظر(Ansoff) الاستراتيجية قاعدة لاتخاذ القرارات وحدد أربعة مقومات للاستراتيجية هي نطاق المنتجات، الأسواق، اتجاه النمو، الميزة التنافسية وأثر التوافق. فالاستراتيجية كما يراها أنسوف ذات علاقة مباشرة بالقرارات طويلة الأمد أو ذات التأثير الاستراتيجي، وذات علاقة غير مباشرة بالقرارات قصيرة الأمد أو ذات التأثير التشغيلي أو الوظيفي، وهي الخيط الرابط بين نشاطات المنظمة المختلفة ونطاق المنتجات والأسواق التي تعمل فيها المنظمة والتي تحدد مهمتها الأساسية الحالية والمستقبلية.

أما(Cannon 1969) فقد جاء بالمفهوم الأتي في كتابه استراتيجية وسياسة الأعمال حيث قال "أن الاستراتيجية هي القرارات الموجهة للتصرف، التي تحتاجها المنظمة تنافسيا لتحقيق أغراضها". فنستنتج من

1 عمر سعيد عيد و آخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة، عمان 1991، ص33.

هذا التعريف أن الاستراتيجية عند كانون موجهة للتصرفات التنافسية لذا فان اسهاماته تكمن في الربط بين الاستراتيجية والبيئة التنافسية للمنظمة.

طرح (wiliam Clueck 1976) المفهوم الآتي للاستراتيجية بأنها "خطة موحدة وشاملة ومتكاملة توضع لتأمين وتحقيق أهداف المنظمة الأساسية " فالمفهوم هنا موضح ومحدد إذ يبين أنها الخطة التي توحد الجهود في المنظمة في إطار فريد يشمل جميع الأنشطة فيها لتحقيق الأهداف التي تسعى اليها مستفيدين من ميزة تجميع الجهود، ويتم اسهام كليوك في معالجته للاستراتيجية على أنها توجيه الجهود والشمول والتكامل الاستراتيجي.

في سنة 1979 عرف (Hinri Mintzberg) الاستراتيجية بأنها "قوة وسيطة بين المنظمة والبيئة، أنماط متلائمة في خضم القرارات المنظمة التي تتعلق بالبيئة ". فالاستراتيجية عنده قوة تستخدمها المنظمة للتكيف مع البيئة التي تعمل فيها وتستخدم القرارات، رغم أنه لم يذكر نوعية القرارات التي تستخدمها هل هي استراتيجية أم تشغيلية، لكن يبدو أن مستوى هذه القرارات لن يكون أقل من الاستراتيجية ليحقق ملائمة المنظمة مع البيئة والتي تكون دائما ذات أنماط متميزة¹.

يتضح من الطرح المكثف لمفهوم الاستراتيجية والتطورات المتعلقة بهذه التعاريف، أنها لم تعد حصرا على العلوم العسكرية بل أنها انتقلت إلى العلوم الادارية، من منطلق أن البيئة التنافسية وعامل الندرة للموارد يتطلب من إدارة المنظمة أن تكون إدارة إستراتيجية.

إضافة إلى تلك التعاريف التي تمثل مرحلة نضج لمفهوم الاستراتيجية هناك مفاهيم أخرى أكثر حداثة فالباحث (wiliam Clueck 1980) يرى بأن الاستراتيجية خطة موحدة شاملة ومتكاملة، تربط بين المزايا الاستراتيجية للمنظمة ومع تحديات البيئة وهي مصممة لضمان تحقيق أهداف المنظمة.

¹ كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية - العولمة و المنافسة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر 2004، ص31.

كما يراها Brandt في نفس السنة بأنها بيان ملخص لكيفية السعي نحو الأهداف، بينما الاستراتيجية بالنسبة ل (Thomas 1988) تعد خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها وبين الرسالة وبيئتها بصورة فعالة.

كما يراها (Henderson 1989) بأنها بحث مدروس متأنى لخطة عمل تؤدي إلى تطوير الميزة التنافسية للمنظمة وتضاعفها.

أما بالنسبة (Bow Man 1990) فيعتبر الاستراتيجية إطار يحدد أهداف المنظمة في مجال تحديد الأسعار والتميز بالمنتجات أو الخدمات، بحيث تتمكن المنظمة من بناء مركزها التنافسي ومواجهة قوى التحليل الهيكلي المتمثلة في المنافسين والمشتريين والمجهزين وتهديدات الدخول والمصادر البديلة.

ويعتبر (Michael Porter 1997 -1980) أن لكل منظمة استراتيجية تنافسية شاملة هي خليط للأهداف الموضوعية من قبل المنظمة ووسائل تحقيقها.

ويؤكد (Porter,1996) كذلك¹ بأن الاستراتيجية هي "خلق الموائمة بين أنشطة المنظمة والتكيف مع البيئة وأن نجاح الاستراتيجية إنما يقوم على أداء أشياء متعددة وبشكل جيد وليس فقط تحقيق التكامل بينها، وفي حالة عدم وجود الموائمة بين الأنشطة فليس هنالك استراتيجية متميزة ولا ديمومة. وأن الموائمة الاستراتيجية هي ضرورية ليست فقط لخلق الميزة التنافسية، ولكن لديمومتها أيضا، حيث يصعب على المنافسين تقليدها وتقليد مجمل الأنشطة المترابطة، ولكن من السهل عليهم تقليد نشاط محدد. لذلك حدد Porter مفهومه للاستراتيجية على أنها عملية خلق وضع منفرد للشركة، ذي قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون" ولذلك حدد مجموعة من المفاهيم الأساسية ذات العلاقة بالاستراتيجية في مقاله المشهورة (what is strategy) التي نشرت بدورية هارفارد لإدارة الأعمال وهي²:

¹ فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية – مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة – الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان 2006، ص23.

² للمزيد من التفصيل أرجع لمقال Porter أو للمرجع أعلاه، ص24.

الاستراتيجية ليست الفاعلية التشغيلية، تقوم الاستراتيجية على ابتكار أنشطة فريدة، الاستراتيجية تحدد الوضع الاستراتيجي للشركة، الاستراتيجية تقوم على المفاضلة بين البدائل، حماية المزايا التنافسية، الاستراتيجية هي إعادة اكتشاف.

وعليه فإن الاستراتيجية تمثل حصيلة تفاعل مجموعة من العوامل الأساسية كما يراها (Thompson, 1994) تؤثر بشكل أساسي في صياغة أية استراتيجية وهي البيئة والموارد والقيم. ويتضح أن الاستراتيجية هي عملية تنظيم الأفكار لمواجهة حالات المخاطرة وعدم التأكد وتحديد الفرص المتاحة للمنظمة في البيئة وبالتالي استخدام الكفاءة المميزة للاستفادة من الموارد المتاحة للمنظمة، وأن الاتجاه الأساسي انما يهتم بدراسة وتحليل العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها وذلك لمواجهة التهديدات التي تتعرض لها المنظمة واستثمار الفرص التي تعزز من الموقف التنافسي لها من أجل تحقيق البقاء والاستمرار والنمو وزيادة قدرة المنظمة في إدارة علاقتها بالبيئة التي تعمل فيها.

فانطلاقاً من هذه التعاريف القديمة منها والحديثة ومن وجهات النظر المختلفة للكثير من المفكرين الاقتصاديين في إعطائهم مفهوم للاستراتيجية، نقول بأن الاستراتيجية هي مجموع القرارات التي تتخذها الإدارة العليا للمؤسسة من أجل تحقيق أهداف طويلة الأمد أخذاً بعين الاعتبار لمتغيرات المحيط الداخلية والخارجية من أجل مواجهة التغيرات البيئية السريعة والمفاجأة.

2 - دوافع لجوء المؤسسة لوضع استراتيجية

هناك مجموعة من الاعتبارات تؤدي بالمؤسسة إلى وضع استراتيجية معينة وهذه الاعتبارات إما أن تكون على المستوى الداخلي (المحيط الداخلي) أو على المستوى الخارجي (المحيط الخارجي) وتتمثل في مايلي:

- وضع بصمات فكر متطور في المؤسسة والابتعاد عن الأفكار التقليدية؛

- ضمان بقاء المؤسسة لفترة أطول وضمان استمرارية نشاطها؛

- تحقيق أهداف طويلة الأجل؛

- مواكبة التغيرات البيئية؛
- تخصيص الفائض من الموارد؛
- توجيه وتكامل الأنشطة الادارية والتنفيذية؛
- تفتح المؤسسة على المحيط الخارجي وعدم بقاءها منعزلة بمحيطها الداخلي فقط؛
- خلق توافق وجهات النظر بين الأطراف الداخلية في المؤسسة والخارجية وبين إدارتها؛
- إعداد إطارات إدارية في المؤسسة؛
- تزويد المؤسسة بتكنولوجيا عالية؛
- تفتح المؤسسات على مختلف الأسواق المالية منها والنقدية وتوطيد العلاقة بها لتزويدها بالمعلومات الهامة بالإضافة إلى كل هذه الدوافع هناك دافع إداري هام بالمؤسسة لوضع استراتيجية هو أن التخطيط الذي تمارسه لم يعد يفي بالغرض ولم يعد ذا قيمة نتيجة لوجود المؤسسة في محيط تنافسي تسوده مؤسسات وبتكنولوجيا عالية ذات أهداف بعيدة وطويلة المدى بغض النظر عن الأهداف القصيرة المدى، هذا لا يعني أننا نتخلى عن التخطيط بل يبقى دائما له دور هام في الاستراتيجية بالإضافة إلى السياسة والتكتيك.

3 - علاقة التخطيط والسياسة والتكتيك بالاستراتيجية

إن الاستراتيجية بمفهومها الشامل تتكون من العديد من العناصر الهامة التي تلعب دور كبير في الوصول إلى الأهداف المحددة، فما هي هذه العناصر؟ وما علاقتها بالاستراتيجية؟

- الاستراتيجية والتخطيط :

يمكن التميز بين الاستراتيجية والتخطيط فما يلي:

الاستراتيجية تعطي صورة للمنظمة مستقبلا أي الصورة التي ستكون عليها لاحقا أما التخطيط الاستراتيجي فهو الخطوات المتبعة لتحقيق الصورة المستقبلية للمؤسسة وكلاهما مرتبط بالآخر، بحيث أن عملية صياغة الاستراتيجية هي التخطيط الاستراتيجي.

- الإستراتيجية وسياسة المؤسسة:

السياسة تلعب دور هام في الإستراتيجية إذ انها تعتبر الموجه الأساسي لها الذي يوجه ويرشد عملية التخطيط الإستراتيجي¹، والإدارة العامة هي المختصة في وضع هذه السياسات، ويحدد وفق أسسها ماهية عمل المؤسسة من حيث طبيعة منتجاتها ونشاطها الرئيسي. إذن السياسة العامة هي الغرض الأساسي الذي أنشئت من أجله المؤسسة ومجموعة الغايات التي تسعى إلى تحقيقها وكذلك الغايات المنسجمة المتعلقة بمستقبلها²، بهذا المفهوم يمكننا القول أن السياسة هي واسطة للاسترشاد في عملية التخطيط الإستراتيجي.

- الإستراتيجية والتكتيك:

الإستراتيجية تكون في شكل خطط موضوعة لتحقيق أهداف معينة للمؤسسة وذلك بالأخذ بعين الاعتبار للظروف الداخلية والخارجية وخلق التفاعل بينهما وإعداد سياسات معينة واتخاذ القرارات المساعدة لتنفيذ تلك الإستراتيجية. بينما التكتيك هو عبارة عن خطط فرعية لتنفيذ الإستراتيجية أي هو وسيلة للتنفيذ، ويمكن القول أن التكتيك هو الوسيلة أو التقنية التي تسمح لنا بتنفيذ الإستراتيجية بطريقة كفاءة³. فمن خلال ما سبق نستنتج أن كل من التخطيط والسياسة والتكتيك لهم دور هام في الإستراتيجية باعتبارهم الجزء من الكل (الإستراتيجية) والموجه له بحسب الأهداف المرسومة والموارد المتاحة.

4- مستويات وضع الإستراتيجية

إن تعدد مستويات الإستراتيجية يعتبر لأمرًا طبيعيًا لإرتباط ذلك بتعدد مستويات الخطط في المنظمة، كذلك أن تعدد هذه المستويات يعبر عن إشتقاق الأهداف واعتماد بعضها على البعض الآخر، حيث أن وجود مستويات متعددة للإستراتيجية في منظمات الأعمال يتوقف على حجم المنظمة وطبيعة القطاعات التي

¹ ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 286.

² Mokhtar Belaiboud , *Gestion Strategique de L'entreprise Public Algerien* , OPU, Alger 1998, p218.

³ Octave Gelinier, *Stratégie de L'entreprise et Motivation des Homme* , editions hommes et techniques, Paris 1984, p47.

تغطيها في عملها وكذلك الفلسفة الإدارية التي تؤمن بها الإدارة العليا¹، وهناك من المفكرين من يرى أن الاستراتيجية توضع فقط على مستوى الادارة العليا، وهناك من يرى أن كل المسيرين في كل المستويات الادارية يشاركون في وضع الاستراتيجية كل في مستواه. وهذه المستويات كما بينها Thomas ثلاثة وهي²:

- استراتيجية الادارة العليا؛

- استراتيجية الوحدة الرئيسية؛

- الإستراتيجية الوظيفية.

4-1- استراتيجية الادارة العليا:

هي استراتيجيات توضع بواسطة مجلس الادارة وتكون طويلة الأجل، وتتأثر بها المؤسسة ككل وتهتم هذه الاستراتيجية بطبيعة عمل المؤسسة، كما تهتم بعمليات توزيع الموارد بصفة عامة على مجالات المؤسسة وبالتكامل بين إدارات المؤسسة، والتغيير في شكل التنظيم إذا اقتضى الأمر لتحقيق أهدافها، كما جاء في مقولة "Chandler" الشهيرة بأن "البناء التنظيمي للمؤسسة يتبع استراتيجيتها"³.

4-2- استراتيجية الوحدة الرئيسية:

هي استراتيجيات توضع على المدى المتوسط في غالب الأحيان تعتمد من سنة إلى سنتين أو ثلاث سنوات أحياناً. وتظهر هذه الاستراتيجية على مستوى الوحدات الرئيسية التي تتمتع باستقلالية في الموارد أو الأهداف والتي يمكن مراقبتها بفضل ماتحققه من إيرادات وتكاليف بصورة مستقلة عن باقي الوحدات والتي يطلق عليها اسم وحدات الأعمال الاستراتيجية وفي هذه الحالة كل وحدة لها الحرية في تبني الاستراتيجية المناسبة لظروفها. فالغاية من وجود هذا المستوى من الاستراتيجيات هو محاولة منح الوحدة القدرة العالية على المنافسة والابتكار واختراق الأسواق والربح.

¹ وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالبي، الإدارة الإستراتيجية – المفاهيم...العمليات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان 2011، ص26.

² أحمد ماهر، دليل المديرين في كيفية إعداد الخطط والسياسات والاستراتيجيات، دار المعارف، القاهرة 1995، ص128.

³ Chandler Alfred , **Strategy and Structure** , cambridg.wass.M.I.T press 1962.pp 1-7.

4-3- الإستراتيجية الوظيفية:

هي استراتيجية خاصة بالتشغيل الجاري لأنشطة المؤسسة وتمثل نوع من التصرفات اليومية أو قد تغطي أسابيع وشهور، فالأمر في هذه الحالة عاجل وسريع ويحتاج إلى قرارات قوية، سريعة ومرحلية لذلك تظهر الحاجة إلى مثل هذه الاستراتيجيات بسبب وجود مشاكل طارئة أو فرص متاحة ولا تتحمل التأخير، فمثلا الاستراتيجية التسويقية خاصة لمواجهة تهديدات معينة مثل دخول منافس جديد، مواجهة حملة ترويجية لأحد المنافسين أو تدهور جودة أحد السلع. كذلك الاستراتيجية التصنيعية والاستراتيجية المالية لمواجهة المشاكل المالية وغيرها من الاستراتيجيات التي تتخذ على مستوى وظائف المؤسسة.

ففي وقت من الأوقات كان ينظر للإستراتيجية على أنها مسؤولية القائد ثم أصبح ينظر إليها على أنها مجال عمل إدارات التخطيط المؤسسي والخبراء المتخصصين واليوم نحن نفهم أن الإستراتيجية لا يجب أن يضعها فقط المدير التنفيذي أو المتخصصون الاستراتيجيون، وإنما من الممكن أن يقوم بهذا العمل مجموعة واسعة من الأشخاص الذين يشاركون في مختلف أجزاء العمل المؤسسي، فهؤلاء الذين يقودون المؤسسات يقومون بوضع الإستراتيجية المؤسسية وتطويرها، كما يقوم رؤساء وحدة الأعمال بوضع إستراتيجية العمل وتطويرها كذلك يقوم الرؤساء الفنيون بوضع الإستراتيجيات الوظيفية لهم، والأمر نفسه بالنسبة لرؤساء الإدارات، وقد يقوم المحللون بدعم تلك العملية، لكن القادة ومجموعات العمل في مؤسساتهم من المتوقع منهم أن يقوموا بوضع استراتيجياتهم ويحصلوا على ملكيتها، وبالنزول إلى المستويات الدنيا داخل المؤسسة نجد أن مجموعات كبيرة من الناس ومجموعات العمل يمكن أن تشارك في ابتكار الإستراتيجية وتطويرها وتنقيحها والعمل على نقلها وتوصيلها للآخرين. ويجب على القادة الذين يفهمون مؤسساتهم وأسواقهم ومنافسيهم أن يكونوا مسؤولين عن صنع القرارات الخاصة بالإستراتيجية، كما يجب على هؤلاء الذين يشاركون في العمل أن يكونوا قادرين على الإسهام في التفكير الإستراتيجي.

لكن يجب معرفة أن الإدارة العليا في المؤسسة تبقى هي المسؤولة عن تحديد الاستراتيجيات لأنها تمس قرارات مصيرية للمؤسسة مثل تخصيص الموارد وتحديد شكل الأعمال إلا أن تطبيق الاستراتيجية قد يتطلب تحركات استراتيجية متوازية على الإدارات والأقسام، مما يتوجب إشراك مديرو هذه الإدارات والأقسام وقد يتطلب الأمر أيضا المشاركة من مستويات إدارية دنيا، كما أن المستويات الثلاثة للاستراتيجية تكون تسلسل الاستراتيجية داخل المؤسسة وتتفاعل بشدة مع بعضها، ويجب أن تتكامل بفعالية من أجل نجاح المؤسسة بكاملها¹.

5 - القرار الإستراتيجي

إن جميع الإستراتيجيات المقصودة هي قرارات، ولكن ليس كل القرارات تصنع إستراتيجيات، فالقرار الإستراتيجي هو القرار الذي يكون من الصعب اتخاذه ومن الصعب كذلك التراجع عنه كما أنه ينطوي على إلتزام بتوفير الموارد الضرورية².

يهتم القرار الإستراتيجي باستراتيجية المنظمة، وهو ذلك القرار الذي يتعامل مع أمور كرسالة المنظمة وعلاقتها مع العالم الخارجي ويغطي مدة زمنية بعيدة المدى، ويمتلك خصائص متمثلة بدوره في توجيه المنظمة لتحديد علاقتها مع بيئتها، ويركز على طبيعة تفاعل المنظمة مع بيئتها الكلية وعلى أعمالها الحالية والمستقبلية ويعتمد النظرة الشاملة للمنظمة كوحدة تحليل، ويمتد نطاقه ليشمل مجالات وظيفية متنوعة، و تقترن أهميته بأهمية الإستراتيجية للمنظمة والمالية والزمنية وتحديد مستوى نجاحها. فالقرارات الإستراتيجية وسائل لبلوغ الغايات وعرفت هذه القرارات في ضوء معرفة الأعمال والمنتجات والأسواق المطلوب خدمتها والوظائف المطلوب أداءها والسياسات الرئيسية التي تحتاج إليها المنظمة لتنفيذ هذه القرارات لبلوغ الأهداف³ وتولي الإدارة الإستراتيجية للمنظمات الناجحة القرارات الإستراتيجية أهمية خاصة لأنها تتعامل مع المستقبل البعيد

¹ سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري للنشر شارع الملك حسين، مجمع الفحيص، عمان 1998، ص 82 .

² جروايتييد، كل ما تحتاج معرفته عن الإستراتيجية، ترجمة صباح حسن عبد القادر، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر 2013، ص 11.

³ Jauch , I.r Gluek ,w.f “ Business Policy & Strategic Management” 5 /e. New yourk 1988 p 6 .

المتعلق بدخول المنظمات إلى دنيا الأعمال، وتنفرد بنتائجها المتتابة والموجهة وبسبب ما يمتلكه هذا القرار من خصائص، فإن اتخاذه يبقى من مسؤولية الإدارة العليا¹.

أدى إخفاق المنظمات في تنفيذ الاستراتيجية بسبب تركيز الإدارة العليا والمخططون الإستراتيجيون على عملية صياغة الاستراتيجية دون الاهتمام بمدخلات تنفيذ الإستراتيجية، إلى قيام بعض إدارات المنظمات بدمج التخطيط الإستراتيجي بالإدارة التنفيذية في عملية واحدة بعد أن كانت منفصلة وحفز هذا على ظهور مفهوم الإدارة الإستراتيجية التي تعيشها المنظمات حاليا.

6 - الإدارة الإستراتيجية

تنشأ المؤسسات وهي تحمل أفق المستقبل وتمتلك إدارتها رغبة صادقة في النجاح سبيلا لاستمراريتها وتطورها وبقائها. لكن واقع حياتها وحركتها المتفاعلة في بيئة مليئة بالتهديدات والمفاجآت والغموض وأحيانا العدائية والتغير والتعقيد واختلاف درجة التأثير في قدرتها واستعداداتها مع هذا الواقع حاضرا ومستقبلا، كل هذه الظروف أدت إلى التفكير بأسلوب جديد يمكن المنظمة من اغتنام الفرص بأقل خطر، ألا وهو الإدارة الإستراتيجية.

6-1- مفهوم الادارة الاستراتيجية:

تعد الإدارة الإستراتيجية وبمختلف مداخلها إطارا شموليا ومتكاملا لدراسة وتحليل كل الأنشطة والعمليات ضمن إطار المنظمة وذلك من خلال العلاقة التأثيرية بين المنظمة وبيئتها وبما ينعكس ايجابيا على تحسين كل من مركزها وأدائها الإستراتيجي.

ويقصد بالإدارة الإستراتيجية "هي تلك العملية اللازمة لوضع وتنقيح وتطبيق بعض التصرفات اللازمة لانجاز بعض النتائج المرغوب فيها¹.

¹ Wheelen t.t & Hunger j.d "Strategic Management & Business Policy" 5/e , New yourk 1995, p21.

الفصل الأول : الإدارة المالية والإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية .

لقد لاقت الإدارة الإستراتيجية اهتماما واسعا وشاملا في ميدان الفكر الإستراتيجي عبر عقدي الثمانينات والتسعينات من القرن التاسع عشر .

وهناك عدة مفاهيم أعطيت لهذا المصطلح، فمنهم من يرى أن الإدارة الإستراتيجية هي عملية اتخاذ قرارات إستراتيجية وتنفيذها وتقويمها، ويمكن النظر لها من منهج آخر هي أنها عملية تغير إستراتيجي². وعرفت بأنها "فن وعلم تكوين القرارات الوظيفية المتقابلة وتنفيذها وتقويمها بما يمكن المنظمة من بلوغ أهدافها"³. يبين هذا التعريف تكامل وظائف المؤسسة فيما بينها التسويق، المالية، التموين، الإنتاج، ... الخ من الوظائف من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة.

يؤكد (Thompson Strickland 1987) أن الإدارة الإستراتيجية "هي العملية التي يستطيع المديرين بواسطتها تأسيس إتجاه طويل الأمد للمنظمة، وتحديد أهداف أداء معينة وتطوير الإستراتيجيات لغرض تحقيق هذه الأهداف في ضوء جميع الظروف الداخلية والخارجية ذات العلاقة، ثم التعهد بتنفيذ الخطط الإجرائية المختارة" ووصفها بأنها " القوة المسببة للنجاح".

ومن وجهة نظر كل من (Pearce K , Robinson1989) هي " مجموعة من القرارات والاجراءات الناجمة عن صياغة وتطبيق الاستراتيجيات المصممة لتحقيق غايات منظمة ما".

وهي كما يقول (Wheelen , Hunger1989) "مجموعة من القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الأمد لمنظمة ما، ويتضمن ذلك وضع الاستراتيجيات وتطبيقها وتقويمها والمراقبة".

¹ فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، ص 31. عن السيد إسماعيل محمد، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية 1993.

² Bowman C .& Asch .d. " Strategic Management " .hong kong 1987, p 4.

³ David F.r "Concept of Strategic Management "s/e.new jersey 1987, p4.

ويضيفان محددين مجال تركيز الإدارة الاستراتيجية بأنه " ملاحظة وتقييم الفرص والقيود البيئية في ضوء نواحي القوة والضعف في المنظمة. ويأتي (Fred david) في 1993 ليقول أن الإدارة الاستراتيجية هي " علم وفن صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتضاربة التي ستسمح للمنظمة بتحقيق أهدافها".

بينما حدد (kotler 1997) مفهومها بأنها " تلك العملية التي يتم من خلالها تحديد وصياغة العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية غايات وأهداف واستراتيجيات للنمو، وتحديد محفظة الأعمال لكل العمليات والأنشطة التي تمارسها المنظمة"¹.

من خلال ما تقدم نقول أن الإدارة الاستراتيجية هي طريقة تفكير وتصرف تؤدي إلى مجموعة من القرارات التي ينجم عنها صياغة إستراتيجية أو عدة إستراتيجيات تساعد بعد وضعها موضع التنفيذ في ضوء جميع الظروف الداخلية والخارجية على تحقيق النجاح الإستراتيجي بالوصول إلى أهداف المنظمة ورسالتها.

6-2- مراحل الإدارة الإستراتيجية:

لقد حددت مراحل الإدارة الاستراتيجية من طرف المفكرين الاقتصاديين حسب اتجاهين، الاتجاه التقليدي و الاتجاه الحديث.

فالاتجاه الأول يحدد مراحل الإدارة الاستراتيجية بثلاثة مراحل هي:

- صياغة الاستراتيجية،- تنفيذها،- تقييمها والرقابة عليها.

أما الاتجاه الثاني الحديث، يضيف ثلاثة مراحل إضافية إلى المراحل الموجودة في الاتجاه السابق وهي:

- عملية تحليل البيئة الخارجية أي تحديد نقاط قوة وضعف المؤسسة وتحديد الفرص والتهديدات وإجراء الموائمة.

- تحديد اتجاه المؤسسة أي تحديد أعمال المؤسسة وتطوير رسالتها الاستراتيجية لتكون الأساس في إنشاء ما تعمله وما لا تعمله وإقامة الغايات الاستراتيجية وأهداف الإدارة.

¹ كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص58-59.

- الاختيار الاستراتيجي لتحديد أي البدائل يصلح أن يكون كاختيار استراتيجي والعمل على تنفيذه.

لكن ما يراه بعض المفكرين محاولين الامام بالاتجاهات السابقة وباجتهاداتهم الخاصة، أن وضع استراتيجية يتطلب إتباع خطوات رئيسية لا يمكن لأي نوع من المؤسسات الإستغناء عنها على العموم في إعدادها لاستراتيجية معينة يمكننا اتباع هذه الخطوات أو المراحل فيما يلي¹:

المرحلة الأولى-التحليل الاستراتيجي للبيئة:

أونسميها كذلك بالتشخيص الاستراتيجي للبيئة. في هذه المرحلة نقوم بتحليل عناصر البيئة الداخلية أي نقاط القوة ونقاط الضعف للمؤسسة أي معرفة مآلديها من موارد وامكانيات. وكذلك تحليل عناصر البيئة الخارجية أي تحديد الفرص والتهديدات مثل المنافسين، السوق الموردين، التكنولوجيا، القوانين والتنظيمات السياسية... الخ. والهدف من تشخيص عناصر البيئة الداخلية والخارجية هو معرفة إن كانت موارد وامكانيات البيئة الداخلية متوازنة مع ما في البيئة الخارجية من فرص ومخاطر التي إما أن تشكل فرص للمؤسسة لتحقيق أهدافها وإما أن تشكل تهديدات تعرقل سير عمل المؤسسة.

المرحلة الثانية-تحديد رسالة المؤسسة

"تشير رسالة المؤسسة إلى المجال الذي تعمل فيه المنظمة وأهدافها العامة التي تعبر عن توقعات الأطراف ذات المصلحة، ووظائفها وأنشطتها الأساسية والطريقة التي تؤدي بها هذه الوظائف والأنشطة والقيم التي تشتق منها هذه الوظائف والأنشطة والغرض الذي من أجله توجد المنظمة وتؤدي وظائفها"²، كما أن هناك من يرى أن رسالة المنظمة "هي بيان يميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات التي تشبهها وهي تفسير عن سبب وجودها وتعتبر ترجمة حقيقية لفلسفة المنظمة ومعتقداتها. الفلسفة تعبر عن النظام الفكري السائد في

¹ أحمد عطا الله القطامين، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية- مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان 1996، ص 65 - 66.

² أحمد ماهر، الدليل العملي للمديرين في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الطبعة الرابعة، مصر 2009، ص 72.

المؤسسة"¹، فيمكننا القول إذا أن رسالة المؤسسة تعني الغاية أو الهدف من وجود هذه المؤسسة. ويتضمن نص الرسالة العناصر التالية:

- التعبير وبشكل دقيق عن نطاق عمل المؤسسة في الحاضر والمستقبل.
- تعكس رسالة المؤسسة القدرات الحقيقية المتاحة في الوقت الحاضر وتلك التي من الممكن وبصورة مؤكدة توفرها في المستقبل ضمن البعد الزمني لعملية التخطيط الحالية (أي أن تكون المؤسسة قادرة بالفعل على انجاز رسالتها كما حددت).

- صياغة الأهداف الاستراتيجية:

تقوم الإدارة العليا بصياغة الأهداف الاستراتيجية في ظل الرسالة المحددة سابقا، ويجب أن يؤدي إنجاز هذه الأهداف إلى تحقيق رسالة المؤسسة، وتعرف الأهداف على أنها النتائج النهائية لنشاطات مخطط لها مسبقا وعادة ما تتضمن العناصر التالية: - ما الذي سيتم انجازه؟ (الأهداف).

- متى؟(البعد الزمني).

- ومن سيشترك في عملية الانجاز؟(القدرات البشرية). ويجب أن تتصف الأهداف بمجموعة من الخصائص

الهامة:

- أن تكون موضوعية وعقلانية بحيث تعكس القدرات الحقيقية للمؤسسة، أي أنها أهداف قابلة للتحقيق ومنسجمة مع ما لدى المؤسسة من امكانيات؛

- أن تصاغ بصياغة كمية؛

وتصنف الأهداف من حيث البعد الزمني الى ثلاث مستويات:

- الأهداف القصيرة المدى: وهي تلك الأهداف التي يتم انجازها في فترة زمنية لا تتجاوز العام الواحد.

- الأهداف المتوسطة المدى: وهي التي يتطلب انجازها فترة زمنية تمتد من عام واحد إلى خمسة أعوام.

¹ السعيد قاسمي، التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية "دراسة حالة بعض مؤسسات صناعة الأدوية"، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس- سطيف، الجزائر 2011-2012، ص7.

- الأهداف البعيدة المدى: وهي الأهداف الإستراتيجية والتي تتجز في فترة زمنية قد تصل إلى عشرين عاما.

وهذه المستويات الثلاثة من الأهداف متداخلة، حيث أن عملية انجاز الأهداف القصيرة المدى تؤدي إلى إنجاز الأهداف المتوسطة المدى وهذه الأخيرة تؤدي إلى إنجاز الأهداف البعيدة المدى.

- وضع الخطط الاستراتيجية:

تعتبر الخطط الاستراتيجية عن الكيفية التي سيتم بواسطتها إنجاز الأهداف الإستراتيجية وتسعى إلى تعظيم العناصر الإيجابية للكفاءة التشغيلية للمؤسسة في نفس الوقت الذي تؤدي فيه إلى تقليل العناصر ذات الأبعاد السلبية.

فالخطط الاستراتيجية يجب أن توضع في ظل الأهداف الإستراتيجية كما يجب أن تخدم بشكل مباشر عملية إنجاز هذه الأهداف.

- وضع السياسات:

تمثل السياسات الإطار العام المرجعي لعملية اتخاذ القرارات من قبل الإدارة وتتبع مباشرة من الخطط وتمتد لتربط عملية التخطيط الإستراتيجي بالتنفيذ، وهي بهذه الصفة تعتبر كمنصة يتم الإنتقال عبرها من مراحل التخطيط الإستراتيجي إلى مرحلة التنفيذ وإنجاز الأهداف وممارسة الرقابة الإستراتيجية.

المرحلة الثالثة - التنفيذ

تعرف عملية التنفيذ بأنها عملية وضع السياسات والخطط التي تم صياغتها في المرحلة السابقة موضع التنفيذ، من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية المرتبطة بها والاجراءات ذات الطابع التنفيذي، وتتكون مرحلة التنفيذ من الخطوات المتسلسلة التالية:

- وضع البرامج التنفيذية:

وهو نص يحدد النشاطات المختلفة المطلوبة لانجاز وظيفة محددة. وتعتبر الوظيفة الأساسية للبرنامج التنفيذي وضع الخطط والسياسات موضع التنفيذ.

- وضع الموازنات الخاصة بكل برنامج تنفيذ:

وتعتبر الموازنة الوجه الآخر للبرنامج التنفيذي، وتتضمن التكلفة التقديرية التفصيلية التي يتطلبها البرنامج التنفيذي.

المرحلة الرابعة-التقويم والرقابة الإستراتيجية

إن المؤسسات في حاجة دائمة إلى مراجعة إستراتيجياتها كثيرا، فعلى مدى العشرين عاما الماضية تم تحرير الأسواق وعولمة المنافسة، كما قامت الأنترنت بمحاربة الشركات المؤسسة وذلك عن طريق خلق منافسين جدد وعملاء أكثر إطلاعا، وتستمر الدورات الإقتصادية في التخلص من الضعفاء وكذلك في اختبار الأقوياء ويمثل تغير المناخ وارتفاع أسعار السلع الأساسية تحديا للممارسات التجارية طويلة الأمد، وتعمل كل هذه الظواهر على خلق ضغط متواصل لإعادة النظر من أجل الحصول على معادلة رابحة، فالتغيير يخلق فرصة لكن فقط للمؤسسة التي تكون مستعدة لمراجعة إستراتيجيتها وتقييمها وإعادة صياغتها¹.

فيمكن تحديد مفهوم التقويم والرقابة الاستراتيجية بأنه ذلك النظام الذي يساعد الإداريين على قيامهم بتقييم مدى التقدم الذي تحرزه المؤسسة في تحقيق أهدافها وفي تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية واهتمام أكبر أو هي نوع خاص من الرقابة التنظيمية التي تركز على مراقبة وتقويم عمليات الإدارة الإستراتيجية للتأكد من تنفيذها بشكل مناسب. أي أن الرقابة والتقييم الإستراتيجي هي العملية الفاحصة للإستراتيجية بكاملها.

وتصنف الرقابة الإستراتيجية إلى ثلاث مستويات²:

¹ جو واينهد، مرجع سابق، ص17.

² Wheelen and Hunger , **Strategic Management and Business Policy** , reading mass , addison wessly1990, pp 280-282.

- الرقابة على المستوى الإستراتيجي:

تهدف إلى إحكام الرقابة على الإتجاه الإستراتيجي العام للمؤسسة فيما يتعلق بعلاقتها مع المجتمع الذي تخدمه واتجاهها الإستراتيجي العام باتجاه المستقبل.

- الرقابة على المستوى التكتيكي:

تهدف إلى إحكام الرقابة على عملية تنفيذ الخطط الإستراتيجية والتأكد من أن النتائج الأدائية متطابقة مع الأهداف الموضوعة.

- الرقابة على مستوى التشغيل:

تتعلق بإحكام الإجراءات الرقابية على النشاطات والخطط قصيرة المدى. ويركز التقييم على تقييم درجة الاتساق في أهداف الاستراتيجيات المستخدمة في المؤسسة مع الأهداف الأخرى وتقييم درجة الجودة لنظام التحليل الذي تستخدمه المؤسسة في الوصول إلى الإستراتيجيات التي تستخدمها وتقييم المحتويات الإستراتيجية ذاتها مع تقييم النتائج التي تصل إليها المؤسسة من وراء استخدام خياراتها الإستراتيجية، والغرض من تقييم الإستراتيجية هو تبيين الدرجة التي تعنى بها الاستراتيجيات المطبقة للوصول إلى أهداف المؤسسة.

7 - التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية

هناك مجموعة من التحديات تواجه الإدارة الإستراتيجية والتي يجب على المعنيين أخذها بعين الاعتبار وهم يصنعون قراراتهم الإدارية، ومن بين هذه التحديات مايلي¹:

- تسارع التغيرات الكمية والنوعية في بيئة الأعمال:

نعيش اليوم في عالم سريع التغير في كل نواحيه ومظاهره، عالم تكاد تتلاشى فيه حدود الزمان والمكان، بين ما هو قديم وجديد، ويظهر هذا التغير في البيئة السياسية والإجتماعية والإقتصادية والتكنولوجية والمعلوماتية

¹ مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن 2009، ص 21.

ومن ثم فقد أصبح وضع الإستراتيجيات والتعامل مع الفرص والتهديدات أمرا حيويا وهاما في مختلف المنظمات.

- ازدياد حدة المنافسة:

لم تعد المنافسة مقتصرة على السعر والجودة فقط كما كان الوضع سابقا، بل تعددت الآن أسس المنافسة لتشمل كل أنشطة المنظمة، ولتصبح منافسة كونية أيضا وتتضح هذه الصورة في ظهور منافسين جدد باستمرار وزيادة حدة المنافسة بصورة عامة، الأمر الذي يفرض على الإدارة العليا التحدي ووضع خطط إستراتيجية كفؤة وبعيدة المدى لمعالجة وضع المنظمة في أسواق مختلفة.

- التحالفات الإستراتيجية:

لقد تلاشت من عالم الأعمال حدود السيادة بين الدول وذلك مع تزايد الطبيعة الاعتمادية المتبادلة للإقتصاديات ونمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية وندرة الموارد الطبيعية وحرية التبادل التجاري. هذه العوامل وغيرها جعلت الشركات (اليابانية مثلا) تتجه نحو إقامة تحالفات إستراتيجية مفتوحة مع الشركات العالمية الأخرى بحيث يتعرف كل طرف على عناصر القوة التقنية للطرف الآخر وإلى غيرها من الأمثلة عن التحالفات الإستراتيجية.

- ندرة الموارد:

كما أصبح الصراع على موارد الطاقة والماء والكفاءات العلمية النادرة سمة العصر، وترتب على المنظمات وضع استراتيجيات تضمن توفير الموارد بالقدر وبالمواصفات المطلوبة وفي الوقت المناسب. فقد انتهى عصر الوفرة للعديد من مستلزمات الانتاج وأصبحت الندرة هي السمة الغالبة في وقتنا الحالي.

- ظهور المنظمات المتعلمة:

أمام التغيرات البيئية السريعة وغير المؤكدة أصبح لزاما على المنظمات امتلاك القدرة على التنافس الناجح في مثل هذه البيئات ولا يتحقق لها ذلك إلا إذا امتلكت مرونة إستراتيجية تمكنها من تكوين ميزة تنافسية

مستدامة وتتطلب المرونة الإستراتيجية إتزاما طويل الأمد لتطوير وتنمية الموارد ذات الأهمية الإستثنائية كما تتطلب إلزامية أن تصبح المنظمة متعلمة وتركز بشكل مباشر على الحصول على المعرفة، ويمكن أن تشكل المعرفة ميزة إستراتيجية في أي مكان على المدى البعيد وهي أساس القدرة في عملية خلق المنتجات الجديدة أو تطوير المنتجات الحالية، وتقوم المعرفة بدور المضاعف للثروة والقوة بمعنى أن بالإمكان إستخدامها إما لزيادة (أو تقليل المتاح منها) من أجل تحقيق زيادة قصوى في الكفاءة.

8- التخطيط الإستراتيجي والإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية – أوجه الإختلاف والترابط.

لاحظنا من خلال المحاور أعلاه ورود مصطلح كل من التخطيط الإستراتيجي والإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية فهل يعتبرون مفهوم واحد أم يختلف كل منهم عن الآخر وهل هناك فرق بينهم أم لا وهل هناك ترابط وعلاقة بينهم أم لا وإن كانت موجودة فما هي؟ ولإزالة هذا الغموض والتوضيح أكثر نقدم الطرح الموالي. يمكن تعريف **التخطيط¹** (Planning) بأنه نشاط إداري يقوم على تحديد الأهداف والأنشطة والإستراتيجيات الواجب القيام بها لتحقيق تلك الأهداف، وحصص الموارد المتاحة للمنظمة ورسم برامج العمل لتنمية تلك الموارد واستغلال المتاح منها خلال فترة زمنية معينة. وقد إحتل التخطيط موقعا رئيسيا في مدرسة المبادئ الإدارية التي ظهرت أوائل القرن العشرين، كما ذكر Henry Fayol أن عمليات المدير في المؤسسة هي التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والرقابة. وذهب كل من Luther Gulick و Lyndall Urwick إلى أن المهام التي يتولاها المدير هي: التخطيط (Planning)، التنظيم (Organization)، التوظيف (Staffing)

التوجيه (Directing)، التنسيق (Coordinating)، كتابة التقارير (Reporting)، إعداد الموازنات (Budgeting). واختصرا هذه العمليات الفرعية في كلمة واحدة هي (POSDCORB). كما تم التفريق بين التخطيط والخطة فالتخطيط هو عملية أو نشاط إداري، أما الخطة هي وثيقة تلخص كيف يمكن تحقيق الأهداف التي يضعها طرف ما. وتتضمن الخطط تخصيص الموارد ووضع جداول التوقيتات وأية أعمال أخرى يحتاجها تحقيق الأهداف

¹ عبد البارى إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الإدارة الإستراتيجية في القرن الواحد والعشرين – النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان 2014، ص 49.

وعندما يخطط مدير ما فإنه يضع أهدافا وخططا. والخطط أنواع ويعتمد تصنيفها على المعيار الذي نستخدمه، فإذا أخذنا معيار مدى اتساع نطاق الخطة فإن الخطط تنقسم إلى خطط إستراتيجية وخطط تشغيلية فالأولى تشمل المنظمة بأسرها وتضع الأهداف الكلية لتلك المنظمة، أما الأخرى فتغطي جزءا تشغيليا محددًا من المنظمة (الخطط الإستراتيجية واسعة النطاق أما التشغيلية فهي ضيقة النطاق). وقد يكون المعيار المدى الزمني، فهناك خطط طويلة المدى تتجاوز الثلاث سنوات وهناك خطط قصيرة المدى تغطي سنة أو أقل وهناك خطط متوسطة المدى وتغطي الزمن الذي يتجاوز السنة.

أما **التخطيط الإستراتيجي** (Strategic Planning) فيعرف على أنه يحدد التوجه المستقبلي للمنظمة وكيفية تحقيق هذا التوجه، كما يمثل أيضا العملية التي يتمكن أعضاء الإدارة بواسطتها من وضع تصور لتوجه المنظمة المستقبلي، ومن ثم تحديد الخطط والسياسات والإجراءات وأساليب عمل ذلك التصور ووضع موضع التنفيذ، وبعبارة أخرى فإنه يمكن التعبير عن التخطيط الإستراتيجي بكونه وسيلة بناء وتشكيل لمستقبل المؤسسة في ظل ظروف بيئية متغيرة.

اعتقد الكثير من الباحثين والمفكرين ورجال الأعمال أن التخطيط الإستراتيجي هو الحل لجميع المشكلات التي تواجه المنظمات، وبسبب عجزه عن تحقيق مردود كبير للمنظمات (منظمات الأعمال الكبيرة بالولايات المتحدة الأمريكية) تم التخلي عنه في الثمانينات من القرن المنصرم وفي التسعينات من نفس القرن عاد الإهتمام بالتخطيط الإستراتيجي ولا تزال تمارسه الكثير من المنظمات، خاصة منها المنظمات الأمريكية العملاقة وأصبح بذلك التخطيط الإستراتيجي جزءا من تصور أشمل هو **الإدارة الإستراتيجية** (Strategic Management) ، ويتم إعتبار التخطيط الإستراتيجي جوهر هذه الإدارة التي هي مجموعة قرارات وأعمال ينتج عنها وضع وتنفيذ إستراتيجيات مصممة لتحقيق أهداف المنظمة، وتركز الإدارة الإستراتيجية على القضايا الرئيسية بعيدة المدى التي تؤثر على المنظمة، وهي تتضمن تخطيط إستراتيجيات المنظمة وتنفيذها ومتابعتها.

نلاحظ من خلال تناولنا لكل من التخطيط والتخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية بروز مصطلح الإستراتيجية وهي الخطة التي تمكن المنظمة من القيام بالأعمال التي تتطلبها طبيعة عملها، كما تمكنها من المنافسة مع المنظمات الأخرى بنجاح، وكذلك تبين لها كيف يمكن أن تجذب زبائنها وترضيهم من أجل تحقيق أهدافها، كما أنها وسائل تحقيق الأهداف البعيدة المدى. وتمثل الجسر بين السياسات والأهداف الكبرى في المنظمة من جهة، وبين الأعمال الملموسة أو الأعمال التكتيكية من جهة أخرى.

وبالتالي يمكننا القول أن الإدارة الإستراتيجية مفهوم شامل يضم التخطيط الإستراتيجي والإستراتيجية معا.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل، يمكننا القول أن المنهج القديم للإدارة المالية والمتمثل في البحث عن مصادر الأموال وكيفية استغلالها فقط لم يعد يجدي في وقتنا الحالي بسبب التغيرات السريعة والمختلفة في المحيط التي تؤثر على الواقع الاقتصادي ككل وعلى المنظمة بصفة خاصة وبالتالي على إدارتها المالية، وذلك من خلال التأثير على مهامها وأهدافها التي هي كنتاج لمختلف القرارات المتخذة بناء على المتغيرات المختلفة في المحيط.

هذه المتغيرات التي فرضت على المنظمة التوجه إلى التفكير الإستراتيجي باعتقاد منها أنه هو المنهج الصحيح والمناسب لمواكبة التطورات الحاصلة في المحيط والتأقلم معها خاصة على مستوى وظيفتها المالية إذ أن هذه الوظيفة تعتبر العمود الفقري للمنظمة الذي تركز عليه من أجل الحفاظ على نشاطها ومواجهة المنافسة وبالتالي الحفاظ على بقائها من خلال قرارات إدارتها المالية التي يجب أن تكون قرارات إستراتيجية مرنة وذلك بمراعات متخذي القرار لمختلف التغيرات الحاصلة وفي الوقت المناسب.

تحتاج عملية إتخاذ القرار في المنظمة وخاصة منها القرارات المالية إلى أنظمة معلومات توفر لها مختلف البيانات والمعلومات التي تساعد في هذه العملية من أجل تحقيق الأهداف الداخلية والخارجية للمنظمة وتزويد مختلف المتعاملين معها بمختلف احتياجاتهم من المعلومات، ومن بين أنظمة المعلومات المختلفة نجد نظام المعلومات المحاسبي الذي لا يمكن لأي منظمة كانت الإستغناء عنه.

فما هو نظام المعلومات المحاسبي وما هو دوره في المنظمة؟

هذا ما سنحاول الإجابة عنه من خلال الفصل الموالي.

الفصل الثاني:

نظام المعلومات المحاسبي في المنظمة

تمهيد.

المبحث الأول: مدخل النظم.

المبحث الثاني: مدخل إلى نظام المعلومات.

المبحث الثالث: المحاسبة كنظام للمعلومات.

المبحث الرابع: المعلومات المحاسبية كوسيلة لاتخاذ القرار.

خلاصة الفصل.

تمهيد

كان دور المحاسبة تاريخياً يتمثل في تأمين سجلات منتظمة للعمليات المالية التي تتم بين المنظمة والبيئة المحيطة، بغرض إثبات هذه العمليات وإعداد تقارير مالية تصور الوضع المالي للمنظمة مثل قائمة الدخل وقائمة المركز المالي.

لقد كانت التقارير المالية ومازالت تهدف إلى خدمة المستفيدين الخارجيين مثل المساهمين والدائنين والمنظمات الحكومية، وقد كان تصميم النظام وآلية عمله منسجمة من حيث المدخلات وأساليب المعالجة مع هذه الوظيفة، أما اليوم وبفعل التطورات الاقتصادية والفنية والإدارية التي أثرت في طبيعة العملية الإدارية في المنظمة، أصبح مطلوباً من النظام المحاسبي أن يقدم بالإضافة إلى التقارير المالية السابقة مجموعة من التقارير التشغيلية والرقابية والتخطيطية وذلك من أجل خدمة المستفيدين داخل المنظمة مثل الإدارة، إذ أن هذه التقارير تتضمن بالإضافة إلى المعطيات المالية معطيات كمية مثل الزمن والكمية لذلك يجب أن تصمم النظم المحاسبية بما يتلاءم مع هذه الوظائف الجديدة.

فمن أجل التعرف على نظام المعلومات المحاسبي يجب علينا أولاً أن نسلط الضوء على مجموعة من المصطلحات التي تكون هذا المجال المعرفي وهذه المصطلحات هي النظام، نظام المعلومات والمحاسبة وذلك من خلال مجموعة من المباحث.

فالمبحث الأول: يتم من خلاله التعرف على النظام وموارده، أهدافه، بيئته، حدوده، عناصره، القيود المفروضة عليه، مستخدموه وتصنيفاته. كما نتعرف كذلك على نظام المعلومات في المبحث الثاني وعناصره، الفرق بين البيانات والمعلومات، أنشطة ووظائف نظام المعلومات، خصائص هذا النظام وحركة نظام المعلومات. أما المبحث الثالث فنخصصه لدراسة نظام المعلومات المحاسبي وذلك بالتعرف عليه وعلى وظائفه، بيئته وأهدافه. والمبحث الرابع يتم من خلاله معرفة كيفية استخدام المعلومة المحاسبية في اتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بالمؤسسة.

المبحث الأول: مدخل النظم.

يعد مفهوم النظم ذا أهمية متزايدة في مجابهة المتغيرات الفنية والاجتماعية التي يشهدها العالم المعاصر كما أن التعرف على أسلوب مدخل النظم سوف يسهم إلى حد كبير في إلقاء الضوء على موضوع نظم المعلومات، وبذلك فإننا من خلال هذا المبحث سوف نعمل على تحديد مفهوم مدخل النظم من خلال وجهات النظر الأساسية والعوامل المؤثرة في بزوغ مدخل النظم ومستويات وعلاقات النظم التي قد تتواجد في أي مؤسسة أو منظمة والنظم الكلية والنظم الفرعية وتكاملها في إطار النظم وتضمينات النظم في التنظيمات المختلفة ونظرة عامة عن تحليل النظم وتقويمها والأنواع المختلفة للنظم.

1- مفهوم النظم

يعني النظام في مفهومه العام بأنه يتكون من مجموعة متداخلة من المكونات التي قد تكون عناصر أو أجزاء أو أنشطة يعبر عنها في بعض الأحيان بوحدة أو عمليات ذات علاقة متبادلة مرتبطة مع بعضها البعض تصمم للوصول إلى هدف معين¹، ويتواجد النظام في بيئة تمده بالموارد المحتاج إليها كمدخلات ويعمل النظام على تزويد البيئة بمخرجات تتطلبها منه، أما وحدة النظام فقد تكون شخصا أو مجموعة أو منظمة أو أي شيء آخر مثل اللغات، الرموز، الإشارات، وحدات، المعلومات، المقالات، التقارير المطبوعات... الخ.

كما تعني العملية أو النشاط الذي يتضمنه النظام تلك العمليات المتداخلة في أي نظام معلومات كالترميز، الكتابة، الإرسال، النشر، الترجمة، التلخيص، البحث... الخ.

ومكون النظام أو عنصره يشتمل على الوحدة أو العملية ويعرف كجزء من النظام.

والنظام الفرعي يعتبر أحد المكونات للنظم ذات المستويات العالية الذي يتدرج بالتبعية إلى مستويات مكونات أقل أو أدنى في تعمقها.

¹ محمد محمد الهادي ، نظم المعلومات في المنظمات المعاصرة ، الطبعة الأولى ، دار الشروق ، القاهرة 1989 ص 24.

يعتبر عاملا الترابط والتكامل بين مكونات أو أجزاء النظام من الأطر أو العناصر أو الأدوات الأساسية في تعريفه، هذا بالإضافة إلى أن النظرة الشمولية التي تركز على الكل قبل الجزء تعتبر جوهر النظام. وكل ما هو خارج نطاق النظام يطلق عليه بيئة النظام، وبين النظام وبيئته تتواجد الحدود الخاصة بالنظام وبذلك فإن تفسير مدخل النظام العام يمثل جزءا من البيئة التي تؤثر على النظام والذي يؤثر مخرجه بدوره على بيئته.

إن الإنسان يميز بين المدخلات والمخرجات المطلوبة أو المصممة وبين تلك الغير مطلوبة والغير مرغوبة، وأي نظام مصمم بواسطة البشر له مخرج مطلوب يؤدي إلى نشاط يخدم غرض أو هدف معين وتقديم هذا المخرج يوضح وظيفة النظام.

العالم المادي المحيط بنا مكون من مجموعة من العناصر والعمليات المتداخلة والمترابطة التي تتداخل وتتربط معا مكونة كيانا واحدا أو نظاما له هدف معين يتواجد في بيئة يمكن تعريفها، وتصبح النظم جامدة أو ساكنة إن لم تتجدد حتى تتكيف مع الأوضاع المتغيرة.

وقد صنفت النظم الحية في إطار موحد ومتكامل يوضح المجالات العلمية التي تتغلب على عوائق الاتصالات نتيجة للتخصص والتجزئ المتزايد¹.

وفيما يلي تصنيف متكامل لهذه النظم الحية²:

- الخلايا تتكون من ذرات وجزيئات.
- الأعضاء تتكون من خلايا تتكثف في الأنسجة.
- الكائنات الحية تتكون من أعضاء.
- المجموعات كالعائلات والقبائل والفرق تتكون من كائنات حية.

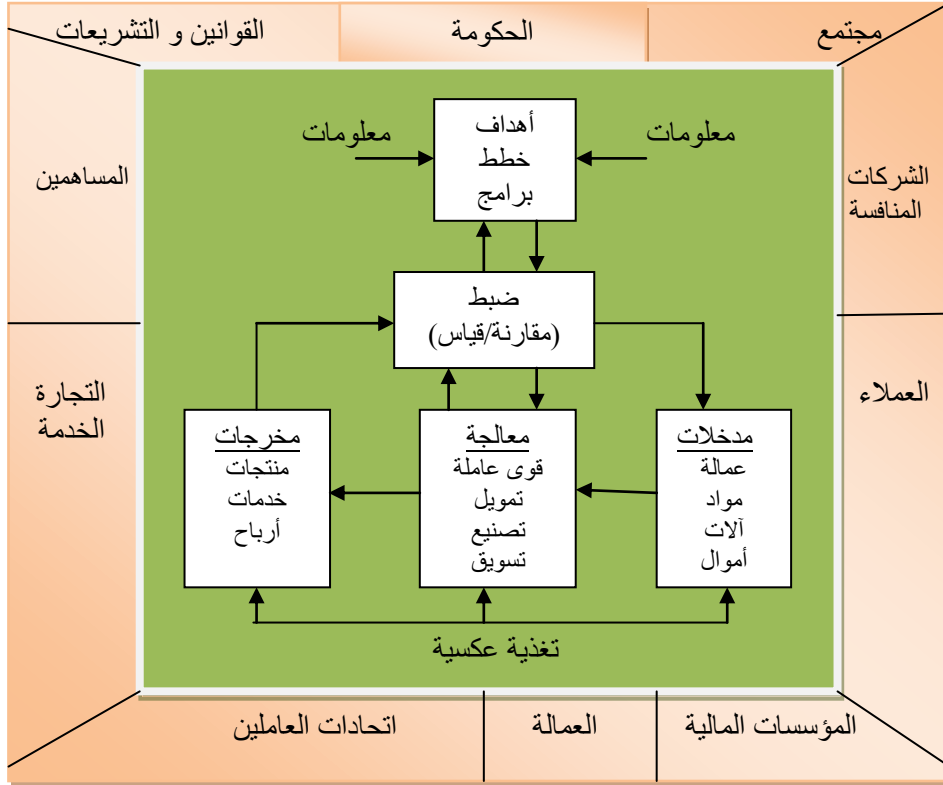
¹ Von Bertalanffy, ludwing .” general system theory” , new York , George braziller , inc ,1968, p 28 – 38.

Boulding, Kenneth “general system theory: the skeleton of science “, management science, 1956, p1- 10.

² Miller, James G , « living systems : basic concept » ; behavioral science , jully 1965,p 213 .

- المنظمات أو التنظيمات تتكون من مجموعات.
 - المجتمعات تتكون من منظمات ومجموعات وأفراد.
 - النظم القومية الشاملة تندمج فيها المجتمعات والمنظمات.
 - النظام الدولي يتكون من النظم القومية الشاملة والمنظمات والمجتمعات.
- أي نظام بسيط يشتمل على أربعة أجزاء رئيسية تتضمن علاقات متبادلة تعمل معا في إطار بيئة معينة. وتتمثل هذه الأجزاء الرئيسية في المدخلات والمعالجة والمخرجات والضبط.
- تستقبل المدخلات الموارد من البيئة الخارجية التي يتم تحويلها عن طريق المعالجة إلى مخرجات توجه إلى البيئة بغية الاستفادة منها. وتعتبر التغذية العكسية أو المرتدة feed back من العلاقات الهامة في أي نظام وتمثل الوسيلة التي يضبط بها النظام العملية، ويقاس ويقارن المخرجات الحقيقية بتلك المخرجات المطلوبة للوصول إلى الهدف.
- كما أن المنظمة سواء كانت شركة أو منشأة أو مشروع... الخ تعتبر نظاما يحتوي على مجموعة من المكونات أو الأجزاء ذات العلاقات المتداخلة المصممة سلفا لتحقيق هدف أو أهداف معينة وهي نظاما إداريا في حد ذاته يمكن تمثيلها في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-1): المنظمة كنظام إداري.



المصدر: محمد محمد الهادي، مرجع سابق، ص 28. بالتصرف.

من الشكل السابق يتضح أن المنظمة كنظام إداري تستقبل المدخلات من موارد العمالة والمواد والآلات والأموال... الخ من البيئة، كما تستقبل أيضا منها المعلومات حتى تتمكن الإدارة من تحديد الأهداف والخطط والبرامج والتنبؤات التي تحتاجها حتى تخرج مخرجاتها من المنتجات والخدمات إلى البيئة المحيطة بها.

2 - العوامل المؤثرة في ظهور مدخل النظم

لقد ساهمت عوامل عديدة في انبثاق الحاجة الملحة لاستخدام المدخل العلمي للنظم والتي منها¹:

- زيادة درجة التعقيد في الأعمال نتيجة لنمو الأنشطة والمهام وتداخلها معا.

¹ محمد محمد الهادي، مرجع سابق، ص 29.

الفصل الثاني: نظام المعلومات المحاسبي في المنظمة

- سرعة التغيير فيما يتصل بالموارد الأساسية للإنتاج كالقوى العاملة والمواد والآلات ورأس المال بجانب العمليات المختلفة بحيث أضحي كل ذلك ذا طبيعة ديناميكية غير ثابتة.
- ازدياد التداخل والتفاعل الوظيفي بين الاهتمامات والمهام والأنشطة لدى الفرد أو المجموعة أو المنظمة سواء كانت شركة أو منشأة أو مشروع، وقد أدى ذلك إلى النظر إليها كنظام متكامل يتفرع منه نظم فرعية متداخلة ومرتبطة معا. فأعضاء الإنسان تكمل بعضها البعض، كما أنه في حالة الشركة ترتبط وظيفة المبيعات بالتصنيع ودراسة السوق والبحث والتطوير والحسابات... الخ. وتتداخل الرقابة على الإنتاج مع الوظائف المالية وتخطيط العمالة... الخ.
- السرعة والدقة في حل الكثير من المشاكل المعقدة التي تواجه الفرد أو الجماعة أو إدارة المنظمة أدت إلى استخدام أجهزة الكمبيوتر كأداة مساعدة وعنصر أساسي لا يستغنى عنه الإنسان المعاصر والنظام الإداري السليم.
- إن تأثير هذه العوامل وغيرها قد اتضح جليا في ظهور مدخل النظم وما نبع عنه من التطورات التالية:
 - تطبيق نظم المعلومات ذات التغذية العكسية.
 - تفهم أوضح لعملية اتخاذ القرارات ويزوغ نظم مساندة القرار.
 - استخدام بحوث العمليات وأساليب الإدارة العلمية التي تسمح بالمدخل التجريبي أو المحاكاة في حل المشاكل الإدارية واتخاذ القرارات المعقدة.
- ويمكن التعرف على العوامل المؤثرة على النظم الإدارية عن طريق تحديد عناصر الأنشطة التي تشتمل عليها أي منظمة معاصرة كما يلي:
 - تحديد الأهداف.
 - البحث عن فرص متاحة لترويج المنتجات أو الخدمات وتؤدي للعوائد المخطط لها بما يتفق مع السياسات.

- اختيار الفرص التي تتفق وتتواءم مع السياسات.

- إعداد وإنشاء النظم التي تتفق مع الفرص المختارة.

- تشغيل النظم التي أنشأت من قبل.

يتضح من العناصر السابقة صعوبة واستحالة أداء عمل أو جهد ما دون تحديد الأهداف ورسم السياسات التي تصبح معايير على مستوى المنظمة. كما يوضح ذلك مجموعة الأفعال والتصرفات والحركات التي يتوقع حدوثها من البداية ومدى اعتماد كل خطوة في هذه العملية على الخطوات أو العناصر السابقة واللاحقة لها ودرجة ذلك مما يعتبر ذا طبيعة عضوية إلى حد كبير. وتطبق هذه العناصر المتتابعة على العملية الإدارية الشمولية في المنظمة كما أنها تطبق على أجزاء أو تفرعات العمل فيها.

وتلك العناصر تعتبر استرشادية فحسب حيث أنها تتطور في إطار الواقع الملموس لأي منظمة، فمثلا لا تطبق هذه العناصر عند رسم السياسات في بداية العمل فقط، بل تطبق أيضا خلال كل الأنشطة التي تنجز في المنظمة، فتساعد في عمليات التخطيط والاختيار والتعاقد والتركيب والتنفيذ والتشغيل والرقابة. وبذلك تمثل جوهر العمل الفعلي كما قد تتغير في مواجهة كثير من القوى المؤثرة والمتغيرات البيئية المحيطة سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو تكنولوجية هذا بالإضافة إلى التغيير المستمر في أي مستوى من مستويات أنشطة المنظمة.

3 - مستويات وعلاقات النظم¹

في أي منظمة يمكن تمييز ثلاثة مستويات من النظم تتمثل في مستوى التخطيط الإستراتيجي والمستوى الإداري أو التكتيكي والمستوى التنفيذي أو الإجرائي كما يلي:

3-1- المستوى الاستراتيجي: يهتم هذا المستوى بأهداف وخطط واستراتيجيات المنظمة طويلة الأجل

استجابة لحاجات ومتطلبات البيئة الخارجية التي يخدمها النظام، وفي هذا المستوى تترجم سياسات وخطط

¹ ثابت عبد الرحمن إدريس، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الإبراهيمية، الإسكندرية 2007، ص186.

المجتمع ممثلاً في الحكومة أو المساهمين إلى برامج طويلة الأمد تتجاوب مع متطلبات البيئة التي في حاجة إلى نظام المنظمة، كما يستجيب المستوى الإستراتيجي لاحتياجات المستويين الآخرين للنظام بالإضافة إلى الرقابة المستمرة على خطط كل المستويات.

يضع مستوى التخطيط الإستراتيجي سياسات وطرق تحديد أنواع ودرجة التداخل بين مستويات النظام الأخرى وبين البيئة الخارجية، كما يعمل هذا المستوى الإستراتيجي كحلقة اتصال رسمية مع البيئة الخارجية من خلال التقارير كالتقرير السنوي وتقارير الإحصائيات وغيرها.

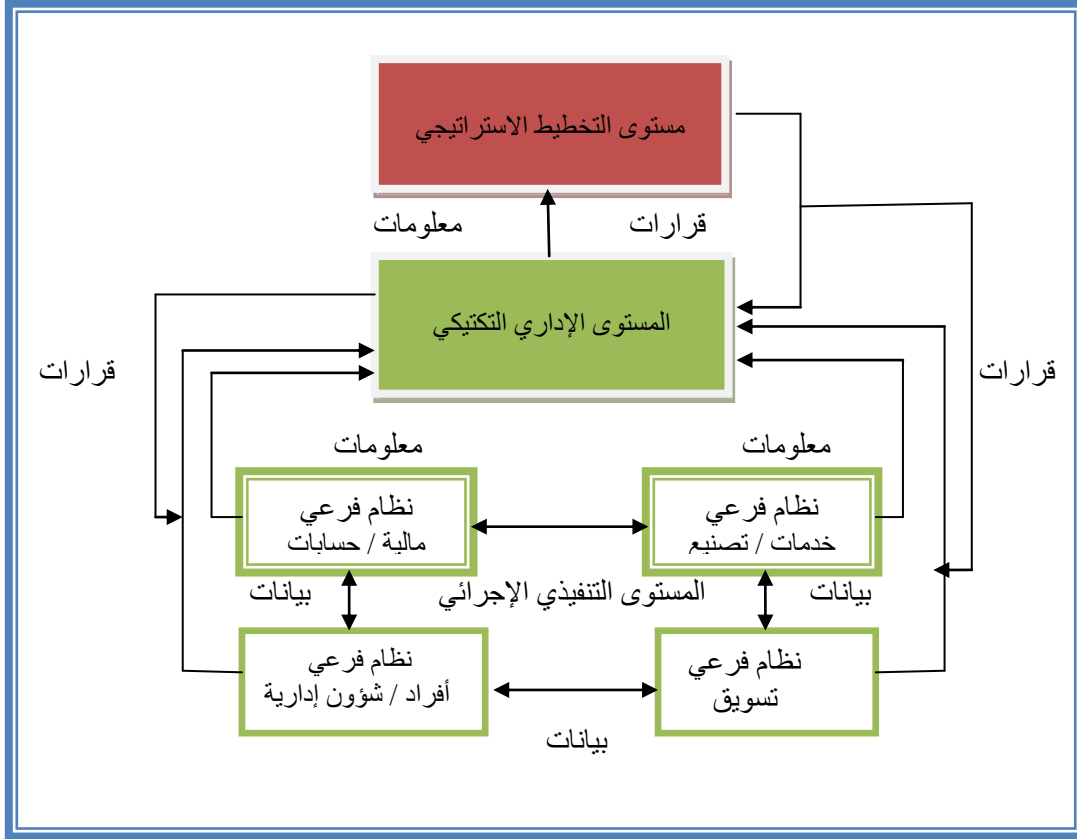
3-2- المستوى الإداري أو التكتيكي: يهتم المستوى التكتيكي بخطط المنظمة المتوسطة أو القصيرة الأمد التي تتراوح بين سنة وثلاثة سنوات، ويترجم هذا المستوى الخطط والأهداف طويلة الأمد التي يحصل عليها من المستوى الإستراتيجي إلى خطط قابلة للتنفيذ. ويقوم هذا المستوى بتنسيق أنشطة ومهام المستوى التنفيذي أو الإجرائي بحيث توجه كل أنشطة المنظمة نحو هدف مشترك واحد كما يستقبل هذا المستوى التقارير التفصيلية من الأنشطة المختلفة في المستوى التنفيذي وتحلل المعلومات التي تتضمنها التقارير التنفيذية ويستخلص منها ما يهم أغراض الرقابة ويفيد في التخطيط الإستراتيجي بما يحقق الأهداف.

3-3- المستوى التنفيذي أو الإجرائي: يختص هذا المستوى بالخطط الموضوعة من قبل المستوى الإداري حيث يقوم بترجمتها من العموميات إلى التفاصيل بالاستفادة بالموارد المتاحة بغية تحقيق الأهداف المستهدفة، ومعظم معاملات وتفاعلات هذا المستوى تتصل مع البيئة حيث يستقبل منها الموارد التي يحتاج إليها، كما يرسل إليها مخرجاته من الخدمات أو المنتجات والمعلومات المتعلقة بأي منهما.

وتتواجد علاقات وثيقة بين المستويات الثلاثة للنظام في إطار هيكل التنظيم التقليدي المبني على النظم

الفرعية للوظائف كما في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-2): علاقة نظام المعلومات بمستويات الهيكل التنظيمي للمنظمة.



المصدر: محمد محمد الهادي، ص 33، بالتصرف.

عن Anthony, R. N . planning and control systems ; A framework for analysis

(Cambridge,MA;Harvard university, graduate school of business administration,1975).

يتضح أن النظام يتكون من نظم فرعية كنظام أكبر وأشمل كما في التسلسل الهرمي السابق وبذلك يصبح من المهم تقرير مستوى التسلسل الهرمي الذي قد يكون ملائماً عند استخدام أسلوب النظم ويجب أن يكون هذا المستوى متفقاً وموائماً للحاجة التي تفرضها المشكلة المطلوبة حلها مع الاحتفاظ بمجال كاف حتى يكون الحل غير متفرع بالتفصيل من الإطار العريض للنظام. وسوف نستعرض ذلك بالتفصيل عند الحديث عن النظم الكلية والنظم الفرعية.

3-4- علاقات النظم: تتمثل العلاقات الداخلية للنظام في مدى تعامل النظام ككل مع مستوياته المختلفة التي تتواجد في أي منظمة وتفاعل هذه المستويات الإستراتيجية والإدارية والتنفيذية مع النظم الفرعية المختلفة الأخرى للنظام هذا بالإضافة إلى تواجد علاقات خارجية للنظام تربط بين المنظمة والبيئة الخارجية المؤثرة والمتأثرة.

4 - عموميات حول النظام

تعددت الأفكار المطروحة من طرف الكثير من الباحثين حول تحديد مفهوم النظام، ومن بين المداخل المتعددة لدراسة النظام فقد وقع اختيارنا على مدخل النظم باعتباره الأسلوب الذي يستخدم لدراسة وحل مشاكل النظام. وأن هذا المدخل يختلف عن المدخل التحليلي في أسلوب دراسته وحل مشاكل النظام، إذ أن المدخل التحليلي ينظر إلى النظام كمجموعة من الأجزاء المستقلة عن بعضها البعض، ويتم دراسة النظام وفقا لهذا المدخل بتجزئته إلى أجزاء منفصلة ودراسة هذه الأجزاء كل على حدة. ويفترض هذا المدخل أن النظام ككل يعادل مجموع أجزائه، والشيء الذي يعيب هذا المدخل هو أنه يغفل حقيقة أن أجزاء النظام لا يمكن دراستها مستقلة ومنفصلة عن بعضها، فحل المشاكل الخاصة بأحد الأجزاء قد يؤثر على أداء الأجزاء الأخرى، فالشركة الصناعية كنظام تتكون من مجموعة من الأقسام التي تعمل مع بعضها لتحقيق أهداف الشركة فنجد قسم المخازن يؤثر على قسم الإنتاج والذي يؤثر بدوره على قسم التوزيع... وهكذا، ولهذا فإن مدخل النظم يعالج القصور الذي يعاني منه المدخل التحليلي بالنظر إلى النظام كوحدة واحدة وبالتالي أخذ العلاقات المتشابكة بين أجزائه في الاعتبار عند دراسة وتقييم النظم. وسيتم شرح فكرة النظم من خلال التعرف على النظام.

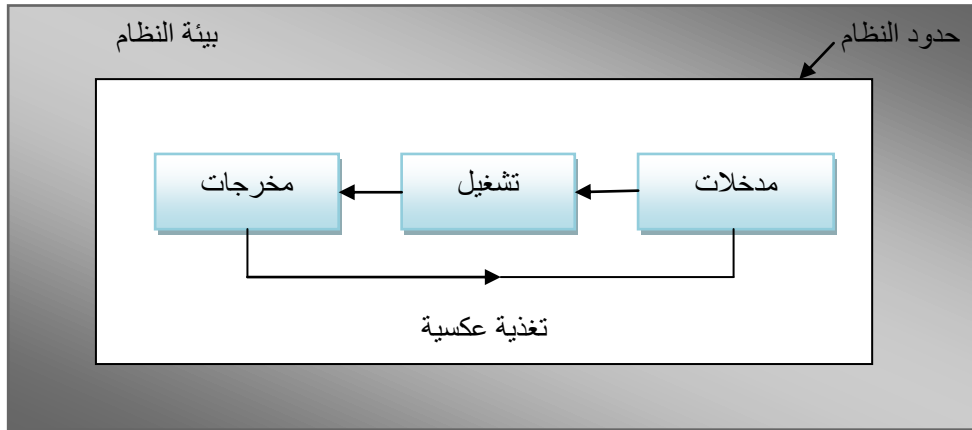
4-1- تعريف النظام:

إن النظام حسب مدخل النظم هو أي شيء يتكون من مجموعة من الأجزاء المترابطة والمتشابكة والتي تسعى إلى تحقيق هدف أو أهداف معينة، وبالتالي فإن الكائنات الحية من إنسان وحيوان ونبات تشكل

الفصل الثاني: نظام المعلومات المحاسبي في المنظمة

نظام، كذلك جسم الإنسان الذي يتكون من مجموعة من الأجهزة التي تعمل مع بعضها البعض من أجل تحقيق هدف واحد هو البقاء تشكل نظام، وأن الأشياء المادية مثل المباني والسيارات والوحدات الاقتصادية مثل الشركات الصناعية والتجارية والبنوك وشركات التأمين ونظم المعلومات كلها تشكل نظام كما يمكن تعريف النظام بصفة عامة على أنه مجموعة مترابطة ومتجانسة من الموارد والعناصر (الأفراد التجهيزات، الآلات، الأموال، السجلات... الخ) التي تتفاعل مع بعضها البعض داخل إطار معين (حدود النظام) وتعمل كوحدة واحدة نحو تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف العامة في ظل الظروف أو القيود البيئية المحيطة. والشكل الموالي يعكس هذا التعريف:

شكل رقم (2-3): النظام، أجزاءه، حدوده والبيئة المحيطة به.



Source; Schoderbek, Charles and others, « management systems »; business publications dallas ,1980 p12.

يتضمن هذا التعريف ضرورة أن يشتمل النظام بصفة عامة على مجموعة من الصفات والخصائص تتمثل في¹: موارد النظام، أهداف النظام، بيئة وحدود النظام، أعمال النظام، القيود المفروضة على النظام النظم الفرعية للنظام، إجراءات الرقابة في النظام ومستخدمي النظام.

¹ أحمد حسين علي حسين، نظم المعلومات المحاسبية- الإطار الفكري والنظم التطبيقية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية 1997، ص13.

4-2- الموارد Resources: لا بد وأن تتوفر لأي نظام البنية الأساسية المكونة له والمتمثلة في مجموعة الموارد المتاحة للنظام، فعلى سبيل المثال يمكن تصنيف موارد نظام المعلومات المحاسبي إلى أربعة موارد وهي: **المهمات** وتشمل الأوراق الكتابية والمطبوعات والمستندات والسجلات وما شابه ذلك. و**الأجهزة** تشمل الآلات والمعدات الضرورية للقيام بالعمل المحاسبي مثل أجهزة الإعلام الآلي والحاسبات... الخ. أما **الأفراد** فهم القائمين على إدارة وتشغيل النظام، ففي النظام المحاسبي يوجد المحاسبين وينظم إليهم محلي ومصممي النظم وواضعي البرامج ومشغلي الحواسيب... الخ. إضافة إلى ذلك **الأموال** وهي الأموال المتاحة للنظام المحاسبي من مصادر ذاتية مثل الأرباح والاحتياطيات أو من مصادر خارجية مثل الاقتراض وزيادة رأس المال.

4-3- أهداف النظام Objectives: يرتبط وجود النظام، أي نظام بوجود هدف أو مجموعة من الأهداف يراد تحقيقها من وجوده، فأهداف النظام هي المبرر الأساسي لاستمرار وجوده كما أنها من أهم العوامل المحددة لكيفية تنسيق وتشغيل الموارد المتاحة للنظام، فأهداف النظام هي التي تحدد طريقة عمله وكيفية تنظيم وإدارة واستخدام الموارد المتاحة له والتنسيق فيما بينها بما يضمن تحقيق هذه الأهداف، فمثلا يتمثل الهدف الأساسي للشركات الصناعية والتجارية في مجال الأعمال في تحقيق أفضل مستوى ممكن من الأرباح لذلك يتم استخدام كل الموارد المتاحة لهذه الشركات من مواد ومهمات وآلات وأجهزة وأفراد وأموال بتنظيم وتنسيق معين لتحقيق أكبر زيادة ممكنة في المبيعات بأقل تكاليف ممكنة بما يحقق أفضل ربح ممكن.

4-4- بيئة وحدود النظام Environment and Boundries : تمثل بيئة النظام المجال المحيط بالنظام والمجتمع الذي يعمل فيه ويتفاعل مع وحداته ونظمه الأخرى أي كل العناصر والعوامل المؤثرة في النظام والتي لا تخضع لسيطرة أو رقابة النظام أي كل ما هو خارج النظام المعين.

أما حدود النظام فتتمثل في الخطوط المحددة للنظام وتفصله عن البيئة التي يعمل فيها وبصفة عامة غالبا ما يصعب تحديد حد فاصل بين بيئة النظام وحدوده لأنه لا يمكن التحديد القاطع للنقاط التي ينتهي عندها النظام الحدود وبدايته البيئة التي يعمل فيها. إلا أنه من ناحية أخرى لا بد من وجود حدود واضحة للنظام لأنها هي التي تحدد أنواع المدخلات والمخرجات التي تتدفق بين النظام والبيئة التي يعمل فيها لذلك عادة ما يفترض وجود حدود واضحة للنظام تظهره كوحدة متميزة في البيئة التي يعمل فيها وعادة ما يتم تحديد حدود النظام بالرجوع إلى الأهداف التي يراد تحقيقها من وجوده، فمثلا هدف تحقيق أفضل ربح ممكن يجعل حدود النظام مماثلة في الإطار أو الحيز الذي يسمح ويتسع لوجود كل الموارد المطلوبة لتحقيق هذا الهدف.

4-5- عناصر النظام: تقوم حركة العمل في أي نظام من خلال مجموعة محددة ومنظمة من المراحل

تنتهي بتحقيق الأهداف التي من أجلها وجد النظام وتتمثل في ثلاثة عناصر هي¹:

- **المدخلات Input**: مدخلات النظام تتمثل في القوة الدافعة والوقود اللازم لتشغيل النظام وهي المواد الأولية العمالة، رأس المال، معلومات أو أي شيء آخر يحصل عليه النظام من البيئة المحيطة أو من نظام آخر وهناك نوعان من المدخلات، مدخلات منتظمة ومدخلات عشوائية.

فالمدخلات المنتظمة هي المدخلات الدائمة التي يتسلمها النظام من مصدر معين وبطريقة منتظمة مثل تنبؤات المبيعات التي يحصل عليها قسم الإنتاج بانتظام من قسم المبيعات لكي يبقى على خطته الإنتاجية. أما المدخلات العشوائية أو المدخلات المحتملة فهي غير منتظمة حيث يختار النظام واحدة فقط من العديد من البدائل المتاحة له من البيئة الخارجية، ويختلف هذا النوع من المدخلات عن النوع السابق في أنه لا يؤثر على عمليات النظام بقدر ما يؤثر في الكيفية أو الكفاءة التي ينجز بها النظام

¹ كمال الدين مصطفى الدهراوي، نظم المعلومات المحاسبية في ظل تكنولوجيا المعلومات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 2007، ص

عملياته. وهناك أيضا نوع آخر من المدخلات للنظام والتي تأتي من النظام ذاته في صورة معلومات ناتجة من الأداء السابق للنظام، حيث تستخدم هذه المدخلات في ضبط حركة النظام وضمان سيره في الطريق الصحيح والمخطط له وتسمى هذه العملية **بالتغذية العكسية**.

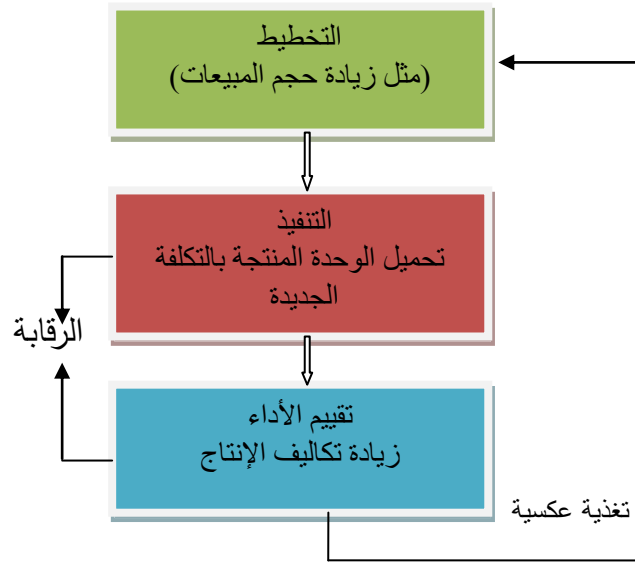
- **التشغيل Processing**: هي العملية التي يتم بواسطتها تحويل المدخلات إلى مخرجات ويتم بهذا تفاعل كل العوامل داخل النظام مثل عوامل الإنتاج في الوحدة الاقتصادية في صورة نشاط ينتج عنه عملية تحويل المواد الأولية إلى منتجات نهائية ويتم تحويل البيانات في نظام المعلومات إلى معلومات بطرق التشغيل المختلفة من تسجيل وتلخيص وحساب ومقارنة...الخ.

- **المخرجات Output**: هي الناتج النهائي من النظام والذي يذهب إلى البيئة المحيطة أو إلى نظم أخرى، وقد تكون هذه المخرجات في صورة منتج نهائي أو وسيط خدمة للمستهلك أو تكون في صورة معلومات تستخدم في اتخاذ القرارات الإدارية أو تستخدم كبيانات لنظام معلومات آخر.

- **التغذية العكسية (التغذية الراجعة) Feed Back**: هي عملية قياس رد فعل المستفيدين على عمل النظام . أو كما عرفها (Hall,2004) أنها المخرجات التي ترسل إلى النظام ثانية مصادر للمعلومات ويمكن أن تكون التغذية الراجعة داخلية(من داخل الوحدة الاقتصادية) أو أن تكون خارجية (من خارج الوحدة الاقتصادية) وتستخدم للبدء لتغيير العمليات. وقد عرفها (Horngern, 2005) بأنها فحص الإدارة لأدائها الماضي ثم البحث عن طرق الأداء البديلة بطريقة نظامية بهدف تحسين هذا الأداء في المستقبل¹. ويوضح الشكل التالي التغذية الراجعة والذي يبدأ من الرقابة ويعود للتخطيط .

¹ إبراهيم الجزراوي، عامر الجنابي، أساسيات نظم المعلومات المحاسبية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2009، ص21.

الشكل رقم (2-4): علاقة التغذية العكسية بالتخطيط والرقابة.



المصدر: إبراهيم الجزراوي، عامر الجنابي، مرجع سابق، ص 23، بالتصرف.

والتغذية العكسية هذه يمكن أن تؤدي إلى استجابات واستخدامات عدة منها: تغيير الأهداف، البحث عن وسائل بديلة، تغيير طرق اتخاذ القرار، التنبؤ، تغيير عملية التشغيل، تغيير النظم الفرعية المرتبطة بالنظام الرئيسي.

4-6- القيود على النظام¹ Constraints: إن النظام يعمل في بيئة معينة ويمكن أن يتفاعل معها ويؤثر ويتأثر بها بالإضافة إلى وجود حدود للنظام تحدد وجوده وتفصله ككيان مستقل عن البيئة المحيطة به، إذا لا يمكن للنظام تحديد أهدافه بصورة مطلقة بسبب وجود بعض القيود المفروضة على تحقيق هذه الأهداف وتحول دون تحقيقها بصورة مطلقة وقد ترجع قيود النظام إلى أسباب من داخل النظام أو إلى أسباب من خارج النظام فمن أمثلة الأسباب الداخلية ندرة الموارد المالية أو الفنية أو البشرية للنظام، بالإضافة إلى أن حدود النظام نفسه تمثل قيد عليه لأنها هي المحددة لشكله وحجمه. أما الأسباب الخارجية فقد تكون أسباب قانونية أو ظروف تفرضها البيئة المحيطة بالنظام. فمثلا يتقيد حجم المبيعات لنظام معين بحجم الطلب على منتجاته وسلوك النظم الأخرى المنافسة لهذا النظام وما إلى ذلك، أيضا

¹ أحمد حسين علي حسين، مرجع سابق، ص 17.

تتقيد إدارة وتشغيل القوى العاملة في النظام بقوانين العمل السائدة في المجتمع واللوائح والقوانين الحكومية وما شابه ذلك.

4-7- النظم الفرعية للنظام Subsystems : غالبا ما يتكون النظام من مجموعة من النظم الفرعية لها نفس خصائص النظام الأساسي ولكنها تعمل كنظم مستقلة ومتخصصة في عمل أو وظيفة معينة تساهم في تحقيق أهداف النظام الأساسي ككل فمثلا وما يظهر من الشكل السابق أن النظام الأساسي للوحدة الاقتصادية في مجال الأعمال يتكون من ثلاث نظم فرعية وهي التنظيم الإداري ونظام التشغيل ونظام المعلومات. وكل نظام من هذه النظم الفرعية يشتمل بدوره على مجموعة من النظم الفرعية والتي تشتمل بدورها على نظم فرعية أخرى وهكذا.

ويساعد التحديد الواضح للنظم الفرعية على تحديد الهيكل الأساسي للنظام بالإضافة إلى إيجاد قنوات للاتصالات ممثلة في المعاملات بين النظم الفرعية وما يترتب عن ذلك من تدفق للموارد بين هذه النظم. وبذلك يسهل إدارة وتشغيل النظام الأساسي ككل بالإضافة إلى تركيز عمليات الرقابة وتقييم الأداء على أجزاء معينة من النظام.

4-8- الرقابة على النظام Controls: من الخصائص الأساسية للنظام بصفة عامة وللنظام في مجال الأعمال بصفة خاصة ضرورة وجود مجموعة من القواعد والإجراءات المعنية للتحكم في سير العمل في النظم الفرعية بما يضمن أن تعمل كلها نحو تحقيق الأهداف العامة للنظام الأساسي (رقابة مانعة). وتهدف قواعد وإجراءات الرقابة أيضا إلى اكتشاف الأخطاء والانحرافات (رقابة مكتشفة) بالإضافة إلى تقييم الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية (رقابة مصححة) داخل النظم الفرعية ولا شك أن عدم وجود قواعد وإجراءات رقابية محكمة وفعالة داخل النظام المعين سيؤدي بالضرورة إلى فشل هذا النظام أو إلى عدم قدرته على تحقيق أهدافه.

4-9- مستخدمي النظام Users: وهم الأفراد أو الهيئات أو الوحدات التي تستقبل وتستخدم مخرجات النظام إما للاستخدام النهائي أو كمدخلات لنظام آخر فكما يظهر الشكل السابق أنه هناك مجموعة عريضة من المستخدمين الخارجيين لمخرجات الوحدة الاقتصادية في البيئة الفرعية المحيطة بها، هذا بالإضافة إلى الاستخدامات الداخلية لمخرجات النظم الفرعية. فمثلا تعتمد الإدارة اعتمادا كبيرا على مخرجات نظام المعلومات المحاسبي في معرفة نتيجة أنشطة الوحدة الاقتصادية، ومركزها المالي بالإضافة إلى بيانات التكاليف التي تساعد على تسعير المنتجات وتقييم الأداء ووضع الخطط والموازنات.

4-10- تصنيفات النظام*: يمكن تصنيف النظام على أساس خاصية أو أكثر في هذا النظام، فمثلا يتم تصنيف النظم على أساس نشأتها إلى نظم طبيعية ونظم صناعية أو تصنف على أساس علاقتها بالبيئة المحيطة بها إلى نظم مفتوحة ونظم مغلقة أو تصنف على أساس هيكلها الأساسي إلى نظم بسيطة ونظم معقدة وتصنف على أساس درجة التأكد إلى نظم محددة ونظم احتمالية وفيما يلي يتم التعرف على هذه التصنيفات .

- **النظم الطبيعية والنظم الصناعية:** يعرف النظام الطبيعي بأنه النظام الذي لا دخل للإنسان في وجوده بل هو من صنع الخالق عز وجل مثل الإنسان، الكون، الحيوان، النبات...الخ أما النظام الصناعي فهو من صنع الإنسان باستخدام الموارد والعناصر والأسباب التي سخرها الله تعالى له، ومن أمثلة النظم الصناعية الشركات والهيئات والتعاونيات والجامعات والمستشفيات...الخ. وبطبيعة الحال لا يعمل النظام الصناعي بذاته تلقائيا كما هو الحال في النظام الطبيعي.

لذلك يحتاج النظام الصناعي إلى من يصممه وينفذه ويديره ويشرف على تشغيله لكي يستمر هذا النظام في الوجود وهو ما يعرف بدراسة النظم.

* تتفق كل المراجع في إعطائها للمعلومات المتعلقة بتصنيفات النظام ، لذلك فقد تم تهميش ما هو إضافي وجديد فقط.

- **النظم المفتوحة والنظم المغلقة:** النظام المفتوح هو النظام الذي تتفاعل أجزائه دائماً مع العناصر الأخرى خارج حدود النظام. فمثلاً الوحدة الاقتصادية تشتري موادها الأولية من نظم أخرى خارج حدودها وتخضع للوائح وقوانين الحكومة التابعة لها، وتحصل على عناصر العمالة والبيانات أيضاً من البيئة المحيطة بها. وكذلك تصدر مخرجاتها إلى البيئة المحيطة وإلى النظم الأخرى. أما النظام المغلق هو النظام الذي لا يتفاعل مع البيئة المحيطة وبالتالي فهو مغلق على نفسه. وحسب مدخل النظم فإن غالبية النظم تعتبر نظم مفتوحة حيث يتم التبادل دائماً بين النظام والبيئة المحيطة به.

- **النظم البسيطة والنظم المعقدة:** تتوقف درجة بساطة أو تعقيد النظام على عدد النظم الفرعية التي يتضمنها، فكلما كثر عدد النظم الفرعية وتعددت وتتنوع العلاقات والمعاملات بين هذه النظم كلما ازدادت درجة تعقيد النظام الأساسي ككل. وبالتالي يجب أن يكون هناك فهم كامل للعلاقات المتشابكة داخل النظم المعقدة حتى يمكن إدارة وتشغيل هذه النظم. فلا شك وأن إدارة وتشغيل نظام معقد للمعلومات ستكون أصعب بكثير من إدارة وتشغيل نظام بسيط للمعلومات.

- **النظم الاحتمالية والنظم المحددة¹:** يعرف النظام الاحتمالي بأنه ذلك النظام الذي لا يمكن التنبؤ بالحالات التي سيكون عليها إلا باستخدام الاحتمالات. بمعنى أنه لا يمكن أن يعرف على وجه التحديد ما سيكون عليه رد فعل النظام أو مخرجاته نتيجة لحدوث ظروف معينة.

ومن ناحية أخرى يكون النظام محدد إذا أمكن معرفة على وجه التحديد ما ستكون عليه حالة النظام ومخرجاته استجابة لمجموعة محددة من المدخلات. وتعتبر النظم الآلية من أفضل الأمثلة على النظم المحددة حيث يكون معلوم على وجه التحديد ما ستكون عليه المخرجات بناء على المدخلات المستخدمة.

¹ أحمد حسين علي حسين، مرجع سابق، ص 21.

المبحث الثاني: مدخل إلى نظام المعلومات.

إن استخدام المعلومات من قبل الإنسان عرف منذ القدم، ولكن لم يشهد عصر من العصور مثل هذه الأهمية المتزايدة للمعلومات كالعصر الحالي لدرجة شيوع بعض المفاهيم والمصطلحات التي تميل إلى طبع العصر الحالي مثل عصر المعلومات ثورة المعلومات الذكاء الاصطناعي نظم دعم القرار بنوك المعلومات... الخ. مما يؤكد وجود نقلة مجتمعية تحدثها تكنولوجيا المعلومات والتي أصبحت عاملا حاسما في تحديد مصير الدول والأفراد.

تلعب نظم المعلومات دورا هاما في نجاح العديد من المنظمات، وإذا كانت المعلومات تستخدم منذ القدم في عملية اتخاذ القرار، فإن أهمية المعلومات قد ازدادت في العقود الأخيرة من القرن الحالي نتيجة المنافسة الدولية وكبر حجم المنظمات الاقتصادية وكثرة العمليات الإدارية والإنتاجية، حيث أصبحت المعلومات أحد عناصر العملية الإنتاجية التي لا يمكن الاستغناء عنها في المنظمات الاقتصادية من خلال التوفير في استخدام اليد العاملة والمواد الأولية وأصبحت حلقة الوصل التي تربط بين متطلبات السوق وأنشطة التصميم والإنتاج والتوزيع في منظومة متكاملة. ومن خلال هذا المبحث سنتعرف أكثر على نظام المعلومات وعلى مدى أهميته كأحد العناصر الأساسية لتحقيق أهداف المنظمة.

1 - تعريف نظام المعلومات

يعرف نظام المعلومات بأنه إطار يتم من خلاله تنسيق الموارد البشرية والآلية لتحويل المدخلات (بيانات) إلى مخرجات (معلومات) لتحقيق أهداف المشروع. فالبيانات هي حقائق أولية وأرقام إذا ما جمعت معا فإنها تمثل المدخلات لنظام المعلومات، أما المعلومات فإنها تتكون من بيانات تم تحويلها وتشغيلها لتصبح لها قيمة. وبالتالي فإن المعلومات تمثل معرفة لها معنى وتفيد في تحقيق الأهداف¹.

¹ كمال الدين مصطفى الدهراوي، مرجع سابق، ص 25.

الفصل الثاني: نظام المعلومات المحاسبي في المنظمة

ويعرف نظام المعلومات بأنه ذلك النظام الذي يضمن مجموعة متجانسة ومتراصة من الأعمال والعناصر والموارد تقوم بتجميع وتشغيل وإدارة ورقابة البيانات بغرض إنتاج وتوصيل معلومات مفيدة لمستخدمي القرارات من خلال شبكة من قنوات وخطوط الاتصال. يلاحظ أن هذا التعريف عام ويشمل نظم المعلومات سواء كانت خاصة بجهات حكومية أو جمعيات ومؤسسات خيرية أو الشركات العامة أو التجارية أو الصناعية في مجال الأعمال. كما ينطبق هذا التعريف على أي نظام للمعلومات سواء كان نظام يدوي بسيط يتكون من مجموعة من الملفات والدفاتر والمستندات أو كان نظام شامل ومعقد يقوم على استخدام الإعلام الآلي. ويعتبر نظام المعلومات الذاكرة الضخمة التي تسعى إلى خدمة صانعي القرارات ومختلف مستعملي المعلومات، بحيث تكون قادرة على إحاطتهم بالوضعية المالية للمؤسسة وكذلك الأحداث التاريخية التي تهمهم والتي قامت بتسجيلها¹.

كما يمكن تعريف نظام المعلومات على أنه مجموعة الأجزاء التي يتم من خلالها تجميع أو استرجاع تشغيل، تخزين ونشر المعلومات بغرض دعم عمليات صنع القرار وتحقيق الرقابة داخل المنظمة². فيمكن القول بأن نظم المعلومات هي "مجموعة من الإجراءات المنظمة التي يمكن من خلال تنفيذها توفير معلومات تستخدم لدعم عمليات صنع القرار والرقابة في المنظمة".

من خلال هذه التعاريف نستطيع استخلاص أهم المواصفات لنظام المعلومات وهي:

- يتكون نظام المعلومات من مجموعة من الإجراءات التي تحدد كيفية معالجة البيانات الخاصة من أجل إخراجها في شكل معلومات صالحة لاتخاذ القرارات.

¹ أحمد رجب عبد العال، المدخل المعاصر في المحاسبة الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية 1995، ص13.

² عبد الهادي مسلم، مذكرات في نظم المعلومات الإدارية- المبادئ والتطبيقات، مركز التنمية الإداري، مصر 1994، ص99.

- يتولى نظام المعلومات جمع ومعالجة البيانات ثم تخزين المعلومات وتوزيعها بعد رصد احتياجات مختلف مستعمليها.

- يعتبر العنصر البشري أهم المكونات الأساسية في نظام المعلومات الذي ينتج ويستخدم المعلومة في المؤسسة كما انه يقوم بتحقيقها ووضع القرارات وممارسة النشاط على أساس المعلومات المتولدة من هذا النظام.

- إن نظام المعلومات هو أحد الأنظمة الفرعية، حيث يستمد مدخلاته من البيانات من العديد من المصادر الداخلية والخارجية، كما إن مخرجات هذا النظام تستخدم في عملية اتخاذ القرارات وعملية الرقابة التي تمارس على المؤسسة سواء من أطراف داخلية أو خارجية.

وتتوفر لنظام المعلومات نفس الخصائص السابق معرفتها لوجود النظام فهو يقوم على مجموعة من الموارد (القوى البشرية، المهام، الأجهزة، الأموال، البيانات) التي تتضافر مع بعضها لتحقيق هدف أساسي هو إنتاج المعلومات. وتعتبر البيانات التي يمكن الحصول عليها من بيئة نظام المعلومات أهم المدخلات الرئيسية لنظام المعلومات في الوحدة التي يعمل فيها النظام مع إمكانية امتداد هذه البيئة إلى خارج الوحدة، فمثلا تتمثل بيئة نظم المعلومات الخاصة بالوحدات الاقتصادية في مجال الأعمال في محيط الوحدة الاقتصادية ذاتها وفي الجهات الخارجية والأفراد المتعاملين معها.

وتتقسم أنشطة نظام المعلومات إلى ثلاث مراحل رئيسية وهي مرحلة الإدخال، مرحلة التشغيل ومرحلة الإخراج.

وتتضمن كل مرحلة مجموعة من الأعمال والأنشطة التي تتضافر مع بعضها لتحقيق الهدف من هذه المرحلة وعادة ما يتكون نظام المعلومات الأساسي من مجموعة من النظم الفرعية مثل نظام المعلومات المحاسبي، نظام المعلومات التسويقي، نظام المعلومات الإنتاجي...الخ. وكل نظام فرعي يشمل على مجموعة أخرى من النظم الفرعية. يتأثر نظام المعلومات ببعض القيود المفروضة عليه مثل حجم النظام

المستوى التقني المتاح للنظام، الإجراءات واللوائح الداخلية والخارجية حكومية وغير حكومية. وبالنظر إلى تعريف نظام المعلومات نلاحظ أنه يتضمن مجموعة من النقاط الأساسية التي تحتاج إلى شرح وتحليل حتى يمكن الإلمام الكامل بالمعنى الحقيقي لنظام المعلومات وهذه النقاط هي: العناصر المكونة لنظام المعلومات، التفرقة بين مصطلح البيانات والمعلومات، خصائص المعلومات، الوظائف والأنشطة الرئيسية لنظام المعلومات.

2 - عناصر نظام المعلومات

إذا ما تذكرنا تعريفنا لنظام المعلومات بأنه مجموعة مترابطة من العناصر التي تعمل على جمع وحفظ ومعالجة وتحليل وعرض وتقديم المعلومات لمراكز اتخاذ القرار، فإننا نحدد العناصر التي تشكل مجتمعة نظام المعلومات، ويقصد بالعناصر المكونة لنظام المعلومات الأجزاء المادية للنظام والتي تضمن قيام النظام بوظائفه، وتتضمن هذه الأجزاء كل من الأجهزة، وسائل التخزين، البرامج، قاعدة البيانات، إجراءات التشغيل، والأفراد، والتي سيتم شرحها كما يلي¹:

- **الأجهزة:** وهي كل العناصر المادية للأجهزة والمعدات من وسائل الإدخال والإخراج والحفظ والمعالجة والاتصال.

- **البرمجيات:** وهي تضم البرمجيات للنظام والتي تتحكم وتوجه أداء الأجهزة وكذلك برامج التطبيقات التي تلبي أغراض نظام المعلومات بما فيها واجهة المستخدم.

- **إجراءات الضبط:** والتي تضمن تنفيذ القواعد العملية للنظام ومسئوليات المستخدمين وخطط التعامل مع المشكلات التي تبرز في عمليات النظام.

- **البيانات:** إن المقصود بها هنا هو قواعد البيانات والتي تشمل الملفات للبيانات والعلاقات بين جداولها

¹ فريد فهمي زياد، المقدمة في تحليل وتصميم النظم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2010، ص26.

وتدفقات البيانات فيما بينها. وهي الوعاء الذي يحتوي على البيانات الأساسية المخزنة على وسائل التخزين المختلفة والتي لا بد من توافرها حتى يمكن القيام بعملية التشغيل، فالبيانات هي المادة الخام الأساسية التي يتم تنفيذ تعليمات البرنامج التطبيقي عليها حرفيا للحصول على المعلومات.

- **إجراءات التشغيل:** ينظر إلى إجراءات التشغيل على أنها جزء من الأجزاء المادية للنظام لأنها عادة ما تكون مطبوعة في كتيبات يطلق عليها "دليل التشغيل". ويوجد نوعين من الإجراءات أحدهما لمستخدمي النظام والذي يتضمن التعليمات الخاصة بإعداد البيانات وكيفية إدخالها والتعليمات الخاصة باستخدام وتشغيل الحاسوب. أما الثاني فخاص بالعاملين في مركز الحاسوب الذين يقومون بتشغيل النظام.

- **شبكات الاتصال:** تشمل جميع الوصلات والترتيبات للشبكات بأنواعها ومحطاتها والتي تستخدم لتنظيم تدفقات البيانات والمعلومات بين العناصر المكونة للنظام لتسهيل إيصال المعلومات وكذلك العمل عليها. وهذه الشبكات يعتبرها بعض المختصين ضمن عنصر الأجهزة والمعدات.

- **الأفراد:** هذا العنصر يخص العنصر البشري في نظام المعلومات من مستخدمين ومبرمجين ومطورين وعاملين بيانات ومحلي ومصممي ومنفذي نظام المعلومات وعاملين معرفيين. ويعتبر أهم عنصر في نظام المعلومات بحيث أنه هو الذي يجعل نظام المعلومات المعين قابل للتشغيل.

3- البيانات والمعلومات

يتضمن التعريف السابق مصطلحين هامين جدا لنظام المعلومات وهما "البيانات" و"المعلومات" وعادة ما يستعمل هذين المصطلحين في الحياة العملية كمترادفين لوصف شيء واحد على الرغم من الاختلاف المتباين في مفهوم كل منهما. لذلك يتطلب الأمر في بداية الحديث عن نظم المعلومات وتشغيل البيانات التحديد الواضح لمعنى ومفهوم كلا المصطلحين حتى نصل إلى المفهوم الصحيح لمعنى تشغيل البيانات. فيعبر مصطلح "البيانات" عن مجموعة من الحروف والرموز والأرقام التي تعبر عن حقيقة وقوع أحداث معينة داخل النظام ونتيجة لتعامل النظام مع الأطراف الأخرى خارج النظام (البيئة).

وتستخدم البيانات بصورة معينة أو يتم وضعها في سياق وترتيب معين وهو ما يسمى بعمليات "تشغيل البيانات" للحصول على نتائج ذات معنى ومفيدة لمتخذي القرارات تسمى "المعلومات" وهي تمثل المادة الخام التي منها يتم الحصول على المعلومات وتمثل أيضا مدخلات نظام المعلومات¹. إذا يعبر مصطلح المعلومات على بيانات تم تشغيلها بطريقة معينة أدت إلى الحصول على نتائج ذات معنى مفيدة لمستخدميها أو أنها مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة توليفة مناسبة بحيث تعطي معنا خاصا، وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم، تمكن الإنسان من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها².

فمثلا الرقم الممثل للإيراد من المبيعات يعتبر "بيان" يعبر عن حقيقة وقوع عملية البيع خلال الفترة الحالية، هذا البيان بمفرده لا يعتبر مفيد لمتخذ القرار. أما إذا تم مقارنته برقم آخر يتعلق بمبيعات الفترة السابقة يعطي "معلومة" مفيدة تشير إلى اتجاه المبيعات بالزيادة أو النقصان عن الفترة السابقة. أيضا مقابلة الإيرادات من المبيعات مع المصروفات لفترة معينة يعطي " معلومة " مفيدة خاصة بنتيجة نشاط الفترة من ربح أو خسارة، وهي تمثل مخرجات للنظام³. كما أن هناك من يعتبر المعلومات موردا متشعبا يدخل ضمن جميع الأنشطة في المنظمة ويشكل عنصرا في جميع المنتجات والخدمات، ويعتبر المادة الخام للنشاط المشترك⁴.

4- خصائص المعلومات

كما رأينا سابقا من خلال التفرقة بين البيانات والمعلومات أن مخرجات النظام لن تعتبر معلومة إلا إذا كانت ذات معنى مفيد لمستخدم هذه المخرجات. ولا شك أن درجة الفائدة أو الإفادة التي ستعود على

¹ عبد المالك إسماعيل حجر، نظم المعلومات المحاسبية، الطبعة الثانية، جامعة صنعاء 2009 ص 41.

² عامر إبراهيم قنلنجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان 2005، ص 30.

³ عبد المالك إسماعيل حجر، المرجع أعلاه، ص 42.

⁴ عصام فهد العريبي، تطوير نظام المعلومات المحاسبي الآلي في البنوك التجارية لخدمة قرارات الاستثمار في محفظة الأوراق المالية - رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في المحاسبة، جامعة قناة السويس، كلية الإسماعيلية، مصر 2000، ص 24.

متخذ القرار من استخدامه للمعلومات ستتوقف على مقدار الإضافة إلى معرفته بالأسلوب والوقت الملائمين بما يؤثر على سلوكه ويساعده في اتخاذ القرار. حتى تؤدي نظم المعلومات دورها في العملية الإدارية بفعالية في مساعدة المستخدمين في أداء المهام الملقاة على عاتقهم واتخاذ القرارات الرشيدة لأداء الوظائف، فإنه يجب عليها أن تقدم معلومات تتمتع بمجموعة من المواصفات يمكن توضيحها فيما يلي¹:

- **الملائمة:** بمعنى أن تتلاءم المعلومات مع الغرض الذي أعدت من أجله. ويمكن الحكم على مدى ملائمة المعلومة أو عدم ملائمتها بكيفية تأثير هذه المعلومات على سلوك مستخدميها. فالمعلومات الملائمة هي تلك التي ستؤثر على سلوك متخذ القرار بجعله يعطي قرارا يختلف عن ذلك القرار الذي كان يمكن اتخاذه في حالة غياب هذه المعلومات.

- **الوقتية:** بمعنى تقديم المعلومات في الوقت المناسب بحيث تكون متوافرة وقت الحاجة إليها حتى تكون مفيدة ومؤثرة. فالمعلومات المقدمة لمتخذ القرار متأخرة عن موعدها ليس لها أي قيمة أو تأثير على سلوكه مهما كانت درجة أهميتها وحيويتها لهذا القرار.

- **السهولة والوضوح:** بمعنى أن تكون المعلومات واضحة ومفهومة لمستخدميها. فلا يجب أن تتضمن المعلومات أي ألفاظ أو رموز أو مصطلحات أو تعبيرات رياضية ومعادلات غير معروفة ولا يستطيع مستخدم هذه المعلومات أن يفهمها، فالمعلومات الغامضة غير المفهومة لن تكون لها أي قيمة حتى ولو كانت ملائمة وتم تقديمها في الوقت المناسب لمتخذ القرار.

- **الصحة والدقة:** يقصد بالمعلومات الصحيحة أن تكون معلومات حقيقية عن الشيء الذي تعبر عنه ودقيقة بمعنى عدم وجود أخطاء أثناء إنتاج وتجميع والتقارير عن هذه المعلومات. فالمعلومات غير الصحيحة وغير الدقيقة تعطي نتائج عكسية، أي ستكون معلومات ضارة غير مفيدة حتى ولو كانت ملائمة ووقتية ومفهومة لمستخدميها.

¹ عبد الرزاق محمد قاسم، تحليل وتصميم نظم المعلومات المحاسبية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان 2004، ص 26.

- **الشمول:** بمعنى أن تكون المعلومات المقدمة معلومات كاملة تغطي كافة الجوانب اهتمامات المستخدمين لها أو جوانب المشكلة المراد أن يتخذ بشأنها القرار. كما يجب أن تكون هذه المعلومات في شكلها النهائي بمعنى أن لا يضطر مستخدمها إلى إجراء بعض عمليات تشغيل إضافية حتى يحصل على المعلومات المطلوبة. ولاشك أن المعلومات غير الكاملة من حيث المضمون ومن حيث التشغيل تؤثر سلباً على مدى استفادة متخذ القرار من هذه المعلومات.

- **القبول:** بمعنى أن تقدم المعلومات في الصورة وبالوسيلة التي يقبلها مستخدم هذه المعلومات من حيث الشكل ومن حيث المضمون. فمن حيث الشكل يمكن أن تكون المعلومات في شكل تقارير مكتوبة بلغة سهلة وواضحة ومفهومة أو في شكل جداول أو إحصائيات أو رسومات بيانية وما إلى ذلك. أما من حيث المضمون فيتعلق بدرجة التفاصيل المطلوبة، فلا تكون مختصرة بأكثر من اللازم مما قد يفقدها معناها ولا تكون مفصلة بأكثر من اللازم مما قد يؤدي إلى سرعة ملل المستخدم وبالتالي عدم قدرته على التركيز للحصول على المعلومات المطلوبة.

5- الوظائف والأنشطة الأساسية لنظام المعلومات

سبق الإشارة إلى أن الهدف الأساسي لنظام المعلومات هو إنتاج وتجميع وتوصيل المعلومات المفيدة لمتخذ القرار، وأن البيانات هي المدخلات الأساسية لنظام المعلومات. لذلك لا بد وأن تبدأ وظائف نظام المعلومات "بتجميع البيانات" وتنتهي "بإنتاج وتوصيل المعلومات". وتتم عملية تحويل البيانات إلى معلومات من خلال سلسلة من الخطوات يطلق عليها دورة "تشغيل البيانات". وغالبا ما يصحب هذه الدورة عمليات "إدارة ورقابة وأمن للبيانات" التي سيتم تشغيلها.

وبناء على ذلك يمكن تجميع الأنشطة التي يقوم بها نظام المعلومات في خمسة وظائف رئيسية وهي تجميع البيانات، تشغيل البيانات، إدارة البيانات، أمن ورقابة البيانات، إنتاج وتوصيل المعلومات¹.

¹ أحمد حسين علي حسين، مرجع سابق، ص28.

1-5 - تجميع البيانات data collection :

تبدأ وظيفة تجميع البيانات في نظام المعلومات بتحديد ماهية البيانات التي ستعتبر المدخلات الأساسية للنظام، ثم تجميع هذه البيانات من مصادرها المختلفة وإدخالها للنظام وإعدادها للتشغيل من خلال مجموعة محددة من الأنشطة. وعادة ما تتم عملية تحديد البيانات التي ستعتبر المدخلات الأساسية للنظام من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هي البيانات التي سيتم تجميعها من ضمن البيانات المتاحة بما يتفق مع طاقة التخزين المتاحة واحتياجات التشغيل المطلوبة لنظام المعلومات؟ إذ أنه لا يتصور القيام بتجميع كل البيانات المتاحة.
- كم مفردة من البيانات الخاصة بحدث أو عملية أو قرار معين يجب تجميعها؟ فقيد طاقة النظام يفرض ضرورة أن تكون البيانات مختصرة أو ملخصة إلى أقصى ما يمكن.
- من هم الأفراد المسؤولون عن تجميع البيانات؟ فحيث أن تجميع البيانات هو نقطة البداية في حركة نظام المعلومات، إذا لا بد من التخصيص الواضح والمحدد للمهام الخاصة بتجميع البيانات على أشخاص معينين تتحصر مهمتهم في تجميع هذه البيانات.
- وبعد تحديد نوعية وحجم البيانات المطلوب تجميعها وتحديد الأشخاص المسؤولين عن عملية التجميع تبدأ الأنشطة التنفيذية لوظيفة تجميع البيانات وهي:
- **الحصر والتسجيل:** ويتمثل هذا النشاط في جلب البيانات الخاصة بالأحداث والعمليات والقرارات إلى النظام ثم تسجيلها حتى يمكن أن تستخدم في عملية التشغيل. ويمكن تسجيل البيانات في شكل مادي ملموس مثل المستندات الأساسية المكتوبة، كما يمكن تسجيلها إلكترونياً في حالة استخدام الحاسوب.
- ويلاحظ أنه يمكن إدخال البيانات إلى نظام التشغيل مباشرة دون الحاجة إلى وسيلة تسجيل.

- الترميز: وهو إعداد البيانات في شكل أكثر ملائمة لأغراض التشغيل حيث يتم استخدام نظام ترميز معين (كود) يمكن به معرفة هذه البيانات. وعادة ما يتكون نظام الترميز من حروف، أرقام، حروف خاصة أو مجموعة منها.
- التصنيف: وهو وضع البيانات في صورة فئات أو مجموعات وفقا لخصائص مشتركة بين بيانات كل فئة أو مجموعة باستخدام نظام الترميز السابق الإشارة إليه.
- التدقيق: وتتضمن عملية فحص البيانات للتأكد من اكتمالها وصحتها وذلك للتأكد من أن عملية حصر وتسجيل البيانات قد تمت بطريقة صحيحة ودقيقة.
- التحويل: وهي النشاط الأخير في وظيفة تجميع البيانات حيث تتم فيها تحويل البيانات من وسيلة إلى وسيلة أخرى.

5- 2 - تشغيل البيانات data processing :

- يقصد بتشغيل البيانات معالجة البيانات خلال مجموعة معينة من العمليات الأساسية لتحويلها إلى معلومات ذات معنى مفيد لمتخذي القرارات، ولا تختلف العمليات الأساسية لتشغيل البيانات باختلاف نظام المعلومات سواء كان يدوي أو آلي أو الكتروني. وتتمثل العمليات الأساسية لتشغيل البيانات في عمليات التصنيف، الترتيب، العمليات الحسابية والمنطقية، المقارنة، التلخيص والتقرير. ولا يشترط بالضرورة أن تمر البيانات على كل هذه العمليات حتى تصبح معلومات مفيدة كما لا يشترط بالضرورة أيضا أن يتم القيام بهذه العمليات وفقا لتتابع معين أو أن يشتمل كل تشغيل للبيانات نفس المجموعة من العمليات¹.
- التصنيف: وهو نشاط مكمل لنشاط التصنيف في وظيفة تجميع البيانات، حيث يتم تجميع مفردات البيانات المتشابهة أو المشتركة في خاصية معينة في شكل فئات أو مجموعات. وعادة ما تتم عملية التصنيف باستخدام نظام الترميز السابق الإشارة إليه في شكل حروف أو أرقام أو كلاهما.

¹ Marshall B .Romney, Paul j. Steinbart, **Accounting Information Systems**, 12 th Edition, Pearson Education, USA 2012, P46-53.

- **الترتيب:** يهتم الترتيب بوضع البيانات في صورة معينة طبقاً لصفة شائعة بين هذه البيانات. وعادة ما يكون الترتيب على أساس الحروف الأبجدية أو تنازلياً أو تصاعدياً باستخدام الأرقام أو على أي أساس آخر ترتيبى مثل الصفة أو النوع أو العمر... الخ. ويمكن أن تشمل عملية الترتيب على عملية دمج للبيانات، حيث يمكن دمج مجموعة فئات صغيرة من البيانات في فئة واحدة كبيرة. كما يمكن أن تشمل عملية الترتيب أيضاً على عملية استخلاص للبيانات حيث يمكن اختيار فئة معينة من البيانات من ضمن البيانات التي تشملها فئة أو مجموعة كبيرة من البيانات.

- **العمليات الحسابية:** يقصد بالعمليات الحسابية معالجة البيانات حسابياً (جمع، طرح، ضرب، قسمة) بغرض الحصول على بيانات أو نتائج جديدة من هذه العمليات.

- **المقارنة:** يقصد بعملية المقارنة إجراء بعض عمليات المقارنة المنطقية بين نوعين أو أكثر من البيانات أو بين مجموعة من مفردات البيانات لاستخراج نتائج معينة أو اكتشاف حقائق لها معنى معين، أو بغرض تحديد علاقات لها دلالة معينة يمكن استخدامها في اتخاذ القرارات.

- **التلخيص:** يقصد بالتلخيص تجميع وتركيز البيانات التفصيلية بغرض التأكيد على نقاط أساسية واتجاهات معينة في صورة مجاميع أو نتائج أو انتقاء البيانات الهامة الحساسة من ضمن كم هائل من البيانات.

- **التقرير:** يقصد بالتقرير تقديم نتائج العمليات السابقة والتي تعتبر في هذه الحالة معلومات بالشكل والمضمون والوسيلة الملائمة إلى مستخدم هذه المعلومات أو إلى الإدارة. وبطبيعة الحال إذا لم تصل هذه النتائج إلى من يهمه الأمر في الوقت المناسب وبالخصائص السابق الحديث عنها للمعلومات تصبح كل الجهود المبذولة في العمليات السابقة جهود ضائعة.

5-3- إدارة البيانات data management :

غالبا لا يتم تشغيل البيانات الخام فور تجميعها والحصول عليها بل يتم حفظها وصيانتها وتجديدها حتى تكون متاحة وقت الحاجة إليها لأغراض التشغيل. لذلك يقصد بوظيفة إدارة البيانات الأنشطة الخاصة بتنظيم وإدارة عمليات تخزين، استرجاع، إعادة إنتاج، تجديد وصيانة البيانات.

- **التخزين¹**: يقوم نشاط التخزين بالنسبة لنظم المعلومات مقام الذاكرة بالنسبة للإنسان، وبالتالي فهو يعتبر من الأنشطة الرئيسية لأنه يقوم بحفظ بيانات و معلومات تمثل تاريخ بالنسبة للنظام الأساسي ككل (مثلا الشركة) وتغطي كافة جوانبه. لذلك تتم عملية تخزين البيانات والمعلومات بطريقة منظمة ومدروسة بحيث يسهل استرجاعها عند الحاجة إليها. وقد تكون فترة تخزين البيانات والمعلومات فترة مؤقتة مثل عمليات التخزين ما بين وأثناء عمليات التشغيل، أو تكون عملية التخزين لفترة طويلة نسبيا للمساعدة في عمليات التخطيط وتختلف وسيلة التخزين باختلاف نوع نظام المعلومات حسب ما إذا كان نظاما يدويا أو نظام اليكتروني.

- **الاسترجاع**: ترتبط هذه العملية بعملية التخزين. فبعد تخزين البيانات لفترة ما يتم استرجاعها وإحضارها من الملفات الخاصة لاستخدامها أو إجراء عمليات أخرى عليها.

التحديث: يقصد به عمليات تحديث للبيانات المخزنة لتأخذ في الاعتبار الأحداث، العمليات، والقرارات التي تمت خلال الفترة الجارية. ويفترض أن تعكس البيانات المخزنة الأوضاع الحالية حيث يتم تجهيزها أو تحديثها أولا بأول بما يجري من أحداث.

الصيانة: يقصد بها العمليات الإضافية، الحذف، التصحيح، أو التغيير التي تجري على الملفات التي تحوي البيانات المخزنة.

5-4- رقابة وأمن البيانات data control, Security :

¹ حسن علي الزغبى، نظم المعلومات الإستراتيجية- مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان 2005 ، ص44.

تتكون وظيفة رقابة وأمن البيانات في نظم المعلومات أساسا من جزأين هما:

- **التغذية العكسية:** يقصد بها المعلومات المرسله عكسيا من مستخدمى النظام تعليقا على أنشطة المدخلات، التشغيل، والمخرجات لنظام تشغيل البيانات.

وعادة ما تتضمن هذه التعليقات بعض ملاحظات مستخدمى النظام على مخرجات النظام لكي تؤخذ في الحسبان في عمليات التشغيل المقبلة، كما أنها تتضمن تعبير مستخدمى المعلومات عن احتياجاتهم حتى يمكن للقائمين على النظام توفير هذه الاحتياجات.

- **الرقابة:** وتشتمل على تقييم معلومات التغذية العكسية لتحديد ما إذا كان النظام يعمل وفقا لإجراءات التشغيل المحددة مقدما ويخرج المعلومات الجيدة بالخصائص المطلوبة. فإذا لم تتوفر هذه الخصائص فلا بد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية وعمل بعض التعديلات اللازمة للمدخلات ولأنشطة التشغيل حتى يمكن إنتاج المعلومات بالجودة المرغوب فيها. و من ناحية أخرى هناك إجراءات أمن ورقابة للحماية من اكتشاف أي فقد، سرقة، تزوير، أو تغيير للبيانات أثناء عمليات التشغيل. وتمتد هذه الإجراءات لتشمل كل العمليات والأنشطة من بداية تجميع البيانات إلى توصيل المعلومات للمستخدم النهائي لها. وهنا يجب ملاحظة أن إجراءات الأمن والرقابة لا تكون على البيانات وعلى العمليات أثناء التشغيل فقط بل تستمر هذه الإجراءات حتى في غير أوقات التشغيل.

5-5 - إنتاج المعلومات information génération:

تهدف هذه الوظيفة إلى نقل وتوصيل المعلومات المنتجة والمتجمعة في نظام المعلومات إلى الأشخاص المصرح لهم بالحصول على هذه المعلومات أو إلى نظام آخر من النظم الفرعية المكونة للتنظيم ككل. وبطبيعة الحال، يجب أن يتفق توقيت ووسيلة التوصيل (تليفون، بريد، تسليم شخصي... الخ) وشكل أداة التوصيل (شفوي، تقرير، مستند، شاشة فيديو... الخ) ومضمون الرسالة وكيفية التعبير عنه (كتابة، رموز، بياني، خرائط، صور، معادلات... الخ) مع رغبات واحتياجات مستقبلي هذه المعلومات. لذلك أصبح من

المهام الأساسية لنظام المعلومات تحديد وتحليل حاجة ورغبات مستقبلي المعلومات ومحاولة الوفاء بهذه الاحتياجات بما تسمح به الإمكانيات المتاحة مع تتبع ما قد يحدث من تغيير أو تطورات في هذه لاحتياجات والرغبات من وقت إلى آخر من خلال معلومات التغذية العكسية. وتشتمل وظيفة تجميع المعلومات وتوصيلها إلى المستخدم النهائي على أربع أنشطة رئيسية وهي: التجميع، النقل، الاسترجاع والتقرير.

- **التجميع:** يقصد به تجميع المعلومات الناتجة من عمليات التشغيل الجارية تمهيدا لإرسالها فورا إلى مستخدمها بمعنى أن نتائج التشغيل ستذهب إلى المستخدم فورا دون الحاجة إلى عملية التخزين السابق الإشارة إليها في بند إدارة البيانات.

- **الاسترجاع:** يقصد به استدعاء المعلومات الناتجة من عمليات تشغيل في وقت سابق من وسيلة التخزين المعنية تمهيدا لإرسالها إلى مستخدم هذه المعلومات.

- **النقل:** يشمل هذا النشاط نقل المعلومات من موقع معين إلى موقع آخر تمهيدا لتوصيلها إلى المستخدم النهائي أو لاستخدامها كمدخلات لعمليات تشغيل أخرى.

- **التقرير:** يتضمن عرض نتائج التشغيل في صورة تقارير مرسلة للمستخدمين ومن أمثلة ذلك، التقارير المالية التي تخرجها نظم المعلومات المحاسبية سواء كانت نظم يدوية أو نظم قائمة على استخدام الحاسوب.

6- حركة نظام المعلومات

يمكن من العرض السابق للوظائف والأنشطة الرئيسية في نظام المعلومات وصف حركة النظام في خمسة أعمال رئيسية لتجميع البيانات وتحويلها إلى معلومات. وتتمثل هذه الأعمال الرئيسية في ثلاثة مراحل مستمرة ومتتالية وهي مرحلة المدخلات ومرحلة التشغيل ومرحلة المخرجات بالإضافة إلى عمليتين رئيسيتين لخدمة وتوجيه هذه المراحل الثلاثة وهي عمليتي الإدارة والرقابة. ويوجد ارتباط وثيق بين المراحل

والأعمال الرئيسية داخل النظام مع وجود بعض الأنشطة التي تخدم كحلقات وصل بين الوظائف الأساسية. فمثلا يربط نشاط تصنيف البيانات بين أنشطة تجميع البيانات وأنشطة تشغيل البيانات، كما تقوم أنشطة التحديث والاسترجاع بالربط بين أنشطة تشغيل البيانات وبين أنشطة إدارة البيانات، وتشارك عملية إعداد التقارير بين مرحلة التشغيل ومرحلة المخرجات.

إن وجود الوظائف الرئيسية الخمسة السابق شرحها (تجميع البيانات، تشغيل البيانات، إدارة البيانات، رقابة البيانات وإنتاج وتوصيل المعلومات) ضروري في أي نظام للمعلومات أيا كان التنظيم الذي يتضمن هذا النظام. لذلك عادة ما يطلق على نظم المعلومات بأنها نظم متماثلة لأنها جميعا تتضمن نفس هذه الوظائف الأساسية على الرغم من أنها قد تبدو مختلفة وغير متماثلة عند الدخول في التفاصيل.

فأي نظام للمعلومات يستقبل بيانات خام من خارج النظام (المدخلات) ويقوم بمعالجة هذه البيانات (التشغيل) لاستخراج المعلومات (المخرجات). وغالبا ما تحتاج البيانات المتدفقة إلى النظام والمعلومات الخارجة من النظام إلى عمليات تخزين واسترجاع وصيانة وتجديد (الإدارة).

يتأثر النظام بطريقة تلقائية بمؤثرات خارجية وداخلية يترتب عليها تعديل عمليات النظام بصفة مستمرة. وبطبيعة الحال لا يمكن توقع ترك كل هذه الأنشطة هكذا دون حساب أو تقييم بل لابد أن تعمل وفقا لمعايير وإجراءات منظمة سابقة التحديد (الرقابة).

كما يلاحظ أخيرا أن نظام المعلومات يشبه إلى حد كبير نظام الإنتاج الذي يقوم بتحويل المادة أو المواد الخام من خلال مراحل وعمليات الإنتاج إلى منتجات نهائية للمستهلك النهائي أو منتجات تامة تستخدم كمدخلات لعمليات إنتاجية أخرى. وبالمثل يقوم نظام المعلومات بتحويل البيانات الخام من خلال عمليات تشغيل هذه البيانات إلى معلومات ملائمة ومفيدة لاتخاذ القرارات، كما ينتج النظام أيضا معلومات تستخدم كمدخلات إلى نموذج قرار معين أو كمدخلات لنظام آخر من المعلومات يجرى عليها

عمليات تشغيل إضافية للحصول على نوع آخر من المعلومات.

7- نظم المعلومات والمنظمة

يمكن النظر إلى أي منظمة على أنها نظام كلي مؤلف من ثلاثة نظم فرعية رئيسية هي نظام العمليات ونظام الإدارة ونظام المعلومات والتي تتفاعل مع بعضها من أجل تحقيق الأهداف وضمان سير نشاط المنظمة بالشكل الأفضل، حيث يقوم نظام العمليات بتنفيذ النشاطات والفعاليات المادية بالشكل الذي يتماشى مع القرارات الإدارية، ويقوم نظام المعلومات بإيصال محتوى القرارات الإدارية على شكل معلومات إلى نظام العمليات، ومن جهة أخرى يقوم نظام المعلومات بتسجيل المعلومات والبيانات حول سير الفعاليات ضمن نظام العمليات، ويقوم بإيصالها إلى النظام الإداري لقياس فعالية نشاط العمليات واتخاذ القرارات اللازمة¹.

إن تنفيذ الأعمال بالمنظمة يتطلب قيام العاملين بمجموعة من الإجراءات العملية حتى تتمكن من أداء وظائفها مثل إجراءات عمليات البيع، الشراء، الإنتاج، التخزين، وتصميم المنتجات... الخ. ويطلق اسم نظام العمليات على الإجراءات التي يتطلبها تنفيذ هذه العمليات، فالقيام بعملية البيع يتطلب الاتصال بالعميل والاتفاق معه على السعر وإعداد فاتورة البيع و شحن البضاعة إلى العميل وتسجيل العملية في حساب العميل... الخ من الإجراءات والتي يحتاج تنفيذها إلى مجموعة من الموارد مثل الأجور والمواد والتجهيزات، بحيث أنه أثناء تنفيذ الأعمال يؤدي استهلاك هذه الموارد إلى نشوء التكاليف وتقوم الإدارة بتخصيص هذه الموارد على مختلف أنظمة العمليات ضمن المنظمة وفق ما تعتقد أنه كاف للقيام بأنشطتها.

ينشأ عن تنفيذ هذه العمليات آثار على موارد المنظمة، مما يستدعي تجميع وتسجيل البيانات التي تصور

¹ عبد الرزاق محمد قاسم، مرجع سابق، ص 17.

الفصل الثاني: نظام المعلومات المحاسبي في المنظمة

الجوانب الهامة عن سير العمليات وتبين مدى وآلية تنفيذ إجراءات العمل ضمن نظام العمليات، مثل أمر البيع الذي يتضمن الموافقة على بيع العميل كمية معينة من المنتج وبالسعر المتفق عليه أو وثيقة الشحن التي تبين أن الكمية المباعة قد تم شحنها إلى العميل.

إن نظام العمليات إذا هو جميع الأنشطة والفعاليات المرتبطة بأداء الوظائف الأساسية للمنظمات مثل نشاطات الشراء والبيع والتخزين والنقل والتصنيع... الخ، وذلك بهدف ضمان استمرارية عمل المنظمة. يتمثل جوهر العملية الإدارية في اتخاذ القرارات التي تحدد الكيفية التي يتم بواسطتها توزيع الموارد المحدودة على أوجه الاستخدام غير المحدود تحت تأثير العوامل البيئية الخارجية التي لا تملك الإدارة قدرة للسيطرة عليها إلا في حدود التخفيف من آثارها، كما أن تلك القرارات تتخذ في ظروف تتصف بنقص المعلومات وعدم التأكد وصعوبة الرؤية المستقبلية.

يظم النظام الفرعي للإدارة جميع الأفراد والفعاليات والنشاطات التي تتعلق بعمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وصناعة القرارات من أجل ضمان أداء المنظمة لأهدافها بالشكل الأمثل، فحالما تقوم الإدارة بوضع مجموعة الأهداف العامة فإنها ستسعى لتحقيق هذه الأهداف من خلال اتخاذ القرارات بشكل مستمر في الأنشطة السابقة التي يشكل مجموعها العملية الإدارية وتكون هذه القرارات متعلقة بعدد كبير ومتنوع من المجالات مثلا:

- انجاز المهام بكافة المستويات وتفويض السلطة اللازمة لانجاز هذه المهام.
- تأمين الموارد الضرورية لانجاز المهام المطلوبة.
- توزيع الموارد المتوفرة على المهام الخاصة بها وتحديد الاستخدام المناسب لها.
- التنسيق بين الموظفين والعاملين بالشركة والإشراف عليهم حسب الحاجة وذلك لإنجاز أهداف الشركة.
- الرقابة على أنشطة الشركة وعلى نتائج تنفيذ المهام ذات الطبيعة الخاصة وتصحيح أية انحرافات عن الخطة.

الفصل الثاني: نظام المعلومات المحاسبي في المنظمة

إن اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة يتطلب وجود المعلومات، فالمعلومات الدقيقة والوقتية تعد أساساً من أجل تحسين القرار الإداري، فاتخاذ قرار بإنتاج منتج جديد يتطلب توافر معلومات حول الطلب في السوق ووضع المنتجات المنافسة كما يتطلب معلومات عن التكاليف المقدرة لهذا المنتج... الخ.

حدد هنري لكاس نظام المعلومات على أنه: (مجموعة إجراءات منظمة والتي تزود الإدارة بمعلومات لدعم الرقابة أو وضع القرار في المنظمة)، وبالتالي فهذه أي جزء من نظام المعلومات هو مساعدة الإدارة في عملية اتخاذ القرار.

تلعب نظم المعلومات دوراً حيوياً في نجاح المنظمات من خلال المساهمة في تقديم معلومات تساعد على:

- أداء الوظائف الرئيسية في المنظمة والتي تساهم في نجاح المنظمة مثل وظائف المحاسبة، التمويل التسويق وإدارة العمليات. فنظام المعلومات الجيد يقدم للمنظمة الآلية التي يجب أن تعمل من خلالها، من خلال تضمينه وتوصيفه لكافة العمليات والإجراءات وكيفية تنفيذها ضمن المنظمة.

- تحسين وزيادة كفاءة المنظمة التشغيلية من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين وتحسين الخدمات المقدمة للعملاء، ذلك لأن النظام الجيد يبسط إجراءات العمل ويقلل من الإجراءات غير الفعالة والهامة ضمن نظام عمليات المنظمة وينمط إجراءات تنفيذ نظام العمليات بالإضافة إلى نشره لثقافة عمل جديدة في المنظمة تقوم على حث العاملين على الإبداع والمشاركة في اتخاذ القرارات.

- تخفيض تكاليف انجاز الأعمال ضمن المنظمة.

- تقديم المعلومات التي تساعد الإدارة في صنع القرارات بفعالية عالية.

- تمكين المنظمة من تطوير منتجات وخدمات منافسة، يساعدها في اكتساب ميزة إستراتيجية في السوق العالمية.

هذا عن نظام المعلومات بصفة عامة، فما هو نظام المعلومات المحاسبي إذا؟

المبحث الثالث: المحاسبة كنظام للمعلومات.

تعد المحاسبة من أقدم نظم المعلومات التي عرفتھا المنظمات، لما للمعلومات المحاسبية من أهمية كبيرة في التعرف على الواقع المالي والاقتصادي للمنظمة وعلاقات المنظمة المالية مع البيئة المحيطة ومازالت المحاسبة المورد الرئيسي للمعلومات لمختلف الجهات المستفيدة من المعلومات حول المنظمة، كما أنها تعالج كمية هائلة من البيانات عبر طرق وأساليب متعددة بالإضافة إلى علاقتها المتشابكة مع بقية أنظمة معلومات المؤسسة وذلك في إطار وظيفتها الأساسية المتمثلة في عكس الواقع المالي للمؤسسة¹.

بالرغم من قدم المحاسبة فإنه لا يوجد اتفاق عام على تعريف المحاسبة فالبعض يعرفها بمجموعة طرق فنية لتسجيل وتبويب العمليات المالية التي قامت بها المنظمة خلال الزمن وهم بذلك يرون أن عمل المحاسبة ينحصر في تسجيل الأحداث الماضية، وبالتالي فإن البيانات المحاسبية هي عبارة عن سجل تاريخي للأحداث المالية التي قامت بها المنظمة، أما البعض الآخر ينظر إلى المحاسبة بنوع من الشمول والعمومية فيرى أن المحاسبة هي النظام المصمم لتقديم المعلومات التي تساعد في صنع القرارات وهم بالتالي يعرفون المحاسبة بأنها نظام يختص بجمع ومعالجة وتخزين وتوصيل المعلومات حول الأحداث الاقتصادية في الماضي والحاضر والمستقبل إلى الأطراف المختلفة المستفيدة من هذه المعلومات من أجل مساعدتهم في اتخاذ القرار.

فالمحاسبة هي نشاط يقوم على القياس والاتصال من خلال حصر وتجميع وتشغيل وتحليل البيانات الاقتصادية، ثم إعداد التقارير اللازمة لإيصال تلك المعلومات إلى الأطراف المعنية والتي لها اهتمامات بأنشطة الوحدة سواء أكانوا أطرافاً داخلية أم أطرافاً خارجية.

أما النظام فيتمثل في مجموعة الموارد التي توجه إلى تحقيق هدف معين، وهو تحويل البيانات التي تم تجميعها إلى معلومات لها منفعة وتلبي احتياجات مجموعة من المستخدمين أو متخذي القرارات.

¹ درحوم هلال، المحاسبة التحليلية نظام معلومات للتسيير ومساعد على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية- دراسة مقارنة ، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية – فرع نقود ومالية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة يوسف بن خدة – الجزائر 2004-2005 .

وأخيراً فإن لفظ المعلومات يستخدم للدلالة على بيانات تم تجهيزها أو تحويلها (تشغيلها) لكي تصبح ذات منفعة لطرف يحتاج إليها، ومن ثم فالبيانات تعتبر بمثابة المادة الخام التي تم تصنيعها لكي تتحول إلى منتج نهائي يستخدم لإشباع حاجة قائمة، وهذا المنتج النهائي هو المعلومة.

إن هذا الاختلاف في مفهوم المحاسبة يعبر في الحقيقة عن اختلاف في تحديد وظائف المحاسبة فالمحاسبة عبارة عن نظام يتطور تحت تأثير التطورات الاقتصادية والاجتماعية التي يعمل في ظلها نظام المعلومات المحاسبي.

1 - تعريف نظام المعلومات المحاسبي

هو نظام يقوم بتجميع وتسجيل وتخزين ومعالجة البيانات لإنتاج المعلومات لصانعي القرار تساعدهم في اتخاذ القرارات المناسبة. والأشخاص المستخدمين لنظام المعلومات المحاسبي يجب أن يجمعوا ويدخلوا ويخزنوا ويصدروا تقارير بالبيانات والمعلومات، ويتم استخلاص نتيجة من هذه البيانات إما عن طريق النظام الآلي أو عن طريق التقارير اليدوية¹.

هناك من يرى أنه "هو النظام المكون من الأفراد والآلات، ويسترشد بالمبادئ المحاسبية في تحويل البيانات لمعلومات يخزنها ويعرضها لأصحاب القرار، والدائنين والمستثمرين وإدارة المؤسسة. وآخرون يرون أنه "هو أحد مكونات تنظيم إداري في المؤسسة يختص بتجميع وتبويب ومعالجة وتحليل وتوصيل المعلومات المالية والكمية الملائمة لاتخاذ القرارات إلى الأطراف الخارجية (كالجهات الحكومية والدائنين والمستثمرين) والداخلية (إدارة المؤسسة)"².

يمكننا القول أن نظام المعلومات المحاسبي هو هيكل متكامل داخل المؤسسة يقوم باستخدام الموارد المتاحة والأجزاء الأخرى لتحويل البيانات الاقتصادية إلى معلومات محاسبية، بهدف إشباع احتياجات المسـتخدمين المختلفين من المعلومات.

¹ نضال محمود الرمحي، زياد عبد الحليم الذبيبة، نظم المعلومات المحاسبية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان 2010، ص22.

² ظاهر شاهر يوسف القشي، مدى فاعلية نظم المعلومات المحاسبية في تحقيق الأمان والتوكيدية والموثوقية في ظل التجارة الدولية، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه (غير منشورة) ، جامعة عمان العربية ، الأردن 2003 ، ص26.

يتضح من هذه التعريفات أن نظام المعلومات المحاسبية من أهم النظم في المؤسسة الاقتصادية التي تدعم يوميا عملياتها من خلال تجميع وتخزين البيانات عن معاملات المؤسسة، كما يساعد في التأكد من أن بيانات المؤسسة تمت معالجتها بدقة وموضوعية للحصول على المعلومات الملائمة لاتخاذ القرارات.

نظام المعلومات المحاسبي يتكون من ستة عناصر هي¹:

1- المصادر البشرية التي تقوم باستخدام هذا النظام وتؤدي عليه وظائف مختلفة.

2 - التعليمات والإجراءات اليدوية والأوتوماتيكية التي تستخدم في تجميع ومعالجة، وحفظ المعلومات

حول أنشطة المنظمة.

3 - البيانات حول المنظمة وأسلوب عملها.

4 - البرامج المستخدمة في معالجة بيانات المنظمة.

5 - بنية تكنولوجيا المعلومات الأساسية والتي تشمل أجهزة الإعلام الآلي وشبكة الاتصالات التي تجمع

وتحفظ وتعالج البيانات والمعلومات.

6 - التدقيق الداخلي ومقاييس الأمن والتي تضمن أمن البيانات في نظام المعلومات المحاسبي.

وهذه العناصر الستة تمكن نظام المعلومات المحاسبي من:

- دعم وظائف العمل المهمة وهي جمع وحفظ المعلومات عن نشاطات ومصادر وشخصية المنظمة.

- تحويل البيانات إلى معلومات مفيدة لصانعي القرار، وهذا يمكن الإدارة من التخطيط والرقابة وتقييم

النشاطات والمصادر والموظفين.

- تقديم مراقبة فعالة ودقيقة للمحافظة على أصول المنظمة بما في ذلك البيانات للتأكد من توفرها عند

¹ نضال محمود الرمحي، زياد عبد الحليم النبية، مرجع سابق، ص 23 - 24.

الحاجة ويمكن أن يعتمد عليها.

يعتبر نظام المعلومات المحاسبي أحد مكونات تنظيم إداري في المؤسسة يختص بجمع وتبويب ومعالجة وتحويل وتوصيل المعلومات المالية الملائمة لاتخاذ القرارات إلى الأطراف الخارجية كالجهاز الحكومية والمستثمرين والدائنين، وإلى الأطراف الداخلية كإدارة المؤسسة¹.

وتتمثل مدخلات هذا النظام في الأحداث الاقتصادية التي يمكن التعبير عنها مالياً لتصبح أحداثاً مالية يهتم النظام بتسجيلها وتبويبها والتقرير عنها، وتشمل هذه الأحداث المبيعات النقدية والآجلة، أو تحقق الإيرادات الأخرى أو المصروفات، وتتولى إجراءات تشغيل النظام المحاسبي تسجيل تلك الأحداث الاقتصادية بوصفها أحداثاً مالية في شكل قيود لليومية وتبويب تلك الأحداث في صورة حسابات وتلخيصها في شكل ميزان أو موازين للمراجعة، ثم التقرير عنها في تقارير مالية متباينة، وتتمثل مخرجات هذا النظام في القوائم المالية وتقارير المسؤولية.

تتولى إجراءات الرقابة الداخلية في النظام المحاسبي اكتشاف ومنع الآثار السلبية الناجمة عن متغيرات البيئة المحيطة بالنظام.

يتكون النظام المحاسبي كأية نظام من مجموعة من العناصر لتحقيق هدفه الذي قام لأجله وهذه العناصر هي:

- المستندات والأوراق الإثباتية التي تؤيد العمليات المالية التي تحدث في المؤسسة الاقتصادية.
- الإجراءات المحاسبية المرسومة والمكتوبة لتسلسل العمليات المالية في المؤسسة.
- الأفراد المتعاملون مع واحد أو أكثر عناصر النظام المحاسبي.
- البرامج التطبيقية الحاسوبية التي تعالج البيانات لتحويلها لمعلومات مفيدة وملائمة.

¹ ستيفن أ. موسكوف، مارك ج. سيمكن، نظم المعلومات المحاسبية لاتخاذ القرارات، ترجمة كمال الدين سعيد وأحمد حامد حجاج، دار المريخ

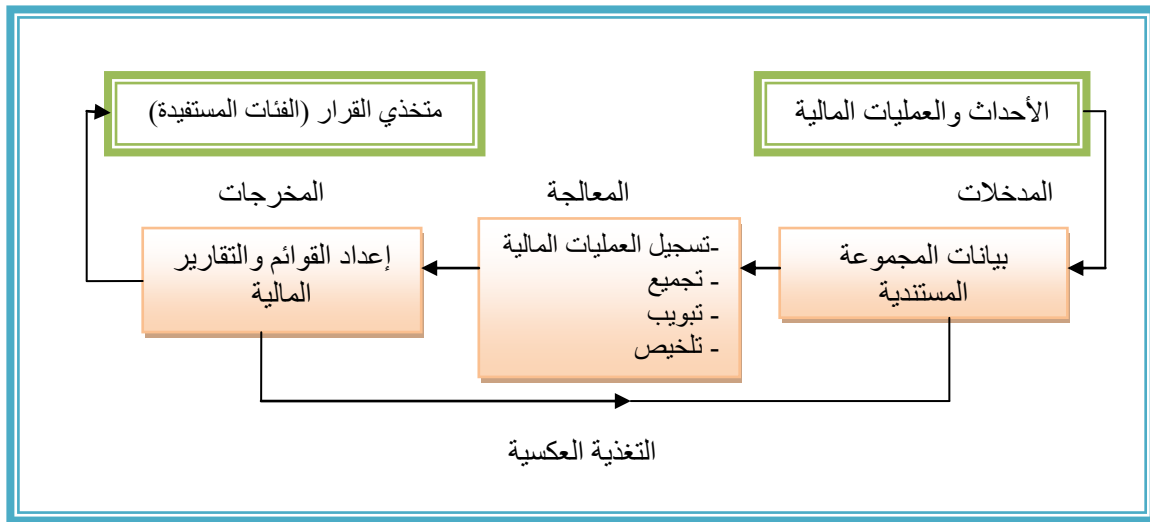
للنشر، المملكة العربية السعودية 1989، ص 25.

الفصل الثاني: نظام المعلومات المحاسبي في المنظمة

- قواعد البيانات التي تخزن فيها البيانات المالية الخاصة بالعمليات المالية التي قامت بها المؤسسة. المحاسبة كنظام للمعلومات تعتبر أحد الأنظمة الرئيسية ضمن نظام المعلومات الإداري، ويهدف نظام المعلومات المحاسبي إلى توفير المعلومات المالية اللازمة لمساعدة الإدارة وفئات أخرى في اتخاذ القرارات الاقتصادية الرشيدة¹.

إن النظام المحاسبي كنظام للمعلومات يقوم بتحويل البيانات الممثلة في الأحداث والعمليات المالية إلى معلومات ممثلة في مجموعة من القوائم والتقارير المالية يتم توصيلها إلى متخذي القرار (الفئات المستفيدة) والشكل التالي يبين مجموعة العناصر المكونة للمحاسبة كنظام للمعلومات:

الشكل رقم (2-5): العناصر المكونة للمحاسبة كنظام للمعلومات.



المصدر: من إعداد الباحثة.

2 - مكونات نظام المعلومات المحاسبي

يتكون نظام المعلومات المحاسبي كغيره من أنظمة المعلومات الأخرى من ثلاث عناصر هي المدخلات التشغيل (التحويل) والمخرجات:

¹ نضال محمود الرمحي وآخرون، مبادئ المحاسبة المالية، الجزء الأول، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان 2010، ص 34.

2-1- مدخلات نظام المعلومات المحاسبي: تنشأ البيانات المحاسبية نتيجة للعمليات المحاسبية التي

تتم خارج أو داخل الوحدة الاقتصادية. وتعرف العملية المحاسبية بأنها حدث اقتصادي يمكن قياسه كمياً ويؤثر على أصول وخصوم الوحدة المعنية ويظهر في حساباتها وقوائمها المالية.

ويوجد نوعان من العمليات المحاسبية، **العمليات الخارجية** التي تنشأ من عملية التبادل بين الوحدة الاقتصادية والأطراف لمتعاملة معها في المحيط الخارجي، و**العمليات الداخلية** والتي تنشأ من العمليات بين الأقسام الداخلية في الوحدة الاقتصادية . ولذلك يمكن تمييز المدخلات الأساسية لنظام المعلومات المحاسبي بحسب تكراريتها ومصادرها إلى أربعة مصادر من خارج و داخل الوحدة الاقتصادية وهي:

- البيانات التي تتجمع بصورة روتينية من العمليات الخارجية اليومية العادية مع الأفراد والهيئات والوحدات الأخرى خارج الوحدة الاقتصادية مثل ما يتعلق بعمليات الشراء والبيع وما إلى ذلك.

- البيانات الخاصة التي تتجمع بصورة غير روتينية من مصادر خارجية كالهيئات التجارية والجهات الحكومية مثل تعليمات جديدة لمصلحة الضرائب، تغييرات في الأسعار وما إلى ذلك.

- البيانات العادية التي تتجمع بصورة روتينية من العمليات الداخلية للوحدة الاقتصادية نتيجة للمعاملات بين الأقسام الداخلية ومراكز المسؤولية مثل بيانات التكاليف الإنتاجية في مراحل الإنتاج المختلفة، حركة المخزون وما إلى ذلك.

- البيانات الخاصة التي تتجمع بصورة غير روتينية من القرارات الإدارية الداخلية مثل وضع سياسات جديدة، أو العمل على تحقيق أهداف جديدة وما إلى ذلك.

وغالبا ما تكون بيانات مدخلات نظام المعلومات المحاسبي في شكل بيانات مالية أو معبرا عنها في صورة نقدية وخصوصا لأغراض الاستخدام الخارجي. كما يمكن أن تكون مدخلات نظام المعلومات المحاسبي معبرا عنها بوحدات قياس المدخلات (قياس كمي) وذلك لأغراض الاستخدام الداخلي وخاصة في المؤسسات الصناعية مثل الوحدات من المنتجات أو المواد الأولية، القيم، الأوزان... الخ.

الفصل الثاني: نظام المعلومات المحاسبي في المنظمة

وتسجل مختلف البيانات المتعلقة بالعمليات التي قامت بها المنظمة في مستندات تسمى بالمستندات الأولية أو بمستندات المصدر.

- **المستندات الأصلية ودورها:** عادة ما يتم حصر البيانات المحاسبية من العمليات الخارجية والداخلية وإدخالها إلى نظام المعلومات المحاسبي باستخدام وسيلة إدخال هامة تسمى "المستندات المصدر" مثل أوامر الشراء، وأوامر البيع، شيكات، سندات... الخ. ولهذه المستندات دورا هاما في نظام المعلومات المحاسبي، فبالإضافة إلى كونها الوسيلة الأساسية لحصر وإدخال البيانات المحاسبية إلى نظام المعلومات فهي تستعمل أيضا كوسيلة للتأكد من صحة وشمول ودقة البيانات المتجمعة، وهي تعتبر وسيلة فعالة من وسائل الرقابة الداخلية. ووجود المستندات المصدر يعني معرفة تدفق البيانات داخل النظام من حيث مصدر هذه البيانات والمقر الأخير لها (حفظ في ملف، مدخلات لعملية أخرى، ترسل إلى خارج النظام) وبالتالي يمكن استخدامها كمسار للمراجعة. كما يمكن لهذه المستندات التصريح بالعملية المادية التي تمت والإشارة إلى التدفقات المادية من وإلى الوحدة الاقتصادية، كما أنها تعكس المحاسبة عن حدث اقتصادي قد تم فعند انتهاء أمر البيع والمصادقة عليه يعني أنه تمت الموافقة على منح الائتمان للعميل.

كما أنها تستخدم كوسيلة ترحيل وكمراجع وكمدخلات لمستندات أخرى، فمثلا تستخدم بيانات أوامر البيع كمدخلات لإعداد فواتير البيع. وبالتالي يمكن لأكثر من قسم أو إدارة استخدام نفس البيانات.

2- 2 - تشغيل البيانات في نظام المعلومات المحاسبي:

سبق وأن عرفنا أن الهدف من وجود نظام المعلومات المحاسبي في الوحدة الاقتصادية هو إنتاج المعلومات الضرورية والمفيدة والتي تساعد المستخدمين الداخليين والخارجيين في اتخاذ القرارات. وتستوجب عملية توليد المعلومات في نظام المعلومات المحاسبي تشغيل النظام عبر إدخال البيانات إليه ومعالجتها واستخراج المعلومات المولدة نتيجة عملية التشغيل لتقديمها إلى مستخدميها.

ونظرا للاختلاف الشديد والتباين بين نوعية وتوقيت المعلومات وعمومية أو خصوصية المعلومة التي يحتاجها كل من المستخدمين الداخليين أو الخارجيين فعابا ما يتكون النظام المحاسبي من نظامين فرعيين هما المحاسبة المالية والمحاسبة الإدارية، بمعنى أن المعلومات التي يخرجها نظام المحاسبة المالية تستخدم في بعض أغراض المحاسبة الإدارية، كما إن معلومات المحاسبة الإدارية تستخدم لبعض أغراض المحاسبة المالية. وهذان النظامان سيتم التعرف عليهما فيما يلي:

2-2-1- المحاسبة المالية: تتمثل الوظيفة الأساسية لنظام المحاسبة المالية في تقديم المعلومات المفيدة للمهتمين بالوحدة الاقتصادية لاتخاذ القرارات. وتتمثل المخرجات الرئيسية لهذا النظام في القوائم المالية كقائمة الدخل، الميزانية العامة وقائمة التدفقات النقدية. ويتم إعداد هذه القوائم وفقا للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها والمقبولة قبولاً عاماً وتستخدم المحاسبة المالية من طرف المديرين في تقييم أداء الوحدة الاقتصادية وإعداد الموازنات والخطط الخاصة بالفترات المقبلة. وتتمثل المدخلات الأساسية لنظام المحاسبة المالية في البيانات التي تنشأ من العمليات المحاسبية مع الأطراف داخل وخارج الوحدة الاقتصادية ويوجد ما يسمى بـ "مسار المراجعة" للعمليات المحاسبية متمثلاً في المجموعة الدفترية المحفوظ بها داخل الوحدة الاقتصادية، ويمكن من خلال هذا المسار تتبع تدفق البيانات عبر قنوات نظام المحاسبة المالية.

إن عملية تشغيل البيانات في نظام المحاسبة المالية تبدأ بمجرد دخول البيانات المحاسبية للنظام من خلال المستندات الأصلية الموثقة لوقوع أحداث العمليات المالية. ثم يتم حفظ هذه المستندات في ملفات خاصة لاستخدامها عند الحاجة إليها في المستقبل لأغراض إعداد القوائم المالية وعمليات المراجعة الداخلية والخارجية. إن تشغيل البيانات المالية في النظام المحاسبي المالي يشتمل على عمليات "التسجيل" بإجراء القيود الملائمة في "دفاتر اليومية" من بيانات المستندات الأساسية، ثم عمليات "الترحيل" لهذه

القيود إلى الحسابات الخاصة بها في "دفتر الأستاذ العام" ودفاتر الأستاذ الفرعية على مدار الفترة المحاسبية.

وفي نهاية الفترة يتم إعداد ميزان المراجعة بالأرصدة قبل التسويات، ثم إجراء قيود التسوية لآخر الفترة ثم إعداد ميزان المراجعة بعد التسويات والذي يستخدم كأساس لإعداد التقارير المالية المحاسبية في آخر الفترة. ويرتكز الإفصاح عن المعلومات المحاسبية في القوائم المالية على مجموعة من المقومات المتمثلة في¹: - تحديد المستخدم المستهدف للمعلومات المحاسبية.

- تحديد أغراض استخدام المعلومات المحاسبية.

- تحديد طبيعة ونوع المعلومات المحاسبية التي يتم الإفصاح عنها.

- تحديد أساليب وطرق الإفصاح عن المعلومات المحاسبية .

- توقيت الإفصاح عن البيانات.

2-2-2- المحاسبة الإدارية: تهتم المحاسبة الإدارية أساساً بتوفير وإمداد الإدارة بالمعلومات الضرورية والمفيدة في اتخاذ القرارات الخاصة بتخطيط ورقابة عمليات الوحدة الاقتصادية المعنية بما يحقق أهداف هذه الوحدة. وحتى يمكن مساعدة الإدارة في القيام بعمليات التخطيط ورقابة الأنشطة المختلفة داخل الوحدة الاقتصادية بطريقة فعالة عادة ما يتم تطبيق ما يسمى بنظام محاسبة المسؤولية حيث ينظر إلى الوحدة الاقتصادية على أنها مجموعة من مراكز المسؤولية، وهناك العديد من أنواع مراكز المسؤولية وكل نوع من هذه الأنواع يتطلب نوع مختلف من المعلومات المحاسبية، فمن هذه المراكز ما يسمى بمركز التكلفة، مركز الربحية ومركز الاستثمار.

¹ محمد محمود مصطفى ياسين، قياس مستوى التحفظ في السياسات المحاسبية في ظل الحاكمية المؤسسية وأثره على جودة الإفصاح عن البيانات المالية للبنوك التجارية الأردنية - دراسة تحليلية للفترة من 1996 إلى 2005 ، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة دكتوراه الفلسفة في المحاسبة (غير منشورة) ، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية ، الأردن 2008، ص 49 .

محمد مطر، موسى السويطي، التأصيل النظري للممارسات المهنية المحاسبية في مجالات : القياس، العرض والإفصاح ، دار وائل للنشر والتوزيع عمان 2008 ، ص 345- 348 .

- **مركز التكلفة:** إذ أنه يتم قياس أداء هذا المركز بالتركيز على تكاليف المخرجات فقط، حيث تتم مقارنة التكاليف الفعلية لمركز التكلفة مع التكاليف التقديرية لفترة زمنية معينة. ويقوم نظام المعلومات المحاسبي بتوفير البيانات الفعلية والتقديرية الخاصة بهذه المراكز وتقديمها بشكل مقبول ومفهوم للإدارة.
- **مركز الربحية:** يتم قياس أداء هذا المركز بالتركيز على المدخلات والمخرجات من خلال تتبع إيرادات ومصاريف مركز الربحية خلال فترة معينة للوصول إلى نتيجة نشاط هذا المركز من ربح أو خسارة خلال هذه الفترة. ويهتم نظام المعلومات المحاسبي هنا بتحديد الإيرادات والمصروفات الخاصة بكل مركز ربحية مع استبعاد أي تكاليف عامة على هذه المراكز.
- **مركز الاستثمار:** حيث يتم قياس الأداء في هذه الحالة من خلال تحديد العائد على الاستثمارات في هذه المراكز. ويكمن دور نظام المعلومات المحاسبي في التحديد الدقيق للأصول الخاصة بمركز الاستثمارات المعين حتى يمكن تحديد قيمة الاستثمارات الرأس مالية في هذا المركز. ويقوم نظام المحاسبة الإدارية بتوفير المعلومات الضرورية لتخطيط وتقييم أداء مراكز المسؤولية بأنواعها المختلفة من خلال ثلاثة نظم فرعية هي: محاسبة التكاليف، الموازنات، دراسة النظم.

2-3 - مخرجات نظام المعلومات المحاسبي:

يمكن تصنيف مخرجات نظام المعلومات المحاسبي بشقيه المالي والإداري إلى نوعين: مخرجات يومية روتينية ومخرجات معلومات تغذية عكسية. يتضمن النوع الأول المخرجات اليومية الخاصة بتوثيق النشاط والمعلومات الروتينية العادية للوحدة الاقتصادية سواء مع أطراف وهيأت خارج الوحدة أو بين مراكز المسؤولية داخل الوحدة. ومن أمثلة هذه المخرجات أوامر الشراء، محاضر الاستلام، شيكات المدفوعات، فواتير البيع للعملاء، أوامر الشحن، شيكات ورواتب ومكافآت العاملين... الخ. تعتبر البيانات التي تتضمنها هذه المخرجات المدخلات الرئيسية لعمليات التشغيل اليومي في النظام المحاسبي بشقيه المالي والإداري لإخراج النوع الآخر من المخرجات وهي مخرجات معلومات التغذية العكسية، ويحتاج مستخدم

الفصل الثاني: نظام المعلومات المحاسبي في المنظمة

النظام المحاسبي إلى معلومات التغذية العكسية لتنظيم وإدارة وتقييم الأنشطة داخل الوحدة الاقتصادية. ويمكن تصنيف هذه المعلومات العكسية إلى ثلاثة أنواع، النوع الأول خاص بتسجيل الأحداث التي تصف الماضي أما النوع الثاني فيلفت النظر ويوجه الانتباه إلى شيء معين، أما النوع الثالث فيكون في شكل تنبؤات ترتبط باتخاذ القرارات المستقبلية.

ويتم تقديم هذه الأنواع الثلاثة من المعلومات في شكل تقارير ينتجها النظام المحاسبي ويتم تصنيفها إلى ثلاث فئات بما يتماشى مع تصنيف المعلومات العكسية وهي تقارير تشغيلية، تقارير تخطيطية وتقارير رقابية.

2-3-1- التقارير التشغيلية: وتعكس هذه التقارير أحداث الماضي والحالات والأوضاع الجارية للعمليات داخل الوحدة الاقتصادية ويتمثل الهدف الأساسي من هذه التقارير في تقديم تدعيم للأفراد المسؤولين عن تنفيذ الأنشطة التشغيلية اليومية للوحدة الاقتصادية . وتنقسم هذه التقارير التشغيلية بدورها إلى نوعين:

- **تقارير وصفية:** وهي التي تصف حالة وظروف نشاط أو تشغيل معين داخل الوحدة في فترة زمنية معينة فالميزانية العمومية مثلا تصف المركز المالي للوحدة الاقتصادية في تاريخ معين وتظهر تقارير المخزون الكميات المتاحة من هذا المخزون لحظة إعداد التقارير ويلاحظ أن المعلومات المحتواة في هذه التقارير تعتبر صحيحة ومعبرة عن الواقع وقت إعداد هذه التقارير، لكن نظرا لاستمرار عمليات الوحدة وتغير الظروف والأوضاع فيها من فترة لأخرى فهذه المعلومات تصبح تاريخية ومحدودة في منفعتها.

لذلك تتوقف طول فترة فعالية هذه التقارير على حجم نشاط الوحدة الاقتصادية، فكلما كبر حجم النشاط كلما زادت احتياجات الإدارة إلى التقارير كلما قصرت فترة فعالية مثل هذه التقارير، أو بمعنى آخر كلما ازدادت الحاجة إلى ضرورة إعداد مثل هذه التقارير على فترات متقاربة.

- **تقارير النشاط:** وهي تقارير تلخص وتعبّر عن نتائج الأحداث التي تمت داخل الوحدة الاقتصادية نتيجة لعمليات التشغيل خلال فترة معينة مثل قائمة الدخل وتقرير الوارد والمنصرف من المخزون، التقارير الدورية عن المبيعات، كشف الرواتب والأجور، قوائم التدفقات النقدية، ملخصات وأحجام وتكاليف الإنتاج... الخ. وهذه التقارير تساعد المديرين على اتخاذ القرارات على الرغم من إعدادها أساساً لتقييم الأداء. فهي من ناحية تعتبر مدخلات أساسية لتقارير الأداء وذلك لمقارنتها بالمعايير والموازنات المعدة مقدماً وبالتالي تصبح أداة رقابية هامة ومنذر للخطر قبل وقوعه. كما أنها من ناحية أخرى تفيد في اكتشاف أو توقع المشاكل في حينها واتخاذ القرارات الملائمة قبل وقوع المشكلة وتفاقمها.

2-3-2- التقارير التخطيطية: هناك العديد من التقارير التخطيطية التي تساعد المديرين في التخطيط واتخاذ القرارات الخاصة بالمستقبل. وعادة ما تكون هذه التقارير في شكل تقارير تحليلية تتضمن قيم تقديرية لفترة أو لعدة فترات في المستقبل. وهذه التقارير التحليلية عادة ما تتضمن معلومات تفيد في إلقاء الضوء على اتجاهات، مؤشرات، ظروف، أو علاقات معينة داخل الوحدة. وتهدف هذه التقارير إلى إمداد المديرين بمعلومات عن سلوك العمل أو النشاط في الوحدة الاقتصادية وذلك لتحسين عمليات التخطيط والرقابة. وعادة ما يتم في معظم الوحدات الاقتصادية الكبيرة إعداد موازنة شاملة رئيسية لتخطيط أعمال الوحدة ككل ويتفرع من هذه الموازنة الرئيسية مجموعة من الموازنات الفرعية مثل الموازنات الرأسمالية الموازنة النقدية، خطة استخدام وتوزيع القوى العاملة، موازنة الشراء من المادة الأولية، موازنة الإنتاج خطة البيع والتسويق... الخ. ويعتمد القرار التخطيطي اعتماداً كبيراً على مثل هذه الموازنات والتقارير. فالنتيجة بالمبيعات يؤدي إلى قرار بالتغيير في الأسعار أو الدخول في أسواق جديدة أو زيادة ميزانية الإشهار. كما يمكن أن تؤدي الموازنات الخاصة بالإنتاج والعمالة إلى قرارات خاصة بشراء أصول جديدة أو تعيين عمالة جديدة أو إعادة جدولة الإنتاج وما إلى ذلك.

2-3-3- تقارير رقابية: وهي التقارير التي تساعد الإدارة على التحقق من أن العمليات تسير وفقا لما هو مخطط لها وذلك بمقارنة النتائج الفعلية مع النتائج المخططة وتحديد الاختلافات الهامة والجوهرية وتحليلها لتبيين الأسباب التي أدت إليها، فمثلا تقارير مقارنة التكاليف الفعلية بالتكاليف المعيارية في مراكز التكاليف المختلفة، وتقارير مقارنة الأرباح الفعلية بالأرباح المخططة لمركز الربحية المعين وتقارير مقارنة الجودة الفعلية للمنتجات مع معايير الجودة الموضوعية...الخ. ولهذه التقارير أهمية رقابية كبيرة حيث أنها تظهر الخلل الموجود في العمليات مما يؤدي إلى لفت انتباه المديرين خاصة في الحالات التي تبدو متكررة أو تكون ممهدات لمشاكل خطيرة قد تؤثر بشكل كبير على الوحدة الاقتصادية ككل لذلك يهتم المديرون وخصوصا مديرو الإدارة الوسطى والإدارة الدنيا اهتماما كبيرا بهذه التقارير حتى يمكن تفادي هذه المشاكل في وقت مبكر بقدر الإمكان مما يجنب الوحدة الاقتصادية مشاكل خطيرة وكبيرة يمكن أن تهدد استمرارها وبقائها.

3 - وظائف نظام المعلومات المحاسبي:

لكي يبلغ نظام المعلومات المحاسبي هدفه والمتمثل في إنتاج المعلومات يجب عليه القيام بمجموعة من الوظائف التي تساهم عند أدائها بالشكل الأفضل في بلوغ هذا الهدف، وهذه الوظائف هي تجميع البيانات ومعالجتها وتوفير الحماية لها¹.

3 - 1 - تجميع البيانات:

تنشأ البيانات في مجرى الأحداث الاقتصادية التي يتم تنفيذها من قبل العاملين في مختلف أقسام المؤسسة، فأمر البيع مثلا يعد في قسم البيع، وثيقة الشحن تعد في قسم الشحن، مذكرة الإخراج تعد في قسم المخازن، فاتورة البيع تعد في قسم إعداد الفواتير...الخ. فقد تكون هذه الأقسام موزعة في فروع

¹ تيسير المصري، علي يوسف، نظم المعلومات المحاسبية، جامعة دمشق 2011- 2012 (كتاب لم ينشر بعد)، ص 44.

متباعدة جغرافياً، كما قد تستغرق عملية البيع فترة من الزمن. كل هذا يجعل من الضروري جداً توثيق كافة معطيات ومراحل عملية البيع مثلاً في مستندات تعكس الحقائق الجارية في هذه الأقسام (اسم العميل، الكمية المباعة له، سعر البيع، تاريخ الشحن، اسم الشركة الناقلة... الخ).

ويعتبر التوثيق مهم جداً لضمان سير العملية طبقاً لنظام البيع المعمول به، ومهم كذلك لتخزين البيانات التفصيلية للعملية وللتحقق من مشروعيتها فيما بعد. وهي مهمة كذلك لأنها أداة لنقل البيانات المتعلقة بالعملية إلى نظام المعلومات المحاسبي لتخزينها وتحديث الملفات ذات العلاقة. هذه المستندات قد تكون ورقية وقد تكون إلكترونية. وتختلف وسائل انتقالها حسب طبيعتها (ورقية أم إلكترونية).

مع انتقال بيانات المستندات ووصولها إلى النظام تبدأ عملية إدخالها إلى ملفات النظام ذات العلاقة ليتم بعد ذلك معالجتها.

إن التأخر في جمع البيانات يعني التأخر في إدخالها وفي تحديث الملفات المتعلقة بالعملية، مما يؤدي ذلك إلى التأخر في الحصول على المعلومات لأداء عمليات أخرى، كما أن التأخر يحمل معه احتمال فقدان المستندات وتعرضها للضياع أو التلاعب. كل ذلك يؤثر في فعالية نظام المعلومات.

بعد تفريغ محتويات المستندات يتم الاحتفاظ بها بالأرشيف للعودة إليها عند الضرورة كونها الدليل على حصول الحدث، فقد تستخدم فيما بعد من قبل مراجع الحسابات للتحقق من مشروعيتها وصحتها، وقد تستخدم للتحقق من بعض الوقائع في حال وجود مشكلة قانونية.

3-2 - معالجة البيانات:

تبدأ عملية المعالجة بمجرد وصول المستندات، فيتم فرزها وتصنيفها ثم مطابقتها، بعد ذلك تسجل في دفتر اليومية وترحل إلى الحسابات ذات العلاقة، هذه الدفاتر قد تكون ورقية أو إلكترونية. التسجيل في اليومية والترحيل إلى الحسابات يتم من واقع أحد مستندات العملية، أو من سند قيد يتم إعداده ترفيق به كافة إثباتات العملية.

للتسجيل في الدفاتر تمسك المنظمات كبيرة الحجم مجموعة دفاتر يومية مساعدة ودفتر يومية عام واحد اليوميات المساعدة تخصص للعمليات التي تكون كثيرة التكرار كالبيع والشراء والقبض والدفع. فتخصص يومية للمبيعات مثلا، لتسجل فيها المبيعات التفصيلية، ثم تلخص العمليات المسجلة نهاية كل فترة (يوم أو أسبوع) لتسجل في اليومية العامة. أما إذا كانت المنشأة صغيرة الحجم فإننا لا نحتاج إلى يوميات مساعدة.

البيانات المسجلة في دفتر اليومية يتم نقلها إلى دفتر الأستاذ المساعد ودفتر الأستاذ العام. في دفتر الأستاذ المساعد تفتح الحسابات التفصيلية (حساب لكل عميل وكل مورد وكل أصل وكل نوع من أنواع المخزون...الخ). أما دفتر الأستاذ العام فالحسابات المفتوحة به هي حسابات مراقبة إجمالية (حساب واحد للعملاء وآخر للموردين وآخر للمخزون وهكذا).

تسمى الحسابات العامة حسابات مراقبة لأنها تستخدم للتحقق من صحة تسجيل ومعالجة العمليات في دفتر الأستاذ المساعد فيجب مثلا أن يتطابق رصيد حساب العملاء في دفتر الأستاذ العام مع أرصدة حسابات العملاء في دفتر الأستاذ المساعد.

يساعد ترميز المستندات المتعلقة بالعمليات والحسابات المستخدمة في نظام المعلومات على ضبط العمليات وتخزين ومعالجة بياناتها ودليل الحسابات له دور كبير في تبين كيفية تبيويب وتصنيف حسابات النظام.

عندما يحين وقت إعداد التقارير أو القوائم المالية يبدأ النظام بمعالجة البيانات المخزنة الضرورية لتوليد المعلومات. فتستخرج البيانات من ملفات لتجرى عليها عمليات انتقاء وتلخيص وتبيويب وترتيب وتجميع وغير ذلك. المعلومات المولدة هنا توضع في التقرير المطلوب.

لإعداد قائمة الدخل مثلا، يتم إجراء التسويات الضرورية على أرصدة حسابات النفقات والإيرادات، تطبيقا للمبادئ والمعايير المحاسبية، ثم يعد ميزان المراجعة بعد التسويات للتأكد من صحة ما تم تسجيله في

دفتر اليومية ودفتر الأستاذ من أرصدة، لتبدأ بعدها عملية انتقاء أرصدة الحسابات التي ستوضع في قائمة الدخل (وفصلها عن تلك التي ستوضع في قائمة المركز المالي). الأرصدة التي ستوضع في قائمة الدخل يتم تجميعها في مجموعات (مصاريف التشغيل مثلا) ثم تجري عمليات حسابية (طرح تكلفة المبيعات من المبيعات، ومصاريف التشغيل من مجمل الربح وهكذا) للوصول إلى صافي الدخل.

3 - 3 - حماية البيانات والمعلومات:

يجب على نظام المعلومات المحاسبي توفير الحماية اللازمة للبيانات والمعلومات المولدة عند ممارسته للأنشطة المذكورة أعلاه. فالحماية تضمن إعداد مستندات سليمة دون أية أخطاء سواء كانت أخطاء ناجمة عن الإهمال والسهو أو الأخطاء الناجمة عن الغش والتلاعب، وهي تضمن كذلك سلامة عمليات إدخال البيانات ومعالجتها من الأخطاء المذكورة. وتضمن أيضا حفظا جيدا وأمنا للمعلومات التي تم توليدها، فوجود الحماية للبيانات يعني:

- ثقة المستخدمين بمخرجات نظام المعلومات المحاسبي.

- دقة وصحة البيانات والمعلومات المستخدمة في إنجاز الأعمال.

- تنفيذ الأعمال المادية بدقة حسب الإجراءات والسياسات المرسومة في نظام العمليات.

- توفير الحماية المادية لأصول المنشأة وليس فقط للبيانات.

تتحقق الحماية من خلال مجموعة من إجراءات الرقابة الداخلية على المدخلات والمعالجة والمخرجات وعلى العمليات الاقتصادية، وكذلك إجراءات الوصول المادي إلى البيانات وسجلاتها وإلى أصول المنشأة على اختلافها.

في نظم المعلومات المحاسبية الفعالة ترتبط وظائف النظام الثلاثة بعضها ببعض بشكل غير قابل للفصل. فإذا كانت احتياجات المستخدمين هي الهدف النهائي لعمل النظام، فإن عليه تصميم مخرجات النظام أي التقارير والقوائم بما يلبي احتياجاتهم. التصميم هنا يعني تحديد المعلومات التي يجب أن تحتوي

عليها التقارير أو القوائم المالية، والشكل الذي ستظهر به بحيث يسهل قراءتها وفهمها. بعد تصميم المخرجات يمكن تصميم عمليات المعالجة اللازمة لتوليد المعلومات وكذلك أسلوب المعالجة (يدوي أم آلي). بعد تحديد عمليات المعالجة يتم تحديد مدخلات كل عملية معالجة لمعرفة البيانات التي تحتاجها. عندها يتم تصميم المستندات والدورة المستندية بحيث تحمل المستندات البيانات المطلوب إدخالها للنظام لاستخدامها في عمليات المعالجة.

4 - أنشطة نظام المعلومات المحاسبي

يمارس النظام عند أداءه للوظائف المذكورة أعلاه عدة أنشطة للوصول إلى أهدافه. هذه الأنشطة هي:

4-1 - إدخال البيانات:

يتم تجميع البيانات عن الأحداث الاقتصادية من أماكن نشوئها (في الإدارات والأقسام والفروع) عن طريق المستندات الداخلية (طلبات الشراء، مستندات القبض...الخ) أو الخارجية (عقود اقتراض، إشعارات مصرفية، حوالات مالية من العملاء...الخ). ثم يتم إدخالها بالوسائل التقنية المتاحة إلى داخل البرنامج المحاسبي أو إلى الدفاتر المحاسبية، بعد التحقق من سلامتها ومن مدى تمثيلها للحقائق المرتبطة بالعملية المادية.

4-2 - معالجة البيانات:

المعالجة بالمفهوم المطلق هي مجموعة من العمليات المنطقية التي تنفذ لانجاز الأعمال المطلوبة كالعمليات الحسابية، عمليات المقارنة والمطابقة والتحقق، والقيود في الحسابات.

ومن أهم عمليات المعالجة ما يلي:

- تصنيف مستندات العمليات وفقا لأسس معينة، كأن تفرز فواتير البيع عن المستندات الأخرى لتوضع في ملف خاص بها.

وبذلك يخصص لكل نوع من أنواع المستندات ملف خاص به (ملف للمبيعات، ملف لأوامر الصرف وآخر لأوامر القبض... الخ).

- نقل محتوى المستند أو مجموعة المستندات إلى مستند آخر، فإعداد فاتورة بيع يحتاج إلى نقل البيانات إليها من أمر البيع ووثيقة الشحن.

- تفرغ البيانات التي تحملها المستندات في السجلات المحاسبية، كأن يتم نقل بيانات مستندات عملية بيع إلى دفتر اليومية وتسجيل قيد البيع، وكذلك نقل بيانات عملية البيع إلى الحسابات ذات العلاقة.

- إجراء العمليات الحسابية على البيانات (جمع، طرح، ضرب، قسمة) كأن يتم ترصيد الحسابات أو احتساب مجموع المبيعات اليومية.

- إجراء بعض عمليات المطابقة والمقارنة بين المستندات والسجلات المختلفة للتحقق من تطابق بياناتها ومن عدم وجود أخطاء في إعدادها أو نقل بياناتها.

4 - 3 - إخراج المعلومات:

في المرحلة الأخيرة من عمليات المعالجة تكون المعلومات المطلوبة قد تم إنتاجها ووضعها في نماذج جاهزة معدة لتحمل المعلومات إلى مستخدميها. تأخذ هذه النماذج أشكالاً مختلفة فقد تكون تقارير داخلية تعد لخدمة الإدارة أو تقارير تعد لجهات خارجية كالبيان الضريبي مثلاً أو القوائم المالية المعروفة. وقد تكون على شكل جداول أو رسوم بيانية. مع انتهاء أعداد هذه النماذج يتم إرسالها إلى المستخدمين ليستخدموا المعلومات التي تحملها إليهم في اتخاذ القرارات.

4 - 4 - تخزين البيانات:

ترافق الأنشطة السابقة جميعها نشاط التخزين. يعني هذا النشاط بكيفية الاحتفاظ بالبيانات والمعلومات في أماكن مادية أو على وسائط تخزين مناسبة (مستندات، سجلات، قوائم، أقراص مغناطيسية أو ليزيرية أو غيرها) بحيث يسهل العودة إليها عند الضرورة.

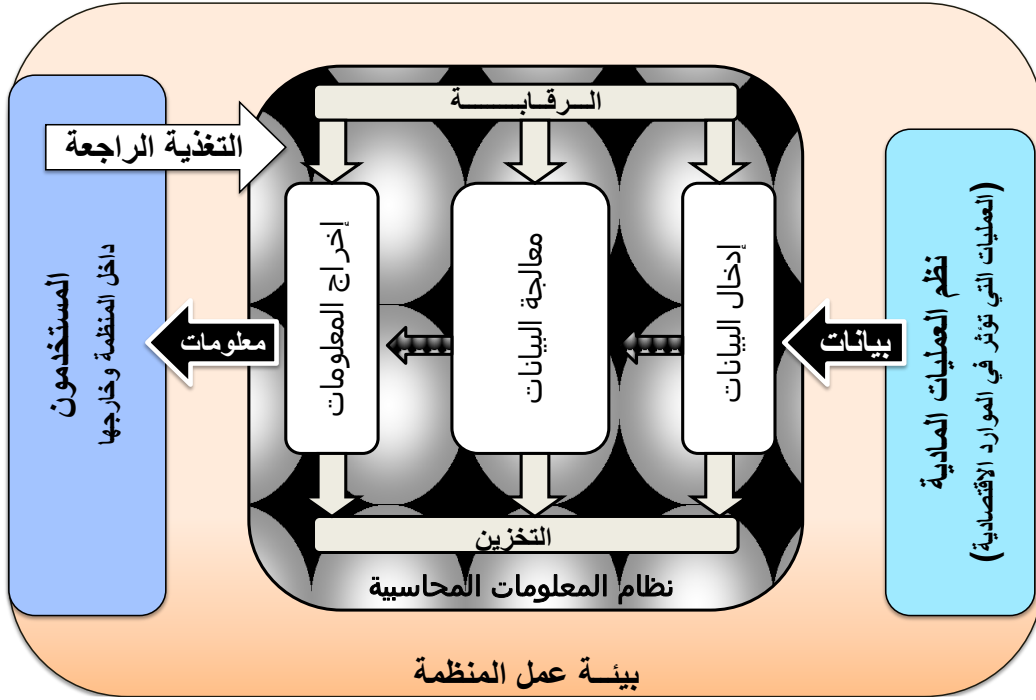
4-5 - رقابة العمليات:

تخضع كافة العمليات التي يقوم بها نظام المعلومات المحاسبي للرقابة لضمان عدم حدوث أي خطأ مقصود أم غير مقصود، يمكن أن يؤثر في صحة تمثيل البيانات للحقائق التي حدثت وأدخلت بياناتها إلى داخل النظام لمعالجتها، أو يؤثر في مصداقية المعلومات التي تحملها القوائم والتقارير. تهدف الرقابة إذاً، إلى ضمان عدم حدوث أخطاء تمس موثوقية المعلومات ومدى تمثيلها لمعطيات الواقع. وهذه الأخطاء قد تكون في المستند نفسه الذي يحمل البيانات. وقد يحدث الخطأ عند إدخال البيانات، أو في عمليات المعالجة وإخراج المعلومات.

لتجنب حدوث الأخطاء المتوقعة في عمليات الإدخال والمعالجة والإخراج يتم رسم مجموعة من الإجراءات الرقابية التي تنفذ من قبل العاملين أنفسهم عند انجازهم لأعمالهم، منها فصل الأعمال المتعارضة، تقسيم العمل والترقيم المسبق للمستندات وغير ذلك.

الشكل التالي يبين أنشطة نظام المعلومات المحاسبي كما يلي:

شكل رقم (2-6): أنشطة نظام المعلومات المحاسبي



المصدر: تيسير المصري، مرجع سابق، ص 48.

تمثل الأنشطة السابقة أعمالاً يتم القيام بها عندما يؤدي النظام عمله. وهي ضرورية لبلوغ النظام هدفه بعضهم يضيف على هذه الأنشطة نشاط آخر يرتبط بمعرفة درجة إشباع المعلومات المحاسبية لاحتياجات المستخدمين إلى المعلومات، ورضاهم على أداء نظام المعلومات. يعرف هذا النشاط بالتغذية العكسية.

إن الهدف من نظام المعلومات المحاسبي إنتاج معلومات تمكن المستخدمين من اتخاذ القرارات السليمة. فإذا تحقق ذلك تكون معلومات النظام قد أشبعت حاجاتهم من المعلومات. لكن احتياجات هؤلاء قد تتبدل وتتغير، مما يوجب على النظام التعرف على التبدل الحاصل في احتياجاتهم ليتمكن من إنتاج المعلومات التي يحتاجونها.

إن التعرف على احتياجات المستخدمين من المعلومات لتوفيرها يعني تقويم أداء النظام (وليس مجرد أداء نشاط لازم لبلوغ غاية النظام). فقد تكون معلوماته غير موثوق بها من قبلهم أو أن المعلومات التي يقدمها غير كافية لأنهم يحتاجون معلومات تفصيلية مثلاً، وقد يحدث تأخير في تزويدهم بالمعلومات في مثل هذه الحالة يتطلب الأمر إجراء العديد من التعديلات على مدخلات النظام وعلى أساليب معالجة البيانات فيه وعلى محتويات التقارير والقوائم التي ينتجها. مما سبق يظهر دور التغذية العكسية كنشاط من نشاطات تقويم أداء النظام¹.

5- نظام المعلومات المحاسبي واحتياجات المستخدمين

احتياجات المستخدمين من المعلومات، تعد من الأهداف الرئيسية التي يجب على نظام المعلومات توفيرها، وهؤلاء المستخدمين هم مستخدمين داخليين ومستخدمين خارجيين.

5 - 1 - المستخدمين الداخليين واحتياجاتهم:

يتم توفير احتياجات المستخدمين الداخليين من المعلومات بصورة أساسية من خلال نظام تجهيز المعاملات ونظام التقارير الإدارية المشار إليها سابقاً ويتمثل المستخدمون الداخليين واحتياجاتهم في الآتي:

5-1-1- المستويات الإدارية العليا: تتمثل في مجموعة المسؤولين عن الإدارة العليا، والتي تتولى مسؤولية وضع الخطط والاستراتيجيات طويلة الأجل والرقابة عليها، والتي تحتاج إلى المعلومات التي تمكنها من الوفاء بتلك المسؤوليات، ويجب أن تكون المعلومات دقيقة ومختصرة وتلم بجميع مظاهر أنشطة المنشأة.

¹ تيسير المصري، علي يوسف، مرجع سابق، ص 49.

5-1-2- المستويات الإدارية الوسطى: يتمثل مجال اهتمام هذا المستوى الإداري في تنظيم الأداء بالشكل الذي يحقق التوازن بين الأهداف المحددة وقرارات التشغيل، بما يكفل حسن استخدام هذه الموارد المتاحة، وبالتالي فإن التقارير التي تقدم إلى تلك المستويات يجب أن تعكس مدى تحقيق أهداف الإدارة العليا وبما يكفل تقييم أداء مختلف مراكز المسؤولية على مستوى الإدارات السفلى.

5-1-3- المستويات الإدارية السفلى: يتمثل مجال اهتمام هذا المستوى الإداري في تسيير المهام الروتينية حيث يتم بلورة الأهداف العامة إلى إجراءات وخطوات واضحة وسهلة التنفيذ. فهذه المستويات تختص أساساً بتنفيذ المهام المحددة لها من قبل المستويات الإدارية الوسطى وبالتالي فإن ما تقدم إليها من تقارير يجب أن تشمل على تلك البيانات المرتبطة بمباشرة المهام التنفيذية، وبما يحقق الرقابة على المهام الموكلة إلى هذا المستوى من المستويات الإدارية.

ومما سبق يمكن القول وبصورة عامة بأن احتياجات المستويات الإدارية من المعلومات هي بمثابة دالة لنوعية المهام التي يباشرها المستوى الإداري، والقرارات التي يقوم باتخاذها¹.

والجدول التالي يبين مختلف القرارات الخاصة بكل مستوى إداري من المستويات الإدارية السابقة:

¹ عبد المالك إسماعيل حجر، مرجع سابق، ص 53.

الفصل الثاني: نظام المعلومات المحاسبي في المنظمة

جدول رقم (1-2): القرارات المتعلقة بالمستويات الإدارية للمنظمة.

المستويات الإدارية العليا (التخطيط الاستراتيجي)	المستويات الإدارية الوسطى (الرقابة الإدارية)	المستويات الإدارية السفلى (الرقابة التشغيلية)
<ul style="list-style-type: none"> - أنواع المنتجات التي يجب إنتاجها وتسويقها. - تحديد أسعار المنتجات. - تطوير جودة المنتجات. - توسيع الطاقة الإنتاجية. - قرارات الاستمرار في الإنتاج أو البيع بعد مرحلة صنع معينة. - الاستمرار أو التوقف في إنتاج منتج معين. - الإنتاج داخليا أو الشراء من الخارج. - إنشاء خطوط إنتاج جديدة أو الإبقاء على نفس خط الإنتاج. - التعديلات في تشكيلات الإنتاج النهائية. - وغيرها من القرارات الإستراتيجية. 	<ul style="list-style-type: none"> - وضع الخطط. - وضع المعايير في ضوء الأهداف. - تقييم أداء المديرين والعمل في ضوء المعايير المحددة مسبقا. - مراقبة أداء مراكز المسؤولية. - إجراء الكثير من التحليلات. - اتخاذ الكثير من القرارات ذات الطبيعة النمطية. -الخ. 	<ul style="list-style-type: none"> - التحليل والتقارير عن الانحراف. - تقارير توزيع الوقت. - الرقابة على العمال وتطوير كفاءتهم. - العمل على تخفيض كمية المواد المستخدمة في الإنتاج. - رقابة المخزون. - قياس وحدات الإنتاج التامة والوحدات التي مازالت قيد التشغيل. - قياس ماتم إتلافه وما فقد على مستوى مراكز المسؤولية. -الخ.

المصدر: عبد المالك إسماعيل حجر ، مرجع سابق، ص 53.

وتجدر الإشارة إلى أن تحديد احتياجات المستخدمين الداخليين من المعلومات في نظر الكثير من الباحثين تعد من أصعب وأعقد المهام التي يقوم بها مصممو نظم المعلومات، ويعود السبب في ذلك إلى أن معظم احتياجات المستخدمين الداخليين متنوعة وغير محددة بدقة، بل تختلف من منشأة لأخرى ومن متخذ قرار لآخر ومن مستوى إداري لآخر، ويتم توفير هذا النوع من الاحتياجات من خلال العديد من الأنظمة الفرعية التي توفر بيانات مالية وغير مالية، وبالتالي فهي تحتاج إلى دراسة معمقة أكثر مما هو عليه الحال بالنسبة لاحتياجات المستخدمين الخارجيين.

5 - 2 - المستخدمين الخارجيين واحتياجاتهم:

يتم توفير احتياجات المستخدمين الخارجيين، فيما يتعلق بالمعلومات المالية، عن طريق القوائم المالية المنشورة، والتي تسمى في الفكر المحاسبي المعاصر بـ "القوائم المالية ذات الغرض العام"، والمتمثلة في قائمة المركز المالي، قائمة الدخل، قائمة التدفقات النقدية وقائمة التغيرات في حقوق الملكية. إضافة إلى الإيضاحات المرافقة لتلك القوائم. وتعرف القوائم المالية ذات الغرض العام بأنها تلك القوائم المعدة لتلبية احتياجات المستخدمين الذين لا يمكنهم طلب تقارير مالية مصممة لتلبية احتياجاتهم من معلومات معينة. ووفقا لما ورد في إطار إعداد وعرض القوائم المالية الصادر عن مجلس معايير المحاسبة الدولية في أبريل 2001 م، فإن المستخدمين الخارجيين هم المستثمرون الحاليون والمحتملون، المقرضون الموردون والدائنون التجاريون الآخرون، العملاء، الحكومات والمنظمات الأخرى التابعة لها، والعامّة أو الجمهور. فالمستثمرون يهتمون بالمخاطر الموروثة وبعوائد استثماراتهم، ويحتاجون إلى المعلومات التي تساعدهم في اتخاذ القرار بالشراء أو البيع أو الاحتفاظ بالاستثمارات. كما أن المساهمين في حاجة للمعلومات التي تساعدهم في تقييم مقدرة المنشأة في دفع التوزيعات من الأرباح.

أما الموظفون وممثلوهم فهم في حاجة لمعلومات عن استقرار وربحية صاحب العمل وفي حاجة لمعلومات تساعدهم في تقييم مقدرة المنشأة على منحهم المرتبات ومزايا التقاعد والفرص الوظيفية الأخرى. وتكمن حاجة المقرضون من المعلومات في أنها تساعدهم في تحديد مقدرة المنشأة على تسديد ديونها والفوائد المرتبطة بها في مواعيدها.

وتكمن حاجة الموردون والدائنون التجاريون الآخرون للمعلومات في أنها تساعدهم في معرفة مقدرة المنشأة على سداد مستحقاتها المالية في مواعيدها ويهتم هذا النوع من المتعاملين مع المنشأة بحالتها على المدى القصير مقارنة بالمقرضين.

الفصل الثاني: نظام المعلومات المحاسبي في المنظمة

أما **العملاء** فيهتمون بالمعلومات الخاصة باستمرارية المنشأة خاصة إذا كانت العلاقة بينهما طويلة الأجل.

وتهتم **الحكومات والمنظمات** التابعة لها بتوزيع الموارد وبالتالي بأنشطة المنشأة، وبالتالي فهي تطلب معلومات من أجل تنظيم هذه الأنشطة ووضع السياسات الضريبية والحصول على إحصاءات حول الناتج المحلي وما إلى ذلك.

وتؤثر المنشأة في **الجمهور** من عدة جوانب منها ما تساهم به في الاقتصاد المحلي من خلال توفير مناصب العمل لأعداد كبيرة من المواطنين أو من خلال مناصرة ورعاية الموردين المحليين، والقوائم المالية تفيد الجمهور في معرفة مستوى واتجاه تطور المنشأة ومعرفة نطاق أنشطتها.

المبحث الرابع: المعلومات المحاسبية كوسيلة لاتخاذ القرار.

يتكون نظام المعلومات المحاسبي من مجموعة من الإجراءات توفر عند تنفيذها معلومات تدعم من عملية صنع واتخاذ القرارات عند كافة مستويات الهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية، ويكمن الهدف الرئيسي من المعلومات التي يقوم بتوفيرها النظام المحاسبي في مساعدة إدارة الوحدة الاقتصادية في تحقيق وظائفها وأهدافها. ورغم أهمية نظم المعلومات المحاسبية وما توفره من بيانات لحل الكثير من المشاكل عند مختلف المستويات الإدارية إلا أنها تعتبر نظاما فرعيا داخل نظام المعلومات الإداري الذي يوفر بيانات تساعد على حل معظم المشاكل والقرارات عند مختلف المستويات الإدارية.

إن الغرض الأساسي للمحاسبة يتمثل في توفير المعلومات المفيدة لاتخاذ القرارات، والمحاسبة ليست هي الغاية، لكنها الوسيلة التي يمكن من خلالها التوصل للغاية، ويتمثل المنتج النهائي للمعلومات المحاسبية في القرار الذي يتم التوصل إليه باستخدام المعلومات المحاسبية، بغض النظر عما إذا كان هذا القرار يتم اتخاذه من قبل أي من الملاك، الدائنين، الأجهزة التنظيمية الحكومية، اتحادات العمال أو من قبل العديد من المجموعات الأخرى التي يتوفر لها الاهتمام بالأداء المالي للمنشأة. ونظرا لاستخدام المحاسبة على نطاق واسع لوصف كافة أنشطة الأعمال، يشار إلى المحاسبة في بعض الأحيان على أنها لغة الأعمال¹.

ويتم بالمحاسبة استخدام مقاييس مثل التكاليف costs، الأسعار prices، حجم المبيعات sales volume، الأرباح profits، والعائد على الاستثمار return on investment.

إن درجة جودة المعلومات المتاحة لمتخذ القرار لها تأثير كبير على درجة جودة القرار الذي يتخذه، فكلما زادت درجة جودة تلك المعلومات كان اختيار متخذ القرار أفضل والعكس صحيح. وهذا الأمر يجعل من المفيد للإدارة أن تبحث باستمرار عن أفضل المعلومات، فالمعلومات تزيد من رصيد المعرفة لمتخذ القرار

¹ روبرت ميجز وآخرون، المحاسبة أساس لقرارات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية 2006، ص 21.

وتنقل من جوانب المخاطرة المرتبطة باتخاذ القرارات، وعليه فإن عملية اتخاذ القرارات والمعلومات موضوعان مرتبطان لا يمكن التعرض لأحدهما دون الآخر، حيث أن عملية اتخاذ القرار تعتمد في كل مراحلها على ما يتوافر لدى متخذ القرار من معلومات، الأمر الذي يتطلب الأخذ بعين الاعتبار المبادئ التالية عند تصميم نظام المعلومات¹:

- تعتبر الملائمة أساسا ضروريا لاتخاذ القرارات.
 - ملائمة المعلومات للقرار المعروض.
 - أن يتم تجميع المعلومات المتعلقة بالقرار قبل تحديد البدائل أو تقييمها.
 - تتوقف الحاجة إلى معلومات دقيقة عن الأساليب المستخدمة لقياس منافع البدائل المختلفة والوزن النسبي للمعلومات عند قياس العائد أو المنافع النسبية المحددة للبدائل المتاحة.
 - في حالة تنميط الخطوات اللازمة لاتخاذ قرار معين ، فإنه يمكن تفويضه إلى مستوى إداري أقل.
- ويمثل نظام المعلومات المحاسبي داخل المنظمة أحد أهم مصادر المعلومات الموثوق بها والذي يمكن لمتخذ القرار أن يعتمد عليه في الحصول على معلومات خاصة بالموقف الإداري الذي يواجهه.
- يحتاج كل من المستثمرين، الدائنين، المديرين، و باقي الأطراف التي يتوفر لديها اهتمام مالي بالمنشأة إلى فهم واضح للمصطلحات والمفاهيم المحاسبية حتى يتفهمون ويتواصلون مع ما تقوم به المنشأة.

1 - المعلومات المحاسبية لاتخاذ القرار من طرف المستخدمين

كما رأينا سابقا أن مستخدمي نظام المعلومات المحاسبي يمكن تصنيفهم إلى مستخدمين داخليين ومستخدمين خارجيين واحتياجات هؤلاء المستخدمين تختلف من فئة إلى أخرى وذلك حسب اهتمامات كل فئة وكل فرد وحسب نوعية القرار الذي يهدف كل واحد منهما إلى اتخاذه.

¹ سليمان مصطفى الدلاهمة، أساسيات نظم المعلومات المحاسبية وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، عمان 2008، ص 52.

1- 1 - اتخاذ القرار بواسطة الأطراف الخارجية:

يتمثل المستخدمين الخارجيين للمعلومات المحاسبية في الأفراد والمنشآت الأخرى التي لها مصالح مالية في التقرير عن المنشأة ولكنهم لا يتدخلون في العمليات التشغيلية اليومية للمنشأة ومن هؤلاء المستخدمين للمعلومات المالية: الملاك، الدائنون، اتحادات العمال، الهيئات الحكومية الموردون، العملاء، الهيئات التجارية الجمهور العام ولكل مجموعة من هؤلاء المستخدمين احتياجات خاصة من المعلومات حتى يتمكنوا من اتخاذ قراراتهم في ضوء ما تم التقرير عنه بواسطة المنشأة، فمثلا يحتاج العملاء الذين يقومون بشراء منتجات المنشأة إلى معلومات تسمح لهم بتقدير جودة المشتريات ومدى جدية المنشأة في الوفاء بالتزاماتها التعاقدية. تتمثل مصالح الجمهور العام في مدى التقرير عن المسؤولية الاجتماعية للمنشأة ومصالح الهيئات الحكومية مثل هيئة التجارة الفيدرالية يمكنها أن تحدد مدى التزام المنشأة بالقواعد التنظيمية الحكومية التي تضعها الهيئة مثلا.

هناك من يرى أنه من الصعب إن لم يكن من المستحيل توفير المعلومات التي تلبي احتياجات هذه المجموعة المتنوعة من المستخدمين في شكل واحد للمعلومات المالية لذلك يتم تخصيص التقرير المالي الخارجي لتلبية الاحتياجات من المعلومات لاثنتين من المجموعات الأساسية ويتمثلان في المستثمرين والدائنين. يتمثل المستثمرين في الأفراد والمنشآت التي تملك المنشأة التي تقوم بإعداد التقارير المالية أما الدائنون، فيتمثلون في الأفراد والمنشآت التي قدمت قروضا للمنشأة التي تقوم بإعداد التقارير المالية وهؤلاء هم المستخدمين الخارجيين الأساسيين للمعلومات المالية، ويقصد بهم المستثمرين والدائنين الحاليين وكذلك الأفراد والمنشآت الذين يتوقع انضمامهما لهاتين الفئتين بالمستقبل.

وللتقرير المالي الخارجي مجموعة من الأهداف المحددة يمكن من خلالها توفير دليل لتتقيح وتحسين التقرير عن المعلومات إلى متخذي القرار الخارجيين وتتمثل هذه الأهداف بما يلي:

الفصل الثاني: نظام المعلومات المحاسبي في المنظمة

- توفير المعلومات المفيدة في اتخاذ قرارات الاستثمار والائتمان: يمثل المستثمرون والدائنون العنصران الأساسيان الذين يتم التركيز عليهما في التقرير المالي الخارجي وبمقابلة احتياجات كل من المستثمرين والدائنين، فإنه يتم أيضا توفير معلومات مفيدة للمستخدمين الآخرين المهتمين بالقوائم المالية¹.
ويتم تلخيص المعلومات المالية لكل من المستثمرين والدائنين في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-2): المعلومات المالية التي يحتاجها المستثمرون والدائنون.

المعلومات	المستثمرون	الدائنون
- العائد على الاستثمار. - استرداد الاستثمار.	- توزيعات دورية سنوية على سبيل المثال. - بيع الملكية في تاريخ مستقبلي.	- فائدة دورية شهريا على سبيل المثال. - استرداد مبلغ القرض في تاريخ مستقبلي.

المصدر: روبرت ميجز وآخرون، مرجع سابق، ص 24.

- أما الهدف الثاني فيتمثل في توفير معلومات مفيدة لتقرير القيمة والتوقيت وعدم التأكد للتدفقات النقدية المستقبلية.

وكما رأينا سابقا يهتم المستثمرون والدائنون بالتدفقات النقدية المستقبلية الخاصة بهم، ومن أهداف التقرير المالي في هذه الحالة هو توفير المعلومات التي يمكن من خلالها إجراء مثل هذا النوع من التحليل.
من أهم أهداف التقرير المالي الخارجي توفير المعلومات عن موارد المنشأة والمطالب، وكيف تتغير هذه الموارد و المطالب عبر الزمن وعادة ما يطلق على الموارد مصطلح "الأصول" Assets وتتمثل المطالب الأساسية لهذه الموارد في المطالب الخاصة بكل من الدائنين والملاك. ويتم تحقيق جانب كبير من هذه الأهداف من خلال القوائم المالية. وتتمثل هذه القوائم في:

- قائمة المركز المالي (الميزانية) (statement of financial position (Balance sheet): تمثل قائمة تظهر المركز المالي للمنشأة في تاريخ معين.

¹ روبرت ميجز وآخرون، مرجع سابق، ص 23.

- قائمة الدخل income statement: وهي قائمة تظهر تفاصيل ونتائج الأنشطة المرتبطة بتحقيق الأرباح بالمنشأة خلال فترة زمنية معينة.

- قائمة التدفقات النقدية statement of cash flow: تمثل قائمة التدفقات النقدية قائمة نشاط تظهر تفاصيل أنشطة الشركة المرتبطة بالنقدية بالمنشأة خلال فترة زمنية معينة.

ويمكن اعتبار التقرير المالي والقوائم المالية منظورا يمكن من خلاله رؤية المنشأة. ويسمح لنا هذا المنظور برؤية الأشياء من مسافة لن نتمكن من بلوغها والنظر منها باستخدام أية وسيلة أخرى إذ يتم من خلال هذا المنظور التركيز بقدر أكبر من التفصيل على جوانب محددة فالمعلومات المالية بوجه عام والقوائم المالية بوجه خاص تسمح لنا بالتركيز على جوانب مالية محددة بالمنشأة والتي هي محل لاهتمامنا في اتخاذ قرارات الاستثمار والائتمان الهامة. أي يتسع التقرير المالي ليشمل القوائم المالية ولا يقتصر عليها.

تعد المعلومات التي يتم من خلالها التقرير عن الأنشطة النقدية للمنشأة عنصرا بالغ الأهمية عند توفير المعلومات لكل من متخذي القرار الخارجي والداخلي. فالنقدية تعكس كافة الأنشطة التي تقوم بها المنشأة. على الرغم من أهمية النقدية والمعلومات المتعلقة بالأنشطة النقدية بالمنشأة فإن التقرير المالي لا يقتصر على مجرد عرض الزيادة أو النقص في الرصيد النقدي للمنشأة. ويتطلب تقرير التدفقات النقدية المستقبلية قدرا كبيرا من المعلومات عن عناصر أخرى بخلاف السجل التاريخي للعمليات النقدية بالمنشأة.

تتجمع حاليا العديد من الأحداث النقدية المستقبلية في عناصر أخرى بخلاف النقدية، مثلا المبيعات الآجلة للمنشأة تنعكس في صورة مبالغ مستحقة على العملاء. والتي تمثل تدفقات نقدية مستقبلية متوقعة وكلما كانت معرفتنا للقوائم المالية جد دقيقة وواسعة فانه يمكننا استنتاج الكثير من الأمور عن التدفقات النقدية من خلال عناصر أخرى تظهر بالقوائم المالية للمنشأة.

1-2- خصائص المعلومات التي يتم التقرير عنها خارجيا:

إن المعلومات التي يتم التقرير عنها إلى المستثمرين والدائنين وباقي الأطراف الخارجية الأخرى للمنشأة تحتوي على صفات معينة يجب تفهمها من أجل تحقيق أقصى منفعة ممكنة للمعلومات وتتمثل هذه الصفات في ما يلي¹:

- **التقرير المالي - الوسائل Financial Reporting - Ameans**: تتمثل المحصلة النهائية من توفير المعلومات المالية في تحسين جودة اتخاذ القرار للأطراف خارج المنشأة. فالقوائم المالية نفسها تعد وسيلة يمكن من خلالها التوصل لهذه الغاية.

- **التقرير المالي مقابل القوائم المالية**: يعد التقرير المالي أكثر اتساعا من القوائم المالية أو بمعنى آخر تعد القوائم المالية جزءا نوعيا من المعلومات الإجمالية التي يشملها التقرير المالي، ويمكن أن يحصل المستخدمين الخارجيين للمعلومات المالية على المعرفة الخاصة بالمنشأة من خلال وسائل متعددة بالإضافة للقوائم المالية الرسمية من مصادر متنوعة بما يؤدي إلى دعم قراراتهم الاقتصادية المتعلقة بالمنشأة.

- **الطبيعة التاريخية historical in nature**: تتسم المعلومات المالية التي يتم التقرير عنها خارج المنشأة بطبيعتها التاريخية إذ تقرر نتائج وقائع والعمليات التي حدثت فعلا. وبينما تجد المعلومات التاريخية مفيدة جدا في التقرير عن المستقبل إلا أنها تتعلق في ذاتها على نحو أكبر بالماضي وليست بالمستقبل.

- **المقاييس غير الدقيقة والتقريبية inexact and approximate measures**:

قد تبدو المعلومات التي يتم التقرير عنها خارجيا دقيقة جدا، إلا أن التوصل فعلا إلى هذه المعلومات يتم من خلال التقديرات والأحكام الشخصية والافتراضات التي يجب أخذها في الاعتبار عن كل من الماضي والمستقبل. على سبيل المثال، نفرض أن المنشأة قد اشترت آلة معينة لاستخدامها خلال فترة الاستغلال

¹ روبرت ميجز وآخرون، مرجع سابق، ص 27.

وحتى يتم المحاسبة عن هذا الأصل وتضمين الأثر بالمعلومات المالية التي سيتم التقرير عنها وإلى من هم خارج المنشأة، يجب أخذ بعض الافتراضات التالية بالاعتبار، المدة التي سيتم فيها استخدام الآلة بالمنشأة، عدد سنوات استخدام الآلة، عدد ساعات العمل المتاحة بواسطة الآلة... الخ. فيلاحظ أن هناك قدرا كبيرا من الحكم الشخصي بالمعلومات المحاسبية في معظمها.

- **افتراض الغرض العام General purpose assumption**: رأينا أنه عندما توفر المعلومات التي تلبى احتياجات المستثمرين والدائنين أننا نلبي أيضا احتياجات المستخدمين الخارجيين الآخرين من المعلومات. ويمكن توفير معلومات مفيدة جدا إذا تم معاملة كل مجموعة متوقعة من المستخدمين الخارجيين على نحو منفصل، وبالتالي يتم إنتاج معلومات مختلفة لكل مجموعة، ولا يعد ذلك منوها عمليا. ومع ذلك يمكن إعداد ما يطلق عليه بالمعلومات ذات الغرض العام المتوفرة في القوائم المالية ذات الغرض العام. بحيث أن هذه المعلومات يمكنها أن تفيد مجموعات متعددة من المستخدمين (أي معلومات في شكل يتلاءم مع الجميع)¹.

- تعزيز المنفعة من خلال التفسير enhanced via explanation use fulness

يعتقد في مهنة المحاسبة أن قيمة المعلومات التي يتم التقرير عنها خارجيا تعزز من خلال تضمين تفسيرات من الإدارة، وتهتم هذه المعلومات عادة بأنها غير كمية وتساعد في توضيح عناصر المعلومات التي يتم عرضها. لهذا السبب عادة ما يصاحب المعلومات المالية - بما في ذلك القوائم المالية - عدد من الملاحظات والتفسيرات التي تساعد في تفسير وتوضيح المعلومات الرقمية.

1-3- اتخاذ القرار بواسطة الأطراف الداخلية:

تتمثل المحاسبة الإدارية في تصميم واستخدام نظم المعلومات المحاسبية لتحقيق أهداف المنظمة عن طريق دعم متخذي القرار في داخل المنشأة.

¹ محمد أبو نصار، جمعة حميدات، معايير المحاسبة والإبلاغ المالي الدولية، دار وائل للنشر، عمان 2008، ص 6.

الفصل الثاني: نظام المعلومات المحاسبي في المنظمة

ويعمل متخذو القرار هؤلاء بالمنشأة ويقومون بإنتاج واستخدام المعلومات المحاسبية الداخلية ولا يتم استخدام هذه المعلومات على نطاق واسع بداخل المنشأة فحسب بل يتم إنتاج بعضها بهدف المشاركة مع متخذي القرار الخارجيين.

فمثلا حتى يمكن تنفيذ جدول الإنتاج، يصمم المنتج نظاما للمعلومات المحاسبية للموردين يوضح فيه تفاصيل خطط الإنتاج الخاصة به، ويقوم هذا المنتج بمشاركة هذه المعلومات مع الموردين الذين يتعامل معهم حتى يتمكنوا من مساعدة المنتج على تحقيق أهدافه.

وهكذا على الرغم من أن من قام بإنتاج وتوزيع المعلومات المحاسبية الإدارية في هذه الحالة أحد متخذي القرار الداخليين، فإن من تسلم هذه المعلومات أحد متخذي القرار الخارجيين. ومع ذلك فإن هناك بعض المعلومات الإدارية لا يمكن إتاحتها لمتخذي القرار الخارجيين لأنها تمثل أسرار المنشأة كالخطط الطويلة الأجل، نتائج البحوث والتطوير تفاصيل الموازنة الرأسمالية، الإستراتيجيات التنافسية، والتي تمثل معلومات إستراتيجية يتحدد على أساسها مصير المنشأة.

يستخدم كافة العاملين بالمنشأة المعلومات المحاسبية بدءا من أدنى المستويات حتى المدير التنفيذي فكل العاملين يحصلون على أجر مقابل العمل، ويتم استخراج الشيكات الخاصة بالأجور من خلال نظام المعلومات المحاسبي. ومع ذلك تختلف درجة الاستخدام وبالتحديد تختلف درجة الإشراف في تصميم نظم المعلومات المحاسبية.

المستخدمين الداخليين لنظم المعلومات المحاسبية هم مجلس الإدارة، المدير التنفيذي، المدير المالي نواب الرئيس (لنظم المعلومات، للموارد البشرية، للشؤون المالية... الخ)، مدير وحدة العمل، مديرو المصانع، مديرو المتاجر ومراقبو خطوط الإنتاج.

وكل عامل أهداف مختلفة يتم تحديدها لمساعدة المنشأة على تحقيق استراتيجياتها ومهامها العامة.

تختلف المعلومات التي يتم إنتاجها واستخدامها باختلاف موقع العامل على نطاق واسع، وتتبع كافة المنشآت قواعد محددة عند تصميم نظم المعلومات المحاسبية للتأكد من صدق المعلومات المحاسبية ولحماية أصول المنشأة. ومع ذلك لا يوجد قواعد تتعلق بأنواع تقارير المعلومات المحاسبية التي يتم إنتاجها. ويتضح مدى التنوع في إنتاج واستخدام المعلومات المحاسبية في عمليات اتخاذ القرار التي يقوم بها العاملون داخل المنشأة.

يستخدم العديد من المنشآت منهج مستودع قاعدة البيانات data base warehousing لإنتاج نظم معلومات محاسبية ويسمح هذا المنهج في ظل وجود برامج الحاسب الآلي ذات الاستخدام السهل في أن يتمكن العاملون المصرح لهم بالتوصل للمعلومات لإنتاج التقارير المحاسبية المتنوعة بما في ذلك التقارير المالية الخاصة بالاستخدام الخارجي.

على سبيل المثال يتم استخدام المعلومات التفصيلية للتكاليف الخاصة بعملية الإنتاج من قبل مراقب خط لإنتاج للمساعدة في الرقابة على تكاليف الإنتاج. ويستخدم مهندس تصميم التشغيل عندما يتم تقرير أفضل المواصفات لكل من المعدات والعاملين - نفس المعلومات لتخفيض التكاليف أو لزيادة الكفاءة. وفي الأخير تظهر معلومات التكاليف الخاصة بتشغيل الإنتاج في القوائم المالية الخارجية التي يستخدمها المستثمرون والدائنون.

2 - دور المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات في ظل ظروف التأكد، المخاطرة أو عدم التأكد

مما لا شك فيه أن عملية اتخاذ القرار تمثل جوهر الإدارة وتعتبر بمثابة المحرك للعملية الإدارية وبذلك فإن صانع القرار لا يمكن أن يعتمد على التخمين أو العشوائية عند اتخاذه لمثل هذه القرارات والتي قد تكون روتينية (مهيكلة) أو غير روتينية (غير مهيكلة) أو شبه روتينية (شبه مهيكلة) وقد تتصف بعض تلك المواقف بالمخاطرة وعدم التأكد خصوصا في بيئة الأعمال المعاصرة حيث حدة المنافسة والرغبة في

التحسن المستمر من أجل المحافظة على البقاء، مما يجعلنا نتساءل عن دور نظام المعلومات المحاسبي في هذه الظروف.

تلعب المعلومات المحاسبية دورا هاما في ظل ظروف المخاطرة والمنافسة التي تتميز بهما بيئة الأعمال المعاصرة ومن المعروف أنه كلما زادت كمية وقيمة المعلومات في الموقف القراري كلما أدى ذلك إلى انخفاض درجة المخاطرة في اتخاذ القرار، وفي إمكانية التأثير في درجة تفضيل المخاطرة، والمخاطرة عادة عند المنظمات تتمثل في تحقيق ربح أقل من الربح المستهدف، أو إمكانية تحقيق خسائر، لذلك فإن متغيرات تحليل وقياس المخاطرة على مستوى المنظمة هي التي يمكن أن تعكس احتمال تغير الربح بالسالب، وفي المنشآت المالية عادة يتم الأخذ بمفهوم صافي الربح بعد الضريبة كمتغير أساسي لتحليل المخاطرة.

وقد أفادت نتائج الدراسات التي أجريت وفقا لنموذج تسعير الأصول الرأسمالية (CAPM)* على أساس أن الربح المحاسبي لفترة معينة يرتبط بالتدفقات النقدية.

إن المعلومات الخاصة بالربح المحاسبي وغيرها من المعلومات المحاسبية التي تحتويها التقارير والقوائم المالية يمكن أن تساعد على تقدير درجة المخاطرة المنتظمة (بيتا للسهم).

كما تلعب المعلومات المحاسبية دورا في تخفيض درجة تجنب المخاطرة، حيث أن مشاركة المستويات المختلفة في إعداد الموازنة يؤدي إلى تحقيق فائض بالموازنة، وهذا الفائض يتم تحقيقه من خلال استخدام المعلومات المحاسبية إما عن طريق تقليل الإيرادات المتوقعة أو المغالاة في المصاريف المقدرة أو عن طريق المزج بينهما، وقد توصلت الدراسات التي أجريت في إطار نظرية الوكالة إلى نظرية مفادها أسباب إمكانية تكوين فائض بالموازنة يتمثل في قيمة المعلومات الخاصة المتاحة لدى الوكيل في مواجهة الملاك.

* Capital Asset Pricing Model

ويمكن للمعلومات المحاسبية أن تلعب دوراً هاماً في مجال تخفيض درجة تجنب المخاطرة من خلال تفعيل دور الإفصاح المحاسبي، فحسب هذا المبدأ يجب أن تشمل القوائم المالية جميع المعاملات الاقتصادية والمالية والتي بدورها تجعل من هذه القوائم تعبر بصورة عادية عن الوضع المالي للمشروع¹ بما يساهم في تخفيض عدم تماثل المعلومات بين الإدارة والملاك، وبالتالي يساعد على تقليص قيمة المعلومات الخاصة لدى الإدارة وزيادة قيمة المعلومات لدى الملاك والمستثمرين الحاليين أو المرتقبين ومن ثم صعوبة تكوين فائض ومحاولة الحد من الممارسات غير السليمة للإدارة وهذا يعني أن هناك دور غير مباشر يمكن أن تلعبه المعلومات المحاسبية والإفصاح عنها في تخفيض درجة المخاطر.

3- نماذج اتخاذ القرار في حالات التأكد والمخاطرة أو عدم التأكد:

نظراً لصعوبة عملية اتخاذ القرار وما يمكن أن تتصف به من تعقيد خاصة في حالة تعدد البدائل والظروف موضع التقييم فإن الأمر يستلزم التعرف على أهم النماذج التي يمكن استخدامها لاتخاذ القرارات كما يستلزم الأمر ضرورة التعرف على دور المعلومات المحاسبية في التأثير على اتجاهات متخذي القرارات.

اعتمدت إدارة الأعمال التقليدية على فرضية الرجل العقلاني والحساس rational and sensitive man وتعني هذه الفرضية أن الرجل يملك كامل المعلومات، حساس إلى ما لا نهاية، عقلاني أو رشيد. فمتخذ القرار لكي يكون كفؤً وفاعل يجب أن يمتلك المعرفة بكل خصائص مجال الأعمال الذي يعمل فيه وما يحيط به مجال الأعمال الذي يعمل فيه وما يحيط به وما يتأثر به وما ينعكس عنه من تأثيرات على الآخرين وعلى ضوء ذلك عليه أن يختار بدائله وبما يؤدي إلى أفضل النتائج ومن ثم صعوبة تكوين فائض ومحاولة الحد من الممارسات غير السليمة للإدارة وهذا يعني أن هناك دور غير مباشر يمكن أن تلعبه المعلومات المحاسبية والإفصاح عنها في تخفيض درجة المخاطر.

¹ حسين القاضي، سوسن حليوني، مبادئ المحاسبة، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن 1997، ص 37.

واجه هذا الفكر الكثير من الانتقادات من قبل منظري نظرية منشأة الأعمال، فالمنشأة قد لا تملك جميع المعلومات المرتبطة بالموضوع بسبب حقيقة كون المعلومات غير متوفرة مجاناً لكل من يطلبها مما يجعل إمكانية المنشأة في البحث عن المعلومة محدودة وعليها أن تتخذ القرار في ضوء المهم وذو العلاقة الوثيقة بالموضوع من المعلومات علماً بأن متخذ القرار يواجه حالات قرارات كثيرة تتمثل في اتخاذ قرارات في حالة التأكد، اتخاذ قرارات في حالة المخاطرة، اتخاذ قرارات في حالة عدم التأكد، اتخاذ قرارات في حالة المنافسة (نظرية القرارات).

3-1- اتخاذ القرار في حالة التأكد:

توصف هذه الحالة بالعلاقة بين السبب والنتيجة فكل فعل معروف بكونه يكاد يحدث، وكل سبب يقود بشكل مباشر إلى نتيجة والنتائج قابلة للتحديد أو التوقع، لذلك فإن تقييم البدائل المتاحة للمحلل تعتمد على النتائج المتمثلة بالعوائد. وفي هذه الحالة من اتخاذ القرار يمكن استخدام تحليل نقطة التعادل وأنظمة الرقابة على المخزون والبرمجة الخطية. وبشكل عام فإن حل المشاكل واتخاذ القرارات الروتينية (الهيكلية) يعتمد بصفة رئيسية على استخدام نظم المعلومات الداخلية كما هي ودون تعديل.

3-2- اتخاذ القرار في حالة المخاطرة:

المخاطرة بكل بساطة هي عدم التأكد أو الشك في تحقيق العائد أو نتائج قرار معين كنتيجة للتعامل مع المستقبل لأن المستقبل غير مؤكد وبالتالي سيكون هناك احتمال لوجود قصور في التنبؤ الخاص بالقرار وهذه نتيجة منطقية بسبب نقص كمية ونوعية المعلومات المتوفرة لدى صانع القرار مما يؤدي إلى عدم تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف. ولما كان لكل نوع من القرارات الإدارية أو الاستثمارية نتائجه فإن لكل نوع مخاطرة وعليه تنقسم المخاطر إلى قسمين رئيسيين هما¹:

¹ السيد عبد المقصود ديبان وآخرون، أساسيات نظم المعلومات المحاسبية، جامعة الإسكندرية 2005، ص 13.

- **المخاطر العامة (المنتظمة):** هي المخاطر التي تتعلق بالنظام العام في الأسواق وحركتها وعوامل طبيعية وعوامل سياسية واجتماعية... الخ. وهذا النوع من المخاطر يؤثر على كافة القطاعات بصرف النظر عن نوعية النشاط وبالتالي لا يمكن تجنب هذا النوع من المخاطر.

- **المخاطر الخاصة (غير المنتظمة):** وهي التي تؤثر في منشأة معينة أو قطاع معين من القطاعات وبالتالي يمكن في كثير من الحالات تجنب هذا النوع من المخاطر والتغلب عليها ومن الأمثلة على هذه المخاطر توفير المواد الخام أو ما يرتبط بمدى جودة الأداء الإداري وقدراته وكفاءته وأمانته من حيث بذل الجهد المناسب والتزام السبل السليمة لتحقيق كفاءة استخدام وحسن استغلال الموارد المتاحة أو مخاطر ترتبط بالرفع المالي (نسبة الأصول الممولة بقروض) حيث كلما زادت هذه النسبة وانخفض معدل العائد على الأصول كلما تعرضت الوحدة الاقتصادية إلى فشل مالي وتراكم للديون أو مخاطر تشغيلية ترتبط بالرفع التشغيلي (مدى الاعتماد على الميكنة ومن ثم مقدار التكاليف الثابتة) حيث كلما زادت التكاليف الثابتة كلما زاد الرفع التشغيلي ومن ثم المخاطر التشغيلية حيث يتطلب الأمر ضرورة زيادة حجم الإنتاج والمبيعات لتحقيق التعادل وبالتالي الخوف من عدم تحقيق معدلات أمان ملائمة.

إن التقسيم السابق لأنواع المخاطر يتطلب ضرورة دراسة وتحليل البيئة التي تعمل فيها المنشأة والتعرف على أهم خصائصها الداخلية والخارجية لأنها تمثل المصدر الأساسي للتغيير وما ينطوي عليه من مخاطر وعلى متخذي القرارات محاولة الاستفادة من ذلك التغيير والتعرف على كل من احتمالات واتجاهات حدوثه.

ولمواجهة التطورات التكنولوجية والتغيرات البيئية المستمرة فإن الأمر يتطلب ضرورة التطوير المستمر لنظم المعلومات المحاسبية لمواكبة جميع التطورات والتغيرات، حتى تكون قادرة على مقابلة احتياجات الإدارة من المعلومات الملائمة لاتخاذ القرار وهذا يستدعي أيضا ضرورة استكشاف ومحاولة تحليل وقياس

آثار تلك المخاطر على تصميم نظم المعلومات المحاسبية. فالاختلاف في مصادر وأنواع المخاطر أدى إلى تعدد مداخل تحليلها وأساليب قياسها.

يعتبر اتخاذ القرار في حالة المخاطرة تطبيقاً مباشراً لمبادئ الاحتمالات وتوضيحاً لفكرة القيمة النقدية المتوقعة لأن قرارات المخاطرة توصف بالقرارات الاحتمالية التي تعتمد على ظهور عدد من الحالات البيئية المحددة باحتمالات. لذا فإن نتائج القرار في مثل هذه الحالات تكون احتمالية وليست محددة كما هو الحال في قرارات حالة التأكد أو غير معروفة كما هو الحال في قرارات عدم التأكد.

ولاتخاذ القرار في حالة المخاطرة ينبغي استخدام أحد الأساليب الكمية المعروفة بالقيمة المتوقعة حيث تقيم بدائل القرار على أساس قيمتها المتوقعة ويتم اختيار البديل الذي يتضمن أعلى قيمة نقدية. إن هذه النماذج التي يتم استخدامها في اتخاذ القرار نعتبرها نظم لدعم القرار والتي تساعد نظام المعلومات المحاسبي على العمل للوصول إلى مختلف القرارات التي تصبو إليها الإدارة.

4- دور نظام المعلومات المحاسبي في ظروف المخاطرة

في بيئة الأعمال المعاصرة، حيث المنافسة والمخاطرة أصبحت المعلومة تمثل أحد الموارد الهامة للوحدة الاقتصادية والشيء المسلم به أنه كلما زادت كمية وقيمة المعلومات في الموقف القراري المعين كلما أدى ذلك إلى انخفاض درجة المخاطرة التي يتصف بها هذا الموقف القراري، وبالتالي يمكن للمعلومات المحاسبية أن تلعب دوراً هاماً في مجال تقدير المخاطر، وفي إمكانية التأثير على درجة تفضيل المخاطرة وفي بناء نماذج الاختيار في ظل المخاطرة.

المخاطرة عموماً بالنسبة لمتخذ القرار تتمثل في احتمال تحقق عائد (ربح) أقل من المستهدف أو إمكانية تحقق خسائر نتيجة لحدوث تغيرات غير متوقعة وغير ملائمة، لذلك فإن متغيرات تحليل وقياس المخاطرة على مستوى الوحدة الاقتصادية هي التي يمكن أن تعكس احتمال تغير الربح بالسالب. ورغم تعدد مفاهيم الربح إلا أننا نأخذ بمفهوم الربح بعد الضريبة والمتمثل في صافي الربح القابل للتوزيع كمتغير أساسي

الفصل الثاني: نظام المعلومات المحاسبي في المنظمة

لتحليل المخاطرة وقياس درجة تفضيل الإداري لها حيث أنه أكثر مفاهيم الربح ملائمة لموضوع البحث وذلك للأسباب التالية:

- ارتباط صافي الربح القابل للتوزيع بدالة منفعة كل من الملاك والإدارة، حيث ترتبط به مكافئة أعضاء مجلس الإدارة والحوافز المقررة لكافة المستويات الإدارية، كما يرتبط به عائد حقوق الملكية (عائد السهم).

- إمكانية وجود علاقة بين الفائض القابل للتوزيع وبين التغير في أسعار الأسهم من ناحية، وبين عقود التوظيف المحتملة للإدارة مستقبلاً.

- إمكانية إجراء مقارنة بين صافي الربح القابل للتوزيع المستهدف والفعلي السابق والفعلي الحالي لتحديد فائض الموازنة كمؤشر لقياس درجة تفضيل المخاطرة.

- إمكانية التنبؤ بالفائض القابل للتوزيع من خلال البيانات المحاسبية التاريخية.

- إمكانية استخدام الفائض القابل للتوزيع في تقدير المخاطر المنتظمة (العامة) للسهم (بيتا للسهم) وبالتالي إمكانية وجود علاقة ارتباط قوية بين بيتا المحاسبية وبيتا السوقية.

وقد توصلت دراسات عديدة إلى أن المعلومات الخاصة بالربح المحاسبي وغيرها من المعلومات المحاسبية التي تحتويها التقارير والقوائم المالية يمكن أن تساعد على تقدير درجة المخاطرة المنتظمة (بيتا) للسهم، وذلك من خلال معادلة بيتا وفقاً لنموذج تسعير الأصل الرأسمالي على أساس أن الربح المحاسبي لفترة معينة يرتبط بالتدفقات النقدية لنفس الفترة.

وقد قامت إحدى الدراسات بقياس بيتا المحاسبية باستخدام نفس المعادلة مع استبدال عائد السوق للسهم بالربح المحاسبي، وكذلك عائد المحفظة بدليل السوق للربح المحاسبي (متوسط الربح المحاسبي لكافة الشركات الممثلة للسوق)، ووجدت أن هناك علاقة ارتباط قوية ببيتا المحاسبية وبيتا السوقية.

كما وجدت دراسات أخرى أن المتغيرات المحاسبية مثل نسبة التوزيعات، معدل نمو الأصول، نسبة الرفع المالي، نسبة السيولة، حجم الأصول ودرجة تباين الربح المحاسبي ترتبط ارتباطاً معنوياً بقيمة بيتا

الفصل الثاني: نظام المعلومات المحاسبي في المنظمة

السوقية. كما وجدت أن النماذج المبنية على أساس المتغيرات المحاسبية لها قدرة تنبؤية ببيتا السوقية بدرجة قد تكون أدق من تلك التقديرات التي اعتمدت على نموذج السوق.

خلاصة الفصل

من خلال ما تم عرضه يمكن القول أن نظام المعلومات المحاسبي كغيره من أنظمة المعلومات يتكون من مدخلات للنظام والتي يتم تشغيلها للحصول على معلومات، ونوع هذه المدخلات هي بيانات محاسبية التي يتم تشغيلها بطرق التشغيل المحاسبية المختلفة وباستعمال موارد معينة للنظام للحصول على مخرجات والمتمثلة في المنتج النهائي لنظام المعلومات المحاسبي، وهذه المعلومات يتم استخدامها من طرف المحيط الداخلي للمؤسسة من أجل اتخاذ القرارات المتعلقة بتحقيق الأهداف الحالية والمستقبلية للمؤسسة، والمحيط الخارجي المتمثل في مختلف المتعاملين مع المؤسسة لمعرفة وضعيتها المالية واتخاذ قراراتهم فيما يخص التعامل مع هذه المؤسسة.

وبعد أن تعرفنا على نظام المعلومات المحاسبي ودور نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ القرار بصفة عامة ودوره في اتخاذ القرار في كل من حالة التأكد والمخاطرة (عدم التأكد)، فإننا في الفصل الموالي وهو الفصل الثالث فسنتعرف على مختلف القرارات المالية الإستراتيجية للمؤسسة وعن علاقتها بنظام المعلومات المحاسبي.

والسؤال الذي يمكن طرحه والذي سيكون موضوع فصلنا الموالي هو: ما نوع هذه القرارات يا ترى وما علاقة هذا النوع من أنظمة المعلومات باتخاذ القرارات المالية الإستراتيجية للمؤسسة؟ وبصيغة أخرى كيف يمكننا من خلال استعمال نظام المعلومات المحاسبي تحقيق الأهداف الإستراتيجية للإدارة في المؤسسة وكيف يمكن لهذا النظام مساعدتنا على اتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالوظيفة المالية للمؤسسة الاقتصادية؟

الفصل الثالث:

القرارات المالية الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد.

المبحث الأول: قرار الاستثمار.

المبحث الثاني: قرار التمويل.

المبحث الثالث: التحليل المالي واتخاذ القرار.

خلاصة الفصل.

تمهيد

يرتبط اتخاذ القرار في المؤسسة ارتباطا وثيقا بنظام المعلومات المحاسبي وتتأثر نوعية هذه القرارات بمدخلات هذا النظام وكيفية تشغيلها أي بمخرجات هذا النظام والتي تمثل معلومات نظام المعلومات المحاسبي. هذه المعلومات المحاسبية يحتاجها مختلف المتعاملين مع المؤسسة من أجل اتخاذ مختلف القرارات الاقتصادية المتعلقة بحاضرها ومستقبلها وخاصة منها القرارات التي تؤدي إلى تعظيم ثروة المؤسسة باعتبار هذا الهدف من أهم الأهداف المالية الإستراتيجية لإدارة المؤسسة بصفة عامة والإدارة المالية لها بصفة خاصة.

إن تحقيق هذا الهدف يعتمد على اتخاذ جملة من القرارات المالية وخاصة منها القرارات المالية الإستراتيجية التي تضم حسب المنهج المالي الحديث كل من قرارات الاستثمار وقرارات التمويل. كما أن القرارات المالية الإستراتيجية تخضع إلى حالات من المخاطرة وعدم التأكد التي تؤثر تأثيرا كبيرا على تحقيق أهداف القرارات التي يتم اتخاذها من طرف إدارة المؤسسة، وقبل اتخاذ أي قرار يجب أولا تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة موضوع القرار من أجل معرفة إن كانت القرارات مناسبة لظروف المؤسسة أم لا. ولذلك فإنه فمن خلال هذا الفصل سنتعرف على مختلف القرارات المالية الإستراتيجية بالتطرق إلى قرارات الاستثمار في المبحث الأول، وقرارات التمويل وما يتضمنها من تخطيط مالي ودور نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ القرارات المالية وفي الأخير الرقابة المالية في المبحث الثاني، وبما أنه لا يمكن اتخاذ قرار مالي دون تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة، لذلك فإننا سنتناول في المبحث الأخير التحليل المالي واتخاذ القرار ومعرفة دور نظام المعلومات المحاسبي في ذلك من خلال التعرف على التحليل المالي، استعمالاته، وظيفته، أهدافه، بيئته، منهجيته، أدوات التحليل المالي، معايير التحليل المالي، خطوات التحليل المالي وكذلك أساليب التحليل المالي.

المبحث الأول: قرار الاستثمار.

يعد قرار الاستثمار من أهم القرارات التي يتم اتخاذها في المؤسسة الاقتصادية، إذ من خلاله يتحدد مصير المؤسسة الحالي والمستقبلي، ويتحدد على أساسه كذلك الهيكل المالي المناسب للمؤسسة، فالاستثمار نوعان استثمار قصير الأجل يتمثل في الاستثمار في عناصر الأصول المتداولة، واستثمار طويل الأجل يتعلق بالاستثمار في عناصر الأصول الثابتة واتخاذ القرار فيما يخص هذا النوع من الاستثمار يعد من أصعب القرارات التي يواجهها متخذو القرار، فكل من الاستثمار طويل الأجل والاستثمار القصير الأجل له أهمية خاصة في نشاط المؤسسة وفي قيمتها. من خلال هذا المبحث سنتعرف أكثر على قرار الاستثمار كنوع من القرارات المالية الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية، وأنواعه وأهميته بالنسبة للمؤسسة والأسس التي يتم الاعتماد عليها لاتخاذ قرار الاستثمار، وكيف يتم التخطيط لاتخاذ هذا القرار، وأين يكمن دور نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ مثل هذا القرار.

1 مفهوم الاستثمار

حسب المنظور المحاسبي، تعتبر الاستثمارات من عناصر الأصول في الميزانية العمومية وتتمثل في التثبيات العينية والتثبيات المعنوية، وتكون عادة ذات مبالغ ضخمة اشترتها المؤسسة أو أنشأتها من أجل استخدامها لممارسة نشاطها لمدة طويلة، وهو كذلك عبارة عن اكتساب للمؤسسة يسجل في جانب الأصول من الميزانية في الصنف الثاني من الحسابات ويشمل ما يلي¹:

- الاستثمارات المادية وهي القيم الملموسة مثل الأراضي، المباني، التجهيزات، المعدات والأدوات... الخ.

¹ تعريف الباحثة بالاعتماد على المخطط المحاسبي الجزائري و النظام المحاسبي المالي.

-الاستثمارات المعنوية وهي القيم الغير ملموسة مثل شهرة المحل (المحل التجاري في المخطط المحاسبي الجزائري pcn والنظام المحاسبي المالي scf)، براءات الاختراع، برامج الإعلام الآلي، العلامات التجارية،...الخ.

-الاستثمارات المالية وهي الاستثمار في الأوراق المالية مثل السندات، القروض والديون، الودائع والكفالات...الخ.

أما حسب المنظور الاقتصادي فمفهوم الاستثمار يتحدد حسب مفهوم المدير، فهذا الأخير يعتبر الاستثمار " هو التضحية بالموارد التي يستخدمها في الحاضر، على أمل الحصول في المستقبل على إيرادات أو فوائد خلال فترة زمنية معينة، حيث أن العائد الكلي يكون أكبر من النفقات الأولية للاستثمار" ¹.

والاستثمار حسب المنظور المالي يعرف على أنه كل النفقات التي تولد مداخيل جديدة على المدى الطويل ويعرف على أنه عمل طويل يتطلب تمويل طويل المدى أو ما يسمى بالأصول الدائمة (الأصول الثابتة + الديون المتوسطة والطويلة الأجل).

تعتبر قرارات الاستثمار من أهم قرارات الإدارة المالية، إن قرار مستوى الاستثمار أو حجم الاستثمار الذي يتخذه المدير المالي هو الذي يحدد عناصر الأصول الثابتة والأصول المتداولة (المتواجدة في الجانب الأيمن من الميزانية العمومية للمؤسسة والتي تمثل أحد مخرجات نظام المعلومات المحاسبي) والتوزيع النسبي لرأس مال الشركة (المتواجد بالجانب الأيسر من الميزانية أي جانب الخصوم) بين مختلف عناصر الأصول، إذ يقوم بتحديد حجم الاستثمار بكل عنصر من عناصر الأصول كالنقدية والمخزون والمصاريف المدفوعة مقدما والذمم المدينة.

¹ Abdellah Boughaba , **analyse et évaluation des projets** , berti edition , imprimé en France , paris1999, p 7.

وتستخدم الإدارة المالية مبدأ الفرصة البديلة ومردودها ومقدار التكاليف على القروض قصير الأجل من أجل تحقيق مبدأ الاستثمار الأمثل لعناصر الأصول المتداولة مما يجنب الشركة تحمل كلفة عدم استثمار الفائض أو ارتفاع كلفة العجز غير المخطط له.

أما الجانب الآخر من القرارات هو الاستثمار في عناصر الأصول الثابتة، ولإدارة المالية دور فعال في تحديد جدوى الاستثمار في الأصول الثابتة أو عدم التوسع في الاستثمار بهذه الأصول بحيث تؤدي إلى توفير طاقة إنتاجية فائضة مما يؤدي إلى ارتفاع كلفة الإنتاج نتيجة ارتفاع درجة المخاطر (الرافعة التشغيلية) للشركة وهذا يؤدي إلى توجه الشركة نحو البيع بأسعار عالية مما يخفض من قدرتها التنافسية ثم إلى تخفيض المبيعات وأرباح الشركة، والعكس في حالة انخفاض الطاقة الإنتاجية، فإن الشركة ستخسر مبيعات مطلوبة وأرباح هذه المبيعات، وهذه المعلومات تجعل الإدارة المالية تعمل على اختيار هيكل الاستثمار والمستوى الأمثل للاستثمار في الشركة لأن ذلك سيؤدي إلى تحديد اتجاه الأرباح المستقبلية المتوقعة والمخاطر التي تتعرض لها هذه الأرباح (المقصود بالمخاطر الأعمال الناتجة عن تغيير ظروف السوق)¹.

إن الاستثمار في عناصر الأصول المتداولة يعرف عند الكثير من الاقتصاديين بالاستثمار القصير الأجل والاستثمار في عناصر الأصول الثابتة يعرف على أنه استثمار طويل الأجل، ويضاف نوع ثالث من قرارات الاستثمار وهي قرارات الاستثمار الإستراتيجي التي تهتم بالتخطيط الاستراتيجي للمنظمة والمتمثل في الاتساع، النمو والثبات في سيطرتها على الأسواق المحلية أو التفكير في الأسواق العالمية وأن مثل هذه القرارات تتحقق على المدى الزمني الطويل جدا وتظهر تدريجيا في الفترات المشار إليها سابقا (أي النوع

¹ حمزة الشمخي، إبراهيم الجزائري، مرجع سبق ذكره، ص 19.

الأول والثاني للقرارات الاستثمارية¹. وفي هذه الحالة لا تكفي بيانات ومعلومات دورة محاسبية لسنة واحدة لاتخاذ القرار، وإنما نحتاج إلى بيانات ومعلومات لثلاث سنوات فأكثر من فترة نشاط المؤسسة. إن قرار الاستثمار الذي يتم اتخاذه هو عبارة عن قرار لتوظيف أموال المؤسسة بهدف الحصول على عوائد، وبالتالي هو عبارة عن استثمار لرأس مال المؤسسة.

2- الاستثمار الرأسمالي

الاستثمار الرأسمالي هو استثمار الأموال في أصول طويلة الأجل بهدف تحقيق العائد الأمثل من بين الفرص المتاحة، ويساهم الاستثمار في تحقيق هدف النمو الذي يعد من أهم أهداف الشركة الإستراتيجية لأنه يفتح آفاق جديدة للشركة من خلال زيادة العائد على الاستثمار والأرباح الموزعة وحتى زيادة رواتب الموظفين وخلق الوظائف الجديدة ومن ثم ارتفاع قيمة المؤسسة بالسوق وارتفاع سعر السهم أيضا. ونظرا لكون حصيلة العائدة ترتبط بالمستقبل فإن الإدارة معنية باستخدام جميع الوسائل الكفيلة بتحديد العائد وفق أدق الأساليب والأدوات لإنجاز عملية التنبؤ التي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها التدفقات المستقبلية المحتملة.

3- أنواع الاستثمار الرأسمالي

تصنف أنواع الاستثمار الرأسمالي وفق لمعيارين:

3-1- المعيار الأول-الاستثمارات حسب الهدف: يمكن تصنيف قرارات الاستثمار التي تحقق هدف النمو إلى ثلاثة أنواع هي²:

- **الاستثمارات الإحلالية:** أو كما يسميها البعض الاستثمارات الاستبدالية. والتي نعني بها إحلال أصل جديد مكان أصل قديم مثلا " إحلال آلات أو أجهزة أو معدات جديدة مكان أخرى قديمة بسبب التقادم

¹ حمزة الشمخي، إبراهيم الجزراوي، مرجع سبق ذكره، ص 19.

² دريد كامل آل شبيب، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر، عمان 2013، ص 239.

نتيجة التطورات التكنولوجية أو أن هذه الأصول قد اهتكت كلية مما يضطر إدارة المؤسسة إلى استبدالها بأخرى تمكنها من تحقيق أهداف الخطة الإنتاجية.

وعملية الإحلال أو الاستبدال كما يرى الكثير من الاقتصاديين لا تعرض المشروع لمخاطر جديدة بسبب استمراره في إنتاج نفس السلعة التي يتعامل بها وفي ضوء الحصة السوقية التي يمتلكها لذلك فإننا في عملية التقييم لهذا النوع من الاستثمارات يمكن استخدام كلفة رأس المال الحالية. أي أن مخاطر الاستثمار الإحلالي الجديد تساوي الصفر لأن الاستثمار يتعرض لنفس المخاطر الحالية.

- استثمارات توسعية:

هذه الاستثمارات هدفها إضافة خطوط إنتاجية جديدة تؤدي إلى توسيع الطاقة الإنتاجية الحالية لتلبية حاجة السوق أو بهدف الحصول على أسواق جديدة للمنتجات.

وهذا النوع من الاستثمارات يواجه مخاطر جديدة أعلى من المخاطر الحالية لذلك يتطلب الأمر إضافة علاوة المخاطرة بنسبة معينة.

كلا الاستثمارين أعلاه يغيران من خطر الرافعة التشغيلية أو الرافعة المالية خاصة عند توسيع الطاقة الإنتاجية التي تؤدي إلى زيادة التكاليف الثابتة أو في حالة الاعتماد على التمويل بالاقتراض.

- الاستثمارات الإبتكارية:

هي تلك الاستثمارات التي تؤدي إلى إنتاج سلع جديدة أو استعمال طرق جديدة في الإنتاج تؤدي إلى تحسين السلعة المنتجة وإضافة خصائص جديدة لها تختلف عن خصائصها القديمة بنسبة كبيرة، وتؤدي هذه الاستثمارات إلى اختلاف مخاطر أعمال الشركة وزيادة هذه المخاطر أو مواجهتها لمخاطر جديدة لترويج السلع المبتكرة وهنا يجب إضافة علاوة مخاطر أكبر والاحتساب للمخاطر المستجدة. عند اختيار الاستثمار لابد من أن تتوفر مجموعة من المعطيات الأساسية لهذه الاستثمارات أهمها:

الفصل الثالث: القرارات المالية الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية.

- تحديد كلفة الاستثمار المبدئي: وهي مجموعة المبالغ المتوقع إنفاقها على الاستثمار إضافة إلى مصاريف التشغيل.

- تحديد العمر الإقتصادي للمشروع: وفي ضوء ذلك نقوم بتحديد الإيرادات المتوقع استلامها والمصروفات خلال العمر الإنتاجي وتحديد أقساط الاندثار.

ومن الأمور الجوهرية الأخرى في تقييم المقترحات الاستثمارية تحديد التدفقات النقدية السنوية. وفي نهاية عمر الاستثمار قد تبقى قيمة متبقية للمشروع، وفي هذه الحالة يجب أن نأخذ القيمة المتبقية بنظر الاعتبار عند حساب التدفقات النقدية للمشروع.

3-2- المعيار الثاني - الاستثمارات حسب شكل الإنفاق: وتتمثل في:

- استثمارات في الأراضي والمجوهرات:

هو استثمار في تجارة الأراضي والتحف والمجوهرات والمعادن الثمينة، وتكون طبيعة الإنفاق لهذا الاستثمار عبارة عن تدفق نقدي خارج عند الشراء، وهو عبارة عن قيمة الحصول عن الأصل من البائع، أما التدفق الداخل فيتمثل في ثمن البيع للأصل عند اتخاذ قرار البيع.

- استثمارات في الأوراق المالية:

يتمثل في حيازة أوراق مالية كالأسهم والسندات، بقصد الاستفادة من الإيراد الناتج من توزيعات الأرباح، وليس بقصد المضاربة، وتتمثل التدفقات الداخلة لهذه الاستثمارات في الإيرادات الجارية التي يحصل عليها المستثمر من توزيعات الأرباح، إضافة إلى العائد الرأسمالي الذي يحصل عليه عند بيع الأسهم والسندات.

- استثمارات في الأصول الثابتة:

هي الاستثمارات في رأس المال الثابت، أي الاستثمار في الآلات والمعدات وتشديد المصانع بهدف إنتاج السلع وتقديم الخدمات، ويشمل هذا النوع من الاستثمارات قيمة الأصل وجميع النفقات التي أنفقت على

الأصل حتى يصبح جاهزا للاستخدام، أما التدفقات الداخلة لهذه الاستثمارات فتحصل خلال عمر الأصل إضافة إلى قيمة الخردة في نهاية العمر الإنتاجي لهذه الأصول.

- الاستثمار في العقارات:

يمثل الاستثمار في المباني، وتتمثل الاستثمارات في قيمة شراء العقار ومصاريف الحيازة، أما التدفقات الداخلة لها فهي عبارة عن الإيرادات الجارية الناجمة عن استثمار العقار، إضافة إلى بيع العقار في نهاية فترة الاستثمار.

إن محاولة إيجاد الاستثمارات الضرورية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة يعد أول وجهة للعملية القرارية ومرحلة هامة لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة¹.

4- أسس اتخاذ القرار الاستثماري

من الأسس التي يتم اعتمادها لاتخاذ القرار الاستثماري ما يلي:

- اختيار إستراتيجية الاستثمار الملائمة: يتم اختيار إستراتيجية الاستثمار الملائمة بناء على مؤهلات المستثمر ومجالات التمييز التي يجيدها وطبيعة المتغيرات المتواجدة في البيئة المحيطة وبناءا لحصته في السوق والذي يتحدد وفق حاجاته والمقارنة التفضيلية بين العناصر الثلاث المحددة للاستثمار وهي العائد والسيولة والأمان.

- تحديد الهدف من الاستثمار وتجميع البيانات والمعلومات المطلوبة للوصول إلى الهدف، وعرض البدائل المتاحة وتقييم العوائد لكل بديل واختيار البديل المناسب.

- تعدد البدائل أو الخيارات الاستثمارية كنتيجة لتفاعل الفرص المتاحة والتهديدات التي يتوقع مواجهتها ونقاط القوة والضعف.

¹ Norbert Guedj , **finance d'entreprise** , édition d'organisation , 2eme édition , paris 2000 , p 274 .

وبما أن قرار الاستثمار هو قرار استراتيجي يتم على أساسه إنفاق مبالغ ضخمة من الأموال ولفترة زمنية طويلة بهدف الحصول على عوائد مستقبلية، فإنه يتوجب على إدارة المؤسسة التخطيط لهذا القرار من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من استثمارها لأموالها وفي الوقت المناسب.

5- التخطيط المالي ودور نظام المعلومات المحاسبي

لا يمكن للمدراء الماليين الاستغناء عن التخطيط المالي، وذلك من أجل أن تكون كل خططهم المالية دقيقة ومؤدية فعلا إلى تحقيق الأهداف الموضوعية من طرف متخذي القرار، وتعتمد بذلك على بيانات ومعلومات نظام المعلومات المحاسبي، ومن خلال الطرح الموالي سيتم التعرف أكثر على التخطيط المالي وعلاقته بنظام المعلومات المحاسبي.

5-1- التخطيط المالي:

من المفهوم المعاصر للإدارة المالية أنها قرار قائم على التخطيط المالي السليم لكل جوانب العمل داخل شركة الأعمال. ومن هذا المنطق قد اهتمت الإدارة المالية بشكل خاص وإدارة الشركة بشكل عام بوظيفة التخطيط المالي. وقد برز هذا الاهتمام في السنوات الأخيرة بشكل واضح بسبب المعانات التي تتعرض لها شركات الأعمال من أجل ضمان الاستمرار في السوق وتحقيق الأرباح وبسبب كثرة وتعقد وتشعب العلاقات المالية فيما بين الشركة والمحيط الخارجي (بيئة العمل) وكذلك بسبب الندرة في الأموال المتاحة للاستثمار مما جعل الإدارة المالية أمام ضرورة التخطيط المسبق لمختلف أوجه العملية المالية وبالشكل الذي يضمن استمرارية الشركة¹.

إن التخطيط هو أسلوب التفكير بالمستقبل واستعراض حاجات ومتطلبات الشركة للتهيؤ لهذا المستقبل وظروفه، وأن التفكير بالمستقبل ومعرفة ظروفه وحاجاته ومتطلباته ورسم الأهداف وتحديد واختيار

¹ حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، مؤسسة الوراق، عمان 2004، ص 74.

الفصل الثالث: القرارات المالية الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية.

البدائل والمشاكل ومعوقات التنفيذ وتوزيع الأعمال والصلاحيات وطرق وعمليات الاتصال وتكوين أساس سليم للرقابة هو من المهام الأساسية لعملية التخطيط.

والتخطيط المالي هو استقراء لماضي الشركة من الناحية المالية ودراسة الحاضر والتنبؤ بالاحتياجات المالية المستقبلية.

تتنوع الخطط حسب آجالها فقد تكون خطط قصيرة الأجل والتي مدتها لا تزيد عن السنة وتكون التنبؤات التي تعتمد عليها دقيقة، كونها تتم خلال فترة قصيرة وتتنخفض المخاطر التي تتعرض لها، والخطط البعيدة المدى إذ تتعرض لبعض الصعوبات والمخاطر أثناء عملية التنبؤ، ولكنها تكون أقل كلفة لعدم تكرار حسابها، وتعد الخطط الموضوعية على أساس سليم كمياري للمقارنة والرقابة والتأكد من دقة التنفيذ والمعوقات ومن أهم مميزات الخطة المالية الجيدة الوضوح في الأهداف وصياغتها بالأرقام الدقيقة ومنحها المرونة وسهولة التعديل وتبين مدى استغلال الموارد المتاحة وإمكانية خفض التكاليف وصياغة البرامج والقواعد المالية لتنفيذ السياسة المالية للشركة.

والتخطيط المالي هو العملية التي تحدد الوسيلة للحصول على الأموال بأقل التكاليف من مصادرها المتنوعة وبأيسر الشروط لصالح الشركة وتبين مجالات استخدامها أو استثمارها بما يحقق أكبر العوائد وبأقل المخاطر.

وللتخطيط المالي دورا كبيرا في مجال البحث عن مصادر التمويل المختلفة بالشروط والأوقات الملائمة والتخطيط للاستثمارات الرأسمالية وللأرباح والمبيعات وسداد الالتزامات في مواعيدها، وتتخذ عملية التخطيط المالي عدة مراحل، منها مرحلة تحديد الأهداف وجمع البيانات الملائمة للقرار وتحويلها إلى معلومات تساعد على وضع الخطة المالية واتخاذ القرار بتنفيذ الخطة ثم وضعها موضع التنفيذ والمراقبة.

تعد وظيفة التخطيط المالي من أهم وظائف الإدارة المالية وذلك لما تتميز به الإدارة المالية من كونها تعالج دائما موضوعات مالية مستقبلية مما يتحتم عليها معرفة حجم الأموال المطلوبة لتمويل مختلف الأنشطة وتسييد الالتزامات¹.

والوظيفة الأخرى للتخطيط هي مراقبة الظروف المالية للشركة وتقييم مدى الحاجة إلى زيادة أو تخفيض أو تعديل أو ابتكار طاقات إنتاجية جديدة وتحديد الجدوى من ذلك والاحتياجات المالية المطلوبة بهذا الشأن ولذلك فإن التخطيط المالي يمارس نوعين أساسيين من الأنشطة هما الأنشطة التقليدية للإدارة المالية في الحصول على الأموال وكيفية استثمارها كنوع أول، والتنبؤ المالي كنوع ثاني.

إن التخطيط المالي لا يمكن اعتباره وظيفة مستقلة ومنفصلة عن مجمل النشاطات التشغيلية المخططة داخل الشركة إنما يجب أن تكون الخطة المالية مترابطة وبشكل متكامل مع كل الخطط المادية الأخرى والتي تصور الإطار العام لعمل الشركة خلال الفترة القادمة مثل خطة الإنتاج وخطة المبيعات وخطة الأجور وغيرها، إذ أن أي بعد أو حاجز في إطار التكامل والتنسيق سوف يعيق تحقيق الأهداف ضمن ما هو مخطط لها سواء من حيث البعد الزمني للتنفيذ أو من ناحية التكلفة الاقتصادية وهذا يعني أن أهداف الشركة والتي يمكن ترجمتها إلى مجموعة من الخطط التشغيلية ترتبط ارتباطا وثيقا بالخطة المالية وتعتمد عليها إذ أن أي تأخير أو نقص في تعبئة الموارد المالية المخصصة لكل عملية تشغيلية سوف يؤدي إلى تأخير تحقيقها خلال الفترة المحددة وبالتالي تأخير في تحقيق الهدف العام لشركة الأعمال. مما يستوجب توفر نظام معلومات محاسبي مرن يأخذ بعين الاعتبار كل الظروف التي تؤثر في عملية التخطيط المالي وبالتالي على تحقيق الأهداف العامة للشركة، حيث تبرز صعوبة التنبؤ بالمستقبل بصورة دقيقة في مقدمة العوامل التي تضعف من فاعلية التخطيط، وكذلك عدم دقة البيانات والمعلومات الاقتصادية والتي تحصل عليها الإدارة كمدخلات من أجل رسم الخطة إضافة إلى أن عدم التنسيق بين الوظائف المختلفة والوظيفة المالية من شأنه

¹ دريد كامل آل شبيب، إدارة مالية الشركات المتقدمة، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان 2010، ص34.

أن يجعل الخطة المالية عاجزة عن تحقيق الأهداف المطلوبة ضمن التكلفة الاقتصادية المتوقعة وضمن التوقيت الزمني لهذه الأهداف.

ولتجنب الفشل والضعف الذي يظهر في الخطة المالية بسبب تردد بعض المدراء الماليين في اتخاذ القرارات المالية الضرورية والمهمة، لا بد من مراعاة الوضوح في تحديد الأهداف والسياسات والإجراءات، واختيار نوع المعلومات الاقتصادية التي لها ارتباط قوي بعمل الشركة إضافة إلى الاستعانة بوسائل الاتصال الجيدة التي تؤمن وصول المعلومات بأسلوب التغذية العكسية. كما أن المراحل المتبعة في وضع الخطة المالية تؤثر تأثيرا كبيرا على نجاح الإدارة المالية في وضع خطة متكاملة، حيث أن الاعتماد على التسلسل في المراحل سوف يتجنب التداخل الغير مقرر في العمل، وهذا يعني أن اعتماد التخطيط المالي يتطلب المرور بالمراحل التالية:

- تحديد الأهداف التي تسعى الشركة إلى تحقيقها.

- جمع البيانات أو المعلومات المحاسبية وكل البيانات والمعلومات الاقتصادية والتي لها ارتباط مباشر أو غير مباشر بتلك الأهداف.

- ترجمة الأهداف المحددة والمعلومات والبيانات المتوفرة إلى قيم رقمية بشكل موازنة تقديرية لتسهيل عملية التنفيذ والمتابعة.

- اتخاذ القرار المناسب بشأن عملية التنفيذ.

5-2- دور نظام المعلومات المحاسبي في التخطيط المالي

يتمثل الدور الرئيسي لنظام المعلومات المحاسبي في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة في إعداد الموازنات التشغيلية ونظرا لأن الموازنة تؤثر على أقسام وإدارة المنشأة فيجب أن يكون المحاسب على اتصال مستمر بالموظفين في كل الأقسام والإدارات، وينشد مشاركتهم في عملية تخطيط وتنفيذ ورقابة نظام الموازنة

الفصل الثالث: القرارات المالية الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية.

فعند إعداد الموازنة السنوية (قصيرة الأجل)، والتي تتشكل لجنتها من أعضاء يمثلون الإدارات والأقسام المختلفة بالمنشأة (بالإضافة إلى من يمثل الإدارة العليا)، مشتملة على المحاسب نظرا لخبرته المالية، وتكون مهمة هذه اللجنة تحويل الأهداف الإستراتيجية للمنشأة إلى أهداف تشغيلية تساهم الموازنة التشغيلية لكل قسم في تحقيقها، ويجب مراعاة العمل على تحقيق مستوى مرض من الدخل بدل من تعظيمه وكذلك الأمر عند إعداد تقديرات الإيرادات والنفقات في مشروع قائمة الدخل. ويجب تقدير تكلفة السلع المباعة من مواد أولية وعمالة ومصروفات صناعية غير مباشرة على أساس معايير وتقديرات معقولة قابلة للتحقيق تحت ظروف إنتاج عالية ومقبولة، وفي ظل أهداف المؤسسة وليس بهدف تحقيق الحد الأقصى لمستوى الإنتاج. وكذلك يقوم قسم التسويق بتقدير إيرادات العام المقبل من المبيعات بهدف إعداد قائمة الدخل، وذلك باستخدام طرق وأساليب مختلفة أخذا في الاعتبار أهمية اختيار المزيج السلعي لمنتجات الشركة الذي يهدف إلى تحقيق مستوى الدخل المقبول، وفي سبيل تحقيق هذا المستوى يقوم المحاسب بتزويد قسم التسويق بتكلفة إنتاج كل نوع من أنواع ذلك المزيج السلعي.

ويتمثل الدور الرئيسي لنظم المعلومات المحاسبية حول الرقابة على جودة الإنتاج في تزويد الإدارة العليا بالمعلومات اللازمة لتبرير اقتصاديات درجة الجودة التي ترغب في تحقيقها من خلال عمل دراسة للتكلفة والمنفعة لكل مستوى جودة معين ولكل مجموعة من مجموعات السلع المنتجة بحيث يجب أن تفوق المنفعة المتوقعة من إنتاج وبيع سلعة معينة ذات جودة معينة نفقات إنتاجها مع ضرورة أن تحقق المنتجات هامش ربح كاف على الأقل لتغطية التكاليف الثابتة.

وهناك عدد كبير من التقارير المحاسبية والتخطيطية التي تساعد الإدارة في كافة المستويات التنظيمية للمنشأة في التخطيط واتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل المنشأة وهي:

-تقارير التنبؤ بالمبيعات.

-الموازنات.

-التقارير المالية والمحاسبية.

ومن مميزات هذه التقارير تجميع المعلومات ومقارنتها مع مصادرها، وتمتاز هذه التقارير بأنها ترسم المستقبل وتوفر معلومات للمقارنة.

5-3- شكل التخطيط المالي:

يأخذ التخطيط المالي شكل الموازنة التقديرية في رسم الخطة وبرمجة الأهداف المالية المتوقعة وتحويلها إلى قيم رقمية محددة، والموازنة كأسلوب هي خطة تظهر الموارد التي سوف تحصل عليها المنظمة وتستخدمها خلال فترة زمنية محددة، كما تعتبر جسر بين الخطة وتنفيذها، فهي تعبير مالي يعتمد على بيانات ومعلومات محاسبية سابقة يظهر بالتفصيل تطلعات الإدارة إلى المستقبل ويعمل على تحقيق الأهداف الموضوعية وذلك باعتبار الموازنة وسيلة لقياس التقدم في تنفيذ الأعمال وتحديد الإطار الذي من خلاله تتحقق الأهداف.

من خلال الموازنة يمكن ترجمة الأهداف المالية إلى صيغ كمية معبرة عن مختلف النشاطات وتحديد التدفقات المالية الداخلة والخارجة من المنظمة والإشراف على عملية التوازن بينهما لكي لا تكون المنظمة في وضع العجز أو الفائض المالي، ولا تقف الموازنة عند هذا الحد بل أنها تساعد في البحث عن الفرص الاستثمارية المربحة التي يمكن من خلالها سد العجز أو البحث عن الفرص الاستثمارية المربحة التي يمكن من خلالها استثمار الفائض المالي.

إن الموازنة تستمد بياناتها ومعلوماتها من نظام المعلومات المحاسبي (مدخلات) وبعملية تشغيلها تتحصل على مخرجات تساعد المنظمة في الوصول إلى الأهداف المسطرة، فهي تعتبر نظام وبالتالي فبدلاً من تسميتها بالموازنة فمن الأفضل أن نطلق عليها مصطلح نظام الموازنة، والذي يعمل على تحقيق الأغراض التالية:

-تزويد الإدارة بمقياس النتائج المتوقعة لخطط التشغيل المقترحة والمختلفة، مما يساعد على الاختيار فيما بينها.

-يعمل على عكس مستوى النشاط في المستويات الدنيا فهو مؤشر عملي تستهدف به الإدارة.

-يفيد في الحكم على المنجزات وقياسها.

-يمكن المدراء من تنسيق جهودهم لكي تتوافق أهداف أقسامهم مع أهداف المنظمة ككل.

والتخطيط المالي في منشآت الأعمال بشكل عام، يأخذ شكل نظام موازنة مالية يدخل في إطارها ثلاث

أنواع رئيسية هي¹:

- الموازنة النقدية.

- موازنة كشف الدخل.

- الموازنة العمومية أو موازنة الوضع المالي.

الموازنة النقدية تعد وسيلة لمعرفة حركة التغير النقدي التي تحصل في شركة الأعمال في الفترة الزمنية

القادمة. أما **موازنة الدخل** فهي تصوير لمختلف العلاقات التي تؤثر على ربح الشركة نتيجة لممارسة النشاط

ولهذا فهي تدخل في تصور كافة الإيرادات وكافة النفقات المتوقع حصولها في الفترة القادمة. في حين

تستخدم **الموازنة العامة** (موازنة الوضع المالي) في تصور الحركة المالية الممكن حصولها في الشركة من

خلال تحديد المصادر المالية المتوقع حصولها وما يقابلها من استخدامات.

6- الموازنة الرأسمالية

يستخدم مختلف الاقتصاديون مصطلح الموازنة الرأسمالية ومصطلح تحليل الاستثمار كمترادفين، على اعتبار

أن كل من المصطلحين يشيران إلى عملية التخطيط والتقييم للنفقات الرأسمالية².

¹ حمزة محمود الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 80.

² Wilkinson Nick, **managerial economics a problem-solving approach**, 1st ed, UK: Cambridge university press2005 p 432 .

الفصل الثالث: القرارات المالية الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية.

وتعتبر الموازنة الرأسمالية أكثر أنواع الخطط أهمية وتعقيدا لدى إدارة الشركة، فمن خلالها تحدد برنامجها الاستثماري طويل الأجل، بما يتناسب مع مستقبل الشركة ومستويات التجديد والتوسع والنمو فيها¹. وقد عرفت الموازنة الرأسمالية بأنها: "خطة الإنفاق الرأسمالي في الموجودات الثابتة، التي تقوم بإعدادها الإدارة المالية بالشركة، من خلال تحليل المشاريع واتخاذ القرارات اللازمة لشمول بعضها في الخطة المذكورة"².

وعرفت الموازنة الرأسمالية كذلك بأنها "عملية اتخاذ قرارات الاستثمار الرأسمالي، فالشركات تقوم بالاستثمار الرأسمالي عندما تحصل على الأصول التي تستخدم لفترة زمنية طويلة الأجل"³. كما عرفت على أنها "الخطة التفصيلية للتدفقات النقدية الداخلة والخارجة الناجمة عن التعامل بالأصول الثابتة خلال فترة زمنية قادمة، وبالتالي هي عملية تقييم المشاريع طويلة الأجل بغرض اختيار المجدي منها"⁴.

وهناك من ذهب إلى تعريف الموازنة الرأسمالية على أنها "تستخدم لوصف كيفية تخطيط الاستثمارات الهامة والكبيرة في المشاريع التي تنفذ في فترة طويلة الأجل مثل: مشتريات أجهزة حديثة أو بناء مصانع أو إنتاج منتجات جديدة. فمعظم الشركات لديها العديد من المشاريع المحتملة أكثر مما يمكنها أن تمويلها في الواقع وبالتالي يتوجب على المدراء الاختيار بعناية للمشاريع التي تحقق عوائد مستقبلية كبيرة"⁵.

وعرفت على أنها "عملية إدارة النفقات الرأسمالية، أي أنها عملية تحليل قرارات الاستثمار طويلة الأجل التي تخص النفقات الرأسمالية"⁶.

¹ حمزة محمود الزبيدي، مرجع سابق، ص 571.

² ربحي مصطفى عليان، العمليات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2010، ص 277.

³ Braun Karen and others , **managerial accounting** , 2nd ed , new jersey , prentice hall 2010 p 670.

⁴ عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، الإدارة المالية المتقدمة، عمان 2009، ص 212.

⁵ Garrison Ray and others , **Managerial Accounting** , 12th ed , usa : mc graw- hill 2008 p 626 .

⁶ محمد علي العامري، الإدارة المالية ، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان 2007، ص 355.

الفصل الثالث: القرارات المالية الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية.

وقد تم التمييز بين الموازنة الرأسمالية وعملية الموازنة الرأسمالية، على أساس أن الموازنة الرأسمالية هي مجمل الاستثمارات المخطط تنفيذها في الأصول التشغيلية، بينما عملية الموازنة الرأسمالية فهي عملية تحليل المشاريع والبت فيها واختيار المشاريع التي تكون مناسبة لإدراجها ضمن الموازنة الرأسمالية¹.

من التعاريف السابقة نتضح معالم الموازنة الرأسمالية على النحو التالي:

- الموازنة الرأسمالية خطة للتدفقات الرأسمالية الداخلة والخارجة.
- تعتمد على عملية تقييم مقترحات الاستثمارات الرأسمالية المتاحة.
- تعد لاختيار مجموعة من الاستثمارات المتناسبة مع أهداف وإمكانيات وأولويات الشركة.
- تعد لفترة مالية قادمة طويلة الأجل.
- تجمع مقترحات الاستثمار المناسبة المقرر تنفيذها خلال الفترة القادمة، المختارة من خلال عمليات الموازنة الرأسمالية، في محتوى واحد يسمى الموازنة الرأسمالية.

1-6- أهمية الموازنة الرأسمالية:

تعد الموازنة الرأسمالية أكثر الخطط أهمية في تحديد مستقبل الشركة وفي ضمان استمراريتها ونموها، وتتأثر بإستراتيجية الشركة، ويتوقف على تنفيذها نجاح الشركة أو فشلها، لذلك فإن مسؤولية تقييم المشاريع الاستثمارية وبرمجة الخطط المستقبلية تقع على عاتق أعلى مستوى إداري، وتبرز أهمية الموازنة الرأسمالية في النقاط التالية²:

¹ Brigham Eugene, Ehrhardt Michael, **financial management theory and practice**, 11th ed, usa :south-western, Thomson 2005 p 344 .

² محمد صالح الحناوي، جلال إبراهيم العبد، الإدارة المالية - مدخل القيمة واتخاذ القرارات، الدار الجامعية، الاسكندرية 2007، ص 107.

- الآثار طويلة الأجل: يمتد أثر تنفيذ الخطط الرأسمالية إلى فترات طويلة الأجل تصل إلى عدة سنوات مالية، مما يعني صعوبة إلغاء المشروع الاستثماري في الفترات القادمة، لذلك فإن هذه القرارات تفنقر إلى بعض المرونة في إجراء تعديلات كبيرة عليها، وينبغي الانتظار لمدة طويلة قبل أن تتمكن الإدارة من معرفة النتائج النهائية من نشاط هذه الأصول.

- توقيت الحصول على الأصول الرأسمالية: إن الخطأ في توقيت الحصول على الأصول الرأسمالية يعني خسارة كبيرة تحقيق بالشركة، وينبغي على الشركة التنبؤ الدقيق بمبيعاتها المستقبلية قبل تحقق المبيعات الفعلية بفترة كافية تسمح لها الاستعداد المسبق لمواجهة ارتفاع الطلب قبل تحققه، لأن عدم تلبية الشركة لطلبات الزبائن يعني اتجاه الزبائن إلى الشركات المنافسة ونسج علاقة دائمة معها مما يؤدي إلى انخفاض إيرادات الشركة والتأثير على مختلف خططها وبالتالي على مختلف إستراتيجياتها.

- جودة الأصول الرأسمالية: إن التخطيط السليم يساعد في تحسين جودة الأصول التي تحصل عليها الشركة، ولا سيما أن تصنيعها يستغرق وقتاً طويلاً لتصبح بالجودة والمواصفات المطلوبة، فالموازنة الرأسمالية تعطي الشركة فرصة للحصول على الأصول الرأسمالية بالجودة العالية قبل تحقق الارتفاع المتوقع للطلب على منتجات الشركة.

- ضخامة الأموال المستثمرة: تتعلق الموازنة الرأسمالية بمشاريع ضخمة مثل إضافة أصول جديدة كالمباني الآلات، المعدات، التجهيزات المختلفة وتطوير منتجات جديدة وهي خطط تتطلب أموالاً كبيرة تزيد كثيراً عن الأموال المطلوبة لإدارة رأس المال العامل، لذلك كان على الشركة وضع الخطط اللازمة للحصول على مصادر التمويل اللازم قبل مدة كافية وبشروط وتكاليف تمويل مناسبة.

- المقدر على المنافسة: إن الاستثمار الرأسمالي وما ينجر عنه من توسع وتطوير للأصول ومن ابتكارات يعود بالفائدة على المؤسسة لمواجهة المنافسين، لأنه يمنح مزايا تنافسية تفرد بها عن منافسيها.

- **تحديد اتجاه الشركة الإستراتيجي:** قرارات الموازنة الرأسمالية للشركة تحدد اتجاهها الاستراتيجي، لأنها تتحرك باتجاه منتجات وخدمات جديدة أو دخول أسواق جديدة، يجب أن تسبق بنفقات رأسمالية¹.

من خلال ما تم عرضه يمكن القول أن أهمية الموازنة الرأسمالية تنبع من كونها تتعامل مع أموال ضخمة وتتطلب من الإدارة بذل العناية الكافية لدراسة مدى جدوى وربحية تلك المشاريع الاستثمارية التي تحتاج إلى مثل هذه الأموال والتي تشملها الموازنة الرأسمالية، لأن آثارها تمتد لفترات طويلة الأجل وكذلك عوائدها تتحقق على مدى زمني طويل، ولأن الإخفاق في اتخاذ قرار الاستثمار تكون عواقبه وخيمة وتؤثر على الميزة التنافسية للمؤسسة، مما يتطلب من إدارة الشركة التزام الدقة في عملية التنبؤ بالمبيعات المستقبلية، وذلك لن يتحقق إلا إذا كانت بيانات نظام المعلومات المحاسبي دقيقة وموثوق بها وملائمة ومتوفرة في الوقت المناسب لأن دقة التنبؤ بالمبيعات تؤثر على مدى استعداد الشركة لمواجهة

أي زيادة مستقبلية في الطلب على المنتجات، مما يؤثر على الحصة السوقية للشركة، فيؤثر على قدرة الشركة التنافسية، وبالتالي يؤثر على قيمة الشركة.

6-2- مراحل إعداد الموازنة الرأسمالية:

توجد خمس خطوات لعملية الموازنة الرأسمالية²:

الخطوة الأولى تتم بتحديد الاستثمار المحتمل، وذلك بإشراك الموظفين والمستشارين ورجال البيع في تقديم مقترحات تساعد في تحديد تلك الاستثمارات. وبعد تحديد تلك الاستثمارات المحتملة تأتي **الخطوة الثانية** لتقدير صافي التدفقات النقدية المستقبلية الداخلة تمهيدا للانتقال إلى **الخطوة الثالثة** وهي تحليل الاستثمارات ويتضمن التحليل عملية من مرحلتين، في المرحلة الأولى يسمح المدراء الاستثمارات المقترحة باستخدام واحد أو كل الأساليب التي لا تأخذ القيمة الزمنية للنقود في الحسبان (مثل: فترة الاسترداد ومعدل العائد

¹ Brigham Eugene, Ehrhardt Michael, **Financial Management Theory and Practice**, 12th ed, usa: south western Thomson 2008 p378.

² Braun karen and others, **op cit**, p 671.

الفصل الثالث: القرارات المالية الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية.

المحاسبي)، فباستخدام هذه الأساليب البسيطة يمكن التخلص بسرعة من الاستثمارات غير المرغوب فيها وتحلل المرحلة الثانية الاستثمارات المحتملة باستخدام الأساليب التي تأخذ القيمة الزمنية للنقود بالحسبان (مثل: صافي القيمة الحالية ومعدل العائد الداخلي)، غير أن الشركة قد لا تستطيع تنفيذ بعض تلك المشاريع بسبب محدودية الموارد لذا تنتقل إلى **الخطوة الرابعة** وهي استخدام الترشيح الرأسمالي لاختيار البديل المناسب من بين البدائل الاستثمارية المتعددة، و**مخطوة أخيرة** فإن الشركات تجري مراجعة لاحقة للاستثمارات المنفذة، من خلال مقارنة صافي التدفقات النقدية الداخلة المتولدة عن الاستثمار مع صافي التدفقات النقدية الداخلة المخططة. التقييم اللاحق يساعد الشركة على تحديد أي الاستثمارات الناجحة وتستحق الدعم المستمر، وأيها تستحق التخلي عن المشروع و بيع الأصول (إن كان ذلك ممكنا).

والشكل الموالي يوضح خطوات إعداد الموازنة الرأسمالية:

الشكل رقم (3-1): خطوات إعداد الموازنة الرأسمالية.



Source: Braun karen and others, p 671.

استنادا إلى الاستعراض السابق لعملية إعداد الموازنة الرأسمالية، تتضح المراحل المهمة في إعداد هذه الموازنة حيث يلاحظ أهمية مرحلة تحديد الاستثمار الرأسمالي المقترح، إذ تعد المقترحات في جميع

المستويات التنظيمية داخل الشركة وبإشراك الموظفين والمستشارين والأطراف ذات العلاقة بشكل يساعد الإدارة على تحديد مقترحاتها الاستثمارية، ومن ثم تقييم تلك الاستثمارات المحتملة وتحليلها بدقة وتقييم ربحيتها لاختيار الاستثمارات الرأسمالية المجدية اقتصاديا ورفض الاستثمارات غير المرغوب فيها من خلال تقدير صافي التدفقات النقدية للمشروع، وتحليل قيمة المشروع باستخدام أساليب التقييم المناسبة، واختار الشركة المشاريع التي تتناسب مع إمكانياتها المالية والتمويلية وتؤجل المشاريع التي تتطلب تمويل أكبر من قدرتها أو ترفضها، وتعتمد المشاريع التي تناسب قدرتها التمويلية لتباشر تنفيذ الاستثمارات الرأسمالية المعتمدة وفقا لأولوياتها التي حددتها في الموازنة الرأسمالية.

6-3- أنواع قرارات إعداد الموازنة الرأسمالية:

إن القرارات التي تحتاج تحليل عند إعداد الموازنة الرأسمالية هي كل قرارات تتطلب إنفاقا الآن لتحقيق عائد في المستقبل، ومن أمثلتها: قرارات خفض التكاليف، قرارات توسيع المصنع، قرارات الاختيار بين الآلات والمعدات، قرارات الشراء أو التأجير، قرارات إحلال أو استبدال المعدات القديمة الآن أم فيما بعد¹. وتقع قرارات إعداد الموازنة الرأسمالية في مجموعتين هما:

- قرارات الاستيفاء:

هي القرارات المتعلقة فيما إذا كان المشروع الاستثماري المقترح يستوفي المعايير المحددة مسبقا، فمثلا: أن لا تقبل الشركة أي فرصة استثمارية تحقق عائد أقل من 20% .

- قرارات التفضيل أو المفاضلة:

هي القرارات المتعلقة باختيار بديل من بين البدائل المطروحة كأن تفاضل الشركة بين ثلاث آلات وتختار آلة معينة وبالتالي يطلق على قرار الاختيار هنا قرار تفضيل.

¹ Garrison Ray and others, *op cit*, p 626.

وتقسم القرارات المتعلقة بالموازنات الرأسمالية إلى نوعين هما¹:

- القرارات المتعلقة بقبول أو رفض المشروع الرأسمالي:

يرتبط هذا القرار بمدى وجود مصادر تمويل كافية لتغطية الاستثمارات المرغوب فيها والمنسجمة مع إستراتيجية الشركة وخططها، ويتوجب على الإدارة قبول أو رفض أي من تلك الاستثمارات بناء على كفاية مصادر التمويل وألويات تلك الاستثمارات في إطار إستراتيجية الشركة وخططها، وكذلك بناء على مدى ربحية تلك الاستثمارات.

- القرارات المتعلقة بالتخصيص الرشيد لرأس المال: يكون لدى الشركة في هذا النوع من القرارات عدة

استثمارات مرغوب فيها ومتاحة، إلا أن الموارد المالية محدودة وتكفي للاستثمار بمشروع واحد أو بعدد محدود من تلك المشاريع، وبالتالي يتوجب على الإدارة اختيار أفضل تلك الفرص.

ومن خلال تلك التقسيمات يتضح أن قرارات الإدارة العليا الرأسمالية تخضع لاعتبارات عدة، منها المعايير المحددة للاستفتاء، ومحدودية موارد الشركة التي تدفع الإدارة إلى التفضيل، ومدى انسجام الاختيار مع أهداف واستراتيجيات الشركة، فكل هذه قيود تدفع إدارة الشركة إلى ترشيد قرار الإنفاق الرأسمالي.

6-4- قيود إعداد الموازنة الرأسمالية:

تواجه الموازنة الرأسمالية عند إعدادها مجموعة من القيود أهمها²:

- إستراتيجية وأهداف الشركة: فيجب اختيار المشاريع الاستثمارية التي تحقق أهداف الشركة وسياساتها العامة وتتسجم مع إستراتيجياتها وأن تحقق الاستثمارات المدرجة في الموازنة الرأسمالية أهداف تعظيم قيمة الشركة وزيادة حصتها السوقية وزيادة ميزتها التنافسية، لذلك فالمدراء أمام قيد ترتيب الاستثمارات الرأسمالية بما يتناسب مع إستراتيجية وأهداف الشركة وهذه العملية ليست سهلة فقد تتعارض تلك الاستثمارات مع

¹ أبو نصار محمد، المحاسبة الإدارية، دار وائل للنشر، عمان 2003، ص 241.

² عبد الغفار حنفي، أساسيات التمويل والإدارة المالية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية 2002، ص 253 - 257.

أهداف الشركة، الأمر الذي يتطلب من الإدارة العليا تحديد الأهداف والسياسات العامة وإستراتيجية الشركة بوضوح.

- **التمويل:** تحديد حجم الأموال التي يمكن توفيرها لتمويل الاستثمارات، وتحديد وسائل التمويل التي يمكن اللجوء إليها (هيكل التمويل). فقيود التمويل يحدد الحد الأقصى للاستثمارات عن الفترة، وعلى الإدارة أن تحقق التناسق بين الاستثمارات ووسائل التمويل الممكنة. وهناك من أضاف قيوداً أخرى هي¹:

- **التضخم:** لابد للمدير المالي أن يأخذ بالحسبان معدلات التضخم عند تقدير التدفقات النقدية الداخلة للاستثمارات الرأسمالية، ولاسيما أن التدفقات الداخلة للاستثمارات الرأسمالية طويلة الأجل، الأمر الذي يجعلها عرضة لتأثر التضخم الذي يؤثر سلباً على القوة الشرائية للنقد.

- **المخاطر وعدم التأكد:** المخاطر في قرارات الموازنة الرأسمالية هي درجة التغير أو التذبذب في التدفقات النقدية للمشاريع، وتقوم عادة الإدارة بإدخال مخاطر المشروع ضمن قرارات الموازنة الرأسمالية عن طريق استخدام سعر خصم معدل بالمخاطر، ويتم تعديل معدل العائد المطلوب إذا كانت مخاطر المشروع تختلف بشكل جوهري عن متوسط المخاطرة المتعلقة بالأصول الحالية للشركة، ولكن بسبب عدم مقدرة قياس المخاطر بشكل دقيق، فإن عملية تعديل قرارات الموازنة الرأسمالية تخضع للحكم الشخصي.

يتضح مما تقدم أن عملية اختيار المشاريع الاستثمارية الرأسمالية المقترحة لإعداد الموازنة الرأسمالية تخضع لقيود تعارض الأهداف والتمويل والتضخم والمخاطر وعدم التأكد، وقيود سلوك الإدارة العليا اتجاه تلك المخاطر والتي يتوجب على الإدارة العليا أخذها بالحسبان ومراعاتها عند تقييم الاستثمارات الرأسمالية المقترحة.

7- معايير تقييم الاستثمارات الرأسمالية

¹ عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، مرجع سابق، ص 303 - 308.

يعتبر قرار الإنفاق الرأسمالي مصيريا بالنسبة للشركة، لأنه يؤثر تأثيرا قويا على قيمة الشركة وبالتالي يؤثر على العلاقة بين الشركة والقوة الداخلية والخارجية التي تربط مصالحهم بالشركة مثل: المساهمين والمقرضين، الموظفين والإدارة. ويؤثر كذلك على قدرة الشركة على تنمية ميزتها التنافسية والمحافظة على زبائنها. وهذه الخصوصية للقرار الرأسمالي جعلت من تقييم المشاريع الرأسمالية مطلباً مهماً لخفض المخاطر التي تواجهها الشركة.

فعملية تقييم المقترحات الاستثمارية تسفر بالضرورة إما إلى قبول أو رفض أو تأجيل المشروع أو ترتيب المشاريع حسب الأفضلية في الموازنة الرأسمالية، خلال فترة الموازنة، ونظراً لأهمية هذه العملية فينبغي أن تستند على معايير أو أسس للتقييم، لذلك فإن هناك العديد من المعايير التي يمكن الركون إليها في تقييم الاستثمارات الرأسمالية، ومما تجدر الإشارة إليه أن المعايير المطروحة في كثير من الأحيان تكون مكتملة لبعضها وتعزز بعضها في تقييم الاستثمارات¹.

وتقوم فكرة التقييم على أساس مقارنة التدفقات النقدية المتوقعة لكل مقترح، لاختيار المقترحات التي تحقق أكبر تدفقات في ضوء شروط الإدارة، وتصنف معايير التقييم إلى معايير تتجاهل القيمة الزمنية للنقود وأخرى تأخذ القيمة الزمنية للنقود بالحسبان².

ومن هذا المنطلق نرى ضرورة توضيح أساسين مهمين مرتبطان بعملية التقييم، هما التدفقات النقدية للمقترحات الاستثمارية والقيمة الزمنية للنقود، كمدخل لتوضيح معايير تقييم المقترحات الاستثمارية في إطار اتخاذ القرار الرأسمالي المناسب لإعداد الموازنة الرأسمالية.

7-1- التدفقات النقدية:

¹ طلال كداوي، تقييم القرارات الاستثمارية، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان 2008، ص 123.

² آل آدم يوحنا، عبد الرزق صالح، المحاسبة الإدارية والسياسات الإدارية المعاصرة، الطبعة الثانية، مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان 2006، ص

الفصل الثالث: القرارات المالية الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية.

يتوقف تقييم ربحية المشروع المقترح على تحليل التكلفة والعائد الإضافي للمشروع، ويتطلب ذلك إعداد

تقديرات للتدفقات النقدية المتوقعة من المشروع، وتنقسم التدفقات النقدية إلى:

- **التدفقات النقدية الخارجية:** إن أية مدفوعات تدفع في شكل استثمار مبدئي أو تكاليف تركيب، أو نفقات

دورية للإصلاح والصيانة أو تكاليف تشغيل إضافية، تعامل باعتبارها تدفقات نقدية خارجة. ويتم التعامل مع

الاحتياجات الإضافية من رأس المال العامل كجزء من الاستثمار المبدئي في المشروع.

- **التدفقات النقدية الداخلة:** تتحقق التدفقات النقدية الداخلة من خلال المقبوضات المتحققة من المشروع

مثل: المبيعات، وبيع المعدات الخردة، وأية إيرادات أخرى واردة للمشروع وأي جزء من رأس المال العامل

يحرر ويحول إلى نقدية يعتبر تدفق نقدي داخل.

7-2- القيمة الزمنية للنقود:

يعتبر توقيت التدفقات النقدية عاملاً مؤثراً على القرار الاستثماري، وتقوم فكرة القيمة الزمنية للنقود على أن

قيمة النقد اليوم أكثر من قيمته غداً للاعتبارات التالية:

- نقد اليوم يعطي فرصة لتحقيق إشباع حاجيات أكبر من المستقبل لذات المبلغ.

- نقد اليوم يجنب المستثمر مخاطر انخفاض القوة الشرائية للنقود.

- بإمكان المستثمر توظيف نقد اليوم لتعظيم العائد من الاستثمار.

8- طرق تقييم الاستثمارات المقترحة

يوجد في الحياة العملية عدة طرق، منها الطرق المتطورة التي تأخذ بالحسبان القيمة الزمنية للتدفقات

النقدية، والطرق التقليدية التي لا تأخذ بالحسبان العمر الإنتاجي الكامل للمشروع الاستثماري والقيمة الزمنية

للتدفقات النقدية (التغير في القوة الشرائية للنقد). وقد صنفت طرق تقييم الاستثمارات المقترحة إلى:

طرق التدفق النقدي المخصوم التي تأخذ بالحسبان القيمة الزمنية للتدفقات النقدية:

- صافي القيمة الحالية.

- معدل العائد الداخلي.

- مؤشر الربحية.

أما طرق التقييم الأخرى التي لا تأخذ بالحسبان القيمة الزمنية للتدفقات النقدية المتوقعة من المشروع المقترح وتتمثل في:

- فترة الاسترداد.

- معدل العائد البسيط (معدل العائد المحاسبي).

- القيمة الاقتصادية المضافة.

8-1-1- طرق التدفق النقدي المخصوم: وتتمثل فيما يلي:

8-1-1-1- صافي القيمة الحالية (NPV) Net Present Value : يستند هذا المعيار على المفاضلة بين

الاستثمارات الرأسمالية المقترحة بتقييمها وفقا لصافي القيمة الحالية فالاستثمار المقترح ذو القيمة الحالية الصافية الأكبر يفضل على غيره من الاستثمارات، ويكون الاستثمار مجد إذا كانت صافي القيمة الحالية موجبة.

صافي القيمة الحالية هو الفرق بين القيمة الحالية للتدفقات النقدية الداخلة للاستثمار وتكلفة الاستثمار.

لتقييم المشروع باستخدام طريقة صافي القيمة الحالية، فإنه يتطلب توفر البيانات الأساسية التالية:

- **مبلغ الاستثمار الأصلي (CI):** ويمثل المبالغ النقدية التي يتطلبها المشروع الاستثماري (التدفق الخارج) والتي تدفع عادة في السنة الأولى من عمر المشروع ولمرة واحدة، على الرغم من أن هناك مشاريع قد تتطلب مبالغ إضافية خلال سنوات الاستثمار.

- **التدفقات النقدية الداخلة السنوية المتوقعة (Cft):** ويمثل التدفقات النقدية الداخلة المتوقعة الحصول عليها من المشروع خلال عمره الإنتاجي.

الفصل الثالث: القرارات المالية الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية.

- **معدل العائد المطلوب (r):** وهو ما يطلق عليه أحيانا تكلفة التمويل، أو معدل الخصم، ويمثل العائد الذي يطلبه المستثمر على المشروع موضع التقييم، فلكل مشروع في العادة معدل عائد يختلف عن غيره نظرا لاختلاف درجة المخاطرة الخاصة بكل مشروع.

- **عدد سنوات عمر المشروع (T):** وهي العمر الافتراضي المقدر للمشروع.

- **قيمة الخردة (SV):** وهي القيمة المتبقية من الأصل بعد انتهاء عمره الافتراضي.

لتنفيذ هذه الطريقة لابد من اعتماد الخطوات التالية¹:

. إيجاد القيمة الحالية لكل تدفق نقدي، ويشمل ذلك كل التدفقات النقدية الداخلة والخارجة وقيمة الخردة مخصومة بمعدل العائد المطلوب.

. جمع تلك التدفقات النقدية المخصومة، وهذا المجموع يعرف بصافي القيمة الحالية للمشروع (NPV) وتتمثل الخطوة الأولى و الثانية بالمعادلة التالية:

$$NPV = [\sum_{t=0}^n \frac{Cft}{(1+r)^t} + \frac{SV}{(1+r)^t}] - CI$$

أما في حالة أن يكون التدفق نقدي الخارج موزع على عدد من السنوات المستقبلية للمشروع، فإن معادلة الصافي القيمة الحالية تصبح على النحو التالي:

$$NPV = [\sum_{t=m+1}^N \frac{Cft}{(1+r)^t} + \frac{SV}{(1+r)^n}] - [\sum_{t=1}^m \frac{CI}{(1+r)^t}]$$

- حيث أن m تمثل عدد سنوات الإنفاق الرأسمالي لاكتمال المشروع.

¹ Brigham Eugene, Ehrhardt Michael , **Financial Management Theory and practice** , 13th ed , USA : South 2011, p 384.

الفصل الثالث: القرارات المالية الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية.

استنادا إلى نتيجة صافي القيمة الحالية يتم المفاضلة بين المشاريع البديلة، وقبول النتائج الموجبة ورفض السالبة واستخدام القيمة الأعلى للمفاضلة بين المشاريع البديلة، وإذا كان الناتج صفر فإن المشروع يحقق العائد المطلوب.

8-1-2- معدل العائد الداخلي (IRR) Internal Rate Return: ليس من السهل الحصول على صافي

قيمة حالية مساويا لصفر إلا باستخدام عدة محاولات تفترض عدة معدلات للخصم من أجل الحصول على معدل الخصم الذي يحقق ذلك، فبمقارنة القيمة الحالية للتدفقات

الداخلة بالقيمة الحالية للتدفقات الخارجة، يختار معدل الخصم الذي يجعل صافي القيمة الحالية مساويا للصفر، ويحسب معدل العائد الداخلي باستخدام أسلوب آخر، بواسطة معادلة صافي القيمة الحالية مطروحا منها رأس المال المستثمر في بداية المشروع ومساواتها بالصفر وهي:

$$NPV = [\sum_{t=0}^n \frac{CFt}{(1+r)^t} + \frac{SV}{(1+r)^t}] - CI = 0$$

ويستند قرار الاستثمار إلى أن المشروع يقبل إذا كان معدل العائد الداخلي أكبر من تكلفة رأس المال (العائد المطلوب) ويرفض إذا كان المعدل أقل من تكلفة رأس المال¹.

8-1-3- مؤشر الربحية (PI) Profitability Index: إن صافي القيمة الحالية المرتفع لمشروع لا يعني أن

هذا المشروع مجد إذا كانت تكلفة الاستثمار مرتفعة أيضا ، فيتطلب المقارنة بين العائد والتكلفة، وهذا ما يسمى مؤشر الربحية، فمؤشر الربحية هو تقسيم القيمة الحالية للتدفقات النقدية الداخلة على القيمة الحالية للتدفقات النقدية الخارجة، فإذا كانت قيمة المؤشر أكبر أو يساوي واحد فإنه يمكن قبول المشروع، وإلا فإنه لا يمكن قبول المشروع².

¹ محمد علي العامري، الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان 2007، ص 390.

² المرجع أعلاه، ص 400.

$$PI = \sum_{t=0}^n \frac{Cft}{(1+r)^t} + \frac{SV}{(1+r)^t} / CI$$

8-2- طرق التقييم الأخرى: وتتمثل في :

7-2-1- فترة الاسترداد (PB) **Peyback Period**: تستخدم طريقة الاسترداد عادة لتقييم المقترحات

الاستثمارية، وهي مقدار الوقت اللازم للشركة لاستعادة استثمارها الأولى في المشروع . وهي مقدار الوقت

الذي سيستغرق لتراكم التدفقات النقدية الداخلة بعد

الضرائب لتغطية مبلغ الاستثمار الأصلي، وتقوم هذه الطريقة على افتراض أن الاستثمار الذي تغطيه تدفقاته

النقدية الداخلة بطريقة أسرع هو أفضل من الاستثمار الذي يستغرق وقتاً أطول لتغطية الاستثمار النقدي

الأصلي. والمعادلة التالية تعبر عن فترة الاسترداد¹:

$$\text{فترة الاسترداد PB} = \frac{\text{الاستثمار المبدئي المطلوب}}{\text{التدفق النقدي الداخل السنوي بعد الضرائب}}$$

فمن خلال هذه المعادلة تحتسب فترة الاسترداد للمشاريع التي تعطي تدفقات نقدية سنوية متساوية خلال

عمره الإنتاجي، أما في حالة التدفقات الداخلة غير المتساوية التي يولدها المشروع خلال عمره الإنتاجي، فإن

عملية إيجاد فترة الاسترداد تتم عن طريق إيجاد التدفقات النقدية المتراكمة مع مبلغ الاستثمار الذي يتطلبه

المشروع.

ويسبب بساطة هذا الأسلوب فإن الشركات تعتمد إلى استخدامه لتكوين صورة أولية عن نتائج القرارات التي

ستستخدمها، فهذا الأسلوب يتميز بأنه سهل الاستيعاب والاحتساب، ويعطي بعض المعلومات عن مخاطرة

الاستثمار، كما يعطي مقياس عام للسيولة، إلا أنه يهمل التدفقات النقدية المتحققة بعد فترة الاسترداد، ولا

يأخذ القيمة الزمنية للنقود في الاعتبار، ولا يعتبر مؤشراً لزيادة قيمة الشركة، ويهمل مخاطرة التدفقات النقدية

المستقبلية.

¹ Hilton Ronald, **Managerial Accounting Creating Value in a Dynamic Business Environment**, 6th ed, usa: Mc Graw-Hill Co, Inc 2005 p 698.

8-2-2- معدل العائد البسيط (معدل العائد المحاسبي) (ARR) Accountant Rate of Return: تعتمد

هذه الطريقة في تقييم المشاريع الرأسمالية على مفهوم صافي الربح أو صافي الدخل المحاسبي المتوقع أن يحققه المشروع خلال عمره الإنتاجي، وبخلاف الطرق السابقة التي تعتمد على التدفقات السنوية للمشروع، فإن هذه الطريقة تستخدم البيانات المحاسبية المستخرجة من القوائم المالية للشركة مع مراعاة أن الربح المحاسبي للمشروع الذي يحتسب على أساس الاستحقاق يختلف عن التدفق النقدي للمشروع، وخلافا لطريقة فترة الاسترداد فإن طريقة معدل العائد المحاسبي تأخذ كهدف ، ويؤخذ عليها أنها تتجاهل القيمة الزمنية للنقود، ويعبر عنها بالمعادلة التالية¹:

معدل العائد المحاسبي ARR = الزيادة في معدل الدخل التشغيلي السنوي المتوقع / الاستثمار المبدئي المطلوب

ARR = (معدل صافي التدفق النقدي السنوي الداخل من التشغيل - معدل الاهتلاك التفاضلي السنوي) / الاستثمار المبدئي المطلوب

وقاعدة قرار الاستثمار أنه إذا كان معدل العائد المحاسبي أكبر من معدل العائد المطلوب على الاستثمار فإن المشروع يكون رابحا يمكن قبوله، وفي حالة المشاريع البديلة فإنه يتم قبول المشروع الذي يحقق عائد أكبر.

8-2-3- القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) Economic Value Added: على الرغم من أن طريقة

القيمة الاقتصادية المضافة (أو طريقة الدخل المتبقي)، ظهرت كطريقة من طرق تقييم المشاريع الاستثمارية، إلا أن البعض يفضل استخدامها كأداة لتقييم الأداء (أداء الأقسام أو الشركة ككل) من منطلق أن اختيار القسم أو الشركة لمشاريع رأسمالية جيدة سينعكس بشكل ايجابي على عملية تقييم أداء الشركة ككل، وتحسب القيمة الاقتصادية المضافة بالمعادلة التالية²:

القيمة الاقتصادية المضافة = الربح التشغيلي بعد الضرائب - (تكلفة رأس المال × الاستثمارات) .

¹ Horngren Charles, **Introduction to Management Accounting**, 14th ed, New Jersey: Person Education 2008, p497.

² أبو نصار محمد ، مرجع سابق، ص 269 .

الفصل الثالث: القرارات المالية الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية.

ويعتبر المشروع مجد وينصح الاستثمار به في حالة كون القيمة الاقتصادية موجبة، فالقيمة السالبة تعني أن الربح التشغيلي للمشروع لا يغطي تكاليف الاستثمارات المستخدمة في المشروع.

من خلال هذا المبحث تم تبين ماهية قرار الاستثمار وكيف يمكن للمؤسسة اتخاذ مثل هذا القرار وما هي مختلف البيانات والمعلومات المحاسبية التي تم الاعتماد عليها من أجل اتخاذ مثل هذا القرار والتي تعتبر كنتيجة لنظام المعلومات المحاسبي.

لكن لا يمكننا اتخاذ قرار استثماري معين دون توفير الأموال اللازمة لاتخاذ مثل هذا القرار ومعرفة الهيكل المالي المناسب للقرار الاستثماري والذي يؤدي إلى تحقيق أهداف الخطة الاستثمارية، مما يضطرنا في المبحث الموالي إلى محاولة التعرف على كيفية اتخاذ القرار التمويلي الذي يتناسب مع الاقتراح الاستثماري للمؤسسة ودور نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ مثل هذا القرار من خلال مختلف البيانات والمعلومات المحاسبية التي يتم استخدامها من أجل اتخاذ القرار التمويلي المناسب للأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

المبحث الثاني: قرارات التمويل.

تتمثل المجموعة الثانية من القرارات المالية في قرارات التمويل وتدور هذه القرارات حول كيفية الحصول على الأموال لتمويل الاستثمارات، ومن الضروري التأكيد على أن أشد اهتمامات المدير المالي قبل اتخاذ القرار التمويلي هو التأكد من أن الأموال المطلوبة يمكن توفيرها في الوقت المناسب وخلال فترات زمنية مناسبة وبأقل تكلفة ممكنة، واستثمارها في المجالات الأكثر فائدة ويجب التأكيد على أن جوهر قرارات التمويل يدور حول تحديد المزيج الأمثل من مصادر تمويل الاستثمارات (هيكل التمويل). أي تحديد تشكيلة التمويل من مصادر التمويل المتاحة المقترضة والمملوكة وأيضا تحديد نسبة التمويل من مصادر التمويل قصيرة الأجل ومصادر التمويل طويلة الأجل وبالتالي تحديد المزيج الأمثل والمناسب للتمويل.

عندما تسعى الإدارة المالية إلى اختيار القرار التمويلي المناسب فإنها تأخذ بعين الاعتبار هيكل التمويل المرنة، التكلفة والزمن. حيث أن هذه المحددات تشكل الأبعاد المهمة للقرار التمويلي. وفي هذا المحور سيتم التركيز على جانب من جوانب قرارات التمويل، ألا وهو الجانب الأيسر من الميزانية العمومية (جانب الخصوم) والتكاليف التي تترتب على المنشأة من جراء استخدام كل مكون من تلك المكونات بالإضافة إلى محاولة الربط بين هيكل رأس المال وبين عملية استخدام الروافع.

1- الهيكل المالي وأهميته

يمثل الهيكل المالي جميع أشكال وأنواع التمويل سواء ملكية أو اقتراض وأيضا سواء من مصادر قصيرة الأجل أو مصادر طويلة الأجل، ولا بد علينا في هذا الصدد أن نفرق بين المعنى لمصطلحين شائعين في هذا المجال هما الهيكل المالي وهيكل رأس المال.

فالهيكل المالي يظهر كيفية قيام المنشأة بتمويل أصولها المختلفة، أما هيكل رأس المال فهو جزء من الهيكل المالي والذي يقصد به التمويل الدائم للمنشأة والذي يتكون عادة من القروض طويلة الأجل والأسهم الممتازة

وحق الملكية ويستبعد جميع أنواع الائتمان قصير الأجل، ويتكون حق الملكية من الأسهم العادية والأرباح المحتجزة المجمعة¹.

يمكن للمنشآت توفير الأموال التي تحتاجها عن طريق مصادر متعددة ومن خلال استخدام أدوات مالية متنوعة، منها ما هو قصير الأجل ومنها ما هو طويل الأجل ومنها ما هو مقترض ومنها ما هو ممتلك. والسياسة المالية التي تعتمدها المنشأة في تشكيل هيكلها المالي هي تعبير عن مزيج من الأدوات المالية المستخدمة لتمويل الاحتياجات المالية للمنشأة. وهذا المزيج يتكون من اثنين من مصادر التمويل هما²:

1-1- رأس المال الداخلي:

يمكن للمنشآت الأعمال، عند وجود حاجة إلى الأموال لتمويل استثماراتها المختلفة، اللجوء إلى مصادر التمويل الداخلية وذلك عن طريق احتجاز كل أو جزء من الأرباح المتحققة من أنشطتها التشغيلية كل سنة من السنوات المالية. وتشير الدراسات إلى أن حوالي (40 - 80 %) من الاحتياجات المالية للمنشآت الأعمال يتم توفيره عن طريق المصادر الداخلية للتمويل، وان النسبة المتبقية من احتياجاتها يدفعها للبحث عن مصادر خارجية تؤمن لها ما تحتاجه من أموال.

1-2- رأس المال الخارجي:

إضافة إلى إمكانية توفير المنشأة لما تحتاجه من أموال عن طريق المصادر الداخلية، فإن بإمكانها توفير الأموال كذلك من المصادر الخارجية، إما من مصادر التمويل المقترض وإما من مصادر التمويل الممتلك. فعندما تحتاج المنشأة إلى الأموال الإضافية، التي تزيد عن ما توفره المصادر الداخلية، فإن عليها اللجوء إلى الأسواق المالية واتخاذ القرار بشأن نوع الأموال المطلوب توفيرها.

¹ عبد الغفار حنفي، رسمية زكي قرياقص، مدخل معاصر في الإدارة المالية، الدار الجامعية الإبراهيمية، الاسكندرية 2002، ص 128 - 129.

² عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، الإدارة المالية المتقدمة، مرجع سبق ذكره، ص 347.

الفصل الثالث: القرارات المالية الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية.

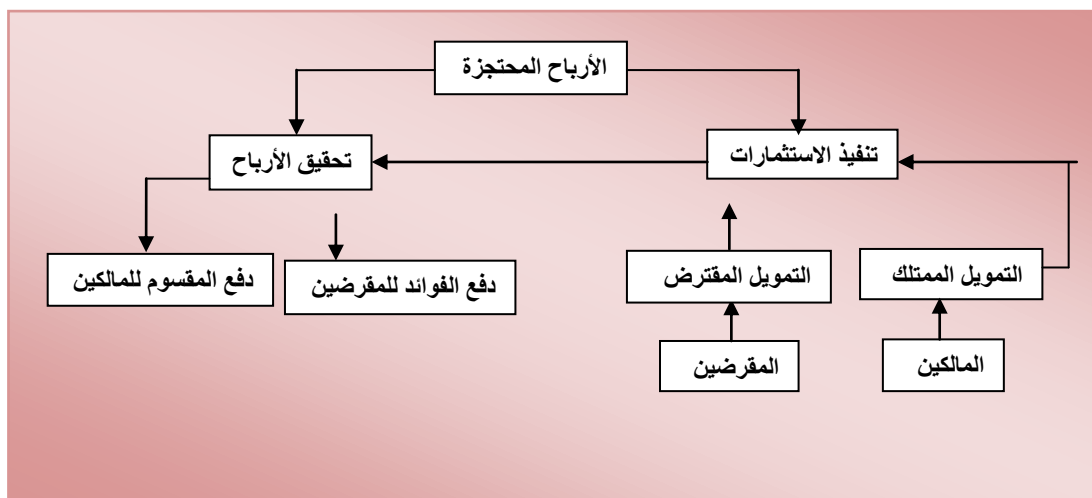
وهناك عددا من الفروقات بين التمويل عن طريق مصادر المديونية وبين التمويل عن طريق مصادر الملكية تتمثل فيما يلي:

- إن التمويل المقترض له الأسبقية على التمويل الممّلك عند التسديد.

- ينظر إلى التسديدات التي تدفع لمقدمي الأموال المقترضة على أنها كلف يتم طرحها من الإيرادات عند حساب الأرباح، الأمر الذي يجعلها تسهم في تخفيف العبء الضريبي للمنشأة. في حين أن التسديدات التي تدفع لمقدمي الأموال المملّكة لا توفر مثل هذه الميزة، كونها تتم بعد تسديد الضريبة المستحقة على المنشأة. مما تقدم نجد أن المنشأة تتخذ، بشكل دائم ومستمر، ثلاثة أنواع من القرارات تسهم بشكل كبير في صياغة الإستراتيجية المالية للمنشأة، التي تتجسد في كشف الميزانية العمومية (قائمة المركز المالي).

ويرتبط القرار الأول من تلك القرارات بتشكيلة الأصول، أي قرار الاستثمار. في حين يرتبط القرار الثاني من تلك القرارات بتشكيلة الخصوم وحقوق الملكية (التزامات المنشأة)، أي المزيج المالي المستخدم من كل من التمويل المقترض والتمويل الممّلك في تمويل الأصول (الاستثمارات)، أي قرار التمويل. أما القرار الثالث فهو قرار المقسوم، الذي يحدد ما يساهم به التمويل الداخلي (الذاتي) من أموال، أي انه ذلك القرار الذي يحدد نسبة ما يتم احتجازه من أرباح ونسبة ما يتم توزيعه منها على حملة الأسهم العادية. ويظهر الشكل أدناه مصادر تدفق الأموال من وإلى المنشأة.

الشكل رقم (3-2): تدفق الأموال من وإلى المنشأة.



المصدر: عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، مرجع سابق، ص 348.

ويعرف الهيكل المالي للمنشأة على أنه هيكل مصادر التمويل أو جانب الخصوم وحقوق الملكية في كشف الميزانية العمومية، كما تم تعريفه أيضا على أنه يمثل الأسلوب الذي يتم عن طريقه تمويل أصول المنشأة وأن يتمثل في فقرات جانب الخصوم وحقوق الملكية من الميزانية العمومية، والذي يتضمن المديونية قصيرة الأجل (الخصوم المتداولة)، المديونية طويلة الأجل (الخصوم طويلة الأجل) وحقوق الملكية. وقد تم تعريف الهيكل المالي من قبل البعض على أنه تشكيلة المصادر التي حصلت المنشأة منها على الأموال المطلوبة لغرض تمويل استثماراتها، وهو يتضمن جميع الفقرات المكونة لجانب الخصوم وحقوق الملكية.

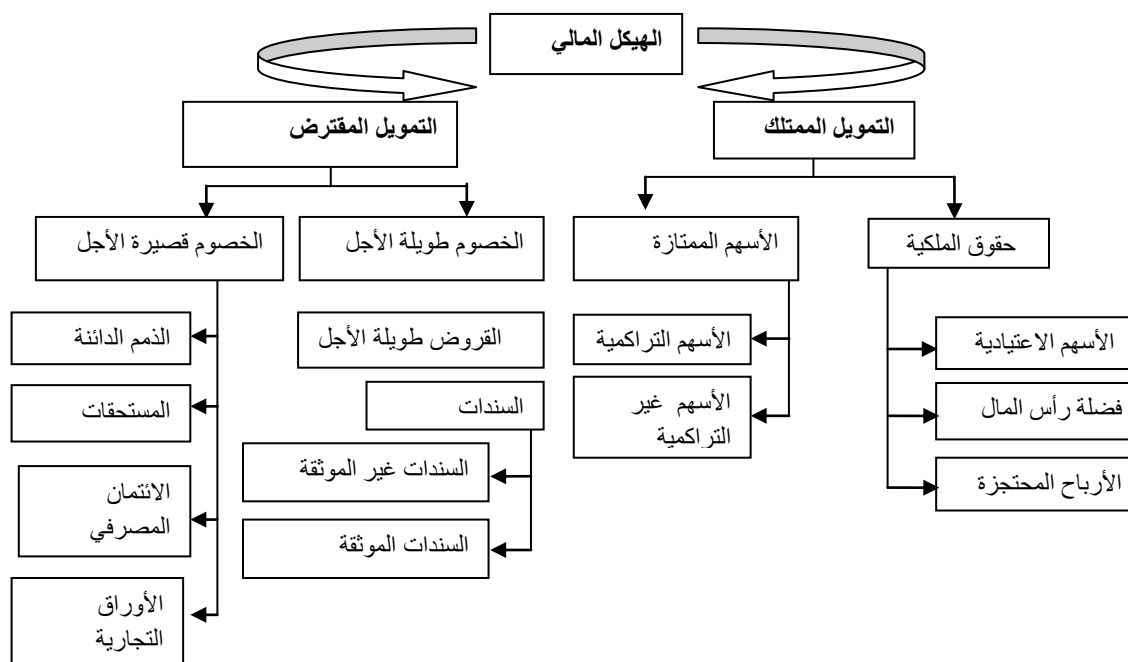
2 - مكونات الهيكل المالي

يترتب عن التمويل المقترض دفع فوائد دورية من طرف المنشأة، التي تكون ثابتة عادة، إضافة إلى أصل المال المقترض إلى المقرضين. فإذا تمكنت المنشأة من تحقيق عوائد تزيد عن ما هو مطلوب تسديده للمقرضين، فإن بإمكانها أن توزع الفوائض إلى المالكين أو قد تعيد استثمارها. أما بالنسبة للتمويل الممتلك فإنه لا يترتب على المنشأة توزيع أرباح، حيث يترك الخيار للمنشأة من أجل توزيع المقسوم أو إعادة شراء

الفصل الثالث: القرارات المالية الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية.

الأسهم من المالكين. يظهر الشكل الموالي مصادر التمويل المتاحة أمام منشآت الأعمال لبناء هيكلها المالي، أو لتشكيل مزيجها التمويلي:

الشكل رقم (3-3): مصادر التمويل المتاحة أمام منشآت الأعمال.



المصدر: عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، مرجع سابق، ص 350.

3- تحديد الهيكل المالي المناسب (سياسات التمويل)

إن اتخاذ القرار بشأن اعتماد سياسات التمويل الملائمة للشركة من أهم وظائف إدارة مالية الشركات، ويجب على المدير المالي أن يتخذ القرارات بشأن اعتماد السياسات المناسبة لهيكل التمويل الذي يتعلق بتمويل إجمالي الأصول أو الاستثمارات سواء الاستثمار في الأصول المتداولة أو طويلة الأجل، والجانب الآخر الذي يهتم به المدير المالي هو قرار هيكل رأس المال الذي يرتبط بتحديد مصادر التمويل طويلة الأجل والدائمة سواء كانت أدوات ملكية أو أدوات دين بعد أن يتم وضع الخطط الخاصة وتحديد احتياجات الشركة المالية خلال الفترة القادمة، وهناك بعض القواعد المنطق عليها في هذا المجال وهي:

- لا بد من تمويل الأصول الثابتة عن طريق مصادر التمويل الدائمة أو طويلة الأجل.
- ينبغي الاعتماد على مصادر التمويل الدائمة لتوفير مبلغ يعادل على الأقل الحد الأدنى للأصول المتداولة

(تمويل الحد الأدنى للنقدية و المخزون).

- يجب الاقتصار على المصادر المؤقتة لتمويل الحاجات الموسمية أو الحاجات قصيرة الأجل لتمويل النفقات التشغيلية للشركة.

وهناك نوعين رئيسيين لمصادر التمويل وهما التمويل بالملكية وتتمثل في إصدار الأسهم العادية والأسهم الممتازة والأرباح المحتجزة والتمويل بالدين عن طريق الاقتراض المصرفي قصير الأجل وطويل الأجل أو عن طريق إصدار السندات.

والموضوع المثير للجدل هو ما هو هيكل رأس المال المناسب للشركة؟ أي ما هي نسبة التمويل بالدين وما هي نسبة التمويل بالملكية ومدى تأثير ذلك على الشركة بصورة عامة وعلى درجة الرفع المالي وطبيعة هيكل رأس المال وكلفة الأموال المرجحة وتأثير هيكل رأس المال على العائد وتعظيم ثروة الشركة خاصة. وهناك ثلاث مناهج تستخدم في تحديد هيكل التمويل المناسب¹:

منهج التوازن: يقصد بالتوازن هو استمرار هيكل التمويل في حالة توازن ومرونة مالية في ضوء البدائل من مصادر التمويل المتاحة والعائد المتوقع تحقيقه واتجاهات أسعار الفائدة، واختيار هيكل أو المزيج التمويلي الذي يحقق أقل كلفة وأفضل حالة توازن لعناصر هيكل التمويل.

منهج التوازن المقارن: يقوم هذا المنهج على افتراض معدل عائد إضافي يجب تحقيقه بالإضافة إلى تكلفة مصادر الأموال ولذلك يتم تحديد مزيج تمويلي متعدد ضمن خطط مالية متعددة وأثر كل خطة على كلفة مصادر الأموال ومقارنة هذه الخطط للوصول إلى المزيج التمويلي المناسب.

منهج التوازن الديناميكي: يقوم هذا المنهج على أساس أن هناك متغيرين في اختيار المزيج التمويلي المناسب وهما المخاطر المالية والمخاطر التشغيلية ويتأثران بالبيئة الداخلية والخارجية للشركة، ويتخذ قرار

¹ دريد كامل آل شبيب، إدارة مالية الشركات المتقدمة، مرجع سابق، ص 157.

اختيار هيكل التمويل في ضوء قيود التكلفة والمركز الائتماني وطبيعة استخدامات الأموال والعمليات الإنتاجية والتسويقية واختيار المزيج الذي يتصف بالفاعلية والمرونة.

إن المناهج المذكورة تكاد تكون متداخلة ولذلك ينصح الأخذ بها جميعا عند تحديد هيكل الأموال في ضوء العناصر الأساسية التي تلعب دورا فاعلا في تحديد مصادر الأموال للشركة وهي الملائمة والدخل والمخاطر والمرونة والسيطرة والتوقيت المناسب.

ولقياس مدى تأثير تنوع هيكل التمويل بمصادر التمويل المتعددة والتي تضم أدوات ملكية ودين لا بد من بيان تأثيرها على درجة الرفع المالي وعلى أرباح السهم والعائد على حقوق الملكية.

4- نظرية الرفع المالي

يعرف الرفع المالي على أنه النسبة من مجموع القروض إلى مجموع الأصول¹. كما أن هناك من يسميها بأثر الرافعة (effet de levier) ويعرفها على أنها الفرق بين مردودية رؤوس الأموال المملوكة والمردودية الاقتصادية². كما تعرف على أنها نسبة مردودية رؤوس الأموال المملوكة كدالة لنسبة مردودية الأصول الاقتصادية وتكلفة الدين³. وأفضل طريقة لفهم الرفع المالي واستخداماته هي تحليل أثره على الربحية في ظروف مختلفة (أي في ظل درجات مختلفة من الرفع المالي) والمثال التالي يبين مدى تأثير التنوع في هيكل الأموال على درجة الرفع المالي وأرباح السهم والعائد على حق الملكية⁴:

نفترض أن شركة (س) تقوم بدراسة ثلاثة بدائل لهيكل تمويلها كان البديل A بدون اقتراض والبديل B بنسبة اقتراض 30 % من رأس المال المستثمر والبديل C بنسبة 50 % من رأس المال المستثمر وكان معدل الفائدة على القروض 10 % كما هو مبين في الجدول التالي:

¹ محمد صالح الحناوي، نهال فريد مصطفى، الإدارة المالية، المكتب الجامعي الحديث، الأزريطة، الاسكندرية 2008، ص 259.

² Pascal Quiry, Yann Le Fur, **Finance D'entreprise**, 8^e édition, Dalloz, paris 2010, p298.

³ **IBID**, p 298.

⁴ دريد كامل آل شبيب، إدارة مالية الشركات المتقدمة، مرجع سابق، ص158.

الفصل الثالث: القرارات المالية الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية.

جدول رقم (3-1): يبين بدائل هيكل التمويل المقترح.

البيان / البدائل	A	B	C
إجمالي	1000000	1000000	1000000
القروض	300000	500000
حق الملكية	1000000	700000	500000
القروض إلى حق الملكية	% 42.8	% 100
عدد الأسهم	200000	140000	100000
القيمة الاسمية للسهم	5	5	5
سعر الفائدة	%10	%10	%10

يبين لنا الجدول الموالي الربح قبل الفوائد والضرائب لثلاثة حالات مقترحة للمبيعات ومنها نستطيع معرفة

معدل العائد على حقوق الملكية وربحية السهم الواحد لكل بديل في ضوء احتمالات الربح المقترحة.

جدول رقم (3-2): يبين الربح قبل الفوائد والضرائب في ضوء تغير المبيعات ودون اقتراض.

البيان/ الاحتمال	A	B	C
الربح قبل الفوائد و الضرائب	60000	120000	170000
الفوائد
الربح الخاضع للضريبة	60000	120000	170000
ربحية السهم الواحد	0.3	0.6	0.85
معدل العائد على حقوق الملكية	%6	%12	%17

وفيما يلي حساب الأرباح و الخسائر لكل هيكل تمويل مقترح :

الفصل الثالث: القرارات المالية الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية.

جدول رقم (3-3): يبين حساب الأرباح والخسائر لنسبة اقتراض 0 %.

C	B	A	البيان
170000	120000	60000	الربح قبل الفوائد والضرائب
.....	الفوائد
170000	120000	60000	الربح الخاضع للضريبة
0.85	0.6	0.3	ربحية السهم الواحد
% 17	%12	%6	معدل العائد على حقوق الملكية

جدول رقم (4-3): يبين حساب الأرباح والخسائر لنسبة اقتراض 30 %.

C	B	A	البيان
170000	120000	60000	الربح قبل الفوائد والضرائب
30000	30000	30000	الفوائد
140000	90000	30000	الربح الخاضع للضريبة
1.00	0.7	0.214	ربحية السهم الواحد
% 20	% 12.8	%4.2	العائد على حق الملكية

جدول رقم (5-3): يبين حساب الأرباح و الخسائر لنسبة اقتراض 50 %.

C	B	A	البيان
170000	120000	60000	الربح قبل الفوائد والضرائب
50000	50000	50000	الفوائد
120000	70000	10000	الربح الخاضع للضريبة
1.2	0.7	0.1	ربحية السهم الواحد
% 24	%14	%2	العائد على حق الملكية

الفصل الثالث: القرارات المالية الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية.

تقاس المخاطر التمويلية بالتغير في الأرباح بالسهم والجدول أدناه يبين أثر التغير في مديونية الشركة على أرباح الشركة.

جدول رقم (3-6): يبين التغير في الأرباح بالسهم نتيجة تغيير مديونية الشركة.

170000	120000	60000	الربح قبل الفوائد والضرائب
الأرباح بالسهم			نسبة المديونية
0.85	0.6	0.3	%0
1.00	1.00	0.214	% 30
1.120	0.700	0.100	% 50
العائد على حق الملكية			نسبة المديونية
%17	%12	% 6	%0
% 20	% 12.8	%4.2	%30
%24	%14	%2	%50

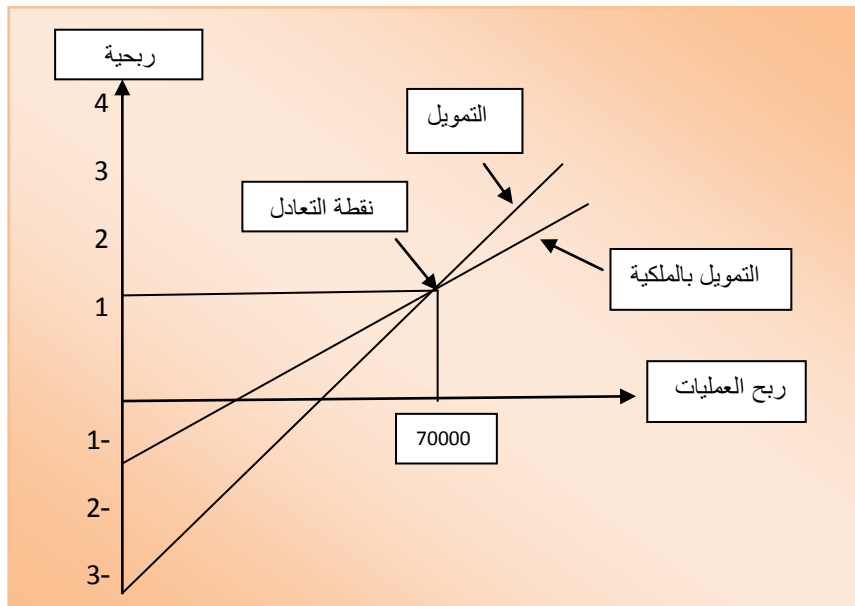
يتبين من المثال أعلاه أن التغير في نسبة المديونية للشركة أدت إلى تقلب الأرباح للسهم الواحد، فعندما كانت الأرباح 60000 دينار وارتفعت نسبة المديونية إلى 50 % أدى ذلك إلى انخفاض ربحية السهم الواحد من 0.3 دينار إلى 0.100 دينار، ولكن عند ارتفاع الأرباح للسهم الواحد إلى 170000 دينار تغير تأثير المديونية فأدت إلى ارتفاع الأرباح للسهم الواحد من 0.85 دينار إلى 1.20 دينار، وكذلك الحال بالنسبة إلى العائد على حقوق الملكية فإنه عند ربح 60000 دينار انخفض العائد من 6 % عند نسبة مديونية 0 % إلى 2% عند نسبة مديونية 50%، ولكن عند ارتفاع الربح إلى 170000 دينار تغير تأثير المديونية على العائد حقوق الملكية فبعد أن كان المعدل 17% عند نسبة المديونية 0% ارتفع إلى 24% عند نسبة مديونية 50%.

الفصل الثالث: القرارات المالية الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية.

إن العرض أعلاه يبين لنا تأثير المديونية وبمستوى معين قد يؤدي إلى ارتفاع ربحية السهم أو انخفاضه وفي كل الأحوال إن ارتفاع نسبة المديونية عبارة عن ارتفاع الرافعة المالية أي المخاطر للشركة، ولذلك لا نستطيع أن نختار معدل مديونية مناسب إلا من خلال العلاقة التفاضلية بين العائد والمخاطر بالنسبة إلى الشركة.

كما أنه يبين لنا وجود نقطة تعادل تمويلية أي ما هو مستوى المبيعات وبيع العمليات الذي يؤدي إلى ذات ربحية السهم بغض النظر عن طريقة التمويل، والتي يمكن تجسيدها بالشكل الموالي الذي يبين لنا بأنه تتحقق نقطة التعادل ببيع عمليات 70000 دينار وتحقق الشركة ربحية للسهم الواحد قدره 1.5 دينار إذا كان التمويل بالملكية أو بالإقراض، وكلما ارتفعت نسبة الدين إلى رأس المال المستثمر يؤدي إلى حصول الشركة على ربح أكبر للسهم الواحد إذا أدى ذلك إلى ارتفاع ربح العمليات والعكس صحيح فكلما انخفض ربح العمليات أدى إلى ارتفاع مزايا التمويل بالملكية وانخفاض مزايا التمويل بالاقتراض.

الشكل رقم (3-4) : يبين نقطة التعادل التمويلية للشركة.



5- درجة الرفع المالي:

تعني الرافعة المالية نسبة الدين التي تربط بطبيعة هيكل رأس المال أي مكونات رأس المال من حقوق الملكية والقروض. فتمويل هيكل رأسمال الشركة يتم عادة إما بواسطة حقوق الملكية أي بالأموال التي تحصل عليها

الفصل الثالث: القرارات المالية الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية.

الشركة من المساهمين أنفسهم نظير شراءهم الأسهم أو الأرباح المحتجزة المجمعدة لدى الشركة أو استخدام الاحتياطات أو التمويل بالاقتراض وهو الحصول على الأموال من الغير مقابل فائدة ثابتة تعتبر كلفة على الشركة مثل الاقتراض من المصاريف أو التمويل بالسندات طويلة وقصيرة الأجل وينتج عن ذلك ما يسمى بالمتاجرة بالملكية، والذي يساهم في زيادة العائد على حقوق المالكين، وعادة تكون الديون مصادر منخفضة التكاليف لانخفاض المخاطر بالنسبة إلى المستثمرين إضافة إلى التوفير الضريبي الذي تحصل عليه الشركة عن طريق طرح الفائدة على الديون باعتبارها مصروف مما يؤدي إلى تخفيض الربح الخاضع للضريبة ودفع ضرائب أقل، لذلك فإن الشركات التي تقوم بتمويل نسبة عالية من رأسمالها بالاقتراض تكون أكثر عرضة لمخاطر الرفع المالي لأنها ملتزمة بتسديد الفوائد وخاصة إذا كانت الديون تشكل نسبة مرتفعة من رأس المال المستثمر ويكون مخاطر الرفع المالي مرتفع.

وتقاس درجة مخاطر الرفع المالي على أساس أنها النسبة المئوية للتغير في الإيرادات قبل الفوائد والضرائب من خلال قسمة صافي الربح قبل الضريبة على صافي الربح بعد الضريبة، فإذا كانت جملة مطلوبات شركة A 20 % من إجمالي الموجودات وجملة مطلوبات الشركة B 60 % من إجمالي الموجودات فإن مخاطر الرفع المالي للشركة B أعلى من الشركة A لأن عبء الدين سيكون أكبر وبافتراض ثبات العوامل الأخرى فإن نقطة التعادل للشركة B أعلى من الشركة A لأن مخاطر تقلب النشاط في الشركة B أكبر من A.

ويمكن أن نقيس درجة الرفع المالي كما يلي²¹:

$$DFL = \frac{EBIT}{EAIT-R}$$

EBIT = صافي الربح قبل الفوائد.

¹ دريد كامل آل شبيب، إدارة مالية الشركات المتقدمة، مرجع سبق ذكره، ص 163.

² محمد صالح الحناوي وآخرون، الإدارة المالية مدخل اتخاذ القرارات، الإبراهيمية، الإسكندرية 2004، ص 377.

الفصل الثالث: القرارات المالية الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية.

R = الفائدة على القروض.

EAIT = صافي الربح بعد الفوائد.

يمكن التوصل إلى أنه كلما ارتفعت درجة الرفع المالي ازدادت المخاطر، فإن زيادة في صافي الربح قبل الفوائد والضرائب بنسبة 20% ينعكس على عائد السهم العادي بمعدل 40% و 80% على التوالي للشركتين والعكس صحيح.

إن أي انخفاض في صافي الربح قبل الفوائد والضرائب إلى 20% ينعكس على عائد السهم العادي EP^S

في كل منهما بنسبة 40% و 80% للشركتين على التوالي، وهذا يعطينا أن التقلب في نشاط الشركة B

أوسع منه في الشركة A ويعني أن درجة مخاطر B أكبر من A.

ومن أجل توضيح كيفية توظيف مختلف البيانات المحاسبية والمعلومات الناتجة عن نظام المعلومات المحاسبي في حساب ومعرفة درجة الرافعة المالية، نأخذ المثال التالي عن النتائج المالية لشركة (س) في

12/31 ن الموضحة في الجدول التالي كما يلي:

جدول رقم (3-7): النتائج المالية لشركة (س) في 31/12/ن.

المبلغ	المبلغ	البيان
60000		المبيعات
	20000	تكاليف ثابتة
	10000	تكاليف متغيرة
30000		إجمالي التكاليف
30000		الإيرادات قبل الفوائد والضرائب
14000		الإيراد الخاضع للضريبة
16000		الفوائد
8000		الضريبة 50 %
8000		صافي الربح القابل للتوزيع

$$DFLA = \frac{EBIt}{EAIt-R} = \frac{30000}{30000-14000} = \% 187$$

إن هذه النسبة تعني أن أي زيادة في الإيرادات قبل الفوائد والضرائب بنسبة 100% سوف يؤدي إلى زيادة في صافي الربح بعد الضريبة بنسبة 187% فلو فرضنا أن الفائدة على القرض كانت بمقدار 7000 دينار بدلا من 14000 دينار.

$$DFLA = \frac{EBIT}{EAIt-R} = \frac{30000}{30000-7000} = \% 130$$

إن انخفاض كلفة الفوائد أدى إلى زيادة صافي الربح بنسبة 57% مما يعني هناك تأثير للرافعة المالية على الأرباح الصافية للشركة وللشخص الواحد.

6- الرفع التشغيلي

يرتبط الرفع التشغيلي بهيكل التكاليف أي الوزن النسبي للتكاليف الثابتة من إجمالي الأصول للمشروع وترتفع درجة مخاطر الرفع التشغيلي كلما ارتفع الوزن النسبي للتكاليف الثابتة في رأسمال المشروع، وتعرض الشركات ذات الكثافة الرأسمالية لمخاطر الرفع التشغيلي ونعني بارتفاع درجة الرافعة التشغيلية أن أي تغير في المبيعات ينعكس على تغير كبير أو قليل في أرباح الشركة، وأن أي زيادة في المبيعات ينتج عنه زيادة كبيرة في الأرباح وانخفاض في المبيعات يؤدي إلى انخفاض الربح وهذا يعني أن الرافعة التشغيلية تعد سلاح ذو حدين.

والرفع التشغيلي يعتمد على هيكل الأصول في الشركة أي الوزن النسبي للتكاليف الثابتة من إجمالي التكاليف فكما ارتفع الوزن النسبي للتكاليف الثابتة من إجمالي التكاليف يعني ذلك أن درجة مخاطر الرفع التشغيلي ترتفع في هذه الشركة.

وتتخفف الكلفة الثابتة للوحدة الواحدة مع زيادة عدد الوحدات المنتجة والمباعة ومن هذه التكاليف كلفة الإيجار والأصول الثابتة المعبر عنها بالاستهلاكات السنوية، وهذا يعني أن زيادة نسبة التكاليف الثابتة إلى

الفصل الثالث: القرارات المالية الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية.

إجمالي التكاليف في الشركة يؤدي إلى زيادة تأثير التغير في المبيعات على الأرباح التشغيلية ويمكن قياس درجة المخاطر التشغيلية من خلال معرفة عدد وحدات التعادل للشركة كما يلي¹:

$$Q = \frac{F}{P-V}$$

$$DOL = Q (P-V) / Q (P- V) -F$$

DOL = درجة الرافعة التشغيلية.

Q = وحدات التعادل المباعة.

F = التكاليف الثابتة الكلية.

V = التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة.

P = سعر الوحدة الواحدة.

BE = نقطة التعادل بالدينار.

وكمثال عن كيفية استخدام بيانات ومعلومات نظام المعلومات المحاسبي في قياس مخاطر الرفع التشغيلي نفرض أن هناك شركتين (A,B) وكان سعر البيع 8 لمنتجات الشركتين وكان هيكل التكاليف على النحو التالي:

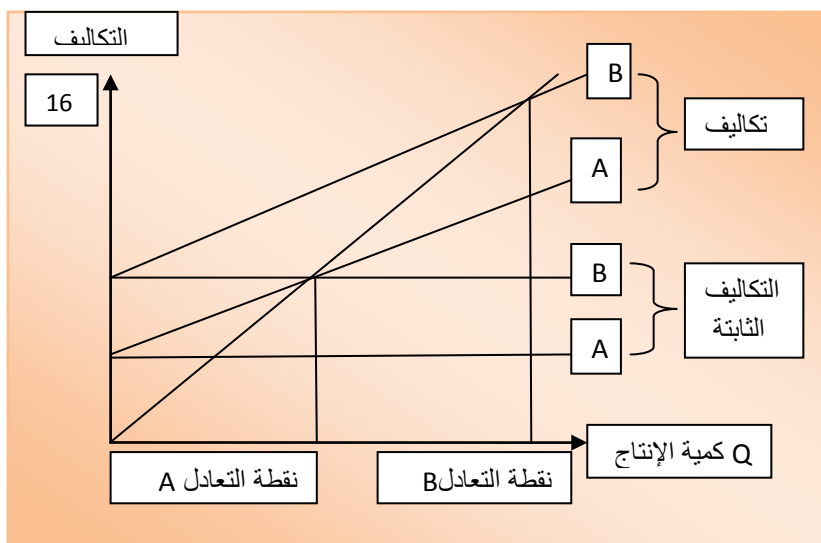
جدول رقم (3-8): هيكل التكاليف للشركتين (A,B).

النسبة	B	النسبة	A	التكاليف / الشركة
% 37.5	6	%50	6	تكاليف متغيرة
%62.5	10	%50	6	تكاليف ثابتة
%100	16	%100	12	إجمالي التكاليف

فأي من الشركتين أكثر تعرضاً لمخاطر الرفع التشغيلي؟

¹ دريد كامل آل شبيب، مرجع سبق ذكره، ص 165.

شكل رقم (3-5) : يبين نقطة التعادل وأثر الرافعة التشغيلية.



$$Q = \frac{F}{P-V}$$

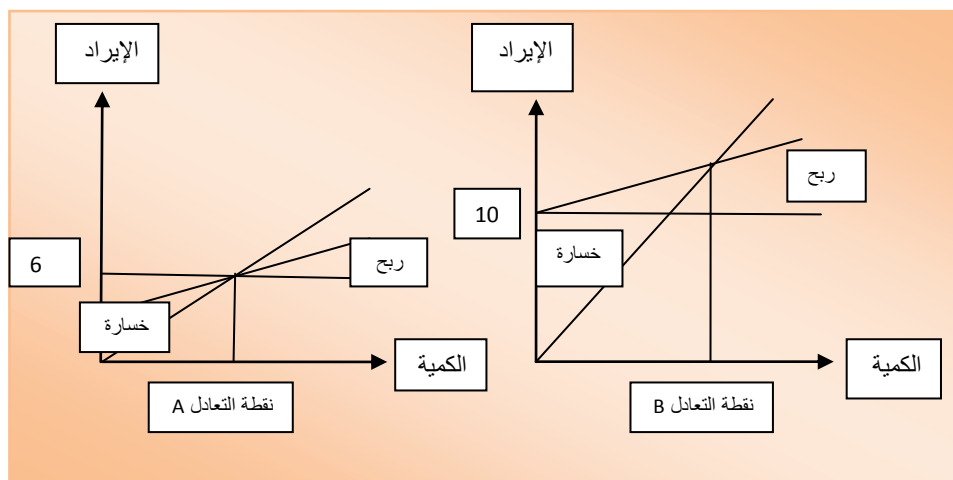
$$QA = \frac{6}{8-6} = 3$$

$$QB = \frac{10}{8-6} = 5$$

مخاطر الرفع التشغيلي في الشركة A أقل من مخاطر الرفع التشغيلي في الشركة B كون أن الأهمية النسبية للتكاليف الثابتة 50 من إجمالي التكاليف للشركة A أقل منها للشركة B بنسبة 62.5 وبالتالي فإن نقطة التعادل المقاسة بكمية الإنتاج والمبيعات للشركة A هي 3 وحدة أقل منها في الشركة B والبالغة 5 وحدا وهذا يعني أن الإيرادات الناجمة من المبيعات التي تغطي إجمالي التكاليف للشركة A أقل منها في الشركة B أي أن الشركة A أقل حساسية للتغير في المبيعات مقارنة بالشركة B وهذا يعني أن مخاطرها أقل.

الفصل الثالث: القرارات المالية الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية.

الشكل رقم (3-6): يبين منطقة الربح والخسارة لكل شركة في ضوء تغير الرافعة التشغيلية.



ويمكن أن توضح لنا الصورة من الشكل أعلاه، أن معدل الخسارة ما قبل التعادل ومعدل الربح ما بعد التعادل هو أكبر للشركة B وأصغر للشركة A وهذا يعني أن التكاليف الثابتة مرتفعة والتكاليف المتغيرة للوحدة منخفضة مما يؤدي إلى أكبر نسبة تغير في الأرباح أو الخسائر جراء تغير صغير في المبيعات أي أن الشركات ذات الكثافة الرأسمالية العالية (تكلفة إهلاك عالية) تكون أكثر حساسية وأكثر تأثر بالتغير في المبيعات الناتج عن التغيرات في الأوضاع الاقتصادية من الشركات الأقل كثافة رأسمالية والتي تتأثر إلى درجة أقل بالأوضاع الاقتصادية.

ويتم استخدام بيانات قائمة الدخل التي تعتبر من القوائم المالية التي ينتجها نظام المعلومات المحاسبي من أجل استخراج حجم المبيعات الذي يحقق نقطة التعادل ودرجة الرفع التشغيلي ولتوضيح ذلك نفترض قائمة الدخل التالية للشركة (س) للسنتين (ن - 1) ون:

الفصل الثالث: القرارات المالية الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية.

الجدول رقم (3-9) : قائمة الدخل لشركة (س).

ن	(ن - 1)	البيان
11400000	10000000	المبيعات
7000000	6000000	الكلفة المتغيرة
1600000	1600000	الكلفة الثابتة
2800000	2400000	إجمالي الربح
400000	400000	الفائدة
2400000	2000000	الربح الخاضع للضريبة
960000	800000	الضرائب 40 %
1440000	1200000	صافي الربح
400000	400000	حصة الأسهم الممتازة
1040000	800000	صافي الربح المتاح للأسهم العادية
800000	800000	عدد الأسهم
31	1	ربحية السهم الواحد (دينار)
50 دينار	50 دينار	سعر بيع الوحدة
200000	200000	عدد الوحدات المباعة

من خلال هذا الجدول يمكننا تحديد حجم المبيعات الذي يحقق نقطة التعادل ودرجة الرفع التشغيلي للسنة ن

كما يلي:

نقطة التعادل التشغيلية = التكاليف الثابتة / سعر بيع الوحدة - الكلف المتغير.

$$\text{نقطة التعادل بالوحدات} = \frac{1600000}{35-50} = 106667 \text{ وحدة .}$$

قيمة مبيعات التعادل = حجم مبيعات التعادل × سعر بيع الوحدة.

قيمة مبيعات التعادل = 50 × 106667 = 5333350 دينار.

$$\text{DOL} = Q (P - V) / Q (P - V) - F$$

$$DOLQ2009 = \frac{20000(50-35)}{200000(50-35)-1600000} = \frac{300000}{1400000}$$

$$DOLQ2009 = 2.1$$

إن درجة الرافعة التشغيلية تبلغ 2.1 وهذا يعني أن التغير في عدد الوحدات المباعة بنسبة 1% يؤدي إلى تغير نسبه 2.1 % في التدفق النقدي التشغيلي.

والآن ماذا سيترتب على الشركة التي تتمتع برأسمال كثيف أي ارتفاع التكاليف الثابتة من رأسمالها بتمويل رأسمالها بالقروض وبنسبة عالية، إن هذا يعني أن الشركة تقوم بمزج الرافعة المالية لها مع الرافعة التشغيلية وينتج عن ذلك تكوين رافعة مشتركة مما يؤدي إلى زيادة درجة حساسية الشركة إلى المبيعات وتأثر ربحية السهم الواحد نتيجة لارتفاع أو انخفاض الرافعة المشتركة ويمكن استخراج الرافعة المشتركة بضرب الرافعة التمويلية في الرافعة التشغيلية للشركة وكما يلي³²¹:

$DTL = DOL \times DFL$ (حيث أن درجة الرفع التشغيلي = نسبة التغير في الفائدة والضريبة/نسبة التغير في المبيعات).

$$DTL = \frac{Q(P-V)}{Q(P-V)-F-1} \times \frac{EBIT}{EBIT-R}$$

$$DFL 2009 = \frac{EBIT}{EBIT-R} = \frac{2800000}{2800000-400000} = 1.16$$

$$DTL = 1.16 \times 2.1 = 2.43$$

7- نظام المعلومات المحاسبي وقرار التمويل

إن وظيفة التمويل في المنظمة مسؤولة عن إدارة الموجودات المالية بها مثل النقدية، الأسهم، السندات والاستثمارات بغية تعظيم العائد على هذه الأصول، كما هي مسؤولة عن إدارة رأس المال في المنظمة كإيجاد موجودات مالية جديدة من الأسهم والسندات أو أي شكل آخر للتمويل، وبالنهاية تحديد فيما إذا كانت المنشأة تحصل على عائد على الاستثمار. نظام معلومات المحاسبة والتمويل يساند ويساعد ويدعم الإدارة والإداريين على كافة المستويات في المنظمة على حسن تنفيذ مهام وظيفة المحاسبة والتمويل والقيام بها بكفاءة وفاعلية

¹ عدنان تايه النعيمي وآخرون، الإدارة المالية - النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة، عمان 2014، ص 445.

² مفلح محمد عقل، مرجع سابق، ص 414

³ عدنان تايه النعيمي، أرشدفواد التميمي، مرجع سابق، ص 425

الفصل الثالث: القرارات المالية الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية.

ويتم هذا الدعم من خلال تقديم معلومات بكافة أشكالها من تقارير ورسومات ومخططات وتوثيق جميع المعاملات والعمليات والنشاطات الروتينية.

فنظام المعلومات المحاسبي والتمويل يدعم مهام التخطيط الاستراتيجي لوظيفة المحاسبة والتمويل في المستوى الاستراتيجي كتخطيط الأرباح والتنبؤ بالموازنات طويلة الأجل وكذلك تساند هذه النظم إعداد الموازنات السنوية وتقييم بدائل الاستثمار الرأسمالي، تحليل التكاليف وتحليل السعر بالنسبة للربحية في المستوى التكتيكي، وتقوم هذه النظم بإصدار التقارير المبوبة والمنظمة عن الصفقات والعقود المالية والعمليات المتعلقة بالقروض والأسهم والسندات والاستثمارات المؤقتة وإعداد القوائم المالية النهائية في المستوى الفني وتوثيق وتسجيل وتثبيت العمليات المالية والمحاسبية كإثبات القيود المدينة والدائنة والنقدية والمستوى التشغيلي.

إن نظام المعلومات المحاسبي والتمويل المصمم تكنولوجيا موجه لدعم وتشغيل النشاطات المالية وتزويد الإدارة بالمعلومات والحقائق عن النشاطات المالية في المنظمة لكافة مستوياتها، من خلال المساعدة في تخطيط الأرباح والموازنات وتخطيط الاستراتيجيات المالية في المستوى الاستراتيجي وتحليل السعر والربحية والتكاليف ودعم القرارات المالية للمستوى التكتيكي وتحليل الاستثمار الرأسمالي والتزويد بتقارير التحويل وإعداد الموازنات والقوائم المالية للمستوى الفني والمساعدة في إدارة النقدية والذمم والأصول ورأس المال وتوثيق العمليات المالية للمستوى التشغيلي.

فيمكن تطبيق نظام المحاسبة والتمويل في المؤسسات الكبيرة¹ ، نظرا لكثرة عملياتها التمويلية، ففي المستوى الإستراتيجي تؤسس أهداف استثمارية طويلة الأجل وتزود بتنبؤات طويلة الأمد لأداء المنظمة المالي، وفي المستوى التكتيكي تساعد هذه النظم المدراء في إيجاد السيطرة على مصادر التمويل، أما في المستوى الفني فهذه النظم تستخدم أدوات تحليلية ومحطات عمل لتصميم المزيج الأمثل من الاستثمارات

¹ مستنبط من المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، www.hrdiscussion.com تم الإطلاع عليه يوم 2013/3/30.

لتعظيم القيمة السوقية للمنظمة أما في المستوى التشغيلي فنظم المعلومات للمحاسبة والتمويل تتبع تدفق الأصول والأموال في المنظمة.

7-1- مصادر معلومات نظام معلومات المحاسبة والتمويل:

هناك مصدرين لمعلومات نظام المعلومات المحاسبي والتمويل هما **المصادر الداخلية** وهي المعلومات التي يحصل عليها النظام من مصادر من داخل المنظمة، مثل البيانات المتعلقة بالأصول المالية ووضع المنشأة المالي، وبيانات التدفقات المالية والقوائم المالية الدورية وتفاصيل العقود والقروض ومصادر التمويل وبدائل الاستثمار، ويمكن أن يحصل نظام معلومات المحاسبة والتمويل على هذه المعلومات من قواعد بيانات نظم دعم قرار التمويل ونظم تقارير التمويل والمحاسبة في المنظمة، أما **المصادر الخارجية** وهي المعلومات التي يستقيها النظام من مصادر من خارج المنظمة، مثل المعلومات المالية المتعلقة بالمنافسين والحالة الاقتصادية ومعلومات الأسواق والمؤشرات الوظيفية والعالمية وأسعار الفائدة والخصم وغيرها من المعلومات المتاحة من خارج المنظمة.

7-2- عناصر نظام معلومات المحاسبة والتمويل:

هذا النظام كغيره من أنظمة المعلومات الأخرى يتكون من مدخلات يتم معالجتها بمختلف الطرق للحصول على مخرجات تساعدنا على اتخاذ قرارات التمويل المتعلقة بالوضع الحالي والمستقبلي للمنظمة وتتمثل في **المدخلات** وهي عبارة عن المعلومات المالية المستقاة من المصادر الداخلية كنظم معالجة المعاملات ومعلومات المراجعة والتدقيق المالي والاستثمارات المالية ومصادر التمويل ونظم دعم القرارات المالية والاستراتيجيات المالية ومن المصادر الخارجية المختلفة، **والتشغيل** يتمثل في معالجة البيانات المالية من خلال جمع وتسجيل وتخزين البيانات وتحليلها وتبويبها وتصنيفها وترتيبها وتنظيمها بأشكال تفيد المستخدمين لمعلومات النظام، أما **المخرجات** فتعكس في الأشكال المختلفة للمعلومات التي تم الوصول إليها عن طريق النظام ويقدمها على شكل مخططات ورسومات ووثائق ومؤشرات عن الأوضاع المالية والأسواق العالمية

ومعالجة القوائم المالية والتفاعل مع الاستفسارات المختلفة للمستخدمين لمساعدتهم على اتخاذ قراراتهم المالية بكفاءة وفعالية. وتظهر التغذية العكسية في المعلومات التي يحصل عليها النظام من المستخدمين بعد تطبيق النظام والتي تظهر مدى التعديل ومدى كفاءة ونجاح النظام في تحقيق أهدافه ، وتبين نقاط القوة والضعف فيه ومدى حاجته للتطوير والتعديل.

وفي الأخير نقول أنه من خلال نظام معلومات المحاسبة والتمويل يمكننا تحضير الخطط المالية، إعداد التنبؤات المالية، تقييم مصادر التمويل المختلفة، تقييم الاستثمارات المالية، التنبؤ بالتدفقات المالية، إعداد القوائم المالية والموازنات، تخطيط الأرباح، تحليل التكاليف، إعداد وتحليل (السعر/ الربحية)، إصدار التقارير المالية، توثيق العمليات والنشاطات المالية وتقييم الاقتراض وإدارة الدين.

8- الرقابة المالية

يقصد بالرقابة المالية تقييم القرارات التي اتخذت بشأن التخطيط بعد تحديد نوعية المعايير التي يمكن استخدامها للمقارنة، لذلك فهي تعتبر جزءا مكملا للتخطيط المالي. ولا يحقق التخطيط المالي أهدافه ما لم يكن قد اقترن بنظام رقابي فعال لذلك تعتبر الرقابة المالية من الوظائف الرئيسية للمدير المالي.

ولا تقف الرقابة عند حد كشف الانحرافات بين نتائج الخطة المالية والتنفيذ الفعلي لها، إنما تدخل في إطار تصحيح الانحرافات بعد تحديد أسبابها والجهات المسؤولة عنها ونوعية القرارات الواجب إتباعها.

ولكي تكون الرقابة المالية ذات فعالية عند التشغيل، يتطلب وجود معيار للمقارنة من خلاله يتم كشف الانحراف عند مقارنة الأداء الفعلي مع المخطط، كما تقتضي الرقابة أيضا وجود نظام اتصالات فعال وجيد يؤمن وصول المعلومات بأسلوب التغذية العكسية.

كما يشترط أيضا في الرقابة المالية أن تكون مرنة بحيث تسمح بالتعديل حسب تبدل الخطط وواقع التنفيذ كما يفترض أن تكون اقتصادية بمفهوم الكلفة. وبشكل عام فإن الانحرافات التي تكشفها الرقابة المالية يمكن أن ترجع إلى ثلاث أسباب هي:

-**عدم دقة التخطيط:** يرجع سبب هذا الانحراف إلى عدم توشي الدقة الكافية في رسم الخطة المالية أو في حصر الظروف المحيطة أو عدم القدرة على التكيف مع هذه الظروف.

-**عدم كفاءة التنفيذ:** ويظهر هذا الانحراف بسبب عدم كفاءة جهاز التنفيذ المسئول عن تنفيذ الخطط الموضوعة لأوجه نشاط الشركة. والذي ينشأ عن أسباب عديدة منها ضعف القرارات المتخذة أو ضعف كفاءة الأشخاص المسئولين عنها أو عدم الأخذ بمرونة الخطة بشكل يمكن من مواجهة التغيرات.

-**عدم دقة التخطيط وعدم كفاءة التنفيذ:** حيث ينتج هذا الانحراف نتيجة ضعف الدقة في الخطة الموضوعة بالإضافة إلى عدم وجود جهاز التنفيذ الكفاء الذي يتحمل مسؤولية التنفيذ. وهذا الانحراف يعتبر من أخطر الانحرافات التي تتعرض لها الإدارة المالية لأن معالجته تحتاج إلى محورين مهمين في العملية التخطيطية ككل وهو وضع الخطة والجهة المسؤولة عن تنفيذها. وقبل الخروج من هذا الموضوع تقتضي الضرورة الإشارة إلى العلاج الذي تلجأ إليه الإدارة المالية بشأن تصحيح الانحرافات عند حدوثها وتسجيلها والذي يمكن أن يتخذ أحد الشكلين التاليين:

- تعديل الخطة المالية الأصلية في ضوء تغير المعايير الموضوعية المحددة أو تعديل نوعية الأهداف.

- القيام بالإجراءات العلاجية لإعادة الأداء الفعلي إلى الطريق السليم حتى يمكن تحقيق الأهداف الموضوعة مقدما.

فمن خلال هذا المبحث تم تبين كيفية اتخاذ القرار التمويلي وكيفية اختيار الهيكل المالي المناسب للخطة الاستثمارية للمنشأة بالاعتماد على دراسة الرافعة المالية والرافعة التشغيلية ومعرفة دور نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ مثل هذا القرار، كما أنه لن يفوتنا في آخر هذا المبحث تبين أهمية الرقابة المالية باعتبارها مرحلة هامة تتخلل المراحل المذكورة سابقا من أجل متابعة مدى العمل على تنفيذ الإستراتيجية من خلال الرقابة على مختلف الموازنات ومقارنة ما هو مخطط مع ما ينفذ، بالإضافة إلى حماية البيانات والمعلومات المحاسبية المعتمد عليها في اتخاذ القرارات المالية الإستراتيجية من فقدان والتلاعب والغش

الفصل الثالث: القرارات المالية الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية.

وكل ذلك من أجل الوصول إلى أهداف الإستراتيجية المالية بصفة خاصة وتحقيق أهداف الإستراتيجية العامة للمؤسسة بصفة عامة.

ونظرا لمدى أهمية التحليل المالي في تقييم العمليات الاقتصادية التي تقوم بها المؤسسة والتي تعكس الوضعية المالية والاقتصادية لها من أجل التمكن من اتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة لوضعيتها بالاعتماد على نظام المعلومات المحاسبي، فإننا في المبحث الموالي سنتطرق إلى معرفة التحليل المالي والدور الذي يلعبه نظام المعلومات المحاسبي في ذلك.

المبحث الثالث: التحليل المالي و اتخاذ القرار.

يمكن اعتبار التحليل المالي واتخاذ القرار مدخلين متكاملين، حيث أن أهداف الإدارة المالية والمدير المالي تحدد من خلال معرفة المتغيرات ذات العلاقة بتعظيم قيمة حقوق الملكية والتي تشكل في نفس الوقت الإطار العام لاتخاذ القرارات¹، لذلك فان تركيزنا هنا يكون منصبا على استخدام الأساليب الكمية في التحليل للتوصل إلى المشكلة أو الموقف الذي له تأثير على تعظيم القيمة والذي يستدعي اتخاذ القرار.

يقوم المدير المالي بتحليل القوائم المالية والتقارير المالية والتي تعتبر كمخرجات لنظام المعلومات المحاسبي، من أجل استخدامها للبحث عن المعلومات الإضافية التي تساعد على أداء وظائفه وعلى ضوء ما تم تحليله واستخلاصه يتمكن من اتخاذ القرارات المالية المناسبة إما باستخدام هذه المعلومات كما هي أو بتعديلها وتحليلها والتي تعتبر القاعدة الأساسية لاتخاذ القرار المالي تختص الوظيفة المالية للمؤسسة في بداية نشأتها بمنح الائتمان ومتابعته مما يتطلب تحليل ومتابعة المركز المالي للعملاء الذين يتعاملون مع المؤسسة لتحصيل مستحقاتها. ومع كبر حجم نشاطات المؤسسة ومشاريعها يزداد نشاط الوظيفة المالية ليشمل تقييم ومتابعة المركز المالي للحصول على الائتمان القصير الأجل ثم يتم التطرق لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأصول الثابتة سواء من حيث نوعيتها أو مصادر تمويلها والتطرق للقرارات المتعلقة بالتصرف في الأرباح وفقا لسياسات المؤسسة وظروفها المالية.

1 - مفهوم التحليل المالي

يقصد بالتحليل المالي عملية تحويل الكم الهائل من البيانات والأرقام المالية التاريخية المدونة في القوائم المالية (الميزانية العمومية وقائمة الدخل) إلى كم أقل من المعلومات والأكثر فائدة لعملية اتخاذ القرارات².

¹ عبد الغفار حنفي، أساسيات التمويل والإدارة المالية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، الإسكندرية (دون تاريخ)، ص 18 - 19.

² الزبيدي حمزة محمود، الإدارة المالية المتقدمة، مرجع سابق، ص 173.

وينظر للتحليل المالي كونه وسيلة الإدارة المالية والتي من خلالها تستطيع أن تحول البيانات المحاسبية إلى شكل يمكن استخدامه مرشدا لتقييم المركز المالي والمركز النقدي واعتماد نتائجه في تخطيط التمويل المستقبلي.

كما ينظر إليه على أنه عملية لفحص القوائم المالية لشركة معينة بقصد تقديم معلومات تفيد لتحديد مدى تقدم المنشأة خلال فترة الدراسة والتنبؤ المستقبلي بنتيجة أعمالها.

يمكننا القول أن التحليل المالي كنظام يهتم بتجميع البيانات والمعلومات الخاصة بالقوائم المالية للمنشأة (المدخلات) - والتي هي مخرجات لنظام المعلومات المحاسبي - وإجراء التصنيف اللازم لها ثم إخضاعها إلى دراسة تفصيلية دقيقة وإيجاد الربط والعلاقة فيما بينها (المعالجة)، ثم تفسير النتائج التي تم التوصل إليها (المخرجات) والبحث عن أسبابها وذلك لاكتشاف نقاط الضعف والقوة في الخطط والسياسات المالية بالإضافة إلى تقييم أنظمة الرقابة ووضع الحلول والتوصيات اللازمة لذلك في الوقت المناسب من أجل اتخاذ القرارات الحالية والمستقبلية المناسبة لأهداف المؤسسة¹.

2- استعمالات التحليل المالي

يستعمل التحليل المالي للتعرف والحكم على مستوى أداء المنشآت واتخاذ القرارات الخاصة ويمكن استعمال التحليل المالي في الأغراض التالية:

- **التحليل الائتماني:** الذي يقوم بهذا التحليل هم المقرضين وذلك بهدف التعرف على الأخطار التي قد يتعرضون لها في حالة عدم قدرة المنشآت على سداد التزاماتها في الوقت المحدد لها.
- **التحليل الاستثماري:** الذي يقوم بهذا التحليل هم المستثمرون من أفراد وشركات حيث ينصب اهتمامهم على سلامة استثماراتهم ومقدار العوائد عليها كما أن هذا النوع من التحليل يستخدم في تقييم كفاءة الإدارة في خلق مجالات استثمار جديدة بالإضافة إلى قياس ربحية وسيولة المنشأة.

¹ تعريف الباحثة.

- **تحليل الاندماج والشراء:** يستخدم هذا النوع من التحليل أثناء عمليات الاندماج بين شركتين فتتم عملية التقييم للقيمة الحالية للشركة المراد شراؤها كما يحدد قيمة الأداء المستقبلي المتوقع للشركة بعد الاندماج في المستقبل.

- **التخطيط المالي:** يعتبر التخطيط المالي من أهم الوظائف وتتمثل عملية التخطيط بوضع تصور بأداء المنشأة المتوقع في المستقبل وهنا تلعب أدوار التحليل المالي دورا هاما في هذه العملية من حيث تقييم الأداء السابق وتقدير الأداء المتوقع في المستقبل.

- **الرقابة المالية:** تعرف الرقابة المالية بأنها تقييم ومراجعة للأعمال للتأكد من أن تنفيذها يسير وفقا للمعايير والأسس الموضوعية وذلك لاكتشاف الأخطاء والانحرافات ونقاط الضعف ومعالجتها في الوقت المناسب.

- **تحليل تقييم الأداء:** يعتبر تقييم الأداء في المنشأة من أهم استعمالات التحليل المالي فيتم من خلال عملية إعادة التقييم الحكم على مستوى الأرباح وقدرة المنشأة على توفير السيولة وسداد الالتزامات وقدرتها على الائتمان بالإضافة إلى تقييم الموجودات. أما الجهات التي تستفيد من هذا التقييم فهي إدارة المنشأة والمستثمرون والمقرضون والجهات الرسمية وبيوت الخبرة وذلك على النحو التالي:

- **إدارة المنشأة:** تستعمل التحليل المالي من أجل قياس سيولة المنشأة و قياس ربحيتها و تقييم كفاءة المنشأة وإدارة أصولها وخصومها، ومن أجل اكتشاف الانحرافات السلبية في الوقت المناسب ومعالجتها ومعرفة مركز المنشأة بشكل عام بين مثيلاتها في نفس القطاع.

- **المستثمرون:** يهتم المستثمرون بالتحليل المالي لتحقيق الأغراض التالية:

- قدرة المنشأة على توليد الأرباح في المستقبل وذلك من خلال احتساب القوة الإرادية للمنشأة.
- معرفة درجة السيولة لدى المنشأة وقدرتها على توفيرها لحمايتها من الوقوع في العسر المالي.
- تمكين المستثمرين من اكتشاف فرص استثمار مناسبة تتلاءم مع رغباتهم.

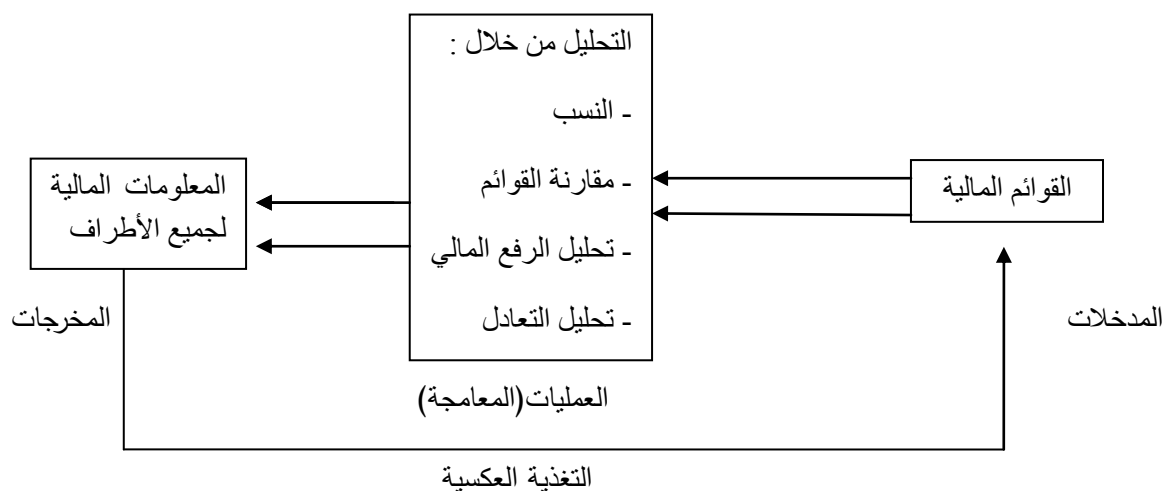
- **المقرضون:** كما بينا في التحليل الائتماني حيث الغرض منه هو معرفة درجة السيولة لدى المنشأة وهذا يتناسب مع المقرضون أصحاب الديون قصيرة الأجل بالإضافة إلى معرفة درجة ربحية المنشأة على المدى الطويل وهذا يتناسب مع المقرضون أصحاب الديون طويلة الأجل.
- **الجهات الرسمية:** تقوم الجهة الرسمية ممثلة بالدوائر الحكومية بأعمال التحليل المالي لتحقيق الأغراض التالية:

- لأغراض احتساب ضريبة الدخل المستحقة على المنشأة.
- لأغراض التسعير لإنتاج المنشأة أو خدماتها.
- لأغراض متابعة نمو تطور المنشأة وخاصة الصناعية منها.
- **بيوت الخبرة المالية:** هي فئات متخصصة بالتحليل المالي تقوم بتحليل المنشأة وبيان وضعها المالي بناء على تكليف من بعض الجهات مقابل الحصول على أتعاب.

3- وظيفة المحلل المالي

- يقوم المحلل المالي بإدخال البيانات والتي هي عبارة عن مخرجات نظام المعلومات المحاسبي، ثم يقوم بتشغيلها للحصول على المعلومات التي تحتاجها مختلف الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة من أجل اتخاذ مختلف القرارات، والشكل الموالي يعكس الوظائف الأساسية المرتبطة بنظام التحليل المالي.

الشكل رقم (3-7): نظام التحليل المالي.



المصدر: من إعداد الباحثة.

وانطلاقاً من ذلك يمكن حصر وظائف المحلل المالي في وظيفتين رئيسيتين هما:

3-1- الوظيفة الفنية:

بينما أن التحليل المالي هو علم له قواعد وأسس ومعايير أما وظيفة المحلل المالي

تتجلى فنياً في كيفية التعامل في استخدام وتطبيق هذه المعايير والقواعد على النحو التالي:

- كيفية احتساب النسب المالية رياضياً.

- تطبيق وتبويب البيانات والمعلومات بشكل يسمح بالربط بينهما لأغراض الدراسة والمقارنة.

- مقارنة المعلومات المستخرجة بما هو متوقع.

3-2- الوظيفة التفسيرية:

وتتمثل في تفسير النتائج التي تم الوصول إليها بشكل دقيق غير قابل للتأويل ووضع الحلول والتوصيات

لهذه النتائج، وعلى المحلل المالي عند مزاولته لوظيفته الفنية والتفسيرية مراعاة ما يلي:

- الشكل القانوني للمنشأة.

- طبيعة النشاط الذي تزاوله.

- إدارة المنشأة.

- مركز المنشأة في الصناعة أو القطاع الذي تنتمي له.

- خصائص الصناعة التي تنتمي لها المنشأة.

- طبيعة الأنظمة الحكومية التي تعمل المنشأة في ظلها.

- طبيعة السوق الذي تعمل به.

- الموقع الجغرافي التي توجد به المنشأة.

4- أهداف التحليل المالي

تلجأ الإدارة المالية للتحليل المالي لتحقيق جملة من الأهداف منها¹ :

- التعرف على حقيقة الوضع المالي للمنشأة، إذ يعتبر التحليل المالي وسيلة الإدارة المالية في تقييم

الوضع المالي والوضع النقدي.

- يساعد التحليل المالي في تقييم الأداء التشغيلي من خلال تقييم نتائج قرارات الاستثمار وقرارات التمويل.

- يضمن التحليل المالي مقارنة البيانات والمعلومات الفعلية مع البيانات والمعلومات المخططة وتحديد

الانحرافات وبالتالي تحليلها ومعرفة أسبابها باستخدام بعض الأساليب الفنية وصياغة النماذج.

- يساعد التحليل المالي في تمكين الإدارة من رسم أهدافها وسياساتها التشغيلية وبالتالي يضمن لها الدقة في

إعداد الخطط السنوية اللازمة لمزاولة النشاط الإقتصادي.

- اكتشاف الفرص الاستثمارية الجديدة سواء كان على مستوى المؤسسة ذاتها أو على المستوى القومي.

¹ الزبيدي حمزة محمود، التحليل المالي - تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، الوراق للنشر والتوزيع، عمان 2000، ص 20-22.

الفصل الثالث: القرارات المالية الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية.

- يوفر التحليل المالي مؤشرات كمية ونوعية تساعد المخطط المالي والمخطط الاقتصادي في رسم الأهداف المالية والاقتصادية والاجتماعية علي مستوى المؤسسة، وعلى المستوى القومي وبالتالي إعداد الموازنات التخطيطية والخطط السنوية اللازمة.

- يمكن التحليل المالي من خلال نتائجه من التنبؤ باحتمالات تعرض المؤسسة إلى ظاهرة الفشل وما تقود إليه من إفلاس وتصفية.

- يساعد الإدارة في تحديد المشاكل التقنية والاقتصادية والمالية، والمساعدة في تقديم البيانات الخاصة بمعالجتها.

- يتناول التحليل المالي مخرجات نظام المعلومات المحاسبي وبالتالي يمد مستخدمي القرارات بالمؤشرات التي ترشد سلوكياتهم لاتخاذ القرارات المتعلقة بالمنظمة.

كما يمكن إضافة مجموعة من الأهداف الأخرى للتحليل المالي والمتمثلة فيما يلي:

- الحكم على أداء كفاءة الإدارة.

- بيان قدرة المنشأة على خدمة ديونها وقدرتها على الاقتراض.

- تقييم الخطط والبرامج التشغيلية المطبقة.

- الحكم على جدوى الاستثمار في المنشأة.

- بيان وضع و مستوى المنشأة في القطاع الذي تنتمي له.

- المساعدة في اتخاذ القرارات الخاصة بالرقابة والتقييم.

- الحكم على مستوى أنظمة الرقابة المستخدم.

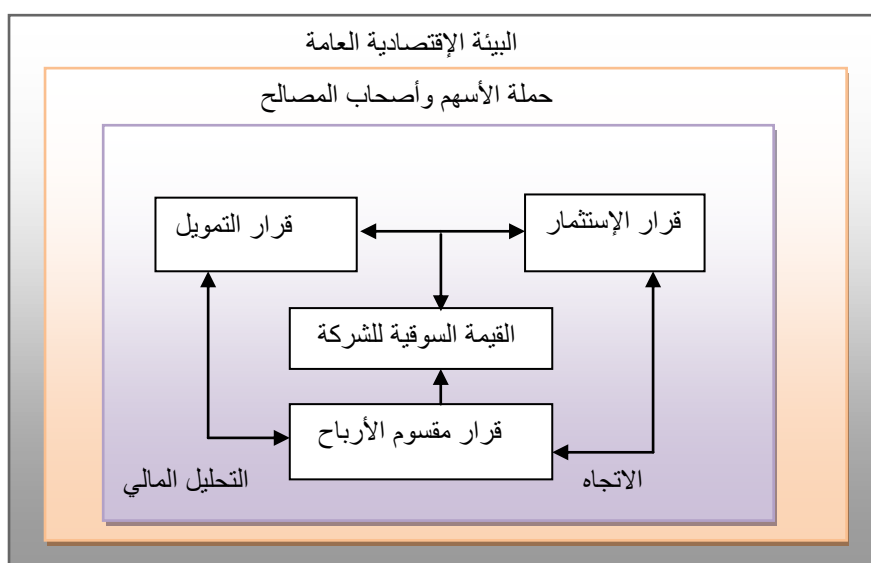
5- بيئة التحليل المالي

يرتكز فعل الإدارة المالية على تحقيق هدفها الإستراتيجي والمتمثل في تعظيم القيمة السوقية للشركة (تعظيم القيمة السوقية للسهم الواحد) ويتحقق مثل هذا الهدف من خلال ممارسة الإدارة المالية قراراتها الاستثمارية

الفصل الثالث: القرارات المالية الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية.

والتمويل ومقسوم الأرباح. وتتحدد مهمة المحلل المالي هنا على تكوين المعايير والأدوات التي تستخدم في الحكم على سلامة وصحة القرارات التي اعتمدها الإدارة المالية. لذا فإن بيئة التحليل المالي تتعكس بالاتجاهات التقليدية والحديثة لأدوات التحليل المعتمدة في تقييم الأداء، كما موضح في الشكل أدناه.

الشكل رقم (3-8): بيئة التحليل المالي.



المصدر: تايه النعيمي، ارشد فؤاد التميمي، مرجع سابق، ص 23. بالتصرف.

إذ يتضح من الشكل أن هناك أطراف تتأثر بنتائج التحليل المالي هم الإدارة وحملة الأسهم ونوي

المصالح المشتركة، بالإضافة إلى مؤشرات البيئة الاقتصادية العامة.

إذ يلعب الاتجاه الاقتصادي للتحليل المالي دورا في تقييم المكانة الاقتصادية للشركة في القطاع الاقتصادي بشكل عام. ويتحقق ذلك من خلال قياس كفاءة وقدرة الإدارة على تحقيق الميزة التنافسية في الأجل الطويل

(تعظيم المنفعة).

ويعد خصم التدفقات النقدية المتوقعة المقياس الأفضل لمساهمة الشركة في البيئة الاقتصادية العامة¹.

¹ تايه النعيمي، ارشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي - اتجاهات معاصرة، البازوري للنشر والتوزيع، عمان 2008، ص 22.

ومهما اختلف نشاط الشركة وحجمها وشكلها القانوني فإن التحليل المالي يتطلب منهجية علمية لتحقيق

التوافق البيئي لضمان القرار السليم. وهذه المنهجية تتحدد على وفق الآتي:

- تحديد الهدف من التحليل لتوفير الجهد والوقت والكلفة.
- تحديد الفترة الزمنية التي يغطيها التحليل.
- تحديد الموقف الاستراتيجي للشركة وفقا لمعيار المقارنة.
- تشخيص أسباب الانحرافات ووضع الحلول المناسبة لمعالجتها أو الحد منها.
- تقييم خلاصة الموقف واقتراح الحركة الإستراتيجية اللاحقة.

6 - منهجية التحليل المالي

هي الطرق والأساليب والإجراءات التي يتعامل معها المحلل المالي في إجراء عمليات التحليل المالي للقوائم المالية الخاصة بالعملاء وهذه المنهجية تحكمها بعض المبادئ والأسس العامة التي يجب أخذها بعين الاعتبار لإتمام عملية التحليل المالي بشكل يتيح له تحقيق الهدف المطلوب ويمكن التعبير عنها بخطوات التحليل المالي:

- تحليل الهدف عن عملية التحليل المالي: يتحدد الهدف عن عملية التحليل المالي على ضوء الموضوع أو المشكلة الموجودة لدى المنشأة حتى يتمكن المحلل من جمع المعلومات الخاصة فقط بالموضوع المعني ويوفر على نفسه الجهد والعناء والتكاليف غير اللازمة فمثلا إذا تقدم أحد العملاء بطلب قرض من بنك تجاري فيصبح الهدف الأساسي للمحلل المالي لدى البنك هو معرفة مدى القدرة المالية لهذا العميل على سداد القرض في الوقت المحدد.

- تحديد الفترة الزمنية التي يشملها التحليل المالي: حتى تحقق عمليات التحليل المالي أهدافها فلا بد أن تشمل فترة التحليل للقوائم المالية لعدة سنوات متتالية حيث أن القوائم المالية لسنة واحدة قد لا تكون كافية للحصول منها على المعلومات التي يستطيع المحلل من خلالها الحكم على قدرتها وإمكانيات العميل.
- تحديد المعلومات التي يحتاج إليها المحلل المالي للوصول إلى أهدافه: أما المعلومات التي يحتاج إليها المحلل المالي فيمكن الحصول عليها من عدة مصادر من بينها القوائم المالية، كما يمكن الحصول على المعلومات الشخصية عن العميل من خلال المؤسسات التي يتعامل معها.
- اختيار أسلوب وأداة التحليل المناسبة للمشكلة موضوع الدراسة: الأساليب المستخدمة في التحليل كثيرة نذكر منها نسبة التداول ونسبة السيولة السريعة ومعدل دوران النقدية ومعدل دوران المخزون السلعة والرافعة المالية بالإضافة إلى كشوف التدفقات النقدية خلال فترات زمنية متتالية.
- استعمال المعلومات التي توفرت لدى المحلل لاتخاذ القرارات المناسبة.
- اختيار المعيار المناسب من معايير التحليل المالي لاستخدامه في قياس النتائج.
- تحديد درجة الانحراف عن المعيار المستخدم في القياس.
- دراسة و تحليل أسباب الانحراف.
- وضع التوصيات اللازمة في التقرير الذي يعد من قبل المحلل في نهاية عملية التحليل.

7- أدوات التحليل المالي

- إن المادة الأولية التي يعالجها المحلل المالي ويستقرئ منها ملاحظاته واستنتاجاته هي المعلومات المستقاة من السجلات المحاسبية للمنشأة وخاصة القوائم المالية لها التي تعد سرد رقمي لنتائج ما حدث خلال فترة زمنية محددة وهذه القوائم تتمثل في قائمة المركز المالي أو ما يسميها المحاسبون الميزانية العمومية والتي تمثل تصور عن الأوضاع المالية للمنشأة في تاريخ معين و قائمة نتائج الأعمال أي قائمة الدخل أو حساب الأرباح والخسائر ويمثل رصيده ما حققته المنشأة من ربح أو ما تحملته من خسارة خلال فترة زمنية

محددة تسمى الفترة المحاسبية ويمكن التوصل إلى صافي الربح بطرح مجموعة المصاريف من إجمالي الإيرادات وهي أمور تتأثر بوجهة نظر المحاسب بالأساليب المحاسبية المتبعة في الشركة. وتؤخذ عدة فترات محاسبية بحيث يتمكن المحلل المالي من استقراءها بشكل مفصل مستعملا أدوات وأساليب التحليل المالي المتنوعة بعد أن يجهزها بشكل تفصيلي إذا ما سمحت له المنشأة بالإطلاع على سجلاتها.

8- المعايير المعتمدة في التحليل المالي

إن نتائج التحليل المالي وحدها غير كافية لعكس المعلومة المناسبة وتحقيق أهداف التحليل، لذا لا بد من القائم بعملية التحليل من اعتماد معايير للحكم على كفاءة نتائج التحليل، ومن المعايير الشائعة الاستخدام نجد:

8-1- المعيار المطلق:

هي المعايير السائدة والمتعارف عليها في حقل التحليل المالي والتي يمكن استخدامها بغض النظر عن نوع المنشأة ونوع الصناعة والظروف السائدة وتعتبر من أضعف المعايير المستخدمة من الأمثلة عليها المعايير المستخدمة في قياس السيولة مثل نسبة التداول 2 مرة. ومعيار نسبة السيولة السريعة (1،5) مرة.

8-2- معيار الصناعة:

يتم التوصل إلى هذا المعيار من خلال المتوسط الحسابي لنسب مجموعة من الشركات والمؤسسات تنتمي إلى صناعة واحدة خلال فترة زمنية واحدة ويعتبر هذا المعيار من أكثر المعايير استعمالا وحتى أنه يمكن استعمال هذا المعيار بنجاح وأن تكون نتائجه مقنعة ومناسبة لا بد أن تتوفر فيه الخصائص التالية:

- أن تكون الشركات موضوع الدراسة تابعة لصناعة واحدة.
- أن تكون الشركات موضوع الدراسة ذات حجم واحد.
- أن تكون الشركات موضوع الدراسة في منطقة جغرافية معينة.

- أن تكون للشركات موضوع الدراسة نفس النظم المحاسبية.

كما لهذا المعيار صعوبات في استخدامه تتمثل فيما يلي:

- صعوبة تصنيف الصناعات لاختلاف أنظمتها.

- اختلاف الظروف والحجم والمستوى التكنولوجي وطرق الإنتاج لدى الشركات.

- اختلاف الأساليب والنظم المحاسبية في الشركات.

- الاختلاف في مصادر التمويل فمنها من يعتمد على الاقتراض ومنها من يعتمد على أموال الملكية ومنها

من يجمع بين النوعين.

8-3- المعيار الاتجاهي (التاريخي):

نسبة معدلات خاصة بالشركات في الماضي وتستخدم في الحكم عن مستوى الشركات في الحاضر

والمستقبل بالمقارنة بين النسب والمعدلات الحالية مع النسب في الماضي وعلى ضوء المقارنة يمكن اكتشاف

الانحرافات والحكم على مستوى الأداء لهذه الشركات، فمثلا لو افترضنا أن نسب المديونية الحالية 1:3 في

حين أنها كانت في الماضي 1:2 إذ هناك انحراف بين النسبتين مما يدعو المحلل إلى التساؤل والبحث عن

أسباب هذه الانحراف وهل هو انحراف سلبي أو ايجابي ويمكن استعمال هذا المعيار في الحالات التالية:

- في حالة عدم توفر معايير أخرى بديلة مثل المعايير النمطية أو الصناعية.

- عدم وجود صناعات أخرى متشابهة من أجل المقارنة بينهما.

- صعوبة التعرف على اتجاه أداء الشركة على مدى الزمن.

8-4- المعيار المخطط أو المعيار الوضعي:

نسبة أو رقم يوضع عادة من قبل لجان متخصصة في الإدارة لاستخدامه في قياس أنشطة معينة من خلال

المقارنة بين هذا المعيار المتوقع تحقيقه فعلا وذلك خلال فترة زمنية محددة. ومن الأمثلة عليها النسب التي

يضعها البنك المركزي ويطلب من البنوك الالتزام بها مثل نسبة القروض إلى الودائع وغيرها من النسب الأخرى.

9- خطوات التحليل المالي¹

يتم التحليل المالي بإتباع جملة من الخطوات هي:

- تحديد الهدف من التحليل.
- تحديد الفترة الزمنية التي سيتم تحليلها.
- اختيار المعلومات الملائمة للهدف المراد تحقيقه.
- اختيار الأسلوب الملائم من أساليب التحليل.
- معالجة المعلومات بمقتضى أسلوب التحليل الذي تم اختياره.
- اختيار المعيار الملائم لقياسي النتائج عليه.
- تحديد مدى واتجاه وانحراف المنشأة عن المعيار المستعمل.
- تتبع العوامل التي أدت إلى ذلك الوضع من جذورها الحقيقية.
- الاستنتاج المناسب من عمليات التحليل.
- وضع التوصيات واقتراح الحلول الملائمة.

10- أساليب التحليل المالي للبيانات المالية المنشورة

يعتبر التحليل المالي للبيانات المنشورة الوسيلة التي تمكن القائم بالتحليل من استنباط مجموعة من المؤشرات المالية عن أنشطة الشركة مصدرة البيانات.

ويقوم التحليل المالي أيا كان صورته على منهج المقارنة، لذا تتعدد أساليبه حسب اتجاه وطبيعة ومجال المقارنة على النحو التالي:

¹ محمد سعيد عبد الهادي، الإدارة المالية، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان 2008، ص 92.

10-1- التحليل الرأسي (Vertical Analysis)

ينطوي هذا النوع من التحليل على دراسة العلاقة الكمية القائمة بين العناصر المختلفة للقوائم المالية والجانب الذي ينتمي إليه كل عنصر في الميزانية، وذلك في تاريخ معين، وتزيد الاستفادة من هذا التحليل من خلال تحويل العلاقات إلى علاقات نسبية، أي إيجاد الأهمية النسبية لمجموع الجانب الذي ينتمي إليه في الميزانية¹.

10-2- التحليل الأفقي (Horizontal Analysis)

يلجأ المحللون إلى التحليل الأفقي لتلافي سمة الجمود التي يتصف بها أسلوب التحليل الراسي وذلك بدراسة حركة البند، أو النسبة المالية على مدار عدة فترات مالية للتعرف على مقدار واتجاه التغير الحادث في حركة البند أو النسبة على مدار الفترة الزمنية في مجال المقارنة، ذلك ما يوفر للتحليل المالي الأفقي سمة الديناميكية التي يسعى إليها المحلل المالي والتي تمكنه من تكوين صورة أدق عن واقع المنشأة وعن اتجاهاتها المستقبلية، ويتخذ تحليل الاتجاهات شكل التحليل المالي الأفقي للبيانات المالية المنشورة للمنشأة على مدار عدة فترات مالية متتالية تمتد مثلاً من 5 - 10 سنوات، وتعامل السنة أو الفترة المالية الأولى كسنة أساس ليتم بعد ذلك إظهار قيم كل بند من بنود القوائم المالية في الفترات المالية التالية على نسبة مئوية من قيمته في سنة الأساس².

10-3- اختيار النسب المالية:

عند تحليل المركز المالي لأي مؤسسة يمكن استخدام عدد كبير من النسب المالية والتي يمكن تقسيمها إلى عدة مجموعات وكل مجموعة من هذه النسب تقيس وتدرس ظاهرة معينة ويتوقف ذلك على الغرض المقصود من التحليل المالي³.

¹ عقل مفلح، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان 2006، ص 305.

² مطر محمد، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والانتمائي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2003، ص 28.

³ العصار وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، الطبعة الأولى، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان 2001، ص 190.

وتعتبر النسب المالية محاولة لإيجاد العلاقة بين معلومتين خاصتين إما بقائمة المركز المالي للمؤسسة أو بقائمة الدخل أو بهما معاً، لذا فهي تزود الأطراف المعنية بعملية التحليل المالي بفهم أفضل عن حقيقة المؤسسة عما إذا اعتمدت على تحليل كل معلومة على حدة، ولغاية دراسة النسب المالية يتم تقسيمها إلى خمس مجموعات¹.

– نسب السيولة Liquidity Ratio

– نسب النشاط Activity Ratio

– نسب الربحية Profitability Ratio

– نسب المديونية Long Term Solvency Ratio

– نسب السوق Market Ratio

10-3-1- نسب السيولة (Liquidity Ratio): تهدف هذه المجموعة من النسب المالية إلى تحليل وتقييم الأصول المتداولة والخصوم المتداولة بهدف الحكم على قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها الحالية المتداولة قصيرة الأجل وبما أن هذه الالتزامات يتم تسديدها من النقدية أو شبه النقدية لذلك يجب على المؤسسة أن تحتفظ بمقادير كافية من الأصول (التي يسهل تحويلها إلى نقدية) تفوق وتزيد عن مقدار الخصوم المتداولة². وتتكون نسب السيولة من:

– **نسب التداول (Current Ratio)** = الموجودات المتداولة / المطلوبات المتداولة. هدفها قياس قدرة المنشأة على مواجهة التزامات التي تستحق في موعدها والنسبة النمطية لها هي (1:2)³. وهذه النسبة معيار متفق عليها في التعاملات المصرفية في كافة البنوك التجارية كمعيار للصناعة، حيث تمثل حد الأمان الذي يضمن للبنك قدرة العميل على سداد ما عليه من التزامات قصيرة الأجل.

¹ عقل مفلح، مرجع سابق 2006، ص 311.

² السعيدة فيصل، نضال فريد، الملخص الوجيز للإدارة والتحليل المالي، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان 2004، ص 134.

³ مطر محمد، الإدارة والتحليل المالي، الطبعة الثانية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان 2002، ص 182.

- نسبة السيولة السريعة (Quick Ratio) = الأصول المتداولة - المخزون السلعي / الخصوم المتداولة.

أن هذه النسبة تشبه نسبة التداول باستثناء أنها استبعدت المخزون وذلك لأن عملية تحويلها إلى نقدية تحتاج لفترة زمنية أطول¹، وتبين مدى قدرة المنشأة على سداد التزاماتها قصيرة الأجل دون الاعتماد على البضاعة والنسبة النمطية لها هي (1:1)².

- نسبة النقدية (Cash Ratio) = الموجودات النقدية وشبه النقدية / المطلوبات المتداولة . يهتم البعض بهذه النسبة لأن مكوناتها تمثل العنصر الرئيسي والأكثر سيولة ضمن الأصول المتداولة، وانخفاض هذه النسبة قد لا يمثل خطر إذ قد يكون حجم الأصول المتداولة الأخرى كبيراً أو قد يكون هناك اتفاق بين المؤسسة وأحد البنوك تحصل بموجبة على تسهيل ائتماني على شكل جاري مدين مما يوفر النقدية المطلوبة³.

- نسبة المخزون السلعي إلى صافي رأس المال العامل = المخزون السلعي / صافي رأس المال. وتظهر هذه النسبة مدى مساهمة المخزون السلعي في صافي رأس المال العامل ومن ثم فإن انخفاض هذه النسبة هو في مصلحة الشركة وذلك لأن عملية تحويل البضاعة إلى نقدية تستغرق وقتاً أطول ويحتمل حدوث خسارة من جراء ذلك⁴.

- نسبة التدفق النقدي إلى الديون: وهي النقد المتحقق من العمليات / إجمالي الديون القصيرة الأجل والطويلة الأجل. وتقيس هذه النسبة قدرة المؤسسة على خدمة دينها، ويقصد بالنقد المتحقق من العمليات صافي الربح مضافاً إليه الإستهلاكات⁵.

¹ Gitman j lawrence, **prenciples of managerial finance**, addison wesley, 11^e, usa2006, p 59.

² مطر محمد، مرجع سابق ، ص 184.

³ حمزة محمود الزبيدي، أساسيات الإدارة المالية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان 2001، ص 88.

⁴ مطر محمد، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والائتماني، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2003، ص 36.

⁵ Gitmen j lawrence, **op cit**, p 62.

- سيولة الذمم المدينة: عندما تشعر الإدارة المالية بحالة عدم توازن أو مشاكل في مكونات الموجودات المتداولة، فإنها تلجأ إلى فحص هذه الموجودات من ناحية السيولة، إذ أن الذمم المدينة تمثل موجودات سائلة فقط في حالة إمكانية تحصيلها في وقت استحقاقها وعليه فإن سيولة هذه الذمم تدعم موقف السيولة¹.

10-3-2- نسب النشاط (Activity Ratio) :

تستخدم هذه النسب لتقييم مدى نجاح إدارة المنشأة في إدارة الموجودات والمطلوبات، أي أنها تقيس مدى كفاءتها في استخدام الموارد المتاحة للمنشأة في اقتناء الموجودات ومن ثم مدى قدرتها في الاستخدام الأمثل لهذه الموجودات².

- معدل دوران مجموع الأصول: وتمثل صافي المبيعات / مجموع الأصل.

تقيس هذه النسبة مدى فعالية استخدام المنشأة لأصولها لتوليد الأرباح وليس هناك معدل نمطي لجميع المنشآت فهو يختلف من صناعة إلى أخرى، ويمكن مقارنة معدل المنشأة مع معدل الصناعة التي تنتمي إليها المنشأة.

- معدل دوران الأصول المتداولة (Current Assets Turnover) يمثل صافي المبيعات / مجموع الأصل

المتداولة. تبين هذه النسبة مدى تأثير الأصول المتداولة على المبيعات، ومدى قدرة الأصول المتداولة على توليد المبيعات وارتفاع هذا المعدل يعتبر شيء إيجابي.

- معدل دوران الأصول الثابتة (Fixed Assets Turnover) عبارة عن المبيعات الصافية السنوية/مجموع

الأصول المتداولة. تقيس هذه النسبة درجة الكفاءة في استخدام الموجودات الثابتة فإذا كان هذا المعدل عالي فإن ذلك يدل على استعمال جيد للطاقة الإنتاجية المتاحة³.

¹ مطر محمد، الإدارة والتحليل المالي، مرجع سابق 2002، ص 184.

² السعيدة فيصل، نضال فريد، مرجع سابق ، ص 140.

³ الشديفات خلدون، إدارة وتحليل مالي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2001، ص 128.

- **معدل دوران الذمم المدينة (Receivables Turnover)** يمثل صافي المبيعات الآجلة السنوية / إجمالي الذمم المدينة. تقيس هذه النسبة قدرة المشروع على تحصيل ذممه المدينة من حسابات مدينة وأوراق قبض كما أنها تقيس كفاءة إدارة الائتمان ومدى فاعلية سياسة الائتمان والتحصيل، وكلما زاد معدل دوران الذمم المدينة أو متوسطة فترة التحصيل كلما كان ذلك مؤشرا جيدا والعكس صحيح.

- **معدل دوران الذمم الدائنة (Receivables Turnover)** يساوي تكلفة البضاعة المباعة/رصيد الدائنين. أو
= المشتريات / رصيد الدائنين.
متوسط فترة الائتمان = 360 / معدل دوران الذمم.

يقيس هذان المعدلان مدى نجاح تحقيق الملائمة بين سياستي البيع والشراء لذا كلما انخفض معدل دوران الذمم الدائنة وزاد متوسط فترة الائتمان كلما كان ذلك مؤشرا على تخفيض الضغوطات التي ستواجهها المنشأة من زاوية السيولة مما سيزيد من طول الفترة الزمنية التي يمنحها الموردون لتسديد فواتير المشتريات وهذا ما يخفف من ضغوطات السيولة.

- **معدل دوران صافي رأس المال العامل (Net Working Capital Turnover)** يمثل المبيعات الصافية السنوية / صافي رأس المال. توضح هذه العلاقة إذا كانت المؤسسة متوسطة في نشاطها أو تحتفظ بأصول سائلة أكثر من حاجياتها، وتتطلب دقة الحكم على هذه النسبة مقارنة مؤشرات المؤسسة موضع التحليل بمثيلاتها من المؤسسات الأخرى، وبشكل عام يعكس معدل الدوران المنخفض عدم كفاءة في حين يعكس معدل الدوران المرتفع كفاءة جيدة مع أخذ احتمالات التوسع بعين الاعتبار.

- **معدل دوران المخزون (Inventory Turnover)** هو عبارة عن تكلفة البضاعة المباعة/رصيد المخزون.
متوسط فترة الاحتفاظ بالمخزون = 360 / معدل دوران المخزون. يقيس هذان المعدلان مدى كفاءة وفاعلية إدارة المخزون، وكلما زاد معدل دوران المخزون أو انخفض متوسط فترة الاحتفاظ بالمخزون كلما كان مؤشرا جيدا والعكس بالعكس، و ذلك مع مراعاة أن ارتفاعه أكثر مما يجب يزيد من مخاطر إدارة المخزون.

10-3-3- نسب الربحية (Profitability Ratios)

تعتبر الربحية هدف أساسي وأمر ضروري لبقاء عمل الشركة واستمرارها وغاية يتطلع لها المساهمون. وهي عبارة عن العلاقة بين الأرباح التي تحققها الشركة والاستثمارات التي ساهمت في تحقيق هذه الأرباح¹ ، أو كما يرى البعض الآخر أنها تلك النسب التي تقيس نتيجة أعمال المشروع وكفاءة السياسات والقرارات الاستثمارية المتخذة من الإدارة العليا، وهناك العديد من المؤشرات التي تقيس من خلالها ربحية المشروع وتختلف هذه المؤشرات حسب طبيعة المشروع والطرق والأساليب المتبعة في استخراج نتيجة أعماله والظروف المحيطة والهدف من التحليل نسب الربحية، وفي ضوء ذلك تقسم نسب الربحية إلى نوعين حسب:

- النسب التي تقيس ربحية المشروع استنادا إلى مبيعات المشروع.

- النسبة التي تقيس ربحية المشروع استنادا حجم الاستثمارات في المشروع.

- النسب التي تقيس ربحية المشروع استنادا إلى مبيعات المشروع: تقيس هذه المجموعة من النسب قدرة المؤسسات على ضبط عناصر المصروفات المختلفة المرتبطة بالمبيعات المتحققة، كما تقيس أيضا مدى قدرة المؤسسة في توليد الأرباح من المبيعات وتتمثل هذه النسب في ما يلي:

- نسبة مجمل الربح إلى المبيعات (Gross Income Ratio) : تمثل مجمل الربح من العمليات / المبيعات

وهذه النسبة تستخدم لقياس كفاءة إدارة المؤسسة في إدارة عناصر تكلفة المبيعات حيث أن مجمل الربح يتم التوصل إليه من خلال المقارنة بين المبيعات الصافية وبين تكلفة المبيعات، ولا يوجد معيار نمطي لهذه النسبة لذلك لا بد من إجراء المقارنة مع نسب الصناعة ومع نسب الشركة للسنوات السابقة.

- نسبة صافي الربح إلى المبيعات = صافي الربح / المبيعات.

¹ فهمي مصطفى الشيخ ، من كتاب التحليل المالي 2008 ، sme@palnet.com ، تم الإطلاع عليه يوم 2012/10/2.

وتعطينا هذه النسبة مؤشر على إمكانية تحديد سعر الوحدة قبل أن تتحمل الشركة أي خسارة، أي إلى أي مدى يمكن أن يقوم المشروع بتخفيض سعر بيع الوحدة قبل أن يتحمل خسائر شاملة، ولغرض معرفة كون هذه النسبة جيدة أم لا ويتم مقارنتها مع نفس النسب للسنوات السابقة وكذلك مع الشركات المماثلة.

- النسب التي تقيس ربحية المشروع استنادا إلى حجم الاستثمارات في المشروع: الهدف منها هو قياس ربحية الأموال المستثمرة في المنشأة، كما أنها تعبر عن مدى كفاءة الإدارة في استخدام المصادر المتاحة هذا ويعبر العائد المرتفع عن كفاءة الإدارة¹ وتتمثل هذه النسب فيما يلي :

- العائد على الموجودات (Return On Assets) = صافي الربح التشغيلي قبل الضريبة / مجموعة الموجودات. تعتبر هذه النسبة جيدة لمقارنة ربحية المؤسسات المختلفة في استخدامها للأصول العاملة وكذلك فهي معيار مناسب لقياس كفاءة الإدارة في استخدام أصول المنشأة.

- العائد على حقوق المساهمين (Return On Shareholders Equity) = (صافي الربح بعد الضريبة - توزيعات الأسهم الممتازة) / جملة حقوق المساهمين العاديين.

تعتبر هذه النسبة مقياسا شاملا للربحية، لأنها تقيس العائد المالي المتحقق على استثمارات المساهمين في المؤسسة، كما تعتبر مؤشرا على مدى قدرة المؤسسة على جذب الاستثمارات إليها بحكم كون العائد على الاستثمار محددًا أساسيا لقرارات المستثمرين².

10-3-4- نسب المديونية (Dept Ratios)

تقيس هذه النسب مدى اعتماد الشركة على الدين في تمويل استثماراتها بالمقارنة بالتمويل المقدم من المالكين، وتسمى أيضا رافعة التمويل لأنها تقيس نسبة استخدام الدين في هيكل تمويل الشركة³ وتتمثل هذه النسب فيما يلي:

¹ مطر محمد ، الإدارة والتحليل المالي ، مرجع سابق، ص 189 .

² عقل مفلح ، مرجع سابق، ص 330 .

³ الشديفات خلدون ، مرجع سابق، ص 129.

- نسبة القروض إلى مجموع الأموال (الموجودات) وتساوي القروض / الأموال (الموجودات) .

وتسمى بنسبة الرافعة المالية وتشير هذه النسبة إلى درجة الاعتماد على مصادر التمويل المقترضة في تكوين أموال الشركة، وكلما زادت نسبة الرافعة المالية كلما انخفضت مساهمة حقوق الملكية في أموال الشركة¹.

- عدد مرات تغطية الفوائد (Cash Coverage Ratio) = صافي الربح قبل الضرائب / الفوائد. تقيس هذه النسبة مدى مقدرة الشركة على سداد الفوائد من خلال الأرباح السنوية للشركة.

- نسبة الديون إلى حقوق المساهمين (Dept To Equity Ratio) تتمثل في إجمالي الديون (قصيرة الأجل و طويلة الأجل) / صافي حقوق المساهمين.

كلما ارتفعت هذه النسبة زادت احتمالات عدم قدرة المؤسسة على خدمة دينها وزادت مخاطر المقرضين وتزيد أيضا مخاطر المستثمرين لأن عدم القدرة على خدمة الدين قد يؤدي إلى الإفلاس، ويعبر انخفاض هذه النسبة بشكل عام عن حماية أفضل للدائنين، ويعبر أيضا عن وجود قدرة كامنة على الاقتراض لدى المؤسسة.

- نسبة الديون القصيرة الأجل إلى حقوق الملكية = الدين قصير الأجل / حقوق الملكية. كلما ارتفعت هذه النسبة كلما كان ذلك سلبيا على المنشأة حيث ارتفاع هذه النسبة يؤدي إلى عدم ثقة الدائنين بهذه المنشأة وعدم منحهم ديون طويلة الأجل لأن نسبة الديون قصيرة الأجل عالية بالنسبة لحقوق الملكية وارتفاع هذه النسبة إلى ما يقارب 67 % مؤشرا باقتراب الخطر.

- نسب هيكل رأس المال = الديون طويلة الأجل / مصادر التمويل طويلة الأجل. وتقيس هذه النسبة نسبة الالتزامات طويلة الأجل إلى مجموع مصادر التمويل طويلة الأجل.

10-3-5 - نسب السوق (Market Ratio)

¹ حمزة محمود الزبيدي ، مرجع سابق، ص 92.

الفصل الثالث: القرارات المالية الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية.

تخدم هذه النسب محلي الأسهم في أداء مهامهم لدى تقييم أداء الشركات كما تخدم المستثمرين الحاليين والمحتملين الذي يتعاملون في أسواق رأس المال في التصرف على اتجاهات الأسعار السوقية للأسهم وتمثل هذه النسب في ما يلي:

- **عائد السهم العادي (Earning Per Share) = صافي الربح بعد الضريبة - توزيعات الأسهم الممتازة / متوسط عدد الأسهم العادية.** وتقيس هذه النسبة ما يحققه المساهم العادي على كل سهم يحمله من أسهم الشركة.

- **نسبة سعر السهم إلى الربح المحقق = القيمة السوقية للسهم / نصيب السهم من الأرباح.**

وتقيس هذه النسبة وتحدد المبلغ الواجب استثماره من قبل المساهم للحصول على العائد المحقق للسهم.

- **نسبة المدفوع من الأرباح = الأرباح الموزعة على حملة الأسهم العادية / الأرباح المحققة بعد الضرائب وحملة الأسهم الممتازة.**

وهذه النسبة تعطي فكرة عن نسبة الأرباح الموزعة لحملة الأسهم العادية من صافي الربح القابل للتوزيع.

- **نسبة السعر السوقي إلى القيمة الدفترية للسهم (Market To Book Value) = السعر السوقي للسهم / القيمة الدفترية.** هذه النسبة تبين ما إذ كانت قيمة الأسهم في السوق متدنية أو مرتفعة عن قيمته الحسابية بناء على ما يملكه هذا السهم من حقوق لدى الشركة.

لكن النسب المالية التي يمكن استخدامها من أجل التحليل المالي للمؤسسة قد تكون هذه النسب أم تختلف عنها أم تضاف إلى هذه النسب المذكورة أعلاه نسب أخرى تساعد في الحصول على معلومات معينة أي الأمر الذي يمكن الإشارة إليه هو أن المحلل المالي أو متخذ القرار بإمكانه استخراج واستخدام أي مؤشر حسب الهدف المراد الوصول إليه باستعمال القوائم المالية والتي تمثل مخرجات نظام المعلومات المحاسبي ولا يتم الاقتصار فقط على النسب المذكورة أعلاه.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل اتضح أن البيانات والمعلومات التي يوفرها نظام المعلومات المحاسبي في المنشأة لها دور هام في اتخاذ القرارات الاستثمارية من خلال التخطيط للاستثمار ووضع الخطط الاستثمارية وتقييم المشاريع الاستثمارية باستخدام الطرق المختلفة للتقييم وإعداد الموازنة الرأسمالية، كما أن لنظام المعلومات المحاسبي دور كبير في اتخاذ قرارات التمويل بالمساعدة على اختيار الهيكل المالي المناسب للمؤسسة والمناسب لخطتها الاستثمارية ويساعد متخذو القرار على معرفة مختلف مخاطر التمويل والنتيجة عن الهيكل التمويلي (الرفع المالي) والنتيجة عن التشغيل (الرفع التشغيلي)، كما أن لنظام المعلومات المحاسبي دور كبير في التحليل المالي للمؤسسة من أجل اتخاذ مختلف القرارات التشغيلية والإستراتيجية من خلال المؤشرات التي تعتمد على البيانات التي تحتويها القوائم المالية، حيث أنه كلما كانت هذه البيانات والمعلومات صحيحة ودقيقة كانت النتيجة المتحصل عليها دقيقة وملائمة ومناسب لاتخاذ القرار. كل هذه الإجراءات والعمليات المذكورة تعتمد بشكل كبير على البيانات والمعلومات التي ينتجها نظام المعلومات المحاسبي وبالتالي لها تأثير بالغ الأهمية على تحديد مستقبل المؤسسة من خلال مساعدتها على اتخاذ القرار السليم الذي يؤثر على قدرة المنشأة الربحية والتنافسية لفترات زمنية طويلة والذي من الصعب الرجوع فيه أو التخلص منه دون تكبد المنشأة لخسائر كبيرة.

وعلى ذلك يتطلب الأمر إعطاء أهمية لنظام المعلومات المحاسبي وللدور الكبير الذي يقوم به من خلال البيانات والمعلومات المقدمة لمتخذي القرارات ومدى تأثيرها على الوضعية الحالية للمؤسسة وعلى مستقبلها.

الفصل الرابع:

دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهركيماوية ENPEC

تمهيد.

المبحث الأول: ماهية المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهركيماوية ENPEC.

المبحث الثاني: نظام المعلومات المحاسبي لمؤسسة ENPEC.

المبحث الثالث: نظام المعلومات المحاسبي وتشخيص الوضعية المالية للمؤسسة.

المبحث الرابع: القرارات المالية الإستراتيجية في المؤسسة.

خلاصة الفصل.

تمهيد

المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهركيماوية كغيرها من المؤسسات الجزائرية التي تعمل جاهدة من أجل الحفاظ على بقائها واستمرارية نشاطاتها منذ نشأتها إلى يومنا هذا، وهي على علم تام بأنه لا يمكنها تحقيق ذلك إلا من خلال الاعتماد على التفكير الإستراتيجي كمنهج ملائم ومناسب لممارسة نشاطاتها وتحقيق أهدافها المستقبلية، كما أن هذا المنهج هو المنهج الملائم لمواكبة التغيرات المحيطية السائدة.

فمن خلال الاعتماد على التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية يمكن للمؤسسة مواجهة المنافسين في السوق وتحقيق مختلف الأهداف التي تطمح لها كل المؤسسات التي تعمل في محيط غير مستقر تسوده الكثير من التغيرات التي تهدد واقعها ومستقبلها والتي تحتاج إلى نظام للمعلومات يزودها بمختلف البيانات والمعلومات الضرورية لاستخدامها من أجل اتخاذ مختلف القرارات المناسبة في مثل هذه الظروف. وقد سعت الحكومة الجزائرية إلى توفير جو مناسب يتلائم والمتغيرات الدولية الجديدة ، ومن بين الإجراءات المتبعة تحسين وتطوير النظام المحاسبي من خلال تطبيق النظام المحاسبي المالي SCF ابتداء من سنة 2010 وذلك سعيا منها لرفع درجة مصداقية وملائمة المعومات المالية للمؤسسات الاقتصادية وكذا محاولة منها الاندماج في الاقتصاد العالمي الذي أصبح واقعا حتميا تفرضه العولمة الاقتصادية¹.

وبما أن دراستنا تركز على نظام المعلومات المحاسبي، فمن خلال هذا الفصل سنعمل على معرفة الدور الذي يقوم به نظام المعلومات المحاسبي لهذه المؤسسة في تزويدها بمختلف البيانات والمعلومات اللازمة من أجل ممارسة نشاطها واتخاذ مختلف القرارات الإستراتيجية التي تساعد على تحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية في ظل الظروف السائدة وتحت تأثير المتغيرات المحيطية وعلى الخصوص القرارات المالية الإستراتيجية لها.

ومن أجل إبراز ذلك فإن دراستنا في هذا الفصل ركزت على أربعة مباحث:

¹ حمزة العربي، المعايير المحاسبية الدولية والبيئة الجزائرية - متطلبات التوافق والتطبيق ، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية - تخصص تسيير المنظمات ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر 2012 - 2013 .

الفصل الرابع : دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهركيماوية : ENPEC

المبحث الأول ماهية المؤسسة الذي سنحاول من خلاله التعرف على المؤسسة من الناحية التاريخية والناحية القانونية والتعرف على نشاطها وهيكلها التنظيمي ومحيطها. أما المبحث الثاني فقد تم تخصيصه للتعرف على نظام المعلومات المحاسبي للمؤسسة. وفي المبحث الثالث سنقوم بتبيين دور نظام المعلومات المحاسبي في تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة وذلك بالاعتماد على مختلف البيانات والمعلومات الموجودة في القوائم المالية والتقارير المالية موضوع الدراسة. أما في المبحث الرابع فسنعرض من خلاله إلى توضيح أهم القرارات المالية الإستراتيجية التي تم اتخاذها من طرف المؤسسة وكيف يعمل نظام المعلومات المحاسبي على مساعدة الإدارة على اتخاذ مثل هذه القرارات.

المبحث الأول: ماهية المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهركيماوية ENPEC

من خلال هذا المبحث سيتم التعرف على المؤسسة موضوع الدراسة من حيث نشأتها وتطورها التاريخي عبر مراحل مختلفة من الزمن والتعرف على مختلف نشاطاتها وهيكلها التنظيمي ومحيطها السائد.

1 - التعريف بالمؤسسة

المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهركيماوية

L'ENTREPRISE NATIONALE DES PRODUITS DE L'ELECTROCHIMIE

شركة ذات أسهم، تنتج وتتاجر بطاريات الانطلاق والرصاص والالكتروليت والماء اللامعدني، مقرها الاجتماعي بولاية سطيف، رأس مالها الاجتماعي يقدر ب 2.700.000.000 دج، هيكل رأس مالها مكون من 15000 سهم بقيمة اسمية 180.000 دج، بدأت نشاطها في جانفي 1983، طبيعتها القانونية هي شركة ذات أسهم كل أسهمها ملك للدولة أي شركة عمومية SGP . CABELEC.

إن نشاط المؤسسة يتمثل في الإنتاج والبيع لمجموعة من المنتجات وهي بطاريات الانطلاق والرصاص ثنائي التفرع لتلبية احتياجات وحداتها الإنتاجية من هذه المادة وتلبية احتياجات الزبائن، كما تنتج وتسوق كذلك الالكتروليت والماء اللامعدني.

2- لمحة تاريخية عن المؤسسة

نشأت المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهركيماوية نتيجة إعادة الهيكلة للمؤسسة الوطنية للكهرباء والإلكترونيك SONELEC وذلك طبقا للمرسوم رقم 83/ 22 بتاريخ 1983/01/01 على شكل مؤسسة شراكة ذات طابع اقتصادي مدارة طبقا للمرسوم رقم 174 . 71 الصادر في 1971/11/16 المتعلق بتسيير المؤسسات، وطبقا لقاعدة منتظمة للتقنية الإنتاجية تم على أساسها إعادة هيكلة SONELEC تم إنشاء L'ENPEC في تلك الفترة مكونة من قاعدتين إنتاجيتين:

- مركب البطاريات المشحنة ب سطيف.

- وحدة البطاريات المشحنة بواد السمار.

الفصل الرابع : دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهركيماوية : ENPEC

وطبقا للقانون 01-88 المؤرخ في 12/01/1988 المتعلق بتوجيه المؤسسات العمومية، تحولت L'ENPEC يوم 20/02/1989 إلى شركة عمومية اقتصادية مستقلة تحت الشكل القانوني "شركة مساهمة" برأس مال اجتماعي يقدر ب 10.000.000 دج مقسم إلى 500 سهم، القيمة الاسمية للسهم الواحد تقدر ب 20.000 دج ومجموع هذه الأسهم مقسم إلى:

- 200 سهم صندوق المساهمة للإلكترونيك والاتصال.

- 150 سهم صندوق المساهمة لكيمياء- بتروكيمياء والصيدلة.

- 150 سهم صندوق المساهمة للبناء.

وقد عرف رأس المال الاجتماعي لهذه المؤسسة زيادة عدة مرات:

- الأولى: بتاريخ 26/12/1992 حيث وصلت قيمته إلى 90.000.000 دج مقسم إلى 500 سهم بقيمة اسمية قدرها 180000 دج للسهم الواحد.

- الثانية: بتاريخ 22/09/1993 مرتفعا إلى 217.080.000 دج مقسم إلى 1206 سهم بقيمة اسمية قدرها 180.000 دج للسهم الواحد موزعة كما يلي:

- 906 سهم صندوق المساهمة للإلكترونيك والاتصال.

- 150 سهم صندوق المساهمة للكيمياء- بتروكيمياء والصيدلة.

- 150 سهم صندوق المساهمة للبناء.

وطبقا للمرسوم رقم 95/25 المؤرخ في 12/09/1995 المتعلق بإدارة الأموال التجارية للدولة، فإن مجمل رأس المال الاجتماعي حول يوم 25/09/1995 لفائدة HOLDING للكهرباء إلكترونيك المعلوماتية والاتصالات عن بعد.

ويقرر من الجمعية العامة للمساهمين بتاريخ 06/08/2000 حول رأس المال الاجتماعي هذا إلى الشركة القابضة للميكانيك والإلكترونيك HOMELEC.

الفصل الرابع : دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهركيماوية : ENPEC

لقد مكنت عملية إعادة هيكلة الجهاز الإنتاجي في تلك السنوات المؤسسة من توسيع معارفها التقنية والتجارية وتنويع تشكيلة منتجاتها وترقية مكانتها في السوق وكذا استحداث وحدات إنتاجية جديدة مكملة للوحدات الموجودة، وكانت L'ENPEC في تلك الفترة المسيطر الأساسي والأول على السوق الوطني لإنتاج المولدات الكهركيماوية وتتمتع برصيد إنتاجي هام وذلك بفضل وحداتها السبع التالية:

- وحدة البطاريات المشحنة الابتدائية "سطيف".

- وحدة البطاريات المشحنة الابتدائية بواد السمار "الجزائر العاصمة".

- وحدة البطاريات المشحنة بدون صيانة "سوقر بتيارت".

- وحدة تصفية الرصاص ب "سطيف".

- وحدة إنتاج البطاريات ب "سطيف".

- وحدة إنتاج اللوازم المستهلكة للبطاريات المشحنة ب "سطيف".

- وحدة الإجراءات القانونية ب "سطيف".

أما حاليا و في سنة 2013 أصبح رأس مالها الجماعي يقدر بـ 2.700.000.000,00 دج مكون من 15000 سهم بقيمة إسمية 180.000 دج للسهم الواحد.

ونتيجة لتوقيف وحدة إنتاج البطاريات سنة 2004 وتوقيف إنتاج سلسلة البطاريات ébonites سنة 2010

أصبحت المؤسسة حاليا تتكون من خمس وحدات إنتاجية فقط هي:

- وحدة الإنتاج بواد السمار بالجزائر لإنتاج البطاريات الجافة " BATTERIES SECHES " .

- وحدة الإنتاج بـ سوقر (تيارت) لإنتاج البطاريات الرطبة " BATTERIES HUMIDES " .

- وحدة إنتاج البطاريات الجافة والبطاريات الرطبة ب "سطيف".

- وحدة إنتاج الرصاص ثنائي التفرع PLOMB DE SECOND FUSION ب سطييف.

- وحدة إنتاج الإلكتروليت والماء اللامعدني déminéralisés ب سطييف.

3- سوق المؤسسة

إن سوق المدخرات ترتبط عادة بسوق السيارات وتتطلب تكنولوجيا عالية، وهي منتشرة في كل الدول وخاصة الصين. لقد كانت مؤسسة ENPEC في السنوات الأولى لنشأتها المؤسسة المسيطرة في السوق الوطنية بمختلف منتجاتها، أما حالياً فقد تحول السوق إلى مسرح للمنافسين بمختلف أنواعهم من منتجين ومستوردين في مختلف أرجاء الوطن، يقومون بإنتاج وإستيراد مماثل لمختلف منتجاتها من البطاريات والمدخرات وأكثر هؤلاء المنافسين من القطاع الخاص والمنتجات الصينية، مما يزيد من حدة المنافسة وهذا ما يترجم بمعركة الأسعار.

4-علاقة المؤسسة بالمحيط:

بهدف تحسين صورة علامة المؤسسة وإبراز منتجاتها، قامت بوضع برنامج للاتصال موجه للزبائن القدامى المرتبطين بالمؤسسة وكذلك موجه للزبائن الحاليين ولكافة الجمهور.

هذا البرنامج يتضمن مجموعة إجراءات تتمثل في:

- الحضور في مختلف المعارض الوطنية.

- الإعلانات والهدايا المخصصة للزبائن في نهاية السنة.

- دفع الوظيفة التسويقية.

- اللقاءات بالزبائن الرئيسيين والاستماع لمختلف شكاويهم واقتراحاتهم.

أما في إطار علاقاتها بمحيطها المؤسسي فالمؤسسة تواصل مهامها في مجال تحسين نوعية منتجاتها والمحافظة على المحيط بالاستماع والاستجابة لانشغالات مختلف المتعاملين.

من أجل إعطاء قيمة لنتائج البحث التطبيقي المتعلق بالاستثمارات الاقتصادية ومساعدتها بواسطة الباحثين

في المجال العلمي بجامعة سطيف، المؤسسة تمضي اتفاقية تأطير للمساعدة في مجال الالكتروكيمياء، ولهذا

الأمر تأثير على كلا الاتجاهين:

الفصل الرابع : دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهركيماوية : ENPEC

- التكوين بالجامعة يعود بالفائدة المطلوبة من طرف المؤسسة.

- فتح المجال للإطارات الجامعية لدعم الجانب النظري بالجانب التطبيقي الذي يتيح لهم الفرصة مستقبلا للتوظيف بالمؤسسة.

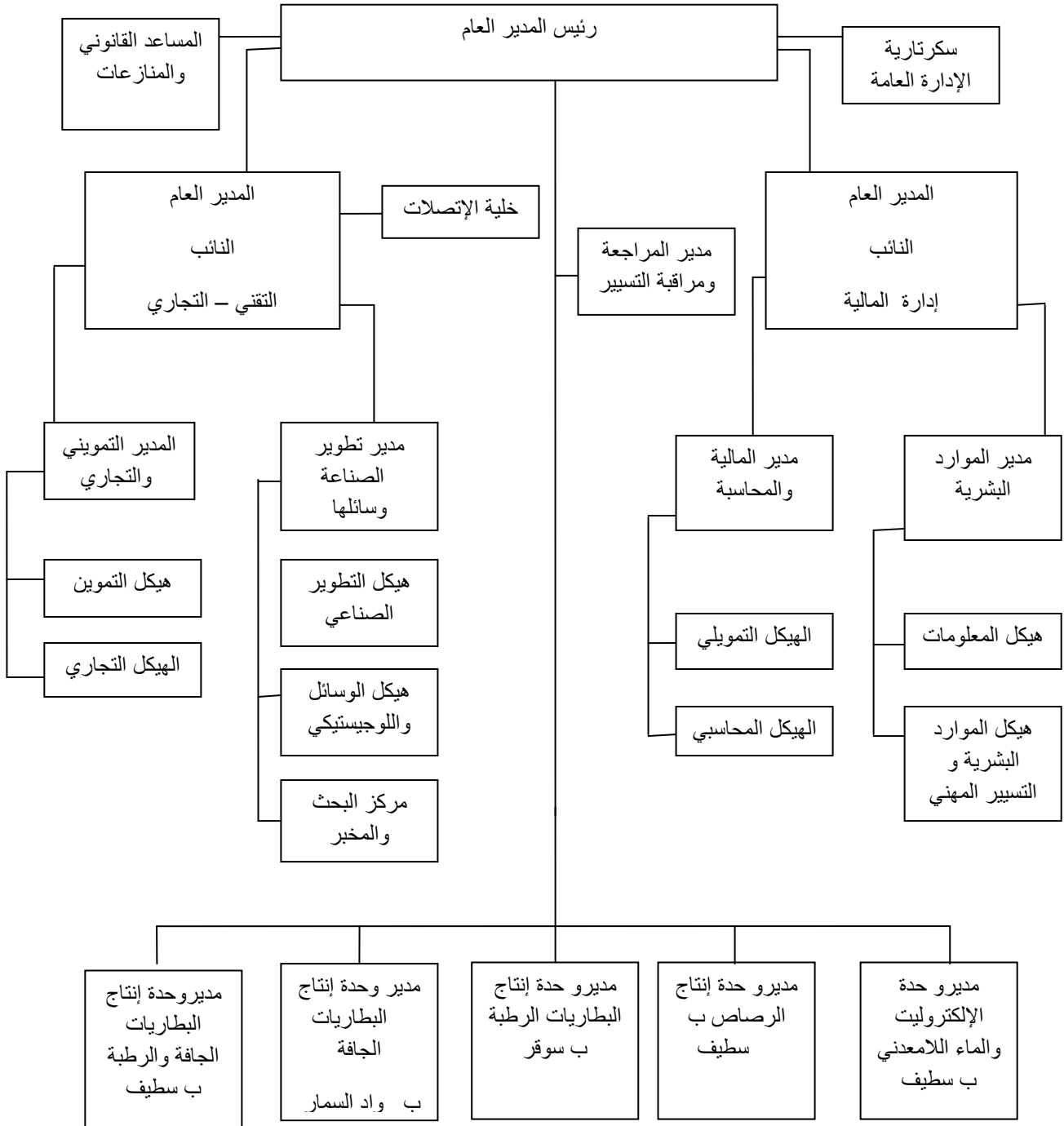
5- الهيكل التنظيمي للمؤسسة

من أجل مراعاة التطور المستمر لحجم المؤسسة وتوزيع هياكل إنتاجها وبهدف تحقيق المراقبة الدائمة وتقييم أداء مختلف فروعها، ومراعاة لمبدأ تقسيم العمل وتوزيع السلطات وتحديد التخصصات أخذ الهيكل التنظيمي للمؤسسة أشكالاً مختلفة من فترة إلى أخرى على أن أصبح حالياً (سنة 2013) كما هو موضح في المخطط

التالي:

الفصل الرابع : دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهركيماوية : ENPEC

الشكل رقم (1-4): الهيكل التنظيمي لمؤسسة L'ENPEC



المصدر : مؤسسة l'enpec.

المبحث الثاني: نظام المعلومات المحاسبي لمؤسسة L'ENPEC

تعتمد المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهركيماوية كغيرها من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على النظام المحاسبي المالي SCF في تسجيلها لمختلف الأنشطة الاقتصادية التي تقوم بها يوميا والناجمة عن مختلف دورات العمليات بالمؤسسة، والتي تكون في شكل بيانات كمية لمختلف عمليات المؤسسة، بحيث يتم إدخال هذه البيانات وتشغيلها للحصول على معلومات يتم استخدامها من أطراف مختلفة داخل المؤسسة وخارجها لتلبية احتياجاتهم من هذه المعلومات. كما لا ننسى دور نظام محاسبة التكاليف الذي يعتبر بمثابة النظام التحليلي المفسر للبيانات والمعلومات المالية، سواء في الماضي أو الحاضر وكذلك للتنبؤ بالمستقبل، ويعالج النقص في البيانات والمعلومات التي يقدمها النظام المحاسبي المالي ويوفر المعلومات الأكثر تحليلا عن نشاط المؤسسة و الأساليب الرقابية وتقييم الأداء الموضوعي.

وقد كان الاتجاه السائد في الماضي يقوم على أساس الفصل بين حسابات التكاليف والحسابات المالية ولذلك كان لكل من نظام محاسبة التكاليف ونظام المحاسبة المالية مجموعة من الدفاتر والسجلات والقوائم الخاصة بكل نوع، أما الاتجاه الحديث الآن¹، يقوم على أساس الدمج بين كل من حسابات التكاليف والحسابات المالية في نظام واحد واستخدام مجموعة دفترية واحدة يتم فيها تسجيل كافة العمليات بقيود موحدة وتعتبر هذه السجلات والدفاتر المصدر الأساسي لإعداد القوائم المالية.

1 - مدخلات نظام المعلومات المحاسبي للمؤسسة:

تقوم مؤسسة L'ENPEC بنشاط إنتاجي وتجاري باستخدام موارد مادية ومالية وبشرية تعمل متناسقة ومترابطة فيما بينها من أجل تحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية، وهذه المؤسسة تمارس نشاطها وهي على علاقة تامة بالمحيط تؤثر وتتأثر بمختلف مكوناته من موردين وعملاء ومستثمرين ومؤسسات مالية وتشريعات وقوانين ومستثمرين ومنافسين ونقابات... الخ هذا بالنسبة للمحيط الخارجي، أما المحيط الداخلي للمؤسسة فيمثل كل

¹ أحمد كلبونة، وآخرون، الأصول المحاسبية والأسس العلمية في محاسبة التكاليف، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2011، ص 7.

الفصل الرابع : دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهركيماوية : ENPEC

من الموظفين والإداريين والعمال...الخ. نتيجة لنشاطات المؤسسة وعلاقتها بمختلف المتعاملين من المحيط الداخلي والخارجي التي تظهر في شكل عمليات اقتصادية كالشراء، البيع، تسديد مصاريف، اقتراض، تحويل أموال، تسجيل في دفاتر اليومية، الترحيل إلى دفتر الأستاذ...الخ من مختلف العمليات والتي تشكل لنا ما يسمى بدورات العمليات.

2- دورات العمليات للمؤسسة

المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهركيماوية مؤسسة إنتاجية وتجارية، لذلك يمكن حصر دورات عملياتها في ما يلي:

2-1- دورة الإيرادات: تعتمد المؤسسة على الإيرادات الناتجة من مبيعاتها من المنتجات والمتمثلة في الربح الذي يساعد المؤسسة على الاستمرار في ممارسة نشاطها وهذه الدورة تعتبر من أهم دورات العمليات في المؤسسة التي تزودها بالمدخلات الهامة والأساسية إلى نظام الأستاذ العام والتقارير المالية. الهدف الأساسي لدورة الإيرادات هو تسهيل عملية البيع للمنتجات إلى العملاء والحصول على مقابل للمبيعات، ويتم ذلك بالتحقق من مدى قدرة الزبون على الوفاء في حالة البيع الآجل، إتمام عملية الشحن في التواريخ المتفق عليها، إرسال الفواتير بشكل دوري ودقيق، تسجيل المقبوضات النقدية من العملاء في وقتها وبشكل دقيق وتسجيل المبيعات الآجلة في حساب العملاء في الوقت المناسب وفي حالة التسديد كذلك، إعداد كل المستندات اللازمة والتقارير الإدارية المتعلقة بالبيع.

وهذه الدورة تتخللها مجموعة من الوظائف تتمثل في:

- الحصول على طلب التوريد من العميل؛

- اختبار الحدود الائتمانية للعميل؛

- إدخال بيانات طلب التوريد وتشغيلها؛

- إعداد البضاعة للشحن؛

- إتمام عملية الشحن؛

- إعداد الفاتورة وإرسالها للعميل؛

- تحصيل النقود وإيداعها بالبنك؛

- حفظ قيود حسابات المدينين؛

- ترحيل البيانات المتعلقة بالعمليات إلى دفتر الأستاذ؛

- إعداد التقارير المالية ومختلف المخرجات.

ولكي تكون بيانات هذه الدورة مقبولة وقانونية يجب أن تكون لديها مستندات إثبات والتي تعتبر مستندات مصدرية للعملية التي تمت والمتمثلة في المستندات المتعلقة بالبيع الآجل والقبض النقدي، بالإضافة إلى المستندات التي يعدها رجال البيع والمخازن وقسم الشحن.

2-2- دورة النفقات: النفقات هي المقابل لدورة الإيرادات لأنها عبارة عن التدفق الخارج للنقود ولولا النفقات لما تحققت الإيرادات، إذ تقوم المؤسسة بدفع نفقات مقابل الحصول على السلع والخدمات، فالسلع تتمثل في المواد الأولية والأصول، أما الخدمات فتتمثل في مختلف الخدمات المتعلقة بالاتصالات بالإضافة إلى مختلف الخدمات التي تحصل عليها من موظفيها وكل هذه السلع والخدمات تشكل دورة النفقات. ودورة النفقات هي مجموع الأنشطة التي تعالج المعلومات المرتبطة بعمليات:

- شراء البضاعة من الموردين.

- تسديد النقدية المستحقة على المؤسسة.

تشمل دورة النفقات في حالة شراء البضائع على مجموعة من الوظائف أهمها تحديد احتياجات الشراء وإعداد أمر الشراء واستلام وتخزين البضاعة الواردة والتحقق من صحة الالتزام بالسداد وإعداد التسديد النقدي والحفاظ على حسابات الدائنين وترحيل العمليات إلى دفتر الأستاذ العام وإعداد التقارير المالية اللازمة

الفصل الرابع : دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهركيماوية : ENPEC

والمخرجات الأخرى. أما في حالة شراء الخدمات فيتم استبدال وظيفة الإدخال والتخزين بوظيفة قبول الخدمة المطلوبة.

ولدورة النفقات مجموعة من الأهداف، فالهدف الرئيسي لها يكمن في تسهيل عملية التبادل النقدي مع موردي البضاعة وإيصال البضاعة للمخازن حسب الطلب، وهذا الهدف الرئيسي تنفرع عنه مجموعة من الأهداف الفرعية تتمثل فيما يلي:

- طلب البضاعة والخدمات اللازمة دون زيادة أو نقصان.
- التحقق من سلامة البضائع والسلع المستلمة ومطابقتها للمواصفات المطلوبة.
- حفظ البضاعة لوقت الحاجة إليها.
- التأكد من صحة الفواتير المرفقة بالبضاعة والخدمة.
- تسجيل النفقات بشكل صحيح وسليم في الدفاتر المحاسبية.
- ترحيل الالتزامات والسداد النقدي إلى الحسابات المناسبة لها في دفتر الأستاذ.
- إعداد المستندات والتقارير الإدارية اللازمة بشأن هذه النفقات.

2-3-دورة الموارد البشرية: تعني دورة الموارد البشرية بالإجراءات والمهام والوظائف التي تقوم بمعالجة كل ما يتعلق بشؤون الأفراد العاملين داخل المؤسسة من نفقات وأجور ورواتب مستحقة مقابل ما يقدمونه من جهد عضلي وفكري لتحقيق النشاط الرئيسي لهذه المؤسسة من أجل الوصول إلى الهدف الاستراتيجي وهو البقاء في ظل المنافسة وتحقيق الأرباح.

إن الهدف الرئيسي للنظام المحاسبي للرواتب والأجور هو إنتاج معلومات تتعلق بالمستخدمين وتساعد على إعداد كشوف مستحقاتهم وتسديدها، أما الأهداف الفرعية له فتتمثل في:

- السيطرة على دوام العاملين بشكل جيد لتحقيق الضبط الإداري وتأمين البعد التقني للرقابة.
- حساب مستحقات العاملين نتيجة استثمار عملهم بشكل محاسبي سليم ودقيق.

الفصل الرابع : دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهركيماوية : ENPEC

- حصر مصروف الجهد البشري في الإنتاج وتحديد الوقت الضائع وتحليل أسباب وتحديد كلفته.
- تحديد تكاليف العمل التي تدخل في الوحدة المنتجة، أو في عملية معينة أو نشاط معين وتحليل هذه التكاليف.
- ضبط قيمة الرواتب المستحقة وما يتعلق بها من اقتطاعات.
- تسجيل وتبويب وتلخيص تكاليف الرواتب والأجور وإعداد التقارير المناسبة لها بشكل دقيق وفي الوقت المناسب.
- المستندات الأولية المستخدمة في هذه الدورة هي استمارة التوظيف، بطاقة الوقت، سجل التوقيع على الدوام، شيك السداد... الخ.
- 2-4- دورة الإنتاج:** الهدف الرئيسي لدورة الإنتاج هو تسهيل عملية تحويل الخامات إلى إنتاج تام ونظراً لأن هذه الدورة تركز على المواد الخام، فيمكن تسميتها بدورة إدارة المواد الخام¹. وتهدف هذه الدورة إلى:
 - التأكيد على توفر المواد الخام وغيرها من الموارد اللازمة للإنتاج.
 - تقليل تكاليف الإنتاج إلى أقل قدر ممكن، والتصميم المثالي لهياكل الإنتاج والعمليات الإنتاجية.
 - إتمام العملية الإنتاجية وتحويل الإنتاج التام إلى المخازن أو إلى المشتري.
 - تحقيق مستوى نوعية الإنتاج وخدمات ما بعد البيع.
 - تجميع وتخزين المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات وجعلها متاحة لاستخدام متخذي القرارات الإدارية عند الحاجة.

¹ ثناء علي القباني، نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2002 - 2003 ، ص 425.

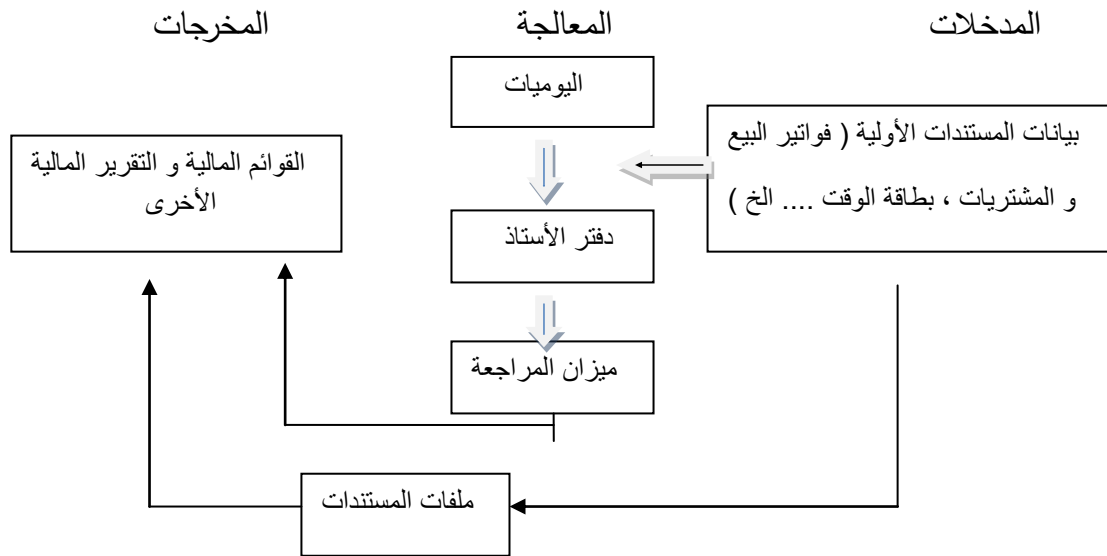
الفصل الرابع : دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهركيماوية : ENPEC

وتشمل وظائف الدورة الإنتاجية على تخطيط مستويات الإنتاج وتوفير المواد الأولية (الخامات) ومختلف الموارد التي تساهم في عملية الإنتاج، بدأ العملية الإنتاجية والحفاظ على العمليات الإنتاجية ورقابتها استكمال الإنتاج تحت التشغيل وإعداد التقارير المالية المتعلقة بعملية الإنتاج.

دورات العمليات هذه تترتب عنها بيانات تسجل في المستندات الأولية أو كما يسميها البعض بمستندات المصدر التي يتم إدخالها للنظام من أجل إجراء عمليات التشغيل وبالتالي نسميها بالمدخلات.

تشتمل مدخلات نظام المحاسبة المالية على البيانات الخاصة بالعمليات الاقتصادية للمؤسسة والتي يتم التعبير عنها في صورة نقدية، ويجب أن يسمح النظام المحاسبي بتتبع مسارات المراجعة الخاصة بالعمليات المحاسبية في السجلات كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (4-2): مسار المراجعة في المحاسبة المالية.



المصدر: ستيفن أ. موسكوف، مارك ج. سيمكن، مرجع سابق، ص 32.

تبدأ **الدورة المحاسبية** باستلام المستندات الأصلية للعمليات الاقتصادية والتي تستخرج منها البيانات المالية التي يتم معالجتها في السجلات والدفاتر المحاسبية ثم الاحتفاظ بها في الملفات بغرض الرجوع والذي يعد عاملا هاما يؤثر بدرجة كبيرة على العمليات الداخلية للنظام.

يحدث التفاعل بين مكونات النظام (الإدارات المختلفة) وبين الظروف الداخلية والخارجية من خلال توصيل المعلومات الملائمة لاتخاذ القرارات داخل النظام، ويشتمل النظام الذي يهدف إلى تحقيق هذا التفاعل على "قسم معالجة البيانات الكترونياً"، الذي يحصل على كمية هائلة من البيانات عن الظروف الداخلية والخارجية للنظام، ثم يقوم بتصنيفها ومعالجتها وتوصيلها إلى مكونات النظام الأخرى بواسطة التقارير، وتصبح هذه البيانات معلومات بالنسبة لمستلمها الذي يعتمد عليها في اتخاذ القرارات.

وعليه يتضح لنا أنه من أهم وظائف أي وحدة اقتصادية هو تحويل البيانات المتاحة عن الظروف الداخلية والخارجية بكفاءة إلى معلومات مناسبة، إذ يتم إنشاء شبكة تتدفق من خلالها المعلومات إلى مكونات النظام على أساس المعلومات التي يحتاج إليها مديرو الأقسام (مكونات النظام) في عمل القرارات التي تتعلق بإدارة أقسامهم وتحقيق الأهداف المنوطة بهم.

إن الاتصال بين أجزاء النظام (مكوناته) من أقسام ووظائف له أهمية كبيرة، فعندما يكون كل جزء من أجزاء النظام على علم بنشاط الأجزاء الأخرى وقراراتها سيكون بلا شك في موقف أفضل وقادراً على صنع القرارات بكفاءة وفعالية، وبالتالي فإنه سيشارك بصورة ايجابية في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

3 - تشغيل البيانات من خلال الدورة المحاسبية للمؤسسة:

تحتفظ الشركة بنظام للدفاتر المحاسبية لتسجيل البيانات المالية الناتجة عن عمليات الشركة اليومية وتحويل هذه البيانات إلى معلومات ملائمة يتم توصيلها إلى الأطراف الخارجية وتسمى عملية التحويل هذه بالدورة المحاسبية والتي تتمثل خطواتها في ما يلي:

3-1- إعداد المستندات الأولية للمعاملات الاقتصادية: إذ تتم المحاسبة عن المعاملات الاقتصادية التي تؤدي إلى تغير في قيمة حسابات الأصول والخصوم والإيرادات والمصاريف، وينتج عن كل معاملة اقتصادية مستندات أصلية (أولية)، فمثلاً يعد مسئول المبيعات فاتورة البيع تعطى صورة منها للعميل ويحتفظ بصورة أخرى بالمؤسسة تستخدم لإثبات العملية التي تمت بالدفاتر المحاسبية.

الفصل الرابع : دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهركيماوية : ENPEC

تعد هذه المستندات الدليل الملموس على وقوع الحدث الاقتصادي والذي بدوره لا يتم إثبات المعاملة في السجلات المحاسبية والتي تمثل نقطة البداية في مسار المراجعة (مدخلات لمسار المراجعة في المحاسبة المالية).

ولا تعد فواتير البيع فقط كمستندات أولية، بل هناك مستندات أولية أخرى مثل فواتير المشتريات تقارير الاستلام، أذون الشحن، بطاقات الوقت، أذون الدفع... الخ.

كما أن استخدام هذه المستندات يعد وسيلة لجمع البيانات اللازمة لإدخالها في نظام المعلومات المحاسبي.

3-2- تسجيل المعاملات في دفتر اليومية: يتم إثبات قيمة المعاملات الاقتصادية من واقع المستندات الأصلية طبقا لتسلسل حدوثها التاريخي في دفتر اليومية العامة، ومن مجموع المعاملات الاقتصادية والمحاسبية الشائعة بالنسبة لهذه المؤسسة كسواء المواد الأولية، شراء الأصول والخدمات، المحاسبة عن مصاريف التشغيل، بيع السلع، واستلام ودفع نقدية، جمع بيانات تكلفة الإنتاج تحت التشغيل والبضاعة الجاهزة، المواد الأولية، الأجر المباشرة والمصروفات الصناعية المختلفة.

3-3- الترحيل إلى دفتر الأستاذ وترصيد الحسابات: يشمل دفتر الأستاذ على حسابات الأصول والخصوم وحسابات المصاريف والإيرادات وقد يتعذر على كل من الأطراف الداخلية والخارجية للمؤسسة اتخاذ قرارات سليمة إذا لم يتوفر لديها معلومات صحيحة ودقيقة عن أرصدة هذه الحسابات، ورغم أن المعلومات عن المعاملات الاقتصادية للشركة موجودة بدفتر اليومية لكنه يصعب معرفة رصيد حساب معين من دفتر اليومية (خاصة إذا كان عدد المعاملات كبير) دون استخدام دفتر الأستاذ الذي يساعدنا على الحصول على الرصيد لمجموع المعاملات المتعلقة بحساب معين.

3-4- إعداد ميزان المراجعة: ميزان المراجعة ما هو إلا قائمة بأرصدة حسابات دفتر الأستاذ التي يتم

ترصيدها في نهاية الفترة المالية لإعداد التقارير المالية، ويستخدم هذا الميزان للتحقق من صحة مطابقة

مجموع الأرصدة المدينة لمجموع الأرصدة الدائنة لحسابات دفتر الأستاذ، ويمكننا كذلك ميزان المراجعة

الفصل الرابع : دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهركيماوية : ENPEC

من التأكد من صحة ما تم تسجيله بالدفاتر المحاسبية السابقة ويعتبر كذلك كخطوة أولى لإعداد القوائم المالية.

3-5- إثبات قيود التسوية في اليومية: إن إجراء قيود التسوية يعتبر عمل ضروري في المحاسبة ولا بد

منه وذلك استناداً إلى مبدئين أساسيين في المحاسبة وهما مبدأ الفترة الزمنية ومبدأ المقابلة¹:

فالهدف من مبدأ "الفترة الزمنية" هو تجزئة عمر الوحدة الاقتصادية إلى فترات زمنية متساوية من أجل تحديد مركزها المالي وحساب ربحية نشاطها في نهاية كل فترة بهدف تزويد الأطراف المختلفة المعنية بتلك الوحدة بمعلومات ملائمة لاتخاذ قراراتهم، إذ أن هذه الأطراف لا يمكنها الانتظار إلى نهاية أجل المنشأة للحصول على تلك المعلومات، وبالتالي تكون المنشأة مسئولة عن تزويد هذه الأطراف بمعلومات مالية صحيحة في كل من قائمة الدخل وقائمة المركز المالي.

ويكمن الهدف الرئيسي من "مبدأ المقابلة" في تحقيق الدقة في احتساب صافي أرباح وخسائر المؤسسة خلال الفترة المالية وكذلك تحديد قيمة عناصر مركزها المالي. فيجب على المؤسسة أن تعترف بالإيراد عند اكتسابه سواء من بيع بضائع أو سلع أو تقديم خدمات للعملاء، كما يجب كذلك الاعتراف بالمصاريف الناتجة عن التعامل مع الغير بصرف النظر إذا كانت المعاملات تمت نقداً أو على الحساب.

أي أن مبدأ المقابلة يهتم بربط العلاقة بين الإيرادات المكتسبة والمصاريف التي حدثت.

3-6- ترحيل قيود التسويات إلى حسابات دفتر الأستاذ وترصيدا وإعداد ميزان المراجعة المعدل:

ترحل قيود التسويات من دفتر اليومية العامة إلى حسابات دفتر الأستاذ، ويتم حساب الرصيد الصحيح لهذه الحسابات بهدف إعداد القوائم المالية للوحدة المحاسبية. ويفضل أن يعد ميزان مراجعة آخر بالأرصدة الجديدة

¹ وليد ناجي الحياي، أحمد عثمان البطمة، التحليل المالي، دار حنين للنشر والتوزيع، عمان 1996، ص 63 - 70.

لحسابات دفتر الأستاذ قبل البدء في إعداد القوائم المالية بغرض التحقق من صحة أرصدة الحسابات ومطابقة مجموع الأرصدة المدينة لمجموع الأرصدة الدائنة لهذه الحسابات.

3-7- إعداد القوائم المالية: يتم إعداد القوائم المالية باستخدام المعلومات الواردة في ميزان المراجعة المعدل بعد إثبات قيود التسويات في دفتر الأستاذ، والتي تمت بمعلومات ملائمة عن الأرباح والخسائر المحققة خلال الفترة المحاسبية وعن المركز المالي في نهاية الفترة.

3-8- إثبات قيود الإقفال في اليومية وترحيلها إلى حسابات دفتر الأستاذ وتحديد الحسابات التي تأثرت

بها

تعتبر حسابات المصاريف والإيرادات في دفتر الأستاذ جزءاً من حسابات حقوق الملكية، حيث تستخدم هاتين المجموعتين من الحسابات بهدف حصر إيرادات ومصاريف الوحدة المحاسبية خلال الفترة في حسابات مستقلة تستخدم أرصدها لاستخراج معلومات ملائمة لدراسة ربحية الوحدة خلال الفترة، مع مراعاة أنها محصلة هذه الحسابات (الأرباح و الخسائر). ولذلك يتم إقفال أرصدة تلك الحسابات في آخر الفترة في حساب حقوق الملكية. لهذا السبب يطلق اسم الحسابات المؤقتة أو (الحسابات الاسمية) على حسابات عناصر المصاريف والإيرادات في دفتر الأستاذ، ويتم فتحها في بداية الفترة المالية وإقفالها في نهايتها، هذا بخلاف حسابات الأصول والخصوم في قائمة المركز المالي والتي تمثل أرصدة حسابات حقيقية أو دائمة.

من الضروري أن تقوم المنشأة بإعداد قوائمها المالية فور انتهاء الفترة المحاسبية وإقفال دفاترها بقدر الإمكان، حتى تستطيع تزويد مستخدمي هذه القوائم بمعلومات مالية حديثة تعكس أرصدة حسابات حقوق الملكية مشتملة على صافي الأرباح أو الخسائر المحققة خلال الفترة المالية نفسها وملائمة لاتخاذ القرارات.

3-9- إعداد ميزان المراجعة بعد الإقفال: كما سبق ذكره في الخطوة السابقة تكون أرصدة حسابات الإيرادات والمصاريف صفراً، كما تعكس حسابات حقوق الملكية الأرصدة الصحيحة لحسابات حقوق الملاك آخر الفترة المالية مشتملة على أرباح أو خسائر الفترة. وأخيراً يتم إعداد ميزان مراجعة آخر ليعكس الأرصدة المدينة

والدائنة لحسابات الأستاذ الدائمة والتي تمثل الأرصدة الصحيحة لهذه الحسابات في بداية الفترة المالية التالية، وتتمثل هذه الخطوة في مطابقة مجموع الأرصدة المدينة ومجموع الأرصدة الدائنة لهذه الحسابات للتحقق من صحتها قبل بدأ التسجيل في الدفاتر المحاسبية في الفترة المالية التالية.

4- المخرجات

تتمثل مخرجات نظام المعلومات المحاسبي في مختلف القوائم المالية والتقارير المالية التي تم إنتاجها من تشغيل البيانات في نظام المعلومات المحاسبي والتي نذكرها في ما يلي:

4-1-الميزانية الختامية: تتكون الميزانية الختامية حسب النظام المحاسبي المالي من جانبين، جانب للأصول وجانب للخصوم. يتكون جانب الأصول من أصول جارية وأصول غير جارية، أما جانب الخصوم فيتكون من الأموال الخاصة والخصوم الغير جارية والخصوم الجارية. تسمى الميزانية العمومية بقائمة المركز المالي للمؤسسة، سميت بهذا الاسم لأنها تعكس الذمة المالية للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة. وتختلف الميزانية الختامية عن الميزانية الافتتاحية فالأولى تبين المركز المالي للمؤسسة في نهاية الدورة المحاسبية وتظهر من خلالها نتيجة هذه الدورة من ربح أو خسارة، أما الثانية (الميزانية الافتتاحية) فإنها تمثل المركز المالي للمؤسسة قبل بدأ النشاط.

4-2-جدول حسابات النتائج: يبين نتيجة أعمال المؤسسة خلال فترة النشاط، أي أنه بيان ملخص للأعباء والمنتوجات المنجزة من الكيان خلال السنة المالية، ولا يأخذ في الحسبان تاريخ التحصيل أو تاريخ السحب ويبرز بالتميز النتيجة الصافية للسنة المالية المتمثلة في الربح أو الخسارة¹.

وهذه النتيجة هي نتيجة تقاص المصاريف من الإيرادات أي:الإيرادات-المصاريف=النتيجة.

¹ الجريدة الرسمية، للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، 25 مارس 2009، ص 24.

الفصل الرابع : دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهركيماوية : ENPEC

4-3- جدول سيولة الخزينة: الهدف من هذا الجدول هو إعطاء مستخدمي الكشوف المالية أساسا لتقييم مدى قدرة الكيان (المؤسسة) على توليد الأموال ونظائرها وكذلك المعلومات بشأن استخدام هذه السيولة المالية. ويقدم جدول سيولة الخزينة مداخل ومخارج الموجودات المالية الحاصلة أثناء السنة المالية حسب منشأها (مصدرها).

4-4- جدول تغير الأموال الخاصة: يشكل جدول تغير الأموال الخاصة تحليلا للحركات التي أثرت في كل فصل من الفصول التي تتشكل منها رؤوس الأموال الخاصة للمؤسسة خلال السنة المالية. إن القوائم المالية المذكورة أعلاه تمثل مخرجات لنظام المعومات المحاسبي والتي يتم استخدام المعلومات المتواجدة بها من أجل اتخاذ مختلف القرارات وخاصة منها القرارات الإستراتيجية للمؤسسة. كما أن لنظام المعلومات المحاسبي دور إعلامي بالنسبة لمختلف المتعاملين مع المؤسسة من خلال المعلومات التي يقدمها لهم والتي تعكسها القوائم المالية، ويظهر ذلك من خلال استخدام هذه القوائم في مجالات محددة من أجل التقييم والتحليل والتشخيص¹.

5- التغذية العكسية:

تظهر التغذية العكسية لنظام المعلومات المحاسبي للمؤسسة في استخدام المخرجات من هذا النظام والتمثلة في القوائم المالية والمحاسبية والتقارير المالية من طرف المستخدمين من أجل اتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بنشاط المؤسسة ومستقبلها. وتظهر التغذية العكسية كذلك في الدور الرقابي لنظام المعلومات المحاسبي.

¹ Pierre Astolfi, **contribution A l'étude de l'utilité des normes comptables pour les investisseurs** : Application A l'identification des actifs incorporels dans le cas des regroupements d'entreprises. Thèse pour l'obtention de titre de docteur en sciences de gestion, université Paris Dauphine, France 2012, p13.

المبحث الثالث: دور نظام المعلومات المحاسبي في تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة.

تعرفنا من خلال المبحث الثاني على نظام المعلومات المحاسبي للمؤسسة وكيف يتم الحصول على البيانات وكيف يتم تشغيلها للحصول على المخرجات (المعلومات) التي يتم استخدامها من طرف الإدارة لاتخاذ القرارات المتعلقة بنشاط المؤسسة الحالي والمستقبلي، ويسمى هذا النوع من التشغيل بتشغيل معلومات نظام المعلومات المحاسبي والذي بموجبه يتم تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة ومعرفة نقاط قوتها ونقاط ضعفها للتمكن من وضع الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة والتي تمكنها من الحفاظ على بقائها واستمرارها في محيط تسوده المنافسة الشديدة.

إن تحقيق الغايات المالية من نشاط الوحدات الاقتصادية يكمن أساسا في مجموعة المعلومات التي يتم الحصول عليها في أوعية متنوعة تتركز في قوائم أو تقارير مالية سواء عن الماضي أو عن المستقبل ليسهل اتخاذ القرارات السليمة من ناحية وتدعيمها ودعمها من ناحية أخرى¹.

فمن أجل اتخاذ مختلف القرارات الإستراتيجية وخاصة منها القرارات المالية، وجب على متخذي القرار معرفة نقاط قوة المؤسسة ونقاط ضعفها، ويتم ذلك بالقيام بتشخيص دقيق للناحية المالية بالاعتماد على مخرجات نظام المعلومات المحاسبي من قوائم مالية (قائمة المركز المالي) وجدول حسابات النتائج أو كما يسميه البعض بقائمة الدخل وتقارير مالية (تقرير التسيير)، لأن الحالة النموذجية للتحليل المالي تقتضي التحليل والتفسير للكشوفات المالية والبيانات المالية الأخرى.

1 - تحليل نشاط مؤسسة enpec

بقاء المؤسسة مرتبط بقدرتها على النمو والذي يتم قياسه بزيادة حجم مبيعاتها، حصة أسواقها، أرباحها، أصولها وأسعار أسهمها². إذ أن كل هذه العناصر تعكس مستوى نشاطها، فمن أجل اتخاذ مختلف القرارات الإستراتيجية يقوم متخذو القرار بتحليل نشاط هذه المؤسسة خلال السنة القائمة (في الحاضر) ونشاطها

¹ أبو الفتوح علي فضالة، إستراتيجية القوائم المالية، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة 1995، ص 11.

² Patrick Topsacalian, *cas de stratégie financière*, librairie Vuibert, paris 1988, p7.

الفصل الرابع : دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهركيماوية : ENPEC

للسنوات السابقة، ويتم اتخاذ قرار دقيق بوضعية المؤسسة بتحليل النشاط لثلاث سنوات فأكثر (خمس سنوات) مما يجعل النتائج المتوصل إليها من عملية التحليل تعبر فعلا عن الوضعية الحقيقية للمؤسسة وبالتالي تساعد على اتخاذ القرارات المناسبة لها وفقا لظروفها.

كما أنه يجب إختيار المقارن المرجعي لأنه لا يمكن الاستناد إلى نتائج مؤشرات التحليل المالي للكشف عن نقاط قوة أو ضعف الأداء المالي للمؤسسة ما لم تقارن المؤشرات المحسوبة مع المقارن المرجعي أو المعايير القياسية. وفي دراستنا هذه سيتم الاعتماد على معيار الاتجاه (المعيار التاريخي)¹، والذي يتم من خلاله مقارنة النسب المالية من فعاليات المؤسسة موضوع الدراسة خلال فترات زمنية متتالية ضمن المدة موضوع الدراسة ومتابعة تطورها ومحاولة تفسير هذا التطور وإعطاء مؤشر لحالة المؤسسة خلال مرحلة من الزمن والكشف عن مواطن ضعفها ومواطن قوتها.

لذلك فإننا في دراستنا هذه سنقوم بتحليل الوضعية المالية للمؤسسة خلال سنة 2012 مقارنة بسنوات 2008، 2009، 2010، 2011 أخذنا بعين الاعتبار التطورات الحاصلة في نظام المعلومات المحاسبي والتي تم تطبيقها فعليا في المؤسسة في سنة 2010.

وفي هذا الجانب من الموضوع المتعلق بتحليل نشاط المؤسسة سوف يتم تحليل عناصر الميزانية العمومية، عناصر جدول حسابات النتائج، جدول التدفقات النقدية، التغيرات في رأس المال الخاص، الميزانية المالية و المؤشرات المالية كما يلي:

1-1- دراسة التطورات في الميزانية: تتعكس الآثار المترتبة على قيام المؤسسة بنشاطها وعملياتها في ميزانيتها العمومية عن طريق تحديد الزيادة والنقص في العناصر المختلفة للأصول والخصوم وحقوق الملكية،

¹ للمزيد من التوضيح حول هذا المعيار إطلع على مرجع - محمد علي إبراهيم العامري، الإدارة المالية الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر،

الفصل الرابع : دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهركيماوية : ENPEC

ويتم مشاهدة هذه التغيرات من خلال مقارنة الميزانيات العمومية لتاريخين مختلفين أو أكثر، مثل هذه المشاهدات غالبا ما تقدم الكثير من المعلومات ذات قيمة كبيرة عند تقييم تطور أعمال المؤسسة وتسمى هذه الوسيلة "بإعداد الميزانية العمومية المقارنة" هذا الاتجاه تتبعه الشركات المساهمة في السنوات الأخيرة عند نشر ميزانياتها العمومية¹. تتكون الميزانية من جانبين، جانب للأصول وجانب للخصوم، وبدراسة تطورات الميزانية يظهر من خلالها مختلف التغيرات الحاصلة في مختلف بنود الميزانية العمومية خلال فترة محاسبية والتي تعتبر كنتيجة لعوامل مختلفة منها الأرباح والخسائر، الحصول على أصول جديدة تحويل الأصول إلى نقدية، زيادة الالتزامات أو سدادها زيادة رأس المال أو تخفيضه، وكذلك دراسة اتجاه النسب المئوية لهذه الأرقام في تواريخ مختلفة وتظهر الأهمية الكبرى لهذا النوع من التحليل في مدى قدرته على استكشاف الاتجاهات المختلفة لكل بند من بنود ميزانية المؤسسة، وكذلك الحال بالنسبة للمؤسسة كلها. ويتم ذلك كما يلي:

- تحليل ميزانية 2012:

الميزانية العمومية هي سجلا تراكميا لتأثير القرارات الإدارية السابقة في مجال الاستثمار والتمويل، أي أنها سجلا تاريخيا لجميع العمليات السابقة والتي تؤثر على النشاط الحالي، بالإضافة إلى ذلك ينعكس الأثر الصافي للعمليات في شكل ربح أو خسارة دورية يظهر أثره على حساب حقوق الملكية².

يبين الجدول أدناه التغيرات الحاصلة في ميزانية 2012 مقارنة بميزانية 2011 والتي تظهر كما يلي:

¹ غسان السبلاني، التحليل المالي وآليات صنع القرار، دار المنهل اللبناني، الطبعة الأولى، بيروت 2011، ص 13.

² منير شاكر محمد و آخرون، التحليل المالي - مدخل صناعة القرار، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان 2008، ص 15.

الفصل الرابع : دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهركيماوية : ENPEC

الجدول رقم (4-1):التغيرات الحاصلة في ميزانية 2012 مقارنة بميزانية 2011.

التغيرات		المبلغ والنسبة				U : KDA *	
ب %	بالقيمة	%	2011	%	2012	الأصول	N°
42	870557	41	2096267	52	2966824	الأصول غير الجارية	
-30	-144	0	480	0	336	التثبيبات المعنوية	
0	5685	40	2028932	34	2034617	التثبيبات العينية	
1016	398117	1	39178	7	437295	التثبيبات الجارية إنجازها	
1687	466899	0	27677	8	494576	التثبيبات المالية	
-10	-291355	59	3032972	48	2741617	الأصول الجارية	
-21	-252097	24	1229237	18	977140	المخزونات والجاري العمل بها	
44	347852	15	798174	21	1146026	الحقوق والإستغلال وماشابهها	
-38	-387110	20	1005561	11	618451	الأموال الجاهزة وماشابهها	
-15	-107800	14	726251	14	618451	أموال الخزينة	
11	579202	100	5129239	100	5708441	إجمالي الأصول	/
ب %	بالقيمة	%	2011	%	2012	الخصوم	N°
15	638728	81	4162553	84	4801281	رأس المال الخاص	
2	2619	3	172273	0	174892	النتيجة الصافية	
10	-75605	14	730848	12	655243	الخصوم غير الجارية	
7	16079	5	235838	4	251917	الخصوم الجارية	
0	0	0	0	0	0	أموال الخزينة خصوم	
11	579202	100	5129239	100	5708441	إجمالي الخصوم	/

* KDA=10³. MDA= 10⁶

الفصل الرابع : دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهركيماوية : ENPEC

المصدر: قائمة المركز المالي لسنتي 2011 و 2012 (الملحق رقم 4 و الملحق رقم 5).

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن هيكل الميزانية للمؤسسة في 31/12/2012 يظهر الإجمالي الصافي

للميزانية KDA 5708441 مقابل KDA 5129239 لسنة 2011، أي ارتفاع بمقدار KDA 579202

وبنسبة 11 بالمائة، هذه الزيادة راجعة أساسا إلى:

- الارتفاع في الحقوق على الزبائن على مستوى الأصول.

- التطور الحاصل في رأس المال الخاص capitaux propres على مستوى الخصوم.

فمقارنة بنشاط سنة 2011، بنود الميزانية في 31/12/2012 تعرف التغيرات التالية:

على مستوى الأصول:

- ارتفاع قوي في التثبيات العينية قيمته 497674 متضمنة التثبيات الأخرى (الجاري إنجازها) بقيمة

KDA 399945.

- انخفاض المخزونات والجاري العمل بها ب 21 بالمائة متركز على مستوى المنتجات النهائية والمخزونات

الخارجية.

- ارتفاع هام في الحقوق و الاستغلال وما شابهها emplois assimilées ب48 بالمائة، راجع أساسا إلى

حقوق الزبائن التي حملت على وزارة الدفاع الوطني MDN.

- انخفاض في الأموال الجاهزة ب15 بالمائة راجع لوضع الإيداعات لأجل DAT (dépôt à terme) على

مستوى البنك الخارجي الجزائري BEA.

على مستوى الخصوم:

- التنوع في مستوى رأس المال الخاص ب 15 بالمائة راجع للتطهير المالي للمؤسسة من طرف الدولة و

نتيجة الفوائد للنشاط.

- انخفاض الخصوم غير الجارية ب 10 بالمائة الراجع أساسا إلى إلغاء الديون باتجاه الخزينة بواسطة

CPE (conseil de participation de l'etat).

- ارتفاع مستوى الخصوم الجارية ب 7 بالمائة راجع للارتفاع في الديون الخاصة بالضرائب (33463 KDA).

1-2- تحليل عناصر الأصول للميزانية:

- الأصول الغير الجارية: هيكل حسابات الأصول الغير جارية لسنة 2012 والتطورات الحاصلة عليه مقارنة بنشاط السنة 2011 يظهر كما يلي:

الفصل الرابع : دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهركيماوية : ENPEC

الجدول رقم (4-2):التغيرات في عناصر الأصول الغير جارية لميزانية 2012 مقارنة بميزانية 2011.

الرقم	البيان	2012	%	2011	%	بالقيمة	ب %
	التثبيات المعنوية	336	0	480	0	-144	- 30
	التثبيات العينية	2034617	69	2028931	97	5685	0
	الأراضي	1666320		1666320	80	0	0
	المباني	125021		125834	6	-813	-1
	التثبيات العينية الأخرى	243276		236777	11	6498	3
	التثبيات في شكل امتياز	0		/	/		0
	التثبيات الجارية إنجازها	437295	15	39178	2	398117	1016
	التثبيات المالية	494576	16	27677	1	466899	1687
	السندات الموضوعه موضع المعادلة	0		/	/		0
	المساهمات الأخرى والديون الدائنة الملحقة	0		/	/		0
	السندات الأخرى المثبتة	0					0
	القروض والأصول الأخرى غير الجارية	457413		8755	0	448658	5125
	Impôts différés actif الضرائب على الأصول	37163		18922	1	18241	96
	إجمالي الأصول الغير جارية	2966824	100	2096267	100	870557	42

المصدر : قائمتي المركز المالي لسنتي 2011 و2012.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن:

الفصل الرابع : دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهركيماوية : ENPEC

القيمة الخامة للأصول الغير جارية في 2012/12/31 بلغت KDA 4693817 مقابل قيمة صافية مقدارها KDA 2966824 التي شهدت ارتفاعا كبيرا مقارنة بنهاية سنة 2011 قيمته KDA 870557.

- التثبيات العينية:

التثبيات العينية ارتفعت بقيمة KDA 5685، وهذا راجع أساسا إلى:

- الحصول على تثبيات بمبلغ KDA 97729.

- ثبات معدل مخصص الإهلاكات السنوي لسنة 2012 بحوالي KDA 91237.

- خروج التثبيات بحوالي KDA 27031 بقيمة متبقية résiduelle هي KDA 944، تتركز مبدئيا في

تجهيز سلسلة الإنتاج لوحدة البطاريات ومدخرات الإبونيت ébonite.

نسبة الإهلاك الإجمالي للتثبيات هي 42 بالمئة مقابل 82 بالمئة في سنة 2011، هذا ما يتم تبريره بتجديد

تجهيزات الإنتاج الذي تم من طرف المؤسسة. هذا التجديد يتمثل في تحسين مستوى التجهيزات لوححدات

سوقر وواد السمار وكذلك سلسلة الإنتاج للبطاريات الرطبة (Batterie Humide) ب سطيف.

- التثبيات المالية:

التثبيات المالية تظهر في الحالات المالية بتاريخ 2012/12/31 والتي شهدت ارتفاع قوي بقيمة 466899

KDA الراجع أساسا إلى الإيداعات لأجل DAT بحوالي KDA 448593.

مبلغ هذا البند في نهاية 2012 هو KDA 494576 مقابل KDA 27677 في سنة 2011، أي تطور

بنسبة 1687 بالمئة.

- الأصول الجارية: هيكل الحسابات للأصول الجارية يظهر التطورات الحاصلة خلال سنة 2012 مقارنة

بالسنة 2011 كما يلي:

الفصل الرابع : دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهركيماوية : ENPEC

جدول رقم (4-3):تغيرات الأصول الجارية لسنة 2012 مقارنة بسنة 2011.

التغيرات		المبلغ و النسبة				U : KDA	
ب %	القيمة	%	2011	%	2012	البيان	الرقم
- 21	-252097	40	1229237	40	977140	المخزونات والجاري إنجازها	
44	347851	27	798175	27	1146026	الحقوق و الاستغلال و ما شابهها	
48	327669	22	684982	22	1012651	الزبائن	
- 30	- 11268	1	37736	1	26468	المدينون الآخرون	
42	31450	4	75457	4	106907	الضرائب وما شابهها	
0	0	0	0	0	0	الحقوق الأخرى والاستغلال ومشابهها	
0	- 387109	33	1005561	33	618451	الأموال الجاهزة وما شابهها	
0	- 279309	9	279309	9	0	الأصول الموظفة وغيرها من الأصول المالية	
- 15	- 107800	24	726251	24	618451	الخزينة	
- 10	- 291355	100	3032972	100	2741617	إجمالي الأصول الجارية	

المصدر: قائمتي المركز المالي لسنتي 2011 و 2012 (الملحق رقم 4 و 5).

من خلال الجدول يتضح أن:

حساب المخزونات والجاري إنجازها في 2012/12/31 قيمته الخامة 978563 والقيمة الصافية 977140.

المخزونات تناقصت مقارنة بسنة 2011 ب 20 بالمائة للقيمة الخامة و ب 21 بالمائة للقيمة الصافية.

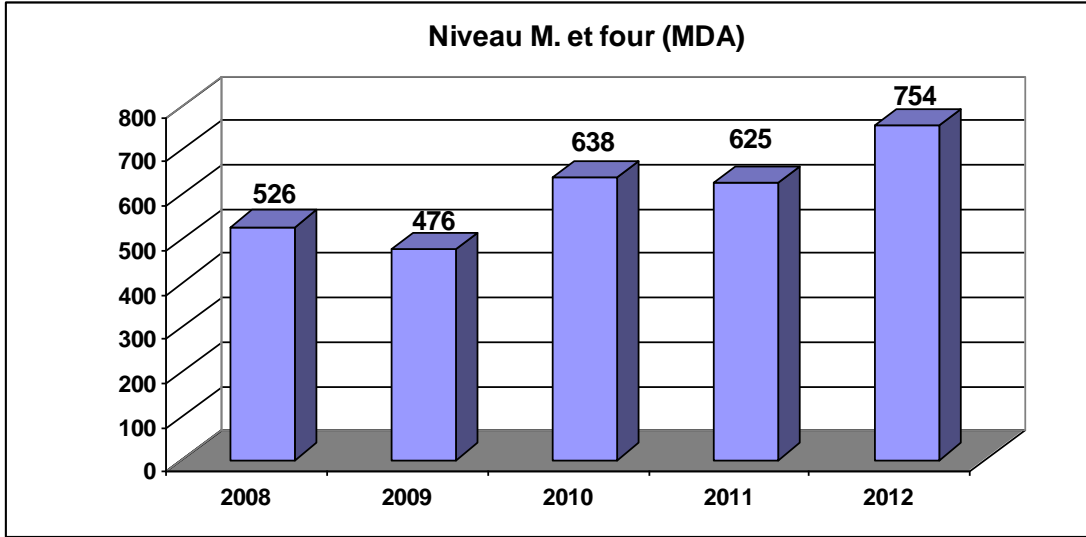
التغيرات الجد هامة تتمثل في الإرتفاع في قيمة المواد الأولية والتي سجلت زيادة ب 114882 أي 28

بالمائة. هذه الزيادة تظهر على مستوى الرصاص الخام والمراكم المسترجعة.

الفصل الرابع : دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهركيماوية : ENPEC

والشكل التالي يظهر التغيرات الحاصلة على القيمة الصافية للمواد الأولية والموردون خلال الخمس سنوات للنشاط (سنة 2012 وما قبلها).

الشكل رقم (4-3): التطور في قيمة المواد الأولية والموردون.



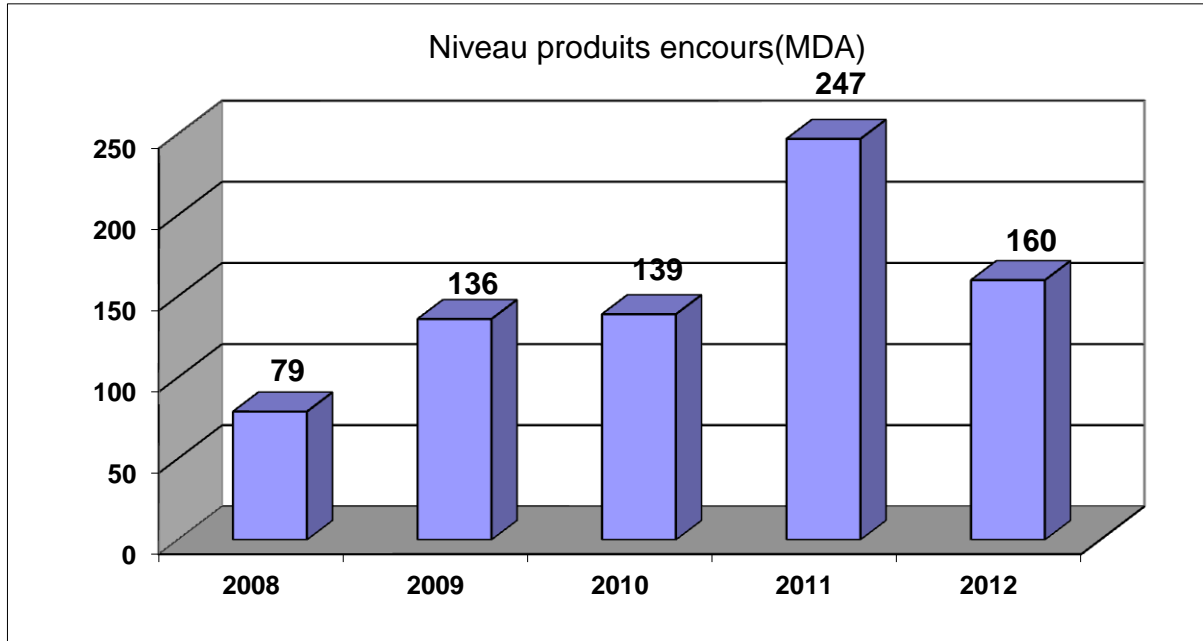
المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على ميزانيات السنوات الخمس (الملاحق الخمس).

-المنتجات الجاري إنجازها:

هذا البند عرف انخفاضا ب نسبة 34 بالمائة أي من القيمة 246814 إلى القيمة 162146.

تطورات هذا البند من سنة 2008 إلى سنة 2012 تظهر كما يلي:

الشكل رقم (4-4):تطور حساب المنتجات الجاري انجازها.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ميزانيات السنوات الخمس(الملاحق الخمس).

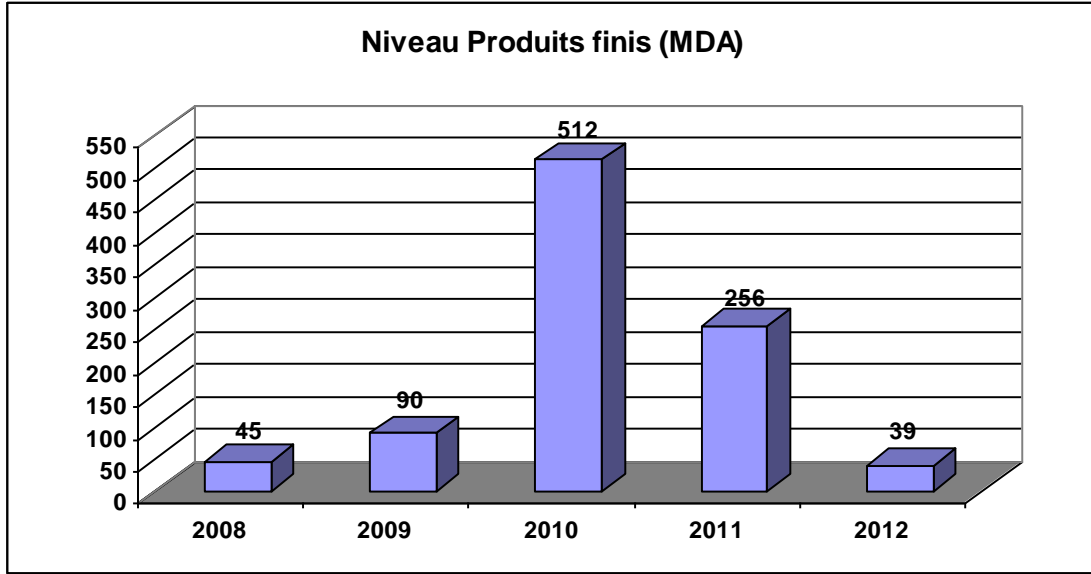
-المنتجات النهائية:تغير ب 217464- أي ما يعادل(- 85 بالمائة) منتقلا من 256716 في 2011 إلى 39250 في 2012.

الانخفاض راجع إلى عدم تخزين البطاريات المؤثر خلال السنة.

مخزونات المنتجات النهائية بالشهر لرقم الأعمال تتجاوز 1.2 شهر في 2011 إلى 0,18 شهر في 2012 ما يعادل 5 أيام.

تطورات هذا البند خلال الخمس سنوات للنشاط تظهر كما يلي:

الشكل رقم (4-5):تطور مستوى المنتجات النهائية.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الميزانيات (الملاحق الخمس).

-المخزونات الخارجية: تطورات هذا البند خلال سنة 2012 هي (76958 -) مايعادل (- 90 بالمائة)

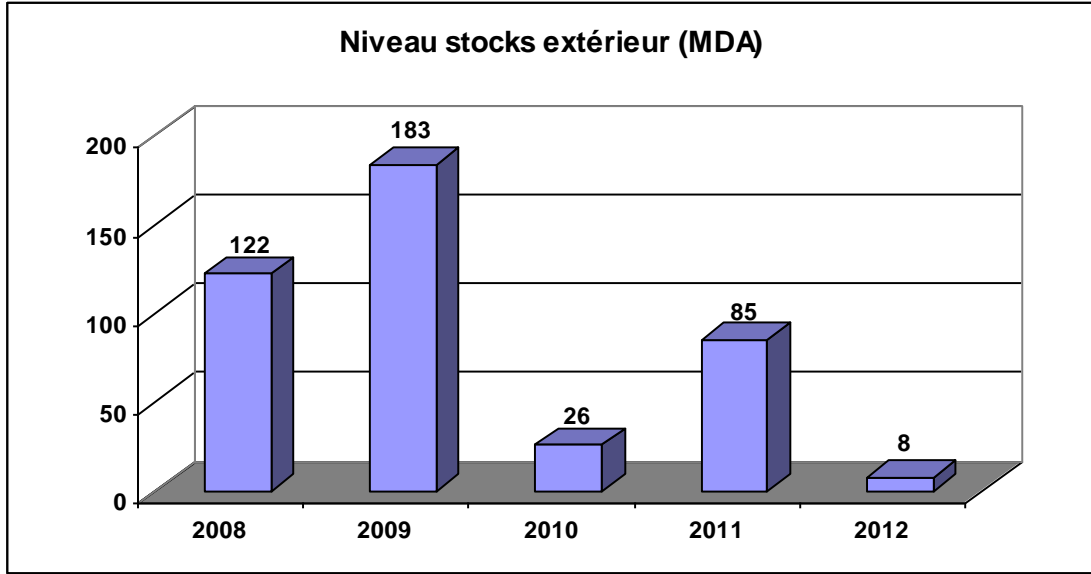
إنتقالا من القيمة 85374 إلى القيمة 8416 KDA.

هذه المخزونات متعلقة أساسا بالمادة الأولية لوحدة سوقر التي هي على مستوى الأبواب في شهر ديسمبر

2012 بسبب الإجراءات الجمركية الجارية والتي سيتم إخراجها في شهر جانفي 2013.

تطورات هذا البند خلال الخمس سنوات للنشاط تظهر في الشكل الموالي كما يلي:

الشكل رقم (4-6):تطور مستوى المخزونات الخارجية.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الميزانيات (الملاحق الخمس).

-الحقوق والاستغلال وما شابهها:

الحقوق والاستغلال وما شابهها في 2012/12/31 تظهر في الميزانية بمبلغ خام قدره 1050271 ومبلغها الصافي 1012651، وهو ما يظهر تطور مقارنة بسنة 2011 بنسبة 46 بالمائة للخام و 44 بالمائة للصافي.

-الزبائن:الحقوق المرتبطة بالزبائن بالخام ارتفعت في 2012 بقيمة 329758 ما يعادل 46 بالمائة مقارنة بسنة 2011، وهذا ناتج عن مواصلة المبيعات بالدين إلى وزارة الدفاع الوطني MDN.

الحقوق الواجبة على MDN تظهر بقيمة 69 بالمائة من إجمالي الحقوق.

الفترة المتوسطة للحقوق تجاوزت 86 يوم في 2011 إلى 125 يوم في 2012 وهذا راجع إلى أن المبلغ الهام من الحقوق متعلق ب MDN و ب ديون 2012 المرتبطة بالزبائن المتعاقدين.

الحقوق على الزبائن تظهر كما يلي:

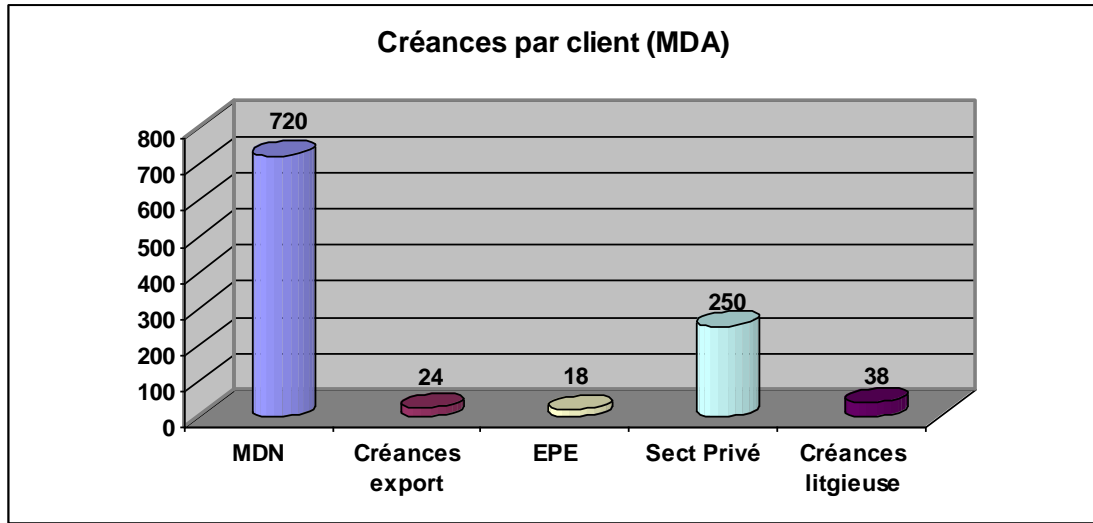
الفصل الرابع : دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهركيماوية : ENPEC

الجدول رقم (4-4):الحقوق على الزبائن بالمبلغ والنسبة.

الزبائن	المبلغ ب KDA	%
وزارة الدفاع الوطني MDN	720409	69
حقوق على E PE	18318	2
حقوق التصدير	23833	2
حقوق متعاقدين القطاع الخاص	250109	24
الحقوق المتنازع فيها litigieuses	37602	3
الإجمالي	1050271	100 %

المصدر:التقرير المالي للمؤسسة لسنة 2012.

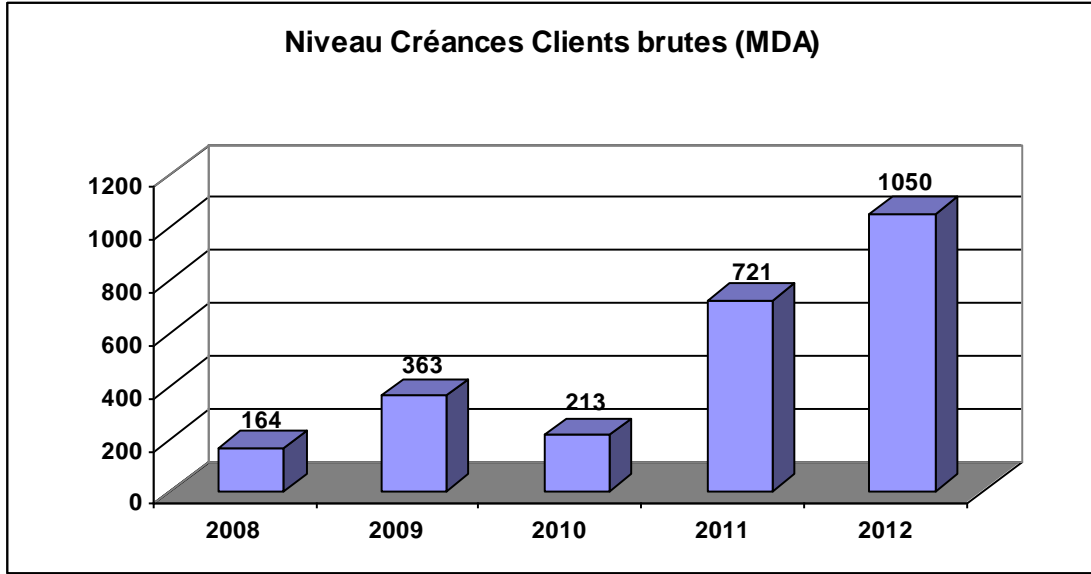
الشكل رقم (4-7):الحقوق على الزبائن.



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول أعلاه.

تطورات القيمة الخامة للحقوق على الزبائن خلال الخمس سنوات للنشاط تظهر كما يلي:

الشكل رقم (4 - 8): تطورات القيمة الخامة للحقوق على الزبائن خلال الخمس سنوات.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ميزانيات الخمس سنوات.

الموردون الآخرون للحقوق: هذا الحساب يسجل قيمة KDA 26468 مقابل KDA 37736 في 2011 يظهر التسبيقات على المشتريات.

الضرائب وما شابهها: هذا البند يظهر مبلغ KDA 106907 مقابل KDA 75456 في 2011. الإجمالي في 2012 يظهر أساسا مبلغ حساب الرسم على القيمة المضافة TVA (61970) وفائض الدفعات على الحساب المؤقتة l'excédent des acomptes provisionnels المدفوع على الضرائب بعنوان d'IBS هي (43437 KDA) في 2011.

المؤونات على تدني الحقوق: المؤونات على حقوق الزبائن ارتفعت إلى KDA 2088 ما يعادل 6 بالمائة، هذا الارتفاع راجع للمؤونة المتكونة على الحقوق المتعلقة ب Aswak Iraq و Sarl Promida Oran.

- الأموال الجاهزة وما شابهها:

-التوضيحات والأصول المالية الجارية الأخرى: إجمالي هذا البند في 2012/12/31 متوازن مقابل

279309 في 2011، تغير بقيمة (- 279309) والتي يتم إرجاعها إلى إعادة ترتيب DAT الودائع لأجل

على مستوى الأصول غير الجارية للميزانية، والراجع لتغير فترة الإقراض من 12 شهر إلى 64 شهر.

الفصل الرابع : دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهركيماوية : ENPEC

-الخزينة:مستوى الخزينة الفورية immediate انخفض في 2012 مقارنة ب 2011 إلى القيمة 107800 أي ما يعادل 15- بالمائة (انتقالا من 726251 إلى 618451) كنتيجة للتوضيفات المقدره ب 169284 على مستوى البنك.

وخارج دورة الاستغلال هذه المؤسسة تدفع خلال النشاط 2012 مجموعة من الدفعات يمكن تلخيصها فيما يلي:

- التمويل الذاتي لاستثماراتها بقيمة 42 MDA.

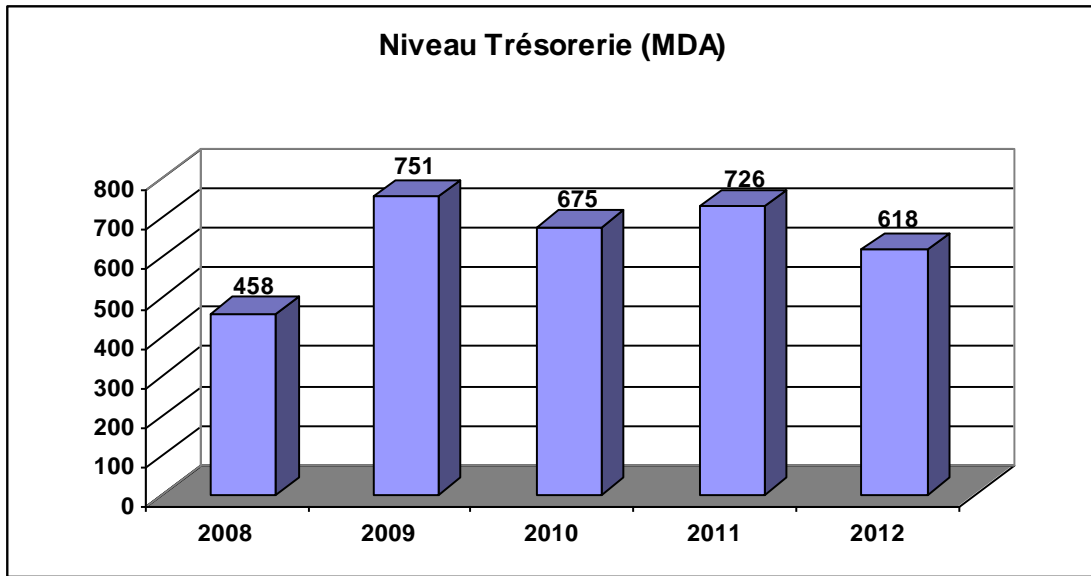
- تخفيض ديون الموردون بقيمة 6 MDA.

- تسديد القسائم (مستحقات المساهمين) des dividendes ونسبة من أرباح الشركة les tantièmes بقيمة 37 MDA.

- التسبيقات على الضرائب المستحقة على نتيجة 2012 بقيمة 43 MDA.

تطورات الخزينة خلال الخمس سنوات للدراسة تظهر كما يلي:

الشكل رقم (4 - 9):تطورات الخزينة خلال الخمس سنوات للنشاط.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الميزانيات (الملاحق الخمس).

الفصل الرابع : دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهركيماوية : ENPEC

3-1- تحليل عناصر الخصوم للميزانية:

- رؤوس الأموال الخاصة: هيكل حسابات رؤوس الأموال الخاصة والتغيرات الحاصلة عليه خلال سنة

2012 مقارنة ب سنة 2011 يظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم(4-5):التغير في الأموال الخاصة لسنة 2012 مقارنة بسنة 2011.

التغيرات		المبلغ والنسبة المئوية				U : KDA	
ب %	بالقيمة	%	2011	%	2012	البيان	الرقم
28	583200	51	2116800	56	2700000	رأس المال الصادر	
/	/	/	/	/	/	رأس المال غير المستعان به	
3	53894	45	1885469	40	1939364	علاوات واحتياطيات	
- 4	- 986	1	23744		22758	فارق إعادة التقييم	
/	/	/	/	/	/	فارق المعادلة	
2	2619	4	172273	4	174892	النتيجة الصافية	
0		- 1	- 35733	- 1	- 35733	رؤوس الأموال الخاصة الأخرى - ترحيل من جديد	
/	/	/	/	/	/	حصة الشركة المجمدة	
/	/	/	/	/	/	حصة الأقلية	
15	638728	100%	4162553	100%	4801281	إجمالي رؤوس الأموال الخاصة	

المصدر: الدفاتر المحاسبية للمؤسسة.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن رؤوس الأموال الخاصة عرفت ارتفاع إجمالي قيمته KDA 638728

مقارنة بسنة 2011، ما يعادل نسبة 15 بالمائة. هذا التطور يمكن شرحه بالتغيرات الايجابية لما يلي:

الفصل الرابع : دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهركيماوية : ENPEC

- الاحتياطات بقيمة 53895 نتيجة لتطبيق قرارات الجمعية العامة المنظمة للمؤسسة والمرتبطة بالحسابات الاجتماعية sociaux لنشاط 2011.

- الزيادة في رأس المال الاجتماعي ب 583200، منتقلا من قيمة 2116800 إلى 2700000 كنتيجة لتطهير الديون المتعلقة بالخرزينة العمومية وأملاك الدولة.

- الخصوم الغير جارية: هيكل حسابات الخصوم الغير جارية تظهر عليه تطورات خلال نشاط 2012 مقارنة بنشاط 2011 كما يلي:

الجدول رقم (4-6): تطورات الخصوم الغير جارية لسنة 2012 مقارنة بسنة 2011.

التغيرات		المبلغ والنسبة المئوية				U : KDA	
ب %	بالقيمة	%	2011	%	2012	البيان	الرقم
- 15	- 80831	74	539608	70	458777	الإقتراضات والديون المالية	
- 28	- 235	/	828		593	الضرائب (المؤجلة والمؤونات)	
/	/	/	/	/	/	الديون الأخرى غير الجارية	
3	5461	26	190412	30	195873	المؤونات والحواصل	
- 10	- 75605	100	730848	100	655243	إجمالي الخصوم الغير جارية	

المصدر: الدفاتر المحاسبية للمؤسسة.

من خلال الجدول يتضح مايلي:

-الإقتراضات والديون المالية: مبلغ هذا الحساب في 2012/12/31 قيمته 485777 يظهر على العموم دين

الاستثمار المتعاقد به مع البنك الخارجي الجزائري BEA في إطار مخطط التطوير للمؤسسة.

الانخفاض الحاصل مقارنة بسنة 2011 والذي قيمته -80831 ، راجع إلى إلغاء الدين العمومي المقرر من

طرف CPE (conseil de participation de l'état).

الديون في نهاية 2012 بطبيعتها، من ناحية الأقدمية والاستحقاق تظهر كما يلي:

الفصل الرابع : دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهركيماوية : ENPEC

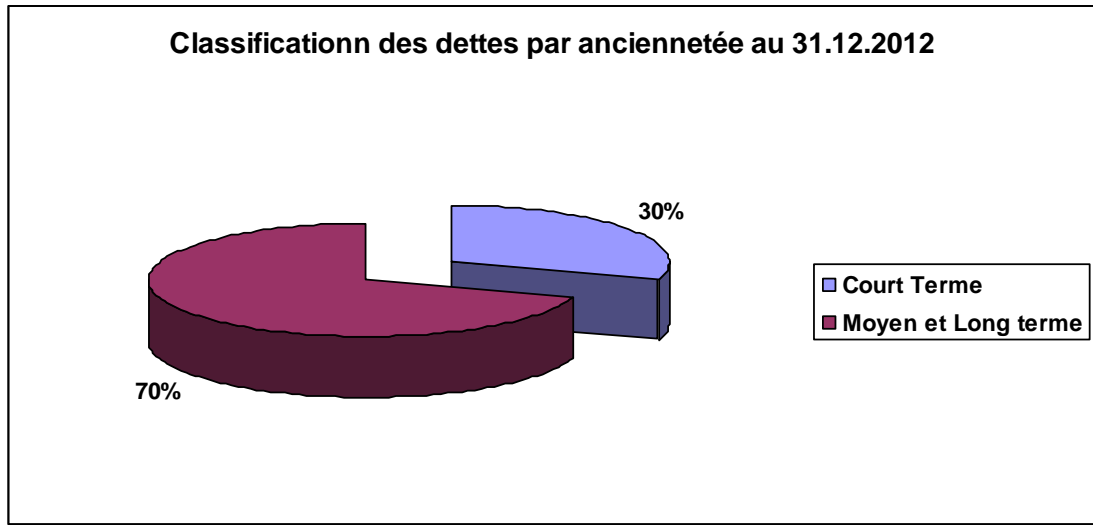
جدول رقم (4-7): ترتيب الديون حسب الأقدمية.

U : KDA

الديون	قصيرة الأجل	%	متوسط وطويل الأجل	%	الإجمالي	%
المبلغ	196466	% 30	458777	% 70	655243	100%

ويمكن تمثيل ذلك بالشكل التالي:

الشكل رقم (4-10): ترتيب الديون حسب الأقدمية.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول أعلاه.

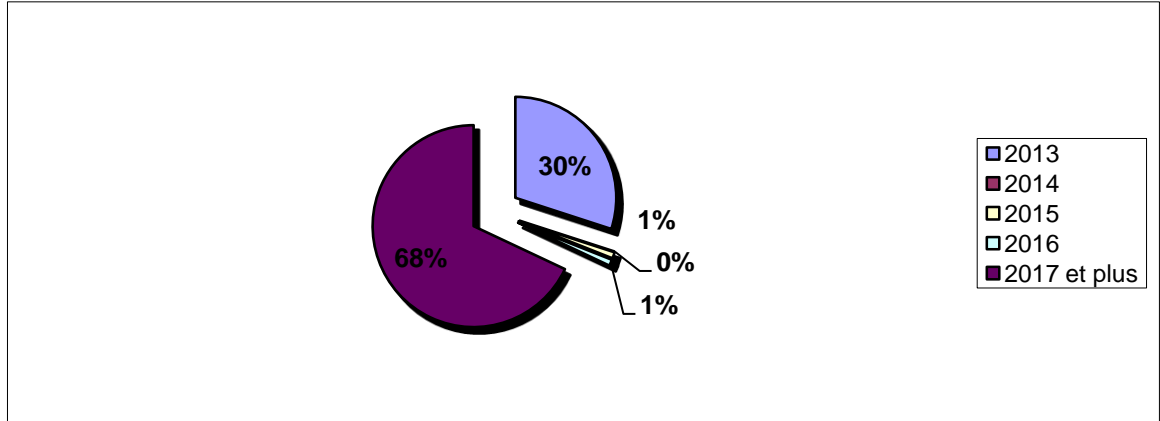
جدول رقم (4-8): استحقاق وتسديد الدين بتاريخ 2012/12/31.

البيان	المبلغ	2013	2014	2015	2016	2017 و أكثر
الإقتراضات والديون المالية	655243	196466	0	3685	3685	451407
- ديون الاستثمارات	458777	/	0	3685	3685	451407
- أخرى	196466	196466	0	0	0	0

المصدر: التقرير المالي للمؤسسة لسنة 2012.

يمكن تمثيل استحقاق وتسديد الديون كما يلي:

الشكل رقم (4-11): استحقاق وتسديد الديون.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول أعلاه

- المؤونات والحواصل المثبتة مسبقا provisions et produits constatés d'avance : هذا الحساب عرف تغيرات خلال سنة 2012 مقارنة بسنة 2011 بقيمة KDA 5461 أي بنسبة (03%)، وهذا مايفسر أساسا بالمعاينة la costation المحاسبية للأعباء المرتبطة بتعويضات الاحالة على التقاعد l'indemnité de départ en retraite المتعلق بنشاط 2012.

- الخصوم الجارية: هيكل حسابات الخصوم الجارية وتطوراته خلال السنة 2012 مقارنة بالسنة 2011 يظهر من خلال الجدول التالي:

الفصل الرابع : دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهركيماوية : ENPEC

الجدول رقم (4-9): تطورات الخصوم الجارية لسنة 2012 مقارنة بسنة 2011.

الرقم	البيان	2012	%	2011	%	بالقيمة	ب %
	الموردون والحسابات المرتبطة بهم	84423	33	90912	38	- 6489	- 7
	الضرائب	54455	22	20992	9	33463	159
	الديون الأخرى	113039	45	123934	53	- 10895	- 9
	خزينة الخصوم	/	/	0	/	0	/
	إجمالي الخصوم الجارية	251917	100	235838	100	16079	7

المصدر : الدفاتر المحاسبية للمؤسسة.

من خلال الجدول أعلاه يتضح مايلي:

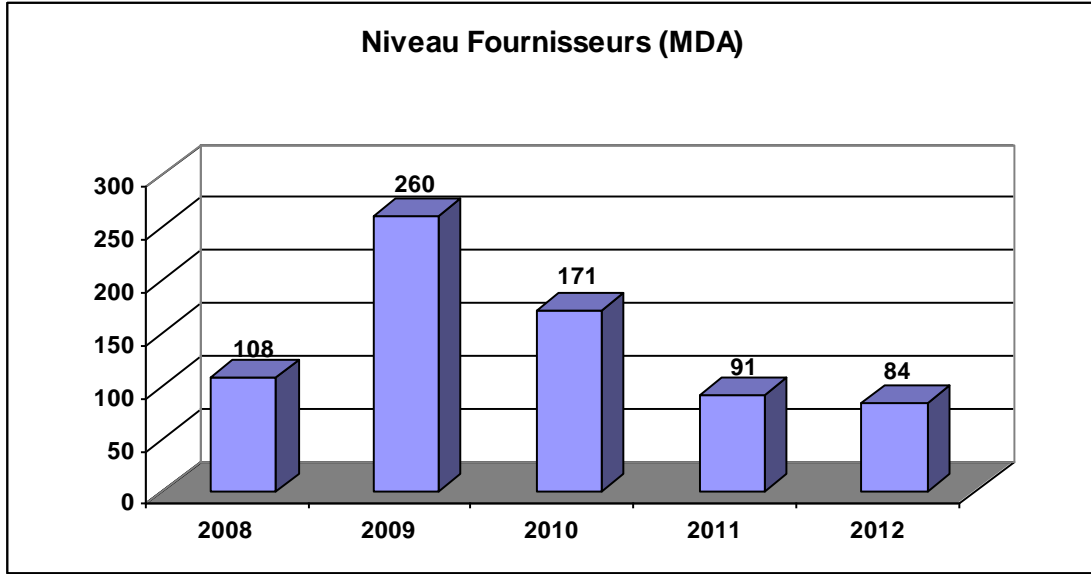
- الموردون والحسابات المتعلقة بهم: ديون الموردون لسنة 2010 مقدارها 84424 KDA، انخفضت بقيمة

6489 KDA مقارنة بسنة 2011 أي ما يعادل 7- بالمائة، هذا الدين يستحق في سنة 2013 وينقسم إلى:

ديون خارجية قيمتها 14345 KDA وديون محلية 70079 KDA.

تطورات ديون الموردون خلال الخمس سنوات للنشاط تظهر كما يلي:

الشكل رقم (4-12): تطورات ديون الموردون.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الميزانيات.

- الضرائب: تطورات هذا البند مقارنة بسنة 2011 تظهر زيادة بنسبة 59 بالمائة تنتقل من KDA 20992 إلى KDA 54455.

- الديون الأخرى: الإجمالي المسجل على مستوى حساب الديون الأخرى قيمته 113039 مقابل 123934 سنة 2011.

إجمالي 2012 يحوي أساسا المبلغ الصافي لمؤونة مردودية التحفيز la prime d'encouragement مقدارها KDA 27000، المؤونة على العطل المدفوعة وتعويض الاحالة على التقاعد (KDA 73136) والاشتراكات الاجتماعية (KDA 12715) بالاضافة إلى الضريبة على الدخل الإجمالي IRG على أجزور شهر ديسمبر 2012 (KDA 5710).

2 - تحليل جدول حسابات النتائج:

تعكس قائمة الدخل (جدول حسابات النتائج) أثر القرارات التشغيلية للمؤسسة والأرباح والخسائر المتحققة خلال فترة زمنية معينة بوضوح، وتعتبر قائمة الدخل حساب ختامي ضروري وملحق للميزانية يساعد على

الفصل الرابع : دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهركيماوية : ENPEC

معرفة التغيرات الطارئة على حقوق المالكين من خلال ممارسة العمليات التشغيلية، وتعتبر ضرورية من أجل تقييم الأداء ودراسة الكفاءة الانتاجية.

2 - 1 - الهيكل التركيبي لحسابات التسيير: المؤشرات التركيبية synthétique لحسابات التسيير وتطوراتها

للسنة 2012 مقارنة بالسنة 2011 تظهر كما يلي:

جدول رقم (4-10): تطورات حسابات التسيير سنة 2012 مقارنة بسنة 2011.

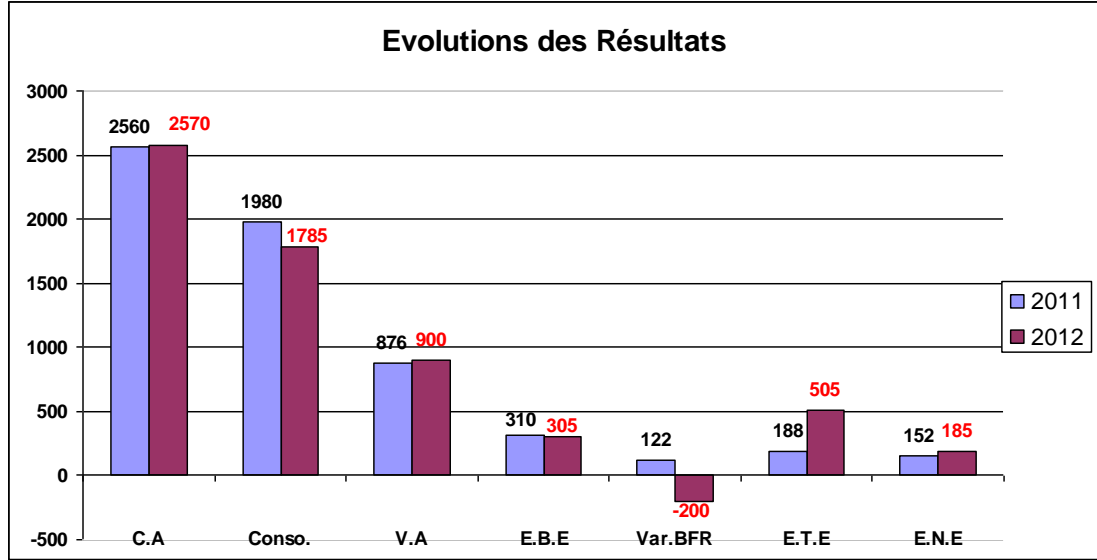
الرقم	البيان	2012	%	2011	%	القيمة	ب %
	رقم الأعمال	2569805	100	2559815	100	9900	0,4
	الاستهلاك	1785367	77	1979929	77	-194562	-10
	القيمة المضافة	900304	34	876428	34	23876	3
	أعباء المستخدمين	554644	20	523899	20	30745	6
	الفائض الخام للاستغلال EBE	305622	12	310699	12	-5077	-2
	الأعباء المالية	4091	0	9783	0	-5692	-58
	المخصصات للاهلاكات والمؤونات	120304	6	158346	6	-38042	-24
	النتيجة العادية	197532	8	211714	8	-14182	-7
	Var. du B .F .R	-199634		122692		-322327	
	ETE الفائض الاجمالي للاستغلال	505256		188007		317249	
	ENE الفائض الصافي للاستغلال	185318		152353		32965	

المصدر: التقرير المالي لسنة 2012.

الفصل الرابع : دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهركيماوية : ENPEC

نتائج 2012 مقارنة بمثيلاتها في سنة 2011 تظهر في المخطط التالي:

الشكل رقم (4-13): تطورات النتائج خلال 2011 و 2012.



المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول أعلاه.

2-2- جدول حسابات النتائج حسب النوع: هيكل حسابات النتائج والتغيرات الحاصلة عليه خلال سنوات

النشاط موضوع الدراسة يظهر كما يلي:

جدول رقم (4-11): التغيرات الحاصلة على عناصر جدول حسابات النتائج لسنة 2012 مقارنة بسنة

. 2011

العناصر	2012	%	2011	%	التغيرات بالقيمة	التغيرات ب %
رقم الأعمال Chiffre d'affaires	2569805	96	2559815	90	9900	0,4
تغير مخزون المنتج التام والجاري Variation stocks produits finis et en cours	115739	4	296338	10	-180599	-61
الإنتاج المثبت	127	0	204	0	- 77	-38

الفصل الرابع : دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهركيماوية : ENPEC

						Production immobilisée
	0					اعانات الاستغلال Subventions d'exploitation
-6	-170686	100	2856671	100	2685671	1 - انتاج السنة المالية I- production de l'exercice
-10	-194686	65	1869555	62	1674869	المشتريات المستهلكة Achats consommés
	124	4	110374	4	110498	الخدمات الخارجية والاستهلاكات الأخرى Services extérieurs et autres consommation
-10	194562	69	1979929	66	1785367	2 - استهلاك السنة المالية II - consommation de l'exercice
3	23876	31	876428	34	900304	3 - القيمة المضافة للاستغلال III - valeur ajoutée d'exploitation
6	30745	18	523899	21	554644	أعباء العاملين Charges de personnel
-4		1	41830	1	40039	الضرائب والرسوم والمدفوعات المماثلة Impôts , taxes et versements assimilés
-2	-5078	11	310699	11	305621	4 - إجمالي فائض الاستغلال IV- excédent brut d'exploitation
-13	-6414	2	49748	2	43334	المنتجات العملياتية الأخرى Autres produits

الفصل الرابع : دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهركيماوية : ENPEC

						opérationnels
-10		1	39110	1	35281	الأعباء التشغيلية الأخرى Autres charges opérationnelles
-24	-38042	5	158346	4	120304	المخصصات للاهلاكات والمؤونات Dotations aux amortissements et aux provisions
-97	-47307	2	48558	0	1250	استئناف على خسائر القيمة والمؤونات Reprise sur pertes de valeur et provisions
-8	-16928	7	211549	7	194620	5 - النتيجة التشغيلية V- resultat operationnel
-30	-2946	0,3	9949	0	7003	المنتجات المالية Produits financiers
-58	-5692	0,3	9783	0	4091	الأعباء المالية Charges financières
1654	2746	0	166	0	2912	6 - النتيجة المالية VI- resultat financier
-7	-14182	7	211714	7	197532	النتيجة العادية قبل الضرائب VII- résultat ordinaire avant impôts
-16	-8037		49153	2	41116	الضرائب الواجب دفعها على النتائج العادية Impôts exigibles sur résultats ordinaires
90	8764		9712	1	18476	الضرائب المؤجلة (تغيرات) على النتائج العادية Impôts différés (variations)

الفصل الرابع : دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهركيماوية : ENPEC

						sur résultants ordinaires
8	-227253		2964612		2737258	مجموع منتجات الأنشطة العادية Total des produits des activités ordinaires
8	-229972		2794184		2562366	مجموع أعباء الأنشطة العادية Total des charges des activités ordinaires
2	2619		172273		174892	7 - النتيجة الصافية للأنشطة العادية VIII- résultat net des activités ordinaires
						El'ements extraordinaires (produits) (à préciser)
						El'ements extraordinaires (charges) (à préciser)
						IX- resultat extraordinaire
2	2619		172273		174892	صافي نتيجة السنة المالية X- résultat net de l'exercice
						حصة الشركات الموضوعة موضع المعادلة في النتيجة الصافية Part dans les résultats nets des sociétés

الفصل الرابع : دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهركيماوية : ENPEC

						mises en equivalence(1)
						صافي نتيجة المجموع المجمد XI- resultat net de l'ensemble consolide (1)
						ومنها حصة ذوي الأقلية Don't part des minoritaires (1)
						حصة المجمع Part du grope (1)

المصدر : الدفاتر المحاسبية للمؤسسة.

التغيرات الحاصلة في حسابات النتائج لسنة 2012 مقارنة بسنة 2011 تظهر كما يلي:

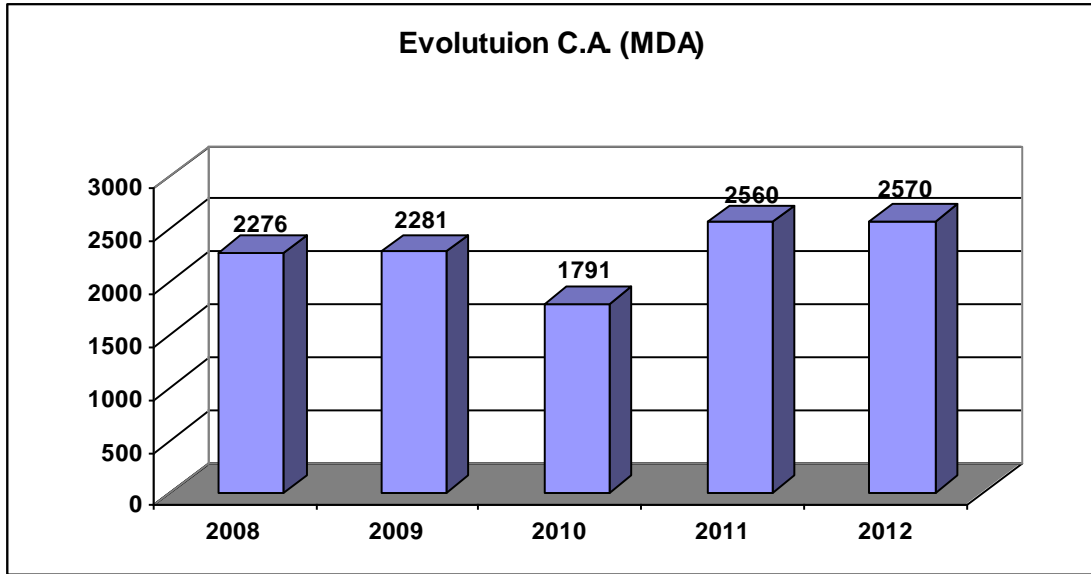
- رقم الأعمال: لا يعرف تغير مهم، زيادة بمقدار 0,4 بالمائة، يتواجد تطبيقاً على نفس المستوى للسنة

2011، إذ يتجاوز قيمة KDA 2559815 في 2011 إلى القيمة KDA 2569805 في 2012، أي ارتفاع

بمقدار 9990.KDA.

تطور رقم الأعمال خلال الخمس سنوات الأخيرة للنشاط يظهر كما يلي:

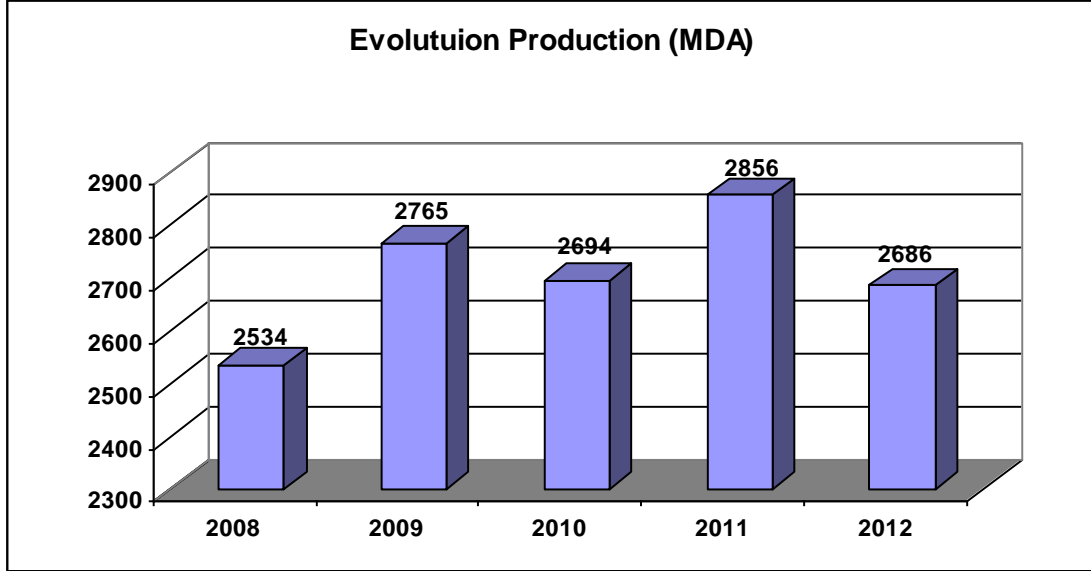
الشكل رقم (4-14): تطورات رقم الأعمال.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على جداول حسابات النتائج (الملاحق الخمس).

-إنتاج السنة المالية: ينخفض ب 6 %، منتقلا من 2856357 في 2011 إلى 2685671 في 2012 أي انخفاض ب 170686، وهذا راجع أساسا إلى الإصلاحات والتجديدات لوسائل الإنتاج لوحدة تصفية الرصاص وبعض التجهيزات لوحداث المراكم. تطور الإنتاج خلال السنوات الأخيرة للنشاط يظهر كما يلي:

الشكل رقم (4-15): تطورات الإنتاج.



المصدر: جداول حسابات النتائج لخمس سنوات (الملاحق الخمس).

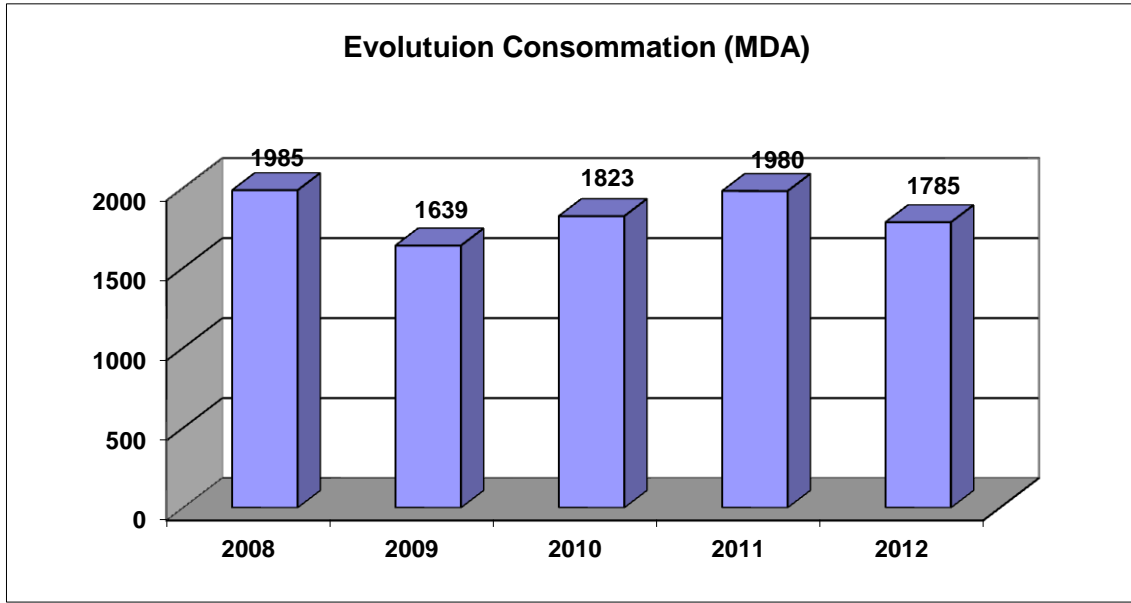
- إستهلاكات السنة المالية: يسجل انخفاض بنسبة 10 بالمائة، منتقلا من 1979929 إلى 1785367

والسبب هو: انخفاض مستوى الإنتاج واستعمال تكاليف الرصاص الخام المسجل في 2012 بتسعيرة LME

للرصاص على مستوى بورصة لندن.

التطورات الحاصلة في الإستهلاكات خلال السنوات الأخيرة للنشاط تظهر كما يلي:

الشكل رقم (4-16):تطورات الاستهلاك.

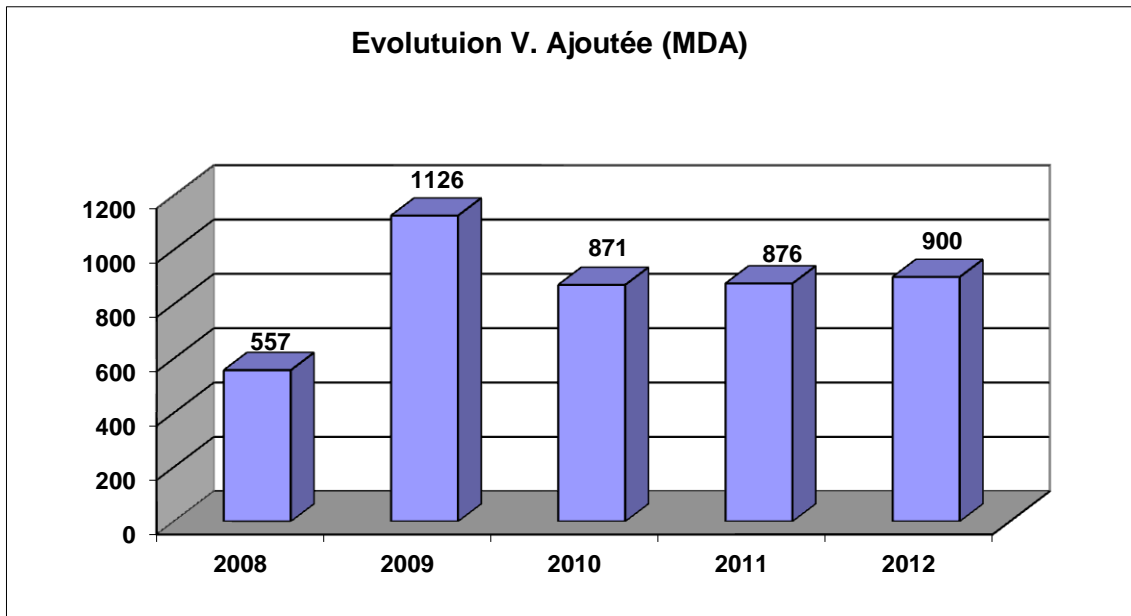


المصدر: جداول حسابات النتائج للسنوات الخمس (أنظر الملاحق).

-القيمة المضافة: ترتفع ب 3 بالمائة منتقلة من 876428 إلى 900304 في 2012.

تطور القيمة المضافة خلال الخمس سنوات الأخيرة للنشاط تظهر كما يلي:

الشكل رقم (4-17):تطورات القيمة المضافة.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على جداول حسابات النتائج للسنوات الخمس.

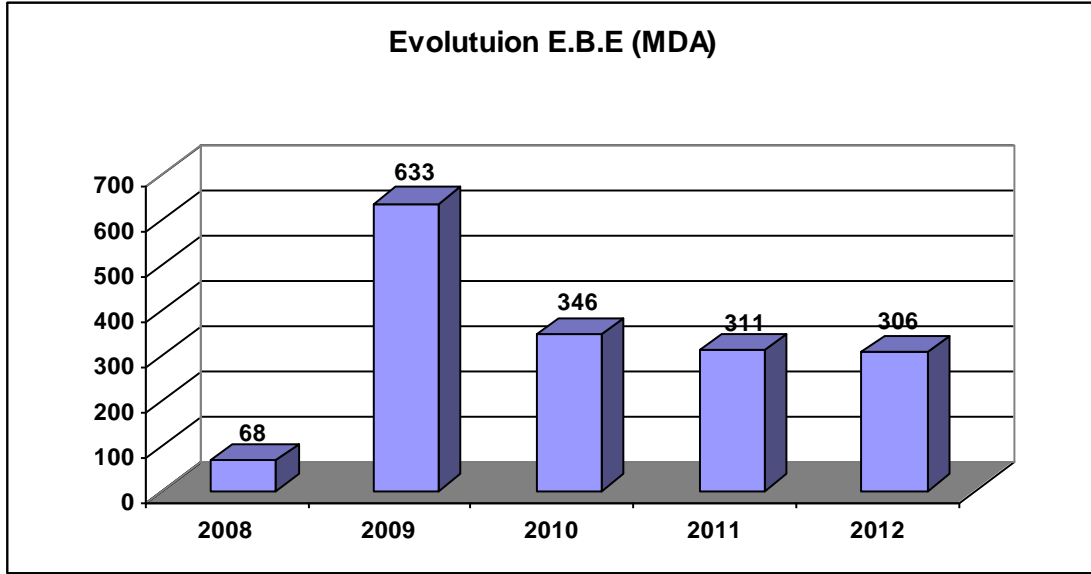
الفصل الرابع : دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهركيماوية : ENPEC

-الفائض الخام للاستغلال: يسجل انخفاض خفيف بنسبة 2 بالمائة منتقلا من 310699 إلى 305621 في

2012، بسبب ارتفاع الأجور المسجل في سنة 2012.

تطورات الفائض الخام للاستغلال خلال الخمس سنوات الأخيرة للنشاط تظهر كما يلي:

الشكل رقم (4-18): تطورات الفائض الخام للاستغلال.

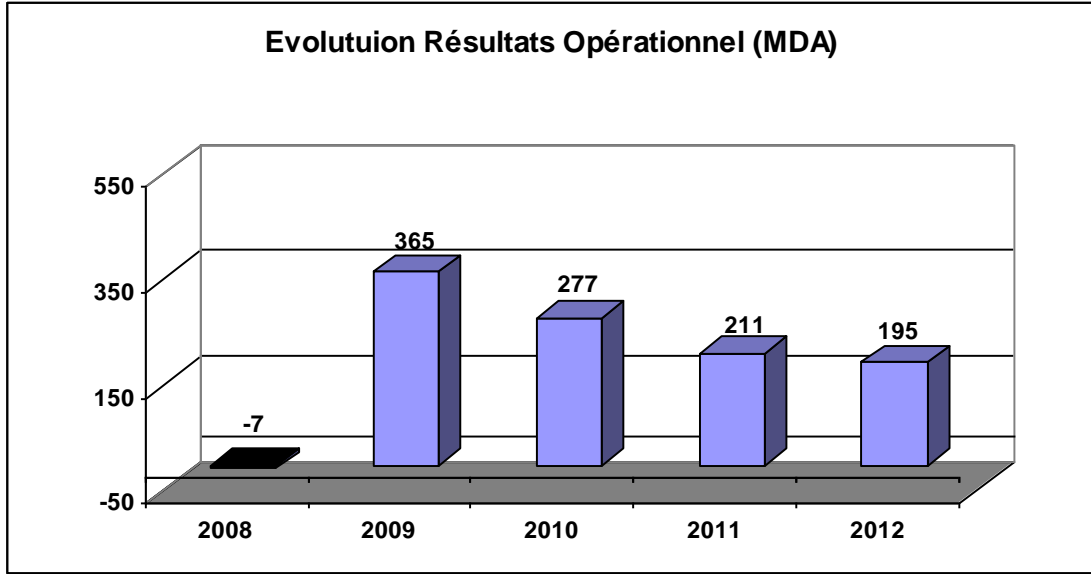


المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على جداول حسابات النتائج.

-النتيجة التشغيلية: تتخض ب 8 بالمائة منتقلة من 211549 إلى 194620 في 2012. تطورات النتيجة

التشغيلية خلال الخمس سنوات الأخيرة للنشاط تظهر كما يلي:

الشكل رقم (4-19): تطورات النتيجة العملياتية.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على جداول حسابات النتائج للسنوات الخمس.

الانخفاض الملاحظ خلال نشاط 2009 (أين قيمة الرصاص في LME جد منخفضة) والراجع إلى ثقل

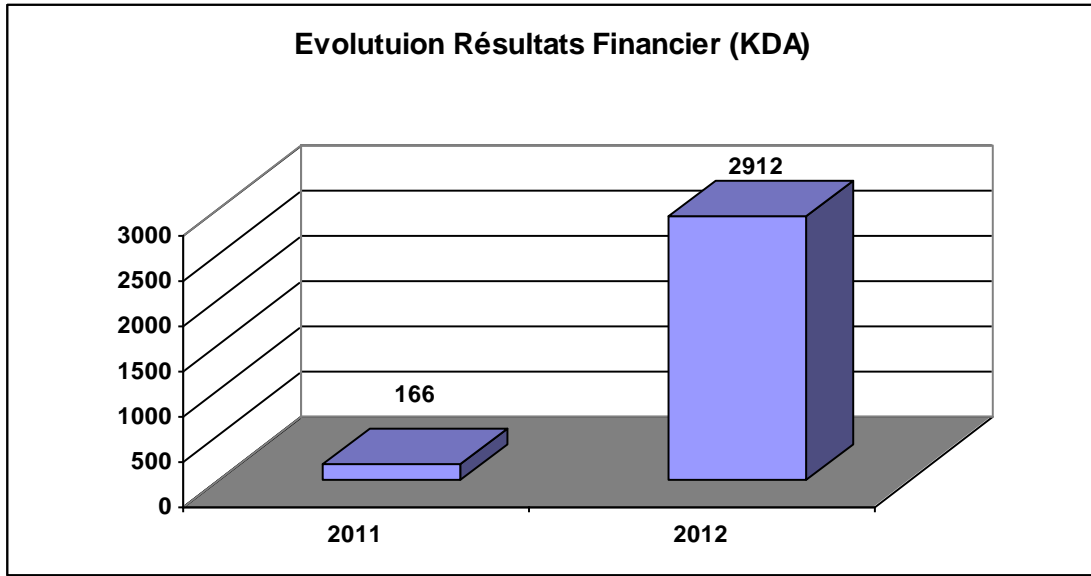
ارتفاع عناصر الإنتاج des intrants والأجور مع ثبات أسعار المبيعات خلال كل الفترة.

-النتيجة المالية: تسجل نمو قوي متجاوزة 166 في 2011 إلى 2912 في 2012، وهذا التطور راجع إلى

انخفاض الأعباء المالية لنشاط 2012. تطورات النتيجة المالية خلال سنتي النشاط 2011 و 2012 تظهر

كما يلي:

الشكل رقم(4-20):تطورات النتيجة المالية.

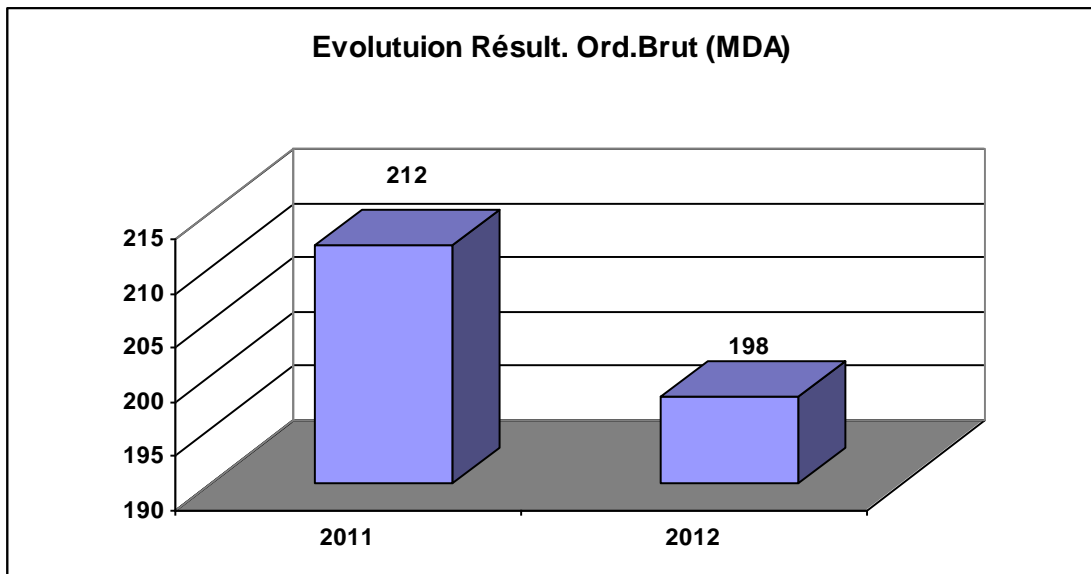


المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على جدول حسابات النتائج للسنة 2011 و2012(أنظر الملاحق).

-النتيجة العادية قبل الضرائب: تسجل انخفاض بنسبة 7 بالمائة منتقلة من 211714 إلى 197532 في

سنة 2012. تطور النتيجة العادية قبل الضرائب خلال السنتين 2011 و 2012 تظهر كما يلي:

الشكل رقم (4-21):تطورات النتيجة العادية الخام.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على جدول حسابات النتائج للسنة 2011 و 2012.

-النتيجة الصافية:النتيجة الصافية للنشاط ربح قيمته 174892 مقابل نتيجة قيمتها 172273 في 2011

الفصل الرابع : دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهركيماوية : ENPEC

النتيجة المحققة راجعة إلى ترشيد وسائل الإنتاج المتوفرة بالرغم من التضخم السلبي لارتفاع أسعار البعض من المواد الأولية، الالتزامات المرتبطة وواقع السوق، تأثير الأجور، ثقل مئونات الحيطه المتكونه كذلك لإعادة وسائل الإنتاج المتواجدة على مستوى وحدة تكرير الرصاص.

2-3- تحليل حسابات الأعباء: هيكل حسابات الأعباء وتطوراته خلال السنة 2012 مقارنة بالسنة

2011 يظهر كما يلي:

الجدول رقم (4-12): تطورات حسابات الأعباء لسنة 2012 مقارنة بسنة 2011.

التغيرات		المبلغ والنسبة				U : KDA	
ب %	بالقيمة	%	2011	%	2012	البيان	N
-10	-194686	67	1869555	65	1674869	المشتريات المستهلكة	
/	123	04	110374	4	110497	الخدمات الخارجية والاستهلاكات الأخرى	
6	30745	19	523899	22	554644	أعباء المستخدمين	
-4	-1792	01	41830	1	40038	الضرائب والرسوم والتسديدات المماثلة	
-10	-3829	01	39110	1	35281	الأعباء العملياتية الأخرى	
-24	-38042	06	158346	5	120304	مخصص الاهتلاكات والمئونات	
-58	-5692	/	9783	/	4091	الأعباء المالية	
-16	-8037	02	49153	2	41116	الضرائب الواجب دفعها على النتائج العادية	
90	-8764	0	-9712	/	-18476	الضرائب المؤجلة على النتائج العادية	
-8	-229974	100	2792338	100%	2562364	مجموع أعباء الأنشطة العادية	

المصدر: الدفاتر المحاسبية للمؤسسة.

الفصل الرابع : دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهركيماوية : ENPEC

من خلال الدول أعلاه يتضح أن:

إجمالي الأعباء ينتقل من القيمة 2792338 في 2011 إلى القيمة 2562346 في 2012، ما يعادل انخفاض ب 8 بالمائة قيمته 229974-.

التغيرات الجد هامة في 2012 هي:

-التغير بالانخفاض على مستوى المشتريات المستهلكة ب 194686 ما يعادل -10 بالمائة كنتيجة لتحديدات أسعار المشتريات للرصاص الملائمة من طرف سوق تبادل المعادن LME في 2012.

-أعباء العاملين تعرف ارتفاع بنسبة 6 بالمائة أي 30745 نتيجة لارتفاع الأجور والتعويضات indemnités بعد شهر جويلية 2012.

-الضرائب والرسوم والتسديدات المماثلة انخفضت مقارنة بسنة 2011 بقيمة 1792 (4 بالمائة) هذا الانخفاض راجع أساسا إلى انخفاض مستوى المبيعات المحدد خلال سنة 2012 مقارنة بقيمته خلال سنة 2011.

-انخفاض بند الأعباء العملياتية الأخرى منتقلا من القيمة 39110 في 2011 إلى القيمة 35280 في 2012 أي ما يعادل (- 3830)، هذا الانخفاض راجع أساسا إلى النقص في مستوى التطهير في 2012 مقارنة بقيمته خلال سنة 2011.

-مخصصات الاهتلاكات والمؤنات تنتقل من قيمة 158346 في 2011 إلى القيمة 120303 خلال سنة 2012، أي انخفاض بنسبة 24 بالمائة، راجع إلى انخفاض المخصص السنوي لتعويضات الإحالة على التقاعد المعالج في 2012 مقارنة ب 2011.

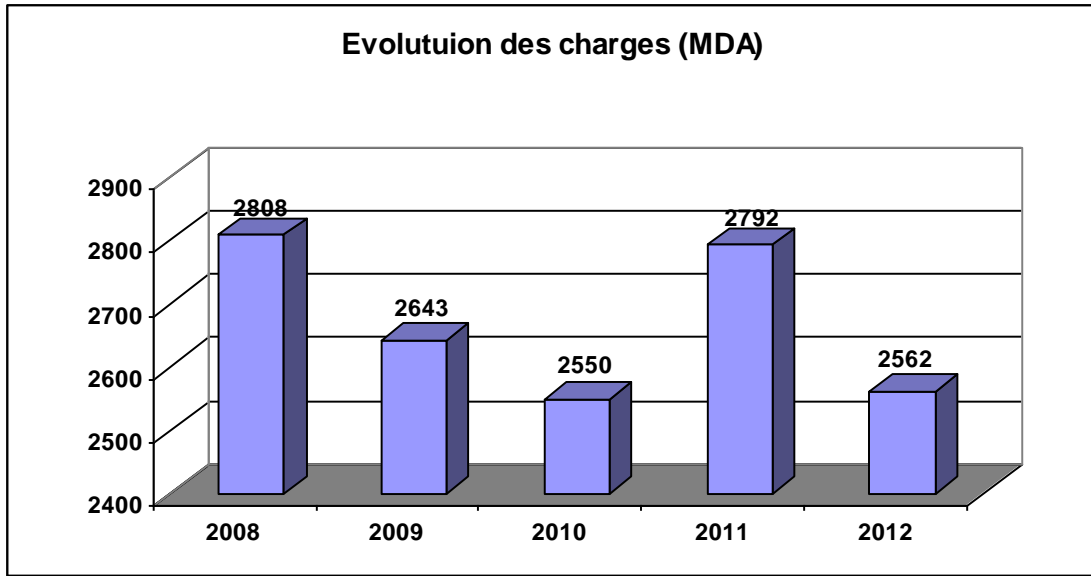
-الأعباء المالية تعرف كذلك انخفاض بقيمة 5692 ما يعادل 58 بالمائة مقارنة ب 2011، هذا التغير راجع أساسا لإلغاء الديون باتجاه الخزينة من طرف CPE.

الفصل الرابع : دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهركيماوية : ENPEC

-الضريبة الواجب دفعها عن النتائج العادية عرفت انخفاض بقيمة 8037 ما يعادل نسبة (-16) بالمائة كنتيجة لانخفاض مستوى الأعباء الخاضعة للضريبة الغير مقتصعة non déductibles الموجودة على مستوى تعويضات الإحالة على التقاعد l'IDR.

تطورات هذا البند خلال الخمس سنوات للنشاط تظهر كما يلي:

الشكل رقم (4-22):تطورات الأعباء.



المصدر: من إعداد الباحثة على الدفاتر المحاسبية للمؤسسة.

2-4- تحليل حسابات الإيرادات:

هيكل حسابات الإيرادات وتطوراتها خلال سنة 2012 مقارنة بالسنة 2011 يظهر من خلال الجدول التالي

كما يلي:

الفصل الرابع : دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهركيماوية : ENPEC

الجدول رقم (4-13): تطورات حسابات النتائج خلال السنة 2012 مقارنة بالسنة 2011 .

التغيرات		المبلغ والنسبة				U : KDA	
ب %	بالقيمة	%	2011	%	2012	البيان	الرقم
0,4	9990	86	2559815	94	2569805	رقم الأعمال	
-61	-180599	10	296338	4	115739	تغير المخزونات من المنتجات التامة والجارية	
-38	-77	0	204	/	127	الإنتاج المثبت	
-13	-6415	2	49748	2	43333	المنتجات العملياتية الأخرى	
- 97	47308	2	48558	/	1250	الاسترجاع عن خسائر القيمة والمؤونات	78
- 30	-2946	0	9949	/	7003	المنتجات المالية	76
- 8	-227355	100%	2964612	% 100	2737257	مجموع نتائج الأنشطة العادية	

المصدر: جدول حسابات النتائج للمؤسسة.

التحليل:

إجمالي حسابات النتائج لسنة 2012 حوالي 2737257 ما يعادل تغير سالب مقارنة بسنة 2011 بقيمة

227355 أي بنسبة - 8 بالمائة.

المبررات الأساسية لهذا الانخفاض ترجع إلى ما يلي:

- ضعف مستوى الإنتاجية ممثلة في إنتاجية الرصاص المصفى المستخدم كمدخلات لوحدة المراكم

.accumulateurs

- الانخفاض في المنتجات النصف مصنعة والجاري إنجازها ممثلة في أكسدة الرصاص.

- الانخفاض في مستوى الاسترجاع على خسائر القيمة مقارنة بالسنة المالية السابقة.

الفصل الرابع : دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهركيماوية : ENPEC

مبلغ المنتجات المالية يظهر أساسا أتعاب الودائع la rémunération des dépôts للفترة على مستوى BEA هذا البند سجل انخفاض بقيمة 2946 أي ما يعادل -30 بالمائة راجع إلى انخفاض مستوى الإيداعات الآجلة DAT خلال الثلاثيات الثلاثة الأولى لنشاط 2012.

3 - تحليل تدفقات الخزينة:

أو كما تسمى بقائمة التدفقات النقدية هي من القوائم التي أصبحت منذ عدة سنوات جزء من القوائم الختامية لحسابات المؤسسة بعد أن اكتشفت التطبيقات الحاجة الماسة لإعدادها وذلك للانتفاع من المعلومات المتعلقة بالتدفقات النقدية الداخلة للمؤسسة والخارجة منها والتي تهتم بإظهار مدى السيولة النقدية التي تتوفر للمؤسسة خلال الدورة المالية ومدى قدرتها على مواجهة التزاماتها النقدية الجارية.

يشتري المستثمر عادة أسهم أو سندات شركة معينة أو يمنحها قرضا في صورة نقدية ويحصل على توزيعات الأرباح أو الفائدة نقداً، وعند بيع الأسهم والسندات أو استرداد القرض فإن هذا يحدث نقداً، لذلك لا يفضل المستثمر أن يكون الموقف النقدي للمشروع سيئاً أو يشوبه ضعف أو خلل، لهذا يهتم المستثمر عند اتخاذ قرار الاستثمار في شركة معينة بالبحث عن أدلة ومؤشرات تبرهن وتؤكد على سلامة ومثانة الموقف النقدي لهذه الشركة. من هنا نشأت ضرورة الاهتمام بقائمة التدفقات النقدية لأي شركة عند اتخاذ قرار الاستثمار فيها¹.

إن هيكل تدفقات الخزينة لسنة 2012 تظهر عليه التطورات التالية مقارنة بسنة 2011 كما يلي:

¹ جيرانييل جوزيف كحالة، تحسين جودة القرارات الاستثمارية باستخدام معلومات المحاسبة الإدارية، ص11. من الموقع www.shatharat.net

تم الإطلاع عليه في 11 أبريل 2011.

الفصل الرابع : دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهركيماوية : ENPEC

الجدول رقم (4-14): قائمة التدفقات النقدية لسنة 2012 مقارنة بسنة 2011.

التغيرات		2011		2012		
%	بالقيمة	%	KDA	%	KDA	
						Flux de trésorerie
						Flux de trésorerie des activités opérationnelles
						الخزينة من الأنشطة العادية
41	934217		2288735		3222952	Encaissements reçus des clients المقبوضة من الزيائن
-01	-30040		2909742		2879702	Sommes versées aux fournisseurs et au Personnel المبالغ المدفوعة للموردين والعاملين
46	4736		10298		15034	Intérêts et autres frais financiers payés والمصاريف المالية الأخرى المدفوعة
-10	-4569		48096		43437	Impôts sur les résultats payés النتائج المدفوعة
-142	964180		679401		284779	Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires
			-			تدفقات أموال الخزينة قبل العناصر غير العادية
-129	-555596		429623		-125973	Flux de trésorerie lie à des éléments extra ordinaires (à préciser) المرتبطة بالعناصر غير العادية (يجب توضيحها)
-164	408584		-249778		158806	Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A) المتأتية من الأنشطة العملية
						Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement
						أنشطة الاستثمار
471	427974		90836		518810	Décaissement sur acquisition d'immobilisations corporelles ou

الفصل الرابع : دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهركيماوية : ENPEC

					incorporelles المسحوبات عن اقتناء تثبيطات مادية أو غير مادية
-18	1890		10270	8380	Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles التحصيلات عن بيع التثبيطات المادية والغير مادية
40	110000		278000	388000	Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières مسحوبات عن اقتناء تثبيطات مالية
-68	-470000		688000	218000	Encaissements sur cessions d'immobilisations financières بيع تثبيطات مالية
					Dividendes et quote-part de résultats reçus الحصص والأقساط المقبوضة من النتائج
62	9750		15678	5928	Intérêts encaissés sur placements financiers الفوائد التي تم تحصيلها عن التوظيفات المالية
2953	-1019614		345112	-674502	Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissements (B) الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار (ب)
-					Flux de trésorerie provenant des activités de financement أنشطة التمويل
					Encaissements suite à l'émission d'actions التحصيلات في أعقاب إصدار أسهم
-36	-21161		58159	36998	Dividendes et autres distributions effectués الحصص وغيرها من التوزيعات التي تم القيام بها
3503	485958		13874	499832	Encaissements provenant d'emprunts التحصيلات المتأتية من القروض

الفصل الرابع : دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهركيماوية : ENPEC

224	99223	-44285	54938	Remboursements d'emprunts ou autre dette assimilée تسديدات القروض أو الديون الأخرى المماثلة
				Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C) الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل (ج)
				Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités سعر الصرف على السيولة وشبه السيولة
-311	-158849	51049	-107800	Variation de trésorerie de la période (A+B+C) تغير اموال الخزينة في الفترة (أ + ب + ج)
8	51049	675202	726251	Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice عند افتتاح السنة المالية
-15	-107800	726251	618451	Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice إقفال السنة المالية
-311	-158849	51050	-107800	Variation de trésorerie de la période أموال الخزينة خلال الفترة
0	0	0	0	Rapprochement avec le résultat comptable مع النتيجة المحاسبية

المصدر: الدفاتر المحاسبية للمؤسسة.

من خلال الجدول أعلاه يظهر أن تغيرات الخزينة خلال الفترة 2012 سلبية قيمتها (107800 -) منتقلة من الخزينة الصافية بقيمة 726251 في سنة 2011 إلى 618451 في سنة 2012 وهذا راجع إلى مايلي:

- مستوى التحصيلات المقبوضة من الزبائن ارتفعت إلى 3222952 كنتيجة لمبيعات السنة المالية مقابل حصيلة مقدارها 2288735 في 2011، ما يعادل ارتفاع بمقدار 41 بالمائة.

الفصل الرابع : دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهركيماوية : ENPEC

- تدفقات أموال الخزينة قبل العناصر الغير عادية تنتقل من القيمة 679401 - سنة 2011 إلى القيمة 284778 في 2012 نتيجة للانخفاض في المبالغ المدفوعة للموردين والعاملين في 2012 بحوالي (30040 -) وللضرائب ب (4659 -).

- المسحوبات عن اقتناء الاستثمارات في 2012 تتراوح قيمتها 518810 مقابل 90836 في 2011، ما يبين زيادة قيمتها 427974، وهذا راجع إلى تحسين مخطط الاستثمار للمؤسسة.

سنة 2012 تمتاز بتحصيلات الودائع لأجل التي توظف على مستوى BEA بحوالي 218000 مقابل التوظيفات الجديدة بحوالي 388000.

- فائض الخزينة ينخفض في 2012 ب (107800 -) راجع لتأثير التوظيفات الجديدة للفترة على مستوى BEA بحوالي 169284.

4- تحليل التغيرات في رأس المال الخاص:

إن هذا النوع من التحليل يبين مختلف التغيرات الحاصلة في رأس مال المؤسسة ومصادر هذا التغير تساعد مختلف المهتمين ومتخذي القرار باتخاذ القرارات المناسبة اتجاه هذا البند وفي الوقت المناسب، والجدول الموالي يبين ذلك:

الفصل الرابع : دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهركيماوية : ENPEC

الجدول رقم (4- 15):التغيرات في رأس المال الخاص.

Réserves et résultat الاحتياطات والنتيجة	Ecart de réévaluation فارق إعادة التقييم	Ecart d'évaluation فارق التقييم	Prime d'émission علاوة الاصدار	capital social رأس مال الشركة	libelle
1898246	24730			2116800	Solde au 31 décembre N- 2 الاجمالي في 12/31/ن-2
					Changement méthode comptable N-1 تغيير الطريقة المحاسبية
					Correction d'erreurs significative N-1 تصحيح الاخطاء الهامة
	-986				إعادة تقييم الثببتات Réévaluation des immobilisés N-1
					Profits ou pertes non comptabilisés dans le compte de résultat N-1 الارباح أو الخسائر غير المدرجة في الحسابات في حساب النتائج
-48510					Dividendes payés N- 1 الحصص المدفوعة
					Augmentation de capital N-1 زيادة رأس المال
172273					Résultat net de l'exercice N- 1 صافي نتيجة السنة المالية
2022009	23744	0		2116800	Solde au 31 décembre N-1 الرصيد في 31 /12/ ن-1
					Changement méthode comptable N تغيير الطريقة المحاسبية
					Correction d'erreurs significatives N تصحيح الأخطاء الهامة
	-986				Réévaluation des immobilisations N إعادة تقييم الثببتات

الفصل الرابع : دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهركيماوية : ENPEC

					Profits ou pertes non comptabilisés dans le compte de résultat N
-37280					Dividendes et tantièmes payés N
-81099				583200	Augmentation de capital N
174892					Résultat net de l'exercice N
2078522	22758	0		2700000	Solde au 31 décembre N

المصدر: التقرير المالي للمؤسسة لسنة 2012.

من خلال الجدول أعلاه تظهر التغيرات الحاصلة في رأس المال الخاص خلال السنة 2012 والتي يتم شرحها كما يلي:

- دمج فرق إعادة تقييم التثبيتات بقيمة 986 KDA.
- القسائم ونسبة من الأرباح الخاصة بالسنة 2011 تدفع خلال السنة 2012 ترتفع إلى 37280 KDA بمصادقة الجمعية العامة المنظمة للمؤسسة في 14 جوان 2012.
- الزيادة في رأس المال الاجتماعي ب 583200 KDA بإصدار 3240 سهم جديد ب 180 KDA للسهم الواحد.
- النتيجة المحققة خلال النشاط 2012 حوالي 174892 KDA.

5 - تحليل الميزانيات المالية:

الميزانية المالية هي الميزانية التي تظهر حقيقة الوضع المالي للمؤسسة لناحية الأصول والخصوم ورأس المال، فيستبعد كل ما هو وهمي من الأصول والخصوم ويظهر كل منها بقيمته الحقيقية. الهدف من الميزانية المالية هو إظهار المركز المالي للمؤسسة وتحديد العلاقة بين مكوناتها الرئيسية. والجدول التالي يبين عملية تحليل الميزانية المالية للمؤسسة خلال الخمس سنوات للنشاط كما يلي:

الفصل الرابع : دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهركيماوية : ENPEC

الجدول رقم (4-16): تحليل الميزانية المالية لخمس سنوات.

2012	2011	2010	2009	2008	البيان	N
25182341	2096267	2108455	2108759	2133290	الاستثمارات الصافية	
448593	0	0	50000	50000	القروض والأصول المالية الأخرى الغير جارية	
2966824	2096267	2108455	2158759	2183290	الاستخدامات المتوازنة	
4801281	4162553	4039776	3858968	3594773	رأس المال الخاص	
196466	191240	170221	144623	/	Pro.à caractère de dettes	
458777	539608	521852	514574	475472	الديون متوسطة وطويلة الأجل	
5456524	4893401	4731848	4518165	4070245	الموارد المتوازنة	
2489700	2797134	2623393	2359406	1886955	رأس المال العامل FR	
977140	1229237	1362706	888228	798927	المخزونات الجاري انجازها	
1146025	1077484	896953	1182227	951495	الحقوق قصيرة الأجل	
251916	235838	311467	461631	321085	الديون قصيرة الأجل	
1871249	2070883	1948192	1608824	1429337	احتياجات رأس المال العامل BFR	
618451	726251	675202	750588	457618	الخزينة الصافية	
133	135	135	147	132	FR / BFR	
2569805	2559815	1791103	2280766	2281422	رقم الأعمال	
9	10	13	8	8	BFR en mois de CA	
- 199634	122692	339373	179481	320436	Variation de BFR	

المصدر: التقرير المالي للمؤسسة لسنة 2012.

التحليل:

رأس المال العامل ينتقل من قيمة 2797134 سنة 2011 إلى 2489700 سنة 2012، أي ما يعادل انخفاض بنسبة 11 بالمائة.

رأس المال العامل يغطي تمويل الاستغلال خلال الفترة 2008 - 2012، إذن المؤسسة تواصل التمويل بواسطة المصادر الخاصة وتحقق خزينة موجبة.

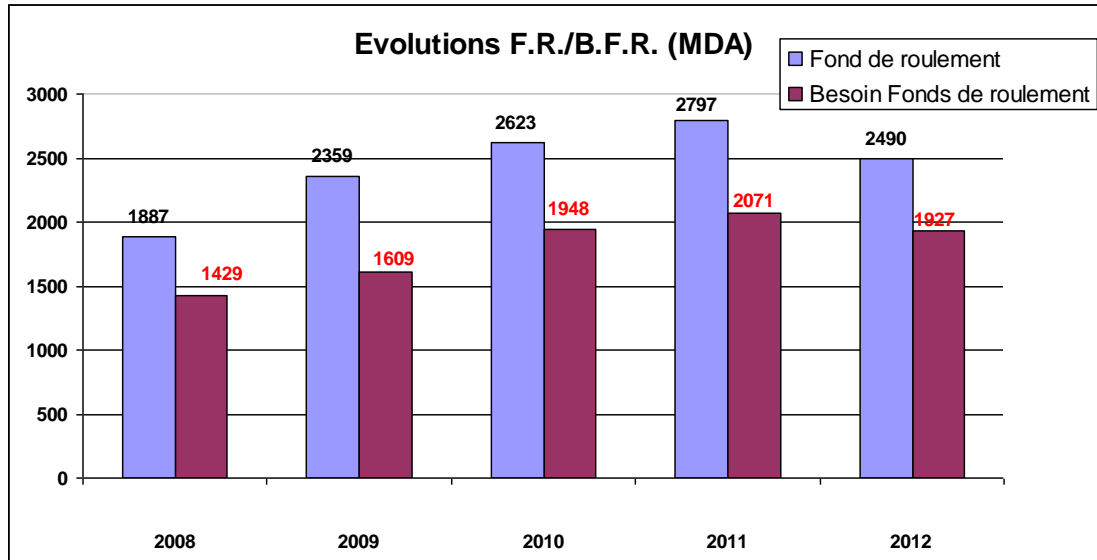
التغير في احتياجات رأس المال العامل يسجل انخفاض في سنة 2012 مقارنة بسنة 2011، وهذا راجع لانخفاض في مستوى المخزون 11- بالمائة وديون الموردين 17- بالمائة.

احتياجات رأس المال العامل في 2012 تظهر 9 أشهر من رقم الأعمال مقابل 10 أشهر في 2011.

الشكل الموالي يظهر التطورات الحاصلة في رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل خلال

الخمس سنوات للنشاط كما يلي:

الشكل رقم (4-23): تطورات رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول أعلاه.

6-تحليل المؤشرات المالية:

بعد الإفراغ من إعداد القوائم المالية، يعمد المحلل المالي للمؤسسة إلى اشتقاق عدة نسب مالية يتم استخدامها عند القيام بتحليل الوضعية المالية للمؤسسة واتخاذ الإجراءات اللازمة والقرارات المناسبة، ومن النسب التي يعتمد عليها متخذو القرار بالمؤسسة ما يلي:

6-1-الخزينة ونسب السيولة:

تقيس نسب السيولة الملاءة المالية للشركة في المدى القصير، أي مقدرة الشركة على تسديد الالتزامات المالية قصيرة الأجل، وبالتالي تظهر إلى أي مدى تكون المطلوبات المتداولة مغطاة بموجودات يمكن تحويلها إلى نقد في فترة زمنية تعادل تقريبا فترة استحقاق المطلوبات المتداولة وعدم وجود سيولة كافية لدى الشركة يؤدي إلى زيادة مخاطرها المالية فضلا عن عدم إمكانيتها من الحصول على التمويل إلا بشروط قاسية، وأن احتفاظ الشركة بسيولة عالية يفوت عليها فرصة العوائد المحتملة من توظيف السيولة الفائضة في استثمارات ذات عائد معين¹. والجدول الموالي يبين الخزينة ونسب السيولة كما يلي:

الجدول رقم (4-17):الخزينة ونسب السيولة.

الرقم	البيان	2008	2009	2010	2011	2012
	رقم الأعمال	2281422	2280766	1791103	2559815	2569805
	الخزينة	457618	750588	675202	726251	618451
	التغطية Découvert	0	0	0	0	0
	الخزينة	20 %	33 %	38 %	28 %	24 %

¹ محمود علي ابراهيم العامري، الإدارة المالية الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2013، ص 78.

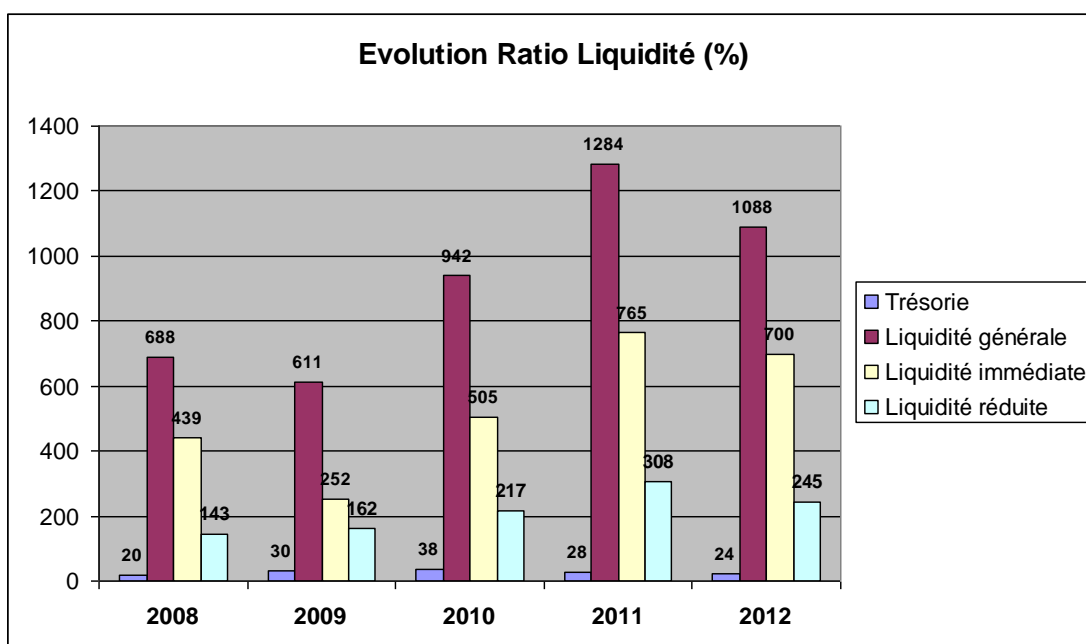
الفصل الرابع : دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهركيماوية : ENPEC

2741617	3031127	2934861	2821037	2208040	الأصول المتداولة
251916	235838	311468	461631	321085	الديون قصيرة الأجل
% 1088	% 1284	% 942	% 611	%688	نسب السيولة العامة
1764476	1803735	904155	1164808	1409114	الحقوق + الخزينة الصافية
251916	235838	311468	461631	321085	الديون قصيرة الأجل
% 700	% 765	% 505	% 252	% 439	نسب السيولة الفورية immédiat
618451	726251	675202	750588	457618	الخزينة الصافية
251916	235837	311468	461631	321085	الديون قصيرة الأجل
% 245	% 308	% 217	% 162	% 143	نسب السيولة المقتضبة réduite

المصدر: التقرير المالي للمؤسسة.

والشكل الموالي يبين التطورات الحاصلة في نسب السيولة من سنة 2008 إلى غاية 2012.

الشكل رقم (4 - 24):تطورات نسب السيولة.



الفصل الرابع : دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهركيماوية : ENPEC

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول أعلاه

- نسب السيولة العامة: الأصول المتداولة تغطي الديون قصيرة الأجل خلال كل الفترة.
- نسب السيولة الفورية: نلاحظ أن النسب تتجاوز 100 بالمائة خلال الخمس سنوات للنشاط، المؤسسة في كل الأحوال تعمل من أجل تعديل ديونها القصيرة الأجل دون الرجوع إلى التمويل الخارجي.
- نسب السيولة المقتضبة *réduite*: المؤسسة توظف مستوى هام من الخزينة لتغطية الديون القصيرة الأجل خلال الفترة 2008.

6-2- النسب الهيكلية:

تبين النسب الهيكلية الوضعية المالية للمؤسسة من يسر مالي واستقلالية مالية ونسبة المدائنة للمؤسسة لمعرفة مدى استقلالها المالي. الجدول التالي يبين النسب الهيكلية للمؤسسة:

الجدول رقم (4-18): النسب الهيكلية لخمس سنوات.

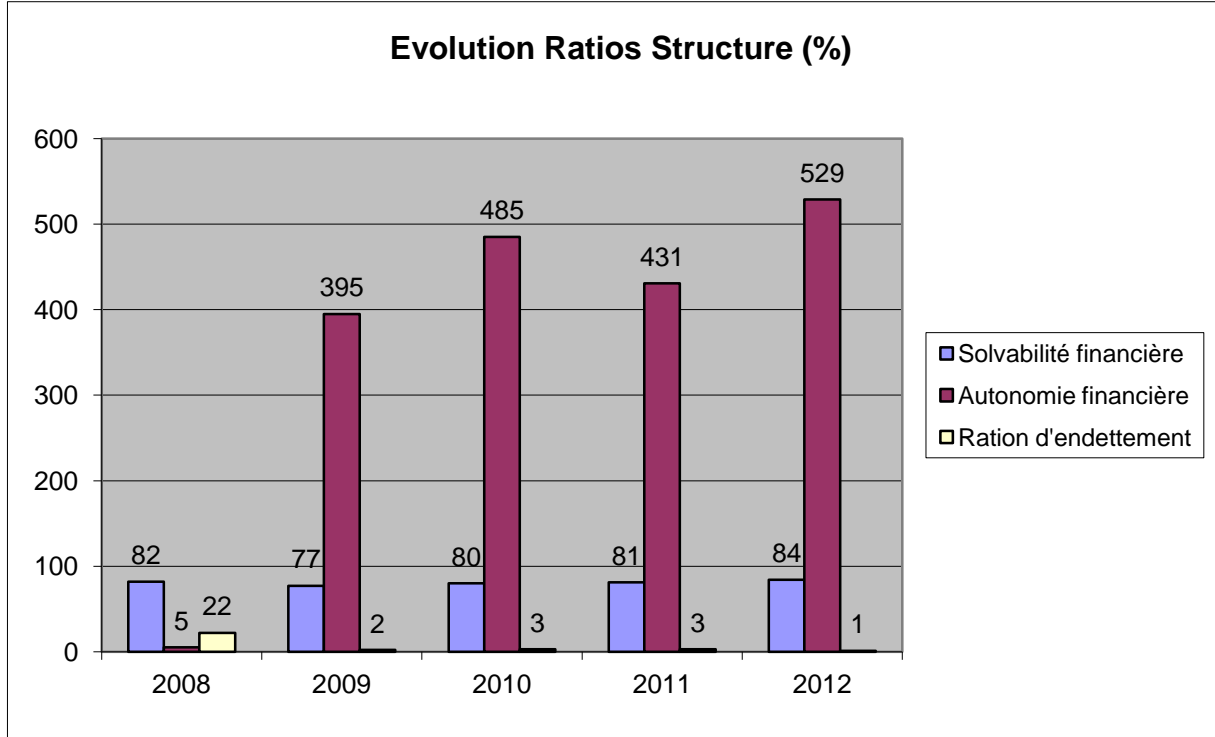
الرقم	البيان	2008	2009	2010	2011	2012
01	الوضعية الصافية	3594773	3858968	4039775	4162553	4801281
02	إجمالي الميزانية	4391330	4979796	5043316	5129239	5708441
03	اليسر المالي	% 82	% 77	% 80	% 81	% 84
04	رؤوس الأموال الخاصة	3594773	3858968	4039775	4162553	4801281
05	إجمالي الديون	796557	976205	833320	966686	907160
06	الاستقلال المالي	% 451	% 395	% 485	% 431	% 529
07	أعباء الفوائد والقروض	15165	11560	12008	9783	4091
08	الفائض الخام للاستغلال	68839	633478	346495	310699	305622
09	نسبة المدائنة	% 22	% 02	% 03	% 03	% 01

المصدر: التقرير المالي للمؤسسة لسنة 2012.

الفصل الرابع : دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهركيماوية : ENPEC

الشكل الموالي يبين تطورات النسب الهيكلية خلال السنوات الخمس للنشاط كما يلي:

الشكل رقم (4 - 25): تطورات النسب الهيكلية.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول أعلاه.

من خلال المثل البياني والجدول أعلاه نلاحظ مايلي:

- **اليسر المالي:** النسبة تقع في مستوى أكبر من 80 بالمائة ماعدا سنة 2009، هذه النسبة ترتفع خلال 2012 حتى تصل قيمتها 84 بالمائة.

المؤسسة تهيئ مستوى جيد من المصادر المتوازنة (مستوى بسعة أكبر من المستوى المطلوب من البنوك) إذا
l'enpec est bancable

- **الاستقلال المالي:** رأس المال الخاص يغطي بسعة مستوى الديون (أكثر من 400 بالمائة)، وكذلك أكثر من 500 بالمائة في سنة 2012، نتيجة لذلك المؤسسة تهيئ وضعية مالية مريحة واستقلالية لرؤوس الأموال الخارجية.

- **نسبة المداينة:** النسب تبين أن المؤسسة تستعمل مصادرها الحقيقية من أجل تمويل دورة الاستغلال

ومن أجل تطويرها.

6-3- نسب التسيير الرئيسية:

النسب الرئيسية للتسيير المسجلة خلال الخمس سنوات الأخيرة تظهر كما يلي:

الجدول (4-19):نسب التسيير الرئيسية.

النسب	2008	2009	2010	2011	2012
الاستهلاكات الوسيطة / الإنتاجية	% 78	% 59	% 68	% 69	% 66
الاستهلاكات الوسيطة / رقم الأعمال	% 87	% 71	% 102	% 77	% 69
القيمة المضافة / رقم الأعمال	% 24	% 50	% 49	% 34	% 35
عوائد المستخدمين / القيمة المضافة	% 80	% 43	% 57	% 60	% 62
الفائض الخام للاستغلال / رقم الأعمال	% 3	% 27	% 19	% 12	% 12
النتيجة العادية / رقم الأعمال	% - 0,03	% 24	% 16	% 08	% 08
الإنتاجية (KDA)	3447	3949	3991	4334	3991
النتيجة الصافية / رقم الأعمال	% - 0,4	% 13	% 13	% 07	% 07
التدفقات النقدية (MDA)	85	388	329	268	266

المصدر:التقرير المالي للمؤسسة لسنة 2012.

معطيات الجدول أعلاه تبين أن القيمة المضافة مقارنة برقم الأعمال في سنة 2012 تتواجد في مستوى

عادي بالنسبة لمؤسسة إنتاجية، أي نسبة 35 بالمائة.

نسب القيمة المضافة على رقم الأعمال المحققة خلال سنتي 2009 و 2010 (50 بالمائة و 49 بالمائة)

راجعة إلى العملية الاستثنائية لمشتريات الرصاص من ساحة LME (länder métal échange) الجد ملائمة.

النتيجة الصافية على رقم الأعمال (معدل الهامش) تبقى ثابتة رغم القيود الظرفية على نشاط السنة المالية

خصوصا المنافسة الغير نزيهة على السوق.

الفصل الرابع : دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهركيماوية : ENPEC

انطلاقاً من عملية التحليل المالي للمؤسسة والمعتمد على مخرجات نظام المعلومات المحاسبي من قوائم مالية وتقارير مالية خلال السنوات موضوع الدراسة تبين لمتخذي القرار أن وضعيتها المالية لا بأس بها وأن للمؤسسة هيكل مالي متوازن يمكنها من ممارسة نشاطها ويساعدها على وضع إستراتيجية تمكنها من المنافسة والمحافظة على استمرارها وبقائها في السوق، وذلك من خلال مجموعة من المحاور الإستراتيجية التي تم وضعها من طرف متخذي القرار بالمؤسسة. وهذا ما يتم التطرق إليه من خلال المبحث الموالي (المبحث الرابع).

المبحث الرابع:القرارات المالية الإستراتيجية في المؤسسة.

إن جوهر الإدارة الإستراتيجية يكون حول تحديد وتوضيح الاستراتيجيات التي يمكن أن يتبناها المدراء لتحقيق الأداء المتفوق والميزة التنافسية لمنظماتهم، والقرارات الإستراتيجية لا يتم اتخاذها من العدم ولكن التفكير الاستراتيجي وصنع الإستراتيجية يأخذان مكانهما في الملعب التنافسي، حيث يفكر المديرون في الاستراتيجيات التي يتبناها المنافسون والاستراتيجيات التي تتبناها شركتهم وكذلك كيفية استجابة المنافسين لأي مبادرة إستراتيجية يتخذونها¹.

فمؤسسة l'enpec والتي تمارس نشاطها منذ فترة طويلة واكتسبت بذلك سمعة جيدة على المستوى الداخلي والخارجي باعتبارها كانت المسيطر على السوق الوطني بمختلف منتجاتها وذات جودة عالية تعمل اليوم على المحافظة على بقاءها واستمرارها بمواجهة المنافسة الشرسة من مختلف المنافسين المحليين والعالميين اللذين يهددون بقاءها وخاصة بعد فتح السوق الجزائري لمختلف المنتجات الدولية وبروز كتلة كبيرة للمستوردين اللذين يشكلون خطرا على المؤسسات الوطنية بصفة عامة، ما يجعلها دائما تتخذ قرارات إستراتيجية لمواجهة المنافسة والمحافظة على البقاء في السوق والعمل على تعظيم ثروتها باتخاذ جملة من القرارات الاستثمارية متبوعة بجملة من القرارات التمويلية.

1-المحاور الإستراتيجية للمؤسسة:

إن المحاور الإستراتيجية الرئيسية تمثل تلك التصنيفات الرئيسية والتي تؤدي لجذب انتباه المؤسسات للتركيز على المستقبل المرغوب،وتعد مهمة للأسباب التالية²:

- تساعد على التركيز على جزء من رسالة ورؤية وإستراتيجية المؤسسة التي تحتاج لوضعها في عملية التخطيط الاستراتيجي.

¹ تشارلز هر - جارديت جونز، الإدارة الاستراتيجية - مدخل متكامل، دار المريخ للنشر - المملكة العربية السعودية 2008، ص 32.

² خالد محمد بن حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي "منهج معاصر"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن 2009، ص 167 - 156.

الفصل الرابع : دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهركيماوية : ENPEC

- تساعد على تحديد أولويات العمل الرئيسية والتي تمثل نقاط قوة المؤسسة وضعفها والفرص والتحديات والتي ترد ضمن مرحلة التخطيط الاستراتيجي.

- تعمل على هيكلة التخطيط الاستراتيجي.

- تعمل وتساعد على صياغة محاور النتائج الرئيسية للتأكد من أن عملية تنفيذ الخطة يتم بكفاءة وفعالية.

تعتبر المحاور الإستراتيجية الرئيسية محاور بالغة الأهمية وحاسمة للمنظمة، وغالبا ما تؤثر هذه المحاور على عدة برامج أو جميعها في المؤسسة الواحدة.

فالمحاور الإستراتيجية للمؤسسة الوطنية للمنتجات الكهركيماوية تتمثل فيما يلي:

1-1- إستراتيجية التكلفة والحجم (باستخدام اقتصاديات السلم) والهدف منها توسيع القدرات للمؤسسة والذي يمكن تحقيقه بما يلي:

- تحسين مستوى وحدات واد السمار وسوقر للسماح بزيادة قدرات كل واحدة من هذه الوحدات لإنتاج 30000 بطارية خلال السنة.

- الاستثمارات الفسيحة لقدرات وحدات سطيف وسوقر.

- تقديم البطاريات الرطبة بسطيف بزيادة مقدارها 150000 بطارية في السنة.

توسيع قدرات وحدة سوقر من البطاريات الرطبة وذلك بزيادة إنتاجها بمقدار 100000 وحدة خلال السنة.

1 - 2- توسيع سلسلة العرض:

وذلك بتقديم ثلاثة منتجات جديدة تتمثل فيما يلي:

- بطاريات دون صيانة بقدرة 150000 بطارية خلال السنة من إنتاج وحدة واد السمار.

- البطاريات الشمسية بقدرة 100000 بطارية خلال السنة من إنتاج وحدة سوقر.

- بطاريات التدفق بقدرة 100000 بطارية خلال السنة من إنتاج وحدة سطيف.

1-3- مد قنوات التطوير: قنوات التطوير هذه يجب مدها بما يلي:

- التحسين في المستوى التكنولوجي الذي سيسمح بأفضل تكييف للمنتجات المتواجدة في السوق باتجاه مشاريع الشراكة.

- تنشيط النشاط التجاري وخصوصا سياسة التوزيع لضمان كسب ثقة الزبائن.

- تطوير قدرة الاسترجاع للبطاريات المستعملة.

- توسيع قدرات تنقية الرصاص (لتبلغ قدرة 15000 طن للشراكة).

إن المحاور الإستراتيجية المذكورة أعلاه تشكل مجموعة من القرارات الاستثمارية للشركة والتي تحتاج إلى مجموعة من القرارات التمويلية من أجل توفير الأموال اللازمة لتمويل مشاريعها الاستثمارية ولتحقيق الأهداف التي تصبو إليها الشركة من هذه المشاريع.

2- قرار الاستثمار:

المسؤولون الماليون للمؤسسة يمكنهم أن يواجهون اثنين من أكبر القرارات المالية على المدى الطويل والذين هم اختيارات الاستثمار واختيارات التمويل، فقرار الاستثمار هو الوحيد الخالق للثروة الذي يعمل على تحسين النتائج ونمو قيمة المؤسسة¹.

فالمؤسسة الوطنية للمنتجات الكهركيماوية تعمل على اتخاذ جملة من القرارات الاستثمارية انطلاقا من مخطط تطوير يركز على مجموعة من الاستثمارات التي تتعلق بحاضر المؤسسة وتؤثر على مستقبلها.

2-1- مخطط التطوير للمؤسسة: انطلاقا من المحاور الإستراتيجية للمؤسسة ومن أجل تحقيق الأهداف

الإستراتيجية لها، تم وضع مخطط التطوير التالي:

¹ Edith Ginglinger , les décisions de financement des entreprises , édition Nathan , paris 1997 , p 9 – 10.

الفصل الرابع : دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهركيماوية : ENPEC

الجدول رقم (4-20):مخطط التطوير للمؤسسة.

الوحدة : MDA

الموارد الخاصة	الموازنة الممنوحة من طرف السلطات العمومية	العناصر
	3515	الغلاف الإجمالي لمخطط التطوير (PLD)
	559	1 - التطهير
	544	- محو وإستدراك
	15	- إعادة جدولة الإئتمان
	0	. volet social (préciser si concours définitive ou crédit
	0	2 - رأس المال العامل
	0	3 - الزيادة في رأس المال
	0	4 - تقدمة رأس المال للشركات الجديدة
	2956	5 - الاستثمار
37	655	- تحسين المستوى،تجديد،إعادة التأهيل، IVPE، العصرنة

الفصل الرابع : دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهركيماوية : ENPEC

	/	Installations (batiments et sites)
	2001	- المشاريع الجديدة
	39	- التكوين
	41	- الدراسات
	220 10 210	- الأخرى (بالتحديد): وضع هيكل R et D البحث والتطوير وضع هيكل للانتشار التجاري

المصدر:الملفات المتعلقة بمخطط التطوير للمؤسسة.

2-2- موازنة الاستثمارات: لقد تم تقسيم مبالغ الاستثمار للمؤسسة على عدة سنوات من سنة 2012 إلى

سنة 2016 كما يلي:

الجدول رقم (4-21):موازنة الاستثمارات.

نسبة الاستعمال = (5) (4)/(1)	مبلغ الدفع المترام (4)	نسبة الالتزام =(3) (2)/(1)	مبلغ الالتزام المترام (2)	2016	2015	2014	2013	2012	المبلغ t(1)	
19%	124	35%	232	0	0	210	237	208	655	تحسين المستوى

الفصل الرابع : دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهركيماوية : ENPEC

19%	124	36%	232	0	0	210	237	208	655	التجهيزات
84%	38	84%	38	0	0	0	7	38	45	- تحسين مستوى وحدة المراكم بسوقر
41%	41	74%	74	0	0	0	26	74	100	- توسيع قدراتها
38%	38	92%	89	0	0	0	8	89	100	- IVPE وحدة المراكم بواد السمار
7%	7	33%	31	0	0	0	88	7	95	- توسيع قدرات وحدة إلكتروليت
0%	0	0%	0	0	0	210	105	0	315	- عصرنة وحدة التصفية بسطيف
16%	323	16%	323	0	570	1031	100	300	2001	المشاريع الجديدة
108%	323	108%	323	0	0	0	0	300	300	وحدة البطاريات الرطبة بسطيف
0	0	0	0	0	0	415	0	0	415	و. تصفية الرصاص واد السمار
0	0	0	0	0	270	100	100	0	470	و. البطاريات sans entretien واد السمار
0	0	0	0	0	300	136	0	0	436	و. بطاريات التوقف (الشمسية) سوقر
0	0	0	0	0	0	380	0	0	380	و. بطاريات التوقف (الجر) بسطيف
3%	1	3%	1	0	10	10	18	1	39	التكوين

الفصل الرابع : دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهركيماوية : ENPEC

0	0	0	0	40	405	70	111	0	261	الأخرى بالتحديد
0	0	0	0	0	0	10	26	0	41	- الدراسات
0	0	0	0	0	0	0	10	0	10	- وضع هيكل البحث والتطوير
0	0	0	0	40	35	60	75	0	210	- وضع هيكل الانتشار التجاري
15%	448	18%	556	40	620	1321	466	509	2956	الإجمالي

المصدر : الملفات المتعلقة بمخطط التطوير للمؤسسة.

الاستثمارات التي تم وضعها كأفاق 2016 تثبت الأهداف التالية:

- رفع قدرات التركيب من 560000 إلى 1000000 بطارية تقريبا.
- رفع القدرة الإنتاجية للرصاص affiné من 7000 إلى 15000 طن (مشروع الشراكة).
- تقديم introduction البطاريات étanche دون صيانة ، بقدرة 150000 بطارية.
- تقديم بطاريات التوقف stationnaire (شمسية ، صناعية ، للجر traction ، ... الخ) .

ويترتب عن ذلك:

- تحسين نوعية البطاريات الجافة وانخفاض نسبة الإرجاع.
- الاستجابة للمتطلبات التكنولوجية للسوق.
- رغم الخيار الذي يعتمد أكثر على الآلية من أجل نوعية جيدة للمنتجات، إلا أن مشروع المؤسسة يحتاج إلى خلق 200 منصب.

2 - 3 - مردودية المشاريع والعائد على الاستثمار:

الفصل الرابع : دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهركيماوية : ENPEC

الجدول رقم (4-22):مردودية المشاريع والعائد على الاستثمار*¹.

enpec	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	VR	
تحديد VAN												
رقم الأعمال												
نتيجة النشاط ب % من CA												
+مخصص الاهتلاك												
= التدفق النقدي الخام												
- تسديد القروض												
- الحصص المدفوعة للدولة												
- الاحتياجات ل FDR												
- التغيرات في BFR												
+تعويض BFR												
+القيمة المتبقية للتثبيتات												
=التدفق النقدي الموجود												

* لم يتم الإفصاح عن القيم (الأرقام) بالجدول 22 لأنها سرية تمس مستقبل المؤسسة خاصة أن المؤسسة عمومية وتواجه منافسة كبيرة وشرسة .

الفصل الرابع : دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهركيماوية : ENPEC

										المعامل الحالي
										التدفق النقدي الحالي
										تراكم التدفقات النقدية
										- رأس المال المستثمر
										VAN au taux de 10 %
TIR تحديد										
										=التدفق النقدي الموجود
TIR										

المصدر: الدفاتر المحاسبية للمؤسسة.

الجدول أعلاه يبين أن:

- القيمة الحالية الصافية VAN موجبة وقيمتها 3180 مليون دج.

- معدل العائد الداخلي TIR قيمته 24 بالمائة.

إذا مخطط التطوير سيعود بأرباح على المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهركيماوية ENPEC L'.

2-4- مشروع الشراكة:

من أجل الزيادة في رأس مال الشركة وتوسيع أسواقها تم إمضاء بروتوكولات شراكة مع كل من إيطاليا

وقطر كما يوضحه الجدول التالي:

الفصل الرابع : دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهركيماوية : ENPEC

الجدول رقم (4 - 23):مشروع الشراكة.

المشروع	وصف ملخص (المنتج ، المحل ، القدرة...)	EPE/التأسيس	%	الشريك	البلد	%	تاريخ إمضاء البروتوكول المعني	مبلغ الاستثمار (MDA)
تصفية الرصاص	سطيف	enpec	65	SERI	ايطاليا	35	جويلية 2012	1350
وحدة بطاريات الانطلاق دون صيانة و بطاريات صناعية بسوقر		enpec MDN	51	جيش قطر	قطر	49	/	1000

المصدر:الملفات المتعلقة بمشروع الشراكة.

مشاريع الشراكة المذكورة أعلاه تظهر فيما يلي:

- تكوين شركة مختلطة لتصفية الرصاص مع مجمع SERI الايطالي:لقد تم إمضاء بروتوكول الاتفاق بين

الطرفين في شهر جويلية 2012 والذي يتضمن ما يلي:

- شركة برأس مال على شكل joint - venture ب MDA 513 ، 65 بالمائة أي MDA 333 جزائري و 35

بالمائة أي MDA180 مجمع SERI الإيطالي.

الفصل الرابع : دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهركيماوية : ENPEC

- مكان زرع المشروع بسطيف.

- القدرة الإنتاجية للرصاص المنتظرة 15000 طن في السنة.

- الإنتاجية الأخرى: 8500 طن من رصاص الكالسيوم و 6500 طن من الرصاص antimoniaux.

- المنتجات الثانوية للرصاص: 3380 طن من سلفات الصوديوم Sulfate de sodium و 1315 طن من

البوبريلان polypropylène.

- تكوين شركة مختلطة للبطاريات دون صيانة sans entretien بسوقر: مشروع الشراكة مشترك مع وزارة

الدفاع الوطني MDN ويحتوي على تكوين شركة مختلطة على شكل jointe venture بواسطة المشاركين

التاليين:

- القسط الجزائري بحوالي 51 بالمائة على الأقل يتكون من l'enpec ووزارة الدفاع الوطني MDN.

- القسط الأجنبي بحوالي 49 بالمائة على الأكثر الذي يتكون من وزارة دفاع قطر وموردون know – how

.européen

المشروع يطمح إلى تحقيق إنتاجية تقدر ب 500000 بطارية انطلاق دون صيانة و 50000 بطارية توقف

stationnaires. وتم اختيار الموقع ب سوقر، عدد العاملين المتوقعين 60 منصب، والتكنولوجيا المقترحة

أوروبية علما أن تكلفة الحصول على التجهيزات قيمتها حوالي 1000 مليون دينار.

مع العلم أن دراسة هذا المشروع تمت من طرف l'enpec بطلب من وزارة الدفاع الوطني التي تم عرضها

على الطرف القطري في أكتوبر 2012 للامتحان والقبول.

إن مختلف المشاريع الاستثمارية المذكورة أعلاه تحتاج إلى أموال لتنفيذها على أرض الواقع مما يضطر

متخذي القرار إلى اتخاذ مختلف القرارات التمويلية التي تشكل بدورها الهيكل المالي المناسب للمؤسسة الذي

يساعدها على تحقيق استثماراتها وبالتالي تحقيق الأهداف الإستراتيجية لها.

3- قرار التمويل للمؤسسة:

من أجل نجاح إستراتيجية الاستثمار للمؤسسة يجب اتخاذ قرارات تمويلية تساعد على الحصول على الأموال اللازمة لتمويل استثماراتها، وذلك عن طريق وضع مخطط تمويلي والذي من خلاله يتحدد الهيكل التمويلي المناسب لتنفيذ الإستراتيجية الاستثمارية للمؤسسة.

3-1- تخطيط الهيكل التمويلي (التخطيط التمويلي):

يعتبر التخطيط التمويلي للمؤسسة من أهم مواضيع الإدارة المالية، حيث أن قدرة وفاعلية المؤسسة في استخدام المصادر التمويلية المختلفة من أموال الملكية إلى الاقتراض بأنواعه يعتبر من دعائم نجاحها، وفشل المؤسسة يفسر بضعفها وعدم فاعليتها في استخدام المصادر التمويلية المختلفة بالأسلوب المناسب، وهناك مجموعة من التساؤلات الأساسية التي تمثل الاعتبارات المالية الأساسية الواجب أخذها في الاعتبار عند اتخاذ القرارات المالية وهي¹:

- هل تملك المؤسسة الأموال اللازمة لخططها المختلفة؟ - وإذا كانت الإجابة بالنفي فهل يمكن الحصول عليها؟ - ومن أية مصادر وبأية تكلفة؟ - وكيف يكون الهيكل المالي المناسب؟. إن العلاقات بين التمويل والإستراتيجية قد تكون مبهمة، وذلك في حالة جعل إستراتيجيات المؤسسة محدودة بمصادر التمويل مما يحد من مشروعاتها الجد طموحة².

فالمؤسسة الوطنية للمنتجات الكهركيماوية تعتمد على تمويل استثماراتها عن طريق أموالها الخاصة وعن طريق الديون المتمثلة في القروض الممنوحة من طرف البنوك. الجدول الموالي يبين اتفاقيات التمويل للمؤسسة كما يلي:

¹ محمد سعيد عبد الهادي، الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن 2008 ، ص 42 - 43 .

² Tugrel Atamer , Roland calori , **diagnostic et décisions stratégiques** , 2éme édition , dunod , paris 2003 , p 389.

الفصل الرابع : دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهركيماوية : ENPEC

الجدول رقم (4-24): اتفاقيات التمويل للمؤسسة.

الملاحظة	EPE signataire	المبلغ (MDA)	تاريخ الإمضاء	البنك	الموضوع
وحدة واد السمار للمراكم	ENPEC	985	2012/6/10	BEA الحراش	استثمار التطوير
وحدة واد السمار للمراكم	ENPEC	100	2012/6/10	BEA الحراش	Investissement immatériels
وحدة سوقر للمراكم	ENPEC	45	2012/7/8	BEA تيارت	استثمار تحسين المستوى
وحدة سوقر للمراكم	ENPEC	536	2012/7/8	BEA تيارت	استثمار التطوير
وحدة المراكم ، الالكتروليت والتصفية سطيف	ENPEC	1090	2012/6/13	BEA سطيف	استثمار التطوير
مقر EPE بسطيف	ENPEC	161	2012/6/13	BEA سطيف	Investissement immatériels
مقر EPE بسطيف	ENPEC	39	2012/6/13	BEA سطيف	تكوين المستخدمين
مقر EPE بسطيف	ENPEC	15	2012/6/13	BEA سطيف	Rééchlonnement

المصدر: الملفات المتعلقة بمخطط التطوير للمؤسسة.

في إطار تنفيذ مخطط التطوير الموقع سنة 2011، تم إمضاء المؤسسة لثمانية اتفاقيات قروض مع BEA

لوكالاتها ووحداتها كما هو موضح.

المبلغ الإجمالي للاتفاقيات التي تم إمضاءها MDA 2971، MDA 2656 مخصصة لاستثمار المعدات.

3-2- مجال volet تمويل الاستثمارات:

- تمويل استثمارات التطوير بمبلغ 2611 مليون دينار جزائري بنسبة فائدة مريحة bonifié مقدارها 3.5 بالمائة خلال 15 سنة فيها 7 سنوات مؤجلة différencié.

- تمويل استثمارات تحسين المستوى بمبلغ 45 مليون دينار جزائري بنسبة فوائد مريحة قيمتها 3.5 بالمائة لفترة 15 سنة فيها 7 سنوات مؤجلة.

- تمويل الاستثمارات الغير عينية immatériels بمبلغ 261 مليون دينار جزائري بنسبة فوائد مريحة 2 بالمائة وخلال فترة 15 سنة فيها 7 سنوات مؤجلة.

- تمويل تكوين الموظفين بمبلغ 39 مليون دينار جزائري بنسبة فائدة مريحة 2 بالمائة لمدة 15 سنة فيها 7 سنوات مؤجلة.

هذه الأحجام تجسد إجمالي رقم سقف التطهير وبحوالي 15 بالمائة من الاستثمارات المذكورة.

خلاصة الفصل

لاحظنا من خلال هذا الفصل (الفصل الرابع) أن المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهركيماوية L'ENPEC نظام معلوماتها المحاسبي مزيج بين النظام اليدوي أي يعتمد على تسجيلات الأفراد في الدفاتر المحاسبية والنظام الآلي الذي يعتمد على استخدام الحاسوب في إدخال البيانات وتشغيلها للحصول على المخرجات والمتمثلة في القوائم المالية والتقارير المالية من طرف مديرية المحاسبة والمالية، وهذه القوائم والتقارير يتم استخدامها من طرف متخذي القرار بالمؤسسة من أجل اتخاذ القرارات التشغيلية والقرارات الإستراتيجية وخاصة منها القرارات المالية.

فقبل اتخاذ القرارات يتم تحليل نشاط المؤسسة خلال خمس سنوات بالاعتماد على القوائم المالية والمحاسبية للمؤسسة وعلى التقارير المالية لها المتمثلة في الميزانيات العمومية والميزانيات المالية وقائمة الدخل (جدول حسابات النتائج) لخمس سنوات وجداول التدفقات النقدية وجدول التغير في رأس المال الخاص للوقوف على الوضعية الحقيقية لهذه المؤسسة لأن سنة واحدة غير كافية لمعرفة الوضع الحقيقي المستقبلي لها، ويتم تحديد نقاط قوتها ونقاط ضعفها التي على أساسها يتم اتخاذ القرار باستمرار نشاط المؤسسة من عدمه وتحديد مختلف المحاور الإستراتيجية، والتي بناءا عليها تم اتخاذ جملة من القرارات الاستثمارية المتمثلة في تحسين مستوى المؤسسة بوحداتها المختلفة من ناحية التجهيزات، المستوى التكنولوجي، تحسين نوعية المنتجات، تلبية الطلب من ناحية الجودة والكمية، استعمال وسائل إنتاج ذات تكنولوجية تساعد على تحقيق المتطلبات الحالية للسوق، توسيع قدرات وحداتها من أجل مواجهة المنافسة الداخلية والخارجية والدخول في مشاريع للشراكة من أجل تحقيق أهدافها المذكورة سابقا والزيادة في رأس مال المؤسسة. وقد تم دراسة مردودية المشاريع الاستثمارية والعائد على الاستثمارات باستعمال القيمة الحالية الصافية VAN ومعدل العائد الداخلي TIR. لكن من أجل تحقيق هذه القرارات الاستثمارية تم اتخاذ جملة من القرارات التمويلية والتي على أساسها تم تحديد الهيكل المالي المناسب للمؤسسة والذي يشكله عنصر التمويل الذاتي والقروض المتوسطة والطويلة

الفصل الرابع : دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهركيماوية : ENPEC

الأجل وزيادة رأس المال بإدخال مساهمين جدد بحيث أن هذا القرار التمويلي هو الذي يحدد الهيكل التمويلي الأمثل الذي من خلاله يتم تمويل مختلف الاستثمارات المجسدة في مخطط تطوير المؤسسة.

لقد تم وضع موازنات استثمارية و موازنات تمويلية لعدة سنوات من أجل التخطيط لتنفيذ الاستثمارات وكيفية تمويلها، مع مراقبة ما تم انجازه مع ما هو مخطط وتحديد الانحرافات وتبيين أسبابها وتصحيحها في الوقت المناسب لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة بدقة وهو ما يظهر الدور الرقابي لنظام المعلومات المحاسبي للمؤسسة.

الخاتمة

الخاتمة.

ظهرت في الحقبة الأخيرة من هذا العصر تغيرات كبيرة وكثيرة ومتسارعة في محيط المؤسسة الاقتصادية فرضت عليها الاهتمام بالمعلومة من أجل اتخاذ مختلف القرارات للمحافظة على بقائها واستمرارية نشاطها ومن بين المعلومات الكثيرة والمختلفة التي تحتاجها المؤسسة نخص بالذكر المعلومة المحاسبية الناتجة عن نظام المعلومات المحاسبي، والتي يتم الاعتماد عليها من طرف إدارة المؤسسة بمختلف مستوياتها الإستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية من أجل محاولة مواكبة التغيرات السائدة في المحيط والتأقلم معها باتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بحاضر المؤسسة ومستقبلها خاصة منها القرارات المالية الإستراتيجية، والتي تم حصرها من طرف المفكرين والباحثين الماليين في كل من قرار الاستثمار وقرار التمويل وكل ما يتعلق بهما وذلك حسب وجهة نظر منهج التفكير الحديث للإدارة المالية من أجل تعظيم ثروة المؤسسة وتعظيم قيمتها. فمن خلال هذا البحث والمتعلق بالدور الذي يقوم به نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ القرارات المالية الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية توصلنا إلى جملة من النتائج الخاصة بالجانب النظري وجملة من النتائج الخاصة بالجانب التطبيقي، والتي أكدت فعلا الفرضيات التي تم وضعها وهذه النتائج هي:

نتائج الجانب النظري:

- المنهج القديم للإدارة المالية، والمتمثل في البحث عن مصادر الأموال وكيفية استغلالها فقط لم يعد يجدي في الوقت الحالي، بسبب التغيرات الكثيرة والسريعة في المحيط والتي تؤثر على الواقع الاقتصادي ككل وعلى واقع المؤسسة الاقتصادية بصفة خاصة، وهذا ما يؤثر على الإدارة المالية من خلال التأثير على مهامها وأهدافها؛

- التوجه من التفكير التشغيلي فقط إلى التفكير الاستراتيجي - فرض على المؤسسة كنتيجة للتطورات الحاصلة في المحيط والتي تستوجب هذا النوع من الاتجاه من أجل التأقلم معها خاصة من الناحية المالية

التي تعتبر وظيفة ذات أهمية كبرى يتم من خلالها المحافظة على استمرار النشاط ومواجهة المنافسة وبالتالي المحافظة على البقاء من خلال القرارات التي يتم اتخاذها في هذا الجانب (الجانب المالي)؛

- المنهج الحديث للقرارات المالية الإستراتيجية يهتم بكل من قرار الاستثمار وقرار التمويل، ويعتبر كل منهما القرار المالي الاستراتيجي الذي يتم من خلاله تعظيم ثروة المؤسسة والذي يعتبر الهدف الاستراتيجي للإدارة المالية حسب منهج التفكير الحديث.

فكل من النتائج الثلاثة أعلاه يثبت الفرضية الأولى التي مفادها أن التغيرات في المحيط أدت إلى التغير في منهج التفكير الإداري وبالتالي إلى تغير أهداف المؤسسات الاقتصادية.

- القرارات التي يتم اتخاذها في المؤسسة الاقتصادية وخاصة منها القرارات المالية-لا تتم من العدم- بل تحتاج إلى أنظمة معلومات توفر لها مختلف البيانات والمعلومات التي تساعد في هذه العملية من أجل تحقيق الأهداف الداخلية والخارجية وتلبي احتياجات مختلف الأطراف المتعاملة مع المؤسسة من المعلومات، ومن بين نظم المعلومات هذه نخص بالذكر نظام المعلومات المحاسبي الذي لا يمكن لأي مؤسسة كانت الاستغناء عنه والعمل من دونه؛

- نظام المعلومات المحاسبي كغيره من نظم المعلومات يتكون من مدخلات يتم تشغيلها بوسائل التشغيل المختلفة للحصول على مخرجات والمتمثلة في المعلومات التي يستخدمها متخذو القرار من أجل اتخاذ القرارات المتعلقة بالأهداف التشغيلية والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية وفي ظل مختلف الظروف المتواجدة بالمحيط؛

- يعمل نظام المعلومات المحاسبي على مساعدة متخذو القرار في اتخاذهم لمختلف القرارات تشغيلية كانت أو إستراتيجية من خلال تزويدهم بمعلومات عن الوضعية المالية الحالية للمؤسسة والتنبؤ بالوضعية المستقبلية لها وتحديد نقاط قوتها ونقاط ضعفها؛

- يتم تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية بالاعتماد على نظام التحليل المالي، هذا النظام الذي يعتمد بدرجة كبيرة على بيانات ومعلومات نظام المعلومات المحاسبي والتي على أساسها يتم اتخاذ القرارات المالية الإستراتيجية؛

فالنتائج المذكورة أعلاه تثبت الفرضية الثانية التي مفادها أن نظام المعلومات المحاسبي يوفر المعلومات والبيانات اللازمة لعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية.

- يعمل نظام المعلومات المحاسبي على مساعدة متخذي القرار في اتخاذ قرارات الاستثمار من خلال تقييم المشاريع الاستثمارية للمؤسسة بالاعتماد على بيانات ومعلومات يتم الحصول عليها من هذا النظام؛

- يتم اتخاذ قرار التمويل بناء على قرار الاستثمار، كما يتم التعرف على الهيكل التمويلي وهيكل رأس المال بالاعتماد على مخرجات نظام المعلومات المحاسبي للمؤسسة (القوائم والتقارير المالية)، وانطلاق من قرار الاستثمار الذي تم اتخاذه والظروف المالية للمؤسسة التي تعكسها القوائم والتقارير المالية يتم وضع الهيكل المالي وهيكل رأس المال المناسب؛

- بالإضافة إلى دور نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ القرارات، فله دور رقابي كذلك يظهر من خلال متابعة تنفيذ الخطط الإستراتيجية بالاعتماد على الموازنات، والمحافظة على البيانات والمعلومات المحاسبية من فقدان والتلاعب والغش، وهذا انطلاقاً من الخصائص التي تتميز بها معلومات نظام المعلومات المحاسبي والمتمثلة في الدقة والموثوقية.

فكل من هذه النتائج يؤكد الفرضية الثانية ويثبت الفرضية الثالثة التي ترى أن حاضرمؤسسة الاقتصادية ومستقبلها المالي يرتبط بما ينتجه نظام المعلومات المحاسبي من معلومات.

نتائج دراسة الحالة:

من خلال دراستنا لدور نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ القرارات المالية الإستراتيجية للمؤسسة الوطنية للمنتجات الكهركيماوية L'ENPEC تم التوصل لجملة من النتائج هي :

- تعتمد المؤسسة العمومية للمنتجات الكهركيماوية على المنهج الحديث في إدارتها المالية وهو المنهج الذي يعتمد على التفكير الاستراتيجي من خلال اتخاذها للقرارات الإستراتيجية التي تساعد على العمل في محيط متقلب تسوده الكثير من التغيرات وتسوده المنافسة الغير نزيهة من مختلف المؤسسات الأجنبية والمحلية؛
- تعتمد المؤسسة على نظام معلومات محاسبي مزيج بين النظام اليدوي والنظام الآلي في إنتاج المعلومات التي يحتاجها المستخدمين الداخليين والمستخدمين الخارجيين؛
- يتم تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة بالاعتماد على بيانات ومعلومات نظام المعلومات المحاسبي المالي والمتمثلة في القوائم والتقارير المالية. فبالإضافة إلى قائمة المركز المالي وقائمة الدخل تستخدم المؤسسة قائمة التدفقات النقدية وقائمة التغير في حركة رؤوس الأموال وذلك التزاما بمتطلبات النظام المحاسبي المالي وحسب ما تنص عليه المعايير المحاسبية الدولية؛
- من خلال تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة ومعرفة نقاط قوتها ونقاط ضعفها من الناحية المالية يتم وضع المحاور الإستراتيجية للمؤسسة والتي يتم على أساسها اتخاذ القرارات الاستثمارية والقرارات التمويلية المناسبة لوضعيتها الحالية والمستقبلية.
- الظروف السائدة في محيط المؤسسة تفرض على المؤسسة تعظيم ثروتها وذلك بالاعتماد على كل من قرار الاستثمار وقرار التمويل بالإضافة إلى المحافظة على استمرار نشاطها وبقائها؛
- يعتمد اتخاذ قرار الاستثمار على نظام المعلومات المحاسبي وذلك باستخدام مختلف البيانات والمعلومات المحاسبية التي تساعد على اتخاذ القرار الاستثماري المناسب من خلال الموازنات الاستثمارية وحساب العائد المتوقع من الاستثمار والقيمة الحالية الصافية للاستثمار؛
- يتم اتخاذ قرار التمويل من أجل المساعدة على اتخاذ قرار الاستثمار وذلك بوضع خطط تمويل مستقبلية انطلاقا من دراسة الهيكل المالي الحالي للمؤسسة من خلال القوائم المالية لنظام المعلومات المحاسبي، والتي تساعد على وضع الهيكل المالي المناسب لقرار الاستثمار وللظروف التي تحيط بالمؤسسة؛

- تتم عملية الرقابة على مختلف البيانات والمعلومات الناتجة عن نظام المعلومات المحاسبي للمؤسسة لتحقيق دقتها ومصداقيتها وموثوقيتها من أجل الاعتماد عليها في اتخاذ القرار التشغيلي وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، كما أن إعداد الموازنات والرقابة على تنفيذها يظهر الدور الرقابي لنظام المعلومات المحاسبي بالمؤسسة.

ومن خلال النتائج المتوصل إليها في هذه الحالة تم اثبات كل الفرضيات المطروحة.

التوصيات:

من خلال دراستنا للموضوع ومن خلال النتائج التي تم التوصل إليها، يمكننا وضع جملة من الاقتراحات والتي تعتبر كتوصيات للمؤسسات الاقتصادية بصفة عامة والمؤسسات الاقتصادية الجزائرية بصفة خاصة والتي إذا ما تم أخذها بعين الاعتبار يتم تعظيم قيمة ومنفعة دور نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ مختلف القرارات وخاصة منها القرارات الإستراتيجية للمؤسسات. وهذه التوصيات تتمثل فيما يلي:

- لنظام المعلومات المحاسبي دور كبير في المحافظة على نشاط المؤسسة وبالتالي على بقائها؛ لذا يجب إعطائه أهمية كبرى وعدم النظر إليه على أنه وسيلة فقط لحساب نتيجة الدورة المحاسبية كما يراه البعض؛

- التغيرات البيئية الحالية تفرض على المؤسسات توفير بيانات ومعلومات تمكن مستخدميها من معرفة الوضعية الحالية والمستقبلية للمؤسسة وكذلك تحديد أهدافها، مما يستوجب تطوير نظام المعلومات المحاسبي ليواكب هذه التغيرات ويمد مستخدمي المعلومات بالمعلومات الضرورية في ظل ظروف المحيط؛

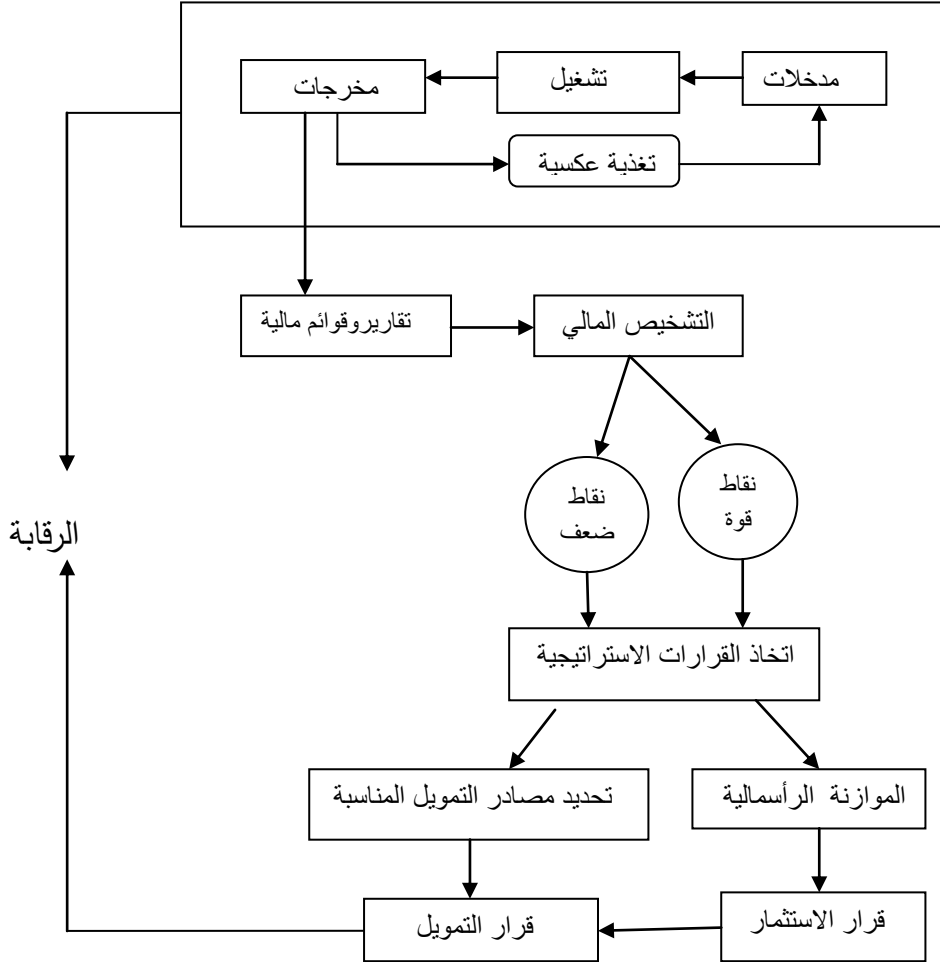
- بما أن نظام المعلومات المحاسبي للمؤسسات الاقتصادية يعتمد على المعايير المحاسبية الدولية، فمن الواجب أن تكون هذه المعايير مرنة تأخذ بعين الاعتبار الظروف والمحيط الذي تتواجد به المؤسسة وهذا ما يستوجب تطوير هذه المعايير حسب التطورات الحاصلة في المحيط؛

- إن القوائم والتقارير المالية التي تفصح عنها المؤسسات الاقتصادية تتضمن فقط بيانات ومعلومات محاسبية تاريخية، فحبذا لو كانت هذه التقارير والقوائم تفصح عن بيانات ومعلومات مستقبلية تمكن متخذو القرار الخارجيين (المستخدمين الخارجيين للمعلومة المحاسبية) كالمستثمرين والدائنين من معرفة الوضع المالي المستقبلي للمؤسسة؛

- كما لاحظنا أن نظام المعلومات المحاسبي يكون إما نظام يدوي أو نظام آلي أو مزيج بينهما وأخذا بعين الاعتبار للمخاطر المترتبة عن النظام الآلي، فعند تطوير نظام المعلومات المحاسبي يجب تطوير نظام الرقابة على هذا النظام، وذلك لضمان دقة وصحة البيانات والمعلومات المحاسبية وبالتالي المحافظة على مصداقيتها وموثوقيتها، من أجل اتخاذ القرارات الدقيقة والمناسبة للمؤسسة؛

- ضرورة تصميم نظام معلومات محاسبي استراتيجي يأخذ بعين الاعتبار الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة والظروف السائدة بالمحيط التي تؤثر على نشاطها وعلى مستقبلها؛

- من خلال المعلومات المتوفرة لدينا عن الكثير من المؤسسات الاقتصادية وعن المؤسسة موضوع الدراسة تم ملاحظة أن اتخاذ القرارات الإستراتيجية لا يتم بطريقة آلية بل يعتمد أكثر على الجهد الفكري واليدوي لمتخذ القرار، فمن الأفضل أن يتم تصميم نظام لاتخاذ القرارات المالية الإستراتيجية، الذي يعد توليفة بين نظام المعلومات المحاسبي ونظام التشخيص المالي ونظام الاستثمار ونظام التمويل الذي أقترحه في النموذج التالي:



المصدر : من إعداد الباحثة .

آفاق الدراسة:

تركز دراستنا على الدور الذي يقوم به نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ كل من قرار الاستثمار وقرار التمويل، أي القرارات المالية الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية كحدود للدراسة لا يمكن تجاوزها، فكل ما تم إنجازه والتطرق إليه من خلال هذه الدراسة تم حصره في حدود الإشكالية، ما لم يسمح بالتطرق إلى بعض المواضيع والتي أرى أنها ذات أهمية لا يمكن التطرق لها من خلال هذا الموضوع المرتبط بحدود، مما يستوجب تخصيص جوانب من البحوث تهتم بها وتدرسها بعمق من أجل تقديم مساهمة علمية تستفيد منها

كل المؤسسات وخاصة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وهذه البحوث يمكن وضعها في شكل آفاق لتلقى جانب من الاهتمام من طرف الباحثين في بحوث لاحقة وهي:

- ما مدى تأثير ظروف المحيط على نظام المعلومات المحاسبي للمؤسسات الاقتصادية؟

- كيف يمكن تصميم نظام معلومات محاسبي إستراتيجي يأخذ بعين الاعتبار مؤثرات تغيرات المحيط؟

- ماهو نظام المعلومات المحاسبي الأمثل للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

- دور نظام الرقابة على نظام المعلومات المحاسبي وكيف يجب أن يكون هذا النظام؟

- كيفية تطوير نظام المعلومات المحاسبي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية وما هي الموارد

والإمكانات التي يجب توفيرها للقيام بذلك؟

قائمة المراجع

المراجع بالعربية:الكتب:

1. أحمد حسين علي حسين، نظم المعلومات المحاسبية - الإطار الفكري والنظم التطبيقية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية 1997.
2. أحمد كلبونة، وآخرون، الأصول المحاسبية والأسس العلمية في محاسبة التكاليف، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان 2011 .
3. أحمد ماهر، دليل المديرين في كيفية إعداد الخطط والسياسات والإستراتيجيات، دار المعارف، القاهرة 1995.
4. أحمد ماهر، الدليل العملي للمديرين في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الطبعة الرابعة، مصر 2009.
5. أحمد عطا الله القطامين، التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان 1996 .
6. أحمد رجب عبد العال، المدخل المعاصر في المحاسبة الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية 1995.
7. آل آدم يوحنا عبد، الرزق صالح، المحاسبة الإدارية والسياسات الإدارية المعاصرة، الطبعة الثانية مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان 2006.
8. إسماعيل السيد، نظرية القرارات الإدارية، المكتب العربي الحديث، مصر (دون تاريخ).
9. جميل أحمد توفيق ، الإدارة المالية ، القاهرة 1968 .
10. دريد كمال آل شبيب، إدارة مالية الشركات المتقدمة، اليازوري للنشر، عمان 2010 .
11. وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالبي، الإدارة الإستراتيجية-المفاهيم...العمليات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان 2011.
12. وليد ناجي الحياي، أحمد عثمان البطمة، التحليل المالي، دار حنين للنشر والتوزيع، عمان 1996.
13. حمزة محمود الزبيدي ، التحليل المالي تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل ، الوراق للنشر والتوزيع، عمان 2000 .
14. حمزة الشمخي، إبراهيم الجزاروي، الإدارة المالية الحديثة منهج عملي تحليلي في اتخاذ القرارات، دارا لصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان 1998.
15. حسين القاضي، سوسن حليوني، مبادئ المحاسبة، دار زهران للنشر و التوزيع، الأردن 1997 .
16. طلال كداوي، تقييم القرارات الاستثمارية، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان 2008 .

17. كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية - العولمة و المنافسة، عمان 2004 .
18. كمال الدين مصطفى الدهراوي، نظم المعلومات المحاسبية في ظل تكنولوجيا المعلومات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 2007 .
19. مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن 2009 .
20. محمد أبو نصار ، المحاسبة الإدارية، دار وائل للنشر، عمان 2003 .
21. محمد أبو نصار، جمعة حميدة، معايير المحاسبة والإبلاغ المالي الدولية، دار وائل للنشر، عمان 2008 .
22. محمد سعيد عبد الهادي، الإدارة المالية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان 2008 .
23. محمد علي إبراهيم العامري ، الإدارة المالية الحديثة ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، عمان 2013 .
24. محمد علي العامري، الإدارة المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان 2007 .
25. محمد محمد الهادي، نظم المعلومات في المنظمات المعاصرة، الطبعة الأولى، دار الشروق، القاهرة 1989 .
26. محمد مطر، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي و الانتمائي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2003 .
27. محمد مطر، الإدارة والتحليل المالي، الطبعة الثانية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان 2002 .
28. محمد مطر، موسى السويطي، التأصيل النظري للممارسات المهنية المحاسبية في مجالات: القياس، العرض والإفصاح، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان 2008 .
29. محمد المنصور ، نظرية القرارات الإدارية - مفاهيم وطرق كمية، دار ومكتبة حامد للنشر، عمان 2000 .
30. محمد عبد الفتاح ياغي، اتخاذ القرارات التنظيمية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان 2010 .
31. منير شاكر محمد وآخرون، التحليل المالي - مدخل صناعة القرار، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان 2008 .
32. مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان 2014 .
33. محمد صالح الحناوي وآخرون، الإدارة المالية- مدخل اتخاذ القرارات، الإبراهيمية، الإسكندرية 2004 .

34. محمد صالح الحناوي، جلال إبراهيم العبد، الإدارة المالية- مدخل القيمة واتخاذ القرارات، الدار الجامعية الإسكندرية 2007 .
35. محمد صالح الحناوي، نهال فريد مصطفى، الإدارة المالية، المكتب الجامعي الحديث الأزاريطة، الإسكندرية 2002 .
36. ناصر دادى عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر 1998 .
37. نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر، عمان 2003
38. نضال محمود الرمحي و آخرون، مبادئ المحاسبة المالية، الجزء الأول، دار الميسرة للنشر والتوزيع عمان 2010 .
39. نضال محمود الرمحي، زياد عبد الحليم الذبيبة، نظم المعلومات المحاسبية، دار الميسرة للنشر والتوزيع عمان 2010 .
40. سليمان مصطفى الدلاهمة، أساسيات نظم المعلومات المحاسبية وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، عمان 2008 .
41. سعيد عبد الحميد مطاوع، الإدارة المالية (مدخل حديث)، الطبعة الأولى، كلية التجارة، جامعة المنصورة 2001.
42. سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر، عمان 1998 .
43. ستيفن أ موسكوف ، مارك ج سيمكن، نظم المعلومات المحاسبية لاتخاذ القرارات ، دار المريخ للنشر المملكة العربية السعودية 1989.
44. عاطف محمد عبيد، الإدارة المالية، دار النهضة العربية، القاهرة 1974.
45. عامر إبراهيم قدلنجي، علاء الدين عبد القادر العنابي، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان 2005 .
46. عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين- النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان 2014.
47. عبد الهادي مسلم، مذكرات في نظم المعلومات الإدارية-المبادئ والتطبيقات، مركز التنمية الإداري، مصر 1994.
48. عبد المالك إسماعيل حجر، نظم المعلومات المحاسبية، الطبعة الثانية، جامعة صنعاء 2009.
49. عبد الغفار حنفي، أساسيات التمويل والإدارة المالية، الطبعة الأولى الدار الجامعية، الإسكندرية 2002.
50. عبد الغفار حنفي، الإدارة المالية المعاصرة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية 1993.

51. عبد الغفار حنفي، رسمية زكي قرياقص، **مدخل معاصر في الإدارة المالية**، الدار الجامعية الإبراهيمية، الإسكندرية 2002.
52. عبد المقصود دبيان السيد وآخرون، **أساسيات نظم المعلومات المحاسبية**، جامعة الإسكندرية 2005 .
53. عبد الستار الصياح، سعود العامري، **الإدارة المالية - أطر نظرية وحالات عملية**، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، عمان 2010 .
54. عبد الرزاق محمد قاسم، **تحليل وتصميم نظم المعلومات المحاسبية**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان 2004.
55. عدنان هاشم رحيم السامرائي، **الإدارة المالية- منهج تحليلي شامل**، الجماهيرية العربية الليبية 1975.
56. عدنان تايه النعيمي، أرشد فواء التميمي، **التحليل و التخطيط المالي - اتجاهات معاصرة**، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان 2008 .
57. عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، **الإدارة المالية المتقدمة**، عمان 2009 .
58. عدنان تايه النعيمي و آخرون، **الإدارة المالية - النظرية و التطبيق**، الطبعة الخامسة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان 2014 .
59. علي فضالة أبو الفتوح، **إستراتيجية القوائم المالية**، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة 1995.
60. عمر سعيد عيد و آخرون، **مبادئ الإدارة الحديثة**، عمان 1991 .
61. عمر غانم الشرقاوي، **تنظيم إدارة الأعمال**، دار النهضة العربية، بيروت 1988 .
62. عقل مفلاح، **مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع عمان 2006.
63. فهمي مصطفى الشيخ ، من كتاب **التحليل المالي 2008** sme@planet-com.
64. فيصل السعيدة ، نضال فريد، **الملخص الوجيز للإدارة و التحليل المالي**، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان 2004.
65. فلاح حسن عداي الحسيني، **الإدارة الإستراتيجية**. مفاهيمها- مداخلها- عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2006.
66. فريد فهمي زياد، **المقدمة في تحليل وتصميم النظم**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان 2010 .
67. ربحي مصطفى عليان، **العمليات الإدارية**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان 2010 .
68. روبرت ميجز وآخرون، **المحاسبة أساس لقرارات الأعمال**، دار المريخ للنشر، الرياض المملكة العربية السعودية 2006 .

- 69.رشاد العصار وآخرون ، الإدارة والتحليل المالي، الطبعة الأولى، دار البركة للنشر والتوزيع ، عمان 2001.
- 70.تيسير المصري، علي يوسف، نظم المعلومات المحاسبية، كتاب لم ينشر، جامعة دمشق 2011 – 2012.
- 71.ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعة الإبراهيمية الإسكندرية 2007 .
72. ثناء علي القباني، نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2002 – 2003.
- 73.خالد محمد بن حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي "منهج معاصر" دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن 2009 .
- 74.خلدون الشديفات ، إدارة وتحليل مالي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2001
75. خليل الشماع، الإدارة المالية، مطبعة الزهراء، بغداد 1975 .
- 76.غسان السبلاني، التحليل المالي وآليات صنع القرار، دار المنهل اللبناني، الطبعة الأولى، بيروت 2011.
- 77.غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية – مدخل استراتيجي معاصر، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان 2010 .

- الرسائل والأطروحات:

- 78.درحمون هلال، المحاسبة التحليلية نظام معلومات للتسيير ومساعد على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية – دراسة مقارنة . أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية – فرع نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير – جامعة يوسف بن خدة- الجزائر 2004 – 2005 .
- 79.حمزة العربي، المعايير المحاسبية الدولية والبيئة الجزائرية – متطلبات التوافق والتطبيق، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير المنظمات ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس ،الجزائر 2012 – 2013 .
- 80.محمد محمود مصطفى ياسين، قياس مستوى التحفظ في السياسات المحاسبية في ظل الحاكمية المؤسسية وأثره على جودة الإفصاح عن البيانات المالية للبنوك التجارية الأردنية – دراسة تحليلية للفترة من 1996 إلى 2005 ، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة دكتوراه الفلسفة ، تخصص محاسبة ، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية ، الأردن 2008 .

81. السعيد قاسمي، التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية – دراسة حالة بعض مؤسسات صناعة الأدوية. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 2011-2012.
82. نهاد اسحق عبد السلام أبو هويدي، دور المعلومات المحاسبية في ترشيد قرار الإنفاق الرأسمالي ، بحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية – غزة 2011.
83. عصام فهد العريبي، تطوير نظام المعلومات المحاسبي الآلي في البنوك التجارية لخدمة قرارات الاستثمار في محفظة الأوراق المالية – رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في المحاسبة ، جامعة قناة السويس ، كلية الاسماعيلية ، مصر 2000 .
84. فاطمة الزهراء قرامز، الإستراتيجية المالية للمؤسسات العمومية الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهركيماوية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التخطيط والتنمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الخروبة ، جامعة الجزائر 2001 – 2002.
85. ظاهر شاهر يوسف القشي، مدى فاعلية نظم المعلومات المحاسبية في تحقيق الأمان والتوكيدية والموثوقية في ظل التجارة الدولية ، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه ، جامعة عمان العربية ، الأردن 2003 .

المقالات العلمية:

86. أحمد عبد الرحمان المخادمة، أثر نظم المعلومات المحاسبية المحوسبة في اتخاذ القرارات الاستثمارية ، دراسة تطبيقية على الشركات الأردنية ، قسم المحاسبة ، كلية إدارة الأعمال ، جامعة مؤتة ، المنارة، المجلد 13، العدد 2، 2005 ، web2.aabu.edu.
87. إبراهيم ميده، العوامل المؤثرة في نظام المعلومات المحاسبي ودوره في اتخاذ القرارات الإستراتيجية (دراسة ميدانية) الشركات الصناعية الأردنية – قسم المحاسبة كلية الاقتصاد ،جامعة دمشق ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية – المجلد 25 . العدد الأول 2009 .
88. جبرائيل جوزيف كحالة ، تحسين جودة القرارات الاستثمارية باستخدام معلومات المحاسبة الإدارية مكتبة www . shatharat . net ، eco.asu.edu.jo أبريل 2011 .
89. صلاح الدين سواالم، مساهمة معايير المحاسبة الدولية IAS/IFRS في تطوير مخرجات نظم المعلومات المحاسبية – إشارة خاصة للمعيار المحاسبي الدولي الأول – كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة سوق اهراس ، الجزائر، العدد 38 جوان 2014 .

الجرائد والمجلات:

90. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، 25 مارس 2009 .

المراجع بالإنجليزية:BOOKS

91. Boulding Kenneth, **general system theory**, the skeleton of science 1956.
92. Bowmen. C & Asch. D, **strategic management** , hong kong 1987 .
93. Braun Karen and others, **managerial accounting**, 2nd ed, prentice hall, new jersey 2010.
94. Brigham Eugene , Ehrhardt Michael , **financial management ; theory and practice** , 11th ed south western , Thomson , USA 2005 .
95. Brigham Eugene , Ehrhardt Michael , **financial management ; theory and practice** , 12th ed south western , Thomson , USA 2008 .
96. Brigham Eugene , Ehrhardt Michael , **financial management ; theory and practice** , 13th ed south western , Thomson , USA 2011 .
97. Chandler Alfred, **strategy and structure**, M .I. T press, cambridg wass 1962.
98. David f. r, **concept of strategic management**, 5 / e, new jersey 1987.
99. Garrison Ray and others, **managerial accounting**, 12th ed , mc grow – hill , USA 2008 .
100. Gilbert .D. R. Hart man, and others, **algic for stratigic**, harper and row, New York 1988.
101. Gitman J Lawrence, **prencipales of managerial finance**, Addison Wesley, 11th ed, USA 2006.
102. Harry Guthman, Herbert Dougall, **corporate finantial policy**, cliffs n. j. prentice – hall, inc. 4th ed, Englwood 1962.
103. Hilton Ronald, **managerial accounting; creating value in a dynamic business environment**, 6th ed; MC grow – hill CO, Inc; USA 2005.
104. Horngren Charles, **Introduction to management accounting**, 14th ed, person education, New jersey 2008.
105. Jauch, I. r Gluck, W. f, **busness policy & strategic management**, 5 / e, New York 1988.
106. Marchall B. Romney, Paul J. Steinbart, **accounting information systems**, 12th ed, pearson, prentice hall, USA 2012.
107. Miller, James G, **liwing systemes; basic concept**, behavioral science, jully 1965.
108. Robert Johnson, **financial management**, alyn et bacon - inc, new york 1975.
109. Schoderbek, Charles and others, **management systems, business publication**, dallas 1980. 94- Von Bertalanfly, Ludwing, **general system theory**, George braziller inc, new york 1968 .

110. Wheelen and Hunger, **strategic management & business policy**, reading mass, addison wessly 1990.
111. Wheelen t. t & Hunger j. d, **strategic management & business policy**, 5 / e, New York 1995.
112. Wilkinson Nick, **managerial economics a problem, solving approach**,1st ed, UK; Combridge university press 2005 .

Articles

113. Morteza Ramazani , Akbar Allahyai , **compatibility and flexibility of Accounting Information Systems** , [www . cisjournal . org](http://www.cisjournal.org) , 3 Mar 2013 .

المراجع بالفرنسية:

Les livres

114. Anne Marie Keiser, **gestion financière**, 5^{ème} édition, ESKA, paris 1998.
115. Belaiboud Mokhtar , **gestion stratégique de l'entreprise public algérien** , opu , alger 1998.
116. Boughaba Abdellah, **analyse et évaluation des projets**, Berti Edition, paris 1999.
117. Edith Ginglinger, **les décisions de financement des entreprises**, édition Nathan, paris 1997.
118. Gelinier Octave, **stratégie de l'entreprise et motivation des homme**, éditions hommes et techniques, paris 1984.
119. Guedj Norbert , **finance d'entreprise**, édition d'organisation, 2^{ème} édition, paris 2000.
120. Topscalian Patrick, **cas de stratégie financière**, librairie Vuibert, Paris 1988.
121. Tugrul Atamer. Roland Calori, **diagnostic et décisions stratégiques**, 2^{ème} édition, dunod , paris 2003 .
122. Pascal Quiry, Yan Le Fur, **finance d'entreprise**, 8^e édition, Dalloz, Paris 2010.

Les Thèses

123. Pierre Astolfi, **contribution A l'étude de l'utilité des normes comptables pour les investisseurs** : Application A l'identification des actifs incorporels dans le cas des regroupements d'entreprises. Thèse pour l'obtention de titre de docteur en sciences de gestion, université Paris Dauphine, France 2012.

الملاحق

BILAN (ACTIF)

AU 31/12/2008

ENTREPRISE

TABLEAU 1/1

N° CPTE	DESIGNATION	MONTANT BRUT	AMORTISSEMENT OU PROVISIN	MONTANT NET	TOTAUX PARTIELS
2	INVESTISSEMENTS				
20	FRAIS PRELIMINAIRES	4 867 651,00	4 581 540,00	286 075,00	
21	VALEURS INCORPRELLES	1 666 320,75		1 666 320 000,75	
22	TERRAINS	2 087 964 677,14	1 647 421 776,83	440 542 900,31	
24	EQUIPEMENTS DE PRODUCTION	27 418 625,74	15 959 385,12	11 459 240,62	
25	EQUIPEMENTS SOCCIAUX	14 681 800,		14 681 800,13	
28	INVESTISSEMENTS EN COURS				
	TOTAL 2	3 811 252 728,76	1 667 962 701,95	2 133 290 026,81	2 133 291 026,81
3	STOCKS				
30	MARCHANDISES	4 854 920,55		4 854 920,55	
31	MATIERES ET FOURNTURES	590 047 274,49	63 685 486,16	526 361 788,33	
33	PRODUITS SEMI_OEUVRES	88 194 190,29	9 277 440,07	78 916 750,22	
34	PRODUITS ET TRAVAUX EN COURS	19 582 723,05		19 582 723,05	
35	PRODUITS FINIS	49 481 316,29	4 191 238,58	1 520 488,59	
36	DECHETS ET REBUTS	1 520 488,59		122 400 042,37	
37	STOCKS A LEXTERIEUR	122 400 042,37			
	TOTAL 3	876 080 955,63	77 154 164,81	798 926 790,82	798 926 790,82
4	CREANCES				
42	CREANCES D INVESTISSEMENT	749 268 369,59		749 286 369,59	
43	CREANCES DE STOCKS	3 930 369,65		3 930 369,65	
44	CREANCES / ASS & STES APP	68 663 087,12		68 663 087,12	
45	AVANCES P/COMPTE	3 197 187,26		3 197 187,26	
46	AVANCES D EXPLOITATION	261 689 775,75	85 794 769,35	175 895 006,40	
47	CREANCS SUR CLIENTS	457 618 478,06		457 618 478,06	
48	DISPONIBILITES	523 153,06		523 153,06	
40	COMPTES DEBITEURS DU PASSIF				
	TOTAL 4	1 544 908 420,49	85 794 769,35	1 459 113 651,14	1 459 133 651,14
		8 411 202,51		8 411 202,51	8 411 202,51
	TOTAL GENERAL	6 230 653 307,39	1 830 911 636,11	4 399 741 671,28	4 399 744 671,28

BILAN (PASSIF)

AU 31/12/2008

ENTREPRIE

TABLEAU 1/2

N° CPIE	DESIGNATION	MONTANT	MONTANTS PARTIELS
1	<u>FONDS PROPRES</u>		3 603 184 278,01
10	FONDS SOCIAL	2 116 800 000,00	
12	PRIMES D'APPORT		
13	RESERVES	1 350 266 574,78	
14	SUBVENTIONS D'INVESTISSEMENT	2 765 000,00	
15	ECART DE REEVALUATION	26 702 437,16	
16	TITRES DE PARTICIPTION		
18	RESULTAT EN INSTANCE D'AFFCTATION	106 650 366,07	
19	PROV POUR PERTES ET CHARGES		
	TOTAL	3 603 184 378,01	3 603 184 378,01
5	<u>DETTES</u>		796 557 293,27
52	DETTES D'INVESTISSEMENT	526 805 939,42	
53	DETTES DE STOCKS	107 971 294,40	
54	DETENTION POUR COMPTE	21 013 339,74	
55	DETTES SUR ASS.ET STES.APP.	17 185 441,00	
56	DETTES D'EXPLOITATION	105 863 566,77	
57	AVANCES COMMERCILES	17 602 193,86	
58	DETTES FINANCIERES		
50	COMPTE CREDITEUR DE L'ACTIF	115 518,08	
	TOTAL	796 557 293,27	796 557 293,27
88	RESLTAT DE L'EXERCICE (BENEFICE)		
	TOTAL GENERAL	4 399 741 671,28	4 399 741 671,28

TABLEAU DES COMPTS DE RESULTAT AU 31/12/2008

ELECTROLYTE

TABLEU N° 2

N° COMPTE	DESIGNATION	MOUVEMENTS	
		DEBIT	CERIT
70	VENTS DEMARCHANDISES		497 338,34
8970	VANTS DE MARCHANDISES INTER UNITS		67 514,85
60	MARCHANDISES CONSOMMEES	22 691,51	
8960	MARCHANDISES CONSOMMEES INTER UNITES	67 514,85	
80	MARGE BRUTE		270 646,83
80	MRGE BRUTE		270 646,83
71	PRODUCTION VENDUE		104 426 539,32
8971	PRODUCTION VENDUE INTER UNITES		9 256 883,14
72	PRODUCTION STOCKEE		6 975 869,65
8972	PRODUCTION STOCKEE INTER UNITES	7 786 416,74	
73	PRODUCTION P/ELLE-MEME		
74	PRESTATIONS FOURNIES		4 026 922,06
8974	PRESTATIONS FOURNIES UNITES		
75	TRANSFERT CHARGES DE PRODUCTION		128 775,21
61	MAT .ET FOUR.CONSOMMEES	72 585 562,88	
8961	MAT.ET FOUR.CONSOMMEES INTER UNTES	5 645,14	
62	SERVICES	6 068 312,68	
8962	SERVICES INTER UNITS	2 010 986,86	
81	VALEUR AGOUTEE		36 628 711,91
81	VALEUR AJOUTEE		36 628 711,91
77	PRODUITS DIVERS		2 054 642,50
78	TRANSFET CHARGES EXPLOITATION		93 333,33
63	FRAIS DE PERSONNEL	20 100 411,22	
8963	FRAIS DE PERSONNEL INTER UNTES	2 149 958,86	
64	IMOTS ET TAXES	1 734 024,32	
65	FRAIS FINANCIERS	82 110,12	
66	FRAIS DIVERS	278 651,86	
8966	FRAIS DIVERS INTER UNITES		
68	DOT.AUX AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS	4 119 481,97	
83	RESULTAT D EXPLOITATION		10 322 049,27
79	PRODUITS HORS EXPLOITATION		4 268 749,09
69	CHARGES HORS EXPLOITATION	630 065,77	
84	RESULTAT HORS EXOLOITATION		3 638 683,32
83	RESULTAT DEXPLOITATION		10 322 049,27
84	RESULTAT HORS EXPLOITATION		3 638 683,32
880	RESULTAT BRUT DE L EXERCICE		13 960 732,59
889	IMPOTS SUR LE BENEFICE		
88	RESULTAT DE L EXRCICE		13 960 732,59

BILAN (ACTIF)

AU 31 DECEMBRE 2009

ENPC spa

TABLEAU 1/1

N° CPTE	DESIGNATION	MONTANT BRUT	AMORTISSEMENT OU PROVISION	MONNTANT NET	TOTAUX PARTIELS
2	INVESTISSEMENTS				
20	FRAIES PRELIMINAIRES				
21	VALEURS INCORPORELLES	4 867 615,00	4 867 615,00		
22	TERRAINS	1 666 320 000,75		1 66 320 000,75	
24	EQUIPEMENTS DE PRODUCTION	2 088 026 401,57	1 687 560 947,22	400 465 454,35	
25	EQUIPEMENTS SOCIAUX	26 773 614,98	15 808 049,20	10 965 565,78	
28	INVESTISSMENS EN COURS	1 516 830,00		1 506 830,00	
	TOTAL 2	3 787 504 470,42	1 708 236 611,42	2 079 267 860,88	2 079 267 860,88
3	STOCKS				
30	MARCHANDISES	1 668 800,03		1 688 800,03	
31	MATIERES ET FOURNITURES	494 113 422,84	17 635 062,08	476 478 360,76	
33	PRODUITS SEML_OEUVRES	129 312 531,28		129 312 531,28	
34	PRODUITS ET TRAVAUX EN COURS	6 699 828,20		6 699 828,20	
35	PRODUITS FINIS	89 835 784,37		89 835 784,37	
36	DECHETS ET REIBUTS	860 293,92		860 293,92	
37	STOCKS A L AXTERIEUR	183 352 081,72		183 352 081,72	
	TOTAL 3	905 862 742,36		888 227 680,28	888 227 680,28
4	CREANCES				
42	CREANCES D INVESTISSEMENT	845 711 488,30		845 711 488,30	
43	CREANCES DE STOCKS	1 992 505,44		1 992 505,44	
44	CREANCES/ASS&STES APP				
45	AVANCES P/COMPITE	15 244 330,30		15 244 332,30	
46	AVANCES DEXPLOITION	22 408 285,69		22 408 285,69	
47	CREANCES SUR CLIENTS	459 363 284,60	91 837 606,18	367 525 668,42	
48	DISPONINILITES	750 587 619,15		750 587 619,05	
40	COMPITES DE BITEURS DU PASSIF	449 279,53		449 279,53	
	TOTAL 4	2 095 756 794,91	91 837 616,18	2 003 919 178,73	2 003 919 178,73
	TOTAL GENERAL	6 789 124 009,57	1 817 709 289,68	4 971 414 719,89	4 971 414 719,89

BILAN (PASSIF)

AU 31 DECEMBRE 2009

ENPC spa

TABLEAU 1/2

N° CPTE	DESIGNATION	MONTAT	MONTANTS PARTIELS
1	<u>FONDS PROPRES</u>		3 691 531 063,69
10	FONDS SOCIAL	2 116 800 000,00	
12	PRIMES D'APPORT		
13	RESERVES	1 350 266 574,78	
14	SUBVENTIONS D'INVESTISSEMENT	427 000,00	
15	ECARAT DE REEVALUATION	25 716 331,10	
16	TITRES DE PARTICIPATION		
18	RESULTAT EN INSTANCE D'AFFECTATION	98 239 163,56	
19	PROV. POUR PERTES ET CHARGES	100 081 994,25	
	TOTAL 1	3 691 531 063,69	3 691 531 063,69
5	<u>DETTES</u>		976 204 932,81
52	DETTES D'INVESTISSEMENT	471 117 420,72	
53	DETTES DE STOCKS	224 094 814,71	
54	DETENTION POUR COMPTE	18 361 121,13	
55	DETTES SUR ASS. ET STES. APP.		
56	DETTES D'EXPLOITATION	236 652 999,63	
57	AVANCES COMMERCIALES	25 938 797,85	
58	DETTES FINANCIERES		
50	COMPTE CREDITEUR DE L'ACTIF	39 778,77	
	TOTAL 5	976 204 932,81	976 204 932,81
88	RESULTAT DE L'EXERCICE (BENEFICE)	303 678 723,39	303 678 723,39
	TOTAL GENERAL	4 971 414 719,89	4 971 414 719,89

TABEAU DES COMPTES DE RESULTAT

AU 31 DECEMBRE 2009

ENPEC spa

TABLEAU N°2

N° COMPTE	DESIGNATION	MOUVEMENTS	
		DEBIT	CREDIT
70 60	VENTE DE MARCHANDISES MARCHANDISES CONSOMMEES	8 953 478,37	10 876 510,62
80	MARGE BRUTE		1 923 032,25
80 71 72 73 74 75 61 62	MARGE BRUTE PRODUCTION VENDUE PRODUCTION STOCKEE PRODUCTIONP/ELLE-MEME PRESTATIONS FOURNIES TRANSFRT CHARGESDE PRODUCTION MAT.ET FOUR.CONSOMMEES SERVICES		
81	VALEUR AGOUTEE		1 137 551 391,36
81 77 78 63 64 65 66 68	VALEUR AGOUTEE PRODUITS DIVERS TRANSFERT CHRGES EXPLOITATION FRAIS DE PERSONNEL IMPTS ET TAXES FRAIS FINANCIERS FRAIS DIVERS DOT.AUX AMMORT.ET PROV.	488 940 113,56 43 565 760,19 40 803 600,60 14 340 074,82 84 633 111,68	1 137 551 391,36 22 105 692,88 64 490 204,74
83	RESULTAT DEXPLOITATION		551 864 628,13
79 69	PRODUITS HORS EXPLOITATION CHARGE HORS EXPLOITATION	344 320 159,69	159 763 096,49
84	RESULTAT HORS EXPLOITATION	184 557 063,20	
83 84	RESULTAT D EXPLOITATION RESULTAT HORS EXPLOITATION	184 557 063,20	551 864 628,13
880	RESULTAT BRUT DE L EXERCICE		367 307 564,93
889	I B S	63 628 841,54	
88	RESULTAT DE L EXERCICE		303 678 723,39

ENPEC

Spa au capital social de 2 116 800 000 DA

BILAN AU 31 DECEMBRE 2010

ACTIF	NOTE	EXERCICE 2010			EXERCICE 2009
		BRUT	AMORT-PROV	NET	N - 1 NET
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition – Goodwill positif au négatif					
Immobilisation incorporelles		5 587 615,00	4 963 615,00	624 000,00	
Immobilisations corporelles					
Terrains		1 667 534 719,31	1 214 708,56	1 666 320 010,75	1 666 320 010,75
Bâtiments		630 720 063,60	531 597 458,89	99 122 604,71	110 936 560,42
Autres immobilisations corporelles		1 566 113 230,34	1 246 859 660,64	319 253 569,70	300 494 459,71
Immobilisations en concession					
Immobilisation encours					1 516 830,00
Immobilisation financières					
Titres mis en équivalence					50 000 000,00
Autres participation et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actif financiers non courants		14 752 795,66		14 752 795,66	21 109 704,41
Impôts différés actif		8 381 742,17		8 381 742,17	8 381 742,17
TOTAL ACTIF NON COURANT		389 090 166,08	1 784 635 443,09	2 108 454 722,99	2 158 759 307,46
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		1 382 696 957,35	19 991 015,30	1 362 705 942,05	888 227 680,28
Créances et emplois assimilés					
Clients		213 062 215,30	36 893 241,00	176 168 974,30	361 117 060,92
Autres débiteurs		31 434 671,19	0,00	31 434 671,19	17 215 622,19
Impôts et assimilés		21 328 098,08		21 328 098,08	35 672 468,87
Autres créances et emplois assimilés		22 238,96		22 238,96	216 703,29
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants		668 000 000,00		668 000 000,00	768 000 000,00
Trésorerie		675 201 930,34		675 201 930,34	750 587 619,05
TOTAL ACTIF COURANT		2 991 745 111,22	56 884 256,30	2 934 861 854,92	2 821 037 154,60
TOTAL GENERAL ACTIF		6 884 836 277,30	1 841 519 699,39	5 043 316 577,91	4 979 796 462,06

ENPEC

Spa au capital social de 2.116.800.00DA

BILAN AU 31 DECEMBRE 2010

PASSIF	EXERCICE 2010	EXERCICE 2009
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis	2 116 800 000,00	2 116 800 000,00
Capital non appelé		
Primes et réserves – réserves consolidées (1)	1 697 704 461,73	1 350 266 574,78
Ecart de réévaluation Ecart d'équivalence (1)	24 730 225,04	25 716 331,10
Résultat net – résultat net part du groupe (1)	236 274 147,82	303 678 723,29
Autres capitaux propres – report à nouveau	-35 732 750,29	62 506 413,27
Part de la société consolidant (1)		
Part des minoritaires (1)		
TOTAL 1	4 039 776 084,30	3 858 968 042,54
PASSIFS NON COURANTS		
Emprunts et dettes financières	521 851 863,56	514 574 010,03
Impôts (diffères et provisionnés)		
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance	170 220 874,62	144 623 486,71
TOTAL PASSIFS NON COURANTS 2	692 072 738,18	659 197 496,74
PASSIFS COURANTS		
Fournisseurs et comptes rattachés	170 719 255,13	259 878 493,79
Impôts	34 697 735,62	88 730 731,89
Autres dettes	106 050 764,68	112 638 561,81
Tresorerie passif		383 135,29
TOTAL PASSIFS COURANTS 3	311 467 755,43	461 630 922,78
TOTAL GENERAL PASSIF	5 043 316 577,91	4 979 796 462,06

ENPEC

Spa au capital social de 2.116.800.000

COMPTE DE RESULTAT PAR NATURE

DU 01/01 2010 AU 31/12/2010

ENTREPRISE

	NOTE	EXERCICE 2010	EXERCICE 2009
Chiffre d'affaires		1 761 102 999,	2 280 765 942,69
Variation stocks produits finis et en-cours		901 801 155,12	483 776 962,62
Production immobilisée		944 800,58	761 472,02
Subventions exploitation		0,00	
I - PRODUCTION DE LEXERCICE		2 693 848 955 ,11	2 765 304 377,33
Achats consommés		1 724 916 836,69	1 532 768 375,47
Services extérieurs et autres consommations		98 092 027,60	106 417 765,94
II – CONSOMMATION DE LEXERCICE		1 823 008 864,29	1 639 186 141,41
III – VALEUR AGOUTEE DEXPLOITATION (1-2)		870 840 090,82	1 126 118 235,92
Charges de personnel		494 806 973,27	450 503 586,61
Impôts, taxes et versements assimilés		29 537 824,54	42 136 418,19
IV – EXCEDENT BRUT DEXPLOITATION		346 495 293,01	633 478 231,12
Autres produits opérationnel		71 054 506,03	165 694 955,88
Autres charges opérationnelles		17 664 975,69	336 726 581,27
Dotations aux amortissements et aux provisions		122 428 493,61	97 336 949,67
Reprise sur pertes de valeur et provisions		0,00	
V- RESULTAT OPERATIONNEL		277 456 329,74	365 109 656,06
Produits financiers		21 002 319,73	15 921 585,88
Charges financières		7 565 404,87	13 723 677,01
VI – RESULTAT FINANCIER		13 436 914,86	2 197 908,87
VII – RESULTAT ORDINAIRE AVENT IMPOTS (V+VI)		290 893 244,60	367 307 564,93
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		54 619 096,78	63 628 841,54
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		2 785 905 780,87	2 946 920 919,09
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		2 549 631 633,05	2 643 242 195,70
VIII – RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		236 274 147,82	303 678 723,39
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX – RESULTAT EXTRAORDINAIRES			
X – RESULTAT NET DE LEXERCICE		236 274 147,82	303 678 723,39
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
XI – RESULTAT NET DE LENSEMBLE CONSOLIDE (1)			
Dont part minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			

ENPEC

Spa au capital de 2.116.800.000 DA

BILAN AU 31 DECEMBRE 2011

ENPEC

ACTIF	NOTE	EXERCICE 2011			EXERCICE 2010
		BRUT	AMORT-PROV	NET	N - 1 NET
ACTIFS NON COURANTS	A				
Ecart d'acquisition – Goodwill positif au négatif					
Immobilisation incorporelles	I	5 587 615,00	5 107 615,00	480 000,00	624 000,00
Immobilisations corporelles	II				
Terrains		1 667 534 719,31	1 214 708,56	1 666 320 010,75	1 666 320 010,75
Bâtiments		672 785 650,51	546 951 608,99	125 834 041,52	99 122 604,71
Autres immobilisations corporelles		1 362 048 934,58	1 125 271 501,69	236 777 432,89	319 253 569,70
Immobilisations en concession					
Immobilisation encours	III	39 177 742,97		39 177 742,97	
Immobilisation financières	IV				
Titres mis en équivalence					
Autres participation et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actif financiers non courants		8 755 000,00		8 755 000,00	14 752 795,66
Impôts différés actif		18 922 274,68		18 922 274,68	8 381 742,17
TOTAL ACTIF NON COURANT		3 774 811 937,05	1 678 545 434,24	2 096 266 502,81	2 108 454 722,99
ACTIF COURANT	B				
Stocks et encours	I	1 231 577 902,84	2 340 753,01	1 229 237 149,83	1 362 705 942,05
Créances et emplois assimilés	II				
Clients	a	720 513 313,02	35 531 569,11	684 981 743,91	176 168 974,30
Autres débiteurs	b	37 736 094,26		37 736 094,26	31 434 671,19
Impôts et assimilés	c	75 456 657,58		75 456 657,58	21 328 098,08
Autres créances et emplois assimilés					22 238,96
Disponibilités et assimilés	III				
Placements et autres actifs financiers courants	a	279 309 360,00	0,00	279 309 360,00	668 000 000,00
Trésorerie	b	726 251 478,27	0,00	726 251 478,27	675 201 930,34
TOTAL ACTIF COURANT		3 070 844 805,97	37 872 322,12	3 032 972 483,85	2 934 861 854,92
TOTAL GENERAL ACTIF		6 845 656 743,02	1 716 417 756,36	5 129 238 986,66	5 043 316 577,91

ENPEC

Spa au capital social de 2.116.800.00DA

BILAN AU 31 DECEMBRE 2011

PASSIF	NOTE	EXERCICE 2011	EXERCICE 2010
CAPITAUX PROPRES	C		
Capital émis		2 116 800 000,00	2 116 800 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves – réserves consolidées (1)		1885 468 609, 55	1 697 704 460, 73
Ecart de réévaluation		23 744 118,98	24 730 225,04
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net – résultat net part du groupe (1)		172 273 408,83	236 274 147,82
Autres capitaux propres – report à nouveau		-35 732 750,29	-35 732 750,29
Part de la société consolidant (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		4 162 553 387,07	4 039 776 084,30
PASSIFS NON COURANTS	D		
Emprunts et dettes financières	I	539 607 661,99	521 851 863,56
Impôts (diffères et provisionnés)		828 312,92	
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance	II	190 411 747,42	170 220 874,62
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		730 847 722,33	692 072 738,18
PASSIFS COURANTS	E		
Fournisseurs et comptes rattachés	I	90 912 182,55	170 719 255,13
Impôts	II	20 992 064,15	34 397 735,62
Autres dettes	III	123 933 630,56	106 350 764,68
Trésorerie passif			0,00
TOTAL PASSIFS COURANTS III		235 837 877,26	311 467 755,43
TOTAL GENERAL PASSIF		5 129 238 986,66	5 043 316 577,91

Spa au capital social de 2.116.800.000

COMPTE DE RESULTAT PAR NATURE

DU 01/01 2011 AU 31/12/2011

ENPEC

	NOTE	EXERCICE 2011	EXERCICE 2010
Chiffre d'affaires	I	2 559 814 749,74	1 791 102 999,41
Variation stocks produits finis et en-cours		296 338 318,48	901 801 155,12
Production immobilisée		204 104,30	944 800,58
Subventions exploitation		0,00	
I - PRODUCTION DE LEXERCICE		2 856 357 172,52	2 693 848 955,11
Achats consommés	II	1 869 555 497,74	1 724 916 836,69
Services extérieurs et autres consommations		110 373 989,64	98 092 027,60
II – CONSOMMATION DE LEXERCICE	III	1 979 929 487,38	1 823 008 864,29
III – VALEUR AGOUTEE DEXPLOITATION (1-2)	IV	876 427 985,14	870 840 090,82
Charges de personnel		523 899 103,26	494 806 973,27
Impôts, taxes et versements assimilés		41 829 830,44	29 537 824,54
IV – EXCEDENT BRUT DEXPLOITATION	V	310 698 751,44	346 495 293,01
Autres produits opérationnel		49 748 395,64	71 054 506 ,03
Autres charges opérationnelles		39 109 745,17	17 664 975,69
Dotations aux amortissements et aux provisions		158 346 448,11	122 428 493,61
Reprise sur pertes de valeur et provisions		48 557 661,93	
V- RESULTAT OPERATIONNEL	VI	211 548 615,73	277 456 329,74
Produits financiers		9 948 578,36	21 002 319,73
Charges financières		9 782 920,08	7 565 404,87
VI – RESULTAT FINANCIER	VII	156 658,28	13 436 914,86
VII – RESULTAT ORDINAIRE AVENT IMPOTS (V+VI)	VIII	211 714 274,01	290 893 244,60
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	IX	49 153 084,77	54 619 096,78
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires		9 712 219,59	
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	X	2 964 611 808,45	2 785 905 780,87
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	XI	2 792 338 399,62	2 549 631 633,05
VIII – RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		172 273 408,83	236 274 147,82
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX – RESULTAT EXTRAORDINAIRES			
X – RESULTAT NET DE LEXERCICE		172 273 408,83	236 274 147,82
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
XI – RESULTAT NET DE LENSEMBLE CONSOLIDE (1)			
Dont part minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			

ENPEC

Spa au capital de 2.700.000.000 DA

BILAN AU 31 DECEMBRE 2012

ACTIF	NOTE	EXERCICE 2012			EXERCICE2011
		BRUT	AMORT-PROV	NET	N - 1 NET
ACTIFS NON COURANTS	A				
Ecart d'acquisition – Goodwill positif au négatif					
Immobilisation incorporelles	I	5 587 615,00	5 251 615,00	336 000 00	480 000,00
Immobilisations corporelles	II				
Terrains		1 668 345 619,31	2 025 608,56	1 666 320 010,75	1 666 320 010,75
Bâtiments		788 402 303,82	663 380 960,89	125 012 342,93	125 834 041,52
Autres immobilisations corporelles		1 299 610 826,47	1 056 334 810,56	243 276 015,91	236 777 432,89
Immobilisations en concession					
Immobilisation encours	III	437 294 397,78		437 294 397,76	39 177 742,97
Immobilisation financières	IV				
Titres mis en équivalence					
Autres participation et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actif financiers non courants		457 412 920,00		457 412 920,00	8 755 000,00
Impôts différés actif		37 163 209,03		37 163 209,03	18 922 274,68
TOTAL ACTIF NON COURANT		4 693 816 891,39	1 726 992 995,01	2 966 823 896,38	2 096 266 502,81
ACTIF COURANT	B				
Stocks et encours	I	978 535 828,69	1 395 778,03	977 140 050,66	1 229 237 149,83
Créances et emplois assimilés	II				
Clients	a	1 050 270 898,82	37 620 234,48	1 012 650 664,34	684 981 743,91
Autres débiteurs	b	26 457 871,41		26 467 871,41	37 736 094,26
Impôts et assimilés	c	106 906 833,66		106 906 833,66	75 456 657,58
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés	III				
Placements et autres actifs financiers courants	a				279 309 360,00
Trésorerie	b	618 451 427,34	0,00	618 451 427,34	726 251 478,27
TOTAL ACTIF COURANT		2 780 632 859,92	39 016 012,51	2 741 616 847,41	3 032 972 483,85
TOTAL GENERAL ACTIF		7 474 449 751,31	1 766 009 007,52	5 708 440 743,79	5 129 238 986,66

ENPEC

Spa au capital social de 2.700.000.000 DA

BILAN AU 31 DECEMBRE 2012

PASSIF	NOTE	EXERCICE 2012	EXERCICE 2011
CAPITAUX PROPRES	C		
Capital émis		2 700 000 000,00	2 116 800 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves – réserves consolidées (1)		1 939 363 140,03	1 885 468 609,55
Ecart de réévaluation		22 758 012,92	23 744 118,98
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net – résultat net part du groupe (1)		174 892 140,48	172 273 408,83
Autres capitaux propres – report à nouveau		-35 732 750,29	-35 732 750,29
Part de la société consolidant (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		4 801 280 543,14	4 162 553 387,07
PASSIFS NON COURANTS	D		
Emprunts et dettes financières	I	458 777 261,69	539 607 661,99
Impôts (diffères et provisionnes)		592 784,17	828 312,92
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance	II	195 872 857,31	190 411 747,42
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		655 242 903,17	730 847 722,33
PASSIFS COURANTS	E		
Fournisseurs et comptes rattachés	I	84 423 559,38	90 912 182,55
Impôts	II	54 455 047,89	20 992 064,15
Autres dettes	III	113 038 690,21	123 933 630,56
Trésorerie passif			
TOTAL PASSIFS COURANTS III		251 917 297,48	235 837 877,26
TOTAL GENERAL PASSIF		5 708 440 743,79	5 129 238 986,66

Spa au capital social de 2.700.000.000 DA

COMPTE DE RESULTAT PAR NATURE

DU 01/01 2012 AU 31/12/2012

	NOTE	EXRCICE 2012	EXERCICE 2011
Chiffre d'affaires	I	2 569 805 137,14	2 559 814 749,74
Variation stocks produits finis et en-cours		115 738 636,67	296 338 318,48
Production immobilisée		126 955,06	204 104,30
Subventions exploitation		0,00	0,00
I - PRODUCTION DE LEXERCICE		2 685 670 728,87	2 856 357 172,52
Achats consommés	II	1 674 869 215,87	1 869 555 497,74
Services extérieurs et autres consommations		110 497 490,35	110 373 989,64
II – CONSOMMATION DE LEXERCICE	III	1 785 366 706,22	1 979 929 487,38
III – VALEUR AGOUTEE DEXPLOITATION (1-2)	IV	900 304 022,65	876 427 685,14
Charges de personnel		554 643 848,14	523 899 103,26
Impôts, taxes et versements assimilés		40 038 554,35	41 829 830,44
IV – EXCEDENT BRUT DEXPOITATION	V	305 621 619,89	310 698 751,44
Autres produits opérationnel		43 333 509,89	49 748 395,64
Autres charges opérationnelles		35 280 953,04	39 109 745,17
Dotations aux amortissements et aux provisions		120 303 933,70	158 346 448,11
Reprise sur pertes de valeur et provisions		1 249 888,24	48 557 661,93
V- RESULTAT OPERATIONNEL	VI	194 620 131,28	211 548 615,73
Produits financiers		7 002 763,77	9 948 578,36
Charges financières		4 090 922,98	9 782 920,08
VI – RESULTAT FINANCIER	VII	2 911 840,79	165 658,28
VII – RESULTAT ORDINAIRE AVENT IMPOTS (V+VI)	VIII	197 531 972,07	211 714 274,01
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	IX	41 116 294,73	49 153 084,77
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires		18 476 463,14	9 712 219,59
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	X	2 737 256 890,77	2 964 611 808,45
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	XI	2 562 364 750,29	2 792 338 399,62
VIII – RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		174 892 140,48	172 273 408,83
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX – RESULTAT EXTRAORDINAIRES			
X – RESULTAT NET DE LEXRCICE		174 892 140,48	172 273 408,83
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
XI – RESULTAT NET DE LENSEMBE CONSOLIDE (1)			
Dont part minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			

الملخصات

الملخص بالعربية.

تهدف هذه الدراسة إلى إظهار الدور الذي يقوم به نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ القرارات المالية الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية. وقد تم التركيز على دور نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ قرار الاستثمار وقرار التمويل، باعتبار كل منهما يشكل مجال اهتمام متخذي القرار في وقتنا الحالي وذلك حسب متطلبات منهج التفكير الحديث للإدارة المالية الذي يهتم بتعظيم ثروة المؤسسة كهدف إستراتيجي والذي تطمح إليه كل المؤسسات الاقتصادية، وليس تعظيم الربح فقط (كهدف تشغيلي).

قمنا من خلال هذا الموضوع بدراسة حالة المؤسسة الجزائرية للمنتجات الكهركيماوية ENPEC وإظهار دور نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ مختلف القرارات الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة خاصة منها قرار الاستثمار وقرار التمويل وكيفية استخدام نظام المعلومات المحاسبي في تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة كخطوة أولى وجد هامة من أجل اتخاذ القرارات المالية الإستراتيجية المناسبة لها.

من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى جملة من النتائج مفادها أن التغيير في منهج التفكير للإدارة المالية ما هو إلا نتيجة للتغيرات الحاصلة في محيط المؤسسة الاقتصادية، كما أن لنظام المعلومات المحاسبي دور جد هام بالنسبة للإدارة المالية في اتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بحاضر المؤسسة (القرارات التشغيلية) والقرارات المتعلقة بمستقبلها (القرارات الإستراتيجية) لاسيما منها القرارات المالية وأن التغيير في المحيط وما صاحبه من تغير في منهج التفكير المالي للإدارة المالية يؤثر حتما على منهج التفكير المحاسبي.

كما أن المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهركيماوية تعتمد على نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ قراراتها الإستراتيجية، خاصة منها القرارات المالية متبعة بذلك المنهج الحديث في إدارتها المالية أي المنهج الاستراتيجي من أجل مزاوله نشاطها والمحافظة على بقائها في محيط متقلب تسوده الكثير من التغيرات والمنافسة الغير نزيهة من طرف مختلف المؤسسات المحلية والأجنبية.

وفي الأخير تم وضع جملة من التوصيات كانت بمثابة اقتراحات للمؤسسات الاقتصادية بصفة عامة والمؤسسة موضوع الدراسة بصفة خاصة أهمها التأكيد على ضرورة تطوير نظام المعلومات المحاسبي من أجل مواكبة التغيرات الحاصلة في محيط المؤسسة وتعظيم قيمة ومنفعة الدور الذي يقوم به هذا النظام في اتخاذ مختلف القرارات الإستراتيجية خاصة منها القرارات المالية وبالتالي تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية.

المخلصات

الكلمات الدالة: نظام المعلومات، نظام المعلومات المحاسبي، القرارات الإستراتيجية، القرارات المالية، المؤسسة الاقتصادية.

Résumé.

Cette étude vise à montrer le rôle du système d'information comptable (SIC) dans la prise de décision financière stratégique dans l'entreprise économique. Un intérêt particulier a été accordé au rôle du SIC dans la prise de la décision d'investissement et la décision de financement qui constituent actuellement, selon l'approche de la pensée moderne de gestion financière, des domaines d'intérêts particuliers des décideurs. Cette dernière, se préoccupe de la maximisation de la richesse de l'entreprise en tant qu'objectif stratégique tant souhaité par de toutes les entreprises, et pas seulement la maximisation du profit (comme objectif opérationnel).

Nous avons menés à travers ce thème une étude de cas de l'Entreprise Nationale des Produits Electrochimiques ENPEC et exploré le rôle du SIC dans la prise des différentes décisions stratégiques notamment la décision d'investissement et la décision de financement. Nous sommes intéressés aussi au mode d'utilisation du SIC dans le diagnostic de la situation financier de l'entreprise qui constitue la première étape très importante dans la prise des décisions financières stratégies appropriées.

L'étude a aboutie à un certain nombre de résultats mettant en évidence que les changements opérés dans la méthodologie de pensée de la gestion financière ne peuvent être qu'une conséquence des évolutions de l'environnement de l'entreprise. Le SIC constitue ainsi un outil incontournable pour la gestion financière dans la prise des différentes décisions concernant la situation actuelle de l'entreprise (décisions d'exploitation) et les décisions relatives à son avenir (des décisions stratégiques) notamment en ce qui concerne les décisions financières. En outre, nous avons constaté que l'évolution de l'environnement de l'entreprise et ce qui l'accompagne comme changement dans la méthodologie de pensée de la gestion financière influencera inévitablement la méthodologie de pensée comptable.

L'ENPEC accorde une importance accrue au SIC dans la prise des décisions stratégiques, en particulier les décisions financières. Elle suit donc l'approche moderne de gestion financière. Une telle approche stratégique va lui permettre de mener son activité ainsi que maintien de son existence dans un environnement évolutif dominé par beaucoup de changements et d'une concurrence déloyale par des différentes entreprises nationales et étrangères.

En dernier, nous avons émis un certain nombre de recommandation ont été proposées aux entreprise économiques, en général, et à l'entreprise objet de l'étude, en particulier. Elle préconise le développement du SIC afin de suivre le rythme de l'évolution dans l'environnement de l'entreprise et d'optimiser la valeur et les avantages de son rôle dans la prise des décisions stratégiques; en particulier, les décisions financières qui permettent de réaliser ainsi les objectifs stratégiques de l'entreprise économique.

Les mots clé : le système d'information, le système comptable, la prise de décision, les décisions stratégique, les décisions financière, l'entreprise économique.

الملخص بالإنجليزية.

Abstract.

This study aims to designating the role of the accounting information system in making the strategic financial decisions in the economic institution. It has highlighted the role of accounting information system in creating an investment decision and the decision of funding, for each of them is an interesting field in the scope of decision-makers currently. As this instance is due to the approach of thinking of modern financial management, which is interested in maximizing the institution's wealth as a strategic objective, which strikes all economic institutions requirements, not expand Profit only (operational objective).

We have tackled through this study the status of the Algerian enterprise of Electrochemical products case ENPEC and clear up the role of the accounting information system in adopting various strategic decisions mainly the investment decision and the decision of funding and how to use accounting information system in the diagnosis of the financial situation of the institution as a first step; it was stated to be a significant element for the institution not in order make strategically suitable financial decisions.

A variety of results were reached and acquired through this study. To state; changing the method of thinking of financial management is summed up as a result of changes in economic institution. As the system of accounting information has a very significant role for financial management in taking various decisions linked to the current Foundation (operational decisions) and decisions related to its future (strategic decisions), particularly including financial decisions, and that change in the field of financial thinking financial management inevitably has a considerable impact on the accounting method of thinking.

As the national electro chemical Enterprise counts upon the information accounting system in taking its strategic decisions mainly its financial decisions. It follows the modern trend in its financial management; that is to say the strategic approach in maintaining its activity and safeguard its existence in a very varied and dynamic bath full of upheavals unfairness in terms of competition via local and foreign institutions.

At last; a series of recommendations have been implemented to serve as suggestions for the economic institutions generally and the target intuition which is our case of stud, particularly speaking. The main ones are the need to develop the accounting information system to cope with the changes occurred in the institutions and estimating and valuating the role of this system in taking strategic decisions ;particularly the financial decisions ;hence, achieving the strategic objectives for the economic institution.

Key words: information system. The system of accounting information, strategic decisions, Financial decisions, economic institution.