



جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم  
كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم المالية والمحاسبة



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي

تخصص: تدقيق ومراقبة التسيير

تحت عنوان:

نظام المعلومات المحاسبي ودوره في اتخاذ القرار  
- شركة سوناطراك نموذجاً -

تحت إشراف الأستاذ:

د. برياطي حسين

من إعداد الطالبان:

- ♦ تدلاوتي محمد الأمين
- ♦ بوخديمي سيد أحمد نورين

لجنة المناقشة:

الجامعة	الرتبة	الاسم واللقب	الصفة
مستغانم	أستاذ التعليم العالي	بوزيان العجال	رئيساً
مستغانم	أستاذ محاضر "أ"	برياطي حسين	مقرراً
مستغانم	أستاذ محاضر "أ"	تدلاوتي يامنة	مناقشاً

السنة الجامعية: 2023م – 2024م

# إهداء

الحمد لله وكفى وصلاة على حبيب المصطفى وأهله ومن وفى

أما بعد..

الحمد لله الذي وفقنا

لتتمين هذه الخطوة في مسيرتنا العلمية بفضل الله تعالى

مهداة إلى الوالدين الكريمين حفظهم الله وأدام لهما الصحة والعافية

إلى كل من لهم أثر في حياتي

وإلى كل من أحبهم قلبي ونسبهم قلبي

محمد الأمين



# الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات

حمدا تدوم به النعمة وتزول به النقمة ويستجاب به الدعاء،

ويزيد الله من فضله ما يشاء

أن أعاننا على إتمام هذا العمل.

أهدي هذا العمل

إلى من أوصاني بهما القرآن الكريم أمي وأبي

إلى من رسما البسمة في حياتي إخواني وأخواتي.

إلى كل من ذكره قلبي وغفل عنه قلبي

إلى كل من رافقتني دعواته.

سيد أحمد نورين



# شكر و عرفان



يقول الرسول صلى الله عليه وسلم "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

فالشكر الأول والدائم لله سبحانه وتعالى

وعرفانا بالجميل

نتقدم بجزيل الشكر وأسمى العبارات العرفان والامتنان والتقدير

إلى الأستاذ المشرف

"د. برياطي حسين"

لإشرافه على المذكرة.

ولم يبخل بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عوناً لنا في إتمام هذا العمل

وإلى كل موظفين "شركة سوناطراك"

وإلى كل من مد لنا يد العون من قريب أو بعيد.

## ملخص:

تسعى هذه الدراسة إلى معرفة دور نظم المعلومات في اتخاذ القرار، باعتبار نظم المعلومات بمثابة أداة أو تقنية هدفها تحويل البيانات إلى معلومات و ذلك من أجل اتخاذ القرارات المناسبة، حيث جاءت الدراسة مقسمة لجانبين، الأول نظري يوضح المفاهيم المتعلقة بالنظام و نظام المعلومات وكذا اتخاذ القرار، أما الثاني تطبيقي فقد وقع اختيارنا على شركة سوناطراك لدراسة الموضوع بشكله الميداني ومعرفة الدور الذي تلعبه عملية اتخاذ القرار في سوناطراك باستخدام نظام المعلومات المحاسبي، هذا وخلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة بين نظم المعلومات المحاسبية وعملية اتخاذ القرار التي تتخذها شركة سوناطراك.

الكلمات المفتاحية: النظام، نظام المعلومات، اتخاذ القرار.

### Summary:

This study seeks to know the role of information systems in decision-making, considering information systems as a tool or technology whose goal is to transform data into information in order to make appropriate decisions. The study was divided into two aspects, the first is theoretical that explains the concepts related to the system and the information system as well as decision-making. The second is applied. We chose Sonatrach to study the subject in its field form and find out the role played by the decision-making process in Sonatrach using the accounting information system. The study concluded that there is a relationship between accounting information systems and the decision-making process taken by Sonatrach.

**Keywords:** system, information system, decision making.

# قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الشكل
02	أنواع الأنظمة المادية	1
37	حساب الأصول الميزانية العمومية الموحدة	2
39	حساب الخصوم الميزانية العمومية الموحدة	3
40-41	النتائج المالية الموحدة لشركة سوناطراك للعامين 2019 و2020	4
42-43	تدفقات الخزينة الموحدة لشركة سوناطراك للعامين 2019 و2020	5
44	تدفقات الخزينة الموحدة لشركة سوناطراك لشهر ديسمبر 2018	6
45	فارق الاقتناء لشركة سوناطراك للعامين 2019 و2020	7
45	الجدول التثبيتات المعنوية لشركة سوناطراك للعامين 2019 و2020	8
46	التثبيتات العينية لشركة سوناطراك للعامين 2019 و2020	9
47	التثبيتات الجاري إنجازها لشركة سوناطراك للعامين 2019 و2020	10
48	الضرائب المؤجلة أصول حسب الشركات للعامين 2019 و2020	11
49	مخزونات ومنتجات قيد الصنع للعامين 2019 و2020	12
49	مخزونات ومنتجات قيد الصنع للعامين 2019 و2020 حسب الشركات	13
50	الحسابات الدائنة والاستخدامات المماثلة	14
51	تقسيم ديون الاستغلال والحسابات ذات الصلة حسب الشركات	15
52	المتاحات وما يماثلها	16
52-53	توزيع المتاحات وما يماثلها حسب كيانات المجمع	17
54	رؤوس الأموال الخاصة	18
55	حساب الخصوم غير الجارية	19
55	حساب الخصوم غير الجارية حسب الشركات	20

# قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
04	مكونات النظام	1
06	نظام مغلق	2
06	نظام مفتوح	3
12	مراحل تحليل نظم المعلومات المحاسبية	4
38	هيكل التنظيمي سوناتراك	5
53	توزيع الاحتياطات الموحدة 2020	6

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
I	إهداء
II	إهداء
III	شكروعرفان
IV	ملخص
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VII	فهرس المحتويات
أ-د	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لنظم المعلومات</b>	
07-01	تمهيد
02	المبحث الأول: مفهوم النظام
02	المطلب الأول: عموميات حول النظام
04	المطلب الثاني : مكونات النظام وخصائصه
06	المطلب الثالث: أنواع الأنظمة
07	المطلب الرابع: تعريف نظام المعلومات
11-08	المبحث الثاني: ماهية نظم المعلومات المحاسبية
08	المطلب الأول: مفهوم نظم المعلومات المحاسبية
09	المطلب الثاني : مكونات نظم المعلومات المحاسبية
10	المطلب الثالث: أهداف نظم المعلومات المحاسبية
11	المطلب الرابع: خصائص نظم المعلومات المحاسبية
16-12	المبحث الثالث: مراحل تطور نظم معلومات المحاسبية
12	المطلب الأول: مرحلة تحليل نظم المعلومات المحاسبية
13	المطلب الثاني: مرحلة تصميم نظم المعلومات المحاسبية

15	المطلب الثالث: مرحلة تنفيذ نظم المعلومات المحاسبية
16	المطلب الرابع: مرحلة تقييم نظم المعلومات المحاسبية
17	خلاصة
الفصل الثاني: عملية اتخاذ القرارات وعلاقتها بنظم المعلومات المحاسبية	
18	تمهيد
26-19	المبحث الأول: عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة
19	المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار وأنواعها
23	المطلب الثاني: خصائص عملية اتخاذ القرارات
24	المطلب الثالث: عناصر عملية اتخاذ القرار
26	المطلب الرابع: الظروف المختلفة لاتخاذ القرار
32-27	المبحث الثاني : المعلومات المحاسبية ودورها في عملية اتخاذ القرارات
27	المطلب الأول : مراحل عملية اتخاذ القرار
29	المطلب الثاني: القرار الفعال
30	المطلب الثالث: معوقات اتخاذ القرار
31	المطلب الرابع: دور المعلومات المحاسبية في عملية اتخاذ القرار
33	خلاصة
الفصل الثالث: دراسة ميدانية بشركة سوناتراك "مجمع GPIZ"	
34	تمهيد
37-35	المبحث الأول: تقديم شركة سوناتراك
35	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن مؤسسة سوناتراك
36	المطلب الثاني: نشاطات مؤسسة سوناتراك
37	المطلب الثالث: أهداف مؤسسة سوناتراك
39-38	المبحث الثاني: تقديم مجمع GPIZ
38	المطلب الأول: التعريف بالمجمع GPIZ
38	المطلب الثاني: بطاقة تقنية للمجمع
39	المطلب الثالث: المرافق الرئيسية للمجمع
44-40	المبحث الثالث: نظام المعلومات المحاسبي بشركة سوناتراك

40	المطلب الأول: دور نظام المعلومات المحاسبي بالشركة
43	المطلب الثاني: أنظمة المعلومات المستخدمة في عمليات اتخاذ القرار بشركة سوناطراك
45	خلاصة
46	خاتمة
47	قائمة المصادر والمراجع

# مقدمة

### مقدمة:

في ظل ثورة المعلومات التي أصبحت سمة مميزة من سمات العصر الراهن ساهم التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والحاسوب في طريق توفير المعلومات بمواصفات معينة تلبي احتياجات الإدارة في المنظمات المختلفة لأداء مهامها ووظائفها، وأصبحت للمعلومات نظامها وفلسفتها ونظريتها المتخصصة، الأمر الذي دفع إلى تنامي الإدراك بأهمية نظم المعلومات في توفير تلك المعلومات التي تحتاجها الإدارة و تتصف بالسرعة و الدقة و التكلفة و الوقت المناسب، لغرض ترشيد المهام الإدارية المختلفة و صنع القرارات الرشيدة، و الذي أصبح جزءا أساسيا من مقومات نجاح المؤسسات الحديثة، لمواجهة التحديات و التغييرات المستمرة في عصر تسييره المعلومة باعتبارها موردا أساسيا في المؤسسة و التي تعمل على تحقيق أهداف الإدارة، إذ أنه هناك مجموعة من الأنظمة المتعلقة بإنجاز مهامها كنظام التسويق و الإنتاج و كذلك نظام المعلومات الإدارية.

تتصف نظم المعلومات الإدارية بأنها تعمل على استقبال البيانات وتسجيلها وتخزينها واسترجاعها وتشغيلها ونقلها وعرضها، لتوظيفها في مجالات التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، ومن أهم مقومات نجاح نظم المعلومات الإدارية ونجاح دورها في المنظمة هي فهم المديرين لتكنولوجيا المعلومات وكيفية توظيفها لتصميم وإدارة المنظمة.

لذلك أضحي لهذا النظام دورا جوهريا وحيويا في تحسين أداء المورد البشري، مما يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة وتنافسيتها وللحفاظ على نموها وبقائها و ضمان استمراريتها، ولذلك يتطلب من المؤسسة العمل على تصميم وتحسين وتجديد وتطوير هذا النظام المعلوماتي باستمرار مما يساهم في عملية اتخاذ القرار.

وهذا الأخير يلعب دورا هاما في ممارسة العمليات الإدارية المختلفة، هذا إلى جانب كونه عملية إدارية هامة في حد ذاته، إذ أن نجاح أو فشل الإداري ينسب إليه، حيث أن المدير الناجح يعرف من خلال قراراته الناجحة.

فاتخاذ القرار هو وظيفة أساسية يقوم بها الفرد، وكذا تتغلغل وبصورة مستمرة في نشاط المؤسسة وفي جميع عناصر العملية الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة.

## الإشكالية:

ما هو دور نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ القرار بشركة سوناطراك؟

## التساؤلات الفرعية:

- ما مفهوم نظام المعلومات؟
- ماذا نقصد بنظام المعلومات المحاسبي؟
- كيف تتم عملية اتخاذ القرار وفق نظام المعلومات المحاسبي؟

## الفرضيات:

في إطار هذه الدراسة سيتم وضع الفرضيات التالية:

- نظام المعلومات المحاسبي يلعب دورا هاما في قرارات المؤسسة.
- نجاح المؤسسة مرهون بمدى اتخاذ قراراتها وفق نظام المعلومات المحاسبي.
- الإجراءات والأنظمة المحاسبية لها أثر على عملية اتخاذ القرارات بشركة سوناطراك
- يؤثر نظام المعلومات المحاسبي على مستوى الشفافية والإفصاح المالي في شركة سوناطراك.
- التقليل من التكاليف التشغيلية ويساعد في زيادة الكفاءة الإنتاجية في شركة سوناطراك.
- توفير معلومات دقيقة وموثوقة تدعم الإدارة في التخطيط الاستراتيجي والرقابة.
- تعزيز التواصل الداخلي بين الأقسام المختلفة في شركة سوناطراك.
- تحسين إدارة المخاطر المالية في شركة سوناطراك.

## أهمية الدراسة:

- يستمد هذا الموضوع أهميته من حداثة موضوع نظام المعلومات، ونظم المعلومات الإدارية وعلى مدى مساهمتها في نجاح المؤسسات.

- محاولة وضع خطة مناسبة تسمح بمواصلة البحث مستقبلاً.
- التطورات التي تطرأ على بعض المؤسسات تترجم أهمية المعلومات، وبذلك تؤكد على ضرورة تحليلها وإيصالها إلى مستخدميها بالصورة التي تمكن من فهمها.

### أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة أساساً إلى:
- التعرف على نظم المعلومات، وعلى طبيعة وآليات عمل هذه النظم في المؤسسات خاصة في شركة سوناطراك.
- مدى وعي المؤسسات بأهمية استخدام نظم المعلومات كوسيلة مساعدة في اتخاذ القرارات.
- إبراز دور نظام المعلومات في اتخاذ قرارات المؤسسة.

### منهج الدراسة:

للإجابة على هذه الإشكالية اعتمدنا على المنهج الوصفي حتى نتمكن من فهم الموضوع محل الدراسة، واستخراج العناصر التي يمكن إسقاطها على الدراسات التطبيقية.

### الدراسات السابقة:

### الدراسة الأولى:

تحت عنوان "دور النظام المحاسبي في تفعيل أداء المؤسسة دراسة حالة بمؤسسة ميناء ولاية مستغانم"، من تقديم الطالبين بن كعكع جلول وحقيقي عبد الوهاب عن جامعة مستغانم 2022-2023، حيث تمثلت إشكالية الدراسة في طرح التساؤل التالي: ما مدى مساهمة النظام المحاسبي المالي في تفعيل أداء المؤسسة "ميناء ولاية مستغانم"؟

ونظراً للأهمية البالغة التي يحظى بها نظام المحاسبي، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور النظام المحاسبي في تفعيل أداء المؤسسة، حيث تم التعرف على النظام المحاسبي المالي في

المؤسسات الاقتصادية بشكل عامة، وميناء ولاية مستغانم بشكل خاص، باعتباره الأداة التي لها أهمية كبيرة في مجال المحاسبة.

ولتحقيق هذا أهداف البحث تم إجراء دراسة ميدانية في مؤسسة ميناء مستغانم لمعرفة كيفية تطبيق النظام المحاسبي في مصلحة المحاسبة والمالية للمؤسسة، والتعرف أكثر على كيفية تفعيله، والنتائج التي يحققها بدوره لمؤسسة ميناء مستغانم.

### الدراسة الثانية:

تحت عنوان "دور نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ القرار دراسة حالة مؤسسة محاجر الغرب"، من إعداد الطالبتين عبيل ليلي وناجي رحمة عن جامعة مستغانم 2022-2023، كيف تم طرح الإشكالية التالية: كيف يساهم نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ القرار داخل المؤسسة؟

تهدف هذه دراسة إلى دور نظام المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات، وذلك من خلال الاطلاع ومراجعة نظام المعلومات المحاسبية، وبيان طبيعة علاقتها باتخاذ القرارات، وتم اختيار خصائص المعلومات المحاسبية والمتمثلة في: الملائمة والموثوقية كأساس القياس قدرة النظام كما تم اعتبار قدرة نظام المعلومات المحاسبية على ضمان تدفق مستمر للبيانات على كافة المستويات دليلا لقدرته على التأثير المباشر على عملية اتخاذ القرار.

### هيكل الدراسة:

تشمل دراستنا جزءا نظريا وآخر تطبيقي، حيث يتضمن البحث ثلاثة فصول:

#### الفصل الأول:

حيث عرضنا المفاهيم الأساسية المتعلقة بالنظام، بشكل عام ونظام المعلومات المحاسبي من حيث المفهوم ومراحل تطوره على الأهداف والمكونات.... الخ

#### الفصل الثاني:

عملنا على عرض عملية اتخاذ القرارات، من خلال تقديم مفاهيم متعلقة بها وخصائصه، وكذا الظروف المختلفة لهذه العملية.

الفصل الثالث: يعتبر الفصل التطبيقي الذي من خلاله أجرينا دراسة ميدانية بشركة سوناتراك لتوضيح الدور الذي يلعبه نظام المعلومات المحاسبي في عملية اتخاذ قراراتها.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي

لنظام المعلومات المحاسبي

تمهيد:

نظم المعلومات المحاسبية تتسم بدورها الاستراتيجي والمحوري في المؤسسات على مختلف طبيعتها، وتساعد في نجاح وتقدم أي مؤسسة سواء كانت خاصة أو عامة، وذلك من خلال ما تحدثه من ترشيد في اتخاذ القرارات.

ومنه فإن هذا الفصل سيكون بمثابة عرض عام حول نظام المعلومات المحاسبي، وذلك بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث، نتناول في المبحث الأول مفهوم النظام ونظام المعلومات، والمبحث الثاني مخصص لنظام المعلومات المحاسبي، أما المبحث الثالث بعرض مراحل تطور نظام المعلومات المحاسبي.

المبحث الأول: عموميات حول النظام

المبحث الثاني: ماهية نظم المعلومات المحاسبية

المبحث الثالث: مراحل تطور نظم المعلومات المحاسبية

## المبحث الأول: مفهوم النظام

### المطلب الأول: عموميات حول النظام

النظام كما تدلّ عبارته على تلك الأشياء المادية أو المعنوية المنسقة والمترابطة أو المضبوطة والمرتبطة من أجل فهمها أولاً بغية الوصول إلى هدف معيّن، ومهما تعدّت التعاريف حول ماهية النظام إلاّ أنها تشير إلى معنى واحد كما أنها تُقرّ على أنّ النظام يعد شيئاً أساسياً وضرورياً في أي مجال من مجالات الحياة.

- قد تكون النظم إمّا مُجرّدة أو ملموسة والنظام المُجرّد هو إعداد مرتب لمجموعة من المفاهيم أو الأفكار المتفاعلة أو المتداخلة والمرتبطة حول الآلة وعلاقة العنصر البشري بها.<sup>1</sup>
- أمّا النظام المادي الملموس فهو مجموعة من العناصر التي تعمل معا من أجل إنجاز هدف معيّن، ويمكن تعريف النظام المادي أكثر وتوضيحه باستخدام بعض الأمثلة في الجدول التالي:

#### جدول رقم 01: أنواع الأنظمة المادية

النظام المادي	الوصف
نظام تدفق الدّم	نظام يتكون من القلب والشرايين الدموية التي تُحرك الدم داخل الجسم
نظام النقل	مجموعة من الأفراد، الآلات والتنظيم والتي تقوم بنقل المنتجات .
نظام الأسلحة	المعدات، الإجراءات والأفراد التي تستخدم الأسلحة .
نظام الحاسوب	الجهاز الذي يعمل بجميع أجزائه للقيام بعمليات الحاسب الآلي
النظام المدرسي	المباني، المدرسين، الإداريين والكتب العلمية والتي تعمل معا لإعطاء التعليمات للطلاب
النظام المحاسبي	السجلات , القواعد , الإجراءات , الأجهزة والأفراد الذين يعملون لتسجيل البيانات , قياس المداخل وإعداد التقرير....

**المصدر:** إسماعيل محمد السيد، نظم المعلومات واتخاذ القرارات الإدارية، ط1، المكتب

العربي الحديث، 1984، ص 176

<sup>1</sup> إسماعيل محمد السيد، نظم المعلومات واتخاذ القرارات الإدارية، ط1، المكتب العربي الحديث، 1984، ص 178

وكما هو واضح في هذا الجدول، فإن النظام المادي ليس تجميعاً عشوائياً لمجموعة هذه العناصر والعوامل ولكنه ينتهي ويتكوّن من عناصر والتي يمكن التعرّف عليها على أنها تكون شيئاً واحداً يعمل من أجل إنجاز وتحقيق هدف معين.

النظم المادية الملموسة هي أكثر من مفاهيم نظرية، فهي تعبر عن وتعكس في الواقع مجموعة من الأنشطة أو السلوك.

هذا وقد تعددت التعاريف الخاصة بالنظام حيث عرّفه " Louis Rigaud " أنه: "مجموعة متغيرات قابلة لأخذ قيم متنوعة وبفضلها ومن طريق العلاقة بين المدخلات والمخرجات نقيّم كفاءة النظام".

أمّا " J. MELESE " فيعرّف النظام كما يلي: «وحدة مركبة مكونة من مجموعة الأجزاء المتميزة تعمل وفق خطة مشتركة أو في خدمة هدف معين»

كما عرفه " J. Rosnay " على أنه: «مجموعة عناصر في حركة ديناميكية متبادلة منظمّة لغرض هدف وهو يحقق للنظام هيكلًا وأنه في نشاط وأنه تنظيم من صنع الإنسان يحقق هدفًا ما».

فالنظام هو مجموعة من العناصر المنسقة والوحدات المرتبطة لغاية مبنية ومعلومات محددة.

ومن خلال هذه التعاريف يمكننا تعريف النظام على أنه:

مجموعة عناصر مرتبطة في حركة ديناميكية متبادلة وجدت لتحقيق هدف معين، ورغم اختلاف التعاريف إلا أنها تشترك في أن النظام:

- يقوم بنشاط.
- يتطور مع الزمن.
- في تعامل مع المحيط: يؤثر ويتأثر.
- له هيكل وله هدف.

## المطلب الثاني: مكونات النظام وخصائصه

### 1. مكونات النظام:

انطلاقاً من تعريف النظام يمكن تحديد العناصر المكونة له والمتمثلة في:

1.1 المدخلات: هي الحصول على العناصر وتجميعها وإدخالها للنظام قصد المعالجة، وتباين

المدخلات بحسب تباين النظم فمدخلات النظام الإنتاجي تتمثل في مواد خام، ومدخلات نظام المعلومات

تتمثل في: بيانات، ومدخلات النظام التعليمي الطلبة والأساتذة والإجراءات التعليمية.

2.1 المعالجة: وهي العملية التي تحول المدخلات إلى معلومات قابلة للفهم والتحليل مثل العمليات

الإنتاجية لتحويل المواد الأولية إلى سلع في النظام الإنتاجي.

3.1 المخرجات: وهي الأشياء الناتجة عن عملية المعالجة والتي تخرج من النظام، ويمكن أن تكون

مدخلات نظام معين هي مخرجات نظام آخر<sup>1</sup>.

4.1 التغذية العكسية: تقتضي عملية ضبط النظام وجود رقابة على جميع عناصر النظام ويعبر

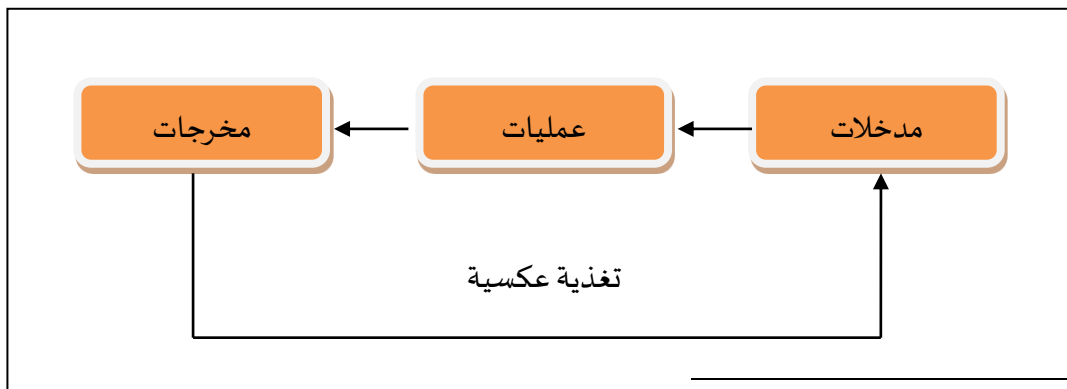
عنها بالتغذية العكسية وهي عبارة عن ردود الأفعال السلبية أو الإيجابية عن مخرجات النظام، ويمكن

التأكد من جودة مخرجات النظام من خلال مقارنة المخرجات بمعايير محددة مسبقاً للأداء ثم تغذية

النظام بنتائج هذه المقارنة، إن الهدف من عملية التغذية العكسية الحفاظ على مستوى أداء النظام

ومعالجة الانحرافات، مما يساهم في وصول النظام في حالة من التوازن والاستقرار.

### الشكل رقم 01: مكونات النظام



<sup>1</sup> سلوى أمين السامري، نظم المعلومات الإدارية، مصر، مطبعة الإشعاع الفنية، 1999، ص12.

## 2. خصائص النظام:

يمتاز النظام بالخصائص الثلاثة التالية:<sup>(1)</sup>

### 2.1. الإطار الكلي:

يمكن أن يحقق النظام ككل الهدف المحدد من وجوده بينما لا يستطيع مكوناته كل على حدى تحقيق هذا الهدف لو انفصلت على بعضها .

### 2.2. أجزاء النظام:

تأخذ المكونات الرئيسية لأي نظام مشكلات ادخال، تشغيل، ثم اخراج، يبدأ عمل النظام بالمدخلات لتصبح مخرجات.

### 3.2. التدرج الهرمي:

يحتوي كل نظام على عدد من النظم الفرعية بينما يدخل هو في نطاق أكبر منه، ويجب التفرقة بين بيئة النظام والنظام الأكبر، فبيئة النظام يساوي النظام الأكبر ناقصا منه النظام نفسه، ويوجد بين النظم الفرعية علاقات ترابط وتفاعل عبر حدود النظام في شكل مدخلات ومخرجات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Jean –Pierre Smith: « Management d'information de l' entreprise»,1994,P.102

### المطلب الثالث: أنواع الأنظمة

تبعاً لطبيعة النظام والهدف منه، يمكن التمييز بين عدة أنظمة:<sup>1</sup>

#### 1- النظام الاحتمالي والنظام المحدد:

يعرف النظام الاحتمالي بأنه نظام يعتمد على الصدفة ونتائجها تتصرف بعدم التأكد أما النظام المحدد فهو نظام له مخرجات مؤكدة يعني أن له نفس النتائج.

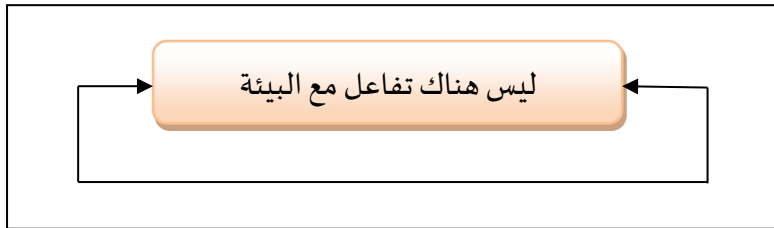
#### 2- النظام المادي والنظام التسييري:

ويتشكل من مجموعة وسائل واجراءات هادفة لتحقيق أهداف النظام الذي يسعى اليها.

#### 3- النظام المغلق والنظام المفتوح:

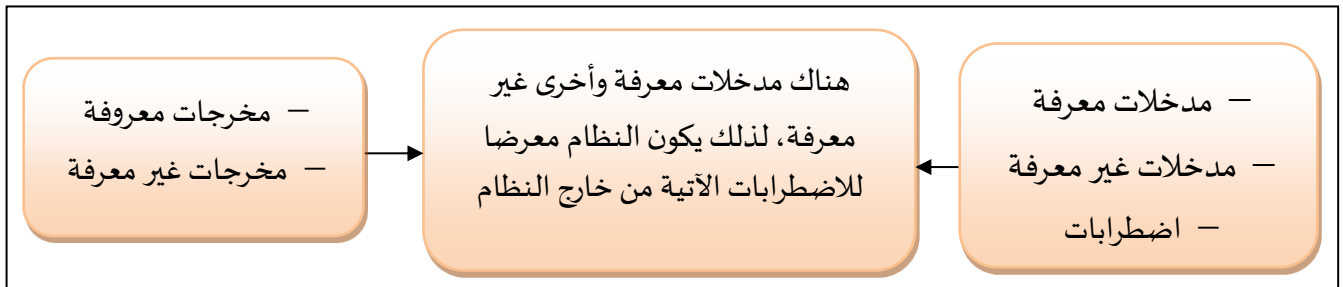
النظام المغلق هو النظام الذي لا يتجاوب مع المؤثرات الخارجية ولا يتفاعل مع المتغيرات الطارئة على المحيط.

#### الشكل رقم (02): نظام مغلق



في حين أن النظام المفتوح تصبح المنظمة في ظلّه متفاعلة مع البيئة الخارجية المحيطة به، يؤثر فيها ويتأثر بها.

#### الشكل رقم 03: نظام مفتوح



<sup>1</sup> إسماعيل محمد السيد، المرجع السابق، ص 29.

## المطلب الرابع: تعريف نظام المعلومات

ويعرف بأنه تركيب مكون من الأفراد، الاجراءات، الأدوات والمهام لتسهيل وتخزين وتدفق كل البيانات والمعلومات من مختلف المصادر وتحليلها وصياغتها بشكل ذو معنى وفائدة لمتخذ القرار وذلك باتباع أدوات تحليلية متقدمة مثل الحاسوب.

وعرف عبد الهادي مسلم نظام المعلومات على أنه: " مجموعة اجراءات تم من خلالها تجميع واسترجاع، تخزين ونشر المعلومات لدعم عمليات صنع القرار وتحقيق الرقابة داخل المؤسسة".

فقد يمكن تعريف أي نظام معلومات على أنه مجموعة منظمة من الأفراد و المعدات والبرامج والاتصالات و موارد والبيانات والتي تقوم بتجميع و تشغيل و توزيع المعلومات لمساندة اتخاذ القرارات و التعاون و الرقابة داخل المنظمة.<sup>1</sup>

كما تم تعريفه بأنه نظام متكامل يتكون من مجموعة من الأفراد و الأجهزة و الإجراءات والأنظمة الفرعية للمعلومات ، و ذلك بغرض تزويد الإدارة بكل ما تحتاج إليه من معلومات دقيقة و كافية عن أنشطة المنظمة، من أجل إنجاز الوظائف بكفاءة عالية.<sup>2</sup>

وبصفة عامة يمكن تعريف نظام المعلومات على أنه: «مجموع عناصر (موارد بشرية، مادية...) تسمح بالمعالجة والتخزين وايصال المعلومات ويمكن أن يكون شاملا لنشاطات المؤسسة كما يمكن أن يكون أحيانا " نظاما جزئيا " مقتصرًا على بعض النشاطات فقط»

<sup>1</sup> الكردي منال، العبد جلال، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، ط1 دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003، ص 13.

<sup>2</sup> الخطيب أحمد، وزيفان خالد، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، ط1، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 79.

## المبحث الثاني: ماهية نظم المعلومات المحاسبية

## المطلب الأول: مفهوم نظم المعلومات المحاسبية

يعد النظام المحاسبي من الأنظمة المهمة في المؤسسة والذي له عدة تعاريف تذكر منها:

تنص المادة الثالثة (3) من قانون رقم 07-11 المؤرخ في 25 نوفمبر 2007 والمتضمن النظام المحاسبي أن: "النظام المحاسبي عبارة عن نظام لتنظيم المعلومات المالية يسمح بتخزين معطيات قاعدية عديدة وتصنيفها، وتسجيلها وعرض كشوف تعكس صورة صادقة عن الوضعية المالية وممتلكات الكيان ونجاعته ووضعية خزينته في نهاية السنة المالية".<sup>1</sup>

فالنظام المحاسبي هو عبارة عن خطة تشمل مجموعة من القواعد والمبادئ والوثائق والسجلات والدفاتر والتقارير والتعليمات التي يجب إتباعها لأحكام عملية القياس وطرق عرض النتائج وآثارها على المركز المالي وتقديمها بطريقة مفيدة المستخدم المعلومات المحاسبية".<sup>2</sup>

كما يعتبر "خطة تمثل مجموعة من الإجراءات والخطوات الخاصة بالجانب التطبيقي للمحاسبة والتي تساعد على إتمام الوظائف الرئيسية للمحاسبة في حصر وتسجيل وتصنيف وتلخيص نتائج العمليات المالية في شكل قوائم مالية بشكل يكفل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المحاسبة".<sup>3</sup>

وبالتالي فهو مجموعة من الوسائل التي تمكن إدارة المؤسسة من تجميع وتشغيل وتقرير البيانات الضرورية عن نتيجة الأعمال التي قامت بتوجيهها وإشرافها، ويشتمل النظام المحاسبي على مجموعة من النماذج السجلات الإجراءات والوسائل المستخدمة في تسجيل وتلخيص الأحداث المالية، وتقرير البيانات المالية وعرضها في شكل تقارير معبرة عن البيانات المطلوبة من قبل الإدارة لتحقيق الرقابة على الأنشطة ولتقديمها إلى الجهات الخارجية المهتمة بأعمال المؤسسة لغرض اتخاذ مختلف القرارات".

<sup>1</sup> القانون 11-07 المتعلق بالنظام المحاسبي المالي، الجريدة الرسمية، العدد 74، بتاريخ 25 نوفمبر 2007، ص 03.

<sup>2</sup> سليمان مصطفى الدلاهمة، المبادئ وأساسيات علم المحاسبة، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 33.

<sup>3</sup> عطا الله أحمد الحسيان، نظم المعلومات المحاسبية، ط1، دار اليازوري التعليمية، الأردن، 2013، ص 30.

## المطلب الثاني: مكونات نظم المعلومات المحاسبية

يمكننا استعراض أهم المكونات الأساسية لنظام المعلومات المحاسبي والمتمثلة أساساً فيما يلي:<sup>1</sup>

### 1- وحدة تجميع البيانات

يقوم هذا الجزء بتجميع البيانات من البيئة المحيطة بالمؤسسة أو عن طريق التغذية العكسية بالملاحظة والتسجيل وتتمثل هذه البيانات في الأحداث التي يهتم بها المحاسب ويرى أنها مفيدة، ويجب الحصول عليها وتسجيلها، ولطبيعة المؤسسة وطبيعة المخرجات المطلوبة تأثير كبير على نوع البيانات التي يتم تجميعها وتسجيلها في النظام

### 2- وحدة معالجة البيانات

يقوم المحاسب بالتسجيل التوصيل الترصيد والتحليل ويعتمد المحاسب المالي على النظام التقليدي كاليومية العامة أو النظام المركزي اليوميات المساعدة أو نظام معالجة آخر، كما يعتمد محاسب التكاليف على أحد طرق محاسبة التكاليف الحساب سعر التكلفة وتحليل التكاليف يوجد عدة طرق آلية لمعالجة البيانات المحاسبية ونذكر على سبيل المثال ما يلي:

• المعالجة الجزئية

• المعالجة المتكاملة

### 3- وحدة تخزين البيانات أو المعلومات

سواء البيانات أو المعلومات المحاسبية، فهي في حاجة إلى تخزين على شكل ملفات آلية أو ملفات يدوية

يستعملها المحاسب في حالة المساءلة أو المراجعة أو عند المقارنة بين نتائج عدة دورات

### 4- وحدة نشر وتوزيع المعلومات

تزودنا هذه الوحدة بمختلف مخرجات نظام المعلومات المحاسبي كالقوائم المانية، والجداول الملحقه وتقارير التكاليف لتستعملها الأطراف الخارجية كإدارة الضرائب مثلاً

### 5- وحدة التغذية العكسية

مثل التكاليف المعيارية في النظام الجزئي المحاسبة التكاليف

<sup>1</sup> هشام أحمد عطية، مدخل إلى نظام المعلومات المحاسبي، كلية التجارة، جامعة شمس، 2000، ص 32.

### المطلب الثالث: أهداف نظم المعلومات المحاسبية

من الأهداف العامة للنظام المحاسبي كذلك، تحقيق الحماية لأصول المؤسسة وذلك عن طرق إنشاء نظام فعال للرقابة الداخلية، وتمثل هذه الأهداف في:<sup>1</sup>

#### 1. تشغيل البيانات:

- تسجيل العمليات طبقاً للمستندات الملائمة
- تسجيل العمليات بواسطة الأفراد المختصين
- تسجيل العمليات في أوقات دورية محددة
- إرفاق المستندات التبريرية الملائمة لتسهيل عملية المراجعة

#### 2. توصيل المعلومات:

- توصيل المعلومات للأطراف المهتمة بها
- توصيل المعلومات في الوقت المناسب

#### 3. تحقيق الثقة بالبيانات:

- التحقق من أن كل العمليات تم تسجيلها
- التحقق من تسجيل العمليات في فترات دورية
- الترحيل على فترات دورية
- التأكد من صحة الأرصدة

#### 4. تحقيق الحماية للأصول:

- تحقيق المحاسبة عن الأصول عند نقاط الانتقال والحيازة لها
- فصل مهمتي مسك الدفاتر وحيازة الأصول

<sup>1</sup> كمال الدين مصطفى الدهراوي، نظم المعلومات المحاسبية في ظل تكنولوجيا المعلومات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008، ص 331.

### المطلب الرابع: خصائص نظم المعلومات المحاسبية

ينبغي أن تتوفر في نظم المعلومات المحاسبية بعض الخصائص الرئيسية حتى تتصف بأنها نظم فعالة وتؤدي نشاطها ووظائفها و أهمها ما يلي:<sup>1</sup>

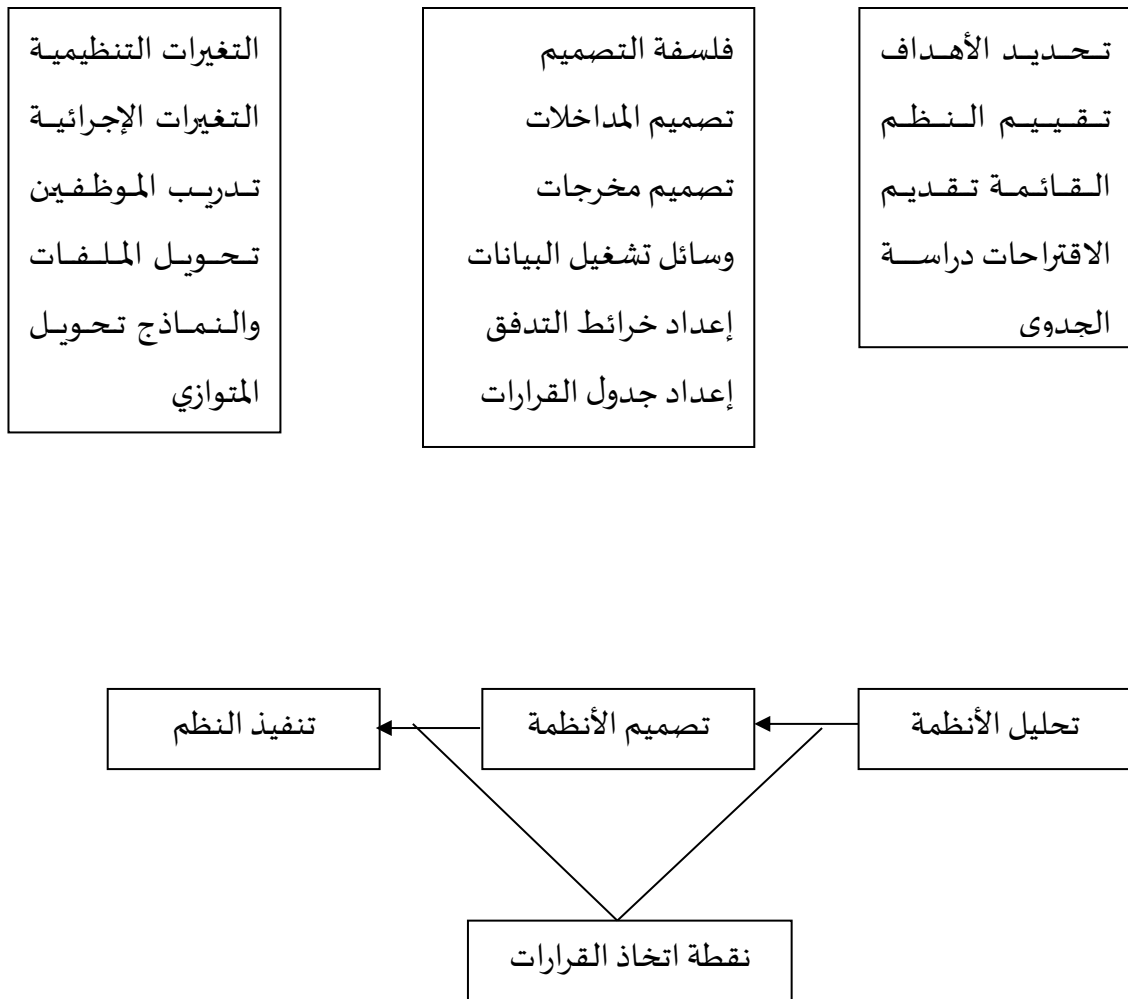
- يجب أن تكون أهدافها محددة بدقة حتى يمكن تصميمها بالطريقة المناسبة لتحقيق أهدافها
- يجب أن تكون ملائمة وتتصف بالمرونة من أجل تمكّنها من التأقلم مع ما يطرأ من التغيرات في أهداف المؤسسة ومحيطها
- أن تكون للأنظمة علاقة تفاعل تربط أركانها الأساسية والبيئية التي تحيط بها
- يجب أن تشتمل نظم المعلومات المحاسبية على نظم فرعية مثل العملاء، الموردین الأجور ... الخ
- يجب على النظم الفرعية أن تعمل بشكل متكامل ومنسق من أجل الوصول للأهداف العامة
- يجب أن تسمح بإعداد التقارير والقوائم المالية في الوقت المناسب وبشكل دقيق
- حماية وأمن المعلومات المحاسبية من السيابها في المستويات الإدارية داخل المؤسسة، أي هو نظام رقابي للمعلومات
- تقديم ما يحتاجه مستخدمي المعلومات بشكل يسهل عليهم اتخاذ القرارات

<sup>1</sup> محمد يوسف حنفاوي، نظام المعلومات المحاسبي، د.ط، دار وائل، عمان، 2001، ص 59.

المبحث الثالث: مراحل تطور نظم معلومات المحاسبية

المطلب الأول: مرحلة تحليل نظم المعلومات المحاسبية

الشكل رقم (04): يوضح مراحل تحليل نظم المعلومات المحاسبية



المصدر: كمال الدين مصطفى الدهراوي، المرجع السابق، ص 322.

## المطلب الثاني: مرحلة تصميم نظم المعلومات المحاسبية

يتم في هذه المرحلة تحديد البيانات المطلوبة من النظم الجديدة وتحديد الأنواع المتخصصة من التجهيزات والبرمجيات اللازمة للنظم الجديدة، وفيما يلي سنعرض أهم خطوات تصميم نظم المعلومات المحاسبية:<sup>1</sup>

## 1. تصميم الأنظمة

تعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل في دورة تطوير نظم المعلومات المحاسبية، وتتمثل في ترجمة اقتراحات محلل الأنظمة كل التوصيات والتعديلات التي أقرت بواسطة الإدارة في مرحلة تحليل النظم.

ويلعب المحاسبين دور هام في مرحلة تصميم نظم المعلومات المحاسبية لمعرفة حاجتهم إلى الخدمة المستخدمة للمعلومة، وبالتالي فهم يساعدون في تصميم التقارير والمستندات الأولية، إجراءات التشغيل ووسائل الرقابة.

## 2. فلسفة التصميم

يحدد في هذه المرحلة مصمم الأنظمة الطريقة التي يستوعبها في تصميم نظم المعلومات المحاسبية، وقد تبدأ من الأعلى إلى الأسفل بالمستويات الإدارية العليا لتصل إلى المستويات الدنيا التي هي بحاجة إلى المعلومات المحاسبية، ويناسب هذا التصميم الوحدات التي تدار بطريقة مركزية سلطة اتخاذ القرار في يد المستويات العليا). أما التصميم الثاني يبدأ من الأسفل إلى الأعلى وهو يناسب الوحدات الغني تدار بطريقة اللامركزية (سلطة اتخاذ القرار في يد المديرين بالمستويات التشغيلية)، حيث تتدفق المعلومات المحاسبية في صورة تقارير وملخصات على نشاط الوحدات في هذا التصميم من الأسفل إلى الأعلى يجب على المصمم أن يجمع بعض المعلومات المحاسبية عن حاجة الإدارة العليا قبل البدء في تصميم النظم الفرعية في المستويات التشغيلية وحتى لا يضطر التصميم عدد كبير من الأنظمة عندما يصل إلى النظم الفرعية بالمستويات العليا.

<sup>1</sup> كمال الدين مصطفى الدهراوي، المرجع السابق، ص 34.

## 3. تقييم بدائل التصميم

تحاول هذه المرحلة تصحيح نقاط الضعف وحل المشاكل الموجودة في نظم المعلومات المحاسبية الحالية من خلال التصميم الفعال للنظم.

## 4. إعداد مواصفات التصميم

إعداد هذه المواصفات تبدأ بمخرجات المعلومات لأنها المنتج النهائي للنظم، حيث تمثل المحور الأساسي البقية مكونات النظم، وبعد تحديد مواصفات للمخرجات يتم تحديد مواصفات قاعدة البيانات وكيفية تشغيل البيانات، والمدخلات من البيانات وأخيرا قياس الرقابة والأمن لكل عنصر من عناصر النظم

## المطلب الثالث: مرحلة تنفيذ نظم المعلومات المحاسبية

بعد موافقة الإدارة على نظم المعلومات المحاسبية المصممة (المقترحة) تبدأ مرحلة تنفيذ واستكمال هذه النظم كخطوة نهائية في مرحلة تطوير نظم المعلومات المحاسبية، حيث يتم في هذه المرحلة تجسيدها، ولا تظهر إلا بعد وضع خطوات التنفيذ الملائمة التي تستغرق وقت طويل ومجهودات متعددة من طرف الأشخاص والمحاسبين ومن حيث الأنشطة، حيث تمر مرحلة تنفيذ بالخطوات التالية:<sup>1</sup>

## 1. وضع خطط ورقابة مرحلة التنفيذ

تبدأ بوضع خطة تنفيذ تتضمن موازنة التكاليف وجدول التوقيت اللازم للتنفيذ، وتتطلب خطوات تنفيذ وإعداد جيد عن طريق تجزئة الأنشطة إلى أعمال تستغرق وقت قصير يترجم إلى تكاليف عن طريق تحديد تكلفة الساعة، ولتطوير الخطة يجب مشاركة كاملة للأشخاص الذين يستخدمون النظم الجديدة، ويجب التزام المستخدمين بالأوقات المحددة، والرقابة تكون بمقارنة التكاليف الفعلية والوقت الفعلي مع ذلك المحدد في الخطة.

## 2. أنشطة تنفيذ نظم المعلومات المحاسبية:

يتم تحديد الأنشطة من خلال ما يلي:

- اختيار وتدريب الأفراد
- إعداد الأجهزة
- اختبار البرامج والنظم المعلومات المحاسبية
- وضع المعايير
- التوثيق

<sup>1</sup> كمال الدين مصطفى الدهراوي، المرجع السابق، ص 361.

- عملية الامتثال

### المطلب الرابع: مرحلة تقييم نظم المعلومات المحاسبية

تتم هذه المرحلة مباشرة بعد مرحلة تنفيذ وتشغيل نظم المعلومات المحاسبية الجديدة لفترة من الزمن تكفي

لإتمام دورة تشغيل كاملة في النظم، وتهتم هذه المرحلة على ناحيتين أساسيتين:<sup>1</sup>

- مدى تحقيق نظم المعلومات المحاسبية الجديدة والأهداف المخططة.

- تقييم أداء محلي ومصممي نظم المعلومات المحاسبية.

تركز عملية التقييم أولاً على مدى التحقيق الفعلي للأهداف المسطرة مسبقاً لنظم المعلومات المحاسبية بالإضافة إلى اكتشاف أي تعديلات هامة يحتاجها نظم المعلومات المحاسبية فيجب أن تكون تحليلية في طبيعتها، وتشمل التقييم على ما يلي:

- مقارنة تكاليف التشغيل الفعلية لنظم المعلومات المحاسبية مع التكاليف المقدرة، وذلك بتحليل ما يوجد من

- اختلافات كبيرة بين الكلفتين، وانحراف تكاليف التشغيل الفعلية عن المقدرة بزيادة أو بنقصان ملحوظة قد يؤثر على المنافع الاقتصادية لنظم المعلومات الجديدة.

- مقارنة أوقات التشغيل الفعلية ومعدلات الأخطاء مع المعدلات المقدرة في مواصفات تصميم نظم المعلومات

- المحاسبية، وعدم تحقيق مواصفات التصميم قد يؤثر سلباً على منافع هذه النظم.

<sup>1</sup> أحمد حسين علي حسين، نظم المعلومات المحاسبية، ط2، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003،

- تحليل شكاوي مستخدمي النظم والتأكد من وجود أسباب حقيقية لها وإجراء ما يلزم من تعديلات في نظم المعلومات المحاسبية، وتوفير المعلومات المحاسبية التي تفي باحتياجات متخذي القرارات.

### خلاصة الفصل الأول:

حاولنا في هذا الفصل عرض وتحليل بعض المفاهيم الأساسية لنظام المعلومات المحاسبي، فعرفنا النظام بشكله العام ثم تطرقنا الى نظام المعلومات المحاسبي فعالجنا كل ما يرتبط به من تعاريف ومكوناته، وكذا الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها طبقا لهذا النوع من الأنظمة. وبناء على ما سبق يمكن القول أن المعلومات أصبحت في المؤسسات الحديثة موردا اقتصاديا واستراتيجيا لخلق ميزة تنافسية، لها وظائف إدارية المتمثلة أساسا في اتخاذ القرارات الذي بدور هذه العملية تتوقف على جودة المعلومات.

## الفصل الثاني:

عملية اتخاذ القرارات وعلاقتها  
بنظم المعلومات المحاسبية

## تمهيد:

لقد ساهم الكثير من الكتاب والباحثين بدراسات عديدة حول موضوع اتخاذ القرارات لما له من أهمية قصوى على جميع المستويات والأصعدة، فعملية اتخاذ القرارات بشكل عام تعتبر من أهم العناصر وأكثرها أثرا على عمل الأفراد والجماعات - على حد سواء- بشتى أنواعها واختصاصاتها وذلك راجع لكونها عملية ضرورية تلازم كل أعمال الإنسان وتصرفاته سواء على مستوى حياته الخاصة أو على مستوى الوظائف والمهام الموكلة إليه في عمله اليومي (إدارة، قيادة، إشراف، الخ).

ونظرا لأهمية هذا الموضوع اهتمنا بدراسته في هذا الفصل بشكل من التفصيل، حيث تناولنا في هذا الفصل مبحثين، الأول تعرضنا فيه إلى عملية اتخاذ القرار من ناحية المفهوم، والثاني خصصناه للمعلومات المحاسبية ودورها في عملية اتخاذ القرارات.

المبحث الأول: عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة

المبحث الثاني: المعلومات المحاسبية ودورها في عملية اتخاذ القرارات

## المبحث الأول: عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة

## المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار وأنواعها

## 1. مفهوم عملية اتخاذ القرار

لقد اتفق الكثير من الكتّاب والباحثين في مجال الإدارة والعمل الإداري في اعتقادهم بأن عملية اتخاذ القرارات هي عملية ملازمة ومرادفة للعملية الإدارية ولقد أكدوا ذلك بالإشارة إلى أن اتخاذ القرارات تمتد أطرافها وأبعادها إلى كل خطوة في كل عمل يؤديه المدير، ذلك لأن أي عمل يؤديه المدير إنما يؤديه من خلال القرار أو القرارات.

حيث يعرف الدكتور عبد الغفار حنفي عملية اتخاذ القرارات بأنها "عملية اختيار بديل من بين بدلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة".<sup>2</sup>

ويحدد برنارد (Bernard) مفهوم عملية اتخاذ القرار بأنها "عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي لا تكون في الغالب استجابات أوتوماتيكية أو رد فعل مباشر".<sup>3</sup>

في حين نجد أنّ الدكتور مصطفى أبو بكر وزميله يعرفان القرار الإداري بأنه "مرحلة خاصة بتقييم المنافع النسبية لمجموعة من البدائل المتاحة بحيث يختار البديل الأمثل لتنفيذه، أو هو عبارة عن البديل الأمثل الذي يتم اختياره من بين عدد من البدائل الممكنة والذي يؤدي إلى تعظيم النتائج المرغوب فيها".

فمن خلال التعاريف السابقة لا نرى اختلافا كبيرا في تعريف عملية اتخاذ القرارات إلا أنّ ما يلفت انتباهنا هو الفرق الموجود بين تعريف القرار وتعريف اتخاذ القرارات وهذا ما تؤكده الدكتور نادرة أيوب بقولها: "يعني مفهوم القرار بأنه الاختيار لبديل واحد من بين بدلين أو أكثر،

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، ط1، الدر الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 445.

<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، تنظيم إدارة الأعمال، ط1، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1996، ص 96.

<sup>3</sup> عبد المعطي عساف، مبادئ الإدارة الحديثة، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 116

أمّا عملية اتخاذ القرارات فتشير إلى العملية التي تبنى على الدراسة والتفكير الموضوعي للوصول إلى قرار معين أي اختيار للبدائل.

ولهذا ينبغي أن يكون واضحاً أن عملية اتخاذ القرار هي عملية تمتد في الماضي والحاضر والمستقبل وذلك لأنّ التركيز على الناحية الأخيرة فيها والمتعلقة بالاختيار بين البدائل يقود إلى مفهوم خاطئ للقرار ويتجاهل العملية الطويلة والمعقدة التي تنطوي على الاستكشاف والتحليل وغيرها والتي تسبق عملية المفاضلة الأخيرة<sup>1</sup>

ثمّ إنّ استقراء ما سبق من التعاريف يدلّنا على حقيقة أن القرار الإداري يستلزم توفر عناصر معينة حتّى يمكن القول بأنّ هناك قرار، وهذه العناصر هي:

- ◆ عملية اختيار.
- ◆ وجود بديلين على الأقل متميزين.
- ◆ وجود غاية أو هدف يراد الوصول إليه.

### ثانياً: أنواع القرارات

يمكن تصنيف القرارات إلى عدة أنواع طبقاً لمعايير متعددة وهي كالآتي:<sup>2</sup>

#### 1.1. من حيث النشاط الإداري:

أ- القرارات الاستراتيجية: تمثل القرارات المتعلقة بتحديد الأهداف الاستراتيجية والسياسات الاستثمارية طويلة الأجل، والرقابة على الأداء العام للمؤسسة ويحتاج هذا النوع من القرارات إلى معلومات تتعلق بالظروف المستقبلية التي تحيط بالمنظمة والتأكد منها.

<sup>1</sup> أحمد نور فتحي السوافري، المحاسبة الإدارية لاتخاذ القرارات، ط1، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 1997، ص 23.

<sup>2</sup> ياسر صادق مطيع وآخرون، نظم المعلومات المحاسبية، ط1، مكتبة المجتمع العربي، الأردن، 2007، ص ص 21، 22.

ب - القرارات التكتيكية: ويهتم هذا النوع من القرارات بدرجة كفاءة وفعالية استخدام الموارد وتقييم فعالية أداء الوحدات التنظيمية، ويتم اتخاذ هذا النوع من القرارات على فترات مالية متباعدة نسبياً.

ج - قرارات تشغيلية: يتم اتخاذ القرارات التشغيلية ضمن القرارات المرتبطة بتسيير العمليات اليومية في المؤسسة ويمتاز هذا النوع من القرارات بأن المعلومات اللازمة لاتخاذها هي معلومات محددة ومتاحة ضمن المؤسسة نفسها.

د- القرارات التخطيطية: وتتعلق هذه القرارات يخطط التمويل على أنشطة المؤسسة واتجاهاتها من ناحية وتخطيط استخداماتها وانتفاع بها من ناحية أخرى.

هـ - القرارات التنفيذية: وهي قرارات تصدر بالإجراءات والتنظيمات الواجبة لتنفيذ القرارات التخطيطية، وجميع هذه القرارات تهدف إلى تحقيق الهدف المقرر والمحدد في القرارات التخطيطية.

و- القرارات الرقابية: القرارات الرقابية هي القرارات التي تتعلق بتحديد ومعالجة أسباب الانحرافات وتصميمها بالصورة التي تصب في صالح المؤسسة.

### 2.1. من حيث الوظائف الأساسية في المؤسسة:

أ- القرارات تتعلق بالعنصر البشري: تتضمن كل القرارات التي تتعلق بمصادر الحصول على الموظفين وكيفية الاختيار بينهم وطرق تدريبهم، وأسس دفع الأجور والحوافز الترقية ... الخ، وهي القرارات التي لها علاقة بالعنصر البشري.

ب- القرارات التي تتعلق بالوظائف الإدارية: تخص كل الأهداف المسطرة والمزمع تحقيقها والإجراءات الواجبة إتباعها وكيفية اختيار المديرين وكيفية توجيههم إلى المصالح المختلفة.

ج - قرارات تتعلق بالإنتاج: تخص القرارات التي لها صلة بالمصنع من خلال موقعه وآلاته ومراحل الإنتاج في الورشات وكيفية التخزين والحصول على المواد الأولية وطرق دفع أجور العمال.

د- قرارات تتعلق بالتحويل: القرارات التي تخص طرق التحويل ومعدلات الأرباح المطلوب تحقيقها وكيفية توزيعها وحجم رأس المال.

هـ- قرارات متعلقة بالتسويق: هي القرارات التي تتعلق بسلعة وحدة، ومنها تختص بنوعية السلعة ومواصفاتها وطريقة تسويقها في مختلف الأسواق التي تتعامل معها وكيفية الإعلان عنها.

### 3.1. من حيث هيكل المشكل:

أ- القرارات المبرمجة: تتخذ هذه القرارات في إطار النشاط اليومي لحل المشكلات اليومية التي لا يحتاج متخذي القرار فيها إلى جهد كبير وتفكير طويل مثل: إصدار قرار الترقية بالأقدمية.

ب- القرارات غير المبرمجة: تمتاز بعدم التكرار وتهتم بالمشكلات المعقدة التي تفرض على متخذها جمع المعلومات الدقيقة والقيام بدراسات، وذلك من أجل اتخاذ القرارات مثل: القرارات الصادرة بإنشاء فرع الوحدة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أحمد محمد زنبيل خوري، دور المحاسبين ومراقب الحسابات في اتخاذ القرارات الإدارية وتنمية الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص 36.

## المطلب الثاني: خصائص عملية اتخاذ القرارات

إن عملية اتخاذ القرارات تشمل مجموعة من الخصائص المميزة وتتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

1. عملية قابلة للترشيد: فليس بالإمكان الوصول إلى ترشيد كامل للقرار، وإنما يمكن الوصول إلى حد من المعقولية والرشد.
2. تتأثر بعوامل ذات صيغة إنسانية واجتماعية: هذه صفة تابعة من كون أن العملية تتأثر بالعوامل النفسية تابعة من شخصية الأفراد المساهمون في القرار.
3. تمتد في الماضي والمستقبل: قرار المؤسسة امتداد لقرارات سابقة، حيث يعتبر حلقة من سلسلة قرارات كما يمتد في المستقبل.
4. تقوم على جهود الجماعية المشتركة: فهذه العملية تحتاج إلى جهد مشترك يبرز من خلال مراحلها المتعددة.
5. تتصف بالعمومية والشمول: تتصف بالعمومية من خلال أنواع القرارات وأساليب اتخاذها عامة وشاملة ينبغي أن تتوفر في جميع من يشغلون المناصب الإدارية.

<sup>1</sup> كنعان نواف سالم، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة، ط1، عمان، 2003، ص ص 87-91.

## المطلب الثالث: عناصر عملية اتخاذ القرار

تتكون عملية اتخاذ القرارات من العناصر الأساسية موضحة فيما يلي:<sup>1</sup>

## 1. متخذ القرار:

فقد يكون فرداً أو جماعة، ومتخذ القرار الرشيد بحاجة إلى الابتكار، أي أن تكون لديه القدرة على إيجاد أفكار جديدة مفيدة ومناسبة للمشكلة، تختلف عما فعل سابقاً.

## 2. موضوع القرار:

وهو المشكلة التي تتطلب البحث عن حل أو اتخاذ قرار بشأنها، فأغلب المشاكل لا تظهر بشكل واضح، وهناك مشاكل ظاهرية لا تعبر عن المشكلة الحقيقية.

## 3. الأهداف والدافعية:

فلا يتخذ قرار إلا إذا كان وراءه دافع لتحقيق هدف محدد.

## 4. المعلومات:

إن توفير المعلومات الملائمة والموثوقة عن المشكلة، مسألة حيوية لنجاح القرار.

## 5. التنبؤ:

يعتبر ركناً أساسياً يساعد في إدراك أبعاد المشكلة تمهيداً لاتخاذ قرار بشأنها.

## 6. البدائل:

يمثل البديل مضمون القرار الذي سوف يتخذ لحل مشكلة ما، فمتخذ القرار الجيد هو الذي يختار البديل الأنسب والأفضل من بين البدائل المتاحة لحل المشكلة.

<sup>1</sup> عليان ربيعي مصطفى، العمليات الإدارية، ط1، دار الصفاء، عمان، 2010، ص ص 61، 62.

## 7. مناخ القرار:

أي الجو العام الذي يتم فيه اتخاذ القرار من ظروف داخلية وخارجية تضع أمام متخذ القرار قيود عند اتخاذه للقرار. لذا يجب عليه أن يحسن التعامل مع هذه القيود.

يلاحظ أن تلك العناصر مترابطة بشكل تفاعلي، حيث يدرس متخذ القرار المشكلة موضوع إدراك أبعاد القرار مستخدماً أساليب اتخاذ القرار، لتحليل المعلومات المتاحة حول البدائل المتوفرة، والمشكلة، تمهيداً لاتخاذ قرار بشأنها، مع الأخذ بعين الاعتبار المناخ العام والقيود التي تواجه القرار، متبعاً في ذلك كله مراحل عملية اتخاذ القرار.

## المطلب الرابع: الظروف المختلفة لاتخاذ القرار

يمكن تمييز المواقف والظروف الخاصة بالمشكلة التي نريد اتخاذ قرار بشأنها بين ظروف التأكد وظروف المخاطرة وظروف عدم التأكد، وتعتبر معالجة المخاطرة وعدم التأكد من أهم المشاكل التي تعيق متخذي القرارات، وسوف نتناول في هذا المطلب شرح كل حالة كما يلي<sup>1</sup>:

## 1. اتخاذ القرار في ظروف التأكد

قد تتوفر لبعض القرارات معلومات كافية وكاملة بشكل محدد، لا تتخلله أي غموض بإمكان متخذ القرار في هذه الحالة تحديد النتائج بدقة كاملة في مجال الأعمال ويمكن القول بأن القرارات الروتينية تنصف بحالة التأكد، وفي مجال الاستثمار يمكن القول بأن القرار يمكن أن يتخذ على ضوء معلومات كاملة وشبه مؤكدة عن العائد وتاريخ السداد وشروطه، وهذا يعني أن يكون لكل بديل نتيجة واحدة واحتمال واحد.

## 2. اتخاذ القرارات في ظل المخاطرة

يطلق هذا المصطلح (المخاطرة) على المشكلة التي يكون لها عدة أوضاع ممكنة لكل بديل، دون أن تتمكن من تقرير حدوث أي منها بشكل قاطع، وأن في هذه الحالة، يجب إيجاد وسط مرجح لتقديرات كل بديل على ضوء احتمالات الأوضاع المختلفة، ويفترض بطبيعة الحال أن إجمالي هذه الاحتمالات ينبغي أن يساوي واحداً، وبذلك يمكن القول إن المعلومات المتاحة عن الموقف من هذا النوع تقل عن سابقها في أن نتائج البدائل المختلفة لن تكون معروفة بنفس الدرجة من التحديد والتأكيد.

## 3. اتخاذ القرار في ظروف عدم التأكد

حالة عدم التأكد ترتبط بنظرية اتخاذ القرار وليست بالمتغيرات الإحصائية تكون أمام حالة عدم تأكد، إذا لم يكن لدينا أية معلومات حول الاحتمالات الممكنة للبيانات، فإذا كانت الاحتمالات غير معروفة تماماً فالقيمة المتوقعة للقرار لا يمكن تحديدها.

<sup>1</sup> أحمد رجب عبد العلي، المحاسبة الإدارية، د.ط، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص 32.

## المبحث الثاني: المعلومات المحاسبية ودورها في عملية اتخاذ القرارات

### المطلب الأول: مراحل عملية اتخاذ القرار

تتضمن عملية اتخاذ القرارات عدد من المراحل يمر بها متخذو القرار للوصول إلى الحل الأنسب، وقد حدد خمس خطوات تقليدية من المفيد اتباعها عند اتخاذ القرار، وهي كالتالي:<sup>1</sup>

#### 1. تحديد الهدف والمشكلة

يجب أن يعرف متخذ القرار ماذا يريد أن يحقق، وأن يعرف بوضوح ما الذي يريد أن يحصل عليه، وإلا فإن إتمام عملية اتخاذ القرار سيكون ضبابياً، فتحديد المشكلة يتطلب التعرف على جميع جوانبها بشكل دقيق وصحيح.

#### 2. جمع المعلومات ذات الصلة

الخطوة التالية هي جمع وتمحيص المعلومات ذات العلاقة بالمشكلة، إذ أن بعض تلك المعلومات يكون متوفر

بوضوح، والبعض الآخر ربما يكون مفقود، فمن الضروري التمييز بين المعلومات المطلوبة والمعلومات المتاحة، ومن الخطأ النظر إلى القرار الواسع ثم الرجوع إلى المعلومات المتوفرة دون النظر هل هذه المعلومات ذات علاقة، فهناك خلط بين التصنيفين.

#### 3. توليد الخيارات الممكنة

إن صناع القرار الذين يفتقرون إلى المهارة يقفزون بسرعة للوصول إلى البدائل، ولا يعطوا ما يكفي من الوقت والطاقة الذهنية لتوليد على الأقل ثلاث أو أربع احتمالات ومتخذ القرار الرشيد بحاجة إلى إمعان النظر في جميع الاحتمالات، لأن ذلك سببا لتوليد الأفكار، وبعد ذلك العمل على قدرته التقييمية من أجل تحديد الخيارات الممكنة، ومن ثم يختبر تلك الخيارات من أجل حصرها

<sup>1</sup> الموسوي منعم زمزير، بحوث العمليات مدخل علمي لاتخاذ القرارات، ط1، دار وائل، عمان، 2009، ص 15.

في ثلاث خيارات ثم إلى بديلين حتى يصل إلى القرار المناسب، ويلاحظ أن البديل هو واحد من اثنين من المسارات المتاحة.

#### 4. اتخاذ القرار

في هذه المرحلة يترجم متخذو القرار جهودهم السابقة إلى اختيار أفضل البدائل الذي يعطى أكبر قدر من المزايا المحتملة ويقلص السلبيات إلى أقل ما يمكن.<sup>1</sup>

#### 5. التنفيذ والتقييم

من الخطأ الاعتقاد بأن مهمة متخذ القرار تنتهي بإقرار القرار، فعملية اتخاذ القرار لا تنتهي بمجرد اختيار البديل الأفضل، لأنها متخذ بجهود الآخرين، القرار لا ينفذ القرار بنفسه، وعلى متخذ القرار أن ينقل للآخرين القرار المتخذ، ويشرح لهم أبعاده، ويقنعهم به حتى يطمئن إلى قبولهم الفكرة القرار، ويدفعهم ويحفزهم إلى تنفيذه بالشكل الذي يحقق الهدف المطلوب.

كما يتوجب على متخذ القرار القيام بمتابعة عمليات تنفيذ القرار بغرض التعرف على مستوى الإنجاز والمشكلات التي تواجه المنفذين، ومحاولة حلها، وهذا يساهم في التقييم المستمر للقرار والمراحل تنفيذه المختلفة، واتخاذ الإجراءات المناسبة نحو القرار.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد العظيم عبد السلام، القيادة الإدارية ودورها في صنع القرار، ط1، دار النهضة العربية، القاهرة، 1996، ص 539.

<sup>2</sup> عليان مصطفى ربيعي، المرجع السابق، ص 67.

## المطلب الثاني: القرار الفعال

الفعالية في اتخاذ القرارات تعني قدرة متخذ القرار على اختيار البديل الذي يحقق أقصى عائد باستخدام نفس الموارد، أي أن الهدف من اختيار البديل الأفضل هو تعظيم الناتج من استخدام كمية محددة من الموارد، والقرار الفعال هو الذي يتم اتخاذه في ضوء نظرة شاملة إلى التنظيم ومحيطه، وليس في ضوء نظرة قاصرة على مشكلة محلية أو وقتية، وهذا يتطلب من متخذ القرار الموازنة بين المخاطر التي قد يسببها اتخاذ القرار والمزايا التي قد يجلبها، فيجب أن يمحس كل بديل لمعرفة مدى الأفضلية التي ينطوي عليها.<sup>1</sup>

فهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في سلوك متخذ القرار أثناء اختياره بين البدائل المتاحة لاتخاذ القرار، وتؤثر بالتالي على فعالية القرار وتمثل هذه العوامل في القيود التي تفرضها القوانين على متخذ القرار، وفي الضغوط البيئية التي يتعرض لها أثناء اتخاذ القرار، وفيما يلي أهم العقبات التي تؤثر على فعالية القرار:<sup>2</sup>

## 1. القوانين والأنظمة:

يعتبر القرار جزءاً من السياسة الشاملة للشركة، لذلك يكون متخذ القرار مضطراً الأحدي في الاعتبار عوامل معينة أهمها: الالتزام بالأنظمة القوانين الموازنة الخطة مدى وقع القرار على السلطات العليا، والرأي العام، واعتبار القرارات السابقة.

## 2. العوامل الإنسانية:

هذه العوامل إما أن تكون نابعة من سلوك شخص القائد، أو مساعديه، أو مرؤوسيه

## 3. الضغوط:

فمتخذ القرار يتعرض لضغوط سواء خارجية أو داخلية تؤثر في توجيه القرار وتحد من فعاليته.

<sup>1</sup> كنعان نواف سالم، القيادة الإدارية، ط1، دار الثقافى، عمان، 2009، ص 388.

<sup>2</sup> كنعان نواف سالم، نفس المرجع، ص ص 393-396.

## المطلب الثالث: معوقات اتخاذ القرار

توجد العديد من المعوقات التي تواجه متخذ القرار، وتجد من وصوله إلى القرار الفعال (الأمثل)، ومن هذه المعوقات ما يلي:<sup>1</sup>

## 1. الإخفاق في تحديد الأهداف:

عدم مقدرة متخذ القرار على تحديد الأهداف التي يمكن تحقيقها باتخاذ القرار، يجعل عملية اتخاذ القرار أمراً صعباً؛ لأن متخذ القرار لا يعرف الهدف النهائي، وقد لا يميز بين الأهداف الفرعية والرئيسية، مما يجعل من الصعب تحديد أولويات الأهداف.

## 2. اعتماد منظور ضيق:

عندما يكون متخذ القرار مقيداً بمنظور ضيق، فإنه سيخفق في التفكير بطريقة إبداعية منطقية، الأمر الذي ينعكس على سلامة القرار وعقلانيته.

## 3. الإخفاق في تقييم الخيارات بالشكل المناسب:

إن عدم توقف متخذ القرار عند كل بديل مطروح وقفة متأنية مدروسة بعمق، ومعرفة نتائج كل بديل ومزاياه ومحاذيره، يؤدي إلى اتخاذ قراراً متسرعاً، واختلاف النتيجة عن الهدف المرسوم.

## 4. عدم إدراك المشكلة وتحديدها بدقة:

إن عدم إدراك المشكلة وتحديدها بدقة، قد يتوجه الجهود إلى اتخاذ قرارات تركز على المشكلات الفرعية دون أن يؤدي ذلك إلى المشكلة الرئيسية.

## 5. شخصية متخذ القرار:

إن خضوع متخذ القرار إلى لبعض القيود، مثل الجمود الروتين، المركزية والتفرد في اتخاذ القرار، سيؤدي ذلك إلى آثار سلبية تنعكس على فعالية القرار.

<sup>1</sup> طعمة حسن ياسين، نظرية اتخاذ القرارات أسلوب كمي تحليلي، ط1، دار الصفاء، عمان،

## 6. نقص المعلومات والخوف من اتخاذ القرارات:

فنقص المعلومات يؤثر على جودة المعلومات ويزيد من درجة عدم التأكد المحيطة بالقرار، كما قد يمتنع متخذ القرار عن اتخاذ القرار، لأسباب منها: ضعف كفاءة المدير، وعدم توفر الخبرة لديه.

## المطلب الرابع: دور المعلومات المحاسبية في عملية اتخاذ القرار

إن الوظيفة والهدف النهائي للمعلومات المحاسبية هو زيادة المعرفة، أو تحويل المجهول إلى معلومة، أو تخفيض حالات عدم التأكد لدى مستخدمي هذه المعلومات مما يساعدهم على اتخاذ القرارات الهادفة في إطار موضوعي .

وفي ضوء ما تقدم من دراسة المراحل عملية اتخاذ القرارات والظروف التي في ظلها تتخذ القرارات المختلفة، يتبين مدى الحاجة للمعلومات سواء في تحديد وتحليل المشكلة، أو وضع وتحديد البدائل الممكنة لحل هذه المشكلة، أو في تقييم تلك البدائل، وتقدير احتمالات حدوثها ونتائجها.

ولوحظ من خلال دراسة أنواع المعلومات المحاسبية وأنواع القرارات ومستويات الإدارة في الشركة، وجود حاجة حقيقية للمعلومات المحاسبية عند كل مستوى من مستويات اتخاذ القرار، سواء القرار التشغيلي أو التكتيكي أو الاستراتيجي، وعند كل وظيفة من الوظائف الأساسية للشركة التمويل الأفراد التسويق، الإنتاج)، وكذلك عند كل مستوى من مستويات الإدارة في الشركة العليا، والوسطى، والتشغيلية، فلا يمكن لأي مستوى إداري أن يتخذ أي قرار بشأن أي وظيفة من وظائف الإدارة إلا بالاعتماد على المعلومات المحاسبية، والشكل يوضح اعتماد كل مستوى من مستويات الإدارة على مستويات المعلومات والقرارات المتعددة عند كل وظيفة من وظائف المؤسسة.

ويحصل متخذ القرار على المعلومات اللازمة لقراراته من مصادر مختلفة، ولكن التقارير المالية تعد أفضل مصادر المعلومات والسبب في ذلك أن لهذه المعلومة الكمية قابلية للتحقق من صحتها، كما أن أحد الأهداف الرئيسية للقوائم المالية هو توفير للمعلومات من أجل اتخاذ القرار.<sup>1</sup>

ويتضح مما سبق أهمية المعلومات المحاسبية عند كل مستوى وكل وظيفة في المؤسسة، وفي كل مرحلة من مراحل اتخاذ القرار، وتزداد أهمية تلك المعلومات عند القرارات الاستراتيجية، لاسيما قرارات الإنفاق الأسامي، لما يترتب عليها من مخاطر وما يحفها من عدم تأكد لتعلقها بالمستقبل واعتمادها على التنبؤ المبني على المعلومات المعززة، وتأثيرها القوي على الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وبالتالي تأثيرها على قيمة الشركة.

<sup>1</sup> مجهلي ناصر محمد، خصائص المعلومات المحاسبية وأثرها في اتخاذ القرارات، مذكرة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008-2009، ص 118.

## خلاصة:

إن عملية اتخاذ القرارات هي تلك العملية التي تمر بمراحل معينة ويقوم بها متخذ القرار وذلك قصد ترشيده ومحاولة صنع قرار بشكل سليم يعالج المشكلات القائمة أو لمواجهة حالات أو مواقف معينة محتملة الوقوع أو لتحقيق أهداف مرسومة.

وتتنوع هذه القرارات إلى عدة أنواع تصنف حسب أسس معينة مثل درجة الأهمية ومدى التكرار وبيئة القرار ووظائف المشروع، كما أن هذه العملية تتأثر بمجموعة من العوامل البيئية الداخلية والخارجية، وتؤثر فيها من حيث جودة القرار الصادر أو من حيث الناحية الشكلية لهذا القرار كما أن هناك بعض المشاكل تعترض هذه العملية وتعيقها من الوصول إلى الأهداف المرجوة ولعل من أهم هذه المشاكل هو عدم توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، وهذا ما يجعلنا ندعو إلى إيجاد نظام معلوماتي يزود المدراء بهذه المعلومات في المكان والوقت المناسبين.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية بشركة سوناطراك

"مجمع GPIZ"

تمهيد:

بعدها تم استعراض الإطار النظري للموضوع من خلال الفصلين السابقين، نحاول من خلال هذا الفصل إسقاط المفاهيم النظرية التي تم تناولها مسبقاً على شركة سوناطراك مجمع GPIZ .  
وعليه سوف نحاول في هذا الفصل توضيح دور نظام المعلومات لمحاسبي في عملية اتخاذ القرار بالشركة مرتكزين بذلك على الملاحظة وجمع المعلومات من خلال دراسة الحالة.

## المبحث الأول: تقديم شركة سوناطراك

## المطلب الأول: نبذة تاريخية عن مؤسسة سوناطراك

تم إنشائها في عام 1963 وقد نشرت تدريجيا وبسرعة جميع أنحاء السلسلة الهيدروكربونية لتصبح مؤسسة متكاملة من المنبع إلى جبهة النفط والغاز الطبيعي بتنوع أنشطتها على جميع الروابط في تناسق في الاستكشاف والإنتاج ونقل خطوط الأنابيب التسييل، التكرير والبتروكيمياويات، تسويق المنتجات البترولية، الشحن وغيرها من الخدمات المعروفة لديها لهذا يكون مفهومها SONATRACH.

SOCIÉTÉ NATIONAL DE TRANSPORT DE COMMERCIALISATION DES  
HYDROCARBURES

تعتبر مؤسسة سوناطراك مؤسسة اقتصادية بحيث اسم اقترن باقتصاد و بميزانية الدولة التي لها أبعاد إستراتيجية ذات طابع صناعي وتجاري موضوعة تحت وصاية وزارة الطاقة والمناجم، واسمها الكامل الشركة الوطنية للبحث والتنقيب و الاستغلال و نقل المحروقات وهي الشركة الوحيدة المسؤولة في الجزائر عن استغلال المصادر النفطية والغازية وبيعها، تم إنشاؤها في 31 ديسمبر 1963 وتنشط كذلك في نشاطات أخرى مثل توليد الطاقة، الطاقات الجديدة والمتجددة، وقد حققت منذ نشأتها تطورا هاما بتجاوزاتها للمراحل الحاسمة تحولت من خلالها من شركة فنية الى المجموعة المعروفة حاليا وأصبحت إحدى أهم الشركات الوطنية الغازية، حيث تعد وسيلة فعالة لاسترجاع وتطوير الثروات المنهجية الوطنية ودعمها قويا للصناعة والاقتصاد الوطني وفي الانتماءات التكنولوجية وعاملا فعالا للعلاقات الدولية الجزائرية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من شركة سوناطراك.

## المطلب الثاني: نشاطات مؤسسة سوناطراك

حسب المادة 07 من القانون 98/48 المؤرخ في 11/02/1998 يمكن أن نحصر نشاطات الشركة كما يلي:

## ➤ البحث والتنقيب عن الآبار البترولية

تقوم سوناطراك بعمليات البحث والتنقيب عن الآبار البترولية في مختلف مناطق الجزائر. تشمل هذه العمليات استخدام تقنيات حديثة واستثمارات ضخمة لضمان اكتشاف موارد جديدة.

## ➤ البحث والاكتشاف والاستغلال

عقود البحث والاستكشاف:

- تملك سوناطراك 37 عقد بحث ساري المفعول و14 عقداً في مرحلة الحصول على الامتياز، تغطي مساحة تفوق 300,000 كيلومتر مربع.
- يتم العمل على تراخيص استكشاف تغطي 250,000 كم<sup>2</sup>.

## ➤ التطوير والتسيير

مناطق الإنتاج الرئيسية:

- يتم تنظيم عمليات الإنتاج في 10 مناطق رئيسية، أهمها حاسي الرمل وورقلة بالنسبة للغاز، وحاسي مسعود بالنسبة للنفط الخام.
- تملك سوناطراك أكثر من 5,500 بئر وشبكة تجميع وخدمات تفوق 21,000 كم.

## ➤ طرق نقل المحروقات

تدير سوناطراك شبكة واسعة من خطوط الأنابيب لنقل النفط والغاز من مناطق الإنتاج إلى مرافق التكرير والتصدير. تشمل هذه الشبكة مشاريع جديدة ومد خطوط أنابيب إضافية.

## ➤ التخزين، التشحيم، التكرير، التميع

## التكرير والبتروكيماويات:

- تعمل سوناطراك على تطوير محطات تكرير جديدة وإعادة تهيئة المحطات القديمة.
- تشمل النشاطات تحسين مشاريع البتروكيماويات بالشراكة مع شركات دولية.

## ➤ استغلال الموارد البشرية

تولي سوناطراك أهمية كبيرة لاستغلال وتطوير مواردها البشرية، من خلال توفير برامج تدريبية متقدمة وتحفيز الموظفين.

## ➤ تمييع الغاز الطبيعي

تعمل سوناطراك على تمييع الغاز الطبيعي من خلال مشاريع متخصصة، مما يسهل نقله وتصديره إلى الأسواق العالمية.

## ➤ التسويق الخارجي عن طريق عملية التصدير

## التصدير:

- توقف واردات المازوت والبنزين، وتم تصدير كميات من الوقود بعد غياب عن السوق.
- تواصل سوناطراك تعزيز حضورها في الأسواق العالمية من خلال عقود تصدير طويلة الأجل.

## ➤ المبادلات التجارية للمنتجات البترولية

تشمل نشاطات سوناطراك المبادلات التجارية للمنتجات البترولية مع العديد من الدول، مما يعزز من مكانتها في السوق الدولية.

## ➤ تفرقة GPL غاز البترول المميع

تعمل سوناطراك على تفرقة غاز البترول المميع وتوزيعه في الأسواق المحلية والدولية، مما يزيد من مرونة الشركة في تلبية احتياجات العملاء.

التسويق في السوق الوطني بعد تأميم مؤسسات التوزيع في 1880 تحولت سوناطراك عملية توزيع المنتجات النفطية ومضاعفة نقاط البيع لرفع صادراتها في الأسواق العالمي

### الهيكل التنظيمي

تفاصيل حول الهيكل التنظيمي لشركة سوناطراك، والذي يشمل العديد من المديريات المركزية المتخصصة:

الشكل رقم (05): يوضح الهيكل التنظيمي لسوناطراك

# الرئيس المدير العام

مديرية الشؤون المؤسسية

لجنة الأخلاقيات

مديرية التحويل

مديرية التدقيق والمخاطر

مديرية الاتصال

مديرية الأمن الداخلي للمؤسسة

المديرية المركزية  
للاستراتيجية  
والتخطيط

المديرية المركزية  
للمالية

المديرية المركزية  
للأعمال وتطوير  
التسويق

المديرية المركزية  
للموارد البشرية

المديرية المركزية  
للتأمين واللوجستيك

المديرية المركزية  
للموارد الجديدة

المديرية المركزية للهندسة  
وتسيير المشاريع

المديرية المركزية  
للشؤون القانونية

لمديرية المركزية للرقمنة  
وأنظمة المعلومات

المديرية المركزية للصحة  
والسلامة وحماية البيئة

المديرية المركزية للبحث  
والتطوير

نشاط الاستكشاف والإنتاج

نشاط النقل عبر الأنابيب

نشاط التميع والفصل

نشاط التكرير والبتروكيمياء

نشاط التسويق

## 1. القواعد والمبادئ المحاسبية

طرق المحاسبة عبارة عن جملة من مبادئ وأسس وإجراءات وقواعد عملية خاصة تبني وتقدم على أساسها البيانات المالية والواجب الامتثال لتطبيقها بشكل دائم ومستمر من قبل سوناتراك.

حينما تطرح للشركة معاملة مستجدة، ذات ميزة او خاصية محددة ولم يسبق تناولها ضمن قواعد النظام المحاسبي المالي، فتلجأ حينها شركة سوناتراك لإجتهد بممارسة قرارها في سبيل تأمين وتوفير المعلومة المالية والمحاسبية الدقيقة والموثوقة

الهدف من البيانات المالية هو توفير معلومات مفيدة خاصة عن:

- الوضع المالي للشركة (الميزانية).
  - الاداء (حساب النتائج).
  - التغيرات في سيولة الخزينة (جدول التدفق النقدي).
  - التغيرات المفصلة في رؤوس الاموال (جدول التغيرات في رؤوس الاموال الخاصة)
- وفقا للقانون 07-05 المؤرخ 28 أبريل 2005، المتعلق بصيغته المعدلة والمتممة، تقييد وحسب محيط الاستغلال بالمحروقات، حسابات سوناتراك ونظام النقل عبر الانابيب، وكذا مركبات التكرير، البتروكيماويات، التميع وتحويل المحروقات.

تحدد الطرق الاساسية المستخدمة لتقييم وعرض العناصر المسجلة في المحاسبة على النحو التالي:

الاصول غير الملموسة	تكلفة الاقتناء / الانتاج
أصول ثابتة	تكلفة الاقتناء / الانتاج
الاصول المالية	تكلفة الاقتناء / القيمة العادلة
اهتلاك الاصول الثابتة	خطي
خسارة القيمة	ينطبق على جميع الفئات المعنية
التسجيل المحاسبي بالمركبات (بالمكونات)	ينطبق على بعض المنشآت الصناعية
إعادة التقييم	لم يتم الاحتفاظ بالخيار

مخزون المواد الاولية والبضائع	التقييم بتكلفة الشراء
مخزون المنتجات النهائية	التقييم بتكلفة الانتاج
الخروج من المخازن	المتوسط المرجح لتكلفة الوحدة
متابعة المخزونات	جرد دائم
التغيير في طريقة المحاسبة	أثر الترحيل من جديد
تصحيح أخطاء هامة	أثر الترحيل

### 1.1 حساب الأصول والخصوم لشركة سوناطراك

#### 1.1.1 الأصول

تتضمن الأصول في شركة سوناطراك عدة جوانب رئيسية مثل:

- الأصول الثابتة: تتضمن الأصول العقارية، المنشآت الصناعية، المعدات والآلات، وغيرها من الممتلكات الثابتة.
- الأصول المتداولة: تشمل النقدية، المخزون، الحسابات المستحقة القبض، والاستثمارات قصيرة الأجل.
- الاستثمارات: استثمارات الشركة في مشاريع مشتركة، والشركات التابعة، والأوراق المالية.

#### 2.1.1 الخصوم

تشمل الخصوم التزامات الشركة المختلفة مثل:

- الخصوم قصيرة الأجل: الالتزامات التي يجب سدادها في غضون سنة واحدة، مثل الحسابات المستحقة الدفع، القروض قصيرة الأجل، والمصروفات المستحقة.
- الخصوم طويلة الأجل: الالتزامات التي تتجاوز مدتها سنة واحدة، مثل القروض طويلة الأجل، والسندات المستحقة، والالتزامات التقاعدية.

### 2.1 دور نظام المعلومات المحاسبي في إدارة الأصول والخصوم

يساعد نظام المعلومات المحاسبي في سوناطراك على:

1.1.2 تتبع الأصول: تسجيل وتحديث قيمة الأصول، حساب الإهلاك، ومتابعة الحالة التشغيلية للأصول الثابتة. هناك أصول جارية وأصول غير جارية تتمثل في:

الأصول الجارية هي الأصول التي يمكن تحويلها إلى نقدية خلال سنة واحدة.

المعادلة: الأصول الجارية = النقدية والنقدية المعادلة + الحسابات المستحقة القبض + المخزون + المصروفات المدفوعة مقدما

الأصول غير الجارية هي الأصول التي تستمر لأكثر من سنة واحدة.

المعادلة: الأصول غير الجارية = الممتلكات والمنشآت والمعدات + الاستثمارات طويلة الأجل + الأصول غير الملموسة

2.1.2 إدارة الخصوم: تسجيل الالتزامات المالية، متابعة تواريخ الاستحقاق، وضمان سداد الديون في مواعيدها. هناك خصوم جارية وخصوم غير جارية تتمثل في:

الخصوم الجارية هي الالتزامات التي يجب سدادها خلال سنة واحدة.

المعادلة: الخصوم الجارية = الحسابات المستحقة الدفع + القروض قصيرة الأجل + المصروفات المستحقة + الديون قصيرة الأجل

الخصوم غير الجارية هي الالتزامات التي تستمر لأكثر من سنة واحدة

المعادلة: الخصوم غير الجارية = القروض طويلة الأجل + الالتزامات التقاعدية + السندات المستحقة

1.2.2 تحليل الأداء المالي: تقديم تقارير دورية تساعد الإدارة على اتخاذ قرارات مدروسة بشأن الاستثمارات، التمويل، وإدارة السيولة.

2.2.2 التخطيط المالي: إعداد الميزانيات التقديرية والتخطيط المالي طويل الأجل بناءً على تحليل الأصول والخصوم.

أمثلة من التقرير السنوي 2020 لشركة سوناطراك

يمكننا استخدام بعض الأجزاء من التقرير السنوي لتوضيح كيفية استخدام نظام المعلومات المحاسبي في إدارة الأصول والخصوم.

2. القوائم المالية الموحدة

1.2 الميزانية

يساعد نظام المعلومات المحاسبي في توفير بيانات دقيقة حول التكاليف والإيرادات، مما يمكن الإدارة من تحديد الفروقات بين العامين 2019 و2020، واتخاذ القرارات اللازمة لتقليل التكاليف وزيادة الكفاءة التشغيلية.

1.2.2 الأصول

يوضح الجدول تفصيلات الأصول غير الجارية والجارية بالإضافة إلى إجمالي الأصول.

جدول رقم 02: يمثل هذا الجدول حساب الأصول الميزانية

العمومية الموحدة لشركة سوناطراك للعامين 2019 و2020

2019	2020	ملاحظات	الأصول غير جارية
17 266	14 897	1.1.3	Good Will - فارق الإقتناء
88 141	99 545	2.1.3	التثبيات المعنوية
3 784 339	3 846 187	3.1.3	التثبيات العينية
52 247	51 503		أراضي
346 314	349 551		مباني
527 551	592 194		تثبيات عينية أخرى
615	782		تثبيات الممنوح امتيازها
2 857 612	2 852 157		معدات ثابتة و مركبات الانتاج
2 310 544	2 393 626	4.1.3	التثبيات الجاري إنجازها
1 502 858	1 348 475	5.1.3	التثبيات المالية
91	3 081		الحسابات المدينة الأخرى غير الجارية
7 703 148	7 702 731		مجموع التثبيات
37 997	45 975	5.1.3	الضرائب المؤجلة أصول
7 741 146	7 748 706		مجموع الاصول غير الجارية
			<u>الاصول الجارية</u>
715 063	796 506	1.2.3	مخزونات و منتجات قيد الصنع
4 358 543	4 424 370	2.2.3	الحسابات المدينة والاستخدامات المماثلة
0	2		التثبيات المالية
608 752	524 444		الزبائن
2 170 669	2 131 333		المدينون الاخرون
1 554 037	1 758 113		الضرائب وما شابهها
25 086	10 479		الاصول الأخرى الجارية
707 595	693 679	3.2.3	الموجودات و ما يماثلها
127	647		الاموال الموظفة و الاصول المالية الجارية الأخرى
707 468	693 032		الخزينة
5 781 201	5 914 556		مجموع الاصول الجارية
13 522 346	13 663 262		مجموع الاصول

## 2.2.2 الخصوم

يتناول الجدول تفصيلات رؤوس الأموال الخاصة والخصوم غير الجارية والجارية بالإضافة إلى إجمالي الخصوم.

جدول رقم 03: يمثل هذا الجدول حساب الخصوم الميزانية العمومية الموحدة لشركة سوناطراك للعامين 2019 و2020

2019	2020	ملاحظات	مليون دينار جزائري (دج)
		1.4	<u>رؤوس الاموال الخاصة</u>
1 000 000	1 000 000		رأس المال
1 940	-		ممتلكات ممنوحة من طرف الدولة
124 590	187 888		فارق التقييم
5 310 162	5 728 884		علاوات و احتياطات - احتياطات مدمجة
-	1 602		رؤوس أموال خاصة / ترحيل من جديد
6 436 693	6 918 373		رؤوس الاموال الخاصة للشركة الام قبل النتيجة (أ)
1 106 077	1 011 275		احتياطات مدمجة (ب)
1 091 790	1 005 386		احتياطات المجمع
14 287	5 889		احتياطات ذوي الاقلية
-7 124	-34 287		فارق المعادلة (ج)
373 581	-6 598		النتيجة الصافية (د)
-13	-2 382		فارق التحويلات في نتيجة المجمع
373 594	-4 216		النتيجة الصافية المدمجة للمجمع
373 135	-13 971		نتيجة المجمع
459	9 754		نتيجة ذوي الاقلية
459	8 888		نتيجة ذوي الاقلية
-	867		فارق التحويلات في نتيجة
7 909 228	7 888 763		مجموع رؤوس الاموال الخاصة (أ)+(ب)+(ج)+(د)
		2.4	<u>الخصوم غير الجارية</u>
186 820	235 255		قروض و ديون مالية
201 361	219 789		ديون أخرى غير جارية
12 074	15 107		أدوات مالية مشتقة
(0)	(0)		الخصوم الموجهة للبيع - التخلي على النشاط
318 033	362 342		مؤونات و منتجات مسجلة مسبقا
718 288	832 492		مجموع الخصوم غير الجارية
		3.4	<u>الخصوم الجارية</u>
372 894	499 861		موردون و حسابات ملحقه
787 725	666 301		مؤونة الاخطار و الاعباء
3 713 653	3 773 696		ديون أخرى
20 558	2 148		خزينة سلبية
4 894 830	4 942 007		مجموع الخصوم الجارية
13 522 346	13 663 262		مجموع الخصوم

## 2.2 حسابات النتائج الموحدة

يساعد نظام المعلومات المحاسبي في تحليل النتائج المالية، مثل زيادة الإيرادات المالية وانخفاض الأعباء المالية، مما يمكن الإدارة من اتخاذ قرارات لتحسين الاستثمارات وتقليص التكاليف.

جدول رقم 04: يمثل هذا الجدول تحليل النتائج المالية الموحدة

لشركة سوناطراك للعامين 2019 و2020

2019	2020	ملاحظات	مليون دينار جزائري (دج)
5 537 884	3 980 445		مبيعات و منتجات ملحقه (رقم أعمال)
6 177	11 909		الانتاج المخزن و المنقص من المخزون
453 045	287 527		انتاج مثبت
142 599	52 155		اعانات الاستغلال
6 139 706	4 332 036	1.1.5	انتاج السنة المالية
1 373 949	1 077 691		المشتريات المستهلكة
1 188 920	862 461		الخدمات الخارجية
141 855	101 507		خدمات خارجية أخرى
2 704 724	2 041 659	1.2.5	استهلاك السنة المالية
3 434 981	2 290 376		القيمة المضافة لاستغلال
383 440	390 914	2.2.5	أعباء المستخدمين
1 376 136	923 854	3.2.5	الضرائب و الرسوم و المدفوعات المشابهة
1 675 406	975 608		اجمالي فائض الاستغلال
177 785	163 569		منتوجات عملياتية أخرى
117 817	135 638		أعباء عملياتية أخرى
795 627	869 138		مخصصات الاهلاك, مؤونات, خسائر قيمة الاستغلال
3 900	-2 753		المؤونات و خسارة القيمة للعناصر المالية
46	78		استرجاع خسائر قيمة المؤونات الاستغلال
81 334	30 703		استرجاع خسائر القيمة وانخفاض مخصصات التشغيل
-2 075	-384		استرجاع خسائر قيمة المؤونات للعناصر المالية
1 015 060	167 395		النتيجة العملياتية
69 579	96 601	3.1.5	المنتوجات المالية
544 536	291 840	4.2.5	الاعباء المالية
-474 957	-195 239		النتيجة المالية
540 103	-27 844		النتيجة العادية قبل الضرائب
215 262	22 794	5.2.5	الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية
6 466 328	4 622 525		مجموع المنتوجات للأنشطة العادية
6 141 487	4 673 163		مجموع الاعباء للأنشطة العادية
324 841	-50 638		النتيجة الصافية للأنشطة العادية
52	91		العناصر غير العادية - المنتوجات
-	4 066		العناصر غير العادية - الاعباء
52	-3 975		النتيجة غير العادية
324 892	-54 613		النتيجة الصافية للسنة المالية

48 701	49 529		حصة الشركات الموضوعة موضع المعادلة في النتيجة الصافية
373 594	-5 083		النتيجة الصافية المدمجة للمجمع
459	8 888		حصة ذوي الاقلية
373 135	-13 971		النتيجة الصافية - حصة المجمع

حيث شهدت المبيعات ومنتجات ملحقة انخفاضاً ملحوظاً من 5,537,884 مليون دينار جزائري في 2019 إلى 3,980,445 مليون دينار في 2020. كما تراجعت إنتاجات السنة المالية من 6,139,706 مليون دينار إلى 4,332,036 مليون دينار، مما يعكس تأثيرات اقتصادية سلبية خلال هذه الفترة. ارتفعت قيمة الإعانات التشغيلية بشكل طفيف من 142,599 مليون دينار إلى 52,155 مليون دينار.

### 3.2 جدول تدفقات الخزينة الموحدة

جدول رقم 05: يمثل هذا الجدول تدفقات الخزينة الموحدة لشركة

سوناطراك للعامين 2019 و2020

2019	2020	مليون دينار جزائري (دج)
540 159	(31 815)	النتيجة قبل الضرائب
2 226	(491)	ارباح و خسائر راس المال للاصول
620 072	782 334	اهلاك التثبيتات العينية
404	(15)	تغيرات اصول الثابتة الملموسة
20 549	19 611	اهلاك التثبيتات المعنوية
-	-	تغيرات اصول الثابتة غير الملموسة
1 023	1 107	المؤونات لفارق الاقتناء
14 236	80 604	المؤونات الاخرى
142 599	52 155	اعانات الاستغلال
27 991	(4 492)	الضرائب المؤجلة
826 066	931 304	الاهتلاكات و المؤونات
(215 262)	(22 794)	الضريبة على النتائج
14 275	(14 790)	فوائد مدفوعة
1 167 463	861 414	الخزينة المتأتية من الانشطة العمليانية
52	(3 975)	تدفقات الخزينة من العناصر الغير عادية
52	(3 975)	تدفقات الخزينة قبل العناصر الغير عادية
(40 543)	(102 355)	المخزونات
(93 813)	290 058	الحسابات الدائنة
(57 541)	114 426	الموردون
(1 088 260)	(349 290)	احتياجات راس المال العامل الاستغلال الاخرى
(1 280 158)	(47 160)	تأثير تغيرات راس مال العامل لاستغلال
(19 196)	20 349	احتياجات راس المال العامل خارج الاستغلال الاخرى
7 352	(30 464)	الحسابات المجمع الموجهة
(0)	(0)	الحسابات الموجهة ما بين الوحدات
-11 845	(10 115)	تأثير تغيرات راس مال العامل خارج لاستغلال
(127)	(439)	المسحوبات عن اقتناء
0	-	إعادة التقييم الاصول الاخرى
0	-	إعادة تقييم التثبيتات
0	-	التحصيلات -الاحتياطات المدمجة
(127)	(439)	العمليات الاخرى لغير سوناطراك
(124 615)	799 725	تدفقات اموال الخزينة المتأتية من الانشطة العمليانية (أ)
(2 732 285)	(1 506 113)	اقتناء التثبيتات العينية
(115 659)	(46 995)	اقتناء التثبيتات المعنوية
(657 955)	(85 396)	اقتناء التثبيتات المالية
(35 180)	(104 212)	اقتناء السندات
228	(7 949)	الفوائد التي تم تحصيلها
-3 540 851	(1 750 665)	احتياجات الخزينة (الاستثمارات)
0	-	اعانات الاستثمار

1 917 039	710 302	التنازل عن التثبيتات العينية
40 238	24 088	التنازل عن التثبيتات المعنوية
232 675	326 331	التنازل عن التثبيتات المالية
2 189 953	1 060 721	موارد الاستثمارات
(1 350 898)	(689 945)	تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار (ب)
22 546	(76 141)	زيادة رأس المال النقدي
27 316	38 638	إصدار القروض
(19 455)	(25 124)	تسديد القروض
0	-	القروض الممنوحة (الغير الجارية)
0	-	القروض الممنوحة (الجارية)
(1 932)	(33 820)	الزيادات في الديون المالية الأخرى (الغير الجارية)
469 944	(126 775)	الزيادات في الديون المالية الأخرى (الجارية)
(80 392)	128 694	العوائد و الأرباح المسبقة
418 026	(94 528)	تدفقات الخزينة بالنسبة للنشاط المالي (ج)
228	17 153	فرق التحويل
37 957	(29 317)	تغيير الطريقة المدمجة
-70	0	إعادة التصنيف
-	(0)	الإصدار
1 074	(17 522)	الإصدار - دخول في مجال تطبيق الأدماج
2 837	-	خروج
42 026	(29 687)	فرق غير مبرر (د)
(1 015 460)	(14 436)	تغييرات أموال الخزينة في الفترة (أ+ب+ج+د)
707 468	693 032	أموال الخزينة و معادلاتها عند أقال السنة المالية
1 722 928	707 468	أموال الخزينة و معادلاتها عند افتتاح السنة المالية
(1 015 460)	(14 436)	تغير أموال الخزينة خلال الفترة

## 4.2 جدول تدفقات الخزينة الموحدة

من خلال تحليل المشتريات والخدمات الخارجية، يمكن لنظام المعلومات المحاسبي أن يوجه الإدارة نحو الاستراتيجيات المثلى لتقليص النفقات وتعزيز الكفاءة التشغيلية. علاوة على ذلك، يمكن لهذا النظام تقديم رؤى حول كيفية تحسين فائض الاستغلال من خلال تحسين إدارة الموارد وتقليص التكاليف غير الضرورية

جدول رقم 06: يمثل هذا الجدول تدفقات الخزينة الموحدة لشركة

سوناطراك لشهر ديسمبر 2018

حصص ذوي الاقلية	مجموع رؤوس الاموال الخاصة الموحدة	مجموع رؤوس الاموال الخاصة	فرق التقييم	الاحتياطات والنتيجة الموحدة	راس المال	مليون دينار جزائري (دج)
11 778	7 620 384	7 632 162	115 624	6 516 538	1 000 000	الرصيد في 31 ديسمبر 2018
0	-281	-281	-	-281	-	توزيع النتيجة
-386	-141 551	-141 937	-	-141 937	-	العوائد
459	373 138	373 598	-	373 598	-	صافي النتيجة للسنة المالية
2 791	195 378	198 170	11 645	186 524	-	الزيادات
-330	-178 894	-179 224	-2 679	-176 545	-	الانخفاض
-	-4 400	-4 400	-	- 4 400	-	فرق التحويل على رصيد الافتتاح
-	698	698	-	698	-	فرق التحويل على التدفقات
-	13 418	13 418	-	13 418	-	إعادة التصنيف
58	15 931	15 989	-	15 989	-	تغيير في مجال تطبيق الادماج
375	706	1 082	-	1 082	-	لدخول في مجال تطبيق الادماج
14 746	7 894 482	7 909 228	124 590	6 784 637	1 000 000	الرصيد في 31 ديسمبر 2019
(0)	80 712	80 712	-	80 712	-	توزيع النتيجة
-67	14 265	14 198	-	14 198	-	العوائد
8 888	-13 967	-5 079	-	-5 079	-	صافي النتيجة للسنة المالية
13 505	448 337	461 842	64 199	397 643	-	الزيادات
-17 419	-523 565	-540 983	-902	-540 082	-	الانخفاض
-514	83 747	83 232	-	83 232	-	فرق التحويل على رصيد الافتتاح
791	-18 253	-17 463	-	-17 463	-	فرق التحويل على التدفقات
-	-6 177	-6 177	-	-6 177	-	إعادة التصنيف
-4 210	-211 904	-216 114	-	-216 114	-	تغيير في مجال تطبيق الادماج
-76	125 370	125 293	-	125 293	-	لدخول في مجال تطبيق الادماج
15 644	7 873 119	7 888 763	187 888	6 700 875	1 000 000	الرصيد في 31 ديسمبر 2020

## 5.2 تحليل حسابات الاصول

## 1.3 الاصول غير الجارية

## 1.1.3 فارق الاقتناء (Goodwill)

فارق الاقتناء هي الشهرة التي تقابل الزيادة في تكلفة الشراء، في وقت الاستثمار في حقوق الملكية والاندماج، على حصة المشتري في القيمة العادلة للأصول والخصوم المحددة. بلغ فارق الاقتناء 14 897 مليون دينار جزائري أي ما يعادل 92 مليون أورو سنة 2020.

جدول رقم 07: يمثل هذا الجدول فارق الاقتناء لشركة سوناطراك

للعامين 2019 و2020

2019	2020	مليون دينار جزائري دج
17 266	14 897	مصفاة سوناطراك الايطالية (SRI)
17 266	14 897	فارق الاقتناء

## 2.1.3 التثبيتات المعنوية:

عرفت التثبيتات المعنوية الصافية ارتفاعا بنسبة 12.94 % اذ بلغت 11 404 مليون دينار جزائري وتتكون هذه الاخيرة بشكل أساسي من تكاليف التطوير المثبتة والامتيازات وبراءات الاختراع والتراخيص والعالمات التجارية توزع التثبيتات المعنوية على النحو التالي:

2019	2020	مليون دينار جزائري (دج)
30 741	34 065	سوناطراك (ش ذ ا)
25 262	21 585	مؤسسة سوناطراك الدولية للإنتاج والاستكشاف ليبيا
17 340	18 963	مؤسسة سوناطراك الدولية للإنتاج والاستكشاف النيجر
10 474	17 935	شركة سوناطراك للبترول الجزر العنراء البريطانية
4 324	6 998	المؤسسات التابعة الاخرى
88 141	99 545	مجموع الصافي للتثبيتات المعنوية
12%	18%	حصة سوناطراك (ش ذ ا)

## جدول رقم 08: يمثل هذا الجدول التثبيتات المعنوية لشركة

سوناطراك للعامين 2019 و2020

## 3.1.3 التثبيتات العينية

ارتفعت التثبيتات العينية بمبلغ صافي 61 848 مليون دينار جزائري بما يعادل نسبة 1.63% مقارنة بالسنة المالية 2019. تمثل معدات الانتاج الثابتة والمركبة 74.16% من التثبيتات العينية.

التثبيتات العينية حسب الكيانات المدمجة، هي :

## جدول رقم 09: يمثل هذا الجدول التثبيتات العينية لشركة

سوناطراك للعامين 2019 و2020

2019	2020	مليون دينار جزائري (دج)
3 242 071	3 199 939	سوناطراك (ش ذ ا)
	85 720	ميد غاز
69 008	81 954	مصفاة سوناطراك الايطالية
76 398	74 191	نفضال
62 033	63 272	الشركة الوطنية للنقل البحري للمحروقات والكيماويات
50 005	48 285	شركة تسيير مركز مؤتمرات وهران
38 828	37 953	طيران الطاسيلي
38 918	32 542	شركة الوطنية للحفر والتنقيب
31 771	32 059	المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء
25 797	28 158	الشركة الوطنية الأشغال الآبار
21 199	20 303	سوناطراك البيرو
16 329	16 898	الشركة الوطنية لخدمات الآبار
15 468	15 359	الشركة الوطنية الأشغال البترولية الكبرى
13 816	14 083	كهرماء
9 874	10 327	المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء
72 823	85 144	المؤسسات التابعة الأخرى
3 784 339	3 846 187	مجموع صافي التثبيتات العينية
86%	83%	حصة سوناطراك (ش ذ ا)

## 4.1.3 التثبيتات الجارية إنجازها

عرفت التثبيتات الجارية إنجازها استقرارا مقارنة بعام 2019، تبين تفاصيلها كما يلي:

جدول رقم 10: يمثل هذا الجدول التثبيتات الجارية إنجازها لشركة سوناطراك للعامين 2019 و2020

2020	الدخول في مجال تطبيق الإدماج ج	إعادة التصنيف	فرق التحريك	إعادة الاستغلال	مخصصات الاستغلال	التخفيضات	الزيادات	2019	مليون دينار جزائري
2 545 911	0	619 859	1 660	-	-	454 747	1 151 662	2 467 204	التثبيتات العينية الجارية (الخام)
61 889	0	22 660	23	-	-	14 850	41 898	57 476	التثبيتات المعنوية الجارية (الخام)
71 378	0	-	203	-	-	40 188	35 889	75 473	تسبيق بالنسبة للتثبيتات (الخام)
2 679 178	0	642 519	1 886	-	-	509 785	1 229 449	2 600 154	التثبيتات الجارية (الخام)
284 138	0	-	44	7 131	2 829	-	-	288 397	التثبيتات العينية الجارية (خسارة قيمة)
1 253	0	-	-	-	192	-	-	1 061	التثبيتات المعنوية الجارية (خسارة قيمة)
160	0	-	-	0	9	-	-	151	تسبيق بالنسبة للتثبيتات (خسارة قيمة)
285 552	0	-	44	7 131	3 030	-	-	289 610	التثبيتات الجارية (خسارة قيمة)
2 393 626	0	642 519	1 843	7 131	3 030	509 785	1 229 449	2 310 544	التثبيتات الجارية (الصافية)

## 6.1.3 التثبيتات المالية

انخفضت التثبيتات المالية بنسبة 10% في نهاية الفترة، ويرجع ذلك بشكل رئيسي إلى الانخفاض في حساب "الحسابات الدائنة الملحقه الأخرى" بسبب السداد المبكر للاستثمارات المالية في الجزائر.

ومن جهتها ارتفعت الأسهم المالية المحتسبة ادماج كيانات جديدة، وهي، IAHEF، DE Portugal AGLIC،

ENERGIE وNATURGY

## 6.1.3 الضرائب المؤجلة أصول حسب الشركات

ارتفاع أصول الضرائب المؤجلة بمقدار 7 978 مليون دينار جزائري في عام 2020، بنسبة 21% مقارنة بعام 2019.

على أساس طريقة المعادلة بنسبة 83.77%

جدول رقم 11: يمثل هذا الجدول الضرائب المؤجلة أصول حسب الشركات للعامين 2019 و2020

2019	2020	مليون دينار جزائري (دج)
17 594	21 258	سوناطراك (ش ذ ا)
7 740	8 372	نفضال
2 570	4 841	الشركة الوطنية الأشغال الآبار
2723	2 914	الشركة الوطنية الأشغال البترولية الكبرى
1 264	1 212	الشركة الوطنية لخدمات الآبار
1 215	1 037	سوناطراك لخدمات الإدارة والدعم
253	1 023	طيران الطاسيلي
1 110	759	المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء
647	733	شركة الوطنية للحفر والتنقيب
590	608	الشركة الوطنية للنقل البحري للمحروقات والكيماويات
445	468	المؤسسة الوطنية للصيانة الصناعية -صوميز
376	377	الشركة الجزائرية لتحفيز الآبار المنتجة للمحروقات
1 470	2 373	المؤسسات التابعة الأخرى
<b>37 997</b>	<b>45 975</b>	<b>المجموع الصافي للضرائب المؤجلة</b>
<b>46%</b>	<b>46%</b>	<b>حصة سوناطراك (ش ذ ا)</b>

## 6.1.3 الأصول الجارية

## 1.2.3 مخزونات ومنتجات قيد الصنع

سجلت المخزونات والمنتجات قيد الصنع الموحدة مبلغ 796 506 مليون دينار جزائري للسنة المالية 2020، منها 75 % تمثل حصة الشركة الأم، بزيادة قدرها 11% مقارنة بالسنة المالية 2019.

جدول رقم 12: يمثل هذا الجدول مخزونات ومنتجات قيد الصنع  
للعامين 2019 و2020

2019	2020	مليون دينار جزائري (دج)
769 405	891 002	المبلغ الخام
54 342	94 496	خسارة قيمة
<b>715 063</b>	<b>796 506</b>	المخزونات و المنتجات قيد الصنع الصافية

تتمثل المخزونات والمنتجات قيد الصنع بشكل أساسي في منتجات المحروقات والتموينات  
الآخري لدى سوناطراك (ش.ذ.ا.) والتي تتوزع حسب الشركات كما يلي :

جدول رقم 13: يمثل هذا الجدول مخزونات ومنتجات قيد الصنع  
للعامين 2019 و2020 حسب الشركات

2019	2020	مليون دينار جزائري (دج)
520 834	600 100	سوناطراك (ش ذ ا)
81 921	65 413	مصفاة سوناطراك الإيطالية
29 987	31 069	نفظال
20 026	23 501	شركة الوطنية للحفر و التنقيب
18 122	21 883	الشركة الوطنية الأشغال الآبار
12 370	15 291	المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء
31 803	39 249	المؤسسات التابعة الأخرى
<b>715 063</b>	<b>796 506</b>	المجموع الصافي لمخزونات ومنتجات قيد الصنع
73%	75%	حصة سوناطراك (ش ذ ا)

## 6.2 الحسابات الدائنة والاستخدامات المماثلة

في عام 2020، ظلت الحسابات الدائنة والاستخدامات المماثلة مستقرة تقريبا مقارنة بالسنة المالية  
2019.

جدول رقم 14: يمثل هذا الجدول الحسابات الدائنة  
والاستخدامات المماثلة

2019		2020		
القيمة الصافية	القيمة الصافية	خسارة قيمة	المبلغ الاجمالي	مليون دينار جزائري (دج)
608 752	524 444	51 494	575 938	الزبائن
1 554 037	1 758 113	-	1 758 113	الضرائب
2 195 754	2 141 814	159 017	2 300 830	المدينون الاخرون
4 358 543	4 424 370	210 511	4 634 881	مجموع الحسابات الدائنة والاستخدامات المماثلة

في هذا القسم يمثل حساب الزبائن 43% من زبائن سوناطراك (ش.ذ.ا) وقد شهد انخفاضا 14% يتم تقسيم ديون الاستغلال والحسابات ذات الصلة حسب الشركات على النحو التالي:

جدول رقم 15: يمثل هذا الجدول تقسيم ديون الاستغلال والحسابات ذات الصلة حسب الشركات

2019	2020	مليون دينار جزائري (دج)
415 990	222 779	سوناطراك (ش ذ ا)
14 062	41 703	نفضال
29 566	32 069	كاش للتأمين
8 094	15 331	الشركة الوطنية الأشغال البترولية الكبرى
23 997	15 189	مصفاة سوناطراك الايطالية
43 048	15 174	شركة سوناطراك للبترول للجزر العذراء البريطانية
11 363	12 030	المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء
1 993	11 060	الشركة الوطنية لخدمات الآبار
2 662	10 816	الشركة الوطنية الأشغال الآبار
57 977	148 293	المؤسسات التابعة الأخرى
608 752	524 444	مجموع الحسابات الدائنة
68%	42%	حصة سوناطراك (ش ذ ا)

## 1.2 المتاحات وما يماثلها

مقارنة بالسنة المالية السابقة، سجلت المتاحات وما يماثلها انخفاض قدره 14 436 مليار دينار جزائري، أي بتباين نسبته -2% خلال السنة المالية 2020.

جدول رقم 16: يمثل هذا الجدول المتاحات وما يماثلها

اختتام السنة المالية 20 20	تغيرات أخرى	الدخول			افتتاح		مليون دينار جزائري (دج)
		في مجال تطبيق الادماج	في مجال تطبيق الادماج	فرق التحويل	التغيرات	السنة المالية 2019	
640 720	-	1 990	-	18 343	-58 402	678 788	البنوك
22 001	-	-	-	1 471	9 105	11 425	الاوراق المالية الاستثمارية
10 109	-	-	-	0	-306	10 415	قيم قيد التحصيل
1 538	-	-	-	-	641	897	الودائع أجل أكثر من 3 اشهر
1 868	-	0	-	7	-34	1 894	الفوائد المستحقة
18 117	-	(0)	-	1	12 739	5 377	الصندوق, ح ج ب
694 353	-	1 990	-	19 822	(36 256)	708 796	الخزينة (الخام)
1 321	-	-	-	102	(109)	1 329	الخزينة (المؤونة)
693 032	-	1 990	-	19 721	(36 146)	707 468	الخزينة (الصافية)

فيما يلي توزيع المتاحات وما يماثلها حسب كيانات المجمع:

جدول رقم 17: يمثل هذا الجدول توزيع المتاحات وما يماثلها

حسب كيانات المجمع

2019	2020	مليون دينار جزائري (دج)
223 431	152 272	سوناطراك (ش ذ ا)
168 644	204 974	نفظال
24 276	57 733	مصفاة سوناطراك الايطالية
14 841	29 989	المؤسسة القابضة لسوناطراك العالمية
19 620	27 041	شركة سوناطراك للبتروال الجزر العذراء البريطانية
12 671	21 369	المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء
18 555	20 336	المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار
12 606	15 027	مؤسسة سوناطراك الدولية للإنتاج والاستكشاف
11 610	12 981	كهرماء للمياه
13 409	12 895	الشركة الوطنية الأشغال البترولية الكبرى
6 042	11 483	إعادة التأمين - سوناطراك
16 772	11 068	المؤسسة الوطنية للحفر و التنقيب
9 285	10 718	الشركة الوطنية للنقل البحري للمحروقات والكيماويات
26 624	9 925	المؤسسة القابضة لسوناطراك للكيماويات
12 661	8 689	الشركة الجزائرية للطاقة
116 421	86 532	المؤسسات التابعة الأخرى

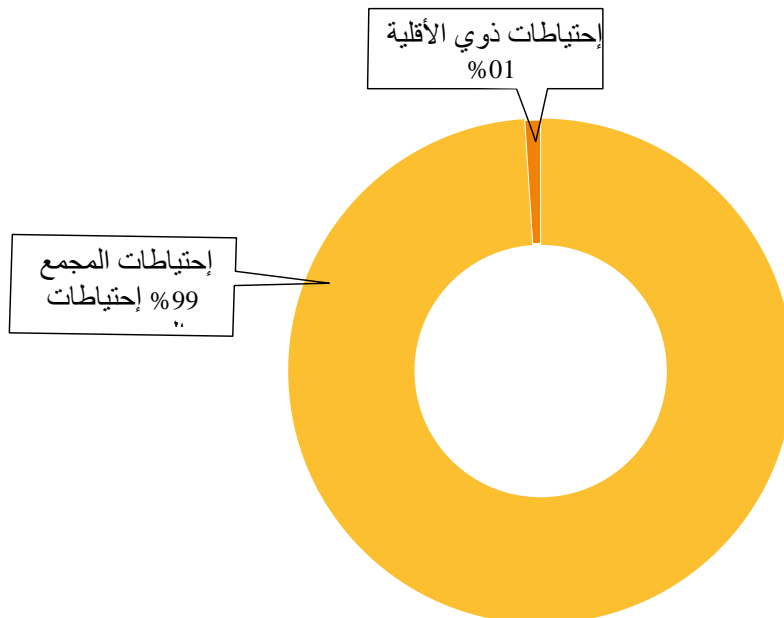
707 468	693 032	مجموع المتاحات الكلي
32%	22%	حصة سوناطراك (ش ذ ا)

## 2.2 تحليل حسابات الخصوم

رؤوس الاموال الخاصة تبلغ رؤوس الاموال الخاصة الموحدة 7 888 763 مليون دينار وتتكون من:

- رأس المال الاجتماعي 1 000 000 مليون دينار جزائري؛
- الاحتياطات الموحدة: 1 011 275 مليون دينار جزائري؛ وتتمثل في:
- الاحتياطات حصة المجمع: 1 005 386 مليون دينار جزائري؛
- الاحتياطات حصة ذوي الاقلية: 5 889 مليون دينار جزائري.
- فارق المعادلة: (-34 287) مليون دينار جزائري؛
- النتيجة الصافية الموحدة: (-4 216) مليون دينار جزائري، وتتكون من:
- نتيجة حصة المجمع: (-13 971) مليون دينار جزائري؛
- نتيجة حصة ذوي الاقلية: 9 754 مليون دينار جزائري

### الشكل رقم 06: توزيع الاحتياطات الموحدة 2020



نسبة التغيرات	2019	2020	مليون دينار جزائري (دج)
0%	1 000 000	1 000 000	راس المال الاجتماعي
0%		-	ممتلكات ممنوحة من طرف الدولة
-100%	1 940	-	راس المال الملتمزم به غير مطلوب
51%	124 590	187 888	فرق التقييم
0%	31 667	31 667	علاوات ، اصدار ، الاندماج
0%	100 000	100 000	الاحتياطات القانونية
8%	5 178 495	5 597 217	الاحتياطات الاختيارية و الاحتياطات الاخرى
100%	-	1 602	تعديل نتائج عن التغيير في طرق المحاسبة
7%	<b>6 436 693</b>	<b>6 918 373</b>	مجموع رؤوس الاموال الخاصة لسوناطراك (أ)
-8%	1 091 790	1 005 386	احتياطات المجمع
-59%	14 287	5 889	احتياطات ذوي الاقلية
-9%	<b>1 106 077</b>	<b>1 011 275</b>	الاحتياطات المدمجة (ب)
-381%	-	<b>34 287</b>	فارق المعادلة (ج)
-104%	373 135	13 971	نتيجة المجمع
18764%	13	2 382	فرق التحويل في نتيجة المجمع
0%		-	نتيجة تأثير التعليل و التحويل
-104%	<b>373 123</b>	<b>16 353</b>	نتيجة المجمع الاجمالية
2024%	<b>459</b>	<b>9 754</b>	نتيجة ذوي الاقلية
-102%	<b>373 581</b>	<b>6 598</b>	النتيجة المدمجة (د)
-101%	<b>373 594</b>	<b>4 216</b>	النتيجة الصافية المدمجة
0%	7 909 228	7 888 763	مجموع رؤوس الاموال الخاصة (أ)+(ب)+(ج)+(د)

جدول رقم 18: يمثل هذا الجدول رؤوس الأموال الخاصة

## الخصوم غير الجارية

في نهاية سنة 2020، يظهر هذا الحساب في نهاية سنة 2020 مبلغ 832 492 مليون دينار مقابل 718 288 مليون دينار جزائري في عام 2019، أي بزيادة قدرها 15.9%، يعود هذا الفرق بشكل أساسي إلى زيادة مستوى القروض والديون المالية، وكذا مخصصات مؤونات المخاطر والرسوم.

2019	2020	مليون دينار جزائري
186 820	235 255	الاقتراضات و الديون المالية
201 361	219 789	الضرائب ( الموجلة )
12 074	15 107	الديون الاخرى
318 033	362 342	مؤونات و إيرادات مسجلة مسبقا
718 288	832 492	مجموع الخصوم غير الجارية

جدول رقم 19: يمثل هذا الجدول حساب الخصوم غير الجارية

الخصوم غير الجارية حسب الشركات كما يلي:

جدول رقم 20: يمثل هذا الجدول حساب الخصوم غير الجارية

حسب الشركات

2019	2020	مليون دينار جزائري (دج)
435 561	485 813	سوناطراك (ش ذ ا)
105 968	125 284	نفضال
	53 429	ميد غاز
38 892	35 793	المؤسسة الوطنية للنقل البحري للمحروقات والكيماويات
24 984	19 955	مؤسسة الوطنية للحفر و التنقيب

14 164	14 957	المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء
14 489	12 771	الشركة الوطنية الأشغال البترولية الكبرى
10 016	11 490	مؤسسة سوناطراك الدولية للإنتاج والاستكشاف ليبيا
8 527	10 095	سوناطراك لإعادة التأمين
14 193	9 438	المؤسسة القابضة لسوناطراك للبترول
7 942	7 929	المؤسسة الوطنية الأشغال الآبار
6 366	7 108	مؤسسة سوناطراك بيرج ارزيو
2 517	5 732	مصفاة سوناطراك الإيطالية
3 752	5 024	المؤسسة القابضة لسوناطراك العالمية
30 916	27 673	المؤسسات التابعة الأخرى
718 288	<b>832 492</b>	مجموع الخصوم غير الجارية
<b>61%</b>	<b>58%</b>	حصة سوناطراك (ش ذ ا)

ارتفعت حصة ذوي الأقلية في النتيجة الصافية من 459 مليون دينار في 2019 إلى 8,888 مليون دينار في 2020. يعكس هذا التحسن زيادة في مساهمة الاستثمارات الصغيرة والأفراد في الأرباح الكلية للشركة.

يشير هذا التحسن إلى قدرة نظام المعلومات المحاسبي على تقديم تقارير دقيقة وموثوقة تساعد في تعزيز ثقة المستثمرين الصغار والأفراد، مما يساهم في زيادة الاستثمارات وتحسين الأرباح الكلية للشركة.

## المطلب الثالث: أهداف مؤسسة سوناطراك

- التنقيب عن المحروقات أي البحث عن مخازن البترول باستعمال وسائل وخرائط فيزيائية وجيولوجية.
- الإنتاج: تقوم المصلحة باستخراج البترول حيث تبدأ بالحفر حتى تحصل على المحروقات تم تسلم العملية إلى مصلحة النقل.
- النقل: ويتم عبر قنوات من الآبار إلى المصانع مصنع المركب لتوزيع المحروقات ويقوم بتجميع كل المنتجات ثم يقوم بتحويلها على مختلف محطات التكرير.
- التحويل: ويقوم هنا بتحويل المحروقات الى منتجات تسلم الى مصلحة التسويق.
- التسويق: ويقوم بتسويق المنتجات عبر أسواق محلية وأخرى خارجية.

## المبحث الثاني: تقديم مجمع GPIZ

## المطلب الأول: التعريف بالمجمع GPIZ

تعتبر شركة سوناطراك شركة عمومية جزائرية شكلت لاستغلال الموارد النفطية في الجزائر، هي الآن متنوعة الأنشطة تشمل جميع جوانب الإنتاج، حيث يحتل المركب GPIZ التابع للشركة الوطنية سوناطراك المسمى (Jumbo GPL) مكانة هامة في قطاع الاقتصاد الجزائري لقدراته الكبيرة، إذ يعتبر أحدث مجمع صناعي في منطقة أرزيو ولاية وهران.

## المطلب الثاني: بطاقة تقنية للمجمع

الموقع: مرسى الحجاج.

المساحة: 120 هكتار.

الموضوع: فصل وتحويل غاز البترول المسال.

المنتج: البيوتان والبروبان والبنزين.

تستخدم العملية التقطير بالضغط.

عدد القطارات 6: قطارات.

الشركة المصنعة: الكونسورتيوم الياباني IHI-CITHO.

تاريخ بدء العمل: 10 نوفمبر 1980.

تاريخ الإنتاج: 12 ديسمبر 1983.

التكليف بتوسيع المجمع 24: فبراير 1998.

■ الميزات المعقدة:

الطاقة الإنتاجية: 7.2 مليون طن سنوياً.

سوناطراك



sonatrach

سعة تخزين الحمولة: 16,000 متر مربع.

سعة تخزين المنتجات المبردة: 420.000 م

سعة تخزين المنتج المحيط: 2500 متر مكعب.

المطلب الثالث: المرافق الرئيسية للمجمع

16 مجالاً لتخزين شحن الطاقة.

06 قطارات معالجة غاز البترول المسال.

02 وحدة تسييل الغليان.

03 صهاريج تخزين البروبان ذات درجة الحرارة المنخفضة.

03 صهاريج تخزين البيوتان ذات درجة الحرارة المنخفضة.

04 مناطق تخزين للمنتجات المحيطة (البروبان والبيوتان).

01 كرة تخزين بنتان.

05 غرف مراقبة.

01 محطة كهربائية مدعومة من سونلغاز.

04 مولدات توفر الطاقة الطارئة للمجمع.

02 أرصفة تحميل قادرة على استقبال السفن التي تتراوح حمولتها ما بين 4000 و 45000 طن.

01 منحدر تحميل الشاحنات.

01 محطة ضخ مياه البحر.

01 نظام المراقبة عن بعد.

## المبحث الثالث: نظام المعلومات المحاسبي بشركة سوناطراك

## المطلب الأول: دور نظام المعلومات المحاسبي بالشركة

نظام المعلومات المحاسبي (ERP) يلعب دورًا حيويًا في عملية اتخاذ القرار في شركة سوناطراك، حيث يعتبر نظام المعلومات المحاسبي نظامًا متكاملًا يتيح للشركة تسجيل وتتبع العمليات المحاسبية والمالية والإدارية، وفيما يلي بعض الأدوار الرئيسية لنظام المعلومات المحاسبي في عملية اتخاذ القرار في شركة سوناطراك:

## 1. توفير معلومات مالية دقيقة:

يقوم نظام المعلومات المحاسبي بتسجيل جميع العمليات المالية والمحاسبية المتعلقة بشركة سوناطراك، وهذا يشمل تسجيل المبيعات والمشتريات والرواتب والمصروفات وغيرها من العمليات المالية. وبفضل هذه المعلومات الدقيقة، يمكن للشركة تحليل البيانات المالية واتخاذ قرارات مستنيرة.

## 2. توفير تقارير مالية متكاملة:

يمكن لنظام المعلومات المحاسبي إنشاء تقارير مالية متكاملة وشاملة، هذه التقارير توفر معلومات مهمة مثل قائمة الدخل والتوازن العمومي والتدفقات النقدية وغيرها، وباستخدام هذه التقارير، يمكن للإدارة والمسؤولين اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن تخصيص الموارد وتحسين الأداء المالي.

## 3. تحليل البيانات والتنبؤات:

يمكن لنظام المعلومات المحاسبي تحليل البيانات المالية وتوليد تقارير تحليلية مفصلة، يمكن استخدام هذه التقارير لتحليل أداء الشركة وتحديد الاتجاهات والنماذج والفروق في الأداء المالي، بالإضافة إلى ذلك يمكن أيضًا استخدام نظام المعلومات المحاسبي للتنبؤ بالأداء المستقبلي واتخاذ قرارات مبنية على توقعات المستقبل.

## 4. إدارة المخاطر:

يمكن لنظام المعلومات المحاسبي مساعدة شركة سوناطراك في إدارة المخاطر المالية. يتيح النظام تتبع المخاطر المحتملة وتقييمها وتحليلها، وبهذه الطريقة يمكن اتخاذ قرارات مبنية على تقدير المخاطر وتحقيق التوازن بين المخاطر والفرص.

بالإضافة إلى الأدوار التي تم ذكرها سابقاً، يمكن لنظام المعلومات المحاسبي أن يلعب العديد من الأدوار الأخرى في شركة سوناطراك، وفيما يلي بعض الأدوار الإضافية التي يمكن أن يلعبها:

## 1. إدارة المخزون:

يمكن لنظام المعلومات المحاسبي تتبع المخزون من المواد والمعدات والمنتجات في شركة سوناطراك، يمكن أن يسجل النظام الكميات المتاحة والمباعة والمشتريات، ويقدم تقارير تحليلية حول مستويات المخزون وتكلفته. هذا يساعد في تحسين إدارة المخزون وتجنب نقص المواد أو تكديسها الزائد.

## 2. إدارة المشتريات والمبيعات:

يمكن لنظام المعلومات المحاسبي تسهيل عملية إدارة المشتريات والمبيعات في شركة سوناطراك، يمكن تسجيل طلبات الشراء وتتبعها ومتابعة تسليم السلع أو الخدمات، كما يمكن تسجيل عمليات البيع وتتبع الفواتير وتسجيل المدفوعات، هذا يساهم في تحسين عملية إدارة سلسلة التوريد وتحسين العلاقات مع الموردين والعملاء.

## 3. إدارة الموارد البشرية:

يمكن لنظام المعلومات المحاسبي أيضاً أن يلعب دوراً في إدارة الموارد البشرية في شركة سوناطراك. يمكن تسجيل بيانات الموظفين والرواتب والمزايا والحوافز. يمكن أيضاً تتبع الحضور والانصراف وإدارة الإجازات والتدريب، يساعد هذا الدور في تحسين إدارة الموارد البشرية وتعزيز كفاءة العمل.

## 4. إدارة الأصول الثابتة:

يمكن لنظام المعلومات المحاسبي تسجيل وتتبع الأصول الثابتة في شركة سوناطراك، مثل العقارات والمعدات والمركبات. يمكن تسجيل تكلفة الأصول والاستهلاك والصيانة والبيع، يمكن أيضاً توفير تقارير تحليلية حول قيمة الأصول وأدائها المالي، يساعد هذا في إدارة الأصول الثابتة بشكل فعال واتخاذ قرارات إستراتيجية حول الاستثمار والإصلاح والتجديد.

إلى جانب ذلك نجد لنظام المعلومات المحاسبي يستخدم بشركة سوناطراك لتحقيق ما يلي:

## 1. تحسين كفاءة العمليات:

تسعى شركة سوناطراك من خلال تحسين كفاءة العمليات إلى:

- أتمتة العمليات: يُساعد نظام المعلومات على أتمتة العديد من العمليات مثل إدارة الموظفين، وإدارة الإنتاج، وإدارة المخزون، مما يُحسن من كفاءتها ويُقلل من الأخطاء البشرية.
- تحسين التعاون والتواصل: يُسهّل نظام المعلومات التواصل بين مختلف أقسام سوناطراك، مما يُحسن من التنسيق والتعاون بينها.
- تحسين اتخاذ القرار: يُوفر نظام المعلومات للمديرين المعلومات التي يحتاجونها لاتخاذ قرارات صائبة في الوقت المناسب.

## 2. تعزيز الشفافية والمساءلة:

من خلال تعزيز الشفافية عن طريق استخدام نظام المعلومات داخل سوناطراك يتحقق للشركة:

- ضمان الوصول إلى المعلومات: يُتيح نظام المعلومات للموظفين الوصول إلى المعلومات التي يحتاجونها لأداء وظائفهم.
- متابعة الأداء: يُساعد نظام المعلومات على متابعة أداء الشركة وتحديد نقاط القوة والضعف.

- تحسين المساءلة: يُساعد نظام المعلومات على ضمان مساءلة جميع الموظفين عن أدائهم.

### 3. دعم الابتكار:

- تحليل البيانات: يُساعد نظام المعلومات على تحليل البيانات واستخراج المعلومات القيمة منها، مما يُساعد على تطوير منتجات وخدمات جديدة.
- البحث والتطوير: يُمكن استخدام نظام المعلومات لدعم البحث والتطوير في مجالات جديدة.
- تحسين العمليات: يُمكن استخدام نظام المعلومات لتحسين العمليات الحالية وجعلها أكثر كفاءة.

### 4. مواكبة التطورات:

- التطورات التكنولوجية: يُساعد نظام المعلومات سوناطراك على مواكبة التطورات التكنولوجية في مجال الطاقة.
- التغيرات في السوق: يُساعد نظام المعلومات سوناطراك على فهم التغيرات في السوق وتقديم منتجات وخدمات تلي احتياجات العملاء.
- اللوائح والقوانين: يُساعد نظام المعلومات سوناطراك على الامتثال للوائح والقوانين الجديدة.

فبشكل عام يمكن القول أن نظام المعلومات يساعد سوناطراك على تحقيق أهدافها الإستراتيجية وتحسين أدائها بشكل عام، وعليه هذه الأدوار التي يمكن لنظام المعلومات المحاسبي أن يلعبها في شركة سوناطراك تعتمد على تكوين وتنفيذ نظام المعلومات المحاسبي وفقاً لاحتياجات الشركة وعملياتها الخاصة.

## المطلب الثاني: أنظمة المعلومات المستخدمة في عمليات اتخاذ القرار بشركة سوناطراك

شركة سوناطراك تستخدم عددًا من أنظمة المعلومات في عمليات اتخاذ القرار، ومن بين هذه الأنظمة نذكر:

### 1. نظام إدارة العمليات (ERP -Enterprise Resource Planning):

ويسمى أيضا نظام تخطيط موارد المؤسسات، حيث تسعى شركة سوناطراك لاستخدام نظامًا متكاملًا لإدارة الموارد المؤسسية، والذي يشمل وحدات مختلفة مثل المحاسبة وإدارة العقود والمشتریات وإدارة الموارد البشرية، يساعد هذا النظام في تنظيم العمليات الداخلية وتحقيق التكامل بين الأقسام المختلفة في الشركة.

### 2. نظام إدارة العلاقات مع العملاء (CRM -Customer Relationship Management):

يستخدم نظام إدارة العلاقات مع العملاء لتتبع وإدارة المعلومات المتعلقة بالعملاء والعمليات التجارية المرتبطة بهم، يساعد هذا النظام في تحسين التفاعل مع العملاء وتعزيز العلاقات التجارية.

### 3. نظام المعلومات الجغرافية (GIS -Geographic Information System):

يستخدم نظام المعلومات الجغرافية للتحليل وإدارة البيانات المكانية والجغرافية، يمكن استخدامه في تحليل الأراضي والموارد والتخطيط للمشاريع النفطية والغازية.

### 4. نظام إدارة المخاطر والأمان:

يعتمد سوناطراك على نظام إدارة المخاطر والأمان لتحليل ومراقبة المخاطر المحتملة واتخاذ التدابير اللازمة للوقاية منها، يهدف هذا النظام إلى ضمان سلامة الموظفين والممتلكات والبيئة.

### 5. نظام إدارة الموظفين:

تستخدم شركة سوناطراك هذا النظام لإدارة جميع جوانب الموارد البشرية في الشركة.

## خلاصة:

كون شركة سوناطراك مؤسسة اقتصادية ذات طابع تجاري يجب أن تراعي تطبيق استخدام نظام المعلومات المحاسبي، وهذا الضمان معرفة المركز الاقتصادي الذي تحققه المؤسسة عن طريق اتخاذ قرارات جيدة وناجحة، وحتى تفرض المؤسسة الاقتصادية مكانتها يتطلب تطبيق التسجيل المحاسبي بدقة وعلى أكمل وجه، وذلك عن طريق نظام المعلومات المحاسبي المتطور بشكل مستمر.

خاتمة

خاتمة:

إن دور نظام المعلومات في إتخاذ القرار ينبثق بداية من الدور الذي تلعبه المعلومات في إتخاذ القرار، حيث تقوم بتغذية سيرورة إتخاذ القرار عبر جميع مراحلها، فيقوم نظام المعلومات بدعم إتخاذ القرار في مختلف المستويات التنظيمية من خلال عدة أنواع من الدعم، وذلك بالتحكم الجيدّ والفعال في المعلومات التي تحتاجها سيرورة إتخاذ القرار وتوفيرها في الوقت الحقيقي.

إن القرارات المتخذة في المؤسسة تصنف إلى عدة أنواع وذلك بالإعتماد على مجموعة من المعايير ، كما تتأثر عملية إتخاذ القرار بمجموعة من العوامل التي من خلالها يستطيع المسير إختيار النموذج المناسب لإتخاذ القرار. بحيث أن كل طرف يعتمد في نشاطه أو تطبيقه على ما يتيح له الطرف الآخر، فعلى سبيل المثال تخطيط استراتيجيات المؤسسة يعتمد على قيام مسئولي الإدارة العليا المنوط بها صياغة الاستراتيجيات بالتفاعل مع نظم المعلومات التنظيمية من خلال المكونات المادية وغير المادية، واستخدام قواعد البيانات وتقنيات الاتصال، للحصول على الدعم المعلوماتي اللازم.

وعليه نتوصل إلى النتائج التالية:

- أن التغيرات الحاصلة في البيئة المحلية والعالمية للمؤسسة جعلت من المعلومات مورداً استراتيجياً.

-تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال عنصراً أساسياً في البنية التحتية لنظم المعلومات.

- إن إتخاذ القرار لا يتوقف عند كونه مجرد عملية فقط، وإنما هو سيرورة مراحل مترابطة ومتسلسلة ومرتبة تؤثر كل مرحلة في المرحلة التي تليها وتتأثر بالمرحلة التي قبلها

-يعتبر إتخاذ القرار جوهر رئيسي لمختلف الأنشطة والوظائف الإدارية في المؤسسة، وهو بداية رسم المسار المستقبلي للمؤسسة لكونها تغذي مراحل سيرورة القرار مرهونة بكفاءة نظام المعلومات.

قائمة المصادر

والمراجع

باللغة العربية:

كتب:

- أحمد حسين علي حسين، نظم المعلومات المحاسبي، ط2، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003
- أحمد رجب عبد العلي، المحاسبة الإدارية، د.ط، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002
- أحمد محمد زنبيل خوري، دور المحاسبين ومراقب الحسابات في اتخاذ القرارات الإدارية وتنمية الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006
- أحمد نور فتحي السوافري، المحاسبة الإدارية لاتخاذ القرارات، ط1، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 1997
- إسماعيل محمد السيد، نظم المعلومات واتخاذ القرارات الإدارية، ط1، المكتب العربي الحديث، 1984
- الخطيب أحمد، وزيفان خالد، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، ط1، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009
- سلوى أمين السامري، نظم المعلومات الإدارية، مصر، مطبعة الإشعاع الفنية، 1999
- سليمان مصطفى الدلاهمة، المبادئ وأساسيات علم المحاسبة، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- طعمة حسن ياسين، نظرية اتخاذ القرارات أسلوب كمي تحليلي، ط1، دار الصفاء، عمان، 2010.
- عبد الحميد عبد العظيم عبد السلام، القيادة الإدارية ودورها في صنع القرار، ط1، دار النهضة العربية، القاهرة، 1996
- عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، تنظيم إدارة الأعمال، ط1، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1996

- عبد المعطي عساف، مبادئ الإدارة الحديثة، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- عطا الله أحمد الحسبان، نظم المعلومات المحاسبية، ط1، دار اليازوري التعليمية، الأردن،  
2013
- عليان ربحي مصطفى، العمليات الإدارية، ط1، دار الصفاء، عمان، 2010.
- الكردي منال، العبد جلال، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، ط1 دار الجامعة الجديدة  
للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003
- كمال الدين مصطفى الدهراوي، نظم المعلومات المحاسبية في ظل تكنولوجيا المعلومات،  
المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008
- كنعان نواف سالم، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة، ط1، عمان،  
2003
- كنعان نواف سالم، القيادة الإدارية، ط1، دار الثقافي، عمان، 2009
- محمد يوسف حنفاوي، نظام المعلومات المحاسبي، د.ط، دار وائل، عمان، 2001
- مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، ط1، الدر  
الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001.
- الموسوي منعم زمير، بحوث العمليات مدخل علمي لاتخاذ القرارات، ط1، دار وائل، عمان،  
2009
- هشام أحمد عطية، مدخل إلى نظام المعلومات المحاسبي، كلية التجارة، جامعة شمس، 2000
- ياسر صادق مطيع وآخرون، نظم المعلومات المحاسبية، ط1، مكتبة المجتمع الغربي، الأردن،  
2007

مذكرات تخرج:

- 
- مجهلي ناصر محمد، خصائص المعلومات المحاسبية وأثرها في اتخاذ القرارات، مذكرة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008-2009

قوانين:

- القانون 11-07 المتعلق بالنظام المحاسبي المالي، الجريدة الرسمية، العدد 74، بتاريخ 25 نوفمبر 2007

باللغة الأجنبية:

- Jean –Pierre Smith: « Management d'information de l'entreprise »,1994, P.102