



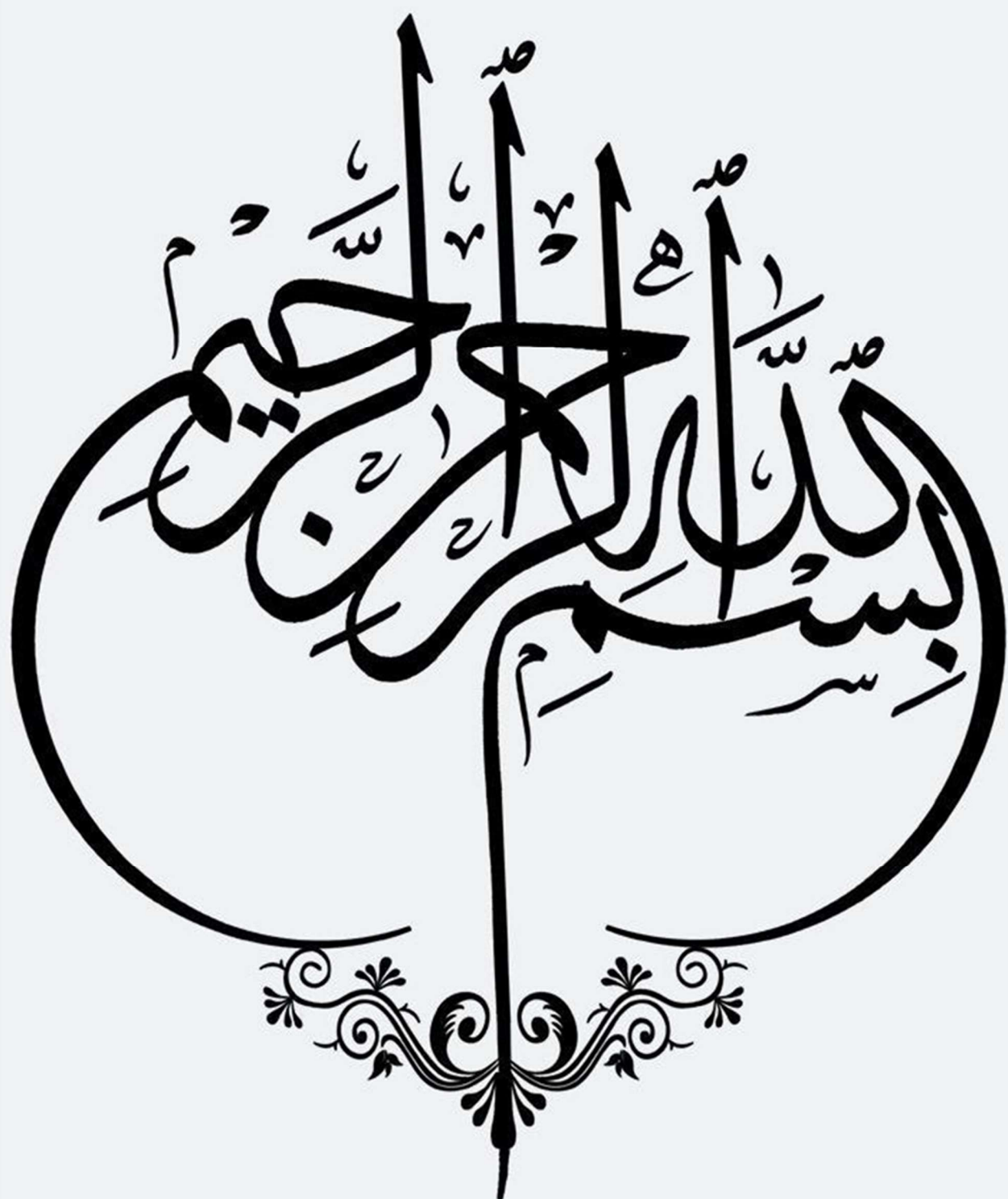
مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي في علوم المالية والمحاسبة  
تخصص: محاسبة وتدقيق  
من إعداد الطالب :  
بودوح يعقوب

## العنوان:

دور نظام المعلومات المحاسبي في عملية إتخاذ القرارات

### لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	د. جباري عبد الوهاب
مقررا و مشرفا	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	د. رزيقات بوبكر
ممتحنا	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	د. بحري علي



الإهداء :

بكل فخر وامتنان ، أهدي هذا النجاح العظيم إلى أمي وأبي ، نور عيني ومصدر قوتي .  
أشكر النبع الذي استقيت منه القوة والإرادة ، والدعم الذي لا ينضب ، والحب الذي لا مثيل له ...  
كما أهدي هذا النجاح إلى إخوتي وأخواتي الغاليين ، الذين كانوا دائماً بجانبني ، يدعمونني  
ويشجعونني في كل خطوة ....

كما أهدي لجأحي لعائلتي الكريمة ، وجدتي الحبيبة ، وخالتي العزيزة ، الذين لم ينسونني  
بالدعاء وكانوا دائماً يسألون عني ويشجعونني بكلماتهم الطيبة . . . دعمكم ومحببتكم كان  
لهما الأثر الكبير في تجاوزي لكل الصعوبات وتحقيق هذا النجاح ...

ولا يمكنني أن أنسى الأساتذة الأفاضل الذين كانوا قدوة في العلم والأخلاق ، والذين  
ساهموا في تعليمي وإرشادي بحسن معاملتهم ونصائحهم القيمة . . . لقد كان لجهودكم  
ودعمكم دور كبير في تحقيق هذا الإنجاز . . .



## الشكر والإيمان

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والشكر لك يا رب على نعمك التي لا تعد ولا تحصى.

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك. قال الله تعالى في سورة آل عمران:

"وَلَا تَهِنُوا وَلَا تَحْزَنُوا وَأَنْتُمُ الْأَعْلَوْنَ إِنْ كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ" (آل عمران: 139).

بذه الآية الكريمة تشجعنا على الثبات وعدم الضعف ، وتذكركنا بأننا سنكون الأعلى في الدنيا والآخرة إذا كنا مؤمنين . نسأل الله أن

يديم علينا نعمه ويوفقنا للنجاح في الدنيا والآخرة .





و بكل مشاعر الحب والامتنان التي تعجز الكلمات عن وصفها ، أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى والدي الحبيبين .  
لقد كنتم ولا زلتم مصدر الأمان والدفء والرعاية في حياتي . كل نجاح حققته وكل خطوة ناجحة خطوتها هي بفضل الله  
أولاً ثم بفضلكم أنتم . لقد غمرتموني بحبكم ودعمكم ، وكنتم دائماً السند الذي أتكى عليه في أوقات الفرح والحزن على حد  
سواء . شكراً لكم على كل تضحياتكم وعلى كل لحظة قضيتها في دعمي وتشجيعي ، وإلى إخوتي وأخواتي الأعزاء ، أنتم  
النور الذي يضيء حياتي والبسمة التي تملأ أيامي . شكراً لكم على دعمكم اللامحدود ، وعلى وقوفكم بجاني في كل لحظة ،  
وعلى الحب الصادق الذي كنتم تغمرونني به دائماً . أنتم العائلة التي أفخر بها وأستمد منها قوتي ، كما أود أن أعبر عن  
عميق شكري وامتناني لعائلي الكبيرة وأصدقائي الأعزاء ، الذين كانوا القوة الدافعة التي تدفعني للأمام ، والملاذ الآمن الذي  
أجد فيه الراحة والدعم . محبتكم وتشجيعكم كان لهما الأثر الكبير في نجاحي وتجاوزي لكل العقبات ، وإلى زميلاتي  
الطالبات المحترمات ، أود أن أشكركن من أعماق قلبي على تعاونكن ودعمكن المستمرين خلال فترة الاختبارات . لقد كنتم  
لي أكثر من مجرد زميلات ، كنتم أخوات حانيات تقاسمن معي اللحظات الصعبة واللحظات السعيدة ، وساعدتني في كل ما  
احتجته . إن دعمكن وتعاونكن كان لهما دور كبير في تحقيق هذا النجاح ، وأتمنى لكن جميعاً كل التوفيق والنجاح في  
مسيرتكن الأكاديمية والمهنية ، و بكل تقدير وامتنان ، أتقدم بخالص الشكر والعرفان إلى الأساتذة الكرام أعضاء لجنة  
المناقشة ، وعلى رأسهم الأستاذ المشرف بوبكر رزيقات . لقد كان لنا شرف كبير في مناقشتكم والوقوف على عملي هذا .  
تقبلوا مني خالص الشكر والتقدير والاحترام على وقتكم الثمين وجهودكم المبذولة . إن توجيهاتكم وملاحظاتكم القيمة  
كانت ولا تزال مصدر إلهام ودافع لنا لمواصلة السعي نحو التميز والإبداع ، وأن كل الشكر والتقدير للسيد علي والسيد  
حمزة على الاستقبال الحار والضيافة الراقية والتفاني الكبير في العمل الذي أضفى طابعاً مميزاً على زيارتنا لشركة إنتاج  
الكهرباء بالمسيلة .

شكراً لكم من القلب .

ولا يمكنني أن أنسى الأساتذة الأفاضل الذين كانوا بحق قدوة لنا في العلم والأخلاق . لقد بذلتهم جهداً كبيراً في تعليمنا  
وإرشادنا ، وساهمتم في تشكيل شخصياتنا وتوجيه مسار حياتنا . بفضل حكمتكم وإخلاصكم ، استطعنا أن نتجاوز  
الصعاب ونحقق هذا الإنجاز . أشكركم على كل ما قدمتموه لنا ، من علم ونصح ودعم ، لكم مني كل الاحترام والتقدير .  
هذا النجاح ليس فقط نجاحي ، بل هو ثمرة جهودكم جميعاً ، ولولاكم لما تمكنت من الوصول إلى ما أنا عليه اليوم .  
شكراً لكم من القلب . . .



## الملخص :

يهدف هذا البحث إلى إستكشاف دور نظام المعلومات المحاسبية في عملية إتخاذ القرارات ، يتم ذلك من خلال تقديم نظرة شاملة على نظام المعلومات المحاسبية ، و تحليل كيفية مساهمتها في عملية إتخاذ القرارات ، تركز الدراسة أيضا على تحديد الخصائص المهمة للمعلومات المحاسبية ، مثل الملائمة و الموثوقية ، ودورها في ضمان جودة مخرجات النظام ، بالإضافة إلى ذلك ، يتم تقييم قدرة نظام المعلومات المحاسبية على توفير تدفق مستمر للمعلومات عبر جميع المستويات ، كما يتم إستخدام إطار عملي يعتمد على طريقة خاصة تم تصميمها لهذه الدراسة .

تستخدم الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات و إختيار الفرضيات المناسبة ، يعد هذا البحث إسهاما مهما في فهم كيفية مساهمة نظام المعلومات المحاسبية في عملية إتخاذ القرارات و تحسينها .

## Summary :

This reserarch aims to explore the role of the accounting information system in the decision-making process, This is done by providing a comprehensive overview of the accounting information system and analyzing hou it contributes to the decision-making ,The study also focuses on identifying important characteristics of accounting information, such as suitability and reliability and its role in ensuring the quality of system outputsin . in addition , the ability of the accounting information system to provide a continuous flow of information across all levels is evaluated, and a prqctical framework based on a specially designed questionnaire for this study is used .

The study uses the descriptive-analytical approach to analyze the data and choose appropriate hypotheses , this research makes an important contribution to understanding how the accounting information system contributes to the desicion-making and improvement process .

## فهرس المحتويات :

الصفحة	الموضوع
	البسمة
	الاهداء
	شكر وامتنان
	ملخص
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الاشكال
	قائمة الاختصارات
	المقدمة
	إشكالية الدراسة
	فرضيات الدراسة
	أسباب اختيار الموضوع
	أهمية الموضوع
	اهداف الموضوع
	منهجية الدراسة
	الدراسات السابقة
	خطة الدراسة
	<b>الفصل الأول : الاطار المفاهيمي لنظام المعلومات المحاسبي و عملية اتخاذ القرارات</b>
01	تمهيد
02	المبحث الأول : الإطار المفاهيمي لنظام المعلومات المحاسبي

02	المطلب الأول : تطور المحاسبة لظهورها كنظام للمعلومات
02	الفرع الأول : مفهوم المحاسبة
02	الفرع الثاني : تطور المحاسبة و الحاجة إليها كنظام للمعلومات
03	المطلب الثاني : مفهوم نظام المعلومات المحاسبي
03	الفرع الأول : تعريف نظام المعلومات و المعلومات المحاسبية
07	الفرع الثاني : تعريف نظام المعلومات المحاسبي
08	الفرع الثالث : عناصر و مكونات نظام المعلومات المحاسبي
10	المطلب الثالث : أهمية نظام المعلومات المحاسبي
10	الفرع الأول : أنواع و خصائص و أهمية نظام المعلومات المحاسبي
13	الفرع الثاني : أهداف و وظائف و علاقة نظام المعلومات المحاسبي بالأنظمة الأخرى
17	الفرع الثالث : عوامل فشل و نجاح نظام المعلومات المحاسبي
20	المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي لعملية إتخاذ القرارات
20	المطلب الأول : مفهوم عملية إتخاذ القرارات
20	الفرع الأول : تعريف عملية إتخاذ القرارات
21	الفرع الثاني : خصائص و أساليب عملية إتخاذ القرارات
23	الفرع الثالث : أهمية عملية إتخاذ القرارات
24	المطلب الثاني : دليل النجاح في عملية إتخاذ القرارات
24	الفرع الأول : مبادئ و معايير عملية إتخاذ القرارات
26	الفرع الثاني : أنواع القرارات المتخذة
28	الفرع الثالث : مراحل و خطوات عملية إتخاذ القرارات
30	المطلب الثالث : عوامل فشل و نجاح عملية إتخاذ القرارات
30	الفرع الأول : العوامل المؤثرة في عملية إتخاذ القرارات

32	الفرع الثاني : صعوبات و معوقات عملية إتخاذ القرارات
33	الفرع الثالث : نماذج عملية إتخاذ القرارات
38	المبحث الثالث : علاقة نظام المعلومات المحاسبي بعملية إتخاذ القرارات
38	المطلب الأول : دور نظام المعلومات المحاسبي في ترشيد عملية إتخاذ القرارات
38	الفرع الأول : أهمية نظام المعلومات المحاسبي في عملية إتخاذ القرارات
39	الفرع الثاني : فوائد نظام المعلومات المحاسبي في عملية إتخاذ القرارات
43	المطلب الثاني : آلية إستخدام نظام المعلومات المحاسبي
43	الفرع الأول : آلية تطبيق نظام المعلومات المحاسبي
51	الفرع الثاني : عوامل نجاح و فشل نظام المعلومات المحاسبية في تقديم المعلومات المفيدة في إتخاذ القرارات
53	المطلب الثالث : تصنيف القرارات المتخذة في المؤسسة ( قرارات الإستثمار و قرارات التمويل و قرارات التشغيل )
53	الفرع الأول : قرارات الإستثمار
54	الفرع الثاني : قرارات التمويل
55	الفرع الثالث : قرارات التشغيل
56	ملخص الفصل الأول
58	الفصل الثاني : دراسة حالة المؤسسة العمومية لإنتاج الكهرباء - المسيلة
58	المبحث الأول : تقديم عام لشركة الوطنية للكهرباء و الغاز " سونلغاز "
58	المطلب الأول : التعريف بالشركة الوطنية للكهرباء و الغاز " سونلغاز "
64	المطلب الثاني : التعريف بشركة إنتاج الكهرباء
67	المطلب الثالث : التعريف بالمصلحة المالية و المحاسبية
69	المبحث الثاني : تشكيلة نظم المعلومات المحاسبي لشركة محل الدراسة

69	المطلب الأول : نظام المعلومات المحاسبي الحساب
74	المطلب الثاني : نظام التنسيق
78	المطلب الثالث : نظام إدارة الإلتزامات
80	المطلب الرابع : نظام البريدي و نظام المالية
85	المبحث الثالث : دور نظام المعلومات المحاسبي في عملية إتخاذ القرارات
86	المطلب الأول : المدخلات
97	المطلب الثاني : العملية التشغيلية
99	المطلب الثالث : المخرجات
111	المطلب الرابع : التغذية العكسية
113	ملخص الفصل الثاني
114	الخاتمة
116	قائمة المصادر و المراجع
120	الملاحق

## فهرس الجداول :

الصفحة	الجدول
13	اهداف نظام المعلومات المحاسبي
46	الشكل النموذجي لدفتر اليومية
47	نموذج دفتر الأستاذ
47	نموذج لميزان المراجعة
50	انواع التقارير التي يقدمها نظام المعلومات المحاسبي
102-101	جدول لجانب الأصول للشركة
103	جدول لجانب الخصوم للشركة
104	جدول لجانب الأصول الميزانية الوظيفية المختصرة للشركة
105	جدول لجانب الخصوم الميزانية الوظيفية المختصرة للشركة
108-107	جدول تدفقات الخزينة
110	جدول حسابات النتائج

الصفحة	الشكل
06	الشكل الهرمي للخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية
07	معالجة البيانات وتحويلها الى معلومات مفيدة
10	عناصر نظام المعلومات المحاسبية واقسامه
12	فروع نظام المعلومات المحاسبية
15	وظائف نظام المعلومات المحاسبي
15	علاقة نظام المعلومات المحاسبي بالأنظمة الفرعية الاخرى
16	علاقة نظام المعلومات المحاسبي بنظام المعلومات الاداري
17	انواع المستندات حسب مصدرها
30	خطوات عملية اتخاذ القرارات الإدارية
32	العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات
37	شكل توضيحي لنماذج اتخاذ القرارات
42	مراحل اتخاذ القرار في نظام المعلومات المحاسبي
44	مراحل ادخال البيانات
61	شكل توضيحي لفروع شركة السونلغاز
63	الهيكل التنظيمي لمجمع السونلغاز لجنة التوجيه والمراقبة
65	الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء

قائمة المختصرات :

# المقدمة

## تمهيد :

تتبنى نظم المعلومات المحاسبية دورا حيويا في عملية إدارة المؤسسات من خلال توفير المعلومات الضرورية لإتخاذ القرارات الصائبة.

إن المحاسبة تعمل على توفير المعلومات الدقيقة و الملائمة لدعم عملية إتخاذ القرار، و التي تعتبر نقطة الإنطلاق الأساسية للعملية الإدارية بأسرها ، حيث تشير الدراسات إلى أن فعالية عملية إتخاذ القرارات تعتمد بشكل كبير على نوعية المعلومات المتوفرة و طريقة تقديمها و تنظيمها ، و من هنا تأتي أهمية نظم المعلومات المحاسبية في تنظيم و تحليل المعلومات بشكل منظم و علمي ، مما يساهم في رفع فعالية عملية إتخاذ القرارات .

يعتبر نظام المعلومات المحاسبية جزءا لا يتجزأ من عملية الإنتاج و التقديم للمعلومات في المؤسسات ، حيث يمكن لجميع الجهات ذات العلاقة بالمؤسسة سواء كانت علاقة مباشرة أو غير مباشرة الإستفادة من هذه المعلومات ، يأتي هذا النظام إستجابة لحاجة الإدارة الحديثة للمعلومات المحاسبية التي تسهم في التخطيط و الرقابة و إتخاذ القرارات ، و تلعب دورا مهما في حل المشكلات الإدارية التي تواجهها المؤسسات .

و بناء على ذلك ، يمكن القول بأن نظم المعلومات المحاسبية تساهم بشكل كبير في عملية إتخاذ القرار داخل المؤسسة ، و لفهم الدور الفعال الذي يقوم به نظام المعلومات المحاسبي في عملية إتخاذ القرارات ، سيتم إجراء دراسة حالة للشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء المسيلة للتعرف على أهم النظم المتبعة و كيفية تطبيقها .

## إشكالية الدراسة :

يعتبر نظام المعلومات المحاسبية أداة أساسية لإتخاذ القرارات المالية في المؤسسات ، كما تقع أهمية دراسة دور هذا النظام في شركة إنتاج الكهرباء المسيلة ضمن سياق التفكير الإداري الإستراتيجي و التشغيلي ، و يهدف تفسير هذا الدور يتعين التحقق من :

كيف يساهم نظام المعلومات المحاسبية في عملية إتخاذ القرارات في الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء المسيلة ؟

## أسئلة فرعية :

- هل يتوفر في نظام المعلومات المحاسبية الخصائص المطلوبة لإتخاذ القرارات لشركة محل الدراسة ؟
- ماهو دور نظام المعلومات المحاسبي في عملية إتخاذ القرارات لشركة المدروسة ؟

## فرضيات الدراسة :

تتوفر الخصائص المطلوبة في النظام المحاسبي المعتمد في شركة الدراسة ، مما يسهم في فاعلية عملية إتخاذ القرارات.

يحمل النظام المحاسبي أهمية بالغة في عملية إتخاذ القرارات المالية في شركة إنتاج الكهرباء المسيلة ، حيث يمثل أداة أساسية

تسهم في توجيه الإدارة نحو الخيارات الأمثل من الناحية المالية .

تؤدي جودة و فعالية النظام المحاسبي المعتمد في الشركة إلى تحسين العمليات المالية و الإدارية ، و بالتالي تحسين الأداء

الشامل للشركة .

## أسباب إختيار الموضوع :

### أ- أسباب موضوعية :

- تناول موضوع يثير إهتمام العديد من الباحثين : يعكس إختيار هذا الموضوع تفاعل الباحثين و المهتمين في مجال المحاسبة مع قضايا التدقيق المحاسبي في الشركات الوطنية ، مما يعزز الجدوى العلمية و البحثية للدراسة .
- التحسيس بأهمية الموضوع : يعكس إختيار هذا الموضوع وعي الباحث بأهمية نظام المعلومات المحاسبية في تحسين أداء الشركات الكبرى و فاعليتها في إتخاذ القرارات المالية ، مما يساهم في تعزيز الفهم و الوعي الجماعي بأهمية هذا الجانب من التدقيق المحاسبي .
- الإسهام في إثراء المكتبة الجامعية : يساهم إختيار الموضوع في إثراء المكتبة الجامعية بأبحاث جديدة و متخصصة في مجال المحاسبة و التدقيق في الشركات الكبرى .

### ب- أسباب ذاتية :

- التخصص : يعكس إختيار الموضوع تخصص الباحث في مجال المحاسبة و التدقيق ، و رغبته في توسيع فهمه و معرفته في هذا النطاق الخاص .
- الميول و الرغبة في البحث في هذا النوع من المواضيع : يعكس إختيار الموضوع إهتمامات الباحث و ميوله الشخصي نحو فهم دور نظام المعلومات المحاسبية في تحسين إدارة الشركات الوطنية الكبرى و تطويرها .

## أهمية الموضوع :

يعتبر موضوع الدراسة حول أهمية المعلومات المحاسبية في دعم عملية إتخاذ القرارات ذا أهمية بالغة من النواحي العلمية و

العملية ، تتجلى أهمية هذه الدراسة في عدة نقاط :

- **تعزيز الوعي:** تسليط الضوء على دور نظم المعلومات المحاسبية في دعم عملية اتخاذ القرارات يُسهم في تعزيز وعي المسؤولين والعاملين في المؤسسة بأهمية هذه الأدوات وضرورة استخدامها بفعالية في سياق اتخاذ القرارات المالية والإدارية.
- **تحليل المفاهيم:** يتيح التحليل الشامل لمفهوم نظام المعلومات المحاسبية وعملية اتخاذ القرار المالي فهماً أعمق لتلك العمليات وكيفية تطبيقها على أرض الواقع ، كما يفتح هذا الموضوع الباب أمام دراسات أخرى تتناول تأثير نظم المعلومات المحاسبية على عمليات اتخاذ القرارات في سياقات مختلفة.
- **تقييم الاستخدام:** من خلال استقصاء مدى استخدام نظم المعلومات المحاسبية في المؤسسات وتقييم مدى الاهتمام بها والاستفادة منها، يمكن تحديد نقاط القوة والضعف في تطبيق هذه الأنظمة، وبالتالي تحسين أدائها وتحقيق أقصى فائدة منها في عملية اتخاذ القرارات.

## أهداف الموضوع :

لقد تم وضع مجموعة من الأهداف الرئيسية للدراسة بهدف فهم واكتساب الولوج إلى المرتكزات الأساسية التي تعتمد على الفكر الإداري والمحاسبي ونذكر منها :

- التحليل والتعرف على دور نظم المعلومات المحاسبية في عملية اتخاذ القرارات المالية داخل الشركات الوطنية الكبرى .
- توفير مقترحات لتطوير وتعزيز فعالية استخدام نظم المعلومات المحاسبية في عملية اتخاذ القرارات المالية في الشركات الوطنية الكبرى .
- استكشاف فوائد وتحسينات ممكنة يمكن تطبيقها في تطوير وتحسين استخدام نظم المعلومات المحاسبية في الشركات الوطنية الكبرى .
- تحليل المشاكل والتحديات التي تواجه استخدام نظم المعلومات المحاسبية في عملية اتخاذ القرارات المالية ، واقتراح الحلول المناسبة لتلك التحديات.

- تقديم فهم عميق لكيفية استخدام نظم المعلومات المحاسبية في بناء وتطوير النظام المحاسبي داخل الشركات الكبرى .
- دراسة تأثير استخدام نظم المعلومات المحاسبية على جودة القرارات المالية في الشركات الوطنية .

## منهجية الدراسة :

باستناد إلى منهجية الدراسة، تم اعتماد المنهج الدراسي الوصفي كأساس للتحقيق، حيث ركزت الدراسة على توفير وصف دقيق وتفصيلي لظواهر الموضوع المبحوث. بالإضافة إلى ذلك، تم اللجوء إلى المنهج التحليلي لتفسير وتحليل البيانات المتاحة حول الموضوع، بهدف فهم أعمق للسياق والتفاصيل المتعلقة.

## حدود الدراسة :

تضمنت دراستنا تحليل دور نظام المعلومات المحاسبي في عملية اتخاذ القرارات، وذلك من خلال دراسة حالة لشركة إنتاج الكهرباء في المسيلة.

## الدراسات السابقة :

- دراسة إسماعيل مناصرية، من جامعة محمد بوضياف في مسيلة، بعنوان دور نظام المعلومات

### الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية للعام الدراسي 2003-2004:

يهدف هذا البحث إلى استكشاف الأسس النظرية التي يقوم عليها مفهوم نظام المعلومات الإدارية ، وتحديد تأثير تكنولوجيا الاتصال ونظم المعلومات الإدارية المبنية على الحاسب الآلي على عملية اتخاذ القرارات ، وتحديد أنواع التكنولوجيا ونظم المعلومات المستخدمة في شركة الألمنيوم الجزائرية ، وتقييم مستوى الأمان والرقابة على المعلومات في الشركة .

## و من النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- أن نظام المعلومات يعتبر ذو أهمية بالغة في المؤسسة نظراً لدوره الفعّال في نقل المعلومات وتسهيل فهم مواقع الواقع وتفاعلاته، فضلاً عن قدرته على اكتشاف الثغرات في النظام." ، لذا فإن اتخاذ القرارات بدون الاعتماد على المعلومات يُحرم صانع القرار من الاستفادة من عنصر حاسم لتحقيق الأهداف المرجوة.

- أن عملية اتخاذ القرارات ترتبط بتقييم مسارات التنفيذ والإجراءات السابقة، ومن الضروري متابعة والتأكد من تحقيق ما هو مطلوب ومرغوب. لذا، فإن وجود نظم معلوماتية لمتابعة القرارات وتنفيذها يُعتبر أمراً ضرورياً وحيوياً لضمان التنفيذ الدقيق.

## • دور نظم المعلومات المحاسبية في إتخاذ القرار: دراسة حالة جامعة جيجل ، شهيناز طيموزة وفاطمة طيغة (2013-2014)

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين نظم المعلومات المحاسبية وعملية اتخاذ القرار في السياق الجامعي ، ومن بين أهداف الدراسة:

- تحديد دور نظم المعلومات المحاسبية في عملية اتخاذ القرارات .
- استكشاف استخدام نظم المعلومات المحاسبية في اتخاذ مختلف القرارات في الشركات .
- تقييم واقع المؤسسات الجزائرية فيما يتعلق بتوافر نظم المعلومات المحاسبية .
- تحليل الخصائص والمتطلبات التي يجب مراعاتها في تصميم وتنفيذ نظم المعلومات المحاسبية

لتلبية الاحتياجات الإدارية في الجامعة .

أظهرت النتائج أن نجاح المؤسسة يعتمد بشكل كبير على كفاءة إدارتها في صنع القرارات، وأن نظم المعلومات المحاسبية تشكل الأساس الذي تعتمد عليه هذه القرارات ، ويتوقف نوع القرارات على نوعية المعلومات المستخدمة ، حيث يتم اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة باستناد إلى المعلومات المحاسبية المتاحة .

## • دراسة هروال محمد أنور من جامعة بسكرة للعامين 2015-2014 : تتناول موضوع دور نظام

المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرار :

حيث قامت الدراسة بتحليل النظام العام للمعلومات ونظام المعلومات بشكل عام، وتركزت بشكل خاص على نظام المعلومات المحاسبية وتأثيره على عملية اتخاذ القرار في المؤسسات. يهدف الجانب النظري من الدراسة إلى توضيح مفهوم نظام المعلومات وأهميته، بالإضافة إلى فهم علاقته بعملية اتخاذ القرار، في حين يسعى الجانب التطبيقي إلى استكشاف نظام المعلومات المحاسبية في الشركات الاقتصادية.

## أبرزت الدراسة عدة نتائج، منها :

- زيادة نطاق استخدام نظام المعلومات المحاسبية، مما يدل على أهمية هذا النظام في دعم عمليات اتخاذ القرار .
- ضرورة وجود رقابة فعالة على نظام المعلومات لضمان دقة وموثوقية المعلومات المستخدمة في عملية اتخاذ القرار .
- أهمية التحلي بالموضوعية في عملية اختيار البدائل المتاحة، وهذا يعكس دور نظام المعلومات المحاسبية في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بشكل موضوعي ومدروس .

### • دراسة مدفوني أميرة التي أجريت في جامعة أم البواقي خلال الفترة من عام 2015 إلى عام 2016

#### تحت عنوان دور نظم المعلومات في اتخاذ القرار:

استهدفت تقييم فعالية نوعية المعلومات المحاسبية في العمليات القرارية. وقد ركزت الدراسة على تحليل كيفية تسهيل عملية اتخاذ القرارات من خلال خدمات نظم المعلومات ، مثل سرعة الوصول إلى المعلومات وتبادلها .

وقد تم توجيه الدراسة نحو تحديد دور نظام المعلومات في عملية اتخاذ القرار وتقييم مدى توفر هذا النظام داخل المؤسسة ، بالإضافة إلى تحليل تأثير استخدام نظام المعلومات على فعالية وكفاءة اتخاذ القرار .

#### من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تبين أن:

- لعبت نوعية المعلومات دوراً مهماً واستراتيجياً في عملية اتخاذ القرار .
- تساعد نظم المعلومات في الحصول على معلومات أكثر شفافية وموضوعية من الحالية .
- يمكن تعميم التكنولوجيا في مختلف أقسام المؤسسة، مما يعزز فعالية العمليات ويسهم في تحسين الأداء العام .

### • دراسة بوفروعة سفيان ، جامعة منوريت -قسنطينة-2021 – 2022 تحت عنوان نظام

#### المعلومات المحاسبي و دوره في تسيير المؤسسة الاقتصادية :

تهدف الدراسة إلى استكشاف دور نظام المعلومات المحاسبي في المؤسسات الاقتصادية وتحليل تأثيره على تحقيق

أهدافها المتنوعة في الوقت الحاضر ، و بالنظر إلى تطور أهداف الوحدات الاقتصادية وتعددتها ، فقد أصبح من

الضروري أكثر من أي وقت مضى تقديم دعم محاسبي فعال يتيح للإدارة اتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة

وتحقيق التوازن بين مختلف الأهداف المؤسسية .

هذه الدراسة تركز على تحديد دور نظام المعلومات المحاسبي وكيفية تأثيره على عمليات الإدارة واتخاذ القرارات

داخل المؤسسة ، كما قامت الدراسة بتقييم أداء هذا النظام وفعاليتها في تلبية احتياجات المؤسسة وتحقيق أهدافها المختلفة

، من خلال فهم الجوانب المحاسبية للعمل والتفاعل مع البيئة الاقتصادية المتغيرة ، يمكن للمؤسسات تحقيق تحسين مستمر في أدائها وتحقيق النجاح في السوق .

## نتائج الدراسة :

سلطت هذه الدراسة الضوء على فعالية نظام المعلومات المحاسبي في تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أدائها ، كما وفرت نتائج الدراسة رؤى قيمة حول استجابة المؤسسة لتلك الأنظمة وقدرتها على التكيف مع متطلبات البيئة الاقتصادية المتغيرة ، بناءً على هذه النتائج ، يمكن توجيه التوجهات والسياسات القائمة على البيانات لتعزيز القدرة التنافسية وتحقيق النجاح المستدام للمؤسسات في السوق الحديثة .

### • دراسة الدكتوراه ، فطيمة الزهرة قرامز بعنوان دور نظم المعلومات المحاسبي في اتخاذ القرارات

#### المالية الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية عام 2016 :

حيث سعت الباحثة إلى استكشاف أهمية نظام المعلومات المحاسبي في دعم اتخاذ القرارات المالية الاستراتيجية داخل المؤسسات الاقتصادية في العصر الحالي. هدفت الدراسة إلى توضيح مدى تأثير التغيرات البيئية على أهداف المؤسسة الحاضرة والمستقبلية، وأهمية تنبيه الإدارة لهذه التغيرات لما لها من تأثير كبير على نظام المعلومات المحاسبي.

كما أن الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو فهم الدور الذي يلعبه نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ القرارات المالية الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية، وتقييم مدى دقة ومصداقية ومرونة المعلومات المحاسبية في دعم هذه القرارات.

#### أهم النتائج المتوصل إليها:

- **تغيرات في منهج التفكير:** أظهرت الدراسة أن التغير في منهج التفكير للإدارة المالية يعكس التغيرات في البيئة المحيطة بالمؤسسة الاقتصادية، مما يؤثر بدوره على منهج التفكير المحاسبي .
- **دور نظام المعلومات المحاسبي:** أكدت الدراسة على الأهمية الكبيرة لنظام المعلومات المحاسبي في دعم الإدارة المالية لاتخاذ القرارات المتعلقة بحاضر المؤسسة (القرارات التشغيلية) ومستقبلها (القرارات الاستراتيجية)، خاصة القرارات المالية .
- **تأثير التغيرات البيئية:** وجدت الدراسة أن التغيرات في البيئة المحيطة وما يتبعها من تغييرات في منهج التفكير المالي تؤثر بشكل مباشر على دقة ومرونة نظام المعلومات المحاسبي، وبالتالي على جودة القرارات الاستراتيجية المتخذة .

## التعليق على الدراسات :

تؤكد الدراسات الست على الأهمية الكبيرة لنظم المعلومات الإدارية والمحاسبية في تعزيز فعالية ودقة اتخاذ القرارات داخل المؤسسات الجزائرية ، من خلال توفير معلومات دقيقة وشفافة ، ودعم الرقابة والموضوعية في اختيار البدائل ، مما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتكيف مع التغيرات البيئية لضمان النجاح المستدام .

## خطة الدراسة :

بهدف معالجة الإشكالية المعروضة، قامنا بتقسيم الموضوع إلى فصلين :

### ■ الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لنظام المعلومات المحاسبي و عملية إتخاذ القرارات و العلاقة بينهما .

- **المبحث الأول : الإطار المفاهيمي لنظام المعلومات المحاسبي .**
  - **المطلب الأول : تطور المحاسبة و الحاجة إليها كنظام للمعلومات .**
  - **المطلب الثاني : مفهوم نظام المعلومات المحاسبي .**
  - **المطلب الثالث : أهمية نظام المعلومات المحاسبي .**
- **المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي لعملية إتخاذ القرارات .**
  - **المطلب الأول : مفهوم عملية إتخاذ القرارات .**
  - **المطلب الثاني : دليل النجاح في عملية إتخاذ القرارات .**
  - **المطلب الثالث : عوامل فشل و نجاح عملية إتخاذ القرارات .**
- **المبحث الثالث : علاقة نظام المعلومات المحاسبي بعملية إتخاذ القرارات .**
  - **المطلب الأول : دور نظام المعلومات المحاسبي في عملية إتخاذ القرارات .**
  - **المطلب الثاني : آلية إستخدام نظام المعلومات المحاسبي .**
  - **المطلب الثالث : تصنيف القرارات في المؤسسة .**

### ■ الفصل الثاني : دراسة حالة شركة إنتاج الكهرباء بالمسيلة SPE

- **المبحث الأول : تقديم عام للشركة الوطنية الكهرباء و الغاز " سونلغاز "**
- **المطلب الأول : التعريف بالشركة الوطنية الكهرباء و الغاز " سونلغاز "**
- **المطلب الثاني : التعريف بشركة إنتاج الكهرباء SPE**
- **المطلب الثالث : التعريف بمصلحة المالية و المحاسبية**

● **المبحث الثاني : تشكيلة نظم المعلومات المحاسبي في الشركة محل الدراسة**

- **المطلب الأول : نظام المعلومات المحاسبي ( système Hissab )**
- **المطلب الثاني : نظام التنسيق ( système messagerie et travail collaboration )**
- **(-tensik**
- **المطلب الثالث : إدارة الإلتزامات**
- **المطلب الرابع : نظام البريدي و نظام المالية**

● **المبحث الثالث : دور نظام المعلومات المحاسبي في عملية إتخاذ القرارات لشركة محل الدراسة**

- **المطلب الأول : المدخلات**
- **المطلب الثاني : العملية التشغيلية**
- **المطلب الثالث : المخرجات**
- **المطلب الرابع : التغذية العكسية**

# الفصل الأول

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لنظام المعلومات المحاسبي و عملية إتخاذ القرارات و العلاقة بينهما

في عصر التكنولوجيا والتطورات الاقتصادية السريعة ، أصبحت المعلومات لا غنى عنها في عمليات اتخاذ القرارات في المنظمات المختلفة . ومن بين أنواع الأنظمة التي تلعب دوراً حيوياً في هذا السياق ، نجد نظام المعلومات المحاسبية و الذي يتربع على قمة الأولويات . يهدف هذا البحث إلى استكشاف دور وأهمية نظام المعلومات المحاسبية في دعم عملية اتخاذ القرارات ، مع التركيز على العلاقة الوثيقة بينهما وكيفية تأثير ذلك على أداء المنظمة وتحقيق أهدافها ، يتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة أقسام أساسية:

**المبحث الأول:** الإطار المفاهيمي لنظام المعلومات المحاسبي ، حيث يتناول هذا الجزء ثلاثة محاور ، بما في ذلك الحاجة إلى المحاسبة كنظام للمعلومات ، وتعريف نظام المعلومات المحاسبية وأهميته.

**المبحث الثاني:** الإطار المفاهيمي لعملية اتخاذ القرارات ، والذي يستعرض تعريف عملية اتخاذ القرارات ، ومراحلها ، وأنواع اتخاذ القرارات ، ونماذجها ، ومبادئها .

**المبحث الثالث:** العلاقة بين نظام المعلومات المحاسبية وعملية اتخاذ القرارات ، حيث يتناول دور نظام المعلومات المحاسبية في بناء القرارات ، وكيفية عمله ، وتصنيف القرارات .

### المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لنظام المعلومات المحاسبية

على الرغم من أن النظم قد وجدت قبل ظهور الإنسان ، إلا أن استخدام هذا المفهوم في مجالات العلم لم يبدأ إلا في القرن العشرين ، حيث أصبح يلعب دوراً هاماً في العلم الحديث . شغل هذا المفهوم تفكير العلماء والمختصين بشكل عام ، وانعكس أثره بشكل خاص على علماء الإدارة . فقد أصبحت نظرية النظم أداة أساسية وفعالة بالنسبة لهم للتغلب على بعض المشاكل والتحديات التي يواجهونها.

## المطلب الأول: تطور المحاسبة لظهورها كنظام للمعلومات

### الفرع الأول : تعريف المحاسبة

عرف تعريف المحاسبة تطور تاريخي كبير وذلك لانتساع مفهومها بين الجهات والمنظمات الدولية، وقد عرفها المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين American Institute المحاسبة على انها: فن تسجيل وتبويب العمليات والأحداث بطريقة معبرة وبصورة الأرقام ذات قيم نقدية تحمل، أو يحمل جزء منها على الأقل طبيعة مالية، لتفسير بها نتائج العمليات .. (السقا، نظام المعلومات المحاسبي، 2003، ص 5 )

كما عرفتها الجمعية الأمريكية للمحاسبة American Accounting association المحاسبة: هي عملية تحديد وقياس ونقل المعلومات والبيانات الاقتصادية للاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات من قبل المستفيدين من المعلومات المحاسبية ... (رميدي و علي سماي، 2016، ص 15 )

وقد جاء تعريفها في بعض الكتب بأنها: علم وفن يختص في تسجيل وتبويب وتلخيص الأحداث المالية في صورة لها دالتها وأهميتها في اتخاذ القرارات على مستويات مختلفة . (مشكور، علي نعيم جاثم، و أسعد منشد محمد، 2020، ص 9)

وجاء عن دورها كنظام للمعلومات ، حيث عرفت بأنها نظام للمعلومات يختص بقياس والمعالجة ثم إيصال المعلومات المالية الخاصة بالمؤسسة للأطراف ذات المصلحة للاستفادة منها في اتخاذ القرارات . ( صورية، 2016-2017 ص 20)

ويتضح لنا ان من وظائف المحاسبة ما يلي:

- التسجيل: حيث يتم تسجيل الأحداث والمعلومات على أساس أدلة قابلة للتحقق والتدقيق.
- التبويب: وذلك بتبويب البيانات على شكل مرتب كدليل للحسابات المسجل .
- القياس: وذلك لتوضيح أثر كل عملية على نتيجة المؤسسة .
- عرض النتائج وتفسيرها وذلك وفقا للمبادئ المحاسبية . (صورية، 2016-2017، ص 18 )

### الفرع الثاني : تطور المحاسبة و الحاجة إليها كنظام للمعلومات

لقد تطورت المحاسبة كنظام للمعلومات عبر العصور ، ليصبح أحد أهم الأنظمة المستخدمة لتوثيق وتحليل المعلومات المالية والإدارية. شهدت تطورات هائلة مع تطور الأنشطة الاقتصادية والتكنولوجيا والتشريعات المحاسبية. تغير الهيكل القانوني والتنظيمي للوحدات الاقتصادية يؤثر على دور المحاسب ونوعية المعلومات التي يحتاج إنتاجها . كما يحتاج المحاسب إلى تزويد المستويات الإدارية بمعلومات متعددة لدعم اتخاذ القرارات ، مما يجعل تقديم تقارير دقيقة وتحليلات مالية متعمقة أمراً حيوياً .

## المرحلة الأولى : المحاسبة في خدمة صاحب المشرع الفردي

إن محاسبة الصفقات هي نهج قديم للتسجيل المحاسبي يركز على تحديد نتائج الصفقات التجارية بنهاية كل صفقة ، وقد وضعه الفيلسوف الإيطالي باتشيولي . يتضمن هذا الأسلوب فتح حساب لكل صفقة وتسجيل المصاريف والإيرادات لتحديد ما إذا كانت الصفقة تحقق ربحاً أو خسارة ، حيث يعتبر الرصيد المدين خسارة والرصيد الدائن ربحاً. يساعد هذا النهج التجار على تقدير الأرباح أو الخسائر بسرعة ودقة .

## المرحلة الثانية : المحاسبة في خدمة الجهات الخارجية

حيث تهدف هذه المرحلة إلى تحقيق أهداف متعددة لتلبية احتياجات الوحدات الاقتصادية المتنوعة ، وتركز على القياس المالي وتحليل الأعمال ، بالإضافة إلى تعزيز العلاقات الداخلية والخارجية للإدارة في ظل زيادة الشركات والطلب على بيانات محاسبية .

## المرحلة الثالثة : المحاسبة نظام للمعلومات في خدمة الوحدة الاقتصادية

حيث تطورت المحاسبة الإدارية كاستجابة لاحتياجات الإدارة العلمية لمعلومات متقدمة للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات . هذه المحاسبة تسعى لتوفير بيانات مالية وغير مالية لمساعدة الإدارة في أداء وظائفها الأساسية ، مع التركيز على خدمة الجهات الداخلية والخارجية وتحقيق الأهداف المحددة .

تعاني المحاسبة الإدارية من قصور في مساعدة الإدارة في حل المشكلات الكبيرة المستقبلية ، لذا يتطلب التطوير المستمر لأساليب المحاسبة لتمكين الإدارة من اتخاذ القرارات بناءً على متغيرات المستقبل . ( السقا ، نظام المعلومات المحاسبية ، 2003 ص 9 ، 11 )

## المطلب الثاني : مفهوم نظام المعلومات المحاسبي

### الفرع الأول : تعريف نظام المعلومات و المعلومات المحاسبية

#### أولاً : تعريف النظام system :

هناك العديد من الكتب التي عرفت النظام نذكر منها :

يعرف بأنه أجزاء مترابط فيما بينها لتشكيل تكامل منظم ، حيث يتأثر أداء هذه الأجزاء بوجودها في النظام وتتغير في حالة تركها له ، وهذا يعني أن تكامل الأجزاء يؤدي إلى فعالية وحركية أعلى لها بالمقارنة مع عملها بشكل منفصل . ويمكن أن يتكون

النظام من موارد طبيعية و أخرى آلية لتشكيل وحدة متكاملة و منظمة ( تشرشمان ، وينبرغ ، محمد أحمد حسان ، 2008 ص 50 . )

كما جاء تعريفه بأنه مجموعة من الكيانات المرتبطة ببعضها البعض من خلال علاقات تبادلية ، وينظم هذا التفاعل داخل إطار مشترك يتأثر بظروفه المحيطة ، مما يؤدي إلى تحقيق مخرجات محددة متوافقة مع أهدافه المحددة . ( محمود محمود سباعي ، 2010 ص 10 . )

كما عرف بأنه نموذج للنظم الطبيعية والاجتماعية والتكنولوجية التي تتألف من مجموعة مترابطة من العناصر التي تتفاعل مع بعضها البعض لتشكيل كل وحدة نظامية. ( عادل بن عطاء الله ، 2018 - 2019 ص 3 . )

ويمكن القول أن النظام هو تكامل منظم لأجزاء مترابطة ، حيث يتأثر أداء هذه الأجزاء بوجودها في النظام وتتغير في حالة تركها له ، مما يؤدي إلى فعالية وحركية أعلى لها بالمقارنة مع عملها بشكل منفصل . يتميز النظام بوجود اهتمام وهدف خاص به ، سواء كان مجتمعاً طبيعياً مكوناً من عناصر موجودة في الطبيعة ، أو من إنتاج الإنسان عندما يقرر تجميع مجموعة من العناصر المتبادلة. يتألف النظام من مجموعة من الكيانات المرتبطة ببعضها البعض من خلال علاقات تبادلية ، وينظم هذا التفاعل داخل إطار مشترك يتأثر بظروفه المحيطة ، مما يؤدي إلى تحقيق مخرجات متوافقة مع أهدافه المحددة .

**ثانياً: تعريف نظام المعلومات system information :** توجد عدة تعاريف لنظام المعلومات نذكر منها :

نظام المعلومات هو النظام الذي يتكون من مجموعة متجانسة ومترابطة من الأعمال والعناصر والموارد ، والتي تقوم بجمع وتشغيل وإدارة ورقابة البيانات ، بهدف إنتاج وتوصيل معلومات مفيدة لمستخدمي القرارات . ( صونيا محمد البكري ، 2011 ، ص 20 ) يتم ذلك عبر شبكة من القنوات وخطوط الاتصال .

كما يمكن تصوير نظام المعلومات على أنه مجموعة من العمليات التي تهدف إلى جمع ، استرجاع ، تشغيل ، تخزين ، وتوزيع المعلومات ، وذلك لدعم عمليات اتخاذ القرار والرقابة على التنظيم . بالإضافة إلى ذلك ، يمكن لنظام المعلومات مساعدة العمال و المديرين في حل المشاكل و تطوير الأداء . ( فايز جمعة النجار ، 2013 ص 32 )

ومن خلال التعريفين السابقين يمكن القول أن نظام المعلومات هو تكامل متناغم من العمليات والموارد والتقنيات التي تهدف إلى جمع وتحليل وتخزين وتوزيع المعلومات بشكل فعال، بهدف دعم عمليات اتخاذ القرار وإدارة المنظمة. يُعتبر الهدف الرئيسي لنظام المعلومات هو تحويل البيانات إلى معلومات مفيدة وقابلة للاستخدام، وذلك من خلال استخدام تقنيات متنوعة مثل قواعد البيانات، ونظم تخزين المعلومات، وتحليل البيانات، وتكنولوجيا الاتصالات. يعد نظام المعلومات أداة حيوية لتحسين أداء المنظمة

وتعزيز تنافسيتها في السوق، حيث يمكن أن يساعد في تحليل البيانات، وتحديد الاتجاهات، وتطوير الاستراتيجيات، وتحسين العمليات الداخلية، وتحقيق أهداف الأعمال بشكل فعال.

### ثالثاً : تعريف المعلومات المحاسبية

هناك عدة تعاريف للمعلومات المحاسبية ونذكر منها :

تُعرف المعلومات المحاسبية على أنها البيانات الكمية والغير كمية ذات الصلة بالأحداث الاقتصادية التي تخضع للمعالجة والتقارير من خلال نظم المعلومات المحاسبية ، سواء في البيانات المالية المقدمة للجهات الخارجية أو في الخطط التشغيلية والتقارير الداخلية المستخدمة لأغراض الإدارة. ( السقا، نظام المعلومات المحاسبية، 2003 ، ص 27 )

كما تُعرف المعلومات المحاسبية على أنها الناتج الناتج عن نظام معلوماتي محاسبي ، حيث يتم تسجيل البيانات ومعالجتها بغرض توليدها في شكل قوائم مالية . تعد هذه المعلومات أداة أساسية للإدارة ، حيث تستخدم في تخطيط وتوجيه المشاريع ، وكذلك في مراقبة الأداء واتخاذ القرارات . ( صديقي فؤاد ، 2013 )

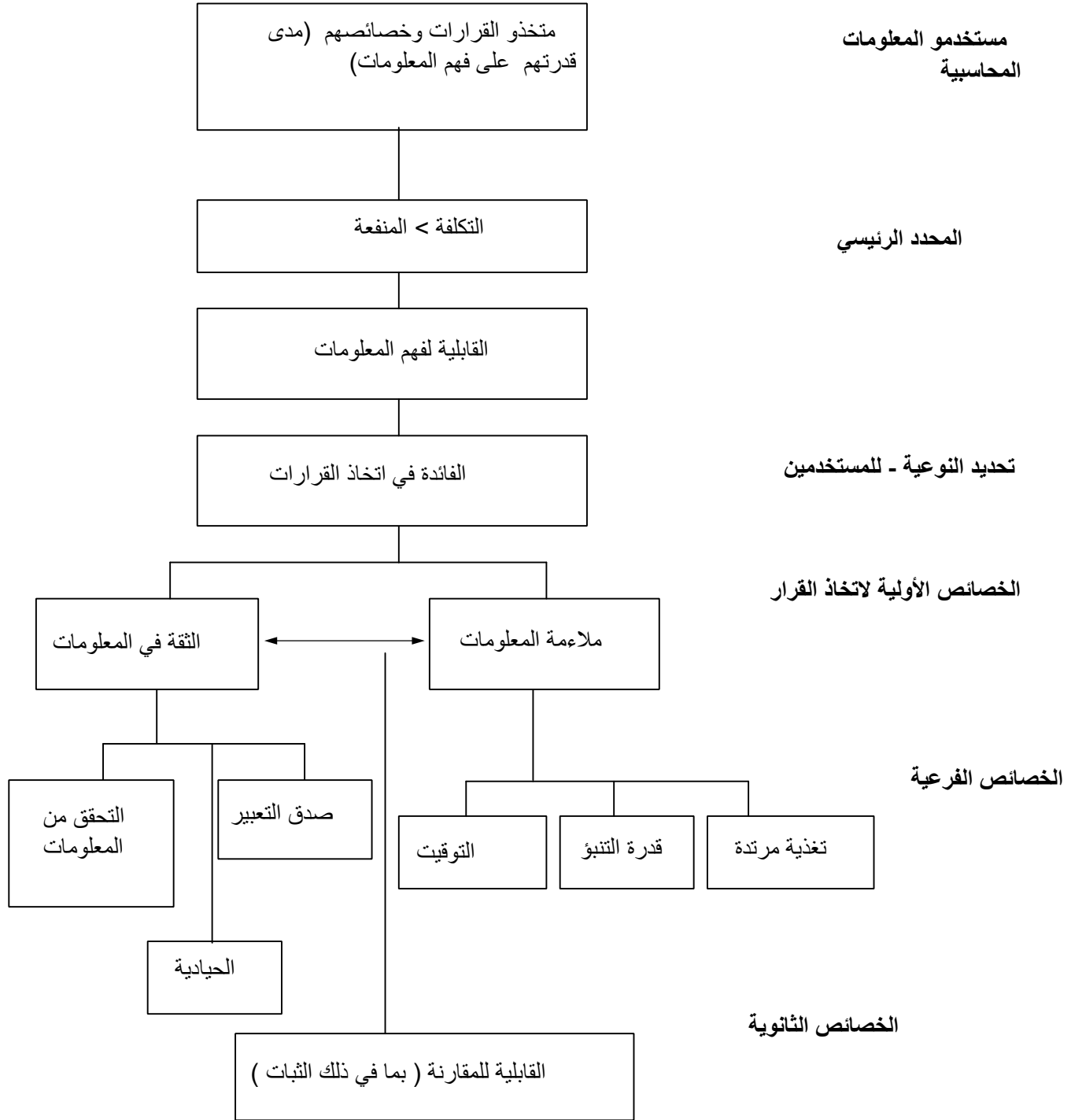
كما تعتمد فعالية الإدارة بشكل كبير على توافر المعلومات المحاسبية اللازمة ، التي تتضمن مختلف المصادر، ويمكن التعامل معها من خلال تحليلها ، وتفسيرها ، وشرحها ، ووصفها ، بهدف توليدها في شكل معلومات تمثل البيانات الأساسية المفيدة في عملية اتخاذ القرارات .

ومن خلال ماسبق يمكن إستنتاج أن المعلومات المحاسبية هي البيانات الكمية وغير الكمية المتعلقة بالأحداث الاقتصادية ، والتي تخضع للمعالجة والتقارير عبر أنظمة محاسبية . تشمل هذه المعلومات البيانات المالية المقدمة للجهات الخارجية والتقارير الداخلية المستخدمة لأغراض الإدارة . تعد المعلومات المحاسبية أداة أساسية لتخطيط المشاريع ، ومراقبة الأداء ، واتخاذ القرارات الإدارية ، وتعتمد فعالية الإدارة بشكل كبير على توافر وتحليل هذه المعلومات لاتخاذ القرارات الصائبة .

**الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية:** تمتاز المعلومات المحاسبية ببعض الخصائص النوعية التي تعتبر ضرورية في

المعلومة من أجل رفع أهمية استخدامها ، هذه الخصائص موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (01) : يوضح الشكل الهرمي للخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية



المصدر : (حنان، 2006، ص 193)

## الفرع الثاني : تعريف نظام المعلومات المحاسبي (AIS) Accounting Information system

يعرف بأنه : جزء حيوي من البنية التحتية الإدارية في المؤسسة ، ويهدف إلى جمع وتحليل وتوفير المعلومات المالية والمحاسبية بطريقة دقيقة ومنظمة . يعمل هذا النظام على توفير البيانات والتقارير الضرورية لمختلف الجهات الخارجية والداخلية ( ستيفن أ موسكوف و مارك ، ج ، سيمكن ، 1989 ، ص 85 ) مثل الجهات الحكومية ، والمستثمرين ، والإدارة التنفيذية ، لدعم عمليات اتخاذ القرارات الفعالة والاستراتيجية .

كما يمكن الإشارة إلى أن نظام المعلومات المحاسبي هو نظام يتكون من مجموعة من العناصر المتكاملة والتي تتفاعل معاً لجمع وتخزين ومعالجة البيانات المالية وغير المالية ، بهدف إنتاج معلومات مالية وغير مالية دقيقة ومفيدة لعملية اتخاذ القرار داخل المنظمة . يتضمن هذا النظام عادة العمليات والإجراءات والأنظمة الضرورية لضمان توفير المعلومات المطلوبة للإدارة والمساهمين الداخليين والخارجيين ، وبشكل يتوافق مع المعايير المحاسبية والتنظيمية المعتمدة . ( أحمد زكريا زكي عصيمي ، 2022 ص 10 )

ويعرف بأنه مجموعة متكاملة من العناصر والوسائل المادية والإلكترونية ، بما في ذلك الأوراق والمستندات والسجلات والتقارير والأفراد والإجراءات ، التي تتفاعل مع بعضها البعض بهدف تحقيق أهداف معينة للمؤسسة أو المنظمة . تتضمن هذه العناصر الأساليب والتقنيات المختلفة لتسجيل وتوثيق وتحليل البيانات بهدف تحويلها إلى معلومات ذات قيمة استراتيجية وتشغيلية . ( محمد يوسف حفناوي ، 2001 ص 55 )

كما شرح الشكل التالي مفهوم نظام المعلومات المحاسبي وذلك بمعالجة البيانات و تحويلها إلى معلومات مفيدة في إتخاذ القرارات .

**الشكل رقم (02) : معالجة البيانات و تحويلها إلى معلومات مفيدة**



**المصدر:** (نضال محمود الرمحي، زياد عبد الحليم الذبيبة، 2011، صفحة 22)

و من خلال هذه التعاريف نجد أن نظام المعلومات المحاسبي، الذي يعرف أيضاً باسم "نظام المحاسبة الإدارية"، هو جزء حيوي من البنية التحتية الإدارية في المؤسسات والمنظمات، حيث يهدف إلى جمع وتحليل وتوفير المعلومات المالية والمحاسبية بطريقة دقيقة ومنظمة. يتفاعل هذا النظام مع بعضه البعض بهدف تحقيق أهداف معينة للمؤسسة، يتميز هذا النظام بالقدرة على توليد بيانات وتقارير ذات قيمة استراتيجية وتشغيلية تدعم عمليات اتخاذ القرار الفعالة والاستراتيجية في المؤسسة.

### الفرع الثالث : عناصر و مكونات نظام المعلومات المحاسبي

تحتل الشركات في العصر الرقمي بأهمية كبيرة لتبني نظام معلوماتي محاسبي يتماشى مع تطلعاتها واحتياجاتها المتزايدة. يُعدُّ هذا النظام عموداً فقرياً في هيكلية الإدارة المالية، حيث يُعتبر مصدراً رئيسياً لاتخاذ القرارات الاستراتيجية والتخطيط المستقبلي. من خلال هذا الفرع، سنستكشف عناصر ومكونات نظام المعلومات المحاسبي، ودورها الحيوي في تحقيق الكفاءة والشفافية في عمليات المحاسبة والتقارير المالية.

- **المدخلات (Input):** وتتمثل في مجموعة البيانات التي يتم الحصول عليها من الأدلة الموضوعية المؤيدة للأحداث المالية، بالإضافة إلى البيانات التقديرية والكمية والاقتصادية والسلوكية والقوانين واللوائح والتعليمات التي تحكم عمل النظام المحاسبي في كل وحدة اقتصادية .
- **العمليات التشغيلية (Proces):** تتضمن عمليات التجميع والتبويب والتلخيص التي تجرى على المدخلات في الدفاتر والسجلات المحاسبية، بالاعتماد على المبادئ والمفاهيم والقواعد المحاسبية، بالإضافة إلى استخدام الأساليب المختلفة في تحليل العلاقة بين التكلفة والحجم والأرباح وغيرها .
- **المخرجات (Output):** تشمل مجموعة التقارير والقوائم المالية والمعلومات المختلفة التي تنتج عن تفاعلات العمليات التشغيلية للمدخلات، بالتأثيرات البيئية والذاتية للجهات، ويمكن استخدامها والاستفادة منها .
- **التغذية العكسية (Feedback):** تتم من خلال عملية الرقابة على العناصر السابقة بهدف تقييمها وتوجيهها التوجيه الصحيح، وتحقيق الأهداف التي يرمي النظام المحاسبي تحقيقها خدمة للوحدة الاقتصادية ككل . ( زياد هاشم السقا، 2011، ص 19 )

وتتم هذه المكونات وفقاً للأقسام التالية :

#### وحدة تجميع البيانات:

تقوم وحدة تجميع البيانات في نظام المعلومات المحاسبي بجمع البيانات من البيئة المحيطة بالمؤسسة . ( كمال الدين

الدهراوي، سمير كامل محمد، 2002، ص 51)

تركز عملية جمع البيانات على تلبية أهداف النظام المحاسبي ، حيث يجب تحديد البيانات بعناية لضمان توافقها مع المخرجات المطلوبة . لذا ، يتطلب الأمر فهماً دقيقاً لأهداف المؤسسة وتأثيرها على نوع البيانات التي يتم تجميعها وتسجيلها . ( صلاح الدين عبد المنعم مبارك ، 2004 ، ص 56 )

#### - وحدة تشغيل البيانات:

تعمل وحدة تشغيل البيانات على معالجة البيانات المجمعة لتصبح معلومات مفيدة لمتخذي القرارات . في بعض الأحيان، تكون البيانات الأولية غير مفيدة بشكلها الخام ، لذا يجب معالجتها وإعدادها قبل استخدامها . هذا النشاط هو جوهر نظام المعلومات المحاسبي ، حيث يحول البيانات إلى معلومات قابلة للاستخدام تعتمد على أهداف المؤسسة ومتطلبات المخرجات . ( صلاح الدين ، 2004 ص 58 )

#### - وحدة تخزين واسترجاع البيانات:

تختص هذه الوحدة بتخزين البيانات غير المستخدمة مباشرة للاستخدام المستقبلي أو لإجراء عمليات إضافية عليها قبل إرسالها لمتخذي القرارات. الهدف من التخزين هو ضمان توفر البيانات اللازمة لاتخاذ قرارات مستقبلية، مما يؤدي إلى تخزين كميات كبيرة من البيانات للاستخدام عند الحاجة.

#### - وحدة توصيل المعلومات لقنوات المعلومات:

تستخدم هذه الوحدة لنقل وتوصيل البيانات والمعلومات بين مختلف وحدات النظام المحاسبي حتى تصل إلى متخذي القرارات. يمكن أن تكون قنوات الاتصال آلية أو يدوية ، باستخدام شاشات أو ورق ، وذلك وفقاً للغرض والإمكانيات المتاحة للمؤسسة.

#### - وحدة اتخاذ القرارات الإدارية:

تركز هذه الوحدة على اختيار البدائل لتحقيق أهداف المشروع بأفضل طريقة ممكنة . يقوم متخذ القرار بمراجعة أهداف المؤسسة وتوزيع الموارد المتاحة لتحقيقها . تعتمد القرارات على معرفة متخذ القرار بالبدائل المتاحة والنتائج المتوقعة من تلك البدائل ، بهدف تحقيق أفضل النتائج الممكنة . ( صلاح الدين ، 2004 ص 63 ) و الشكل التالي يوضح ترابط عناصر و أقسام نظام المعلومات المحاسبي .

الشكل رقم (03) : عناصر نظام المعلومات المحاسبي و أقسامه



المصدر : من إعداد الطالب

### المطلب الثالث : أهمية نظام المعلومات المحاسبي

#### الفرع الأول : أنواع و خصائص و أهمية نظام المعلومات المحاسبي

أولاً : أهمية نظام المعلومات المحاسبي :

إن نظام المعلومات المحاسبي يعتبر عنصراً أساسياً في تحقيق الفعالية والشفافية في إدارة المؤسسات وتوجيهها نحو التحقيق

الناجح لأهدافها المالية والإدارية .

ومن أهمية نظام المعلومات المحاسبي مايلي :

- النظام المعلوماتي المحاسبي يُمكن الإدارة والجهات المعنية من الحصول على صورة وصفية متكاملة ودقيقة عن الأداء المالي والإداري للمؤسسة. هذا يمكنهم من اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتكتيكية بناءً على معلومات موثوقة ومحدثة.
  - يُعتبر النظام المعلوماتي المحاسبي جزءًا من نظم المعلومات الأساسية في المؤسسة، حيث يتم تداول المعلومات من خلاله عبر مجموعة من القنوات والحلقات الخاصة التي تربط بين مصادر البيانات ومستخدميها، مما يسهل عملية التواصل وتداول المعلومات.
  - يمكن للنظام المعلوماتي المحاسبي توقع أحداث المستقبل بدرجة معقولة، وهذا يساعد في توجيه الموارد واتخاذ القرارات الاستراتيجية بشكل أفضل. كما يُمكنه توفير المقاييس والتقارير التي تساعد في تطوير أساليب الرقابة وضبط الأداء المالي.
  - يسهم النظام المعلوماتي المحاسبي في تحليل البيانات المالية وإعداد التقارير النهائية التي توضح الأداء المالي للمؤسسة، مما يسهل عملية اتخاذ القرارات المالية وتحديد السياسات المالية المستقبلية.
  - بفضل البيانات التي يقدمها النظام المعلوماتي المحاسبي، يمكن للمؤسسة وضع استراتيجيات التخطيط الاستراتيجي لتحقيق أهدافها بشكل فعال ومستدام.
- باختصار، النظام المعلوماتي المحاسبي ليس مجرد أداة تقنية، بل هو عمود أساسي يدعم عمليات اتخاذ القرار والتخطيط في المؤسسات، ويسهم في تحقيق الفعالية والاستدامة المالية والإدارية لها ( الحبيطي ، السقا ، 2003 ، ص 66 )

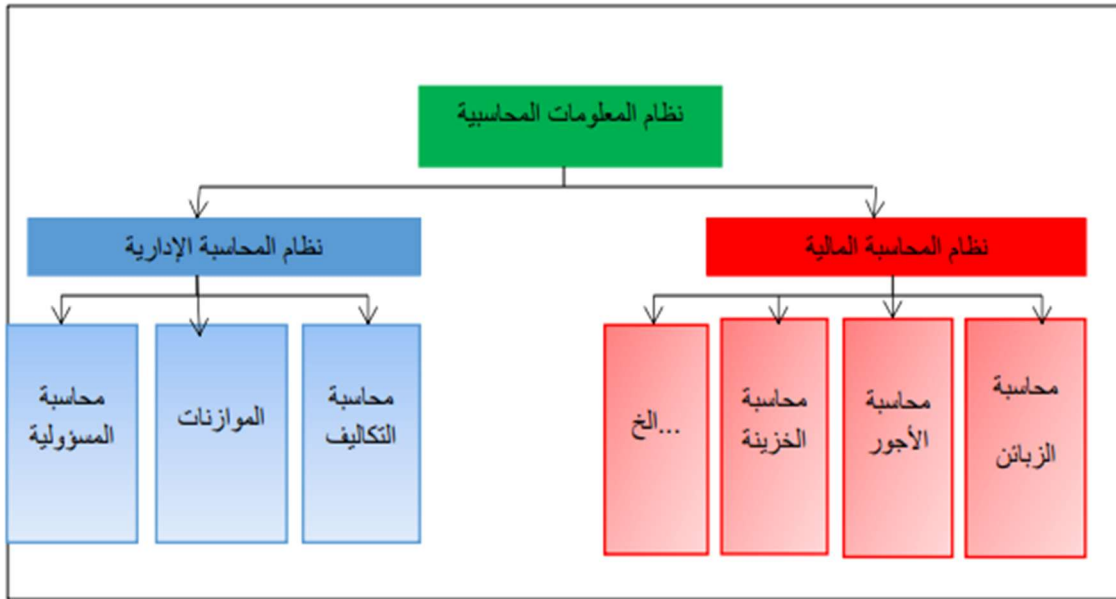
### خصائص نظام المعلومات المحاسبي :

نظام المعلومات المحاسبي يُعتبر العمود الفقري لعمليات التسجيل والتقارير المحاسبية داخل المؤسسات والشركات. يُمكن تلخيص خصائصه كما يلي:

- من حيث الهدف : حيث يهدف نظام المعلومات المحاسبي إلى توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، والتي تكون في المقام الأول ذات صبغة اقتصادية. يعني ذلك أن النظام يسعى لتوفير البيانات والمعلومات التي تساعد في فهم وتحليل الأوضاع المالية والاقتصادية للمنظمة.
  - من حيث العناصر : يتضمن نظام المعلومات المحاسبي عناصر محددة وواضحة تمامًا، وتتمثل في الموارد البشرية مثل المحاسبين، والموارد الرأسمالية مثل الحواسيب والأنظمة الإلكترونية.
- من حيث المكونات : يكمن هذا الطرف في عملية تحويل المُدخلات إلى مُخرجات، وذلك بفعل تفاعل الأجزاء المُكوّنة للنظام ( محمد عباس بدوي، عبد الوهاب نصري، 2008 ، ص 13 )

## 1- الأنظمة الفرعية لنظام المعلومات المحاسبي

الشكل رقم 04 : فروع نظام المعلومات المحاسبي



المصدر : ( زينبات أسماء ، 2022، 2023 ، ص 52 )

ومن خلال هذا الشكل نجد أن نظام المحاسبة المالية هو فرع مهم في المحاسبة يركز على تسجيل العمليات المحاسبية اليومية وإعداد القوائم المالية مثل الميزانيات وحسابات النتائج وداول تدفقات الخزينة وتغيرات رروس الأموال للأطراف المعنية بالمؤسسة . يتضمن المحاسبة المالية عدة أنشطة فرعية مثل محاسبة الموردين والزبائن وحركة المخزونات وتدفقات الخزينة والأجور والتثبيات.

- كما إن نظام المحاسبة الإدارية هو فرع آخر يهتم بتوفير المعلومات لأطراف داخل المؤسسة لتمكينهم من اتخاذ القرارات الإدارية . يتضمن نظام المحاسبة الإدارية عدة نظم فرعية مثل نظام محاسبة التكاليف الذي يركز على قياس التكاليف لغايات التسعير والرقابة ، ونظام الميزانية التقديرية الذي يسهم في التخطيط والرقابة ، ونظام محاسبة المسؤولية الذي يفوض المسؤوليات ويقوم بتقييم أداء الأقسام المختلفة في المؤسسة .

الفرع الثاني : أهداف و وظائف و علاقة نظام المعلومات المحاسبي بالأنظمة الأخرى

أولا : أهداف نظام المعلومات المحاسبي :

وقد تم توضيحها في الجدول التالي :

الجدول رقم (01) : أهداف نظام المعلومات المحاسبي

(1) تشغيل البيانات	(2) توصيل المعلومات	(3) تحقيق الثقة بالبيانات	(4) تحقيق الحماية للأصول
- تسجيل العمليات طبقا للمستندات الملائمة؛ - تسجيل العمليات بواسطة الأفراد المختصين؛ - تسجيل العمليات في أوقات دورية محددة؛ - إرفاق المستندات التبريرية الملائمة لتسهيل عملية المراجعة.	- توصيل المعلومات للأطراف المهتمة بها؛ - توصيل المعلومات في الوقت المناسب.	-التحقق من أن كل العمليات تم تسجيلها؛ - التحقق من تسجيل العمليات في فترات دورية؛ - الترحيل على فترات دورية؛ - التأكد من صحة الأرصدة.	- تحقيق المحاسبة عن الأصول عند نقاط الانتقال والحياسة لها ؛ - فصل مهتمتي مسك الدفاتر وحياسة الأصول.

المصدر: (كمال الدهراوي ، 1998، ص.331 )

ويمكن تلخيص أهداف نظام المعلومات المحاسبي كالتالي :

- تشغيل البيانات: تسجيل العمليات بشكل صحيح وفعال، وضمان استخدام المستندات الملائمة، وضمان إرفاق المستندات التبريرية لتسهيل عمليات المراجعة.
- توصيل المعلومات: نقل المعلومات للأطراف المهتمة في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات الصحيحة والفعالة.
- تحقيق الثقة بالبيانات: التحقق من سلامة وصحة البيانات المسجلة وتوثيقها بانتظام لضمان دقة التقارير المالية والإدارية.

- **تحقيق الحماية للأصول:** ضمان محاسبة دقيقة للأصول في جميع نقاط الانتقال والحياسة، وفصل وظائف مسك الدفاتر وحياسة الأصول لتعزيز الرقابة والأمان.

## **ثانيا : وظائف نظام المعلومات المحاسبي :**

نظام المعلومات المحاسبية يقدم العديد من الفوائد والوظائف التي تشمل:

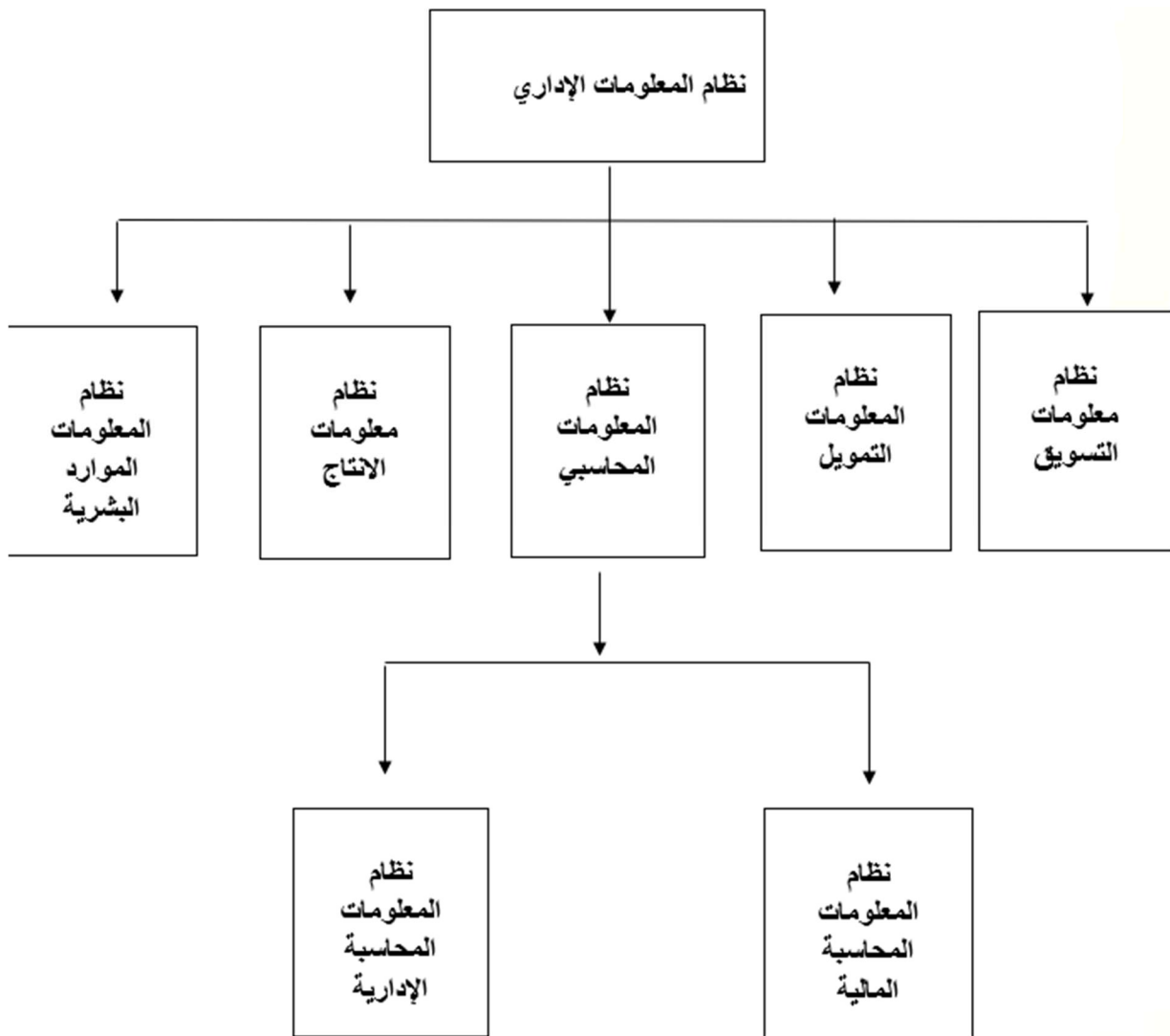
- **جمع البيانات المحاسبية:** يتم جمع البيانات المالية وتنظيمها وتصنيفها بشكل مناسب في النظام لتسهيل الوصول إليها واستخدامها .
- **مراجعة وإدخال البيانات:** يتم مراجعة وتحقق من دقة البيانات المحاسبية قبل إدخالها في النظام ، ومن ثم تخزينها بشكل آمن ومنظم .
- **معالجة البيانات:** يتم معالجة البيانات المحاسبية لتحويلها إلى معلومات مفيدة ومفهومة تساعد في اتخاذ القرارات الإدارية الصحيحة ، مما يشمل توليد التقارير والتحليلات المالية.
- **تخزين المعلومات:** يتم تخزين المعلومات المحاسبية بشكل آمن ومنظم في قاعدة بيانات مركزية لسهولة الوصول إليها واستخدامها في المستقبل.
- **ضمان الجودة:** يتم تطبيق إجراءات رقابة داخلية لضمان دقة البيانات وموثوقيتها، وضمان تلبية متطلبات المنشأة والمعايير المحاسبية.
- **تلبية الاحتياجات المحاسبية:** يتم تلبية متطلبات المنشأة والتشريعات المحاسبية المعمول بها من خلال توفير المعلومات والتقارير المطلوبة بشكل دقيق وفي الوقت المناسب.



و من خلال هذا الشكل يمكن إعتبار أن نظام المعلومات المحاسبي أساسياً في تشغيل المؤسسات ، حيث يجمع ويحلل ويقدم المعلومات المالية والمحاسبية للأطراف الداخلية والخارجية . مع تطور العصر ، أصبح التكامل بين هذا النظام وأنظمة أخرى مثل التسويق والإنتاج ضرورياً ، مما يسهم في تحسين أداء المؤسسة واتخاذ القرارات بدقة أكبر .

علاقة نظام المعلومات المحاسبي بنظام المعلومات الإداري : نظام المعلومات المحاسبي يعد جزءاً من نظام المعلومات الإداري ، حيث يركز على المعلومات المالية للمنشأة ، بينما يهتم النظام الإداري بجميع أنواع المعلومات، يتم تحقيق التوافق بين النظامين من خلال الشكل التالي :

**الشكل رقم (07) : علاقة نظام المعلومات المحاسبي بنظام المعلومات الإداري**



المصدر : ( عصيمي ، 2000 ، ص 36 )

## الفرع الثالث : عوامل فشل و نجاح نظام المعلومات المحاسبي

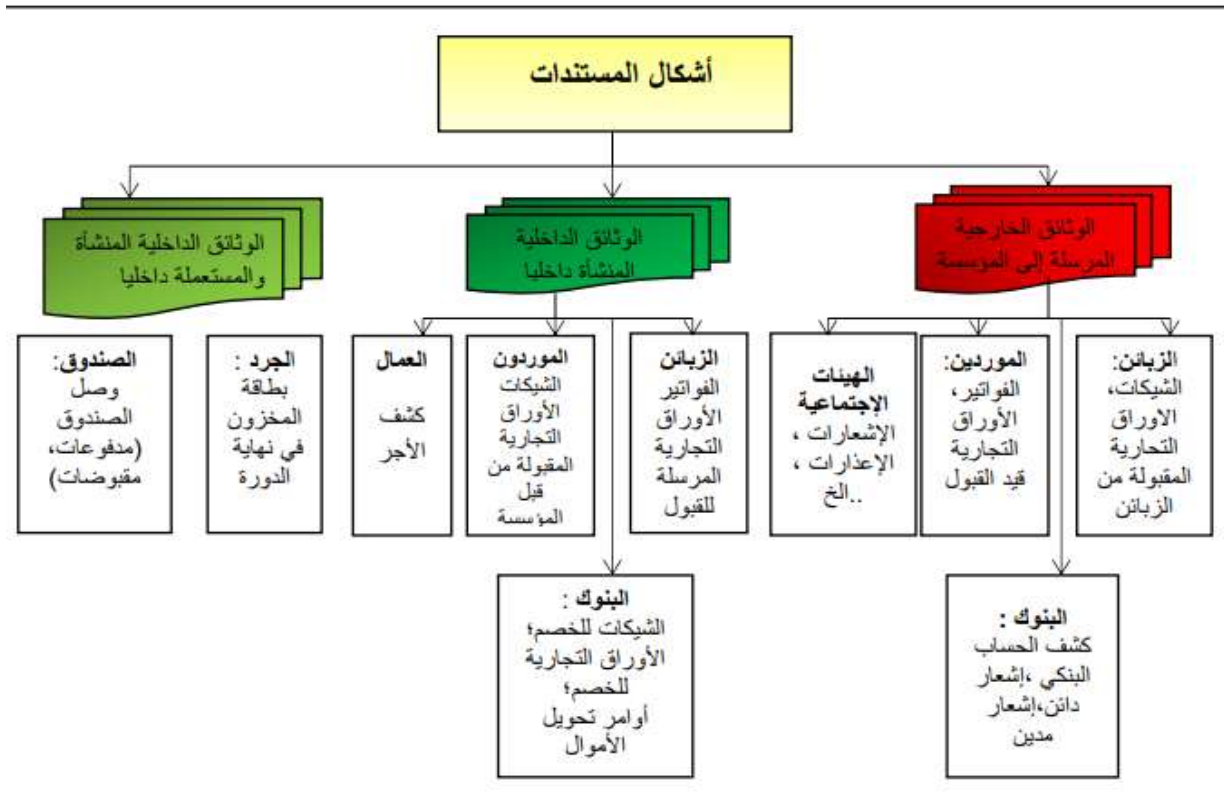
### أولا : مقومات نظام المعلومات المحاسبي :

نظام المعلومات المحاسبي يعتمد على مجموعة من المقومات التي تشمل:

- ❖ **المستندات:** هي الوثائق التبريرية التي تدعم المعالجة المحاسبية للأحداث الاقتصادية القابلة للقياس الكمي . تعتبر المستندات مصدراً للقيود المحاسبية التي تسجل في الدفاتر المحاسبية وتعمل كدليل إثبات قانوني . تمثل المستندات مدخلات نظام المعلومات المحاسبية ، وهي بالغة الأهمية ؛ إذ أن سلامتها تعني سلامة المراحل الأخرى في النظام . يتم إعداد المستندات باستخدام الحاسوب على شكل نماذج إلكترونية ، تدرج البيانات من خلالها مباشرة في الملفات وتُطبع عند الحاجة. هذه النماذج تُعبأ بالبيانات من خلال المستندات الورقية التي يُنشئها النظام . إضافة إلى ذلك ، يتم تبادل البيانات إلكترونياً عن بُعد عبر شبكة الحاسبات المتصلة بالنظام أو من خلال الإنترنت عبر الموقع الإلكتروني الخاص بالمؤسسة .

يمكن تقسيم المستندات حسب مصدرها إلى ثلاثة أقسام كما هو موضح في الشكل التالي :

### الشكل رقم (08): أنواع المستندات حسب مصدرها



المصدر : ( زينبات أسماء ، 2022 - 2023 ، ص 56 )

❖ **الدفاتر والسجلات المحاسبية :** و تشمل كافة الدفاتر والسجلات التي تُمسك في المؤسسة ، حيث تُعد الوعاء الذي يتم فيه تفريغ كافة البيانات المستخرجة من الأدلة الموضوعية المؤيدة للأحداث الاقتصادية التي قامت بها المؤسسة . تتضمن هذه الدفاتر والسجلات ما هو إلزامي قانوناً مثل دفتر اليومية ودفتر الجرد وفقاً للمادة 09 من القانون التجاري الجزائري ، ودفتر الأجور حسب المرسوم التنفيذي 98 – 96 . وهناك دفاتر غير إلزامية ولكنها ضرورية في أداء الدورة المحاسبية مثل دفتر الأستاذ وميزان المراجعة ودفتر الأوراق التجارية . تُخزن البيانات في هذه الدفاتر بشكل رقمي، يتمشى مع نظم المعلومات الحديثة، حيث يتم تخزينها في جداول وصفوف تُسمى سجلات .

❖ **مدونة الحسابات :** هي قائمة تحتوي على أسماء وأرقام وأصناف الحسابات التي يمكن أن تستخدمها المؤسسة لتصنيف وترتيب وتسجيل العمليات الخاصة بها وفقاً لشكلها وحجمها وطبيعة نشاطها الاقتصادي . تُعد المدونة مفيدة لأنها تمكن من تصنيف الأحداث في مجموعات متناسقة وبناء قوائم مالية تلخيصية لنشاط المؤسسة في نهاية الدورة المحاسبية ، كماحدد المشرع الجزائري مدونة الحسابات وكيفية سيرها سعياً للتوحيد المحاسبي وتسهيل عملية الرقابة الداخلية والخارجية وجعل المعلومات المالية مفهومة وموثوقة وقابلة للمقارنة ، مما يزيد من الثقة والشفافية في القوائم المالية .

❖ **التقارير المالية :** و هي مخرجات نظام المعلومات المحاسبية، يتم عرضها بصورة مطبوعة وتفصيلية لعرض نتائج المعالجة التي تمت على البيانات المالية وتلخيص مضمون الدفاتر والسجلات المحاسبية . تنقسم التقارير المالية إلى نوعين:

- **التقارير المالية الداخلية:** موجهة للأطراف الداخلية للمؤسسة، وتعد وسيلة مهمة للرقابة وأداة اتصال بين المستويات الإدارية المختلفة.

- **التقارير المالية الخارجية:** موجهة أساساً للأطراف الخارجية عن المؤسسة ، وتشمل القوائم المالية التي تحتوي على البيانات والمعلومات المحاسبية المعدة للاستخدام من قبل الجهات الخارجية ، المتعلقة بالنشاط العادي للمؤسسة.

❖ **أجهزة المعلوماتية والبرمجيات وقاعدة البيانات المركزية :** و هي تشكل المقومات المادية لنظام المعلومات

المحاسبية . تستخدم أجهزة المعلوماتية لإنجاز مختلف مراحل عمليات نظام المعلومات المحاسبية ، وتتميز بالسرعة والدقة والأمان . البرمجيات هي برامج تقوم تلقائياً بمعالجة البيانات وإنتاج المعلومات دون تدخل من الشخص الممارس ، حيث يقتصر دور المحاسب على إدخال البيانات . تتميز هذه البرمجيات بالمرونة في التصميم لتناسب احتياجات كل مؤسسة . قاعدة البيانات هي مجموعة من البيانات المخزنة بطريقة تسهل عملية التخزين والاسترجاع والتحديث عند الضرورة ، وتشكل أساساً لمعظم أنظمة المعلومات المحاسبية الحديثة .

❖ **نظام الرقابة :** إن نظام المعلومات المحاسبية يحتاج لمجموعة من الإجراءات الرقابية لأداء مهمته بفعالية ، من أهمها نظام القيد المزدوج وإجراءات الفصل بين اقتناء وتسجيل الأصول وغيرها . ( زينبات أسماء ، 2022 – 2023 ص 56 ، 58 )

#### **ثانيا : العوامل المؤثرة في نظام المعلومات المحاسبي :**

إن تقدم التكنولوجيا والتقدم في أنظمة الشركات الحديثة أدى إلى تعقيد دور المحاسب في توفير المعلومات المالية المناسبة للجهات المعنية . لمواجهة هذا التحدي ، يجب على المحاسب اكتساب معرفة في مجالات مثل التحليل السلوكي والطرق الكمية وتكنولوجيا المعلومات ، بجانب المواضيع التقليدية في المحاسبة .

- **التحليل السلوك :** حيث إن التحليل السلوكي في المحاسبة يتطلب مراعاة العوامل النفسية للأفراد وتأثيرها على أدائهم ،

مما يبرز أهمية قبول النظم المحاسبية وتطبيقها . يجب أن يشجع المحاسبون المشاركة في تعديلات النظام وفهم احتياجات وميول الموظفين لتحقيق رضاهم وتنفيذ التغييرات بنجاح ، وذلك من خلال التواصل وتشجيعهم على تقديم المقترحات . كما يتعين على المحاسب أن يكون على دراية بالعوامل السيكولوجية لمتخذي القرارات لضمان تصميم نظام يسهم في اتخاذ قرارات مالية فعالة .

- **الأساليب الكمية :** وهي تشمل مجموعة من التقنيات التحليلية ، مثل التحليل الإحصائي والبرمجة الخطية والمحاكاة ونظرية خطوط الانتظار ، التي تستخدم لاتخاذ القرارات . المحاسب يستخدم هذه الأساليب لتحسين دقة المعلومات التي يقدمها للإدارة ، مساهماً في اتخاذ قرارات مثل التوسع في المصانع أو بناء مصانع جديدة ، عن طريق تقدير التكاليف والفوائد واستخدام نظرية الاحتمالات الإحصائية للتقديرات اللازمة .

- **الكمبيوتر:** إن استخدام نظم معالجة البيانات الإلكترونية يحسّن دور المحاسب بتقليل الوقت المستهلك في العمليات الروتينية ، ويتيح له المشاركة في التحليل واتخاذ القرارات الإدارية ، مما يعزز دوره كمحلل للمعلومات ومستشار إداري . التعاون بين قسمي المحاسبة ومعالجة البيانات ضروري لاستفادة كاملة من قدرات الكمبيوتر في معالجة البيانات بكفاءة . ( ستيفن ، مارك ، 1989 ، ص 52 ، 53 )

## المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي لعملية إتخاذ القرارات

إن إتخاذ القرارات يتوقف بشكل كبير على المعلومات المحاسبية ، حيث تؤثر نوعيتها على طبيعة القرارات التي يتم إتخاذها ، وتتأثر بالتدفقات والمخرجات المحاسبية . يحتاج جميع المعنيين بالمؤسسة إلى هذه المعلومات لاتخاذ قرارات متنوعة تتعلق بحاضرها ومستقبلها ، وتشمل هذه القرارات تلك التي تهدف إلى تحقيق أقصى قيمة للمؤسسة .

### المطلب الأول : مفهوم عملية إتخاذ القرارات

#### الفرع الأول : تعريف عملية إتخاذ القرارات

قبل التطرق إلى مفهوم عملية إتخاذ القرار يجدر بنا أوال التطرق إلى تعريف القرار:

#### أولاً: تعريف القرار

يعرف لغة بأنه : إصدار قرار أو حكم في مسألة أو قضية معينة أو في نزاع محدد . ( حسين بلعجوز ، 2010 ، ص 99 )

و يُعرّف القرار اصطلاحاً على أنه : سلوك واعٍ ومنطقي يتسم بطابع اجتماعي، ويُعتبر البديل أو التصرف الذي يتم اختياره بناءً على عملية مفاضلة دقيقة بين عدة بدائل وحلول ممكنة للمشكلة المطروحة . يُعدُّ هذا البديل كثر كفاءة وفعالية بين البدائل المتاحة لصانع القرار . ( كاسر نصر منصور، 2006 ، ص 23 )

كما يعرف القرار بأنه: ، عملية تسمح بالختيار بين عدة بدائل من بين البدائل المتاحة . ( طاهر حسن ، 2019 ، ص 2 الفصل الثاني )

وبناءً على هذا، و اعتماداً على الماعرف السابقة يمكن التأكيد على أن القرار يمثل اختياراً دقيقاً ومدروساً بين البدائل المتاحة ، بهدف الوصول إلى أفضل النتائج الممكنة . إذ يعتمد القرار على تقييم شامل للمعلومات المتاحة وتحليل دقيق للمخاطر والمزايا المحتملة لكل بديل ، مما يتطلب إتخاذ القرارات بوعي وفهم عميق للظروف والعوامل المحيطة. وبالتالي ، يُعتبر القرار خطوة حاسمة في سعي الفرد أو المؤسسة نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية .

#### ثانياً : تعريف عملية إتخاذ القرارات :

لقد انتشر تباين واسع بين عدد كبير من العلماء في تعريف عملية إتخاذ القرارات ، حيث يتفاوتت وجهات النظر والتفسيرات المقدمة من قبلهم ، ونذكر منها مايلي :

تُعرف عملية اتخاذ القرارات بأنها : إدراك شامل للبدائل المتاحة والقدرة على تقديرها واختيار البديل الأمثل لتحقيق أهداف المؤسسة ، مع توفير جميع الموارد المالية والبشرية خلال فترة زمنية محددة ، وذلك في ضوء العوامل البيئية الداخلية والخارجية، والعمل على تنفيذ القرار ومتابعته . ( عادل عبد المنعم المسدي ، 2015 ، ص 65 )

كما تعرف أيضاً بأنها عملية صياغة أفضل البدائل أو الحلول المتاحة في موقف معين ، وتتضمن استخدام العديد من مهارات التفكير العليا، مثل التحليل والتقييم وبناء النماذج . ( أحمد حسين اللقاني، علي أحمد الجمل ، 2003 ص 08 )

تعرف أيضا عملية اتخاذ القرارات بأنها العملية العقلية المنظمة التي تهدف إلى تحديد المشكلة أو القضية التي يتعين اتخاذ قرار بشأنها . ( حنان عبد الله علي ، 2016 – 2017 ، ص 197 )

وقد شملت هذه العملية مراحل متعددة تبدأ من تحليل الوضع الحالي وتحديد الأهداف المرجوة ، ثم استكشاف الحلول المتاحة وتقييمها بموضوعية ودقة ، وفي النهاية اتخاذ القرار الملائم بناءً على المعايير والمعلومات المتاحة وتوقعات النتائج المحتملة . يتطلب هذا العمل عملية التفكير النقدي والتحليلي والمقارنة بين البدائل المتاحة ، بهدف الوصول إلى الحل الأمثل الذي يحقق أهداف المنظمة أو المجموعة بأقل تكلفة ممكنة .

ويمكن القول أن اتخاذ القرارات يمثل عملية منظمة ومنهجية تتضمن فهم شامل للبدائل الممكنة وتقديرها ، واختيار البديل الأمثل لتحقيق أهداف المؤسسة ، بموارد مالية وبشرية محددة وفي إطار زمني معين ، مع مراعاة العوامل البيئية الداخلية والخارجية، ويتضمن القرار العمل على تنفيذه ومتابعته . يتضمن هذا العمل أيضاً وضع قواعد وإجراءات محددة مسبقاً لضمان تحقيق قرار موضوعي ، بالإضافة إلى عمليات المفاوضات بين الأطراف المعنية . هذه العملية تشمل تحديد المشكلة ، وتحديد الأهداف ، واستكشاف الحلول المتاحة ، وتقييمها بموضوعية ، واختيار البديل الأمثل بناءً على المعايير والمعلومات المتاحة ، وتوقعات النتائج المحتملة ، بمشاركة عملية التفكير النقدي والتحليلي والمقارنة بين البدائل المتاحة . يهدف هذا العمل إلى تحقيق أهداف المنظمة أو المجموعة بأقل تكلفة ممكنة.

## الفرع الثاني : خصائص و أساليب عملية إتخاذ القرارات

### أولاً : خصائص عملية إتخاذ القرارات :

- تعتبر عملية اتخاذ القرارات عنصراً جوهرياً في الإدارة الفعالة والتخطيط الاستراتيجي، حيث تسهم في تحديد مسار العمل وتحقيق الأهداف المرجوة. تركز عملية اتخاذ القرارات على مجموعة من الخصائص والمراحل المنهجية التي تهدف إلى اختيار البديل الأمثل من بين مجموعة من البدائل المتاحة ، كما يمكن تلخيصه في العناصر التالية :

- وجود الرغبة في التنظيم وإحداث التغيير: تعتبر هذه الرغبة أساسية لتحسين أداء المؤسسة وتجنب المشاكل المستقبلية.
- تحديد درجة التغيير المطلوبة: يجب فهم تأثيرات التغيير على مصالح العاملين وطموحاتهم المستقبلية والأوضاع الاجتماعية والبيئية للمؤسسة.
- تحديد المعالم التي يمكن التحكم فيها: ينبغي على متخذ القرار تحديد المعالم التي يمكنه التأثير فيها والتحكم فيها، وتحديد القيود واتجاه التغيير المتوقع . ( طارق عبد الرؤوف عامر وإيهاب عيسى المصري ، 2002 ، ص 11 )
- ضرورة تعريف المشكلة: يجب تحديد المشكلة المراد حلها بوضوح لتوجيه الجهود نحو الحلول المناسبة.
- تأثير الشخصية والعوامل الإدارية: يجب أن يدرك متخذ القرار تأثير شخصيته والعوامل الإدارية الأخرى على القرارات المتخذة وسيرورة التغيير في المؤسسة . ( حمزة الرملي فياض ، 2011 ص 183 )

## ثانياً : أساليب عملية إتخاذ القرارات

وتنقسم أساليب اتخاذ القرار إلى نوعين أساليب تقليدية و أساليب حديثة :

### الأساليب التقليدية في اتخاذ القرار:

و تشمل مايلي :

#### ❖ التجربة والخبرة:

- يقوم المدير باتخاذ القرارات بناءً على خبراته وتجاربه السابقة، والتي اكتسبها خلال مشاركته في عمليات اتخاذ القرار وإشرافه على برامج إدارية.
- يستند المدير أيضاً إلى الوقت الذي يقضيه في التفكير والتحليل والتقويم للمواقف السابقة.

#### ❖ الحكم الشخصي (البديهية):

- يعتمد على حدس المدير وخبراته السابقة وخلفياته الثقافية والمعلومات المتاحة لديه.
- يعتبر نجاح هذا الأسلوب مرتبطاً بقدرة المدير على فهم المعلومات وتقدير الخيارات الأمثل.

### الأساليب الحديثة في اتخاذ القرار:

#### ❖ بحوث العمليات:

- يهدف إلى بناء وتحليل مشكلة ما باستخدام أساليب كمية مثل المحاكاة، للوصول إلى حل رياضي مثالي.
- يعتمد على الوسائل والطرائق العلمية لحل المشكلات التي تواجه المديرين.

### ❖ شجرة القرارات:

- يعتمد على التفاعل بين الأدوات والوسائل المستخدمة في اتخاذ القرار في البيئة المحيطة.
- يتم التعبير عن هذا الأسلوب عادةً من خلال استخدام رموز لكل نقطة اتخاذ قرار والمواقف المحتمل مواجهتها بعد اختيار البديل.

### ❖ نظرية المباريات:

تستخدم لاتخاذ القرارات في سياق الصراعات والمنافسات، حيث يحاول الفاعلون استخدام أفضل الاستراتيجيات للفوز في المواجهات. يعتمد هذا النهج على تقدير قدرات الأطراف المتنافسة واختيار الحلول التي تضعهم في أفضل وضعية مقابل الأطراف الأخرى.

### ❖ بناء السيناريوهات:

يقوم بتبسيط البيانات وصياغتها في مجموعة محدودة من السيناريوهات المحتملة. يتيح هذا الأسلوب فهم كيفية تفاعل عناصر المشكلة في ظروف مختلفة، مما يساعد على التخطيط للتعامل مع الأوضاع المحتملة في المستقبل.

### ❖ نظم دعم القرار:

تشمل مجموعة من البرمجيات والأدوات التي تساعد في تحليل البيانات والمعلومات لتقديم الحلول المقترحة . يمكنها دمج عدة نماذج لتشكيل نموذج متكامل وتوفير برامج لإدارة الحوار وإنتاج القرارات بشكل فعال. تتيح هذه النظم التفاعل مع البيانات والتواصل المباشر لاسترجاع المعلومات التي تساعد في اتخاذ القرارات المنظمة وغير المنظمة . ( فاطمة آل مفتاح ، 2024 ، ص 68 ، 69 )

### الفرع الثالث : أهمية عملية إتخاذ القرارات

إن عملية اتخاذ القرارات تمثل أحد الجوانب البارزة للتشكيل والتنظيم الفعال للمؤسسات الاقتصادية وغيرها ، حيث تُعتبر هذه العملية محورياً أساسياً يحدد مدى نجاح أو فشل الأنشطة والإجراءات التشغيلية والاستراتيجية لتلك المؤسسات .

- تحسين قدرة الدعم لحلول المشاكل المعقدة : إن توفير معلومات دقيقة وفورية وأدوات تحليلية متقدمة يتيح فهم الأوضاع المعقدة بشكل أفضل وتحديد الجوانب الرئيسية للمشاكل ، مما يساعد على اقتراح حلول فعالة .
- تقديم ردود فعل سريعة للمواقف غير المتوقعة : كما إن إنتاج تقارير وتحليلات فورية وآليات اتصال فعالة يمكن المديرين من التفاعل السريع مع التغيرات المفاجئة واتخاذ الإجراءات المناسبة بسرعة .

- تعزيز القدرة على استخدام استراتيجيات متعددة بسرعة وإيجابية : وهذا بتوفير أدوات تحليلية متنوعة و الذي يعزز من اختيار الاستراتيجية المناسبة ، وتشجيع ثقافة التجريب والتعلم المستمر يساعد في تحسين الأداء وتبني نهج إيجابي في مواجهة التحديات.
- تقديم تعليم وتدريب جديد : إن توفير دورات تدريبية متخصصة للمديرين في نظم المعلومات المحاسبية وتعزيز الوعي بأهمية اتخاذ القرارات الفعالة ، مما يزودهم بالمهارات اللازمة لتحسين الأداء الإداري.
- تعزيز إنتاجية القرارات : كما إن توفير بيانات دقيقة وموثوقة يدعم اتخاذ قرارات مستنيرة، وتحفيز المديرين على تبني قرارات مبتكرة وإيجابية بناءً على تحليلات شاملة.
- تحسين فعالية الإدارة : وذلك ب توفير أدوات تنظيمية وتحليلية التي تسهل إدارة الوقت والموارد ، وتعزيز التواصل والتفاعل بين أفراد الفريق يضمن تنفيذ القرارات بفعالية وتحقيق الأهداف المنشودة .
- تعزيز دور المدير في عملية اتخاذ القرارات : حيث يتم تسليط الضوء على أهمية قدرة المدير على اتخاذ قرارات فعالة وتقديم الدعم والتدريب المستمر لتعزيز مهاراتهم في اتخاذ القرارات وتطوير قدراتهم الإدارية . ( عيساني و جباري ، 2016 ، ص 36 ، بتصرف )

### المطلب الثاني : دليل النجاح في عملية إتخاذ القرارات

#### الفرع الأول : مبادئ و معايير عملية إتخاذ القرار

تستند عملية اتخاذ القرار إلى مجموعة من المبادئ والمعايير التي تعتبر أساساً يعتمد عليه صانع القرار عند اتخاذ قراره. وسنقوم بتوضيح هذه المبادئ والمعايير فيما يلي:

#### أولاً : مبادئ عملية إتخاذ القرار تتضمن عملية اتخاذ القرار عدة مبادئ ، و من أهمها:

##### ■ مبدأ اتخاذ القرار:

• يعتبر اتخاذ القرار نتيجة لعملية تفكير واختيار دقيقة، حيث ينبغي على الأفراد أن يكونوا واعين للخيارات المتاحة وتأثيراتها قبل اتخاذ القرار.

##### ■ مبدأ تغلغل القرارات:

• يعكس هذا المبدأ أهمية اتخاذ القرارات في جميع مستويات وأقسام المؤسسة، مؤكداً على أن القرارات ليست مقتصرة على الإدارة العليا بل يجب أن تكون متنوعة ومستمرة على جميع المستويات.

#### ■ مبدأ التفكير المركب:

- يشدد هذا المبدأ على أهمية تطبيق التفكير المنطقي والشامل في عملية اتخاذ القرارات ، حيث يتعين على الأفراد تحليل البيانات والمعلومات بشكل متكامل لضمان الوصول إلى نتائج دقيقة وفعالة .

#### ■ مبدأ التفكير المنطقي:

- يؤكد هذا المبدأ على أن التفكير يجب أن يكون خالياً من التناقضات والتناقضات المنطقية ، حيث يسهم هذا في تحقيق أفضل النتائج وتجنب الأخطاء .

#### ■ مبدأ الانطلاق الفكري:

- يشجع هذا المبدأ على توليد أكبر قدر ممكن من الأفكار في أقل وقت ممكن ، مما يسهم في تعزيز الابتكار والإبداع في عملية اتخاذ القرارات .

#### ■ مبدأ الحقائق:

- يبرز هذا المبدأ أهمية الاعتماد على الحقائق والبيانات الدقيقة كأساس لاتخاذ القرارات السليمة ، حيث يجب على متخذي القرارات أن يعتمدوا على مصادر موثوقة ومعلومات دقيقة لضمان نجاح القرارات وصحتها . ( سيد صابر ثعلب ، 2010 ، ص 286 ، 287 )

#### ثانياً : معايير إتخاذ القرار :

تعتمد قرارات المتخذ على مجموعة متنوعة من المعايير ، و يمكن تصنيفها كالتالي :

#### ❖ المعيار المتفاعل:

يعتمد على اختيار أفضل النتائج تحت كل حالة لكل بديل. كما يميز بعدم منطقيته في المفاضلة بين البدائل.

#### ❖ المعيار المتشائم:

يهدف للحصول على أقل نتيجة ممكنة تحت كل حالة لكل بديل. و يختار أسوأ النتائج للبدائل المجمعة.

#### ❖ المعيار التوفيقي:

يعتمد على جمع أسوأ وأفضل النتائج لكل بديل ، و يستخدم مقدار التفاضل لتحديد الوزن بين النتائج ، كما يهدف لتحقيق الربح الأقصى أو الحد الأدنى للتكلفة .

## ❖ المعيار لابلاس :

يفترض متساوية جميع النتائج تحت كل حالة لكل بديل ، و يعتمد على حساب الوسط الحسابي للنتائج لاختيار البديل المناسب .

## ❖ المعيار الأسف أو الندم:

يركز على الندم الذي يشعر به متخذ القرار بعد اتخاذه للقرار ، و يستخدم مصفوفة الندم لاختيار البديل الأفضل بغض النظر عن هدف مشكلة القرار . ( منعم زمير الموسوي ، 2011 ، ص 389 ، 391 )

## الفرع الثاني : أنواع القرارات المتخذة

تُعتبر عملية اتخاذ القرارات جزءاً أساسياً من إدارة المشاريع وتنفيذها ، حيث يتوجب على القادة والمديرين اتخاذ قرارات فعالة لضمان تحقيق أهداف المشروع بنجاح . وتتنوع أنواع القرارات التي قد يتعين اتخاذها في سياق المشروع ، وتشمل هذه القرارات تصنيفات متعددة تعتمد على عدة معايير محددة ، مثل الوظائف الرئيسية للمشروع، والأولويات الزمنية ، والموارد المتاحة، والمخاطر المحتملة ، والاعتبارات المالية ، والعوامل البيئية والاجتماعية والقانونية . سيتم توضيح هذه الأنواع وتوجيهات اتخاذ القرارات المناسبة لكل نوع خلال الفرع التالي :

### ❖ قرارات الإنتاج: تشمل هذه القرارات كافة الجوانب المتعلقة بعملية الإنتاج، وتشمل على سبيل المثال لا

الحصر تحديد حجم الإنتاج ، وموقع وتصميم المصنع ، واختيار طرق الإنتاج وإجراءات الشراء ، وإدارة المخزون ، وطرق دفع الأجور .

❖ قرارات المبيعات: تركز هذه القرارات على جوانب التسويق والبيع ، وتشمل تحديد الأسواق المستهدفة ، وتصميم وتغليف المنتجات ، واختيار العلامة التجارية وتحديد الأسعار .

❖ قرارات التمويل: ترتبط هذه القرارات بالجوانب المالية للمشروع ، مثل تحديد هيكل رأس المال ، وطرق الحصول على التمويل ، وتوزيع الأرباح ، والتعامل مع عمليات الاندماج والتصفية .

❖ قرارات الموارد البشرية: تتعلق هذه القرارات بإدارة العاملين في المشروع، مثل توظيف العمالة، وتدريبهم، وتحديد أساليب الدفع والمرتبات، وطرق الترقيّة . ( محمود أحمد فياض وآخرون، 2010 ، ص 80 ، 81 )

وبناءً على هذا التصنيف، يمكن فهم القرارات المطلوبة في إطار المشروع، وتنظيم الجهود لاتخاذها بشكل فعال لضمان نجاح المشروع وتحقيق أهدافه المحددة ، ويمكن تصنيف القرارات إلى ثلاثة تصنيفات وهي كالتالي :

- تصنيف القرارات حسب سايمون (Simon) يمثل نهجاً فعالاً لتفسير وتصنيف أنواع القرارات في السياق التنظيمي.

يقسم سايمون القرارات إلى قسمين رئيسيين وهما:

## ■ قرارات مبرمجة:

- تتميز بوضوح المعايير والمعلومات المتوفرة.
- يتسم تحديد البدائل فيها بالسهولة والدقة.
- غالبًا ما تكون روتينية ومتكررة.
- تتضمن إجراءات محددة مسبقاً للتعامل معها.

## ■ قرارات غير مبرمجة:

- تظهر عندما تواجه المؤسسة مشكلة لم تواجهها من قبل .
  - يصعب تجميع معلومات كافية حولها .
  - الظروف غير واضحة لتقييم البدائل ونتائج التصرفات البديلة .
  - غالبًا ما تكون ذات أهمية وتعقيد أكبر من القرارات المبرمجة . ( حسين بلعجوز ، 2010 ، ص 101 ، 102 )
- تصنيف القرارات حسب الهمة يعتمد على الدور والأثر الذي تلعبه القرارات في العمليات التنظيمية ، وهذا التصنيف

يتضمن :

## ■ القرارات الاستراتيجية:

- تتعلق بمستقبل التنظيم وكيفية تفاعله مع البيئة المحيطة.
- تتميز بالثبات النسبي طويل الأجل والأثر الكبير على المؤسسة.
- يتم اتخاذها بواسطة الإدارة العليا وتتطلب دراسة شاملة.

## ■ القرارات التكتيكية:

- تركز على تحقيق الأهداف الفرعية وتنظيم العمليات اليومية.
- يتم اتخاذها عادة من قبل رؤساء الأقسام أو الإدارات.
- تتعلق بكيفية استغلال الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المحددة.

## ■ القرارات التنفيذية:

- تتعلق بتنفيذ المهام اليومية وتحقيق الأهداف الفردية .
- يتم اتخاذها بواسطة الإدارة المباشرة وتتميز بالروتينية .
- تركز على الجانب العملي والتشغيلي للمؤسسة . ( سليم بطرس جلد ، 2009 ، ص 89 ، 90 )
- تصنيف القرارات حسب ظروف اتخاذها يستند إلى مدى اليقين المتاح لصاحب القرار حول نتائج البدائل الممكنة،

ويتضمن:

#### ■ القرارات في حالة التأكد:

- يكون صاحب القرار على دراية تامة بالبدائل ونتائجها المتوقعة.
- يعتمد القرار على معلومات كافية وواضحة.
- القرارات في حالة المخاطرة:
- يعرف صاحب القرار الاحتمالات المختلفة لنتائج البدائل، ولكنه لا يعرف بالضبط أي نتيجة ستحدث.
- يتطلب تقدير الاحتمالات والمخاطر المتعلقة بكل بديل.

#### ■ القرارات في حالة عدم التأكد:

- يعلم صاحب القرار بالنتائج المحتملة لكل بديل، لكنه لا يعرف الاحتمالات المتعلقة بكل نتيجة.
  - تعتبر هذه الحالة من بين الأكثر تعقيداً وعدم يقيناً، مما يتطلب تحليلاً دقيقاً وتقديرات موضوعية .
- هذه الأنواع الثلاثة من التصنيفات توفر إطاراً مفيداً لتحليل القرارات في سياقات مختلفة وتوجيه الإدارة نحو استراتيجيات فعالة للتخطيط واتخاذ القرارات . ( خليل محمد العزاوي ، 2006 ، ص 21 ، 22 )

### الفرع الثالث : مراحل و خطوات عملية إتخاذ القرارات

عملية اتخاذ القرارات هي عملية حيوية في حياتنا، سواء كانت شخصية أو مهنية ، حيث تؤثر على مساراتنا ونتائجنا المستقبلية . تتضمن هذه العملية مجموعة من الخطوات المهمة التي تساعدنا على التحليل والتفكير بوضوح قبل اتخاذ القرار النهائي ، ويمكن تلخيص أهمها في المراحل التالية :

#### • تحديد وتشخيص المشكلة:

حيث يتم التركيز على تحديد المشكلة الأساسية التي تحتاج المؤسسة إلى حلها في هذه المرحلة. يتطلب ذلك فحص البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتحديد الجوانب التي تحتاج إلى تحسين أو إصلاح. يعتبر تحديد المشكلة خطوة أساسية لتمكين اتخاذ القرارات الفعّالة في المستقبل. (شهيناز طيموزة و فاطمة طمغة ، 2014 ، ص 53 )

#### • جمع البيانات والمعلومات الصحيحة عن المشكلة:

حيث يتم جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة المُعرّفة. يجب على المدير أن يسعى إلى الحصول على بيانات دقيقة ومعلومات موضوعية من مصادر متعددة . ثم يقوم بتحليل هذه البيانات بدقة لاستخلاص المعلومات الضرورية التي ستساعد في اتخاذ القرارات . ( نوال عبد الكريم الأشهب ، 2015 ، ص 37 )

#### • تحليل المشكلة:

في هذه المرحلة، يتم تحليل البدائل المتاحة لحل المشكلة. يتطلب ذلك دراسة البدائل بعناية وتقييم العواقب المحتملة لكل بديل . يعتبر تحليل البدائل مرحلة حاسمة لضمان اتخاذ القرار المناسب لحل المشكلة . ( شهيناز طيموزة و فاطمة طمغة ، 2014 ، ص 53 )

#### • إيجاد بدائل لحل المشكلة:

كما يتم في هذه المرحلة التفكير في حلول مبتكرة ومناسبة للمشكلة المُعرّفة . يمكن أن تشمل هذه الحلول دراسة البيانات المتاحة واستخدام أساليب مثل العصف الذهني لتوليد فكر جديد وابتكار حلول فعّالة . ( سفيان عبودي ، 2014 ، ص 45 )

#### • تقييم البدائل المختارة:

في هذه المرحلة، يتم تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة. يجب على المدير أن يحدد المزايا والعيوب لكل بديل ، وأن يختار البديل الذي يتوافق مع أهداف المؤسسة ويعود بأفضل النتائج .

#### • اختيار الحل الأمثل:

يتم اختيار البديل الأمثل لحل المشكلة في هذه المرحلة . حيث يجب على المدير أن يأخذ في الاعتبار الظروف المتاحة وقبول المرؤوسين لهذا البديل، وأن يكون مستعدًا لتنفيذه.

## • تنفيذ القرار:

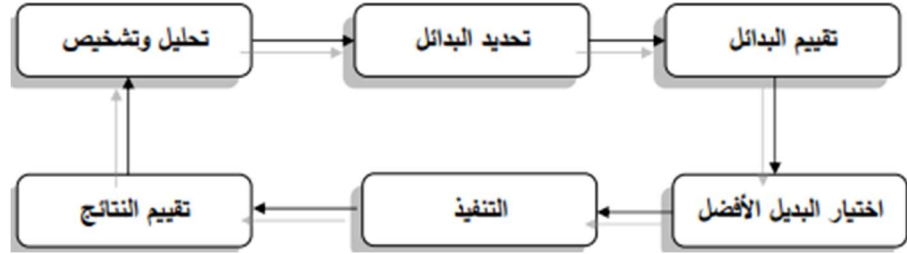
وذلك بتنفيذ القرار المتخذ لحل المشكلة. يجب على المدير اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار وتنفيذه بفعالية، ثم يقوم بتقييم

النتائج لضمان تحقيق الأهداف المرجوة. ( هاجر بكاري ، 2015 ، ص 30 )

هذه المراحل تشكل إطاراً أكاديمياً شاملاً لحل المشكلات داخل المؤسسات، وتساعد على تحقيق الفعالية في اتخاذ القرارات وإدارة

العمليات، و قد تم توضيح هذه الخطوات في الشكل التالي :

**الشكل رقم (09) :** خطوات عملية إتخاذ القرارات الإدارية



**المصدر :** ( هاجر بكاري . 2015 . مرجع سابق . ص 30 . )

## **المطلب الثالث :** عوامل فشل و نجاح عملية إتخاذ القرارات

### **الفرع الأول :** العوامل المؤثرة في عملية إتخاذ القرارات

إن عملية اتخاذ القرار تمثل جزءاً أساسياً من عمليات الإدارة في المنظمات ، حيث تتأثر هذه العملية بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية. و باتالي سنتطرق في هذا العنصر إلى العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار وكيفية تأثيرها على جودة القرارات الإدارية :

#### ❖ تأثير البيئة الخارجية ، وذلك ب :

- دراسة تأثير الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتقنية على عملية اتخاذ القرار.

- تحليل تأثير قرارات المنظمات الأخرى على عملية اتخاذ القرار في المنظمة.

#### ❖ تأثير البيئة الداخلية ، وذلك من خلال :

- استكشاف كيفية تأثير حجم المنظمة ونموها وهيكلها التنظيمي على عملية اتخاذ القرار.
- تحليل دور الثقافة التنظيمية والتواصل الداخلي والعلاقات الإنسانية في تحديد القرارات الإدارية .

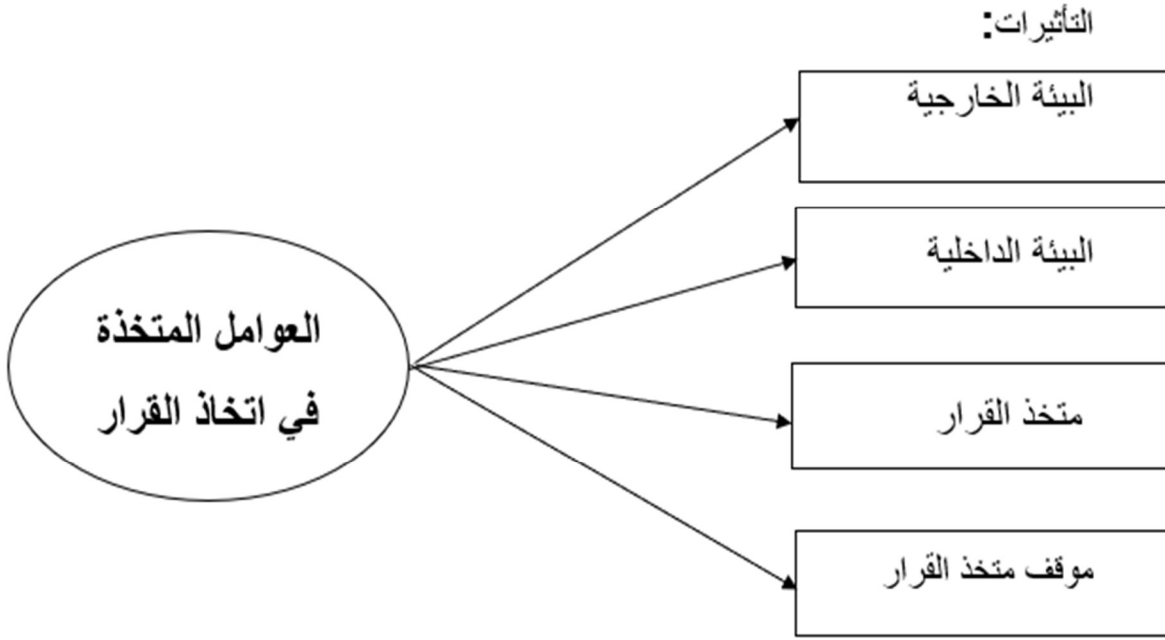
❖ تأثير متخذ القرار ، وذلك من خلالدراسة ماييلي :

- دراسة تأثير العوامل النفسية والشخصية لمتخذ القرار على عملية اتخاذ القرار.
- تحليل أساليب تفكير متخذ القرار وأثرها على جودة القرارات الإدارية.

❖ تأثير مواقف اتخاذ القرار ، من خلال:

- استكشاف مواقف الثقة وعدم اليقين والتحفظ والتباين في عملية اتخاذ القرار.
  - تحليل كيفية تأثير مدى الاطمئنان للمعلومات ودقتها على جودة القرارات الإدارية .( أيوب ، ناديا ، 1994 ، ص 29 )
- وبالتالي توضح هذه الدراسة أن عملية اتخاذ القرار متأثرة بشكل كبير بعوامل داخلية وخارجية متعددة ، ويجب على الإدارة أن تأخذ هذه العوامل بعين الاعتبار في صياغة استراتيجياتها القرارية من أجل تحسين جودة القرارات وتحقيق أهداف المنظمة بنجاح، و يمكن توضيح هذه العوامل في الشكل التالي :

## الشكل رقم (10) : العوامل المؤثرة في عملية إتخاذ القرارات



المصدر : من إعداد الطالب

### الفرع الثاني : صعوبات و معوقات عملية إتخاذ القرارات

تعتبر عملية اتخاذ القرارات الإدارية أمرًا حساسًا ومعقدًا يواجه فيه المسؤولون العديد من الصعوبات. و التي سنتطرق إليها في العنصر التالي و ذلك بهدف تحليل العوائق التي تعترض هذه العملية وتأثيرها على جودة القرارات وأداء المؤسسات :

- **عدم إدراك المشكلة وتحديدها بدقة:**
  - تحليل دور المدير وصعوبته في تحديد المشكلة الحقيقية.
  - تأثير عدم تحديد المشكلة بدقة على جودة القرارات.
- **عدم القدرة على تحديد الأهداف بوضوح:**
  - استعراض أهمية تحديد الأهداف وتأثير عدم وضوحها على عملية اتخاذ القرارات.
- **البيئة التنظيمية والخارجية:**
  - دراسة تأثير البيئة على قدرة المدير على اتخاذ القرارات.
  - تحليل مدى تأثير العوامل البيئية على تقييم البدائل المتاحة.
- **شخصية متخذ القرار:**

- تحليل دور شخصية المدير وتأثيرها على جودة القرارات.
- دراسة تأثير الضغوط الداخلية والخارجية على قرارات المدير.

#### • نقص المعلومات والخوف من اتخاذ القرارات:

- تحليل دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات.
- استكشاف أسباب النقص في المعلومات وتأثيرها على جودة القرارات . ( أيوب ، ناديا ، 1994 ، ص 33 )

بناءً على التحليل السابق، يتبين أن عملية اتخاذ القرارات الإدارية تواجه عدة عوائق تؤثر على جودة القرارات وأداء المؤسسات. لذا، ينبغي على المسؤولين اتخاذ خطوات للتغلب على هذه الصعوبات من خلال تحسين تحديد المشكلات والأهداف، وتوفير المعلومات اللازمة، وتعزيز قدرات وتطوير شخصية متخذ القرارات.

#### الفرع الثالث : نماذج عملية إتخاذ القرارات

##### أولاً : تعريف نموذج إتخاذ القرار

إن النموذج الذي يعبر عن عملية اتخاذ القرار يمثل الطريقة التي يتبعها الأفراد أو المؤسسات لاتخاذ القرارات في مختلف السياقات والمجالات. يتنوع هذا النموذج بحسب الظروف والمتغيرات المحيطة بعملية اتخاذ القرار ، ويمكن أن يشمل عدة مراحل من التحليل والتقييم واختيار البديل المناسب.

في الحياة العملية، نجد تنوعاً كبيراً في النماذج المستخدمة لاتخاذ القرارات، وذلك نظراً لاختلاف الأهداف والقيم والظروف الخاصة بكل فرد أو مؤسسة. بعض هذه النماذج تركز على الجوانب الرقابية والموضوعية، في حين تركز أخرى على العواطف والقيم الشخصية. لكل نموذج مؤيدوه الذين يرون فيه فعالية وقيمة، ومنتقدوه الذين يرى بعضهم عيوباً أو نقاط ضعف فيه.

من المهم أن نفهم هذه النماذج ونقيّمها بشكل نقدي ، لأن اختيار النموذج المناسب لاتخاذ القرار يمكن أن يؤثر بشكل

كبير على نتائج القرار وتحقيق الأهداف المرجوة.

وهذا يعني أن نموذج اتخاذ القرارات يمثل إطاراً مفيداً لفهم عملية اتخاذ القرارات وتحليلها، ومع ذلك، يُعتبر البحث عن

"نموذج مثالي كامل" لاتخاذ القرارات تحدياً كبيراً. فالنماذج المتوفرة غالباً ما تكون بسيطة للغاية لتحمل كافة الحالات والظروف

المعقدة التي يمكن أن تنشأ في سياق اتخاذ القرارات.

النموذج المثالي كامل الذي يمكن تطبيقه بصورة عالمية يجب أن يكون شاملاً لجميع الحالات الممكنة لاتخاذ القرارات، بما في ذلك الحالات البسيطة والمعقدة على حد سواء. كما يجب أن يتمتع بالقدرة على تمثيل جميع الأبعاد الموجودة في عملية اتخاذ القرارات، مثل الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والأخلاقية والشخصية.

مع ذلك، حتى الآن، لم يتم تطوير نموذج محدد يستوفي هذه الشروط بالكامل. إن كل نموذج متاح حالياً يعاني من بعض القيود، سواء كانت فيما يتعلق بتمثيل الحالات البسيطة أو المعقدة، أو فيما يتعلق بالأبعاد المختلفة لعملية اتخاذ القرارات. بما أن الحياة الواقعية دائماً معقدة ومتغيرة، فإن النماذج المستخدمة في اتخاذ القرارات يجب أن تكون قابلة للتكيف والتطوير باستمرار لمواجهة التحديات الجديدة والمتغيرات في البيئة. ( كاسر نصر منصور ، 2006 ، ص 41 )

### عناصر النموذج :

النموذج الذي يتم استخدامه لاتخاذ القرار يتضمن ستة عناصر أساسية وهي كالتالي :

- **حالات الطبيعة:** تشير إلى الظروف البيئية التي يتم اتخاذ القرار فيها، وتتضمن العلاقات بين النتائج والخيارات المتاحة، سواء كانت عشوائية أو احتمالية.
- **متخذ القرار:** الفرد أو المجموعة المسؤولة عن اتخاذ القرار، والتي يتأثر قرارها بحالات الطبيعة.
- **الأهداف:** الأهداف التي يسعى متخذ القرار لتحقيقها، سواء كانت واضحة أو غير واضحة، و مستقرة أو غير مستقرة.
- **البدائل والطرق المتاحة:** الخيارات الممكنة التي يمكن اتخاذها لتحقيق الأهداف المحددة.
- **عملية ترتيب البدائل:** تتضمن تقييم وتصنيف البدائل حسب أولويتها وأهميتها بالنسبة لتحقيق الأهداف.
- **عملية الاختيار:** اختيار البديل أو البدائل التي يعتقد متخذ القرار أنها الأفضل بناءً على تقييمها وترتيبها . ( كاسر نصر منصور ، 2006 ، ص 42 )

باستخدام هذا النموذج، يمكن لمتخذي القرار أن يحلوا الوضع بشكل شامل ويتخذوا قرارات مستتيرة تتناسب مع الظروف والأهداف المحددة.

### ثانياً : أنواع النماذج

إن اتخاذ القرارات يمثل تحدياً دائماً في الحياة والعمل . في هذا العنصر ، سنلقي نظرة على مجموعة من النماذج المستخدمة في اتخاذ القرارات ، مشيرين إلى الطرق والنتائج المحتملة . دعونا نستكشف كيفية توظيف هذه النماذج بفعالية لتحقيق الأهداف بنجاح :

## أنواع نماذج اتخاذ القرار في الفكر الإداري:

❖ نموذج سايمون **SIMON** : يميّز سايمون بين طريقتين في اتخاذ القرارات ، وهما كما يلي:

### ▪ الطريقة الرشيدة:

تعتمد هذه الطريقة على السلوك الاقتصادي الرشيد، حيث يُعتبر القرار الرشيد هو القرار الذي يُحقق أقصى فائدة بأقل تكلفة ممكنة. يقوم سايمون بتقسيم صور الرشد في القرارات إلى ستة أنواع مختلفة ، وهي:

- القرار الرشيد موضوعيًا : الذي يهدف إلى تعظيم قيمة معينة في موقف معين.
- القرار الرشيد شكليًا : الذي يعظم طريقة التوصل إلى القيمة المعنية في إطار المعرفة والمعلومات .
- القرار الرشيد بطريقة واعية : الذي يعتمد على عملية واعية لتطويع الوسائل لتناسب الأهداف المرجوة.
- القرار الرشيد قصدًا : الذي يقوم على عملية مقصودة لجعل الوسائل ملائمة للأهداف.
- القرار الرشيد تنظيميًا : الذي يوجه تمامًا لتحقيق أهداف التنظيم.
- القرار الشخصي الرشيد : الذي يوجه تمامًا لتحقيق الأهداف الشخصية لمتخذ القرار.

ويعتبر سايمون أن القرار الرشيد يجمع بين صفتي الرشد التنظيمي والرشد الشخصي، حيث يوازن متخذ القرار بين أهدافه الشخصية وأهداف المؤسسة التي يعمل بها.

### ▪ الطريقة المعقولة أو المقبولة:

تستند هذه الطريقة على تحقيق قرار "مرضٍ وليس مثالي"، حيث يتوقف متخذ القرار في البحث عن البدائل عندما يصل إلى قرار مقبول على الرغم من احتمال وجود بدائل أفضل. وتبرز هذه الطريقة المحددات العقلانية في الفرد، وتعكس ميل الأفراد إلى اختيار البديل الذي يوفر مستوى معين من الرضى.

وتعتبر هذه الطريقة هي السائدة في اتخاذ القرارات الإدارية، نظرًا لصعوبة حصر جميع البدائل الممكنة، وللوقت والجهد والذكاء الذي تتطلبه عملية اتخاذ القرارات بشكل رشيد.

ويجب التنبيه إلى أن الرشد الكامل في عملية اتخاذ القرار يتحقق عندما تكون الظروف مثالية، في حين يتحقق الرشد المقبول عندما تكون الظروف أقل من المثالية، وهذا يعود إلى عدة أسباب، منها:

- عدم اكتمال المعلومات.

• الضغط الزمني.

• تداخل العوامل الشخصية والتنظيمية والبيئية في عملية اتخاذ القرارات.

بالتالي، في حالة المثالية الجزئية، يجب على متخذ القرار تحديد المستوى المقبول من النتائج قبل بدء عملية اتخاذ القرار، ومواصلة تحديد البدائل واختيارها حتى يصل تدريجياً إلى القرار المقبول، حتى ولو كان هناك احتمال للوصول إلى الوضع المثالي..

❖ نموذج لندبلوم LINDBLOM: باعتقاد لندبلوم، يتوجد نهجان أساسيان لاتخاذ القرارات في مجال الإدارة، ويمكن

تلخيصهما على النحو التالي:

• الطريقة الرشيدة الشاملة أو الجذرية: تتمثل في النظر بعقلانية شاملة إلى المشكلة، حيث يتم دراسة كافة البدائل المتاحة بشكل شامل وجذري، مع احتساب جميع الجوانب والأبعاد. يتم بعد ذلك اختيار البديل الأمثل بناءً على النتائج الناتجة عن هذه الدراسة.

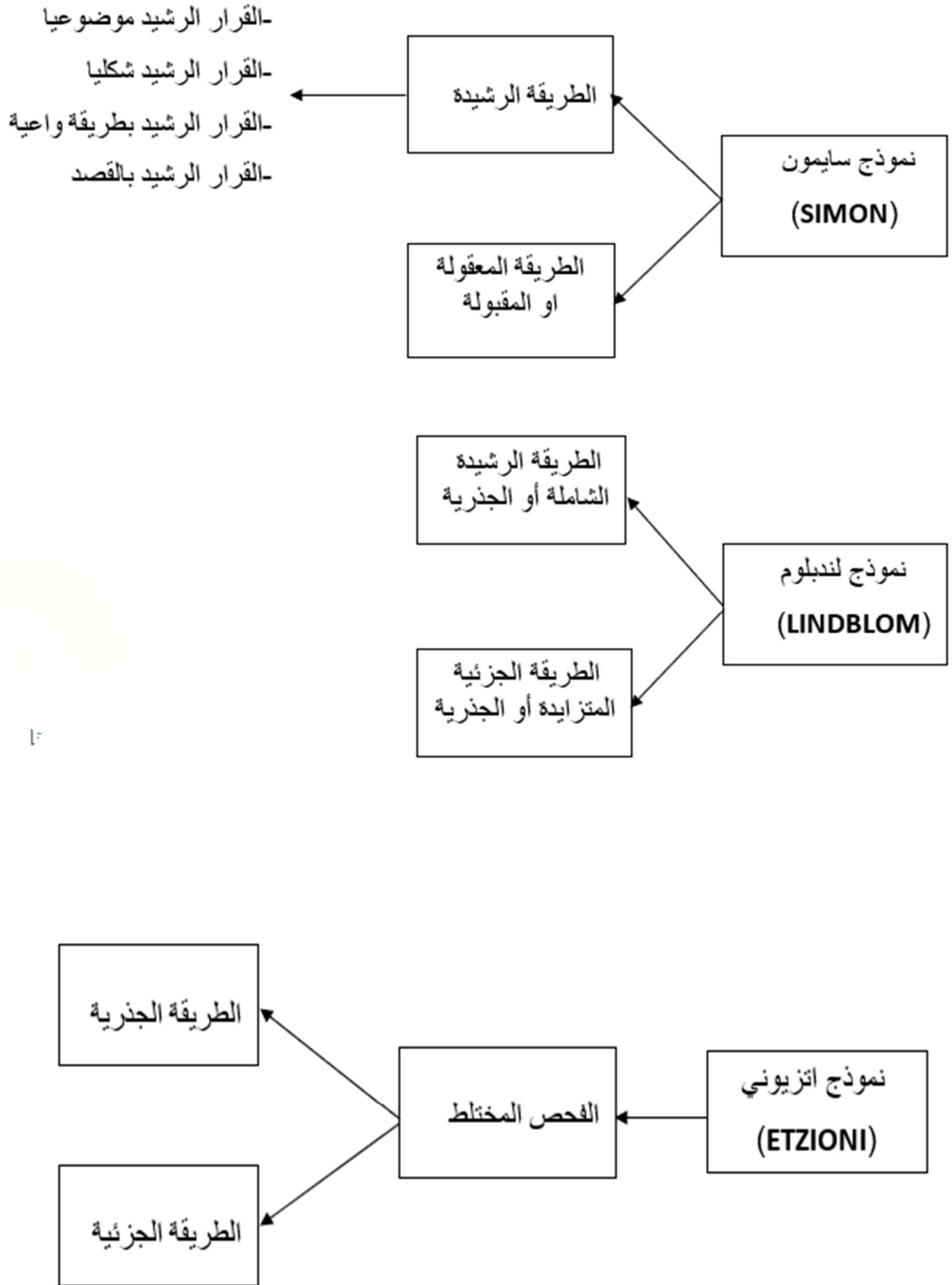
• الطريقة الجزئية المتزايدة أو الفرعية: تتمثل في النظرة الجزئية إلى المشكلة، حيث يتم التركيز فقط على الجوانب

الهامة، دون النظر إلى الصورة الكاملة. عند اتخاذ القرار، يتم التركيز على الجوانب المهمة فقط دون دراسة شاملة للموضوع. فمثلاً، عند دراسة المخصصات المالية في ميزانية مؤسسة، يتم التركيز على زيادة أو نقصان المخصصات لكل وظيفة فرعية مثل الإنتاج أو التسويق، دون النظر إلى الصورة الكاملة للميزانية.

❖ نموذج إتزيوني ETZIONI:

في نظرية القرار الإداري المطروحة من قبل إتزيوني، يتم التأكيد على أن عملية اتخاذ القرارات الإدارية تتبنى نهجاً مزدوجاً، حيث تجمع بين الطريقة الجذرية والطريقة الجزئية التزايدية. يقترح إتزيوني تسمية هذا النهج المركب بـ "الفحص المختلط". في هذا السياق، يتم البدء بفحص شامل للمشكلة، ثم ينتقل المتخذ للقرار إلى التركيز على الجوانب البارزة التي تُشد انتباهه، مثل الجوانب المالية في حالة اتخاذ القرارات المالية. على سبيل المثال، يقوم إدارة التمويل بعرض الموازنة العامة للمؤسسة، ثم يتم تقسيمها إلى فصول وفحص تخصيصات كل قسم على حدة، مع التركيز على المشروعات الجديدة والتخصيصات اللازمة للأمور الهامة. ( مؤيد الفضل ، 2010 ص 35- 37 )

الشكل رقم (11) : شكل توضيحي لنماذج إتخاذ القرارات



المصدر : من إعداد الطالب

## المبحث الثالث : علاقة نظام المعلومات المحاسبي بعملية إتخاذ القرارات

تمثل عملية اتخاذ القرارات أحد الجوانب الحيوية في إدارة المؤسسات الاقتصادية، حيث يعتمد نجاحها على توافر المعلومات الدقيقة والموثوقة التي تمكن المسؤولين من اتخاذ القرارات الصائبة والمبنية على البيانات. يأتي نظام المعلومات المحاسبي كأداة أساسية في هذا المجال ، حيث يقدم البيانات المالية والمحاسبية اللازمة لفهم الوضع المالي للمؤسسة وتحليل أدائها. في هذا المبحث، سنناقش علاقة نظام المعلومات المحاسبي بعملية اتخاذ القرارات، وكيفية تأثيره في تحسين جودة القرارات وتعزيز كفاءة إدارة المؤسسات الاقتصادية .

### المطلب الأول : دور نظام المعلومات المحاسبي في ترشيد عملية إتخاذ القرارات

#### الفرع الأول : أهمية نظام المعلومات المحاسبي في عملية إتخاذ القرارات

إن نظم المعلومات المحاسبية تعتبر أداة حيوية في تحسين عمليات اتخاذ القرارات داخل المؤسسات ، حيث تمثل وسيلة لاكتشاف الحقائق ذات الصلة بالقرارات الاقتصادية . في المؤسسات الصغيرة ، يعتمد صاحب المؤسسة على ذاكرته الشخصية وتجاربه السابقة في اتخاذ القرارات ، لكن هذا الأسلوب يصبح غير كافٍ مع تعقيد البيئة التجارية وزيادة حجم المؤسسة. تزايد حجم المؤسسة يجلب تعقيداً إضافياً ، حيث لا تكون هناك ذاكرة طبيعية للمؤسسة ، بل تعتمد على ذاكرة الموظفين وتجاربهم ، وهذا يشكل تحدياً في حال رحيل أحد الموظفين وفقدان المعلومات التي يحملها معه . لذا ، يظهر أهمية نظم المعلومات في جمع وتخزين البيانات لضمان توافرها واستخدامها في عملية اتخاذ القرارات. في دراسة تحليلية، يتم التركيز على عوامل رئيسية تؤثر في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة ، وتشمل مدخلات القرارات ومخرجاتها ونماذج اتخاذ القرارات. تلعب البيانات المحاسبية دوراً مهماً في هذه العملية، حيث تساعد في التنبؤ بقيمة المتغيرات في نماذج اتخاذ القرارات ، وبالتالي تسهم في اختيار الخيار الأمثل في إدارة الموارد الاقتصادية المحدودة داخل المؤسسة.

بشكل عام ، يمكن القول إن نظم المعلومات المحاسبية تسهم بشكل كبير في تحسين عمليات اتخاذ القرارات في المؤسسات، من خلال توفير البيانات الضرورية والتحليلات اللازمة للتنبؤ بالمتغيرات الاقتصادية واتخاذ قرارات فعالة تعزز أداء الشركة وتحقق أهدافها المحددة. ( مندر يحي الداية ، 2009 ، بتصرف )

## الفرع الثاني : فوائد نظام المعلومات المحاسبي في عملية إتخاذ القرارات

فوائد نظام المعلومات في اتخاذ القرار تتجلى في تحسين عمليات اتخاذ القرار ودعم العمليات التشغيلية والإدارية في المؤسسة. تقدم نظم المعلومات مجموعة واسعة من الفوائد التي تؤثر إيجاباً على أداء المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها بنجاح.

- تساعد نظم المعلومات في تحسين عمليات اتخاذ القرار من خلال توفير المعلومات اللازمة والملائمة للقادة وصناع القرار في الوقت المناسب، مما يساعدهم على اتخاذ قرارات مستنيرة وفعالة. بفضل قدرتها على تحليل البيانات وتوفير التوقعات المستقبلية، تسهم نظم المعلومات في تعزيز دقة القرارات وتقليل المخاطر المحتملة.
- تعزز نظم المعلومات أداء العاملين في المؤسسة من خلال توفير المعلومات والأدوات الضرورية لتنفيذ مهامهم بكفاءة وفعالية. فهي تمكنهم من الوصول إلى المعلومات المطلوبة بسرعة وسهولة ، مما يساهم في تحسين إنتاجيتهم وأداءهم العام.
- تساهم نظم المعلومات في عملية الرقابة والتقييم من خلال توفير بيانات دقيقة وموثوقة حول أداء المؤسسة ونتائج أنشطتها . فهي تساعد في تحليل أداء العمليات وتقديم التقارير اللازمة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة.
- توفر نظم المعلومات قنوات اتصال فعالة بين مختلف الأقسام والوحدات داخل المؤسسة، مما يسهل تبادل المعلومات والتعاون بين الفرق العاملة ويعزز التنسيق بين الأنشطة المختلفة.
- **تبسيط عملية اتخاذ القرارات:**
- يسهل نظام المعلومات المحاسبي على المتخذين للقرارات فهم البيانات المالية والإدارية بشكل أكبر، مما يجعل عملية اتخاذ القرارات أكثر تبسيطاً وأقل تعقيداً.
- يساعد في تحديث الإجراءات وتبني الأساليب الحديثة في اتخاذ القرارات، مما يجعل المؤسسات التي تعتمد على هذه النظم أكثر فعالية وتنافسية.
- **فصل العمل عن الموقع :** يقلل نظام المعلومات المحاسبي من الحاجة لوجود القرارات في الموقع الجغرافي نفسه ، حيث يمكن للمتخذين للقرارات الوصول إلى البيانات والمعلومات من أي مكان بواسطة تقنيات الاتصال الحديثة ، كما يزيد نظام المعلومات المحاسبي من فعالية التواصل وتبادل المعلومات بين أفراد المؤسسة ، بغض النظر عن موقعهم الجغرافي ، مما يساهم في تحسين عمليات اتخاذ القرارات .

### • إعادة تنظيم انسيابية العمل:

- يحل نظام المعلومات المحاسبي محل العمل اليدوي بإجراءات محوسبة، مما يزيد من كفاءة العمل ويقلل من تكلفة العمليات.
- يساعد في تحسين انسيابية العمل وتبسيط الإجراءات، مما يتيح للمتخذين للقرارات اتخاذ القرارات بشكل أكثر سرعة وفعالية.

### • زيادة المرونة في اتخاذ القرار:

- يتيح نظام المعلومات المحاسبي استخدام التكنولوجيا بطرق مرنة، مما يزيد من قدرة المتخذين للقرارات على التكيف مع التغييرات والتحديات.
- يساعد في تحليل المعلومات واستخلاص البيانات بشكل أسرع وأكثر دقة، مما يمكن المؤسسات من التعامل مع المحددات بشكل أفضل واتخاذ القرارات الملائمة.

### • إيجاد طرق جديدة:

- يمكن لنظام المعلومات المحاسبي إيجاد طرق جديدة للعمل وتحسين الإجراءات، مما يساعد المؤسسات على الابتكار والتطوير المستمر.
- يساهم في تمكين المتخذين للقرارات من العمل بكفاءة عبر الشبكات والتنسيق مع الآخرين عبر مسافات بعيدة، مما يعزز التفاعل والتعاون في عملية اتخاذ القرارات.

بالإضافة إلى ذلك ، تقلل نظم المعلومات من تكلفة إدارة المعلومات وتحسن كفاءتها من خلال توفير وسائل تكنولوجية متطورة لمعالجة البيانات وتحليلها بدقة وسرعة ، مما يساهم في تحقيق التوفير في الموارد المالية وزيادة الكفاءة التشغيلية . ( عبد الإلاه إبرهيم الفقي ، 2012 ، ص 125 – 127 بتصرف )

بهذه الطريقة، تعتبر نظم المعلومات لا غنى عنها في العمليات الإدارية واتخاذ القرار في المؤسسات الحديثة، حيث تساهم بشكل كبير في تحسين عملية اتخاذ القرارات وتعزيز الفعالية وتحقيق النجاح المستدام.

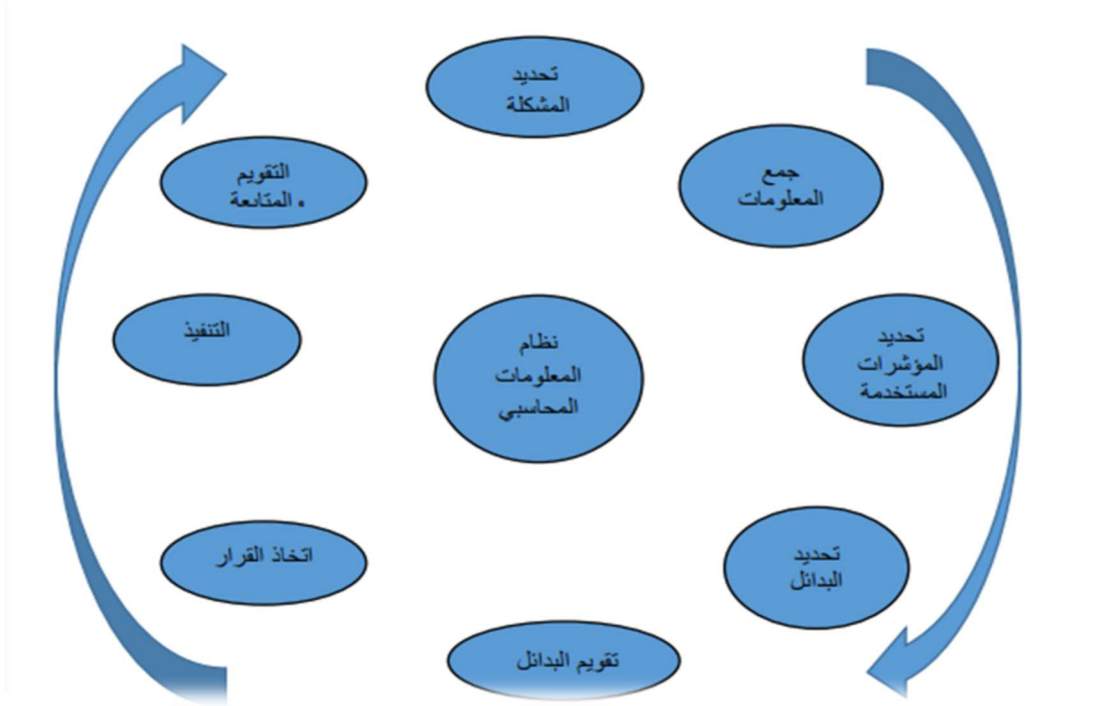
### ثالثاً : دور نظام المعلومات المحاسبي في تحسين مراحل عملية اتخاذ القرار

يُعدُّ نظام المعلومات المحاسبية أداة أساسية لخدمة عملية اتخاذ القرار في المؤسسات، حيث يساهم بشكل كبير في تحسين مراحل هذه العملية. سنسلط الضوء في هذا السياق على الدور الذي يلعبه نظام المعلومات في كل مرحلة من مراحل اتخاذ القرار، وذلك كما يلي:

- **مرحلة تحديد المشكلة :** في هذه المرحلة ، يقدم نظام المعلومات المحاسبية الدعم اللازم من خلال توفير المعلومات المخزنة مسبقاً وتقارير مفصلة تساهم في عملية تحليل المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة ، وبالتالي يساعد في تحديد المشكلة بدقة وفعالية .
- **مرحلة وضع الحلول البديلة :** في هذه المرحلة ، يقدم نظام المعلومات البيانات والنماذج اللازمة لإجراء التحليلات والتنبؤات ، مما يمكن متخذ القرار من التعرف على البدائل المتاحة وتقييمها بشكل دقيق وموضوعي ، ويمكن أيضاً استخدام النظم الخبيرة لتقديم بدائل الحلول بشكل أكثر تعقيداً .
- **مرحلة الاختيار :** في هذه المرحلة ، يقدم نظام المعلومات الدعم من خلال عمليات التقييم الكمي للبدائل وتحليل الحساسية ، مما يسهل عملية اتخاذ القرارات وتحديد الحلول البديلة بناءً على البيانات والتحليلات الدقيقة .
- **مرحلة التنفيذ :** في هذه المرحلة ، يلعب نظام المعلومات دوراً مهماً في تسهيل عمليات التواصل والتفسير بين الأطراف المعنية بالتنفيذ ، وذلك من خلال استخدام شبكات الاتصالات الآلية وتوفير المعلومات اللازمة لتنفيذ القرارات بفعالية .

بهذا الشكل ، يظهر أن نظام المعلومات المحاسبية يلعب دوراً حيوياً في تحسين مراحل عملية اتخاذ القرار في المؤسسات ، من خلال توفير المعلومات والأدوات اللازمة لتحليل البيانات واتخاذ القرارات بناءً على أسس موضوعية ودقيقة . ( أحمد فوزي ملوخية ، 2007 ، ص 117 )

## الشكل رقم (12) : مراحل إتخاذ القرار في نظام المعلومات المحاسبي



المصدر : ( زينيات أسماء ، 2022-2023 ، ص 62 )

بالإضافة إلى النقاط المسبقة ، يتولى نظام المعلومات المحاسبية دورًا متعدد الأوجه يتمثل في تحقيق الإعلام ، حيث ينبع هذا الدور من طبيعة المحاسبة كأداة لنقل المعلومات لمختلف فئات المستفيدين . يتخطى هذا النظام حدود الإعلام الضيقة المتمثلة في الموظفين داخل المؤسسة ليشمل فئات واسعة من المجتمع سواء كانت أفرادًا أو مؤسسات وهيئات ، وبذلك يتحول إلى آلية للإعلام الشامل تعمل خدمة للمستويات الإدارية في تنفيذ مهام التخطيط والرقابة والتنبؤ واتخاذ القرارات الملائمة .

ويعمل نظام المعلومات المحاسبية أيضًا على توثيق العمليات ، حيث كانت المحاسبة في السابق وسيلة لإثبات التدفقات الاقتصادية للمؤسسة من خلال توثيق عملياتها وأحداثها الاقتصادية . وتتمثل وظيفة نظام المعلومات المحاسبية في هذا السياق في توثيق العمليات من خلال عمليات جمع البيانات وتصنيفها وتخزينها ومعالجتها ، وذلك بهدف عرض القوائم المالية في نهاية كل فترة مالية ، وإعداد التقارير المالية النهائية.

كما يقدم نظام المعلومات المحاسبية دعمًا كبيرًا لعمليات التخطيط، حيث يستفيد من المعلومات المتوفرة لتحديد الموارد المتاحة للمؤسسة وتحديد الأهداف المستقبلية ، ويساهم في إعداد التقديرات والموازنات التقديرية استنادًا إلى المعلومات الحالية.

وتأتي الرقابة كوظيفة أساسية أيضاً لنظام المعلومات المحاسبية ، حيث يوفر النظام المؤشرات والأدوات اللازمة لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط مسبقاً ، ومراقبة عمليات الأداء في المؤسسة على مستوى الأقسام والموظفين . وتتيح عملية المقارنة هذه تحديد الانحرافات السالبة غير المرغوب فيها ، مما يسهل تحديد المسؤوليات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة .

إن نظام المعلومات المحاسبية يشكل جزءاً حيوياً في عملية اتخاذ القرار في المؤسسات ، حيث يساهم بشكل فعال في تحسين مراحل هذه العملية . يبدأ دوره من مرحلة تحديد المشكلة، حيث يوفر المعلومات اللازمة لتحليل البيئة الداخلية والخارجية ، ويسهم في تحديد المشكلة بدقة . ثم ، يقدم البيانات والنماذج في مرحلة وضع الحلول البديلة ، مما يمكن من تقييم البدائل بشكل دقيق، ويتيح التنبؤ بالنتائج المحتملة . في مرحلة الاختيار ، يوفر دعماً لعمليات التقييم والتحليل ، مما يساعد في اتخاذ القرارات بشكل موضوعي وفعال . وفي مرحلة التنفيذ ، يساهم في تيسير التواصل وتوفير المعلومات الضرورية لتنفيذ القرارات بكفاءة. بالإضافة إلى ذلك ، يلعب نظام المعلومات المحاسبية دوراً متعدد الأوجه في تحقيق الإعلام ، حيث يوفر معلومات لمختلف فئات المستفيدين ، سواء داخل المؤسسة أو خارجها ، مما يعزز دوره كآلية للإعلام الشامل . كما يعمل على توثيق العمليات الاقتصادية ، ويوفر دعماً لعمليات التخطيط والرقابة ، وذلك من خلال تحليل الأداء ومراقبته وتوفير المؤشرات اللازمة للمقارنة بين الأداء الفعلي والمخطط. ( زينات أسماء ، 2022-2023 ، ص 62 – 63 )

بهذا الشكل ، يتضح أن نظام المعلومات المحاسبية ليس فقط أداة لتوفير المعلومات ، بل يمثل شريكاً أساسياً في عملية اتخاذ القرار ، حيث يساهم بشكل فعال في تحسين كفاءة هذه العملية وتعزيز دقتها وشموليتها .

## المطلب الثاني : آلية استخدام نظام المعلومات المحاسبي

### الفرع الأول : آلية تطبيق نظام المعلومات المحاسبي

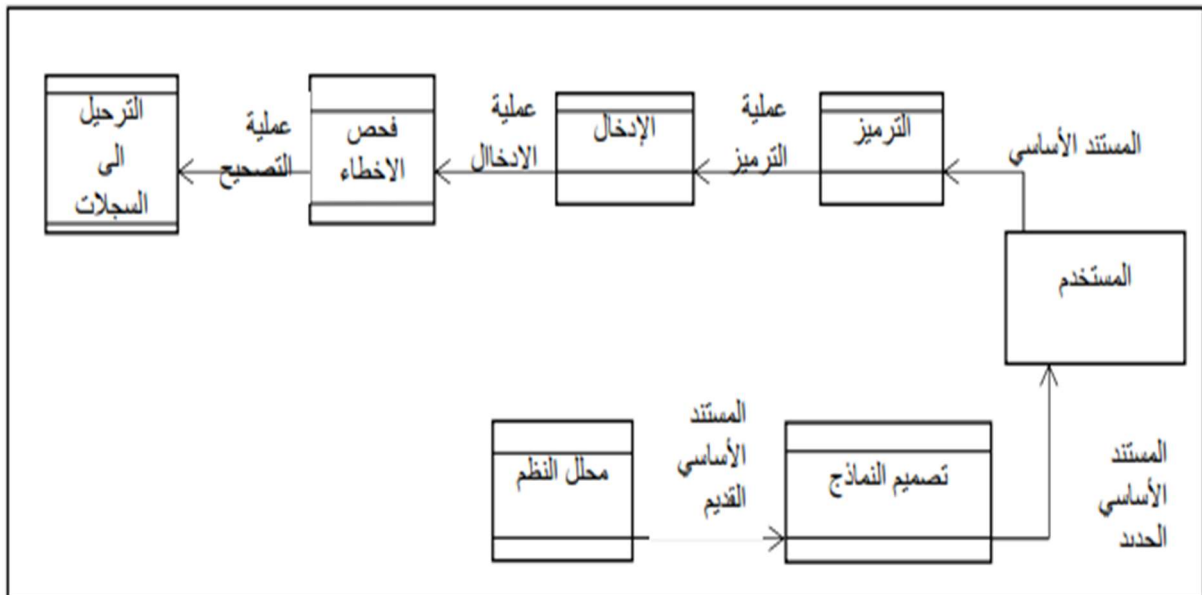
- المدخلات لنظام المعلومات المحاسبي : هي البيانات التي تنشأ من الأحداث المالية التي تقوم بها المؤسسة. هذه المدخلات تعتبر المواد الخام التي يتم معالجتها داخل النظام. يجب أن تتوفر هذه البيانات على الخصائص التالية:
  - الارتباط بنشاط المؤسسة: يجب أن تكون البيانات مرتبطة بأنشطة المؤسسة وتعكس تفاصيل وأحداثها المالية بدقة.
  - القابلية للقياس الكمي بشكل نقدي : يجب أن تكون البيانات قابلة للقياس بشكل كمي ويمكن تحويلها إلى قيم مالية صافية لتمثيل حالة المؤسسة المالية.
  - القابلية للتحقق: يجب أن تكون البيانات قابلة للتحقق والتدقيق لضمان دقتها وموثوقيتها.

تتمثل مدخلات نظام المعلومات المحاسبي في الوثائق والمستندات مثل الفواتير ، وأمر البيع ، وأمر الشراء . هذه الوثائق تشكل الأساس في عملية القياس المحاسبي وتعمل كدليل على حدوث العمليات المالية . يجب تصميم هذه الوثائق بدقة واتباع إجراءات محددة لإدخال البيانات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب داخل أنظمة المعلومات .

يشمل إدخال البيانات عمليات مثل تصميم المستند ، الترميز ، الإدخال ، وفحص الأخطاء . تأثير تصميم المستندات على الدقة وكفاءة معالجة العمليات لا يمكن تجاهله . كما يجب أن يتم الترقيم المسبق للوثائق لتسهيل عمليات المحاسبة ، ويجب معالجة أي فجوات في تسلسل الوثائق بشكل فوري . ( زينبات أسماء ، 2022 – 2023 ، ص 64 ، 65 )

الصميم الضعيف للمستندات يمكن أن يؤدي إلى بطء وعدم دقة في إدخال بيانات العمليات وقد تم توضيحها في الشكل التالي :

### الشكل رقم (13) : مراحل إدخال البيانات



المصدر : ( عبد الرزاق محمد قاسم ، 2009 ، ص 176 . )

- **عملية المعالجة :** عمليات المعالجة في نظم المعلومات تعتبر جزءاً أساسياً من العمليات الإدارية والمالية في أي منظمة. تقوم هذه العمليات بتحويل البيانات المدخلة إلى معلومات قيمة تدعم عمليات اتخاذ القرار وإدارة الموارد بشكل فعال. في سياق النظام المحاسبي ، تشكل عمليات المعالجة جزءاً أساسياً من العمل اليومي ، حيث تضمن تسجيل العمليات المالية بدقة وفقاً للتسلسل الزمني .

تستخدم اليوميات والسجلات الأخرى في النظام المحاسبي لتسجيل مختلف العمليات ، مثل العمليات المالية وغير المالية ، مما يشمل على سبيل المثال سجلات المخازن وتسجيلات تسليم الشيكات . تقوم اليوميات بتسجيل العمليات المالية ، في حين تستخدم السجلات الأخرى لتسجيل أنواع أخرى من العمليات التي قد لا تكون مالية .

بعد تسجيل العمليات في اليوميات والسجلات الأخرى ، يتم ترحيل المبالغ المسجلة في دفاتر اليومية إلى الحسابات المحاسبية المعنية. ثم ، يتم جمع هذه المبالغ في الحسابات وترصدها استعداداً لإعداد القوائم المالية .

يتم تصميم نظم معالجة العمليات باستخدام مجموعة من المبادئ التوجيهية التي تضمن فعالية العمليات. من بين هذه المبادئ:

- التسلسل الزمني: ضرورة تسجيل العمليات بالترتيب الزمني الصحيح لضمان دقة وموثوقية المعلومات المحاسبية.
- الدقة والكمال: يجب أن تكون عمليات المعالجة دقيقة وشاملة لضمان تسجيل جميع العمليات بشكل صحيح وكامل.
- الفصل بين الوظائف: تفصل عمليات المعالجة بين مختلف الوظائف والعمليات لتحقيق فعالية واستدامة في النظام المحاسبي.

- التوثيق والتحقق: يجب توثيق جميع العمليات وإجراء التحقق من صحتها لضمان موثوقية المعلومات المالية.

- التحكم الداخلي: تطبيق إجراءات التحكم الداخلي لضمان سلامة وأمان البيانات المالية ومنع الاحتيال.

باستخدام هذه المبادئ ، يمكن تصميم نظم معالجة العمليات بشكل فعال لتلبية احتياجات إدارة المعلومات واتخاذ القرار في

الشركات والمؤسسات بكفاءة ، ويتم تسجيل مختلف العمليات من المستندات إلى الوثائق المحاسبية كما يلي :

- التسجيل في دفتر اليومية : تُسجّل العمليات المحاسبية في دفتر اليومية وفقاً لمبدأ القيد المزدوج، الذي يقضي بأن تؤثر كل عملية مالية في طرفين أو حسابين، حيث يجعل الحساب الأول مديناً والحساب الثاني دائناً، ويكون الحسابان في العملية الواحدة متساويين في القيمة، مما يؤدي إلى نشوء توازن مستمر بين أطراف العملية المالية. ويمكن نظرياً تسجيل كافة العمليات المالية في دفتر يومية واحدة تدعى اليومية العامة ، ويوضح الجدول التالي الشكل النموذجي لدفتر اليومية.

**الجدول رقم (02) : الشكل النموذجي لدفتر اليومية**

..... تاريخ العملية .....				
رقم الحساب المدين	رقم الحساب الدائن	البيان	المبالغ المدينة	المبالغ الدائنة
		إسم العملية		

**المصدر : من إعداد الطالب**

يُظهر الجدول المقدم تقسيمًا جيدًا لعناصر القيد المحاسبي ، ويُسلط الضوء على أهمية استخدام اليوميات في تسجيل العمليات المحاسبية، مما يعزز الرقابة والتنظيم في العمل المحاسبي . ولكن يُمكن إضافة ملاحظة إلى أن الاستفادة من اليوميات ليست فقط في تقسيم العمل وتسجيل العمليات بشكل منظم ، بل أيضًا في تحليل البيانات المالية واستخراج المعلومات الهامة لاتخاذ القرارات الإدارية الصائبة ، فهي تعتبر أداة قيمة لإدارة المعلومات المالية وتحليلها بشكل فعال.

- **الترحيل إلى دفتر الأستاذ :** عملية الترحيل إلى دفتر الأستاذ هي عملية أساسية في إدارة السجلات المالية، حيث يتم نقل البيانات المسجلة في دفتر اليومية إلى دفتر الأستاذ بهدف تنظيم المعلومات وتجميعها بطريقة منظمة. يتضمن عملية الترحيل تصنيف العمليات المالية المتشابهة في حساب واحد، مما يسهل عملية المراقبة وتتبع مصادر المعلومات، ويوفر الوصول السهل إلى المعلومات اللازمة لفهم وتحليل العمليات المالية ، و الجدول التالي يوضح نموذج لدفتر الأستاذ :



- **مخرجات نظام المعلومات المحاسبي :** عندما نتحدث عن مخرجات نظام المعلومات المحاسبي ، يبرز أهمية القوائم المالية كأحد أهم هذه المخرجات . فهي ليست مجرد تقارير مالية ، بل هي أدوات اتصال حيوية تربط بين نظام المعلومات المحاسبي والجمهور المستفيد ، سواء داخل المؤسسة نفسها أو خارجها . تعكس فعالية نظام المعلومات المحاسبي جودة القوائم المالية وملائمتها للاستخدام الذي يجعلها عنصراً حيوياً في عملية اتخاذ القرارات .
- وفقاً لمجلس معايير المحاسبة الدولية ، تُعرف القوائم المالية كعرض مالي هيكلي للمركز المالي والعمليات للمؤسسة . يُعتبر هدف القوائم المالية ذات الأغراض العامة تقديم المعلومات حول المركز المالي وتدفعاتها النقدية لطبقة واسعة من المستخدمين خلال عملية اتخاذ القرارات .
- في السياق الجزائري ، تشمل القوائم المالية المطلوبة حسب النظام المحاسبي الجزائري عدة عناصر ، منها:
- **الميزانية Le bilan :** تُعتبر الميزانية في عالم المحاسبة أداة حيوية تُستخدم لتقديم صورة دقيقة لوضعية الذمة المالية للمؤسسة في فترة زمنية معينة . يُعرف الميزانية بأنها عبارة عن صورة فوتوغرافية تصف بدقة وتفصيل كل من عناصر الأصول والخصوم ، مما يتيح فهماً شاملاً للعناصر الجارية وغير الجارية .
- **قائمة حسابات النتائج Compte de résultat :** تُعد بياناً ملخصاً لأداء المؤسسة خلال السنة المالية ، حيث يتم توثيق الإيرادات والمصروفات بشكل مفصل . يُظهر هذا البيان الصافي للربح أو الخسارة ، ويمكن إعداده باتباع الطرق المحاسبية المختلفة .
- **قائمة تدفقات الخزينة Tableaux de trésorerie de flux :** حيث تقدم قائمة تدفقات الخزينة تحليلاً شاملاً للحركة النقدية خلال السنة المالية ، بتسجيل المدخلات والمخرجات للأموال بحسب مصادرها المختلفة . يشمل ذلك التدفقات الناتجة عن الأنشطة التشغيلية والاستثمارية والتمويلية ، مما يوفر رؤية دقيقة لإدارة النقدية .
- **جدول تغير الأموال الخاصة :** يوفر جدول تغير رؤوس الأموال الخاصة تحليلاً دقيقاً للتغيرات التي تأثرت بها رؤوس الأموال خلال السنة المالية ، بما في ذلك التغيرات في الطرق المحاسبية والتصحيحات، وتوزيع الأرباح والتخصيصات الأخرى .
- **الملاحق Les annexe :** توضيح وتفسير للمعلومات المالية
- يشتمل الملحق على معلومات إضافية تساعد في فهم العمليات المالية، مثل القواعد المحاسبية المستخدمة والتصنيفات المختلفة في القوائم المالية . يُعد الملحق أداة أساسية لتوضيح البيانات المالية وضمان دقة التقارير المالية . ( زينبات أسماء ، 2022

– 2023 ، ص 65 – 69 )

من خلال هذه الجوانب الرئيسية للتقارير المالية ، يمكن لنظام المعلومات المحاسبية تقديم مجموعة واسعة من التقارير المحاسبية التي توفر رؤية شاملة لأداء المؤسسة خلال الفترة المالية المحددة ، ويمكن توضيحها في الجدول التالي :

الجدول رقم (05) : أنواع التقارير التي يقدمها نظام المعلومات المحاسبي

المعيار	أنواع التقارير	أمثلة على التقارير
1- الوظائف الإدارية	1- تقارير تخطيطية 2- تقارير رقابية 3- تقارير تشغيلية	تمثل الموازنات التقديرية التي تستخدم بكافة المستويات الإدارية كموازنة المبيعات وموازنة التكاليف . يوفر النظام المحاسبي مجموعة كبيرة من التقارير الرقابية للمستويات الإدارية المختلفة التي تهدف إلى التأكد من التنفيذ الفعلي يتم بطريقة تحقق أهداف المؤسسة بأقل تكلفة وأحسن كفاءة وإنتاجية ،ومن أمثلتها تقرير نحراف الإنتاج اليومي ،وتقرير استهلاك المواد ،...الخ. هي التقارير التي تركز على الوضع الحالي لنظام العمليات داخل الوحدة الإقتصادية لمساعدة الإدارة التشغيلية في التحكم والسيطرة على نظام العمليات يوم بيوم والنظام المحاسبي باصدار العديد من التقارير التشغيلية مثل تقرير حول أرصدة المخازن ، وأمر الشراء وأمر البيع ،...الخ.
2- درجة تفصيل التقرير	1- تقارير موجزة 2- تقارير مفصلة	تتضمن بعض الإحصائيات والنسب التي يستخدمها المدراء لتقدير مدى صحة سير العمل ،وتعد حسب الطلب أو بشكل دوري ومن أمثلتها تقرير المبيعات الشهري ،...الخ هي التقارير التي تعد دوريا بشكل دوري يومي أو فصلي ،وهي منتظمة من حيث الشكل ومن أمثلتها كشف أوامر البيع ،كشف أوامر الشراء كشف تسليمات المخازن ، ...الخ.
3- اتجاه سير	1- تقارير عمودية	يتم من خلالها تبادل المعلومات بين المستويات

التقرير	2- تقارير أفقية	الإدارية المختلفة ضمن المؤسسة وغالبا ما تتضمن معلومات حول التخطيط والرقابة . وهي التي تتحرك من قسم الى آخر ضمن نفس المستوى الإداري ،ويتم من خلالها تبادل معلومات تتعلق بتنفيذ العمليات التشغيلية ضمن المؤسسة كارسال نسخة من أمر البيع من قسم المبيعات الى قسم الشحن لتسليم البضاعة للزبون
---------	-----------------	--

المصدر : ( ابراهيم الجزراوي و عامر الجنابي ، 2009، ص 102، 103 . )

**الفرع الثاني :** عوامل نجاح و فشل نظام المعلومات المحاسبي في تقديم المعلومات المفيدة في إتخاذ القرارات

**أولا :** عوامل نجاح نظام المعلومات المحاسبي في تقديم المعلومات المفيدة في إتخاذ القرارات

يُعتبر تقسيم العوامل المؤثرة في عمليات اتخاذ القرار إلى عوامل عمليّة وعوامل معلوماتية أمرًا أساسيًا . تتجلى العوامل العمليّة في تتبع الخطوات المنطقية والعملية في اتخاذ القرار ، مع مراعاة نوع القرار والعوامل التي تؤثر فيه . أما العوامل المعلوماتية ، فترتبط بجمع المعلومات والبيانات والتقنيات الضرورية لتحسين كفاءة عملية اتخاذ القرار . يُمكن تلخيص هذه العوامل بما يلزم لزيادة فعالية عملية اتخاذ القرار ، كما يأتي فيما يلي :

- **الاعتماد على أسلوب حل المشكلات واتخاذ القرار :** إن تحليل المعلومات المحاسبية وتوفير البيانات اللازمة يمكن أن يسهم في تمكين المديرين من اتخاذ القرارات الصحيحة . يمكن لنظام المعلومات المحاسبي أن يوفر البيانات المالية والإدارية التي يحتاجها المديرون لتقدير المخاطر وتحليل النتائج المتوقعة لخيارات مختلفة .
- **الاعتماد على التقدير والأساليب الكمية :** نظام المعلومات المحاسبي يمكن أن يدعم عملية التقدير والتحليل من خلال توفير الأدوات والتقنيات الكمية المناسبة . يمكن استخدام النماذج المالية والإحصائية لتقدير العوامل غير المتوقعة وتقديم سيناريوهات مختلفة لعملية اتخاذ القرار .
- **الجانب الإنساني في عملية اتخاذ القرار :** على الرغم من أهمية الأساليب الكمية ، إلا أن الجانب الإنساني لا يزال حاسمًا في عملية اتخاذ القرار . يجب على المديرين أن يعتمدوا على خبرتهم وحسهم في تقدير العوامل الناعمة التي قد لا تظهر بوضوح في البيانات المحاسبية .
- **الإبداع والتفكير البديل :** يمكن أن يساعد نظام المعلومات المحاسبي في تمكين الإبداع والتفكير البديل من خلال توفير البيانات والتقارير اللازمة لتقديم خيارات مختلفة وتحليلها .
- **الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرار :** إن نظام المعلومات المحاسبي يمكن أن يسهم في تعزيز الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرار من خلال توفير البيانات والتقارير التي يمكن مشاركتها بين أعضاء الفريق لاتخاذ القرارات المستنيرة .
- **متابعة القرارات والتقييم:** يمكن أن يسهم نظام المعلومات المحاسبي في متابعة تنفيذ القرارات وتقييم أدائها من خلال توفير المؤشرات اللازمة والبيانات التشغيلية الضرورية .
- **التكيف مع الظروف الداخلية والخارجية:** كما أن نظام المعلومات المحاسبي يمكن أن يدعم التكيف مع الظروف الداخلية والخارجية من خلال توفير البيانات والتقارير الدقيقة التي يمكن استخدامها في تقدير الوضع الحالي وتحليل الاتجاهات المستقبلية .

- استخدام التكنولوجيا المناسبة: يحتاج نظام المعلومات المحاسبي إلى استخدام التكنولوجيا المناسبة لضمان دقة البيانات وفعالية العملية . يجب على المنظمات استثمار في التجهيزات والبرمجيات التطبيقية التي تلبي احتياجاتها الفريدة .  
( محمد أنور هروال ، 2015 ، ص 49 )

ويمكن القول أن باستخدام نظام المعلومات المحاسبي بفاعلية ، يمكن للمنظمات تعزيز جودة عملية اتخاذ القرار وتحقيق أهدافها بنجاح . يجب على المديرين أن يستخدموا هذه الأدوات بذكاء لضمان تحقيق النتائج المرجوة والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية .

### العوامل المعيقة في تقديم معلومات مفيدة في عملية إتخاذ القرارات :

إن عدم وجود قرار يرضي جميع العاملين داخل المنظمة يعتبر من أهم المشكلات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمة ، ويمكن تلخيص هذه المشكلات كما يلي:

- تغير الاعتبارات الاجتماعية والتأثيرات الشخصية التي تضعها الجماعات الضاغطة والهيئات والمنظمات والمهنية ، مما يؤدي إلى عدم الالتزام بالموضوعية في عملية اتخاذ القرارات .
- صعوبة تحديد المشكلة بدقة من قبل متخذي القرار ، مما يجعل جميع قراراتهم تنصب على حل المشاكل الفرعية دون التعرض للمشكلة الحقيقية .
- عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن تحقيقها باتخاذ القرار ، وعدم إدراك الأهداف الرئيسية بشكل كافي مما يؤدي إلى صعوبة تحقيق الأهداف بشكل متنسق .
- تأثير الاعتبارات السياسية والاقتصادية على موضوعية القرارات ، خاصة في الدول النامية التي يسيطر عليها الحزب الواحد .
- عدم مرونة القوانين واللوائح المعمول بها في المنظمات ، والتي قد لا تكون ملائمة للتحديات الحالية .
- الضعف في الرقابة وعدم متابعة تنفيذ القرارات الإدارية ، مما قد يؤدي إلى تنفيذها بشكل خاطئ وفقدان المصداقية .
- نقص المعلومات والخوف من اتخاذ القرارات ، مما يضعف من قدرة الإدارة على التقدير والتنبؤ بالتغيرات المستقبلية

وتواجه عملية اتخاذ القرارات بعض الصعوبات ، مثل:

- صعوبة فهم الموقف الإداري وتحديد المشكلة بشكل صحيح .
- ضعف الاستنتاجات والتوصيات، والتي تتطلب من الإدارة قدرة على ربط الاستنتاجات بحلول فعّالة . ( عدنان عواد

الشوابكة ، 2011 ، ص 244 – 245 )

## المطلب الثالث : تصنيف القرارات المتخذة في المؤسسة ( قرارات الإستثمار و قرارات التمويل و قرارات التشغيل )

### الفرع الأول : قرارات الإستثمار

تعتبر قرارات الاستثمار، بغض النظر عن شكل الاستثمار المتبع ، من بين أصعب القرارات وأكثرها حساسية ، حيث تمثل هذه القرارات جوهر عملية تخصيص الموارد . ( طلال كداوي ، 2008 ، ص 9 )

ويُعرف الاستثمار بأنه عملية توجيه الأموال في مختلف المجالات بطريقة تهدف إلى تحقيق أقصى عائد ممكن من الموارد المتاحة وتوجيهها نحو المجالات الأكثر فائدة ( خالد الراوي ، 2000 ، ص 294 ) ، ويتم تحديد القرار وفق :

- **توقعات ودرجة المخاطرة :** تعد التوقعات ودرجة المخاطرة من العوامل الحاسمة في تحليل وتقييم البيئة الاقتصادية وتأثيرها على عمليات الاستثمار. إن التنبؤات والتوقعات، سواء كانت تتعلق بالظروف الاقتصادية أو بالعوائد المتوقعة، تلعب دورًا أساسيًا في اتخاذ القرارات الاستثمارية. فعلى سبيل المثال، الازدهار والانكماش في الاقتصاد يؤثران بشكل مباشر على حجم الاستثمار ومدى جاذبيته للمستثمرين، حيث يتأثر ذلك بمدى الاستقرار والتوقعات المستقبلية للسوق .
- **تطور التقنية :** يعد التطور التقني من بين العوائق الرئيسية التي يواجهها المستثمرون في تنفيذ مشاريعهم الاستثمارية، خاصة فيما يتعلق بالمشاريع التقنية مثل تطوير الحواسيب والتكنولوجيا المتقدمة. يتطلب هذا التطور الدائم تحديث وتطوير البنى التحتية واستثمارات مستمرة في البحث والتطوير، مما يزيد من تكلفة المشاريع ويزيد من مستوى المخاطرة .
- **طبيعة المناخ الاستثماري :** تعتبر طبيعة المناخ الاستثماري وحجم السوق من العوامل الأساسية التي تؤثر على قرارات الاستثمار. فكلما كان حجم السوق أكبر، زادت الفرص الاستثمارية المتاحة وتنوعت، مما يساهم في جذب المزيد من الاستثمارات وزيادة حجم الاستثمارات المحتملة .
- **الإجراءات القانونية :** تلعب الإجراءات القانونية دورًا حيويًا في تشجيع أو تقييد عمليات الاستثمار، حيث يؤثر التشريع والتنظيم على طبيعة العوائد المتوقعة ودرجة المخاطرة. كما أن قرارات الاستثمار تعتمد على الظروف الاقتصادية والسياسية العامة للدولة، مما يجعلها عرضة لتقلبات وتغيرات في السياسات الحكومية والتشريعات القانونية . ( خالد الراوي ، 2000 ، ص 300 – 301 )

كما أن في القرارات الاستثمارية، تتنوع الأنماط والأساليب التي يتخذها المستثمرون بناءً على الظروف السوقية وأهدافهم الشخصية . يمكن تصوير هذه القرارات تشمل النقاط الأساسية التالية:

1- **قرار الشراء :** يتخذ المستثمر هذا القرار عندما يكون السعر السوقي أقل من قيمة الأصل المراد شراؤه .

- يهدف المستثمر من هذا القرار إلى تحقيق مكاسب رأسمالية من ارتفاع متوقع في سعر الأصل في المستقبل .
- يعتبر الشراء في هذه الحالة استراتيجية استثمارية تستند إلى توقعات إيجابية للسوق .

## 2- قرار عدم التداول : يتم اتخاذ هذا القرار عندما يتساوى السعر السوقي مع قيمة الأصل الاستثماري .

- في هذه الحالة، يكون السوق في حالة توازن، مما يجعل المستثمر يمتنع عن الشراء أو البيع .
- يعتبر القرار عدم التداول استجابة للظروف السوقية الراهنة دون وجود ميل للتغيير في الموقف الاستثماري .

## 3- قرار البيع : يتخذ المستثمر هذا القرار عندما يرتفع السعر السوقي فوق قيمة الأصل الاستثماري .

- يهدف المستثمر في هذه الحالة إلى تحقيق أرباح عن طريق بيع الأصل بسعر أعلى من سعر الشراء .
- يعتبر البيع استراتيجية لجني الأرباح وإدارة المخاطر بناءً على تقديرات السوق وأداء الأصل . ( أمين السيد ، أحمد لطفي ،

( 2006 ، ص 22 )

بهذه الطريقة، يتم تحليل وصياغة القرارات الاستثمارية بشكل أكاديمي يعكس المفاهيم الأساسية للتداول والاستثمار في الأسواق المالية .

## الفرع الثاني : قرارات التمويل

إن تعريف التمويل يتعلق بتوفير السيولة اللازمة لإنشاء أو تطوير مؤسسة ، سواء كانت خاصة أو عامة. وتتمثل قرارات التمويل في تحديد وصياغة هيكل التمويل للمؤسسة ، بهدف اختيار الهيكل الأمثل الذي يحقق تحقيق الأهداف المالية للملاك أو المساهمين . ( حمزة محمود الزبيدي ، 2004 ، ص 72 )

تهتم هذه القرارات بالطرق الممكنة للحصول على الأموال لتمويل الاستثمارات ، وتركز أولاً وقبل كل شيء على ضمان توافر الأموال في الوقت المناسب ، وخلال فترات زمنية ملائمة ، وبأقل تكلفة ممكنة ، مع استثمارها في المجالات التي تعود بأقصى فائدة . ( حمزة الشمخي ، 1998 ، ص 19 )

وبالإضافة إلى ذلك ، هناك عدة متغيرات أساسية يجب أن تُراعى عند اتخاذ قرارات التمويل ، وهي :

- هيكل التمويل المطلوب ، الذي يحدد كيفية توزيع الأموال بين مصادر التمويل المختلفة .

- المرونة ، أو القدرة على التكيف مع التغييرات في البيئة الاقتصادية والسوقية .

- الكلفة ، حيث يُسعى لتحقيق أقل تكلفة ممكنة للحصول على الأموال .

- الزمن ، والذي يشير إلى جدولة توافر الأموال واستخدامها في الوقت المناسب لتحقيق أقصى فائدة . ( حمزة محمود الزبيدي ، 2004 ، ص 73 )

يُعتبر فهم هذه المتغيرات والأبعاد الأساسية لقرارات التمويل أمراً حاسماً لمدراء المالية في تحقيق أهداف المؤسسة المالية والاقتصادية بنجاح ، و بغض النظر عن تنوع المؤسسات واختلاف أشكالها وأنواعها ، يعتمد هيكلها المالي على مصادر رئيسية، وهي إما تمويل داخلي أو خارجي . التمويل الداخلي يشير إلى القدرة التي تمتلكها المؤسسة على تلبية احتياجاتها المالية الضرورية من خلال مصادرها الداخلية ، مثل توليد النقدية من العمليات اليومية وبيع الأصول الثابتة . يمكن التفريق بين نوعين من التمويل الداخلي بناءً على هدفهما ؛ الأول يهدف إلى المحافظة على القدرة الإنتاجية ، بينما الثاني يهدف إلى التوسع في النشاط الاستثماري . أما التمويل الخارجي ، فيستخدم لتمويل الاستثمارات عن طريق الحصول على أموال من مصادر خارجية ، ويخضع لشروط وإجراءات يحددها سوق المال وعوائد الفرصة البديلة ، كما يعتمد حجم التمويل الخارجي على احتياجات المؤسسة المالية وحجم التمويل الداخلي المتاح . ( محمد إبراهيم عبد الرحيم ، 2008 ، ص 22 )

### الفرع الثالث : قرار التشغيل

القرارات التشغيلية تعد جوهرية في سير العمل داخل المؤسسات ، حيث ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالعمليات اليومية والتفاصيل الدقيقة للمهام. تتميز هذه القرارات بتوجيهها الواضح والمحدد ، حيث تستند في الغالب إلى تعليمات وإرشادات محددة بدلاً من اتخاذ قرارات استراتيجية . يهدف اتخاذ هذه القرارات إلى ضمان تنفيذ المهام بكفاءة وفعالية ، وعادةً ما يتم ذلك في ظل ظروف معروفة مسبقاً ونتائج متوقعة ، مثل معالجة تعطل في خط الإنتاج . ( سارة بن نصيب ، يسرى بن سمينة ، 2020 – 2021 ، ص 28 )

في هذا السياق ، يلعب نظام المعلومات المحاسبي دوراً حيوياً في توفير البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ هذه القرارات بشكل صحيح وفعال ، ويتمثل الهدف من هذه القرارات في :

- **ضمان تنفيذ المهام بكفاءة وفعالية :** الهدف الرئيسي للقرارات التشغيلية هو ضمان أن تتم المهام والعمليات اليومية بشكل فعال ، مما يضمن استمرارية العمل وتحقيق الأهداف المحددة .
- **تحقيق التوجيه والتنظيم :** تلعب القرارات التشغيلية دوراً في توجيه العمليات اليومية وتنظيمها ، مما يساهم في تحقيق التنظيم والترتيب الداخلي للمؤسسة .
- **استخدام المعلومات بشكل صحيح :** يهدف اتخاذ القرارات التشغيلية إلى استخدام المعلومات المتاحة بشكل صحيح وفعال ، سواء كانت تعليمات محددة أو بيانات من نظام المعلومات المحاسبي، لتوجيه العمليات بشكل أكثر فاعلية .

- **التعامل مع المشكلات والتحديات :** تتيح القرارات التشغيلية للمؤسسة التعامل بفعالية مع المشكلات والتحديات التي قد تواجهها في سير العمل اليومي ، مثل التعطل في خط الإنتاج ، وذلك من خلال اتخاذ الإجراءات اللازمة لحل هذه المشكلات على الفور .
- **تحقيق الأداء المثالي :** يهدف اتخاذ القرارات التشغيلية إلى تحقيق الأداء المثالي في جميع جوانب عمل المؤسسة ، من خلال توجيه الجهود والموارد بشكل صحيح وفعال .

## ملخص الفصل :

إنَّ في نهاية هذا الفصل، يمكن استنتاج أن نظم المعلومات تشكل إحدى العناصر الأساسية للمنظمات ، حيث تؤدي دورًا أساسيًا في تنظيم العمليات والأنشطة الإدارية . وعند استخدامها بفعالية ، تُمثِّل هذه النظم ميزة تنافسية للمنظمة ، نظرًا للخدمات التي تقدمها للمستخدمين ، مما يجعلها سمة مميزة للمنظمات الحديثة. من هنا ، يظهر أهمية نظم المعلومات في مختلف عمليات الإدارة، بما في ذلك عملية اتخاذ القرارات ، حيث تلعب دورًا حيويًا في تسهيل هذه العملية وزيادة فعاليتها .

# الفصل الثاني

## الفصل الثاني : دراسة حالة المؤسسة العمومية لإنتاج الكهرباء المسيلة

تُعدُّ شركة سونلغاز من أقدم المؤسسات في مجال الخدمة العمومية بالجزائر ، حيث تتمتع بوجود فعلي في كافة أنحاء البلاد وتجربة طويلة في ميدان الكهرباء والغاز . تقوم سونلغاز بإنتاج ونقل وتوزيع وتصدير الكهرباء ، بالإضافة إلى نقل وتوزيع الغاز الطبيعي داخل البلاد بعد معالجته . يعكس مسار الشركة اهتمامها الدائم بأداء الخدمة العمومية الموكلة إليها بأفضل وجه ، حيث سخرت جهودها وطاقاتها البشرية لخدمة الاقتصاد الوطني وتلبية حاجيات المواطنين المتزايدة . كما أنشأت وحدات تابعة لها في مختلف أنحاء الوطن ، ومن بينها الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء "وحدة المسيلة" التي أتاحت لنا فرصة إجراء دراسة حالة بها بهدف دراسة دور نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ القرارات . ولم يكن اختيارنا لهذه المؤسسة عشوائياً ، بل استند إلى دوافع وأسباب تتعلق بحجم الشركة الكبير وتعدد أقسامها وكذا العدد الكبير من العمال بها ، مما ولد لدينا الفضول لمعرفة كيفية التنسيق بين مختلف الأقسام وأساليب التواصل بين العمال ، ومراحل عملية اتخاذ القرارات وعلاقة نظام المعلومات المحاسبي بها . سعينا للحصول على أكبر قدر من المعلومات من خلال دراسة ثلاثة مباحث وهي كالتالي :

• **المبحث الأول : تقديم عام للشركة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز" .**

• **المبحث الثاني : تشكيلة نظم المعلومات المحاسبية للشركة محل الدراسة .**

• **المبحث الثالث : دور نظام المعلومات المحاسبي في عملية إتخاذ القرارات للشركة محل الدراسة .**

**المبحث الأول : تقديم عام للشركة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز"**

تُعدُّ شركة السونلغاز من أهم الشركات الاقتصادية في الجزائر ، حيث تأسست عام 1969 وتعمل على توفير الطاقة الكهربائية والغاز الطبيعي بكفاءة وموثوقية عالية . تشمل أنشطة الشركة إنتاج وتوزيع الكهرباء وإدارة موارد الغاز الطبيعي ، مما يعزز التنمية الاقتصادية والاجتماعية في البلاد . يسعى هذا البحث إلى تقديم نظرة شاملة على تاريخ وتطور السونلغاز وهيكلها التنظيمي ومجالات نشاطها ، بالإضافة إلى التحديات التي تواجهها واستراتيجياتها لمواجهتها . كما سيتم استعراض دورها في تحقيق التنمية المستدامة والالتزام بالمعايير البيئية ، بهدف تقديم فهم أعمق لأهميتها الاستراتيجية في الاقتصاد الجزائري :

**المطلب الأول : التعريف بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز"**

تعتبر الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز "سونلغاز" المتعامل التاريخي في ميدان توفير الطاقات الكهربائية والغازية في الجزائر . تتجلى مهامها الرئيسية في إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها ، وكذلك نقل الغاز وتوزيعه عبر القنوات . يحتل المجمع بفضل موارده البشرية المؤهلة موقعاً مرموقاً في اقتصاد البلاد . هذا يتطلب منا التوقف عند محطات تاريخية لتسجيل مختلف التحولات

التي مرت بها هذه المؤسسة. ففي سنة 1947، تم إنشاء "كهرباء وغاز الجزائر"، وفي سنة 1969، تم تأسيس الشركة الوطنية للكهرباء والغاز بموجب المرسوم رقم 59-69 الصادر بتاريخ 26 يوليو 1969، والذي نشر في الجريدة الرسمية في أغسطس 1969. جاء هذا التأسيس ليحل محل "كهرباء وغاز الجزائر"، وفقاً لنفس المرسوم، الذي حدد لسونلغاز مهام رئيسية تتمثل في الاندماج بطريقة منسجمة في سياسة الطاقة الوطنية. بالتالي، أسندت إلى سونلغاز مهمة احتكار توزيع الغاز الطبيعي داخل الوطن لكافة الزبائن (الصناعيين، محطات توليد الطاقة الكهربائية، زبائن المنازل)، مما تطلب إنشاء وإدارة قنوات نقل وشبكات توزيع.

في سنة 1983، خضعت سونلغاز إلى إعادة هيكلة نتج عنها انفصال العديد من الوحدات وتحولها إلى مؤسسات مستقلة و هي:

• "كهريف": تنشط في مجال أعمال الكهرباء.

• "كهركيب": تختص بتركيب البنى التحتية والإنشاءات الكهربائية.

• "كانغاز": تعمل في مجال إنشاء قنوات نقل وتوزيع الغاز.

• "انرفا": يتركز نشاطها على أعمال الهندسة المدنية.

• "تركيب": تمارس نشاطها في التركيب الصناعي.

• "AMC": يقتصر نشاطها على صناعة العدادات وآلات القياس والمراقبة.

كما أن في عام 1991، وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 91-475 الصادر في 14 ديسمبر 1991، تغيرت الطبيعة القانونية لشركة سونلغاز من الشركة الوطنية للكهرباء والغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري. وفي عام 1995، وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 95-280 الصادر في 17 ديسمبر 1995، تم التأكيد على طبيعة سونلغاز كمؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري. حيث نصت المادة 2 من المرسوم على أن الإشراف يكون من صلاحية الوزير المكلف بالطاقة، بينما نصت المادة 4 على تمتع المؤسسة بالاستقلال المالي والشخصية المعنوية. وأكدت المادة 5 أن المؤسسة تخضع لقواعد القانون العام في علاقاتها مع الدولة. كما يحدد المرسوم في المادة 6 مهام سونلغاز والتي تشمل ضمان إنتاج، نقل، وتوزيع الطاقة الكهربائية، وضمان التوزيع العام للغاز، مع المحافظة على شروط الجودة، الأمان، والتكلفة الأقل، وذلك في إطار مهمتها في تقديم الخدمات العامة.

وقد بدأت شركة سونلغاز في عام 1998 في إعادة تنظيم أنشطتها الثانوية بهدف تحسين إدارتها وتركيز جهودها على نشاطاتها الأساسية. تمثلت هذه العملية في تحويل هذه الأنشطة إلى شركات ذات أسهم تعود ملكيتها بشكل كامل إلى سونلغاز، حيث بلغ عددها 12 فرعاً.

تحولت الشركة إلى شركة ذات أسهم في عام 2002، عقب صدور قانون 1-2 الذي يتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز عبر القنوات. وفي عام 2004، بدأت عملية إعادة الهيكلة الفعلية بتأسيس أول شركات فرعية، وهي الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء، والتي تدير شبكة نقل الكهرباء وشبكة نقل الغاز.

و في عام 2006، تم إنشاء أربع شركات لتوزيع الكهرباء في مناطق مختلفة، وهي شركة توزيع الغرب، وشركة توزيع الشرق، وشركة توزيع الوسط، وشركة توزيع الجزائر العاصمة. كما تم إنشاء مسيرة للمنظومة الكهربائية، وتم إعادة هيكلة الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء إلى أربعة أقطار إنتاج، وشهدت دخول أول منتج طاقة مستقل في هذا العام.

وفي عام 2012، تم إنشاء شركة الكهرباء والطاقت المتجددة، والتي تمثل شكلاً جديداً للتنظيم الشركاتي للشركة. و الشكل التالي يوضح هذه الفروع المذكورة :

**الشكل رقم (14) : شكل توضيحي لفروع شركة السونلغاز**



- Filiales metiers de base** فروع المهن الأساسية ■
- Filiales travaux** فروع الأشغال ■
- Autres sociétés en participation** شركات أخرى مشاركة ■
- Filiales metiers de base detenues en patenariat** فروع المهن الأساسية عقد شراكة ■
- Filiales metiers peripheriques** شركات فرعية مساعدة ■

**المصدر :** من إعداد الطالب

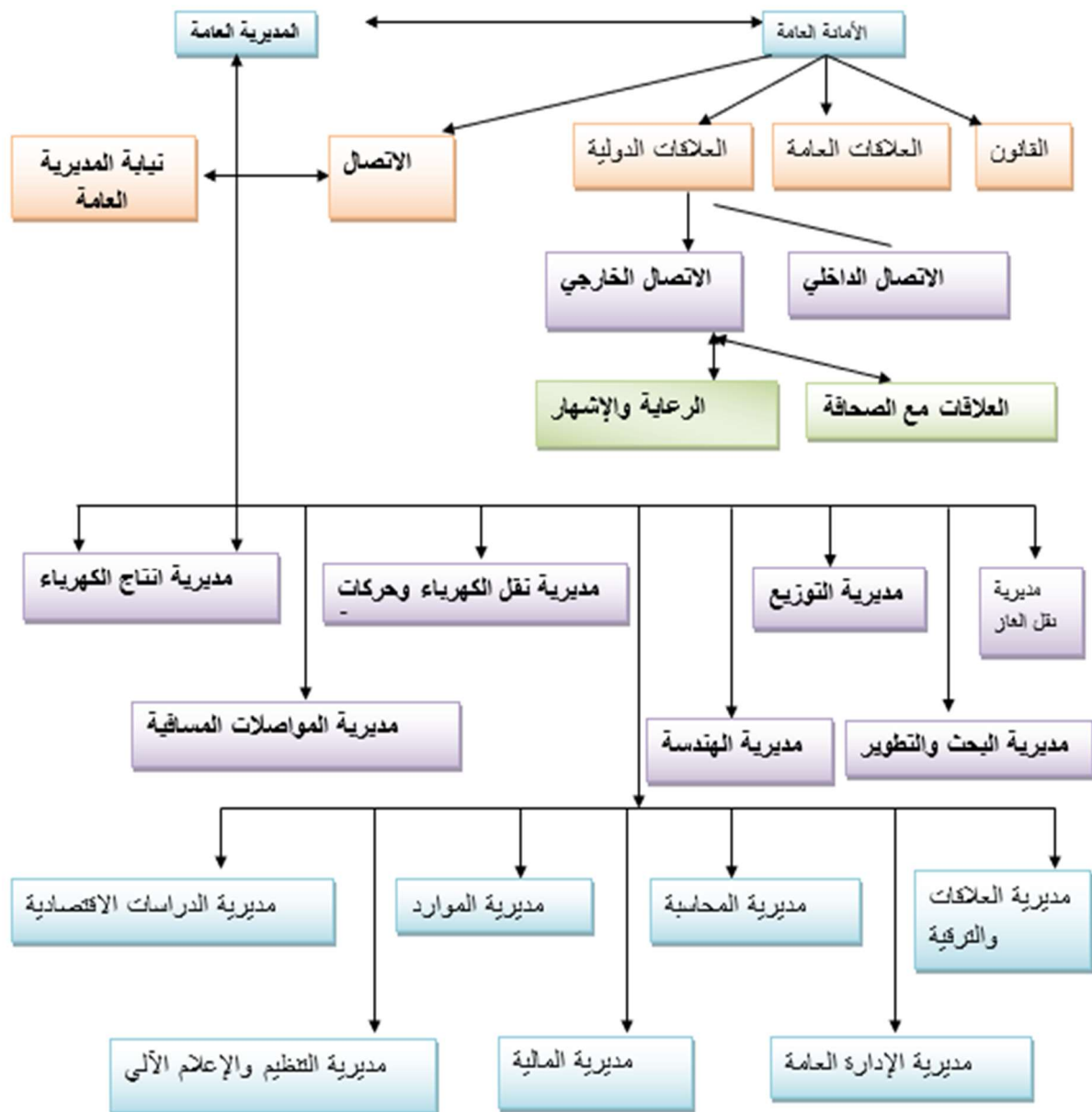
و في عام 2024، تم رسميًا تقليص عدد شركات الفرعية في سونلغاز من 34 إلى 11 شركة ، وذلك بعد أن تم قرار كمرحلة نهائية دمج الشركات التالية :

- شركة الكهرباء الجزائر في شركة سونلغاز - إنتاج الكهرباء.
- شركة شمس في شركة سونلغاز - الطاقات المتجددة.
- شركة أمن وحماية المنشآت الكهربائية والغازية في شركة سونلغاز - الخدمات.
- سونلغاز - التوزيع.

- سونلغاز - نقل الكهرباء ومسير المنظومة.
- سونلغاز - الهندسة.
- سونلغاز - الخدمات.

شكل رقم (15) : الهيكل التنظيمي لمجمع السونلغاز ، لجنة التوجيه و المراقبة و Portail sur les sociétés du

groupe Sonelgaz



المصدر : من إعداد الطالب

## المطلب الثاني : التعريف بشركة إنتاج الكهرباء المسيلة

تعتبر الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء وحدة المسيلة واحدةً الشركات الرائدة في مجال توليد الطاقة الكهربائية في الجزائر . تقع

الشركة في منطقة المسيلة بالتحديد ، على بُعد 7 كيلومترات شرق ولاية المسيلة ، وتمتد على مساحة تبلغ 63 هكتاراً.

بدأت الشركة عملياتها في عام 1981، حيث بدأت بتشغيل محطاتها الأولى ، "محطة توليد الكهرباء المسيلة 1"، التي تضم اثنتين

من تربيئات الغاز ، وكل تربيئة تستطيع إنتاج 23 ميغاواط ، مما يجعل القدرة الإجمالية للمحطة تبلغ 46 ميغاواط .

تتوزع بقية المحطات على النحو التالي : محطة المسيلة 2 بدأ تشغيلها في عام 1986 وتضم ثلاث تربيئات غازية بقدرة إجمالية

330 ميغاواط ، بينما بدأت محطة المسيلة 3 تشغيلها في عام 2010 وتتألف من تربيئتين بقدرة إجمالية تصل إلى 430 ميغاواط

. أما محطة المسيلة 4 فقد بدأ تشغيلها في عام 2014 وتضم اثنتي عشرة تربيئة غازية بقدرة 21 ميغاواط لكل واحدة ، و

بالإضافة إلى هذه المحطات ، تتوفر أيضاً محطة احتياطية بقدرة 240 ميغاواط تُستخدم في حالات الطوارئ .

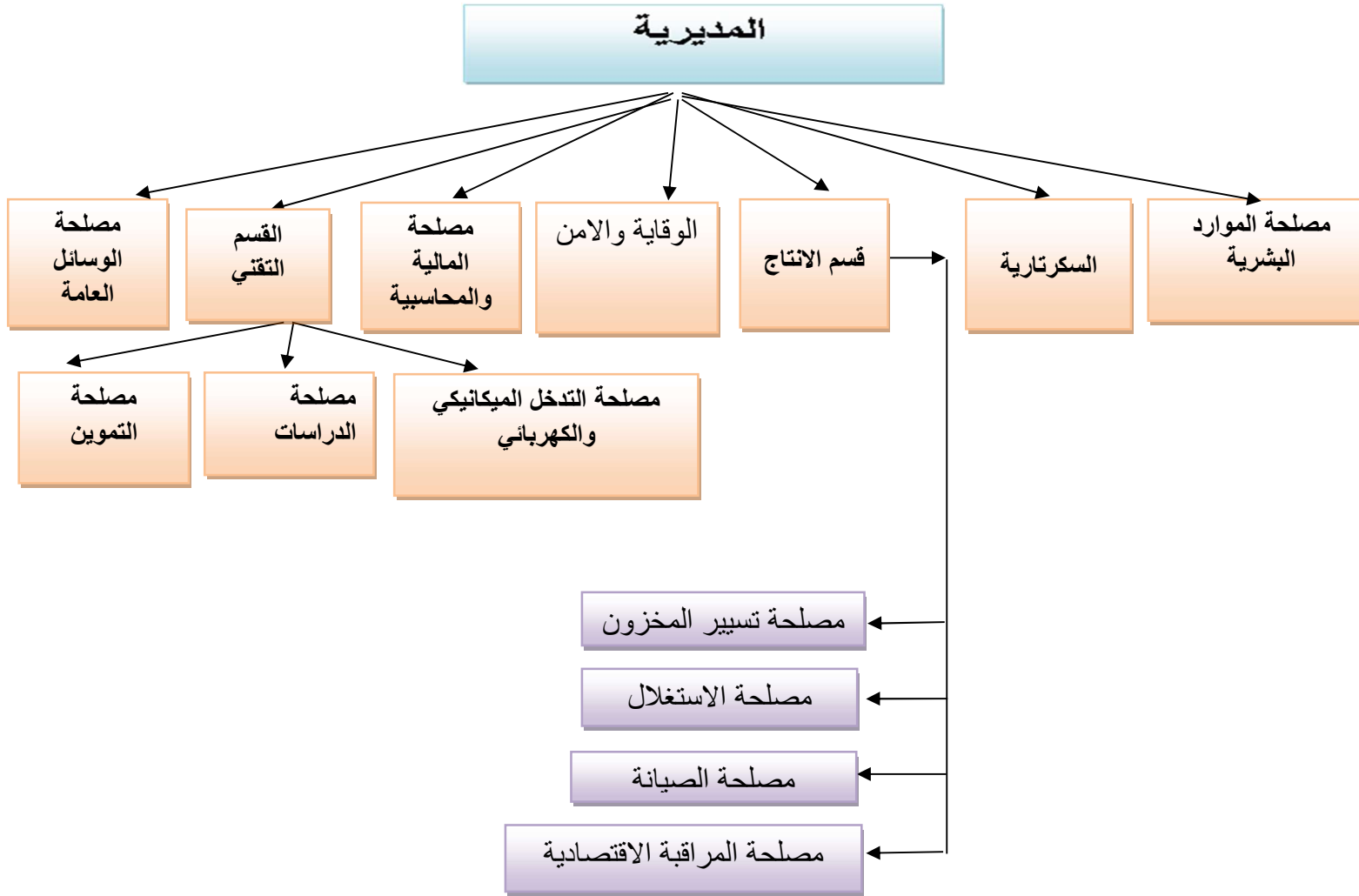
تضم الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء مجموعاً 360 عاملاً ، ينقسمون إلى فئات مختلفة ، حيث يبلغ عدد الإطارات الإدارية

90 إطاراً ، و 200 عامل مؤهل ، و 70 عامل منفذ .

كما يُظهر الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء ترتيباً منظماً يعكس تنظيم الأقسام والوظائف والتوزيع

الهرمي للسلطة والمسؤولية داخل الشركة، مما يسهل تنفيذ العمليات بكفاءة وفعالية.

الشكل رقم (16) : الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء



المصدر : من إعداد الطالب

بناءً على الشكل المقدم لهيكل تنظيمي لشركة SPE، يمكن استنتاج أن التنظيم الداخلي للشركة متكامل ومنظم بشكل فعال لضمان تحقيق الأهداف والأداء المطلوبين، كما يُظهر الشكل القدرة على توزيع المسؤوليات بين العمال و هي كالتالي :

- المديرية: وهو المسؤول الاول عن انتاج العمليات في المؤسسة
- مصلحة الموارد البشرية: هو مسؤول عن العمال من خلال تكوينهم ومراقبه سير اعمالهم .
- السكرتارية: يقوم بالتنسيق بين الأمانة والمصالح الاخرى ومن مهامه :

- يقوم بتسجيل كل المراسلات الآتية عبر الوارد منها(الفاكس والانترنت)، وعن طريق حتى الاشخاص الذين يحملون المراسلات .
- تسجيل كل صادرة عن المؤسسة بعد امضاء المدير.
- تسيير المسار المهني لمستخدمي المؤسسة.
- تسيير الارشيف وتوثيقه والمحافظة على كل اسرار المؤسسة
- تنظيم اعمال المدير.
- تنظيم مواعيد مع العمال والاشخاص خارج المؤسسة في اطار العمل
- **قسم الانتاج** : هو المسؤول عن العمليات الإنتاجية في المؤسسة، وهو يضم اربعة مصالح تعمل بنظام التناوب مقسمة الى 3 فرق :

- تقوم باستغلال مختلف الآلات في المحطة.
- تسجيل معطيات التشغيل الخاصة بكل مولد .
- تسجيل عمليات التدخل والصيانات التدخل في الحالات الطارئة لتصليح الاعطاب
- متابعة العمليات لتوليد الكهرباء على مدار الساعة.

ويتكون هذا القسم من 4 مصالح

- 1- مصلحة تسيير المخزون** : وهو عباره عن الاحتفاظ بالمواد الأولية والمنتجات بمختلف انواعها وكذا مهام التشغيل والبضائع الى وقت الحاجة اليها وتامين الاحتياجات اللازمة للمؤسسة
- 2- مصلحة الاستغلال** : مهمتها تتمثل بمراقبه الآلات بصفة دورية .
- 3- مصلحة الصيانة** : تقوم بمراقبة وتغيير قطع غيار الآلات الإنتاجية للمؤسسة
- 4- مصلحة المراقبة الاقتصادية**: مهمتها مراقبه استهلاك المواد الطاقوية داخل الآلات.
  - القيام بالتجارب الشهرية بالمراقبة النوعية على المولدات الكهربائية.
  - حساب المردود لأجهزة المولدات والاجهزة الملحقة ( التربينات ومولد الضغط )
  - القيام بمراقبة جودة الهواء من خلال قياس المنقوشات الهوائية وتحليلها
- 5- الوقاية والامن**: تتمثل مهمتها في مراقبة ومتابعة وحماية الوحدة و عمالها وذلك بالحرص على العمال بوضع وارتداء الألبسة الواقية.

## 6- المصلحة المالية والمحاسبية : سنتطرق اليها لاحقا

- **القسم التقني :** يهتم بالأمر التقنية للمؤسسة من التعاملات الخارجية كعمليات الشراء والبيع ، وكذا المعاملات الداخلية من برامج العمل وهو يضم 3 مصالح وهي :
  - 1- **مصلحة التدخل الميكانيكي والكهربائي :**
    - يقوم بالصيانة الداخلية للألات وفق برامج المؤسسة
    - يقوم بتثبيت المحركات الكهربائية ومراقبتها
    - تثبيت كل ما يخص الانارة في المحركات الكهربائية او القاعات والانارة الخارجية
    - الصيانة الدورية للقاطعات الخاصة بالمحولات والمولدات
  - 2- **مصلحة التموين :** وهو مسؤول عن المشتريات داخل الوحدة والصفقات مع الموردين .
  - 3- **مصلحة الدراسات :** وهو مسؤول عن البرامج وتطبيقها
  - 4- **مصلحة الوسائل العامة:** هي مصلحة تقوم بتوفير ومساندة مصالح المؤسسة من حيث الابواء ، النقل وبعض المشتريات ومراقبة المداخل والمخارج (الاستثمار المعدات الثانوية التي تحمل ترقيمات كأثاث والمكاتب والألات، قطع الغيار، اجهزه الاعلام الالي) ودور الوسائل الداخلية ومتابعه جميع احتياجات المؤسسة والتي تتمثل في ( اصلاح العتاد للإدارة، النظافة والتطهير داخل المؤسسة، تسيير ومتابعة حظيرة السيارات) .

## المطلب الثالث : التعريف بالمصلحة المالية والمحاسبية و مهامها

### أولا : التعريف بالمصلحة المالية و المحاسبية لشركة

المصلحة المالية والمحاسبية تشمل جميع الأنشطة المحاسبية والمالية التي تديرها الشركة لتحقيق أهدافها المالية وتوفير البيانات والتقارير اللازمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية. تقوم هذه المصلحة بمتابعة وتسجيل جميع العمليات المالية للشركة، بدءاً من إعداد السجلات المحاسبية وصولاً إلى وضع الاستراتيجيات المالية.

وتشمل مهام المصلحة المالية والمحاسبية استقبال وتسجيل ومراقبة جميع الوثائق المحاسبية والمالية وفقاً لقواعد البيانات المعتمدة . كما تضمن التزاماً محاسبياً صارماً في توثيق وثائق المعاملات المالية.

بالإضافة إلى ذلك، تُعنى المصلحة بإعداد تقارير مالية دورية وسنوية لتقديم تحليلات مالية دقيقة للشركة ومساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات المستنيرة. وتتولى كذلك إعداد الميزانيات التقديرية الشهرية وتنفيذ عمليات تسديد الديون والتزامات الشركة المالية والمحاسبية بكل دقة وفعالية.

وبشكل عام ، تهدف المصلحة المالية والمحاسبية إلى توفير بيئة مالية موثوقة وشفافة للشركة وضمان الامتثال لجميع المعايير المحاسبية والقوانين المالية المعمول بها .

### ثانيا : المهام الرئيسية لأقسام المحاسبة في الشركة محل الدراسة

تُعد المصلحة المالية والمحاسبية في شركة إنتاج الكهرباء بالمسيلة ركيزة أساسية لضمان سلامة الأداء المالي للشركة واستدامتها. تعمل هذه المصلحة على تنفيذ مجموعة من المهام المحورية التي تهدف إلى تعزيز الشفافية ، الدقة ، والامتثال للمعايير المالية المتبعة. في هذا السياق، يمكن تقسيم المهام التي تقوم بها المصلحة المالية والمحاسبية إلى خمسة محاور رئيسية، نستعرضها فيما يلي:

#### 1- متابعة وتسجيل العمليات المالية:

تقوم المصلحة المالية والمحاسبية بإعداد السجلات المحاسبية بشكل دقيق ومنظم لضمان تسجيل جميع العمليات المالية للشركة. بالإضافة إلى ذلك ، تعمل المصلحة على وضع الاستراتيجيات المالية التي تسهم في تحقيق الأهداف المالية للشركة وتعزز من قدرتها على اتخاذ القرارات الاستراتيجية المبنية على بيانات مالية موثوقة.

#### 2- استقبال وتسجيل ومراقبة الوثائق المحاسبية والمالية:

كما تتولى المصلحة المالية والمحاسبية استقبال وتسجيل ومراقبة جميع الوثائق المحاسبية والمالية بدقة ووفقاً لقواعد البيانات المعتمدة، مع ضمان التزام صارم بتوثيق وثائق المعاملات المالية لضمان الشفافية والدقة في السجلات المالية .

#### 3- إعداد الميزانيات التقديرية:

تعتبر إعداد الميزانيات التقديرية من المهام الأساسية للمصلحة المالية. يتم إعداد ميزانيات تقديرية شهرية تتضمن توقعات للإيرادات والمصروفات بناءً على التحليلات المالية والتوقعات الاقتصادية. تساعد هذه الميزانيات في التخطيط المالي وتحديد الموارد اللازمة لتحقيق أهداف الشركة، بالإضافة إلى قياس الأداء المالي المتوقع ومقارنته بالأداء الفعلي .

#### 4- تنفيذ عمليات تسديد الديون والالتزامات المالية:

تشمل هذه المهمة إدارة جميع عمليات تسديد الديون والالتزامات المالية للشركة. يتم ضمان تنفيذ هذه العمليات بدقة وفعالية، بما في ذلك تسديد الفواتير، والأقساط البنكية، وأي التزامات مالية أخرى. تساهم هذه العملية في الحفاظ على سمعة الشركة المالية وضمن التزامها بواجباتها المالية، مما يعزز من استقرارها المالي.

#### 5- توفير بيئة مالية موثوقة وشفافة:

تعمل المصلحة المالية على ضمان الامتثال لجميع المعايير المحاسبية والقوانين المالية المعمول بها. يتم تنفيذ إجراءات رقابية صارمة لضمان دقة وصحة السجلات المالية، بالإضافة إلى تطبيق أفضل الممارسات المحاسبية. تساهم هذه الجهود في خلق بيئة مالية شفافة وموثوقة، مما يعزز من ثقة المستثمرين وأصحاب المصلحة في الشركة. و من خلال هذه المهام، تضمن المصلحة المالية والمحاسبية في شركة إنتاج الكهرباء بالمسيلة إدارة مالية فعالة وموثوقة تساهم في تحقيق الأهداف المالية للشركة وتدعم قرارات الإدارة الاستراتيجية.

#### المبحث الثاني : تشكيلة نظم المعلومات المحاسبية لشركة محل الدراسة

في ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها شركات إنتاج الكهرباء ، تصبح أنظمة المعلومات المحاسبية أدوات لا غنى عنها لتعزيز الكفاءة وتحقيق التميز التشغيلي . تعكس دراسة الحالة التي أجريت على شركة إنتاج الكهرباء بالمسيلة الدور الحيوي الذي يلعبه نظام المعلومات المحاسبية في تحقيق أهداف الشركة الاستراتيجية. من خلال تحليل عميق لبيانات الشركة وسير العمليات المالية، تم تحديد مجموعة من الأهداف الأساسية التي يسعى النظام إلى تحقيقها. هذه الأهداف لا تعزز فقط من دقة وشفافية المعلومات المالية، بل تساهم أيضاً في تحسين الكفاءة التشغيلية، وضمن الامتثال للقوانين، وتعزيز الرقابة الداخلية ، في هذا المبحث سنعرض أهم النقاط التي يساهم نظام المعلومات المحاسبية في تحسينها :

#### المطلب الأول : نظام المعلومات المحاسبية ( système Hissab )

#### أولاً : التعريف بالنظام ( système Hissab )

تستخدم الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بولاية المسيلة نظام المحاسبة والمالية "حساب" أو "Hissab" لمعالجة بياناتها

المالية والمحاسبية. تم تطوير هذا النظام من قبل الشركة الجزائرية لتكنولوجيا المعلومات " Information Djazair EL

Technology" (المعروفة اختصاراً بـ "ELIT")، وهي شركة تابعة لمجمع سونلغاز متخصصة في الإعلام الآلي والتكنولوجيا.

يعتبر برنامج "حساب" أكبر نظام محاسبي مالي مستخدم في شركة سونلغاز. يتميز النظام بتكامله الشامل وتصميمه على بنية الويب الكاملة، مما يجعله قابلاً للتهيئة ليُلبي احتياجات الأنشطة المالية والتجارية الكبيرة والمتوسطة. يوفر البرنامج وظائف متعددة تشمل متابعة وإدخال بيانات الأصول الثابتة للمنشآت، وحساب وتنفيذ الاهتلاكات، والإتلافات، والتجديدات، بالإضافة إلى إجراء الجرد للأصول.

يشتمل "حساب" على مجموعة متكاملة من الأنظمة المستقلة التي تعمل بتكامل وتواصل بينها، من أبرز مكوناته: نظام إدارة الحسابات، نظام إدارة المشتريات، نظام إدارة المبيعات، نظام إدارة المخزون والأصناف، ونظام نقاط البيع. كما يسمح بتمرير القيود المحاسبية وفقاً للنظام المحاسبي الجديد بسرعة، بالإضافة إلى إرسال واستقبال المعطيات والمعلومات بين الأنظمة الأخرى في مختلف أقسام المؤسسة، وربط المديرات ببعضها البعض وبالشركة الأم. من بين وظائف البرنامج الرئيسية:

• **المحاسبة العامة:** يوفر إمكانية تطبيق المحاسبة العامة من خلال تمرير القيود المحاسبية باستخدام الحسابات المتوافقة مع النظام المحاسبي المالي الجديد.

• **المحاسبة التحليلية:** يتيح هذا القسم الرقابة على التكاليف، تحليلها وتوزيعها على الأقسام، مما يساهم في قيادة التكلفة بفعالية.

• **تسيير الاستثمارات:** يوفر أدوات لإدارة الاستثمارات.

• **تسيير التثبيات:** يساعد في جرد وتسيير أملاك وأصول المديرية المثبتة.

• **ضبط الموردين:** يتيح تسوية ومراقبة المتعاملين الخارجيين للمديرية.

يحتوي "حساب" على مدونة ضخمة تشمل جميع الحسابات المستخدمة في مديرية شركة إنتاج الكهرباء بالمسيلة والشركة الأم، بترتيب هرمي يبدأ من الحساب الأم حتى الأرقام الفرعية التي قد تصل إلى 8 أرقام كحد أقصى. كما يسمح النظام بتمرير أكثر من 34 مليون قيد محاسبي سنوياً.

يتميز هذا النظام بالشمولية والدقة، ويوفر إصداراً فورياً للدفاتر مع إمكانية تعديل تفاصيل تحركات جميع الحسابات المحاسبية حسب الفترة المطلوبة، وعرضها بصيغتي EXCEL و PDF. يستخدم المحاسبون النظام لإدخال المعلومات المحاسبية بدرجة تامة، سواء من خلال المحاسبة العامة أو الوحدات الأخرى، لتسجيلها بفعالية.

تتمثل مزايا نظام "حساب" في السرعة والدقة وسهولة الوصول إلى المعلومات ومعالجتها في كل قسم على حدة، مما يسهم في اتخاذ القرارات المالية بكفاءة عالية وفي مايلي نموذج لهذا النظام

الملحق رقم (01) : الصفحة الرئيسية لنظام الحساب ( système Hissab )



المصدر : من برنامج الشركة

## ثانيا :خصائص نظام المحاسبة ( système Hissab ) :

تعتبر أنظمة الحساب الحديثة أحد العوامل الرئيسية التي تسهم في تعزيز الكفاءة التشغيلية لشركة إنتاج الكهرباء من خلال توفير حلول شاملة ومتكاملة لإدارة العمليات المالية. ويتميز نظام الحساب بخصائص متعددة تشمل:

- **التكامل الشامل :** يتكامل النظام مع الأنظمة الأخرى مثل نظام إدارة الموارد البشرية، ونظام إدارة الإنتاج، ونظام إدارة المخزون، لضمان تدفق سلس للمعلومات.
- **التقارير المالية :** يوفر تقارير مالية مفصلة مثل الميزانية العمومية، وبيان الدخل، وبيان التدفقات النقدية.
- **إدارة التكاليف :** يتضمن وظائف لتتبع التكاليف الثابتة والمتغيرة وتخصيصها بشكل دقيق لوحدة الإنتاج المختلفة.
- **التحليل المالي :** يتضمن أدوات لتحليل البيانات المالية، مثل تحليل الربحية، وتحليل التكاليف، وتحليل التدفق النقدي.
- **إدارة الفواتير والتحصيل :** يساعد في إصدار الفواتير للعملاء وإدارة عمليات التحصيل لضمان استمرارية التدفقات النقدية.
- **الأتمتة :** يوفر أتمتة العديد من العمليات المحاسبية لتقليل الأخطاء البشرية وتحسين الكفاءة.
- **الأمان والخصوصية:** يتضمن ميزات لضمان أمن البيانات المالية وحمايتها من الوصول غير المصرح به.
- **سهولة الاستخدام:** تصميم واجهات سهلة الاستخدام لتمكين الموظفين من التعامل مع النظام بكفاءة.

## ثالثا :أهمية نظام المحاسبة ( système Hissab ) :

في ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها شركات إنتاج الكهرباء في العالم ، تبرز أهمية نظام المحاسبة كأداة أساسية لضمان الكفاءة والشفافية والاستدامة . تعتبر شركة إنتاج الكهرباء بالمسيلة نموذجًا حيويًا يتطلب اعتماد نظام محاسبة فعال لمواجهة هذه التحديات وتحقيق النجاح المستدام . نظام المحاسبة لا يقتصر على تسجيل المعاملات المالية فحسب ، بل يمتد ليشمل مجموعة من الفوائد التي تساهم في تحسين الأداء العام للشركة .

- تعتبر أنظمة المحاسبة أدوات فعالة في تحسين الكفاءة التشغيلية ، حيث تساعد على متابعة تكاليف الإنتاج بدقة وتحديد المجالات التي يمكن تحسينها لتقليل التكاليف وزيادة الكفاءة. من خلال تقديم تحليلات مالية مفصلة ، يمكن للمؤسسات تحديد النقاط الأكثر تكلفة في عملياتها والعمل على تحسينها ، مما يؤدي إلى استخدام أفضل للموارد وزيادة في الربحية.
- تساهم أنظمة المحاسبة في تحقيق الشفافية المالية ، إذ توفر تقارير مالية دقيقة وشاملة تعكس الوضع المالي الحقيقي للشركة. هذه التقارير تساعد في بناء ثقة المساهمين والمستثمرين من خلال تقديم صورة واضحة ومحدثة عن الأداء المالي ، مما يعزز من مصداقية الشركة ويجذب المزيد من الاستثمارات .

- يعد الامتثال التنظيمي جانباً أساسياً تضمنه أنظمة المحاسبة ، حيث تلتزم هذه الأنظمة بالمتطلبات القانونية والتنظيمية المتعلقة بالتقارير المالية . هذا الامتثال يساهم في تجنب العقوبات القانونية والحفاظ على سمعة الشركة ، كما يعزز من ثقة الجهات الرقابية في نزاهة العمليات المالية .
- توفر أنظمة المحاسبة أساساً متيناً لاتخاذ قرارات مستنيرة ، وذلك من خلال البيانات المالية التفصيلية التي تقدمها . هذه البيانات تمكن الإدارة من تحليل الأداء السابق والتخطيط المستقبلي بشكل أكثر دقة ، مما يساعد في اتخاذ قرارات استراتيجية تتعلق بالتوسع والاستثمار وتحسين العمليات .
- و أخيراً ، تقوم أنظمة المحاسبة بدور محوري في إدارة المخاطر ، حيث تلعب دوراً حاسماً في تحديد وتقييم المخاطر المالية والتشغيلية ، واتخاذ الإجراءات الملائمة لتقليلها . من خلال التحليلات المالية الدقيقة ، يمكن للمؤسسات التنبؤ بالمشكلات المحتملة ووضع استراتيجيات للتعامل معها ، مما يساهم في تقليل تأثيرها السلبي وضمان استمرارية العمليات بشكل مستدام . هذا التوجه يعزز عملية اتخاذ القرارات المستنيرة ويسهم في تحقيق النجاح المستدام للمؤسسة .

#### رابعاً : اهداف نظام المعلومات المحاسبي ( système Hissab ) :

في عالم إنتاج الكهرباء ، تلعب أنظمة المعلومات المحاسبية دوراً حيوياً في تعزيز الكفاءة والشفافية . من خلال دراسة حالة لشركة إنتاج الكهرباء بالمسيلة ، يتضح كيف يمكن لنظام المعلومات المحاسبي تحسين دقة البيانات المالية ، تسهيل العمليات اليومية ، وضمان الامتثال للمعايير . هذا العرض سيسلط الضوء على الأهداف الأساسية لهذا النظام وكيف يساهم في تحقيق الأداء الأمثل للشركة .

#### - توفير معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب:

يهدف النظام المحاسبي إلى توفير معلومات مالية دقيقة وفي الوقت المناسب للإدارة ، مما يعزز قدرتها على اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على بيانات موثوقة ومحدثة . هذا يساعد في تحسين عملية إعداد التقارير المالية وتقديم صورة واضحة عن الوضع المالي للشركة .

#### - تحسين الكفاءة التشغيلية:

يعمل النظام على تسهيل تسجيل ومعالجة العمليات المالية اليومية بشكل آلي ، مما يقلل من الوقت والجهد المبذول في إعداد الحسابات والميزانيات . هذا يساهم في زيادة الكفاءة التشغيلية ويقلل من الأخطاء الناتجة عن المعالجة اليدوية .

## - ضمان الامتثال للقوانين واللوائح:

يضمن النظام أن جميع العمليات المالية تتوافق مع المعايير المحاسبية المحلية والدولية، مما يساعد الشركة على الامتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية. هذا يعزز الشفافية في التقارير المالية ويقلل من المخاطر القانونية.

## - تعزيز الرقابة الداخلية :

يعزز النظام من نظام الرقابة الداخلية من خلال توفير آليات لكشف ومنع التلاعب والأخطاء المحاسبية . كما يدعم عمليات التدقيق الداخلي والخارجي من خلال سجلات مالية دقيقة وقابلة للتتبع ، مما يحسن من نزاهة الشركة وموثوقية بياناتها .

## - تحسين التخطيط المالي :

يوفر النظام أدوات تحليلية متقدمة تساعد الإدارة في التخطيط المالي وتقدير الميزانيات المستقبلية . هذا يمكن الشركة من توقع التحديات المالية والاستعداد لها بشكل أفضل من خلال تخصيص الموارد بشكل فعال وتحقيق أهدافها المالية .

## - دعم إدارة التكلفة والربحية :

يتيح النظام جمع وتحليل بيانات دقيقة حول تكاليف الإنتاج والعمليات المختلفة ، مما يساعد الشركة في تقييم الربحية واتخاذ قرارات مستنيرة بشأن تسعير المنتجات والخدمات . هذا يعزز من قدرة الشركة على تحسين ربحيتها وزيادة كفاءتها .

## - تعزيز التكامل مع الأنظمة الأخرى:

يساهم النظام في التكامل مع نظم المعلومات الأخرى مثل إدارة الموارد البشرية وإدارة المخزون وإدارة المشاريع ، مما يحسن من تدفق المعلومات بين الأقسام المختلفة . هذا التكامل يوفر رؤية شاملة عن أداء الشركة ويساعد في اتخاذ قرارات أكثر تنسيقاً وفعالية .

## المطلب الثاني : نظام التنسيق ( système messagerie et travail collaboration -tensik )

### أولاً : التعريف بالنظام ( système messagerie et travail collaboration -tensik )

و هو عبارة عن منصة داخلية أو نظام تواصل داخلي مصمم لتسهيل التعاون والتنسيق بين الموظفين في شركة إنتاج الغاز و الكهرباء " سونلغاز " بصفة عامة ، غالبًا ما يُشار إلى هذه الأنظمة بأنها نظم إدارة العمل أو نظم إدارة الفريق، وقد تتضمن الميزات التالية:

- **التواصل الفوري:** يتيح الدردشة الفورية والرسائل الخاصة بين الموظفين.
- **مشاركة الملفات:** يسهل تبادل الوثائق والملفات المهمة المتعلقة بالعمل.
- **إدارة المشاريع:** يحتوي على أدوات لتنظيم المهام وتتبع تقدم المشاريع.
- **التنبهات والإشعارات:** يقدم تحديثات فورية بشأن الأحداث أو التغييرات المهمة.
- **الجدول الزمني:** يساعد في تنظيم جداول العمل والمواعيد.

إن السونلغاز، كونها شركة كبيرة متخصصة في توليد وتوزيع الكهرباء والغاز في الجزائر، تعتمد على مثل هذه الأنظمة لضمان الكفاءة والتنسيق العالي بين فرق العمل المختلفة لضمان تزويد مستدام وفعال للطاقة. و الملحق التالي يوضح نموذج لنظام التنسيق لشركة إنتاج الكهرباء :

الملحق رقم (02) : الصفحة الرئيسية لنظام التنسيق ( tensik - système messagerie et travail collaboration )



المصدر : من برنامج الشركة

## ثانيا : أهداف نظام التنسيق ( système messagerie et travail collaboration -tensik ) :

نظام التنسيق الذي يربط بين العمال في شركة إنتاج الكهرباء بالمسيلة وشركة سونلغاز في الجزائر ككل يهدف إلى تحقيق التواصل الفعال والتكامل الوظيفي بينالعمال في قطاع السونلغاز بصفة عامة ، فيما يلي أهداف هذا النظام:

### - تحسين التواصل بين الموظفين:

يهدف النظام إلى تسهيل تبادل المعلومات بين العاملين في شركة إنتاج الكهرباء بالمسيلة والمقر الرئيسي في سونلغاز عبر قنوات اتصال فعالة مثل البريد الإلكتروني ، الرسائل الفورية ، والمؤتمرات عبر الفيديو . هذا يسهم في سرعة تبادل المعلومات وتقليل التأخير في اتخاذ القرارات .

### - تنسيق العمليات التشغيلية:

يسعى النظام لضمان توافق الإجراءات والعمليات بين المواقع المختلفة للشركة ، مما يحسن من سير العمل ويقلل الازدواجية في المهام . ذلك يعزز الكفاءة التشغيلية ويساعد في تحقيق نتائج متنسقة وفعالة.

### - تعزيز التعاون بين الفرق:

يعزز النظام العمل الجماعي والتعاون بين الفرق في المواقع المختلفة من خلال إنشاء فرق عمل مشتركة لمشاريع محددة وتوفير الأدوات اللازمة للتعاون الفعال . هذا يؤدي إلى تبادل الخبرات والمهارات ، وتحسين جودة العمل الجماعي .

### - مراقبة وتحسين الأداء:

يتيح النظام رصد أداء الموظفين والعمليات بشكل مستمر، مما يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة . هذا يضمن أن الأداء يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للشركة ويحفز التحسين المستمر .

### - توحيد السياسات والإجراءات:

يهدف النظام إلى توحيد السياسات والإجراءات بين جميع مواقع الشركة ، مما يضمن اتساق العمليات وتطبيق أفضل الممارسات . هذا يقلل من الفروقات التشغيلية بين المواقع المختلفة ويحافظ على مستوى عالٍ من الجودة في جميع الأنشطة .

## - إدارة الموارد البشرية بفعالية:

يسهل النظام عملية إدارة الموارد البشرية ، بما في ذلك التوظيف ، التدريب ، وتقييم الأداء ، مما يضمن تلقي جميع الموظفين نفس مستوى الدعم والتطوير المهني . هذا يعزز من رضا الموظفين ويساعد في الاحتفاظ بالمواهب .

## - دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية:

يوفر النظام بيانات وتحليلات محدثة لدعم الإدارة في اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على معلومات دقيقة وشاملة ، مما يساعد في تحسين التخطيط الاستراتيجي والتكامل بين الأقسام المختلفة ، ويضمن توجيه الموارد بشكل فعال لتحقيق الأهداف .

## - تعزيز الأمن والسلامة:

يهدف النظام إلى تحسين إجراءات الأمن والسلامة من خلال التنسيق الفعال بين جميع مواقع الشركة ، مما يشمل تبادل المعلومات حول المخاطر المحتملة وتطبيق إجراءات السلامة بشكل موحد . هذا يقلل من حوادث العمل ويحمي الموظفين والممتلكات .

## المطلب الثالث : نظام إدارة الإلتزامات ( gestion des engagements )

### أولاً : التعريف بالنظام ( gestion des engagements ) :

gestion des engagements في شركة سونلغاز (Sonelgaz) تعني إدارة الإلتزامات وهي تشمل عملية التخطيط والتنظيم والرقابة على كافة الإلتزامات المالية والتعاقدية التي تتعهد بها الشركة . تهدف هذه العملية إلى ضمان الوفاء بالإلتزامات وفقاً للجدول الزمني المحدد وبما يتماشى مع الميزانية والمبادئ المالية للشركة . تتضمن إدارة الإلتزامات ما يلي :

- إدارة العقود : متابعة العقود مع الموردين والعملاء لضمان تنفيذ الشروط والبنود المتفق عليها.

- إدارة الديون : مراقبة وتخطيط سداد الديون وتحديد استراتيجيات للتعامل مع القروض والفوائد المستحقة.

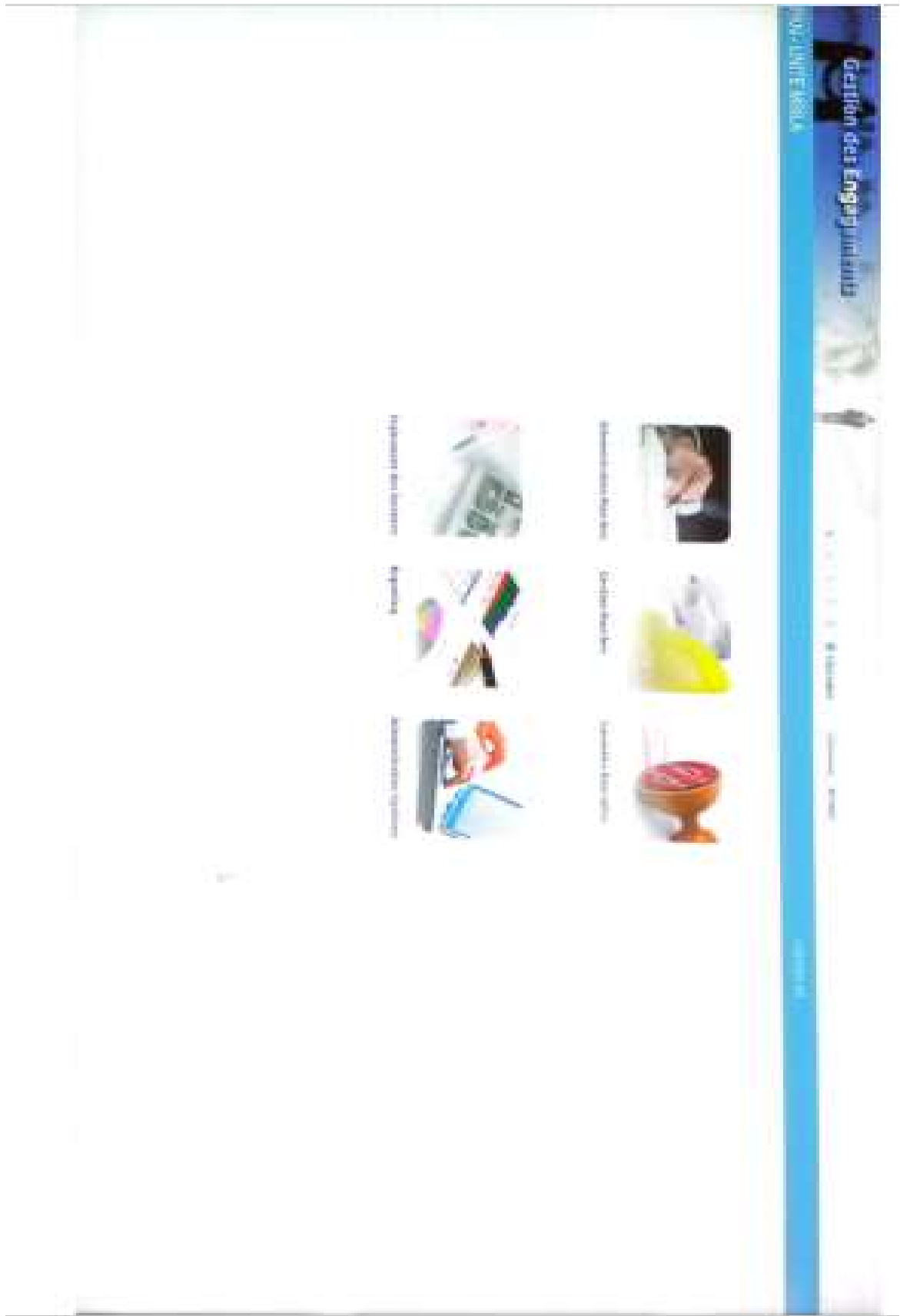
- إدارة التدفقات النقدية : التأكد من توفر السيولة النقدية اللازمة للوفاء بالإلتزامات في الوقت المناسب .

- التخطيط المالي : إعداد الميزانيات والتوقعات المالية لتجنب العجز وضمان الاستدامة المالية .

- التقارير المالية : إعداد التقارير اللازمة لمراقبة الأداء المالي والوفاء بالإلتزامات .

تعتبر إدارة الإلتزامات جزءاً أساسياً من الاستراتيجية المالية العامة للشركة ، وهي تساعد على الحفاظ على استقرارها المالي

وتعزيز ثقة المستثمرين وأصحاب المصلحة الآخرين في الشركة ، كما يوضحه النموذج التالي :



**المطلب الرابع :** نظام البريدي ( Système postal ) و نظام المالية ( Gestion de trésorerie MALIYA )

**أولا : التعريف بالنظام ( Système postal )**

هو نظام يستخدم لإرسال واستقبال الفواتير ومتابعة عمليات الفوترة بين شركة إنتاج الكهرباء بالمسيلة والعملاء . يتضمن هذا النظام إنشاء الفواتير الإلكترونية ، وإرسالها إلى العملاء عبر البريد الإلكتروني أو البريد التقليدي ، وتتبع الفواتير المستحقة للدفع ، وتنبيه العملاء بالمدفوعات المستحقة ، ومراقبة حالة الفواتير المدفوعة والغير مدفوعة . يهدف هذا النظام إلى تبسيط عمليات الفوترة وتحسين إدارة الحسابات للشركة و المديرية العامة لشركة ، مما يسهل عليهم تتبع الدفعات و ضمان التسديد في الوقت المناسب ، ومن أهم وظائف هذا النظام :

- **متابعة الفواتير والحسابات :** يمكن لنظام البريد أن يُرسل ويُستقبل الفواتير والمستندات المالية بين الشركة والمصالح المتعاملة معها، ويُمكن تنظيم هذه المستندات ومتابعتها بشكل فعال .
- **مراقبة التسديد والوفاء بالإنفاق :** يمكن لنظام البريد أن يُنشئ تنكيرات وإشعارات بشأن المدفوعات المستحقة والمتأخرة ، ويُمكن استخدامه أيضاً لمراقبة مدى التزام العملاء بالاتفاقيات والعقود .

## الملحق رقم (04) : الصفحة الرئيسية لنظام ( Système postal )



**المصدر :** من برنامج الشركة

### ثانيا : أهداف نظام ( Système postal )

في سياق تطوير العمليات التجارية وتحسين كفاءة إدارة الموارد المالية ، يأتي نظام متابعة الفواتير كأداة حيوية لشركة إنتاج الكهرباء . يهدف هذا النظام إلى توفير بيئة متكاملة تسهل عملية تسجيل ومتابعة الفواتير بكفاءة ، مما يعزز الشفافية والدقة في إدارة الحسابات ويسهم في تحسين العمليات المالية بشكل عام .

في هذا السياق ، سنقدم مجموعة من الأهداف التي يسعى إليها نظام متابعة الفواتير ، مع التركيز على أهميتها وكيفية تحقيقها بما يخدم أهداف الشركة ومتطلباتها المالية والتشغيلية :

- **تحسين الإدارة المالية:** توفير آلية فعّالة لتسجيل ومتابعة الفواتير والحسابات ، مما يسهل عمليات المراقبة والتحليل المالي ويساعد في اتخاذ القرارات المالية الاستراتيجية .
- **ضمان الدقة والاستمرارية:** تقديم منصة تسجيل ومتابعة دقيقة للفواتير تضمن عدم فقدان المعلومات وتجنب الأخطاء الإدخالية ، وبالتالي تعزيز الاستمرارية في عمليات الفوترة .
- **تسريع عملية التحصيل:** توفير وسيلة لمتابعة حالة الفواتير المستحقة والمتأخرة وإدارة عمليات التحصيل بشكل فعال ، مما يسهل عملية تحصيل الديون وتحسين تدفق النقدية .
- **تحسين تجربة العملاء :** توفير بيئة تسجيل ومتابعة الفواتير سلسلة وسهلة الاستخدام للعملاء ، مما يساهم في تحسين تجربتهم وزيادة رضاهم .
- **تعزيز الامتثال والتنظيم :** ضمان الامتثال للقوانين واللوائح المحلية والدولية المتعلقة بإدارة الفواتير والحسابات ، وضمان تنفيذ السياسات والإجراءات بشكل صحيح ومنتظم .
- **تحسين تحليل البيانات :** استخدام البيانات المتاحة من خلال نظام متابعة الفواتير لتحليل أداء الشركة المالي وتحديد الاتجاهات والمعرفة الاستراتيجية لاتخاذ القرارات المستقبلية .
- **تحسين إدارة العلاقات مع الموردين :** توفير منصة للتواصل مع الموردين ومتابعة فواتيرهم ومدفوعاتهم بشكل منتظم، مما يسهل تحسين العلاقات التجارية معهم وتحقيق التعاون الفعال .

### ثالثًا : التعريف بنظام ( Gestion de trésorerie MALIYA )

هو نظام متكامل يهدف إلى إدارة ومراقبة جميع العمليات المالية للشركة بشكل فعّال وفعال. يتيح هذا النظام للشركة تنفيذ وتتبع عمليات التحويل البنكي، سواء داخليًا أو خارجيًا، وتسجيل كافة الأموال الواردة والصادرة بدقة وفعالية ، تتضمن وظائف نظام المالية ما يلي:

#### - المقاربة البنكية **Rapprochement Intégration Automatique**

هذه الوظيفة تهدف إلى مقارنة سجلات الحسابات المالية الخاصة بالشركة مع بيانات الحسابات البنكية . وتشمل الخطوات الرئيسية لهذه العملية مطابقة المعاملات الموجودة في كشف الحساب البنكي مع المعاملات المسجلة في سجلات الحسابات الخاصة بالشركة. إذا كان هناك أي اختلافات بين السجلين ، يتم تحليلها ومعالجتها لضمان تطابق الأرصدة وتصحيح أي أخطاء محتملة

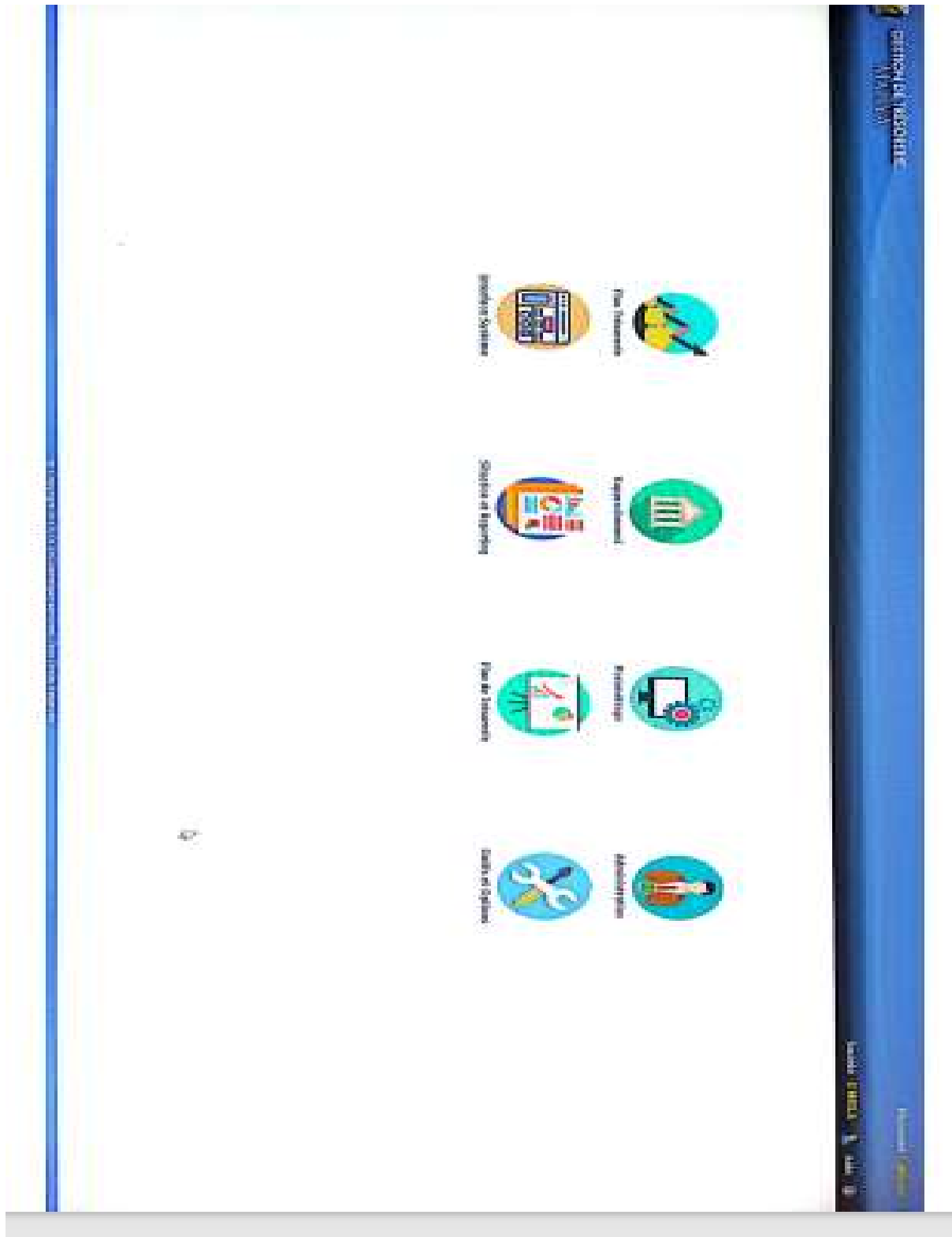
## - كشف الحساب البنكي Consultation Extrait Bancaire

يُعتبر كشف الحساب البنكي وثيقة مالية تصدر من البنك تحتوي على تفاصيل جميع المعاملات المالية التي تمت على حساب محدد خلال فترة زمنية معينة ، مثل الإيداعات والسحوبات والمدفوعات والتحويلات . يتم استخدام كشف الحساب البنكي كمرجع لتطابق المعاملات مع سجلات الشركة وإجراء المقارنات اللازمة لمحاولة تصحيح أي اختلافات .

## - خطة توقعات جديدة Plan Prévisionnel Nouveau

هذه الوظيفة تهدف إلى توقع المداخيل والمصروفات المستقبلية للشركة بناءً على البيانات المالية السابقة والاتجاهات السوقية والعوامل الاقتصادية الأخرى. يتم إعداد خطة التوقعات لتحديد التوجهات المستقبلية للشركة واتخاذ القرارات المالية الاستراتيجية، مثل التخطيط للاستثمارات المستقبلية أو تحديد الاحتياجات التمويلية.

باستخدام هذه الوظائف، يمكن لنظام المالية المقاربة البنكية أن يساعد الشركة في ضمان دقة وشفافية حساباتها المالية، وتوقع الاحتياجات المالية المستقبلية واتخاذ القرارات المالية الاستراتيجية بناءً على معلومات دقيقة وموثوقة .



## رابعاً : أهداف نظام المالية

نظام المالية يعد أساسياً لتحسين إدارة الموارد المالية ، يهدف هذا النظام إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها :

- **تحقيق الدقة المالية** : يهدف النظام إلى تحقيق دقة عالية في تسجيل ومراقبة المعاملات المالية ، بما في ذلك المقارنة بين سجلات الشركة وكشف الحساب البنكي لضمان تطابق الأرصدة وتحديد أي اختلافات وتصحيحها .
  - **تعزيز الشفافية والمصداقية** : يسعى النظام إلى زيادة مستوى الشفافية والمصداقية في العمليات المالية من خلال توفير معلومات دقيقة وموثوقة حول الأموال المتاحة والمتوقعة للشركة .
  - **تحسين إدارة السيولة النقدية** : يهدف النظام إلى مساعدة الشركة في تحسين إدارة السيولة النقدية من خلال متابعة الحركة المالية وتوقع الاحتياجات المالية المستقبلية وتخطيط لها بشكل مسبق .
  - **توفير الرقابة والمراقبة** : يسعى النظام إلى توفير بيئة للرقابة والمراقبة الدقيقة على عمليات الحسابات والتحويلات البنكية، وذلك لتقليل مخاطر الاختلاس أو الغش المالي .
  - **دعم عمليات اتخاذ القرارات**: يهدف النظام إلى توفير التقارير والتحليلات المالية الضرورية لدعم عمليات اتخاذ القرارات الاستراتيجية ، مثل التوسع في الأعمال أو تخفيض التكاليف .
  - **تعزيز الامتثال والتنظيم** : يهدف النظام إلى ضمان الامتثال للسياسات والإجراءات المحددة والقوانين واللوائح المالية المعمول بها، وذلك لتقليل المخاطر القانونية والغرامات .
  - **تحسين العلاقات المالية مع البنوك والجهات المالية الأخرى** : يسعى النظام إلى تحسين العلاقات مع البنوك والجهات المالية الأخرى من خلال إدارة المعاملات المالية بشكل محترف وفعال .
- من خلال تحقيق هذه الأهداف ، يمكن لنظام المالية أن يساهم بشكل كبير في تحسين إدارة الموارد المالية واتخاذ القرارات المالية الاستراتيجية بنجاح .

## المبحث الثالث : دور نظام المعلومات المحاسبي في عملية إتخاذ القرارات لشركة محل الدراسة

يُعد نظام المعلومات المحاسبي أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الشركات في إدارة عملياتها واتخاذ القرارات الاستراتيجية ، و في ظل بيئة الأعمال المتغيرة والمتسارعة ، تزداد أهمية توفير معلومات دقيقة وشاملة تدعم الإدارة في تحقيق أهدافها وتعزيز تنافسيتها ، كما سنتناول في هذا المبحث دور نظام المعلومات المحاسبي في عملية اتخاذ القرارات لشركة إنتاج الكهرباء بالمسيلة ، من خلال استعراض آلية عمل هذا النظام داخل الشركة ، وتوضيح العناصر المكونة له وأهمية كل منها .

## المطلب الأول : المدخلات (Input):

تعتبر مدخلات نظام المعلومات المحاسبي لشركة إنتاج الكهرباء هي البيانات والمعلومات التي يتم إدخالها إلى النظام لتسجيل وتتبع العمليات المحاسبية والمالية المتعلقة بأنشطة الشركة ، مثل البيانات المالية والتشغيلية والإدارية والضريبية والبيئية والأمنية ، تشمل هذه المدخلات مجموعة واسعة من البيانات التي يتم تتبعها وتسجيلها لضمان الشفافية المالية والتقارير الدقيقة ، ومن أبرز هذه المدخلات :

- **كشف المخزون :** وهي جزء أساسي من التقارير المالية للشركة ، حيث يُستخدم هذا الكشف لتحليل وتقييم مستوى المخزون الحالي للشركة في نهاية كل فترة محاسبية ، ويُظهر قيمة المخزون بأنواعه المختلفة ، مثل المواد الخام ، و قطاع غيار الآلات ، و المواد الكيميائية و مواد التنظيف و غيرها ، وكذا الأجهزة الإلكترونية الخاصة بالمؤسسة من إدارة و قسم الإنتاج يساعد هذا الكشف الإدارة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمخزون ، مثل ضبط مستويات المخزون ، وتحديد الطلب المتوقع ، وتقليل التكاليف الناتجة عن المخزون الزائد أو النقصان فيه .

- **كشف الرواتب والأجور :** و هو وثيقة محاسبية تستخدمها المؤسسات لتسجيل وتفصيل المعلومات المتعلقة برواتب وأجور الموظفين والعاملين ، كما يتضمن هذا الكشف تفاصيل متعددة تشمل :

- **الأجور الأساسية :** الراتب الأساسي لكل موظف أو عامل .
- **الاستقطاعات :** مثل الضرائب ، التأمينات الاجتماعية ، الاستقطاعات التقاعدية ، وأي استقطاعات أخرى .
- **الإضافات :** مثل المكافآت ، الحوافز ، بدل السكن ، بدل النقل ، وأي إضافات أخرى .
- **صافي الأجر :** الأجر النهائي الذي يحصل عليه الموظف بعد احتساب جميع الاستقطاعات والإضافات .
- **الفترة الزمنية :** الفترة التي يغطيها الكشف ، مثل أسبوع أو شهر .
- **تفاصيل الموظف :** الاسم ، الرقم الوظيفي ، القسم الذي يعمل فيه ، وغيرها من التفاصيل الشخصية .

يهدف كشف الرواتب والأجور إلى ضمان الشفافية والدقة في دفع الرواتب ، وتوفير سجل يمكن الرجوع إليه للتأكد من صحة المدفوعات ومعالجة أي نزاعات قد تنشأ بخصوص الأجور .

### إقرار الضريبة على الدخل :

إقرار الضريبة على الدخل لشركة إنتاج الكهرباء بالمسيلة هو وثيقة رسمية تُعد وتُقدم من قبل الشركة إلى السلطات الضريبية في الجزائر ، حيث تحتوي هذه الوثيقة على تفاصيل مالية دقيقة تتعلق بأرباح الشركة والمصروفات والعمليات المالية الأخرى التي تؤثر على الضرائب المستحقة .

تشمل محتويات إقرار الضريبة على الدخل لشركة إنتاج الكهرباء بالمسيلة :

- **الإيرادات :** و تتضمن تفاصيل حول كافة مصادر الدخل للشركة خلال الفترة المحاسبية ، بما في ذلك عائدات بيع الكهرباء وأية دخل إضافي من الخدمات أو الاستثمارات الأخرى .
- **المصروفات :** تشمل تفاصيل عن كافة المصروفات التشغيلية والإدارية والمالية للشركة ، مثل تكاليف الإنتاج والصيانة والرواتب والمستحقات المالية الأخرى .
- **المكاسب والخسائر :** حيث يتضمن تقرير عن أية مكاسب أو خسائر رأس المال أو الاستثمارات التي قد تؤثر على محاسبة الضرائب .
- **الضرائب المستحقة :** و يحسب ويُعرض في الإقرار مبلغ الضرائب المستحقة استنادًا إلى الأرباح الصافية المحسوبة والتصنيفات الضريبية المعمول بها في الجزائر .
- **التوقيع والتصديق :** يتم توقيع الإقرار من قبل مسؤول مالي مخول في الشركة ، مع التصديق عليه من قبل محاسب معتمد أو مدقق حسابات .

يُعتبر إقرار الضريبة على الدخل لشركة إنتاج الكهرباء بالمسيلة جزءًا حاسمًا من الالتزامات الضريبية للشركة ، وتقديمه بانتظام وفقًا للمتطلبات القانونية يساهم في تحقيق الامتثال الضريبي والحفاظ على سلامة المعلومات المالية .

- **الفواتير :** وهي وثائق مالية توثق عمليات شراء أو بيع المنتجات في الشركة ، حيث يتم متابعتها باستخدام نظام بريدي لضمان التنسيق بين الأقسام المختلفة ومراقبة مدة تسديدها ، مما يعزز أمان العلاقات المالية ، وتشمل عادتنا :

#### ○ فواتير شراء الأصول :

فاتورة شراء الأصول لشركة إنتاج الكهرباء بالمسيلة هي وثيقة رسمية توثق عملية شراء أصول ثابتة أو غير متداولة من قبل الشركة ، وتُستخدم لتسجيل هذه العملية في سجلات المحاسبة ، وتشمل الأصول التي يمكن شراؤها وتوثيقها في فاتورة الشراء الأصول المادية مثل المعدات والآلات والمباني ، وكذلك الأصول غير المادية مثل البرامج الحاسوبية وحقوق الملكية الفكرية .

○ **تفاصيل البائع :** وتحتوي على اسم الشركة أو الفرد الذي يبيع الأصل ، بالإضافة إلى معلومات الاتصال والعنوان .

○ **تفاصيل الشراء :** وتشمل هذه التفاصيل الأصول المشتراة ، مثل الوصف الدقيق للأصل ، والكمية المشتراة ، والسعر لكل وحدة ، وإجمالي سعر الشراء .

○ **تفاصيل الدفع :** يتضمن طريقة الدفع ، وتواريخ الدفع ، وأي شروط مالية أخرى مثل الفائدة على الدفعات .

○ **معلومات ضريبية :** تتضمن الضرائب المطبقة على الصفقة إذا كانت هناك ، مثل ضريبة القيمة المضافة أو ضريبة الدخل .

○ **تفاصيل التسليم :** تشمل هذه المعلومات مكان وتاريخ التسليم للأصول المشتراة .

فاتورة شراء الأصول تعتبر جزءًا هامًا من عملية تسجيل الأصول في سجلات المحاسبة للشركة ، وتُستخدم كمرجع للتحقق من صحة العملية ولتأمين البيانات المالية المناسبة للاستخدام المستقبلي ، بما في ذلك التقارير المالية والضريبية .

#### ○ فاتورة شراء الغاز :

فاتورة شراء الغاز لشركة إنتاج الكهرباء بالمسيلة من شركة توزيع الغاز والكهرباء تعد وثيقة مالية رسمية توثق عملية شراء الغاز الطبيعي من قبل الشركة الكهربائية بهدف استخدامه في عملية توليد الكهرباء ، و تحتوي الفاتورة على تفاصيل محددة تتضمن وصفاً للمنتج ( الغاز الطبيعي ) ، كمية الغاز المشتراة ، سعر الوحدة للغاز ، والمبلغ الإجمالي المستحق للشراء ، كما تتضمن الفاتورة معلومات حول الطرفين المتعاقدين ، بما في ذلك اسم شركة توزيع الغاز والكهرباء وبيانات الاتصال بها ، بالإضافة إلى تفاصيل الشراء مثل تواريخ الفاتورة وأي شروط دفع ، بهدف شراء الغاز إلى استخدامه في عمليات إنتاج الكهرباء عن طريق احتراقه في وحدات توليد الطاقة الحرارية أو الغازية ، وتوليد الطاقة الكهربائية من خلاله ، وهو جزء أساسي من عملية توليد الطاقة في المحطات الكهربائية .

#### ○ فواتير شراء قطاع الغيار :

فواتير شراء قطاع الغيار في شركة إنتاج الكهرباء ، والتي تكون عادة شراء قطع الغيار من خارج البلاد ، تعتبر وثائق رسمية تُستخدم لتوثيق عملية شراء قطع الغيار الضرورية لصيانة وتشغيل المعدات والألات المستخدمة في إنتاج الكهرباء .

تحتوي فواتير شراء قطاع الغيار على معلومات محددة تشمل ، على سبيل المثال :

**تفاصيل البائع :** و هي اسم الشركة أو الفرد الذي يقوم ببيع قطع الغيار ، بالإضافة إلى معلومات الاتصال والعنوان .

**تفاصيل الشراء :** وتشمل هذه التفاصيل القطع المشتراة ، مثل الوصف الدقيق لكل قطعة ، والكمية المشتراة من كل قطعة ، والسعر لكل وحدة ، وإجمالي سعر الشراء .

**تفاصيل الشحن والتسليم :** تشمل معلومات المكان والتاريخ المتوقع للتسليم ، ووسيلة الشحن المستخدمة .

**معلومات الدفع :** تشمل طريقة الدفع ، وتواريخ الدفع ، وأي شروط مالية أخرى مثل العملة والفائدة .

**تفاصيل الضرائب :** تشمل الضرائب المطبقة على الصفقة إذا كانت هناك ، مثل ضريبة القيمة المضافة .

تُعتبر فواتير شراء قطاع الغيار جزءاً هاماً من عملية تسجيل التكاليف وإدارة المخزون في شركة إنتاج الكهرباء ، حيث تساعد في تتبع التكاليف المتعلقة بصيانة المعدات والألات ، وتضمن الشفافية والدقة في سجلات المحاسبة والتقارير المالية .

#### ○ فواتير شراء الزيوت و الشحوم و الوقود :

فاتورة شراء الزيوت والشحوم و الوقود لشركة إنتاج الكهرباء بالمسيلة هي وثيقة تُستخدم لتوثيق عملية شراء مواد الزيوت والشحوم و الوقود التي تستخدم في صيانة وتشغيل المعدات والآلات المستخدمة في إنتاج الكهرباء .  
تحتوي فواتير شراء الزيوت والشحوم و الوقود على معلومات محددة تشمل ، على سبيل المثال :

**تفاصيل البائع :** اسم الشركة أو الفرد الذي يبيع المواد ، بالإضافة إلى معلومات الاتصال والعنوان .

**تفاصيل الشراء :** وتشمل هذه التفاصيل المواد المشتراة ، مثل نوع الزيت أو الشحم ، والكمية المشتراة ، والسعر لكل وحدة ، وإجمالي سعر الشراء .

**تفاصيل الشحن والتسليم :** تشمل معلومات المكان والتاريخ المتوقع للتسليم ، ووسيلة الشحن المستخدمة ، وقد تمكنا من الحصول على سند المدخلات من الشركة و هو كالتالي :



**معلومات الدفع :** تشمل طريقة الدفع ، وتواريخ الدفع ، وأي شروط مالية أخرى مثل العملة والفائدة .

**تفاصيل الضرائب :** تشمل الضرائب المطبقة على الصفقة إذا كانت هناك ، مثل ضريبة القيمة المضافة .

فواتير شراء الزيوت والشحوم و الوقود تُعتبر جزءًا هامًا من عملية إدارة المخزون والصيانة في شركة إنتاج الكهرباء ، حيث تساعد في تتبع التكاليف المتعلقة بصيانة المعدات والآلات ، وتضمن الشفافية والدقة في سجلات المحاسبة والتقارير المالية .

1- **فواتير البيع :** تُعتبر الفاتورة أداة هامة في العمليات المالية والإدارية للشركات ، حيث تساعد في توثيق المبيعات ،

تحصيل المدفوعات ، وضمان الامتثال للمتطلبات القانونية والضريبية ، كما تسهم في تتبع التدفق النقدي للشركة وتوفير بيانات دقيقة لإعداد التقارير المالية والتحليل المالي .

### **بيع الكهرباء لشركة التوزيع :**

في شركة إنتاج الكهرباء بالمسيلة ، تشمل فواتير بيع الكهرباء لشركة التوزيع كافة التفاصيل المتعلقة بعملية بيع الكهرباء المنتجة من المحطة إلى شركة توزيع الكهرباء . تحتوي هذه الفواتير على كمية الكهرباء المباعة ، والتي يتم قياسها بالكيلوواط ساعة (kWh) ، وسعر الوحدة المتفق عليه لكل كيلوواط ساعة ، وإجمالي المبلغ الناتج عن ضرب كمية الكهرباء في سعر الوحدة . كما تشمل الفاتورة أي ضرائب أو رسوم تفرضها الجهات التنظيمية ، بالإضافة إلى تفاصيل الدفع مثل تواريخ الفواتير وتواريخ استحقاق الدفع وأية شروط دفع أخرى . على سبيل المثال ، إذا باعت شركة إنتاج الكهرباء بالمسيلة 10000 كيلوواط ساعة لشركة التوزيع بسعر 0.1 دينار لكل كيلوواط ساعة، فإن إجمالي المبلغ سيكون 1000 دينار ، مع إضافة أي ضرائب أو رسوم ذات صلة.

### **بيع الأصول القديمة :**

تتضمن فواتير بيع الأصول القديمة من شركة إنتاج الكهرباء بالمسيلة تفاصيل عن التخلص من المعدات والآلات أو أي ممتلكات أخرى لم تعد تُستخدم في عملية الإنتاج. تشمل الفاتورة وصفًا دقيقًا للأصول المباعة مثل نوعها، حالتها، وعمرها، بالإضافة إلى القيمة المتفق عليها للبيع. كما تحتوي الفاتورة على معلومات عن المشتري، سواء كان شركة أو فردًا، بما في ذلك الاسم والعنوان وتفاصيل الاتصال، وأيضًا تفاصيل الدفع مثل تواريخ الفواتير وتواريخ استحقاق الدفع وأية شروط دفع أخرى. على سبيل المثال، إذا باعت الشركة مولدًا كهربائيًا قديمًا بمبلغ 5,000 دولار، فإن الفاتورة ستتضمن تفاصيل عن المولد مثل السنة المصنعة، القدرة الإنتاجية، حالته الحالية، والقيمة المتفق عليها، بالإضافة إلى معلومات المشتري وأية شروط إضافية للبيع.

## العملية الإدارية :

تقوم شركة إنتاج الكهرباء بالمسيلة بإصدار الفواتير باستخدام نظام محاسبي متقدم يساعد في تتبع الكميات والأسعار والتفاصيل الأخرى بشكل دقيق ومنظم . تتم متابعة عمليات التحصيل لضمان استلام المبالغ في الأوقات المحددة ، وتسجيل جميع العمليات في الدفاتر المحاسبية . بالإضافة إلى ذلك ، تُعد الشركة تقارير مالية شهرية وسنوية لتتبع الأداء المالي وضمان الشفافية. هذه العمليات تساعد في ضمان التدفق النقدي الضروري لاستمرار عمليات الشركة ، وتعزيز الثقة مع العملاء والموردين والمستثمرين ، والامتثال للالتزامات القانونية والتنظيمية .

**فاتورة بيع الزيوت و الشحوم :** هي وثيقة مالية تصدرها الشركة عند بيع شحوم أو زيوت قديمة ومنتهية الصلاحية التي تم استخدامها في عمليات الصيانة أو التشحيم في المحطات الكهربائية. تتضمن الفاتورة تفاصيل عن الشحوم المباعة، مثل نوعها وكميتها، إضافة إلى سعر البيع لكل وحدة من الشحوم والمبلغ الإجمالي المستحق . كما تتضمن الفاتورة معلومات البائع (شركة إنتاج الكهرباء بالمسيلة) والمشتري ، بالإضافة إلى تفاصيل الاتصال وشروط الدفع . تُستخدم الفواتير لتوثيق عملية البيع وتسهيل عملية التحصيل ، مما يساهم في إدارة العمليات المالية للشركة وضمان الامتثال للمتطلبات القانونية والضريبية .

## 2- فواتير الإشتراك :

فاتورة تسديد الإشتراك في شركة إنتاج الكهرباء بالمسيلة، الصادرة عن اتصالات الجزائر ، هي وثيقة مالية توضح المبلغ المستحق للشركة نظير اشتراكها في خدمات الإنترنت وخدمة "شريحة الاتصالات للعمال". تُرسل الفاتورة إلى شركة إنتاج الكهرباء لتسديد المبلغ المتفق عليه مقابل الخدمات المقدمة خلال فترة معينة. تحتوي الفاتورة على تفاصيل الخدمة المقدمة، المبلغ المستحق، وتاريخ الاستحقاق لضمان استمرارية الخدمة وسلاسة العمليات التشغيلية.



**ALGERIE TELECOM, SPA**  
au capital de 115 001 000 000 DA

RC N° 02 B 00 18 093 Identification fiscale : 000210021800337 10001 N° Article d'imposition : 1629839021  
NIS : 000216200656936 - R. N. N° 8 Cinq Nations - Mohammadia - ALGER Tél. : 12 - Fax : 021 82 36 36

page 1/1

**فاتورة**  
**FACTURE N° : B374801657**

Actel : 32|ACTEL M'sila (32)  
Adresse : Central Téléphonique M'sila  
N° CCP : 311862/28 - BNA : 001 00901 0300 001 266/08

M. SOCIETE ALGERIENNE DE PRODUCTION DE L'ELECTRICITE SPE SPA P06 TV/TG Est Unité de M'SILA  
B.P. 203  
Rue Driss Hacéja  
28000 M'SILA M'Sila

N° client : 70654655200018  
N° abonnement : 35325801  
Période facturée : du 01/11/2023 au 31/12/2023  
Date de facturation : 05/01/2024

**SITUATION ANTERIEURE**

		حساب التلخيص التالي معها
Solde échéancier à payer	0,00	رصيد آخر فاتورة
Solde de la dernière facture	1 428,00	لحركات الفترة
Mouvement de la période	-1 428,00	التجميعات من جديد
Report à nouveau	0,00	

**Facture En cours**

Abonnement	Montant	Date de début	Date de fin	
MIXTE Abonnement standard	300,00	01/01/2024	29/02/2024	الاشتراك
Corporate				
AT Appel en attente	0,00	01/01/2024	29/02/2024	
Conférence à trois	0,00	01/01/2024	29/02/2024	
Restriction international	100,00	01/01/2024	29/02/2024	
Supp appels vers Audiotel	0,00	01/01/2024	29/02/2024	
801XXXX	0,00	01/01/2024	29/02/2024	
Désire figurer sur Annuaire	0,00	01/01/2024	29/02/2024	
<b>Totaux</b>				
Réduction	0,00			مبلغ الخصم
Total HT	400,00			المبلغ ح.ر
Ajustement	0,00			تصحيح
TVA	76,00			الرقم
Montant TTC sans dus	476,00			مبلغ الفاتورة مع دون التوائير السليمة
Montant TTC avec dus	476,00			مبلغ الفاتورة مع التوائير السليمة
Droit de timbre : 5,00	حق الطابع	Montant TTC par Chèque : 476,00		مبلغ الفاتورة ش.ر
		Montant total en numéraire : 481,00		المبلغ الإجمالي نقدا

**Arrêtée la présente facture à la somme de : Quatre Cent Soixante-Neuf Dinars et Zero CTS**

Date limite de paiement : 19-02-2024

SONELGAZ - Production de l'Electricité  
Unité de Production de M'sila

Reçu le: 16 JAN. 2024

**COURRIER ARRIVÉE**



Avec le rechargement de secours (DOOMLY) Algérie Telecom vous avance 36H de connexion sur votre abonnement internet, cette durée sera déduite sur votre prochain recharge. Pour en bénéficier, appelez le 1500 et sélectionnez le rechargement de secours.

### 3- عقود الإيجار :

تلعب عقود الإيجار دوراً جوهرياً في تلبية الاحتياجات الأساسية لعمليات الإنتاج في شركة إنتاج الكهرباء، إذ تساهم في توفير الوسائل والموارد الضرورية لتحقيق الأهداف الإنتاجية والتشغيلية بكفاءة وفعالية. ويتم متابعة هذه العقود من خلال نظام إدارة الالتزامات. ومن أبرز هذه العقود:

#### عقد إيجار الأصول :

عقود الإيجار لشركة إنتاج الكهرباء تتعلق بتأجير أصول مختلفة التي يحتاجها العمل اليومي للشركة في إنتاج وتوزيع الكهرباء. يمكن أن تشمل هذه الأصول مرافق للمعدات أو المركبات أو القطع الأرضية وغيرها من الممتلكات اللازمة لتشغيل الأعمال. تتضمن عقود الإيجار مجموعة من الشروط والاتفاقيات التي تحدد حقوق المستأجر والمؤجر. وتشمل هذه الشروط:

- **المدة :** يحدد العقد فترة زمنية معينة لكرء الأصل، سواء كانت قصيرة الأمد مثل عقد سنوي أو طويلة الأمد مثل عقد لمدة عدة سنوات.
- **الإيجار :** يتم تحديد مبلغ الإيجار الذي يجب دفعه من قبل المستأجر للاستفادة من الأصل المستأجر، وقد يتم تحديده بشكل شهري أو سنوي.
- **الشروط الفنية :** تحدد العقود متطلبات الصيانة والاستخدام اللازمة للحفاظ على حالة الأصل المستأجر خلال فترة الإيجار.
- **التأمين :** يمكن أن يتطلب العقد توفير تأمين للأصل المستأجر لتغطية أي خسائر أو أضرار محتملة.
- **الحقوق والتعويضات :** تنص العقود على حقوق المستأجر والمؤجر في حالة انتهاء العقد أو حدوث أي مشاكل قانونية أو تقديم تعويضات في حالة عدم الامتثال للشروط .

**عقد إيجار السيارات :** هو اتفاقية قانونية بين فرع إنتاج الكهرباء بالمسيلة و المؤسسة التابعة للمديرية العامة لإنتاج الغاز و الكهرباء " سونلغاز " تمكن العملاء من استئجار سيارات من مجموعة متنوعة من الطرازات لفترة زمنية محددة . يحدد العقد شروط الاستخدام والتكاليف والمسؤوليات المتعلقة بالسيارة المستأجرة، بما في ذلك الشروط المالية والتأمين والتسليم والإعادة . تهدف هذه الاتفاقية إلى توفير خدمة تأجير سيارات عالية الجودة لعملاء شركة السونلغاز وضمان رضاهم وسلامتهم أثناء استخدام السيارة ، وهذا كما يوضحه الملحق التالي :



## عقد إجار المطعم :

و هو اتفاق قانوني يُبرم بين شركة إنتاج الكهرباء كمالك للمطعم ، ومستأجر يرغب في تشغيل وإدارة المطعم . يتضمن العقد شروطاً وأحكاماً تحدد التزامات الطرفين ، حيث تلتزم شركة إنتاج الكهرباء بتأجير المطعم للمستأجر لفترة زمنية محددة وتزويده بكافة التجهيزات والمعدات اللازمة لتشغيله من جانبه ، يتعهد المستأجر بإدارة المطعم بفعالية وكفاءة ، ويتولى مسؤولية تشغيله اليومي ، بما في ذلك تحضير وتقديم الوجبات . كما يلزم المستأجر ببيع هذه الوجبات لشركة إنتاج الكهرباء أو لعملاء تحددهم الشركة ، وذلك وفقاً لشروط محددة يتم الاتفاق عليها في العقد . هذا الاتفاق يهدف إلى ضمان تحقيق مصلحة الطرفين من خلال توفير بيئة عمل مجهزة للمستأجر والحصول على خدمات الطعام لشركة إنتاج الكهرباء .

## المطلب الثاني : العملية التشغيلية ( Process )

إن تحويل البيانات إلى قوائم مالية في شركة إنتاج الكهرباء يتطلب عملية تشغيلية منظمة تجمع بين عدة مراحل وخطوات. سنقوم بتفصيل هذه العملية بشكل شامل:

### - التحقق من البيانات :

تشمل عملية التحقق من البيانات التأكد من دقة وصحة البيانات المجمعة من المصادر المختلفة. يتم ذلك من خلال مراجعة دقيقة للبيانات المسجلة في المستندات المحاسبية، مثل الفواتير والكشوف المالية وغيرها. بالإضافة إلى ذلك، يقوم فريق المحاسبة الداخلي بإجراء مراجعة شاملة لضمان أن البيانات كاملة وخالية من الأخطاء ، وهذا قبل تبويبها في نظام المعلومات المحاسبي لشركة ( système Hissab )، تُعتبر هذه العملية ضرورية لضمان مصداقية البيانات المستخدمة في إعداد القوائم المالية.

### - تبويب البيانات :

تبويب البيانات هو المرحلة الثانية والأكثر أهمية في عملية تحويل البيانات إلى قوائم مالية. يتم في هذه المرحلة تبويب البيانات بعد جمعها من مصادر متعددة داخل الشركة، مثل عدادات الكهرباء التي تسجل كميات الكهرباء المنتجة والمستهلكة، ونظام إدارة الطاقة الذي يوفر معلومات حول كفاءة التشغيل والأداء، ونظام إدارة الإلتزامات الذي يحتوي على تفاصيل التكاليف، الإيرادات، والمصروفات. بالإضافة إلى البيانات التشغيلية الأخرى مثل تكاليف الوقود، تكاليف الصيانة، وتكاليف العمالة. الهدف من هذه الخطوة هو تسجيل هذه البيانات في نظام المعلومات المحاسبي الخاص ( système Hissab ) بالشركة لمعالجتها وتحليلها، وذلك للحصول على بيانات دقيقة وشاملة تمثل كافة الأنشطة المالية والتشغيلية للشركة.

## - معالجة البيانات :

تشمل معالجة البيانات تحليل وتجهيز البيانات التي تم جمعها لضمان جودتها وقابليتها للاستخدام في إعداد القوائم المالية. تبدأ هذه العملية بتنقية البيانات لإزالة الأخطاء أو التكرارات ، يليها تجميع البيانات من مصادر متنوعة في قاعدة بيانات موحدة. بعد ذلك، يتم تصنيف البيانات إلى فئات ملائمة مثل الإيرادات ، التكاليف ، الأصول ، والخصوم . تُنفَّذ هذه العمليات باستخدام نظام المعلومات المحاسبي (Système Hissab) ، مما يسهم في تسهيل استخدامها في التحليلات المالية المستقبلية .

## - التحليل المالي :

التحليل المالي يشمل دراسة البيانات المالية لتقييم الأداء المالي والتشغيلي للشركة . يتم تحليل تكاليف الإنتاج والإيرادات لتحديد مستوى الربحية ، وتقييم كفاءة التشغيل من خلال قياس مؤشرات الأداء الرئيسية مثل تكاليف الوقود والصيانة . هذا التحليل يساعد في فهم نقاط القوة والضعف في الأداء المالي للشركة ، ويمكن الإدارة من اتخاذ قرارات مستنيرة لتحسين الأداء .

## - إعداد التقارير المالية

إعداد التقارير المالية يتضمن إنشاء القوائم المالية الرئيسية التي تشمل قائمة الدخل، الميزانية العمومية، وقائمة التدفقات النقدية. قائمة الدخل تعرض الإيرادات والمصروفات خلال فترة محددة لتحديد الربح أو الخسارة. الميزانية العمومية تعرض الأصول، الخصوم، وحقوق المساهمين في نهاية الفترة. قائمة التدفقات النقدية توضح التدفقات النقدية الداخلة والخارجة وتحدد الوضع النقدي للشركة. هذه القوائم توفر نظرة شاملة على الوضع المالي للشركة.

## - المراجعة والتدقيق

المراجعة والتدقيق هما عمليات حاسمة لضمان دقة وموثوقية القوائم المالية. يقوم فريق التدقيق الداخلي بمراجعة التقارير المسجلة في نظام الحساب ( système Hissab ) وهذا للتأكد من أنها تعكس بشكل صحيح العمليات المالية وتمتثل للمعايير المحاسبية. بالإضافة إلى ذلك، يقوم المدققون الخارجيون بفحص القوائم المالية وتقديم تقرير مستقل عن مدى دقتها وامتثالها للمعايير المحاسبية والقوانين ذات الصلة. هذه الخطوة تعزز الثقة في القوائم المالية لدى المساهمين والمستثمرين.

## - العرض والموافقة

عرض القوائم المالية يتضمن تقديم التقارير المالية إلى الإدارة العليا للشركة للمراجعة والموافقة النهائية. يتم مناقشة النتائج والتوصيات الناتجة عن التحليل المالي، ويتم اتخاذ القرارات الاستراتيجية بناءً على هذه التقارير. بعد موافقة الإدارة، يتم عرض القوائم المالية في الاجتماعات العامة للمساهمين للحصول على موافقتهم. هذه العملية تضمن الشفافية والمساءلة في التقارير المالية.

## - النشر والامتثال

النشر والامتثال هما الخطوة الأخيرة في تحويل البيانات إلى قوائم مالية. بعد الموافقة، يتم نشر القوائم المالية على الموقع الإلكتروني للشركة وفي التقارير السنوية لتكون متاحة للجمهور والمستثمرين. بالإضافة إلى ذلك، يتم التأكد من أن القوائم المالية تتوافق مع المعايير المحاسبية الدولية والمحلية والقوانين ذات الصلة. هذا يضمن أن التقارير المالية تعكس بصورة دقيقة وشفافة الوضع المالي للشركة وتلبي متطلبات الشفافية والمساءلة.

## المطلب الثالث : المخرجات (Output) :

المخرجات في نظام المعلومات المحاسبي تشير إلى التقارير والمعلومات الناتجة عن معالجة البيانات المحاسبية المدخلة إلى النظام . تشمل هذه المخرجات التقارير المالية مثل الميزانية العمومية ، قائمة الدخل ، وقائمة التدفقات النقدية، بالإضافة إلى التقارير التحليلية التي تساهم في تقييم الأداء المالي والتشغيلي للشركة . تساعد هذه المخرجات الجهات المعنية ، مثل الإدارة والمستثمرين والمراجعين ، في اتخاذ قرارات مستنيرة تعتمد على بيانات دقيقة وشاملة حول الوضع المالي والتشغيلي للشركة. يساهم نظام المعلومات المحاسبي بشكل فعال في تقديم هذه المخرجات وتلبية المتطلبات المحاسبية لشركة سونلغاز ، ومن بين أهم هذه المخرجات ما يلي :

## ❖ التقارير المالية

الميزانية العمومية : يجمع نظام المعلومات المحاسبي البيانات المتعلقة بالأصول، مثل المعدات والبنية التحتية والنقد، والخصوم مثل القروض والمستحقات، وحقوق الملكية مثل رأس المال والأرباح المحتجزة. بعد معالجة هذه البيانات، يتم إنشاء ميزانية عمومية تعرض هذه المعلومات في شكل منظم، مما يساعد الإدارة والمستثمرين في فهم الوضع المالي للشركة وتحسين إدارة الأصول والخصوم، وكذلك في اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن النمو أو إعادة الهيكلة ، و في مايلي جدول الميزانية لشركة إنتاج الكهرباء بالمسيلة لسنتي 2021-2022 :

الجدول رقم (06) : جدول جانب الأصول للشركة

2021	2022	أرصنة 2022	إجمالي 2022	ملاحظة	الأصول
					أصول غير مبررة
					تأجيل الترخيص
629 256,65	0,00	6 157 941,34	6 157 941,34		تقييمات غير مالية
					تقييمات مالية
3 265 034,25	3 265 034,25		3 265 034,25		أجنبي
165 881 622,08	152 809 601,42	345 431 328,08	498 240 929,90		عمليات تريب وتعليق الأجنبي
1 434 928 970,15	1 341 341 900,86	2 832 311 888,11	4 173 653 848,97		الإشادات (المالي والأعمال)
26 635 777 780,0	24 270 544 201,44	29 510 288 172,40	53 780 832 373,84		المنتجات النفطية والمعدات والآلات الصناعية
162 313 509,38	150 192 097,22	234 841 716,35	385 033 813,57		تقييمات حصة أخرى
78 818 150,62	111 991 717,40		111 991 717,4		التقييمات جاری التقييمها
					تقييمات مالية
					مخازن مودرنية
					موقع المعالجة
					مخازن أخرى مالية
537 500,00	537 500,00		537 500,00		أصول وأصول أخرى غير جاریة
38 480 151 829,71	26 030 682 112,59	32 929 031 046,28	58 959 713 158,87		مجموع أصول غير جاریة
					أصول جاریة
					أصول دائنة واستحقاقات مماثلة
100 554,59	139 852,02		139 852,02		زيمان
3 167 983 281,30	2 826 770 897,64		2 826 770 897,64		مطلوبون جاری التقييمها

				ديون دائنة
8 838 618,79	17 517,83	239 533 710,58	239 551 228,41	مدينون اخرى
7 623 190,07	20 044 612,23		20 044 612,23	ضرائب
				أصول جارية اخرى
				الموجودات وما يماثلها
				أصول موظفة وغيرها من أصول جارية
445 71 416,83	133 138,63		133 138,63	أموال خزينة اصول
3 229 117 061,58	2 847 106 018,35	239 533 710,58	3 086 639 728,93	مجموع أصول جارية
31 709 268 891,29	28 877 788 130,94	33 168 564 756,86	62 046 352 887,8	مجموع الاصول

المصدر : من إعداد الطالب بعد الإعتماد على الملحق (A)

الجدول رقم (07) : جدول لجانب الخصوم للشركة

2021	2022	ملاحظة	خصوم
			رؤوس الأموال الخاصة
			راس المال غير مستعان به
			العلاوات واحتياطات
0.00	0.00		نتيجة الصافية
571 766 864,05	-62 449 633,63		رؤوس أموال الخاصة اخرى
30 660 453	28 387 844		حسابات الارتباطات الخاصة بالمؤسسات
370,43	714,06		وشركات في شكل مساهمة
31 232 220	28 325 395		مجموع رأس المال الخاص
234,48	080,43		
			الخصوم غير جارية
184 824 790,81	192 485 783,32		مؤونات ومنتجات مدرجة
184 824 790,81	192 485 783,32		مجموع الخصوم غير جارية
			خصوم جارية
163 777 907,05	218 838 106,36		موردون وحسابات ملحقه
1 648,57	0.00		ضرائب
			ديون شركات فروع المجمع
128 444 310,38	141 069 160,83		الديون المدينة الاخرى
0.00	0.00		أموال خزينة الخصوم
292 223 866,00	359 907 267,19		مجموع الخصوم الجارية
31 709 268	28 877 788		مجموع الخصوم
891,29	130,94		

المصدر : من إعداد الطالب بعد الإعتماد على الملحق (B)

## التعليق :

نظراً لحجم الشركة الكبير وكثرة معاملاتها، تم تسجيل الأصول والخصوم لسنتي 2021 و 2022 في جداول منفصلة. تم تسجيل الأصول في جدول والخصوم في جدول آخر ، وذلك لتلبية الطلب المتزايد على إنتاج الكهرباء بشكل مستدام وتفاذي أي انهيارات محتملة في النظام . ازداد حجم المعاملات المتعلقة بالبيع والشراء بشكل ملحوظ خلال السنتين الماضيتين ، مما تطلب تعزيز الأصول بشكل مستمر ، حيث تحتاج الشركة إلى قطع غيار للآلات سنوياً لتفاذي تعطّلها وضمان استمرار الإنتاج بشكل منتظم ، كما ساهم نظام المعلومات المحاسبي في تسهيل عملية التسجيل والحساب وتبويب المبالغ المالية، بالإضافة إلى تخزين هذه البيانات في ذاكرة النظام وتوفيرها للمستخدمين في الوقت المناسب وبشكل سريع وفعال . كما تم إعداد الميزانية الوظيفية المختصرة للسنتين على نحو يتلائم مع احتياجات الشركة ، وهي موضحة في الجدولين التاليين :

### الجدول رقم (08) : جدول لجانب الأصول للميزانية الوظيفية المختصرة للشركة

النسبة %	المبالغ	الخصوم	النسبة %	المبالغ	الأصول
		الموارد الثابتة		28 480 151 829,71	الاستخدامات الثابتة
	31 417 045 025,29	الموارد الخاصة			
	-----	ديون مالية			
	866,00 223 292	خصوم متداولة		3229117061.58	اصول متداولة
	866,00 223 292	للاستغلال		3 184 545 644,75	للاستغلال
	-----	خارج الاستغلال		-----	خارج الاستغلال
	0.00	خزينة الخصوم		44571416.83	خزينة الاصول
	31 709 268 891,29	مجموع الخصوم		31 709 268 891,29	مجموع الاصول

المصدر : من إعداد الطالب بعد الإعتماد على الملحق (A)

**الجدول رقم (09) : جدول لجانب الخصوم للميزانية الوظيفية للشركة**

النسبة %	المبالغ	الخصوم	النسبة	المبالغ	الأصول
		الموارد الثابتة		26 030 682 112,59	الاستخدامات الثابتة
	28 517 880 863,75	الموارد الخاصة			
		ديون مالية			
	359 907 267,19 359 907 267,19	خصوم متداولة للاستغلال		2847106018.35 2 846 972 879,72	اصول متداولة للاستغلال
		خارج الاستغلال			خارج الاستغلال
	0.00	خزينة الخصوم		133 138,63	خزينة الأصول
	28 877 788 130,94	مجموع الخصوم		28 877 788 130,94	مجموع الاصول

**المصدر :** من إعداد الطالب بعد الإعتماد على الملحق (B)

وهذه بعض النماذج المتحصل عليها من شركة إنتاج الكهرباء بالمسيلة ، وذلك بعد إجراء الدراسة بقسم المحاسبة في الشركة محل الدراسة

❖ **قائمة الدخل :** يجمع النظام بيانات الإيرادات من بيع الكهرباء والمصروفات التشغيلية مثل تكاليف الوقود،

الرواتب، والصيانة. بعد حساب صافي الدخل أو الخسارة بطرح المصروفات من الإيرادات، تعرض قائمة الدخل الربحية لفترة زمنية معينة. تساعد هذه المعلومات الإدارة في تحليل تكاليف الإنتاج، وتحديد طرق لخفض التكاليف وزيادة الأرباح، واتخاذ قرارات مستنيرة بشأن الاستثمارات والتوسع.

❖ **قائمة التدفقات النقدية :** يقوم النظام بجمع بيانات التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية، الاستثمارية، والتمويلية،

ويعرضها في قائمة توضح حركة الأموال داخل وخارج الشركة. تساعد هذه القائمة الإدارة في تحديد الفترات التي قد تواجه فيها الشركة نقصاً في السيولة، مما يمكنهم من وضع استراتيجيات للتعامل مع هذه الحالات والتخطيط

المالي لضمان توافر السيولة الكافية لتلبية الالتزامات ، ويمكن سبقتها في قائمة واحدة و هي في العنصر التالي :

❖ **قائمة تدفقات الخزينة :** جدول تدفقات الخزينة هو تقرير مالي يعرض بشكل مفصل جميع العمليات النقدية التي

تقوم بها شركة إنتاج الكهرباء بالمسيلة . هذا الجدول يوضح مصادر النقدية المتاحة للشركة واستخداماتها على

مدار فترة زمنية محددة ، عادة ما تكون شهرية ، ربع سنوية ، أو سنوية ، حيث يتكون الجدول من ثلاثة أقسام

رئيسية :

● **التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية:**

- الإيرادات النقدية: مبيعات الكهرباء للعملاء، المدفوعات النقدية من عقود الصيانة، والخدمات الإضافية.
- المصروفات النقدية: تكاليف الوقود، الأجور والرواتب، تكاليف الصيانة، الفواتير الإدارية، والمصروفات التشغيلية الأخرى.

● **التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية:**

- الإيرادات النقدية: بيع الأصول الثابتة ، استرداد الاستثمارات .
- المصروفات النقدية: شراء المعدات الجديدة ، الاستثمار في تحسين البنية التحتية، الإنفاق على مشاريع التوسعة.

● **التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية:**

- الإيرادات النقدية: القروض المصرفية ، إصدار الأسهم ، التمويل من الحكومة أو المستثمرين .
- المصروفات النقدية: سداد القروض ، دفع الفوائد ، توزيعات الأرباح ، وفي مايلي جدول لتدفقات الخزينة المذكورة لشركة إنتاج الكهرباء بالمسيلة :

الجدول رقم (10) : جدول تدفقات الخزينة

السنة المالية 2021	السنة المالية 2022	الملاحظة	البيان
<b>9738336,69</b>	<b>2668735,76</b>		<b>تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة العملياتية</b>
970448555,39	574823185,2		التحصيلات المقبوضة من عند الزبائن
178963,6	106671,6		المبالغ المدفوعة للموردين والعاملين
			الضرائب عن النتائج المدفوعة
(960889182,30)	(572261121,04)		تدفقات أموال الخزينة قبل العناصر غير العادية
			تدفقات أموال الخزينة المرتبطة بالعناصر غير العادية
(960889182,30)	(572261121,04)		تدفقات أموال الخزينة الصافية المتأتية من الأنشطة العملياتية(أ)
376911979,93	130495330,70		<b>تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار</b>
			المسحوبات عن اقتناء تسيبات مادية او غير المادية
			التحصيلات عن عمليات بيع عن تسيبات مادية او غير مادية
			المسحوبات عن إقتناء تسيبات مالية
			التحصيلات عن عمليات التنازل عن تسيبات مالية
			الفوائد التي تم تحصيلها عن التوظيفات المالية
			الحصص والاقساط المقبوضة من النتائج
<b>(376911979,93)</b>	<b>(130495330,70)</b>		<b>صافي تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار (ب)</b>
-1337801162,23	-702756451,74		تغير الخزينة خلال الفترة

83369197,03	44571416,83	تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل التحصيلات في اعقاب إصدار أسهم الحصص وغيرها من التوزيعات التي تم القيام بها التحصيلات المتأتية من القروض تسديدات القروض او الديون الأخرى المماثلة
44571416,83	133138,63	صافي تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل (ج)
-38797780,2	-44438278,2	تغير الخزينة خلال الفترة

**المصدر :** من إعداد الطالب بعد الإعتماد على الملحق (C)

قائمة التغيرات في حقوق الملكية: يجمع النظام بيانات التغيرات في حقوق المساهمين مثل إصدار الأسهم الجديدة وتوزيع الأرباح، ويعرضها في قائمة توضح تأثير هذه الأنشطة على حقوق الملكية. توفر هذه القائمة معلومات دقيقة للمستثمرين والمساهمين حول تأثير الأنشطة المالية على حقوقهم، مما يعزز الشفافية والمساءلة داخل الشركة.

#### ❖ التقارير التشغيلية

- **تقارير تكلفة الإنتاج:** يجمع نظام المعلومات المحاسبي بيانات التكلفة من مختلف الأقسام المتعلقة بالإنتاج، ويعالجها ليعرض تفاصيل تكلفة المواد الخام، العمالة، والمصاريف العامة لكل وحدة من الكهرباء. تساعد هذه التقارير الإدارة في تحديد المجالات التي يمكن تحسينها لخفض التكاليف وزيادة الكفاءة التشغيلية.
- **تقارير الأداء المالي:** يجمع النظام البيانات الفعلية من العمليات اليومية ويقارنها بالميزانيات المخططة والتوقعات، مع عرض الفروقات وتحليل الأسباب خلفها. تمكن هذه التقارير الإدارة من تقييم الأداء الفعلي مقابل الأهداف المخططة وتعديل الخطط حسب الحاجة، مما يعزز اتخاذ قرارات مستنيرة.

#### ❖ تقارير الالتزام

- **تقارير الضرائب:** يجمع النظام بيانات جميع الأنشطة المالية التي تخضع للضرائب، ويحسن المستحقات الضريبية ويعرض تقارير مفصلة حول الضرائب المستحقة والمدفوعة. تساعد هذه التقارير في ضمان الامتثال للقوانين الضريبية وتجنب العقوبات والغرامات، مما يساهم في الإدارة المالية الرشيدة.

- **تقارير الامتثال التنظيمي:** يجمع النظام بيانات الامتثال للقوانين واللوائح الحكومية ويعرضها في تقارير توضح مدى التزام الشركة بالمعايير البيئية ومتطلبات السلامة . تساعد هذه التقارير في تجنب المخاطر القانونية والتنظيمية من خلال ضمان الامتثال المستمر ، مما يحافظ على سمعة الشركة وسلامة عملياتها .

#### ❖ تقارير إدارة الأصول

- **تقارير صيانة المعدات :** يجمع النظام بيانات الصيانة من سجلات المعدات والعمليات التشغيلية ، وينشئ جداول زمنية للصيانة الدورية وتوقعات للاحتياجات المستقبلية . تساعد هذه التقارير الإدارة في تخطيط الصيانة الوقائية لتجنب الأعطال المكلفة وتقليل التوقفات غير المخططة، مما يحسن الكفاءة التشغيلية .
- **تقارير إدارة المخزون :** يجمع النظام بيانات المخزون من مختلف الأقسام، ويعالجها لإنشاء تقارير حول كميات المواد الخام وقطع الغيار المتاحة وتلك التي تحتاج إلى إعادة طلب . تساعد هذه التقارير في إدارة المخزون بكفاءة وتجنب نقص المواد الذي قد يعطل العمليات ، مما يدعم التخطيط المالي المستدام .

#### ❖ التقارير التحليلية

- **تحليل التكلفة-العائد :** يجمع النظام بيانات التكلفة والإيرادات المحتملة للمشاريع الجديدة ، ويحللها لمقارنة التكلفة بالفوائد المتوقعة. يساعد هذا التحليل الإدارة في تقييم جدوى الاستثمارات وتحديد المشاريع الأكثر ربحية ، مما يعزز اتخاذ قرارات مستنيرة تسهم في نمو الشركة .
- **تحليل الحساسية:** يجمع النظام بيانات السيناريوهات الاقتصادية المختلفة ويحلل تأثير التغيرات في العوامل الاقتصادية على الأداء المالي . يساعد هذا التحليل الإدارة في وضع استراتيجيات للتعامل مع التقلبات الاقتصادية وتقليل المخاطر ، مما يدعم الاستدامة المالية للشركة .

كما يمكن جمع كل هذه البيانات وتلخيصها في جدول واحد ، وهو جدول حساب النتائج. هذا الجدول لا يعد مجرد وثيقة مالية تقليدية ، بل يمثل أداة محورية تجمع وتلخص كافة البيانات المالية اللازمة للتقارير التحليلية ، تحليل التكلفة-العائد ، وتحليل الحساسية. من خلال توفير رؤية شاملة للأداء المالي للشركة ، يمكّن جدول حساب النتائج الإدارة من اتخاذ قرارات مستنيرة مبنية على تحليل دقيق وشامل للبيانات. باختصار ، يُعد جدول حساب النتائج حجر الزاوية الذي تعتمد عليه جميع التحليلات المالية والتقارير الاستراتيجية ، مما يجعله أداة لا غنى عنها لتحقيق الإدارة المالية الفعالة والناجحة .

الجدول رقم (11): جدول حسابات النتائج

2021	2022	البيان
5 285 917 785,17	6 253 854 802,24	رقم الاعمال
<b>5285917785,17</b>	<b>6 253 854 802,24</b>	نتاج السنة المالية
(666151805,25)	(848861737,80)	المشتريات المستهلكة
(1237371102,34)	(771136185,18)	خدمات الخارجية واستهلاكات اخرى
<b>(1903522907,59)</b>	<b>(1619997922,98)</b>	استهلاك السنة المالية
<b>3382394877,58</b>	<b>4633856879,26</b>	قيمة المضافة للاستغلال
(462492528,43)	(446706527,15)	أعباء مستخدمين
(16352930,77)	(5726691,61)	الضرائب والرسوم ومدفوعات المشابهة
<b>2903549418,38</b>	<b>4181423660,5</b>	فاتص اجمالي للاستغلال
10675509,24	9321287,27	منتجات العملياتية الاخرى
(4418028,8)	(6481351,25)	الأعباء العملياتية الاخرى
(2365963290,74)	(2546446907,19)	المخصصات للاهلاك ومؤونات
18842585,66	1937327,43	استرجاع عن خسائر قيمة ومؤونات
<b>562686193,74</b>	<b>1639754016,76</b>	نتيجة العملياتية
0.00	0.00	منتجات المالية
15196,63-	0.00	الأعباء المالية
<b>15196,63-</b>	<b>0.00</b>	النتيجة المالية
<b>562670997,11</b>	<b>1639754016,76</b>	نتيجة العادية قبل الضرائب
0.00	0.00	الضرائب المؤجلة (تغيرات) حول النتائج العادية
<b>5315435880,07</b>	<b>6265113416,94</b>	مجموع منتجات أنشطة عادية
(4752764882,96)	(4625359400,18)	مجموع أعباء أنشطة عادية
<b>562670997,11</b>	<b>1639754016,76</b>	النتيجة الصافية للأنشطة عادية
(164701374,53)	(158747295,61)	النتيجة الغير العادية
<b>397969622,58</b>	<b>1481006721,15</b>	نتيجة الصافية للسنة مالية

المصدر : من إعداد الطالب بعد الإعتماد على الملحق (D)

وذلك من خلال توفير معلومات دقيقة في الوقت المناسب عبر مختلف التقارير، يساعد نظام المعلومات المحاسبي شركة إنتاج الكهرباء في تحسين الكفاءة التشغيلية، اتخاذ قرارات مستنيرة، ضمان الامتثال، إدارة المخاطر، التخطيط المالي، وتعزيز الشفافية والمساءلة. كل عنصر من مخرجات النظام يدعم دوراً محددًا في تحقيق هذه الأهداف، مما يسهم في تحسين الأداء العام للشركة واستدامتها المالية.

كما أن نظام المعلومات المحاسبي في شركة إنتاج الكهرباء يجمع ويعالج البيانات المالية والتشغيلية من مصادر متعددة ليقدم تقارير مفصلة تساعد في تحسين الكفاءة التشغيلية واتخاذ قرارات مستنيرة. الميزانية العمومية توفر نظرة شاملة على الأصول والخصوم وحقوق الملكية، مما يساعد الإدارة في إدارة الموارد المالية بفعالية. قائمة الدخل توضح الإيرادات والمصروفات، مما يمكن الشركة من تحليل الربحية وتحديد طرق خفض التكاليف. قائمة التدفقات النقدية تبرز حركة الأموال، مما يساعد في التخطيط المالي وإدارة السيولة. قائمة التغيرات في حقوق الملكية تعزز الشفافية والمساءلة من خلال عرض تأثير الأنشطة المالية على حقوق المساهمين. تقارير تكلفة الإنتاج تسهل تحديد مجالات تحسين الكفاءة التشغيلية، بينما تقارير الأداء المالي تمكن من مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط. تقارير الضرائب والامتثال التنظيمي تضمن الامتثال للقوانين، مما يحافظ على سمعة الشركة ويجنبها الغرامات. تقارير صيانة المعدات وإدارة المخزون تحسن إدارة الأصول وتجنب توقف العمليات. وأخيرًا، تحليل التكلفة-العائد وتحليل الحساسية يدعمان اتخاذ قرارات استثمارية مستنيرة وتقليل المخاطر. يقوم النظام بكل هذه المهام بسهولة ودقة، مما يسهل على الإدارة الوصول إلى المعلومات الحيوية في الوقت المناسب لاتخاذ قرارات مدروسة تعزز استدامة الشركة المالية وعملياتها التشغيلية.

#### **المطلب الرابع : التغذية العكسية (Feedback) :**

في إطار التغذية العكسية، يقوم محافظ الحسابات الخارجي بمراقبة عملية إعداد القوائم المالية لشركة إنتاج الكهرباء بالمسيلة وجميع الفروع التابعة للمديرية العامة لشركة سونلغاز بهدف تصحيح الأخطاء قبل إصدار القوائم النهائية. عند اكتشاف أي خطأ، يتم إبلاغ مجلس الإدارة، الذي يتولى إخطار قسم المحاسبة في الفرع المعني لتصحيح الخطأ فوراً. بعد إصدار القوائم المالية، يعقد محافظ الحسابات اجتماعاً مع مجلس الإدارة والجمعية العامة للمساهمين لاتخاذ قرار نهائي؛ إما بالموافقة التامة، مما يعني عدم إرسال أي تقرير إضافي، أو بالموافقة بتحفظات، حيث يتم إرسال تقرير للفرع لتصحيح الخطأ في السنة المالية المقبلة، مع متابعة مستمرة لضمان التنفيذ الصحيح للتصحيحات. هذا الإجراء يهدف إلى تعزيز دقة وموثوقية القوائم المالية، مما يساهم في الشفافية والمصداقية المالية للشركة، كما يمكن تقسيم هذه الخطوات كالتالي :

## 1. مرحلة المراجعة والمتابعة:

في هذه المرحلة، يبدأ محافظ الحسابات الخارجي بفحص شامل للقوائم المالية المسجلة في نظام الحساب التي أعدتها شركة إنتاج الكهرباء بالمسيلة والفروع الأخرى التابعة لسونلغاز. يشمل هذا الفحص تدقيق العمليات المالية كافة، بهدف التحقق من دقتها وموثوقيتها. يعتمد محافظ الحسابات على معايير التدقيق الدولية والمعايير المحاسبية المحلية لكشف أي أخطاء أو تباينات محتملة. تساهم هذه المرحلة في ضمان التزام الشركة بالإجراءات المالية الصحيحة وتحضير القوائم المالية بشكل دقيق.

## 2. اكتشاف الأخطاء والتبليغ:

عند اكتشاف أي خطأ أثناء عملية المراجعة، يقوم محافظ الحسابات الخارجي بتوثيقه بدقة، موضحاً مدى تأثيره على القوائم المالية. ثم يتم إبلاغ مجلس الإدارة في المديرية العامة لسونلغاز بالتفاصيل اللازمة حول الأخطاء المكتشفة. يتولى المجلس بدوره إخطار قسم المحاسبة في الفرع المعني بالخطأ المحدد، ليتسنى لهم تصحيحه فوراً قبل إغلاق القوائم المالية. يهدف هذا الإجراء إلى تصحيح الأخطاء بشكل سريع وفعال، مما يحافظ على دقة القوائم المالية.

## 3. إصدار القوائم المالية:

بعد تصحيح جميع الأخطاء المكتشفة في المرحلة السابقة، يقوم محافظ الحسابات الخارجي بالتأكد من أن القوائم المالية جاهزة للإصدار النهائي. يتم تجميع البيانات المالية المعدلة وتدقيقها مرة أخيرة لضمان عدم وجود أي أخطاء متبقية. ثم تُعلق القوائم المالية وتُعدّ النسخة النهائية التي ستقدم إلى الجهات المعنية، مثل مجلس الإدارة والمساهمين. تمثل هذه المرحلة التأكيد النهائي على دقة وصحة البيانات المالية للشركة.

## 4. اتخاذ القرار النهائي :

بعد إصدار القوائم المالية النهائية، يعقد محافظ الحسابات الخارجي اجتماعاً مع مجلس الإدارة والجمعية العامة للمساهمين لمناقشة نتائج المراجعة. بناءً على تحليل البيانات ومناقشات الاجتماع، يتخذ المحافظ قراراً نهائياً بشأن القوائم المالية. إذا كانت القوائم خالية من الأخطاء أو تم تصحيح جميع الأخطاء، يتم الموافقة عليها دون تحفظات. أما إذا كانت هناك أخطاء تحتاج إلى تصحيح في المستقبل، يتم الموافقة بتحفظات، وإرسال تقرير مفصل للفرع المعني لتصحيح هذه الأخطاء في السنة المالية القادمة.

## 5. المتابعة والتصحيح :

في حالة الموافقة بتحفظات، يتم إرسال تقرير مفصل للفرع المعني يوضح الأخطاء المكتشفة والإجراءات المطلوبة لتصحيحها. يتضمن التقرير توجيهات واضحة حول كيفية التصحيح والتأكد من عدم تكرار الأخطاء. يقوم محافظ الحسابات الخارجي

بمتابعة الفرع بشكل دوري لضمان تنفيذ التصحيحات المطلوبة. تضمن هذه المتابعة المستمرة تحقيق تحسينات مستدامة في العمليات المالية للشركة، مما يعزز الثقة في التقارير المالية المستقبلية .

## ملخص الفصل :

في ختام هذا الفصل ، يتضح أن نظم المعلومات تعد من العناصر الأساسية لشركة إنتاج الكهرباء بالمسيلة ، حيث تلعب دوراً جوهرياً في تنظيم العمليات والأنشطة الإدارية . عند استخدامها بفعالية ، تُصبح هذه النظم ميزة تنافسية للشركة ، نظراً للخدمات التي توفرها للمستخدمين ، مما يميزها عن الشركات الكبيرة الأخرى . تظهر أهمية نظم المعلومات في مختلف عمليات الإدارة ، بما في ذلك عملية اتخاذ القرارات ، حيث تسهم بشكل حيوي في تسهيل هذه العملية وزيادة فعاليتها . ويشمل ذلك المساهمة غير المباشرة لنظام المعلومات المحاسبي من خلال تسهيل العمليات الحسابية وتوفير المعلومات للجهات المعنية بسرعة وسهولة ، مما يتيح الحصول على جميع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بشكل فعال .

## الخاتمة :

من خلال دراستنا لموضوع نظام المعلومات المحاسبي ودوره في عملية اتخاذ القرار ، سعينا إلى إبراز الدور المهم والفعال لهذا النظام في توفير المعلومات والبيانات التي تساعد المديرين والمسيرين على اتخاذ القرارات الرشيدة والمناسبة للحفاظ على استمرارية المؤسسة . وجدنا أن عملية اتخاذ القرار لا تقتصر على اتخاذ القرار الرشيد فحسب ، بل تمتد إلى تنفيذه بما يحقق الأهداف المرجوة ، وقد أصبح نظام المعلومات المحاسبية بذلك المسؤول الرئيسي عن توفير المعلومات التي تحتاجها المؤسسة .

في ظل عالمنا المعاصر ، أخذت المعلومات دورًا أكثر عمقًا واكتسبت أهمية تفوق بكثير ما كانت تتمتع به في السابق ، كما أدى اندماج تكنولوجيا الحاسوب إلى إحداث تغيير جذري في مجال المعلوماتية لم يسبق له مثيل ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ، منها:

- نظام المعلومات يساعد في معالجة البيانات للوصول إلى المعلومات المفيدة في عملية إتخاذ القرارات .
- نظام المعلومات المحاسبي المطبق في المنظمة مهم حيث يساعد على حسن سير العمل في مختلف الوظائف والمستويات الإدارية .
- يعمل نظام المعلومات المحاسبي على إنتاج المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الرشيدة .
- تصميم نظام المعلومات المحاسبي على أسس ومبادئ سليمة يسمح بتوليد معلومات ذات مصداقية تعبر عن الوضعية الحقيقية والملائمة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب .
- هناك عوامل تؤثر على عملية اتخاذ القرارات منها داخلية وأخرى خارجية .
- تعتمد الإدارة على المعلومات المحاسبية المستمدة من القوائم المالية في اتخاذ القرارات .
- توفر الخصائص المطلوبة في المعلومات المحاسبية المستخدمة في اتخاذ القرارات الإدارية يعبر عن جودة نظام المعلومات المحاسبي .
- يعتبر تصميم نظم المعلومات الفعالة ضرورة حتمية للمؤسسات التي تسعى للبقاء في مجال التنافسية ورفع مستوى تنافسيتها .
- يعد اتخاذ القرار الجوهر الرئيسي لمختلف الأنشطة والوظائف الإدارية في الشركة ، وهو بداية رسم المسار المستقبلي للشركة .
- إن اتخاذ القرار لا يتوقف عند كونه مجرد عملية ، بل هو سلسلة من المراحل المتتابعة والمتأثرة ببعضها البعض .
- لا يوجد نموذج محدد للوصول إلى القرار الرشيد ، بل يتحدد ذلك وفق العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار .

من خلال الدراسة التطبيقية ، وجدنا أن نظام المعلومات المحاسبية له أهمية بالغة في الشركة ، ورغم عدم وجود مصلحة تحمل اسم نظام المعلومات ، فإنه يعتبر ضمنياً في مختلف المصالح . وإن استخدام نظام المعلومات المحاسبية السليم يساعد على اتخاذ القرارات الرشيدة بالاعتماد بشكل كبير على البيانات والمعلومات التي يوفرها النظام .وتضمنت النتائج التوصيات التالية :

- السعي نحو تدريب متخذي القرار حالياً على اتباع المنهج العلمي في تحليل المشاكل واستخدام الأساليب الحديثة في اتخاذ القرار.

- توسيع دائرة استخدام نظام المعلومات المحاسبية .
- السعي نحو تفعيل النظام المحاسبي ليوكب متطلبات المرحلة .
- التحلي بالموضوعية في عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة .
- الاعتماد على الطرق العلمية والأجهزة التكنولوجية الحديثة في جمع وتحليل ومعالجة البيانات .
- وجود الرقابة اللازمة على نظام المعلومات مع تجنيد المختصين بذلك .
- الاعتماد على أساليب علمية في اتخاذ القرار .

### آفاق الدراسة :

نقترح فتح مجالات جديدة للبحث في المواضيع التالية :

- أهمية وجود نظام المعلومات المحاسبي في المؤسسة في ظل العولمة الاقتصادية الحديثة .
- أثر التكنولوجيا على نظام المعلومات المحاسبية .

## قائمة المصادر و المراجع :

### أولا : الكتب

- 1- إبراهيم الجزراوي وعامر الجنابي، اساسيات نظم المعلومات المحاسبي ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2009
- 2- أحمد حسين اللقاني وعلي احمد الجمل ، معجم المصطلحات التربوية المعرفة في المناهج وطرق التدريس ، الطبعة الثانية ، عالم الكتب ، القاهرة
- 3- أحمد زكرياء عصيمي ، نظم المعلومات المحاسبية ( مدخل المعاصر ) ، دار المريخ للنشر ، المملكة العربية السعودية ، 2000 ،
- 4- أحمد فوزي ملوخية ، نظم المعلومات الإدارية ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية 2007
- 5- أمين السيد و أحمد لطفي ، تقييم المشروعات الاستثمارية باستخدام مونت كارلو للمحاكاة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2006
- 6- أيوب ، ناديا ، نظرية القرارات الإدارية ، مطابع جامعة دمشق ، 1994
- 7- تشرشمان ، وينبرغ ، محمد احمد حسان ، نظم المعلومات الإدارية ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2008
- 8- حسين بلعجوز ، المدخل لنظرية القرار ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010
- 9- حمد يوسف حفناوي ، نظم المعلومات المحاسبية ، دار وائل للنشر ، الاردن ، 2008
- 10- حمزة الشمخي و ابراهيم الجزراوي ، الادارة المالية الحديثة ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 1998
- 11- حمزة الرملي فياض ، نظم المعلومات المحاسبية الحاسبة ، الأعادي للنشر والتوزيع ، السودان ، 2011
- 12- حمزة محمود الزبيدي ، الإدارة المالية المتقدمة ، الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2004
- 13- خالد الراوي ، التحليل المالي للقوائم المالية والأفصاح المحاسبي ، دار المسيرة لنشر والتوزيع للطباعة، عمان ، 2000
- 14- خليل محمد العزاوي ، إدارة اتخاذ القرار الإداري ، الطبعة الاولى ، دار الكنوز للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2006
- 15- زياد هاشم يحيى السقا و قاسم محسن ابراهيم الحبيطي ، نظم المعلومات المحاسبية ، الفصل الأول الإطار المفاهيمي للمعلومات ونظام المعلومات المحاسبية وحدة الحدباء لطباعة والنشر ، كلية الحدباء ، العراق ، 2003
- 16- زياد السقا ، نظام المعلومات المحاسبية ، وحدة الحدباء للطباعة والنشر كلية الحدباء الجامعة الموصل ، العراق ، 2003
- 17- رضوان حلوة حنان ، النموذج المحاسبي المعاصر من المبادئ الى المعايير ، دار وائل للنشر ، الاردن ، 2006
- 18- ستيفن .أ ، موسكوف ، نظم المعلومات المحاسبية ، دار مارك سيمكن ، دار المريخ للنشر ، السعودية 2008
- 19- سعود جيد مشكور ، علي نعيم جاسم ، أسعد مرشد محمد ، جامعه المثني مبادئ المحاسبة المالية ( نظرة معاصرة ) ، الطبعة الاولى 2020 ،
- 20- سليم بطرس جلدة ، أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعلية ، الطبعة الاولى ، دار الراية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن 2009

- 21- سيد صابر الثعلب ، نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010
- 22- صلاح الدين عبد المنعم مبارك ، نظم المعلومات المحاسبية ، الدار الجامعية الإسكندرية الفصل الاول الإطار المفاهيمي للمعلومات ونظام المعلومات المحاسبي ، مصر ، 2004
- 23- صونيا محمد البكري ، دور نظم المعلومات الإدارية ، الدار الجامعية الإسكندرية ، مصر ، 2011
- 24- طارق عبد الرؤوف و عامر ايهاب عيسى المصري ، صناعة واتخاذ القرار ، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع القاهرة ، 2002
- 25- طلال كداوي ، تقييم القرارات الاستثمارية ، الطبعة الرابعة ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان ، 2008
- 26- عادل عبد المنعم المسدي ، إدارة الأعمال فكر تحليلي معاصر ، دار الخولي للطباعة طنطا ، مصر ، 2015
- 27- عبد الإلاه ابراهيم الفقي ، نظم المعلومات المحوسبة ودعم اتخاذ القرار ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2012
- 28- عبد الوهاب رميدي و علي سماي ، كتاب المحاسبة المالية وفق النظام المحاسبي المالي ، الطبعة الثانية ، 2016
- 29- عبد الرزاق محمد قاسم ، تحليل وتصميم نظم المعلومات المحاسبية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009
- 30- عدنان عواد الشوابكة ، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2011
- 31- فايز جمعه النجار ، نقل المعلومات الإدارية ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الرابعة ، عمان 2013
- 32- كمال الدين الزهراوي و سمير كامل محمد ، نظام المعلومات المحاسبي ، دار الجامعة الجديدة ، 2002
- 33- محمد إبراهيم عبد الرحيم ، اقتصاديات الاستثمار والتمويل والتحليل المالي لمؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية ، مصر ، 2008
- 34- محمد عباس بدوي و عبد الوهاب نصري ، المحاسبة المالية ، مدخل نظم المعلومات ، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية ، الجزء الأول الفصل الأول الإطار المفاهيمي للمعلومات والنظام المعلومات المحاسبية ، مصر ، 2003
- 35- محمود محمود سباعي ، تحليل وتصميم النظم المحاسبي ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، المنصورة ، مصر ، 2010
- 36- محمود أحمد فياض وآخرون ، مبادئ الإدارة الطبعة الاولى ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2010
- 37- منشد محمد ، جامعه المثني مبادئ المحاسبة المالية نظرة معاصرة ، الطبعة الاولى ، 2020
- 38- منصور كاسر نصر ، الاساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية ، دار الحامد للنشر والتوزيع الأردن 2006
- 39- منعم زمزير الموسوي ، اتخاذ القرارات الإدارية مدخل كمي ، دار زهوان للنشر والتوزيع ، عمان ، 2011
- 40- مؤيد الفضل ، المنهج الكمي في اتخاذ القرار المثلي ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010
- 41- نضال محمود الرمحي و زياد عبد الحلیم الذبيبة ، نظم المعلومات المحاسبية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الاردن ،
- 42- نوال عبد الكريم الاشهب ، اتخاذ القرارات الإدارية انواعها ومراحلها ، دار أمجد للنشر والتوزيع ، الاردن 2015

## ثانيا : المجالات و المداخلات

- 43- حنان عبد الله علي ، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية معوقات صنع القرار واتخاذها لدى مديري المدارس التعليم الاساسي بجمهورية مصر العربية (دراسة ميدانية) ، سنة 2016 – 2017
- 44- فاطمة آل مفتاح ، المجلة العربية للإدارة ، أساليب إتخاذ القرارات أثناء الالزامات ( دراسة ميدانية على عينة من القيادات الإدارية ) بجامعة الملك سعود في المملكة العربية السعودية ، 2024
- 45- نمر محمد الخطيب و صديقي فؤاد ، مدى انعكاس الاصلاح المحاسبي على جودة المعلومات المحاسبية والمالية، مداخلة في الملتقى الوطني حول الاصلاح المحاسبي والمعايير المحاسبية الدولية ، 2013

## ثالثا : المحاضرات و المقررات الدراسية

- 46- زينات أسماء ، نظام المعلومات المحاسبي ، مطبوعة جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم ، الجزائر، سنة 2022 - 2023
- 47- طاهر حسن ، مقرر اتخاذ القرار وإدارة الأزمات 2019

## رابعاً : مذكرات التخرج

- 48- منذر يحيى الداية ، اثر استخدام نظم المعلومات المحاسبية على جوده البيانات المالية في قطاع الخدمات في قطاع غزة مذكرة ماجستير تخصص محاسبة وتمويل كلية التجارة قسم المحاسبة والتمويل الجامعة الإسلامية، غزة ، 2009
- 49- سوريا كحول ، دور المحاسبة المالية في تحسين اتخاذ قرارات المؤسسة الاقتصادية ، أطروحة الدكتوراه جامعة محمد خيضر بسكرة 2016 – 2017
- 50- عادل بن عطاء الله ، دور جودة نظم المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية أطروحة الدكتوراه جامعه محمد خيضر بسكرة ، 2018 - 2019
- 51- سارة بن نصيب و يسرى بن سميحة ، نظام المعلومات المحاسبي ودوره في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة العمومية ، مذكرة ماستر في العلوم المالية والمحاسبة جامعه محمد خيضر بسكرة ، الجزائر سنة 2020 – 2021
- 52- سفيان عبودي ، نظم المعلومات المحاسبية ودورها في اتخاذ القرار مذكرة ماستر اكاديمي في العلوم التجارية 2014
- 53- شاهيناز طيموزة و فاطمة طمغة ، دور نظم المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرار، مذكرة ماستر في العلوم التجارية ، جيجل ، الجزائر ، 2014
- 54- هاجر بكاري ، مصداقية المعلومات المحاسبية ودورها في اتخاذ القرارات الإدارية مذكرة ماستر الاكاديمي ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص تدقيق محاسبي ، 2015
- 55- هروال محمد انور ، دور النظام المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرار مذكرة ماستر في العلوم المالية والمحاسبية ، 2015

الملاحق :

الملحق (A) جدول الأصول بعد التحصل عليه من الشركة محل الدراسة وقد قمنا بترجمته إلى اللغة العربية لصياغة جدول الأصول رقم 06 للميزانية لسنة 2021-2022 ، كما تم إعداد جدول الأصول رقم 08 للميزانية الوظيفية المختصرة لسنة 2021-2022.

SOCIETE SONELGAZ-Production Electricité		EXERCICE 2022			
CENTRE M'Sila		DATE 14/01/2024 15.44.08			
<b>BILAN ACTIF</b>		Définitif			
ACTIF	note	brut 2022	amort 2022	2022	2021
<b>ACTIF NON COURANT</b>					
<b>Ecart d'acquisition (ou goodwill)</b>					
<b>Immobilisations incorporelles</b>		6 157 941,34	6 157 941,34	0,00	629 256,63
<b>Immobilisations corporelles</b>					
Terrains		3 265 034,25		3 265 034,25	3 265 034,25
Agencements et aménagements de terrains		496 240 929,50	345 431 328,06	152 809 601,42	163 881 622,09
Constructions (Batiments et ouvrages)		4 173 653 846,97	2 832 311 888,11	1 341 341 960,86	1 434 928 970,15
Installations techniques, matériel et outillage		53 780 632 373,84	29 510 288 172,40	24 270 544 201,44	26 635 777 786,60
Autres immobilisations corporelles		385 033 813,57	254 841 718,35	130 192 097,22	162 313 509,35
<b>Immobilisations en cours</b>		1 11 991 717,40		1 11 991 717,40	78 818 150,62
<b>Immobilisations financières</b>					
Titres mises en équivalence - entreprises associées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		537 500,00		537 500,00	537 500,00
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		58 959 713 158,67	32 929 031 046,28	28 030 682 112,58	28 480 151 629,71
<b>ACTIF COURANT</b>					
<b>Stocks et encours</b>		2 826 770 897,64	0,00	2 826 770 897,64	3 197 983 281,30
<b>Créances et emplois assimilés</b>					
Clients		139 852,02		139 852,02	100 554,59
Créances sur sociétés du groupe et associés					
Autres débiteurs		239 551 228,41	239 533 710,56	17 517,85	8 838 618,71
Impôts		20 044 812,23		20 044 812,23	7 623 190,07
Autres actifs courants		0,00		0,00	0,00
<b>Disponibilités et assimilés</b>					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		133 138,62		133 138,62	44 571 418,83
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		3 086 639 728,93	239 533 710,56	2 847 106 018,35	3 229 117 061,58
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		62 046 352 887,60	33 168 564 756,84	28 877 788 130,94	31 709 268 691,29

الملحق (B) جدول الأصول بعد التحصل عليه من الشركة محل الدراسة وقد قمنا بترجمته إلى اللغة العربية لصياغة جدول الخصوم رقم 07 للميزانية لسنة 2022-2021 ، كما تم إعداد جدول الخصوم رقم 09 للميزانية الوظيفية المختصرة لسنة 2022-2021 .

SOCIETE SONELGAZ-Production Electricité	EXERCICE 2022
CENTRE M'Sila	DATE 14/01/2024 15.44.04
<b>BILAN PASSIF</b>	
Définitif	

PASSIF	note	2022	2021
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées)			
<b>Résultat net (Résultat net part du groupe)</b>		0,00	0,00
Autres capitaux propres - Report à nouveau		- 82 449 633,63	571 766 884,05
<b>compte de liaison**</b>		28 387 844 714,08	30 660 453 370,43
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>		28 325 395 080,45	31 232 220 234,48
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>			
Provisions et produits comptabilisés d'avance		182 485 783,32	184 824 790,81
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>		182 485 783,32	184 824 790,81
<b>PASSIFS COURANTS</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		218 838 106,38	183 777 907,05
Impôts		0,00	1 848,57
Dettes sur sociétés du Groupe et associés			
Autres dettes		141 059 180,83	128 444 310,38
Trésorerie passive		0,00	0,00
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>		359 907 287,19	292 222 866,00
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		28 877 788 130,94	31 709 268 891,29

الملحق (C) :

كما تم إعداد جدول تدفقات الخزينة رقم 10 بعد ترجمته من جدول تدفقات الخزينة لشركة إنتاج الكهرباء بالمسيلة التالي :

SOCIETE SONELGAZ-Production Electricité		EXERCICE 2022	
CENTRE M51a		DATE 14/01/2024 15:49:32	
TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE (METHODE DIRECTE)		Définitif	
	note	2022	2021
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles</b>			
<b>Encaissements reçus des clients</b>		2 666 735,76	5 736 336,59
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		574 823 185,20	970 448 555,39
Intérêts et autres frais financiers payés		108 671,60	178 963,60
Impôts sur les résultats payés			
<b>Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires</b>		- 572 261 121,04	- 960 889 182,30
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles</b>		- 572 261 121,04	- 960 889 182,30
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement</b>			
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement			
Décassements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles		130 495 330,70	376 911 979,93
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		0,00	0,00
Décassements sur acquisition d'immobilisations financières			
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement</b>		- 130 495 330,70	- 376 911 979,93
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités de financement</b>			
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement			
Dividendes et autres distributions effectuées			
Encaissements provenant d'emprunts			
Subventions d'exploitation encaissées			
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées			
Inter-unité encaissements			
Inter-unité décaissements			
Trésorerie groupe			
Trésorerie groupe mises à disposition			
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités de financement</b>			
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités			
<b>Variation de trésorerie de la période</b>		702 796 461,74	1 337 601 162,23
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		44 571 416,83	83 369 197,03
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		13 138,63	44 571 416,83
<b>Variation de trésorerie de la période</b>		44 130 278,20	38 797 210,20

: الملحق (D)

كما قمنا بإعداد جدول حساب النتائج رقم 11 بعد الترجمة باللغة العربية من جدول حساب النتائج للشركة محل الدراسة التالي :

SOCIETE SONELGAZ-Production Electricité	EXERCICE 2022
CENTRE M'Sila	DATE 14/01/2024 15.48.58
<b>COMPTE DE RESULTAT PAR NATURE</b>	
	Définitif

	note	2022	2021
Ventes et produits annexes		6 253 854 802,24	5 276 217 837,43
Variations stocks produits finis et en cours			
Production immobilisée	0,00		9 699 947,74
Subvention d'exploitation			
<b>I - Production de l'exercice</b>		6 253 854 802,24	5 285 917 785,17
Achats consommés		- 848 861 737,80	- 666 151 805,25
Services extérieures et autres consommations		- 771 136 185,18	- 1 237 371 102,34
<b>II - Consommation de l'exercice</b>		- 1 619 997 922,98	- 1 903 522 907,59
<b>III - VALEUR AJOUTÉE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		4 633 856 879,26	3 382 394 877,58
Charges de personnel		- 446 706 527,15	- 462 492 528,43
Impôts, taxes et versements assimilés		- 5 726 691,61	- 16 352 930,77
<b>IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		4 181 423 660,50	2 903 549 418,38
Autres produits opérationnels		9 321 287,27	10 675 509,24
Autres charges opérationnelles		- 6 481 351,25	- 4 418 028,80
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		- 2 546 446 907,19	- 2 365 963 290,74
Reprise sur pertes de valeur et provisions		1 937 327,43	18 842 585,66
<b>V - RESULTAT OPERATIONNEL</b>		1 639 754 016,76	562 686 193,74
Charges financières		0,00	- 15 196,63
<b>VI - RESULTAT FINANCIER</b>		0,00	- 15 196,63
<b>VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)</b>		1 639 754 016,76	562 670 997,11
Autres impôts sur les résultats			
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		6 265 113 416,94	5 315 435 880,07
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		- 4 625 359 400,18	- 4 752 764 882,96
<b>VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		1 639 754 016,76	562 670 997,11
Résultats internes**		- 158 747 295,61	- 164 701 374,53
<b>X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		1 481 006 721,15	397 969 622,58

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministry of Higher Education and Scientific Research  
جامعة محمد بن ضياف - المسيلة  
University Mohamed BOUDIAF of M'sila

Faculty of Economics, Commercial and  
Management Sciences  
Department of Finance and Accounting



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التصيير  
قسم العلوم المالية والمحاسبة

رقم 481 م.م / 2023

المسيلة في .....

إلى السيد المحترم .....

الموضوع: طلب الموافقة على إجراء دراسة تطبيقية

تحية طيبة وبعد...

يهدف إعداد مذكرة الماستر، التي تعتبر جزء أساسي من متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي، بشرطنا أن نتقدم إلى سيادتكم الموقرة بطلب الموافقة - للطلبة المذكورين أدناه - على إجراء دراسة تطبيقية بمؤسساتكم في حدود ما يسمح به القانون والنظام الداخلي لمؤسساتكم. وذلك، من أجل الوقوف على إمكانية وقابلية تطبيق النتائج المتوصل إليها، و/أو التأكد من صحة فرصيات الدراسة أو دحضها وتفنيدها.

نشكركم على حسن تعاونكم، ونقبلوا منا أسى عبارات الشكر والتقدير.

الطلبة المعنيون:

الرقم	الإسم والمقب	رقم بطاقة التعريف الوطنية	الإمضاء
1	يعقوب بودويح		
2			

عنوان البحث: دور نظام المعلومات في تحسين أداء المؤسسات المالية  
على أساس دراسة ميدانية في الجزائر  
دراسة حالة

المشرف (الإسم والمقب والإمضاء)	المؤسسة المستقبلة (الختم والإمضاء)	إدارة القسم (الختم والإمضاء)





## تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020، المتعلق بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها)

أنا المعضي أسفله،

الإسم: ..... بـيـعـقـوب ..... اللقب: ..... بـيـوـدـيـو .....  
الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: ..... 109981164033 ..... والصادرة بتاريخ: ..... 21 - 10 - 2018 .....  
المسجل (ة) بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم المالية والمحاسبة.  
والمكلف (ة) بإنجاز أعمال بحث مذكرة ماستر، عنوانها:  
دور نظام المعلومات المحاسبي في عملية اتخاذ

القرار

أصرح بشرفي أنني التزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية، ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية  
المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 29 - 05 - 2024

الإمضاء

