



## دور الإفصاح في ترشيد القرارات الادارية في المؤسسات التجارية

**الباحثة: نور بشـنـاتـي**

طالبة دكتوراه، جامعة الجنان في طرابلس، لبنان

**[bchennatynour@gmail.com](mailto:bchennatynour@gmail.com)**

### مُلخَص البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى تبيان مدى الاستفادة من الإفصاح عن البيانات المالية للمؤسسة التجارية في ترشيد القرارات الادارية لها، من خلال تسليط الضوء على الإفصاح والقرارات الإدارية أنواعهم وأهميتهم.

ولتحقيق هذه الأهداف، فقد تم استخدام المنهج الوصفي وذلك بعد الاضطلاع على العديد من الدراسات والتوقف عند أحدث دراسات سابقة متوقّرة.

وخلصت هذه الدراسة أن الإفصاح يساعد المستفيدين على فهم وتقييم الوضع الحالي للمؤسسة وعليه، توجد علاقة ارتباط قوية بين الإفصاح عن البيانات والمعلومات المالية وبين عملية ترشيد القرارات الادارية في المؤسسات التجارية، لذا فإن توفر هذه البيانات بطريقة ملائمة، حيادية، شفافة وقابلة للمقارنة يخدم عملية الإفصاح في ترشيد القرارات المتخذة في المؤسسات التجارية.

**الكلمات المفتاحية:** الإفصاح، الترشيدي، القرارات الادارية، المؤسسات التجارية.

## **The Role Of Disclosure In Rationalizing Administrative Decisions In Commercial Establishments.**

### **Abstract:**

This study This study aims to demonstrate the extent to which disclosure of the financial statements of the commercial establishment is used in rationalizing its administrative decisions, by highlighting the types and importance of disclosure and administrative decisions.

To achieve these goals, the descriptive approach was used after carrying out many studies and stopping at the latest available previous studies.

This study concluded that disclosure helps beneficiaries to understand and evaluate the current situation of the institution, and accordingly, there is a strong correlation between the disclosure of financial data and information and the process of rationalizing administrative decisions in commercial establishments. Therefore, the availability of these data in an appropriate, neutral, transparent and comparable manner serves the process of disclosure. In rationalizing the decisions taken in commercial enterprises.

**Keywords:** Disclosure, Rationalization, Administrative decision, Commercial Institutions.



## المُقدِّمة:

تُشكّل القرارات الاداريّة في المؤسسات التجاريّة المحرّك الأساسي في مسارها، ولذا يعتمد أصحاب القرار أو الإداريين من الصف الأول على عدّة عوامل لاتخاذ هذه القرارات التي يمكن في بعض الأوقات أن تكون مصيريّة بالنسبة لتلك المؤسسة. لذا يعتمد الإداريون على دراسة تلك العوامل والمؤشرات والمعلومات لاختيار أفضل الحلول، ومن ضمن تلك المعلومات التي تتمُّ دراستها وتحليلها بشكل معمّق هي البيانات الماليّة، لذا فإن جودة هذه البيانات والإفصاح عنها بالطريقة المناسبة، يساهم بشكل كبير في الحصول على القرارات الصائبة التي تعود على المؤسسة بحلّ المشكلات التي من الممكن ان تعترضها أو أن تساهم باتخاذ قرار إداري بسيط مبنيّ على معلومات دقيقة عن المؤسسة.

## تساؤلات البحث:

إنّ التساؤل الرئيسي لهذا البحث هو:

هل للإفصاح دور في ترشيد القرارات الإداريّة في المؤسسات التجاريّة؟

## الأهداف:

يهدف هذا البحث إلى بيان التالي:

- ماهية الإفصاح، أهدافه، أنواعه وأهميته،
- أنواع القرارات الاداريّة، أهميتها، وأهميّة اتخاذها، وترشيدها،
- دور الإفصاح في ترشيد القرارات الاداريّة في المؤسسات التجاريّة.
- تقديم التوصيات المناسبة للنتائج المتحصّل عليها.

## الدراسات السابقة:

قام بن يوسف (2017)<sup>1</sup> بإجراء دراسة هدفت إلى تبيان آثار الإفصاح المحاسبي على الممارسات المحاسبية في ظل النظام المحاسبي المالي، على القوائم المالية خاصة، الميزانية، جدول حسابات النتائج ويرجع ذلك بشكل أساسي للأهمية البالغة لهذه القوائم لدى مستخدميها في اتخاذ القرارات المالية الملائمة وتقييم الأداء، إلى جانب عرض مختلف المداخل المحاسبية المقترحة من طرف المفكرين الأكاديميين والمحاسبين والمنظمات المهنية المحاسبية لتطوير مفهوم الإفصاح والقياس المحاسبي من القوائم المالية من جهة ومن جهة أخرى باعتبار أن النظام المحاسبي المالي مستمد من المعايير المحاسبية الدولية ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تطبيق أحد المداخل المقترحة لمعالجة تطوير مفهوم الممارسات المحاسبية في ظل النظام المحاسبي المالي، هذا وقد اعتمد المنهج الوصفي التحليلي في دراسته. وأبرز ما توصلت إليه هذه الدراسة أن عملية تقييم الممارسات المحاسبية في المؤسسة الاقتصادية في ظل النظام المحاسبي يلبي احتياجات المهتمين بمحيط المؤسسة الاقتصادي والمالي والمهتمين بالمعلومة المحاسبية من خلال توحيد طرق التسجيل والعرض المحاسبي، وأن النظام المحاسبي المالي يجب ان يكون منسجماً من حيث المبادئ والقواعد التي يتبناها، وقد تطورت الأنظمة المحاسبية والتي تهتم كثيراً بالقواعد المتعارف عليها وفق معايير المحاسبة الدولية، أيضاً بأن كفاءة وفعالية الممارسات المحاسبية من خلال تطبيق النظام المحاسبي المالي في المؤسسة الاقتصادية يساهم بإزالة الالتباس عن العديد من الممارسات المحاسبية.

أما نشوان (2017)<sup>2</sup> فقد هدفت دراسته إلى معرفة العلاقة بين إعداد القوائم المالية وترشيد اتخاذ القرارات الاستثمارية. حيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى دراسة ميدانية. وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: وجود علاقة ارتباط معنوية بين مكونات القوائم المالية المتمثلة في (قائمة المركز المالي، وقائمة الدخل، وقائمة التدفقات النقدية، وقائمة التغير في حقوق المساهمين، والإيضاحات التفسيرية) وترشيد اتخاذ القرارات الاستثمارية في الشركات الخدمائية العاملة في قطاع غزة. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام باتخاذ القرارات الاستثمارية في ضوء المعلومات المحاسبية التي توفرها القوائم المالية بحيث لا يتم اتخاذ القرارات بناء على التقديرات الشخصية لما لذلك من آثار سلبية على القرارات المتخذة.

<sup>1</sup> بن يوسف، خلف الله. أهمية الإفصاح والقياس المحاسبي في القوائم المالية في ظل النظام المحاسبي المالي (SCF) وأثره على الممارسات المحاسبية في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد السابع، حزيران 2017.

<sup>2</sup> نشوان، إسكندر. دراسة واختبار العلاقة بين إعداد القوائم المالية وترشيد اتخاذ القرارات الاستثمارية: دراسة تطبيقية على الشركات الخدمائية العاملة في قطاع غزة. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 17 العدد (1)(B) تموز 2020.



بينما دراسة عليّ (2013)<sup>3</sup> فهدفت إلى إبراز دور الإدارة في توفير المعلومات المحاسبية الملائمة التي تُساعد على قياس تكلفة رأس المال الفكري، وبيان أثر المعلومات المحاسبية في قياس تكلفة رأس المال الفكري. استخدمت الدراسة المنهج التاريخي لمتابعة الدراسات السابقة والمنهج الاستنباطي لتحديد محاور الدراسة وصياغة الفرضيات، والمنهج الاستقرائي لاختبار فرضيات الدراسة، والمنهج الوصفي باستخدام أسلوب العينة العشوائية لمعرفة دور المعلومات المحاسبية في القياس والإفصاح عن تكلفة رأس المال الفكري. وتوصلت الدراسة إلى أن تطوير وتحديث المعلومات المحاسبية وقواعد البيانات الخاصة برأس المال الفكري تُمكن من قياس تكلفة رأس المال الفكري بصورة جيدة. بالإضافة إلى أنّ المعلومات المحاسبية تُعتبر من أهم المصادر الأساسية التي تساعد في قياس تكلفة رأس المال الفكري. هذا وتوصلت الدراسة إلى أنّ المحاسبة على رأس المال الفكري تعمل على تحسين جودة المعلومات المحاسبية المقدّمة للإدارة العليا.

### المنهج:

يهدف هذا البحث إلى معرفة أهمية ودور الإفصاح في ترشيد القرارات الادارية، وتمّ استخدام المنهج الوصفي الذي يقوم على أساس الوصف المنظم للحقائق، والذي يعتمد على تحديد طبيعة الظروف والممارسات السائدة، وذلك من خلال الدراسة النظرية وتمّ استخدام مصادر ومراجع علمية من كتب وأبحاث جامعية ومواقع الكترونية ومجالات محكمة... إلخ.

---

<sup>3</sup> علي، رنا الياس صالح. دور المعلومات المحاسبية في القياس والإفصاح عن تكلفة رأس المال الفكري- دراسة ميدانية، رسالة ماجستير،

الخرطوم، جامعة السودان العلوم والتكنولوجيا، الدراسات التجارية، 2013. <http://repository.sustech.edu/handle/123456789/9793>.

## أولاً: الإفصاح.

### - ماهية الإفصاح:

إن مصدر مُصطلح الإفصاح بالتعريف اللغوي من فعلِ أفضَحَ، وهو الإفصاح عن الحقائق والتفاصيل عن حالة شركة معيّنة<sup>4</sup> والإفصاح يعني باللغة الإنكليزية (Disclosure).

والإفصاح هو الكشف الرسمي للمعلومات والأحداث الجوهرية التي حصلت والتي لها تأثير على الشركة ويجب أن يعلم بها كافة المساهمين<sup>5</sup>.

والإفصاح إمّا ان يكون مالي (Financial disclosure) أو محاسبي (Accounting Disclosure) فالإفصاح المالي هو أن تفصح المؤسسة للمتعاملين معها عن أعمالها التجارية والمخاطر المحتملة، وهي بمثابة تفسير للأنشطة التي تؤثر على النتائج المالية للمؤسسة وممارساتها في السوق لمساعدة المستثمر وغيره من المتعاملين في اتخاذ قرارات استثمارات سديدة، وذلك من خلال تقارير مختلفة كالتقارير السنوية والربع سنوية، تقارير عن أحداث مادية أو جوهرية وتقارير عن أحداث لاحقة لتقديم تقاريرها المالية.

أما الإفصاح المحاسبي، فهو تحويل معلومات داخلية مُحكَرة من قبل إدارة المؤسسة وغير متاحة للجمهور لتصبح معلومات خارجية، وتتصف هذه المعلومات بالكفاية والشمولية والعدالة<sup>6</sup>. وتعود أهميته كمبدأ ثابت في اعداد التقارير المالية الى كونه أحد الأسس الرئيسية التي تركز عليها المبادئ المحاسبية المتعارف عليها (GAAP) وتدعو هذه المبادئ الى الإفصاح الكامل عن جميع المعلومات المحاسبية والمالية وغيرها من المعلومات الهامة ذات العلاقة بنشاط الجهة المعنية والواردة في بياناتها المالية وذلك لصالح المستفيدين الآخرين<sup>7</sup>.

### - أهداف الإفصاح:

يهدف الإفصاح إلى أن تكون كافة المعلومات المؤثرة على القرارات الاستثمارية متاحة بنفس الدرجة للجميع وبنفس الوقت، وبذلك يعلم المستثمر الحالي عن التغييرات في الشركة المساهم بها ويعتمد عليها ليقوم باتخاذ قراره، بالإضافة إلى المستثمرين الجدد يمكنهم بناء قراراتهم على صحة ودقة تلك المعلومات.

<sup>4</sup> موقّع المعاني. تعريف ومعنى إفصاح في معجم المعاني الجامع. <http://www.almaany.com>

<sup>5</sup> هارفر د بزنس ريفيو العربية- شبكة هيكل ميديا المعرفية. <https://hbrarabic.com/المفاهيم-الادارية/الإفصاح/>

<sup>6</sup> قدومي، عبد الرحيم، الإفصاح عن الموارد البشرية ضمن التقارير المالية في شركات المساهمة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، العدد 09، صفحة 295، 2013.

<sup>7</sup> مقال من مجلة جريدة المحاسبين (2018). درس في الإفصاح المحاسبي في القوائم المالية للمصارف. [www.almohasben.com](http://www.almohasben.com)



## - أنواع الإفصاح.

يمكن تصنيف الإفصاح من حيث الأهداف إلى ما يلي:

أ- الإفصاح الكامل، ويُقصد به شمولية التقارير المالية وأهمية تغطيتها لأي معلومات ذات أثر محسوس على القارئ أو المستخدم وأهمية هذا النوع من الإفصاح من أهمية القوائم المالية كمصدر أساسي يُعتمد عليه في اتخاذ القرارات وهو يشمل الحقائق في نهاية الفترة المحاسبية والوقائع اللاحقة لتواريخ القوائم المالية والتي لها تأثير على مستخدميها.

ب- الإفصاح العادل، الذي يهدف إلى الرعاية المتوازنة لاحتياجات جميع الأطراف المالية إذ يتوجب إخراج القوائم المالية والتقارير بالشكل الذي لا يُقدّم أو يفضّل مصلحة فئة معينة على مصلحة الفئات الأخرى.

ج- الإفصاح الكافي، يشمل تحديد الحد الأدنى الواجب توفيره من المعلومات المحاسبية في القوائم المالية ويمكن ملاحظة أن مفهوم الحد الأدنى غير محدّد بشكل دقيق إذ يختلف حسب الاحتياجات والمصالح بالدرجة الأولى كونه يؤثر تأثيراً مباشراً في اتخاذ القرار.

د- الإفصاح الملائم، وهو الإفصاح الذي يُراعي حاجة مستخدمي البيانات وظروف المؤسسة وطبيعة نشاطها إذ أنه ليس من المهم فقط الإفصاح عن المعلومات المالية بل الأهم أن تكون ذات قيمة ومنفعة بالنسبة لقرارات المستثمرين والدائنين وتتناسب مع نشاط المؤسسة وظروفها الداخلية<sup>8</sup>.

هـ- الإفصاح التتقفي، وهو الإفصاح عن مكونات الأصول الثابتة والمخزون السلعي والإفصاح عن سياسة الإدارة المتبعة الخاصة بتوزيع الأرباح والهيكل التمويلية للمؤسسة.

<sup>8</sup> موقع بيت دوت كوم

مالفرق-بين-الإفصاح-المالي-و-المحاسبى//355376/q/specialties/ar/specialties/bayt.com

و- الإفصاح الوقائي، وهو الإفصاح عن المعلومات المحاسبية بالشكل الذي يجعل التقارير المالية غير مضللة لمستخدميها وخاصة المستثمرين منهم حيث يهدف إلى حماية المجتمع المالي، ويتطلب الكشف عن الأمور الآتية:

- السياسة المحاسبية.
- التغيير في السياسة المحاسبية.
- تصحيح الأخطاء في القوائم المالية.
- المكاسب والخسائر المحتملة.
- الارتباطات المالية.
- الأحداث اللاحقة.<sup>9</sup>

بدأ فرض الإفصاح على الشركات المساهمة في الولايات المتحدة الأميركية منذ إطلاق قانون الأوراق المالية عام 1933، وذلك لتلافي ما حصل عند انهيار سوق الأوراق المالية في أزمة الكساد الكبير عام 1929، حيث تعالت اتهامات موجّهة لإدارة السوق بانعدام الشفافية، ما أتاح لبعض أصحاب النفوذ الوصول للمعلومات واتخاذ قراراتهم بسرعة ودرجة تأكّد أكبر من باقي المستثمرين.

#### - أهمية الإفصاح:

ركّزت لجنة معايير المحاسبة الدولية (IASB) في كافة المعايير التي أصدرتها وهي (41) معياراً، على الإفصاح في نهاية كل معيار حيث ذكرت متطلبات تقيّد المؤسسات بها عند تطبيق هذا المعيار<sup>10</sup>. ومن هنا تتضح أهمية متطلبات الإفصاح في المعايير الدولية.

وهنا تجدر الإشارة بأن عدد المعايير السارية المفعول حتى نهاية عام 2020 هي (28) معياراً محاسبياً تحت تسمية "معايير المحاسبة الدولية" (IAS) بالإضافة إلى (17) معياراً تحت تسمية "المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية" (IFRS)<sup>11</sup>.

<sup>9</sup> مقال من مجلة جريدة المحاسبين (2018). هل تعلم ما هي أنواع الإفصاح المحاسبي. موقع مجلة المحاسبين www.almohasben.com

<sup>10</sup> بن يوسف، خلف الله. أهمية الإفصاح والقياس المحاسبي في القوائم المالية في ظلّ النظام المحاسبي المالي (SCF) وأثره على الممارسات المحاسبية في المؤسسات الاقتصادية.

<sup>11</sup> www.iasplus.com





## ثانياً: ترشيد القرارات الادارية.

### - معنى مُصطلح ترشيد.

يأتي أصل كلمة ترشيد من "رشد ترشيداً" وتعني أرشده وهداه<sup>12</sup> ،

### - ماهية القرارات الادارية.

إن القرارات الادارية هي عملية يتم بموجبها اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة لحلّ المشكلة بعد دراستها وتحليلها من أجل الوصول إلى أهداف المؤسسة.

فعملية اتخاذ القرارات الادارية هي مرحلة مُتقدّمة من المراحل الادارية التي يجب أن تتأني المؤسسة في عملية اتخاذها لتكون تلك القرارات صائبة.

فاتخاذ القرارات الادارية والى استراتيجية يأتي بعد قراءة تفصيلية ومعقّدة للأرقام والنتائج التي بناءً عليها يتم اتخاذ هذه القرارات، وليس عبر اجتهادات أو تحليلات شخصية دون الإعتدال على بيانات ذات مصداقية عالية من مصادر موثوقة داخل المؤسسة أو خارجها، بحيث يجب مراجعة عدّة قوائم مالية أساسية بشكل دوري (شهري، فصلي، نصف سنوي، ...).

والقوائم المالية هي المُنتج النهائي الرسمي للنظام المحاسبي لأي مؤسسة، وهي تُقدّم للمستفيدين، القراء والمستخدمين معلومات وبيانات إحصائية عن التشغيل من خلال قائمة نتيجة الأعمال بما في ذلك صافي الربح أو الخسارة عن مدّة زمنية معيّنة، وإحصائيات عن الموجودات والمطلوبات من خلال الميزانية، والتدفقات النقدية والتغيرات في حقوق الملكية والإيضاحات التفسيرية المتممة لها.

عند دراسة إمكانية الإستثمار أو لاتخاذ قرارات ادارية يجب الاطلاع على القوائم المالية التالية:

- قائمة المركز المالي أو الميزانية العمومية،

- قائمة الدخل أو بيان الأرباح والخسائر،

- قائمة التدفقات النقدية،

- قائمة حقوق الملكية.

- بحيث أنّ كل قائمة مذكورة أعلاه لديها دورٌ بشرح الوضع المالي للشركة ولفهم الوضع بدقّة لا بدّ من قراءتها مجموعةً، عندها يكون تحليل المعلومات بطريقة عامودية وأفقيّة لفهم التغيرات خلال الفترة التي تناولتها القوائم<sup>13</sup>.

<sup>12</sup>الحمصي، أحمد. ضناوي، سعدي. الرّفد معجم الناشئة اللغوي، المؤسسة الحديثة للكتاب، صفحة 423.

## أ- أنواع القرارات الاداريّة.

تختلف القرارات الاداريّة من حيث أنواعها فمنها القرارات التقليديّة والقرارات الغير تقليديّة، وهي كالتالي:

أ- القرارات التقليديّة، وتُقسم إلى قسمين:

- القرارات التنفيذيّة: وهي القرارات التي تتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة كالحضور والانصراف وتوزيع العمل والغياب والإجازات، وكيفية معالجة الشكاوى. وهذا النوع من القرارات يبتّ فيه على الفور المدير أو مسؤول القسم اعتماداً على التجارب والخبرات المكتسبة.
- القرارات التكتيكيّة: وهي القرارات المتكررة وبمستوى أعلى من القرارات التنفيذيّة وأكثر فنيّة وتفصيلاً. ويُوكل أمر مواجهتها إلى الرؤساء الفنيّين والمتخصّصين.

ب- القرارات الغير تقليديّة، وتُقسم أيضاً إلى قسمين:

- القرارات الحيويّة: وتعلق بالمشكلات الحيويّة حيث يحتاج حلّها إلى التفاهم والمناقشة وتبادل الرأي على نطاق واسع، ويشارك المدير ومُساعديه ومُستشاريه من الإداريين والفنيين والقانونيين وكل من يعينهم أمر القرار لحلّ هذا النوع من المشكلات بحيث يُعطيهم جميعاً حريّة المناقشة مع توضيح نقاط القوة والضعف ليتمّ بعدها اتخاذ القرار المناسب للمشكلة المطروحة.
- القرارات الإستراتيجية: وهي قرارات غير تقليديّة، تتّصل بمشكلات إستراتيجية وذات أبعاد متعدّدة وعميقة ومعقّدة، وهنا تتطلب البحث المتعمق والدّراسة المتأنّيّة والمستفيضة والمتخصّصة التي تتناول جميع الفرضيات والاحتمالات وتناقشها<sup>14</sup>.

فالمؤسّسات تبني قراراتها على مجموعة من المعلومات تتخذ من القوائم الماليّة التي توفر معلومات لاتخاذ القرارات الاستثماريّة ومنح القروض والتّعرف على التّغيرات التي تطرأ على المركز المالي للمؤسّسة.

<sup>13</sup> مقال من دوريّة: الخشن، ه

شام (2021). "ممارسات اداريّة وتجارب شخصيّة". العدد الثاني. صفحة 8.

<sup>14</sup> القراء، صالح مجد. اتخاذ القرارات الاداريّة (مراحلها وأنواعها). مدونة صالح مجد للعلوم الماليّة والاداريّة. Sqarra.wordpress.com

## - أهمية المعلومات للقرارات الادارية.

إن فهم الوضع الحالي للمؤسسة في ظل وجود مشكلة واقتراح حلول يتطلب جمع بيانات ومعلومات ذات صلة بالمشكلة ، لذلك فإن اتخاذ قرار فعال ومناسب مع وضع بدائل وخطط ومعرفة مدى احتمالية نجاح كل خطة لحل المشكلة يكون مبني على قدرة المدير أو المسؤول عن حل المشكلة بالحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات المحايدة والبيانات الدقيقة والملائمة زمنياً من مصادر مختلفة، والقيام بتحليلها بما يخدم الوضع الراهن على المؤسسة، من خلال هذه المعلومات يتم تحليل ومراقبة الحقائق والأرقام وملاحظة المؤشرات والتي تمكن صاحب القرار من استخراج القرار المناسب ومعرفة إمكانية نجاحه.

ويمكن تصنيف أنواع البيانات والمعلومات المستخدمة لدى الإدارة عند اتخاذ قرار، كما التالي:

1. البيانات والمعلومات الأولية والثانوية،

2. البيانات والمعلومات الكمية،

3. البيانات والمعلومات النوعية،

4. الأمور والحقائق.

لذا فإن توافر المعلومات الكافية والملائمة مهم للإدارة ليتم على ضوءها تحديد مسار المؤسسة في عدة مجالات ومسارات مستقبلية مهما بدى صغرهما.

## - المعلومات المفيدة للقرارات الادارية.

لابدّ بأن تتصف المعلومات ببعض الخصائص التي يُطلق عليها خصائص المعلومات المحاسبية وهذه الخصائص هي التوقيت الملائم، القدرة على التنبؤ، التغذية الراجعة، الصدق في التعبير، الحيادية، التنبؤ من المعلومة وإمكانية المقارنة<sup>15</sup>.

من أهداف التقارير المالية المعدة من الدوائر المالية للمؤسسات أن تكون نقطة البداية في تطبيق منهج المعلومات المحاسبية في ترشيد قرارات المستفيدين الخارجيين الرئيسيين، وهنا تأتي سمة جودة المعلومات التي يجب أن تتمتع بها تلك المعلومات المحاسبية لتكون مفيدة<sup>16</sup>.

<sup>15</sup> المخادمة، أحمد. (2007). أثر نظم المعلومات المحاسبية المحوسبة في اتخاذ القرارات الاستثمارية "دراسة تطبيقية على الشركات الأردنية"، مجلة مؤتة، المجلد 13، العدد 2، صفحة 264.

<sup>16</sup> الشيرازي، عباس مهدي، نظرية المحاسبة، ذات السلاسل، الكويت، 1990، صفحة 194.



## - أهمية اتخاذ القرارات الادارية.

إن عملية اتخاذ القرار هي عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطها، فمثلاً عند التخطيط، تتخذ الإدارة عدّة قرارات في كل مرحلة من مراحل عملية وضع الخطة والهدف وتحديد الموارد اللازمة وطرق وأساليب تشغيلها، وهذا كما في عملية تنظيم المهمات والأنشطة فيمكن أن تتخذ قرارات تشمل الهيكل التنظيمي بما فيه نوعه وحجمه وأساس تقسيمات الإدارات والدوائر والأقسام فيه، بالإضافة إلى العنصر البشري اللازم للقيام بتلك الأعمال.

أما عندما يأخذ المدير الناحية القيادية من وظيفته، فإنه يتخذ مجموعة من القرارات كتوجيه مرؤوسيه وتنسيق أعمالهم وجهودهم وتحفيزهم على الأداء الجيد وحلّ مشكلاتهم.

أما عند تأدية الإدارة وظيفة الرقابة فهي تتخذ قرارات بتحديد معاييرها الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات اللازمة لسير عملية الإنتاج وتصحيح الأخطاء في حال حدوثها. لذا فإن عملية اتخاذ القرارات هي دورة مستمرة مع استمرار العمليات الادارية.

فالقرارات الادارية هي تصرفات نظامية وقانونية ووسيلة من وسائل الإدارة لتحقيق أهداف المؤسسة، فالقرار الإداري يقوم بدور كبير في مجال العملية الادارية، فهو الذي يؤمن الموارد البشرية والمادية اللازمة للعملية الادارية، وهو الذي يوضّح توجهات وسياسات المؤسسة ويقوم بالإخطاء في مسار المؤسسة.

وعليه تتضح الالتزامات والحقوق، بحيث تعتبر عملية اتخاذ وإصدار القرارات من الوظائف الأساسية للمستويات العليا من الهرم الإداري. وما يُميز عملية اتخاذ القرارات الادارية فهي بالرغم من أنها تصدر باسم أحد المسؤولين الإداريين، إلا انها ناتج عن الجهود مجتمعة.

## ثالثاً: المؤسسات التجارية.

### - نبذة عن المؤسسات التجارية.

تُطلق تسمية مؤسسة تجارية على كل مؤسسة مُكونة من مجموعة عمال أو موظفين يعملون لغايات ربحية أو للتحصيل المالي. وأهم أهداف المؤسسة التجارية هو تسويق بضائع أو خدمات قد تنتجها المصانع التابعة لها أو ان تكون وكيلاً لبضائع من الخارج<sup>17</sup>.

أما كما عرفها القانون اللبناني: " المؤسسة التجارية اداة المشروع التجاري وهي تتألف اصلا من عناصر غير مادية، وتبعياً من عناصر مادية يرمي جمعها وتنظيمها للممارسة مهنة تجارية لا تنسم بطابع عام. تعتبر المؤسسة التجارية مشتملة على الاسم التجاري والشعار وحق الايجار والزبائن والمركز التجاري ما لم يعرب عن ارادة مخالفة بقيدھا في السجل التجاري او ببند مدرج في العقد الجاري على المؤسسة"<sup>18</sup>.

أما بالنسبة إلى إدارة المؤسسة التجارية، "يجوز اجراء عقود يكون موضوعها ادارة المؤسسات التجارية. ان عقد الادارة البسيطة هو العقد الذي بموجبه يُسلم صاحب مؤسسة تجارية استثمار هذه المؤسسة او استثمار فرع لها لشخص يكون حسب الاحوال إما وكيلاً مأجوراً وإما مُستخدماً عادياً بشكل انه يكون للعقد تارةً صفة عقد وكالة واخرى صفة عقد استخدام"<sup>19</sup>.

### - عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات.

تنسم عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات التجارية بدرجة كبيرة من الأهمية، إذ يترتب عليها نجاحها أو فشلها. وعملية اتخاذ القرار تعني تفضيل بديلاً واختياره بين مجموعة بدائل مطروحة، لذا لا بد ان يكون الخيار واعياً إذ تتوقف عليه جودة الأعمال المقبلة<sup>20</sup>.

يُمكن اتخاذ القرارات الادارية في المؤسسة من خلال أسلوبيين أساسيين يتمثلان في الأسلوب التقليدي القديم، والأسلوب العلمي الحديث.

<sup>17</sup> موقع ويكيبيديا [https://ar.m.wikipedia.org/wiki/مشاركة\\_الربح](https://ar.m.wikipedia.org/wiki/مشاركة_الربح)

<sup>18</sup> موقع مركز المعلوماتية القانونية- المادة 1 من الباب الأول: أحكام عامة من مرسوم اشتراعي رقم 11 تاريخ 1967/07/11- عدد الجريدة الرسمية 57- تاريخ النشر: 1967/07/17، صفحة 1023-1030.

<http://legallaw.ul.edu.lb/LawView.aspx?opt=view&LawID=201129>

<sup>19</sup> المادة 38 من الفصل الرابع: التعاقد على إدارة المؤسسات التجارية، الباب الثاني: في العقود المتعلقة بالمؤسسة التجارية (45-5)، المرجع السابق

<sup>20</sup> علواني، محمد، مقالة، مجلة رواد الأعمال، 2019/02/25



يعتمد الأسلوب التقليدي القديم في اتخاذ القرارات الإدارية معتمداً على الخبرات السابقة والتقدير الذاتي، المكتسبة مع مرور الوقت والتجارب المختلفة، كما يُضم جانب التجربة، أي تجربة الحلول المختلفة للوصول إلى النتائج المطلوبة.

أما بالنسبة إلى الأسلوب العلمي، فقد أثبتت عدم فعالية الأساليب القديمة في اتخاذ القرارات ومواكبة التطورات الحديثة في عمل المؤسسات، ويتطرق الأسلوب العلمي الحديث إلى حلّ المشكلات والتوصل إلى أفضل النتائج من خلال الطرق العلمية المبنية على المنطق بعيداً عن الاحتمالات الشخصية والعواطف.

#### - مراحل اتخاذ القرارات الإدارية.

يتم دراسة أي قرار جيداً قبل اتخاذه وإصداره، هذا ويكون قد تمت دراسة جميع الخيارات المتاحة وتم النظر فيها من كل ناحية. لذا فإن اتخاذ القرار يتطلب التوسع والتعمق في التفكير، وهو يتم على عدة مراحل:

#### المرحلة الأولى: تشخيص المشكلة.

ينبغي على المدير ان يُدرك وجود المشكلة التي بصددها أن يواجهها وان يعرف جوانبها، ابعادها ودرجة أهميتها، أعراضها وأسبابها، والوقت الملائم لحلّها واتخاذ القرار المناسب بشأنها.

#### المرحلة الثانية: جمع البيانات والمعلومات.

لفهم المشكلة أو الموضوع المراد اتخاذ قرار بشأنه، يتطلب الموقف جمع معلومات والبيانات ذات صلة بهذا الموضوع لفهم المشكلة أو الحالة الحقيقية، وهو مرهون بقدرة المدير في الحصول على أكبر قدر من المعلومات المحايدة والدقيقة والملائمة زمنياً ومن مصادر مختلفة، ومن ثم يقوم بتحليلها، يُقارن الحقائق والأرقام ويستدلّ بالمشورات التي تُساعده بالوصول إلى القرار الأنسب.

#### المرحلة الثالثة: تحديد الحلول المتاحة وتقييمها.

تعيين عدد الحلول المتاحة مرهون بعدة عوامل، كوضع المؤسسة، سياستها، وإمكانيتها المادية، الوقت المتاح لاتخاذ القرار أو حلّ المشكلة، وقدرة المدير أو مُتخذ القرار على اصدار قرارات منطقية كانت أو ابداعية، من هنا تتعدّد البدائل المُتاحة وترتيب أولوية تطبيقها بحسب توقع نجاحها.



### المرحلة الرابعة: اختيار الحل المناسب للمشكلة.

وهنا تتم عملية المفاضلة بين الحلول والمقترحات والاختيار بينهم يكون بحسب معايير واعتبارات موضوعية يستند إليها مُتخذ القرار في عملية الاختيار، وأبرز تلك المعايير:

- اختيار الحل الذي يساهم أكثر في تحقيق الهدف من القرار،
- توافق الحل مع سياسة وأهداف المؤسسة،
- درجة قبول أفراد المؤسسة للحل ومقدرتهم على تنفيذه،
- درجة سرعة الوصول إلى النتيجة المرجوة من الحل المطروح،
- مدى ملاءمة الحل مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة،
- كفاءة وملاءمة الحل للمشكلة المطروحة.

### المرحلة الخامسة: متابعة تنفيذ القرار وتقييمه.

عند قيام المدير باختيار قرار إداري يُطبقه في المؤسسة التي يُديرها، يقوم باختيار الوقت المناسب لإصدار هذا القرار، بحيث يضمن إمكانية تطبيقه ليعود بالمنافع المرجوة، ولا تقتصر هذه العملية على إصدار القرار والتأكد من تنفيذه بل وتشمل أن يتابع المدير التنفيذ إلى أن تظهر النتائج ويقوم بتقييم هذه النتائج ليتوصل إلى درجة فاعليتها ونجاحها في تحقيق الهدف الذي قامت لأجله، واكتشاف مكامن الضعف في القرار واصلاحه.

فعملية المتابعة تلك، تساعد مُتخذي القرار أو المدير من تنمية القدرة على تحري الدقة والواقعية في التحليل خلال عملية التنفيذ ومراقبة التغيرات لاكتشاف الفُصور ومعرفة الأسباب وتطوير أساليب لمعالجتها.



## - العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الادارية.

تؤثر عدة عوامل في اتخاذ القرارات الادارية، كالعوامل الداخلية والخارجية وغيرها، وهي عوامل تؤثر على مُتخذ القرار- أي المدير- وتؤدي إلى انحرافات في مسار تنفيذ القرار.

- مُتخذ القرار نفسه، أو يمكن أن يكون المدير نفسه، بحيث يجب أن يتمتع بصفات القائد الإداري، كالتحلي بالخبرة والحكمة ولديه المقدرة على تجاهل الحلول الفاشلة، ولديه قدرة الاستعانة بالتجارب الجيدة.
- التوقيت الخاص باتخاذ القرار وتنفيذه، فاتخاذ القرار واصداره بالوقت المناسب يُعتبر عنصراً هاماً في عملية نجاح أو فشل اتخاذ إي قرار كان.
- مشاركة المتأثرين بعملية اتخاذ القرار، بحيث أن قبولهم للقرارات الصادرة يُساهم في عملية تنفيذ ونجاح القرارات.
- البيئة الداخلية للمؤسسة، كحجمها، قوانينها، مواردها البشرية، المالية، والعلاقات، امتدادها الجغرافي وغيرها.
- البيئة الخارجية للمؤسسة، كالعوامل السياسية، الاقتصادية، التكنولوجية، الثقافية وغيرها.





#### رابعاً: دور الإفصاح في ترشيد القرارات الادارية في المؤسسات التجارية.

إن المؤسسة إذا ما أرادت أن تنجح بدورها وتستمر بعملها، فمن الضروري أن يتوفر لدى المديرين والقائمين على إدارتها معلومات سليمة وملائمة للبيئة الحالية للمؤسسة، التي تمكنهم من تقييم الوضع الحالي وبناء فكرة شاملة عنها، مما يؤدي إلى ترشيد قراراتها الادارية وضمان حسن سير العمل، الذي يؤدي بدوره إلى الحفاظ على موارد المؤسسة وضمان استمراريتها وبالتالي تحقيق أهدافها.

وعليه يجب ان يتوفر في المؤسسة نظام معلومات متطور يضمن جودة وملائمة البيانات المالية الذي بدوره يقدم التدفق المستمر للمعلومات اللازمة بالجودة المناسبة وبالوقت الملائم لمُتخذي القرار، لذا يكون الإفصاح عن هذه البيانات المُحرك الأساسي باتجاه القرارات الصائبة واختيار البديل الأفضل لحلّ المشاكل.

فاتخاذ القرار الجيد يعتمد بنسبة كبيرة على المعلومات المتوفرة، وبجزء صغير على الذكاء والإلهام، حيث أن البيانات والمعلومات تُساهم أيضاً في تقدير نسبة نجاح وقابلية تنفيذ القرار المُتخذ. فالمعلومات والقرارات هما موضوعان مرتبطان لا يمكن التعرّض لأحدهما دون الآخر.



## النتائج والتوصيات:

### أولاً: النتائج.

فيما تقدّم، يُمكن استنتاج ما يلي:

- إن الإفصاح يساعد المستفيدين على فهم وتقييم الوضع الحالي للمؤسسة.
- وجود علاقة ارتباط قوية بين الإفصاح عن البيانات والمعلومات الماليّة وبين عمليّة ترشيد القرارات الاداريّة في المؤسسات التجاريّة.
- تأتي أهميّة الإفصاح عن البيانات لترشيد القرارات من ضرورة توفر هذه البيانات بطريقة مُلائمة، حياديّة، شفافة وقابلة للمُقارنة.
- يلعب الإفصاح دوراً هاماً في ترشيد القرارات الإدارية في المؤسسات التجاريّة.

### ثانياً: التوصيات.

وعليه فإن أبرز التوصيات هي:

- ضرورة توفير الإفصاح اللازم للمستفيدين ليتسنى لهم اتخاذ القرارات الملائمة.
- ضرورة الاهتمام باتخاذ القرارات الاداريّة في ضوء البيانات والمعلومات المحاسبية التي توفرها القوائم الماليّة، بحيث لا يتمّ اتخاذ أي قرار مبنيّ على التقديرات والخبرة الشخصية.
- ضرورة العمل على إعداد وتطوير نظام المعلومات لا سيما المعلومات المحاسبية والماليّة ليكون على درجة عاليّة من الكفاءة والفاعليّة والشفافيّة، ليلبي متطلبات الإدارة، ويؤمن المعلومات اللازمة لترشيد اتخاذ القرارات الاداريّة.

## المراجع:

1. بن يوسف، خلف الله ( 2017 ) أهمية الإفصاح والقياس المحاسبي في القوائم المالية في ظل النظام المحاسبي المالي (SCF) وأثره على الممارسات المحاسبية في المؤسسات الاقتصادية. حزيان.
2. نشوان، إسكندر ( 2020 ) دراسة واختبار العلاقة بين إعداد القوائم المالية وترشيد اتخاذ القرارات الاستثمارية: دراسة تطبيقية على الشركات الخدمائية العاملة في قطاع غزة. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 17 العدد 1(B) تموز.
3. علي، رنا الياس صالح ( 2013 ) دور المعلومات المحاسبية في القياس والإفصاح عن تكلفة رأس المال الفكري- دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، الخرطوم، جامعة السودان العلوم والتكنولوجيا، الدراسات التجارية، ،  
<http://repository.sustech.edu/handle/123456789/9793>
4. موقع المعاني. تعريف ومعنى إفصاح في معجم المعاني الجامع. <http://www.almaany.com>
5. هارفرد بنس ريفيو العربية- شبكة هيكل ميديا المعرفية،  
<https://hbrarabic.com/المفاهيم-الادارية/الإفصاح/>
6. قدومي، عبد الرحيم ( 2013 ) الإفصاح عن الموارد البشرية ضمن التقارير المالية في شركات المساهمة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، العدد 09، صفحة 295.
7. مقال من مجلة جريدة المحاسبين ( 2018 ). درس في الإفصاح المحاسبي في القوائم المالية للمصارف. موقع مجلة المحاسبين،  
[www.almohasben.com](http://www.almohasben.com)
8. موقع بيت دوت كوم  
<https://specialties.bayt.com/ar/specialties/q/355376/> ما الفرق بين- الإفصاح- المالي- و- المحاسبي/
9. مقال من مجلة جريدة المحاسبين ( 2018 ). هل تعلم ما هي أنواع الإفصاح المحاسبي. موقع مجلة المحاسبين، [www.almohasben.com](http://www.almohasben.com)



10. بن يوسف، خلف الله ( 2017 ). أهمية الإفصاح والقياس المحاسبي في القوائم المالية في ظل النظام المحاسبي المالي (SCF) وأثره على الممارسات المحاسبية في المؤسسات الاقتصادية. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد السابع، حزيران.
11. موقع الكتروني. [www.iasplus.com](http://www.iasplus.com)
12. الحمصي، أحمد. ضناوي، سعدي. الرّفد معجم الناشئة اللغوي، المؤسسة الحديثة للكتاب، صفحة 423.
13. مقال من دورية: الخشن، هشام (2021). "ممارسات ادارية وتجارب شخصية". العدد الثاني. صفحة 8.
14. القراء، صالح محمد. اتخاذ القرارات الادارية (مراحلها وأنواعها). مدونة صالح محمد القراء للعلوم المالية والادارية. [Sqarra.wordpress.com](http://Sqarra.wordpress.com)
15. المخادمة، أحمد. (2007). "أثر نظم المعلومات المحاسبية المحوسبة في اتخاذ القرارات الاستثمارية" دراسة تطبيقية على الشركات الأردنية"، مجلة مؤتة، المجلد 13، العدد 2، صفحة 264.
16. الشيرازي، عباس مهدي (1990)، نظرية المحاسبة، ذات السلاسل، الكويت، ص194.
17. موقع ويكيبيديا ، /مشاركة\_الربح [https://ar.m.wikipedia.org/wiki/مشاركة\\_الربح](https://ar.m.wikipedia.org/wiki/مشاركة_الربح)
18. موقع مركز المعلوماتية القانونية- <http://legallaw.ul.edu.lb>
19. علواني، محمد (2019) مقالة، مجلة رواد الأعمال، 2019/02/25.