جامعة قاصدي مرباح – ورقلة

كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان : علوم إقتصادية ، علوم التسيير و علوم التجارية

الشعبة : علوم التسيير

التخصص : مالية مؤسسة

من إعداد الطالبة : وهيبة طبيب

بعنوان :

دور نظام المعلومات المالية في إتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الإقتصادية

"دراسة حالة – مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بورقلة – خلال الفترة 2015-2016 "

نوقشت و أجيزت علنا بتاريخ :13/ 2017/05

أمام اللجنة المكونة من السادة :

الدكتور /قريشي خير الدين (أستاذ محاضر -جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

الدكتور / قريشي محمد الصغير (أستاذ محاضر أ -جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا

الدكتور /حجاج محمد الهاشمي (أستاذ محاضر -جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية : 2016/ 2017

الإهداء

إلى من علمني معنى الكفاح ، إلى من زرع في نفسي قوة الإرادة ، إلى من تعب من أجلي ، إلى رمز التضحية و مثال للصمود ، إلى أبي العزيز بوبكر أطال الله في عمره.

إلى من رفعتني بدعواتها و دعمها في كل خطوة من خطوات الحياة ، إلى من غمرتني بحبها و حنانها ، إلى من أنارت دربي بصلواتها ، إلى من ربتني على حب العلم ، إلى من كانت رمزا للعطاء ، إلى أغلى ما في هذا الوجود أمي الغالية أطال الله في عمرها.

إلى شموع التي تنير حياتي إخوتي الأعزاء حسينة و وفاء

الى جميع أعمامي و عماتي و أخوالي و خالاتي

إلى من جمعني معهم مشوار دراستي و من حملت معهم لواء الصداقة وألفت فيهم طريق الرشد ،حنان ، أنفال ، هاجر ، وفاء، سهية

الى كل من ساهم في هذا العمل من قريب أو من بعيد

وهيبة طبيب

الشكر

قبل كل شيء، أشكر الله عز وجل الذي رزقني من العلم ما لم أكن أعلم، وأعطاني من القوة والمقدرة ما أحتاجه للوصول إلى هذا المستوى وإتمام هذا العمل.

أتقدم بالشكر الجزيل إلى من ساعدني في إنجاز هذا عمل وخصص من وقته الكثير الأستاذ المشرف قريشي محمد الصغير على توجيهاته القيمة وإرشاداته الصائبة وكان عملي معه فخرا لي وأدعو الله عز وجل أن يجازيه خير الثواب في الدنيا والآخرة

كما لا يفوتني أن أشكر المؤطر بوغابة محمد عبد الرؤوف الذي كان عونا لي في هذا الإنجاز .

إلى كل من لم يبخل عليا بنصائحه وإرشاداته وتوجيهاته وإلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل من بعيد أو من قريب ولو بكلمة طيبة.

وهيبة طبيب

الملخص

تتأثر المؤسسة الإقتصادية بالمتغيرات المتسارعة و العميقة في مجالات عديد ، مما يؤثر بشكل أو بآخر عن نموها و أداها المالي و الذي يظهر خاصة في القرارات المالية التخذة .

وللإجابة على الإشكالية قمنا بدراسة نظرية و تطبيقية للموضوع باستخدام بعض الأدوات المستعملة في البحث و المتمثلة في اللقابلة الشخصية و الملاحظة؛ وذلك عن طريق دراسة حالة في مديرية التوزيع الكهرباء والغاز بورقلة حيث عملت المؤسسة إلى تبني نظام للمعلومات المالي بإعتباره أهم الوسائل المستعملة لإتخاذ القرار المالي كونه يمكن المسير من أخذ نظرة شاملة عن وضعية المؤسسة ومدى نجاعة أساليب التسيير فيها، من خلال النتائج المحققة والتي تظهر في لوحة القيادة من خلال مؤشراتها ، ومحاولة إتخاذ القراران التصحيحية المناسبة في الوقت المناسب.

و قد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها أن غالبية المؤشرات الموجودة بلوحة القيادة شهرية ، أي مؤشرات رقابية وليست مؤشرات قيادية على الرغم من أن أهداف لوحة القيادة سنوية و الأنجازات فصلية و هذا ما يجعل تحليل الانحرافات غير دقيق ، و كذلك توصلت الدراسة الى مجموعة من التوصيات من أهمها الإهتمام بطريقة تقديم لوحة القيادة وفترة تحضيرها، من خلال إستخدام الأشكال البيانية في عرض لوحة القيادة وهذا للفت إنتباه المسؤولين إلى الإنحرفات الهامة بشكل سريع، لزيادة الرقابة من خلال إستباق وقوع المشاكل .

الكلمات المفتاحية : نظام المعلومات المالي ، لوحة القيادة ،اتخاذ القرار ،القرارات المالية . تتأثر المؤسسة الإقتصادية بالمتغيرات المتسارعة و العميقة في مجالات عديد ، مما يؤثر بشكل أو بآخر عن نموها و أداها المالي و الذي يظهر خاصة في القرارات المالية المتخذة .

Les entreprises économiques sont touchées par des variables rapides et profondes dans de nombreux domaines, ce qui affecte d'une manière ou d'une autre pour la croissance financière et réalisée, qui montre en particulier dans les décisions financières prises.

Pour répondre à ce problème, nous avons étudié la théorie et l'application du sujet en utilisant certains des outils dans la recherche et l'entretien personnel et l'observation, à travers une étude de cas dans la direction de distribution de l'électricité et du gaz Ouargla où l'organisation a travaillé à adopter un système d'information financière les moyens les plus importants utilisés pour faire être la décision financière admis peut prendre une vue d'ensemble de l'état de l'institution et l'efficacité des méthodes de gestion, à travers les résultats, qui apparaissent dans le tableau de bord au moyen d'indicateurs, et essayer de prendre des résolutions correctives appropriées en temps opportun.

L'étude a atteint les résultats les plus importants de la majorité des indicateurs existants arraisonner conduite mensuelle, aucun indicateur de contrôle, et non pas des indicateurs avancés bien que les objectifs de leadership annuel panel et les réalisations trimestrielles, ce qui est ce qui fait des écarts est une analyse erronée, et l'étude a également atteint un groupe de recommandations du travail le plus important sur la définition des objectifs en leur faisant un mois correspondent à même la méthode de conception qui facilite le processus d'étude et d'analyse, ainsi que l'intérêt pour la présentation du tableau de bord et de la production locale, grâce à l'utilisation de formats graphiques dans la présentation du tableau de bord et cela pour attirer l'attention des responsables des écarts importants Bach Pour rapide, d'augmenter le contrôle en anticipant l'apparition de problèmes.

Mots clés: système d'information financière, tableau de bord, prise de décision, les décisions financières.

قائمة المحتويات

الإهداء.....III
الشكر.....VI
الملخص..... V
قائمةالمحتويات..... VI
قائمة الجدول..... VII
قائمة الأشكال VIII
قائمة الإختصارات و الرموز IX
قائمة الملاحق.....X
المقدمة العامة .....أ

الفصل الأول : الأدبيات النظرية – مفاهيم المتعلقة بنظام المعلومات المالي و القرارات المالية

المبحث الاول : الادبيات النظرية – الإطار المفاهيمي لدراسة – 03

المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية – الدراسات السابقة للموضوع – 19

الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية – دراسة مديرية التوزيع ورقلة sonalgaz

المبحث الأول : الطريقة و الأدوات 26

المبحث الثاني : عرض تحليل و مناقشة الدراسة نتائج الدراسة التطبيقية 31

الخاتمة 45

قائمة المراجع 49

الملاحق 53

الفهرس.....61

قائمة الجدوال

الرقم	العنـــــــوان	الصفحة
01. 02	مؤشر زبائن الكهرباء للسنتين 2015 -2016	32
02.02	مؤشر زبائن الغاز للسنتين 2015 -2016	32
03.02	مؤشر فترة تسديد الزبائن للسنتين 2015 -2016	33
04.02	مؤشر ضياع الكهرباء للسنتين 2015 -2016	34
05.02	مؤشر رقم الأعمال خارج الضريبة للسنتين 2015 -2016	35
06.02	مؤشر وقت إنقطاع الكهرباء للسنتين 2015 -2016	36
07.02	مؤشر الخزينة للسنتين 2015 -2016	37
08.02	مؤشر رصيد الديون للسنتين 2015 -2016	37
09.02	مؤشر إلتزام برنامج الإستثمار للسنتين 2015 -2016	38
10.02	مؤشر نفقات برنامج الإستثمار للسنتين 2015 -2016	40
11.02	مؤشر التحصيلات للسنتين 2016/2015	41

قائمة الأشكال

الرقم	العنـــــــوان	الصفحة
01.02	شكل يمثل الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع الكهرباء و الغاز ورقلة	29
02.02	شكل يمثل قسم المالية والمحاسبة	30
03.02	فترة تسديد الزبائن خلال سنتي2015–2016 ومقارنتها مع الهدف المسطر لسنة 2016	33
04.02	معدل خسارة الكهرباء لسنتي2015–2016 ومقارنته مع الهدف المسطر لسنة 2016	34
05.02	وقت انقطاع الكهرباء لسنتي2015–2016 ومقارنته مع الهدف المسطرلسنة 2016	36
06.02	رصيد الديون لسنتي2015–2016	38
07.02	إلتزامات برنامج الإستثمار لسنتي2015–2016 ومقارنته مع المنح لسنة 2016	39
08.02	نفقات برامج الاستثمار لسنتي2015–2016 ومقارنته مع منح لسنة 2016	40
09.02	المقبوضات لسنتي2015–2016 ومقارنته مع الهدف لسنة 2016	41

قائمة الإختصارات و الرموز

الإختصارات	اللغة الفرنسية	اللغة العربية
DDO	Direction de Distribution ouargla	مديرية التوزيع ورقلة
SDC	Société de Distribution Centre	شركة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط
SDE	Société de Distribution l'est	شركة توزيع الكهرباء و الغاز شرق
SDO	Société de Distribution l'oust	شركة توزيع الكهرباء و الغاز غرب
SDA	Société de Distribution d'alger	شركة توزيع الكهرباء و الغاز الجزائر
TE	Taux de Evolution	نسبة التطور
TR	Taux de rélisation	نسبة الإنجاز

قائمة الملاحق

الرقم	العنـــــــــــــــوان	الصفحة
01	لوحة القيادة الخاصة زبائن الكهرباء للسنتين 2015 -2016	53
02	لوحة القيادة الخاصة زبائن الغاز للسنتين 2015 -2016	53
03	لوحة القيادة الخاصة فترة تسديد الزبائن للسنتين 2015 -2016	54
04	لوحة القيادة الخاصة ضياع الكهرباء للسنتين 2015 -2016	54
05	لوحة القيادة الخاصة رقم الأعمال خارج الضريبة للسنتين 2015 -2016	55
06	لوحة القيادة الخاصة وقت إنقطاع الكهرباء للسنتين 2015 -2016	55
07	لوحة القيادة الخاصة الخزينة للسنتين 2015 -2016	56
08	لوحة القيادة الخاصة رصيد الديون للسنتين 2015 -2016	56
09	لوحة القيادة الخاصة إلتزام برنامج الإستثمار للسنتين 2015 -2016	57
10	لوحة القيادة الخاصة نفقات برنامج الإستثمار للسنتين 2015 -2016	57
11	لوحة القيادة الخاصة بالمقبوضات للسنتين 2016/2015	58
12	الأسئلة المطروحة في المقابلة	59

المقدمة

أ .توطئة

تساهم أدوات التسيَير في إبراز الوضعية المالية للمؤسسة، إلى جانب أنها تبرز أهم البدائل المالية المتعلقة بالقرارات المالية للمؤسسة، إذن لابد للمؤسسة من إتخاذ القرارات المالية المناسبة حسب ظروفها المالية و إمكانياتها المتاحة بما يضمن لها تحقيق أقصى عائد ممكن بأقل التكاليف و العمل على تحسُين أدائها المالي و تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة الإقتصادية، لذا يبرز نظام المعلومات المالي كأحد أهم الأدوات و التي أثبتت نجاعتها و فعاليتها في العديد من المؤسسات الأجنبية خاصة الأوربية و الأمريكية العمومية و الخاصة في إتخاذ القرارات المالية المناسبة.

ب .الاشكالية الرئيسية

ما مدى مساهمة نظام المعلومات المالية في تحسين القرارات المالية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية ؟

ت .الاسئلة الفرعية

- ✓ هل تستعين مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بورقلة بنظام معلومات فعال ؟
- ✓ ما طبيعة و أسس القرارات المالية التي تتخذها المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز بورقلة ؟
- ✓ كيف يساهم نظام المعلومات المالية في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة محل الدراسة ؟

ث .الفرضيات

- ✓ تستعين المؤسسة محل الدراسة بنظام معلومات فعال؛
- ✓ تتخذ المؤسسة محل الدراسة قرارات استراتيجية وتكتيكية بالاعتماد على قواعد التسيير ؛
- ✓ يساهم نظام المعلومات المالية في التنبيه بالانحرافات لاتخاذ القرارات المناسبة .

ج . مبررات اختيار الموضوع :

- ✓ الميول الشخصي للبحث في هذا النوع من المواضيع ؛
- ✓ الاهتمام المتزايد بموضوع الدراسة من قبل الاقتصاديين؛
- ✓ موضوع البحث يتناسب ويخدم مجال التخصص (مالية المؤسسة) .

ح .أهداف الدراسة

- ✓ التعرف على جودة المعلومات المالية الداخلية للمؤسسة ؛
- ✓ ابراز اهمية المعلومات الواردة في نظام المعلومات في اتخاذ القرار المالي للمؤسسة ؛
- ✓ ابراز أهمية المعلومات المالية و دورها في امداد المسيرين في المؤسسة بمعلومات تمكنهم من اتخاذ القرارات المتعلقة بها .

خ .أهمية الدراسة

- ✓ لفت أنتباه المؤسسات الإقتصادية لموضوع و مدى فعاليته في تحقيق الأهداف؛
- ✓ إبراز أهمية نظم المعلومات المالية للمؤسسة الاقتصادية و تأثير ذلك اتخاذ القرار المالي .

د .حدود الدراسة

من أجل الإحاطة بإشكالية البحث وفهم جوانبها المختلفة تم تحديد مجال الدراسة بما يلي :

الحدود المكانية: كانت الدراسة بمديرية التوزيع الكهرباء والغاز ورقلة ، بنهج القدس شارع الجمهورية ورقلة.

الحدود الزمنية: بدأت الدراسة من 1 مارس إلي 20 أفريل، فقد إقتصرت الدراسة على نشاط المؤسسة من خلال تطبيق نظام لوحة القيادة وذلك بأخد سنتين للمقارنة (2016/2015).

الحدود الموضوعية: إهتمت هذه الدراسة بموضوع لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالي للمؤسسة الإقتصادية محل الدراسة دون غيرها من الأدوات.

ذ .منهج البحث و الادوات المستخدمة

من معالجة موضوعنا هذا نستخدم المنهج الوصفي بغية الاحاطة و الالمام بالجانب النظري ،أما في ما يخص الجانب التطبيقي نتبع مهج دراسة حالة و ذلك من خلال عرض المعطيات و تحليلها وتفسيرها والربط بينها لمحاولة تفسير الظاهرة المدروسة واستخلاص النتائج.

ر .هيكل البحث

الفصل الاول نتناول فيه الادبيات النظرية و التطبيقية المتعلقة بالمفاهيم الاساسية حول نظم المعلومات المالية و اتخاذ القرار المالي.

بينما الفصل الثاني يتناول دراسة حالة فمن خلاله يتم اسقاط الجانب النظري لمعرفة دور نظام المعلومات المالي في اتخاذ القرار المالي.

الفصل الاول

أدبيات نظرية حول نظام المعلومات المالي و القرار المالي

تمهيد

المعلومات المالية عبارة عن معطيات تمت معالجتها تعبر عن الوضع المالي للمؤسسة ، و الوسيلة المستخدمة لترتيب و توصيل هذه المعلومات هي التقارير المالية بصفة عامة و القوائم المالية بصفة خاصة ، و المتمثلة أساسا في قائمة الدخل (جدول حسابات النتائج) و الميزانية العامة و بعض الجداول الملحقة ، و التي يجب أن تكون ملائمة و موثوقة حتى يمكن الإعتماد عليها في إتخاذ القرارات المناسبة ، وقد أجريت عليها بعض التعديلات و أدخلت قوائم أخرى حسب النظام المحاسبي المالي الجديد الذي شرعت المؤسسات في تطبيقه إبتداءا من 2010/01/01 و سنتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- ✓ المبحث الاول : عموميات حول نطام المعلومات المالي
- ✓ المبحث الثاني : عموميات حوال اتخاذ القرارات المالية
- ✓ المبحث الثالث : الدراسات السابقة

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي لنظام المعلومات المالية

إن تحديد مفهوم نظم المعلومات المالية و الجوانب المتعلقة به يتطلب تحديد بعض المفاهيم الأساسية و هذا ما سوف نتطرق له في هذا المبحث.

المطلب الأول : مفهوم المعلومات المالية

يستخدم البعض لفظ البيانات و المعلومات لدلالة على نفس المفهوم ، بينهما في الواقع ان كلا المهفومين مختلف عن الآخر ،و هذا ما سنوضحة في هذا المطلب .

أولا :ماهية البيانات data

تعريف البيانات : "و هي مواد و حقائق خام أولية rawfacts ، ليست ذات قيمة بشكلها الاولي هذا ،ما لم تحول الى معلومات مفيدة و مفهومة ، فالمعلومات هي البيانات التي يتم معالجتها ، و تحويلها الى شكل له معنى "[1].

تعرف آخر: " هي المادة الخام المسجلة كرموز أو أرقام أو جمل أو عبارات يمكن للإنسان تفسيرها أو تعليلها " [2].

ثانيا: ماهية المعلومات Information

تعريف المعلومات :" هي نتيجة تجهيز البيانات مثل النقل أو الاختيار والتحليل، أو هي نتائج التفسيرات أو التعليلات"[3].

تعريف آخر : " صورة الأهداف و النتائج حيث تمثيلها و تأتي بمعرفة لا يملكها المستلم أو لا يستطيع التنبؤ بها ، فالمعلومات تقلل من عدم التأكد و ليس لها قيمة إلا إذا كان لديها تأثير مفيد على القرارات و الأعمال[4] " .

ثالثا :ماهية المعلومات المالية

فتعتبر المعلومات المالية المادة الخام للمستثمرين لإتخاذ قراراتهم[5] .

يهدف مستعملي المعلومات المالية إلى وضع تشخيص لوضعية المؤسسة ، و الوسيلة المستخدمة لتوصيل هذه المعلومات هي التقارير المالية بصفة عامة و القوائم المالية بصفة خاصة و التي يجب أن تكون ملائمة و موثوقة حتى يتم إستخدامها في إتخاذ

---

[1] سميحة بلكحل ،**دور نظز المعلومات الإدارية في تفعيل مراقبة التسيير** ،مذكرة لاستكمال شهادة الماستر ،جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ،2015-2016 ، ص 3 .

[2] أحمد علي ،مفهوم المعلومات و إدارة المعرفة ، **مجلة جامعة دمشق** ، سوريا ،العدد الاول 2012 ، ص 479 .

[3] نفس المرجع ،و الصفحة سابقا .

[4] Catherine Leanad et Sylvie verbruggle , organisation et gestion de L'entreprise,2eme edition,edition dunod,paris,1995,p07.

[5] http/ :Fr.wikipedia.org/wik/information,le 13/02/2017,à 15:00 h.

القرارات المتعلقة بالمؤسسة لهذا تولي المؤسسات اهتماما خاصا لإعداد و عرض هذه التقارير و المتمثلة أساسا في[1] :الميزانية ،جدول حسابات النتائج ، الجداول الملحقة .

إن التقارير المالية هي مجموعة من الأوعية المالية التي تصب فيها المعلومات وفقا لأشكال مختلفة يحددها الهدف منها ، يقوم هذا المفهوم على الأساس القاضي بأن كل الأطراف الداخلية و الخارجية عن المؤسسة ذات الإهتمامات بنشاطاتها التجارية و الآفاق المستقبلية لها يجب أن تجد حاجاتها من المعلومات متضمنة في التقارير المالية .

المطلب الثاني : مفهوم نظم المعلومات

أولا :ماهية النظم System

تعريف النظام :"مجموعة من العناصر أو الأجزاء التي تتكامل مع بعضها، وتحكمها علاقات وآليات عمل معينة وفي نطاق محدد بقصد تحقيق هدف"[2] .

تعريف آخر : يعرف النظام بأنه " مجموعة من الأجزاء المترابطة التي تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق هدف ما عن طريق قبول المدخلات و إنتاج المخرجات من خلال إجراء تحويلي منظم ،كما أن هذه الأجزاء تكون في حالة تفاعل مع بيئتها "[3].

ثانيا : تعريف ، خصائص ، أنواع نظم المعلومات

1- تعريف نظام المعلومات

"هو مجموعة منظمة من الادوات : مواد, برامج, أفراد, بيانات, و إجراءات مساعدة على اكتساب, معاجلة,تخزين, تواصل المعلومات (شكل بيانات, نصوص, صور, أصوات,...) في المنظمات " [4] .

2- خصائص نظام المعلومات

و يمكن تلخيص خصائص نظم المعلومات في العناصر التالية[5]:

2-1 شبكة إتصال

يمثل نظام المعلومات شبكة إتصال لأنه يقدم معلومات إلى عدة أشخاص في المؤسسة ، و هو يمكن من تدفق المعلومات إلى كافة المستخدمين سواء كان ذلك داخل أو خارج المؤسسة ؛

---

[1]بن خروف جليلة ،**دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للؤسسة و إتخاذ القرارات** ، مذكرة لاستكمال شهادة ماجستير ،جامعة أحمد بوقرة ،بومرداس ،2008-2009 ، ص ص 36 ، 37 .

[2] الحسين أحمد مصطفى ، **تحليل السياسات: مدخل جديد للتخطيط في ألنظمة الحكومية**، ط4 ،جمعية االجتماعيين، الشارقة الإمارات العربية المتحدة، ص23 .

[3] بن خروف جليلة ، **مرجع سبق ذكره** ، ص 39 .

[4] Robert Reix, Systèmes d'information et management des organisation, Vuibert, 4ème édition, Paris, 2002, P:75.

[5]بن خروف جليلة ، مرجع سبق ذكره ، ص 43 ،44 .

2-2 وسيلة تحويل البيانات و تخزينها

يقوم نظام المعلومات بتحويل المدخلات و التي هي عبارة عن بيانات خام إلى معلومات تعبر عن مخرجات النظام و ذلك من خلال ثلاثة مراحل أساسية و هي:

-مرحلة المدخلات ؛

-مرحلة التشغيل ؛

-مرحلة المخرجات.

و هناك وظائف مرتبطة بالمراحل السابقة مثل : وظائف تجميع البيانات ، تشغيل البيانات ، إدارة البيانات و مراقبتها .

2-3 إدخال البيانات و إستخراج المعلومات

يتم إدخال البيانات لإجراء عمليات التشغيل خلال مرحلة المدخلات بينما يتم استخراج المعلومات من خلالمرحلة المخرجات ، وبالتالي فإن البيانات تمثل المواد الأولية التي يتم تحويلها إلى معلومات كمنتج نهائي .

2-4 مستخدمي المعلومات

يتم إستخراج المعلومات بواسطة النظام لإستخدامها من طرف مستخدمين داخليين ، و هم عبارة عن الموظفين في المؤسسة ، أما المستخدمين الخارجيين فهم الأطراف المهتمة بعمليات المؤسسة مثل الدائنين ، الموردين ، المستهلكين ،...إلخ ؛

2-5 الأهداف

أي نظام معلومات بأي مؤسسة له ثلاثة أهداف رئيسية و هي:

- التزويد بالمعلومات المساعدة لعملية إتخاذ القرارات ؛
- التزويد بالمعلومات المساعدة للعمل اليومي الروتيني ؛
- التزويد بالمعلومات العامة لمسايرة المنافسين.

2-6 الموارد

يحتاج نظام المعلومات إلى موارد من أجل إتمام وظائفه ، ويمكن تبويب هذه الموارد على أساس بيانات ، معدات ، أفراد ، ...إلخ

و عموما يتم ربط نظم المعلومات حسب مواردها إلى نظام المعلومات الذي يعمل بإستخدام الموارد البشرية و هو نظام يدوي ، أما نظام المعلومات الذي يركز على إستخدام المعدات يعرف على أنه نظام معلومات آلي.

3- أنواع نظم المعلومات

تعتبر المؤسسة نظام يتكون من مجموعة أنظمة فرعية التي يمكن تصنيفها حسب النشاطات و الوظائف المختلفة و هناك[1]:

3-1 نظام معلومات الإنتاج

في وظيفة الإنتاج تقوم المؤسسة بتحويل مجموعة من المدخلات و هي عبارة عن المواد الأولية إلى مخرجات تتمثل في المنتجات النهائية ، فتقوم إدارة الإنتاج بوضع الخطة اللازمة للقيامبهذه الخطة ؛

3-2 نظام معلومات التسويق

يقوم هذا النظام بتخزين و معالجة المعلومات و تقديم الطلبيات و تخطيط المبيعات في السوق للتعرف على الوضع التنافسي للمؤسسة ، و دراسة رغبات و أذواق المستهلكين و الترويج للمنتجات ؛

3-3 نظام معلومات المشتريات

يرتبط هذا النظام مباشرة بنظام الإنتاج ، فيقوم باستخدام خطة إنتاج لتحديد الأصناف الواجب شراؤها من المواد الأولية و مواصفات و كذلك تحديد وقت الشراء و الكمية الواجب شراؤها ، و يحتفظ كذلك هذا النظامبالبيانات المتعلقة بالموردين و الأصناف التي يقدمونها

3-4 نظام معلومات الأفراد

يقوم هذا النظام بتخزين و معالجة البيانات الأزمة لعملية تخطيط و تنظيم الوظائف التنفيذية المتعلقة باستخدام و تطوير العنصر البشري في المؤسسة ؛

3-5 نظام معلومات المحاسبة و التمويل

يقوم نظام المعلومات المحاسبي بتسجيل و معالجة البيانات المالية المتعلقة بأصول و خصوم المؤسسة ؛كما يقوم نظام معلومات التمويل بمساعدة المسيرين في اتخاذ القرارات المتعلقة بإمداد المؤسسة بالأموال الضرورية لإنجاز أهدافها ، و بالتالي الحصول على الأموال اللازمة بالطريقة المناسبة و بأفضل الشروط الممكنة لتسديد التزامات المؤسسة و السعي لإستخدام مواردها بشكل فعال.

ثالثا :الوظائف الأساسية لنظم المعلومات

تتمثل أهم وظائف نظام المعلومات فيما يلي :

1- جمع البيانات :

يقوم نظام المعلومات بتجميع البيانات من مصادرها المختلفة وإدخالها، ثم إعدادها للتشغيل من خلال مجموعة من العمليات وذلك في ضوء احتياجات المستويات الإدارية في المؤسسة[1].

[1]عباسي عصام ، **تأثير جودة المعلومات المالية في تقييم الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية و اتخاذ القرار** ، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ،2012 ،ص ص 31،32 .

2- معالجة البيانات

يقصد بالمعالجة تجميع البيانات و تبويبها و تحليلها وتخزينها و إدخال التعديلات عليها حتى تصبح صالحة للإستخدام في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، و تتضمن المعالجة القيام بتجميع المعطيات بعد تحديد مصادرها الداخلية و الخارجية ثم تبويبها على شكل مجموعات ذات صفات مشتركة بحيث تعطي معنى واضحا ودقيقا ،كما يتم تحليل المعطيات لتحديد نوع العلاقات التي تحويها المعلومات بحيث تساعد الإدارة على معرفة مقدار التغير في الظواهر الإدارية موضع الدراسة ، و تحليل العوامل التي تؤثر في ذلك قصد استخدامها لأغراض التنبؤ وإكتشاف الإتجاه العام لتلك الظاهرة، و هذا بعد إدخال التعديلات والتجديدات على المعلومات لضمان بقائها بصورة صحيحة [2].

3- إدارة أو تخزين البيانات

وقد تسمى بوظيفة تصنيف المعلومات في ملفات حيث تحافظ على جميع المعلومات التي يتم الحصول عليها سواء استخدمت لغرض معين أو لم تستخدم، ويتم حفظ وتخزين المعلومات بطريقة يسهل الرجوع إليها عند الحاجة وتتوقف طريقة الحفظ على نوع التكنولوجيا المتاحة[3] .

4- إنتاج المعلومات

هي الوظيفة النهائية التي تمثل إنتاج التقارير وتوصيلها إلى مستخدميها في صورة مفهومة ومفيدة، حيث تستعمل وسائل مختلفة لهذا الغرض[4].

المطلب الثالث : مفهوم نظام المعلومات المالية

أولا :مفهوم نظام المعلومات المالي

التعريف الأول :يعرف نظام المعلومات المالية على أنه " نظام فرعي من نظام المعلومات الوظيفية في المؤسسة يعتمد على الحاسب الآلي و العنصر البشري،الذي يختص بجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالأنظمة المالية للمنظمة من مصادرها الداخلية والخارجية ومعالجتها للحصول على المعلومات،وتوفيرها إلى مراكز صنع القراراتالمالية والاستثمارية وفق حاجاتها وفي الوقت المناسب"[5].

تعريف آخر : "وهي من أهم نظم المعلومات في إدارة المعلوماتية ، وتتضمن معلومات تاريخية عن أيرادات التسجيل وعن مطلوبات العمل (الميزانية العمومية) ، ومن خلال عملية تحديد الموازنات التقديرية التي تقدمها إدارة معلومات حول التخطيط

والسيطرة على الإيرادات، ومما لاشك فيه أن الادارة العليا والمديرون التنفيذيون يحتاجون هذه الأنواع من المعلومات لذا غالبا

---

[1] الشيخ ولد محمد ،استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة لاستكمال شهادة ماجستير ،جامعة أبوبكر بلقايد، تلمسان ، الجزائر ،2011 ، ص 100 .

[2]http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Cd76PkDz0AgJ:univ.encyeducation.com/uploads/1/3/1/0/13102001/secg-sys_info-haikal_nidam_ma3lomat.ppt+&cd=1&hl=fr&ct=clnk&gl=dzle 13/02/2017 a 17 :17 h .

[3] الشيخ ولد محمد ،مرجع سبق ذكره ، ص 102 .

[4] نفس المرجع ، ص 103 .

[5]يوسف المثاني،**أثار نظام المعلومات المالي في تحسين كفاءة وفاعلية المصاريف التجارية الأردنية** ، رسالة ماجستير غير منشورة،كلية العلو م الإدارية و علوم التسيير،جامعة آل البيت،الأردن،2004،ص 34 .

ماتكون هذه النظم واسعة ، بحيث تشمل جميع المعلومات التي تحتاجها المستويات الإدارية المختلفة "[1].

ثانيا : أهمية و أهداف نظام المعلومات المالي

1- أهمية نظام المعلومات المالي: يمكن أن نحدد أهمية نظام المعلومات المالي فيمايلي [2]:

- التنبؤ بالاحتياجات المالية:حيث يعتمد المدير المالي في ذلك على التقارير المحاسبية التي يعدها المحاسب،كما أنه يضع بيانات إضافية وبعد دراستها و تحليلها يمكنه التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية للمؤسسة ؛

-تقيم مصادر الأموال: حيث تسعى الإدارة المالية للبحث و الحصول على مصادر الأموال بأقل تكلفة وأقل درجة خطر وأكبر عائد ممكن؛

-الرقابة على إستخدام الأموال: حيث يوفر للمؤسسة تمكنها من معرفة إمكاناتها وحجم عملياتها ومدى توافقها مع حاجاتها

و ذلك لمحاولة الحفاظ على الاستقرار المالي مما يجنبها الوقوع في مشاكل مالية ؛

- توفير مجموعات ضخمة من المعلومات الدورية و الاستثنائية عن مختلف الأنشطة المالية في المؤسسة وهذا ما يساعد الإدارة في تحديد السياسات واستشراف المستقبل ؛

- يعطي رؤية شمولية عن الوضع المالي في المؤسسة .

2- أهداف نظام المعلومات المالي : يمكن أن نحدد أهداف النظام المعلومات المالية فيمايلي [3]:

-التزويد بالمعلومات المساندة لعملية اتخاذ القرار؛

-تحسين الكفاءة؛

- رفع الإنتاجية؛

-تمكين المدراء من تخصيص وقت أكبر للمهام الإستراتيجية؛

-تقوية الوضع التنافسي للمؤسسة؛

-توفير إمكانية دراسة ومعالجة المشكلات الكبيرة؛

- المساعدة في تنفيذ القرارات المالية؛

-زيادة العائدات و تخفيض التكاليف؛

---

[1]عماد الدين محمد الحسن أحمد ،**نظم المعلومات الإدارية واهميتها في اتخاذ القرارات فى القبول و التسجيل**، بحث مقدم للمؤتمر 33 للمنظمة العربية للمسئولين عن القبول و التسجيل فى الجامعات بالدول العربية ، جامعة الخرطوم ، ص 4 .
[2]يوسف المثاني ، مرجع سبق ذكره ،ص 35 .
[3]يوسف المثاني ، مرجع سبق ذكره ، ص 36 .

-تحقيق نتائج مذهلة بأقل وقت وجهد وتكلفة ممكنة.

ثالثا :مصادر نظام المعلومات المالي

1-**البيانات المحاسبية**

1-1 قائمة الميزانية : تعني تصور المركز المالي للمنشأة خلال فترة زمنية محددة توضح من خلالهاالأصول و الخصوم وحقوق الملكية للمنشأة عبر بيانات فعلية وتاريخية لأصول و خصوم المنشأة[1] ؛

1-2 الملحق: يحتوي الملحق على معلومات إضافية تشرح و تفصل تلك الأرقام والمعطيات الموجودة في الوثائق المحاسبية الشاملة، و يتكون الملحق من وثائق شاملة أخرى (الحسابات السنوية ، جدول التمويل)، وثائق اجتماعية (جدول تخصيص النتيجة، جرد القيم المتداولة.... لخ)ا ، وثائق أخرى (كتقرير التسيير، الميزانية الاجتماعية، الحسابات المجمعة)، كما يحتوي الملحق على شرح القواعد و المبادئالمحاسبية (كطريقة تقييم المخزون، طرق الإهتلاك، عمليات قرض الإيجار) [2]؛

1-3 تقرير التسيير: يعتبر تقرير التسيير هو الآخر مكملا للوثائق المحاسبية الشاملة و يعطي الكثير من التفسيرات حول البيانات المعروضة في الملاحق، بمعنى آخر يعبر تقرير التسيير عن حياة المؤسسة.

2- عناصر النظام الجبائي للمؤسسات الاقتصادية:

2-1 الرسم على القيمة المضافة: يعتبر الرسم على القيمة المضافة من أهم أنواع الضرائب على الاستهلاك، و من بين أهم مميزات الأنظمة الجبائية في العالم إذ يستعمل في أكثر من 120 دولة ويتولدعنه حوالي ربع الإيرادات الجبائية في العالم[3] ؛

2-2 الرسم على النشاط المهني: يستحق هذا الرسم على الإيرادات الإجمالية التي يحققها الذين لديهم محل مهني في الجزائر،

و يقومون بممارسة النشاط الذي تخضع أرباحه على الدخل الإجمالي فيصنف الى الأرباح غير التجارية، كما يستحق على رقم الأعمال المحقق في الجزائر من طرف المكلفين الذين يقومون بممارسة النشاط الذي تخضع أرباحه للضريبة على الدخل الإجمالي في صنف الأرباح الصناعية و التجارية أو ضريبة على أرباح الشركات ؛

2-3 الضريبة على أرباح الشركات: تعتبر الضريبة على أرباح الشركات من أهم الإيرادات الجبائية لغالبية الدول خصوصا المتقدمة منها، و التي يتمحور جوهرها في اعتماد التفرقة بين الشخص الطبيعي و الشخص المعنوي عند الإخضاع الضريبي ؛

2-4 الرسم العقاري : يعتبر الرسم العقاري ضريبة سنوية تصريحية تخص العقارات المبنية وغير المبنية

2-5 حقوق التسجيل: تتمتع المؤسسة بشخصية قانونية معنوية، فهي ذات ذمة مستقلة عن أصحابها (الشركاء)و هي تخضع لمجموعة من حقوق التسجيل لمجموعة من حقوق التسجيل من إنشائها إلى غاية نهاية مدة حياتها الاقتصادية خلال مدة النشاط يمكن أن تتعرض الشركة لمجموعة من التغيرات ذات الأثر القانوني و المصحوبة بحق التسجيل ؛

---

[1] فارس ناصيف الشبيري، غسان سالم الطالب،**مبادئ المالية**،الجزء الأول،دار وائل للنشر،الطبعة الأولى،ا لأردن،2012 ،ص .59 .

[2] Pierre Conso et Farouk Hem ici, **Gestion Financier de L'entreprise**, Duodi, Paris1999, P 156.

[3]محمد عادل عياض، **محاولة تحليل التسيير الجبائي وآثاره على المؤسسات**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة،الجزائر،2003 ، ص30.

2-6 الضريبة على الدخل الإجمالي: تأتي في سياق إصلاح الضرائب على الدخل بالانتقال من نظام على فروع الدخل إلى نظام إجمالي من جهة وكذلك للتمييز بين الضرائب المفروضة على مداخيل الأشخاص الطبيعيين و الأشخاص المعنويين، و تفرض هذه الضريبية على الدخل الإجمالي الصافي للمكلف، وهي سنوية، تصريحية، يخضع اقتطاعها لسلم تصاعدي بالشرائح.

المبحث الثاني:الإطار المفاهيمي حول إتخاذ القرارات المالية

حظيت الإدارة المالية الحديثة كأسلوب لاتخاذ القرارات باهتمام كبير في الفكر المالي المعاصر، خاصة في كونه منهج يسعى لتحديد أساس القرارات المالية التي تضمن التوجه الاستراتيجي للإدارة وبوجه الخصوص الإدارة المالية في المؤسسة. إذ أصبحت قرارات الاستثمار، قرارات التمويل، وقرارات توزيع الأرباح حرفة العمل الاستراتيجي، والذي تسعى من خلاله الإدارة المالية لتحقيق هدفها الأساسي ألا وهو تعظيم قيمة المؤسسة .

المطلب الأول:ما هية إتخاذ القرارات

تعد عملية إتخاذ القرار عملية مهمة وحساسة في الإدارة، حيث أي خطأ قد يكلف المنظمة تكاليف إضافية، ولهذا خصصنا هذا المبحث لنقدم فيه معلومات شاملة ومختصرة عن هذه العملية.

أولا :مفهوم القرار

– عرف سايمون (Simon) القرار بإختيار بديل معين من البدائل لإيجاد الحل المناسب لمشكلة جديدة ناتجة عن عالم متغير ، وهو جوهر النشاط التنفيذي في الأعمال ، وعرف برنارد (Bernard) القرار بأنه ذلك التصرف العقلاني الذي يتأتى نتيجة للتدابير و الحساب و التفكير ، وأيضا عرف باريسوف(Harrison) القرار بأنه عملية تقييم البدائل المتعلقة بالهدف و التي عندها يكون توقع متخذ القرار بالنسبة للعمل معين بالذات يجعله يعتمد إختيارا يوجه اليه قدراته و طاقاته لتحقيق غاياته[1].

في إطار المؤسسات يعرف القرار بأنه الاختيار المدرك والواعي لبديل معين من مجموعة من البدائل، بشرط أن يقوم على أساس علمي في اختيار المشروع المناسب [2].

ثانيا :أنواع القرارات

يصنف علماء الإدارة القرارات طبقا لمعايير متعددة ومن أهم هذه التصنيفات مايلي:

1- تصنيف القرارات وفق لأساليب إتخاذها[3]:

1-1 **القرارات الكيفية**: وهذا النوع من القرارات يتم إتخاذه بالإعتماد على الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي لمتخذ القرار وخبراته وتجاربه ودراسته للآراء والحقائق المرتبطة بالمشكلة.

[1] مرغني بلقاسم ،**نظام المعلومات و دوره في إتخاذالقرار**، مذكرة ماجستير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ،2013/ 2014 ،ص 46 .
[2] مؤيد فضل، **تقييم وإدارة المشروعات المتوسطة والكبيرة**، الطبعة الأولى، دار الوراق، الأردن، 2009 ،ص261.
[3] نفس المرجع ، ص ص 255 ، 256 .

2-1 **القرارات الكمية:** وهذه القر ارات يتم إتخاذها بالإعتماد على الرشد والعقلانية لمتخذها، والإعتماد كذلك على القواعد والأسس العلمية التي تساعده على إختيار القرار الذي يؤدي إلى زيادة ومضاعفة عائدات وأرباح المؤسسة من بين مجموعة من البدائل..

2- تصنيف القرارات وفقا لظروف إتخاذها [1]:

2- 1**القرارات التي تتخذ تحت ظروف التأكد:** وهي قرارات تتخذ بعد توفر المعلومات المطلوبة عن المشكلة محل القرار، وغالبا ما يكون الموقف الذي يوجد فيه متخذ مثل هذا القرارات واضحا، إذ يكون أمامه عدد من البدائل المتاحة، ويتم إختيار البديل الذي يحقق أعلى عائد وتتميز مثل هذه القرارات بسهولة إتخاذها و الإطمئنان إلى نتائجها.

2-2 **القرارات التي تتخذ تحت ظروف عدم التأكد:** ومثل هذه القرارات لا تتوافر لمتخذها كل المعلومات المطلوبةعن المشكلة محل القرار، أو حتى لا تتوافر له أية معلومة عن المشكلة، مما يجعل الإحتمالات المرتبطة بالأحداث المتوقعة عن هذه المشكلة غير معروفة، فيتخذ المدير قرارا غامضا لحلها، وغالبا ما تفرض ظروف عدم التأكد على متخذ القرار إتباع بعض الأساليب الرياضية

و الإحصائية لتحديد نسبة الإحتمالات المتوقعة من نتائج القرارات، و الوصول إلى أحد البدائل.

3- تصنيف القرارات حسب h.simon[2]:

3-1 **قرارات مبرمجة:** تعتبر قرارات مبرمجة لأن معايير الحكم فيها عادة ما تكون واضحة، ويوجد تأكد نسبي بشان البدائل المختارة، وهي قرارات متكررة روتينية ومحددة جيدا لها إجراءات معروفة ومحددة مسبقا للتعامل معها.

3- 2 **قرارات غير مبرمجة:** عادة ما تظهر الحاجة لإتخاذها عندما تواجه المؤسسة المشكلة لأول مرة ولا توجد خبرات مسبقة بكيفية حلها، ففي هذا النوع عادة ما يصعب تجميع معلومات كافية عنها، ولا توجد معايير واضحة لتقييم البدائل والإختيار بينها، ولذلك فإن الظروف التي تسود هذه الحالة هي ظروف عدم التأكد

4- تصنيف القرارات حسب نوع المشاركة[3]:

4-1 **قرارات فردية:** وهي قرارات يقوم باتخاذها مسير واحد.

4-2 **قرارات تنظيمية:** وهي تلك التي يشارك فيها العديد من متخذي القرار.

5- تصنيف حسب المستويات الإدارية[4]:

5-1 **القرارات التشغيلية:** هي القرارات التي تصنع في المستويات التنظيمية الدنيا، والمتعلقة بالعمليات التشغيلية للمؤسسة.

5-2 **القرارات الإدارية:** فهي قرارات تؤخذ على مستوى إداري أعلى مما تؤخذ فيه القرارات التشغيلية، فعند هذاالمستوى يقوم المديرون باتخاذ قرارات لحل مشكلات التنظيم والرقابة على الأداء وفرض كذلك قرارات متعلقة بالتأكد من الاستخدام الفعال لموارد المؤسسة في سبيل تحقيق أهدافها.

---

[1] نفس المرجع ، ص ص 256، 257 .
[2] حسين بلعجوز ، **المدخل لنظرية القرار**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص ص 101, 102 .
[3] نفس المرجع ، ص 103 .
[4] نفس المرجع ، ص ص 103، 104 .

3-5 **القرارات الإستراتيجية:** هي قرارات تؤخذ على مستوى قمة الهيكل التنظيمي بواسطة الإدارة العليا للمؤسسة،وهي قرارات تغطي مدى زمني أطول مقارنة بالقرارات السابقة وتتعلق القرارات الإستراتيجية بالوضع التنافسي للمؤسسة في السوق، كما تهتم أيضا بتحديد أهداف المؤسسة والموارد اللازمة لتحقيقها.

ثالثا :مراحل إتخاذ القرارات.

إن الهدف من عملية إتخاذ القرارات هو معالجة المشاكل القائمة ، و قد تكون هذه الأخيرة واضحة أو غامضة من حيث أبعادها و الأسباب المكونة لها ،لدى فعملية إتخاذ القرارات تمر بعدة مراحل يمكن تلخيصها فيمايلي[1] :

1- **تحديد المشكلة** : تعتبر من أهم مراحل إتخاذ القرارات و ذلك لتوقف المراحل الموالية عليها ، فعند تحديد المشكلة يجب التعمق في دراستها لمعرفة جوهر المشكل الحقيقي و ليس الأعراض الظاهرية التي يوحي على أنها المشكلة الرئيسية و يجب مراعاة تعريفها بدقة و الإستعانة بأهل الخبرة في المؤسسة أوخارجها لتشخيص المشكلة على أسس علمية و موضوعية، أي تحديد الموضوع المراد إتخاذ القرار بشأنه.

2 – **تحليل المشكلة و تحديد البدائل المتاحة** : يقصد بهذه المرحلة التفتيش أو التحري عن الحلول المختلفة لحل المشكلة التي تم تشخيصها بدقة في المرحلة الأولى ، و هي تفترض بدائل أو حلول للمشكلة التي تم تشخيصها ،و هذا يعتمدعلى قدرة المحلل في التحليل لإيجاد حلول جديدة بالإعتماد على الخبرات السابقة والمعلومات ،يجب أن يقوم المحلل بوضع أكبر قدر ممكن من الحلول البديلة حتى يضمن عدم وقوعه في الخطأ و إختيار البديل المناسب ، و لهذا يجب أن يتوفر لهذا البديل الإسهام في تحقيق بعض النتائج التي يسعى إليها متخذ القرار ،و أن يكون في حدود الموارد المتاحة لمتخذ القرار.

3 – **تقييم البدائل و إختيار أفضلها** : تتمثل صعوبة هذه المرحلةفي ان مزايا وعيوب هذه البدائل لا تتضح بصورة واضحة أثناء دراسة المشكلة ،لكنها تظهر فعلا في المستقبل و يفترض أن يكون التقييم وفق المعايير و أسس موضوعية من أجل تبيان مزايا

و عيوب كل بديل من هذه البدائل و إختيار البديل الذي يتناسب وطبيعة المشكلة المراد حلها .

4 – **التنفيذ و المراقبة** : لا ينتهي دور متخذ القرار عند إختيار البديل الأفضل للمشكلة ، بل يقوم بتنفيذ القرار عن طريق تعاون الآخرين من خلال متابعة التنفيذ للتأكد من سلامة التطبيق و فاعلية القرار ، وقد يتطلب الأمر معرفة من لهم علاقة ، كما أن شعور العاملين بمشاركتهم في صنع القرار يساهم في حسن تحويل البدائل (القرار) الى عمل فعال ، كما أنه من الأفضل وضع جدول زمني و مالي لتسهيل عملية الرقابةو إستمرارها والتأكد من التنفيذ في كل المراحل.

رابعا :أهمية إتخاذ القرارات

يمكن تلخيص أهمية القرار فيما يلي[2]:

من الناحية العلمية

-يعتبر القرار وسيلة ناجعة لتطبيق استراتيجيات المؤسسة في تحقيق أهدافها بصورة علمية و القيام بكافة عملياتها الإدارية؛

[1]عباسي عصام ، مرجع سبق ذكره ،ص ص91 92.
[2]حسين بلعجوز،مرجع سبق ذكره ،ص ص100 ،101 .

-تساهم في تجميع المعلومات اللازمة للوظيفة الإدارية .

أما الأهمية العملية للقرارات فتتمثل في:

-كشف سلوك رؤساء و قادة المؤسسة، كما تكشف عن الضغوطات التي يعاني منها متخذي القرار، ما يسهل مهمة الرقابة على القرارات، ومعرفة كيفية التعامل مع هذه السلوكات و الضغوطات؛

-قياس مدى قدرة القادة و الرؤساء في القيام بمختلف المهام المطلوبة منهم بشكل علمي وعملي مناسب.

المطلب الثاني:تعريف القرار المالي و خصائصه

أولا :تعريف القرار المالي

يعرف القرار المالي على أنه": هو كل قرار يوازن بين الحصول على الأموال وامتلاك أصول (طبيعية، مالية)[1]. بحيث تهدف القرارات المالية إلى تمويل الاستثمارات مع تحقيق أعلى ربح وبالتالي تعظيم قيمة المؤسسة [2] .

"هو إختيار البديل الأمثل من بين العديد من المواقف المالية والذي يترتب عليه زيادة القيمة السوقية للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة حيث يقوم المحلل المالي (المدير المالي) بتحليل القوائم و التقارير المالية والبحث عن المعلومات المحاسبية والمالية وتحليلها وتعديلها لتساعده في إتخاذ القرارات المالية"[3].

ثانيا :خصائص القرار المالي

تتمثل خصائص القرارات المالية في مايلي [4]:

- .إن بعض القرارات المالية مصَيرية بالنسبة للمؤسسة إذ أن صلاح أو فشل المؤسسة متوقف على تلك القرارات؛

- .إن نتائج القرارات المالية لا تتم بسرعة، بل تستغرق وقتا طويلا مما يؤدي الى صعوبة إصلاح الخطأ إذا كانت القرارات خاطئة؛

- القرارات المالية قرارات ملزمة للمؤسسة في اغلب الحالات، لهذا الأمر يجب الحذر الشديد عند اتخاذ هذه القرارات.

المطلب الثالث: أنواع القرارات المالية

تهدف القرارات المالية إلى تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة، بحيث تشمل هذه القرارات كل من قرار التمويل، قرار الاستثمار و قرار توزيع الأرباح.

---

[1]Pierre Conso, Farouk Hemici, Gestion financière de l'entreprise, 9e édition, DUNOD, Paris, 1999, pp438-440.

[2] مليكة زغيب، إلياس بوجعادة، **دراسة أسس صناعة قرار التمويل بالمؤسسة الاقتصادية**، ص ،01 .

[3]عبد الغفار الحنفيّ، **أساسيات التمويل والإدارة المالية، الدار الجامعّة، الإسكندرّية**، 2005 ،ص 207.

[4]زراقة انتصار، **أثر القرار ادلاِف على أهداف المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماسٌتر تخصص مالية واقتصاد دولي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013 ،ص: 20.

أولا : القرار الاستثماري

1 – تعريف القرار الإستثماري

يعرف القرار الاستثماري على أنه :" هو قرار يؤدي الى تكاليف ثابتة إضافية و بمجرد تنفيذه لا يمكن الرجوع فيه حيث يتوقع حدوث أرباح مستقبلية لكنها غير مؤكدة الحدوث " [1].

و يشَير مصطلح قرار الاستثمار بصفة عامة إلى قرار تخصيص مجموعة من الموارد في الوقت الحاضر على أمل تحقيق عوائد سوف تتحقق على مدار عدة فئات زمنية مقبلة [2].

2 – خصائص القرار الإستثماري

أي قرار إستثماري ينطوي على عدد من الخصائص ومن أهمها[3]:

- إنه قرار غير متكرر حيث أن كل المجالات التطبيقية لدراسة الجدوى كلها لا يتم القيام بها إلا على فترات زمنية متباعدة ؛
- القرار الإستثماري إستراتيجي يحتاج إلى آداة تمد البصر إلى المستقبل ؛
- القرار الإستثماري يترتب عليه تكاليف ثابتة مستغرقة ليس من السهل تعديلها أو الرجوع فيها ؛
- يمتد القرار الإستثماري دائما إلى أنشطة مستقبلية وبالتالي يرتبط غالبا بدرجة معينة من المخاطر.

ثانيا : القرار التمويل

1 –تعريف قرار التمويل

يعرف قرار التمويل على أنه : " القرار المتعلق بكيفية اختيار المصادر التي سيتم الحصول منها على الأموال اللازمة للمؤسسة لتمويل استثماراتها " [4] .

تعريف آخر :" هي تلك القرارات المتعلقة بتحديد و صياغة هيكل التمويل لشركة الأعمال و التي تصل من خلالها الى هيكل التمويل الأمثل لتعظيم ثروة الملاك أو تعظيم القيمة السوقية للسهم " [5].

2– أنواع قرار التمويل

ويغطي قرار التمويل ثلاثة أنواع رئيسية من القرارات [6] :

---

[1]حفصة زيرار، **دور دراسة الجدوى المالية في اتخاذ القرار الاستثماري**، مذكرة ماسٌترتخصص مالية مؤسسة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2013 ،ص 8

[2]أمين السيد أحمد لطفي، **تقييم المشروعات باستخدام مونت كارلو للمحاكاة** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر، 2006 ،ص: 21.

[3] عبد المطلب عبد الحميد ، **دراسات الجدوى الاقتصادية لإتخاذ القرارات الاستثمارية** ، الدار الجامعية ،الإسكندارية ، مصر ،2006 ،ص 39 .

[4]نور الهدى حنونة، **لوحة القيادة كأداة لٌتشيد قرار التمويل في مؤسسة اقتصادية**، مذكرة ماسٌتر ،تخصص مالية مؤسسة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012 ،ص: 21.

[5]حمزة محمود الزبيدي ، **الادارة المالية المتقدمة** ،الوراق للنشر و التوزيع ،عمان ، الاردن، 2004 ،ص 72 .

[6] لزغم سمية، **أثر الهيكل المالِي على القرارات المالية في المؤسسات الصغَيرة والمتوسطة**، مذكرة ماسٌتر تخصص مالية مؤسسة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012 ،ص:44 .

- اختيار الهيكل المالي، أي التوزيع بين الأموال المقدمة من طرف المساهمين و ديون المالية ؛
- سياسة توزيع الأرباح، أي الاختيار بُين إعادة استثمار النتيجة (احتجاز الأرباح)، وبُين توزيع الأرباح على المساهمين؛
- الاختيار بُين التمويل الداخلي (التمويل الذاتي) ، والتمويل الخارجي (الأموال المقدمة من طرف المساهمين أو الاستدانة المالية) .

ثانيا : قرار توزيع الأرباح

1 – تعريف قرار توزيع الأرباح

سياسة توزيع الأرباح مبنية لدعم الهيكل المالي كذلك عن طريق زيادة في الأموال الخاصة بواسطة الأرباح غَير الموزعة، و يحقق ذلك إما عن طريق الإحتفاظ بجزء من أرباح المساهمين لدعم التمويل الذاتي أو توزيع الأرباح على المساهمين لرفع من قيمة السهم في سوق المال[1] .

2– أنواع قرارات توزيع الأرباح

تتمثل أنواع قرارات توزيع الأرباح في مايلي [2]:

أ – قرار فائض التوزيع: إن قيام المؤسسة بإجراء توزيعات على المساهمين بعد استفاء حاجة الميزانية الرأس مالية من الأموال ؛

ب – قرار نسبة التوزيع الثابتة: والتي تنطوي على توزيع نسبة ثابتة من الأرباح يضاف إلى ذلك قرار الحد الأنى وزائد الفائض، والتي تنطوي على قيام المؤسسة بإجراء التوزيعات إضافية أخرى ؛

ت – قرار خطة إعادة استثمار التوزيعات: قيام المؤسسة بطريقة مباشرة باستخدام التوزيعات في شراء أسهم إضافية لبعض الشركات وتتلاءم هذه القرارات مع هؤلاء المستثمرين الذين لا يرغبون في الحصول على دخول مالية ؛

ث – قرار عملية تجزئة السهم: وهو التصرف الذي بمقتضاه تقوم المؤسسة بزيادة توزيعات صور أسهم إضافية ويلاحظ أن كل تجزئة السهم والتوزيعات في صور أسهم تستخدم للحفاظ على سعر السهم في المدى الأمثل .

المطلب الرابع:نظام المعلومات المالية ومتخذو القرار

أولا : استخدمات نظام المعلومات المالية

لقد قسمت إلى نوعين التاليين :

1–الاستخدامات الداخلية :

[1]إلْياس بن ساسَ واخرون، **التسيير المالي (الإدارة المالية)**، الطبعة الثانِية، دار وائل للنشر والتوزِّع، الجزائر، 2010 ،ص 264 .
[2]حنكة أيوب ،**دور التحليل المالي في ترشيد قرارات الإدارة المالية دراسة ميدانية لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لوسط الوادي**، مسار علوم التسيير، لنيل شهادة ماسْتر، تدقيق و مراقبة التسيير، جامعة الوادي، 2013 ،ص:92 .

1-1 **الوظيفة المالية في المؤسسة:** إن الوظيفة المالية من بين الوظائف الأساسية في المؤسسة الاقتصادية و ذلك لما لها من أهمية بالغة في تحديد الوضعية المالية لها وضمان إستمراريتها، فقد تعددتمفاهيمها وفقا لاختلاف وجهات النظر في جوهر ومهمة هذه الوظيفة في المؤسسة الاقتصادية [1].

1-2 **مراقبة التسيير**: و يقومون بمتابعة و تقييم المؤسسة من خلال :

أ – الموازنات التقديرية: عرفها الدليل الفرنسي للمحاسبة بأنها تقدير قيمي لكل العناصر الموافقة لبرنامج محدد، فموازنة الاستغلال هي " التقدير قيمي لكل العناصر الموافقة لفرضية استغلال معينة لفترةمحددة"[2].و هنا نحتاج إلى استخدام نظام المعلومات في جميع مراحل الإنتاج والمخرجات ؛

ب – مراقبة التسيير:هي تلك العملية التي تسمح للمسيرين بتقييم أداءهم و بمقارنة نتائجهم معالمخططات و الأهداف المسطرة و باتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الوضعيات غير الملائمة[3].وبذلك تحتاج إلى توريد للمعلومات و نظام معلومات لاستخدامه بفعالية في التسيير.

1-3 **مكتب الدراسات على مستوى المؤسسة** :يتجلى استخدام مكتب الدراسات على مستوى المؤسسة الاقتصادية لمخرجات نظام المعلومات المالي في دراسة الجدوى المالية للمشاريع سواء كانت جديدة أو توسعية.

2-الاستخدامات الخارجية

أ – .البنوك

ب – المراجع الخارجي : تقوم بها جهة مستقلة من خارج المؤسسة و قد تكون مكتب من مكاتب المحاسبة و المراجعة بالنسبة لمؤسسات القطاع الخاص و الجهاز المركزي بالنسبة للقطاع العام، حيث أن الوظيفة الأساسية للمراجع الخارجي هي فحص مستندي لدفاتر و سجلات المؤسسة فحصا فنيا دقيقا و محايدا للتحقق من أنها قد تمت فعلا في إطار إجر اءات سليمة و صحيحة تثبت جديتها.

ج – البورصات : ويستخدم نظام المعلومات المالي في متابعة تغيرات أسعار الأوراق المالية و تحديد توجهات السوق.

ثانيا : المعلومات التي يحتاجها المستخدمون.

نذكرها في مايلي [4]:

1 – المستثمرون الحاليون والمترقبون :

- معلومات تساعد المستثمرين في إتخاذ قرار شراء أو بيع أسهم الشركة من خلال دراسة ربحية السهم، التي تساوي النتيجة أو الربح القابل للتوزيع مقسمة على عدد أسهم الشركة، حيث كلما كبرت هذه القيمة تدفع المستثمرين إلى شراء أسهم أو زيادة حصصهم من الأسهم في الشركة.

[1] سليمان بلعور ، **أثر إستراتيجية الشراكة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية** ، رسالة ماجستير غير منشورة كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ،2003-2004 ،ص 55 .

[2] محمد فركوس، **الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير** ، الديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ،2001 ،ص3 .

[3] ناصر دادي عدون،و أخرون،**مراقبة التسيير في المؤسسة الإقتصادية**،دار المحمدية،الجزائر،2003،ص 10.

[4] محمد بوتين ، **المحاسبة الدولية و معايير المحاسبة الدولية** ، الصفحات الزرقاء ، الجزائر، 2010 ،ص ص، 48 ،50.

- معلومات تساعد المستثمرين في تحديد مستوى توزيعات الأرباح الماضية، الحالية والمستقبلية، وأي تغيير في أسعار أسهم الشركة حيث الإستقرار النسبي في أسعار الأسهم يؤدي إلى نقص المخاطرة من طرف المساهمين والإقبال على شراء أسهم الشركة.
- معلومات تساعد المستثمرين في تقييم كفاءة إدارة الشركة بدراسة العلاقة بين رأس المال المستثمر والربح المحقق.

2- الموظفون:

- معلومات تتعلق بالأمان الوظيفي في الشركة، و هذا ما يشجع على زيادة الإنتاجية نتيجة إحساسهم بإستقرار الأوضاع ؛
- معلومات تتعلق بمدى الأمان الوظيفي في المستقبل، أي التدابير والإجراءات التي تقوم بها الإدارة من أجل تحسين ظروف العمل ؛
- معلومات تساعد في تعزيز مطالب الموظفين بتحسين أو ضاعهم الوظيفية من زيادة أجور، ومكافآت وكل ما يتعلق بتحفيز العمال.

3 – الموردون والدائنون التجاريون:

تحتاج هذه الفئة إلى معلومات تساعد في دراسة وضعية الشركة وتقدير ما إذا كانت ستكون عميلا جيدا، أي أنها ستكون قادرة على تسديد ديونها والوفاء بإلتزاماتها تجاه دائنيها حيث يحتاجون لبعض النسب كنسب السيولة والتداول ومعدل الدوران.

4- العملاء:

- معلومات تساعد في التنبؤ بوضع الشركة المستقبلي و نوعية منتجاتها والمحافظة على إستقرارها ؛
- معلومات تفيد في التعرف على قدرة الشركة في الإستمرار في عملية إنتاج السلع والإلتزام بمواعيد الإستلام المتفق عليها.

5- المقرضون:

- معلومات تفيد في تقييم قدرة الشركة المقترضة على الوفاء بإلتزاماتها وتوفير النقدية اللازمة في الوقت المحدد لسداد قيمة أصل القرض كذالك الفوائد المترتبة عليه ؛
- معلومات لتقدير عدم تجاوز الشركة لبعض المحددات المالية مثل: نسبة الديون للغير إلى حقوق الملكية والتي يمكن حسابها من خلال الأرقام الموجودة في الميزانية العامة في جانب الخصوم.

6- الحكومة ودوائرها المختلفة:

- معلومات تساعد في التأكد من مدى إلتزام الشركة بالقوانين ذات العلاقة مثل: قانون الشركات، قانون الضرائب..... الخ ؛

- مصلحة الضرائب تحتاج إلى معلومات تساعد في تقدير الضرائب المختلفة على الشركة من خلال تقديم كل من الميزانية العامة، وحساب النتائج والملاحق ؛
- معلومات تفيد في مدى مساهمة الشركة في الإقتصاد القومي من خلال القيمة المضافة.

ثالثا :المعلومات وعلاقتها بإتخاذ القرار

تمدنا نظرية القرارات بعدة مداخل لإتخاذ القرارات في ظل ظروف التأكد، المخاطرة وعدم التأكد. فإتخاذ تخاذ ٍ القرارات في ظل التأكد تفرض أن لدى متخذ القرار معلومات كافية وكاملة عن النتائج الخاصة بالقرار، وا القرارات في ظل المخاطرة يعني أن متخذ القرار يعلم إحتمالات حدوث النتائج ولكنه لا يعلم أيا من هذه النتائج سوف تحدث، أما الحالة الأخيرة فتعني أن متخذ القرار يعلم بكل النتائج المحتملة ولكنه لا يعلم إحتمالات حدوثكل هذه النتائج [1].

فالدور الذي تلعبه المعلومات المحاسبية في عمل إتخاذ القرار مرتبط بشكل أساسي بالأفق الزمني. فمن المعلوم أن المعلومات المحاسبية تلعب دورا أكبر في القرارات ذات المدى القصير عن الدور الذي تلعبه في القرارات ذات المدى الطويل، ومهما كان من أمر فالمعلومات المحاسبية تشكل العناصر الرئيسية في صنع القرارات وتشكل حلقة وصل بين المحاسبة ومراحل إتخاذ القرار، فمثلا: نظام التكاليف المعيارية فهو نظام محاسبي معلوماتي يعتبر من الأدوات المحاسبية الهامة لمساعدة الإدارة على التعرف على المشاكل ومن ثم إتخاذ القرارات [2].

المبحث الثالث : الدراسات السابقة

1) دراسة عبد الوهاب دادن (2008) :

وهي أطروحة دكتوراه بعنوان " دراسة تحليلية للمنطق المالي لنمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية –نحو بناء نموذج لترشيد القرارات المالية "– ، وقد طرح الباحث الإشكالية التالية: كيف يمكن اعتماد طريقة علمية لتحليل المنطق المالي لنمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية وتسمح بترشيد القرارات المالية ذات التأثير على النمو الداخلي لهذه المؤسسات؟ إذ يهدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى مايلي :

–محاولة بناء مقاربة جديدة لتحليل وتفسير المنطق المالي لنمو نسيج من المؤسسات الاقتصادية انطلاقا من الوحدات المكونة له، وهو نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

–محاولة اختبار مدى تطابق وتلاؤم قواعد وقوانين النظرية المالية مع الواقع العملي ؛

–محاولة إيجاد تفسيرات اقتصادية ومالية للعلاقات الخفية (الضمنية) بين بعض المتغيرات (نسب مالية مفسرة لسياسة الاستثمار، سياسة التمويل وسياسة توزيع الأرباح) باستخدام أسلوب التحليل الإحصائي متعدد الأبعاد ؛

[1] محمد فريد الصحن ،عبد الغفار حنفي ، **إدارة الأعمال** ، الدار الجامعية للنشر ، مصر ، 1991 ، ص ص 451 ، 452 .
[2] مجيد الشرع ، سليمان سفيان ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 44 ، 45 .

-محاولة بناء نموذج لترشيد القرارات المالية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؛

وقد خلص الباحث إلى مجموعة من النتائج، من أهمها أن الخصوصية المالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تجعلها تختلف عن المؤسسات الكبيرة، كما أن إشكالية التمويل هي التي تحد من إمكانية تطورها ونموها، إذ يرتبط هذا الأخير بالقرارات الاستراتيجية التي يتخذها المسيرون في هذا النوع من المؤسسات، كما خلصت الدراسة إلى أن هناك مجموعة من النظريات التي تفسر الهيكل المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب المستويات المختلفة لنمو وتطور هذه المؤسسات، وأن نظرية الالتقاط التدريجي هي النظرية الأكثر تفسيرا للسلوك التمويلي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأن هناك العديد من المحددات التي تفسر هذا السلوك، هذا نظريا، أما الدراسة الميدانية فخلصت إلى أن العوامل المفسرة لسلوك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تمويل نموها هي: المردودية، السياسة التجارية، الهيكل المالي، حجم المؤسسة، سياسة التمويل، وكذا طبيعة النشاط، كما خلص الباحث إلى أن معدلات النمو في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمح الدراسة تعود إلى معدلات الهامش بالدرجة الأولى، وإلى معدلات الدوران بالدرجة الثانية، وإلى هياكل التمويل بالدرجة الثالثة إلى ثم عوامل أخرى أهمها معدلات توزيع الأرباح .ومن ثم يمكن ترشيد القرارات المالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمح الدراسة، حيث يمكنها تسجيل معدلات متوازنة للنمو بالعمل على مرونة هياكل التمويل، الحفاظ على التوازن المالي وتقييد سياسة التوزيع والمكافآت وانتهاج سياسة للتمويل الذاتي . وقد قام الباحث بتحليل الظاهرة من خلال القرارات المالية الاستراتيجية في المؤسسة (قرار الاستثمار، قرار التمويل، وقرار توزيع الأرباح)، وتوصل لمختلف النتائج من خلال اعتماده على أساليب التحليل العاملي .

2) دراسة رحمون هلال

" المحاسبة التحليلية : نظام المعلومات لتسيير و مساعد على اتخاذ القرار في المؤسسة الإقتصادية " ، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية ، جامعة يوسف بن خدة ،الجزائر ،2005

تدور إشكالية هاته الدراسة حول "كيف يمكن لنظام المحاسبة التحليلية أن يكون اداة فعالة لتسيير و وسيلة تسمح للمسير بإتخاذ القرار ؟ هدفت هذه الدراسة إلى إظهار اهمية المحاسبة التحليلية كنظام يسمح للمسيرين بكشف تقاط القوة و الضعف، و يساعدهم على اتخاذ القرار ، وليس مجرد طريقة لحساب التكاليف ، وكذلك تهدف الى الاطلاع على الطرق الجديدة في ميدان المحاسبة التحليلية و الكشف عن الهدف منها في تحسين التسيير و اتخاذ القرار .

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

– لا يمكن لنظام المحاسبة التحليلية لوحده أن يوفر المعلومات الكافية للمسيرين لاتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل المؤسسة. فكل نظام فرعي له دوره في تحسين التسيير، لكن أهمية نظام المحاسبة التحليلية تكمن في أنه يذهب إلى أعمق التحاليل فيما يخص المعطيات التي يحصل عليها من الأنظمة الفرعية الأخرى. لذلك، لا يمكن له أن يستغني عن الآليات الأخرى مثل المحاسبة العامة، المراقبة الموازنية، المراجعة... بل أنه يعتبر مكملا لها، إلا أن فعاليته تظهر إذا آان مستقلا عن مصدر المعلومات التي يستغلها. وقد بينا من خلال الدراسة أنه إذا آان هذا النظام مرتبطا بهيئة تابعة للمديرية العامة للمؤسسة، فإنه يصبح أداة تسيير حقيقية للمراقبة واتخاذ القرار؛

– مما توصلت إليه نتيجة لواقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أنها مازالت تجهل فائدة نظام المحاسبة التحليلية آداة تسمح بمراقبة التسيير واتخاذ القرار. بالنسبة للمؤسسات العمومية والتي يرجع تاريخ وجودها إلى ما قبل الاستقلال، لاحظنا نوع من

التهميش للمحاسبة التحليلية وهذا راجع، حسب رأينا، إلى العمل بنفس الذهنية التي تسودها قبل الانتقال إلى نظام اقتصاد السوق، أين آنت المحاسبة التحليلية غير مفيدة ما دام الأمر يتعلق بالعمل دون الاهتمام بالربح، مع التذآير أن هذه المؤسسات ما تزال في حالة احتكار لإنتاج وتسويق منتوجاتها، لذلك فهي لا ترى ضرورة لوضع و آتساب هذه الآليات، ما دامت النتيجة دائما موجبة، حتى أن بعض هذه المؤسسات تحقق أرباح تفوق % 200لبعض منتوجاتها. أما بالنسبة للمؤسسات الخاصة المحتواة في العينة، فقد بين التحقيق أنها مؤسسات تنتج في معظمها منتوجا واحدا وهي تستغل فرصة الفوضى التي تسود السوق الجزائرية وغياب الرقابة، خاصة منها الضريبية. إلا أن الأمور قد تتغير في غير صالح هذه المؤسسات، مع ما أقدمت عليه الجزائر من تعهدات واتفاقات شرآكة ونيتها في الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، أين ستسقط الحماية وتنظم الأسواق وتتخذ الإجراءات لجعل هذه المؤسسات تعمل في إطار قانوني. في هذه الحالة سيتبين لهذه المؤسسات أنها في غير مستوى المؤسسات الأجنبية، من امتلاآها لمهارات وتكنولوجية عالية في الصنع وتقديم الخدمات، واآتسابها آليات تسمح بالتحكم في التكاليف ومواجهة المنافسة. فسيكون أغلبية هذه المؤسسات الزوال إذا لم تتفطن لوضعية تسييرها قبل فوات الأوان.

3) دراسة الشيخ ولد محمد

" استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية " أطروحة ماجستير في العلوم الإقتصادية ، جامعة أبوبكر بلقايدة ، تلمسان ،الجزائر ،2011

تدور إشكالية هاته الدراسة حول " هل تميل الإدارة في المؤسسة الموريتانية للألبان توب لي LaiT Top إلى استخدام نظم المعلومات بالكفاءة اللازمة التي تسمح لها بتفعيل عملية اتخاذ القرارات؟ هدفت هذه الدراسة إلى :

- إبراز أهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرارات ؛
- -تحديد العناصر الأساسية المكونة لنظام المعلومات، وكيفية تدفق المعلومات في هذا النظام ؛
- إعطاء صورة واضحة للهيكل التنظيمي للمؤسسة والعلاقة الداخلية للمؤسسة من خلال التبادل للمعلومات ؛
- تقديم بعض المقترحات لتحسين فعالية نظام المعلومات داخل المؤسسة ومن خلاله تحسين نوعية القرارات المتخذة، وكذا رسم خطط إستراتيجية رشيدة تضمن تحقيق الأهداف بأقل التكاليف.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

-وجود علاقة قوية بين التنظيم المهيكل والهادف، والذي ينبغي أن يتأقلم مع محيطه الخارجي ومع نظم المعلومات المساعدة على اتخاذ القرارات الرشيدة ؛

-أن الحصول على المعلومة الاقتصادية ذات القيمة والمصداقية في الوقت المناسب يسمح للمسير بترشيد وتوجيه الأنشطة المطلوب تحقيقها إلى أقصى حد ، مما يلزم المؤسسة أن تكون مدركة لأهمية توفير نظام معلومات فعال يجعلها تتحكم في صيرورة عملية اتخاذ القرار ، ويقلل الوقت والجهد الذي يبذله المدير في البحث عن المعلومات وتحليلها ، ويمكن من القدرة على تقييم احتمالات المستقبل ، ومواجهة التغيرات البيئية ؛

-من خلال تشخيص أسلوب عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة Lait Top ، خلصنا أن المؤسسة بحاجة إلى توسيع مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات بصفة أكثر ، ومحاولة التحكم أكثر في المراحل الأساسية لصنع القرار و تفعيله.

4) دراسة إسماعيل مناصرية

"دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية إتخاذ القرارات الإدارية "، ، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2004

تهدف الدراسة الى تحديد اثر تكنولوجيا الاتصال و نظام المعلومات الادارية المبنية على الحاسب الآلي على اتخاذ القرار

وقد توصل الباحث إلى الاقتراحات والتوصيات التالية :

- ضرورة السعي وراء مواكبة التطور في نظم و تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المؤسسات الاقتصادية المتطورة، وذلك من خلال تطوير نظام معلومات الشركة بإدخال عناصر أنظمة تجهيز المكاتب ونظم دعم القرارات ونظم معلومات الإدارة العليا؛

- زيادة اعتماد الأساليب الكمية لإتخاذ القرار ضمن نظام المعلومات الإدارية لزيادة سرعة ودقة وكفاءة القرارات التي تبنى على نتائجها.

5) دراسة قريشي محمد الصغير، « لوحة القيادة كأداة لمراقبة تسيير المؤسسات البنكية»، دراسة حالة المديرية الفرعية لبنك الفالحة والتنمية الريفية بورقلة،مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرباح، 2003- 2004.

تناولت هذه الدراسة أربعة فصول، عالج فيها الباحث إشكالية هل بإمكان تجسيد لوحة القيادة في مراقبة تسيير البنوك، بحيث تساعد على قياس أداء البنوك الجزائرية مع توفر الشروط اللازمة لتصل إلى مرحلة اتخاذ القرار في الوقت الحقيقي؟

فقد حاول إسقاط الضوء على بعض النقاط في مراقبة تسَيير البنوك كإنشاء نظام لوحة القيادة وفقا لطريقة GIMCI ،حيث توصل إلى أنها ليست بطريقة مثالية، و إنما تستجيب للمتطلبات الإقتصادية الحديثة المبنية على التكنولوجيا المتطورة لحركة الأموال كالتجارة الإلكَترونية إلى غَير ذلك، و بالتالي فإن أي بنك لا يستطيع إتخاذ القرار في الوقت الحقيقي و لا يمكنه أن يصمد أمام التحديات المختلفة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ✓ غياب الإدارة بالأهداف، حيث أن مكافأة مسؤولي المراكز لا ترتبط بالنتائج المحققة في مراكزهم، و إما هي في شكل أجور ثابتة؛
- ✓ أن نسق العمليات المتعلقة بنشاط البنك غَير محدود، و هذا يؤدي إلى محدودية القرارات المتخذة من طرف مسؤولي المراكز في الوكالات، حيث يتم الرجوع في كثَير من القضايا إلى المسؤول الأعلى في المديرية الفرعية أو المركزية ، و تطول مدة الفصل فيها مما يفوت كثَير من الفرص السوقية على البنك ؛
- ✓ أن إسَتراتجية البنك لم ترق إلى الأهتمام بالزبون بدل المنتوج .

6)Mahmoudia mehenna, l'applicabilité d'un système de contrôle de gestion fondé sur le tableau de bord prospectif dans l'entreprises publiques algériennes, mémoire En Vue de l'obtention du diplôme de magister en sciences Economiques option mangement des entreprises, Université mouloud Mammeri de Tizi Ouzou, 2012. la problématique de cet étude été formaliser de la manière suivante Quelle est la spécificité du système de contrôle de gestion et du suivi de la performance dans les EPE ?

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ما مدى تطبيق نظام الرقابة وقياس الأداء باستخدام لوحة القيادة المتواجدة على مستوى المؤسسات العمومية الجزائرية وكذا معرفة هل لوحة القيادة لها دور في تفعيل نظام الرقابة وقياس الأداء، وللإجابة عن الإشكالية المطروحة سابقا تم إتباع في هذه الدراسة المنهج الوصفي ذالك من خلال عرض وتفسير و تحليل المعطيات و الربط بينها و محاولة تفسير الظاهرة محل الدراسة واستخلاص النتائج و بالإضافة إلى دراسة ميدانية اعتمادا على أسئلة المقابلة و الملاحظات و بقصد تأكيد و إعطاء مصداقية لبعض المعلومات فإستخلص أن لوحة القيادة هي أداة من أدوات مراقبة التسيير لذلك لها دور كبير في الرقابة الإدارية في المؤسسات الجزائرية أما النتائج متوصل إليها تلعب لوحة القيادة دورا مهما بإعطائها نظرة شاملة دقيقة ومختصرة عن وضعية المؤسسة ،و أن لوحة القيادة تساهم في فعالية نظام الرقابة بالمؤسسة.

✓ ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

من خلال استعراضنا لبعض الدراسات السابقة في مجالنظام المعلومات المالية و مالها مناثركبَير في زيادة فعالية القرارات المالية بالنسبة للمؤسسات الإقتصادية فإن ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة مايلي :

تطرقت الدراسة الى إبراز مفهوم شامل و عام لكل من المعلومات ، نظام المعلومات المالية، اتخاذ القرار ، قرار الإستثمار ، قرار التمويل ، توزيع الأرباح مع توضيح مالهذه المتغيرات من أثر على المؤسسات الإقتصادية و قراراتها .

تناولت الدراسة موضوع البحث من جوانب تختلف بشئ من التغَير عن الدراسات السابقة، حيث تم التطرق في هذه الدراسات بشئ من الإختصار لبعض الجوانب التي لها علاقة مباشرة بمتغَيرات الدراسة الحالية، و من الملاحظ كذلك وجود بعض نقاط التوافق في الدراسة الحالية و الدراسات السابقة في بعض النتائج و بعض النقاط، ألا أنها تخلفت في بعضها أيضا، و قد يكون الإختلاف في المنهجية المتبعة و بالإضافة الى إختلاف مجمعات الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية، إضافة إلى إستخدام الدراسة حالة و دراسة ميدانية، في نفس الوقت إلى جانب الإختلاف في الفَترة الزمنية للدراسة عن الفَترة الزمنية للدراسات السابقة.

خلاصة الفصل

تم التعرض في هذا الفصل للقرارات المالية لما لها من أهمية في إبراز الوضعية المالية للمؤسسات، كما تطرقنا إلى نظام المعلومات المالي باعتباره أداة مهمة و ضرورية في تسيَير المؤسسة، و أهم أهدافه و أهميته و مصادره، فهو من الأدوات التي تهدف الى تجنيد الطاقات و القدرات من الإستعمال الفعال و الملائم للمواد المتاحة في المؤسسة من أجل بلوغ الأهداف المسطرة وفقا لإسًتراتيجية المؤسسة، كما أنها تسمح بمقارنة الأهداف بالنتائج المحققة، و اتخاذ القرارات المالية و التدابَير التصحيحة لتفادي الوقوع في مثل هذه الإنحرافات مستقبلا، فمن خلال المؤشرات الكمية و النوعية و المعلومات الهامة التي تقدمها للمسَير يستطيع أن يستعملها في عملية إتخاذ القرارات المالية.

الفصل الثاني

الدراسة التطبيقية – دراسة مديرية التوزيع ورقلة -

تمهيد

تم التطرق في الفصل الأول إلى كل مايتعلق بعملية إتخاذ القرارت المالية من خلال مفاهيم حول إتخاذ القرار انواعه و مراحله إلى جانب نظام المعلومات المالية و كل مايتعلق بها، أما الفصل الثاني قمنا بدراسة لوحة القيادة من خلال التطرق إلى دورها في المؤسسة و توضيح دورها في إتخاذ القرارت المالية، محاولة منا الإجابة على الإشكالية المطروحة و الأسئلة الفرعية الموضوعة في بداية بحثنا هذا و تدعيما للجانب النظري الذي تطرقنا إليه، تناولنا دراسة حالة تطبيقية في هذا الفصل تتعلق بإحدى المؤسسات الجزائرية، و هي المؤسسة الوطنية لشبكة نقل الكهرباء و الغاز sonelgaz بورقلة .

المبحث الأول : الطريقة و الأدوات الدراسة

سوف نتطرق في هذا المبحث إ لى طريقة جمع المعلومات في المطلب الأول و في المطلب الثانينتطرق إلى أدوات الدراسة.

المطلب الأول: مجتمع و منهجية الدراسة:

يحتوى هذا المطلب على فرعين الأول يتناول مؤسسة الدراسة ،أما الثاني منهج الدراسة.

الفرع الأول: مؤسسة الدراسة

يجب أن نشير في بداية الأمر إلى أن هذا العنصر (التعريف العام بالمؤسسة) ليس مجرد سرد تارخيي لظروف إنشاء المؤسسة، بل هو المرحلة التمهيدية لدراسة التطبيقية للمؤسسة والإلمام والفهم الجيدين لها.

أولا:لمحة تاريخية عن شركة سونلغاز[1]:Sonelgaz

كان توزيع الكهرباء والغاز قبل سنة 1491 من مهام مؤسسات خاصة هدفها تحقيق الربح والتي تمثلت في مجموعة من المشرتين الفرنسيين الخواص نظرا لإعتبار أن الجزائر ولاية هامة بالنسبة لها.

شهدت سونلغاز عدة تغيرات على النحو التالي :

- ✓ مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري(EPIC،طبقا للمرسوم لتنفيذي رقم 91 – 475 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991) ؛
- ✓ كما وضعت سونلغاز تحت وصاية الوزير المكلف بالطاقة ومنحها الشخصية المعنوية و الإستقلالية المالية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 95-280 المؤرخ في 17 سبتمبر 1995؛
- ✓ تحولت إلى شركة مساهمة تملك الدولة رأسمالها, بموجب المرسوم الرئاسي رقم 195-02 المؤرخ في أول جويلية سنة 2002 ، المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة –سونلغاز – شركة مساهمة؛
- ✓ في العام 2005 أصبحت شركة قابضة في شكل مجمع يضم أكثر من أربعين فرع تصنف حسب المهن إلى ثالثة قطاعات أساسية وهي:

أ – الشركات التابعة لأشـغال:تضم (06) شركات أشغال للكهرباء و الغاز.

ب- الشركات التابعة للمهن المحيطية (الدعم و الإسناد) :و يضم (15)شركة.

ج- الشركات التابعة للمهن القاعدية :و تضم (20)شركة تنشط في مجال إنتاج الكهرباء وتوزيع الكهرباء و الغاز.

[1]-Présentation du groupe SONELGAZ,25/03/2017, www.sonelgaz.dz.

ثانيا– تعريف بشركة توزيع الكهرباء و الغاز الوسط[1]

تعتبر شركة سونلغاز توزيع الوسط أحد الشركة التابعة للمهن القاعدية، التي نشأت على إثر إعادة هيكلة مجمع سونلغاز تطبيقا لأحكام القانون 01/02 المؤرخ في 2002/02/05 المتعلق بالكهرباء و توزيع الغاز عبر القنوات ثم أصبحت تسمي بإيجاز (ش ت و) في جانفي 2006 حيث أصبحت شركة ذات أسهم SPAتابعة لمجمع سونلغاز الواقع مقرها الإجتماعي في شارع محمد بوضياف بالبليدة، حيث تعد واحدة من بين أربعة شركات التوزيع التابعة لمجمع سونلغاز و هي :شركات توزيع شرق SDE،شركة توزيع الغرب SDO، شركة توزيع الجزائرSDA و توزيع الكهرباء والغاز للوسط بالبليدة SDC،و تتشكل من 15 مديرية توزيع تغطي إقليم 14 ولاية : البليدة، البويرة، المدية، تيزي وزو، الجلفة، ورقلة، بسكرة، الوادي، الأغواط، غرداية، إليزي، تمنراست، تيبازة و بومرداس.

آخر تغير في مسار الشركة سونلغاز كان في شهر أفريل حيث تمثل في تغيير شارة (أو علامة) و تسمية الشركة، حيث أصبحت تحمل اسم "شركة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط" بإيجازات.

ومن هذا المنطلق فقد قمنا بدراسة تطبيقية في مديرية التوزيع الكهرباء و الغاز ورقلة DDO،التابعة للمديرية العامة لتوزيع الكهرباء و الغاز للوسطSDC .

ثالثا– تعريف مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بورقلة:

تعتبر مديرية التوزيع ورقلة واحدة من بين خمسة عشرة (15) مديرية تابعة لشركة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط SDCو التي تستمد نشاطها الأساسي من خلال الأهداف الأساسية المسطرة في رسالة الشركة وعقد الأداء السنوي (Contrat de performance [2])

رابعا – المهام الأساسية لشركات توزيع الكهرباء و الغاز:

شركة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط مكلفة(في حدود صلاحياتها) بتوزيع الطاقة الكهربائية و الغازية عرب القنوات و ضمان احتياجات الزبائن مع توفر الشروط المطلوبة من حيث التكلفة، نوعية الخدمة و الأمن .

خامسا– الصلاحيات:

- ✓ ضمان النوعية و استمرارية الخدمة؛
- ✓ استغلال و صيانة شبكات توزيع الكهرباء و الغاز؛
- ✓ تطوير شبكات الكهرباء و الغاز حيت تستوعب ربط الزبائن الجدد؛
- ✓ ضمان أمن و فعالية الشبكات؛
- ✓ ضمان المستمر للتوازن بين العرض و الطلب على الطاقة؛
- ✓ تسويق الكهرباء و الغاز.

[1] - Historique de création SDC, 25/03/2017 , www.SDC.dz.

[2]عقد الأداء (Contrat de performance) هو التزام سنوي مبرم بين مدير مديرية التوزيع و المدير العام لشركة توزيع الكهرباء و الغاز يحوي مجموعة الأهداف و المؤشرات النوعية و الكمية الواجب تحقيقها خلال السنة.

سادسا–النشاط الإستثماري للمؤسسة:

يتمثل النشاط الإستثماري في مديرية التوزيع ورقلة حضري في إنجاز المشاريع التالية:

- ✓ مخطط تطوير و إنشاء الشبكات الجديدة الخاصة بالكهرباء و الغاز؛
- ✓ برامج تجديد و تغيير الشبكات القديمة؛
- ✓ برامج ربط الزبائن الجدد بالكهرباء و الغاز؛
- ✓ مخططات التنمية الخاصة بالكهرباء و الغاز المتمثلة في :

– المخططات الخماسية لتنمية الكهرباء و الغاز الريفي ؛

– البرامج الإستعجالي للكهرباء 2013-2017 لمواجهة ارتفاع الطلب في الكهرباء؛

– برامج تدعيم النشاط الفلاحي؛

– البرامج الولاية الخاصة بالسكنات الجديدة ، مشاريع التطوير Tramway , LPP,ADEL؛

– برامج خاصة بمختلف التثبيتات المادية للمؤسسة (إنشاء وكلات جديدة، التجهيزات المكتبية) ؛

– برامج خاصة بالمعدات و الأدوات التي تحتاجها المؤسسة في نشاطها (السيارات، العتاد الكهرباء و عتاد الغاز و العتاد المعلومات) .

سابعا – مصادر تمويل مشاريع الشركة:

يتم اعتماد تمويل إستثمارات المؤسسة بناء على التخصيص المالي المصادق علية من طرف دراسة المجمع وفق المصادر التالية:

- ✓ المؤسسة من خلال قدرتها على التمويل الذاتي؛
- ✓ الإقتراضات البنكية و الفوائد؛
- ✓ الدولة من خلال دعم تمويل مشاريع التنمية؛
- ✓ الزبائن من خلال مبالغ المشاركة في تغطية تكاليف الربط بالشبكة.

ثامنا :الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

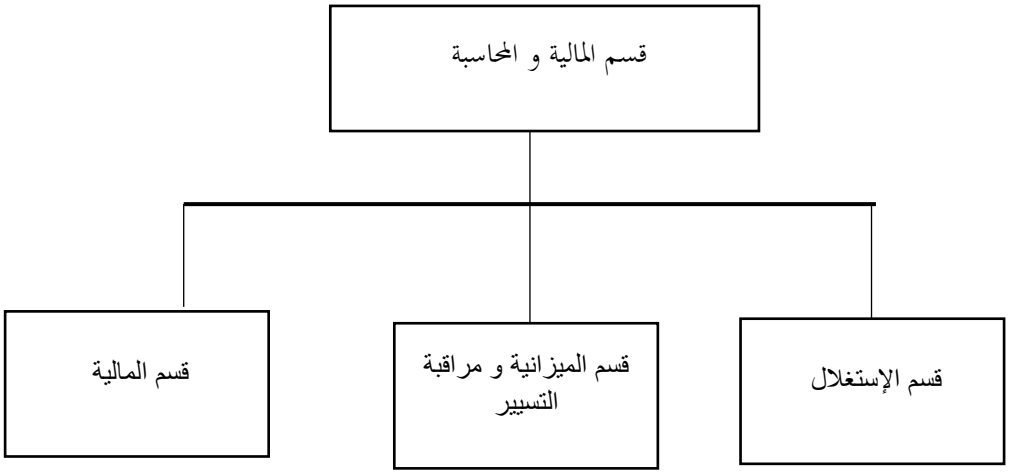
وفي مايلي شكلين يوضحان الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع ورقلة و قسم المالية والمحاسبة للمؤسسة محل الدراسة:

1 . تقديم مديرية التوزيع ورقلة

شكل رقم 1.2 :يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع الكهرباء والغاز ورقلة

المصدر : قسم الموارد البشرية بمديرية التوزيع ورقلة

الشكل رقم 2.2 : يوضح قسم المالية و المحاسبة



المصدر :من إعداد الطالبة بالإعتماد على الوثائق

1 .مهام ومصالح قسم المالية والمحاسبة:

يمكن إدراج مختلف مهام ومصالح قسم المالية والمحاسبة فيما يلي:

1.1مصلحة المالية:

- التحقق من دفع المستحقات على المستوى المحلي؛
- متابعة حسابات الخزينة ومراقبة الحسابات البنكية والحسابات البريدية الجارية؛
- إعداد تقديرات الخزينة قصيرة الأجل؛
- إجراء التقاربات البنكية والحسابات البريدية الجارية.

1.2مصلحة الموازنة ومراقبة التسيير:

- إعداد الموازنة السنوية للمديرية؛
- إعداد لوحة القيادة وميزانية النشاط للمديرية.

1.3مصلحة الإستغلال:

- المراقبة والتسجيل المحاسبي للعمليات ؛
- حساب النتائج المحاسبية للمديرية؛
- التحقق من النشاط الضريبي الغير مركزي؛
- ضبط ملف الإستثمارات ؛
- التحقق من ربط والمبادلات بين المراكز المحاسبية الأخرى ومقر المديرية العامة للتوزيع؛
- المراقبة عن طريق الوسائل الخاصة أو الخارجية فروقات الجرد (المخزونات، الإستثمارات...الخ) .

الفرع الثاني : منهجية الدراسة

إنطلاقا من طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها ؛ وأهمها معرفة مدى مساهمة نظام المعلومات المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الإقتصادية بمديرية التوزيع الكهرباء و الغاز ورقلة تم الإعتماد على المنهج الوصفي بالدرجة الأولى لتحليل المعلومات التي لها علاقة بالموضوع وتصنيفها وتلخيص نتائجها من خلال إخضاعها لأدوات البحث العلمي المعروفة ؛ مع تحري الموضوعية والصرامة العلمية ما أمكن لهذه المعلومات تم جمعها من مصادر مختلفة لكنها جميعا ترتبط بالموضوع بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ؛ بغرض الوصول إلى معرفة دقيقة لعناصر الإشكالية ؛مع المنهج التطبيقي قصد إسقاط الدراسة النظرية على واقع المؤسسة محل الدراسة ولتحليل البيانات واللعلومات المتحصل عليها ومن ثم تحديد النتائج المتوصل إليها.

المطلب الثاني : أدوات الدراسة

بعد اختيارنا لمنهج الدراسة ومؤسسة الدراسة وجب علينا تحديد أدوات البحث المستعملة في جمع المعلومات والبيانات، ولهذا ارتأينا أن أفضل الأدوات للوصول إلى النتائج حول الموضوع هي أسلوب المقابلة الشخصية والملاحظة .

1 .المقابلة الشخصية :إعتمدنا على أسلوب المقابلة الشخصية لقسم المالية و المحاسبة مع رئيس مصلحة الموازنة و مراقبة التسيير؛ وهذا للحصول على المعلومة مباشرة من أجل شرح الأسئلة للوصول إلى إجابات صحيحة وسليمة تمكننا من الحصول على بعض المعلومات المرتبطة بموضوع الدراسة والوصول إلى نتائج دقيقة .

2 .الملاحظة :إستخدمنا في هذا البحث الملاحظة كوسيلة ثانية بغرض التأكد من فرضيات البحث، وتشخيص و وضع المؤسسة محل الدراسة العلمية حيث اقتصرت على ملاحظة كيفية و طرق استخدام نظام المعلومات المالي لاتخاذ القرار المالي داخل المؤسسة.

المبحث الثاني: عرض، تحليل و مناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

تتمحور الدراسة الميدانية بشكل أساسي في دراسة ومعرفة لوحة القيادة كأحد نظم المعلومات المالية و دوره في اتخاذ القرار المالي المؤسسة الإقتصادية وذلك من خلال التعرف على الأدوات الرقابية التي تستعملها المؤسسة في متابعة سير العمليات، مع التركيز على لوحات القيادة مديرية التوزيع الكهرباء و الغاز ورقلة وإعطائها قدرا معتبرا في هذا الفصل للتمكن من معرفة واقعها ومجال استعمالها وكذا مدى مساهمتها في اتخاذ القرار المالي بالمؤسسة محل الدراسة .

مؤشرات لوحة القيادة

تعد لوحة القيادة من بين أهم الأدوات التي تعتمد عليها مديرية التوزيع ورقلة في إتخاذ القرار المالي ومجالها التسييري من خلال إعطاء نظرة شاملة ،دقيقة و مختصرة عن وضعية المؤسسة ، و فيمايلي عرض لأهم مؤشرات لوحة القيادة :

1- الزبائن

1-1 الكهرباء

جدول رقم 1.2:يوضح مؤشر زبائن الكهرباء للسنتين 2015 -2016

	الإنجاز		الهدف	نسبة التطور	نسبة الإنجاز
	2015	2016			
توتر ضعيف	3693	3055	3450	-17.3	88.6
توتر متوسط	73	101	68	38.4	148.5
توتر قوي	0	0	0	0	0
المجموع	3766	3156	3518	-16.2	89.7

المصدر : من إعداد الطالبة بناءا على الملحق رقم 01

1-2 الغاز

جدول رقم 2.2: يوضح مؤشر زبائن الغاز للسنتين 2015 -2016

	الإنحاز		الهدف	نسبة التطور	نسبة الإنجاز
	2015	2016			
ضغط منخفض	2648	2306	2420	-12.9	95.3
ضغط متوسط	6	4	4	-33.3	100
المجموع	2654	2310	2424	-13	95.3

المصدر : من إعداد الطالبة بناءا على الملحق رقم 02

الكهرباء : نلاحظ ان عدد زبائن 2015 أكبر من زبائن 2016 و ذلك نظرا لإنخفاض الطلبيات حيث تعود الإشكالية في حصول المؤسسة على العدادات لتزويد الزبائن ،كما ان هناك زبائن تم تزويدهم بالكهرباء الى أنه لم يتم إدخالهم في النظام مما أثر على عدد زبائن الموسسة .

الغاز : نلاحظ ان عدد الزبائن في 2015 أكبر من 2016 ، حيث انه في سنة 2016 تم تحقيق انحراف سالب قدره – 114 زبون و يعود ذلك لأنخفاض الطلب عليه و تأخر في إدراج معلومات الزبائن الجدد في نظام تسيير الزبائن SGC .

مما يؤثر على تحصيلات المؤسسة ، حيث أنه كلما ارتفع عدد الزبائن (الإرتفاع المستمر للطلب) كلما زاد تطور استهلاك الطاقة و بالتالي تطور رقم أعمال المؤسسة و العكس في حالة إنخفاض الطلب .

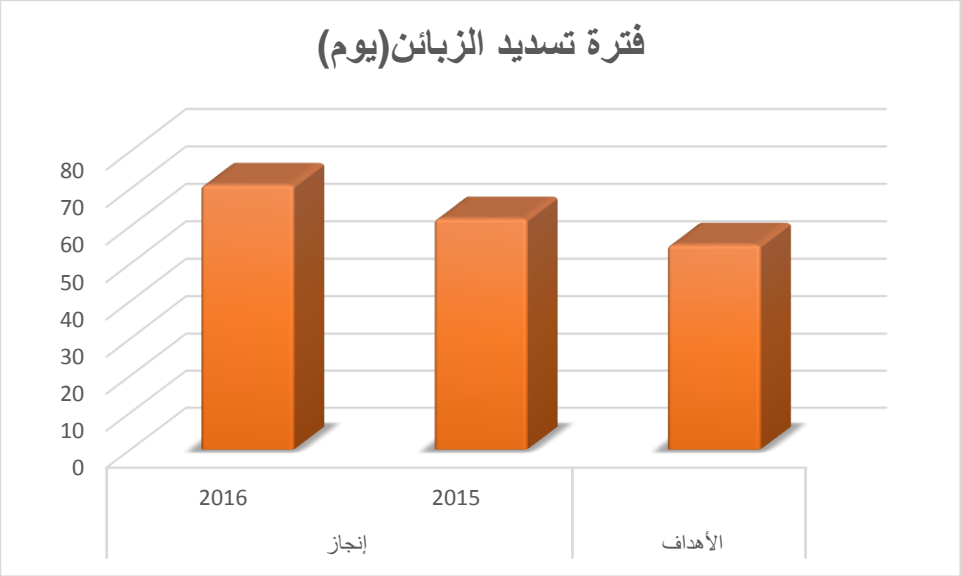
2– الآجال

جدول رقم 2. 3 :يوضح مؤشر فترة تسديد الزبائن للسنتين 2015 -2016

	إنجاز		الأهداف
	2015	2016	2016
فترة تسديد الزبائن(يوم)	62	71	55

المصدر : من إعداد الطالبة بناءا على الملحق رقم 03

شكل رقم 2. 3 :يوضح فترة تسديد الزبائن خلال سنتي2015–2016 ومقارنتها مع الهدف المسطر لسنة 2016 .



المصدر : من إعداد الطالبة بناءا على الوثائق

حساب نسبة التطور كما يلي:

نسبة التطور TE =(انجاز 2016 –انجاز 2015) / انجاز 2016

نسبة التطور =(62-71) / 71 = 12.68 %

– بلغ آجال ديون الزبائن لسنة 2015 بـ 62 يوم أقل بـ 09 أيام من آجال ديون الزبائن لسنة 2016 و التي تبلغ 71 يوم ، في حين كان المقدر لسنة 2016 يبلغ 55 يوم بمقارنته بما هو محقق ، و لقد كان الانحراف 16 يوم اي أن النسبة كانت سالبة حيث كانت نسبة تطور سلبية بـ 12.68% و هذا نظرا لأن المقدر أقل من المحقق ، و يعود ذلك لإظراب المواطنين بسبب زيادة تعريفة الكهرباء ، و كذلك إلى غلاء المعيشة و عدم توفر السيولة ، وعليه ما كان على المؤسسة إلا إتخاذ القرارت اللازمة و التي تتمثل في مايلي :

– إعطاء مهلة للزبائن من أجل تسديد مستحقاهم

– القيام بإجراءات صارمة مثل قطع الكهرباء + غرامة التأخير في التسديد .

الا أن هذه القرارات أدت بالمؤسسة الى زيادة المدة ، و بالتالي تأخر في الحصول على المقبوضات وهذا في غير صالح المؤسسة .

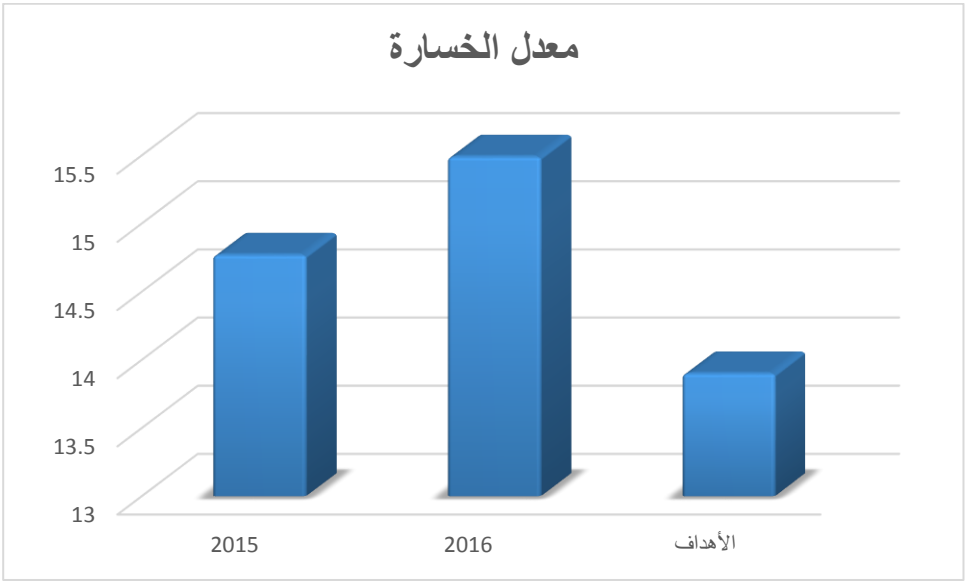
3– مشتريات و مبيعات و خسائر الكهرباء

جدول رقم 2 .4 :يوضح مؤشر ضياع الكهرباء للسنتين 2015 -2016

	الإنجاز		الأهداف	نسبة التطور % TE	نسبة الانجاز % TR
	2015	2016			
المبيعات	906.32	944.57	1044	4.22	90.5
المشتريات	1063.39	1117.75	1212.5	5.11	92.2
الخسارة (Gwh)	157.07	173.17	168.5	10.25	102.8
معدل الخسارة	14.77	15.49	13.9	0.72	-1.6

المصدر : من إعداد الطالبة بناءا على الملحق رقم 04

شكل رقم 4.2 يوضح معدل خسارة الكهرباء لسنتي2015–2016 ومقارنته مع الهدف المسطر لسنة 2016



المصدر : من إعداد الطالبة بناءا على الوثائق

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معدل الخسارة لعام 2015 بالنسبة للمؤسسة هو 14,77 % أما المعدل المحقق في عام 2016 هو 15,49 % ما يمثل فارق 0,72 نقطة هذا يعني أن سنة 2016 انجاز سلبي بالنسبة للمؤسسة .

هذا المؤشر يمثل كمية الكهرباء ، هذا الأخير ليس له أي أثر مالي ،هي نسبة خسارة بالنسبة للمؤسسة وذلك راجع لعدة أسباب ونذكر منها:

-السرقة من طرف بعض الزبائن

-ضياع جزء من الكهرباء نتيجة نقلها في أسلاك غير مغلفة

- الضياع في حالة انقطاع بعض الأسلاك

- أعوان المؤسسة لم يأخذوا كمية الكهرباء بالتدقيق.

و ذلك بسبب عدم الرصد التام للإستهلاك المحقق و الاستهلاك الغير شرعي .

و نظرا لهذه الأسباب وجب على المؤسسة إتخاذ القرار المناسب الا و هو ترصيد العداد عن بعد و ذلك لتجنب حدوث المشاكل من خلال إستعمال التكنولوجيا الحديثة .

4- رقم الأعمال خارج الضريبة

جدول رقم 5.2 : يوضحمؤشر رقم الأعمال خارج الضريبة للسنتين 2015 -2016

	إنجاز		الهدف	نسبة التطور	نسة الإنجاز
	2015	2016			
كهرباء	3409.43	4258.92	3907	24.92	109
غاز	168.49	185.77	181	10.26	103
HT	3607.65	4359.11	3697	20.83	118
المجموع (م دج)	7185.57	8803.80	7785	22.52	113

المصدر : من إعداد الطالبة بناءا على الملحق رقم 05

– من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المحقق سنة 2016 و الذي يبلغ ب 4258.92 م دج أكبر من سنة 2015 و التي كانت تبلغ 3409.43 م دج بالنسبة للكهرباء ، و كانت بنسبة 109 % من الإنجاز في سنة 2016 على ما تقديره 3907 م دج، و قد بلغ تطورها بنسبة 24,92 % .

– أما البنسبة للغاز فقد كان المحقق لسنة 2016 يبلغ 185.77 و التي تفوق 17,28 م دج بمقارنته مع سنة 2015 و التي كانت تبلغ 168,49 م دج ، و كانت النسبة المحققة 103 % من سنة 2016 على ما تقديره 181 م دج ، و قد بلغت نسبة تطورها 10,26 % .

– أما بالنسبة لرقم الأعمال خارج الضريبة كان ارتفع بنسبة محققة لسنة 2016 ب 118 من ما تم تقديره 3697 م دج ، و قد بلغت نسبة تطورها ب 20,83 %.

و يعود ذلك إدراج الزبائن الجدد في نظام تسيير الزبائن بالمؤسسة كما أثر على التحصيلات بإنحراف موجب قدره 315 م دج و على الكمية المستهلكة بإعتبار هذه الأخيرة تم فوترتها .

– من خلال ما سبق نجد أن الانحراف ملائم لأن المؤسسة فاقت رقم الأعمال المتوقع والمحدد ضمن الأهداف، كما أن هناك زيادة لباس بها في رقم الأعمال مقارنة بسنة 2015.

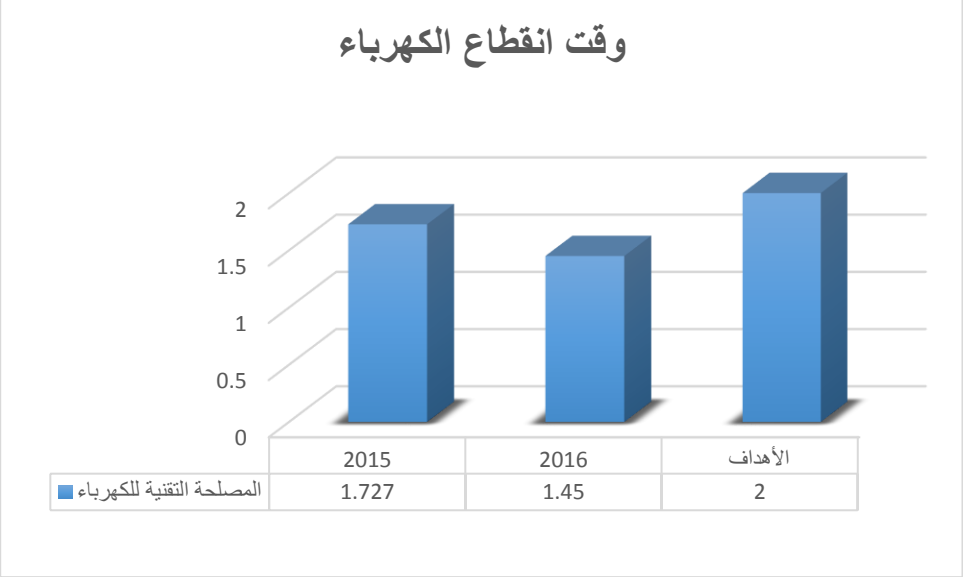
5- مؤشر وقت انقطاع الكهرباء

جدول رقم 6.2 : يوضح مؤشر وقت إنقطاع الكهرباء للسنتين 2015 -2016

	إنجاز		الأهداف	نسبة التطور TE	نسبة الإنجاز TR
	2015	2016			
المصلحة التقنية للكهرباء (h)	1.727	1.45	2	-16%	73%

المصدر : من إعداد الطالبة بناءا على الملحق رقم 06

شكل رقم 5.2 : يوضحوقت انقطاع الكهرباء لسنتي2015–2016 ومقارنته مع الهدف المسطرلسنة 2016



المصدر : من إعداد الطالبة بناءا على الوثائق

نلاحظ أن وقت انقطاع الكهرباء عام 2015 بالنسبة للمؤسسة هو 1.727 (ساعة) ، أما وقت انقطاع الكهرباء بالنسبة لسنة 2016 هو 1.45 (ساعة)هذا ما يمثل نسبة تطوور – 16 % .

أما الهدف المسطر 2016 هو 2 (ساعة) ، فإن نسبة الإنجاز تمثل 73 % وهذه نسبة ايجابية بالنسبة لإنجاز 2016 ما يدل أن المؤسسة خلال هذا السنة حققت الهدف المسطرحيت لا يتم أتخاذ اي قرار بسبب السيطرة الجيدة على جهاز التحكم في المؤسسة.

كما تجدر الإشارة إلى أن المستهدف المحسن في السنة N يصبح المستهدف المرغوب في تحقيقه لسنة N+1 و بالتالي تحسين الأداء في نوعية الخدمة المقدمة .

6– الخزينة

جدول رقم 7.2: يوضح مؤشر الخزينة للسنتين 2015 -2016

	إنجاز		نسبة التطور
	2015	2016	T .E %
الإستثمار	1250	965	-22
الاستغلال	494	756	53
البرنامج العام	185	59	-68
المجموع	1929	1780	-7

المصدر : من إعداد الطالبة بناءا على الملحق رقم 07

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الخزينة لسنة 2016 و الذي بلغ 1780 م دج أقل من 2015 و المقدر بـ 1929 م دج و ذلك بسبب أزمة أنخفاض البترول و الذي أثر على سيولة الدولة ،كما توجد مشاريع ممولة من قبل الدولة لم تستطع هذه الأخيرة تسديد الديون اتجاه المقاولين ، فمنها مثلا : البرنامج الإستعجالي الممول من قبل الدول و الذي مدته 05 سنوات (2013 –2017) فبعد أزمة البترول توقف تمويل الدولة لهذا المشروع ذلك لإن التمويل المبرمج أُجهض ،مما يؤدي بالمؤسسة الى اتخاذ قرار اللجُوء الى الاستدانة من البنوك ، الى حين ان تقدم الدولة الأموال اللزمة لتسديد ديون المقاولين ، مما يؤثر سلبا على مردودية المؤسسة .

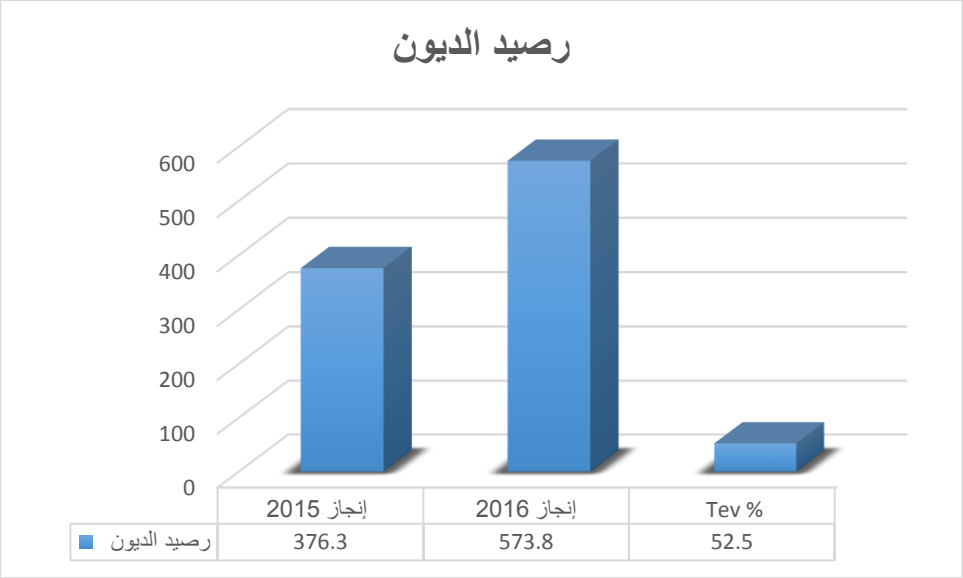
7– رصيد الديون

جدول رقم 8.2 : يوضح مؤشر رصيد الديون للسنتين 2015 -2016

	إنجاز		% Tev
	2015	2016	
رصيد الديون(م دج)	376.3	573.8	52.5

المصدر : من إعداد الطالبة بناءا على الملحق رقم 0

شكل رقم 6.2 يوضح: رصيد الديون لسنتي2015–2016



المصدر : من إعداد الطالبة بناءا على الوثائق

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن رصيد الديون لسنة 2016 قدر ب 573,8م دج أكبر من ذلك المحقق خلال سنة 2015 و الذي بلغ 376,3 م دج ،و عليه فأنه على المؤسسة اتخاذ قرار إما :

- تقديم لزبائن إعتذرات بالتسديد
- قطع الكهرباء
- اللجوء الى العدالة

مما يؤدي بالزبون إلى ضرورة تسديد ديونه ، مما ينعكس بالايجاب على خزينة المؤسسة .

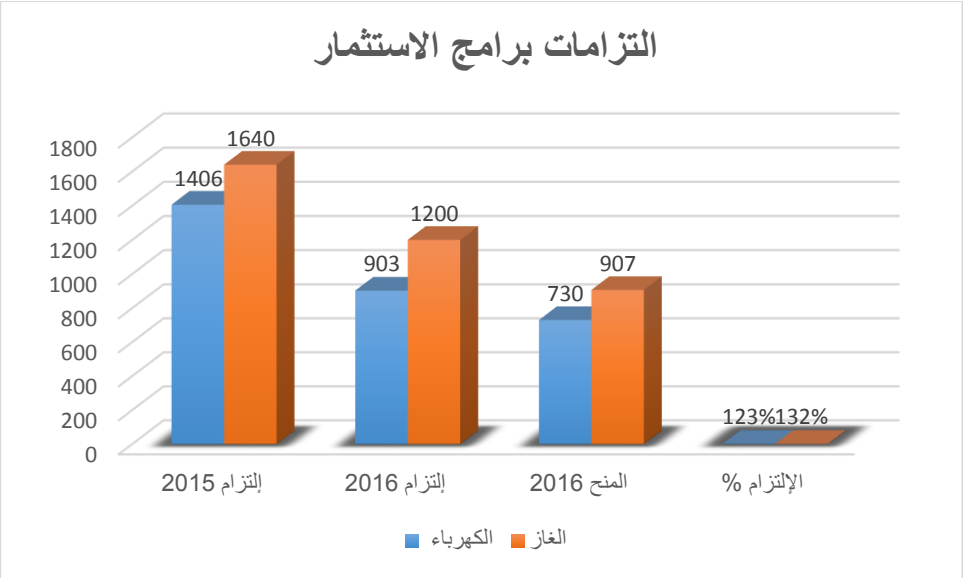
8- التزامات برامج الاستثمار

جدول رقم 9.2 : يوضح مؤشر إلتزام برنامج الإستثمار للسنتين 2015 -2016

	الإلتزام		المنح 2016	الإلتزام %
	2015	2016		
الكهرباء	1406	903	730	123%
الغاز	1640	1200	907	132%

المصدر : من إعداد الطالبة بناءا على الملحق رقم 09

شكل رقم 7.2 : يوضح إلتزامات برنامج الإستثمار لسنتي2015–2016 ومقارنته مع المنح لسنة 2016



المصدر : من إعداد الطالبة بناءا على الوثائق

الالتزام : يمثل القيمة النقدية للمشاريع التي تم التعهد بإنجازها قبل نهاية السنة، كما يتم من خلال الموازنة تنفيذ هذا التعهد، وباعتبار أن الالتزام سنوي فإن الانحراف المتبقي من السنة الماضية يعبر عن قيمة الإنجازات المتأخرة بالنسبة للالتزام السنوي و بالتالي يتم تقدير الالتزام السنوي للسنة ن+1 بأخذ بعين الاعتبار الالتزام المتبقي من السنة الماضية فيتشكل بذلك الالتزام السنوي الجديدة .

1. الكهرباء:بالنسة لسنة 2015 التزام مالي نحو 1406 غير أن سنة 2016 التزام مالي نحو 903 م دج ، وهو ما يمثل نسبة 123٪ بالمقارنة مع المبلغ الممنوح (730 م دج)

2- الغاز: التزام مالي نحو 1640 م دج في سنة 2015 ، غير أن سنة 2016 التزام مالي بلغ 1200 م دج وهو ما يمثل معدل 132٪ من المبلغ الممنوح (907 م دج) .

- ✓ ارتفاع الإلتزام السنوي عن المستهدف يدل على وجود مشاريع غير مبرمجة ضمن المستهدف السنوي و التزمت بها المؤسسة خلال السنة ويعود ذلك لكون أن المؤسسة هي المتعامل الوحيد في مجال الإمداد بالطاقة الكهرباء و الغاز و بالتالي فإن وجود مشاريع تنموية إضافية غير مبرمجة وتدخل في إطار مخططات الدولة يرفع من قيمة الإلتزام .

و بناءا على ذلك و من أجل ضبط المخصصات المالية بم تنفيذ القرارات التالية بناءا على الإنحرافات :

- ✓ وبناءا على نتائج نظام مراقبة التسيير التي تم إرسالها للمستوي الإستراتيجي نتج عن ذلك مجموعة من القرارات التي كان مفادها الرفع التدريجي السنوي للمستهدف ،من أجل تلبية المؤسسة للإلتزامات الإجبارية المتبقية والتي نتج عنها انحراف

بسبب عدم تغطية الموارد المالية المتاحة لهامش الإلتزام الغير مبرمج ، بالإضافة الى توقيف الإلتزامات الى وقت أعادة دراستها وفق الميزانية و الغلاف المالي.

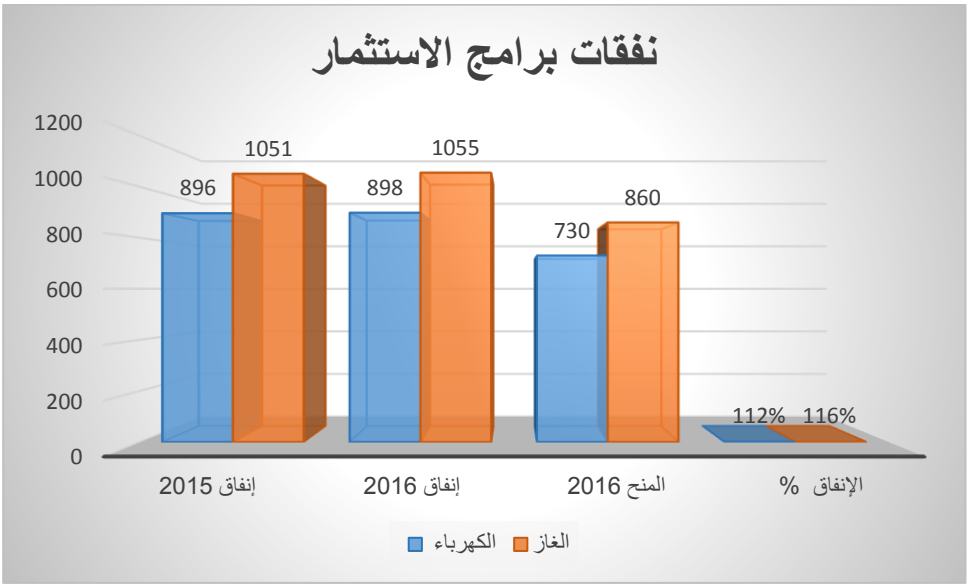
9– نفقات برامج الاستثمار

جدول رقم 10.2: يوضحنفقات برنامج الإستثمار للسنتين 2015 -2016

	الإنفاق		المنح 2016	الإنفاق %
	2015	2016		
الكهرباء	896	898	730	%112
الغاز	1051	1055	860	%116

المصدر : من إعداد الطالبة بناءا على الملحق رقم 10

شكل رقم 8,2 يوضح: نفقات برامج الاستثمار لسنتي2015–2016 ومقارنته مع منح لسنة 2016



المصدر : من إعداد الطالبة بناءا على الوثائق

1– الكهرباء: بالنسبة لسنة 2015 انفاق مالي نحو 896م دج غير أن سنة 2016انفاق مالي نحو 898 م دج ، وهو ما يمثل نسبة 112 ٪ بالمقارنة مع المبلغ الممنوح (730 م دج) .

2- الغاز: بالنسبة لسنة 2015 انفاق مالي حوالي 1051 م دج أما سنة 2016 انفاق مالي نحو 1055 م دج، وهو ما يمثل معدل 116 ٪ من المبلغ الممنوح (860 م دج) .

وعلى ضوء ذلك تم إتخاذ القرارات التالية :

- ✓ تنفيذ قرار تكتيكي يقتضي بجدولة و تخطيط المشاريع وفق البداية المبكرة للمشاريع الأستثمارية من أجل إستغلال المخصص المالي الإستثماري
- ✓ تقسيم و تفكيك المشاريع الكبرى من حيث القيمة و آجال الإنجاز إلى مشاريع صغيرة ، و بالتالي تقليص آجال الإنجاز عبر مراحل المشاريع و بالتالي تحسين وتيرة النفقات المخصصة .

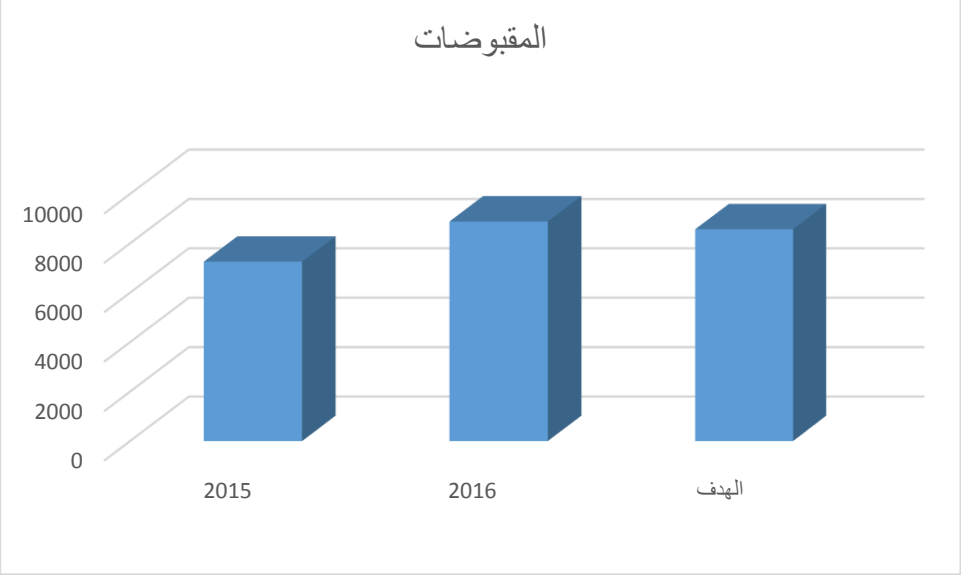
10- المقبوضات

جدول رقم 2. 11: يوضح المقبوضات للسنتين 2015 -2016

	2015	2016	الهدف	نسبة التطور TE
المجموع (م دج)	**7258**	**8886**	**8571**	**22%**

المصدر : من إعداد الطالبة بناءا على الملحق رقم 11

شكل رقم 9.2 : يوضح المقبوضات لسنتي2015–2016 ومقارنته مع الهدف لسنة 2016



المصدر : من إعداد الطالبة بناءا على الوثائق

من خلال أعلاه نلاحظ أن تحصيلات المؤسسة محل الدراسة لسنة 2015 و المقدرة بـ 7258 م دج أقل من سنة 2016 و التي بلغت 8886 م دج و يعود ذلك لزيادة عدد الزبائن ، حيث انه في هذه الأخيرة كان المحقق أكبر من المقدر و ذلك بنسة تطور مقدرة ب 22 % ، و هو في صالح المؤسسة حيث أنه بناءا على ذلك و لعدم وجود انحرافات لا يتم إتخاذ اي قرار و ذلك بسبب التسير و التحكيم الجيد من قبل مسييري المؤسسة .

خلاصة الفصل

لقد خصص هذا الفصل إلى الجانب التطبيقي من دراستنا، وكان الهدف منه تطبيق ما تم التوصل له في الجانب النظري واختبار مدى تطابقه مع الواقع العملي، واختبار صحة فرضيات الدراسة التي تم وضعها.

إنطلاقا من دراستنا الميدانية ودراسة حالة مؤسسة سونالغاز تبين أن هذه الأخيرة تعمل على تطبيق لوحة القيادة لتفعيل عملية مراقبة التسيير إلى جانب إتخاذ القرارات، ففي ظل وجود التنبؤ المبكر، فإنها تقوم بإعطاء النتائج والأفاق المنتظرة من منهجيته ، و التي تساهم في ضمان كفاءة وفعالية التسيير وتفسير الإنحرافات الحاصلة من خلال المقارنة بين النتائج المحققة و المتوقعة، توجد إستمرارية في متابعة القرارات الموضوعية قيد التفيذ من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

خاتمة عامة

الخاتمة

من خلال دراستنا لموضوع نظم المعلومات المالي و دوره في اتخاذ القرار المالي حاولنا ا إبراز الدور الفعال والمهم الذي يلعبه هذا الأخير في توفير المعلومات و البيانات التي تساعد مختلف المسيرين والمسؤولين على اتخاذ القرارات الرشيدة و المناسبة للمحافظة على استمرارية المؤسسة، غير أن عملية اتخاذ القرار لا تتوقف بمجرد الوقوف على قرار رشيد بل تتعداها إلى تطبيقه بطريقة تجعله يحقق الأهداف المرجوة منه وكذا الرقابة الدائمة قبل و أثناء و بعد عملية التطبيق .

وللإلمام بمختلف نقاط الموضوع قمنا بإسقاط الجانب النظري على دراسة ميدانية في مديرية التوزيع ورقلة (سونلغاز) والتي من خلالها زاد تأكدنا من الدور البالغ الأهمية الذي يلعبه نظام المعلومات المالي في اتخاذ القرار ،

و عليه الفصلُين التي تضمنتهما الدراسة شكلت الإجابة على الإشكالية الرئيسية و تساؤلاتها الفرعية، و قد تم إختبار مدي صحة الفرضيات التي تم وضعها، و من خلال هذه الخاتمة سنعرض نتائج البحث، توصياته في الأخَير أفاق الدراسة كما يلي:

<u>إختبار الفرضيات:</u>

لقد قامت دراستنا على ثلاث فرضيات التي فيما يلي سيتم اختبارها:

الفرضية الأولى: تستعين مؤسسة مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بورقلة بنظام معلومات فعال

تعتمد موسسة سونلغاز على نظام معلومات مالي hassib الذي يساهم في الحصول وإعداد البيانات المالية والمحاسبية، الميزانية التقديرية ولوحة القيادة ، ويتميّز هذا النظام بالسرعة والدقة في تجميع المعلومات المالية ومعالجتها وبالتالي الحصول على المعلومات بالنوعية المطلوبة في الوقت المناسب واستغلالها من جانب الادارة ومختلف الأطراف المستخدمة للمعلومات المالية، وهذا ما يساعد في فعالية التسيير لدى المؤسسة ، من بين اهم نظم المعلومات المالية الفرعيةالتي تستخدمها المؤسسة نجد القوائم المالية، الميزانية التقديرية ولوحة القيادة، وقد اخترنا لوحة القيادة باعتبارها اهم اداة تشمل مؤشرات مالية وتسييرية اضافة الى التقارير المرفقة بها، وتحصلنا على الوثائق الخاصة بسنتي 2015- 2016 وقمنا بدراستها وتحليلها،**وهذا مايثبت صحة الفرضية الأولى ؛**

الفرضية الثانية : تتخذ المؤسسة محل الدراسة قرارات إستراتجية و تكتيكية بالإعتماد على قواعد التسيير

القرارات التي تتخذها المؤسسة تكون اما قرارات استراتيجية وتتم على مستوى الادارة العليا بناءا على السياسة العامة للمؤسسة وتوجهاتها و تكون على مستوى المؤسسة الأم وعلى المؤسسة الفرعية القيام بتنفيذها، اما القرارات التكتيكية فتكون على مستوى المديرية الفرعية بورقلة ويتم اتخاذها على أساس الاجتماعات الدورية لمختلف الاطارات والمسؤولين ومناقشة التقارير الخاصة وحصيلة النشاط المتضمنة في لوحة القيادة وغيرها والتي تكون بمثابة نظام معلومات مهم لكل القرارات، **وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية؛**

الفرضية الثالثة : يساهم نظام المعلومات المالية في التنبيه بالإنحرافات لإتخاذ القرارات المناسبة

تساهم لوحة القيادة في المؤسسة محل الدراسة في تقليص الإنحرافات و تصحيحها و بالتالي إتخاذ قرارات سليمة ، حيث تقوم المؤسسة بإعداد تقرير شهري يرفع للمؤسسة الأم و يتضمن نسبة الإنحرافات في الأداء مع تقديم المبررات التي أدت إلى وجود انحرافات ايجابية أو سلبية خلال الشهر، **وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة .**

بعد اختبار الفرضيات وبناء على إثبات صحة جميع فرضيات الدراسة يمكننا الإجابة على الاشكالية الرئيسية والتي مفادها ان نظام المعلومات المالية في موسسة سونلغاز يساهم بشكل كبير في تحسين القرارات المالية .

أولا: نتائج الدراسة

من خلال التعرف على لوحات القيادة المطبقة بمؤسسة سونلغاز، و من خلال ماسبق من مقابلات التي أجريت و تحليل الوثائق الخاصة بلوحات القيادة، و نظرا لكبر حجم الشركة و تعدد الأقسام في هيكلها التنظيمي لاحظنا أن النتائج تتلخص في ما يلي:

- ✓ لا يتم الرجوع إلى لوحة القيادة إلا في نهاية الشهر عندما يتم طلبها من طرف المديرية العامة ، و تكون غالبية المؤشرات الموجودة بلوحة القيادة شهرية ، أي مؤشرات رقابية وليست مؤشرات قيادية؛
- ✓ يتم تحضري لوحات القيادة شهريا وفصليا ،علما أن أهداف لوحات القيادة سنوية والإنجازات فصلية وبالتالي تحليل الإنحرافات يكون غير دقيق ؛
- ✓ تسمح لوحة القيادة للمسير بتحليل الوضعيات وتوقع التطورات والإستجابة لها في الوقت المطلوب و منه اتخاذ القرارات المناسبة؛
- ✓ عدم وجود منافسة في السوق بالنسبةللمؤسسةو هذاماجعلهافيزيادةمستمرةفيرقمأعمالهامنسنةلسنةالتي تليها؛
- ✓ يتم اتخاذ القرارات الإسَّتراتيجية من صالح مؤسسة الم وهذا ما يؤكد مركزية اتخاذ القرارات، و لكن يتم اعداد لوحة القيادة في مؤسسات الفرعية لها
- ✓ اعتماد المؤسسة على الجداول بالأرقام في عرض لوحة القيادة ونقص اهتمامها بالرسومات البيانية، واستخدام جزئي لنظام المنبهات بالرغم من انه يفحص أنشطة المصالح .
- ✓ يكمن أثر لوحة القيادة في إتخاذ القرارات المالية في التنبيؤ المبكر بالإنحرافات الحاصلة،

ثانيا: التوصيات:

إستنادا إلى النتائج المتوصل إليها نقدم الإقتراحات التالية:

- ✓ ضرورة توعية المسؤلين الجزائرين بأهمية و دور نظام المعلومات المالي في إتخاذ القرارات المالية؛
- ✓ تحسين نظام المعلومات بجعله قادرا على توفير معلومات ذات مصداقية وفي فترات قصيرة؛
- ✓ العمل على إشراك الأفراد في عملية اتخاذ القرارات و تحديد الأهداف حتى تكون لديهم محفزات أكبر لتحقيقها؛
- ✓ الإهتمام بطريقة تقديم لوحة القيادة وفترة تحضريها، من خلال إستخدام الأشكال البيانية في عرض لوحة القيادة وهذا للفت إنتباه المسؤولين إلى الإنحرفات الهامة بشكل سريع، لزيادة الرقابة من خلال إستباق وقوع المشاكل.

ثالثا: أفاق الدراسة:

بعد إتمام الدراسة و نتائجها السابقة، هذا العمل لم يعطي تفسيرا كامل لهذه الأدات خصوصا أنها حديثة في المؤسسات الجزائرية و هذا مايفتح المجال لموضوعات بحث أخرى وإشكاليات تنتظر المعالجة:

- ✓ دور نظام المعلومات في تصميم وإعداد لوحات القيادة في المؤسسات الإقتصادية؛
- ✓ خصائص نظام المعلومات المالية و مدى إستخدامه في عملية التخطيط و الرقابة في المؤسسات الاقتصادية؛
- ✓ دور لوحة القيادة في اتخاذ القرارات الإسَّتراتيجية في المؤسسة الإقتصادية؛
- ✓ واقع لوحة القيادة في قطاعات أخرى مثل البنوك والمؤسسات المالية .

قائمة المراجع

أولاً: المصادر والمراجع باللغة العربية

1-الكتب:

1- الحسين أحمد مصطفى ، تحليل السياسات: مدخل جديد للتخطيط في الأنظمة الحكومية،ط4 ،جمعية الاجتماعيين، الشارقة الإمارات العربية المتحدة.
2- فارس ناصيف الشبيري، غسان سالم الطالب، **مبادئ المالية** ،الجزء الأول،دار وائل للنشر،الطبعة الأولى.
3- أمُين السيد أحمد لطفي، تقييم المشروعات باستخدام مونت كارلو للمحاكاة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر، 2006.
4- مزة محمود الزبيدي ، الادارة المالية المتقدمة ،الوراق للنشر و التوزيع ،عمان ، الاردن، 2004.
5- محمد فريد الصحن ،عبد الغفار حنفي ، إدارة الأعمال ، الدار الجامعية للنشر ، مصر ، 1991.
6- عبد الغفار الحنفً، أساسيات التمويل والإدارة المالية، الدار الجامعًة، الإسكندرًية، 2005.
7- إلًياس بن ساسً واخرون، التسيير المالي (الإدارة المالية)، الطبعة الثانًية، دار وائل للنشر والتوزًيع، الجزائر، 2010.
8- محمد بوتين ، المحاسبة الدولية و معايير المحاسبة الدولية ، الصفحات الزرقاء ، الجزائر، 2010.
9- عبد المطلب عبد الحميد ، دراسات الجدوى الاقتصادية لإتخاذ القرارات الاستثمارية ، الدار الجامعية ،الإسكندارية ، مصر 2006.
10- ناصر دادي عدون،و أخرون،مراقبة التسيير في المؤسسة الإقتصادية،دار المحمدية،الجزائر،2003.
11- مؤيد فضل، تقييم وإدارة المشروعات المتوسطة والكبيرة، الطبعة الأولى، دار الوراق، الأردن، 2009 .
12- محمد فركوس، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير ، الديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ،2001.

2- المذكرات والرسائل العلمية

أ-مذكرات ماجستير

1-الشيخ ولد محمد ،استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة لاستكمال شهادة ماجستير ،جامعة أبوبكر بلقايد، تلمسان ، الجزائر ،2011.
2- يوسف المثاني،أثار نظام المعلومات المالي في تحسين كفاءة وفاعلية المصاريف التجارية الأردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة،كلية العلو م الإدارية و علوم التسيير،جامعة آل البيت،الأردن،2004.
3- بن خروف جليلة ،دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للؤسسة و إتخاذ القرارات ، مذكرة لاستكمال شهادة ماجستير ،جامعة أحمد بوقرة ،بومرداس ،2008-2009 .
4- سليمان بلعور ، أثر إستراتيجية الشراكة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير غير منشورة كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ،2003-2004 .

5- محمد عادل عياض، محاولة تحليل التسيير الجبائي وآثاره على المؤسسات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة،الجزائر،2003.

6- مرغني بلقاسم ،نظام المعلومات و دوره في إتخاذالقرار، مذكرة ماجستير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ،2013/ 2014.

ب-مذكرات الماستر:

1- سميحة بلكحل ،دور نظام المعلومات الإدارية في تفعيل مراقبة التسيير ،مذكرة لاستكمال شهادة الماستر ،جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ،2015-2016.

2- حنكة أيوب ،دور التحليل المالي في ترشيد قرارات الإدارة المالية دراسة ميدانية لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لوسط الوادي، مسار علوم التسيير، لنيل شهادة ماسًتر، تدقيق و مراقبة، جامعة الوادي، 2013.

3- نور الهدى حنونة، لوحة القيادة كأداة لًتشيد قرار التمويل في مؤسسة اقتصادية، مذكرة ماسًتر ،تخصص مالية مؤسسة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012 .

4- زراقة انتصار، أثر القرار المالِي على أهداف المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماسًتر تخصص مالية واقتصاد دولِي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013.

5- حفصة زيرار، دور دراسة الجدوى المالية في اتخاذ القرار الاستثماري، مذكرة ماسًترتخصص مالية مؤسسة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

6- عباسي عصام ، تأثير جودة المعلومات المالية في تقييم الاداء المالي و اتخاذ القرارللمؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ،2012 .

لزغم سمية، أثرالهيكل المالِي على القرارات المالية في المؤسسات الصغَيرة والمتوسطة، مذكرة ماسًتر تخصص مالية مؤسسة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012.

3- المجلات والدوريات العلمية:

1- أحمد علي ،مفهوم المعلومات و إدارة المعرفة ، مجلة جامعة دمشق ، سوريا ،العدد الاول 2012.

2- عماد الدين محمد الحسن أحمد ،نظم المعلومات الإدارية واهميتها في اتخاذ القرارات فى القبول و التسجيل ، بحث مقدم للمؤتمر 33 للمنظمة العربية للمسئولين عن القبول و التسجيل فى الجامعات بالدول العربية ، جامعة الخرطوم .

ثانيا: المصادر والمراجع باللغة الفرنسية:

1- الكتب

1- Catherine Leanad et Sylvie verbruggle , organisation et gestion de L'entreprise,2eme edition,edition dunod,paris,1995.

2- Robert Reix, Systèmes d'information et management des organisation, Vuibert, 4ème édition, Paris, 2002.

3- Pierre Conso, Farouk Hemici, Gestion financière de l'entreprise, 9e édition, DUNOD, Paris, 1999.

2- المواقع االلكترونية:

1- http/ :Fr.wikipedia.org/wik/information,le 13/02/2017,à 15:00 h.
2http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Cd76PkDz0AgJ:univ.encyeducation.com/uploads/1/3/1/0/13102001/secg-sys_info-haikal_nidam_ma3lomat.ppt+&cd=1&hl=fr&ct=clnk&gl=dz le 13/02/2017 a 17 :17 h .

3- Présentation du groupe SONELGAZ,25/03/2017, www.sonelgaz.dz.
4- Historique de création SDC, 25/03/2017 , www.SDC.dz.

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01 : يوضح زبائن الكهرباء

Clientèle électricité

Accroissement

	2015		2016		Objectif	évol° (%)	Réal (%)
	Mois	Cumul	Mois	Cumul			
Total(BT+MT)	349	3 766	279	3 156	3 518	-16,2	89,7
BT	339	3 693	275	3 055	3 450	-17,3	88,6
MT	10	73	4	101	68	38,4	148,5
HT	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!

Nombre

	2015	2016	évol° (%)
Total(BT+MT)	84 415	87 571	3,74
BT	82 987	86 042	3,68
MT	1 428	1 529	7,07
HT	7	7	0,00

Nouveaux abonnés

Année 2016		
	Mois	Cumul
BT	248	3094
MT	4	117

Réabonnés

Année 2016		
	Mois	Cumul
BT	66	644
MT	0	3

Résiliations

Année 2016		
	Mois	Cumul
BT	39	683
MT	0	19

5

الملحق رقم 02 :يوضح زبائن الغاز

Clientèle gaz

Accroissement

	2015		2016		Objectif	évol° (%)	Réal (%)
	Mois	Cumul	Mois	Cumul			
Total(BP+MP)	425	2 654	297	2 310	2 424	-13,0	95,3
BP	425	2 648	297	2 306	2 420	-12,9	95,3
MP	0	6	0	4	4	-33,3	100,0

Nombre

	2015	2016	évol° (%)
Total	47 519	49 829	4,86
BP	47 474	49 780	4,86
MP	45	49	8,89

Nouveaux abonnés

Année 2016		
	Mois	Cumul
BP	280	2323
MP	0	4

Réabonnés

Année 2016		
	Mois	Cumul
BP	29	209
MP	0	0

Résiliations

Année 2016		
	Mois	Cumul
BP	12	226
MP	0	0

7

الملحق رقم 03 :فترة تسديد الزبائن لسنة 2016/2015

Délais Crédit Clients

Par catégorie de clients

	2015	2016	écart	Objectif
Solde global sans ex z	577,0	727,0	150,0	
AO	62	71	9	55
FRM	71	73	2	
MT/MP (ACI)	20	37	17	22
Total Privés	**48**	**60**	**12**	
FSM ADM	119	153	34	85
MT/MP (ADM)	100	127	27	20
Toatl ADM	**101**	**134**	**33**	
Total Energie	**56**	**72**	**16**	**50**
HT	**0**	**0**	**0**	**3**

23

الملحق رقم 04 : يوضح ضياع الكهرباء لسنة 2016/2015

Achats, ventes et pertes électricité

Ventes élec.	Mois			Cumul			Obje	Réal°
	2015	2016	évol°(%)	2015	2016	évol° (%)		
Total BT/MT (GWh)	55,56	57,15	2,85	906,32	944,57	4,22	1 044,0	90,5
BT	25,12	26,98	7,39	496,08	520,33	4,89	560,0	92,9
MT	30,44	30,17	-0,89	410,24	424,24	3,41	484,0	87,7
HT	155,50	166,01	6,76	1 805,00	1 820,11	0,84	1 845,7	98,6
Achats Nets	68,34	67,26	-1,57	1 063,39	1 117,75	5,11	1 212,5	92,2
Perte (GWh)	12,78	10,12	-20,82	157,07	173,17	10,25	168,5	102,8
Perte (%)	**18,70**	**15,04**	**-3,66**	**14,77**	**15,49**	**0,72**	13,9	**-1,6**

ملحق رقم 05 :يوضح رقم الأعمال خارج الضريبة لسنة 2016/2015

Chiffre d'affaires hors taxes en MDA

	Électricité	Gaz	Total(1) elec/gaz	HT	Total (1)
2015	3 409,43	168,49	3 577,92	3 607,65	7185,57
2016	4 258,92	185,77	4 444,69	4 359,11	8803,80
Evolution (%)	24,92	10,26	24,23	20,83	22,52
Objectif 2016	3907	181	4088	3697	7785
taux de rélisation %	109	103	109	118	113

15

الملحق رقم 06:وقت إنقطاع الكهرباء لسنة 2016/2015

2. Paramètres d'exploitation avec Intempéries

	Réal Mensuel		TE	Réal Cumulée			Obj. DD	TR DD
Réal.	déc.-15	déc.-16		déc.-15	déc.-16	TE		
TEC	0,107	0,25	130%	1,727	1,45	-16%	2	73%
OGX	0,14	0,33	133%	2,02	1,87	-7%	2,31	81%
HMD	0,02	0,04	100%	1,03	0,54	-48%	1,34	40%
Inc/100km	0,896	1,037	16%	11,07	8,45	-24%	12	70%
OGX	1,03	1,27	23%	11,79	10,6	-10%	12,60	84%
HMD	0,56	0,49	-13%	9,26	3,44	-63%	11,53	30%
OD	2,95	2,86	-3,051%	28,2	27,72	-2%	35	79%
OGX	3,9	3,74	-4%	33,59	36,84	10%	42,96	86%
HMD	0,56	0,82	46%	14,64	6,56	-55%	13,44	49%
Av TR	0,090	0,083	-8%	0,531	0,49	-8%	0,6	82%
OGX	0,11	0,1	-9%	0,54	0,4	-26%	0,72	56%
HMD	0	0	#DIV/0!	0,51	0,98	92%	1,04	94%

24

الملحق رقم 07 :يوضح الخزينة لسنة 2016/2015

MDA

Trésorerie mise à disposition par DFC/SDC

	Mois Déc. 2015	Cumul au 31/12/2015	Mois Déc. 2016	Cumul au 31/12/ 2016	T.E Cumul %
INVESTISSEMENT	105	1250	60	965	-22 %
Exploitation	19	494	68	756	+ 53 %
Programme publics "	0	185	-	59	- 68 %
TOTAL	124	1929	128	1780	- 7 %

153

الملحق رقم 08 : يوضح رصيد الديون لسنة 2016/2015

Solde des créances en MDA

	31/12/2015	31/12/2016	Tev (%)
Solde global	605,3	1 089,7	80,0
AO(47003+47004)	337,0	532,0	57,8
AO(47005+47008)	39,3	41,8	6,4
AO global	376,3	573,8	52,5
FSM ADM	57,6	108,3	88,1
FRM	1,6	1,4	-10,0
MT/MP Privé	59,6	149,3	150,4
MT/MP s/eaux	49,4	94,4	91,0
MT/MP ADM	106,8	195,6	83,2
MT/MP global	166,4	344,9	107,3
Total énergie	601,9	1 028,4	70,9
Trvx ACI	0,6	59,7	9 853,5
Trvx ADM	1,9	0,6	-68,4
Cx tvx	0,9	0,9	0,0
Total Travaux	3,4	61,2	1 700,6
HT	0,0	0,0	#DIV/0!

21

الملحق رقم 09 : يوضح إلتزام برنامج الإستثمار لسنة 2016/2015

. Engagement programme d'investissement 2016 au 31/12/2016

		Eng. 2015	Eng. 2016	Acco. 2016	% Eng.	% Evo.
ELEC	RCN	398	222	50	444%	-44 %
	P.P	1008	581	580	100 %	- 42 %
	P état	-	100	100	100 %	- %
	Total	**1406**	**903**	**730**	123 %	- 36 %
GAZ	RCN	165	147	30	492 %	-11 %
	P.P	69	49	47	104 %	- 29%
	P état	-	100	100	100 %	- %
	Total	**234**	**297**	**177**	167 %	27 %
	Total général	**1640**	**1200**	**907**	132%	- 27 %

Une évolution de - 27 % des engagements par rapport à l'exercice 2015

135

الملحق 10 : يوضح نفقات برنامج الإستثمار لسنة 2016/ 2015

- Réalisations financières du programme investissement (MDA) au 31/12/2016

		Dépenses 2015	Dépenses 2016	Accordé 2016	% Dép.	% Evol.
ELEC	RCN	385	267	50	434 %	- 31 %
	P.P	511	476	580	85 %	- 7 %
	P etat	-	156	100	95 %	- %
	Total	**896**	**898**	**730**	112%	00%
GAZ	RCN	130	55	30	132 %	-58%
	P.P	25	46	47	25 %	84%
	P etat	-	55	100	36 %	- %
	Total	**155**	**157**	177	89 %	- 01 %
	Total général	**1051**	**1055**	**860**	116 %	00 %

Une évolution de 00 % des Déponses par rapport à l'exercice 2015

139

الملحق رقم 11 : يوضح المقبوضات لسنة 2016/2015

Remontée de Fonds au siège SDC

MDA

	Mois de Déc 2015	Cumul au 31/12/2015	Mois Déc 2016	Cumul au 31/12/2016	T.E cumul%	Objectif Annuel	TAUX Réal %
CCP	54	438	120	671	+ 53 %		
BNA	370	3256	328	4012	+ 23 %		
TOTAL (MT/MP ,BT/BP et TRX)	424	3694	448	4683	+ 26 %	4315	108%
HT/HP	297	3564	87	4203	+ 18 %	4256	98 %
TOTAL	721	7258	535	8886	+ 22 %	8571	103 %

Libelles	2015	2016	taux
Énergie 'BT,BP MT/MP	3213	4064	+ 26 %
Énergie HT/HP	3564	4203	+ 18 %
Travaux	481	619	+ 28 %
Total	7258	8886	+ 22 %

151

اللحق رقم 12: الأسئلة المطروحة في المقابلة

1 – هل لوحة القيادة يومية ،شهرية أو سنوية ؟

2- فيما تفيد لوحة القيادة ؟ و أي جهة تستفيد منها ؟

3- هل معلومات لوحة القيادة كافية لإتخاذ القرار ؟ أم هناك إعتبارات أخرى ؟

4- كيف يتم اتخاذ القرار هل بشكل فردي ، جماعي أم من الإدراة العليا ؟

5- و هل تطرح مجموعة من البدائل و يختار من بينها أم تتخذ مباشر من لوحة القيادة ؟

6- هل القرارات المتخذة المعتمدة على لوحة القيادة تساهم في تحسين وضعية المؤسسة ؟

7- هل تساهم لوحة القيادة في الوصول الى القرارات المالية المناسبة في الوقت المناسب ؟

الفهرس

الفهرس الصفحة

الإهداء.....III
الشكر.....61
الملخص..... V
قائمةالمحتويات..... VI
قائمة الجدول..... VII
قائمة الأشكال VIII
قائمة الإختصارات و الرموز IX
قائمة الملاحق.....X
المقدمة العامة .....أ

الفصل الأول :أدبيات نظرية حول نظام المعلومات المالي و القرار المالي

تمهيد 2
المبحث الأول : عموميات حول نظام المعلومات المالية 3
المطلب الأول : مفهوم المعلومات المالية. 3
أولا :ماهية البيانات data 3
ثانيا: ماهية المعلومات **Information** 3
ثالثا :ماهية المعلومات المالية 3
المطلب الثاني : مفهوم نظم المعلومات 4
أولا :ماهية النظم System 4
ثانيا : تعريف ، خصائص ، أنواع نظم المعلومات 4
ثالثا :الوظائف الأساسية لنظم المعلومات 6
المطلب الثالث : مفهوم نظام المعلومات المالية 7
أولا :مفهوم نظام المعلومات المالي 7

ثانيا : أهمية و أهداف نظام المعلومات المالي 8
ثالثا :مصادر نظام المعلومات المالي 9
المبحث الثاني:عموميات حول إتخاذ القرارات المالية 10
المطلب الأول:عموميات حول إتخاذ القرارات 10
أولا :مفهوم القرار 10
ثانيا :أنواع القرارات 10
ثالثا :مراحل إتخاذ القرارات 12
رابعا :أهمية إتخاذ القرارات 12
المطلب الثاني:تعريف القرار المالي و خصائصه 13
أولا : التعريف 13
ثانيا : الخصائص 13
المطلب الثالث: أنواع القرارات المالية 13
أولا : القرار الاستثماري 14
ثانيا : القرار التمويل 14
ثانيا : القرار توزيع الأرباح 15
المطلب الرابع:نظام المعلومات المالية ومتخذو القرار 15
أولا : استخدمات نظام المعلومات المالية 15
ثانيا : المعلومات التي يحتاجها المستخدمون 16
ثالثا :المعلومات وعلاقتها بإتخاذ القرار 18
المبحث الثالث : الدراسات السابقة 18
خلاصة الفصل 23
الفصل الثاني : الدراسة التطبقية – دراسة ميدانية لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز ورقلة
تمهيد 25
المبحث الأول : الطريقة و الأدوات الدراسة 26
المطلب الأول: مجتمع و منهجية الدراسة: 26

الفرع الأول: مؤسسة الدراسة 26
الفرع الثاني : منهجية الدراسة 31
المطلب الثاني : أدوات الدراسة 31
المبحث الثاني: عرض، تحليل و مناقشة نتائج الدراسة التطبيقية 31
خلاصة الفصل 43
الخاتمة 45
الملاحق 53