

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra

Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences Commerciales



جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

الموضوع

نظم المعلومات المحاسبية ودورها في ترشيد القرار في
المؤسسة الاقتصادية
"دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر "بسكرة"

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية

تخصص: محاسبة

الأستاذ المشرف:

عزوز ميلود

إعداد الطالبان:

- لحماي زين الدين
- برباشي أيمن

لجنة المناقشة

الرقم	اعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	الجامعة
01	أحمد فايد نور الدين	أستاذ	رئيسا	جامعة بسكرة
02	عزوز ميلود	أستاذ محاضر أ	مشرفا	جامعة بسكرة
03	سعيدي عبد الحليم	أستاذ محاضر ب	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020-2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

الحمد لله الذي فضلنا بالعقل وكملنا بالعلم وجملنا بالفضيلة وأسعدنا بالهداية والتوفيق،
والصلاة مع سلام لائق على النبي أفصح الخلائق محمد صلى الله عليه وسلم، وما توفيقنا
إلا بالله رب العالمين نحمده سبحانه وتعالى حمدا يليق لجلالة وجهه وعظيم سلطانه على
نعمته وتوفيقه لنا على إتمام هذه المذكرة.

واعترافا بالفضل وتقديرا للجميل نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى أستاذنا ومشرفنا: "
عزوز ميلود " صاحب الصدر الرحب والخلق الكريم على جميع التوجيهات والنصائح
المقدمة طيلة فترة البحث.

كما نتقدم بأسمى عبارات التقدير والاحترام إلى جميع أساتذتنا الكرام الذين تعلمنا منهم ولو
حرفا واحدا طوال مشوارنا الدراسي.

ونوجه جزيل الشكر إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على إتمام هذا العمل ولو
بكلمة مشجعة أو بلفتة طيبة أو بابتسامة مواسية.

إهداء

الحمد لله ولي النعمة و كاشف النعمة تنزهه في عليانه و تفرد في كبريائه و الصلاة و السلام على السيد الأوحى و النبي الأجد و النبي الأجد و على آله و صحبه المختارين شمس الهدى و من تبعهم بإحسان إلى يوم الدين .

وقال سبحانه وتعالى:

" يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ "

و بعد نهدى ثمرات جهدنا و عصارات أفكارنا إلى ما قال سيد الخلق الجنة تحت أقدام الأمهات.

إلى أمهاتنا أطل الله في أعمارهم .

إلى آباءنا الذين كافحوا من أجلنا وجعلونا نترفع من الذل و الانحاء و الذين جعلوا نبض عروقنا كبرياء و تمنوا لنا النجاح .

إلى جميع من تلقينا منهم النصح والدعم

نهديكم خلاصة جهدنا العلمي

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مصداقية المعلومات المحاسبية وبيان دورها في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال التعرف على نظام المعلومات المحاسبية وجميع أجزائه مروراً بعملية اتخاذ القرارات ووصولاً إلى كيفية مساهمة نظام المعلومات المحاسبية في تحسين مراحل عملية اتخاذ القرارات. حيث يمثل نظام المعلومات المحاسبية في المؤسسة الاقتصادية دوراً مهماً على جميع المستويات وخاصة في ما يتعلق بتوفير المعلومات المحاسبية لمختلف متخذي القرار، ويحرص النظام على أن تتوفر في المعلومات المحاسبية خصائص أساسية تضمن جودتها خاصة في عصر العولمة المعلوماتية.

وقد توصلت الدراسة إلى أن للمعلومات المحاسبية دور كبير ومهم بالنسبة لمتخذي القرار وذلك من خلال تلبية متطلباتهم وهذا ما ينعكس بدوره في تحسين اتخاذ القرارات التي يتخذونها. ومن خلال ما سبق و في هذه الدراسة قد توصلنا إلى أن نظم المعلومات المعمول بها في مؤسسة اتصالات الجزائر ببسكرة لها أهمية كبيرة في التوصل إلى القرارات الصائبة حيث هي التي تزود متخذ القرار بالمؤشرات الصحيحة والدقيقة وبأقل تكلفة لمواصلة العمل بشكل جيد و الوصول إلى الأهداف المسطرة.

Study summary

This study aimed to highlight the credibility of accounting information and its role in decision-making in the economic institution, by identifying the accounting information system and all its parts through the decision-making process and arriving at how the accounting information system contributes to improving the stages of the decision-making process. Where the accounting information system in the economic institution plays an important role at all levels, especially with regard to providing accounting information to various decision-makers, and the system is keen that the accounting information has basic characteristics that guarantee its quality, especially in the era of information globalization.

The study concluded that accounting information has a large and important role for decision-makers by meeting their requirements, and this in turn is reflected in improving the decision-making that they take.

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
12	الأهداف التفصيلية لنظام المعلومات المحاسبي	01
19	أنواع التقارير	02
30	معايير تقييم البدائل	03

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
05	العناصر الأساسية لنظام مفتوح ملموس	01
06	علاقة النظام بالأنظمة الفرعية الأخرى	02
09	العمليات ضمن الأنشطة المحاسبية	03
21	خطوات الدورة المحاسبية	04
27	المدخل التقليدي لاتخاذ القرارات	05
33	إتخاذ القرارات في دورة مستمرة	06
46	الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر - بسكرة -	07
47	تنظيم قسم المبيعات	08
48	تنظيم الإدارة الفرعية لوظيفة الدعم	09

49	تنظيم المديرية الفنية الفرعية	10
50	مركز صيانة الوصول للشبكة	11

المقدمة العامة

المقدمة العامة

لقد أصبحت المعلومة عنصرا مهما من عناصر الإنتاج التي لها دور مهم في تحديد فعالية وكفاءة المنشأة، لذلك أجهت المنشآت إلى تصميم وبناء أنظمة معلومات من أجل السيطرة على الكم الهائل من المعلومات الضرورية لإدارة المنشأة، وتعد نظم المعلومات الحاسوبية من أهم وأقدم نظم المعلومات في المنشأة فهي أحد المصادر الرئيسة للمعلومة.

إن نظام المعلومات الحاسبي يعتبر بمثابة ذاكرة مرنة وواسعة لصناع القرار في المنشآت المختلفة، بحيث يمكنهم هذا النظام من معرفة الوضعية التاريخية والحالية والمستقبلية لمنشاتهم، فإن الحاسبة تسعى لتوفير المعلومات الجيدة، التي تتسم بملائمتها و الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات، وذلك عن طريق تقديم وحفظ وتكييف المعلومات المالية بشكل ملائم .

وعليه ينبغي أن تمتاز نظم المعلومات الحاسوبية المعتمد عليها بالدقة والملائمة، بحيث تكون تكلفة الحصول عليها أقل من العائد المتوقع منها وبالتالي يجب على المؤسسات الاقتصادية والشركات أن تعمل على تطوير أنظمتها الحاسوبية كي تتمكن من تحقيق أهدافها سواء على المستوى المحلي أو الدولي.

كما أصبح إيجاد نظم معلومات فعالة تتميز بالأداء السريع و الفعال أمرا ضروريا على المؤسسات و ذلك من خلال إدماج تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في نظم المعلومات للحصول على معلومات ملائمة و التي من شأنها تغذية سيرورة القرارات للحصول على قرارات سريعة و سليمة لترشيد العمليات الإدارية و مواجهة التغيرات السريعة و المستمرة في هذا العصر.

إشكالية الدراسة واسئلة البحثية :

وعلى ضوء ما سبق يمكننا صياغة إشكالية البحث من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي :

ما مدى مساهمة تبنى نظام المعلومات الحاسوبية في اتخاذ القرار ؟

ولكي يتسنى لنا التطرق لمختلف جوانب الموضوع ارتأينا تجزئة الإشكالية إلى الأسئلة الفرعية التالية :

الأسئلة الفرعية :

1. ما هو مفهوم نظام المعلومات الحاسوبية؟ ماذا نقصد بتقييم اداء المؤسسات الاقتصادية و ماهي مراحلها ؟
2. ما المقصود بعملية اتخاذ القرار ؟
3. هل يساعد استخدام نظام المعلومات الحاسوبية في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية ؟

I. دراسات سابقة :

من خلال عملية البحث، اتضح أن الموضوع يحتوي على مجموعة من الدراسات السابقة تناولت موضوع دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات وذلك من عدة زوايا و مفاهيم مختلفة ، كما أن هذه الدراسات ساعدتنا كثيرا في توجيه هذه الدراسة و سنتطرق لهذه دراسات في ما يلي :

الدراسة الاولى : المجهل يناصر محمد، "خصائص المعلومات و أثرها في اتخاذ القرارات" رسالة ماجستير جامعة باتنة 2008-2009

دراسة الثانية : اسمهان خليفي، عنوان المذكرة " دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات (دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات بباتنة)، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية في تخصص إدارة الأعمال للسنة الجامعية 2008/2009 ،جامعة الحاج لخضر بباتنة. حيث أن الدراسة اقتصرت عن دعم شامل وكامل لعملية اتخاذ القرار بمراحلها المختلفة باستعمال نظم المعلومات مهما كانت درجة تطورها، يعتبر بعيدا عن الحقيقة، خاصة بالنسبة للقرارات غير المهيكلة أو القرارات الإستراتيجية التي تعتمد في جزء مهم منها على حكم، خبرة وحس متخذ القرار وهذا ما أكده صانعي القرار في مؤسسة نقاوس للمصبرات.

II. فرضيات الدراسة :

وحتى تتسنى لنا الإجابة عن مختلف التساؤلات المطروحة قمنا بوضع مجموعة من الفرضيات والتي سيتم إما تدعيمها أو نفيها:

1. هو نظام يعالج البيانات الخاصة بالمعاملات المالية، بهدف توفير المعلومات إلى الأقسام المعنية التي تساعد في عملية اتخاذ القرارات
2. أنها عملية تفكير مرگبة، تهدف إلى اختيار أفضل البدائل أو الحلول المتاحة للفرد في موقف معين، من أجل الوصول إلى تحقيق الهدف المرجو..
3. يقوم نظام المعلومات بمساندة و دعم المسيرين و الموظفين في المؤسسة الاقتصادية .

III. منهجية الدراسة :

من اجل دراسة الإشكالية الإجابة على الأسئلة المطرحة والوصول إلى الأهداف المرجوة من الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي حيث أنه تم اعتماد على المنهج الوصفي في جانب النظري قمنا بالتطرق فيه إلى نظم المعلومات المحاسبية و ماهية اتخاذ القرار والمنهج التحليلي اعتمدنا عليه أكثر في الجانب التطبيقي من خلال تحليل البيانات إحصائية للمؤسسة الاقتصادية في تطبيق ما تم التطرق له في الجزء النظري و تطبيقه في واقع العملي.

IV. أهداف الدراسة :

- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والتي تتمثل فيمايلي :
- المتطلبات اللازمة لتطبيق نظم المعلومات المحاسبية الفعالة.
- لفت انتباه مديري المؤسسات الاقتصادية الى أهمية نظم المعلومات.
- تحديد العلاقة بين نظم المعلومات المحاسبية وعملية اتخاذ القرار.

V. أسباب إختيار الموضوع :

يعود اختيار موضوع نظم المعلومات المحاسبية و دورها في ترشيد القرار في المؤسسة الاقتصادية إلى مجموعة من أسباب منها موضوعية ومنها ذاتية .

بالنسبة لأسباب الموضوعية فهي تتعلق بالموضوع ذاته نظرا لأهميته الكبيرة في المؤسسات الاقتصادية والذي يتناسب مع اختصاصي في المحاسبة .

أما بالنسبة للموضوع الذاتي هو الرغبة للإحاطة والإلمام بمختلف الجوانب النظرية والتطبيقية فيما يتعلق بنظم المعلومات المحاسبية و دورها في ترشيد القرار في المؤسسة الاقتصادية، وكذلك الاطلاع على واقع تسيير المؤسسات الجزائرية من هذه المفاهيم.

VI. أهمية الدراسة :

- التعرف على واقع نظام المعلومات المحاسبي في المؤسسة الجزائرية وخاصة في ظل التغيرات البيئية التي تعرفها ، والتي تتطلب توفير معلومات صالحة لإتخاذ القرارات.
- محاولة تقديم إضافة إلى الدراسات المتعلقة بنظم المعلومات المحاسبية و إظهار أهميتها بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية.
- إلقاء الضوء على نظام المعلومات مما قد يشجع الباقي على دراسات أخرى .
- يتميز الموضوع بإمكانية التحكم فيه وتحديد المتغيرات المكونة له.

VII. خطة البحث :

من خلال هذه الدراسة قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاث فصول:

الفصل الأول: بعنوان مدخل لنظم المعلومات المحاسبية حيث أننا تطرقنا فيه في المبحث الأول المفاهيم أساسية حول نظم المعلومات المحاسبية وفي المبحث الثاني تطرقنا فيه الى ماهية نظم المعلومات المحاسبية وفي المبحث الثالث عناصر نظم المعلومات المحاسبية.

الفصل الثاني: بعنوان الإطار المفاهيمي لعملية اتخاذ القرار و علاقته بنظم المعلومات المحاسبية فتطرقنا فيه إلى على ثلاث مباحث المبحث الأول طبيعة و خصائص عملية اتخاذ القرار والمبحث الثاني تم تطرق فيه لأهمية و أنواع القرارات أما المبحث الثالث فتكلمنا فيه على نظم المعلومات المحاسبية كأداة لاتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية

الفصل الثالث : تكلم فيه عن دراسة حالة المتكون من مبحثين هما :

المبحث الأول مخصص لتحديد وتعريف ميدان الدراسة (اتصالات الجزائر بسكرة) أما المبحث الثاني فيتكلم على دور نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ القرار في المؤسسة و الأدوات المستعملة في الدراسة.

الجانب النظري

الفصل الأول

مدخل لنظم المعلومات المحاسبية

تمهيد :

لقد أصبحت المعلومات أحد عناصر العملية الإنتاجية التي لا يمكن الاستغناء عنها في المنظمات الاقتصادية، لذلك رأينا أن نستعرض في هذا الفصل بعض المفاهيم الرئيسة في نظم المعلومات في المنظمات الاقتصادية، ونوضح مدى أهمية المعلومات كأحد العناصر الرئيسة في نجاح المنظمات في تحقيق اهدافها.

و هذا ما سنتطرق اليه في فصلنا هذا و على هذا اساس تم تقسيم فصل الى ثلاث مباحث و هي :

- المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول نظم المعلومات المحاسبية.
- المبحث الثاني : ماهية نظم المعلومات المحاسبية.
- المبحث الثالث : عناصر نظم المعلومات المحاسبية.

المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول نظم المعلومات المحاسبية

المطلب الأول : تعريف نظام المعلومات

إن أي نظام معلومات يتكون من: مدخلات، وعمليات التشغيل (أو المعالجة)، ومخرجات. وتمثل المدخلات إلى نظام المعلومات بيانات، ويمكن أن تكون معلومات يعاد تشغيلها على شكل تغذية عكسية. وتمثل البيانات حقائق أولية عن أحداث معينة قد لا تعني بحد ذاتها شيئا ما، ويتم تجميعها من مصادر متعددة سواء داخلية أو خارجية.

بينما تمثل المخرجات معلومات مفيدة تساعد متخذي القرارات في اتخاذ القرارات المختلفة بشكل سليم. وهذه المعلومات تأخذ شكل تقارير نتجت بعد معالجة البيانات بطريقة معينة. ويمكن معالجة البيانات بعدد من الطرق منها: التسجيل، إعادة ترتيبها (التبويب)، استخراج ملخص ومجاميع للبيانات، التخزين، الاسترجاع، والعرض وهكذا.

ونلخصها في : أنه مجموعة من الأجزاء المركبة و المكونة ذات العلاقة بأعمال جمع ، معالجة ، خزن وتوزيع المعلومات لدعم أعمال صناعة و اتخاذ القرار في المؤسسة . (العاني و جواد، 2008، صفحة 251)

ومنه نعرف عناصر نظام المعلومات :

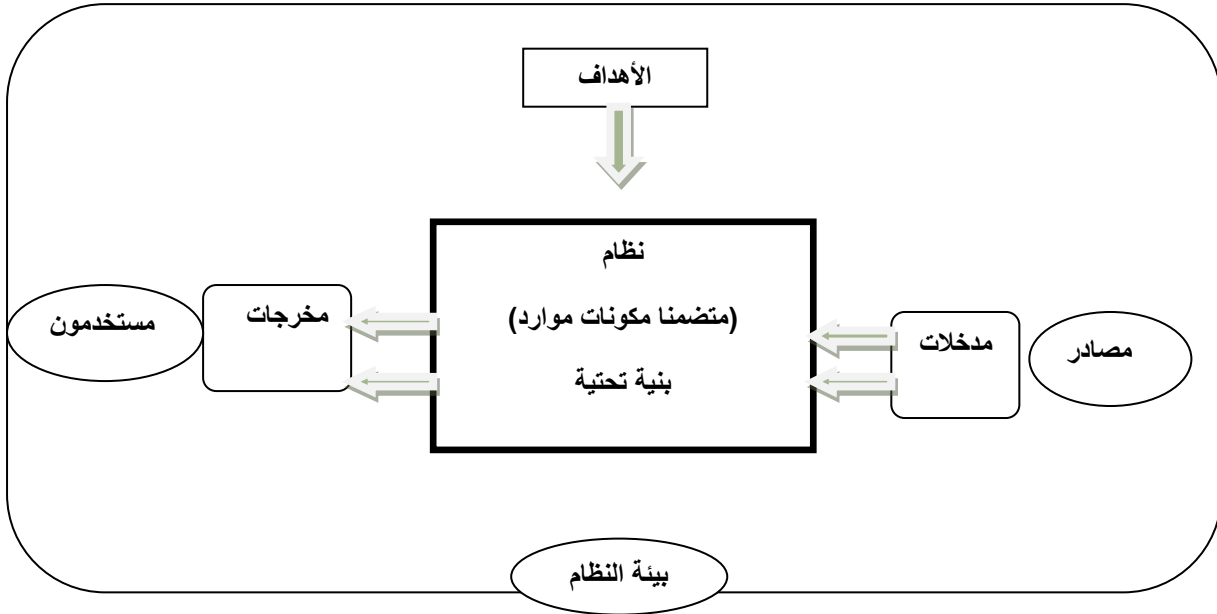
تعريف البيانات Data : هي عبارة عن مجموعة من حقائق أو أرقام أو رموز أو حروف عن حدث معين غير ذات معنى أو دلالة في حد ذاتها، وغير معدة للاستخدام، ويتم جمعها والحصول عليها لتشكيل مدخلات النظام المعلومات، لاحتتمال استخدامها في المستقبل لإنتاج معلومات مفيدة، مثال ذلك العمليات التجارية (فواتير الشراء والبيع...) هي المادة الخام . مدخلات النظام يتم تشغيلها بطريقة ما للحصول على المنتج النهائي ومخرجات النظام في شكل تقارير مفيدة لترشيد عملية اتخاذ القرارات. (عصيمي، 2011، صفحة 26)

تعريف النظام : يعرف النظام على أنه مجموعة من العناصر يرتبط بعضها ببعض بشكل علاقات منظمة تسعى إلى تنفيذ مجموعة من الأهداف التي تعمل معا بشكل توافقي، لتحقيق بعض الأهداف المرسومة و الغايات المدروسة ، لا بد من أن يكون أجزاء النظام متوافقة بشكل سليم . (بدير، 2010، صفحة 141)

كما عرف أيضا :

النظام هو مجموعة موحدة من الأجزاء المتفاعلة والتي تؤدي سويا وظيفة لتحقيق اهدافها، إن العالم يكون مرتبط بالأنظمة سواء كانت طبيعية أو بواسطة البشر فنهر دجلة او النظام الشمسي هي أنظمة طبيعية بينما الساعة وشبكة الطرق السريعة هي أنظمة بشرية، وكل نظام له بنية تحتية مستقلة عن بيئته. ان اغلب الانظمة تكون مفتوحة بمعنى تقبل مدخلات من بيئتها وتزود مخرجات الى البيئة، وكثير منها ملموسة حيث توظف الموارد الطبيعية كالمواد والأشخاص . (الجزراوي و الجنابي، 2009، صفحة 19)

الشكل رقم (1): العناصر الأساسية لنظام مفتوح ملموس



المصدر: (الجزاوي و الجنابي، 2009، صفحة 19)

يعد تعريف المعلومات من المفاهيم المثيرة للجدل فلأن مازال يوجد اختلاف في تعريفه من بين تعاريفه مايلي :

المعلومات Information : هي البيانات التي تم تنظيمها ومعالجتها لتقديم معنى للمستخدم. ويحتاج المستخدمون إلى معلومات لاتخاذ قرارات أو التطوير عملية اتخاذ القرار. وكقاعدة عامة، يمكن للمستخدمين اتخاذ قرارات أفضل، كلما زادت كمية ونوعية المعلومات (Stinbart & Romney, 2009, p. 25).

المعلومات Information هي مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة ، أوهي بيانات تمت معالجتها ثم تطبيقها وتحليلها وتنظيمها وتلخيصها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها حيث أصبحت ذات معنى مستخدميهها، مثال على ذلك معلومات عن مبيعات الشركة موزعة حسب السنوات ونسب الأرباح والكلف.(عبدربه، 2013، صفحة 15)

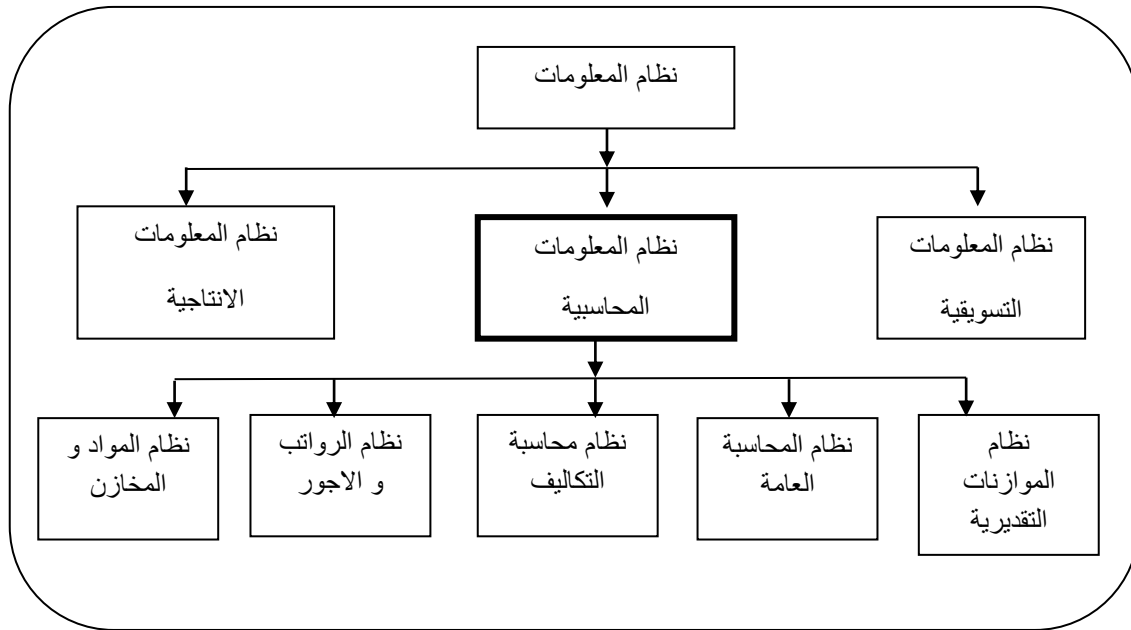
كما عرفها ستون فيري على أن المعلومات عبارة عن معرفة مشتقة من تنظيم وتحليل البيانات، أي أنها بيانات ذات منفعة في تحقيق أهداف المنشأة.(مبارك ص.، 2013)

المعلومات بالمعنى الواسع هي استخبار له معنى مفيد إلى الشخص المقصود والمعلومات لها قيمة للوحدات الاقتصادية وادارتها، لأنها ضرورية لاتخاذ القرارات الحاسمة. أغلب المعلومات المطلوبة من قبل الوحدات الاقتصادية هي المعلومات المحاسبية التي

هي مخرجات نظام المعلومات المحاسبي ومن الأمثلة على ذلك قوائم الدخل المزودة الى ادارة الوحدات الاقتصادية، الفواتير المرسله الى زبائن الوحدات الاقتصادية.

ان المعلومات في قوائم الدخل تقود المدراء لاتخاذ القرارات المتعلقة بتخفيض النفقات ، والفواتير المرسله إلى الزبائن لحثهم على دفع المبالغ المستحقة بدمتهم .عادة المعلومات تنشأ من معالجة البيانات، التي هي في الواقع حقائق خام، ارقام وحتى رموز والتي تعتبر بمهيئة مدخلات مجمعة تصبح معلومات بعد معالجتها في النظام.(الجزاوي و الجنابي، 2009، صفحة 25)

الشكل رقم (2): علاقة النظام بالأنظمة الفرعية الأخرى



المصدر: (جمعة، 2003، الصفحات 14-15)

المطلب الثاني : أهمية نظام المعلومات

يعتبر نظام المعلومات المحاسبية أحد الأنظمة المنتجة للمعلومات المفيدة في إتخاذ القرارات المفيدة واتخاذ القرارات الاقتصادية والإدارية كما أن صنع القرار الجيد يعتمد علي معلومات ملائمة لطبيعة القرار من حيث النوعية والوقت والتكلفة وان المعلومات الكاملة تساعد في صنع قرار جيد وبناء عليه فان المعلومات المتوفرة يجب أن تكون ملائمة من حيث النوعية وتكمن أهمية المعلومات المحاسبية في كونها وسيلة أساسية وأداة فعالة بيد الإدارة لإنجاز مهامها وتحقيق أهدافها وتزداد أهمية المعلومات المحاسبية والحاجة إليها كنتيجة أساسية لمجموعة من العوامل والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسلوكية والتي بيأنها فيما يلي:(الخلالنة و دهمش، 2007، صفحة 90)

1. عوامل إقتصادية .

2. عوامل بيئية واجتماعية .
3. عوامل قانونية وتشريعية .
4. عوامل جغرافية .
5. عوامل إدارية.

ونظرا لأن نظام المعلومات هو عبارة عن آلية تسمح بجمع وتصنيف ومعالجة واسترجاع معلومات مخزنة في ملفات، بصورة يدوية أو ميكانيكية سابقا، وإلكترونية حاليا، إضافة إلى بناء وإنتاج معلومات جديدة من المعلومات السابقة والموجودة أصلا في النظام بعد معالجتها ونظرا لما توفره الحواسيب الإلكترونية من تسهيلات لا يمكن تجاوزها في نظم المعلومات المعاصرة، لذا فإن التفكير الجدي في بناء نظام محوسب للمعلومات، أصبح أمر ملحاً، لأسباب عدة هي: (الفتي، 2012، الصفحات 156-157-158)

- 1- **السرعة** : حيث إن الإجراءات التوثيقية المطلوبة للمعلومات وأوعيتها المختلفة، تكون أسرع بكثير عند استخدام الحواسيب، وخاصة بالنسبة إلى استرجاع المعلومات
- 2- **الدقة** : حيث إن احتمالات الوقوع في الخطأ أكبر بكثير في النظم التقليدية اليدوية من النظم المحوسبة، وذلك نتيجة التعب والإجهاد الذي يصيب الإنسان في مجال العمل اليدوي. أما الحاسب الآلي فإن أداءه يكون بنفس القابلية والدقة، سواء كان ذلك في الدقائق الأولى من عمله أو في الدقائق الأخيرة منها ، بغض النظر عن وقت ومدة العمل وظروفه.
- 3- **توفير الجهود** : فالجهد البشري في النظم التقليدية هو أكبر من الجهد المبذول في النظم المحوسبة، سواء كان ذلك على مستوى إجراءات التعامل مع المعلومات ومصادرها المختلفة ومعالجتها وتخزينها والسيطرة عليها من قبل اختصاصي التوثيق، أو على مستوى استرجاع المعلومات والمصادر والاستفادة منها من قبل الباحثين والمستفيدين الآخرين.
- 4- **كمية المعلومات** : حيث إن حجم المعلومات والوثائق المخزونة بالطرق التقليدية محدودة، مهما كان حجم الإمكانيات البشرية والمكانية، قياسا بالإمكانيات الكبيرة والمتنامية لذاكرة الحواسيب، ووسائل الحفظ والتخزين الإلكترونية والليزرية المساعدة الأخرى.
- 5- **الخيارات المتاحة في الاسترجاع** : إن خيارات استرجاع المعلومات أوسع وأفضل في النظم المحوسبة عما هو الحال في النظم التقليدية. فبالإضافة إلى منافذ الاسترجاع المعروفة كالمؤلف والعنوان ورؤوس الموضوعات أو الواصفات، فهناك مرونة عالية في الاسترجاع بالمنطق البوليفي Boolean Logic حيث تربط الموضوعات والواصفات بعضها مع بعض وصولا إلى أدق المعلومات.

أما أهم التحديات الإدارية في بناء نظم المعلومات Management Challenges التي يواجهها تبني وبناء نظم المعلومات في المنظمات فمن الممكن إيجازها بجانبين أساسيين هما:

أ. التكامل Intégration بين نظم المعلومات:

والتي تتمثل في جوانب عدة، يمكن أن نحددها بالنقاط الثلاث الآتية: :

- هنالك نظم متعددة تخدم شتى أنواع الوظائف.
- صعوبة الربط بين المستويات المتعددة للمنظمة .
- التكاليف المالية التي تتحملها المنظمة، و بناء المعلومات .

ب. توسيع آفاق التفكير الإداري :

فمعظم المديرين كانوا قد تدرّبوا على إدارة خطوط الإنتاج، والأقسام، أو المكاتب. وإنهم نادرا ما تدرّبوا على جعل أداء المنظمة ككل، ليكون أقرب ما يكون إلى الكمال. وغالبا ما يكونون لا يملكون الوسائل للتحرك بهذا الاتجاه. ولكن نظم المشاريع Enterprise Systems والشبكات الصناعية Industrial Networks تتطلب من المديرين أن يوسعوا من نظرتهم ومن سلوكيتهم، بالنسبة إلى التفكير منتجات أخرى، وأقسام وخدمات أخرى، آخذين بالاعتبار:

- استثمارات هائلة لنظم المشاريع في المنظمة.
- وقت طويل يستغرقه التطوير، ينبغي أن يكون محددًا بواسطة أهداف مشتركة، واضحة الرؤية.

المطلب الثالث : أنواع نظام المعلومات

تتنوع نظم المعلومات بتنوع مستوى التكنولوجيا السائد في المنظمات، وأيضا باختلاف المستوي التنظيمي لصانعي القرارات وقد كان التركيز في بداية نظم المعلومات على البيانات ثم تحول التركيز بعد ذلك إلى المعلومات وفي تطور لاحق تم التركيز على دعم القرارات في المنظمة، أما الآن فقد أصبح التركيز على الاتصالات، وأخيرا تحول التركيز إلى الاستشارات وسوف نعرض في هذا المطلب نظم المعلومات الآتية :

1-نظم معالجة البيانات :

المقصود بمعالجة البيانات هو تحويل الأرقام والحروف إلي معلومات بغرض زيادة منفعة استخدامها، ويتولى نظام معالجة البيانات عمليات جمع البيانات التي تصف مجالات النشاط المختلفة (التسويق، والإنتاج ، والأفراد .. وغيرها) ومعالجتها ، وتخزينها لحين إليها وتلخيصها، وعرضها في شكل تقرير تحتوي على معلومات يمكن استخدامها بواسطة الأفراد وفي بعض المجتمعات الغربية يكون احتفاظ المنظمات بنظم متاحة البيانات ليس أمرا اختياريا، بل هو أمر مفروض على هذه المنظمات من خلال الأجهزة الحكومية والمساهمين وقد تفرض أيضا الاحتياجات الرقابية للأنشطة الداخلية في المنظمة بمثل هذه النظم. وتعتبر الحسابات من أكثر الأنشطة التي تستخدم فيها نظم معالجة البيانات.

2- نظم المعلومات الإدارية :

بتزايد حجم المنظمات وما تتعامل فيه من بيانات أصبحت معالجة البيانات غير قادرة على توفير احتياجات صانعي القرارات من معلومات ولذلك اتجهت المنظمات كبيرة الحجم الي استخدام نظم المعلومات الإدارية لتوفير معلومات تصف الأنشطة

العامّة للشركة أو الأنشطة التي تمارس في إحدى المجالات الوظيفية بها (تسويق ، إنتاج ، أفراد، تمويل. غيرها)(حسان، 2008، صفحة 36)

بشأن ما حدث في الماضي، وما يحدث الآن، وما هو متوقع حدوثه في المستقبل وغالبا ما توفر هذه النظم المعلومات في شكل تقارير دورية وتقارير خاصة يمكن المديرين استخدامها في صنع القرارات وحل المشكلات.

3-نظم دعم القرار :

وهي نظم تفاعلية تعتمد على الحاسوب ونماذج القرارات وقواعد بيانات متخصصة لمساعدة عملية صناعة القرارات وحل المشكلات.(عباس و حافظ، 2014، صفحة 36)

4- النظم الخبيرة والذكاء الاصطناعي :

تعتبر النظم الخبيرة إحدى تطبيقات الذكاء الاصطناعي الذي يعتبر تقدما فاق كل التطبيقات في مجال نظم المعلومات ويشير مصطلح الذكاء الاصطناعي محاولة جعل الآلة قادرة على ممارسة سلوك يمكن أن يوصف بأنه ذكاء إذا قام به العنصر البشري.

والفكرة الأساسية وراء النظم الخبيرة هي أن الخبراء في مجال معين يقومون بتغذية الحاسب الآلي بما لديهم من معرفة، يتم تخزين هذه المعرفة في الحاسب بشكل مبسط بحيث يمكن استخدامها بواسطة غير ذوي الخبرة للحصول على النصائح التي يحتاجون وبالتالي فهو ينصح غير الخبراء ويقدم لهم المنطق الذي استند إليه في ذلك إذا لزم الأمر.

ولقد شاع استخدام هذه النظم في العديد من المجالات وخاصة في المجالات الإدارية ومجالات الأعمال.(حسان، 2008، صفحة 36)

المبحث الثاني : ماهية نظم المعلومات المحاسبية

المطلب الأول : تعريف نظم المعلومات المحاسبية

تلعب نظم المعلومات دورا حيويا ومهما في اقتصاداتنا وحياتنا اليومية. ونظم المعلومات المحاسبية هي نوع خاص من نظم المعلومات يوفر المعلومات عن العمليات والأحداث التي تؤثر في المنشآت.

ويمثل نظام المعلومات المحاسبي نظام معلومات مهما داخل المنشأة، ويعني بتجميع المعلومات من الأنظمة الفرعية للمنشأة، ومن ثم توصيلها لأنظمة تشغيل المعلومات الفرعية.

ومن هنا، يمكننا اعطاء عدة تعريف لنظام المعلومات المحاسبي منها :

أنه مجموعة من العناصر تتفاعل معا في سبيل إنتاج معلومات مالية وغير مالية مفيدة العملية اتخاذ القرارات.(عصيمي، 2011، صفحة 33)

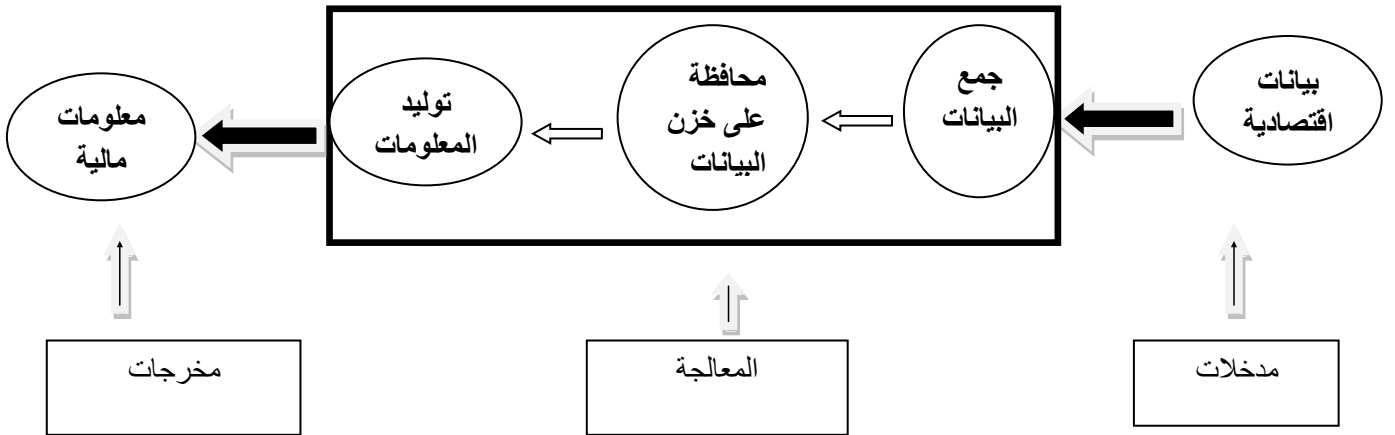
أنه مجموعة من العاملين والإجراءات والموارد التي تقوم بتجميع البيانات ومعالجتها ونقلها لتتحول إلى معلومات مفيدة، وإيصالها إلى المستخدمين بالشكل الملائم والوقت المناسب، من اجل مساعدتهم في أداء الوظائف المسندة إليهم. (عبد الرزاق، 2006، صفحة 15)

هو نظام فرعي للمعلومات داخل المؤسسة يتكون من مجموعة من إمكانيات آلية و بشرية مسئولة عن توفير المعلومات التي يتم الحصول عليها من تشغيل البيانات التاريخية و ذلك لمساعدة الإدارة و فئات أخرى خارجية في عملية التخطيط و الرقابة و اتخاذ القرار.(الحسان، 2009)

كما عرفه هنري لوكاس على انه:مجموعة إجراءات منظمة والتي تزود الإدارة بمعلومات لدعم الرقابة أو وضع القرار في المنظمة ، وبالتالي فههدف أي جزء من نظام المعلومات هو مساعدة الإدارة في عملية اتخاذ القرار. كما نعرف أن نظام المعلومات يتكون من ثلاث مكونات أساسية هي :

- المدخلات
- المعالجة
- المخرجات

شكل رقم (3) : العمليات ضمن الأنشطة المحاسبية



المصدر: (الجزراوي و الجنابي، 2009، صفحة 24)

المطلب الثاني : أهداف ومقومات نظم المعلومات المحاسبية

إن الغرض الرئيسي لأي نظام معلومات محاسبية هو توفير معلومات محاسبية لمختلف المستخدمين الداخليين كإدارة أو الخارجيين كالمزاولين. وتوجد عدة أهداف معينة يمكن تحديدها في ما يلي :

1. توفير القوائم والتقارير المالية السنوية الإلزامية كقائمة الدخل وقائمة المركز المالي
2. توفير المعلومات المفيدة لاتخاذ القرارات السليمة، سواء للمستخدمين الداخليين أو الخارجيين.
3. توفير المعلومات المفيدة لوضع الاستراتيجيات، ورسم السياسات، وإعداد الخطط
4. توفير المعلومات اللازمة لمتابعة العمليات يوماً بيوم.
5. توفير المعلومات اللازمة لتقييم الأداء. (عصيمي، 2011، صفحة 34)

ونذكر أيضاً أهدافاً أخرى ببعض من التفصيل :

الهدف الأول : الدعم اليومي للعمليات

إن أي وحدة اقتصادية تقوم يومياً بعدد من الأنشطة والاحداث التي تسمى عمليات (Transaction)، والعمليات المحاسبية Accounting Transaction ويقصد بالعمليات المحاسبية هي العمليات المالية المتبادلة أي انتقال قيمة أو منفعة بين طرفين نتيجة قرار أو عمل إداري وتتضمن أحداث أو عمليات تبادل القيمة الاقتصادية مثلاً عمليات البيع التي تحدث في الوحدات الاقتصادية هو تبادل قيمة اقتصادية تمثل عملية محاسبية والتي أساساً يحويها ويعالجها نظم المعلومات المحاسبية، ومن الجدير بالذكر أن نشير إلى أغلب العمليات غير المحاسبية كأمر الشراء على سبيل المثال يقود إلى حدوث عملية محاسبية فعندما

تشتري أي وحدة اقتصادية بضاعة على الحساب بناء على أمر شراء معين يؤدي هذا إلى حدوث عملية محاسبية حيث تزداد البضاعة في المخزن ويجعل المخزن أو المشتريات لدينا ويزداد الدائنون.

من هنا نرى أن العمليات الغير محاسبية ايضا يجوبها ويعالجها نظم المعلومات المحاسبية لتأثيرها على العملية المحاسبية.

معالجة العمليات Transaction Processing تشمل معالجة العمليات المحاسبية والغير المحاسبية من خلال السجلات الرئيسية للمحاسبة بواسطة اجراءات معينة، أن معالجة العمليات تكون موحدة ضمن الوحدات الاقتصادية ولأي عملية معينة بمعنى اخر ان معالجة العمليات المتعلقة بالمبيعات الآجلة بمختلف الوحدات الاقتصادية تكون متشابهة سواء كانت وحدات تجارية أو خدمية ونفس السجلات المحاسبية تستخدم لهذه المعالجة لمختلف الوحدات إلا أنه من جهة اخرى تفاصيل اجراءات هذه المعالجة قد تختلف تبعا لتصميم النظام المحاسبي كل وحدة اقتصادية. العمليات تعالج بواسطة أنظمة معالجة العمليات التي تعتبر انظمة فرعية لنظام المعلومات المحاسبي.

كل نظام معالجة للعمليات يحتوي على خطوات لنوع خاص من العمليات. فعلى سبيل المثال أن نظام معالجة المبيعات لإحدى الشركات يقسم إلى استلام الطلب، فوتره، ترحيل الى ح/ المدينين، الخ. وبهذا يمكن ان نحدد او نعين نظام المعالجة هذا بدورة الايرادات.

ان مستخدمين مخرجات نظم معالجة العمليات يصنفون من المدراء والموظفين ومختلف الأطراف الخارجين للشركة كالزبائن، والمجهزين للطلبات، والبنوك. (الجزراوي و الجنابي، 2009، الصفحات 27-28)

الهدف الثاني : دعم اتخاذ القرار

الهدف الثاني المهم لنظم المعلومات المحاسبية هو توفير معلومات العملية لاتخاذ القرار والذي عادة يجب أن يتخذ بالتناسب مع عمليات الوحدة الاقتصادية التخطيطية والرقابية. وإن هذا الهدف غالبا ما يطلق عليه بمعالجة المعلومات. فمثلا أن كثير من الوحدات الاقتصادية تستخدم نظام معلوماتها المحاسبي لمهمة معالجة المعلومات الحيوية، كتسليط الضوء على الإيرادات المتوقعة للعام القادم، حيث بمعرفة الأخير تستطيع الوحدة الاقتصادية من اجراء التخطيط الضروري لإنتاجها.

أن نظام المعلومات المحاسبي عادة يوفر بعض المعلومات المطلوبة لعملية اتخاذ القرار فمثلا نظام المعلومات المحاسبي يوفر معلومات حول اتجاه الايرادات السنة الماضية والمستوى الحالي لها واستنادا لذلك تقوم الادارة باتخاذ القرارات المصيرية في الوحدات الاقتصادية الضخمة يكون بعض الموظفين الرئيسيين ربما مشتركين او ضمن عملية اتخاذ القرار فعلى سبيل المثال محاسب التكاليف ينشأ تقرير يتعلق بالتكاليف الفعلية لمكونات الانتاج مما يساعد بالتوصية لمدير الانتاج بشراء أو تصنيع بعض المكونات اللازمة للعمليات التصنيعية.

الهدف الثالث : انجاز الالتزامات المتعلقة بالإدارة

إن أهمية الالتزامات تتحدد بتوفير المعلومات اللازمة الى المستخدمين الخارجيين عن الوحدات الاقتصادية. فعلى سبيل المثال الوحدات الاقتصادية المندمجة او ذات الملكية العامة لها التزامات كبيرة كما في الوحدات الاقتصادية الصناعية ذات النفع العام، تلك الوحدات الاقتصادية مطلوب أن توفر معلومات الى اصحاب المصالح فيها الذين يشملون اضافة الى المالكين، الدائنين، اتحادات العمل، اللجان التنظيمية المحللين الماليين، المشاركين الصناعيين وحتى الجمهور العام. أما الوحدات الاقتصادية الأصغر والتي عادة ما يطلق عليها المساهمة فهي عادة ما تصدر قوائم مالية دوريا إلى المساهمين، وهي يجب أن توفر تقارير عن الدخل الخاضع للضريبة الى الجهات الحكومية.(الجزراوي و الجنابي، 2009، صفحة 29)

يتمثل الهدف العام لنظام المعلومات المحاسبي في تسجيل البيانات و تشغيلها وعرضها في شكل تقارير وقوائم مالية لأطراف الخارجية ، ولتحقيق الثقة بالتقارير المحاسبية يجب تطبيق المبادئ المحاسبية المتعارف عليها.

من الأهداف العامة للنظام المحاسبي كذلك ، تحقيق الحماية لأصول المؤسسة وذلك عن طريق إنشاء نظام فعال للرقابة الداخلية كما هو مبين في الجدول :

جدول رقم (1) : الأهداف التفصيلية لنظام المعلومات المحاسبي

(1) تشغيل البيانات:	<ul style="list-style-type: none"> - تسجيل العمليات طبقا للمستندات الملائمة - تسجيل العمليات بواسطة الأفراد المختصين - تسجيل العمليات في أوقات دورية محددة. - إرفاق المستندات التبريرية الملائمة لتسهيل عملية المراجعة.
(2) توصيل المعلومات:	<ul style="list-style-type: none"> - توصيل المعلومات للأطراف المهتمة بها. - توصيل المعلومات في الوقت المناسب.
(3) تحقيق الثقة بالبيانات:	<ul style="list-style-type: none"> - التحقق من أن كل العمليات تم تسجيلها. - التحقق من تسجيل العمليات في فترات دورية. - الترحيل على فترات دورية. - التأكد من صحة الأرصدة.
(4) تحقيق الحماية للأصول:	<ul style="list-style-type: none"> - تحقيق المحاسبة عن الأصول عند نقاط الانتقال والحيازة لها. - فصل مهمتي مسك الدفاتر وحيازة الأصول.

المصدر : من إعداد الطالبين

المطلب الثالث : وظائف نظم المعلومات المحاسبية

يؤدي النظام المحاسبي مجموعة من الوظائف ضمن المنظمة تتلخص الوظائف الرئيسية الأربع التالية: (عبد الرزاق، 2006، صفحة 45)

- جمع وتخزين البيانات المتعلقة بأنشطة وعمليات المنشأة بكفاءة وفعالية
- معالجة البيانات عبر عمليات الفرز والتصنيف والتلخيص. الخ .
- توليد معلومات مفيدة لاتخاذ القرار وتوفيرها للمستفيدين
- تأمين الرقابة الكافية التي تؤكد تسجيل ومعالجة البيانات المتعلقة بأنشطة الأعمال بلفة، وتؤكد أيضا حماية هذه البيانات وأصول المنشأة الأخرى.

تجميع البيانات : (Data collection)

هذه الوظيفة (تنجز خلال مرحلة المدخلات) تتضمن خطوات الحصول على بيانات العمليات، تسجيل البيانات حسب الطريقة الشكلية المقررة، التأكد من صحتها، وشرعيتها، وتكاملها، إذا كانت عناصر البيانات متكاملة فمن الضروري أن تكون مضبوطة قبل تسجيلها. (الجزراوي و الجنابي، 2009، صفحة 30)

محافظة (صيانة) البيانات: Data Maintenance

هذه الوظيفة (تنجز خلال مرحلة المعالجة) تتضمن الخطوات التالية:

- تصنيف البيانات المجمعة في فئات رئيسية
- نسخ البيانات في مستند او وسيلة أخرى
- فرز او ترتيب عناصر البيانات حسب صفة واحدة او أكثر .
- جمع المعاملات ذات الطبيعة الواحدة .
- توحيد او ضم اثنان او أكثر من الحزم (مجموعات) من البيانات .
- احتساب او تنفيذ عمليات الجمع، الطرح، الضرب، القسمة .
- تلخيص او اجمال عناصر البيانات الكاملة .
- مقارنة او اختبار المفردات ضمن الدفعات او الملفات المستقلة .

فمثلا، كاتب المبيعات لإحدى الوحدات الاقتصادية يبدأ بعمليات المبيعات بواسطة ادراج رموز المنتجات لوصفها لاحقا

ولكي يتم تصنيف بيانات المنتجات التي سوف تباع.

وعندما تشحن المنتجات الى الزبائن، البيانات المهمة تدخل إلى نظام الكمبيوتر والكمبيوتر حينئذ ينفذ خطوات المعالجة التالية، لكل عملية بيع من خلال تعليمات برنامج الكمبيوتر: الكمية المباعة تضرب بسعر البيع للوحدة المباعة لاحتساب المبلغ المستحق بذمة الزبون، ولكل منتج والمبلغ المستحق يجمع وقائمة المبيعات لاحقا يتم تكوينها في السجل ضمن نظام الكمبيوتر وفي نهاية كل يوم برنامج الكمبيوتر يقوم بتجميع تسجيلات الفواتير، وتفرض بواسطة ارقام الزبائن، ثم تلخص كميات كل منتج يباع وتدرج كإجمالي في سجل المبيعات، واخيرا برنامج الكمبيوتر يقارن إجمالي اليوم مع إجمالي اليوم السابق ويسجل الزيادة أو النقص في كل سجل له علاقة بعملية البيع.... كالمخزون والمبيعات والمدنيين.

" Data Management " ادارة البيانات :

تشمل هذه الوظيفة ثلاث خطوات هي: التخزين، والمحافظة، واسترجاع البيانات.

- **التخزين** : يتضمن وضع البيانات في مستودعات تسمى ملفات او قواعد بيانات. أن البيانات يجب أن تخزن عادة ليتم الرجوع اليها مستقبلا كذلك البيانات تعالج التحول إلى معلومات يحتفظ بها لغاية احتياجها من قبل المستخدمين.
- **محافظة (صيانة) البيانات** : تتضمن تسوية ومعالجة البيانات المخزنة لتعكس أحداث وعمليات وقرارات تقع حديثة .
- **الاسترجاع "Retrieving"** للبيانات: يمثل وصول واستخراج البيانات اما لمعالجة اضافية او للتقرير للمستخدمين. ولو رجعنا إلى عملية البيع المشار إليها أعلاه نلاحظ أن الكاتب يخزن البيانات الزبائن الجدد في السجلات ضمن نظام الكمبيوتر، وعندما تحدث عملية البيع، فان حسابات الزبائن في السجلات المخزنة يتم تحديثها.(الجزاوي و الجنابي، 2009، صفحة 32)
- **رقابة البيانات "Data Control"** ان هذه الوظيفة لها غرضين هما:
 1. الحماية وامن موجودات الوحدات الاقتصادية المتضمنة لتلك البيانات .
 2. للتأكد من أن البيانات التي تم الحصول عليها دقيقة وكاملة وتعالج بشكل صحيح

ان مختلف التقنيات والاجراءات توظف لفاعلية نظام المعلومات المحاسبي للمحافظة على رقابة وامن كافيين... من خلال صحة وقانونية مدخلات البيانات بواسطة فحص المبيعات وبقية العمليات تجاه السجلات ذات الصلة والمخزنة في نظام الكمبيوتر وكذلك ضرورة إلزام الموظفين بإدخال كلمة السر في كل وقت من اجل أمن تلك البيانات.

- **توليد المعلومات "Information Generation"** : ان هذه الوظيفة تتضمن كل خطوه كالتفسير، التقرير والاتصال للمعلومات، هذه الوظيفة تدعم المخرجات من خلال معالجة العمليات ومعالجة المعلومات فمثلا فواتير المبيعات تطبع في احدى الوحدات الاقتصادية يوميا إلى جانب تلخيص المبيعات اضافة الى ذلك كل شهر يتم تحضير تقرير عن اعمار حسابات المدنيين الذي يحلل ارصدة حسابات الزبائن وفق حالة تأخرهم مع تحليل للمبيعات، كذلك فأن الفواتير تبرق الى الزبائن بينما بقية التقارير والتحليلات يتم ارسالها الى المدراء المختصين.

تأمين رقابة فعالة على الأصول والبيانات :

الوظيفة الرابعة لنظام المعلومات المحاسبي هي توفير رقابة داخلية كافية لتحقيق ثلاثة أهداف رئيسية وهي :

- تأكيد الثقة بالمعلومات المنتجة من خلال النظام
- القيام بنشاطات العمل بشكل كفؤ ودقيق، لكي تكون هذه الأعمال متطابقة مع السياسات الإدارية
- حماية أصول المنشأة وبياناتها

تستخدم المنظمات مجموعة من الإجراءات لتحقيق رقابة داخلية فعالة على العمليات ضمن المنظمة، وذلك بغية تحقيق الأهداف السابقة ومن أهم هذه الإجراءات:

- التحديد المسبق للصلاحيات والمسؤوليات عن تنفيذ الأعمال والأنشطة
- الفصل بين الوظائف والهام ذات العلاقة ببعضها .
- تأمين التوثيق الكافي والملائم لكل الفعاليات والأنشطة
- حفظ الأصول والسجلات بطريقة جيدة ومأمونة
- التقويم المستقل للأداء في مختلف الوحدات التنظيمية داخل المنظمة

تهدف الرقابة على البيانات إلى التأكد من حماية أصول المنظمة من المخاطر والتأكد من صحة البيانات المسجلة ودقتها، لذلك تشمل عمليات الرقابة على البيانات الرقابة على المدخلات والمعالجة والمخرجات،

المبحث الثالث : عناصر نظم المعلومات المحاسبية

المطلب الأول : مدخلات نظم المعلومات المحاسبية

تشمل مدخلات النظام المحاسبي على البيانات المتعلقة بالعمليات والأحداث الاقتصادية للوحدة، والتي يتم التعبير عنها في صورة مالية، وتنشأ تلك البيانات نتيجة العمليات الاقتصادية، سواء كانت تلك العمليات تتم داخل أو خارج الوحدة الاقتصادية. وعامة فهناك نوعان من العمليات المحاسبية هما: العمليات الخارجية، والتي تنشأ من عمليات التبادل بين الوحدة الاقتصادية وبين الأطراف الخارجية المتعاملين معها (مثل المدينين، الدائنين، المستثمرين، الجهات الحكومية الخ). والعمليات الداخلية، والتي تنشأ من العمليات التي تتم بين الأقسام الداخلية في الوحدة الاقتصادية. ولذلك يمكن تمييز المدخلات الأساسية لنظام المعلومات المحاسبي بحسب تكرارها، ومصادرها إلى أربعة أنواع، هي: (عصيمي، 2011، الصفحات 60-61)

1. البيانات الروتينية من مصادر خارجية، والناجمة من العمليات الخارجية اليومية العادية مع الأفراد والهيئات والوحدات الأخرى خارج الوحدة الاقتصادية، وهي غالباً ما تتعلق بعمليات البيع والشراء والمدفوعات والمتحصلات النقدية، وما إلى ذلك.
2. البيانات غير الروتينية من مصادر خارجية مثل الهيئات التجارية والجهات الرسمية والحكومية مثل تعليمات جديدة لمصلحة الضرائب، تغيرات في الأسعار، مؤشرات الصناعة، وما إلى ذلك.
3. البيانات الروتينية من عمليات داخلية نتيجة للمعاملات بين الأقسام الداخلية، ومراكز المسؤولية ببعضها البعض مثل بيانات التكاليف الصناعية في المراحل الإنتاجية المختلفة، حركة الوارد والمنصرف من المخزون، الأجور المرتبات، وما إلى ذلك.

4. البيانات غير الروتينية من القرارات الإدارية الداخلية مثل وضع سياسات جديدة أو تغيير المعايير المستخدمة في الأداء أو أهداف جديدة مطلوب تحقيقها، وما إلى ذلك.

هذا وغالبا ما تكون بيانات مدخلات النظام المحاسبي في شكل بيانات مالية أو معبرا عنها في صورة نقدية، وخصوصا لأغراض الاستخدام الخارجي. كما يمكن أن تكون مدخلات النظام المحاسبي معبرا عنها بوحدات قياس المدخلات أو المخرجات (قياس كمي: مثلا وحدات، ساعات، أوزان.. الخ) وذلك لأغراض الاستخدام الداخلي، وخصوصا في الشركات الصناعية. (عصيمي، 2011، الصفحات 60-61)

الجودة الشاملة لتصميم مدخلات النظم :

عند تصميم مدخلات نظم المعلومات المحاسبية لابد من مراعاة توفر المعايير اللازمة التي تحدد صفات تلك المدخلات ومنها:

1. **الاكتمال** : يجب ادخال جميع البيانات اللازمة بصورة مكتملة وبدون أي نقص الى السجلات (إذا كان النظام يدوي) والى جميع الملفات (إذا كان النظام ألي)
2. **الملائمة** : أن البيانات المدخلة ينبغي أن تكون ملائمة للغرض الذي ادخلت من اجله بحيث تكون ملائمة لعملية صنع القرار والا فإنها ستكون عبئا على النظام ومضلله له .
3. **ضمان الامن** : تدخل البيانات من قبل اشخاص مفوضين بذلك ضمنا لأمن نظام المعلومات وفي حالة النظام الآلي فيستخدم عادة كلمة سر (Password).
4. **الدقة** : يجب توخي الدقة عند ادخال البيانات في النظام ومن دون أي خطأ لذلك من أهمية لاحقة تؤثر على مخرجات النظام وخصوصا التقارير المالية .
5. **الوقتية** : يتمثل بإدخال البيانات المطلوبة في النظام بالوقت المناسب من دون ارتكاب أي خطأ خلال هذا الوقت (الجزراوي و الجنابي، 2009، صفحة 80)

مستندات المدخلات وأهميتها : Input Documents and their Importance

يتطلب تسجيل البيانات المحاسبية في الدفاتر المحاسبية توافر المستندات الضرورية المعبرة عن ذلك، والتي تستخدم كوسيلة أساسية لإدخال تلك البيانات إلى النظام المحاسبي، حيث تلعب المستندات دورا مهما في نظام المعلومات سواء كان نظاما يدويا أو كان نظاما معتمدا على الحاسب الآلي.

ويعتبر المستند دليلا ملموسا على وقوع حدث ما، وبدون هذا الدليل او المستند، لا يمكن إثبات العملية المالية في الدفاتر المحاسبية، كما يعتبر المستند نقطة البداية في مسار المراجعة. هذا، وتختلف أنواع المستندات باختلاف نوع النشاط الاقتصادي الذي تؤديه الوحدة الاقتصادية.

ومن أمثلة تلك المستندات ما يلي :

- **آذون الدفع** : وتشتمل على معلومات أساسية عن العملية، مثل اسم و عنوان المستفيد من الدفع، والمبلغ والغرض من هذا الدفع.
- **بطاقة الوقت** : وتستخدم لحصر ساعات العمل التي أداها الموظف او العامل تنفيذًا للعمل المكلف به، وتشتمل على معلومات عن عدد ساعات العمل خلال فترة معينة، ويتم استخدام تلك البطاقات في حساب المرتبات والأجور الدورية والإضافية.
- **فواتير البيع** : ويتم إعدادها من قبل الوحدة الاقتصادية التي تقوم بعملية البيع (سواء قسم المبيعات أو مندوب المبيعات)، ويتم عمل فاتورة بيع لكل عملية بيع، ويتم إعطاء النسخة الأصلية للعميل، ويتم الاحتفاظ بصورة أو أكثر لإثبات عملية البيع في الدفاتر المحاسبية، وتشتمل على معلومات عن قيمة المبيعات، وعدد الوحدات المباعة، وثن بيع الوحدة، وكذلك تاريخ البيع، واسم العميل، واسم مندوب البيع، أو القائم بعملية البيع.. الخ.
- **فواتير الشراء** : ويتم إعدادها من قبل الوحدة الاقتصادية التي يقوم بعملية الشراء (قسم المشتريات)، ويتم الحصول على أصل فاتورة الشراء من المورد، وهي تشتمل على معلومات عن نوع البضاعة المشتراة وتاريخ الشراء وكمية وقيمة المشتريات، وشروط الائتمان الممنوحة.. الخ.
- **أذون الشحن** : وتشتمل على معلومات عن كميات وقيم البضاعة المشحونة وأيضاً تاريخ الشحن وتكلفته. الخ.

ويجب التنويه على أنه من الممكن عمل تقسيم المستندات، من حيث القائمين بإعدادها، إلى مستندات داخلية وهي المستندات التي يتم إعدادها وتجهيزها داخل الوحدة الاقتصادية نفسها مثل فاتورة البيع وبطاقة الوقت، ومستندات خارجية، وتلك المستندات التي يتم إعدادها خارج الوحدة الاقتصادية مثل فاتورة الشراء.

- فبالإضافة إلى كون المستندات وسيلة أساسية لحصر وإدخال البيانات المحاسبية إلى نظام المعلومات المحاسبي، فهي تعتبر أيضاً كوسيلة للتأكد من صحة ودقة وشمول البيانات المتجمعة، ولذلك تعتبر المستندات الأساسية وسيلة فعالة من وسائل الرقابة الداخلية، والضبط الداخلي التلقائي، فوجود المستندات الأساسية يعني:(عصيمي، 2011، الصفحات 61-62-63)
- معرفة تدفق البيانات داخل النظام من حيث مصدر هذه البيانات والمقر الأخير لها (حفظ في ملف، مدخلات عملية أخرى، ترسل إلى خارج النظام). وبالتالي يمكن استخدامها كمسار العملية المراجعة.
- التصريح بالعملية: فمثلاً وجود أمر البيع يعني التصريح بشحن البضاعة إلى العميل.
- الإشارة إلى التدفقات سواء الداخلة أو الخارجة: فمثلاً يشير أمر البيع إلى حركة البضاعة من المخازن إلى منطقة الشحن أو محل المشتري.
- حدث قد تم: فعند انتهاء أمر البيع والتصديق عليه كبيع آجل يعني أنه

تمت الموافقة على منح الائتمان للعميل.

- وسيلة ترحيل: فمثلاً يتم ترحيل بيانات فاتورة البيع إلى كل من أستاذ المخازن وأستاذ العملاء

- مرجع للمتابعة: فمثلا يتم الاحتفاظ بصور أوامر البيع في ملف أوامر البيع الجارية لمعرفة المرحلة التي وصل إليها أمر البيع المعين، كما يتم الاحتفاظ بصورة من أمر البيع أيضا في ملف العملاء كسجل للمبيعات.
- مدخلات المستندات أخرى: فمثلا تستخدم بيانات أوامر البيع كمدخلات لإعداد فواتير البيع، وبالتالي يمكن لأكثر من إدارة أو قسم استخدام نفس البيانات.

Characteristics of the Documents: خصائص مستندات العمليات المالية:

تلعب للمستندات دورا هاما في النظام المحاسبي وفي فعالية دورة العمليات في المنظمة للأسباب التالية: (عبد الرزاق، 2006، صفحة 174)

- تشكل الأساس لتحديد تدفق البيانات داخل المنظمة من خلال تحديد أماكن نشوء هذه المستندات وانتقالها وأماكن حفظها .
 - تدل على حركة التدفقات المادية لأصول المنظمة فمثلا تكل وثيقة الشحن على نقل البضاعة من المنظمة إلى العميل .
 - لا تستخدم كوسيلة لإثبات العمليات وتسجيلها في السجلات المحاسبية تستخدم كأداة لمتابعة سير نظام العمليات في المنظمة والرقابة عليه فعلم وصول تقرير الاستلام يدل على أن أمر الشراء لم ينفذ بعد .
 - تستخدم بعض المستندات كأساس في إعداد مستندات أخرى فلعداد الفاتورة يتم بناء على أمر البيع .
- يعد التوثيق الملائم من بين الأدوات الرئيسة في نظم الرقابة الداخلية ويجب تصميم هذه المستندات والسجلات بشكل مبسط وسهل الفهم، ويساعد في التسجيل المحاسبي بشكل فعال وبأقل قدر من الأخطاء.

المطلب الثاني : معالجة نظم المعلومات المحاسبية

تقوم عمليات المعالجة في نظم المعلومات بتحويل البيانات المدخلة إلى معلومات، وتتضمن المعالجة في النظام المحاسبي استخدام اليوميات والسجلات الأخرى من أجل تأمين تسجيل دائم وحسب التسلسل الزمني لمدخلات النظام. تستخدم اليوميات من أجل تسجيل العمليات المالية المحاسبية وأما السجلات فتستخدم لتسجيل بقية الأنواع من العمليات التي لا تعد عمليات مالية مثل سجلات المخازن، وسجلات تسليم الشيكات... الخ.

تتم بعد ذلك عملية ترحيل القيود إلى الحسابات في دفتر الأستاذ، الذي يتألف من حسابات الأستاذ المساعد الذي يتضمن بيانات تفصيلية عن العمليات التي حدثت مثل استاذ مساعد المدنين والدائنين والمصاريف والمخزون... الخ، وحسابات الأستاذ العام الذي يتضمن مجاميع إجمالية للعمليات وتستخدم لأغراض رقابية ولإعداد القوائم المالية. تدعى عملية نقل البيانات من العمليات إلى دفاتر الأستاذ بعملية الترحيل. (عبد الرزاق، 2006، صفحة 151)

ومنه نستنتج أن هناك أسلوبان لمعالجة البيانات هما يدوي و الثاني آلي :

معالجة البيانات في نظام المحاسبي اليدوي .

تقوم عمليات المعالجة في نظم المعلومات المحاسبية بتحويل البيانات المدخلة إلى معلومات، وتتضمن المعالجة في النظام المحاسبي البدوي استخدام الدفاتر والسجلات من اجل تسجيل دائم وحسب التسلسل الزمني لمدخلات النظام. وهناك مجموعة من المبادئ والتي من خلالها يتم تصميم نظم معالجة العمليات بشكل فعال ومن اهمها ما يلي :

1. تجنب ازدواجية عمليات المعالجة .

2. تجنب العمليات التي لا تضيف قيمة .ك

3. سهولة عمليات المعالجة .

4. تخفيض زمن تنفيذ عمليات المعالجة

وسوف نقدم شرح موجز للمبادئ اعلاه وعلى النحو الآتي:

1. **تجنب ازدواجية عمليات المعالجة :** إن تنفيذ نفس عملية للمعالجة من قبل عدة اشخاص او في عدة أماكن، سوف يؤدي إلى ارتفاع التكاليف، كما يمكن أن يقود إلى نشوء معلومات متناقضة، فمثلا تخيل ان امر البيع يتم إعداده مرتين مرة من قبل موظف المبيعات ومرة من قبل موظف الائتمان. مثل هذا الأمر سوف يؤدي إلى تكاليف تشغيل عالية ويمكن ان يقود إلى نشوء تناقض في البيانات بين المستندات.(الجزراوي و الجنابي، 2009، صفحة 86)

2. **تجنب العمليات التي لا تضيف قيمة :** هناك بعض عمليات المعالجة التي يتم إجراؤها لأن النظام مصمم بشكل غير جيد، إذ يجب أن يتضمن النظام خطوات المعالجة التي تضيف قيمة، هذا وتعد خطوة المعالجة مضيعة للقيمة، إذا كانت تؤدي إلى تحسين نوعية المعلومات التي يتم الحصول عليها من النظام، وبالتالي يمكن لمصمم النظام التساؤل عند تصميمه لخطوة المعالجة، فيما إذا كان يمكن إلغاء خطوة المعالجة من دون أن تتأثر نوعية المعلومات، وهل المستخدم على استعداد أن يدفع لنا مقابل تنفيذ خطوة المعالجة.

3. **سهولة عمليات المعالجة :** كلما كانت خطوات المعالجة سهلة، كانت يسيرة التعلم والاختفاء المرتكبة اثناء التنفيذ اقل ويتم اكتشافها بسهولة أكبر، وكانت سهلة التعديل

4. **تخفيض زمن تنفيذ عمليات المعالجة :** توجد عدد من الطرق لتخفيض الزمن اللازم لتنفيذ عمليات المعالجة وهي:

- تحويل العمليات من السير المتسلسل الى السير المتوازي: عندما تجري عمليتين في آن واحد تستنفدان وقت اقل من تنفيذهم بصورة متعاقبة فمثلا عند ارسال نسخة من سند القيد الى اليومية ونسخة اخرى الى الاستاذ المساعد فان عمليتي التسجيل والتحميل ستنجزان بشكل أسرع مما لو تم ارساله السند إلى اليومية ثم أرسل بعد ذلك الى الاستاذ المساعد
- تعديل تتابع خطوات المعالجة: فمثلا يقوم محاسب المدفوعات بإعداد أمر الصرف وارساله الى المدير للتوقيع عليه واعادته الى المحاسب ليقوم الأخير على ضوءه بإعداد الشيك وارساله مع النسخة المرفقة من أمر الصرف الى المدير للتوقيع على الشيك والاحتفاظ ببقية المستندات، فلو تم اعادة ترتيب العمليات بحيث يؤدي الى اختصار الوقت اللازم لتنفيذها اذ يمكن لقسم محاسبة المدفوعات اعداد أمر الصرف والشيك معا وارسالهما الى المدير للتوقيع .

- تسجيل العمليات المالية في دفتر اليومية: بعد تجميع البيانات المتعلقة بالعمليات في الوثائق يتم تسجيل البيانات في اليومية، حيث يسجل قيد يومية مستقل لكل عملية يظهر الحسابات والمبالغ التي تكون مدينة ودائنة.

عادة تستخدم اليوميات التسجيل العمليات المالية المتبادلة وهناك سجلات يثبت فيها بعض البيانات التي لا علاقة لها بالحاسبة المالية بشكل مباشر مثل سجلات المخزون، سجل طلبات الشراء، ... الخ .

تثبت العمليات المحاسبية بدفتر اليومية وفق مبدأ القيد المزدوج الذي بموجبه تعتبر كل عملية مالية تؤثر في طرفين بحيث تجعل الطرف الأول مدينة والطرف الثاني ويكون الطرفان في العملية الواحدة متساويين في القيمة بحيث يؤدي إلى نشوء توازن مستمر بين أطراف العملية المالية المتبادلة، وعليه فان لكل عملية واحدة طرفين متعادلين في القيمة متضادين جبريا ويكون أحدهم مدين والآخر دائن. ويتم تسجيل كافة العمليات المالية في دفتر يومية واحدة يدعي اليومية العامة تحتوي على عمودين أحدهم يستخدم لتسجيل المبلغ الدين والثاني لتسجيل المبلغ الدائن واعمده اخرى يستخدم لتسجيل اسماء الحسابات المدينة والدائنة وتاريخ العملية... الخ(عبد الرزاق، 2006، الصفحات 152-153)

المطلب الثالث : مخرجات نظم المعلومات المحاسبي

المخرجات هي الناتج النهائي من النظام الذي يذهب إلى البيئة المحيطة أو إلى نظم أخرى. وقد تكون هذه المخرجات على صورة منتج نهائي أو وسيط أو معلومات تستخدم في اتخاذ القرارات أو تستخدم بمثابة بيانات النظام معلومات آخر. والمخرجات هي المعلومات الناتجة عن النظام وعملياته وترتبط المخرجات بنحو مباشر بأهدافه التي تقدم إلى المستخدمين وتمثل بالتقارير .(الجبجوي و الجبوري، 2013، صفحة 18)

يوفر النظام المحاسبي عددا من المخرجات في شكل تقارير وقوائم مالية تستخدم من قبل المستخدمين سواء الداخليين أو الخارجييين وعلى الرغم من أن القوائم والتقارير المالية لها هدف واحد، وهو توصيل المعلومات النافعة إلى المستخدمين لمساعدتهم في اتخاذ قراراتهم المتعلقة بالوحدة الاقتصادية، إلا أنه يوجد بعض الفروق بينهما.

فالقوائم المالية تعد العنصر الأساسي في التقارير المالية، فهي - أي القوائم المالية - تعتبر الوسيلة الرئيسية لتوصيل المعلومات للمستخدمين خارج الوحدة الاقتصادية، ومن أكثر تلك القوائم شيوعا قائمة الدخل، وقائمة المركز المالي، وقائمة التدفقات المالية، وقائمة حقوق الملاك. أما التقارير المالية، فإنها تتضمن إضافة إلى القوائم المالية مجموعة أخرى من المعلومات المهمة للمستخدمين مثل توقعات الإدارة للأرباح المستقبلية، الخطط المالية المستقبلية، تقارير تقييم الأداء، تقرير المحاسب القانوني.. الخ.

ويوضح الجدول التالي أنواع التقارير المالية وفقا للخصائص المختلفة للتقارير:(عصيمي، 2011، صفحة 68)

الجدول رقم (2): أنواع التقارير

المعيار	أنواع التقارير
بحسب الوظائف الإدارية	1. تقارير تخطيطية

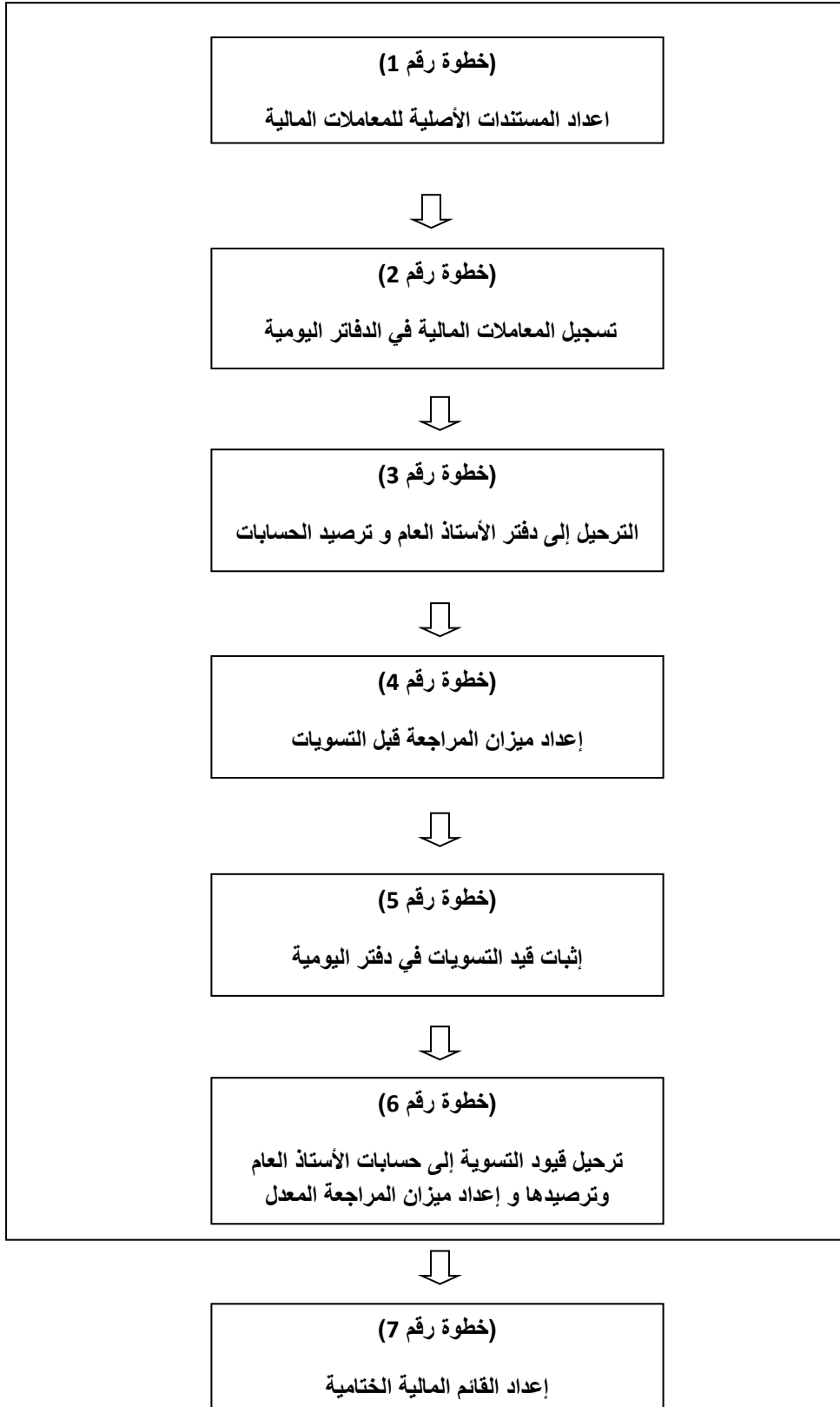
2. تقارير رقابية	
3. تقارير تشغيلية	
1. تقارير موجزة	بحسب درجة تفصيل التقرير
2. تقارير تفصيلية	
1. تقارير عمودية	بحسب اتجاه سير التقرير
2. تقارير أفقية	
1. تقارير فورية	دورية إعداد التقرير
2. تقارير حسب الطلب	
3. تقارير دورية	

المصدر: (عبد الرزاق، 2006، صفحة 128)

أنواع التقارير المحاسبية : (الجزراوي و الجنابي، 2009، الصفحات 102-103)

- **تقارير تخطيطية :** تمثل الموازنات التقديرية التي تستخدم بكافة المستويات الادارية كموازنة المبيعات وموازنة الأنفاق.
- **تقارير رقابية :** يوفر النظام المحاسبي مجموعة كبيرة من التقارير الرقابية للمستويات الادارية المختلفة التي تهدف إلى التأكد من أن التنفيذ الفعلي يتم بطريقة تحقق اهداف الوحدة الاقتصادية بأقل كلفة وأحسن كفاءة وانتاجية ومن امثلتها تقرير انحراف الانتاج اليومي وتقرير استهلاك المواد الخ.
- **تقارير تشغيلية :** هي التقارير التي تركز على الوضع الحالي لنظام العمليات داخل الوحدة الاقتصادية لمساعدة الادارة التشغيلية في التحكم والسيطرة على نظام العمليات يوم بيوم والنظام المحاسبي بإصدار العديد من التقارير التشغيلية مثل تقرير حول أرصدة المخازن، اوامر الشراء واوامر البيع.. الخ
- **تقارير موجزة :** تتضمن بعض الاحصائيات والنسب التي يستخدمها المدراء لتقدير مدى صحة سير العمل وتعد حسب الطلب او بشكل دوري ومن امثلتها معدل دوران التخزين، تقرير المبيعات الشهري او الفصلي... الخ.
- **تقارير مفصلة :** هي التقارير التي تعد دورية بشكل دوري يومي او فصلي وهي منتظمة من حيث الشكل ومن امثلتها كشف اوامر البيع، كشف اوامر الشراء، كشف تسليمات المخازن... الخ
- **تقارير عمودية :** يتم من خلالها تبادل المعلومات بين المستويات الادارية المختلفة ضمن الوحدة الاقتصادية وغالبا ماتتضمن معلومات حول التخطيط والرقابة
- **تقارير أفقية :** هي التي تتحرك من قسم الى آخر ضمن نفس المستوى الاداري ويتم من خلالها تبادل معلومات تتعلق بتنفيذ العمليات التشغيلية ضمن الوحدة الاقتصادية كإرسال نسخة من أمر البيع من قسم المبيعات الى قسم الشحن لشحن بضاعة الزبون.

شكل رقم (4) : خطوات الدورة المحاسبية



المصدر: (عصيمي، 2011، صفحة 67)

خلاصة الفصل الأول :

من خلال دراستنا في هذا الفصل لقد توصلنا على أن نظم المعلومات عامة ونظم المعلومات المحاسبية خاصة ذات أهمية بالغة لأي مؤسسة اقتصادية وذلك من خلال ربط الأهداف المتعددة الوظائف المختلفة للمؤسسة وتوجيهها لتحقيق الأهداف العامة، حيث يبرز دور مدخلات نظام المعلومات المحاسبي من خلال تحديد مسار المراجعة من اكتشاف الأخطاء ومنع حالات الغش والتلاعب وتسجيل العمليات المالية والحصول على المعلومات التي تساعد في إعداد القوائم المالية، كما أن هذه الأخيرة التي تعتبر كمخرجات للنظام المحاسبي تعطي ملخص عن الوضع المالي وربحية المؤسسة على المدى القصير والبعيد، كما أن نظم المعلومات المحاسبية لها دور فعال في عملية اتخاذ القرار وهذا ما سنشير إليه في الفصل الموالي.

الفصل الثاني

الإطار المفاهيمي لعملية اتخاذ القرار

وعلاقته بنظم المعلومات المحاسبية

تمهيد :

إن التطور الهائل في نظم المعلومات والتقنيات المستخدمة دعت إلى ضرورة إستخدامها من قبل الإدارة العليا في منظمات الأعمال للمساعدة على سرعة اتخاذ القرارات ودعم عمليات المنظمة بشكل عام. وتمثل المعلومات عنصرا هاما وموردا إستراتيجيا تعتمد عليه المنشآت في المواجهة التنافسية مع قرنائها وذلك بالاعتماد على نظام معلوماتي يساعد متخذ القرار فيها على اتخاذ قراره بالسرعة والدقة المطلوبين مما يمنحها مزايا تنافسية.

و تعتبر عملية اتخاذ القرار نشاطا معقدا متعدد الخطوات، إذ تبدأ العملية بتحديد المشكلة، ثم تجميع وتفسير المعلومات، ثم تقييم طرق حل المشكلة، و اختبار منهجية الحل، ثم التنفيذ. ويمكن نظام المعلومات المحاسبية الجيد تقديم المساعدة في جميع مراحل اتخاذ القرار.

وهذا ما سيتم مناقشته ومحاوله الإلمام به في هذا الفصل ، حيث خصص :

المبحث الأول : طبيعة و خصائص عملية اتخاذ القرار

المبحث الثاني : أهمية و أنواع القرارات

المبحث الثالث : نظم المعلومات المحاسبية كأداة لإتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية

المبحث الأول : طبيعة عملية اتخاذ القرار

المطلب الأول : تعريف عملية اتخاذ القرار

عملية اتخاذ القرار هي دفة الإدارة لأن المدير يسير جميع اعماله ووظائفه عن طريق اصدار قرارات مختلفة تتناسب مع طبيعة الفعاليات والظروف فالقرار هو جوهر العملية الإدارية في أي تنظيم سياسي او اقتصادي او اجتماعي او ثقافي لان هذا التنظيم يتطلب اصدار الأوامر من جهة وتنفيذها من جهة أخرى تناسب النشاطات واحكام فعلية تحقق الهدف. (ايوب، 1997، صفحة 13)

الهدف الأساسي الذي تهدف المؤسسة الى تحقيقه من خلال عمليات إدارية مختلفة هو الحصول الى اتخاذ القرار المناسب لتطوير المؤسسة او حل مشكلة تواجهها وتتخذ هذه عدة مراحل ووسائل أبرزها العصف الذهني الالكتروني والتي يتم فيها طرح مقترحات وأفكار بشكل عشوائي دون مناقشة لها وبعد ان تنتهي هذه المرحلة يبدأ المجتمعون بتحليل تلك المقترحات من توضيح نقاط قوتها وضعفها ومن ثم التوصل الى الاقتراح الأنسب واجراء التعديلات عليه حتى الوصول للقرار الأنسب. (البدوي م، 1987، صفحة 60)

ويرى بعض الباحثين ان عملية اتخاذ القرار فن وعلم فيان واحد :

فن : لأن القرارات عادة ما تتخذ بناء على كل البيانات الشخصية والموضوعية ويجب على كل متخذ القرار تحديد الطريقة التي يتم بها دمج المدخلات المتنوعة في إطار منطق القرار

علم : وذلك لان الكثير من القرارات الخاصة بالمشاكل المعقدة التي أصبحت ميزة العصر الحديث كنتيجة لما توصل اليه من تطورات تكنولوجية وديناميكية. (الشرقاوي، 1992)

ويرى البعض الاخر ان عليه اتخاذ القرارات وهي صناعة القرارات لم تأت من فراغ انما نتيجة عن عملية تحليل وتقييم كافة المتغيرات والبدائل المتعددة والمتشابكة وهذا واجب المقدم العلمي والتكنولوجيا اجتماع التنظيمات والقوى البشرية وتأثيرات كل من البيئة الداخلية والخارجية وحجم المعلومات.

ويقول هربرت سايمون بان اتخاذ القرارات هو قلب الإدارة وان مفاهيم نظرية الإدارة يجب ان تستفيد من سيكولوجية الاختيار الإنساني حيث ركز سايمون على العنصر الإنساني والنواحي النفسية السيكولوجية في اتخاذ القرارات في حين ان القرارات هي الأوامر والتعليمات التي تعطيها السلطات الى السلطات الأدنى منها وعلى هذا الأساس يمكن القول ان عملية اتخاذ القرار هي : (درويش)

- عملية مستمرة ويومية تحتاج الى بيانات ومعلومات
- عملية اتخاذ القرار تفرض ضرورة تنفيذها

- عملية تمتد في الماضي وفي المستقبل
- عملية تقوم على الجهود الجماعية والمشاركة
- عملية تتصف بالعمومية والشمولية

تعتمد عملية اتخاذ القرارات على ركنين أساسيين هما: (كنعان، اتخاذ القرارات الادارية "بين النظرية والتطبيق")

- ان يكون هناك مسلك او طريقة لمواجهة موقف معين
- ان يختار صانع القرار بادراك كل البدائل

المطلب الثاني : خصائص إتخاذ القرار

هناك عدة خصائص رئيسية للقرار تكمل بعضها البعض وتؤدي في النهاية الى عملية القرار وتمثل هذه الخصائص فيما يلي :

- عملية اتخاذ القرار عملية واعدة وهادفة
- وجود هدف او غاية تسعى الإدارة من اجل تحقيقه
- الاعتماد على أساليب عملية مدروسة
- وجود العديد من الميادين عن تحقيق نفس الهدف واتباع مراحل وخطوات مدروسة

كما نعطي بعض الخصائص الأخرى لاتخاذ القرار من بينها:

- وجود رغبة في المؤسسة من طرف المسيرين بإحداث التغيير إذا كان هناك مشاكل
- معرفة المشكلة التي تتطلب احداث التغيير
- عملية اتخاذ القرار تعتمد على المتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة وتعتمد على مناهج خاصة من بينها: المنهج العلمي، النظرة العلمية، الأساليب العلمية
- الاعتماد على منهجيات التدقيق والتحليل والدراسات المسبقة
- السعي للوصول الى القرار الأمثل والمناسب
- الاعتماد على البدائل من اجل تحقيق الأهداف وتقوم بالتعرف على المشكلة لتجنب الوقوع في خطر

المطلب الثالث : مراحل إتخاذ القرار

سبق ان عرفنا عملية اتخاذ القرار بكونها المفاضلة والاختيار بين بديلين او أكثر وهذا القرار المتوصل اليه لا يمكن ان يصدر بعفوية وانما هناك مجموعة من الخطوات او المراحل التي يقوم بها منفذ القرار (زمير، 1998، صفحة 14)

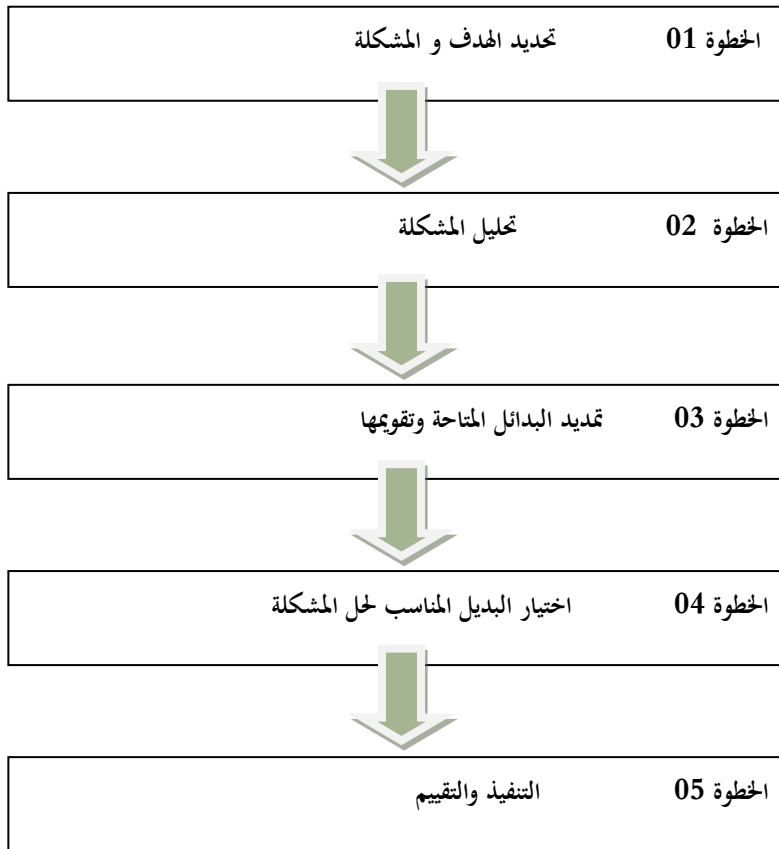
وقد اختلف الباحثين في الإدارة على تحديد عدد خطوات او مراحل عملية اتخاذ القرار ولقد حددها بثلاث مراحل لاتخاذ القرار (التحري،التصميم،الاختيار)

ولكن هاته الخطوات لا تغطي في الحقيقة عملية اتخاذ القرار بكاملها وكي تكون كذلك ينبغي ان تمر على المراحل التالية:
(توفيق، 1986، صفحة 112)

1. تحديد وتشخيص المشكلة
2. تحليل المشكلة
3. تسمية الحلول البديلة (تحديد البدائل)
4. تقييم البدائل
5. اختيار أفضل حل (بديل)

وهذه المراحل موضحة في الشكل التالي :

الشكل رقم (5): المدخل التقليدي لاتخاذ القرارات



المصدر: (Adair, 2007, p. 23)

المرحلة الأولى : تحديد الهدف و المشكلة

وتعتبر هذه أهم مرحلة من مراحل عملية اتخاذ القرار حيث يتم فيها التفرقة بين المشكلة وأعراض المشكلة مع تحديد طبيعة الموقف الذي خلق المشكلة ودرجة أهميتها وعدم الخلط بين أعراض وأسباب المشكلة لأن هذا يساعد على اتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها (الصاب، 1993، صفحة 360)

وعند تحديد المشكلة يجب على متخذ القرار التعمق في دراستها لمعرفة جوهرها الحقيقي وليس الأعراض الظاهرة التي توحي للإدارة على انها المشكلة الرئيسية ومن الأمور المهمة التي ينبغي على متخذ القرار ادراكها وهو بصدد التعرف على المشكلة وعدم الخلط بين اغراضها والوقت اللازم للتصدي لها واتخاذ قرار بشأنها (لعويسات، 2003، صفحة 29)

وهذا التحديد للمشكلة على جانب كبير من الأهمية لأنه يحدد بدوره مدى فاعلية الخطوات التالية:

ففي حالة عدم معرفة المشكلة الحقيقية فان القرار المتخذ سيكون غير حكيم وغير ملائم. مثال: قد تكون مشكلة المبيعات لا ترتبط بتعديل الحملة الترويجية بقدر ما تكون ناتجة عن أسباب أخرى ولهذا فان تحديد المشكلة له أهمية كبيرة اذ يجب على متخذ القرار ان يكتسب الخبرة ودراسة المعطيات لترتيب هذا المشكل بحسب الأولوية اذ انه ليس من المعقول ان تسعى المؤسسة لحل مشكلة لم يعد لها وجود او أصبحت في مرتبة ثانوية لمشكلة أخرى وتنقسم المشاكل في مجملها الى قسمين رئيسيين هما: (الشماع، 1985، صفحة 102)

أ-المشاكل الاعتيادية او الروتينية :

وهي مشكلات بسيطة يتكرر حدوثها بذات شكلها وموضوعها كتلك المشكلات المتعلقة بحضور العاملين ،انصرافهم ،وتوزيع العمل بينهم وتطبيق التعليمات عليهم وبالتالي فان هذا النوع من المشاكل لا تحتاج الى الكثير من الجهد والتحليل والاختيار للحلول المناسبة لها.

ب-المشاكل الغير اعتيادية او الجديدة :

وهي مشكلات تتصف بالعمق والتعقيد ويحتاج حلها الى نوع من التشاور او التفاهم مثل ذلك التدهور الذي يحدث في مبيعات منتج او أكثر من المنتجات او الانخفاض الذي يحصل في مستوى أداء المؤسسة وعليه فان هذا النوع من المشاكل لا يكفي مواجهته بقرارات مستعجلة وانما ينبغي الاستعانة بأخصائيين من ذوي الخبرة والرأي .

المرحلة الثانية : تحليل المشكلة

بعد ان يتعرف الباحث او متخذ القرار على طبيعة المشكل ويجدها فانه يقوم بتسجيلها اي تصنيفها وتجميع البيانات والحقائق والمعلومات المتعلقة بها من الضروري تصنيف المشكلة لغرض معرفة الفرد الذي يقوم باتخاذ القرار بشأنها والافراد الذين

يجب استشارتهم عند اتخاذ القرار والافراد الذين يجب ان يبلغوا بصدورهم القرار ومحتواه والافراد الذين ينفذون القرار وعادة يتم التصنيف حسب أربعة أسس هي: (كنعان، اتخاذ القرارات الادارية "بين النظرية والتطبيق"، صفحة 131)

- الفترة الزمنية المستقبلية للقرار أي الفترة الزمنية التي ينبغي على المؤسسة الالتزام بها للقيام بالعمل المتعلق بالقرار
- وقع أثر القرار على الوظائف والمجالات الأخرى
- عدد الاعتبارات النوعية التي تدخل في القرار
- مدى التكرار المنتظم للقرار

ان فهم المشكلة فهما حقيقيا وتحليلها لاتخاذ القرار بشأنها يتطلب جمع البيانات والمعلومات والحقائق المتعلقة بها وما يحيط بها من إشكاليات وعلى متخذ القرار ان ينتقي البيانات الدقيقة والمعلومات الملائمة من مصادرها المختلفة ومن ثم تحديد أحسن طرق للحصول عليها ثم يقوم بتحليلها تحليلا دقيقا (لعويسات، 2003، صفحة 32)

وفي كثير من المجالات لا يستطيع متخذ القرار ان يحصل على المعلومات والحقائق المتعلقة بالمسكلة اما بسبب عدم توفر المعلومات او لان الحصول عليها يكلف الكثير من الوقت والمال فليس من الضروري الحصول على كل الحقائق لاتخاذ قرار سليم ولكن من الضروري معرفة نوعية المعلومات الغير متوفرة حتى يستطيع ان يحدد درجة المخاطرة التي يتضمنها القرار. (العلاق، 1998، صفحة 151)

المرحلة الثالثة : تمديد البدائل المتاحة وتقييمها

إذا تم انجاز المرحلتين السابقتين بنجاح أمكن تحديد بدائل الحلول او القرارات التي يمكن اتخاذها ذلك لان التشخيص الصحيح والسليم للمشكلة يحددها في نطاق واضح وضيق ويفصح عن الأسباب التي أدت اليه والتعرف على الأسباب يرشد الى بدائل الحل.

فالخطوة الموالية في عملية اتخاذ القرار هي البحث عن البدائل والحلول المختلفة ويقصد بالبدائل تلك التصرفات والحلول التي تساعد على الاقلال والتخفيف من المشكلة (كنعان، اتخاذ القرارات الادارية "بين النظرية والتطبيق"، صفحة 144)

ويعد البديل الموجود امام متخذ القرار لحل المشكلة القائمة ويشترط في الحل البديل شرطان هما:

- أ- ان تكون له القدرة على حل المشكلة أي قدرته على تحقيق بعض النتائج التي يسعى متخذ القرار الوصول اليها.
- ب- ان يكون في حدود الموارد والإمكانات المتاحة.

وعدم توفر هذين الشرطين ينفي عن الحل صفة البديل ويتعين على متخذ القرار استبعاده عن قائمة الحلول موضع البحث والمفاضلة

ويجب ان يقوم متخذ القرار بوضع أكبر عدد ممكن من الحلول البديلة حتى يضمن عدم وقوعه في الخطأ وعدم اختيار البديل الأنسب و البديل المناسب هو الذي يفي بمجموعة من الشروط و المتطلبات الدنيا أي انه على متخذ القرار عند وضعه

للحلول البديلة ان يأخذ في الحسبان دائما حل عدم القيام باي شيء أي بقاء الحالة كما هي و عدم اتخاذ أي قرار يعتبر حل محتمل والقليل من الناس يعترف بان عدم القيام باي عمل يعتبر قرارا كاملا ففي بعض المواقف تترتب على القيام بعمل معين مشاكل او اضرار اكثر من عدم القيام به. (الشماع، 1985، صفحة 103)

المرحلة الرابعة : إختيار البديل المناسب لحل المشكلة

بعد الانتهاء من تحديد الحلول البديلة للمشكلة تأتي مرحلة تقييم نتائج البدائل أي تعيين ما يتمتع به كل بديل من مزايا وما يتصف به من عيوب ومدى امكانيك مساهمته في حل المشكلة، وتعد هذه الخطوة من الخطوات التي تتطلب جهدا فكريا شاقا لان مزايا وعيوب البدائل المحددة لا تظهر بصورة واضحة عند الدراسة كما تظهر فعلا عند التطبيق في المستقبل. فهذه المرحلة بطبيعتها تستلزم التنبؤ بالمستقبل لذلك يرافق مقارنة البدائل وتقييمها وعدم التأكد من صلاحيتها ولا بد من مراعاة عدد من الاعتبارات اثناء تقييم هذه البدائل ومنها: (عبدالله، 1992، صفحة 297)

- مدى قدرة كل بديل على اثناء المشكلة
- إمكانية تنفيذ البديل أي غير مستحيل او متعارض مع القوانين والاخلاقيات
- التكاليف العالية التي يتطلبها البديل (كل بديل له ثمن)
- المدة الزمنية التي يستغرقها البديل في حل المشكلة
- الإمكانيات البشرية والمادية والفنية التي يتطلبها البديل ومدى توفرها
- الاثار وردود الفعل المتوقعة بعد تطبيق البديل (الاثار النفسية والاجتماعية للبديل) أي مدى الانعكاسات على افراد التنظيم ومدى قوة او اهتزاز العلاقات التي يمسها
- مدى استجابة العاملين في المؤسسة للبديل وتقبلهم له
- مناسبة الوقت والظروف لتبني هذا البديل

وبعد وضع معايير التقييم هذه يتم تقييم البدائل من خلال المعايير الموضوعية للتوصل الى ترتيب البدائل كما هو مبين في الشكل التالي :

جدول رقم (3) : معايير تقييم البدائل

الترتيب	معايير تقييم البدائل							البدائل
	بديل 8	بديل 7	بديل 6	بديل 5	بديل 4	بديل 3	بديل 2	

المصدر: (الهوازي، 1997، صفحة 42)

ان نجاح متخذ القرار في تقييمه للبدائل امر يتوقف على مدى صدق وحدائة البيانات التي يجب ان يحاط بها وكذلك على مدى وصول هذه المعلومات في الوقت المناسب أي قبل اصدار القرار.

المرحلة الخامسة : التنفيذ و التقييم

بعد القيام بتحديد المشكلة وتحليلها وتنمية البديل وتقييم كل حل فان متخذ القرار يكون في موقف يسمح له بمحاولة تحديد الحل الأفضل أي البديل الأنسب على ضوء المعلومات التي توفرت وتسمى هذه المرحلة أيضا بمرحلة الحسم او مرحلة الاستقرار النهائي على بديل

فبعد ان تكون الاحتمالات المتعلقة بالبدايل المطروحة قد حددت وبعد ان تكون الصورة العامة لكل حل بديل قد بلورت واتضحت معالمها في ذهن متخذ القرار تأتي عملية الترجيح أي الاختيار لاحد البدائل في ضوء الاعتبارات الاقتصادية او الاجتماعية او البيئية من جهة او درجة المعرفة والخبرة السابقة التي يتمتع به متخذ القرار من جهة أخرى. (ايوب، 1997، صفحة 63)

يقبل اتخاذ القرار باختيار هذا البديل دون غيره يجب ان تخضع عملية التقييم الى مراجعة من حيث دقة المعلومات التي يستند عليها القرار او هل يرتبط القرار بأهداف المؤسسة وهل تم تقييم جميع البدائل وهل توجد معلومات جديدة قد تؤثر على الاختيار النهائي للبديل فاذا تمت المراجعة يتم اتخاذ القرار النهائي وهذه العملية ليست بالسهلة ولكن توجد هناك بعض المعايير التي يمكن استخدامها للمساعدة على اختيار افضل حل من بين الحلول المحتملة وتمثل هذه المعايير ما يلي: (الشماع، 1985، صفحة 104)

- درجة المخاطرة المتوقعة من الاختيار البديل " يتم مقارنة المكاسب المتوقعة بالمخاطر المتوقعة "
- الاقتصاد في الجهد والنفقات وإعطاء أفضل النتائج بأقل كلفة وجهد ممكن
- اختيار البديل الذي يضمن السرعة المطلوبة
- الموارد والامكانيات المتاحة وقيودها ومراعاة مدى وفرة الإمكانيات لاتخاذ القرار المناسب
- اختيار البديل الذي ينسجم مع اهداف المؤسسة وسياستها وفلسفتها ويحقق مجموعة من العوامل الاستراتيجية التي تحددها الإدارة مثل التوفير في النفقات والوقت والارتفاع بجودة الأداء وتأمين بيئة العمل المريحة والعلاقات الإنسانية الناجحة (توفيق، 1986، صفحة 63)

بالإضافة الى المعايير السابقة فان الظروف البيئية وكل ما يرتبط بها من عوامل اقتصادية وسياسية واجتماعية.

وكذلك مدى وفرة المعلومات المتاحة او النقص فيها ومقدار الخطأ الذي يمكن ان يترتب على هذا النقص ومدى احتمال عدم تحقيق النتائج المحددة (عبد الوهاب، 1998، صفحة 433)

ان متخذ القرار يتأثر في اختياره للبديل الأنسب فبالإضافة الى العوامل الموضوعية بالقيم والعادات التي يتمسك بها والخبرات السابقة والمعلومات الشخصية والضغوط الداخلية والخارجية التي يتعرض لها وتجدر الإشارة الى ان متخذ القرار يحرص على اختيار البديل الذي يساهم أكثر من غيره في تحقيق اهداف المؤسسة بصورة عامة.

ولما كانت عملية اتخاذ القرارات صعبة هناك مجموعة من العوامل المساعدة لمتخذ القرار على اختيار البديل الأمثل من أهمها : (الهوازي، 1997، صفحة 46)

- المقارنة الموضوعية (التعقل، عدم الاندفاع وعدم التحيز)
- الاستعانة بأراء الخبراء والمستشارين والاختصاصيين (من داخل المؤسسة او من خارجها)
- ترتيب البدائل ترتيبا تنازليا حسب أهميتها واولويتها
- إعادة النظر في إيجابيات وسلبيات كل بديل مطروح
- الاستعانة بالأساليب والأدوات الرياضية لوضع المشكلات وبدائلها في شكل ارقام او رموز كبحوث العمليات، نظريات المباريات ، شجرة القرار، التحليل الحدي .

المرحلة السادسة : تحويل القرار الى عمل فعال

يعتقد بعض متخذي القرار ان دورهم ينتهي بمجرد اختيار البديل المناسب وحل ولكن هذا الاعتقاد غير صحيح فالعملية لا تنتهي الا بوضع القرار موضع التنفيذ ي تحويله الى عمل فعال (يعني ببساطة تنفيذ الأفعال المتضمنة في البديل المختار) عن طريق تعاون الآخرين وهنا كل ما يمكن لمستخدم القرار فعله هو ابلاغ الآخرين ماذا ينبغي عليهم عمله وتحفيزهم على عمل ذلك.

وعليه تحويل الحل الى عمل تستلزم ان يفهم القائمون بتنفيذ التغييرات المتوقع حدوثها في سلوكهم وتصرفاتهم كذلك التغييرات المتوقعة في تصرفات الأشخاص الآخرين الذين يعملون معهم ولكن الفهم وحده لا يكفي اذ لابد من تحفيزهم وتوعيتهم.

من أفضل الوسائل لتحفيزهم ودفعهم للعمل هي تلك التي تجعل العاملين يؤمنون بان القرار المتخذ هو قرارهم ولن يأتي ذلك الا بإشراكهم في عملية اتخاذ القرار لان مشاركتهم في هذه المراحل قد تساعد على اظهار بعض الصعوبات او الموارد المتاحة غير المستعملة التي تكون غير معروفة بالنسبة لمتخذ القرار.

وبما ان كثيرا من العوامل والمتغيرات التي تحيط بعملية اتخاذ القرار قد تتغير باستمرار لذلك فان عملية متابعة ومراقبة التنفيذ تساعد متخذ القرار على التأكد من سلامة قراراته وقدرتها على تحقيق الهدف

ومن اهم الوسائل التي يمكن لمتخذ القرار الاستعانة بها في عملية المتابعة والتنفيذ ما يسمى بالتغذية العكسية feed back استرجاع المعلومات الذي يسمح بوصول وبلوغ القرار الى أدنى المستويات الإدارية في التنظيم ثم صعود المعلومات حول تنفيذ القرار مرة أخرى حتى مركز اتخاذ القرار للاستفادة منها (عمر، 1973، صفحة 24)

فمتخذ القرار بمتابعته المستمرة يتعرف على أوجه العقبات التي قد تنشأ اثناء التنفيذ ويسعى لتذليلها ويمكنه من خلال المتابعة هذه الوقوف على النتائج والمتطلبات كتعديل القرار او اتخاذ إجراءات إضافية لتنفيذه. (لعويسات، 2003، صفحة 33)

المبحث الثاني : أهمية و أنواع القرارات

المطلب الأول : أهمية اتخاذ القرار

يتخذ الفرد في حياته اليومية عددا من القرارات سواء في ذلك الطالب حين يختار الشعبة التي يريد أن يتخصص فيها أو أن يتبع الطريقة التي يراجع بها دروسه وسائق السيارة عندما يحدد وجهته والطريق التي توصل إليها فهناك العديد غير هؤلاء يفاضلون ويختارون ويتخذون قرارات عديدة فإذا صغرنا نطاق الدائرة وتركنا الأفراد واخذنا المؤسسات باختلاف أنواعها فان عملية اتخاذ القرار تصبح أكثر أهمية وأشد خطورة وأبعد تأثير ذلك لأن القرار لا يتعلق بشخص واحد وانما يتضمن عدة أفراد الجماعات ويشمل عدة جوانب بعضها فني والآخر تنظيمي وعالي وقانوني. (ياسين و علي محمد، صفحة 416)

فهناك قرارات تحسن مجموعة من الموظفين والبعض يؤثر على جميع العاملين وبعض القرارات تؤثر في الوضع الاقتصادي والاجتماعي للمجتمع الكبير.

فالقرارات التي يستخدمها المدير تؤثر كثيرا وضعه الوظيفي وتقدمه وتؤثر ايضا على الجماعة التي يشرف عليها ولها تأثيرها على المؤسسة بشكل عام عندما عرف الإدارة على أنها عملية اتخاذ القرارات فهي قلب الإدارة النابض الذي يحقق H.SIMON ذلك لم يكن للمؤسسة البقاء والنمو والازدهار ذلك كونها عملية متغلغلة في الوظائف الأساسية للإدارة (التخطيط، الرقابة، التنظيم، التوجيه) فهذه الوظائف لا عيب أن توجد لوحدها بل إن وجودها هو نتيجة اتخاذ القرارات فمثلا: (كنعان، اتخاذ القرارات الادارية "بين النظرية والتطبيق"، صفحة 94)

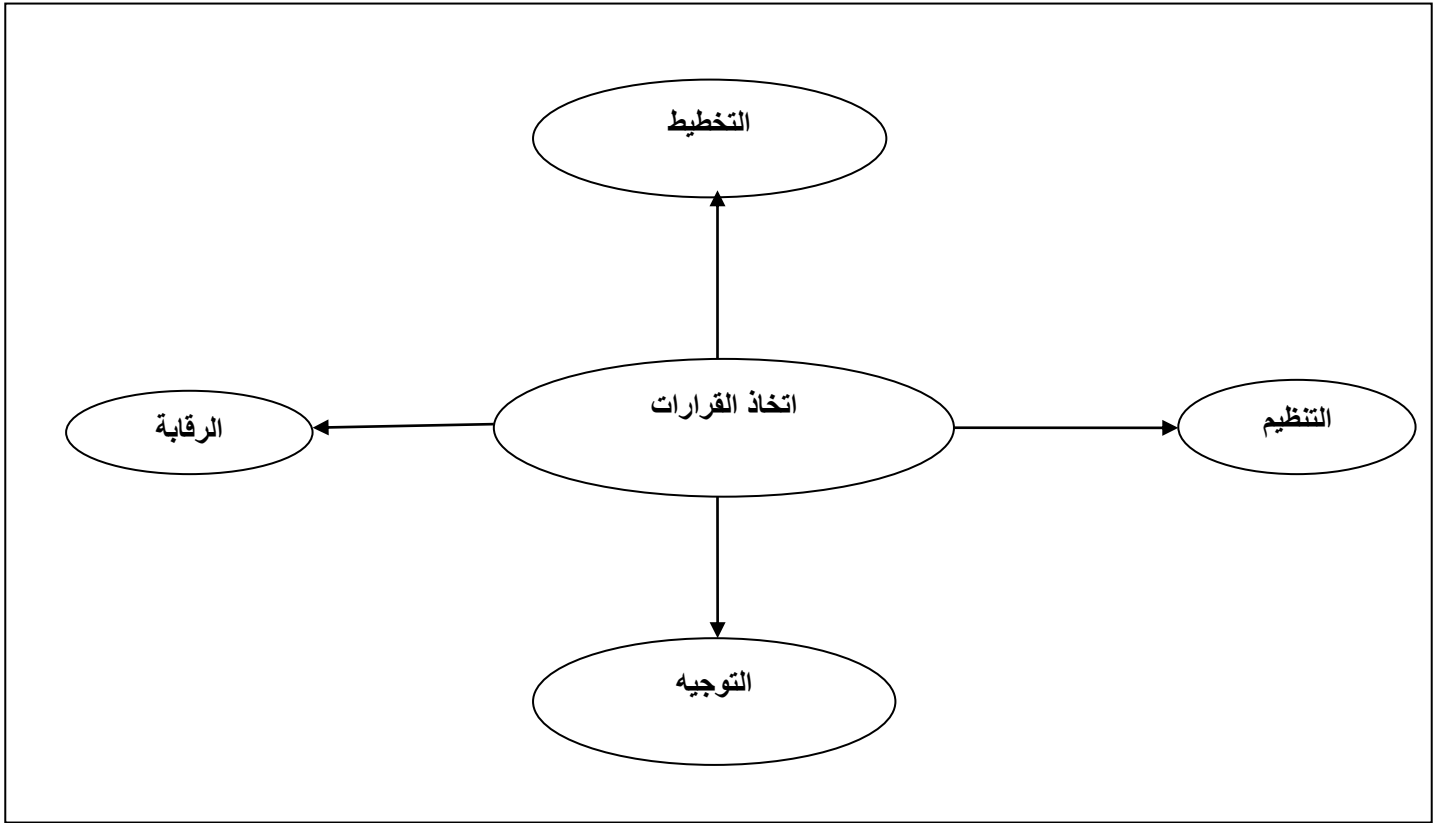
التخطيط : هو عبارته عن محاولة ذهنية تستنفذ الاختيار الواعي للحلول وتأسيس القرارات طبقا للأغراض والوقائع و التقديرات المدروسة . (توفيق، 1986، صفحة 103)

بمعنى تحديد قرارات العمل الذي يجب تأديته أو وضع الأهداف وتحديد الموارد الملائمة واختيار أفضل السبل التي يتعين اتباعها لإنجاز هذا العمل.

- **التنظيم** : إن التنظيم الملائم لأنشطة المؤسسة تتطلب وضع اتخاذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي (نوعه وحجمه وأسس تقييم الإدارات والاقسام) والأفراد الذين تحتاج إليهم للقيام بالأعمال المختلفة وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال .
- **التوجيه** : كذلك عندما يمارس المدير وظيفته القيادية فهو يتخذ مجموعة من القرارات عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم واثارة دوافعهم وتحفيزهم على الاداء الجيد .
- **الرقابة** : تتخذ المؤسسات قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الاعمال والتعديلات التي نستعين بها على الخطة و لتصحيح الاخطاء ان وجدت.

وهكذا نجري اتخاذ القرارات في دورة مستمرة وذلك ما يبينه الشكل الاتي :

شكل رقم (6) : اتخاذ القرارات في دورة مستمرة



المصدر: (ايوب، 1997، صفحة 10)

يختلف القرار الذي يتخذه متخذ القرار باختلاف المركز الإداري الذي يشملته و مدى الصلاحيات التي يتمتع بها و البيئة التي يعمل ضمنها و تعدد المعايير التي عين اتخاذها أساسا لتضيف في أنواع القرارات المنظور إليها من زوايا مختلفة . (الموازي، 1997، صفحة 499)

المطلب الثاني : أنواع القرارات وفقا للوظائف الأساسية بالمؤسسة

و هذا التقسيم قائم على أساس الوظائف الأساسية للمؤسسة وهي : (ايوب، 1997، صفحة 47)

1. قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية: كالقرارات الخاصة بالأهداف المراد تحقيقها و الإجراءات الواجب إتباعها و برامج العمل، و قواعد الاتصال و المعايير الرقابية و النمط القيادي الملائم و المركزية و اللامركزية و تقارير المتابعة ... إلخ.
2. قرارات تتعلق بالإنتاج: وتتعلق هذه القرارات باختيار موقع المصنع و أنواع الآلات المستعملة و كيفية الحصول عليها و تصميم المصنع الداخلي و طريقة الإنتاج (إنتاج مستمر أو بناء على الطلب أو إنتاج سلعة محدودة أو متنوعة) وكذلك تتضمن هذه القرارات مصادر الحصول على عناصر الإنتاج و الرقابة على الإنتاج و مصادره .
3. قرارات تتعلق بالتسويق: و تشمل هذه القرارات تلك المتعلقة بتحديد نوع السلعة و مواصفاتها و تحديد الأسواق التي يتم التعامل فيها و خدمات البيع، كما تتضمن القرارات المتعلقة بنسبة الإنتاج و تسعيرها و القيام ببرامج الإعلان و الدعاية
4. قرارات متعلقة بالتمويل: كالقرارات الخاصة بحجم التمويل رأس المال اللازم و السيولة و طرق التمويل و معدات الأرباح المطلوب تحقيقها و كيفية توزيعها
5. قرارات متعلقة بشؤون العاملين : تتخذ في هذا المجال قرارات تتعلق بتحديد مصادر الحصول على الأفراد الموظفين و طرق اختيارهم و تعيينهم و برامج تدريبهم و أسس تحليل الوظائف و تقويمها و سياسات دفع الأجور كما تتضمن تحديد أساليب الترقية و التقاعد و الفصل من العمل و معالجة التأخير و الغياب

المطلب الثالث : أنواع القرارات وفقا لأهميتها

حسب هذا المعيار غير بين ثلاث أنواع من القرارات كما قدمها AUSAFF وهي :

القرارات الإستراتيجية (التي تستخدمها الإدارة العليا) القرارات التكتيكية (التي تتخذها الإدارة الوسطى), قرارات تنفيذية (القرارات التي تستخدمها الإدارات التنفيذية المباشرة)

1. قرارات إستراتيجية: هي تلك القرارات التي تخص علاقة المؤسسة مع محيطها (DARBETET, 1992, p. 20) فهذا النوع إذ يتأثر بمحيط المؤسسة و علاقتها المتبادلة بالقرارات الإستراتيجية تعني بتحديد برنامج العمل المستقبلي للمؤسسة إعداد الخطة المستقبلية والسياسات كقرارات تحديدها مجال النشاط الإنتاجي أو الخدمي للمؤسسة و اختيار الأسواق و المنتجات من أجل ضمان تكيف المؤسسة مع المحيط و هذا النوع من القرارات عادة ما يعطي مدة زمنية أطول من القرارات التنفيذية و التكتيكية
2. قرارات تكتيكية : هي قرارات تتعلق بإعادة الهيكل التنظيمي وحدود السلطات والمسؤوليات والعلاقات بين الوظائف وهذا النوع من القرارات يسحب على تسيير الموارد سواء في طريقة اكتسابها او اقتنائها وكذلك تنظيم وتطوير الموارد المادية والبشرية المالية والتكنولوجية لأن التنظيم الإداري الجيد هو الذي يضمن تدفق الموارد الانتاجية لتنفيذ العمليات

الانتاجية المختلفة وتصنف هذه القرارات بانها قرارات متكررة اي تتعلق بنفس المشاكل السابقة ويوكل أمر مواجهتها الى الرؤساء الفنيين و المختصين

3. **قرارات التنفيذية :** هي تلك القرارات اللازمة المتعلقة بالتعامل مع المشاكل المتصلة بتنفيذ خطط المنظمة فهي قرارات روتينية بسيطة تعني بتسيير الأعمال اليومية التشغيلية والأنظمة الروتينية البسيطة من المؤسسة وظل هذه القرارات يتطلب قرارا ضئيلا من الإبداع وتتضح الاستقلالية كون معظمها إجراءات تنظيمية تتعلق بتحديد وسائل الاستخدام الامثل لعناصر الإنتاج وتحديد أفضل أساليب الإنتاج التي تعمل على زيادة الأرباح او تخفيض التكاليف وضبط توقيت الموظفين وجدولة إجازاتهم وتبسيط حركة التوزيع والنقل والتسعير وغيرها وتصنع هذه القرارات في المستويات التنظيمية الدنيا (م.فريد و الشريف، 1988، صفحة 14)

المطلب الرابع : أنواع القرارات وفقا لإمكانية برمجتها

لقد ميز الأستاذ H SIMON بين نوعين أساسيين هما :

- **القرارات المبرمجة :** هي قرارات متكررة و إجرائية إلى حد أنه يمكن إخراج إجراء محدد من معاملتها بحيث يجب أن تعامل كأنها جديدة في كل مرة تحدث , و إجراءات اتخاذ القرار من محدد بشكل واضح و أشار H.SIMON إلى أن القرارات المبرمجة القرارات التشغيلية أو الرئيسية حيث تقوم بإتباع برنامج محدد ثم تصبح بعد فترة ذات طبيعة روتينية متكررة تعالج مشاكل سابقة بعبارة أخرى (القرارات المبرمجة هي القرارات التي لا يتطلب اتخاذ المرور بمرحلي التعريف بالمشكلة و تصميم الحل بل اتخاذ قرار فورا وفق معايير مبرمجة سلفا) . (سليم إبراهيم، صفحة 293)
- **القرارات الغير مبرمجة :** قرارات جديدة و غير مرتبة في العادة و لا توجد طريقة واضحة لمعالجة المشكلة لأنها لم يسبق لها أن تظهر من قبل و أنها مهمة لدرجة أنها في حاجة لوضع حل خاص مفصل لها. فهي قرارات جديدة ولا تتكرر بصفة دورية منتظمة و بالتالي لا يمكن برمجتها أو جدولتها فهي حالات جديدة و ليست روتينية .

لذلك فإن هذه القرارات يصعب اتخاذها فورا لأنها تتطلب جهدا فكريا ووقتا كافيا لجمع المعلومات و تقييم

البدائل و مناقشتها و البحث في احتمالات نتائجها فهذه القرارات تحتاج إلى الإبداع و الابتكار في إيجاد الحلول المناسبة فقد سماها جوردن بالقرارات الإبداعية و أطلق على القرارات غير المبرمجة القرارات التكيفية. (ايوب، 1997، صفحة 45)

إن صعوبة هذه القرارات نابعة من كونها تهدف إلى مواجهة مشاكل و مواقف جديدة و أنها تعبر عن

الاستجابة لظروف البيئة الداخلية و الخارجية في إجراءات و سياسات العمل ومن أمثلة هذه القرارات : القرار الصادر

بإنشاء فرع جديد لأحدى المؤسسات الحكومية أو إفتتاح كلية جديدة في إحدى الجامعات أو تأمين إحدى المؤسسات الأجنبية أو تحديد سياسة الأجور أو التوزيع بالإضافة إلى القرارات المتعلقة بتوسيع النّاج أو عرض منتج جديد. وبديهي أن يكون لمستويات الإدارة العليا في المؤسسة دورا أكبر في الإعداد والإشراف على اتّخاذ القرارات غير المبرمجة نظرا لطبيعتها (معقدة و مرتبطة بمستقبل المؤسسة) و لقد تطرق الباحث J.L.LE MDIGNE إلى نوعين من القرارات ضمن القرارات غير المبرمجة بحيث عرف كل منها على النحو التالي :

- **القرارات الغير مبرمجة الهيكلية :** و هي القرارات التي يمكن اتّخاذها بالاعتماد على عدد من طرق الحل (الوسائل المساعدة على اتّخاذ القرار) كالنماذج الإحصائية و بحوث العمليات على سبيل المثال اختيار مورد معين أو تحديد قواعد البيع .
- **القرارات الغير مبرمجة غير هيكلية :** و هي القرارات التي يتكون فيها المعايير التي يجب أخذها في الحسبان جد كثيرة و مهمة و أسلوب معالجة المشكلة يطغى عليه عدم التأكيد و هذا ما ينقص من عزيمّة المقرر أو متخذ القرار في إحباط الحل المناسب و لهذه المشكلة و في هذه الحالة يترك لمتخذ القرار حيزا كبيرا للحدس في اتّخاذ هذا النوع من القرارات على سبيل المثال: اختبار مسؤول ما أو اقتحام الأسواق الأجنبية.

المبحث الثالث : نظم المعلومات المحاسبية كأداة لاتخاذ القرار

المطلب الأول : دور المعلومات في اتّخاذ القرارات

إن المعلومات ما هي الا نتاج لما يسمى بنظام المعلومات الذي يقوم بدوره بتحويل البيانات في شكلها الخام الى معلومات ذات قيمة يحتاجها متخذ القرار .

و تظهر قيمة المعلومات في جميع مراحل صنع القرار و سنورد هذه القيمة في ما يلي : (البدوي، دراسات في أساليب الكمية واتخاذ القرارات، 2000، صفحة 56)

أولا : دور المعلومات في مرحلة تحديد المشكلة

في هذه المرحلة يقوم صانع القرار بمسح شامل للمحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسة و ذلك بغرض اكتشاف المشكلة و يساهم في توضيح العوامل المسببة لها فنظام المعلومات يمكن أن يوفر معلومات بشأن كل مشكلة كما أنه يمكن أن ينصح صانع القرار بنوعية المعلومات و النظم الخاصة بما صانع القرار في التنبؤات الخاصة و المتوقعة للمستقبل.

ثانيا : دور المعلومات في مرحلة تنمية الحلول البديلة

نضرا لما تتضمنه مرحلة تحديد البدائل من التعرف على بدائل التصرفات الممكنة لحل المشكلة و تحديد معايير المفاضلة بينها و التنبؤ بنواتج استخدام و كما يستلزم ذلك من التعبير عن المشكلة في صورة النموذج البسيط القابل للحل .ان نظام المعلومات وما يوفره من معلومات تجعل هذه البدائل معروفة النتيجة.

ثالثا : دور المعلومات في مرحلة التقييم

لا يخفى أن نظم المعلومات لا تقوم في الغالب بصنع القرار لكن ما توفره هذه النظم من نماذج رياضية و كمية تسهم في الحلول الممكنة و تقييمها وفقا لاي معايير مرغوبة فيها

رابعا : دور المعلومات في مرحلة اختيار أفضل حل

تساهم نظم المعلومات في تسهيل عملية الاختيار و ذلك بتوفيرها لمعلومات حول كل بديل من البدائل المتاحة و تظهر جوانبها الإيجابية و السلبية كما تظهر مدى تؤثر كل بديل بالحالات الطبيعية المتوقعة و النتائج التي يحققها ذلك.

خامسا : دور المعلومات في مرحلة تنفيذ القرار

يقبل دور نظم المعلومات في مرحلة تطبيق الحلول عن دورها في المراحل السابقة لصنع القرار فتنفيذ القرار يستلزم عملية اقناع الاطراف المشاركة و أيضا التي ستقوم بالتنفيذ.

كما أن عملية الاقناع نفسها تحتاج الى عمليات الاتصال بين العديد من الاطراف المعنية بالقرار و هنا يكمن دور نظام المعلومات و تأثيره في اجراء هذه الاتصالات من خلال شبكات الحاسب الالى .

ومن خلال نتائج البديل الذي تم اختياره و النتائج أو الاهداف المرجوة تظهر قيمة المعلومات ومدى دقتها في تقديم العون لمتخذ القرار في كل مرحلة من مراحل صنع القرار.

و سنلخص أهم الوظائف التي تقدمها المعلومات في اتخاذ القرارات فيما يلي: (الفقي، 2012، الصفحات 116-117)

- وصف المواقف والأحداث المختلفة والمؤثرة على اتخاذ القرار، والتي تمثل المناخ الذي يتم في إطاره اتخاذ القرار.
- تحليل المواقف والأحداث السابقة وتفسيرها للوصول إلى العوامل والمتغيرات الأساسية المحددة لها، وكذلك للوصول إلى العلاقات التي تربط العوامل وتحركها.
- معاونة متخذ القرار في اتخاذ القرارات، من خلال توفير اسس المقارنة والمفاضلة بين الحلول والإجراءات البديلة لاختيار أفضلها.
- توفير المعلومات عن الأحداث والظواهر المستقبلية (التنبؤات) الأمر الذي يمكن متخذ القرار من الإعداد لها والتخطيط لمواجهتها.
- تقييم السياسات والقرارات لبيان مدى فعاليتها وكفاءتها لتوفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار

أن جوهر العملية الإدارية هو اتخاذ القرارات والقرارات إما أن تكون قرارات تخطيطية أو قرارات تأديبية ، وللتمييز بين الدور الذي يلعبه المحاسب والدور الذي يلعبه المدير في عملية اتخاذ القرارات فإنه من المفيد من الناحية النظرية التركيز على كل جانب من جوانب القرارات على حده نظرا لتداخل وظيفتي التخطيط والرقابة وصعوبة وضع الخطوط الفاصلة بينهما (الدلاهمة، 2007، الصفحات 57-58)

1- في مجال التخطيط :

يتولى المدير عملية تحديد الأهداف التي يرمي إلى تحقيقها خلال مدة زمنية معينة والإجراءات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف في ظل ظروف تتسم بعدم التأكد وضمن محدودية (ندرة) الموارد المتاحة ومن هنا تأتي صعوبة اختيار الإجراء أو اتخاذ القرار الذي يضمن تحقيق الأهداف، وفي هذه المرحلة يأتي دور المحاسب الذي يوفر للمدير معلومات محاسبية وغير محاسبية تمكنه من تكوين رؤية واضحة بشأن النتائج المتوقعة لكل بديل وبالتالي يستطيع المدير اختيار البديل الأفضل الذي يحقق الأهداف المرجوة.

2- في مجال الرقابة :

يتركز اهتمام المدير في مجال الرقابة على جانبين أساسيين هما :

أ- **الفاعلية (Effectiveness)** : وهي القدرة على تحقيق الأهداف في ظل التغيرات الظروف البيئية المحيطة، أي أنها تجسيد لعلاقة نوعية وليست كمية بين المدخلات والمخرجات بغض النظر عن التكلفة.

ب- **الكفاءة (Efficiency)** : هي تحقيق الهدف بأقل تكلفة أو أفضل النتائج بأقل تكاليف (Best Result With Least Cost) ، وتعبر الكفاءة عن مدى حسن استغلال الموارد المتاحة دون إهدار وهي تجسيد لعلاقة كمية وليست وصفية بين المدخلات والمخرجات.

ولتقييم الفاعلية والكفاءة، يقوم المدير بمقارنة النتائج الفعلية مع النتائج المخططة ليتمكن من معرفة ما يكون قد حصل من أخطاء اثناء عملية التخطيط أو التنفيذ.

وهنا يأتي دور المحاسب ، فبمجرد وضع الخطة موضع التنفيذ يبدأ المحاسب من خلال إجراءات النظام المحاسبي في حصر وتجميع نتائج التنفيذ الفعلي للخطة ، الأمر الذي تكون محصلته في نهاية الأمر توافر المعلومات اللازمة لإعداد التقارير المالية لتلبية احتياجات الأطراف والجهات الخارجية ، وتستخدم المعلومات الفعلية في عمليات الرقابة التي تتم في نهاية كل فترة رقابية ، ففي نهاية كل فترة رقابية يكون متوفرا للمحاسب معلومات عن الأداء المخطط ومعلومات عن الأداء الفعلي حيث تتم المقارنة بينهما في التقارير الرقابية التي يعدها المحاسب، وفيها أيضا يتم تحديد وتحليل الانحرافات لمعرفة أسبابها لمعالجة الانحرافات السلبية وتعزيز الانحرافات الايجابية وذلك بهدف تحسين الأداء في المستقبل من خلال تحسين التخطيط وتحسين ظروف التشغيل الفعلية .

وعليه فإن الأمر يتطلب من المحاسب أن يطور نفسه ويتسلح بالمعرفة بشأن النظم الأخرى وأن يفهم جيدا طبيعة عملية اتخاذ القرارات وأن يواكب التطور المذهل في تكنولوجيا المعلومات، والنظم الخبيرة في مجالات المحاسبة والتمويل و التسويق وإدارة الأفراد ونظم المعلومات الإدارية بالإضافة إلى المهارات الأساسية في مجال الأساليب الكمية والإحصاء ليواجه التحدي الأكبر للدور الذي يمكن أن يلعبه المحاسب الإداري في هذا المجال .

■ المساعدون والمستشارين الذين يستعين بهم المدير في اتخاذ القرار

أ. **مساعدو المدير** : العلاقات التي تربط بين المدير ومساعديه تؤثر في القرارات التي يتخذها، لذلك ينبغي الحرص على سلامة هذه العلاقة حتى لا تؤثر سلبا على القرارات المتخذة، ويجب أن يختار المدير ومساعديه من ذوي الميول المتباينة حتى يسمح ذلك بالحصول على الأفكار المبدعة، غير أن السائد في مجتمعنا هو السعي إلى استقطاب الأفراد الذين يوافقون المدير في أفكاره واتجاهاته تجنباً للاحتكاك فيما بينهم، ولعل أقرب هؤلاء المساعدين السكرتير الخاص الذي يكون على اطلاع بأخبار المدير اليومية وجميع تحركاته .

ب. **المستشارون والخبراء** : ويتمتع هؤلاء بسلطة الفكر التي تتجلى في قدرتهم على إقناع الآخرين ومعرفتهم في مجال تخصصهم، فالمدير يستعين برأيهم حتى يكون اتخاذه للقرار مبنيا على دراسة عميقة للمشكلة محل القرار، ولكن تبقى آراءهم دائما مجرد نصائح وإرشادات يمكن للمدير أن يأخذ منها ما يخدم سياسة المنظمة واتجاهاتها، وتختلف درجة الاعتماد عليهم باختلاف درجة تعقد المشكلة و المستوى الإداري، وطبيعة النشاط الذي تمارسه المنظمة .

المطلب الثالث : خصائص المعلومات المحاسبية ودورها في اتخاذ القرار

يتكون النظام المحاسبي من مجموعة من الأنظمة الفرعية و الأجزاء المرتبطة مع بعضها البعض، والتي تعمل كنظام واحد من أجل تحقيق الأهداف التي يسعى إليها النظام الشامل للمحاسبة، كما يعتبر شبكة من التعاملات والإجراءات المرتبطة مع بعضها البعض المبنية على مبادئ وقواعد سليمة يتم إعدادها بشكل متكامل بهدف تقديم المعلومات لمتخذي القرار حسب احتياجاتهم ، يفترض على المعلومات المحاسبية أن تتمتع بالخصائص النوعية من أجل تحقيق الأهداف المرجوة (Stinbart & Romney, 2009, p. 52)، وتقوم المعلومات المحاسبية بمساعدة إدارة المنشأة بالقيام بالوظائف التالية: (كردوسي، 2021)

1. **التخطيط** : هو مجموعة من الإجراءات والأنشطة التي تقوم بها الإدارة العليا في المنشأة، لأهداف ووضع البرامج للحصول على الموارد اللازمة، ورسم السياسات الضرورية للتحكم في الموارد لتحقيق أهداف المنشأة بكفاءة وفعالية (علي، 1996، صفحة 4). ويبرز الدور المحاسبي في عملية التخطيط من خلال مرحلة جمع البيانات والمعلومات التي تساعد في تحليل التعادل، وفي مرحلة تجميع الموارد المالية وتحديد أنسب المصادر المستقبلية لها، وفي مرحلة إعداد المعايير الكمية التي ستعتمد عليها الإدارة في عملية إعداد الموازنات التقديرية، وتقديم المعلومات الخاصة بإعداد الخطط والسياسات المستقبلية .

2. **الرقابة** : متابعة التنفيذ الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط للتأكد من أن الأداء الفعلي مطابق للخطة المرسومة، وذلك من أجل معرفة واكتشاف الانحرافات و تحليل أسبابها، ووضع تقرير للمستويات الإدارية ذات العلاقة من أجل اتخاذ القرارات التصحيحية بشأنها .

ويبرز الدور المحاسبي من خلال نظامين فرعيين للرقابة المحاسبية التي تتولى مهمة حماية أصول المنشأة من الاستخدام أو الضياع أو السرقة، والتأكد من صحة ودقة البيانات المحاسبية وإمكانية الاعتماد عليها، أما الفرع الثاني وهي الرقابة الإدارية وهي المسؤولة عن تنمية الكفاءة في عمليات أقسام المنشأة، وضمان تحقيق السياسات والاهداف التي وضعتها إدارة المنشأة (حسين، 1997، صفحة 96)

3. تحديد البدائل : البدائل هي الوسائل المتاحة أو الحلول المتاحة أمام متخذ القرار لحل المشكلة وتحقيق الهدف المرجوة يجب على متخذ القرار القيام بدراسة كافية لتحديد البدائل معتمدا على خبرته الشخصية وتجربته ونتائج تجارب الآخرين لابد أن يكون هذا البديل ضمن الموارد المتاحة لمتخذ القرار (مبارك ص.، 1992) ويبرز دور المعلومات المحاسبية في هذه المرحلة من خلال تقديم مخرجات تتسم بالدقة والكفاءة، تعتمد عليها المنشآت كبداية في اتخاذ القرارات.

4. المفاضلة بين البدائل واتخاذ القرار : يتم دراسة إيجابيات وسلبيات كل بديل بناء على معايير علمية واقتصادية واجتماعية محددة، ومقارنة البدائل مع بعضها البعض، والاستغناء عن البدائل التي لا تحقق الحد الأدنى من المعايير الموضوعية، ويوفر الوقت المناسب للإدارة لاتخاذ القرار بعيدا عن ما يعرف بالقرار تحت الضغط (الهنيني، العدد 26 جوان 2018) ويبرز الدور المحاسبي في أن المعلومات المحاسبية لها دور فاعل في المنشآت الاقتصادية في عملية المفاضلة بين البدائل واختيار البديل الأفضل بينها ليكون هو القرار.

المطلب الرابع : العوامل المعيقة لنظم المعلومات المحاسبية في تقديم معلومات صالحة لاتخاذ القرار

في الحقيقة ظهرت في الآونة الأخيرة عدة احتجاجات وظاهرة عدم الرضا على ما تقوم به المحاسبة وخاصة في دورها كأداة في تزويد إدارة المؤسسة بمعلومات تصلح لاتخاذ القرارات ويرى بعض الباحثين أن هذه الأسباب تعود إلى مجموعة من العوامل تعيق عمل نظام المعلومات المحاسبي في تقديم معلومات تكون صالحة أساسا لاتخاذ القرار وأهم هذه العوامل هي: (سعدون، 2004، صفحة 100)

1- إن القرارات الإدارية عادة ما تكون موجهة باتخاذ إجراء معين وعلى سبيل المثال قرار استبدال آلة معينة أو مادة أولية بأخرى، إن مثل هذا القرار يتطلب معلومات متعلقة بالإجراء المطلوب اتخاذ قرار حوله، والمحاسبة تقدم معلومات تعكس وضع المؤسسة بشكل عام موزعة حول أقسام المؤسسة وأنواع الأصول والالتزامات والإيرادات والاستخدامات وبالتالي يلاحظ عدم وجود توافق بين المعلومات المطلوبة والمعلومات التي تقدمها المؤسسة

2- إن المحاسبة تسجل وتعالج وتصدر القوائم المالية عن الأحداث الواقعة في الفترات المنتهية وبالتالي فإن المعلومات التي تقدمها المحاسبة هي معلومات متعلقة بالماضي بينما نحتاج في اتخاذ القرارات إلى معلومات حول المستقبل للتقليل من حالة عدم التأكد ولذلك يجب أن تتم عملية سحب المعلومات المتعلقة بالماضي ليطمئن وضع تصور عن المستقبل

3- إن المعلومات المحاسبية تقوم في فترات محددة ودورية ، بينما تحتاج عملية اتخاذ القرارات إلى معلومات آنية في لحظة نشوء الظروف التي تستدعي اتخاذ القرارات.

4- إن استخدام النماذج الحديثة لبحوث العمليات يتطلب استخدام المعلومات التفصيلية في عملية اتخاذ القرارات، بينما تقوم المحاسبة على دمج المعلومات من خلال تصنيف وترتيب وتجميع مستمر للبيانات لتصل بها إلى القوائم المالية والتقارير مما يجعل المعلومات التي تتضمنها هذه التقارير معلومات ماضية ولا يمكن إدماجها في الحاضر.

5- هناك بعض الأحداث الاقتصادية التي لا يمكن قياسها بشكل كمي أو التعبير عنها بشكل نقدي كارتفاع مهارة العمال نتيجة لإجراء دورة تكوينية أو كفاءة مجلس الإدارة والتي تلعب دورا هاما في اتخاذ بعض أنواع القرارات.

6- صعوبة الفصل بين تأثير الإجراءات الإدارية على الأحداث الاقتصادية أثناء القياس المحاسبي، فلو افترضنا على سبيل المثال أن المؤسسة قررت في نفس العام تحسين نوعية المنتجات، والقيام بحملة لتحسين مركزها في السوق وزيادة المبيعات، ويصعب الفصل بين زيادة كمية المبيعات الناتجة عن الحملة الإعلامية وزيادة كمية المبيعات الناتجة عن تحسين توعية الإنتاج من أجل تقويم الإجراءات.

هذه بعض العوامل التي تضعف من أهمية المعلومات المحاسبية في عملية اتخاذ القرارات مع الاعتراف بأن بعض الصعوبات هي عبارة عن صعوبات موضوعية يستحيل التغلب عليها والبعض الآخر هو عبارة عن صعوبات ناتجة عن أساليب تصميم وعمل نظام المعلومات المحاسبي والتي يمكن تجاوزها من خلال النظر إلى النظام برؤية جديدة تحدم عملية اتخاذ القرار في المؤسسة.

خلاصة الفصل :

تضمنت دراسة هذا الفصل الدراسة النظرية لمهية اتخاذ القرار بشكل عام بالإضافة إلى أنواع القرارات ، وإلى الجزء الأهم و هو دور المعلومات المحاسبية في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية.

ولكي يكون القرار جيدا وصائبا إلى حد ما يجب أن يعتمد على المعلومات ملائمة من بينها المعلومات المحاسبية وقد اكتسبت عملية اتخاذ القرار أهمية بالغة في العصر الحديث خاصة بعد أن أصبحت المنشآت الاقتصادية ، تعمل بمواد كثيرة وبمعدات ضخمة وأصبحت تقوم باستثمار أموال ضخمة وأصبحت عملية اتخاذ القرار، في مجال الإدارة بمثابة المحرك الحقيقي لنشاط المنظمات ونقطة الانطلاق نحو تحقيق الأهداف المرجوة.

إن اتخاذ القرارات من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير، وإن مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة إنما يتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها، وبما لديهم من مفاهيم تضمن رشدا للقرارات وفعاليتها ، وتدرك أهمية وضوحها ووقتها وتعمل على متابعة تنفيذها وتقييمها.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية لدور نظم المعلومات

المحاسبية في اتخاذ القرار

تمهيد :

بعدها تطرقنا في الفصلين السابقين لنظم المعلومات و دورها في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية من الناحية النظرية، سنقوم في هذا الفصل بإسقاط ما جاء في الجانب النظري على مؤسسة اتصالات الجزائر - مديرية بسكرة -.

ونظرا لأهمية هذا الموضوع سنقوم بدراسته من خلال التطرق إلى أنظمة المعلومات المحاسبية المستعملة في مؤسسة اتصالات الجزائر - مديرية بسكرة - من خلال مبحثين كالآتي :

المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

المبحث الثاني : تحليل أثر إستخدام نظم المعلومات المحاسبية في إتخاذ القرار في شركة اتصالات الجزائر

المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من أبرز المؤسسات التي تستعمل نظام معلومات محاسبي بشكل أساسي من أجل تحسين ظروف عمل المؤسسة و بالتالي تحقيق الأهداف المرجوة، وسنعرض من خلال هذا المبحث نظرة عامة على مؤسسة اتصالات الجزائر.

المطلب الأول : نبذة عن شركة اتصالات الجزائر

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام و الاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات.

و قد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000. جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد و المواصلات و كرس الفصل بين نشاطي التنظيم و استغلال و تسيير الشبكات. و تطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا و ماليا و متعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة " بريد الجزائر" و ثانيهما بالاتصالات متمثلة في "اتصالات الجزائر".

و في إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة و استغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT و شبكة الربط المحلي في المناطق الريفية.

كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 و الربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004. و بالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، و ذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية و لقواعد المنافسة. و في نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم .

الإطار القانوني:

اتصالات الجزائر، مؤسسة عمومية ذات أسهم SPA برأس مال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر.

تأسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أغسطس أوت سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات ، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم " اتصالات الجزائر". وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأسمال اجتماعي دينار جزائري والمسجلة في المركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 المقدر ب 115.000.000.000,00 دج . تحت رقم 02b0018083

قانون 03/2000 وميلاد اتصالات الجزائر:

نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة.

لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات. بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 200/03، أوضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

■ 01 جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر:

كان على اتصالات الجزائر و إدارتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته مند الاستقلال.

لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة. (https://www.algeriatelecom.dz/ar/page/le-groupe-p2، 2021)

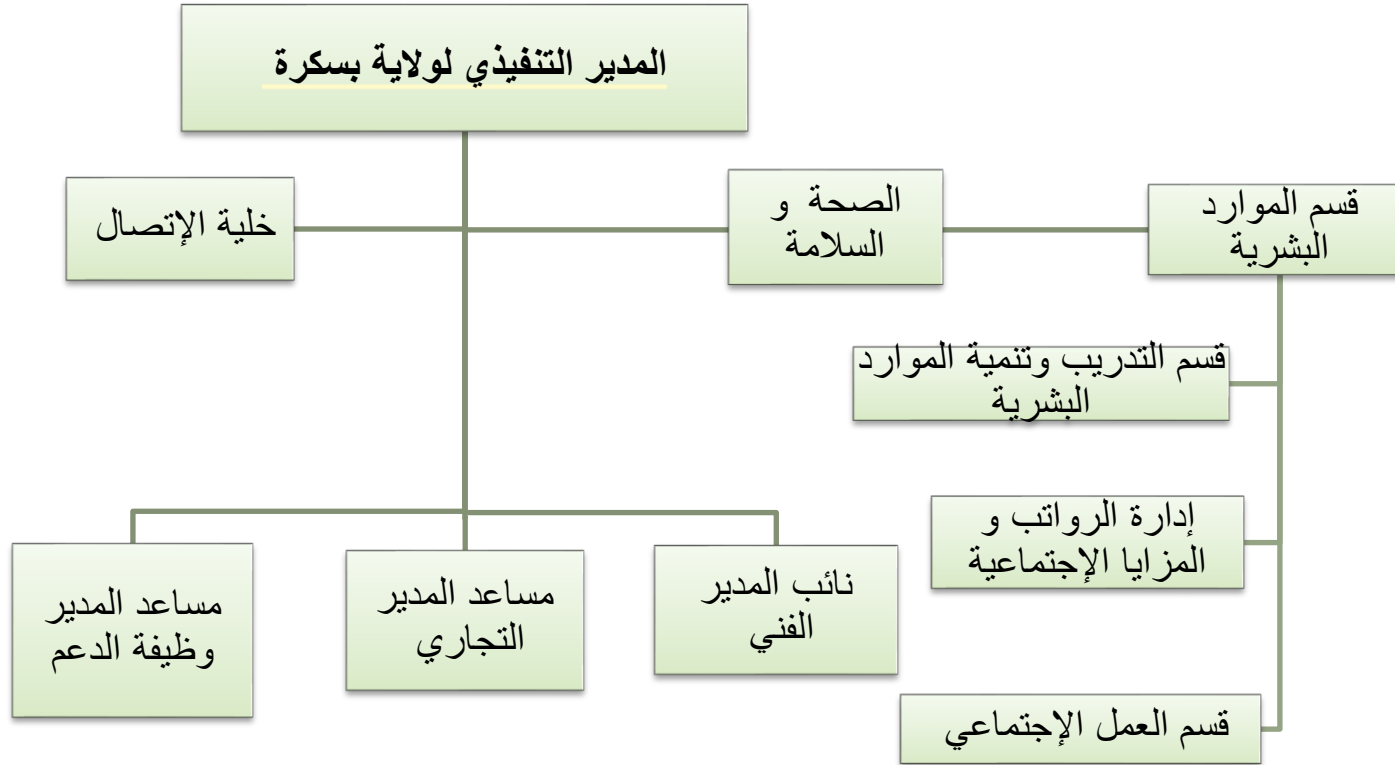
المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

بالإضافة إلى كونها متعامل المتعاملين والرائد في مجال الاتصالات في الجزائر، تعتبر اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية تواجدا عبر كافة مناطق الوطن فهي تشمل كل شبر من هذه الجزائر، وذلك من خلال هيكلتها

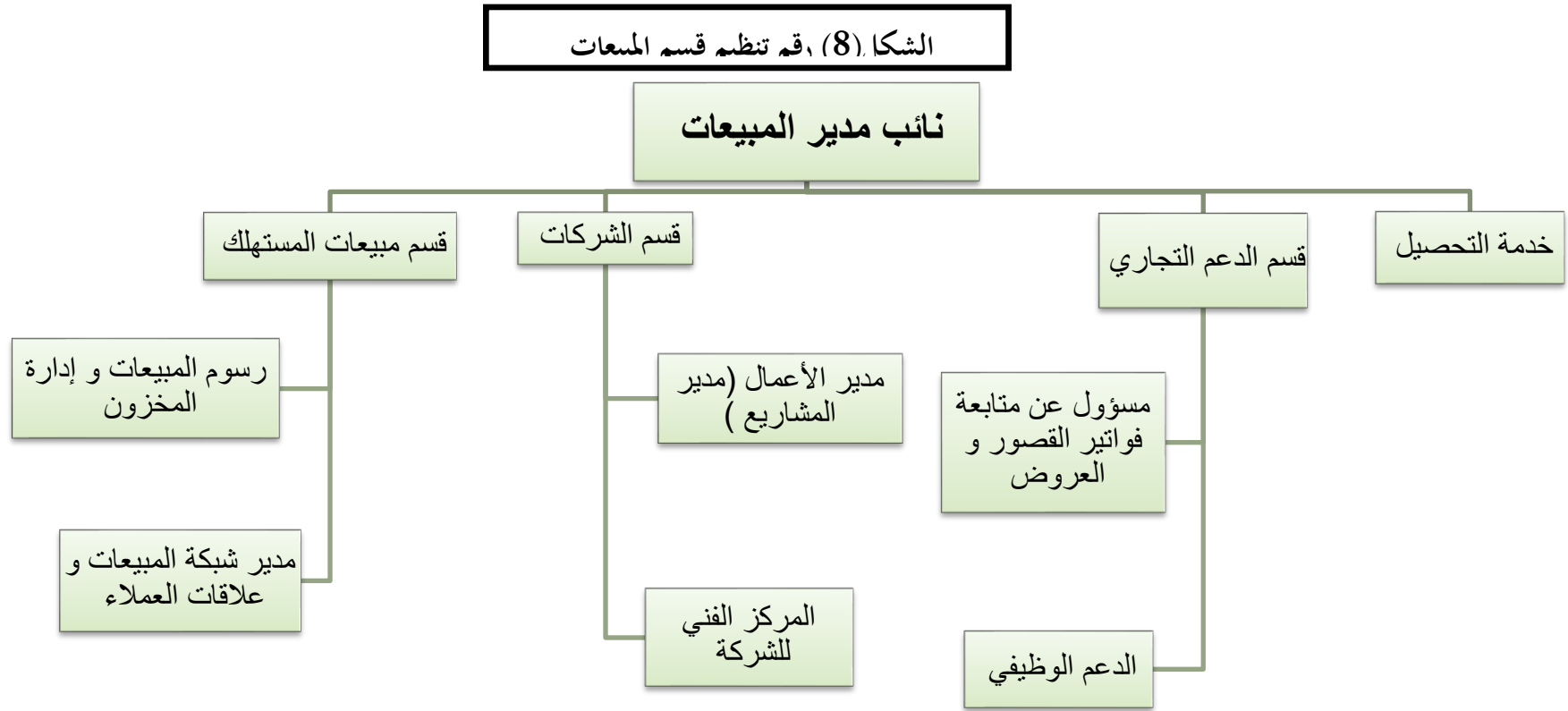
فإن اتصالات الجزائر تعتمد في هيكلتها على منطق الشمولية أي إيصال منتوجها إلى أبعد نقطة من هذه البلاد. فاتصالات الجزائر تسييرها مديرية عامة مقرها الجزائر العاصمة و12 مديرية جهوية: لكل من (الجزائر، وهران، قسنطينة، سطيف، عنابة، ورقلة، بشار، الشلف، باتنة، تيزي وزو، البليدة، تلمسان) وتحتوي هذه المديرية الجهوية على مديريات ولائية أين تتواجد اتصالات الجزائر في 48 ولاية بمديريات ولائية إضافة إلى مديريتين إضافيتين للعاصمة بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني، من جهتها هذه المديرية الولائية تحتوي على وكالات تجارية ومراكز هاتفية .

الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر - بسكرة -

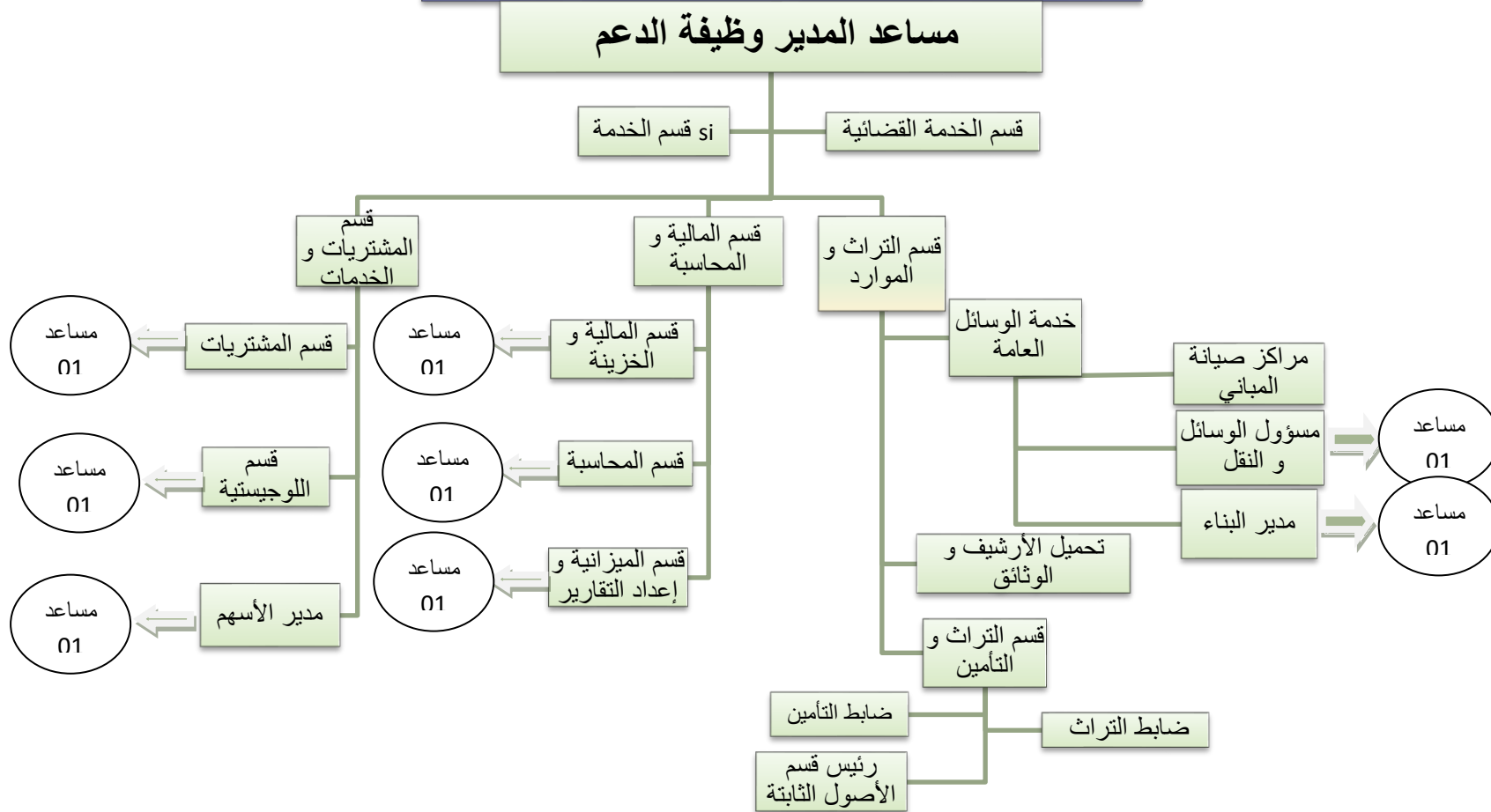
الشكل رقم(7) الهيكل التنظيمي للمديرية العمالية لاتصالات الجزائر - بسكرة-



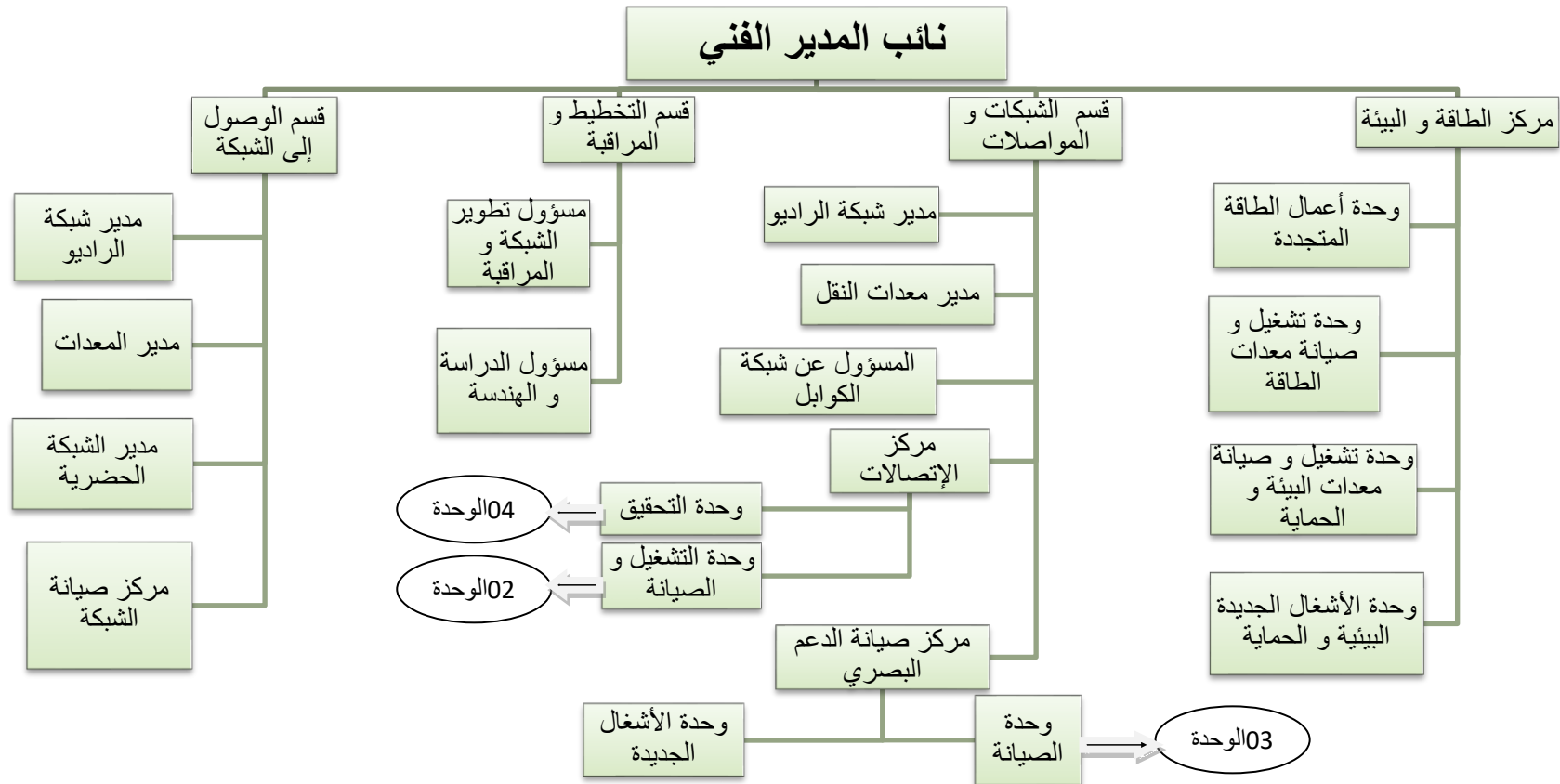
المصدر : من إعداد المترجمين بناء على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة محل التريص



الشكل رقم (9) تنظيم الإدارة الفرعية لوظيفة الدعم



الشكل رقم (10) تنظيم المديرية الفنية الفرعية



الشكل رقم(11) : مركز صيانة الوصول للشبكة

مركز صيانة الوصول للشبكة

وحدة بسكرة للصيانة
و الإنتاج

وحدة طولقة للصيانة
و الإنتاج

وحدة ولاد جلال
للصيانة و الإنتاج

وحدة الصيانة
و الإنتاج بسيدي عقبة

مصلحة المحاسبة :

تقوم مصلحة المحاسبة بتسجيل كل العمليات المالية وتحويلها إلى محاسبة خلال السنة المالية (دورة النشاط). وتقوم بأعمال نهاية السنة من تسوية وجرد للوضعيات المالية خلال الدورة المحاسبية (ن)

- تسجيل العمليات المحاسبية ومتابعتها كل شهر .
- تقييد العمليات في الدفاتر المحاسبية القانونية بصفة منتظمة .
- متابعة الحسابات المحاسبية وإعطاء أكثر توضيح مع الوثائق اللازمة .
- ترتيب التسجيلات المحاسبية كل شهر حسب اليوميات المدرجة.
- تستعين المصلحة في عملياتها المحاسبية ببرنامج محاسبي يعمل بشبكة متصلة مع مركز المحاسبة بالجزائر العاصمة (المديرية العامة)

مصلحة المالية :

هي مصلحة تابعة إلى قسم المحاسبة المالية، الميزانية، العلاقات القانونية والتأمينات ويمكن تلخيص عمل هذه المصلحة في النقاط الآتية :

- عملية تسديد المستحقات وتمثل هذه المستحقات في كل مصاريف المؤسسة ويتم التسديد بواسطة شيك أو شيك بنكي أو التحويل أو نقدا حسب طبيعة ومبلغ السداد .
- متابعة حركة الحسابات البنكية والحسابات الجارية والصندوق للشركة وذلك بتسجيل حركة هذه الحسابات يوميا في دفاتر خاصة، دفتر الحساب البنكي للمصاريف، دفتر الحساب البنكي للإيرادات، دفتر الحساب الجاري للمصاريف، دفتر الصندوق وانتهاء الأرصدة في نهاية كل شهر بالنسبة لكل حساب .
- القيام بالمقاربات لكل من الحساب البنكي للمصاريف والحساب البنكي للإيرادات والحساب الجاري للمصاريف.

مصلحة الميزانية :

تقوم مصلحة الميزانية بدراسة التقديرات للسنة المالية للمؤسسة بناء على:

- متطلبات العام الماضي للمؤسسة .
- احتياجات كل مصلحة في المؤسسة حسب تجديدات ومتطلبات العمل في كل من جانبي التثبيات بكل أنواعها والتجهيزات بكل حساباتها.

ثم في كل شهر تقوم مصالح المؤسسة بإيداع طلب الموافقة على القيام بمشروع ما أو شراء.... الخ، لدى مصلحة الميزانية ثم تدرس هذه الأخيرة قدرتها على تمويل هذا الطلب وفي حالة الموافقة تقوم المصلحة المعنية بالمشروع بإيداع الملف لدى المصلحة الميزانية لدراسته ومعالجته، ثم تقوم مصلحة الميزانية بإدخال تلك المبالغ في التقديرات الشهرية التي ستقوم بطلبها.

مصلحة الشؤون القانونية والمنازعات والتأمين :

تتكون هذه المصلحة من خليتين:

1. خلية الشؤون القانونية والمنازعات

2. خلية التأمين

المهام المخولة لمصلحة الشؤون القانونية والمنازعات :

تتمثل المهمة الأولى لهذه الخلية هي الدفاع عن مصالح المؤسسة أمام الهيئات القضائية المختلفة محكمة، مجلس، محكمة إدارية، محكمة عليا ومجلس الدولة) وغيرها .

من بين المشاكل التي تتلقاها الشركة يوميا: اعتداءات الغير عن الكوابل الهاتفية العمودية منها وغير العمودية، فبمجرد إبلاغ الخلية بالاعتداء تقوم بالإجراءات اللازمة من إلزام المتسبب في الضرر (قطع كابل مثلا) بالتعويض عن الخسائر المادية التي ألحقت بالكوابل وديا أو باللجوء إلى العدالة إن اقتضى الأمر ذلك .

ومن صلاحياتها أيضا المتابعة القضائية للزبائن الذين يرفضوا تسديد فواتيرهم الهاتفية بعد الإعذارات القانونية.

كما تشرف حاليا على مراجعة كل الصفقات المبرمة بين اتصالات الجزائر وغيرها من المؤسسات أو المقاولات الأخرى ومراعات سلامتها من الناحية القانونية .

المهام المخولة لمصلحة التأمين :

تبرم شركة اتصالات الجزائر عقود تأمين سنوية من أجل تأمين ممتلكاتها مع شركتين وطنيتين وهما:

▪ شركة التأمين CAAT

▪ شركة التأمين SAA

ومن بين الممتلكات المؤمنة: الكوابل بأنواعه، أجهزة الإعلام الآلي، السيارات... الخ، ويكون التأمين ضد الحريق والسرقة إن كان المتسبب فيها مجهولا، وضد الكوارث الطبيعية.

المطلب الثالث : فروع ومهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

1. فروع مؤسسة اتصالات الجزائر

تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشئت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات. فقد تم إنشاء

■ اتصالات الجزائر "موبيليس": مؤسسة ذات أسهم براس مال اجتماعي 100.000.000 دينار جزائري مختصة في الهاتف الخليوي، حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملي النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98 بالمائة وكذا عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشترك .

■ كما يضم مجمع اتصالات الجزائر فرع أساسي هام وهو اتصالات الجزائر للأنترنيت جواب مختص في تكنولوجيا الانترنت حيث أولكت له مهمة تطوير وتوفير الأنترنت ذو السرعة الفائقة وللإشارة، فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد التعليم العالي، البحث، التربية الوطنية التكوين المهني، الصحة، الإدارة المحروقات، المالية... الخ) مربوطة حاليا شبكات الأنترانت (Intranet) بمقرات الربط بالأنترنت عن طريق شبكة جواب. و اتصالات الجزائر الفضائية Rev : Sa ATS مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي ب 1000.000.000 دينار المختصة بتكنولوجيات السائل والأقمار الصناعية.

2. مهام مؤسسة اتصالات الجزائر:

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية .
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة .
- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات .

3. أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وهما الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات .

بالإضافة إلى الأهداف السابقة، هناك أهداف أخرى، تتمثل في :

- مضاعفة عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل الوصول إلى خدمات الاتصال لأكبر عدد ممكن من المستفيدين وبالأخص المناطق الريفية .
- مضاعفة نوعية الخدمات المقدمة ضمن إطار جديد منافسة لخدمة الاتصال "
- تطوير مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية .
- انشاء استثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات .

المبحث الثاني : دور نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ القرار في المؤسسة

للقيام بأي دراسة لا بد من تتبع منهج معين وطريقة معينة للوصول إلى النتائج المرجوة ، ولذلك سوف نوضح في هذا المبحث الطريقة والأدوات التي اعتمدنا عليها في إجرائنا لهذه الدراسة ، وتحديد المتغيرات وقياسها بغية الوصول إلى النتائج مع اختبار الفرضيات الموضوعية

المطلب الأول : أدوات الدراسة

استخدمنا في دراستنا المقابلة التي تعتبر أداة هامة للحصول على المعلومات وهي من بين الأدوات كثيرة الاستخدام وقد تم استخدام المقابلة المغلقة وذلك مع رئيس مصلحة المحاسبة بمؤسسة "اتصالات الجزائر" بسكرة وذلك من خلال طرح مجموعة من الأسئلة والتي تتضمن إجابات دقيقة ومحددة والتي تدور حول إشكالية البحث والفرضيات وتمثلت هذه الأسئلة فيما يلي :

- 1س . هل يوجد نظام للمعلومات المحاسبية بالمؤسسة؟
- 2س . ما هو هذا النظام، كيف يتم استخدامه؟
- 3س . فيما تتمثل مدخلات النظم والمعلومات؟
- 4س . كيف يتم معالجة هذه المدخلات؟
- 5س . فيما تتمثل المخرجات هذا النظام؟
- 6س . ان الاعتماد على نظام المعلومات المحاسبية يحتاج الى متطلبات، ماهي في رأيك؟
- 7س . ما نسبة الاعتماد على نظام المعلومات المحاسبية في اقسام الادارة الاخرى؟
- 8س . هل الخبرة التي تتوفر في مستخدمي هذا النظام ضرورية لاتخاذ القرار؟
- 9س . هل التكوين الذي توفره المؤسسة للعمال الجدد في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات كافي؟
- 10س . ماهي العوائق التي تصادفكم جراء استخدام نظام المعلومات؟
- 11س . هل تقومون بتحسين النظام الموجود في المؤسسة؟
- 12س . هل تحقق القرارات المتخذة النتائج المرجوة في رأيك؟
- 13س . هل تتخذ السرعة في اتخاذ القرار ام هناك تأني؟
- 14س . هل تقوم بالاستشارة عند اتخاذ القرار؟ ومع من؟
- 15س . ماهي اهم المحددات لاتخاذ القرارات السليم من وجهة نظرك؟
- 16س . هل تستعين بمعلومات خارجية لاتخاذ القرار؟
- 17س . ما مدى مساهمة هذه الانظمة في اتخاذ القرار؟
- 18س . هل يعد نظام المعلومات المحاسبي المصدر الاساسي لتزويد الادارة بالمعلومات المناسبة لعملية اتخاذ القرار؟
- 19س . هل يوصل نظام المعلومات المحاسبي المعلومة للمستخدم في الوقت المناسب؟

س20 . من هم مستخدمو المعلومات المحاسبية وكيف يستفيدون منها؟

المطلب الثاني : نتائج الدراسة

من خلال أسلوب المقابلة الذي استخدمناه للوصول إلى الجواب على الإشكالية واثبات فرضياتنا من خلال مجموعة من الأسئلة السابقة الذكر، سنقوم بتحليل أجوبة المقابلة كما يلي:

ج1 . نعم تتوفر المؤسسة على عدة أنظمة معلومات محاسبية

ج2 . من أهم أنظمة المعلومات المحاسبية المستخدمة HRACCESS، NGBSS،ORACLE

- برنامج ORACLE: وهو نظام قوي بنيت عليه قواعد المعطيات في المؤسسة
- برنامج NGBSS: وهو برنامج مكلف بتسيير الزبائن والفوترة (الهاتف الإنترنت)
- برنامج HR ACCESS: وهو برنامج موجه لتسيير الموارد البشرية

ويعتبر ORACLE هو البرنامج الرئيسي التي يعمل به قسم المحاسبة والمالية وكذلك تعتبر مخرجات كل من برنامج NGBSS و HRACCESS هي مدخلات بالنسبة لORACLE

ج3 . تتمثل المدخلات في جميع البيانات التي تحتويها المستندات الثبوتية، والتي ترد يوميا إلى قسم المالية والمحاسبة من مختلف الأقسام والمصالح التابعة لمديرية اتصالات الجزائر بسكرة ويتم إدخالها يدويا من طرف المحاسبين إلى نظام المعلومات المحاسبي، كما توجد بيانات أخرى لنظم معلومات فرعية، يتم إدخالها آليا عن طريق واجهة النظام .

ج4 . تتم معالجة المدخلات على النحو التالي فبعد إدخال بيانات المستند المتمثل في فاتورة استثمارات قيد التنفيذ يقوم النظام بإخضاع المدخلات اليدوية إلى رقابة آلية، يتم فيها التحقق من تساوي مجاميع الحركات المدينة مع الدائنة، وتطابق الحسابات المسجلة مع صنف اليومية، التي تم تحديد التسجيل ضمنها، ثم يصادق النظام على التسجيل من خلال إظهار رسالة نصية مفادها تأكيد تخزين اليومية في قاعدة بيانات النظام تحت رقم تسلسلي .

ج5 . تتمثل مخرجات النظام في مجموعة الدفاتر المحاسبية والقوائم المالية التي يصدرها ORACLE كحصيلة للمدخلات اليدوية والالية.

ج6 . لكي نستطيع الاعتماد على نظام المعلومات المحاسبية يجب أن يتمتع بالدقة والنظام والمصدقية والحياد في القياس للحصول على أحسن معلومات لاتخاذ القرار.

ج7 . ان نسبة الاعتماد عليها قد يصل الى 100/100 لان جميع الأقسام الأخرى تعتمد على عمل نظام المعلومات المحاسبية في القيام بأعمالها داخل المؤسسة.

ج8 . نعم ان الخبرة تلعب دور كبير في اتخاذ القرار فالخبرة تجنب الوقوع في الأخطاء وكذلك تجعل المستخدم يصل الى طرق أسرع وأسهل لحل المشاكل التي قد يقع فيها.

- ج9 . نعم الى حد كبير فالمؤسسة تقدم تكوينات مختلفة من فترة الى أخرى لصالح كل طبقات العمال لمسايرة التطورات الحاصلة خاصة في نظم المعلومات محاسبية كانت او أخرى.
- ج10. هناك العديد من العوائق ومن اكبرها الفيروسات التي تصيب النظام بسبب الاتصال بالإنترنت او الأقراص الخارجية وأيضا محاولات اختراق النظام من أطراف خارجية للتأثير على عمل المؤسسة.
- ج11. نعم يتم تعيين نظام المؤسسة دوريا وبصفة مستمرة لمواكبة جميع التطورات واصلاح الأخطاء والثغرات التي قد تظهر في النظام المستخدم في المؤسسة.
- ج12. الى حد ما، فقد تصيب القرارات كما قد تخطئ مما يجعلها لا تحقق الأهداف المنشودة، فاتخاذ القرار يخضع لمحددات كثيرة ويتطلب مسؤولية كبيرة.
- ج13. احيانا هناك بعض التأني، وفي أحيان أخرى يجب اتخاذ قرارات سريعة جدا وتنفيذ أسرع لكون المؤسسة ذات طابع حساس حيث هناك ارتباطات مع الزبائن ومع مؤسسات أخرى تتأثر مباشرة بسرعة اتخاذ القرار.
- ج14. في أغلب الأحيان تتم عملية اتخاذ القرار كتحصيل حاصل وذلك وفق محددات وظروف تفرضها طبيعة العمل، ولكن هناك أحيان تفرض عليك استشارة أفراد المؤسسة يمكن أن تستفيد من آرائهم، فاتخاذ القرار عبارة عن عملية اجتهادية قابلة للصواب وقابلة للخطأ.
- ج15. هناك العديد من المحددات تفرضها طبيعة عمل المؤسسة والاستراتيجيات المخطط لها مسبقا فبالنسبة لمؤسسة اتصالات الجزائر البرنامج المسطر والأهداف المرجوة لهذه السنة هو أكبر محدد لاتخاذ القرارات.
- ج16. أكيد فالمؤسسة عبارة عن إطار مفتوح للبيئة الخارجية فهناك القوانين التي تحكم النظام الجزائري تؤثر على اتخاذ القرار كما يتم الاستعانة بمعلومات الزبائن والمؤسسات الأخرى المتعامل معها للخروج بأنجع القرارات وأحسنها للجميع.
- ج17. لأنظمة المعلومات المستخدمة في عملية اتخاذ القرارات أهمية كبيرة، فهذه الانظمة موجودة لخدمة هذه القرارات حيث يتم الاستعانة بها عن طريق مخرجاتها في شكل معلومات دقيقة وملائمة وسريعة للمساهمة في عملية اتخاذ القرار.
- ج18. نعم لأن الانظمة المعمول بها في الشركة لا يمكن الاستغناء عنها وهي التي تعطي المعلومات والمؤشرات الصحيحة والدقيقة وذلك من خلال تقديم المعلومات الدقيقة والملائمة والسريعة لمواصلة العمل بشكل جيد والوصول إلى قرارات تجعل المؤسسة تحقق الأهداف المسطرة لها.
- ج19. نعم بطبيعة الحال فنظام المعلومات يعرض مخرجات النظام كل ما احتاجها المستخدم وبطريقة تفصيلية وواضحة وسريعة لأنها موجودة مسبقا في ذاكرة النظام، فغياب السرعة في إيصال المعلومة يفقدها أهميتها وعدم القدرة من الاستفادة منها.
- ج20. يوجد نوعان لمستخدمي أنظمة المعلومات المحاسبية هما :
1. إدارة المؤسسة: تساعد في اتخاذ القرارات الهامة التي تحقق اهداف المؤسسة
 2. الأطراف الخارجية: مثل العملاء والجهات الحكومية والباحثين وهم من لديهم الرغبة في الاطلاع على عمل المؤسسة ويحتاجون للمعلومات لدراسة وضعية المنشأة او مراقبة طريقة عملها .

خلاصة الفصل:

من خلال دراسة حالة التي أجريت بواسطة المقابلة حاولنا إسقاط الجانب النظري على الواقع الفعلي لنظم المعلومات المحاسبية في مؤسسة اتصالات الجزائر بيسكرة، حيث قمنا بتقديم المؤسسة من ناحية تحديدها وتعريفها، ثم تطرقنا إلى توضيح مؤهلاتها في المحيط الاقتصادي الجديد ووضحنا أهميتها الاستراتيجية.

ومن أجل إسقاط الدراسة النظرية ميدانيا قمنا بإجراء مقابلة مباشرة مع المحاسب الرئيسي للوحدة العملية لاتصالات الجزائر بيسكرة وذلك من أجل الوقوف على مدى أهمية استخدام نظم المعلومات المحاسبية في عملية ترشيد القرار بالمؤسسة، وقد وجدنا أن نظم المعلومات المحاسبية لها دور مهم في ترشيد القرار حيث تقدم هذه النظم المعلومات اللازمة والدقيقة والسريعة لمتخذ القرار ليستفيد منها كمؤشرات لاتخاذ قراراته والتقليل من نسبة الخطأ.

الخاتمة

الخاتمة

لقد ظهرت تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عصر المعلومات نتيجة الاعتماد على الحاسب الآلي وعلى التكنولوجيا المرتبطة بعمليات توصيل المعلومات، وقد ساعدت هذه التكنولوجيا المؤسسات على تحويل المعلومات والبيانات من التشغيل اليدوي إلى التشغيل الآلي، كما أصبحت أغلب المؤسسات تعتمد بدرجة كبيرة على التكنولوجيا الحديثة.

ومن خلال دراستنا لموضوع نظم المعلومات المحاسبية ودورها في ترشيد القرار في المؤسسة الاقتصادية حاولنا إبراز الدور الفعال والمهم الذي تلعبه في توفير المعلومات والبيانات التي تساعد مختلف المسيرين والمسؤولين على اتخاذ القرارات الرشيدة والمناسبة للحفاظ على استمرارية المؤسسة ووجدنا أيضا أن عملية اتخاذ القرار لا تتوقف بمجرد الوقوف على قرار رشيد بل يتعدى إلى أن يطبق، تجعله يحقق الأهداف المرجوة وقد أصبح بذلك نظام المعلومات المحاسبية هو المسؤول على توفير المعلومات التي تحتاجها المؤسسة .

حيث كانت دراستنا الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر، المديرية العملية لإتصالات الجزائر بيسكرة، و هي مؤسسة تطبق نظم المعلومات المحاسبية بشكل أساسي و كبير، و يمكن القول أن هذه النظم المستعملة في المؤسسة لها أهمية بالغة و فعالة و ذلك من خلال توفير المعلومات اللازمة والسريعة من أجل تحسين أداء المؤسسة وتحقيق النتائج المرجوة لها، و ليتم ذلك لابد من وجود كفاءات لدى متخذي القرار .

من خلال الدراسة النظرية نجد ان :

- تساهم نظم المعلومات في دعم اتخاذ القرار في كافة مراحلها، وتتجلى أهميتها من خلال أثرها الفاعل في سرعة إيصال المعلومات وتسهيل الإلمام بمكونات الواقع.
- نظام المعلومات المحاسبية يلعب دور هام في إنتاج المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الرشيدة ويساعد على اختصار الوقت.
- نظام المعلومات المحاسبية المطبق في المنظمة مهم حيث يساعد على حسن سير العمل في مختلف المصالح والمستويات الإدارية ويربطها ببعضها البعض.
- هنالك عوامل تؤثر على فعالية اتخاذ القرارات فالمعلومات ذات المصدقية والمعبرة عن الوضعية الحقيقية ضرورية لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

ومن خلال الدراسة التطبيقية نجد ان :

وفقا على نتائج المقابلة في دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بيسكرة فإننا نلخص ما يلي:

- يساهم نظام المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات الاقتصادية والتجارية، وذلك عائد إلى كون المؤسسة تولي اهتماما كبيرا للجوانب الاقتصادية وتعني جيدا أن استمرار نشاطها يتوقف على مدى مساهمتها لما يحدث من تغيرات اقتصادية داخلها وخارجها.
- يساهم نظام المعلومات المحاسبية في المؤسسة بقدر وافر في بلورة رؤية أوضح للمشاكل وبدائل حلولها وبالتالي إنتاج قرارات أكثر دقة ومرونة وفعالية بجهد ووقت أقل للوصول الى تحقيق الأهداف المرجوة.

الخاتمة

- هناك مستوى لا بأس به في عملية اتخاذ القرارات خاصة في الجوانب التطبيقية والتقنية وتسيير عمال المؤسسة ونشاطاتها وإدارتها.
- يقوم نظام المعلومات بمساندة ودعم المسيرين والموظفين في المؤسسة الاقتصادية وتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار والتقليل من هامش الخطأ لديهم.

التوصيات :

- ضرورة تعميم نظم المعلومات المحاسبية في جميع فروع واقسام المؤسسة باعتبارها وسيلة هامة في تحسين جودة المعلومات المحاسبية.
- ضرورة تحديث نظم المعلومات المحاسبية تماشياً مع التطور التكنولوجي المستمر.
- السعي نحو التكوين الأمثل لمتخذي القرار لأتباع المنهج العلمي في تحليل المشاكل واستخدام الأساليب الحديثة في اتخاذ القرار.
- الاستعانة بخبراء في مجال أنظمة المعلومات وذلك للاستفادة منهم من خلال الاستخدام السليم لنظام المعلومات والمحافظة عليه ومحاربة المشاكل التي يحتويها وتوعيتها وتكوين العمال الآخرين بالمؤسسة.

فهرس المحتويات	
-	الشكر و العرفان .
-	الإهداء .
65	ملخص الدراسة بالعربية .
65	ملخص الدراسة بالأجنبية .
65	قائمة الجداول و الأشكال .
ب	المقدمة العامة .
الجانب النظري	
الفصل الأول : مدخل لنظم المعلومات الحاسبية	
03	تمهيد :
04	المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول نظم المعلومات الحاسبية .
04	المطلب الأول : تعريف نظام المعلومات .
04	الفرع الاول : تعريف النظام.
05	الفرع الثاني : تعريف المعلومات.
06	المطلب الثاني: أهمية نظام المعلومات.
07	المطلب الثالث : أنواع نظام المعلومات.
09	المبحث الثاني : ماهية نظم المعلومات الحاسبية.
09	المطلب الأول : تعريف نظم المعلومات الحاسبية.
10	المطلب الثاني : أهداف ومقومات نظم المعلومات الحاسبية.
10	الهدف الاول : الدعم اليومي للعمليات
11	الهدف الثاني : دعم اتخاذ القرار.
11	الهدف الثالث : انجاز الالتزامات المتعلقة بالادارة.
12	المطلب الثالث : وظائف نظم المعلومات الحاسبية.
14	المبحث الثالث : عناصر نظم المعلومات الحاسبية.
14	المطلب الأول : مدخلات نظم المعلومات الحاسبية.
17	المطلب الثاني : معالجة مدخلات نظم المعلومات الحاسبية.
19	المطلب الثالث : مخرجات نظم المعلومات الحاسبية.
22	خلاصة الفصل .
الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي لعملية إتخاذ القرار و علاقته بنظم المعلومات الحاسبية	
24	تمهيد :
25	المبحث الأول : طبيعة و خصائص عملية إتخاذ القرار .
25	المطلب الأول : تعريف عملية إتخاذ القرار .
26	المطلب الثاني : خصائص إتخاذ القرار.

26	المطلب الثالث : مراحل إتخاذ القرار.
27	المرحلة الأولى : تحديد الهدف و المشكلة.
28	المرحلة الثانية : تحليل المشكلة.
28	المرحلة الثالثة : تمديد البدائل المتاحة وتقييمها.
29	المرحلة الرابعة : اختيار البديل المناسب لحل المشكلة.
30	المرحلة الخامسة : التنفيذ و التقييم .
32	المبحث الثاني : مفهوم القرار.
32	المطلب الأول : أهمية إتخاذ القرار.
33	المطلب الثاني : أنواع القرارات وفقا للوظائف الأساسية بالمؤسسة.
34	المطلب الثالث : أنواع القرارات وفقا لأهميتها.
34	المطلب الرابع : أنواع القرارات وفقا لإمكانية برمجتها.
36	المبحث الثالث : نظم المعلومات المحاسبية كأداة لإتخاذ القرار في المؤسسة الإقتصادية.
36	المطلب الأول : دور المعلومات المحاسبية في إتخاذ القرار.
37	المطلب الثاني : دور كل من المحاسب والمدير في إتخاذ القرارات في المؤسسة الإقتصادية .
38	المطلب الثالث : خصائص المعلومات المحاسبية و دورها في إتخاذ القرار في المؤسسة الإقتصادية.
39	المطلب الرابع : أهمية نظم المعلومات المحاسبية في إتخاذ القرار.
41	خلاصة الفصل .
	الجانب التطبيقي
	الفصل الثالث : دراسة ميدانية لدور نظم المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرار
43	تمهيد :
44	المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة إتصالات الجزائر.
44	المطلب الأول : نبذة عن شركة اتصالات الجزائر.
45	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر .
52	المطلب الثالث : فروع ومهام وأهداف مؤسسة إتصالات الجزائر.
53	المبحث الثاني : دور نظام المعلومات الحاسبي في اتخاذ القرار في المؤسسة.
53	المطلب الأول : أدوات الدراسة.
54	المطلب الثاني : نتائج الدراسة.
57	خلاصة الفصل .
59	الخاتمة .
61	الفهرس .
64	قائمة المصادر و المراجع .

قائمة المصادر والمراجع

أولا: الكتب بالعربية:

1. إبراهيم الجزراوي، و عامر الجنابي. (2009). اساسيات نظم المعلومات الحاسبية. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.
2. أبو الحسن علي. (1996). الحاسبة المتقدمة , الطبعة الأولى. الإسكندرية: دار الكتب الجامعية .
3. أحمد حلمي جمعة. (2003). . وآخرون ، نظم المعلومات الحاسبية مدخل تطبيقي معاصر. الأردن: دار المناهج للنشر و التوزيع.
4. أحمد زكريا زكي عصيمي. (2011). نظم المعلومات الحاسبية. السعودية: دار المريخ.
5. احمد عبد الله الصباب. (1993). اصول الإدارة الحديثة. جدة: دار البلاد للطباعة والنشر.
6. الحسينية سليم إبراهيم. نظم المعلومات الإدارية الطبعة 1. عمان : مؤسسة الوراقة للنشر و التوزيع .
7. الصحن م. فريد، و علي الشريف. (1988). إقتصاديات الإدارة , منهج القرارات. الإسكندرية : الدار الجامعية .
8. بشير العلاق. (1998). أسس الادارة الحديثة نظريات ومفاهيم. عمان-الأردن: دار اليازوري العلمية.
9. جمال احمد توفيق. (1986). ادارة الاعمال "مدخل وظيفي". القاهرة: دار النهضة العربية.
10. جمال الدين لعويسات. (2003). عملية اتخاذ القرار. بوزريعة-الجزائر: دار هومة لنشر.
11. جمال يوسف بدير. (2010). اتجاهات في إدارة المعرفة والمعلومات. عمان، الأردن: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع.
12. حسين أحمد حسين. (1997). نظم المعلومات الحاسبية الطبعة الأولى. الإسكندرية، مصر: دار الشعشاع.
13. حسين وليد حسين عباس، و عبد الناصر علك حافظ. (2014). نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المنظمة. دار غيداء للنشر والتوزيع.
14. خليل محمد حسن الشماع. (1985). مبادئ ادارة الاعمال. بغداد-العراق: دار الكتب للطباعة والنشر.
15. رائد محمد عبدربه. (2013). مبادئ نظم المعلومات الحاسبية. الاردن، عمان: الجنادرية للنشر و التوزيع.
16. ريان درويش. (بلا تاريخ). نماذج شبكات الاعمال. مذكرة ليسونس . الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية جامعة باجي مختار.

قائمة المصادر والمراجع

17. سليمان مصطفى الدلاهمة. (2007). أساسيات نظم المعلومات المحاسبية و تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى. عمان : مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع .
18. سيد الهوازي. (1997). اتخاذ القرارات "تحليل المنهج العلمي مع اهتمام بالتفكير الابتكاري". القاهرة: مكتبة عين الشمس.
19. صلاح الدين عبد المنعم مبارك. (2013). نظم المعلومات المحاسبية. الإسكندرية: دار التعليم الجامعي للطباعة و النشر و التوزيع.
20. صلاح مبارك. (1992). محاسبة التكاليف في المجال الإداري . الإسكندرية: جامعة الإسكندرية.
21. طلال محمد علي الججاوي، و فؤاد عبد المحسن الجبوري. (2013). نظم المعلومات المحاسبية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
22. عبد الرحمن عبد الباقي عمر. (1973). الاتصالات في مجال الإدارة. مصر: دورية المنظمة العربية للعلوم الادارية.
23. عبد الغاني جيوني عبدالله. (1992). اصول علم الادارة الغمة. بيروت: الدار الجامعية.
24. عبد الله ابراهيم الفقي. (2012). نظم المعلومات المحوسبة و دعم اتخاذ القرار. عمان الاردن: دار الثقافة للنشر.
25. عطا الله الحسبان. (2009). نظم المعلومات المحاسبية. دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع .
26. علي الشرقاوي. (1992). ادارة الاعمال و الوظائف. مؤسسة شباب الجامعة.
27. محمد أحمد حسان. (2008). نظم المعلومات الادارية. الاسكندرية مصر: الدار الجامعية.
28. محمد قاسم عبد الرزاق. (2006). تحليل و تصميم نظم المعلومات المحاسبية (المجلد 1). عمان: دار الثقافة للنشر و التوزيع.
29. محمد ياسين عامر و علي محمد عبد الوهاب. (1998). الفكر المعاصر في التنظيم والادارة. القاهرة.
30. محمود الخلانلة، و نعيم دهمش. (2007). مبادئ المحاسبة. عمان، الاردن: دار وائل للنشر.
31. مزهر شعبان العاني، و شوقي ناجي جواد. (2008). العملية الإدارية و تكنولوجيا المعلومات. عمان، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.
32. منصور البدوي. (1987). اساليب التنمية واتخاذ القرار. الدار الجامعية للطباعة و النشر.
33. منصور البدوي. (2000). دراسات في أساليب الكمية واتخاذ القرارات. دار الجامعة.
34. منعم زميرير. (1998). اتخاذ القرارات الادارية "مدخل كمي". عمان-الاردن: دار اليازوري العلمية.

35. نادية ايوب. (1997). نظرية القرارات. وهران: دار وهران للنشر والتوزيع.

36. نواف كنعان. اتخاذ القرارات الادارية "بين النظرية والتطبيق". الاردن: دار الثقافة و النشر.

ثانيا : الكتب بالغة الأجنبية

1. Adair, J. (2007). Decision Making & Problem Solving Strategies. London: Kogan Page.
2. DARBETET, M. (1992). ECONOMIE D'ENTREPRISE. FOUCHER.PARIS.
3. Stinbart, p. j., & Romney, M. (2009). ACCOUNTING INFORMATION SYSTEMS.

ثالثا : مقالات

1. إيمان أحمد الهنيبي. (العدد 26 جوان 2018). دور المعلومات المحاسبية في تحسين كفاءة إتخاذ القرارات في المنشآت الصغيرة و المتوسطة،دراسة ميدانية على المشروعات الصغيرة و المتوسطة في الأردن. مجلة رماح للبحوث و الدراسات .
2. محمد كردوسي. (2021). تأثير نظام المعلومات المحاسبي على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية الجاد 04 العدد 01. مجلة الإقتصاد و التنمية المستدامة .

رابعا : المذكرات:

1. أحمد جنان سعدون. (2004). نظام المعلومات المحاسبي و دوره في إتخاذ القرارات . مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية فرع إقتصاد كمي .

الملاحق

الملحق رقم 01

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكرة في: 18-05-2021
إلى السيد: مدير مؤسسة إتصالات
الجزائر- بسكرة-



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
عمادة الكلية
الرقم: 416 / ك.ق.ت.ت / 2021

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلّابان:

1 - لحماادي زين الدين

2 - برباشي أيمن

المسجلان بالسنة: ثانية ماستر تخصص: محاسبة

و ذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة الماستر المعنونة ب:

" نظم المعلومات المحاسبية ودورها في ترشيد القرار في المؤسسة الاقتصادية "

تحت إشراف: د/ عزوز ميلود

في الأخير تقبلوا منا أسى عبارات التقدير والاحترام

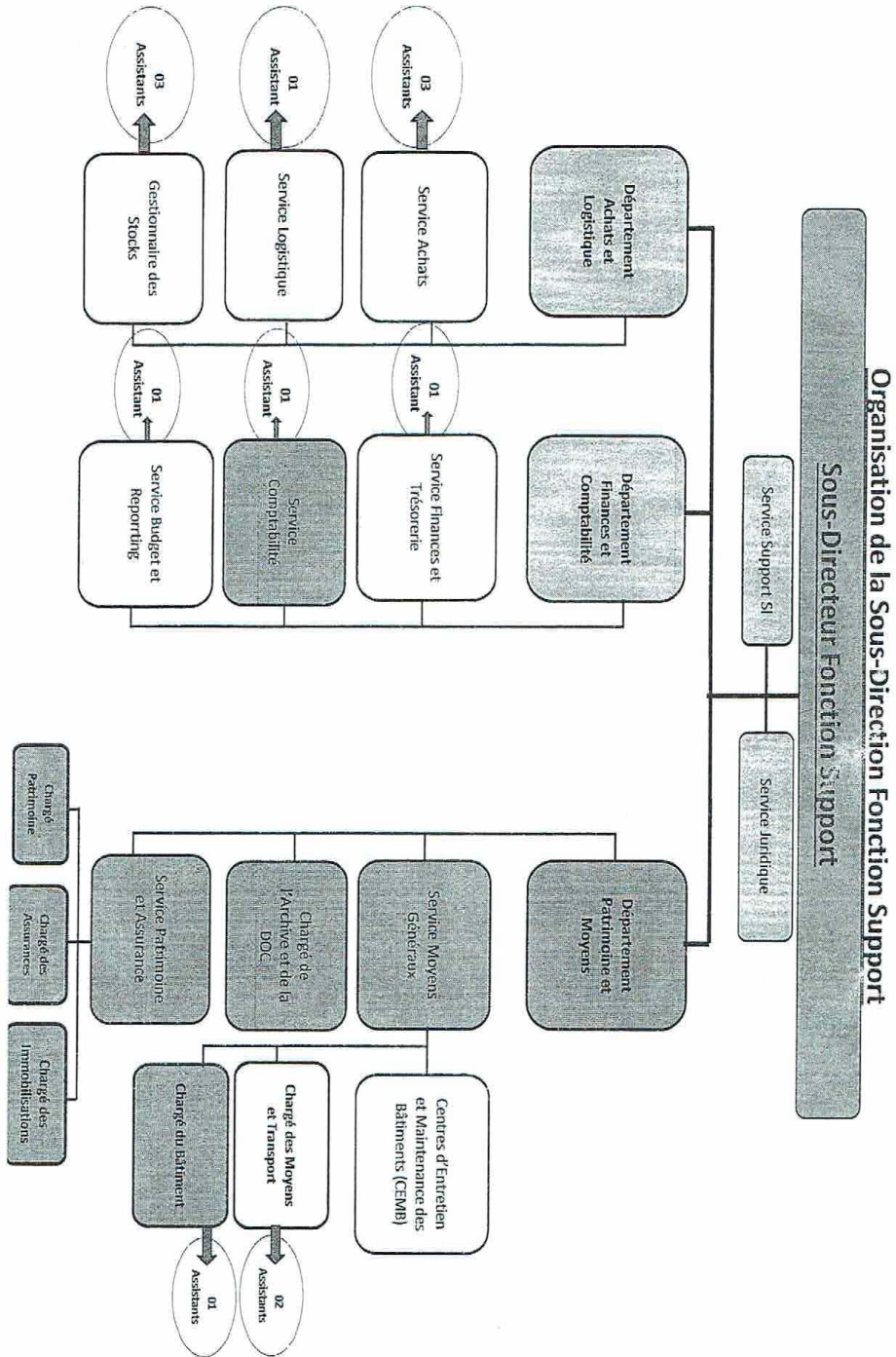


تأشيرة المؤسسة المستقبلة

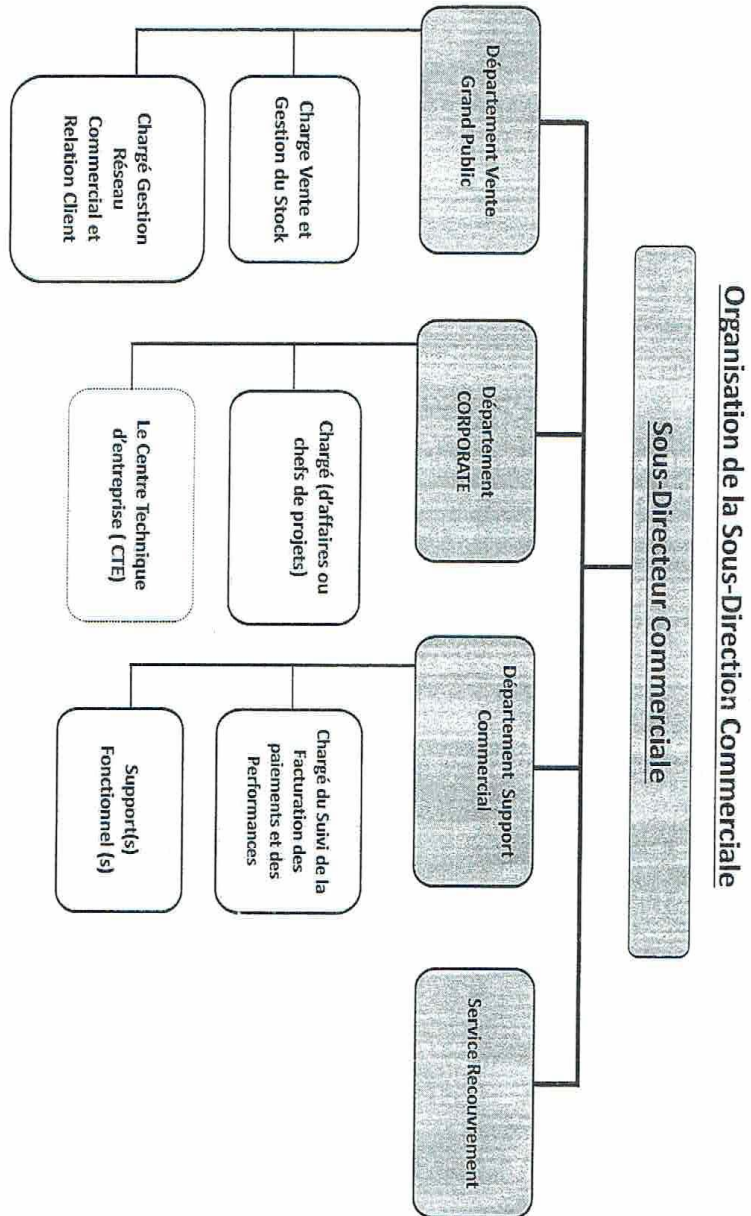
إتصالات الجزائر
المدير العملي والإداري بسكرة
إمضاء: أ. قراحي

جامعة بسكرة
ص ب 145 ق.ر - بسكرة

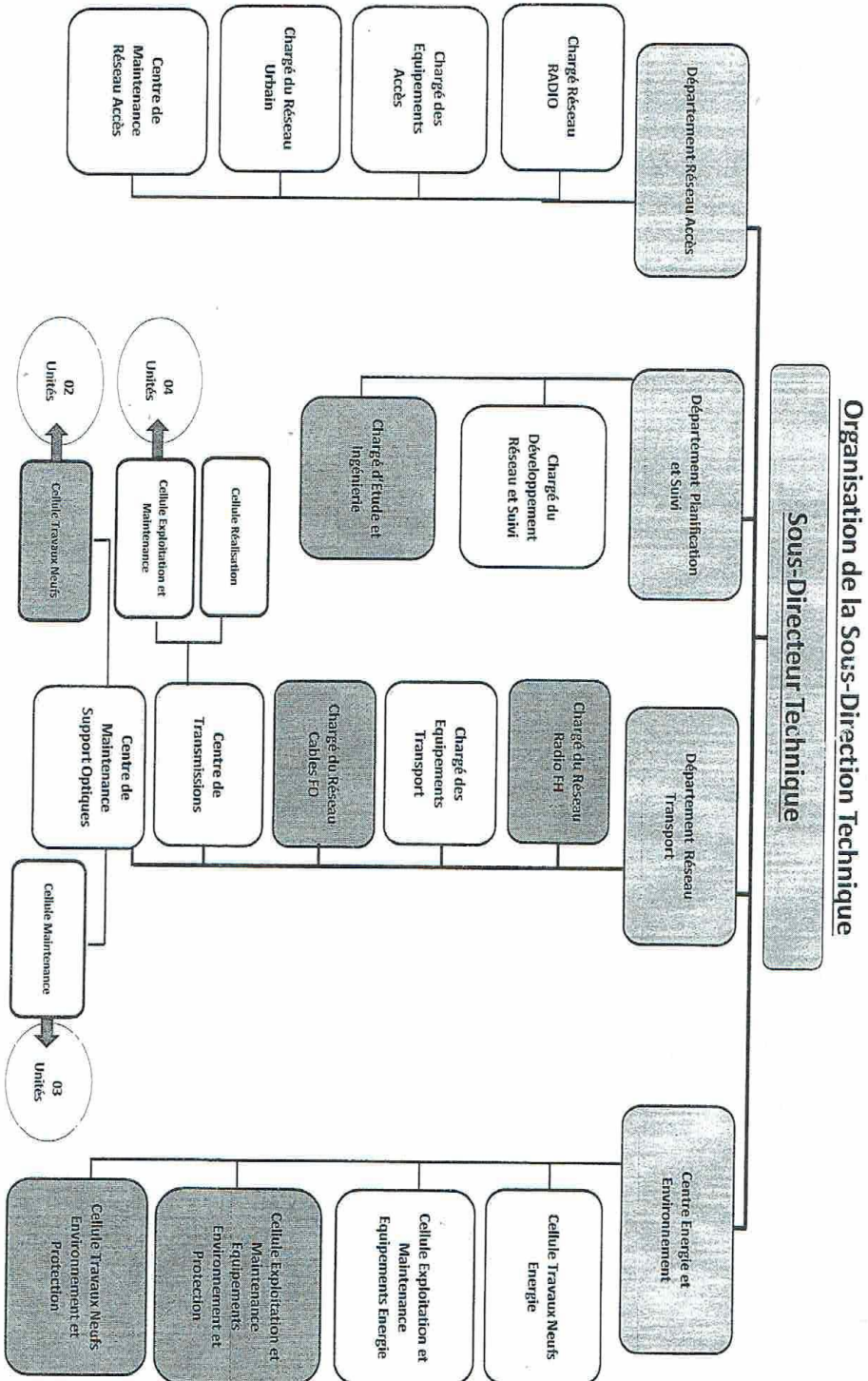
الملحق رقم 02



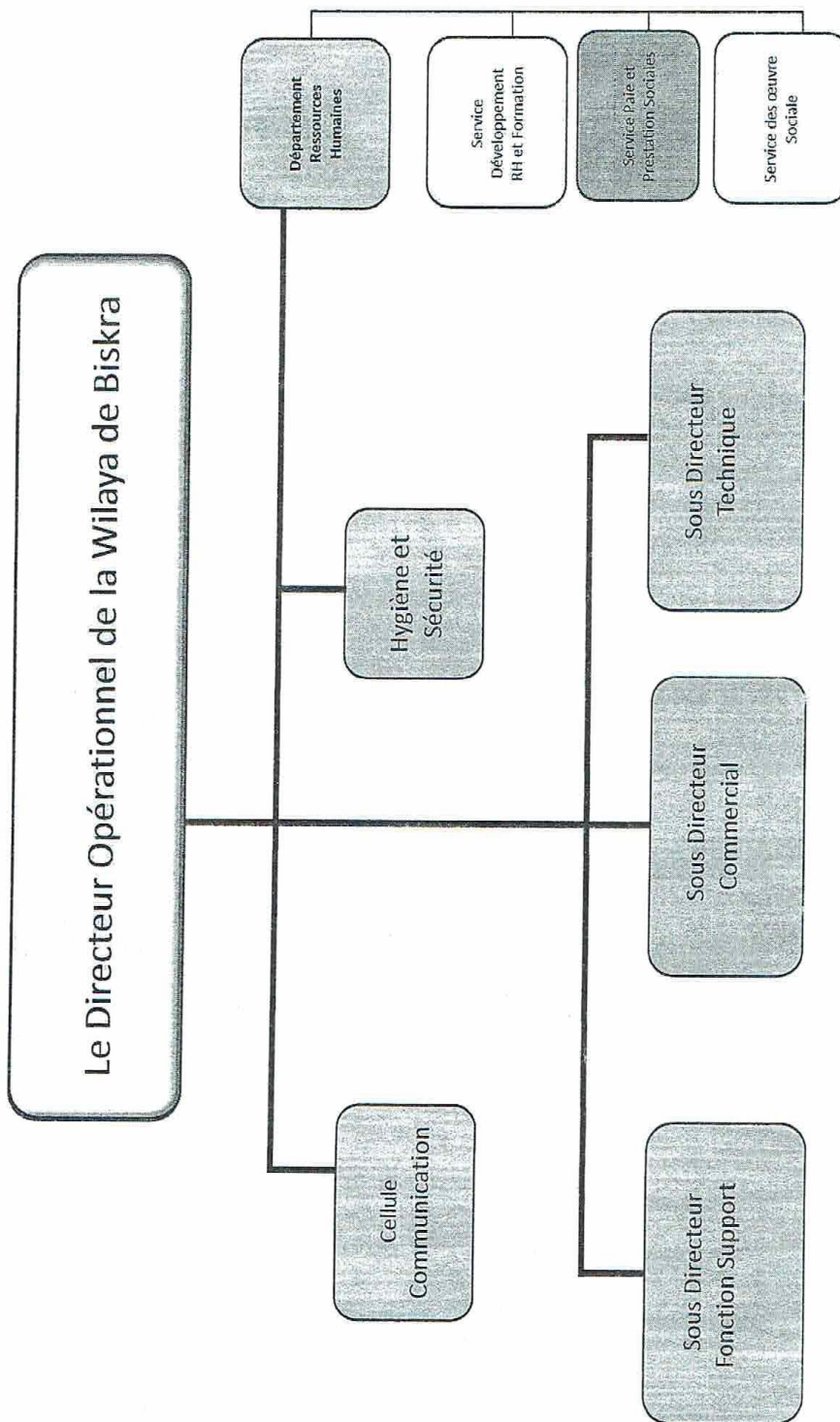
الملحق رقم 03



الملحق رقم 04



الملحق رقم 05



الملحق رقم 06

