



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم المالية والمحاسبية  
تخصص : تدقيق محاسبي ومراقبة التسيير

عنوان المذكرة

دور نظم المعلومات في الرقابة الداخلية وتحسين أداء المؤسسة

دراسة حالة: مؤسسة حداد لإنتاج زفت ومشتقاته

من إعداد الطالب:

ضيف الله علي

تحت إشراف لجنة المناقشة

الأستاذ	بوشيخي بوحوس	جامعة مستغانم	رئيسا
الأستاذ	بوزيان العجال	جامعة مستغانم	مشرفا
الأستاذ	طالحي صارة	جامعة مستغانم	مناقش

السنة الجامعية: 2015 / 2016

خطة البحث :

قائمة الأشكال

الاهداء والشكر

مقدمة عامة

الفصل الأول : نظم المعلومات

تمهيد

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لنظم المعلومات

المطلب الأول: مفاهيم حول النظم والمعلومة

المطلب الثاني: مفهوم وخصائص وأنواع نظم المعلومات ومكانته في المؤسسة

المطلب الثالث: مراحل تطوير نظم المعلومات وأنواعها.

المبحث الثاني: ماهية نظام المعلومات المحاسبية

المطلب الأول : مفهوم نظام المعلومات المحاسبية

المطلب الثاني: نجاح نظم المعلومات المحاسبية

المطلب الثالث: أهداف و وظائف نظم المعلومات المحاسبية

خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الرقابة الداخلية وعلاقتها بنظام المعلومات

تمهيد

المبحث الأول: نظام الرقابة الداخلية

المطلب الأول: ماهية نظام الرقابة الداخلية

المطلب الثاني: أهداف ومقومات نظام الرقابة الداخلية

المطلب الثالث: وسائل وعوامل تطور نظام الرقابة الداخلية.

المبحث الثاني: أثر المعلومات في اتخاذ القرار

المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرار و أهميته

المطلب الثاني: أنواع المعلومات المستخدمة في عملية اتخاذ القرار

المطلب الثالث : دور المعلومات في مستويات اتخاذ القرار و صنع القرار

خلاصة الفصل

الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية لمؤسسة حداد

تمهيد

المبحث الأول: دراسة حالة لمؤسسة " حداد للزفت ومشتقاته ":

المطلب الأول: تقديم مؤسسة "حداد":

المطلب الثاني: التنظيم الداخلي للمؤسسة و الهيكل التنظيمي

المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي للشركة

المبحث الثاني: دور نظام المعلومات في الرقابة الداخلية و اتخاذ القرارات في مؤسسة

" حداد للزفت ومشتقاته ":

المطلب الأول: نظام المعلومات

المطلب الثاني: الرقابة الداخلية في مؤسسة حداد

المطلب الثالث: اتخاذ القرارات

خلاصة الفصل

خاتمة عامة

المراجع

الملاحق

## قائمة الأشكال:

- الشكل رقم (1) : العلاقة الأنظمة الجزئية داخل المؤسسة
- الشكل رقم 2 : تصور عام لنظام المعلومات المحاسبي
- الشكل رقم (3): وظائف نظام المعلومات المحاسبية
- الشكل رقم 4 مخطط الهيكل التنظيمي

# الإهداء

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى:

إلى من رعتني بعناها وكستني بحلها وعطفها....إلى أمي حفظها الله.

إلى من جعل مشواري العلمي ممكنا إلى من أحسن تربيتي. إلى أبي حفظه الله

إلى إخوتي وأخواتي، وكافة أفراد العائلة

إلى صديقي وأخي أحمد وإلى عائلته الكريمة.

إلى زملائي في العمل خاصة الأخ الغالي بن داود كمال، وأشكره على الدعم المعنوي الذي قدمه لي

إلى زملائي في الدراسة علي ، رشيد ، عثمان وكل الزملاء ، إلى السيد الأستاذ المؤطر بوزيان عجال

وعائلته، وإلى السيد جهود محمد .

إلى كل الأهل والأحباب والأصدقاء والزملاء إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل من قريب أو من

بعيد.

# الشكر والعرفان

أحمد الله تعالى واشكره على نعمه وحسن عونه، وأصلي وأسلم على خاتم الأنبياء والمرسلين  
صلوات ربي وسلامه عليه.

وانطلاقاً من قوله صلى الله عليه وسلم ".....ومن صنع إليكم معروفا فكافئوه، فإن لم تجدوا  
ما تكافئوه به، فدعوا له حتى تروا أنكم كافأتموه " .أتقدم بخالص شكري وامتناني للأستاذ  
الفاضل بوزيان عجال على حسن قبوله الإشراف على هذا العمل، وتقديمه لي النصح  
والتوجيه.

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى الأساتذة أعضاء اللجنة الذين وافقوا على مناقشة المذكرة.

كما أوجه شكري الخاص إلى كل الأساتذة

على مساعدتهم لإعداد هذه المذكرة. وكافة وعمال وعاملات الجامعة.

كما لا أنسى عمال وإطارات **ETRHB HADDAD**.

## مقدمة:

تواجه المنظمات العالمية والمحلية العديد من التغيرات والتحديات سواء كانت منظمات صناعية أم خدمية. ودعت هذه التحديات إلى ظهور مفاهيم جديدة في إدارة المنظمات التي تسعى إلى تحقيق هدف البقاء والاستمرار في عالم المنافسة، وذلك بتغير أساليبها التقليدية التي لا تتناسب مع ما تواجهه المنظمات من تحديات، وتبني مفاهيم إدارية حديثة تمكن المنظمة من التعامل مع التحديات التي توجهها والتغلب عليها لتحقيق مستوى الأداء الأفضل.

ولعل استخدام هذه المنظمات لنظم المعلومات ذات كفاءة وفعالية من شأنه أن يحقق لها أهدافها، فقد تزايد الاهتمام بهذه النظم لما تلعبه من دور حاسم في تطوير المنظمات حيث توفر كافة المعلومات المناسبة في الأوقات الأكثر ملائمة لمختلف المستويات الإدارية، وذلك لدعم جميع المهام والوظائف الإدارية بالإضافة إلى تحسين وتطوير حركة الاتصالات وتدفق المعلومات بين تلك المستويات، وكل ذلك من شأنه أن ينعكس إيجابيا على أدائها الإجمالي.

مما يجعل المؤسسة في صراع دائم مع محيطها كما أدى كبر حجمها وتعقد وتشابك نشاطها وأعمالها إلى ضرورة توفير معلومات دقيقة تفيد بشكل فعال في الرقابة الداخلية وزيادة مردودية الشركة.

### أولاً : مشكلة الدراسة

تتمحور مشكلة الدراسة حول مدى استخدام نظم المعلومات الحديثة في المؤسسات، واثر ذلك على الأداء الإجمالي في هذه المنظمات. وبناء على ما تقدم تبلور إشكالية الدراسة من خلال طرح التساؤل الرئيسي: "ما دور نظم المعلومات في الرقابة الداخلية وتحسين أداء المؤسسات؟"

ومن هذا التساؤل الرئيسي نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو نظام المعلومات وما واقعه في المؤسسات؟
- هل يؤثر تحقيق نجاح نظم المعلومات المحاسبية في قدرة المؤسسات على تحسين أدائها؟
- ما مدى تأثير الرقابة الداخلية في تحسين أداء المؤسسة؟
- هل هناك معوقات تحول دون الاستخدام الأمثل لنظم المعلومات في المؤسسات الجزائرية؟

### ثانيا: فرضيات دراسة

- نظام المعلومات هو مجموعة من الإجراءات التي تتضمن تجميع وتشغيل ونشر واسترجاع المعلومات بهدف تدعيم عمليات صنع القرار و الرقابة داخل المنظمة.
- توجد هناك علاقة ارتباط معنوية بين استخدام نظم المعلومات والأداء الإجمالي في المؤسسات.
- تعتبر الرقابة الداخلية من أهم وسائل لتحسين أداء المؤسسة.
- هناك معوقات كثيرة تحول دون الاستخدام الأمثل لنظم المعلومات في المؤسسات الجزائرية.

### ثالثا: منهج الدراسة

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها لإبراز أثر استخدام نظم المعلومات على المؤسسات الاقتصادية، وفي ضوء الأسئلة التي تسعى الدراسة للإجابة عنها، استخدمت المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، وهو لا يقف عند حد جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة حيث في الفصل الأول تناولت الجانب النظري لنظم المعلومات حيث تطرقت الى ماهية لنظم المعلومات و مسارها داخل المؤسسة.

أما الفصل الثاني فتطرقت الى دور الرقابة الداخلية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية و ذلك من خلال دراستي لإتخاذ القرار بصفة عامة و أدوات الرقابة الداخلية التي تساعد على تحسين الأداء.

و في الفصل الثالث أجريت دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة حداد للرفق ومشتقاته للوقوف على مدى تأثير نظم المعلومات لتحسين أداء المؤسسة.

#### رابعاً : دوافع اختيار الموضوع

##### الأسباب الذاتية:

علاقة الموضوع بالتخصص العلمي - التدقيق المحاسبي ومراقبة التسيير.  
الرجبة للبحث في هذا النوع من المواضيع الحديثة.  
الاقتناع بأهمية الموضوع خاصة مع التحولات الجديدة والتوجهات الحديثة نحو نظم المعلومات.

##### الأسباب الموضوعية

أ- الأهمية العلمية: تنبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من خلال الخلفية النظرية لها المتعلقة بنظم  
مات و الأداء خاصة مع نقص البحوث في هذا المجال، بالإضافة إلى المساهمات المتوقعة  
لتائجها والتي قد تفيد في تحسين أثر استخدام نظم المعلومات على أداء المؤسسات.  
ب- الأهمية العملية: ر يخضع لدراسة العلاقة بين استخدام نظم المعلومات والأداء في المؤسسات لذا  
يتوقع الاستفادة من النتائج العملية له.

##### خامساً: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في تناولها لأحد الموضوعات الهامة والمعاصرة لواقع المنظمات في الوقت الراهن، إذ  
جاءت لترتبط بين نجاح نظم المعلومات المحاسبية وإدارة منظمات ، حيث تساهم نظم المعلومات  
المحاسبية الناجحة في ترشيد الإدارة في مواجهة وإيجاد الحلول الناجعة للأزمات من اجل الحفاظ على  
منجزات هذه المنظمات وضمان بقائها واستمراريتها. كما تنبع أهمية الدراسة من كونها تتناول قطاعاً  
اقتصادياً هاماً ألا وهو قطاع الصناعي، الذي يعد من القطاعات التي تواجه أزمات مختلفة ومنافسة

عالمية شديدة خاصة في ظل الانفتاح الاقتصادي وتحديات العولمة المتزايدة والمتسارعة، فضلا عن إمكانية استفادة متخذي القرار في هذا القطاع من النتائج والتوصيات التي سوف تسفر عنها هذه الدراسة لمواجهة الأزمات والتحديات التي يتعرض لها القطاع المذكور.

### سادسا: أهداف الدراسة

في ضوء قلة الدراسات الميدانية في استخدام نظم المعلومات وعلاقتها بالأداء، فإن البحث يصبو إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف إلى مدى توافر مؤشرات نجاح نظم المعلومات المحاسبية في المؤسسات.
- لإبراز أثر استخدام نظم المعلومات على المؤسسات.
- تقييم نظام الرقابة الداخلية المعتمد في المؤسسة.

- التعرف إلى مدى توافر نظم المعلومات في المؤسسة ETRHB HADDAD

### الدراسات السابقة

- هلال درحون، المحاسبة التحليلية (نظم المعلومات لتسيير ومساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية)، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومالية، جامعة يوسف بن خدة الجزائر، 2004-2005، ص 56

2- إبراهيم بختي، تكنولوجيا نظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2004-2005، ص 14

3- حبيبة حناش، دور نظم المعلومات في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 1995 سكيكدة، 2009-2010، ص 9

# الفصل الأول

# نظم المعلومات

### تمهيد:

يشهد العالم في ظل العولمة تطورا عميقا و سريعا على المستوى الاقتصادي و السياسي و الاجتماعي و التكنولوجي ، ونتيجة لعمق هذا التطور و سرعته في مجال تكنولوجيا المعلومات دخل العالم عصر مجتمع المعلومات ، وفي الوقت الراهن و في ظل التنافس الدولي الحاد أصبحت المعلومات و المعلوماتية المادة الأولية لأي نشاط إنساني ، فنجد معظم دول العالم المتقدم تتسابق فيما بينها لوضع استراتيجياتها و خطط لتطوير تكنولوجيا المعلومات و هذا ما صاحبه ظهور و انتشار الحواسب الآلية التي أضحت بمثابة ضرورة حتمية تحتاجها جميع المؤسسات لميزتها القوية في معالجة و تخزين كم هائل من المعلومات بطريقة منظمة و سريعة و دقيقة بالإضافة إلى تطور أجهزة الاتصال و الأقمار الصناعية ، فأصبح في مقدرة الباحث مهما بعد عن مصدر المعلومات من الوصول إليها و إعادة تشكيلها ليستثمرها في أبحاثه ، و كان لأهمية المعلومات و تقنياتها أكبر الأثر في بروز لفظ " المعلوماتية " و غيرها من المصطلحات الأخرى " كعلم المعلومات " و " تكنولوجيا المعلومات " التي تدرس كل وظائف و تقنيات المعلومات و إسهاماتها في البحث و الإدارة و الاقتصاد و العلم بصفة عامة ، ومع ظهور مدخل النظم أصبح يستخدم مصطلح " نظام المعلومات " كأسلوب معاصر من الأساليب الإدارية الحديثة التي تساعد في ترشيد العملية الإدارية لمواجهة التحديات في عصر يتسم بالتغيير المستمر تسيره المعلومة باعتبارها موردا أساسيا ، لذلك أضحي لمفهوم نظم المعلومات دورا جوهريا و حيويا في الفكر الإداري و المعلوماتي المعاصر يجب الإلمام به و التعرف على سماته و تطوراته المختلفة .

### المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لنظم المعلومات

تبنى نظم المعلومات الرسمية على أساس تعاريف محددة وتتنوع بتنوع المستوى التكنولوجي السائد.

### المطلب الأول: مفاهيم حول النظم والمعلومة.

#### الفرع الأول: تعريف النظام.

هناك عدة تعاريف لهذا المصطلح، يمكننا ذكر البعض منها لتمكن مبدئياً من توضيح معالمة. فهناك من يعرف النظام على أنه: "مجموعة من العناصر المترابطة أو المتداخلة التي تكون كلا متكاملًا."<sup>1</sup> وهناك أيضا من يعرفه على أنه. "مجموعة من المكونات المتداخلة التي تنشئ كيانا كاملا بأهداف مشتركة."<sup>2</sup>

وقد عرف جيفري جوردون النظام على أنه: " مجموعة من الأشياء المرتبطة ببعض التفاعلات المنتظمة أو المتبادلة لأداء وظيفة معينة."<sup>3</sup>

أما فون برتالانفي فيقول أن النظام هو: " مجموعة متشابكة من العناصر الدائمة التفاعل."<sup>4</sup> ويمكن أن نقول أن التعريف الذي وضعه كمال الدين الدهراوي أشمل من غيره إذ يقول أن النظام هو: " إطار عام متكاملًا يحقق عدة أهداف، فهو يقوم بتنسيق الموارد اللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، وهذه الموارد تتراوح من الموارد إلى آلات وعناصر الطاقة الانتاجية وذلك حسب نوع النظام."<sup>5</sup>

<sup>1</sup> عماد الصباغ، نظم المعلومات (ماهيتها ومكوناتها)، مكتبة دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000 ص13.

<sup>2</sup> محمد محمد الهادي، التطورات الحديثة لنظم المعلومات المبنية على الكمبيوتر، دار الشروق، لبنان، 1993، ص51.

<sup>3</sup> محمد سعيد خشنية، نظم المعلومات (مفاهيم التكنولوجيا)، دار الاشعاع للطباعة، مصر 1987، ص9.

<sup>4</sup> يحيى مصطفى الحلبي، أساسيات نظم المعلومات، مكتبة عين الشمس، مصر، 1988، ص18.

<sup>5</sup> هلال درحون، المحاسبة التحليلية (نظم المعلومات لتسيير ومساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية)

، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومالية، جامعة يوسف بن خدة الجزائر، 2004-2005، ص56،

### التعريف الاجرائي:

انطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن أن نعرف النظام على أنه عبارة عن مجموعة من العناصر أو النظم الفرعية المتداخلة والمتجانسة تتفاعل وتتكامل وفق ديناميكية معينة داخل حيز محدد من أجل تأدية وظيفة معينة أو مجموعة من الوظائف.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: تعريف المعلومة.

تعتبر المعلومة في المنظمات العصرية مورد لا يقل عملية عن عنصر رأس المال والعمل، حيث لا يمكن تخيل النظام دون معلومات، وهذه الأخيرة تعتبر عمدة النظام وأساس قيامه ووجوده.

فالمعلومة: "هي عبارة عن بيانات ثم تصنيفها وتنظيمها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها."<sup>2</sup>

وتعرف المعلومة أيضاً على أنها: "بيانات ثم تجهيزها ولها معنى لمستخدمها أو مستلمها ولها قيمة حقيقية أو متوقعة في العمليات الجارية أو المستقبلية، لاتخاذ القرار."

كما أن المعلومة حسب الآخرين: "تتشكل من كل ما يمكن أن يتبادل بين الأفراد ويكون له معنى."<sup>3</sup>

والمعنى أن المعلومة هي عبارة عن كل ماله دلالة ويمكن تداوله بين الأفراد.

وتعرف المعلومة كذلك على أنها: "كل أشكال المعرفة التي يتم توصيلها وتعلق بحقيقة أو حدث بذاته وهي تعتبر أساس سير العملية الإدارية، وهي جوهر عمل القائد الإداري في المؤسسة، ويقدر ما تكون هذه المعلومة دقيقة وصحيحة بقدر ما تكون قرارات المدير فعالة."<sup>4</sup>

من خلال هذا التعريف يتبين لنا أن المعلومات هي أساس سير العملية الإدارية، وأنها عنصر مهم في عملية اتخاذ إرات داخل أي نظام وتعتمد صحة وإرشادات هذه القرارات على مدى دقة هذه المعلومات وصوابها.

<sup>1</sup> عماد صباغ مرجع سابق ذكره ، ص13

<sup>2</sup> إبراهيم بختي، تكنولوجيا نظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2004- 2005، ص 14

<sup>3</sup> حبيبة حناش ، دور نظم المعلومات في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة 20أوت 1995 سكيكدة، 2009-2010، ص9

<sup>4</sup> فيحان محيا علوش المحيا العتيبي، دور نظم المعلومات في عملية إتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2004، ص15

### التعريف الإجرائي:

انطلاقاً مما سبق ذكره يمكن أن نقول أن مصطلح معلومة يعبر عن الحقائق والأفكار والمعرفة الناتجة عن تنسيق وربط وتفسير مختلف البيانات المتوفرة لتصبح ذات دلالة ومعنى يسمح باستخدامها وتبادلها من طرف الأفراد حتى يتسنى له هذا الأخير اتخاذ القرارات الصحيحة والمناسبة .

كما أن هناك بعض استخدامات ممكنة للمعلومات ونذكر منها مايلي:<sup>1</sup>

- المعلومة هي أداة من أدوات دعم وتنسيق عمليات التسيير والإدارة.
- المعلومة هي ناقل للمعرفة من الأفراد.
- المعلومة هي أداة إتصال في المؤسسة.
- المعلومة هي أداة إتصال مع البيئة المحيطة.

### الفرع الثالث: أنواع المعلومات

تقسم المعلومات إلى :

- 1- **معلومات إستراتيجية:** وهي تنطوي على درجة عالية من التأكد ويستخدم هذا النوع من المعلومات في التخطيط الإستراتيجي، وضع سياسات طويلة الأجل التي هي من مسؤوليات الإدارة العليا.<sup>2</sup>
- 2- **معلومات إدارية:** تتعلق بقرارات الإدارة الوسطى المسؤولة عن التحليل ومتابعة السياسات، كالمعلومات التحليلية عن جداول الإنتاج، أو عن مخصصات الميزانية.
- 3- **معلومات تشغيلية:** وهي معلومات يومية قصيرة الأجل ترتبط بالأعمال التنفيذية، وتستخدم من قبل الإدارة الدنيا (الإشرافية)، ومن أمثلتها: المعلومات المتعلقة بغياب العاملين، وساعات العمل، والأعمال.

### المطلب الثاني: مفهوم وخصائص وأنواع نظم المعلومات ومكانته في المؤسسة

#### الفرع الأول: مفهوم نظم المعلومات.

على الرغم من عدم وجود اتفاق مشترك حول تعريف مصطلح نظام المعلومات إلا أن هناك على الدوام فهما عاما

<sup>1</sup> Chantal bussenault, martine pretel , economei et gestion de l'ent reprise, vuibert , 4 édition , paris , 2006, p 132

<sup>2</sup> مجدي عريف، نظم المعلومات الإدارية ودورها في حل مشكلات الإدارة العامة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال جامعة تشرين، 2008، ص49.

لما يعنيه هذا المصطلح.

فنظام المعلومات: "هو الطريقة التي تقوم من خلالها تجميع، صيانة، تحليل، وإعداد تقارير المعلومات عن الوظائف الموجودة في المؤسسة."<sup>1</sup>

ويعرف البعض نظام المعلومات على أنه: "مجموعة من العاملين والإجراءات والموارد التي تقوم بتجميع البيانات ومعالجتها، ونقلها لتتحول إلى معلومات مفيدة، وإيصالها إلى مستخدمين بالشكل الملائم وفي الوقت المناسب، من أجل مساعدتهم في أداء الوظائف المسندة إليهم."<sup>2</sup>

ونظام المعلومات أيضا هو: "مجموعة من الأفراد والإجراءات والمصادر والموارد التي تجمع وتحول وتبث المعلومات في المنظمة."<sup>3</sup>

من خلال التعاريف يتضح أن نظام المعلومات هو عبارة عن جهاز يتكون من مجموعة عناصر بشرية وتقنية وآلية، كما أنه يعمل على معالجة البيانات وتحويلها إلى مخرجات ذو فائدة لذوي الحاجة إليها في الوقت المناسب في شكل معلومات.

ويعرف نظام المعلومات أيضا على أنه: "مجموعة عناصر البشرية والآلية اللازمة لجمع وتشغيل البيانات لغرض تحويلها إلى معلومات تساعد في اتخاذ القرارات، ويقوم نظام المعلومات باستقبال البيانات الأولية (المدخلات) ومعالجتها وتحويلها إلى معلومات (مخرجات) نستطيع الاستفادة منها، وتستخدم مخرجات النظام والمعلومات لاتخاذ القرارات وعمليات التنظيم والتحكم داخل المؤسسة."<sup>4</sup>

### التعريف الإجرائي:

حسب ما سبق يمكن أن نضع تعريفا شاملا لنظام المعلومات ونقول أنه: "عبارة عن مجموعة المكونات المتداخلة والإجراءات النمطية التي تعمل معا لتجميع المعلومات التي تحتاجها المؤسسة وتخزينها وتوزيعها ونشرها واسترجاعها بهدف دعم العمليات والإدارة والتعاون والتحليل والتصوير والرقابة داخل المؤسسة."

<sup>1</sup> ابراهيم مجتي، مرجع سابق ذكره، ص 24.

<sup>2</sup> عبد الرزاق محمد قاسم، تحليل وتصميم نظم المعلومات المحاسبية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 15.

<sup>3</sup> عماد الصباغ، مرجع سابق ذكره، ص 19.

<sup>4</sup> السعيد مبروك ابراهيم، المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي، دار الكتب المصرية للنشر، الإسكندرية، 2012، ص

### الفرع الثاني: خصائص نظم المعلومات .

يمكن إجمال خصائص نظم المعلومات في العناصر التالية:

1- **شبكة الاتصال:** يشبه نظام المعلومات حالة شبكة الاتصال في أنه يزود بمسارات معلومات إلى كثير من النقاط وهو يساعد المعلومات على التدفق في كل مكان بالمشروع وربما إلى أماكن خارج المشروع.<sup>1</sup>

2- **مراحل تحويل وتوظيف البيانات:** تقوم نظم المعلومات بتحويل المدخلات إلى مخرجات، وهنا توجد ثلاث مراحل أساسية في هذا التحويل هي مرحلة الإدخال، مرحلة التشغيل، ومرحلة الإخراج وترتبط بهذه المراحل عدة وظائف هي تجميع البيانات وتشغيل البيانات وإنتاج المعلومات كما يتم تنفيذ وظائف أخرى هي رقابة البيانات وإدارة البيانات.

3-

**إدخال البيانات وإخراج المخرجات:** يتم إدخال البيانات خلال مرحلة الإدخال بينما يتم الحصول على المعلومات خلال مرحلة الإخراج وعلى ذلك فإن البيانات هي الخدمات التي تتحول إلى منتجات معلوماتية أو بضاعة تامة وتبدأ البيانات بأكثر من شكل كما تنتج المعلومات لمختلف الأهداف والمستخدمين.

4- **مستخدمو المعلومات:** يتم إنتاج المعلومات من نظام المعلومات بالمشروع وذلك لإستخدامه من طرف المستخدم الداخلي أو الخارجي، ويشمل المستخدم الداخلي المديرين والموظفين بالمشروع مثل الدائنين والموردين والعملاء وحملة الأسهم والوكالات الحكومية واتحادات العمال.

5- **الأهداف:** أي نظام بأي مشروع له ثلاث أهداف أساسية:

- التزويد بالمعلومات المساندة لعملية إتخاذ القرار.
- التزويد بالمعلومات المساندة للعمل اليومي الروتيني.
- التزويد بالمعلومات المساندة لأهداف المؤسسة.

6- **الموارد:** يحتاج نظام المعلومات إلى موارد لإتمام وظائفه، ويمكن تبويب هذه الموارد على أنها بيانات، مهمات، معدات، أفراد، أموال.

وعموما يتم شرح نظم المعلومات حسب مواردها ، فنظام المعلومات الذي يعمل بإستخدام الموارد البشرية هو نظام المعلومات يدوي ونظام المعلومات الذي يركز على استخدام المعدات يعرف على أنه نظام معلومات الفرع

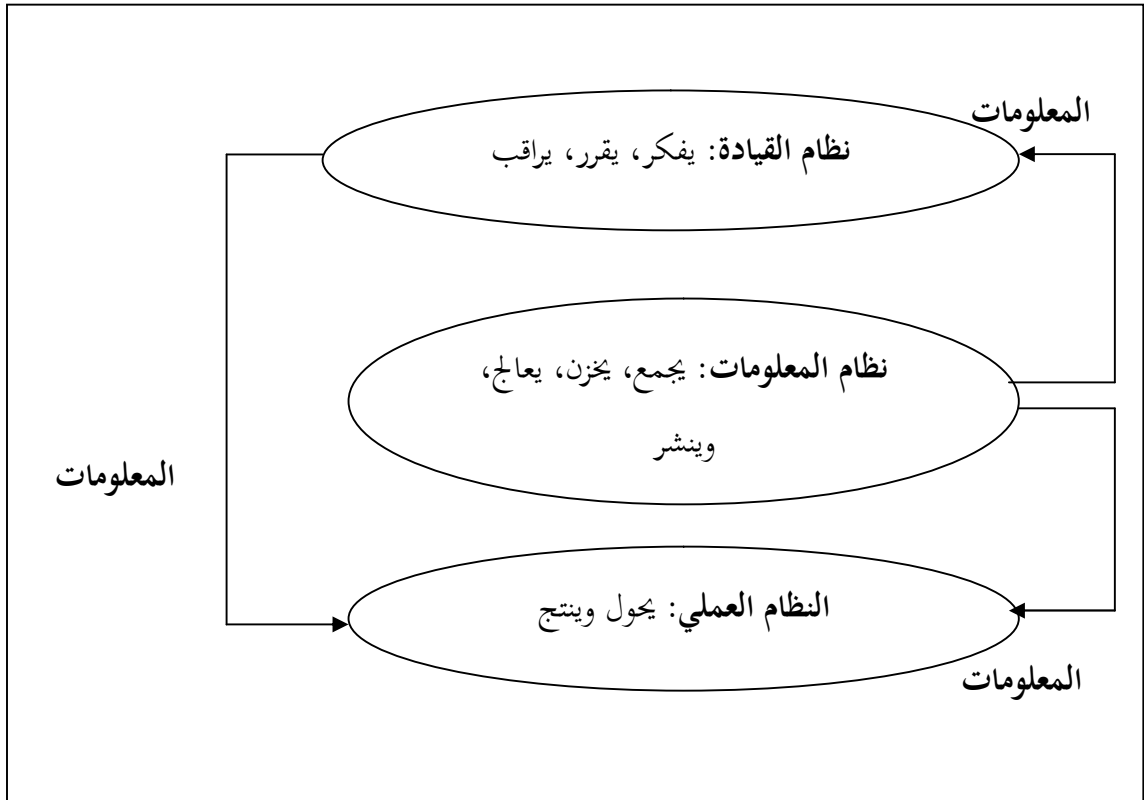
<sup>1</sup> ثناء علي قباني، نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002-2003، ص 10.

الثالث: مكانة نظم المعلومات في المؤسسة.

تحتل نظم المعلومات مكانة هامة في المؤسسة وذلك من خلال<sup>1</sup>:

- من وجهة نظر التقارب النظامي: نظام المعلومات هو جزء من الانظمة التي تشكل المؤسسة.
- نظام المعلومات: هو نموذج للحقيقة التنظيمية يتوسط:
- من جهة نظام العملي والذي يتحرك حسب القرارات التي تنتقل إليه على شكل تدفقات من أجل إنتاج منتجات صادرة
- من جهة أخرى النظام القيادي الذي يتخذ القرارات الدقيقة في المؤسسة تبعا للمعلومات الداخلية والخارجية التي تصله ليعتثها إلى النظام العملي.

الشكل رقم(1) : العلاقة الأنظمة الجزئية داخل المؤسسة.



المصدر: فاتح ساحل، دراسة التكاليف المعيارية ضمن نظام المعلومات المحاسبية، مذكرة لنيل شهادة

الماجستير، جامعة الجزائر ، 2002-2003، ص 19 (بتصرف)

المطلب الثالث: مراحل تطوير نظم المعلومات وأنواعها.

الفرع الأول: مراحل تطوير نظم المعلومات.

لقد شهدت الألفية الثالثة ظهور اكتشافات واختراعات كثيرة ومتعددة، وتطورات تكنولوجية هائلة خاصة في مجالات المعلومات والاتصالات الأمر الذي أسهم بشكل كبير في تسريع عملية تطوير نظم المعلومات في مؤسسات الأعمال لتحقيق أهداف خدمتية، ويمكن القول بأن التسارع الهائل في تطور الحاسوب منذ بداية الستينات من القرن الماضي أحدث ثورة حقيقية في تطور المعلومات وانتشارها في منظمات الأعمال، ويمكن تقسيم هذه الفترة إلى ثلاث مراحل هي:

- المرحلة الأولى : بدأت مع مطلع الستينات في القرن الماضي، وبدأ فيها استخدام نظام تشغيل البيانات وهدفت هذه المرحلة إلى استبدال الأفراد بماكينات بغرض تطوير الكفاءة الخدمية.<sup>1</sup>

- المرحلة الثانية: بدأت خلال السبعينات من القرن الماضي أيضا، وفيها تم البدء باستخدام نظام المعلومات الإدارية وعلى نطاق واسع، حيث أتاح استخدام مثل هذه النظم للإفادة بقدر كبير من البيانات المتراكمة في مرحلة سابقة بغرض زيادة فاعلية الإدارة وإشباع حاجاتها من البيانات والمعلومات.

- المرحلة الثالثة: كذلك بدأت هذه المرحلة مع نهاية الثمانينات من القرن الماضي، وبدأ استخدام نظام المعلومات الإستراتيجية والتي هدفت إلى استخدام نظم المعلومات في تطوير القدرة التنافسية لمؤسسات الأعمال. الفرع الثاني: أنواع نظم المعلومات.

تتنوع نظم المعلومات بتنوع المستوى التكنولوجي السائد، وعليه يمكن التمييز بين العديد من أنواع نظم المعلومات والتي تتمثل فيما يلي:

**1- نظم تشغيل (معالجة) البيانات** نصدها تحويل الأرقام والحروف إلى معلومات بغرض زيادة منفعة استخدامها، حيث يتولى جمع البيانات التي تصنف مجالات النشاط المختلفة (الإنتاج، التسويق، التمويل، الأفراد) ومعالجتها وتخزينها لحين الحاجة إليها وذلك بعرضها على شكل تقارير تحتوي على معلومات يمكن استخدامها بواسطة أفراد وجماعات من داخل وخارج المؤسسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عودة أحمد بنى أحمد، وليد مجلي عواوده، العلاقة بين نظم المعلومات الإستراتيجية والميزة التنافسية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، مجلد(33)، العدد(4)، 2011، ص 28.

<sup>2</sup> علي عبد الهادي مسلم ، مذكرات في نظم المعلومات الإدارية، مركز التنمية الإدارية ، الإسكندرية ، 1994، ص 33.

**2- نظم تجهيز المكاتب:** يعني استخدام الكمبيوتر لتكملة الواجبات التي تنجز في المكاتب الإدارية بهدف زيادة الإنتاجية الإدارية وتحسين فعالية إلى جانب الاتصالات والمعلومات داخل المكتب، وبين البيئة التنظيمية الداخلية والخارجية وكذلك استخدام برامج معالجة الكلمات، البريد الإلكتروني، والتي من خلالها يمكن للأفراد الاتصال بأي شخص له بريد إلكتروني.<sup>1</sup>

**3- نظم دعم (مساندة) القرارات:** هي نظم معلومات تفاعلية مبنية على الحاسبات الآلية مصممة لدعم عملية اتخاذ القرارات الإدارية وخاصة غير المهيكلة، وذلك من خلال ربط نمط حوار بين مستخدم النظام والحاسب.<sup>2</sup>

**4- نظم المعرفة:** هي نظم التي تدعم الأفراد ذوي المستوى المعرفي المهني والأفراد المتعاملين مع البيانات والتنظيم، ويمكن للنظم المعرفة أن تحسن من إنتاجية المهندسين والمهنيين، والغرض منها هو مساعدة المؤسسة على دمج أي معرفة جديدة في المؤسسة.<sup>3</sup>

**5- نظم المعلومات الإدارية:** نظم تخدم القرارات شبه مهيكلة على مستوى الإدارة التكتيكية، خاصة فيما يتعلق بأمور العمل الأسبوعية، الشهرية، والسنوية لتمكينها من القيام بوظائف الإدارية المختلفة، من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة إذ تمكن المديرين من الوصول المباشر إلى البيانات والمعلومات عن الأداء المؤسسة الحالي والسابق.<sup>4</sup>

كما يقوم باستغلال المعطيات والنتائج من أجل اتخاذ القرارات العملية والمحاسبية أيضا.

**6- نظم المعلومات المحاسبية:** نظام فرعي داخل المؤسسة يقوم بتجميع البيانات (المالية وغير المالية) وتحليلها و تبويبها و معالجتها و تحويلها الى معلومات و تقدم هذه المعلومات الى الأطراف مختلفة داخل المؤسسة وخارجها و ذلك بهدف مساعدة الأطراف في اتخاذ القرار المتعلق بها

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، 1994، ص 33.

<sup>2</sup> علي عبد الهادي مسلم، مرجع سابق ذكره ص 40.

<sup>3</sup> فيصل سايفي، أنظمة المعلومات ( استخداماتها، فوائدها وتأثيرها على تنافسية المؤسسة ) مذكرة لنيل شهادة

الماجستير، تخصص إدارة أعمال في العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008-2009 ص 51.

<sup>4</sup> فايز جمعة النجار، نازم محمود أحمد الملكاوي، نظم المعلومات وأثرها في المستويات الإبداع، مجلة جامعة دمشق للعلوم

الاقتصادية والقانونية جامعة جدارا الأردن، المجلد 26، العدد الثاني، 2010، ص 263.

### المبحث الثاني: ماهية نظام المعلومات المحاسبية

#### المطلب الأول: مفهوم نظام المعلومات المحاسبية

##### الفرع الأول: تعريف نظام المعلومات المحاسبي:

تعتبر نظم المعلومات المحاسبية في الوقت الحاضر الجهة المسؤولة عن توفير المعلومات المالية و الكمية لجميع إدارات و الأقسام و الأطراف الأخرى ، و عليه و يمكن تعريف نظم المعلومات المحاسبية بأنها " ذلك النظام الفرعي الذي يحول البيانات المحاسبية الى معلومات محاسبية ضرورية لتدعيم عملية صنع القرار".

هو نظام فرعي داخل المؤسسة يقوم بتجميع البيانات (المالية وغير المالية) وتحليلها و تبويبها و معالجتها و تحويلها الى معلومات و تقدم هذه المعلومات الى الأطراف مختلفة داخل المؤسسة وخارجها و ذلك بهدف مساعدة لأطراف في اتخاذ القرار المتعلق بها.<sup>1</sup>

فيما يرى باحثون آخرون أنه نظام قائم بذاته، يتكون بدوره وككل نظم المعلومات الأخرى من عدة نظم فرعية تعمل مع بعضها البعض بصورة مترابطة ومتناسقة ومتبادلة، بهدف توفير المعلومات التاريخية والحالية والمستقبلية، المالية وغير المالية، لجميع الجهات التي يهملها أمر الوحدة الاقتصادية، وبما يخدم تحقيق أهدافها

##### الفرع الثاني: مدخلات و مخرجات نظام المعلومات المحاسبي

#### 1-مدخلات نظام المعلومات المحاسبي:

تنشأ البيانات المحاسبية نتيجة للعمليات المحاسبية التي تتم خارج أو داخل الوحدة الاقتصادية، وتعرف العملية المحاسبية بأنها حدث اقتصادي يمكن قياسه كمياً، يؤثر على أصول وخصوم الوحدة المعينة، ويظهر في حساباتها وقوائمها المالية.

يوجد نوعان من العمليات المحاسبية:

- العمليات الخارجية: تنشأ من عملية التبادل بين الوحدة الاقتصادية وبين الأطراف الخارجية المتعاملين معها، مثل المدينون، الدائنون، المستثمرون، الجهات الحكومية والرامية.
- العمليات الداخلية: تنشأ من العمليات بين الأقسام الداخلية في الوحدة الاقتصادية.

<sup>1</sup> د.حسين بلعجوز ، نظام المعلومات المحاسبي ودوره في اتخاذ القرارات الانتاجية ، مؤسسة الثقافة الجامعية ، الاسكندرية ، 2009 . 204

## الفصل الأول: نظم المعلومات

ولذلك يمكن تمييز المدخلات الأساسية لنظام المعلومات المحاسبي بحسب تكرارها ومصادرها إلى أربعة مصادر من خارج وداخل الوحدة الاقتصادية:

1. البيانات التي تتجمع بصورة روتينية من العمليات الخارجية اليومية العادية مع الأفراد والهيئات والوحدات الأخرى خارج الوحدة الاقتصادية، وهي غالبا ما تتعلق بعمليات البيع والشراء والمدفوعات والمتحصلات النقدية.

2. البيانات الخاصة التي تتجمع بصورة غير روتينية من مصادر خارجية كاليئات التجارية، والجهات الرسمية والحكومية مثل تعليمات جديدة لمصلحة الضرائب، تغيرات في الأسعار، مؤشرات الصناعة.

3. البيانات العادية التي تتجمع بصورة روتينية من العمليات داخل الوحدة الاقتصادية، نتيجة للمعاملات بين الأقسام الداخلية ومراكز المسؤولية بعضها البعض، مثل بيانات التكاليف الصناعية في المراحل الإنتاجية المختلفة، حركة الوارد والمنصرف من المخزون، الأجور والمرتببات.

4. البيانات الخاصة التي تتجمع بصورة غير روتينية من القرارات الإدارية الداخلية مثل وضع سياسات جيدة، أو تغيير المعايير المستخدمة في الأداء، أو أهداف جديدة مطلوب تحقيقها.

غالبا ما تكون بيانات مدخلات النظام المحاسبي في شكل بيانات مالية، أو معبرا عنها في صورة نقدية، وخصوصا لأغراض الاستخدام الخارجي.

كما يمكن أن تكون مدخلات النظام المحاسبي معبرا عنها بوحدات قياس المدخلات أو المخرجات، قياس كمي: مثلا وحدات، ساعات، أوزان، وذلك لأغراض الاستخدام الداخلي وخصوصا في الشركات الصناعية.

### 2 - مخرجات نظام المعلومات المحاسبي:

يمكن تصنيف مخرجات نظام المعلومات المحاسبي بشقيه المالي والإداري إلى نوعين: مخرجات يومية روتينية، ومخرجات معلومات تغذية عكسية.

يتضمن النوع الأول المخرجات اليومية الخاصة بتوثيق النشاط والمعاملات الروتينية العادية للوحدة الاقتصادية، سواء مع أطراف وهيئات خارج الوحدة، أو بين مراكز المسؤولية داخل الوحدة.

ومن أمثلة هذه المخرجات:

- أوامر الشراء.
- محاضر الاستلام.
- شيكات المدفوعات.
- فواتير البيع للعملاء.
- أوامر الشحن.
- إيصالات صرف وإيداع نقدية.
- شيكات.

- رواتب ومكافآت العاملين.
  - أذونات الموارد والمهمات... الخ
- تعتبر البيانات التي تتضمنها هذه المخرجات مدخلات رئيسية لعمليات التشغيل اليومي في النظام المحاسبي بشقيه المالي والإداري، لإخراج النوع الثاني من المخرجات وهي مخرجات معلومات التغذية العكسية.
- يحتاج مستخدمو النظام المحاسبي إلى معلومات التغذية العكسية لتنظيم وإدارة وتقييم الأنشطة داخل الوحدة الاقتصادية، ويمكن تصنيف هذه المعلومات العكسية إلى ثلاثة أنواع:
- الأول خاص بتسجيل الأحداث التي تصف الماضي.
  - أما الثاني، فليفت النظر ويوجه الانتباه إلى شيء معين.
  - أما النوع الثالث من المعلومات العكسية، فيكون في شكل تنبؤات ترتبط باتخاذ القرارات في المستقبل.
- يتم تقديم هذه الأنواع الثلاثة من المعلومات العكسية في شكل تقارير ينتجها النظام المحاسبي، ويتم تصنيفها إلى ثلاث فئات عريضة بما يتمشى مع تصنيف المعلومات العكسية، وهي تقارير تشغيلية، تقارير تخطيطية وتقارير رقابية.

### المطلب الثاني: نجاح نظم المعلومات المحاسبية

يعرف نظام المعلومات المحاسبية بأنه نظام لتجميع وتسجيل وتخزين ومعالجة البيانات لإنتاج المعلومات لمتخذي القرار (Romney and Steinbart, 2009, 6). ويعد نظام المعلومات المحاسبية احد مكونات نظام المعلومات الادارية، ويستدل على ذلك من خلال خاصية اساسية يتمتع بها نظام المعلومات الادارية في كونه تجميعا لنظم معلومات فرعية متكامل مع بعضها البعض في سبيل تحقيق مستوى شمول نظام المعلومات الادارية (Scott, 1986, 66). وتلعب أنظمة المعلومات المحاسبية دورا أساسيا وهاما في كافة عمليات المنظمة وأنشطتها كتحديد الأهداف ورسم السياسات ووضع الخطط والاستراتيجيات التي تمكن المنظمة من مواجهة التحديات والأزمات التي تتعرض لها خاصة في ظل العولمة واشتداد حدة المنافسة في بيئة الأعمال المعاصرة، الأمر الذي اكسب موضوع نجاح نظم المعلومات المحاسبية المزيد من الاهتمام. أن معايير نجاح نظم المعلومات قد تختلف حسب اختلاف وجهات نظر المستفيدين، إلا أن هناك سمات عامة تصف إطار أي نظام معلومات ناجح وهي دقة وصحة النظام، واستقلالية النظام، واستخدامه بشمولية من قبل مختلف الأطراف المستفيدة، حيث إن توافر السمات المذكورة يدعم النظام ويرتقي بجودته مما يؤدي بالتالي إلى رفع جودة المنظمة وإدارتها (السالمي، 1999، 17). ويعني نجاح نظام المعلومات انه يكون نظام ذو جودة عالية يقوم بتحقيق جميع أهداف ومتطلبات الأطراف المستفيدة بشكل يغطي جميع إجراءات العمل المطلوبة حاليا ومستقبلاً ويعمل بطريقة تقنية صحيحة بدون أخطاء

وأن يكون سهل الصيانة والتطوير بشرط أن تزيد محصلة الفوائد المادية والمعنوية للنظام على محصلة التكاليف المنفقة عليه (عيسى ونائب، 2002)، كما يعد نظام المعلومات ناجحاً إذا ما حقق أهدافه المرسومة وتم استخدامه بشكل منتظم (Delone and Mclean, 1992).

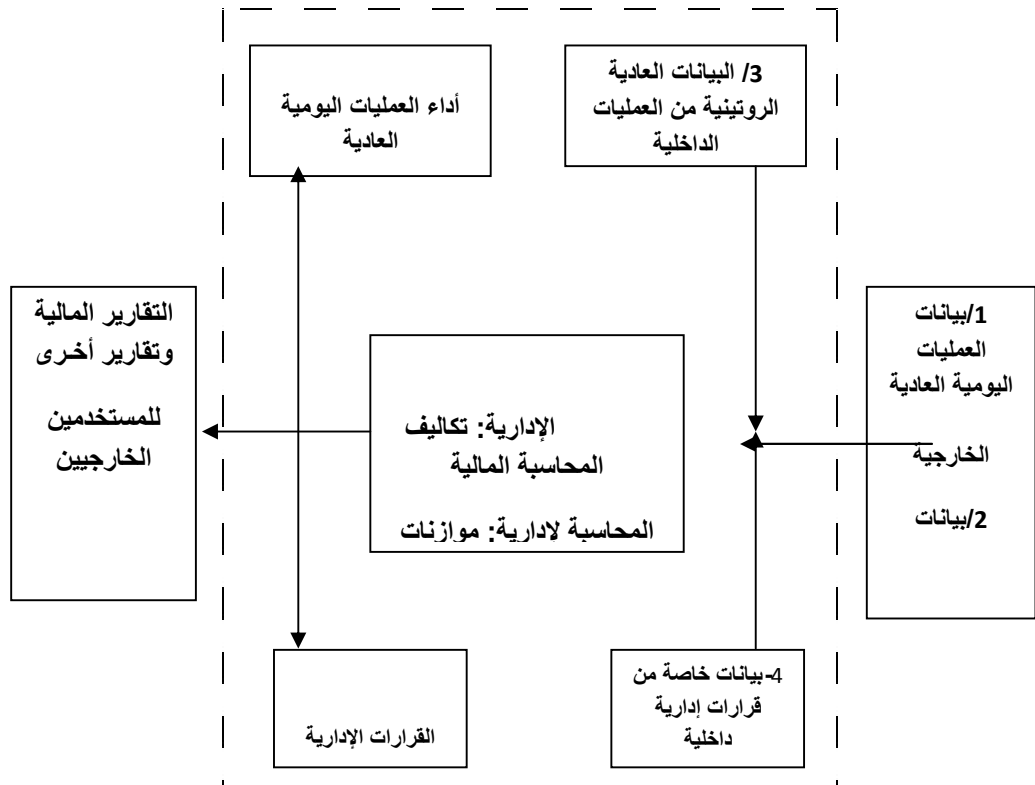
يقد تناول العديد من الباحثين مقاييس أو مؤشرات نجاح نظم المعلومات إلا أنهم اختلفوا في عدد هذه المؤشرات، لنجاح نظم المعلومات:

- 1- جودة المعلومات:** يصف هذا المؤشر خصائص مخرجات نظم المعلومات ويلعب دوراً بارزاً في نجاح هذه النظم ومساهمتها في ترشيد عملية اتخاذ القرارات، وتتمثل مقاييس جودة المعلومات بالعديد من البنود كالملائمة، والاعتمادية، والقابلية للفهم، والاكتمال، والدقة، والقابلية للمقارنة، والتقديم بالوقت المناسب .
- 2- جودة النظام:** من المعروف ان جودة نظام المعلومات تؤثر بشكل ايجابي على نجاحه حيث يركز مؤشر جودة النظام على الخصائص المرغوبة في النظام نفسه، ويشمل هذا المؤشر مجموعة من المقاييس منها سهولة التعلم، وسهولة الاستخدام، والتكامل مع الانظمة الاخرى، والمرونة، وزمن الاستجابة، وادراك توقعات المستخدم.
- 3- رضا المستخدم:** يعتبر هذا المؤشر من أكثر المقاييس استخداماً لتقييم نجاح نظم المعلومات، ويجدد رضا المستخدم مدى استجابة المستخدم للاستخدام الفعال لنظام المعلومات، فضلاً عن كونه الأساس الذي يعتمد عليه الاستفادة في استخدام النظام. ويعبر رضا المستخدم عن مدى اعتقاد المستخدم بأن النظام يفي بحاجته من المعلومات. وقد استخدمت العديد من الاساليب لقياس رضا المستخدم مثل مدى تلبية نظام المعلومات لاحتياجات المستخدم، والرضا عن التجهيزات والبرمجيات، وامكانية النظام على انجاز العمل المطلوب، وإمكانية النظام على زيادة الانتاجية .
- 4- استخدام النظام:** يعد تقديم المعلومات التي يطمح اليها المستخدم من الامور الأساسية لنجاح نظم المعلومات حيث ان فشل ونجاح النظام يتوقف بشكل كبير على مستوى استخدام المستخدم له، اذ ان عدم استخدام النظام يعني عدم الانتفاع منه وبالتالي فشله. ويشير استخدام النظام الى مدى اعتماد المستخدمين على المخرجات التي يوفرها النظام في اداء مهامهم. ويمكن قياس مستوى الاستخدام من خلال العديد من المقاييس منها مستوى الاستخدام، وتكرار الاستخدام، والوقت المستنفذ في الاستخدام، وغرض الاستخدام .

وتعد دراسة (Delone and Mclean, 1992) من أهم الدراسات التي قدمت نموذج لقياس نجاح نظم المعلومات، والذي أصبح فيما بعد من أشهر وأوسع النماذج استخداماً من قبل الباحثين، وقد تضمن هذا النموذج ستة مؤشرات هي: جودة النظام، وجودة المعلومات، واستخدام النظام، ورضا مستخدمي النظام، وتأثير النظام على المستخدمين له، وتأثير النظام على أداء المنظمة. كما سعت دراسة (Seddon, 1997) إلى توضيح العلاقات بين الأبعاد الستة التي استخدمت في نموذج DeLone and McLean المقدم عام (1992) حيث صنفت الدراسة هذه الأبعاد في ثلاث مجموعات هي مقاييس جودة المعلومات والنظام، ومقاييس استردابية عامة للمنافع الناجمة عن استخدام النظام، ومقاييس أخرى للمنافع الناجمة عن استخدام النظام والتي تنعكس على الأفراد والمنظمة والمجتمع. وهدفت دراسة (DeLone and McLean, 2004) إلى بناء نموذج لقياس نجاح أنظمة التجارة الإلكترونية حيث قام الباحثان بتطوير النموذج الذي قدماه عام (1992) ليصبح أكثر ملائمة لقياس نجاح أنظمة التجارة الإلكترونية، وذلك بإضافة مقاييس أخرى له هي مؤشر جودة الخدمة التي يقدمها النظام للعملاء ومؤشر فوائد النظام الذي دمج فيه مؤشري تأثير النظام على المستخدمين له وتأثير النظام على أداء المنظمة المذكورين في النموذج السابق. وطبقت دراسة (Bradley, Pridmore and Byrd, 2006) نموذج DeLone and McLean المقدم عام (1992) في ظل ثقافات تنظيمية مختلفة إذ اختبرت العلاقة بين العوامل التي تشكل تركيبة هذا النموذج في شركات مختلفة في ثقافتها. ودعمت نتائج الدراسة النموذج المذكور، كما توصلت إلى أن تفاوت نجاح نظم المعلومات يمكن تفسيره من خلال جودة خطة تكنولوجيا المعلومات وثقافة الشركة. وأجرى (ناعسة، 2007) دراسة لمعرفة أثر مشاركة المحاسبين في تطوير نظم المعلومات المحاسبية في نجاح تلك النظم، وأوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المحاسبين في تطوير مراحل نظم المعلومات المحاسبية كافة ونجاح النظم المذكورة. وناقشت دراسة (Scorte, Cozma and Rus, 2009) دور المعلومات المحاسبية في مساعدة منظمات الأعمال في التعامل مع الأزمات، إذ بينت أن هناك دوراً هاماً لهذه المعلومات في الحد من آثار الأزمات التي تواجه هذه المنظمات والتغلب عليها. واستهدفت دراسة (Khayun, Ractham and Firpo, 2012) تحديد عوامل نجاح نظام الدفع الإلكتروني للرسوم في تايلاند وذلك من خلال استخدام نموذج لنجاح نظم المعلومات من أجل الكشف عن العوامل التي تساهم في نجاح نظام الدفع المذكور. وبينت نتائج الدراسة أن زيادة الثقة في موقع الحكومة الإلكترونية وإدراك جودة المعلومات وجودة النظام وجودة الخدمة تؤثر على استخدام النظام ورضا المستخدم مما يؤدي بالتالي إلى إدراك فوائد النظام. واستعرضت دراسة (Petter, DeLone and

McLean, 2013) الأدبيات التي تناولت العوامل المستقلة التي تؤثر على نجاح نظم المعلومات حيث فحصت أكثر من 600 دراسة سابقة وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود 15 عامل يؤثر في نجاح نظم المعلومات وهذه العوامل هي: المتعة *Enjoyment*، والثقة، وتوقعات المستخدم، والتحفيز الخارجي، والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، وتناسق المهمة، وصعوبة المهمة، والاتجاهات نحو التكنولوجيا، والدور التنظيمي، ومشاركة المستخدم، والعلاقة مع المطورين، ومجال الخبرة المعرفية، ودعم الإدارة، وعملية الإدارة، والكفاءة التنظيمية. كما قامت دراسة (Kaur and Aggrawal, 2013) بمسح الأدبيات ذات العلاقة بعوامل نجاح نظم المعلومات، بهدف اقتراح نموذج جديد للعوامل الخاصة بنجاح هذه النظم. وتوصلت الدراسة الى وضع نموذج تضمن اهم عوامل نجاح النظم المذكورة وهي: العوامل ذات العلاقة بالموارد البشرية، تليها العوامل الخاصة بالتخطيط، ثم العوامل ذات الصلة بالتنفيذ، واخيرا العوامل المتعلقة بالتحديث المستمر والتقييم للنظام. اما دراسة (Saleh, 2013) فقد هدفت الى اختبار العلاقة بين ادراك المدققين الداخليين لعوامل النجاح الحرجة وادراكهم لجودة البيانات

: 2



: أحمد حسين علي حسين: نظم المعلومات المحاسبية، الإطار الفكري والنظم التطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية،

### المطلب الثالث : أهداف و وظائف نظم المعلومات المحاسبية

الفرع الأول: أهداف نظام المعلومات: هناك عدة مزايا تتحقق للمنظمة من توافر نظام جيد للمعلومات

**1- تحقيق الكفاءة:** تشير الكفاءة إلى أداء المهام بصورة أسرع أو بأقل تكلفة، مثال ذلك تقليل تكاليف

العمالة من خلال إحلال الحاسب الآلي محل الأفراد، و أيضا في مجال الرقابة على المخزون يمكن تخفيض تكاليف

التخزين من خلال استخدام النماذج الرياضية التي تحدد المستويات المثلي للمخزون أو من خلال تحميل المورد

بتكاليف التخزين من خلال ربط الموردين بشبكة اتصالات خاصة و إعطاء أوامر الشراء عند الحاجة .

**2- الوصول إلى الفعالية:** تشير الفعالية إلى مدى تحقيق أهداف المنظمة، وتتحقق الفعالية من خلال مساعدة

المديرين في اتخاذ قرارات ذات جودة أفضل .

لعملاء المنظمة وليس هناك مثال أفضل من استخدام آلات الصرف السريع في البنوك، حيث يمكن للعملاء

السحب من أرصدهم على مدار اليوم .

**4- تطوير المنتج:** تلعب المعلومات دورا هاما في خلق وتطوير المنتجات خاصة في بعض الصناعات مثل البنوك

وشركات التأمين والوكالات السياحية .

**5 - التعرف على الفرص واستغلالها:** تعيش المنظمات في مناخ سريع التغير الأمر الذي يتطلب منها ضرورة

التكيف مع هذا التغير، وليس هناك وسيلة أفضل من الحاسب الآلي لتحديد التغيرات الطفيفة أو الاتجاهات غير

المرئية في البيئة، ومساعدة المنظمة في اتخاذ القرارات التي تمكنها من استغلال الفرص الجديدة بسرعة

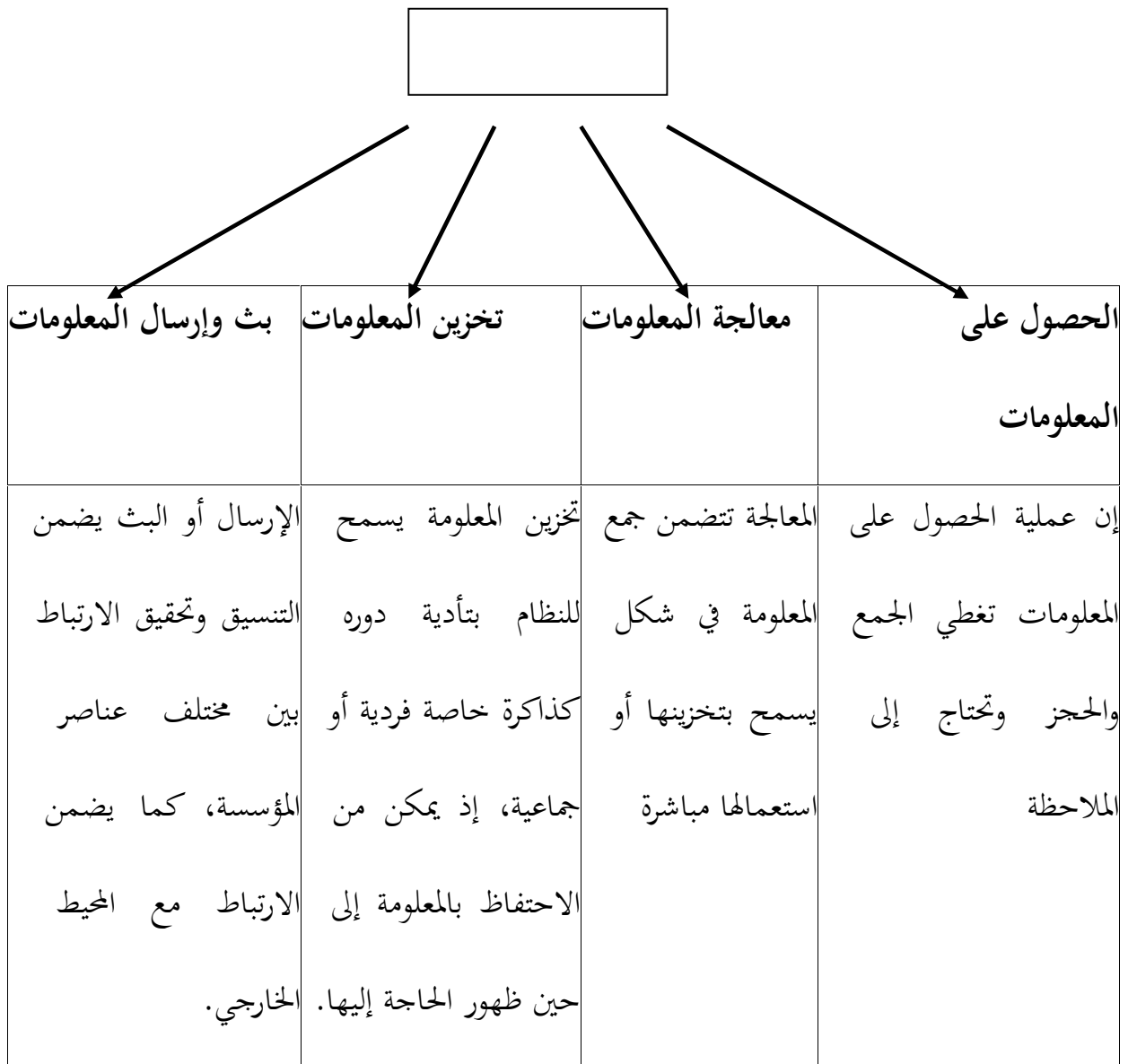
**6 - ربط العملاء بالشركة:** يمكن لكل من الشركة وعملائها الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات، فيمكن للشركة

جعل عملائها أكثر قربا وارتباطا بها من خلال تحسين مستوى الخدمات التي تقدمها لهم ومن ثم كسب رضاهم

عن خدماتها وبالشكل الذي يجعل من الصعب على هؤلاء العملاء التحول إلى الشركات المنافسة

الفرع الثاني: وظائف نظام المعلومات المحاسبية: أن المعلومات المتدفقة داخل أقسام المؤسسة أو في محيطها الخارجي تعتبر مادة خام ينبغي استغلالها، ومن هنا كانت الحاجة إلى نظم المعلومات التي تقوم بمجموع من الوظائف، وفي هذا يقول راكس روبرت " المعلومة حتى تكون مستعملة يجب أن تكون مجمعة، محجوزة، محمولة ثم موزعة"<sup>6</sup> ولهذا تم تحديد وظائف نظام المعلومات في أربعة مهام أساسية مثلما يوضح الشكل التالي

الشكل رقم (3): وظائف نظام المعلومات المحاسبية.



Source: Didier Broussard et autre: DECF organisation et gestion de l'entreprise, édition d'organisation, 1998, p117.

## الفصل الأول: نظم المعلومات

وفيما يلي شرح لهذه الوظائف

### 1- الحصول على المعلومات : تتمثل الوظيفة الأولى لنظام المعلومات المحاسبية في جمع المعطيات سواء من

البيئة الخارجية أو البيئة الداخلية، وبصفة عامة هناك مصدرين للحصول على المعلومات :

#### أ- المصادر الداخلية : وهي كل الوثائق المحاسبية والإدارية التي تتوفر على معلومات تصف نشاط المؤسسة

، كأرشيف المؤسسة على مستوى كل قسم، ملفات الزبائن، تقارير البائعين التابعين للمؤسسة، تقارير الاتصالات التجارية.

#### ب- المصادر الخارجية: إن الحصول على المعلومات الخارجية يحتاج إلى مجهودات وقدرات أكبر من أجل

امتلاكها، لأنها غير موجودة في المؤسسة نفسها، وللحصول عليها يجب القيام بالتحقيقات واستطلاع ومقابلات...إلى غيرها من الطرق والوسائل التي يمكن أن تستخدمها .

### 2- تخزين المعلومات: تعتبر عملية تخزين المعلومات المعالجة منها أو غير المعالجة ضرورية ومهمة كذلك بحكم

استعمالها المتكرر أو عند الضرورة، كما يجب أن تكون طريقة التخزين عادية وسهلة حتى يتمكن من استغلالها

واستعمالها في أي وقت، وحتى تكون عملية التخزين سهلة ينبغي إتباع طرق تنظيمية في تقسيم المعلومات، فعندما

نريد تخزين المعلومات الخاصة بإدارة الموظفين نقوم بحصر المعلومات الشخصية المتعلقة بكل موظف، والمعلومات

المتعلقة بالمسار المهني، وكذا التكوين والمعلومات الأخرى، حيث تخصص لكل من هذه المعلومات حيزاً خاصاً بما

وذلك حتى تسهل عملية الوصول للمعلومة المطلوبة في وقت سريع، وعملية التخزين إما أن تكون علة ووثائق إدارية

وملفات، أو استعمال الحاسوب. ومن التنظيمات المستعملة في عملية التخزين الآلية هي قواعد المعطيات

**Base des données.** ، حيث يراعى في تصميمها مرونة الاستعمال والتنظيم الجيد<sup>9</sup>.

### 3- معالجة المعلومات: تختلف معالجة المعلومات حسب احتياجات المؤسسة للمعلومات، حيث هناك

احتياجات روتينية وأخرى غير روتينية، فالأولى تقتضي عملية التحليل، إذ تقوم بتخزين المعطيات وتصنيفها حتى

يسهل استخراجها وإجراء مختلف العمليات البسيطة عليها أو النماذج الرياضية والمحاسبية المعقدة إذا تطلب الأمر ذلك (كتطبيق تقنية **Pert**)، أما المعلومات الغير روتينية أو صعبة التحديد باعتبارها تلك التي يستحيل وضع برنامج محدد لتحليلها، وبالتالي اتخاذ قرارات بشأنها، ولذا من الأفضل إنشاء نظام معلومات أو تصميمه بصورة يكون قادرا على الاستجابة لهذا النوع من المعلومات وبالشكل الذي يتفق مع متطلبات المسير وفي هذه الحالة يحاول المسير تنظيم وتسيير ملفاته انطلاقا من المعلومات التي يحصل عليها من مختلف المصادر الداخلية والخارجة

4- **بث وإرسال المعلومات:** نستخلص عند هذا الحد وعلى ضوء ما سبق، أنه من أجل اتخاذ القرارات المناسبة والتسيير الحسن يجب أن تتوفر المعلومات وتندفق في المؤسسة وفي جميع الاتجاهات، على هذا الأساس يمكن اعتبار نظام المعلومات المحاسبية كنظام معالجة وإيصال المعلومات إلى مستخدميها في الوقت المناسب، وتستخدم في هذا الصدد قنوات ووسائل مختلفة لنقل المعلومات كالشريط الورقي أو الممغنط أو الأقراص المرنة، أو من خلال شبكات الاتصال كالإنترنت تفصيلية، وبذلك يمكن رصد أداء المنتجات والأسواق والجهود البيعية الشخصية وغير الشخصية وغيرها من المجالات التسويقية .

### خلاصة الفصل:

لقد حاولنا من خلال هذا البحث الحديث عن التطورات الحديثة في نظم المعلومات المبنية على الكمبيوتر ، و إدراج مختلف هذه الأنظمة باختصار ، لكننا نود في الأخير الإشارة إلى أنه لا يزال هذا المجال مفتوح على تحديات أخرى لا بد من تجاوزها ، فبالرغم من كل التطور الذي تحدثنا عنه إلا أن هناك بعض المعلومات الهامة لا يمكن إدخالها في النظام و يتعلق الأمر بالمعلومات التي يصعب التعبير عنها مثل الأفكار بشأن تقديم منتجات جديدة ، آراء المستهلكين حول منتج معين إلى غير ذلك ، بالإضافة إلى أن قيمة المعلومات في حد ذاتها تتناقص مع مرور الزمن لذلك يعتبر توقيت ظهور المعلومة عامل أساسي في تحديد إمكانية الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات .

كما أن التغيرات البيئية تؤدي إلى تغيرات في الاحتياجات من المعلومات بمعنى أنه نتيجة لكون المؤسسة تنشط بيئة ديناميكية يجعلها عرضة لصرف أموال معتبرة تكون دون جدوى إذا حدثت تغيرات في بيئتها ، كما أن أصعب تحدي يواجه أنظمة المعلومات في المؤسسات هو التطور السريع في علم تكنولوجيا الحاسبات الآلية و يؤدي هذا التطور إلى تقادم نظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي بعد فترة قصيرة هذا يجعل المؤسسة أمام خيارين إما تغيير النظام و هذا يترتب عنه أعباء مالية تضطر المؤسسة على تحملها و إما أن تبقي على الأنظمة كما هي و هو ما يؤدي إلى استخدام نظم معلومات أقل حداثة لفترة من الزمن .

و بالتالي يمكننا أن نقول في الأخير أن الأنظمة التي أوردناها ضمن أنظمة المعلومات الجديدة يمكن أن تكون هي الأخرى أنظمة قديمة بعد فترة وجيزة .

# الفصل الثاني :

الرقابة الداخلية وعلاقتها بنظام

المعلومات

## الفصل الثاني : الرقابة الداخلية وعلاقتها بنظام المعلومات

### تمهيد:

يقع على عاتق إدارة المؤسسة إقامة نظام سليم للرقابة الداخلية، ومن مسؤوليتها المحافظة عليه والتأكد من مدى سلامة تطبيقه. كما أن هناك التزاما آخر قانونيا يقع على عاتقها بإمسك حسابات منتظمة وبصفة خاصة في حالة شركات المساهمة، وليس من المتصور وجود حسابات منتظمة من وجود نظام سليم للرقابة الداخلية. وتعتبر الرقابة الداخلية نقطة الانطلاق التي يركز عليها المراجع عند إعداد لبرنامج المراجعة، وتحديد الاختبارات التي سيقوم بها، والفحوص التي ستكون مجالا لتطبيق إجراءات المراجعة، كما أن ضعف أو قوة نظام الرقابة الداخلية لا يحدد فقط طبيعة الحصول على أدلة الإثبات في عملية المراجعة، وإنما يحدد أيضا العمق المطلوب في فحص تلك الأدلة. ويجب أن يستمر المراجع في فحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية حتى يمكنه من الإلمام بالأساليب والإجراءات التي تستخدمها المؤسسة، وإلى المدى الذي يزيل أي شك أو تساؤل في ذهنه عن فعالية وكفاءة النظام.

إن تقييم نظام الرقابة الداخلية المعتمد في المؤسسة يعتبر من أهم خطوات المراجعة، وذلك بغية اكتشاف مواطن الضعف فيه ومن ثمة تسليط عملية المراجعة على هذه المواطن وتلافي مواطن القوة، يعبر هذا النظام عن الخطة التنظيمية وجميع الإجراءات والمقاييس المتبناة من قبل المؤسسة من أجل ضمان السير الحسن لجميع الوظائف وضمان صحة ومصداقية المعلومات الناتجة عن الأنظمة المعلوماتية في المؤسسة. إن التطور في أشغال هذه الأخيرة أضحى يملي ضرورة تكييف نظام الرقابة الداخلية مع الشكل الجديد للمؤسسة باعتبار هذا النظام يمس الرقابة الإجرائية على العمل داخل المؤسسة، ومن ثم ضمان استمرارية نشاطها الذي يأتي عن طريق فرض رقابة إجرائية على جميع العمليات من جهة، ومن جهة أخرى تبني مراجعة قوائم طبيعة نشاط المؤسسة والتمكن من إعطاء الصورة الصادقة عن المركز المالي الحقيقي لها.

### المبحث الأول: نظام الرقابة الداخلية:

إن تعدد أصناف المؤسسة وكبر حجمها واتساع رقعتها من حيث النشاط وتنوع عملياتها أدى إلى تقسيم وظائف المؤسسة ونشاطها في شكل مديريات تغطي كل منها وظائف معينة، إذ بانسجامها وتضافرها تستطيع المؤسسات رسم خطط سياستها، ومتابعة تنفيذ هذه السياسات بما يحقق أهدافها.

### المطلب الأول: ماهية نظام الرقابة الداخلية:

#### الفرع الأول: تعريف نظام الرقابة الداخلية

تعدد التعاريف التي تناولت نظام الرقابة الداخلية بتعدد مراحل التطور التي مرت بها وبتعدد المعرفين له، لذلك

سنورد بعض التعاريف المقدمة لنظام الرقابة الداخلية:

- عرف "الصبان والفيومي"، «نظام الرقابة الداخلية على أنه الخطة التنظيمية والمقاييس الأخرى المصممة لتحقيق الأهداف التالية<sup>1</sup>:

- حماية الأصول.

- اختبار دقة ودرجة الاعتماد على البيانات المحاسبية.

- تشجيع العمل بكفاءة.

- تشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية .

أما على حسب "الصحن ونور" فنظام الرقابة الداخلية هو تخطيط التنظيم الإداري للمشروع وما يرتبط به من وسائل أو مقاييس تستخدم داخل المشروع للمحافظة على الأصول، اختبار دقة البيانات المحاسبية ومدى الاعتماد عليها وتنمية الكفاءة الإنتاجية وتشجيع السير الحسن للسياسات الإدارية في طريقها المرسوم<sup>2</sup>.

حسب المعهد الكندي للمحاسبين المعتمدين، فنظام الرقابة الداخلية هو الخطة التنظيمية وكل الطرق والمقاييس المعتمدة داخل المؤسسة من أجل حماية الأصول، ضمان دقة وصدق البيانات المحاسبية وتشجيع فعالية الاستغلال، والإبقاء على المحافظة على السير وفقا للسياسات المرسومة.

حسب منظمة الخبراء المحاسبين والمحاسبين المعتمدين الفرنسية (OECCA) نظام الرقابة الداخلية « هو مجموعة

<sup>1</sup> الصبان محمد سمير ومحمد الفيومي محمد، المراجعة بين التنظير والتطبيق دار السلام ، القاهرة، 1999 ص 67 .

<sup>2</sup> الصحن عبد الفتاح ونور أحمد، الرقابة ومراجعة الحسابات مركز الكتب الأردني ،عمان - 1999 ص 57

## الفصل الثاني : الرقابة الداخلية وعلاقتها بنظام المعلومات

من الضمانات التي تساعد على التحكم في المؤسسة من أجل تحقيق الهدف المتعلق بضمان الحماية، الإبقاء على الأصول ونوعية المعلومات وتطبيق تعليمات المديرية وتحسين النجاعة، ويبرز ذلك بتنظيم، وتطبيق وإجراءات نشاطات المؤسسة من أجل الإبقاء على دوام العناصر السابقة.»

حسب الهيئة الدولية لتطبيق المراجعة (IFAC) التي وضعت المعايير الدولية للمراجعة (IAG) فإن « نظام الرقابة الداخلية يحتوي على الخطة التنظيمية، ومجموع الطرق والإجراءات المطبقة من طرف المديرية، بغية دعم الأهداف المرسومة لضمان إمكانية السير المنظم والفعال للأعمال، هذه الأهداف تشمل على احترام السياسة الإدارية، حماية الأصول، رقابة واكتشاف الغش والأخطاء تحديد مدى كمال الدفاتر المحاسبية وكذلك الوقت المستغرق في إعداد معلومات ذات مصداقية<sup>3</sup>.

### الفرع الثاني: أنواع نظام الرقابة الداخلية:

نشير إلى أن نظام الرقابة الداخلية يشتمل على صنفين من الرقابة<sup>4</sup>:

أ- الرقابة الإدارية: تشتمل على خطة التنظيم والوسائل والإجراءات المختصة بصفة أساسية لتحقيق أكبر كفاءة إنتاجية ممكنة وضمان تحقيق السياسات الإدارية، إذ تشتمل على كل ما هو إداري، سواء كانت برامج تدريب العمل، طرق التحليل الإحصائي ودراسة حركة المؤسسة عبر مختلف الأزمنة، تقارير الأداء، الرقابة على الجودة وإلى غير ذلك من الأشكال الرقابية.

ب- الرقابة المحاسبية: تعبر عن الخطة التنظيمية وكافة الإجراءات الهادفة إلى اختبار دقة البيانات المحاسبية المثبتة بالدفاتر والحسابات ودرجة الاعتماد عليها والوقوف على سلامة المعالجة المحاسبية من جهة، ومن جهة أخرى العمل على حماية أصول المؤسسة.

### المطلب الثاني: أهداف ومقومات نظام الرقابة الداخلية

#### الفرع الأول: أهداف نظام الرقابة الداخلية :

أجمعت التعاريف السابقة لنظام الرقابة الداخلية على أن الأهداف المراد تحقيقها من هذا النظام هي:

أ- التحكم في المؤسسة: إن التحكم في الأنشطة المتعددة للمؤسسة وفي عوامل الإنتاج داخلها وفي نفقاتها

<sup>3</sup> Jean – Claude papillon : Econome de L ‘entreprise, management – 2004 p45

<sup>4</sup> HAMINI – A- le contrôle interne et l’elaboration du bilan. Alger, ed, 1998. P 96

## الفصل الثاني : الرقابة الداخلية وعلاقتها بنظام المعلومات

وتكاليفها وعوائدها وفي مختلف السياسات التي وضعت بغية تحقيق ما ترمي إليه المؤسسة، ينبغي عليها تحديد أهدافها، هيكلها، طرقها وإجراءاتها، من أجل الوصول والوقوف على معلومات ذات مصداقية تعكس الوضعية الحقيقية لها، والمساعدة على خلق رقابة على مختلف العناصر المراد التحكم فيها<sup>5</sup>.

**ب- حماية الأصول:** من خلال التعاريف ندرك أن أهم أهداف نظام الرقابة الداخلية هو حماية أصول المؤسسة من خلال فرض حماية مادية وحماية محاسبية لجميع عناصر الأصول، والتي تمكن المؤسسة من البقاء والمحافظة على أصولها من كل الأخطار الممكنة وكذلك دفع عجلتها الإنتاجية بمساهمة الأصول الموجودة لتمكينها من تحقيق الأهداف المرسومة.

**ج- ضمان نوعية المعلومات:** بغية ضمان نوعية جيدة للمعلومات ينبغي اختبار دقة ودرجة الاعتماد على البيانات المحاسبية في ظل نظام معلوماتي يعالج البيانات من أجل الوصول إلى نتائج معلوماتية كما أن تجهيز هذه البيانات المحاسبية يتم عبر نظام المعلومات المحاسبية الذي يتصف بالخصائص الآتية:

- تسجيل العمليات من المصدر وفي أقرب وقت ممكن.
- إدخال المعلومات التي سجلت إلى البرنامج الآلي والتأكد من البيانات المتعلقة بها.
- تبويب البيانات على حسب صنفها وخصائصها في كل مرحلة من مراحل المعالجة.
- احترام المبادئ المحاسبية المتفق عليها والقواعد الداخلية للمؤسسة من أجل تقديم المعلومات المحاسبية.
- توزيع المعلومات على الأطراف الطالبة لها.

**د- تشجيع العمل بكفاءة:** إن إحكام نظام الرقابة الداخلية بكل وسائلها داخل المؤسسة يمكن من ضمان الاستعمال الأحسن والكفاء لموارد المؤسسة، ومن تحقيق فعالية في نشاطها من خلال التحكم في التكاليف بتخفيضها عند حدودها الدنيا، غير أن نظام الرقابة الداخلية لا يعطي للإدارة بعض الضمانات فقط بل يعطي تحسنا في مردودية المؤسسة.

**هـ- تشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية:** إن الالتزام بالسياسات الإدارية المرسومة من قبل الإدارة تقتضي تطبيق أوامر الجهة المديرة، لأن تشجيع واحترام السياسات الإدارية من شأنه أن يكفل للمؤسسة أهدافها المرسومة بوضوح في إطار الخطة التنظيمية من أجل التطبيق الأمثل للأوامر، ينبغي أن تتوفر فيه الشروط الآتية:

- يجب أن يبلغ إلى الموجه إليه.
- يجب أن يكون واضحا ومفهوما.

<sup>5</sup> عادل مبروك محمد: إدارة الاستراتيجية، التطبيقية - الرقابة - الاستراتيجيات الوظيفية، دار النهضة العربية، 1996 ص 132

## الفصل الثاني : الرقابة الداخلية وعلاقتها بنظام المعلومات

- يجب توافر وسائل التنفيذ.

- يجب إبلاغ الجهات الأمرة بالتنفيذ.

### الفرع الثاني: مقومات نظام الرقابة الداخلية :

إن وجود نظام قوي للرقابة الداخلية على النموذج المحاسبي من شأنه أن يسمح لنظام المعلومات المحاسبية من توليد معلومات ذات مصداقية ومعبرة عن الوضعية الحقيقية للمؤسسة من جهة، ومن جهة ثانية يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها المرسومة في الخطة العامة لها، بالتالي يستطيع هذا النظام تحقيق الأهداف المتوخاة منه. تعتبر مقومات نظام الرقابة الداخلية كالأعمدة داخل المبنى فقوة هذه الأخيرة تعكس قوة وفعالية هذا النظام والعكس صحيح، لذا سنتطرق إلى مقوماته في العناصر التالية:

### 1- الهيكل التنظيمي:

من أجل الوقوف على نظام الرقابة الداخلية يستطيع تحقيق أهدافه المتعلقة بالتحكم في المؤسسة، حماية الأصول، ضمان نوعية المعلومات، تشجيع العمل بكفاءة وتشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية، ينبغي أن يوجد في المؤسسة هيكل تنظيمي يجسد الوظائف والمديريات ويحدد سلطات كل منها بوضوح ودقة تامة مع إبراز العلاقات فيما بينهم. وعليه تظهر حساسية ودور الهيكل التنظيمي في بسط نظام الرقابة الداخلية داخل المؤسسة، كون أن تصميم هذا الهيكل يرمي فيه العناصر الآتية<sup>6</sup>:

- حجم المؤسسة.

- طبيعة المؤسسة.

- تسلسل الاختصاصات.

- تحديد المسؤوليات وتقسيم العمل.

- البساطة والمرونة.

- مراعاة الاستقلالية بين المديريات التي تقوم بالعمل.

### 2- نظام المعلومات المحاسبية:

يعتبر نظام المعلومات المحاسبية السليم أحد أهم المقومات الأساسية لنظام الرقابة الداخلية الفعال<sup>7</sup>، فنظام المعلومات المحاسبية الذي يعمل وفق طرق واضحة منصوص عليها قانونياً وتستجيب إلى وضعية وطبيعة نشاط

## الفصل الثاني : الرقابة الداخلية وعلاقتها بنظام المعلومات

المؤسسة، وضمن نمط المعالجة الآلية المتحكم فيها، ويعتمد على مجموعة متكاملة من الدفاتر والسجلات المحاسبية ودليل الحسابات يراعي في تصميمه تسيير إعداد القوائم المالية بأقل جهد ممكن، وبأكثر دقة ممكنة يكون أحد المقومات المدعمة لنظام الرقابة الداخلية، يفضل أن يتضمن هذا الدليل الحسابات اللازمة والكافية لتمكين الإدارة من أداء مهمتها الرقابية على العمليات، ولتمكين المحاسب من الفصل بين العناصر المتعلقة بالنفقات الاستثمارية والاستهلاكية، انطلاقاً مما سبق يجب أن يكون نظام المعلومات المحاسبية وسيلة لتحقيق مايلي:

- الرقابة على سجلات التشغيل وتنفيذ العمليات، إذ أن هذه السجلات تمثل مصادر البيانات وتدققها.
- تبويب البيانات ووضع دليل مبوب للحسابات.
- تصميم السجلات المحاسبية بطريقة مناسبة الرقابة.
- وبغية دعم نظام الرقابة الداخلية يجب أن يتوافر نظام المعلومات المحاسبية على العناصر الآتية:
- وجود مستندات داخلية كافية لتغطية كافة أوجه النشاط، كما توضح المسؤوليات.
- وجود دليل الإجراءات والسياسات المحاسبية توضح الطرق التي تتبع لمعالجة العمليات.
- إعداد موازنات تفصيلية للعمليات ومتابعة تنفيذها.
- وجود نظام تكاليف فعال لقياس الأداء الفعلي.

### 3- الإجراءات التفصيلية:

إن العمل التسلسلي للوظائف المختلفة داخل المؤسسة يدعو إدارة هذه الأخيرة إلى خرج إجراءات تفصيلية لتنفيذ الواجبات على مستوى المديرية المختلفة، بحيث لا يقوم شخص واحد بالترخيص للعمل والاحتفاظ بالأصل ومسك السجلات، أي أن لا يقوم بالعملية من أولها إلى آخرها، وفي هذا الإطار ينبغي على الإدارة تحديد نوع وكيفية القيام بالعملية داخل كل مديرية مما يسمح بعدم تداخل المهام وخلق رقابة ذاتية أو تلقائية أثناء تنفيذ العملية وذلك بواسطة ما يحققه موظف من رقابة على موظف آخر. إذ أن هذا المقوم يسمح من تقليل فرص التلاعب والغش والخطأ ويمكن نظام الرقابة الداخلية من تحقيق أهدافه.

وفي الأخير نشير إلى أنه إضافة إلى ما سبق هناك مقومات أخرى لنظام الرقابة الداخلية وتتمثل في:

- اختيار موظفين أكفاء.

- رقابة الأداء.

- استخدام كافة الوسائل الآلية.

## الفصل الثاني : الرقابة الداخلية وعلاقتها بنظام المعلومات

المطلب الثالث: وسائل وعوامل تطور نظام الرقابة الداخلية :

### الفرع الأول: وسائل نظام الرقابة الداخلية:

من خلال التعاريف السابقة لنظام الرقابة الداخلية، يتضح بأن هذا الأخير يعتمد على الوسائل الآتية بغية تحقيق أهدافه:

**أ- الخطة التنظيمية:** أجمعت التعاريف السابقة على ضرورة وجود خطة تنظيمية تستجيب في جميع الأحوال إلى القرارات التي تتخذ، ومحاولة توجيهها بما يخدم مصلحة وأهداف المؤسسة، إذ تبنى هذه الخطة على ضوء تحديد الأهداف المتوخاة منها وعلى الاستقلال التنظيمي لوظائف التشغيل أي ما يحدد بوضوح خطوط السلطة والمسؤولية الإدارية للمديرية التي تتكون منها المؤسسة.

وبالرغم من أن الاستقلال التنظيمي يتطلب الانفصال بين الوظائف إلا أن عمل جميع المديرية يجب أن ينسق بحيث يؤدي إلى تدفق منتظم للمعلومات.

**ب- الطرق والإجراءات:** تعتبر الطرق والإجراءات من بين أهم الوسائل التي تعمل على تحقيق الأهداف المرجوة من نظام الرقابة الداخلية فأحكام وفهم وتطبيق هاتين الوسيلتين يساعد على حماية الأصول، العمل بكفاءة والالتزام بالسياسات الإدارية المرسومة، إذ تشمل الطرق على طريقة الاستغلال، الإنتاج، التسويق، تأدية الخدمات وكل ما يخص إدارة المؤسسة بالإضافة إلى الطرق المستعملة في المديرية المختلفة الأخرى سواء من ناحية تنفيذ الأعمال أو طريقة استعمال الوثائق إلى غير ذلك من الطرق المستعملة، كما قد تعمل المؤسسة على سن إجراءات من شأنها أن توضح بعض النقاط الغامضة أو تغيير إجراء معين بغية تحسين أداء المؤسسة وتمكين نظام الرقابة الداخلية من تحقيق أهدافه المرسومة.

**ج- المقاييس المختلفة:** تستعمل المقاييس المختلفة داخل المؤسسة لتمكين نظام الرقابة الداخلية من تحقيق

أهدافه المرسومة في ظل إدارة تعمل على إنجاحه من خلال قياس العناصر التالية :

- درجة مصداقية المعلومات.
- مقدار النوعية الحاصل من العمليات الفعلية.
- احترام الوقت المخصص سواء لتحقيق مراحل الرقابة أو لعودة المعلومات المطابقة.

الفرع الثاني : العوامل المساعدة على تطور نظام الرقابة الداخلية<sup>8</sup>:

<sup>8</sup> عبد السلام أبو قحف : التجربة اليابانية في الإدارة والتنظيم ، الدار الجامعية ، 1992 الطبعة الثانية ص 38

## الفصل الثاني : الرقابة الداخلية وعلاقتها بنظام المعلومات

تسعى الأطراف الطالبة للمعلومات الناتجة عن نظام المعلومات المحاسبية داخل المؤسسة إلى الحصول على معلومات ذات مصداقية وتعبر عن وضعيتها الحقيقية، لذلك بات من الضروري ربط مصداقية هذه المعلومات ومثانة نظام الرقابة الداخلية المفروض على النموذج المحاسبي، والتي هي محل تقييم دائم من طرف المراجعة، لذا فحساسية وأهمية نظام الرقابة الداخلية أملت الاهتمام به في ظل العوامل العديدة والمساعدة على تطوره، والتي هي:

- أ- الأصناف العديدة للمؤسسة:** عرفت المؤسسة أصنافا عدة وتقسيمات وهذه الأشكال كانت نتيجة لتنوع النشاطات التي يزداد الاستثمار فيها، لذلك أصبح من الضروري على المساهمين من تكوين مجلس إدارة تناقش فيه كل الأمور المتعلقة بالمؤسسة ويقوم فيه عمل الهيئة المسيرة لها، هذا التقييم يكون بمقارنة ما توصلت إليه الهيئة المسيرة من نتائج في شكل قوائم للمعلومات وكشوف تحليلية للموازنات تبرز بشكل مفصل كل أطوار النشاط داخل المؤسسة بما تم رسمه في الخطة التنظيمية التي هي من الوسائل الأساسية لنظام الرقابة الداخلية.
- ب- تعدد العمليات:** تقوم المؤسسة بعدة عمليات من حيث أنها تستثمر، تشتري، تحول، تنتج، تشغل وتبيع، وداخل كل وظيفة من هذه الوظائف تقوم المؤسسة بعدة عمليات تتفاوت من وظيفة إلى أخرى ومن مؤسسة إلى أخرى، وفي إطار هذه الوظائف يجب على الهيئة المشرفة على كل وظيفة أن تتقيد بما هو مرسوم في الخطة الخاصة بها والتي هي مثبتة في الخطة التنظيمية الإجمالية للمؤسسة. وهذا يظهر لنا جليا أن نظام الرقابة الداخلية مطالب بالتكيف مع التنوع في العمليات.

- ج- توزيع السلطات والمسؤوليات:** إن التوسع الجغرافي للمؤسسات سواء على التراب الوطني أو التوسع الذي تعرفه الشركات المتعددة الجنسيات يدعو إلى ضرورة توزيع السلطات والمسؤوليات على المديرية الفرعية بما يسمح بتنفيذ كل الأعمال واتخاذ القرارات في الوقت والمكان المناسبين، على أن تكون هذه المديرية الفرعية أو الوحدات المتواجدة في المناطق الأخرى مسؤولة أمام المديرية العامة، كون هذه الخيرة مسؤولة على كل النشاطات التي تقوم بها

المؤسسة أمام مجلس الإدارة الذي يقيم أداءها بما فيه أداء المديرية الفرعية مقارنة بما هو مرسوم في الخطة التنظيمية وباستعمال كل الوسائل والإجراءات التي تكفل الأهداف المتوخاة من نظام الرقابة الداخلية.

- د- اعتماد مراجعة اختيارية:** يزيد الاعتماد على نظام الرقابة الداخلية في هذا النوع من المراجعة، كون المراجع يستند في النوع السابق من المراجعة على جزء معين من الكل من حجم المفردات المقدمة، ويكون ذلك باستعمال طريقة العينات في اختيار بعض المفردات التي ستجرى عليها المراجعة، في الأخير تعمم نتائج هذا الفحص على مجموع المفردات التي تمثل الكل المجتمع.

## الفصل الثاني : الرقابة الداخلية وعلاقتها بنظام المعلومات

وتبعاً لما سبق، يظهر لنا اعتماد هذا النوع من المراجعة كعامل أساسي في تطوير نظام الرقابة الداخلية، لأن متانته تتحكم في حجم العينة المختارة من طرف المراجع كما يجعله في اطمئنان خاصة فيما يتعلق بالجزء الثاني والذي لم يكن موضوع الاختبار.

### المبحث الثاني: أثر المعلومات في اتخاذ القرار

#### المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرار و أهميته

**1- مفهوم القرار :** يعرف القرار الإداري بأنه اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل في تحقيق الأهداف المطلوبة .

ويعرف كذلك بأنه اختيار أنسب و ليس امثل البدائل أمام القرار لانجاز الهدف أو الاهداف الموجودة , أو حل المشكلة التي تنتظر الحل المناسب.

كما عرف أيضاً بأنه...ذلك التصرف الشعوري الذي يرمي الى اختبار او استعمال احسن و سيلة للوصول الى غايتها أو استعدادها لتحقيق هدف ما .

ويعرف الدكتور عبد الغفار حنفي عملية اتخاذ القرارات بأنها هي عملية اختيار بديل من بين بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

- أما الدكتورة نادرة أيوب فتعرفها بأنها العملية التي تبني على الدراسة والتفكير الموضوع للوصول إلى القرار المعين أي الاختيار بين البدائل.

ويحدد بارنارد (Barnard) مفهوم عملية اتخاذ القرار بأنها عملية الاختيار المدرك للغايات التي لا تكون<sup>9</sup>

<sup>9</sup> جمعة محرم والخطيب، محاسبة الإدارة ونماذج العمليات في اتخاذ القرارات، مصر، 1999، ص28.

### 2 أهمية اتخاذ القرار:

من الناحية العلمية :

تعتبر القرارات الادارية وسيلة علمية و فنية حتمية ناجعة لتطبيق السياسات و الاستراتيجيات للمنظمة في تحقيق أهدافها بصورة موضوعية و علمية .

تلعب القرارات الادارية دورا مهما , في تجسيد , تكييف , تفسير و تطبيق الأهداف و السياسات و الاستراتيجيات العامة في المنظمة.

تؤدي القرارات الادارية عن طريق عملية اتخاذ القرار , دورا هاما في تجميع المعلومات اللازمة للوظيفة الادارية عن طريق استعمال و سائل علمية و تكنولوجية متعددة و مختلفة للحصول على المعلومات اللازمة للتنظيم الاداري .

من الناحية العملية :

تكشف القرارات الادارية عن سلوك و موقف و الرؤساء الاداريين , و تكشف عن القوى و العوامل الداخلية الضاغطة على متخذي القرار . الأمر الذي يسهل مهمة الرقابة على هذه القرارات , و التحكم فيها والتعامل مع هذه المواقف و الضغوط مستقبلا بصورة حسنة.

تعتبر القرارات الادارية وسيلة لاختيار وقياس مدى قدرة القادة و الرؤساء الاداريين في القيام بالوظائف و المهام الادارية المطلوب تحقيقها و إنجازها , بأسلوب علمي وعملي .

### المطلب الثاني: أنواع المعلومات المستخدمة في عملية اتخاذ القرار<sup>10</sup>

**1- المعلومات الشخصية:** هي تلك التي لا يستطيع تأكيد صحتها ببراهين تجريبية أو موضوعية، فهذا النوع من المعلومات ليس لديه مصدرا أو مرجع معين أو رقم صفحة يمكن اللجوء إليه، وإنما يتحصل عليه الإداري من الأحاديث والمناقشات السياسية والاقتصادية والثقافية، وما يعاب على هذا النوع من المعلومات هو عدم القدرة على التعبير عنها أو تفسيرها تفسيراً صحيحاً، فالإداري هنا يعتمد في تفسيرها وإعطائها الشكل الملائم أي تقويمه الذاتي وخبرته الشخصية.

10 .ياسر صادق مطيع وآخرون ، نظم المعلومات المحاسبية، مكتبة المجمع العربي ، عمان ، الاردن ، ط1 ، 2007.ص 45

## الفصل الثاني : الرقابة الداخلية وعلاقتها بنظام المعلومات

2-المعلومات الأساسية: أن هذه المعلومات تدعى بالأساسية لأنها تمثل الهيكل الأساسي لعملية الاختيار بين البدائل، في حين أن المعلومات الأخرى تهتم بتفاصيل هذه المعلومات الأساسية:

2-1 معلومات خاصة بتحديد البدائل: أن البدائل ماهية إلا تعبير عن القيام بعمل معين يتعلق بتوزيع الموارد فتحديد بعض البدائل يعد من المعلومات الأساسية الأولية التي لا يمكن اتخاذ قرار بدونها.

2-2 معلومات خاصة بتحديد أو ضاع المستقبل: هنا يطبق البديل المختار سابقا، وهذه المعلومات تعطي صورة عن المؤثرات الخارجية، وحوادث المستقبل البيئية المحتملة التي لا يمكن لمتخذ القرار السيطرة عليها.

2-3 معلومات تحديد المعايير المستخدمة: يمكننا تعريف المعيار بأنه الأهداف المتعلقة باختيار بديل معين تحت الظروف محددة من خلال حالات الطبيعة، غالبا ما يكون المعيار المستخدم لتقوم النتائج معبرا عنه بالتكاليف أو الموارد المطلوبة أو الأرباح المتوقعة أو قيم أخرى غير كمية مثل: رضا الزبائن.

3-المعلومات التفصيلية: كلما زادت هذه المعلومات زادت قدرة الإدارة على معالجة المشاكل وهي تتضمن:

3-1 معلومات تحديد احتمالات أوضاع المستقبل: وهي التي تعمل على تقدير احتمالات وجود حالة محددة أو الحصول على نتيجة ما.

3-2 معلومات تحديد أهمية المعايير المستخدمة: وهي التي تعمل على إعطاء الوزن لكل معيار أو هدف، حينه تتفاوت الأهمية النسبية لكل بديل وحسب كل حالة من الحالات الطبيعية.

4-معلومات الأداء: وهي قسمين.

4-1 معلومات متعلقة بالتعبير عن العائد: وهي التي تظهر عند عائد كل بديل، فمعيار التكاليف يعبر عنه وبالوحدات النقدية، أما معيار رضا الزبائن فبعدد الشكاوى أو نوعية الخدمات.

4-2 معلومات القيود: أن القيد هو المستوى الأعلى أو الأدنى للمعيار الذي يجب التقيد به عند تنفيذ البدائل فهي تعبر عن القيود التي تفرض على تنفيذ البديل.

## الفصل الثاني : الرقابة الداخلية وعلاقتها بنظام المعلومات

المطلب الثالث: دور المعلومات في مستويات اتخاذ القرار و صنع القرار

### أ) دور المعلومات في مستويات اتخاذ القرار

أولاً: دور المعلومات في القرارات الفنية (التشغيلية)<sup>11</sup>

ان اتخاذ هذا النوع من القرارات يتطلب معلومات تكون في شكل تقارير دورية متضمنة معلومات فنية و داخلية مثل معلومات وصفية و تاريخية عن نشاط كل فرع في المؤسسة وكذا معلومات عن معدلات الاداء في كل فرع.

هذه المعلومات تسمح باتخاذ القرارات و هذه الاخيرة تكون مبنية على توجيهات مقدمة من الادارة العليا و باعتبار هذه القرارات روتينية و تكون باستمرار فان حلول المشاكل تخزن بحيث اذا ظهرت مشكلة من نفس النوع لا يضطر صاحب القرار الى اعادة التحليل و الدراسة بل يلجأ الى الحلول المباشرة.

### ثانياً: دور المعلومات في القرارات التكتيكية

ان هذا النوع من القرارات يتم في ظروف غامضة نسبياً فهي تحتاج الى معلومات أكثر مما تتطلب إليه القرارات الروتينية .

حيث أنه في هذا السياق الإداري يتم جمع المعلومات من داخل التنظيم و خارجه و كذا توفير معلومات حول مختلف الوظائف الإدارية.

مثلاً: معلومات وصفية وتاريخية عن نشاط فروع المؤسسة و كذا معلومات خاصة بمعدلات الاداء و معلومات مستقبلية و لكن في المدى القصير عن الحالة المتوقعة للمؤسسة.

هذه المعلومات تجعل من صاحب القرار يستطيع الاختيار بين البدائل المتعلقة بالاهداف و سياسات المؤسسة المحددة من طرف الادارة العليا.

### ثالثاً: دور المعلومات في القرارات الاستراتيجية

حيث تتعلق باستراتيجية المؤسسة و كذا بتحديد ارتباط المؤسسة بمحيطها , لذا فهي تحتاج الى معلومات متعلقة بالمحيط للقيام بهذه القرارات و تحتوي هذه المعلومات دراسات تخص كلا من تصرفات المنافسين و كذا تصرفات المستهلكين , وهل هذه التصرفات تمثل تهديداً أو فرصة بالنسبة للمؤسسة؟

11 نادرة أيوب، نظرية القرارات الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1997، ص 120.

## الفصل الثاني : الرقابة الداخلية وعلاقتها بنظام المعلومات

وكذا معلومات عن مدى توافر الموارد التي تحتاجها المؤسسة و كذا بالنسبة للنمو الديمغرافي الخاص بالبلد الذي توجد فيه المؤسسة و كذا التصرفات الحكومية من خلال التشريعات الجديدة التي يمكن للحكومة أن تصدرها. كما يحتاج هذا المستوى الإداري الى ما يسمى بالمعلومات التنبؤية أي التنبؤ بما قد يكون في المستقبل و يكون هذا التنبؤ ذو اتجاه طويل الاجل

### ب) دور المعلومات في صنع القرار<sup>12</sup>

ان المعلومات ما هي الا نتاج لما يسمى بنظام المعلومات الذي يقوم بدوره بتحويل البيانات في شكلها الخام الى معلومات ذات قيمة يحتاجها متخذ القرار. و تظهر قيمة المعلومات في جميع مراحل صنع القرار و سنورد هذه القيمة في مايلي:

#### أولاً: دور المعلومات في مرحلة تحديد المشكلة

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

#### ثانياً: دور المعلومات في مرحلة تنمية الحلول البديلة

نضراً لما تتضمنه مرحلة تحديد البدائل من التعرف على بدائل التصرفات الممكنة لحل المشكلة و تحديد معايير المفاضلة بينها و التنبؤ بنواتج استخدام و كما يستلزم ذلك من التعبير عن المشكلة في صورة النموذج البسيط القابل للحل .

ان نظام المعلومات وما يوفره من معلومات تجعل هذه البدائل معروفة النتيجة.

#### ثالثاً: دور المعلومات في مرحلة التقييم

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

#### رابعاً: دور المعلومات في مرحلة اختيار أفضل حل

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

#### خامساً: دور المعلومات في مرحلة تنفيذ القرار

<sup>12</sup> منصور البدوي، دراسات في أساليب الكمية واتخاذ القرارات، دار الجامعية، 2000. 56

## الفصل الثاني : الرقابة الداخلية وعلاقتها بنظام المعلومات

---

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

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

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

### خلاصة الفصل :

طى المؤسسات أهمية كبيرة لحماية ممتلكاتها وحقوقها خصوصا مع كبر حجمها، وذلك حفاظا على بقائها واستمرارها، هذا ما أدى بالمسؤولين إلى ضرورة وضع نظام للرقابة الداخلية فعال يكون فبل بحماية حقوق هذه المؤسسات ومجوداتها من شتى أعمال التلاعب والإهمال ويضمن سير عملياتها، سلامة العمليات المحاسبية والوثائق المالية من حالات الأخطاء والغش والتزوير، هذا النظام يعتمد على تنظيم جيد وتقسيم بناء مختلف الوظائف وتحديد المسؤوليات وعناصر بشرية مؤهلة . من خلال بحثنا حاولنا إبراز الجوانب هامة، المتعلقة بموضوع المراقبة الداخلية، حيث وجدنا أنها جد رورية ويجب تطبيقها في المؤسسات ، كون أنها تتضمن كل المقاييس والأدوات التي تضمن للإدارة تحقيق أهدافها ، والتي تتمثل في حماية أصولها وضمان المحافظة عليها ضد الأخطار وكذا ضمان الاستخدام الكفاء لمواردها

# الفصل التطبيقي

دراسة ميدانية لمؤسسة حداد

## تمهيد:

في اطار اكمال مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر ارتأيت استقراء الجوانب الميدانية للموضوع، بدراسة حالة مؤسسة حداد للزفت ومشتقاته -بلدية فرناكة-ولاية مستغانم- و التي تطبق احد هذه النظم، مع العلم ان الهدف من الدراسة الميدانية ليس بالتعرف على مستوى الدعم الذي يقدمه النظام بعينه، بقدر ما يتمثل في التعرف على كيفية تطبيق اي نظام من هذا النوع و درجة الاستفادة منه في المؤسسة محل الدراسة.

–المبحث الأول: دراسة حالة لمؤسسة " حداد للزفت ومشتقاته ":

–المطلب الأول: تقديم مؤسسة "حداد":

أ– تقديم مؤسسة "حداد":

شركة حداد للزفت ومشتقاته هي فرع من شركة كبرى مملوكة للخووص أنشئت في عام 2009 ، متخصصة في إنتاج وتسويق للزفت ومشتقاته.

- اسم الشركة : حداد للزفت ومشتقاته فرناكة.
- العنوان: المنطقة الصناعية رقم 02 و 03 فرناكة مستغانم .
- الشكل القانوني : شركة
- راس المال : 30 مليار دينار جزائري .
- مساحة المنطقة : 54000 م<sup>2</sup>
- مناصب العمل : 57 .
- التكلفة الاستثمارية : 10 مليون دولار – 8 , 0 مليار دينار جزائري .
- التكليف : فبراير 2011

مجموعة و الطاقة الإنتاجية :

- bitume : 100000 طن / سنة .
- cut-back0/1 : 25000 طن / سنة .
- cut-back400/600 : 25000 طن / سنة .
- cut-back150/250 : 25000 طن / سنة .
- emulsion65 : 25000 طن / سنة .
- emulsion60 : 25000 طن / سنة .

التطبيقات:

Cut-back0/1 = 0.82bitume + 0.18kerosen

Cut-back400/600 = 0.87bitume + 0.13kerosen

Cut-back150/250 = 0.85bitume + 0.15kerosen

Emulsion65 = 0.65bitume + 0.13kerosen + 0.8eux + 0.13la mine

Emulsion60 = 0.60bitume + 0.15kerosen + 0.9eax + 0.15la min



## المطلب الثاني: التنظيم الداخلي للمؤسسة و الهيكل التنظيمي:

### أولاً: التنظيم الداخلي للمؤسسة:

تحكم مؤسسة " حداد للزفت ومشتقاته " كغيرها من المؤسسات قوانين داخلية تنظم العلاقات بين **أجهزتها** و **إدارتها** و مصالحها الداخلية. و المتمثلة في القانون الداخلي للمؤسسة الذي هو عبارة عن مجموعة من المواد القانونية التي وضعت بالاتفاق بين المدير العام للشركة و ممثل العمال، وبعد أن ينظر فيها مفتش العمل ويرى مدى مطابقتها للقانون و التنظيم يتم المصادقة عليها، وبعد أن يسجل هذا الاتفاق بسجل الفهرس لمصلحة الضبط يصبح ساري المفعول. بعد ذلك يقوم المستخدم بإشهاره في أوساط العمل. يتضمن القانون الداخلي للمؤسسة القواعد المتعلقة بتنظيم العمل، النظافة و الأمن و طب العمل، الانضباط و العقوبات. كما حدد في هذا الأخير طبيعة الأخطاء المهنية و درجة العقوبات و إجراءات التنفيذ. يعود القانون الداخلي لمؤسسة " حداد للزفت ومشتقاته " إلى فيفري من سنة 2015.

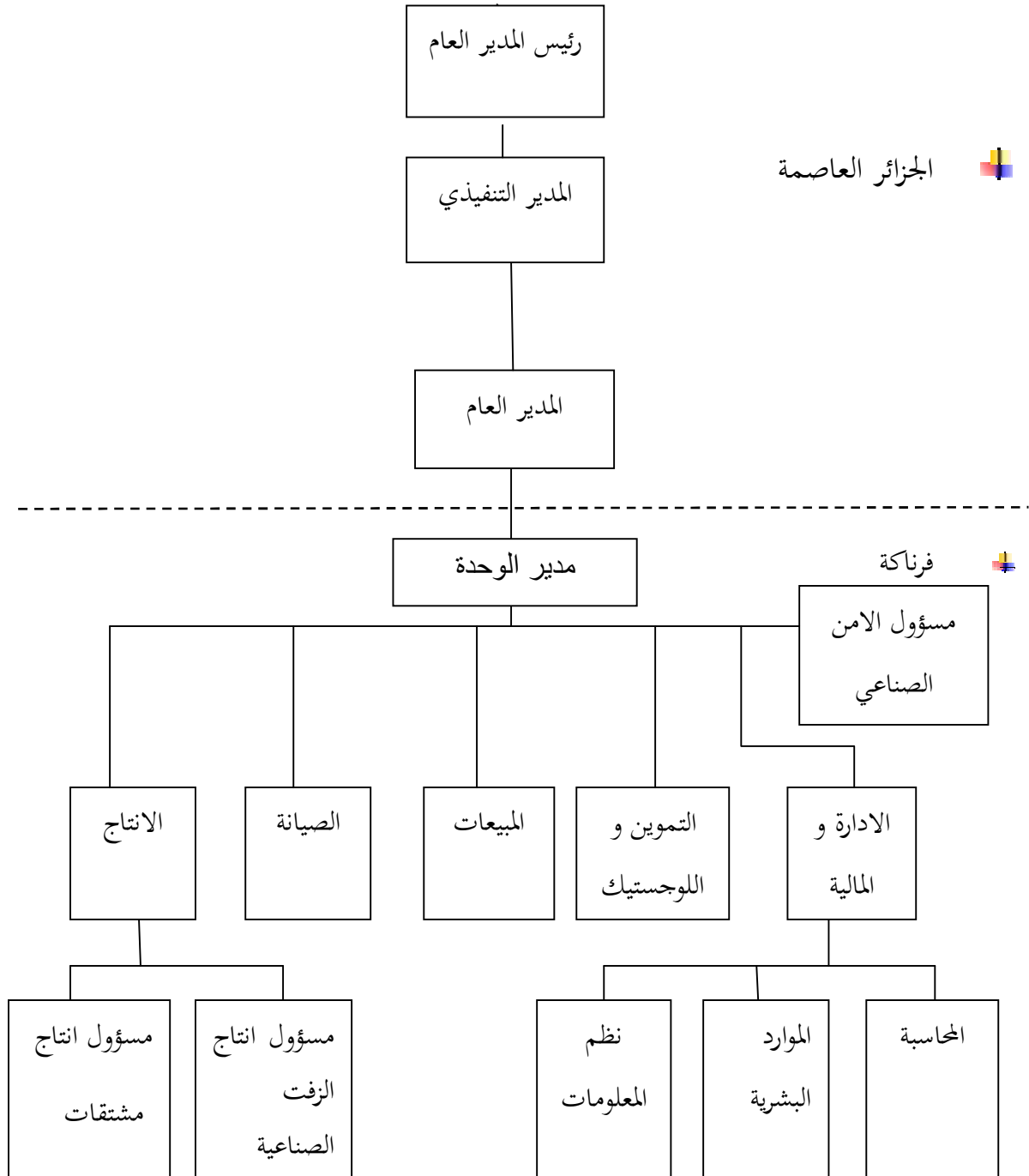
### ثانياً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

يعتبر الهيكل التنظيمي من النصوص المنظمة لسير المؤسسة فهو يبرز جميع المصالح و الفروع في المؤسسة، ويهدف وضع الهيكل التنظيمي إلى تحديد أوجه النشاطات اللازمة لتحقيق الأهداف المسطرة و تحديد نشاط كل شخص و تفويضه السلطة اللازمة لأداء هذا النشاط و الحصول على عملية تسيير منطقية.

ويتشكل الهيكل التنظيمي لمؤسسة " حداد للزفت ومشتقاته " من جانبين:

- الجانب الأول المتمثل في الإدارة العليا متواجدة بالجزائر العاصمة.
- الجانب الثاني المتمثل في الإدارة الوسطى و الإدارة التنفيذية المتواجدة في فرناكة.

الشكل رقم 4 مخطط الهيكل التنظيمي



المصدر: مصلحة المستخدمين.

### المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي للشركة:

ن الهيكل التنظيمي للشركة مقسم حسب مختلف الوظائف التي تقوم بها و التي في مجملها تؤدي إلى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، وسيتم عرض مختلف المصالح و الفروع مع عرض المهام التي تقوم بها .

❖ **مدير الوحدة:** يقوم بالإشراف على الإدارة اليومية للوحدة وهو المسؤول المباشر عن كل ما يحصل داخلها. كما انه يقوم بمراقبة عمل المصالح والأقسام في الوحدة من اجل المتابعة المستمرة لنشاط الوحدة وظروف العمل كما انه يطلع على مختلف المعلومات الضرورية للتسيير من اجل اتخاذ القرارات إضافة إلى إمضاء كل المستندات و الوثائق و التقارير.

### ❖ مصلحة التموين و اللوجستيك:

- **قسم التموين:** تقوم المصلحة بجميع عمليات الشراء (معدات، قطع غيار، خدمة و الاستعانة بمصادر خارجية، مواد أولية) وعند الحاجة إلى احد هذه المشتريات يتم التعبير عنها في وثيقة تسمى طلب شراء أو طلب خدمة في حالة الحاجة إلى خدمة أو الاستعانة بمصادر خارجية لكن قبل طلب الشراء يجب التأكد من عدم وجوده في المخزن وبعد ذلك يجب أن تودع جميع طلبات الشراء على مستوى مصلحة تسيير المخزون وتكون موافقة للمواصفات التي وضعتها هذه الأخيرة أما في ما يخص طلب خدمة فتطلب مباشرة في مكتب مدير قسم المواد، يتم تسجيل طلب الشراء في سجل طلبات الشراء وتعيين رقم تسلسلي له ثم يقدم إلى مدير قسم المواد ، أما طلب خدمة فيسجل في سجل طلبات الخدمة بعد ذلك يتم التأكد من توثيق طلب الشراء جيدا فانه يجب أن يتضمن النوع، الفئة، الاستعجال و المراجع من المنتج المطلوب، وأخيرا وليس آخرا يتم تقديم طلب الشراء/خدمة إلى المديرية العامة للموافقة عليه لتنتقل عملية البحث عن الموردين و استلام العروض وبدء المفاوضات وبعد مقارنة العروض ينقل الملف كاملا للمديرية العامة للموافقة عليها ليتم تأسيس أمر شراء أولي وإحالاته

للمديرية العامة من اجل التوقيع فتباشر عملية الشراء وبعد استلام المشتريات يتم التحقق من مطابقتها للمواصفات المطلوبة.

- **قسم اللوجستيك:** هو مسؤول عن توفير جميع وسائل النقل و الآلات الثقيلة مثل الرافعات و الجرافات... الخ مع احترام الآجال المحددة.

#### ❖ **مصلحة المخازن:** تكمن مهام هذا القسم فيما يلي :

- وضع و إعداد مخطط التخزين.
- القيام بملئ و إعداد الوثائق الخاصة بالمخزونات من اجل معرفة وضعيتها.
- تمسك يوميا الملفات الخاصة بالموردين.
- احترام شروط التخزين الموضوعه من طرف الشركة.

#### ❖ **مصلحة الصيانة:** تقوم المصلحة بجميع أعمال الصيانة داخل الشركة وتحتوي على أخصائيين

في جميع مجالات الإصلاح، هناك نوعين من الصيانة تقوم بهم المصلحة وهما صيانة الاعطاب وصيانة دورية.

- الصيانة الدورية و تقوم هذه الأخيرة على معاينة الآلات و تشحيمها و تزييتها و هذا النوع من الصيانة يتطلب من المصلحة وضع برنامج يومي يتم تسليمه لرؤساء الفرق.
- صيانة الاعطاب تقوم به المصلحة بعد تلقيها طلب العمل من مصلحة الإنتاج و ذلك عن طريق البريد الالكتروني الذي يتضمن نوع العطب و الآلة و جميع المعطيات عن العطب لتعطي المصلحة بعد ذلك أمر بالعمل لرؤساء الفرق سواء كهربائيين أو ميكانيكيين أو ملحمين... الخ لكن يوجد بعض الاعطاب تتطلب إيقاف المصنع و هذا الأمر يتطلب برمجة وقت لإيقافه ليتم معالجة جميع الاعطاب اللازمة.

- تقوم المصلحة بإحضار قطع الغيار من المخازن وفي حالت عدم توفرها تنشأ طلب الشراء الذي يتضمن جميع مواصفات القطعة و نوعها إضافتا إلى العدد الذي يجب توفره في المخزن و عند اهتراء الآلة و كثرة أعطائها تقوم أيضا بإنشاء طلب شراء آلة جديدة.
- ❖ **مصلحة الإنتاج:** تهتم بتوظيف كل الطاقات المادية و البشرية المتاحة من أجل تنفيذ البرنامج الإنتاجي، مع الأخذ بعين الاعتبار المعلومات المقدمة من طرف مصلحة البيع و التسويق، و تتم عملية الإنتاج عن طريق لوحات القيادة تراقبها مجموعة من المهندسين، الإنتاج مبني على سيوررة دائمة على التخزين و عقود التموين،
- ❖ **مصلحة المبيعات:** تتولى مصلحة التسويق شؤون السوق وما يتبعه، و بفضلها تتمكن الشركة من تكييف منتجاتها حسب رغبات الزبائن، و تتمثل مهامها الرئيسية فيما يلي:
- متابعة و تحليل تطور المبيعات من أجل تحقيق طلب الزبائن كما، نوعا ووفرة.
  - تحليل ودراسة اتجاه السوق و تصريف المنتجات.
  - المشاركة في الأسواق و التظاهرات الاقتصادية و التجارية.
  - متابعة و تسيير ملفات الزبائن.
- تبدأ عملية البيع باستقبال طلب الشراء من الزبون الذي يجب إن يكون موثقا بوثائق تثبت هوية المؤسسة و عنوانها و نوع نشاطها .. الخ لكن قبل ذلك يتم إعطاء الزبون دليل يشرح المنتجات و ميزات و بعد ذلك يتم النظر في طلب الزبون و التفاهم حول السعر و طريقة الدفع و وقت التسليم و يتم هذا الأخير أما عن طريق المؤسسة بتسليم الطلب و ذلك بالتنسيق مع مصلحة اللوجستيك أو بحضور الزبون لأخذ طلبيته و ذلك بالتنسيق مع مصلحة الفوترة و المخازن، أما في حال طلب الزبون سلعة بمواصفات خاصة يتم التنسيق مع مصلحة الإنتاج لتوفيرها. تقوم المصلحة في بعض الأحيان بتقديم خصم مالي و تجاري لفائدة زبائنها .
- تمتلك المؤسسة اتفاقيات مع مؤسسات أخرى لتزويدها بالمواد في آجال و بكميات محددة وهذا النوع من الزبائن لا يقوم بالخطوات المذكورة.

- **قسم الفوترة:** هي مسؤولة عن تسليم البضاعة وذلك بعد وصول طلب الشراء إليها، يتم بعد ذلك طلب كشف الجودة من المخبر لتباشر عملية التسليم بإنشاء وصل التحميل من اجل تحميل المنتج على مستوى المخزن مع القيام بعملية الوزن إن تطلب الأمر، وبعد ذلك يتم مسك وصل التحميل و سند الوزن إن تمت عملية الوزن من الزبون ليتم إنشاء له وصل التسليم و الفاتورة لتنتهي عملية التسليم.

❖ **الإدارة و المالية:** تنقسم هذه المصلحة إلى ثلاث أقسام و هي:

- **قسم الموارد البشرية:** يهتم بتكوين وترقية اليد العاملة في المؤسسة وكل ما يتعلق بشؤونها بما يضمن توفير الكفاءات اللازمة لأنواع الوظائف المختلفة في المؤسسة و تتمثل مهامها في ما يلي:
  - صياغة مختلف مخططات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة من حيث التوظيف، التكوين و الترقية و العمل على تطبيقها بشكل جيد.
  - تحقيق امن سير الإدارة و متابعة الحياة المهنية لموظفي وعمال المؤسسة.
  - الحفاظ على الملفات الإدارية الخاصة بموظفي المؤسسة.
  - إعداد استمارات الأجور.
  - صياغة مخطط التكوين حسب الحاجة.
  - تكوين العمال و متابعة ملفات المتربصين.
  - معالجة ملفات التامين و حوادث العمل.
  - تسيير العمالة الأجنبية.

- **قسم نظم المعلومات:** يشرف على متابعة كل العمليات المتعلقة بالإعلام الآلي و إعداد برامج داخلية لبعض المصالح و الاهتمام بعناد الإعلام الآلي، وهو المسؤول عن تنفيذ ومراقبة نظام المعلومات الخاص بالمؤسسة (نظام ERP) إضافة إلى مهمة التدريبات الإضافية لمستخدمي النظام.

- **قسم المالية و المحاسبة:** في الجانب المحاسبي تقوم المصلحة بتسجيل جميع العمليات الممكنة للمصالح المختلفة محاسبيا إذ تستقبل ملفات عبارة عن ملف المدخلات، ملف الشراء، ملف

المبيعات بالإضافة إلى مصاريف العمال لتقوم بمعاينتها وتسجيلها محاسبيا و حساب مختلف الضرائب و الرسوم وتتم عملية المراجعة دوريا لكشف أي أخطاء ممكنة أما الجانب المالي فيختص بالمعاملات المالية للمؤسسة كالتسديد و القبض... الخ. تعطي هذه المصلحة معلومات دقيقة حول الوضعية المالية للمؤسسة.

## المبحث الثاني: دور نظام المعلومات في الرقابة الداخلية و اتخاذ القرارات في مؤسسة

" حداد للزفت ومشتقاته ":

### المطلب الأول: نظام المعلومات:

لا تخلو أي مؤسسة من نظام معلومات تعتمد عليه للقيام بإدارة مختلف أنشطتها، إلا ان الاختلاف يكمن في مدى تطور هذه النظم فقد تكون يدوية أو محوسبة، وهذه الأخيرة تختلف باختلاف المستوى التكنولوجي الذي يتضمنه كل نظام. و مؤسسة " حداد " تعتمد على نظام معلومات متطور إلا وهو نظام تخطيط موارد المؤسسة Enterprise Resource Planning و الذي يعرف اختصارا ب ERP يتميز هذا الأخير بقدرة عالية على إدارة البيانات لكل العمليات داخل المؤسسة مثل التموين و اللوجستيك، المحاسبة و المالية، الإنتاج، المبيعات. و مكاملة الأقسام والوظائف و تنفيذها للمعاملات الأساسية بدقة.

يتم استعمال هذا النظام في مؤسسة " حداد " منذ بداية نشاطها لكن تنفيذه هنا تطلب إجراء تعديلات بما يتناسب مع البيئة الجزائرية و إجراء تكوين على كيفية العمل به و تم ذلك بحضور أخصائي من المؤسسة الأم قام بتكوين المسؤول عن النظام في مؤسسة " حداد " الجزائر وهو بدوره قام بتدريب العمال على استخدامه. إلا أن لحد الساعة لا يتم استخدامه 100% وهذا لنقص الكفاءة و الهياكل القاعدية، لذلك تفكر المؤسسة جديا بتحديث النظام و تطوير هياكلها القاعدية.

**المطلب الثاني: الرقابة الداخلية في مؤسسة حداد**

هي من أهم وظائف التي يقوم بها مدير الوحدة بحيث لا توجد مصلحة لمتابعة هذه الوظيفة بشكل دائم حيث يقوم بمساعدته في ذلك نظام ERP الذي يقوم بالاطلاع من خلاله على كل ما يحدث داخل المؤسسة ليقوم في الأخير باجتماع لجميع رؤساء المصالح لتقييم وضعية المؤسسة و إيجاد الحلول اللازمة لذلك لأن ERP يكشف الأخطاء ولا يقدم الحلول.

يقع على عاتق إدارة المنشأة إقامة نظام سليم للرقابة الداخلية، كما أن من مسؤولياتها المحافظة على هذا النظام والتأكد من سلامة تطبيقه كما أن هناك التزاما قانونيا يقع على عاتق المنشأة بإمسك حسابات منتظمة ، وليس من المتصور وجود حسابات منتظمة بدون وجود نظام سليم للرقابة الداخلية.

من اجل وضع حماية كافية على أصول وممتلكات هذه الشركات لمنع السرقة والاختلاس والعبث، ومن أجل الحصول على البيانات المالية الدقيقة لاستخدامها في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات حيث انفصلت الملكية عن إدارة هذه الشركات.

**المطلب الثالث: اتخاذ القرارات:**

تعتبر عملية اتخاذ القرار في مؤسسة " حداد " بالنظر إلى التقيد بالأوامر المترجمة في شكل أهداف عملية صعبة لذا من المهم معرفة كيف يساعد نظام معلومات المؤسسة في اتخاذ القرار و من خلال القيام بزيارة لمختلف المصالح تبين أن عملية اتخاذ القرار تتم عن طريق الإدارة العليا (DG) أي هي المسؤولة عن وضع القرارات ثم ترجمتها إلى أوامر تأخذ شكل أهداف تفصيلية إلى جميع المصالح، ومن ثم يقوم المدير بعرض اجتماع مع كافة رؤساء المصالح للنقاش و اتخاذ القرار المناسب، وتحتاج عملية اتخاذ القرار إلى معلومات بمنتهى الدقة و المصادقية، إذ أن وجود أي خطأ في معلومة مهما كان نوعها قد يؤدي إلى اتخاذ قرار خاطا و بالتالي تكبد خسائر للمؤسسة، وتعتبر القرارات الصادرة عن الإدارة

العليا واجبة الالتزام و التنفيذ خاصة و أنها تتخذ بعد أن تعقد اجتماعات بين المدير و رؤساء المصالح.

⇐ يساعد نظام ERP على اتخاذ القرارات حيث يعطي للإدارة العليا معلومات عن نشاطها و كيفية سيره إضافة إلى معلومات في شكل منحنيات، إحصاءات، نسب على لوحة القيادة تسهل عملية اتخاذ القرار إلا انه يعتبر أداة للرقابة أكثر منه أداة لاتخاذ القرارات.

### التوصيات:

- العمل على متابعة تجميع البيانات أولا بأول على أن تكون حديثة عن كل موضوع أو مشكلة.
- تطوير الأفراد العاملين في النظام وذلك بالاستمرار في رفع كفاءتهم الفنية والإدارية.
- مواكبة التطورات على مستوى التكنولوجيا و نظم المعلومات.
- استعمال ديناميكية الاتصال لضمان الانسياب الجيد للمعلومات عبر مختلف المستويات.
- إن الشفافية في نقل وانسياب المعلومات وكذا الاتصال، عاملاً محكماً لتحفيز الموارد البشرية.
- توطيد وتدعيم العلاقة والتأزر بين المعلومة، الاتصال واتخاذ القرار من أجل إحداث تغير إيجابي في السلوك والذهنيات، واتجاهات الموارد البشرية نحو زيادة الفعالية لمسايرة التحولات الاقتصادية العميقة .
- استعمال ديناميكية الاتصال لضمان الانسياب الجيد للمعلومات عبر مختلف المستويات.
- ادرس ما تجهل و لا تكتفي بما تعلم (معلومات إضافية عن أسباب المشكل، معلومات عن معوقات تنفيذ القرار، معلومات عن وجهة نظر المعارضة).
- ضرورة المشاركة في اتخاذ القرار لان احتمال الخطأ في القرار الفردي أكبر على عكس القرار الجماعي فهو اقرب للصحة و القبول.

- من الضروري أيضا أن يدرك مسؤولي المؤسسة الأهمية البالغة التي أصبحت تكتسبها المعلومات في الوقت الحاضر والتي يجب أن ينظر إليها على أنها أصل من أصول المؤسسة، مثل رأس المال، العنصر البشري، المواد الأولية، وغير ذلك وأن

يجب تخصيص  
 في الجا التي لها  
 حتى يتسنى لها هذه  
 في جمع  
 هذه

## خلاصة:

المعلومات في مراحل عملية اتخاذ القرار، ثم لتبين ما اذا كان للدعم التكنولوجي الالي و البرامجي على وجه التحديد اثر ايجابي على تشكيل النظم و دعم القرار في ظل بيئة و ثقافة

:

- يساهم النظام في تنظيم ع .
- 
- يساهم ادخال التكنولوجيا الى المؤسسة في تقديم معلومات اكثر دقة، و ملائمة.
- يساهم النظام في تحديد المشكلات التي تواجه متخذ القرار بطرق اسرع، ادق و اكثر انتظام المعلومات التي يقدمها.

- ERP

## الخاتمة:

تعتبر نظم المعلومات أحد الموارد الاستراتيجية في أي مؤسسة، حيث لا يمكن أداء العديد من العمليات الأساسية أو اتخاذ أي قرار بدون الاعتماد على المعلومات، كما تعد المعلومات في الأجهزة الإدارية استثماراً يمكن استغلاله استراتيجياً للحصول على رقابة داخلية. وعلى ذلك أصبحت الأجهزة الإدارية تنظر إلى نظم المعلومات كمجال يمكن من خلاله خلق الفرص أو إضافة قيمة لديها.

ولا شك أنه من الضروري إدراك التأثير الهائل للتطورات المتلاحقة في تكنولوجيا ونظم المعلومات على المؤسسات، وانعكاس ذلك على أنشطتها. فسوف تتغير الكثير من أساليب تأدية تلك الأجهزة لأعمالها، ومن وسائل تحقيق تلك الأجهزة لأهدافها، وسوف يصاحب ذلك تغيير الكثير من المعتقدات التنظيمية السائدة. لقد أصبح لزاماً في ظل تكنولوجيا ونظم المعلومات أن تعيد كل المؤسسات في معظم المدن العربية اكتشاف نفسها، وتراجع تقييم خدماتها، والتركيز على طالب الخدمة، والهيكلية التنظيمية، واستخدام التكنولوجيا. وسوف يتوقف نجاح تلك الأجهزة على نحو أكثر من ذي قبل على فهم طبيعة التغير واستباق التكنولوجيا واستخدامها على نحو يوظف مزاياها. إن بناء نظم للمعلومات في المؤسسات بالمدن العربية أصبح ضرورة ملحة لا بد منها، حيث أصبحت مصدراً جديداً لقوة تلك الأجهزة الإدارية يساهم في تحسين كفاءة وفاعلية الأداء. وعلى ذلك يجب عليها أن تقوم برسم سياسات واستراتيجيات لتطوير موارد المعلومات لديها وتخفيف عملية الانتفاع من أنظمة المعلومات، بهدف تطوير وتنمية تلك الأجهزة بما يتماشى وينسجم مع التطورات الحادثة، وذلك لتحقيق نمو أكثر فاعلية في الخدمات المؤسسة. وسوف يؤدي الفشل في الشروع في الوقت المناسب بنشاط فعال في هذا المجال إلى عواقب جدية تتصل بالتنمية والاقتصادية والاجتماعية الوطن العربي خاصة.

## التوصيات والاقتراحات:

- ضرورة اعتماد المؤسسة على وظيفة الرقابة الداخلية من أجل الوصول إلى نظام رقابي فعال؛
- ضرورة إعداد ووضع كتيب لوصف المهام والمسؤوليات تحت طلب عون وموظف لتفادي الخلط في المسؤوليات؛

- 
- العمل على تغيير نظرة المسؤولين على مستوى مؤسسة حداد للرقابة الداخلية وتبيان أهميتها ومنافعها لاتخاذ أجمع القرارات في الوقت المناسب؛
- توظيف مراجعين داخليين ذو كفاءة مهنية عالية؛
- برمجة تكوينات مستمرة لنظم المعلومات من أجل تحسين أساليب الرقابة، وبالتالي تحسين أداء أنظمة الرقابة الداخلية؛
- زيادة الاهتمام بمؤشرات نجاح نظم المعلومات المحاسبية وتحسين درجة وجودها في المؤسسات قيد الدراسة للارتقاء بمستوى نجاح هذه النظم، باعتبارها من الأنظمة التي تدعم المنظمات في مواجهة الأزمات التي تهدد بقاءها واستمرارها.

- 1- عماد الصباح، نظم المعلومات (ماهيتها ومكوناتها)، مكتبة دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000 ص13.
- 2- محمد محمد الهادي، التطورات الحديثة لنظم المعلومات المبنية على الكمبيوتر، دار الشروق، لبنان، 1993، ص51.
- 3- محمد سعيد خشنية، نظم المعلومات (مفاهيم التكنولوجيا)، دار الاشعاع للطباعة، مصر 1987، ص9.
- 4- يحيى مصطفى الحلبي، أساسيات نظم المعلومات، مكتبة عين الشمس، مصر، 1988، ص18.
- 5- عبد الرزاق محمد قاسم، تحليل وتصميم نظم المعلومات المحاسبية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص15.
- 6- السعيد مبروك ابراهيم، المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي، دار الكتب المصرية للنشر، الإسكندرية، 2012، ص 178.
- 7- ثناء علي قباني، نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002-2003، ص 10.
- 8- محمد محمد الهادي، التطورات الحديثة لنظم المعلومات المبنية على الكمبيوتر، دار الشروق لبنان، 1993، ص 51
- 9- عودة أحمد بني أحمد، وليد مجلي عواوده، العلاقة بين نظم المعلومات الإستراتيجية والميزة التنافسية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، مجلد(33)، العدد(4)، 2011، ص 28.
- 10- علي عبد الهادي مسلم، مذكرات في نظم المعلومات الإدارية، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، 1994، ص 33.
- 11- سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، 1994، ص 33.
- 12- فايز جمعة النجار، نازم محمود أحمد الملكاوي، نظم المعلومات وأثرها في المستويات الإبداع، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية جامعة جدارا الأردن، المجلد 26، العدد الثاني، 2010، ص263
- 13- د. حسين بلعجوز، نظام المعلومات المحاسبي ودوره في اتخاذ القرارات الانتاجية، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية 2009، ص 204
- 14- أحمد حسين علي حسين: نظم المعلومات المحاسبية، الإطار الفكري والنظم التطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 15
- 15- الصبان محمد سمير ومحمد الفيومي محمد، المراجعة بين التنظير والتطبيق دار السلام، القاهرة، 1999 ص67
- 16- الصحن عبد الفتاح ونور أحمد، الرقابة ومراجعة الحسابات مركز الكتب الأردني، عمان - 1999 ص57
- 17- عادل مبروك محمد: إدارة الاستراتيجية، التطبيقية - الرقابة - الاستراتيجية الوظيفية، دار النهضة العربية، 1996 ص132
- 18- عبد السلام أبو قحف: التجربة اليابانية في الإدارة والتنظيم، الدار الجامعية، 1992 الطبعة الثانية ص 38
- 19- جمعة محرم والخطيب، محاسبة الإدارة ونماذج العمليات في اتخاذ القرارات، مصر، 1999، ص28
- 20- ياسر صادق مطيع وآخرون، نظم المعلومات المحاسبية، مكتبة المجمع العربي، عمان، الاردن، ط 1، 2007، ص 45
- 21- منصور البدوي، دراسات في أساليب الكمية واتخاذ القرارات، دار الجامعية، 2000، ص 56

## قائمة المذكرات

- 1- هلال درحمون، المحاسبة التحليلية(نظم المعلومات لتسيير ومساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية) ،أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومالية، جامعة يوسف بن خدة الجزائر،2004-2005، ص56
- 2- إبراهيم بختي، تكنولوجيا نظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية جامعة قاصدي مرباح ورقلة،2004-2005، ص 14
- 3- حبيبة حناش ، دور نظم المعلومات في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 1995 سكيكدة،2009-2010،ص9
- 4- فيحان محيا علوش المحيا العتيبي، دور نظم المعلومات في عملية إتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،2004،ص15
- 5- مجدي عريف، نظم المعلومات الإدارية ودورها في حل مشكلات الإدارة العامة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال جامعة تشرين،2008،ص49

## المراجع بالفرنسية

- 1- Chantal bussenault, martine pretel , economei et gestion de l'ent reprise, vuibert , 4 édition , paris , 2006, p 132
- 2- Source:Didier Broussard et autre: DECF organisation et gestion de l'entreprise, édition dorganisation, 1998, p117
- 3- Jean – Claude papillon\_: Econome de L 'entreprise, management – 2004 p45
- 4- HAMINI – A- le contrôle interne et l'elaboration du bilan. Alger, ed, 1998. P 96