



جامعة ابن خلدون - تيارت -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم مالية ومحاسبة

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

التخصص : محاسبة و جباية معمقة

بعنوان :

أثر نظام المعلومات المحاسبية الالكترونية على اتخاذ القرارات  
الإستراتيجية داخل المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة -

تحت اشراف :

الدكتور : ستي حميد

من اعداد الطلبة

دييح لخضر

حنافي عبد المجيد

الصفحة	الدرجة العلمية	أعضاء اللجنة
رئيسا	أستاذ محاضر " أ "	ساجي فاطمة
مشرف	أستاذ محاضر " أ "	ستي حميد
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر " أ "	روتال عبد القادر
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر " ب "	لعروس لخضر

نوقشت و أجيّزت بتاريخ : .....

السنة الجامعية : 2021 - 2022



# كلمة شكر

لك الحمد ربنا يا من مننت علينا بنعمة العلم ، ويسرت لنا سبله ،  
و يسرت لنا من يعيننا على تحصيله ، وعلمتنا ما لم نكن نعلم...  
ثم الصلاة والسلام على الحبيب المصطفى ، خاتم الأنبياء والمرسلين ،  
سيد الخلق أجمعين .

يتنازع في أنفسنا شكر وتقدير لكل من جعلهم الله عوناً لنا ، فغمرونا  
بكل معاني العون وعلى رأسهم الأستاذ المؤطر  
" ستي حميد "

الذي لم يخل علينا بعطائه وتوجيهاته في سبيل إتمام هذه المذكرة ،  
وكذا مؤطرننا في المؤسسة السيد " فيصل " على مساعدته لنا في إنجاح  
هذا العمل

كما نتقدم بالشكر الجزيل لكل عمال مؤسسة نفضال للقارورات  
الغازالمميع وحدة -تيارت- و الى كل موظفي كلية العلوم الإقتصادية  
والتجارية وعلوم التسيير .

## الملخص

تكتسب عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي أهمية كبيرة في الوقت الحالي خاصة بعد أن أصبحت المؤسسات تعمل بموارد كثيرة و معدات ضخمة، و لهذا أصبحت عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي أمر ضروري لنجاح هذه المؤسسات.

لضمان نجاح المؤسسة يستلزم عليها استخدام نظام معلومات محاسبية فعال و متطور يتماشى مع التطورات التكنولوجية الحديثة يقوم بتوفير المعلومات وفق درجة عالية من الدقة و في الوقت المناسب، و التي على أساسها يتم اتخاذ القرار. فرشادة القرارات و فعاليتها تتوقف على مدى صحة و سلامة المعلومات التي يقدمها نظام المعلومات المحاسبية الإلكترونية المستخدم.

الكلمات المفتاحية : اتخاذ القرار الإستراتيجي، نظام المعلومات المحاسبية الإلكترونية.

## Abstract

The strategic decision-making process is gaining great importance at the present time, especially after the institutions have become operating with many resources and huge equipment, and for this the strategic decision-making process has become necessary for the success of these institutions.

To ensure the success of the institution, it requires the use of an effective and sophisticated accounting information system in line with modern technological developments that provide information according to a high degree of accuracy and in a timely manner, on the basis of which the decision is taken. The rationale of decisions and their effectiveness depends on the validity and integrity of the information provided by the electronic accounting information system used.

Key words : Strategic decision making , Electronic Accounting Information System.

الفهرس

الصفحة	المحتويات
	كلمة شكر
	الملخص
	فهرس المحتويات
06	مقدمة
11	<u>الفصل الأول: أسس ومفاهيم حول نظام المعلومات المحاسبية الإلكترونية</u>
11	تمهيد
12	<u>المبحث الأول: عموميات حول نظام المعلومات المحاسبية الإلكترونية</u>
12	المطلب الأول: ماهية نظام المعلومات المحاسبي
15	المطلب الثاني : نظام المعلومات المحاسبي الالكتروني
16	<u>المبحث الثاني : استخدام نظام المعلومات المحاسبي الالكتروني</u>
16	المطلب الأول : أهمية استخدام نظام المعلومات المحاسبية الالكترونية
17	المطلب الثاني : أثر استخدام نظام المعلومات المحاسبي الالكتروني
20	<u>المبحث الثالث : نظام المعلومات المحاسبي الالكتروني في ظل تكنولوجيا المعلومات</u>
20	المطلب الأول : مراحل تطور نظام المعلومات المحاسبية الالكترونية
20	المطلب الثاني : أثر تكنولوجيا المعلومات على نظام المعلومات المحاسبي
22	خلاصة الفصل
23	<u>الفصل الثاني : اتخاذ القرار الاستراتيجي أسس و مفاهيم</u>
23	تمهيد
24	<u>المبحث الأول : عموميات حول اتخاذ القرارات الاستراتيجية</u>

24	المطلب الأول : ماهية القرار الاستراتيجي
28	المطلب الثاني : خصائص القرارات الاستراتيجية
30	<u>المبحث الثاني : تصنيف القرارات الاستراتيجية و العوامل المؤثرة على اتخاذها</u>
30	المطلب الأول : تصنيف القرارات الاستراتيجية
31	المطلب الثاني : العوامل المؤثرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية
32	<u>المبحث الثالث : مراحل صناعة القرار الاستراتيجي و تأثير المعلومات و البيئة الخارجية على ترشيد القرارات الاستراتيجية</u>
32	المطلب الأول : مراحل صناعة القرار الاستراتيجي
38	المطلب الثاني : تأثير المعلومات و البيئة الخارجية على ترشيد القرارات الاستراتيجية
45	خلاصة الفصل
47	<u>الفصل الثالث : أثر نظام المعلومات المحاسبية الالكترونية على اتخاذ القرارات الاستراتيجية</u>
47	تمهيد
48	<u>المبحث الأول : نظرة شاملة عن مؤسسة نفعال</u>
48	المطلب الأول : نشأة وتطور مؤسسة نفعال
55	المطلب الثاني : مهام و أهداف مؤسسة نفعال
56	<u>المبحث الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة و شرحه</u>
56	المطلب الأول : الهيكل التنظيمي للمؤسسة
57	المطلب الثاني : شرح للهيكل التنظيمي للمؤسسة
	<u>المبحث الثالث : معالجة الطلبات داخل المؤسسة و مختلف</u>

60	<u>البرمجيات المستخدمة ( نظام المعلومات المحاسبية الإلكترونية )</u>
60	المطلب الأول : نظام المعلومات المحاسبية في مؤسسة نפטال ( معالجة الطلبات )
61	المطلب الثاني : النظام المحاسبي الإلكتروني ( البرمجيات المستخدمة ) في مؤسسة نפטال
67	خلاصة الفصل
68	الخاتمة
71	قائمة المصادر و المراجع



## قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل البياني	الرقم
53	مخطط للطريق العملية داخل المركز	01-03
53	الهيكل التنظيمي لوحدات نفعال	02-03
54	ZONE المنطقة	03-03
56	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	04-03
63	البرمجيات الالكترونية المستخدمة في المؤسسة	05-03

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
52	قدرة استيعاب القارورة 13 في المستودع المناوب	1-3
61	وثائق التموين ، التخزين ، التوزيع	2-3
65	جداول التسيير في مؤسسة نفعال	3-3
65	Agrica02	4-3
66	Agrica03	5-3
66	Agrica 10	6-3
66	Agrica 26	7-3
67	Agrica 30	8-3

مقدمة

## مقدمة :

يشهد العالم في الوقت الحالي تطورات مختلفة شملت كل المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية، هذه التطورات أثرت على بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية وحتى تتمكن المؤسسة من مواكبة هذه التطورات لا بد من توفر المعلومات في الوقت المناسب و بالتنوع الممتازة، لأن المعلومة السليمة تؤدي إلى قرارات سليمة هذا ما أدى إلى ضرورة وجود نظام للمعلومات متكامل و متناسق يقوم بتجميع المعلومات بصفة الكترونية و تبويبها و تحليلها حتى تتمكن المؤسسة من حل المشاكل وهذا ما يطلق عليه نظام المعلومات المحاسبية الإلكترونية.

ولكي تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها وضمان بقائها و استمراريتها تقوم بإصدار مجموعة من القرارات التي تساعد في ذلك و للقيام بذلك فهي بحاجة إلى المعلومات و باعتبارها الركيزة الأساسية في اتخاذ القرارات، فكلما كانت المعلومة صادقة وحديثة وتحصلت عليها المؤسسة في الوقت المناسب كلما كان القرار أكثر صوابا ونفعا للمؤسسة، لهذا تظهر ضرورة وجود نظام للمعلومات يزود متخذ القرار بالمعلومات التي تساعد في اتخاذ القرارات الفعالة.

و مع تطور دور وظائف المؤسسة والتطور التكنولوجي زادت حاجتها للمعلومات الدقيقة والمناسبة في الوقت المناسب هذا ما دفعها للإستفادة من هذه التكنولوجيا فأصبحت تعتمد على نظام معلومات الكترونية والتي تساعد بشكل أفضل في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

لهذا وفي ظل تحديات رهانات العولمة المعلوماتية أصبح واجبا على متخذي القرار السعي في سبيل الحصول على المعلومات الصحيحة والجيدة التي يمكن الإعتماد عليها في اتخاذ القرارات السليمة والفعالة.

## اشكالية البحث:

بناء على ما سبق، فإن الإشكالية التي نسعى الى بلورتها تتمحور أساسا حول البحث عن أثر نظام المعلومات المحاسبية الإلكترونية على اتخاذ القرارات الإستراتيجية داخل المؤسسة الاقتصادية ومعرفة أهم الآليات لتحقيق ذلك، لهذا قمنا بهذه الدراسة محاولة منا الإجابة على الإشكالية التالية:  
كيف يؤثر نظام المعلومات المحاسبية الإلكترونية على اتخاذ القرارات الإستراتيجية داخل المؤسسة ؟

ولالإجابة على هذا التساؤل الأساسي، والإحاطة بجوانب الموضوع يتطلب منا البحث والإجابة على

عدد من التساؤلات الجزئية التالية :

- ما المقصود بنظام المعلومات المحاسبية الإلكترونية ؟
- كيف يتم اتخاذ القرارات الإستراتيجية وما العوامل المؤثرة فيه؟
- فيما يتمثل أثر نظام المعلومات المحاسبية الإلكترونية على اتخاذ القرارات الإستراتيجية؟

### فرضيات البحث :

لكي تتمكن من حل ومناقشة هذه الإشكالية نضع عدد من الفرضيات التي تبقى دائما قابلة للإختبار والمناقشة:

- يقوم نظام المعلومات المحاسبية الإلكترونية بتجميع وتحويل المعلومات والبيانات وتخزينها واستخدامها وقت الحاجة.
- اتخاذ القرارات الإستراتيجية يهدف الى الرفع من مستوى القرارات التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.
- يساهم نظام المعلومات المحاسبية الإلكترونية في الوصول الى القرارات السليمة والجيدة في الوقت المناسب.

### المنهج المستخدم :

للإجابة على الإشكالية وحتى نصل الى ثمره هذا الموضوع ونظرا لصعوبات البحث توجب علينا اعتماد المنهج الوصفي وذلك من خلال التطرق الى المفاهيم والدلالات المتعلقة بنظام المعلومات المحاسبية الإلكترونية واتخاذ القرار الإستراتيجي.

### أدوات الدراسة :

- وتمشيا مع هذا المنهج اعتمدنا في هذه الدراسة على بعض الأساليب التالية:
- أسلوب البحث الأكاديمي : الذي يعتمد على المراجع المختلفة مثل الكتب والدوريات والمقالات والملتقيات والمجلات و الدراسات المقدمة في هذا الموضوع.
  - أسلوب البحث المعلوماتي عن طريق شبكة الأنترنت.
  - القوانين والتشريعات ذات الصلة بموضوع بحثنا.

## أهمية البحث :

يكتسي البحث في موضوع نظام المعلومات المحاسبية الإلكترونية وأثره على اتخاذ القرارات الإستراتيجية أهمية علمية وأكاديمية بالغة، ذلك لأن نظام المعلومات يعتبر الركيزة الأساسية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية ويتوقف سلامة وصحة القرارات على مدى صحة و دقة المعلومات المقدمة، ولهذا تتجلى أهمية بحثنا في معرفة و تحديد إمكانية ومجالات الإستفادة من تطبيق نظام المعلومات المحاسبية الإلكترونية في زيادة فعالية القرارات الإستراتيجية.

## أهداف البحث:

- هناك عدة أهداف يرمي إليها بحثنا هذا يمكننا إيجازها فيما يلي:
- تحديد العناصر الأساسية في نظام المعلومات المحاسبية الإلكترونية.
  - التعريف بعملية اتخاذ القرار الإستراتيجي و أنواعه وخصائصه والعوامل المؤثرة فيه.
  - محاولة الربط بين نظام المعلومات المحاسبية الإلكترونية واتخاذ القرار الإستراتيجي من خلال توضيح أثر نظام المعلومات المحاسبية الإلكترونية على اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

## أسباب اختيار الموضوع :

يعود سبب اختيارنا لهذا الموضوع لسببين إحداهما موضوعي و الآخر ذاتي: فبالنسبة للسبب الموضوعي فيمكن في ما لنظام المعلومات المحاسبية الإلكترونية من أهمية في وقتنا الحالي في ترشيد وتحسين القرارات الإستراتيجية وكذلك ندرة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، أما السبب الذاتي فيعود إلى ارتباط هذا الموضوع بمجال تخصصنا.

## حدود الدراسة :

**الحدود الموضوعية:** تقوم دراستنا حول أثر نظام المعلومات المحاسبية الإلكترونية على اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

**الحدود المكانية والزمنية:** نظرا لإرتباط دراستنا بالمؤسسة قمنا بإجراء دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال للقارورات الغاز المميع تيارت.

## صعوبات البحث :

خلال بحثنا هذا واجهتنا بعض الصعوبات منها عدم توفر المعلومات اللازمة و ندرتها وذلك راجع لعدم التطرق لهذا الموضوع من قبل.

## الدراسات السابقة :

دراسة لـ مرغني بلقاسم بعنوان **نظام المعلومات ودوره في اتخاذ القرار دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر . الوادي .** رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص نظم المعلومات مراقبة التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، حاول الباحث الإجابة على الإشكالية التالية: الى أي مدى يمكن لنظام المعلومات المحاسبية الإلكترونية في تزويد متخذي القرارات الإستراتيجية بالمعلومات اللازمة في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية الوادي ؟  
و لقد توصل إلى مجموعة من النتائج أهمها :  
أصبح استخدام نظام المعلومات المحاسبية الإلكترونية أمرا أساسيا وذلك لسرعة توفير المعلومات المناسبة والدقيقة.

اتخاذ القرار الإستراتيجي هو عملية الإختيار بين مجموعة من البدائل المتاحة لتحقيق أهداف معينة على المدى الطويل، ولعملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية علاقات مع مهام الإدارة من استراتيجيتها تحسين مستوى القرارات المتخذة لتحقيق أهداف المؤسسة على المدى الطويل.  
تعد تكنولوجيا المعلومات كالقلب النابض في مختلف المؤسسات، حيث تساهم في إنسيابية اتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة وتوجيه وتنفيذ مختلف عملياتها فهي مصدر حيوي لديمومتها و بقائها وتميزها التنافسي.

## أوجه الشبه و الإختلاف بين الدراسات السابقة و دراستنا :

النقطة التي تشترك فيها دراستنا مع الدراسات السابقة هو أهمية نظام المعلومات المحاسبية الإلكترونية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية حيث كلما كانت المعومات دقيقة و واضحة و تم توفرها في الوقت المناسب كلما أدى ذلك الى اتخاذ قرارات سليمة ورشيدة.

## تقسيم البحث :

للإجابة على الإشكالية الرئيسية و اختبار صحة الفرضيات ارتأينا الى تقسيم بحثنا الى ثلاثة فصول تسبقها مقدمة تليها خاتمة تحتوي على النتائج العامة للبحث والتوصيات.

**الفصل الأول: أسس ومفاهيم حول نظام المعلومات المحاسبية الإلكترونية** قمنا بتقسيمه الى  
المباحث التالية:

المبحث الأول: عموميات حول نظام المعلومات المحاسبية الإلكترونية.

المبحث الثاني: استخدام نظام المعلومات المحاسبية الإلكترونية.

المبحث الثالث: نظام المعلومات المحاسبية الإلكترونية في ظل تكنولوجيا المعلومات.

**الفصل الثاني: اتخاذ القرار الإستراتيجي أسس ومفاهيم** وقمنا بتقسيمه الى المباحث التالية :

المبحث الأول: عموميات حول اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

المبحث الثاني : تصنيف القرارات الإستراتيجية والعوامل المؤثرة في اتخاذها.

المبحث الثالث: مراحل صناعة القرار الإستراتيجي وتأثير المعلومات و البيئة الخارجية على ترشيد  
القرارات الإستراتيجية.

**الفصل الثالث : أثر نظام المعلومات المحاسبية الإلكترونية على اتخاذ القرارات الإستراتيجية**

داخل المؤسسة الاقتصادية ( مؤسسة نفضال للقارورات الغاز المميع) وقمنا بتقسيم هذا الفصل الى  
المباحث التالية :

المبحث الأول: نظرة شاملة عن مؤسسة نفضال.

المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة و شرحه.

المبحث الثالث: البرمجيات الإلكترونية المستخدمة داخل المؤسسة والمعالجة الإلكترونية للطلبات.

# الفصل الأول

أسس و مفاهيم  
حول نظام  
المعلومات  
المحاسبية  
الالكترونية



**تمهيد:**

لقد أحدثت التكنولوجيا المعلوماتية تغيرات جوهرية في بيئة الأعمال بشكل عام والبيئة المحاسبية بشكل خاص ، حيث يساعد استخدام نظام المعلومات المحاسبية الإلكترونية الجيد على خدمة مصالح الشركات والأعمال ، وينظم العلاقات القائمة بين إدارة الشركة التنفيذية ومجلس إدارتها، مما يؤدي إلى تطوير وتسريع طرق المعالجة المحاسبية ، وإعطاء صورة واضحة وأنية للمعلومات المحاسبية خالية من الأخطاء التي كانت تتميز بها المعالجة اليدوية وما ينجز عنها من اتخاذ قرارات خاطئة وبطء في الحصول على المعلومات في الوقت المناسب.

ومن خلال هذا الفصل سنقوم بتطرق إلى عموميات حول نظام المعلومات المحاسبية الإلكترونية في المبحث الأول، و استخدام نظام المعلومات المحاسبي الإلكتروني في المبحث الثاني، ونظام معلومات المحاسبية الإلكترونية في ظل تكنولوجيا المعلومات كمبحث ثالث.

## المبحث الأول: عموميات حول نظام المعلومات المحاسبية الإلكترونية

يشهد العالم في ظل العولمة تطورا عميقا وسريعا على المستوى الاقتصادي والسياسي والاجتماعي والتكنولوجي ونتيجة لعمق هذا التطور وسرعته في مجال تكنولوجيا المعلومات، دخل العالم عصر مجتمع المعلومات وفي الوقت الراهن وفي ظل التنافس الدولي الحاد أصبحت المعلومات والمعلوماتية المادة الأولية لأي نشاط إنساني، فنجد معظم دول العالم المتقدم تتسابق فيما بينها لوضع استراتيجياتها وخطط لتطوير وتكنولوجيا المعلومات وهذا ما صاحبه ظهور وانتشار الحواسب الآلية التي أضحت بمثابة ضرورة حتمية تحتاجها جميع المؤسسات.

### المطلب الأول: ماهية النظام المعلومات المحاسبي

**الفرع الأول: مفهوم نظام المعلومات المحاسبي:** هناك عدة مفاهيم لنظام المعلومات لعل أهمها:

هو أحد مكونات المعلومات الإدارية والذي يهتم بجمع وتصنيف ومعالجة العمليات المالية. وتحويلها إلى معلومات وتوصيلها إلى الأطراف المختلفة ذات العلاقة من أجل ترشيد قراراتها ويتكون هذا النظام من الأشخاص، الإجراءات وتكنولوجيا المعلومات<sup>1</sup>

ويعرف على أنه نظام يختص بجمع وتبويب ومعالجة وتخزين وتوصيل المعلومات القيمة حول الاحداث الاقتصادية في الماضي والحاضر والمستقبل إلى الاطراف المختلفة المستفيدة من أجل مساعدتهم في اتخاذ القرار.<sup>2</sup>

ويعرف على أنه عبارة عن مجموعة من المكونات مثل، الوسائل الآلية والأوراق والمستندات والسجلات، والتقارير والأفراد والإجراءات التي تتكامل مع بعضها البعض لتحقيق هدف المعالجة للبيانات المالية عن طريق التسجيل والتنويب لتحويلها إلى معلومات محاسبية مثل قائمة الدخل وميزان المراجعة والميزانية التي تدعم قرار مدراء المؤسسة التي هذا النظام<sup>3</sup>

**الفرع الثاني: خصائص نظام المعلومات المحاسبي:** لكي يكون نظام المعلومات المحاسبي له فائدة يتعين أن يكون ملائم للغرض الذي أعد من أجله، والملائمة مطلب رئيسي للمعلومات للإستفادة منها في تقويم السياسات ووضع الخطط والرقابة عليها، والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة. ويعتبر ملائم وذو أهمية إذا كان الإفصاح عنها أو عدمها تأثير في قرار مستخدمي هذه المعلومات وقد وصفت مجمع المحاسبين الأمريكيين معيار الملائمة أنه المعيار الأساسي للإختبار بين البدائل المعلومات المحاسبية.

<sup>1</sup> ياسين أحمد عيسى: أصول المحاسبة الحديثة، الجزء الأول، دار الشرق للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2003 ص 20

<sup>2</sup> عبد الرزاق محمد قاسم: نظم المعلومات المحاسبية الحاسوبية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1991 ص 841

<sup>3</sup> محمد يوسف حفناوي، نظام المعلومات المحاسبي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن 2008 ص 55

### 1. المصادقية :

أي أن تحتوي المحاسبة على درجة من الإمكانية التحقق منها أو موضوعية مستندة إلى أدلة إثبات كافية أو أن تكون خالية من التحفيز الذي قد يكون ناتجا عن إستخدام أساليب غير ملائمة في الحصول على المعلومات المحاسبية أو أن تكون مهياًة وفقا لما يرغبه متخذ القرار في المؤسسة.

### 2. الدقة :

قد يسبب عدم توفر الدقة في النظام المحاسبي حالة من عدم التثبت من هذه المعلومات بسبب وجود أخطاء فيها، وبالتالي تؤدي إلى عدم الدقة في التوقعات المستقبلية ، وقد ينتج عدم الدقة من وجود التباين بين المعلومات الأجهزة للفريق الإداري ونفس المشكلة محل إتخاذ القرار وقد يعزى ذلك إلى وجود خطأ في المقياس المحاسبي للأحداث أو الخطأ في نقل المعلومات إلى متخذ القرار.

### 3. التوقيت :

يعتبر التوقيت عنصر مهما من عناصر النجاح في إتخاذ القرار إذ لا فائدة من المعلومات المحاسبية إذا لم تتوفر لمتخذ القرار في الوقت المناسب ، ومن ناحية أخرى فإن عدم الوصول المعلومات المحاسبية في وقتها للفريق الإداري قد يؤدي إلى تأخير عملية إتخاذ القرار خصوصا إذا كانت هذه المعلومات تتعلق بالتنبؤ بالمستقبل والتخطيط أو وضع المعايير والأرقام التقديرية عبر شكل خطط أو موازنات نقدية.

### 4. الفهم والإستيعاب :

يتوقف تأثير نظام المعلومات المحاسبية في التقارير الإدارية على مدى إستيعاب الفريق الإداري لهذه المعلومات ، حتى يكون قابل للفهم ومبسط وذو دلالة دون اللجوء إلى بيانات مفصلة، ويشترط في المعلومات أن تكون قابلة لقياس ومفهومة من مستخدم هذه المعلومات لكي يدرك ما يدل عليه، وقابل للمقارنة أيضا مع المؤسسات أخرى لنفس النشاط أو عن سنوات أخرى للمؤسسة نفسها، وبسيطة بحيث تكون ضمن حدود الأفق الفكري لأعضاء الفريق الإداري إذ أن القابلية البشرية على إستيعاب المعلومات المحددة.

### 5. الأهمية النسبية :

يؤدي نظام المعلومات المحاسبي دوره إذا توفرت صفة النسبية ، أي أن يكون مصدر للمعلومات مهمة تدخل في صياغة وإتخاذ القرار ويؤدي إهماله إلى خلل في النظام ، مع الأخذ بعين الإعتبار الموازنة بين الإفصاح التفصيلي عن المعلومات المهمة وعدم إغفال أو إخفاء تلك البنود أو الأحداث التي قد يكون لها تأثيرا في إتخاذ القرار وإستخدامها في التخطيط والرقابة.

## 6. الكفاية :<sup>4</sup>

يتوقف الكفاية في النظام المعلومات المحاسبي على كمية المعلومات وتوعيتها ومدى إستيعابها من أعضاء الفريق المحاسبي بحيث تشبع حاجاتهم من المعلومات وتعطي مردودا أكبر من تكلفة تحضيرها و إعدادها.<sup>5</sup>

### الفرع الثالث: أنواع نظام معلومات المحاسبي:

يختلف تكوين نظام المعلومات المحاسبي من بيئة عمل إلى أخرى ومن هدف إلى آخر حسب حاجة، المصمم لتحقيقها ، وهناك عدة أنواع من النظام نذكر فيما يلي:

**1. نظام المعلومات المحاسبي المفتوح:** هو النظام الذي يؤثر ويتأثر بيئة العمل التي يعمل بها ويتميز ببعض الخصائص منها:

- يتميز بعلاقات تبادلية بينه وبين بيئة عمله.
- يعدل مدخلاته وعملياته على ضوء مخرجاته بواسطة التغذية المرجعية.
- عناصر مرتبطة و متداخلة.

### 2. نظام معلومات محاسبي مغلق:

هو النظام المعزول عن البيئة التي يعمل بها ، علاقته مع بيئة العمل محدودة جدا أو معدومة، فهو يأثر ولا يتأثر ببيئة العمل التي يعمل بها.

### 3. النظام اليدوي:

هو النظام الذي يتم فيه معالجة المدخلات وتشغيل النظام من أجل إنتاج المخرجات بشكل يدوي ومعنى آخر هو النظام الذي بمقتضاه يتم تسجيل وتبويب وتحليل مدخلاته بهدف إنتاج تقارير وكشوفات وملخصات عن طريق العمل اليدوي.

### 4. النظام الآلي :

هو النظام الذي يتم فيه إجراء عمليات التحويل الإلكتروني أو آليا عن طريق الإعتماد على مجموعة برامج ذات تكنولوجيا عالية صممت خصيصا لخدمة ذلك النظام ، إذ توفر هذه البرامج بيئة عمل مناسبة للمستخدمين عن طريق الكمبيوتر المتطور دون حاجة إلى العمل اليدوي ، كما يوفر لجميع معلومات أنية لجميع الأطراف ذات العلاقة.

<sup>4</sup> أحمد حسين ، علي حسين "نظم المعلومات المحاسبية " الدار الجامعية الإسكندرية مصر 2006 ص 21

<sup>5</sup> عامر ابراهيم قندلجي و آخرون "نظم المعلومات الإدارية " دار الميسرة للنشر والتوزيع و الطباعة عمان الأردن 2009 ص 27

## المطلب الثاني: نظام المعلومات المحاسبي الإلكتروني:

## الفرع الأول: مفهوم نظام المعلومات المحاسبي الإلكتروني:

نظرا للتطابق التام لوظائف كل من نظام الكمبيوتر ونظام المعلومات المحاسبي، فقد إتجهت منظمات الأعمال في الوقت الحالي إلى إستخدام نظام معلومات محاسبي إلكتروني في تشغيل بياناتها المالية أو غير مالية، مما أدى إلى ما يمكن أن نطلق عليه إدماج كل من نظام المعلومات المحاسبي و النظام الإلكتروني ونشوء ما يمكن أن نطلق عليه نظام معلومات محاسبي إلكتروني.

فمنظمة المعلومات المحاسبية الإلكترونية هي التي تستخدم أجهزة الكمبيوتر وبرمجته المختلفة في نقل وتداول البيانات بين العناصر وتحويلها إلى معلومات وتوصيلها إلى مستخدمى النظام.

عرفت الجمعية الأمريكية نظام المعلومات المحاسبي الإلكتروني على أنه نظام آلي يقوم بجمع، تنظيم، إيصال وعرض المعلومات لإستعمالها من طرف الأفراد في مجالات التخطيط والرقابة والأنشطة التي تمارسها

## الفرع الثاني: خصائص نظام المعلومات المحاسبي الإلكتروني:

يمكن عرض خصائص النظام المحاسبي الإلكتروني فيما يلي:<sup>6</sup>

- السرعة الفائقة في أداء العمليات المحاسبية المختلفة ومن ثم تزويد أصحاب المصلحة بالمعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات بالسرعة المطلوبة.

- ضمان المعالجة المحاسبية للبيانات وفق المعايير الدولية لإعداد القوائم المالية مما يقلل إحتتمالات الخطأ والغش.

- إجراء العديد من الإختبارات الرقابية المبرمجة مسبقا للتأكد من تحقق الشروط التي يطلبها النظام مثل الحد الأعلى للإئتمان.

<sup>6</sup> حسام عبدالله ابو خضرة و آخرون ، نظم المعلومات المحاسبية ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع مصر 2008

## المبحث الثاني: إستخدام نظام المعلومات المحاسبي الإلكتروني:

### المطلب الأول: أهمية إستخدام نظام المعلومات المحاسبية الإلكترونية:

نظرا للصفات التي تتميز بها تكنولوجيا المعلومات، فإن النظم الحديثة للمعلومات ما كان لها أن تتطور بدون إستخدام تكنولوجيا المعلومات، بإعتبارها جزء أساسيا في هذه النظم للمقدرة الفائقة لها في سرعة تشغيل البيانات وتحويلها إلى معلومات.

بحيث لم يعد هناك في بعض النظم المتطورة فاصل زمني بين وقوع حدث معين المدخلات من البيانات والتقرير عنه (المخرجات من المعلومات) هذا فضلا عن الدقة التي تتسم بها المعلومات المتولدة، لهدت من ناحية، ومن ناحية أخرى يتصف الكمبيوتر بأنه ذو طاقة تخزينية كبيرة تمكنه من حفظ وتشغيل البيانات وتوفير المعلومات بالكمية والتنوع التي يطلبها مستخدمو المعلومات.

كما أن إنتشار الكمبيوتر في معالجة بيانات المحاسبة المستمدة من المستندات المحاسبية، وتحويلها إلى بيانات يمكن الاستفادة منها في وضع خطط وبرامج للأداء وللإعمال والرقابة على تنفيذ هذه الخطط وصولا لتحقيق أهداف المؤسسة، كل ذلك جعل من هذه الأداة وسيلة هامة ساعدت الإدارة في اختصار الوقت والجهد والتكاليف، وقد أدى استخدام الكمبيوتر في مختلف مجالات العمل المحاسبي إلى تحقيق العديد من المزايا نذكر منها :

- المرونة في التصميم نظم المعلومات المحاسبية من خلال تخزين أو استرجاع المعلومات في الوقت المناسب.
- انخفاض تكلفة العمليات المحاسبية التي تقوم بها المؤسسة وزيادة دقة وسرعة هذه العمليات.
- تحسين عملية حفظ هذه الدفاتر والمستندات المحاسبية وتسهيل عمليات تجميعها وتخزينها وإسترجاعها.
- الدقة في إستخراج المعلومات والنتائج النهائية ، نظرا لإحتواء الكمبيوتر على وسائل وأساليب الضبط والتحقق يمكن الإدارة من التأكد من صحة العمليات.<sup>7</sup>
- سرعة إنجاز العمليات المتشعبة في وقت واحد، وتسجيل عدد كبير من العمليات المحاسبية وإستخدام عدد أقل من الأفراد في الوقت القصير.<sup>8</sup>

<sup>7</sup> صلاح الدين عبد المنعم مبارك " اقتصاديات نظم المعلومات المحاسبية و الإدارية " دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية مصر 2000 ص 51

<sup>8</sup> معالي فهمي حيدر " نظم المعلومات ، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية " الدار الجامعية الإسكندرية 2002 ص 36

## المطلب الثاني: أثر استخدام نظام المعلومات المحاسبي الإلكتروني:

أثر استخدام النظام المعلومات المحاسبي الإلكتروني على مقومات نظام المعلومات المحاسبي: يمكن القول بأن نظام المعلومات المحاسبي الذي يقوم على التشغيل الإلكتروني للبيانات لن يختلف عن مقومات نظام المعلومات المحاسبي اليدوي، بمعنى أنه في كل حال من الاحوال لابد من وجود مجموعة مستندية ودفترية وأيضا دليل محاسبي وقوائم مالية وتقارير أخرى.

### الأثر على المجموعة المستندية :

تتخذ المستندات مباشرة للتسجيل في الدفاتر والسجلات، أما في حال التشغيل الإلكتروني للبيانات فإن الأمر يستلزم بالضرورة تعديل في شكل أو طبيعة المستندات أو استخدام مجموعة مستنديه وسيطة تحتوي البيانات كمدخلات، فالمستندات في الواقع ماهي إلا وسائط تحمل البيانات ولاشك أن طبيعة هذه الوسائط سوف تتأثر بالطريقة المستخدمة في تشغيل البيانات.

### الأثر على المجموعة الدفترية :

تشمل المجموعة على كل من دفتر اليومية ودفتر الأستاذ حيث يتم تسجيل في هذه الدفاتر من واقع البيانات المدونة في الوثائق، ففي النظام اليدوي تتكون المجموعة الدفترية من دفاتر الأستاذ، وهي تأخذ شكل دفاتر وسجلات يتم فيها إثبات القيود وتبويب الحسابات، كما تمكن من اطلاع عليها أن يقرر ما فيها من بيانات وأرقام أما في ظل استخدام الكمبيوتر فإن الدفاتر والسجلات وجدت في شكل أقراص أو أسطوانات ممغنطة، ولا يتمكن القارئ من الإطلاع على البيانات المسجلة بصورة مباشرة كما هو الحال في النظام اليدوي، حيث يتم إعداد القيد وإثباته في الدفتر اليومية وترحيله في دفتر الأستاذ وحساب الأرصدة داخل الكمبيوتر.

### الأثر على الدليل المحاسبي :

الدليل المحاسبي بوجه خاص يعتبر من الضروريات الأساسية لنجاح تصميم نظم التشغيل الإلكتروني للبيانات المحاسبية، ذلك ان كل دليل يحتوي على خطة منظمة لترقيم المفردات التي يحتوي عليها، سواء كانت هذه المفردات حسابات مالية أو عناصر أو تكاليف أو مراكز تكلفة... هذه الأرقام ذاتها تمثل كلمات مرور يستخدمها مخطط البرنامج في تصميم العمليات الإدخال والتسجيل والبحث والإسترجاع والمعالجة التي تتضمنها البرامج التطبيقية ففي ظل أنظمة المعالجة يتم تقسيم المفردات التي تحتوي عليها كل دليل كل نظام إلى مجموعات رئيسية ومجموعات فردية وبنود وأنواع.... بحيث تعكس هذه المجموعات العناصر الرئيسية التي تحتوي عليها القوائم التي ينتجها هذا النظام.

أما في ظل أنظمة التشغيل الإلكترونية للبيانات فإن خطة التقييم وتكوين الحسابات المختلفة تقوم الضرورة على مبدأ التكامل بين أنظمة القياس المختلفة، هذا المبدأ يقتضي بأن يتم وضع كلمات مرورية على بند من البنود وبرقم واحد على أن يعكس هذا الرقم علاقة هذا البند بكافة أنظمة القياس المستخدمة.

#### الأثر على القوائم المالية والتقارير الأخرى :

أدى استخدام الكمبيوتر إلى التأثير على كل من نوعية القوائم المالية والتقارير التي توفرها أنظمة المعلومات المحاسبية وعلى وسائل المستخدمة في عرض القوائم والتقارير، حيث أدى استخدام إلى تميز التقارير عما سبق وهذا في إمكانية الحصول على أي نوع منها بالشكل والتفصيل والدقة والسرعة المناسبة وذلك عن طريق إحتواء البرنامج الذي يتم تشغيله على الكمبيوتر من توفير تقارير إدارية أكثر فعالية وهذا لمقدرة الكمبيوتر على تشغيل كميات ضخمة من البيانات وإمكانية تطبيق النماذج الكمية في حل المشكلات الإدارية.

#### الأثر على تخزين البيانات والمعلومات المحاسبية :

يتم تخزين في ظل نظام المحاسبة اليدوية بحفظ المستندات الأصلية داخل ملفات خاصة، هذا بالإضافة إلى الدفتر والسجلات التي تحتوي البيانات المسجلة تمثل وسائل التخزين، أما في ظل النظام التشغيل الإلكتروني فإن طبيعة الكمبيوتر تفرض صورة جيدة لتخزين البيانات والوسائط المستخدمة في ذلك.

#### أثر استخدام نظام المعلومات المحاسبي الإلكتروني في تحسين نظام المعلومات المحاسبي:

إن تكنولوجيا المعلومات وفرت إمكانيات كبيرة وهائلة لتحسين أداء نظام المعلومات المحاسبية وتطوير جميع عناصرها من أفراد وهياكل وأدوات بفضل المميزات الكبيرة لها لتطوير نظام المعلومات المحاسبية وجعلها أكثر مرونة وإستجابة وقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية العمل التي يعيشها العالم ، ويمكن تلخيص أهم إتجاهات تأثير تكنولوجيا المعلومات على نظام المعلومات المحاسبية على النحو التالي :

1. إن تكنولوجيا المعلومات أداة فعالة لتخفيض النفقات وإعادة التنظيم وكذلك تخفيض الحجم الجهاز الإداري وبالأخص الإدارة الوسطى فضلا عن العمالة المستخدمة في الإنتاج، وكل ذلك يؤدي إلى تخفيض تكاليف المعالجة المحاسبية.<sup>9</sup>

2. يساعد استعمال تكنولوجيا المعلومات على توسيع مجال الرقابة للإدارة العليا مع التوسع في توسيع عملية إتخاذ القرارات في الإدارة التنفيذية وهذا الإتجاه يعني مركزية الرقابة ولا مركزية لاتخاذ القرارات هو أسلوب

<sup>1</sup> أبراهيم محمد على الجيزاوي ، لقمان محمد سعيد: أدوات تكنولوجيا المعلومات ودورها في كفاءة وفعالية المعلومات المحاسبية، مجلة الإدارة،



يجمع بين مزايا الأسلوبين في وقت واحد ويحقق مرونة ودرجة استجابة في المعلومات التي ينتجها النظام المعلومات المحاسبية.

3. ساعدت تكنولوجيا المعلومات على خلق قنوات جديدة من خلال شبكة اتصالات سواء على مستوى النظم الفرعية في المؤسسة وعلى المستوى الوطني أو العالمي، وقد مكن ذلك من زيادة سرعة تدفق ومعالجة وتبادل والتطوير أدوات لتبادل المعلومات كالاتصاميات والتفاوض وعقد الصفقات عن طريق الشبكات الإتصال عن بعد او الأدوات الأخرى، وكل ذلك يؤدي إلى زيادة كفاية وفعالية نظام المعلومات المحاسبي.

4. ساهمت تكنولوجيا المعلومات في زيادة قدرة نظام المعلومات المحاسبي على التكيف والتأقلم السريع مع بيئة العمل في المؤسسة وذلك من خلال توفير أدوات إقتصادية فعالة لتخزين وإسترجاع ومعالجة البيانات وتقديمها إلى متخذي القرار في الوقت المناسب، وقد إنعكس ذلك بوضوح على فاعلية النظام المعلومات المحاسبي وأتاح لها مرونة كبيرة في التعامل مع المتغيرات السريعة والاستجابة لها.

5. تقليل مساحات تخزين البيانات المختلفة التي يتم الحصول عليها وتحويلها إلى ملفات يمكن استدعاؤها مباشرة من قاعدة البيانات المركزية وكذلك من خلال مواقع المؤسسة على الأنترنت.

6. إمكانية تحقيق التكامل مع نظم المعلومات الأخرى من خلال تسهيل عملية التبادل الإلكتروني للبيانات فيما بينها.

7. الإستفادة من القدرات التي توفرها الوسائل الإلكترونية في تسهيل الأداء العمليات والمعالجات المحاسبية المختلفة وخاصة تلك المعتمدة عن تطبيق الأساليب الرياضية والإحصائية.

نلاحظ أن الفكر المحاسبي الحديث اضحى غنيا بالبحوث التي ركزت على هذا المجال وقدمت الحلول لمجموعة من المشاكل المرتبطة باستخدام التقنيات المذكورة وقدمت الحلول لمجموعة من المشاكل المرتبطة باستخدام التقنيات المذكورة وتشتمل تكنولوجيا المعلومات كما هو معروف على وحدات البيانات، وحدات المعالجة، وحدات نقل المعلومات، البرمجيات التشغيلية، وتقنيات حفظ المخرجات والمدخلات، حيث جاء تطور تلك الادوات والتقنيات بشكل أدى إلى كشف العديد من المشاكل المرتبطة بتصحيح وتشغيل أنظمة المعلومات ككل، والمحاسبية منها على وجه الخصوص.

## المبحث الثالث: نظام المعلومات المحاسبي الإلكتروني في ظل تكنولوجيا المعلومات.

### المطلب الأول: مراحل تطور نظام المعلومات المحاسبية الإلكترونية.

يمكن تتبع مراحل النظم الإلكترونية لتحويل المعلومات المحاسبية من خلال دراسة مراحل تطور استخدام الحاسب في الخدمات المالية كما يلي :

**المرحلة الأولى:** 1955-1965: وتتميز بإدخال الآلات التقليدية في العمل المحاسبي، وتعتبر البنوك التجارية أول من استخدم النظم المحاسبية في عملياتها حيث بدأت في استخدام آلات تجهيز عداد والمخرجات وقواعد البيانات.

**المرحلة الثانية:** 1965-1975: وتمثل استخدام الحاسب الإلكتروني في ترشيد القرارات الخارجية.

**المرحلة الثالثة:** 1975 حتى مرحلة التسعينيات وهي مرحلة استخدام الحسابات في نظم المعلومات المصرفية.

**المرحلة الرابعة:** من بداية التسعينيات حتى الآن: وتتميز هذه الفترة باستخدام نظام الشبكات وتحويل الإلكتروني للمعلومات المحاسبية والأموال ، إضافة إلى نظم التبادل.

### المطلب الثاني: أثر التكنولوجيا المعلومات على نظام المعلومات المحاسبي

عندما يتم إدخال الحسابات الآلية في نظام المعلومات المحاسبي، فإنه لا يتم إضافة أنشطة جديدة للمحاسب ، فنظام المحاسبي و كذلك الآلي يقوم بتجميع وتشغيل وتخزين البيانات وكذلك من خلالهما استخراج التقارير والقوائم، إلا أن نظام المعلومات المحاسبي الآلي يتميز عن النظام اليدوي بالوسائل المستخدمة في إدخال، تشغيل، استخراج، المعلومات. وفي ظل النظام الآلي يتم تخفيض السجلات الورقية المستخدمة، كما يتم إعداد خطوات التشغيل للبيانات كما أن المخرجات في الحاسب الآلي تكون أكثر سرعة وأكثر دقة وفي أشكال متنوعة، كما يمكن توزيع المخرجات على عدد أكبر من المستخدمين المتصلين بشبكة الحاسب الآلي، وفي ظل نظام المعلومات المحاسبي يتم إضافة عدد من وسائل الرقابة على البيانات لضمان دقة هذه البيانات.

ومن أهم أشكال التطور في أداء نظام المعلومات المحاسبي الآلي ما يلي :

- سرعة تشغيل العمليات والبيانات الأخرى.

- زيادة الدقة في العمليات الحسابية و إجراء المقارنات.
  - تخفيض تكلفة تشغيل العمليات.
  - إعداد التقارير وإستخراج المعلومات بصفة دورية وفي الوقت المناسب.
  - إختيارات متعددة لإدخال للبيانات واستخراج التقارير.
- وكل المزايا السابقة أدت إلى سرعة انتشار واستخدام الحسابات الآلية في نظم المعلومات المحاسبية. والشكل التالي يوضح العمليات التي يكون من المناسب استخدام الحسابات الآلية لإنجازها وكذلك العمليات التي يناسبها النظم اليدوية.
- العمليات التي يكون من المناسب إستخدام الحسابات الآلية لإنجازها وكذلك العمليات التي يناسبها النظم اليدوية<sup>10</sup>.

العمليات التي يناسبها النظام اليدوي	العمليات التي يناسبها النظام الآلي
تشغيل العمليات الموسمية التي تحدث على فترات متباعدة، وضع الأهداف و السياسات حكم شخصي اتخاذ القرارات استراتيجية	تجميع وتشغيل العمليات ذات الحجم الكبير والعمليات الروتينية تخزين كميات كبيرة من البيانات والمعلومات، التحكم والرقابة على العمليات المستمرة، الإجابة على أسئلة محددة بناء على البيانات المخزنة في تجميع البيانات وفهم العلاقات الخاصة بكل القرارات

### أهمية التكنولوجيا المعلومات للمحاسبين:

تزداد أهمية تكنولوجيا المعلومات في مجال الأعمال سنة بعد أخرى، ويعتبر الحاسب الألي بمثابة القلب بالنسبة لتكنولوجيا المعلومات ، كما تمثل تكنولوجيا الحاسب الألي عنصر أساسي لنظام المعلومات المحاسبي في معظم الشركات في الوقت الحاضر.. رغم أن الحسابات الآلية لا تمثل إلا تشغيل الكتروني للأرقام والحروف، إلا أنها تقوم بدور فعال في زيادة قدرة نظم المعلومات ، وفي الحقيقة فإن المصطلح (Management source information).

<sup>10</sup> كمال الدين مصطفى الدهراوي وآخرون : نظم المعلومات المحاسبية في ظل تكنولوجيا المعلومات دار الجامعة الجديدة مصر ص 411

يتم معاملة المعلومات بشكل فعال كمورد مصادر المعلومات يعكس أثر حسابات الآلية على النظم المعلومات. فإن الإدارة مصادر المعلومات تتطلب أن يتم إعتبار تكنولوجيا الحسابات الالية جزء هام من نظام المعلومات المحاسبي ، وبالتالي حتى يتم إستخدام وتقييم وتطوير نظام معلومات المحاسبي يجب على المحاسبين التعرف على تكنولوجيا المعلومات التي يناسبها النظام الآلي ولا يجب عليهم أن يكونوا على دراية كاملة بالمعرفة التكنولوجية وإنما يجب أن يتعرفوا على البدائل المتاحة والمرتبطة بإدخال البيانات، تشغيلها وتوصيل البيانات من مكان لأخر، وكذلك سبل إستخراج المعلومات من نظام المحاسبي، كما يجب على محاسب التعرف على أنواع المختلفة من نظام التشغيل والتي تستخدم لتشغيل نظام المعلومات المحاسبي، ويجب أيضا أن يكون قادرا على حماية نظام المعلومات المحاسبي الآلي أي مشاكل قد يتعرض لها مثل فقدان السجلات المحاسبية المخزنة بنظام المعلومات المحاسبي، وكذلك وضع الوسائل التي يتضمن دقة البيانات التبدل في نظام المعلومات المحاسبي، ويعتبر الحاسب الآلي مهما بالنسبة للمحاسبين لأسباب شخصية وكذلك لأسباب ترجع إلى طبيعة الأعمال نفسها.

فالحسابات الالية تزيد من قدرة المحاسبين عما لو تم إستخدام النظم اليدوية ، فالحسابات الآلية تمكن من إنجاز كثير من الواجبات بسرعة وبدقة وبطريقة ميسرة.<sup>11</sup>

## خلاصة الفصل :

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل إبراز مفاهيم نظام المعلومات المحاسبية الإلكترونية ومكوناتها النوعية وما تقدمه من منفعة إلى مستخدميها، وأهميته في تحقيق سرعة في معالجة البيانات وريح إلى وقت.

كما تجدر الإشارة إلى حقيقة أساسية وهامة إن البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى جانب العنصر البشري الكفؤ تعد مكونا أساسيا لنظام المعلومات المحاسبية الإلكترونية، كما أن التطور التكنولوجي السريع يفرض علينا مواكبته من خلال الاستثمار في العنصر المادي والبشري بصورة دائمة.

<sup>11</sup>كمال الدين مصطفى الدهراوي: نظم المعلومات المحاسبية في ظل تكنولوجيا المعلومات، ص 409، 410

# الفصل الثاني

اتخاذ القرار  
الاستراتيجي  
أسس ومفاهيم

## تمهيد:

تعد عمليات صنع القرار من أهم الموضوعات التي شغلت بال الكثير من المفكرين و الكتاب في مجال علم الإدارة نظرا لإرتباط هذه القرارات ب حياة الأفراد و المنظمات سواء كانت عامة أم خاصة. لذلك فإن نجاح الإدارة يتوقف على صنع القرار المناسب في الوقت المناسب و ضمن الظروف الراهنة و هذا يتطلب من المديرين توفير البيانات و المعلومات الدقيقة و الموثوقة التي تبني عليها عملية صنع القرار لأن القرارات لا تبني على معلومات صحيحة مصيرها الفشل و في حقيقة الأمر تعتبر عملية اتخاذ القرارات جزء من حل المشكلة و هي آلية لإتخاذ البدائل و الخيارات في كل مرحلة من عملية مراحل حل المشكلات و تعتبر القرارات الإستراتيجية جوهر العمليات الإدارية و هي نقطة الإنطلاق بالنسبة لجميع النشاطات و التصرفات مما يؤدي الى اضمحلال المنظمة و زوالها.

اذ يناقش هذا الفصل مفهوم القرار الإستراتيجي و تعريفه و اهميته و مختلف مميزاته و خصائصه و كذلك انواع القرارات الإستراتيجية و مختلف العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية و المراحل التي تمر بها عملية صنع القرار الإستراتيجي و كذا التأثيرات على ترشيد القرارات الإستراتيجية.

لهذا قمنا بتقسيم هذا الفصل الى المباحث التالية :

**المبحث الأول: عموميات حول اتخاذ القرارات الإستراتيجية**

**المبحث الثاني: تصنيف القرارات الإستراتيجية و العوامل المؤثرة في اتخاذها**

**المبحث الثالث: مراحل صناعة القرار الإستراتيجي و تأثير المعلومات و البيئة الخارجية على**

**ترشيد القرارات الإستراتيجية**

**تمهيد:**

يلعب القرار الإستراتيجي دورا كبيرا في تحقيق الأهداف السياسية الإستراتيجية التي يسعى صناع القرار السياسيين الاستراتيجيين نحو تحقيقها بمستوياتها المختلفة القريب المدى و المتوسطة و البعيدة. ويتم صناعة هذه القرارات بموجب الأهداف التي تحددها المؤسسة و تشكل بدورها الإطار النظري لها وتمثل الترجمة الحقيقية التي تسعى المؤسسة لإنجازها.

**المبحث الأول: عموميات حول اتخاذ القرارات الإستراتيجية**

**المطلب الأول : ماهية القرار الاستراتيجي :**

**مفهوم القرار الإستراتيجي:** يعد القرار الإستراتيجي احد الحلقات المهمة في عملية صياغة الإستراتيجية و يستند الى نتائج عملية التحليل الإستراتيجي التي تقوم بها المؤسسة، إذ يتم تكوين مجموعة بدائل متاحة و يكون القرار الإستراتيجي افضلها من وجهة نظر الإدارة و يتم انتقائه و العمل بموجبه للفترة المستقبلية لتحقيق ما تصب اليه من أهداف، بدوره سيؤدي الى انتقال المؤسسة نحو وضع افضل مما هي عليه الآن. حظي مفهوم القرار الإستراتيجي باهتمام الكثير من المفكرين و الباحثين من أدباء الفكر الإداري و قد تباينت المفاهيم الخاصة به بسبب اختلاف مداخل دراسته من قبل كتاب الإدارة و باحثهم و يمكن تعريف القرار الإستراتيجي على انه:

**التعريف الأول:** عملية بعيدة المدى تقود فيها الأهداف المقررة مسار تعبئة الموارد الجارية و الكامنة و تمر بتحليل كمي و وصفي.

**التعريف الثاني:** هي تلك القرارات التي تؤثر بعمق في قدر و مستقبل المؤسسة من خلال التجاوب و التوافق بين هذه القرارات و متطلبات البيئة إذن هي القرارات التي تصنع في الإدارة العليا و هي تغطي مدى زمني طويل ينعكس على المؤسسة ككل من هذا التعريف نستنتج أن الإدارة العليا تختص بالقرارات الإستراتيجية.

**التعريف الثالث:** يتم إتخاذ مثل هذا النوع من القرارات على مستوى الإدارة العليا ( الجمعية العامة، مجلس الإدارة ، المدير...) بالنظر لحساسية و درجة خطورته على مستقبل المؤسسة، كما تتصف بعدم التكرار و تحضى بدرجة عالية من المركزية في إتخاذها. من هذا التعريف نستنتج ان القرار الإستراتيجي يتصف بالمركزية العالية.

**التعريف الرابع:** قرارات استثنائية يتم صنعها في المدة الزمنية الحالية ذات الدرجة العالية من الأهمية من ناحية تأثيرها في المؤسسة خلال المراحل الزمنية المقبلة و تنصب على تحقيق هدف المؤسسة من خلال فهم

<sup>12</sup> كيفية انسياب عملية صنع القرار خلالها. و تتطلب مهارات ابداعية للإحاطة بمتغيرات البيئة الداخلية و الخارجية .

من هذا التعريف نستنتج أن القرار الإستراتيجي يهدف الى تحقيق رسالة المؤسسة تحت الإحاطة بالمتغيرات البيئية و تأسيسها على ما ورد آنفا .يمكن ان نستنتج ان القرار الإستراتيجي هي الإختبار المفضل لدى متحد القرار من بين البدائل الإستراتيجية المطروحة و ذلك لمواجهة موقف استراتيجي يخص أحد جوانب التنظيم الذي يعمل به و هي قرارات رئيسية تتعلق بأداء رسالة المؤسسة و غاياتها و اهدافها تجاه الفرص و المخاطر البيئية و هي قرارات طويلة المدى و ذات تأثير مهم على المؤسسة و تتخذ هذه القرارات في أعلى مستويات التنظيم و تتميز بمركزية عالية.

**أهمية القرار الإستراتيجي:** يعد القرار الإستراتيجي من الأهمية جوهر العملية الإدارية و وسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المؤسسة و حظي القرار بعملية استثنائية في المجالات المختلفة للإدارة لأنه يسهم بشكل أساسي في تمكين المؤسسة من مواصلة انشطتها الإدارية بكفاءة و فاعلية.

تعد عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية من المواضيع المهمة لما لها من تأثير أساسي فعال في عمل المنظمات مما ينعكس على اقتصاديات و سياسات الدول. تختص عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية بإتجاه المستقبل و البعد الزمني مما يبرز أهميتها كما أنها تشمل مجالات الحياة كافة التي تتعلق بالمدى البعيد و الآراء المستقبلية و تتوقف قدرة المؤسسة على الإستمرار بفعاليتها و نشاطاتها على ادارتها الجيدة لقراراتها الإستراتيجية و تأمين تطبيقها على أكمل وجه لتحقيق الأهداف المسطرة.

تكتسب عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية أهمية كبيرة لأنها ترتبط بالنشاط الساعي لإكتشاف أهداف جديدة او تعديل الأهداف الحالية . ويجرز القرار الإستراتيجي أهمية كبيرة لأنه يحدد الرؤية المستقبلية للمنظمة و يكون تأثيره شاملا على الوحدة التنظيمية لكونه يتعلق بإندماج المؤسسة او تحديد حجمها او مركزها التنافسي او المنتجات و الخدمات التي تقدمها المؤسسة و تتضح هنا اهميته بأنه قرار انتقاء استراتيجية من استراتيجيات بديلة تسهم في بلوغ اهداف المؤسسة بشكل أفضل.

يعود نجاح اتخاذ القرارات الإستراتيجية على المؤسسة بزيادة الأرباح و تهيئة الفرص التنافسية و زيادة اسعار الأسهم او الحصة السوقية . كما أن للقرار دور مركزي و جوهري للتأثير في حياة المؤسسة و مخرجاتها التي تؤثر فيما بعد على العاملين فيها.

**مميزات القرار الإستراتيجي:** تتميز القرارات الإستراتيجية بتأثيرها الطويل المدى على المؤسسة بحيث ترهن

<sup>12</sup> خيري علي الجزيري " وظيفة التخطيط " القاهرة دار النهضة العربية 1993 ص72

ابراهيم ابو النور الجارحي " مبادئ الإدارة الإستراتيجية " القاهرة ، دار النهضة العربية 2000 ص 464



تموقعها في السوق و الذي يراد منه تعظيم المكاسب للموارد الموضوعة تحت تصرف المؤسسة و يبحث القرار الإستراتيجي على الطريقة التي بموجبها تواجه المؤسسة محيطها الخارجي في ظل المنافسة.

تؤخذ القرارات الإستراتيجية بظروف استثنائية نتيجة لتهديدات متوقعة و فرص بيئية مؤثرة يحتمل ظهورها في المستقبل و تكون نتائج هذخ القرارات البعيدة الأمد بالنسبة للمؤسسة. فتميز القرارات الإستراتيجية عن باقي القرارات التي تضعها المؤسسة و هي كالتالي:

**أولاً: المستوى التنظيمي:** تتعامل القيادة العليا مع القرارات الإستراتيجية من حيث صياغتها و تأمين القاعدة الأساسية لها لكونها مؤثرة في كافة أجزاء المؤسسة يمتلك رأس الهرم التنظيمي و القدرة على رؤية الأشياء بشكل واضح و لديه الإمكانية على فهم العواقب و النتائج و هذا لا يمنع من اشراك الإدارات الأخرى في عملية اتخاذ القرار و اعتباره من المسائل المهمة التي تزيد من ثقة عناصر المؤسسة و بلورة القرار مما يسهل عملية المضي في تطبيقها و الإشراف عليها.

**ثانياً: التأثير الزمني:** ان نتائج القرارات الإستراتيجية لها تأثيرات بعيدة المدى سواء على مستوى الأفراد او الأقسام او على مستوى المؤسسة بشكل كامل و يتطلب مواصلة العمل في هذا السياق لعدة سنوات قادمة و من خلاله يمكن ان تحقق المؤسسة قفزة نوعية و مميزة في الإنتاج او الإشتراك و المنافسة بسوق معينة.

**ثالثاً: التوجه المستقبلي:** تقوم القيادة العليا بإجراء مسح ميداني و التنبؤ بأمور مستقبلية للبيئة عندما ترغب في اتخاذ قرارها الإستراتيجي. يهدف هذا التقييم لتحقيق الفرص و تحديد المخاطر و محاولة موازمتها لعناصر القوة و الضعف داخل التنظيم لتصبح المؤسسة في وضع يسمح لها بأخذ قرار له تأثير على مستقبلها. تتضمن النظرة المستقبلية للقرارات الإستراتيجية تحديد المسار المستقبلي أو امكانيات الأداء التي تمكن المؤسسة من تحويل نفسها من المرحلة الآنية الى المرحلة المستقبلية المراد الوصول إليها.

**رابعاً: تخصيص و توزيع موارد المؤسسة:** تتطلب عملية تنفيذ القرارات الإستراتيجية تخصيص الموارد البشرية و المادية المتوفرة لدى المؤسسة و توزيعها على اقسام المؤسسة لإنجاز الواجبات الموكلة لكل قسم و هذا يتطلب منها جدولة لأنشطتها و تنسيقها بما يسهم من تأمين متطلبات تنفيذ هذه القرارات من قبل الأقسام.

**خامساً: تمثل الإطار العام لقرارات الإدارة الوسطى و الدنيا:** تعد عملية تثبيت الأهداف من قبل القيادة العليا داخل المؤسسة و قيامها بأخذ القرارات الإستراتيجية مما يؤثر في اشتقاق الأهداف و الخطط الفرعية لمختلف الإدارات الأخرى. فهي تكون مرشداً عاماً لتلك الإدارات عند صنعهم لقراراتهم التي يجب ان<sup>13</sup> تتناسب و تتماشى مع افكار القيادة العليا.

<sup>13</sup> عبد الحميد مصطفى أبوناغم " الإدارة الإستراتيجية " إعداد المدير الإستراتيجي القاهرة دار الثقافة العربية 1996 ص 34

و يجب التفكير دائما بأن الأهداف الإستراتيجية هي الغايات التي تؤمن المؤسسة بتحقيقها من خلال تفعيل كافة أقسامها و شعبها لغرض تنفيذ الرسالة الأساسية للمنظمة. تعد الأهداف المحطات الأخيرة لكافة وظائف الإدارة التنظيمية و التخطيطية و القيادية.

**سادسا: التوجه نحو النظام المفتوح:** إن عملية التطور و المنافسة يتطلب من المؤسسة التوجه الى بيئتها الخارجية اذا تحذت عملياتها و وظائفها الداخلية فالمؤسسة التي تريد أن تحافظ على نجاحها في المنظور البعيد يجب أن تأخذ بعين الإعتبار و هي تصنع قراراتها تأثيرات البيئة الخارجية و بالأخص الفاعلين في هذا المضمار كالمنافس و الموردين و الحكومة و يمكن أيضا أن نزيد بعض من مميزات القرارات الإستراتيجية الآتية:

**المركزية في المستويات العليا:** عادة ما يتم بناء الإستراتيجية و إتخاذ القرارات الإستراتيجية في أعلى المستويات الإدارية المتمثلة في مجلس إدارة المؤسسة أو المدير العام للشركة و مساعديه وذلك لإلهامهم بإمكانات و موارد المؤسسة و معرفتهم بظروفها المحيطة و علاقاتهم بالجمهير الخارجية على إختلاف نوعياتهم.

**يعد القرار الإستراتيجي قرارا حتميا:** إذ على المؤسسة أن تتخذه مسبقا حتى يمكن أن تبنى عليه القرارات الإدارية و التشغيلية الأخرى و لذا فليس أمام المؤسسة مفر من إتخاذه قبل البدء في عملياتها الإدارية و التشغيلية.

**تميز القرارات الإستراتيجية بعدم التكرار:** إذ غالبا ما تمثل معالم رئيسية تسيير المؤسسة على أعلى نهجها دون تغيير يذكر و بالتالي تجدها بين قرارات الإدارة التي تستمر المؤسسة في العمل بها دون تغير لفترات طويلة.

**قرارات قليلة نسبيا في عددها:** فالقرارات الإستراتيجية تتسم بالشمول و لهذا فهي ليست قرارات تفضيلية و إنما تركز على العديد من النقاط في قرار إستراتيجي واحد.

**قرارات تتعلق بالمدى الطويل:** عادة ما تخدم القرارات فترات زمنية طويلة نسبيا قد تمتد لتشمل حياة المؤسسة بكاملها.

**قرارات تتعلق بالمؤسسة ككل:** و غالبا تمثل القرارات الإستراتيجية نقاط متكاملة في خدمة مختلف الإدارات و الأقسام و الوحدات الإدارية بالمؤسسة.

**قرارات تهتم بتنظيم العلاقة بين المؤسسة و بيئتها الخارجية:** تهتم القرارات الإستراتيجية بالبيئة الخارجية للمنظمة إذ منها تستمد المؤسسة مواردها المادية و البشرية التي تحدد بشكل كبير مدى

استمرار المؤسسة و استقرارها بتلك البيئة كذلك في هذه البيئة غالبا ما تفرز المؤسسة منتجاتها و أنشطتها و مخرجاتها و لهذا ترتبط القرارات الإستراتيجية بالبيئة الخارجية ارتباطا وثيقا. تختلف القرارات الإستراتيجية عن القرارات غير الإستراتيجية و أهمية التفرقة في إظهار الاختلاف بين المنظمات التي تدار استراتيجيا و التي لا تدار استراتيجيا و تتعرض بالتالي للفشل و هناك نواح معينة تميز القرارات الإستراتيجية وهي: الإهتمام بالتغيرات البيئية، التأثير طويل الأجل، التحول الجذري في ممارسات المؤسسة، الإعتماد على المزايا التنافسية، السرعة في تطبيق الإستراتيجيات، المرونة و الابتكار و التجديد.

### المطلب الثاني: خصائص القرارات الإستراتيجية

هناك العديد من الباحثين الذين تناولوا بالدراسة و تحليل القرارات الإستراتيجية و خصائصها و لعل أهم تلك الخصائص ما يلي:

**أولا: التأثير على المنظمة ككل:** حيث يمتد تأثير القرارات الإستراتيجية إلى سنوات عديدة و بالتالي فإن هذه القرارات تلزم المنظمة بتوجه استراتيجي معين لفترة زمنية طويلة في المستقبل مما جعل التكلفة عالية جدا في حال تغير هذا التوجه.

**ثانيا: التأثير طويل الأجل:** حيث تمتد القرارات الإستراتيجية الى سنوات عديدة و بالتالي هذه القرارات تلزم المنظمة بتوجه استراتيجي معين لفترة زمنية كبيرة في المستقبل مما يجعل التكلفة عالية جدا في حال تغير هذا التوجه.

**ثالثا: التوجه بالمستقبل:** اتخاذ القرارات الإستراتيجية تتطلب التنبؤ بالظروف البيئية المستقبلية و عمل تقييم موضوعي للفرص و التهديدات المتعلقة بها كذلك يمكن القول أن القرارات الإستراتيجية تتضمن تحديد التصرفات الحالية الواجب القيام بها لنقل المنشأة من الوضع الحالي على الوضع المرغوب مستقبلا.

**رابعا: الإعتماد على مدخل النظم:** تمثل نطاقا مفتوحا يؤثر و يتأثر بالبيئة الخارجية و إذا رغبت المنشأة في النجاح طويل الأجل فيجب عليها أن تضع قرارات إستراتيجية تأخذ في الحسبان تأثير البيئة الخارجية مثل المجموعات ذات العلاقة بالمنظمة كالمنافسين العملاء، الموردين، الدائنين و الحكومة و لذا فعن تبني مدخل النظم عن صنع القرار الإستراتيجي يعد مدخلا فعالا حيث يتم النظر الى المنظمة على أنها نظام متكون من عدة أجزاء مترابطة و متداخلة و بالتالي القرار الذي يؤثر على جزء معين في المنظمة سيكون لديه تأثير على

<sup>14</sup> أجزاء أخرى في المنظمة.

**خامسا: تخصيص جزء كبير من الموارد:** حيث يترتب على اتخاذ القرارات الإستراتيجية تخصيص جزء كبير من موارد المنشأة مثل: الموارد البشرية ، الموارد المادية و المعلومات.

**سادسا: يتم إتخاذها من الإدارة العليا:** يتم إتخاذ القرارات الإستراتيجية بواسطة الإدارة العليا لأنه فقط عند هذا المستوى يمكن للإدارة أن تتمتع بوجهة نظر شاملة للمنظمة و تتمتع بقوة تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ القرار.

**سابعا: تقديم إطار عام لصنع قرارات أقل في المستوى الإداري:** تقدم القرارات الإستراتيجية مظلة في ضوئها يقوم المديرون في المستويات الإدارية الدنيا بصنع القرارات التي تتماشى معها، و بالتالي توفر القرارات الإستراتيجية إطار إرشادي للمديرين حتى يتأكدوا أن القرارات التي يضعونها متماشية مع خطط و توجيهات المنظمة.

**ثامنا: ميزة أو خاصية عدم التأكد:** القرارات الإستراتيجية تصنع تحت ظروف تتميز بعدم التأكد أو بنقص المعرفة ببعض المتغيرات الهامة و لذلك فإن النتائج غير مؤكدة كما تتميز القرارات الإستراتيجية بأنها قرارات غير مترتبة ، ذات درجة عالية التعقيد و قد أشاد بعض المفكرين و كتاب الإدارة ان الإفتقار على الترتيب في القرارات الإستراتيجية يعود إلى تعقيد المشكلات الإستراتيجية التي ترتبط بها و التي يصعب وصفها بدقة، و وضع الصياغة الواضحة لها، أو تحديد المعايير التي يمكن استخدامها للحكم على الحلول المقترحة لها. لذلك فهي تتضمن درجة من الغموض و عدم الرؤيا المستقبلية لمتخذ القرار.

**تاسعا:** إن صناعة القرارات الإستراتيجية يتم من قبل الإدارة العليا في المعرف لأنها تملك تصورا كافيا تدرك من خلال المضمون الحقيقي لقراراتها الإستراتيجية.

**11عاشرا:** القرارات الإستراتيجية لها تأثير بعيد المدى في المؤسسة.

**احدى عشر:** القرارات الإستراتيجية تمثل توجهها مستقبليا للمؤسسة فالإدارة العليا و هي بصدد صناعة القرار الإستراتيجي تجد نفسها ملزمة بإجراء التنبؤات حول الخصائص المستقبلية بهدف تقييم الفرص و المخاطر و موائمتها بعناصر القوة و الضعف داخل المصرف.

**اثني عشر:** تكون على درجة كبيرة من التعقيد و قد لا تتوفر معلومات كاملة لدى متخذي القرار بسبب حالة عدم التأكد التي تصاحبها و قد تكون قرارات غير متكررة و تحدث لأول مرة.

**ثلاثة عشر:** انها تتطلب انفاق حجم كبير من الأموال و بالتالي تؤثر على نجاح أو فشل المصرف. و هناك

<sup>14</sup> -نادية حبيب أيوب "نظرة الإدارة العليا لخصائص عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المنشآت السعودية الكبرى " مجلة دراسات الخليج و الجزيرة

من يميز القرارات الإستراتيجية بأنها القرارات التي تتميز بتأثيرها الطويل المدى على المؤسسة بحيث ترهن توقعها في السوق و الذي يراد منه تعظيم المكاسب للموارد الموضوعة تحت تصرف المؤسسة و يبحث القرار الإستراتيجي على الطريقة التي بموجبها تواجه المؤسسة محيطها الخارجي في ظل المنافسة إذ تصنع القرارات الإستراتيجية بظروف إستثنائية نتيجة لتهديدات متوقعة و فرص بيئية مؤثرة يحتمل ظهورها في المستقبل و تكون نتائج هذه القرارات بعيدة الأمد بالنسبة للمؤسسة.

## المبحث الثاني: تصنيف القرارات الإستراتيجية و العوامل المؤثرة على إتخاذها

### المطلب الأول: تصنيف القرارات الإستراتيجية

أولاً: أنواع القرارات الإستراتيجية: تنقسم القرارات الإستراتيجية إلى ثلاثة أنواع و هي:

أ- القرارات الإستراتيجية الواعدة تحت ظروف التأكد التقريبي

ب- القرارات الإستراتيجية الشرطية ظروف المخاطرة

ج- القرارات الإستراتيجية الدفاعية الإستجابة للظروف غير متوقعة

أولاً: القرارات الإستراتيجية تحت ظروف التأكد التقريبي : و هي تلك القرارات الإستراتيجية التي يمكن

اتخاذها حينما تكون التغيرات و التطورات التي ستحدث في ظروف بيئية محيطية معروفة من حيث اتجاهها و خصائصها و من أمثلة ذلك الظروف توقع زيادة كبيرة في عدد المواليد أو عدد الخريجين من الجامعة او خلافه و على ذلك فعن المنظمات التي يهملها ذلك أن تقوم بإعداد صياغة القرارات الإستراتيجية بصورة تمكنها من مواجهة هذه الظروف بحيث تتمكن من الإستفادة من الفرص المتاحة أو التقليل من التهديدات.

ثانياً: القرارات الإستراتيجية الشرطيةً ظروف المخاطرة: هي تلك القرارات الإستراتيجية التي يتم إتخاذها في حالة توقع حدوث بدرجة أكبر من حيث الإتجاه بالمقارنة مع الخصائص، و يرجع ذلك إلى تغيير و تنوع الظروف البيئية و عدم ثبات المتغيرات المرتبطة بها بحيث يصاحب نتيجة لذلك التوقع بدرجة عالية لخصائص التغيرات التي يمكن أن تحدث و مثلاً لذلك فإن المنظمة قد تتوقع ظهور منتج جديد من منظمة منافسة لكنها لا تستطيع معرفة خصائصه و ينقسم هذا النوع إلى قسمين:

-القرارات الإستراتيجية الشرطية الدفاعية.

-القرارات الإستراتيجية الشرطية الهجومية.

ثالثاً: القرارات الإستراتيجية الدفاعية "الإستجابة للظروف غير المتوقعة: وهي قرارت تتخذها المنظمة لمواجهة ظروف مفاجئة غير متوقعة أو غير معروفة الإتجاه و الخصائص مثل: حدوث زلزال أو فيضانات أو

<sup>15</sup> حروب مفاجئة.

### المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية:

ان هناك العديد من العوامل التي تؤثر على اتخاذ القرارات الإستراتيجية و ينبغي على متخذ القرار الإستراتيجي أن يأخذها بعين الإعتبار و من هذه العوامل ما يلي :

**أولاً: التدخل الحكومي:** عادة ما تضع الحكومة قوانين و إجراءات ينبغي على متخذ القرارات الإستراتيجية أن يأخذها في عين الإعتبار عند اتخاذ القرارات مثل: القوانين، الإجراءات الخاصة بعمليات التسعير ، محددات الإستيراد و التصدير، قوانين العمال و الضرائب.

**ثانياً:** المنافسة ينبغي أن يؤخذ في الإعتبار استراتيجيات و سياسات الشركات الأخرى التي تعمل في نفس المجال و خاصة الشركات المنافسة منها عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية و من هذه العوامل درجة توافر المعلومات عند متخذ القرار فكلما توافرت المعلومات كلما قلت المشاركة و كلما كان لدى المساعدين معلومات مطلوبة لإتخاذ القرار الإستراتيجي حتى يمكن تنفيذه فكلما كان هناك ضرورة للإلتزام و ضرورة لقبول القرار أكبر زادت درجة المشاركة في إتخاذ القرار و كلما زادت درجة تعقيد المشكلة، موضوع القرار كلما زادت درجة المشاركة في اتخاذ القرار و كلما زاد ولاء المساعدين للمنشأة و أهدافها كلما أمكن مشاركتهم في إتخاذ القرار و كلما قلت التناقضات و الصراعات بين المرؤوسين كلما ادى إلى زيادة المشاركة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية .

**ثالثاً:** أثر القيم الشخصية للمديرين في إتخاذ القرارات الإستراتيجية: حيث يلاحظ أن هيكل القيم الشخصية للمديرين له تأثير على إتخاذ القرار الإستراتيجي و أن بعض البدائل يتم اختيارها في قرار معين و يترك الأخرى لأنها تتفق مع قيم المدير الشخصية سواء كانت هذه القيم فكرية، اقتصادية، سياسية، اجتماعية، دينية و كلما سيطرت قيم معينة من هذه القيم كلما كان هناك حاجة أكبر لإتخاذ القرار الذي يتفق مع القيم الشخصية المسيطرة للمدير.

و هذا يرى الباحث أن هناك عدة عوامل أخرى يمكن ان تؤثر عند إتخاذ القرارات الإستراتيجية منها دقة و توافر المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات الإستراتيجية حيث أن توافر مثل هذه المعلومات يمكن الإدارة العليا من إتخاذ قرارات إستراتيجية فعالة ، كذلك يمكن القول درجة ذكاء و تعليم و خبرة متخذ القرار الإستراتيجي تعد من أهم العوامل المؤثرة في إتخاذ مثل هذه القرارات حيث سيكون أكثر قدرة على تحديد المشكلة و معرفة أسبابها و بالتالي أكثر قدرة على إتخاذ القرار الإستراتيجي الملائم لحلها.

هذا بالإضافة إلى العوامل التي يمكن التحكم فيها و التي تقع خارج إدارة المنظمة فقد يؤدي نشوب في

<sup>15</sup> - أحمد عرفة و سمية شلبي " القرارات الإستراتيجية التسويقية " مصر دار الكتاب ( رقم الايداع 7589 ) ص-35-39

بلد ما إلى أن متخذ الإدارة العليا عددا من القرارات الإستراتيجية و لذلك فإن بيده القرار الإستراتيجي تعد إحدى العوامل الهامة التي ينبغي أن تؤخذ في الحسبان عند إتخاذ القرارات بالإستراتيجية.

## المبحث الثالث: مراحل صناعة القرار الإستراتيجي و تأثير المعلومات و البيئة

### الخارجية على ترشيد القرار الإستراتيجي

#### المطلب الأول: مراحل صناعة القرار الإستراتيجي:

باستعراض مراحل صناعة القرار الإستراتيجي عند الكثير من الكتاب في هذا المجال فقد وجدنا تقاربا كبيرا بينهم في تحديد تلك المراحل و طبقا لمدخل الإدارة الإستراتيجية فإن هناك العديد من الخطوات لصناعة القرار الإستراتيجي و هي :

أولا: مرحلة تحليل بيئة المنظمة

ثانيا: مرحلة صياغة القرار الإستراتيجي

ثالثا: مرحلة تنفيذ القرار الإستراتيجي

رابعا: مرحلة رقابة و تقييم القرار الإستراتيجي

و ما يمكن الإشارة اليه أن المراحل السابقة متداخلة و يؤثر كل منها على الآخر. فتحليل البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة تعد مدخلات أساسية يمكن من خلالها صياغة القرار الإستراتيجي و صياغة القرار تعد مدخلات لعملية التنفيذ و عملية التنفيذ تعد مدخلات التحليل و هكذا تدور في حلقة متصلة ، و يمكن توضيح مراحل صياغة القرار الإستراتيجي وفقا للمدخل المتكامل على النحو التالي:

أولا: مرحلة تحليل بيئة المنظمة: يرى البعض و في ضوء رسالة المنظمة و التي تعكس الفلسفة الأساسية و الأهداف الإستراتيجية للمنظمة فإن مرحلة التحليل الخارجي ( الفرص و التهديدات) و التحليل الداخلي (نقاط القوة و الضعف) للمنظمة ، تعد مرحلة مبدئية من مراحل إعداد القرار الإستراتيجي حيث ينبغي تحليل القوى البيئية التي تؤثر على المنظمة مثل القوى الإقتصادية، السياسية، الإجتماعية، التكنولوجية التنافسية. وذلك من خلال دراسة و تحليل المعلومات المتوافرة حتى يمكن استغلال الفرص المتاحة و مواجهة التهديدات البيئية بينما يشير مفهوم التهديدات إلى تلك الأحداث و الإتجاهات الإقتصادية و الإجتماعية و السياسية و التكنولوجية و التنافسية الواقعة في بيئة المنظمة لتحقيق منافع ذات أهمية في المستقبل.

و بعد تحليل البيئة الخارجية على درجة كبيرة من الأهمية نظرا لأن ظروف البيئة في تغيير مستمر، وهذا التغيير قد يكون وسيلة لتحقيق مزايا تنافسية كما أنه قد يؤدي إلى فشل المنظمة إذا لم تستطيع التكيف مع هذه المتغيرات. و تحليل البيئة الداخلية للمنظمة هام للغاية لأنه يحدد نقاط القوة و نقاط الضعف المتعلقة

بالقرار الإستراتيجي لكي تعمل الإدارة الإستراتيجية على تفويتها أو التغلب عليها عند صياغة القرار الإستراتيجي وهذا و تعرف نقاط القوة بأنها أي شيء داخل المنظمة يمكن أن يشمل نقطة للمنافسين على المنظمة و يرى البعض أنه يمكن تحديد نقاط القوة و الضعف في المنظمة كما يلي:

أ- تحديد العوامل الإستراتيجية الداخلية: و تتمثل في الإمكانيات الداخلية التي تعتبر حاسمة بالنسبة للنجاح في مجال تنافسي معين.

ب- تقييم العوامل الإستراتيجية الداخلية: و توجد عدة مداخل يمكن الإعتماد عليها في عملية التقييم مثل: المقارنة بين إمكانيات وأداء المنظمة أو مقارنة مع المنافسين.

ثانيا: مرحلة صياغة القرار الإستراتيجي: ويؤدي التحليل للظروف الداخلية للمنظمة إلى تحديد نقاط القوة و نقاط الضعف كما يؤدي التحليل الخاص بالظروف الخارجية إلى تحديد الفرص و التهديدات التي تواجه المنظمة. و في هذه المرحلة يمكن للمسؤولين عن الإدارة العليا تطوير و تقسيم بدائل القرارات الإستراتيجية، و تعتبر تطويل بدائل القرارات الإستراتيجية إبداعا في عملية صنع القرارات الإستراتيجية و التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف المنظمة و ينبغي أن تلتزم البدائل الإستراتيجية بثلاثة شروط و هي:

أ- القدرة على تحقيق أهداف المنظمة.

ب- التناسب مع الموارد الحالية و المستقبلية.

ت- الإلتزام بالقيود الخارجية.

و توجد سبعة معايير يمكن استخدامها لتقييم البدائل المتاحة و هي :

الملائمة، الصلاحية، التناسق، الإمكانية، القابلية للخطر، إمكانية التكيف، الجاذبية المالية.

و بعد تحديد و تقييم البدائل و التوصل إلى مجموعة من بدائل الإستراتيجية المقبولة ينبغي اختيار أحد هذه البدائل و تنفيذه. و يتم هذا في ضوء العديد من المعايير و من أهم هذه المعايير قدر القرار الإستراتيجي المقترح على التعامل مع نقاط القوة و الضعف الخاصة بالمنظمة و الفرص و التهديدات الموجودة بالبيئة الخارجية و قدوة القرار على تحقيق الأهداف المطلوبة بأقل قدر ممكن من الموارد و الآثار السلبية.

ثالثا: مرحلة تنفيذ القرار الإستراتيجي: و تتمثل في مجموعة الأنشطة الخاصة بوضع القرار الإستراتيجي موضع التنفيذ و يتطلب ذلك إعادة النظر في الهيكل التنظيمي، سياسات العمليات التحفيزية و الموارد اللازمة لدعم و تنفيذ القرار و تنقل الإدارة الإستراتيجية إلى وضع القرار الإستراتيجي موضع التنفيذ بعد صياغة القرار الإستراتيجي حيث يمكن تحقيق أهدافه . و عملية التنفيذ هذا تعرف على أنها عنصر و أداة



<sup>16</sup> يتم استخدامها لتنفيذ قرار استراتيجي جديد أو تدعيم القرار الحالي.

رابعا: مرحلة رقابة و تقييم القرار الإستراتيجي: و تتمثل في مجموعة من الأنشطة الخاصة بمتابعة عملية تنفيذ القرار الإستراتيجي و توفير تغذية عكسية FEEDBA لمتخذي القرارات حتى يمكنهم تقييم جدوى القرار الإستراتيجي و اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحسين الأداء إذا ما كان يفتقر إلى الكفاءة و الفعالية.

فوضع القرار الإستراتيجي موضع التنفيذ يعد مجرد حلقة في سلسلة حلقات متتالية و متداخلة و لازمة لنجاح القرار الإستراتيجي ، فالتنفيذ لا بد وأن يتبعه و يواكبه عملية على القرار و التي من خلالها يمكن تحقيق الأهداف التالية:

أ- تحديد مدى سلامة الافتراضات التي اعتمد عليها القرار الإستراتيجي مثل نواحي القوة و الضعف و الفرص و التهديدات البيئية.

ب- التأكد من أن القرار الإستراتيجي يتم تنفيذه وفق لما خطط له و في الوقت المحدد للتنفيذ و في ظل قيود الموارد المتاحة.

ث- تدعيم عملية التعلم التنظيمي فمن خلال الرقابة الإستراتيجية و ما توفره من تدفق مستمر للمعلومات عن عملية التنفيذ و ما يواجهها من تحديات او وجود تطورات أو تغيرات جديدة في الظروف الداخلية و الخارجية للمنظمة يمكن تعديل صياغة القرار الإستراتيجي ذاته أو تعديل في متطلبات التطبيق .

كما يوجد من يحدد مراحل عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي بعدة عوامل يمكن تناولها على النحو التالي :

#### أولا: تحديد المشكلة و الأهداف:

يعد تحديد المشكلة الحالة المستقبلية التي يرمي صانع القرار الإستراتيجي عبر نشاطه إلى ترتيبها و تصنيفها لتشكيل الإطار العام للقرار فهي تحدد البدائل التي يبحثها و طريقة التقييم لها.

تؤثر الطريقة التي تعرض بها المشكلة تأثيرا عميقا على المسار الذي تم اختياره و سيؤدي التحديد السليم لها من خلال بحثها و جمع البيانات و الإحصائيات المتعلقة بها ن وكلما كانت البيانات و المعلومات المتعلقة بالمشكلة صحيحة و دقيقة و متكاملة كان تعريف المشكلة و بيان حدودها و إيضاح أبعادها أكثر يسرا و سهولة و يمكن الوصول إلى القرار الإستراتيجي السليم في النهاية يحدد لنا بيتز دركر أجزاء أساسية لكيفية التعامل مع المشكلة، في سبيل التعرف عليها و دراسة أبعادها من خلال ما يأتي:

أولا: تصنيف المشكلة: هل هي مشكلة عامة متكررة يمكن مواخعتها أم نوع جديد من المشاكل لا يمكن معالجتها.

<sup>16</sup> - اسماعيل محمد السيد " الإدارة الإستراتيجية مفاهيم و حالات تطبيقية الدار الجامعية الإسكندرية 2000 ص 123-124

**ثانيا: التعرف على المشكلة:** و هذا يعني تحديد المشكلة و منحها التفسيرات المناسبة و ما هو جوهر مفتاحها.

**ثالثا: تحديد الجواب للمشكلة:** ينبغي تعريف المشكلة إلى مجموعة من المعايير الواضحة و كيفية جمع المعلومات عنها، و ما هو الهدف الذي يجب أن يصل القرار إليه و تحدياته أما فيما يخص الأهداف فتعد عملية تحديد الأهداف الإستراتيجية من الأمور الأساسية في فن و تحليل و صناعة و اتخاذ القرارات السليمة.

تساعد عملية تحديد الأهداف في توجيه عملية صنع و اتخاذ القرار بكاملها بدءا من تحديد البدائل و تحليلها و التي ستقود الى تبرير الخيار النهائي.

**ثانيا: جمع المعلومات و تحديد البدائل الإستراتيجية:** تعد عملية جمع المعلومات من الأمور الأساسية التي يستند عليها في عملية تحليل و صنع القرار الإستراتيجي و اتخاذه، و عند تحديد المشكلة و تفرعاتها تهيأ الوسائل لتقليل العناصر الأساسية المجهولة من خلال الحصول على المعلومات، و هنالك ثلاثة أمور أساسية يسترشد بها صانع القرار ليجمع المعلومات عن المشكلة و هي :

**أولا:** التفكير الدقيق بالمشكلة لضمان دقة و تحديد مصادر المعلومات المرتبطة بتلك المشكلة و بأبعادها المؤثرة.

**ثانيا:** تفعيل دور الإستشارة مع الإختصاص و ذوي الخبرات من أجل الحصول على معلومات إضافية تعزز حدود المشكلة و ظاهرتها مع الظرف الطبيعي و الإعتيادي .

**ثالثا:** حسن استخدام المعالجات الإحصائية و توظيف المعلومات ذات الدلالات الواضحة بالإستناد إلى مقاييس الموضوعية و الصدق و الثبات بما يضمن فعاليتها في إعطاء القرارات و التقييمات الجيدة للخيارات و التفصيلات.

تعد المعلومات من المقومات الأساسية لترشيد القرار الإستراتيجي. فإن توافر المعلومات المتكاملة يعتبر الكيزة الأساسية الهامة في اتمارية المنهجية التحليلية للقرار الإستراتيجي و لمشكلاته ضمن مراحل الإستدلال و الإستنتاج و التقويم و الإختيار للبديل الأحسن.

أما فيما يخص مرحلة توليد البديل الإستراتيجي فتمثل هذه المرحلة إتجاها فاعلا لوضع المشكلة في طريق الإختبار الموضوعي من خلال معرفة طاقتها وقدرتها على الإستجابة و التحول و التأثير لهذا البديل و تكلف وحدة صنع و اتخاذ القرار للبحث عن الحلول الممكنة و تقييم كل بديل منها.<sup>17</sup>

تحتاج هذه الخطوة الى اختيار الأساليب التي تؤمن لها القدرة في تحليل البدائل و تقضي نتائجها و

<sup>17</sup>حامد أحمد رمضان بدر ادارة المنشآت ، اتجاه شرطي القاهرة دار النهضة العربية 1999 ص 123-125

مميزاتها، و من هذه الأساليب:

**أ- أسلوب الحدس:** و هي عملية ناجمة عن فاعلية الخبرات المتراكمة حينما تتسم ظروف المشكلة بعدم التأكد و قلة السوابق و الحقائق حولها، و أن البدائل متداخلة. و هناك ضيق في الوقت و دعوة متشددة نحو حسم المشكلة.

**ب- أسلوب دلفي:** و هي عملية جماعية تعبر عن آراء مجموعة من المختصين و عن تحليلاتهم إزاء القضايا المستقبلية و حلولهم الإبداعية للمشكلات المتوقع قيامها ضمن المجالات العامة.

**ج- أسلوب السيناريو:** هو عملية افتراضية لمجموعة أحداث مستقبلية تدفع نحو استشارة الأفكار للتصرف حيالها و تحديد الإجراءات العلاجية لها في ضوء معطياتها، و بما يعزز من قيمة القرار و قدرته على التصدي للمشكلات التي قد تظهر.

**د- أسلوب النماذج الرياضية:** و هي أساليب تجريبية لتحليل و معالجة المتغيرات الكمية التابعة و المستقلة في عمليات صنع و اتخاذ القرارات من خلال استخدام و تفعيل نماذج التنبؤات بمتغيرات البيئة أو تلك النماذج المختصة بآلية عمل النظام و معدلات أداءه ، إضافة إلى النماذج البحثية عن الحلول المثلى. و عند تقييم البدائل فتشمل في تقييم هذه البدائل الإستراتيجية بعد تعرضها لمجموعة من الإختبارات العلمية و العملية لبيان مزايا و مساوئ كل واحد منها و مدى إمكانية مساهمته في حل مشكلة موضوع البحث.

أن هناك علاقة بين البدائل و المرونة و التكيف الإستراتيجي للمؤسسة حيث أن فكرة توليد البدائل التي تعتمد على المؤسسة يعني إمتلاك المؤسسة للمرونة الإستراتيجية و إن قيمة القرارات الإستراتيجية للمؤسسة تزداد بأمرين: أولهما السرعة التي تستطيع المؤسسة بواسطة استخدام خياراتها و تأهيمها انخفاض الكلفة من استخدام هذه الخيارات التي تشمل المتطلبات الأساسية لعملية توليد البدائل الإستراتيجية ( الإبداع ، المرونة و التوقيت ).

تسعى الإدارة العليا إلى خلق حالة الموائمة بين البدائل الإستراتيجية و إمكانات المؤسسة الداخلية و الخارجية و بما يوفر لها القدرة على اختيار البديل الإستراتيجي الأفضل من بين البدائل المتاحة.

**هـ- أسلوب بحوث العمليات:** و هو عملية منظمة لتطبيق الوسائل العلمية في معالجة المشكلات المعقدة بإدارة النظم الكبرى و توجيه مواردها البشرية و معداتها، فضلا عن توظيف فروع هذا الأسلوب من البرمجة الخطية و المصفوفة و تحليل السلاسل الزمنية و المسار الحرج.

**ثالثا: اتخاذ القرار الإستراتيجي و متابعة تنفيذه:** تعد هذه المرحلة من أدق مراحل القرار جميعا لأن اختيار البديل الإستراتيجي يعني حسم الموقف و الوصول إلى المحطة النهائية للجهد المبذول و هذا الأمر

يحتاج إلى القدر الكبير من الكفاءة و القدرة الذاتية لتحقيق الإختيار السليم. يجري اختيار البديل الإستراتيجي بحسب السياق المنطقي للمفاضلة و على أساس التوجه الموزون و المحسوب في ضوء المعايير و المقاييس ذات العلاقة بنوعية القرار، و ضمن إطار الكلفة و المنفعة المترتبة على البديل الأفضل في إطار المفاضلة و تتضمن معايير المفاضلة لإختيار البديل الإستراتيجي المطلوب ضمن هذه المرحلة ما يأتي :

- أ- تكلفة البديل المترتبة عنعه حينما ينفذ
  - ب- قدرة البديل على استغلال الموارد المتاحة المسخرة لحل المشكلة.
  - ت- نوعية المعالجة التي يقدمها إزاء المشكلية كلية أم جزئية.
  - ج- مدى انسجام البديل مع أهداف القرار على صعيد النظام و المجتمع و البيئة.
  - د- مدى السرعة و التوقيت المطلوب في تنفيذ الحل و نتائجه المحتملة.
  - و- درجة المخاطرة المتوقعة عن البديل في حالة عدم تحقيقه الهدف المطلوب منه.
- برزت نظريات و وسائل قدمتها العلوم السلوكية و طورتها ثورة المعلومات و أصبحت بإمكانياتها و فعاليتها تساعد محلي و صانعي و متخذي القرار في إختيار البديل الأفضل من بين مجموعة البدائل و شملت هذه الطريقة : نظرية المباراة، شجرة القرارات و نظرية الإحتمالات.

يخضع القرار الإستراتيجي البديل للإختبار التجريبي من قبل صانع القرار و متخذه ليتسنى لهم التأكد من سلامة اختيارهم له، و لضمان جدول نتائجه و تأثيراته تمهيدا لإعتماده قرارا إستراتيجيا مستقبليا عبر الواقع الميداني لحل المشكلة و أخيرا تأتي عملية التنفيذ الفعلي للقرار الإستراتيجي و متابعته و تقويمه، فهي تعد مرحلة الإعلان عن القرار رسميا و من ثم تنفيذه. يعتبر التنفيذ الفعلي للبديل و الذي سيصبح المعلن و المكشوف الذي يعتزل الكثير من الأمور، وقد يظهر بشكل مرضي أو غير مرضي للأطراف المعنية و يتطلب التطبيق الفعلي بعض الإجراءات اللازمة و هي :

**أولاً:** صياغة البديل بوصفه قرارا إستراتيجيا دالا على مضمونه بشكل جيد .

**ثانياً:** اختيار الوقت المناسب لإعلان هذا القرار.

**ثالثاً:** تهيئة البيئة الداخلية المعنية لتنفيذ القرار و الإستعداد لعمل ذلك و تهيئة الموارد و الإمكانيات اللازمة و الإدارات و الأقسام.

**رابعاً:** تهيئة البيئة الخارجية الرأي العام و المجتمع لضمان الالتزام و حسن التجاوب و التفاعل مع القرار و تنفيذه.

يشمل القرار الإستراتيجي جميع الأفعال التي تلزم وضعه موضع التنفيذ أو في صورة تجعله يؤثر بالواقع و

تتأثر به الإجراءات التنفيذية للمشروع.

تتصف عملية اتخاذ القرار و إعلانه بالصعوبة و سبب ذلك يعود إلى جملة من عوامل مهمة بينهما عاملان أساسيان مترابطان هما:

أ- صعوبة التنبؤ الدقيق و المسبق بنوعية ردود أفعال المنظمات الأخرى و بالتالي تحديد النتائج المترتبة على الأنماط السلوكية المراد إتباعها.

ب- إحتمال الفشل الذي يسبب كارثة و خاصة في أوقات الأزمات التي تواجه المنظمات بسبب التغيير السريع لمواقف المنظمات الأخرى و عدم القدرة على السيطرة على الموقف.

يباشر متخذ القرار التقويم الموضوعي و المعالجة للنتائج المتحققة و للآثار الفعلية الناجمة من تنفيذ القرار و منذ مراحلها الأولى، و بهذا يكون التقويم بمثابة الاختبار أو الفحص لمعرفة التأثيرات التي أنتجها القرار للتماشي مع البرامج و الأهداف التي تم التخطيط لها و المراد بلوغها و إنجازها.

التقويم يمثل العملية المنهجية التي يقوم بها صانعو القرار و يجري تطبيقها في سبيل تحديد قيمة النتائج المترتبة عن تنفيذه، بحيث ينتج عن هذه العملية التحليلية إثبات صحة البديل من عدمه و بالتالي إيجاد بديل ثاني عوضا عنه في حالة القشل.

### المطلب الثاني : تأثير المعلومات و البيئة الخارجية على ترشيد القرارات الإستراتيجية

على الرغم من التقدم التقني في مجال المحاسبات و نظم المعلومات و ما حققه العلم من استحداث أساليب حديثة لصنع القرارات إلا أن هناك العديد من العوامل التي يمكن أن تؤثر على عملية صنع القرارات سيما و أن القرارات الإستراتيجية لا يتم صنعها بمعزل عن العوامل المحيطة أي متغيرات البيئة الخارجية. فلكل مؤسسة بيئة خارجية محيطة بها تؤثر فيها و تتأثر بها، و بالتالي يجب على صانعي القرارات في المؤسسات أن تتوفر لديهم بيانات و معلومات عن عناصر البيئة الخارجية لتساعدهم على اتخاذ القرار الصائب و العمل على ترشيدها لأن هذه العملية متوقفة على المعلومات و دقتها و أسلوبها.

### الفرع الأول: ترشيد القرارات الإستراتيجية و فاعليتها

تقوم نظرة أصحاب الفكر الإداري الكلاسيكي للقرار الرشيد على فرضية أن المدير يحاول تحقيق الأمثل و الأفضل من خلال إتخاذ القرار بعد دراسة دقيقة و شاملة للبدائل المتاحة وفق أسس علمية و معايير اقتصادية.

فالقرار الرشيد وفق لأصحاب الفكر الكلاسيكي هو القرار الذي يؤمن الحد الأقصى من تحقيق الأهداف و تحقيق القرار الرشيد على هذا النحو يفترض أن يكون على المدير :

1- معرفة و علم تام بجميع البدائل الممكنة.

2- معرفة كاملة بنتائج كل بديل.

3- منظومة ثابتة من الأفضليات لهذه النتائج.

4- مقدرة حسابية لمقارنة النتائج و تقرير ما هو لأفضل.

و هكذا يؤكدون على صعوبة و استحالة تحقيق الرشد الكامل في اتخاذ القرارات و يعدون الإدعاء بتحقيقه منافي و مخالف للواقع الذي يفرض قيودا و عقبات تقف حائلا دون اتخاذ القرار كامل الرشد و من بين تلك المعوقات :

1- محدودية المعلومات المتاحة و قدرة الإنسان على استيعابها و مدى توفر الاتصال لنقل المعلومات إلى متخذي القرارات.

2- الضغوط الناشئة عن الدوافع و القيم الشخصية أو تلك التي تنشأ بسبب ولاء الشخص لمجموعة عمل معينة قد تتعارض أهدافها مع أهداف المؤسسة.

3- مستوى المهارات و المواقف اللاشعورية و التي تحدد أداء الفرد.

أما رواد مدرسة اتخاذ القرارات فقد عدو مفهوم الرشد الكامل في اتخاذ القرارات مفهوما نسبيا و نسبية الرشد ناتجة عن تأثير العوامل المحيطة بالمؤسسة و التي يصعب على متخذ القرار السيطرة عليها بالكامل. وعليه مهما حاول متخذ القرار من جهد للتوصل إلى قرارات كاملة الرشد فإنه لن ينجح إلا في التوصل إلى قرارات محدودة الرشد من خلال نموذج الرشد المحدود الذي يتوقف فيه متخذ القرار عن البحث بمجرد التوصل إلى بديل معقول يقتنع أنه مناسب على الرغم من احتمال وجود بدائل أفضل.

و سبب إكتفاء متخذ القرار بالبديل المعقول يرجع إلى ما يلي:

1- إن الحل الأمثل في فترة زمنية معينة قد لا يبقى كذلك في فترة زمنية أخرى.

2- إن البدائل المتاحة أمام متخذ القرار قد لا تكون كثيرة إن اختياره لأحدها يتوقف على إمكانياته و قدراته لدراساتها جميعا، و تحديد نتائجها و توفير الوقت اللازم لذلك.<sup>18</sup>

3- مواجهة متخذ القرار للكثير من المتغيرات الداخلية و الخارجية التي لا تستطيع السيطرة عليها و لا يملك المعرفة بها أو القدرة على التنبؤ بها.

و في الأخير نجد أن كلا الاتجاهين مستخدمين في الواقع العلمي و لكن الفرق في إختلاف نسب الاستخدام عند متخذي القرارات الإستراتيجية و عليه يجب التنبه إلى إختلاف درجة الرشد من شخص لآخر نتيجة المواقف و نتيجة الإختلاف من موقف لآخر حتى بالنسبة لنفس الشخص.

<sup>18</sup> جمال الدين محمد المرسي و آخرون " التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية " الدار الجامعية الإسكندرية 2000 ص 117

تعد فاعلية القرار الإستراتيجي موضوع نقاش و جدل حيث يشير القرار الفاعل الى تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة من تحقيقها، و يستطيع تحقيق المستوى المقبول من التناسب بين وسيلته و هدفه ضمن معطيات ظرفية معينة.

توجد مجموعة من النقاط التي يجب أن تقوم بها المنظمات و المؤسسات لتحقيق متطلبات القرار الإستراتيجي الفعال و التي تشمل ما يأتي :

أولاً: جمع البيانات و المعلومات و المعطيات المتعلقة بالمشكلة.

ثانياً: التحسس و اليقظة لأمر المستقبل.

ثالثاً: حساب الإحتمالات المتوقعة.

رابعاً: المرونة العالية لدى صانعي و متخذي القرار.

خامساً: الجاذبية الفنية.

سادساً: الشعور بالشجاعة.

و هنالك وسائل أخرى لتحسين الوصول إلى قرارات فعالة و جيدة، يجب أن تتعلمها القيادة و استخدامها بشكل منطقي لتقود إلى أحسن حل بأقل قدر من تضييع الوقت، الطاقة، المال و راحة البال ..... و العملية الفعالة لإتخاذ القرارات هي التي توفى بعدة معايير أهمها:

أولاً: أنها تركز على الجوانب المهمة.

ثانياً: أنها منطقية و ملتصقة.

ثالثاً: أنها تعترف بالعوامل الذاتية و الموضوعية معا ، و تجمع بين التحليلي و الحدسي.

رابعاً: أنها لا تحتاج من المعلومات و التحليلات إلا بالقدر اللازم لحسم مشكلة محددة.

خامساً: أنها تشجع على جمع المعلومات المفيدة و الحصول على الآراء المتخصصة.

سادساً: أن تكون بسيطة ، مرنة ، سهلة الاستخدام ، يمكن الإعتماد عليها.

و إن تراجع أي عامل من العوامل المذكورة أعلاه عادة ما يؤثر في مستوى فاعلية العوامل الأخرى، و بالتالي سيكون هنالك عجز في تحقيق التناسب المقبول بين هدف و وسيلة القرار المعني، لذلك فإن نجاح القرارات الإستراتيجية يعتمد على كفاءة الخطوات التي يستخدمها المدراء في عملية صنع القرار و التي بدورها تؤثر في فاعلية القرار من خلال التأثير في الخيارات التي اتخذت من بين المحددات و لأجل ان تقود عملية صنع القرار إلى قرار فاعل يجب القيام بما يأتي :

أولاً: التركيز على ماهية القرار يجب التعرف على الموضوع نفسه لفهم الخيارات المتاحة جميعاً، و عدم الالتزام بأي توصيات إلا بعد التعرف على الموضوع للإبتعاد عن الوقوع في أسر قرارات قد تم تكوين فكرة

مسبقة عنها، و تعد هذه الخطوة من أهم الخطوات.

**ثانيا:** طرح و مناقشة الآراء المضادة إذ لن يكون هنالك جواب دون الحصول على الإتفاق الجماعي و بعد استعراض و بحث كثير من الأمور و المداخل للموضوع و مناقشة جميع الآراء.

**ثالثا:** أن تؤسس على معلومات دقيقة تربط بين البدائل المناسبة لتحقيق الأهداف الناتجة من الوعي و الفهم لمحددات البيئة و تحديد الإجراءات الخاصة، و من سيكون مسؤولا عنها و على أي مستوى يجب أن يتم ذلك.

و نتيجة لذلك فإن مفهوم فاعلية القرار هو ذلك القرار الذي يحقق الأهداف المحددة و الذي يتخذ من قبل الإدارة في وقت صنعه ، أو هو ذلك القرار الذي يقود إلى نجاح المؤسسة و تحقيق أهدافها اعتمادا على معلومات صحيحة و كاملة ، تؤدي إلى الإحاطة بظروف المشكلة جميعا ( موضوع القرار) و الأخذ بالاعتبار جميع البدائل الممكنة و الاعتماد على الأساليب العلمية و تقنية المعلومات في عملية صناعة القرار. و على الرغم من أن الحكم على درجة فاعلية القرار الإستراتيجي تتطلب معرفة و تحديد نتائج القرار، إلا أنه بإمكانه التنبؤ بفاعلية القرار في لحظة صنعه من عناصر البيئة "الداخلية و الخارجية" للمنظمة و توجيهها صوب تحقيق التناسق بين حذف القرار و وسيلته.

وفي هذا السياق يمكن أن نقول أن حتى يستطيع صانعي القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الحصول على قرارات رشيدة يتوجب عليهم جمع البيانات و المعلومات بدقة و موضوعية عن البيئة المحيطة بعواملها المختلفة حتى تأتي قراراتهم متوافقة تماما مع البيئة التي ستطبق فيها تلك القرارات و ليست مخالفة للأنظمة و القوانين و التشريعات و إلا لن تستمر المؤسسة في عملها.<sup>19</sup>

### الفرع الثاني : تأثير المعلومات على القرارات الإستراتيجية

أشارت الكثير من البحوث الفكرية و العلمية إلى وجود عوامل و متغيرات ذات تأثير في صنع و فاعلية القرار، و من أهم العوامل المؤثرة في صنع و فاعلية القرار الإستراتيجي مدى توافر المعلومات الكافية لصانع القرار، و يأتي بعدها قدرات المديرين، و يعتبر إدراكهم هو تحصيل حاصل لحجم المعلومات المتوافرة لديهم لكونها تعطي الصورة الواضحة عن طبيعة البيئة ذات السمة الديناميكية التي يتعامل معها، و مردودها هو انعكاس على حالة اللاتأكد البيئي.

يتخذ الإنسان مجموعة من الأعمال لتحقيق قرار معين و في ذلك يتطلب منه أن يضع كمية وافية و نوعية عالية من المعلومات، و إن التخطيط السليم و التقويم الصحيح لأي قرار يقوم على مصداقية

<sup>19</sup> - الدروب سليمان " اتخاذ القرارات و السيطرة على المشكلات و الأزمات " دار الأسرة للنشر و التوزيع عمان الأردن 2006 ص 55



المعلومات.

يوصف عصرنا الحالي بعصر ثورة المعلومات لما لها من أثر كبير على القيادة و المنظمات و في مجمل حياتنا.

يواجه مدراء اليوم مهمة صعبة في صنع القرارات ضمن بيئات متزايدة التعقيد و مضطربة و إن التفكير في التخطيط السليم لأي قرار يعتمد بالدرجة الأولى على دقة و مصداقية المعلومات. و في هذه الحالة لا بد أن ترتبط إستراتيجية المعلومات بإختبار القرارات الرئيسية و الفرعية و مسارات عمل المؤسسة في المستقبل. تتوقف كفاءة صنع القرار على دقة المعلومات التي تصل إلى قيادة المؤسسة و كل حسب مستواه. يتدفق سيل كبير من المعلومات في الوقت الحاضر لوجود مؤسسات إعلامية عالمية تزودنا بالمعلومات و يترتب علينا أقصى درجات الانتباه من خلال استهلاكنا هذا الكم الهائل من المعلومات.

يتطلب من صانعي القرار عملية تدقيق هذه المعلومات أثناء الحصول عليها من أكثر من مصدر واحد، لأن الأمر أصبح مربكا بسبب زيادة المعلومات و تراكمها، و يؤدي إلى تقليل فهمنا و زيادة الحيرة لدى منظومة اتخاذ القرار.

تأتي التقارير من مصادر عديدة وخصائصها مختلفة و تحتاج إلى تحديد مدى موثقية المعلومات الواردة فيها. و تظهر نتائج سيل المعلومات في مفكرات الذين يتلقونها و يحللونها في هيكلية صنع القرار. يصعب توقع المستقبل تجاه المعلومات المتغيرة بسرعة و يمثل تحديا في هذا الفيض من المعلومات، و يتطلب من الحكمة استخراج ما هو مفيد منها لدعم و صنع القرار.

ازدادت أهمية المعلومات و دورها في عملية صنع القرار بسبب تعقدات المنظمات الحديثة و تنوعت أنشطة أعمالها، و ازدياد و توسع التطور التكنولوجي و التقني و تأثيره في حياة المجتمع عامة. فضلا عما يصاحب البيئة من تغيرات كبيرة و كثيرة. وإن صلة المعلومات بعملية صناعة القرارات و خاصة الإستراتيجية تفوق العوامل الأخرى في درجة التأثير بين عديد من الباحثين الدور المهم الذي تلعبه المعلومات بعملية صناعة و فعالية القرارات بإعتبارها إحدى العناصر الرئيسية التي تؤثر في إعداد و خطط و برامج الأنشطة المختلفة للمنظمة، و تمثل مصدرا رئيسيا و شريانا حيويا لديمومة المؤسسة.

تعرض العديد من القرارات للإخفاق و الفشل و لا تحقق أهدافها بسبب إهمال تهيئة المعلومات المطلوبة التي تساعد في استكمال مقومات القرار، و غالبا ما يجري تشخيص نقاط الضعف في صناعة القرار عند المقارنة بين القرار الفاعل و القرار غير الفاعل من الزاوية التي ينظر إلى طبيعة نظم المعلومات التي استند إليها ذلك القرار.

تعد عمليات التخطيط للفعاليات و إدارتها العنصر الأساسي لقيادة المؤسسة، و التخطيط للفعاليات

يتطلب توفر البيانات اللازمة لتقدير الموقف في صنع و اتخاذ القرار. أما إدارة الفعاليات فيتطلب تبادل البيانات و المعلومات بين قيادة المؤسسة على مختلف مستوياتها من خلال وسائل الإتصال المختلفة و إجراء معالجة لها لكي تصبح المعلومات هي بيانات مصنفة و مفسرة للإستفادة منها في صناعة القرار. و تنبع أهمية المعلومات من الدور الذي تلعبه في بناء المنظمات و استمرارها في دنيا الأعمال و تعد بمثابة العمود الفقري في عملية صناعة القرارات و خاصة الإستراتيجية منها .

تبرز الحاجة إلى القدرة على التنبؤ استنادا إلى معطيات المعلومات المتوفرة، كما أن اتخاذ القرار يواجه عنصر الضغط النفسي بحكم ضيق الوقت المتاح في صنع القرار، و الذي بدوره لا يترك فترة زمنية كافية لجمع المعلومات و تحليلها كما هي في الظروف الاعتيادية.

تقدم إدارة نظم المعلومات لصانع القرار ما يساعده على معرفة جوانب المشكلة بتبويب المعلومات القديمة للمساعدة في تفهم موقف جديد ذي صلة مع المعلومات الحديثة، و تمكنه من السيطرة على الموقف، و كذلك توظف معلوماتها لخدمة التخطيط المستقبلي.

يفيد واقع السياسة الحديثة بالتطور الهائل في حركة التفاعل الدولي و سرعة الأحداث و المفاجآت العديدة، و يتطلب الكثير من القرارات أقل كلما كانت المعلومة المتعلقة بالموقف سريعة كلما كان الزمن بين وصولها لصانع القرار و الزمن المقرر لإتخاذ القرار أقل كلما كان القرار أقرب للنجاح، مع الأخذ بنظر الاعتبار عدة عوامل أخرى .

يعد موضوع صناعة القرار الإستراتيجي للمنظمة من المواضيع المهمة لما لها من تأثير أساس و فعال في حاضر المؤسسة و مستقبلها ، مما يتطلب الإهتمام بصنعها و دور المعلومات فيها.<sup>20</sup>

يستند تكوين القرارات في المنظمات المعاصرة على الحقائق المستمدة من الواقع و تعتمد بدورها أساسا على المعلومات و البيانات و الأرقام و الإحصائيات و دلالاتها، و ما يتراكم لدى الإدارة من أمور تخدم عملية صناعة القرارات. و الدور الذي تلعبه المعلومات في صناعة القرار الإستراتيجي بالغ الأهمية لأن الأساليب المتبعة في صنع القرار و فاعلية القرار الإستراتيجي متوقفة عليها.

### الفرع الثالث : تأثير البيئة الخارجية على القرارات الإستراتيجية

تمر عملية تصميم الإستراتيجية بعدة مراحل من بينها دراسة البيئة، و خصوصا البيئة الخارجية لصعوبة و تكلفة تحليلها و التأثير و التحكم فيها. مما يحتم على المؤسسة استقراء البيئة الخارجية و الاستعداد ببدائلها الإستراتيجية للمتغيرات المتوقعة. و يمكن معرفة مدى أهمية تحليل البيئة الخارجية بشقيها العامة و الخاصة و دورها في تصميم الإستراتيجيات من خلال :

<sup>20</sup> - ثابت عبد الرحمان و آخرون " الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية الدار الجامعية الإسكندرية 2002 ص 160

- **صياغة الأهداف:** الأهداف التي يجب تحقيقها تخضع لدراسة البيئة الخارجية التي يساعد على وضعها أو تعديلها حسب نتائج تلك الدراسات، هذا إلى جانب دورها في وضع الأهداف التشغيلية لمختلف الإدارات و الوظائف. فعلى سبيل المثال التعرف على الأنواع المختلفة من العملاء و فهم أهم الفروق بين هذه الأنواع و خصائص كل نوع، يساعد رجل التسويق في وضع الإستراتيجية التسويقية التي تمكن من اشباع احتياجات كل نوع و تحقيق أهداف المؤسسة.

- **توفير المعلومات:** وهي أهم الأهداف التي تسعى الإدارة الإستراتيجية إلى توفيرها و ذلك بتحليلها و تمحيصها. و على ضوء هذه المعلومات تستطيع الإدارة التحكم في عدة أنشطة و توجيهها حسب تلك المعلومات، و على الإدارة أن تكون لديها أسلوب لتأكد من صحة المعلومات الواردة لأن الأخطاء غير مسموح بها.

- **صياغة استراتيجية الموارد :** و يساعد فهم المتغيرات البيئية المختلفة في بيان الموارد المتاحة ( مواد أولية، رأسمال، تكنولوجيا، أفراد....) و كيفية الإستفادة منها.

- **النطاق و المجال المتاح أمام المؤسسة:** تسهم دراسات البيئة في تحديد نطاق السوق المرتقب و مجال المعاملات المتاحة أمامها سواء تعلق الأمر بالسلع أو الخدمات و طرق التوزيع و منافذه و أساليب و شروط الدفع و تحديد أسعار و خصائص المنتجات المسموح بها، و القيود المفروضة على المؤسسة من قبل الجهات القانونية و التشريعية المختلفة.

كما تساعد في بيان علاقاتها بالمؤسسات الأخرى المختلفة سواء مانت تمثل إمداد بالنسة لها أو مستقبل مستقبل منتجاتها أو تعاونها في عملياتها و نشاطاتها.

- تساهم دراسات البيئة في تحديد سمات المجتمع و الجماهير التي تتعامل معها و ذلك من خلال القيم السائدة، و أيضا يحضى بالأولوية كما تساهم تلك الدراسات في بيان أنماط السلوك الإنتاجي و الإستهلاكي للأفراد و المجتمعات، و المثلين لجمهور المؤسسة مما قد يحدد خصائص المنتجات و أسعارها و توقيت إنتاجها و تسويقها.

- تساعد في صياغة رسالة المؤسسة و مجال عملها.

- تبين الفرص التي يمكن اقتناصها.

- المخاطر و المعوقات التي يجب تجنبها.

و من التحليل للبيئة الخارجية بشقيها العام و الخاص التي تعتبر من أساسيات الإدارة الإستراتيجية فهي ترصد لها كل الإمكانيات من أموال و أفراد لإقتناص أي معلومة جديدة أو مهمة، و محاولة الإستفادة منها قدر الإمكان و بما يخدم المؤسسة.

إن المؤسسة الإدارية تتأثر بدرجة كبيرة بجملة الظروف الخارجية المحيطة، فالأوضاع الإجتماعية، الاقتصادية و السياسية تعتبر من العوامل التي تؤثر بدورها في عملية إتخاذ القرار خصوصا الغير المبرجة منها، كما أن القرارات الإستراتيجية تتأثر بالبيئة الخارجية للمؤسسة.<sup>21</sup>

### خلاصة الفصل :

اتخاذ القرار الإستراتيجي هو عملية اختيار بديل من البدائل المتاحة أمام المؤسسة لتحقيق أهدافها المنشودة خلال فترة زمنية معينة، و يتم اختيار البديل الأفضل من خلال مجموعة من الخطوات بدءا بالتعرف على المشكلة، ثم جمع المعلومات الصحيحة من مصادرها المختلفة لحل المشكلة، ثم إيجاد بدائل لحل المشكلة ، ثم تقييم و اختيار البديل الأفضل و تنفيذه و أخيرا متابعة و تقييم القرار. يتوقف نجاح القرار الأستراتيجي على مدى كفاءة و فعالية نظام المعلومات من خلال صحة و دقة المعلومات التي يوفرها متخذ القرار.

<sup>21</sup>علي شريف " الإدارة العامة النظرية والتطبيق " دار النهضة العربية بيروت 2007 ص 156

# الفصل الثالث

دراسة حالة  
مؤسسة الغاز  
الممبع GPL  
تيارات

تمهيد :

من خلال هذا الفصل، سيكون الهدف من الدراسة إسقاط الجانب النظري على الواقع، من خلال دراسة حالة مؤسسة الغاز المميع نפטال (GPL) وهي مؤسسة وطنية تابعة لمؤسسة سونطراك. وحدة نפטال للقارورات الغاز المميع GPL. وحدة المواد البترولية GPL.

كما سنتطرق إلى مختلف البرمجيات الإلكترونية في مؤسسة نפטال وكذلك المعالجة الإلكترونية للطلبات ومن هذا المنطلق ستنصب الدراسة التطبيقية في المباحث التالية:

- المبحث الأول: نظرة شاملة عن مؤسسة نפטال.
- المبحث الثاني : شرح للهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال .
- المبحث الثالث : أثر نظام المعلومات المحاسبية الإلكترونية على اتخاذ القرارات الإستراتيجية داخل المؤسسة.

## المبحث الأول: نظرة شاملة عن مؤسسة "نفطال"

من خلال هذا المبحث سنتعرف على مؤسسة "نفطال" بالتعرض إلى نشأتها ومراحل تطورها، ثم التعرض إلى مهام هيكلها التنظيمي بالإضافة إلى أهدافها وسياساتها. و مختلف البرمجيات الإلكترونية التي تستخدمها المؤسسة و تنتظر كيف تتم المعالجة الإلكترونية للطلبات باستخدام نظام المعلومات المحاسبية الإلكترونية.

## المطلب الأول: نشأة و تطور مؤسسة "نفطال":

## أولا : نشأة و تطور المؤسسة:

تم إنشاء المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية ERDP بموجب المرسوم رقم 101 / 80 المؤرخ بـ 06 أبريل 1981، لتخفيض الضغط المتزايد على شركة سونطراك، التي كانت قبل ذلك تقوم بكل المهام الاقتصادية من بحث واستكشاف، تنقيب، إنتاج، استغلال، تكرير والتوزيع للداخل والخارج للمنتجات البترولية، فضلا عن البحث العلمي، خاصة في البتر وكيمياء.

وقد دخلت ميدان النشاط في 01 جانفي 1982، لتكون مسؤولة عن صناعة تكرير وتوزيع المواد البترولية. وفي عام 1987، تم فصل نشاط التكرير عن نشاط التوزيع وذلك بموجب المرسوم رقم 87 / 189 الذي تشكلت بموجبه مؤسستان هما :

مؤسسة NAFTEC: أوكلت لها مهمة تكرير المواد البترولية.

مؤسسة NAFTAL: أوكلت لها مهمة توزيع وتسويق المنتجات البترولية ومشتقاتها، ضمن تزويد السوق الوطني باحتياجاته منها.

مع العلم أن أصل رمز المؤسسة NAFTAL يرجع الى:

NAFT : نفط

AL : الجزائر

ليحمل الرمز في طياته معنى "نفط الجزائر".

وقد عرفت المؤسسة منذ ذلك الحين الى يومنا هذا مجموعة من التطورات، نذكرها فيما يلي:

1989: تم إلغاء مركزية أشغال شركة نفطال الاجتماعية والثقافية.

- . 1990 : تم إلغاء مركزية النشاط بالنسبة ( للمحزونات، المبيعات والزبائن )، وتعزز بنظام المعلومات.
- . 1992 : تم الربط بين بعض وحدات التوزيع للمؤسسة، وهذا تبعاً للدراسات الخاصة بـ(تدفق المنتج)
- . 1996 :
  - ألغيت مركزية النشاط ( للتكاليف والأسعار ) .
  - تم حل مديرية التجارة الخارجية .
  - إنشاء مديرية حماية الأملاك .
  - إنشاء هيكل الأمن الداخلي على مستوى الوحدات .
  - حل وحدات المؤسسة للموانئ .
  - إنشاء خلية الأمن الصناعي .
  - إنشاء مديرية مراقبة ومراجعة الحسابات وتنظيمها .
  - إنشاء وحدة المطبعة .
  - فك مديرية الوقود، زيوت التشحيم، المطاط والزفت ومديرية غاز البترول المميع ومديرية الطيران والملاحة البحرية .
- . 1999 :
  - إنشاء مركز ميثاق المديرية المكلف بالاتصال .
  - إنشاء وتنظيم هيكل دار المحفوظات المركزية .
  - حل ثلاث مديريات جهوية لمراقبة ومراجعة الحسابات .
  - حل مشروع وحدة نفضال لغاز البترول المميع للجزائر العاصمة .
- . 2000 :
  - حل وحدة الإعلام الآلي وإنشاء مركز المعالجة الإعلامية .
  - إعداد المخطط التنظيمي العام لقسم غاز البترول المميع ولقسم الوقود ، زيوت التشحيم والمطاط .
  - إعداد تنظيم مديرية الشؤون الاجتماعية والثقافية .
  - إنشاء قسم الزفت وإعداد المخطط التنظيمي الخاص به .
  - إعداد المخطط التنظيمي العام لقسم الطيران والملاحة .



- . 2001 : • إنشاء منصب مساعد مسؤول عن الاتصال .
- التنظيم المفصل لقطاع CLP و GPL والزفت .
- تعديل تنظيم المقر لقطاع CLP و GPL.
- تعديل الهيكل التنظيمي لوحدة المطبعة.
- مشروع مركزي لنظام تسيير تدفقات الخزينة.
- تنظيم مفصل لمديرية الصيانة والانجاز.
- إعادة تنظيم مركز التكوين بالشرق.
- إنشاء مديرية التكوين.
- . 2002 : • إعادة تنظيم مديرية الإدارة والمالية لفرع الزفت .
- إعادة تنظيم مقر فرع GPL .
- تنظيم النشاط الجبائي على مستوى فرع ومديرية المقر.
- إعادة تنظيم الهيكل الكلي لمؤسسة نفضال.
- إنشاء مخبر لمراقبة الجودة على مستوى مناطق CLP .
- تنظيم عام لفرع الطيران والبحرية.
- تسمية مناطق GPL و CLP بالوحدات "district".

ثانيا : تعريف مؤسسة نفضال GPL (وحدة تيارت):

تفرعت وحدة تيارت من ENCC

( **Entreprise Nationale de charpente et chaudronnerie : ENCC** )

بتاريخ 1983/06/05 وبدأت أشغالها في 1984/10/15 وبما أن الولاية تتميز بشتاء بارد تنخفض درجات ابتداء من شهر أكتوبر إلى شهر أبريل تقريبا وصيف حار وجاف فإن رقم أعمالها يختلف اختلافا كبيرا بالنسبة للفصلين في فصل الشتاء وينخفض في فصل الصيف.

## موقعها الجغرافي:

تقع وحدة نفضال لقاورة الغاز المميع تيارت (GPL) في المنطقة الصناعية زعرورة جنوب شرق ولاية تيارت على بعد 05 كلم إذ تقدر مساحتها 08 هكتار، 4000 م مبنية وهي مساحة شاسعة تتلائم من كبر المؤسسة وتنوع نشاطها ويعتبر هذا الموقع استراتيجيا نظرا لطبيعة المنتوجات الخطرة على السكان والبيئة وعدد عمالها 400 عامل والتي تحتوي على مركزين: الأول متعدد المنتوجات مركز ملاً للقارورات الغاز المميع (CE tiaret141)، وعدد عمالها 160 عامل، والثاني مركز لمنتوج واحد بتسمييلت (MCE381) وعدد عماله 80 عامل، وكذلك يوجد 04 مستودعات لتخزين قارورة الغاز (DR)، سوق، قصر الشلالة، آفلو، فرندة و يوجد كذلك محطات الخدمية ونقاط البيع.

## 1- مركز متعدد المنتوجات CM

هذا المركز يهتم بكل أنواع الزيوت التي يحتاجها الزبائن، ولهذا المركز يهتم بإفراغ الشاحنات المحملة بأنواع الزيوت SUPER-PETROL-GAZOIL-ESSENCE\_ القادمة من وحدة الإنتاج أرزيو في خزانات كبيرة قدرها حوالي 35م<sup>3</sup> عددها أربعة عشر صهريج (خزان) ويحتوي هذا المركز على مخزين:

**المخزن الأول:** يتم فيه تخزين الزيوت التي تنتجها وحدة تيارت وتبلغ مساحة هذا المخزن حوالي 7000 طن شهري.

**المخزن الثاني:** مخصص لتخزين العجلات المطاطية والتي يتم استلامها من وحدة وهران بالحفظ وكلها مستوردة 100%.

## 2- مركز الملاء: "CentreEnfetter"

في هذا المركز تتم عملية ملاء (تعبئة) قارورات الغاز بكل أحجامها مع العلم أن "B" هو البوتان و "P" هو البروبان.

يتم إفراغ الشاحنات القادمة من وحدة أرزيو في الخزانات، غاز البوتان يفرغ في خزانات دائرية الشكل سعتها حوالي 2م<sup>3</sup>.

غاز البروبان يفرغ في خزائين أسطوانية الشكل أفقيين ثم يتم ضخه عن طريق الأنابيب إلى مركز الملاء حيث يتم تعبئته في قارورات.

وهذين المركزين يتبعان أسلوب أمني حريص جدا لتفادي وقوع حوادث الحريق، كما يوجد أيضا مركز متعدد المنتوجات بدائرة فرنده مخصص بإنتاج الزيوت الاصطناعية يحتوي أيضا على مستودع مناوب لتخزين توزيع مادة "MAZOUTE" مازوت حيث تقدر استيعاب هذا المستودع لهذه المادة حوالي 1000 م<sup>2</sup>.

وتقدر قدرة إنتاج هذا المركز من 12000 الى 16000 قارورة من نوع B13 يوميا.

### 3- شبكة التوزيع

أ- بالنسبة للوقود: يوجد 42 محطة خدمية مستغلة عبر الولاية بقدرات استيعاب مختلفة منها 124 محطة ذات قدرة استيعاب كبيرة 03 محطات ذات قدرات صغيرة وتوجد 03 فقط تتضمن توزيع مادة السيرغاز (SIRGAZ)، كما توجد 12 محطة خدمية على قيد التنفيذ.

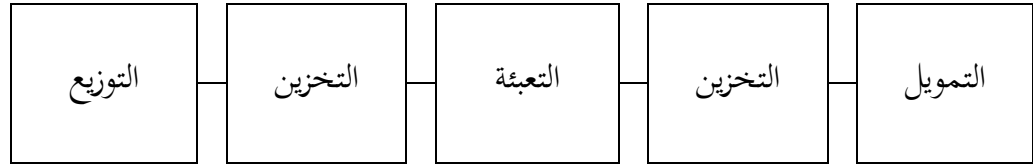
ب- بالنسبة لغاز بترول المميع GPL: حتى يلي مركز الملاء كل الاحتياطات ويغطي كل التراب الولاية تم تشكيل 04 مستودعات مناوبة لتوزيع قارورات الغاز من نوع B13 وهي كالاتي في الجدول مع القدرة استيعابها.

الجدول: (1-3): قدرة إستيعاب قارورة B13 في المستودع المناوب

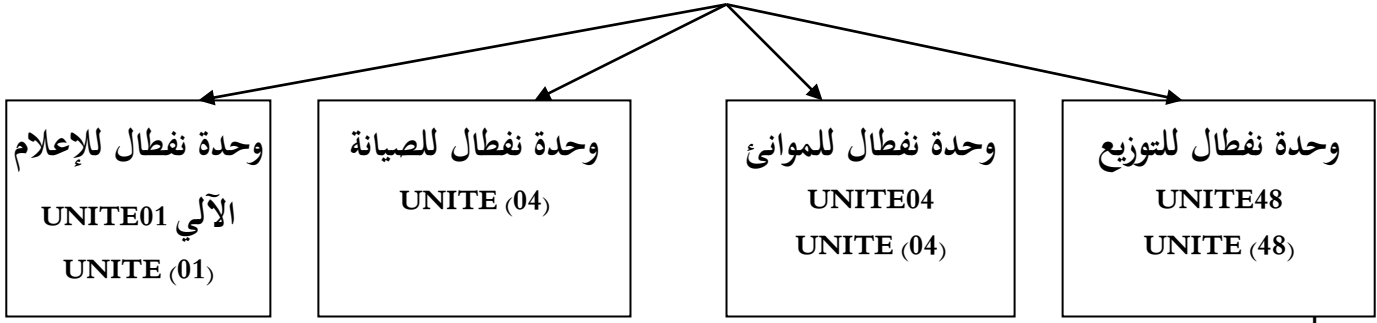
قدرة الإستيعاب لقارورة B13	المستودع المناوب
25000	فرنده
20000	السوقر
25000	آفلو
25000	قصر شلالة

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على قسم المحاسبة

الشكل (3-1): مخطط للطريق العملية داخل المركز:



الشكل (3-2): الهيكل التنظيمي لوحدة نפטال الوحدات



1- وحدات نפטال للتوزيع: وهي وحدات مكلفة بتنفيذ ووضع سياسة المبيعات وتوزيع المواد البترولية وهي متواجدة بكل ولايات القطر الجزائري.

2- وحدات نפטال للموائى: وهي وحدات جهوية للخدمات مكلفة بكل عمليات العبور بالنسبة للمواد التي نستوردها من الخارج والمتواجدة ب: وهران، الجزائر العاصمة، سكيكدة، وعنابة.

3- وحدات نפטال للصيانة: وهي وحدات جهوية للخدمات كذلك مكلفة بعمليات الصيانة وتجديد هياكل المؤسسة ومتواجدة ب: وهران، الجزائر العاصمة، بشار، قسنطينة.

4- منتجات مؤسسة نפטال: تتمثل منتجات نפטال في:

1- الفحم والزيوت الموجهة للطيران والبحرية.

2- غاز البترول المميع GAZ DE PETROL LIQUEFIE (البوتان، والبروبان).

كما ان تعبئتهما تتم في:

\_ قارورة لـ 13 كلغ (B13)

\_ قارورة لـ 06 كلغ (B6)

\_ قارورة لـ 03 كلغ (B3)

\_ قارورة لـ 11 كلغ (P11)

\_قارورة لـ 35 كلغ (P35)

3- الزفت BITUMES.

4- العجلات المطاطية.

5- سير غاز GPL CARBURANT.

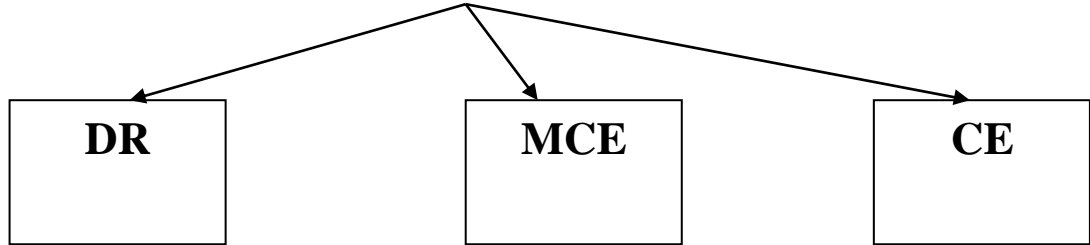
6- غاز طبيعي فحمي GAZ NATUREL CARBURANT.

ملاحظة: تعتبر نפטال شركة ذات أسهم يقدر رأس مالها بـ 15.650.000.000.00 ومقر إدارتها

يتواجد بشراكة الجزائر العاصمة.

الشكل (3-3):

المنطقة ZONE



1- Centre Enfiteur: مركز التعمير 141 المواد البترولية والتخزين والتوزيع.

2- Mini Centre Enfuteur MCE: ملحق مركز تعميم المواد البترولية والتخزين والتوزيع.

3- DÉPOT Reilier DR: مستودع للتخزين والتوزيع المواد البترولية.

بحيث تتميز مؤسسة نפטال بإستخدامها للرموز وأرقام الحسابات الخاصة بكل رمز وهي:

- وحدة تيارت رمزها "CE141" وهو مركز التعبئة ورقم حسابها 717

- وحدة تسمسيلت رمزها "MCE381" وهو ملحق مركز تعميم المواد البترولية والتخزين والتوزيع

ورقم حسابها 718

- وحدة فرندة "DR145" مستودع للتخزين والتوزيع للمواد البترولية و رقم حسابها 780

- وحدة قصر شلالة "DR142" مستودع للتخزين والتوزيع رقم حسابها 787

- وحدة آفلو "DR035" مستودع التخزين والتوزيع رقم حسابها 779

الحساب التحليلي الخاص بـ:

- ❖ 717020 – خاص بالإدارة C4141 (العمال)
- ❖ 717080 – خاص بالسيارات الصغيرة
- ❖ 717081 – خاص بالشاحنات
- ❖ 717086 – خاص بأجور سائقي الشاحنات المنتوج الخام
- ❖ 717087 \_ خاص بأجور سائقي شاحنات منتوج تام بين الوحدات
- ❖ 814 – خاص بالمستودع
- ❖ 830 – تنصيب البروبان (Installation de propane)

### المطلب الثاني : مهام و أهداف مؤسسة نفضال

من بين أهداف ومهام المؤسسة نذكر:

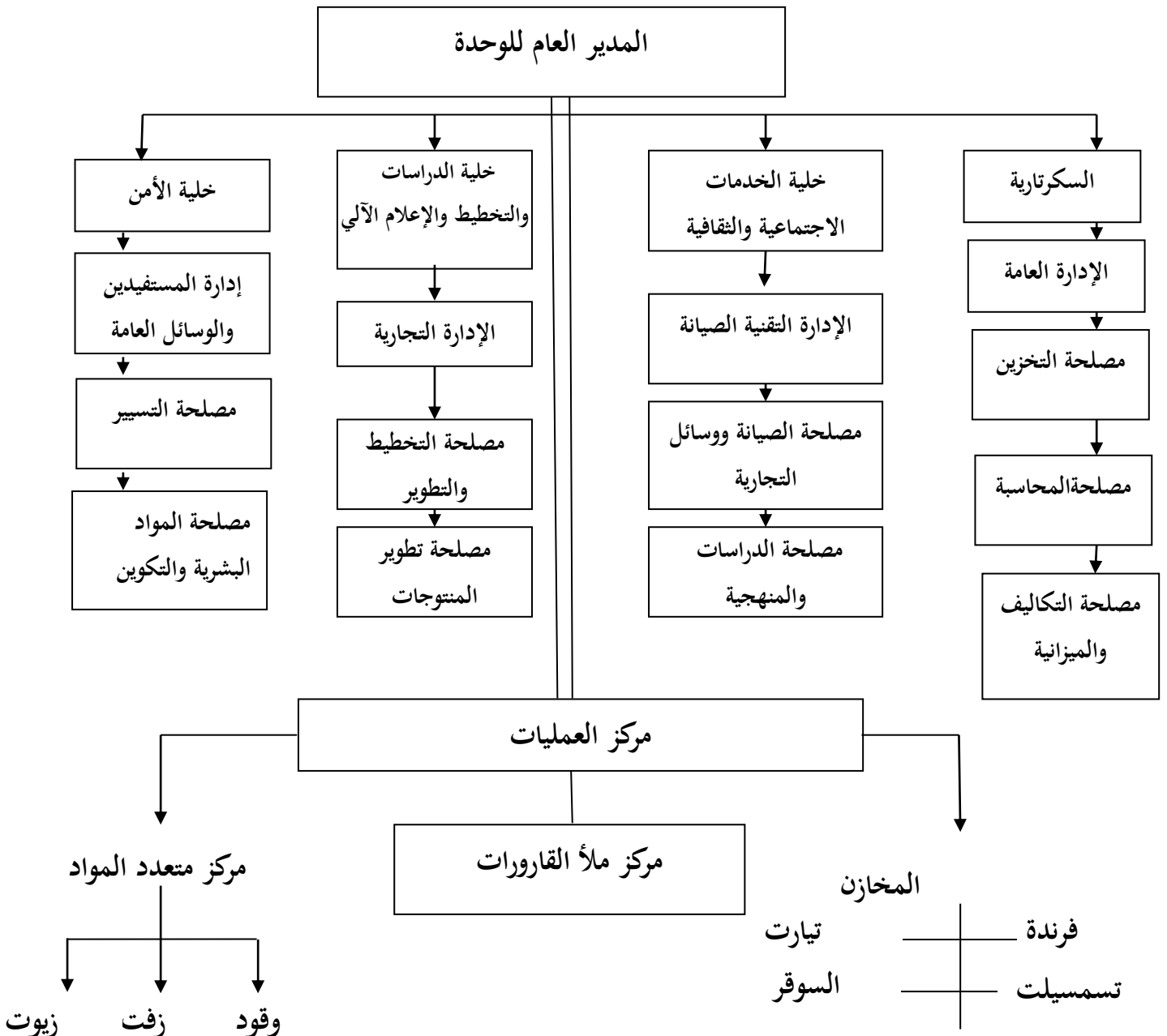
- تنظيم وتسيير النشاطات التجارية وتوزيع المواد البترولية.
- تخزين ونقل كل مادة بترولية عبر الولاية.
- السهر على شروع في تطبيق الأعمال التي تهدف للاستعمال العقلاني للمواد الطاقوية.
- تطوير منشآت التخزين والتوزيع لضمان تغطية أفضل لحاجات السوق.
- تطبيق القرارات الحكومية قصد التطوير لتخزين الإستراتيجية.
- ضمان صيانة التجهيزات والمنشآت ومعدات النقل التابعة لممتلكاتها.
- الترقية والمشاركة والسهر على تطبيق الضوابط والمعايير. وكذا مراقبة نوعية المواد المسوقة من طرفها.
- تجميع المعلومات الخاصة بالاحتياجات في مجال المواد البترولية قصد التخطيط ولضمان تموين السوق.
- القيام بكل الدراسات المتعلقة بالسوق فيما يخص استعمال واستهلاك المواد البترولية المشاركة و شروع في العمليات التي تساعد على تدعيم الإدماج الاقتصادي.
- التطوير والشروع في العمليات التي تساعد على عمليات المفروض العقلاني للهياكل والوسائل.
- السهر على شروع في الإجراءات الخاصة بالوقاية والحماية البيئية بالاتصال مع الهيئات المعنية.
- تغطية غايات المستهلكين.

- تطوير العلاقات التجارية بين الوحدات.
- زيادة رأس المال.
- تحقيق هامش الربح.
- استغلال أكبر قدر من العلاقات البشرية.

### المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة و شرحه

المطلب الأول : الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

الشكل (3-4): الهيكل التنظيمي للمؤسسة نفعال وحدة تيارت



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على قسم المحاسبة.

إن المؤسسة عبارة عن نظام مركب ناتج عن تنسيق بين مختلف الإمكانيات المساهمة في النشاط ولكون المؤسسة مسيرة بشكل فعال يجب أن تكون وحدتها أو مصالحها منظمة ومرتبطة حسب الوظائف.

**المطلب الثاني : شرح وتفصيل الهيكل التنظيمي لوحدة نפטال (GPL)-تيارت-**

**أ- مجموعة الدعم**

المدير العام ← السكرتارية ← خلية الأمن ← خلية Epic ← مصلحة الخدمات الاجتماعية وهناك مديريات:

**1- مديرية الموارد البشرية:** مكلفة ببلورة ومتابعة سياسة المؤسسة الداخلية وتنظيم كل ما يتعلق بالمستخدمين وتوفير كل متطلباتهم .

**2- المديرية التجارية:** مكلفة بسياسة التطوير والترويج التجاري لمنتجات المؤسسة وكذا صيانة واستثمار مراكز وشبكات البيع.

**3- المديرية التقنية والصيانة:** مكلفة بعمليات الصيانة لكل معدات المؤسسة وتسيير واستغلال العتاد والتجهيزات الموفرة للمؤسسة.

ب- مجموعة قاعدية أو مراكز العمليات

1- مركز الملاء.

2- مراكز متعددة المواد.

ويتشكل أيضا من 03 أقسام مساعدة علي السير الحسن لنشاطها والتي تتمثل في:

**أ-ب- مصلحة المحاسبة :** ومن مهام هذه المصلحة نذكر إجراء عمليات المحاسبة اليومية لمراكز التخزين وللمراكز المتعددة المنتجات بتيارت، تسمييلت وكذلك مراكز الملاء ومستودعات المناوبة بالسوقر وقصر الشلالة، فرندة، آفلو.

- محاسبة سندات الخزينة لمراكز التخزين.

- محاسبة المحطات العمومية Gérance directe المتواجدة في كل من تيارت سوق، عين الذهب

قصر الشلالة، حمادية وادي ليلي، مديرية عين الحديد.

- تقديم الضرائب والرسوم الواجبة مع العلم أنه أضيف رسم جديد على الموارد البترولية.



- متابعة معالجة لسلسلة الوثائق المتسلسلة.

- محاسبة المشتريات - المقبوضات المبيعات - إفراغ المخازن وحساب الهامش

\_حساب مصاريف النقل - التعبئة.

ب- ب - مصلحة الخزينة : ومن مهامها:

- وضع الفواتير للمنتوجات المباعة على مستوى المستودعات والمحطات مع احترامها الأسلوب الدفع اليومي respectement du règlement de la journée.

- مراقبة التساوي بين BLF وقسيمة تسليم الفاتورات.

مع العلم أن المداخيل تستعمل لتغطية مصاريف مؤسسة نفضال كدفع أجور العمال وشراء المواد الممونة الاحتياجات مثل الأوراق السجلات.

ج- ب- مصلحة التكاليف والميزانية: وهي معالجة كل التكاليف أو المصاريف التي تحققت خلال العمليات التي قامت بها المؤسسة وكل الميزانية التي سجلت في المحاسبة العامة والمالية.

ج- قسم المستخدمين ووسائل العمل : تتكون من ثلاث مصالح:

1- مصلحة التسيير

2- مصلحة الموارد البشرية والتكوين

3- مصلحة الوسائل العامة

مهامه:

• استقبال الملفات الإدارية للمستخدمين.

• مراجعة وتنظيم الملفات.

• الإشراف على تسليم العمال للرواتب.

• إجراء تكوينات خبرة العمال.

• الإشراف على أجور العمال.

وهذا القسم مسؤول عن متابعة تسيير المستخدمين الدائمين والمتقاعدين

• مصلحة الدراسات والمناهج

• مصلحة الصيانة

• مصلحة وسائل النقل

مهام مصلحة وسائل النقل:

- صيانة العتاد والآلات
  - الإشراف على تموين الوحدة بقطع الغيار
  - تجديد الأجهزة والآلات
- وتقوم أيضا بدراسة والمتابعة والمراقبة لوسائلها

د - سكرتارية:

ومن مهامها :

- تنظيم مواعيد المدير، الرد على الهاتف وضبط المواعيد.
  - استعمال الفاكس للإرسال والمراسلات ومختلف الوثائق.
  - تسجيل الرسائل عند وصولها وكذلك عند البحث بواسطة السجل الصادر والوارد للإثبات أن الوثيقة وصلت وأسلت ترتيب وتنظيم الوثائق.
  - استعمال منهجية مناسبة للحفاظ والفهرسة، استعمال الحاسوب لكتابة رسائلها حفظ أسرار المدير والعمل بصفة عامة ومن صفات أمينة المديرية اللباقة والبساطة في العمل.
- ه - قسم التجارة: يتكون من ثلاثة مصالح :

1- مصلحة Programmation approvisionnement distribution: البرمجة -

التمويل - التوزيع

2- مصلحة المبيعات

3- مصلحة شبكة التوزيع: ومهامها:

- برمجة ويعني بها التنبؤ بالكميات التي يحتاج إليها الزبائن
- إبرام العقود مع الخواص
- التوقيع على طلبات الزبائن بعد الموافقة
- إعداد شبكة التوزيع
- الاتصال مع المديرية العامة بالجزائر لتلقي التعليمات فيما يخص النشاطات التالية:

التخزين\_ التمويل\_ التوزيع.

المبحث الثالث : معالجة الطلبات داخل المؤسسة ومختلف البرمجيات

المستخدمة ( نظام المعلومات المحاسبية الإلكترونية المستخدم )

تبنى المؤسسة نظام محاسبي الكتروني فعال ومتطور يسمح لها بإتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب حيث يقوم بتوفير المعلومات و تقديمها للمؤسسة وفق درجة عالية من الدقة.

المطلب الأول: نظام المعلومات المحاسبية (معالجة الطلبات) في مؤسسة نפטال

نلاحظ أن مختلف العمليات التي تقوم داخل المؤسسة أو خارجها لا تتم إلا بوثائق مرقمة. تتمثل تلك الوثائق في:

- وصل تحويل المخزون (BTS): وهو وثيقة خاصة بمؤسسة نפטال (GPL) وبواسطتها يتم تحويل المادة الأولية (بوتان، بروبان الخام) من مؤسسة Rafinri (أرزيو) إلى مؤسسة نפטال وذلك عن طريق شاحنات العامة والخاصة ويكون في هذا الوصل ما يلي: (إسم السائق، رقم الوصل، رقم الشاحنة قيمة والكمية)، يكون هذا الوصل مرقم بأربعة نسخ، نسختين يحملهما السائق من طرف الوحدة الممونة الأولى يقدمها عند خروجه من المركز للتبرير أمام الحارس والثانية يحملها معه ليسلمها عند دخوله للوحدة لكي يتأكد من التطابق بينها وبين وثيقة تحويل المخزون (BTS)، نسخة توجه إلى مصلحة الإدارة المالية والمحاسبة، نسخة توجه إلى الأرشيف.

عند دخول المادة الأولية : إلى المخزن (LSFAR) يقوم المحاسب بتحرير وصل دخول المادة الى المخزن BR010 (وصل دخول مخزون) ويسجل فيه نفس معلومات وصل تحويل المخزون (BTS) ويقوم بتسجيل BTS و BR010 في برنامج نפטال للتسويق (NAFTCOM) وفي الآخر الشهر تقوم وحدة آرزيو بإرسال وثيقة تسمى بسند قيد بين الوحدات يتم تسجيل فيها كل عمليات الشهر مصحوبة بوصل تحويل المخزون الأصلي (BTS) ثم تقوم إدارة المحاسبة والمالية بمراقبة النسخة الأصلية مع النسخة التي أرسلت إلى مصلحة المحاسبة.

-فاتورة البيع (BLF): وهي وثيقة يتم فيها تسجيل كل عمليات البيع وتتكون من: (القيمة، الكمية ضريبة، رقم الفاتورة، رقم المنتج، إسم الزبون، التاريخ، وما إذا كان الدفع بشيك أو نقدا).

- وصل تموين المنتج التام إلى الوحدات المركز الأخرى (BR031): وهو وثيقة تدوين أو تسجيل خروج المنتج.

- وصل تموين المنتج التام بين الوحدات (BR032): وهو وثيقة تموين تأتي وتقوم بتسجيل دخول المنتج.

- وصل التقارب (BR03): وهو وثيقة تقارب بين وصل تموين المنتج التام إلى الوحدات الأخرى (BR031) ووصل تموين المنتج التام بين الوحدات (BR032) ويقوم بمراقبة إذا كان هناك تطابق بينهما.

- وصل إستهلاك المخزون (BMI): وهو وثيقة تقوم بتسجيل إستهلاك المادة الأولية خام.

الجدول رقم: (2-3) يمثل وثائق التموين، التخزين، التوزيع

الرمز بالأعداد	نوع الوثيقة	الرمز بالحروف
017/2	وصل تحويل المخزون	BTS
010	وصل دخول المخزون	BR010
002	فاتورة البيع	BLF
003/1	وصل تموين منتج التام إلى الوحدة الأخرى	BR031
033/2	وصل تموين بين الوحدات	BR032
011	وصل التقارب	BR03
017/1	وصل إستهلاك المخزون	BMI

المطلب الثاني: النظام المحاسبي الإلكتروني (البرمجيات المستخدمة) في مؤسسة نفطال

1- برنامج نفطال للتسويق (NAFTCOM): وهو بمثابة اليومية المحاسبية للمؤسسة حيث تسجل فيه كل العمليات اليومية (البيع، الشراء، التوزيع، الإستهلاك..)، عند آخر الشهر تقوم الوحدة بالإقفال الشهري بحيث لا يستطيع تسجيل أي عملية محاسبية ويقوم بإرسالها إلى مصلحة الإعلام الآلي بحيث تقوم بعملية المراقبة قبل 05 أيام من الشهر إلى المديرية العامة، وتقوم تلك المصلحة بإرسالها إلى إدارة المحاسبة والمالية "Activites" وتقوم بأخذ المعلومات وإدخالها في برنامج آخر يسمى بنفطال للمحاسبة "NAFTCOMPTA" لقراءتها محاسبيا.

2- برنامج نפטال للمحاسبة (Naftcompta): يقوم هذا البرنامج بتجميع المعلومات المسجلة في برنامج نפטال للتسويق ويمكن الإطلاع على جميع المعلومات المسجلة محاسبيا وأيضا تصحيح الأخطاء التي قد تحدث.

3- برنامج نפטال للمستخدمين (NaftTP): ويتم التسجيل فيه أجور العمال (السائقين) يعني جميع الحسابات الخاصة بـ: (ح/62، ح/63).

4- برنامج نפטال للإستثمارات (Immo sys): وهو برنامج تسجل فيه كل عمليات الشئيات بالقيمة والإهلاك (ح/68).

5- برنامج جداول التسيير (Agregacom): يقوم هذا البرنامج بتجميع المعلومات المسجلة في برنامج نפטال للتسويق، وذلك من خلال مراقبتها وتصحيحها بحيث تسجل فيه جداول التسيير بالكمية، وفي الأخير عند التأكد من صحة المعلومات المسجلة ترسل إلى برنامج آخر خاص بالتكاليف يسمى "Wincanal".

6- برنامج نפטال للمحاسبة التحليلية (Wincanal): هو آخر برنامج الذي تدخل فيه جميع المعلومات المسجلة في البرامج السابقة، وهو خاص بالحسابات (6، 8، 7) بحيث يتكون من ثلاث أجزاء وهي:

#### 6-1 مصدر معطيات محاسبة التكاليف

##### 6-1-1 مدخلات نظام محاسبة التكاليف (مصدر المعطيات المحاسبية)

مدخلات نظام المحاسبة العامة

المعلومات الخاصة بمجمعات التسيير من أجل:

✓ تحميل الأعباء الغير المباشرة الوظيفية على العناصر المكونة للتكاليف

✓ تحديد مؤشرات الخاصة بأنشطة المؤسسة

6-1-2 المعالجة: تتم من خلال تنظيم توزيع الأعباء الغير المباشرة على تكاليف الأنشطة والمنتجات.

6-1-3 المخرجات: دفتر الأستاذ وميزان المراجعة التحليلي، وهي وثائق تنفيذ في:

✓ تحليل وتسجيل المعلومات المحاسبية

✓ إعداد التكاليف لمختلف مستويات النشاط وفق الحسابات التحليلية

4-1-6 الكشوف الخاصة بالنتائج التحليلية والتكاليف: وتشمل مايلي:

✓ التموين

✓ التموين الداخلي بين الوحدات وداخل أقسام الوحدة نفسها

✓ التحويل

✓ التوريد

✓ التخزين

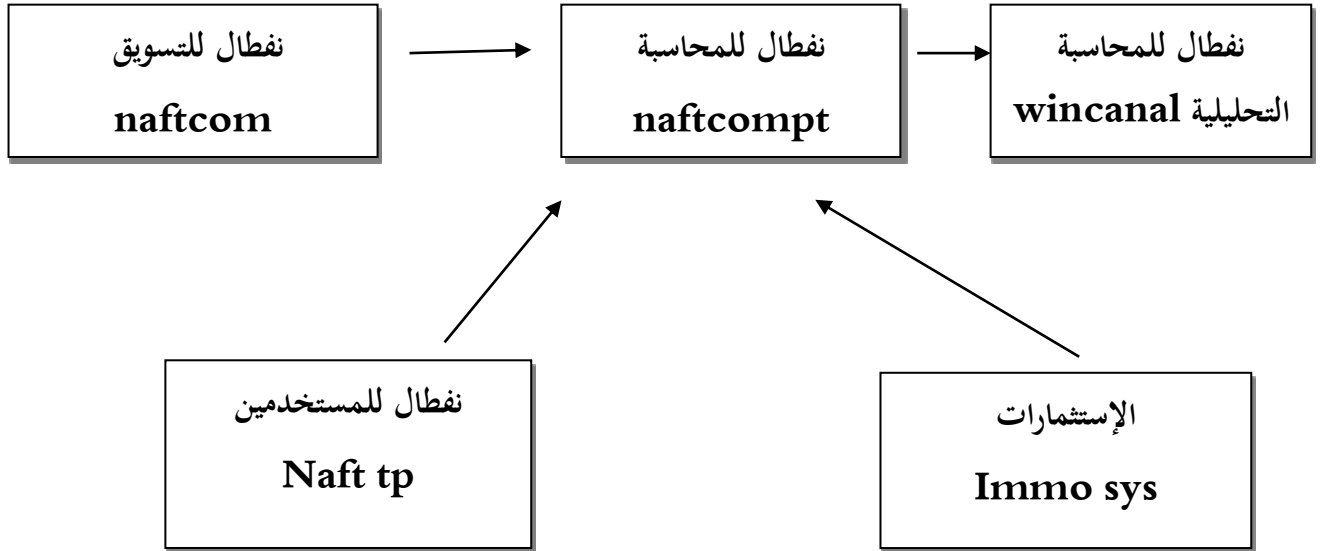
✓ النتائج التحليلية حسب مراكز المسؤولية

✓ النتائج التحليلية حسب النشاط

✓ النتائج التحليلية حسب خط المنتجات

يمكننا توضيح تلك البرمجيات في مخطط وهو كالتالي:

الشكل رقم ( 3-5): البرمجيات الإلكترونية المستخدمة في مؤسسة نפטال



المصدر: من إعداد الطالب بمساعدة قسم المحاسبة الخاص بالمؤسسة GPL

يوجد 15 جدول تكون المعطيات فيه بالكمية فقط وتعبئ عبر برنامج جداول التسيير (Agregacom) وهي:

1. مؤونات وثيقة دخول مخزون
2. النقل (التموين) BR010 — (دخول المنتج)
3. تموين بين الوحدات BR032 — (دخول المنتج)
4. تحويل بين الوحدات BTS — (خروج)
5. تحويل بين الوحدات BR031 — (خروج)
6. بيع فاتورة للخووص
7. إنتاج (BMI) — (خروج المنتج)
10. ميزانية المنتج GPL
11. جدول الهامش على المنتج GPL
14. متابعة التغليف
15. التحويل إلى محطة الخدمات
18. متابعة الحاويات
30. تحرير فواتير مصاريف نقل الخووص
31. تحرير فواتير الخووص منتج مباع
- بالإضافة إلى جداول تسمى جداول وثائق التقنية تتمثل في:
13. جداول تسيير المستخدمين
23. جداول المستخدمين

الجدول رقم (3-3): يمثل جداول التسيير في مؤسسة نפטال GPL

الرقم الجدول	إسم الجدول	دخول	خروج
1	مؤونة وثيقة دخول المخزون	×	
2	BR010	×	
3	BR032	×	
4	BTS		×
5	BR031		×
6	فاتورة بيع للخواص		
7	إنتاج (BMI)		×
10	ميزانية المنتج GPL		
11	جدول الهامش على المنتج GPL		
14	متابعة التغليف		
15	تحويل إلى محطات الخدمات		
18	متابعة الحاويات		
30	تحرير فاتورة مصاريف نقل الخواص		
31	تحرير فاتورة الخواص منتج مباع		

المصدر: من إعداد الطالب بمساعدة قسم المحاسبة

هناك عدة جداول وميزانيات تعالج كل من عمليات (البيع، الشراء، الإستهلاك ...) وهي:

✓ **Agrica2** (تموين دخول المادة الأولية): يتم التسجيل فيه الكمية المشتراة (المادة الأولية):

بروبان، البوتان) من مراكز التصفية.

الجدول رقم (3-4) يمثل جدول Agrica2 :

رقم المادة الأولية	نوع المادة الأولية	رقم الوحدة	بيان (مصدر)	مسافة	وحدة	وحدة أخرى	للخواص	En Droiture



✓Agrica3: تسجل فيه معطيات المدونة في وثيقة التموين بين الوحدات (BR032).

الجدول رقم (3-5) يمثل جدول Agrica3:

رقم المادة الأولية	نوع المادة الأولية	رقم الوحدة	بيان (مصدر)	مسافة	وحدة	وحدة أخرى	للخواص	إلغاء

✓Agrica5: يتم التسجيل فيه نفس معطيات وثيقة تموين إلى الوحدة الأخرى.

✓Agrica10 (ميزانية منتج): يتم التسجيل فيه عمليات الشراء والبيع منطبقا على الجداول

الأخرى، ويمكن من معرفة رصيد منتج أول مدة وآخر مدة.

الجدول رقم (3-6) يمثل جدول Agrica10:

إسم الاداة الأولية	مخزون أول مدة	المدخلات					المخرجات					خسارة	مخزون آخر مدة	
		مصادقة	مؤونة داخلية	مؤونة خارجية	إنتاج	مدخلات أخرى	بيع	تصدير داخلي	تصدير خارجي	تصدير GD	الخام			الاستهلاك

✓Agrica26: جدول خاص بالعمال (السائقين) يتم التسجيل فيه عدد العمال.

الجدول (3-7) يمثل جدول Agrica26:

الحساب التحليلي	إسم العامل (السائق)	نوع النشاط

✓Agrica30: يتم التسجيل فيه فاتورة نقل المخزون (الخدمات).

الجدول (3-8) يمثل جدول Agrica30:

التاريخ	رقم الفاتورة	اسم الناقل	وحدة المادة الأولية	رقم الوحدة	المسافة	دورة (ذهاب، اياب)	المبلغ	الكمية	نسبة/كيلومتر (TK)

### خلاصة الفصل :

تضمن هذا الفصل ربط بين الدراسة النظرية والجانب التطبيقي من خلال واقع نظام المعلومات المحاسبية الإلكترونية و أثره في اتخاذ القرارات الإستراتيجية داخل المؤسسة حيث تم تقديم عرض شامل حول المؤسسة ونشأتها و تطورها و كذلك ابراز لأهم أهدافها و مهامها و كذا الهيكل التنظيمي لها و النظام المحاسبي الإلكتروني القائم فيها من خلال معالجة الطلبات كما قمنا بالتطرق الى مختلف البرمجيات الإلكترونية التي تستخدمها المؤسسة في تسيير مختلف نشاطاتها و التي من خلالها تتوفر المعلومات المناسبة للمؤسسة في الوقت المناسب التي تسمح لها بإتخاذ قراراتها في الوقت المناسب حتى تتصف بدرجة عالية من الكفاءة و الفاعلية والرشادة.

الخاتمة

تعتبر عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي من المهام الوظائف الأساسية و الجوهرية في المؤسسة حيث أن نجاح المؤسسة مرتبط بمدى فعالية القرارات التي تقوم باتخاذها، ومتخذ القرار بالمؤسسة بحاجة الى المعلومات للقيام بذلك، حيث يتوقف نجاح القرارات على مدى صحة وسلامة المعلومات وهنا يأتي دور نظام المعلومات المحاسبية الإلكترونية في توفير المعلومات السليمة والدقيقة والصحيحة في الوقت المناسب.

و نظرا للتطورات التكنولوجية التي يشهدها العالم وجدت المؤسسة نفسها مجبرة على تبني نظام معلومات محاسبية الكتروني لأنه يزيد من سهولة و سرعة و دقة الحصول على المعلومات و تحليلها ومعالجتها بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها وحل مشكلاتها لهذا يعتبر نظام المعلومات المحاسبية الإلكترونية عنصر مهم في المؤسسة في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

و لقد جاءت هذه الدراسة محاولة منا توضيح أثر نظام المعلومات المحاسبية الإلكترونية في المؤسسة من أجل اتخاذ القرارات الإستراتيجية الفعالة حيث حاولنا الإجابة على الإشكالية التالية :

**كيف يؤثر نظام المعلومات المحاسبية الإلكترونية على اتخاذ القرارات الإستراتيجية داخل المؤسسة ؟**

ونظرا للصعوبات التي واجهناها في بحثنا هذا تعذر علينا الوصول إلى الإجابة الدقيقة على الإشكالية المطروحة والوصول إلى نتائج أكثر دقة لذا حاولنا اختبار صحة الفرضيات والوصول إلى نتائج :

#### اختبار صحة الفرضيات:

**الفرضية الأولى صحيحة:** يقوم نظام المعلومات المحاسبية الإلكترونية بتجميع و تحويل المعلومات و تخزينها و استخدامها وقت الحاجة. حيث أن نظام المعلومات المحاسبية الإلكترونية مجموعة من العناصر المتداخلة و المتفاعلة مع بعض تقوم بتجميع و تحليل وتصنيف المعلومات و البيانات التي تحتاجها المؤسسة بهدف تحقيق أهدافها.

**الفرضية الثانية صحيحة:** اتخاذ القرارات الإستراتيجية يهدف إلى الرفع من مستوى القرارات التي تساهم

في تحقيق أهداف المؤسسة . عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي هي أساس ومحور العملية الإدارية إذ عملية الاختيار بين مجموعة من البدائل المتاحة أمام المؤسسة لتحقيق أهدافها.

**الفرضية الثالثة صحيحة :** يساهم نظام المعلومات الحاسوبية الإلكترونية في الوصول إلى القرارات السليمة والجيدة في الوقت المناسب . يلعب نظام المعلومات الحاسوبية الإلكترونية دورا مهما في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تساعد على تحقيق الأهداف فسلامة و دقة و فعالية القرارات تتوقف على مدى صحة و دقة المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات الحاسوبية الإلكترونية.

**نتائج البحث:** من خلال بحثنا توصلنا إلى مجموعة من النتائج يمكن تلخيصها فيما يلي :

نظام المعلومات الحاسوبية الإلكترونية هو مجموعة المتداخلة أو المتفاعلة مع بعضها البعض والتي تعمل على جمع مختلف البيانات والمعلومات وتخزينها و بثها و توزيعها على المستخدمين بغرض دعم القرارات الإستراتيجية و تأمين التنسيق، السيطرة على المؤسسة أو الجهة المستفيدة.

يهدف نظام المعلومات الحاسوبية إلى تحقيق الكفاءة ، الوصول إلى الفعالية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، تحسين أداء المؤسسة، التعرف على الفرص واستغلالها، توفير المعلومات الضرورية لإتخاذ القرارات الإستراتيجية الصعبة غير المحددة.

يتميز نظام المعلومات الحاسوبية الإلكترونية بمجموعة من الخصائص و هي : المصدقية، الدقة، التوقيت، الفهم و الإستيعاب، الأهمية النسبية، الكفاية.

يعتبر نظام المعلومات العصب الحساس في المؤسسة و يقف نجاح المؤسسة والقرارات التي يتخذها الإطارات على مدى سلامة وكفاءة نظام المعلومات.

اتخاذ القرار الإستراتيجي هو عملية اختيار بديل من بين البدائل المتاحة أمام المؤسسة لتحقيق أهدافها مع مراعاة عوامل البيئة الداخلية و الخارجية من خلال اكتشاف الفرص، نقاط القوة واستغلالها أحسن استغلال في صياغة الأهداف وتحقيقها.

تمتاز القرارات الإستراتيجية عن غيرها من القرارات بالمستوى التنظيمي، التأثير الزمني، التوجه المستقبلي. تتأثر القرارات الإستراتيجية بالتدخل الحكومي، أثر القيم الشخصية للمديرين في اتخاذ القرارات الإستراتيجية و بالمنافسة.

### التوصيات:

- ضرورة الاهتمام بنظام المعلومات الحاسوبية الإلكترونية وتطويره في جل المؤسسات .
- توفير المعلومات اللازمة لمتخذي القرارات حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات السليمة.

- إجراء دورات تكوينية للإطارات حتى يكتسبوا الخبرة والمهارة و الكفاءة في اتخاذ القرارات.
- تدريب إطارات المؤسسة على استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال حتى يتمكنوا من التحكم في نظام المعلومات المحاسبية الإلكترونية.
- دعم الأفكار البناءة في مجال اتخاذ القرارات الإستراتيجية .
- التحديث المستمر لبرامج نظام المعلومات لمواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة.

### آفاق البحث :

- آليات تطوير نظام المعلومات المحاسبية و أثرها على عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية بالمؤسسة الاقتصادية.
- اليقظة الاقتصادية في المؤسسة الاقتصادية.

قائمة  
المصادر  
والمراجع

## قائمة المصادر و المراجع

### الكتب:

- 1- ياسين أحمد عيسى : أصول المحاسبة الحديثة ، الجزء الأول ، دار الشرق للنشر و التوزيع عمان الأردن 2003 ص 20.
- 2- عبد الرزاق محمد قاسم : نظم المعلومات المحاسبية الحاسوبية ، دار الثقافة للنشر و التوزيع عمان الأردن 1991 ص 841
- 3- محمد يوسف حفناوي : نظام المعلومات المحاسبي دار وائل للنشر و التوزيع الأردن 2008 ص 55
- 4- ابراهيم محمد علي الجيزاوي ، لقمان محمد سعيد : أدوات تكنولوجيا المعلومات و دورها في كفاءة و فعالية المعلومات المحاسبية ، مجلة الادارة العدد خمسة و سبعون 2009 ص 55
- 5- كمال الدين مصطفى الدهراوي و آخرون نظم المعلومات المحاسبية في ظل تكنولوجيا المعلومات ، دار الجامعة الجديدة مصر ص 411-
- 6- أحمد حسين ، علي حسين "نظم المعلومات المحاسبية " الدار الجامعية الإسكندرية مصر 2006 ص 21
- 7- عامر ابراهيم قندلجي و آخرون "نظم المعلومات الإدارية " دار الميسرة للنشر والتوزيع و الطباعة عمان الأردن 2009 ص 27
- 8- صلاح الدين عبد المنعم مبارك " اقتصاديات نظم المعلومات المحاسبية و الإدارية " دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية مصر 2000 ص 51
- 9- معالي فهمي حيدر " نظم المعلومات ، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية " الدار الجامعية الإسكندرية 2002 ص 36
- 10- منال محمد الكردي جلال ابراهيم العيد " مقدمة في نظام المعلومات المحاسبية " الدار الجامعية الإسكندرية مصر 2003 ص 32
- 11- حسام عبدالله ابو خضرة و آخرون ، نظم المعلومات المحاسبية ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع مصر 2008
- 12- خيرى علي الجزيري " وظيفة التخطيط " القاهرة دار النهضة العربية 1993 ص 72
- 13- ابراهيم ابو النور الجارحي " مبادئ الإدارة الإستراتيجية " القاهرة ، دار النهضة العربية 2000 ص 464
- 14- نادية حبيب أيوب " نظرة الإدارة العليا لخصائص عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المنشآت السعودية الكبرى " مجلة دراسات الخليج و الجزيرة العربية العدد 103 المملكة العربية السعودية 2000 ص 23



- 15- أحمد عرفة و سمية شلي " القرارات الإستراتيجية التسويقية " مصر دار الكتاب ( رقم الايداع 7589 )  
ص 35-39
- 16- عبد الحميد مصطفى أبوناعم " الإدارة الإستراتيجية " إعداد المدير الإستراتيجي القاهرة دار الثقافة العربية  
1996 ص 34
- 17- حامد أحمد رمضان بدر ادارة المنشآت ، اتجاه شرطي القاهرة دار النهضة العربية 1999 ص 123-125
- 18- اسماعيل محمد السيد " الإدارة الإستراتيجية مفاهيم و حالات تطبيقية الدار الجامعية الإسكندرية  
2000 ص 123-124
- 19- جمال الدين محمد المرسي و آخرون " التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية " الدار الجامعية  
الإسكندرية 2000 ص 117
- 20- الدروب سليمان " اتخاذ القرارات و السيطرة على المشكلات و الأزمات " دار الأسرة للنشر و التوزيع  
عمان الأردن 2006 ص 55
- 21- ثابت عبد الرحمان و آخرون " الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية الدار الجامعية الإسكندرية  
2002 ص 160
- 22- علي شريف " الإدارة العامة النظرية والتطبيق " دار النهضة العربية بيروت 2007 ص 156