الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

كلية عبد الحميد بن باديس - مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

قسم العلوم المالية والمحاسبة.

مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة ماستر أكاديمي.

الشعبة: مالية ومحاسبة التخصص: تدقيق محاسبي ومر اقبة

دور نظام المعلومات المحاسبي في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة
دراسة حالة اتحاد تعاونيات الفلاحية بمستغانم U.C.A

مقدمة من طرف الطالبان:

- بوشامة حمزة
- بلبيوض الشارف

تحت اشراف الأستاذ:

د بوزيد سفيان

أعضاء اللجنة المناقشة:

الاسم و اللقب	الرتبة	الصفة
بورحلة زهرة	أستاذ مساعد – ب -	رئيـــــسا
بوزيد سفيان	أستاذ تعليم عالي	مشرفا و مقـــررا
عريس المختار	أستاذ تعليم عالي	منـــاقشا

السنة الجامعية: 2023/2024.

بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وتقدير

لا يسعنا بعد أن أنجزنا هذا البحث، بعون الله وتوفيقه، إلا أن نتقدم بجزيل الشكر، وعظيم الامتنان، وخالص التقدير والعرفان بالفضل الكبير لأستاذنا الفاضل الدكتور "بوزيد سفيان" الذي أشرف على هذه المذكرة وتحمل جهدا وعناء، فحرص على قراءة كل كلمة فيها، ومناقشة جميع أفكارها، وتعهدني طيلة مدة البحث بتوجيهاته القيمة و تشجيعه لي على إتمام هذا البحث.

الاهداء

الحمد لله رب العالمين ,اللهم صل على سيدنا محمد صلاة تخرجنا بها من ظلمات الوهم وتكرمنا بها بنور الفهم حتى يتضح لنا ما أشكل انك تعلم ولا نعلم و أنت علام الغيوب. ولاحول ولاقوة الا بالله ولاحول و لاقوة الا بالله و لاحول ولاقوة الا بالله.

الحمد لله الذي أنعم علينا بنعمة العقل وأعطانا القدرة على التدبر في هذا الكون لنرسم غايتنا للنجاح والتفوق أهدي ثمرة عملي إلى من كانت سندي في السراء والضراء، إلى نبع الحنان، هبة الرحمن إلى من قدمت لي كل الدعم لأجتهد وتر اني متفوق، إلى من يعجز اللسان على ثناء عليها والقلم عن وصف فضلها، إلى من تحت أقدامها الحنان.

"أمي الغالية "

إلى من أنارلي العينين، إلى من أشعل مصباح الأمل وأطفأ ظلمة جهلي إلى من تعب لراحتي وسهر لنجاحي، إلى من علمني أن الحياة صبروعطاء، إلى خيرقدوة لي في الحياة.

"أبي الغالي"

إلى من أتقاسم معهم أجواء السعادة الأسرية إخوتي والى كل من عائلة بلبيوض وبوشامة وفي الأخيرإلى كل طلبة مقبلين على التخرج ماسترالتدقيق ومر اقبة التسيير

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

شكر وتقدير III

الاهداء IV

قائمة الجداول : VIII

قائمة الأشكال: VIII

المقدمة العامة 2

الفصل الاول عموميات حول نظام المعلومات المحاسبي واتخاذ القرار 5

مقدمة الفصل الأول 6

المبحث الأول: ماهية نظام المعلومات المحاسبي. 7

المطلب الأول: تعريف نظام المعلومات المحاسبي: 7

المطلب الثاني: أهداف نظام المعلومات المحاسبية 7

المطلب الثالث: خصائص نظام المعلومات المحاسبي: 8

المبحث الثاني: ماهية اتخاذ القرار 10

المطلب الأول: تعريف عملية اتخاذ القرار 10

المطلب الثاني : مراحل اتخاذ القرار 11

المطلب الثالث : خصائص عملية اتخاذ القرار 14

خلاصة الفصل الأول 15

الفصل الثاني: دور نظام المعلومات المحاسبي في عملية اتخاذ القرار. 16

مقدمة الفصل الثاني 17

المبحث الأول: فعالية نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ القرارات. 18

المطلب الأول: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار. 18

المطلب الثاني: تصنيف القرارات 19

المطلب الثالث: أساليب عملية اتخاذ القرار 23

المبحث الثاني: أثر نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ القرار. 25

المطلب الأول: دور المعلومات المحاسبية ومدى صلاحيتها في اتخاذ القرارات. 25
المطلب الثاني: أهمية نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ القرار.....29
المطلب الثالث: العوامل التي تعيق نظام المعلومات المحاسبي في تقديم معلومة مفيدة لاتخاذ القرارات..30
خلاصة الفصل الثاني 32
الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور نظام المعلومات المحاسبي في عملية اتخاذ القرار.....33
مقدمة الفصل الثالث.....34
المبحث الأول: تقديم المؤسسة 35
المطلب الأول: لمحة تاريخية 35
المطلب الثاني: نشاطات المؤسسة مقرها، رأسمالها. 35
المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة. 36
المبحث الثاني : علاقة نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ القرار للمؤسسة 40
المطلب الأول: تقييم نظام المعلومات المحاسبي في المؤسسة.....40
المطلب الثاني: تقييم عملية إتخاذ القرار في المؤسسة.....42
المطلب الثالث: مساهمة نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ القرارات في المؤسسة.....45
خلاصة الفضل الثالث.....46
الخاتمة العامة.....47

قائمة الجداول :

العنوان	رقم الصفحة
لجدول رقم (1): خصائص المعلومات المحاسبية المفيدة.	10
لجدول رقم (2): مقارنة بين القرارات المبرمجة والغير مبرمجة.	21
لجدول رقم (3): توزيع المورد البشري في المؤسسة.	38
لجدول رقم (4): تقييم عملية القرار في المؤسسة.	44
لجدول رقم (5): تقييم حول مساهمة نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ القرارات في المؤسسة.	45

قائمة الأشكال:

العنوان	رقم الصفحة
لشكل رقم (1): مراحل اتخاذ القرار.	12
لشكل رقم (2): أنواع القرارات في المستويات الإدارية.	20
لشكل رقم (3): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية بـ مستغانم.	39

مقدمة عامة

المقدمة العامة

تكتسب المحاسبة أهمية اقتصادية واجتماعية متزايدة مع تطور الاقتصادات الحديثة، فهي عنصر هام في نظام المعلومات الإدارية لترشيد القرارات الخاصة بتوجيه الموارد وتوزيعها على الاستخدامات اللازمة.

وتعتبر المحاسبة أحد فروع المعرفة التي تختص بإعداد المعلومات، وتسعى إلى قياس نتائج المؤسسات وتصوير مراكزها المالية، وتمثل إحدى أهم مصادر المعلومات المحاسبية التي لها دور في اتخاذ القرارات الاقتصادية والمالية.

تعتبر وظيفة اتخاذ القرارات محور العمل الإداري، ونجاح أي مؤسسة يتوقف على قدرة وكفاءة القيادة الإدارية على اتخاذ القرارات الرشيدة، والتي لا يمكن اتخاذها إلا بتوفر المعلومات المحاسبية الملائمة.

هذا ما دفع العديد من مستخدمي المعلومات إلى الاستعانة بنظم المعلومات المحاسبية المتكاملة، بدرجة عالية من الدقة والسرعة المطلوبة وأقل تكلفة ممكنة لتدعيم عملية اتخاذ القرارات السليمة، مما استدعى وجود نظم فرعية لنظام المعلومات المحاسبية المتكاملة والمتناسقة فيما بينها حتى تكون لها أكبر قدرة وفعالية لتحقيق أهدافها المرجوة.

تهتم نظم المعلومات المحاسبية في أية مؤسسة بإنتاج وتقديم (إيصال المعلومات لكل الجهات التي يمكنها أن تستفيد منها سواء كانت علاقة هذه الجهات بالمؤسسة مباشرة أو غير مباشرة. مع العلم أنه قد ازداد التركيز أكثر نحو تقديم المعلومات لخدمة البيئة التي تحيط بالمؤسسة، ونظرا لتعدد هذه الجهات وتشعب العلاقة التي تنشأ فيما بينها، بالإضافة إلى حاجتها الأكثر إلى التقارير دورية أو غير دورية) واستخدامها في العديد من القرارات التي يمكن أن تتخذ داخل المؤسسة.

وجود نظم المعلومات المحاسبية كان استجابة لحاجة الإدارة العلمية الحديثة لنوعية معينة من المعلومات المحاسبية اللازمة لغرض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات ومساهمتها بدور كبير في حل المشكلات الإدارية التي يمكن أن تواجهها إدارة المؤسسة.

تؤدي نظم المعلومات المحاسبية دورًا هامًا في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أدائها.

إشكالية الدراسة :

انطلاقا مما سبق ذكره فان الإشكالية يمكننا حصرها في السؤال التالي:

ما دور نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ القرارات؟

الأسئلة الفرعية:

ولتوضيح إشكالية الموضوع لابد من طرح بعض التساؤلات الفرعية كتالي:

- ✓ ما المقصود بنظام المعلومات المحاسبي في المؤسسة؟
- ✓ هل يؤثر نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ القرارات؟

فرضيات الدراسة:

- ✓ يعتبر نظام المعلومات المحاسبي في المؤسسة من الدعائم الأساسية في حل مختلف مشاكلها سواء كانت مالية او تنظيمية من خلال اتخاذ القرارات الرشيدة.
- ✓ تكمن فعالية نظام المعلومات الحاسبي داخل المؤسسة بتوفيره كافة البيانات اللازمة في الوقت المناسب لمتخذ القرار.
- ✓ توجد علاقة إيجابية بين نظام المعلومات المحاسبي واتخاذ القرارات.

أهمية الدراسة:

دراستنا تبرز أهمية كيفية تسهيل نظام المعلومات المحاسبي لعملية اتخاذ القرار، ويشير الموضوع الجديد إلى قدرتنا على التحكم في المتغيرات وتحديد العوامل المؤثرة. يتزايد اهتمام إطارات المحاسبة العامة بالنظم المحاسبية، مما يبرز أهمية دراسات نظم المعلومات المحاسبية ودورها في تعزيز أداء المؤسسات وتحسين القرارات.

أسباب اختيار الموضوع

تعتبر الرغبة الشخصية في القيام بدراسة نظام المعلومات المحاسبي أهم الدوافع نحو اختيار هذا الموضوع ومحاولة الإلمام بعناصره .

- ✓ أهمية الموضوع بالنسبة للمؤسسات.
- ✓ علاقته بتخصصي والقرب منه هذا الموضوع موضوع محاسبة .

- ✓ وجود تجهيزات معلوماتية عند العديد من المؤسسات الوطنية لكن عدم استعمالها بنجاعة كافية وعدم استغلالها في أنظمة معلومات دقيقة وشاملة.

أهداف الدراسة :

- ✓ محاولة أخذ نظرة عامة عن دور نظام المعلومات المحسوبية لإمداد بالمعلومة المحاسبية.
- ✓ متطلبات ضرورية لتطبيق نظم المعلومات المحاسبية.

تحديد القرار الصحيح عند معرفة العامل للمنهج الوصفي يعتمد على جمع الحقائق والمعلومات لفهم الظواهر والعلاقات بين المتغيرات. واستخدمت في هذه الدراسة لتحليل أساليب اتخاذ القرار ومتطلباتها، مع تبني أسلوب دراسة حالة لإعطاء نموذج واقعي للتحليل، وذالك بدراسة حالة من اجل التطرق غي الجانب النظري على مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية.

تقسيمات الدراسة:

قسمنا موضوعنا الى ثلاثة فصول، الأول تحت عنوان عموميات حول نظام المعلومات المحاسب واتخذ القرار ويتضمن ماهية نظام المعلومات المحاسبي وماهية اتخاذ القرار، و الفصل الثاني دور نظام المعلومات المحاسبي في عملية اتخاذ القرار والذي تضمن فعالية نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ القرارات و أثر نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ القرار، و الفصل الثالث التطبيقي تضمن دراسة ميدانية اتحاد التعاونيات الفلاحية.

الفصل الاول عموميات حول نظام المعلومات المحاسبي و اتخاذ القرار

مقدمة الفصل الأول

يعد نظام المعلومات موردًا هامًا للعديد من المنظمات، حيث ازدادت أهمية النظم المعلومات المحاسبية نظرًا لاحتياج المنظمات المختلفة لها. ولم تعد المعلومات مقتصرة على منظمات الأعمال فقط، بل امتدت إلى المنظمات الإدارية غير الهادفة إلى الربح مثل المؤسسات العامة والمرافق الخدمية. فهذه المنظمات تحتاج إلى نظم المعلومات لتمكينها من اتخاذ قراراتها على أسس صحيحة وبكل ثقة. كما أن استخدام المعلومات في اتخاذ القرارات يجعلها أكثر كفاءة في تحقيق الأهداف بأقل التكاليف، بل وأكثر فعالية في تحقيق هذه الأهداف التي سطرتها المنظمة بأفضل الطرق والسبل المتاحة.

لشرح هذه المعلومات بشكل مفصل قمنا بتقسيم الفصل الأول إلى:

المبحث الأول: ماهية نظام المعلومات المحاسبي.

المطلب الأول: تعريف نظام المعلومات المحاسبي.

المطلب الثاني: أهداف نظام المعلومات المحاسبية.

المطلب الثالث: خصائص نظام المعلومات المحاسبي.

المبحث الثاني: ماهية اتخاذ القرار.

المطلب الأول: تعريف عملية اتخاذ القرار.

المطلب الثاني: مراحل اتخاذ القرار.

المطلب الثالث: خصائص عملية اتخاذ القرار.

خلاصة الفصل الأول.

المبحث الأول: ماهية نظام المعلومات المحاسبي.

المطلب الأول: تعريف نظام المعلومات المحاسبي:

إن نظام المعلومات المحاسبية شمل عدة تعاريف، وذلك على حسب وجهة النظر كل باحث وأهم هذه التعاريف نجد:

1) هو نظام الذي يتألف من جمع المكونات التي تعمل معا لمعالجة البيانات وإنتاج المعلومات.
2) عرف نظام المعلومات المحاسبية عبارة على شبكة الاتصال الرسمية التي تنتج تلقائيا المعلومات المقيدة التي تساعد المنفذين لتحقيق الأهداف الأساسية والفرعية المحددة المقدمة من خلال المؤسسة .[1]
3) يعرف بأنه "أحد مكونات تنظيم إداري في المؤسسة يختص بتجميع وتبويب ومعالجة وتحليل وتوصيل المعلومات المالية الملائمة لاتخاذ القرارات إلى الأطراف الخارجية (كالجهات الحكومية الدائنين، المستثمرين...) وإدارة المؤسسة".[2]
4) مجموعة من المكونات تمثل الوسائل الآلية والأوراق والمستندات والسجلات والتقارير والإجراءات التي تتكامل مع بعضها البعض لتحقيق هدف المعالجة للبيانات المحاسبية عن طريق التسجيل والتبويب والتخلص لتحويلها إلى معلومات المحاسبية.[3]

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف نظام المعلومات المحاسبية كما يلي : يعرف بأنه نظام يقوم بجمع وتسجيل وتخزين ومعالجة البيانات الإنتاج المعلومات لصانعي القرار يساعدهم في اتخاذ القرارات المناسبة.

المطلب الثاني: أهداف نظام المعلومات المحاسبية

كما هو معروف عن نظام المعلومات المحاسبية أنه يهدف إلى توفير المعلومة المحاسبية اللازمة لتلبية احتياجات المستخدمين المختلفين فقد يكون مستخدمي المعلومات يعملون في مستويات الإدارية بالمؤسسة أو المستخدمين من خارج المؤسسة كالعملاء والجهات الحكومية وغيرها ,ومن أهم أهداف النظام المعلومات المحاسبي ما يلي :

- ضمان التدفق المستمر للمعلومات المحاسبية عن طريق دورة التقارير المحاسبية التي تقوم على نظام سليم لإعادة التغذية بالمعلومات بما يضمن كفاية واستمرار النظام المالي وبالتالي الوحدة الاقتصادية نفسها.

---

[1] السيد عبد المقصود ذبيان، تصميم النظام المحاسبي في المنشأة المالية مؤسسة شباب الجامعة مصر 1997، ص 6 2

[2] ستيفن موسكوف، دار ماكس، نظام المعلومات المحاسبية، دار المريخ النشر السعودية 2002 ص 25.

[3] محمد يوسف حفظاوي، نظام المعلومات المحاسبةالأردن،2001، ص 5 دار وائل للنشر 5

- ربط الأهداف الرئيسية والفرعية في المؤسسة بوسائل وأدوات تحقيقها تتمثل هذه الوسائل والأدوات في التقارير الدورية والموازنات التقديرية والتقارير المرتبطة بالقرارات الخاصة.
- عرض وتحليل نتائج أعمال المؤسسة بحيث يتمكن القائمون على إدارتها من تقييم أداء الأنشطة المختلفة فيها وتأسيسا على ذلك فان نظم المعلومات المحاسبية بمكوناته من مستندات وسجلات يعتبر وسيلة لإنتاج المعلومات الممثلة في التقارير وحتى تحقق فعالية النظام المحاسبي المصمم لإنتاج هذه التقارير فإنه يجب أن يرتبط كذلك بالأهداف التالية:
- إنتاج التقارير اللازمة لخدمة اهداف المؤسسة.
- تقديم التقارير في الوقت المناسب.
- تحقيق اشتراطات الرقابة الداخلية اللازمة لحماية أصول المؤسسة ورفع كفاءة أدائها.
- تحقيق التناسب بين تكلفة النظام وتكلفة إنتاج معلوماته مع الأهداف المطلوبة.
- توفير معلومات لعملية اتخاذ القرار والذي عادة يجب أن يتخذ بالتناسب مع عمليات الوحدة الاقتصادية التخطيطية والرقابية، وإن هذا الهدف غالبا ما يطلق عليه بمعالجة المعلومات.[1]
- تحقيق التوازن بين تكلفة النظام وأهدافه يعني محاولة تخفيض التكلفة إلى حد معين دون أن يكون ذلك على حساب الهدف من إعداد التقارير كما يجب أيضا أن تتصف بالمرونة لتصحيحها وتعديلها كلما اقتضى الأمر لذلك [2]

المطلب الثالث: خصائص نظام المعلومات المحاسبي:

يتميز نظام المعلومات المحاسبي بعدة خصائص إذا ما توفرت فيه تجعله نظاما حيويا في المؤسسة المتواجد فيها وهي:[3]

1- يحب أن يحقق درجة عالية من الدقة والسرعة في معالجة البيانات المالية عند تحويلها لمعلومات محاسبية.

2-أن يزود الإدارة بالمعلومات المحاسبية الضرورية وفي الوقت الملائم لاتخاذ قرار اختيار بديل من البدائل المتوفرة للإدارة.

3-أن يزود الإدارة بالمعلومات اللازمة لتحقيق الرقابة والتقييم لأنشطة المؤسسة الاقتصادية.

4-أن يزود الإدارة بالمعلومات اللازمة لمساعدتها في وظيفتها المهمة، وهي التخطيط القصير والمتوسط والطويل الأجل لأعمال المؤسسة المستقبلية.

5-أن يكون سريعا ودقيقا في استرجاع المعلومات الكمية والوصفية المخزنة في قواعد بياناته وذلك عند الحاجة إليها.

---

[1] إبراهيم الجز راوي. (2009). أساسيات نظم المعلومات المحاسبية. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

[2] أمد عماري. (نوفمبر2001). طبيعة وأهمية نظام المعلومات المحاسبية. مجنة العلوم الإنسانية جامعة لمهد خيضر بسكرة. العدد01, ص 64.

[3] محمد يوسف الحناوي، " نظم المعلومات المحاسبية"، دار وائل للنشر، الأردن الطبعة1، 2001.

6-أن يتصف بالمرونة الكافية عندما يتطلب الأمر تطويره ليتلاءم مع المتغيرات الطارئة على المؤسسة. كما يتميز نظام المعلومات المحاسبية إضافة إلى خصائص النظم الأخرى ب:

• **القابلية للمقارنة**: فمعلوماته يجب أن تتوفر فيها صفة إمكانية مقارنتها أخرى عبر الزمن، وكذلك مقارنة نتائجها في القوائم المالية.

•**الحيطة والحذر**: فلا بد أن توضع التقارير المحاسبية وتقديراتها بحيطة وحرص تام.

• **القابلية للفهم**: بحيث تكون المعلومات المحاسبية مفهومة.

•**الجوهر فوق الشكل**: فلا يهم شكل المعلومات المعروضة بأي شكل، والأهم هو أن تكون جوهرية ومفهومة. ومن أجل توفير المعلومات المحاسبية الجيدة وذات الجودة المالية، فلا بد أن تتوفر فيه مجموعة من الخصائص التي تزيد في كفاءة هذا النظام وهي:

- أن ترتبط بالهيكل التنظيمي للمؤسسة حتى يستطيع مد كافة المستويات الإدارية بالمعلومات المحاسبية عبر قنوات اتصال عالية الفعالية (الشمول).
- أن تكون قادرا على التعامل مع المستقبل (مرنا) حتى يكون ذا قدرة على مواكبة المتغيرات بهدف تطويره وتحديثه.
- أن يملك مجموعة من المعايير الكمية تساعد على تقييم أداءه بهدف الرقابة.
- أن يربط الأهداف الأساسية بالأهداف الفرعية الخاصة، بالمؤسسات الاقتصادية بوسائل وأدوات من أهمها التقارير المالية والدورية، وأن تتيح هذه القوائم لمستخدميها الحصول على المؤشرات اللازمة

كمعطيات للقرار. كما يتسم نظام المعلومات المحاسبية بما يلي :

1-يتماثل هيكل المعلومات المحاسبية في اشتماله على مزيج متفاوت من الجهد البشري والآلي.

2-يتم تشغيل ومعالجة البيانات في نظم المعلومات المحاسبية استنادا إلى أساليب وطرق متماثلة وفقا للمبادئ المحاسبية المتعارف عليا والمقبولة قبولا عاما.

3-تتماثل نظم المعلومات المحاسبية من حيث الهدف الذي تسعى لتحقيقه إلا وهو توفير المعلومات ذات الطابع الاقتصادي، والتي يمكن أن تخدم في مجال اتخاذ القرارات سواء لإدارة المؤسسات أو للأطراف ذات الاهتمام بها.

الجدول التالي يلخص لنا أهم الخصائص التي تجعل المعلومات المحاسبية مفيدة.

الجدول (1): خصائص المعلومات المحاسبية المفيدة.

الخواص	البيان
الملائمة	المعلومات تكون ملائمة إذا عملت على تخفيض حالة عدم التأكد لدى متخذي القرار.
الثقة	المعلومات تكون ذا ثقة إذا كانت متحررة من الأخطاء والتحيز.
التكامل	المعلومات تكون متكاملة إذا لم تحذف أي تأثيرات مهمة للأحداث أو الأنشطة القابلة للقياس.
الوقت الملائم	إذا توفرت في الوقت الملائم يتمكن متخذ القرار باستعمالها في الوقت المحدد.
القابلية على الفهم	يجب إنتاج المعلومات وتقديمها بالشكل الذي يمكن للمستخدم ان يفهمها بسهولة ويستخدمها بسرعة.
قابلية التحقيق	أي القدرة على الوصول إلى نفس النتائج من قبل أكثر إذا استخدموا نفس الأساليب في قياس المعلومة المحاسبية.

المصدر: صلاح الدين عبد المنعم مبارك، «اقتصاديات نظم المعلومات المحاسبية"، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، مصر,2002، ص23.

المبحث الثاني: ماهية اتخاذ القرار.

المطلب الأول: تعريف عملية اتخاذ القرار.

هناك عدة تعاريف لعملية اتخاذ القرار نذكر منها ما يلي:

يعرف القرار على أنه اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل في تحقيق الأهداف المطلوب.[1]

إن عملية اتخاذ القرار هي استخدام المنهجية العلمية لتحليل اختيار بديل من عدة بدائل شريطة أن تحقق هذا البديل لمنفعة أكثر للأفراد والتنظيمات الإدارية.[2]

كما تعرف عملية اتخاذ القرار على أنها عملية اختيار بديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الاهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة للمنظمة.[3]

[1] عبد عساف، مبادئ الإدارة الحديثة، المؤسسة العربية للدراسات، الأردن، 2000، ص11.
[2] موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة، الأولى، 1999، ص31.
[3] علي السلمي، عملية اتخاذ القرارات الإدارية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الأردن، 1970، ص7.

إن عملية اتخاذ القرارات التي تنقل وظيفة التخطيط إلى الواقع العملي في المنظمة، واتخاذ القرارات ليس فقط عنصر مهم لوظيفة التخطيط، بل هو التحريك الفعلي لوظائف المدير الاخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة.... وغيرها.[1]

إن عملية اتخاذ القرار هي عبارة عن كل مراحل القرار ابتداء بمرحلة تحديد مشكلة موضوع القرار وانتهائها باختيار البديل المناسب لتحقيق الهدف المطلوب تحقيقه.

من خلال التعاريف السابقة يمكن صياغة تعريف شامل: فاتخاذ القرار هو عملية اختيار المنطقي والموضوعي لأفضل البدائل والحلول المتاحة لمواجهة مواقف معينة أو لمعالجة مشاكل مطروحة، خلال فترة زمنية معينة وفي ضوء المعطيات المتوفرة، ذلك بإتباع عدة خطوات متتابعة تشكل أسلوب منطقي للوصول إلى الحل الأمثل.

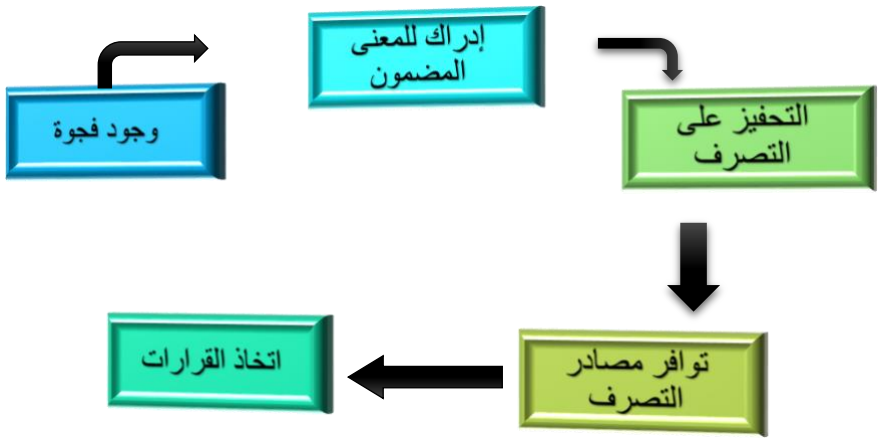
المطلب الثاني: مراحل اتخاذ القرار

إن واقع إدارة الإعمال يتم على أن القرارات لا تتعلق دائما بمشاكل أو صعوبات مطلوب إيجاد حلول لها، بل هناك بعض القرارات التي تدخل في مجالات العمل اليومي والروتيني كما إن مناقشة عملية اتخاذ القرارات في مجال إدارة الإعمال يتطلب توجيه عدة أسئلة ومحاولة إيجاد الإجابة الصحيحة عليها وهي :

- ✓ هل هناك فجوة ما بين الموقف الحالي والموقف المستهدف؟
- ✓ هل يدرك متخذ القرار رغبة المعنى ومضمون هذه الفجوة؟
- ✓ هل لدى متخذ القرار الرغبة والحافز الكافي لاتخاذ التصرف؟
- ✓ هل لديه الإمكانيات للتصرف مع هذه الفجوة؟

[1] محمد عبد الفتاح باغي، اتخاذ القرارات التنظيمية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2010، ص16.

الشكل رقم(1): مراحل اتخاذ القرار



المصدر: (مناصرية، 2004، صفحة (149)

والإجابة على الأسئلة السابقة الذكر تمثل المراحل التي تمر بها اتخاذ القرار، وقد اتفق أغلبية المؤلفين في هذا المجال على أنه يمر بالمراحل التالية:

1. تحديد وتشخيص المشكلة.

2جمع البيانات والمعلومات الصحيحة عن ا المشكلات.

3. تحليل المشكلة.

4 إيجاد بدائل لحل المشكلة.

5. تقييم البدائل المختارة

6. اختيار الحل الأمثل.

7 تنفيذ القراروتابعته

وهناك من المؤلفين من زادا عليها، وهناك من أنقص كل حسب وجهة نظره

1-تحديد وتشخيص المشكلة: تتمثل في العملية التي توصل إلى صياغة المشكلة التي تسع المؤسسة لحلها، فتحديد المشكلة هو المفتاح الرئيسي لزيادة فاعلية اتخاذ القرار، ويتضمن تحديد المشكلة البيئة الداخلية والخارجية، تحديد المشكلة التي نرغب بحلها، وبعد أن يتم تحديد المشكلة نبدأ بالبحث عن حللها. [1]

2-جمع البيانات والمعلومات الصحيحة عن المشكلات: إن فهم المشكلة فهما حقيقيا، واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار ذلك إن اتخاذ القرار

[1] شاهيناز طموزة وفاطمة طمغة. (2014). دور نظم المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرار. الجزائر: مذكرة ماستر في العلوم التجارية. جيجل.

الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنيا من مصادرها المختلفة، ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها، ثم يقوم بتحليلها تحليلا دقيقا ويقارن الحقائق والأرقام ويخرج من ذلك المؤشرات ومعلومات تساعده على الوصول إلى القرار المناسب [1]

3-تحليل المشكلة: إن تحليل البدائل تعد من أهم المراحل التي يجب إعطائها أهمية كبرى قبل صنع إي قرار ذلك لان تحليل البدائل ثم تقويمها هو الذي سيحدد نجاحه من عدمه مستقبلا بمعنى انه يتم تحديد إبعاد كل بديل في حل ذلك المشكل كي يتسنى اختيار البديل. المناسب والذي سيعطي أفضل النتائج بأقل عواقب هذا في حد ذاته يشير إلى أهمية وضرورة الأهداف التي يجب مراعاتها اختيار بديل من البدائل المتاحة فالهدف الأخير لمتخذي القرار هو إحداث تغيير ما في جذور المشكلة المطروحة فالحل الذي يعد بعد تحليل البدائل يبرز أهمية دور الخبراء والمستشارين والمعاونين في عمليه بحث ودراسة البدائل المطروحة. [2]

4-إيجاد بدائل لحل المشكلة: بعد تحديد المشكلة يجب التفكير في حلول مناسبة لها ومكن التوصل لهذه الحلول من خلال: [3]

- ✓ دراسة البيانات والمعلومات المتاحة القائمة بالتحليل.
- ✓ استخدام أسلوب العصف الذهني للحصول على أكبر قدر من الأفكار من مجموعة أفراد المؤسسة في وقت قصير وذلك من خلال عرض المشكلة عليهم ومطالبتهم بان يبدو أفكار بأفكارهم لحل المشكلة.
- ✓ اللجوء إلى متخصص إذا عجز القائم على تحليل عن التوصل إلى حلول مختلفة لحل المشكلة.

5-تقييم البدائل المختارة: حين الانتهاء من وضع البدائل المتاحة يجد المدير نفسه أمام ضرورة تقييمه لاختيار البديل المناسب، وذالك لان أي حل من هذه الحلول يتضمن عدة مزايا وعيوب إذ لا تتساوي الحلول جميعا من حيث قدرتها على تحقيق الهدف، من هنا تأتي أهمية الدراسات التحليلية للمشكلة وكذا للقرار الملزم اتخاذه.

6-اختيار الحل الأمثل: وهذه المرحلة تعتبر من أصعب المراحل التي يمر بها لمدير عند اتخاذ القرار حيث يتحتم اختيار أفضل بديل مع ملاحظة انه ليس بالضروري أن يحقق البديل من الحلول ولكنه يعتبر أفضل البدائل في ظل الظروف المتاحة، ومن الأهمية في هذا المجال الاهتمام بمدى قبول المرؤوسين لهذا البديل واستعدادهم لتنفيذه.

7 -تنفيذ القرار: يجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يؤدي القرار أحسن النتائج، وعندما يطبق القرار المتخذ وتظهر نتائجه يقوم المدير بتقويم هذه النتائج ليرى درجة فعاليتها. [1]

[1] نوال عبد الكرم الأشهب. (2015). اتخاذ القرارات الإدارية أنواعها ومراحلها. الأردن: دار أمجد للنشر والتوزيع.
[2] شهناز طموزة وفاطمة طمغة. (2014). مرجع سبق ذكره.
[3] سفيان عبودي. (2014). نظم المعلومات المحاسبية ودورها في اتخاذ القرارات. مذكرة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية.

المطلب الثالث : خصائص عملية اتخاذ القرار

إن عملية اتخاذ القرارات تشتمل على مجموعة من الخصائص المميزة لها والتي توضح طبيعتها، فيما يلي:[2]

1. **عملية قابلة للترشيد:** فليس بالإمكان الوصول إلى ترشيد كامل للقرار، وإنما يمكن الوصول إلى حد من المعقولية والرشد.
2. **تتأثر بعوامل ذات صبغة إنسانية واجتماعية:** وهذه الصفة نابعة من كون هذه العملية تتأثر بعوامل النفسية نابعة من شخصية الأفراد المساهمون في القرار، وبعوامل اجتماعية نابعة من بيئة القرار.
3. **تمتد في الماضي والمستقبل:** فالقرار الإداري امتداد لقرارات سابقة، بل يعتبر حلقة من سلسلة قرارات. كما يمتد في المستقبل من حيث كون آثار القرار تنصرف إلى المستقبل.
4. **تقوم على الجهود الجماعية المشتركة:** فهذه العملية تحتاج إلى جهد مشترك يبرز من خلال مراحلها المتعددة، فالقرار خلاصة جهد جماعي.
5. **تتصف بالعمومية والشمول:** تتصف بالعمومية من حيث أن أنواع القرارات وأسس وأساليب اتخاذها عامة بالنسبة لجميع الشركات. وشاملة من حيث أن القدرة على اتخاذ القرارات ينبغي أن تتوافر في جميع من يشغلون المناصب الإدارية.
6. **عملية ديناميكية مستمرة:** فهي عملية مرحلية تنتقل من مرحلة لأخرى وصولاً إلى الهدف، كما أن التغير المستمر للمشكلة يفرض على متخذ القرار متابعة هذا التغيير لحل المشكلة.
7. **عملية مقيدة وتتسم بالبطئ أحياناً:** فمتخذ القرار يخضع لقيود متعددة ويتعرض لضغوط متنوعة، كما أنها عملية تتسم بالبطئ، لكونها تستغرق وقتا طويلا لاتخاذ القرار.
8. **عملية معقدة وصعبة:** تتطلب نشاطات متعددة، وقدرات ومهارات لإنجازها.

[1]هاجر بكاري. (2015). مصداقية المعلومات المحاسبية ودورها في اتخاذ القرارات الإدارية. مذكرة ماستر الأكاديمي ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. تخصص تدقيق محاسبي.

[2] كنعان نواف سالم، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص ص87-91.

خلاصة الفصل الأول:

يُعد نظام المعلومات عنصراً أساسياً في بنية أي منظمة، حيث يدعم مختلف العمليات والأنشطة الإدارية. وعندما يتم استخدامه بكفاءة، يُصبح أداةً قويةً تُكسب المنظمة ميزةً تنافسيةً هائلة. ويعود ذلك إلى الخدمات المتنوعة التي يقدمها نظام المعلومات لمستخدميه، مما يجعله سمةً مميزةً للمنظمات العصرية وتبرز أهمية نظام المعلومات بشكلٍ خاص في مجال اتخاذ القرار، حيث يلعب دورًا محوريًا في تعزيز فعالية هذه العملية.

الفصل الثاني: دور نظام المعلومات المحاسبي في عملية اتخاذ القرار.

مقدمة الفصل الثاني

يلعب استخدام البيانات المحاسبية دورًا هامًا في اتخاذ القرارات في مختلف المجالات، حيث تُعد مصدرًا غنيًا للمعلومات التي تساعد المديرين على اتخاذ قرارات صائبة تُساهم في تحقيق أهداف المنظمة. وتعتمد عملية اتخاذ القرارات الفعالة على توفر البيانات والمعلومات الدقيقة، وتحليلها بطرق متنوعة تتناسب مع نوعية وأهداف القرارات المراد اتخاذها. لشرح هذه المعلومات بشكل مفصل قمنا بتقسيم الفصل الثاني إلى:

المبحث الأول: فعالية نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ القرارات.

المطلب الأول: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات.

المطلب الثاني: تصنيف القرارات.

المطلب الثالث: أساليب عملية اتخاذ القرار.

المبحث الثاني: أثر نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ القرار.

المطلب الأول: دور المعلومات المحاسبة ومدى صلاحيتها في اتخاذ القرارات.

المطلب الثاني: اهمية نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ القرار.

المطلب الثالث: العوامل التي تعيق نظم المعلومات المحاسبية في تقديم معلومات صالحة الاتخاذ القرار

خلاصة الفصل .

المبحث الأول: فعالية نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ القرارات.

المطلب الأول: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار.

تتأثر القرارات بثلة من العوامل المختلفة التي من شأنها تزيد أو تنقص من صعوبة هذه العملية، وأحيانا تسوقنا إلى قرارات غير رشيدة، فعلى متخذي القرار الأخذ بعين الاعتبار جميع العوامل التي يمكن أن تؤثر على القرارات مهما كانت، ويمكن تلخيص أهم هذه العوامل كما يلي:

أولا: عوامل البيئة الخارجية: وتخص البيئة الخارجية للمؤسسة وهي:[1]

- ✓ **الظروف السياسية والاقتصادية والمالية في المجتمع.**
- ✓ الظروف الإنتاجية القطاعية كالموردين والمستهلكين.
- ✓ العوامل التنظيمية الاقتصادية والاجتماعية كالتشريعات والرأي العام والسياسة العامة للدولة وشروط الانتاج.
- ✓ التطورات التكنولوجية التي تقوم عليها الأنشطة الاقتصادية.
- ✓ درجة المنافسة التي قد تواجه المنافسة في السوق.

ثانيا: عوامل البيئة الداخلية: وتخص البيئة الداخلية للمؤسسة وهي:[2]

- ✓ عدم وضوح درجة العلاقة التنظيمية بين الإدارات والأقسام.
- ✓ عدم وجود نظام معلومات داخل المؤسسة يفيد متخذ القرار بشكل جيد.
- ✓ درجة المركزية وحجم المؤسسة.
- ✓ مدى توفر الموارد المالية والفنية والبشرية للمؤسسة.
- ✓ درجة وضوح أهداف المؤسسة.
- ✓ جملة القرارات التي تصدر عن مستويات إدارية أخرى.

ثالثا: متخذ القرار(المدير):[3]

فالمدير هو عضو في المجتمع يتأثر بالعادات والتقاليد مما تنعكس إيجابا أو سلبا على سلوكياته الوظيفية، كما وعلى فعالية القرار الذي يتخذه ومن أهم العوامل النابعة من شخصه ما يلي:[4]

- ✓ فهمه العميق للأمور.

---

[1] كاسر ناصر المنصور، «الأساليب الكمية: اتخاذ القرارات الإدارية"، دار حامد، عمان، 2006

[2] كاسر ناصر المنصور، مرجع سبق ذكره

[3] اسماعيل مناصريه، دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 04()2، ص:13.

[4] خليل محمد العزاوي " إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص: 196

- ✓ قدرته على التوقع.
- ✓ مؤهلات وتخصصاته في مجال الإدارة.
- ✓ قدرته على تحمل المسؤولية.
- ✓ توجهات واخلاقيات المدير.
- ✓ قدرة المدير على ضبط النفس في المواقف الحرجة.
- ✓ حنكته السابقة ومدة قدرته على الاستفادة من معلومات المتاحة له.

رابعا: عوامل حالات القرار:

ونعني بها الظروف البيئية المحيطة بالقرار نذكرها كالتالي:[1]

- ✓ البيئة المستقرة (حالة تأكد) تمتاز بكونها عوامل بيئية مؤثرة بسيطة وغير متغيرة.
- ✓ البيئة البسيطة المتغيرة (بين المخاطرة وعدم التأكد) امتازت هذه البيئة بعدد العوامل البيئية القليلة والبسيطة لكنها تتغير من فترة لأخرى، حتى القرار هنا يتغير من حالة تأكد إلى حالة عدم تأكد.
- ✓ البيئة المعقدة المستقرة (حالة المخاطرة) : وهنا العوامل البيئية كثيرة إلا أنها بسيطة لا تتغير من فترة لأخرى، لذلك فهي واضحة، لكن هناك بعض المخاطرة خاصة لكثرة العوامل البيئية وعدم التأكد من المعلومات.
- ✓ البيئة المعقدة الغير المستقرة (عدم تأكد) أما في هذه الحالة تكون العوامل البيئية كثيرة وصعبة وغير جلية تتغير من فترة لأخرى، وهذا مما يعقد الاحتمالات لذا سميت بحالة عدم تأكد.

المطلب الثاني: تصنيف القرارات

اختلفت معايير تصنيف وتباينت وجهات نظر المختصين حول تصنيف القرارات وكل تصنيف يهدف إلى المعيار
الأكثر أهمية وتأثير بالنسبة له. وسنذكر من بين هذه التصنيفات ما يلي:

1-التصنيف حسب المستوى التنظيمي: تنقسم القرارات إلى:[2]

القرارات التشغيلية: وهي القرارات التي تتخذ في المستويات التنظيمية الدنيا، والمتعلقة بالعمليات التشغيلية للمنظمة، وهي أقرب لإتباع تعليمات وإرشادات بين البدائل، وعادة ما تكون متعلقة بالتأكيد من المهام والأنشطة التي قدتم تنفيذها بكفاءة وبفعالية، ويؤخذ هذا النوع من القرارات في ظل ظروف

[1] علي حسين، نظريات القرارات الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2008

[2] [2] حسين بلعجوز ،"نظرية القرارات "،مؤسسة شباب الجامع ,الإسكندرية ,2008 ,ص105.

تأكد تام ونتائجها معروفة مسبقا، مثل: تعطل في خط الإنتاج وما يحتاج تصليحه من إجراءات نمطية معينة.

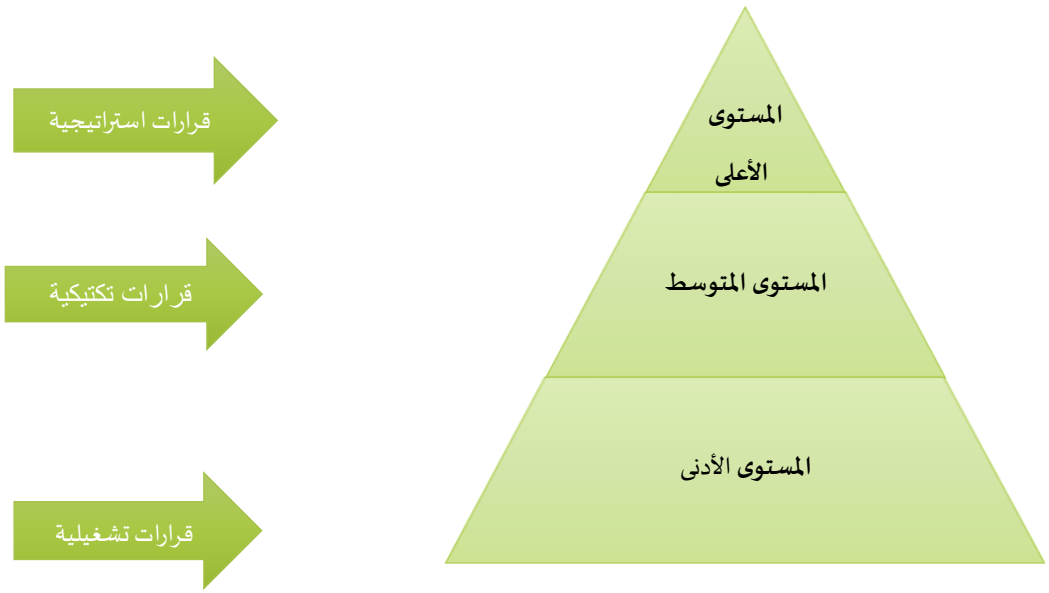
القرارات التكتيكية: هي قرارات تؤخذ على مستوى إداري أعلى مما تؤخذ فيه القرارات التشغيلية، فعند هذا المستوى يقوم المدراء باتخاذ قرارات لحل مشكلات التنظيم والرقابة على الأداء، وفرض قرارات متعلقة بتأكد من الاستخدام الفعال لموارد المؤسسة في سبيل تحقيق أهدافها.

ولا يوجد في هذا النوع من القرارات إجراءات معروفة مسبقا يجب إتباعها، ولكن متخذ القرار يقوم بتجميع المعلومات اللازمة لتشخيص وحل المشكلة، واستخدام حكمه الشخصي ورصيده في الخبرة في اختيار البدائل، في هذه الحالة يهم اتخاذ القرارات في ظروف تتسم بعدم تأكد نسي.

القرارات الاستراتيجية: هي قرارات تأخذ مستوى قمة الهيكل التنظيمي، بواسطة الإدارة العليا في المؤسسة وهي قرارات تغطي مدى زمنية أطول مقارنة بالقرارات السابقة، وتتعلق القرارات الاستراتيجية بالوضع التنافسي. للمؤسسة في السوق، وفي اغتنام الفرص وتجنب مخاطر البيئة وهذا النوع من القرارات يحتاج إلى معلومات خاصة بالبيئة أكثر من غيره، كما تهتم القرارات الاستراتيجية بتحديد المؤسسة والموارد اللازمة لتحقيقها والسياسات التي تحكم عمليات التوزيع.. إلخ.

والشكل التالي يبين أنواع القرارات المتخذة على كل مستوى

الشكل رقم (2) : أنواع القرارات في المستويات الإدارية.



المصدر: حسين بلعجوز، مرجع سبق ذكره، ص 106

2-التصنيف حسب الطرق المستعملة: تنقسم القرارات حسب الطرق المستعملة إلى نوعين هما[1]:

القرارات المبرمجة: وهي القرارات المخططة سلفا وتتناول مشكلة متكررة أو روتينية حيث يتم تحديد أساليب وطرق حل أي مشكلة سلفا أو التعامل معها، ومن أبرز الأمثلة على القرارات المخططة مسبقا إعادة طلب شراء نوع معين من المواد الخام، حيث يتم توضيح الإجراءات مسبقا، وذلك من واقع اللوائح المعمول بها في مجال المشتريات، وهذه القرارات تتخذ في المستويات التنفيذية.

القرارات غير مبرمجة: وهي القرارات التي تتغير مع تغير وتبدل موضوعات عملية اتخاذ القرارات، أي هي القرارات التي تتعامل مع المواقف غير المحددة أو غير المألوفة مثل القرارات الإستراتيجية، كابتكار نوع جديد من السلع والدخول إلى أسواق تصريف جديدة، وتتخذ معظم هذه القرارات على مستوى الإدارة العليا وفيما يلي ,جدولا يوضح مقارنة بين القرارات المبرمجة وغير مبرمجة.

الجدول رقم (2): مقارنة بين القرارات المبرمجة والغير مبرمجة.

	القرارات غير المبرمجة	القرارات المبرمجة
1	غير متكررة أو روتينية.	روتينية ومتكررة.
2	الظروف فيها متغيرة وغير مستقرة.	الظروف مستقرة وثابتة نسبيا.
3	البيانات غير مؤكدة نسبيا.	البيانات تتسم بالثبات النسبي أو شبه مؤكد.
4	الوقت والجهود المبذولة فيها كبيرة نسبيا.	الوقت والجهد المطلوب محدود.
5	غالبا ما يتم اتخاذها في المستويات الإدارية العليا.	تتخذ في مختلف المستويات الإدارية.
6	غير قابلة للتحول في الغالب.	غالبا ما يتم تحويل الصلاحيات إلى المستويات الوسطى والدنيا.
7	تتعلق بالبعد الاستراتيجي للمنظمة.	نتعلق بتمشية الأنشطة التشغيلية للمنظمة.

المصدر: محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 18.

[1] محمد الصيرفي. "القرار الإداري". دار الفكر الجامعي. الإسكندرية. ص 17

3-التصنيف حسب المشاركين في القرار: تنقسم القرارات وفق هذا التصنيف إلى[1]:

قرارات فردية: ويقصد بها تلك القرارات التي يتخذها المدير على أسس فردية في بحثه دون أي تشاور أو مشاركة من العاملين في المؤسسة.

قرارات جماعية: وهي تلك القرارات التي يتخذها المدير بعد أن يقوم بالتشاور مع عماله ومشاركتهم في اتخاذها وصناعتها، وللقرارات الجماعية ايجابيات كثيرة من بينها مشاركة المتخصصين والخبراء فيها، وهذا ما يوفر فرصة طرح العديد من البدائل لحل المشكلة، كما أنها تساهم في استيعاب المشكلة بأبعادها المختلفة من قبل الأخرين وقبولهم بالقرار والتزامهم بتنفيذه مستقبلا.

وتتضمن درجة المشاركة في اتخاذ القرار المداخل التالية:

1. **المدخل الفرد:** وهو أسلوب القائد المحافظ المستند في اتخاذ القرارات.
2. **المدخل الاستشاري:** وهو أسلوب القائد المعتدل في اتخاذ القرارات.
3. **المدخل الجماعي:** وهو أسلوب القائد الديمقراطي في اتخاذ القرارات.

وتندرج القرارات المتخذة على مستوى المنظمة من حيث الأهمية والخطورة بين البساطة والتعقيد كما سبقت الإشارة إل بعض التصنيفات، وتختلف طريقة معالجة مشكلات المنظمات عبر هذه القرارات بين الماضي والحاضر من حيث العشوائية والعلمية، وذلك من خلال الأسلوب المتبع في معالجة هذه المشكلات فكان الاعتماد في الماضي مقتصرا على الأساليب التقليدية التي تعتمد على الخبرة والحكم والتقدير الشخصي والتجربة والخطأ، دون البحث عن البدائل الممكنة ودون مراعاة للظروف المختلفة المحيطة. أما اليوم فأصبح متخذ القرار يواجه وضعيات صعبة ومعقدة تتطلب أساليب أكثر تطورا لمعالجتها، وتعتمد هذه الأساليب على النماذج الرياضية والإحصائية التي تستخدم لتحليل المشكلات المعقدة، وتساعد متخذ القرار في اتخاذ قرارات أكثر رشدا وعقلانية. دون أن يكون للأهواء الشخصية أي تأثير عليها. ومن أهم هذه الأساليب:

بحوث العمليات، البرمجة الخطية، نظرية لاحتمالات، أسلوب المحاكاة، أساليب التحليل الشبكي وشجرة القرارات.

4-التصنيف حسب درجة الثقة بالمعلومات المتاحة في اتخاذها: يتم تصنيفها على ثلاث أنواع هي:

القرارات المؤكدة: وتظهر حينما تتوفر المعلومات الكافية لتوقع نتائج كل بديل، بشكل مسبق وقبل تنفيذه مثل:

[1] ربحي مصطفى عليان. "أسس الإدارة المعاصرة"، دار الصفاء، الأردن، ص 79

حالة استثمار الفرد أمواله في البنك في حساب ادخار، حيث يتخذ قراره في هذه الحالة في ظل تأكد حول الفائدة التي سيحصل عليها خلال فترة زمنية معينة، وتعتبر القرارات في حالة التأكد الحالة المثالية لحل المشاكل الإدارية والتحدي الذي يواجه متخذ القرار هو بكل بساطة تحديد البدائل التي تؤدي إلى القرار الأفضل، ولسوء الحظ فإن التأكد يعتبر حالة استثنائية لا القاعدة في اتخاذ القرار[1].

القرارات في ظل المخاطرة: وتمثل هذه القرارات بتحديد احتمالات حصول حالات معينة في ضوء تحقيق النتائج المرتقبة لكل بديل والاحتمالات هو النسبة المئوية لعدد مرات حدوث نتيجة معينة أو حدث معين . "[2]

حالة عدم التأكد: وهي القرارات التي لا يتم تحديد احتمالات حدوثها ووضوحا بنسبة مئوية وفقا لطبيعة. البدائل المتاحة لذلك أو أنها أقل تحديدا ووضوحا من حالة المخاطرة، فالمدير لا يستطيع أن يتخذ القرارات بصورة احتمالات نظرا لتحكم العديد من المتغيرات غير المحسوبة بشأنها، إذ أن حالات عدم الثبات والاستقرار في الظروف التي يتخذ فيها القرار كبيرة، ولا تتسم بالدقة الواضحة ولذا غالبا ما يتم استخدامه للعديد من الخيرات المتراكمة لديه، أو الاستعانة بالآراء الجماعية والخيرات المتاحة من العاملين، أو الاستعانة بالاستشاريين والخبراء المتخصصين أو بنوك المعلومات التي تساهم بقدر معين في تقليص دائرة المجهولية للمستقبل المبهم أو الظروف والمتغيرات غير المتحكم فيها بشأن القرارات التي يهدف لاتخاذها.

المطلب الثالث: أساليب عملية اتخاذ القرار

تتعدد الأساليب المساعدة لاتخاذ القرارات وتتنوع ,وهذا يتوقف على طبيعة وحجم المشكلة المدروسة للظروف المحددة لها.

1-الأساليب التقليدية:

ويقصد بالأساليب التقليدية أو غير الكمية تلك التي تفتقر لتدقيق والتحميص العلمي، ولا تتبع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات وهي تتمثل في الآتي:

الخبرة: ترجع جذور هذا الأسلوب إلى المدرسة التجريبية التي من روادها ارنست ديل، ويفرض هذا الأسلوب أن المدير يمر بعدد من التجارب أثناء أدائه لمهامه الإدارية والتي يخرج منها بدروس غالبا ما تكسبه مزيدا من الخبرة تساعده في الوصول إلى القرار المطلوب.

ب. إجراء التجارب: من مزايا هذا الأسلوب انه يساعد المدير متخذ القرار على اختيار أحد البدائل المتاحة لحل المشكلات، وذلك من خلال إجراء تجارب على هذه البديل وإجراء التغيرات أو التعديلات على هذا البديل بناء اعلى الأخطاء والتغيرات التي تكشف عنها التجارب أو تطبيقات العملية. [3]

[1] ماجد العطية، "سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)". دار الشروق، الطبعة الأولى، الأردن، 2003. ص 191.
[2] خضيرا حمود، موسى سلامة الموزي، "مبادئ إدارة الأعمال"، مكتبة الجامعة، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص 181.
[3] كنعان 2009 ص 181/184

ج. البديهية والتحكم الشخصي: يعني هذا الأسلوب استخدام المدير حكمه الشخصي واعتماده على السرعة البديهة في إدراك العناصر الرئيسية الهامة للمواقف والمشكلات التي تعرض له، والتقدير السليم لأبعاده وفي فحص وتحليل وتقييم البيانات والمعلومات المتاحة والفهم العميق والشامل لكل التفاصيل الخاصة به.

د. دراسة الآراء والاقتراحات وتحليلها: اعتماد المدير على البحث ودراسة الآراء والاقتراحات التي تقدم إليه حول المشكلة وتحليلها ليتمكن على ضوئها من اختيار البديل الأفضل.[1]

2-الأساليب حديثة:

تتميز الأساليب الحديثة في اتخاذ القرارات عن النظرية التقليدية في كونها تقلل أثر التحيز عن الأحكام الشخصية أو العاطفية إلى حد كبير.

أ. أسلوب تحليل التعادل: يقوم هذا الأسلوب على أساس تحليل العلاقات بين الإيرادات والتكاليف الخاصة بكل بديل من البدائل يمكن استخدامه في اتخاذ العديد من القرارات.

- ✓ قرارات تسعير
- ✓ تخطيط الأرباح

لاتخاذ القرارات السابقة من خلال تحليل التعادل فان الأمر يتطلب حساب ما يسمى بحجم التعادل.

ب. أسلوب العوامل المرجحة بالأوزان: تعتمد هذه الطريقة على محاولة مقارنة بدائل الحل، وذلك من خلال مقارنتها كميا لا نسبيا إلى عناصر مشتركة بين هذا البدائل، بطريقة أخرى يمكن القول بأننا نبحث عن عناصر مشتركة، ثم يتم تحويل المقارنة إلى شكل كمي بسيط.

ج. شجرة القرارات: شجرة القرارات هي أسلوب آخر من أساليب اتخاذ القرارات والتي تساعد المدراء على حل ما تواجههم من المشاكل وتقوم فكرة شجرة القرارات على تحديد المواقف والبدائل التي تواجه متخذ القرار واحتمال تحقق كل موقف.

د. قائمة المزايا والعيوب لكل بديلة: إن أول طريقة تتبادر على ذهن المدير عند التفصيل بين البدائل، هي أن يسأل نفسه ماهية مزاياها وعيوبها، ثم عليه أن يقارن بين المزايا والعيوب البديلة حتى تتوافر فيه:

- ✓ أفضل المزايا.
- ✓ أقل العيوب.

هـ. موصوفة العوائد المشروطة:

تتضمن هذه الوسيلة احتساب القيم المتوقعة لبديلين أو أكثر في ضوء، الاحتمال المتوقع لكل بديل وتعبر عن الاحتمال هناك نسبة مئوية لتحقيق حدوث معين، إن كان هذا الحدث مؤكد الحدوث يكون الاحتمال

[1] نفس المرجع السابق .186/185

مساويا للواحد الصحيح، ويكون الاحتمال صفر إذا كان غير مؤكد الحدوث بالمرة المحاسبية في اتخاذ القرار.[1]

المبحث الثاني: أثر نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ القرار.

المطلب الأول: دور المعلومات المحاسبية ومدى صلاحيتها في اتخاذ القرارات.

أولا: دور المعلومات المحاسبية:

فإذا كانت عملية الإنتاج تتطلب المواد الأولية فإن مادة الإنسان الإداري في اتخاذ القرارات هي البيانات والمعلومات التي تتوافر لديه ويتوقف نجاح القرار على مدى صحة هذه المادة ودقتها وطريقة تنظيم تأمينها وتخزينها ونقلها إلى المراكز التي نحتاج إلها. ومن الملاحظ أن نجاح القرارات وسلامها يتوقف على دقة وفعالية نظام الاتصالات الذي ينقل البيانات والمعلومات إلى مراكز اتخاذ القرارات كما يتوقف على المسافة التي تفصل بين مراكز المعلومات ومراكز اتخاذ القرار، أي كلما قصرت تلك المسافة كانت عملية اتخاذ القرار أكثر فاعلية.

عملية اتخاذ القرارات هي عملية مستمرة لا تنتهي بمجرد اتخاذ قرار معين فقد يترتب على القرار المتخذ مواقف معينة تستدعي اتخاذ قرارات جديدة، كما أن عملية اتخاذ القرارات تعتمد في كل مراحلها على ما يتوافر لدى متخذ القرار من معلومات مع العلم بأن درجة جودة المعلومات المتوافرة لمتخذ القرار لها تأثير كبير على درجة جودة القرار الذي يتخذه. فكلما زادت درجة جودة تلك المعلومات كان متخذ القرار في وضع أفضل.

والمعلومات موضوعان مرتبطان لا يمكن التعرض لأحدهما دون الأخر ولا بد من مراعاة المبادئ التالية عند تصميم نظم المعلومات[2]:

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

  دقيقة على الأساليب المستخدمة لقياس البدائل المختلفة.
- ✓ والإدارة تعتمد في اتخاذها للقرارات وأداء وظائفها لأخرى من تخطيط ورقابة على معلومات محاسبية وغير

[1] هروال، 2015، ،دور نظام المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرار ,مذكرة ماستر في العلوم المالية و المحاسبية الصفحات 56—57

[2] عبد الهادي عصام محمد البحيصي، "دور المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات الإدارية"، مذكرة تخرج لتيل متطلبات درجة ماجستير في المحاسبة والتمويل، غزة، فلسطين، 2006، ص ص69-66.

محاسبية، ويرجع اهتمام الإدارة بالمعلومات المحاسبية إلى أنه يتم إعدادها وتوفيرها عن طريق متخصصين في

قياس وتجميع وتسجيل وتبويب وتوصيل المعلومات وهم المحاسبون.

- ✓ ويعود اهتمام الإدارة بالمعلومات المحاسبية كذلك لكونها المحرك لإدارة أي منشأة، بل وتحدد قدرتها على

أدائها لوظائفها كما تتوقف درجة فعالية الإدارة على مدى وفرة وجودة المعلومات اللازمة للتخطيط والرقابة

والمتابعة تحقيقا أهدافها المرجوة.

- ✓ التغذية العكسية للمعلومات في نظم الرقابة تنتج نتيجة المقارنة ما هو مستهدف طبقا للموازنة ونتائج الأداء الفعلي، وتستخدم المعلومات التي تتضمنها التقارير المحاسبية في:
- ✓ »تسجيل الإنجازات عن مدى التقدم الحاصل في الأداء الفعلي قياسا بالأداء المخطط.
- ✓ جذب الانتباه نحو مدى التباين الحاصل بين الأداء الفعلي والأداء المخطط والتوجيه نحو تحديد المشكلة،

وتحديد القاعدة الملائمة لحل هذه المشكلة، ولأن اتخاذ القرارات يعتمد بشكل أساسي على البيانات والمعلومات المحاسبية فمن الضروري التعرض لبيان دور البيانات والمعلومات المحاسبية في المراحل التالية لاتخاذ القرار:

- ✓ تحديد المشكلة.
- ✓ تحديد بدائل حل المشكلة.
- ✓ جمع المعلومات المحاسبية.
- ✓ اتخاذ القرار.

ويعتبر تحديد المشكلة من أهم مراحل اتخاذ القرار حيث تعتمد أو تتوقف عليها بقية المراحل الأخرى، وبمجرد تحديد المشكلة تحديدا دقيقا يبدأ متخذ القرار في تحديد بدائل العلاج المتاحة وفي الاختيار بين البدائل، وقد تأخذ القاعدة التي تحكم القرار الصيغة التالية: "

يجب دائما اختيار البديل الأقل تكلفة أو أسرع عائدا أو أقل مخاطرة". ولا شك أن دور البيانات والمعلومات المحاسبية شأنها أية معلومات أخرى يتمثل في زيادة المعرفة وتخفيض مخاطر عدم التأكد، ولأن هذه البيانات والمعلومات تكون كمية أو مالية فمن شأنها مساعدة متخذ القرار بصورة أكثر فعالية مما لو كانت وصفية أو شخصية، أضف إلى ذلك تتصف البيانات والمعلومات المحاسبية بخصائص معينة، تجعلها مفيدة وهامة عند دراسة المشكلة ومعالجتها واتخاذ القرار حيالها وتتمثل أول هذه الصفات بالملائمة، والتوقيت المناسب، والدقة وهذه الخصائص قد تم التعرض إليها بالشرح في الفصل السابق وتستمد البيانات والمعلومات المحاسبية صفاتها من أدوات النظام المحاسبي الإداري ومن

مجموعته المسندية ومن المفاهيم التي يتحرك خلالها، فالموازنات التخطيطية تمثل مصدرا دائم ومستمرا لتوفير البيانات والمعلومات المحاسبية المعيارية الواقعية التي تعتبر مفيدة وهامة عند اتخاذ القرارات لما تتمتع به من مزايا وأهمها:

- ✓ تغطي فترة سريانها الفترة التي يغطيها القرار المراد اتخاذه وبالتالي في ملائمة.
- ✓ يمكن الحصول عليها فورا وحين الحاجة إليها وفي الوقت الملائم، وبالتالي في توقيت مناسب.
- ✓ على دراسات فنية وبحوث علمية متخصصة ومحققة بتجارب ميدانية ومعملية، وبالتالي في دقيقة.
- ✓ نلت العالم اليوم هو عصر المعلومات وأنظمتها وتقنينها والبحث عن أفضل استخدام لها بأقل تكلفة لإنتاجها، ذلك لأن المعلومات السليمة تؤدي إلى قرارات سليمة تؤثر إيجابا على موارد المجتمعات وثرواتها ورفاهية أفرادها، كما تؤدي إلى الكشف عن الإمكانيات الحقيقية لتقدم المجتمعات ونموها.

النظام المحاسبي يعني بإنتاج البيانات والمعلومات السليمة والمفيدة في اتخاذ القرارات، ومن الواضح أن ثمة علاقة حميمة تتمثل في كون المحاسبة تقوم بتوفير المعلومات اللازمة من أجل التخطيط ووضع السياسات والمساهمة في عملية اتخاذ القرارات والرقابة وبذلك تصبح الإدارة القائمة على العملية التنموية أكثر كفاءة عندما يقوم المحاسبون بمدها بمعلومات دقيقة وكاملة تتخذ القرارات على أساسها، ويرى الباحث أن ما لا به البيانات والمعلومات لمحاسبية من أهمية كبرى في العملية الإدارية بأركانها الثلاثة (التخطيط، الرقابة، واتخاذ القرارات) حيث إن القليل جد من المشروعات يمكن أن تبقى وتستمر دون الاعتماد على البيانات والمعلومات المحاسبية، وهذا ما يفسر التزايد المضطر في الطلب عل هذه البيانات والمعلومات في السنوات الأخيرة، وبالتالي فإن مدير الغد سيكون أكثر استخداما للبيانات والمعلومات المحاسبية من نظيره اليوم أو في الأمس وخاصة بيانات ومعلومات المحاسبية الإدارية، ونتج عن ذاك إلحاح شديد ومستمر من أجل

الحصول على مزيد من البيانات والمعلومات المحاسبية لمقابلة الطلب المتزايد عليها سواء للاستخدام الداخلي للإدارة المشروع أو لاستخدام الداخلي للإدارة المشروع أو لاستخدامها الخارجي.

ثانيا: مدى صلاحية المعلومات المحاسبية:

لا جدال في أن الهدف النهائي لأي نظام محاسي يتمثل في توفير المعلومات المناسبة لاتخاذ القرارات في

الوقت المنسب، وبالشكل المناسب، وبالمضمون المناسب، وبالتكلفة المناسبة، وللشخص المناسب، وحتى يمكن

اتخاذ القرار صائبة، فإنه من الضروري أن يكون هناك مدخلات من المعلومات، وطالما أن القرارات تؤثر في عالم الواقع، فإن المدخلات من المعلومات التي تأتي من إرسال أو ترجمة أو توصيل ظروف وأحوال العال

الواقعي بصورة ملائمة لصانع القرار، ومهما كانت طبيعة العالم الواقعي فإننا لن ندركه حتى يمكننا الحصول على المعلومات عن ظروفه وأحواله والأحداث التي تجري فيه، المعلومات المحاسبية تعتبر أحد الأركان الأساسية للنظام المتكامل لاتخاذ القرارات سواء على مستوى المنشأة أو على مستوى أي وحدة اقتصادية مشتقة منها، بل إن من أهم أسباب وجود المحاسبة وتطورها المستمر، يتمثل في أنها توفر معلومات تعتبر أساس لاتخاذ القرارات حيث يقوم المحاسب بتوفير المعلومات المناسبة لاتخاذ القرارات، حيث يقوم المحاسب بتوفير المعلومات المناسبة سواء لمواجهة احتياجات الإدارة بمستوياتها المختلفة أو لمواجهة احتياجات الأطراف الخارجية لترشيد عملية اتخاذ القرارات، وإذا كان الأمر كذلك فهل هناك معايير معينة للحكم على لاتخاذ القرارات وترشيدها، عن مجمع سبين مر قد صدرت تقرير عن"
المحاسبة، أو ركزت اهتمامها في هذا التقرير على أربعة خصائص أساسية للمعلومات المحاسبية المناسبة المفيدة أو النافعة؟، وما هي المواصفات التي
لترشيد القرارات، وتتمثل تلك الخصائص فيما يلي[1]:

1-الملائمة أو المناسبة أو الصلاحية.

2-القابلية للتحقيق.

3-التحرر من التميز.

4-القابلية للقياس الكمي.

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

إن معيار المنفعة يعتبر المعيار الوحيد الذي ى يخضع لأية قيود في مجال قابلية للتطبيق على كافة العمليات المحاسبية، وتقاس درجة منفعة المعلومات المحاسبية بمدى توافقها مع احتياجات متخذي القرارات، والواقع أن مجمع المحاسبين الأمريكي لا يعتبر أول من نادي به قبل ذلك فريق كبير من رواد الفكر المحاسبي المعاصر، والمعيار الشامل وهو معيار المنفعة يعني أنه يجب أن تكون المعلومات المحاسبية نافعة وهنا يجب أن نقرر أن منفعة أي شيء تتمثل في مقدرته على إشباع حاجات معينة، وبناء على ذلك فإن المعلومات المحاسبية تكون ذات منفعة إذا كانت قادرة على إشباع حاجات مستخدمي هذه المعلومات وهم كثيرون وحاجاتهم متعددة ومتشابكة وقد تكون متعارضة في بعض الأحيان فالمعلومات المحاسبية التي قد تكون نافعة لمستوى الإدارة العليا قد لا تكون كذلك بالنسبة للمستويات الإدارية الأخرى، وقد لا تكون كذلك أيضا بالنسبة للأطراف الأخرى التي لها مصالح مباشرة أو غير مباشرة في المنشأة مثل الملاك، مصلحة الضرائب، بورصة الأوراق المالية، الموردين، العملاء... إلخ، كما أن المعلومات التي قد تكون نافعة في وقت معين قد لا تكون كذلك في وقت أخر، ولذلك فإن المعلومات التي تعطي الإجابة الكافية والجوهرية

[1] عبد الهادي وآخرون، المرجع السابق، ص ص 74-70

لكافة أو معظم التساؤلات التي تثور في أذهان مستخدميها هي المعلومات التي يمكن أن توصف بحق بأنها معلومات نافعة، وإذا كان البعض يقرر كما سبق الإشارة أن معيار المنفعة يعتبر المعيار الوحيد الذي لا يخضع لأية قيود في مجال قابلية التطبيق على كافة المعلومات والعمليات المحاسبية إلا أن المناقشة السابقة قد أوضحت أن هناك قيودا عديدة يخضع لها هذا المعيار في مجال التطبيق ومن أهمها:

1-وقت إتاحة المعلومات المحاسبية.

2-اختلاف مستويات استخدام هذه المعلومات داخليا.

3-اختلاف الأطراف الخارجية الأخرى التي تستخدم هذه المعلومات.

4-اختلاف طريقة عرض المعلومات المحاسبية.

ويجب أن نلاحظ أن هذه القيود ذكرت على سبيل المثال، ورغم ذلك فإن معيار المنفعة يعتبر في رأينا المعيار العام أو الرئيسي الذي يحتل مكان الصدارة بين معايير المعلومات المحاسبية، هذا بالإضافة إلى أن المعايير الأخرى يمكن اعتبارها مشتقة من هذا المعيار، أو اعتبارها مواصفات للمعلومات النافعة، ويرى الباحث أن المنفعة مسألة نسبية ومن ثم فإنه يقع على عاتق المحاسب عبء إعداد معلومات مختلفة لإشباع حاجات مختلفة، أي إعداد معلومات تكون ملائمة أو مناسبة لمستخدميها، يذكر أن منفعة المعلومات لا تقاس بحجمها وإنما بدرجة تأثيرها في القرار وهذا يتوقف على عوامل كثيرة بخلاف الحجم مثل الدقة، درجة مناسبتها للقرار، توقيت الحصول عليها، درجة إدراك متخذ القرار لها... إلخ، كما أن عملية اتخاذ القرارات تعتبر عملية شاملة أو كلية، ومعظم القرارات تتخذ على أساس معلومات محددة بدقة ومتوفرة في الوقت المناسب بغض لنظر عن حجمها.

المطلب الثاني: أهمية نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ القرار.

عملية اتخاذ القرار هي عملية مستمرة لا تنتهي بمجرد اتخاذ قرار معين فقد يترتب على القرار المتخذ مواقف معينة تستدعي اتخاذ قرارات جديدة، كما أن عملية اتخاذ القرارات تعتمد في كل مراحلها على ما يتوافر لدى متخذ القرار من المعلومات مع العلم أن درجة جودة القرار الذي يتخذه، فكلما زادت درجة جودة تلك المعلومات كان متخذ القرارات في وضع أفضل والمعلومات موضوعان مرتبطان لا يمكن التعرض لأحدها دون الأخر ولا بد من مراعات المبادئ التالية عند تصميم نظم المعلومات.

تعتبر المعلومات أساسا ضروريا لاتخاذ القرار. فبدون المعلومات يصعب تحديد المشكلة أو تحديد بدائل ألحل، كما يصعب تحديد معايير المفاضلة بين البدائل.

يجب أن تكون المعلومات ملائمة للقرار المفروض، أو يمكن تجميع البيانات الازمة وتحويلها إلى معلومات ملائمة أن يتم تجميع المعلومات المتعلقة بالموقف الإداري قبل تحديد البدائل. تتوقف الحاجة إلى معلومات دقيقة عل الأساليب المستخدمة لقياس البدائل المختلفة.

والإدارة تعتمد في اتخاذها للقرارات وأداء وظائفها الأخرى من تخطيط ورقابة عل معلومات محاسبية وغير محاسبية، ويرجع اهتمام الإدارة بالمعلومات المحاسبية إلا أنه يتم إعدادها وتوفيرها عن طريق متخصصين في قياس وتجميع وتسجيل وتبويب وتوصيل المعلومات وهم المحاسبون.

ويعود اهتمام الإدارة بالمعلومات المحاسبية كذلك لكونها المحرك لإداري أي منشأة، بل وتحدد قدرتها عل أدائها لوظائفها كما تتوقف درجة فعالية الإدارة عل مدى وفرة وجودة المعلومات الازمة للتخطيط والرقابة والمتابعة تحقيقا لأهدافها المرجوة.

التغذية العكسية للمعلومات في نظم الرقابة تنتج نتيجة المقارنة ما هو مستهدف طبقا للموازنة ونتائج للأداء الفعلي، وتستخدم المعلومات التي تتضمنها التقارير المحاسبية في تسجيل الإنجازات عن مدى التقدم الحاصل في الأداء الفعلي قياسا بأداء المخطط.

المطلب الثالث: العوامل التي تعيق نظام المعلومات المحاسبي في تقديم معلومة مفيدة لاتخاذ القرارات

تظهر أحيانا احتجاجات ومظاهر عدم الرضا على ما تقوم به المحاسبة وخاصة عن دورها كأداة في تزويد إدارة المؤسسة بمعلومات تصلح لاتخاذ القرارات، وقد أرجع الباحثون ذلك إلى مجموعة من الأسباب والعوامل وأهمها[1]:

- إن القرارات الإدارية عادة ما تكون عادة ما تكون موجهة باتخاذ إجراء معين وعلى سبيل المثال قرار استبدال

آلة معينة أو مادة أولية بأخرى، إن مثل هذا القرار يتطلب معلومات متعلقة بالإجراء المطلوب اتخاذ القرار

بشأنه، والمحاسبة تقدم معلومات تعكس وضع المؤسسة بشكل عام موزعة حول أقسام المؤسسة، وأنواع الأصول والالتزامات والإيرادات والاستخدامات وبالتالي يلاحظ عدم وجود توافق بين المعلومات المطلوبة والمعلومات التي تقدمها المؤسسة

- المحاسبة تسجل وتعالج وتصدر القوائم المالية عن الأحداث الواقعة في الفترات المنتهية، وبالتالي فإن المعلومات التي تقدمها المحاسبة هي معلومات متعلقة بالماضي بينما تحتاج في اتخاذ القرارات إلى معلومات حول المستقبل لتخفيض حالة عدم التأكد ولذلك يجب أن تتم عملية سحب المعلومات المتعلقة بالماضي ليتم وضع وتصور عن المستقبل.
- إن المعلومات المحاسبية تكون في فترات محددة ودورية بينما تحتاج عملية اتخاذ القرارات إلى معلومات آنية

في لحظة نشوء الظروف التي تستدي اتخاذ القرارات.

[1] أحمد حنان سعدون، "نظام المعلومات المحاسبي ودوره في اتخاذ القرارات"، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، 2004، ص 100.

- إن استخدام النماذج الحديثة في اتخاذ القرار يتطلب استخدام المعلومات التفصيلية في عملية اتخاذ القرارات بينما تقوم المحاسبة على دمج المعلومات من خلال تصنيف وجمع وترتيب مستمر للبيانات لتصل بمها إلى القوائم المالية والتقارير مما يجعل المعلومات التي تتضمنها هذه التقارير معلومات ماضية يمكن دمجها في الحاضر.
- هناك بعض الأحداث الاقتصادية التي لا يمكن قياسها بشكل كمي أو التعبير عنها بشكل نقدي كارتفاع مهارة العمال نتيجة إجراء دورة تكوينية والتي تلعب دورا هاما في اتخاذ بعض القرارات.
- صعوبة الفصل بين تأثير الإجراءات الإدارية على الأحداث الاقتصادية أثناء القياس المحاسبي فلو افترضنا أن المؤسسة قررت في نفس العام تحسين نوعية المنتجات، والقيام بحملة لتحسين مركزها في فالسوق وزيادة المبيعات، يصعب الفصل بين زيادة كمية المبيعات الناتجة عن الحملة الإعلامية وزيادة كمية المبيعات الناتجة عن تحسين نوعية الإنتاج من أجل تقويم الإجراءات
- يجب علينا الاعتراف بأن بعض هذه الصعوبات هي عبارة عن صعوبات موضوعية يستحيل التغلب عليها والبعض الأخر ناتج عن أساليب تصميم وعمل نظام المعلومات المحاسبي، والتي يمكن تجاوزها من خلال إحداث تغييرات على النظام تخدم عملية اتخاذ القرار.

خلاصة الفصل الثاني

يُعدّ اتخاذ القرار من أهمّ الأنشطة الاستراتيجية في العمل الإداري، وتُشكّل المعلومات أساسه. ولتحقيق قرارات صائبة، لا بدّ من الاعتماد على معلومات ملائمة، من بينها المعلومات المحاسبية التي اكتسبت أهمية بالغة في العصر الحديث. فمع اتساع نطاق عمل المنشآت الاقتصادية، وتزايد حجم استثماراتها، باتت عملية اتخاذ القرار الإداري بمثابة المحرك الحقيقي لنشاطها ونقطة الانطلاق لتحقيق أهدافها.

ويُعدّ نظام المعلومات المحاسبية أداةً أساسيةً لجمع وتحليل وتقديم المعلومات المالية اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة. فهو يُتيح للمديرين رؤية واضحة للموقف المالي للمؤسسة، ممّا يُمكّنهم من تقييم البدائل المتاحة واختيار أفضلها. غياب نظام المعلومات المحاسبية في المؤسسة يُعيق قدرتها على تحقيق الاستمرارية ويُصعّب تحقيق الفعالية في مختلف أنشطتها.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور نظام المعلومات المحاسبي في عملية اتخاذ القرار

مقدمة الفصل الثالث:

بعد استعراضنا النظري لدور نظام المعلومات المحاسبي في عملية اتخاذ القرار، سننتقل في هذا الفصل إلى التحقق من هذا الدور تطبيقيًا. سنسعى إلى ربط ما تم التوصل إليه نظريًا بالواقع العملي من خلال دراسة ميدانية لمؤسسة "اتحاد التعاونيات الفلاحية U.C.A بمستغانم". تم اختيار هذه المؤسسة نظرًا لأهميتها في المنطقة، ولما تقدمه من نموذج تطبيقي غني لفهم العلاقة بين نظام المعلومات المحاسبي واتخاذ القرار. للمؤسسة، اتحاد تعاونيات الفلاحية. **لشرح هذه المعلومات بشكل مفصل قمنا بتقسيم الفصل الثالث الى:**

المبحث الأول: تقديم المؤسسة.

المطلب الأول: لمحة تاريخية.

المطلب الثاني: نشاطات المؤسسة مقرها، رأس مالها، اليات اتصال بها.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي.

المبحث الثاني: علاقة نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ القرار.

المطلب الأول: تقييم نظام المعلومات المحاسبي في المؤسسة.

المطلب الثاني: تقييم عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة.

المطلب الثالث: مساهمة نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ القرارات المؤسسة.

خلاصة الفصل.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة

المطلب الأول: لمحة تاريخية[1]

الاسم والصفة الاجتماعية:

بموجب عقد تلقاه المكتب بتاريخ: 16 فبراير 2010، مسجل بناء على طلب السيد/ خوادم سعيد بصفته رئيس مجلس تسيير اتحاد تعاونيات الفلاحية لمستغانم، تم تكييف القانون الاساسي لاتحاد مع مقتضيات المرسوم التنفيذي 459-96 المؤرخ في 18/12/1996 حيث يحمل هذا الاخير الخصائص التالية:

تأخذ هذه المؤسسة تسمية اتحاد التعاونيات الفلاحية لمستغانم، كما يرمز لها اختصارا باللغة اللاتينية MOSTAGANEM CADE. كما يرافقه علامة SLOGO رمز لهذه المؤسسة حيث تقع هذه المؤسسة (اتحاد التعاونيات الفلاحية) في مدينة مستغانم، يرجع تاريخ إنشاها إلى سنوات ستينيات، كانت تابعة أنداك إلى تعاونية الحبوب بغليزان لتصبح بعد ذلك وحدة منفصلة تحت وصايا الديوان الجزائري للحبوب OAIC' L. وهذا ابتداء من 01/06/1977

2-الإطار القانوني للمؤسسة:

بالنسبة لوحدة التعاونيات الفلاحية فقد أنشأت قبل الاستقلال أنشأتها الحكومة الفرنسية بالتعاون مع المعمرين والفلاحين الجزائريين، لذلك فالإطار القانوني شبه منعدم قبل الاستقلال وبعد الاستقلال ومع انشاء الديوان أن لا بد من وجود دعائم الممارسة لهذه المهمة في كل ولاية ووضعا تحت وصاية الديوان، وقد دخلت مستغانم تحت الوصاية سنة 1976 كما تعتبر مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري.

المطلب الثاني: نشاطات المؤسسة مقرها، رأسمالها.

1-نشاط المؤسسة:

نشاطها الرئيسي هو التكفل بتوزيع بواخر الشعير والقمع بنوعية الصلب واللين المستورد من طرف الديوان الجزائري المي للحبوب القابلة للاستهلاك والبذور المصدرة المخصصة لتموين الوطن وانشاء رصيد منقول للمخزون والأمان بالإضافة إلى استلام وتخزين وتعليب وترويج الحبوب والخضر الجافة والمواد المشتقة الناجمة عن الاستيراد أو المخصص للتصدير عبر ميناء مستغانم إلى معالجة نوعية المنتجات الموردة إلى تعاونيات الحبوب والخضر الجافة أو كل مشتري أخر مهما كان تخصيص هذه المنتجات بما في ذلك تلك التي يتم تسليمها إلى المستهلكين في تعمل بقدر المستطاع على وضع الوسائل والمعدات بطريقة مشتركة من أجل تحقيق الأهداف التي يعجز كل منخرط على تحقيقها بواسطة وسائله الخاصة بحث دراسة وخلق كل الوسائل التقنية والصناعية والتجارية لفائدة منخرطيه.

2-المقر الاجتماعي للمؤسسة:

[1] وثائق مقدمة من طرف مسؤول إدارة الموارد البشرية بمؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية مستغانم.

الموقع الرسمي للوحدة هي وحدة اتحاد التعاونيات الفلاحية تقع في في جنوب غرب ولاية مستغانم طريق سيدي عثمان ص ب 476 بمستغانم، تم إنشاء هذه الوحدة في الستينات وذلك من أجل استقبال وتخزين وتسويق الحبوب القادمة عن طريق الاستيراد والإنتاج المحلي.

3 -**راس المال الاجتماعي للمؤسسة:**

هو رأس مال تضعه الشركة جانبا من أجل الضمان عند الإفلاس، ويقدر رأس مالها سنة دخول وحدة العمل

تحت وصاية الديوان عام 1976 ب 80 مليون ستيم.

المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة الهيكل الذي بمقتضاه يتم رسم سلوك جميع الأفراد، داخل المنظمة دون الأخذ بعين الاعتبار لموافقتهم التنظيمية ومنه فإن الهيكل هو الوسيلة الإنسانية لتجميع الأنشطة وتحديد العلاقات الوظيفية بين مختلف المنتوجات.

1) **المدير:** يعتبر المسؤول الأول في المؤسسة بالسياسة التي يتبعها في التسيير لتحقيق الأرباح في مشروعاتها يقوم بما يلي:

دراسة البريد الوارد والصادر

دراسة الملفات وامضائها

امضاء الشيكات والسندات

2) **مدير مساعد:** يقوم بما يلي:

أعمال المدير إذا كن غائبا

مساعدة المدير في كل أعماله سواء كأن ي الغائب أو في الحاضر حيث أن مساعدة المدير تكون محدودة

3) **رئيس مصلحة الأمانة العامة:** تسمح بتنفيذ الممات الرئيسية بأفضل مستوى من القدرات المهنية ومن الأعمال التي يقوم بها نجد:

استقبال الزيارات المدير (الزبائن)

استقبال المكالمات الهاتفية ولتنظيما للمدير

دراسة الملفات وترتيبها

استقبال أو إرسال الفاكس إلى الشركات الأخرى أو الشركات الأجنبية

4) **نيابة المدير الإدارية والمكلف بالموارد البشرية: هتم** هذا الأخير بـ:

تحديد الأجور

الاهتمام بالعمال ترقيتم واعطائهم فرص للغياب

5) **نيابة المدير المكلف بالمالية والمحاسبة:** تنقسم إلى المحاسبة والمالية تتم فيها عملية المحاسبة بصفة عامة حيث يقوم ب.

استقبال الملفات الخاصة بالمالية وكذا المحاسبة

القيام بوضع ميزانية عامة للمؤسسة

6) نيابة المدير المكلف بالجودة: تقوم بـ:

متابعة المادة المخزنة والحفاظ على جودتها ونوعيتها

استقبال الموارد الفلاحية (القمح بنوعيه اللين والصلب والشعير)

الحرص على تخزين الموارد في أماكن مؤهلة لذلك (المخازن)

7) مصلحة التقنية والصيانة: مسؤول عن ضمان عملية الإنتاج بصيانة التجهيزات وصناعة قطع الغيار الضرورية لآلات في حالة تعطل أي الة ويقوم ب:

متابعة صيانة جميع المخازن اصلاح كل عطب موجود أو يخص المؤسسة بما فيا الكهرباء، التلحيم، والأعمال الميكانيكية.

8) مصلحة الاستغلال:

القيام بتحاليل أي معاينة المواد الأولية (المخابر)

الاهتمام بالتخزين

متابعة العمال

متابعة دخول وخروج الحبوب (من حيث الميزان والنوعية)

9) مصلحة الأمن والوقاية: يقوم ب:

المراقبة والتحكم في تنظيم شاحنات النقل

الوقاية من خلال التصدي للحوادث والحرائق

10) مصلحة النقل: تقوم ب:

تنسيق وتنظيم مختلف أنماط النقل وتنفيذه ومراقبته

تطبيق تدابير الوقاية والسلامة عبر الطرق

تعد فرس أنشطة النقل وتضبطه باستمرار.

11) الموارد البشرية بمؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية بمستغانم:

يقدر المورد البشري العام في الوحدة ب 171 موظف موضحا في الجدول التالي:

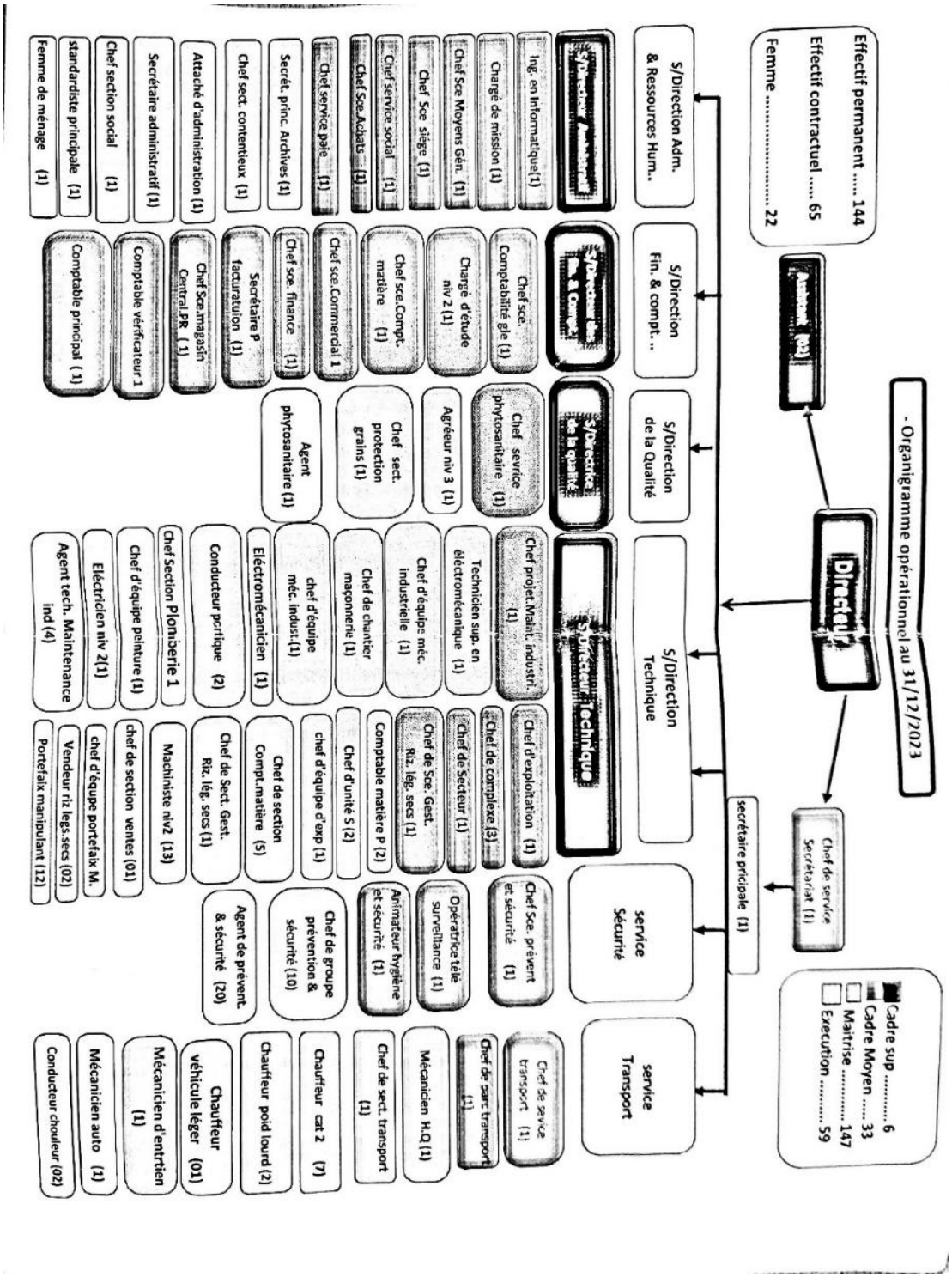
الجدول رقم (3): توزيع المورد البشري في المؤسسة

الموارد البشرية الخاصة بالمؤسسة	العدد	النسبة المئوية
الإداريون	35	20,46%
عمال الجودة	5	2,92%
عمال الصيانة	32	18,71%
عمال الاستغلال	45	26,31%
السائقين	11	6,43%
أعوان الأمن والوقاية	40	23,39%
عمال النظافة	03	1,75%
المجموع	171	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

من خلال دراسة الجدول تبين لنا أن الموارد البشرية في المؤسسة تنقسم إلى 7 فئات وهي الإداريون بنسبة 20.46% وعمال الجودة بنسبة 2.92% وعمال الصيانة بنسبة 0/18.710 حين تقدر نسبة عمال الاستغلال 26.31% والسائقين بنسبة 6.43% وتقدر نسبة أعوان الأمن والوقاية بنسبة 23.39% وأخيرا عمال النظافة بنسبة 1.75%

الشكل رقم (3): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية بمستغانم



المصدر: وثقة مقدمة من طرف مسؤول الإدارة الموارد البشرية بمؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية مستغانم

المبحث الثاني: علاقة نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ القرارللمؤسسة

المطلب الأول: تقييم نظام المعلومات المحاسبي في المؤسسة

بعد اجراء مقابلة مع محاسب مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية مستغانم تم طرح الأسئلة التالية:

س1. أهمية نظام المعلومات المحاسبي في المؤسسة؟

يعد نظام المعلومات المحاسبي من أهم نظم المعلومات في المؤسسة، حيث أنه يقدم الجزء الأكبر من المعلومات التي تحتاجها كافة المستويات الإدارية والجهات الخارجية، كما أنه يعالج كما هائل من البيانات عبر طرق وأساليب متعددة، بالإضافة إلى علاقته المتشابكة مع بقية نظم المعلومات في المؤسسة.

س2. أين يكمن دور نظام المعلومات المحاسبي غي المؤسسة؟

دور نظم المعلومات المحاسبية إن نظم المعلومات المحاسبية باعتبارها هيكل متكامل داخل المؤسسة تقوم باستخدام الموارد المتاحة البشرية والمادية التي تهدف الي جمع البيانات والمتمثلة في المدخلات ومعالجتها وتوفيرها في شكل معلومات تساعد إعداد مخرجات النظام المحاسبي.

س3. هل أليات المطبقة في نظام المعلومات المحاسبي تحقق النتائج المرجوة؟

إن نظام المعلومات المحاسبية يضيف قيمة للمنظمة من خلال توفير المعلومات الازمة لاتخاذ القرارات بدقة والوقت الملائم والذي بدوره يساهم في تطوير عملية اتخاذ القرار. ع رض وتحليل نتائج أعمال المؤسسة بحيث يمكن للقائمين على إدارته من تقييم أداء الأنشطة المختلفة.

س4. ماهي أهداف نظام المعلومات المحاسبي؟

كما يُعرف، يهدف نظام المعلومات المحاسبية إلى توفير المعلومات المحاسبية الضرورية لتلبية احتياجات مستخدميه المتنوعين. يمكن أن يكون هؤلاء المستخدمون في مستويات الإدارة داخل المؤسسة، أو خارجها كالعملاء والجهات الحكومية. ومن بين أهدافه الرئيسية:

- ضمان التدفق المستمر للمعلومات المحاسبية عبر دورة التقارير المحاسبية، والتي تعتمد على نظام فعال لإعادة التغذية بالمعلومات.
- ربط الأهداف الرئيسية والفرعية في المؤسسة بوسائل وأدوات تحقيقها مثل التقارير الدورية والموازنات التقديرية وتقارير القرارات الخاصة.
- عرض وتحليل نتائج أعمال المؤسسة لتمكين الإدارة من تقييم أداء الأنشطة المختلفة.
- ضمان إنتاج التقارير الضرورية لخدمة أهداف المؤسسة وتقديمها في الوقت المناسب.

- تحقيق اشتراطات الرقابة الداخلية لحماية أصول المؤسسة ورفع كفاءة أدائها.
- تحقيق التوازن بين تكلفة النظام وتكلفة إنتاج معلوماته مع الأهداف المطلوبة.
- توفير المعلومات اللازمة لعملية اتخاذ القرار، والتي تتم وفقًا لعمليات التخطيط والرقابة الاقتصادية.

يجب أن تتسم نظم المعلومات المحاسبية بالمرونة لتمكين تعديلها وتحسينها بمرور الوقت، وذلك لتحقيق التوازن بين تكلفتها وأهدافها.

س5. ما مدى حاجة المؤسسة إلى نظام معلومات محاسبي؟

تعتبر المحاسبة الإدارية نظامًا للمعلومات يركز على دراسة البيانات والمعلومات المحاسبية اللازمة لعمليات الإدارة، بالإضافة إلى البيانات والمعلومات الإدارية اللازمة للمحاسبة. يعمل هذا النظام على دمج الجوانب الإدارية والمحاسبية في إطار شامل يستند إلى احتياجات صانعي القرار، مع التركيز على التنسيق والتكامل بين البيانات والمعلومات المحاسبية والإدارية.

تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية يتطلب التنسيق بين المحاسبة والإدارة، حيث تعمل كل منهما كوسيلة تنفيذية لتحقيق هذه الأهداف. تعتمد المحاسبة الإدارية على مفهوم متقدم يركز على التعاون والتنسيق بين المحاسبة والإدارة لتحقيق أهداف المؤسسة.

النظام المعلوماتي للمحاسبة الإدارية يساهم بشكل أساسي في تحقيق أهداف النظام المتكامل للمعلومات المحاسبية والإدارية. يعتمد هذا النظام على عناصر المحاسبة الإدارية مثل النظام المحاسبي المالي، ونظام التكاليف، ونظام الربحية الداخلية، ويستخدم أساليب تحليلية مختلفة لتحقيق أهداف المؤسسة.

باستخدام هذه المقومات، يمكن للمحاسبة الإدارية تحقيق أهداف المؤسسة من خلال توجيه الإدارة نحو اتخاذ القرارات الملائمة، وتحسين الأداء الشامل للمؤسسة،

س6. ماهي أهم وظائف نظام المعلومات المحاسبي؟

1. **تجميع البيانات**: يتضمن الحصول على البيانات من أنظمة العمليات وتسجيلها في المستندات والوثائق المطلوبة، مع التأكد من صحتها وكمالها وشموليتها. يتولى النظام المحاسبي استلام المستندات الأساسية من أنظمة المعلومات، ويتم التحقق من صحة البيانات من خلال سلسلة من الإجراءات.

2. **التصنيف:** فيتم فصل البيانات حسب أنشطة معينة إلى فئات مختلفة. على سبيل المثال، يمكن تقسيم بيانات نشاط المخزون إلى أقسام مختلفة مثل استلام البضائع وإصدار أوامر الشراء، وذلك لتنظيم البيانات ذات الصلة في مجموعات محددة وفقًا لخصائصها المشتركة.

3. **ترتيب البيانات** :في هذه المرحلة، يتم تنظيم البيانات في الملفات وفقًا لمعايير محددة. على سبيل المثال، يمكن ترتيب بيانات حسابات العملاء وفقًا لأرقام حساباتهم.
4. **التلخيصات** :تشمل عملية التلخيص إضافة مجموعة من البيانات وعرضها في تقرير واحد. على سبيل المثال، يمكن تلخيص عمليات الإيداعات في الحسابات الجارية يوميًا في تقرير واحد بدلاً من تفاصيل مفصلة.
5. **الحساب** :يتضمن العمليات الحسابية مثل الجمع والطرح والضرب والقسمة. على سبيل المثال، حساب اقساط اهتلاك الأصول الثابتة قد يتطلب استخدام نماذج رياضية معقدة.
6. **المقارنة** :يتمثل هدف المقارنة في إظهار الشبه والاختلاف بين البيانات للتحقق من مطابقتها.
7. **التخزين** :يتضمن حفظ البيانات في ملفات مخصصة للاستخدام المستقبلي، سواء كان ذلك في ملفات ورقية أو عبر الوسائط الإلكترونية.
8. **الاسترجاع** :يرتبط الاسترجاع بعملية التخزين، حيث يتم استرجاع البيانات المخزنة للاستخدام في الوقت المناسب، سواء لتوليد تقارير أو اتخاذ قرارات.

هذه الخطوات تشكل العمليات الأساسية في نظام المعلومات المحاسبية، حيث تضمن فعالية جمع وتنظيم واستخدام البيانات لأغراض إدارية ومحاسبية.

المطلب الثاني: تقييم عملية اتخاذ القرار في المؤسسة

بعد اجراء مقابلة مع محاسب مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية مستغانم تم طرح الأسئلة التالية:

س1. ماهي مراحل اتخاذ القرار؟

تمر المؤسسة بخطوات جد مهمة في عملية اتخاذ قراراتها المتمثلة في ما يلي:

تشخيص المشكلة: يتطلب تحديد المشكلة فهماً دقيقاً لأسبابها وأبعادها .

جمع البيانات والمعلومات: يُجمع المعلومات من مصادر متعددة للوصول إلى رؤية شاملة .

تحديد الحلول المتاحة: يتضمن تقييم الخيارات المتاحة واختيار الأنسب بناءً على معايير محددة .

اتخاذ القرار: يُختار الحل المناسب والمقبول من قبل الفريق بناءً على النتائج والمعايير المحددة .

متابعة تنفيذ القرار وتقويمه: تتطلب جهودًا مستمرة من قبل صاحب القرار. يجب عليه اختيار الوقت المناسب للإعلان عن القرار لتسهيل متابعته، وعند تطبيق القرار، يجب عليه مراجعة مدى تحقيق هدفه. إلى جانب ذلك، يساعد تفعيل العملية التقويمية والمتابعة في تعزيز تطبيق القرار بكفاءة وبناء روح المشاركة لدى العاملين.

المشاركة في عملية اتخاذ القرار تلعب دورًا أساسيًا في نجاحه، وتعزز الثقة والتفاهم بين الأطراف المعنية. ومع ذلك، يجب التأكيد على أن اتخاذ القرار لا يجب أن يتأثر بالمجاملات أو العواطف، ويجب أن يكون مستقلاً عن الضغوط الشخصية. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي أن يكون القرار مستندًا إلى تحليل شامل ومراعاة لجميع الجوانب المتعلقة بالموضوع.

وأخيرًا، يجب تجنب العجلة في اتخاذ القرار، كما يجب ألا يكون التردد سمة مميزة في عملية اتخاذ القرار. بالتأكيد، يجب أن يكون اتخاذ القرار بعناية وتأني، مع التفكير العميق والمشاورة مع الأطراف المعنية، لضمان الوصول إلى قرار سليم ومؤثر.

س2. ماهي الصفات التي يجب أن تتوفر في متخذ القرار؟

الصفات التي يجب ان تتوفر في متخذ القرار:

1) **الوضوح**: يجب أن يكون لديك فهم واضح للمشكلة أو القضية التي تحتاج إلى اتخاذ القرار حولها. يجب أن تتمكن من تحديد الهدف المرجو والنتائج المتوقعة بوضوح .
2) **التحليل والدقيق:** يتطلب اتخاذ القرار تحليلا دقيقا للمعلومات والبيانات ذات الصلة. يجب أن تكون قادرًا على تقييم المعلومات وتحديد مصداقيتها وأهميتها في عملية صنع القرار .
3) **الاستماع والتواصل:** صفة مهمة لاتخاذ القرار الناجح هي القدرة على الاستماع لآراء الآخرين والتواصل معهم. يمكن أن تساعدك النقاشات والاستشارات مع الآخرين في رؤية جوانب مختلفة وتوضيح الأمور .
4) **الثقة بالنفس:** يجب أن تكون واثقا من قدراتك ومعرفتك في اتخاذ القرارات. يجب أنتكون على استعداد للتحمل والتعامل مع المخاطر المحتملة المرتبطة بالقرارات .
5) **الابتكار والإبداع:** يمكن أن تكون القرارات الابتكارية والإبداعية أكثر فعالية في التعامل مع التحديات وتحقيق النجاح. يمكن أن تساعد التفكير الإبداعي في توسيع نطاق الخيارات المتاحة واختيار أفضل الحلول .

6) **الصبر والاحترام:** يجب أن تكون صبورًا وتحترم آراء الآخرين حتى عندما تكون وجهات النظر مختلفة. يمكن أن يستغرق اتخاذ القرار وقتًا وجهدًا، وقد يتطلب التوازن بين مختلف الآراء والاحترام للآخرين.
7) **تقبل المسؤولية:** يجب أن تكون مستعدًا لتحمل المسؤولية عن القرارات التي تتخذها. إذا كانت القرارات ناجحة، فيجب أن تشعر بالفخر والثقة في قدراتك، وإذا كانت غير ناجحة، فيجب أن تتعلم من الأخطاء وتحاول تحسين القرارات المستقبلية .
8) **التحليل المتزن:** يجب أن تكون قادرًا على موازنة بين المخاطر والمكاسب المحتملة عند اتخاذ القرار. يجب أن تتناول القرارات بطريقة متوازنة ومدروسة للوصول إلى أفضل النتائج.

الجدول رقم (4): تقييم عملية اتخاذ القرار في المؤسسة

بعد اجراء مقابلة مع محاسب مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية مستغانم تم طرح الأسئلة التالية:

البيان	نعم	لا	غالبا
هل تحقق القرارات المتخذة النتائج المرجوة؟	X		
هل تأثر المدة الزمنية لمعالجة القرارات المطروحة على نجاح القرار؟	X		
هل تتخذ القرارات بشكل سريع في المؤسسة؟		X	
ما مدى درجة رضاك عن نتائج القرارات التي تم اتخاذها؟			X
هل يتم الحرص عند اتخاذ القرار على توفير جميع المعلومات حول ذلك الموضوع؟	X		
هل تنفذ القرارات بشكل سريع في المؤسسة؟		X	
هل نأخذ بعين الاعتبار القرارات التي يتخذها منفذي القرار في تقاريرهم النهائية؟	X		
هل يسمح بمناقشة القرارات المتخذة مع العاملين؟		X	

المصدر: اتحاد التعاونيات الفلاحية مستغانم U.C.A

المطلب الثالث: مساهمة نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ القرارات في المؤسسة

بعد اجراء مقابلة مع محاسب مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية مستغانم تم طرح الأسئلة التالية:

الجدول رقم(5) تقييم حول مساهمة نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ القرارات في المؤسسة

السؤال	الجواب
اين تكمن علاقة نظام المعلومات المحاسبي باتخاذ القرار؟	تتوقف جودة عملية اتخاذ القرارات على سلامة آلية تلك العملية وتكامل عناصرها، ويلعب نظام المعلومات المحاسبي دورا هاما في تزويدها بمدخلات دقيقة وذات مصداقية أنتجت وأعدت وفقا للقانون المحاسبي السائد، كما في الجزائر يعتبر النظام المحاسبي والمالي إلزامي والذي بدوره يتبنى تطبيق المعايير المحاسبية الدولية
لماذا المؤسسة في حاجة إلى نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ القرار؟	يعتبر النظام المعلومات المحاسبي أحد الموارد الاستراتيجية في أي مؤسسة حيث لا يمكن اتخاذ أي قرار بدون الاعتماد على المعلومات، وتعد المعلومات استثمار يمكن استغلاله استراتيجيا للحصول على ميزة تنافسية بدلاً من اعتبار المعلومات نفقة يجب التحكم فيها وبالتالي فإن التطوير في تكنولوجيا المعلومات هو مجال يمكن من خلاله تحقيق التغير في قواعد
ماهي الصعوبات التي يواجهها متخذ القرار في اتخاذ قرارهم النهائي؟	من اهم الصعوبات التي يواجهها عملية مخذ القرار من أبرز الصعوبات في عملية اتخاذ القرار، عدم توفر معلومات كافية لدعم القرار المراد اتخاذه، لذلك قبل البدء في طرح الخيارات المتاحة؛ لا بد من التأكد من توفر جميع المعلومات ذات الصلة، من أجل التوصل إلى أفضل حل لأي مشكلة
ماهي المراحل التي تمر بها المؤسسة لاتخاذ قرارها	ويقصد به جميع الخطوات التي يطلبها ظهور القرار إلى حيز الوجود ، وتتضمن خطوات التعرف على المشكلة وتحديدها، وتحليل المشكلة وتقييمها، وجمع البيانات، واقتراح الحلول المناسبة، وتقييم كل حل على حده
كيف يتم تنفيذ القرار ومتابعته؟	ينفذ القرار من طرف الإدارة ويتابع إلى أن يتم تطبيقه

المصدر: اتحاد التعاونيات الفلاحية مستغانم U.C.A

خلاصة الفصل الثالث:

من خلال دراستنا لمؤسسة اتحادية التعاونيات الفلاحية فتبين أن النظام المعلومات المحاسبي يعمل على إبراز حالة المؤسسة خلال فترة زمنية معينة للوصول إلى التخطيط الأمثل الذي يعتمد عليه عند اتخاذ القرارات لكي تكون ذات فعالية إذ أنها تتمتع بالجودة العالية لتحقيق الأهداف المرجوة كما تحرص المؤسسة بشكل عام ومتخذ القرار بشكل خاص على توافر جميع المعلومات المتعلقة بمختلف انشغالات المؤسسة قبل اتخاذ القرارات بشأنها والذي يطبق بشكل عقلاني وسليم كما أن المؤسسة تحوز على موظفين ذو خبرة و كفاءة تسهل عليهم اتخاذ القرار بشكل احترافي وممتاز.

وقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى بعض النتائج يمكن تلخيصها كالتالي:

- ❖ يعتبر نظام المعلومات المحاسبي أحد أهم المصادر الموثوقة لجمع المعلومات التي يستند عليها في عملية اتخاذ القرار.
- ❖ من أجل زيادة أهمية نظام المعلومات المحاسبي يجب التركيز على مصد المعلومات الصحيح عند الاستناد عليها.
- ❖ يجب تبني نظام معلومات متكامل يزيد من سيولة المعلومات بين مختلف مصالح المؤسسة.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

من خلال هذا البحث الذي قمنا به وضحنا أهمية نظام المعلومات المحاسبي كأداة حيوية في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات. يعتمد النظام على توفير المعلومات المؤهلة والمناسبة لتقديم تقارير إدارية تسهم في تقدير المخاطر وتقييم الأداء، وبالتالي، تمكين إدارة المؤسسة من اتخاذ قرارات صحيحة وفعّالة.

باستخدام المنهج المعتمد في البحث، قمنا بوضع ثلاث فرضيات.

الفرضية الأولى تشير إلى أن نظام المعلومات المحاسبي يساهم في ترشيد القرارات من خلال إدارة المخاطر في المؤسسة. وقد تمت الموافقة على هذه الفرضية بعد الزيارة الميدانية، حيث تبين دور النظام في تحديد وتقدير المخاطر وتقديم الضمانات لمجلس الإدارة بشأن فعالية الضوابط المتخذة.

أكدت الفرضية الثانية على نجاح عملية اتخاذ القرار عند توفير كافة البيانات والمعلومات الصحيحة لمتخذ القرار. وقد تمت الموافقة على هذه الفرضية بعد دراسة الفصلين الأول والثاني وتحليل الدراسة الميدانية.

أما الفرضية الثالثة، فتشير إلى وجود علاقة إيجابية بين نظام المعلومات المحاسبي وعملية اتخاذ القرارات. وقد تم التوصل إلى صحة هذه الفرضية، حيث أظهر البحث أن نظام المعلومات يساهم في تقديم الاستشارات وترشيد القرارات المتخذة من قبل الإدارة العليا.

نتائج البحث:

يسمح نظام المعلومات المحاسبي بتدارك النقائص الموجودة في الأنظمة والإجراءات وتعزيز نقاط القوة ودعمها. يُعتبر نظام المعلومات المحاسبي قيمة مضافة للمؤسسة، حيث يُمكن من خلاله الحصول على معلومات موثوقة وعالية الجودة.

تعتمد درجة مساهمة نظام المعلومات المحاسبي في عملية صنع القرار على مدى اقتناع المستويات الإدارية المختلفة بأهمية المراجعة الداخلية كأداة فعالة للتسيير، تُعتبر واحدة من أهم مصادر المعلومات التي يمكن الاعتماد عليها والوثوق بها في عملية اتخاذ القرار.

يُمارس نظام المعلومات المحاسبي وفق خطوات متكاملة ومترابطة تتماشى مع المعايير المتعارف عليها، وتنتهي هذه العملية بإبداء الرأي حول صدق وسلامة المعلومات المتحصل عليها. أصبح نظام المعلومات بمفهومه الحديث يعالج مختلف الأنشطة في كافة أجزاء التنظيم، حيث يراجع العمليات الإدارية والمالية والتشغيلية. لذا، يجب على المؤسسة أن تهتم بهذا النظام وتعمل على إبراز أهم طرق الاتصال بين العاملين داخل التنظيم.

يساعد نظام المعلومات في تحديد مختلف الاقتراحات والحلول الممكنة، كما يساهم في تنفيذ القرارات المتخذة بما يضمن فعالية وكفاءة هذه القرارات. هذا الأمر جعل من نظام المعلومات المحاسبي أداة مساعدة للمؤسسة في دعم وتفعيل قراراتها.

توصيات و اقتراحات:

- يجب أن تتماشى القرارات مع أهداف المؤسسة.
- يجب توفير كافة الموارد المختلفة التي تساعد متخذي القرار غي أداء مهامه.
- إن توفر جو فعال في المؤسسة يساعد على بلوغ أهداف بدرجات عالية من الفعالية والكفاءة.
- العمل على تغيير نظرة المسؤولين والموظفين على مستوى المؤسسة على مدى دور نظام المعلومات وتبيين أهميته. ومنافعه بالسماح لهم بالاستفسار حول مختلف ملاحظاتهم وأراءهم الواردة ف التقرير لاتخاذ أنجح القرارات.
- ضرورة التقيد بجميع التوصيات والاقتراحات المدرجة في التقرير النهائي لمتخذ القرار لتأكد من التنفيذ الفعلي للحلول والاقتراحات.
- وجوب ترك كافة الدلائل على كل العمليات التسييرية الحادثة، مع أيضا تفادي استعمال الأسلوب الشفهي.
- يفضل رفع تقارير دورية لمجلس الإدارة حول مدى فعالية إدارة المؤسسة للتمكن من تقليص وجود اختلالات. داخلية والخارجية التي تواجه المؤسسة وذالك لتعزيز الإفصاح والشفافية في المؤسسة.
- يستحسن العمل على تنسيق بين الاعمال المنجزة داخل وخارج المؤسسة.

أفاق الدراسة:

وفي الختام نقترح المواضع التالية:

1- دور تكنولوجيا معلومات الاتصال في اتخاذ القرارات.
2- دور الرقابة الداخلية غي اتخاذ القرارات في المؤسسة.
3- أثر الرقمنة على التسيير الإداري في المؤسسات.

قائمة المراجع

قائمة المراجع والمصادر:

قائمة الكتب:

1. إبراهيم الجز راوي. (2009). أساسيات نظم المعلومات المحاسبية. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
2. ستيفن موسكوف، دار ماكس، نظام المعلومات المحاسبية، دار المريخ النشر السعودية 2002.
3. محمد يوسف حناوي، نظام المعلومات المحاسبةالأردن،2001، دار وائل للنشر 5.
4. عبد عساف، مبادئ الإدارة الحديثة، المؤسسة العربية للدراسات، الأردن، 2000
5. علي السلمي، عملية اتخاذ القرارات الإدارية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الأردن، 1970.
6. محمد عبد الفتاح باغي، اتخاذ القرارات التنظيمية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2010.
7. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة، الأولى، 1999.
8. نوال عبد الكرم الأشهب. (2015). اتخاذ القرارات الإدارية أنواعها ومراحلها. الأردن: دار أمجد للنشر والتوزيع.
9. كنعان نواف سالم، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق.
10. كاسر ناصر المنصور، «الأساليب الكمية: اتخاذ القرارات الإدارية"، دار حامد، عمان، 2006
11. كاسر ناصر المنصور، مرجع سبق ذكره
12. خليل محمد العزاوي " إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
13. حسين بلعجوز، ¨ نظرية القرارات ¨، مؤسسة شباب الجامع، الإسكندرية ,2008، ص105.
14. علي حسين، نظريات القرارات الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2008
15. محمد الصيرفي. "القرار الإداري". دار الفكر الجامعي. الإسكندرية.
16. ربحي مصطفى عليان. "أسس الإدارة المعاصرة"، دار الصفاء، الأردن،
17. ماجد العطية، "سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)". دار الشروق، الطبعة الأولى، الأردن، 2003.
18. خضيرا كاظم حمود، موسى سلامة الموزي، "مبادئ إدارة الأعمال"، مكتبة الجامعة، الطبعة الأولى، الأردن، 2008.
19. هروال، 2015، دور نظام المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرار، مذكرة ماستر في العلوم المالية والمحاسبية ص 56 57.
20. عبد الهادي، عصام محمد البحيصي، دور المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات الادارية، مذكرة تخرج لنيل متطلبات درجة الماجيستير في المحاسبة والتمويل، غزة وفلسطين، 2006، ص 66-69.

قائمة المذكرات:

1. شاهيناز طموزة وفاطمة طمغة. (2014). دور نظم المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرار. الجزائر: مذكرة ماستر في العلوم التجارية.
2. شاهيناز طموزة وفاطمة طمغة. (2014). مرجع سبق ذكره.
3. سفيان عبودي. (2014). نظم المعلومات المحاسبية ودورها في اتخاذ القرارات. مذكرة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية.
4. هاجر بكاري. (2015). مصداقية المعلومات المحاسبية ودورها في اتخاذ القرارات الإدارية. مذكرة ماستر الأكاديمي ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. تخصص تدقيق محاسبي.
5. اسماعيل مناصريه، دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر 2004.
6. عبد الهادي عصام محمد البحيصي، "دور المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات الإدارية"، مذكرة تخرج لتيل متطلبات درجة ماجستير في المحاسبة والتمويل، غزة، فلسطين، 2006.
7. أحمد حنان سعدون، "نظام المعلومات المحاسبي ودوره في اتخاذ القرارات"، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير 2004.

قائمة المجلات:

1. أحمد عماري. (نوفمبر 2001). طبيعة وأهمية نظام المعلومات المحاسبية. مجلة العلوم الإنسانية جامعة لمهد خيضر بسكرة.
2. السيد عبد المقصود ذبيان، تصميم النظام المحاسبي في المنشأة المالية مؤسسة شباب الجامعة مصر 1997.

الرسائل الجامعية:

1. عبد نعمان شريف،¨ دور نظام المعلومات في إدارة المؤسسة الحكومية¨، رسالة ماجيستير كلية العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر ،2004-2005.

الملخص:

يهدف هذا البحث إلى استكشاف دور نظام المعلومات المحاسبية في عملية اتخاذ القرارات، من خلال تقييم ودراسة نظام المعلومات المحاسبية وتحليل علاقته بعملية اتخاذ القرارات. تم اختيار خصائص المعلومات المحاسبية مثل الملائمة والموثوقية كأساس لتقييم قدرة النظام على تأثير عملية اتخاذ القرارات. يجب أن يكون النظام قادراً على ضمان تدفق مستمر للبيانات على جميع المستويات لضمان توفر المعلومات الضرورية في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات الفعالة.

Abstract :

This research aims to explore the role of the accounting information system in the decision-making process, by evaluating and studying the accounting information system and analyzing its relationship to the decision-making process. Characteristics of accounting information such as relevance and reliability were chosen as a basis for evaluating the system's ability to influence decision-making. The system must be able to ensure a continuous flow of data at all levels to ensure the timely availability of necessary information for effective decision-making.