

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
فرع: محاسبة مالية
تخصص: محاسبة وتدقيق



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: المالية والمحاسبة
رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
تحت عنوان:

دور نظام المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات في
المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة مطاحن الحضنة المسيلة

تحت إشراف:

زروخي صباح

من إعداد الطلبة:

– برابري عماد الدين

– شاكلي أسامة

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
			رئيسا
			مشرفا ومقررا
			مناقشا

السنة الجامعية : 2021-2022

شكر وتقدير

أول الشكر وآخره لله سبحانه وتعالى الذي أحاطني برعايته ويسّر لي كل عسير وألهمني الصبر والقوة في شق طريقي نحو البحث العلمي.

ومصادقا لقول نبيه عليه الصلاة والسلام ((مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ، لَا يَشْكُرُ اللَّهَ))، واعترافا بالفضل أتقدم بالشكر الجزيل الحامل لكل معاني الامتنان والاحترام والعرفان الجميل للأستاذة "زروخي صباح" لقبولها الإشراف على هذا العمل وعلى حسن المتابعة والتوجيه و صبرها على تصويب ما بدى من أخطاء وهفوات .

وأعبر عن خالص شكري لكل من ساهم من بعيد أو قريب في إعداد هذا العمل ولو بالكلمة الطيبة أو الابتسامة المشجعة .

وفي الأخير أقف وقفة احترام أمام كل من ساهم في تلقيني ولو حرفا في مختلف الأطوار الدراسية.

إهداء

إلى من علمني معنى الكفاح، إلى من زرع في نفسي قوة الإرادة، إلى من تعب من أجلي،
إلى رمز التضحية ومثال الصمود ، إلى أبي العزيز أطال الله في عمره.
إلى من رفعتني بدعواتها ودعمها في كل خطوة من خطوات الحياة، إلى من غمرتني
بحبها وحنانها، إلى من أنارت دربي بصلواتها، إلى من ربنتي على حب العلم، إلى من
كانت رمزا للعطاء، إلى أعلى ما في هذا الوجود أُمِّي الغالية أطال الله في عمرها.
إلى شعاع الأمل و شعلة الحياة إلى نور العين أخي.
إلى كنز دنياي والشموع التي تنير حياتي أخواتي العزيزات.
إلى الأستاذة المشرفة " زروخي صباح " التي ساعدتنا في إعداد هذه المذكرة.
إلى مدير قسم المحاسبة والمالية في مؤسسة مطاحن الحضنة "مليك إسماعيل" الذي جاد
علينا بمختلف المعلومات.
إلى من جمعني معهم مشوار دراستي ومن حملت معهم لواء الصداقة وألفت فيهم طريق
الرشد.
إلى كل من ساهم من بعيد أو قريب في إعداد هذا العمل ولو بالكلمة الطيبة أو ابتسامة
مشجعة .
وفي الأخير أقف وقفة احترام أمام كل من ساهم في تلقيني ولو حرفا في مختلف الأطوار
الدراسية.

– برابري عماد الدين

– شاكي أسامة

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	كلمة شكر
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال
أ - د	مقدمة عامة
39-1	الفصل الأول: مدخل لنظم المعلومات المحاسبية
5	تمهيد
6	المبحث الأول: أساسيات حول نظم المعلومات المحاسبية
7-6	المطلب الأول: مفهوم نظام المعلومات
9-8	المطلب الثاني: خصائص نظام المعلومات
9	المطلب الثالث: أنواع نظام المعلومات
12-10	المطلب الرابع: وظائف نظام المعلومات
13	المبحث الثاني: ماهية نظم المعلومات المحاسبية
16-13	المطلب الأول: مفهوم نظم المعلومات المحاسبية
18-17	المطلب الثاني: مستخدموا نظم المعلومات المحاسبية
26-19	المطلب الثالث: مراحل تطوير نظم المعلومات المحاسبية
26	المبحث الثالث: عناصر نظم المعلومات المحاسبية
29-26	المطلب الأول: مدخلات نظم المعلومات المحاسبية
33-29	المطلب الثاني: معالجة مدخلات نظم المعلومات المحاسبية
38-33	المطلب الثالث: مخرجات نظم المعلومات المحاسبية
39	خلاصة
40	الفصل الثاني: علاقة نظم المعلومات المحاسبية باتخاذ القرار
41	تمهيد

42	المبحث الأول: ماهية عملية اتخاذ القرار
45-42	المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار
50-45	المطلب الثاني: أنواع عملية اتخاذ القرار
53-50	المطلب الثالث: مراحل وأساليب عملية اتخاذ القرار
57-53	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرارات والمشاكل التي تعيقها
57	المبحث الثاني: نظم المعلومات المحاسبية كأداة لاتخاذ القرار
61-57	المطلب الأول: دور نظم المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرار
62-61	المطلب الثاني: دور كل من المحاسب والمدير في اتخاذ القرارات
65-62	المطلب الثالث: مدى صلاحية المعلومات المحاسبية كأساس لترشيد القرارات
66-65	المطلب الرابع: العوامل التي تعيق نظم المعلومات المحاسبية في تقديم معلومات صالحة
67	خلاصة
68	الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور نظم المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرار في مؤسسة مطاحن الحضنة
69	تمهيد
70	المبحث الأول: تقديم مؤسسة مطاحن الحضنة
70	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن قطاع المطاحن بالجزائر
73-71	المطلب الثاني: بطاقة فنية حول المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة
78-73	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لوحدة مطاحن الحضنة
80	المبحث الثاني: دور نظم المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة
81-80	المطلب الأول: أدوات الدراسة
83-81	المطلب الثاني: نتائج الدراسة
85-84	حوصلة
88-86	الخاتمة
92-89	قائمة المراجع

94-93

الملخص

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
07	نموذج مبسط لنظام المعلومات	1
12	وظائف نظام المعلومات	2
20	خطوات مرحلة التخطيط لنظام المعلومات المحاسبية	3
30	نظام معلومات المحاسبة المالية ونظام المحاسبة الإدارية	4
31	مسار المراجعة في نظام المحاسبة المالية	5
44	اتخاذ القرار وعلاقته بالوظائف الإدارية الأخرى	6
52	خطوات عملية اتخاذ القرار	7
78	الهيكل التنظيمي للمركب الصناعي التجاري الحضنة	8

مقدمة

تعتبر نظام المعلومات والتقنيات المرتبطة بتحليل وتصميم وتشغيل هذه النظم من أهم موضوعات القرن الحادي والعشرون فقد أصبحنا نعيش بحق عصر المعلومات والتكنولوجيا، المعلومات والاقتصاد المصرفي وتتوقع بالتالي أن تنتوع طبيعة ونوعية المعلومات التي تساعد في تحقيق مختلف الأهداف والوظائف وقد تكون تلك المعلومات كمية أو وصفية أو إحصائية أو رياضية أو مالية.

وهذه النظم هي مجموعة من العناصر المتفاعلة معا لتحقيق هذه الأهداف، وتختص نظام المعلومات المحاسبية لتوفير معظم المعلومات الاقتصادية التي يمكن التعبير عنها ماليا وتساعد في حل كثير من المشكلات والقرارات المالية التي تواجه الإدارة وأطراف أخرى عديدة، بحيث تكون قادرة على مواجهة مختلف ردود الأفعال في ظل التغير الدائم والمستمر لبيئة الأعمال المعاصر، حيث زيادة حدة التنافس والتطورات التكنولوجية والاقتصادية المتلاحقة.

ولقد أدى التطور في مجالات الأعمال بالإضافة لتنوع الأنشطة إلى تعقيد عملية اتخاذ القرارات نظرا لتزايد المتغيرات التأثيرية على القرارات المختلفة وترتب عن ذلك أن زادت الحاجة إلى أساليب حديثة يمكن للإدارة استخدامها لحل مشاكلها المختلفة لأن المعلومات السليمة تؤدي إلى القرارات سليمة ويعتبر نظام المعلومات من أهم الأنظمة المنتجة للمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات وعليه فان نظام المعلومات يقوم بتجميع البيانات وتحويلها إلى المعلومات بإجراء مجموعة من العمليات مثل التسجيل والمراجعة وتصنيف وإجراء العمليات الحسابية والتلخيص.

ومن اجل قيام نظام المعلومات المحاسبية بعمله بفاعلية، لا بد الأخذ بعين الاعتبار المؤثرات الداخلية والخارجية ويتمثل في المتغيرات الخارجية في العملاء وسوق والتكنولوجيا الخ.....

والمتغيرات الداخلية وتتمثل في المعلومات الداخلية للمؤسسة ومدى مساهمة التطور التكنولوجي وسرعة المعلومات ولهذا فان موضوعنا يطرح لنا الإشكالية التالية والمتمثلة في: ما دور نظام المعلومات المحاسبي في عملية اتخاذ القرارات في مؤسسة مطاحن الحضنة؟

وهذه الإشكالية التي تطرقنا إليها تؤدي إلى طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية من أجل فهم الموضوع وتتمثل الأسئلة الفرعية فيما يلي:

1. ما المقصود بنظم المعلومات المحاسبية؟
2. فيما تتمثل عملية اتخاذ القرار؟ وما هي علاقة نظم المعلومات المحاسبية بهذه العملية؟
3. هل يتم استخدام نظم المعلومات المحاسبية عند اتخاذ مختلف القرارات في الشركات الجزائرية؟

فرضيات الدراسة:

وللإجابة على الأسئلة المطروحة تمت صياغة جملة من الفرضيات:

1. نظام المعلومات المحاسبية أداة لفعالية القرار.
2. تملك الشركة محل الدراسة (مطاحن الحضنة) نظام معلومات محاسبي مسؤول عن توفير معلومات جيدة.
3. تستخدم إدارة الشركة عند اتخاذ القرارات نظام معلومات محاسبي.

أسباب اختيار الموضوع:

تم اختيار هذا الموضوع للأسباب التالية:

الأسباب الذاتية:

- علاقة الموضوع بالتخصص.
- الرغبة في توسيع المعارف وإثرائها فيما يخص نظم المعلومات المحاسبية كأداة فعالة في اتخاذ القرار.

الأسباب الموضوعية:

- دراسة نظم المعلومات المحاسبية التي تعمل على تحسين اتخاذ القرارات.
- الانتقاد المستمر لنظام المعلومات المحاسبي داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، والمتمثل في إفتقار هذه الأخيرة إلى نظام معلومات محاسبي فعال يتكفل بتوفير كل المعلومات المطلوبة.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

- تسليط الضوء على ماهية نظم المعلومات المحاسبية في الشركة محل الدراسة وأهميتها في تطوير الكفاءة الإدارية.
- إبراز الدور المحوري والهام الذي تلعبه نظم المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرار.
- تساهم هذه الدراسة في فتح آفاق لبحوث أخرى تتناول تصميم نظم المعلومات المحاسبية وزيادة كفاءتها لتوفير المعلومات اللازمة لتلبية الإحتياجات الإدارية.
- تحقيق الإستفادة لأصحاب المؤسسة محل الدراسة ومتخذي القرار فيها، وكذلك المهتمين لهذه المؤسسة من خلال استخدام أنظمة المعلومات المحاسبية ذات الكفاءة.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والتي تتمثل فيما يلي:

- إثراء المكتبة الجامعية.
- التعرف على واقع المؤسسات الجزائرية ومدى توفرها على نظم معلومات محاسبية.
- تحديد العلاقة بين نظم المعلومات المحاسبية وعملية اتخاذ القرار.
- دراسة الخصائص والمتطلبات التي يجب مراعاتها في المعلومات المحاسبية الملائمة لتلبية الإحتياجات الإدارية في المؤسسة محل الدراسة.

منهج الدراسة:

تم الإعتماد في الجانب النظري على المنهج الوصفي الذي يركز على وصف الدقيق والمفصل، أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على المنهج التحليلي من أجل تحليل العطيات المتوفرة عن الموضوع محل الدراسة.

هيكل الدراسة:

من أجل دراسة هذا الموضوع والإجابة على الإشكالية المطروحة والتساؤلات التي تضمنتها، مع الأخذ بعين الاعتبار للفرضيات التي تم وضعها، فقد قمنا بتقسيم هذا البحث إلى فصلين نظريين وفصل تطبيقي كالتالي:

تناولنا في الفصل الأول مدخل لنظم المعلومات المحاسبية حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول خصصناه لنظم المعلومات بصفة عامة أما الثاني فلنظم المعلومات المحاسبية بصفة خاصة، وفي المبحث الثالث تطرقنا إلى عناصر نظم المعلومات المحاسبية.

أما الفصل الثاني فتناولنا فيه علاقة نظم المعلومات المحاسبية باتخاذ القرار والذي بدوره ينقسم إلى مبحثين، الأول أبرزنا فيه ماهية عملية اتخاذ القرار، وتطرقنا في المبحث الثاني إلى نظم المعلومات المحاسبية كأداة لاتخاذ القرار.

أما الفصل الثالث وهو الفصل التطبيقي فتناولنا فيه دراسة ميدانية لدور نظم المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرار على مستوى مؤسسة مطاحن الحضنة وهو بدوره قسمناه إلى ثلاث مباحث، الأول تطرقنا فيه إلى تقديم المؤسسة محل الدراسة، والثاني للإجراءات المنهجية للدراسة، أما في المبحث الثالث فقمنا فيه بتحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الأول:

مدخل لتنظيم المعلومات المحاسبية

تمهيد:

يعتبر نظام المعلومات من أهم العناصر داخل المؤسسة، والتي لها أهمية كبيرة في عملية اتخاذ القرارات المناسبة والفورية للمؤسسة نظرا لدوره الفعال في إنتاج المعلومات المهمة.

وتعتبر المحاسبة كمهنة من واجبها الإرتقاء بوجهة النظر الداخلية لأنها وحدة اقتصادية وتطوير المعلومات التي توضح دورها ضمن بيئتها ومساهمتها في توفير المعلومات الملائمة لاتخاذ القرارات.

ومن هنا يعتبر نظام معلومات المحاسبة بمثابة الذاكرة المرنة والواسعة لصناعة القرار في المؤسسات الاقتصادية المختلفة.

وهذا ما سنحاول إبرازه من خلال دراستنا للفصل الأول في هذا البحث.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول نظم المعلومات:

إن تحديد مفهوم نظم المعلومات المالية و الجوانب المتعلقة به يتطلب تحديد بعض المفاهيم الأساسية، وهذا ما سوف نتطرق له في هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم نظام المعلومات

لقد تميز نظام المعلومات بمجموعة من التعاريف وذلك باختلاف الخلفيات العلمية لمقدميها، وتكمن تعريفاته فيما يلي:

«هو ذلك النظام الذي يتضمن مجموعة متجانسة ومترابطة من الأعمال والعناصر والمواد التي تقوم بتجميع وتشغيل وإدارة ورقابة البيانات بغرض إنتاج وتوصيل معلومات مفيدة لمستخدمي القرارات من خلال شبكة من قنوات وخطوط الإتصال».¹

كما أنه:

«يُعرف تقنيا نظام المعلومات كمجموعة أجزاء مترابطة والتي تستقبل أو تسترجع المعلومة وتعالجها وتخزنها وتنشرها بهدف المساعدة على إتخاذ القرار بالتنسيق والمراقبة على مستوى المنظمة».²

ومن خلال التعاريف السابقة فإن نظام المعلومات يعرف على أنه: «مجموعة من الموارد المادية والبشرية المترابطة والمنظمة والتي تسمح مجتمعة باقتناء ومعالجة وتخزين وإيصال المعلومات من خلال شبكة من قنوات وخطوط الإتصال بغرض المساعدة على إتخاذ القرار والمراقبة على مستوى المنظمة».

ومن المعروف أيضا أن نظام المعلومات يتكون من "3" مكونات رئيسية:³

1. المدخلات: هي عبارة عن الأحداث والمعطيات التي يتم إدخالها للنظام لغاية معالجتها.

¹ أحمد حسين علي حسين، نظم المعلومات المحاسبية، مكتبة ومطبعة الإشعاع، مصر، 1997، ص21.

² Kemeth landon, Jame landon, Eric fimhel de systemes d'information, 9^{eme} edition, person, France, 2006, P13.

³ عبد الرزاق محمد قاسم، نظام المعلومات المحاسبية المحوسبة، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 65.

2. **المعالجة:** وهي عبارة عن جميع العمليات الحسابية والمنطقية التي تجري على المدخلات بغرض إعدادها وتهيئتها لمرحلة الثالثة من النظام.
3. **المخرجات:** هي عبارة عن المعلومات والنتائج الصادرة من نظام بعد أن ينهي المعالجة المناسبة للبيانات المدخلة.

الشكل رقم 01: نموذج مبسط لنظام المعلومات:



المصدر: محمد عبد العليم صابر، نظام المعلومات الإدارية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2007، ص 8.

شرح النموذج:

نقوم أولاً بتجميع البيانات، ثم نتحصل على بيانات ثم نقوم بعملية معالجة البيانات، فنحصل على النتائج وهي المخرجات التي تمثل المعلومات، ويقوم المستخدم باستخدام تلك المعلومات من أجل إتخاذ القرارات الجيدة.

المطلب الثاني: خصائص نظام المعلومات

هناك مجموعة من المميزات والخصائص التي إذا ما توفرت في النظام كان النظام جيدا وناجحا، وهذه السمات هي:

- تكاملية النظام: أي انه يجب أن يحتوي النظام على كامل عناصره ومكوناته حتى يحقق الهدف المطلوب منه.
- بساطة النظام: أي عدم احتوائه على علاقات وعمليات معقدة تعيق من حركة النظام ومن فهمه من قبل المستفيد.
- انسيابية المعلومات: أي توافر قنوات الاتصال التي تسمح بمرور المعلومات داخل النظام، وحرية حركتها بين أطراف النظام.
- تعدد العناصر: أي أنه يجب أن يحتوي النظام على عنصرين على الأقل.
- التميز: أي تميز كل مكون من مكونات النظام بخصائص معينة حسب طبيعة النظام.
- الارتباط: أي ارتباط مكونات النظام وعناصره بعلاقات منظمة ومحكمة.
- المخرجات: أن تؤدي عمليات معالجة المدخلات إلى مخرجات تحقق أهداف التنظيم وتلبي احتياجات.

إلا أن البعض رجح إلى أن خصائص نظام المعلومات تتبع من خصائص المعلومة نفسها والتي نذكر منها مايلي:¹

- الملائمة: تكون المعلومات ملائمة لغرض ما في وقت ما وقت الحاجة لها فقط.
- الشمول: المعلومات الشاملة تلك التي تزود المستفيدين بكل ما يحتاجون معرفته عن حالة معينة.
- التوقيت المناسب: وهي المعلومات المناسبة زمنيا وتتوفر في وقت الحاجة إليها.
- الوضوح: يجب أن تكون المعلومات واضحة وخالية من الغموض.
- الدقة: وتعني أن تكون المعلومات خالية من أخطاء التجميع والتسجيل.

¹ أحمد صالح الهازيمة، دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، الأردن، المجلد 25، العدد الأول، 2009، ص394-395.

– المرونة: مرونة المعلومات تعني قابلية تكيف المعلومات وتسهيلها لتلبية الاحتياجات المختلفة للمستخدمين.

– إمكانية القياس: إمكانية القياس الكمي للمعلومات الناتجة عن نظام المعلومات.

المطلب الثالث : أنواع نظام المعلومات

يوجد عدة أنواع مختلفة من نظام المعلومات كل له عمله بحيث يكمل عمل النوع الآخر ومن أهم هذه الأنواع نذكر مايلي:¹

1. نظام معلومات الأفراد: تتمثل الوظائف الرئيسية لهذا النوع في سجلات العاملين، المزايا الإضافية، المكافآت والحوافز، العلاقات العمالية، التدريب، أما فيما يخص التطبيقات فنظم الأجور، سجلات العاملين ونظم المزايا الإنتاجية، نظم المسار الوظيفي ونظم تدريب الأفراد.
2. نظام المعلومات الإنتاجي: تتمثل المعلومات المختلفة بهذا النظام في الجدولة، المشتريات، الشحن، الاستلام، الهندسة، العمليات وينعكس التطبيق العملي في نظم تطبيق الاحتياجات من الموارد، نظم مراقبة طلب الشراء، نظم هندسية ونظم مراقبة الجودة.
3. نظام المعلومات التسويقي: يشمل إدارة المبيعات، بحوث التسويق، الترويج، التسعير، منتجات جديدة وتطبيق هذه الوظائف يتجلى في نظام معلومات طلب المبيعات، نظام بحوث التسويق ونظام التسعير.
4. نظام المعلومات التمويلي: تهتم هذه الوظيفة بتدفق الأموال من وإلى المؤسسة منها أموال لتمويل أنشطة الإنتاج والتسويق وغير ذلك وهو ينمي مراقبة الأموال للتأكد من أنها تستخدم بأقصى كفاءة ممكنة كما يشمل هذا النظام كذلك على التدفقات المتوقعة أو الفعلية.
5. نظام المعلومات المحاسبي: يتعلق الأمر هنا بالبيانات الاقتصادية الناتجة عن الأحداث الداخلية والخارجية للمؤسسة ويعبر عن البيانات إما بطريقة مالية أو غير مالية وترجمة هذه المعلومات إلى معلومات مالية يتولد عنها قوائم مالية ومعلومات رقابية.

¹ نبيل محمد مرسي، التقنيات الحديثة للمعلومات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005 ، ص 34.

المطلب الرابع: وظائف نظام المعلومات

يقوم نظام المعلومات بوظائف عديدة تمكنه من الحصول على معلومات دقيقة ومقيدة؛ حيث يقوم بتجميع البيانات وتشغيلها، ثم إدارتها، ويجب أن تكون هذه البيانات خاضعة لعملية الرقابة لحمايتها حتى يقوم في الأخير نظام المعلومات بإنتاج المعلومة، وتوضح هذه الوظائف فيما يلي:¹

أولاً- تجميع البيانات: أي تجميع المعلومات المتعلقة بالنشاط موضع الدراسة والموارد المستخدمة والطرق والمتغيرات المحيطة ذات التأثير، ويكون التجميع من كافة المصادر ذات العلاقة سواء كانت من داخل النظام وخارجه، وذلك وفقاً لخطة محددة تعكس احتياجات مختلف أجزاء التنظيم من المعلومات، تتضمن هذه الوظيفة جذب البيانات، وكذلك تقويمها للتأكد من صحتها ومناسبتها بغرض تحديد درجة أهميتها للمنظمة.

ثانياً- تشغيل البيانات: إن البيانات المسجلة يمكن أن تكون مقيدة تماماً وبطريقة فورية للمستخدمين ولكنها غالباً تحتاج إلى تشغيل ما لكي نحصل على البيانات التي توفر معلومات مقيدة، ويعتبر نشاط تشغيل البيانات قلب أو جوهر نشاط نظام المعلومات؛ إذ أنها تحول البيانات الخام إلى معلومات قابلة للاستخدام لتحويل البيانات إلى معلومات؛ إن الأمر يحتاج إلى القيام بعدة عمليات تصف البيانات وتحسبها؛ فالأولى تتمثل في تصنيف البيانات طبقاً للاحتياجات وبدرجات متفاوتة من التفصيل في ضوء مجالات الاستخدام المحددة أو المتوقعة، أما تحليل البيانات، فيتم لاستخلاص العلاقات بينها واستنتاج مؤشرات تدل على اتجاهات الأنشطة سواء كانت سلبية أو إيجابية للتعرف على مدى تأثيرها على الفاعلية.

ثالثاً- إدارة البيانات: وتتكون وظيفة إدارة البيانات من ثلاثة خطوط أساسية هي تخزين وتحديث واسترجاع البيانات، وتشتمل خطوط التخزين على حفظ البيانات في أماكن هي ملفات أو قواعد بيانات، وتزود البيانات المخزنة بتاريخ الأحداث والتي تعكس حالة المؤسسة وتستخدم في التخطيط ويمكن تخزين البيانات إما على ملفات دائمة أو على ملفات مؤقتة

¹ فيصل سايعي، أنظمة المعلومات، استخداماتها، فوائدها، وتأثيرها على تنافسية المؤسسة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال بآتنة، 2009/2008، ص55.54

انتظار لتشغيل إضافي، ويشمل التحديث تسوية البيانات المخزنة لتعكس الأحداث الجديدة والعمليات والقرارات، وكنتيجة للتحديث تعكس البيانات بعد التحديث الحالة الحالية للأحداث (مثل حالة أرصدة حسابات الدائنين) أما الاسترجاع فيتكون من الدخول إلى البيانات المخزنة والأخذ منها، والبيانات المسترجعة قد تستخدم في تشغيل إضافي أو تحول إلى معلومات للمستخدم الخارجي.¹

رقابة وحماية البيانات:

قد تحدث أخطاء في البيانات التي تدخل للتشغيل أو قد تفقد هذه البيانات أو يتم التلاعب بها أثناء عملية التشغيل، لذلك فإن أحد الوظائف الهامة بنظم المعلومات هو حماية البيانات والتأكد من دقتها، وبالتالي دقة المعلومات والإجراءات التي تساعد في تنفيذ هذه المهمة يجب أن تسري على كافة عمليات ومراحل تشغيل نظام المعلومات.

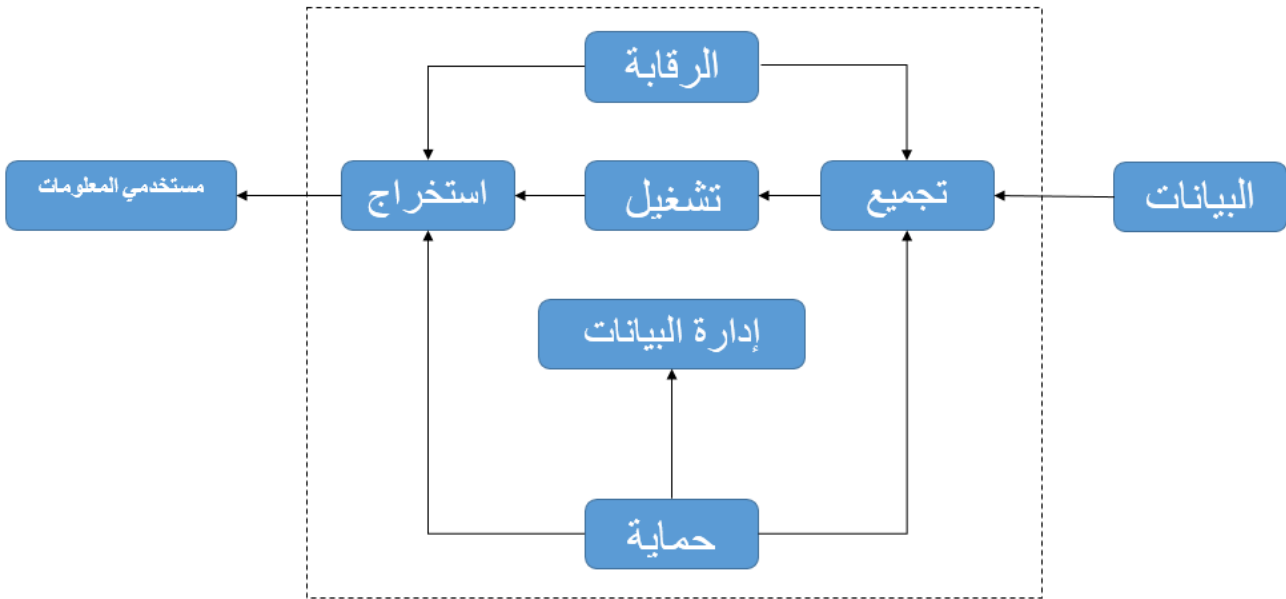
إنتاج المعلومات:

الوظيفة الأخيرة لنظام المعلومات هي وضع المعلومات بين يدي مستخدميها عبر عدة خطوات، حيث يشمل التقرير مثلا على إعداد تقارير باستخدام بيانات مشغلة أو بيانات مخزنة أو الاثنين معا وفي الغالب يحتاج إعداد التقارير إلى تحليل وتفسير البيانات، ويتكون التوصيل من التزويد بتقارير أكثر وضوحا وأكثر فائدة للمستخدم وتسليم التقارير للمستخدمين.²

والشكل الموالي يبين أهم الوظائف الأساسية التي يقوم بها نظام المعلومات داخل المؤسسة انطلاقا من تجميع البيانات إلى غاية إنتاج معلومات مفيدة ذات قيمة ثم توزيعها إلى مستخدميها :

¹ ثناء علي القباني، نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص15، 16.
² أحمد جنان سعدون، نظام المعلومات المحاسبي ودوره في اتخاذ القرارات، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع اقتصاد كمي، ص20.

الشكل رقم 02: وظائف نظام المعلومات



المصدر: كمال الدين الدهراوي، مدخل معاصر في نظم المعلومات المحاسبية، دار الجامعة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 51.

من خلال الشكل رقم 02 يمكن توضيح وظائف نظام المعلومات كما يلي :

يتم في الاول لإدخال البيانات التي قد تكون رموز أو معلومات أو أشكال إلى أخره ثم نقوم بجمعها ثم تشغيلها ومن بعد استخراج المعلومات منها ويتم ما بين تجميع واستخراج المعلومات رقابة البيانات وحمايتها من قبل إدارة البيانات ثم نقوم بإعطاء المعلومات لمستخدميها من أجل الإستفادة منها وتحقيق الأهداف المرجوة منها .

المبحث الثاني : ماهية نظم المعلومات المحاسبية

تمثل نظم المعلومات المحاسبية أساس العمل الإداري لأي مؤسسة فمن خلاله يتم تحديد الحالة المالية للمؤسسة، حيث تعتمد الإجراءات المحاسبية على مجموعة قواعد ومبادئ متعارف عليها تصف الطريقة التي يجب أن تستخدم لتسجيل تفاصيل العمليات المحاسبية.

المطلب الأول : مفهوم نظم المعلومات المحاسبية

إن تعريف نظام المعلومات المحاسبية شمل عدة من التعاريف في طياته، وذلك على حسب وجهة النظر كل باحث وأهم هذه التعاريف:

يعرّف على أنه أحد مكونات تنظيم إداري في المؤسسة يختص بجمع وتبويب ومعالجة وتحليل وتوصيل المعلومات المالية الملائمة لاتخاذ القرارات إلى الأطراف الخارجية (كالجهات الحكومية، الدائنين، المستثمرين ...) وإدارة المؤسسة.¹

كما تعرّف كذلك على أنها: مجموعة من المكونات تمثل الوسائل الآلية والأوراق والمستندات والسجلات والتقارير والأفراد والإجراءات التي تتكامل مع بعضها البعض لتحقيق هدف المعالجة للبيانات المحاسبية عن طريق التسجيل والتبويب والتلخيص لتحويلها إلى معلومات محاسبية.²

كما عُرّف نظام المعلومات المحاسبية أيضا على أنه عبارة عن شبكة الإتصال الرسمية التي تنتج تلقائيا المعلومات المقيدة التي تساعد المنفذين لتحقيق الأهداف الأساسية والفرعية المحددة مقدما من خلال المؤسسة.³

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف نظام المعلومات المحاسبية كما يلي:

نظام المعلومات المحاسبية هو نظام يعتمد على مجموعة من العناصر المادية (المستندات والسجلات والدفاتر والتقارير والقوائم) والبشرية (ماسكي الدفاتر ومراجعي الحسابات الداخليين والخارجيين) والتي تتفاعل مع بعضها بغرض تحقيق الهدف لنظام المعلومات المحاسبي وهو توصيل المعلومات لمستخدمي النظام.

¹ سنتيفن، أ. موسكوف، دار ماكس سيكن، نظام المعلومات المحاسبية، دار المريخ للنشر، السعودية، 2002 ، ص 25 .

² محمد يوسف حفناوي، نظام المعلومات المحاسبية، دار وائل للنشر، الأردن، 2001، ص 55 .

³ السيد عبد المقصود ذبيان، تصميم النظام المحاسبي في المنشآت المالية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1997 ، ص 6 .

المحاسبية المعلومات أهداف نظام: الثاني المطلب

يتبين لنا مما سبق أن نظام المعلومات المحاسبية عبارة عن شبكة إتصال رسمية للمشروع، ومنه فإن مهامه الرئيسية هي إنتاج البيانات وتقييمها لمنفذي المشروع لكي تساعدهم في تقديم مهامهم، وبذلك فإن نظام المعلومات المحاسبي يجب أن يتم إعداده بصورة تمكنه من إنتاج البيانات التي تساعد ربط أهداف المشروع سواء كانت أهدافه الرئيسية أو ثانوية، وكذلك عرض وتحليل نتائج المشروع؛ بحيث تساعد الإدارة في تقديم أداء الأنشطة المختلفة، وبناءً على كل ما سبق فإن نظام المعلومات المحاسبية يعتبر أداة ووسيلة لإنتاج البيانات، ولكي تتحقق فعاليته أو فعالية هذا النظام يجب أن يرتبط بالأهداف التالية:¹

أولاً-إعداد التقارير:

نتائج التقارير المطلوبة: تعتبر التقارير بأنواعها المختلفة من النتائج النهائية لنظام المحاسبة؛ حيث أنه عند إعداد النظام المحاسبي يجب على مصمم النظام التعرف على التقارير المطلوبة في النظام ونوعيتها وتفعيلها للبيانات الواردة بها ومدى كفاية التفاصيل للوفاء باحتياجات الإدارة من بيانات لتحقيق أهداف المشروع؛ وتنقسم هذه التقارير إلى:

1. تقارير مالية.

2. تقارير بيانية وإحصائية.

3. تقارير التشغيل اليومي والأسبوعي.

1. **الدقة في إعداد التقارير:** ترتبط كفاءة النظام المحاسبي بوجود التقارير التي ينتجها المشروع ومعيار الجودة في هذه التقارير هو دقة البيانات بها، ومعنى هذا هو أن الدقة في إعداد التقارير والبيانات تعتبر هدفا يسعى النظام المحاسبي لتحقيقه، وتحقيق هذه الدقة يرجع إلى توفر عدة عناصر منها: التوازن المحاسبي، وجود نظام محدد للتوجيه المحاسبي، وكذا خطوات المواجهة الداخلية².

¹ سعدي عبد الرحمن، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس، النظام المحاسبي أداة للمحاسبة ووسيلة للرقابة، جامعة مسيلة، 2005، ص71-73.

² محمد الفيومي، نظم المعلومات المحاسبية في المنشآت المالية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1990، ص 10.

2. **توقيت تقديم هذه التقارير:** يعتبر توقيت وصول البيانات أمراً هاماً لإدارة المشروع، وإذا اعتبرنا الدقة من الأهداف الجوهرية للنظام المحاسبي فإن السرعة في تقديم البيانات أمر ملزم لدقة البيانات في آن واحد؛ بل أن البعض يرى أن البيانات عن التكلفة في الوقت المناسب يساعد إدارة المشروع في إتخاذ قرار التسعير، ويمكن عقد صفقات دون خشية الوقوع في المخاطر أو توافق البيانات في الهيكل المالي للمشروع، واتخاذ القرار في الوقت المناسب يحمي المشروع من إتخاذ قرارات غير سليمة في مجال طلب والعرض ولتحقيق هذه السرعة تلجأ الكثير من المشروعات إلى السعي للحصول على تجهيزات آلية بتكاليف باهضة بهدف تسجيل العمليات المالية بإنتاج التقارير في أوقات وجيزة؛ غير أن مثل هذا الأمر لا يكون ضرورياً في جميع الحالات؛ إنما الأمر الضروري هو أن تكون هذه التجهيزات الكبيرة تتماشى مع النظام الفعال الذي تحقق للإدارة الدقة والسرعة في الوقت المناسب، وتتساوى المشروعات الكبيرة والصغيرة في خطوات إتخاذ القرارات.

ثانياً- تحقيق التوازن بين تكلفة النظام المحاسبي وأهدافه:

يعتبر تحقيق التوازن بين تكلفة النظام المحاسبي المترتبة على تنفيذه والأهداف المرجوة منه أمراً هاماً؛ بحيث يجب أن يولي مصمم النظام العناية اللازمة له.

يعني ذلك أن دراسة وقياس التكاليف المترتبة على تطبيق النظام ومقارنتها بالأهداف وقدرة المشروع على استيعابها، وتعتبر من العوامل التي قد يترتب عنها إعادة النظر في النظام المحاسبي، وتتم دراسة عنصر التكلفة من حيث تقييم الآثار المترتبة عن إدخال النظام والحصول على البيانات والتقارير الدقيقة والسريعة وفعالية هذه البيانات والتقارير في رفع عائد المشروع من حيث استغلال الأموال.

وهذا الجانب يعتمد في دراسته على قدر كبير من التقارير والتنبؤ بالنتائج المستقبلية، ومهمة المصمم في هذا الصدد هي وضع دراسة تتعلق بتكلفة النظام أمام إدارة المشروع لاتخاذ قرار قبول النظام أو رفضه أو إلغائه والقيام ببعض التعديلات، وهذا نظراً للأهمية البالغة لعنصر التكلفة في مجال تقييم فعالية نظام المعلومات المحاسبي.

ثالثاً- توفير وسائل الرقابة الداخلية في النظام المحاسبي:

تمثل الرقابة الداخلية مجموعة النظم الموضوعة للرقابة داخل المشروع سواء لرقابة الجوانب المالية أو غيرها التي توضع في سبيل سير العمل في المشروع، وكذلك لحماية كافة ممتلكات المشروع والدقة في البيانات المحاسبية وكفاءة التشغيل داخل المنشأة؛ حيث أن النظام المحاسبي بصفة عامة يهدف إلى إنتاج البيانات الدقيقة والواضحة، وكذلك حماية أموال المشروع والرقابة عليها، لذلك فإن توفر أساليب الرقابة الداخلية وشروطها يعتبر هدفا هاما من أهداف النظام المحاسبي، وأن تحديد وسائل الرقابة الداخلية لا يقتصر على تصميم النماذج والمستندات المحاسبية وتحديد مسارها؛ بل تمتد لتشمل كامل سبل العمل بالمشروع، وذلك لأنها ترتبط بكفاءة هيئة العمل والموظفين بالمشروع، وتقسيم العمل داخل المشروع، وتحديد معايير الأداء ووجود إثبات لكل الأعمال المنجزة.

لذلك يجب على الإدارة أن توجه النظر إلى نقاط القوة ونقاط الضعف في الرقابة الداخلية، وأن تقدم الحلول المقترحة لمعالجة ذلك وبعمله هذا يحقق النظام المحاسبي النظام الملائم لتشغيله، وذلك من الأهداف العامة للنظام المحاسبي، كذلك تحقيق الحماية لأصول المؤسسة، وذلك عن طريق إنشاء نظام فعال للرقابة الداخلية.

المطلب الثاني: مستخدمو نظم المعلومات المحاسبية

لتحديد أهداف المحاسبة التي على إثرها يتم إعداد التقارير المالية، لابد من معرفة مستخدمي التقارير من داخل المؤسسة وخارجها، وطبيعة المعلومات التي تحتاجها كل فئة على التالي:¹

أولاً- الأطراف الخارجية:

ويقصد بها الجهات من خارج المؤسسة التي لها اهتمام ومنفعة من نشاط المؤسسة، وتشمل على الجهات الرئيسية التالية:

1. المستثمرين الحاليين والمحتملين: وأهم المعلومات التي تحتاجها هذه الفئة ما يلي:
 - المعلومات التي تساعد المستثمر في اتخاذ قرار شراء أو بيع أسهم المؤسسة؛ المعلومات التي تساعد المستثمر في تحديد مستوى توزيعات الأرباح الماضية والحالية والمستقبلية، وأي تغيير في أسعار أسهم المؤسسة، إضافة إلى المعلومات التي تساعد في تقييم كفاءة إدارة المؤسسة؛
 - المعلومات التي تساعد المستثمر في تقييم سيولة المؤسسة ومستقبلها، وتقييم سهم المؤسسة بالمقارنة مع أسهم المؤسسات الأخرى.
2. الموردين والدائنين التجاريين: تحتاج هذه الفئة إلى معلومات تساعد في تقدير ما إذا كانت المؤسسة ستكون زبون جيد قادر على سداد ديونه، وتساعد في رسم سياسة الائتمان المستقبلية.
3. الزبائن: يحتاج الزبائن إلى معلومات تساعد في التنبؤ بوضع المؤسسة المستقبلي، وقدرتها على الإستمرار في عملية إنتاج وبيع سلعها.
4. المقرضين: هذه الفئة بحاجة إلى معلومات تساعد في تقدير قدرة المؤسسة المقترضة على توفير النقدية اللازمة لسداد أصل القرض، والفوائد المستحقة عليه في نفس الوقت المناسب.

¹ زعرات فريد، معالجة القوائم المالية من آثار التضخم وفقا للمعايير المحاسبية الدولية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة البلدة، 2009، ص21، 22.

5. الحكومة ودوائرها المختلفة: تحتاج هذه الفئات إلى معلومات تساعدها في التأكد من مدى التزام المؤسسة بالقوانين ذات العلاقة، وتقدير الضرائب المختلفة على المؤسسة ومعرفة مدى المساهمة العامة للمؤسسة في الاقتصاد الوطني.

6. المحللون الماليون: يحتاج المحلل المالي إلى المعلومات المحاسبية باعتبارها المادة الأولية التي يتعامل معها من أجل تقديم التوجيهات والإرشادات اللازمة للمستثمرين الحاليين والمرقبين، وإلى الفئات الدائنة المختلفة، مما يتيح لهم اتخاذ القرارات الرشيدة.

ثانياً- الأطراف الداخلية: يقصد بها الجهات العاملة في أداء نشاط المؤسسة، والتي تعتبر المؤسسة الجهة التي تخدم مصالحهم وتحافظ على وظائفهم، ومن أهم هذه الجهات مايلي:

1. إدارة المؤسسة: تقدم المحاسبة البيانات والمعلومات اللازمة للاستخدام الداخلي، مما يمكن الإدارة من ممارسة وظائفها بكفاءة عالية، ومما يساعدهم على التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المختلفة لتحسين جودة الإنتاج والاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة، وبالتالي تخفيض التكاليف وزيادة الربح.

2. العاملين والنقابات العمالية: يحتاج العاملون إلى معلومات محاسبية حتى يتسنى لهم متابعة أعمال المؤسسة ومعرفة مدى استقرار وظائفهم ومدى ملائمة الأجور والرواتب التي يتقاضونها مع النتائج التي تحققها المؤسسة مما يساعدهم على التفاوض مع الإدارة حول زيادة الأجور.

وما يجب الإشارة إليه أن المعلومات المحاسبية والتقارير المالية لا يمكن أن تلبى إحتياجات كل مستخدميها، لذلك فقد اهتم مجلس معايير المحاسبة الدولية في الإطار المفاهيمي لإعداد وعرض القوائم المالية بفئة المستثمرين لتزويدهم بالمعلومات اللازمة، لأن هذه الفئة هي التي تتحمل المخاطر، كما أن المعلومات التي ستلبي إحتياجات المستثمرين ستلبي معظم ما يحتاجه بقية مستخدمي القوائم المالية.

المطلب الثالث: مراحل تطوير نظم المعلومات المحاسبية

حتى تستفيد المؤسسة من ميزات نظام المعلومات المحاسبي يجب عليها أن تستحدث ذلك النظام إن لم يكن موجودا لديها أو أن تقوم بتعديل النظام القائم، وسواء استحدثت نظاما جديدا أو عدلت النظام القديم فإن ذلك ما يسمى بتطوير نظام المعلومات المحاسبي.

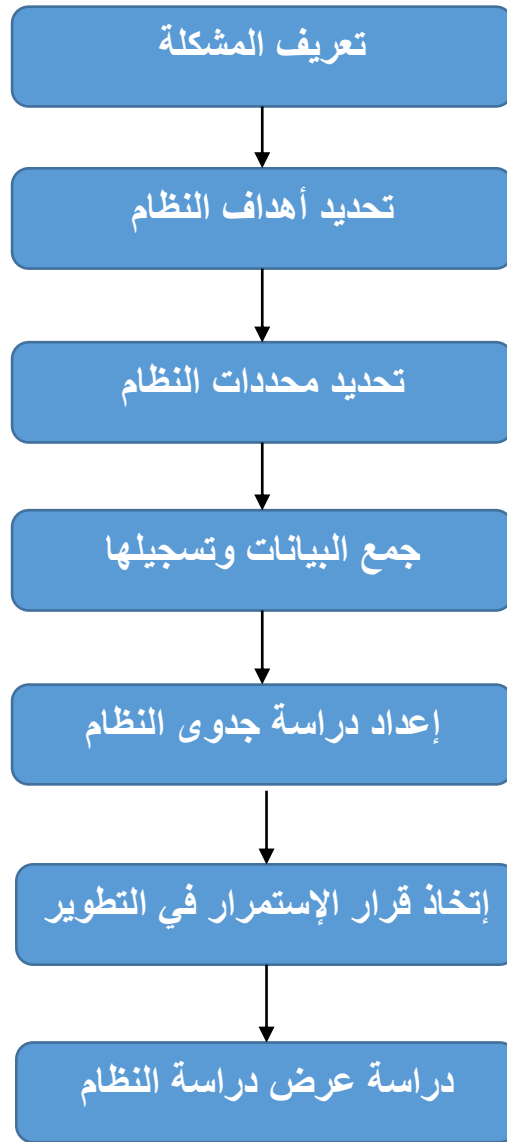
ومراحل تطوير النظام عموما تسمى بدورة حياة النظام، وسوف نتناول فيما يلي كيفية تطوير نظام المعلومات المحاسبي في المؤسسة وهذا التطوير لا يكون بمهمة واحدة وإنما تمر عملية التطوير بمراحل متتالية لا يتم فيها الانتقال للمرحلة التالية إلا بعد الانتهاء من السابقة مع وجود التغذية العكسية بين المراحل المنجزة وهذه المراحل تتمثل فيما يلي¹:

أولاً-مرحلة تخطيط نظام المعلومات المحاسبي:

إن أي عمل ناجح لابد له من تخطيط مسبق ويعرف التخطيط في أدبيات الإدارة بأنه :
"عملية ذكية وتصرف ذهني لعمل الأشياء بطريقة منظمة للتفكير قبل العمل والعمل في ضوء الحقائق بدلا من التخمين." فالدراسة المنطقية المسبقة للعمل تساعد بشكل كبير على تقريب المستقبل المجهول وتقليل مخاطر عدم التأكد، فمثلا إذا ما أراد رجل الأعمال الإستثمار في مشروع معين فإنه يلجأ لدراسة جدوى ذلك المشروع إقتصاديا وهذا لتقليل حالة عدم التأكد، وعندها يعتمد المستثمر على هذه الدراسة في اتخاذ قرار الإستثمار بذلك المشروع، والقيام بتطوير نظام معلومات محاسبي هو بحد ذاته مشروع يحتاج لدراسة مسبقة يعتمد عليها في اتخاذ قرار الاستمرار في التطوير لذلك المشروع، لأن تطوير النظام كما في حالة أي مشروع إستثماري له كلفته، وبالتالي الدراسة المسبقة لتنفيذ مشروع تقلل من التكلفة وتقلص فرص فشل المشروع وهذه المرحلة تمر بعدة خطوات كما هي ممثلة في المخطط التالي:

¹ محمد يوسف الحفناوي، مرجع سبق ذكره، ص165، ص202.

الشكل رقم 03: خطوات مرحلة التخطيط لنظام المعلومات المحاسبية



المصدر: محمد يوسف الحفناوي، نظم المعلومات المحاسبية، الطبعة الأولى، دائل وائل للنشر، 2001، ص166.

ومن خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن مرحلة التخطيط تمر بعدة مراحل يمكن تفصيلها كما يلي:

– **تعريف المشكلة:** المقصود هنا بالمشكلة هو السبب الكامن وراء الحاجة لتطوير نظام المعلومات المحاسبية الجديد، فلو كان لدينا نظام قائم وأراد مستخدموه تطويره أو طلبوا ذلك

من أصحاب القرار في المؤسسة من الإداريين فإن سؤال الإداريين لهم سيبدأ بالإستفسار عن مشكلة النظام القديم جعلتهم يشعرون بقصوره طالبين تطويره.

– **تحديد أهداف النظام:** بعد التعرف على المشكلة المسببة للحاجة لتطوير النظام يكون هناك تحديد لأهداف النظام الجديد والتي لاشك ستقضي على المشكلة، فلو كان النظام القديم لا يحقق الرقابة في فصل الإزدواجية في العمل أو تضارب المصالح فإنه لابد سيكون الهدف الأهم من تطوير نظام المعلومات المحاسبي الجديد هو القضاء على الإزدواجية والتضارب تحقيقا لرقابة مالية وإدارية صارمة في المؤسسة.

– **تحديد محددات النظام:** المحددات هي الشروط المحددة من أطراف عدة والذين يطلبون توفرها في النظام المطور وهذه المحددات قد تكون زمنية كأن تطلب الإدارة فترة زمنية معينة يكون بعدها النظام جاهز للتشغيل وقد تكون هذه المحددات مالية كما قد تكون فنية.

– **جمع وتسجيل البيانات:** البيانات التي يتم جمعها قد تكون بيانات تاريخية تصنف النظام القديم أو بيانات تعبر عن رغبات ذات العلاقة بالنظام الجديد تحدد فيها المواصفات المرغوبة لذلك النظام هذه البيانات المعبرة عن الرغبات التي تخص النظام الجديد يتم جمعها كذلك في حالة تطوير النظام من خلال التعديل والتحديث عن النظام القائم، والبيانات التي يتم جمعها تقسم حسب مصدرها لبيانات أولية أو بيانات ثانوية، فالبيانات الأولية لم تكن موثقة أصلا ولكن تم جمعها من خلال بعض طرق الجمع والتي من أهمها المقابلة الشخصية، الإستبيان والملاحظة.

– **إعداد دراسة جدوى النظام:** المقصود هنا بالجدوى ليس فقط الجدوى الإقتصادية الكائنة في تفوق الإدارات المتوقعة لنظام المعلومات المحاسبي المطور على تكاليفه، ولكن أيضا هناك عدة دراسات للجدوى من وراء هذا التطوير منها دراسة الجدوى الفنية والمتعلقة بإمكانية توفير تكنولوجيا المعلومات البرمجية والآلية المطلوبتان لحسن سير النظام وكذلك الجدوى التشغيلية المتعلقة برضا المستخدمين المتوقعين للنظام الجديد عن تطويره.

– **عرض دراسة النظام:** إذا ما ثبتت جدوى النظام فإنه يتم من قبل المحلل في هذه الخطوة تقديم تقرير توضيحي عن الذي تم التوصل إليه في الخطوات السابقة من هذه المرحلة.

– **إتخاذ قرار الاستمرار في التطوير:** بعد التقرير من المحلل على متخذي القرار في المؤسسة ولاسيما الإداريين فإنه وبناء على هذا العرض يتم إتخاذ قرار الإستمرار في المرحلة اللاحقة

من التطوير وهي مرحلة التحليل، فإذا تم الإتفاق على أن النظام المقترح سيحقق أهدافه يتم إتخاذ قرار الإستمرار في التطوير، وتجدر الإشارة أن كل البيانات والتقارير التي يتم التوصل إليها في هذه المرحلة يتم توثيقها أليا من خلال معالجة النصوص وباستعمال النواسخ الضوئية إن لزم ذلك مع أخذ نسخ احتياطية لهذا التوثيق أول بأول.

ثانيا-مرحلة تحليل نظام المعلومات المحاسبي:

بعد مناقشة التقرير الذي تم إعداده في المرحلة السابقة واتخاذ المختصين القرار باستمرار التطوير من خلال الإنتقال للمرحلة الثانية وهي تحليل نظام المعلومات المحاسبي والتي يتم فيها تجزئة نظام المعلومات المحاسبي لعناصر وأجزاء يتم دراستها كل على حدى مع إيجاد روابط بينها وعلاقات من شأنها أن تشكل مجموعها نظاما معلوماتيا محاسبيا، فتحليل نظام المعلومات المحاسبي يهدف من خلال معرفة أجزائه التفصيلية من أقسام وقواعد بيانات وبرمجيات محاسبية وحواسيب وشبكات الاتصال وكيف تترايط هذه الأجزاء في سبيل تكوين فكرة شاملة وتفصيلية حول متطلبات نظام المعلومات المحاسبي الجديد، وهذا بحد ذاته الهدف الأهم لهذه المرحلة.

ويمكن أن نجمل ضرورة هذه المرحلة في تحديد متطلبات نظام المعلومات المحاسبي من خلال معرفة مدخلاته من بيانات إقتصادية وإحصائية ومالية مثبتة على مستندات وأوراق ثبوتية مدخلة للنظام ، ومن تم تحديد ما يجري على هذه البيانات من معالجات محاسبية وحسابية وحاسوبية من أجل الوصول للمعلومات المخرجة من النظام على شكل تقارير بأشكال مختلفة.

ويمكن أن تتم عملية التحليل بعدة طرق هي:

- الطريقة التقليدية (التركيبية البنائية)
- طريقة هندسية البرمجيات
- طريقة النمذجة
- طريقة تكنولوجيا الكينونات الموجهة

ثالثا-مرحلة تصميم نظام المعلومات المحاسبي:

إذا وافق الإداريون على الاستمرار في التطوير يتم البدء بالتصميم كمرحلة لاحقة لتحليل النظام، وعملية تصميم نظام المعلومات المحاسبي تهدف إلى وضع مخطط عام لهذا النظام من أجل تحديد التفاصيل دقيقة لهذا النظام، ولتصميم نظام المعلومات المحاسبي طرق تعتمد على درجة مركزيته المطلوبة، فإن كان النظام المطلوب مركزيا بحيث تتم جميع أنشطة التشغيل للنظام في مركز واحد يستفيد من نتائجه عدة مستخدمين موزعين في النظام، فإنه عندها تكون طريقة التصميم الأنسب من الأعلى للأسفل والتي يتم فيها أولا تحديد أهداف ومتطلبات الإدارة العليا لطبيعة النظام التصميمي ومن ثم التدرج شيئا فشيئا في تحديد متطلبات الإدارة الوسطى والتشغيلية لطبيعة التصميم بما يتعارض مع متطلبات الإدارة العليا، أما إذا كان المطلوب من النظام أن يكون لا مركزيا فإنه عندها ستكون طريقة التصميم من الأسفل إلى الأعلى وبحيث يتم الوفاء أولا باحتياجات المستويات التشغيلية لطبيعة التصميم ومن ثم الإتجاه لأعلى حتى إستيفاء إحتياجات ومتطلبات الإدارة العليا من طبيعة وشكل التصميم.

تمر مرحلة التصميم في تطوير نظام المعلومات المحاسبي بخطوات عمل تكون كالتالي:

- تصميم المخرجات
- تصميم الملفات وقواعد البيانات
- تصميم المدخلات
- تصميم البرمجيات المحاسبية
- تصميم الإجراءات المحاسبية والإجراءات الرقابية

ويتم القيام بهذه الخطوات بعد الإنتهاء من مرحلة تحليل نظام المعلومات المحاسبي مباشرة.

رابعا-مرحلة تنفيذ نظام المعلومات المحاسبي:

تبدأ عملية تنفيذ نظم المعلومات المحاسبية باختيار الموقع المادي الذي ستمارس على أرضه الإجراءات والمهام المحاسبية من خلال أفراد النظام مستخدمين بهذا الغرض تكنولوجيا المعلومات من حسابات إلكترونية وبرمجيات تطبيقية وقواعد وبيانات واتصالات.

بعد الإتفاق على طبيعة بيئة العمل ومكانها والتأكد من تناسبها فإنه يتم اختيار المعدات الإلكترونية والميكانيكية والكهربائية التي ستعمل في النظام وكذلك لغات البرمجة التي ستبرمج البرمجيات التطبيقية المحاسبية.

بعد اختيار المعدات وكذلك لغات البرمجة من خلال جداول التقييم لها فإنه يأتي بعد ذلك تركيب المعدات في بيئة العمل التي حددت، ومن ثم تحميل الحسابات بلغات البرمجة التي يتم استخدامها لبرمجة المخططات والتصاميم التي حددت في مرحلتي التحليل والتصميم وذلك من قبل المبرمجين وبعد تحديد لغة البرمجة التي تستخدم فإنه يتم اختيار طريقة البرمجة.

وبعد الانتهاء من مرحلة التنفيذ وقبل البدء في مرحلة التشغيل والتقييم فإنه يتم إعداد توثيق كامل لهذه المرحلة من جداول تقييم للمعدات ولغات البرمجة ومن جمل برمجية ومن جداول وترابطاتها، ومن شاشات وتقارير وتصميمها.

خامسا-مرحلة تشغيل نظم المعلومات المحاسبية:

قبل التشغيل الرسمي لنظم المعلومات المحاسبية وتقييم مدى تفاعله مع الأنظمة الأخرى المكونة للمؤسسة يتم إختبار هذا النظام من حيث مدى كفاءة مكوناته وفعاليتها من برمجيات ومعدات وأفراد وقواعد بيانات وإجراءات ومستندات في تكاملها لتحقيق أهداف النظام ومتطلباته، وقد يتم ذلك بإجراء تمثيل الواقع من خلال محاكاته بمعاملات وهمية تمثيلية للتأكد من سلامة عمل هذا النظام لتحقيق متطلباته، وبعد هذا العمل اللاروتيني يمكن أن يتم إصدار تقرير من لجنة التحكيم والمراقبة حول إيجابيات وسلبيات النظام ليتم على ضوءه إزالة المساوئ قبل التشغيل الرسمي للنظام لأن أي نظام من صنع البشر لا يمكن أن يصل إلى المثالية المطلقة فهو دائما ديناميكي التطور، وبعد إزالة المساوئ يتم تقييم النظام فنيا وماليا من خلال دراسة تحقيقية للأهداف الموجودة منه ومقارنة المنافع المادية وغير المادية لأهداف النظام مع التكلفة التي تم إنفاقها لتطويره والتكلفة التي يحتاجها لصيانته، فإنفاق تكلفة صيانته على منافع وجوده قد يتخذ قرار بتغيير هذا النظام جزئيا أو كليا.

بالنسبة لكيفية تشغيل النظام فإنها تختلف في حالة أن النظام تم تطويره من الصفر أو أنه عبارة عن تطوير النظام القديم، إذا كان مطورا من الصفر فإن تشغيله سيكون مباشرة من خلال إدخال بيانات المعاملات المالية فيه من البيئة الداخلية والخارجية ومن ثم معالجتها وإخراج المعلومات المحاسبية وتخزينها، أما في حالة كون نظم المعلومات المحاسبية مطورة من خلال التعديل المحسن على إطار وتفاصيل النظام القديم، فإن النظام القديم في هذه الحالة سيكون نواة النظام الجديد التي يتم توسيع تأثيرها من خلال التحسينات والإضافات، ويمكن أن يتم التشغيل في حالة التطوير على النظام القديم بطريقة متوازنة من خلال استمرار العمل بالنظام القديم جنبا إلى جنب مع النظام الجديد ومثال ذلك أن يبقى العمل بالنظام المحاسبي اليدوي القديم بالتوازي مع نظام المعلومات المحاسبي المطور على النظام القديم، ويمكن أن يستفاد من هذه الطريقة في التشغيل في تحقيق الرقابة بالمقارنة بين نتائج النظامين مع ضرورة أن تحقق هذه الرقابة تفوق كلفة استمرار العمل بالنظام القديم ويوثق كل ما يخص هذه المرحلة من أعمال.

سادسا-مرحلة صيانة نظم المعلومات المحاسبية:

بعد تنفيذ النظام وتشغيله تأتي هذه المرحلة الختامية من مراحل التطوير التي ستتزامن مع عمل نظم المعلومات المحاسبية المطورة إلى أن تبدأ دورة حياة جديدة ويقصد بالصيانة هو متابعة عمل أجزاء النظام للتأكد من أنها جديدة تتكامل فيما بينها لتحقيق أهداف ومتطلبات النظام، وتشمل الصيانة للنظام صيانة المعدات الصلبة الإلكترونية والميكانيكية والكهربائية وكذلك صيانة البرمجيات، صيانة المعدات الصلبة قد تكون من خلال المهندسين والفنيين في المؤسسة إذا كانت كبيرة الحجم أما إذا كانت متوسطة وصغيرة الحجم فيمكن أن يوكل مسؤولية الصيانة إلى شركات خدمية في هذا المجال، أما البرمجيات وقواعد البيانات فتختلف صيانتها فيما إذا كانت منفذة محليا في المؤسسة أم مطورة من خلال شركات تطوير خارجية، ففي حالة تم تطويرها من طاقم التطوير الخاص بالمؤسسة فإن مسؤولية هذا الطاقم تبقى في صيانة النظام للتأكد من أنه يعمل بشكل جيد وحل أي مشكلة فنية قد تظهر خلال عمل برمجياته، أما إذا كان النظام مطورا من خارج المؤسسة فإن عملية الصيانة لبرمجياته توكل إلى الشركات الخدمية المطورة وفق عقد الصيانة يتفق على تفاصيله بين الجهتين،

وتشمل صيانة البرمجيات وقواعد البيانات والمعدات حل أي مشكلة تظهر خلال العمل في نظم المعلومات المحاسبية.

في هذه الحالة تسمى الصيانة بالصيانة اللاحقة، أما لو كانت الصيانة تتم عن طريق مراقبة عمل النظام للتأكد من أنه يتماشى مع الأهداف المرجوة ومع المتطلبات التي كانت حافز لإيجاده ففي هذه الحالة تسمى عملية صيانة نظم المعلومات المحاسبية بالصيانة السابقة أو الوقائية.

المبحث الثالث: عناصر نظم المعلومات المحاسبية

إن نظم المعلومات المحاسبية لها عناصر مترابطة فيما بينها والمتمثلة في المدخلات وهي المستندات بمختلف أنواعها ثم القيام بمعالجة هذه المستندات والمخرجات وهذا ما سوف نتطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: مدخلات نظم المعلومات المحاسبية

تشكل المستندات القاعدة الأساسية والمصدر الأول لكافة البيانات المحاسبية التي تعكس طبيعة الأحداث الإقتصادية، والمعاملات المالية، وضمن هيكلية مراحل ودورة النظام تعتبر المدخلات تلك البيانات التي تحصل عليها من المستندات هي المرحلة الأولى في تطبيق النظام المحاسبي

أولاً- دور المستندات:

تلعب المستندات دورين أساسيين هما¹ :

- وسيط لحمل البيانات: حيث يتولى نظام المعلومات المحاسبي حصر البيانات عن عمليات المبادلة ليقوم بتشغيلها، أو معالجتها طبقاً لقواعد علمية معينة بغرض تحويلها إلى معلومات عن نتيجة النشاط خلال فترة مالية معينة وعن المركز المالي للمؤسسة في نهاية تلك المدة.
- دليل موضوعي يؤكد صحة العملية المالية: يقوم المستند كدليل موضوعي على عملية المبادلة المالية وعلى صحة هذه العملية، إذ يقوم النظام المحاسبي بتسجيل مثلاً عملية بيع

¹ محمد مطر، مبادئ المحاسبة المالية الدورة المحاسبية، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص56.

البضاعة نقدا بالمبلغ الموجود في فاتورة البيع والمرفق بها صورة من مستند آخر هو مستند القبض، ووجود المستندين معا يثبت حدوث عملية البيع وكذا صحتها وبدون وجود هذه المستندات لا يمكن إدخال بيانات العملية إلى النظام المحاسبي ولا تسجيلها في الدفاتر المحاسبية.

يمكن للمستندات أن تلعب هاذين الدورين إذا توفرت المواصفات الآتية¹ :

- أن يظهر بوضوح عنوان المستند ووظيفته والقسم والمصدر له وتاريخ تحريره.
- أن يكون المستند موثقا ويظهر عليه بوضوح خانات لتوقيع الأشخاص المسؤولين.
- أن يكون المستند واضح ومحدد من حيث المحتويات والتنسيق، وأن يكون بالشكل والحجم المناسبين بحيث يسهل فهمه وقراءته.
- أن يحتوي على اسم المؤسسة وعنوانها.
- أن يكون من عدة صور ويفضل أن تكون مختلفة اللون بحيث يطبع على كل نوع الجهة المرسل إليها المستند.
- أن يكون مطبوعا على المستند أرقاما متسلسلة.

ثانيا - أنواع المستندات:

هناك أنواع عديدة من المستندات يتم تقسيمها طبقا لأسس متعددة منها:²

1. طبقا لجهة إصدار المستندات: تنقسم إلى:

أ- **مستندات داخلية:** يتم إصدارها من خلال المؤسسة، ومنها على سبيل المثال مستند طلب مواد من المخازن، مستند طلب شراء مواد، مستند أمر شراء، مستند كشف مرتبات العاملين، مستند كشف الإنتاج اليومي أو الأسبوعي أو الشهري، فاتورة بيع مبدئية، وغيرها من المستندات.

ب- **مستندات خارجية:** وهي المستندات التي يتم إصدارها من خارج المؤسسة، وتكون المؤسسة طرفا فيها وتوجه إليها مثلا: الأورق التجارية الصادرة من العملاء مقابل عملية البيع الآجل، الكشوفات الصادرة من الموردين للمطالبة بسداد ديونهم... الخ.

¹ أحمد حسين علي حسين، نظم المعلومات المحاسبية، مكتبة الإشباع، الإسكندرية، 1997، ص 51.

² كمال عبد العزيز النقيب، المدخل المعاصر إلى علم المحاسبة المالية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص 97.

2. طبقا لمحتوى المستندات: تنقسم إلى مايلي:

أ- مستندات ذات محتوى كمي: هي عبارة عن تلك المستندات التي تتضمن بيانات كمية فقط تتعلق بالوحدات سواء المنتجة أو المبيعة أو المشتراة أو عدد ساعات العاملين أو حتى عدد العاملين أنفسهم، كذلك عدد الوحدات المستهلكة من المواد، الطاقة وغيرها.

ب- مستندات ذات محتوى قيمي: وهي تلك المستندات التي تحتوي على بيانات مقاسة بوحدة النقد، ومثال على ذلك: كشف مرتبات العاملين، سند قيد اليومية، سند إذن القبض أو سند إذن صرف وغيرها.

ج- مستندات ذات محتوى كمي وقيمي معا: وهي الأكثر شيوعا لكونها تتضمن بيانات كمية وما يقابلها من قيم نقدية، ومثال على ذلك: فواتير الشراء والبيع، مستندات الاستلام والصادر المخزني، إذ يتم تحرير هاذين المستدين الأخيرين من قبل أمين المخزن المتخصص لتوضيح الكميات المستهلكة والصادرة من مختلف أصناف المخزن.

3. طبقا لطبيعة المستندات: تنقسم إلى نوعين:

أ- مستندات محاسبية: وهي تلك المستندات التي يعتمد عليها في إثبات وتسجيل القيود المحاسبية اللازمة في دفتر اليومية العامة، ومن أهم تلك المستندات نجد:

– مستند إذن قبض نقدية: ويشبه إلى حد كبير المستند السابق، لكن الاختلاف الجوهرى يكمن في كون هذا المستند يعبر عن عمليات المقبوضات النقدية.

– مستند قيد اليومية: يستخدم أساسا لتسجيل كافة المعاملات المالية والأحداث الاقتصادية الآجلة في دفتر اليومية العامة على شكل قيود محاسبية.

ب- مستندات غير محاسبية: تعتبر هذه المستندات بمثابة أدلة إثبات وبراهين يسترشد بها كل من المحاسب والمراجع الداخلي والمراجع الخارجي في إنجاز أعمالهم والتحقق من صحة العمل المحاسبى عموما، نذكر منها على سبيل المثال: الشيك، الكمبيالة، الفواتير، السند لإذن... وغيرها.

4. طبقا لعامل الزمن الذي يغطيه المستند: وتنقسم إلى:

– مستندات يومية.

– مستندات أسبوعية.

– مستندات شهرية.

- مستندات فصلية.
- مستندات سنوية.

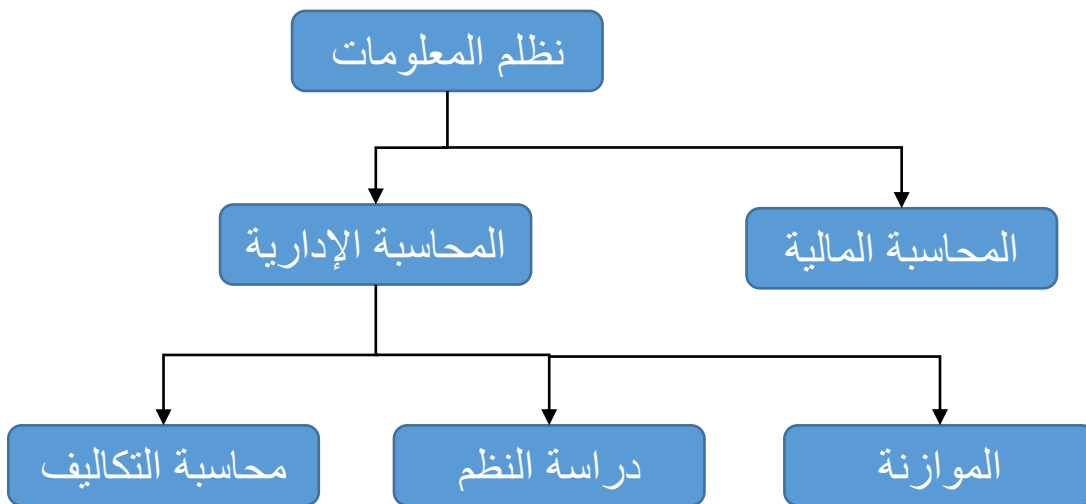
المطلب الثاني: معالجة مدخلات نظم المعلومات المحاسبية

تعتبر نظم المعلومات المحاسبية في أي مؤسسة من الأقسام الخدمية، حيث يقوم بتحويل بياناته المالية إلى معلومات مناسبة ونافعة تساعد كل الإدارة والمستخدمين الداخليين والخارجيين وأي أشخاص آخرين يمكن أن يستخدموا المعلومات المالي في اتخاذ القرارات. وحيث أن نظم المعلومات المحاسبية تعتبر أحد المكونات الأساسية لنظام المعلومات الإدارية فإن الفرق بينهما ينحصر في أن الأول يختص بالبيانات والمعلومات التي تؤثر على نشاط المؤسسة.

وبناء على ذلك يمكن تقسيم نظم المعلومات المحاسبية في أي مؤسسة إلى نظامين فرعيين هما:¹

المحاسبة المالية والمحاسبة الإدارية إذ يعتبر كل منهما مكملًا للآخر كما يتضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 04: نظام معلومات المحاسبة المالية ونظام المحاسبة الإدارية



¹ خليل عواد أبو حشيش، المحاسبة الإدارية لترشيد القرارات التخطيطية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 21-30.

المصدر: خليل أبو حشيش، المحاسبة الإدارية لترشيد القرارات التخطيطية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص22 .

أولاً- نظام معلومات المحاسبة المالية:

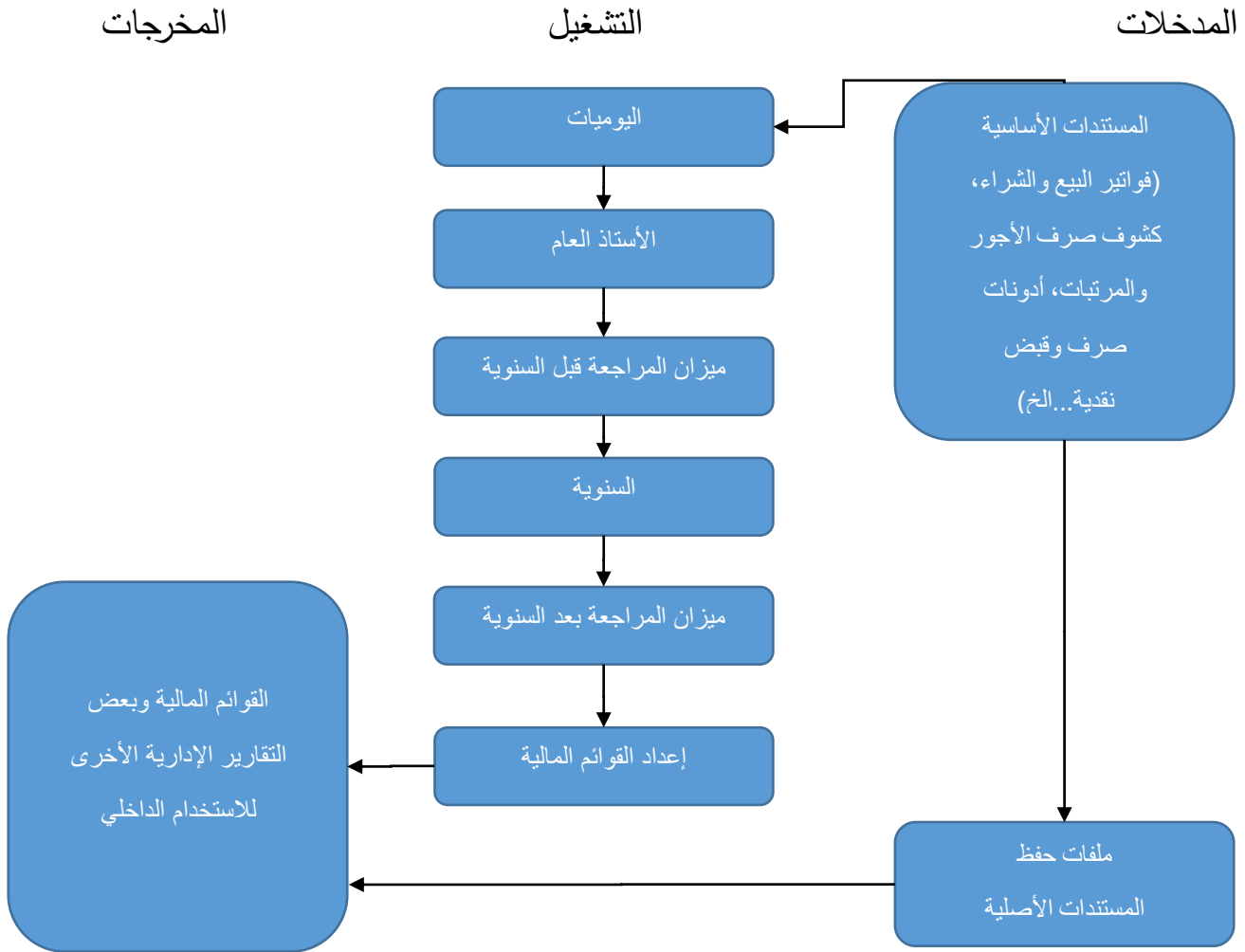
يختص نظام معلومات المحاسبة المالية بصفة رئيسية بتزويد الأطراف الخارجية بمعلومات مالية ملائمة تتعلق بربحية المؤسسة خلال فترة معينة ومركزها المالي في نهاية الفترة ومقدار رأس المال العامل ومصادره واستخداماته، كما يستخدم مدراء المؤسسات (مستخدمون داخليون) تلك المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية.

بمعنى أن نظام معلومات المحاسبة المالية يهدف إلى إعداد التقارير المالية الدورية مشتملة على قائمة المركز المالي وقائمة الدخل وقائمة التدفقات النقدية.

وتشمل مدخلات نظام معلومات المحاسبة المالية على البيانات الخاصة بالعمليات الاقتصادية للمؤسسة التي يتم التعبير عنها بصورة نقدية، حيث تبدأ الدورة المحاسبية باستلام المستندات الأصلية للعمليات الاقتصادية والتي تستخرج منها البيانات المالية التي يتم معالجتها في السجلات والدفاتر المحاسبية ثم يتم الإحتفاظ بها في الملفات لغرض الرجوع إليها عند الحاجة وأخيراً يتم إعداد التقارير المالية. وتشمل عملية معالجة بيانات العملية المالية إعداد القيود وإثباتها في اليومية العامة وترحيل هذه القيود إلى كل من الأستاذ الفرعي والأستاذ العام ثم إعداد ميزان المراجعة لحسابات الأستاذ العام ومنه يتم إعداد القوائم المالية .

ويوضح الشكل التالي نموذجاً مبسطاً لنظام المحاسبة المالية:

الشكل رقم 05: مسار المراجعة في نظام المحاسبة المالية



المصدر: أحمد حسين علي حسين، نظم المعلومات المحاسبية، مكتبة الإشباع، الإسكندرية، 1997، ص 55

ثانياً - نظام معلومات المحاسبة الإدارية:

يمكن تلخيص الهدف الأساسي من نظام معلومات المحاسبة الإدارية في توفير المعلومات المناسبة لمساعدة الإدارة على اتخاذ القرارات سواء كانت قرارات تتعلق بالتخطيط أو قرارات تتعلق بالرقابة.

ولمساعدة الإدارة في اتخاذ قرارات التخطيط، يوفر نظام معلومات المحاسبة الإدارية معلومات تناسب طبيعة وظيفة التخطيط النازرة إلى المستقبل، ومعلومات تناسب طبيعة

وظيفة الرقابة التي تتبع النتائج الفعلية التاريخية لمعرفة مدى مطابقتها للخطط، وفي نفس الوقت تنتظر المستقبل عند اتخاذ قرارات التصحيح.

ويساهم نظام معلومات المحاسبة الإدارية في توفير المعلومات اللازمة من خلال نظمها الفرعية الثلاثة كما سبق أن وضحناه في الشكل وهي الموازنة ودراسة النظم والتكاليف.

1- الموازنة: تعتبر الموازنة تقديرا ماليا لخطة المؤسسة خلال فترة قادمة، وهي بذلك أداة تخطيطية هامة. ويعتبر نظام الموازنة الجيد وسيلة فعالة من وسائل الرقابة حيث تستطيع الإدارة عمل مقارنات بين عناصر الخطة الواردة في الموازنة والإنجازات الفعلية المحققة في نهاية كل فترة وإعداد تقارير الأداء التي على أساسها يتم مكافأة الأفراد على ما حققوه من إنجازات تفوق التقديرات الواردة في الموازنة، وكذلك توجيه هؤلاء الذين أخفقوا في تحقيق تلك التقديرات.

ولنظام الموازنة أثر ملموس على كافة أقسام إدارات المؤسسة حيث يلزم توفر نظام اتصالات فعال بين الأقسام المختلفة خلال مرحلة إعداد الموازنات السنوية.

ونظرا للأهمية المالية لنظام الموازنة فإن المحاسب الإداري يشترك في عدد كبير من خطوات إعدادها حيث يقوم قسم الموازنة بالتنسيق بين موازنات إدارات الأقسام المختلفة في المؤسسة وكذلك متابعة تنفيذ العمليات ومقارنة النتائج الفعلية مع تقديرات الموازنة.

2- دراسة النظم: قد تقوم المؤسسة بالاستعانة بمكتب استشاري أو بعدد من موظفيها في إعادة دراسة نظام المعلومات الحالي وفحص أسباب المشاكل التي تواجهها. ويستطيع المحاسب الإداري في المؤسسة نظرا لإلمامه ومقدرته على فهم مكونات النظم المالية الداخلية أن يقوم بدراسة تلك المشاكل.

وتقوم دراسة النظم على أربع خطوات أساسية هي: التحليل، التصميم، التنفيذ، والتشغيل المبدئي والمتابعة.

3- محاسبة التكاليف: يساعد نظام معلومات محاسبة التكاليف إدارة الوحدة المحاسبية على اتخاذ القرارات المتكررة وغير المتكررة الخاصة بعمليات الشراء والتشغيل والتوزيع والبيع مع

التركيز بصفة عامة على القيمة المضافة التي تضيفها المؤسسة على السلع والخدمات التي تتعامل بها سواء كانت مؤسسة صناعية أو تجارية أو بنك أو حتى جهة حكومية.

المطلب الثالث: مخرجات نظم المعلومات المحاسبية

تتمثل مخرجات نظم المعلومات المحاسبية في شكل مجموعة من القوائم المالية إضافة إلى مجموعة من التقارير والتي تحتوي على المعلومات المحاسبية التي تساعد الأطراف الداخلية والخارجية للمؤسسة على اتخاذ قرارات ملائمة.

أولاً- القوائم المالية:

تعتبر القوائم المالية من أهم مخرجات نظم المعلومات المحاسبية والتي تتمثل في الميزانية العامة وقائمة التغير في حقوق الملكية وقائمة الدخل (جدول حسابات النتائج) وقائمة التدفقات النقدية.

1. **الميزانية العامة:** تعتبر الميزانية العامة كشف أو قائمة تبين موارد المشروع (الأصول) والالتزامات المترتبة على هذه الموارد (الخصوم) وكذلك حقوق الملكية (حقوق أصحاب المشروع) في لحظة زمنية معينة وبناء عليه فإن محتويات الميزانية العامة هي عناصر لحظية وتعرف محاسبياً بمصطلح الأرصدة تمييزاً لها من التدفقات والتي تمثل مكونات القوائم المالية الأخرى.¹

كما نجد أن للميزانية العامة عدة استخدامات أهمها مساعدة مستخدمي التقارير المالية على تقييم بعض خصائص الوضع المالي، كذلك يمكن مقارنتها فيما بين الوحدات المحاسبية المختلفة.²

2. **قائمة حقوق الملكية:** تقدم الملكية معلومات عن التغيرات التي تحدث في حقوق الملكية على مدار الفترة المالية وبالتالي نقيس أسباب الفرق بين رصيد حقوق الملكية في بداية الفترة ورصيدها في نهاية الفترة.³

¹ محمود أحمد إبراهيم، المحاسبة المالية (مخرجات نظام المحاسبة المالية)، الطبعة الأولى، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 1998، ص 22.

² نفس المرجع السابق، ص 33.

³ محمد مطر، مرجع سبق ذكره، ص 83، ص 87.

3. قائمة التدفقات النقدية: تعتبر هذه القائمة حديثة العهد نسبياً وقد استخدمها المحاسبون لسد الثغرة في المعلومات التي يوفرها النظام المحاسبي وذلك بتوفير المعلومات التي تعجز قائمة الدخل والمركز المالي عن توفيرها، ألا وهي المعلومات الخاصة بالتغيرات التي تحدث على مدار الفترة المحاسبية في عناصر كل من الأصول والخصوم، وحقوق الملاك وبالتالي تحدث تغييراً في المركز النقدي للمؤسسة في نهاية الفترة المحاسبية عما كان عليه في بدايتها.

وقد مر إعداد قائمة التدفقات النقدية بثلاث مراحل وفق ثلاث نماذج، الأول وهو ما يعرف بالقائمة المتوازية والنموذج الثاني جاء يركز على إبراز التغير الحادث في رأس المال العامل، أما النموذج الثالث فيعتبر الاتجاه الحديث الذي يسلكه المهنيون في إعداد هذه القائمة، فيركز على إبراز التغير الحادث فقط في عنصر النقد وما يكافئ النقد فقط وليس في رأس المال العامل .

ويعتبر هذا النموذج بمثابة تطبيق عملي للمعادلة التي تنص على أنه خلال فترة زمنية معينة فإن:

التغير الحادث في النقدية وما يكافئها = مصادر النقد - استخدامات النقد.

4. قائمة الدخل (جدول حسابات النتائج): هي تلك القائمة التي تعد أهم قائمة خاصة إذا اعتبرناها مؤشراً لرقم وتحديد لإتجاه بآن واحد، فهي مؤشر لرقم نتيجة أعمال دورة معينة، وتساعد على تحديد الإتجاه لدورة ثانية اعتماداً على نتائج الدورات السابقة وفق الأساليب المعروفة في الإحصاء¹.

كما تجدر الإشارة إلى أنه هناك مدخلين لقائمة الدخل هما:²

أ- **مدخل الأصول والالتزامات:** وينظر إلى الإيرادات والمصاريف على أنها ناتجة عن تغيرات قيم الأصول والتي تعكس بدورها في التغيرات حقوق الملكية، فالإيرادات هي زيادة في الأصول أو انخفاض في الالتزامات، بينما المصاريف هي نقصان في الأصول أو ارتفاع في الالتزامات.

¹ رضوان حلون حنان، مدخل النظرية المحاسبية (الإطار الفكري، التطبيقات العلمية)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 96.

² محمد مطر، نفس المرجع السابق، ص 97، ص 100.

ومنه فمحور هذا المدخل هو القياس والتقدير عن الأصول والإلتزامات وتغيراتها وهكذا، فإن قائمة الدخل هي قياس وتقدير للتغيرات في صافي الأصول والتي تساوي بدورها التغيرات في حقوق الملكية بعد استبعاد زيادة رأس المال والأرباح الموزعة.

ب- **مدخل الإيرادات والمصاريف:** ويركز هذا المدخل بصورة أساسية على قياس مكاسب المؤسسة أكثر من تركيزه على قياس زيادة أو نقصان ما في الأصول خلال الدورة، فيتم حساب ما في الدخل من خلال مقابلة الإيرادات بالمصاريف أو التكاليف المستنفدة وذلك من خلال المعادلة التالية:

$$\text{صافي الدخل} = \text{الإيرادات} - \text{المصاريف}$$

ثانياً - التقارير المحاسبية:

تعد التقارير المحاسبية من أهم مخرجات النظام المحاسبي لتقديم معلومات مناسبة للأطراف ذات العلاقة مع المؤسسة، وهي تعد إحدى أهم مقاطع الإتصال بين نظام المعلومات والمستخدمين لهذا النظام، حيث أن نظام المعلومات يقوم على تحويل البيانات إلى معلومات، وعليه إعداد التقارير هي توزيع لهذه المعلومات على المستخدمين المتعددين والمتنوعين في المنظمة، حيث نجد أنها تنقسم إلى عدة أنواع أهمها مايلي:

1. **التقارير التخطيطية:** هي التقارير التي تساعد الإدارة في القيام بأحد وظائفها المهمة وهي عملية التخطيط المتمثلة بالطريقة المحددة بشكل مسبق لتحقيق أهداف الإدارة وتتمثل بصفة خاصة في الموازنات التقديرية، وعادة ما تتضمن التقارير التخطيطية معلومات تفيد في إلقاء الضوء على اتجاهات، مؤشرات، ظروف، أو علاقات معينة داخل المؤسسة، وتساعد المديرين على الفهم الجيد لسلوك العمل أو النشاط الذي يخضع لإشرافهم، فمثلا يفيد التقرير الذي يتضمن تحليلاً لسلوك العملاء في الدفع في تحديد السياسة الإئتمانية للوحدة في مجال الأعمال.¹

2. **التقارير التشغيلية:** هي تلك التقارير المتعلقة بالمعاملات اليومية التشغيلية مثل معاملات البيع والشراء والإنتاج، هذه التقارير يزودها نظام المعلومات المحاسبي للإدارة للتأكد من

¹ أحمد حسين علي حسين، مرجع سبق ذكره، ص80.

حسن سير وفعالية العمليات التشغيلية اليومية، فقد تطلب الإدارة من نظام المعلومات المحاسبي تقريراً تشغيلياً عن أي نشاط في المؤسسة مثل تقرير يبين رصيد البضاعة في المستودعات للتأكد من توافرها لإجراء مواجهة طلبات العملاء، أو قد تطلب تقريراً حول أرصدة الذمم المدينة وتواريخ استحقاقها للتأكد من إمكانية إجراء التسديدات المستقبلية للموردين من خلال المبالغ التي ستحصل عليها في مواعيدها من المدينين للمؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار مخصصات الديون المشكوك في تحصيلها بناءً على الحالات الائتمانية للعملاء المدينين، ويتمثل الهدف الرئيسي من هذه التقارير في تقديم تدعيم للأفراد المسؤولين عن تنفيذ الأنشطة التشغيلية اليومية للمؤسسة.¹

كما يمكن تقسيمها إلى نوعين أساسيين هما:²

- **تقارير وصفية:** هي تلك التقارير التي تصف حالة وظروف المؤسسة في نقطة زمنية معينة، وتتمثل أهم هذه التقارير في: تقارير المخزون التي تظهر الكميات المتاحة في هذا المخزون لحظة إعداد التقرير، تقارير التوزيع الزمني للأعمال التي توضح الوضع المالي لأرصدة العملاء، وتعتبر المعلومات المحتواة في هذه التقارير صحيحة ومعبرة عن الواقع فقط وقت إعداد هذه التقارير وبعدها تصبح تاريخية ومحدودة المبالغ بسبب استمرارية نشاط المؤسسة.
- **تقارير النشاط:** هي تقارير تلخص وتعتبر عن نتائج الأحداث التي تمت داخل المؤسسة نتيجة لعمليات التشغيل خلال فترة معينة مثل: التقارير الدورية عن المبيعات، كشوفات مرتبات وأجور العمال، قوائم التدفقات النقدية،... إلخ، وعلى الرغم من إعداد هذه التقارير أساساً لأغراض تقييم الأداء إلا أنها تساعد المديرين مساعدة فعالة في اتخاذ القرارات، فهي من ناحية تعتبر مدخلات أساسية لتقارير الأداء وذلك لمقارنتها بالمعايير والموازنات المعدة مقدماً وبالتالي تصبح أداة رقابية هامة ومنذراً للخطر قبل وقوعه، كما أنها من ناحية أخرى تفيد في اكتشاف أو توقع المشاكل في حينها واتخاذ القرار الملائم قبل تفاقمها أو حتى قبل وقوع هذه المشكلة.

3. التقارير الرقابية: هي تلك التقارير التي تساعد الإدارة في القيام بالوظيفة الرقابية من خلال فحص نتائج الأداء الفعلي ومقارنتها أول بأول مع الأهداف المعيارية التي حددتها في الخطة

¹ محمد يوسف حفناوي، مرجع سبق ذكره، ص 68-69.

² أحمد حسين علي حسين، مرجع سبق ذكره، ص 68-69.

المعمول بها، والتي يزود نظام المعلومات المحاسبي الإدارة بها والمتمثلة في قوائم الموازنات التقديرية والتي هي عبارة عن تقارير رقابية وتخطيطية لأنها تحتوي على بيانات رقمية تتعلق بالنتائج المتوقعة للأداء المستقبلي مثل موازنة المبيعات المتمثلة في التوقع بكمية البضاعة المباعة ومبالغها، والموازنة هي تقرير رقابي في الوقت نفسه لأنها تستخدم كأداة رقابية من خلال الأرقام التقديرية الواردة فيها مع الأرقام الفعلية أي اختلاف بين الأرقام الفعلية والتقديرية يمثل انحرافا موجبا أو سلبيا يكون على الإدارة دراسته وتتبعه ومعرفة أسبابه وتعزيزها إذا كانت إيجابية والتخلص منها أو التقليل منها إذا كانت سلبية، فدور نظام المعلومات المحاسبي ينتهي في تزويد الإدارة بالموازنات التقديرية:¹

كما يجب عند إعداد التقارير الرقابية أخذ الاعتبارات التالية:²

- أن ترتبط التقارير بالهيكل التنظيمي للمؤسسة؛
- أن توضح التقارير للمسؤول عن الإدارة الواجب عليه تحقيقه خلال الفترة الزمنية التي يغطيها التقرير؛
- أن تسلط الضوء على تلك العوامل التي تحتاج إلى مزيد من اهتمام المسؤولين في المستقبل.

¹ محمد يوسف الحفناوي، مرجع سبق ذكره، ص 92 .

² سليمان مصطفى الدلاهمة، مرجع سبق ذكره، ص 230-231.

خلاصة الفصل:

تعد نظم المعلومات عامة ونظم المعلومات المحاسبية خاصة ذات أهمية بالغة لأي مؤسسة اقتصادية وذلك من خلال ربط الأهداف المتعددة للوظائف 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:

نظام المعلومات المحاسبية وعلاقته
باتخاذ القرار

تمهيد:

يعتبر موضوع اتخاذ القرارات ذو أهمية كبيرة، وذلك لارتباطه بكل من حياة الأفراد والمنظمات الإدارية وحتى حياة الدول.

وتبرز أهمية القرارات على مستوى حياة الأفراد من خلال تعدد المواقف والمشاكل التي تجعل الإنسان مهما اختلف وضعه الاجتماعي والاقتصادي والتعليمي، ويتخذ القرارات بالاعتماد على الحدس والأحكام الشخصية بعيدا عن بدائل بشكل فطري، ثم اختيار البديل الذي يناسبه، أما على مستوى المنظمات الإدارية فتعتبر القرارات جوهر عمل القيادة ونقطة انطلاق جميع النشاطات والوسيلة الوحيدة لحل المشاكل التي نواجهها، وتزداد هذه القرارات أهمية وخطورة، كلما زاد حجم هذه المنظمات وزاد اتصالها مع الخارج، لذا يلقي موضوع اتخاذ القرارات اهتماما متزايدا من الهيئات المتخصصة التي تعمل على تطوير أساليب اتخاذ القرارات من بينها المعهد الأمريكي لعلوم اتخاذ القرارات وعلوم السياسات.

حيث سنتطرق في هذا الفصل إلى الإطار النظري لعملية اتخاذ القرار، وبعد ذلك تحسين عملية اتخاذ القرار، وفي الأخير علاقة نظام المعلومات باتخاذ القرار.

المبحث الأول: ماهية عملية اتخاذ القرار

لاشك أن عملية صنع القرارات لا تعتبر ضرورية للمؤسسة فحسب و لكنها عملية أساسية يقوم بها متخذ القرار، فهي عملية تتسم بالأهمية والخطورة في نفس الوقت لأن القرار لا يتعلق بفرد واحد وإنما يتضمن عدة أفراد ويشمل عدة جوانب لذلك فإن عملية اتخاذ القرارات تعتبر قلب الإدارة النابض الذي يبقي على حياة المؤسسة ويساهم في نموها وازدهارها، باعتبارها عملية مستمرة ومتمركزة ومتغلغلة في الوظائف الأساسية للإدارة أي تنتشر في جميع المستويات الإدارية وتوجد في كل جزء من أجزاء المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار

من خلال هذا المطلب سوف نتطرق إلى تقديم بعض التعاريف حول عملية اتخاذ القرار مع ذكر أهمية وخصائص هذه العملية.

أولاً-تعريف عملية اتخاذ القرار:

يتضح معنى القرار الإداري من خلال التعريفات المتعددة التي وضعها له علماء الإدارة، والتي يمكن من خلالها استعراض بعضها كما يلي:

إن عملية اتخاذ القرار عند تانباوم وزميلاه ويشلر وماساريك تعني: "الاختيار الحذر والدقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموعات البدائل السلوكية"¹.
أما نيجرو Nigro فيعرفها على أنها "الاختيار المدرك (الواعي) بين البدائل المتاحة في موقف معين".
ويجد برنارد Bernard مفهوم عملية اتخاذ القرار "بأنها عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي لا تكون في الغالب استجابات أوتوماتيكية أو رد فعل مباشر"².

كما يمكن تعريف عملية اتخاذ القرار: "بأنها مجموعة خطوات شاملة ومتسلسلة تهدف إلى إيجاد حل لمشكلة معينة أو لمواجهة حالة طارئة أو موقف معين وذلك لتحقيق أهداف

¹ سليم بطرس جلد، أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص13.

² نفس المرجع السابق، ص13.

مرسومة، وكلما كان تحقيق الأهداف مطابقا لما هو مرسوم مسبقا كلما كان ذلك دليل على الإبداعية في عملية اتخاذ القرار"¹.

كما يمكن القول بأن عملية اتخاذ القرار "هي عملية عقلانية تتبلور في الاختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة"².

استنادا إلى التعريف السابقة يمكن أن نستخلص أن "عملية اتخاذ القرار تتكون من سلسلة خطوات متتابعة تبدأ بتشخيص المشكلة وتنتهي بتقييم فاعلية البديل الذي تم اختياره"³.

ثانيا- أهمية عملية اتخاذ القرارات:

إن عملية اتخاذ القرار هي محور العملية الإدارية، كما أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج إليهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال.

وعندما يتخذ متخذ القرار مجموعة من القرارات سواء عند توجيه وتنسيق جهودهم أو استئثار دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضا تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي سوف تجربها على الخطة، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجري عملية اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها. ولذا لا بد من القول بأن عملية اتخاذ القرار ترتبط بجميع المحاور والأنشطة والمهام التي تضطلع بها

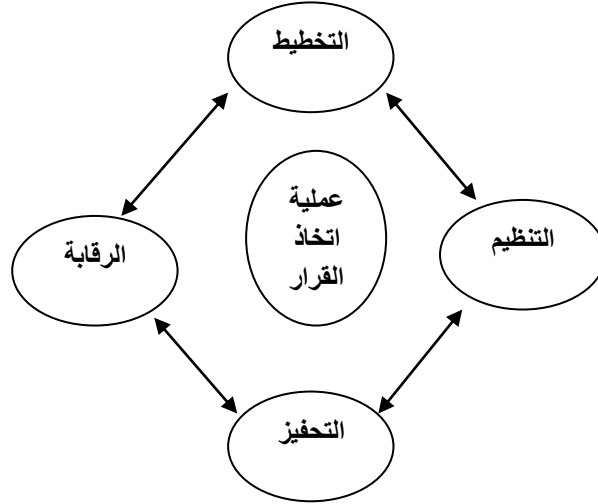
¹ مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، مكتبة الجامعة إثناء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص5.

² محمد الصيرفي، القرار الإداري ونظم دعمه، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008، ص 11.

³ حسين حريم، السلوك التنظيمي دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 255.

المؤسسة وبشكل أكبر دقة، كما أن ارتباطها بالوظائف الإدارية تشكل المحور الجوهري لنجاحها و إسهامها في تحقيق الأهداف¹، والشكل الموالي يبين ذلك بوضوح.

الشكل رقم 06: اتخاذ القرار وعلاقته بالوظائف الإدارية الأخرى



المصدر: خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 166.

ثالثاً - خصائص عملية اتخاذ القرار:

هناك عدة خصائص تتميز بها عملية اتخاذ القرار وهذه الخصائص يمكن إجمالها في

الآتي²:

- إن عملية اتخاذ القرار تتصف بالواقعية حيث أنها تقبل بالوصول إلى الحد المعقول وليس الحد الأقصى؛
- إن أي قرار إداري لابد وأن يكون امتداداً من الحاضر إلى المستقبل لأن معظم القرارات الإدارية بالمؤسسات هي امتداد واستمرار للماضي؛
- إن عملية اتخاذ القرار هي عامة وهذا يعني أنها تشمل معظم المؤسسات على اختلاف تخصصاتها وشاملة حيث تشمل جميع المناصب الإدارية فيها.

1 صالح محمد القراء، مدونة العلوم المالية والإدارية، اتخاذ القرارات الإدارية، ص 1

2 أحمد عبد الهادي شبير، دور المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، فلسطين، 2006، ص 76-77.

- أنها عملية تتكون من مجموعة من خطوات متتابعة.
- أنها عملية تتأثر بالعوامل البيئية المحيطة بها.
- أنها عملية تشمل عدة نشاطات ولذلك ربما قد توصف بعض الأحيان بالقصد في نشاطات أخرى.

المطلب الثاني: أنواع عملية اتخاذ القرار

يصنف علماء الإدارة القرارات الإدارية طبقاً لمعايير متعددة وأكثر اتساعاً ونعرض فيما يلي أهم معايير تصنيف القرارات التي توصل إليها علماء الإدارة والتي تتمثل في المعايير التالية:

أولاً- تصنيف القرارات وفقاً للوظائف الأساسية بالمؤسسة:

ويمكن تصنيف القرارات وفقاً لهذا المعيار إلى الأنواع التالية¹:

- 1 - تتعلق بالعنصر البشري:** وتتضمن القرارات التي تتناول مصادر الحصول على الموظفين، وطرق اختيار وتعيين كيفية تدريب العاملين، وأسس تحليل و توصيف الوظائف، وأسس دفع الأجور والحوافز وطرق الترقية وكيفية معالجة الشكاوي والتأخر والغياب، وعلاقة المؤسسة بالنقابات والاتحادات العمالية... الخ.
- 2- قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية ذاتها:** كالقرارات الخاصة بالأهداف المراد تحقيقها، والإجراءات الواجب إتباعها والسياسات وبرامج العمل وقواعد اختيار المديرين وتدريبهم وترقيتهم وفصلهم وأساليب التحفيز وأساليب الاتصال.
- 3- قرارات تتعلق بالإنتاج:** وتتضمن القرارات الخاصة باختيار موقع المصنع وأنواع الآلات المستخدمة وكيفية الحصول على المواد الخام، التخزين وحجمه... الخ.
- 4- قرارات تتعلق بالتسويق:** وتشمل هذه القرارات كل ما يتعلق تلك بنوعية السلعة التي سيتم بيعها وأوصافها، والأسواق التي سيتم التعامل معها، ووسائل الدعاية والإعلان الواجب استخدامها لترويج السلعة، وبحوث التسويق ووسائله.
- 5- قرارات تتعلق بالتمويل:** كالقرارات الخاصة بحجم رأس المال اللازم والسيولة وطرق

¹ أحمد جنان سعدون، مرجع سبق ذكره، ص 92.

التمويل ومعدلات الأرباح المطلوب تحقيقها وكيفية توزيعها... الخ.
ثانيا - تصنيف القرارات وفقا لأهميتها:

وقد صنفنا القرارات وفقا لهذا المعيار إلى ثلاثة أنواع هي¹:

1-القرارات الإستراتيجية(الحيوية) :وهي القرارات التي تتعلق بكيان التنظيم الإداري ومستقبله والبيئة المحيطة به، وتتميز القرارات الاستراتيجية بالثبات النسبي طويل الأجل، وبضخامة الاستثمارات أو الاعتمادات المالية اللازمة لتنفيذها.

ونظرا لأهمية آثار ونتائج القرارات الإستراتيجية على حاضر المؤسسة الإدارية ومستقبلها فإن الاختصاص في اتخاذها يكون منوطا بالإدارة العليا، ذلك لأن قيمة القرارات الإدارية وأهميتها تختلف بحسب المستويات الإدارية التي تصدر عنها، ففي حين تصدر المستويات الإدارية العليا والوسطى قرارات رئيسية هامة، وقرارات من نوع معقد تتصل بالإدارة العليا، وتتطلب قدرا كبيرا من الجهد والوعي ومستوى عالي من الفهم، نظرا لأهمية آثارها ونتائجها في حياة المؤسسة، فإن المستويات المباشرة تتخذ قرارات ثانوية قليلة الأهمية تتطلبها حالة العمل الروتينية، وهكذا تختلف قيمة القرارات وأهميتها بحسب المستويات القيادية التي تصدر عنها.

2-القرارات التكتيكية :هذه القرارات يتخذها في الغالب رؤساء الأقسام أو الإدارات، أو ما يسمى بالإدارة الوسطى، وغالبا ما تهدف هذه القرارات إلى تقدير الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف وترجمة الخطط أو بناء الهيكل التنظيمي، أو تحديد مسار العلاقات بين العاملين، أو بيان حدود السلطة أو تقسيم العمل، أو تفويض الصلاحيات... الخ.
كما أن مثل هذه القرارات تتعلق بكيفية استغلال الموارد للاستمرار في العمل سواء كانت مصادر مالية أو بشرية بما يحقق أعلى معدل من الأداء.

3-القرارات التنفيذية :وهي القرارات التي تتعلق بمشكلات العمل اليومي وتنفيذه والنشاط التجاري في المؤسسة وتعتبر هذه القرارات من اختصاص الإدارة المباشرة أو التنفيذية في معظم الأحيان كما أن هذه القرارات تتميز بأنها لا تحتاج إلى المزيد من الجهد و البحث من قبل متخذها، بل يتم اتخاذها على ضوء الخبرات والتجارب السابقة لمتخذها، كما أن اتخاذها

¹أحمد جنان سعدون، نفس المرجع السابق، ص-ص 93-94.

يتم بطريقة فورية تلقائية، هذا فضلا عن أن مثل هذه القرارات قصيرة المدى لأنها تتعلق أساسا بأسلوب العمل الروتيني وتكرر باستمرار، ومن أمثلة هذه القرارات تلك التي تتعلق بالأسعار والتسويق والتخزين... الخ.

ويتضح من العرض السابق لأنواع القرارات الإدارية الثلاثة أهمية وفائدة التفرقة بينها في اختلاف أسلوب معالجة الإدارة لكل منها، ففي حين تتطلب القرارات الإستراتيجية دراستها بعمق وتمعن و إشراك من يساعد على حلها بسبب تأثيرها على استمرارية المؤسسة نجد أن للقرارات التكتيكية و التنفيذية أساليب و إجراءات معينة لاتخاذها لا تتطلب جهدا ذهنيا كبيرا كما أن تأثيرها على نجاح أعمال المؤسسة يكون بسيطا إذا ما قورن بتأثير القرارات الإستراتيجية.

يضاف إلى ذلك أن موقع اتخاذ القرار يختلف في الأنواع الثلاثة ففي حين يتم اتخاذ القرارات الإستراتيجية على مستوى الإدارة العليا، فإن القرارات التكتيكية والمباشرة تتم على مستوى الإدارتين الوسطى والتنفيذية

ثالثا-تصنيف القرارات وفقا لإمكانية برمجتها أو جدولتها:

وتصنف القرارات وفقا لهذا المعيار إلى نوعين قرارات مبرمجة أو مجدولة أو معدة و قرارات غير مبرمجة أو غير مجدولة أو غير معدة.

1-القرارات المبرمجة: هي القرارات المخططة والمحددة بواسطة قواعد وإجراءات المؤسسة، والتي تشرح بالتفصيل كيفية معالجة مشكلة روتينية متكررة ومعروفة. ويمكن القول بأن هناك درجة عالية من التأكد من نتيجة القرار وتأثيرها في علاج المشكلة، ومن أمثلة القرارات المبرمجة هي ما يظهر في لوائح المشتريات والشؤون المالية وشؤون العاملين¹.

القرارات غير المبرمجة: وهي القرارات التي لا تتكرر، بمعنى أن المشكلات و المواقف التي تقتضي اتخاذها لا تتكرر باستمرار أو إذا تكررت فإن ذلك يكون خلال فترات متباعدة، وتتميز مثل هذه القرارات بأنها تهتم بالمشكلات المعقدة التي تحتاج إلى تفكير طويل، كما تتطلب من متخذها جمع البيانات و المعلومات الوافية والدقيقة بالإضافة إلى إجراء البحوث

¹ أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، 2006، ص 292 .

والدراسات واستطلاع الآراء تمهيدا لاتخاذها. وتمثل القرارات غير المبرمجة القرارات التي تتخذ في ظروف لا يمكن تحديدها مسبقا، أي أنه لا توجد إجراءات محددة سلفا عند صناعة القرار¹.

رابعا-تصنيف القرارات وفقا لأساليب اتخاذها:

وتصنف إلى نوعين قرارات كمية (وصفية) وقرارات كمية (معيارية) كما يلي²:

1-القرارات الكيفية: وهذا النوع من القرارات يتم إتخاذها بالاعتماد على الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي لمتخذ القرار وخبرته وتجاربه ودراسته للآراء والحقائق المرتبطة بالمشكلة ومن هنا فإن مثل هذه القرارات تتأثر بالاعتبارات التقديرية الذاتية مثل الأحاسيس والإدراك واتجاهات وخلفية المدير الذي يتخذها.

إلا أن اعتماد متخذ مثل هذه القرارات على التقديرات الذاتية التي تحكمها عوامل شخصية نابعة من مشاعر متخذ القرار واتجاهاته واحتياجاته تؤدي به في الغالب إلى إتخاذ الحل المناسب بدلا من الحل المثالي.

2-القرارات الكمية (المعيارية): هذه القرارات يتم اتخاذها بالاعتماد على الرشد و العقلانية لمتخذها، والاعتماد كذلك على القواعد والأسس العلمية التي تساعده على اختيار القرار الذي يؤدي إلى زيادة ومضاعفة عائدات وأرباح المؤمن من بين البدائل المتاحة، ويفترض اتخاذ مثل هذه القرارات وضوح الأهداف ومعقوليتها، وموضوعية متخذها وكفاية المعلومات المطلوبة ودقتها، وتوفر الخبرات والاختصاصات من خلال فهم العوامل المؤثرة في عملية اختيار البديل المناسب.

خامسا-تصنيف القرارات من حيث طرق اتخاذها:

وتنقسم إلى قرارات فردية وأخرى جماعية كما يلي³:

1 أحمد جنان سعدون، مرجع سبق ذكره، ص 94 .

2 نفس المرجع السابق، ص-ص 94-95.

3 علي حسين علي، نظرية القرارات الإدارية(مدخل نظري وكمي)، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان ، 2008 ص-ص 17-18.

1-القرارات الفردية: وهي عادة قرارات بسيطة وروتينية يتم اتخاذها في معظم الأحيان لإشباع رغبات وسد حاجات الفرد، وهذه عادة تكون في مركز المدير نفسه دون مشاركة أحد من حوله وهنا يطلق عليها نظرية الفرد وهذا يتم في حالات إما أن تكون المشكلة تتطلب حلا سريعا وعاجلا، أو أن يكون الذين حول المدير موظفون ليسوا على درجة كفاءة عالية، أو في الحالات العادية عندما يكون القرار ليس فيه أية خطورة على المؤسسة، وهنا تبرز أهمية خبرة وقدرة وتدريب المدير في مواجهة واتخاذ القرارات الفردية.

2 -القرارات الجماعية: وهنا تتم المشاركة في صنع القرارات أشخاص آخرون بالإضافة إلى المدير ويتم استخدام هذا النوع من القرارات في حالة تعقيد المشكلة وحاجتها إلى أكثر من جهة للمشاركة بها .والمشاركة الجماعية هي من الأساليب الناجحة والبارعة في اتخاذ القرارات وتقبلها من الأفراد ثم العمل على تنفيذها. والحقيقة حتى في القرارات الجماعية فهذا لايعني أن الشخص المسؤول قادر على تحمل المسؤولية وتحمل نتائجها. وهناك عدة أساليب يتم اتخاذ القرارات الجماعية من خلالها وهي المؤتمرات، المجالس، فرق العمل، اجتماع مديري الإدارات.

سادسا-تصنيف القرارات وفقا لمدى توفر حجم المعلومات:

وتنقسم إلى¹:

1-في حالة التأكد الكامل: تفترض هذه النظرية أن لدى متخذ القرار معلومات تامة وكاملة عن النتائج الخاصة بالقرار ، وأنه متأكد من نتائج كل بديل من البدائل المتاحة.

2-في حالة المخاطرة: تفترض هذه النظرية أن متخذ القرار يعلم احتمالات حدوث النتائج لكنه لا يعلم أي من هذه النتائج سوف تحدث.

3 -في حالة عدم التأكد: تفترض هذه النظرية أن متخذ القرار يعلم بكل النتائج المحتملة ولكنه لايعلم باحتمالات حدوث كل من هذه النتائج.

سابعا-تصنيف القرارات من حيث تأثيرها الزمني:

¹ خليل محمد العزاوي، إدارة اتخاذ القرار الإداري، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، صص 21-22.

تصنف القرارات حسب هذا الأساس إلى¹:

1- **قرارات الأجل الطويل**: يتميز هذا النوع من القرارات بأنه يتضمن عادة إجراء تغييرات في الطاقة الإنتاجية للمؤسسة كما أن آثار هذه القرارات والنتائج المترتبة عليها تمتد إلى فترة طويلة نسبياً في حياة المؤسسة. ولهذا فإن القيمة الزمنية للنقود لا بد أن تؤخذ في الاعتبار عند صياغة قرارات الاستثمار في الطاقة الإنتاجية.

2- **قرارات الأجل القصير**: هذا النوع من القرارات يتعلق معظمها باستغلال الطاقة الإنتاجية والإمكانات الموجودة فعلاً (قرارات الإنتاج والتسعير) أو قرارات الإغلاق المؤقت للمؤسسة أو لأجزاء منها، أو قرارات توزيع الأرباح وهذه القرارات تغطي فترة قصيرة نسبياً وبالتالي فإن أثر القيمة الزمنية للنقود يعتبر قليل الأهمية.

المطلب الثالث: مراحل وأساليب عملية اتخاذ القرار

تمر عملية اتخاذ القرار بعدة مراحل، وكل مرحلة تحتاج إلى عدة خطوات وإجراءات، وذلك بهدف الوصول إلى قرارات سليمة، ويختلف عدد هذه الخطوات وطريقة ترتيبها باختلاف المفكرين وهناك تصنيفات مختلفة لمراحل وخطوات اتخاذ القرار الإداري، وكل تصنيف يمثل وجهة نظر معينة يمكن تبني وجهة النظر التالية²:

أولاً-المرحلة التحضيرية:

وتتألف هذه المرحلة من مجموعة من العمليات المرتبة زمنياً وهي:

1- **إدراك المشكل** : تنشأ المشكلة نتيجة وجود اختلاف بين الحالة القائمة عن الحالة المرغوب الوصول إليها؛ أي وجود تقارب بين الأهداف أو النتائج المرجوة وبين مستوى الإنجاز أو الأداء الفعلي، وأن الحل هو أن يقوم الرجل الإداري بإتباع أسلوبين يهدف من خلالهما إما لتفسير الحالة القائمة أو الحالة المرغوب فيها.

¹ علي أحمد أبو الحسن، المحاسبة الإدارية المتقدمة، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، ص20.
² منصور البديوي، دراسات في الأساليب الكمية واتخاذ القرارات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1997، ص44.

2-تحديد الأهداف: إن حل المشكلات يتطلب أن يقوم المدير بإتباع أسلوبين يهدف من خلالها إما لتفسير الحالة القائمة أو تفسير الحالة المرغوب في تحقيقها؛ أي يجب علينا تحديد الأهداف التي سوف يتخذ القرار المناسب لتحقيقها.

3-فهم المشكل:

واكتشاف طبيعتها وارتباطها مع جوانب إدارية أخرى غالبا ما تكون المشكلات الإدارية في شكل ما يلي:

- مشاكل روتينية: تتناول مسائل يومية تُذكر باستمرار مثل دوام العاملين.
- مشاكل حيوية: ويكون نطاق آثارها أوسع من المشكلات الروتينية.
- مشاكل طارئة: وتحدث بشكل طارئ بسبب التغيير في ظروف البيئة المحيطة بالمنظمة أو عوامل أخرى كتعطل الآلات وتأخر وطول المواد.

ثانيا- المراحل التطورية: تتألف هذه المرحلة من خطوتين هما:

1-تحديد البدائل: وهي الحلول أو الأساليب المتاحة أمام الرجل الإداري لحل مشكلة قائمة وتحقيق الأهداف المطلوبة، وعلى الرجل الإداري القيام بدراسة كافية لتحديد البدائل معتمدا على خبرته السابقة في هذا المجال وعلى نتائج تجارب الآخرين.

2-تحقيق البدائل: وهذا يتطلب دراسة وافية لكل بديل، وتتضمن تحديد النتائج المترتبة على كل بين وتكلفة كل بديل، وبذلك يقوم الرجل الإداري بمقارنة تلك البدائل مع بعضها البعض.

ثالثا-المرحلة النهائية: وتتألف مما يلي:

1- الاختيار: يقع الاختيار على البديل المناسب من وجهة نظر الرجل الإداري، وذلك بعد القيام بالخطوات السابقة والاسترشاد بما يلي:

- الموازنة بين الفوائد المتوقعة والمخاطر المترتبة على ذلك.
- اختيار البدائل الأكثر كفاية من ناحية استغلال الموارد والسرعة المطلوبة والوقت المناسب.
- واقعية البديل وامكانية تنفيذه استنادا للموارد المتاحة خاص البشرية التي تعمل على تنفيذه.
- اختيار البديل الذي ينتج عنه أقل ما يمكن من ردود الأفعال لدى المنفذين.

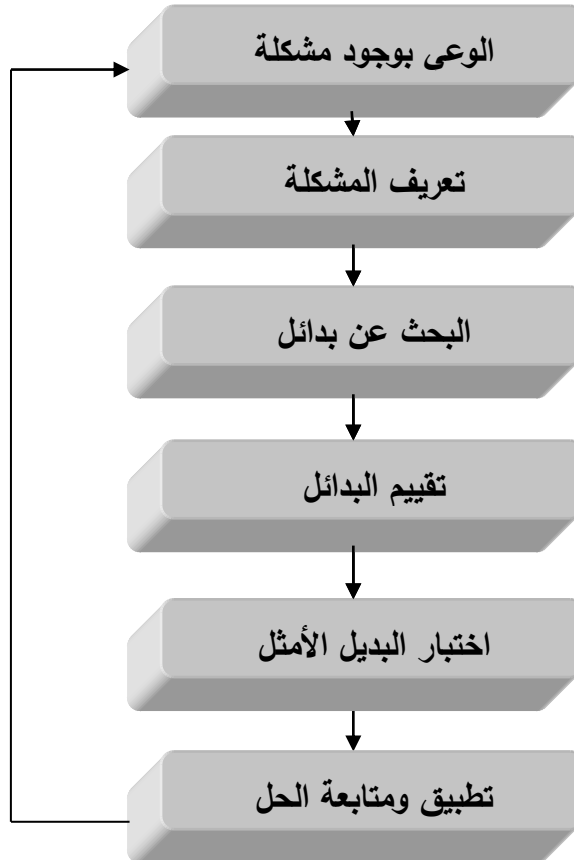
2- تنفيذ القرار: وتُعد هذه المرحلة تابعة للمرحلة السابقة، رغم أن القرار يكون قد صدر والتنفيذ يأتي لجعل القرار وضعي وملمس خاصة بعد أن يتضمن متخذ القرار تعاون وتفاعل الجميع على تنفيذ القرار، وهذا يتطلب دوراً مهماً من الرجل الإداري (المدير) لإنجاح تنفيذ القرار مثل القيام بأعمال التحفيز للعاملين.

المتابعة والملاحظة والمراقبة:

وهذه الخطوة تتطلب من المدير متابعة تنفيذ القرار عن طريق التوجيه الذي يمارسه على عمل مرؤوسيه المنفذين، وعليه أن يقوم بأعمال الملاحظة لكيفية التنفيذ، وهذا يتطلب المزيد من الأعمال الإدارية مثل الاتصال والإرشاد، وبذلك يعمل المدير على تسجيل كل معوقات تنفيذ القرار، ويستخلص العبر لتطوير الحلول في المستقبل.

الشكل الموالي يبين أهم خطوات اتخاذ القرار:

الشكل رقم 07: خطوات عملية اتخاذ القرار



المصدر: أحمد ماهر، (إدارة المبادئ ذو المهارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003/2004، ص131.

شرح الشكل :

تمر عملية اتخاذ القرار بمراحل عديدة من بينها أولاً الوعي بوجود مشكل المراد الاتخاذ فيه القرار ثم نقوم بعملية التعريف بالمشكل من اجل فهمه جيداً ومعرفة تفاصيله بشكل أدق ثم نقوم بمحاولة البحث عن بدائل لمواجهة المشكل الحاصل ثم نقوم بعملية تقييم البدائل من اجل اختيار البديل الأمثل او الحل الأمثل ثم نقوم بتطبيق ومتابعة الحل من اجل معرفة النتائج المراد الوصول إليها.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرارات والمشاكل التي تعيقها

هناك عوامل عديدة تؤثر في عملية اتخاذ القرار وهذا ما يزيد من صعوبة هذه العملية على متخذ القرار، كما أن لها مشاكل تعيقها وهذا ما سنتطرق إليه فيما يلي:

أولاً _ العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرارات:

على الرغم من تعدد القرارات التي قد يتخذها متخذ القرار في اليوم الواحد فإن العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات تزيد من صعوبة وكلفة هذه العملية، وإذا ما تداخلت هذه العوامل بقوة فإنها تقود أحياناً إلى قرارات خاطئة، ولهذا فإن اتخاذ أي قرار مهما كان بسيطاً وذا أثر، فإنه يستلزم من الإدارة التفكير في عدد من العوامل مختلفة التأثير على القرار، بعضها داخل التنظيم وبعضها من خارج التنظيم، وبعضها سلوكي أو إنساني، بالإضافة إلى عوامل كمية أخرى ترتبط بالتكلفة والعوائد المتوقعة... الخ. يمكن عرض مختلف العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار كما يلي:

1-العوامل الداخلية: تتصف هذه العوامل بإمكانية السيطرة عليها أو على الأقل التحكم بها، فهي تقع داخل حدود المؤسسة وفي متناولها وتتعلق بما يلي¹:

-سياسة المؤسسة وحجمها ومدى نموها وسلامة بنائها : تختلف سياسة المؤسسات حسب أهدافها، فإما تهدف إلى تحقيق أعلى الأرباح، أو أعلى المبيعات وبالتالي التوسع في السوق، أو يكون شأنها الأكبر تخفيض التكلفة، فأى كان هدفها فعلى القرارات المتخذة من طرف متخذ القرار ألا تخرج عن نطاق هذه السياسة ، والتي قد تكون أحيانا في غير صالح القرار المتخذ. كما يعتبر حجم المؤسسة ومدى نموها من العوامل المؤثرة على هذه العملية، حيث كلما كبر حجم المؤسسة وزاد نموها، كبر حجم البيئة المحيطة وزاد عدد العاملين بها والمستفيدين من خدماتها والمنافسين لأنشطتها، فتصبح بذلك تواجه تحديات أكبر تفرض عليها اتخاذ القرارات بطرق أكثر تطورا. أما بالنسبة للنمط التنظيمي السائد في المؤسسات فهو مختلف ،خصوصا في ظل التطورات الجديدة لنظم المعلومات المحوسبة ،من مؤسسة إلى أخرى حسب تأثير هذه النظم على البناء التنظيمي، فقد يكون مركزيا يحقق فعالية أكبر باستخدام قرارات مركزية، أو يحققها في ظل اللامركزية، أو في الجمع بينهما، ويبدو تأثير هذا العامل جليا كلما كبر حجم المؤسسة، وتصبح هذه العوامل عوائق إذا لم تستطع المؤسسة توفير متطلبات الوضع الجديد.

-الإمكانيات المالية : يقال أن عملية اتخاذ القرار هي مصيدة لمتخذي القرار، ومن العوامل التي تجرهم إلى هذه المصيدة العوامل المالية والاقتصادية والسوسولوجية، حيث يميلون إلى تبرير ذاتهم وصحة قرارهم دون النظر إلى العواقب التي قد تؤدي بهم إلى ما يعرف بالتكاليف المعرقة.

أما إذا أراد متخذ القرار استخدامها كطريقة للنجاة، فإنه يقيم البدائل المختارة بالاعتماد على الإمكانيات المالية المتوفرة للمؤسسة، إلا أنها هذه المرة قد تساهم في حرمان المؤسسات من اتخاذ قرارات أكثر فاعلية، لذلك فعلى متخذي القرارات استغلال الموارد المالية بعقلانية دون التخلي عن الهدف الأسمى للمؤسسة وهو تحقيق الفعالية، ولقد ازدادت أهمية هذا

¹ إسمهان خلفي، دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال، باتنة، 2009، ص-ص 44.

العنصر اليوم ليس بسبب ما يكلفه اتخاذ القرار لأول وهلة فحسب، ولكن بسبب ارتفاع تكلفة الخطأ فيه وما ينجر عن ذلك من آثار سلبية على المؤسسة ككل.

-مدى وفرة المعلومات :يعد توفر المعلومات عاملا حاسما في فعالية اتخاذ القرار، ليس المعلومة فحسب بل كميتها ونوعيتها وتوقيتها وهذا المطلب ربطها بالتكنولوجيا الحديثة التي أصبحت شرطا لنجاح المؤسسات وعائقا لفشلها، ويرجع ذلك إلى جودة القرار المتخذ لتوفر هذه المعلومات، والذي ينعكس على كل من تقبل التكلفة وعدم إهدار الوقت وتجنب القرارات السيئة التي قد تؤدي إلى صراعات داخل المؤسسة، و جودة القرار متعلقة بجودة المعلومات، وهذه الأخيرة مرتبطة بالتكنولوجيا الحديثة ولكن ليس كل استخدام للتكنولوجيا له آثار إيجابية على المؤسسة وعلى عملية اتخاذ القرار، لذلك فمن الضروري التنبه لآثارها السلبية.

-نوعية القوى البشرية المتاحة : يتعلق الأمر بمتخذي القرارات ومساعدتهم والمرؤوسين وكل من يمسه القرار في المؤسسة، حيث يؤثر متخذ القرار على كيفية اتخاذ القرارات ذات أهمية بالغة، حيث أن قلة تركيزه وعدم قدرته على الربط بين مخزونه المعرفي وما يحصل عليه من معلومات، ووجهة نظره اتجاه التغييرات المتسارعة في البيئة المحيطة به، ومدى مقاومته أو تشجيعه للتجديد وغيرها من العوامل التي تؤثر على أي قرار.

أما بالنسبة للمرؤوسين فإن عوامل كثيرة تؤثر على مستوى أدائهم انطلاقا من رضاهم النفسي والاجتماعي واستقرارهم الأسري، وهي عوامل يمكن للمؤسسة التحكم فيها عن طريق الاهتمام بالجوانب الاجتماعية للعمال وتشجيعهم باستخدام الحوافز والمكافئات وإشراكهم في اتخاذ القرارات بالإضافة إلى العوامل المتعلقة بالكفاءة والتدريب، خصوصا إذا كانت عملية اتخاذ القرار تتم باستخدام تقنيات عالية في المراحل المختلفة من العملية، وتوفير العدد الكافي من الموظفين عند التنفيذ، ومدى إقناعهم بالقرارات التي ينفذونها. إن توفر هذه العوامل يساهم في فعالية القرارات المتخذة أما غيابها فيشكل معضلة كبيرة أمام المؤسسة وأمام عملية اتخاذ القرار فيها.

لا يمكن حصر العوامل الداخلية المؤثرة على عملية اتخاذ القرار في هذه النقاط بل هي كثيرة ومتعددة، ويمكن أن نضيف نوع المشكلة التي يجب حلها، وطبيعة القرار المتخذ ومدى أهمية، ونوع نظام المعلومات المستخدم.

2-العوامل الخارجية: كما توجد في البيئة الخارجية للمؤسسة فرص، توجد كذلك تهديدات، وتعتبر العوائق الناتجة عن هذه التهديدات أكثر تأثيراً على فعالية القرارات المتخذة نظراً لعدم قدرة المؤسسة على التحكم بها. وتتمثل هذه الظروف في عدم ملائمة الاتجاهات السياسية للبلد، أو في الظروف الاجتماعية السائدة فيه، أو في الظروف الاقتصادية المتعلقة بالمنافسة والاحتكار، والضغوط المفروضة على المؤسسة من العملاء أو الموردين، وفي الظروف التكنولوجية المتغيرة والمتطورة. ويكون للمؤسسة في هذه الحالة القدرة على التنبؤ أو محاولة تجنب هذه الظروف، بالاعتماد على الوسائل الملائمة لزيادة فعالية اتخاذ القرار¹.

3- تأثير عنصر الزمن: حيث يشكل عنصر الزمن ضغطاً كبيراً على متخذ القرار، فكلما زادت الفترة الزمنية المتاحة أمام متخذ القرار لاتخاذ قراره كلما كانت البدائل المطروحة أكثر والنتائج أقرب إلى الصواب وإمكانية التحليل للمعلومات متاحة أكثر. وكلما قلت الفترة الزمنية المتاحة أمام متخذ القرار، كلما تطلب منه السرعة في البت في القرار مما يقلل من البدائل المتاحة أمامه².

ثانياً- مشاكل عملية اتخاذ القرار: رغم وجود عوامل إيجابية تساعد متخذي القرارات على التوصل إلى القرارات السليمة إلا أنه بالمقابل هناك مشاكل وعقبات تعرقل عملية اتخاذ القرار ويمكن الإشارة لأكثرها أهمية³:

- نقص البيانات والمعلومات المتاحة عند اتخاذ القرار إذ غالباً ما يشكل افتقار متخذ القرار أو الرئيس للبيانات والمعلومات المتوفرة العديد من العقبات في تحقيق القرارات الهادفة في المعالجات المطلوبة؛
- صعوبة تحديد المشكلة المراد معالجتها لا سيما إذا اتسمت هذه المشكلة بتداخل المتغيرات المختلفة التي يتعذر معها تحديد الأسباب الأساسية التي ساهمت بها.
- صعوبة تحديد الأهداف المراد إنجازها لاسيما إذا لم يتسنى لمتخذ القرار توضيح الأهداف بدقة وشفافية فإن القرارات المقترنة بذلك تعثرها الصعوبة في التحقيق المستهدف.

¹ نفس المرجع السابق، ص 45 .

² سليم بطرس جلد، مرجع سبق ذكره، ص 26.

³ خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص- ص 184- 185.

-إن عدم القدرة على تحديد البدائل المتاحة بدقة من ناحية وكذلك عدم القدرة على تحديد المنافع أو العيوب التي ترتبط بكل بديل من البدائل المتوفرة يعد أيضا من الصعوبات التي تواجه متخذي القرارات.

-أحيانا ترتبط عملية اتخاذ القرارات بالسرعة ولذا فإن عدم توفر الوقت اللازم لمتخذ القرارات في تحديد المشكلة وكذلك وفرة البيانات والمعلومات وتحديد البدائل وجمع القرارات التي غالبا ما يكون عمل الوقت متاح حاسما في اتخاذها.

ومن هنا يتضح بجلاء أن عملية اتخاذ القرارات غالبا ما تعيقها العديد من الصعوبات والمشاكل التي تواجه متخذي القرارات والتي تؤثر بشكل كبير في تحقيق النجاح المستهدف للمؤسسة.

المبحث الثاني: نظم المعلومات المحاسبية كأداة لاتخاذ القرار

ان إعطاء متخذي القرارات فكرة عن نتائج قراراتهم السابقة أمر مهم غير أنه لا يكفي لاتخاذ هذه القرارات في المستقبل وعلى نظام المعلومات المحاسبي أن يقوم بمساعدة متخذي القرارات في جميع مراحل اتخاذ القرار بعد أن تقوم الجهات المعنية بتحديد الهدف منه.

المطلب الأول: دور نظم المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرار.

تعد المعلومات المحاسبية في الوقت المعاصر من الحاجات الهامة لأي مؤسسة، إذ أن التحكم والاستغلال الأمثل لها يحقق أرباحا ونجاحا للخطط المستقبلية، وضمانا لاستمرار وتطور المؤسسات. ويعتبر نظام المعلومات المحاسبي جزءا من النظام الكلي للمعلومات، ويلعب هذا النظام دورا هاما وفعالا يتمثل في تزويد مختلف مستويات اتخاذ القرارات بمعلومات جاهزة ودقيقة وصحيحة في الوقت المناسب لمساعدتهم في اتخاذ مختلف القرارات، ويتم توفير هذه المعلومات عن طريق التقارير والقوائم المالية. كما أن المعلومات المحاسبية يمكن أن يكون لها دور ايجابي في سلامة القرارات الإدارية ومن ثم نجاح خطط التنمية، وهذا الدور يتمثل في توفير المعلومات اللازمة لإعداد هذه الخطط وتنفيذها ومتابعتها.

هناك من يقول بأن اتخاذ قرار جيد يعتمد بنسبة 90% على المعلومات و 10% على الذكاء والإلهام، فكل القرارات تتطلب معلومات والغرض الرئيسي للحصول على المعلومات هو استخدامها للوصول إلى القرارات وتنفيذها¹.

ومن البديهي أن درجة جودة المعلومات المتوفرة لمتخذ القرار لها تأثير كبير على درجة جودة القرار المتخذ، فكلما زادت درجة جودة تلك المعلومات كان اختيار متخذ القرار أفضل، الأمر الذي يعني ضرورة أن تبحث الإدارة باستمرار عن أفضل المعلومات فيما يتعلق بالأهداف والنتائج المتوقعة للتصرفات البديلة. فالمعلومات تزيد من معرفة متخذ القرار وتقلل من جوانب المخاطرة المرتبطة باتخاذ القرارات.

وفي حقيقة الأمر فإن اتخاذ القرارات والمعلومات موضوعان مرتبطان لا يمكن التعرض لأحدهما دون الآخر. كما أن متخذي القرارات يحتاجون إلى المعلومات في جميع المؤسسات، فمتخذو القرارات بجميع مستوياتهم يقومون بصفة مستمرة بأداء مهام وظائفهم الإدارية، ونجاح أي عمل إداري يتحدد بمدى تنفيذهم هذه الوظائف بطريقة جيدة، ويعتمد ذلك على احتياجات متخذي القرارات للمعلومات بصورة مناسبة، حيث أن كل وظيفة من الوظائف الإدارية تتضمن اتخاذ قرار، ويجب أن يكون اتخاذ القرار مدعماً بمعلومات جيدة، فإذا كانت معلومات متخذ القرار خاطئة، فسوف يؤدي ذلك إلى قرار خاطئ يصبح نتيجة هذه المعلومات الرديئة، وبالتالي لن يحقق العمل الإداري الأهداف المرجوة.

ويمكن القول بأن المعلومات ذات الجودة العالية في يد من يستخدمها بكفاءة ستحقق له أفضل القرارات، حيث أن القرارات الجيدة ستقوده إلى الأداء الفعال للأنشطة الإدارية، والأداء الإداري الكفء سيؤدي إلى بلوغ النجاح المنشود لأهداف المؤسسة، وهكذا تصبح المعلومات وسيلة الربط بين جميع أجزاء المؤسسة، ويمكن توضيح دور المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات على النحو التالي:

أولاً- إعداد الموازنات التخطيطية: تمثل الموازنة التخطيطية خطة العمليات المستقبلية التي تدفع المؤسسة القيام بها خلال فترة معينة، بحيث تعكس الأهداف العامة بشكل أهداف تفصيلية وتحدد المسؤولية عن كل هدف تفصيلي وتعتبر مقياساً للأداء ومعياراً للرقابة¹.

¹ محمد موسى فرج الله، مرجع سبق ذكره، ص- ص 62-63.

- **ثانياً-تصميم نظم المعلومات المحاسبية:** حيث تصمم على أساس التنظيم الموضوع للوحدات المحاسبية وطبيعة النشاط الاقتصادي، ويتوقف تصميم النظم المحاسبية على عاملين رئيسيين²:

- المبادئ العلمية المحاسبية.

- لأساليب المحاسبية، التي تتمثل في القواعد والإجراءات والسياسات الواجب إتباعها لتنفيذ المبادئ المحاسبية.

ثالثاً-تسجيل العمليات³: وتتضمن هذه المرحلة تسجيل كافة العمليات وتبويبها، وتمثل هذه المرحلة مدخلات نظام المعلومات المحاسبية، التي تؤدي أساساً إلى إنتاج مخرجات هذا النظام في صورة قوائم مالية.

رابعاً-المراجعة ومراقبة تنفيذ الموازنة⁴: وتهدف المراجعة إلى تقييم الإجراءات التي تمت بالمؤسسة، بما في ذلك ضمان حقوق المؤسسة والمحافظة على أصولها والتأكد من سلامة القيود المحاسبية ونظام المعلومات ودقة القوائم المالية.

خامساً-تحليل وتفسير القوائم المالية: يتم فحص القوائم المالية وتحديد العلاقات بين أجزائها وإظهار التغيرات التي تطرأ على عناصرها، وذلك لخدمة أغراض القرارات الإدارية الجارية والاستثمارية ورسم الخطط والسياسات المستقبلية، إذ تعتبر المعلومات المحاسبية ذات أهمية بالغة للجهات الداخلية للمؤسسة كمتخذي القرار ورؤساء الأقسام والمشرفين وما شابه، حيث تساعدهم على اتخاذ قرارات تقع ضمن المجالات التالية⁵:

1- التخطيط طويل الأجل: تعتبر مهمة التخطيط طويل الأجل وعمل الاستراتيجيات للمؤسسة من أهم أعمال ومسؤوليات إدارة المؤسسة لتحقيق الأهداف المنشودة لها، وتلعب نظم المعلومات المحاسبية هنا دوراً بارزاً في تزويد إدارة المؤسسة بتقارير عن التوقعات

1 أحمد محمد الراوي، نظم المعلومات المحاسبية، الطبعة الأولى، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 1999 ص 259 .

2 محمد موسى فرج الله، مرجع سبق ذكره، ص 63 .

3 محمد موسى فرج الله، نفس المرجع السابق، ص 63 .

4 محمد موسى فرج الله، نفس المرجع السابق، ص 63 .

5 محمد موسى فرج الله، نفس المرجع السابق، ص، ص 65، 63 .

المستقبلية المختلفة، بحيث تساعد الإدارة على تقييم المعلومات الموجودة بهذه التقارير، والعمل على اختيار أفضل بديل ووضعه في الخطة طويلة الأجل.

2- التنظيم والتوجيه وتوزيع الموارد: حيث أن الموارد الموجودة بأي مؤسسة هي محدودة بطبيعتها وتقع على عاتق ومسؤولية متخذي القرارات توزيع هذه الموارد النادرة واستعمالها في المؤسسة بأقصى كفاءة وفعالية ممكنة، وتتعلق مهام التنظيم والتوجيه وتوزيع الموارد بعملية تنفيذ الخطط الموضوعة للتوصل إلى أهداف المؤسسة المرسومة، وأن القرارات المتعلقة بالمهام المذكورة تتطلب نظام معلومات محاسبي دقيق للتوصل إلى اتخاذ القرارات السليمة.

3- تقييم الإنجاز والرقابة: ترغب إدارة المؤسسة بمعرفة كيفية تنفيذ الخطط المرسومة ومدى صلاحيتها ومدى ملاءمتها، وتتسلم الإدارة عادة معلومات عن الإنجاز الفعلي والتوقعات الموضوعة. وتتم الرقابة وتقييم الإنجاز في المؤسسات الصغيرة بالملاحظة الشخصية لمتخذ القرار، أما في المؤسسات الكبيرة فلا بد من وجود نظام معلومات منهجي للتقييم، ويتم ذلك عن طريق إعداد الموازنات ومعرفة مراكز المسؤوليات وإعداد التقارير وتقييم الإنجاز، وتلعب المعلومات المحاسبية دورا بارزا ومهما في إعداد الموازنات المتنوعة وتقارير تقييم انجاز العاملين وأقسام المؤسسة المختلفة. إن عملية اتخاذ القرارات تعتمد في كل مراحلها على ما يتوفر لدى متخذ القرار من معلومات، الأمر الذي يتطلب ضرورة مراعاة المبادئ التالية عند تصميم نظام معلومات محاسبي:

- تعتبر المعلومات المحاسبية أساسا ضروريا لاتخاذ القرارات، فبدون معلومات يصعب تحديد المشكلة، أو تحديد بدائل الحل، كما يصعب تحديد معايير المفاضلة بين البدائل.
- يجب أن تكون المعلومات المحاسبية ملائمة للقرار المعروض، أو يمكن تجميع البيانات اللازمة وتحويلها إلى معلومات ملائمة.
- أن يتم تجميع المعلومات المحاسبية المتعلقة بالموقف الإداري قبل تحديد البدائل أو تقييم تلك البدائل.

مما سبق فإن للمعلومات المحاسبية دور كبير وبالغ الأهمية في العملية الإدارية، حيث تكمن أهميتها في كونها وسيلة أساسية وأداة فعالة بيد الإدارة لإنجاز مهامها وتحقيق أهدافها، كما أنها تعتبر المحرك لإدارة أي مؤسسة، بل وتحدد قدرتها على أدائها لوظائفها،

كما تتوقف درجة فعالية الإدارة على مدى وفرة وجودة المعلومات اللازمة للتخطيط والرقابة والمتابعة وتحقيقاً لأهدافها المرجوة.

كما أن دور المعلومات المحاسبية يتمثل في زيادة المعرفة وتخفيض مخاطر عدم التأكد، ولأن هذه البيانات والمعلومات تكون كمية أو مالية فمن شأنها مساعدة متخذ القرار بصورة أكثر فعالية مهما كان نوعها، فالمعلومات تزيد من معرفة متخذ القرار ونقل من جوانب المخاطرة المرتبطة باتخاذ القرارات.

المطلب الثاني: دور كل من المحاسب والمدير في اتخاذ القرارات

إن جوهر العملية الإدارية هو اتخاذ القرارات، وهذه الأخيرة إما أن تكون قرارات تخطيطية أو قرارات رقابية، وسوف يتم التمييز بين الدور الذي يلعبه المحاسب والدور الذي يلعبه المدير في عملية اتخاذ القرارات كما يلي¹:

أولاً- 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.

ثانياً- في مجال الرقابة: يتركز اهتمام المدير في مجال الرقابة على جانبين أساسيين هما:

1- الفاعلية: وهي القدرة على تحقيق الأهداف في ظل التغيرات البيئة المحيطة، أي أنها تجسيد لعلاقة نوعية وليست كمية بين المدخلات والمخرجات بغض النظر عن التكلفة.

2- الكفاءة: فهي تحقيق للهدف بأقل تكلفة أو أفضل النتائج بأقل تكاليف، وتعتبر الكفاءة عن مدى حسن استغلال الموارد المتاحة دون إهدار وهي تجسيد لعلاقة كمية وليست وصفية بين المدخلات والمخرجات.

¹ سليمان مصطفى الدلاهمة ، مرجع سبق ذكره، ص-56-57.

ولتقييم الفاعلية والكفاءة، يقوم المدير بمقارنة النتائج الفعلية مع النتائج المخططة ليتمكن من تصحيح ما يكون قد حصل من أخطاء أثناء 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 توفر المعلومات اللازمة لعمليات الرقابة التي تتم في نهاية كل فترة رقابية تتوفر للمحاسب معلومات عن الأداء المخطط ومعلومات عن الأداء الفعلي حيث تتم المقارنة بينهما في التقارير الرقابية التي يعدها المحاسب، وفيها يتم تحديد وتحليل الانحرافات لمعرفة أسبابها وذلك للتمكن من معالجتها 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 المتسارع في تكنولوجيا المعلومات، والنظم الخبيرة في مجالات المحاسبة والتمويل والتسويق 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.

المطلب الثالث: مدى صلاحية المعلومات المحاسبية كأساس لترشيد القرارات

من المعلوم أن الهدف النهائي لأي نظام محاسبي يتمثل في توفير المعلومات المناسبة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب، وبالشكل المناسب وبالمضمون المناسب، وبالتكلفة المناسبة، وللشخص المناسب، وحتى يمكن اتخاذ قرارات صائبة، فإنه من الضروري أن يكون هناك مدخلات من المعلومات، وطالما أن القرارات تؤثر في عالم الواقع، فإن المدخلات من المعلومات تأتي من إرسال أو ترجمة أو توصيل ظروف وأحوال العالم الواقعي بصورة ملائمة لصانع القرار، ومهما كانت طبيعة العالم الواقعي فإننا لن ندركه حتى يمكننا الحصول على معلومات عن ظروفه وأحواله والأحداث التي تجري فيه.

وتعتبر المعلومات المحاسبية أحد الأركان الأساسية للنظام المتكامل لاتخاذ القرارات سواء على مستوى المؤسسة أو على مستوى أي وحدة اقتصادية مشتقة منها، بل إن من أهم

أسباب وجود المحاسبة وتطورها المستمر يتمثل في أنها توفر معلومات تعتبر أساس لاتخاذ القرارات، حيث يقوم المحاسب بتوفير المعلومات المناسبة سواء لمواجهة احتياجات الإدارة بمستوياتها المختلفة أو لمواجهة احتياجات الأطراف الخارجية لترشيد عملية اتخاذ القرارات.

وإذا كان الأمر كذلك فهل هناك معايير معينة للحكم على مدى صلاحية المعلومات التي ينتجها نظام المحاسبة بغرض استخدامها كأساس لاتخاذ القرارات وترشيدها.

في الواقع أن إحدى اللجان المنبثقة عن مجمع المحاسبين الأمريكي قد أصدرت تقريراً عن تطوير نظرية المحاسبة، أو ركزت اهتمامها في هذا التقرير على أربعة خصائص أساسية للمعلومات المحاسبية المناسبة لترشيد القرارات، وتتمثل تلك الخصائص فيما يلي¹:

- الملائمة أو المناسبة أو الصلاحية.

- القابلية للتحقق.

- التحرر من التحيز.

- القابلية للقياس الكمي.

ولكن ما هو المعيار الذي يجب أن يستخدم في تحديد المعلومات المفيدة أو النافعة، وما هي المواصفات التي يجب توفرها في المعلومات المحاسبية حتى تكون نافعة. لذلك علقت اللجنة في مقدمة تقرير مجمع المحاسبين الأمريكي كما يلي:

أن معيار المنفعة يعتبر المعيار الوحيد الذي لا يخضع لأية قيود في مجال قابلية للتطبيق على كافة العمليات المحاسبية، وتقاس درجة منفعة المعلومات المحاسبية بمدى توافقها مع احتياجات متخذي القرارات.

والواقع أن مجمع المحاسبين الأمريكي لا يعتبر أول من نادى بمعيار المنفعة حيث نادى به قبل ذلك فريق كبير من رواد الفكر المحاسبي المعاصر.

والمعيار الشامل وهو معيار المنفعة يعني أنه يجب أن تكون المعلومات المحاسبية نافعة وهنا يجب أن نقرر أن منفعة أي شيء تتمثل في مقدرته على إشباع حاجات معينة، وبناء على ذلك فإن المعلومات المحاسبية تكون ذات منفعة إذا كانت قادرة على إشباع

¹ أحمد عبد الهادي شبير، مرجع سبق ذكره، ص، ص 86، 83.

حاجات مستخدمي هذه المعلومات وهم كثيرون وحاجاتهم متعددة ومتشابكة. وقد تكون معارضة في بعض الأحيان فالمعلومات المحاسبية التي تكون نافعة لمستوى الإدارة العليا قد لا تكون كذلك بالنسبة للمستويات الإدارية الأخرى، وقد لا تكون كذلك أيضا بالنسبة للأطراف الأخرى التي لها مصالح مباشرة أو غير مباشرة في المؤسسة مثل الملاك، مصلحة الضرائب، بورصة الأوراق المالية، الموردين، العملاء.. الخ، كما أن المعلومات التي قد تكون نافعة في وقت معين قد لا تكون كذلك في وقت آخر، ولذلك فإن المعلومات التي تعطي الإجابة الكافية والجوهرية لكافة أو معظم التساؤلات التي تشغل أذهان مستخدميها هي المعلومات التي يمكن أن توصف بحق بأنها معلومات نافعة وإذا كان البعض يقرر كما سبق الإشارة أن معيار المنفعة يعتبر المعيار الوحيد الذي لا يخضع لأية قيود في مجال قابلية التطبيق على كافة المعلومات و العمليات المحاسبية إلا أن هناك قيود عديدة يخضع لها هذا المعيار في مجال التطبيق ومن أهمها:

- وقت إتاحة المعلومات المحاسبية.
- اختلاف مستويات استخدام هذه المعلومات داخليا.
- اختلاف الأطراف الخارجية الأخرى التي تستخدم هذه العمليات.
- اختلاف طريقة عرض المعلومات المحاسبية.
- اختلاف الأشخاص في درجة إدراكهم لهذه المعلومات.

ويجب أن نلاحظ أن هذه القيود ذكرت على سبيل المثال لا الحصر، ورغم ذلك فإن معيار المنفعة يعتبر المعيار العام أو الرئيسي الذي يحتل مكان الصدارة بين معايير المعلومات المحاسبية، هذا بالإضافة إلى أن المعايير الأخرى يمكن اعتبارها مشتقة من هذا المعيار، أو اعتبارها مواصفات للمعلومات النافعة.

ويرى أن المنفعة مسألة نسبية ومن ثم فإنه يقع على عاتق المحاسب عبء إعداد معلومات مختلفة لإشباع حاجات مختلفة، أي إعداد معلومات تكون ملائمة أو مناسبة لمستخدميها.

يذكر أن منفعة المعلومات لا تقاس بحجمها وإنما بدرجة تأثيرها في القرار وهذا يتوقف على عوامل كثيرة بخلاف الحجم مثل الدقة، ودرجة مناسبتها للقرار، توقيت الحصول عليها، درجة إدراك متخذ القرار لها.. الخ.

كما أن عملية اتخاذ القرارات تعتبر عملية شاملة أو كلية، ومعظم القرارات تتخذ على أساس معلومات محددة بدقة ومتوفرة في الوقت المناسب بغض النظر عن حجمها.

المطلب الرابع: العوامل التي تعيق نظم 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:

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.

- 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 ليتم وضع تصور عن المستقبل.

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

-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.

-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.

-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 نوعية 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 تخدم عملية اتخاذ القرار في المؤسسة.

الخلاصة

لقد توصلنا من خلال هذا الفصل إلى أن عملية اتخاذ القرار ، تمثل احد الأنشطة الاستراتيجية في العمل الإداري وكذلك فان المعلومات تعبر أساسا لاتخاذ القرار ، 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 وغياب نظام المعلومات المحاسبية في المؤسسة يعنى عدم قدرة المؤسسة على تحقيق الاستمرارية ، وصعوبة تحقيق الفعالية في بعض الأنشطة الخاصة بالمؤسسة.

الفصل الثالث:

دراسة حالة وحدة المركب الصناعي التجاري الحضنة

المسييلة (وحدة مطاحن الحضنة)

تمهيد:

بعد تطرقنا إلى القسم النظري الذي تناول دور نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ القرارات، نجد من الضروري أن نقوم بدراسة ميدانية لتحديد مدى فعاليته بالمركب الصناعي التجاري الحضنة المسيلة (المؤسسة مطاحن الحضنة سابقا)، والذي سنتطرق فيه أيضا إلى عرض وتقديم المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة (مطاحن الحضنة بالمسيلة) وذلك من خلال التعريف بالمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة والتابع إلى الشركة الفرعية حبوب قسنطينة وإبراز مهام مصالحتها وهيكلها التنظيمي.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة مطاحن الحضنة

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن قطاع المطاحن بالجزائر

بعد أن تحصلت الجزائر على استقلالها بدأت في تأميم المؤسسات، ففي سنة 1965 وبالضبط في 25 مارس تم تأميم جميع القطاعات الخاصة بالطحن، وأصبحت تسمى المؤسسة الوطنية للدقيق والطحن غير أن دورها آنذاك كان مقتصرًا على صلاحيات الإدارة العامة الذي عهدته، كذلك وضع خطة لتجديد المصانع الضرورية ووضع وحدات أخرى في بعض المناطق ففي سنة 1982 قامت المؤسسة الوطنية للدقيق والطحن بإنشاء خمس مؤسسات مماثلة للصناعة الغذائية من الحبوب و مشتقاتها عبر الوطن وتندرج تحت هذه المؤسسات عدة مركبات صناعية وتجارية.

ويكمن النشاط الأساسي للمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة في تحويل الحبوب (القمح الصلب واللين) وإنتاج وتسويق المواد المشتقة (السميد والدقيق وعجائن غذائية والكسكس).

وسنتطرق بالتفصيل عن المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة في المطلب الثاني.

المطلب الثاني : بطاقة فنية حول المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة

1 - نشأة المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة:

يقع المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة التابع للشركة الفرعية حبوب قسنطينة، على بعد 02 كلم من وسط المدينة على جهة الجانب الشرقي على طريق الرابط بين ولايتي برج بوعريريج والمسيلة، بدأ بناؤه سنة 1980 حيث تم تشغيله لأول مرة سنة 1982. وقد عرف المركب التجاري الصناعي الحضنة بالمسيلة عدة تغييرات في إسمه التجاري حيث كان يطلق عليه وحدة انتاجية تابعة لرياض سطيف سابقا، ثم مؤسسة مطاحن الحضنة شركة ذات أسهم تابعة لمجمع رياض سطيف، حيث حولت وحدة الرياض بالمسيلة إلى شركة في شكل مساهمة مطاحن الحضنة وهذا في 02 أكتوبر 1997 على مساحة 30755م² منها 12555م² مغطاة.

أسست الشركة التابعة "مطاحن الحضنة في 1997.10.01 (مستخلص محضر مجلس الإدارة رقم 06، جلسة يوم 1997.09.07، تحولت إلى شركة تابعة، شركة مساهمة بتاريخ 1997.10.01 بمبلغ رأس المال الاجتماعي 60.000.000 دج ابتداء من 1997.10.01، تم رفعه في 1998.04.30 إلى 479.000.000 دج وفي 2007 بلغ 1.449.460.000 دج.

سنة 2016 أجري تقسيم جديد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم، واصبحت شركة مطاحن الحضنة بالمسيلة تابعة للشركة الفرعية حبوب قسنطينة.

2- الوحدات الانتاجية للمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة

يتكون من مطحنة واحدة حيث تم إنجازها من طرف الشركة التركية من نوع " « MOLINO » " مولينو وتاريخ بداية استغلالها سنة 2015 وتبلغ طاقتها الإنتاجية 3000 قنطار يوميا بتكلفة إنجاز إجمالية قدرها 220.915.480.55 وارتفعت القدرة الإنتاجية ب: 242.202.253.51 دج.

يتكون من مسمدة جديدة وقد تم إنجازها من طرف الشركة الايطالية من نوع " « Golfito » " قول فيطو وتاريخ بداية استغلالها سنة 1993 وتبلغ طاقتها الإنتاجية 4000 قنطار يوميا بتكلفة إنجاز إجمالية قدرها 563.986.101.84 دج

3- قدرات الشركة:

البطاقة الفنية للشركة التابعة:

- قدرة الطحن:

- 4.000 قنطار/يوميا من القمح الصلب
- 1.500/يوميا من القمح اللين.

- قدرة الانتاج:

- 2.560 قنطار/يوميا من السميد (سميد ممتاز ب: 64% نسبة الاستخلاص)
- 1.110 قنطار/يوميا من الدقيق (دقيق خبز ب: 74% نسبة استخلاص).

- قدرة تخزين:

- 125.000 قنطار (قمح صلب 62.500 قنطار - قمح لين 62.500 قنطار).
- طاقة الحمولة للمواد الأولية، حيث أن عدد الوحدات 19 وحدة والحمولة المقيدة 330 طن.
- أما المنتجات بمختلف أنواعها حسب إحصائيات سنة 2009 فهي كالاتي: السميد 199.283 قنطار، الدقيق 209.629 قنطار، بقايا الطحن 189.004 قنطار، العجائن الغذائية 531 قنطار.

رقم الأعمال المنجز خلال سنة 2017 = 2.938.000.000.58 دج

4- وظائف الشركة:

*الوظيفة الإدارية : وهي وظيفة غير منتجة ولكنها ضرورية ولها من الأدوار ما يلي:

- ضمان التسيير الإداري (سير الملفات ،الاتصالات التوجيه.....إلخ)
- ضمان التسيير المالي والمحاسبي (المالية ،التسجيلات ،التقييم.....إلخ)
- ضمان النشاط المصالح التقنية والإنتاجية (الدراسات، التموين، صيانة التجهيزات، الإنتاج تسيير الملفات التقنية.....إلخ)

***الوظيفة الإنتاجية تتمثل في الأدوار التالية :**

- تسجيل طلبات الزبائن وتحقيقها.
- بيع المنتجات التامة المتمثلة في السميد والفرينة والمنتجات الثانوية المتمثلة في النخالة والكسكسي.....إلخ.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لوحدة مطاحن الحضنة :

إن الهيكل التنظيمي للوحدة ما هو إلا وسيلة للإعلام يمكننا من خلاله معرفة تقسيم العمل و التركيب السلمي الإداري من حيث تباين دوائر و مصالح و فروع الشركة وسنعرض أهم دوائر هذه الشركة وخصائصها والجدير بالذكر أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة عرف بعض التغيرات وهذا أهم ما جاء فيه :

1 - رئيس المدير العام :

مكلف بإدارة جميع شؤون الوحدة و التنسيق بين مختلف المصالح المتواجدة بالوحدة و كذلك التنسيق بين الوحدة و مثيلاتها من نفس القطاع و الاتصال بجميع السلطات المعنية بنشاط الوحدة و لهذا توكل له عدة مهام أهمها :

- الاتصال بكل السلطات المعنية بنشاط المؤسسة .
- يعتبر الواجهة الأولى للوحدة .
- التنسيق بين الوحدة و ممثليها من نفس القطاع .
- يقوم بالربط بين جميع الدوائر .
- يقوم بإعلام الرئيس المدير العام بمركب الصناعي التجاري الحضنة بالحالة اليومية للمؤسسة.

و تنقسم المصالح التي تعمل مباشرة مع المدير العام إلى قسمين هما:

قسم مهمته التنظيم و التسيير الداخلي " الهيكلية " للوحدة و تتوزع مهامه إلى النواحي التالية:

أولاً- قسم التنظيم و التسيير الداخلي - الهيكلية - للوحدة :

1 - الأمانة العامة: تابعة للمديرية العامة و مكلف بتسجيل البريد الصادر و الوارد و طبع المراسلات الصادرة عن المديرية العامة.

2 - مصلحة النوعية : مكلف بنوعية الإنتاج وفقاً للمعايير المحددة سواء كانت هذه المعايير قانونية متمثلة في الكمية ، تغليف أو معايير إنتاجية متمثلة في الجودة و مقدار المنافسة.

3 - المحاسب : يقوم بمساعدة المدير العام في الحسابات التي يقوم بها.

4 - المستشار القانوني: يقوم المدير العام باستشارته أو بمناقشته في القرارات التي سوف تصدرها المؤسسة و ذلك لتفادي الوقوع في خطأ قانوني و هو المحامي لدى الشركة والمكلف بالمنازعات التي تدخل فيها الشركة سواء كانت بين الشركة ومورديها أو زبائنها أو داخل الوحدة.

5 - مكتب مساعد الأمن والوقاية: ومهمته حماية الشركة داخلياً وكذا الوقاية خاصة من ناحية الحرائق، السرقة وحركة مختلف وسائل النقل في الوحدة وحمايتها من مختلف الأخطار.

ثانياً-قسم الإشراف على العمال و التسيير الإداري و المالي والمبيعات:

وينقسم هذا القسم إلى ثلاث مديريات أساسية هي:

1 - مديرية الاستغلال: و تنقسم بدورها إلى أربعة مصالح هي:

1/1- مصلحة التموين: ومن مهامها ما يلي :

- شراء الحبوب و المواد الأولية التي تدخل في عملية الإنتاج.

- تزويد مختلف المصالح و المديريات بالتجهيزات الخاصة بالتنظيم و الإنتاج .

2/1 - مصلحة الإنتاج : مهمتها خاصة بالعملية الإنتاجية الكاملة أي من دخول المادة الأولية إلى خروجها كمادة مصنعة مروراً بكل دورات العملية الإنتاجية و تهتم برسم و تنظيم مخطط الإنتاج و عمليات تنفيذه في ورشات الإنتاج و العمل على احترام كل مراحل الإنتاج و طرق تنفيذها محددة علمياً و تنقسم هذه المصلحة إلى مصنعين هما :

أ-مصنع التحويل رقم (1) : يضم آلات تحويل القمح الصلب إلى سميد بطاقة إنتاجية قدرها 5000 قنطار خلال 24 ساعة.

ب-مصنع التحويل رقم (2) : يضم آلات تحويل القمح الصلب و اللين إلى دقيق و فريشة على الترتيب بطاقة إنتاجية 1500 قنطار من القمح الصلب و 1500 قنطار من القمح اللين خلال 24 ساعة.

- كما أن هذه المصلحة تتفرع إلى ثلاث فروع:
- فرع محاسبة المواد.
- فرع الطحن والإنتاج.
- فرع الشحن والتوظيف.

ويوجد تحت تصرف هذه المصلحة مخبر يعمل على متابعة النوعية المنتجة وكذا متابعة الوزن تبعاً للقانون كما تعمل على استمرارية الإنتاج و ذلك بتخصيص أفواج عمل تعمل بالتناوب طيلة 24 ساعة و لهذا تعتبر من أهم المصالح.

3/1 - مصلحة الصيانة : و يشغلها رئيس المصلحة ومهمته إصلاح العطب الخاص بالآلات الإنتاج وت تشغيل هذه الأجهزة 24 سا/24 سا و تتفرع هذه المصلحة إلى :

فرع الإلكترونيات والكهرباء : و مهمته صيانة التجهيزات الكهربائية كالثلاجات والمكيفات.
فرع الميكانيك العام : و هو فرع خاص بصيانة الآلات الطاحن و الشاحنات.

4/1 - مصلحة تسيير المخزونات: تتكفل بتخزين المواد الأولية و المنتجات و دورها الرئيسي هو تسجيل حركة المخزون والقيام بعمليات الجرد الشهرية والسنوية، وتتفرع إلى ثلاث فروع متمثلة في:

- فرع استقبال وتخزين الحبوب.

- فرع تسيير مخزون الأكياس.

- فرع تسيير قطع غيار والتجهيزات.

2 - مديرية التسويق: وهي مديرية حديثة النشأة بعدما كانت مصلحة تابعة لمديرية الاستغلال و تشرف هذه المديرية على توزيع جميع المواد المنتجة عبر المراكز الموجودة تحت تصرفها (المسيلة ، بوسعادة ، عين الملح) كما لها نقاط بيع محلية .

3 - مديرية الإدارة والمالية: وتنقسم إلى ثلاث مصالح و هي:

1/3 - مصلحة المحاسبة والمالية: تعتبر من أهم النشاطات حيث أن لها علاقة مع جميع المصالح الأخرى ويقع على عاتقها تسجيل كل العمليات المتعلقة بالنشاط التجاري مع الوحدات و تتفرع هذه المصلحة إلى:

- فرع المالية والصندوق .

- فرع المحاسبة العامة .

- فرع محاسبا المبيعات.

- فرع المحاسبات .

2/3 - مصلحة الموارد البشرية:

لها علاقة مباشرة مع العمال حيث تهتم بالشؤون الإدارية للعمال وكيفية تنظيم الموارد البشرية داخل الوحدة بكيفية تتماشى مع متطلبات العمل من أجل تكييف الوسط العمالي وذلك لإعطاء أكبر كفاءة، تتفرع هذه المصلحة إلى:

- فرع تسيير المستخدمين.

-فرع الخدمات الاجتماعية.

3/3 - مصلحة الوسائل العامة: و من مهامها:

متابعة جميع الأشغال و الترميمات التابعة للوحدة.

المتابعة الميدانية للاستثمارات .

مكتب الإعلام الآلي : ويعمل هذا المكتب بكل ما يتعلق بوسائل الإعلام الآلي ومتطلباته .

والشكل التالي يوضح هذه المديریات بمختلف مصالحها.

مصدر الشكل: مصلحة التجارية بمؤسسة مطاحن الحضنة المسيلة

المطلب الرابع: أهداف المؤسسة و آفاقها المستقبلية

تنشط المؤسسة مطاحن الحضنة في بيئة تسودها منافسة قوية وشديدة من بين 24 منافس لها داخل تراب الولاية و لهذا فإن المؤسسة مطاحن الحضنة تسعى إلى تحقيق أهداف وآفاق مستقبلية أهمها :

- تعظيم الربح الناتج عن الفرق بين سعر البيع والتكلفة النهائية.
- زيادة الإنتاجية عن طريق الاستعمال الأمثل لوسائل الإنتاج و تحسين نوعيته .
- محاولة تقديم سلع ذات جودة عالية.
- التسيير الأحسن للموارد البشرية في المؤسسة .
- تمويل السوق المحلية بالمنتجات الوطنية.
- سد حاجيات المستهلك بمادتي السميد و الفرينة .
- المساهمة في بناء و تطوير الاقتصاد الوطني .
- خلق جو تنافسي على مستوى الوحدة .
- الطموح إلى خلق جو تنافسي خارجي لزيادة كمية الإنتاج و تسويقه.
- محاولة كسب رضا الزبائن و الحصول على ولائهم بأقل تكلفة و بجودة عالية.
- محاولة القضاء على المشاكل السائدة داخل المؤسسة مثلا: مشاكل الإنتاج، التوزيع والاتصال...الخ.
- الحصول على أفضل نقاط بيع داخل الولاية و خارجها.

المبحث الثاني: دور نظم المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرار في المؤسسة.

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 مدير فرع المحاسبة بمؤسسة وذلك من خلال طرح مجموعة من الأسئلة والتي تتضمن إجابات دقيقة ومحددة والتي تدور حول إشكالية البحث والفرضيات وتمثلت هذه الأسئلة فيما يلي:

1. هل تستعمل مؤسسة مطاحن الحضنة نظام للمعلومات المحاسبية؟ وما هي كيفية استخدام هذا النظام إن وجد؟
2. ما هي مدخلات نظام المعلومات المحاسبية في مؤسستكم؟
3. نظرا لوجود نظام معلومات محاسبية في المؤسسة كيف يتم معالجة المعلومات المحاسبية داخل المؤسسة؟
4. ما هي المعلومات التي يتم استخراجها من خلال معالجة البيانات داخل نظام المعلومات المحاسبية في المؤسسة؟ أي ما هي مخرجاته؟
5. الملائمة من أهم خصائص المعلومة المحاسبية حتى تكون نافعة وذات جودة الى أي مدى ترى ضرورة توفرها في المعلومات المحاسبية من مختلف النواحي؟
6. ما مدى ضرورة توفر خاصية الملائمة في اتخاذ القرار؟
7. هل للأمانة تأثير في اتخاذ القرارات الصائبة وكيف تساهم في ذلك؟
8. قابلية المقارنة هي من أهم خصائص المعلومات المحاسبية كيف ترى تأثيرها على اتخاذ القرار وما مدى أهميتها؟
9. ما هي أهم الخصائص الضرورية الواجب توفرها من أجل أن تكون المعلومات المحاسبية ذات أكبر نفع ممكن؟
10. ما هي أهم الشروط الواجب توفرها من أجل الإعتماد على نظام المعلومات المحاسبية؟
11. هل للخبرة دور في اتخاذ قرارات فعالة؟
12. ما هي أهم المواصفات الواجب توفرها في المستخدمين كي تكون المعلومات ذات فائدة لهم؟

13. هل هناك متطلبات أخرى تراها مهمة من أجل سلامة اتخاذ القرار؟
14. أهم مستخدمي المعلومات المحاسبية؟ وكيفية استفادة كل طرف منها؟
15. كيف يتم تقليل المخاطر في المؤسسة باستخدام المعلومات المحاسبية؟
16. ما نسبة الإعتماد على نظام المعلومات المحاسبية في أقسام الإدارات الأخرى؟

المطلب الثاني: نتائج الدراسة

1. نعم مؤسسة مطاحن الحضنة تستعمل نظام معلومات محاسبي تقليدي (يدوي) ويعمل هذا النظام على معالجة مدخلاته وتحويلها إلى معلومات نافعة وذات أهمية لمستخدميها.
2. مدخلات نظام المعلومات المحاسبية تتمثل في البيانات الصادرة عن بقية أقسام المؤسسة قسم الإنتاج وقسم التوزيع وتمويل وتتمثل هذه البيانات في مختلف الفواتير (بيع - شراء) ومختلف التحويلات البنكية وصولات التسليم والخروج من المؤسسة كل هذه البيانات ضرورية من أجل الوصول إلى معلومات ذات جودة لمستخدميها.
3. أولاً يتم تصنيف المعلومات فمثلاً يجب تصنيف الفواتير إلى فواتير بيع أو شراء تقيدتها في يومية المؤسسة وتسجيلها ثم معالجتها واكتشاف الخلل إن وجد عن طريق التدقيق فيها ومقارنتها مع النتائج القابلة للوقوع وإيجاد حلول بأقل التكاليف.
4. تتمثل في مختلف التقارير والقوائم المالية ومختلف التقارير الإدارية ويستفيد من هذه المعلومات أطراف داخليون وخارجيون كل حسب موقعه وحاجته من أجل اتخاذ قرارات هادفة وسليمة.
5. الملائمة هي من أهم خصائص المعلومة المحاسبية وشرط أساسي يجب توفره فيها من أجل أن تكون هذه المعلومات سليمة وذات جودة ونافعة لمستخدميها ولديها القدرة على التأثير على قراراتهم حسب المشكلة المطروحة ومن أجل هذا يجب أن تقدم في الوقت المناسب من أجل تحقيق أفضل استفادة منها.
6. نعم، من المؤكد أن الملاءمة ضرورية في اتخاذ القرار سواء للمستخدمين الداخليين أو الخارجييين للمعلومات.
7. دور الأمانة أساسي في عملية اتخاذ القرارات فكلما كانت المعلومات صادقة ومعبرة عن ما هو موجود فهي تساهم في مساعدة متخذي القرارات على اتخاذ قرار صائب ودقيق، المشكلة

- المطروحة بغياب الأمانة يصل متخذ القرار الى نتيجة خاطئة نظرا لعدم صحة المعلومات المقدمة اليه.
8. إمكانية المقارنة هي القدرة على إجراء مقارنة لنفس المؤسسة بين فترات زمنية مختلفة المثال المبيعات كما أن قيمة المعلومة المحاسبية تزداد مع ازدياد إمكانية إجراء المقارنة ما يتأثر أيضا باتباع نفس الطرق المحاسبية.
9. خاصية الحيادية وخاصية الوضوح حيث يجب إعداد معلومات محاسبية حيادية أي عدم التأثير على عملية الحصول على المعلومات وتهيئتها بصورة مقصودة يمكن ان تساهم في خدمة مستخدم معين دون آخر كما ينبغي عرض هذه المعلومات بطريقة مبسطة وسهلة الفهم حيث يتم التركيز على النقاط الأساسية واستبعاد ما هو غير ضروري.
10. من أجل الحصول على أكبر نفع من مخرجات نظام المعلومات المحاسبية في المؤسسة يجب أن يكون هناك توافق في اللغة بين منتج هذه المعلومات ومستخدمها من أجل الحصول على القدر الكافي من فهم المعلومات والإستغلال الأمثل لها كما يجب توفر الدقة والمصدقية والنظام.
11. للخبرة دور مهم وأساسي في اتخاذ القرار، فمن غير الممكن أن يكون لشخص مبتدئ نفس القدرة على اتخاذ قرار سليم من كافة الجوانب مثل شخص قديم في المجال وذو خبرة عالية كما تجنب الخبرة الوقوع في العديد من الاخطاء والمشاكل التي يقع فيها المبتدئ.
12. يجب أن تتوفر في المستخدمين عدة شروط أهمها المعرفة حيث يجب أن يكون المستخدم على دراية بالقوائم المالية ومخرجات النظام كما يجب توفر عنصر الخبرة في اتخاذ القرارات والذي يعد عنصر جد مهم في عملية اتخاذ القرارات.
13. أجل، هناك العديد من المتطلبات الأخرى التي تؤثر على سلامة القرارات ومنها:
- أ/ من حيث الشخص: أن يكون ذا خبرة ومعرفة ودراية.
- ب/ من حيث المعلومات:
- أن تكون ذات جودة ووضوح وشكل مناسب.
- أن تكون المعلومات في الوقت المناسب (وقت ورودها).

14. يوجد نوعان من مستخدمي هذه المعلومات:

أ/ داخليون: وتتمثل في إدارة المؤسسة وهو ما يساعدها على اتخاذ أهم القرارات التي تخص ربحية المؤسسة.

ب/ خارجيون: مثل المستثمرين والعملاء والجهات الحكومية.

15. كلما كانت المعلومات واضحة وذات جودة وفي وقتها المناسب فمن المؤكد انها ستجنب المؤسسة أخطار عديدة وتساعد على التنبؤ بنتيجة المؤسسة.

16. تعتمد مؤسسة مطاحن الحضنة اعتمادا كبيرا على نظام المعلومات المحاسبية من أجل قراراتها مثلا قسم التوزيع (يبيع أو لا) وقسم التموين وقسم الإنتاج أيضا (كمية الإنتاج).

حوصلة:

من خلال نتائج الدراسة الميدانية التي قمنا بها فقد توصلنا الى أن نظام المعلومات أساسي في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة وتم تأكيد صحة الفرضيات المطروحة مسبقا والمتمثلة فيما يلي:

الفرضية رقم واحد صحيحة لأن متطلبات لنظام المعلومات المحاسبية دور هام في عملية اتخاذ القرار وذلك من خلال أنه يعرض لنا التقارير المالية بطريقة علمية سليمة وترتبط البنود والمجموعات بشكل مفهوم وسليم ومنسجم مع القواعد العلمية من أجل توفير المعلومات المحاسبية الملائمة واتخاذ القرارات الصائبة، وأن تتضمن التقارير المالية المعلومات المهمة والتي بدونها تعد التقارير المالية غير معبرة عن حقيقتها ولا يمكن الاستفادة منها وتؤدي إلى الخطأ في اتخاذ القرارات.

والفرضية الثانية صحيحة كذلك لأن خصائص المعلومات المحاسبية لها دور كبير في عملية اتخاذ القرارات ويجب توفر كل من:

الملائمة: المعلومات الملائمة هي تلك المعلومات المحاسبية ذات قيمة تنبؤية واسترجاعية تؤثر في اتجاه وسلوك متخذ القرار وتؤثر فيه لتغيير القرار نحو الموقف الذي يتخذه بشأنها عند تقديمها في الوقت المناسب وبالشكل المناسب قبل أن تفقد أهميتها.

كما أن للأمانة والحيادية دور كبير في سلامة اتخاذ القرار وهي من أهم الخصائص اللازمة لنظام المعلومات المحاسبية من أجل رشادة اتخاذ القرارات.

الموثوقية: تقيم المعلومات المحاسبية بمقدار المعلومات التي يتم نشرها في التقارير المالية الخالية من الاخطاء والتحيز والنقل الصادق للأحداث والعمليات الاقتصادية، تمثل خاصية الموثوقية في المعلومات المحاسبية ضرورة ملحة للأفراد الذين لا يتوفر لديهم الوقت والخبرة الكافية لتقييم محتويات التقارير المالية واختيار المعلومات المفيدة لهم.

الفرضية الثالثة صحيحة كذلك لأن مخرجات نظام المعلومات المحاسبية لها دور في اتخاذ القرار وتكون لمخرجات نظام المعلومات أهميه داخل المؤسسة وخارجها لكل من:

الاطراف الداخلية: وهي الإدارة ومختلف أقسامها الأخرى كقسم الإنتاج والتموين والتوزيع وكذا العمال ليعرفوا بأن وضع الشركة جيد وهي قادره على الاستمرار.

الأطراف الخارجية: مثل الجهات الحكومية والمستثمرين والعملاء والمستهلكين ويستفيدون من مخرجات نظام المعلومات المحاسبية كل حسب موقعه وحاجته.

الختامة

من خلال دراستنا لموضوع نظام المعلومات المحاسبي ودوره في اتخاذ القرار حاولنا إبراز الدور الفعال والمهم الذي يلعبه في توفير المعلومات والبيانات التي تساعد مختلف المسيرين والمسؤولين على اتخاذ القرارات الرشيدة والمناسبة للحفاظ استمرارية المؤسسة ووجدنا أيضا أن عملية اتخاذ القرار لا تتوقف بمجرد الوقوف على قرار رشيد بل يتعد إلى أن يطبق تجعله يحقق الأهداف المرجوة وقد أصبح بذلك النظام المعلومات الحاسبية هو المسؤول على توفير المعلومات التي تحتاجها المؤسسة واليوم في ظل عالمنا المعاصر أخذت المعلومات دورا أكثر عمقا واكتسبت بفعل ذلك أهمية تفوق كثيرا ما كانت تمثله فيما مضى، فلقد أدى اندماج تكنولوجيات الحاسوب إلى إحداث تغيير جذري في مجال المعلوماتية لم يكن مسبق من قبل.

وللإلمام بمختلف نقاط الموضوع قمنا بإسقاط الجانب النظري على الدراسة الميدانية في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة والتي من خلالها توصلنا إلى أنه يوجد دور كبير لنظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ القرارات.

وقد توصلت الدراسة النظرية إلى جملة من النتائج من أهمها:

1. عن طريق نظام المعلومات يمكننا معالجة البيانات قصد الوصول الى المعلومات.
2. نظام المعلومات المحاسبي المطبق في المنظمة مهم حيث يساعد على حسن سير العمل في مختلف الوظائف والمستويات الإدارية
3. يعمل نظام المعلومات المحاسبي على إنتاج المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الرشيدة.
4. تتمثل مدخلات نظام المعلومات الحاسبية في الحاسبة بجميع أنواعها
5. إن تصميم نظام المعلومات المحاسبي على أساس ومبادئ سليمة يسمح له من توليد معلومات ذات مصداقية ومعبرة عن الوضعية الحقيقية والملائمة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب.
6. هنالك عوامل تؤثر على فعالية اتخاذ القرارات منها ما هو داخل المنظمة وأخرى من خارجها.

ومن خلال الدراسة التطبيقية نجد أن:

نظام المعلومات الحاسبية له أهمية بالغة في المؤسسة غير أننا لم نجد مصلحة تحمل اسم نظام المعلومات بل يعتبر ضمنى في مختلف المصالح وأن استخدام نظام معلومات حاسبية سليم يساعد على اتخاذ القرارات الرشيدة بنسبة عالية وأن اتخاذ القرارات يعتمد بنسبة عالية على البيانات والمعلومات التي يوفرها النظام المعلومات

وقد تضمنت النتائج السابقة التوصيات التالية:

- السعي نحو تدريب متخذي القرار حالياً على أتباع المنهج العلمي في التحليل المشاكل واستخدام الأساليب الحديثة في اتخاذ القرار
- توسيع دائرة استخدام نظام المعلومات المحاسبية
- السعي نحو تفعيل النظام المحاسبي حتى يستجيب لمتطلبات المرحلة
- التحلي بالموضوعية في عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة
- الاعتماد على طرق العلمية والأجهزة التكنولوجية الحديثة في جمع وتحليل ومعالجة البيانات
- وجود الرقابة اللازمة على نظام المعلومات مع تجنيد المختصين لذلك
- الاعتماد على أساليب علمية في اتخاذ القرار

وفي الأخير نأمل أن نكون قد حققنا الصواب في بلوغ الأهداف المرجوة من هذه الدراسة بفضل الله عز وجل وإن كان هناك تقصير فهو من أنفسنا والتي لا تعلوا أن تكون إلا نفس بشرية ولا تستطيع الوصول إلى درجة الكمال والله ولي التوفيق.

قائمة المراجع

المراجع العربية :

- 1- أحمد محمد الراوي، نظم المعلومات المحاسبية، الطبعة الأولى، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 1999
- 2- أحمد ماهر، (إدارة المبادئ ذو المهارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004/2003
- 3- أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، 2006
- 4- أحمد حسين علي حسين، نظم المعلومات المحاسبية، مكتبة الإشباع، الإسكندرية، 1997
- 5- أحمد صالح الهازيمة، دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، الأردن، المجلد 25، العدد الأول، 2009
- 6- السيد عبد المقصود ذبيان، تصميم النظام المحاسبي في المنشآت المالية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1997 .
- 7- ثناء علي القباني، نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
- 8- حسين حريم، السلوك التنظيمي دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 9- خليل محمد العزاوي، إدارة اتخاذ القرار الإداري، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 10- خليل أبو حشيش، المحاسبة الإدارية لترشيد القرارات التخطيطية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005 .
- 11- خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 12- رضوان حلون حنان، مدخل النظرية المحاسبية (الإطار الفكري، التطبيقات العلمية)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2005 .
- 13- ستيفن، أ. موسكوف، نظام المعلومات المحاسبية، دار المريخ للنشر، السعودية، 2002.
- 14- سليم بطرس جلدة، أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 15- صالح محمد القراء، مدونة العلوم المالية والإدارية، اتخاذ القرارات الإدارية .
- 16- عبد الرزاق محمد قاسم، نظام المعلومات المحاسبية المحوسبة، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 17- علي أحمد أبو الحسن، المحاسبة الإدارية المتقدمة، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- 18- علي حسين، نظم المعلومات المحاسبية، مكتبة ومطبعة الإشباع، مصر، 1997 .

- 19- علي حسين علي، نظرية القرارات الإدارية (مدخل نظري وكمي)، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 20- كمال الدين الدهراوي، مدخل معاصر في نظم المعلومات المحاسبية، دار الجامعة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 21- كمال عبد العزيز النقيب، المدخل المعاصر إلى علم المحاسبة المالية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2004 .
- 22- مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، مكتبة الجامعة إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 23- محمد الصيرفي، القرار الإداري ونظم دعمه، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008.
- 24- محمد الفيومي، نظم المعلومات المحاسبية في المنشآت المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1990 .
- 25- محمد عبد العليم صابر، نظام المعلومات الإدارية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 26- محمد مطر، مبادئ المحاسبة المالية الدورة المحاسبية، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، عمان، 2007 .
- 27- محمد يوسف حفاوي، نظام المعلومات المحاسبية، دار وائل للنشر، الأردن، 2001.
- 28- محمد يوسف حفاوي، نظم المعلومات المحاسبية، الطبعة الأولى، دائر وائل للنشر، 2001.
- 29- محمود أحمد إبراهيم، المحاسبة المالية (مخرجات نظام المحاسبة المالية)، الطبعة الأولى، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 1998.
- 30- منصور البديوي، دراسات في الأساليب الكمية واتخاذ القرارات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1997.
- 31- نبيل محمد مرسي، التقنيات الحديثة للمعلومات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.

المذكرة:

- 1- أحمد عبد الهادي شبير، دور المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، فلسطين، 2006، ص 76-77.
- 2- أحمد جنان سعدون، نظام المعلومات المحاسبي ودوره في اتخاذ القرارات، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع اقتصاد كمي.
- 3- أسهمان خلفي، دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال، باتنة، 2009.

4- زعرات فريد، معالجة القوائم المالية من آثار التضخم وفقا للمعايير المحاسبية الدولية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة البليدة.

5- فيصل سايعي، أنظمة المعلومات، استخداماتها، فوائدها، وتأثيرها على تنافسية المؤسسة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال باتنة، 2009/2008.

المراجع الأجنبية:

Kemeth landon, Jame landon, Eric fimhel de systemes d'information, 9^{eme} edition, person, France, 2006, P13.

الملخص :

إن نظم المعلومات المحاسبية باعتبارها هيكل متكامل داخل المؤسسة الاقتصادية تقوم باستخدام جميع الموارد البشرية والمادية المتاحة بهدف جمع البيانات المتمثلة في المدخلات ومعالجتها ثم توفيرها على شكل معلومات تساعد في إعداد مخرجات النظام المحاسبي، مما يسهل في تحديد الوضعية المالية للمؤسسة على المديين القصير والبعيد .

ويتوقف نجاح المؤسسة على كفاءة إدارتها في صنع القرار، وتعد نظم المعلومات المحاسبية حجر الأساس الذي تركز عليه القرارات، ومن هنا فإن طبيعة القرارات تتوقف على نوعية المعلومات المستخدمة انطلاقاً من أن عملية اتخاذ القرار هي أساساً اعتماداً لأحد الخيارات المتاحة .

ومما لا شك فيه أن مؤسسة مطاحن الحضنة تستخدم نظم المعلومات المحاسبية بشكل كبير في تنفيذ مختلف قراراتها مما سوف يساعدها حتماً على تحسين وضعيتها المالية، وهذا ما أوضحت نتائج الدراسة التطبيقية التي قمنا بها عن طريق مقابلة مغلقة مع مدير قسم المالية والمحاسبة في المؤسسة.

Abstract:

Accounting Information Systems (AIS), as an integrated structure within the economic institution, use all available human and financial resources in order to collect the inputs data, process them, and then provide them in the form of information that will help preparing the outputs of the accounting system, which facilitates determining the Financial standing of the institution in the short and long term.

The success of the institution depends on the efficiency of its management in decision-making; The Accounting Information Systems are the cornerstone on which decisions are built upon. Hence, the nature of these decisions depends on the quality of the provided information, based on the fact that the decision-making process is basically choosing one of the available options .

There is no doubt that El Hodna Mills Corporation uses accounting information systems to a large extent in implementing its various decisions, which will certainly help it improve its fiscal position.

This conclusion is the results of the applied study that we conducted through a closed interview with the Director of the Finance and Accounting Department in the Corporation.



تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة): المولود(ة) بتاريخ: 1999/12/17 ب.....
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم:
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة:
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان:

د/
د/
د/

أصرح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة و النزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2022/06/01

التوقيع و البصمة





تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة):
المولود(ة) بتاريخ: 1.1.1999/09/11 ب: المسيلة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم:
الصادرة بتاريخ: 14/1/18 عن: بلدية أولاد عيسى لقيالة

المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة:
وتخصص:
خلال السنة الجامعية: 2018/2019

والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان:
العلو هـ.ل.ج. و.هـ.ب.ا.ن.س.ج. في اتفاق القرار

دراسة حالة وعلو هـ.ل.ج. و.هـ.ب.ا.ن.س.ج.

أصح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 19/11/2018

التوقيع و البصمة

المسيلة في:

رقم:

إلى السيد:

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء التريض الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار انفتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة: محاسبة ومالية تخصص: محاسبة وتدقيق فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء تريضهم الميداني بمؤسساتكم. تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و.ر.س	الإمضاء
01	بم ابراهيم عماد الدين	171735094469	637	
02	نساكر آنا مة	173435094469	8578	
عنوان المذكرة: د. و. نظام المعلومات المحاسبية من إعداد القرارات في المحاسبة الاقتصادية				
المشرف (الاسم و اللقب و الإمضاء)		هيئة التريض (الإمضاء والختم)		رئيس القسم (الإمضاء والختم)