جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية

الرقم التسلسلي: .....

رقم التسجيـل: D.BC/3C/02/15

أطروحة

مقدمة لنيل شهادة

دكتوراه الطور الثالث

في: العلوم التجارية

تخصص: بنوك ومحاسبة

العنوان

أهمية نظام المعلومات المحاسبي في توفير احتياجات متخذي القرار في الإدارة العليا – بالتطبيق على مجموعة من البنوك التجارية العاملة في الجزائر –

من إعداد:

طهيـري سفيـان

تاريخ المناقشة: 2024/11/30

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبــة العلمية	المؤسسة	الصفــة
بوبعاية حسان	أستــاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة	رئيسا
عربوة محاد	أستــاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة	مشرفًا ومقررًا
القري عبد الرحمان	أستــاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة	ممتحنا
زواوي حميدة	أستاذ محاضر (أ)	جامعة المسيلة	ممتحنا
بوجطو حكيم	أستــاذ التعليم العالي	جامعة المدية	ممتحنا
بوعرار أحمد شمس الدين	أستــاذ التعليم العالي	جامعة المدية	ممتحنا

السنة الجامعية: 2023-2024

بسم الله الرحمن الرحيم

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات

الحمد والشكر أولا وأخيرا لله العلي العظيم

الذي وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع

أشكر كل الأساتذة الذين كانوا سندا لي في إتمام

هذا العمل وأخص بالذكر مؤطري

الأستاذ الدكتور عريوة محاد على كل ما أسداه إلي من نصح وتوجيه

وعلى كل كلمة طيبة شجعني بها

وإلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد على إتمام هذا العمل.

الفهرس

فهرس المحتويات

شكر وتقدير

الفهـرس

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

فهرس الملاحق

مقدمة ..... أ

الفصل الأول

مدخل لنظام المعلومات المحاسبي

تمهيد **2**

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول النظم **3**

المطلب الأول: النظرية العامة للنظم **3**

الفرع الأول: تقديم لنظرية النظم 4

الفرع الثاني: خصائص النظرية العامة للنظم 5

الفرع الثالث: تعريف النظام وعناصره 6

المطلب الثاني: حدود وبيئة النظام **10**

المطلب الثالث: أهداف النظام **12**

المطلب الرابع: أنواع النظم **12**

المبحث الثاني: مفاهيم حول البيانات، المعلومات والمعرفة **16**

المطلب الأول: تعريف البيانات، المعلومات والمعرفة **16**

المطلب الثاني: مصادر البيانات والمعلومات 19

الفرع الأول: مصادر البيانات المعلومات وتصنيفاتها 19

الفرع الثاني: تصنيفات المعلومات 21

المطلب الثالث: أهمية المعلومات شروطها وقيمتها **22**

الفرع الأول: أهمية المعلومات 22

الفرع الثاني: شروط ومواصفات المعلومات وقيمتها 23

المطلب الرابع: معايير جودة المعلومات 28
المبحث الثالث: نظم المعلومات..... 31
المطلب الأول: مفهوم وأهمية نظام المعلومات 31
الفرع الأول: مفهوم نظم المعلومات 31
الفرع الأول: أهمية نظم المعلومات..... 33
المطلب الثاني: وظائف وأهداف نظم المعلومات..... 35
الفرع الأول: وظائف نظم المعلومات..... 35
الفرع الثاني: أهداف نظم المعلومات 37
المطلب الثالث: أنواع نظم المعلومات والعلاقة بينها..... 38
الفرع الأول: أنواع نظم المعلومات..... 38
الفرع الثاني: العلاقة بين أنواع نظم المعلومات..... 42
المطلب الرابع: موارد نظم المعلومات وعناصرها 42
المبحث الرابع: نظام المعلومات المحاسبي..... 44
المطلب الأول: مفهوم نظام المعلومات المحاسبي..... 44
الفرع الأول: تعريف نظام المعلومات المحاسبي 44
الفرع الثاني: مقومات نظام المعلومات المحاسبي..... 46
الفرع الثالث: أهمية دراسة المحاسب لنظام المعلومات المحاسبي..... 48
المطلب الثاني: العلاقة بين نظام المعلومات المحاسبي ونظام المعلومات الإداري 49
المطلب الثالث: وظائف وأنواع نظام المعلومات المحاسبي..... 52
الفرع الأول: وظائف نظام المعلومات المحاسبي..... 52
الفرع الثاني: أنواع المعلومات المحاسبية..... 55
المطلب الرابع: الشروط الواجبة في نظام المعلومات المحاسبي، أهدافه ونطاقه 56
الفرع الأول: الشروط الواجبة في نظام المعلومات المحاسبي 56
الفرع الثاني: أهداف نظام المعلومات المحاسبي..... 57
الفرع الثالث: نطاق نظام المعلومات المحاسبي..... 62
خلاصة الفصل..... 64

الفصل الثاني
المعلومات المحاسبية وعملية اتخاذ القرار

تمهيد:..... 66

المبحث الأول: ماهية عملية اتخاذ القرار..... 67

المطلب الأول: تعريف عملية اتخاذ القرار..... 67

المطلب الثاني: عناصر عملية اتخاذ القرار..... 69

المطلب الثالث: اتخاذ القرار في الفكر الإداري..... 71

الفرع الأول: الفكر الكلاسيكي في عملية اتخاذ القرار 71

الفرع الثاني: مدارس تطور الفكر الإنساني..... 76

المبحث الثاني: أنواع القرارات الإدارية، مراحل صنعها والعوامل المؤثرة فيها 79

المطلب الأول: أنواع القرارات الإدارية..... 79

المطلب الثاني: مراحل عملية اتخاذ القرار..... 86

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار 94

المطلب الرابع: صعوبات أمام عملية اتخاذ القرار..... 97

المبحث الثالث: أهمية وأساليب عملية اتخاذ القرار، ومزايا أسلوب المشاركة..... 98

المطلب الأول: أهمية اتخاذ القرار وعلاقته بالوظائف الإدارية 98

المطلب الثاني: أساليب عملية اتخاذ القرار..... 101

الفرع الأول: الأساليب التقليدية في عملية اتخاذ القرار 101

الفرع الثاني: الأسلوب العلمي في عملية اتخاذ القرار 102

الفرع الثاني: الأساليب الكمية في عملية اتخاذ القرار 103

المطلب الثالث: المشاركة في اتخاذ القرار..... 104

الفرع الأول: مفهوم المشاركة في اتخاذ القرار..... 104

الفرع الثاني: علاقة المديرين بالمرؤوسين..... 105

الفرع الثالث: مزايا وعيوب المشاركة في عملية اتخاذ القرار 107

المبحث الرابع: المعلومات المحاسبية وعملية اتخاذ القرار في البنوك 110

المطلب الأول: علاقة نظم المعلومات بعملية اتخاذ القرارات..... 110

المطلب الثاني: مستخدمو المعلومات المحاسبية 112
المطلب الثالث: دور المعلومات المحاسبية في عملية اتخاذ القرارات 114
المطلب الرابع: المجالات الأساسية لاتخاذ القرارات بالبنوك التجارية 116
خلاصة الفصل 118

الفصل الثالث
دراسة عينة من متخذي القرار في البنوك التجارية العاملة في الجزائر

تمهيد 120
المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة 121
المطلب الأول: منهج الدراسة، مجتمعها وعينتها 121
الفرع الأول: منهج الدراسة..... 121
الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.....122
المطلب الثاني: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات، أداة الدراسة 124
الفرع الأول: مصادر جمع البيانات 124
الفرع الثاني: أداة الدراسة (أسلوب القياس) 125
المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة 127
المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي للبيانات .. 129
المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات ومناقشتها..... 134
المطلب الأول: تحليل محور (البيانات الشخصية)..... 134
المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة 138
المطلب الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشتها..... 149
خلاصة الفصل 157
خاتمة 159
قائمة المصادر والمراجع..... 164
الملاحق..... 174

فهرس الجداول

جدول رقم (01): وظيفة محاسبة العمليات ومحاسبة الحقوق داخل المنظمة 51
جدول رقم (02): مقارنة القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة 81
جدول رقم (03): خصائص ومستويات اتخاذ القرار 83
جدول رقم (04): بعض الآراء المتعلقة بخطوات اتخاذ القرار 87
جدول رقم (05): عينة الدراسة وعدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة.....123
جدول رقم (06): هيكل أداة الدراسة (الاستبيان) أقسام الاستبيان.....125
جدول رقم (07): توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الاستبيان.....126
جدول رقم (08): ترميز إجابات عينة الدراسة 126
جدول رقم (09): معامل ارتباط عبارات المحور مع الدرجة الكلية للمحور 129
جدول رقم (10): معامل ارتباط المحاور مع الدرجة الكلية للاستبيان 130
جدول رقم (11): معامل ثبات ألفا كرونباخ 131
جدول رقم (12): يوضح التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرين محل الدراسة 132
جدول رقم (13): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر 134
جدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.....135
جدول رقم (15): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة في العمل 135
جدول رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الحالية 136
جدول رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب التخصص 137
جدول رقم (18): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول 138
جدول رقم (19): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني.....141
جدول رقم (20): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث 144
جدول رقم (21): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على جميع عبارات الاستبيان 147
جدول رقم (22): نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات درجات استجابات افراد العينة في أهمية نظام المعلومات المحاسبي تبعا لمتغير العمر 149

جدول رقم (23): نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات درجات استجابات افراد العينة في أهمية نظام المعلومات المحاسبي تبعا لمتغير المؤهل العلمي 149
جدول رقم (24): نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات درجات استجابات افراد العينة في أهمية نظام المعلومات المحاسبي تبعا لمتغير سنوات الخبرة في العمل 150
جدول رقم (25): نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات درجات استجابات افراد العينة في أهمية نظام المعلومات المحاسبي تبعا لمتغير الوظيفة الحالية 151
جدول رقم (26) نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات درجات استجابات افراد العينة في أهمية نظام المعلومات المحاسبي تبعا لمتغير التخصص 151
جدول رقم (27): نتائج اختبار ستودنت للفرضية الفرعية الأولى للدراسة..... 153
جدول رقم (28): نتائج اختبار ستودنت للفرضية الفرعية الثانية للدراسة 154
جدول رقم (29): نتائج اختبار ستودنت للفرضية الفرعية الثالثة للدراسة 156

فهرس الأشكال

شكل رقم (01): عناصر النظام 9
شكل رقم (02): يوضح العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة.....18
شكل رقم (03): وظائف نظام المعلومات 37
شكل رقم (04): التداخل بين نظام المعلومات الإداري ونظام المعلومات المحاسبي 50
شكل رقم (05): نطاق نظام المعلومات المحاسبية.....63
شكل رقم (06): عملية صنع واتخاذ القرار 67
شكل رقم (07): عناصر عملية اتخاذ القرار الإيجابي 71
شكل رقم (08): مراحل عملية اتخاذ القرار 93
شكل رقم (09): أهمية اتخاذ القرار وعلاقته بالوظائف الإدارية.....100
شكل رقم (10): العلاقة بين المدير والمرؤوسين.....106
شكل رقم (11): علاقة نظم المعلومات بعملية اتخاذ القرارات 111
شكل رقم (12): معلومات النظام المحاسبي المجمعة والملخصة الداعمة لمستويات القرار في المنظمة 112

فهرس الملاحق

ملحق رقم (01): استمارة البحث..... 174

ملحق رقم (02): نتائج التحليل باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) 178

مقدمة

تمهيد:

ساهمت الثورة الرقمية والتكنولوجية وكذا التغيرات المستمرة والمتسارعة التي تشهدها تكنولوجيا المعلومات في شتى الميادين وبالأخص الميدان الاقتصادي في توسع المنشآت الاقتصادية ومنظمات المال والأعمال، وكذلك في استخدام نظم المعلومات المتكاملة للاستفادة من المزايا التي تحققها في العديد من المجالات منها التشغيلية والرقابية وكذلك السرعة في إنجاز المهام، حيث أصبح من الأهمية على أصحاب القرار تكثيف السعي من أجل الحصول على المعلومات التي يمكن الاعتماد عليها خاصة في عملية صناعة واتخاذ القرارات، ذلك أن هذه العملية تتسم بالتعقيد وسرعة التغيير وتميزها ظروف عدم التأكد وقلة اليقين ما يؤدي إلى ارتفاع درجة المخاطرة التي تصاحب النتائج المرجوة، فمن الضرورة على متخذي القرار في مختلف المستويات الإدارية تنمية مهاراتهم والاعتماد على نظم المعلومات المتطورة التي توفر لهم معلومات جيدة تدعم القرارات المتخذة.

ومن أهم هذه النظم يوجد نظام المعلومات المحاسبي الذي لم يعد حسب الخبراء مجرد نظام فرعي في نظام المعلومات الإداري، بل تعدى ذلك ليصبح عصب المنظمات العالمية التي أولت اهتماما كبيرا له باعتباره قناة تنقل عبرها المعلومات سواء أكانت محاسبية أو مالية، حيث يقوم هذا النظام بتجميع البيانات من داخل وخارج المنظمة، ويقوم بتشغيلها وتحويلها إلى معلومات تفيد مستخدميها كذلك داخل وخارج المنظمة.

وعلى اعتبار أن المعلومات تساهم بنسبة كبيرة في ترشيد القرارات المتخذة من طرف المنظمات، فالبنوك التجارية مؤسسات مالية بالدرجة الأولى تستوجب وجود نظام معلومات يتصف بصفات عملياتها من أجل تلبية الحاجيات المطلوبة من طرف متخذي القرار في الإدارة العليا، ولعل من أهم نظم المعلومات التي يجب وجودها في البنوك التجارية هو نظام المعلومات المحاسبي.

1) الإشكالية:

نظرا لحاجة متخذي القرار في الإدارة العليا للبنوك التجارية إلى المعلومات التي تفرزها نظم المعلومات الداخلية، من أجل التسيير الجيد وتحسين الأداء وتحقيق الأهداف المسطرة، تظهر الإشكالية التالية والتي تتمحور فيما يلي:

- هــل لنظام المعلومات المحاسبي أهمية في توفيـر احتيـاجات متخذي القـرار من المعلومات في المستويات العليا للإدارة بالبنوك التجارية العاملة في الجزائر؟

للإجابة عن السؤال الرئيسي يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

1- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام المعلومات المحاسبي واتخاذ القرارات الإدارية في الإدارة العليا بالبنوك؟

2- هل تعتمد الإدارة العليا على المعلومات التي ينتجها نظام المعلومات المحاسبي لتوفير المعلومات الملائمة لمتخذي القرارات الإدارية العليا في البنوك؟

3- هل يؤدي نظام المعلومات المحاسبية إلى تحسين نوعية وجودة المعلومات المحاسبية التي تساعد الإدارة العليا في اتخاذ القرارات في البنوك؟

2) فرضيات الدراسة:

للإجابة عن التساؤلات المطروحة يمكن صياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية:

نظام المعلومات المحاسبي يكتسي أهمية كبيرة في توفير احتياجات متخذي القرار في المستويات الإدارية العليا من خلال المعلومات التي ينتجها.

انطلاقا من الفرضية الرئيسية تم وضع الفرضيات الجزئية التالية:

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام المعلومات المحاسبية واتخاذ القرارات الإدارية في الإدارة العليا بالبنوك التجارية العاملة في الجزائر.

2- تعتمد الإدارة العليا على المعلومات التي ينتجها نظام المعلومات المحاسبي لتوفير المعلومات الملائمة لمتخذي القرارات الإدارية في البنوك التجارية العاملة في الجزائر.

3- يؤدي نظام المعلومات المحاسبية إلى تحسين نوعية وجودة المعلومات المحاسبية التي تساعد الإدارة العليا في اتخاذ القرارات في البنوك التجارية العاملة في الجزائر.

3) متغيرات الدراسة:

ترتكز دراستنا في اعتبار أن نظام المعلومات المحاسبي كمتغير مستقل يؤثر في عملية اتخاذ القرارات من خلال توفير احتياجات متخذي القرار كمتغير تابع في الإدارة العليا للبنوك التجارية العاملة في الجزائر.

1- **المتغير المستقل:** نظام المعلومات المحاسبي.

2- **المتغير التابع:** احتياجات متخذي القرار في الإدارة العليا للبنوك التجارية العاملة في الجزائر.

4) أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة في الإجابة على بعض التساؤلات حول نظام المعلومات المحاسبي وأهميته في توفير المعلومات التي يحتاجها متخذي القرار في المنظمات بشكل عام وعلى مستوى الإدارة العليا للبنوك التجارية العاملة في الجزائر بشكل خاص، حيث أن تأكيد دور وأهمية نظام المعلومات المحاسبي في عملية اتخاذ القرار يحتاج لعناية خاصة من طرف الباحثين في هذا المجال، كون هذا الموضوع يهم متخذي القرار في شتى المجالات والميادين.

5) أهداف الدراسة:

نرتكز من خلال القيام بهذه الدراسة إلى جملة من الأهداف أهمها:

1- التعرف على نظام المعلومات المحاسبي وكذا الأسس العلمية لعملية اتخاذ القرار في البنوك التجارية العاملة في الجزائر، ومدى اعتماد متخذي القرار على المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات المحاسبي.

2- معرفة موقع نظام المعلومات المحاسبي وأهميته بين نظم المعلومات المعتمدة في البنوك التجارية العاملة في الجزائر.

3- تحديد ما إذا كان نظام المعلومات المحاسبي مصدرا مهما للمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.

4- لهذه الدراسة أهمية بالغة في تصورنا من خلال الوصول إلى النتائج ومحاولة صياغة مجموعة من الاقتراحات فيما يخص نظام المعلومات المحاسبي ومدى توفيره للاحتياجات التي يطلبها متخذي القرار في الإدارة العليا للبنوك التجارية العاملة في الجزائر.

6) مبررات اختيار الموضوع:

هناك مجموعة من الأسباب التي دفعت إلى اختيار هذا الموضوع حسب اطلاعنا منها:

1- محاولة الإثراء في دراسة هذا الموضوع في مجال البنوك التجارية وبالخصوص البنوك التجارية العاملة في الجزائر.

2- الاطلاع على البنوك التجارية العاملة في الجزائر ومدى استخدامها لنظم المعلومات بشكل عام ونظام المعلومات المحاسبي بشكل خاص.

3- معرفة نظام المعلومات المحاسبي وكيفية مساهمته في عملية اتخاذ القرار.

7) منهج الدراسة:

يتطلب البحث في موضوع الدراسة على المنهج الوصفي المناسب للتعريف بالموضوع وعرض المفاهيم الأساسية حوله، وقد اشتمل على عرض الأدبيات التي تعالج الموضوع، وذلك من خلال الاطلاع على مجموعة المراجع العلمية العربية منها والأجنبية لتعضيد البحث بالإسهامات العلمية التي تناولت الموضوع بصورة مباشرة وغير مباشرة، هذا في الجانب النظري، أما في الجانب التطبيقي فقد تم تصميم أداة استبيان وتوزيعه على عينة من مجتمع الدراسة، قصد جمع البيانات والمعلومات وتحليلها بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) بغرض الوصول إلى نتائج.

8) حدود الدراسة:

- **الحدود الزمانية:** تم القيام بالدراسة الميدانية خلال سنوات من 2021 إلى غاية 2023، شملت تصميم الاستبيان وتوزيعه وتحليله.
- **الحدود المكانية:** أجريت الدراسة الميدانية في الجزائر، حيث تم توزيع الاستبيان على مستوى الإدارات الرئيسة والجهوية والوكالات في كل من ولايات: الجزائر، المسيلة، سطيف، قسنطينة، برج بوعريريج، البويرة، بومرداس.

9) الدراسات السابقة:

بعد معاينة المراجع المتوفرة والمتاحة تم الاعتماد على بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع نستعرضها كما يلي:

1- مداحي عثمان: **أطروحة دكتوراه غير منشورة بعنوان (دور المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات الاقتصادية)**، بجامعة الجزائر 2009/2008.

هدف هذا البحث إلى معرفة مدى الاعتماد على القوائم والتقارير المالية المنتجة من نظام المعلومات المحاسبي في تلبية الاحتياجات المختلفة من المعلومات للفئات المتنوعة المستخدمة لها بهدف استعمالها في عملية اتخاذ القرارات وقد خلص فيها الباحث إلى مجموعة من النتائج نوردها كما يلي:

- نظام المعلومات المحاسبي يعتبر من بين أكثر مصادر المعلومات قدرة على إنتاج تقارير وقوائم مالية تحظى بثقة المجتمع المالي.
- يعتبر نظام المعلومات المحاسبي من أهم الأنظمة الفرعية الموجودة داخل المؤسسة لما يؤديه من عمليات تجميع للبيانات والمعلومات المحاسبية التي تعكس بصدق الأحداث الاقتصادية ذات الصلة بالمؤسسة.
- يتم تحديد جودة المعلومات من خلال القدرة على تشجيع متخذي القرار على اتخاذ قرارات محددة وجعلها ذات كفاءة أكثر للوصول إلى قرارات أكثر فعالية في عملية إدارة المنظمة، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف.

2- مناصرية إسماعيل: **مقال بعنوان (أثر نظم المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات -دراسة استكشافية)، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد 29، 2013.**

هدف البحث إلى دراسة نظام المعلومات المحاسبي وبيان طبيعة علاقته باتخاذ القرار، حيث تم اختيار خصائص المعلومات المحاسبية المتمثلة في الموثوقية والملائمة كأساس لقياس مقدرة النظام على ضمان الوصول لمخرجات ذات جودة، كما تم اعتبار مقدرة نظام المعلومات المحاسبي على ضمان التدفق المستمر للبيانات في كافة المستويات دليل على قدرته في التأثير المباشر على عملية اتخاذ القرار، ووجد الباحث أن فعالية عملية اتخاذ القرار متوقفة على المعلومات التي يقدمها لها نظام المعلومات المحاسبي.

3- حسان بوبعاية: **أطروحة دكتوراه غير منشورة بعنوان (فعالية نظم المعلومات الاستراتيجية في ترشيد القرارات ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية – دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة)**، بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2014/2013.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى فعالية نظم المعلومات الاستراتيجية في ترشيد القرارات ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، بالتطبيق على عينة من متكونة من 50 مؤسسة اقتصادية بولاية المسيلة تمثل القطاعات الاقتصادية المختلفة (صناعية، تجارية، خدمية بالإضافة لمؤسسات مالية)، تم الاعتماد على أداتي الاستبيان والمقابلة لجمع البيانات والمعلومات من خلال توزيعه على كل الإداريين العاملين في المؤسسات محل الدراسة، وتم تحليل واختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS)، حيث توصلت الدراسة إلى أن خصائص المعلومات الاستراتيجية تلبي احتياجات الإدارات، كما أنها تساهم في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية، بالإضافة إلى احتياجات استخدامها في خلق وتعزيز المزايا التنافسية لهذه المؤسسات.

4- علاء عبد السلام مصطفى محمد العباسي: **مقال بعنوان (دور نظام المعلومات المحاسبية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة – دراسة تطبيقية على عينة من المنظمات الحكومية العاملة في محافظة ميسان بالعراق)**، بجامعة ميسان، العراق، 2016.

قدمت هذه الدراسة إحاطة نظرية عن نظام المعلومات المحاسبية وطبيعة عملية اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة في المنظمة، فضلاً عن التعرف على طبيعة العلاقة والأثر القائمة بين نظام المعلومات المحاسبية والقرارات الإدارية الرشيدة، وقد تركزت مشكلة الدراسة حول مدى اعتماد متخذي القرارات الإدارية في المنظمة على مخرجات نظام المعلومات

المحاسبي، فضلاً عن إمكانية التعرف على دور نظام المعلومات المحاسبي في عملية اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة.

واعتمدت الدراسة على مجموعة من الفرضيات الخاصة بوجود علاقات ارتباط وتأثير معنوية بين نظام المعلومات المحاسبية وعملية اتخاذ القرارات الرشيدة، وبهدف الإجابة عن الإثارات البحثية فقد تبنت الدراسة نموذجا فرضياً يعبر عن العلاقات المنطقية بين متغيرات الدراسة، إذ اعتبر نظام المعلومات المحاسبية متغيراً مستقلاً يؤثر في عملية اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة كمتغير معتمد، تم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام مجموعة أساليب إحصائية مناسبة للتحليل، وتم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات ومن أهمها ان نظام المعلومات المحاسبية المعتمد في المنظمات محل الدراسة له علاقة ارتباط وتأثير معنوية في عملية اتخاذ القرارات الرشيدة.

5- دراسة "Harendra Kariyawasam" مقال بعنوان: العلاقة بين المعلومات المحاسبية وصنع القرار في قطاع التصنيع السيريلانكي.

-Harendra Kariyawasam, **Relationship between Accounting Information and Decision Making in the Sri Lankan Manufacturing Sector**, International Journal of Business and Management Invention, University of Sri Jayewardenepura, Sri Lanka, vol 5, 2016.

حللت هذه الدراسة العلاقة بين المعلومات المحاسبية واتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالتسويق للشركات العاملة في قطاع التصنيع في سريلانكا، حيث تكونت عينة الدراسة من 70 شركة تصنيع عامة تعمل في الدولة، تم جمع البيانات الأولية للدراسة عن طريق الاستبيان، تم إجراء المسح مع الرؤساء التنفيذيين للمؤسسات الصناعية المختارة وتم تحليل العلاقة بين المعلومات المحاسبية والقرارات الاستراتيجية المتعلقة بالتسويق والتصنيع باستخدام ارتباط بيرسون، أشارت نتائج الدراسة إلى أن المعلومات المحاسبية لها علاقة

إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية مع كل من المتعلقة بالتسويق اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالتصنيع للشركات العاملة في قطاع التصنيع بسريلانكا.

6- بن السراج إيمان: أطروحة دكتوراه غير منشورة بعنوان **(دور المعلومات في قياس اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية – دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية)**، بجامعة محمد بوضياف مسيلة، الجزائر، 2017-2018.

شملت الدراسة عينة من متخذي القرار من (مدراء، نواب مدراء، المشرفين ورؤساء المصالح) في البنوك التجارية الجزائرية، حيث تم جمع البيانات عن طريق الاستبيان، وهدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية الجزائرية، وذلك من خلال إبراز دور المعلومات كأحد المؤشرات المؤثرة على هذه الاتجاهات هذا من جهة، من جهة ثانية تم تناول مؤشرات أخرى من شأنها أن تؤثر على الاتجاه نحو المخاطر المالية، وتم تحليل البيانات اعتمادًا على مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبرنامج (Minitab) حيث توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- للمعلومات تأثير على اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية محل الدراسة.
- لنمط متخذ القرار تأثير على اتجاهه نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية محل الدراسة.
- للتحيزات السلوكية لمتخذ القرار تأثير على اتجاهه نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية محل الدراسة.

7- سميحة بوحفص: أطروحة دكتوراه غير منشورة بعنوان (**أثر خصائص المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية – دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية**)، بجامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017-2018.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر خصائص المعلومات المحاسبية الرئيسية والثانوية في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، تم الاعتماد على أداة الاستبيان لخدمة أهداف هذه الدراسة، حيث تم تحليل 119 استمارة استبيان وزعت على معدي ومستخدمي المعلومات المحاسبية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة. بعد معالجة البيانات إحصائيا بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS v23)، كانت أهم النتائج المتوصل إليها أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين خصائص المعلومات المحاسبية واتخاذ قرار التمويل في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وبالتالي يوجد تأثير لهذه الخصائص على هذا النوع من القرارات، في حين أنه تم نفي هذه العلاقة فيما يخص أثر خصائص المعلومات المحاسبية في اتخاذ قرار الاستثمار في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

10) قيمة الدراسة أمام سابقاتها:

من خلال الدراسات السابقة يمكن توضيح قيمة دراستنا عن طريق معرفة أوجه التشابه معها وكذا أوجه الاختلاف:

1- أوجه الشبه:

يمكن لنا صياغة بعض التشابه مع الدراسات السابقة كونها تحوي ما يأتي:

- الدراسات السابقة تبحث في مجال نظام المعلومات المحاسبي وكذا أسس تطبيقه في المؤسسات والتعرض لفوائده ومخاطره ومحاولة قياسها.

- هدفت إلى الحصول على نتائج وتقديم اقتراحات حول نظام المعلومات المحاسبي وتطبيقاته.

2- **أوجه الاختلاف:**

يمكن التطرق إلى بعض الفروق الجوهرية في دراستنا عن الدراسات السابقة:

- التركيز في دراستنا على البنوك التجارية وبالضبط تلك العاملة في الجزائر.
- دراستنا تهتم بالاطلاع على نظام المعلومات المحاسبي على مستوى الإدارة العليا والتعرف على أهميته في توفير احتياجات متخذي القرار في أعلى الهرم الإداري.
- التعرف على موقع نظام المعلومات المحاسبي بين النظم الأخرى في البنوك التجارية.

11) تقسيمات البحث:

قسمت الدراسة إلى ثلاثة فصول، منها فصلين نظريين وفصل تطبيقي، حيث حمل الفصل الأول عنوان مدخل لنظام المعلومات المحاسبي وقسم إلى أربعة مباحث، تناول المبحث الأول مفاهيم عامة حول النظم من خلال التطرق إلى النظرية العامة للنظم، حدود وبيئة النظام، أهداف النظم، وأنواع النظم، في حين أن المبحث الثاني تناول مفاهيم البيانات المعلومات والمعرفة، حيث تطرق فيه إلى تعريف البيانات، المعلومات والمعرفة ومن ثم التعرف على مصادر البيات والمعلومات، أهمية، شروط وخصائص المعلومات وقيمتها، معايير جودة المعلومات، ليتم في المبحث الثالث إلقاء نظرة حول نظم المعلومات وذلك بالتطرق إلى مفهومها وأهميتها، وظائفها وأهدافها، أنواع نظم المعلومات والعلاقة بينها، وموارد نظم المعلومات وعناصرها، وفي المبحث الرابع والأخير في هذا الفصل تم التعرف إلى نظام المعلومات المحاسبي وذلك بتناول مفهومه، العلاقة بينه وبين نظام المعلومات

الإداري، وظائفه وأنواعه، وكذا الشروط الواجبة في نظام المعلومات المحاسبي، أهدافه ونطاقه.

الفصل الثاني حمل عنوان المعلومات المحاسبية وعملية اتخاذ القرار، قسم إلى أربعة مباحث، تناول المبحث الأول ماهية عملية اتخاذ القرار وذلك من خلال تعريف هذه العملية، ذكر عناصرها، والتطرق إلى اتخاذ القرار في الفكر الإداري، أما المبحث الثاني فقد تناول أنواع القرارات الإدارية، مراحل صنعها والعوامل المؤثرة فيها، وكذا صعوبات أمام عملية اتخاذ القرار، ليتم في المحث الثالث تناول أهمية وأساليب عملية اتخاذ القرار، ومزايا أسلوب المشاركة، وأخيرا المبحث الرابع الذي تطرق فيه إلى المعلومات المحاسبية وعملية اتخاذ القرار في البنوك، من خلال عرض علاقة نظم المعلومات بعملية اتخاذ القرارات، مستخدمو المعلومات المحاسبية، دور المعلومات المحاسبية في عملية اتخاذ القرارات، والمجالات الأساسية لاتخاذ القرارات بالبنوك التجارية.

الفصل الثالث اختص بعرض وتحليل البيانات المتحصل عليها عن طريق الاستبيان الموزع على متخذي القرار بمجموعة من البنوك التجارية العاملة في الجزائر، واختبار الفرضيات وكذا التوصل إلى نتائج وتقديم اقتراحات تخص موضوع الدراسة.

الفصل الأول:

مدخل لنظم المعلومات المحاسبية

تمهيد:

تتكون المنظمة من مجموعة من النظم الفرعية التي تختلف عن بعضها البعض، بحيث يقوم كل نظام فيها بوظيفة أو وظائف معينة، وتتصف هذه النظم بالتكامل فيما بينها مشكلة النظام الكلي والذي هو المنظمة، وتعتبر وظيفة المحاسبة التي يمثلها نظام المعلومات المحاسبي من أهم النظم الفرعية حسب الخبراء والباحثين، فقد اكتسب هذا النظام جزءا مهما من العمل الإداري نظرا للوظائف التي يؤديها، بحيث يعنى بتوفير المعلومات المحاسبية من داخل وخارج المنظمة لمختلف نتائج العمليات والمركز المالي سواء يوفرها للإدارة من أجل المساهمة في معالجة المشاكل، أو يوفرها للأطراف الأخرى ذات العلاقة بعمل المنظمة.

ومن هذا المنطلق خصص هذا الفصل للتعرف على نظم المعلومات بصفة عامة ونظام المعلومات المحاسبي بصفة خاصة، حيث تم تقسيمه إلى أربعة مباحث وفق ما يلي:

1- المبحث الأول: مفاهيم عامة حول النظم،

2- المبحث الثاني: مفاهيم حول البيانات، المعلومات والمعرفة،

3- المبحث الثالث: نظم المعلومات،

4- المبحث الرابع: نظام المعلومات المحاسبي.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول النظم

يمثل مدخل النظم جانبا هاما من الحياة الفكرية في هذا العصر، فهو يحظى باستخدامات متعددة في الكثير من العلوم الكونية والانسانية، ومن بين هذه العلوم علم الإدارة، حيث أنه مع ارتفاع نسبة التعقيد في الإدارات باختلاف أشكالها نتيجة لكبر حجمها وانفتاحها على بيئة أوسع من سابقتها وتسارع التطور الحاصل في وسائلها خاصة فيما يتعلق بالتكنولوجيا وتقنيات المعلومات، تطلب استخدام مدخل النظم لمعالجة مختلف التعقيدات وذلك بتصميم أنظمة تخدم مستعمليها وتساعدهم على تحقيق أهدافهم.

وفي هذا المبحث سنتعرف على مفاهيم النظم وكيفية عملها.

المطلب الأول: النظرية العامة للنظم

تنظر العديد من نظريات الإدارة إلى المنظمة من وجهات نظر عديدة، فبعض المدارس قامت بالتركيز على الجوانب المادية وكذا التشغيلية وفي نفس الوقت أهملت الجوانب الإنسانية وجوانب أخرى، حيث لا يجب النظر إلى المنظمة من منظور جزئي حيث أن طبيعة العملية الإدارية تقضي تعدد مكوناته وجوانبه الإدارية والتنظيمية الداخلية.[1] ونظرية النظم (System Theory) تعد من نظريات الفكر الإداري المعاصر مقارنة مع مدارس الفكر الإداري الكلاسيكي التقليدي،[2] التي تهدف إلى تحديد عناصر المنظمة وتفسير آلية عملها، وفيما يلي نتناول تقديم لهذه النظرية وإبراز أهم خصائصها.

1- محمد الناجي جعفري، **النظرية العامة للنظم وتطبيقاتها الإدارية**، بدون ذكر دار النشر، ط1، 2010، ص 13.

2 - ليث سعد الله حسين، **تحليل وتصميم نظم المعلومات مداخل ومنهجيات (أدوات وتقنيات)**، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2021، ص 15.

الفرع الأول: تقديم لنظرية النظم

نظرية النظم هي منهج علمي حديث جدًا لتفسير الأحداث والأشياء[1]، ولقد ظهرت فكرة النظم على يد عالم الأحياء الألماني (Ludwig Von Bertalanffy) في عام 1937 وأطلق عليها اسم النظرية العامة للنظم (General System Theory)، وتقدم النظرية إطار متكامل لدراسة الأنظمة المعقدة ذات الطبيعة المختلفة ويشتمل إطار النظرية على مجموعة من الأسس الفلسفية والمنهجية والعلمية والتطبيقية، وكما يتضح من اسم النظرية أن السمة الأساسية لها هي توفير أسس علمية موحدة لدراسة مختلف أنواع الأنظمة المعقدة التركيب مهما كانت طبيعتها، ولذلك يمكن اعتبار النظرية العامة للنظم أحد الأدوات العلمية والمنهجية التي يمكن استخدامها في دراسة الموضوعات المعقدة في جميع حقول المعرفة (الهندسة، الطب، الاقتصاد، الإدارة، وغيرها)، ويعزى سبب هذه العمومية إلى التماثل بين العمليات التي تتم في جميع هذه النظم ذات الطبيعة المختلفة، وبفضل النظرية العامة للنظم يمكن الاستفادة من المعارف التي يتم التوصل إليها في حقل علمي معين للمساعدة في دراسة الحقول العلمية الأخرى (من عمليات الإسقاط والنقل لتفسير العمليات الجارية في هذه الحقول)، فالنظرية العامة للنظم هي مجموعة من المعارف العلمية والأسس المنهجية العامة التي يمكن استخدامها لدراسة سلوك واتجاهات الأنظمة مهما اختلفت طبيعتها ومهما بلغت درجة تعقيدها.[2]

1- مصطفى يوسف كافي وآخرون، **المفاهيم الإدارية الحديثة (مبادئ الإدارة)**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص 61.

2 – سليمان مصطفى الدلاهمة، **نظم المعلومات المحاسبية وتكنولوجيا المعلومات**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص 21.

وبعبارة أخرى إن نظرية النظم العامة محاولة نظرية لتكوين إطار شمولي النظرة والمنهجية لدراسة أي ظاهرة في الحياة الطبيعية والمجتمع، والغاية من هذه النظرة والمنهجية الجديدة هو الكشف عن تراكب وتكامل العناصر والنظم مع بعضها البعض.[1]

الفرع الثاني: خصائص النظرية العامة للنظم

تتصف النظرية العامة للنظم بمجموعة من الخصائص تتمثل في:[2]

1- **العمومية:** إمكانية توظيف مداخل ومفاهيم ومنهجيات النظرية من أجل دراسة جميع الحقول والميادين العلمية،
2- **الدقة:** إن التعريفات والمصطلحات في النظرية العامة للنظم هي ذات محددة ودقيقة،
3- **الفائدة العلمية:** إن استخدام النظرية العامة للنظم يمكن له تحقيق العديد من النتائج المفيدة عند دراسة العديد من النظم المتواجدة في الحياة العلمية.

وتركز النظرية العامة للنظم على:

1- فكرة تقسيم النظام إلى العناصر التي تكونه من أجل دراسته بشكل كامل مع الأخذ في عين الاعتبار العلاقات المتبادلة بين هذه العناصر.
2- طبيعة وخصائص النظام ككل تختلف عن طبيعة وخصائص الأجزاء المكونة له،

---

1 – سعد غالب ياسين، **تحليل وتصميم نظم المعلومات**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ط1، ص 85، (بتصرف).

2 – سليمان مصطفى الدلاهمة، **مرجع سابق**، ص 22.

3- اجتماع عناصر النظام في إطار عام يضيف خصائص جديدة للنظام لا يمكن أن تتوفر في عناصره إذا عملت كل منها بشكل منفرد،

4- التغيير أو التبديل في عناصر النظام يحدث تأثير في العناصر الأخرى المرتبطة به ضمن النظام.

الفرع الثالث: تعريف النظام وعناصره

أولا: تعريف النظام

النظام هو مصطلح مشتق أساسا من الكلمة اليونانية "Systema" التي تعني الكل المركب من عدد من الأجزاء، إلا أنه يعد من المصطلحات شائعة الاستخدام في مختلف المجالات،[1] فقد يكون النظام طبيعيا يتعلق بالطبيعة والكائنات الحية مثل: نظام الدورة الدموية، النظام الكوني، وغيرها وقد يكون بشريا مثل: النظام السياسي، والنظام الاجتماعي والاقتصادي.

ويحظى مصطلح النظام بتعريفات كثيرة من قبل الباحثين والمفكرين نذكر منها ما يلي:

"النظام هو مجموعة من مكونين أو نظامين فرعيين مترابطين أو أكثر يخدمان غرض مشترك".[2]

---

1 – محمد عبد حسين آل فرج الطائي، **المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ط1، ص 17.

2 – JAMES A. HALL، Accounting Information Systems, Cengage Learning، USA, 7E, 2011, P 05.

النظام "عبارة عن مجموعة من مكونين مترابطين أو أكثر، يتفاعلان لتحقيق هدف مـا، تتكون الأنظمة عادة من أنظمة أصغر، كل منها يؤدي وظيفة معينة مهمة وداعمة للنظام الأكبر الذي يعد جزءا منه".[1]

النظام "مجموعة من العناصر المترابطة والمتكاملة والمتفاعلة مع بعضها بسلسلة من العلاقات لأجل أداء وظيفة محددة أو تحقيق هدف معين وتشكل مكونات النظام المادية والمعنوية فالمادية كالحواسب والشاشات أو خطوط الاتصال أو الورق وأدوات الكتابة والطباعة أما المعنوية فهي كالخطط والبرامج والملفات والأنظمة والقوانين والتعليمات".[2]

كما يعرف النظام (System) بأنه مجموعة من العناصر المترابطة والمتكاملة والمتفاعلة لتحقيق هدف مشترك، ويجب أن تكون هذه العناصر كلا واحدا، فالعلاقة بين عناصر النظام هي الرابطة التي تربطها معا نحو تحقيق هدفها المشترك، وللنظام مدخلات وآلية لمعالجة هذه المدخلات لتحويلها إلى مخرجات".[3]

من خلال تعريفات النظام المتناولة يتضح بـأن الشكل العـام لأي نظام يمكن أن نعرفه بأنه مجموعة من الأجزاء (نظم فرعية) التي تتفاعل مع بعضها البعض وفق علاقات معينة ومدروسة، مباشرة أو غير مباشرة، من أجل الحصول على المخرجات التي تمثل أهداف النظام.

---

1 - Tarek Hassanain Ismail, and Other, **Accounting Information Systems**, Cairo university, Egypt, 2016-2017, P 10.

2 – نواف محمد عباس الرماحي، **تصميم نظم المعلومات المحاسبية وتحليلها**، دار الصفاء للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص 31.

3 – نجم عبد الله الحميدي وآخرون، **نظم المعلومات الإدارية (مدخل معاصر)**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ط2، ص 11.

ثانيا: عناصر النظام

من خلال تعريف النظام نستطيع حصر عناصر النظام الأساسية، التي تساهم في تكوينه، متمثلة في: المدخلات، المعالجة، المخرجات والتغذية العكسية، وسنتعرف على كل عنصر منها فيما يلي: [1]

المدخلات: كل نظام يعتمد على مدخلات معينة، تقوم عليها عمليات النظام ونشاطه، وتنحصر على نوعين هما عنصرا المادة وفقط أو البيانات وفقط أو كليهما معا، وهذه المدخلات تأتي من مصادر متنوعة ومختلفة من البيئة التي تحيط بالنظام، قد تكون مخرجات للنظام نفسه عند استخدامها من جديد كمدخلات بواسطة عملية التغذية العكسية.

عمليات المعالجة: يمارس النظام نشاطه على المدخلات بالاعتماد على المستلزمات الضرورية من القوى البشرية والعناصر المادية وكذلك مجموعة الإجراءات من أجل تحويلها إلى المخرجات المطلوبة، وهذه العمليات تختلف طبيعتها باختلاف الأنظمة فمثلا الاحتراق الداخلي في نظام السيارات والتركيب الضوئي في نظام النبات والتصنيع في نظام المنظمة الصناعية والفهرسة والتجميع والتخزين والتحديث والاسترجاع في نظام المعلومات الإدارية.

ومنه: فالمعالجة هي عمليات تحويلية بواسطتها تحول المدخلات إلى مخرجات.[2]

المخرجات: مخرجات النظام قد تكون في شكل منتجات، معلومات، خدمات، طاقة وغيرها من المخرجات، المخرجات تعتبر ناتج للعمليات التحويلية، بمعنى آخر فإن مخرجات النظام

---

1 – محمد عبد حسين آل فرج الطائي، **مرجع سابق**، ص 19.

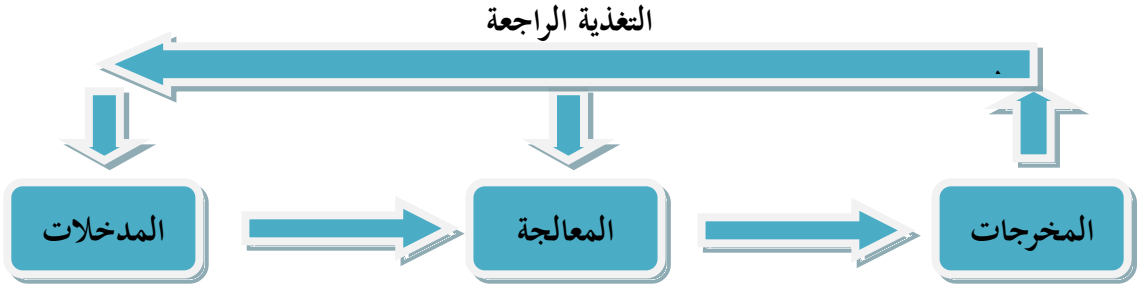
2 – قروش عيسى، **دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة –دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة مسيلة، الجزائر، 2016–2017، ص 66.

يربطها ارتباط قوي بالهدف من وجود النظام، وكما ذكر من قبل فمخرجات أحد النظم يمكن أن تكون مدخلات لنظام آخر حيث تجري بدورها العمليات التحويلية عليها حتى تصبح مخرجات جديدة وهكذا.[1]

التغذية العكسية: هي عملية لتصحيح الأخطاء أو الانحرافات التي تصيب عمل النظام وهي تشبه عملية الرقابة الذاتية قصد التأكد من مدى فعالية وكفاءة النظام في تلبية احتياجات البيئة وتحقيق الأهداف، وبواسطة التغذية العكسية يقوم النظام بتجديد نفسه كما أنه يستكمل دورة حياته ويقلل الفجوة بين الإنجاز الفعلي والنتائج المستهدفة، ودورة حياة النظم لا تستكمل بالوجه الأمثل بدون عملية التغذية العكسية.[2]

والشكل التالي يوضح بصورة مبسطة العناصر الأساسية في النموذج العام للنظام:

شكل رقم (01): عناصر النظام



Source: Ralph Stair and George Reynolds: **Principeles of Information Systems**, Cengage Learning, Boston, USA, 9E, 2010, p10.

حيث أن الشكل يبين بأن النظام عبارة عن تركيبة من أربعة عناصر يعمل وفق علاقات معينة حيث يبدأ بجمع المدخلات ثم تحويلها من أجل الحصول على المخرجات

1 – محمد أحمد حسان، **نظم المعلومات الإدارية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 59.

2 – سعد غالب ياسين، **تحليل وتصميم نظم المعلومات، مرجع سابق**، ص88.

المطلوبة، وقد يرجع النظام هذه المخرجات عن طريق التغذية العكسية لتكون كمدخلات من جديد باعتبارها غير كافية أو تحتاج لمدخلات أخرى جديدة، حيث تمر على المعالجة بنفس الطريقة، وهو ما يفيد بأن النظام يعمل في حلقة وفي إطار منهجي مرتب.

ومن خلال تحديد مفهوم النظام وعناصره تظهر سمات النظام، وهي كالآتي:[1]

- يتكون كل نظام من عنصرين اثنين أو أكثر،
- كل عنصر من عناصر النظام يمتاز بخصائص ذاتية تميزه عن الآخر إلى حد ما،
- تتواجد علاقات ارتباطية بين هذه العناصر يساعد في إيجاد محاور تجتمع حولها هذه العلاقات،
- يوجد لكل نظام مدخلات تكون في شكل مواد خام تعالج عن طريق إجراء بعض من المعالجات تنتج في شكل مخرجات يمكن الاستفادة منها في تصحيح الأخطاء والانحرافات بواسطة عملية التغذية العكسية.

المطلب الثاني: حدود وبيئة النظام

لكل نظام بيئة خاصة به لها حدود معينة، يعمل فيها من أجل تحقيق أهدافه التي أنشئ من أجلها، وكذلك من أجل تفادي الوقوع في تفاعلات خارجة عن نطاقه من شأنها أن تؤثر في أهدافه.

حيث أن حدود النظام تتمثل في خطوط افتراضية تظهر المكونات التي يحتوي عليها النظام، وتفصله عن الأشياء التي لا تعتبر من أجزاء النظام، هذه الحدود تفصل النظام عن

1 – علاء السالمي وآخرون، **أساسيات نظم المعلومات الإدارية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص50.

بيئته، وبالنظر إلى البيئة يمكن أن نصفها نظام آخر، وتقرير الحدود ليس أمرا مباشرا يتم بالطريقة البسيطة التي تؤدي إلى تعريف المكونات بطريقة قاطعة، ولكنه يتم أساسا على ضوء متغيرين هما طبيعة النظام، والغرض من تحليل النظام، ويمكن بصفة عامة الاسترشاد بالنقاط التالية في إقرار حدود النظام:[1]

- حصر جميع العناصر المتعلقة بالنظام، وتعريف النظام بأنه مجموع كل هذه العناصر، وكل ما هو محيط بالنظام وليس داخل في هذه العناصر يمكننا أن نطلق عليه "بيئة النظام"،
- جميع العناصر يجب أن تكون هي التي تساهم في تحقيق أهداف النظام في إطار حدود النظام،
- حصر التدفقات من وإلى النظام، فجل التدفقات من البيئة إلى النظام (المدخلات) لابد أن تعبر حدود النظام، وكل تدفقات من النظام إلى البيئة (المخرجات) لابد لها أيضا من عبور حدود النظام.

وبتعبير آخر: "تتمثل بيئة النظام في المجال المحيط بالنظام والمجتمع الذي يعمل فيه النظام ويتفاعل مع نظمه ووحداته الأخرى، أما حدود النظام فتتمثل في الخطوط المحددة للنظم وتفصله عن البيئة التي يعمل فيها، لابد من تواجد حدود واضحة للنظام لأنها هي من تحدد أنواع المدخلات والمخرجات التي تتدفق بين النظام وبين بيئته التي يعمل فيها، لذلك

1 – نبيل عزت أحمد موسى، **أساسيات في نظم المعلومات في التنظيمات الإدارية**، مكتبة الملك فهد، ط3، الرياض، السعودية، 2011، ص 16.

عادة ما يفترض وجود حدود واضحة للنظام تظهره كوحدة متميزة في البيئة التي يعمل فيها".[1]

المطلب الثالث: أهداف النظام

إنشاء النظام، أي نظام، مهما كان نوعه في حد ذاته هدف، يبتغى من ورائه تحقيق أهداف وغايات مرسومة مسبقا، حيث أنه: "لابد أن يكون للنظام هدفا وإلا فلا مبرر لوجوده".[2]

بحيث يرتبط وجود أي نظام، بوجود هدف أو مجموعة من الأهداف يراد تحقيقها من وجود هذا النظام، فالأهداف هي المبرر الأساسي لاستمرار وجوده، كما تعتبر من أهم العوامل المحددة لكيفية تشغيل وتنسيق الموارد المتاحة للنظام، أهداف النظام هي التي تحدد طرق عمله وكيفية إدارة وتنظيم واستخدام الموارد المتاحة له وكذلك التنسيق فيما بينها بما يضمن تحقق هذه الأهداف، ...، وتستخدم الأهداف أيضا في تحديد مدى نجاح أو فشل النظام، فالنظام الناجح هو الذي يحقق الأهداف المتوقعة منه.[3]

المطلب الرابع: أنواع النظم

تتنوع النظم حسب الأهداف التي أنجزت من أجل تحقيقها، لذا يمكن تصنيفها في العديد من الأنواع وهـي:

---

1 – أحمد حسين علي حسين، **دليلك في تحليل وتصميم النظم**، جامعة الإسكندرية، مصر، 2003، ص 34.

2 – نجم عبد الله الحميدي وآخرون، **مرجع سابق**، ص 13.

3 – أحمد حسين علي حسين، **مرجع سابق**، ص 32.

أولا: النظم الطبيعية والنظم الصناعية

يصنف هذا النوع من النظم حسب طبيعة تركيبة النظام وكذا تدخل العنصر البشري فيه أو لا ويقسم إلى نوعين وهما نظام طبيعي ونظام صناعي.[1]

النظام الطبيعي: هو النظام الذي لا دخل ليد لإنسان في وجوده، بل هو من صنع الخالق سبحانه وتعالى، مثل: الإنسان نفسه، والشمس والقمر والأنهار، ...إلخ.

النظام الصناعي: هو من صناعة الإنسان باستخدامه للموارد والعناصر والأسباب، التي سخرها الله له، ومن أمثلة هذه النظم: المنظمات والجامعات والهيئات والمستشفيات، ... إلخ، ويحتاج هذا النظام إلى من يقوم بتصميمه وتنفيذه وإدارته والإشراف على تشغيله لكي يستمر، وهو بذلك يختلف عن النظام الطبيعي الذي يعمل تلقائيا بدون تدخل من الإنسان.

ثانيا: النظم المفاهيمية والنظم المادية

تصنف هذه النظم من خلال مفهوم أنها نظم مفاهيمية أو نظم مادية كما يلي:[2]

النظم المفاهيمية: وتتكون أجزائها من مفاهيم مجردة هدفها تفسير الظواهر التي تحيط بعالمنا سواء إذا كانت طبيعية أو اجتماعية،

النظم المادية: هي نظم ملموسة تتكون من أفراد أو أشياء أو خليط منهما، ويكون بناء النظم المادية عادة على نظم مفاهيمية، على سبيل المثال، اعتمد ظهور القنبلة الذرية على نسبية الكتلة التي اقترحتها النظرية النسبية لأينشتاين.

---

1 – عصام الدين محمد متولي، **نظم المعلومات المحاسبية**، مركز الكتاب الجامعي، صنعاء، ط2، 2015، ص 20.

2 – احمد فوزي ملوخية، **نظم المعلومات الإدارية**، مركز الإسكندرية للكتاب، الاسكندرية، مصر، 2009، ص 29، 30.

ثالثا: النظم المفتوحة والنظم المغلقة

في هذا النوع من التصنيف يؤخذ بعين الاعتبار معيار التأثر والتأثير مع البيئة الخارجية ويقسم إلى:[1]

النظام المفتوح: يعرف بأنه ذلك النظام الذي يتأثر ويؤثر في البيئة التي يعمل فيها، بمعنى أن التغيرات في الظروف البيئية التي تحيط بالنظام تؤثر على المدخلات وعمليات التشغيل وكذلك مخرجات النظام، وبالتالي يجب على النظام أن يتصف النظام بالمرونة الكافية ليتأقلم مع التغيرات البيئية المحيطة لكي يتمكن من المحافظة على استمرار وجوده، فمثلا يجب على المنظمة في مجال الأعمال أن تعدل منتجاتها وفقا للتغيرات في ذوق ورغبات المستهلكين.

النظام المغلق: هو ذاك النظام الذي لا يوجد يتفاعل مع البيئة التي يعمل فيها، لذلك لا يتأثر هذا النظام بالتغييرات التي تحدث في ظروف البيئية، فمثلا نظام التحكم والرقابة في معامل تكرير البترول يعمل بالكامل ذاتيا ولا يوجد بينه وبين البيئة المحيطة أي تعامل.

رابعا: النظم الاجتماعية والنظم الفنية [2]

مفهوم النظم الاجتماعية يشير إلى مجموعة من العلاقات المتبادلة الثابتة نسبيا بين أجزاء النظام المكونة له، سواء كانت أشخاصا أو جماعات، لذلك تعتبر النقابة والأسرة والقوة البشرية في منظمة ما وهيئة الأمم المتحدة مثالا على نظم اجتماعية يميزها الحجم وتختلف

1 – أحمد حسين علي حسين: **مرجع سابق**، ص 39.

2 – محمد عبد العليم صابر، **نظم المعلومات الإدارية**، دار الفكر الجامعي للنشر، الإسكندرية، مصر، 2007، ص ص 32-33.

من حيث تعدد الوظائف أو الاقتصار على وظيفة واحدة حسب الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه.

أما **النظم الفنية** فالمقصود بها النظم التي تعمل دون تدخل من العنصر البشري سواء من حيث الأنشطة أو توفير المدخلات أو عمليات الصيانة والضبط للنظام، فالأقمار الصناعية التي تدور حول الأرض تعد مثالا لتلك النظم الفنية.

في حالة ما إذا كان هنا نظاما معينا يجمع بين النظم الاجتماعية والنظم الفنية فإننا نكون بصدد نظام اجتماعي – فني، يتخذ هذا النظام من التفاعل بين الجوانب الاجتماعية والجوانب الفنية في النظم أساسا لتحقيق أهدافه، فالنظام الإنتاجي يتضمن على سبيل المثال نظام تكنولوجي (فني) أي المعدات والآلات والعمليات، وأيضا نظام اجتماعي يربط بين منفذي المهام الضرورية لهذا النظام.

خامسا: النظم الدائمة والنظم المؤقتة

في هذا التقسيم تصنف النظم حسب درجة عمرها إلى نظم دائمة ونظم مؤقتة، حيث أن: مفهوم النظم الدائمة هو مفهوم نسبي طالما أنها تميل إلى الفناء، فالنظم التي تدوم لفترة زمنية أطول من أعمار الذين يستخدمونها يمكن أن نطلق عليها تسمية نظم دائمة بالرغم من التغييرات التي تحدث فيها مثال على ذلك النظام السياسي في دولة مصر منذ الثورة، أما النظم المؤقتة فهي تلك النظم التي تنشأ لتحقيق هدف معين في فترة معينة بعدها ينتهي النظام مثال على ذلك شركات المحاصة.[1]

1 – محمد عبد العليم صابر، **مرجع سابق**، ص 33.

المبحث الثاني: مفاهيم حول البيانات، المعلومات والمعرفة

رغم التشابه النظري في استعمال مصطلحات: البيانات، المعلومات، المعرفة، إلا أنه في الواقع لكل مصطلح معنى خاص به، لذلك سنعرف كل مصطلح من أجل التفريق بينهم في المعنى، كما سنتعرف على مصادر البيانات وكيفية تحويلها إلى معلومات وكذا الشروط الواجب توفرها في كل منهما.

المطلب الأول: تعريف البيانات، المعلومات والمعرفة

تعددت تعريفات البيانات، المعلومات والمعرفة، وسنحاول تناول مجموعة من هذه التعريفات مع تبيان العلاقة بين المعلومات والمعرفة.

تعريف البيانات: تعرف البيانات على أنها "عبارة عن مجموعة من الحقائق والرموز والأرقام ذات دلالات معينة غير مبوبة لا يستفيد منها متخذ القرار إلا بعد معالجتها بغرض إنتاج المعلومات، وقد تأخذ شكل أرقام أو حقائق تاريخية عن أنشطة وفعاليات المنشأة".[1]

كما تعرف على أنها: إشارات أو رموز معنوية أو لغوية أو رياضية متفق رسميا عليها لتمثيل الأفراد أو الحوادث أو الأشياء أو المفاهيم وهي خالية من المعنى الظاهري ولا تملك قيمة بشكلها المجرد.[2]

---

1 – أحمد حلمي جمعة وآخرون، **نظم المعلومات المحاسبية** (مدخل تطبيقي معاصر)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 06.

2 – مؤيد يحيى خضير، **خدمات المعلومات المحوسبة وفق نظام WINISIS**، دار دجلة للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص 27.

إذن البيانات هي رموز تأخذ أشكالا مختلفة، لا تعبر عن شيء ذو قيمة متفرقة، تحتاج إلى معالجات وتحويلات حسب نوعيتها لتصبح ذات دلالة تساعد مستخدميها في تحقيق أهدافهم، خاصة فيما يتعلق بعملية اتخاذ القرارات.

تعريف المعلومات: "المعلومات هي الناتج النهائي من خلال تنظيم وترتيب البيانات بطريقة تؤدي إلى زيادة المعرفة لدى المستفيد منها، وبهذه الكيفية تمثل المعلومات المعاني المشتقة كنتاج لمعالجة البيانات أو كنتاج لتشغيل وتحويل وتحليل وتقييم البيانات، وعلى ضوء المعلومات يمكن اتخاذ القرارات التي تتوقف كفاءتها على جودة المعلومات من حيث الكفاية والملاءمة، كما تتوقف كفاءتها على جودة البيانات ودقة العمليات التي تجري عليها أثناء معالجتها".[1]

وبتعريف آخر المعلومات هي: "عبارة عن البيانات التي تمت معالجتها بشكل ملائم لتعطي معنى كاملا بالنسبة لمستخدم ما، مما يمكنه من استخدامها في العمليات الجارية والمستقبلية لاتخاذ القرارات".[2]

إذن فالمعلومات هي مجموعة البيانات التي تم ترتيبها وتنسيقها ومعالجتها بواسطة إجراءات معينة، قصد إعطائها شكلا ومعنا مفيدا يلبي احتياجات مستخدميها في تحقيق أهدافهم خاصة فيما تعلق بعملية اتخاذ القرارات، فكلما كانت هناك وفرة في البيانات فإن ذلك يساعد في استخراج معلومات أفضل تساهم في تحقيق الأهداف المرجوة.

---

1 – محمد عبد الفتاح العشماوي، **نظم المعلومات المحاسبية** (الإطار العلمي والواقع العملي)، مطابع جامعة المنوفية، ط1، 2000، ص: 37.

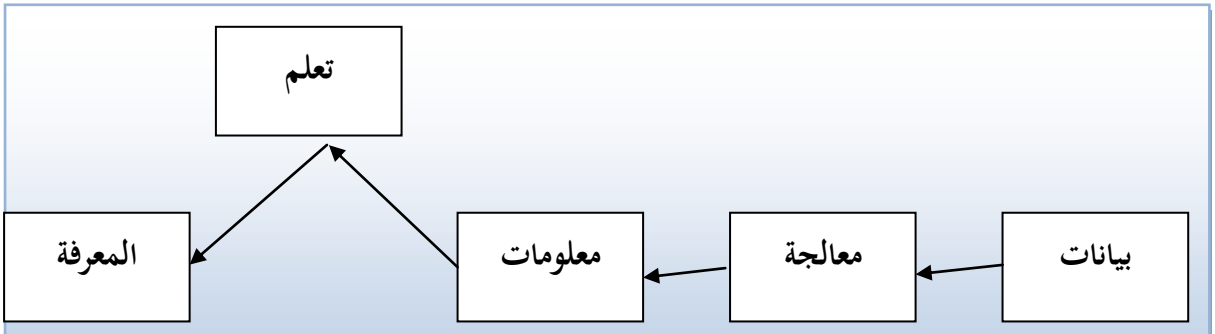
2 – عبد الرزاق محمد قاسم، **تحليل وتصميم نظم المعلومات المحاسبية**، مكتبة دار النشر للثقافة، عمان الأردن، ط1، 2004، ص 13.

تعريف المعرفة: المعرفة أوسع وأعمق وأغنى من البيانات والمعلومات، المعرفة هي مزيج من الخبرات، التجارب، القيم، المعلومات والبصيرة التي تشكل إطارا للتعامل مع أو تقييم المعلومات وتجارب العمل والحياة الجديدة، إنها نتاج العارفين، نتاج ما يملكونه من ثروة فكرية وعقلية، وعلى مستوى المنظمات فإن المعرفة التنظيمية تتجسد في وثائق المنظمة، إجراءاتها، نظم عملها، أنشطتها، ممارساتها والمعاني المنبثقة عنها، لكنها قبل كل شيء موجودة في عقول الأفراد العاملين وفي نظم العمل الإداري.[1]

ويمكن القول أن المعرفة مزيج من مختلف العلوم والأفكار الموجودة في عقل الانسان أو التي اكتسبها وتعلمها من تفاصيل الحياة والتي يحتاجها لتسهيل ظروف حياته.

من خلال تعريفات البيانات، المعلومات والمعرفة يتبين بأن هناك رابط بينهم، حيث تعتبر البيانات مادة خام للمعلومات والمعلومات جزء يحتاج إلى أجزاء أخرى لتكوين المعرفة. لذا يمكن صياغة العلاقة بين المفاهيم الثلاث من خلال الشكل التالي، الذي يضيف لنا مصطلحا التعلم، الذي "هو عملية أو طريقة امتلاك المعرفة الخاصة بمسألة معينة".[2]

شكل رقم (02): يوضح العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة



المصدر: مؤيد يحيى خضير، **خدمات المعلومات المحوسبة وفق نظام WINISIS**، ص 29.

1 – سعد غالب ياسين، **نظم المعلومات الإدارية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص 215.

2 – مؤيد يحيى خضير، **مرجع سابق**، ص، 28.

المطلب الثاني: مصادر البيانات والمعلومات

للحصول على البيانات والمعلومات يجب التعرف على مصادرها، وكيفية جمعها وتحويلها وهو ما سيتم معرفته فيما يلي:

الفرع الأول: مصادر البيانات المعلومات وتصنيفاتها

بشكل عام إن الإنسان هو المصدر الأساسي للبيانات حيث أنه هو الذي يقوم بتجميعها من خلال مشاهداته وتجاربه وملاحظاته في الواقع الذي يحيط به سواء الطبيعي أو الاجتماعي أو الاقتصادي ...الخ، إلا أننا في المجال الإداري وفي إطار منظمة ما نستطيع القول بأن مصدر البيانات هو في الواقع مصدران، المصدر الداخلي والمصدر الخارجي، فيقصد بالبيانات ذات المصدر الداخلي البيانات المتجمعة من مختلف الإدارات والأقسام والعاملين والشعب في مختلف جوانب نشاط المنظمة مثل أوامر الشراء، والفواتير وأرقام المبيعات والشيكات الواردة أو الصادرة،... الخ، وتدون هذه البيانات في شكل تقارير أو قد تكون مناقشات مسجلة وملاحظات ، بينما البيانات التي تأتي من مصادر خارجية يقصد بها تلك البيانات التي تأتي من الموردين والزبائن، ومن مختلف المنظمات التي لها علاقة مع المنظمة ومن السوق، ومن آلية الطلب والعرض السائدة في السوق، ومن ردود فعل المستهلكين، ومندوبي المبيعات، ولجان الشراء، ومن الدوريات والنشرات المتخصصة والاتحادات وغيرها، وفي كلتا الحالتين فإن البيانات ينبغي أن تبوب وتصنف وتحلل وتعالج لكي يمكن الاستفادة منها.[1]

1 – نجم عبد الله الحميدي وآخرون، **مرجع سابق**، ص 36.

أما فيما يخص مصادر المعلومات، حيث أنه بعد دراسة النظم في المبحث الأول وإسقاطها على البيانات والمعلومات أصبح بإمكاننا معرفة أنه بعد جمع البيانات لابد من معالجتها وتحويلها إلى معلومات، وهو ما سنعرفه فيما يلي:

تحويل البيانات إلى معلومات: من المسلم به هو أن مصطلحي البيانات والمعلومات يمثلان شيئين مختلفين لكنهما يرتبطان بصلة وثيقة، على الرغم من أن وثوق هذه الصلة لا يجعلهما وجهين لعملة واحدة مطلقا. فالمعلومات هي نتائج معالجة البيانات كما توضح من تعريفات المصطلحين، وفي هذا السياق يمكن لنا أن نشبه البيانات بالمواد الخام المستخدمة في المصانع، ...، حيث يتم إدخال هذه المواد إلى العملية الإنتاجية (المعالجة) للحصول على السلعة المصنعة التي هي المعلومات في حالتنا هذه، ومن المحتمل ألا تكون للمواد الأولية الداخلة في صناعة السلع والمنتجات أية أهمية أو فائدة للمستهلك أو تكون ذات قيمة منخفضة جدا غير أن قيمة السلعة المصنعة تكون في العادة عالية بدرجات متفاوتة وإلا لما حاول المستهلك أن يحصل عليها ويدفع مقابل ذلك مالا حصل عليه مقابل جهد فكري أو عضلي بذله.[1]

في الحالة الصناعية، تكون عملية تحويل المواد الخام (الأولية) إلى سلع مصنعة من مهام المصنع الذي ينتج ذلك النوع من السلع، أما في العملية التعليمية (وهي عملية الاستزادة من المعرفة) فإن عملية تحويل البيانات إلى معلومات هي مهمة الفرد الذي يحتاج هذه المعلومات، وهذه الحقيقة نعرفها جميعا، ولكن في حالات كثيرة تأخذ الدولة أو المجتمع على عاتقها مهمة توفير المعلومات بدءا بتحديد أسلوب معالجة البيانات وانتهاء بتحديد هوية

1 – عبد الرحمن الصباح، عماد الصباغ، **مبادئ نظم المعلومات الحاسوبية**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص 05-06.

الأفراد الذين يستفيدون من هذه المعلومات، مرورا بالوقت والزمان الملائمين لهذه المعالجة (هذا التحويل).[1]

الفرع الثاني: تصنيفات المعلومات

يمكن أن تصنف المعلومات وفقا للمعايير التالية:[2]

- **زمن المعلومات:** المعلومات قد تكون تاريخية أو مستقبلية، بحيث تستعمل المعلومات التاريخية لأجل متابعة ومراقبة الأداء، في حين المعلومات المستقبلية تستخدم لغرض التنبؤ والرقابة.
- **شكل المعلومات:** المعلومات قد تكون ملخصة أو مفصلة، تستخدم المعلومات ملخصة في مستويات الإدارة العليا، أما المفصلة فيتم استخدامها في المستوى التشغيلي.
- **صفة المعلومات:** تتصف المعلومات بأنها متوقعة أو غير متوقعة، تستخدم المعلومات المتوقعة في تخفيض حالة عدم اليقين (التأكد)، في حين أن المعلومات غير المتوقعة تستخدم في اكتشاف المشكلات.
- **مصدر المعلومات:** يمكن أن تأتي المعلومات من المصادر الداخلية مثل حجم الأجور وحجم المبيعات، وحجم الإنتاج، ونسبة الإنتاج المعاب ...الخ، وقد تأتي من المصادر الخارجية مثل أسعار المنافسين، أسعار الفائدة، ومعدلات التضخم، ...الخ.
- **تنظيم المعلومات:** قد تكون المعلومات منظمة تقدم على شكل تقرير يبين كافة المعلومات التي يحتويها، وقد تكون غير منظمة لا تبين محتواها بوضوح.

---

1 – عبد الرحمن الصباح، عماد الصباغ، **مرجع سابق**، ص ص 05،06.

2 – نجم عبد الله الحميدي وآخرون، **مرجع سابق**، ص 41.

المطلب الثالث: أهمية المعلومات، شروطها وقيمتها

الفرع الأول: أهمية المعلومات

تجمع المنظمات البيانات وتقوم بمعالجتها لعدة أسباب، حيث تستخدم بيانات المحاسبة مثلا في قياس مدى صحة الأداء المالي، وتفيد المعلومات المنظمة في التعرف على سير الأداء، كما تفيد ذوي المصلحة مثل المستثمرين والبنوك وغيرهم من المستفيدين،[1] وترتكز هذه الأهمية في جانب عملية اتخاذ القرار بالدرجة الأولى، كما أن لها أهمية في جوانب أخرى غير عملية اتخاذ القرار، وهو ما سنوضحه في الآتي:[2]

- **أهمية المعلومات في مجالات اتخاذ القرار**

أ- إضافة المعرفة لمتخذ القرار مما يقلل من حالة عدم التأكد،

ب- تساعد على استقراء المستقبل، وإدراك ما يطرأ على الظروف المحيطة من تغيير وأبعاد هذا التغيير وكيفية التعامل معه،

ج- وصف الموقف أو المشكلة محل اتخاذ القرار،

د- تؤدي إلى تحسين الفعالية التنافسية للمؤسسة وتحسين المردود الإنتاجي،

هـ- تؤدي إلى التقليل من البدائل وإمداد صانع القرار بأفضل البدائل.

---

1 – حسان بوبعاية، **فعالية نظم المعلومات الاستراتيجية في ترشيد القرارات ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية – دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة**، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2013-2014، ص 77.

2 – فريد كورتل، خالد الخطيب، **نظم المعلومات المحاسبية واتخاذ القرار**، زمزم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 26-27.

- **أهمية المعلومات غير اتخاذ القرار:**

تعتبر المعلومة موردا مهما من موارد المؤسسة، حيث تعتبر من العناصر غير الملموسة مثل العلامة، الشهرة، ...الخ، وهي تؤدي إلى زيادة المعرفة ورفع المستوى الثقافي للأفراد وتكوين خلفيات عامة من أي موضوع، ...، كما تؤدي إلى زيادة التحفيز في المؤسسة وبناء النماذج وبالمعلومة يتم تأهيل الأفراد والمدراء وإكسابهم الخبرة، وفي هذا الصدد هناك أربع (04) استعمالات أساسية حددها (Bailes et Autres) كما يلي:

أ- المعلومة كأداة لعملية التسيير،

ب- المعلومة كأداة اتصال في المؤسسة،

ج- أداة لتقوية المعرفة عند العامل والمسير،

د- المعلومة أداة للتواصل مع المحيط.

وكل هذه الاستعمالات متكاملة ومتناسقة في الوقت نفسه، حيث تعتبر المعلومة أساس العملية الإدارية والتنظيمية ومتطلب أساسي لنجاح المؤسسة.

الفرع الثاني: شروط ومواصفات المعلومات وقيمتها

نظرا للأهمية التي تكتسيها المعلومات، فإنه يجب أن تتوفر على شروط ومواصفات لتكون ذات فائدة لمستخدميها لكي يسهل عليهم تحقيق الأهداف المسطرة.

أولا: شروط ومواصفات المعلومات

لابد من توفر شروط ومواصفات معينة في المعلومات حتى تساعد مستعمليها في أداء مهامهم ويمكن حصر هذه الشروط والمواصفات فيما يلي:[1]

1- **الملائمة** (Relevancy): يجب أن تساعد مستخدم المعلومات في اتخاذ قرار أقل ضررا وأكثر نفعا بنفس الوقت أي أقل خسارة وأكثر ربحا حيث لا يوجد أحد يطلب أو يستخدم معلومات غير ملائمة.

مظاهر عدم ملائمة المعلومات:

أ- المعلومات التي يطلبها المستفيدون وهي لا ينتجها النظام،

ب- التقارير المنتجة وهي لا يستخدمها المستفيدون،

ج- التقارير إذا كانت طويلة ومتعددة.

2- **الصحة** (Correctness): يجب تجميع وتسجيل البيانات ومعالجتها بشكل صحيح أي خالية من الأخطاء.

أعراض عدم صحة المعلومات:

أ- أثناء تشغيل النظام تنشأ مشاكل وتتزايد بشكل يومي،

ب- الأخطاء في العمليات المدخلة نسبتها تتزايد،

ج- الأخطاء الجوهرية والهامة في المعلومات المنتجة تتزايد كالخطأ الحاصل في أرصدة العملاء.

---

1 – نواف محمد عباس الرماحي، **مرجع سابق**، ص 17-20.

3- **الدقة** (Accuracy): يجب أن تكون المعلومات تمثل الواقع الحقيقي لاتخاذ القرار عنه.

4- **الكمال** (Completeness): يجب أن تكون المعلومات مغطية لكافة جوانب المشكلة المهمة وتتضمن جميع الأمور المطلوبة منها، وعدم كمال المعلومات يظهر من خلال زيادة نسبة العمليات التي يرفضها النظام لعدم اكتمال البيانات المطلوبة للتشغيل وعدم تعبئة كافة الحقول ضمن المستندات.

5- **الوقتية** (Timeliness): يجب توفير المعلومات بسرعة وألا تكون متقادمة لا فائدة فيها بمعنى أن تكون متاحة حين نحتاجها فعلا في اتخاذ قرار معين.

6- **مظاهر عدم وقتية المعلومات:**

أ- شكاوى تأخر وصول التقارير المعدة من قبل النظام تكون متزايدة،

ب- زمن استجابة النظام الفترة بين طلب المعلومات والحصول عليها طويلة،

ج- البيانات المراد إدخالها إلى النظام تكون متراكمة.

7- **الحماية** (Security): يجب أن يؤمن وصول المعلومات نحو الجهات التي لها صلاحية الحصول عليها فقط.

8- **الاقتصادية** (Economy): يقاس حجم الموارد اللازم تخصيصه لأجل الحصول على المعلومات المطلوبة.

9- **الكفاية** (Efficiency): لأجل لإنتاج وحدة واحدة من المعلومات يجب تحديد حجم الموارد اللازمة لذلك.

10- **قابلية الاستخدام** (Usability): المعلومات يجب أن تنتج وتقدم إلى مستخدميها بشكل يسهل فهمها واستخدامها بسرعة.

11- **الموثوقية** (Reliability): تتعلق بتوفير المعلومات المناسبة للإدارة لتشغيل الكيان وممارسة مسؤولياته الائتمانية والحوكمة،[1] وهي قدرة المعلومات على صورة حقيقية لحادث أو بديل.[2]

ثانيا: قيمة المعلومات

وفقا لنظرية اقتصاد المعلومات يمكن اعتبار المعلومات نفسها سلعة من السلع التي تتطلب تحديد سعر يتناسب مع المنفعة أو المنافع المتحصل عليها من هذه المعلومات،[3] إذا المعلومات في حد ذاتها مورد يستعمل للمساهمة في تحقيق المنفعة وتعظيم الربح، من هنا نستنتج أن للمعلومات قيمة لمن يقدمها ولمن يستخدمها، حيث أن:[4]

- تعتبر المعلومات موردا اقتصاديا له عائد وله تكلفة مثل الموارد الأخرى، وللحصول على استخدام أفضل للمعلومات يجب مقارنة قيمة المعلومات مع تكلفتها باستخدام الأساليب التقريبية.
- المعلومات تستمد قيمتها من الأثر الحادث في عملية صنع القرارات، بحيث أن المعلومات تعد المادة الخام التي يعتمد عليها متخذ القرار، فكلما كانت المعلومات دقيقة كان القرار قريبا إلى الواقع، أما إذا كانت المعلومات احتمالية أو غير دقيقة فإن

---

1 - Ulric J.Gelinas, Jr., Richard B. Dull, and Patrick R. Wheeler, **Accounting Information Systems**, Cengage Learning , USA, 9e, 2012, P 19.

2- Ionut Spătărelu & Daniela Petec (Călinescu), **The Importance of Accounting Information in Decision Making**, Ovidius University Annals, Economic Sciences Series, Ovidius University of Constantza, Faculty of Economic Sciences, vol (1), 2016, pages 614.

3 - كمال الدين مصطفى الدهراوي، **نظم المعلومات المحاسبية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 35.

4 - نجم عبد الله الحميدي وآخرون، **مرجع سابق**، ص ص 43-44.

القرارات الناتجة تكون احتمالية أو متوقعة، وتكون للمعلومات قيمة اقتصادية على قدر تقليلها من احتمالات المخاطرة على شرط أن تكون التكلفة المضافة أقل من العائد المضاف.

- تحسب قيمة المعلومات من الفرق الناتج بين القيمة المضافة وتكلفة هذه القيمة، فإذا وجدت مجموعة من الخيارات أو البدائل أمام متخذ القرار، فإنه يختار أحدها في ضوء المعلومات المتوافرة عنده فإذا حصل على معلومات جديدة بدقة أكثر أدت إلى تغيير قراره، فإن قيمة المعلومات مساوية إلى:

قيمة ناتج القرار الجديد – قيمة القرار القديم بحسب المعلومات الجديدة – تكلفة الحصول على المعلومات الجديدة.

- ويلاحظ من هذه العلاقة أن قيمة المعلومات هي قيمة تقريبية لأنه لا يمكن قياس ناتج قيمة القرار بدقة وإنما بشكل تقريبي، ويمكن هنا تمييز نوعين من المعلومات:

1- **المعلومات الكاملة:** هي المعلومات التي تتيح لمتخذ القرار اختيار البديل الذي يحقق للمنظمة أعلى عائد.

2- **المعلومات غير الكاملة:** هي معلومات متوقعة أو تقديرية، لذلك فإن نتائج القرار ستكون تقديرية أو متوقعة، وفي هذه الحالة إذا حصل متخذ القرار على معلومات جديدة فإن نتائج القرار ستتغير حتما حتى لو كانت المعلومات الجديدة غير كاملة أيضا.

كما يمكن قياس قيمة المعلومات في حالة انعدام تكلفة للمعلومات بالعلاقة:[1]

قيمة المعلومات = عائد القرار في ظل توفر المعلومات – عائد القرار في ظل عد متوفر المعلومات

1 – بن السراج إيمان، **دور المعلومات في قياس اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية – دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، تخصص بنوك مالية ومحاسبة، جامعة محمد بوضياف مسيلة، الجزائر، 2017-2018، ص 26.

وكذلك هناك في أدبيات نظرية القرارات طريقة لقياس قيمة المعلومات (منفعة المعلومات) المتمثلة بزيادة الربح (الفائدة) نتيجة اتخاذ قرار عن المعلومات المتوفرة حينها، أي أن قيمة المعلومات التي أنتجت الزيادة في الربح هي هذه الزيادة الإضافية في الربح نتيجة القرار المتخذ بموجب هذه المعلومات التي كانت متوفرة وقتها وتقاس بوحدات نقدية ولأجل القياس الكمي لقيمة المعلومات يجب التفرقة بين حالتي التأكد التام وعدم التأكد.[1]

1- **التأكد التام (توفر معلومات تامة):** المعلومات التامة تسمح باتخاذ القرار الأمثل حيث تنشأ في كل مرة فيها الحاجة لاتخاذ القرار وعليه تقاس قيمة المعلومات من خلال مقارنة منفعة المعلومات وتكاليف الحصول على عليها.

قيمة المعلومات = منفعة المعلومات – تكاليف الحصول على تلك المعلومات.

منفعة المعلومات = قيمة العملية – تكاليف العملية.

2- **عدم التأكد (عدم توفر معلومات تامة):** المعلومات دورها تقليل عدم التأكد لذا يجب مراعاة درجة المخاطرة أثناء حساب قيمة المعلومات ودرجة المخاطرة تتمثل بالمنافع الناتجة عن البديل مضروبة باحتمال تحققه.

المطلب الرابع: معايير جودة المعلومات

تؤدي المعلومات في بيئتها وظائف مختلفة وهامة، لتحقيق الأهداف المسطرة من قبل مستخدمي هذه المعلومات، خاصة في مجال اتخاذ القرار، لكن لابد من وجود معايير تحدد مدى جودة المعلومات المستخدمة.

1 – نواف محمد عباس الرماحي، **مرجع سابق**، ص 20-21.

تتحـدد جـــودة المعلـومات في ثلاثـة أشياء هي: منفعة المعلومات، ودرجة الرضـا عن المعلومات، ودرجة الخطأ والتحيز فيها، والموضحة فيما يأتي: [1]

أولا– منفعة المعلومات: إن أية معلومة يمكن تقييمها من زاوية المنفعة التي تستمد منها وتتمثل هذه المنفعة في عنصرين اثنين هما: صحة المعلومات، وكذا سهولة استخدامها، وهناك أربعة منافع للمعلومات وهي:

- **منفعة شكلية:** كلما تطابقت متطلبات متخذ القرار مع شكل المعلومات تكون قيمة المعلومات عالية،
- **منفعة زمنية:** إذا توفرت المعلومات لمتخذ القرار في الوقت الذي فيه يحتاجها تكون للمعلومات ذات قيمة كبيرة جدا،
- **منفعة مكانية:** إذا أمكن الوصول إلى المعلومات أو سهل الحصول عليها تكون للمعلومات قيمة كبيرة، لذا فإن طريقة الاتصال المباشرة بالحاسوب تعظم كل من المنفعة الزمنية والمنفعة المكانية للمعلومات،
- **منفعة تملك:** من خلال الرقابة التي يمارسها معد المعلومات على عملية توزيعها ونشرها في أرجاء التنظيم يؤثر في قيمة هذه المعلومات.

ثانيا– درجة الرضا عن المعلومات: يصعب الحكم على مساهمة المعلومات في تحسين القرار المتخذ، لذا فالبديل لقياس كفاءة المعلومات يتمثل في استخدام مقياس مدى رضا متخذ القرار عن هذه المعلومات.

---

1 – أبو بكر محمود الهوش، **اقتصاديات المعلومات والمعرفة**، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2013، ص ص 73، 77–78.

جودة المعلومات، وكيفية استخدامها يتحدد بواسطة متخذ القرارات، أي أن جودة المعلومات تحددها قدرتها على تحفيز متخذ القرار، كي يصل إلى قرارات أكثر فعالية.

ثالثا- الأخطاء والتحيز: يفضل أغلب المديرين جودة المعلومات مقارنة بكمية المعلومات المتاحة، ولا شك أنه تتفاوت جودة المعلومات باختلاف الأخطاء والتحيز الموجود في هذه المعلومات، ويمكن القول إن التحيز في المعلومات والبيانات يسهل علاجه عند إدراكه ومعرفته.

وفي العادة يوجد الخطأ في المعلومات نتيجة لـ:

- عملية القياس غير الدقيقة للبيانات، واستخدامات ليست دقيقة في جمع هذه البيانات،
- الفشل في إتباع الطريقة الصحيحة لإعداد البيانات في صورة معلومات،
- فقدان أجزاء من البيانات، أو تظل بعضها دون تشغيل،
- خطأ في عمليات تسجيل البيانات،
- استخدام الملف الخاطئ لحفظ المعلومات،
- الخطأ في استخدام البرامج مع الحاسوب، لإعداد البيانات،
- التزوير المتعمد في البيانات.

كما يمكن أن تكون هناك قيمة للمعلومات في مجالات أخرى غير اتخاذ القرارات، مثل:

أ- **قيمة المعلومات كحافز:** تعد بعض أنواع المعلومات مصدرا لتحفيز الأفراد، فهي تزودهم بتقارير عن درجة كفاءاتهم في أداء عملهم، حيث تساعدهم على فهم

نموذج التنظيم الذي يعملون فيه وهي تساعدهم أيضا في التعرف على نتائج قراراتهم، وتصرفاتهم، مما يدفع بهم إلى بذل المزيد من الجهد.

ب- **بناء النماذج:** تتم إدارة عمليات المشروع كلها مع وجود نماذج محددة لهذا المشروع، في عقل وفكر المديرين والمنفذين داخل المشروع، وقد تكون هذه النماذج بسيطة، أو معقدة، صحيحة، أو غير صحيحة، وقد تؤدي المعلومات التي يلقاها المديرون والمنفذون، إلى دعم أو تغيير لهذه النماذج الذهنية عن المنظمة، هذه العمليات هي شكل من أشكال التعلم واكتساب الخبرة وبنائها.

المبحث الثالث: نظم المعلومات

بعد التعرف على كل من مصطلحي النظام والمعلومات في المبحثين السابقين يأتي الدور على التعرف المصطلحين معا في مفهوم واحد تحت تسمية نظام المعلومات، حيث سنقوم في هذا المبحث بتعريف نظم المعلومات واهميتها في المؤسسة، والوظائف التي تديرها والأهداف المخول لها تحقيقها، كما سنتعرف على أنواع نظم المعلومات الموجودة في المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية نظام المعلومات

الفرع الأول: مفهوم نظم المعلومات

يحظى مصطلح نظام المعلومات بتعريفات كثيرة نذكر منها:

يعرف "نظام المعلومات هو مجموعة منظمة من العناصر والإجراءات التي تسمح بإدارة المعلومات اللازمة لإدارة المؤسسة (جمع ومعالجة وتخزين ونقل المعلومات)".[1]

ويعرف كذلك نظام المعلومات بأنه مجمل المكونات أو العناصر المترابطة، التي تتلقى البيانات تجمعها وتفصلها ومن هذه العملية تنتج المعلومات الضرورية للمستخدمين، وعادة ما تكون في شكل وثائق وتقارير.[2]

ويعرف أيضا نظام المعلومات هو عبارة عن مجموعة العناصر المتداخلة أو يتفاعل بعضها مع بعض (Asset of Interrelated Componens) والتي تجمع مختلف أنواع البيانات والمعلومات، وتعالجتها، وتخزنها، وتبثها وتوزعها على المستفيدين بغرض دعم صناعة القرارات، وتأمين السيطرة والتنسيق على المنظمة، أو الجهة التي تستفيد، إضافة إلى أن نظام المعلومات مهمته تحليل المشكلات وتأمين النظرة بتفحص على الموضوعات المعقدة، وعادة يشمل نظام المعلومات بيانات وافية عن الأفراد الأساسيين، والأماكن، والأنشطة التي تخص المنظمة، وكذلك البيئة التي تحيط بها.[3]

---

1 – Souhila Kheira BOUKSSESSA, **Système d'information comptable Un aperçu sur le système comptable financier algérien**, Journal of Academic Finance, VOL 8, N° 1, 2017, P 129.

2 – Vokshi Nexhmie, Berisha; Krasniqi, Xhelili Florentina, **Role of Accounting Information in Decision–Making Process, the Importance for its Users, In: Proceedings of the ENTRENOVA** – ENTerprise REsearch InNOVAtion Conference, Dubrovnik، Croatia, 7–9 September 2017, IRENET – Society for Advancing Innovation and Research in Economy, Zagreb, pp. 324.

3– عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، **نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات**، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2005، ص 27.

ويمكن تعريف أي نظام معلومات "على أنه مجموعة منظمة من الأفراد والمعدات والبرامج وشبكات الاتصالات وموارد البيانات والتي تقوم بتجميع وتشغيل وتوزيع المعلومات لمساندة اتخاذ القرارات والتعاون والرقابة داخل المنظمة، وتتضمن نظم المعلومات معلومات عن الأفراد والأشياء والأماكن والأحداث الخاصة بالمنظمة أو عناصر البيئة المؤثرة فيها".[1]

من خلال تعريفات نظم المعلومات يمكن أن نعرفه نحن على أنه مزيج بشري (أفراد) ومادي (معدات وتكنولوجيا)، يعمل على جمع البيانات ومعالجتها لتوفير المعلومات المفيدة في الميدان والتخصص الذي أنشئ من أجله، بغرض تحقيق الأهداف المسطرة.

الفرع الثاني: أهمية نظم المعلومات

تتميز نظم المعلومات بأهمية كبيرة في المنشآت بكل أنواعها سواء أكانت ربحية أو غير ربحية وذلك لعدة أسباب واعتبارات نوجزها كما يلي:[2]

1- **النمو في حجم المؤسسة:** إن ازدياد الحجم في أغلب المؤسسات من حيث التزايد والتنوع في العمليات التي تحدث فيها أدى بوضوح إلى حدوث نمو في عدد العمال الذين يعملون فيها، عدد العملاء المتعاملين معها، وكذا تزايد رؤوس الأموال المستثمرة فيها، والتعدد في الجهات التي لها مصلحة مشتركة معها، الأمر الذي يؤدي إلى ضرورة إنتاج وتقرير المعلومات بصورة دائمة ومستمرة.

---

1 – منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، **نظم المعلومات الإدارية (المفاهيم الأساسية والتطبيقات)**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 13.

2 – عبد العزيز السيد مصطفى وآخرون، **نظم المعلومات المحاسبية (مدخل تطبيقي معاصر)**، جامعة القاهرة، مصر، 2019، ص ص 40-42.

2- **ازدياد قنوات الاتصال في المؤسسة:** إن تعقد وتعدد العمليات التي أصبحت أغلبية الوحدات تمارسها في الوقت الراهن أدت إلى ضرورة تقسيم العمل ضمن تخصصات معينة، حيث كل منها يتعلق بمستوى إداري محدد، الأمر الذي أدى إلى ضرورة وجود قنوات اتصال متعددة بغرض التنسيق بين مختلف الأعمال الضرورية، وبما يعني ضرورة توفير مختلف المعلومات بصورة أفقية ورأسية وتبادلها مع بعضها البعض بواسطة وجود نظام للمعلومات.

3- **تعدد أهداف المؤسسة:** بصورة عامة تعددت أهداف المؤسسة الاقتصادية وأصبحت تشمل تخفيض التكاليف ومنع الإسراف، تحسين الإنتاجية، إرضاء المستهلك، النمو وتنويع المنتجات، زيادة الجودة وتحسينها، المساهمة في تحقيق الرخاء الاقتصادي للمجتمع، فلم يعد هدف المنظمة الاقتصادية محصورا في تحقيق أكبر قدر من الربح، وهذا بخلاف المؤسسات الحكومية وغير الحكومية التي لا تهدف إلى الربح، ما أدى إلى ازدياد الحاجة إلى المعلومات للتمكن من وضع الخطط واتخاذ مختلف الخطوات الواجبة لتحقيق تلك الأهداف، وهذا من خلال تواجد نظام للمعلومات مسؤولا عن ذلك.

4- **التأثر بالبيئة الخارجية:** من الواضح تأثر المنظمة بنطاق البيئة التي تعمل وتؤثر فيها، فقد زادت هذه العلاقة في الوقت الراهن نتيجة كثرة التغييرات التي يمكن حدوثها في البيئة والناتجة عن التغير في الظروف الاقتصادية والتقنية والاجتماعية والسياسية في الدولة وما يحدث من تغييرات تؤثر في السياسات والقرارات التي تتبعها المنظمة، ...، ولا شك أن هذا يتطلب قدرا كبيرا من المعلومات التي يجب أن تتوفر عنها.

5- **التطورات التقنية:** حيث إن التطورات التقنية الكثيرة والمتعددة التي حدثت في مجال الحصول على البيانات ومعالجتها وتخزينها وتوصيل نتائجها إلى

المستفيدين منها، قد تطلب بالضرورة أن يكون للوحدات الاقتصادية نظام للمعلومات مسؤول عن ذلك، ...

المطلب الثاني: وظائف وأهداف نظم المعلومات

تصمم نظم المعلومات من أجل أداء وظائف معينة تساعد مستخدميها في تحقيق أهدافهم، وفيما يلي سنتعرف على وظائف نظم المعلومات والأهداف التي أنشأت من تحقيقها.

الفرع الأول: وظائف نظم المعلومات

يتمثل الهدف الأساسي لنظم المعلومات في إنتاج وتجميع وتوصيل المعلومات التي تفيد متخذي القرار،[1] ويؤدي نظام المعلومات خمسة (05) وظائف أساسية وهي:[2]

أولا- تجميع البيانات (Data Collection): تتمثل عملية جمع البيانات في عدد من الخطوات منها استخلاص البيانات وإدخالها للنظام (إذا لم تتصف البيانات بالكمية بطبيعتها فيجب أن تحول إلى بيانات كمية) ثم تقيد البيانات في مستند هو المستند المصدري، ويتم التحقيق في صحة هذه البيانات ومن ثم تبويبها في مجموعات.

ثانيا- تشغيل البيانات (Data-Processing): تجمع البيانات في دفعات متشابهة، ثم تصنف كل دفعة بناءً على الخصائص المحددة لها.

---

1 - بن قطيب علي، **دور التدقيق المحاسبي في ظل المعالجة الالكترونية للبيانات في تحسين جودة المعلومات المحاسبية - دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، تخصص بنوك مالية ومحاسبة، جامعة محمد بوضياف مسيلة، الجزائر، 2016-2017، ص 70.

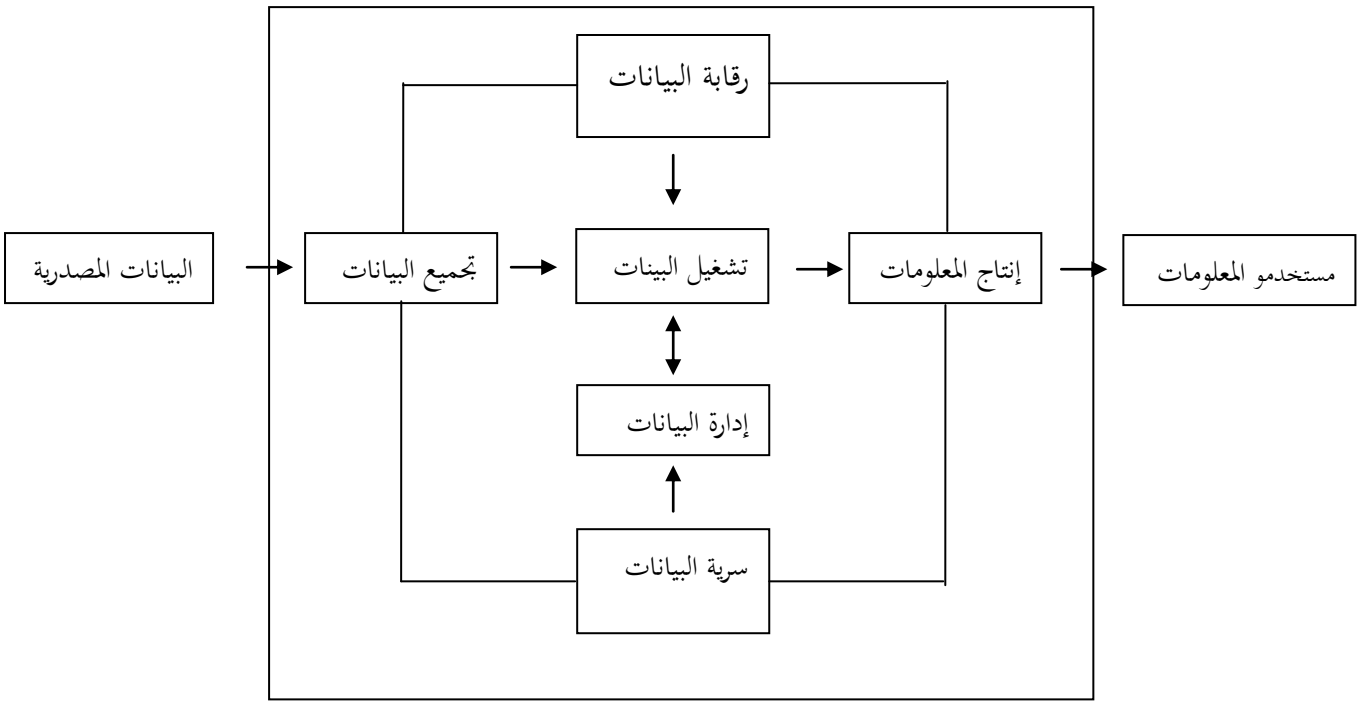
2 - ثناء علي القباني، **نظم المعلومات المحاسبية**، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2008، ص ص 14-16.

ثالثا- إدارة البيانات (Data Management): وظيفة إدارة البيانات تتكون من ثلاث (03) خطوات أساسية هي تخزين وتحديث واسترجاع البيانات، وتشتمل خطوط التخزين حفظ البيانات في الأماكن المخصصة لها وهي الملفات أو قواعد بيانات، وتزود البيانات المخزنة بتاريخ للأحداث وتعكس حالة الوحدة، وتساعد في التخطيط، كما يمكن تخزين البيانات إما في ملفات دائمة أو في ملفات مؤقتة انتظارا للتشغيل الإضافي ويشمل التحديث تسوية البيانات المخزنة لكي تعكس الأحداث الجديدة والعمليات والقرارات، وكنتيجة للتحديث تعكس البيانات بعد التحديث الحالة الحالية للأحداث (مثل حالة أرصدة حسابات الدائنين)، أما الاسترجاع يتكون من الدخول إلى البيانات المخزنة والأخذ منها، يمكن استخدام البيانات المسترجعة لعمليات إضافية أو تحويلها إلى معلومات للمستخدمين الخارجيين.

رابعا- رقابة البيانات وسريتها (Data-Control and Security): التأكد من صحة البيانات والمعلومات المخزنة يعتبر من الوظائف الهامة لنظام المعلومات لإمكانية فقدان بعضها أو واحتمال وجود أخطاء بها، والشكل (03) يوضح مقترحات لذلك وتعتبر الخطوة السابقة من العناصر الرقابية المطبقة في مرحلتي التجميع والتشغيل.

خامسا- إنتاج المعلومات (Information Generation): تتمثل الوظيفة النهائية لنظام المعلومات في وضع المعلومات في أيدي مستخدميها، لذلك قد يشمل خطوات متعددة، مثلا، يتضمن التقرير إعداد التقارير باستخدام البيانات التشغيلية، أو البيانات المخزنة، أو كليهما ويحتاج إلى تحليل البيانات وتفسيرها وتقديم تقارير أكثر وضوحًا وإفادة للمستخدمين.

شكل رقم (03): وظائف نظام المعلومات



المصدر: (ثناء علي القباني، **نظم المعلومات المحاسبية**، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2008، ص 18)

الفرع الثاني: أهداف نظم المعلومات

بعد التعرف على الوظائف الأساسية لنظم المعلومات يأتي الدور على الأهداف التي تعنى بتحقيقها، وهنا يظهر لنا بأن نظم المعلومات تهدف إلى تحقيق عدة أغراض أهمها:[1]

1- تحسين كفاء أداء المهام الروتينية بالتنظيم أو رفع كفاءة تشغيل وإنجاز الأعمال الروتينية بصورة دقيقة وسريعة وبتكلفة أقل وذلك عن طريق ضبط العناصر أو الموارد المستخدمة المتمثلة في العاملين والمعدات ونظم الرقابة، فضلا عن ضرورة توظيف تكنولوجيا المعلومات عند تصميم هذه النظم.

1- محمد عبد الفتاح العشماوي، **مرجع سابق**، ص 65.

2- دعم مساندة اتخاذ القرارات (Decision Support System) بعد إجراء التحليل المنهجي والمنطقي المحدد على هذه المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات، وأيضا بعد دراسة ردود الأفعال من قبل مستخدمي المعلومات والتي يجب أن يستقبلها نظام المعلومات عن طريق مدخلاته كتغذية عكسية أو مرتدة القرار، كل ذلك تجنبا لعدم قصر مسؤولية اتخاذ القرارات على الإدارة العليا فقط التي لا تتكر أن مسؤوليتها كبيرة ولكن بمشاركة فعالة من المستويات الإدارية الأخرى وفي نظام المعلومات يدعم ويسند قرارات كل هذه المستويات.

3- تقديم خدمات بجودة أفضل للعملاء وذلك بالقدر الذي يعمل على توفير صورة جيدة لدى هؤلاء العملاء أو المتعاملين عن المنشأة وفروعها وأنشطتها وعامليها ومنتجاتها.

4- تحسين جودة المنتجات الحالية عن طريق تدفق المعلومات الدقيقة والكافية والملائمة، فضلا عن ابتكار منتجات جديدة كرد فعل لتدفق المعلومات بالقدر الذي يساعد الإدارة العليا في تفهم التكنولوجيا المتطورة في المجال الصناعي.

5- زيادة الفرصة الاستثمارية للشركة عن طريق المعلومات والتي توفرها نظم المعلومات القوية سواء عن متغيرات رأس المال الثابت وأيضا عن متغيرات الأسواق والأسعار.

المطلب الثالث: أنواع نظم المعلومات والعلاقة بينها

الفرع الأول: أنواع نظم المعلومات

تتنوع نظم المعلومات حسب اهتمامات المستويات التنظيمية في الإدارة، حيث أن كل مستوى تنظيمي يلبي اهتماماته نوع معين من نظم المعلومات، حسب حاجته، وفيما يلي نذكر أنواع نظم المعلومات الموجودة:

أولا: نظم معالجة البيانات (Data Processing System –DPS)

يعتبر هذا النظام نوعا من نظم المعلومات المستندة على الحاسب الآلي الذي يختص بتسجيل وتشغيل مختلف العمليات اليومية الروتينية والضرورية لسير العمل في المنظمة وتحل مكان نظم إمساك الدفاتر في نظم المعلومات اليدوية، تقوم بتجميع، فرز، تصنيف، تشغيل، تلخيص، وتخزين البيانات الناتجة عن التعاملات بطرق تمكن استخدامها في الفترات اللاحقة، وتعتبر المخرجات التي تنتجها هذه الأنظمة مفيدة في عمليات الرقابة التشغيلية واتخاذ القرارات الهيكلية، ومناسبة لمتطلبات مدراء الإدارة الدنيا والإشرافية.[1]

ثانيا– نظم آلية المكاتب

تعمل هذه النظم على توفير الدعم الآلي للوظائف المكتبية اللازمة لقيام المنظم بأعماله بطرق جيدة مثل البريد، كتابة وإرسال المراسلات والتقارير، نظم آلية المكاتب تقدم دعما لهذه المهام لأدائها بطريقة سهلة وأكثر كفاءة. (...)، تعمل نظم آلية المكاتب على تسهيل الحصول على مختلف البيانات وتوزيع وتحليل المعلومات في المنظمة، وجوهر هذا النوع يمكن أنظمة المعلومات من توفير كل المعلومات الملائمة للأطراف التي تحتاجها وفي الوقت المطلوب.[2]

ثالثا_ نظم المعرفة (Knowledge Work Systems –KWS)

النظم المبنية على قاعدة المعرفة (KWS)، تخدم العاملين ذوي مستوى المعرفة في التنظيم، وهم الأفراد العاملين في المجالات المهنية ومجالات المعلومات، غالبا ما يكونون

---

1 – منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العيد، **مرجع سابق**، ص 67.

2 – أحمد عبد السلام سليم، **نظم المعلومات الإدارية**، جامعة الاسكندرية، مصر، 2019، ص 38.

حائزين على مستوى تعليمي جامعي، مثل المهندسين والمصممين، عملهم يتعلق بخلق المعلومات في التنظيم معتمدين على استخدام الأجهزة الآلية في المكاتب ويحصلون على المعلومات من مصادر مختلفة داخل التنظيم وخارجه.[1]

رابعا_ نظم المعلومات الإدارية

تعرف نظم المعلومات الإدارية بأنها: نوع من الأنظمة المعلومات التي تصمم لتزويد الإداريين في المنظمة بالمعلومات التي تلزم عمليات التخطيط، التنظيم، القيادة، والرقابة على أنشطة المنظمة أو مساعدتهم في عملية اتخاذ القرارات، نلاحظ من خلال هذا التعريف بأن نظام المعلومات الإداري هو نظام شامل يعمل على جمع المعلومات المهمة والضرورية التي تخص جميع الوظائف الإدارية بهدف دعم الإداريين وبالخصوص المديرين عن طريق إتاحة المعلومات الواضحة والدقيقة في الوقت المناسب للمساعدة في تخطيط أعمالهم وتنظيمها، وبالتالي اتخاذ قرارات مناسبة، ومن أجل توفير المعلومات اللازمة تستخدم وسائل يدوية أو آلية وتستخدم أيضا أنظمة لبرمجة وتحليل هذه المعلومات وعملية الرقابة عليها لتتمكن من استخلاص المعلومات بكفاءة عالية لاتخاذ قرارات فعالة بمردودية جيدة.[(2)]

خامسا: نظم دعم القرار

تعتبر نظم دعم القرارات امتدادا لما ظهر في مرحلة نظم المعلومات الإدارية من الاهتمام بعمليات صنع القرارات وحل المشاكل الإدارية، وتجاوز التركيز في نظم دعم

1 – محمد عبد العليم صابر، **مرجع سابق**، ص 58.

2 – بشار يزيد الوليد، **نظام المعلومات الإدارية**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 118.

القرارات من مجرد تدفق المعلومات إلى توفير الدعم المباشر لعملية صنع القرارات، ويمكن إجمال خصائص هذه النظم في الآتي:[1]

1-التركيز على خدمة القرارات، وخاصة قرارات الإدارة العليا،

2-الاهتمام بسهولة الاستخدام، ومرونة الأداء، وسرعة الاستجابة،

3-الاهتمام بدور المستخدم، وخبرته، وتحكمه في المواقف وفق نمطه الإداري،

4-مساندة القرارات في كل المستويات الإدارية باستخدام تقنيات المعلومات.

سادسا: النظم الخبيرة

وهي نظم تعتمد على الذكاء الاصطناعي في محاولة لاستخدام الأسلوب العلمي المنطقي في البحث للوصول إلى حلول مشكلات الإدارة اعتمادا على الذاكرة ذات السعة التخزينية الكبيرة، وتعتبر النظم الخبيرة نوعا خاصا من نظم المعلومات الذي يعتمد على قواعد المعرفة، كما تعتمد هذه النظم على أساليب بحوث العمليات واتخاذ القرارات وخاصة النمذجة (Modeling) بهدف استخدام معلومات الخبرة في اختيار الحل الأفضل في ضوء معايير تفضيل محددة بمعرفة إدارة المنشأة.[2]

سابعا: نظم دعم الإدارة العليا

مع التقدم في مجال تكنولوجيا المعلومات الذي أدى إلى ظهور نظم دعم الإدارة العليا وهي تشكل نوعا خاصا من نظم دعم القرار، وهي مصممة خصيصا لتسهيل تحليل المعلومات المهمة لتشغيل وإدارة المنظمة، كما توفر مجموعة من أدوات التحليل الهامة التي

---

1 - نبيل عزت أحمد موسى، **مرجع سابق**، ص 147-148.

2- محمد عبد الفتاح العشماوي، **مرجع سابق**، ص ص 152-153.

تدعم عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي هي على عاتق الإدارة العليا، كما يوفر هذا النظام مجموعة من الأدوات التي تساهم في الوصول إلى المعلومات من المصادر الداخلية والخارجية المناسبة للتعامل مع أهداف المنظمة الموضوعة.[1]

الفرع الثاني: العلاقة بين أنواع نظم المعلومات

من خلال عرض أنواع نظم المعلومات المختلفة يتضح وجود بينها بعض من العلاقات، حيث أن مخرجات البعض تستخدم كمدخلات لبعضها الآخر، فعلى سبيل المثال تستخدم عادة مخرجات نظام تشغيل العمليات مدخلات في صورة مركزة أو تجميعية لنظم المعلومات الإدارية ونظم دعم القرار كما أنه يمكن استخدام منتجات نظام المعلومات الإدارية ونظم دعم القرار كمدخلات لنظم دعم التنفيذيين، وعلى ذلك يوجد بعض من التكامل بين الأنواع المختلفة لنظم المعلومات، إلا أن هذا التكامل لا يكون تكامل كلي بحيث تصبح كل النظم وكأنها نظام واحد، حيث يجب أن يظل لكل نوع من نظم المعلومات الخصوصية الخاصة به لأن كل نظام يخدم غرضا يختلف عن أغراض النظم الأخرى.[2]

المطلب الرابع: موارد نظم المعلومات وعناصرها

نظام المعلومات يشتمل على خمسة عناصر أساسية تمثل الموارد الضرورية والمطلوبة، تترابط فيما بينها ويكمل بعضها بعضا، حيث أن النظام لا يعمل بفعالية بدون أحد هذه العناصر وهي:[3]

1- أحمد عبد السلام سليم، **مرجع سابق**، ص 48.

2 - أحمد حسين علي حسين، **مرجع سابق**، ص 100.

3- عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، **مرجع سابق**، ص 44-45.

1-**موارد الأفراد (People Resources)**: في كل نظم المعلومات يعتبر الأفراد متطلبا ضروريا للعمليات والإجراءات، ومن بين هؤلاء الأفراد من يطلق عليهم بالمستخدمين الأخيرين أو النهائيين، وأيضا الاختصاصيين الفنيين المسؤولين عن تشغيل وإدامة النظام.

2-**موارد الأجهزة (Hardware Resources)**: وهي تلك التي تشمل كل ومختلف أنواع الوسائط والمكونات المادية التي تستخدم في العمليات التي تمر من خلالها البيانات والمعلومات.

3-**موارد البرامجيات (Software Resources)**: وهي تشمل على كل ومختلف أنواع الإيعازات ومختلف التعليمات المطلوبة لمعالجة البيانات، ومن ضمنها مجموعات نظم التشغيل، والتي توجه مكونات الحاسوب المادية وتسيطر عليها، وتسمى برامج (Programs).

4-**موارد البيانات (Data Resources)**: البيانات هي أكثر من أن تكون مواد أولية لنظم المعلومات، حيث تعتبر البيانات موارد لها قيمة عالية في المنظمة، لذا فإنه ينبغي أن تدار وتستثمر بشكل فعال كي تثمن فائدتها للمستخدم الأخير (النهائي) في المنظمة.

أما العنصر الأخير الذي أصبح موردا أساسيا لما يشهده من تطور في الآونة الأخيرة وهو عنصر الشبكات، الذي يصنف ضمن عناصر نظم المعلومات الأساسية لما يقدمه من موارد مهمة.

5-**موارد الشبكات (Network resoures)**: وهي التي تشتمل على تكنولوجيات الاتصالات والاتصالات بعيدة المدى، ومختلف أنواع الشبكات، مثل الأنترنت، والشبكات الداخلية الأنترنات، والشبكات الخارجية (الاكسترانت)، والتي أصبحت في

إدارة الأعمال الالكترونية الناجحة، والعمليات التجارية بكل أنواعها، عبر نظام معلوماتها في المنظمة.[1]

المبحث الرابع: نظام المعلومات المحاسبي

يعتبر نظام المعلومات المحاسبي كأول نظام للمعلومات في المنظمة ظهر في القرن الخامس عشر إثر ابتكار النظام المحاسبي، الذي بقي النظام الرسمي الوحيد للمعلومات لسنوات عديدة،[2] توجد علاقة قوية بين المحاسبة ونظم المعلومات، كون نظام المعلومات المحاسبي يشمل خصائص نظام المعلومات من الهدف، المراحل، والمستخدمين والموارد، بالإضافة إلى ذلك فهو يتسع ليعطي المعلومات لكل المستخدمين في المشروع.[3]

المطلب الأول: مفهوم نظام المعلومات المحاسبي

الفرع الأول: تعريف نظام المعلومات المحاسبي

يوجد العديد من التعريفات لنظام المعلومات المحاسبي نذكر منها:

يعرف نظام المعلومات المحاسبي بأنه أحد مكونات التنظيم الإداري الذي يختص بجمع (Accumulate)، وتبويب (Classify)، ومعالجة (Process)، وتحليل

1- عبد اللاه إبراهيم الفقي، **نظم المعلومات المحوسبة ودعم اتخاذ القرار**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2012، ص 154.

2 – بشار يزيد الوليد، **مرجع سابق**، ص 115. (بتصرف)

3 – ثناء علي القباني، **مرجع سابق**، ص 21. (بتصرف)

(Analyze)، وتوصيل (Communicate)، المعلومات المالية وكذلك الكمية لاتخاذ القرارات إلى الأطراف الداخلية والخارجية.[1]

ويعرف "نظام المعلومات المحاسبي على أنه مجموعة من العناصر (أفراد، أجهزة، سجلات، دفاتر، حسابات، تقارير، إجراءات، وثائق، مستندات، نماذج) تتفاعل مع بعضها البعض لتحويل البيانات عن الأحداث الاقتصادية (دورة الإيرادات، دورة المدفوعات، دورة الإنتاج، دورة التمويل) الماضية والحاضرة والمستقبلية إلى معلومات محاسبية عينية ومالية ونقدية بهدف ترشيد القرارات الإدارية من جانب مستخدمي هذه المعلومات".[2]

وكذلك "نظام المعلومات المحاسبي هو مجموعة البيانات وإجراءات المعالجة التي توفر المعلومات المطلوبة لمستخدميها".[3]

ويمكن أن نعرف نظام المعلومات المحاسبي بأنه ذلك النظام الذي يعمل على جمع البيانات المالية والاقتصادية المختلفة بالمنشأة، ويعمل على معالجتها من أجل الحصول على مخرجات تتمثل في معلومات جاهزة للاستخدام من قبل جميع الأطراف سواء المستخدمين الداخليين أو الخارجيين، وتختلف هذه المعلومات في الاستخدام بالنسبة لكل طرف كأن يستخدمها الأطراف الداخليون في عملية اتخاذ القرارات وترشيدها، أما الأطراف الخارجيون فيستخدمونها مثلا في الرقابة على المنشآت.

---

1 – أحمد حلمي جمعة وآخرون، **مرجع سابق**، ص 14.

2 – محمد عبد الفتاح العشماوي، **مرجع سابق**، ص 279.

3 – MARC C. SIMKIN, JACOB M. ROSE, CAROLIN S. NORMAN, **CORE CONCEPTS OF Accounting information systems**, 12^{E}, John Wiley & Sons, Inc, USA, 2010, P 05.

الفرع الثاني: مقومات نظام المعلومات المحاسبي

لنظام المعلومات المحاسبي مقومات يجب أن يتضمنها لكي يقدم المعلومات المطلوبة والمرجو الحصول عليها من قبل مستخدميها، حيث أنه عند تصميم النظام المحاسبي لأي منشأة بصرف النظر عن حجمها ومجال نشاطها لابد من توافر بعض المقومات ومن أهمها ما يلي:[1]

1- الوحدة المحاسبية (Account Unit):

أي أن المنشأة (الوحدة الاقتصادية) التي يراد وضع نظام محاسبي لها وبيان شكلها القانوني (فردية، شركة تضامن، شركة مساهمة) بالإضافة إلى تحديد مجال نشاطها حيث أن الحجم ونوع النشاط يؤثران على تصميم النظام المحاسبي.

2- الوثائق والمستندات (Document and Vouchers):

وتتمثل في النماذج والأوراق والفواتير وجميع المستندات المتعلقة بالعمليات المالية من حيث المبالغ والأطراف التي تأثرت بها وتاريخ حدوثها.

3- الدفاتر والسجلات (Books and Records):

وهي عبارة عن مجموعة من الدفاتر والسجلات (دفتر يومية، ودفتر الأستاذ) حيث يتم بهذه الدفاتر إثبات وتسجيل القيود وتبويبها، ومجموعة الدفاتر والسجلات تستخدم في حال استخدام المنشأة نظام محاسبي يدوي.

4- طريقة القيد المزدوج (Double Entry System):

1 – سليمان مصطفى الدلاهمة: **مرجع سابق**، ص ص 29-30.

وهي طريقة القيد المستخدمة في تسجيل العمليات المالية في جميع المنشآت سواء كان النظام المحاسبي المستخدم يدوي أو آلي.

5- أنظمة الضبط والرقابة (Control System):

وتحقق وظيفة الرقابة والضبط على البيانات هدفين رئيسيين هما:

أ- حماية أصول المنشأة وممتلكاتها من الضياع،

ب- التأكد من حسن سير وتنفيذ الأعمال بدقة.

وتتعدد الإجراءات والأساليب التي تستخدم في ظل نظام المعلومات المحاسبي لغرض فرض الرقابة على البيانات مثل عملية فحص واختبار المدخلات ومراجعة البيانات المخزنة بالحاسب الآلي واستخدام كلمة السر (Password) وهذه الإجراءات تهدف إلى التقليل من الأخطاء والغش أو منعها وهذا يتطلب وجود نظام رقابة سليم قائم على وجود تنظيمي جيد.

6- أفراد مؤهلين (Employees):

إن تنفيذ الأعمال والإجراءات المحاسبية تحتاج إلى وجود أفراد مؤهلين وقادرين على إدامة الدفاتر والسجلات وتشغيل النظام بشكل يساعد على معالجة العمليات المالية وتوفير معلومات وتوصيلها للجهات المستفيدة منها لتلبية احتياجات مختلف المستخدمين (الداخليين والخارجيين) فقد يكون المستخدمين يعملون في كافة المستويات الإدارية بالمنشأة أو عملاء وجهات حكومية وغيرهم، وتعتبر عملية توفير المعلومات Information Generation الوظيفة النهائية لنظام المعلومات المحاسبي، وتتضمن هذه الوظيفة خطوات عديدة منها التفسير والتقرير والتوصيل.

7- الأجهزة والآلات (Machines and Equipment).

8- **مجموعة القواعد والإجراءات:** هي مجموعة من التعليمات الخاصة بصياغة السياسات المالية للشركة وتحديد آلية العمل المحاسبي بما في ذلك إعداد المستندات وتسجيلها في دفاتر الحسابات.[1]

الفرع الثالث: أهمية دراسة المحاسب لنظام المعلومات المحاسبي

أصبح من الأهمية أن يدرس المحاسب نظم المعلومات المحاسبي من أجل القيام بوظيفته على أكمل وجه، ويطور خدماته التي يقدمها للمهتمين والمتمثلين في مستخدمي المعلومات المحاسبية.

يمكن تلخيص أهم الأسباب لدراسة نظام المعلومات المحاسبي والاهتمام بها خاصة من جانب المحاسبين في أربعة أسباب هي:[2]

1- يهتم المحاسب بنظام المعلومات المحاسبي لأنه قد يكون من مستخدمي المعلومات التي يقدمها هذا النظام، كما قد يقيم هذا النظام إذا كان هو يحمل صفة المراجع الخارجي، الأكثر من هذا أن قد يكون هو نفسه الذي صمم هذا النظام.

2- إن الانتشار الكبير للحاسبات الآلية أدى بشكل كبير بنظام المعلومات المحاسبي إلى اعتماد معظم الوحدات على تكنولوجيا المعلومات، لذلك أصبحت عملية إدارة وتجهيز البيانات لأغراض إعداد وإنتاج التقارير اللازمة للعمليات المعقدة، ونظرا لأن

1- كحولي أحلام بلقاسم، **حوكمة الشركات ودورها في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية (دراسة ميدانية لعينة من شركات المساهمة بولايتي سكيكدة وعنابة خلال الفترة 2014-2016)**، أطروحة دكتوراه غير منشورة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2019/2018، ص 56.

2- السيد عبد المقصود دبيان، ناصر نور الدين عبد اللطيف، **نظم المعلومات المحاسبية وتكنولوجيا المعلومات**، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004، ص ص 08-09.

المعلومات أصبحت ذات أهمية وخطورة فإنه تعين على المحاسب أن يلم بالمهارات والمعلومات التي تجعله قادر على التعامل مع نظام المعلومات المحاسبي المستند على الحاسبات الآلية بكفاءة وفعالية حتى يكون قادرا على تحقيق أهداف وظيفته، وإلا يصبح المحاسب أقل إنتاجية من حيث استخدام مهاراته ومعارفه المحاسبية.

3- تطورت نظم المعلومات الحديثة وأصبحت أكثر تعقيد، حيث تعتمد على تلك المفاهيم المستمدة من عدة مجالات للمعرفة مثل نظريات النظم والمعلومات بجانب الاعتماد على التطورات الحديثة في المجالات الأخرى مثل الاتصالات والرقابة، وينبغي أن يلم المحاسب بتلك المجالات ويتوقع أن يعتمد عليها في أي وقت، وأن هذا الإلمام والتكامل المعرفي يجعله في وضع أفضل من الغير عند التقدم للعمل بإحدى الجهات، كما يجعله قادرا على توفير المعلومات الملائمة.

4- أن يتمكن المحاسب من التعرف على مصادر البيانات والخطوات اللازمة لتشغيلها لإنتاج المعلومات المطلوبة، بحيث تكون معلومات دقيقة واقتصادية ملائمة لمستخدمي النظام.

المطلب الثاني: العلاقة بين نظام المعلومات المحاسبي ونظام المعلومات الإداري

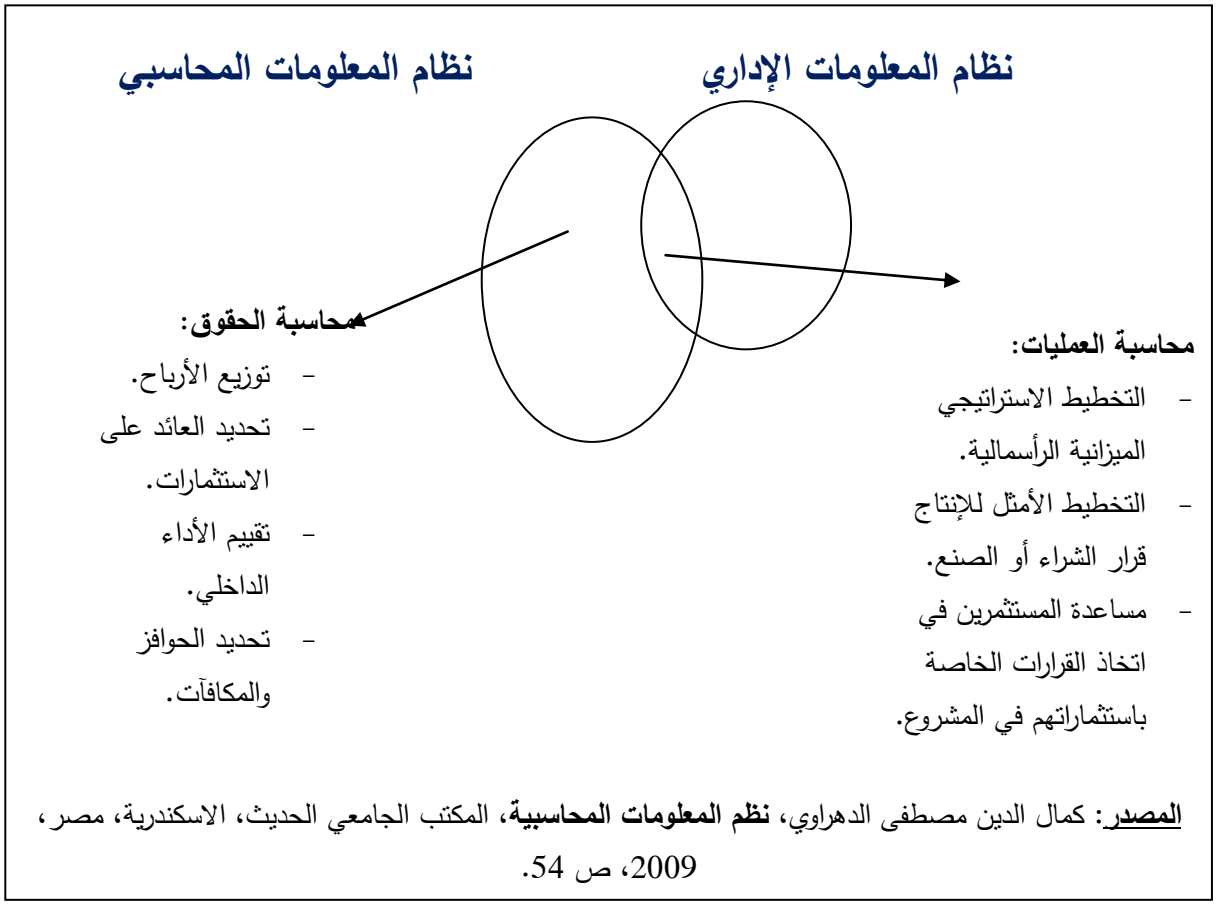
تختلف الآراء بخصوص العلاقة بين نظام المعلومات المحاسبي ونظام المعلومات الإداري، وفيما يلي سنجمع بين أبرز الآراء لفك التداخل في هذا الموضوع.[1]

هناك رأيان بشأن نطاق نظام المعلومات المحاسبي وعلاقته بنظام المعلومات الإداري (Management Information System –MIS) حيث أن الرأي الأول يرى نظام المعلومات المحاسبي بأنه جزء من نظام المعلومات الإداري ويقتصر دور نظام المعلومات

1- كمال الدين مصطفى الدهراوي، **مرجع سابق**، ص ص 53-55.

المحاسبي بناء على هذا الرأي على قياس المعلومات المحاسبية التاريخية لغرض إعداد تقارير للجهات الخارجية، ويعرف نظام المعلومات الإداري بحسب هذا الرأي بأنه نظام متكامل من الآلات والأشخاص لتقديم كافة المعلومات اللازمة بغرض الاستخدام الجيد والأمثل للموارد المتاحة للمشروع، أما الرأي الثاني فيقترح أن دور نظام المعلومات المحاسبي لا يقتصر فقط على إعداد القوائم المالية للجهات الخارجية بل إنه أيضا يشمل تقديم المعلومات الضرورية للتخطيط والرقابة وكذا اتخاذ القرارات الإدارية، بالتالي فأنصار هذا الرأي يروا بأن نظام المعلومات المحاسبي هو النظام الأساسي وأن نظام المعلومات الإداري هو جزء منه، وقد أعدت رابطة المحاسبة الأمريكية تقريرا يعتبر توفيقا بين الرأيين السابقين، فقد اعتبرت هذه الرابطة أن نظام المعلومات المحاسبي ونظام المعلومات الإداري نظامين كل واحد منهما مستقل عن الآخر لكل منهما وظائفه، إلا أنه يوجد هناك تداخل بينهما كما هو مبين في **الشكل رقم (04)**.

شكل رقم (04): التداخل بين نظام المعلومات الإداري ونظام المعلومات المحاسبي



المصدر: كمال الدين مصطفى الدهراوي، **نظم المعلومات المحاسبية**، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2009، ص 54.

باقي نظام المعلومات المحاسبي فيسمى بمحاسبة الحقوق ويختص بتوفير البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية سواء كانت تلك القرارات ضمن المشاريع، أي توفير البيانات للإدارة للتخطيط واتخاذ القرار أو البيانات المقدمة للجهات الخارجية لاتخاذ القرارات المتعلقة باستثماراتهم، وتمثل محاسبة العمليات منطقة التداخل بين نظم المعلومات المحاسبي ونظام المعلومات الإداري لأن المحاسبين يحتاجون إلى بيانات غير محاسبية من نظم المعلومات الأخرى عند تزويد الإدارة بالبيانات اللازمة للتخطيط واتخاذ القرار.

أما محاسبة الحقوق فهي تختص بالمساعدة على تحديد الحقوق الخاصة بالأطراف الخارجية (مثل العائد على الاستثمارات في المشروع من ربح وتوزيعات) وكذلك حقوق الأطراف المختلفة داخل المشروع في المستويات الإدارية المختلفة عن طريق تقييم الأداء وتحديد الحوافز لهم.

ويمكن تلخيص ذلك بالجدول التالي:

جدول رقم (01): وظيفة محاسبة العمليات ومحاسبة الحقوق داخل المنظمة

مستخدمي البيانات / فرع المحاسبة	داخل المشروع	خارج المشروع
محاسبة العمليات	تقديم المعلومات اللازمة للتخطيط واتخاذ القرارات الإدارية	تقديم المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بالاستثمارات في المشروع
محاسبة الحقوق	تقييم الأداء وتحديد الحوافز	تحديد الربح والعائد على الاستثمارات في المشروع

المصدر: كمال الدين مصطفى الدهراوي، **نظم المعلومات المحاسبية**، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2009، ص 55.

المطلب الثالث: وظائف وأنواع نظام المعلومات المحاسبي

الفرع الأول: وظائف نظام المعلومات المحاسبي

يؤدي نظام المعلومات المحاسبي مجموعة من الوظائف ضمن المنظمة تتلخص في أربعة وظائف رئيسية وهي:[1]

تجميع بيانات العمليات بوساطة الوثائق الأصلية: يطلق على هذه المرحلة عملية إدخال البيانات بحيث تشتمل الحصول على البيانات من نظم العمليات وتسجيلها في الوثائق والمستندات الملائمة، التحقق من صحة البيانات وتسجيلها على المستندات، التأكد من شمولية المستندات وكمالها، يقوم النظام المحاسبي باستلام المستندات الأساسية الناجمة عن نظم العمليات مثل أمر البيع، الفاتورة، وثيقة الشحن ...الخ، يتم التأكد من صحة هذه البيانات والمستندات، عبر مجموعة من الإجراءات، ...

1- **عمليات المعالجة:** في هذه المرحلة يتم إجراء مجموعة من عمليات المعالجة على المستندات التي تم الحصول عليها مثل:

- تصنف المستندات المحصل عليها وفق المعايير المحددة سلفا مثل ملف الفواتير، المبيعات أو أوامر الصرف ... الخ،
- نقل محتوى المستندات إلى مستندات أخرى مثل إعداد أمر الصرف، الذي يتضمن نقل محتويات فاتورة الشراء وتقرير الاستلام وأمر الشراء إلى المستند الجديد أمر الصرف،

1- عبد الرزاق محمد قاسم، **مرجع سابق**، ص 45.

- ترحيل إلى السجلات المحاسبية الملائمة محتوى الوثائق والمستندات، مثل ترحيل فواتير المبيعات الآجلة إلى حسابات المدينين ذات العلاقة، وتسجيل العملية في اليومية وترحيل العملية إلى حسابات الأستاذ العام،
- إجراء مجموعة العمليات الحسابية على البيانات كعمليات الجمع والطرح والضرب والقسمة بغرض حساب أرصدة الحسابات، ومجموع العمليات المسجلة في اليومية ... إلخ،
- إجراء بعض عمليات المقارنة بين محتوى السجلات المختلفة للتأكد من صحة التسجيل والترحيل إلى السجلات المختلفة.

2- **توليد المعلومات:** الوظيفة الثالثة لنظام المعلومات المحاسبي هي توفير المعلومات المفيدة للإدارة لاتخاذ القرارات وللمستفيدين الخارجيين، ففي الأنظمة اليدوية يتم تأمين تلك المعلومات على شكل تقارير تصنف في فئتين رئيسيتين وهما القوائم المالية والتقارير الإدارية.

أ- **القوائم المالية:** إعداد القوائم المالية يتضمن سلسلة من العمليات، تبدأ من إعداد ميزان المراجعة، حيث يتم تصنيف أرصدة الحسابات في الأستاذ العام، الذي يسمح للمحاسب التأكد من الأرصدة المدينة الإجمالية للحسابات المتنوعة مساوية للأرصدة الدائنة الإجمالية للحسابات الأخرى، وحالما يتم إعداد ميزان المراجعة وتدقيقه، يتم وضع قيود التسوية اللازمة ومن ثم يتم إعداد ميزان مراجعة آخر وهو ميزان المراجعة المعدل لأنه يعكس آثار كل قيود التسوية، ويتم اختبار ميزان الراجعة المعدل من أجل إثبات مساواة المبالغ المدينة مع الدائنة وإثبات دقة قيود التسوية ... ثم يتم إعداد قيود الإقفال لإغلاق كل حسابات المصاريف والإيرادات، وتحويل مبلغ الدخل أو الخسارة الصافية إلى حساب حقوق الملكية

المناسب، وثم يتم إعداد الميزانية الختامية، وأخيرا قائمة التدفقات النقدية باستخدام المعلومات في قائمة الدخل والميزانية الختامية.

ب- **التقارير الإدارية:** يجب أن يكون نظام المعلومات المحاسبي، قادر على تزويد إداريي المنظمة بالمعلومات التشغيلية والتفصيلية حول أداء الشركة، ... غالبا ما يتم الاعتماد على كلا المقاييس المالية التقليدية والبيانات التشغيلية لتقدير الأداء الأنسب والتام.

3- **تأمين رقابة فعالة على الأصول والبيانات:** تتمثل الوظيفة الرابعة لنظام المعلومات المحاسبي في توفير الرقابة الداخلية الكافية لتحقيق ثلاث أهداف رئيسية وهي:

- تأكيد الثقة للمعلومات التي تنتجها النظام،
- تأكيد القيام بنشاطات العمل بشكل دقيق وبكفاءة، لكي تتطابق هذه الأعمال مع سياسات الإدارة،
- حماية أصول المنظمة وبياناتها.

لتحقيق رقابة داخلية فعالة تستخدم المنظمات مجموعة من الإجراءات على العمليات ضمن المنظمة، ...، وتهدف الرقابة على البيانات في المنظمة إلى التأكد من حماية الأصول من المخاطر، والتأكد من صحة ودقة البيانات المسجلة، لذلك تشمتل الرقابة على البيانات عمليات الرقابة على المدخلات، المعالجة والمخرجات.

الفرع الثاني: أنواع المعلومات المحاسبية

تبوب أنواع المعلومات المحاسبية حسب ما يلي:[1]

1-**معلومات تاريخية:** وهي معلومات تتعلق بتوفير سجل للأحداث الاقتصادية التي قامت بها الوحدة الاقتصادية، يستخدم لتحديد وقياس نتائج الأنشطة لفترة مالية محددة بما في ذلك الأرباح والخسائر، ولعرض المركز المالي في تاريخ محدد للدلالة على سيولة الوحدة الاقتصادية ومدى وفائها بالالتزامات.

2-**معلومات عن التخطيط والرقابة:** يتعلق الأمر بتوجيه انتباه الإدارة إلى مجالات وفرص تحسين الأداء، وتحديد مجالات عدم الكفاءة من أجل تشخيصها، واتخاذ القرارات المناسبة لمعالجة هذه المشكلات في الوقت المناسب.

3-**معلومات لحل المشكلات:** يهتم بتقييم بدائل القرار والاختيار فيما بينها ويعتبر ضروريا للأمور غير الروتينية أي التي تتطلب تحليلا محاسبيا خاصا نظرا لطابعه غير الدوري.

4- **معلومات إنجازية:** هي المعلومات التي يحتاجها متخذو القرار لإكمال الوظائف أو المشاريع، مثل تعيين الموظفين أو شراء المعدات.

5-**معلومات إنمائية:** هي المعلومات التي يحتاجها الموظفون باختلاف مستوياتهم لتنمية قدراتهم وتطويرها وتوسيع معارفهم في مجالات الحياة والعمل، مثل المعلومات التي يأخذها المتدربون من دورات وبرامج التدريب.

---

1 – محمد الطاهر علي سعد، فوزي محمود اللافي الحسومي، **نظم المعلومات المحاسبية وأثرها على اتخاذ القرار**، مجلة دراسات الانسان والمجتمع، عدد 3، 2017، ص 10.

6-**معلومات تعليمية:** هي معلومات تحتاجها الإدارة في المؤسسات التعليم مثل المعاهد والجامعات.

7-**معلومات إنتاجية:** هي معلومات تفيد في إجراء البحوث التطبيقية، وفي تطور وسائل الإنتاج واستثمار الموارد الطبيعية والإمكانات المتاحة بأفضل شكل.

المطلب الرابع: الشروط الواجبة في نظام المعلومات المحاسبي، أهدافه ونطاقه

الفرع الأول: الشروط الواجبة في نظام المعلومات المحاسبي

لكي يكون نظام المعلومات المحاسبي فعالا يتعين عليه أن يكون قادرا على:

- أن يكون مرتبطا بهيكل المنظمة التنظيمي لكي يوفر المعلومات الضرورية لتحقيق أهداف الإدارة والمتمثلة في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات اللازمة، بحيث تبين المعلومات المحاسبية العلاقة فيما بين الأنشطة الإدارية، على شكل مجموعة من تقارير دورية تفيد في تحقيق الأهداف.
- تزويد الإدارة العليا بالمعلومات الكافية عن نتائج التنفيذ للخطط، وذلك بمقارنة النتائج الفعلية مع الخطط والسياسات الموضوعة سابقا، وأن يعرضها على الإدارة على شكل تقارير واضحة، بعد أن يقوم بتوفير البيانات التحليلية والتفصيلية بقدر يفي احتياجات متخذي القرار.
- أن يساهم في تحقيق التوازن بين درجتي الدقة والتفصيل، وكذا الفترات الزمنية لإعداد التقارير المحاسبية وبين تكاليف النظام وبما يحافظ على اقتصادية تشغيله.
- أن يبلغ المعلومات المحاسبية إلى متخذي القرار في الوقت المناسب، وأن يخزن تلك المعلومات ويسترجعها بشكل سريع ومنتظم عند الحاجة.

- التكامل في المعلومات وخصوصا المعلومات الخارجية التي تفيد مستخدميها مثل الظروف الاقتصادية التي تسود السوق.
- استخدام المعلومات الناتجة عن الأنظمة الفرعية في خدمة الإدارات المختلفة داخل المنظمة مثل الإنتاج، التسويق، التمويل، التكاليف، والتدقيق دون تكرار لتجميع هذه البيانات وتشغيلها مرة أخرى.
- المساعدة في دعم النظم الفرعية التي تخص الموازنات التخطيطية أو الأساليب الإحصائية، التي توفر معلومات ملائمة تعد من الأركان الأساسية لنجاح تلك النظم.
- أن يوفر نظام المعلومات المحاسبي قنوات اتصال تتدفق المعلومات من خلالها إلى داخل وخارج المنظمة وإجراء تناسق بين نظام المعلومات والبيئة المحيطة حتى يتم توفير المعلومات حسب ظروف مستخدمي المعلومات.
- استجابة نظام المعلومات المحاسبي لطلبات المعلومات بصفة مستمرة، من خلال توليد المعلومات عند الحاجة إليها، كنتيجة لوجود بنك البيانات، يحتفظ فيه بالبيانات والمعلومات عند الحاجة إليها، مع تحديث هذه البيانات باستمرار طبقا للتغير في الظروف التي تحيط بالنظام.

الفرع الثاني: أهداف نظام المعلومات المحاسبي

إن الهدف الرئيسي لنظام المعلومات المحاسبي هو توفير معلومات محاسبية لمختلف المستخدمين سواء الداخليين مثل الإدارة، أو الخارجيين مثل الزبائن، حيث يمكن تحديد ثلاثة أهداف للمساعدة في إنجاز الهدف الرئيسي المذكور أعلاه.[1]

1- إبراهيم الجزراوي، عامر الجنابي، **أساسيات نظم المعلومات المحاسبية**، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص ص 27-29.

الهدف الأول: الدعم اليومي للعمليات

أي وحدة اقتصادية تقوم بالعديد من الأنشطة والأحداث بشكل يومي وهي معروفة بالعمليات (Transaction)، والعمليات المحاسبية (Acconting Transaction) ويقصد بها العمليات المالية المتبادلة أي نقل القيمة أو المنفعة بين طرفين نتيجة قرار أو إجراء إداري وتتضمن عمليات أو أحداث تبادل القيمة الاقتصادية مثل عمليات البيع التي تحصل في الوحدات الاقتصادية هو مبادلة قيمة اقتصادية تنشأ عملية محاسبية والتي أساسا يحتويها ويعالجها نظام المعلومات المحاسبي، وللإشارة أن أغلب العمليات غير المحاسبية (Nonaccounting Transaction) كأمر الشراء على مثلا يؤدي إلى حدوث عملية محاسبية فعند شراء أي وحدة اقتصادية لبضاعة على الحساب بناء على أمر شراء معين يقود هذا إلى حدوث عملية محاسبية حيث تزيد البضاعة داخل المخزن ويجعل المشتريات أو المخزن مدينا ويزيد الدائنون حيث يجعل دائنا، من هنا نرى أن العمليات الغير محاسبية أيضا يحتويها نظام المعلومات المحاسبي ويعالجها لتأثيرها على العمليات المحاسبية.

معالجة العمليات (Transaction Processing) تشتمل معالجة العمليات المحاسبية وغير المحاسبية من خلال سجلات المحاسبة الرئيسية بواسطة إجراءات معينة، تكون معالجة الأعمال موحدة داخل الوحدة الاقتصادية وداخل أي عمل تجاري محدد، بمعنى آخر تتشابه عمليات الأعمال المتعلقة بالبيع الآجل في مختلف الوحدات الاقتصادية سواء كانت وحدات تجارية أو خدمية، وتكون السجلات المحاسبية واحدة، ومن ناحية أخرى فإن تفاصيل إجراءات هذه المعالجة قد تختلف باختلاف النظام المحاسبي لكل وحدة اقتصادية.

العمليات تعالج بواسطة أنظمة معالجة العمليات التي تعتبر أنظمة فرعية لنظام المعلومات المحاسبي، كل نظام معالجة للعمليات يحتوي على خطوات لنوع خاص من

العمليات، فعلى سبيل المثال أن نظام معالجة المبيعات لإحدى الشركات يقسم إلى استلام الطلب، فوترة، ترحيل إلى ح- المدينين، .... إلخ، وبهذا يمكن أن نحدد أو نعين نظام المعالجة هذا بدورة الإيرادات، إن مستخدمي مخرجات نظم معالجة العمليات يصنفون من المدراء والموظفين ومختلف الأطراف الخارجيين للشركة كالزبائن والمجهزين للطلبات، والبنوك.

الهدف الثاني: دعم اتخاذ القرار

هدف نظم المعلومات المحاسبي الثاني المهم هو توفير المعلومات لعملية اتخاذ القرار والذي في العادة يجب أن يتخذ بالتناسب مع عمليات الوحدة الاقتصادية الرقابية والتخطيطية، وأن هذا الهدف في الغالب ما يطلق عليه بمعالجة المعلومات.

على سبيل المثال، تستخدم العديد من الوحدات الاقتصادية أنظمة المعلومات المحاسبية الخاصة بها لمعالجة المعلومات المهمة، كعملية الكشف عن الإيرادات المتوقعة للعام المقبل، حيث بمعرفة هذه الأخيرة تتمكن الوحدة الاقتصادية من إجراء التخطيط اللازم لإنتاجها، توفر نظم المعلومات المحاسبية عادة بعض المعلومات المطلوبة لعملية اتخاذ القرار فمثلا يوفر نظام المعلومات المحاسبي معلومات عن اتجاهات الإيرادات خلال العام الماضي ومستوياتها الحالية، والتي على أساسها تتخذ الإدارة القرارات المطلوبة، ففي الوحدات الاقتصادية الكبيرة والضخمة قد يشارك بعض الموظفين الرئيسيين في عملية صنع القرار، على سبيل المثال: يقوم محاسب التكاليف بإنشاء تقارير عن التكاليف الفعلية لإنتاج المكونات، مما يساعد في التوصية بالشراء أو التصنيع لمديري الإنتاج بعض المكونات المطلوبة لعمليات التصنيع.

الهدف الثالث: انجاز الالتزامات المتعلقة بالإدارة

إن أهمية الالتزامات تتحدد بتوفير المعلومات الضرورية واللازمة إلى المستخدمين الخارجين عن الوحدة أو الوحدات الاقتصادية، مثلا الوحدات الاقتصادية ذات الملكية العامة أو المندمجة لها التزامات كبيرة مثل ما هو في الوحدات الاقتصادية الصناعية ذات المنفعة العامة، تلك الوحدات مطلوب منها توفير المعلومات لأصحاب المصالح فيها والذين إضافة إلى المالكين يشملون الدائنين، اتحادات العمل، اللجان التنظيمية، المحللين الماليين، المشاركين الصناعيين وحتى عامة الجمهور، أما الوحدات الاقتصادية الأصغر والتي يطلق عليها عادة بالمساهمة فهي في الأغلب ما تصدر دوريا قوائم مالية للمساهمين، وهي يجب أن توفر تقارير إلى الجهات الحكومية عن الدخل الخاضع للضريبة.

يسعى نظام المعلومات المحاسبي إلى تحقيق عدة أغراض يمكن تبويبها في مجموعتين كما يلي:[1]

المجموعة الأولى: وتضم الأهداف العامة التي تسعى إلى:

- إعداد سجل تاريخي لتفاصيل المعاملات المالية التي تترتب على الأحداث الاقتصادية بالمنشأة،
- حماية حقوق المنشأة والمحافظة على أصولها وموجوداتها وصيانة ممتلكاتها من مظاهر سوء الاستخدام،
- توفير المعلومات الكافية والملائمة لترشيد القرارات الإدارية لمراكز اتخاذ القرارات داخليا وخارجيا.

1- محمد عبد الفتاح العشماوي، **مرجع سابق**، ص 280-281.

المجموعة الثانية: وتضم الأهداف الديناميكية للنظام والتي تسعى إلى:

- المحافظة على علاقة المنشأة بالبيئة الخارجية بإمداد طوائف هذه البيئة بالمعلومات التي تساعدهم في صنع واتخاذ قراراتهم الاستراتيجية ذات الأثر على أنشطة وعمليات المنشأة،
- خلق نظام لتدفق المعلومات يعمل على الربط بين المستويات الإدارية المختلفة بالمنشأة بطريق الاتصال من قمة هذه المستويات إلى قاعدتها أو بطريق الاتصال من قاعدة هذه المستويات إلى قمتها وذلك لخلق نوعا من التفاعل بين النظام المادي للمعلومات وبين وظائف الأنشطة بهذه المستويات،
- تحسين كفاءة وفعالية تشغيل البيانات أو معالجتها وذلك لضمان الاتساق بين الأنظمة الفرعية الأخرى التي يجب أن تتفاعل مع هذه المعالجات لتحقيق الأهداف العامة للمنشأة،
- إيجاد حلقة ربط بين نظرية القرارات ونظرية الاحتمالات ونظرية تكنولوجيا المعلومات والمعرفة والتقنية المتطورة وبين أهداف المنشأة والمشكلات التي تواجه أنشطتها وذلك من منظور نظرية النظم،
- تحسين بيئة استخدام الحاسب الالكتروني في تشغيل أنشطة وعمليات المنشأة ورفع كفاءة عملية الاتصال وإيجاد نوعا من التنظيم المتكامل مع إدارة المعلومات بالمنشأة،
- تدعيم العمل بنظام التغذية العكسية أو المرتدة للبيانات والمعلومات بالقدر الذي يخلق نوعا من تكوين الملفات المتكاملة لخدمة التطبيقات المختلفة بالمنشأة،

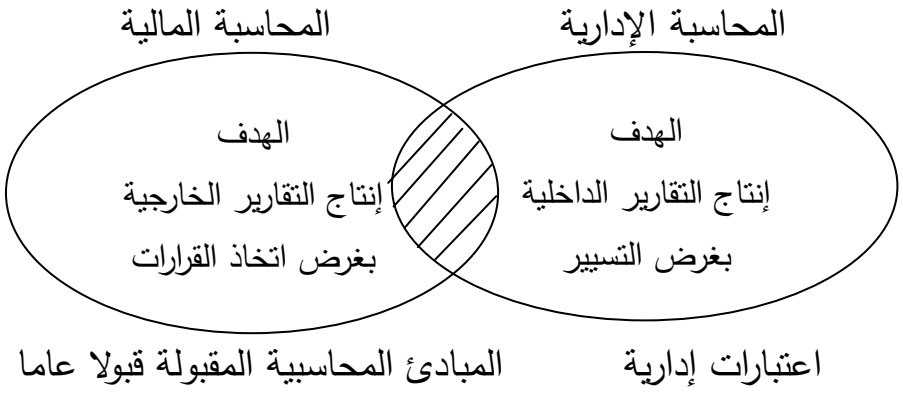
- خلق قاعدة بيانات محاسبية تربط الماضي بالحاضر وتعمل على تحديث هذه البيانات وتحدد اتجاهات مسلكها مستقبلا تسهيلا لاتخاذ القرارات الإدارية سواء داخل المنشأة أو خارجها،
- رفع نظام كفاءة تداول البيانات والمعلومات بالقدر الذي يتمشى مع تغيرات البيئتين الداخلية والخارجية وبما يضمن عدم اتخاذ قرارات إدارية خاطئة بفعل تداول بيانات ومعلومات خاطئة،
- كشف أخطاء وأخطار استخدام الموارد الإنتاجية بالمنشأة بصورة غير رشيدة تنعكس على منع أو على الأقل تخفيض الفاقد والضياع والمعيب والتالف وتعمل على تجنب حالتي التعثر والفشل التي قد تواجه المنشأة.

الفرع الثالث: نطاق نظام المعلومات المحاسبي[1]

يختص نظام المعلومات المحاسبي بتسجيل وتشغيل والتقرير عن العمليات المحاسبية التي تحققت من الزاوية التاريخية وفقا للمبادئ المحاسبية المقبولة قبولا عاما، وهو ما يمثل المحاسبة المالية، وقد يتجاوز نطاق نظام تشغيل ومعالجة البيانات المحاسبية حدود المبادئ المحاسبية المقبولة قبولا عاما، مثل إعداد الموازنات التخطيطية على أسس تقديرية للتعرف على الأحداث المالية المتوقعة مستقبلا وتقدير الآثار النقدية الناتجة عنها، ويهدف نظام الموازنات التخطيطية وما يماثله من نظم أخرى توفير المعلومات للاستخدام الداخلي، وتمثل تلك النظم في مجموعها ما يعرف بنظام معلومات المحاسبة الإدارية. والشكل الموالي يبين نطاق المعلومات المحاسبية.

1- مداحي عثمان، دور المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، دفعة 2009/2008، ص 98.

شكل رقم (05): نطاق نظام المعلومات المحاسبي



المصدر: مداحي عثمان، **دور المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات الاقتصادية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، دفعة 2009/2008، ص 98.

من خلال قراءة الشكل نرى أن نظام المحاسبة المالية يعمل على إنتاج التقارير والقوائم المالية التي تهم الأطراف الخارجية ذات الاهتمام بالمؤسسة، بينما يعمل نظام المحاسبة الإدارية على إنتاج تقارير المعلومات الداخلية التي تهم إدارة المؤسسة لتسييرها ووضع خططها ومتابعة تنفيذ هذه الخطط والرقابة عليها ومعرفة مدى كفاءة الأداء.

خلاصة الفصل:

نتيجة للتطور التكنولوجي والتوسع الإداري أصبح من الضرورة وجود نظم للمعلومات تتعامل مع مختلف الأنشطة التي تمارسها المنظمات، حيث تلعب هذه النظم دورا مهما من خلال توفير المعلومات اللازمة لأداء مختلف الأنشطة، وتبادلها بين المستويات الإدارية خاصة الإدارة العليا وكذلك مكونات البيئة المحيطة بعمل المنظمة.

ونجد أن بعض الوظائف الإدارية خرجت من الطرق التقليدية إلى تكوين أنظمة معلومات مهمة للعمل الإداري، ومن هذه الأنظمة نظام المعلومات المحاسبي الذي يعتمد عليه في توفير معلومات مفيدة وواقعية تساهم بالدرجة الأولى في عمليات اتخاذ القرارات التي هي لب العمل الإداري.

الفصل الثانـي:

المعلومات المحاسبية وعملية اتخاذ القرار

تمهيد:

بعد التعرض إلى المفاهيم الأساسية لنظم المعلومات بصفة عامة ونظام المعلومات المحاسبي بصفة خاصة، تبين بأن الهدف الأول والأساسي لهذه النظم هو المساعدة في عملية اتخاذ القرار، حيث يركز الفكر الإداري الحديث على هذه العملية لما لها من أهمية في المنظمات سواء أكانت ربحية أو غير ربحية، حيث يعتبر اتخاذ القرار جوهرا للعملية الإدارية، لما له من أثر في مختلف النشطة التي تقوم بها المنظمات، لذا سنحاول في هذا الفصل دراسة كل ما يتعلق بعملية اتخاذ القرار، من خلال التعرض للمفاهيم الخاصة بهذه العملية في المنظمات الاقتصادية وفق ما يلي:

المبحث الأول: ماهية عملية اتخاذ القرار.

المبحث الثاني: أنواع القرارات الإدارية، مراحل صنعها والعوامل المؤثرة فيها.

المبحث الثالث: أهمية وأساليب عملية اتخاذ القرار، ومزايا أسلوب المشاركة.

المبحث الرابع: المعلومات المحاسبية وعملية اتخاذ القرار في البنوك.

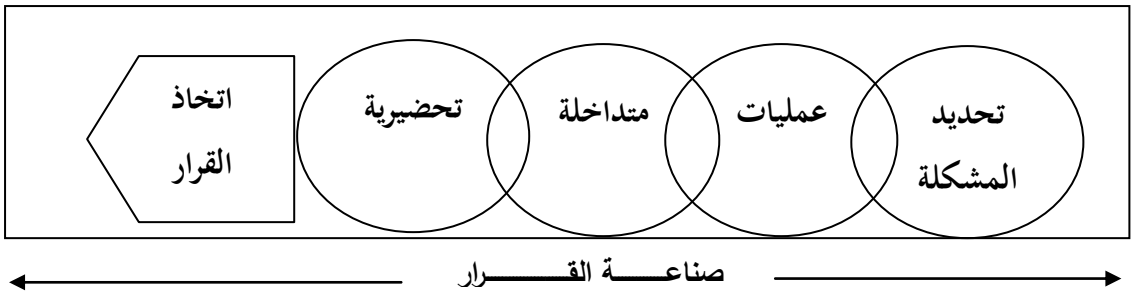
المبحث الأول: ماهية عملية اتخاذ القرار

إن عملية اختيار القرارات والمفاضلة بينها يبين مستوى المنشأة وقيمتها، لذلك تعتبر عملية اتخاذ القرارات جوهرا للعملية الإدارية، حيث أن القرارات المتخذة هي التي تعكس أداء المنظمة وتحدد المتعاملين معها، وفي هذا المبحث سيتم التعرف على ماهية اتخاذ القرار.

المطلب الأول: تعريف عملية اتخاذ القرار

من أهم الوظائف التي يقوم بها المدير هي عملية صنع القرار، حيث يعترضه يوميا الكثير من الحالات والمواقف التي تتطلب اتخاذ قرارات،[1] فمقدار النجاح الذي تحققه المنظمة متوقف بدرجة كبيرة على قدرة وكفاءة صانع القرار، ولكن قبل أن نسرد تعريفات اتخاذ القرار يتوجب علينا التفرقة بين مصطلحين اثنين هما صنع القرار واتخاذ القرار حيث أن:

المهتمين بالفكر الإداري في تفسيرهم لصناعة القرار يميزونه بأنه يتضمن كافة المراحل التي تقود إلى عملية اتخاذ القرار، بينما هذه الأخيرة هي مرحلة الاختيار والتنفيذ، والشكل الموالي يوضح ذلك: **شكل رقم (06): عملية صنع واتخاذ القرار**



المصدر: مؤيد عبد الحسن فضيل، **نظريات اتخاذ القرار (منهج كمي)**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2013 ص 17.

1 – شبل منال، بلعجوز حسين، **أثر المتغيرات السلوكية لمستخدم المعلومات المحاسبية على صنع القرار (دراسة مجموعة من البنوك التجارية العاملة في ولاية سكيكدة)**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، المجلد 13، العدد 1، 2020، ص 3.

أما البعض الآخر من المهتمين بالفكر الإداري فيطلقون تسمية عملية اتخاذ القرار على كافة المراحل والخطوات في الشكل أعلاه والتي تقود في الأخير إلى اتخاذ القرار.[1]

بعد أن لاحظنا الفرق بين مصطلحي صناعة القرار واتخاذ القرار، يمكن لنا الآن أن نسرد تعريفات اتخاذ القرار التالية:

- "يعني مفهوم القرار (Dcision) أنه الاختيار لبديل واحد من بين بديلين أو أكثر، أما عملية اتخاذ القرار (Decision Making) فتشير إلى العملية التي تبنى على الدراسة والتفكير الموضوعي للوصول إلى قرار أي الاختيار بين البدائل".[2] وهذا يدل على أن عملية اتخاذ القرار أصلها وجود بدائل للاختيار والمفاضلة بينها، فإذا لم تكن هناك بدائل فإنه لا توجد عملية اتخاذ القرار.
- "تعرف عملية اتخاذ القرار الإداري بأنها عملية تفكير مركبة (عملية عقلية)، تهدف إلى اختيار أفضل البدائل أو الحلول المتاحة للمدير المسؤول في موقف معين، من أجل الوصول إلى تحقيق الهدف المرجو".[3]
- "اتخاذ القرار هو المفاضلة والاختيار من بين عدد من البدائل المتوفرة كما أنه يتطلب معرفة الشروط والظروف المحيطة خاصة مع اتصافها بالتأكيد أو المخاطرة أو عدم التأكد".[4]

1- مؤيد عبد الحسن فضيل، **نظريات اتخاذ القرار (منهج كمي)**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص17.

2 – ناديا أيوب، **نظرية القرارات الإدارية**، مطبعة طربين، دمشق، سوريا، 1989، ص 14.

3 – أنس عبد الباسط، **الإدارة الاستراتيجية (رؤية معاصرة)**، دار النشر الدولي، الرياض، السعودية، 2018، ط1، ص 51.

4 – طارق عبد الرؤوف، إيهاب عيسى المصري، **صناعة واتخاذ القرار**، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2016، ص 36.

من خلال التعاريف المتناولة يتبين بأن عملية اتخاذ القرار أساسها وجود بدائل يتوجب استعمال الطرق العلمية لاختيار أحد هذه البدائل بحيث أن هذا البديل يلبي هدف متخذ القرار أو الهيئة التي يمثلها.

المطلب الثاني: عناصر عملية اتخاذ القرار

تتكون عملية اتخاذ القرار الإيجابي من مجموعة من العناصر الأساسية التي تشكل مضمونها، وهذه العناصر هي: [1]

1- **متخذ القرار:** مهما كان متخذ القرار سواء شخصا أو جماعة أشخاص فهم يتمتعون بالسلطة الممنوحة لهم بواسطة القانون أو النظام الداخلي للمنشأة، أو بواسطة تفويض من قبل السلطة الرسمية حيث بموجبها يمكنه اتخاذ القرار في حدود الهيكل التنظيمي للمنظمة مع اختلاف المستويات الإدارية فيها حيث هناك مراكز للسلطة ومراكز لاتخاذ القرارات، وبالتالي فإن الحق في اتخاذ القرارات ليس محصورا على مستوى إداري معين أو شخص معين إلا في حالة المركزية الإدارية التامة التي تعتبر في الواقع غير عملية وتوجد في المنظمات صغيرة الحجم.

2- **موضوع القرار:** هو المشكلة التي يجب على متخذ القرار وضع حل لها، فقد تكون مشكلة جديدة أو مشكلة تتعلق بتصحيح مسار معين أو حتى مشكلة متوقع حدوثها، ولا شك أن المشاكل كثيرة ومتنوعة ليس لها حصر، منها ما يعتبر خطيرا لأنه قد يؤدي إلى كارثة، ومنها قليل الأهمية.

3- **الأهداف والدوافع:** يعرف في العلوم السلوكية والدافعية الإنسانية أنه وراء كل عمل أو سلوك دافع من أجل حاجة يراد إشباعها، من هنا نستنتج أن كل تصرف يراد به

---

1 – مصطفى يوسف كافي وآخرون، **مرجع سابق**، ص ص 141-143.

تحقيق هدف أو غاية، فلا يتخذ قرار إلا في وجود دافع لتحقيق الهدف المنشود، وعليه فإن الهدف مبرر لاتخاذ القرار.

4-**المعلومات والبيانات:** يجب جمع بيانات ومعلومات قدر المستطاع لتحديد طبيعة المشكلة (موضوع اتخاذ القرار) من أجل توضيح الرؤية لمتخذ القرار اتجاهها، وتشمل هذه المعلومات الماضي والحاضر والتنبؤ بالمستقبل، أخذا في الاعتبار أن الحاضر امتداد للماضي وكذلك المستقبل امتداد للحاضر، وتمثل البيانات والمعلومات جانبا حيويا يتوقف عليه نجاح القرار، واليوم لدى المنظمات الحديثة نظم معلومات متكاملة توفر لمتخذ القرار احتياجاته من البيانات والمعلومات بسرعة لاعتمادها على الحاسبات الالكترونية، كما تقدم معلومات مرتدة عن القرار بما يساعد على تقييم القرار المتخذ.

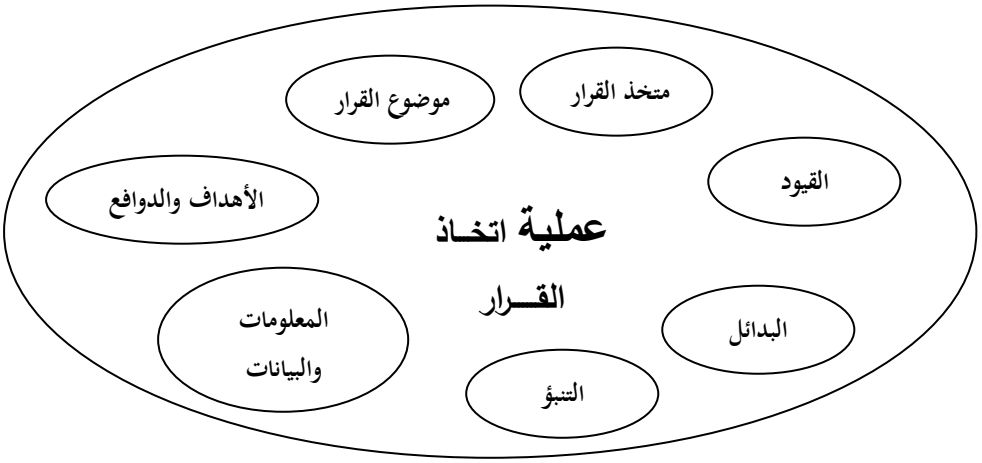
5-**التنبؤ:** هو عنصر مهم وأساسي في عملية اتخاذ القرار، لأن متخذ القرار يتعامل مع متغيرات مجهولة لأنها تتعلق بالمستقبل يجب التنبؤ بها بمعرفة قدرها وتأثيرها على المنظمة، فالتنبؤ هو الذي يساعد متخذ القرار على إدراك أبعاد المشكلة وتقدير ماذا سيحدث في المستقبل.

6-**البدائل:** من النادر وجود حل وحيد لمشكلة معينة، ففي أغلب الأحيان هناك أكثر من حل، وفي عملية اتخاذ القرار لابد من وجود بدائل لكي نقول أن العملية هي اتخاذ قرار، ومتخذ القرار الجيد هو الذي يحصي البدائل الممكنة ويختار أفضلها.

7-**القيود:** هي تلك المعوقات الناتجة عن البيئة الداخلية والبيئة الخارجية عند اتخاذ القرار، حيث على متخذ القرار أن يحسن التعامل مع هذه القيود وأن يخفف من آثارها السلبية قد المستطاع ومن أمثلتها: الإمكانات المالية، مستوى الدخل، مدى كفاءة العاملين، القوانين والتشريعات، ...الخ.

وبناء على ما سبق يمكن وضع الشكل التالي الذي يوضح مجموعة العناصر الأساسية لعملية اتخاذ القرار الإيجابي.

شكل رقم (07): عناصر عملية اتخاذ القرار الإيجابي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المراجع المستخدمة في البحث.

المطلب الثالث: اتخاذ القرار في الفكر الإداري

الفرع الأول: الفكر الكلاسيكي في عملية اتخاذ القرار

قام الفكر الكلاسيكي على مجموعة من النظريات لدراسة الجوانب الإدارية والتي من بينها عملية اتخاذ القرار، حيث هيمنت على الفكر العلمي لسنوات 1900 إلى غاية 1930، وتعتبر نظرية الإدارة العلمية أولى النظريات تليها نظرية العملية الإدارية (التقسيم الإداري) ثم النظرية البيروقراطية، وقد أخذت كل نظرية نصيبها من الانتقاد، وسنقوم فيما يلي بعرض نظريات الفكر الكلاسيكي ثم النقد الموجه للفكر الكلاسيكي بصفة عامة.

أولا: نظرية الإدارة العلمية

قام تايلور بوضع قواعد الإدارة العلمية عن طريق تحديد المبادئ التي تقوم عليها،[1] حيث ظهرت هذه النظرية إلى الوجود مطلع القرن العشرين، وبالضبط عام 1911، ...، حين نشر تايلور كتابه الشهير مبادئ الإدارة العلمية (Principles of Scientific Management)،[2] حيث يرى بأن الإدارة علم حقيقي يقوم على قواعد ومبادئ محددة، حيث أن هذه النظرية اتبعت الأسلوب العلمي في تحليل وفهم العملية الإدارية؛ عن طريق الحصول على الحقائق من خلال وضع افتراض معين ثم اختيار هذا الفرض والتحقق منه وتعديله وفق النتائج التي يكشفها الاختبار.[3]

ولا بد من الإشارة إلى أن مدرسة الإدارة العلمية سعت إلى: "إحلال العلم محل القواعد العشوائية وأساليب التجربة والخطأ التي كانت تعتمد عليها الإدارة في اتخاذ قراراتها"،[4] وبمعنى آخر فإن هذه المدرسة دعت إلى تطبيق الأساليب العلمية عوضا عن الأساليب التقليدية التي تقوم على التقدير الشخصي وكذا خلق الانسجام بدل التفرقة، والتعاون بدلا من الروح الفردية، وهذه المفاهيم كلها تساهم في عملية ترشيد القرارات الإدارية. [5]

1- JEAN NOËL LHUILLIER, **Le management de l'information**: des données aux connaissances et aux compétences, Hermès sciences publications, Paris, France, 2005, p62.

2 – حسين أحمد الطراونة، محمد ياسين موسى، **اتخاذ القرارات التنظيمية في منظمات الأعمال**، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 101.

3 – نواف كنعان، **اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية والتطبيق)**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 46.

4 – بلعجوز حسين، **المدخل لنظرية القرار**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 12.

5 – نواف كنعان، **مرجع سابق**، ص 47.

يطلق على نظرية الإدارة العلمية في مجال اتخاذ القرار باسم نموذج الرشد الكامل لأنها تفترض بأن متخذ القرار كامل الرشد ولديه القدرة على معرفة جميع البدائل المتاحة والممكنة ونتائجها وكذلك هو قادر على تقييمها واختيار البديل الأمثل. [1]

لعبت نظرية الإدارة العلمية دورا في عملية اتخاذ القرار من خلال المبادئ التالية:[2]

1-إحلال الطريقة العلمية محل الحدس والتخمين؛

2-اختيار وتدريب العاملين وفق أسس علمية؛

3-تعاون الإدارة والعاملين لضمان إنجاز الأعمال بالطريقة العلمية؛

4-تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات بالتساوي بين الإدارة والعاملين، على أن تختص الإدارة بالأعمال التي تناسبها أكثر من العاملين مثل وظائف العملية الإدارية.

ثانيا: نظرية العملية الإدارية

ظهرت نظرية العملية الإدارية إلى الوجود حين قام هنري فايول (H.FAYOL) بتقديم كتابة الشهير (Administration Générale Et Industrielle)، لذا يعتبر الرجل الثاني الذي ساهم في النظرية الكلاسيكية وزادت شهرته بسبب قيامه بتعريف الأنشطة التي يؤديها المديرون في أي منظمة صناعية وقد حددها بستة أنشطة وهي النشاط (الفني، التجاري، المالي، الأمني، المحاسبي، والإداري)، كما ميز بين أنشطة الإدارة وأنشطة التشغيل واتجه لتطوير الإدارة بينما (F.TAYLOOR) ركز على أنشطة التشغيل، وقد تمكن من وضع مجموعة من المبادئ لتوجيه المديرين داخل المؤسسة وأهم هذه المبادئ:[3]

---

1 – حسين أحمد الطراونة، محمد ياسين موسى، **مرجع سابق**، ص 102.

2 – حسين أحمد الطراونة، محمد ياسين موسى، **المرجع نفسه**، ص ص 101– 102.

3 – حسين بلعجوز، **مرجع سابق**، ص ص 15–18.

- **تقسيم العمل:** ينطبق على جميع الأعمال تقنية أو إدارية؛
- **السلطة والمسؤولية:** السلطة تمكن المدير من إصدار الأوامر يجب أن تكون مساوية للمسؤولية؛
- **مبدأ نطاق المراقبة:** أي عدد العاملين الذين يستطيع المدير الإشراف عليهم؛
- **وحدة الأوامر:** خضوع العامل لرئيس مسير واحد؛
- **التدرج السلمي:** المؤسسة هرم وسلسلة من العلاقات بين المدير والعمال أين تحدد قنوات الاتصال وسير البيانات من القمة إلى القاعدة.

ثالثا: النظرية البيروقراطية

البيروقراطية بأبسط معانيها هي المكتبية أو الاكتتابية أو حكم المكتب، وقد جاءت هذه النظرية إلى الوجود عن طريق العالم الألماني **ماكس ويبر** (Max Weber) [1]، الذي يعتبر أول منظر تناول تحليل دور القائد في المنظمة وعالج مسألة كيف ولماذا يتفاعل الأفراد مع أشكال مختلفة من السلطة، وتكمن نقطة الانطلاق في إسهامات ويبر في نظرية المنظمات في تحليله لأشكال الإدارة، حيث وضع اهتمامه خاصة بالطرق التي يحكم بها الأشخاص لفرض سلطاتهم وجعلها شرعية في نظر الآخرين وقد ميز ثلاثة أنواع من السلطة حسب نمط الحكم المستعمل وهي:[2]

- السلطة؛
- القدرة على فرض الطاعة؛
- القدرة على جعل الآخرين يطيعون إداريا.

---

1 – بشير علاق، **الإدارة الحديثة (نظريات ومفاهيم)**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 71.

2 – عبد القادر دربالي، ترجمة الحبيب ثابتي، **نظرية المنظمات**، مخبر لابداك جامعة معسكر، الجزائر، 2019، ص 18.

رابعا: الانتقادات الموجهة للفكر الكلاسيكي

أخذت مجموعة من التحفظات على النظرية الكلاسيكية فيما يخص عملية اتخاذ القرار وهي:[1]

- متخذ القرار شخص يتصف بالرشد يمكنه اختيار البديل المناسب لتحقيق أهداف المنظمة،
- متخذ القرار على استعداد لتقديم معلومات دقيقة ذات صلة بجميع جوانب وظروف القرارات،
- يقوم جميع الأفراد بإدارة المعلومات ومعالجتها بأسلوب واحد عندما يواجهون مواقف مماثلة لاتخاذ القرار،
- لا يؤثر التواصل الشخصي على فعالية متخذ القرار أو اختياراته لأن النظرية تستبعد جوانبا مهمة وهي الجوانب النفسية والاجتماعية لمتخذ القرار.

ومن بين أهم الانتقادات التي واجهها الفكر الكلاسيكي الإداري نقطتين اثنتين هما:[2]

- ركز هذا الفكر على هدف العملية متجاهلا الجوانب غير الرشيدة في شخصية البشر وما يتصل بها من أبعاد قيمية وانفعالية، ليس سهلا إخضاعها لمنطق العملية لأنه غير ممكن فهم واكتشاف وقياس هذه الأبعاد بصورة عملية،

---

1 – زرنوح أمحمد، **قراءة نظرية في صناعة القرار**، مجلة تطوير العلوم الاجتماعية، جامعة الجلفة، الجزائر، مجلد 7، العدد 1، 2014، ص 142.

2 – محمد الفاتح محمود بشير المغربي، **أصول الإدارة والتنظيم**، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط 1، 2016، ص 51.

– التركيز على مطلب الكفاية الاقتصادية، وعلى الزاوية المادية في العمل وتعمد إهمال الناحية الإنسانية والتي تتمثل في غياب العاملين وحاجياتهم غير المادية وهي متغيرات أساسية في شخصياتهم ومن ناحية أخرى إهمال للبيئة الخارجية للمنظمة الإدارية عن عمد، وأهمية هذه البيئة على أنشطة وفعالية المنظمة.

الفكر التقليدي اعتمد على العديد من المواقف الافتراضية التي اعتمدت المنطقية أو العقلانية (الرشد) في اتخاذ القرار ومعالجة المشكلات الاقتصادية والاجتماعية، ونظراً لكون الانسان يمتلك قدرات عقلية وخبرات محدودة في استقراء وتحليل البدائل المتاحة لمعالجة المشكلات الحاصلة، فإن ذلك يحد من منطق التصرف الانساني إزاء المشكلات.[1]

الفرع الثاني: مدارس تطور الفكر الإنساني

إذا كان توجه المدارس التقليدية نحو الانتاج والإنتاجية وهرمية السلطة في التنظيم ووظائف الإدارة، فإن مدارس الفكر الإنساني ركزت على الفرد الانسان بناء على الدعوات العديدة التي تؤكد على العنصر البشري وأهميته في نجاح منظمات الأعمال.

أولا: مدرسة العلاقات الإنسانية

ظهرت أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية إلى الوجود على انقاض أفكار المدرسة الكلاسيكية والانتقادات الموجهة لها، ويعتبر "التون مايو" من بين اهم رواد هذه المدرسة من خلال التجارب التي أجراها في أحد المصانع الأمريكية، والتي توصل فيها إلى عدة نتائج تناقض أفكار الكلاسيكيين، وأهم هذه النتائج أن العاملين يميلون من تلقاء أنفسهم إلى تشكيل

1 – فيصل ينس محمد، **استراتيجيات اتخاذ القرارات (المفاهيم– النظريات– العامل المؤثرة فيها)**، مجلة البحث التربوية النفسية، مجلد 2013، العدد 36، مركز الحوث التربوية والنفسية، جامعة بغداد، العراق، 2013، ص 35.

التنظيمات غير الرسمية وكذلك أنهم يتأثرون بالإطار الذي ترسمه لهم الجماعة في تصرفاتهم، كما ان الدافع للعمل أكثر والمساهمة في تحقيق الفاعلية للمنظمة لا يكون بالتحفيزات المادية وحدها بل أيضا للحوافز المعنوية دور في ذلك، واشتركت هذه المدرسة مع المدرسة الكلاسيكية في اعتبار أن المنظمة تنظيم مغلق، وقد أضافت هذه المدرسة الفكرية شيئا جديدا في عملية اتخاذ القرار، لأنها تتأثر بسلسلة من العوامل النفسية والاجتماعية، ولا تتمتع إطلاقا بخاصية الرشد الذي تخيله أصحاب الفكر الكلاسيكي. إنها تعتبر متخذ القرار كائنًا اجتماعيًا ولكنها لم تقدم أي تفسير لعملية اتخاذ القرار، وبدلاً من ذلك دعت إلى إشراك العاملين في ذلك.[1]

ثانيا: المدرسة السلوكية:

ركز رواد المدارس السلوكية على أهمية المتغيرات النفسية والعوامل الاجتماعية والبيئية التي تحيط بالمنظمة، وارتباطها بالعادات والتقاليد والقيم والأنظمة السياسية والاقتصادية وتأثيرها في عملية اتخاذ القرار.[2]

ظهرت نظريات الفكر السلوكي في الثلاثينات حتى الخمسينيات من القرن الماضي محاولة تفادي الانتقادات الموجهة لنظريات الفكر الكلاسيكي، فيما يلي أهم إسهامات رواد هذه النظريات في مجال عملية اتخاذ القرارات:[3]

---

1 – بلال مسرحد، **نظم المعلومات القرارية المساعدة على اتخاذ القرار**، مجلة دراسات استراتيجية، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، الجزائر، المجلد 11، العدد 22، 2015، ص ص 39–40.

2 – طاهر حسن، مضر العجي، **كفاءة وفعاليته بين أرجحية استخدام النمط العاطفي أو العقلاني في اتخاذ القرار**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، دمشق، سوريا، المجلد 29، العدد الأول، 2013، ص 193.

3 – سميحة بوحفص، **أثر خصائص المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة: مجموعة من المؤسسات الاقتصادية)**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص

1-**ماري فوليت:** قامت بتوضيح وتطوير مفهوم القرارات الإدارية، مسهمة في الوصول إلى نتائج مفادها أن متخذ القرار يستمد قراره من الظروف المتعلقة بالموقف الذي يواجهه وليس من شخصه، كما نبهت إلى أهمية وضع الأهداف وتحديدها عند اتخاذ القرارات.

2-**تشستر برنارد:** كانت أبحاثه ودراساته بداية للتحول في الفكر الإداري نحو الاهتمام بمجال اتخاذ القرارات كون عملية اتخاذ القرار تعتبر جاني مهم وركيزة أساسية فب العملية الإدارية.

3-**هربرت سيمون:** كان واضحا اهتمامه بعملية اتخاذ القرار الإداري حيث ركز كتاباته في هذا المجال، وقد أخذ من عملية اتخاذ القرار مدخلا لدراسة الإدارة.

4-**روبرت تاننباوم:** من اسهاماته أنه قام بتطوير وتوضيح مفهوم القرارات الإدارية، كما أبرز أن للمرؤوسين دور في ترشيد عملية اتخاذ القرارات، من خلال تحليل نظرية السلطة المقبولة.

5-جيمس ثمبسون: قام بالتركيز على تحليل أساليب اتخاذ القرارات، حيث يرى أن تحديدها متوقف على متغيرين أساسيين هما الاتفاق والاختلاف في الأسباب التي تدفع لاتخاذ القرار، والنتائج المترتبة عنه، ويضاف إلى ما سبق إسهامات أخرى قدمها رواد النظريات السلوكية والتي لا يمكن إنكار أهميتها وأثرها في تطوير وترشيد عملية اتخاذ القرار.

من هنا يمكننا تلخيص الفرق بين الفكر الكلاسيكي والفكر السلوكي، حيث لا يركز الكلاسيك على عملية إيجاد المعلومات عند اتخاذ القرارات، بينما الفكر السلوكي الذي طرحه سيمون يعتبرها أساس السلوك التنظيمي، فانتقل من مفهوم الرجل الاقتصادي إلى مفهوم

محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيذر، بسكرة، الجزائر، 2017-2018، ص 12.

الرجل الإداري، والغرض من هذا الاعتماد على مبدأ الرشد المحدود لاختيار الحل المرضي الذي يمكن أن يوفر أكبر منفعة بناء على الإمكانيات المتاحة، الأمر الذي يتطلب إيجاد حلول أخرى لمساعدة متخذي القرار، حيث أن عواقب القرارات إن لم تحسب قد تؤدي إلى خسائر لا يمكن تعويضها.[1]

النظرية السلوكية هي اللبنة الأولى لبداية مولد نظريات جديدة، والتي من أهمها نظرية القرار التي تبنت فرضية النظام المفتوح في عملية اتخاذ القرار، حيث أن لعوامل البيئة الخارجية أهمية في المساهمة في اتخاذ القرارات.[2]

المبحث الثاني: أنواع القرارات الإدارية، مراحل صنعها والعوامل المؤثرة فيها

قسمت القرارات الإدارية إلى عدة أنواع من قبل الكتاب والباحثين كل حسب رأيه ووجهة نظره حيث اختلف بعضهم في تعداد مراحل القيام بها، وفي هذا المبحث سنتعرف على أنواع القرارات ومراحل صنعها والعوامل التي تؤثر فيها.

المطلب الأول: أنواع القرارات الإدارية

هناك تصنيفات كثيرة لأنواع القرارات الإدارية من قبل المفكرين والباحثين، كل تصنيف يحمل وجهة نظر معينة، وسنتناول مجموعة من التصنيفات المعروفة وهي:

---

1 – طاهر الحسن، مضر العجي، **مرجع سابق**، ص 193.

2 – مخوخ رزيقة، **استخدام الأساليب الكمية في ترشيد قرارات المؤسسة الاقتصادية – دراسة مجموعة المؤسسات الاقتصادية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم التجارية، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف مسيلة، الجزائر، 2016–2017، ص 105.

أولا: تصنيف "هاربرت سيمون" حسب إمكانية برمجتها[1]

يصنف "هاربرت سايمون" القرارات بشكل عام إلى قرارات مبرمجة وأخرى غير مبرمجة كما يلي:

1-قرارات مبرمجة (Décisions programmables): هي قرارات مجدولة ومخططة مسبقا تتميز بالروتينية والتكرارية، يتم اتخاذها عند مواجهة مواقف متكررة، يقوم متخذ القرار عادة بإعداد الإجراءات والأساليب والطرق اللازمة لحل المشكلة التي تتطلب اتخاذ القرار، والقرارات المبرمجة تقل فيها درجة المخاطرة وعدم التأكد، وفي الغالب تخص هذه القرارات المستويات الإدارية الدنيا في المنظمة.

2-قرارات غير مبرمجة (Décisions non-programmables): هي قرارات غير مجدولة وغير روتينية، تختص بالمشكلات المعقدة غير المألوفة وغير المتكررة، لا توجد لها إجراءات مسبقة لحلها، تتعلق غالبا بالمستويات الإدارية العليا في المنظمة، وهي قرارات ابتكار وإبداع تتطلب جهدا فكريا ووقتا كافيا في جمع المعلومات المتعلقة بالمشكلة وتحديد البدائل واختيار أنسب البدائل.

والجدول التالي يوضع الفروق بين القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة:

1 – بلال مسرحد، **نظم المعلومات القرارية المساعدة على اتخاذ القرار**، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد 05، العدد 03، 2011، ص 184.

جدول رقم (02): مقارنة القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة

نوع القرارات / معيار المقارنة	القرارات المبرمجة	القرارات غير المبرمجة
نوع المشكلة	روتينية محددة المعالم	غير محددة المعالم
ظروف اتخاذ القرار	ظروف اتخاذ القرار مستقرة وثابتة نسبيا	الظروف متغيرة وغير مستقرة
نوعية البيانات المستخدمة	البيانات المستخدمة تتسم بالثبات النسبي أو شبه مؤكدة	البيانات غير مؤكدة نسبيا
الوقت والجهد اللازمين للوصل للقرار	الوقت والجهد المطلوب محدود	الوقت والجهد المبذول كبير نسبيا
المستوى الإداري المسؤول عن اتخاذ القرار	تتخذ في مختلف المستويات الإدارية	غالبا ما يتم اتخاذها في المستويات الإدارية العليا
الإطار الزمني للقرار	قصير المدى	طويل المدى نسبيا
مجال النشاط	تتعلق عادة بالأنشطة التشغيلية للمنظمة	تتعلق بالبعد الاستراتيجي للمنظمة
الأهداف	واضحة ومحددة	تتسم بالغموض
يعتمد الحل على	الإجراءات والقواعد والسياسات	الحكم الشخصي لمتخذ القرار

المصدر: نيفين عزت علي الحبيشي، أمل عبد الحكم عباس محمد، **أصول الإدارة**، جامعة القاهرة، مصر، 2018، ص 104.

ثانيا: تصنيف "إيغور إنسوف" حسب المستويات الإدارية

قام العالم إيغور إنسوف (IGOR Ansoff) بتصنيف القرارات الإدارية على الشكل التالي:[1]

1- **القرارات الاستراتيجية**، وهي التي تتخذ من قبل الإدارة العليا وتتصف بأنها قرارات غير متكررة وتحظى باهتمام كبير ودرجة عالية من التركيز من قبل المركزية في اتخاذها، من أمثلتها قرارات المزيج السلعي وقرارات تتعلق باختيار السوق التي تساعد على تعظيم معدل العائد على الاستثمار، قرارات تتعلق بالتنويع، وقرارات تتعلق بتوقيت القيام بعمليات التوسع.

2- **القرارات التنظيمية والإدارية:** وهي تتميز بأنها متكررة أكثر من سابقتها وتصدر عن الإدارة الوسطى وهي متباينة ومعرفتها أمر ضروري لمتخذ القرار ومن أمثلتها قرارات توزيع الموارد على استخداماتها البديلة، وكذلك تنظيم الموارد وتملكها وتنميتها، قرارات تخص الخطوات التي تفيد تنفيذ الأعمال والأنشطة وتوزيع الخدمات بين الأقسام والوحدات.

3- **القرارات التشغيلية:** وتتميز بأنها ذات درجة كبيرة من المركزية وبتكرار عالي، أي أنها قرارات مبرمجة من أمثلتها قرارات توزيع الموارد المتاحة على الأنشطة الوظيفية الرئيسية، وجدولة الإنتاج وكذلك جدولة استخدامات وتشغيل الموارد، الإشراف والرقابة على العمليات وتحديد مستويات التشغيل، قرارات تخص التسعير وسياسات التنمية وغيرها من القرارات المماثلة.

---

[1] – محمد الصيرفي، القرار الإداري ونظم دعمه، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008، ص ص 21 –1.23

والجدول التالي يوضح هذه الخصائص ومستويات اتخاذ القرار.

جدول رقم (03): خصائص ومستويات اتخاذ القرار

الخاصية	مستويات اتخاذ القرار		
	المستوى التشغيلي	المستوى التكتيكي	المستوى الاستراتيجي
تنوع المشاكل	متدني	متوسط	عال
درجة التنظيم	عالية	متوسطة	متدنية
درجة الغموض	متدني	متوسطة	عالية
درجة الاجتهاد	متدني	متوسطة	عالية
الأفق الزمني	بالأيام	بالشهور	بالسنين
القرارات القابلة للبرمجة	أكثرها	بعضها	لا توجد
قرارات التخطيط	قليلة	الصف تقريبا	أكثرها
قرارات التنظيم	أكثرها	النصف تقريبا	قليلة

المصدر: محمد الصيرفي، **القرار الإداري ونظم دعمه**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008، ص23.

ثالثا: القرارات التنظيمية والقرارات الشخصية

ويقصد بهذه القرارات ما يلي:[1]

1 – الأمين بلقاضي، **مراحل ووسائل صنع واتخاذ القرارات في المنظمات الفعالة**، مجلة معارف، جامعة آكلي محند أولحاج البويرة، الجزائر، المجلد 11، العدد 21، 2016، ص 130.

1-القرارات التنظيمية: تتميز هذه القرارات بالطابع الرسمي حيث يتخذ المدير هذه القرارات بصفته موظفا رسميا مسؤول على التنظيم، ولا يجب أن يوكل مكانه أي شخص آخر، وهذه القرارات هي المعترف بها في المنظمة،

2-القرارات الشخصية: تتعلق هذه القرارات بشخصية المدير البعيدة عن التنظيم كأخذ القرار فيما يخص مكان قضاء العطلة، أو غيرها من القرارات الشخصية، وهذه الأخيرة مهم دراستها لأنها تؤثر في التنظيم.

رابعا: أنواع القرارات وفقا لوظائف الإدارة

يتعلق هذا النوع من القرارات بوظائف الإدارة المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة وتصنف كما يلي:[1]

- **القرارات المتعلقة بوظيفة التخطيط:** تتعدد أنواع القرارات في هذه الوظيفة حيث أن عمليات التخطيط تتضمن قرارات خاصة بالأهداف والسياسات والقواعد والبرامج الزمنية لسير العمل وغيرها من القرارات التخطيطية،
- **القرارات المتعلقة بوظيفة التنظيم:** هي القرارات التي تخص الهيكل التنظيمي وأساسات التنظيم المختلفة والأنماط السائدة في هذا الهيكل، وغيرها،
- **القرارات المتعلقة بوظيفة التوجيه:** من أمثلتها تلك القرارات المتعلقة بتوجيه المرؤوسين للقيام بالأعمال الموكلة إليهم، تحديد أشكال وأنواع الاتصالات ووسائلها عند المرؤوسين وغيرها،

---

1 – فتحي أحمد ذياب عواد، **إدارة الأعمال الحديثة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص ص 100-101.

- **القرارات الخاصة بوظيفة الرقابة:** مثل قرارات تحديد المعايير والمقاييس الرقابية، تصحيح الانحرافات، قياس النتائج، تحديد أساليب وأدوات الرقابة، ... إلخ.

خامسا: أنواع القرارات وفقا لوظائف المنظمة

هناك العديد من القرارات المتعلقة بوظائف المنظمة وهي:[1]

1-قرارات الإنتاج: من أمثلتها قرارات تحديد طرق وحجم الإنتاج، تحديد الآلات والتكنولوجيات المستخدمة في عملية الإنتاج، وغيرها من القرارات الإنتاجية،

2-قرارات التسويق: مثل القرارات المتعلقة بتحديد منافذ التوزيع وتخطيط المنتجات، تحديد الأسعار، ومختلف القرارات التسويقية،

3-قرارات شؤون العاملين: وهي قرارات تخص القوة العاملة، اختيارها وتدريبها وكل ما يتعلق بها،

4-قرارات التمويل: القرارات التي تتعلق بالهيكل المالي ومصادر التمويل وشروط الائتمان وغيرها،

سادسا: أنواع القرارات وفقا للمدى الزمني

وتتضمن الأنواع التالية:[2]

1-**القرارات بعيدة المدى:** وهي تمثل القرارات الاستراتيجية تفوق مدتها عادة ثلاث سنوات،

---

1 - فتحي أحمد ذياب عواد، **المرجع نفسه**، ص ص 101-102.

2 - محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، **مبادئ علم الإدارة الحديثة**، بدون ذكر دار النشر، 2014، ص ص 48-49.

2-**القرارات متوسطة المدى:** وهي تمثل القرارات التشغيلية ومداها محصور بين سنة وثلاث سنوات،

3-القرارات قصيرة المدى: وتشمل القرارات التنفيذية وغالبا مدتها لا تفوق السنة.

المطلب الثاني: مراحل عملية اتخاذ القرار

للرفع من احتمالية أن يكون القرار المتخذ فعالا وإيجابيا لابد من اتباع الأسلوب العلمي الذي يتضمن عددا من المراحل المرتبة والمترابطة التي يجب على متخذ القرار المرور عليها قبل اتخاذ قراره.

مع العلم أنه هناك آراء مختلفة في تعداد مراحل اتخاذ القرار حيث لكل منها اتجاه يختلف وقد يتعارض مع الاتجاه الآخر فقد قسمها **سايمون ولند برج** إلى ثلاث مراحل، ...، وبعض المفكرين قسمها لأكثر من ذلك، والجدول التالي يوضح بعض تقسيمات المفكرين لمراحل اتخاذ القرار:[1]

1 – ناديا أيوب، مرجع سابق، ص 49.

جدول رقم (04): بعض الآراء المتعلقة بخطوات اتخاذ القرار

سايمون	البحث والاستطلاع – التصميم – الاختيار.
ليند برج	التعرف على المشكلة – تجميع معلومات تساعد في حل المشكلة – الاختيار
ديل	تحديد الأهداف والأنشطة – البحث عن أساليب عمل وبدائل مختلفة – المفاضلة بين البدائل واختيار واحد منها – تنفيذ القرار – تقييم نتائج تنفيذ القرار.
والبنج	تحديد المشكلة – تحديد المشكلة إيجاد افتراضيات حول الأسباب الأساسية للمشكلة – تعريف: محدد للمشكلة – اكتشاف بديل مناسب: اختيار أسلوب لحل المشكلة – تنفيذ: تطبيق اختياري البديل الذي اختير في مرحلة رقم 04.
فيفنر	تحديد المشكلة – تحديد جميع البدائل الممكنة – البحث والاستقصاء أو تحليل الحقائق لكل بديل – مقارنة النتائج أو العواقب المترتبة على كل بديل – اختيار أفضل الحلول لحل المشكلة.
دايموك	تحيد المشكلة – تحليل المشكلة – تعريف الحلول البديلة – تقرير أفضل الحلول – إصدار القرار.
نايجرو	الاعتراف بالمشكلة من حيث تحديدها وبلورتها – جمع المعلومات وتحليلها – البحث عن الوسائل – تحديد البدائل – تقييم البدائل – القرار – التنفيذ – التقييم والمتابعة.

المصدر: ناديا أيوب، **نظرية القرارات الإدارية**، منشورات جامعة دمشق، سورية، 1988-1989، ص 50.

رغم اختلاف الآراء في تعداد مراحل عملية اتخاذ القرار من خلال مصادر الموضوع، ولكنها تتفق في الكثير من الخطوات الأساسية، وعليه يمكن حصر مراحل عملية اتخاذ القرار فيما يأتي:

أولا: تحديد للمشكلة

عملية اتخاذ القرار تبدأ بمعرفة وتحديد المشكلة وتعيين الانحراف، الذي يوحي بوجود تعارض بين الهدف المرجو والأمور الفعلية.[1] والمشكلة هـي: "وضع أو حالة تحدث عندما يوجد اختلاف بين الوضع الحالي Actual-state لمسألة أو قضية معينة وبين الوضع المرغوب فيه Desired-state لنفس الموضوع أو القضية"[2].

تحديد المشكلة هي نصف الحل، حيث تعتبر عملية تحديد المشكلة من أهم مراحل اتخاذ القرار وأصعبها، لذا يجب أن يكون تحديد المشكلة دقيقا وهذا يحتاج بذل مجهود كبير لتفادي ضياع الوقت، لأن معظم الظواهر التي تظهر بأنها هي المشكلة أو أحد عناصرها قد تكون مضللة بدرجة كبيرة لأن العديد من متخذي القرار يخلطون بين المشكلة والظواهر التي تدل على وجود المشكلة.[3]

إن هذه المرحلة تحدد توجه القرارات مستقبليا ويقع متخذي القرار عادة في العديد من الأخطاء الشائعة نذكر منها:[4]

1- إعطاء تعريف واسع جدا للمشكلة أو ضيق جدا؛ فإن إعلان متخذ القرار عن برنامج للصيانة هو أفضل صياغة للمشكلة من إعلانها بالرغبة من التخلص من كل التوقفات الطارئة،

---

1 – بلقاضي الأمين، **مرجع سابق**، ص 122.

2 – عبد الله عبد الله السنفي، منصور محمد إسماعيل العريقي، **الإدارة**، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن، ط3، 2012، ص 274.

3 – نيفين عزت علي الحبيشي، أمل عبد الحكم عباس محمد، **أصول الإدارة**، جامعة القاهرة، مصر، 2018، ص 110.

4 – صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، **الإدارة والأعمال**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2008، ص 304.

2-التركيز على أعراض المشاكل عوض التركيز على أسبابها؛ لأن الأعراض تشير إلى وجود مشكلة في حين أن الأسباب مختلفة عن ذلك،

3-على متخذي القرار تحديد أسبقيات للمشاكل التي تكون فعلا قابلة للحل.

كما تنقسم المشاكل التي تعترض سير العمل في المنظمة في مجملها إلى نوعين اثنين هما:[1]

1-**المشاكل الاعتيادية والروتينية:** تتسم هذه المشكلات بالبساطة والتكرار شكلا وموضوعا، مثل حضور وغياب العمال، توزيع الأعمال بينهم وغيرها من الحالات البسيطة، وهي مشكلات لا تحتاج للكثير من الجهد والتحليل في اختيار الحلول،

2-**المشاكل غير الاعتيادية أو الجديدة:** هذه المشكلات صفتها العمق والتعقيد، لا يمكن مواجهتها بقرارات مستعجلة، بل يجب حلها بالخبرة والتشاور.

وخلاصة تمثل هذه المرحلة أهم خطوة في عملية اتخاذ القرار، حيث يجب على متخذي القرار التركيز فيها واستخدام كل المعطيات والخبرات سواء الشخصية أو الجماعية التي من شأنها المساهمة في دراسة كل الظواهر المحيطة بالمشكلة وتحليلها للوصول إلى الأسباب الفعلية التي تحدد المشكلة.

ثانيا- جمع البيانات والمعلومات

إن اقتراح بدائل مناسبة لحل المشكلة يستوجب جمع مختلف البيانات والمعلومات التي لها علاقة بموضوع المشكلة محل اتخاذ القرار في شأنها، حيث تعتمد عملية اتخاذ القرار الفعال والإيجابي على قدرة متخذ القرار على الوصول إلى أكبر قدر من البيانات والمعلومات الملائمة باختلاف مصادرها، مع تحديد أفضل السبل في الحصول عليها، وبعد

1 - عبد العظيم سليمان المهل، **الاقتصاد الإداري**، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن، 2011، ص 50.

ذلك القيام بتحليلها ومقارنة الحقائق التي تحتويها مما ينتج معلومات جاهزة تساعد في الوصول إلى الحل المناسب.[1]

غالبا ما ترتكز البيانات والمعلومات على الجوانب السلوكية والاجتماعية المتصلة بموضوع المشكلة محل اتخاذ القرار، ومع توفر الحاسبات الالكترونية التي تقوم بعمليات التخزين والتصنيف والتحليل مما يوفر لمتخذ القرار الكثير من الجهد والتكلفة، وقام علماء الإدارة بتصنيف البيانات والمعلومات التي يحتاجها متخذ القرار إلى عدة تصنيفات هي:[2]

1-**البيانات والمعلومات الأولية والثانوية:** تجمع البيانات والمعلومات التي تخص المشكلة محل اتخاذ القرار غالبا من المصادر الأولية، من خلال الاتصال المباشر بالجهات ذات العلاقة، أو من خلال المشاهدة والاستقصاء وإجراء المقابلات مع من لهم صلة بالمشكلة، وبإمكان متخذ القرار الحصول عليها من السجلات والتقارير الدورية للمنظمة أو من الإحصاءات المنشورة من قبل الدوائر المركزية والبحوث التي تقوم بها المؤسسات العلمية، وتتميز البيانات والمعلومات الأولية في أنها متصلة بالمشكلة بشكل مباشر مما يساهم في توفير الجهد والوقت لمتخذ القرار باعتبارها مطمئنة وموثوقة من ناحية مصادرها.

2-**البيانات والمعلومات الكمية:** هي تلك البيانات الإحصائية والرياضية التي تبين وتبرز العلاقات بين العوامل والمتغيرات، كونها تقوم على الأرقام والنسب المحددة.

---

1 – سعود محمد النمر وآخرون، **الإدارة العامة (الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة)**، مكتبة الشقري، ط7، 2013، ص 416.

2 – سعود محمد النمر وآخرون، **المرجع نفسه**، ص 416-418.

3-**البيانات والمعلومات النوعية:** هي عبارة عن تقديرات وأحكام غير محدد بأرقام، ولا تكفي الثقة في مصدرها بل يجب أن تتسم بالاختصار والدقة، كما يجب أن تتصف بالحياد وأن تكون حيوية وشاملة ويحصل عليها في الوقت المناسب.

4-**الآراء والحقائق:** يقصد بها آراء المستشارين والخبراء التي تتضمن اقتراحات وتوصيات واستشارات تساهم في إلقاء الضوء على المشكلة محل اتخاذ القرار.

وهنا يتم التأكيد على ما جاء في الفصل الأول حول موضوع نظم المعلومات من ناحية أنها تساعد بشكل كبير في توفير المعلومات الجاهزة لمتخذي القرار في الوقت المناسب مع توفير الجهد لهم.

ثالثا: وضع البدائل

تتضمن هذه المرحلة الاهتمام والتركيز الكافيين بالمشكلة وذلك من خلال وضع وتطوير وتقييم البدائل التي تتضمن حلولا لها، وهذا ما يساعد متخذي القرار (المدراء) في اختبار سلامة كل بديل بشكل كامل قبل ترجمته إلى فعل، كما ينبغي إجراء تحليل شامل لتحديد العوامل المختلفة التي يمكن لها أن تؤثر على النتيجة، كما أنه من المهم توليد مجموعة كافية من الخيارات والحلول من أجل أن يكون متخذ القرار قادرا على الانتقال إلى الخطوة التالية، لذلك على متخذي القرار تطوير بدائل وحلول مختلفة لنفس المشكلة، إن القدرة على تطوير البدائل لا تقل أهمية عن اتخاذ القرار الصحيح من بين البدائل المتاحة، وأخيرا يجب على متخذي القرار محاولة البحث عن بدائل خارج المجال الحالي لمعرفتهم من خلال أنهم مجبرين على النظر في جميع العوامل ذات الصلة بالمشكلة.[1]

1 - Preety Bhalla, **PRINCIPLES AND PRACTICES OF MANAGEMENT**, EXCEL BOOKS PRIVATE LIMITED, New Delhi, India, p 81-82.

رابعا: اختيار البديل الأمثل

مرحلة اختيار البديل الملائم تمثل المرحلة الحقيقية في عملية اتخاذ القرار،[1] بعد المرور على المراحل السابقة التي تعتبر صعبة وشاقة تأتي مرحلة اختيار البديل الأمثل وهي أصعب على الإنسان الفرد، لأن كل ما وصل إليه لحد الآن هو قائمة من المزايا والعيوب لمجموعة البدائل المختلفة، أي عليه الموازنة بين المزايا والعيوب لكل البدائل لاختيار البديل الأمثل، فما يعتبره البعض عيبا قد يكون ميزة في نظر آخرين، وهكذا يكون التقييم قائما على الخبرة ودرجة المعرفة التي يتمتع بها الشخص متخذ القرار وكذا شعوره ورغباته الداخلية، فهناك من يركز اهتمامه على الجوانب الاقتصادية والمالية ويعطيها الأولوية، وهناك من يركز اهتمامه على الجوانب الإنسانية وغيرها من الدوافع الداخلية، ولا شك أن القرار الرشيد و الذي يأخذ كل هذه الاعتبارات في الحسبان فيحقق التوازن بينها.[2]

خامسا: تنفيذ ومتابعة القرار

تعتبر خطوة تنفيذ القرار الخطوة الأخيرة في مراحل عملية اتخاذ القرار، لأنها ببساطة هي من تحدد فعاليته وقابليته للتطبيق العملي، فتنفيذ القرار هو الاختبار الحقيقي لجودة القرار وسلامة الخطوات السابقة، وقابلية التنفيذ تعتمد على عدة عوامل أهمها:[3]

1-مدى وضوح الخطة التي يصنعها المدير؛

---

1 – جدي سمراء، **دور الرقابة الداخلية في زيادة مصداقية المخرجات المحاسبية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية – دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية تخصص بنوك مالية ومحاسبة، جامعة محمد بوضياف مسيلة، الجزائر، 2016-2017، ص 69.

2 – عبد العزيز النجار، **الإدارة الذكية (التخطيط، التنظيم، إدارة الأفراد، اتخاذ القرارات)**، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 60.

3 – محمد الفاتح محمود بشير المغربي، **مبادئ الإدارة**، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2014، ص 134.

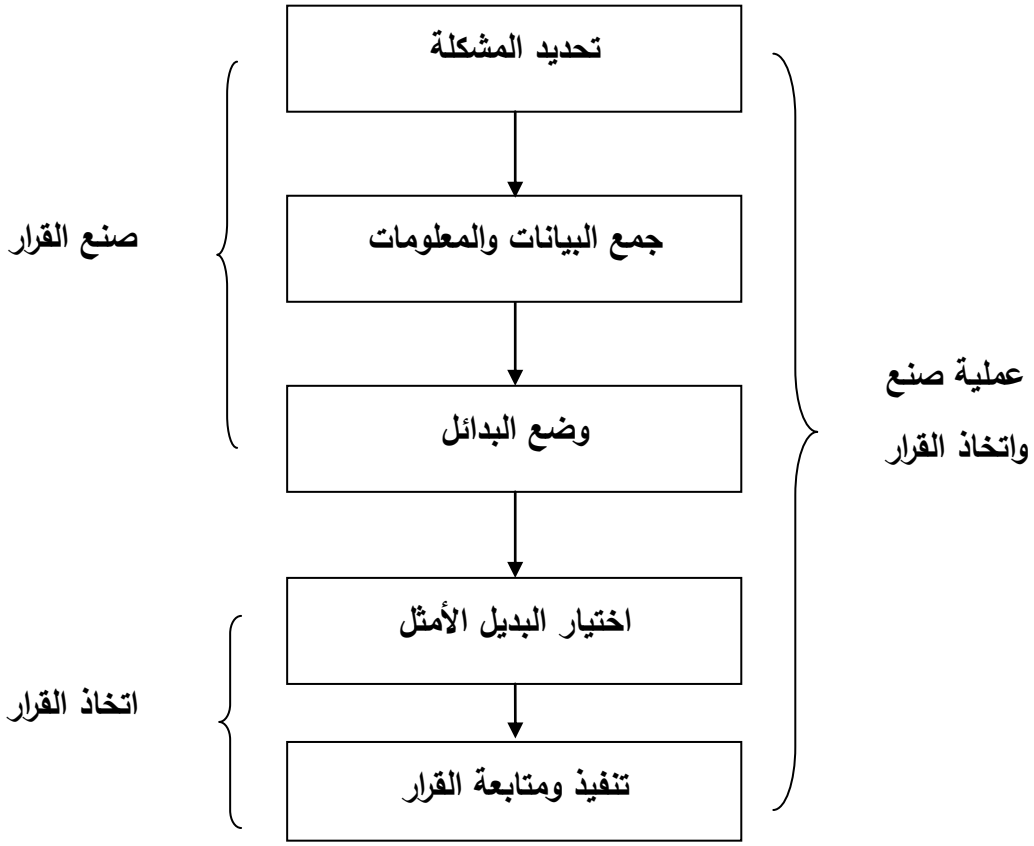
2-مدى واقعية ودقة أهداف المشروع؛

3-مدى سلامة وفاعلية وتوقيت نظام الرقابة والتقارير والإجراءات في المشروع.

إن تنفيذ القرار لن يؤدي إلى تحقيق الأهداف الموضوعة إلا إذا تم إجراء عمليات الرقابة والمتابعة من أجل التأكد من أن التنفيذ يتم طبقا للقرار المتخذ، والاستعداد للتصحيح إذا ما حدث انحراف معين خلال التنفيذ.

يمكن تلخيص مراحل عملية اتخاذ القرار في الشكل الموالي:

شكل رقم (08): مراحل عملية اتخاذ القرار



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المراجع المستخدمة في البحث

تمر عملية اتخاذ القرار بمجموعة من الخطوات المتتالية والمترابطة بعضها ببعض، والتي تختلف في عددها ولكن لا تختلف في مضمونها، لذا يجب عدم إغفال أي مرحلة من أجل اتخاذ قرار إيجابي يلبي الهدف أو الأهداف التي تخذ من أجلها.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

تواجه متخذ القرار العديد من العوامل التي تؤثر في قراراته نتيجة لتعدد هذه القرارات، حيث أنه قد تزيد من صعوبة وكلفة هذه العملية وقد تؤدي أحيانا إلى اتخاذ قرارات خاطئة. وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:[1]

1-عوامل البيئة الخارجية:

وهي متمثلة في مختلف الضغوط الخارجية التي تنتج من البيئة المحيطة بالمنظمة وكأمثلة عنها:

- الظروف السياسة والاقتصادية والمالية السائدة في المجتمع.
- البنية التحتية ومدى التطور التكنولوجي والتقي الذي يقوم عليه النشاط الاقتصادي.
- ظروف الإنتاج في القطاع الاقتصادي مثل المنافسين والموردين والمستهلكين.
- درجة المنافسة في السوق.
- التنظيم الاقتصادي والاقتصادي الذي يخضع لمختلف التشريعات والقوانين والسياسة العامة للدولة التي يمارس فيها النشاط.

1 – محمد الصيرفي، **مرجع سابق**، ص 144-147.

هذه العوامل قد تؤثر على الإدارة لاتخاذ قرارات غير مرغوبة، وليس لمصلحتها مثل أن يتخذ قرار تحت ضغوط سياسية، حيث أنه من الصعب هنا أخذ الحرية كون اتخاذ القرارات الحكومية مبني على معيار اقتصادي، وفي المقابل فإنه لا يمنع صانعوا القرارات من الدراسة العميقة للمشكلات واستخدام إجراءات وأحكام رشيدة تمكنهم من الوصول إلى مبتغاهم.

2-عوامل البيئة الداخلية:

وهي تشمل مختلف العوامل والخصوصيات التنظيمية داخل المنظمة أهم هذه العوامل ما بلي:

- عدم وجود نظام معلومات يلبي احتياجات متخذي القرار داخل المنظمة،
- ضعف العلاقات التنظيمية داخل المنظمة في كل مستوى وبين مستويات الإدارة،
- درجة وضوح أهداف المنظمة،
- مدى توفر مختلف الموارد اللازمة سواء البشرية أو المالية وحتى الفنية في المنظمة،
- عدم تناسق القرارات الصادرة من مختلف المستويات الإدارية.

ويظهر تأثير هذه العوامل في الظروف المحيطة بمتخذ القرار، وكذا تأثير القرار على الأفراد في المنظمة، كما يظهر على مستوى الموارد المالية والبشرية المتاحة لإدارة المنظمة.

3-عوامل شخصية ونفسية:

تتعلق هذه العوامل بمتخذ القرار وبكل من لديه علاقة مشاركة في اتخاذ القرار وتنقسم إلى:

- **عوامل نفسية:** وهي ما يتعلق بالبواعث الداخلية للشخص ومحيطه النفساني المتصل به، والذي يؤثر في عملية اتخاذ القرار خاصة في مرحلة اختيار البدائل من بين البدائل المتاحة.
- **عوامل شخصية:** وهي ما تعلق بشخصية متخذ القرار، فالقرار يعتمد على العديد من الميزات الفردية والشخصية للفرد التي يمتلكها قبل وصوله إلى التنظيم، حيث أن عملية اختيار الأفراد وتدريبهم يشكل عوامل مهمة في نوعية القرارات المتخذة في التنظيم. والسلوك الشخصي يؤثر تأثيرا مباشرا في كيفية صناعة القرار.

4-عوامل ظروف القرار:

يعتبر التردد عاملاً يحول دون اتخاذ القرار الصحيح وفي الوقت المناسب، مما يؤثر على المشكلات وكيفية حلها، ويكمن سبب هذا التردد في أن علاقة القرارات تتميز بعدم القدرة على توقع ما سيحدث في المستقبل بشكل دقيق. وهو ما يعني اتخاذ القرارات في ظروف التأكد أو عدم التأكد.

5-عوامل أخرى:

أ- **عامل عنصر الزمن:** يشكل عنصر الزمن ضغطا كبيرا على متخذ القرار، حيث أنه كلما زادت الفترة الزمنية لاتخاذ القرار كلما زادت البدائل أمامه وتكون النتائج أقرب إلى الصواب مع إمكانية تحليل أكبر للمعلومات المتاحة، أما إذا ضاقت الفترة الزمنية فإنه يتوجب على متخذ القرار الإسراع في اتخاذ القرار ما ينقص في عدد البدائل المتاحة.

ب- **عامل أهمية القرار:** كلما زادت أهمية القرار زادت معها ضرورة الحصول على معلومات أكبر، وتتعلق أهمية كل قرار بالعوامل التالية:

- عدد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار ودرجة التأثير،

- تكلفة القرار والعائد منه، حيث تزداد أهمية القرار كلما كان العائد المتوقع مرتفعا والتكلفة الناشئة عنه أقل،
- الوقت اللازم لاتخاذ القرار، حيث كلما زادت أهمية القرار اتاج متخذه إلى وقت أطول.

المطلب الرابع: صعوبات أمام عملية اتخاذ القرار

تعترض عملية صنع واتخاذ القرار في المنظمات بعض الصعوبات التي من شأنها تعطيل هذه العملية نذكر منها:[1]

- السياسات والأهداف التي يتعين تحقيقها غير واضحة بسبب الأهداف التي تتم صياغتها في قوالب مشتركة ولغة فضفاضة يصعب على الموظفين فهمها واستيعابها وترجمتها إلى خطط عمل؛
- عدم توفر المعلومات التي يطلبها متخذ القرار في الوقت وبالشكل المناسبين، بخصوص المشكلة موضوع المعالجة، وذلك بسبب صعوبة جمع المعلومات وتصنيفها وكذا صعوبة استرجاعها؛
- عدم اهتمام المسؤولين بالأمور الرئيسية وانشغالهم بالأمور الفرعية والتركيز على كل كبيرة وصغيرة فيها؛
- افتقار بعض متخذي القرار لروح المبادرة؛
- تضارب السلطة بين العديد من المسؤولين؛
- الانشغال بالأمور والمصالح الخاصة من قبل بعض الرؤساء، وعدم إعطاء قد كافي من الاهتمام لواجباتهم؛

1 – محمد الفاتح محمود بشير المغربي، **مرجع سابق**، 2016، ص263.

- يتهرب المسؤولون من اتخاذ قرارات صعبة خوفا من المحاسبة إذا فشلت القرارات؛
- تدخل السلطات العليا للتراجع عن القرارات التي تتخذها القيادة الإدارية لإرضاء بعض أصحاب المصلحة؛
- سيطرة الروتين وتحكمه في القرارات المتخذة وبالخصوص فيما يتعلق بالقرارات المالية.

المبحث الثالث: أهمية وأساليب عملية اتخاذ القرار، ومزايا أسلوب المشاركة

يعطي علماء الإدارة أهمية كبيرة لعملية اتخاذ القرار الإداري، حيث يصفونه بأنه جوهر العملية الإدارية، وعليه لا بد من التعرف على أهمية هذه العملية في الإدارة والأساليب المتبعة في القيام بها وكذا مزايا أسلوب المشاركة فيها.

المطلب الأول: أهمية اتخاذ القرار وعلاقته بالوظائف الإدارية

تكمن أهمية اتخاذ القرار في:[1]

1- **أنه عملية مستمرة:** مجالات العمل الإداري في المنظمات تمثل مجموعة متنوعة ومستمرة من القرارات في مختلف المجالات،

2- **أنه أداة المدير في أعماله:** عملية اتخاذ القرار هي أداة المدير التي يمارس بواسطتها مهامه، فكلما ارتقى المدير بقدراته كلما ارتفع مستوى أدائه الإداري،

3- **القرار الاستراتيجي الذي يحدد مستقبل المنظمة:** حيث ترتبط هذه القرارات بالأمد الطويل وتتعلق بالمستقبل، ولها تأثير بالغ الأهمية في نجاح او فشل المنظمة.

---

1 – لعروسي قرين زهرة، **دور إدارة مخاطر الائتمان المصرفي في اتخاذ القرارات الائتمانية لدى البنوك التجارية– دراسة مجموعة من البنوك التجارية الجزائرية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، تخصص بنوك مالية ومحاسبة، جامعة محمد بوضياف مسيلة، الجزائر، 2016-2017، ص 72.

ومن ناحية أخرى فإن عملية اتخاذ القرار تتداخل مع مختلف الوظائف الإدارية الأساسية والمتمثلة في وظائف التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، حيث لا يمكن لها الاستغناء عن القرارات وإلا فقدت مكانها في التطبيق، فهذه الوظائف جميعها تتضمن قرارات إدارية في العمل الإداري مع اختلاف مستوياته، وفيما يلي نبين علاقة اتخاذ القرار بهذه الوظائف:[1]

- **وظيفة التخطيط:** تقوم هذه الوظيفة على سلسلة القرارات التي تتعلق بصياغة الأهداف وتحديد البرامج التنفيذية، حيث أن القرار هو من يحدد العمل الذي يجب أن ينجز، والأسلوب أو الأساليب التي ينبغي أن تتبع لإنجاز هذا العمل؛
- **وظيفة التنظيم:** هنا القرار يبين ويحدد طبيعة العمل الذي سيؤديه العاملون في المنشأة، كما يمكن من تفويض بعض الشيء من السلطة لهم بحيث يمكنهم القيام بالعمل المحدد لهم، ويتضمن التنظيم كذلك قرارات التنسيق وقرارات توزيع الأدوار التنظيمية الجماعية والفردية، وبناء علاقات السلطة والمسؤولية، وتكامل المدخلات والموارد التنظيمية وتوجيهها لإنجاز الأهداف المرسومة سلفا من قبل وظيفة التخطيط؛

  ويتم توظيف العنصر البشري بقرارات تنظيمية ليقوموا باتخاذ القرارات التي تشمل أنشطة المنشأة كلها، حيث أن العنصر البشري هو بمثابة محرك لآلة التنظيم ومحور هام لنجاحها أو فشلها في ضوء ما يمتلكه خبرات ومؤهلات وإمكانات؛
- **وظيفة التوجيه:** تتضمن هذه الوظيفة سلسلة من القرارات المترابطة والمتكاملة التي تسعى إلى زيادة وتعزيز قدرات المنشأة من حيث تظافر جهود العنصر البشري في استغلال وتوظيف المدخلات المتاحة جميع الأهداف الموضوعة؛

---

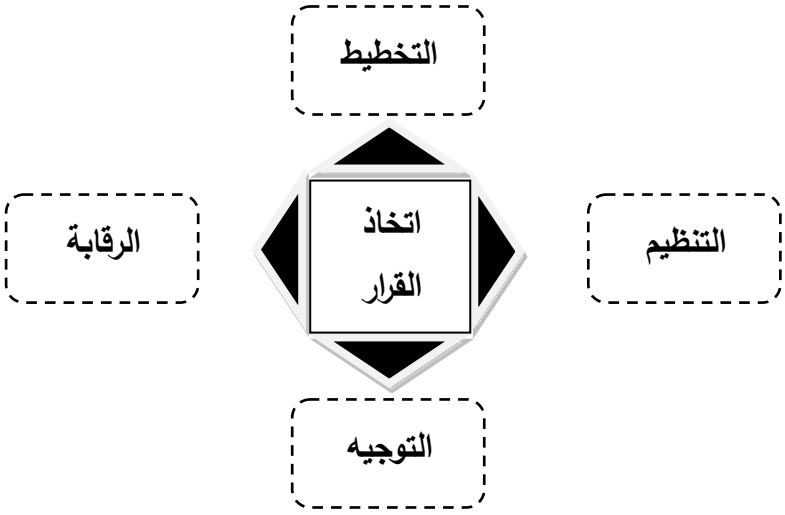
1 – فاطمة بدر، معاذ الصباغ، **أساسيات الإدارة**، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سورية، 2020، ص ص 213-215.

- **وظيفة الرقابة:** تتضمن هذه الوظيفة تقويم أداء الفرد والمنشأة حيث أنها عملية إدارية مستمرة توازي مختلف مراحل العمل التنفيذي كله، وتحوي قرارات هدفها العام ضمان السير الحسن في الإطار السليم لمختلف الأنشطة التنظيمية.

وكخلاصة لما سبق يتبين أن عملية اتخاذ القرار عملية مستمرة تترابط وتتكامل مع مختلف الوظائف الإدارية، فالأعمال والأنشطة اليومية التي تقوم بها المنشأة ما هي إلا مجموعة من القرارات التي تحدد برامج العمل ومساراته وعلاقاته الهادفة، وهنا يمكن النظر إلى أي منشأة على أنها نظام معقد شبه متكامل لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحويل المدخلات والموارد كافة إلى نتائج ملموسة، أو بعبارة أدق تحقيق الأهداف المنشودة.

ويمكن توضيح ما سبق من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (09): أهمية اتخاذ القرار وعلاقته بالوظائف الإدارية



المصدر: فاطمة بدر، معاذ الصباغ، أساسيات الإدارة، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سورية، 2020، ص 213.

من خلال قراءة الشكل ومن خلال ما سبق يمكن أن نستنتج أنه:

- إقامة منشأة في حد ذاته اتخاذ قرار؛
- عملية اتخاذ القرار هي القلب النابض للمنشأة؛

- اتخاذ القرار هو المحرك الرئيسي لوظائف الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة.

المطلب الثاني: أساليب عملية اتخاذ القرار

لتحقيق الهدف المرجو في عملية اتخاذ القرار لا بد من استخدام الأسلوب الذي يتناسب مع هذه العملية، وقد تعدد وتطورت الأساليب المستخدمة عبر الزمن، وفيما يلي سنتناول أهم الأساليب المتبعة.

الفرع الأول: الأساليب التقليدية في عملية اتخاذ القرار

يوجد العديد من الأساليب التقليدية في عملية اتخاذ القرار تعود جذورها للإدارات القديمة، وهي لا تتبع الأسلوب العلمي، ونذكر منه:

أولا- الخبرة: يكتسب صانع القرار خبرة علمية من خلال الاستفادة من حالات الإخفاق والنجاح في تجاربه التي مر بها، تساعده في مواجهة المشكلات التي يتوجب اتخاذ قرار معين بشأنها، وتعرض هذا الأسلوب لانتقادات تمثلت في أن الخبرة ليست علم يحلل الأحداث السابقة، لأنه من المستبعد أن يكون هناك تطابق بين المواقف السابقة والمواقف الحالية والمستقبلة.[1]

ثانيا- التجربة: يقوم متخذ القرار بإجراء التجارب آخذا في الحسبان جميع العوامل الملموسة وغير الملموسة وكذا الاحتمالات التي ترتبط بمشكلة القرار، ومن ثم اختيار بديل من بين البدائل المتاحة والقيام بتجربته ثم القيام بتعديله بعد التعرف على الأخطاء التي كشفت عنها

1 - تمار عزالدين، **طرق الأمثلية ودورها في عملية ترشيد قرارات المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر)**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه شعبة العلوم الاقتصادية تخصص الطرق الأمثلية في الاقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2021-2022، ص 60.

التجارب والتطبيقات العلمية، وهذا الأسلوب يمكن متخذ القرار من التعلم من الأخطاء ويحاول تفاديها مستقبلا.[1]

ثالثا- المشاهدة: يستخدم المديرون أسلوب المشاهدة من أجل اتخاذ قرارات لحل المشاكل المتحصل عليها من الزملاء أو التنظيمات الأخرى، وهذا الأسلوب له نفس العيوب مع التجربة حيث أنه يمكن أن يبقى المدير تقليديا في تصرفاته ليس له الرغبة في تحمل المخاطرة ولا أن يتطور مع الأساليب الحديثة، حيث أن التقيد بهذا الأسلوب لن ينتج قرارات كاملة، ولا أن يفي بالهدف المنشود.[2]

رابعا- الحدس: عبارة عن غريزة في الإنسان تختلف عن غرائزه الأساسية، وهو غريزة طبيعتها معقدة تكسب الشخص الذي يحملها السرعة في تفسير الأمور والتصرف حسب الموقف ومتطلباته، وتمكن القادة في المنظمات من صنع القرارات ومعالجة المشاكل.[3]

الفرع الثاني: الأسلوب العلمي في عملية اتخاذ القرار

هذا الأسلوب يتمثل في اتباع المنهج الموضوعي الذي يعتمد على منطق التفكير غير المتحيز، وهو يتضمن خطوات علمية، بدايتها تعريف المشكلة وتحديد الأهداف لتنتهي بإيجاد الحل الذي يناسب المشكلة ويحقق الأهداف المرجوة، كما يساعد هذا الأسلوب على

---

1 – محمد البشير إبراهيم احمد، **أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة ودورها في اتخاذ القرارات الإدارية (دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الحكومية بالسودان)**، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، جامعة الجلفة، الجزائر، المجلد 4، العدد 8، 2022، ص 145.

2 – سميحة بوحفص، **مرجع سابق**، ص 25.

3 – سميحة بوحفص، **المرجع نفسه**، ص 25.

تحقيق المطلوب بفاعلية، مع استغلال الموارد المتاحة بأمثلية،[1] واختلف الباحثين في تصنيف هذه الخطوات التي تناولناها في دراستنا في عنصر مراحل عملية اتخاذ القرار.

الفرع الثالث: الأساليب الكمية في عملية اتخاذ القرار

من أهم الأساليب الكمية الحديثة في عملية اتخاذ القرار والتي تقلل كثيرا من التقدير الخاطئ واحتمال الوقوع في الأخطاء أساليب بحوث العمليات والتي هي عبرة عن نماذج رياضية ونماذج للبحث والاستقصاء خلال فترة من الزمن لتحليل البيانات والمعلومات للحول على القرار الجيد، وتتضمن بحوث العمليات أهم الأساليب التالية:[2]

- **البرمجة الخطية:** وتخص توزيع الموارد المادية والبشرية بين أفضل الاستخدامات.
- **أسلوب شبكة الأعمال:** للتخطيط ومراقبة تنفيذ المشاريع لتقليل التكاليف والزمن.
- **تحليل نماذج الصفوف:** لمعالجة مشاكل الانتظار التي ترافق بعض الأعمال.
- **نظرية المباريات:** وتستخدم في الحالات والمواقف التي تتميز بوجود الصراع بين الوحدات المتنافسة.
- **البرمجة الديناميكية:** أسلوب لإيجاد الحل الأمثل لأنواع معينة من مسائل القرار المتتابع.
- **برمجة الأهداف:** تساعد في إدخال أكثر من هدف في الاعتبار عند صياغة نموذج البرمجة.
- **أسلوب تحليل المنافع** والكلفة: يساعد في تقويم ومفاضلة المشاريع الاقتصادية.
- **أسلوب المدخلات والمخرجات في المشروع:** لتخطيط الإنتاج في المشروعات الكبيرة.

---

1 – مداحي عثمان، **مرجع سابق**، ص 98. ص 154.

2 – منصور إلهام، **دور الأساليب الكمية في صنع القرارات الاستراتيجية بالمؤسسة**، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، المجلد 3، العدد 5، 2018، ص169–170.

المطلب الثالث: المشاركة في اتخاذ القرار

نتيجة للنمو والتوسع التنظيمي، والحقيقة المنطقية التي تؤكد أنه لا يمكن لأي فرد مهما كانت قدراته الشخصية أن يفهم جميع المواقف والظروف المحيطة في كل الأوقات، وما تم لمسه من قبل الخبراء عن أهمية الشورى كوسيلة ديمقراطية للقيادة الإدارية، كلها عوامل أدت إلى ظهور مفهوم المشاركة الذي أكد نتائجه.[1]

الفرع الأول: مفهوم المشاركة في اتخاذ القرار

يختلف أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات عن القرارات الجماعية، ففي هذه الأخيرة تكون السلطة في عملية اتخاذ القرار ممنوحة للجماعة كوحدة (لجنة أو مجلس)، بينما المشاركة في اتخاذ القرارات فهنا السلطة يتمتع بها المدير الذي يمكنه إشراك الآخرين معه في اتخاذ القرارات،[2] وتعتبر مشاركة العاملين في اتخاذ القرار من الوسائل التي يعتمد عليها المديرين لوقف مقاومة المنفذين وتحفيزهم لتنفيذ القرار، وتتسم معظم القرارات المتخذة في المنظمات بخاصية أنها قرارات جماعية، ما يجعل المدير طرفا في جماعة، وينطبق هذا بالخصوص على القرارات المهمة والأساسية التي من النادر أن يتخذها شخص بمفرده، وتتوقف فعالية عملية اتخاذ القرار على مدى إشراك أفراد مؤهلين ومناسبين وبالطريقة الصحيحة التي تساعد المدير في حل المشاكل.[3]

---

1 – مداحي عثمان، **أهمية ودور المعلومات في اتخاذ القرارات**، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة علي تونسي، البليدة، الجزائر، المجلد 7، العدد 1، 2018، ص 239.

2 – حامد سوادي عطية، **العملية الإدارية (معارف نظرية ومهارات تطبيقية)**، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، بدون ذكر سنة النشر، ص 124.

3 – نيفين عزت علي الحبيشي، أمل عبد الحكيم عباس محمد، **مرجع سابق**، ص 113.

وانطلاقا من هذه المفاهيم فإن أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار يأخذ عدة أشكال بناء على العلاقة التي يحددها المدير صاحب السلطة في التعامل مع مرؤوسيه فيما يخص إشراكهم في عملية اتخاذ القرار.

الفرع الثاني: علاقة المديرين بالمرؤوسين

يمكن تقسيم العلاقة بين المديرين والمرؤوسين فيما يخص عملية اتخاذ القرار إلى سبع حالات وهي أن المدير:[1]

1- **يتخذ القرار ثم يعلنه:** يتعرف المدير على المشكلة ويقوم بتحديد البدائل المتاحة ومن ثم يختار بنفسه أفضلها ويعلن القرار للمرؤوسين، وفي هذه الحالة غالبا لا يعطي المدر أهمية لوجهات نظر المرؤوسين فيما يتعلق بالقرار المتخذ،

2- **يقنع مرؤوسيه بالقرار:** تشبه هذه الحالة سابقتها حيث يتخذ المدير القرار بنفسه دون مشاركة مرؤوسيه لكنه يحاول إقناعهم بقبول القرار المتخذ، أي أن هناك معارضة من بعض المرؤوسين لكن يحاول إرضاءهم بتبيان فوائد القرار التي تعود عليهم،

3- **يقدم الآراء ويقبل الأسئلة:** يتخذ المدير القرار في هذه الحالة لكن يقوم بعرضه على المرؤوسين ويناقشهم في أسئلتهم بغرض قبول القرار المتخذ،

4- **يتخذ قرارا مبدئيا قابل للتعديل:** هنا يقوم المدير باتخاذ القرار ومن ثم يعرضه على المرؤوسين لمناقشته ويحتفظ لنفسه بحق التعديل في القرار على ضوء آراء المرؤوسين،

1 – نيفين عزت علي الحبيشي، أمل عبد الحكيم عباس محمد، **المرجع نفسه**، ص ص 113-114.

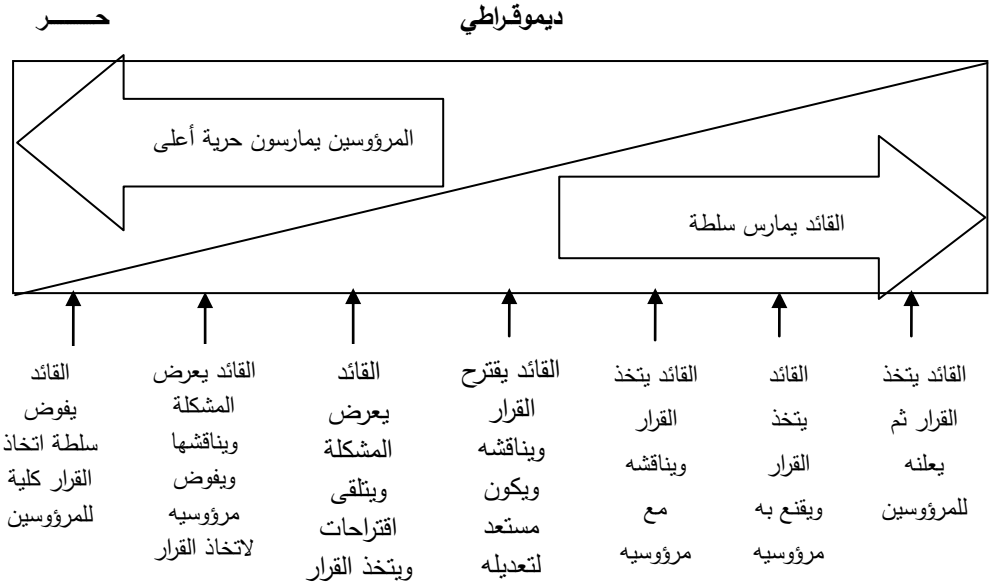
5- **يعرض المشاكل، يتلقى الاقتراحات ثم يتخذ القرار:** هنا يقترح المرؤوسين حلولا للمشاكل التي يعرضها المدير معرفا بها وبأبعادها، ويكمن دور المرؤوسين هنا تقيم حلول بديلة يختار المدير أفضلها ويتخذ القرار،

6- **يرسم الحدود للمرؤوسين في إطارها يتخذ القرار:** في هذه الحالة يعرض المدير المشكلة للمرؤوسين ويضع لهم حدودا ويفوض لهم اتخاذ القرار بعد المناقشة،

7- **يسمح للمرؤوسين باتخاذ القرار في حدود متفق عليها:** للمرؤوسين الحرية في العمل في الحدود التي يبينها لهم دون الخروج عليها ويسمح لهم باتخاذ القرار ضمنها، وإذا تدخل فإنه يتدخل كعضو في المجموعة.

ويمكن توضيح العلاقة بين المديرين والمرؤوسين في الشكل الموالي:

شكل رقم (10): العلاقة بين المدير والمرؤوسين



المصدر: نيفين عزت علي الحبيشي، أمل عبد الحكيم عباس محمد، **أصول الإدارة**، جامعة القاهرة، مصر، 2018، ص 114.

تتخذ القرارات ليس فقط بواسطة الأفراد (المدير، الرئيس) الذين يملكون سلطة اتخاذ القرار نتيجة لمنصبهم الذي يوجب ذلك، فإنه يمكن أيضا اتخاذها بواسطة الجماعات عن

طريق أسلوب المشاركة، حيث يعتمد المديرون في بعض الأحيان على رأي المرؤوسين، ويشيع استخدامها كلما صعدنا إلى أعلى في السلم الإداري.

الفرع الثالث: مزايا وعيوب المشاركة في عملية اتخاذ القرار

أولا: مزايا المشاركة في عملية اتخاذ القرار

يترتب على وجود نظام فعال لمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات عدة فوائد ونتائج نبرزها فيما يلي:[1]

1-تتيح للمشاركين في اتخاذ القرار رؤية كاملة وواضحة للمنظمة وأهدافها عوضا للنظرة المحدودة لكل منهم في نطاق عمله أو وحدته التي يعمل بها، ولا شك أن هذه الرؤية تؤدي إلى تركيز المشاركين على الأهداف التنظيمية وتحقيق التناسق والتعاون بين أعضاء التنظيم،

2-زيادة الفهم المتبادل بين أعضاء التنظيم وتقليل النزاع والمنافسة الضارة بينهم، لأن عملية المشاركة تعطي الفرصة لتعرف المنفذين على أهداف القرار، والآثار المترتبة على اتخاذه في جوانب العمل المختلفة في المنشأة، ومدى مساهمته في تحقيق الهدف الرئيسي للمنشأة، كما أن المشاركة تؤدي إلى التعرف على وجهات النظر المختلفة، وكيفية الاستفادة من أفكار الغير في تحسين جودة القرارات الصادرة،

3-تسهم المشاركة في تنمية مهارات

4- تسهم المشاركة في تنمية مهارات المرؤوسين الإدارية. وتكوين صف ثان لمتخذي القرارات خصوصاً وأن القرار يمثل ركناً أساسياً من عمل المدير ويدخل في كافة

---

1 - أحمد فوزي ملوخية، **الإدارة لرجال الأعمال والحكومات**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006، ص ص 212، 213.

وظائفه المختلفة، ويؤثر على نتائج أدائه لفترات طويلة من الزمن. كما أن هذا الأسلوب يدعم مفهوم الطريقة العملية وأهميتها عند ممارسة العمل، وكيفية مراعاة الموضوعية والدقة عند تحليل البيانات وتقييم النتائج،

5-تساعد على تنمية ملكية الخلق والابتكار لدى العاملين مما يؤدى إلى تحسين جودة القرارات الصادرة. ويرجع ذلك لأن المشاركة الحقيقية من قبل العاملين تستلزم منهم جهداً ودراسة لتحليل الموقف محل اتخاذ القرار، وتتطلب منهم التفكير في البدائل الممكنة لمواجهة المشكلة والنتائج المرتبطة بكل بديل، وتبادل الأفكار فيما بينهم للوصول إلى أحسن النتائج أن هذا الجهد المبذول من قبل العاملين يؤدى إلى توسيع دائرة تفكيرهم ومدركاتهم للأمور.

6- تضفي على القرارات الصادرة صفة الواقعية مما يؤدى إلى تحفيز العاملين نحو تنفيذها. لأن عملية المشاركة تؤدى إلى نقل ظروف واقع التنفيذ للمدير مع بيان الإمكانات الحقيقية المتاحة، والعقبات التي تحد من فاعلية الأداء، ومقترحات الحلول المناسبة لتجاوزها. كما أنها تؤدى إلى تقارب وجهات النظر بين الرؤساء والمرؤوسين ووجود لغة واحدة للتفاهم، وتبين حقيقة الواقع الفعلي لظروف الأداء العمل بالمنشأة.

7-تساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين لتدعيم مفهوم العلاقات الإنسانية وإحساس المرؤوسين بتحقيق الذات نتيجة اشتراكهم في القرارات الذين يتولون تنفيذها. ومن الطبيعي أن ارتفاع الروح المعنوية يؤدى إلى زيادة إنتاجية العاملين وزيادة انتمائهم وربطهم بالمنشأة وأهدافها.

ثانيا: عيوب المشاركة في عملية اتخاذ القرار

رغم الأهمية والمزايا التي اكتسبها أسلوب المشاركة إلا أنه لا يمنع ذلك من وجود عيوب تكتنفه ويمكن تحديدها في الآتي:[1]

1-يستهلك أسلوب المشاركة في عملية اتخاذ القرار الكثير من الوقت، كون الموظفين المشاركين في العملية لا يقومون بعمل انتاجي وهو ما يضيع الموارد والوقت في المنظمة، كما أنه تبرز هيمنة عضو أو بعض الأعضاء في عملية المشاركة تؤثر على القرار المتخذ، وقد تنشأ حالة من الصراع بين المشاركين نتيجة للهيمنة،

2-نتيجة لتأثير التفكير الجماعي والحرص على الاتفاق مع الجماعة ما يولد الضغط على بعض المشاركين لقبول القرار الذي اتخذته الجماعة دون التأكد من فعاليته،

3-**تشتت المسؤولية:** عند اتخاذ قرار جماعي تكون مسؤولية هذا القرار في الغالب مشتتة بين الأعضاء، ما يجعلهم لا يشعرون بالمسؤولية الشخصية اتجاه القرار المتخذ،

4- يشكل أسلوب المشاركة مظهرا يتنازل فيه الرئيس والمدير عن جزء من مهامه القيادية المفروضة عليه نتيجة لمنصبه.

---

1 - بلفكرات رشيد، **دور تكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرار لإداري (دراسة حالة في ولاية غليزان)**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه طور الثالث في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2017-2018، ص 93.

المبحث الرابع: المعلومات المحاسبية وعملية اتخاذ القرار في البنوك

تعتبر المعلومات مادة لعملية اتخاذ القرار، فمثلا تتطلب وظيفة الإنتاج المواد الأولية فإن متخذ القرار يطلب البيانات والمعلومات المتوفرة، حيث تتوقف عملية الاختيار الصحيح للقرار على مدى صحة هذه المادة، وفيما يلي سنتعرف على علاقة نظم المعلومات باتخاذ القرار وكذلك مستخدمو المعلومات المحاسبية ودور المعلومات المحاسبية في عملية اتخاذ القرار والمجالات الأساسية لاتخاذ القرارات بالبنوك التجارية.

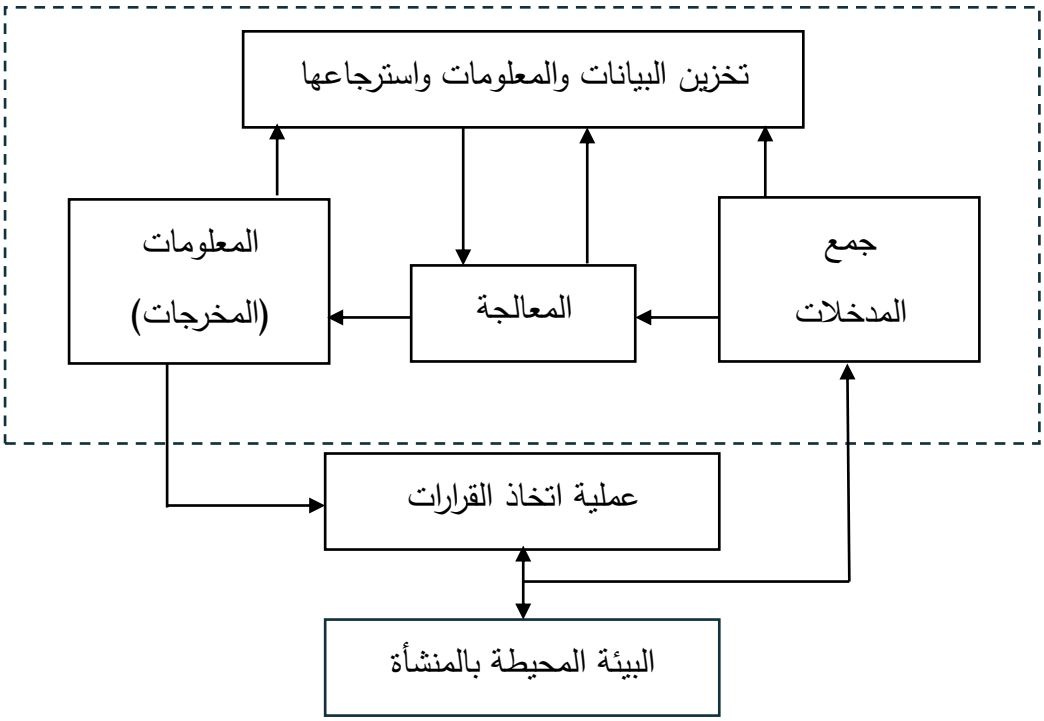
المطلب الأول: علاقة نظم المعلومات بعملية اتخاذ القرارات[1]

يمكن ملاحظة أن هناك تداخل بين عناصر نظام المعلومات المحاسبية وخطوات عملية اتخاذ القرار الإداري، لذلك يصعب التمييز بينهما بوضوح، على سبيل المثال، العنصر الأول من نظام المعلومات المحاسبية وهو جمع البيانات، وهو نفس الخطوة الأولى في نموذج اتخاذ القرار، ويتمثل في مسح البيانات المتاحة، وعلى الرغم من المعالجة أنها تشمل عملية تحويل البيانات إلى معلومات، إلا أنها تتطلب اتخاذ العديد من القرارات، على سبيل المثال، تحديد أفضل طريقة للمعالجة، والشكل رقم (11) يوضح العلاقة المتبادلة بين نظم المعلومات وعمليات اتخاذ القرار.

---

1 – حسام عبد الله أبو خضرة، حسن سمير عشيش، **نظم المعلومات المحاسبية**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص ص 32-34.

شكل رقم (11): علاقة نظم المعلومات بعملية اتخاذ القرارات



المصدر: حسام عبد الله أبو خضرة، حسن سمير عشيش، **نظم المعلومات المحاسبية**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط 1، 2008، ص 33.

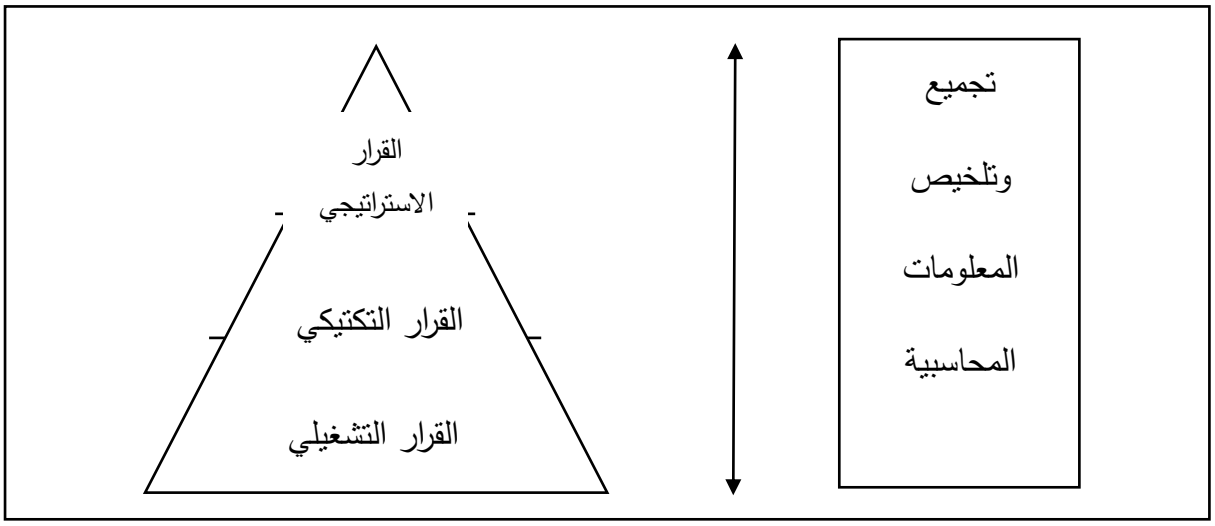
يتبين من الشكل أن مخرجات نظام المعلومات تعتبر مدخلات لعملية اتخاذ القرار، بينما تعتبر مخرجات عملية اتخاذ القرار وتأثيرها على البيئة المحيطة بالمنشأة مدخلات نظام المعلومات المحاسبية. ولأجل توضيح العلاقة بين نماذج اتخاذ القرار ونظم المعلومات بشكل ملموس، نستعرض وظائف نظم المعلومات في مختلف مراحل اتخاذ القرار.

1- **مرحلة التحري:** يقوم نظام المعلومات في هذه المرحلة بجمع البيانات من البيئة المحيطة بالمنظمة،
2- **مرحلة التصميم:** يعنى نظام المعلومات في هذه المرحلة بمساعدة متخذ القرار على صياغة البدائل وتقويمها،
3- **مرحلة الاختيار:** يساعد نظام المعلومات متخذ القرار على اختيار أفضل بديل عن طريق توفير المعلومات التي تتعلق بمعايير الاختيار،
4- **مرحلة التطبيق:** توفر نظم المعلومات كافة المعلومات المترتبة على تطبيق القرار.

المطلب الثاني: مستخدمو المعلومات المحاسبية

يرتكز اهتمام المستخدمين الخارجيين للمعلومات التي ينتجها نظام المعلومات المحاسبية في منظمات الأعمال على القوائم المالية المتمثلة في ميزان المراجعة والميزانية العمومية وقائمة الدخل، لتقييم أدائها الحالي وتوقع الأداء المستقبلي، بينما المستخدمون الداخليون فإن نظام المعلومات المحاسبي يوفر لهم حاجياتهم من المعلومات التي تتناسب مع قراراتهم الروتينية المتوسطة والطويلة الأجل من خلال جمع وتلخيص المعلومات لمتخذي القرار حسب المستوى الاستراتيجي أو التكتيكي أو التشغيلي، والشكل الموالي يبين ذلك:[1]

شكل رقم (12): معلومات النظام المحاسبي المجمعة والملخصة الداعمة لمستويات القرار في المنظمة



المصدر: محمد يوسف الحفناوي، **نظم المعلومات المحاسبية**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص 52.

1- محمد يوسف الحفناوي، **نظم المعلومات المحاسبية**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص 52.

يختلف الدعم الذي تقدمه المعلومات وفق المستوى الإداري الذي ينتمي إليه متخذ القرار،[1] فإن الأطراف المستفيدة من المعلومات المحاسبية تتمثل في قسمين أحدهما يمثل المستخدمون الخارجيون والآخر المستخدمون الداخليون وفق الآتي:[2]

1-المستخدمون الخارجيون: يقصد بهم جميع من له علاقة بالمنظمة عدا إدارتها وهم:

- **أصحاب المنظمة:** يقيسون كفاءة الإدارة في تسيير أعمالهم ومدى نجاح أعمالهم،
- **المستثمرون المحتملون:** يحتاج من يفكر في استثمار أمواله للمعلومات المحاسبية،
- **الموردون:** يقومون ببناء قرارات التوريد بناء على معلومات المحاسبة،
- **المقرضون:** يحتاجون المعلومات المحاسبية باعتبارهم مقرضي المنظمة،
- **الأجهزة الحكومية:** لديها أغراض عدة في حاجتها للمعلومات المحاسبية منها فرض الضرائب والتخطيط الاقتصادي،
- **الرأي العام:** تهم المعلومات المحاسبية بالخصوص الخبراء والباحثين والمستشارين،
- **العمال:** يرتكز اهتمامهم على استمرارية عملهم ولا يتحقق ذلك إلا في نجاح المنظمة،
- **العملاء:** تتوقف استمرارية تعاملهم مع المنظمة بخصوص ما يحتاجونه على المعلومات المحاسبية خاصة.

2-**المستخدمون الداخليون:** يقصد بهم كل المستويات الإدارية داخل المنظمة التي قامت بإعداد التقارير المالية، التي تحدد مثلا حاجة المنظمة للسيولة وتحدد

---

1 – سيلم منى، **أثر استخدام نظم المعلومات على فاعلية أداء الموظفين بالبنوك التجارية الجزائرية – دراسة حالة مجموعة من البنوك التجارية الجزائرية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، تخصص بنوك مالية ومحاسبة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2016-2017، ص 50.

2 – مداح عبد الباسط، **أثر جودة المعلومات المحاسبية في الكشف عن الفساد المالي في ظل تبني حوكمة الشركات – دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، تخصص بنوك مالية ومحاسبة، جامعة محمد بوضياف مسيلة، الجزائر، 2017-2018، ص 88.

التوزيعات على مستخدميها وترسم التوجهات المستقبلية ويتمثل المستخدمون الداخليون في:

- **الإدارة العليا:** يمثلها المدير العام أو مجلس الإدارة الذي هو مسؤول عن رسم خطط المنظمة وسياساتها، بحيث أن الإدارة العليا تستخدم المعلومات المحاسبية للتعرف على نتائج نشاط المنظمة، كونها مسؤولة أمام المالكين،
- **المستويات الإدارية:** هم مديري المستويات المتوسطة والدنيا الذين يتولون عن الإشراف على أعمال المنظمة ومتابعة النشاط واتخاذ قرارات تصحيحية له، كونهم مسؤولين أمام الإدارة العليا بما يحقق الرقابة الإدارية حول النشاط، وعلى أساس ذلك فهم يحتاجون التقارير المحاسبية دوريا،
- **الموظفون:** تفيد المعلومات المحاسبية الموظفين في متابعة أنشطة المنظمة ومدى استقرارهم الوظيفي، وكذا ملاءمة الرواتب والأجور للنتائج المحققة.

المطلب الثالث: دور المعلومات المحاسبية في عملية اتخاذ القرارات[1]

إن وظيفة المعلومات المحاسبية وهدفها النهائي هو زيادة المعرفة، أو تحويل المجهول إلى معلومات، أو تقليل حالة عدم اليقين لدى مستخدمي المعلومات ومساعدتهم على اتخاذ قرارات هادفة ضمن إطار موضوعي.

1 – نهاد اسحق عبد السلام أبوهويدي، **دور المعلومات المحاسبية في ترشيد قرارات الإنفاق الرأسمالي (دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في بورصة فلسطين)**، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2011، ص ص 37،38.

بعد دراسة المراحل المختلفة لعملية اتخاذ القرار والمواقف التي يتم فيها اتخاذ القرارات المختلفة، يتضح حجم المعلومات المطلوبة سواء عند تحديد المشكلة وتحليلها أو عند وضع وتحديد البدائل الممكنة، أو تقييم هذه البدائل وتقدير احتمال وقوعها ونتائجها.

ومن خلال البحث في أنواع المعلومات المحاسبية، وأنواع القرارات، ومستويات إدارة المنظمة لوحظت الحاجة إلى المعلومات المحاسبية في جميع مستويات اتخاذ القرار، سواء كانت القرارات تشغيلية أو تكتيكية، أو استراتيجية، فكل من الوظائف الأساسية للمنظمة (المالية، شؤون الموظفين، التسويق، الإنتاج) بالإضافة إلى المستويات الإدارية المختلفة للمنظمة (العليا والمتوسطة والتشغيلية)، فإنه لا يمكن اتخاذ أي قرار على أي مستوى فيما يتعلق بأي وظيفة إدارية إلا بالاعتماد على المعلومات المحاسبية حيث يحصل متخذو القرار على المعلومات التي يحتاجونها من مصادر مختلفة، ولكن التقارير المالية هي أفضل مصدر للمعلومات، والسبب هو أن هذه المعلومات كمية يمكن التحقق منها، وأحد الأهداف الأساسية للقوائم المالية هو توفير المعلومات لاتخاذ القرار.

مما سبق يتضح أن أهمية المعلومات المحاسبية تخص جميع مستويات المنظمة وفي جميع الوظائف وفي جميع مراحل اتخاذ القرار، وتتزايد أهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وخاصة قرارات النفقات الرأسمالية. بسبب ما يحفها من مخاطر وعدم اليقين بسبب ارتباطها بالمستقبل، واعتمادها على التوقعات المبنية على معلومات معززة، وتأثيرها القوي على الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

المطلب الرابع: المجالات الأساسية لاتخاذ القرارات بالبنوك التجارية

تمارس البنوك التجارية أنشطتها في البيئة التي تحيط بها، مثلها مثل أي منظمة أخرى، حيث أن تسيير هذه البنوك يتطلب اتخاذ العديد من القرارات، حيث يتولى متخذو القرار ممارسة هذه العملية في العديد من المجالات الأساسية التي يتميز بها النشاط البنكي.

توجد سبع مجالات أساسية لاتخاذ القرارات في البنوك هي:[1]

1- **إدارة الأصول:** فيما يتعلق بالأصول والخصوم وحقوق الملكية، حيث ينبغي على المؤسسات المالية أن تدرك أنه يجب أن يكون هناك فجوة أو فرق بين العائد من إدارة الأصول والعوائد المدفوعة للمودعين وأصحاب الودائع وأصحاب حقوق الملكية.

2-**ادارة الخطر:** نظرا لأن إدارة الأصول والخصوم ورأس المال تنطوي على مخاطر متأصلة في المؤسسة نفسها، فيجب استخدام العائد والمخاطر المرتبطة بالأدوات المالية المختلفة كمدخل للإدارة الجديدة للمؤسسات المالية.

3-**السيولة:** يوجد نوعين من المخاطر المصاحبة للمؤسسة المالية:

- يرتبط الخطر الأول بالتدفقات النقدية الخارجة حيث يمكن أنه لا تتوافر سيولة متاحة في نفس الوقت التي تكون الحاجة ظاهرة إلى السيولة النقدية؛
- تعتبر المؤسسة أن لديها قدرة سيولة إذا كانت قادرة على الوفاء بالالتزامات النقدية في ذلك الوقت الذي فيه تنشأ الحاجة.

---

1 – بن النوي أحلام، **مدى استخدام النماذج الكمية في اتخاذ القرارات بالبنوك التجارية (دراسة تحليلية لمجموعة البنوك العمومية والخاصة العاملة بالجزائر)**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التجارية، تخصص بنوك ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2018-2019، ص ص 54-55.

4-**الإعسار أو الإفلاس:** يمثل الخطر الثاني الذي يتعين الإغفال عنه بالنسبة للمؤسسات المالية وهو عدم المقدرة على تغطية الالتزامات في المدى الطويل.

5-**رأس المال الصافي (صافي حقوق الملكية):** تعتبر المخاطر الناشئة عن الافلاس مجال آخر لإدارة المؤسسات المالية ذلك أنه يتعلق بحقوق الملكية التي يشكل استثمارات المالكين، بصفة عامة يرغب الملاك في التقليل من استثماراتهم إلى أدنى مستوى من أجل الاستفادة القصوى من الرفع المالي لزيادة العوائد المتوقعة، ولكن تجدر الإشارة إلى أن استخدام مستوى عالي من الرافعة المالية لا يؤدي تبعيا إلى زيادة مخاطر تعرض المؤسسات المالية في كل الأحوال، لذلك يجب على الإدارة تشكيل هيكل الأصول والخصوم بطريقة تجنبها إلى الإفلاس.

6-**الرقابة على النفقات:** تعتبر عملية إدارة النفقات وإدارتها مهمة لحماية الربحية وتحسينها، ويعتبر هذا عاملا مميزا بين المؤسسات الربحية وغير الربحية.

7- **سياسة التسويق:** يعتبر تسعير الخدمات المالية للعملاء آخر مجال مهم بالنسبة لإدارات المؤسسات المالية، فهل المؤسسة المالية من المؤسسات التي تنتهج سياسة التوجه نحو السوق في الوقت الراهن، وذلك بالتعرف على احتياجات العملاء، والتخطيط لأسواق محددة من خلال الإعلان والترويج خدمات جديدة مبتكرة، عن طريق استخدام بحوث وأدوات السوق لتحديد أساليب جذب المدخرات وطلب القروض.

خلاصة الفصل:

يتبين من دراسة هذا الفصل بأن عملية اتخاذ القرار هي أساس العملية الإدارية ومحورها، وهذا قول الكتاب والمفكرين في مجال الفكر الإداري الحديث، حيث أن هذه العملية متداخلة مع وظائف الإدارة وأنشطتها، ولا يمكن الاستغناء عنها حيث أن نجاح المديرين مرتبط بمدى كفاءتهم وقدرتهم على فهم القرارات الإدارية وكيفية اتخاذها.

ولا بد من اتباع الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات والتي من ضمنها جمع المعلومات اللازمة التي تقلل من حالات عدم التأكد، ومن بين المعلومات المطلوبة نجد المعلومات المحاسبية التي ينتجها نظام المعلومات المحاسبي والذي له صلة وثيقة بعملية اتخاذ القرارات كما لاحظناه في دراستنا، حيث أن المعلومات المحاسبية أغلبها معلومات قابلة للقياس والتحقق تساعد متخذ القرار في ترشيد قراراته المختلفة.

الفصل الثالث:

دراسة عينة من متخذي القرار في البنوك التجارية العاملة في الجزائر

تمهيـد:

بعد التعرف على متغيري الدراسة، نظام المعلومات المحاسبي وعملية اتخاذ القرار والعلاقة بينهما في الجانب النظري، سنحاول في هذا الفصل الإجابة على التساؤل الرئيسي المتمثل في مدى أهمية نظام المعلومات المحاسبي في تلبية احتياجات متخذي القرار في الإدارة العليا للبنوك التجارية العاملة في الجزائر، وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية عن طريق تصميم استبيان موجه لمتخذي القرار في الإدارة العليا للمؤسسات محل الدراسة، ثم القيام بتحليله بالاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ومنه التأكد من صحة الفرضيات التي قمنا بوضعها كتصور أولي للنتائج التي سنثبتها أو نقوم بنفيها، وعليه تم تقسيم هذا الفصل على النحو التالي:

- **المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة**
- **المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات ومناقشتها**

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

إن الخطوة الأساسية للبدء في الجانب التطبيقي هي تحديد الإطار المنهجي للدراسة وذلك بتحديد مجتمع الدراسة الذي يتناسب مع موضوع الدراسة بأبعاده المختلفة ويستجيب بشكل إيجابي لمتطلبات وأدوات جمع البيانات، ويتضمن هذا المبحث وصفا للإجراءات المتبعة بغرض تحقيق أهداف الدراسة، من خلال وصف منهج الدراسة، أداتها، مجتمعها وعينتها، وصدق أداة الدراسة وثباتها.

المطلب الأول: منهج الدراسة، مجتمعها وعينتها

سنقوم في هذا المطلب بتقديم منهج الدراسة، كما سنتطرق إلى توضيح مجتمع وعينة الدراسة وأداتها.

الفرع الأول: منهج الدراسة

كل دراسة تستدعي منهجا ملائما لها، والمنهج هو: "مجموعة من الأساليب والمداخل المتعددة التي تستعمل لغرض جمع البيانات والوصول من خلالها إلى تفسيرات أو نتائج".[1] وتماشيا مع أهداف وإشكالية الدراسة لاختبار فرضيات البحث لابد من إتباع منهج علمي يخلق انسجام بين فرضيات البحث وعملية اختبارها ميدانيا، حيث اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي، وفيما يلي شرح مختصر لهذا المنهج.

- المنهج الوصفي:

يعرف المنهج الوصفي بأنه "طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها عن طريق جمع المعلومات المقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة".[2]

---

1 – لويس كوهين، (ترجمة كوثر حسين كوجيك): **مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والتربوية**، دار العربة للنشر، القاهرة، مصر، ط1، 1990، ص 62.

2 – عمار بوحوش وآخرون، **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2000، ص 32.

تم استخدام هذا المنهج لأنه يتناسب وطبيعة دراستنا، كونه لا يقتصر فقط على جمع البيانات لظاهرة معينة، بل يتناول تحليل هذه الظاهرة ورصدها، حيث نقوم بجمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة ونهتم بوصفها وصفا تفسيرا دقيقا من خلال البيانات المجمعة والمتوفرة، ومعبرين عنها تعبيرا كيفيا وكما سواء بفقرات أو في شكل رسوم بيانية أو في جداول رقمية وصفية.

فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي يقدم وصف رقمي ملموس يوضح مقدار هذه الظاهرة وحجمها.

وبناء على منطلقات هذا المنهج قمنا كمرحلة أولى بجمع بيانات كافية ودقيقة عن الموضوع في ميدان الدراسة بالاعتماد على طرق جمع البيانات المستخدمة في البحث كالاستبيان، ثم قمنا بتسجيلها وترتيبها بعدها قمنا بتحليل ما تم جمعه من البيانات بطريقة موضوعية كخطوة ثانية ثم استنتاج مدى **أهمية نظام المعلومات المحاسبي في توفير احتياجات متخذي القرار في الادارة العليا (بالتطبيق على مجموعة من البنوك التجارية العاملة في الجزائر)**، وذلك بالاعتماد على توجهات وأراء عينة الدراسة.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

بالنسبة للعينة يمكن الاكتفاء بعدد معين من وحدات المجتمع، ودراستهم وعند التوصل إلى نتائج يمكن تعميم هذه النتائج على جميع أفراد المجتمع، وباختصار فان العينة هي عبارة عن جزء أو قسم من مجتمع الدراسة.[1]

يتكون مجتمع هذه الدراسة من متخذي القرار في الإدارات العليا للبنوك التجارية العاملة في الجزائر، وبالنظر لصعوبة إجراء حصر شامل على هذا المجتمع لكبر حجمه وتوسع الرقعة الجغرافية، وجب اختيار عينة عشوائية من الإدارات الرئيسة والجهوية للبنوك في كل من ولايات: الجزائر، المسيلة، سطيف، قسنطينة، برج بوعريريج، البويرة، بومرداس.

---

1 – مصطفى طويطي، **التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان – تطبيقات عملية على برنامج excel– الجزء الأول**، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر 2018، ص 19.

وزع الاستبيان على متخذي القرار (مدراء عامين، نواب مدراء، رؤساء مصالح، مدراء جهويين، مدراء وكالات)، حيث تم توزيع 90 استمارة استرجع منها 83 استمارة منها 10 ملغاة، ليتبقى 73 استمارة صالحة وقابلة للتحليل أي بنسبة 81,11%.

والجدول الآتي يبين توزيع عينة الدراسة مع عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة والملغاة.

جدول رقم (05): عينة الدراسة وعدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة

البنوك التجارية العاملة في الجزائر		الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات الضائعة والملغاة
القرض الشعبي الجزائري CPA	العدد	12	11	1
	النسبة	13,33	12,22	1,11
بنك التنمية المحلية BDL	العدد	10	08	2
	النسبة	11,11	8,88	2,22
البنك الوطني الجزائري BNA	العدد	12	10	2
	النسبة	13,33	11,11	2,22
بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR	العدد	13	12	1
	النسبة	14,44	13,33	1,11
الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط CNEP–BANK	العدد	15	11	4
	النسبة	16,66	12,22	4,44
بنك الجزائر الخارجي BEA	العدد	10	7	3
	النسبة	11,11	7,77	3,33
BNP PARIBAS	العدد	5	3	2
	النسبة	5,55	3,33	2,22
بنك السلام– الجزائر ASBA	العدد	4	4	0
	النسبة	4,44	4,44	0
بنك البركة الجزائري	العدد	5	4	1
	النسبة	5,55	4,44	1,11
SOCIETE GENERAL– الجزائر	العدد	4	3	1

	النسبة	4,44	3,33	1,11
المجموع	العدد	90	73	17
	النسبة	%100	%81,11	%18,89

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على استمارات الاستبيان الموزعة والمسترجعة.

من الجدول السابق فإن الاستمارات وزعت على متخذي القرار (مدراء عامين ونوابهم وكذلك رؤساء المصالح بالإضافة إلى مدراء جهويين ومدراء وكالات) لبنوك عمومية وبنوك خاصة عاملة في الجزائر، بلغ عدد الاستمارات الموزعة 90 استمارة، تتواجد هذه البنوك بكل من ولايات (الجزائر، المسيلة، سطيف، قسنطينة، برج بوعريريج، البويرة، بومرداس)، تم استرداد 73 استمارة صالحة للتحليل بنسبة 81,11%، في حين بلغ عدد الاستمارات غير المسترجعة 7 بنسبة 7,77% وبلغ عدد الاستمارات الملغاة 10 استمارات بنسبة 11,11%.

المطلب الثاني: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات، أداة الدراسة

الفرع الأول: مصادر جمع البيانات

تم الحصول على البيانات المتعلقة بالدراسة من خلال مصدرين اثنين هما:

أولا- المصادر الرئيسية: للحصول على البيانات تم تصميم استمارة وتوزيعها على عينة تمثل مجتمع البحث، ومن تم تفريغ وتحليل البيانات المحصل عليها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية وباستخدام ما يناسب من اختبارات إحصائية بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

ثانيا- المصادر الثانوية: تم الحصول على البيانات والمعطيات بشكل مباشر أو غير مباشر من خلال البحوث والمقالات والتقارير الجامعية المتعلقة بموضوع والدراسة، والهدف من خلال اللجوء إلى المصادر الثانوية في البحث هو أخذ صورة حول الأسس والطرق والأساليب العلمية السليمة في كتابة البحث، وأيضا أخذ صور عامة عن المستجدات التي تحدث وحدثت في مجال هذا البحث.

الفرع الثاني: أداة الدراسة (أسلوب القياس)

في دراستنا ولقياس متغيرات الدراسة فإنه تم الاعتماد على أداة الاستبيان لاستطلاع آراء الأفراد المستجوبين في الإدارة العليا للبنوك التجارية محل الدراسة الميدانية وفيما يلي شرح خطوات تصميم الاستبيان وكذا سلم القياس:

أولا- تصميم الاستبيان: تم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات وتصميمه باعتماد ما تم تناوله في الجانب النظري وأيضا ما تم تطرق إليه في الدراسات السابقة وأيضا وضوح العبارات لتسهيل فهمها، ومن أجل التأكد أن عبارات الاستبيان تقيس فعلا وضعت لقياس مدى سلامة ودقة الصياغة اللفظية والعلمية لعبارات الاستبيان، تم عرضه من أجل مراجعته على **الأستاذ المشرف** ومن خلال أرائه وتوجيهاته، قمنا بإضافة وتغيير بعض العبارات في ضوء الاقتراحات والتعديلات التي طلبها الأستاذ المشرف، خلصنا إلى بناء الاستبيان في صورته النهائية متكون من **18 عبارة** وتضمن الاستبيان ثلاثة محاور وهي:

جدول رقم (06): هيكل أداة الدراسة (الاستبيان) أقسام الاستبيان

أقسام الاستبيان	عدد العبارات
الخصائص الديمغرافية	
المحور الأول: نظام المعلومات المحاسبي واتخاذ القرارات الإدارية في الإدارة العليا للبنوك	06
المحور الثاني: تعتمد الإدارة العليا على المعلومات التي ينتجها نظام المعلومات المحاسبي لتوفير المعلومات الملائمة لمتخذي القرارات في البنوك	06
المحور الثالث: يؤدي نظام المعلومات المحاسبي الى تحسين نوعية وجودة المعلومات المحاسبية التي تساعد الإدارة العليا في اتخاذ القرارات في البنوك	06
مجموع عبارات الاستبيان	18

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

يعتبر مقياس ليكرت الخماسي من أشهر المقاييس لقياس اتجاهات وآراء الأفراد والجدول التالي يبين توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي الجدول كما يلي:

جدول رقم (07): توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي

بدائل القياس	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة /الترميز	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مقياس ليكرت (Likert Scale).

ولتسهيل تحليل ومناقشة أراء المستجوبين نحو مدى موافقتهم أو عدم الموافقة على ما تضمنته عبارات ومحاور الاستبيان فإنه يتم إعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة وتم الاعتماد على الأدوات الإحصائية التالية:

- **المدى العام:** لتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في استبيان الدراسة تم **حساب المدى:** (أعلى درجة في مقياس - أدني درجة في مقياس) = (5-1) = 4 وللحصول على الطول الصحيح للخلية يقسم المدى العام على عدد دراجات الموافقة وذلك على الشكل التالي:

5/4=0.8 وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى وهكذا مع كل درجات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على موقف مشترك لإجمالي أفراد العينة، وبالتالي نجد أطوال الفئات ومستوى الموافقة لكل فئة كما هو مبين في الجدول الموالي:

جدول (08): يوضح ترميز إجابات عينة الدراسة

الوزن	الإجابات	المتوسط المرجح	المتوسط الحسابي النسبي المقابل له	الاتجاه
1	غير موافق بشدة	[1 -1.80]	[20% - 36%]	مستوى منخفض جدا من القبول
2	غير موافق	] 1.80 - 2.6]	] 36% -52%]	مستوى منخفض من القبول
3	محايد	] 2.60 -3.40]	] 52% - 68%]	مستوى متوسط من القبول

4	موافق	] 3.40 -4.20]	] 68%-84% [	مستوى عال من القبول
5	موافق بشدة	] 4.20 - 5 [	] 84% - 100%]	مستوى عال جدا من القبول

المصدر: من إعداد الباحث.

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة

تم إخضاع البيانات لعملية التحليل الإحصائي بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS: Statistical Package for the Social Sciences (SPSS: V25) وتم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية:

1. **التكرارات والنسب المئوية:** الوصف الإحصائي للبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.
2. **المتوسط الحسابي:** وهو أحد مقاييس النزعة المركزية التي سنتعرض لها وهي الأكثر استخداما في البحوث، فالمتوسط الحسابي لمجموعة القيم التي يخضع لها المتغير المدروس هو مجموع القيم مقسم على عددها، فهو يعبر عن تمركز إجابات العينة حول قيمة معينة وتكون محصورة من (01- 05 درجات) تبعا للدرجات المعطاة لبدائل مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الاستبيان.
3. **الانحراف المعياري:** وهو مقياس من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة حول وسطها الحسابي.
4. **معامل الارتباط بيرسون Corrélation de Pearson:** ويستخدم لاختبار درجة العلاقة بين كل من المتغير المستقل والمتغير التابع، وتكون قيمته محصورة بين -1 إلى +1، وتدل على قوة أو ضعف العلاقة بين المتغيرين، معامل الارتباط بيرسون فإذا كانت قيمته كبيرة وكافية بغض النظر عن إشارته فإن العلاقة قوية بين المتغيرين، أما الإشارة فإنها تدل على اتجاه العلاقة بين المتغيرين فإذا كانت الإشارة موجبة فإن زيادة القيم في أحد المتغيرات ترافقه زيادة في المتغير الآخر أي أن العلاقة بينهما طردية والعكس صحيح.

5. معامل الثبات ألفا كرونباخ: وذلك لاختبار مدى موثوقية أداة جمع البيانات المستخدمة (الاستبيان) في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة، المجالات المختلفة لدرجة الثبات لمعامل الفا كرونباخ هي:[1]

- a <0.6 (غير كافية)، إذا كانت قيمه بين 0.6<a>0.65 (ضعيفة)، إذا كانت قيمه بين 0.65<a>0.70 (مقبولة نوعا ما)، وإذا كانت قيمه بين0.70<a>0.85 (حسنة)، وإذا كانت قيمه بين 0.85<a >0.90 (جيدة)، وإذا كانت أكبر من 0.9 تكون قيم الثبات ممتازة.

6- اختبار التوزيع الطبيعي: لمعرفة نوع توزيع بيانات العينة إما تخضع للتوزيع الطبيعي أو لا تخضع للتوزيع الطبيعي، وذلك من أجل معرفة الاختبارات الإحصائية التي تتبعها الدراسة.

7- اختبار (F): ويستخدم لاختبار معنوية المعادلة، بكلمة أخرى معنوية العلاقة بين مجموعة المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، يتم الحكم على معنوية العلاقة المدروسة بينهما من خلال قيمة (Sig) المصاحبة للاختبار (F-test) فإذا كانت قيمة Sig أقل من 0.05 فإن العلاقة المدروسة بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية.

8- اختبار:(One- Simple Test): وهو الاختبار التي يمكن من خلاله الباحث في الكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطي العينة الأولى والعينة الثانية وحساب الانحراف بين عينة وأخرى.

9- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA Test): هو أسلوب إحصائي يستخدم لإظهار الفرق بين متوسطين أو أكثر من خلال تحليل الاختلاف داخل وبين الفئات المختلفة.

---

1 – طويطي مصطفى، وعيل ميلود، **مرجع سابق**، ص 29.

المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

1. الخصائص السيكومترية (الاتساق الداخلي)

جدول رقم (09): معامل ارتباط عبارات المحور مع الدرجة الكلية للمحور

المحور الأول					
رقم العبارة	معامل الارتباط	الاحتمالية	رقم العبارة	معامل الارتباط	الاحتمالية
01	0.567**	0,000	04	0.478**	0,000
02	0.602**	0,000	05	0.616**	0,000
03	0.712**	0,000	06	0.629**	0,000
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة 0.05					
المحور الثاني					
رقم العبارة	معامل الارتباط	الاحتمالية	رقم العبارة	معامل الارتباط	الاحتمالية
01	0.545**	0,000	04	0.402**	0,000
02	0.467**	0,000	05	0.537**	0,000
03	0.578**	0,000	06	0.484**	0,000
المحور الثالث					
01	0.388**	0,000	04	0.652**	0,000
02	0.611**	0,000	05	0.529**	0,000
03	0.525**	0,000	06	0.432**	0,000
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة 0.05					

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25 (أنظر الملحق رقم 02 ص 178-180).

من خلال الجدول نلاحظ أن جميع أسئلة الاستبيان تتمتع بدرجة عالية جدا من الصدق، وهي ترتبط ارتباطا دالا إحصائيا مع الدرجة الكلية للمحور التي تنتمي إليه، حيث تراوحت في المحور الأول بين (0.478- 0.712)، وفي المحور الثاني تراوحت القيم بين (0.402-0.578)، وفي المحور الثالث تراوحت القيم بين (0.388- 0.652) ومنه فإنه الاستبيان يتمتع بصدق الاتساق الداخلي.

جدول رقم (10): معامل ارتباط المحاور مع الدرجة الكلية للاستبيان

المحاور	عدد العبارات	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان
المحور الأول	**06**	**0,876****
المحور الثاني	**06**	**0,842****
المحور الثالث	**06**	**0,769****
**** الارتباط دال عند مستوى الدلالة 0.05**		

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25 (أنظر الملحق رقم 02 ص 181).

ونلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن جميع محاور الاستبيان ترتبط مع الدرجة الكلية للاستبيان، حيث تراوحت القيم بين 0.769 كأدنى قيمة و0.876 كأعلى قيمة وهي قيم مرتفعة جدا، ومنه فإن الاستبيان يتمتع بصدق الاتساق الداخلي.

2. الثبـات

ويقصد بها مدى حصول الباحث على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الارتباط ألفا كرونباخ، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.6) فأكثر، حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (11): معامل ثبات ألفا كرونباخ

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام المعلومات المحاسبي واتخاذ القرارات الإدارية في الإدارة العليا للبنوك.	06	0,774
المحور الثاني: تعتمد الإدارة العليا على المعلومات التي ينتجها نظام المعلومات المحاسبي لتوفير المعلومات الملائمة لمتخذي القرارات الإدارية في البنوك.	06	0,880
المحور الثالث: يؤدي نظام المعلومات المحاسبي الى تحسين نوعية وجودة المعلومات المحاسبية التي تساعد الإدارة العليا في اتخاذ القرارات في البنوك.	06	0,730
الاستبيان ككل	18	0.898²

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25 (أنظر الملحق رقم 02 ص 182).

من الجدول رقم (11) يتضح أن معامل الثبات العام للاستبيان الإجمالي الفقرات الثمانية عشر بلغ (0.898) حيث يشير إلى أن درجة الثبات قوية فيما يخص فقرات الاستبيان ككل، وهذا ما تأكد من خلال حساب معامل ثبات المحاور، حيث أن ثبات المحاور تراوح بين (0,730) كحد أدنى و (0,880) كحد أعلى، مما يشير إلى وجود درجة موثوقية حسنة إلى جيدة من الكل إلى الجزء، وهذا ما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات ما يمكننا من الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.

3. اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

يجب تحديد ما إذا كانت بيانات أفراد العينة لإجابتهم على المتغيرات التي تتم دراستها تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، حيث أن البيانات التي تظهر أنها تتبع التوزيع الطبيعي فهي تخضع للاختبارات المعلمية أما التي لا تظهر أنها لا تتبع التوزيع الطبيعي فإنها تخضع للاختبارات غير المعلمية.

وهناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع توزيع بيانات الاستبيان وهي طريقة اختبار Kolmogorov–Smirnov، طريقة حساب معاملي الالتواء والتفلطح وطريقة اختبار Shapiro–Wilk وفي دراستنا نستعمل هذه الأخيرة. كما أن اختبار Kolmogorov–Smirnov يستخدم إذا كان عدد العينة أكبر أو يساوي من 50، ويستخدم اختبار Shapiro–Wilk إذا كان عدد العينة اقل من 50،[1] وللتذكير نعلم أن هناك نوعان من الأساليب الإحصائية التي تستخدم في تحليل البيانات واختبار الفرضيات وهي:

01–أساليب إحصائية معلمية: وتستخدم في حالة البيانات التي توزيعها يتبع التوزيع الطبيعي.

02–أساليب إحصائية غير معلمية: وتستخدم في حالة البيانات التي توزيعها لا يتبع التوزيع الطبيعي والجدول التالي يبن نتيجة اختبار التوزيع الطبيعي (Tests of Normality):

جدول رقم (12) يوضح التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرين محل الدراسة

المتغيرين	Kolmogorov-Smirnov			القرار
	الاحصاءات	درجة الحرية	مستوى الدلالة	
المحور الأول: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام المعلومات المحاسبي واتخاذ القرارات الإدارية في الإدارة العليا للبنوك.	0.147	73	0.104	**غير دال**
المحور الثاني: تعتمد الإدارة العليا على المعلومات التي ينتجها نظام المعلومات المحاسبي لتوفير المعلومات الملائمة لمتخذي القرارات الإدارية في البنوك.	0.106	73	0.113	**غير دال**

1 – أبو زيد، محمد خير سليم، **أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية spss**، دار جرير للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2005، ص 156.

المحور الثالث: يؤدي نظام المعلومات المحاسبي الى تحسين نوعية وجودة المعلومات المحاسبية التي تساعد الإدارة العليا في اتخاذ القرارات في البنوك.	0.111	73	0.109	**غير دال**

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25 (أنظر الملحق رقم 02 ص 183).

ومن خلال الجدول أعلاه نجد نتائج اختبار Shapiro–Wilk تظهر أن مستوى المعنوية sig للمحور الأول المتعلق بقياس العلاقة بين **نظام المعلومات المحاسبي واتخاذ القرارات الإدارية في الإدارة العليا في البنوك** بلغت sig = (0.104) هي أكبر من (0.05)، وأيضا بالنسبة لبيانات المحور الثاني المتعلق بقياس اعتماد الإدارة العليا على المعلومات التي ينتجها **نظام المعلومات المحاسبي لتوفير المعلومات الملائمة** لمتخذي **القرارات الإدارية في البنوك** Sig = (0.113) وهي أكبر من 0.05، أما بالنسبة لبيانات المحور الثالث المتعلق بقياس **علاقة نظام المعلومات المحاسبي وتحسين نوعية وجودة المعلومات المحاسبية التي تساعد الإدارة العليا في اتخاذ القرارات في البنوك** Sig = (0.109) وهي أكبر من 0.05.

ومنه تدل نتائج اختبار (Tests of Normality) أن بيانات إجابات العينة على جميع عبارات محاور الاستبيان هي تبعا للتوزيع الطبيعي.

من نتائج قيم مؤشرات اختبار (Kolmogorov-Smirnov) نكون قد تأكدنا من أن بيانات المستجوبين نحو المتغيرات الرئيسية للدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، ومنه في دراستنا هذه سنستخدم الأدوات الإحصائية المعلمية الوصفية والاستدلالية في تحليل إجابات وآراء أفراد عينة الدراسة واختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات ومناقشتها

المطلب الأول: تحليل محور (البيانات الشخصية)

جدول رقم (13): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

	تكرارات	نسبة مئوية
أقل من 30 سنة	6	8,2
30أقل من 40 سنة	9	12,3
40أقل من 50 سنة	40	54,8
أكثر من 50 سنة	18	24.7
المجموع	73	100

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على استمارات الاستبيان المسترجعة (انظر الملحق رقم 02 ص 183).

من خلال نتائج الجدول الذي يمثل توزيع مفردات العينة وفقا لمتغير العمر يتبين لنا أن أقل نسبة من عينة الدراسة (**أقل من 30 سنة**) بنسبة (8.2%) وهو ما يعادل (6 مبحوثين) فيما كان الذين بلغ أعمالهم بين (**30أقل من 40 سنة**) قدرت نسبهم (12،3%) أي ما يعادل (9 مبحوثين)، أما الذين يبلغ أعمالهم بين (**40أقل من 50 سنة**) جاءت بنسبة (54.8%) أي ما يعادل (40 مبحوث)، وهنا نلاحظ الاعتماد على فئة تمثل الخبرة المهنية في الميدان والقادرين على تحمل المسؤوليات والذين لديهم ما يكفي من القدرة والخبرة لتحقيق الأهداف المرجوة، ومواكبة التطورات التي يشهدها العالم من طفرة في التكنولوجيا وتعقيداتها وسرعتها في الإنجاز، لأن هذه الفئة هم الذين يقودون التقنيات والأفكار الابداعية وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

جدول رقم (14): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

	تكرارات	نسبة مئوية
شهادة مهنية	**26**	**35,6**
شهادة ليسانس	**6**	**8,2**
شهادة الماستر	**14**	**19,2**
شهادة الدكتوراه	**27**	**37**
المجموع	**73**	**100**

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على استمارات الاستبيان المسترجعة (انظر الملحق رقم 02 ص 183).

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا 73 فردا، نلاحظ أن الذين لديهم **شهادة مهنية** قد بلغ عددهم 26 فردا بنسبة 35.6%، أما الذين لديهم **شهادة ليسانس** فقد بلغ عددهم (6) بنسبة 8.5%، أما الذين لديهم **شهادة الماستر** فقد كان عددهم 14 قدرت نسبتهم بـ 5%، فيما الذين لديهم **شهادة الدكتوراه** بلغ عددهم 27 فرد قدرت بنسبة 37%، وهذا ما يظهر أن معظم اليد العاملة تضم الإطارات والفئة المثقفة والمكونة التي تمتاز بمستوى جامعي وذلك للاستفادة من معارفهم وتفعيل قدراتهم والرفع من مستوى الأداء، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

جدول رقم (15): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة في العمل

عدد سنوات الخبرة	تكرارات	نسبة مئوية
أقل من 5 سنوات	**28**	**38,4**
5-10 سنوات	**3**	**4,1**
10- 15 سنة	**11**	**15,1**
15 سنة فأكثر	**31**	**42,5**
المجموع	**73**	**100**

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على استمارات الاستبيان المسترجعة (انظر الملحق رقم 02 ص 183).

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا (73)، نلاحظ أن اللذين لديهم خبرة **(أقل من 5 سنوات)** قدر عددهم بـ (28) بنسبة بلغت 37.4 %، أما من تتراوح خبرتهم **(5-10 سنوات)** فقد بلغ عددهم (3) بنسبة قدرت بـ 4.1%، أما من تتراوح خبرتهم المهنية **(10- 15 سنة)** فقد بلغ عددهم (11) بنسبة قدرت بـ 15.1%، أما من تتراوح خبرتهم المهنية **(15 سنة فأكثر)** فقد بلغ عددهم (31) بنسبة قدرت بـ 42.5%، وهذا يعني أن معظم أفراد العينة لديهم خبرة مقبولة وهو ما يدل على أن لديهم مخزون معرفي قادر على مواجهة تحديات العولمة والوصول إلى مرتبة أعلى، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

جدول رقم (16): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الحالية

الوظيفة	تكرارات	نسبة مئوية
رئيس مصلحة (chef de service)	4	5,5
مدير وكالة (directeur d'agence)	26	35,6
مدير جهوي(directeur regionnel)	11	15,1
مسؤول قسم (chef de département)	17	23,3
نائب مدير عام (directeur général adjoint)	8	11
مدير عام (directeur général)	7	9,6
المجموع	73	100

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على استمارات الاستبيان المسترجعة (انظر الملحق رقم 02 ص 184).

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا 73 فردا، نلاحظ أن الذين يشغلون منصب **رئيس مصلحة** بلغ عددهم (4) أفراد بنسبة 5.5%، أما الذين يشغلون وظيفة **مدير وكالة** فقد بلغت عدد (26) بنسبة 35.6%، وجاءت نسبة 15.1% للذين يعملون **مدير جهوي** بـ (11) فرد، أما الذين يشغلون **مسؤول قسم** بلغ عددهم (17) فرد بنسبة 23.3%، أما الذين يشغلون منصب **(نائب مدير عام،**

مدير عام) جاءت بنسبة على التوالي (11 – 9.6) %، وهذا نتيجة أن المسؤوليات تتزايد كلما تم النزول في الهيكل التنظيمي للبنك وكذلك لان البنك كمؤسسة تنتهج استراتيجية تتطلب الكفاءة المهنية لما تتمتع به داخل النسق.

جدول رقم (17): يوضح توزيع أفراد العينة حسب التخصص

التخصص	تكرارات	نسبة مئوية
مالية	**8**	**11**
محاسبة	**5**	**6,8**
بنوك	**11**	**15,1**
إدارة أعمال	**28**	**38,4**
تسيير	**14**	**19,2**
اقتصاد	**7**	**9,6**
المجموع	**73**	**100**

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على استمارات الاستبيان المسترجعة (انظر الملحق رقم 02 ص 184).

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا 73 فردا، نلاحظ أن الذين لديهم تخصص **مالية** بلغ عددهم (8) أفراد بنسبة 11%، أما الذين تخصصهم **محاسبة** فقد بلغت عدد (5 أفراد) بنسبة 6.8%، وجاءت نسبة 15.1% للذين يعملون **بنوك** بـ (11 مفردة)، فيما الذين تخصصهم **إدارة أعمال** بلغ عددهم 28 فرد بنسبة 38.4، ومن تخصصهم **(تسيير، واقتصاد)** عددهم على التوالي (14– 7) جاءت تواليا بنسبة (19.2% – 9.6%).

وهذا ما يظهر أن معظم الموظفين بالبنوك العاملة في الجزائر تضم الإطارات والفئة من أصحاب الشهادات الجامعية التي تمتاز بالتخصصات التي تتلاءم مع طبيعة نظام عمل

البنك، وذلك للاستفادة من معارفهم وتفعيل قدراتهم والرفع من مستوى الأداء وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة

بالنسبة للمتغير المستقل: المتعلق بأهمية نظام المعلومات المحاسبي في تلبية احتياجات متخذي القرار في الإدارة العليا للبنوك محل الدراسة، يحتوي هذا الجزء على وصف وتقييم درجات الموافقة من خلال معرفة آراء واتجاهات أفراد العينة نحو إجاباتهم على عبارات الاستبيان وفقا للعبارات من 01 إلى 18 عبارة، وفيما يلي عرض للنتائج المتحصل عليها وفق الجدول التالي:

جدول رقم (18): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	SIG	القرار	الترتيب	القرار الإحصائي
1	يستخدم نظام المعلومات المحاسبي لتوصيل المعلومات والتقارير المحاسبة إلى متخذي القرارات الإدارية في الإدارة العليا	3,6164	0,95205	5,532	0.000	دال عند0.05	3	عالية
2	يوفر نظام المعلومات المحاسبي في الإدارة العليا للبنوك معلومات ذات قيمة للإداريين والمستفيدين الخارجين تساهم في اتخاذ القرارات الإدارية	3,726	0,94664	6,553	0.000	دال عند0.05	2	عالية
3	تعتمد الإدارة العليا البنوك في اتخاذ قراراتها وأداء وظائفها الإدارية على نظام المعلومات المحاسبي الملائم	3,6164	0,99485	5,294	0.000	دال عند0.05	4	عالية
4	لا يعتمد متخذي القرارات في الإدارة العليا للبنوك على المعلومات التي تنتجها نظام المعلومات المحاسبي في صنع واتخاذ قراراتهم	3,3425	1,00304	2,917	0.000	دال عند0.05	5	عالية
5	فاعلية القرارات الإدارية في الإدارة	3,3288	1,04156	2,697	0.000	دال	6	عالية

	العليا للبنوك تتوقف في المعلومات التي يساهم بها نظم المعلومات المحاسبي					عند0.05		
6	نظام المعلومات المحاسبي عامل مهم في تخفيض التكاليف من خلال ضمان تدفق المعلومات وسرعة نقلها والمقدرة على توفير المرونة والعمق في عملية تزويد الإدارة العليا للبنوك.	3,7397	1,0412	6,07	0.000	دال عند0.05	1	عالية
	المحور الأول: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام المعلومات المحاسبي واتخاذ القرارات الإدارية في الإدارة العليا للبنوك.	3,5616	0,68353	7,02	عالية			

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25 (أنظر الملحق رقم 02 ص 185).

من خلال الجدول أعلاه نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب التنازلي للعبارة حسب المتوسط الحسابي وموافقة (إيجابية) أو عدم موافقة (سلبية) على محتواها بالاستعانة بالدلالة للقيمة الإحصائية للاختبار t (سيودنت).

بالنسبة للمحور الأول: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام المعلومات المحاسبي واتخاذ القرارات الإدارية في الإدارة العليا للبنوك.

احتلت الفقرة رقم (06) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3,7397) وانحراف معياري 1,0412 وبلغت القيمة T المحسوبة 6.07 وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,05 مما يعني أن الفقرة السادسة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية بأن نظام المعلومات المحاسبي عامل مهم في تخفيض التكاليف من خلال ضمان تدفق المعلومات وسرعة نقلها والمقدرة على توفير المرونة والعمق في عملية تزويد الإدارة العليا للبنوك.

احتلت الفقرة رقم (02) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3,726) وانحراف معياري 0,94664 وبلغت القيمة T المحسوبة 6,553 وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,05 مما يعني الفقرة الثانية ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن نظام المعلومات المحاسبي في الإدارة العليا للبنوك يوفر معلومات قيمة للإداريين والمستفيدين الخارجين كما تساهم في اتخاذ القرارات الإدارية.

احتلت الفقرة رقم (01) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3,6164 وانحراف معياري ,952050، وبلغت القيمة T المحسوبة 5,532 وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,05، مما يعني أن الفقرة الأولى ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن استخدام نظام المعلومات المحاسبي توصيل المعلومات والتقارير المحاسبية إلى متخذي القرارات الإدارية في الإدارة العليا.

احتلت الفقرة رقم (03) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3,55 وانحراف معياري 0,9858، وبلغت القيمة T المحسوبة 5,294 وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,05، مما يعني الفقرة الثالثة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن الإدارة العليا للبنوك تعتمد في اتخاذ قراراتها وأداء وظائفها الإدارية على نظام المعلومات المحاسبي الملائم.

احتلت الفقرة رقم (04) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3,3425 وانحراف معياري 1,00304، وبلغت القيمة T المحسوبة 2,917 وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,05، مما يعني الفقرة الرابعة دالة إحصائيا وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على ألا يعتمد متخذي القرارات في الإدارة العليا للبنوك على المعلومات التي تنتجها نظام المعلومات المحاسبي في صنع واتخاذ قراراتهم.

احتلت الفقرة رقم (05) المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ 3,3288 وانحراف معياري 1,04156، وبلغت القيمة T المحسوبة 2,697، وهي دالة إحصائيا عند مستوى

الدلالة 0,05 مما يعني الفقرة الخامسة إيجابية ودالة إحصائيا وبدرجة عالية، أي أن فاعلية القرارات الإدارية في الإدارة العليا للبنوك تتوقف في المعلومات التي يساهم بها نظم المعلومات المحاسبي.

يمكن القول أن نظام المعلومات المحاسبي يلعب دورًا حيويًا في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، من خلال توفير معلومات دقيقة ومفصلة حول الأداء المالي والتكاليف والإيرادات، يسهم النظام في تمكين الإدارة من اتخاذ قرارات مستنيرة وفعّالة، كما يوفر نظام المعلومات المحاسبي أدوات تحليل قوية تساعد على تحليل البيانات المالية، وفهم الاتجاهات، وتحديد الفرص والتحديات.

عندما يكون النظام متكاملًا ومحدثًا باستمرار، يمكنه تعزيز كفاءة العمليات الإدارية وتحسين استجابة المؤسسة لتحديات السوق. بصفة عامة، يسهم نظام المعلومات المحاسبي في تحسين الشفافية والفاعلية في اتخاذ القرارات الإدارية، مما يعزز أداء ونجاح المؤسسة في بيئة الأعمال.

جدول رقم (19): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	SIG	القرار	الترتيب	القرار الإحصائي
01	توجد علاقة فرضية بين نظام المعلومات المحاسبي وصنع القرارات الإدارية في الإدارة العليا للبنوك	3,5342	0,86734	5,263	0.000	دال عند0.05	2	عالية
02	توجد علاقة إيجابية بين نظام المعلومات المحاسبي ومستوى جودة المعلومات المحاسبية التي ينتجها	3,0822	1,15173	0,61	0.000	دال عند0.05	6	عالية
03	توجد علاقة إيجابية بين مخرجات نظام المعلومات المحاسبي واتخاذ	3,274	1,05752	2,214	0.000	دال عند0.05	5	عالية

	واعتماد قرارات في الإدارة العليا للبنوك							
04	لا يعتمد متخذي القرارات في الإدارة العليا للبنوك على المعلومات التي تنتجها نظام المعلومات المحاسبي في صنع واتخاذ قراراتهم	3,5342	0,973	4,691	0.000	دال عند0.05	3	عالية
05	استخدام نظام المعلومات المحاسبي يساعد في توجيه القرارات في الإدارة العليا للبنوك	3,6575	0,90091	6,236	0.000	دال عند0.05	1	عالية
06	توجد علاقة إرتباطية بين استخدام المعلومات المحاسبية والأداء الإداري في الإدارة العليا للبنوك	3,4932	0,91474	4,606	0.000	دال عند0.05	4	عالية
	المحور الثاني: تعتمد الإدارة العليا على المعلومات التي ينتجها نظام المعلومات المحاسبي لتوفير المعلومات الملائمة لمتخذي القرارات الإدارية في البنوك.	3,4292	0,58195	6,302	عالية			

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25 (أنظر الملحق رقم 02 ص 185).

من خلال الجدول رقم 20 نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب التنازلي للعبارة حسب المتوسط الحسابي وموافقة (إيجابية) أو عدم موافقة (سلبية) على محتواها بالاستعانة بالدلالة للقيمة الإحصائية للاختبار t (سيودنت).

بالنسبة للمحور الثاني: تعتمد الإدارة العليا على المعلومات التي ينتجها نظام المعلومات المحاسبي لتوفير المعلومات الملائمة لمتخذي القرارات الإدارية في البنوك.

احتلت الفقرة رقم (05) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3,6575) وانحراف معياري 0,90091 وبلغت القيمة T المحسوبة 6.236 وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,05 مما يعني أن الفقرة الخامسة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة

يوافقون وبدرجة عالية بأن استخدام نظام المعلومات المحاسبي يساعد في توجيه القرارات في الإدارة العليا للبنوك.

احتلت الفقرة رقم (01) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3,5342) وانحراف معياري 0,866734 وبلغت القيمة T المحسوبة 5,263 وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 مما يعني الفقرة الأولى ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أنه توجد علاقة فرضية بين نظام المعلومات المحاسبي وصنع القرارات الإدارية في الإدارة العليا للبنوك.

احتلت الفقرة رقم (04) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3,5342 وانحراف معياري 0,973، وبلغت القيمة T المحسوبة 4,691 وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,05، مما يعني الفقرة الرابعة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أنها لا يعتمد متخذي القرارات في الإدارة العليا للبنوك على المعلومات التي تنتجها نظام المعلومات المحاسبي في صنع واتخاذ قراراتهم.

احتلت الفقرة رقم (06) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3,4932 وانحراف معياري 0,91474، وبلغت القيمة T المحسوبة 4,606 وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,05، مما يعني الفقرة السادسة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أنه توجد علاقة ارتباطية بين استخدام المعلومات المحاسبية والأداء الإداري في الإدارة العليا للبنوك.

احتلت الفقرة رقم (03) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3,274 وانحراف معياري 1,05752، وبلغت القيمة T المحسوبة 2,214 وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,05، مما يعني الفقرة الثالثة دالة إحصائيا وايجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أنه توجد علاقة إيجابية بين مخرجات نظام المعلومات المحاسبي واتخاذ واعتماد قرارات في الإدارة العليا للبنوك.

احتلت الفقرة رقم (02) المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ 3,0822وانحراف معياري 1,15173، وبلغت القيمة T المحسوبة 0,061، وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,05 مما يعني الفقرة الثانية سلبية وغير دالة إحصائيا أي أن أفراد العينة لا يوافقون وبدرجة ضعيفة على أنه لا توجد علاقة إيجابية بين نظام المعلومات المحاسبي ومستوى جودة المعلومات المحاسبية التي ينتجها.

في الختام، يعد نظام المعلومات المحاسبي أداة أساسية لتوفير المعلومات الملائمة لاتخاذ القرارات في المؤسسة، يقوم النظام بجمع وتنظيم البيانات المالية والإدارية، ويقدمها بشكل منظم ودقيق، مما يمكن القادة والمديرين من فهم الوضع الحالي والتوجهات المستقبلية للبنوك.

جدول رقم (20): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	SIG	القرار	الترتيب	القرار الإحصائي
01	يوفر نظم المعلومات المحاسبي معلومات ذات قيمة تنبؤيه تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات وتصميم الخطط المستقبلية في الإدارة العليا للبنوك	3,726	0,91682	6,766	0.000	دال عند0.05	2	عالية
02	توافر الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية يساهم في ترشيد قرارات الإدارية للإدارة العليا للبنوك	3,589	0,72333	6,958	0.000	دال عند0.05	4	عالية
03	يوفر نظام المعلومات المحاسبي معلومات تمتاز بدرجة عالية من الوضوح المرونة كما تمتاز أيضا بقابيلها للقياس	3,4384	0,94261	3,973	0.000	دال عند0.05	6	عالية
04	تتميز المعلومات التي ينتجها نظام المعلومات المحاسبي بدرجة عالية من الملائمة والمصداقية وتؤثر	3,5342	1,05517	4,326	0.000	دال عند0.05	5	عالية

	إيجابيا في عملية صنع القرارات الإدارية في الإدارة العلا للبنوك						
05	عدم توافر الخصائص النوعية المطلوبة في المعلومات المحاسبية يؤثر سلبيا على عملية اتخاذ القرارات الإدارية في الإدارة العليا للبنوك	3,6849	0,95564	6,124	0.000	دال عند0.05	3	عالية
06	استخدام المعلومات المحاسبية يساهم في جودة وزيادة قيمة المعلومات بالنسبة للإدارة العليا للبنوك	3,8767	0,95663	7,83	0.000	دال عند0.05	1	عالية
	المحور الثالث: يؤدي نظام المعلومات المحاسبي الى تحسين نوعية وجودة المعلومات المحاسبية التي تساعد الإدارة العليا في اتخاذ القرارات في البنوك.	3,6416	0,45446	12,061	عالية			

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25 (أنظر الملحق رقم 02 ص 185).

من خلال الجدول أعلاه نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب التنازلي للعبارة حسب المتوسط الحسابي وموافقة (إيجابية) أو عدم موافقة (سلبية) على محتواها بالاستعانة بالدلالة للقيمة الإحصائية للاختبار t (سيودنت).

بالنسبة لمحور الثالث نظام: يؤدي نظام المعلومات المحاسبي الى تحسين نوعية وجودة المعلومات المحاسبية التي تساعد الإدارة العليا في اتخاذ القرارات في البنوك.

احتلت الفقرة رقم (06) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3,8767) وانحراف معياري 0,95663 وبلغت القيمة T المحسوبة 7.83 وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,05 مما يعني أن الفقرة الأولى ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية لأن استخدام المعلومات المحاسبية يساهم في جودة وزيادة قيمة المعلومات بالنسبة للإدارة العليا للبنوك.

احتلت الفقرة رقم (01) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3,726) وانحراف معياري 0,91682 وبلغت القيمة T المحسوبة 6,766 وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 مما يعني الفقرة الأولى ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على يوفر نظم المعلومات المحاسبي معلومات ذات قيمة تنبؤيه تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات وتصميم الخطط المستقبلية في الإدارة العليا للبنوك.

احتلت الفقرة رقم (05) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3,6849 وانحراف معياري 0,95564، وبلغت القيمة T المحسوبة 6,124 وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,05، مما يعني الفقرة الخامسة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن عدم توافر الخصائص النوعية المطلوبة في المعلومات المحاسبية يؤثر سلبيا على عملية اتخاذ القرارات الإدارية في الإدارة العليا للبنوك.

احتلت الفقرة رقم (02) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3,55 وانحراف معياري 0,9858، وبلغت القيمة T المحسوبة 22,776 وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,05، مما يعني الفقرة الثانية ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن توافر الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية يساهم في ترشيد قرارات الإدارية للإدارة العليا للبنوك.

احتلت الفقرة رقم (04) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3,5342 وانحراف معياري 1,05517، وبلغت القيمة T المحسوبة 4,326 وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,05، مما يعني الفقرة الرابعة دالة إحصائيا وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن تتميز المعلومات التي ينتجها نظام المعلومات المحاسبي بدرجة عالية من الملائمة والمصداقية وتؤثر إيجابيا في عملية صنع القرارات الإدارية في الإدارة العليا للبنوك.

احتلت الفقرة رقم (03) المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ 3,475 وانحراف معياري 0,87669، وبلغت القيمة T المحسوبة 3,973، وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,05 مما يعني الفقرة الثالثة إيجابية ودالة إحصائيا أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن يوفر نظام المعلومات المحاسبي معلومات تمتاز بدرجة عالية من الوضوح المرونة كما تمتاز أيضا بقابيلها للقياس.

يمثل نظام المعلومات المحاسبي أداة حيوية في تحسين نوعية وجودة المعلومات المحاسبية في المؤسسة. من خلال تحليل احتياجات المعلومات، وتحسين العمليات، وتبني التكنولوجيا المحاسبية، وتدريب الموظفين، وتطبيق إجراءات ضبط الجودة، يمكن تحقيق تحسين مستدام. يتيح هذا التحسين الفعّال للمؤسسة الاستفادة من معلومات موثوقة ودقيقة لاتخاذ قرارات إدارية أفضل، وتحسين الأداء العام وتعزيز فعالية العمليات المحاسبية.

جدول رقم (21): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على جميع عبارات الاستبيان

المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	SIG	القرار	الترتيب	القرار الإحصائي
المحور الأول: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام المعلومات المحاسبي واتخاذ القرارات الإدارية في الإدارة العليا للبنوك.	3,5616	0,68353	7,02	0.000	دال عند0.05	2	عالية
المحور الثاني: تعتمد الإدارة العليا على المعلومات التي ينتجها نظام المعلومات المحاسبي لتوفير المعلومات الملائمة لمتخذي القرارات الإدارية في البنوك.	3,4292	0,58195	6,302	0.000	دال عند0.05	3	عالية
المحور الثالث: يؤدي نظام المعلومات المحاسبي الى تحسين نوعية وجودة المعلومات المحاسبية التي تساعد الإدارة العليا في اتخاذ القرارات في البنوك.	3,6416	0,45446	12,061	0.000	دال عند0.05	1	عالية

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25.

من خلال الجدول أعلاه نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب التنازلي للعبارة حسب المتوسط الحسابي وموافقة (إيجابية) أو عدم موافقة (سلبية) على محتواها بالاستعانة بالدلالة للقيمة الإحصائية للاختبار t (سيودنت).

احتل المحور الثالث المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3,6416) وانحراف معياري 0,45446، وبلغت القيمة T المحسوبة 12,061 وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,05 مما يعني أن المحور الثالث ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية.

احتل المحور الأول المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3,5616) وانحراف معياري 0,68353، وبلغت القيمة T المحسوبة 7,02 وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 مما يعني المحور الأول ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة متوسطة.

احتل المحور الثاني المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3,4292) وانحراف معياري 0,58195، وبلغت القيمة T المحسوبة 6,302 وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 مما يعني المحور الثاني ذات دلالة إحصائية وايجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة متوسطة.

تفسر هذه النتائج بوجود المحور الثالث: نظام المعلومات المحاسبي وتحسين نوعية وجودة المعلومات المحاسبية بدرجة عالية، مما يلعب نظام المعلومات المحاسبي دورًا حاسمًا في دعم عمليات اتخاذ القرارات المؤسسية. لتحسين نوعية وجودة المعلومات المحاسبية، يجب التركيز على تحليل احتياجات المعلومات، وتصميم نظام فعّال، وتبني تكنولوجيا حديثة، وتطوير مهارات الموظفين، وتفعيل إجراءات ضبط الجودة. هذه الخطوات تساهم في تحسين دقة واتساق المعلومات، مما يدعم عمليات اتخاذ القرارات والإدارة الفعّالة في المؤسسة.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشتها

أولا: اختبار الفرضية الرئيسية:

جدول رقم (22): يبين نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات درجات استجابات افراد العينة في أهمية نظام المعلومات المحاسبي تبعا لمتغير العمر

مصادر التباين		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f)	الدلالة الاحصائية	القرار
أهمية نظام المعلومات المحاسبي	بين المجموعات	0.594	3	0.198	0.856	0.468	غير دال
	داخل المجموعات	15.961	69	0.231			
	الكلي	16.555	72	//////////////////			

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25 (أنظر الملحق رقم 02 ص 186).

من خلال الجدول أظهرت النتائج في الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ بين إجابات أفراد العينة في مستوى أهمية نظام المعلومات المحاسبي تبعا لمتغير العمر، حيث كان مستوى الدلالة لقيمة F أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المحدد 0.05، وهذا يفسر على عدم تطبيق المؤسسة لمبادئ أهمية نظام المعلومات المحاسبي في توفير احتياجات متخذي القرار في الادارة العليا مع مختلف الفئات العمرية، وأن جميع الموظفين على اختلاف أعمارهم ملتزمون بأداء الأعمال المطلوبة منهم دون أن تكون هناك أي آثار إيجابية دالة بين فئات العمر.

جدول رقم (23): يبين نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات درجات استجابات افراد العينة في أهمية نظام المعلومات المحاسبي تبعا لمتغير المؤهل العلمي

مصادر التباين		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f)	الدلالة الاحصائية	القرار
أهمية نظام المعلومات المحاسبي	بين المجموعات	0.226	3	0.075	0.319	0.812	غير دال
	داخل المجموعات	16.329	69	16.329			

	الكلي	16.555	72	//////////////////			

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25 (أنظر الملحق رقم 02 ص 186).

من خلال الجدول أظهرت النتائج عدم وجود فورق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ بين إجابات أفراد العينة في مستوى أهمية اهمية نظام المعلومات المحاسبي في توفير احتياجات متخذي القرار في الادارة العليا تبعا لمتغير المؤهل العلمي، حيث كان مستوى الدلالة لقيمة F أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المحدد 0.05، وهذا يفسر على عدم تطبيق المؤسسة لمبادئ أهمية نظام المعلومات المحاسبي مع مختلف مناصب العمل، وأن جميع الموظفين على اختلاف المؤهل العلمي ملتزمون بأداء الأعمال المطلوبة منهم دون أن تكون هناك أي تأثيرات إيجابية دالة على مستوى المؤسسة.

جدول رقم (24) يبين نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات درجات استجابات افراد العينة في أهمية نظام المعلومات المحاسبي تبعا لمتغير سنوات الخبرة في العمل

مصادر التباين		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f)	الدلالة الاحصائية	القرار
أهمية نظام المعلومات المحاسبي	بين المجموعات	0.522	4	0.138	0,421	0,792	غير دال
	داخل المجموعات	11.465	35	0.328			
	الكلي	12.016	39	//////////////////			

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25 (أنظر الملحق رقم 02 ص 186).

من خلال الجدول أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ بين إجابات أفراد العينة في مستوى أهمية نظام المعلومات المحاسبي في توفير احتياجات متخذي القرار في الادارة العليا تبعا لمتغير سنوات الخبرة في العمل، حيث كان مستوى الدلالة لقيمة F أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المحدد 0.05، وهذا يفسر على عدم تطبيق المؤسسة لأهمية نظام المعلومات المحاسبي مع مختلف مناصب العمل،

وأن جميع الموظفين على اختلاف سنوات الخبرة في العمل ملتزمون بأداء الأعمال المطلوبة منهم دون أن تكون هناك أي تأثير إيجابية دالة على مستوى المؤسسة.

جدول رقم (25) يبين نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات درجات استجابات افراد العينة في أهمية نظام المعلومات المحاسبي تبعا لمتغير الوظيفة الحالية

مصادر التباين		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f)	الدلالة الاحصائية	القرار
أهمية نظام المعلومات المحاسبي	بين المجموعات	0.921	2	0.416	1,536	0,229	غير دال
	داخل المجموعات	11.095	37	0.300			
	الكلي	12.016	39	//////////////////			

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25 (أنظر الملحق رقم 02 ص 187).

من خلال الجدول أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ بين إجابات أفراد العينة في مستوى أهمية نظام المعلومات المحاسبي في توفير احتياجات متخذي القرار في الادارة العليا تبعا لمتغير الوظيفة الحالية، حيث كان مستوى الدلالة لقيمة F أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المحدد 0.05، وهذا يفسر على عدم تطبيق المؤسسة لمبادئ أهمية نظام المعلومات المحاسبي مع مختلف الفئات التي تتمتع بالوظيفة الحالية، وأن جميع العاملين على اختلاف حسب الوظيفة الحالية ملتزمون بأداء الأعمال المطلوبة منهم دون أن تكون هناك أي تأثير إيجابي دالة بسنوات الخبرة في العمل.

جدول رقم (26) يبين نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات درجات استجابات افراد العينة في أهمية نظام المعلومات المحاسبي تبعا لمتغير التخصص

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات	متوسط المربعات	قيمة (f)	الدلالة	القرار

				الحرية		الاحصائية	
أهمية نظام المعلومات المحاسبي	بين المجموعات	1.840	5	0.368	0.368	1.675	0.153
	داخل المجموعات	14.716	67	0.220			
	الكلي	16.555	72	////////////////////			

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25 (أنظر الملحق رقم 02 ص 187).

من خلال الجدول أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين إجابات أفراد العينة في مستوى أهمية نظام المعلومات المحاسبي في توفير احتياجات متخذي القرار في الادارة العليا تبعا لمتغير التخصص، حيث كان مستوى الدلالة لقيمة F أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المحدد 0.05، وهذا يفسر على عدم تطبيق المؤسسة لأهمية نظام المعلومات المحاسبي مع مختلف التخصصات، وأن جميع الموظفين على اختلاف تخصصهم في العمل ملتزمون بأداء الأعمال المطلوبة منهم دون أن تكون هناك أي تأثير إيجابية دالة على مستوى المؤسسة.

لاختبار الفرضية تم استخدام اختبار تحليل t-test والتباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول أهمية نظام المعلومات المحاسبي في تطبيقها على مجموعة من البنوك العاملة في الجزائر، وبناء على ما سبق نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء الموظفين المستجوبين تجاه المتغيرات الفردية لعينة الدراسة على إجاباتهم (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في العمل، الوظيفة الحالية، التخصص)".

وهذه النتيجة تبرز أن موظفي البنوك العاملة في الجزائر لا تختلف آرائهم باختلاف طبيعة التخصص سواء كانوا يمارسون أعمالا إدارية أو عملية أو حتى مختلطة فإنهم يحملون نفس التصورات والاتجاهات فيما يخص أهمية نظام المعلومات المحاسبي في تطبيقها على مجموعة من البنوك العاملة في الجزائر.

ثانيا: اختبار الفرضيات الجزئية

نصت الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين نظام المعلومات المحاسبي واتخاذ القرارات الإدارية في الإدارة العليا للبنوك

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين نظام المعلومات المحاسبي واتخاذ القرارات الإدارية في الإدارة العليا للبنوك، من وجهة نظر عينة من موظفي البنوك العاملة في الجزائر عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى للدراسة يتم استخدام اختبار ستودنت للعينة الأحادية (One-Sample Test) والجدول الموالي يبين نتائج الاختبار.

جدول (27): يوضح نتائج اختبار ستودنت للفرضية الفرعية الأولى للدراسة

One-Sample Test Test Value = 3							
نتيجة الفرض البديل	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	Sig (2-tailed)	T الجدولية	T المحسوبة	df درجات الحرية	n عدد العينة
قبول	0.68353	3.5616	0.000	2.639	7.020	72	73

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25 (أنظر الملحق رقم 02 ص 187).

من الجدول أعلاه، نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري 0.68353 وهي أقل من القيمة الحرجة 1، فكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على تجانس البيانات(الإجابات) وتقاربها وقلة تشتتها عن وسطها الحسابي وتطابق وجهات نظر عينة الدراسة، وبلغ المتوسط الحسابي 3.5616 وهو أكبر من القيمة المعيارية (3)، بذلك تنتمي إجابات المبحوثين إلى المستوى العال من القبول (موافق) حسب محك المعتمد في الدراسة] 3.40 –4.20]، القيمة المحسوبة لاختبار T تساوي 7.020 وهي أكبر من القيمة الجدولية 2.639، عند درجة حرية 72 (2–tailed) وبمستوى دلالة 0.05؛

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار (مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل)، **وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى.**

وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين نظام المعلومات المحاسبي واتخاذ القرارات الإدارية في الإدارة العليا للبنوك، من وجهة نظر عينة من موظفي البنوك العاملة في الجزائر عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

نصت الفرضية الثانية: تعتمد الإدارة العليا على المعلومات التي ينتجها نظام المعلومات الحاسبي لتوفير المعلومات الملائمة لمتخذي القرارات الإدارية العليا في البنوك

تعتمد الإدارة العليا على المعلومات التي ينتجها نظام المعلومات الحاسبي لتوفير المعلومات الملائمة لمتخذي القرارات الإدارية العليا في البنوك، من وجهة نظر عينة من موظفين البنوك العاملة في الجزائر عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى للدراسة يتم استخدام اختبار ستودنت للعينة الأحادية(One-Sample Test) ، والجدول الموالي يبين نتائج الاختبار.

جدول (28): يوضح نتائج اختبار ستودنت للفرضية الفرعية الثانية للدراسة

One-Sample Test Test Value = 3							
n عدد العينة	df درجات الحرية	T المحسوبة	T الجدولية	Sig (2-tailed)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نتيجة الفرض البديل
73	72	6.302	2.639	0.000	3.4292	0.58195	قبول

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25 (أنظر الملحق رقم 02 ص 187).

من الجدول أعلاه، نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري 0.58195 وهي أقل من القيمة الحرجة 1، فكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على تجانس البيانات (الإجابات) وتقاربها وقلة تشتتها عن وسطها الحسابي وتطابق وجهات نظر عينة الدراسة، وبلغ المتوسط الحسابي 3.4292 وهو أكبر من القيمة المعيارية (3)، بذلك تنتمي إجابات المبحوثين إلى المستوى العال من القبول (موافق) حسب محك المعتمد في الدراسة] 3.40 –4.20]، القيمة المحسوبة لاختبار T تساوي 6.302 وهي أكبر من القيمة الجدولية 2.639، عند درجة حرية 72 (2–tailed) وبمستوى دلالة 0.05؛

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار (مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل)، **وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية.**

وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة:

تعتمد الإدارة العليا على المعلومات التي ينتجها نظام المعلومات الحاسبي لتوفير المعلومات الملائمة لمتخذي القرارات الإدارية في البنوك، من وجهة نظر عينة من موظفي البنوك العاملة في الجزائر عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

نصت الفرضية الثالثة: يؤدي نظام المعلومات المحاسبية إلى تحسين نوعية وجودة المعلومات المحاسبية التي تساعد الإدارة العليا في اتخاذ القرارات في البنوك.

يؤدي نظام المعلومات المحاسبية إلى تحسين نوعية وجودة المعلومات المحاسبية التي تساعد الإدارة العليا في اتخاذ القرارات في البنوك، من وجهة نظر عينة من موظفين البنوك العاملة في الجزائر عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى للدراسة يتم استخدام اختبار ستودنت للعينة الأحادية(One–Sample Test) ، والجدول الموالي يبين نتائج الاختبار.

جدول (29): يوضح نتائج اختبار ستودنت للفرضية الفرعية الثالثة للدراسة

One-Sample Test Test Value = 3							
نتيجة الفرض البديل	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	Sig (2-tailed)	T الجدولية	T المحسوبة	df درجات الحرية	n عدد العينة
قبول	0.45446	3.6416	0.000	2.639	12.061	72	73

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25 (أنظر الملحق رقم 02 ص 188).

من الجدول أعلاه، نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري 0.45446 وهي أقل من القيمة الحرجة 1، فكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على تجانس البيانات(الإجابات) وتقاربها وقلة تشتتها عن وسطها الحسابي وتطابق وجهات نظر عينة الدراسة، وبلغ المتوسط الحسابي 3.6416 وهو أكبر من القيمة المعيارية (3)، بذلك تنتمي إجابات المبحوثين إلى المستوى العال من القبول (موافق) حسب محك المعتمد في الدراسة] 3.40 –4.20]، القيمة المحسوبة لاختبار T تساوي 6.302 وهي أكبر من القيمة الجدولية 2.639، عند درجة حرية 72 (2–tailed) وبمستوى دلالة 0.05؛

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار (مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل)، **وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة.**

وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة:

يؤدي نظام المعلومات المحاسبية إلى تحسين نوعية وجودة المعلومات المحاسبية التي تساعد الإدارة العليا في اتخاذ القرارات في البنوك، من وجهة نظر عينة من موظفين البنوك العاملة في الجزائر عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

خلاصة الفصل:

بعد إجراء الدراسة الميدانية حول أهمية نظام المعلومات المحاسبي في تلبية احتياجات متخذي القرار في الإدارة العليا على مستوى البنوك التجارية العاملة في الجزائر، عن طريق تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من متخذي القرار في هذه المؤسسات تم اختبار الفرضيات الثلاث الموضوعة للدراسة والتي أبانت نتائجها على انها إيجابية حسب الآراء المتحصل عليها والتي تم تحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وهو ما أكد أن لنظام المعلومات المحاسبية أهمية لمتخذي القرار لما يوفره من معلومات تساعدهم على اتخاذ قرارات إيجابية حيث أن هذه المعلومات تساهم في تخفيض عدم اليقين وتقلل من حالات عدم التأكد.

خاتمة

خاتمة:

تسعى المنظمات الاقتصادية والتجارية أساسا إلى تحقيق هدفي الاستمرارية والربحية، وهذا لا يتأتى إلا من خلال التسيير الجيد لها، لذلك يجب وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، ذلك أن المنظمات تدار بواسطة مسؤولين يتوجب عليهم أن يكونوا مؤهلين لاكتساب المسؤولية.

فلا يخفى أنه من خلال دراستنا بجانبيها النظري والتطبيقي تبين لنا بأن عملية اتخاذ القرار هي صلب ولب العملية الإدارية برمتها، لما لها من تأثير في وضعية المنظمات، فكلما كانت القرارات رشيدة وإيجابية لمسنا تحقيق الأهداف الموضوعة والمرجوة، لكن هذه العملية لها مراحل كما سبق ذكرها في الجانب النظري تستلزم وجود معلومات تتميز بالخصائص المطلوبة من طرف متخذي القرار مثل الملائمة والموثوقية والوقتية وما سبق ذكره، من أجل ترشيد قراراتهم.

وباستغلال التطور التكنولوجي الحاصل لابد من استخدام احدى منتجات العصر وهي نظم المعلومات بأنواعها، وقد ركزنا في دراستنا هذه على نظام المعلومات المحاسبي الذي يقدم معلومات محاسبية ومالية منذ القدم سواء بالطرق التقليدية أو الحديثة، بطرق كمية قابلة للقياس لمستخدميها سواء داخل المنظمة أو خارجها، وبعد إجراء دراسة ميدانية بواسطة تصميم استبيان وزع على مجموعة من متخذي القرار بالإدارة العليا للبنوك التجارية في الجزائر، لاختبار مدى أهمية هذا النظام في تلبية احتياجات متخذي القرار في الإدارة العليا، وتم تحليله والوصول إلى نتائج اختبار الفرضيات الموضوعة في الدراسة.

- **نتائج اختبار الفرضيات:**

1-فيما يتعلق بالفرضية الأولى والتي نصت على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام المعلومات المحاسبي واتخاذ القرارات الإدارية في الإدارة العليا بالبنوك التجارية العاملة في الجزائر.

فقد توصلنا في الدراسة إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين نظام المعلومات المحاسبي واتخاذ القرارات الإدارية في الإدارة العليا للبنوك، من وجهة نظر عينة من متخذي القرار بالبنوك العاملة في الجزائر عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

ذلك أنهم يستخدمون المعلومات التي ينتجها نظام المعلومات المحاسبي، في عملية المفاضلة في البدائل المتاحة لقراراتهم بمختلف أنواعها.

2- فيما يتعلق بالفرضية الثانية والتي نصت على أن الإدارة العليا تعتمد على المعلومات التي ينتجها نظام المعلومات المحاسبي لتوفير المعلومات الملائمة لمتخذي القرارات الإدارية في البنوك التجارية العاملة في الجزائر.

فقد توصلنا في دراستنا إلى أن متخذي القرار في الإدارة العليا يعتمدون على المعلومات التي ينتجها نظام المعلومات الحاسبي لتوفير المعلومات الملائمة لمتخذي القرارات الإدارية في البنوك، من وجهة نظر عينة من موظفي البنوك العاملة في الجزائر عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

3-فيما يتعلق بالفرضية الثالثة والتي نصت على أن نظام المعلومات يؤدي إلى تحسين نوعية وجودة المعلومات المحاسبية التي تساعد الإدارة العليا في اتخاذ القرارات في البنوك التجارية العاملة في الجزائر.

توصلنا من خلال هذه الفرضية إلى قبولها من قيل مجتمع الدراسة وعليه فإن نظام المعلومات المحاسبية يؤدي إلى تحسين نوعية وجودة المعلومات المحاسبية التي تساعد الإدارة العليا في اتخاذ القرارات في البنوك، من وجهة نظر عينة من موظفين البنوك العاملة في الجزائر عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

وكخلاصة عامة فإن نظام المعلومات المحاسبية يساهم بدرجة كبيرة في القرارات المتخذة من قبل متخذي القرار في الإدارة العليا للبنوك، ذلك أنه يوفر لهم المعلومات المطلوبة ويلبي احتياجاتهم.

الاقتراحات:

بعد القيام بالدراسة الميدانية والحصول على النتائج من خلال اختبار الفرضيات تم التوصل إلى مجوعة من الاقتراحات نوردها فيما يلي:

- تعتبر المحاسبة أداة جيدة لحساب النتائج، لكن ليس هذا هو الهدف الوحيد لها، حيث يجب مواكبة التطور مع التكنولوجيات الحاصلة في مجال نظم المعلومات والعمل على تصميم نظام معلومات محاسبي كفؤ يتماشى مع متطلبات العصر خاصة في مجال إنتاج المعلومات المحاسبية.
- استغلال المحاسبة من خلال الاستعمال الجيد لمنتجاتها في عملية اتخاذ قرارات رشيدة في كافة المستويات الإدارية.
- على مسؤولي الإدارة العليا في البنوك التجارية استخدام الأساليب العلمية في عملية اتخاذ القرارات كون هذه العملية جوهرا للعملية الإدارية.
- التركيز على جمع وتخزين المعلومات التي تنتجها مختلف أنظمة المعلومات وخاصة المعلومات التي ينتجها نظام المعلومات المحاسبي لأنها معلومات تتصف بالكمية والحساب.
- مشاركة المستخدمين في عملية اتخاذ القرارات للحصول على معلومات أكثر وتوسيع الخيارات من البدائل المتاحة أمام متخذي القرار وبالخصوص المستوى الاستراتيجي.
- من خلال الدراسة الميدانية التي بينت أن متخذي القرار في الإدارة العليا للبنوك التجارية يعتمدون على المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات المحاسبي، يجب التركيز مع عمل المحاسبين وتوفير الإمكانيات والظروف المساعدة لهم وكذا القيام بدورات تكوينية لهم لزيادة الفعالية في إنتاج المعلومات الجيدة والدقيقة.

آفاق الدراسة:

لهذه الدراسة آفاق لدراسات أخرى نتيجة لأهمية نظام المعلومات المحاسبي في البنوك التجارية لما يقدمه من معلومات مهمة لمستخدميه، في كافة المجالات الإدارية وخاصة مجال عملية اتخاذ القرار، وعليه نقترح الدراسات التالية:

1-آليات تصميم نظم المعلومات المحاسبية في البنوك التجارية.

2-أهمية نظام المعلومات المحاسبي في جلب المتعاملين والمستثمرين.

3-علاقة نظام المعلومات المحاسبي بمختلف الوظائف الإدارية.

قائمة المصادر والمراجع

أولا: المراجع باللغة العربية.

أ- الكتب:

1- إبراهيم الجزراوي، عامر الجنابي، **أساسيات نظم المعلومات المحاسبية**، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 2009.

2- أبو بكر محمود الهوش، **اقتصاديات المعلومات والمعرفة**، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2013.

3- أبو زيد، محمد خير سليم، **أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية spss**، دار جرير للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2005.

4- أحمد حسين علي حسين، **دليلك في تحليل وتصميم النظم**، جامعة الإسكندرية، مصر، 2003.

5- أحمد حلمي جمعة وآخرون، **نظم المعلومات المحاسبية** (مدخل تطبيقي معاصر)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

6- أحمد عبد السلام سليم، **نظم المعلومات الإدارية**، جامعة الاسكندرية، مصر، 2019.

7- أحمد فوزي ملوخية، **الإدارة لرجال الأعمال والحكومات**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006.

8- احمد فوزي ملوخية، **نظم المعلومات الإدارية**، مركز الإسكندرية للكتاب، الاسكندرية، مصر، 2009.

9- السيد عبد المقصود دبيان، ناصر نور الدين عبد اللطيف، **نظم المعلومات المحاسبية وتكنولوجيا المعلومات**، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004.

10- أنس عبد الباسط، **الإدارة الاستراتيجية (رؤية معاصرة)**، دار النشر الدولي، الرياض، السعودية، 2018، ط1.

11- بشار يزيد الوليد، **نظام المعلومات الإدارية**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

12- بشير علاق، **الإدارة الحديثة (نظريات ومفاهيم)**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

13- بلعجوز حسين، **المدخل لنظرية القرار**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.

14- ثناء علي القباني، **نظم المعلومات المحاسبية**، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2008.

15- حامد سوادي عطية، **العملية الإدارية (معارف نظرية ومهارات تطبيقية)**، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، بدون ذكر سنة النشر.

16- حسام عبد الله أبو خضرة، حسن سمير عشيش، **نظم المعلومات المحاسبية**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008.

17- حسين أحمد الطراونة، محمد ياسين موسى، **اتخاذ القرارات التنظيمية في منظمات الأعمال**، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.

18- سعد غالب ياسين، **تحليل وتصميم نظم المعلومات**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ط1.

19- سعد غالب ياسين، **نظم المعلومات الإدارية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.

20- سعود محمد النمر وآخرون، **الإدارة العامة (الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة)**، مكتبة الشقري، ط7، 2013.

21- سليمان مصطفى الدلاهمة، **نظم المعلومات المحاسبية وتكنولوجيا المعلومات**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008.

22- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، **الإدارة والأعمال**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2008.

23- طارق عبد الرؤوف، إيهاب عيسى المصري، **صناعة واتخاذ القرار**، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2016.

24- طويطي مصطفى، وعيل ميلود، **مطبوعة جامعية موسومة بـ "أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية – منظور إحصائي"**، معتمد من طرف المجلس العلمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير– جامعة البويرة، بتاريخ 30 جوان 2014.

25- عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي: **نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات**، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2005.

26- عبد الرحمن الصباح، عماد الصباغ، **مبادئ نظم المعلومات الحاسوبية**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

27- عبد الرزاق محمد قاسم، **تحليل وتصميم نظم المعلومات المحاسبية**، مكتبة دار النشر للثقافة، عمان الأردن، ط1، 2004.

28- عبد العزيز السيد مصطفى وآخرون، **نظم المعلومات المحاسبية (مدخل تطبيقي معاصر)**، جامعة القاهرة، مصر، 2019.

29- عبد العزيز النجار، **الإدارة الذكية (التخطيط، التنظيم، إدارة الأفراد، اتخاذ القرارات)**، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2008.

30- عبد العظيم سليمان المهل، **الاقتصاد الإداري**، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن، 2011.

31- عبد القادر دربالي، ترجمة الحبيب ثابتي، **نظرية المنظمات**، مخبر لابداك جامعة معسكر، الجزائر، 2019.

32- عبد اللاه إبراهيم الفقي، **نظم المعلومات المحوسبة ودعم اتخاذ القرار**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2012.

33- عبد الله عبد الله السنفي، منصور محمد إسماعيل العريقي، **الإدارة**، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن، ط3، 2012.

34- عصام الدين محمد متولي، **نظم المعلومات المحاسبية**، مركز الكتاب الجامعي، صنعاء، ط2، 2015.

35- علاء السالمي وآخرون، **أساسيات نظم المعلومات الإدارية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.

36- عمار بوحوش وآخرون، **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2000.

37- فاطمة بدر، معاذ الصباغ، **أساسيات الإدارة**، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سورية، 2020.

38- فتحي أحمد ذياب عواد، **إدارة الأعمال الحديثة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013.

39- فريد كورتل، خالد الخطيب، **نظم المعلومات المحاسبية واتخاذ القرار**، زمزم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.

40- كمال الدين مصطفى الدهراوي، **نظم المعلومات المحاسبية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2009.

41- لويس كوهين، (ترجمة كوثر حسين كوجيك): **مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والتربوية**، دار العربة للنشر، القاهرة، مصر، ط1، 1990.

42- ليث سعد الله حسين، **تحليل وتصميم نظم المعلومات مداخل ومنهجيات (أدوات وتقنيات)**، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2021.

43- محمد أحمد حسان، **نظم المعلومات الإدارية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.

44- محمد الصيرفي، **القرار الإداري ونظم دعمه**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008.

45- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، **أصول الإدارة والتنظيم**، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط 1، 2016.

46- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، **مبادئ الإدارة**، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2014.

47- محمد الناجي جعفري، **النظرية العامة للنظم وتطبيقاتها الإدارية**، بدون ذكر دار النشر، ط1، 2010.

48- محمد عبد العليم صابر، **نظم المعلومات الإدارية**، دار الفكر الجامعي للنشر، الإسكندرية، مصر، 2007.

49- محمد عبد الفتاح العشماوي، **نظم المعلومات المحاسبية** (الإطار العلمي والواقع العملي)، مطابع جامعة المنوفية، ط1، 2000.

50- محمد عبد حسين آل فرج الطائي، **المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ط1.

51- محمد يوسف الحفناوي، نظم المعلومات المحاسبية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.

52- محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، **مبادئ علم الإدارة الحديثة**، بدون ذكر دار النشر، 2014.

53- مصطفى طويطي، **التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان – تطبيقات عملية على برنامج excel- الجزء الأول**، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر 2018.

54- مصطفى يوسف كافي وآخرون، **المفاهيم الإدارية الحديثة (مبادئ الإدارة)**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013.

55- منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، **نظم المعلومات الإدارية (المفاهيم الأساسية والتطبيقات)**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.

56- مؤيد عبد الحسن فضيل، **نظريات اتخاذ القرار (منهج كمي)**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

57- مؤيد يحيى خضير، **خدمات المعلومات المحوسبة وفق نظام WINISIS**، دار دجلة للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2008.

58- ناديا أيوب، **نظرية القرارات الإدارية**، مطبعة طربين، دمشق، سوريا، 1989.

59- نبيل عزت أحمد موسى، **أساسيات في نظم المعلومات في التنظيمات الإدارية**، مكتبة الملك فهد، ط3، الرياض، السعودية، 2011.
60- نجم عبد الله الحميدي وآخرون، **نظم المعلومات الإدارية (مدخل معاصر)**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ط2.
61- نواف كنعان، **اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية والتطبيق)**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
62- نواف محمد عباس الرماحي، **تصميم نظم المعلومات المحاسبية وتحليلها**، دار الصفاء للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2009.
63- نيفين عزت علي الحبيشي، أمل عبد الحكم عباس محمد، **أصول الإدارة**، جامعة القاهرة، مصر، 2018.

ب- الرسائل والأطروحات:

1- بلفكرات رشيد، دور تكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرار لإداري (دراسة حالة في ولاية غليزان)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه طور الثالث في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2017-2018.
2- بن السراج إيمان، دور المعلومات في قياس اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية – دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، تخصص بنوك مالية ومحاسبة، جامعة محمد بوضياف مسيلة، الجزائر، 2017-2018.
3- بن النوي أحلام، مدى استخدام النماذج الكمية في اتخاذ القرارات بالبنوك التجارية (دراسة تحليلية لمجموعة البنوك العمومية والخاصة العاملة بالجزائر)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التجارية، تخصص بنوك ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2018-2019.
4- بن قطيب علي، دور التدقيق المحاسبي في ظل المعالجة الالكترونية للبيانات في تحسين جودة المعلومات المحاسبية – دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه

الطور الثالث في العلوم التجارية، تخصص بنوك مالية ومحاسبة، جامعة محمد بوضياف مسيلة، الجزائر، 2016-2017.

5- تمار عزالدين، طرق الأمثلية ودورها في عملية ترشيد قرارات المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه شعبة العلوم الاقتصادية تخصص الطرق الأمثلية في الاقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2021-2022.

6- جدي سمراء، دور الرقابة الداخلية في زيادة مصداقية المخرجات المحاسبية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية – دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية تخصص بنوك مالية ومحاسبة، جامعة محمد بوضياف مسيلة، الجزائر، 2016-2017.

7- حسان بوبعاية، فعالية نظم المعلومات الاستراتيجية في ترشيد القرارات ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية – دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2013 -2014.

8- سميحة بوحفص، أثر خصائص المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة: مجموعة من المؤسسات الاقتصادية)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017-2018.

9- سيلم منى، أثر استخدام نظم المعلومات على فاعلية أداء الموظفين بالبنوك التجارية الجزائرية – دراسة حالة مجموعة من البنوك التجارية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، تخصص بنوك مالية ومحاسبة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2016-2017.

10- قروش عيسى، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة –دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة مسيلة، الجزائر، 2016-2017.

11- كحولي أحلام بلقاسم، حوكمة الشركات ودورها في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية (دراسة ميدانية لعينة من شركات المساهمة بولايتي سكيكدة وعنابة خلال الفترة 2014-2016)، أطروحة دكتوراه

غير منشورة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2019/2018.

12- لعروسي قرين زهرة، دور إدارة مخاطر الائتمان المصرفي في اتخاذ القرارات الائتمانية لدى البنوك التجارية- دراسة مجموعة من البنوك التجارية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، تخصص بنوك مالية ومحاسبة، جامعة محمد بوضياف مسيلة، الجزائر، 2016-2017.

13- مخوخ رزيقة، استخدام الأساليب الكمية في ترشيد قرارات المؤسسة الاقتصادية – دراسة مجموعة المؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم التجارية، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف مسيلة، الجزائر، 2016-2017.

14- مداح عبد الباسط، أثر جودة المعلومات المحاسبية في الكشف عن الفساد المالي في ظل تبني حوكمة الشركات – دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، تخصص بنوك مالية ومحاسبة، جامعة محمد بوضياف مسيلة، الجزائر، 2017-2018.

15- مداحي عثمان، دور المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، دفعة 2009/2008.

16- نهاد اسحاق عبد السلام أبوهويدي، دور المعلومات المحاسبية في ترشيد قرارات الإنفاق الرأسمالي (دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في بورصة فلسطين)، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2011.

ج- المجلات والمقالات والدوريات:

1- بلال مسرحد، نظم المعلومات القرارية المساعدة على اتخاذ القرار، مجلة دراسات استراتيجية، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، الجزائر، المجلد 11، العدد 22، 2015.

2- بلال مسرحد، نظم المعلومات القرارية المساعدة على اتخاذ القرار، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد 05، العدد 03، 2011.

3- بلقاضي الأمين، مراحل ووسائل صنع واتخاذ القرارات في المنظمات الفعالة، مجلة معارف، جامعة آكلي محند أولحاج البويرة، الجزائر، المجلد 11، العدد 21، 2016.

4- زرنوح أمحمد، قراءة نظرية في صناعة القرار، مجلة تطوير العلوم الاجتماعية، جامعة الجلفة، الجزائر، مجلد 7، العدد 1، 2014.
5- شبل منال، بلعجوز حسين، أثر المتغيرات السلوكية لمستخدم المعلومات المحاسبية على صنع القرار (دراسة مجموعة من البنوك التجارية العاملة في ولاية سكيكدة)، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، المجلد 13، العدد 1، 2020.
6- طاهر الحسن، مضر العجي، كفاءة القرار وفعاليته بين أرجحية استخدام النمط العاطفي أو العقلاني في اتخاذ القرار، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، المجلد 29، العدد 1، 2013.
7- محمد البشير إبراهيم احمد، أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة ودورها في اتخاذ القرارات الإدارية (دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الحكومية بالسودان)، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، جامعة الجلفة، الجزائر، المجلد 4، العدد 8، 2022.
8- محمد الطاهر علي سعد، فوزي محمود اللافي الحسومي، نظم المعلومات المحاسبية وأثرها على اتخاذ القرار، مجلة دراسات الانسان والمجتمع، عدد 3، 2017.
9- مداحي عثمان، أهمية ودور المعلومات في اتخاذ القرارات، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة علي تونسي، البليدة، الجزائر، المجلد 7، العدد 1، 2018.
10- منصور إلهام، دور الأساليب الكمية في صنع القرارات الاستراتيجية بالمؤسسة، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، المجلد 3، العدد 5، 2018.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية.

I. Ouvrages:

1- JAMES A. HALL، **Accounting Information Systems**, Cengage Learning، USA, 7E, 2011.
2- JEAN NOËL LHUILLIER, **Le management de l'information**: des données aux connaissances et aux compétences, Hermès sciences publications, Paris, France, 2005.
3- MARC C. SIMKIN, JACOB M. ROSE, CAROLIN S. NORMAN, **CORE CONCEPTS OF Accounting information systems**, 12E, John Wiley & Sons, Inc, USA, 2010.
4- Preety Bhalla, PRINCIPLES AND PRACTICES OF MANAGEMENT, EXCEL BOOKS PRIVATE LIMITED, New Delhi, India.

5- Ralph Stair and George Reynolds: Principeles of Information Systems, Cengage Learning, Boston, USA, 9E, 2010.

6- Tarek Hassanain Ismail, and Other, **Accounting Information Systems,** Cairo university, Egypt, 2016-2017.

7- Ulric J.Gelinas, Jr., Richard B. Dull, and Patrick R. Wheeler, **Accounting Information Systems**, Cengage Learning , USA, 9e, 2012.

II. Articles et Périodiques

1- Ionut Spătărelu & Daniela Petec (Călinescu), The Importance of Accounting Information in Decision Making, Ovidius University Annals, Economic Sciences Series, Ovidius University of Constantza, Faculty of Economic Sciences, vol (1), 2016.

2- Souhila Kheira BOUKSSESSA, Système d'information comptable Un aperçu sur le système comptable financier algérien, Journal of Academic Finance, VOL 8, N° 1, 2017.

3- Vokshi Nexhmie, Berisha; Krasniqi, Xhelili Florentina, Role of Accounting Information in Decision-Making Process, the Importance for its Users, In: Proceedings of the ENTRENOVA - ENTerprise REsearch InNOVAtion Conference, Dubrovnik، Croatia, 7-9 September 2017, IRENET - Society for Advancing Innovation and Research in Economy, Zagreb.

الملاحق

الملحق رقم (01)

استمارة البحث

وزارة التعليم العالي والبث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية

سّيدي/ سيدتي المحترم(ة) :السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته؛

"استبيان موجه لمتخذي القرار في البنوك التجارية العاملة في الجزائر"

الاستبيان الذي بحوزتكم؛ يتضمن مجموعة من المحاور المتعلقة بموضوع بحث يدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية؛ تخصص بنوك ومحاسبة؛ تحت عنوان:

أهمية نظام المعلومات المحاسبي في توفير احتياجات متخذي القرار في الإدارة العليا

– بالتطبيق على مجموعة من البنوك التجارية العاملة في الجزائر –

نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على الأسئلة الظاهرة في الاستبيان المرفق بدقة وموضوعية، فكلما كانت إجابتكم دقيقة وموضوعية كلما زاد موضوع البحث جودة وقيمة، كما نؤكد لكم أن جميع المعلومات التي ستدلون بها ستحظى بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وحتى تكون نتائج الدارسة واضحة؛ يسرنا معرفة رأيكم الدقيق عن طريق الإجابة على بديل واحد فقط من البدائل المذكورة في الاستبيان بوضع إشارة (×) في المكان الذي ترونه مناسب.

الباحث: **المشرف:**

طهيري سفيان **أ. د. عريوة محاد**

الخصائص الديموغرافية

السؤال	البدائل
1. العمر	اقل من 30 سنة ☐ 30-اقل من 40 سنة ☐ 40- اقل من 50 ☐ 50 سنة فاكثر ☐
2. المهل العلمي	شهادة مهنية ☐ شهادة الليسانس ☐ شهادة الماستر ☐ شهادة الدكتوراه ☐
3. سنوات الخبرة في العمل	اقل من 5 سنوات ☐ 5-10 سنوات ☐ 10-15 سنوات ☐ 15 سنة فأكثر ☐
4. الوظيفة الحالية	رئيس مصلحة ☐ مدير وكالة ☐ مدير جهوي ☐ مسؤول قسم ☐ نائب مدير عام ☐ مدير عام ☐
5. التخصص	مالية ☐ محاسبة ☐ بنوك ☐ إدارة أعمال ☐ تسيير ☐ اقتصاد ☐

- **الفرضية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام المعلومات المحاسبي واتخاذ القرارات الإدارية في الإدارة العليا للبنوك.

ت	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يستخدم نظام المعلومات المحاسبي لتوصيل المعلومات والتقارير المحاسبية الى متخذي القرارات الإدارية في الإدارة العليا.					
02	يوفر نظام المعلومات المحاسبي في الإدارة العليا للبنوك معلومات ذات قيمة للإداريين والمستفيدين الخارجين تساهم في اتخاذ القرارات الادارية.					
03	تعتمد الادارة العليا البنوك في اتخاذ قراراتها وأداء وظائفها الإدارية على نظام المعلومات المحاسبي الملائم.					
04	يعتمد متخذي القرارات في الإدارة العليا للبنوك على المعلومات التي تنتجها نظام المعلومات المحاسبي في صنع واتخاذ قراراتهم.					
05	فاعلية القرارات الإدارية في الإدارة العليا للبنوك تتوقف في المعلومات التي يساهم بها نظم المعلومات المحاسبي.					
06	نظام المعلومات المحاسبي عامل مهم في تخفيض التكاليف من خلال ضمان تدفق المعلومات وسرعة نقلها والمقدرة على توفير المرونة والعمق في عملية تزويد الإدارة العليا للبنوك.					

- **الفرضية الثانية:** تعتمد الإدارة العليا على المعلومات التي ينتجها نظام المعلومات المحاسبي لتوفير المعلومات الملائمة لمتخذي القرارات الإدارية في البنوك.

ت	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	توجد علاقة فرضية بين نظام المعلومات المحاسبي وصنع القرارات الإدارية في الإدارة العليا للبنوك.					
02	توجد علاقة إيجابية بين نظام المعلومات المحاسبي ومستوي جودة المعلومات المحاسبية التي ينتجها.					
03	توجد علاقة إيجابية بين مخرجات نظام المعلومات المحاسبي واتخاذ واعتماد قرارات فب الإدارة العليا للبنوك.					
04	يعتمد متخذي القرارات في الإدارة العليا للبنوك على المعلومات التي تنتجها نظام المعلومات المحاسبي في صنع واتخاذ قراراتهم.					
05	استخدام نظام المعلومات المحاسبي يساعد في توجيه القرارات في الإدارة العليا للبنوك.					
06	توجد علاقة ارتباطيه بين استخدام المعلومات المحاسبية والأداء الداري في الإدارة العليا للبنوك.					

- **الفرضية الثالثة:** يؤدي نظام المعلومات المحاسبي الى تحسين نوعية وجودة المعلومات المحاسبية التي تساعد الإدارة العليا في اتخاذ القرارات في البنوك.

ت	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يوفر نظم المعلومات المحاسبي معلومات ذات قيمة تنبؤيه تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات وتصميم الخطط المستقبلية في الإدارة العليا للبنوك.					
02	توافر الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية يساهم في ترشيد قرارات الإدارية للإدارة العليا للبنوك.					
03	يوفر نظام المعلومات المحاسبي معلومات تمتاز بدرجة عالية من الوضوح المرونة كما تمتاز أيضا بقابليتها للقياس.					
04	تتميز المعلومات التي ينتجها نظام المعلومات المحاسبي بدرجة عالية من الملائمة والمصداقية وتؤثر إيجابيا في عملية صنع القرارات الإدارية في الإدارة العليا للبنوك.					
05	عدم توافر الخصائص النوعية المطلوبة في المعلومات المحاسبية يؤثر سلبيا					

	على عملية اتخاذ القرارات الإدارية في الإدارة العليا للبنوك.					
06	استخدام نظم المعلومات المحاسبية يساهم في جودة وزيادة قيمة المعلومات بالنسبة للإدارة العليا للبنوك.					

الملحق رقم 02: مخرجات برنامج spss

الصدق:

الاتساق الداخلي للعبارات

Correlations

		ككل_استمارة	a_1	a_2	a_3	a_4	a_5	a_6
ككل_استمارة	Pearson Correlation	1	,567**	,602**	,712**	,478**	,616**	,629**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	73	73	73	73	73	73	73
a_1	Pearson Correlation	,567**	1	,313**	,429**	,401**	,339**	,276*
	Sig. (2-tailed)	,000		,007	,000	,000	,003	,018
	N	73	73	73	73	73	73	73
a_2	Pearson Correlation	,602**	,313**	1	,551**	,422**	,262*	,237*
	Sig. (2-tailed)	,000	,007		,000	,000	,025	,044
	N	73	73	73	73	73	73	73
a_3	Pearson Correlation	,712**	,429**	,551**	1	,481**	,284*	,345**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,015	,003
	N	73	73	73	73	73	73	73
a_4	Pearson Correlation	,478**	,401**	,422**	,481**	1	,423**	,140
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,238
	N	73	73	73	73	73	73	73
a_5	Pearson Correlation	,616**	,339**	,262*	,284*	,423**	1	,567**
	Sig. (2-tailed)	,000	,003	,025	,015	,000		,000
	N	73	73	73	73	73	73	73
a_6	Pearson Correlation	,629**	,276*	,237*	,345**	,140	,567**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,018	,044	,003	,238	,000	
	N	73	73	73	73	73	73	73

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		ككل_استمارة	a_7	a_8	a_9	a_10	a_11	a_12
ككل_استمارة	Pearson Correlation	1	,545**	,467**	,578**	,402**	,537**	,484**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	73	73	73	73	73	73	73
a_7	Pearson Correlation	,545**	1	,484**	,414**	,036	,220	,153
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,765	,062	,195
	N	73	73	73	73	73	73	73
a_8	Pearson Correlation	,467**	,484**	1	,472**	,245*	,094	,040

	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,036	,427	,736
	N	73	73	73	73	73	73	73
a_9	Pearson Correlation	,578**	,414**	,472**	1	,085	,275*	,117
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,473	,019	,325
	N	73	73	73	73	73	73	73
a_10	Pearson Correlation	,402**	,036	,245*	,085	1	,338**	,074
	Sig. (2-tailed)	,000	,765	,036	,473		,003	,532
	N	73	73	73	73	73	73	73
a_11	Pearson Correlation	,537**	,220	,094	,275*	,338**	1	,241*
	Sig. (2-tailed)	,000	,062	,427	,019	,003		,040
	N	73	73	73	73	73	73	73
a_12	Pearson Correlation	,484**	,153	,040	,117	,074	,241*	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,195	,736	,325	,532	,040	
	N	73	73	73	73	73	73	73

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		ككل_استمارة	q_13	q_14	q_15	q_16	q_17	q_18
ككل_استمارة	Pearson Correlation	1	,388**	,611**	,525**	,166	,529**	,128
	Sig. (2-tailed)		,001	,000	,000	,160	,000	,280
	N	73	73	73	73	73	73	73
q_13	Pearson Correlation	,388**	1	,142	,350**	-,263*	,502**	-,261*
	Sig. (2-tailed)	,001		,231	,002	,025	,000	,026
	N	73	73	73	73	73	73	73
q_14	Pearson Correlation	,611**	,142	1	,451**	,055	,172	,207
	Sig. (2-tailed)	,000	,231		,000	,643	,146	,079
	N	73	73	73	73	73	73	73
q_15	Pearson Correlation	,525**	,350**	,451**	1	-,113	,356**	,184
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,000		,341	,002	,119
	N	73	73	73	73	73	73	73
q_16	Pearson Correlation	,652**	-,263*	,055	-,113	1	-,244*	,080
	Sig. (2-tailed)	,000	,025	,643	,341		,038	,502
	N	73	73	73	73	73	73	73
q_17	Pearson Correlation	,529**	,502**	,172	,356**	-,244*	1	-,058
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,146	,002	,038		,624
	N	73	73	73	73	73	73	73
q_18	Pearson Correlation	,432**	-,261*	,207	,184	,080	-,058	1

	Sig. (2-tailed)	,280	,026	,079	,119	,502	,624	
	N	73	73	73	73	73	73	73

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الاتساق الداخلي للمحاور

Correlations

		ككل_استمارة	01محور	02محور	03محور
ككل_استمارة	Pearson Correlation	1	,876**	,842**	,769**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	73	73	73	73
01محور	Pearson Correlation	,876**	1	,584**	,522**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	73	73	73	73
02محور	Pearson Correlation	,842**	,584**	1	,507**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	73	73	73	73
03محور	Pearson Correlation	,769**	,522**	,507**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	73	73	73	73

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الثبات

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,774	6

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,880	6

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,730	6

نتائج الدراسة الأساسية

اختبار التوزيع الطبيعي

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]		
01محور	,147	73	,104
02محور	,106	73	,113
03محور	,111	73	,109

a. Lilliefors Significance Correction

خصائص العينة

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنة 30 من أقل	6	8,2	8,2	8,2
	سنة 40 من أقل 30	9	12,3	12,3	20,5
	سنة 50 من أقل 40	40	54,8	54,8	75,3
	سنة 50 من أكثيرر	18	24,7	24,7	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

العلمي_المؤهل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مهنية شهادة	26	35,6	35,6	35,6
	ليسانس شهادة	6	8,2	8,2	43,8
	الماستر شهادة	14	19,2	19,2	63,0
	الدكتوراه شهادة	27	37,0	37,0	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

العمل_في_الخبرة_سنوات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات 50 من أقل	28	38,4	38,4	38,4
	سنوات 5-10	3	4,1	4,1	42,5
	سنوات 10-15	11	15,1	15,1	57,5
	فأكثر سنة 15	31	42,5	42,5	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

الحالية_الوظيفة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مصلحة رئيس	4	5,5	5,5	5,5
	وكالة مدير	26	35,6	35,6	41,1
	جهوي مدير	11	15,1	15,1	56,2
	قسم مسؤول	17	23,3	23,3	79,5
	عام مدير نائب	8	11,0	11,0	90,4
	عام مدير	7	9,6	9,6	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

التخصص

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مالية	8	11,0	11,0	11,0
	محاسبة	5	6,8	6,8	17,8
	بنوك	11	15,1	15,1	32,9
	أعمال إدارة	28	38,4	38,4	71,2
	تسيير	14	19,2	19,2	90,4
	اقتصاد	7	9,6	9,6	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات أداة الدراسة

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
a_1	73	3,6164	,95205	,11143
a_2	73	3,7260	,94664	,11080
a_3	73	3,6164	,99485	,11644
a_4	73	3,3425	1,00304	,11740
a_5	73	3,3288	1,04156	,12191
a_6	73	3,7397	1,04120	,12186
محور01	73	3,5616	,68353	,08000
a_7	73	3,5342	,86734	,10151
a_8	73	3,0822	1,15173	,13480
a_9	73	3,2740	1,05752	,12377
a_10	73	3,5342	,97300	,11388
a_11	73	3,6575	,90091	,10544
a_12	73	3,4932	,91474	,10706
محور02	73	3,4292	,58195	,06811
q_13	73	3,7260	,91682	,10731
q_14	73	3,5890	,72333	,08466
q_15	73	3,4384	,94261	,11032
q_16	73	3,5342	1,05517	,12350
q_17	73	3,6849	,95564	,11185
q_18	73	3,8767	,95663	,11197
محور03	73	3,6416	,45446	,05319

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
a_1	5,532	72	,000	,61644	,3943	,8386
a_2	6,553	72	,000	,72603	,5052	,9469
a_3	5,294	72	,000	,61644	,3843	,8486
a_4	2,917	72	,005	,34247	,1084	,5765
a_5	2,697	72	,009	,32877	,0858	,5718

a_6	6,070	72	,000	,73973	,4968	,9827
01محور	7,020	72	,000	,56164	,4022	,7211
a_7	5,263	72	,000	,53425	,3319	,7366
a_8	,610	72	,544	,08219	-,1865	,3509
a_9	2,214	72	,030	,27397	,0272	,5207
a_10	4,691	72	,000	,53425	,3072	,7613
a_11	6,236	72	,000	,65753	,4473	,8677
a_12	4,606	72	,000	,49315	,2797	,7066
02محور	6,302	72	,000	,42922	,2934	,5650
q_13	6,766	72	,000	,72603	,5121	,9399
q_14	6,958	72	,000	,58904	,4203	,7578
q_15	3,973	72	,000	,43836	,2184	,6583
q_16	4,326	72	,000	,53425	,2881	,7804
q_17	6,124	72	,000	,68493	,4620	,9079
q_18	7,830	72	,000	,87671	,6535	1,0999
03محور	12,061	72	,000	,64155	,5355	,7476

```
ONEWAY استمارة_ككل BY العمر
```

ANOVA

ككل_استمارة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,594	3	,198	,856	,468
Within Groups	15,961	69	,231		
Total	16,555	72			

```
ONEWAY استمارة_ككل BY المؤهل_العلمي
```

ANOVA

ككل_استمارة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,226	3	,075	,319	,812
Within Groups	16,329	69	,237		
Total	16,555	72			

```
ONEWAY استمارة_ككل BY سنوات_الخبرة_في_العمل
```

ANOVA

ككل_استمارة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,815	3	,605	2,831	,045
Within Groups	14,741	69	,214		

Total	16,555	72			

ONEWAY استمارة_ككل BY الوظيفة_الحالية

ANOVA

ككل_استمارة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,231	5	,446	2,088	,078
Within Groups	14,324	67	,214		
Total	16,555	72			

ONEWAY استمارة_ككل BY التخصص

ANOVA

ككل_استمارة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,840	5	,368	1,675	,153
Within Groups	14,716	67	,220		
Total	16,555	72			

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
محور01	73	3,5616	,68353	,08000

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
محور01	7,020	72	,000	,56164	,4022	,7211

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
محور02	73	3,4292	,58195	,06811

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper

محور02	6,302	72	,000	,42922	,2934	,5650

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
محور03	73	3,6416	,45446	,05319

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
محور03	12,061	72	,000	,64155	,5355	,7476

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على أهمية نظام المعلومات المحاسبي في توفير احتياجات متخذي القرار من المعلومات المحاسبية في الإدارة العليا للبنوك التجارية العاملة في الجزائر، وكذا محاولة تحديد ما إذا كان هناك علاقة بين هذا النظام والقرارات المتخذة، ومدى اعتماد الإدارة العليا عليه في اتخاذ قراراتها وممارسة وظائفها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استمارة استبيان وزعت على متخذي القرار (مدراء عامين، نواب مدراء، رؤساء مصالح، مدراء جهويين، مدراء وكالات)، حيث تم توزيع 90 استمارة.

بعد جمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) تم التوصل إلى أنه لنظام المعلومات المحاسبي درجة من الأهمية لما يوفره من معلومات تساعد متخذي القرار في الإدارة العليا في البنوك التجارية العاملة في الجزائر في ترشيد قراراتهم.

الكلمات المفتاحية: نظام المعلومات المحاسبي، اتخاذ القرار، الإدارة العليا في البنوك التجارية.

Abstract:

This study aimed to explore the importance of the Accounting Information System (AIS) in meeting the information needs of decision-makers within the top management of commercial banks operating in Algeria. It also sought to determine whether there is a relationship between this system and the decisions made, as well as the extent to which top management relies on it in making decisions and performing managerial functions. To achieve the study's objectives, a questionnaire was designed and distributed to decision-makers (including general managers, deputy managers, department heads, regional directors, and branch managers), with a total of 90 questionnaires disseminated. After collecting and analysing the data using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), the results indicated that the Accounting Information System holds a considerable degree of importance due to the information it provides, which assists decision-makers in the top management of commercial banks operating in Algeria to make well-informed decisions.

Keywords: Accounting Information System, decision-making, top management in commercial banks.

Résumé:

Cette étude vise à examiner l'importance du système d'information comptable dans la satisfaction des besoins des décideurs en matière d'informations comptables au sein de la direction générale des banques commerciales opérant en Algérie. Elle cherche également à déterminer s'il existe une relation entre ce système et les décisions prises, ainsi que le degré de dépendance de la haute direction à son égard pour la prise de décision et l'exercice de ses fonctions. Pour atteindre les objectifs de l'étude, un questionnaire a été élaboré et distribué aux décideurs (directeurs généraux, directeurs adjoints, chefs de service, directeurs régionaux, directeurs d'agences), avec un total de 90 questionnaires distribués. Après la collecte et l'analyse des données à l'aide du logiciel de traitement statistique des sciences sociales (SPSS), il a été conclu que le système d'information comptable revêt une certaine importance en raison des informations qu'il fournit, lesquelles aident les décideurs de la direction générale des banques commerciales en Algérie à rationaliser leurs décisions.

Mots-clés: Système d'information comptable, prise de décision, direction générale des banques commerciales.