# الفصل الثالث

# الإدارة و نظام المعلومات المحاسبية

تمثل الوحدة الاقتصادية البيئة الداخلية التي يعمل نظام المعلومات المحاسبية في نطاقها إلى جانب العديد من نظم المعلومات الأخرى التي يمكن أن تتواجد فيها.

وتمارس في الوحدة الاقتصادية العديد من الوظائف التي يعتمد تحديدها على حجم الوحدة الاقتصادية وطبيعة النشاط الذي تمارسه، وتمارس هذه الوظائف من خلال مجموعة من الإدارات التي يمكن تحديدها ضمن الهيكل التنظيمي لتلك الوحدة، والتي يمكن تحديدها (في أي وحدة اقتصادية صناعية كبيرة الحجم ) بكل من الإدارة المالية، إدارة الإنتاج ، إدارة المشتريات والمخازن، إدارة التسويق (المبيعات)، إدارة الأفراد. والتي يطلق على مجموعها مصطلح وظائف الوحدة الاقتصادية (وظائف الوحدة إقتصادية).

كما أن هناك مجموعة من الوظائف الإدارية التي يمكن أن يمارسها أي مدير لأي إدارة من الإدارات السابقة بهدف اتخاذ العديد من القرارات التي يقع على عاتقه اتخاذها في سبيل تحقيق أهداف إدارته (بصورة خاصة) وأهداف الوحدة الاقتصادية التي يعمل ضمن نطاقها (بصورة عامة).

ونظرا لتعدد الوظائف التي يمكن أن تمارس في الوحدات الاقتصادية وتعدد الوظائف الإدارية لكل مدير من المديرين الذين يمكن أن يتواجدوا ضمن الهيكل التنظيمي لأي وحدة اقتصادية وما يصاحب ذلك من حاجة متزايدة لتوفير نوعيات متعددة من البيانات والمعلومات التي يقع على نظام المعلومات المحاسبية توفيرها فإن الأمر يتطلب ضرورة دراسة كل وظيفة يمكن أن تمارس في الوحدة الاقتصادية وكذلك دراسة كل وظيفة يمكن أن يزاولها أي مدير في تلك الوحدة وصولا إلى تحقيق الهدف العام لنظام المعلومات المحاسبية في توفير المعلومات اللازمة والمفيدة إلى الجهات المستفيدة من داخل الوحدة الاقتصادية نظرا لأهمية هذه الجهات في الحكم على مدى فاعلية نظام المعلومات المحاسبية بصورة مباشرة.

## المبحث الأول
## أهمية نظام المعلومات المحاسبية في إدارة الوحدة الاقتصادية

تعتبر الوحدة الاقتصادية نظاما كليا للمعلومات و المتكون من عدد من النظم الفرعية و منها: النظام المحاسبي، النظام المالي، النظام الإنتاجي، النظام التسويقي، نظام المشتريات والتخزين، نظام الأفراد (العاملين)، وتعمل هذه النظم مع بعضها البعض بصورة مترابطة وبتنسيق متبادل في سبيل تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي ترمي إليها الوحدة الاقتصادية ككل.

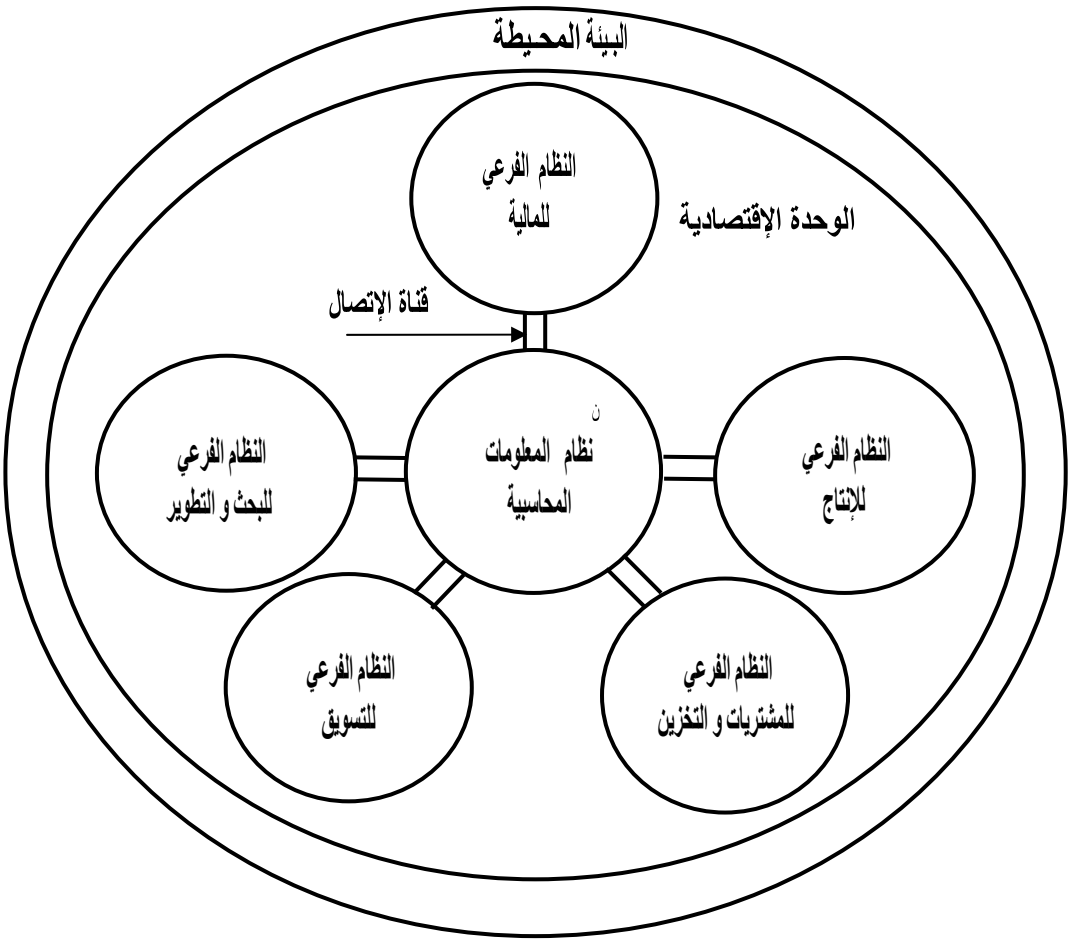
و بذلك يشكل نظام المعلومات المحاسبية نظاما فرعيا ضمن نظام المعلومات المتكامل في الوحدة الاقتصادية يتطلب منه التنسيق والتكامل مع نظم المعلومات الفرعية الأخرى فيها.

ويعتبر نظام المعلومات المحاسبية أقدم نظام للمعلومات عرفته المشروعات التجارية والصناعية وغيرها ويشكل الركيزة الأساسية والمهمة بالنسبة لنظم المعلومات الأخرى في الوحدة الاقتصادية انطلاقا من الآتي:

- ✓ نظام المعلومات المحاسبية هو وحده الذي يمكن الإدارة والجهات الأخرى المعنية من الحصول على صورة وصفية (متكاملة) وصحيحة عن الوحدة الاقتصادية.
- ✓ يتصل نظام المعلومات المحاسبية بغيره من نظم المعلومات عن طريق مجموعة من قنوات تعتبر حلقات وصل بين مصادر الحصول على المعلومات ومستخدمي هذه المعلومات، وتشكل في مجموعها مسارات النظام الشامل للمعلومات.
- ✓ يمكن نظام المعلومات المحاسبية من التعرف على أحداث المستقبل بدرجة تقرب إلى حد ما من الصحة، وتوجيه الموارد النادر ة نحو الاستخدام الأمثل، كما انه يوفر المقاييس التي تساعد على تطوير أساليب الرقابة.
- ✓ أن المعلومات التي تنتج بواسطة النظم الفرعية الأخرى توضح في صورتها النهائية بدلالات (مصطلحات) مالية في التخطيط الاستراتيجي للوصول إلى هدف الوحدة الاقتصادية.

ويمكن توضيح أهمية نظام المعلومات المحاسبية في أي وحدة اقتصادية بالشكل الآتي:

**شكل رقم 1:** أهمية نظام المعلومات المحاسبية في الوحدة الاقتصادية



## المبحث الثاني

## علاقة نظام المعلومات المحاسبية بنظم المعلومات الأخرى على مستوى الوحدة الاقتصادية

لكي تتم عمليات التنسيق والتكامل بين نظام المعلومات المحاسبية ونظم المعلومات الفرعية الأخرى في الوحدة الاقتصادية لابد من دراسة العلاقة بينهم وتوضيحها لمعرفة دور نظام المعلومات المحاسبية في الوحدة الاقتصادية بصورة واضحة وتحديد موقعه على شبكة المعلومات فيها و المبرزة كآلاتي:

### 1) علاقة نظام المعلومات المحاسبية بالنظام الفرعي للمالية

تختص الإدارة المالية بالبحث في وسائل الحصول على الموارد المالية اللازمة للوحدة الاقتصادية وتحديد مصادرها و أوجه استخداماتها بكفاءة و فاعلية.

و يهتم النظام الفرعي للمالية بمقابلة الالتزامات المالية للوحدة الاقتصادية باستخدام الحد الأدنى الممكن من تلك الموارد وبالشكل الذي يتوافق مع هامش الأمان المخطط من خلال التحكم بالتدفقات النقدية الداخلة إلى الوحدة والخارجة منها والمترتبة على إجمالي النشاط الذي تمارسه هذه الوحدة وصولا إلى أهدافها المنشودة.

و بحكم عمل نظام المعلومات المحاسبية في الوحدة الاقتصادية وعلاقاته مع جميع النظم الفرعية الأخرى فانه يعتبر المصدر الأساس في توفير معظم المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المالية، ومنها:

- ✓ تحديد نتيجة النشاط الذي تمارسه الوحدة الاقتصادية و التحليلات المتعلقة بكيفية التوصل إلى ذلك (قياس الربح وتحليلاته)، فضلا عن توفير البيانات الخاصة بتخطيط الربحية وتحليلات التعادل.
- ✓ تحليل مصادر الأموال والكيفية التي تم من خلالها استخدام تلك الأموال، من خلال إعداد قائمة مصادر الأموال واستخداماتها، وكذلك قائمة التدفقات النقدية، في سبيل تحديد مجالات الحصول على الأموال واستخداماتها في الأنشطة التشغيلية والتمويلية والاستثمارية.

- ✓ تفسير النتائج التي يتم التوصل إليها من خلال عمليات التحليل المالي للبيانات المحاسبية التي تحتويها مجموعة التقارير والقوائم المالية ذات العلاقة بالسياسات المالية للإدارة المالية في مجالات التمويل وتحصيل الديون ومدى القدرة على الوفاء بالالتزامات المالية ... الخ.
- ✓ المساعدة في وضع تقديرات الموازنة النقدية التي يمكن أن تعتمد عليها الإدارة المالية في قيامها بأعمالها الملقاة على عاتقها وبما يمكن أن يساهم في تحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية بصورة عامة .

**2) علاقة نظام المعلومات المحاسبية بالنظام الفرعي للإنتاج**

يتركز النشاط الرئيسي لإدارة الإنتاج في استخدام الموارد المتاحة للعملية الإنتاجية بكفاءة اقتصادية في سبيل الحصول على المنتجات المرغوبة سواء كانت سلعا أو خدمات.

ومن خلال المعلومات التي يستقبلها نظام المعلومات المحاسبية من النظام الفرعي للإنتاج وإجراء العمليات التشغيلية اللازمة بشأنها، فانه سوف يوفر معلومات بصورة دورية مستمرة للوقوف على مراحل النشاط الإنتاجي أولا بأول ومدى ارتباط ذلك بالأهداف الموضوعة حتى يمكن اتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب، ومن هذه المعلومات:

- ✓ معلومات عن تكاليف الإنتاج ومتوسط تكلفة الوحدة والتحليلات الخاصة بتكاليف الإنتاج على مستوى مراكز وحدات الإنتاج.
- ✓ معلومات على شكل تقارير مقارنة بين الإنتاج المخطط والإنتاج الفعلي.
- ✓ معلومات تساعد على تخطيط الإنتاج وتطوير أساليب التصنيع وبدائل الإنتاج، من خلال الدراسات التي يقوم بها نظام المحاسبة الإدارية.
- ✓ المساعدة في وضع تقديرات موازنة الإنتاج والتعبير عنها بصورة قيمية.
- ✓ توفير البيانات اللازمة لتقييم الأداء لكل مركز إنتاجي من خلال نظام محاسبة المسؤولية والتكاليف المعيارية.

**3) علاقة نظام المعلومات المحاسبية بالنظام الفرعي للمشتريات والتخزين**

يتعلق نشاط إدارة المشتريات بتحديد الكمية التي يجب شراؤها من الأصناف المختلفة، والوقت المناسب للشراء، بالإضافة إلى اختيار المورد المناسب.

و يرتبط النظام الفرعي للتخزين بإدارة المشتريات من حيث تحديد كمية أمر التوريد ونقطة إعادة الطلب التي تقلل تكاليف طلب الصنف وتخزينه وتكاليف عدم وجود مخزون.

و يلاحظ أن نظام المعلومات المحاسبية يعتبر المصدر الأساس في توفير معظم المعلومات اللازمة بشأن المشتريات وعمليات التخزين، ومن هذه المعلومات:

- معلومات تحليلية بالكمية والقيمة عن عمليات الشراء و التخزين والصرف والرصيد لمختلف المواد.
- معلومات عن الكميات والمواد الفائضة والتي لم تصبح صالحة للاستعمال، وذلك للتخلص منها في الوقت المناسب وحتى لا تشكل عبئا على تكاليف التخزين.
- معلومات تساعد في تخطيط المخزون، وتحليل تكاليف التخزين على مستوى كل مركز من مراكز التخزين والمواد.
- المساعدة في وضع تقديرات موازنة الشراء.

**4) علاقة نظام المعلومات المحاسبية بالنظام الفرعي للتسويق**

يختص النشاط التسويقي في تحقيق المبيعات اللازمة من منتجات الوحدة الاقتصادية في ضوء سياسات البيع الموضوعة وحجم المبيعات اللازم تحقيقه وفق التسعير المستهدف.

و يعمل نظام المعلومات المحاسبية على توفير المعلومات اللازمة والضرورية التي تساعد في اتخاذ القرارات الخاصة بشأن النشاط التسويقي و من هذه المعلومات:

- ✓ أعداد التقارير اللازمة لتسعير المنتجات ودراسة البدائل المتاحة لمنافذ التوزيع، عن طريق حصرها وتقسيمها في ضوء الربحية العامة للوحدة الاقتصادية.
- ✓ ترشيد الإدارة في دراسة إمكانية تسويق المنتجات، عن طريق توفير بيانات ومعلومات عن : التسويق الخارجي، المنافسة، متطلبات تطوير حجم المبيعات، إيجاد أسواق أو وضع سياسات تسويقية متطورة.
- ✓ المساعدة في وضع تقديرات موازنة المبيعات وعملية التنبؤ بالمبيعات و التحليلات الخاصة بها.

## 5) علاقة نظام المعلومات المحاسبية بالنظام الفرعي للأفراد

تختص إدارة الأفراد بإدارة الموارد البشرية (العاملين في الوحدة الاقتصادية) والعمل على توفير الاحتياجات منها وتحقيق أقصى كفاءة ممكنة في استخدامها. ويمكن لنظام المعلومات المحاسبية أن يوفر معظم المعلومات اللازمة والتي تساعد النظام الفرعي للأفراد في تحقيق هدفه لخدمة الوحدة الاقتصادية ككل، ومن هذه المعلومات:

- ✓ معلومات عن التغيرات في الأجور والمكافآت وتكاليف التدريب و التقاعد.
- ✓ توفير تقارير مقارنة بين أرقام الموازنة للأجور وحجم العمالة والأجور الفعلية، بالإضافة إلى تحليل الانحرافات وأسبابها.
- ✓ معلومات تساعد في رسم سياسات بديلة للأجور والمكافآت والتوظيف، وآثارها المتوقعة.

ومن خلال ما تقدم يلاحظ أن هناك علاقات تكامل وترابط بين نظام المعلومات المحاسبية ونظام المعلومات الفرعية الأخرى على مستوى الوحدة الاقتصادية تقتضي منه الاهتمام بكافة الأحداث التي تتم في الوحدة الاقتصادية سواء أكانت هذه الأحداث فعلية (تمت في الماضي) أو مستقبلية (يتوقع حدوثها في المستقبل)، سواء كان معبرا عنها بصورة مالية أو غير مالية، مع ضرورة الاستعانة بأساليب المعرفة الأخرى: الإحصائية والرياضية وبحوث العمليات، بهدف إعداد البيانات والمعلومات اللازمة لترشيد القرارات وتحيل النتائج الناجمة عنها بحيث يمكن توفير تدفق متواصل ودقيق للمعلومات اللازمة للإدارة والجهات الأخرى لأغراض اتخاذ القرارات بعد تكوين صورة واضحة ومتكامل ـة عن الوحدة الاقتصادية ككل.

و لتأمين ذلك فان على نظام المعلومات المحاسبية في الوحدة الاقتصادية أن يهتم بالآتي:

- ✓ ربط المفاهيم المحاسبية بالأبعاد الإدارية والاقتصادية التي تحيط بعملية اتخاذ القرار من قياس ومقارنة وإعادة تغذية، وبما يعني ضرورة إعطاء عناية أكبر لأهداف ومتطلبات الإدارة في مجالات التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات والرقابة.
- ✓ الاختيار المحاسبي السليم والتدقيق للمعلومات، باستخدام جميع الأساليب الممكنة سواء كانت أساليب تقليدية أو رياضية أو إحصائية أو نتائج للدراسات السلوكية.
- ✓ التدفق المناسب للمعلومات من خلال توفير مخرجات لاتخاذ صورة واحدة ولا تتضمن محتوى واحد وبما يمكن أن يؤثر في النتائج المتوقعة وبحيث يصبح العائد

المتوقع للقرار أكبر ما يمكن عن طريق توضيح رؤية صانع القرار وتحسين إدراكه بالقوى التي تؤثر في القرار.

- ✓ توفير التدفق المستمر للمعلومات الكاملة والصحيحة عن النتائج الاقتصادية المتوقعة للقرارات البديلة والنتائج الاقتصادية للأداء الكلي للوحدة الاقتصادية، في صورة تقارير وجداول إحصائية للإدارة و الجهات الأخرى المعنية.

## المبحث الثالث
## وظائف الإدارة ونظام المعلومات المحاسبية

لقد كان الاعتقاد السائد سابقا أن دور النظام المحاسبي في الوحدة الاقتصادية يقتصر فقط على الرقابة المالية وفحص ذمة المسؤولين و التأكد من أمانتهم والحد من تصرفاتهم تبعا لتقديراتها وبذلك فإن دور المحاسب كان مقتصرا على قيامه بتحديد نتيجة النشاط وإعداد قائمة المركز المالي للوحدة الاقتصادية عن كل فترة مالية معينة.

ولكن دور المحاسب هذا لم يعد مقبولا في الوقت الحاضر، حيث أن مجال المحاسبة كنظام للمعلومات أخذ يفرض على المحاسب أن يتفهم طبيعة العملية الإدارية لكي يستطيع أن يمد المستويات الإدارية ضمن الهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية بما تحتاجه من بيانات ومعلومات مختلفة لتساعدها في ممارسة وظائفها المختلفة، وبما يعني أن الوظيفة المحاسبية قد امتدت إلى أبعاد وآفاق جديدة، بعد أن كان اهتمامها ينصب أساسا على القوائم الموجهة إلى الجهات الخارجية المتعددة حيث اصبح يفهم من أن المحاسبة "ذرع المعلومات للإدارة" كما اصبح المحاسب شريكا في الإدارة واخذ يطلق عليه "الشريك الرقمي في فريق الإدارة".

و من خلال ذلك يتضح أن قيمة النظام المحاسبي لم تعد كامنة في مفرداته ولا في البيانات والمعلومات التي تكون قادرة على إمداد المسؤولين بها بل أن قيمته أصبحت مستمدة من قدرته على الوفاء بالمتطلبات الإدارية للوحدة الاقتصادية حال سعيها لتحقيق أهدافها (سواء تلك التي تختص بدعم بقائها واستمرارها. أو تلك التي ترشد نموها)، وبذلك اصبح معيار تقييم كفاءة وفاعلية النظام المحاسبي معيارا إداريا، وأنه بقدر تقريب النظام المحاسبي من أهداف وسياسات الإدارة والتصاقه بهيكلها وخطوط المسؤولية فيه بقدر ما يحظى بدرجة أعلى من الكفاءة والفاعلية.

وعليه فإن التعرف على متطلبات الإدارة من المعلومات يعتبر جزءا مهما في عمل نظام المعلومات المحاسبية في الوحدة الاقتصادية و أساسا آخر للحكم على فاعليته، حيث أن استناد للقرارات الإدارية يمكن الحكم على درجة ملاءمة المعلومات لمتطلبات الإدارة من ناحيتين:

- ✓ من ناحية ملاءمتها للمستوى الإداري الموجهة له .
- ✓ من ناحية ملاءمتها للشخص الذي يقوم باتخاذ القرارات.

و بهدف الوفاء بالمتطلبات الإدارية للوحدة الاقتصادية يتطلب الأمر من المحاسبين التعرف على أبعاد العملية الإدارية من خلال وظائفها الإدارية بهدف التعرف على البيانات و المعلومات المتعلقة بكل وظيفة وحاجة كل مستوى من المستويات الإدارية المحددة في الهيكل التنظيمي لتلك الوحدة الاقتصادية وبما يتناسب مع نوعية القرارات التي يمكن أن تتخذ في ذلك المستوى والتي تقع ضمن صلاحيته، وبذلك يتطلب الأمر من المحاسبين ما يلي:

- ✓ تحليل العملية الإدارية من خلال وظائفها .
- ✓ تحديد القرارات التي يمكن اتخاذها عند كل مستوى من المستويات الإدارية.

### 1) تحليل العملية الإدارية من خلال وظائفها

تعرف العملية الإدارية بأنها : طريقة منظمة لتفكير، تعاون الإدارة في إرشاد الوحد ة الاقتصادية نحو أهدافها، تتكون هذه الطريقة المنطقية للتفكير من مجموعة وظائف يمكن أن تتواجد في أي وحدة اقتصادية من خلال ممارسة المديرين لعملهم الإداري فيها وبما يؤدي إلى خدمة تلك الوحدة الاقتصادية.

مما يلاحظ أن هناك جدلا كبيرا بين كتاب الإدارة في تحديد الوظائف الإدارية إلا أن الغالبية تؤكد على أن عملية اتخاذ القرارات هي عمل المدير الأساسي، وبما يمكن معه القول أن جوهر العملية الإدارية يمكن أن يتركز في عملية اتخاذ قرارات تتعلق وعليه فإن العملية الإدارية تتعلق باتخاذ القرارات الخاصة بالتخطيط والقرارات الخاصة بالرقابة. وانه يمكن لأي مدير عند اتخاذه لقرار معين أن يمارس هاتين الوظيفتين وحسب موقعه في الهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية، و الموضحة كما يلي:

## أ. التخطيط

يعرف التخطيط بأنه: تحديد الأهداف التي تسعى الوحدة الاقتصادية إلى تحقيقها، ورسم الخطط والبرامج الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف في ظل الإمكانيات والقيود التي تفرضها ظروف المناخ المحيط بالوحدة الاقتصادية.

و بذلك فإن التخطيط أساسا هو عملية اتخاذ قرارات تتعلق بالمستقبل، وان المعلومات التي يحتاجها متخذ القرار للاختيار من بين البدائل تعتمد على مدى دقة عملية التنبؤ ودرجة احتمال وقوع الحدث، وبما أن المستقبل يتصف بالغموض وعدم التأكد فإن المعلومات المحاسبية التي تقدم إلى متخذ القرار سوف تلعب دورا مهما في اتخاذه القرار كلما كان لها أثرا في تحقيق حالة عدم التأكد أو زيادة المعرفة لديه لتفضيل بديل على آخر.

و تشتمل وظيفة التخطيط على أربع مراحل تختلف من حيث أهميتها وهي:

- ✓ تحديد و معرفة المشكلة التي تواجه الوحدة الاقتصادية.
- ✓ البحث عن البدائل لحل المشكلة.
- ✓ تقييم البدائل وتحديد اثر كل منها على الوحدة الاقتصادية بصورة عامة.
- ✓ اختيار البديل المناسب من بين مجموعة البدائل التي تم تقييمها.

وتتباين وتتنوع احتياجات كل مرحلة من هذه المراحل من البيانات والمعلومات المحاسبية التي يمكن أن يقدمها نظام المعلومات المحاسبية والي يمكن توضيحها كما يأتي:

- ❑ **تحديد ومعرفة المشكلة التي تواجهها الوحدة الاقتصادية:** تتعلق عملية تحديد المشكلة التي تواجه الوحدة الاقتصادية بتحديد ماهية الأهداف التي يمكن التخطيط للكيفية التي يمكن من خلالها تحقيق هذه الأهداف. و تخص الأهداف التي تسعى الوحدة الاقتصادية إلى تحقيقها في نوعية رئيسين و هما:

– الأهداف الاستراتيجية: التي تتعلق بالفترة الزمنية طويلة الأجل وبالتالي تحتاج إلى عملية تخطيط طويلة الأجل. وتهتم الإدارة العليا بذلك بصورة مباشرة.

- الأهداف التشغيلية: التي تتعلق بالفترة الزمنية قصيرة الأجل فهي تمثل عملية تجزئة الأهداف الاستراتيجية توضح من خلالها كيفية المساهمة في تحقيق تلك الأهداف الاستراتيجية التي وضعتها وخططت لها الإدارة العليا، ويتم تحديد هذه الأهداف والتخطيط لها لفترات زمنية قصيرة الأجل من قبل الإدارات الوسطى والتنفيذية كل حسب صلاحياته ومسؤولياته .

و لكي يساهم نظام المعلومات المحاسبية في تقديم البيانات والمعلومات اللازمة بما يتعلق بعملية التخطيط لتحديد و توضيح أهداف الوحدة الاقتصادية فإن الأمر يتطلب الآتي:

✓ يجب على أن يكون المحاسب على فهم تام بأهداف الوحدة الاقتصادية لكي تكون مساهمته إيجابية في تحقيق هذه الأهداف ويجب أن نعلم أن هناك أهدافا للوحدات الاقتصادية وأخرى للعاملين فيها ولذا من المفضل أن يكون هناك تنسيقا بين تلك الأهداف والذي يطلق عليه اصطلاح "توافق الأهداف" حتى يستطيع العاملون في الوحدة تحقيق أهدافها من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية ومن ناحية قد تحدث حالة من الإحباط إذا ما تعارض تحقيق أهداف طرف فيهما مع تحقيق أهداف الطرف الآخر، و حتى تتمكن الوحدة الاقتصادية من التوفيق بين أهدافها المتعددة، يجب عليها أن تأخذ في الاعتبار احتياجات العاملين فيها عند وضع وتحديد هذه الأهداف، ومن هنا فإن نظام المعلومات المحاسبية يمكن أن يلعب دورا هاما في تزويد الإدارة بالمعلومات الملائمة لوضع وتنفيذ أهداف الوحدة الاقتصادية المحددة، ومن أجل تفادي التعارض في الأهداف يجب أن تزود أقسام وإدارات الوحدة وكذلك إدارتها العليا.

✓ يمكن لنظام المعلومات المحاسبية تأمين الاتصالات الدائمة بين الأقسام والإدارات المختلفة في الوحدة الاقتصادية من خلال مجموعة التقارير المالية الداخلية حتى يمكن التنسيق فيما بينها فيما يتعلق يوضع الخطط قصيرة الأجل (الأهداف التشغيلية) وتوضيح مدى مساهمة كل إدارة أو قسم في إمكانية المساهمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، ويمكن أن يتضح ذلك من خلال المساعدة في إعداد الموازنات الطويلة الأجل والقصيرة الأجل والرقابة على عملية تنفيذ كل منها فيما بعد .

✓ يمكن لنظام المعلومات المحاسبية أن يساهم في تحقيق هدف الإدارة العليا الخاص بالمحافظة على نظافة البيئة وتفادي التلوث الذي قد ينتج من خلال عمليات الإنتاج، ويتمثل دور نظام المعلومات المحاسبية في تزويد الإدارة بالمعلومات ومشاركة المحاسب في دراسات الجدوى الاقتصادية لمشروعات

تخفيض التلوث وتحسين البيئة، حيث يقوم المحاسب بدراسة تكلفة ومنفعة استخدام معدات حديثة في عمليات الإنتاج ذات الأثر المنخفض على تلوث البيئة، أو إجراء لتحسينات في الآلات والمعدات الموجودة والمستخدمة في الإنتاج الحالي (مثل استبدال بعض الأجزاء القديمة أو عمل تعديلات في بعض مواصفات الآلات الحالية أو تركيب معدات إضافية لتخفيض التلوث في البيئة) وتشتمل هذه الدراسات على عدة عوامل مثل المنافع الناتجة عن ارتفاع جودة الإنتاج وكذلك زيادة إنتاجية الآلات وبالتالي زيادة المبيعات والإيرادات، وكذلك احتمال زيادة المبيعات نتيجة لإقبال الجمهور على شراء منتجات الوحدة الاقتصادية ذات السمعة الطبية نظرا لحرصها على مكافحة التلوث وتحسين البيئة.

- **البحث عن البدائل لحل المشكلة :** لكي تتم عملية اتخاذ قرار معين لابد من وجود عدة بدائل متاحة أمام متخذ القرار لكي يختار أفضلها، حيث تعرف عملية اتخاذ القرار بصورة عامة بأنها: عملية اختيار البديل الأفضل (الأمثل) من بين عدة بدائل متاحة. ولكي تقوم الوحدة الاقتصادية بالتخطيط لتحقيق أهدافها (الاستراتيجية والتشغيلية) فإن الأمر يستلزم اتخاذ قرار بالأساليب المتاحة واختيار أفضلها. وتلعب المعلومات المحاسبية دورا مهما في هذه المرحلة من خلال إمكانية توجيه نظر متخذ القرار نحو تفضيل أي بديل على البدائل الأخرى في ضوء الأهداف العامة للوحدة الاقتصادية وذلك من خلال تقديم الدراسات المقترحة على وفق الظروف المحيطة بتنفيذها، مع الأخذ بنظر الاعتبار أن المعلومات الواردة عن هذه الدراسات غالبا ما تكون وصفية وعامة.

- **تقييم البدائل وتحديد اثر كل منها على الوحدة الاقتصادية:** خلال هذه المرحلة يمكن للمعلومات المحاسبية أن تلعب دورها المتميز من خلال العمل على ترجمة المعلومات الوصفية (لكل بديل من البدائل) إلى صيغة كمية من خلال استخدام الوسائل المحاسبية اللازمة للتعبير الكمي والاستفادة أيضا من الوسائل المساعدة الأخرى من بحوث العمليات والإحصاء والرياضيات، ومن خلال ذلك يتم إعداد تقارير وقوائم تفصيلية بكافة الاحتياجات المالية المستقبلية، وكذلك تحديد التدفقات النقدية الداخلة والخارجة لكل بديل طيلة فترة الخطة أو ربط هذه التدفقات بالموازنات الرأسمالية واحتساب تكلفة الفرص البديلة لكل بديل يمكن أن يستخدم.

- **اختيار البديل المناسب:** في ضوء المعدلات والمؤشرات المحددة في المرحلة السابقة يتم دراسة اتجاهات كل بديل وتحديد مستوى أهميته في ضوء الأهداف العامة للوحدة الاقتصادية. وتبرز أهمية المعلومات المحاسبية خلال هذه المرحلة من خلال القدرة على تحديد النتائج النهائية لكل بديل وتوجيه نظر متخذ القرار نحو إمكانية اختيار البديل المناسب وتفضيله على البدائل الأخرى من خلال عمل المقارنات وتحديد المؤثرات الجانبية التي يمكن أن تؤثر في كل بديل خلال المدى القصير أو المتوسط أو الطويل.

**ب. الرقابة**

تعرف الرقابة بأنها عملية التأكد من أن أهداف الوحدة الاقتصادية والخطط المرسومة قد نفذت، وقياس أداء المرؤوسين وتصحيحه وتوجيه الأحداث لتتوافق مع الخطط.

وبذلك فإن عملية الرقابة تعتمد على بيانات عن الأداء الجاري (من خلال التنفيذ الفعلي) لمقارنتها بما هو مخطط بهدف استخراج الانحرافات (التي يمكن أن تحدث) وتحليلها والبحث في أسبابها لاتخاذ الإجراءات المصححة لها. وعليه، فإن عملية الرقابة تشتمل على المراحل الآتية:

**i** وضع معايير للأداء.

**ii** مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المحددة مسبقا واستخراج الانحرافات.

**iii** مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المحددة مسبقا واستخراج الانحرافات.

**iv** اتخاذ الإجراءات المصححة للانحرافات الناتجة.

و في جميع هذه المراحل تلعب البيانات والمعلومات المحاسبية دورا مهما و واضحا، وهناك نوعان من الرقابة و هما:

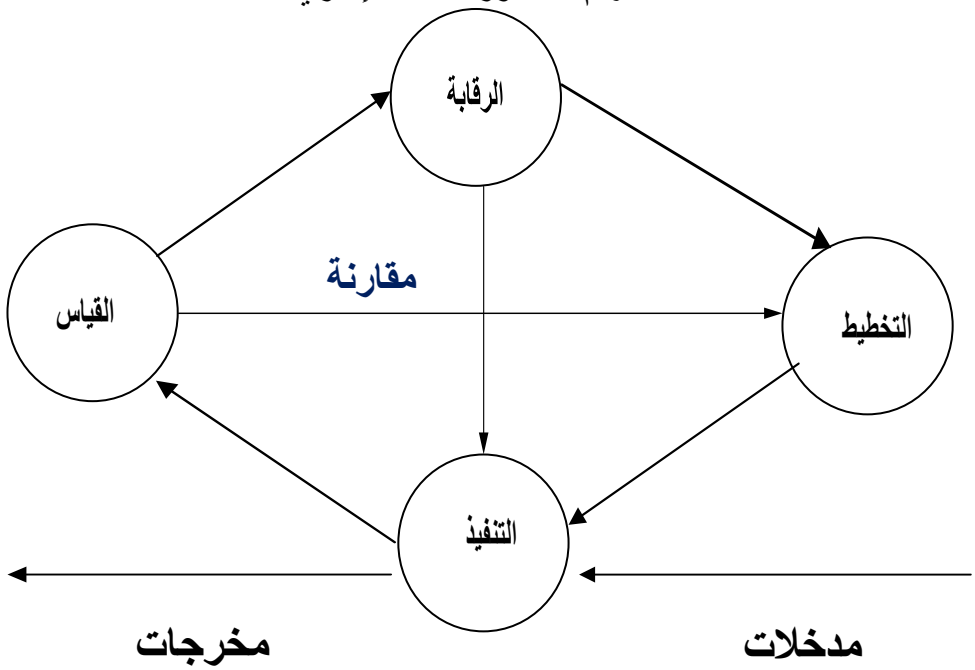
- **رقابة تنفيذية:** وهي تهدف إلى التأكد من أن أداء الأشخاص المنوط بهم تنفيذ الخطط قد تم وفقا لما هو مخطط.
- **رقابة إدارية ومالية:** وهي تهدف إلى مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الممثلة لمستويات الأداء المفترض تحقيقها بغرض قياس وترشيد عملية التخطيط.

ويلعب نظام المعلومات المحاسبية دورا هاما في تحقيق الارتباط بين وظيفتي التخطيط والرقابة عن طريق اتباعه مبدأ التغذية العكسية في إعداد ومعالجة البيانات، إذ وتعتبر

العلاقة بين وظيفتي التخطيط والرقابة علاقة مترابطة ومتكاملة حيث لا يمكن تحقيق أهداف التخطيط إلا عن طريق رقابة عملية التنفيذ، كما انه يجب تنفيذها وقياس دقتها.

وبذلك ترتبط وظيفة التخطيط مع وظيفة الرقابة مكونتان معا دورة متتابعة يمكن أن نطلق عليها دورة التخطيط والرقابة (دورة النشاط الإداري) والتي يمكن توضيحها بالشكل الآتي:

**شكل رقم 2:** دور النشاط الإداري




و يتضح من الشكل السابق أن دورة النشاط الإداري ( دورة التخطيط والرقابة ) تبدأ بعملية التخطيط (وضع الخطة) التي يتم تنفيذها، و يقاس التنفيذ وتقارن نتائجه بما جاء في الخطة للتأكد من دقة عملية التنفيذ واستخراج الانحرافات التي قد تحدث لكي يتم اتخاذ الإجراءات المصححة لها وأخذها بنظر الاعتبار عند بدء عملية التخطيط ثانية .... و هكذا.

## 2) تحديد القرارات للمستويات الإدارية

يلاحظ أن الحاجة إلى البيانات والمعلومات المحاسبية اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بكل من وظيفتي التخطيط والرقابة هي حاجة متداخلة ولجميع المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية، حيث أن أي مدير (متخذ قرار) في الوحدة الاقتصادية يحتاج إلى البيانات والمعلومات المتعلقة بالوظيفتين معا ولكن بصورة متباينة وحسب موقعه في الهيكل التنظيمي الذي يحدد طبيعة المستويات الإدارية التي يتم على أساسها تحديد الاحتياجات من المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المختلفة. و بصورة عامة، يمكن تقسيم الهيكل التنظيمي لأي وحدة إقتصادية إلى ثلاثة مستويات إدارية و التي نبرزها فيما يلي.

### أ. مستوى الإدارة العليا ( المستوى الاستراتيجي )

يمكن تحديد مستوى الإدارة العليا بمجلس الإدارة من حيث علاقته المباشرة بوضع الخطط طويلة الأجل (التخطيط الاستراتيجي). و يحتاج هذا المستوى إلى بيانات ومعلومات تتعلق بدرجة كبيرة بوظيفة التخطيط التي تهتم بتحديد الأهداف العامة والسياسات والخطط طويلة الأجل، و بذلك فهي تحتاج إلى معلومات تتعلق بالمستقبل ودقة التنبؤ به. كذلك تتميز المعلومات المطلوبة من قبل هذا المستوى بأنها معلومات إجمالية ومختصرة وتكون غير روتينية (غير متكررة)، الأمر الذي يجعل منها معلومات غير دقيقة في كثير من الأحيان وأن درجة عدم التأكد تكون فيها عالية مما يجعل إتخاذ القرار اللازم في ضوئها في غاية الأهمية.

### ب. مستوى الإدارة الوسطى (المستوى التكتيكي)

يمكن تحديد مستوى الإدارة الوسطى بالمديرين الذين يشرفون على وظائف الوحدة الاقتصادية الذين يهتمون بوضع الخطط قصيرة الأجل (التخطيط التكتيكي) في ضوء ما تم تخطيطه من قبل الإدارة العليا، إضافة إلى إهتمامهم ومتابعتهم لتنفيذ العمليات التي تنصب على قياس الإنتاجية وكفاءة الأداء، ولذلك فهم في حاجة إلى بيانات ومعلومات تساعدهم في إتخاذ القرارات المتعلقة بكل من وظيفتي التخطيط والرقابة وبصورة متساوية إلى حد ما. و تتسم المعلومات اللازمة للإدارة الوسطى بأنها معلومات داخلية تتعلق بالأداء الحالي لأغراض مقارنته بالأداء المخطط بصورة رئيسية.

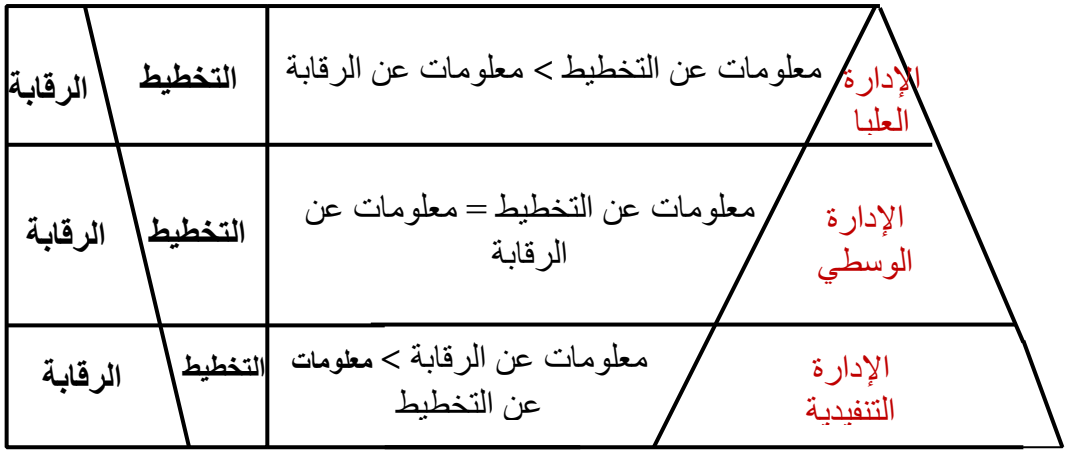
و يمكن لنظام المعلومات المحاسبية أن يزود الإدارات الوسطى بتقارير شهرية على الغالب تحتوي على معلومات ملخصة وتتعلق بالتشغيل ونتائجه وبصورة دورية ومتكررة.

**ت. مستوى الإدارة التنفيذية (المستوى الفني)**

يمكن تحديد مستوى الإدارة التنفيذية بالإدارة الدنيا (التي تقع في أسفل الهيكل التنظيمي) و التي تتعلق وظائفها بمراقبة العمليات اليومية وكيفية تنفيذها يوميا. وتتسم المعلومات المقدمة لهذا المستوى بأنها متكررة وروتينية وتفصيلية ومتعلقة بوظيفة الرقابة بصورة أكبر من تعلقها بوظيفة التخطيط. ويمكن لنظام المعلومات المحاسبية أن يقدم تقارير يومية وبصورة دورية تتضمن كل البيانات والمعلومات المتعلقة بالأحداث الاقتصادية التي تحدث في الوحدة الاقتصادية.

ومما تقدم يتضح أن البيانات والمعلومات المحاسبية اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بكل من وظيفتي التخطيط والرقابة هي مطلوبة من كافة المستويات الإدارية ولكن بصورة متباينة من حيث الحجم ودرجة التفصيل والنوعية، حيث أن المعلومات اللازمة عن التخطيط تكون كبيرة عند مستوى الإدارة العليا عما هي في المستويين الآخرين ، وعلى العكس من ذلك تكون المعلومات اللازمة للرقابة عند هذا المستوى أقل كما أن درجة التفصيل في المعلومات تكون قليلة عند مستوى الإدارة ة العليا ثم تزداد في مستوى الإدارة الوسطى وتزداد أكثر في مستوى الإدارة التنفيذية، إضافة إلى أن مستوى الإدارة العليا يحتاج إلى بيانات ومعلومات يمكن الحصول على غالبيتها من خارج الوحدة الاقتصادية، بينما المستويين الآخرين يحتاجان إلى بيانات ومعلومات يمكن الحصول عليها من داخل الوحدة الاقتصادية. ويمكن توضيح ما تقدم بالشكل الآتي:

**شكل رقم 3:** احتياجات المستويات الإدارية لمعلومات التخطيط و الرقابة



**أسئلة الفصل الثالث**

1) يشكل نظام المعلومات المحاسبية الركيزة الأساسية والمهمة بالنسبة لنظم المعلومات الأخرى في الوحدة الاقتصادية " ، وضح كيف ؟

2) ما هو دور نظام المعلومات المحاسبية في كل مرحلة من مراحل وظيفة (عملية) التخطيط التي يمكن أن يمارسها المدير في الوحدات الاقتصادية ؟

3) ما هو دور نظام المعلومات المحاسبية في كل مرحلة من مراحل وظيفة (عملية) الرقابة التي يمكن أن يمارسها المدير في الوحدات الاقتصادية ؟

4) ما المقصود بي "دورة النشاط الإداري"؟ و ضد ذلك مع التعبير عنه بشكل توضيحي.

5) ما هي أهم المعلومات التي يمكن أن يستفيد منها كل مستوى إداري عند اتخاذه القرارات المختلفة التي تقع ضمن صلاحياته ؟ عزز إجابتك بالأمثلة اللازمة

.