أثر تطبيق تخطيط موارد المؤسسة ERP على فعالية البيانات المحاسبية

د. عبد الماجد محمد منير الجنباز

FREE EDITION
كتاب مجاني لايباع
NOT FOR SALE

KIE Publication

جامعة كاي
الدراسات العليا
كلية الاقتصاد

أثر تطبيق تخطيط موارد المؤسسة ERP على فعالية البيانات المحاسبية

The Effect of Implementing Enterprise Resource Planning on The Efficiency of Accounting Data

رسالة قدمت لنيل درجة الدكتوراه في المحاسبة

إعداد

د. عبد الماجد محمد منير الجنباز

إشراف

أ. د. سامر مظهر قنطقجي

٢٠١٧ – ٢٠١٨ م

جامعة كاي

جامعة أونلاين مرخصة من التعليم العالي

متخصصة في الاقتصاد الإسلامي وعلومه

https://kie.university

مطبوعات KIE

إن مطبوعات (كاي) تهدف إلى :

- تبنيّ نشر مؤلفات علوم الاقتصاد الإسلامي في السوق العالمي؛ لتصبح متاحة للباحثين والمشتغلين في المجالين البحثي والتطبيقي على شكل كتاب الكتروني مجاني .
- توفير جميع المناهج الاقتصادية للطلاب والباحثين بصبغة إسلامية متينة .
- أن النشر الالكتروني يعتبر أكثر فائدة من النشر الورقي .
- أن استخدام الورق مسيء للبيئة، ومنهك لمواردها .

واللهُ من وراء القصد .

رابط لزيـــارة جامعة KIE University.

يمكنكم التواصل عبر www.kantakji.com

مركز أبحاث فقه المعاملات الإسلامية
Islamic Business Researches Center

توضيح

إن كل ما ورد في الكتاب هو حقوق بحثية للمؤلف، ويعتبر ورقة بحثية من الأوراق البحثية لمركز أبحاث فقه المعاملات الإسلامية وجامعة كاي.

يسمح باستخدام هذ الكتاب كمنهج أكاديمي (كما هو منشور) مجاناً مع ضرورة المحافظة على حقوق المؤلف.

www.kantakji.com www.kie.university

الفهرس

مطبوعات KIE ٤

توضيح ٥

الفهرس ٦

المقدمة ٩

الفصل الأول

تخطيط موارد المؤسسة ١٨

المبحث الأول

مفهوم نظام تخطيط موارد المؤسسة..... ١٩

تعريف نظام تخطيط موارد المؤسسة ١٩

تطور نظام تخطيط موارد المؤسسة ٢٣

الوظائف والإدارات التي يشملها نظام تخطيط موارد المؤسسة ٣٠

مراحل تطور برامج نظم تخطيط موارد المؤسسة ٣١

مزودو خدمات تطبيق موارد المؤسسة ٣٣

المبحث الثاني

فوائد تخطيط موارد المؤسسة..... ٣٦

فوائد تخطيط موارد المؤسسة ٣٦

متطلبات تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ٤١

المبحث الثالث..... ٤٧

مبادئ تطبيق تخطيط موارد المؤسسة..... ٤٧

مبادئ تطبيق تخطيط موارد المؤسسة ٤٧

المبحث الرابع..... ٥٩

حوكمة المؤسسات ونظام تخطيط موارد المؤسسة..... ٥٩

مفهوم وتعريف حوكمة المؤسسات وأهميتها ٥٩

ركائز حوكمة المؤسسات ٦٢

أهداف الرقابة الداخلية ٦٤

عناصر الرقابة الداخلية والتعديلات عليها لتطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ٦٦

الفصل الثاني

جودة البيانات المحاسبية ٦٩

المبحث الأول..... ٧٠

خصائص البيانات المحاسبية ٧٠

خصائص البيانات المحاسبية ٧٠

خصائص أخرى تزيد من كفاءة البيانات المحاسبية ٧٥

المعوقات التي تحول دون تطبيق خصائص البيانات المحاسبية ٧٦

المبحث الثاني..... ٧٩

قياس البيانات المحاسبية..... ٧٩

مقومات القياس المحاسبي ٧٩

طرق القياس المحاسبي ٨١

خطوات القياس المحاسبي ٨٢

معايير المحاسبة الدولية وعملية القياس للبيانات المحاسبية ٨٤

أهداف القياس المحاسبي وأثره على البيانات المحاسبية ٨٧

المبحث الثالث..... ٨٩

الإفصاح عن البيانات المحاسبية ودوره في تلبية احتياجات أصحاب المصلحة ٨٩

القوائم المالية وماهيتها ٨٩

مكونات القوائم المالية وخصائصها ٩٠

المحتوى المعلوماتي للتقارير المالية ٩١

مستخدمو القوائم المالية (أصحاب المصلحة) ٩١

المبحث الرابع ٩٣

البيانات المحاسبية ونظام تخطيط موارد المؤسسة..... ٩٣

التطبيقات الأساسية ٩٥

التطبيقات التحليلية ٩٥

الفصل الثالث

تطبيق تخطيط موارد المؤسسة على البيانات المحاسبية ٩٩

المبحث الأول
عرض ودراسة البيانات المالية للفترة المالية ٢٠١٥-٢٠١٦ لثلاث مؤسسات قامت بتطبيق نظام تخطيط الموارد وثلاثة أخرى لم تطبقه..... ١٠٠
التحليل المالي للمؤسسات والنسب المختارة ١٠١
المؤسسات التي تطبق نظام تخطيط موارد المؤسسة ١٠٥
مؤسسات لا تطبق ال ERP ١٠٩
المبحث الثاني
فعالية تطبيق تخطيط موارد المؤسسة على البيانات المحاسبية والإدارات
SAP دراسة حالة نظام..... ١١٤
فعالية تطبيق وتخطيط موارد المؤسسة على البيانات المحاسبية والإدارات ١١٤
أثر تطبيق ERP على الإدارات ١٢٠
الخاتمة ١٢٢
النتائج والتوصيات ١٢٤
النتائج: ١٢٤
التوصيات: ١٢٦
المراجع ١٢٨
الملاحق ١٣٥
أ. المؤسسات التي تطبق نظام تخطيط موارد المؤسسة..... ١٣٥
أولاً: شركة الأسمدة العربية السعودية (سافكو) ١٣٥
ثانياً: شركة سابك ١٤١
ثالثاً: شركة سابتكو ١٤٨
ب. المؤسسات التي لا تطبق نظام تخطيط موارد المؤسسة..... ١٥٤
أولاً: شركة باعظيم ١٥٤
ثانياً: شركة مطابخ ومطاعم ريدان ١٦٠
ثالثاً: شركة الكثيري القابضة ١٦٧

المقدمة

تعتبر الشركات والمؤسسات بجميع أحجامها عصب أي اقتصاد، والمحرك الأساسي للأموال، ونجاحها هو من نجاح الدول اقتصادياً؛ فكم ساهمت شركات محلية في رفع أسماء دولها عالياً بين الدول في المجال التجاري وفي المحافل الاقتصادية المختلفة بسبب ما حققته هذه الشركات من نجاحات على المستوى المحلي تبعها نجاحات إقليمية ودولية.

ولم يكن هذا النجاح ليظهر إلا لسبب – هو من الأهم إن لم يكن الأهم – ألا وهو الإدارة المالية والمحاسبية الكفؤة التي ساهمت في تسجيل البيانات المحاسبية والمالية بالدقة والشفافية والوقت المناسب أثناء الفترة المالية، ومن ثم الإفصاح عن هذه البيانات لعموم جمهور المستفيدين الذين عبروا عن اقتناعهم بها؛ لتجديد الاستثمار والولاء لهذه المؤسسة لفترة مالية أخرى، وهكذا؛ حتى تصبح المؤسسة في مصاف الشركات العالمية التي يشار إليها بالبنان.

إن الشركات تبحث دائماً منذ بداية ظهورها وانتشارها على مقاربة الكمال لتقديم بياناتها المحاسبية لأصحاب المصلحة، يتضمن ذلك: العدالة والشفافية والمصداقية والسهولة والتوقيت وغيرها الكثير من الصفات والميزات الخاصة بهذه البيانات. ومن الواضح أن الوصول إلى درجة الكمال في البيانات المحاسبية أمرٌ مستحيل، كما هو الأمر في معظم العلوم الإدارية، لكن وعلى الرغم من ذلك هناك كثير من العوامل التي تجعلها ذات فائدة في اتخاذ القرارات بالنسبة للمستفيدين الداخليين والخارجيين حتى وإن لم تكن هذه البيانات تعبر بشكل دقيق عما يدور في أروقة المؤسسة.

إن القوائم المالية، والتي تعتبر أهم مصادر البيانات المحاسبية، هي العنوان الأساسي الذي يعبر عن المؤسسة، وهي الملخص لما تم خلال عامٍ سابق من أنشطة ومزاولات واستثمارات في المؤسسة، كما أن للإيضاحات المرفقة معها نصيب الأسد في التقييم الذي سيطال مجلس الإدارة ومدى كفاءتهم في قيادة دفة المؤسسة نحو برّ الأمان خلال سنة مالية، مما ينعكس على قرارات أصحاب المصلحة في البقاء مع المؤسسة أو الاستثمار بها من عدمه.

لقد بدأت الشركات – بطبيعة الحال – بإصدار قوائمها المالية يدوياً، لذلك يمكن تصور كمية البيانات الهائلة التي تم جمعها وتبويبها وحفظها بالدفاتر الورقية التي تعبر عن عشرات بل ومئات الحسابات وتفريغها كاملة بعد عمل التسويات المختلفة عليها في ملخص لا يتجاوز عشرين ورقة في بعض الأحيان. وكذلك يمكن تصور كم الأخطاء التي قد يقع بها الأفراد المعنيين للقيام بهذه المهام؟ وحجم الوقت اللازم لذلك؟ وهل سيلبي كل ذلك رغبات المستفيدين؟

هكذا سارت الأمور سابقاً، وإن كل علمٍ كانت له بداية يدوية بطبيعة الحال إلى أن يلتحق بركب التطور والتكنولوجيا ليُنجز بشكل أسرع وأدق من المرحلة التي سبقته إضافة لإشباع طلبات المستفيدين بجميع أشكالهم عن الحقبة السابقة في عالم تلخيص القوائم المالية.

ومع ازدياد حجم الشركات، ازدادت بياناتها المحاسبية المدخلة خلال الفترة المالية، وازدادت عملياتها المحاسبية، وازداد ذلك بافتتاح فروع محلية وأحياناً فروع عالمية. فأصبح النظام اليدوي عبء يقع على عاتق مجالس الإدارة بشكل عام والإدارة المالية بشكل خاص، الأمر الذي أظهر الحاجة إلى محاولة ربط البيانات المحاسبية بالتكنولوجيا والحواسيب، وكذلك بالاستعانة بهم للتعبير عن البيانات بدقة ومصداقية للحصول على أفضل النتائج بوقت أسرع مما كان عليه سابقاً.

وقد ظهرت في بداية تطور ربط الحواسيب والتكنولوجيا مع البيانات المحاسبية بما يدُعى بالجداول الالكترونية التي ساعدت في إدخال البيانات وحفظها ومعالجتها على الحواسيب المستخدمة في مؤسسة ما وربطها ببعضها البعض وإمكانية العمل عليها من قبل أكثر من مستخدم وإمكانية تلخيص هذه البيانات للحصول على النتائج النهائية وهي القوائم المالية العادلة والدقيقة. وفعلا سهلت الجداول الالكترونية الكثير من المهام التي كانت تتم يدوياً بل في بعض الأحيان اختصرت أعداد العاملين والقائمين على هذه البيانات، فما كان يتم إنجازه من قبل شخصين أو ثلاثة أصبح يتم من قبل شخص واحد فقط.

وتطور الأمر إلى أبعد من برامج الجداول الالكترونية الجاهزة التي لم تعد تلبي احتياجات الشركات الآخذة في التطور إلى إدخال البرمجة في البيانات المحاسبية عن طريق برامج متنوعة يتم من خلالها قيام المبرمجين بإعطاء الأوامر والتعليمات وبرمجتها للقيام بالمهام المحاسبية المختلفة والتي تتناسب مع صناعة المؤسسة ونشاطها،

فأصبح لكل مؤسسة برنامجا خاصا بها يختلف عن الشركات الأخرى حيث يتم الذهاب إلى شركات برمجة متخصصة وإعطاء المتطلبات الخاصة بكل مؤسسة تحتاج لبرنامج لإدارة قسمها المالي ويتم وضع برنامج محاسبي خاص للمؤسسة يتناسب مع نشاطها.

ثم أصبحت لدى الشركات كميات هائلة من البيانات والمعلومات والفروع والمخازن خاصة مع تطور الصناعات المختلفة الخاصة بكل منها واختلافها، وظهرت حاجة ملحة لربط كافة هذه البيانات المحاسبية في وعاء واحد مرتبط بالمؤسسة الأم يمكن الرجوع إليها في السرعة والوقت المناسبين تزامناً مع انتشارها في كافة أنحاء العالم.

وبعد كل هذه المحفزات لظهور برامج جديدة تدعم الشمولية والتكامل؛ وهذا ما بات يميز الشركات العصرية، ظهرت أنظمة تشغيلية تُدعى تخطيط موارد المؤسسة والتي تضم جميع الحاجات الملحة السابقة وبل وصلت أكثر إلى نقاط البيع والأجهزة الذكية واللوحية. هذه الأنظمة الجاهزة صُممت لتلبي احتياجات الشركات ذات الكميات الهائلة من البيانات والمعلومات المحاسبية في جميع الأنشطة والصناعات، وبالتالي تعتبر قوالب جاهزة يتم تكييفها لتتناسب مع حاجة الشركات ومتطلباتها، ويعتبر هذا النظام آخر ما توصلت إليه التكنولوجيا لدعم الأنشطة المحاسبية في الشركات ودعم دقتها وعدالتها التي يطمح إليها المستفيدون لاتخاذ قراراتهم.

أهمية البحث:

تنبع أهمية البحث من الحاجة إلى معرفة مدى تأثير تطبيق تخطيط موارد المؤسسة على فعالية البيانات المحاسبية ومدى عكسها لنتيجة الفترة المالية، فالشركات لا يمكنها أن تتخذ قراراً شاملاً على مستوى المؤسسة ككل دون منهجية واضحة ومعرفة مسبقة عن مدى الاستفادة من هذا التطبيق ومدى عودته بالنفع والفائدة على المؤسسة بشكل عام.

لذلك سيهتم البحث بالنتائج التي تحصدها المؤسسة بعد تطبيقها لتخطيط موارد المؤسسة ومعرفة الجدوى من هذا التطبيق، كما سيوضح تخطيط موارد المؤسسة وكيفية التعامل معه وآلية تطبيقه في المؤسسات؛ الأمر الذي سيكون مرجعاً للشركات التي تخطط مستقبلاً في تطبيق هذا النظام. كما سيتم التعرف على ذلك من

خلال إجراء عملية مقارنة لست شركات في المملكة العربية السعودية، ثلاث منها طبقت نظام تخطيط موارد المؤسسة وثلاث لم تطبق هذا النظام.

مشكلة البحث وفرضياته

انتشر في المملكة العربية السعودية في الآونة الأخيرة تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة بكثرة بين الشركات، وخصوصاً الكبرى منها واشتدت الحاجة لمعرفة الجدوى من الدخول في مشروع ضخم يستلزم تغيير نظام العمل في مؤسسة معينة بأكملها بدءاً من الإدارة الدنيا وحتى الإدارة العليا، خصوصاً إدارتها المالية والمحاسبية.

وصار من المهم بالنسبة لجميع الشركات في المملكة العربية السعودية أن تبادر لمعرفة مدى ملاءمة هذه الأنظمة لإداراتها بحكم أن الشركات العالمية خارج المملكة قامت بالمجمل بتطبيق هذه الأنظمة، وليست شركات المملكة بمعزل عن العالم وشركاته خاصة وأنها عضو في الدول العشرين الأكبر صناعياً في العالم G20 والتي تتصف بأنها الأكبر نمواً في العالم.

وبناء عليه لابد من التوجه إلى توحيد أنظمة المؤسسات الذي سيؤدي إلى سهولة سير العمل وسهولة تدفقه وبالتالي سهولة انفتاح شركات المملكة على العالم الخارجي. وسيقوم الباحث بدراسة الفروقات بين الشركات التي قامت بتطبيقه والشركات التي لم تطبقه وعددها ست شركات، ثلاث منها قامت بتطبيق تخطيط موارد المؤسسة وثلاث لم تقم بذلك للتعرف على الإضافة التي قدمتها هذه البرامج للشركات. من هنا تولدت الفكرة عند الباحث لدراسة مدى فعالية تطبيق تخطيط موارد المؤسسة على البيانات المحاسبية للشركات.

يفترض البحث وجود تأثير جوهري على القوائم المالية والبيانات المحاسبية للشركات التي طبقت تخطيط موارد المؤسسة من ناحية الكفاية والموثوقية والملاءمة والتوقيت والقدرة على التنبؤ وتكلفة إنتاج المعلومة والإفصاح الكافي وكذلك الأرباح، وعليه تنشأ التساؤلات التالية التي يجدر بالبحث الإجابة عنها:

١. هل هناك تأثير جوهري على القوائم المالية للشركات بعد تطبيق تخطيط موارد المؤسسة؟

٢. ما مدى تقبل الشركات لتطبيق تخطيط موارد المؤسسة؟

٣. هل يمكن الحكم على الشركات من خلال الأنظمة المطبقة لديها؟

أهداف البحث

يحتاج المجتمع المالي تطوير أنظمته المحاسبية التي تعمل في الشركات العاملة فيه، وكذلك معرفة مدى قيامها بالمهام المسندة إليها، ومدى الوصول إلى أعلى درجة من الدقة والموضوعية والعدالة في العرض والإفصاح، وفي سبيل ذلك لابد من إجراء هذه الدراسة على نظام تخطيط موارد المؤسسة لتطوير الأنظمة المحاسبية العاملة في الشركات، وستتلخص أهداف البحث بالآتي:

١. معرفة الأثر الجوهري على القوائم المالية للشركات بعد تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة.

٢. التعرف على مدى تقبل الشركات لتطبيق تخطيط موارد المؤسسة.

٣. بيان العلاقة بين تطبيق تخطيط موارد المؤسسة وفعالية البيانات المحاسبية والقوائم المالية.

٤. الحكم على الشركات من خلال الأنظمة المطبقة لديها.

محددات البحث

يوجد للبحث عدة محددات:

١. صعوبة الوصول إلى تفاصيل البيانات المحاسبية الخاصة بالشركات للحكم على كفاءتها وكذلك صعوبة الوصول إلى صناع القرار الماليين في هذه الشركات لإجراء المقابلات معهم لاستخلاص النتائج من تطبيق تخطيط موارد المؤسسة.

٢. صعوبة معرفة الشركات التي تطبق تخطيط موارد المؤسسة، وعددها، وكذلك الشركات التي لا تطبق هذا النظام، حيث أن أغلب الشركات تعتقد أن هذا شأن داخلي وليس من الجيد طرحه للجمهور العام خصوصاً فيما يتعلق بالتعامل على أساس دراسة علمية وليس على أساس تجاري، وعلى العكس من ذلك فمن المرجح أن تتجه بعض الشركات إلى الاعلان بشكل واضح عن النظام الذي تستخدمه من باب إعطاء صورة حضارية عن المؤسسة في مواكبتها لأحدث الأنظمة.

٣. صعوبة التنبؤ بتأثير نظام تخطيط موارد المؤسسة على فعالية البيانات المحاسبية، فمن الممكن أن يعود ذلك إلى أسباب أخرى غير البرامج المطبقة.

منهجية البحث

يهدف هذا الجزء إلى بيان منهجية البحث، حيث سيتم تناول نموذج البحث وفرضياته ومجتمع وعينة البحث وأسلوب جمع البيانات بالإضافة إلى الأسلوب الإحصائي المستخدم لتحليل البيانات.

- **نموذج البحث**: تم بناء هذا البحث اعتماداً على بعض الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية والمطروحة بالسوق المالية السعودية بشقيها الرئيسي والموازي وعددها ست شركات، ثلاث منها يطبقون نظام تخطيط موارد المؤسسة والثلاث الأخرى لا يطبقون نظام تخطيط موارد المؤسسة، وذلك بهدف التعرف على مدى الاستفادة من هذا النظام لدى الشركات المطبقة من خلال دراسة القوائم المالية لهذه الشركات، كما تعمل هذه الدراسة على تحليل العلاقة بين تطبيق تخطيط موارد المؤسسة وفعالية البيانات المحاسبية والقوائم المالية. كما سيتم ربط تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة لدى الشركة بالأداء المالي لها ويتم تحليل ذلك من خلال النسب المالية المختلفة (نسب السيولة، نسب النشاط، نسب الربحية) بالإضافة إلى التحليل المالي الرأسي.
- **فرضية البحث**: يفترض البحث وجود تأثير جوهري على القوائم المالية والبيانات المحاسبية للشركات التي طبقت نظام تخطيط موارد المؤسسة من ناحية الكفاية والموثوقية والملاءمة والتوقيت والقدرة على التنبؤ وتكلفة إنتاج المعلومة والإفصاح الكافي والأرباح.
- **مجتمع وعينة البحث**: يعبر مجتمع البحث عن جميع الشركات التي تطبق نظام تخطيط موارد المؤسسة والشركات التي لا تطبقه والتي يُمكن أن يتم تعميم نتائج البحث عليها، فيما اقتصرت عينة الدراسة على ثلاث شركات تطبق نظام تخطيط موارد المؤسسة وثلاثاً أخرى لم تطبقه، ولقد تم اختيار العينة من السوق المالية السعودية بحكم أن الشركات التي يتم إدراجها سواءً بالسوق الرئيسية أو السوق الموازية تخضع للعديد من الشروط والمعايير قبل أن يتم إدراجها وبالتالي تعتبر هذه الشركات من الأفضل في المملكة من ناحية الخطط والسياسات والإجراءات والإفصاح عن القوائم المالية، بحكم أن هذه الشركات تخضع لهيئة سوق المال والتي تعتبر ذات قوانين صارمة تراعي متطلبات الحوكمة على العكس من الشركات غير المدرجة والتي تتبع لوزارة التجارة والاستثمار في المملكة والتي توفر قوانين وشروط أقل صرامة.
- **أسلوب جمع البيانات**: يعتبر جمع البيانات المالية للشركات في المملكة أمراً يتسم بالصعوبة، حيث أن الشركات ذات المسؤولية المحدودة لا تفصح عن قوائمها المالية في مواقعها على الإنترنت ولا تجعلها متاحة للإطلاع إلا للإدارة الداخلية للشركة وفي بعض الأحيان تكون القوائم المالية محظورة حتى على بعض المحاسبين الذين يشاركون بجزء منها دون الاطلاع عليها بشكل كامل وهي بحلتها النهائية ويقتصر ذلك

على المدير المالي وبعض المحاسبين، نتيجة لذلك تم اختيار شركات مدرجة في السوق المالية السعودية في سبيل سهولة الحصول على القوائم المالية لهذه الشركات من موقع (تداول) الخاص بالسوق المالية السعودية للأعوام ٢٠١٥م و٢٠١٦م، كما أن جمع البيانات المالية من هذا الموقع يتضمن صعوبة تتمثل في إلغاء القوائم المالية القديمة التي تجاوزت الأربع سنوات وبالتالي فإن القوائم المالية التاريخية قد لا تعبر تماماً عن وضع الشركة المراد دراستها. على الجانب الآخر تم التواصل مع الشركات التي لا تطبق نظام تخطيط موارد المؤسسة والحصول على المعلومة منهم بخصوص عدم تطبيق هذه الشركات لنظام تخطيط موارد المؤسسة.

- **التصميم الإحصائي للبحث واسلوب تحليل البيانات**: اعتمد الباحث على المنهج الإحصائي الوصفي التحليلي الذي يتطرق إلى وصف الوضع المراد دراسته وجمع معلومات دقيقة عنه، حيث تم استخدامه لبيان ووصف الشركات التي تطبق نظام تخطيط موارد المؤسسة والشركات التي لا تطبق هذا النظام، كما قام الباحث بتحليل البيانات المحاسبية المستخرجة من القوائم المالية تحليلاً مالياً بالاعتماد على النسب المالية الشهيرة والمتعارف على اتباعها في سبيل تقييم الأداء المالي لشركات.

الدراسات السابقة

١- دراسة إيويلنا زارزايكا (٢٠١٢) ، بعنوان "تطبيق باقة تخطيط موارد المؤسسة وأثرها على نظم المعلومات المحاسبية" ، جامعة لودز:

تم تطبيق الدراسة على مجموعة من الشركات في بولندا وعددها ست شركات، وكانت أهم نتائج هذا البحث ما يلي:

١. نظام تخطيط موارد المؤسسة غيّرَ جذرياً وبشكل عملي جميع جوانب العمليات في الشركات، وقد تم تطوير هذه العمليات من خلال ضمان التكامل فيما بينها.

٢. تم إدخال البيانات مرة واحدة مباشرةً وذلك لإتاحة الدخول إليها لاحقاً بواسطة التطبيقات الخاصة بتخطيط موارد المؤسسة الأمر الذي يجعلها مورد معلومات ذو قيمة للمؤسسة.

٣. تكامل البيانات المالية وغير المالية على حد سواء، وبذلك يعطي نظام تخطيط موارد المؤسسة جودة جديدة للإدارة القائمة على قيمة المؤسسة.

٢- دراسة كونستانتينوس ستيفانو ومارلينا أثاناساكي (٢٠١٢) ، بعنوان "ممارسات المحاسبة الإدارية في بيئة تخطيط موارد المؤسسة" ، معهد ألكسندر للتعليم التقني ، اليونان .

أما أهم النتائج التي تلخص هذه الدراسة كانت كما يلي :

١ . تبنت العديد من الشركات حول العالم وربما معظمها تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة والهدف من ذلك تأمين مكانة الشركات في السوق وكذلك الحفاظ على الميزة التنافسية .

٢ . أعاد نظام تخطيط موارد المؤسسة تشكيل العديد من العمليات التشغيلية في الشركات .

٣ . التغيرات الجذرية في نظام تخطيط موارد المؤسسة أثرت جذرياً في الإدارة المحاسبية وكذلك المحاسبين الإداريين الذين يحتاجون إلى تعديل طرقهم بالعمل في مثل هذه البيئة .

٤ . تقديم إطار عمل شامل من أجل البحث في تغييرات الإدارة المحاسبية في ظل بيئة تخطيط موارد المؤسسة .

٥ . تأثير تطبيق تخطيط موارد المؤسسة على العديد من الجوانب منها : جودة البيانات المحاسبية والتقارير والممارسات الإبداعية والطرق والأدوات المتقدمة .

٣- دراسة أنريا غابرييل وأحمد السيدي وحمزة صادق (٢٠١٤ م) ، بعنوان تأثير تطبيق موارد المؤسسة على المحاسبة الإدارية" :

أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي :

١ . يمتلك نظام تخطيط موارد المؤسسة تأثير محدود على المحاسبة الإدارية، وتم التوصل إلى أن هذا النظام يعتبر أداة قوية من ناحية سير العمليات ولكن لا يدعم بشكل جيد التقادير واتخاذ القرارات .

٢ . لا يقدم نظام تخطيط موارد المؤسسة علاقة ذات أهمية فيما يخص التقارير والتحليلات والموازنات والمحاسبة الإدارية .

٣ . تم إيجاد علاقة إيجابية ومهمة بين نظام تخطيط موارد المؤسسة وبين تجميع البيانات وكذلك الاتساع التنظيمي للمحاسبة الإدارية .

٤ . تبين من خلال هذه الدراسة أن تخطيط موارد المؤسسة يعتبر أداة قوية في تكامل أعمال المؤسسة وكذلك مساعدة أنشطة المحاسبة الإدارية .

٥ . وأخيراً، تدعم هذه الدراسة وتؤكد بأن تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة أفضل من عدم القيام بهذه الخطوة وخصوصاً من ناحية المهام الحالية للمحاسبة الإدارية .

الفصل الأول
تخطيط موارد المؤسسة

سيتطرق هذا الفصل إلى تعريف نظام تخطيط موارد المؤسسة، ومراحل تطوره، وكذلك الإدارات والوظائف التي يشملها هذا النظام، بغية التعرف على مزودي الخدمة ودورهم في تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة.

المبحث الأول

مفهوم نظام تخطيط موارد المؤسسة

سيتناول هذا المبحث تعريف تخطيط موارد المؤسسة من عدة جهات، حيث سيتطرق إلى مجموعة من التعاريف التي تم الوصول إليها لشرح تخطيط موارد المؤسسة وخلق فكرة مبسطة عن آلية عمله من خلال النظر إلى إطاره العام، وكذلك التطور التاريخي الذي طرأ على هذه الأنظمة وكيفية زيادة دقتها وفوائدها بالنسبة للمؤسسات مع هذا التطور الحاصل.

كما سيتناول المبحث الإدارات الوظيفية التي ستستفيد من هذه الأنظمة، على الرغم من أن نظام تخطيط موارد المؤسسة هو نظام شامل لكافة وظائف المؤسسة ولكن هنالك إدارات تستفيد من هذا النظام أكثر من إدارات أخرى بل ويسهل هذا النظام على هذه الإدارات القيام بمهامها.

كما سيتناول المبحث أخيراً مزودي خدمات تطبيق تخطيط موارد المؤسسة حيث أن هنالك مزودين معتمدين من قبل الشركات الأم بالإضافة إلى المزودين العاديين غير المعتمدين، كما أن هنالك مزودين متخصصين بتطبيق هذه الأنظمة للمؤسسات الكبيرة ومزودين آخرين مختصين بالمؤسسات المتوسطة والصغيرة.

تعريف نظام تخطيط موارد المؤسسة

يتعلق نظام المعلومات المحاسبي التقليدي بالبيانات المالية والعمليات المحاسبية، وبالتالي قامت بعض المنظمات بتطوير نظم معلومات إضافية تقوم بتجميع وتخزين والتقرير عن المعلومات التي لا يتضمنها نظام المعلومات المحاسبي التقليدي.

تعتمد أغلب نظم المعلومات التقنية التقليدية على وجود نظام معلومات خاص بكل وظيفة على حدة ويعمل بمعزل عن باقي نظم المعلومات الخاصة بمختلف الوظائف داخل المؤسسة، ولكن وجود العديد من النظم

يترتب عليه مشاكل وعدم كفاءة في الوقت نفسه، حيث أن البيان الواحد يتم الحصول عليه وتخزينه بواسطة أكثر من نظام، مما يترتب عليه الآتي:

- احتمال وجود تكرار في النظم (حيث أن البيان الواحد يسجل في أكثر من نظام).
- حدوث تناقضات في حالة أن البيانات يتم تغييرها في نظام، ولا يتم تغييرها في النظم الأخرى المسجل بها هذه البيانات.
- يكون من الصعب الربط بين البيانات الموجودة في نظم مختلفة.

لذا كان من الضروري إيجاد حلول لمثل هذه المشاكل، وبالفعل تم التوصل إلى حل يتمثل في وجود قاعدة بيانات مركزية (واحدة) تُحدِث تكامل بين كل الوظائف داخل المؤسسة، هذه القاعدة يطلق عليها نظام تخطيط موارد المؤسسة (Enterprise Resource Planning "ERP").

هناك العديد من التعريفات لنظام تخطيط موارد المؤسسة:

١- هي مجموعة من تطبيقات الحاسب، تستخدم بشكل واسع في مجالات مختلفة مثل التمويل والمحاسبة والموارد البشرية وكافة الأعمال التي تقوم بها المؤسسة (Wilkinson et al., 2000).

حسب التعريف فإن نظام تخطيط موارد المؤسسة يؤدي إلى تحقيق التناسق الكامل بين الإدارات المختلفة، لأن مخرجات إدارة ما تعتبر مدخلات لإدارة أخرى، وعلى المستوى العام فإن الهدف الرئيس تحقيق النمو والارتقاء بالمؤسسة من خلال التعاون المستمر بين تلك الإدارات، وهذا ما يوفره الاستخدام الأمثل لنظم الحاسب الآلي.

٢- هي اتحاد جميع الأجزاء والعمل سوياً بهدف التكامل من خلال ربط الأقسام بتوفير درجة كبيرة من المعلومات التي تكون في حاجة إليها (الشلبي، ٢٠٠٥).

طبقاً لهذا التعريف يتضح أن نظام تخطيط موارد المؤسسة يعمل على تجميع كل الأقسام ضمن قاعدة بيانات موحدة، ما يؤدي إلى التكامل.

٣- يوفر نظام تخطيط الموارد نظم رقابية خاصة عند إتباع التصميم الجيد بما يناسب احتياجات المؤسسة (Madapusia & D'Souza, 2005).

هذا يشير إلى قيام نظام تخطيط موارد المؤسسة بتفعيل أساليب إجرائية للرقابة على أنشطة وظائف المؤسسة المختلفة.

٤- هي نظرة إجمالية لكل جزء من أجزاء العمل داخل المؤسسة، ابتداءاً من الإنتاج مروراً بالتطوير حتى الوصول إلى عملية البيع وإدخال التعديلات اللازمة للوصول إلى الجودة المطلوبة في كل مرحلة من المراحل والسيطرة على مختلف الوظائف داخل المؤسسة (Haag & Cummings, 2006).

يرى الباحث وطبقاً لهذا التعريف؛ فإن استخدام تطبيقات نظم المعلومات داخل المؤسسة ابتداء من مرحلة الإنتاج تؤدي إلى زيادة كفاءة وفعالية العملية الإنتاجية، عن طريق توفير المعلومات اللازمة المتعلقة بالعمليات الإنتاجية في التوقيت المناسب؛ لتتمكن إدارة الإنتاج من اتخاذ القرارات المناسبة لتحسين أدائها، وهذا ما يؤدي إلى تطوير العمل.

٥- هي نظام يزيد من الابتكارات ويؤدي إلى ارتفاع مستوى الخدمات المقدمة للعملاء من خلال تدفق المعلومات في التوقيت الملائم (Ifenedo, 2007; and Wieder et al., 2006).

يؤكد هذا التعريف أن نظام تخطيط موارد المؤسسة هو العامل الرئيس في التعامل مع العملاء نظراً لوجود المعلومات في قاعدة بيانات واحدة، مما يسهل الحكم على الخدمة المقدمة من قبل المؤسسة للعميل والتحكم في مستوى ارتفاع هذه الخدمة في التوقيت المناسب تبعاً لما تقدمه المعلومات المخزنة من بيانات تساعد الإدارة، وتفيد بزيادة حجم المبيعات، وعدد العملاء.

٦- هو نظام لتخطيط العمليات لتحقيق مزايا عديدة أبرزها الفعالية والتطور والكفاءة (O'Mahony & Doran, 2008).

٧- هي استخدام الإدارة لكافة الإمكانيات المتاحة من معلومات عن طريق وضعها في قاعدة بيانات واحدة، تستخدم كأساس في عمليات التخطيط الاستراتيجي، بما يؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية ونمو المؤسسة (Garg,2010).

يرى الباحث أن كمية المعلومات المتجمعة في قاعدة بيانات واحدة تساعد الإدارة العليا على أخذ خطوات نحو تطوير المنتج، وتطوير خطوات العملية الإنتاجية ذاتها أحياناً أخرى.

٨- هو الرابط بين مختلف قواعد البيانات لإتمام المهام، بطريقة متسلسلة ومتتابعة، عن طريق رفع الكفاءة والفاعلية لجميع الأنشطة من خلال التوفير المستمر والدائم للمعلومات، بما يناسب الإدارات المختلفة للمؤسسة والقيام بأعمال الرقابة اللازمة لضمان التنفيذ الجيد (كاظم، عبد الكريم، ٢٠١٠).

إن هذا التعريف يعمل على التكامل بين الأنشطة المختلفة داخل المؤسسة، وهو يحتاج تكامل البيانات بشكل مستمر ودائم، ما يتيح للإدارة متابعة التنفيذ من خلال القيام بأعمال الرقابة اللازمة.

٩- هو النظام الذي يساعد في تقديم حلول منطقية ومثلى لجميع المشكلات التي تواجه عمليات المؤسسة التي تتم داخل الإدارات المختلفة عن طريق توفير المعلومات التي تحقق المزيد من الشفافية، والذي لا يمكن بأي حال من الأحوال العمل بدونه (Ayyagari, 2010).

يرى الباحث أن التعريف ركز على توفير حجم كبير من الحلول التي تمكن الإدارة من المفاضلة فيما بينها، والاستقرار على الحل الأفضل الذي يناسب المشكلة المدروسة.

١٠- هي توفر المعلومات اللازمة لإحداث المشاركة الفعالة لكافة الإدارات التي تعمل داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة (Dezdar and Ainin, 2011).

لا يخرج هذا التعريف عن كون نظام تخطيط موارد المؤسسة عامل رئيس نحو تنمية وتطوير المؤسسة من خلال توفير المعلومات للإدارة العليا، التي تشرف بدورها على الإدارات الدنيا داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ما يسمح بانتقال القرارات الإدارية التي تعمل على نمو المؤسسة في الأوقات المناسبة.

١١- هو تنفيذ تطبيقي للمعلومات يعطي للمؤسسة ميزة التحكم في الرقابة على جميع الموارد المتاحة لديها، وتدبير المعلومات لقيام الإدارات بمهامها بأقصى كفاءة ممكنة (خاتمة، ٢٠١٣).

يمنح هذا التعريف الإدارة العليا المسؤولة في المؤسسة ميزة التحكم والرقابة على جميع الأنشطة المختلفة التي تقوم بها إدارات المؤسسة من خلال ما يوفره هذا النظام من بيانات ومعلومات في الوقت المناسب.

وبناء على ما سبق، يستخلص الباحث مما سبق أنه يمكن تعريف نظام تخطيط موارد المؤسسة على أنه:

نظام معلوماتي متكامل قابل للتطوير، يساعد الإدارة العليا في توظيف بيانات العمل؛ لزيادة فاعلية جميع العمليات والإدارات - كضبط الرقابة على مواردها المتاحة، وحل مشاكل العمل، ودفع عجلة

الابتكارات، وزيادة مستوى الخدمات المقدمة للعملاء بكفاءة – ؛ طالما اتبعت أسس التصميم الجيد لأعمالها باستخدام هذا النظام.

ويرتكز نظام تخطيط موارد المؤسسة على:

١. تكامل البيانات؛ عن طريق تخزين البيانات وحفظها في مكان واحد.

٢. تكامل الأجهزة والبرامج؛ عن طريق اتصال بين الشبكة الموصلة بالحاسبات.

٣. تكامل المعلومات؛ الذي يسهل تبادلها ومشاركتها بين مختلف أقسام المؤسسة.

كما يتطلب تصميم نظام تخطيط موارد المؤسسة إعادة هندسة العمليات والأنشطة على السواء، بمعنى:

- إعادة تشكيل العمليات بما يتماشى مع النظام المستخدم، حيث يمكن إضافة أو خفض العلميات الحالية.
- إعادة هندسة الأنشطة بما يلائم الهدف من وراء تطبيق النظام.

تطور نظام تخطيط موارد المؤسسة

يعتبر الانتقال من نظم معلومات تقليدية إلى نظم معلومات أكثر تطوراً هو استجابة لتطور البيئة التكنولوجية، خاصة إن كان التطور التقني يلبي احتياجات المؤسسات بسرعة كبيرة، ويترافق هذا الانتقال بزيادة التكاليف ما يوجب تزايد المنافع بأكثر من زيادة التكاليف للحكم على جدوى هذا الانتقال[1].

لقد كان تطور نظم المعلومات بداية الأمر عبارة عن مجموعة برامج منفصلة؛ في أحسن حالاتها يمكن ربطها عبر شبكة لتحقيق التواصل فيما بينها، لكنها لم تكن تفي باللازم، وكان يعيبها ما يلي:

١. غير متطورة.

٢. لا تفي بالاحتياجات بالشكل المطلوب.

٣. توقف منتجي النظم عن دعم تلك البرمجيات مما يُصعّب قضايا التطوير.

٤. حاجة البرمجيات عموماً إلى التطوير باستمرار.

---

[1] نور الدين مزهودة، "أثر نظام المعلومات المتكامل على تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ٢٠١٦.

٥ . مشاكل الصيانة التي قد تتعرض لها قواعد البيانات لأسباب التوافقية وما شابه.

٦ . التطورات الحاصلة على تقنيات التواصل في شبكة الانترنت.

مما سبق، فإن النظم التقليدية واجهت ارتفاعاً في تكلفة استخدامها بسبب الصيانة وإجراء تطوير مكوناتها، فضلاً عن عدم كفايتها للأغراض المطلوبة، وجعلها عاجزة أمام التغيرات البيئية المحيطة. وبما أن عامل الزمن عامل محدد لا يمكن التغافل عنه؛ فإن الاستثمار الأمثل للمؤسسات لن يقتصر على تطوير المنتجات والخدمات المقدمة؛ بل تخطى ذلك إلى الاستثمار في نظم المعلومات ليكون من عوامل قياس نجاح الإدارة وكفاءة بياناتها المحاسبية لتقديم المعلومات الملائمة في التوقيت المناسب للاستفادة منها بالشكل الصحيح.

وبناءً على ذلك، بدأت بعض المؤسسات السعي نحو اقتناء نظم متطورة لتفادي دفع تكاليف الصيانة المتزايدة. لكن توجس كثيرون من ارتفاع أسعار هذه الأنظمة المتطورة إضافة للتخوف من الدخول في خضم العمل فيها بسبب تعقد تقنياتها الجديدة. إن قرار الانتقال من النظم المحاسبية التقليدية إلى تلك المتطورة ينبع من زيادة الحاجة إلى التغيير لتحقيق مزايا تنافسية، وللاستفادة من توافر المعلومات.

هناك أسلوبان للتحول التقني:

١) انتقال كامل، وذلك بشراء نظام تخطيط موارد المؤسسة كاملاً.

٢) انتقال جزئي، وذلك بشراء أجزاء من نظام تخطيط موارد المؤسسة.

تلجأ المؤسسات إلى شراء بعض تطبيقات تخطيط موارد المؤسسة خوفاً من التغيرات التقنية المستقبلية، أو خوفاً من عدم الاستفادة من التطبيق الكامل، حيث تخطط للتحول مستقبلاً إلى التطبيق الكامل كمرحلة لاحقة؛ إن حقق الجزء المتبنى الأهداف المرجوة منه.

وقد تنشأ مرحلة بين التطبيق الكامل والتطبيق الجزئي، هي مرحلة الانتقال من نظام تقليدي إلى نظام أكثر تطوراً، وتبعاً لذلك تظهر مجموعة مستجدات على المستويين الكلي والجزئي للمؤسسة، من ذلك النظر طبيعة عمل كل من:

- مستخدمي النظام حسب مدى تطور النظام المتبنى،
- مشغلي النظام،

- المطورين الداخليين، الذين كان عملهم لدى المؤسسة في بيئة برمجيات قديمة، وتقتصر مهامهم على حل مشكلة كل إدارة على حدة، ثم تحولت مهمتهم إلى مطورين لكامل الأقسام.

وقد تتعدد الاختيارات أمام المؤسسات في اختيار أفضل وأنسب نظم المعلومات التي تتلاءم مع أنشطتها، وقد تلجأ لخيار تصميم نظام معلوماتي خاص بها من قبل المزودين أنفسهم. هذا في ظل تزايد عدد الشركات التي تعمل في مجال (برمجيات نظم المعلومات، وقواعد البيانات) التي تسعى المؤسسات إلى اقتناءها من الشركات الموردة للبرمجيات.

لقد بدأ الاحتياج لنظم تخطيط موارد المؤسسة منذ ستينيات القرن الماضي، بسبب زيادة تعقد الأعمال وتداخل العمليات التي تجريها المؤسسات، وقد اقتصرت نظم تخطيط موارد المؤسسة في تلك الفترة على وظيفة المشتريات لمتابعة طلبات وأوامر الشراء لتتمكن المؤسسة من توفير احتياجاتها وترتيب أوامر شرائها.

لذلك قامت المؤسسات بتصميم نظم تخطيط تدعم تلك الوظيفة دون الالتفات إلى الوظائف الأخرى، وفي تلك الفترة لم يكن عامل الزمن من العوامل المؤثرة في الأعمال كما هو عليه الآن.

وعلى ذلك فالهدف الأساسي لنظم التخطيط في تلك الآونة كان ترتيب أولويات القيام بأعمال الشراء، ولم يراع عامل الوقت بشكل واضح فيها. وفي نفس الفترة، اهتمت بعض المؤسسات بإدارة الحسابات لخدمة باقي أنشطة المؤسسة، مما أوجب توافر نوعاً من التكامل في المعلومات عن بعض الأنشطة للمؤسسة، منها ما تعلق بالإنتاج، وتكلفة المبيعات، والمخزون، والسيولة، ومعلومات عن العاملين، وغير ذلك.

فصار هناك حاجة لتطوير نظم التخطيط المطبقة داخل المؤسسة لتغطية كافة متطلبات واحتياجات المؤسسة[1].

تاريخ تطور نظم تخطيط موارد المؤسسة:

تسعى الشركات دوماً لابتكار ما يوفر عليها الجهد والوقت، وقد أسهمت شركة IBM في الستينيات بتصميم برنامج تخطيط موارد يخص أحد مصانعها الكبرى، اعتبر ذلك قفزة نحو ترابط المعلومات التي

[1] ابتهال الحديدي، خليل الحياري، محمد أبو زيد،"أثر تطبيق أنظمة تخطيط موارد منشآت الأعمال على الأداء المؤسسي"، مقال منشور في جامعة البلقاء، الأردن، ٢٠١٦.

توفرها وظائف الشركة، وقد ساعد هذا النظام إدارة المصنع في تجميع بيانات تتعلق بالإنتاج، وتم تحديد وقت تصنيع المنتج في كل مرحلة إنتاجية، وما يحتاجه المنتج من مواد أولية [1].

أثرت هذه المعلومات على نظام التخطيط الحديث حينها بما وفر لإدارة المصنع اتخاذ العديد من القرارات الصائبة، التي أثرت على أرباح المصنع، ما جعل معظم المؤسسات الصناعية توجه الاهتمام نحو تطبيق نظم تخطيط موارد المؤسسة، خاصة في المؤسسات الصناعية التي تمتاز منتجاتها بتعقد مراحل الإنتاج وتداخلها.

وقد اتضح للشركات حينها أن نظم تخطيط الموارد يتيح لها الحصول على المعلومات اللازمة في الوقت المناسب دون أخطاء، فاقتصرت نظم تلك الفترة وحتى سبعينيات القرن الماضي على تصميم نظم تخطيط تخدم الإنتاج وإداراته.

ولم تنتشر تلك النظم بالشكل الكبير، على الرغم من الحاجة المتزايدة لها من المؤسسات الصناعية، لأسباب عديدة، منها:

١- حجم تكاليفها المرتفعة جداً.

٢- نظم التخطيط المتوافرة حينها لم تكن تلبي احتياجات المؤسسات الصناعية بالشكل المطلوب، فالشركات المنتجة لتلك النظم صممت نظماً تخص بعض مجالات التصنيع دون غيرها، لذلك لم يكن التوجه نحو اقتنائها ملحوظاً رغم نجاح الشركات التي قامت بتعديل أنظمتها التقليدية، وتبني نظم تخطيط موارد حديثة.

٣- ضرورة وجود فريق تقني يتمتع بالكفاءة، ما أثر على انحسار الشركات العاملة في مجال تصميم وتنفيذ نظم تخطيط موارد المؤسسة؛ فقد كانت تلك النظم حكراً على شركات البرمجيات الكبرى. واقتصر شراء تلك النظم على المؤسسات الصناعية الكبرى دون المتوسطة والصغيرة، مما أحداث فجوة بين الكبرى والصغرى؛ لأن الشركات الكبرى أخذت الحصة الأكبر في أسواق المنتجات من ذي قبل؛ بسبب قراراتها الإدارية الرشيدة، ولتوافر معلومات سليمة، ولإمكانية التدخل والتعديل في مراحل الإنتاج.

---

[1] www.erpandmore.com

٤- عدم انتشار نظم تخطيط موارد المؤسسة في تلك الفترة؛ بسبب التطور السريع في البرامج الذي لم يصاحبه تطور في المعدات بنفس القدر، فحتى تستطيع المؤسسة تطبيق نظم تخطيط موارد المؤسسة يجب عليها شراء أجهزة حاسبات عملاقة تكون قادرة على تشغيل نظم تخطيط موارد المؤسسة.

فترة السبعينيات:

إنه وبسبب زيادة الحاجة إلى نظم تخطيط موارد المؤسسة في منتصف السبعينات، ظهرت شركة Lawson لتكون منافسة للشركة المسيطرة على هذا السوق وهي شركة SAP، وتميزت الشركة الجديدة بتصميم نظم أكثر تطوراً، وساهمت بشكل كبير في زيادة أرباح المؤسسات التي قامت بشراء تلك النظم.

وفي أواخر سبعينات القرن الماضي بات التحول من النظم التقليدية إلى نظم تخطيط موارد المؤسسة خاصة نظم تخطيط موارد التصنيع أمراً لا مفر منه، حتى أصبحت تلك النظم أساساً عند عمل دراسات جدوى الشركات الجديدة، وأصبحت مثار نقاشات مجالس الإدارات والجمعيات العمومية للمؤسسات، وأصبح اقتناء نظام تخطيط موارد التصنيع ضروري، مثله مثل اقتناء آلات الإنتاج، لما لنظام تخطيط موارد التصنيع من مردود كبير على الرقابة والتحكم في الإنتاج، وقدرته على توفير المعلومات بسرعة وسهولة، وفي أي وقت، ودون تحيز شخصي.

وقد ظهر في نهاية السبعينات شركة أخرى هي شركة Oracle التي ساهمت بشكل كبير في فتح أسواق جديدة لنظم تخطيط موارد المؤسسة، مع تصميم نظام جديد وبرامج مستحدثة أدت إلى تطور ملحوظ في مجال المعلومات، لذلك صار التنافس بين شركات النظم محتدماً، ثم توالى ظهور الشركات مع تزايد إقبال مختلف المؤسسات على شراء تلك النظم.

كما ظهرت شركات تختص بتقديم خدمات ودعم استشاري ومالي، ويعد ذلك تطوراً ملحوظاً لأسواق نظم تخطيط موارد المؤسسة؛ حيث تم تأسيس شركة Baan Corporation لتقديم الخدمات الاستشارية.

وقدمت شركة Oracle أول قاعدة بيانات موحدة لتصبح نظم تخطيط موارد المؤسسة هي المجال الأول عند

المؤسسات الصناعية، حيث بات تجميع المعلومات في آن واحد ممكن ومتاح، وإن اختلفت مصادر المعلومات[1].

فترة الثمانينيات:

أما في بداية الثمانينات فقد ازداد التنافس بين شركات نظم المعلومات، وحاولت كل شركة من شركات نظم تخطيط موارد المؤسسة إنتاج نظام خاص بها، يتحاشى عيوب أنظمة غيرها، فكانت بداية عصر التطوير في مجال نظم تخطيط موارد المؤسسة، وتحولت النظم من مجرد كونها نظم تخدم أنشطة الإنتاج إلى توفير المعلومات عن أنشطة البيع والتوزيع[2].

وتوالى إنتاج البرمجيات الخاصة بكل مؤسسة حتى منتصف الثمانينات، وقامت Oracle بعمل طفرة أخرى في مجال نظم المعلومات باستخدام لغة حاسبات أكثر تطوراً، ساعدت على ربط المعلومات وإنتاج العديد من التقارير وإجراء التحليلات والمقارنات، لتصبح بذلك نظم تخطيط موارد المؤسسة كأنها إدارة استشارية كبرى داخل المؤسسة لا يمكن العمل بدونها.

وفي منتصف الثمانينات كان هناك تطور كبير في مجال المعدات والأجهزة التي تعمل عليها برامج نظم تخطيط موارد المؤسسة، فبالرغم من التطور السريع لنظم تخطيط موارد المؤسسة، لم يواكب ذلك الاهتمام بالأجهزة المشغلة لتلك النظم؛ لذلك أولت شركة IBM في منتصف الثمانينات اهتماماً في تطوير أجهزة تكون قادرة على استيعاب هذا التطور، وتقليل أحجام الحاسبات لتتمكن المؤسسات من شراءها خاصة في حالة المؤسسات المتوسطة والصغيرة.

وفي أواخر الثمانينات ظهرت شركات ركزت على نظم إدارة الموارد البشرية في منحى جديد حول إمكانية استخدامه ضمن نظم تخطيط موارد المؤسسة إلى جانب مجالات التصنيع والبيع والتوزيع.

فترة التسعينيات:

---

[1] www.erpandmore.com
[2] www.erpandmore.com

أما في بداية التسعينات فقد تبلور مفهوم تخطيط موارد المؤسسة، مما وسع أفق ومد ظل نظم تخطيط موارد المؤسسة ليشمل معظم المجالات والأنشطة والوظائف التي تتم داخل المؤسسة.

وحتى منتصف التسعينات كان التوسع من قبل شركات النظم هائلاً؛ فتزايدت أعداد العاملين داخل تلك الشركات، وأفسحت الشركات للعقول المتميزة مجال التطوير، وأصبح التطور في مجال تكنولوجيا المعلومات يومي، حتى باتت تلك الشركات تسيطر على أسواق العالم، مع اشتداد التنافس فيما بينها، فبعد تغطية القارة الأوروبية توجهت نحو الشركات الآسيوية، مما زاد من قدرة تلك الشركات لمزيد من السيطرة على الاقتصاد العالمي[1].

فترة الألفية الحالية:

في بداية القرن الحالي وبعد أحداث سبتمبر تعرض سوق نظم المعلومات إلى ضربة قوية ولانحسار في حجم المعلومات، فقامت شركات نظم التخطيط الكبرى بتعديل نظم تخطيط موارد المؤسسة ليصبح متاحاً لجميع العملاء من المؤسسات على شبكة التواصل الاجتماعي (الانترنت)، حيث صار من السهل لأي مؤسسة الوصول إلى أي نظام تخطيط يلائم أنشطتها، كما زاد التواصل بين الشركات المنتجة للأنظمة.

لذلك ظهر في عامي ٢٠٠٤–٢٠٠٥ العديد من الاندماجات، وقامت شركات النظم الكبرى بالاستحواذ على شركات أصغر حجماً، واندمجت بعض الشركات الكبرى، ليصبح العمل الأساسي في الألفية الجديدة مرتكزاً على تكنولوجيا المعلومات.

وابتداءاً من عام ٢٠٠٦ شهد سوق مبيعات نظم تخطيط موارد المؤسسة نشاطاً ملحوظاً رغم تباطؤ الاقتصاد العالمي، بحيث لم يؤثر الكساد على مبيعات نظم تخطيط موارد المؤسسة، بسبب التطور الكبير الذي تقوم به شركات تصميم نظم التخطيط.

ومنذ ذلك التاريخ قام مزودو خدمات تخطيط موارد المؤسسة بتقسيم العملاء إلى ثلاثة أقسام، هي:

- القسم الأول: المؤسسات الكبرى.
- القسم الثاني: المؤسسات متوسطة الحجم.

[1] www.erpandmore.com

- القسم الثالث: المؤسسات الصغيرة.

فاستُهدفت الشركات الكبيرة في الفترات السابقة، ثم تبعها الشركات المتوسطة بغية زيادة حصتها في الأسواق العالمية، وفعلاً أنتج مزودو النظم برمجيات تتناسب مع هذه الفئة من العملاء، مما ساعد الشركات المتوسطة على تبني تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة.

وفي تطور آخر حدث في مجال نظم تخطيط موارد المؤسسة، كان ابتكار الحوسبة السحابية، التي تتمتع بتكاليف اقتناء أقل من النظم الأخرى، خاصة عند بداية التشغيل، وهو أسلوب أكثر ملاءمة في المؤسسات الضخمة التي تمتلك فروعاً في الدول المختلفة، أو التي تنتشر عملياتها على قطاعات متنوعة، سواء كانت قطاعات إنتاجية أو تجارية أو خدمية كخدمات النقل والتأمين[1].

الوظائف والإدارات التي يشملها نظام تخطيط موارد المؤسسة

أولاً: إدارة الحسابات:

يضمن النظام الوفاء بالمعلومات والبيانات المحاسبية عن طريق إدخال جميع العمليات المحاسبة إلى النظام من خلال قيد تلك البيانات في قاعدة البيانات، ومن ثم يوزع نظام تخطيط موارد المؤسسة هذه القيود على حسابات الأستاذ العام، ومنها يتم استخراج المركز المالي وكافة القوائم المالية الختامية والتقارير المطلوبة من الإدارة.

ثانياً: إدارة الموارد البشرية:

يشتمل النظام على معلومات العاملين داخل المؤسسة، وتحتوي قاعدة بيانات نظام تخطيط موارد المؤسسة على الوصف الوظيفي لكل وظيفة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وكذلك بيانات عن شاغلي كل وظيفة، وجميع التفاصيل الخاصة بكل موظف.

ويضمن النظام قواعد تطبيق القوانين واللوائح الخاصة بالمؤسسة للعاملين.

ثالثاً: إدارة سلسلة التوريد:

[1] https://www.erpandmore.com/erp-reference/erp-history/

طبقاً لنظام تخطيط موارد المؤسسة المطبق، فإن النظام يعمل على تكامل العمليات داخل المؤسسة، وعدم تضارب المعلومات رغم اختلاف مصادرها، ويضمن النظام دقة بيانات الإنتاج، من مخزون المواد الخام وبيانات عن أرصدة المخزون النهائي، وكذلك معلومات عن الموردين وأسعار شراء المواد الخام.

رابعاً: إدارة التسويق:

يدير نظام نخطيط إدارة المؤسسة معلومات إدارة التسويق ويتحكم في تعاملات المؤسسة مع عملائها، استناداً إلى المعلومات والتحليلات التي يقوم بها والخاصة بقسم التسويق.

وتستفيد الأقسام من خدمات نظام التخطيط، وخاصة تقنيات الحوسبة السحابية، كاستخدام البريد الإلكتروني لتداول المعلومات بين مختلف العاملين في المؤسسة[1].

وفي عام ٢٠٠٨ أعلنت شركات Yahoo وHP اختيار حوسبة سحابية بناءاً على تصميم وإنتاج مشترك مع بعض الشركات العاملة في هذا المجال، مما سيساعد على زيادة انتشار نظم تخطيط موارد المؤسسة على مستوى البرمجيات، مقابل انخفاض حجم مبيعات الأجهزة الآلية. ويمكن تفهم اختيار بعض المؤسسات عدم الاتجاه إلى هذا التطور في شتى النواحي الوظيفية للمؤسسة، لضمان خصوصيتها وعدم اختراق معلوماتها[2].

مراحل تطور برامج نظم تخطيط موارد المؤسسة

يتم تقسيم التطور إلى جزئين أساسيين، يعتمد الجزء الأول على نموذج ثنائي، والثاني يعتمد على نموذج ثلاثي (Hall, 2011).

تبدأ المؤسسة في النموذج ثنائي الأبعاد بعدد قليل من الحاسبات وتتصل فيما بينها بقاعدة بيانات موحدة مسؤولة عن تقديم البيانات لمستخدمي النظام، ويستطيع مستخدمو النظام قراءة البيانات عن طريق الشبكة التي تصل الحاسبات بعضها ببعض.

---

[1] بوتلي مبروك، "مساهمة نظام تخطيط موارد المؤسسة في جودة نظام الرقابة الداخلية"، رسالة ماجستير جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ٢٠١٦.

[2] http://www.hp.com/hpinfo/newsroom/press/2008/080729xa.html

أما النموذج ثلاثي الأبعاد فيعتمد على الفصل بين قاعدة البيانات وبين البرامج والتطبيقات الموجودة على الحاسبات، وبالتالي يحتاج تطبيقه إلى استخدام عدد أكبر من الحواسب.

ويمكن لمستخدمي النظام قراءة البيانات والتعامل مع النظام من خلال شبكات ذات نطاق واسع، وفي هذه الحالة قد يحتاج تطبيق النظام إلى وجود شبكتين اتصال أو ثلاثة.

ويحتاج تنفيذ هذا النموذج تدريب مكثف حتى يستطيع مستخدموه التعامل معه، ويستلزم تطبيقه إحداث تعديلات كبيرة في تقنية العمل ابتداء من الأعمال التي تقوم بها الإدارة العليا وصولاً إلى موظفين الدرجات الدنيا من الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وحتى يكون هذا التعديل إيجابياً ومسايراً لتطبيق النظام؛ فيجب إعداد العاملين بشكل جيد.

هذا ما يُطلق عليه عوامل نجاح تطبيق "ERP"، حيث يرى (Woo, 2007) أن نجاح الاستخدام يرجع إلى ما يتلقاه العاملون من دعم الإدارة العليا، وتنمية العمل بروح الجماعة، وفتح قنوات عديدة للتواصل بين العاملين والإدارة للوقوف على التحديات أولاً بأول.

أما (Frabcoise, 2009) فقد ألمح إلى العديد من النقاط الهامة والتي تتدخل في تفاصيل العمليات التي تجريها المؤسسة، فقد أوجب إجراء تعديلات جوهرية في العمليات عن طريق إعادة هندسة العمليات الخاصة بالنواحي الإدارية، وكذلك ما يتعلق بالثقافة التنظيمية، من خلال ما تقوم به الإدارة العليا من دعم تطوير تلك الأنشطة والعمل على إيجاد موائمة مع النظام.

وأشارت دراسة (Upadhyay et al., 2011) إلى أن تطور نظام "ERP" يصل إلى المنتج الذي تقوم المؤسسة بإنتاجه، أي أن التطور يصل إلى التعديل في كفاءة تنفيذ المشروع ذاته، والأخذ في الاعتبار وجهات النظر المختلفة، مثل وجهة نظر البائع والعميل والعمليات الإنتاجية بحيث يلبي نظام تخطيط موارد المؤسسة الاحتياجات المختلفة، ومحاولة الوصول إلى نقاط إلتقاء بين وجهات النظر جميعها.

ويجب إدخال الآراء الاستشارية بالاعتماد على مؤسسات لها خبرات متعددة في تنفيذ وتطور "ERP"، وهذا ما جاءت به دراسة (Maditinos et al., 2012)، إلى جانب التأكيد على ضرورة دعم

الإدارة العليا لأهداف التطور في نظام "ERP" عن طريق دعم الجهات الاستشارية، وتحفيز تفعيل العاملين للتعاون معها، وكذلك التوفيق بين الاستشاريين الخارجيين والعاملين الداخليين عند اختلاف الرؤى.

وأشارت دراسة (Suganthalakshmi & Mothuvelayuthan, 2012)، إلى أنه عند تنفيذ نظام "ERP" ولضمان الفاعلية والكفاءة يجب التعامل بكفاءة مع مختلف العوامل التكنولوجية والتكتيكية والاستراتيجية.

وقد جاءت دراسة (الشعار، ٢٠١٣) ملخصة لكل ما سبق بيانه؛ فأوضحت أنه يجب الأخذ في الاعتبار العوامل الآتية:

١. ضرورة دعم الإدارة نحو الالتزام بتفعيل نظام "ERP" وإزالة العقبات أمام متابعة التطور في تنفيذ النظام.

٢. الاهتمام بضرورة وأهمية وجود اتصالات بين معدي النظام والمستخدمين.

٣. إعطاء الدعم الكامل لمصممي وموردي النظام للمؤسسة، مالياً ومعنوياً.

٤. تطبيق نظام تدريبي متطور للعاملين لمسايرة التطور في تطبيق نظام "ERP".

٥. الوعي الكامل من قبل إدارة المشروع بالمهام الأساسية من وراء المضي قدماً نحو تطوير نظام "ERP".

٦. إعادة هيكلة هندسة العمليات التي تقوم بها المؤسسة، بما يتلاءم مع متطلبات التطوير.

مزودو خدمات تطبيق موارد المؤسسة

يشهد مجال نظم المعلومات وخاصة نظم تخطيط موارد المؤسسة نمواً متزايداً في الآونة الأخيرة، نظراً للتطور الهائل الذي يقوم به مزودو خدمات نظم موارد المؤسسة، ويمكننا تصنيف مزودو خدمات نظم تخطيط موارد المؤسسة تبعاً لأسواق تلك الشركات وحجم تعاملاتها، وكذلك عدد العملاء المتعاملين معها، فيمكننا تقسيم مزودو الخدمات إلى:

١. الفئة الأولى: مزودو خدمات تتعامل مع المؤسسات الكبرى، والتي لديها العديد من الفروع والقطاعات،

٢. الفئة الثانية: مزودو خدمات تتعامل مع المؤسسات المتوسطة،

٣. الفئة الثالثة: مزودو خدمات تتعامل مع المؤسسات الصغيرة[1].

وتبعاً لهذا التصنيف، فإن نظم تخطيط موارد المؤسسة تختلف بحسب التصنيف، فيعتبر نظام تخطيط موارد المؤسسة الذي ينتجه مزودو الخدمات أصحاب التصنيف بالفئة الأولى أكثر تكلفة وأكثر تعقيداً، ويمتاز مزودو خدمات الفئة الأولى بأنهم أكثر الشركات التي قامت في الفترة الأخيرة بعمليات اندماج كبرى، ويمكننا القول بأن هناك شركتان تعملان تحت هذا التصنيف، هما، شركة SAP وشركة Oracle[2].

أما بالنسبة لمزودو الخدمات والذين يصنفون من الفئة الثانية، والتي تتعامل مع المؤسسات متوسطة الحجم، فإن النظم المنتجة والتي تخدم هذا السوق وهذا الحجم من العملاء، فإنها تكون أقل تعقيداً مما ينتجه مزودو تصنيف الفئة الأولى، وكذلك فإن نظام تخطيط موارد المؤسسة يعد أقل تكلفة من نظام تخطيط موارد المؤسسة الفئة الأولى، ويعتبر الدخول إلى هذا التصنيف أسهل وأيسر بالنسبة لمزودي الخدمات، وعلى الصعيد الآخر فإن حجم المنافسة في هذا التصنيف مرتفع بسبب كثرة عدد الشركات المتعاملة تحت هذا التصنيف، وقد تجاوز عدد الشركات العاملة في الفئة الثانية العشرين مزوداً.

أما أصحاب الفئة الثالثة من مزودو الخدمة فإن نظام تخطيط موارد المؤسسة المنتج، يعد أسهل في التعامل، وتكون تكلفته أقل من الفئة الأولى والفئة الثانية، وتقتصر التعاملات مع المؤسسات الصغيرة، والتي لا يتطلب أعمالها وجود نظم تخطيط موارد مؤسسة بشكل معقد، وحجم المعلومات والتقارير الناتج عن استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة يكون أقل بكثير من معلومات وتقارير الفئة الأولى والفئة الثانية.

ويعتبر ميل بعض مزودي الخدمة إلى تطبيق نموذج الإيجار على نظام تخطيط موارد المؤسسة، فإن ذلك سوف يزيد من حجم سوق المؤسسات المتوسطة والصغيرة المتعاملة مع مزودي الخدمة، خاصة وأن الاتجاه العام في سوق المعلومات يندفع بسرعة نحو تطبيق الحوسبة السحابية رغم المخاوف التي تحيط بتلك النظم، ولكن الجميع يطمح بإدخال تطويرات على الحوسبة السحابية، لتلافي عيوب هذا النظام الخطيرة.

فعندما تتصدى شركة بحجم Oracle لحل المشاكل المترتبة على استخدام الحوسبة السحابية، فإن ذلك يعطي مؤشراً مطمئناً لكافة المتعاملين في نظم تخطيط موارد المؤسسة، سواء كانوا من المزودين أو من العملاء.

---

[1] CompareBusinessProducts.com
[2] CompareBusinessProducts.com

وعلى كل حال فقد اقتنت بعض المؤسسات تقنية الحوسبة السحابية، ولابد لها من المضي قدماً في تطبيقها نظراً لانخفاض تكاليف استخدامها، ورغبة تلك المؤسسات في مسايرة التطور التقني، إلى جانب سرعة تداول المعلومات، فوفقاً لنموذج الحوسبة السحابية فإن المعلومة تماثل سرعة الإنترنت ذاته.

لكن وبسبب حاجة نظام تخطيط موارد المؤسسة إلى عاملين ذوي مهارة وكفاءة مرتفعة، وبسبب تقاضيهم لأجور مرتفعة. فإن ذلك وضع مزودي الخدمة بين شقي الرحى، فهل يسوقون نظمهم أم يسوقون الحوسبة السحابية؟.

يتجه بعض مزودي الخدمة إلى صناعات وقطاعات معينة، فبعض الصناعات والقطاعات يحتاج إلى خبرة كبيرة في التعامل معها، بسبب طبيعتها؛ كقطاع النقل والخدمات الصحية، والطاقة، والصناعات التحويلية، وقطاع الخدمات، وقطاع التجزئة.

تسيطر الشركات الكبيرة مثل SAP، وOracle، وMicrosoft على القطاعات المذكورة كالآتي:

- ٧٠٪ من قطاع النقل والخدمات الصحية والطاقة من حجم السوق.
- ٥٥٪ من قطاع الصناعات التحويلية من حجم السوق.
- ٩٠٪ من قطاع الخدمات من حجم السوق.
- أكثر من ٩٠٪ من قطاع التجزئة من حجم السوق.

وتعتبر شركة SAP في صدارة شركات مزودي الخدمة، تليها شركة Oracle، ثم شركة Microsoft في المرتبة الثالثة.

المبحث الثاني

فوائد تخطيط موارد المؤسسة

سيتناول هذا المبحث أهم الفوائد التي يوفرها نظام تخطيط موارد المؤسسة، حيث أن تطبيق هذا النوع من الأنظمة ذات التكلفة المرتفعة نسبياً لا بد وأن يقدم شيئاً ملموساً على مستوى المؤسسة ككل بجميع مستوياتها الإدارية وذلك مقابل تكبد تكاليف تطبيقه والوقت المستهلك في سبيل ذلك. فعلى مستوى الإدارة العليا يساعد هذا النظام بشكل مباشر في اتخاذ القرارات المهمة ويدعمها بالمعلومات المناسبة مع ضمان عدم تعارضها مع غيرها من المعلومات أو تكرارها، وهذا ما يؤدي إلى إحكام الرقابة على أعمال المنظمة بشكل عام، وتقليل العمليات التي من الواجب القيام بها؛ وبالتالي دعم ومساعدة إدارة تقنية المعلومات في القيام بمهامها من أجل تحقيق الهدف العام للمؤسسة.

كما سيتناول هذا المبحث المتطلبات التي من الواجب توفرها حتى يطبق نظام تخطيط موارد المؤسسة الفوائد السابقة بأفضل طريقة ممكنة، حيث أنه من الواجب في سبيل ذلك التعاقد مع مزود خدمة ذو باع في هذا المجال جنباً إلى جنب مع الدعم الإداري من قمة الهرم في المؤسسة إلى قاعه، إن هذا الدعم يسهل من عملية تحديد الاحتياجات اللازمة والخطوات المهمة من أجل تنفيذ الأعمال اليومية للمؤسسة وبذلك يمكن للعاملين أن يساعدوا في تطبيق هذا النظام بالشكل السليم ليحققوا أعلى قدر من الاستفادة للمنظمة.

فوائد تخطيط موارد المؤسسة

يهدف تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة للوصول إلى إحداث نوع من التكامل بين الوظائف المختلفة (Business Software, 2010).

يرى الباحث أن نظام تخطيط موارد المؤسسة يُسهّل عملية التكامل بين الفوائد المختلفة حيث إن عملية إصدار الرواتب في هذا النظام تتم من قبل إدارة الموارد البشرية والتي بدورها تقوم بتدقيقها والتأكد من خلال تقارير

النظام المختلفة من خلوها من الأخطاء المختلفة، وبعد إتمام عملية التدقيق يتم إرسالها إلى قسم الإدارة المالية أو المحاسبة حيث يقومون بعمليات مختلفة منها سداد هذه الرواتب وتحميل تكاليفها على الحسابات المناسبة وبعد ذلك ترحيلها إلى الاستاذ العام بشكل نهائي.

إن هذه العمليات المتداخلة تحتاج إلى نظام يتمتع بدرجة عالية من الدقة تمكنه من ضبطها للوصول إلى حلول متكاملة تمكن الإدارات المختلفة من تنفيذ مهامها المناطة بها بأقل أخطاء ممكنة، كما أن تقسيم أعمال المؤسسة من خلال نظام تخطيط موارد المؤسسة إلى وظائف مختلفة يساعد على تكريس فكرة التخصص وتوزيع المهام بين الإدارات المختلفة الأمر الذي يؤدي إلى سهولة التكامل بين هذه الوظائف.

تعدّ نظم تخطيط موارد المؤسسة الرابط الأساسي بين مختلف أعمال المؤسسة، وفي بعض الأحيان يتم دمج الأعمال المتشابهة في إدارة واحدة، تهدف إلى توفير المعلومات حسب احتياج الإدارات لها بشكل مستمر وسريع وفي الوقت المناسب (Beheshti, 2006).

يرى الباحث أن نظام تخطيط موارد المؤسسة يساعد وبشكل كبير في دمج الأعمال المتشابهة، حيث أن المؤسسة تقوم بدمج العديد من عمليات المخزون المتشابهة لتوفير الوقت ولتقليل هذه العمليات وكذلك من أجل دقة النتائج، فخروج سلعة معينة من المخزون (أ) على سبيل المثال سيؤثر بشكل تلقائي في إجمالي المخزون العام بدلاً من إجراء عمليات أخرى لإثبات هذا الخروج.

يعمل نظام تخطيط موارد المؤسسة على مساعدة الإدارات المختلفة في القيام بالمهام الموكلة إليها على النحو الأمثل عن طريق منح الإدارات خاصية إمكانية الحصول على المعلومات من بعضها البعض بصورة مستمرة وبالدقة الكافية (Business Software, 2010). ويرى الباحث أن نظام تخطيط موارد المؤسسة يوفر المعلومات في الوقت المناسب وبسهولة ودقة حيث أن إدارة الموارد البشرية تحتاج في كثير من الأحيان إلى معرفة معلومات عن سداد مستحقات نهاية خدمة الموظفين في الوقت المناسب، فعند قيام الإدارة المالية بسداد المبلغ للموظف فإن إدارة الموارد البشرية ستكون على علم بذلك من خلال إرسال تنبيهات أو إشارات في النظام أن الموظف قد استلم مستحقاته وعلى العكس في حال لم يتم السداد له حتى هذه اللحظة. كما أن مدراء الأقسام التشغيلية يحتاجون إلى بيانات مختلفة عن الموظفين من ناحية أرصدة

الإجازات والإجازات المرضية وبالتالي سيكون ذلك متاحاً من خلال نظام تخطيط موارد المؤسسة بأسرع وقت وبشكل دقيق.

ويرجع السبب الرئيس لتحمل المؤسسة لأعباء وتكاليف إضافية لإدخال نظم تخطيط موارد المؤسسة، لما لهذا النظام من فوائد كثيرة تتمثل في إحداث نوع من التوافق والتنسيق بين الممارسات التي تجريها المؤسسة، والتي تتم من خلال أقسام المؤسسة، مما ينعكس بطريقة مباشرة على الإدارة العليا للمؤسسة وما تتخذه من قرارات تحقق صالح المؤسسة، لأن القرار الإداري السليم مبني على معلومات وبيانات تتمتع بالمصداقية والملائمة، والمقصود بالملائمة أن تعطي المعلومات في الوقت المناسب (Wang et al., 2006). يرى الباحث أن تكلفة تطبيق موارد المؤسسة مرتفعة جداً من خلال التراخيص والاشتراكات السنوية وتكلفة التطبيق بحد ذاتها بالإضافة إلى تكاليف الوقت المبذول في سبيل نقل البيانات بين النظام، ولكن هذا لا يعني أن تكبد هذه التكاليف قد يؤدي إلى تطبيق ناجح لنظام تخطيط موارد المؤسسة، حيث أن هنالك العديد من المؤسسات قد تكبدت هذه التكاليف ولم تستخلص الفوائد المرجوة من هذا النظام لأسباب عديدة منها عدم تقبل العاملين في المؤسسة للتغيير من النظم القديمة إلى هذا النوع من النظم بل حتى أنها ذهبت إلى محاولة هندسة النظام الجديد بناءً على خلفية الاسلوب المستخدم في النظام القديم وبالتالي عدم تحقيق النتائج المرجوة من نظام تخطيط موارد المؤسسة، كما أن هناك مؤسسات قامت بالإبقاء على النظام القديم حتى بعد شرائها لنظام تخطيط موارد المؤسسة وتجاهلته تماماً، وبالتالي تكبد تكاليف مرتفعة دون أدنى جدوى أو استفادة من هذا النظام.

يمكن تحديد فوائد نظام تخطيط موارد المؤسسة بالنقاط التالية:

١- مساعدة الإدارة العليا على التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات الإدارية السليمة:

تساعد نظم تخطيط موارد المؤسسة الإدارة العليا على التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة ككل وتساهم بشكل جوهري في توجيه الإدارة نحو اتخاذ قرارات إدارية سليمة ورسم السياسيات المتعلقة بالمدى القصير والمتوسط والطويل.

إن التخطيط الاستراتيجي والقرارات السليمة تحتاج بالدرجة الأولى إلى معلومات تتميز بالدقة والملاءمة والموثوقية حيث أن القرارات المستقبلية لا يمكن أن تكون ناجحة إلا بناءً على معلومات تاريخية دقيقة وصحيحة وكذلك الأمر بالنسبة للتخطيط الاستراتيجي، حيث يمكن لأي عضو من الإدارة العليا ومن خلال نظام تخطيط موارد المؤسسة أن يطلع على تقارير مختصرة ودقيقة تصف الوضع السابق والحالي للمؤسسة من ناحية المبيعات والتكاليف وأعداد الموظفين والأرصدة النقدية وغيرها من المعلومات التي تساعده على أن يلقي نظرة عامة على وضع المؤسسة من أجل اتخاذ قرار قد يتعلق بإدخال خط إنتاج جديد أو توظيف أعداد جديدة من العاملين أو العمل على تخفيض الانتاج لأسباب تتعلق بالتكلفة.

لقد فشلت الأنظمة التقليدية في تقديم هذه المزايا للإدارة العليا حيث أنه يتوجب على العضو في هذه الأنظمة طلب تقارير مختلفة من إدارات عدة ما يؤدي إلى هدر الوقت الكثير إضافة إلى لاحتمال تضارب هذه المعلومات بحكم عدم وجود نظام واحد يحتوي معلومات موحدة يتم تجميعها من جميع الإدارات[1].

٢- دعم الإدارة بالمعلومات الكافية التي تمكنها من الحكم والرقابة على الأعمال اليومية:

لا تقتصر فائدة نظام تخطيط موارد المؤسسة على دعم الإدارة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وحسب بل إن من فوائدها أيضاً[2]:

- دعم الإدارة بالمعلومات الكافية والتي تمكن الإدارة من الحكم والرقابة على الأعمال والمهام اليومية، فدعم إدارة الإنتاج بالمعلومات اللازمة عن المخزون والمواد الأولية للإنتاج يسهل من تحديد الأولويات، وبذلك تخفض المؤسسة من النفقات على المخزون الزائد عند الاحتفاظ به.
- دعم إدارة الإنتاج بمعلومات تتعلق بحجم المبيعات تساعد في تحديد تشكيلة المنتجات الواجب إنتاجها، وبذلك تزيد أرباح المؤسسة.
- تستطيع الإدارة العليا مراقبة التكاليف لكل إدارة من الإدارات المختلفة، فعلى سبيل المثال يمكن للشركة أن تضع سياسة داخلية لها على أن يتم توظيف عامل نظافة واحد لكل عشرة موظفين لديها، يمكن متابعة

---

[1] Hamilton, Scott, 2003, Maximizing your ERP system, McGraw-Hill: USA.
[2] Sumner, Mary, 2000, Enterprise Resources Planning, first edition.

ذلك من خلال الاطلاع على تكاليف رواتب كل إدارة وأعداد العاملين بها وتصحيح الانحرافات عند وجودها كنقل عامل النظافة إلى إدارة أخرى أو فرع آخر.

- تتمكن الإدارة العليا من الاطلاع على تقارير مختصرة يومية أو اسبوعية أو شهرية عن أداء العاملين بشكل عام في المنظمة ومدى التزامهم بالسياسات والإجراءات الداخلية في المنظمة من خلال تكامل المعلومات بين الإدارات.

٣- إعادة هندسة عمليات المؤسسة:

تعتبر إعادة هندسة عمليات المؤسسة من أهم فوائد نظام تخطيط موارد المؤسسة حيث تعمل على تصحيح الخطوات الزائدة في عملية إعادة هندسة عمليات المؤسسة، ويجب أن تصمم نظم تخطيط موارد المؤسسة بما يتفق مع هندسة عمليات المؤسسة وتطبيق النظام المطور الذي يعمل على إحداث تنسيق بين نظم تخطيط موارد المؤسسة وممارسات أنشطة المؤسسة.

يعمل نظام تخطيط موارد المؤسسة على دمج بعض الخطوات واستحداث بعض الطرق بين الإدارات لتساعدها فى تقديم معلومات كافية بما يتلاءم مع إعادة هندسة عمليات المؤسسة وتم تصميمه لإحداث التكامل بين جميع الوظائف التي تقوم بها المؤسسة عن طريق توفير المعلومات لإتمام عمليات المؤسسة.

إن الخطوات الزائدة عن حاجة المؤسسة تشكل عنصراً أساسياً لهدر وقت العاملين في مختلف الإدارات وبالتالي فإن التقليل من الوقت المهدور قد يستخدم بدلاً من ذلك في جلسات العصف الذهني لتطوير إدارة ما على سبيل المثال أو في التخطيط التطويري الذي يتم على مستوى الإدارة نفسها، كما أن تقليل الخطوات الزائدة قد يستدعي تقليل أعداد الموظفين وبالتالي تخفيض التكاليف. قد تأخذ عملية صرف كشف مصروفات لأحد الموظفين في المؤسسة خطوات متعددة إلى أن يصل الكشف إلى أمين الخزنة لصرف المبلغ، أما من خلال نظام تخطيط موارد المؤسسة فإن الخطوات قد تصل إلى خطوتين أو ثلاثة خصوصاً إذا ما تم استخدام صلاحية الخدمة الذاتية التي تتيح للموظف تقديم كشف المصروفات الخاص به بشكل ذاتي عن طريق النظام والذي يعلمه بانتهاء العمليات على كشفه ويمكنه استلامه من أمين الخزنة (Cheng and Wang, 2006).

.

٤- تقديم الدعم اللازم لإدارة تكنولوجيا المعلومات الخاصة بالمؤسسة:

إن من فوائد تخطيط موارد المؤسسة تقديم العون والدعم للإدارة العليا للمؤسسات، فإن وجود نظام تخطيط موارد المؤسسة يتمتع بتقديم الدعم الكامل للإدارة تكنولوجيا المعلومات يعتبر ضماناً لتحقيق المؤسسة أهدافها التي قامت من أجلها، سواء كانت هذه الأهداف استراتيجية أو أهداف تكتيكية.

تستفيد إدارة تكنولوجيا المعلومات من سهولة كشف الأخطاء التقنية التي قد تطرأ على نظام تخطيط موارد المؤسسة، حيث أن مرونة النظام ودقته تؤدي إلى سهولة معرفة الموظف الذي ارتكب الخطأ التقني من خلاله، حيث يمتلك نظام تخطيط موارد المؤسسة سجل تاريخي للحركات التي تم إجراؤوها في صلاحية ما، الأمر الذي يسهل تتبع الأخطاء التقنية وتتبع أسباب حدوثها.

يمد نظام تخطيط موارد المؤسسة يد العون لإدارة المؤسسة والتي تعتبر من أهم الفوائد التي يقوم بها من خلال مساعدتها على اتخاذ الإجراءات الأساسية لتحديد الأنشطة الواجب على المؤسسة القيام بها، وأيضاً الإجراءات التصحيحية في حالة وجود انحرافات عن المخطط، ويتم ذلك عند تصميم نظام تخطيط موارد المؤسسة بشكل يتناسب مع ما تقوم به المؤسسة من أنشطة تجارية أو صناعية أو خدمية (Harrison, 2004)..

متطلبات تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة

يتوجب على نظام تخطيط موارد المؤسسة تحقيق المتطلبات التالية التي تضمن اسغلال فوائده على الوجه الأمثل، يمكن تحديد هذه المتطلبات كما يلي:

١- التعاقد مع مزودي خدمات نظم تخطيط موارد المؤسسة بعناية شديدة لما لهم من دور هام في قيام نظام تخطيط موارد المؤسسة بالوظائف الأساسية الموكلة إليه:

الأمر الذي أكدته دراسة (Zhang et.al 2003): أن من أهم أسباب نجاح تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة هو التعاقد مع مزود خدمة ذو باع في هذا المجال وأن يكون هذا المزود مرخص له رسمياً بالقيام

بعملية التطبيق من قبل الشركة الأم للبرنامج المراد تطبيقه، حيث أن التعاقد مع مزود خدمة لا يملك الخبرة في هذا المجال سيؤدي إما إلى تطبيق لا يفي بالغرض ولا يحقق الفوائد المرجوة منه أو أن يؤدي إلى فشل التطبيق من البداية؛ فعلى سبيل المثال تعاقدت إحدى المؤسسة مع مزود خدمة لا يمتلك الخبرة الكافية في تطبيق أنظمة الأوراكل في الشركات الخدمية وبالتالي أدى ذلك إلى استغراق أكثر من أربع سنوات في تطبيق هذا النظام ولم تنجح العملية، كما أدى التغيير المستمر للمستشارين الذي يعملون مع مزود الخدمة إلى إرهاق كاهل الإدارات المختلفة في عملية الشرح وإعادة الشرح لكل مستشار عن اسلوب وخطوات عمل كل إدارة مما أدى إلى فشل واضح في التطبيق من بداياته، حيث أن المستشار الذي بدأ بتطبيق النظام قد تبدل أكثر من ثلاثة مرات ويحتاج المستشار الجديد إلى وقت لكي يفهم الاسلوب الذي عمل به المستشار السابق مما أدخل المؤسسة في دوامات التأجيل وهدر الوقت والتأخير وتبديد موارد المؤسسة وضياع وقت العاملين حتى لقضاء أعمالهم الأساسية على الأنظمة القديمة.

٢- تضافر الجهود في جميع المستويات الإدارية:

أوضحت دراسة (Wang et al., 2007) أن الوظيفة الأساسية لنظام تخطيط موارد المؤسسة هي تحقيق احتياجات المؤسسة من المعلومات، ومن أجل تحقيق الأهداف المرجوة يجب أن تتضافر الجهود على المستوى الإداري في قمة الهيكل التنظيمي، وأيضاً لابد من تضافر جهود العاملين حتى أسفل الهيكل التنظيمي.

يحتاج تطبيق هذا النوع من الأنظمة إلى تطبيق إدارة التغيير بشكل متوازي مع عملية التطبيق التقنية، حيث أن معظم الموظفين في المؤسسات يرفضون التغيير والتجديد واستحداث أنظمة جديدة وينبع ذلك من تخوف داخلي لعدم المقدرة على مواكبة هذا التغيير وخصوصاً للموظفين أصحاب الخبرات الطويلة في المؤسسة. يتم تضافر الجهود على جميع المستويات الإدارية من خلال جعل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة هدف جوهري يشارك به جميع العاملين في المؤسسة وربط نجاح تطبيقه بنجاحهم في تنفيذ أعمالهم وتوجيه رسائل إلى جميع العاملين على أن تطبيق هذا النوع من الأنظمة هو نوع من مواكبة العصر ورفع مكانة المؤسسة في السوق ورفع اسمها الأمر الذي يحفزهم على تقديم كل ما في جعبتهم من أجل نجاح هذا التطبيق.

أخيراً لا يمكن لمزود الخدمة أن يقوم بأعماله على أكمل وجه إلا من خلال مساعدة العاملين في المؤسسة من خلال تقديم معلومات مهمة ومفيدة وشرح خطوات عملهم على الأنظمة القديمة بكل شفافية ليتمكن المستشار من تحليل الوضع الراهن والوصول إلى أفضل طريقة للقيام بنفس المهام على النظام الجديد.

٣- تصميم نظام يتلائم مع الاحتياجات الحقيقية للمؤسسة:

أوضحت دراسة (Harrison, 2004) كيفية تفادي تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة بشكل يجعله معوق أو مضلل، حيث يجب على المؤسسة تحديد الأهداف من وراء اقتناء نظام موارد المؤسسة بشكل واضح، وتحديد الإجراءات والعمليات التي تقوم بها كافة الوظائف داخل المؤسسة بشكل تفصيلي، وتحديد عيوب تطبيق النظام التقليدي بشفافية كاملة، حتى يستطيع مزودو نظم تخطيط موارد المؤسسة تصميم نظام يتلائم مع الاحتياجات الحقيقية للمؤسسة مما لا يدع مجالاً للشك في قدرة نظام تخطيط موارد المؤسسة تقديم الدعم اللازم للإدارة العليا للمؤسسة.

يضاف إلى ذلك ضرورة عقد دورات تدريبية للعاملين بالمؤسسة حتى يكون التطبيق لنظام تخطيط موارد المؤسسة متوافق تماماً مع ما تحتاجه المؤسسة من معلومات.

كما ذكرت دراسة (Garg and Garg, 2013) كيفية عمل نظام تخطيط موارد المؤسسة بكفاءة وفعالية، حيث يجب على المؤسسات أن تتعاقد مع مكاتب استشارية ذات باع طويل في تصميم نظم تخطيط موارد المؤسسة، وأيضاً تتعاقد مع شركات متميزة في تنفيذ تلك البرامج والاستعانة بمدربين ذوي كفاءة عالية ليقوموا بتدريب العاملين داخل المؤسسة.

فإذا ابتعد نظام تخطيط موارد المؤسسة عن تقديم الدعم بالصورة المطلوبة للإدارة العليا للمؤسسة، فإنه يعتبر نظام مشوه يقدم معلومات مضللة، لذلك وجب على المؤسسة اختيار نظام يلائم احتياجاتها الفعلية بدون زيادة أو نقصان، فمثل تلك النظم يكلف تنفيذها موارد كبيرة، وتأخذ وقتاً كبيراً في التطبيق.

إن تكييف نظام تخطيط موارد المؤسسة مع الاحتياجات الحقيقة للمؤسسة لا يمكن أن يتم إلا من خلال تضافر جهود ثلاثة جهات:

الجهة الأولى هي العاملين في المؤسسة حيث من الواجب عليهم تقديم المعلومات الصحيحة وبذل جهد وتبني فكرة التطبيق وتحديد احتياجاتهم بشكل صحيح عند البدء بعملية التطبيق وشرح المهام التي يقومون بها بأفضل طريقة حتى يتم تحليلها ومراجعتها والتعديل عليها في سبيل الوصل إلى أفضل طريقة لتنفيذها من خلال النظام الجديد.

الجهة الثانية هي مزودو خدمة التطبيق والتي يجب عليها تعيين مستشارين على درجة عالية من الكفاءة وبتخصصات مختلفة لسهولة فهم عملية القيام بالمهام من قبل المؤسسة لتحديد الاحتياجات الضرورية والحقيقية للمؤسسة وكذلك تقديم المشورة لتحديد الصلاحيات التي سيتم اقتنائها من قبل المؤسسة والتي تحتاجها فعلاً دون شراء صلاحيات أخرى غير مفيدة فمثلاً شركات الخدمات لا تحتاج إلى صلاحيات المخزون وبالتالي فإن شراءها هدر للجهد وللموارد المالية.

الجهة الثالثة هي المستشار الإداري والمالي، ينبغي على المؤسسة التي تحتاج إلى تطبيق نظام تخطيط موارد مؤسسة ناجح أن تتعاقد مع مستشار إداري ومالي في سبيل تحديد مصفوفة الصلاحيات والهيكل التنظيمي للمؤسسة قبل البدء بتطبيق النظام الأمر الذي يسهل كثيراً من عملية تحديد الاحتياجات الحقيقية للمؤسسة، كما أن المستشار الإداري والمالي يساعد في عملية تحديد الأنظمة الأمثل للمؤسسة من خلال خبرته في الاستشارات، حيث بإمكانه أن يحدد أن هذا النظام هو الأنسب للمؤسسات الخدمية بينما لا يناسب المؤسسات الصناعية ويعتبر المستشار المالي والإداري مراقباً لعملية التطبيق من قبل مزود الخدمة والذي يستطيع من خلال خبرته تصحيح الانحرافات وإبداء رأيه في بعض الأمور لتحديد الاحتياجات اللازمة والذي يوفر على المؤسسة الكثير من التكاليف المستقبلية.

٤- تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة بشكل سليم من قبل العاملين:

جاء في دراسة (DeLone & McLean, 2013) أنه ينبغي على نظام تخطيط موارد المؤسسة أن يحوز على استحسان المستفيدين عند تطبيقه على كافة المستويات، وإن كان يستلزم ذلك وجود إدارة على قدر كبير من الوعي في التعامل مع المستجدات التي تطرأ نتيجة التحول من النظم التقليدية إلى نظام تخطيط موارد المؤسسة. إلى جانب ضرورة تطبيق النظام بشكل سليم من قبل العاملين حتى تكون المعلومات

والبيانات المستخرجة من النظام ذات قدر وافر من الثقة لدى الإدارة، من ناحية تميزها بالدقة والمصداقية وتلبية احتياجات الإدارة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب، وهذا ما يجب أن يكفله نظام تخطيط موارد المؤسسة (Umble, 2002).

لا يمكن تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة بشكل ناجح إلا من خلال تقديم الدعم من قبل العاملين، حيث يتم بناء تخطيط موارد المؤسسة من خلال المعلومات التي يقدمها العاملون على الأنظمة القديمة والتي تساعد في تحديد اسلوب عمل النظام الجديد بشكل أساسي.

والمعلومات التي يتم تقديمها من قبل العاملين تؤثر على التطبيق في المراحل المستقبلية للتطبيق أو بعد تطبيقه بشكل كامل، وبالتالي فإن مسألة تعاون العاملين مع مزود الخدمة لا تقل أهمية عن غيرها من المسائل المؤثرة في التطبيق، على سبيل المثال وبحكم اسلوب عمل نظام تخطيط موارد المؤسسة؛ فقد يلجأ مزود الخدمة إلى سحب صلاحيات من مدير إدارة معين وإضافتها إلى مدير إدارة آخر الأمر الذي قد يسبب بعض القضايا السلبية بين المديرين وبالتالي عدم تعاون أحدهما أو تقديم معلومات مغلوطة أو الاحتفاظ بمعلومات مهمة في عملية التطبيق وبالتالي سيتأثر عمل مزود الخدمة وقد يفشل التطبيق لهذا السبب بشكل كامل أو ينجح نجاحاً جزئياً.

تندمج الإدارات في المؤسسة أحياناً بأشكال قد تكون عشوائية، حيث يمكن ملاحظة أن الإدارة المالية تقوم بتدقيق الرواتب وإصدارها وتدقيق كشوف الحضور والانصراف للعاملين والذي يعتبر من تخصص إدارة الموارد البشرية، وعند تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة لابد من فصل هذه الوظائف في سبيل تحقيق أكبر قدر ممكن من الفوائد النابعة من هذ التطبيق، وبالتالي ستضطر الإدارات إلى الفصل فيما بينها الأمر الذي سيؤدي إلى تطبيق غير سليم من قبل العاملين في حال لم تتم السيطرة على الوضع الذي سينشأ بحكم أن الموظف الذي يعمل في الإدارة المالية أصبح يعمل في إدارة الموارد البشرية والذي ربما سيخلق ردة فعل سلبية قد تضر بعملية تطبيق النظام.

ذكر (بركات، ٢٠١١) بأن تخطيط موارد المؤسسة يسهم بشكل مباشر في زيادة العائد على الاستثمار داخل المؤسسات التي تطبق نظام تخطيط موارد المؤسسة، لأنها تسهم بصورة كبيرة في تطوير الأنشطة التي تقوم

بها المؤسسة، مثل نشاط البيع. فمن خلال نظام تخطيط موارد المؤسسة ووجود قاعدة بيانات موحدة تكفل عدم حدوث تكرار وازدواجية في البيانات والمعلومات المقدمة وعدم وجود تضارب في البيانات المقدمة للإدارة عن حجم الإنتاج وعدد عمليات البيع، يمكن لتلك المعلومات أن تؤثر بالإيجاب على زيادة دخل المؤسسة.

لذلك وبناء على ما سبق، يرى الباحث أن تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة يعد مواكبة لواقع التقدم التكنولوجي داخل المناخ العام الذي تعمل فيه المؤسسة، وذلك للتأكد من تحقيق جميع الوظائف لميزة التنافسية داخل قطاع الأعمال الذي تعمل فيه من خلال تحقيق الأهداف المرجوة من النظام.

ولتحقيق هذه الأهداف من نظام تخطيط موارد المؤسسة؛ بوصفه الرابط الأساسي بين مختلف اعمال المؤسسة وبين مختلف إدارات المنشأة، يجب على المنشأة تطوير نظام تخطيط المؤسسة والاستعانة بالخبراء، وتضافر جهود جميع العاملين داخل المؤسسة على التطبيق السليم.

لذلك فإن الوظيفة الأساسية لنظام تخطيط موارد المؤسسة تكمن في تحقيق احتياجات المؤسسة من المعلومات والبيانات لتستطيع الإدارة اتخاذ الخطوات اللازمة نحو نمو المؤسسة وزيادة الأرباح، وأن التكاليف التي تم إنفاقها تأتي بثمارها.

المبحث الثالث

مبادئ تطبيق تخطيط موارد المؤسسة

سيتناول هذا المبحث أهم المبادئ التي يجب اعتمادها عند تطبيق تخطيط موارد المؤسسة، حيث أن نظام تخطيط الموارد المؤسسة يجب أن يتميز بالجودة من جميع النواحي؛ سواءً كانت التقنية منها أو الوظيفية؛ حيث تمتد هذه الجودة لتشمل رضا مستخدمي النظام في المؤسسة، كما يعتبر التكامل من المبادئ ذات الأهمية بالنسبة لهذا النوع من النظم التي يجب أن توفر معلومات دقيقة وغير متضاربة ومن مصدر موحد. ويحتاج التطبيق الناجح إلى التدريب الصحيح لأنه طوق نجاة العاملين حيث يمكنهم ذلك من تحقيق الاستخدام الأفضل، وتحقيق الفوائد المرجوة منه. إن كل ما سبق يحقق مبدأ الأداء المؤسسي ويصب في مصلحته كمبدأ مهم من مبادئ تطبيق تخطيط موارد المؤسسة.

كما سيتناول المبحث خطوات تحقيق توافق نظام تخطيط موارد المؤسسة مع المبادئ آنفة الذكر؛ فالتخطيط الاستراتيجي يستوجب بناء نظام تخطيط الموارد لخدمة المؤسسة على المدى الطويل؛ وذلك لأنه سيُطبق لفترة طويلة، وبسبب تكاليفه المرتفعة. لذلك يعتبر التخطيط الاستراتيجي خطوة لا يمكن تجاهلها من أجل توافق النظام مع مبادئ التطبيق. ولضمان حسن سير العمل لابد من إحكام الرقابة على تنفيذ التطبيق للتأكد من أن الانتقال إلى نظام تخطيط الموارد قد تم حسب الخطط المرسومة، إضافة للتأكد من اختيار البيانات المهمة والجوهرية، وتجاهل البيانات القديمة عديمة النفع.

مبادئ تطبيق تخطيط موارد المؤسسة

يمكن تحديد أهم مبادئ تخطيط موارد المؤسسة من خلال النقاط التالية:

١- جودة النظام:

تعتبر جودة النظام من أهم المبادئ الواجب أخذها في الاعتبار عند التخطيط لموارد المؤسسة وهي العامل الرئيس لنجاحه، وتعتمد جودة النظام على مدى مستوى الكفاءة والمهارة الفنية لمصممي النظام وعلى فعالية الاتصالات بين الأطراف المطبقة له؛ ومن ضمنهم مستخدمي النظام، وهنا يأتي دور الإدارة في تخطي الصعوبات التي تواجه منفذي نظام تخطيط الموارد، وكذلك الصعوبات الداخلية والتي تواجه مستخدميه أي من قبل العاملين.

ومن جهة أخرى يمكن الحكم على جودة النظام من خلال:

- توفيره لمعلومات تمتاز بالدقة،
- استفادة الإدارة من تلك المعلومات،
- قدرة النظام المطبق على الاحتفاظ بالمعلومات والبيانات داخل قاعدة بيانات موحدة،
- مدى سهولة الحصول على تلك البيانات والمعلومات من قبل مستخدمي النظام.

يؤدي كل ذلك إلى خفض مواجهة موظفي المؤسسة للتغيير (Ram et al., 2013). وعليه؛ فعند توافر عوامل جودة النظام؛ فلابد من ارتفاع مستوى الأداء؛ خاصة في المراحل الأولى من تطبيقه (Daoud & Triki, 2013).

وقد أكد نموذج (Delone and McLean) على أن رضا مستخدمي النظام هو عامل رئيسي لنجاح نظام تخطيط موارد المؤسسة؛ فالعامل هو ركن أساسي، وعند مواجهة مجمل المستخدمين لنظام التخطيط؛ فذلك سيؤدي إلى هدر وضياع الوقت، لأن الإدارة ستحتاج وقتاً لإقناع العاملين بفوائد النظام المتبنى (Younes, 2013 & Ali).

ويرى الباحث أنه لا يمكن الوصول إلى جودة النظام إلا من خلال تكاتف الجهود وتكثيف وسائل الاتصال بين مزودي الخدمة وبين العاملين في المؤسسة؛ فعندما تتعاقد المؤسسة التي تحتاج إلى تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة مع مزود خدمة غير معتمد من الشركة الأم أو مزود خدمة لا يمتلك الكفاءات الكافية والخبرات اللازمة لتطبيق النظام؛ فإن هذا سيؤدي حتماً إلى نظام ضعيف الجودة، ويزداد الأمر سوءاً عندما يتم مواجهة هذا المزود بشكل سلبي وغير فعّال من قبل العاملين والإدارة.

وستكون النتائج هي تطبيق نظام لا يقدم المعلومات الجيدة والدقيقة، فضلاً عن التكلفة التي ستتكبدها المؤسسة عند حصول ذلك.

إن وجود كادر مؤهل ومؤمن بأن نظام تخطيط الموارد هو هدف استراتيجي للشركة سيؤدي حتماً إلى سهولة استخراج المعلومات التاريخية من النظام القديم ونقلها إلى النظام الجديد، يترافق ذلك مع دعم المزود المطبق للنظام.

كما يرى الباحث أن الاهتمام بكل فرد – ممن له خبرات خاصة – على حدة يعتبر داعماً أساسياً لجودة النظام، حيث يصعب في هذه المرحلة – مرحلة التطبيق – القيام باستقطاب موارد بشرية جديدة لإحلالها محل الموارد البشرية الحالية حال إظهارها عدم التعاون، أو عند اتباعها سياسة دفاعية مناهضة للنظام؛ حتى لو كانت هذه الموارد البشرية جديدة وذات باع في استخدام أنظمة تخطيط موارد المؤسسة، لأنها تحتاج وقتاً لفهم نشاط المؤسسة وهذا قد يستغرق وقتاً طويلاً في بعض الأحيان، وهذا ليس في صالح المؤسسة. الأمر الذي يوجب على الإدارة أن تتعامل مع هذه المشكلة بحنكة، وباستخدام سياسات التحفيز المادي والمعنوي لموظفيها ليبذلوا ما في وسعهم للوصول بالنظام إلى شاطىء الجودة.

٢- تكامل المعلومات:

يعد التكامل أحد مبادئ تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة، والتوجه العام يكون نحو تطبيق قاعدة بيانات موحدة بهدف استبعاد المعلومات المتضاربة، خاصة في المؤسسات التي تعمل في التصنيع والإنتاج، وإيجاد قنوات اتصال بين إدارات المؤسسة بالتوقيت المناسب وربط كافة مكونات الهيكل التنظيمي للمؤسسة بصورة تدعم التكامل (Azevedo et al., 2012).

وقد أخذت دراسة (Saleh et al., 2012) منحنى آخر عند دراستها لمبدأ التكامل، وهو مدى تأثير التكامل على سلسلة التوريد، لضمان فعالية الرقابة على أداء عمليات سلسلة التوريد؛ لتتمكن الإدارة من اتخاذ خطوات صحيحة نحو إضافة أو حذف أي عملية من عمليات سلسلة التوريد أو الاحتفاظ بكمٍ معين من المخزون لوقت معين.

ولم تخرج دراسة (Swidi, 2014–Al & Dhaafri) كثيراً عن هذا السياق؛ فقد أكدت على أن الربط بين أداء المؤسسة بمختلف مستوياتها الإدارية هو الضامن الأساسي لتحقيق التكامل.

أما دراسة (Mazzawi, 2014) فقد توصلت إلى ضرورة تنفيذ النظام لمبدأ التكامل؛ لأنه يساعد الإدارة على اتخاذ قرارات إدارية تتسم بالرشد والفعالية في نفس الوقت، لأنها مبنية على قاعدة معرفية سليمة، وبذلك تتجه المعلومات إلى التطابق وعدم التضارب، حاى لو اختلفت مصادرها.

ويرى الباحث أن تكامل المعلومات لا يمكن الاستغناء عنه، تحاشياً لتكبد تكاليف لا طائل منها، ولتجنب استخدام مصادر بيانات متعددة قد يغلب عليها التضارب. فعلى سبيل المثال يتم استخدام أنظمة تقليدية متعددة لمراقبة الأصول الثابتة في المؤسسات كالسيارات مثلاً؛ حيث يقوم مسؤول السيارات في المؤسسة بمتابعة السيارات على نظام منفصل يراقب السيارات والعمال المرتبطين بها، وعند يتم بيع سيارة من قبل لجنة المشتريات، فإنها تبقى موجودة؛ وكأنها سيارة نشطة؛ عند محاسب الأصول الثابتة؛ حتى يتم إبلاغه بذلك ورقياً، مما يؤدي إلى كثير من الأخطاء؛ كتحميل التكاليف الخاصة بالسيارة من زيوت ومحروقات، أو عند جرد الأصول الثابتة، حيث تظهر السيارة في نظام إدارة الأصول الثابتة، بينما هي قد تم بيعها فعلاً، وقد يتم تجديد تأمينها دون الانتباه لذلك.

وهذا سببه عدم توحيد وتكامل المعلومات بين الأقسام المختلفة أو بين أفراد القسم الواحد نفسه.

٣- جودة المعلومات ودقتها:

تعتبر جودة المعلومات من ضمن المبادئ الأساسية في نظام تخطيط موارد المؤسسة، لما تشكله من أهمية بوصفها المصدر الأساسي عند اتخاذ الإدارة لأي قرار، حيث يشترط توافر الدقة والمصداقية فيها، حتى تكون قرارات الإدارة متوافقة مع الواقع العملي وما تصبو إليه المؤسسة (Soofi, 2013 & jahani).

وقد تطرقت دراسة (2013, Triki & Daoud) إلى أن جودة المعلومات مرتبطة بنوعية المعلومات المتداولة داخل المؤسسة، وأنه من المفترض أن يقوم بإنتاجها نظام تخطيط موارد المؤسسة، ففي ظل وجود هذا النظام يمكن ضمان انسياب المعلومات بصورة سلسة على الصعيدين الداخلي؛ أي بين إدارات المؤسسة المختلفة، والخارجي؛ أي توافر معلومات عن الموردين والعملاء، وتوافر معلومات عن خدمات ما بعد البيع

ومتابعة حركة المبيعات الآجلة وموافاة الإدارة بالمعلومات الدقيقة وفي الوقت المناسب (Dhaafri-AL & Swidi, 2014-Al).

لذلك يعتبر جودة المعلومات مبدأ أساسياً من مبادئ تطبيق تخطيط موارد المؤسسة، وتقاس جودتها تبعاً بمدى إتاحتها للمستفيدين في الوقت المناسب، في ظل عالم ذي أحداث متسارعة، تنتقل فيه المعلومات بسرعة آنية، فضلاً عن كونها قابلة للتغير في ذاتها. لذلك لا يعتبر توفير المعلومات وحده كافياً ليصبح النظام فعال وكفؤ؛ بل يجب أن تتميز بالتوقيت المناسب (Mazzawi ;Younes,, 2013 & Ali, 2014)، حتى لو ازدادت أحجامها، مما يزيد من أداء المؤسسة؛ لتكون قادرة على المنافسة في ظل التبادل المتطور للمعلومات في البيئة التي تعمل بها (الزردومي، ٢٠١٤).

ولخاصية الدقة أهمية مميزة في المؤسسات العاملة في الصناعة، بسبب تنوع أنشطتها، وتداخل مراحلها الإنتاجية، أما التحدي الأصعب فيكون عند تسارع عجلة الإنتاج؛ كما هو حال الأجهزة عالية التقنية Hitec، ما يستلزم تدفق سريع للمعلومات، بدقة كبيرة؛ وذلك حتى تستطيع الإدارة التعامل مع المستجدات وإحداث التطويرات اللازم بصورة السليمة بالوقت الصحيح وبدقة عالية (Daoud & Triki, 2013).

يرى الباحث أن الإدارة العليا تحتاج إلى معلومات تتميز بالجودة والدقة في سبيل اتخاذ قرارات تؤثر بمستقبل الشركة على المدى المتوسط والمدى الطويل، وهذه المعلومات يجب أن يتم الحصول عليها من مصدر واحد؛ كأن تكون متوافرة في وحدة تخزين معلومات مركزية، فتكون جاهزة لعمليات المعالجة والتدقيق للاسترشاد بها واستخدامها. فعلى سبيل المثال قد تفصح إدارة المبيعات عن عدد الوحدات التي تم بيعها في فترة ما، والتي قد تكون متجاوزة للموازنة المقترحة لتلك الفترة، ولكن وبسبب تأخر إدخال هذه المبيعات من قبل الإدارة المالية لتأخر إرسال الفواتير، وبالتالي فإن التقارير المقدمة للإدارة العليا ستكون معلومات ناقصة حيث سيظهر التقرير عدم تحقيق إدارة المبيعات لموازنتها المرسومة، مما يوحي بوجود انحرافات، وقد يؤدي ذلك إلى مساءلتها عن هذا التقصير. أما في نظام تخطيط موارد المؤسسة فإدخال المعلومات يكون من قبل إدارة المبيعات مما يحدث أثره في أنظمة الإدارة المالية مباشرة، وسيكون إصدار أي تقرير صادر عن النظام آخذ

بالاعتبار كل المستجدات على صعيد المؤسسة بكامله، مما يساعد في زيادة الجهود التسويقية أو الإبقاء عليها كما هي. ويذهب نظام تخطيط موارد المؤسسة إلى أكثر من ذلك حيث أن إدارة المبيعات تستطيع معرفة المبالغ التي تم تحصيلها وبالتالي تستطيع الإدارة العليا الاطلاع على الفواتير المحصلة وغير المحصلة دون تضارب بالمعلومات.

٤- التدريب:

مبدأ آخر اهتمت به العديد من الدراسات هو التدريب، حيث سردت العديد من الدراسات مزايا الاهتمام بالموارد البشرية في ظل التحول من النظم التقليدية إلى النظم المتطورة، وكيف أن العامل البشري له تأثير مباشر على نجاح أنظمة المعلومات المتطورة، خاصة في حالة عدم وجود خبرة لدى العاملين بالتعامل مع نظم المعلومات، مما يُحدث رفضاً من قبلهم، أو تباطؤً في التعامل مع النظام الجديد على أقل تقدير.

هنا يأتي دور التدريب ليحل هذا النوع من المشكلات؛ ليعمل على تأهيل العاملين من أجل التعامل مع تلك المستجدات (كعبار، ٢٠١١). ويعد التدريب من العوامل الأساسية لنجاح نظم تخطيط موارد المؤسسة، وإلى جانب تدريب العاملين تحتاج المؤسسة إلى الاستعانة بمستشارين ذوي قدرات خاصة في المراحل الأولى من تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة، ومن هذه القدرات إمكانية تذليل كافة الصعوبات التي تواجه المؤسسة، في ظل عدم توافر عمالة مدربة كما يلزم (Mazzawi, 2014; Tsai et al., 2011).

لكن ومن وجهة نظر أخرى، قد لا تستطيع جميع المؤسسات منح العاملين لديها القدر الكافي من الدورات التدريبية، لارتفاع تكاليف التدريب. فالمؤسسة لديها العديد من التكاليف الأخرى؛ كتكاليف اقتناء البرامج وتكاليف البنى التحتية، وتكاليف الاستشاريين، الأمر الذي قد يؤثر على عدد الدورات التدريبية ونوعيتها أو على عدد المتدربين. هنا يبرز دور الإدارة العليا تجاه العاملين، ومنحهم المزيد من الثقة في ظل تقبل النظام الجديد وشرح مزايا تبني المؤسسة لنظام تخطيط موارد المؤسسة بما يعود بالنفع عليهم، لأنه يؤهلهم في التعامل على التطور التكنولوجي، كما يعود بالنفع على المؤسسة ذاتها بمنحها ميزة تنافسية في السوق الذي تعمل به (Khajavi & Mirbagheri, 2013).

وقد أوضحت دراسة (Al-Jabri, 2015) أن وجود التدريب يؤثر على أداء العاملين، لأنه يشعرهم بالموافقة على التعامل مع نظام تخطيط موارد المؤسسة، ومن ثم تقبل المهام الجديدة الموكلة إليهم؛ فالتدريب يعطي شعوراً للعاملين بسهولة النظام، وأن التعامل معه والنجاح فيه مجرد خبرة تستحق بعض العناء وبذل المزيد من الجهد والوقت، والتدريب يوضح للعاملين مزايا اقتناء المؤسسة لهكذا نظم (Ahn, & Ha 2014).

يرى الباحث أن مبدأ التدريب لا يقل أهمية عن المبادئ السابقة، حيث أن الموارد البشرية هي عمود المؤسسات التي يرتبط نجاحها بنجاح هذه الموارد؛ وبالتالي يجب أن تراعي المؤسسات وعند تطبيقها لتخطيط موارد المؤسسة أن تقوم بعقد الدورات التدريبية للعاملين لديها وفي جميع المستويات الوظيفية ويعتبر هذا المبدأ حق من حقوق الموارد البشرية العاملة لدى المؤسسة، حيث أنه من الصعب مواجهة تحدي التغيير من قبل العامين في المؤسسة دون توفير الدورات التدريبية اللازمة للموارد البشرية بحكم أن الدورات التدريبية قد تغير رأي الكثير من العاملين في المؤسسة بنظام تخطيط موارد المؤسسة المزمع تطبيقه.

وقد تكلف الدورات التدريبية الكثير من موارد المؤسسة المالية، وقد تقدم مجاناً من قبل مزود الخدمة، وبالنتيجة لابد أن يحصل العاملون على القدر الكافي من هذه الدورات؛ فعلى سبيل المثال يتم عقد اجتماعات دورية للشرح النظري عن الخطوات اللازمة للقيام بالعمليات المالية كالقيود والفواتير والمصاريف وغيرها، إضافة إلى القيام بخطوة مهمة جداً من قبل مزود الخدمة كبناء نظام افتراضي يتدرب عليه الموظفون ويجرون عليه العمليات المالية، للتعلم بالممارسة؛ بارتكاب الأخطاء ومعرفة أسبابها وكيفية إصلاحها في حال تم ترحيل القيد ترحيلاً مبدئياً أو ترحيلاً نهائياً. كما يقوم الموظفون بمعرفة مصفوفة الصلاحيات من خلال النظام الافتراضي والتعرف على كيفية اعتماد العمليات المالية من قبل المدراء والمدققين أصحاب العلاقة. وإن هذه المرحلة تخلق إلفة بين النظام الحقيقي ذو البيانات الواقعية وبين العاملين عليه.

وتتيح الشركات الكبيرة الخاصة بأنظمة تخطيط موارد المؤسسة إمكانية عقد دورات تدريبية على مواقعها من خلال سداد تكاليف تخص هذه الدورات، وتزود المتدربين بشهادات معتمدة لمناتبع تلك الدورات، وغالباً يتم عقد هذه الدورات لأقسام تقنية المعلومات في المؤسسة بحكم احتوائها على تفاصيل برمجية قد يصعب

على مزود الخدمة شرحها، بينما يعتبر شرح خطوات إدخال العمليات المالية أو غيرها من العمليات في الإدارات الأخرى أسهل نسبياً من شرح الخطوات البرمجية المتعلقة بلغة البرمجة الخاصة بهذا النوع من النظم. وتبرز أهمية هذا المبدأ بكونه يتم مرة واحدة فقط، بسبب التكاليف العالية التي تتكبدها المؤسسة لقاء ذلك، لذلك يجب تحقيق أكبر استفادة ممكنة، ومشاركة أفضل العاملين فيه؛ فعدم التأقلم مع النظام يعتبر هدراً للموارد المالية، كما أن إعادة التدريب له السلبيات السابقة نفسها.

٥- الأداء المؤسسي:

رغم اختلاف الدراسات حول كيفية قياس الأداء المؤسسي، إلا أن أغلب الدراسات الأكاديمية قد أجمعت أنه يمكن تقييمها من خلال جانبين أساسيين هما: الجانب المادي أو الجانب الملموس، والجانب غير المادي أي غير الملموس (Bruch, 2013 & De Jong).

وقد قامت دراسة (Handayani & Hidayanto, 2013) بتغطية الجانب المالي بوصفه الجانب الحيوي، ولكونه محل اهتمام الأطراف الخارجية؛ كحملة الأسهم والشركاء في المؤسسات، لأنه يُركز على النفقات والعوائد، خاصة فيما يتعلق بتخفيض تكاليف الإنتاج وخفض أوقات التصنيع، والتحكم بسلسلة التوريد؛ كمحاولة خفض العمليات الإنتاجية، أو مراحل الإنتاج الخاص. ولقد كان لتبني المؤسسة نظام تخطيط موارد المؤسسة أثراً ملحوظاً في: تقليل تكاليف التشغيل، وخفض النفقات الإدارية، والعمل على تحسين المنتج، وتحسين العلاقة مع الموردين؛ كل ذلك من خلال توافر قاعدة بيانات موحدة ووجود معلومات عن العملاء والاتجاهات العامة للمستهلكين.

أما على مستوى الجانب غير المادي – خاصة في ظل فترات الأزمات الاقتصادية التي قد تمر بها المؤسسات – فقد كان لنظام تخطيط موارد المؤسسة دوراً بارزاً في التحكم والرقابة على مستوى المخزون من خلال تقديم معلومات تتمتع بدقة كبيرة وفي التوقيت المناسب، ساهم ذلك في تعظيم الميزة التنافسية للمؤسسات، وفي زيادة قدرتها على اتخاذ خطوات رشيدة في كيفية التعامل مع متطلبات الأسواق في أوقات الأزمات. وساعد أيضاً في اتخاذ الإدارة لقرارات استثمارية رشيدة، وحُسن توزيع رؤوس أموالها وتخصيصها على المنتجات بما

يحقق أكبر الأرباح رغم مرور السوق بفترات كساد. فتوفير المعلومات الدقيقة عن العملاء، يساعد في سهولة التواصل معهم وتوفير خدمات ما بعد البيع مما يزيد ثقة العملاء في المؤسسة (الجليلي، ٢٠١٣).

يرى الباحث أن الأداء المؤسسي هو من الأمور الهامة التي تؤخذ في الاعتبار، وتعد كذلك من ضمن مبادئ تطبيق تخطيط موارد المؤسسة، وقد تنامى الاهتمام به خلال السنوات السابقة لما يحتويه من عناصر نجاح المؤسسات.

ويعتبر تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة سلاح ذو حدين على جميع المؤسسات من ناحية الأداء المؤسسي؛ فهو يعكس سوء التطبيق بالمؤسسات المتوسطة وربما الكبيرة من ناحية تكبدها لتكاليف قد لا تستطيع تحملها، والتطبيق السيء يعني بالضرورة تكاليف مرتفعة دون جدوى؛ وبالتالي تقليل الأرباح، وانخفاض الأداء المؤسسي. وهذا ما يعتبر أهم أسباب عدم اتخاذ الإدارة للقرارات السليمة نتيجة التطبيق السيء.

كما أن التطبيق السيء يُدخل المؤسسة – بجميع مستوياتها – في دوامة من المشاكل الإدارية والتخبطات التي تؤثر على العمليات اليومية الرئيسية للمؤسسة التي تخفض وتضعف أداءها المؤسسي؛ وعلى النقيض من ذلك، فإن تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة بشكل ملائم وإجراء الدورات التدريبية للعاملين بشكل مناسب يؤدي إلى تخفيض التكاليف على المدى المتوسط والطويل، إضافة إلى تسهيل عملية اتخاذ القرارات من قبل الإدارة العليا. وينعكس كل ذلك على تحقيق أداء أفضل وتحقيق وفورات واضحة تظهر بزيادة الأرباح.

مدى توافقية نظام تخطيط موارد المؤسسة مع مبادئه:

يتوافق النظام المطبق مع مبادئ تخطيط موارد المؤسسة من خلال توفير خمسة خطوات كالآتي:

١- التخطيط الاستراتيجي:

تتم في هذه الخطوة تكوين فريق العمل المنوط به متابعة تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة، ويتم اختيار الفريق من كافة وظائف المؤسسة المختلفة، تكون مهمته توصيف العمليات التي تقوم بها جميع أنشطة المؤسسة، وكيفية تداول المعلومات.

وتعتبر هذه الخطوة هي الخطوة الأكثر أهمية، لأن نظام تخطيط موارد المؤسسة يتم تصميمه بناءاً على تقارير هذا الفريق، لذلك يجب أن يتمتع أعضاءه بفكر ذي رؤية عميقة تجاه عمليات المؤسسة، وأن يكون لديهم

الوعي الكامل عن كيفية تداول المعلومات داخل المؤسسة. ويجب على هذا الفريق إعداد خرائط ورسوم توضيحية، تبين سير المعاملات داخل كل وظيفة من وظائف المؤسسة.

على سبيل المثال؛ عند احتساب أجور العاملين فإن المعلومات الواردة من الإدارة المسؤولة عن حضور وانصراف العاملين تصل إلى إدارة الموارد البشرية عن طريق كشوفات يومية، ومن ثم يقوم قسم الاستحقاقات داخل إدارة الموارد البشرية بإعداد كشوف تتضمن أسماء العاملين وأجورهم، واستقطاعات رواتبهم، وفقاً لعدد أيام حضور وغياب كل عامل، وترسل تلك الكشوفات إلى الإدارة المالية، والقسم الخاص بمراجعة الأجور داخل إدارة الحسابات، وعمل التوجيه المحاسبي، ومن ثم قيد تكلفة الأجور في السجلات المالية، وإرسال تلك الكشوف إلى الخزينة أو البنك، وفي تغذية عكسية لتلك المعاملة يتم مراجعة كشوف البنك الواردة التي حُسم منها الأجر ومطابقتها مع ما تم قيده في الدفاتر المحاسبية، وكذلك إجراء التسويات البنكية.

يعتبر هذا المثال خريطة لتعامل معقد بين ثلاثة إدارات في المؤسسة يجب على الفريق وصف التعامل بكل دقة حتى يتمكن نظام تخطيط موارد المؤسسة من تأدية دوره بشكل فعال وكفؤ في توفير المعلومات والبيانات بدقة وموثوقية لابد لها من تحديد الأهداف من وراء اقتناء المؤسسة لنظام تخطيط موارد المؤسسة، ليستطيع نظام تخطيط موارد المؤسسة تلبية احتياجات المؤسسة، ويتم في هذه الخطوة وضع خطط تفصيلية توضح جميع مراحلها لبيان تحول نظام المؤسسة من النظام التقليدي إلى نظام تخطيط موارد المؤسسة.

٢- عرض الإجراءات:

عند التحول من النظام التقليدي إلى نظام تخطيط موارد المؤسسة؛ فإن هذا التحول لا يأتي على مرحلة واحدة، بل يأتي على عدة مراحل، لذلك يجب قبل الانتهاء من تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة على وظيفة معينة أن يكون هناك عرض للإجراءات التي تمت حيال هذا التحول لاكتشاف ما إذا كانت عملية التحول من النظم التقليدية إلى نظام تخطيط موارد المؤسسة، قد تمت وفقاً لما تم تخطيطه، وبالتالي إجراء التعديلات في حالة وجود إنحرافات عن الخطة الموضوعة. كما يتم في هذه الخطوة متابعة الإجراءات التشغيلية في حالة تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة بالتوازي، أي يتم التحول على مستوى إدارتين أو أكثر من إدارات المؤسسة، حتى تتكامل البيانات والمعلومات المستخرجة ليتم الحكم على فعالية وكفاءة النظام

الجديد بصورة واقعية، وتتم في هذه الخطوة توثيق جميع الإجراءات التي تمت لإنجاز التحول، وذلك للرجوع إليها عند الحاجة كما في حالة اتخاذ الإدارة قرار تطوير أو تعديل نظام تخطيط موارد المؤسسة مستقبلاً.

٣- تنقيح البيانات:

مما لا شك فيه أن هناك العديد من البيانات والمعلومات قد مرّ عليها وقت طويل، وأصبحت قليلة النفع أو بلا فائدة، لذلك ليس مجدياً وضعها الآن ضمن قاعدة بيانات النظام الجديد، وكذلك شأن البيانات غير المهمة التي يمكن الاستغناء عنها.

وبناء على ذلك يجب تنقيح جميع البيانات والمعلومات، وقد تظهر بيانات ومعلومات جديدة يجب فرزها قبل إدخالها لقاعدة البيانات لتكون جزءاً من النظام. لذلك تجري مراجعة شاملة لكافة البيانات والمعلومات على مستوى المؤسسة ككل، وأثناء عملية المراجعة يجب مراجعة ما تم إدخاله ضمن قاعدة بيانات تخطيط موارد المؤسسة تحاشياً لأية بيانات مكررة، بسبب تعدد مصادر الحصول على تلك البيانات، ويجب التخلص من البيانات المكررة، ومعالجة البيانات المتعارضة، بعد دراسة أسباب التعارض وحذف أية بيانات مضللة.

٤- اختبار النظام:

يجب على الفريق المنفذ لمشروع التحول القيام باختبار النظام من حين لآخر، وعدم الانتظار حتى ينتهي المشروع بالكامل، للوقوف على مدى نجاح ما تم تنفيذه أولاً بأول، ومعالجة الأخطاء إن وجدت، توفيراً للوقت والجهد، وليكون الاختبار مجدياً يجب أن يقوم العاملون بالعمل على ما تم تنفيذه من النظام الجديد، وهذا بالطبع يستلزم تدريباً مستمراً على استخدام نظام التخطيط.

وعليه، فإن مرحلة الاختبار لا تقتصر فقط على اختبار المنفذ من تخطيط موارد المؤسسة، وإنما يُختبر مدى استيعاب العاملين للتدريب على استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة، والتعرف على مدى حاجتهم لتدريب إضافي من عدمه.

٥- اعتماد وتقييم النظام:

في هذه الخطوة تقوم إدارة المؤسسة باعتماد تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة، ويتم أيضاً ما يطلق عليه التشغيل التجريبي بهدف تقييم نظام تخطيط موارد المؤسسة، وما إذا كان يحتاج النظام إلى إجراء أي

تعديلات، وهل يوجد مشاكل عند التشغيل التجريبي، وذلك لتدارك المشاكل وحلها، لتحقيق التوافقية الكاملة مع أهداف المؤسسة.

وبناء على ما سبق، تعتبر مبادئ تطبيق موارد المؤسسة مهمة في سبيل تحقيق الفوائدة المستهدفة. ويجب أن تعير الإدارة العليا في المؤسسة الاهتمام الكبير للمبادئ الخمسة المذكورة أعلاه حيث أنه لا يمكن القيام بمبدأ وإهمال آخر، لتداخل هذه المبادئ بعضها ببعض، ولشمولها الجوانب اللازمة لتطبيق نظام التخطيط بنجاح.

لقد ركزت هذه المبادئ على جودة النظام الذي سيتم تطبيقه وكيفية تحقيق الشروط اللازمة من أجل تأكيد هذه الجودة، وكذلك جودة المعلومات ودقتها وتكاملها مع بعضها البعض لكي تساهم في مساعدة الإدارة العليا في اتخاذ القرارات السليمة والتي لا يمكن أن تكون كذلك إلا من خلال معلومات دقيقة موحدة متكاملة يتم تخزينها في وحدة تخزين موحدة.

تشكل الخطوات المذكورة أعلاه شرطاً أساسياً في تحقيق مبادئ تخطيط موارد المؤسسة، حيث تعتمد جميع الأنشطة في المؤسسات بشكل عام على التخطيط الاستراتيجي، والذي تبرز أهميته بشكل أعمق عندما يتعلق الأمر بتطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ذو التكلفة العالية؛ الذي ستستفيد منه المؤسسة لفترات قد تتجاوز العشر سنوات في أغلب الأحيان؛ وبالتالي لابد من حرص فريق العمل على متابعة التطبيق وتصحيح الانحرفات فور حدوثها لتحقيق النتائج المستقبلية المرجوة للنظام.

إن ضخامة نظام تخطيط موارد المؤسسة وشموله يجعل استلامه من مزود الخدمة دفعة واحدة غير ممكن، وبالتالي يجب أن يتم ذلك على مراحل مع مراجعة وتحليل كل مرحلة والتأكد من خلوها من الأخطاء. وكذلك تنقيح البيانات والمعلومات والإبقاء على المهم والمجدي منها حالياً ومستقبلياً. ومن المهم أيضاً اختبار النظام والحصول على نسخة تجريبية يتم التدريب عليها قبل الانخراط في استخدام النظام الذي يحوي المعلومات الحقيقة التي تم نقلها من الأنظمة القديمة للمؤسسة.

وأخيراً، يتم اعتماد النظام من قبل الإدارات في المؤسسة من خلال اعتماد كل صلاحية مرتبطة بالإدارة ذات العلاقة والتأكد من أن هذه الصلاحية قد حققت الأهداف المرجوة منها لهذه الإدارة.

المبحث الرابع

حوكمة المؤسسات ونظام تخطيط موارد المؤسسة

سيتناول هذا المبحث حوكمة المؤسسات ومدى قابلية تحقيقها من خلال تطبيق موارد المؤسسة، حيث أنه لا يخفى على جميع الخبراء الماليين والقانونيين أهمية الحوكمة في المؤسسات وخصوصاً المساهمة العامة منها والتي تؤدي إلى حماية أصحاب المصالح وحقوقهم إلى أكبر قدر ممكن. كما أنه من الواضح أن معظم الشركات المساهمة العامة في السوق المالي إن لم يكن جميعها باتت تطبق نظم تخطيط موارد المؤسسة من مزودي خدمة مختلفين، ونظراً لأهمية تطبيق الحوكمة في هذه الشركات وكذلك أهمية تطبيق تخطيط موارد المؤسسة لهذه المؤسسات التي تتسم بالضخامة، كان لابد من اكتشاف نقطة تلاقي يمكن من خلالها دعم وتعزيز تطبيق حوكمة المؤسسات من خلال نظام تخطيط موارد المؤسسة.

كما سيتناول البحث عناصر وركائز حوكمة المؤسسات وأثرها في زيادة فعالية الرقابة الداخلية في المؤسسات وكذلك تعزيز دور الإفصاح وإدارة المخاطر. وسوف يُعرج المبحث على أهداف الرقابة الداخلية بحكم أنها أحد أهم العناصر المرتبطة بالحوكمة والتعديلات عليها، وكذلك الأقسام التفصيلية للرقابة الداخلية المطبقة في ظل أنظمة سياسات وإجراءات حوكمة المؤسسات.

مفهوم وتعريف حوكمة المؤسسات وأهميتها

تقوم الحوكمة بزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة مع تفعيل إجراءات رقابية على المعلومات المحاسبية، كما تقوم الحوكمة بالمساعدة على تقديم معلومات في صورة تقارير مالية تتسم بالمصداقية، وتزيد الحوكمة من ثقة الملاك المستهدفين في أسواق الأسهم والسندات، وأيضاً زيادة الثقة في وضع المؤسسة المالي عند طلب المؤسسة لتمويل خارجي من جهات التمويل المختلفة (مخلوف، ٢٠٠٩).

وزاد الاهتمام بقضية الحوكمة بعد الأزمة المالية التي ضربت دول شرق آسيا عام ١٩٩٧م.، وكذلك أزمة شركة أنرون، وما صاحب ذلك من فقدان الثقة في التقارير المالية والأداء المالي ككل (الداعور؛ عابد، ٢٠١٣).

ومن هذا المنطلق أصبحت هناك حاجة ملحة إلى وضع قواعد لحوكمة الشركات لإدارة الأرباح من قبل إدارات المؤسسات (الداعور؛ عابد، ٢٠١٣).

وللوصول إلى حوكمة شركات تتسم بالجودة أصدرت بعض الجهات بعض المحددات والتي أوصت المؤسسات التي تتعامل في نظاقها الالتزام بتلك المحددات، ومن ضمن هذه الجهات لجنة بازل ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD)، وكانت أهم تلك المحددات أن تتميز التقارير التي تنتجها المؤسسات بالتوافق مع قوانين الدولة المنظمة، وما يتوافق مع معايير المحاسبة المالية الدولية IFRS، والسعي دائماً للحفاظ على حقوق المساهمين وعدم التمييز بين المساهمين بعضهم البعض وأن تلبي التقارير احتياجات كافة مستخدمي التقارير المالية سواء كانوا مستخدمين داخليين أو مستخدمين خارجيين، وأن تتميز التقارير بالإفصاح والشفافية والبعد عن التلاعب، وأن تقوم الإدارة بدورها في دعم نظم الرقابة الداخلية واستقلالية المراجع الداخلي (القادر، ٢٠١٣).

عرفت مؤسسة التمويل الدولي IFC، وهي مؤسسة إنمائية عالمية تركز بصورة حصرية على دعم وتنمية القطاع الخاص في البلدان النامية وهي عضو في مجموعة البنك الدولي، الحوكمة بأنها: الرقابة والتحكم في العمليات التي تقوم بها إدارة المؤسسة (عمار؛ رضا، ٢٠١٠).

وعرفت بأنها: مجموعة من المعاملات التي تربط الإدارة وحاملي الأسهم ووضع قواعد محددة للرقابة على أداء إدارة المؤسسة بما يحقق أهدافها (موسى، ٢٠١٥)؛ وبالتالي ينبني مفهوم الحوكمة على تعارض مصلحتين، الأولى: مصالح المساهمين، والثانية: مصالح الإدارة (موسى، ٢٠١٥).

أما GerardCharreaux أستاذ العلوم الإدارية في جامعة بورغندي الفرنسية، فقد عرف الحوكمة على أنها: قدرة النظام المطبق في السيطرة على قرارات المديرين بما يساعد على تقليل السلطات الممنوحة لهم عند اتخاذ قرارات تتعلق بإدارة الأرباح (Charreaux,2004).

يرى الباحث من التعاريف السابقة واسترشاداً بلائحة حوكمة الشركات الصادر عن وزارة التجارة والاستثمار في المملكة العربية السعودية أن حوكمة الشركات مهمة في:

- توجيه وإدارة ومراقبة أعمال وموارد المؤسسة لضمان تعزيز الإنتاجية في ظل الالتزام بأفضل الممارسات ذات العلاقة التي تكفل حماية حقوق المساهمين وحقوق أصحاب المصالح.
- تفعيل مبدأ الإفصاح والشفافية بطريقة عادلة للجميع.
- توضيح مسؤوليات وصلاحيات مجلس الإدارة وأسلوب عمله، ودوره في تنمية حقوق المساهمين والمحافظة على مصالحهم.
- التعريف بشفافية بالإجراءات المتبعة في اختيار أعضاء مجلس الإدارة واللجان المنبثقة عنهم وكذلك مكافآتهم وتعويضاتهم.

ويرى الباحث أن تبنّي المؤسسات التي تهتم بتطبيق أنظمة الحوكمة؛ لنظم تخطيط موارد المؤسسة سيحقق لها الكثير من المميزات؛ على رأسها:

- إحكام الرقابة على الإجراءات المحاسبية المتبعة داخل المؤسسة، خاصة فيما يتعلق بالحفاظ على أصول المؤسسة ومواردها، وتتم عمليات الرقابة من خلال إحكام الرقابة على البيانات التي تخص مدخلات النظام بمعالجتها حتى تصل إلى مرحلة المخرجات المتمثلة في التقارير التي ينتجها نظام تخطيط موارد المؤسسة.
- مدى مصداقية هذه التقارير ودقتها، وتقديمها لإدارة المؤسسة في الأوقات المناسبة دون تأخير.

لذلك يساعد تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة بشكل ملحوظ في تطبيق حوكمة المؤسسات، لأنه يزيد من فعالية نظام الرقابة الداخلية، خاصة عندما يتمتع هذا النظام بقدرات تطويرية لمواجهة الأحداث المتغيرة في بيئات عمل المؤسسات، وبالتالي مواكبة التطور في إجراءات الرقابة الداخلية وحوكمة المؤسسات، مما يؤدي لزيادة المزايا التنافسية.

ركائز حوكمة المؤسسات

أوضحت دراسة (الشحادة؛ البرغوثي، ٢٠٠٩) أن حوكمة المؤسسات ترتكز على ثلاثة ركائز، هي : الرقابة، الإفصاح، إدارة المخاطر، لمراقبة الممارسات المالية وضبط أية انحرافات مالية في المؤسسة، كما يعزز استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة هذه الركائز لأنه يزود الإدارة بالمعلومات عن كافة أنشطتها، خاصة تلك التي تتعلق بالنواحي المالية. يمكن شرح هذه الركائز كما يلي :

١ . الرقابة الداخلية :

يعتبر نظام الرقابة الداخلية المطبق في المؤسسة حجر الأساس لحوكمة أي مؤسسة، فهو يتعلق باتباع إجراءات رقابية على العمليات التي تقوم بها وظائف المؤسسة، التي تصمم من قبل مختصين من داخل المؤسسة أو من خارجها لمتابعة إجراءات تنفيذ معاملات المؤسسة الداخلية، أي بين الأقسام بعضها البعض أو المعاملات الخارجية، أي المعاملات بين المؤسسة والموردين أو الدائنين، والعملاء أو المدينيين، للتحقق من أن تلك العمليات تنسجم مع أهداف المؤسسة، وتتم على الوجه الأمثل (سليم؛ حكمت، ٢٠٠٣) .

لذلك يجب على إدارات المؤسسات عند اقتناء نظام تخطيط موارد المؤسسة أن يتضمن البرنامج المطبق تفعيلاً حقيقياً لقواعد الحوكمة، لأنها تزيد من قدرة المؤسسة على تحسين مزاياها التنافسية.

كما ألمحت دراسة (الفاعوري، ٢٠١٢) إلى أنه عند تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة لقواعد الحوكمة بالصورة السليمة، فإنه يقوم بدوره في الرقابة وإعداد التقارير المالية بدرجة كبيرة من الإفصاح الأمر الذي يؤدي إلى تقديم هذه التقاريرالمالية للإدارة للحد من المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة. كما أن هنالك عامل يرتبط بالحوكمة، وهو التوافق بين نظام تخطيط موارد المؤسسة وبين الممارسات الوظيفية للمؤسسة، وتعتبر الرقابة الداخلية من أهم الممارسات الوظيفية داخل المؤسسة، وهي من أسس الحوكمة، فعندما يلبي نظام تخطيط موارد المؤسسة هذه الوظيفة فإنه بالتالي يحقق التناغم والتسيق الكامل بين الممارسات الوظيفية الأخرى.

٢ . الإفصاح :

يقوم نظام تخطيط موارد المؤسسة بدوره في تفعيل حوكمة المؤسسات، من خلال تلبية إحدى ركائز الحوكمة وهي الإفصاح، فإن توفير نظام تخطيط موارد المؤسسة للمعلومات المالية في صورة تقارير هو الهدف الأساسي من اقتناء المؤسسة لهذا النظام، ويجب أن تحتوي هذه التقارير على معلومات تلبي احتياجات كافة مستخدمي التقارير المالية، وعلى المستوى التطبيقي لنظام تخطيط موارد المؤسسة فإن تطبيق نظام لغة تقارير الأعمال الموسعة (Extensible Business Reporting Language "XBRL") يعد من أفضل النظم التي توفر معلومات في صورة تقارير تلبي احتياجات المؤسسة، وفي نفس الوقت فإنها تعتبر من نظم تخطيط موارد المؤسسة المتطورة، خاصة وأنها مصممة لتقديم المعلومات المالية بشكل دقيق وموحد (غادر، ٢٠١٢).

يتم تداول لغة XBRL عبر الإنترنت، وتعتمد على علامات ترميز، لذلك فإنها تتناسب مع التكنولوجيا الحديثة، وفي نفس الوقت تسمح بتداول المعلومات الخاصة بالمؤسسة على شبكة الإنترنت، مما يتيح للمؤسسة الدخول في أسواق خارجية بعيدة عن السوق المحلي، وتساعد أيضاً على جلب المزيد من الاستثمارات للمؤسسة، خاصة وأن نظام XBRL يضمن إحكام الرقابة على المعاملات (النصار، ٢٠١٣).

٣. إدارة المخاطر :

تعد الركيزة الثالثة من ركائز حوكمة المؤسسات عاملاً أساسياً للمستثمرين في سبيل اتخاذ قراربزيادة أو تخفيض حجم استثماراتهم في المؤسسة، فإن وجود تدفقاً كبيراً من المعلومات في التوقيت الملائم وفي صورة تقاريرتتسم بالمصداقية تقدم للمستخدمين بشكل دوري، فإن ذلك يزيد من قدرة المؤسسة التنافسية، وهذا ما يوفره نظام تخطيط موارد المؤسسة لركيزة إدارة المخاطر، عن طريق دعم الإدارة وإمدادها بالبيانات والمعلومات والتحليلات والتقديرات المالية اللازمة، الأمر الذي يتيح للإدارة اتخاذ إجراءات تكون من شأنها التقليل من المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة، ولا تكون تلك التقديرات والتحليلات بالفعالية والكفاءة المطلوبة إلا عندما تطبق المؤسسة نظام تخطيط موارد المؤسسة الذي يتناسب مع نشاطها واحتياجاتها[1] .

[1] سماء فاعوري، "أثر فاعلية تخطيط موارد المنظمة في تميز الأداء المؤسسي"، رسالة ماجستر، جامعة الشرق الأوسط الأردن، 2012.

يرى الباحث أن نظام تخطيط موارد المؤسسة يستطيع تلبية قواعد حوكمة المؤسسات بشكل جيد، لأن هذا النظام ينفرد عن الأنظمة التقليدية بأنه مجموعة من البرامج المتكاملة بعضها البعض، وأيضاً يعتمد هذا النظام في طريقة عمله على وجود قاعدة بيانات موحدة، ولهاتين الخاصيتين أثر واضح في دعم نظام تخطيط موارد المؤسسة لركائز حوكمة المؤسسات، ونتيجة لاستخدام المؤسسة لهذا النظام، فإنه يتولد شعور بالاطمئنان والثقة لدى المساهمين والجهات الخارجية الأخرى، خاصة عند استخدامهم التقارير المالية الناتجة عن مخرجاته، لاسيما في العصر الحالي يعتبر عصر تداول المعلومات، ويكون الاتجاه نحو تبني المؤسسات للتكنولوجيا الحديثة ومواكبة الطفرة في مجال المعلومات والاتصالات، ولذلك فإن نظام تخطيط موارد المؤسسة يسمح بما لا يدع مجال للشك بدخول المؤسسة في الأسواق العالمية، ولا تعتمد على الأسواق المحلية فقط، خاصة إذا ما تم تصميمه بشكل يتناسب مع قواعد الحوكمة المتعارف عليها دولياً والمصدرة من الجهات الدولية، فإنه بالتالي يعطي المؤسسة ميزة تنافسية لخوض غمار الأسواق العالمية، استناداً إلى تطبيق حوكمة مؤسسات تتسم بالشفافية والمصداقية، ويكون المؤيد على دقة التقارير وجودة المعلومات ومصداقيتها اقتناء المؤسسة لنظام تخطيط موارد المؤسسة.

كما يرى الباحث أن احتواء نظام تخطيط موارد المؤسسة على خطوات رقابية على الأداء المالي يعد الركيزة الأولى من ركائز الحوكمة، وهي الرقابة، وأيضاً عند وضع المعلومات كمخرجات نظام في صورة تقارير مالية مقدمة لمستخدمي القوائم المالية، وتمتاز هذه التقارير بالدقة والشفافية وبالتوقيت المناسب، ففي هذه الحالة يكون نظام تخطيط موارد المؤسسة أوفي بالركيزة الثانية من ركائز الحوكمة وهي الإفصاح، أما عن الركيزة الثالثة وهي إدارة المخاطر، فإن نظام تخطيط موارد المؤسسة يلعب دوراً رئيسياً في إدارة المخاطر، لما له من تأثير نتيجة كم المعلومات التي يضخها النظام لمعاونة الإدارة في اتخاذ القرارات الإدارية والمالية الرشيدة.

أهداف الرقابة الداخلية

تعتبر الرقابة الداخلية أحد أهم الركائز المتعلقة بالحوكمة وتحقق هذه الرقابة الأهداف التالية (السبوع، ٢٠١١):

١ . الأهداف المحاسبية :

يهدف تطبيق نظم الرقابة الداخلية إلى ضمان إعداد وعرض القوائم المالية بدرجة كبيرة من المصداقية والشفافية، وتكون على درجة عالية من الإفصاح وتتطابق مع المعايير المنظمة لإعداد القوائم المالية، وكذلك على مستوى المعلومات والبيانات والتي تأخذ شكل التقارير الدورية سواء كانت أسبوعية، شهرية، أو ربع سنوية، فيجب أن تكون تلك البيانات على قدر كبير من الدقة، وفي الوقت المناسب، وهو ما يضمنه وجود نظام رقابة داخلية فعال وكفء.

٢ . الأهداف التشغيلية :

يهدف تطبيق نظام الرقابة الداخلية إلى التحكم في العمليات التي تقوم بها وظائف المؤسسة، بهدف الحفاظ على الأصول والممتلكات، وذلك على المستوى الاستراتيجي، أما على المستوى التكتيكي أو بمعنى آخر النشاط الجاري للمؤسسة؛ فإن تطبيق نظام رقابة داخلية فعال يزيد من قدرة المؤسسة على الحفاظ على مستلزمات الإنتاج والمواد الأولية المستخدمة في الإنتاج.

أقسام الرقابة الداخلية :

تنقسم الرقابة الداخلية إلى عدة أقسام، نورد أهما كما يلي :

١ . الرقابة المحاسبية :

يحقق نظام الرقابة الداخلية على العمليات المحاسبية للمؤسسة ضمان حصول الإدارة العليا على معلومات وبيانات تمتاز بالدقة والشفافية، وأن العمليات التجارية تم مراجعتها وقيدها في السجلات وفقاً لمتطلبات المعايير المحاسبية الموضوعة وبدون تحريفات أو أخطاء (خلاصي، ٢٠١٣).

٢ . الرقابة الإدارية :

يحقق نظام الرقابة الداخلية على العمليات الإدارية للمؤسسة ضمان جودة القرارات الإدارية التي تصدرها الإدارة العليا، وكذلك مدى استجابة العاملين لتلك القرارات وتوفير معلومات مالية وإدارية تتسم بالدقة والمصداقية، حتى تستطيع الإدارة العليا القيام بما يلزم نحو اتخاذ إجراءات جديدة أو تطوير قائمة تبعاً للتقارير الإدارية والموازنات التقديرية المقدمة (الحسبان، ٢٠٠٦).

٣ . **إجراءات الضبط الداخلي :**

يحقق نظام الرقابة الداخلية حماية جميع الأصول سواء كانت أصول ثابتة أو أصول متداولة من السرقة والضياع أو التلف، عن طريق متابعة حركة تلك الأصول داخل وظائف المؤسسة (الحسبان، ٢٠٠٩) .

عناصر الرقابة الداخلية والتعديلات عليها لتطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة

يجب أن يتوافر لنظام الرقابة الداخلية مجموعة من العناصر حتى يكون فعالاً في مراقبة العمليات التي تجريها وظائف المؤسسة، هذه العناصر حددتها لجنة رعاية المؤسسات COSO، كما يستلزم تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة إجراء تعديلات على هذه العناصر؛ وفيما يلي عرض لهذه العناصر والتعديلات عليها :

١ . **البيئة الرقابية :**

تختص بالقيم والسلوكيات والنزاهة لدى العاملين، حيث أن توافر القيم الأخلاقية يزيد من فعالية نظام الرقابة الداخلية وعدم وجود تحايل بغية الهروب من تنفيذ النظام أو التلاعب عند تنفيذه، إلى جانب مدى استقلالية المراجعين الداخليين، ومدى تطبيق نظم رقابة داخلية متطورة ومسايرة لمعايير إجراءات الضبط الداخلي المتعارف عليها دولياً .

ويتم تعديل هذا العنصر من خلال استغلال نظام تخطيط موارد المؤسسة لجهود العاملين في مجالات الرقابة المختلفة داخل المؤسسة بشكل كفؤ، الأمر الذي يوفر لديهم الوقت الكافي للتطوير والإبداع في أعمالهم، وذلك بسبب توافر المعلومات والبيانات عن شتى أعمال المؤسسة بصورة مستمرة وبجودة ودقة عالية (الحسبان، ٢٠٠٩) .

٢ . **تقييم المخاطر :**

يتعلق تقييم المخاطر بقدرة نظام الرقابة الداخلية على تحليل البيانات وتقديم معلومات الاتجاه العام لأداء المؤسسة، وكيفية اتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهة التحديات المستقبلية التي قد تتعرض لها المؤسسة (الحسبان، ٢٠٠٩) .

ويتم تعديل هذا العنصر من خلال تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة الذي يوفر الدعم التكنولوجي للمساعدة في تقديم التحليلات والرسوم البيانية والمؤشرات اللازمة لتحديد مواطن الخطر والتهديدات التي قد تواجه أنشطة المؤسسة في المستقبل، مما يسهم في تخفيض الوقت بصورة كبيرة مقارنةً مع الطرق التقليدية.

٣. الأساليب الرقابية:

تعرف بأنها الإجراءات المتبعة لضمان قيام نظام الرقابة الداخلية بالدور اللازم نحو ضبط العمليات داخل وظائف المؤسسة (الحسبان، ٢٠٠٩).

ويتم تعديل هذا العنصر من خلال توفير تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة للميزة التنافسية المرتفعة، حيث أنه يغير طريقة استخدام الأساليب الرقابية لاكتشاف الانحرافات وإجراء التصحيح اللازم إلى أساليب وقائية تمنع حدوث الانحرافات سابقة الذكر، يؤدي ذلك إلى تجنب تعرض المؤسسة للتكاليف الناتجة عن انحرافات قد تؤدي إلى حدوث خسائر، وتحول هذا الإخفاق إلى ميزة تحقيق المؤسسة لمكاسب لما يوفره نظام تخطيط موارد المؤسسة من معلومات دقيقة وبتوقيت مناسب.

يرى الباحث أنه على المؤسسة حتى تستطيع الوفاء بكافة التعديلات السابق عرضها، ونظراً للتطور الهائل في مجال تداول المعلومات، فإنه من المجدي اقتناء نظام تخطيط موارد مؤسسة يوفر جميع المتطلبات اللازمة لتنفيذ وتطبيق نظام رقابة داخلية فعال وجيد، وذلك لما يوفره نظام تخطيط موارد المؤسسة من تحسين أداء العمليات ودقة المعلومات والبيانات المستخرجة وتخفيض التكاليف، كما أن نظام تخطيط موارد المؤسسة يحقق التكامل بين أنشطة المؤسسة، ويقلل من الأخطاء البشرية عند تطبيق نظام الرقابة الداخلية.

كما يساهم نظام تخطيط موارد المؤسسة في تحقيق كفاءة في إدارة المخاطر في المؤسسات من خلال تسهيل عملية توقع التهديدات المستقبلية للمؤسسة بالإضافة إلى تطبيق إجراءات وقائية تحد من أثر التهديدات المستقبلية للمؤسسات.

بناءً على ما سبق، يتضح أن دمج أنظمة الحوكمة وأدلتها وسياساتها مع نظام تخطيط موارد المؤسسة يساعد بشكل فعال في تحقيق ركائز الحوكمة وتفعيل دورها في المؤسسات، حيث أن الحوكمة توفر قواعد يمكن اتباعها في سبيل تحقيق الرقابة الداخلية، وعلى الجانب الآخر نجد أن نظام تخطيط موارد المؤسسة يحقق هذه

الرقابة من خلال تدفق العمليات المالية والإدارية والتشغيلية بشكل يحقق الرقابة الداخلية من خلال مصفوفة الصلاحيات التي يمكن إدراجها وترجمتها في نظام تخطيط موارد المؤسسة.

تتصف القوائم المالية التي يتم إصدارها من قبل نظام تخطيط موارد المؤسسة بالدقة والشفافية وبالتالي تلبي أحد أهم ركائز الحوكمة والتي تسمى الإفصاح.

تقوم أنظمة حوكمة المؤسسات بتقليل المخاطر جنباً إلى جنب مع أنظمة تخطيط موارد المؤسسة حيث تقوم هذه الأنظمة بتوفير البيانات المتكاملة والدقيقة بالوقت المناسب وعرضها على أصحاب المصالح والمساهمين المحتملين من أجل اتخاذ قرارات استثمارية حكيمة على ضوء البيانات المالية الجيدة المتوفرة.

تتجه نظم تخطيط موارد المؤسسة إلى تحقيق الأهداف الرقابية الداخلية من خلال تقسيم العمل وتوزيع الصلاحيات بين الإدارات المختلفة وتقوم الرقابة الداخلية بتحديد أساليب اعتماد المعاملات في المؤسسة والتي يمكن ترتيب عملها وانسيابها في نظام تخطيط موارد المؤسسة، كل ما سبق يوفر الجهد والوقت على العاملين في المؤسسة ويؤدي إلى أداء الأعمال بأفضل الممارسات داخل المؤسسة والذي يؤدي إلى زيادة أرباح المؤسسة والتي تؤدي بدورها إلى تحقيق المنافع لأصحاب المناصب والمصالح المختلفة وللمستثمرين الحاليين بما يتوافق مع حوكمة الشركات.

الفصل الثاني
جودة البيانات المحاسبية

يعد كبر أحجام الشركات وتعدد الأطراف التي تستفيد من البيانات المحاسبية المقدمة في القوائم المالية، دافعاً لإجراء الدراسات حول ماهية علم المحاسبة والتطورات التي تحدث به تماشياً مع التطور في مجال الأعمال والأحداث الاقتصادية، وذلك على اعتبار أن المحاسبة مكون رئيس لأي شركة لمعرفة مركزها المالي في نهاية الفترة.

يزداد الاهتمام بعلم المحاسبة بسبب ضخامة أسواق الأعمال، والتوسع في الشركات متعددة الجنسيات، مما أدى إلى ضرورة فصل الملكية عن الإدارة، ومن هنا يبرز الدور من وراء إعداد القوائم المالية، وما تتضمنه من بيانات محاسبية، وفي ظل هذا التطور الهائل في بيئة الأعمال وتكنولوجيا الاتصالات لم تعد المحاسبة مجرد سرد لواقع وأحداث اقتصادية، بل تخطت ذلك إلى كونها المرشد والدليل نحو اتخاذ كافة القرارات من قبل مستخدمي القوائم المالية، كما أن المحاسبة تخطت الحدود الإقليمية للبلدان وأصبح الاتجاه العام يسير نحو توافق محاسبي دولي يتيح لكافة الأطراف إجراء التحليلات المالية وعمل المقارنات بصرف النظر عن موقع الشركة الجغرافي، وهو ما دعى الهيئات والمنظمات الدولية إلى السعي نحو إصدار معايير محاسبية تتمتع بالقبول العام، وتؤدي إلى توحيد المفاهيم والسياسات المطبقة لأجل الوصول إلى الهدف من وراء المحاسبة، وهو تلبية احتياجات أصحاب المصلحة، ولكن اعتماداً على أن المحاسبة علم وفن في ذات الوقت، ويتمثل العلم في المبادئ والأسس والقواعد المنظمة لمهنة المحاسبة في اختيار أفضل السياسات التي يمكن تطبيقها.

ومن هذا المنطلق وجد الباحث أنه من الأفضل دراسة خصائص البيانات المحاسبية كمبحث أول، ثم قياس البيانات المحاسبية فى المبحث الثاني أما المبحث الثالث فسيتعلق بدور القوائم المالية في تلبية احتياجات أصحاب المصلحة، أما المبحث الرابع فيختص بالبيانات المحاسبية ونظام تخطيط موارد المؤسسة، مع إلقاء الضوء على الاتجاه العام الذي يسير نحو تبني معايير المحاسبة الدولية.

المبحث الأول

خصائص البيانات المحاسبية

سيتناول هذا المبحث الخصائص التي تحقق الهدف الأساسي لعلم المحاسبة وهو توفير المعلومات والبيانات لمستخدمي القوائم المالية، ويجب أن تتمتع تلك القوائم بوجود معلومات مفيدة سواء أكان مستخدم تلك القوائم داخلياً أم خارجياً، حيث يتمثل المستخدم الداخلي في الإدارة العليا للشركة، فالمعلومات أساس في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة التي تمكن من تصحيح الأخطاء والانحرافات لزيادة العائد، أو بخفض التكاليف. أما على المستوى الخارجي فيتمثل المستخدم الخارجي للقوائم المالية وما بها من معلومات في المساهمين وغيهم من المهتمين، فمثلاً تفيد المعلومات في اتخاذ قرارات بشأن زيادة حصة المساهمة أو التخلص من الأسهم، وحتى تكون المعلومات ذات فعالية جيدة يجب أن تتمتع البيانات بمجموعة من الخصائص.

سيتناول هذا المبحث خصائص البيانات المحاسبية التي تزيد من كفاءة البيانات المحاسبية وفقاً للجنة المعايير، وكذلك معوقات تطبيق خصائص البيانات المحاسبية.

خصائص البيانات المحاسبية

أولاً : قابلية الفهم:

تستخدم البيانات المحاسبية المعروضة في القوائم المالية في اتخاذ القرارات، سواء كانت تلك القرارات تتعلق بالأطراف الداخلية للشركة متمثلة بالإدارة العليا أو الأطراف الخارجية التي تتمثل بالمساهمين والدائنين بهدف تحقيق مصالح تتعلق بالاستثمار أو التعامل مع المؤسسة، ويمكن اعتبار جميع تلك الأطراف لديهم الخبرة الكافية لتحليل البيانات المقدمة في القوائم المالية إلى جانب وجود معرفة وافية نحو النشاطات الاقتصادية والمحاسبية، إلا أنه يجب أن تبتعد البيانات المقدمة في القوائم المالية عن التعقيدات والبيانات المركبة.

فالبيانات المحاسبية يجب أن تقدم في شكل يسهل فهم جميع الأطراف، لذلك لا بد أن تتمتع بقدر كبير من السلاسة وإمكانية قيام جميع الأطراف بالتحليل اعتماداً على تلك البيانات؛ لأن المهمة الرئيسية للقوائم المالية توفير الحد الأقصى من المعلومات لاتخاذ قرارات رشيدة سواء كانت قرارات إدارية أو قرارات استثمارية أو قرارات ائتمانية. وتبعاً لذلك لابد من توفر بيانات محاسبية يمكن ترجمتها إلى مؤشرات اقتصادية، فكلما امتازت تلك

البيانات بالسهولة والقابلية للفهم – حتى إن كان مستخدمو القوائم المالية ليسوا من خبراء المحاسبة والاقتصاد – كلما زادات الفائدة التي يمكن الحصول عليها من البيانات، لذلك فإن خاصية القابلية للفهم من الخصائص الأساسية التي يمكن من خلالها الحكم على جودة التقارير المالية والقوائم المالية المقدمة (العشماوي، ٢٠٠٤).

ثانياً: الملاءمة:

تعتبر البيانات المحاسبية المقدمة في القوائم المالية ملائمة لمستخدميها على المستويين الداخلي والخارجي، فعندما تساعد هذه البيانات على اتخاذ قرارات اقتصادية ذات جدوى فإن صحة وفعالية القرارات الاقتصادية تعتمد على البيانات المحاسبية، وعند تقديم بيانات محاسبية تفيد كافة الأطراف فإنه يمكن وصفها بالملائمة، وعلى النقيض عندما تشتمل القوائم المالية على بيانات محاسبية لا تفيد كافة الأطراف فإنها تصبح في هذه الحالة غير ملائمة.

أما البيانات المحاسبية الملائمة، فهي البيانات التي يمكن عن طريقها عمل تحليل وتقييم للمعاملات والأحداث الماضية، وكذلك تساعد الأطراف المعنية على استنباط الأحداث المستقبلية اعتماداً على المؤشرات الاقتصادية التي تستخدم البيانات المحاسبية المقدمة في القوائم المالية بشكل كبير، خاصة في ظل حالة عدم التأكد؛ فإن البيانات المحاسبية الملائمة تسهم في تخفيض آثار حالة عدم التأكد بشأن الأحداث المستقبلية (نصار، وآخرون، ٢٠٠٩).

وبصفة عامة يمكن الحكم على ملائمة البيانات المحاسبية المقدمة في القوائم المالية عندما تتمتع تلك البيانات بالميزات التالية:

- **القدرة على التنبؤ**: تعبر هذه الميزة عن مقدرة البيانات المحاسبية على التنبؤ بالأحداث المستقبلية، وهذه الخاصية يمكن تفعيلها عندما تعبر البيانات المحاسبية تعبيراً حقيقياً عن الواقع والأحداث الفعلية وتكون لديها قدراً كبيراً من الصدق وتأخذ شكلاً مناسباً في القوائم المالية، بهذه الطريقة تمكن تلك البيانات جميع الأطراف سواء الداخليين أو الخارجيين من التنبؤ بالمستقبل عن المعاملات الاقتصادية والمؤشرات الاقتصادية اعتماداً على البيانات المحاسبية، ويتم ذلك من خلال التحليل المالي لعناصر القوائم المالية وما تتضمنه من بيانات، وكلما كانت البيانات المحاسبية مصنفة ومسجلة ومقيدة في السجلات بشكل سليم فإن ذلك يساعد على توقع المستقبل، مما يؤثر بشكل إيجابي على القرارات سواء كانت تلك القرارات تخص الأطراف الداخلية للشركة أو الأطراف الخارجية.
- **التوقيت المناسب**: يعتبر القرار الإداري أو الاستثماري أو الائتماني ذو جدوى اقتصادية عندما يحقق الأهداف المخطط له، وحتى يكون القرار فعال يجب أن يتخذ في الوقت المناسب، وهذا يعتمد اعتماداً كلياً على توقيت الحصول على البيانات، فإن وصف البيانات المحاسبية بالبيانات الملائمة أنها تكون متوفرة في التوقيت المناسب، فعندما تكون البيانات معبرة تعبيراً دقيقاً عن الأحداث دون الالتزام بعامل الزمن، فإنها بالتالي تكون بلا

جدوى أو قيمة ولا تساعد في هذه الحالة على اتخاذ قرارات؛ بل من الممكن وصف تلك البيانات بأنها بيانات غير سليمة رغم صحتها وشفافيتها، ولكن المحك الأساسي لجودة البيانات هو مدى دقتها وتوقيتها المناسب. ويمكن الجزم بأن عامل الوقت أهم من الدقة بنسبة مئة بالمئة، لأنه في ظل التطور الهائل في مجال الأعمال وسرعة تداول المعلومات فيجب أن يتاح أمام الإدارة العليا بيانات ذات دقة مرتفعة وفي توقيت مناسب حتى تتمكن الإدارة من اتخاذ قرارات صائبة لتصحيح الانحرافات إن وجدت أو اتخاذ قرارات بشأن وقائع جديدة.

ثالثاً: الأهمية النسبية:

إن التطور السريع في بيئة الأعمال ينتج عنه كم هائل من العمليات والنشاطات المهمة والرئيسية للبيانات المحاسبية المقدمة في القوائم المالية لخدمة مستخدمي تلك القوائم؛ فعلى ذلك لا يمكن اعتبار القوائم المالية جيدة من خلال الحكم على كثرة ما تحتويه من بيانات المحاسبية، وإنما تعتمد جودة القوائم المالية وما بها من بيانات محاسبية وعلى وزن بيان معين، ففي حال عدم وجود بيان معين يتصف بالجوهرية فإن ذلك يؤثر تأثيراً كبيراً على صحة القوائم المالية، إن ماسبق يطلق عليه بالأهمية النسبية.

تعتمد الأهمية النسبية في أغلب الأحيان على الحكم الشخصي لمعدي القوائم المالية، ويجب أن يتمتع معد القوائم المالية بالخبرة والقدرة على التحليل حتى يستطيع الحكم على الأهمية النسبية للبيانات المحاسبية، وتحدد البنود ذات الوزن التي تؤثر في نتائج الأعمال، ولكي تكون القرارات المتخذة فعالة يجب أن تعتمد على بيانات مؤثرة، وكثرة البيانات غير الضرورية تؤدي إلى قرارات قد توصف بعدم الفعالية لأنها اعتمدت منذ البداية على بيانات ثانوية لا تستطيع توفير القدر الكافي من المعلومات التي بناءاً عليها يتم اتخاذ قرارات رشيدة. لذلك يجب تنقيح البيانات المحاسبية، وضم البيانات المشابهة التي تمثل أهمية نسبية صغيرة في بند أو بندين، وتترك مساحة كافية في القوائم المالية للبيانات المحاسبية التي تتمتع بالأهمية، ويكون بمقدور الشخص متخذ القرار التركيز على البيانات المؤثرة والتي بناءاً عليها يتخذ قراره (كيسو، وآخرون، ٢٠٠٩).

رابعاً: الموثوقية:

تعتمد القرارات على البيانات بصفة أساسية وعندما تكون البيانات بعيدة عن التحيز والأخطاء الجوهرية، فإنها توصف بالموثوقية، ومن الممكن أن تكون البيانات المحاسبية المقدمة في القوائم المالية ملائمة، أي أنها تتمتع بالقدرة على التنبؤ، وأن تكون مقدمة في التوقيت المناسب. لكن لا يمكن الوثوق بها من جانب المستخدمين لما تحتويه من أخطاء جوهرية أو تحريفات عن الواقع الفعلي، مما قد يؤدي إلى رفض مستخدمي القوائم المالية لتلك البيانات والإعراض عن الاعتماد عليها، مما يعتبر إهداراً للمال والوقت في إعداد مثل تلك القوائم المالية. وهناك حالة أخرى متمثلة في عدم معرفة مستخدمي القوائم المالية بعدم موثوقية البيانات المحاسبية، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات

خاطئة بعيدة عن الصواب، وللحكم على موثوقية البيانات، يجب أن يتوافر في تلك البيانات الخصائص الآتية (فراج، ١٩٩١):

الحياد: تعتبر البيانات المحاسبية موثوق بها عندما تتميز بالحياد؛ أي تكون بعيدة عن التحيز، وبصورة أخرى يقصد بالحياد أن تتصف البيانات المحاسبية بالعدالة والإنصاف؛ ففي بعض الأحيان يتم توجيه البيانات المحاسبية نحو وجهة نظر معينة لخدمة أحد الأطراف، مما يؤدي إلى وقوع ضرر لباقي الأطراف المستفيدة، وهناك نوعين من التحيز، هما:

- التحيز في القياس: فالقياس هو من أهم وظائف المحاسبة، وعندما تقاس البيانات المحاسبية بأدوات بها تحيز ينتج عن ذلك قوائم مالية مضللة لمستخدمي تلك القوائم، وينتج عنها بالتالي قرارات غير سليمة.
- التحيز للأشخاص: تعتمد المحاسبة بشكل كبير على الحكم الشخصي في كثير من الأحيان، وعند قيام معدي القوائم المالية بالتلاعب في البيانات المحاسبية لخدمة أحد الأطراف، فإن ذلك يؤدي إلى عدم الشفافية والإفصاح في القوائم المالية.

الموضوعية: يجب أن تتمتع البيانات المحاسبية بالموضوعية وأن تعبر بشكل واضح عن الأحداث حتى يتم الوثوق بها بشكل كبير.

الصدق: يعتبر الصدق من المحددات الأساسية التي يجب أن تتصف بها البيانات المحاسبية المقدمة في القوائم المالية حتى يكون القرار المتخذ من قبل مستخدميها فعالاً .

خامساً: قابلية المقارنة:

يجب أن تتيح القوائم المالية وما تتضمنه من بيانات إجراء مقارنات تاريخية بهدف تحديد ما إذا كانت نتائج أعمال الشركة تسير في اتجاه النمو أو تسير نحو الانكماش، وتتم هذه المقارنات على أساس وجود سنة أساسية يُقاس عليها القوائم المالية للسنوات التالية؛ ليتمكن المستخدمين من تقييم مركز الشركة المالي والوقوف على تغيراته. لذلك يجب أن تتصف البيانات المحاسبية بالثبات في أدوات القياس خاصة فيما يتعلق بالسياسات المحاسبية، وبيان أي تغيير أو تبديل لتلك السياسات وتوضيح آثار تلك التغيرات، ولابد من الالتزام بالمعايير وخاصة المعايير الدولية، كما يجب أن تتمتع القوائم المالية للشركة بقابلية المقارنة مع تقارير الشركات الأخرى التي تعمل بنفس المجال، مما يمكن جميع الأطراف المستخدمة من الحكم على نتائج أعمال الشركة ومركزها المالي مقارنة بالمنافسين، وعلى صعيد آخر لا يجب أن يتعارض مفهوم قابلية المقارنة مع مفهوم الاتساق أو محاولة تطوير المعايير المستخدمة، ويجب أن تتكامل خصائص البيانات مع بعضها البعض (نصار، وآخرون، ٢٠٠٩).

مما سبق يرى الباحث أن البيانات المحاسبية التي تتمتع بالخصائص السابقة تعتبر فعالة وذات جودة في تلبية احتياجات كافة الأطراف ذات المصلحة في الوحدة الاقتصادية.

كما يرى أن نظام تخطيط موارد المؤسسة يسهم في تحقيق خصائص البيانات المحاسبية وتكريسها، حيث أن نظام تخطيط موارد المؤسسة يوفر للإدارة العليا تقارير يمكن تعديلها لتصبح سهلة الفهم من قبلهم؛ فعلى سبيل المثال، يكون عضو مجلس الإدارة في مؤسسة صناعية ما ضليعاً في الأمور الفنية التي تحصل في المصنع من ناحية عمليات الإنتاج والتصنيع والعمالة والتغليف وغيرها من الأنشطة، ولكن لأغراض اتخاذ القرارات قد يلجأ هذا العضو إلى الاطلاع على بعض البيانات المحاسبية التي من المفترض أن تُصنف بشكل سهل الفهم على غير الماليين أو المحاسبين، وبالتالي يمكن عمل ذلك من خلال التقارير القابلة للتعديل عن طريق نظام تخطيط موارد المؤسسة، بالإضافة إلى التقارير والقوائم المالية التي يصدرها نظام تخطيط موارد المؤسسة والتي من الممكن أن تُصمم بشكل يسهل فهمه من قبل جميع أصحاب المصالح في المؤسسة.

كما يرى الباحث أن الخاصية الثانية من الخصائص المتعلقة بالبيانات المحاسبية ما هي إلا خاصية مكملة للخاصية الأولى، حيث أن سهولة فهم البيانات المحاسبية وإمكانية قراءتها سوف يؤدي غالباً إلى اتخاذ قرارات مستقبلية أو حالية بشكل صحيح، كما أن سهولة البيانات لا تكفي لوحدها لكي تؤدي إلى اتخاذ قرارات ذات جدوى، بل يجب أن تكون هذه البيانات قابلة للتحليل والمقارنة وهذا ما توفره تقارير نظام تخطيط موارد المؤسسة الذي يستطيع أن يقدم تقارير قابلة للتعديل بحسب الهدف الذي أُنشأت لأجله. على سبيل المثال، يمكن تقديم تقارير تتعلق بالأصول الثابتة للمستويات الإدارية العليا التي تحتوي على تكاليفها وأعمارها الإنتاجية فقط دون التطرق إلى مصروف الاهلاك الشهري؛ ولكن يمكن إصدار تقرير آخر يتعلق بالأصول الثابتة بغرض تقديمه إلى المدقق الخارجي الذي يحتاج تفاصيل أكثر في هذه التقارير.

يستطيع برنامج تخطيط موارد المؤسسة تحقيق الخاصية المتعلقة بالأهمية النسبية، حيث أن التقارير القابلة للتعديل يمكنها أن توفر تبويبات مختلفة للبيانات المحاسبية بحسب أهميتها، كما يمكن للمستخدم الأخير تحديد البيانات المحاسبية ذات الأهمية النسبية مقارنةً مع غيرها قبل تشغيل التقرير، فمثلاً، إن البيانات المحاسبية التي يحتاجها نائب رئيس مجلس الإدارة لشؤون التسويق تختلف تماماً عن تلك المطلوبة من قبل نائب رئيس مجلس الإدارة لشؤون الموارد البشرية.

ويرى الباحث أن نظام تخطيط موارد المؤسسة يساعد في زيادة موثوقية البيانات المحاسبية وزيادة احتمالية عدم وجود أخطاء بها؛ فعندما يقوم نظام تخطيط موارد المؤسسة بتوحيد مصدر البيانات فإن ذلك يؤدي إلى تخفيض أخطاء البيانات المحاسبية حيث أن مدخل البيانات يقوم بإدخال العملية لمرة واحدة فقط والتي تؤدي إلى التأثير في

بقية الصلاحيات في النظام بشكل متكامل، كما أن تفعيل نظام تخطيط موارد المؤسسة لدور الرقابة الداخلية سوف يؤدي إلى زيادة خصائص الموثوقية والتي تتمثل في الصدق والحياد والموضوعية.

كما يرى الباحث أن نظام تخطيط موارد المؤسسة يساعد في توفير البيانات المحاسبية القابلة للمقارنة بين السنوات المختلفة لنفس المؤسسة أو لمؤسسات مختلفة تعمل في نفس الصناعة من خلال توحيد مصدر البيانات المحاسبية لكل السنوات محل المقارنة، ويبقى التحدي الأكبر في مقارنة البيانات المحاسبية الصادرة عن نظام تخطيط موارد المؤسسة والبيانات المحاسبية الصادرة عن نظم تقليدية أخرى.

خصائص أخرى تزيد من كفاءة البيانات المحاسبية

إنه حتى تؤدي القوائم المالية وما بها من بيانات محاسبية الغرض الأساسي لها وهو: تلبية احتياجات مستخدمي القوائم المالية من معلومات بكفاءة وجودة، فقد وضعت هيئة معايير المحاسبة الدولية (البيان رقم ٢ الصادر عن مجلس معايير المحاسبة الدولية عام ١٩٨٠م) بعض الخصائص للبيانات المحاسبية حيث يؤدي الأخذ بتلك الخصائص إلى زيادة كفاءة البيانات المحاسبية المقدمة في القوائم المالية، ومن أهم هذه الخصائص التي يمكن عرضها الآتي:

أولا: التكلفة والعائد:

تعد المقارنة بين التكلفة والعائد من الأمور صعبة القياس، فتحديد المنافع من وراء جودة البيانات المحاسبية يمكن قياسها على أساس القرارات المتخذة والعوائد الناتجة عن تلك القرارات، لذلك فإن قياس عوائد جودة البيانات تعتبر عملية اجتهادية، كذلك فإن الاستفادة من القوائم المالية للشركة لا تقتصر على الإدارة والمساهمين فقط بل يستفيد من تلك القوائم الدائنون والمحللون الماليون والجهات الحكومية، مثل مصلحة الضرائب، لذلك يجب على متخذي القرار في الشركة أن يكونوا أصحاب أفق رحب عند حساب التكلفة والعائد من زيادة جودة البيانات المحاسبية.

وبصورة أخرى، فإنه من السهل قياس التكلفة المنفقة على إعداد القوائم المالية والحصول على البيانات المحاسبية، وحتى تصبح عملية قياس العائد سهلة كالتكلفة، فإنه من الممكن قياس المنفعة من البيانات المحاسبية بمدى تلبيتها لاحتياجات الإدارة العليا كحد أدنى لأنها من الممكن أن تلبي احتياجات أطراف أخرى، وعليه فالمنفعة مسألة نسبية تتعلق بدرجة الإشباع، فإن كانت القوائم المالية قادرة على إشباع حاجات كافة الأطراف، فإنها بذلك تكون ذات عائد مرتفع (كيسو، وآخرون، ٢٠٠٩).

ثانيا: الموازنة بين الخصائص:

يجب أن يتحقق توازن مناسب بين كافة خصائص البيانات المحاسبية من أجل تحقيق الهدف من وراء إعداد القوائم المالية، وهو: تلبية احتياجات المستخدمين والمستفيدين منها، هذا التوازن يُترك للحكم الشخصي لتحديد الخصائص ذات الأولوية وكذلك تفضيل خاصية عن أخرى، وحتى تكون البيانات المحاسبية ذات جودة عالية، يجب تحديد أولويات المستخدمين، ومحاولة التوفيق بين رغبات هؤلاء المستخدمين؛ لأن المعلومات التي تطلبها الإدارة العليا قد تختلف عن المعلومات التي يحتاجها المساهمون، لذلك يجب أن يحدث توازن لتلبية كافة الاحتياجات كنتيجة لإحداث توازن بين الخصائص النوعية للبيانات (نصار، وآخرون، ٢٠٠٩).

ثالثا: التكامل:

عندما تكون البيانات المحاسبية متكاملة ومترابطة مع بعضها البعض فإن ذلك دليل على قيام معدي القوائم المالية بالقياس الجيد لتلك البيانات، مما يوفر أساساً سليماً لمستخدمي القوائم المالية الذين يقومون بتحليل هذه القوائم.

يرى الباحث أن الخصائص التي تزيد كفاءة البيانات المحاسبية (التكلفة والعائد والموازنة بين الخصائص والتكامل) تعمل على تحقيق جودة هذه البيانات، ويتبلور ذلك باستخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة، حيث تعمل تلك الأنظمة على أن تكون البيانات المحاسبية مفيدة لكل المستخدمين، وبالتالي تحقق هذه البيانات عوائد تفوق التكلفة من الحصول عليها، ومن إنشائها، فأنظمة تخطيط موارد المؤسسة تعمل على إصدار القوائم المالية بكل سهولة ويسر وبالدقة المناسبة وبالتي تحقق النتائج المرجوة منها.

ويعمل نظام تخطيط موارد المؤسسة على الموازنة بين الخصائص بحسب أهميتها، حيث توفر التقارير المرنة التي يمكن تعديلها العديد من الخيارات التي تسهم في التركيز على البيانات المرجوة التي يحتاجها مستخدمو هذه البيانات.

وتعمل هذه التقارير المرنة على تكامل وترابط البيانات المحاسبية مما يسهم في جودة البيانات المحاسبية المعروضة ويحقق ذلك نظام تخطيط موارد المؤسسة من خلال ترابط كافة الادارات الوظيفية ببعضها البعض حيث يعمل على ربط إدارة المخازن بإدارة المشتريات وإدارة الموارد البشرية بالإدارة المالية، مما يجعل إدارات المنشأة الواحدة مترابطة بعضها ببعض ويؤدي ذلك إلى تكامل المعلومات والبيانات المحاسبية المعروضة.

المعوقات التي تحول دون تطبيق خصائص البيانات المحاسبية

يواجه تنفيذ الخصائص النوعية للبيانات المحاسبية العديد من المعوقات التي يجب على معدي القوائم المالية تجاوزها حتى تكون القوائم المالية وما بها من بيانات محاسبية معبرة تعبيراً صادقاً عن معاملات الشركة، ومن أهم تلك المعوقات (لوندي، ١٩٩٨):

أولاً : التعارض بين الخصائص النوعية للبيانات المحاسبية:

يوجد العديد من أوجه المقابلة بين الخصائص بعضها ببعض، فعند الاهتمام بدرجة الموثوقية بصورة كبيرة فقد يطغى ذلك على خاصية التوقيت المناسب، لذلك يجب على معدي القوائم المالية محاولة التوفيق بين هاتين الخاصيتين، بأن تتمتع البيانات المحاسبية بالموثوقية العالية وفي نفس الوقت تقدم تلك البيانات للمستخدمين في التوقيت المناسب لاتخاذ القرارات المناسبة، وأيضاً فإن تبني التكلفة التاريخية لتسجيل المعاملات يؤكد على خاصية الموضوعية، لكن اتباع هذا المبدأ قد يتعارض مع خاصية الملائمة، خاصة إن تم استخدام تلك البيانات كأساس لاتخاذ قرارات تخص فترات مستقبلية، لذلك لا يمكن الاعتماد عليها بشكل كبير عند تطبيق خاصية التنبؤ، وهذا التعارض يسبب العديد من المشاكل لمعدي القوائم المالية، وعليه وجب إحداث توازن بين جميع الخصائص النوعية لأجل تلبية كافة الاحتياجات.

ثانياً: التعارض بين الخصائص الفرعية داخل الخصائص النوعية للبيانات المحاسبية:

يحدث ذلك عند الاهتمام بمحدد معين داخل الخاصية دون الالتفات إلى محدد آخر، فعند العناية الكاملة بالتوقيت المناسب فقط؛ قد يؤثر ذلك على محدد الدقة، كما يحدث ذلك أيضاً عند الاهتمام بالتوقيت المناسب على حساب القدرة التنبؤية، وعلى ذلك يوجد دور مهم لمعدي القوائم المالية نحو ضرورة الاهتمام بكافة محددات الخصائص النوعية والعمل على تطبيق كافة تلك المحددات، حتى تكون البيانات المحاسبية معبرة بصدق وبموثوقية مرتفعة.

ثالثاً: ارتفاع التكلفة عن العائد:

عندما تكون البيانات المحاسبية ليست بالفاعلية المطلوبة لتحقيق الهدف من إدراجها في القوائم المالية، أي تلبية وإشباع احتياجات المستخدمين، فإنه بالمقارنة بين المنفعة والتكلفة؛ فقد تزيد التكلفة عن العائد وتصبح البيانات المحاسبية بدون منفعة أوذات منفعة منخفضة، لذلك يجب الاعتناء التام بجودة البيانات المحاسبية، والتأكد من أنها تقوم بالدور الذي أنشئت من أجله على الوجه الأكمل، حتى لا تكون النفقات المترتبة على إنتاج مثل تلك البيانات بالتكلفة الغارقة. لذلك وجب أن تتصف القوائم المالية ببيانات محاسبية تتمتع بدرجة كبيرة من الجودة، وأنها تلبي الاحتياجات؛ حتى لا تصبح التكلفة أعلى من العائد.

رابعاً: الاهتمام ببعض الخصائص للبيانات المحاسبية على حساب البعض الآخر:

عند الاهتمام أحيانا بخاصية الملاءمة على حساب خاصية الأهمية النسبية، على سبيل المثال، قد يحدث أحياناً تفضيل الاهتمام بخاصيتي الملائمة والموثوقية على بيانات محاسبية غير ضرورية، وعند إدراجها في التقارير المالية قد تؤدي هذه العملية إلى فقدان ثقة المتعاملين مع تلك التقارير والقوائم، لعدم أهمية البيانات المحاسبية داخل تلك القوائم والتقارير، ويرجع ذلك إلى عدم توافر الخبرة والكفاءة لدى معدي القوائم المالية.

لذا وجب أن يكون الحكم الشخصي لمعدي القوائم المالية ذو درجة كبيرة من الفطنة نحو تحديد الأهمية النسبية لكافة البيانات المحاسبية داخل القوائم المالية، حتى لا يكون الجهد والتكلفة بلا فائدة تذكر.

خامساً: صعوبة فهم القوائم المالية:

يجب أن تتميز القوائم المالية وما تحتويه من بيانات، بالسهولة والبساطة، لأنها تخاطب جميع المستويات، بل في بعض الأحيان قد يصعب على المحللين فهم القوائم المالية، لعدم اهتمام معدي القوائم بضرورة خروج القوائم بشكل يسهل معه الفهم والتحليل على الرغم من تمتع البيانات المحاسبية بكافة الخصائص النوعية وبدرجة عالية من الجودة.

سادساً: صعوبة إجراء المقارنات:

يعتبر إجراء المقارنات من النقاط الأساسية للمحللين والمساهمين، وحتى داخلياً بالنسبة للإدارة العليا، فعند وجود بيانات محاسبية لا تمكن المستخدمين من إجراء المقارنة، فإنها تفقد جودتها وتصبح بيانات محاسبية بلا فائدة، خاصة عند مقارنة أداء الشركة بالشركات المنافسة، والتي تعمل في نفس القطاع، فالابتعاد بالبيانات المحاسبية عن المعايير الموضوعة، وعدم الالتزام بالخصائص المطلوبة قد يضعف من إجراء المقارنات.

تناول هذا المبحث خصائص البيانات المحاسبية والخصائص الأخرى التي تساعد في زيادة جودة البيانات المحاسبية وعلاقتها بأنظمة تخطيط موارد المؤسسة ومعوقات تطبيق خصائص البيانات المحاسبية. وتناول أيضاً أثر استخدام أنظمة تخطيط موارد المؤسسة على جودة المعلومات والبيانات المحاسبية؛ فتوفير البيانات المحاسبية المقدمة في القوائم المالية يسهم بشكل كبير في اتخاذ القرارات لكافة مستخدمي القوائم المالية، ويجب تلبية احتياجات كافة الأطراف بالرغم من اختلاف متطلباتهم من بيانات محاسبية، لذلك يجب دراسة احتياجات جميع الأطراف والعمل على موائمة تلك الاحتياجات وتوفير البيانات اللازمة لذلك عن طريق الالتزام بكافة خصائص البيانات المحاسبية الرئيسية والعمل على إذابة التعارض الذي قد يحدث عند الاهتمام بخاصية دون الأخرى، وكذلك العمل على عدم التعارض داخل الخاصية الواحدة، وعلى معدي القوائم المالية الأخذ في الاعتبار مقارنة التكلفة بالعائد على تلك البيانات المحاسبية، والعمل دوماً نحو تطوير العمل للوصول إلى أعلى جودة ممكنة للبيانات المحاسبية بأقل التكاليف في ظل التطور التكنولوجي، وكذلك الالتزام بالمعايير المحاسبية خاصة المعايير الدولية عند إعداد القوائم المالية ويجب الانتباه إلى نقطة البداية التي تساهم في تحديد احتياجات مستخدمي القوائم المالية، بعد ذلك سيتم توفير البيانات المحاسبية التي تلبي تلك الاحتياجات حتى تتمتع القوائم المالية بالإفصاح الكامل.

المبحث الثاني

قياس البيانات المحاسبية

سيتناول هذا المبحث قياس البيانات المحاسبية الذي يعتبر أحد أهم وظائف المحاسبة، ويتعلق القياس بتحديد قيم البيانات الموجودة في القوائم المالية، حتى تكون تلك القوائم ذات مصداقية وشفافية، ولذلك من المجدي التطرق إلى مقومات القياس ومشاكله؛ ثم إلقاء الضوء على دور معايير المحاسبة خاصة المعايير الدولية في تطوير عملية القياس الخاصة بالبيانات المحاسبية المقدمة في القوائم المالية، كما سيتناول المبحث أساليب وخطوات قياس البيانات المحاسبية ومدى مساهمة نظام تخطيط موارد المؤسسة في تفعيل عملية القياس.

مقومات القياس المحاسبي

تعتبر عملية القياس بشكل عام هي عملية التعبير عن الأحداث بهدف الحصول على بيانات محاسبية تعبر تعبيراً صادقاً عن الواقع.

تتكون هذه المقومات مما يلي:

١. مفهوم القياس المحاسبي:

يعتبر القياس أحد أهم فروض علم المحاسبة، فبدون القياس لا يمكن التعبير عن الأحداث، فالقياس هو الذي يعطي الصورة للبيانات المحاسبية (الشيرازي، ١٩٩٠).

يعرف القياس المحاسبي بأنه: وضع قواعد معينة لوصف حدث في صورة بيانات محاسبية (مطر، السيوطي، ٢٠٠٨).

وقد عرفت جمعية المحاسبة الأمريكية (AAA) القياس على أنه: وصف الأحداث سواء كانت ماضية أو أحداث متوقعة في المستقبل باستخدام قواعد محددة بهدف الحصول على بيانات من أجل إعداد القوائم المالية (مطر، السيوطي، ٢٠٠٨).

أما تعريف لجنة معايير المحاسبة الدولية (IASC) للقياس فهو: عملية تحويل الأحداث إلى قيم مالية، حتى يمكن وضعها وتسجيلها في شكل بيانات داخل القوائم المالية (زعرات، ٢٠٠٩).

ويمكن تحديد مفهوم القياس على أساس وصف العمليات والوقائع في صورة قيم مالية، ثم تجميع الأحداث المتشابهة وتصنيفها تحت بيان موحد؛ كعملية شراء مجموعة من الأصول، حيث يتم تجميع كافة الأصول تحت مسمى الأصول الثابتة؛ ثم تصنف كأراضي ومباني وآلات (زعرات، ٢٠٠٩).

ويعرف القياس بأنه: طرق حسابية من أجل الوصول إلى بيانات محاسبية (سويد، ٢٠١٢).

وعرف مجلس معايير المحاسبة (FASB) القياس على أنه: تخصيص أرقام كمية للأحداث تبعاً لقواعد معينة لتكون بيانات محاسبية تساعد على اتخاذ القرارت.

إن عملية القياس تواجه مشكلتين أساسيتين: تتمثل المشكلة الأولى في وحدة النقد المالية غير الثابتة، أما المشكلة الثانية فتتمثل في التطور في مجال الأعمال، مما يوجب وجود سياسات يجب الأخذ بها (رضوان، ٢٠٠٣).

ومن التعاريف السابقة يرى الباحث أن القياس يُعنى بالتعبير عن البيانات المحاسبية من خلال الأرقام التي تتعلق بالأصول والخصوم والإيرادات والمصروفات والأرباح والخسائر ضمن القوائم المالية، لذلك وجب البحث عن أساس يؤدي إلى قياس الأحداث المتشابهة بطريقة موحدة وهو الدور المنوط بالمعايير المحاسبية.

٢. مكونات القياس المحاسبي:

تتعلق مكونات القياس بمعرفة الأحداث التي يجب قياسها، وليست مادة الحدث نفسه، فعلى سبيل المثال، عند تملك الشركة لأصل، مثل آلة معينة؛ فإن القياس المحاسبي لا يعنيه وزن هذه الآلة ولا حجمها، وإنما المعني بالأساس قياسها كمياً، مثل تحديد سعرها والمصروفات المنفقة عليها، حتى تكون صالحة للعمل (الشيرازي، ١٩٩٠).

ويرى الباحث أن القياس هنا يكون تبعاً لمعايير محاسبية معينة وطبقاً للسياسة التي يجب اتباعها لتحويل عملية اقتناء الآلة لبيان محاسبي يكون له جدوى عند وضعه ضمن القوائم المالية بهدف اتخاذ القرارات من جانب مستخدمي تلك القوائم، وأيضاً عند القياس يجب أن تكون وحدة القياس أي الوحدة النقدية ثابتة ومتجانسة، حتى يتمكن المستخدمين من إجراء المقارنات اللازمة، فعلى سبيل المثال، يجب تحديد وحدة النقد التي سيتم على أساسها ترجمة القوائم المالية لفرع تابع للشركة في دولة أخرى، وذلك عن طريق اتباع معايير محاسبية خاصة لذلك، وعلى ذلك نجد أنه هناك العديد من التطورات في أساليب القياس لمواكبة التطور في الأعمال بناءاً على تطور معايير المحاسبة.

٣. أركان القياس المحاسبي:

يعتمد القياس المحاسبي على أربعة محددات أساسية، يمكن عرضها كما يلي:

– **تحديد موضوع القياس:** يجب معرفة الأحداث ووضعها بكل دقة حتى يتم اختيار المعالجة المحاسبية المناسبة التي سوف يتم على أساسها القياس المحاسبي، فعلى سبيل المثال، الآلة التي قامت الشركة بشرائها فإما أن يكون الغرض من الشراء هو الاقتناء واستعمال الآلة في الإنتاج، ففي هذه الحالة تعتبر الآلة من ضمن الأصول الثابتة

للشركة، ويتم اختيار معيار الأصول الثابتة، أو أن تكون الآلة التي تم شراءها هي من ضمن نشاط الشركة، وهو بيع الآلات، ففي هذه الحالة فتعتبر الآلة من ضمن المخزون أو المشتريات، ويجب تحديد المعالجة المحاسبية المناسبة والأفضل لقياس هذا الحدث واختيار المعيار المحاسبي المناسب.

- **اختيار المقياس الملائم:** يتم تحديد المقياس تبعاً لكل حالة على حدة وتحديد احتياجات مستخدمي البيانات المحاسبية، فعند قياس نتائج العمليات لتحديد ما إذا كانت الشركة تحقق أرباحاً أم خسائر، فيتم عندها اختيار مقياس وحدة نقدية للتعبير عن الأحداث، أما إذا كان الهدف هو إنتاج تقارير إدارية فقط مثل عملية إنتاج سلعة ما وكم تستغرق من الوقت، فإن المقياس في هذه الحالة سيكون عدد الوحدات في الساعة، يتم ذلك وفقا للهدف المراد الوصول له من التقارير المقدمة حتى يكون هناك وحدة في القياس.

- **تحديد وحدة النقد:** يجب تحديد وحدة النقد حتى تتم ترجمة المعاملات على أساس سليم، ويجب اختيار معيار محاسبة ملائم للأحداث مثل معيار التغير في أسعار الصرف عند وجود فروع للشركة في مناطق مختلفة، وعلى ذلك يجب تحديد نوع وحدة النقد المستخدمة في الترجمة، هل هي بالدينار أم الريال أم الدولار، ويكون ذلك وفقاً لمعيار محدد حتى تتم المقارنة والتحليل من قبل الأطراف المستخدمة للقوائم المالية بشكل سليم.

- **المسؤول عن القياس:** يعتبر المسؤول عن القياس من العناصر الهامة، لأن القياس يعتمد على الحكم الشخصي في أغلب الأحيان لتحديد المعايير المناسبة المستخدمة في القياس، لذلك يجب أن يتوافر لدى المسؤول عن القياس الخبرة الكافية وسعة الأفق، حتى يقوم بدوره على الوجه الأمثل.

طرق القياس المحاسبي

يجب على معدي القوائم المالية الالتزام بتطبيق المبادئ المحاسبية المتعارف عليها، والتي توفر أساساً ملائماً نحو تبويب وتصنيف الأحداث حتى يسهل قياسها وفقاً لمعايير محاسبية محددة، ويتم وضعها في صورة بيانات محاسبية تتلاءم مع إشباع رغبات أصحاب المصلحة من مستخدمي القوائم المالية، هذا التبويب والتصنيف يساعد على الحفاظ على أصول وممتلكات الشركة من خلال تحديد معايير مناسبة خاصة بالبيانات المحاسبية لكي تكون نتائج القوائم المالية معبرة بشكل شفاف وواضح عن الواقع الفعلي للشركة، وكذلك تحديد سليم لقائمة التغير في حقوق الملكية، وما تتضمنه من بيانات محاسبية (زعرات، ٢٠٠٩).

يمكن تصنيف المناهج المحاسبية الخاصة بالبيانات المحاسبية وفقاً لمفاهيم اقتصادية لثلاثة مناهج، هي (زعرات، ٢٠٠٩):

- **المنهج الأول:** يتمثل في ثمن الاقتناء أو التكلفة الاستبدالية.

- **المنهج الثاني**: يتمثل في ثمن البيع.
- **المنهج الثالث**: يتمثل في مساهمة البند بقيمة إضافية لعوائد الشركة.

وبعيداً عن تلك المناهج ووفقاً لمعايير المحاسبة؛ فإنه يمكن الاختيار بين طريقتين لقياس وحدة النقد الخاصة بقيم البنود المختلفة للحصول على بيانات محاسبية ذات جدوى لكافة المستخدمين (رضوان، ٢٠٠٣).

إن المعيار المحاسبي الخاص بالقياس النقدي الإسمي، الذي يفترض الثبات في القوة الشرائية لوحدة النقد، وذلك لتكون المعايير المحاسبية مبنية على مبدأ التكلفة التاريخية، حيث تتجاهل هذه المعايير المحاسبية بمعالجتها وجهة النظر الاقتصادية، وهذه المعايير مقبولة في العديد من الدول التي لها معايير محاسبية خاصة بها، لكنها في ذات الوقت تتعارض مع معايير المحاسبة الدولية التي تعتمد على وجهة النظر الاقتصادية في تغير مستوى الأسعار وعدم ثباتها مع مرور الزمن.

لذلك فإن تلك المعايير المحاسبية عند معالجتها للبيانات المحاسبية تتبنى مبدأ الاستحقاق في معالجة كافة المعاملات والأحداث، يتم ذلك بصفة عامة عند تسجيل البيانات المحاسبية في السجلات المالية، ولكن على صعيد آخر فإن البيانات المحاسبية المقدمة في القوائم المالية يمكن تصنيف أسس القياس الخاصة بها وفقاً لأربع أسس لكل أساس منها ما يخصه من معايير، وهذا يلي المقومات الأساسية لكل أساس من تلك الأسس. أما الأسس؛ فهي:

- التكلفة التاريخية.
- تكلفة الاستبدال.
- صافي القيمة البيعية.
- القيمة الحالية.

وقد ترك الالتزام نحو تبني أي من هذه الأسس للحكم الشخصي للمسؤول عن القياس، ولكن يتعين على المسؤول الالتزام بتطبيق المعايير المحاسبية التي توفر الملائمة والموثوقية للبيانات المحاسبية، تلك المعايير المحاسبية قد تختلف من أساس لآخر، ولكن في النهاية فإنها تضع محددات يجب الالتزام بها حتى تكون القوائم المالية ذات درجة عالية من الإفصاح بحيث تمكن مستخدميها من اتخاذ القرارات اللازمة أو عمل المقارنات أو التحليلات المطلوبة (زعرات، ٢٠٠٩).

خطوات القياس المحاسبي

تتوقف خطوات القياس على الهدف من عملية القياس ذاتها، وهي كالتالي:

تحديد الحدث: يجب تعريف الحدث الاقتصادي ذاته؛ ليتمكن مسؤول القياس من تحديد المعيار المحاسبي الواجب استخدامه لتحويل هذا الحدث الاقتصادي إلى بيانات محاسبية. من هنا يتضح أن هناك أحداثاً قد تمت بالفعل مثل عملية بيع أو عملية شراء لوحدات معينة من هذا الحدث بتعامل المسؤول عن الحدث لتحديد النتيجة الاقتصادية من وراء الحدث، ولكن في صورة بيانات محاسبية، وهذا يعتبر من أسهل ما يقوم به مسؤول القياس، فمن اليسير معرفة عملية الشراء أو البيع لأصل أم لمستلزمات سلعية على سبيل المثال، لكن هناك أحداث متوقع حدوثها، مما يعني صعوبة في تحويل الحدث الاقتصادي إلى بيانات محاسبية، وهناك صعوبة أخرى تكمن في إمكانية تطبيق بعض المفاهيم الاقتصادية بعدة طرق. وأوضح مثال على ذلك، الاختلاف في تحديد الأرباح، فمن الممكن أن يتم تحديد الأرباح بمفهوم محاسبي، أو بمفهوم اقتصادي، كما يوجد مفهوم إداري، ومن هنا يأتي دور الحكم الشخصي لمعد القوائم المالية في اختيار السياسة المحاسبية المناسبة والمعايير المحاسبية التي يكون على أساسها ظهور البيانات المحاسبية، وفقاً لأي مفهوم من المفاهيم.

تحديد نوع ووحدة القياس: يعتمد اختيار النوع المناسب ووحدة القياس الملائمة على الغاية من عملية القياس ذاتها، فإن كان الهدف هو مجرد تبويب الحدث فإن المقياس المناسب يكون مقياساً إسمياً، أما إذا كان الهدف من قياس الحدث هو معرفة تكلفة أو عائد أي أن الهدف هو هدف كمي فإن النوع المستخدم في هذه الحالة هو مقياس نسبي، ويجب في هذه الحالة تحديد نوع وحدة النقد بالدينار أو الريال أو الدولار، حتى يتحول الحدث الاقتصادي من مجرد كلمات تصف ما وقع أو ما قد يحدث إلى ترجمة هذه الكلمات إلى أرقام ووصف محاسبي يمكن مقارنته أو تحليله (مطر، وآخرون، ٢٠٠٨).

تحديد أسلوب القياس: لا يعتبر القياس هدفاً في حد ذاته، بل هو وسيلة لتحقيق هدف معين، وعلى هذا الأساس فإن أسلوب القياس يختلف باختلاف الهدف من تبويب الحدث ذاته، فعند شراء آلة يتم تبويبها على أساس أنها أصول أو مخزون – في حالة بيعها –، لأن نشاط الشركة هو التجارة في الآلات، وعلى ذلك فإن أسلوب القياس يعتبر أسلوباً مباشراً أي تسجيل ثم ترحيل ثم ترصيد وهكذا، أما إذا كان هذا الحدث يتعلق بأهداف أخرى مثل حسابات الاهتلاكات متمثلاً في مصروف الاهتلاك، فإن أسلوب القياس المستخدم في هذه الحالة هو أسلوب القياس غير المباشر، حيث يمر القياس بمرحلة التحميل ثم التجميع (مطر، وآخرون، ٢٠٠٨)..

أساليب القياس: يعتمد اختيار أسلوب القياس المناسب على الهدف من عملية القياس، ويوجد ثلاثة أساليب للقياس، هي (الحيالي، ٢٠٠٧):

أ. **أسلوب القياس المباشر:** يقوم هذا الأسلوب على أساس القياس بصورة مباشرة للحدث الاقتصادي، مثل قياس تكلفة آلة معينة دون وجود عوامل أخرى قد تتحكم في عملية الشراء، وبناءاً على هذا الأسلوب يتم تسجيل

الحدث بقيمة وحدة نقدية، ثم ترحل وترصد وتدرج ضمن القوائم المالية بذات القيمة، ولكن في حالة وجود مصاريف أخرى على الآلة، مثل مصاريف التركيب أو مصاريف تجارب التشغيل، فإنه في هذه الحالة يتم اتباع أسلوب آخر وهو أسلوب القياس غير المباشر.

ب. **أسلوب القياس غير المباشر**: يتم اللجوء إلى هذا الأسلوب عندما يصعب استخدام الأسلوب المباشر، وفي كثير من الأحيان ونظراً لتعقد المعاملات وأنها أصبحت معاملات مركبة فإن الاعتماد على الأسلوب غير المباشر للقياس أصبح من الأساليب السائدة لمسؤولي القياس، ويعتبر الأسلوب غير المباشر خطوة تالية للأسلوب المباشر.

ج. **أسلوب القياس التحكمي**: يعتمد هذا الأسلوب على الحكم الشخصي وليست على أساس قواعد مثل الأساليب غير المباشرة، لذلك ينبغي توخي الحذر من تحيز الحكم الشخصي نحو تفضيل مصلحة أحد الأطراف على باقي الأطراف، ويتم اللجوء إلى هذا الأسلوب عندما تواجه الشركة عدم توافر قواعد محددة لقياس حدث ما، ولكن مع زيادة الاعتماد على المعايير المحاسبية، فإن الحكم الشخصي قد يخضع كذلك لمعايير يتم العمل من خلالها.

معايير المحاسبة الدولية وعملية القياس للبيانات المحاسبية

توجهت العديد من البلدان إلى تبني المعايير الدولية، لما لهذه المعايير من مزايا متعددة، خاصة وأنها توفر الإرشاد والتوجيه في القياس المحاسبي للأحداث الاقتصادية، وكذلك حتى تكون القوائم المالية متماشية مع الاتجاهات الدولية، وتسمح للمستخدمين من إجراء المقارنات لأن الأخذ بالمعايير المحاسبية الدولية يؤدي إلى تخفيض الاختلافات في السياسات المحاسبية، وبالتالي ضمان ظهور القوائم المالية بمعايير ذات جودة مرتفعة بما يتيح زيادة المعاملات التجارية على المستوى الدولي في ظل التقارب في البيانات المحاسبية، وتوحيد القياس المحاسبي للأحداث الاقتصادية.

مفهوم المحاسبة الدولية:

تعتبر المحاسبة الدولية تطوراً جاء نتيجة التغيرات في المعاملات التجارية، التي تؤدي إلى الخروج من منظور المحاسبة الإقليمي إلى محاولة البحث عن محددات لمواجهة المعاملات على المستوى الدولي (عاشور، ٢٠٠٦).

تعرف المحاسبة الدولية بأنها: مجموعة من المعايير المحاسبية الموحدة، والتي تأخذ صبغة القبول العام للارتقاء بمهنة المحاسبة (سعيدي، أوصيف، ٢٠١١).

وعلى ذلك يرى الباحث أن المحاسبة الدولية هي الوصول إلى معايير مقبولة قبولاً عاما تعمل على توحيد القياس المحاسبي لإنتاج بيانات محاسبية متوافقة يمكن على أساسها إجراء المقارنات والتحليلات واتخاذ القرارات بشكل أفضل.

أهداف المحاسبة الدولية:

يعتبر الهدف الأساسي من وراء تبني الدول المعايير المحاسبية الدولية هو تقديم بيانات محاسبية تمتاز بالملائمة والقابلية للفهم والتحقق وإمكانية المقارنة على المستوى الدولي، رغم اختلاف مستخدمي القوائم المالية وتنوع لغاتهم وثقافاتهم، وذلك بهدف مساعدتهم على اتخاذ قرارات رشيدة (العامري، ٢٠١٠)، ويمكن تلخيص هذه الأهداف كالتالي:

- خفض الاختلافات في الأسس والقواعد والممارسات المحاسبية بين الدول بغية خدمة المستثمرين.
- الوصول إلى إطار نظري موحد للممارسات المحاسبية وإعداد التقارير على المستوى الدولي.
- العمل على إيجاد حلول للصعوبات الناتجة عن المعاملات الدولية.
- توفير بيانات محاسبية ذات موثوقية على المستوى الدولي.
- سهولة إجراء التحليلات والمقارنات للوقوف بصدق على الفرص الاستثمارية.

وقد تم ذلك من خلال:

- دراسة النظم والمبادئ المحاسبية في مختلف البلدان.
- التوصل إلى أسس وقواعد محاسبية متوافق عليها.
- عمل تفسيرات وإرشادات للمنافع من وراء تبني معايير المحاسبة الدولية.

بعد التطرق لخصائص البيانات المحاسبية ومن ثم قياس هذه البيانات، فإنه من المجدي التركيز على الوسائل والطرق لتحقيق المرجو من تطبيق نظام ERP من خلال النقاط التالية:

أسعار التحويل: تقوم الشركات الكبرى وخاصة الشركات متعددة الجنسيات بتحويل رؤوس أموالها للفروع، وفي حالة عدم وجود معيار موحد لأسعار تلك التحويلات، فإنه يصعب قياس نتائج الأعمال بصورة سليمة، ومما يسهل من تطبيق ذلك، وجود نظام تخطيط موارد المؤسسة الذي يربط بين الشركات والفروع.

أسعار الصرف: يوجد خطر بالنسبة للخسائر المحتملة الناتجة عن تغير سعر الصرف، وهو يرتبط بالأساس بعمليات التصدير والاستيراد، وكذلك عند الاقتراض من مؤسسات دولية، وتقوم الشركات بمواجهة تلك الأخطار بعمليات تحوط أسعار الصرف، وتكمن الصعوبة الكبرى في عدم وجود معايير وأسس وقواعد في بعض البلدان تعالج هذه الأخطار (بوعتروس، ٢٠٠٧).

التخطيط المالي: يعتبر التخطيط المالي من أنواع التخطيط الذي يهتم بكيفية الحصول على الأموال من مصادر التمويل المختلفة، وكذلك كيفية استثمار تلك الأموال، ويعتمد التخطيط المالي على التنبؤ اعتماداً على البيانات المحاسبية الحالية (كراجة، ١٩٩١)، ويوجد التخطيط المالي على المستويين المحلي والدولي، لكن التخطيط المالي على المستوى الدولي أكثر تعقيداً، لعدة أسباب، منها (العامري، ٢٠١٠):

- اختلاف أهداف التخطيط المالي على المستوى الدولي عنها على المستوى المحلي.
- تنوع المعاملات على المستوى الدولي عنها على المستوى المحلي.

وبناء على ذلك، فإن نظام تخطيط موارد المؤسسة يعمل على زيادة جودة البيانات المحاسبية ودقتها مما يساعد في عملية التخطيط المالي خصوصاً تلك التعاملات المالية التي تحتوي على أسعار صرف مختلفة وعملات متنوعة.

ترجمة القوائم المالية: تعتبر ترجمة القوائم المالية بعملة الشركة الأم من العمليات الضرورية للوقوف على المركز المالي للشركة بصورة سليمة (شحاتة، عبد الوهاب، ٢٠٠٥).

وتحقق ترجمة القوائم المالية الأهداف الآتية (شحاتة، الدهراوي، ١٩٩٨):

- توحيد القياس المحاسبي.
- إمكانية عمل قوائم مالية مجمعة.
- تسهيل عمليات المقارنة والتحليل.
- توفير البيانات المحاسبية لكافة الأطراف بلغة سهلة.

ويتحقق ذلك باستخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة الذى يعمل على توحيد القياس المحاسبي للقوائم المالية وتسهيل عمليات المقارنة والتحليل المالي.

يرى الباحث أن نظام تخطيط موارد المؤسسة لها دور هام يتسق مع المعايير المحاسبية الدولية بشكل عام ويمكن هذا النظام من توفير تقارير تتوافق مع هذه المعايير، لذلك وجب تطبيق المبادئ المحاسبية المتعارف عليها، مع أنظمة تخطيط موارد المؤسسة لجعل البيانات المحاسبية ملائمة للعرض، وتتصف بأنها موثوقة لخلوها من الأخطاء الجوهرية، كما أن توقيت عرضها مناسب لتلبية احتياجات مستخدمي تلك البيانات، ويوفر نظام تخطيط موارد المؤسسة تقارير مختلفة بوحدات متنوعة تفيد مستخدمي التقارير مهما كان هدفهم أو صفتهم. كما يوفر النظام تقارير تشغيلية قد لا تكون بالوحدة النقدية الخاصة بالمؤسسة بل بوحدات أخرى كساعات العمل وساعات الآلات، ويمكن لنظام تخطيط موارد المؤسسة تبويب البيانات بشكل سليم ودقيق من ناحية قياس العمليات المالية، فشراء آلة بهدف الاستخدام في الإنتاج أو بهدف إعادة البيع يمكن تمييزه من خلال عمليات بسيطة يتم من خلال

تغيير رقم الحساب الذي يتم تحميله بمبلغ هذه الآلة، ويقوم النظام أتوماتيكاً إما بزيادة المخزون بهذا المبلغ أو إضافة هذه الآلة إلى الأصول الثابتة وإجراء القيود اللازمة لذلك.

وعليه يرى الباحث أن نظام تخطيط موارد المؤسسة يتسق بشكل ملحوظ مع المؤسسات ذات الفروع الدولية التي تتعامل بأكثر من عملة، ومع المؤسسات المحلية ذات التعاملات التجارية مع عملاء وموردين دوليين، حيث يتيح نظام تخطيط موارد المؤسسة خانات يمكن تعديلها بحسب العملة التي يراد تسجيل العملية المالية بها، ويمكن ربط هذه الخانات بالمواقع المتخصصة بأسعار صرف العملات الحالية والمحدثة.

أهداف القياس المحاسبي وأثره على البيانات المحاسبية

تعتبر المعايير والمعالجات المحاسبية حلقة وصل بين مبادئ المحاسبة ووظائفها، فهي التي تقوم بترجمة الأهداف الأساسية للشركة عن طريق وضع أسس محددة لمعالجة البيانات المحاسبية (القاضي، مأمون، ٢٠٠٦)، وبصفة عامة لا بد أن توفر المعايير المحاسبية أسس سليمة، حتى يتم معالجة البيانات المحاسبية بجودة عالية، لذلك يجب أن توفر المعايير المحاسبية الأهداف التالية:

الموضوعية: يقصد بالموضوعية الابتعاد بالمعايير عن الحكم الشخصي لأبعد ما يمكن، والاعتماد على مصادر موثوق بها من أجل الحصول على معلومات تخص الأحداث، حتى يكون التعامل معها بشكل سليم وتؤدي في النهاية إلى الحصول على بيانات محاسبية تعبر تعبيراً واقعياً عن الأحداث، وعلى ذلك يجب أن تعتمد المعايير على أدلة إثبات يتم من خلالها تحديد التوجيه الصحيح للأحداث لإنتاج بيانات محاسبية ذات جودة مرتفعة (القاضي، مأمون، ٢٠٠٦)، وهناك عدة عوامل توفر للمعايير شرط الموضوعية، منها:

الصلاحية: لابد أن توفر المعايير المحاسبية الخاصة بالبيانات المحاسبية درجة كبيرة من القدرة على الإيضاح لترجمة الحدث وتحويله لبيانات محاسبية تكون قادرة على تحقيق الهدف بالرغم من اختلاف وتباين احتياجات المستفيدين، لذلك يجب أن تتمتع المعايير المحاسبية بالقدرة على تلبية الاحتياجات (مرعي، بدوي، ٢٠٠٣).

الموثوقية: لابد أن تتوافر في البيانات المحاسبية خاصية الموثوقية، حيث أن هذه الخاصية تنبع من المعايير المحاسبية التي تعالج البيانات المحاسبية، فلكي تكون المعايير المحاسبية ذات موثوقية، لابد أن تستند على مستندات وأدلة إثبات حتى يمكن الرجوع إليها للتحقق من صحة المعيار الخاص بمعالجة البيانات المحاسبية (مرعي، بدوي، ٢٠٠٣).

القابلية للقياس: يجب أن تكون المعايير المحاسبية مقاسة بمقياس نقدي يعبر عن الأحداث لتكون البيانات معبرة عن الحدث بواقعية، ويختلف المقياس النقدي باختلاف الهدف من الترجمة بحد ذاته، وهناك نوعان من القياس النقدي، هما:

- الأساس النقدي.
- أساس الاستحقاق.

وبالرغم من كون الأساس النقدي يستبعد بيانات محاسبية مفيدة، ولكن في نفس الوقت فإنه يخدم أغرض أخرى، وقد تم علاج هذا القصور بتطبيق أساس الاستحقاق الذي يكون أكثر واقعية.

العائد: لا تعتبر المحاسبة غاية بل هي وسيلة للوصول إلى الهدف، وهو تلبية احتياجات مستخدمي القوائم المالية، وعلى ذلك فلابد أن تكون المعايير المحاسبية ذات فائدة عند استخدامها في البيانات المحاسبية.

لقد تناول المبحث قياس البيانات المحاسبية من خلال تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ومدى مساهمته في تسهيل هذه العملية وتعزيزها من خلال المرونة التي يتمتع بها هذا النظام، سواءً كان ذلك من ناحية اختلاف العملات أو تحويلها أو من ناحية تصنيف الأصول المشتراة بحسب الأغراض المرجوة منها، كما يتسم نظام تخطيط موارد المؤسسة بالمرونة من جميع النواحي عندما يتعلق الأمر بالتقارير، حيث يمكن إصدار تقارير تشغيلية متنوعة بوحدات مختلفة غير نقدية تفيد الإدارات التشغيلية، كذلك يمكن إصدار تقارير بتصنيفات محاسبية مختلفة بهدف تقديمها إلى مختلف المستفيدين والمستخدمين الداخليين والخارجيين، كما يمكن ربط عدة مؤسسات بعضها ببعض وربط قوائمها المالية من أجل إصدار قوائم مالية مجمعة، وتظهر هذه الحالة في المؤسسات القابضة (المجموعات) التي تنطوي تحت مظلتها العديد من المؤسسات التابعة والفرعية والتي تعتبر قوائمها المالية جزء من المجموعة الأم وبالتالي فإن تعقيد هذه العملية في حال تم تصورها من ناحية الأنظمة التقليدية أو على الورق يتم التخلص منه من خلال استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة ذو مصادر بيانات موحدة يتميز بتبسيط العمليات المعقدة وبدقة النتائج الناجمة عن هذه العمليات.

المبحث الثالث

الإفصاح عن البيانات المحاسبية ودوره في تلبية احتياجات أصحاب المصلحة

يتناول هذا المبحث مدى مساهمة نظام تخطيط موارد المؤسسة في تعزيز الإفصاح عن البيانات المحاسبية الذي بدوره يفيد أصحاب المصلحة ويلبي احتياجاتها، حيث تعتبر القوائم المالية آخر خطوات المحاسبة، التي تحقق الهدف من النظام المحاسبي وهو تصنيف وقياس نشاط الشركة خلال فترة زمنية محددة وعرض البيانات المحاسبية على الأطراف أصحاب المصلحة، للمساعدة على اتخاذ القرارات الرشيدة وتنبع أهمية القوائم المالية مما يلي:

- شفافية ومصداقية القوائم المالية ولغتها السهلة الفهم.
- مقارنة تكلفة إعداد القوائم المالية بالمنفعة من ورائها يوضح كفاءة العائد.

وبالرغم من أن الهدف الأساسي للقوائم المالية هو تلبية احتياجات أصحاب المصلحة، إلا أنه في أحيان كثيرة قد لا تستطيع القوائم المالية الوفاء بجميع المتطلبات، ويرجع ذلك إلى تنوع احتياجات مستخدمي القوائم المالية، مما يؤدي إلى وجود بيانات محاسبية غير ملائمة لبعض الأطراف، أو قصور في القوائم المالية ذاتها، بحيث أن عدم وجود بيانات محاسبية يهم طرف ما كمستخدم لتلك القوائم المالية، وفي بعض الأحيان قد تسيطر الإدارة العليا للمؤسسة على معدي القوائم المالية فتوفر تلك القوائم بيانات محاسبية تحتاجها الإدارة العليا في المقام الأول وإغفال متطلبات المساهمين، ورغم ذلك فإن القوائم المالية من أهم الوسائل المستخدمة في الحكم على نتائج أعمال الشركة، وتعد العامل الرئيسي في معاونة كافة الأطراف أصحاب المصلحة في اتخاذ القرارات.

القوائم المالية وماهيتها

القوائم المالية هي مصدر معلومات يُعتمد عليه جميع الأطراف المتعاملة مع الشركة (الشاهد، حماد، ٢٠٠٠). وهي أهم وسائل عرض المعلومات وتوصيلها لكافة الأطراف (حماد، ٢٠٠٥). كما أنها تلخص معاملات الشركة خلال فترة زمنية محددة، يقوم بإعدادها متخصصون ماليون استناداً على مجموعة من المبادئ المحاسبية المقبولة قبولاً عاماً، وعلى ذلك فإن القوائم المالية هي الناتج النهائي للنظام المحاسبي، وتعد القوائم المالية في آخر الفترة الزمنية، وتشتمل على بيانات محاسبية ومعلومات غير مالية، وتعتبر القوائم المالية جزء من التقارير المالية، وتحتوي

القوائم المالية على كافة المعلومات التي تستخدم من قبل أصحاب المصلحة لاتخاذ القرارات سواء كانت قرارات إدارية أو قرارات استثمارية (الدهراوي، ٢٠٠٧).

مكونات القوائم المالية وخصائصها

تتكون القوائم المالية من قائمة الدخل وقائمة المركز المالي وقائمة التدفقات النقدية وقائمة حقوق الملكية، والايضاحات متممة، يتم شرح السياسات المحاسبية المطبقة ومعلومات أخرى، ويجب أن تتمتع القوائم المالية بالخصائص التالية: (لطفي، ٢٠٠٨):

قابلية الفهم: يجب أن تتمتع القوائم المالية بالسهولة في العرض والبعد عن التعقيد والمصطلحات الصعبة، حتى تتناسب مع جميع الأطراف، خاصة غير المتخصصين، وعند الالتزام بالمعايير المحاسبية عند إعداد القوائم المالية، فإن ذلك يزيد من قابلية تلك القوائم للفهم، خاصة عند تبني المعايير الدولية لإعداد القوائم المالية، وكلما كانت القوائم المالية بعيدة عن الغموض كلما كانت ذات فائدة أكبر لأن أعداد المستفيدين من هذه القوائم سوف يزداد.

الملاءمة: لكي تكون المعلومات ذات فائدة لابد أن تكون ملائمة للإدارة العليا للشركة لمساعدتها على اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة نحو تصحيح الإنحرافات إن وجدت، أو اتخاذ قرارات اقتصادية تساعد الشركة على زيادة الأرباح، أو تخفيض التكاليف، لذلك يجب أن تكون القوائم المالية تمتاز بالشفافية عند التعبير عن الأحداث الاقتصادية في الماضي، وأن يكون لديها القدرة على التنبؤ في المستقبل من خلال إمكانية استخدام البيانات المحاسبية المقدمة في القوائم المالية في التحليلات اللازمة، أو تطبيق المؤشرات الاقتصادية من قبل الإدارة العليا أو المساهمين أو المحللين الماليين (أبو طالب، ٢٠٠٦).

المصداقية: يجب أن تتمتع القوائم المالية بدرجة عالية من الموثوقية، حتى يتم الاعتماد عليها من جميع الأطراف أصحاب المصلحة، وكلما كانت القوائم المالية خالية من الأخطاء الجوهرية وبعيدة عن التحيز، كلما كانت تعبر بصدق عن المعاملات والأحداث الاقتصادية، وتعطي ثقة فيما تخرجه تلك القوائم المالية متمثلاً في المركز المالي للشركة ونتائج أعمالها (أبو المكارم، وكامل، ٢٠٠٠).

القابلية للمقارنة: حتى تكون القوائم المالية ذات جودة مرتفعة يجب أن تكون قادرة على قابليتها للمقارنة، لتحديد الاتجاهات لمركزها المالي، وهل الشركة في حالة نمو أم في حالة انكماش، لذلك يجب أن تكون القوائم المالية معدة بشكل يسمح للأطراف القيام بالمقارنات اللازمة، وفي نفس الوقت يتم عمل مقابلة داخل القوائم المالية نفسها، عن طريق إيضاح أكثر من سنة مالية عند عرض القوائم المالية، بأن يكون هناك سنة أساس يتم به قياس نتائج أعمال السنوات الأخرى (لطفي، ٢٠٠٨).

المحتوى المعلوماتي للتقارير المالية

يعبر المحتوى عن قيمة ما يحويه التقرير من معلومات اقتصادية، ويعتبر النشر الالكتروني للقوائم المالية على شبكة المعلومات العالمية نتيجة حتمية للتطورات التقنية في قطاع الأعمال خاصة في استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة مع ما يوفره من سرعة وتوقيت ملائمين في الحصول على المعلومات وزيادة المنفعة وحرية الحصول على المعلومات. يوفر نظام تخطيط موارد المؤسسة أدوات جديدة مثل CRM, SCM وهى التي تمكن العميل من أمر البيع ومن رؤية الفواتير وإرسالها كماتوفر بيئة ERP إمكانية الحصر والقياس والتسجيل لعمليات المنشأة وتوفر إجراءات أمان وموثوقية لنظام المعلومات المحاسبية في بيئة تستخدم التحقق من وجود أرصدة العملاء.

وبشكل عام، إن فعالية تطبيق تخطيط موارد المؤسسة على المعلومات المحاسبية له فوائد مهمة حيث يقلل من الوقت الذي يحتاجه المحاسبون في جمع البيانات التي يحتاجونها وتقليل الوقت اللازم لتحليل الأحداث والبيانات وإعطاء وقت أطول للتخطيط. يعمل نظام تخطيط موارد المؤسسة على انخفاض المخزون وعدم تكوين مخزون راكد ويعمل على تحسن إدارة المواد والمشتريات والتحسن الإنتاجي وانخفاض التكاليف وزيادة الإيرادات نتيجة رضا العاملين والعملاء ويعمل على خفض تكاليف النقل والصيانة.

مستخدمو القوائم المالية (أصحاب المصلحة)

يقوم باستخدام القوائم المالية العديد من المستفيدين داخل المؤسسة وخارجها لاتخاذ قراراتهم المختلفة فهي المصدر الأساسي للمعلومات ولا سيما لأصحاب المصلحة الخارجيين، أما إدارة المؤسسة كطرف داخلي فإنها تتمكن من الحصول على المعلومات من عدة مصادر بعكس الأطراف الخارجيين، لذلك يجب أن تتمتع القوائم المالية بالخصائص اللازمة حتى تصبح ذات فائدة لكافة الأطراف، وأهم أصحاب المصلحة المستفيدين من القوائم المالية ما يلي:

- الإدارة العليا للمؤسسة.
- المستثمرين سواء كانوا مستثمرين حاليين أو مرتقبين.
- البنوك.
- المقرضون والدائنون.
- الموردون والعملاء والمدينون.
- موظفوا الشركة.

- الجهات والهيئات الحكومية، مثل السلطات الضريبية والتأمينية،

ولكل مجموعة من أصحاب المصالح بيانات محاسبية يجب تلبيتها داخل القوائم المالية، فمثلاً يجب أن تلبي القوائم المالية كافة الاحتياجات كنتائج أعمال المؤسسة من ربح أو خسارة ومركزها المالي بما فيه من أصول وخصوم وأرصدة الدائنين والمدينين والأرصدة النقدية في البنوك وكافة البنود الأخرى إضافة إلى التغير في حقوق الملكية.

يرى الباحث أن نظام تخطيط موارد المؤسسة يساعد في تقديم قوائم مالية تتصف بالخصائص التي يجب أن تتوفر بها، حيث أن القوائم المالية في هذه الأنظمة يتم إصدارها بشكل آلي وبضغطة زر واحدة فقط، حيث أن المعاملات المالية التي تم إدخالها على مدار العام المالي تصدر آلياً على شكل قوائم مالية وتتميز بأن دقتها بنفس دقة المعاملات المالية التي تم إدخالها ومراجعتها من كافة المستويات الوظيفية في مصفوفة الصلاحيات، كما أن نظام تخطيط موارد المؤسسة يقوم بتبويب القيود بأطرافها المدينة والدائنة بالقوائم التي تخصها حيث ينقل حسابات المصاريف والإيرادات والاهلاكات والاطفاءات إلى قائمة الدخل وحسابات الأصول والخصوم إلى قائمة المركز المالي وما ينتج عن القائمتين السابقتين يتم إظهاره آليا في قائمة التدفقات النقدية، وأخيراً يتم تصنيف حسابات المساهمين والأرباح المبقاة والاحتياطيات في قائمة حقوق الملكية.

المبحث الرابع

البيانات المحاسبية ونظام تخطيط موارد المؤسسة

سيتناول هذا المبحث تطبيقات نظم تخطيط موارد المؤسسة والنماذج المستخدمة في تطبيق تخطيط موارد المؤسسة، حيث أن المؤسسات تعتمد في الوقت الحالي على الحاسبات الآلية لدعم الإدارة المالية، وخاصة إدارة الحسابات لمواكبة التطور التقني، وحتى تستطيع إدارة الحسابات القيام بدورها نحو إعداد التقارير المالية الختامية، بما يوضح نتائج أعمال المؤسسة، وللوصول إلى هذه المرحلة سعت المؤسسات لتصميم برامج وتطبيقات مالية ومحاسبية تتوائم مع متطلبات المؤسسة نفسها، وعلى الرغم من نجاح هذه التطبيقات إلا أنها لا تقدم أسس موحدة يتم بموجبها إجراء مقارنات بين أداء المؤسسات بعضها البعض لاختلاف وتباين المفاهيم، وتباين طرق العرض والإفصاح، وكأن المؤسسة في هذه الحالة تعمل في جزيرة منعزلة عن العالم، ولهذا السبب ولكي تستطيع المؤسسات مخاطبة جميع الأطراف سواء كانوا أطرافاً داخليين أو أطرافاً خارجيين، تحولت المؤسسات لاقتناء نظم تخطيط موارد المؤسسة، وذلك حتى تصل المعلومات التي تقدمها للمستخدمين لدرجة عالية من التكامل والقيام بتعديل نظم المعلومات المحاسبية لدى المؤسسة ليتلاءم مع متطلبات نظم تخطيط موارد المؤسسة، والتي تعتبر مجموعة من التطبيقات الملائمة للوظائف المالية والمحاسبية والتمويلية (Wilkinson, 2000)، خاصة وأن نظام تخطيط موارد المؤسسة يوفر العديد والعديد من التطبيقات التي يمكن الاستفادة منها في إدارة الحسابات والإدارة المالية لأنها توفر معلومات عن المخزون، وتوفر أيضاً إمكانية تحليل بيانات العملاء والمدينين والدائنين والموردين، وهذا بدوره ما تقوم به نظم المعلومات التقليدية.

لذلك إن نظام تخطيط موارد المؤسسة يقدم الدعم الكامل لنظم المعلومات المحاسبية في زيادة جودة المعلومات والبيانات المستخرجة من النظام، مما يزيد من الميزة التنافسية للمؤسسة (Weygandt, 2002)، وتؤدي نظم تخطيط موارد المؤسسة دوراً فعالاً في عرض المعلومات المحاسبية، لأن الهدف الأساسي لأي نشاط هو تحقيق عوائد وأرباح (Marshall, 2000)، ويتعلق عرض المعلومات المالية بعرض المعلومات والبيانات عن أنشطة ما يطلق عليها سلسة القيمة، والتي تتضمن الأنشطة التالية:

- الأنشطة المتعلقة بالتشغيل، والهدف من هذه الأنشطة إنتاج سلعة أو بيع منتج أو تقديم خدمة للعملاء.
- الأنشطة المتعلقة بالتصنيع، والهدف منها الرقابة على مراحل الإنتاج والتصنيع حتى انتهاء مرحلة الإنتاج وتسليم المنتج للتسويق.

- الأنشطة المتعلقة المتعلقة بالمبيعات والتسويق، والهدف منها تحقيق العائد على الإنتاج.
- أنشطة خدمات ما بعد البيع، والهدف منها تحقيق الرضا الكامل للعملاء.

لذلك قامت العديد من المؤسسات بالربط بين نظام تخطيط موارد المؤسسة وسلسلة التوريد، لأنها وجدت عند التطبيق العملي ضرورة ملاءمة نظام تخطيط موارد المؤسسة لمتطلبات سلسلة التوريد. لذلك قامت العديد من المؤسسات بتطوير نظم تخطيط موارد المؤسسة (Hall, 2000).

وتعتبر سلسلة التوريد من المفاهيم الواجب تطبيقها لأنها تقوم بمتابعة جميع العمليات والأنشطة داخل المؤسسة، بداية من شراء المواد الخام مروراً بعرض معلومات وبيانات عن جميع مراحل وأقسام التصنيع داخل إدارة التصنيع في المؤسسة، وعرض معلومات عن المخزون والأرصدة وبيان المخزون التام والمخزون غير التام، لذلك فإنها تتفاعل بشكل كبير مع محاسبة التكاليف داخل المؤسسة بما يطلق عليه سلسلة القيمة "Value Chain".

يأتي هنا دور نظام تخطيط موارد المؤسسة ليكون حلقة الوصل والرابط الرئيس بين سلسلة التوريد ومتابعة المعلومات في كل نشاط من أنشطة سلسلة التوريد وتقديم المعلومات لمحاسبة التكاليف، متمثلاً في سلسلة القيمة ومتابعة وعرض المعلومات والبيانات المستخرجة منه. لذلك فإن استخدام المؤسسة لنظام تخطيط موارد المؤسسة يتيح لها توفير حجم كبير من المعلومات في التوقيت المناسب وبمجهود بشري أقل، وعليه فإن قيام المؤسسات باقتناء نظام تخطيط موارد المؤسسة بدلاً من الأنظمة التقليدية يؤدي بشكل كبير إلى تدفق المعلومات من كافة أنشطة المؤسسة (Vassen, 2005)، لأنه يعمل على إحداث التنسيق والتكامل بين جميع عمليات وأنشطة المؤسسة، وتوفير معلومات وبيانات تمتاز بالدقة عن الأجور والمشتريات وتكلفة التصنيع لمنتج معين وحسابات الدائنين وحسابات المدينيين وكافة المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية كالإجازات والغياب والحوافز والمكافآت إلى غير ذلك.

ولكي يقوم نظام تخطيط موارد المؤسسة بدوره بفعالية تامة يجب أن تقوم إدارة المؤسسة بإدخال تعديلات على الممارسات والأنشطة التقليدية لقوائم متطلبات نظام تخطيط موارد المؤسسة، خاصة الثقافة العامة لدى العاملين، فالأفراد في النظم التقليدية يميلون لحل المشاكل بشكل منفرد ودون والعمل بإيجابية مع باقي أقسام المؤسسة، مما يوجب على الإدارة تقديم الدعم اللازم لمزودي برامج نظم تخطيط موارد المؤسسة في التعامل مع العاملين.

وتتحدد الوظيفة الأساسية لنظام تخطيط موارد المؤسسة عند استخدامه كتطبيقات تقنية في النظم المحاسبية للمؤسسة، القيام بنوعين من التطبيقات:

التطبيقات الأساسية

تعتبر هذه التطبيقات عمليات يؤديها نظام تخطيط موارد المؤسسة لدعم وظائف المبيعات والتسويق والتصنيع وكافة الأنشطة التي ينتج عنها مردود مالي، وهذا التطبيق ينتج عنه معلومات وبيانات يومية، لذلك يمكن النظر لنظام تخطيط موارد المؤسسة كداعم رئيسي لسلسلة التوريد لتكامله مع نظام المعلومات المحاسبي المطبق في المؤسسة.
ويقوم النظام بالمتابعة والمراقبة على مراحل البيع والتوزيع ابتداءاً من خروج المنتجات من المخازن ومتابعة الأرصدة المخزنية وتكاليف النقل والتوزيع وبيانات أصحاب العهد ومتابعة أوامر البيع وفواتير المبيعات بالكميات والقيم المالية ومتابعة حركة أرصدة العملاء والمدينيين وحدود الائتمان المسموح به لكل عميل.
لذلك فهو يخفض مستوى الجهد البشري المبذول ويقلل وقت العمليات المحاسبية، ويعمل على ترابط المعلومات والبيانات وكذلك يقلل الأخطاء.
وفيما يتعلق بالمشتريات، فإن نظام تخطيط موارد المؤسسة يوفر المتابعة والمراقبة على حركة المواد الخام اللازمة للإنتاج، ومتابعة حركة الإنتاج سواء كان إنتاجاً تاماً أو غير تام، وكذلك تكاليف الإنتاج بالتعاون مع محاسبة التكاليف وإعطاء بيانات لإدارة الإنتاج تمكنها من خفض تكاليف الإنتاج حتى يصل المنتج النهائي إلى المخازن، وفي هذه الحالة يتابع نظام تخطيط موارد المؤسسة طلبات الشراء من الأقسام المختلفة وأوامر الشراء المصدرة من الإدارة ومطابقتها وتحديد الموردين المناسبين لإتمام عملية الشراء منهم.
وبناءاً على المعلومات والبيانات الموجودة في قاعدة بيانات تخطيط موارد المؤسسة، يقوم نظام تخطيط موارد المؤسسة بدعم الإدارة على اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة، لأنه يقدم تقارير بصورة يومية عن جميع الأنشطة داخل المؤسسة[1].

التطبيقات التحليلية

تمثل هذه التطبيقات أحد الأهداف الاستراتيجية من وراء اقتناء المؤسسة لنظام تخطيط موارد المؤسسة لأن هذا التطبيق هو الوسيلة لتقديم الدعم لإدارة المؤسسة لتعزيز القرار الإداري الذي تتخذه الإدارة، ولنظام تخطيط موارد المؤسسة القدرة على عمل رسوم بيانية في بعض الأحيان، وكذلك لديه القدرة على إجراء التحليلات والمقارنات، ويوفر نظام المعلومات المحاسبي معلومات عن:

- الإيرادات.

[1] مرجع سابق، متروك.

- المشتريات.
- الإنتاج.

يقوم نظام تخطيط موارد المؤسسة بدعم نظام المعلومات المحاسبي، حيث يتوافر تكامل كبير بين النظامين، ليوفر في النهاية معلومات وبيانات تتخذ شكل تقارير مالية تساعد الإدارة على ما يلزم من قرارات رشيدة، وعلى ذلك فإن تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة يؤدي إلى إجراء تغييرات جوهرية في طريقة أداء نظام المحاسبة المالية نتيجة حدوث تغيير جذري في العمليات الخاصة بتسجيل وتصنيف وتلخيص وتوصيل المعلومات المحاسبية من خلال تتبع هذه العمليات بالرجوع إلى مصادرها في الاتجاه العكسي وكأنها مسار مراجعة، ومن خلال ذلك يمكن تتبع عملية تسجيل المعاملات التجارية بدءاً من السجلات والدفاتر حتى نصل إلى الأفراد القائمين بتنفيذها، مثل عامل الإنتاج على خط التجميع، أو حالة أخرى؛ مثل عامل المخازن عند استلام طلبية ما.

ويكون نظام تخطيط موارد المؤسسة على هيئة رموز، يتم خلال النظام إدخال البيانات المحاسبية بهدف إعداد التقارير بشكل آلي وإتاحتها لمتخذ القرار، وفي أغلب الأحيان الإدارة العليا للمؤسسة، وتعتبر تلك التقارير بديلاً عن التقارير والقوائم التي تنتجها إدارة الحسابات وفقاً للطرق والنظم التقليدية، كما يتم داخل نظام تخطيط موارد المؤسسة تسجيل قيود الإقفال المحاسبية في نهاية الفترة المالية، ويتم إقفال الدفاتر بصورة آلية كاملة، ويتم كل ذلك في غضون ساعات محدودة بدلاً من عدة أيام وأحياناً في بعض الإدارات الحسابية الكبيرة يتم الإقفال على زمن طويل يمتد لأكثر من شهر في بعض المؤسسات، وعند استخدام المؤسسة لنظام تخطيط موارد المؤسسة، فإن ذلك يساعد على استخدام بعض الأساليب المحاسبية المعقدة مثل (ABB, TC, BSC, ABC)، ومن الأسباب الرئيسية التي دعت المؤسسات لتطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة في مجال نظم المعلومات المحاسبية، قدرة نظام تخطيط موارد المؤسسة على تخفيض تكاليف الرقابة على طرق جعل خطوات أو مراحل تنفيذ العمليات تتم بصورة آلية، ولتمتع نظام تخطيط موارد المؤسسة بوجود قاعدة بيانات موحدة، فإن ذلك يتيح فرصة مراجعة ومتابعة أداء العاملين بفعالية وكفاءة وفي الوقت المناسب.

يساعد نظام تخطيط موارد المؤسسة على تنفيذ مفهوم الحيطة والحذر والأهمية النسبية، وعلى ذلك فإنه من السهولة تخفيض المصاريف الإدارية والعمومية الخاصة بإدارة المؤسسة من خلال تنظيم وتيسير أنشطة المتابعة وخفض الأخطاء وتسهيل إعداد التقارير عن العاملين بإدارات الإنتاج والمبيعات وكافة الإدارات الأخرى، ومتابعة أداء العاملين، ولنظام تخطيط موارد المؤسسة دور هام في تخفيض تكاليف البضاعة المباعة نتيجة تخفيض تكاليف بعض العمالة الخاصة بمتابعة ومراقبة الإنتاج والاستغناء عن بعض المشرفين داخل المصنع، لأن نظام تخطيط موارد المؤسسة يقوم بذلك الدور دون ارتكاب أخطاء أو تحيز، وعلاوة على ذلك فإن نظام تخطيط موارد المؤسسة يسهم في

تخفيض تكاليف تشغيل المعلومات وخفض تكاليف الفرصة البديلة الناتجة عن استخدام معلومات ذات جودة منخفضة، لأن نظام تخطيط موارد المؤسسة يقدم معلومات دقيقة وحديثة فور طلبها من الإدارة لاتخاذ القرارات.

كل ذلك كان على الجانب الداخلي أما على المستوى الخارجي، فإن نظام تخطيط موارد المؤسسة يخفض تكاليف التنسيق الخارجي، التي تشمل عناصر التكاليف التي تتحملها المؤسسة بهدف الحصول على صفقات مع الغير، وتعرف بتكاليف معاملات السوق، ومن أمثلتها تكاليف الحصول على معلومات عن السوق وتكاليف الاتصال بالموردين وتكاليف شحن ونقل المنتجات، كما يساعد تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة على الاحتفاظ بقواعد بيانات دقيقة ومتاحة للاستخدام، مما يؤدي إلى تقليل التكاليف غير المباشرة المتعلقة بالعمليات الإدارية والنقل، والاحتفاظ بالمخزون وإجراء الاتصالات وتعتبر تكاليف خاصة بالفترة المحاسبية تعرض ضمن تكاليف التشغيل بقائمة الدخل[1].

يرى الباحث أن تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة يؤثر بشكل كبير على تطور نظم المعلومات المحاسبية، فأنظمة المعلومات الحديثة لها مقدرة كبيرة في التأثير على أداء المؤسسة، نظراً لأن اتحاد نظم المعلومات المحاسبية والتكنولوجيا له تأثير على أداء المؤسسة، مما يساعد على تعظيم دور نظم المعلومات من كونه مصدر لتقديم المعلومات والقوائم المالية، وذلك للاستخدامات القانونية إلى نطاق أوسع وأشمل من المعلومات، وذلك عن طريق إدخال التكنولوجيا الحديثة في نظم المعلومات، لذلك فمهمة نظم المعلومات المحاسبية قد ارتقت من مجرد تقديم المعلومات الرسمية لتشمل نطاق واسع من المعلومات وهذه رؤية جديدة ساهمت بها نظم تخطيط الموارد.

هناك عدة نماذج على ذلك:

أولاً : نموذج Delon and Mclean:

فقد اقترح Delon and Mclean عام ١٩٩٢ بأن نجاح نظم المعلومات يتحدد من خلال جودة نظام المعلومات، أي الجودة التقنية للنظام وجودة إنتاج نظام المعلومات أي جودة المعلومات المنتجة، هذه الأبعاد تؤثر في مستوى استخدام واستجابة المستخدم لنظام المعلومات (رضا المستخدم)، ونتيجة لذلك فإن سلوك المستخدم والأداء التنظيمي سيتأثران بذلك، إلا أن هذا النموذج تعرض إلى العديد من الانتقادات، من ضمنها أن هذا النموذج خاص بالاستخدام الاختياري لتكنولوجيا المعلومات، حيث أن متغيرات النموذج المستخدمة يعتمد نجاحها على ما إذا كان المستخدم نفسه اعتمد التكنولوجيا أو رفضها، وبالتالي يصعب قياس نجاح أنظمة المعلومات من خلال الاستخدام، وهو ما قام بتعديله نموذج Gable.

ثانياً: نموذج Gable:

[1] مرجع سابق، مبروك، س ٧.

قام Gable في ٢٠٠٣ بتطوير نموذج Delon and Mclean عن طريق تحديد الأسعار المستخدمة في النموذج الأصلي، وذلك بإلغاء بُعد استخدام ورضاء المستخدمين في النموذج الخاص بهم، واحتفظ بأبعاد جودة البيانات.

وقد أوصى كلا النموذجين بالتركيز على العوامل الخارجية المؤثرة على النظام بجانب عوامل النظام الأساسية.

بناءً على ماسبق، يمكن القول أن نظام المعلومات المحاسبي التقليدي يتعلق بالبيانات المالية والمعاملات المحاسبية فقط، وبالتالي اتجهت المؤسسات لتطوير نظم المعلومات التي لا يتضمنها نظام المعلومات المحاسبي التقليدي، حيث تعتمد نظم المعلومات التقليدية على وجود نظام معلومات خاص بكل وظيفة على حدة ويعمل داخل المؤسسة، ولكن وجود العديد من النظم يترتب عليه مشاكل ضخمة وعدم فعالية وكفاءة في نفس الوقت، حيث أن البيان الواحد يتم الحصول عليه وتخزينه بواسطة أكثر من نظام، مما يترتب على ذلك وجود تكرار في البيانات ووجود تناقضات في البيانات، ولذا كان من الضروري إيجاد حلول لمثل هذه المشاكل وبالفعل تم التوافق على وجود قاعدة بيانات موحدة، وهي الأساس في نظام تخطيط موارد المؤسسة، وبالتالي كان الأولى تغيير نظام المعلومات المحاسبي لما له من دور في إنتاج التقارير المالية للمستخدمين سواء الداخليين أو الخارجيين، لذلك فاستخدام نظام موارد المؤسسة يزيد من القدرة التنافسية للمؤسسة، على المدى المتوسط والبعيد، كما أن نظام تخطيط موارد المؤسسة يسهم بشكل كبير في تحقيق التكامل بين الإدارات المختلفة التي ينتج عن أنشطتها عمليات مالية مختلفة وينتج عن هذه العمليات قيود مختلفة تؤثر في الجزء المحاسبي من نظام تخطيط موارد المؤسسة، هذا التكامل لم يكن ليوجد في حال استخدام أنظمة تقليدية تستخدم عدة أنظمة لعدة إدارات.

يرى الباحث أن خصائص المعلومات المحاسبية والتقارير المالية المعدة طبقاً للمعايير المحاسبية الدولية هي نفس خصائص البيانات المحاسبية التى سبق عرضها فى المبحث الأول مما يدل على وجود تكامل في الأدوار بين كل من (المعايير المحاسبية الدولية وخصائص البيانات المحاسبية) من جهة وبين (أنظمة تخطيط موارد المؤسسة) من جهة أخرى كجهة منفذة لتلك الخصائص، حيث تعمل تلك الأنظمة على تنفيذ وتطبيق تلك الخصائص من خلال الموثوقية بالمعلومات والبيانات المحاسبية الناتجة من استخدام تلك الأنظمة، كما أن البيانات المحاسبية تعرض على الإدارة المختصة فى التوقيت المناسب وحيث أن تلك الأنظمة تعمل على ترابط إدارات المؤسسة بجعلها تعمل كإدارة واحدة مما يؤدي الى تكامل وترابط المعلومات والبيانات المحاسبية الناتجة من تلك الأنظمة، كل ذلك يؤدي إلى وجود درجة عالية من جودة البيانات المحاسبية المعروضة.

الفصل الثالث
تطبيق تخطيط موارد المؤسسة على البيانات المحاسبية

سيتم في هذا الفصل بيان أثر تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة على القوائم المالية وعلى فعالية البيانات المحاسبية للمؤسسات المطبقة له. كما سيتم مقارنة القوائم المالية للمؤسسات التي طبقت هذا النظام مع المؤسسات التي لم تطبقه من خلال التطرق إلى القوائم المالية لكل نوع من هذه المؤسسات وإجراء عملية تحليل مالي لكل من هذه القوائم ومقارنة أثر التطبيق وعدم التطبيق على كلٍ من الشركات محل الدراسة.

سيتم اختيار ست مؤسسات من السوق المالية السعودية، حيث ستكون المؤسسات الثلاث الأولى من المؤسسات التي طبقت نظام تخطيط موارد المؤسسة، بينما الثلاث مؤسسات الأخرى ستكون من المؤسسات التي لم تطبق نظام تخطيط موارد المؤسسة، وسيتم اختيار فترة المقارنة للقوائم المالية خلال عامي ٢٠١٥ م و٢٠١٦ م لكل مؤسسة من المؤسسات آنفة الذكر.

أخيراً، سيتم شرح فعالية تطبيق تخطيط موارد المؤسسة على البيانات المحاسبية للمؤسسات.

المبحث الأول

عرض ودراسة البيانات المالية للفترة المالية ٢٠١٥-٢٠١٦ لثلاث مؤسسات قامت بتطبيق نظام تخطيط الموارد وثلاثة أخرى لم تطبقه

سيتم في هذا المبحث بيان منهجية المقارنة بين المؤسسات المختلفة التي طبقت نظام تخطيط موارد المؤسسة والتي لم تطبق هذا النظام في سبيل الوقوف عند أثر ذلك على كفاءة البيانات المحاسبية وعلى أداء تلك المؤسسات بشكل عام من خلال نسب التحليل المالي المتعارف عليها.

وسوف يتم تقسيم المبحث لتحليل القوائم المالية للمؤسسات كالآتي:

أ. التحليل المالي للمؤسسات والنسب المختارة: تم اختيار نسب مالية معينة وأساليب محددة في التحليل المالي في سبيل تحديد مدى كفاءة البيانات المحاسبية وأثر نظام تخطيط موارد المؤسسة على ذلك.

ب. المؤسسات التي تطبق نظام تخطيط موارد المؤسسة: تم اختيار ثلاث شركات تطبق نظام تخطيط موارد المؤسسة من السوق المالية السعودية، والمؤسسات التي تم اختيارها لإجراء التحليل المالي عليها هي:

أولاً: شركة سافكو – سنة التأسيس: ١٩٦٥م – النشاط: تصنيع الأسمدة بجميع أنواعها.

ثانياً: شركة سابك – سنة التأسيس: ١٩٧٦م – النشاط: صناعة البتروكيماويات.

ثالثاً: شركة سابتكو – سنة التأسيس: ١٩٧٩م – النشاط: خدمات النقل البري.

ج. المؤسسات التي لا تطبق نظام تخطيط موارد المؤسسة: تم اختيار ثلاث شركات لا تطبق نظام تخطيط موارد المؤسسة من السوق المالية السعودية، والمؤسسات التي تم اختيارها لإجراء التحليل المالي عليها هي:

أولاً: شركة باعظيم – سنة التأسيس: ١٩٧٨م – النشاط: استيراد وتصدير وتجارة المواد الغذائية.

ثانياً: شركة مطابخ ومطاعم ريدان – سنة التأسيس: ١٩٨٩م – النشاط: خدمات الإعاشة المطهية وغير المطهية.

ثالثاً: شركة الكثيري القابضة – سنة التأسيس: ٢٠٠٨م – النشاط: المقاولات العامة.

التحليل المالي للمؤسسات والنسب المختارة

تقدم نظم تخطيط موارد المؤسسة المختلفة خدمات تحليلية متعددة، ومنها التحليل المالي، حيث يستطيع المبرمج الذي يعمل لدى الشركة مقدمة الخدمة أن يقوم بإنشاء وتعريف النسب المالية المختلفة لإظهارها بشكل آلي عند القيام بطلب تقرير لهذه النسب من قبل المستخدم النهائي (المحلل المالي) أو تحديد مجموعة معينة من النسب دون غيرها؛ فعلى سبيل المثال يستطيع المستخدم النهائي أن يطلب تقريراً يتعلق بنسب السيولة فقط للأعوام الخمسة الماضية من أجل إجراء المقارنات والتحليلات التي تحتاجها الإدارة المالية أو الإدارة العليا. وتحتوي بعض أنظمة تخطيط موارد المؤسسة على برامج أو تطبيقات جاهزة للتحليل المالي تقوم بإظهار النسب آلياً عند إدخال القيود والتي تؤثر بدورها على القوائم المالية، في حين تخلو أنظمة أخرى من هذه الميزة؛ حيث يقوم المبرمج ببناء شاشة جديدة للتحليل المالي والقيام ببرمجة النسب المالية من خلال المعادلات.

فيما يلي مجموعات النسب المالية ومكوناتها[1]:

أولاً : النسب المالية:

مجموعة نسب السيولة:

تستخدم نسب السيولة كأدوات لتقييم المركز الائتماني للمؤسسة والذي يعبر عن مدى قدرتها على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل وتشمل هذه النسب ما يلي:

١- نسبة التداول:

تقيس المدى الذي يمكن خلاله تغطية وسداد الالتزامات الجارية قصيرة الأجل بواسطة الأصول المتداولة (حيث أن الأصول المتداولة هى الأصول التي يمكن تحويلها الى نقدية) في مواعيد تتفق مع استحقاقات هذه المطلوبات المتداولة:

نسبة التداول = الأصول المتداولة ÷ المطلوبات المتداولة

٢- نسبة التداول السريع:

تقيس قدرة المؤسسة على سداد الالتزامات الجارية قصيرة الأجل بواسطة الأصول المتداولة دون الحاجة الى بيع المخزون.

نسبة التداول السريع = (الأصول المتداولة – المخزون) ÷ المطلوبات المتداولة

٣- نسبة النقدية:

[1] محمد السهلي، التحليل المالي نظرة محاسبية، الطبعة الثالثة، ٢٠١٥.

تقيس قدرة المنشأة على الوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل من خلال توفير السيولة المناسبة من حسابات النقدية المتاحة ومافي حكمها.

نسبة النقدية = النقدية وما في حكمها ÷ المطلوبات المتداولة

٤- رأس المال العامل:

تقيس قدرة المؤسسة على إدارة أصولها لمواجهة المطلوبات المتداولة.

رأس المال العامل = الأصول المتداولة – المطلوبات المتداولة

مجموعة نسب النشاط:

تقيس هذه النسب مدى نجاح المؤسسة فى إدارة أصولها والتزاماتها، وتقوم هذه النسب بقياس قدرة المؤسسة على تحويل حسابات الميزانية العمومية إلى مبالغ نقدية أو مبيعات، وتستخدم نسب هذه المجموعة لتقييم أداء المؤسسات المتعلق بالمركز المالي قصير الأجل.

بمعنى آخر، تستخدم هذه النسب لتقييم مدى نجاح الإدارة العليا للمؤسسة في إدارة الموجودات والمطلوبات، أي أنها تقيس مدى كفاءتها في استخدام الموارد المتاحة للمؤسسة في اقتناء الموجودات ومن ثم مدى قدرتها على الاستخدام الأمثل لهذه الموجودات.

١- معدل دوران الاصول:

تقيس كفاءة الإدارة في استغلال موجوداتها الثابتة بفاعلية بحيث تحقق العائد الأقصى لها، والذي يؤدي إلى تحقيق المبيعات وكلما ارتفع هذا المعدل كان ذلك دليلاً على جودة وكفاءة الإدارة.

معدل دوران الأصول = صافي المبيعات ÷ إجمالي الاصول

٢- معدل دوران المدينين:

يقيس هذا المعدل كفاءة إدارة الائتمان ومدى فاعلية سياسات الائتمان والتحصيل المتبعة داخل المؤسسة، كلما زاد معدل دوران المدينون كلما كان ذلك مؤشراً جيداً على جودة التحصيل.

معدل دوران المدينون = صافي المبيعات ÷ المدينون

٣- معدل دوران الدائنين:

يقيس مدى نجاح تحقيق الملاءمة بين سياستي البيع والشراء وعليه، كلما انخفض معدل دوران الدائنين كلما كان ذلك مؤشراً على تخفيض الضغوطات التي ستواجهها المنشأة من ناحية السيولة.

معدل دوران الدائنون = المشتريات ÷ الدائنون

٤- معدل دوران المخزون:

يقيس مدى كفاءة وفاعلية إدارة المخزون وكلما زاد معدل دوران المخزون كلما كان مؤشراً جيداً.

معدل دوران المخزون = تكلفة البضاعة المباعة ÷ متوسط المخزون

٥- متوسط فترة دوران المخزون:

تقيس فترة دوران المخزون، فكلما انخفض متوسط فترة الاحتفاظ بالمخزون كلما كان مؤشراً جيداً، وذلك مع مراعاة أن ارتفاعه أكثر مما يجب يزيد من مخاطر إدارة المخزون.

متوسط فترة دوران المخزون = ٣٦٥ ÷ معدل دوران المخزون

٦- معدل دوران صافى رأس المال العامل:

يقيس هذا المعدل كفاءة إدراة رأس المال وكلما زاد هذا المعدل كان دليلاً على كفاءة إدارة صافي رأس المال والعكس صحيح.

معدل دوران صافي رأس المال العامل = صافي المبيعات ÷ رصيد صافي رأس المال العامل

مجموعة نسب الربحية:

تعتبرالربحية وتعظيم ثروة المساهمين في المؤسسات أحد أهم الأهداف الرئيسية لها، لذلك نجد اهتمام التحليل المالي بدراسة هذه الجزئية بشكل منفرد للوقوف على نتيجة أعمال المشروع وكفاءة السياسات والقرارات الاستثمارية المتخذة من قبل الإدارة، كما تهتم نسب الربحية بقياس قدرة المؤسسة على توليد الأرباح من أنشطتها التشغيلية.

١- نسبة مجمل الربح:

تقيس قدرة المؤسسة على إدارة التكاليف لتحقيق أرباح.

نسبة مجمل الربح = مجمل الربح ÷ المبيعات X١٠٠

٢- نسبة صافى الربح:

تقيس مدى كفاءة تحكم إدارة المؤسسة بالمصاريف الأخرى بخلاف التكاليف التشغيلية المباشرة.

نسبة صافي الربح = صافي الربح ÷ المبيعات X١٠٠

٣- العائد على الاصول:

يقيس مدى مساهمة الأصول فى في توليد الأرباح.

العائد على الاصول = صافي الربح ÷ متوسط مجموع الأصول X١٠٠

٤- صافي الربح لرأس المال:

يقيس قدرة رأس المال العامل على توليد الربح.

صافي الربح على راس المال = صافي الربح ÷ رأس المال العامل
ربح السهم = صافي الربح ÷ عدد الاسهم

٥-العائد على حقوق الملكية:

يقيس العائد الذي يحققه الملاك على استثمار أموالهم في المؤسسة.

العائد على حقوق الملكية = صافي الربح ÷ حقوق الملكية

المؤشرات الأخرى للأداء (المؤشرات المالية وعلاقتها بإدارات المنشأة):

تعبر المؤشرات الأخرى عن النسب التي لم يتم تغطيتها في الأنواع السابقة والتي ترتبط بمدى الإقبال على منتجات المؤسسة.

١-رضا العملاء:

تعبر هذه النسبة عن مدى القدرة على جذب عملاء آخرين، بالإضافة إلى رضا العملاء الحاليين، فكلما زاد هذا المعدل كلما تحسن عدد العملاء أو زاد رضا العملاء الحاليين عن إنتاج المؤسسة.

معدل نمو المبيعات ٪ = (مبيعات العام الحالي – مبيعات العام السابق) ÷ مبيعات العام السابق

٢-إنتاجية العاملين:

تقيس هذه النسبة مدى قدرة المؤسسة على مواجهة ضغوطات العمل ومواجهة منافسة الآخرين في الإنتاج.

إنتاجية العاملين = مبيعات العام الحالي ÷ عدد العاملين

ثانيا: التحليل المالي باستخدام الاتجاه الرأسي:

يعتمد هذا التحليل على التحليل الرأسي حيث أنه يتمثل في مقارنة كل عنصر بالمجموعة في الفترة الحالية بالفترات السابقة. تحليل بنود الأصول المتداولة وغير المتداولة والالتزامات المتداولة بناء على كل عنصر وعلاقته بالمجموعة وتكمن أهمية هذا التحليل في تحويل العلاقات إلى علاقات نسبية، كما يساعد على إيجاد الأهمية النسبية لكل بند بالنسبة للمجموعة الفرعية التي ينتمي إليها.

المؤسسات التي تطبق نظام تخطيط موارد المؤسسة

أولاً: شركة الأسمدة العربية السعودية (سافكو):

يدل مؤشر العائد على الأصول على قدرة المؤسسة على استثمار الأصول التى تمتلكها في تحقيق الأرباح، وهذا يعد هدفاً واضحاً ورئيسياً لاستخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة حيث يهدف النظام إلى تحقيق أرباح من خلال الاستخدام الأمثل للأصول. أما بالنسبة لحجم الأصول وصافي الربح في عامي ٢٠١٥ م و٢٠١٦ م فإن نسبة العائد على الأصول تبين أن المنشأة تستخدم الأصول الثابتة وتستثمر فيها لتحقيق أرباح نتيجة استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة من مزود الخدمة SAP، حيث أن الشركة تمتلك أصولاً بمبالغ مرتفعة وتستحوذ الأصول غير المتداولة على النصيب الأعظم منها، وبناءً على ذلك لا يمكن للأنظمة المحاسبية التقليدية أن تدير هذا الحجم من الأصول إلا من خلال نظام تخطيط موارد المؤسسة والذي بدوره يساعد على الاستفادة منها قدر الإمكان من أجل تحقيق الأرباح؛وبفرض أن الشركة تطبق الأنظمة التقليدية (التي تفصل بين نظام الأصول الثابتة ونظام المبيعات ونظام المخزون) فإنها لن تتمكن من تحقيق العوائد التي يطمح لها المساهمين، هذا بالإضافة إلى أن الأنظمة المحاسبية التقليدية لا تستطيع أن تتحمل الكمية الكبيرة من البيانات التي تنتج عن هذه الأصول (تتبع الأصل، الترميز الذي يدل على أماكن تواجد الأصول في مباني المؤسسات، الربط بأجهزة التكويد الآلي).

وبناء على معدل العائد على حقوق الملكية قد يقرر الملاك الاستمرار في النشاط أو تحويل أموالهم الى استثمار آخر، وهذا مايسعى له نظام تخطيط موارد المؤسسة بالمحافظة على الاستمرارية وتحسين الأداء المالي وتحسين الإنتاجية والمحافظة على المساهمين ذوي الملاءة المالية الجيدة.

أما بالنسبة لحجم المبيعات وحقوق الملكية في عام ٢٠١٥ م و٢٠١٦ م فإن نسبة العائد على حقوق الملكية للشركة خلال هذين العامين تساعد على استمراية وتحسين الأداء المالي ويرجع ذلك إلى استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة.

أما بالنسبة لحجم المبيعات ومجمل الربح في عام ٢٠١٥ م و٢٠١٦ م فإن نسبة هامش مجمل الربح يقيس قدرة المؤسسة على تحقيق أكبر ربح ممكن من خلال التحكم في تكاليف الانتاج، وهذا من أهم أسباب اللجوء إلى استخدام نظام تخطيط موراد المؤسسة اذ تسعى الإدارة للسيطرة على تكاليف الإنتاج.

وبالنسبة للتقرير الصادر من مجلس إدارة شركة سافكو قد بلغ نسبة رضا وسعادة الموظفين حوالي ٨٥٪ من إجمالي الموظفين البالغ عددهم ١٢٧٤ في عام ٢٠١٦ م، حيث قامت الشركة بالاستثمار في الموارد البشرية وذلك من خلال برنامج تخطيط موارد المؤسسة وتدريب وتأهيل وتطوير الموظفين للعمل على البرنامج.

حصلت الشركة على شهادة الايزو ٩٠٠١ والايزو ١٧٠٢٥ وإدراة جودة المنتج وشهادة نظام جودة المنتج والذي نتج عن استخدام برنامج تخطيط موارد المؤسسة في قسم أو إدارة المشتريات المسؤولة عن جودة المنتج وسرعة تلبية الأوامر وتحليلها من خلال نظم ERP

كما حصلت على رضا العملاء نتيجة استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة لسرعة تلبية أوامر البيع في إدراة المبيعات ثم إرساله إلى قسم إدارة المخازن في ثواني لمتابعة خروج الأصناف من المخازن ثم إلى الإدارة المالية لصدور الفاتورة ومتابعة التحصيل مع العميل.

مما سبق، يمكن ملاحظة أن حجم الموظفين في عام ٢٠١٦ م قد بلغ ١٢٧٤ وهو عدد كبير يستوجب وجود نظام يسهل تتبع ساعات العمل وتقييم أداء العاملين بالإضافة إلى أعداد المصانع والفروع الكثيرة التي تندرج تحت مظلة الشركة. كما أن الشركة لديها حسابات في شركة شقيقة ولها حسابات مدينة مستحقة من سابك ولها حسابات إلى سابك وشركة سابك تطبق ERP مما يساعد ويسهل عملية التواصل فيما بينهما، مما أدى إلى ضرورة استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة.

إن من عوامل نجاح نظام تخطيط موارد المؤسسة في شركة سافكو، هو أنها شركة تأسست في عام ١٩٦٦ م ومستمرة حتى الآن ومن أهم معوقات تطبيق ERP هو تغيير اتجاه الشركة في المستقبل القريب وعدم الاستمرارية، كما أنها شركة مساهمة برأسمال قوي يساعدها على التطور والنمو.

أخيراً، لجأت الشركة إلى تطبيق برنامج SAP وهو من أشهر أنظمة ERP وأكثرها انتشاراً حول العالم.

ثانياً: شركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك):

يدل مؤشر العائد على الأصول على قدرة المؤسسة على استثمار الأصول التى تمتلكها في تحقيق الأرباح، وهذا يعد هدفاً واضحاً ورئيسياً لتطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة حيث يهدف النظام إلى تحقيق أرباح من خلال استخدام الأصول، وبالتطرق إلى حجم الأصول وصافي الربح في عام ٢٠١٥ م و٢٠١٦ م فإن نسبة العائد على الأصول تبين أن المنشأة تستخدم الأصول الثابتة وتستثمر فيها لتحقيق أرباح نتيجة استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة الذي تم الحصول عليه من مزود الخدمة SAP.

وبناءً على معدل العائد على حقوق الملكية، قد يقرر الملاك الاستمرار في النشاط أو تحويل أموالهم الى استثمار آخر، وهذا مايسعى له نظام تخطيط موارد المؤسسة بالمحافظة على الاستمرارية وتحسين الأداء المالي وتحسين الانتاجية أما بالنسبة لحجم المبيعات وحقوق الملكية في عام ٢٠١٥ م وعام ٢٠١٦ م فإن نسبة العائد على حقوق الملكية للشركة خلال هذين العامين تساعد على استمراية وتحسين الأداء المالي وذلك يرجع إلى استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة.

وبالنسبة لحجم المبيعات ومجمل الربح في عام ٢٠١٥ م وعام ٢٠١٦ م، فإن نسبة هامش مجمل الربح والتي تقيس قدرة المؤسسة على تحقيق أكبر ربح ممكن من خلال التحكم في تكاليف الانتاج والذي يعتبر أحد أهم أسباب اللجوء إلى استخدام نظام تخطيط موراد المؤسسة إذ تسعى الإدارة للسيطرة على تكاليف الانتاج، أما بالنسبة للتقرير الصادر من مجلس ادارة شركة سابك فقد نجحت الشركة في مواجهة المخاطر بشكل كبير الأمر الذي ساهم في تعزيز النتائج التشغيلية والذي يؤدي بدوره إلى زيادة ثقة العملاء والموظفين بالشركة، كما تتواصل شركة سابك مع المساهمين والمستثمرين عن طريق تحديث دوري ويومي لقوائم المساهمين وذلك عن طريق نظام تخطيط موارد المؤسسة الذي يزود المستفيدين بالتقارير المحدثة الدورية.

تساهم شركة سابك في تنمية الاقتصاد الوطني، وقد قُدر الناتج المحلي الذي تشارك به حوالي ١٩٪، كما أن استراتيجية المسؤولية الاجتماعية التي تتبعها أثرت بشكل إيجابي على السمعة ورضا الجمهور في التعامل مع الشركة والابتكار والاستمرارية، كما تعتبر استمراريتها أحد أهم عوامل نجاح نظام تخطيط موارد المؤسسة.

وفقا للتقرير الصادر من مجلس الإدارة حول استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة، فإن صافي ايرادات الشركة ينمو عن طريق الحد من تكاليف العمليات وسلسلة الإمدادات عبر تعزيز كفاية الموارد وأدوات التشغيل وتحفيز الاستمرارية وجهود ابتكار حلول تقنية لتحسين العمليات التشغيلية وتطوير المنتجات باستخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة SAP. تطبق إدارة الإشراف على المنتجات برنامج تنظيمي للمنتجات والمواد الخام الجديدة عبر نظام SAP لتعزيز قدرة المؤسسة في إدارة سلسلة الإمداد وضمان تقويم المخاطر في تصميم المنتجات. نتيجة استخدام SAP (نظام تخطيط موارد المؤسسة) حققت شركة سابك أكثر من ٢١٩ مليون ساعة عمل في كافة الفروع والقطاعات ودون هدر للوقت مع تسجيل تخفيض للتكاليف نتيجة استخدام برنامج SAP للربط بين الفروع والإدارات ونتيجة لاستخدام SAP (نظام تخطيط موارد المؤسسة) فقد حققت سابك أفضل أداء من خلال الاستمرارية في تحسين معدلات الطلب وأسعار وحدات وخدمات التصنيع عن طريق معالجة أوامر الشراء وتقليص مخزون قطع الغيار وسرعة الاستجابة لطلبات العملاء من خلال برنامج SAP.

ثالثاً: شركة شركة السعودية للنقل الجماعي (سابتكو):

يدل مؤشر العائد على الأصول على قدرة المؤسسة على استثمار الأصول التى تمتلكها في تحقيق الأرباح وهذا يعد هدفاً واضحاً ورئيسياً لاستخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة حيث يهدف النظام إلى تحقيق أرباح من خلال استخدام الأصول. بالنسبة لحجم الأصول وصافي الربح في عام ٢٠١٥ م وعام ٢٠١٦ م، فإن نسبة

العائد على الأصول تبين أن المنشاة تستخدم الاصول الثابتة وتستثمر فيها لتحقيق أرباح نتيجة استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP.

بناء على معدل العائد على حقوق الملكية قد يقرر الملاك الاستمرار في النشاط أو تحويل أموالهم إلى استثمار آخر، وهذا مايسعى له نظام تخطيط موارد المؤسسة بالمحافظة على الاستمرارية وتحسين الأداء المالي وتحسين الإنتاجية.

وبالنسبة لحجم المبيعات وحقوق الملكية في عام ٢٠١٥ م وعام ٢٠١٦ م، فإن نسبة العائد على حقوق الملكية للشركة خلال هذين العامين تساعد على استمرارية وتحسين الأداء المالي وذلك يرجع إلى استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة.

وبالنسبة لحجم المبيعات ومجمل الربح في عام ٢٠١٥ م و٢٠١٦ م نجد أن نسبة هامش مجمل الربح تقيس قدرة المؤسسة على تحقيق أكبر ربح ممكن من خلال التحكم في تكاليف الإنتاج وهذا من أهم أسباب اللجوء إلى استخدام نظام تخطيط موراد المؤسسة إذ تسعى الإدارة للسيطرة على التكاليف، أما بالنسبة للتقرير الصادر من مجلس إدارة شركة سابتكو فقد نجحت الشركة في مواجهة المخاطر بشكل كبير بما ساهم في تعزيز النتائج التشغيلية الأمر الذي يؤدي بدوره إلى زيادة ثقة العملاء والموظفين بالشركة.

تتواصل شركة سابتكو مع المساهمين والمستثمرين عن طريق تحديث دوري ويومي لقوائم المساهمين، وذلك عن طريق نظام تخطيط موارد المؤسسة، كما أن استراتيجية المسؤولية الاجتماعية التي تتبعها الشركة ترتكز على السمعة ورضا الجمهور في التعامل مع الشركة والابتكار والاستمرارية.

كما من الممكن ملاحظة أن الإيرادات في زيادة مستمرة من عام ٢٠١٢ م إلى عام ٢٠١٦ م ويلاحظ أن تطبيق الشركة لنظام تخطيط موارد المؤسسة من عام ٢٠٠٩ م بدأ يجني ثماره لأنه ساعد على تقليل التكاليف وربط كافة الإدارات مع بعضها البعض وزاد من رضا وسعادة الموظفين والعملاء عن الخدمة المقدمة لهم، كما أن للموارد البشرية دور أساسي في تحقيق أهداف الشركة في عام ٢٠١٦ م من خلال مشاركتها في المشروعات المؤسسية ووضع آلية المراجعة حيث تعمل إدارة الموارد البشرية على تطوير مهام الموارد البشرية في المؤسسة لتوفير بيئة عمل مميزة وجاذبة والارتقاء بمستوى الأداء الفردي في الشركة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية ورفع كفاءة العاملين وإنتاجيتهم من خلال برنامج تخطيط موارد المؤسسة والمطبق من عام ٢٠٠٩ م، كما يحظى عملاء الشركة بعناية فائقة لتلبية طلباتهم بأسرع وقت وبجودة عالية وذلك باستخدام الأنظمة والتجهيزات ومن خلال نظام تخطيط موارد المؤسسة الذي يسعى إلى رضا العملاء الحاليين والعمل على جذب عملاء محتملين آخرين.

تم الانتهاء من عرض ودراسة البيانات المحاسبية للفترة من ٢٠١٥ / ١ / ١ م حتى ٢٠١٦ / ١٢ / ٣١ م لثلاث شركات تطبق نظام تخطيط موارد المؤسسة ولقد روعي في اختيار هذه الشركات، اختيار شركة تابعة وهي شركة سافكو التي تتبع لشركة سابك وبيان أهمية تطبيق الشركتين لنظام تخطيط موارد المؤسسة SAP لسهولة توصيل المعلومات والبيانات المحاسبية بين الشركتين،واختيار شركة سابتكو كنشاط خدمي وتطبيق برنامج تخطيط موارد المؤسسة من عام ٢٠٠٩ م. حيث بين التحليل المالي لشركة سافكو، أن الشركة قد حققت مكاسب عدة باستخدامها نظام تخطيط موارد المؤسسة من خلال جودة إدارتها لأصولها وتحقيق معدلات أرباح جيدة ومن خلال ارتباطها بالشركة الأم سابك والتي تقوم بعمليات ضخمة على مستوى المملكة والخليج والعالم والتي تعتبرالمورد الرئيسي والأهم للمواد البيتروكيماوية الأولية. كما أن النظام قد ساعد في تسهيل العمليات بين الشركتين إضافة إلى كفاءة إدارتهما للأصول وتحقيق الأرباح.

كما قامت شركة سابك بتأسيس مركز (استدامة) لتطوير البحوث الزراعية وتحسين الإنتاج الزراعي من ضمن خطتها وبرنامجها للمساهمة في المسؤولية الاجتماعية بالشراكة مع وزارة الزراعة والمياه والبيئة، وقد تم تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة أيضاً في هذا المركز حتى يتم تسهيل التعاملات بين شركة سابك والمركز حيث يعتبر هذا المركز تابعاً بشكل أو بآخر لشركة سابك، ولن تقوم شركة سابك بتطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة لولا تجربتها الناجحة وخبرتها الجيدة في تطبيق هذا النوع من الأنظمة ولولا ارتياح إدارتها في التعامل مع النظام ومساهمته في تسهيل عمليات الشركة التي تعتبر من أعقد العمليات على مستوى شركات المملكة، أما شركة سابتكو فقد حققت أرباحاً متتابعة منذ تطبيقها لنظام تخطيط موارد المؤسسة، كما استطاعت الشركة إدارة أصولها بشكل فعال حيث أنها تعتمد بشكل كبير على إيرادات النقل الداخلي البري والذي يحتاج إلى أنظمة مؤتمتة بشكل متكامل بسبب انتشار الفروع (نقاط البيع) في كافة أنحاء المملكة، بالإضافة إلى تكلفة الأصول الثابتة لديها والتي تشكل الجزء الأعظم من إجمالي الأصول.

مؤسسات لا تطبق ال ERP

أولاً: شركة باعظيم:

يلاحظ انخفاض نسبة السيولة حيث بلغت ٠.١١ مرة عام ٢٠١٦ م كما بلغت في عام ٢٠١٥ م ٠.١٥ مرة، ونلاحظ انخفاض معدل دوران الأصول في عام ٢٠١٦ م بلغ ١.٢١ مرة وعام ٢٠١٥ م بلغ ١.٣٢ مرة، مقابل ارتفاع معدل الدائنين حيث بلغ ٦٧.٩٦ مرة عام ٢٠١٦ م كما بلغ ٣٨.٦ مرة في عام ٢٠١٥ م.

إن الشركات التي تطبق نظام تخطيط موارد المؤسسة لا تحقق ايرادات أعلى من السنوات السابقة مباشرةً بعد تطبيق النظام، بل على العكس قد ترتفع الإيرادات (أو قد تنخفض) وتزداد التكاليف المتعلقة بالتطبيق والاستشارات وتكاليف التطوير وإعادة الهيكلة، الأمر الذي سيؤثر على صافي أرباح هذه الشركات، كما أن الشركة في مراحل التطبيق تنشغل عن نشاطها الأساسي بشكل أو بآخر، حيث يحتاج تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة إلى الاجتماع مع المناصب التشغيلية في سبيل فهم طبيعة تنفيذ أعمالهم من أجل ترجمتها وأتمتتها في نظام تخطيط موارد المؤسسة، وبالتالي شغل الوقت المخصص لهذا المنصب التشغيلي عن القيام بنشاطه المولد للإيراد في سبيل فهم طبيعة عمله من أجل أتمتتة النظام.

وعليه، فإن تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة يعطي نتائجه المالية على المدى الطويل وبالتالي فإن انخفاض الأداء في شركة باعظيم يعود إلى ضعف إدارة المخزون الذي يصعب السيطرة عليه (وهو بهذه القيمة المرتفعة) إلا من خلال نظم تخطيط موارد المؤسسة.

وبمقارنة المخزون في عام ٢٠١٥ م حيث بلغ ٤٨.٨٨٢.٦٧١ ريال سعودي وفي عام ٢٠١٦ م ارتفع المخزون ليصل إلى ٥٥.٩٢٨.٥٣١ ريال سعودي، فنجد أن هناك زيادة في قيمة المخزون في عام ٢٠١٦ م وبالتالي تكوين مخزون راكد، قد يعود هذا الركود إلى الظروف الاقتصادية العامة في السعودية أو أن استخدام نظام تقليدي في الحسابات قد أدى إلى هذه النتيجة وذلك بسبب عدم أتمتتة المخزون وربطه بمركز واحد للبيانات كما في نظام تخطيط موارد المؤسسة، وقد تمت الإشارة إلى هذه الميزة التي يوفرها نظام تخطيط موارد المؤسسة في الجزء النظري من البحث والتي تتعلق بربط المخزون بكامل أجزاء وفروع المؤسسة المنتشرة في دولة أو عدة دول، وبالتالي وحدة المعلومات المتعلقة بالمخزون والتي تجنب الشركة ازدواجية العمليات أو سحب المنتج من المخزون مرتين، الأمر الذي يسبب مشاكل عدة مع الأطراف الخارجية (العملاء) والأطراف الداخلية (قسم المالية).

ويلاحظ أيضا من تقرير مراقب الحسابات، والذي ذكر فيه أن الشركة تستخدم الحاسب الآلي في إعداد قوائمها المالية، وجود رأي متحفظ كما هو مرفق الصفحة رقم ١ من التقرير السنوي الذي ينص على (وجود استثمارات في رؤوس أموال شركات في الجمهورية اليمنية لم يتمكن المراقب من تحديدها بسبب عدم وجود قوائم مالية مدققة وعدم القدرة على الوصول للبيانات والمعلومات المتعلقة بها) حيث أوضح مراقب الحسابات في تقريره أنه لم يتمكن من الحصول على القوائم المالية والبيانات والمعلومات المحاسبية عن قيمة الاستثمارات في اليمن، وبالتالي تخفيض قيمة الاستثمارات، وهذا الأمر لم يكن ليحصل في حال استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة، حيث يعمل هذا النظام على توفير المعلومات والبيانات المحاسبية في وقت أسرع وبطريقة أفضل وتعمل على الربط بين الشركة الأم والشركات التابعة والفروع.

وبحسب الطرح السابق، إذا طبقت شركة باعظيم نظام تخطيط موارد المؤسسة فإن ذلك سيعمل على تسهيل وصول المعلومات المالية والمحاسبية بدقة في وقت أسرع حيث كان سيتم ربط فروع الشركة في الدمام وجدة وبريدة وبين الشركات التابعة في الجمهورية اليمنية.

ثانياً: شركة مطابخ ومطاعم ريدان:

يلاحظ بالنسبة للتحليل المالي باستخدام الاتجاهات أن الممتلكات والمصانع تمثل في عام ٢٠١٦ م نسبة ٩٨.٧٪ بالنسبة لبند الموجودات غير المتداولة وفي عام ٢٠١٥ م بنسبة ٩٨.٤٪، وأهمية هذا البند أنه يمثل أكثر من ٩٨٪ من إجمالي الموجودات غير المتداولة للشركة،ما يتطلب نظام تخطيط موارد المؤسسة للربط بين الفروع والمطاعم في كافة أنحاء المملكة العربية السعودية والشركات التابعة في بعض من الدول العربية كجمهورية مصر العربية، وبمقارنة المخزون في عام ٢٠١٥ م وعام ٢٠١٦ م فإنه يمثل نسبة ٩٪ من إجمالي بنود الموجودات المتداولة وهي نسبة قليلة، ومتوسط فترة دوران المخزون تمثل ١٠ أيام وذلك يرجع لطبيعة النشاط وهو النشاط الغذائي الذي لايسمح بوجود مخزون وبالرغم من ذلك تم تكوين مخصص مخزون بطيء الحركة وتالف وهو من البنود المشار إليها في تقرير مراقب الحسابات ويرجع ذلك لعدم استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة الذي لايسمح بتكوين مثل هذه المخصصات ويعمل على الربط بين المطاعم وادارة المشتريات.

أوضح مراقب الحسابات في تقريره أن رأيه متحفظ لعدم الحصول على أدلة مراجعي بنود المخزون للمجموعات في تاريخ إعداد القوائم المالية وذلك لم يكن ليتم في حال استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة، حيث يعمل على توفير المعلومات والبيانات المحاسبية في وقت أسرع وبطريقة أفضل وتعمل على الربط بين الشركة الأم والشركات التابعة والفروع، إذا طبقت شركة ريدان نظام تخطيط موارد المؤسسة وهو نظام عالمي كان سيعمل على تسهيل وصول المعلومات المالية واالمحاسبية بدقةوسرعة. كما يعمل على ربط فروع الشركة في الدمام وجدة ومكة وبين الشركات التابعة فالمخزون من الأمور الهامة بسبب طبيعة نشاط الشركة الذي يعتمد عليه بصورة أساسية لتوليد الإيرادات وبالتالي تحتاج إلى نظام تخطيط موارد المؤسسة لمراجعة المخزون وفحصه ولا داعي لتكوين مخصص مخزون بطيء الحركة أو التالف،لأنه سيعمل على مراجعة الصلاحية مع الإدارة المختصة والمخازن دورياً ومنع تكوين ذلك المخصص.

ثالثاً: شركة الكثيري القابضة:

يلاحظ بالنسبة للتحليل المالي باستخدام الاتجاهات أن الممتلكات والمصانع تمثل نسبة ٦٣.٧٪ في عام ٢٠١٥م بالنسبة لبند الموجودات غير المتداولة وفي عام ٢٠١٦ م شكلت ١٠٠٪. ويلاحظ أهمية هذا البند

حيث أنه يمثل ١٠٠٪ من إجمالي الموجودات غير المتداولة للشركة ويتطلب ذلك نظام تخطيط موارد المؤسسة للربط بين الفروع والممتلكات حول المملكة العربية السعودية والشركات التابعة.

وبمقارنة المخزون في عام ٢٠١٥ م نجد أنه يمثل نسبة ٠.٢٧٪ من إجمالي الموجودات المتداولة وفي عام ٢٠١٦ م فإنه يمثل نسبة ٤١.٣٪من إجمالي بنود الموجودات المتداولة ويلاحظ الارتفاع الكبير في النسبة بين عام ٢٠١٥ م وعام ٢٠١٦ م مما أدى إلى تكوين مخزون راكد ومخزون بطيء الحركة والتالف ويرجع ذلك لعدم استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة الذي لايسمح بتكوين المخزون الراكد ويعمل على الربط بين المخازن وإدارة المشتريات، حيث يعتبر المخزون من الأمور الهامة التى تستخدمها الشركة لتوليد ايراداتها. وبلغ متوسط فترة دوران المخزون ٩٠ يوماً في عام ٢٠١٦ م ويعتبر ذلك دليلاً على سوء استخدام المخزون حيث كانت الفترة في عام ٢٠١٥ م أقل من يوم ما يدل على تكوين مخزون راكد.

وبالرغم من ذلك نجد أن شركة الكثيري القابضة هي أفضل من ناحية الأداء المالي من بين الثلاث شركات غير المطبقة لنظام تخطيط موارد المؤسسة وهي أفضل شركة في هذا البحث، ويتوقع أن ينجح بها نظام تخطيط موارد المؤسسة لعدة أسباب منها: ارتفاع في أرباح عام ٢٠١٥ م من مبلغ ٧.٧٨ مليون ريال إلى ٧.٩١ مليون ريال في عام ٢٠١٦ م والتي تعتبر خطوات ثابتة نحو مزيد من الاستقرار الذي يساعد في تكوين بيئة عمل مناسبة لتطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة.

كما أن تقرير مراقب الحسابات لم يظهر أي رأي متحفظ أو لفت انتباه أو أي ملاحظة تُذكر، كما أنها تسير بخطى ثابتة نحو تكوين كيان اقتصادي ضخم فبعد تحويلها من مؤسسة فردية إلى شركة ذات مسؤولية محدودة في عام ٢٠١٤ م، تم تحويل الشركة إلى شركة مساهمة في عام ٢٠١٧ م.

ويمكن تلخيص دراسة الثلاث شركات المطبقة لنظام تخطيط موارد المؤسسة والأخرى التي لاتطبق نظام تخطيط موارد المؤسسة، حيث أن المؤسسات المطبقة لنظام تخطيط موارد المؤسسة ذات نسب ومؤشرات مالية منطقية وأفضل من تلك النسب والمؤشرات المالية في الشركات التى لاتطبق نظام تخطيط موارد المؤسسة خاصة معدل دوران الأصول والمخزون ونسب االسيولة.

يستنتج من المقارنة بين الشركات التي طبقت نظام تخطيط موارد المؤسسة والشركات التي لم تطبق ما يلي:

- يعمل نظام تخطيط موارد المؤسسة على توفير السيولة في الشركات التى تطبق نظام تخطيط موارد المؤسسة عكس المؤسسات التى لا تطبقه.
- جميع تقارير مراقبي الحسابات للشركات المطبقة لنظام تخطيط موارد المؤسسة:

- لم يصدر عنهم رأي متحفظ أو لفت انتباه في تقريرهم الخاص بهذه الشركات حيث أنهم يستخدمون برنامج تخطيط موارد المؤسسة الذي يربط بين الإدارات وكافة الفروع والأقسام الوظيفية.
- سهل عمليات المراجعة.
- جعل الحصول على أدلة المراجعة والقيام بإعداد القوائم المالية بدقةوسرعة أكثر من تلك الشركات التي لاتطبق نظام تخطيط موارد المؤسسة.

- لوحظ أن الشركات التى تطبق نظام تخطيط موارد المؤسسة لا تقوم بتكوين مخصص مخزون راكد نتيجة حرص نظام تخطيط موارد المؤسسة بمراجعة الأذون وصلاحية المنتجات مع الإدارة مما يؤدي إلى عدم تكوين المخزون الراكد عكس الشركات التى لا تطبق نظام تخطيط موارد المؤسسة حيث أنها بالفعل تمتلك مخزوناً راكداً، وبدأت في تكوين مخصص المخزون بطيء الحركة أو التالف.
- إن الشركات التي تطبق نظام تخطيط موارد المؤسسة هي مؤسسات قوية لديها شركات تابعة وفروع وأطراف ذات علاقة مما يسهل على تلك الأطراف الاطلاع والمساعدة في إعداد القوائم والتقارير المالية دون إضاعة للوقت وذلك باستخدام برنامج تخطيط موارد المؤسسة الذي يربط بين كل الشركات والأطراف والإدارات على عكس الشركات التى لا تطبق تخطيط موارد المؤسسة، إذ يتم تأخير إرسال المعلومات والتقارير المالية من الفروع.
- الشركات التي تطبق نظام تخطيط موارد المؤسسة تأسست منذ فترة ليست بالقصيرة مما أدى إلى اتجاهها بخطى ثابتة نحو الاستمرارية وهي من أهم عوامل نجاح نظام تخطيط موارد المؤسسة.
- يبين الجدول التالي النسب المستخدمة في المقارنة بين عينة المؤسسات المختارة كما يلي:

				النسبة المالية	السنة المالية	مؤسسات تطبق	مؤسسات لا تطبق
		سافكو	سابك	سابتكو	باعظيم	ريدان	الكثيري
العائد على الأصول	2015	23.64%	5.72%	8.04%	14.11%	14.92%	21.93%
العائد على الأصول	2016	12.61%	5.63%	4.61%	11.7%	13.12%	16.77%
العائد على حقوق الملكية	2015	28%	9%	14%	21%	21%	40%
العائد على حقوق الملكية	2016	15%	8%	8%	18%	17%	29%
هامش مجمل الربح	2015	60.06%	29.06%	20.96%	42.56%	22.21%	19.03%
هامش مجمل الربح	2016	36.75%	30.8%	20.79%	43.35%	24.45%	21.59%
نسبة التداول	2015	مرة 3.43	مرة2.75	مرة 2.28	مرة 2.38	مرة 1.27	مرة 1.23
نسبة التداول	2016	مرة 1.84	مرة 2.64	مرة 2.34	مرة 2.28	مرة 1.01	مرة 1.25
معدل دوران الأصول	2015	مرة 0.39	مرة 0.45	مرة 0.42	مرة 1.32	مرة 0.93	مرة 1.49
معدل دوران الأصول	2016	مرة 0.34	مرة 0.42	مرة 0.41	مرة 1.21	مرة 0.93	مرة 1.13
معدل دوران المخزون	2015	مرة 3.36	مرة 4.26	مرة 16.59	مرة 4.05	مرة 36.93	مرة 812.31
معدل دوران المخزون	2016	مرة 3.57	مرة 3.98	18.07	مرة 3.48	مرة 37.88	مرة 4.06

المبحث الثاني

فعالية تطبيق تخطيط موارد المؤسسة على البيانات المحاسبية والإدارات

دراسة حالة نظام SAP

سيتم شرح نظام تخطيط موارد المؤسسة وهي أنظمة مصممة لكي تغطي احتياجات كافة أجزاء المنظمة، فبدلاً من كون النظام المالي من شركة (أو بنظام غير تخطيط موارد المؤسسة) ونظام المخازن من شركة أخرى ونظام موارد بشرية من شركة ثالثة، توفرأنظمةتخطيط موارد المؤسسةنظام واحد متكامل يشمل كل هذه الأنظمة موفراً ميزة التكامل وتوحيد البيانات والمعلومات فيما بينها. ومن أنظمة ERP نظام SAP ونظام People Soft و Microsoft ERP – Great Plains وأخيراً نظام أوراكل الذي يطلق عليه E-Business Suite.

يعد برنامج SAP من أشهر برامج تخطيط موارد المؤسسةوهو أكثر النظم انتشاراً في المملكة العربية السعودية وسيتم اعتماد SAP كمثال لعرض ودراسة تخطيط موارد المؤسسة على المعلومات المحاسبية، حيث تم عرض بحث ميداني لثلاث شركات تطبق نظام تخطيط موارد المؤسسةوأخرى لا تطبق نظام تخطيط موارد المؤسسة وسيتم توضيح كيفية استخدام تطبيق تخطيط موارد المؤسسة للشركات الثلاثة باستخدام برنامج SAP كواحد من أشهر وأنجح هذه الأنظمة.

سيتم تناول شرح جزء من برنامج SAP أولاً ثم التطرق إلى فعالية أنظمة تخطيط موارد المؤسسة على البيانات المحاسبية عموماً كما يلي:

فعالية تطبيق وتخطيط موارد المؤسسة على البيانات المحاسبية والإدارات

يُمكن للمؤسسة صغيرة الحجم تلبية متطلبات العملاء وتطوير تدفقات أرباح جديدة باستخدام SAP Business One فيما يتعلق بالنشاط الصناعي كما يوفر SAP Business ByDesign للشركات متوسطة الحجم وسريعة النمو النظام الأساسي الذي يمنحها القدرة على التوسع والتنافس بعيداً عن

التعقيد والتكاليف الباهظة ويقوم حل تخطيط موارد المؤسسة SAP Digital Business Services في الشركات كبيرة الحجم بتقليص تكاليف سلسلة التوريد، وتسريع أزمنة الدورات، وتقليل الفاقد، وتقليل إزدواجية العمل ومن ثم تسريع زمن تحقيق الربح في نهاية المطاف.

كما يعمل نظام تخطيط موارد المؤسسة على إدارة الأعمال من البداية إلى النهاية للحصول على رؤية شاملة للنشاط، يشمل ذلك المحاسبة والإنتاج والمبيعات والتسويق وغيره. وهذا ما توصلت إليه نتائج التحليل المالي، حيث أن الشركات التي تطبق نظام تخطيط موارد المؤسسة هي شركات كبيرة تهدف إلى تسهيل وتبسيط عملياتها الداخلية المعقدة والكثيرة.

إدارة المخزون:

يعمل نظام تخطيط موارد المؤسسة على توزيع البضائع لتقليل المخزون من خلال إرسال البضائع النهائية إلى الموزعين والمستهلكين النهائيين بفعالية، كما يساعد على إدارة المخزون من حيث عرض ورفع تقارير المكونات في الإنتاج والبضائع النهائية، وهذا ما توصلت إليه نتائج التحليل المالي، حيث أن الشركات المطبقة للنظام لم تشكل مخصص مخزون راكد بحكم أن نظام تخطيط موارد المؤسسة يقوم بمراجعة الأذون وصلاحية المنتجات مع الإدارة.

يتم التأثير بالمخازن مباشرة من حركة شراء الأصناف والتصنيع لدى الغير، وحركة بيع الأصناف، والتصنيع للغير، ومن خلال تسجيل حركة مخازن مباشرة كإدخال وإخراج المواد ككميات ومبالغ أو كميات فقط أو حركة نقل مواد مباشرة بين مخزنين أو تصنيع مواد، مما يؤدى إلى معرفة مباشرة بالوضع الحالي للأصناف في المخازن من خلال استعلامات عديدة وتقارير متنوعة (بشكل تفصيلي أو مختصر) وتحليلات لكشوف حركة الأصناف اليومية ولسجلات الأصناف في المخازن، كما يمكن القيام بعملية الاستلام والتسليم الأولى في المخازن بالكميات فقط قبل إعتمادها في محاسبة المواد وتسجيل المبالغ فيها.

التكامل:

يساعد تخطيط موارد المؤسسة على التكامل بين المكتب الرئيسي والشركات الفرعية بالإضافة إلى تكامل العمليات وانسجامها في كافة أماكن العمل، وهذا ما توصلت إليه نتائج التحليل المالي، حيث أن الشركات المطبقة لهذا النظام هي شركات كبيرة وتحتوي على أفرع وشركات تابعة في مختلف الدول والمناطق.

تخطيط الإنتاج:

يساعد نظام موارد المؤسسة على تخطيط الإنتاج بهدف تحسينه وزيادة فعالية عمليات الإنتاج لدى المؤسسة، كما يساعد على التحكم في المورد وتوفير معلومات عنه وتخطيط المراحل من شراء المكونات إلى إدارة المخزون

ويوفر معلومات الطلب المتعلقة بالمنتجات وتحسين رؤية المبيعات والطلبات والتسعير، ويتوسع ذلك إلى إدارة علاقات العملاء والوصول إلى معلومات المبيعات والتسويق الحديثة والتوقعات وتاريخ طلبات العملاء.

الإدارة المالية:

يقوم تخطيط موارد المؤسسة بتبسيط وأتمتة الإدارة المالية من خلال برنامج الأعمال الذي يدمج بيانات المحاسبة والمبيعات والمشتريات والذي يؤدي إلى الحفاظ على رضا العملاء وتعظيم العوائد كما تدعم أدوات إدارة علاقات العملاء المتكاملة كافة أنشطة المبيعات والخدمة والتسويق.

يمكن من خلال نظام تخطيط موارد المؤسسة مراقبة المعلومات المالية المهمة على نحو دائم لضمان استمرار الأعمال بشكلٍ سليم مع إمكانية تحديد التغييرات التي يجب إجراؤها لتحقيق النمو، واستخدام الشركات لابتكارات التكنولوجيا للاستفادة من البيانات كبيرة الحجم وخفض التكاليف والتعرض لحالات عدم الكفاءة وتوفير رؤية شاملة مباشرة للأعمال.

إدارة المعلومات:

يؤدي تخطيط موارد المؤسسة إلى الوصول بسرعة وسهولة إلى استخبارات الأعمال البديهية (BI) والتحليلات والتقارير وتطوير ونشر التطبيقات ومراقبة أرقام الأعمال في الوقت المناسب من خلال منصة البيانات وهي قاعدة بيانات ساب التي تختلف جوهرياً عن أي منصة قاعدة بيانات أخرى في السوق.

يمكن الاعتماد على نظام التخطيط موارد المؤسسة لتبسيط العمليات في قطاعات الإعداد للشراء والتصنيع والخدمة والمبيعات والتمويل والموارد البشرية كما يعتبر برنامج SAP معيار الصناعة على مستوى العالم.

تعمل خدمات SAP Digital Business Services على تحقيق الربط بين الأعمال وتكنولوجيا المعلومات للمساعدة على سد أي فجوة بين إستراتيجية التحويل الرقمي وتنفيذ هذا التحويل، ويمكن تطوير الأعمال من خلال فتح آفاق جديدة مع الاستشاريين الموثوق بهم والذين لديهم الخبرة الكافية في برامج SAP.

يعمل النظام على قاعدة بيانات واحدة ويتم التكامل والترابط بين أجزاء الإدارات المختلفة للشركه بانسجام تام وبدون تكرار لإدخال المستندات مع إمكانية التعامل مع مختلف أنواع الحركات اليومية المحاسبية للمنشآت المختلفة للمجموعة من حيث النشاط والحجم سواء كانت صناعية أو تجارية أو خدمية أو إنشائية، حيث يمكن لمستخدم البرنامج أن يتعامل مع الوظائف التى تهم منشأته وترك الوظائف الأخرى التى لا يحتاجها دون أن تتأثر الفعالية العامة للنظام، على سبيل المثال يمكن توضيح المهام التي يقوم بها النظام كما يلي:

إدارة المشتريات:

يوفر النظام إمكانية تسجيل الحركة اليومية للمشتريات مثل حركة الشراء، والدفعات للموردين، والتسويات المدينة والدائنة، ومرتجعات المشتريات والتصنيع لدى الغير وسجل طلبات الشراء وطلبات الأسعار، للحصول بشكل آني على الوضع المالي مع الموردين من خلال الاستعلامات العديدة والتقارير المتنوعة (بشكل تفصيلي أو مختصر) والتحليلات لكشوف حركة المبيعات اليومية وكشوف حسابات الموردين ومستحقاتهم وتطور حركة المشتريات.

إدارة المبيعات:

بالنسبة لوظائف المبيعات يجب أن تتوفر إمكانية تسجيل الحركة اليومية للمبيعات مثل حركة البيع، والقبض من العملاء، والتسويات المدينة والدائنة، ومرتجعات المبيعات، والتصنيع للغير وتسجيل طلبات التوريد وعروض الأسعار، للحصول بشكل آني على الوضع المالي مع العملاء من خلال الاستعلامات العديدة والتقارير المتنوعة (بشكل تفصيلي أو مختصر) والتحليلات لكشوف حركة المبيعات اليومية وكشوف حسابات العملاء والمستحقات المترتبة عليهم وتطور حركة المبيعات.

إدارة المحاسبة:

– الأستاذ العام: يجب أن تتأثر حسابات الأستاذ العام مباشرة من خلال حركة القيود التلقائية لعمليات المبيعات والمشتريات والمخازن والتصنيع، ومن خلال حركة القيود اليومية المباشرة مثل سندات القبض وسندات الصرف وسندات القيد، ويؤدي ذلك إلى الحصول على استعلامات مباشرة عن الحركة اليومية وكشوف الحسابات (بشكل تفصيلي أو مختصر) وعلى التقارير والسجلات الهامة مثل سجلات اليومية والأستاذ العام وموازين المراجعة وكشوف الأرباح والخسائر والميزانية العمومية.

– الأصول الثابتة: يجب أن يقوم البرنامج بمعالجة هذه الموضوع بسهولة وبدقة كاملة وبشكل شهري أو سنوي، حيث يقوم المستخدم بتعريف الأصل عند شرائه ومن ثم تحديد طريقة الاحتساب والحسابات الخاصة بهذا الأصل ليقوم البرنامج بالمعالجة التلقائية اللازمة لاحتساب قيمة الإهتلاك الخاصة بالأصول ولكتابة القيود المحاسبية اللازمة ومن ثم الترحيل للحسابات العامة، مع إمكانية إضافة مبالغ الصيانة والإضافات وإعادة التقييم أو إعادة الإهتلاك.

– الموازنة التقديرية: يعطي النظام إمكانية العمل بشكل إختياري مع الموازنة التقديرية السنوية لحسابات الإيرادات والمصروفات من أجل الرجوع إليها، والقيام بعمليات التخطيط المسبقة لأشهر مواسم الصرف والإيراد، ومراقبة الإنتاج على ضوء الحركة الفعلية التى تتم على حسابات الإيرادات والمصروفات.

– التكاليف المعيارية: تتفاعل هذه الوظيفة مع حركات التصنيع المختلفة من أجل متابعة تكاليف التصنيع الفعلية قياساً للتكاليف المعيارية وتتضمن استخدام العديد من الوظائف (تعريف اليد العاملة وأجورها،

وتعريف المصاريف المتغيرة، والمصاريف الثابتة) وذلك لكل أنواع التصنيع مع إمكانية تحديد مدة الإنتاج المعيارية سواء لسنة أو شهر أو طاقة إنتاجية، وبالتالي يوفر البرنامج إمكانية حساب نقطة التعادل للسعر مع الكلفة عند حد إنتاج معين، والاستعلام عن الإنحرافات التي تحدث ما بين التكلفة الفعلية والمعيارية.

– التصنيع: يقوم النظام بخدمة التصنيع أو التجميع أو التفكيك بشكل تكاملي من خلال وظائف (التصنيع الداخلي، والتصنيع لدى الغير، والتصنيع للغير) سواء أكانت عملية التصنيع من مرحلة واحدة أم أكثر، وسواء أكانت المواد الناتجة مادة واحدة أم أكثر (مواد ناتجة رئيسية، وثانوية)، مع إمكانية تعريف تركيبة المواد المصنعة من المواد الأولية لتسهيل التسجيل التلقائي في إخراج المواد الأولية وإدخال المواد المصنعة من وإلى المخازن ومعرفة الكلفة قبل القيام بالتصنيع. كما يمكن استخراج كشوف تكلفة مادة مصنعة من المواد الأولية وساعات العمل والأجور والمصاريف الثابتة والمتغيرة خلال فترة زمنية متغيرة من يوم إلى سنة أو لطاقة إنتاجية محددة كما يمكن ربط التصنيع بنماذج تكاليف معيارية ومعرفة الإنحرافات بين المعياري والفعلي.

– مراكز التكلفة والربحية: يقدم النظام إمكانية التعامل مع مراكز كلفة (تكلفة وربحية) غير محدودة العدد، مثل: (الأقسام أو خطوط الإنتاج المختلفة أو الأصناف – صنف واحد أو مجموعة من الأصناف – أو غيرها من المواضيع الإدارية المختلفة)، تتأثر حسابات هذه المراكز بشكل تلقائي من مستندات الحركة اليومية ويمكن متابعة كشوف حساباتها التفصيلية، وكشوف الأرباح والخسائر (كشف أرباح وخسائر كلي – كشف تشغيل – كشف متاجرة – كشف صافي الربح والخسارة) الخاصة بها بشكل مستقل وضمن كشوف الأرباح والخسائر الكلية.

– الفروع المتعددة: يقدم النظام إمكانية التعامل مع فروع غير محدودة العدد، تتأثر حسابات هذه الفروع بشكل تلقائي من مستندات الحركة اليومية ويمكن متابعة كشوف حساباتها التفصيلية وتقارير موازين المرجعة والميزانيات العمومية لكل فرع على حدة أو كل الفروع مجتمعة ومعرفة أرباح كل فرع على حدة أو الأرباح الإجمالية لكل الفروع مجتمعة، كما يمكن تحديد مراكز تكلفة ومشاريع داخل الفروع واستخراج تقارير الأرباح والخسائر لكل مركز أو مشروع داخل الفرع أو لكل مراكز أو مشاريع الفرع سوية.

– أوراق قبض وأوراق الدفع: يعالج النظام أوراق القبض وأوراق الدفع (شيكات آجلة – كمبيالات – سندات) كجزء من الحركة المحاسبية الأساسية كما يعطي إمكانية ترتيبها حسب تسلسل العملاء والموردين وحسب تواريخ الاستحقاق لسهولة المتابعة.

– حسابات مندوبي المبيعات: يوفر النظام متابعة حسابات مندوبي المبيعات حسب إنجازهم في البيع (طريقة الاستحقاق)، أو حسب إنجازهم في تحصيل المبالغ (طريقة التحصيل النقدي) أو حسب الطريقتين سوية.

– الجرد: يوفر النظام إمكانية تنظيم عمليات الجرد للمخازن من خلال توفير بطاقات الجرد وإعطاء الفروقات بعد إدخال عمليات الجرد يدويًا أو بالباركود والتصحيح التلقائي لأرصدة المواد (كميات وتكاليف) في المستودعات حسب نتائج الجرد الفعلية.

– نقاط البيع: يوجد نسخ خاصة من النظام للعمل في نقاط البيع (رئيسية أو فرعية) تحتوي الوظائف التي تحتاجها نقاط البيع فقط، مع حركة تصدير واستيراد بيانات مع المركز الرئيسي.

– طلبات الشراء والتوريد: يولد النظام فواتير الشراء بشكل كامل أو جزئي من طلبات الشراء ويقوم بعملية متابعة لرصد كل طلب شراء، كما يمكن توليد فواتير البيع من طلبات التوريد بشكل كامل أو جزئي مع بيان رصيد كل طلب توريد، كما يمكن متابعة وضعية الطلبات مع حركة التصنيع أو المخازن أو حركة المبيعات والمشتريات لمعرفة وضعية إنجاز كل طلب توريد، كما يمكن متابعة وضعية الطلبات مع حركة التصنيع أو المخازن أو حركة المبيعات والمشتريات لمعرفة وضعية إنجاز كل طلب في دورة العمل.

– سجل تاريخي لتسديد المستحقات: إمكانية حفظ سجل مقاصة تاريخي عن تسديد الفواتير والأوراق التجارية (أوراق قبض – دفع) في حال (التسديد اليدوي) أو (حسب الأسبقية الزمنية) لمعرفة تواريخ تسديد المستحقات سواء التسديد الجزئي أو الكامل والمستندات التى سدد منها مع سهولة العمل لتعديل أو تصحيح عمليات التسديد.

– تصنيف العملاء والموردين حسب النشاط التجاري: إمكانية تصنيف العملاء والموردين وفقًا لنشاطهم التجاري في واحد من ثلاثة مستويات تصنيف لكل عميل أو مورد للحصول على لوائح متابعة وتحليل المبيعات والمشتريات حسب النشاط التجاري.

– يتميز النظام بعدم المحدودية في المواضيع المحاسبية المختلفة مثل عدم وجود حدود (لعدد الشركات، وعدد القيود المحاسبية، والأصناف بالمستند الواحد، وعدد المشاريع، وعدد مراكز التكلفة والربحية، وعدد العملات، وعدد المخازن، وعدد حسابات الإقفال الختامية سواء للأرباح أو الخسائر المرحلة أو الارباح والخسائر للسنة المالية الجارية، وعدد أنواع المستندات واليوميات، وعدد المستخدمين، وعدد السنوات المالية موضوع المقارنة، وعدد أنواع أساليب الحسم).

يحتوي نظام تخطيط موارد المؤسسة بعض المزايا المطلوبة لتوفير مرونة العمل للمستخدم التي تمكنه من التحكم بأسلوب أداء البرنامج وتكييفه مع نمط عمله كما يلي:

– ربط الفروع: في حالة رغبة الشركة في ربط فروعها On–Line ويجب رفع قاعدة البيانات على الانترنت، والميزة الرئيسية في هذا الحل هو مركزية قاعدة البيانات وإمكانية الوصول للبيانات من أي مكان بالعالم.

– سهولة البدء بالعمل: تتوفر في النظام مسبقا التعريفات الأساسية اللازمة مثل (دليل الحسابات، وأنواع اليوميات، والقيود المحاسبية التلقائية) مما يسهل البدء باستثمار النظام بشكل سريع حيث لا يتطلب البدء بالاستخدام سوى تحديد تاريخ البدء وتعريف العملاء والموردين وأرصدتهم وتعريف الأصناف وأرصدتها وأرصدة حسابات ميزان المراجعة وفي حال الرغبة بالاستخدام الجزئي يتم تعريف اللازم فقط مثل (العملاء وأرصدتهم، والأصناف وأرصدتها)، ثم الأنطلاق في تسجيل الحركة اليومية.

– مرونة الاستعلامات والتقارير: إمكانية أن تتميز التقارير والاستعلامات بمرونة عالية في إظهار المعلومات وذلك من خلال باقة واسعة من ضوابط الاختيار التي يتحكم فيها المستخدم ليحصل على طلبه بشكل مباشر.

أثر تطبيق ERP على الإدارات

إدارة سلسة التوريد (SCM): تقدم أنظمة تخطيط موارد المؤسسة حلولاً لتلبية الحاجة لنظام إدارة سلسلة التوريدات المؤتمت. وقد اشتملت على منتجات تناولت مختلف المتطلبات الوظيفية في المجالات المتعددة، بما فيها المشتريات وإدارة الأوامر المالية وإدارة المخازن والتصنيع وإدارة دورة حياة المنتج والصيانة والخدمات اللوجستية وتخطيط وتنفيذ سلسلة التوريدات.

وكل ما تم ذكره سيمكن إدارة الشركات من إدارة ومراقبة وتحسين سير العمل بمنتهى الدقة والكفاءة. وهذا ماتوصلت إليه نتائج التحليل المالي، حيث كان واضحاً أن المؤسسات التي طبقت نظام تخطيط موارد المؤسسة لم تعاني من بطء حركة المخزون ولم تشكل مخصص مخزون متباطئ وكذلك حققت هذه المؤسسات معدلات دوران مخزون جيدة.

إدارة الموارد البشرية (HCMS): يعمل نظم تخطيط موارد المؤسسة على توفير نظام لإدارة الموارد البشرية (HCMS) على تطوير وتنفيذ إستراتيجية شاملة لإدارة الموارد البشرية، مدعومة بأحدث التقنيات وبفريق موارد بشرية ملتزم بالمسار المحدد له، لتتمكن من جذب من يتمتعون بالمقدرة ويحافظون عليها لتحقيق أهداف العمل وتحسين الأداء.

ويتضمن نظام إدارة الموارد البشرية برنامجاً لتحسين فاعلية وكفاءة وإنتاجية القوى العاملة؛ فالشركات من مختلف أنحاء العالم تواجه اليوم تطوراً في طريقة أداء الأعمال، وللتغلب على هذه التحديات، يتوجب على هذه الشركات تغيير نظام الموارد البشرية من الدوائر الإدارية السائدة إلى أنظمة رأسمال بشري متحركة تركز على تعريف التميز، حيث وضحت نتائج التحليل المالي زيادة أعداد موظفي الشركات في المؤسسات التي

تطبق نظام تخطيط موارد المؤسسة، وبالتالي قدرة هذه الأنظمة على إدارة الأعداد الكبيرة بالإضافة إلى تحقيق رضا وظيفي من خلال التدريب والتطوير وتوزيع المهام بشكل عادل يزيد من سلاسة سير العمل والعمليات المعقدة والكثيرة.

الإدارة المالية: يستخدم نظام تخطيط موارد المؤسسة كتقنية للمعلومات المحاسبية، كما أنه مهم لعمليةالإفصاح المحاسبي ويقصد به أن تظهر القوائم المالية وجميع المعلومات الرئيسية التي تهم مستخدمي المعلومات والتي تساعدهم في اتخاذ القرارات بطريقة سليمة ومع التطور التقني في مجال التكنولوجيا ومدى علاقتها بالنظم المحاسبية فقد تم تطوير آليات جديدة تساعد في عمليات النشر والإفصاح عن التقارير المالية وتعد لغة تقارير الإفصاح المرنة أو الموسعة (XBRL) أحد أهم التقنيات التي تدعهما نظم تخطيط موارد المؤسسة فهي لغة رقمية تم تطويرها خصصياً لدعم الإفصاح وتبادل المعلومات بين جهات وأطراف النشاط الاقتصادي والمحاسبي ومستخدمي المعلومات والقوائم المالية بحيث يتم استخدام علامات ترميز للعلاقات المالية والتي تعطي القاريء مادة مفهومة ومقروءة من قبل أجهزة الحاسب الآلي،ومن الواضح ضخامة المؤسسات التي تم التطرق لها وتحليل نتائجها المالية، وبالتالي فإن هذه الضخامة ينتج عنها معلومات مالية معقدة ومتعددة وكثيرة، ولم يكن للشركة أن تسطير عليها وتتحكم بها لولا نظام تخطيط موارد المؤسسة الذي يساعد على تبسيط المهام وإجراء القيود الآلية والتي تتم من خلال المستخدم النهائي بشكل سريع وسهل مقارنة بالأنظمة التقليدية التي تجبرك على إدخال القيود يدوياً بجميع جوانبها الدائن والمدين.

الخاتمة

هدف البحث إلى التعرف على أثر تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة على نظم المعلومات المحاسبية وعلى نظم دعم القرارات في شركات القطاع الخاص السعودي المطبقة للنظام، كما اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات أولية من خلال استخدام موقع تداول (ألسوق المالية السعودية) والمقابلات الهاتفية وأسلوب التحليل المالي للتقارير والمعلومات والقوائم المالية الذي تم توجيهه إلى عينة البحث التي شملت ثلاثاً من شركات القطاع الخاص السعودي وهي الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) وشركة الأسمدة العربية السعودية (سافكو) والشركة السعودية للنقل الجماعى (سابتكو)، نظراً لأن هذه الشركات تبنت تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة، كما شملت عينة البحث على ثلاث شركات أخرى لم تطبق نظام تخطيط موارد المؤسسة وهي شركة باعظيم وشركة ريدان وشركة الكثيري.

لقد تطرق البحث في طيات فصله الأول تعريف ومبادئ تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة وذلك في سبيل تحقيق الاستفادة الكاملة من هذا النظام، كما تم بيان دور الإدارة العليا في هذا التطبيق والذي يجب أن ينال الاهتمام الكامل من قبلها في سبيل تطبيق النظام بأفضل أسلوب وبأقل تكلفة ممكنة وبتعاون كامل من كافة مستويات المؤسسة. حيث أن هذا النظام يتميز بتكلفته المرتفعة وطول فترة تطبيقه والتي قد تتجاوز العشر سنوات، وذلك يوضح أهمية هذه المرحلة والتأكد من خلوها من الأخطاء أو خفضها إلى أقل حد ممكن. كما تطرق الفصل إلى جودة تطبيق النظام والشروط الواجب تحقيقها لتوكيد هذه الجودة والتي تؤدي في نهاية المطاف إلى اتخاذ قرارات سليمة من قبل الإدارة العليا وكذلك الإدارات الأخرى التشغيلية والخدمية الداعمة للنشاط الرئيس، حيث أن كل إدارة معنية لها صلاحية معينة تستفيد منها في نظام تخطيط موارد المؤسسة. أيضاً تطرق الفصل الأول إلى أهمية تحقيق الحوكمة بوصفها القاعدة الرئيسية التي ترتكز عليها المؤسسات في هذه الأيام وتم بيان إمكانية توافق أدلة وسياسات الحوكمة مع نظام تخطيط موارد المؤسسة في سبيل تحقيق الرقابة الداخلية من خلال مصفوفة صلاحيات يتم بسهولة إدراجها في نظام تخطيط موارد المؤسسة والتي تؤدي في نهاية المطاف إلى حماية أموال المساهمين وتحقيق المنافع لأصحاب المصالح وتقليل المخاطر وتنظيم تدفق العمليات والصلاحيات بين المستويات والإدارات المختلفة.

وتطرق الفصل الثاني إلى نظم المعلومات المحاسبية التقليدية والتي تفتقر للعديد من عوامل النجاح ومن أهمها وحدة البيانات المحاسبية وتكامل هذه البيانات حيث تحتوي هذه النظم على عدة أنظمة متفرقة تعمل بشكل منفصل ما يجعلها لا تحقق وحدة البيانات والمعلومات المحاسبية، كما أن هذه النظم قد تؤدي إلى تكرار المعلومات والبيانات المحاسبية حيث يتم تسجيلها من قبل أكثر من شخص واحد داخل المؤسسة. كما بين

الفصل الثاني دور نظام تخطيط موارد المؤسسة في حل المشاكل آنفة الذكر من خلال المحافظة على وحدة تخزين مركزية للمعلومات تساعد على توحيد المعلومات والتي سوف تؤدي بالضرورة إلى إنتاج تقارير مالية داخلية وخارجية تتسم بالدقة. كما يعمل نظام تخطيط موارد المؤسسة على استيعاب المعايير المحاسبية الدولية وخصائص البيانات المحاسبية من خلال الموثوقية بالبيانات والمعلومات المحاسبية الناتجة من استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة، الأمر الذي يؤدي في نهاية المطاف إلى جودة البيانات المحاسبية المنتجة.

عرج الفصل الثالث على القوائم المالية المدققة من خلال مقارنة ثلاث مؤسسات طبقت نظام تخطيط موارد المؤسسة وثلاث مؤسسات أخرى لم تطبق نظام تخطيط موارد المؤسسة، وبينت المقارنة الأثر الإيجابي لتطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة على كفاءة البيانات المحاسبية حيث اتضح من خلال التحليل المالي علو كعب المؤسسات المطبقة والتي تضم قيم ضخمة من الأصول الثابتة وكذلك ما يماثلها من المخزون والتي تحتاج إلى أنظمة تساعد على ضبط هذين العنصرين الهامين وغيرهما من العناصر، حتى أن هناك مؤسسات توضح في تقريرها السنوي أنها قامت بتطبيق تخطيط موارد المؤسسة في عام معين وذلك لأهمية هذا الإنجاز وأثره الإيجابي على المؤسسة نفسها وعلى جميع أصحاب المصالح المرتبطين بها، كما بين الفصل الثالث أثر تطبيق تخطيط موارد المؤسسة الإيجابي على الإدارات المختلفة في المؤسسة.

النتائج والتوصيات

النتائج:

توصل الباحث إلى عدد من النتائج الهامة ومن أبرزها مايلي :

- وجود أثر إيجابي لتطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة بشركات القطاع الخاص السعودي التي تطبق هذا النظام والذي يُمكّن من زيادة انتاجية المعلومات المحاسبية والمالية، حيث أشارت البحث أن من أبرز الأثار الإيجابية تمثلت في مرونة ودقة المعلومات المحاسبية التي تنعكس إيجاباً على جودة التقارير المالية ومؤشراتها .
- وجود أثر إيجابي لتطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة على دعم نظم صنع القرار في شركات القطاع الخاص السعودي التي تبنت تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة حيث أدى ذلك إلى تزويد المدراء بالمعلومات في الوقت المناسب مما ساعدهم في اتخاذ القرارات الإدارية ذات النتائج الإيجابية .
- إن من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات عند تبني تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة تمثلت في المصروفات المالية الباهظة على الاستشارات الخاصة بتشغيل النظام والتكلفة العالية لتطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة .
- إن تبادل وتنسيق المعلومات يكون ذو كفاءة أعلى في بيئة تستخدم نظم تخطيط موارد المؤسسة من خلال دمج نظم المعلومات مع مختلف الإدارات .
- إن تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة يزيد من فرص تحسين القدرة على إرضاء العملاء كما تمكن من زيادة انتاجية المعلومات .
- إن نظام تخطيط موارد المؤسسة هو العمود الفقري لممارسات الأعمال التجارية والصناعية والخدمية فيما يتعلق بتبادل المعلومات داخلياً وخارجياً .
- تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة يجعل العمليات تتم بكفاءة أكبر ويقلل من احتمالية الأخطاء ويقلل الوظائف الروتينية مثل إعداد الميزانيات بشكل يدوي ممل ومليء بالأخطاء ويساعد على توفير معلومات أكثر واقعية ويحسن من الأداء المالي ويبسط العمليات التجارية .
- تخصص نظام تخطيط موارد المؤسسة بدمج الحلول العملية للعمليات المشتركة في المؤسسة مثل الإنتاج والمخزون مع الوظائف الإدارية والمحاسبية وإدارة الموارد البشرية، وتبسيط العمليات في المؤسسة

وكأنها وحدة واحدة مما يرفع مستوى الإنتاج وسرعة استجابة العملاء، كما يسهل عملية تتبع الأوامر في جميع المراحل.

- يعتبر سوء اختيار النظام أحد أهم المعوقات في تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة، حيث تختار بعض المؤسسات أنظمة لا تتلائم مع أنشطتها الخدمية مثلاً وتقوم بشراء تطبيق المخزون وهي لا تمتلك مخزون بجميع الأحوال، وبالتالي شراء تطبيقات لا تحتاجها المؤسسة لقلة الخبرة.
- تعتبر مقاومة التغيير والتدريب غير الكافي من المعوقات المهمة عند تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة، حيث أنه من الصعب تطبيق النظام بأسلوب الإجبار مع وجود مقاومة من الموظفين الذين اعتادوا على النمطية في تنفيذ الأعمال الداخلية في المؤسسة. ويعمق التدريب غير الكافي مشكلة مقاومة التغيير، حيث صعوبة فهم آلية عمل النظام تكرس المقاومة وتزيد من حدتها تجاه نظام تخطيط موارد المؤسسة الذي يعتبر من صالح المؤسسة نفسها وموظفيها على حد سواء.
- تساهم عدم المعرفة بمتطلبات المؤسسة وعدم فهمها إلى كثرة التعديلات التي تضر بنظام تخطيط موارد المؤسسة، حيث تقوم الشركة المزودة للخدمة بفهم طبيعة عمل كل إدارة على حدة من أجل إعداد وإدراج الصلاحيات المناسبة لكل إدارة، وفي حال عدم فهم عمليات كل إدارة فإن كثرة التعديلات سوف تأخذ مجراها وستؤدي إلى ضياع الهدف الرئيسي من تطبيق النظام، حيث أن نظام تخطيط موارد المؤسسة نظام متكامل وبالتالي تعديل جزء منه في إدارة ما سيتطلب التعديل في الأجزاء التابعة أو المتأثرة بهذا التعديل، وبناءً على ذلك يجب فهم المتطلبات بشكل عميق قبل البدء بالتطبيق حتى لا يتأثر النظام بكثرة التعديلات وبالتالي ضياع البيانات أو هدر في الوقت المخصص للتطبيق وبالتالي تمديد هذا الوقت.
- لا زالت تكلفة الشركات التي تقدم الاستشاريين للمساعدة في تطبيق تخطيط موارد المؤسسة مرتفعة، وهي مشكلة تعاني منها المؤسسات متوسطة الحجم والصغيرة وفي بعض الأحيان المؤسسات كبيرة الحجم، حيث أن نظام تخطيط موارد المؤسسة لا يمكن تطبيقه من قبل الإدارة الداخلية للمؤسسة إلا في حالات نادرة وغالباً مايتم الاستعانة باستشاريين خارجيين الذين يتميزون بارتفاع تكلفتهم بحكم أن الخبرات التي لديهم من الصعب توفيرها في موظفي المؤسسة التي تحتاج لهذا التطبيق.

التوصيات:

إنه مع تسارع انتشار الاقتصاد الرقمي في منطقة الشرق الأوسط، فإن المؤسسات من جميع الأحجام وفي مجمل القطاعات باتت تعكف على تعزيز التحول الرقمي وتنظيم ساحة العمل المتعلق بمواردها عبر اللجوء إلى أحدث حلول "التخطيط لموارد المؤسسات"، وذلك لخفض التكاليف وتعزيز القدرة التنافسية، فقد أضحت تلك المؤسسات مدركة للتوجه الشامل في استخدام تقنية المعلومات، سيما حلول التخطيط لموارد المؤسسات، باعتبارها محفزاً استراتيجياً لأعمالها في بيئة الأعمال التجارية المتسمة باحتدام المنافسة.

أما الأسئلة التي يحتاج كل عميل أن يسألها عند النظر إلى تخطيط موارد المؤسسة:

- ما هو الهدف وراء تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسات؟
- ما هي النتيجة المتوقعة من حيث العائد على الاستثمار؟
- ما هو الإطار الزمني المتوقع للتنفيذ؟
- ما هي قدرة دعم البائع لما بعد البيع في المنطقة؟
- هل يقدم البائع التدريب على استخدام تخطيط موارد المؤسسات أيضاً؟
- لماذا تعتمد أغلب الشركات التقنية على نظم تخطيط موارد المؤسسات ERP؟
- لماذا توجهت أغلب الشركات التقنية إلى اعتماد نظام تخطيط موارد المؤسسات ERP؟

تتوجه نظم تخطيط موارد المؤسسات نحو الخدمات السحابية والإنترنت، الأمر الذي يقلل من التكلفة لهذه البرمجيات، كما أن هذا التوجه يزيد من سهولة التنفيذ والإدارة والرقابة، من خلال تبسيط المتطلبات التقنية والعمليات التجارية للشركات التي تهدف إلى تقليل التكاليف والموارد من أجل التركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة للمشروع.

يوصي البحث بأهمية تبني المؤسسات لنظام تخطيط موارد المؤسسة، حيث أنه يساهم بشكل فعال في تطوير وتحسين نظم المعلومات المحاسبية من خلال الاستفادة من ذلك في عدة جوانب ذات صلة بالمعلومات المحاسبية والتي من أهمها وأبرزها ما يلي:

- تكوين قاعدة بيانات مركزية.
- توفير الدقة في التقارير الخاصة بالقوائم المالية.
- توفير المعلومات المحاسبية في الوقت الملائم ومساهمته في جودة التقارير والقوائم المالية المحاسبية.
- زيادة قدرة المديرين في التحكم والسيطرة على كافة الجوانب الإدارية بالمنشأة.

ويوصي الباحث من بعده من الباحثين:

- التركيز على آلية تطبيق تخطيط موارد المؤسسة وخطواتها داخل المؤسسة، وكيفية عقد اجتماعات من قبل المستشارين داخل المؤسسة في سبيل الحصول على خطوات العمل من قبل جميع الإدارات وترجمتها إلى نظام تخطيط موارد المؤسسة.
- التركيز على نظم تخطيط موارد المؤسسة المنتجة محلياً في الدول العربية والتي قد تؤدي بالغرض وتفي بحاجة المؤسسات وعدم الاكتفاء بتسليط الضوء على عمالقة نظم تخطيط موارد المؤسسة فقط.
- معالجة مشاكل اتخاذ القرار بشكل فردي عند تطبيق تخطيط موارد المؤسسة في المؤسسات، حيث أن قرار التطبيق يجب أن يأتي بعد مشاورات ومناقشات مطولة من قبل جميع الإدارات، فمن الممكن أن تكون نتيجة التطبيق غير مجدية لبعض المؤسسات ذات الأنشطة المحددة.
- معالجة المشاكل التي تتعلق بمقاومة التغيير وإيجاد الحلول المناسبة في سبيل التقليل من أثرها.
- معالجة تكاليف التطبيق المرتفعة ومحاولة الاعتماد على عناصر من داخل المؤسسة المطبقة، حيث يمكن أن تتم دراسة ومقارنة التكاليف المتكبدة في حال تم تدريب موظفي تقنية المعلومات على تطبيق النظام مع التكاليف المتكبدة في حال الاستعانة بمستشارين خارجيين.

المراجع

١. إبراهيم منصور، أحمد علي محمد، لينا هاني وراد،٢٠١١، أثر استخدام برمجيات تخطيط موارد المشروع في تحقيق أمثلية خلق القيمة في المنظمات الصناعية الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ٧، العدد ١١.

٢. أسمهان ماجدة الطاهر، مها مهدي الخفاف، ٢٠١١، "مقدمة في نظم المعلومات الإدارية"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

٣. الجليلي، ألاء حسيب عبدف الهادي، ٢٠١٣،" دور متطلبات نظام تخطيط موارد المنظمة في تعزيز الإنتاجية – دراسة استطلاعية لأراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية، مجلة تنمية الرافدين، العدد ١١٣، المجلد ٩، العدد ٣.

٤. الحسبان، عطا الله أحمد سويلم، ٢٠٠٩، "الرقابة الداخلية والتدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

٥. الزردومي، ٢٠١٤، "أهمية المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية"، الباحث الإجتماعي، (١٠).

٦. الشعار، اسحق محمود، ٢٠١٣، اثر العوامل الإستراتيجية والتكتيكية في نجاح تنفيذ نظام تخطيط موارد المنظمات: دراسة تطبيقية على قطاع الخدمات الأردني"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ٣٢، العدد ٣٥.

٧. النصار، أحمد رجب أحمد، ٢٠١٣، "إطار مقترح لتقييم الكفاية المعلوماتية لنظم تخطيط موارد المؤسسات للمحاسبة عن عمليات التجارة الالكترونية– بالتطبيق على بيئة الأعمال الالكترونية المصرية، مداخلة مقدمة الى المؤتمر السنوي الخامس حول' المحاسبة في عالم متغير– وفي مواجهة التغيرات الاقتصادية والسياسية المعاصرة.

٨. أمغار، جمال، " ٢٠٠٨، دور تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة في تحسين تسيير وظيفة الانتاج لمؤسسة صناعية – دراسة حالة بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة العلمة– سطيف"، جامعة باتنة – كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، رسالة ماجستير.

٩. أكرم أحمد رضا الطويل، بلال توفيق يونس، ٢٠١٣، " نظام تخطيط موا رد المنظمة"، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

١٠. أوحيدة، عبد الحكيم أحمد، ٢٠١٢، "أهمية إدارة المعلومات في تخطيط موارد المؤسسة: دراسة وصفية تحليلية لصندوق الضمان الاجتماعي"، الأكاديمية الليبية، مدرسة العلوم الإدارية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات على درجة الماجستير في الإدارة والتنظيم.
١١. بركات, عبد الله، ٢٠١١، قياس أثر تطبيق نظام تخطيط موارد المنشأة على العائد على الاستثمار في الشركات الصناعية السعودية، دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المدرجة في بورصة السعودية، ورقة بحثية في الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة.
١٢. شعبان, عبد المجيد الطيب، ٢٠١٣، "تقييم الأداء من منظور استراتيجي, المجلة الجامعة، العدد ١٥، المجلد الأول، ليبيا.
١٣. عمر اقبال توفيق المشهداني، تدقيق التحكم المؤسسي، ٢٠١٢، "حوكمة الشركات في ظل معايير التدقيق المتعارف عليها إطار مقترح، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد ٢.
١٤. كاظم، عامر عبد اللطيف، عزام، عبد الكريم عبد الوهاب، ٢٠١٠ "مدى استخدام نظام تخطيط موارد المشروع ونظام إدارة سلسلة التجهيز في الشركات العراقية دراسة استطلاعية في عدد من شركات القطاع المختلط"، مجلة جامعة ذي قار، العدد ٣١، المجلد ٣٥.
١٥. كعبار، ٢٠١١، ا"ستخدام إستراتيجية التدريب في رفع كفاءة العاملين– دراسة تطبيقية على التدريب الفني المتوسط بمصلحة العمل والتدريب المهني بشعبية المرقب بليبيا الفترة من ٢٠٠٥– ٢٠٠٩ م، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية. الخرطوم، السودان.
١٦. لواتي خاتمة؛ ٢٠١٣؛" تسيير التغيير في ظل تطبيق نظام تخطيط م وارد المؤسسة دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتنقيب مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص أنظمة المعلومات ومراقبة التسيير"، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
١٧. محمد ياسين غادر، ٢٠١٢، محددات الحوكمة ومعاييرها، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان–طرابلس، لبنان.
١٨. نصر، عبد الوهاب، ٢٠٠٥، "الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة في بيئة تكنولوجيا المعلومات وعولمة أسواق رأس المال، الدار الجامعية، الأسكندرية.

19. Alballaa Hailah & Al-Mudimigh Abdullah, 2011, “Change Management Strategies for Effective Enterprise Resource Planning Systems: A Case Study of a Saudi Company”, **International Journal of Computer Applications**, Vol. 17, No. 2.
20. Al-Dhaafri, H. S. and Al-Swidi, A. K., 2014, “TheEntrepreneurial Orientation and The organizationalPerformance: Does Enterprise Resource PlanningHave a Mediating Role: A Study on DubaiPolice”, **International Business and Social ScienceResearch Conference**, Novotel World Trade Centre,Dubai, UAE.
21. Ali, B. M.. & Younes, B., 2013. “The Impact of ERPSystem on User Performance”, **Journal of Theoretical& Applied Information Technology**, Vol. 52, No. 3.
22. Al-Jabri, I. M., م ٢٠١٥, “Antecedents of user satisfactionwith ERP systems: mediation analyses”, **Kybernetes**, Vol. 44, No. 1.
23. Ayyagari, R. A., 2010, “Hands-on ERP Learning: Using OpenERP, anAlternative to SAP”, **Journal of Information Systems Education,** Vol.22, No. 2.
24. Azevedo, P. S, Romão, M. and Rebelo, E., 2012, “Advantages, limitations and solutions in the use ofERP systems (Enterprise Resource Planning): A casestudy in the hospitality industry”, **ProcediaTechnology**, Vol. 5.
25. Beheshti, H., K. Blaylock, B. A, Henderson, D., and G. Lollar, J., 2014, “Selection and critical success factors in successful ERP implementation”, **Competitiveness Review**, Vol. 24, No. 4.
26. Business Software, 2010, "Top 20 ERP Software Vendors Revealed", Edition Report.
27. Cheng, E. and Wang, Y. 2006, "Business Process Reengineering and ERP Systems Benefits." Proceedings of the 11th Annual Conference, Hong Kong,
28. Crumbly, J. & Fryling, M. 2013. Rocky Relationships: Enterprise Resource Planning and Supply Chain Management. Journal of Information Systems Applied Research, 6(2).
29. CompareBusinessProducts, Top 10 Enterprise Resource Planning (ERP) Vendors, CompareBusinessProducts.com.
30. Delone, W.H. and Mclean, E.R., 2004, "Measuring e-Commerce Success: Applying the DeLone & McLean Information Systems Success Model" International Journal of Electronic Commerce, Vol. 9, No. 1.
31. Dantes, G. R., and Hasibuan, Z. A., 2011, The Impact ofEnterprise Resource Planning (ERP) SystemImplementation on Organization: Case Study ERPImplementation in Indonesia. IBIMA BusinessReview.
32. De Jong, S. B. and Bruch, H. 2013. The importance of ahomogeneous transformational leadership climate for organizational performance. International Journal ofLeadership Studies, Vol. 8, No. 1
33. Datar S,, Horngren C,, Foster G, 2001, Cost Accounting , prentice Hall International ,INC.
34. DAVENPORT, T. H, (1998): Think Tank: Living with ERP. CIO Magazine.
35. Dezdar, A., & Ainin, A. 2011. Examining ERP Implementation Success from a Project Environment Perspective. Business Process Management Journal, Vol. 17, No. 6.
36. Davenport T,H., Harris J,G., and Cantrell S, 2004, Enterprise Systems and Ongoing Process Change, Business Process Management Journal ,10.
37. Daoud, H. and Triki, M. (2013). Accounting InformationSystems in an ERP Environment and Tunisian FirmPerformance. The International journal of digitalaccounting research, Vol. 13, No. 1.
38. Elragal, A. and Kommos, M. E. 2012, In-house versusin-cloud ERP systems: A comparative study, Journalof Enterprise Resource Planning Studies, 13..

39. Elragal, A. A. and Al-Serafi, A. M. 2011, The Effect ofERP System Implementation on BusinessPerformance: An Exploratory Case-Study.Communications of the IBIMA.
40. Erlikh, L., 2011: Leveraging legacy systems in modern architectures. RelativityTechnologies Inc.,Editorial preface in Journal of Information Technology Case andApplication Research.
41. Esteves, J., Pastor, J. & Casanovas, J. 2005. Monitoring User Involvement and Participation in ERP Implementation Projects. International Journal of Technology & Human Interaction, Vol. 1, No. 4.
42. Farzaneh, M. K, 2014, Evaluation of Use of ERP in E-commerce: Methods and Strategies, Islamic Azad University, Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology Vol. 7, N. 20.
43. Forslund, H. 2010. ERP Systems' Capabilities for Supply Chain Performance Management. Industrial Management & Data Systems, 110 (3).
44. Francoise.O, 2009, ERP implementation through critical success factors' management, Business Process Management Journal, V. 15, No. 3.
45. Garg, M.A. 2010. Impact of Enterprise Resource Planning onOrganizational Productivity in an Information TechnologyOrganization,(Unpublished Doctoral dissertation), WaldenUniversity.USA.
46. Gerard, Charreaux,2004, corporate governance from micro theories to national system theories.
47. Hall A., James, 2011, Introduction to Accounting Information Systems, 7th, ed, South-Western, Canada.
48. Haag ,Stephen&Cummings, Maeve, 2006, Information Systems Essntials , McGraw-Hill:New York, USA.
49. Hsu, L.L. & Chen, M. 2004. Impacts of ERP System on the Integrated-interaction Performance of Manufacturing and Marketing, Journal of Industrial Management & Data Systems, Vol. 104, No. 1.
50. HassabElnaby, H. R., Hwang, W., and Vonderembse, M. A. 2012. The impact of ERP implementation on organizational capabilities and firm performance. Benchmarking: An International Journal, Vol. 19, No. 4.
51. Handayani, P. W., Hidayanto, A. N., and Budi, I. 2013. Business Process Requirements for Indonesian Small Medium Enterprises (SMEs) in Implementing Enterprise Resource Planning (ERP) and ERP Systems Comparison. Journal of Computers, Vol. 8, No. 9.
52. Hwang, W. and Min, H. 2013. Assessing the impact of ERP on supplier performance. Industrial Management & Data Systems, 113, (7).
53. Helena F., & Jonsson J., 2010. Selection, Implementation and Use of ERP Systems for Supply Chain Performance Management. Industrial Management & Data Systems, 110 (8).
54. Ha, Y. M. and Ahn, H. J. 2014. Factors affecting theperformance of Enterprise Resource Planning (ERP)systems in the post-implementation stage. Behaviour& Information Technology, 33, (10)
55. Helo, P., Anussornnitisarn, P., Phusavat, K. 2008. Expectations and Reality in ERP Implementation: Consultant and Solution Provider Perspective. Industrial Management & Data Systems, 108(8).
56. Hwang, D. & Min , H. م ٢٠١٥. Identifying the Drivers of Enterprise Resource Planning and Assessing its Impacts on Supply Chain Performances. Industrial Management & Data Systems, 115 (3).

57. Hwang, D. & Min , H. م ٢٠١٥. Identifying the Drivers of Enterprise Resource Planning and Assessing its Impacts on Supply Chain Performances. Industrial Management & Data Systems, 115 (3): 541 – 569.
58. Handayani, P. W., Hidayanto, A. N., and Budi, I. 2013.Business Process Requirements for Indonesian SmallMedium Enterprises (SMEs) in ImplementingEnterprise Resource Planning (ERP) and ERPSystems Comparison. Journal of Computers, 8. (9).
59. Hall , James A. Accounting Information Systems, 2004, Fourth Edition , International USA: South Western , Part Of The Thomson Corporation.
60. Harrison J.L., 2004. , "Motivations for enterprise resource planning (ERP) system implementation in public versus private sector organizations " Phd Dissertation University of Central Florida Orlando, Florida.USA.
61. Hammer, M. and Champy, J. 1993, "Re-engineering the corporation: a manifesto for business revolution", Harper Collins Publishers, New York, NY.
62. Ifinedo, P. 2008 "Impacts of business vision, top management support, and external expertise on ERP success", Business Process Management Journal, Vol. 14 Issue: 4.
63. Ifenedo, P. 2007, Interactions between organizational size, culture, and structure and some IT factors in the context of ERP success assessment: an exploratory investigation. Journal Computer Information System, 47, (4).
64. Jahani, Masoud. and Soofi, Fereshteh. 2013, The Effect of Enterprise Resource Planning (ERP) Systems on the Correct Determination of the Cost for a Cement Plant Admitted to Tehran Stock Exchange, Advances in Environmental Biology, 7, (10).
65. Jean-Francois Soutenain, Eric Willams, 2012, Patrice Saintenoy, Systemes d' information de gestion, Edition Foucher, 5 edition, Paris,.
66. Jahani, Masoud. and Soofi, Fereshteh. 2013, The Effectof Enterprise Resource Planning (ERP) Systems onthe Correct Determination of the Cost for a CementPlant Admitted to Tehran Stock Exchange, Advancesin Environmental Biology, 7, (10).
67. Jahani, Masoud. and Soofi, Fereshteh. 2013, The Effect of Enterprise Resource Planning (ERP) Systems on the Correct Determination of the Cost for a Cement Plant Admitted to Tehran Stock Exchange, Advances in Environmental Biology, 7, (10).
68. Kraemmergaard, P & Rose, J 2002, "Managerial Competences for ERP journeys" Information Systems Frontiers, Vol 2, No. 4.
69. kennerely, M.; and Neely, A; 2001;. Enterprise Resource Planning: Analyzing the impact. Integrated Manufacturing Systems, 12 (2).
70. Kuo, C. 2014. Effect of Enterprise Resource Planning Information System on Business Performance: An Empirical Case of Taiwan. Journal of Applied Finance & Banking, 4, (2).
71. KOCH, C. & WAILGUM, T, 2007: ABC: An introduction to ERP. CIO Magazine, p: 7.
72. Kashyap A. 2011. Impact of ERP Implementation on Supply Chain Management. International Journal of Computer Applications in Engineering Sciences, 1 (6).
73. Klaus, H., Roseman, M. & Gable, G.G. 2000. What is ERP?, Information Systems Frontiers, 2 (2).
74. Lengnick-Hall, C. A., Lengnick-Hall, M. L., and Abdinnour-Helm, S. 2004. The role of social and intellectual capital in achieving competitive advantage through enterprise resource planning (ERP) systems.
75. Lipaj, D. and Davidaviciene, V. 2013. Influence ofInformation Systems on Business Performance.Science – Future of Lithuania ÷ Mokslas – LietuvosAteitis, 5, (1).

76. Mazzawi, R. 2014, Enterprise Resource PlanningImplementation Failure: A Case Study from Jordan.Journal of Business Administration and ManagementSciences Research, 3, (5).
77. Mirbagheri, F. A. and Khajavi, G. 2013, Impact of ERPImplementation at Malaysian SMES: Analysis of FiveDimensions Benefit. International Journal ofEnterprise Computing and Business Systems, 2, (1).
78. Marnewick, Labuschangne, 2006, A Security framework for an ERP system, Po Box 524, Auckland Park, Johannesburg, South Africa.
79. Madapusia A., & D'Souza, D. 2012. The Influence of ERP System Implementation on the Operational Performance of an Organization, International Journal of Information Management, 32(1).
80. Markus M.L., Aline, S., Petrie, D., Tanis, C. 2000, Learning from Adopters' Experiences with ERP: Problems Encountered and Success Achieved. Journal of Information Technology, 15(4).
81. Maditinos D, Chatzoudes D, Tsairidis C, 2012, Factors affecting ERP system implementation effectiveness, Journal of Enterprise Information Management, V 25, N. 1.
82. MORTON, N. A. & HU, Q, 2008: Implications of the fit between organizational structure and ERP: A structural contingency theory perspective. Information & Management, 28,.
83. Marshall B. Romney , Paul John Steinbart, 2000.Accounting Information Systems ,8th Edition , New Jersey , Prentice Hall , Upper , Saddle River.
84. Norreklit H, 2000, The balance on the balanced scorecard- a critical analysis of some of its assumptions , Management Accounting Research.
85. Ram, J., Corkindale, D., and Wu, M. L. 2013.Examining the role of system quality in ERP projects,Industrial Management & Data Systems, 113, (3).
86. Suganthalakshmi T, Mothuvelayuthan C, 2012, Grouping of critical Success factors for ERP implementations, International Journal of Multidisciplinary Research, V. 2,N. 4.
87. Shatat, A.S., & Udin, Z.M. 2012. The Relationship Between ERP System and Supply Chain Management Performance in Malaysian Manufacturing Companies. Journal of Enterprise Information Management, 25(6).
88. Spathis, C. & Constantinides, S. 2003. The Usefulness of ERP Systems for Effective Management, Industrial Management & Data Systems, 103 (9).
89. Saleh Shatat, A. and Mohamed Udin, Z. 2012. The relationship between ERP system and supply chain management performance in Malaysian manufacturing companies. Journal of Enterprise Information Management, 25, (6).
90. Saleh Shatat, A. and Mohamed Udin, Z. 2012. Therelationship between ERP system and supply chainmanagement performance in Malaysian manufacturingcompanies. Journal of Enterprise InformationManagement, 25, (6): 576-604.
91. Seyal, A. H. and Rahman, M. N. A. 2014. Evaluatingthe Internal and External Factors toward ERPUnderstanding Individual Level ERPAssimilation from a Social Network Perspective: AMulti-Case Study. Twenty Second EuropeanConference on Information Systems.
92. Sumner, M., 2010: Risk factors in enterprise-wide ERP projects. Journal of InformationTechnology, 15.
93. Swan, J A, Scarbrough, H & Preston, J 1999. "Knowledge Management the next fad to forget people?" Proceedings: 7 the European Conference on Information Systems, Copenhagen, Denmark, Vol. II

94. Saini,S. Nigam,S. Misra, S. ,C. 2013 "Identifying success factors for implementation of ERP at Indian SMEs: A comparative study with Indian large organizations and the global trend", Journal of Modelling in Management, Vol. 8, No. 1.
95. Subramoniam, S., Tounsi, M., Krishnankutty, K.V. 2009,"The role of BPR in the implementation of ERP systems", Business Process Management Journal, Vol. 15 Iss: 5 pp.
96. Seddon, P. & Shanks, G, 2000: Editorial to a Special Issue on ERP Systems. Journal ofInformation Technology, 15
97. Su, Y.-F. & Yang C. 2010. A Structural Equation Model for Analyzing the Impact of ERP on SCM. Expert Systems with Applications, 37
98. Sarkis and Gunasekaran 2006 , "Enterprise resource planningmodeling and analysis" Asian Academy of Management Journal, Vol. 11, No. 2.
99. Tsai, W., Chen, S., Hwang, E., & Hsu, J. 2010. A Study of the Impactof Business Process on the ERP System Effectiveness. InternationalJournal of Business and Management.5 (9).
100. Upadhyay.P, Jahanyan S, Dan P.K, 2011 Factors influencing ERP implementation in Indian manufacturing organizations A study of micro, small and medium-scale enterprises, Journal of Enterprise Information Management, V. 24, N. 2
101. Umble, E. J. 2002 "Avoiding ERP Implementation failure" Industrial Management Vol.44 No. 1.
102. Vassen , Eddy, 2005, Accounting Information Systems , John Wiley & Sons.
103. Wilkinson , Joseph W 2000, Cerullo , Michael J.Raval , Vasant,Accounting Information Systems, Essential concepts, Fourth Edition , John Wiley and Sons.
104. Wang, E. T., Shih, S. P., Jiang, J. J., & Klein, G. 2008. "The consistency among facilitating factors and ERP implementation success: A holistic view of fit." Journal of Systems and Software, 81(9)
105. Wilkinson , Joseph W. Cerullo , Michael J.Raval, 2000, Vasant,Accounting Information Systems. Essential Concepts.Fourth Edition , John Wiley and Sons.
106. Weygandt , Kieso , 2002, Kimmel. Accounting Principles , 6PthPEdition , John Wiley & Sons
107. Yang, C. and Su, Y. F. 2009. The relationship between benefits of ERP systems implementation and its impacts on firm performance of SCM, Journal of Enterprise Information Management, 22, (6).
108. Zhang, M., M.Lee., Zhang L., 2003, Critical Success Factors of Enterprise Resource Planning Systems Implementation Success in China" Proceedings of the 36th Hawaii International Conference on System Sciences. City University of Hong Kong, Hong Kong, China.
109. Wu, J.H., Wang, Y.M. 2006. Measuring ERP Success: The Ultimate Users' View. International Journal of Operations & Production Management, 26 (8).
110. Woo,. S, 2007, Critical success factors for implementing ERP: the case of a Chinese electronics manufacturer, Journal of Manufacturing Technology Management, V. 18, N. 4.

الملاحق

أ. المؤسسات التي تطبق نظام تخطيط موارد المؤسسة

أولاً: شركة الأسمدة العربية السعودية (سافكو)

البند	البيان
اسم الشركة	شركة الأسمدة العربية السعودية (سافكو)
رأس المال	٤,١٦٦,٦٦٦,٦٦٠ ريال سعودي
سنة التأسيس	١٩٦٥م
النشاط	تصنيع الأسمدة بجميع أنواعها وتسويقها داخل المملكة وخارجها. إنتاج الأمونيا والكبريت الخام ومستخرجاتهما ومشتقاتهما وتسويقها داخل المملكة وخارجها. توسعة مجالات عمل الشركة بإنشاء الصناعات الكيماوية وغير الكيماوية، أو شراء مصانع عاملة في هذا المجال كلياً أو جزئياً.
النظام المستخدم	تخطيط موارد المؤسسة
معلومات أخرى	تمتلك الشركة السعودية للصناعات الاساسية (سابك) نسبة ٤٢.٩٪ من رأسمال الشركة والباقي يمتلكه القطاع الخاص وجمهور العامة. (سابك). وتعتبر شركة الوطنية للأسمدة الكيماوية شركة تابعة لشركة سافكو.

القوائم المالية والتحليلات المالية لشركة الأسمدة العربية السعودية

الميزانية العمومية – ألف ريال سعودي		
بداية الفترة	٢٠١٦-٠١-٠١	٢٠١٥-٠١-٠١
نهاية الفترة	٢٠١٦-١٢-٣١	٢٠١٥-١٢-٣١
قائمة المركز المالي [ملخص]		
الأصول [الملخص]		
الأصول المتداولة [الملخص]		
النقدية وأرصدة لدى البنوك	٣١٦,٧٥٥	١,٤٦٠,٠٣٩

المدينين، صافي	٤٦٧,٢٧٠	٦٣٧,٦٠٦
المخزون	٥٠٥,٣٠٦	٤٣٤,٦٣٤
مبالغ مدفوعة مقدما ومدينون آخرون	٢٥١,٥٠١	٢٦٧,٧٧٥
ذمم مدينة عن برنامج تمليك الوحدات السكنية – متداولة	١٨,٢١١	١٥,٢٥٠
إجمالي الأصول المتداولة	١,٥٥٩,٠٤٣	٢,٨١٥,٣٠٤
الأصول غير المتداولة [الملخص]		
استثمار في شركة زميلة	٦٦٦,٣٦٠	٦٠٩,٠٤٩
استثمارات متاحة للبيع	٥١٢,٨٦٧	٣٠٧,٥٨٧
ممتلكات ومصانع ومعدات	٥,٤٨٥,٨٧٠	٥,١٧٣,٢١٨
ذمم مدينة عن برنامج تمليك الوحدات السكنية	١٢٧,٣٣٤	٧٩,٣٩٩
تكاليف مؤجَّلة	١٠,٩٠٩	١٤,٦٤٩
سُلف مقدمة إلى موظفي الشركة	١١,٣٩٩	١٣,١٢٠
إجمالي الأصول غير المتداولة	٦,٨١٤,٧٣٩	٦,١٩٧,٠٢٢
إجمالي الأصول	٨,٣٧٣,٧٨٢	٩,٠١٢,٣٢٦
الخصوم وحقوق المساهمين [الملخص]		
الخصوم [الملخص]		
الخصوم المتداولة [الملخص]		
توزيعات أرباح مستحقة	١٧٨,٧٢٤	١٨٥,٥٣٧
دائنون ودائنون آخرون ومخصصات	٦٢٧,٢١٩	٥٦٤,٠٠٨
مخصص الزكاة	٤٠,٩٤١	٧٠,٦٤٠
مجموع الخصوم المتداولة	٨٤٦,٨٨٤	٨٢٠,١٨٥
الخصوم غير المتداولة [الملخص]		
مكافآت نهاية خدمة للموظفين وخطة ادخار للموظفين	٥٤٦,١٧١	٥٩٥,٩٥٦
إجمالي الخصوم غير المتداولة	٥٤٦,١٧١	٥٩٥,٩٥٦
إجمالي الخصوم	١,٣٩٣,٠٥٥	١,٤١٦,١٤١

حقوق المساهمين [الملخص]		
رأس المال	٤,١٦٦,٦٦٧	٤,١٦٦,٦٦٧
الاحتياطي النظامي	١,٩٨٥,٢٧٦	١,٨٧٩,٧١٠
الاحتياطي العام	٤٥,١٠٥	٤٥,١٠٥
توزيعات أرباح مقترحة		١,٢٥٠,٠٠٠
الأرباح المبقاة (الخسائر المتراكمة)	٣٦٥,٧١٧	٤٢,٠٢١
ربح غير محقق من استثمارات متاحة للبيع	٤١٧,٩٦٢	٢١٢,٦٨٢
إجمالي حقوق المساهمين	٦,٩٨٠,٧٢٧	٧,٥٩٦,١٨٥
إجمالي حقوق الملكية	٦,٩٨٠,٧٢٧	٧,٥٩٦,١٨٥
إجمالي حقوق المساهمين والخصوم	٨,٣٧٣,٧٨٢	٩,٠١٢,٣٢٦

قائمة الدخل – ألف ريال سعودي		
بداية الفترة	٢٠١٦-٠١-٠١	٢٠١٥-٠١-٠١
نهاية الفترة	٢٠١٦-١٢-٣١	٢٠١٥-١٢-٣١
قائمة الدخل [الملخص]		
الربح أو الخسارة [الملخص]		
صافي المبيعات	٢,٨٥٥,٩٢٤	٣,٥٤٧,٢٦٥
تكلفة المبيعات	١,٨٠٦,٢٤٦	١,٤٦٢,٢١٣
إجمالي الربح (خسائر)	١,٠٤٩,٦٧٨	٢,٠٨٥,٠٥٢
مصروفات التشغيل [الملخص]		
المصروفات العمومية والادارية	٦٩,٤٠٧	٧١,٢٢٢
إجمالي مصاريف التشغيل	٦٩,٤٠٧	٧١,٢٢٢
الدخل (خسارة) من العمليات الرئيسية	٩٨٠,٢٧١	٢,٠١٣,٨٣٠
الإيرادات والمصاريف الأخري [الملخص]		
ايرادات الاستثمار	١٢,٦٩٧	٩,٧٢٧

ايرادات أخرى , صافي	٢٧,٨٨٣	٥٤,٧٠٤
الحصة في نتائج شركة زميلة	٥٧,٣١١	١١٨,١٦٨
إجمالي الإيرادات والمصاريف الأخري، صافي	-٩٧,٨٩١	-١٨٢,٥٩٩
إجمالي الدخل (الخسارة) من العمليات المستمرة	١,٠٧٨,١٦٢	٢,١٩٦,٤٢٩
صافي لدخل (الخسارة) قبل البنود الاستثنائية	١,٠٧٨,١٦٢	٢,١٩٦,٤٢٩
صافي الدخل (الخسارة)، قبل الاعانات، والزكاة، وضريبة الدخل	١,٠٧٨,١٦٢	٢,١٩٦,٤٢٩
صافي الدخل (الخسارة)، قبل الزكاة وضريبة الدخل	١,٠٧٨,١٦٢	٢,١٩٦,٤٢٩
الزكاة	٢٢,٥٠٠	٦٦,٠٠٠
صافي الدخل (الخسارة)، قبل حقوق الأقلية	١,٠٥٥,٦٦٢	٢,١٣٠,٤٢٩
صافي الدخل (الخسارة)	١,٠٥٥,٦٦٢	٢,١٣٠,٤٢٩
ربحية (خسارة) السهم [الملخص]		
ربحية (خسارة) السهم من الانشطة المستمرة الرئيسية	٢.٣٥	٤.٨٣
ربحية (خسارة) السهم من صافي الدخل	٢.٥٣	٥.١١
المتوسط المرجح لعدد الأسهم	٤١٦٦٦٧٠٠٠	٤١٦٦٦٧٠٠٠

التحليل الرأسي لبنود المركز المالي (سافكو)		
أولاً : بنود الاصول المتداولة :	**٢٠١٦**	**٢٠١٥**
نقد وما في حكمة	٪٢٠	٪٥٢
مدينون	٪٣٠	٪٢٣
مبالغ مدفوع مقدما	٪١٦	٪١٠
مخزون	٪٣٢	٪١٥
ذمم مالية (نظام اسكان موظفين) جزء متداول	٪١	٪١
ثانياً : بند الأصول غير المتداولة :		

استثمار في شركات زميلة	٪٩.٨٠	٪٩.٨٠
استثمارات متاحة للبيع	٪٧.٥٠	٪٥.٠٠
ممتلكات ومصانع	٪٨٠.٥٠	٪٨٣.٥٠
ذمم مالية (نظام اسكان موظفين) جزء ثابت	٪١.٩٠	٪١.٣٠
سلف موظفين	٪٠.٢٠	٪٠.٢٠
تكاليف مؤجلة	٪٠.٢٠	٪٠.٢٠
ثالثاً: بند الالتزامات المتداولة:		
دائنون	٪٧٤	٪٦٩
توزيعات أرباح	٪٢١	٪٢٣
مخصص زكاة	٪٥	٪٩

تحليل النسب والمؤشرات المالية – شركة سافكو				
اسم النسب	المعادلة	٢٠١٦	٢٠١٥	الوحدة
نسبة التداول	الاصول المتداولة ÷ المطلوبات المتداولة	١.٨٤	٣.٤٣	مرة
نسبة التداول السريع	(الاصول المتداولة – المخزون)÷المطلوبات المتداولة	١.٢٤	٢.٩	مرة
نسبة النقدية	النقدية وما حكمها ÷ المطلوبات المتداولة	٠.٣٧	١.٧٨	مرة
راس المال العامل	الاصول المتداولة – المطلوبات المتداولة	٧١٢,١٥٩	١,٩٩٥,١١٩	ألف ريال
معدل دوران الاصول	صافي المبيعات ÷ اجمالى الاصول	٠.٣٤	٠.٣٩	مرة
معدل دوران المدينون	المبيعات ÷ إجمالى المدينون	٦.١١	٥.٥٦	مرة
معدل دوران االدائنون	المشتريات ÷ اجمالى الدائنون	٣.١	٢.٨	مرة
معدل دوران المخزون	تكلفة البضاعة المباعة ÷ رصيد المخزون	٣.٥٧	٣.٣٦	مرة
متوسط فترة دوران المخزون	٣٦٥ ÷ معدل دوران المخزون	١٠٢	١٠٨	يوم
معدل دوران صافي رأس المال العامل	صافي المبيعات ÷ صافي رأس المال العامل	٤.٠١	١.٧٨	مرة
نسبة مجمل الربح	مجمل الربح ÷ المبيعات x ١٠٠	٣٦.٧٥	٥٨.٧٨	٪
نسبة صافي الربح	صافي الربح ÷ المبيعات x ١٠٠	٣٦.٩٦	٦٠.٠٦	٪
العائد على الاصول	صافي الربح ÷ مجموع الاصول x ١٠٠	١٢.٦١	٢٣.٦٤	٪
صافي الربح على راس المال	صافي الربح ÷ راس المال العامل	١.٤٨	١.٠٧	٪
العائد على حقوق الملكية	صافي الربح ÷ اجمالى حقوق الملكية	١٥	٢٨	٪
ربح السهم	صافي الربح÷ عدد الاسهم	٢.٥٣	٥.١١	ريال

ثانياً: شركة سابك

البند	البيان
اسم الشركة	الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)
رأس المال	٣٠,٠٠٠,٠٠٠,٠٠٠ ريال سعودي
سنة التأسيس	١٩٧٦م
النشاط	إنشاء صناعات البتروكيماويات والأسمدة والحديد والصلب والألمنيوم، وغيرها من الصناعات الهيدروكربونية الأساسية، والصناعات البلاستيكية المبتكرة، وتسويق منتجاتها، إلى جانب الأعمال البحثية والتقنية المساندة.
النظام المستخدم	تخطيط موارد المؤسسة
معلومات أخرى	تعمل الشركة في أكثر من خمسين بلداً حول العالم، ويعمل لديها نحو (٣٥) ألف موظف، يتألف الهيكل الإداري لعمليات (سابك) من أربع وحدات عمل استراتيجية، يرأس كل منها نائب رئيس تنفيذي؛ وهي: البتروكيماويات، والمنتجات المتخصصة، والمغذيات الزراعية، والمعادن. ومن الشركات التابعة لسابك: الشركة الوطنية للكيماويات الأساسية. شركة توزيع وتسويق المواد الكيميائية المحدودة. والشركة السعودية لمعالجة المياه.

القوائم المالية والتحليلات المالية لشركة سابك

الميزانية العمومية – ألف ريال سعودي		
بداية الفترة	**٠١-٠١-٢٠١٦**	**٠١-٠١-٢٠١٥**
نهاية الفترة	**٣١-١٢-٢٠١٦**	**٣١-١٢-٢٠١٥**
قائمة المركز المالي		
الأصول		
الأصول المتداولة		
النقدية وأرصدة لدى البنوك	٤٠,٧٦٧,٠٦٤	٣٨,٦٤٩,٣٢٣
الاستثمار المتداول	٢٠,١٠٤,٨٥٨	٢٩,٩٠٩,٨١١
المدينين، صافي	١٩,٧٨٩,٥١٥	١٩,٣٧٥,٨٤٢
مخزونالمخزون	٢٣,١٢١,٧٧٠	٢٤,٦٣٥,٤٤٩
المصروفات المدفوعة مقدما	٤,٧٢٤,٠١١	٤,٤٩١,٥٨٤

إجمالي الأصول المتداولة	١٠٨,٥٠٧,٢١٨	١١٧,٠٦٢,٠٠٩
الأصول غير المتداولة		
الاستثمارات والاصوال المالية	١٦,٩٥١,٧٩٩	١٦,٦٧٨,٧٩٠
موجودات غير ملموسة، صافيالأصول غير الملموسة، صافي	١٦,٢٣٤,١٦٤	١٦,٥٤٦,٠١٨
الأصول غير المتداولة الأخري	٥,١٩١,٢٢١	٤,٧٧٤,٦٢٠
ممتلكات ومصانع ومعدات	١٧٠,٠٠٨,٤٥٦	١٧٣,١٥٧,٧١٧
إجمالي الأصول غير المتداولة	٢٠٨,٣٨٥,٦٤٠	٢١١,١٥٧,١٤٥
إجمالي الأصول	٣١٦,٨٩٢,٨٥٨	٣٢٨,٢١٩,١٥٤
الخصوم وحقوق المساهمين		
الخصوم		
الخصوم المتداولة		
الجزء المتداول من القروض طويلة الأجل	١٣,٢٢٦,٨٩٥	١٣,٣٠٦,٠٥٦
دائنون	١٦,٣٥٩,٧٠٥	١٦,٥١٥,١٨٦
الزكاة وضريبة الدخل المستحقة	٢,٣٨٦,٣٣٦	١,٦٣٣,٤٧٣
مبالغ مستحقة الدفع ومطلوبات متداولة أخرى	٩,١٣٧,٨٥٨	١١,١٥٠,٠١٠
مجموع الخصوم المتداولة	٤١,١١٠,٧٩٤	٤٢,٦٠٤,٧٢٥
الخصوم غير المتداولة [الملخص]		
قروض طويلة الأجل	٤٩,١٠٠,٨٣٢	٥٩,٢٧٩,٣٧٧
الخصوم الاخرى غير متداولة	٣,١٨٥,١٣٦	٣,٧٣٥,٥٣٩
منافع موظفين	١٣,١٦٩,٤٧٣	١٢,٧٤٢,٣٢٧
إجمالي الخصوم غير المتداولة	٦٥,٤٥٥,٤٤١	٧٥,٧٥٧,٢٤٣
إجمالي الخصوم	١٠٦,٥٦٦,٢٣٥	١١٨,٣٦١,٩٦٨
حقوق المساهمين		
رأس المال	٣٠,٠٠٠,٠٠٠	٣٠,٠٠٠,٠٠٠
الاحتياطي النظامي	١٥,٠٠٠,٠٠٠	١٥,٠٠٠,٠٠٠

الاحتياطي العام	١١٠,٨٨٩,٠٣٢	١١٠,٨٨٩,٠٣٢
الأرباح المبقاة (الخسائر المتراكمة)	١٢,٨٧٧,٧٤٨	١٠,٠٤٠,٧٠٥
احتياطيات أخرى	-٥,٧١٨,٨٨٥	-٤,٠٠٥,٦٨٨
إجمالي حقوق المساهمين	١٦٣,٠٤٧,٨٩٥	١٦١,٩٢٤,٠٤٩
حقوق الأقلية	٤٧,٢٧٨,٧٢٨	٤٧,٩٣٣,١٣٧
إجمالي حقوق الملكية	٢١٠,٣٢٦,٦٢٣	٢٠٩,٨٥٧,١٨٦
إجمالي حقوق المساهمين والخصوم	٣١٦,٨٩٢,٨٥٨	٣٢٨,٢١٩,١٥٤

قائمة الدخل – ألف ريال سعودي		
بداية الفترة	٠١-٠١-٢٠١٦	٠١-٠١-٢٠١٥
نهاية الفترة	٣١-١٢-٢٠١٦	٣١-١٢-٢٠١٥
قائمة الدخل		
الربح أو الخسارة		
صافي المبيعات	١٣٢,٨٢٦,٦٠٥	١٤٨,٠٨٥,٧٤١
تكلفة المبيعات	٩١,٩١٦,٥٣٤	١٠٥,٠٥٧,٩٨١
إجمالي الربح (خسائر)	٤٠,٩١٠,٠٧١	٤٣,٠٢٧,٧٦٠
مصروفات التشغيل		
مصاريف بيعية وعمومية وإدارية	١٢,٦٦٤,٢٤٣	١٣,٧٢٧,٨٢٤
انخفاض في قيمة آلات ومعدات شركة تابعة	١,٤٦٧,٥٠٦	٧٨٠,٦١٥
إجمالي مصاريف التشغيل	١٤,١٣١,٧٤٩	١٤,٥٠٨,٤٣٩
الدخل (خسارة) من العمليات الرئيسية	٢٦,٧٧٨,٣٢٢	٢٨,٥١٩,٣٢١
الإيرادات والمصاريف الأخري		
صافي الدخل (الخسارة) من الاستثمارات بطريقة حقوق الملكية	٨٧٥,٩٣٥	١,١٩٢,٠٢٦
أعباء مالية	-١,٦٩٠,٤٣٠	-١,٥٠٩,٠١٤
إيرادات أخرى، صافي	٢,٠٨٥,٠٥٧	١,٣١١,٤٧٥
إجمالي الإيرادات والمصاريف الأخري، صافي	-١,٢٧٠,٥٦٢	-٩٩٤,٤٨٧
إجمالي الدخل (الخسارة) من العمليات المستمرة	٢٨,٠٤٨,٨٨٤	٢٩,٥١٣,٨٠٨
صافي لدخل (الخسارة) قبل البنود الاستثنائية	٢٨,٠٤٨,٨٨٤	٢٩,٥١٣,٨٠٨
صافي الدخل (الخسارة)، قبل الاعانات، والزكاة، وضريبة الدخل	٢٨,٠٤٨,٨٨٤	٢٩,٥١٣,٨٠٨
حصة حقوق الملكية غير المسيطرة	٧,٢١٠,٠٤١	٨,٦٤٥,١١٨
صافي الدخل (الخسارة)، قبل الزكاة وضريبة الدخل	٢٠,٨٣٨,٨٤٣	٢٠,٨٦٨,٦٩٠
الزكاة	٣,٠٠٠,٠٠٠	٢,١٠٠,٠٠٠
صافي الدخل (الخسارة)، قبل حقوق الأقلية	١٧,٨٣٨,٨٤٣	١٨,٧٦٨,٦٩٠

صافي الدخل (الخسارة)	١٧,٨٣٨,٨٤٣	١٨,٧٦٨,٦٩٠
ربحية (خسارة) السهم		
ربحية (خسارة) السهم من الانشطة المستمرة الرئيسية	٨.٩٣	٩.٥١
ربحية (خسارة) السهم من صافي الدخل	٥.٩٥	٦.٢٦

التحليل الرأسى لبنود المركز المالي (سابك)		
أولاً : بنود الاصول المتداولة :	**٢٠١٦**	**٢٠١٥**
نقد وما في حكمة	٪٣٨	٪٣٣
مدينون	٪١٨	٪١٧
مبالغ مدفوع مقدما	٪٤	٪٤
مخزون	٪٢١	٪٢١
ذمم مالية	٪١٩	٪٢٦
ثانياً : بند الأصول غير المتداولة :		
استثمار في شركات زميلة	٪٨.١٠	٪٧.٩٠
استثمارات متاحة للبيع	٪٧.٨٠	٪٧.٨٠
ممتلكات ومصانع	٪٨١.٦٠	٪٨٢.٠٠
ذمم مالية جزء ثابت	٪٢.٥٠	٪٢.٣٠
سلف موظفين	٪٠.٠٠	٪٠.٠٠
تكاليف مؤجلة	٪٠.٠٠	٪٠.٠٠
ثالثاً : بند الالتزامات المتداولة :		
دائنون	٪٤٠	٪٣٩
جزء متداول من قروض طويلة الأجل	٪٣٢	٪٣١

مبالغ مستحقة	٪٢٨	٪٣٠

تحليل النسب والمؤشرات المالية – شركة سابك				
اسم النسب	المعادلة	٢٠١٦	٢٠١٥	الوحدة
نسبة التداول	الاصول المتداولة ÷ المطلوبات المتداولة	٢.٦٤	٢.٧٥	مرة
نسبة التداول السريع	(الاصول المتداولة – المخزون) ÷ المطلوبات المتداولة	٢.٠٨	٢.١٧	مرة
نسبة النقدية	النقدية وما حكمها ÷ المطلوبات المتداولة	٠.٩٩	٠.٩١	مرة
راس المال العامل	الاصول المتداولة – المطلوبات المتداولة	٦٧,٣٩٦,٤٢٤	٧٤,٤٥٧,٢٨٤	ألف ريال
معدل دوران الاصول	صافي المبيعات ÷ اجمالى الاصول	٠.٤٢	٠.٤٥	مرة
معدل دوران المدينون	المبيعات ÷ إجمالى المدينون	٦.٧١	٧.٦٤	مرة
معدل دوران االدائنون	المشتريات ÷ اجمالى الدائنون	٦.٣	٨.٩٧	مرة
معدل دوران المخزون	تكلفة البضاعة المباعة ÷ رصيد المخزون	٣.٩٨	٤.٢٦	مرة
متوسط فترة دوران المخزون	٣٦٥ ÷ معدل دوران المخزون	٩٢	٨٦	يوم
معدل دوران صافي رأس المال العامل	صافي المبيعات ÷ صافي رأس المال العامل	١.٩٧	١.٩٩	مرة
نسبة مجمل الربح	مجمل الربح ÷ المبيعات x ١٠٠	٣٠.٨	٢٩.٠٦	٪
نسبة صافي الربح	صافي الربح ÷ المبيعات x ١٠٠	١٣.٤٣	١٢.٦٧	٪
العائد على الاصول	صافي الربح ÷ مجموع الاصول x ١٠٠	٥.٦٣	٥.٧٢	٪
صافي الربح على راس المال	صافي الربح ÷ راس المال العامل	٠.٢٦	٠.٢٥	٪
العائد على حقوق الملكية	صافي الربح ÷ اجمالى حقوق الملكية	٨	٩	٪
ربح السهم	صافي الربح÷ عدد الاسهم	٥.٩٥	٦.٢٦	ريال

ثالثاً: شركة سابتكو

البند	البيان
اسم الشركة	الشركة السعودية للنقل الجماعي (سابتكو)
رأس المال	١,٢٥٠,٠٠٠,٠٠٠ ريال سعودي
سنة التأسيس	١٩٧٩م
النشاط	خدمات النقل داخل المدن . خدمات النقل بين المدن . خدمات النقل الدولي . خدمات العقود والتأجير . خدمات النقل في مواسم الحج والعمرة . خدمات الإعلان علي حافلات ومحطات الشركة . الخدمات المميزة بين الرياض والخبر ومملكة البحرين وما بين مكة المكرمة والمدينة المنورة . – خدمات النقل المدرسي . – نقل الرمل والبحص إلى الدول المجاورة
النظام المستخدم	تخطيط موارد المؤسسة
معلومات أخرى	بلغ عدد المركبات بالشركة (٤٥٠٠) مركبة كما توفر الشركة شبكة خطوط واسعة ومنتظمة بين المدن، تربط أكثر من (٣٨٥) مدينة وقرية وهجرة في مختلف أنحاء المملكة، تعتبر شركة المواصلات العامة شركة تابعة لشركة سابتكو .

القوائم المالية والتحليلات المالية لشركة سابتكو

الميزانية العمومية – ألف ريال سعودي		
بداية الفترة	**٠١-٠١-٢٠١٦**	**٠١-٠١-٢٠١٥**
نهاية الفترة	**٣١-١٢-٢٠١٦**	**٣١-١٢-٢٠١٥**
قائمة المركز المالي		
الأصول		
الأصول المتداولة		
النقدية وأرصدة لدى البنوك	٦٦٧,٢٨٧	٨٣٣,٤٨٥
الاستثمار المتداول	١٠١,٤٩٢	٠
المدينين، صافي	١٣٣,٠٥٠	١٠٨,٢٢٨
المخزون	٤٩,٨٨٥	٥٣,٥١١
مبالغ مدفوعة مقدماً وموجودات أخرى	٤٣,٦٠٨	٣٩,٢٠٨

مستحق من أطراف ذات علاقة	٥٠,١١٩	٢٦,٥٥٢
إجمالي الأصول المتداولة	١,٠٤٥,٤٤١	١,٠٦٠,٩٨٤
الأصول غير المتداولة		
الاستثمارات والاصوال المالية	١٤٨,١٤٣	١٢٤,١١٩
الاصول الثابتة، صافي	١,٥٢٥,٧٢٣	١,٣٨٨,٢٨٨
مصاريف مؤجلة	٢٣,٦٦٦	١٧,٦٥٦
الأصول غير المتداولة الأخري	٢٢,٥٠٠	٣٠,٠٠٠
إجمالي الأصول غير المتداولة	١,٧٢٠,٠٣٢	١,٥٦٠,٠٦٣
إجمالي الأصول	٢,٧٦٥,٤٧٣	٢,٦٢١,٠٤٧
الخصوم وحقوق المساهمين		
الخصوم		
الخصوم المتداولة		
مبلغ مستحق إلى شريك الأقلية قي شركة تابعة	٢٤,٩١٥	٢٤,٦٩٤
قروض قصيرة الأجل	١٠٩,٠٣٣	٦٩,٤١٥
دائنون	١٣,١٠١	١٢,٩٦٢
الدفعات المقدمة من العملاء	١٠,٠٨٥	١٦,٥٤٤
الزكاة وضريبة الدخل المستحقة	١٧,٢٩٥	٣٧,٩٩٠
مصاريف مستحقة ومطلوبات أخرى	١٨٣,٨٠١	٢١٨,١٩١
توزيعات أرباح مستحقة	٨٨,٢٨٧	٨٥,٣١٧
مجموع الخصوم المتداولة	٤٤٦,٥١٧	٤٦٥,١١٣
الخصوم غير المتداولة		
قروض طويلة الأجل	١٣٨,٢٠٠	٥٠,١٦١
دفعة مقدمة من عميل– الجزء غير المتداول	٤٤٩,٤٢١	٤٥٤,٧٩٦
إيرادات مؤجلة	٢,٨٠٢	٩٧١
مكافأة نهاية الخدمة للموظفين	١٣٧,٥١٧	١٢٧,٧٦٧

إجمالي الخصوم غير المتداولة	٧٢٧,٩٤٠	٦٣٣,٦٩٥
إجمالي الخصوم	١,١٧٤,٤٥٧	١,٠٩٨,٨٠٨
حقوق المساهمين		
رأس المال	١,٢٥٠,٠٠٠	١,٢٥٠,٠٠٠
الاحتياطي النظامي	١٧٠,٠٠٦	١٥٧,٢٤٨
الاحتياطي العام	٤٢,٧٣٠	٣٦,٣٥١
المكاسب (الخسائر) غير المحققة الناتجة من تقويم الاوراق المالية المتاحة للبيع	-٣٠,١٥٩	-٣٨,٣٥٤
الأرباح المبقاة (الخسائر المتراكمة)	١٦١,٢٢٢	١١٧,٠٧٥
إجمالي حقوق المساهمين	١,٥٩٣,٧٩٩	١,٥٢٢,٣٢٠
حقوق الأقلية	-٢,٧٨٣	-٨١
إجمالي حقوق الملكية	١,٥٩١,٠١٦	١,٥٢٢,٢٣٩
إجمالي حقوق المساهمين والخصوم	٢,٧٦٥,٤٧٣	٢,٦٢١,٠٤٧

قائمة الدخل - ألف ريال سعودي		
بداية الفترة	**٢٠١٦-٠١-٠١**	**٢٠١٥-٠١-٠١**
نهاية الفترة	**٢٠١٦-١٢-٣١**	**٢٠١٥-١٢-٣١**
قائمة الدخل		
الربح أو الخسارة		
صافي المبيعات	١,١٣٨,٣٥٩	١,١٠٢,٣٠٩
تكلفة المبيعات	٩٠١,٦٥٩	٨٧١,٢٢٢
إجمالي الربح (خسائر)	٢٣٦,٧٠٠	٢٣١,٠٨٧
مصروفات التشغيل [الملخص]		
المصروفات البيع والتوزيع	٤٣,٥٤١	٤٥,٠٤٥
المصروفات العمومية والادارية	٩٦,٨٧٩	٨٤,٢٤٧
مصاريف الاستهلاك والإطفاء	٢,٩٠٤	٢,٨٩٩

إجمالي مصاريف التشغيل	١٤٣,٣٢٤	١٣٢,١٩١
الدخل (خسارة) من العمليات الرئيسية	٩٣,٣٧٦	٩٨,٨٩٦
الإيرادات والمصاريف الأخري		
صافي الدخل (الخسارة) من الاستثمارات بطريقة حقوق الملكية	١٥,٨٢٩	١١,٤١٩
أرباح نزع ملكية أرض	٠	١١٨,٨٠٧
خسارة انخفاض في قيمة استثمار في الشركة الزميلة	٠	٧,٤٥٩
أعباء مالية ـــ بالصافي	٨,٠٦٧	٦,٨٣٦
الايرادات ÷ المصاريف الأخري، صافي	-٣٦,٣١٨	-٢٧,٨١٤
إجمالي الإيرادات والمصاريف الأخري، صافي	-٤٤,٠٨٠	-١٤٣,٧٤٥
إجمالي الدخل (الخسارة) من العمليات المستمرة	١٣٧,٤٥٦	٢٤٢,٦٤١
صافي لدخل (الخسارة) قبل البنود الاستثنائية	١٣٧,٤٥٦	٢٤٢,٦٤١
صافي الدخل (الخسارة)، قبل الاعانات، والزكاة، وضريبة الدخل	١٣٧,٤٥٦	٢٤٢,٦٤١
صافي الدخل (الخسارة)، قبل الزكاة وضريبة الدخل	١٣٧,٤٥٦	٢٤٢,٦٤١
الزكاة	١٢,٥٧٤	٣٣,٨٦٠
صافي الدخل (الخسارة)، قبل حقوق الأقلية	١٢٤,٨٨٢	٢٠٨,٧٨١
حصة الأقلية في الشركات التابعة	-٢,٧٠٢	-٢,٠٨١
صافي الدخل (الخسارة)	١٢٧,٥٨٤	٢١٠,٨٦٢
ربحية (خسارة) السهم [الملخص]		
ربحية (خسارة) السهم من الانشطة المستمرة الرئيسية	٠.٧٥	٠.٧٩
ربحية (خسارة) السهم من صافي الدخل	١.٠٢	١.٦٩
المتوسط المرجح لعدد الأسهم	١٢٥,٠٠٠,٠٠٠	١٢٥,٠٠٠,٠٠٠

التحليل الرأسى لبنود المركز المالي (سابتكو)		
أولاً : بنود الاصول المتداولة :	**٢٠١٦**	**٢٠١٥**

نقد وما في حكمة	٪٦٤	٪٧٩
مدينون	٪١٣	٪١٠
مبالغ مدفوع مقدما	٪٤	٪٤
مخزون	٪٥	٪٥
ذمم مالية	٪١٥	٪٣
ثانياً: بند الأصول غير المتداولة:		
استثمار في شركات زميلة	٪٨.٦٠	٪٨.٠٠
استثمارات متاحة للبيع	٪١.٣٠	٪١.٣٠
ممتلكات ومصانع	٪٨٨.٧٠	٪٨٩.٦٠
ذمم مالية جزء ثابت	٪١.٤٠	٪١.١٠
سلف موظفين	٪٠.٠٠	٪٠.٠٠
تكاليف مؤجلة	٪٠.٠٠	٪٠.٠٠
ثالثاً: بند الالتزامات المتداولة:		
دائنون	٪٣	٪٣
جزء متداول من قروض طويلة الأجل	٪٢٤	٪١٥
مبالغ مستحقة	٪٧٣	٪٨٢

تحليل النسب والمؤشرات المالية – شركة سابتكو				
اسم النسب	المعادلة	٢٠١٦	٢٠١٥	نوع الوحدة
نسبة التداول	الاصول المتداولة ÷ المطلوبات المتداولة	٢.٣٤	٢.٢٨	مرة
نسبة التداول السريع	(الاصول المتداولة – المخزون) ÷ المطلوبات المتداولة	٢.٢٣	٢.١٧	مرة
نسبة النقدية	النقدية وما حكمها ÷ المطلوبات المتداولة	١.٤٩	١.٧٩	مرة
راس المال العامل	الاصول المتداولة – المطلوبات المتداولة	٥٩٨,٩٢٤	٥٩٥,٨٧١	ألف ريال
معدل دوران الاصول	صافي المبيعات ÷ اجمالى الاصول	٠.٤١	٠.٤٢	مرة
معدل دوران المدينون	المبيعات ÷ إجمالى المدينون	٨.٥٦	١٠.١٨	مرة
معدل دوران االدائنون	المشتريات ÷ اجمالى الدائنون	٨٦.٨٩	٨٥.٠٤	مرة
معدل دوران المخزون	تكلفة البضاعة المباعة ÷ رصيد المخزون	١٨.٠٧	١٦.٥٩	مرة
متوسط فترة دوران المخزون	٣٦٥ ÷ معدل دوران المخزون	٢٠	٢٢	يوم
معدل دوران صافي رأس المال العامل	صافي المبيعات ÷ صافي رأس المال العامل	١.٩	١.٨٥	مرة
نسبة مجمل الربح	مجمل الربح ÷ المبيعات x ١٠٠	٢٠.٧٩	٢٠.٩٦	٪
نسبة صافي الربح	صافي الربح ÷ المبيعات x ١٠٠	١١.٢١	١٩.١٣	٪
العائد على الاصول	صافي الربح ÷ مجموع الاصول x١٠٠	٤.٦١	٨.٠٤	٪
صافي الربح على راس المال	صافي الربح ÷ راس المال العامل	٠.٢١	٠.٣٥	٪
العائد على حقوق الملكية	صافي الربح ÷ اجمالى حقوق الملكية	٨	١٤	٪
ربح السهم	صافي الربح÷ عدد الاسهم	١.٠٢	١.٦٩	ريال

ب. المؤسسات التي لا تطبق نظام تخطيط موارد المؤسسة

أولاً: شركة باعظيم

البند	البيان
اسم الشركة	شركة باعظيم
رأس المال	١٠١,٢٥٠,٠٠٠ ريال سعودي
سنة التأسيس	١٩٧٨م
النشاط	تجارة الجملة والتجزئة في المواد الغذائية وادوات النظافة والادوات المنزلية وادوات التجميل وفي مواد المبانى والاجهزة الصناعية
النظام المستخدم	تقليدي
معلومات أخرى	لها شركات تابعة واستثمارات في شركات في الجمهورية اليمنية مثل شركة الموارد للخدمات التعليمية والصحية وشركة يمان للمقاولات العامة، تمتلك عدة فروع في المملكة العربية السعودية في الدمام والمدينة المنورة وبريدة وجدة.

القوائم المالية لشركة باعظيم والتحليلات المالية

الميزانية العمومية		
بداية الفترة	**٠١-٠١-٢٠١٦**	**٠١-٠١-٢٠١٥**
نهاية الفترة	**٣١-١٢-٢٠١٦**	**٣١-١٢-٢٠١٥**
قائمة المركز المالي		
الأصول		
الأصول المتداولة		
النقدية وأرصدة لدى البنوك	٩,٨٦٧,١٦٨	١٢,٢٢٧,٨٩٧
المدينين، صافي	١٢٩,٧١٢,٠٠٤	١١٨,٩٤٠,٨٧٧
مدينون متنوعون	٣,٢١٢,٥٩٥	٤,٣٥٦,١٦١
مدينون أطراف ذات علاقة	٧,٥٤٢,٢٤٧	١,٢٢٠,٩٩٠

المخزون	٥٥,٩٢٨,٥٣١	٤٨,٨٨٢,٦٧٠
مبالغ مدفوعة مقدما ومدينون آخرون	٤,٦٥٨,٤٤٣	٦,٤٦٣,٥٧٨
إجمالي الأصول المتداولة	٢١٠,٩٢٠,٩٨٨	١٩٢,٠٩٢,١٧٣
إجمالي الأصول المتداولة		
الأصول غير المتداولة		
استثمارات	٥٥,٢٥٩,١١٤	٥٧,٢٣٤,٣٢٦
ممتلكات ومصانع ومعدات	١٤,١٨٥,٨٤٧	٩,٥١٢,٨٠٣
موجودات غير ملموسة	٣,٣٥٥,٠٦٩	٢,٧٧٣,٣٠١
إجمالي الأصول غير المتداولة	٧٢,٨٠٠,٠٣٠	٦٩,٥٢٠,٤٣٠
إجمالي الأصول	٢٨٣,٧٢١,٠١٨	٢٦١,٦١٢,٦٠٣
الخصوم وحقوق المساهمين		
الخصوم		
الخصوم المتداولة		
بنوك دائنة	٧٥,٨٠٣,٦٣٥	٦٦,٢٦١,٦٣٤
دائنون تجاريون	٤,١٨٩,٤١٣	٧,٢١٦,٩٥١
دائنون متنوعون	٨٦٤,٤٧٦	١,٦٩٦,٥٢٦
دائنون أطراف ذات علاقة	٨,٩٤٣,٢٢٢	٥,٠٣٣,٥٢٢
مخصص الزكاة	٢,٨٩٦,٢٣٦	٢,٧٤٧,٦٨٥
مجموع الخصوم المتداولة	٩٢,٦٩٦,٩٨٢	٨٢,٩٥٦,٣١٨
الخصوم غير المتداولة		
مكافآت نهاية خدمة للموظفين	٤,٣٩٧,٧٦٧	٣,٧٣٥,٦٨٢
مخصص أخرى	١,١٢٧,٢٥٢	١,١٢٧,٢٥٢
إجمالي الخصوم	٩٨,٢٢٢,٠٠١	٨٧,٨١٩,٢٥٢
حقوق المساهمين		
رأس المال	١٠١,٢٥٠,٠٠٠	١٠١,٢٥٠,٠٠٠

الاحتياطي النظامي	٢٥,٢٣١,٣٠٢	٢١,٩١١,٤٥٥
الاحتياطي العام	٢,٠٠٠,٠٠٠	٢,٠٠٠,٠٠٠
الأرباح المبقاة (الخسائر المتراكمة)	٥٧,٠١٧,٧١٥	٤٨,٦٣١,٨٩٦
إجمالي حقوق المساهمين	١٨٥,٤٩٩,٠١٧	١٧٣,٧٩٣,٣٥١
إجمالي حقوق المساهمين والخصوم	٢٨٣,٧٢١,٠١٨	٢٦١,٦١٢,٦٠٣

قائمة الدخل		
بداية الفترة	**٠١-٠١-٢٠١٦**	**٠١-٠١-٢٠١٥**
نهاية الفترة	**٣١-١٢-٢٠١٦**	**٣١-١٢-٢٠١٥**
قائمة الدخل		
الربح أو الخسارة		
صافي المبيعات	٣٤٣,٤٨٢,١١٣	٣,٥٤٧,٢٦٥
تكلفة المبيعات	(١٩٤,٥٨٥,٧٥٦)	١,٤٦٢,٢١٣
إجمالي الربح (خسائر)	١٤٨,٨٩٦,٣٥٧	٢,٠٨٥,٠٥٢
مصروفات التشغيل		
المصروفات العمومية والادارية	١٨,١٩٠,١٣٤	١٦,٧٨٥,١٥١
مصروفات بيع وتوزيع	٩٣,٤٦٣,٣٤٦	٨٦,٨٢٢,٠٥٣
اهتلاك موجودات ثابتة	١,٣٧٠,٣٤٥	١,١٧٧,٨٠٤
إطفاء موجودات غير ملموسة	٨١,٥٧٢	٨١,٥٧٠
مخصص مكافأة نهاية الخدمة	٧٤٧,٥٩٨	٧١٢,٩٥١
إجمالي مصاريف التشغيل	١١٣,٨٥١,٩٩٥	١٠٥,٥٧٩,٥٢٩
الدخل (خسارة) من العمليات الرئيسية	٣٥,٠٤٣,٣٦٢	٤١,٠٠٠,٢٨٩
الإيرادات والمصاريف الأخري		
ايرادات الاستثمار	٢,٩٠٩,٢٢٥	١,٢٣٦,٦٠٣
ايرادات أخرى , صافي	٣٠٧,٩٢٢	٢٦٦,٨٧٩

فروق عملات	٤٠٣,١٧٣	(٨٢١,٧٩٣)
ديون معدومة	(٢٤٤,٠٠٦)	(٣٥,٧٣١)
بضاعة منتهية الصلاحية	(١,١٥٠,٥٤٤)	(٩٢٨,٨٢٤)
مصروفات تمويل	(١,٠٦٥,٢٨٥)	(١,٠٦٢,٢٥١)
صافي الدخل (الخسارة)، قبل الزكاة وضريبة الدخل	٣٦,٢٠٤,٦٤٧	٣٩,٦٥٥,١٣٢
الزكاة	(٣,٠٠٦,١٧٥)	(٢,٧٤٧,٦٨٥)
صافي الدخل (الخسارة)، قبل حقوق الأقلية	٣٣,١٩٨,٤٧٢	٣٦,٩٠٧,٤٤٧
صافي الدخل (الخسارة)	٣٣,١٩٨,٤٧٢	٣٦,٩٠٧,٤٤٧
ربحية (خسارة) السهم		
ربحية (خسارة) السهم من الانشطة المستمرة الرئيسية	٣.٤٦	٤.٠٥
ربحية (خسارة) السهم من صافي الدخل	٣.٢٨	٣.٦٥

التحليل الرأسى لبنود المركز المالي (باعظيم)		
أولاً: بنود الاصول المتداولة:	**٢٠١٦**	**٢٠١٥**
نقد وما في حكمة	٪٥	٪٦
مدينون	٪٦٢	٪٦٢
مبالغ مدفوع مقدما	٪٧	٪٦
مخزون	٪٢٧	٪٢٥
ذمم مالية	٪٠	٪٠
ثانياً: بند الأصول غير المتداولة:		
استثمار في شركات زميلة	٪٧٥.٩٠	٪٨٢.٣٠
ممتلكات ومصانع	٪١٩.٥٠	٪١٣.٧٠
ذمم مالية جزء ثابت	٪٤.٦٠	٪٤.٠٠

استثمارات متاحة للبيع	٪٠.٠٠	٪٠.٠٠
سلف موظفين	٪٠.٠٠	٪٠.٠٠
تكاليف مؤجلة	٪٠.٠٠	٪٠.٠٠
ثالثاً : بند الالتزامات المتداولة :		
دائنون	٪٥	٪١١
جزء متداول من قروض طويلة الأجل	٪٨٢	٪٨٠
مبالغ مستحقة	٪١٣	٪٩

تحليل النسب والمؤشرات المالية – شركة باعظيم				
اسم النسب	المعادلة	٢٠١٦	٢٠١٥	الوحدة
نسبة التداول	الاصول المتداولة ÷ المطلوبات المتداولة	٢.٢٨	٢.٣٨	مرة
نسبة التداول السريع	(الاصول المتداولة – المخزون) ÷ المطلوبات المتداولة	١.٦٧	١.٧٩	مرة
نسبة النقدية	النقدية وما حكمها ÷ المطلوبات المتداولة	٠.١١	٠.١٥	مرة
راس المال العامل	الاصول المتداولة – المطلوبات المتداولة	١١٨,٢٢٤,٠٠٦	١١٤,١٣٥,٨٥٦	ريال
معدل دوران الاصول	صافي المبيعات ÷ اجمالى الاصول	١.٢١	١.٣٢	مرة
معدل دوران المدينون	المبيعات ÷ إجمالى المدينون	٢.٦٥	٢.٩	مرة
معدل دوران االدائنون	المشتريات ÷ اجمالى الدائنون	٦٧.٩٦	٣٨.٦٤	مرة
معدل دوران المخزون	تكلفة البضاعة المباعة ÷ رصيد المخزون	٣.٤٨	٤.٠٥	مرة
متوسط فترة دوران المخزون	٣٦٥ ÷ معدل دوران المخزون	١٠٥	٩٠	يوم
معدل دوران صافي رأس المال العامل	صافي المبيعات ÷ صافي رأس المال العامل	٢.٩١	٣.٠٢	مرة
نسبة مجمل الربح	مجمل الربح ÷ المبيعات *١٠٠	٤٣.٣٥	٤٢.٥٦	٪

نسبة صافي الربح	صافي الربح ÷ المبيعات * ١٠٠	٩.٦٧	١٠.٧٢	٪
العائد على الاصول	صافي الربح ÷ مجموع الاصول * ١٠٠	١١.٧	١٤.١١	٪
صافي الربح على راس المال	صافي الربح ÷ راس المال العامل	٠.٢٨	٠.٣٢	٪
العائد على حقوق الملكية	صافي الربح ÷ اجمالى حقوق الملكية	١٨	٢١	٪
ربح السهم	صافي الربح÷ عدد الاسهم	٣.٢٨	٣.٦٥	ريال

ثانياً: شركة مطابخ ومطاعم ريدان

البند	البيان
اسم الشركة	شركة مطابخ ومطاعم ريدان
رأس المال	٢٢٥,٠٠٠,٠٠٠ ريال سعودي
سنة التأسيس	١٩٨٩م
النشاط	اقامة مطاعم بيع وجبات الولائم العربية وخدمات الاعاشة المطهية وغير المطهية واقامة الحفلات وادارة وتشغيل وتملك وانشاء مطاعم للشركة وللغير وادارة المصانع التي تنشئها الشركة وتملك وانشاء العقارات لصالح الشركة وتجارة الجملة والتجزئة في الحلويات وبيع وشراء المواشي والمقاولات العامة المتكاملة والاستيراد والتصدير لصالح الشركة والخدمات التجاري
النظام المستخدم	تقليدي
معلومات أخرى	تمتلك مقرات ومطاعم عديدة في عدة مدن في المملكة العربية السعودية مثل فروع في جدة ومكة والرياض والدمام، كما يوجد بها فرع في جمهورية مصر العربية وهي شركة تابعة وبنسبة ملكية ٩٩٪ شركة مطابخ ومطاعم ريدان مصر (شركة ذات مسئولية محدودة) .

القوائم المالية لشركة مطابخ ومطاعم ريدان والتحليلات المالية

الميزانية العمومية		
بداية الفترة	**٠١-٠١-٢٠١٦**	**٠١-٠١-٢٠١٥**
نهاية الفترة	**٣١-١٢-٢٠١٦**	**٣١-١٢-٢٠١٥**
قائمة المركز المالي		
الأصول		
الأصول المتداولة		
النقدية وأرصدة لدى البنوك	٢٠,٤٣١,١٢٢	٤٠,٢١٥,٧٨٤
المدينين، صافي	٧٧٤,٧٣٢	٥٦١,٩٦٠
مدينون أطراف ذات علاقة	٢٥,١١٦,٤٣٦	١٩,١٦٣,٨٢٦
المخزون	٥,٩٨٣,٠٦٨	٦,٦١٧,٢٤٤
مبالغ مدفوعة مقدما	١١,٥٧٥,٣٩٨	١١,١٨٧,٨٤٧

إجمالي الأصول المتداولة	٦٣,٨٨٠,٧٥٦	٧٧,٧٤٦,٦٦١
إجمالي الأصول المتداولة		
الأصول غير المتداولة		
ممتلكات ومصانع ومعدات	٢٥٦,١٩٨,٠٨٠	٢٥٤,٦٤٣,٦٢٥
موجودات غير ملموسة	٣,٣٣٧,٢٦١	٣,٩١٨,٦٢٥
تكاليف مؤجلة	٤٣,٥٣١	٣٣٣,٥٣٠
إجمالي الأصول غير المتداولة	٢٥٩,٥٧٨,٨٧٢	٢٥٨,٨٩٥,٧٨٠
إجمالي الأصول	٣٢٣,٤٥٩,٦٢٨	٣٣٦,٦٤٢,٤٤١
الخصوم وحقوق المساهمين		
الخصوم		
الخصوم المتداولة		
بنوك دائنة	٣٤,٤٢٠,٧٤٩	٤٥,٣١٢,٣٥٠
دائنون تجاريون	١٠,٢٩٠,٣٩٧	٧,٥٣٣,٣٢٢
مصروفات مستحقة ومطلوبات متداولة أخرى	١٦,٦٣٩,٦١٨	٧,٢٣٣,٧٧٢
دائنون أطراف ذات علاقة	١٣٧,٠٠٣	٤٨٣,٠٧٩
مخصص الزكاة	١,٨٦٥,١٣٩	٧٦٤,١٧٢
مجموع الخصوم المتداولة	٦٣,٣٥٢,٩٠٦	٦١,٣٢٦,٦٩٥
الخصوم غير المتداولة		
مكافآت نهاية خدمة للموظفين	١١,٣٠٠,٦٩٤	٨,٧٥٨,٧٥٦
قروض طويلة الأجل	–	٢٣,٠٣٩,١٦٥
إجمالي الخصوم	٧٤,٦٥٣,٦٠٠	٩٣,١٢٤,٦١٦
حقوق المساهمين		
رأس المال	٢٢٥,٠٠٠,٠٠٠	٢٢٥,٠٠٠,٠٠٠
الاحتياطي النظامي	٢٢,٧٦٥,٤١٠	١٨,٥٢٠,٤١١
احتياطي ترجمة عملات أجنبية	٢٤١,٨٨٦	(٦,٠٥٣)

الأرباح المبقاة (الخسائر المتراكمة)	٨٠٣,٤٣٠	٧,٠٩٩
حقوق الملكية غير المسيطرة	(٤,٦٩٨)	(٣,٣١٨)
إجمالي حقوق المساهمين	٢٤٨,٨٠٦,٠٢٨	٢٤٣,٥١٨,١٣٩
إجمالي حقوق المساهمين والخصوم	٣٢٣,٤٥٩,٦٢٨	٣٣٦,٦٤٢,٧٥٥

قائمة الدخل		
بداية الفترة	**٠١-٠١-٢٠١٦**	**٠١-٠١-٢٠١٥**
نهاية الفترة	**٣١-١٢-٢٠١٦**	**٣١-١٢-٢٠١٥**
قائمة الدخل		
الربح أو الخسارة		
صافي المبيعات	٢٩٩,٩٩٣,٦١٦	٣١٤,١٣٠,٠٤٠
تكلفة المبيعات	(٢٢٦,٦٥٩,٦٨٣)	(٢٤٤,٣٦٠,٨٦٠)
إجمالي الربح (خسائر)	٧٣,٣٣٣,٩٣٣	٦٩,٧٦٩,١٨٠
مصروفات التشغيل		
المصروفات العمومية والادارية	(١٩,٧١٥,٩٧٩)	(١٦,١٣٣,٩٣٤)
مصروفات بيع وتوزيع	(٤,٨٤٧,٦٦٤)	(٢,٧٤٦,٩٧٢)
الإيرادات والمصاريف الأخري		
ايرادات أخرى , صافي	٢,٦٨١,٧٨١	٤,١١٠,٣٦٨
مكافآت مجلس الإدارة	(٤٠٠,٠٠٠)	(٤٠٠,٠٠٠)
خسائر فروقات عملة أجنبية	(٢,٥٦٢,٤٠٨)	(٤١٠,٠٥٥)
مصروفات تمويل	(٢,٣١٩,١١٥)	(٤١٠,٠٥٥)
الزكاة	(٣,٧٢١,٩٣٧)	(١,٤٧٥,٤٥١)
صافي الدخل (الخسارة)، قبل حقوق الأقلية	٤٢,٤٥١,٣٧١	٥٠,٢٢٨,٦٧٩
صافي الدخل (الخسارة)	٤٢,٤٤٩,٩٩١	٥٠,٢٢٤,٩٨٢
ربحية (خسارة) السهم		

كي بي إم جي الفوزان وشركاه
محاسبون ومراجعون قانونيون
مركز زهران للأعمال، برج أ، الدور التاسع
شارع الأمير سلطان
ص.ب. ٥٥٠٧٨
جدة ٢١٥٣٤
المملكة العربية السعودية

تلفون +٩٦٦ ١٢ ٦٩٨ ٩٥٩٥
فاكس +٩٦٦ ١٢ ٦٩٨ ٩٤٩٤
إنترنت www.kpmg.com

رقم الترخيص ٤٦/١١/٣٢٣ بتاريخ ١٤١٢/٩/٧هـ

تقرير مراجعي الحسابات

السادة / المساهمون
شركة مطابخ ومطاعم ريدان
(شركة مساهمة سعودية مقفلة)
جدة، المملكة العربية السعودية

الرأي المتحفظ

لقد راجعنا القوائم المالية الموحدة لشركة مطابخ ومطاعم ريدان (الشركة)، والشركة التابعة لها (يشار إليهما معاً بـ"المجموعة") والتي تشمل قائمة المركز المالي الموحدة كما في ٣١ ديسمبر ٢٠١٦م، والقوائم الموحدة للدخل والتدفقات النقدية والتغيرات في حقوق الملكية للسنة المنتهية في ذلك التاريخ، والإيضاحات المرفقة من (١) إلى (٢٨) التي تتضمن ملخص للسياسات المحاسبية الهامة والمعلومات التفسيرية الأخرى.

وفي رأينا، بإستثناء أثر التعديلات المحتملة، والتي كان من الممكن لنا تحديد ضرورتها لو تمكنا من الحصول على أدلة مراجعة بوجود بنود المخزون كما في ٣١ ديسمبر ٢٠١٦م، كما في فقرة أساس الرأي المتحفظ أدناه، أن القوائم المالية الموحدة المرفقة تعرض بعدل، من كافة النواحي الجوهرية، المركز المالي الموحد للمجموعة كما في ٣١ ديسمبر ٢٠١٦م، وأداءها المالي الموحد وتدفقاتها النقدية الموحدة للسنة المنتهية في ذلك التاريخ، وفقاً لمعايير المحاسبة المتعارف عليها الصادرة من الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين.

أساس الرأي المتحفظ

تم تعيننا كمراجعي حسابات للشركة بعد نهاية السنة المالية المنتهية في ٣١ ديسمبر ٢٠١٦م، وبالتالي، لم نتمكن من حضور جرد كميات المخزون كما في ٣١ ديسمبر ٢٠١٦م، كما أننا لم نتمكن من الحصول على أدلة مراجعة ملائمة فيما يتعلق بوجود كميات المخزون كما في ٣١ ديسمبر ٢٠١٦م من خلال تطبيق أي إجراءات مراجعة بديلة أخرى، ونظراً للتأثير المباشر لأرصدة المخزون على النتائج المالية للشركة وتدفقاتها النقدية فإننا لم نتمكن من تحديد ما إذا كان هناك تعديلات ضرورية على بنود المخزون وصافي الدخل والتدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية كما في والسنة المنتهية في ٣١ ديسمبر ٢٠١٦م.

تمت مراجعتنا وفقاً لمعايير المراجعة الدولية المعتمدة في المملكة العربية السعودية. إن مسؤوليتنا بموجب تلك المعايير تم توضيحها في قسم "مسؤوليات مراجعي الحسابات حول مراجعة القوائم المالية الموحدة" في تقريرنا. إننا مستقلون عن المجموعة وذلك وفقاً لقواعد آداب وسلوك المهنة المعتمدة في المملكة العربية السعودية ذات الصلة بمراجعتنا للقوائم المالية الموحدة، كما أننا إلتزمنا بمسؤوليتنا الأخلاقية الأخرى وفقاً لتلك القواعد. ونعتقد أن أدلة المراجعة التي حصلنا عليها كافية وملائمة لأن تكون أساساً لإبداء رأينا المتحفظ.

لفت إنتباه

وبدون إعتبار ذلك تحفظاً آخر نود أن نلفت الإنتباه إلى الأمور المبينة بالإيضاحات التالية حول القوائم المالية الموحدة المرفقة:

- الإيضاح رقم (٨): تتضمن الممتلكات والمعدات أرض بقيمة ١,٩ مليون ريال سعودي مسجلة بإسم مالكها السابق ولاتزال الشركة بصدد إستكمال الإجراءات النظامية لنقل ملكيتها بإسم الشركة.
- الإيضاح (٢٥): كما في ٣١ ديسمبر ٢٠١٦م لدى الشركة التابعة بمصر مبلغ ١,٦ مليون ريال سعودي مستحق من أحد المساهمين، الأمر الذي قد يعتبر مخالفاً لنظام الشركات السعودي.

كي بي إم جي الفوزان وشركاه محاسبون ومراجعون قانونيون، شركة مهنية مسجلة في المملكة العربية السعودية وعضو غير شريك في شبكة شركات كي بي إم جي المستقلة والتابعة لـ كي بي إم جي العالمية، شركة تعاونية سويسرية.

KPMG

أمور المراجعة الرئيسة

إن أمور المراجعة الأساسية هي تلك الأمور التي كانت، بحسب حكمنا المهني، لها أهمية بالغة أثناء مراجعتنا للقوائم المالية للفترة الحالية. وقد تم تناول هذه الأمور في سياق مراجعتنا للقوائم المالية ككل، وعند تكوين رأينا حولها، ولا نقدم رأياً منفصلا حول تلك الأمور. فيما يلي وصف لكل أمر من أمور المراجعة الأساسية وكيفية معالجته:

عنوان الخطر	أمر المراجعة الرئيسي	إجراء المراجعة
تحقق الإيرادات	تعتبر الإيرادات عنصراً مهماً لأداء الشركة وربحيتها. هذا وتنص معايير المراجعة علي أهمية تقييم مخاطر تجاوز الإدارة للضوابط الداخلية عند إثبات تحقق الإيرادات، والتي قد ينشأ عنها مخاطر متلازمة لها وذلك بأن يتم إثبات الإيرادات بأكثر من قيمتها الفعلية لزيادة الربحية. نظراً لأهمية مبلغ الإيرادات والمخاطر الكامنة لإثبات الإيرادات بأعلى من قيمتها الفعلية، فأن تحقق الإيرادات يعد أحد أمور المراجعة الهامة.	تضمنت إجراءات المراجعة التي قمنا بها من بين أمور أخرى بناءً على حكمنا، ما يلي: - إختبار تصميم إجراءات الرقابة وفعاليتها التشغيلية فيما يتعلق بإثبات الإيرادات والذمم المدينة الخاصة بها. - إجراءات تحليلية، مفصله لإيرادات الفروع. - فحصاً على أساس العينة، لمراجعه الإيردات. - إجراءات القطع للتأكد من تسجيل الإيرادات في فتراتها الصحيحة.
المخزون	يعتبر المخزون من الأمور الهامة نظراً لطبيعة نشاط الشركة الذي يعتمد على المخزون بصورة أساسية في توليد الإيرادات وبالتالي ونظراً لطبيعة المخزون المتمثلة في المواد الغذائية القابلة للتلف أو لإنتهاء صلاحيتها، فإن المخزون يعد أحد الأمور الجوهرية نظراً لتأثيره على نتائج الأعمال.	تضمنت إجراءات المراجعة التي قمنا بها من بين أمور أخرى بناءً على حكمنا، ما يلي: - إختبار تصميم إجراءات الرقابة وفعاليتها التشغيلية فيما يتعلق بإثبات المخزون. - إجراءات تحليلية، جوهريه مفصله للمخزون. - إختبار صحة قياس المخزون بسعر التكلفة أو صافي القيمة القابلة للإسترداد أيهما أقل. وكذلك فحص سياسية الشركة لتحديد التكلفة بإستخدام طريقة المتوسط المرجح. - إختبار الحركة على المخزون في الفترة اللاحقة للقوائم المالية للتأكد من عدم الحاجة لتكوين مخصص مخزون بطيء الحركة أو تالف. - لم نتمكن من حضور جرد المخزون كما في ٣١ ديسمبر ٢٠١٦م فقد قمنا بالتحفظ في تقريرنا كما هو موضح في فقرة أساس الرأي المتحفظ أعلاه.

مسؤوليات الإدارة والمكلفين بالحوكمة عن القوائم المالية الموحدة:

إن الإدارة مسؤولة عن إعداد القوائم المالية الموحدة وعرضها بشكل عادل وفقاً لمعايير المحاسبة المتعارف عليها في المملكة العربية السعودية وأحكام نظام الشركات والنظام الأساسي للشركة، وعن أنظمة الرقابة الداخلية التي تراها الإدارة ضرورية لتمكينها من إعداد قوائم مالية موحدة خالية من الأخطاء الجوهرية، سواءً كانت ناتجة عن غش أو خطأ.

عند إعداد القوائم المالية الموحدة، فإن الإدارة مسؤولة عن تقييم مقدرة المجموعة على الاستمرار في أنشطتها وفقاً لمبدأ الإستمرارية وعن الإفصاح عن الأمور ذات العلاقة بالإستمرارية وتطبيق مبدأ الاستمرارية حال وجودها المحاسبي ما لم تكن هناك نية لتصفية المجموعة أو إيقاف عملياتها، أو ليس هناك خيار بديل بخلاف ذلك.

إن المكلفين بالحوكمة مسؤولون عن الإشراف على عملية التقرير المالي في المجموعة.

التحليل الرأسى لبنود المركز المالي (ريدان)		
أولاً: بنود الاصول المتداولة:	٢٠١٦	٢٠١٥
نقد وما في حكمة	٪٣٢	٪٥٢
مدينون	٪١	٪١
مبالغ مدفوع مقدما	٪٥٧	٪٣٩
مخزون	٪٩	٪٩
ذمم مالية	٪٠	٪٠
ثانياً: بند الأصول غير المتداولة:		
تكاليف مؤجلة	٪٠.٠٢	٪٠.١٠
ممتلكات ومصانع	٪٩٨.٧٠	٪٩٨.٤٠
ذمم مالية جزء ثابت	٪١.٣٠	٪١.٥٠
ثالثاً: بند الالتزامات المتداولة:		
دائنون	٪١٦	٪١٢
جزء متداول من قروض طويلة الأجل	٪٥٤	٪٧٤
مبالغ مستحقة	٪٢٩	٪١٤

تحليل النسب والمؤشرات المالية – شركة ريدان				
اسم النسب	المعادلة	٢٠١٦	٢٠١٥	الوحدة
نسبة التداول	الاصول المتداولة ÷ المطلوبات المتداولة	١.٠١	١.٢٧	مرة
نسبة التداول السريع	(الاصول المتداولة – المخزون) ÷ المطلوبات المتداولة	٠.٩١	١.١٦	مرة
نسبة النقدية	النقدية وما حكمها ÷ المطلوبات المتداولة	٠.٣٢	٠.٦٦	مرة

راس المال العامل	الاصول المتداولة – المطلوبات المتداولة	٥٢٧,٨٥٠	١٦,٤١٩,٩٦٦	ريال
معدل دوران الاصول	صافي المبيعات ÷ اجمالى الاصول	٠.٩٣	٠.٩٣	مرة
معدل دوران المدينون	المبيعات ÷ إجمالى المدينون	٨.٠١	١٠.١٦	مرة
معدل دوران االدائنون	المشتريات ÷ اجمالى الدائنون	٢٩.١٥	٣٥.٢٤	مرة
معدل دوران المخزون	تكلفة البضاعة المباعة ÷ رصيد المخزون	٣٧.٨٨	٣٦.٩٣	مرة
متوسط فترة دوران المخزون	**٣٦٥** ÷ معدل دوران المخزون	١٠	١٠	يوم
معدل دوران صافي رأس المال العامل	صافي المبيعات ÷ صافي رأس المال العامل	٥٦٨.٣	١٩.١	مرة
نسبة مجمل الربح	مجمل الربح ÷ المبيعات x **١٠٠**	٢٤.٤٥	٢٢.٢١	٪
نسبة صافي الربح	صافي الربح ÷ المبيعات x **١٠٠**	١٤.١٥	١٥.٩٩	٪
العائد على الاصول	صافي الربح ÷ مجموع الاصول x **١٠٠**	١٣.١٢	١٤.٩٢	٪
صافي الربح على راس المال	صافي الربح ÷ راس المال العامل	٨٠.٤٢	٣.٠٦	٪
العائد على حقوق الملكية	صافي الربح ÷ اجمالى حقوق الملكية	١٧	٢١	٪
ربح السهم	صافي الربح÷ عدد الاسهم	١.٨٩	٢.٢٣	ريال

ثالثاً: شركة الكثيري القابضة

البند	البيان
اسم الشركة	شركة الكثيري القابضة
رأس المال	٣١,٣٩٥,٠٠٠ ريال سعودي
سنة التأسيس	٢٠٠٨م
النشاط	تتمثل الأنشطة الرئيسية للشركة في مقاولات عامة للمباني إنشاء وهدم وترميم وحفر وأعمال المياه والصرف الصحي وأعمال الطرق والجسور والسفلته والإنارة والأعمال الكهربائية والميكانيكية والصيانة والنظافة والتشغيل وشراء وتملك الأراضي والعقارات لصالح الشركة وتجارة الجملة والتجزئة في مواد البناء والخرسانة الجاهزة.
النظام المستخدم	تقليدي
معلومات أخرى	في عام ٢٠١٧م تم تحويل الشركة الى شركة مساهمة، يقع مقر الشركة في الرياض، لها مقرات عديدة في عدة مدن في المملكة العربية السعودية.

القوائم المالية لشركة الكثيري القابضة والتحليلات المالية

الميزانية العمومية		
بداية الفترة	**٠١-٠١-٢٠١٦**	**٠١-٠١-٢٠١٥**
نهاية الفترة	**٣١-١٢-٢٠١٦**	**٣١-١٢-٢٠١٥**
قائمة المركز المالي		
الأصول		
الأصول المتداولة		
النقدية وأرصدة لدى البنوك	٢٣٩,٠٧٢	٣,٠٩٩,٧٠٥
المدينين، صافي	١١,٢٩٥,٥١١	١٥,٥٠٥,٢١٠
نأمينات خطاب ضمان	١,٠٠٠,٠٠٠	١,٠٠٠,٠٠٠
مدينون أطراف ذات علاقة	١,٨٣٠,٠٠٠	
المخزون	١٠,٣١٨,٦٦٢	٥٢,٨٠٨
مبالغ مدفوعة مقدما ومدينون آخرون	٣٠١,٦٢٢	١٠٠,٣٣٢

إجمالي الأصول المتداولة	٢٤,٩٨٤,٨٦٧	١٩,٧٥٨,٠٥٥
إجمالي الأصول المتداولة		
الأصول غير المتداولة		
مشاريع تحت التنفيذ		٥,٧٠٢,٦٨٥
ممتلكات ومصانع ومعدات	٢٢,٢١١,٩٩٩	١٠,٠٠٠,٨٦٤
إجمالي الأصول غير المتداولة	٢٢,٢١١,٩٩٩	١٥,٧٠٣,٥٤٩
إجمالي الأصول	٤٧,١٩٦,٨٦٦	٣٥,٤٦١,٦٠٤
الخصوم وحقوق المساهمين		
الخصوم		
الخصوم المتداولة		
بنوك دائنة	٤,٨٨٦,٣٦٩	٧,٠٢٥,٦٦٣
دائنون تجاريون	٩,٨١٤,٠٧٥	٦,٥٢٣,٩٤٨
أوراق دفع	٣٧٢,٥٥٤	١,٦١٨,٦٦٤
مصروفات مستحقة ومطلوبات أخرى	١,١٧١,٨١٧	٦٣٥,٦٣٢
مخصص الزكاة	٢٠٣,٧٩٠	١٩٩,٤٣٥
مجموع الخصوم المتداولة	١٦,٤٤٨,٦٠٥	١٦,٠٠٣,٣٤٢
الخصوم غير المتداولة		
مكافآت نهاية خدمة للموظفين	٣٤,٦٥٠	
أوراق دفع طويلة الأجل	٣,٣٩١,٠٤٦	
إجمالي الخصوم	١٩,٨٧٤,٣٠١	١٦,٠٠٣,٣٤٢
حقوق المساهمين		
رأس المال	٥,٠٠٠,٠٠٠	٥,٠٠٠,٠٠٠
الاحتياطي النظامي	٢,١١٤,٦٦٤	١,٣٢٣,٢٦٠
الأرباح المبقاة (الخسائر المتراكمة)	٢٠,٢٠٧,٩٠١	١٣,٠٨٦,١٢٦
رأس المال الإضافي		٤٨,٨٧٦

إجمالي حقوق المساهمين	٢٧,٣٢٢,٥٦٥	١٩,٤٥٨,٢٦٢
إجمالي حقوق المساهمين والخصوم	٤٧,١٩٦,٨٦٦	٣٥,٤٦١,٦٠٤

قائمة الدخل		
بداية الفترة	**٢٠١٦-٠١-٠١**	**٢٠١٥-٠١-٠١**
نهاية الفترة	**٢٠١٦-١٢-٣١**	**٢٠١٥-١٢-٣١**
قائمة الدخل		
الربح أو الخسارة		
صافي المبيعات	٥٣,٤٨٣,٩٨٤	٥٢,٩٧٧,٠٥٥
تكلفة المبيعات	(٤١,٩٣٤,١٩٢)	(٤٢,٨٩٦,٤٣٤)
إجمالي الربح (خسائر)	١١,٥٤٩,٧٩٢	١٠,٠٨٠,٦٢١
مصروفات التشغيل		
المصروفات العمومية والادارية	(١,٣٢٣,٠١١)	(٧٧١,٤٦٢)
اهتلاك موجودات ثابتة	(١,٦٥٨,٢٩٦)	(١,١٧٠,٠٢١)
الدخل (خسارة) من العمليات الرئيسية	٨,٥٦٨,٤٨٥	٨,١٣٨,٩٥٨
الإيرادات والمصاريف الأخري		
ايرادات الاستثمار		١٩٩,٠٠٠
مصروفات تمويل	(٤٥١,٥١٦)	(٣٦٣,٢١٦)
صافي الدخل (الخسارة)، قبل الزكاة وضريبة الدخل	٨,١١٦,٩٦٩	٧,٩٧٧,٣٦٥
الزكاة	(٢٠٣,٧٩٠)	(١٩٩,٤٣٥)
صافي الدخل (الخسارة)	٧,٩١٣,١٧٩	٧,٧٧٧,٩٣٠
ربحية (خسارة) السهم		
ربحية (خسارة) السهم من الانشطة المستمرة الرئيسية	٣.٤٦	٤.٠٥
ربحية (خسارة) السهم من صافي الدخل	٣.٢٨	٣.٦٥

التحليل الرأسى لبنود المركز المالي (الكثيري)		
أولاً : بنود الاصول المتداولة :	٢٠١٦	٢٠١٥
نقد وما في حكمة	٪٠.٩٦	٪١٥.٦٩
مدينون	٪٤٥.٢١	٪٧٨.٤٨
مبالغ مدفوع مقدما	٪١٢.٥٣	٪٥.٥٧
مخزون	٪٤١.٣٠	٪٠.٢٧
ذمم مالية	٪٠	٪٠
ثانياً : بند الأصول غير المتداولة :		
ممتلكات ومصانع	٪١٠٠.٠٠	٪٦٣.٧٠
مشاريع تحت التنفيذ	٪٠.٠٠	٪٣٦.٣٠
ثالثاً : بند الالتزامات المتداولة :		
دائنون	٪٦٠	٪٤١
جزء متداول من قروض طويلة الأجل	٪٣٢	٪٥٤
مبالغ مستحقة	٪٨	٪٥

تحليل النسب والمؤشرات المالية – شركة الكثيري				
اسم النسب	المعادلة	٢٠١٦	٢٠١٥	نوع الوحدة
نسبة التداول	الاصول المتداولة ÷ المطلوبات المتداولة	١.٥٢	١.٢٣	مرة
نسبة التداول السريع	(الاصول المتداولة – المخزون) ÷ المطلوبات المتداولة	٠.٨٩	١.٢٣	مرة
نسبة النقدية	النقدية وما حكمها ÷ المطلوبات المتداولة	٠.٠١	٠.١٩	مرة

راس المال العامل	الاصول المتداولة – المطلوبات المتداولة	٨,٥٣٦,٢٦٢	٣,٧٥٤,٧١٣	ريال
معدل دوران الاصول	صافي المبيعات ÷ اجمالى الاصول	١.١٣	١.٤٩	مرة
معدل دوران المدينون	المبيعات ÷ إجمالى المدينون	٣.٧١	٣.١٩	مرة
معدل دوران االدائنون	المشتريات ÷ اجمالى الدائنون	٥.٤٥	٨.١٢	مرة
معدل دوران المخزون	تكلفة البضاعة المباعة ÷ رصيد المخزون	٤.٠٦	٨١٢.٣١	مرة
متوسط فترة دوران المخزون	**٣٦٥** ÷ معدل دوران المخزون	٩٠	٠.٤	يوم
معدل دوران صافي رأس المال العامل	صافي المبيعات ÷ صافي رأس المال العامل	٦.٣	١٤.١	مرة
نسبة مجمل الربح	مجمل الربح ÷ المبيعات x **١٠٠**	٢١.٥٩	١٩.٠٣	٪
نسبة صافي الربح	صافي الربح ÷ المبيعات x **١٠٠**	١٤.٨	١٤.٦٨	٪
العائد على الاصول	صافي الربح ÷ مجموع الاصول x **١٠٠**	١٦.٧٧	٢١.٩٣	٪
صافي الربح على راس المال	صافي الربح ÷ راس المال العامل	٠.٩٣	٢.٠٧	٪
العائد على حقوق الملكية	صافي الربح ÷ اجمالى حقوق الملكية	٢٩	٤٠	٪
ربح السهم	صافي الربح÷ عدد الاسهم	١,٥٨٢.٦٤	١,٥٥٥.٥٩	ريال