

التحليل الاستراتيجي لتدعيم الإدارة الإستراتيجية في تكامل مصدرية إدارة البيانات

الدكتور نبيل سعيد عبده المعمرى

أستاذ المحاسبة الإدارية المشارك - كلية العلوم الإدارية - جامعة عز

الدكتور محمد سيف مرشد الشرعبي

استاذ المراجعة المساعد - كلية العلوم الادارية - جامعة عز

مقدمة البحث

مقدمة:

في ضوء تطورات المحاسبة الإدارية وأدوات التحليل الاستراتيجي والتي تعد الداعم لتقديم بيانات ومعلومات استراتيجية متكاملة عن كافة جوانب الأداء الاستراتيجي، واستخدام نظم معلومات محاسبية قائمة على أساس محاسبة الأنشطة والتي تتناسب مع رؤية وإدارة منشآت الأعمال الإستراتيجية وتقديم تقارير عن الأعمال الإستراتيجية متابعة تحليل مسببات الأحداث الاقتصادية وفي لحظة حدوثه بهدف تجنب المؤثرات والتأثيرات الناتجة من أزمات اقتصادية عالمية. ولذا يتوجب التركيز على البعد الاستراتيجي وبرؤية متكاملة عن كافة جوانب أداء الأعمال على المستوى الكلي والجزئي لتلك الوحدات الإستراتيجية بهدف أن تعطي مناظير متكامل للإدارة الإستراتيجية وإدارة التكاليف وفي مقياس استراتيجي متكامل رؤية تحقيق الأهداف الإستراتيجية تتناسب وتقلبات الظروف البيئية المحلية والعالمية.

وتلك يؤدي الى تدعيم مصدريّة البيانات والمعلومات وتكوين قاعدة بيانات وإدارتها على اعتبار أنها تعد مصدر قيمة لمنشآت الأعمال في العملية الإدارية واتخاذ القرارات المبنية على معلومات تكامل الأداء الاستراتيجي بهدف مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة في نظم التصنيع، والناجئة عن منافسة شديدة مليئة بالتغيرات اليومية للأحداث الاقتصادية وفي بيئات متسارعة العوامل المؤثرة في بناء وتنفيذ الاستراتيجيات في إدارة الأعمال وعملية التخطيط والتحليل الاستراتيجي.

وعليه يستوجب إعادة هندسة نظم المعلومات المحاسبية التقليدية والتي تركز على جانب الأعمال المالية قصيرة الأجل، لسبب عدم قدرتها على تلبية متطلبات بيئات الأعمال الحديثة والتي تركز في إدارة الأعمال الاستراتيجية بتنفيذ وتطبيق أدوات تكتيكية إستراتيجية قائمة على أساس مفهوم محاسبة الإدارة المستندة على تكامل معلومات الأنشطة الإستراتيجية، والتي تستوجب استخدام نظم المحاسبة الإدارية بأدواتها الحديثة و الأكثر تقدم وتطور في معالجة عمليات الأعمال الداخلية والخارجية على مستوى تحقيق ريادة تنافسية متكاملة جوانب الأداء الاستراتيجي.

طبيعة مشكلة البحث وأهميته:

تتأني أهمية البحث من ملائمة بيئة الأعمال التي تتفاعل فيها البيئة الداخلية على مستوى أنظمة منشآت الأعمال والبيئة الخارجية على المستوى المحلي والدولي مع البيئة التي يعمل بها النظام المحاسبي وفق طبيعة النشاط التي من اجلها بدأ حياته وبما تليها متطلبات اتخاذ القرارات بالتركيز على أهداف ومؤشرات مقياس البعد الاستراتيجي بهدف تقديم معلومات تليها متطلبات الإدارة الإستراتيجية عن مختلف الأنشطة الإستراتيجية بما يتناسب ورؤية ومهمة بيئة الأعمال بهدف تدعيم خصائص عمليات الأعمال الداخلية وتقييم الأداء الداخلي و تقارير موازنة موارد الأنشطة التشغيلية الداخلة في العمليات التصنيعية والتي

تنتهي بتقديم منتجات او خدمات بتكلفة معقولة وأسعار مناسبة وتدعم المقدرة الربحية وعدم التعثر ومواجهة كافة التغيرات المستقبلية.

ومن تلك فان تقارير المحاسبة الإدارية تدعم الإدارة الإستراتيجية وتقدم ميزة تنافسية ليس في مجال تقديم المنتجات والخدمات فحسب بل في مجال مصدريّة إدارة البيانات والمعلومات المؤدية لضمان الاستمرارية وتدعيم القدرة التنافسية المعبرة عن الأداء الحقيقي عن مختلف جوانب الأداء الاستراتيجي وتلبية متطلبات الإدارة الإستراتيجية في التحليل الاستراتيجي وتدعيم تكامل معلومات تقارير المحاسبة الإدارية.

أهداف البحث :

يهدف البحث الى تقديم اطار مقترح للتحليل الاستراتيجي لتدعيم الإدارة الاستراتيجية في تكامل مصدريّة ادارة البيانات والمعلومات المحاسبية ، وكذلك تدعيم تقارير المحاسبة الإدارية مستندة على رؤية إستراتيجية الأعمال وطبيعة مهمتها وبما يتناسب ومدخل التحليل الاستراتيجي القائم على أساس الأنشطة والتي تساهم في تتبع مسببات الأنشطة عند تصميم وتحليل النظام المحاسبي لإستراتيجية الأعمال على مستوى وحدات الأعمال الحكومية والخاصة ، وأهمية الرقابة والتعلم الاستراتيجي المدعومة بنظام القياس المتوازن للأداء الاستراتيجي ورقابة المهام المستندة على التحليل الاستراتيجي لكافة المستويات الإدارية.

منهجية البحث:

في ضوء اهداف البحث وأهميته تركز منهجية البحث على منهج التحليل العلمي القائم على مدخل دراسة الحالة للتحليل الاستراتيجي بهدف تدعيم الإدارة الإستراتيجية في تكامل مصدريّة إدارة البيانات والمعلومات المحاسبية بهدف تقديم صورة واضحة عن عمليات الأعمال التشغيلية الإستراتيجية، وتدعيم تقارير المحاسبة

الإدارية بتقديم تقارير تلبية متطلبات اتخاذ القرارات وتحقيق أغراض التحليل الاستراتيجي في كافة جوانب أداء وحدات منشآت الأعمال .

وعليه يركز البحث على تقديم إطار مقترح للتحليل الاستراتيجي لتدعيم الادارة الإستراتيجية في تكامل مصدرية إدارة البيانات والمعلومات المحاسبية بهدف تدعيم تقارير المحاسبة الإدارية وتحسين الأداء الاستراتيجي.

خطة البحث:

- على ضوء أهداف ومنهجية البحث تم تقسيم خطة البحث الى:
- أولاً: التحليل الاستراتيجي وتدعيم معلومات المحاسبة الإدارية.
 - ثانياً : تقارير المحاسبة الإدارية و تدعيم معلومات اتخاذ القرارات.
 - ثالثاً : الأعمال الإستراتيجية ونظام التعلم الاستراتيجي.
 - رابعاً : التحليل الاستراتيجي وتكامل معلومات جوانب الأداء الاستراتيجي.
 - خامساً: تدعيم مصدرية ادارة البيانات والمعلومات وتحسين أداء الأعمال الاستراتيجية.

وينتهي البحث بالنتائج والتوصيات.

أولاً: التحليل الاستراتيجي وتدعيم معلومات المحاسبة الإدارية:

تتطلب متطلبات اتخاذ القرارات على المستوى الداخلي والخارجي ويجب أن تكون مرنة وقابلة للتعديل من مرونة وقابلية نظامها المحاسبي والذي يناسب متطلبات بيئة وطبيعة أنشطة منشآت الأعمال لسبب أن البيانات والمعلومات لأثقل أهمية عن تلك المنتجات والخدمات التي تنتج وتقدم ، إضافة الى ذلك تستخدم في عملية القياس المحاسبي أكان ، تقليدي وفق بيئته المحاسبية او متقدم يتفق ومتطلبات التغيرات المتسارعة، يلبي احتياجات المستخدمين والمستفيدين على المستوى الداخلي والخارجي. Hansen, D. and M. Mowen, 2003.

كما أن التحليل الاستراتيجي يؤدي الى تحسين الأداء التشغيلي لمنشآت الأعمال بتبني أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة في بناء وتنفيذ إستراتيجية الأعمال ، وتتبع الأنشطة التشغيلية التي تضيف قيمة والتخلص من تلك التي لا تضيف قيمة، ويتم من خلال تطبيق مدخل تحليل القيمة والإدارة على أساس النشاط بهدف التركيز على الإبعاد الإستراتيجية وذلك لربط كافة جوانب الأداء وتخطيط الأعمال والربط والتوصيل الأعمال الإستراتيجية على ضوء الرؤية الإستراتيجية وقياس الأداء الاستراتيجي تدعيماً للقدرة التنافسية في بيئة منشآت الأعمال.

كما أن تصميم وتحليل نظامه المحاسبي أكان على المستوى الحكومي او على مستوى منشآت الأعمال الخاصة يترجم رؤية ومهمة أنشطة إعمالها ويوفر البيانات والمعلومات وتدعيمات إعداد الموازنات على مستوى الأنشطة بم يلبي متطلبات القياس المحاسبي المتوازن للأداء الحوكمي وكذلك فأن الاهتمام بمصادر البيانات والمعلومات وبيئتها الداخلية والخارجية تساهم في استخدام تحليل الرؤية والمهمة على اعتبار إنهما ركيزتان أساسيتين لتحليل سلسلة القيمة الداخلية والخارجية وهندسة القيمة وإعادة التحليل الهندسي وخصائص العمليات التصنيعية والمالية Bet

لتوافق والتبادل وتلبية طموحات منشآت الأعمال وكافة مستوياتها من التقارير والتي تحوي البيانات والمعلومات حينما يتم التوصيل من وإلى المستويات الإستراتيجية.

- تحليل رؤية ومهمة إستراتيجية الأعمال :

يمكن النظر لمنشآت الأعمال بيئة الأعمال، بأنها تتكون من نظام معلومات معين ، وتشمل مجموعة من الأنظمة الفرعية ، حسب طبيعة أنشطة المنشأة ، وبما يخدم إستراتيجيتها، ورؤيتها، ويحقق أهدافها الإستراتيجية ، ويمكن ربط بيئة الأعمال بمقومات عملية تصميم نظم المعلومات المحاسبية. كما أن تحليل الرؤية الإستراتيجية تؤدي الى تدعيم الميزة التنافسية وتدعيم مصادر الحصول على المعلومات عن كافة جوانب الأداء الاستراتيجي وتقديم تقارير موضحة كافة جوانب الأداء الاستراتيجي تعطي رؤية واضحة وتدعم قدرات الإدارة الاستراتيجية في اتخاذ القرارات.

إضافة الى ذلك ومن خلال استخدام مدخل تحليل القيمة بتتبع الأنشطة التي تصييف قيمة وتلك التي لاتصنيف قيمة، بهدف تدعيم تكامل المعلومات وتحقيق الأهداف الإستراتيجية وذلك بهدف ترجمة إستراتيجية منشآت الأعمال الى رؤية واضحة ومن ثم الى مؤشرات قابلة للقياس والتحليل الإستراتيجية وتؤدي الى تعديل الإستراتيجية الحالية بما يتناسب وطبيعة أعمال منشآت الأعمال.

وتلك تتناسب مع القياس المتوازن للأداء الاستراتيجي والتي يسهم في تحسين الأداء من خلال عملية التطوير والتحسين المستمر على مستوى الأداء الكلي والجزئي ويؤدي الى خلق قيمة مضافة لمنشآت الأعمال.

- بيئة أنشطة الأعمال الإستراتيجية: Business Environment of Strategic

في منشآت الأعمال تتكون البيئة من بيئة خارجية ذات طبيعة اقتصادية مورديه واجتماعية وتقنية وسياسية ، وتعد مصدر بيانات خارجي لمنشآت الأعمال ، تؤثر فيها كبيرة وتتأثر بها ومليئة بالتحديات التي تعترض حياة منشآت الأعمال

وتقل فرصها في السوق ، وتكون البقاء والنمو والمنافسة لتلك التي تستحق البقاء في بيئة تشبها العديد من المتغيرات لمتطلبات هذه البيئة ، والبيئة الداخلية وتحتوي على الأنظمة وقانون مزاوله الأعمال واللوائح التي يعطيها صلاحية الاستمرارية ومزاوله أعمال تفيد وتنتج وتخدم ويتنافس من تلك بكفاءتها.

ومن تلك البيئتين يتسنى الحصول على المعلومات ويأخذ بهما مصممي ومحلي الأنظمة وفي مقدمتهم مصممي ومحلي نظم المعلومات المحاسبية. ويستفاد من تلك البيئتين الاهتمام بمصادر البيانات والمعلومات أذا ما نظرة إليهما منشآت الأعمال ووحدات الدولة على اعتبار تلك مصدر معرفي يلبي متطلباتها من البيانات والمعلومات. ومع ذلك رأس المال جبان يعيش في أجواء هادئة وبيئة هادفة، كيف تتقدم ولا تتقدم. Hansen, D. and M. Mowen,2003 and Kaplan, 2004

- طبيعة أنشطة منشآت الأعمال: Neutrality of Activities for Baseness Firms

لابد من التعرف على طبيعة أنشطة الأعمال من صناعية وتجارية وخدمية ، وذلك في ضوء رؤية وإستراتيجية المنشأة ، والذي على أساسها يتم وضع الهيكل التنظيمي ومستوياته الإدارية المختلفة بهدف تحديد أنظمتها الفرعية ، والتي تكون النظام المحاسبي على مستوى المنشأة .

وترتبط طبيعة الأنشطة بالبيئة المستهدفة والوعي الثقافي للبيئة وفي بعض الأحيان العادات والتقاليد خاصة إذا ما نظرت إلى البيئات المتقدمة كالبيئة الأمريكية والأوروبية تلك البيئات التي تساهم في خلق وعى ثقافي جاذبة لعملية الاستثمارات وتطبيق أدوات إدارية بهدف الرقابة تؤدي إلى عدم تعارض المصالح بين المستثمرين الخارجيين والإطراف ذات العلاقة من عملاء والدولة والموردين ... وتعد مصدر مقدم المعلومات وهي لتلك الأطراف ذات العلاقة وتعد مصدر الحصول على البيانات تستخدم مدخلات بهدف تشغيل تلك البيانات والحصول على معلومات تفيد

في عملية صناعة واتخاذ القرارات كنوع من الاستراتيجيات التكاملية وخلق علاقة تكاملية على مستوى بيئة الأعمال ، وتنسجم مع طبيعة الأنشطة وبيئة الأعمال التنافسية وتدعيم قاعدة البيانات والمعلومات.

- تصميم الهياكل التنظيمية لعملية الأعمال الداخلية:

من طبيعة أنشطة منشآت الأعمال سواء كانت على المستوى الحكومي وعلى مستوى القطاع الخاص والتي يتم من دراسة والواقع العملي ومصادر الموارد المختلفة والتي تتناسب مع البيئات والمجتمعات، ومتطلباتها من المنتجات ، ومدى الوعي الثقافي بأهمية التقدم والتطورات المرتقبة التي يستوجب التركيز على المنتجات التي تتسم بخصائص تلبي تلك الاحتياجات أو بتقديم الخدمات أن كان على مستوى الدولة او من تحويل المارد الاقتصادية إلى إيرادات تلبي احتياجات المجتمعات الحضرية وهذا لا يعد انتقاص لنقدم الدول أو دولة بذاتها ولكن الهدف منه تدعيم متطلباتها من المعلومات المتكاملة والتي يتسنى بناء عليه تصميم الهيكل التنظيمي وتقسيماته المختلفة خاصة تلك الوحدات الاقتصادية الحكومية وعمليات المواكبة للتطور بين القطاع الخاص والحكومة والهدف منه تزويد الدولة بمعلومات متكاملة Logistic تدعم الاقتصاد الوطني .

ومن تلك الاحتياجات يتم تصميم أنظمة المعلومات المحاسبية التي توفر تلك المعلومات ، ويتم من الهيكل التنظيمي توجيه وتنسيق الأعمال إلى مجموعة أنشطة متجانسة ناتجة من طبيعة أنشطته وتكون بمثابة عمليات المنشأة. والذي هي أساسها تحدد السلطات المسؤوليات ودرجة الصلاحية ، وممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي والرقابة ، ولهذا إذا ما نظرنا إلى منشأة صناعية فان العمليات الرئيسية هي:

- تخطيط الأعمال التسويقية للمنتجات والخدمات: Products marketing Planning

وتعنى قنوات توزيع المنتجات أو تقديم للخدمات أو بما تسمى اتصال قنوات التوزيع - Cementation Channels after production and its Before التي تنتجها المنشأة وتوصيل تلك المنتجات/ والخدمات إلى الأسواق الداخلية والخارجية مع تقديم فن الجودة.

كما أن تخطيط إدارة عملية الأعمال الإدارية و الصناعية ومعالجة فائض عملياتها يعنى من خلالها شراء المواد الأولية واستلامها وتخزينها وتخزين المنتجات النهائية بطرق تحافظ على جودتها. أو بما يسمى بأنظمة التصنيع الفورية وبالمخزون صفر والتي تتم بناء على طلب العميل. Drury 2003

- التجديد والابتكارات والتعلم الاستراتيجي واكتساب المعرفة:

تلك الكفاءات البشرية المنتجة والمدرّبة التي تلبى متطلبات احتياجات المنشأة من العاملين والذي برحيلهم تشكل خسارة لمنشآت الأعمال والدولة ، ويشكلون رأس المال المعرفي والتي تسمى الابتكار والنمو، وقياس ولأهم وإنتاجياتهم ورضائهم والتغطية الإستراتيجية. وتلك التي تكون في الصف الأمامي في حالة التصنيع نصف اتوماتيكية والتي يتوجب من تحليل تكاليفها وتحميلها على المنتجات النهائية، أما إذا كان الإنتاج أوتوماتيكي بالكامل تساهم في التكلفة تشغيل الآلات، وهذا لا يعني الاستغناء عن العنصر البشري في العملية الإنتاجية او الإدارية.

- تحليل تقارير مسببات أنشطة الأعمال الإستراتيجية وقياس الأداء الاستراتيجي:

وتحوي على العمليات المالية لمنشآت الأعمال، ومعالجة تقارير عمليات المنتجات والأعمال بصورة متكاملة التي تخدم متطلباتها من المعلومات عن المنتجات ، وتلبي متطلبات إعداد القوائم المالية والتي تلبى متطلبات المستخدمين الخارجيين من المعلومات.

ولذا لابد من ملائمة الهيكل التنظيمي بالاحتياجات لمنشأة الأعمال، وبذلك لابد من انسجام تلك الوظائف مع الهدف العام للمنشأة والأهداف الفرعية. كما انه

في حالات عمليات التغييرات في بيئة الأعمال يتم اخذ هياكل الشبكات بحيث ترتبط جميع مهام المنشأة وأنشطتها عن طريق شبكة اتصالات مشتركة تلبى احتياجات المنشآت من المعلومات لاتخاذ القرارات، وهي تتلافى عيوب الهياكل الهرمية التقليدية. ومن طبيعة الأنشطة وبيئة الأعمال والقيام بالتخطيط الاستراتيجي يتم اشتقاق الأهداف.

وتهدف دراسة مسببات الأنشطة التركيز على جهود تقييم الأداء على أسس تشغيلية تؤدي في نهاية الأمر الى تحسين وتطوير الأداء وتعتمد في تلك التحليل على استخدام مدخل هندسة القيمة وتحليل القيمة في إعداد تقارير تبين بوضوح مستويات الأداء ومدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمنشآت الأعمال.

كما أن تحليل مسببات العمليات الداخلية والتركيز على العملاء من خلال استخدام مدخل التكلفة المستهدفة والذي يهتم بتحليل بيئة المنافسين والأسواق واختيار العملاء وتلك تؤدي الى زيادة رصيد معرفة منشآت الأعمال في عملية التحليل والتخطيط الاستراتيجي بهدف تحقيق الأهداف الإستراتيجية وخلق قيمة مضافة وذلك من خلال التوسع بتطبيق أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة كمدخل تحليل القيمة وهندسة القيمة وإعادة هندسة القيمة عندما يستدعي الأمر تعديل الإستراتيجية الحالية او بناء رؤية إستراتيجية جديدة قادرة على تحقيق طموحات منشآت الأعمال.

وإضافة الى ذلك فإن المنتجات والخدمات تؤدي الى تحقيق قيمة مضافة وكذلك المعلومات تؤدي الى خلق قيمة مضافة من خلال التفوق على المنافسين والاهتمام بمصدرية البيانات المعلومات من البيئتين الداخلية والخارجية.

- الرؤية واشتقاق الأهداف الإستراتيجية لمنشآت الأعمال والقابلية للتحليل:

يجب على مصممي ومحلي الأنظمة المحاسبية الأخذ بعين الاعتبار إستراتيجية المنشأة والتي تتحدد على ضوء مهمتها Mission ورؤيتها Vision ، ومن تلك الإستراتيجية، يتم تحديد هدف المنشأة التي يخدم المجتمعات والخدمة المقدمة ويتسنى من

تلك اشتقاق الأهداف الاستراتيجية وتحويلها إلى مؤشرات قابلة للقياس ، بهدف الدقة في خلق المعلومات المفيدة ، وكذلك معرفة الطبيعة الاقتصادية للمعلومات وخصائصها ، وذلك من خلال تتبع القرارات ودور نظم المعلومات المحاسبية في خلق قيمة مضافة ، كما ترجمة رؤية منشآت الأعمال إلى أهداف إستراتيجية قابلة للتحقق تؤدي إلى تحقيق مركز تنافسي متقدم بين منشآت الأعمال المختلفة. Kaplan, 2004

- تحليل وتخطيط الأعمال الإستراتيجية وتدعيم أدوات قياس الأداء الاستراتيجي :

يتطلب معلومات إستراتيجية بهدف التأكد من تحقيق الأهداف الإستراتيجية ، واتخاذ القرارات الإستراتيجية، ومن معلومات التخطيط الاستراتيجي معرفة متطلبات العملاء ، والسوق، والمنافسين . كما أن التخطيط التكتيكي ، والتي تعد ترجمة للتخطيط الاستراتيجي ، يتطلب معلومات سياسات التسويق والإنتاج وجودة وخصائص المنتجات...الخ. ويتم من تلك الأهداف اشتقاق الأهداف الفرعية بما يتفق والقابلية للقياس الاستراتيجي وتطبيق أدوات الرقابة الإستراتيجية لتلك الاستراتيجيات طويلة المدى والتي تتفق مع موازنة أنشطة الأداء.

وعليه يؤدي التحليل الاستراتيجي وتخطيط أعمال منشآت الأعمال إلى تقديم معلومات عن الأداء مالية وغير مالية عن كافة جوانب الأداء يتناسب مع رؤية منشآت الأعمال وأهدافها الإستراتيجية في تلبية متطلبات تقييم الأداء الداخلي بهدف البقاء والنمو والمنافسة وتقديم ميزة تنافسية تخدم المجتمعات في تقديم خدمة المنتجات والخدمات وتلك يؤدي إلى تدعيم مصدريّة الحصول على البيانات والمعلومات المتكاملة عن كافة جوانب الأداء وتقييم مؤشرات واضحة عن عملية التحليل بهدف الإبقاء على الإستراتيجية الحالية أو تعديلها بما يتفق وطبيعة بيئة الأعمال سريعة التغيرات في ظل اقتصاد حر وأسواق تسودها روح المنافسة الشديدة.

ومن تلك تتكامل التقارير بين المحاسبة الإدارية الحديثة والمحاسبة المالية وتؤدي إلى تحقيق أدوات القياس الاستراتيجي في تقديم تقارير على مستوى الأداء ويفيد في تحليل ربحية المنشأة والعملاء بهدف الإبقاء على العملاء أو التخلص من بعض العملاء

لسبب تراكم أرصدهم الائتمانية وعدم القدرة على التسديد ويعدون غير مريحين بالنسبة للمنشأة. كما تعد سلسلة القيمة ومسببات التكلفة كأدوات للتحليل الاستراتيجي بهدف تحديد اثر كل مسبب تكلفة على تكلفة القيمة او النشاط واجراء تلك كخطوة تالية بالنسبة لكل منافس حتى يمكن تحديد واستغلال ميزة تنافسية ، وتلك يؤكد اهمية التحليل الاستراتيجي للتكلفة للأغراض الاستراتيجية.

ثانيا : تقارير المحاسبة الإدارية و تدعيم بيانات و معلومات اتخاذ القرارات:

تهدف التقارير الى تقديم رؤية واضحة كما هي في إستراتيجية منشآت الأعمال والتي تعطي نظرة عن كافة جوانب الأداء الداخلي والخارجي ويلبي متطلبات المستخدمين الداخليين والخارجيين والمدعمة بتطبيق أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة لمعالجة تكامل معلومات المحاسبة الإدارية والمحاسبة المالية وتصميم نظام محاسبي قادر على تلبية تلك المتطلبات والتطورات التكنولوجية بهدف الانسجام بين كافة جوانب الأداء الاستراتيجي ويدعم قدرات إدارة التكاليف في الحصول على تقارير دقيقة عن كافة الأنشطة التشغيلية وفق مدخل سلسلة القيمة الداخلية وأدواته الإستراتيجية، وتتطلب التقارير و تكامل المعلومات تكامل كافة جوانب قياس الأداء الاستراتيجي مايلي:

- تقارير الأعمال الاستراتيجية والرقابة العكسية ونظم التعلم الاستراتيجي:

والتي تسمى بنظام الاتصال العكسي أو نظام التغذية المرتدة و تحتاج الرقابة إلى معلومات بهدف التأكد من عملية التنفيذ الفعلي لتلك الاستراتيجيات ، ومدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

وهناك ثلاثة أنواع للرقابة تستند على إدارة أعمال الأنشطة الإستراتيجية والناعبة من رؤية ومهمة وهي ؛ الرقابة الإستراتيجية والرقابة التشغيلية والرقابة الإدارية ، وكلا منها يحتاج إلى معلومات فالرقابة الإستراتيجية ، تحتاج إلى معلومات عن الأداء الاستراتيجي وعن الأداء الفعلي بهدف التأكد من عملية التنفيذ

واكتشاف الانحرافات ومعالجتها. كما أن الرقابة التشغيلية ، تحتاج إلى معلومات عن الأداء التشغيلي وعن الأداء الفعلي بهدف التأكد من عملية التنفيذ واكتشاف الانحرافات ومعالجتها وبعد تلك معالجة تأثيرات عملية التنفيذ بينما الرقابة الإدارية تحتاج معلومات عن الأداء الإداري للتأكد من عملية تأدية المهام واكتشاف الانحرافات ومعالجتها. : Hansen, D. and M. Mowen,2003

- تقارير وحدات الأعمال الاستراتيجية والرقابة التشغيلية:

وتكون وقتية قبل عملية التنفيذ أو مصاحبة لعملية التنفيذ بهدف سرية عملية التنفيذ، فعلى سبيل المثال ميكنة الصرافة الآلية في الشوارع والتي فيها رقابة سرية لضمان سرية البيانات، وهذه مناسبة تطبق المسؤولية والمحاسبة معاً كنظام محاسبة المسؤولية والتي تركز على نوعية الحسابات الإنتاجية والمقبوضات النقدية وعلى العملاء سواء كانت منتجات أو خدمات وقوائم التكاليف والدخل أو قوائم كافة عمليات الأعمال المالية والإدارية بناء على رؤية ومهمة طبيعة الأنشطة.

وبالتالي هناك هدفان أساسيان لوظيفة للرقابة الآنية البيانات هما: حماية البيانات، وتأمين عملية الحصول عليها والتأكد من أن البيانات التي تم الحصول عليها صحيحة وكاملة وفق لأنظمة المعلومات المستخدمة.

وتحتوي هذه التقارير على البيانات والمعلومات التالية:

١. معلومات عن الأداء التخطيطية والمبرمجة.
٢. معلومات عن الأداء الفعلي قبل التنفيذ بهدف عملية اتخاذ القرارات.
٣. معلومات مقارنة تباين المعلومات والبيانات بهدف اكتشاف الأخطاء قبل حدوثها.
٤. معلومات معالجة الانحرافات قبل اتخاذ القرارات لعملية التنفيذ دون تكرار للأخطاء.

ثالثا : الأعمال الإستراتيجية ونظم التعلم الاستراتيجي:

تتناسب نظام التعلم الاستراتيجي مع إستراتيجية منشآت الأعمال حين تخطط استراتيجيا لمدة طويلة الأجل مع تعديل الإستراتيجية إذا تطلب الأمر ذلك بسهولة وذلك عند وضع إستراتيجية الأعمال بما يتناسب والإبعاد الإستراتيجية لعملية التخطيط الاستراتيجي، وموارد الأنشطة المختلفة.

بالإضافة إلى ذلك تتسجم هذه الأداة مع متطلبات القياس المتوازن للأداء ومتطلبات نظام معلوماته تلبية لأهدافه وبناءا" على طبيعة الأنشطة وإستراتيجية تلك الأنشطة، والمعلومات التي تستند على أساس الأنشطة وتحقق الأهداف الإستراتيجية والتي منها :

- ١ . معلومات وبيانات الجانب المالي.
- ٢ . معلومات وبيانات عملاء السوق وتحليل الربحية للمنتجات والخدمات.
- ٣ . معلومات عمليات الأعمال الداخلية والتشغيلية.
- ٤ . معلومات التعلم والابتكارات وتنمية المعرفة.
- ٥ . معلومات عن طبيعة الأنشطة ومصدرية إدارتها الداخلية والخارجية والتي تحقق نمو متكامل الجوانب.

رابعا : التحليل الإستراتيجي وتكامل معلومات جوانب الأداء الاستراتيجي:

مرتبطة بخصائص المعلومات التي تلبية متطلبات الإدارة الإستراتيجية، فعملية التحليل والتخطيط الاستراتيجي تحتاج إلى معلومات إستراتيجية ودقيقة ، وان تكون معلومات كمية ونوعية، ويتم الحصول عليها من البيئة الداخلية والخارجية، وتكون في الوقت المناسب ، وتعطى نظرة عن الفترة الماضية والمستقبلية.

كما أن المستويات التشغيلية والتنفيذية : تحتاج إلى معلومات عن عملية التشغيل والتنفيذ والرقابة الإدارية والتشغيلية ، ولهذا فأن شبكة توصيل المعلومات الموزعة والتي يتم الأخذ بها بعين الاعتبار عند تصميم نظم المعلومات المحاسبية لكافة مستويات

العملية الإدارية وفقا للهيكل التنظيمي بعد اخذ عملية التجانس إذا لزم الأمر ذلك ، كما أن شبكة توصيل المعلومات يتم أخذها بعين الاعتبار عند تصميم نظم المعلومات المحاسبية اليدوية.

وفي تلك الحالتين هناك ثلاثة مستويات داخلية لتوصيل المعلومات يتوجب على محلي ومصممي أنظمة المعلومات التأكد منها عند تقييم وتحليل الأنظمة القائمة أو تصميم أنظمة جديدة بهدف تحقيق توصيل المعلومات بفعالية عقب عملية المعالجة للعمليات وما تحتويه من معلومات مفيدة حال عملية طلب تلك المعلومات أو الدورية.

إضافة إلى ذلك فأنها أداة تستخدم في الرقابة الذاتية والتحول من إن الرقابة أداة للتشهير وعملية تضيق مستوى المسؤوليات في اتخاذ قرارات بناءة تخدم وتلبي طموحات الاقتصاد على مستوى الدولة حينما يكون تصميم وإعادة هيكلة الأنظمة بإدخال نظم تكنولوجيا حديثة نتيجة التقادم أو الاستبدال ونوعية الاستخدام وربما يكون الهدف من تلك تعارض مصالح الفئان المختلفة برغم اتفاق البيئة المحلية وان اختلفت البيئة الخارجية على المستوى الدولي بهدف المحافظة على علاقة قوية تخدم عملية التبادل الاقتصادية او التجاري إذا كانت علاقات تجارية متميزة دون التعارض بعلاقات الدول ووفق القانون بين الدول والتي ربما يكون متقارب في كافة جوانبه

المختلفة. Hansen, D. and M. Mowen, 2003

كما إن أداة الرقابة الآنية او الذاتية كما تسمى على اعتبار أن من يؤدي المسؤوليات ومهامها المختلفة مسئولون وفق القانون مع إعادة التعديل او تصميم نظام جديد وفي بيئة حديثة او وفق ظروف ومتغيرات دولية متسارعة الإحداث الاقتصادية والتي تنعكس مباشرة على مستوى الدول او بيئات الأعمال، والمساهمة مباشرة وغير مباشر في تنمية الاقتصاد والأهداف الإستراتيجية لدولة معينة تلبية لمتطلبات التغيرات وذلك كما كان في الأزمات وتأثيراتها المختلفة في وقت الطموحات المناسبة إلى رقابة قائمة من متخذ القرارات الإستراتيجية أكانت نظم

المعلومات المحاسبية حكومية او خاصة على مستوى منشآت الأعمال والتي تعد شريك حقيقي في إعادة تنمية الاقتصاد الوطني في دولة معينة .

ويتطلب التحليل الاستراتيجي تحديد المستويات للإدارة الإستراتيجية كما يلي:

١ . المستوى الاستراتيجي والتكنيكي والتشغيلي:

وتؤدي إلى نقل المعلومات بدقة كاملة لكافة المستويات الإدارية وفق الهيكل التنظيمي من خلال شبكة الاتصال الكمبيوترية المركزية والموزعة كنظام رئيسي ويستخدم عدة أنظمة فرعية، بهدف سرعة الحصول على المعلومات واتخاذ القرارات، وتزويد قاعدة البيانات والمعلومات والمدعمة بنظم الذكاء الاصطناعي في معالجة المشاكل.

٢ . مستوى الاتصال :

ويعنى بها توصيل المعلومات للمستقبل بدون ضوضاء في كافة المستويات الإدارية ، ويفيد في فهم المحتوى بين المصدر الكمبيوتر والمستقبل متخذ القرار وتكون برموز واضحة ومقروءة أو بلغة على طبيعة البيئة .

٣ . مستوى زمن العمليات والمعالجة ومعالجة الأعمال الداخلية:

ويعنى معالجة العمليات في الأنظمة الالكترونية بأقل وقت ممكن، وعادة ما تكون من خلال برنامج الكمبيوتر وعلى طبيعة الأنشطة مع إمكانية التعديل على البرنامج بكل سهولة ويسر مع السرية في التعديل لضمان سلامة البيانات والمعلومات وبوقت قياسي وحقيقي لمعالجة العمليات دون مشاكل مرافقة للبرنامج. SUMEALION

٤ . مستوى الفعالية وكفاءة معلومات اتصال المستويات الإستراتيجية.

ويعنى بها مدى تحقيق الفاعلية في نقل المعلومات للمستويات الإدارية، وتحقيق كفاءات عملية توصيل المعلومات والنتيجة عن البحث عن مصدر الحصول عن البيانات والمعلومات. ومن تلك المستويات الأربعة تتحقق كفاءات عملية الاتصال،

والتي تؤدي إلى تحقيق الهدف لكافة مستويات منشأة الأعمال والوحدات الاقتصادية في الدولة.

وترافقا مع تلك التطورات في تكنولوجيا المعلومات وأنظمتها، ونظم المعلومات المحاسبية والمستندة على الكمبيوتر، أصبحت تقدم المعلومات أليا، وأدى ذلك إلى توسيع دور المحاسبين في المشاركة بتحليل وتصميم نظم المعلومات المحاسبية وهندسة المعرفة. فقد كان فيما مضى يقدم المحاسبين المعلومات المالية بصورة تقليدية للعملية الإدارية واتخاذ القرارات، التي يحصلون عليها من نظم المعلومات المحاسبية، والتي تلبى متطلبات المستخدمين في داخل وخارج المنشأة، وكان دورهم ينحصر في أداء مهمة معالجة المعلومات وتفسيرها.

كما أن نظم المعلومات المحاسبية تخدم مديري المنشآت في وضع رؤية ومهمة وأهدافها الإستراتيجية، واتخاذ القرارات لتحقيق هذه الأهداف، ومعالجة مسبباتها من المعلومات، كمايلي:

١ . طبيعة الأنشطة ومسبباتها البيئية:

فعند التفكير في إضافة خطوط لمنتجات جديدة، يتم دراسة ذلك من خلال تقارير المعلومات التي ينتجها نظم المعلومات المحاسبية.

٢ . متطلبات معالجة المشاكل المحاسبية وأنظمة معلوماتها:

تحديد بدائل لمعالجة عملية الإضافة الجديدة.

٣ . تقييم بدائل إقامة منشآت الأعمال الإستراتيجية:

مقارنة البدائل المتاحة واستخدام وسيلة مناسبة لعملية التقييم من خلال المدخل الكمي، والذي يحدد نموذج التقييم.

٤ . اختيار البديل الأفضل والأخذ بالاعتبار مخاطر الأعمال:

يتم وضع البدائل بعد عملية التقييم والتي يوفرها نموذج القرار.

٥ . اتخاذ القرار ونوعية التكنولوجيا المستخدمة:

يتم اتخاذ القرار بعد عملية المفاضلة وتنفيذه ومتابعة نتائج عملية التنفيذ، باستخدام نظم الرقابة المناسبة.

خامسا" : تدعيم مصدريّة إدارة البيانات والمعلومات وتحسين أداء الأعمال الإستراتيجية:

تتم عملية تحسين تقارير المعلومات من خلال تصميم نظم المعلومات المحاسبية مستندة على الكمبيوتر في معالجة عمليات البيانات بهدف الحصول على معلومات متعددة عن كافة جوانب الأداء الاستراتيجي، بالإضافة إلى معلومات أنظمة المعلومات الأخرى. ولكي تكون التقارير تحمل طابع الشفافية والتكامل، يجب أن تكون رؤية ومهمة طبيعة الأنشطة واضحة كوضوح الشمس والقمر والنجوم في سماء غير ضبابية.

وعليه فإن تكوين قاعدة البيانات والتي تعد بمثابة مخزن استراتيجي لإدارة بياناتها وفق نظم الرقابة على أساس الأنشطة والإبعاد الإستراتيجية ، وتم بناء مخزن البيانات باستخدام برامج نظم إدارة قاعدة البيانات ونظم إدارتها كما هو الحال لتقديم الخدمات من المنتجات والخدمات المختلفة ، والتي تساعد منشآت الأعمال في الدخول على مخزن البيانات واستعادتها وتحديثها بهدف دعم قرارات الإدارة الإستراتيجية في مجال التخطيط الاستراتيجي والتكتيكي والتشغيلي، وإعادة هندسة عمليات الأعمال الداخلية في منشآت الأعمال.

وتتطلب هذه التقارير البيانات والمعلومات التالية:

١ . بيانات ومعلومات عن الأداء المالي:

تهدف إلى تحديد تكلفة منتجات المنشأة المستندة على أنشطتها المختلفة بعد التحويل إلى رقم مالي، وكذلك تحديد صافي الأرباح والتي يؤدي إلى مؤشر

الربحية، وهي تلك التي ينتجها نظم المحاسبة المالية ويتمثل بالقوائم المالية تلبية لطبيعة نشاطها.

٢ . بيانات ومعلومات عن الأداء غير المالي:

وهي تلك التي تطلبها الإدارة الإستراتيجية في أوقات محددة، وتشمل معلومات عن عملية الأعمال الداخلية المستندة على أساس النشاط، مثل القيمة الاقتصادية المضافة، وتكلفة الوحدة على أساس تكاليف الأنشطة... الخ وتسمى معلومات البيئة الداخلية، بالإضافة إلى معلومات خارجية، عن السوق، والمنافسين، والحصة السوقية، وتسمى معلومات البيئة الخارجية، والتي ينتجها نظم المحاسبة الإدارية بهدف تدعيم الإدارة الإستراتيجية في المعلومات المفيدة والمتكاملة عن كافة جوانب الأداء وتحقيق الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل، وتعد بمثابة مسببات لتدعيم جوانب الأداء المالي في الأجل القصير.

نتائج البحث وتوصياته

نتائج البحث:

في ضوء أهداف البحث ومنهجيته خلص الى النتائج التالية :

١. يؤدي التحليل الاستراتيجي الى تدعيم الإدارة الإستراتيجية في تكامل مصدرية إدارة البيانات والمعلومات المحاسبية وذلك بتدعيم قاعدة البيانات لمنشات الأعمال بالتركيز على جوانب الأداء الاستراتيجي وتقارير الأداء المالية وغير المالية.
٢. . تدعيم تقارير المحاسبة الإدارية بهدف التحليل الاستراتيجي بما يلبي متطلبات الإدارة الإستراتيجية في اتخاذ القرارات الإدارية.
٣. .تكامل قاعدة البيانات الإستراتيجية وتقديم رؤية لمنشات الأعمال تساهم في تعديل الإستراتيجية وترجمتها الى أهداف إستراتيجية قابلة للقياس الاستراتيجي.

توصيات البحث:

في ضوء تحليل البحث وخلاصة نتائجه يوصي بالتالي:

- ١ . التركيز على مدخل الرؤية والمهمة وشفافية التقارير الداخلية والخارجية والتي يناسب البيئات المختلفة والتي يدعم تلك الإدارة على أساس الأنشطة والقياس المحاسبي المتوازن للأداء الحوكمي .
- ٢ . إعادة هيكلة بعض القطاعات على المستوى الحكومي والخاص لسبب التقادم في الاستخدام التكنولوجي وتطوير مخرجات التقارير المصاحبة لعملية الأعمال الداخلي والخارجية والتي تلبى طموحات الحوكمة ورقابة الأعمال.
- ٣ . الاهتمام بمصدرية البيانات والمعلومات من خلال بناء قاعدة بيانات إستراتيجية تخدم متخذ القرار والمستخدمين الداخليين والخارجيين ، وتؤدي الى تكامل البيانات والمعلومات وكذا سلسلة القيمة الداخلية والخارجية.

مراجع البحث

- Cob bold, Ian, Gavin Lawrie & Khalil Issq, Designing a Strategic Management System Using the Third Generation Balanced Scorecard : A Case Study , International Journal of productivity and performance Management, Bradford, Vol.53, No.7,2004, pp.624-633.
- Kaplan, R.S. & D.p. Norton, The Strategy Focused organization , Harvard Business School Press, Boston, MA., 2001.
- , The Strategy Focused organization , Harvard Business School Press, Boston, MA., 2004.
- Dierks, P. and G. Cokins, The CAM-1 Glossary of Activity Based Management , Version, Journal of Cost Management, Jan-Feb, 2001, pp.34-43.
- Dowlatshahi, S., Product Life Cycle analysis : A Goal programming Approach, Journal of Operational Research Society, 2004 , VOL. 52, NO. 11, pp. 1201- 1214.
- Hansen, D. and M. Mowen, Cost Management : Accounting and Control , Fourth Edition, United Stats : South- Western, 2003.
- Dixon, R. & Smith , D. R., Strategic Management Accounting OMGA , VOL. 21 , NO. 6 , 1993 , pp. 605- 618.
- Cooper , R. & Kaplan , R.S. Activity – Based System : Measuring the Cost of Resource Usage , accounting Horizons , Sep. 1992 , pp. 8- 11.

-Drury, C. Cost control and performance Measurement in An AMT Environment , Management Accounting , Jan., 1990 , pp. 40-46.

- Lord , B. R. , Strategic Management Accounting : The Emperors New Clothes Management Accounting Research, NO.7 , 1996 , pp. 347-366.

- Roslender , R. & Hart, S. J. Integrating Management Accounting and Marketing in the pursuit of competitive Advantage : The Case for Strategic Management Accounting , Critical, Perspectives on Accounting , VOL. 13 April, 2002, pp. 255-277.

- Saad , Assiria & Michael Sherer , Outsourcing the Internal Audit Function : An Empirical Evaluation Of Benefits and Pitfalls a Paper Submitted to the Six Annual mid-year Auditing section Conference , California ,Jan ,2000 ,pp.10 – 12