جامعة ابن خلـــدون ــ تيارت ــ

الملحقة الجامعية قصر الشلالة

ميدان التكوين: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

مذكرة مقــدمة لنـــيل شـــهادة مـــاستر في

شعبة العلوم المالية والمحاسبة ، تخصص : مالية وبنوك

بعنوان:

المعلومات المالية وآثرها على القرارات الاقتصادية في المؤسسة
دراسة تحليلية لشركة اتصالات الجزائر

من إعداد الطالب:

جيدل حكيم

إشراف الأستاذ:

الدكتور: بربار نورالدين

السنة الجامعية : 2020/2019

جامعة ابن خلـــدون ــ تيارت ــ
الملحقة الجامعية قصر الشلالة
ميدان التكوين: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

مذكرة مقـــدمة لنـــيل شـــهادة مـــاستر في

شعبة العلوم المالية والمحاسبة ، تخصص : مالية وبنوك

بعنوان:

المعلومات المالية وآثرها على القرارات الاقتصادية في المؤسسة
دراسة تحليلية لشركة اتصالات الجزائر

من إعداد الطالب: جيدل حكيم

إشراف الأستاذ: الدكتور: بربار نورالدين

مقدمة أمام اللجنة المشكلة من السادة الأساتذة:

د . بلجيلالي فتيحة	أستاذة محاضرة قسم "أ"	جامعة تيارت	رئيسا.
د . بربار نورالدين	أستاذ محاضر قسم "أ"	جامعة تيارت	مشرفا ومقررا.
د . لكـــــحل الأمين	أستاذ مساعد قسم "ب "	جامعة تيارت	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية : 2020/2019

إهـــــداء

أهدي هذا العمل إلى عائلتي وأسرتي، وأخص بالذكر والدتي حفظها الله لنا التي لم تبخل يوما بدعائها لي، و إلى روح من فرقته المنية عني و كان له الفضل في حثي على مواصلة دربي في طلب العلم، إلى روح والدي .

و إلى من أثروني على انفسهم إلى من علموني علم الحياة الى من أظهروا لي ما هو أحلى من الحياة إخوتي و بالأخص أختي الكبرى التي بسببها ما وصلت إليه الأن .

و إلى روح أستاذي " بركان بلخيرة " الذي بدأ معي مشوار هذا البحث وزرع في بذرة هذا المجال العلمي .

إلى أصدقائي، و جميع من وقفوا بجواري و ساعدوني بكل ما يملكون، في أصعدة كثيرة أقدم لكم هذا البحث، و أتمنى أن يحوز على رضاكم .

إلى كل هؤلاء أهدي هذه المذكرة .

شكر و عرفان

أشكر الله العلي القدير الذي أنعم عليَّ بنعمة العقل والدين. القائل في محكم التنزيل

" وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ " سورة يوسف آية 76.... صدق الله العظيم .

و قال رسول الله (صلى الله عليه و سلم) :" من صنع إليكم معروفاً فكافئوه, فإن لم تجدوا ما تكافئونه به فادعوا له حتى تروا أنكم كافأتموه "....(رواه أبو داوود) .

وفاءً وتقديراً واعترافاً مني بالجميل أتقدم بجزيل الشكر لأولئك المخلصين الذين لم يبخلوا بجهدهم في مساعدتنا في مجال البحث العلمي، وأخص بالذكر الأستاذ المشرف الدكتور " بربار نور الدين " على هذه الدراسة وصاحب الفضل في توجيهي ومساعدتي في تجميع المادة البحثية، فجزاه الله كل خير .

كما لا ننسى الأستاذ الراحل الدكتور " بركان بلخيرة " رحمة الله عليه الذي كان له دور مهم في اختيار هذا الموضوع

و الشكر موصول إلـى الاساتذة الذين سيتفضلون بمناقشة هذا البحث و إلى جميع من كان عونا لي و لو بكلمة طيبة .

فهرس المحتويات

فهـــــــرس المحتـــــــويات

الملخص		
الإهداء		
شكر و العرفان		
فهرس المحتويات		
قائمة الأشكال		
مقدمة عامة .....(أ- ز)		
الفصل الاول : عموميات حول المعلومات المالية ونظم المعلومات.....(01- 33)		
المبحث الاول	**ماهية البيانات المالية .**	02
المطلب 01	تعريف وأهمية البيانات.	03
المطلب 02	خصائص البيانات المالية	06
المطلب 03	أنواع البيانات المالية	08
المبحث الثاني	**ماهية المعلومات المالية**	10
المطلب 01	مفهوم المعلومات المالية	10
المطلب 02	خصائص وأنواع المعلومات المالية	12
المطلب 03	تصنيف المعلومات المالية	19
المبحث الثالث	**نظم المعلومات**	23
المطلب 01	ماهية نظام المعلومات	24
المطلب 02	خصائص وأنواع نظم المعلومات	27
المطلب 03	وظائف نظام المعلومات	31
خلاصة الفصل الاول		33
الفصل الثاني :أساسيات حول عملية اتخاذ القرار .....(34- 60)		
المبحث الاول	**عموميات حول القرارات**	35
المطلب 01	مفهوم القرار المالي وأنواعه	35
المطلب 02	العوامل المؤثرة في القرارات المالية	40

المبحث الثاني	**دور المعلومات المالية في عملية اتخاذ القرارات المالية**	42
المطلب 01	مفهوم عملية اتخاذ القرار	42
المطلب 02	عناصر عملية اتخاذ القرار	44
المطلب 03	مراحل عملية اتخاذ القرار	46
المبحث الثالث	**التحليل التفصيلي لمراحل عملية اتخاذ القرار**	50
المطلب 01	تحليل مرحلة تحديد المشكلة	50
المطلب 02	دراسة وتحليل مرحلة جمع البيانات والمعلومات	54
المطلب 03	دراسة وتحليل مرحلة تحديد البدائل وتقييمها	56
المطلب 04	دراسة مرحلة اختيار البديل ومتابعة تنفيذه	58
خلاصة الفصل الثاني		60
الفصل الثالث : دراسة تحليلية لطرق وأساليب اتخاذ القرار بشركة اتصالات الجزائر.. (61-85)		
المبحث الاول	**الأساليب المساعدة في اتخاذ القرار**	62
المطلب 01	الأساليب التقليدية	62
المطلب 02	الأساليب الكمية المستخدمة صنع القرار	64
المطلب 03	دور الأساليب الكمية في عملية اتخاذ القرار	68
المبحث الثاني	**نظم المعلومات المالي ودورها في تحسين عملية اتخاذ القرار**	73
المطلب 01	نظام المعلومات المالي	73
المطلب 02	أنواع القوائم المالية في ظل نظام المعلومات المالي	75
المطلب 03	دور نظم المعلومات في مراحل صنع القرار	78
المبحث الثالث	**دراسة تحليلية لشركة اتصالات الجزائر**	80
المطلب 01	التعريف بشركة اتصالات الجزائر ومهامها	80
المطلب02	منهجية إجراء المقابلة	82
المطلب 03	تصميم مضمون المقابلة الشخصية وتحليل محتواها	83
خلاصة الفصل الثالث.....		85
خاتمة عامة .....(86- 90)		

قائمة المراجع .....(91– 98)

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	أنواع القرارات المالية	40
02	خطوات ومراحل عملية اتخاذ القرار	49

مقدمة عامة

مقدمـــــة :

حظي موضوع المعلومات ونظم المعلومات بنقاش حاد في السنوات الاخيرة كيف لا وهو أحد أبرز مواضيع الساعة نتيجة انتقال الاستثمار من القطاع الصناعي والتجاري إلى الاستثمار في المعلومات فمن يملك المعلومة اليوم هو من سيربح نتيجة لعلمه بكل الخيارات المتاحة في الاسواق ودراساته مبنية على أساليب علمية دقيقة و مستقاة من الواقع والبيئة التي تعيش فيها المنظمة ، فالاقتصاد اليوم تحول من الاقتصاد الصناعي واقتصاديات الحجم الذي كانت المؤسسة تنتج ثم تفكر في عملية البيع إلى اقتصاد قائم على المعلومات ومجتمع المعرفة وهذا بارتكازه على تقنيتين اساسيتين تشمل الاولى مسح المعلومات من البيئة والثاني نظم المعلومات والتي استخدمت فيه التكنولوجيا وأصبح يقدم المعلومة المناسبة في الوقت المطلوب وبأقل تكلفة ممكنة. وكما هو معلوم أن المعلومة هي الركيزة الاساسية لاتخاذ القرار الصائب لذا مختلف المؤسسات ترتكز على توفير المعلومات عبر نظم المعلومات بشقيها التقليدي والحديث المبني على أنظمة الحواسيب ، ستركز دراستنا على تحليل الاسهامات التي تتيحها نظم المعلومات المالية في تفعيل عملية اتخاذ القرارات المناسبة بالوحدات الاقتصادية.

1- إشكالية الدراسة : تعمل المؤسسات الاقتصادية على تحقيق أهدافها من خلال الاستثمار الامثل غير أن طبيعة أي استثمار يكون نتاج قرارات صائبة وجيدة مبنية على عدة دراسات وبدائل كانت متاحة تمكن المسؤول من اتخاذ القرار الذي يخدم مصلحة المؤسسة. ضمن هذا السياق تبرز إشكالية الدراسة الرئيسية التالية: **ما اثر المعلومات المالية في اتخاذ القرار بالمؤسسات الاقتصادية ؟**

2- التساؤلات الفرعية: لتحليل الإشكالية السابقة نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ماذا نقصد نقصد بالمعلومات المالية ؟ وهل لها القدرة على المساهمة في عملية اتخاذ القرار؟
- ماذا نقصد بالقرار؟ وما هي العوامل المساعدة على إتخاذه ؟

- ما هو دور الاساليب الكمية في عملة اتخاذ القرار ؟ ماهي العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر المديرين في شركة اتصالات الجزائر؟

3- **فرضيات الدراسة** : انطلاقا من الإشكالية المطروحة ،و قصد تسهيل الإجابة على الأسئلة الفرعية ،ارتأينا طرح الفرضيات التالية كإجابات أولية مسبقة سنخضعها للاختبار من خلال محاور الدراسة:

الفرضية الأولى: لا يمكن اتخاذ أي قرار مهما كان شكله في أي مؤسسة دون توفر المعلومات كونها تمثل البدائل التي يستند عليها متخذ القرار.

الفرضية الثانية: المعلومات المالية ضرورية لاتخاذ القرار الاقتصادي في المؤسسة.

الفرضية الثالثة :المؤسسات الاقتصادية في الجزائر تعتمد على بعض أنظمة المعلومات التقليدية وأخرى الكترونية في أداء مهامها ويستند المدير عليها لاتخاذ قراراته.

أسباب اختيار الموضوع : نظرا للأهمية التي يحظى بها الموضوع في الوقت الحالي جعلت من أسباب اختياره أسباب ذاتية و أخرى موضوعية :

الأسباب الموضوعية: وتتمثل في:

- ارتباط الموضوع بعمل الشركات التي تكتسي أهمية كبيرة في اقتصاد أي بلد.
- معرفة مدى الدور الذي تلعبه المعلومات في عملية اتخاذ القرار.
- تناسب موضوع الدراسة مع التخصص المدروس .

الأسباب الذاتية : وتتمثل في :

- محاولة رفع مستوى كفاءتنا المنهجية و الموضوعية ، باعتبار ان الممارسة العلمية للبحث تثري معارفنا و تدربنا على التحكم في أدوات و أساليب البحث العلمي .
- الرغبة في معرفة الدور الحقيقي الذي يمكن أن تلعبه المعلومات في عملية صناعة القرار في المؤسسة الاقتصادية من خلال التعرف على المعايير التي يمكن الاستناد عليها أثناء عملية اتخاذ القرار من جهة ، بالإضافة إلى تحديد مدى استخدام التطبيقات الكمية في عملية اتخاذ القرار.

❖ ربط بعض المفاهيم بما يحدث في محيطنا.

4-أهمية الموضوع : يكتسب هذا الموضوع أهمية متميزة حيث انه مرتبط بعمل الشركات الاقتصادية وحتى المؤسسات العمومية والمنظمات بمختلف أشكالها و قصد محاولة الارتقاء بقدرتها لتلبية حاجة المواطن و تحقيق قفزة نوعية للاقتصاد الوطني في ضوء التحولات السياسية و الاقتصادية التي صاحبت الانتقال من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد المعرفة القائم على المعلومة التي أصبحت منتج هام في عملية اتخاذ القرار لا يمكن الاستغناء عنه رغم تكلفته المرتفعة في بعض الحالات.

5-أهداف الموضوع : تهدف هذه الدراسة إلى تحديد وإبراز النقاط التالية :

❖ دراسة عملية اتخاذ القرار بالتعرف على أهم المراحل التي تمر بهاو المقومات التي ترتكز عليها لاتخاذ القرار من قبل المسؤول.

❖ دراسة مفهوم المعلومات ونظم المعلومات وتحديد مدى مساهمتها في عملية اتخاذ القرر.

❖ إبراز مختلف الاساليب الكمية التي يمكن الاعتماد عليها لاتخاذ القرار.

❖ إبراز أهم المعوقات التي تواجه أنظمة المعلومات في عملية توفير المعلومات المناسبة التي تسمح باتخاذ القرار اجيد.

6- **منهج الدراسة :** في هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي أثناء عرض المفاهيم المتعلقة بالإطار النظري والتي من خلالها تم التعريف بمختلف متغيرات الدراسة كما تم التعريف بالمعلومات ونظم المعلومات وكذا القرار وعملية اتخاذ القرار ، ليتم في الجزء الثاني استخدام المنهج التحليلي من خلال تحليل المقابلة التي أجريت مع مسؤول الوكالة التجارية لشركة اتصالات الجزائر ليتم التعرف على بعض العوامل المساعدة على اتخاذ القرار وطريقة تدفق المعلومات في المؤسسة كما تم تحليل الدور الذي يمكن أن تلعبه الاساليب الكمية في عملية اتخاذ القرار.

7- **أدوات الدراسة:** . حتى نتمكن من القيام بهذه الدراسة اعتمدنا المسح المكتبي للكتب والمجلات ومختلف المنشورات القوانين ، وكذا التقارير الصادرة من بعض الهيئات ذات الصلة وكذا بعض الدراسات في ملتقيات وطنية ودولية . أما فيما يخص دراسة الحالة فتم تحليل مقابلة ميدانة أجريت مع مسؤول الوكالة التجارية لشركة اتصالات الجزائر.

8- **حدود الدراسة : وتشمل**

الحدود الزمنية : تشمل الفترة الزمنية التي أجريت فيها دراسة الحالة والمتمثلة في المقابلة في أوت 2020.

الحدود المكانية : على مستوى تراب الجمهورية الجزائرية وبالضبط بولاية تيارت.

10- **صعوبات الدراسة :** من اهم الصعوبات التي صادفت انجاز هذه الدراسة هي :

- ❖ اتساع مجال الموضوع وضع أمامنا صعوبة التعمق في كل جزئية و إعطائها الصياغة و الإيجاز.
- ❖ غياب امكانية اجراء مجموعة من المقالات مع اطارات شركة اتصالات الجزائر العامل الذي اقتصر على اطار واحد فقط.
- ❖ عدم امكانية الحصول على بعض المعلومات الكافية و اللازمة لتغطية الجانب التطبيقي للدراسة ، حيث تكمن هذه الصعوبة في عدم الحصول على الوثائق او المعلومات التي تخدم موضوع الدراسة من قبل بعض الإدارات .
- ❖ صعوبة اقتناء الكتب و الدراسات السابقة مع خصوصية السنة الجامعية التي اتسمت بغلق الجامعات نتيجة انتشار فيروس كوفيد 19 (كورونا)

11- الدراسات السابقة : من خلال المسح المكتبي وفي حدود علم الباحث تم رصد الدراسات التالية : دراسة الطالب : ناصر محمد علي المجهلي **بعنوان "خصائص المعلومات المحاسبية و أثرها في اتخاذ القرارات "** وهي مذكرة ماجستير في المحاسبة بكلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة حاج لخضر باتنة ، سنة ،2009حيث تتمحور إشكالية الدراسة حول الخصائص الواجب توفرها في المعلومات المحاسبية

الملائمة لاتخاذ القرارات حيث قسمت الدراسة إلى ثلاثة فصول : في الفصل الأول جاء بعنوان المعلومات المحاسبية و خصائصها النوعية أما الفصل الثاني فجاء بعنوان: التقارير المالية و فعاليتها في عملية اتخاذ القرارات، وأخيرا الفصل الثالث : الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS لتحليل و اختبارات فرضيات الدراسة و قد ابرز الباحث و بصورة جلية دور المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرار مبرزا الخصائص الواجب توافرها في المعلومة المحاسبية وتختلف دراستنا من حيث ارتكازها على المعلومات المالية وليس المعلومات المحاسبية من جهة وأداة الدراسة المتمثلة في المقابلة عكس الاستبيان .

12 – وصف هيكل البحث: قصد تحليل إشكالية الدراسة تم تقسيم العمل إلى مقدمة عامة وثلاثة فصول ثم خاتمة تتضمن مجموعة من الاستنتاجات والاقتراحات فيما يخص موضوع الدراسة .

تضمن الفصل الأول :عرضا عن المعلومات المالية ونظم المعلومات حيث تضمن المبحث الاول تحديد مفهوم البيانات المالية وتحديد أهميتها وخصائصها ودراسة مختلف أنواعها ثم في المبحث الثاني عرجنا إلى المعلومات المالية من خلال تحديد مفهومها وذكر خصائصها وأنواعها أما المبحث الثالث والاخير فتطرق إلى نظم المعلومات من خلال تحديد التعريف والانواع والخصائص ...الخ

أما الفصل الثاني من الدراسة : خصص لدراسة أساسيات حول عملية اتخاذ القرار تضمن المبحث الاول دراسة عموميات حول القرارات من خلال التركيز على القرار المالي وانواعه وتحديد العناصر التي تدخل ضمن عملية اتخاذ القرار بالإضافة إلى تحديد مختلف مراحل اتخاذ القرار أما المبحث الاخير ففصل في مختلف مراحل عملية اتخاذ القرار بنوع من الاسهاب.

في حين يذهب الفصل الثالث إلى دراسة تحليلية لطرق وأساليب اتخاذ القرار بشركة اتصالات الجزائر تضمن المبحث الاول عرضا لمختلف الاساليب التي يمكن الاعتماد

عليها في عملية اتخاذ القرار مع التركيز على الاساليب الكمية وتبيان دورها ومساهمتها في عملية اتخاذ القرار ، أما المبحث الثاني من الدراسة فخصص لدراسة الدور الذي يلعبه نظام المعلومات المالي في عملية اتخاذ القرار من خلال توفير المعلومات التي تحتاجها المؤسسات وتم تحديد طبيعة المعلومات المالية وطرق تحليلها أما المبحث الثالث والاخير فتم من خلاله القيام بدراسة تحليلية لشركة اتصالات الجزائر من خلال التعريف بها وتحديد مهامها وأهدافها ثم تحديد منهجية الدراسة والمتمثلة في تصميم أسئلة المقابلة وتحليلها ، وبعد استعراض الاجابات تم تحليلها ومحاولة تحليل مختلف المراحل التي يتم اتخاذ القرار في الشركات.

الفصل الأول

عموميات حول المعلومات المالية ونظم المعلومات

تمهيد:

تعتبر المعلومات المالية في عصرنا الحاضر موردا هاما وذو قيمة كبيرة، لا يقل أهمية عن أي مورد آخر في المنظمة الاقتصادية، فهي عنصر حاكمي يؤثر في جميع مفاصل المنظمة، ويساهم بشكل أساسي في عملية اتخاذ القرارات في المنظمة الاقتصادية بشكل خاص، فيما يتعلق بكيفية استثمار مواردها وتخصيصها بالشكل الأمثل وتحقيق قيمة اقتصادية مضافة، وبالتالي تحقيق الربح الذي تسعى إليه المنظمات الاقتصادية بشكل عام.

فالمعلومات المالية اليوم في ظل عصر التطور التكنولوجي والمعرفي الهائل وكذلك الثورة الهائلة في وسائل الاتصال، تشكل حجر الزاوية في تحقيق الجدارة التنافسية للمنظمة الاقتصادية وبالتالي إمكانية بقائها في المنافسة. ونتيجة للكم الهائل من البيانات والمعلومات التي يمكن الحصول عليها وامكانية عدم الاستفادة منها أو أن تتسبب في تضليل متخذ القرار، نشأت الحاجة إلى تحديد خصائص نوعية للمعلومات المالية ولاسيما المستقبلية منها نتيجة أثرها الفعال في تسهيل عملية اتخاذ القرار وتخفيف حالة عدم التأكد المصاحبة له.

المبحث الأول : ماهية البيانات المالية .

تعتبر البيانات المالية منتج نهائي من منتجات المحاسبة، ووسيلة من وسائل توصيل المعلومات للمستفيدين، فهي إحدى الوسائل التي يمكن من خلالها توفير متابعة مستمرة لكل التطورات المالية في الشركة؛ ولكي تعبر البيانات المالية بعدالة ووضوح عن الوضع المالي الحقيقي للشركة، وضمان وصول المعلومات بشكل

دقيق وملائم للفئات المستخدمة، ومساعدتهم على اتخاذ معظم القرارات بشكل كفء، لا بد أن تتميز بمجموعة من الخصائص.

المطلب الأول: تعريف وأهمية البيانات.

أولا: تعريف البيانات المالية: هي القوائم التي تعكس عملية تجميع والتبويب والتلخيص النهائي في البيانات المحاسبية[1].

تمثل البيانات المالية الوسيلة الأساسية لتوصيل المعلومات المحاسبية للأطراف الخارجية، وعلى الرغم من أن البيانات المالية قد تحتوي على معلومات مصادر خارج السجلات المحاسبية."[2]

كما يمكن القول بأنها عرض هيكلي للمركز المالي للمنشأة وأدائها خلال فترة معينة، حيث تكون ملائمة لمختلف فئات مستخدمي البيانات لاتخاذ القرارات الاقتصادية الراشدة وتساعد أصحاب المنشأة في تقييم كفاءة استغلال الإدارة لموارد المنشأة.

كل كيان يدخل في مجال تطبيق هذا النظام المحاسبي يتولى سنويا إعداد كشوف مالية تشمل على:

- الميزانية.
- حساب النتائج.
- جدول سيولة الخزينة.

[1] مصطفى صالح سلامة، **نظم المعلومات المحاسبية**، دار البداية، عمان، الأردن، ط1 ،2010 ،ص 11

[2] طارق عبد العال حماد، **التقارير المالية** ،الدار الجامعية ، مصر ، 2005 ،ص 35

- جدول تغيير الأموال الخاصة.

- ملحق يبين القواعد والطرق المحاسبية المستعملة، ويوفر معلومة مكملة الميزانية ولحساب النتائج.

الكشوف المالية تكون نتيجة إجراء معالجة العديد من المعلومات لأعمال التبسيط والتلخيص والهيكلة وهذه المعلومات يتم جمعها وتحليلها وتفسيرها وتلخيصها وهيكلتها من خلال عملية تجميع تعرض في الكشوف المالية في شكل فصول ومجاميع ويحدد مدى اتساع عملية التجميع هذه ، وكذلك مدى التوازن بين:

- المنافع الموفرة للمستعملين بواسطة انتشار إعلام مفصل.

- التكاليف المحتملة سواء لإعداد ونشر هذا الإعلام لاستعماله.

تضبط الكشوف المالية تحت مسؤولية مسيري المؤسسة . و يتم إصدارها خلال مهلة أقصاها ستة أشهر التالية لتاريخ أقفال السنة المالية ،ويجب أن تكون متميزة عن المعلومات الأخرى التي يتحمل أن ينشرها الكيان[1].

كما تعد القوائم المالية المنتج النهائي للنظام المحاسبي، فهي تلخص جميع العمليات المالية التي حدثت في المنشاة خلال الفترة المالية، وتخضع عملية إعدادها لعدد من المبادئ المحاسبية المتعارف عليها وهذه المبادئ تحدد المعلومات التي يجب أن تشملها القوائم المالية.

ثانيا : أهمية البيانات المالية:

[1] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، الجريدة الرسمية، العدد 19 بتاريخ 25 مارس 2009 ،ص 22.

تبرز أهمية البيانات المالية والغرض من إعدادها في ثلاثة نقاط يمكن تلخيصها كالآتي:

- أداة اتصال؛
- وسيلة في تقييم الأداء؛
- وسيلة تساعد في اتخاذ القرار.

فالبيانات المالية تعتبر أداة لإيصال رسالة واضحة ومفهومة لمستعمل المعلومات المحاسبية عن نشاط المؤسسة والمستثمرين فيها ووسيلة لربط علاقة بين المؤسسة والموردين، العملاء، البنوك..، كذلك وسيلة لتوفير المعلومات لمختلف الأقسام المكونة للمؤسسة.

أيضا تساعد البيانات المالية لتقييم أداء الإدارة والحكم على كفاءتها واستعمال الموارد الموضوعية تحت تصرفها ، فتستعمل في الحكم على المركز المالي للمؤسسة ومدى التقدم في تحقيق أهداف المؤسسة وكذا كيفية استخدام موارد المؤسسة.

وتعتبر أيضا وسيلة لاتخاذ القرارات حيث تساعد الإدارة ومختلف الأطراف المتعاملين مع المؤسسة في اتخاذ القرارات اللازمة ، كالقرارات المتعلقة بكيفية صرف الموارد في المستقبل ومساعدة الأطراف الأخرى التي تربطها علاقة مباشرة بالمؤسسة مثل الموردين ، العملاء ، البنوك في توجيه العلاقات المستقبلية[1].

[1] إلياس بدوي، **دور تطبيق النظام المالي المحاسبي وفق المعايير الدولية في معالجة أثر التضخم من القوائم المالية**، مذكرة ماجيستر، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة، السنة الجامعية :2009- 2010 ، ص 06.

المطلب الثاني: خصائص البيانات المالية :

تتمثل الخصائص النوعية للبيانات المالية في:

1- القابلية للفهم:

ويقصد بذلك إمكانية فهمها بشكل مباشر من قبل قراء القوائم المالية مع افتراض أن لديهم مستوى معقول من الثقافة في مجال الأعمال والنشاطات الاقتصادية والمحاسبة.

2- الملائمة:

وتكون المعلومات ملائمة عندما تفيد في اتخاذ القرارات من خلال البيانات المالية ومساعدتهم في تقييم الأحداث المتعلقة في المنشأة سواء كانت ماضية أم حاضرة أم مستقبلية.

3- القابلية للمقارنة:

ويقصد بذلك جعل مستخدمي البيانات المالية قادرين على إجراء المقارنات المختلفة بالاعتماد على البيانات المالية وذلك من خلال الاعتماد على أسس ثابتة في عملية القياس وعرض الأثر المالي للأحداث الاقتصادية وكذلك الإفصاح عن سياسات المحاسبة المستخدمة في القياس اعداد والبيانات المالية والإفصاح عن أثر التغير في تلك السياسات واظهار البيانات المالية المقارنة للفترات السابقة[1].

[1] حسين القاضي، مأمون حمدان ،**المحاسبة الدولية ومعاييرها**، دار الثقافة للنشر، الأردن، ،2011، ص:274.

4- الموثوقية:

وتعني أن تكون المعلومات المالية ممثلة بصدق لما يجدر بها أن تمثله بعيدة عن أي تحيز ولا تتأثر بالأحكام الشخصية للقائمين على إعدادها، وتتضمن صفة الموثوقية الصفات الفرعية التالية:

- **التمثيل الصادق :** بحيث تكون المعلومات المالية ممثلة بصدق للعمليات والأحداث المالية التي حدثت في المؤسسة، والتي يتم التعبير عنها بالبيانات المالية؛

- **الجوهر فوق الشكل :** فيجب أن يتم الاهتمام بجوهرها وحقيقتها وليس الاكتفاء بشكلها القانوني، فلا توجد فائدة من معلومات يتطابق شكلها القانوني مع نماذج العرض القانونية ولكنها في ذات الوقت غير ممثلة للواقع بعيدة عن الحقيقة[1]؛

- **الحياد:** وتعني البعد عن التحيز الشخصي وتكون المعلومات التي تتضمنها البيانات المالية معدة للاستخدام العام وليس بغرض تحقيق اهتمامات جهة معينة من المستخدمين؛

- **الحذر والحيطة :** تعني هذه الخاصية وجود درجة من الحذر في اتخاذ الأحكام الضرورية لإجراء التقديرات المطلوبة في ظل حالات عدم التأكد، إلا أن ممارسة الحذر يجب أن تكون بقدر معقول ودون مبالغة، بحيث لا يسمح بتكوين احتياطات سرية أو مخصصات مبالغ فيها، حيث تؤدي المبالغة في الحذر والتحفظ إلى جعل البيانات المالية غير محايدة وبالتالي عدم خاصية الموثوقية.

[1] الياس بدوي ، مرجع السابق، ص 39.

- **الاكتمال :** وتعني أن المعلومات المعروضة للبيانات المالية يجب أن تكون كاملة غير منقوصة، بعدم حذف أو إلغاء أي جزء منها سواء كان ذلك من خلال البيانات المالية أو من خلال التقارير المالية الأخرى.

المطلب الثالث : أنواع البيانات المالية .

هناك مجموعة محددة من البيانات المالية في علم المحاسبة والتي يتم إعدادها من قبل المحاسب المالي وفقًا لمبادئ المحاسبة المقبولة عمومًا في الشركة لتستفيد منها مختلف الأطراف فيما بعد، ويمكن إجمال أنواع البيانات المالية من خلال ما يأتي:

- **قائمة الدخل:**

تسمى قائمة الدخل في اللغة الإنجليزية **Income statement** ، ويتم من خلالها عرض صافي دخل الشركة عن فترة مالية محددة على أن يتم بيان هذه الفترة التي تغطيها قائمة الدخل في عنوانها، ويتم فيها وضع إيرادات الشركة ونفقاتها في الفترة المذكورة، وقيمة الأرباح أو الخسائر المترتبة على نشاط الشركة[1].

- **قائمة المركز المالي(الميزانية العمومية):**

تحتوي قائمة المركز المالي أو الميزانية العمومية والتي تسمى باللغة الإنجليزية **Balance sheet** على كل من: الأصول، والالتزامات، وحقوق

[1] يونس حسن الشريف وآخرون، مبادئ المحاسبة المالية، ط 4، ليبيا، 1998 ،ص152.

الملكية، ويتم بيان هذه العناصر الثلاثة بشكل تفصيلي من أجل معرفة محتويات كل عنصر واحتساب مقدار رأس المال العامل[1].

- بيان الدخل الشامل:

يعد بيان الدخل الشامل والذي يُطلق عليه في اللغة الإنجليزية **Statement of comprehensive income** من البيانات المالية الهامة للأطراف الخارجية، وتحتوي على عنصرين أساسيين هما: صافي الدخل والذي يؤخذ من قائمة الدخل بالإضافة إلى الدخل الشامل الآخر، والذي قد يكون بقيمة موجبة أو سالبة، والذي يؤثر بدوره على الأرباح المحتجزة وحقوق المساهمين[2].

- قائمة التدفقات النقدية:

وهي من أنواع البيانات المالية التي يتم فيها عرض التدفق النقدي الذي يحدث من نشاط الشركة خلال فترة زمنية محددة، وتسمى هذه القائمة في اللغة الإنجليزية **Cash flow statement**، وقد تكون هذه التدفقات النقدية متأتية من الأنشطة التشغيلية أو الاستثمارية أو التمويلية[3].

- بيان حقوق المساهمين:

تعتبر حقوق المساهمين من العناصر الأساسية التي تتكون منها المعادلة المحاسبية، وتسمى في اللغة الإنجليزية **Stockholders' equity** ، ويتم فيها

---

[1] محمد السعيد عبد الهادي، **الإدارة المالية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008 ،ص 74.

[2] حنان خميس، **دور القوائم المالية وفق النظام المحاسبي المالي في اتخاذ القرارات المالية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، بدون نشر، كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2011 ،ص 23.

[3] يونس حسن الشريف وآخرون، مرجع سابق ، ص 154.

عرض عناصر حقوق المساهمين بشكل تفصيلي في الميزانية العمومية، ومن أبرز الأمثلة على بيانات حقوق المساهمين أسهم الخزينة والأرباح المحتجزة[1].

المبحث الثاني : ماهية المعلومات المالية:

تعد المعلومات العنصر الأساسي في مختلف الأنشطة التي تمارسها الإدارة سواء كانت تخطيطا، أو تنظيما، أو توجيها، أو رقابة، وهي أيضا ذات أهمية وحيوية في عملية الاتصال وعملية اتخاذ القرارات.

المطلب الأول : مفهوم المعلومات المالية

إن مصطلح المعلومات رغم شيوعه يتصف بالغموض والتباين، وهذا يبدو إلى حد ما طبيعيا بسبب حداثة الإطار، إذ لا يزال الاختلاف في الرأي حول المفهوم العلمي لهذا المصطلح وعلاقته بمدخلات نظام المعلومات قائما ، وتبعا لذلك تعددت التعريفات الخاصة بالمعلومات.

ففي المعجم الموسوعي لمصطلحات المكتبات والمعلومات جاء أن المعلومات هي:" البيانات التي تمت معالجتها لتحقيق هدف معين أو لاستعمال محدد لأغراض اتخاذ القرارات، أي البيانات التي أصبح لها قيمة بعد تحليلها أو تفسيرها أو تجميعها في شكل ذي معنى، والتي يمكن تداولها وتسجيلها ونشرها وتوزيعها في صورة رسمية أو غير رسمية أو في أي شكل[2]."

[1] محمد السعيد عبد الهادي ، مرجع سابق ، ص 78.

[2] محمد قاسم ، **نظم المعلومات الإدارية وعلاقتها بوظائف العملية الإدارية وتطبيقاتها التربوية**، عالم الكتب الحديث، ط1، الأردن، 2004،ص .9

وتعرف المعلومات على أنها البيانات التي تم معالجتها بحيث أصبحت ذات دلالة مبينة وذات معنى[1].

بينما يرى (قاسم) المعلومات على أنها البيانات التي تمت معالجتها بشكل ملائم لتعطي معنى كامل يمكن من استخدامها في العمليات الجارية والمستقبلية لاتخاذ القرارات[2].

ويرى هندر يكسن أن المعلومات المالية هي البيانات التي يكون لها صدى لدى مستقبلها، وتؤدي إلى تخفيض عدم التأكد، وتوصل رسالة إلى متخذ القرار تكون قيمتها أعلى من تكلفتها، ومن المحتمل أنها تستدعي استجابة متخذ القرار[3].

فالمعلومات المالية تضم في طياتها المعلومات المحاسبية الناتجة عن النظام المحاسبي، ومعلومات تصف الوضع التشغيلي والمالي والائتماني والاقتصادي للمنظمة الاقتصادية سواء كانت من مصدر داخل أو خارج المنظمة.

من خلال استعراض التعاريف المختلفة للمعلومات المالية يتبين أن معظمها يتفق على أن المعلومات هي في الأصل بيانات تمت معالجتها لتكون في صورتها الحالية، تتمتع بقيمة عالية، وتزيد من معرفة متخذ القرار وتؤثر فيه وتقلل من حالة عدم التأكد المصاحبة لعملية اتخاذ القرار والتنبؤ بالمستقبل، الأمر الذي ينعكس إيجابا على دقة وصحة القرارات المتخذة، وبالتالي على جدارة المنظمة التنافسية.

---

[1] الكيلاني، عثمان وآخرون، **المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 15.

[2] قاسم، عبد الرزاق، **نظم المعلومات المحاسبية الحاسوبية**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003،ص13.

[3] هندريكسون، الدو س ، **نظرية المحاسبة**، ترجمة كمال خليفة أبو زيد، ط1، 1990،ص123.

انطلاقا من مبدأ نفعية المعلومات، وأثرها على متخذ القرار، يرى الباحث أنه ليس من الضروري أن تتم معالجة البيانات حتى نحصل على معلومات، حيث أن مجرد معالجة البيانات لا يحولها إلى معلومات، فقد يكون البيان على صورته الحالية هو معلومة، وبالتالي لا ضرورة لإجراء أي معالجة لهذا البيان، ونلاحظ أن ما قد يعتبر معلومة لشخص ما، قد لا يعتبر كذلك بالنسبة لشخص آخر، وأيضا قد تجري عدة عمليات معالجة على البيانات ولا نحصل في نهاية المطاف على المعلومات.

لذا فإن الفرق الأساسي بين المعلومات والبيانات هو في أن كل المعلومات تشمل بالضرورة البيانات في حين لا تعبر كل البيانات بالضرورة عن معلومات مفهومة تؤدي إلى زيادة الإدراك وتحسين ظروف عملية اتخاذ القرارات، وبالتالي فالمعلومات تمثل بيانات مقدمة في صورة نافعة لمتخذ القرار.

وبصفة عامة يمكن القول أن مصطلحي البيانات والمعلومات هما ليسا مترادفين، ولكنهما يؤديان دورا تكامليا في إطار نظام المعلومات في المنظمة.

المطلب الثاني: خصائص وأنواع المعلومات المالية:

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى جزئين رئيسيين وهما خصائص المعلومات المالية ثم نتطرق إلى إبراز مختلف أنواعها.

أولا : خصائص المعلومات المالية

لكي تكون المعلومات المالية ذات كفاءة وفاعلية في تحقيق أهدافها، لا بد أن تتوافر فيها الخصائص النوعية للمعلومات المالية، التي تشكل معايير أساسية

للاسترشاد بها في الحكم على مدى كفاءة وفاعلية تلك المعلومات وجودتها في تحقيق الأهداف المرجوة منها في أداء دورها في اتخاذ القرارات.

وحتى يتم اختيار الطريقة والأسلوب والمعيار المحاسبي المقبول قبولا عاما لمعالجة وعرض المعلومات المحاسبية، وتحديد نوعية المعلومات التي يتم الإفصاح عنها والصيغة التي يتم عرض المعلومات بواسطتها فإن الأمر يلزم دائما تحديد واختيار البدائل المحاسبية التي تقدم المعلومات الأكثر إفادة لأغراض اتخاذ القرار[1].

ولما كانت الاختيارات بين البدائل المحاسبية الخاصة بالطرق التي تتبع وأسلوب المعالجة، تتم على مستويين:

المستوى الأول: الهيئة أو الجهة المنوط بها وضع معايير المحاسبة ، حيث يكون بإمكانها إلزام منظمات الأعمال بإعداد تقاريرها المالية بصورة محددة، أو تمنع استخدام طريقة يمكن أن تعتبر غير مرغوب فيها.

المستوى الثاني: منظمات الأعمال التي تعد التقارير المالية.

كان من الضروري وجود الخصائص النوعية للمعلومات المالية، التي تعنى بتحديد وتعريف الخصائص التي تجعل المعلومات المالية مفيدة، عن طريق توصيف عدد من التعميمات والخطوط المرشدة لإجراء الاختيار بين البدائل المحاسبية على المستويين، مستوى الهيئة المنوط بها وضع معايير للمحاسبة، ومستوى منظمة الأعمال التي تقوم بإعداد التقارير المالية[2].

---

[1] كيسو، دونالد، وويجانت، جيري، **المحاسبة المتوسطة**، الجزء الأول، ترجمة أحمد حامد حجاج، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005 ، ص 68

[2] حجازي، محمد عباس، ***نظرية المحاسبة***، مطابع الدار الهندسية، مصر، عام 2000 ،ص31.

بناء على ذلك، نستطيع القول بأن الخصائص النوعية للمعلومات المالية هي التي تميز المعلومات الأفضل والأكثر نفعا وفائدة، عن تلك المعلومات الأقل نفعا لغرض اتخاذ القرارات، وتأكيدا لهذا المفهوم فقد أصدر مجلس معايير المحاسبة المالية (FASB) البيان رقم (2) لمفاهيم معايير جودة المعلومات المالية يحدد فيه الخصائص النوعية للمعلومات المالية، وعلاوة على ذلك فقد وضع المجلس عدة محددات للخصائص النوعية للمعلومات المالية تتمثل في التكلفة| المنفعة، والأهمية النسبية كجزء من الإطار النظري. وفيما يلي عرض لهذه الخصائص:

1- الخصائص الأساسية للمعلومات المالية :

إن خاصية الفائدة في اتخاذ القرارات تأتي على قائمة الخصائص النوعية للمعلومات المالية، باعتبارها القاعدة العامة، وأن تحقيق ذلك يتطلب توافر خاصيتين أساسيتين هما خاصية الملائمة وخاصية الموثوقية حتى يتسنى لمتخذ القرار الاعتماد على المعلومات، فإذا فقدت المعلومات المالية أي من الخاصيتين الرئيسيتين تكون غير مفيدة بالنسبة لمستخدميها الرئيسيين[1].

ويشير مجلس معايير المحاسبة المالية (FASB) إلى أن الملائمة والموثوقية هما الخاصيتان الأساسيتان اللتان تجعلان المعلومات مفيدة لاتخاذ القرار، حيث ورد في قائمة المفاهيم رقم (2) أن " الخواص التي تفرق المعلومات الأفضل (الأكثر فائدة) عن المعلومات الأدنى (الأقل فائدة) هما الملائمة والموثوقية، إضافة إلى بعض الخواص الأخرى المتفرعة منها"[2].

[1] الشيرازي، عباس مهدي، **نظرية المحاسبة**، دار السلاسل للطباعة والنشر، الكويت، عام 1990 ، ص 196

[2] كيسو، دونالد، و ويجانت، جيري، مرجع سابق ، ص 69

-خاصية الملائمة:

تعرف الملائمة على أنها القدرة على إحداث اختلاف في القرار سواء بالمساعدة على تكوين التنبؤ أو تأكيد التوقعات الصحيحة[1].

وعرفها مجلس معايير المحاسبة المالية (FASB) بأنها تلك المعلومات القادرة على إحداث فروق في القرارات من خلال مساعدة المستخدمين للمعلومات على تكوين تنبؤات عن النتائج المستقبلية أو تغيير التنبؤات السابقة وتصحيحها.

يستنبط أن المعلومات الملائمة هي المعلومات التي تكون لها قيمة تنبؤية، تؤثر في اتجاه سلوك متخذي القرار، وتؤثر فيه لتغير القرار نحو الموقف الذي يتخذ بشأنه عند تقديمها في الوقت الملائم له، من قبل أن تفقد قدرتها على التأثير في ذلك القرار.

فخاصية الملائمة بناء على ما تقدم ذكره تعتمد على كل من:

- مستخدم المعلومات المالية وقدرته على التعامل مع تلك المعلومات.

- الأثر الذي يمكن أن تحدثه تلك المعلومات على اتخاذ القرار عند المقارنة بين البدائل.

- الإدراك المتكامل لمعدي المعلومات المالية لطبيعة احتياجات المستخدمين لهذه المعلومات.

وحتى تكون المعلومات المالية ملائمة يلزم توفر ثلاث خصائص فرعية هي:

أ- خاصية القيمة التنبؤية.

ب- خاصية القيمة الإسترجاعية.

[1] الناغي، محمود السيد، **اتجاهات معاصرة في نظرية المحاسبة**، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2007 ، ص 89.

ج – التوقيت المناسب.

– خاصية الموثوقية:

تعتبر خاصية الموثوقية أحد الخصائص النوعية الرئيسية للمعلومات، وتتوافر هذه الخاصية في المعلومات عندما تكون خالية من الأخطاء وحيادية وتتصف بأمانة التعبير، أي أنها خاصية تتعلق بأمانة المعلومات المحاسبية وامكانية الاعتماد عليها[1].

فالموثوقية حسب قائمة المفاهيم رقم (2) الصادر عن مجلس معايير المحاسبة المالية (FASB) هي " خاصية المعلومات في التأكيد بأن المعلومات خالية من الأخطاء والتحيز بدرجة معقولة، وأنها تمثل بصدق ما تزعم تمثيله" .

فحتى تكون المعلومات مفيدة لا يكفي أن تكون ملائمة فقط، وانما يجب أن تتمتع بالموثوقية، وحتى تكون كذلك يجب أن تتوافر فيها خاصيتي القابلية للتحقق ومصداقية التعبير. وينبغي الاعتراف بوجود تفاوت بدرجات الموثوقية، فليست المسألة مسألة أبيض أو أسود، بل هي مسألة ما هو أكثر أو أقل موثوقية، كما أن حياد المعلومات تتفاعل مع هذين المكونين (القابلية للتحقق والصدق في التعبير)، للتأثير على فائدة المعلومات.

إذا من أجل تحقيق خاصية الوثوق بالمعلومات، لا بد من توافر الخصائص الفرعية التالية:

أ– الصدق في التعبير.

[1] الشيرازي، عباس مهدي، مرجع سابق ،ص 20.

ب- القابلية للتحقق.

ج - الحياد.

2- الخصائص الثانوية للمعلومات المالية .

بموجب تصنيف FASB تشمل الخصائص الثانوية على القابلية على المقارنة والاتساق او الثبات وان كل من هاتين الخاصتين يجب ان تتصف بها المعلومات المالية المفيدة ولكن ليس على نفس الدرجة من الاهمية لخاصتي الملائمة والموثوقية فتوافر خاصيتي قابلية المقارنة والثبات في المعلومات لا يجعلها لوحدها مفيدة ما لم تتوفر خاصيتي الملائمة والموثوقية .

أ- القابلية للمقارنة

تقديم معلومات مالية ذات فائدة تسمح بأجراء المقارنات السليمة بين المنظمات المتماثلة بنفس الصناعة بعدما تم استخدام طرائق محاسبية متماثلة في معالجة الاحداث.

ب- الاتساق أو الثبات

وتعني الثبات في استخدام الطرائق المحاسبية مثلا تقويم المخزون السلعي التي تؤدي الى مقارنة النتائج لنفس المنظمة لفترات مالية مختلفة وفي حالة الخروج عن هذه الخاصية توجب الافصاح عن الاثر الكمي للتغير وسبب هذا التغير .

ثانيا : أنواع المعلومات

تنقسم المعلومات المالية إلى [1]:

1- **من حيث المصدر**، تتمثل في:

أ- **معلومات داخلية:** تعكس الحقائق المتصلة بالأحداث والوقائع المتصلة بسير العمل ضمن مختلف وحدات المنشأة سواء كانت سياسية أم اقتصادية أم إدارية.

ب- **معلومات خارجية:** تعكس الحقائق والاحداث والوقائع الجارية ضمن محيط البيئة التي تعمل فيها.

2- **من حيث الذاتية الخاصة**، تتمثل في:

أ- **معلومات رسمية:** القوانين والتشريعات والتعليمات والتوجيهات الصادرة من الجهات العليا.

ب- **معلومات غير رسمية:** الافكار والتجارب والخبرات الشخصية والاحكام التي تصدر في وقت معين.

3- **من حيث التركيب الهرمي**، تتمثل في [2]:

أ- **المعلومات الاستراتيجية:** المعلومات المتعلقة بفترة زمنية مستقبلية طويلة نسبياً تتعامل مع أهداف تتعلق بالمستقبل عبر خطط واستراتيجيات وتحتوي هذه المعلومات على التنبؤات وتوقعات حول مسار التحركات في المستقبل.

---

[1] عاصم فائق، **علاقة المعلومات بالتفكير الاستراتيجي السليم**، رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد، 2006 ، ص 17.

[2] ضبيان شمام حسن، **نظم المعلومات واثرها في التخطيط الاستراتيجي**، رسالة ماجستير ، غير منشورة، كلية العلوم السياسية، جامعة النهرين، 2001 ، ص11.

ب- المعلومات التكتيكية: تغذي سير عمل المؤسسات وعلى أساس استراتيجيات ذات مدى قصير تهدف إلى تحقيق أهداف تكتيكية تصب في الهدف الاستراتيجي البعيد.

ج- المعلومات التنفيذية: معلومات تفصيلية عن سير الأداء الوظيفي داخل كل مؤسسة وترتب عليها تنفيذ المعلومات العملية اليومية.

4- من حيث الاتجاهات، تتمثل في[1]:

أ- معلومات بيئية: المرتبطة بالنواحي الاقتصادية والسياسية والاجتماعية في البيئة التي تعمل فيها المؤسسة

ب- معلومات تنافسية: تصف اداء وخطط وفعاليات المؤسسات الاخرى.

يتضح أن إستخدام المعلومات له قيمة جوهرية لضمان وصول المستخدمين إلى المعلومات الضرورية لكي يكونوا قادرين على اتخاذ القرارات.

المطلب الثالث : تصنيف المعلومات المالية .

يختلف تصنيف المعلومات المالية وتبويبها تبعا لاعتبارات عديدة، ويمكن تصنيف المعلومات المالية كما يلي:

1- من حيث دلالتها[2]:

أ- معلومات مالية تاريخية:

[1] صفاء يوسف الاعسر، **علم المعلومات والتكامل**، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة: ، 1998 ، ص 118.

[2] حسنين ،عمر، **تصميم النظام المحاسبي مع دراسة تطبيقية على البنوك التجارية وشركات التأمين**، الإسكندرية، مصر، 1999 ، ص 25.

وهي معلومات تتعلق بقياس الأحداث والعمليات التي تمت في الزمن الماضي كالقوائم المالية (الميزانية العمومية، قائمة الدخل...الخ)، وتستخدم هذه التقارير في تقييم كفاءة المنظمة في تحقيق أهدافها، وبيان حقيقة المركز المالي للمنظمة ، وكذلك تستخدم للأغراض الضريبية، وعلى الرغم من أهميتها في معرفة وقياس الأداء فإنها لا تصلح كأداة للرقابة على الأداء الجاري واتخاذ القرارات المستقبلية.

ب – معلومات مالية حالية:

وهي معلومات يتم إعدادها لأغراض الرقابة الداخلية، وتتعلق بالأنظمة التشغيلية للمنظمة، وتتوفر فيها الميزات التالية:

1–تتعلق بالنشاط الجاري فقط.

2–يتم تقديمها بصورة دورية منتظمة.

3–يتم تقديمها بصورة فورية وفي الوقت المناسب.

4–ذات طابع تحليلي بحيث يتم مقارنة الأداء الفعلي مع الخطط المرسومة.

ج– معلومات مالية مستقبلية:

وهي معلومات تقديرية يتم إعدادها لأغراض التخطيط والتنبؤ بالمستقبل ومساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات السليمة، واختيار البدائل المتاحة، وبحيث تصبح هذه المعلومات معيارا وأساسا للحكم على الأداء في المستقبل، وتتمثل هذه المعلومات في الموازنات التخطيطية والتكاليف المعيارية وغيرها.

2- من حيث درجة تكرارها:

أ- معلومات دورية:

وهي معلومات يتم إعدادها وتقديمها لمحتاجيها على فترات دورية منتظمة (سنويا، شهريا، أسبوعيا..).

ب - معلومات غير دورية:

وتتمثل في المعلومات التي تستخدم لأغراض خاصة وتكون الحاجة إليها محددة كدراسات الجدوى الاقتصادية.

3- من حيث مصدرها: وتقسم إلى [1]

أ- معلومات مالية داخلية:

وهي معلومات تعبر عن أحداث ووقائع تمت داخل المنظمة، ويتم الحصول عليها من الأفراد والأقسام الداخلية، وتتمثل هذه المعلومات في التقارير والكشوفات اليومية والموازنات التخطيطية وتقارير الأداء وكل ما يتعلق بالعمليات الاعتيادية للمنظمة.

ب - معلومات مالية خارجية:

وهي معلومات يتم الحصول عليها من مصادر خارجية كالعملاء والممولين والجهات الحكومية والمنظمات المهنية وغيرها، وتتضمن معلومات عن البيئة المحيطة وظروف السوق، وتحتوي على مؤشرات تنبؤية تمكن مستخدميها من اتخاذ

[1] الصبان سمير، جمعة، **إسماعيل، تحليل وتصميم نظم المعلومات المحاسبية**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية،1997 ، ص ص 7-8.

الاحتياطيات اللازمة والتخطيط لمواجهة الأحداث قبل وقوعها، وغالبا ما تكون هذه المعلومات على شكل نشرات إحصائية تفسر الجوانب الاجتماعية والاقتصادية للبيئة المحيطة.

4-من حيث توقيت الحصول عليها:

أ- معلومات مالية متوفرة (جاهزة):

وهي تلك المعلومات التي يتم الحصول عليها بشكل سريع ومباشر عند الحاجة إليها، وتكون معدة ومجهزة مسبقا، وهي بالتالي مفيدة وبدرجة كبيرة في اتخاذ القرارات التشغيلية.

ب - معلومات مالية غير متوفرة (غير جاهزة):

وهي معلومات غير متوفرة عند الحاجة إليها ، مما يتطلب وقتا أطول في إعدادها وتجهيزها، وترتبط عادة بالقرارات الاستراتيجية للمنظمة.

5- من حيث ارتباطها بالعملية الإدارية:

أ- معلومات مالية خاصة بالتخطيط:

وهي المعلومات التي تساهم في دراسة وتحليل البدائل المختلفة لمجموع الأهداف المراد تحقيقها، والمفاضلة بينها في صورة مالية كمية ووصفية.

ب - معلومات مالية خاصة بالرقابة:

وهي معلومات تتعلق بمتابعة التنفيذ الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط، للتأكد من أن الأداء الفعلي يتم وفقا للخطط المرسومة والسياسات والمعايير الموضوعة

واكتشاف الانحرافات وتحليلها، للتعرف على الأسباب التي أدت لحدوثها، وارسال التقارير حولها للمستويات الإدارية المعنية لاتخاذ القرارات التصحيحية بشأنها.

ج- معلومات خاصة باتخاذ القرارات:

وهي المعلومات المالية المتعلقة بترشيد ومساندة القرا ر ا رت الإدارية، من حيث تحديد البدائل المقترحة للقرار وتقييمها.

6- من حيث ارتباطها بالزمن[1]:

أ- **معلومات مالية جامدة:** هي المعلومات المالية التي تعبر عن قيمة حدث معين في لحظة زمنية محددة.

ب - معلومات مالية ديناميكية: وهي المعلومات التي تعبر عن حالة التغير التي حدثت في قيمة الحدث خلال فترة زمنية.

7- من حيث متطلباتها العملية:

أ- **معلومات مالية إجرائية:** وهي معلومات تتطلب من متلقيها إجراءات معينة على الفور أو في وقت لاحق.

ب - معلومات مالية غير إجرائية: وهي معلومات خبرية توضح أحداث وعمليات تمت في وقت سابق ولا يتطلب من متلقيها اتخاذ أي إجراء.

المبحث الثالث : نظم المعلومات .

يمثل نظام المعلومات الإصدار المتكامل لتدفق المعلومات من مصادرها المختلفة إلى مراكز استخدامها لاتخاذ القرارات، فيتم تصميم نظام المعلومات

[1] مطر، محمد عطية وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 127.

بطريقة تسمح للمعلومات الناتجة في جزء من التنظيم بالتدفق إلى أجزاء التنظيم التي تحتاج إليها، وذلك بالشكل والتوقيت المناسبين، كذلك يضمن نظام المعلومات الفعال وصول المعلومات من مصادرها خارج التنظيم، ولكنها ذات تأثير على عملية اتخاذ القرارات بنفس الشرطين، أي تناسب الشكل والتوقيت مع احتياجات متخذ القرار.

المطلب الأول: ماهية نظام المعلومات.

أولا : تعريف نظم المعلومات . تعددت التعاريف الخاصة بنظام المعلومات، و لذا سنتطرق إلى أهم هذه التعاريف فيما يلي:

1- **اعتبر عبد الرحمان الصباغ:** نظام المعلومات بأنه " نظام متكامل من العنصر البشري والآلات، ويهدف إلى تقديم معلومات لدعم عمليات اتخاذ القرارات في المنظمة، ويستخدم النظام في ذلك أجهزة وبرمجيات الحاسب الآلي والإجراءات و نماذج اتخاذ القرار وقواعد البيانات "[1] .

2- **بالنسبة لتعريف Robert Reix نظام المعلومات هو:** "مجموعة من موارد المنظمة: من وسائل وبرامج وموظفين ومعطيات وإجراءات تسمح بجمع ، معالجة ، تخزين وإيصال المعلومات في شكل معطيات أو نصوص أو صور ...الخ في المنظمة "[2] .

3- **أما Dourneau فقد اعتبر أن نظام المعلومات:**" هو تلك الذاكرة الضخمة، التي تسعى إلى خدمة ، صانعي القرار ومختلف مستعملي المعلومات، بحيث تكون قادرة على إحاطتهم

[1] عبد الرحمان الصباغ، "**نظام المعلومات الإدارية**"، دار زهران، الأردن، 1999 ، ص 162.

[2] REIX Robert," **Systèmes d'information et management des Organisations**", Edition Vuibert, 1995 P73.

بالوضعية الحالية للمنظمة، وكذلك الأحداث التاريخية التي تهمهم و التي قامت بتسجيلها"[1] .

4- **وعرفه Lucas** مجموعة من الإجراءات المنظمة التي يمكن من خلالها توفير معلومات، تستخدم لدعم عمليات صنع القرار و الرقابة في المنظمة."

5- وقد عرفه فريد النجار: "هو عملية مزج كل الموارد البشرية والمعلوماتية من أجل جمع، تخزين، بحث اتصال واستعمال المعطيات بشكل يسمح بتسيير ناجح للعمليات داخل المؤسسة[2].

6- وعرفه أيضا أحمد حسين علي حسين إلى أنه :"هو ذلك النظام الذي يتضمن مجموعة متجانسة ومترابطة من الأعمال والعناصر والموارد التي تقوم بتجميع ، تشغيل، إدارة ، رقابة البيانات بغرض إنتاج، توصيل معلومات مفيدة لمستخدم القرارات من خلال شبكة من قنوات وخطوط اتصال[3].

من خلال التعاريف السابقة، يمكن أن نستخلص أهم السمات و المواصفات التي يتميز بها و هي:

- أن نظام المعلومات هو نظام لإنتاج المعلومات التي تستخدم لدعم نشاطات المديرين والعمال الآخرين، إنه مجموعة المكونات المتداخلة و الاجراءات النمطية التي تعمل معا لتجميع ، تشغيل ، تخزين ، توزيع ،نشر واسترجاع المعلومات التي

[1] مداني بن بلغيث، "**فعالية نظام المعلومات المحاسبية في التسيير و اتخاذ القرار** ، مذكرة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1998 ، ص 28

[2] فريد النجار، "**إدارة منظومات التسويق العربي و الدولي**"، الإسكندرية، 1998 ، ص 1.160

[3] احمد حسين علي حسين، "**تحليل و تصميم النظم**"، الدار الجامعية، الإسكندرية، السنة الجامعية : 2002-2003 ، ص ص :3.4

تحتاجها المنظمة بهدف تدعيم اتخاذ القرار، التعاون، التحليل، التصور والرقابة داخل المنظمة.

– أن نظام المعلومات هو نظام متكامل يتكون من أفراد ومعدات وآلات تضمن تبادل المعلومات داخل المنظمة، ويربط المنظمة ببيئتها الخارجية، ويعمل على إدخال مجموعة من المدخلات التي تمثل بيانات ومعطيات مختلفة، يتم معالجتها للوصول إلى مجموعة من المخرجات للحصول على نتائج أفضل مقارنة بالمعايير المحددة لقياس الفائدة أو المردود. كما يزود صانعي القرار بالمعلومات الضرورية اللازمة لمعرفة وضعية البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، إضافة إلى التنبؤ بمستقبل المنظمة وهذا بالاستغلال الجيد والاستعمال الأمثل للمعلومات المتوفرة لديها.

ثانيا : أهمية نظام المعلومات . تظهر أهمية نظام المعلومات من خلال عمل النظام و توفر البيانات و المعلومات في الوقت المناسب و بالجودة المناسبة و بالدقة المناسبة. و تتجلى أهمية نظام المعلومات فيما يلي[1]:

1– توفير المعلومات المساعدة في اتخاذ القرارات، إذ أنها الطريق إلى جانب ما يقوم به النظام من إعداد المعلومات بطريقة ملخصة على كل بديل و أثرها على الأهداف المطلوب تحقيقها، فكلما توافرت معلومات كافية و دقيقة كلما ساعد ذلك على تحقيق أحسن النتائج في التخطيط والتنفيذ والرقابة لأنشطة المنظمة.

2– تمكن نظم المعلومات من استخراج مجموعة ضخمة من المعلومات بشكل تلقائي يساعد على حساب جدوى كل أنشطة المؤسسة، فمثلا يمكن حساب كل عميل

[1] طلعت أسعد عبد الحميد، "**التسويق الفعال**"، مكتبة الشقري ، مصر، بدون سنة نشر، ص 20.

و كل مورد و كل سلعة وكل منطقة بيعية ومساهمة كل عنصر في الأرباح الكلية للمؤسسة.

3- التحول من التسوق المحلي إلى التسوق الدولي، أدى إلى اتساع رقعة الأسواق التي يتم فيها تسويق السلع وبالتالي الحاجة إلى نظام علمي لجمع المعلومات من هذه الأسواق.

4- تحقيق الاستخدام الأكثر كفاءة للموارد المتاحة للمنظمة، وذلك من خلال مساهمة النظام في زيادة فعالية الاتصالات فيما بين النظم الوظيفية المكونة لنظام المعلومات على مستوى المنظمة ككل، مما يؤدي إلى إمكانية وسرعة الوصول إلى المعلومات المطلوبة واللازمة لتحقيق أهداف ذلك النظام.

5- انتشار ما يسمى بالتجارة الالكترونية بحيث تتم الصفقات عبر الوسائل الآلية دون مجهود تسويقي مباشر من جانب المسوقين، مما جعل هناك أهمية كبرى للحصول على المعلومات الآنية للتجارة الالكترونية.

6- سرعة التغيرات التكنولوجية في العالم مما يؤثر على نوعية السلع والخدمات والأسواق والمناخ الاقتصادي الاجتماعي في العالم الأمر الذي يبرر أهمية نظم المعلومات.

المطلب الثاني : خصائص وأنواع نظم المعلومات .

أولا : خصائص نظم المعلومات . تتميز نظم المعلومات بعدة خصائص إذا توافرت تجعله نظاما معلوماتيا حيويا في المنشأة المتواجد فيها، ويمكن ذكر أهمها في[1]:

[1] محمد يوسف الحناوي ، **نظم المعلومات** ، دار وائل للنشر ، ط1 ، الأردن ، 2001 ، ص ص 58-59.

1- يجب أه يحقق نظام المعلومات درجة عالية جدا من الدقة والسرعة في معالجة البيانات المالية عند تحويمها لمعلومات محاسبية.

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

3- أن يزود الإدارة بالمعلومات الملائمة لتحقيق الرقابة والتقييم لأنشطة المنشأة الاقتصادية؛

4- أن يزود الإدارة بالمعلومات اللازمة لمساعدتها في وظيفتها المهمة وهي التخطيط القصير والمتوسط وطويل الأجل لأعمال المنشأة المستقبلية؛

5- أن يكون نظام المعلومات في حركة دائمة ومستمرة لإنجاز مهامه وتحقيق أهدافه، لأن حالة السكون فيه تؤدي به إلى التلاشي والزوال؛

6- أن تتوافر في النظام درجة مناسبة من المرونة، حيث يمكن تطويره وتعديله لمواكبة التغيرات والاحتياجات المتتالية؛

7- يتم تصميم النظام بحيث يخدم المهام والاحتياجات الإدارية المختلفة، وتبرز أهمية ذلك في وظائف التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات والتنسيق بين الوحدات والأقسام التنظيمية لتحقيق أكبر قدر من المنفعة.

ثانيا : أنواع نظم المعلومات . يمكن تقسيم نظم المعلومات إلى أربعة أنواع رئيسية هي:

1- نظم معالجة المعاملات: نظام معلومات محوسب يعالج ويسجل البيانات الناتجة عن أحداث مبادلات الأعمال الروتينية اليومية الضرورية لإدارة الأعمال، وتخدم

المستوى التشغيلي فري المنظمة ما يجعل المعلومات متوفرة للمستخدمين داخل و خارج المنظمة حين طلبها على شكل تقارير للمستخدم، حيث تستخدم إجراءات وقواعد محددة، وتعمل على حفظ وتخزين المعلومات إلى حين طلبها على شكل تقارير للمستخدم، كما تعمل على تأمين جميع المعلومات على المستوى التشغيلي والتي تخدم القرارات المهيكلة بطريقة فعالة، وبدقة أعلى، وفي الوقت المناسب.

كما تخدم نظم معالجة المعاملات العديد من الوظائف في المنظمة من خلال برمجيات معالجة البيانات إذ تجيب نظم معالجة المعاملات على الأسئلة المختلفة المنطلقة من وظائف المنظمة مثل: التسويق والمبيعات، التصنيع والإنتاج ، المالية والمحاسبة، والموارد البشرية والتي يحتاجها المديرون لمراقبة أوضاع التشغيل الداخلي، و علاقة المنظمة مع البيئة الخارجية، وأخيرا يعتبر نظام معالجة المعاملات المنتج الأكبر للمعلومات التي تستخدم في أنواع النظم الأخرى.

3- نظم المعلومات الإدارية: هي نظم معلومات صممت لخدمة وظائف المستوى الإداري في المنظمة عن طريق تزويد المديرين في الإدارة الوسطى بالتقارير الفورية عن الأداء الحالي و التقارير التاريخية، كما تخدم نظم المعلومات الإدارية وظائف التخطيط والمراقبة واتخاذ القرار في المستوى الإداري، إذ تقدم تقارير أسبوعية، شهرية، سنوية للمهتمين من المديرين لدعم القرارات شبه المهيكلة، وهي تقدم الإجابات على أسئلة مثل ما هو تأثير مضاعفة حجم المبيعات في شهر ديسمبر على جدولة الإنتاج؟، ماذا يحدث للعائد على الاستثمار إذا تأخرت خطة التصنيع لعدة شهور؟، هذه الإجابات تحتاج الى معلومات جديدة مستمرة سواء من داخل التنظيم من المستوى التشغيلي أو من خارج التنظيم.

3- نظم دعم القرار: نظم معلومات على مستوى إدارة المنظمة تساعد مدير منفرد أو مجموعة صغيرة من المديرين لحل مشكلة نوعية، إنه نظام يمزج البيانات ويقدم نماذج تحليلات رفيعة المستوى، كما يمكنها دمج عدة نماذج لتكوين نموذج متكامل، و تقديم برامج إدارة وإنتاج الحوار للسماح لصانع القرار بالتفاعل مع النظام والتخاطب المباشر معه لدعم اتخاذ القرارات شبه المهيكلة ووغير المهيكلة[1].

4- نظم دعم المديرين التنفيذيين(نظم المعلومات الاستراتيجية) : نظام معلومات على المستوى الاستراتيجي في المنظمة مصمم لمساعدة الإدارة العليا في اتخاذ القرارات غير الهيكلية (بمعنى قرارات غير مبرمجة) من خلال تصاميم متقدمة. فالمستوى الاستراتيجي ممثلا بالإدارة العليا يهتم بالدرجة الأولى بأنشطة وعمليات صياوة وتطبيق وتقييم استراتيجية الأعمال الشاملة للمنظمة وهذا – طبعا – يستوجب وجود تحليل منهجي دقيق لعناصر القوة والضعف الموجودة في البيئة الداخلية لها، والفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة الموجودة في البيئة الخارجية، بالإضافة إلى دراسة وتحليل هيكل المنافسة في السوق أو في قطاع الصناعة ككل، وذلك من اجل اختيار الاستراتيجية التي تحقق للمنظمة الميزة التنافسية الاستراتيجية، وعليه يتم تصميم نظم المعلومات الاستراتيجية أو النظم التي تقع في حقل دعم الإدارة العليا بطريقة تضمن تلبية احتياجات الإدارة الاستراتيجية في مجال صياغة وتطبيق استراتيجية المنظمة من خلال ما تقدمه من معلومات عن البيئة الخارجية بالدرجة الأولى، من اجل مقاربة النتائج الخاصة بالفرص و التهديدات بالمعلومات التي تحصل عليها هذه النظم من تحليل البيئة الداخلية للمنظمة، أو من

[1] محمد قام القربوني، "**مبادئ الإدارة–النظاميات والعمليات والوظائف**"، ط3، عمن ، دار وائل للنشر،2006 ، ص 272.

خلال نظم معلومات أخرى أكثر توجها نحو البيئة الداخلية مثل نظم المعلومات الإدارية . ويمكن اعطاء مثال على هذه النظم بقيامها بمساعدة الإدارة على الإجابة على أسئلة مثل ما هي المهمة الأساسية للمنظمة في قطاع الأعمال؟، ما هو موقف المنافسين؟، ما هي الاستثمارات التي يجب توفرها لتجنب هزات السوق؟.

المطلب الثالث : وظائف نظام المعلومات

إن البيانات المتدفقة داخل أقسام المنظمة أو في محيطها الخارجي تعتبر مادة خام ينبغي استغلالها، إذ بواسطة هذه البيانات يتمكن المسير من التحكم في عملية التسيير واتخاذ القرارات الملائمة، ومن هنا كانت الحاجة إلى نظم المعلومات التي تقوم بمجموعة من الوظائف، وفي هذا يقول راكس روبارت" المعلومات حتى تكون مستعملة يجب أن تكون مجمعة، محجوزة، محمولة ثم موزعة[1] .

و لهذا تم تحديد وظائف نظام المعلومات كالتالي[2]:

1- جمع البيانات: تتمثل الوظيفة الأولى لنظام المعلومات في جمع البيانات سواء من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، وبصفة عامة هناك مصدرين للحصول على البيانات[3]:

---

[1] REIX Robert, " **traitement des informations**", les éditions foucher, paris, 1980, p10.

[2] نجم عبد الله الحميدي، عبد الرحمن العبيد ، سلوى أمين السامرائي، "**نظم المعلومات الإدارية مدخل معاصر**"، دار وائل للنشر، ، ط1 ، 2005 ، ص ص 76-77.

[3] عبد الله حمود علي سراج، "**خصائص المعلومات القاعدية لبناء قرارات الإنتاج التي تسمح بالأسبقية في إطار الإستراتيجية التنافسية**"، أطروحة دكتوراه ، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، السنة الجامعية : 2004-2005، ص 46.

أ. **المصادر الداخلية:** وهي كل الوثائق المحاسبية والإدارية التي تتوفر على بيانات تصف نشاط المنظمة، كأرشيف المنظمة على مستوى كل قسم، ملفات الزبائن، تقارير البائعين التابعين للمنظمة، تقارير الاتصالات التجارية[1] .

ب. **المصادر الخارجية:** إن الحصول على البيانات الخارجية يحتاج إلى مجهودات وقدرات أكبر من أجل امتلاكها، لأنها وير موجودة في المنظمة نفسها، و يتم الحصول عليها من خلال المعاملات التي تقوم بها المنظمة مع بيئتها الخارجية سواءا مع الدولة أو العملاء أو الموردين.

2- **معالجة البيانات:** المعالجة هي عملية تساعد على تحويل البيانات إلى معلومات، و هذه الأخيرة تمكن من خدمة استخدامات متعددة. و يمكن الإشارة أيضا إلى أن المعالجة هي عملية تحويل البيانات من هيئتها الخام (المدخلات) تحول إلى معلومات(مخرجات) ذات معنى و قيمة، . فالمعالجة هي مهمة حيوية و تتم من خلال إجراء عمليات مختلفة بالحساب وبالمقارنة... الخ. الحساب من خلال حساب رصيد الزبون عند قيام المنظمة بعملية البيع (وذلك بقيام المنظمة بتحويل بيانات البيع (مثلا: فاتورة البيع)من خلال نظام المعلومات إلى يومية البيع) ، والمقارنة تتم من خلال مقارنة رصيدين، التأكد من الرمز.

3- **تخزين المعلومات:**

تعتبر عملية تخزين المعلومات ضرورية ومهمة ، فالمعلومات إما أن تستخدم بصفة فورية من قبل المستفيدين، أو تخزن لحين استرجاعها في عملية لاحقة عندما

[1] DAYAN Armand, "**Marketing industriel**", vuibert, 4éme édition, 1999, p34

تظهر الحاجة إليها مجددا من الجهات المستفيدة، و ذلك من خلال استرجاعها وفق أساليب معينة يتم إعدادها عند القيام بتصميم نظام الاسترجاع الملائم[1].

4- بث المعلومات واتخاذ القرار: المعلومات المعالجة تصبح جاهزة الاستخدام من قبل المستخدم النهائي. هذه العملية أي عملية البث تتم من خلال نموذج الكتابة مثل التقارير المالية و نموذج مباشر مثل شبكة الاتصال الداخلية في المنظمة ما بين الموظفين، و يمكن أن نقول أن مرحلة المعالجة لا تكون لها أي قيمة إذا تم تخزينها و لم يتم نشرها في الوقت المناسب و إلى الشخص المناسب لاتخاذ القرار المناسب، إذا فكل المراحل السابقة لا معنى لها ما لم تنشر المعلومة لتصل إلى متخذ القرار بالمنظمة، على سبيل المثال المؤسسة حققت خسارة في الميزانية الختامية فهذه المعلومة هي تقرير خرج من نظام معلومات في المؤسسة، و الذي من خلاله يتم تحديد مسار المؤسسة من خلال بقائها في السوق أو خروجها.

خلاصة الفصل الأول :

من خلال هذا الفصل حاولنا عرض بعض المفاهيم الاساسية المتعلقة بالمعلومات المالية ونظم المعلومات حيث تطرق المبحث الاول الى عرض عام عن البيانات المالية ثم في المبحث الثاني عرجنا إلى المعلومات المالية وتحديد خصائصها وتصنيفاتها المختلفة لنتطرق في المبحث الثالث إلى دراسة نظم المعلومات من خلال تحديد مفهومها وتبيان أنواعها وخصائصها ...الخ

[1] " محمد عبد حسين آل فرج الطائي ، **المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية**"، ط1 ،دار وائل للنشر، عمان، 2005 ، ص 125.

الفصل الثاني

أساسيات حول عملية اتخاذ القرار

تمهيد :

يعتبر القرار داخل المؤسسة من أهم الآليات المعتمدة في عملية التسيير إذ لم نقل مرادف للتسيير إلى درجة تعذر الحديث عن عملية التسيير ما لم يتبعها قرار أو جملة من القرارات تترجم التجسيد الفعلي لها، بغض النظر عن نوعية القرار.

وتعتبر القرارات المالية إحدى أهم المواضيع في الإدارة المالية، كما أن القرار المالي هو الذي تعتمد عليه المؤسسة في مختلف نشاطاتها، إذ انه أهم محدد لقيمة المؤسسة ومن خلاله تحقق أهدافها المختلفة.

المبحث الأول: عموميات حول القرارات:

تعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية لأي تخصص وظيفي في أي منشأة، بل يمكن القول أن الإدارة التي لا تمارس اتخاذ القرار في منهجها اليومي لا يمكن أن تسند لها وظيفة الإدارة، وفي هذا الفصل سنفصل نوعا ما في موضوع القرار.

المطلب الأول : مفهوم القرار المالي وأنواعه .

يتمحور جوهر عمل الإدارة المالية في اتخاذ القرارات المالية، والتي يدور مضمونها حول تحقيق الهدف الاستراتيجي المتمثل في تعظيم قيمة الشركة السوقية، وتتوزع القرارات

المالية المتخذة في الشركة بين: قرارات التمويل، قرارات الاستثمار، وقرارات توزيع الأرباح.

أولا :تعريف القرارات المالية . هناك عدة تعريفات للقرار المالي نذكر منها ما يلي:

التعريف الأول: يعرف القرار المالي على أنه: "عملية المفاضلة بين حيازة أنواع مختلفة من الأصول والحصول على الأموال[1]".

التعريف الثاني: هو قرار يوازن بين الحصول على الأموال وامتلاك أصول (طبيعية، مالية)، بحيث تهدف القرارات المالية إلى تمويل الاستثمارات مع تحقيق أعلى ربح، وبالتالي تعظيم قيمة الشركة.

التعريف الثالث: تعرف القرارات المالية على أنها: "اختيار البديل الأمثل من بين العديد من المواقف المالية والذي يترتب عليه زيادة القيمة السوقية للشركة خلال فترة زمنية معينة، حيث يقوم المحلل المالي بتحليل القوائم والتقارير المالية والبحث عن المعلومات المحاسبية والمالية وتحليلها وتعديلها لتساعده في اتخاذ القرارات المالية[2]".

ثانيا : أنواع القرارات:يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من القرارات المالية والتي تتمثل في:

[1] P-conso, F-Hernia, **gestion financière de l'entreprise**, Dunod, France, 2001, p 561.

[2] عبد الغفار حنفي، **أساسيات التمويل والإدارة المالية**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1999 ، ص 104.

أ/- **قرارات الاستثمار:** تعتبر قرارات الاستثمار من أهم قرارات الإدارة المالية وأعقدها بسبب طبيعتها الاستثمارية، والغالب في هذه القرارات أن الإدارة المالية تلجا لها أملا في زيادة العائد على الاستثمار أو القوة الإرادية من أجل تعظيم ثروة المالك أو تعظيم القيمة السوقية للسهم الواحد. ومن أجل ذلك نجد أن الإدارة المالية تسعى إلى توجيه أموالها الاستثمارية في خلق موجودات مالية assets Financial مثل الاستثمار في النقد والحسابات المدينة والاستثمار في الأوراق المالية، أو قد تكون استثمارات عينية assets physical مثل الاستثمار في المخزون السلعي والموجودات الثابتة وغيرها[1].

وهذا يعني أن قرارات الاستثمار سوف تنحصر في اختيار نوع الموجودات التي يجب أن تستخدم من قبل إدارة الشركة لتحقيق عوائد مستقبلية مصاحبة للاستثمار وكذلك تتضمن هذه القرارات إعادة تخصيص الاستثمار المتاح عندما يتم التأكد من أن أحد أنواع الموجودات المتاحة لم يعد هناك مبررا اقتصاديا لاستخدامه داخل الشركة أو الاحتفاظ به للفترة القادمة. وبصفة عامة فإن قرارات الاستثمار ونظرا لأن عوائد المستقبل غير معروفة بدرجة من الدقة

[1] نبيلة سهايلية، **أثر القرارات المالية ومحدداتها على القيمة السوقية للمؤسسة الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2018 ، ص ص: 14-15.

والضمان، فإن هذه القرارات لا بد وأن تتعرض لدرجة ما من المخاطر، فكلما زادت الرغبة في تحقيق عائد أكبر كلما زادت درجة المخاطر[1].

وتنقسم القرارات الاستثمارية إلى قسمين: قرارات استثمارية قصيرة الأجل والمتداولة، وهي التي مكن تحولها إلى نقدية خلال سنة واحدة، أي أنها تتمتع بسيولة عالية. قرارات استثمارية طويلة الأجل، والتي يكون مردودها على مدى سنوات عديدة قادمة كتشييد المباني.

ب/- قرارات التمويل: من أعقد القرارات التي تمارسها الإدارة المالية هي تلك القرارات المتعلقة بتحديد وصياغة هيكل التمويل للشركة، من خلال اختيار هيكل التمويل الأمثل لتعظيم ثروة المالك أو تعظيم القيمة السوقية للسهم، وذلك من خلال تحقيق الحد الأدنى لكلفة التمويل وفق افتراض أساس مفاده أنه كلما انخفض تكلفة التمويل والناتج عن خلق المزيج الأمثل لمصادر التمويل، كلما ارتفعت القيمة السوقية للسهم .

إن اهتمام المدير المالي قبل اتخاذ القرار التمويلي وبعده هو التأكد من أن الأموال المطلوبة ممكن: توفيرها في الوقت المناسب و خلال فترات زمنية مناسبة و بأقل كلفة ممكنة مع الحرص على استثمارها في المجالات الأكثر فائدة.

[1] حمزة محمود الزبيدي، **الإدارة المالية المتقدمة**، الوراق للنشر، عمان، الأردن، 2004 ، ص 69.

وقرار التمويل مرتبط ارتباطا وثيقا بقرار الاستثمار، لأنه ستكون هناك مقارنة بين معدل مردودية المشروع الاستثماري وتكلفة تمويله، وبما أن الموارد المالية للشركة محدودة فيجب عليها أن تختار المشاريع الاستثمارية التي تضمن لها مردودية مرتفعة مع تكلفة منخفضة[1].

ج/- **قرارات توزيع الأرباح:** تصاحب قرارات الاستثمار وقرارات التمويل نوعا ثالثا من القرارات، هي قرارات توزيع الأرباح، وتتضمن مجموعة قرارات هذا النشاط كافة الأمور التي تحدد النسبة المئوية للأرباح النقدية التي توزع على المساهمين من حملة الأسهم العادية، وزمن توزيع هذه الأرباح. وهذا يعني ومن خلال نسبة التوزيع وتحديد الأرباح التي يجب أن تحتفظ بها الإدارة المالية داخل الشركة بشكل مقسوم أرباح محتجز (احتياطي الأرباح) والذي يعتبر مصدرا مهما من مصادر التمويل الداخلي يعزز قرارات الإدارة المالية عندما تبحث عن مصادر التمويل المناسبة.

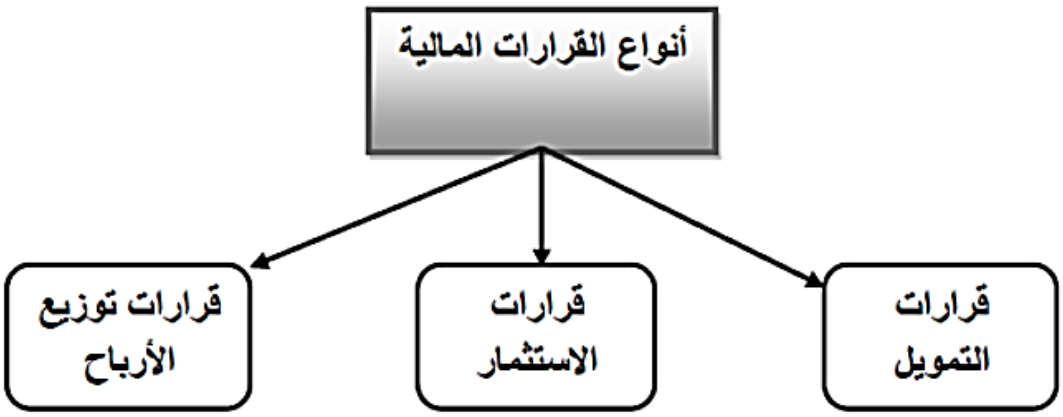
ومن المؤكد أن مجموعة القرارات التي تدخل في عملية التوزيع تكون مهمة للإدارة المالية نظرا للرغبات المتعارضة فيما بين المستثمرين والإدارة، فالمستثمرون يرغبون بزيادة

[1] نبيلة سهايلية، مرجع سبق ذكره، ص 16.

مكاسبهم النقدية من خلال توزيع نسبة أكبر من الأرباح عليهم، في حين تفضل الإدارة زيادة الجزء المحتجز لضمان أموال مهمة لأغراض التوسع الاستثماري داخل الشركة[1].

ويمكن تلخيص أنواع القرارات المالية في الشكل الموالي:

الشكل رقم: 1 أنواع القرارات المالية:



المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعطيات السابقة.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في القرارات المالية.

يقصد بالعوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات المالية تلك القوى المؤثرة على فعالية اتخاذ القرار أو على أي مرحلة من مراحل هذه العملية، والتي يمكن تصنيفها الى[2]:

[1] حمزة محمود الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص ص 73-74.

[2] داقو يمينة، بالمختار يوسف، **دور نظم المعلومات والاتصالات في اتخاذ القرارات المالية بالمؤسسة**، مذكرة ماستر، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير، جامعة ادرار، 2016، ص 22.

أولا :عوامل داخلية: هي العوامل البيئية الداخلية في المؤسسة حيث يتأثر القرار المالي بحجم المؤسسة والموارد المالية المتاحة، وكذلك الهيكل التنظيمي وطرق الاتصال والتنظيم الرسمي والغير الرسمي وطبيعة العلاقات السائدة وتوافر مستلزمات التنفيذ المادية والمعنوية والفنية، فأهم عنصر هو متخذ القرار ذاته، فكل ما يحمله من صفات نفسية ومكونات شخصية يؤثر بصفة بالغة في عملية اتخاذ القرار المالي.

ثانيا : عوامل خارجية :ويقصد بها تلك العوامل من البيئة الخارجية والتي تؤثر في عملية اتخاذ القرار المالي، بحيث نجد الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية السائدة، المنافسة، القواعد الحكومية، الرأي العام، فكل قرار يتخذ في مؤسسة ويجب أن يعمل في إطار ما تنص عليه قوانين البيئة الخارجية.

ثالثا : تأثير عنصر الزمن: يعد توقيت القرار المالي من الأمور الهامة بالنسبة للمدير ومساعدته والأفراد الذين ينفذوه، لما له من أثر فعال على المؤسسة ككل، وعلى الرغم من عدم وجود معايير تحكم التوقيت المناسب لاتخاذ القرار في مختلف الحالات، إلا أن القرار المتأخر لن يفيد في حل المشكلة إذا كانت ذات صفة مستعجلة، كما أن اتخاذ القرار المالي بصورة مبكرة عن الوقت المطلوب يجعل القرار متجمدًا حتى يحين موعد تنفيذه، وبالتالي فإن اختيار الوقت الملائم يعتمد على قدرة المدير المالي في استقراء الحوادث والتنبؤ

بالمستقبل والأخذ بعين الاعتبار المؤثرات الداخلية والخارجية، ومدى ارتباط هذا القرار بالقرارات الأخرى داخل المؤسسة وخارجها[1].

المبحث الثاني : دور المعلومات المالية في عملية اتخاذ القرارات المالية .

إن عملية اتخاذ القرار في وقتنا الراهن لم تعد أسلوبا من أساليب التجربة والخطأ بل أصبحت تعتمد على أساليب علمية بغرض الوصول إلى قرارات سليمة تكون أكثر نجاعة وفعالية، لهذا سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى مفهوم اتخاذ القرار ، ومراحلها والعوامل المؤثرة فيها والأساليب المساعدة في اتخاذ القرارات المالية .

المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار

تعتبر عملية اتخاذ القرار ّ مهمة نتيجة للتغيرات الكثيرة التي أصبح على صناع القرار الإلمام بها لاتخاذ القرار السليم، كذلك فإن أي قرار خاطئ يضيف عبء مالي على المؤسسات وخاصة في ظل المنافسة الشديدة التي تعيشها هذه المؤسسات في السوق. وسيتم فيما يلي عرض مجموعة من التعاريف المتعلقة بهذه العملية، والعناصر الأساسية اللازمة لوجودها

أولا : تعريف عملية اتخاذ القرار : من ضمن التعاريف التي أعطيت له نجد :

[1]داقو يمينة ، بالمختار يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 23.

اتخاذ القرار هو: عملية أو أسلوب الاختيار الرشيد بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين"[1].

كما يعرف أيضا: بأنه اختيار لبديل من البدائل الممكنة القابلة للتحقيق وفق الموارد المتاحة"[2].فمن خلال التعريفين السابقين يتضح أن اتخاذ القرار يقوم على المفاضلة وبشكل واعي ومدرك بين مجموعة من البدائل أو الحلول (على الأقل بديلين) المتاحة لمتخذ القرار، لاختيار واحد منهما باعتباره أحسن وسيلة لتحقيق الهدف المراد تحقيقه. **بينما عملية اتخاذ القرار تعرف بأنها:** سلسلة أو خطوات متتابعة تؤدي إلى نتيجة معينة أو تحقيق هدف معين وتعتبر عملية اتخاذ القرار بمثابة مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار في سبيل الوصول إلى اختيار القرار الأنسب والأفضل"[3]. **كما تعرف على أنها** ": عملية ديناميكية تتضمن في مراحلها المختلفة تفاعلات متعددة تبدأ بمرحلة التصميم وتنتهي بمرحلة اتخاذ القرار"[4]. أي عملية اتخاذ القرار هي عبارة عن الخطوات، التي يتم بمقتضاها البحث في المشكل أو الموقف مكان القرار وتحديد أفضل الحلول وأنسبها.

نستخلص مما ورد من التعاريف السابقة الذكر ما يلي :

---

[1] علي عياصرة ، هشام عدنان موسى حجازين ، **القرارات الإدارية في الإدارة التربوية** ، دار حامد ، ط1 ، عمان ، 2006 ، ص 29 .

[2] رحيم حسين ، **أساسيات نظرية القرار والرياضيات المالية** ، مكتبة اقرأ ، ط1 ، قسنطينة ، الجزائر ، 2001 ، ص 13.

[3] إسماعيل ابراهيم جمعة ، زينات محمد محرم ، **المحاسبة الإدارية ، نماذج وبحوث العمليات في اتخاذ القرار** ، دار الجامعة ، الاسكندرية ، 2000 ، ص 38.

[4] حبيب مجدي عبد الكريم ، **سيكولوجيا صنع القرار** ، مكتبة النهضة العربية ، ط1 ، القاهرة ، 2007 ، ص 82.

- **القرار:** هو اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المطروحة.

- **اتخاذ القرار:** يتمثل في دراسة جدوى لكل البدائل المتاحة من حيث عائدها وتكلفتها على المدى البعيد، أي هو ناتج لعملية اتخاذ القرار، وهو يمثل المرحلة المتعلقة بإنهاء عملية الاختيار والاستقرار على بديل واحد والذي يمثل القرار.

فعملية اتخاذ القرار: تبدأ بالإدراك بأن هناك حاجة لإحداث التغيير و الذي يعني بأن هناك مشكلة تتطلب اتخاذ القرار، أي هو العملية التي من خلالها يتم تحديد المشكلة والبدائل المتاحة ثم دراستها للوصول إلى حل لتلك المشكلة و تشمل هذه العملية كل الجهود المبذولة قبل إجراء عملية الاختيار وبعدها.

المطلب الثاني : عناصر عملية اتخاذ القرار

تتكون مرحلة اتخاذ القرار من عدة عناصر، يجب تحديدها بدقة وترتيبها حتى يتم اتخاذ القرار بما يحقق الهدف المنشود بأقل تكلفة ووقت ممكن، وتتمثل في:

- توفير أكثر من بديل.

- توفير معيار للاختيار والموازنة والمفاضلة، حيث يخضع هذا المعيار للمراقبة.

- تحديد الظروف التي يتم على ضوئها اختيار القرار.

- تحديد وقياس النتائج أو العائد في كل قرار.

- تحديد النموذج المستخدم لحساب العائد.

- تحديد المشكلة والتي تتطلب من متخذ القرار جمع بيانات ومعلومات كافية على طبيعة المشكلة، أبعادها، أسبابها وذلك بغرض تكوين صورة شاملة وواضحة عنها، وتعد عملية توفير البيانات والمعلومات بالكمية الكافية والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب عن المشكلة قيد البحث[1].

- تطبيق القرار عمليا.

- مراقبة الظروف المحيطة بالقرار الأمثل الذي يتم اختياره، **وان للقرار الأمثل شروط وهي:**

• القرار الممكن اقتصاديا بمعنى توفر المدخلات اللازمة له.

• القرار الأفضل (أقصى عائد، وأقل تكلفة) وهذا من ضمن القرارات الممكنة اقتصاديا.

• قابلية التطبيق عمليا لهذا القرار.

[1] رحي مصطفى عليان ، **أسس الإدارة المعاصرة** ، دار صفاء ، ط1 ، الأردن ، 2008 ، ص 72 .

ومنه يمكن القول أن القرار الأمثل (المثالي) هو ذلك القرار الذي يتناول المشكلة من كافة جوانبها ويضمن الحل الأمثل لها بما يعود على المؤسسة بالفائدة، ويكفل لها النجاح والاستمرارية.

المطلب الثالث : مراحل عملية اتخاذ القرار

تمر عملية اتخاذ القرار بعدة خطوات، وقد اختلف الباحثون في علم الإدارة في تحديد عدد الخطوات ومرد هذا الاختلاف يكمن في درجة التفصيل في الخطوات.

وهناك العديد من الآراء في تحديد الخطوات الرئيسية التي تمر بها عملية اتخاذ القرار ، وعلى ذلك فلا يتسع هذا المطلب لعرض كافة الآراء، لهذا سنقتصر على تناول بعضها على النحو التالي:

أولا : دراسة رأي هربرت سايمون Herbet Simon : يرى سيمون أن عملية اتخاذ القرار تمر بـــثلاث خطوات[1]:

أ- **مرحلة الذكاء:** يمثل الذكاء مسحا للبيئة والقيام بتحديد المشكلة وتعيين أسبابها وتصنيف المشكلة والتجزئة المعقدة منها إلى مشاكل فرعية لتبسيطها.

[1] سعد غالب ياسين ، **نظم مساندة القرارات** ، دار المناهج ، ط1 ، عمان ، 2006 ، ص 18.

ب- مرحلة التصميم: تشمل هذه المرحلة تحليل الحلول البديلة الممكنة وتتضمن فهم المشكلة، اختيار جملة الحلول، بناء النموذج الخاص بالمشكلة واختياره والتأكد من صحته.

ج- مرحلة الاختيار: غالبا ما تكون الحدود بين مرحلتين التصميم والاختيار، غير واضحة بسبب أنه يمكن تنفيذ بعض الأنشطة خلال مرحلتي التصميم والاختيار، وكذلك بسبب العودة بصورة متكررة إلى أنشطة الاختيار والتصميم.

وتشمل مرحلة الاختيار البحث والتقويم والتوصية بحل مناسب للنموذج وبالتالي تنفيذ القرار ومتابعة النتائج المتمخضة عنه وتحليل هذه النتائج عن طريق نظام التغذية العكسية.

ثانيا : دراسة رأي إيرنست آرشر :Earnest R. Archer : وتتم وفق هذه الخطوات[1]:

أ- فهم و مراقبة بنية القرار.

ب- تحديد المشكلة.

ج- تحديد أهداف القرار.

د- تشخيص المشكلة.

ه- تطوير بدائل الحلول.

[1] محمد عبد الفتاح ياغي ، **اتخاذ القرارات التنظيمية** ، مؤسسة زهران ، ط2 ، عمان ، 1993 ، ص 80.

و- تأسيس معايير أو طريقة لتقييم البدائل.

ز- تقييم بدائل الحلول (خطط العمل).

ن- اختيار أفضل البدائل.

ك- تنفيذ أفضل البدائل.

ثالثا : دراسة رأي رواد الفكر الإداري التقليدي: رواد هذا الفكر يرون أن القرار الأمثل يمر بالمراحل التالية:

أ- مرحلة التعرف على المشكلة.

ب- مرحلة جمع المعلومات.

ج- مرحلة تطوير البدائل.

د- مرحلة تقييم البدائل.

ه- مرحلة اختيار البدائل.

مما سبق ذكره، يتضح أنه رغم الاختلاف، إلا أن هناك نقاط مشتركة بين الباحثين حول المراحل والخطوات التي تتكون منها عملية اتخاذ القرار، والشكل التالي يوضح هذه الخطوات.

الشكل رقم 02 : خطوات ومراحل عملية اتخاذ القرار

المصدر: كاسر نصر منصور، **الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية**، دار الحامد، ط1 ، عمان، الأردن ،2006 ، ص: 73.

ويمكن توضيح ذلك بشيء من التفصيل في المبحث الثالث بنوع من التفصيل.

المبحث الثالث : التحليل التفصيلي لمراحل عملية اتخاذ القرار

هناك العديد من المراحل التي تمر بها عملية اتخاذ القرار بدا من تحديد المشكلة الرئيسية التي تستدعي اتخاذ قرار معين لحلها وبعد تحديد المشكلة يجب جمع البيانات والمعلومات الضرورية التي تسمح بطرح الحلول الممكنة فالمعلومات المناسبة تعتبر جزء من الحل أكيد بعد أن يتخذ المسير المسؤول كل الحلول المطروحة والتي تنتهي باختيار بديل مناسب وسيهر على متابعة تنفيذه سنحاول سرد كل المعطيات المتعلقة بعملية اتخاذ القرار في هذا الفصل بنوع من التفصيل.

المطلب الأول: تحليل مرحلة تحديد المشكلة:

المشكلة في مجال اتخاذ القرار تعبر عن حالة الانحراف أو عدم التوازن بين ما هو كائن وما يجب أن يكون، حيث يعد تحديد المشكلة أهم خطوة في عملية اتخاذ القرار، وذلك لتوقف المراحل الموالية عليها فعند تحديد المشكلة يجب التعمق في دراستها لمعرفة جوهر المشكل الحقيقي وليس الأعراض الظاهرة التي توحي على أنها المشكلة الرئيسية.

أولا: أنواع المشاكل: يمكن التفريق بين ثلاثة أنواع من المشاكل وهي[1]:

[1] نادية أيوب ، **نظرية القرارات الإدارية** ، منشورات جامعة دمشق ، ط3 ، 1997 ، ص 55.

أ/- المشاكل التقليدية: وهي التي تتعلق بنشاط المؤسسة وهي متكررة وروتينية، مثل توزيع الأرباح، منح الإجازات... ؛الخ

ب/- المشاكل الحيوية: وهي التي يكون لها تأثير كبير على سير العمل، وانتظامه في المؤسسة وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة، مثل المشاكل المرتبطة بالتخطيط ورسم سياسات العمل والمشاكل التي تواجه المخطط؛

ج/- المشاكل الطارئة: وهي التي تحدث بشكل عارض بسبب تغيير ظروف البيئة المحيطة بالمؤسسة أو الضعف في عملية التخطيط والتنظيم مثل: تعطل آلات الطارئ أو تأخر وصول المواد؛ وتحديد المشكلة يعني تشخيصها وصياغتها المشكلة

ثانيا : تشخيص المشكلة: تتطلب هذه المرحلة من متخذ القرار القيام بنشاطات وأعمال متعددة تتضمن الاستعداد للتعرف على المشكلة وإجراء الدراسات التحليلية لأولها بعادها، كما تتطلب منه الإجابة على عدد من الأسئلة مثل: ما هو نوع المشكلة؟ ما هي النقاط الجوهرية في هذه المشكلة؟ ومتى يجب أن تحل هذه المشكلة ؟ وما هي المشاكل التي سوف تنجم عنها في حالة عدم حلها؟ كيف نشأت هذه المشكلة؟

كما يجب على متخذ القرار تحديد الهدف الذي يريد الوصول إليه، فتحديد الهدف بدقة ووضوح يمكنه من التعرف على إمكانية تحقيقه، لذلك يتم جمع المعلومات الخاصة بالأهداف المختلفة وقد يتعرض متّخذ القرار عند تحديد المشكلة لعدة صعوبات منها[1]:

- التسرع في دراسة الظاهرة دون التعمق في هذه الدراسة.

- ربط أو مساواة المشكلة الجديدة بمشكلة سابقة تتسم بنفس الأعراض ولكن ليس لها نفس الأسباب لذلك على متخذ القرار أن لا يتسرع في اعتبار المشكلة تكررت.

- حصر أسباب المشكلة من وجهة نظر ضيقة ترتبط باختصاص متخذ القرار ومجال عمله دون مراعاة وجود عوامل أخرى خارجية، فقد يرى مدير الإنتاج أن ارتفاع التكاليف يعود إلى التبذير والإسراف وعدم الاستخدام الاقتصادي لعناصر الإنتاج و يتخذ القرار بضغط النفقات دون النظر إلى العوامل الأخرى الخارجية عن نطاق تخصصه مثل: سوء تصميم السلعة أو تخطيط عمليات البيع...الخ؛

- عامل الزمن قد يؤدي في بعض الحالات إلى إحداث تسارع في اتخاذ القرار حول تحديد المشكلة دون مراعاة الأهداف العامة.

[1] نادية أيوب ، مرجع سابق ، ص 56.

ونظرا للأهمية التي تكتسبها هذه المرحلة قد يتطلب الأمر الاستعانة بأهل الخبرة الفنية أو المتخصصة من داخل المؤسسة وخارجها، حيث تؤدي هذه الاستعانة بهذه الخبرات الى الكشف عن الأسباب الحقيقية والجذرية وإلى إبراز أمور قد يكون لها تأثير كبير على اختيار البدائل، وهذا خاصة عند القرارات الاستراتيجية.

ثالثا : صياغة المشكلة بعد الانتهاء من تشخيص المشكلة تصبح المشكلة واضحة ومحددة الأبعاد، وهنا يجب صياغتها بألفاظ واضحة ومحددة وكتابتها.

رابعا : تحليل المشكلة بعد الوقوف على المشكلة والتحديد الدقيق لها من قبل متّخذ القرار تأتي مرحلة تحليلها وهذا يعني تصنيف المشكلة وتحديد البيانات المطلوبة، وتعيين مصادرها ثم تحليل هذه البيانات والتعرف على أسباب المشكلة ونميز في هذه المرحلة ما يلي :

أ/- **تصنيف المشكلة :** وهذا يعني تحديد طبيعتها وحجمها و مدى تعقدها ونوعية الحل الأمثل المطلوب لمواجهتها، وعملية تصنيف المشكلة وتبويبها تساعد في تحديد ومعرفة من الذي سيقوم باتخاذ القرار، ومن الذي يجب استشارته في أبعادها عند إعداد القرار ثم من يبلغ بهذا القرار، وترتبط عملية تصنيف المشكلة وتبويبها بتشخيصها، إذ أن التعرف على المشكلة وتحديدها ومعرفة أسبابها (الذي يتم من خلال مرحلة التشخيص) يلقي الضوء على المشكلة ويتيح لمتّخذ القرار إمكانية وضع المشكلة في شكلها النهائي، فيحدد نوعها (هل هي تنظيمية

أو فنية) وتحديد طبيعتها (هل هي روتينية أو طارئة)، حيث يساعد تحديد نوعية المشكلة وطبيعتها في تحديد نوع القرار اللازم لحلها وهل هو نهائي أو مؤقت أو مرحلي يمكن تنفيذه على مراحل أم يمكن تنفيذه دفعة واحدة. ومن الطرق التي تساعد على تحليل المشكلة نجد[1]:

- تحديد الحدود الخاصة بالمشكلة والذي يعني أن يحدد متّخذ القرار بدقة العناصر التي تحتويها المشكلة.

- فحص كل الظروف التي تغيرت وأدى التغيير فيها إلى ظهور المشكلة.

- تحليل المشكلة الكبيرة إلى عدد من المشاكل الفرعية.

- تركيز الجهود في المشكلة على العناصر التي يمكن السيطرة عليها والتحكم فيها.

المطلب الثاني دراسة وتحليل مرحلة جمع البيانات والمعلومات:

إن تحديد المشكلة والأهداف المتعلقة بها، يساعدنا على استبعاد البيانات غير الضرورية (أي لكل مشكلة معلومات وإحصائيات تتعلق بأسبابها وأهداف حلها وعناصرها ووسائل حلها)[2]، لذا يلزم جمع كافة المعلومات والبيانات والإحصائيات والأرقام الخاصة بهذه المشكلة

[1] اسماعيل السيد ، **نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية** ، المكتب العربي الحديث، مصر ، دون تاريخ طبع ، ص 219.

[2] عمار عوابدي ، **نظرية القرارات الإدارية بين النظم العامة والقانون الإداري** ، المؤسسة الجزائرية للطباعة ، الجزائر ، 1992 ، ص 74 .

إذ تعتبر هذه المعلومات الدعامة الأساسية التي تبنى عليها القرارات، فالقرار الفعال يعتمد أساسا على قدرة متخذ القرار في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات في شكل أرقاما واحصائيات وحقائق تتعلق بالمشكلة أما المعلومات فتشمل ترجمة هذه البيانات وتحليلها ودراستها بواسطة الجهد البشري وعند اكتمال ذلك، يجب العمل على تبويبها والتنسيق فيما بينها بما يسهل الحصول على النتائج وإجراء المقارنات بشكل يمكن من الاستفادة منها ومن دلالتها[1]. وتختلف المعلومات والبيانات من مشكلة إلى أخرى وفقا لطبيعة المشكلة وتصنيف المعلومات والبيانات التي قد يستعملها متّخذ القرار إلى الأنواع التالية[2]:

أ- **المعلومات الأولية:** وهي المعلومات التي تجمع من مصادرها الأولية عن طريق الاتصال المباشر أو عن طريق الاستقصاء والمشاهدة والزيارات الميدانية أو مراقبة سجلات المؤسسة؛

ب- **المعلومات الكمية:** هي المعلومات المتعلقة بالأرقام والإحصائيات والنسب المتعددة؛

ج- **المعلومات النوعية:** هي عبارة عن أحكام أو تقويمات أو تقديرات غير محددة بالأرقام ؛

[1] عطية حسين أفندي ، **صنع واتخاذ القرارات** ، دور الاحصاء وبحوث العمليات في اتخاذ القرارات ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، أعمال المؤتمرات ، مصر 2010 ، ص 100

[2] المرجع نفسه ، ص 101.

د- الآراء و الحقائق : يقصد بها الاقتراحات والأفكار و وجهات النظر التي يقدمها الخبراء والمستشارون والمساعدون لمتخذ القرار والتي تساهم في الوصول إلى حلول مناسبة للمشكلة.

المطلب الثالث : دراسة وتحليل مرحلة تحديد البدائل وتقييمها:

تتعلق هذه المرحلة بالبدائل أو الحلول المتعلقة بالمشكلة موضوع القرار، و تتضمن بدورها مرحلتين:

أولا: تحديد البدائل ويقصد بذلك إعداد قائمة لجملة البدائل المتاحة التي يتم المفاضلة بينها ، من أجل اتخاذ القرار المطلوب حيث تتم عملية الاختيار على أساس ترتيب البدائل حسب أو زان المعايير المحددة لكل بديل ويتم اختيار البديل الذي يسجل أعلى وزنا من بين المعايير الأخرى[1]. وهو عبارة عن الحلول للمشكلة التي تواجه متخذ القرار، وهنا لابد من جمع المعلومات الكاملة عن كل بديل، وبعد ذلك يتم استبعاد أي بديل لا يتفق مع هدف المؤسسة ودراسة البديل الذي يحقق الأهداف ويتفق معها، وهنا لابد أن يكون أكثر من بديل لأن عملية البحث عن البدائل و ايجاد الحلول ليس بالعملية السهلة لأي مؤسسة، ومن هنا يمكن أن يصادف متخذ القرار أثناء بحثه عن الحلول، مجموعة من القيود التي تؤدي به إلى استبعاد

[1] مؤيد الحسن الفضل ، **الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية** ، دار الإثراء ، عمان ، 2009 ، ص 51.

بعض الحلول الممكنة و من أهم هذه القيود: الوقت، الموارد المتاحة، الإمكانات التكنولوجية مصالح المساهمين والعمال، الأنظمة الحكومية والظروف الاقتصادية[1].

ثانيا: تقييم البدائل يتم في هذه المرحلة المقارنة والمفاضلة بين البدائل المطروحة وذلك عن طريق دراسة كل بديل من البدائل من خلال تحديد النتائج المترتبة لكل بديل وتكلفته وإمكانية تطبيقه، بناء على معايير فنية واقتصادية او اجتماعية محددة، و على ضوء هذه المعايير يتم استبعاد أي بديل تكون سلبياته أكثر من إيجابياته[2]. وتكمن صعوبات هذه المرحلة، كون دراسة البدائل وتقييمها يبنى على أساس النتائج المتوقعة لكل بديل والتي تظهر بصورة فعلية إلا في المستقبل لذلك على متخذ القرار مراعاة العديد من الاعتبارات عند المفاضلة بين البدائل و نذكر منها:

- يتم تقييم البدائل وفق معايير محددة ومعروفة.

- استخدام مختلف الطرق الكمية لمعرفة النتائج المتوقعة لكل بديل .

- تكاليف تنفيذ البدائل وآثارها على المؤسسة .

- توفر الظروف الملائمة لتنفيذ كل بديل.

[1] خليل محمد حسن الشماع ، **مبادئ الإدارة** ، دار المسيرة ، ط1 ، عمان 1999 ، ص 19.

[2] كاسر نصر منصور ، مرجع سبق ذكره ، ص 48.

ومما يزيد في صعوبة وتعقد عملية المفاضلة بين البدائل هو احتواء هذه المرحلة عوامل ملموسة ترتبط بعوامل سياسية واجتماعية واقتصادية، مما يصعب وضع معايير دقيقة لقياسها، فضلا عن عوامل ضيق الوقت المتاح لاكتشاف النتائج المتوقعة لكل بديل من البدائل المتاحة.

المطلب الرابع : دراسة مرحلة اختيار البديل ومتابعة تنفيذه :

وهنا نقوم بتقسيم هذه المرحلة إلى مرحلتين أساسيتين وهما:

أولا : مرحلة اختيار البديل المناسب:

بعد أن يتم تحديد الحلول الممكنة وتقييمها و مدى مطابقتها مع الأهداف المسطرة، تأتي مرحلة اختيار البديل الأفضل، حيث يراعى عند اختيار هذا البديل أن يكون أكثر البدائل المتاحة من حيث المزايا و أقلها من حيث العيوب[1]. ولكي يتمكن متخذ القرار من اختيار هذا البديل لابد من أخذ مجموعة من الاعتبارات بعين الاعتبار وهي على النحو التالي[2]:

– محاولة الموازنة ما بين تحقيق المطلوب نتيجة لاختيار البديل و ما يتوقع من الحصول عليه نتيجة لتنفيذ اختيار هذا البديل .

[1] حسينرحيم ، المرجع السابق ، ص 152.

[2] علي حسين علي ، **نظرية القرارات الإدارية** ، (**مدخل نظري وكمي**) دار زهران ، الأردن ، 2008 ، ص 24

- اختيار البديل الذي يحقق المطلوب بأقل التكاليف و ضمن الإمكانيات المتاحة ؛

- اختيار البديل المناسب، والذي ينسجم مع الأهداف المخطط لتحقيقها من قبل المؤسسة.

ثانيا : مرحلة متابعة تنفيذ القرارات:

يعتقد بعض متخذي القرار أن دورهم ينتهي بمجرد اختيار البديل المناسب للحل، لكن هذا الاعتقاد خاطئ ، ذلك لأن البديل الذي تم اختياره لحل المشكلة يتطلب التنفيذ عن طريق تعاون الآخرين ومتابعة التنفيذ ورقابته للتأكد من سلامة التنفيذ وصحة القرار، حيث يتفق القادة الإداريون الوقت والجهد و المال من أجل الوصول إلى القرار السليم، ثم بعد هذا يبدد كل ذلك بسبب فشلهم في تنفيذه ولهذا بعد أن يتم اختيار البديل الأنسب لحل المشكلة المطروحة فإن القرار أو الحل يجب أن يتبع بخطوات أخرى لتنفيذه. وتتمثل هذه الخطوات في[1]:

- تحديد خطوات الحل خطوة بخطوة .

- الاتصال بأطراف المشكلة إذا كان ذلك ضروريا لإعلامهم بالحل المطروح و تهيئتهم لقبوله .

- تحديد وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ كل خطوة .

[1] أمين عبد العزيز حسن ، المرجع السابق ، ص 157.

- وضع جدول زمني لتنفيذ كل خطوة .

- إصدار القرار من الشخص المنوط به لاتخاذ القرارات حسب المستوى التنظيمي لمتخذ القرار.

إن تطبيق وتنفيذ القرار لا يعني أن عملية اتخاذ القرارات قد انتهت إذ تظل مرحلة أخرى هامة وهي مرحلة متابعة ومراقبة تطبيق القرار لمعرفة أي انحرافات واختلالات ليقوموا بتقويمها قبل وقوعها إذا أمكن، كما يقوم متخذ القرار بمقارنة الإنجاز الفعلي بما تم التخطيط له أصلا وبذلك يتأكد من مستوى النجاح الذي حققه[1].

خلاصة الفصل الثاني :

من خلال دراستنا لهذا الفصل يتضح لنا أن عملية اتخاذ القرار هي اختيار تصرف معين بعد الدراسة والتفكير، ويكون اتخاذ القرار عبارة عن مفاضلة موضوعية بين مختلف البدائل لحل مشكلة ما على أساس مجموعة من الخطوات العلمية المتتابعة، والتي تؤدي إلى تحقيق النتائج المطلوبة. ويتطلب اتخاذ القرار الامثل وجود قوة نظر وتحليل لدى المسير الذي يتخذ القرار نظرا لارتباطه بعدة عوامل سواء كانت داخلية أو خارجية .

[1] علي حسين علي ، المرجع السابق ، ص 25.

الفصل الثالث

دراسة تحليلية لطرق وأساليب اتخاذ القرار بشركة اتصالات الجزائر

تمهيد :

تطورت الاساليب التي تستخدم للمساهمة في عملية اتخاذ القرار وأصبح يتم الاعتماد على تحليل البيانات والمعلومات المحصل عليها باستخدام الطرق الكمية والرياضية والاحصائية قصد تسهيل عملية اتخاذ القرار وتحديد الانسب منه في ضوء الدقة النسبية التي تتيحها الاساليب الكمية والرياضية لذا سنحاول من خلال هذا الفصل في البداية التطرق إلى ابرز الاساليب الكمية التي أصبح يتم الاعتماد عليها في عملية اتخاذ القرار ثم نتطرق إلى المعلومات المالية وسيرها في ظل نظام المعلومات المالي وكيفيات مساهمتها في عملية اتخاذ القرار لنتطرق في الاخير إلى دراسة تحليلية لشركة اتصالات الجزائر لمعرفة طريقة سير واتخاذ القرار بهذه المؤسسة.

المبحث الأول : الأساليب المساعدة في اتخاذ القرار.

يمكن تقسيم أساليب المفاضلة بين البدائل أو بمعنى آخر أساليب اتخاذ القرارات إلى مجموعتين , الأولى تشمل الأساليب التقليدية و الثانية الأساليب الحديثة أو كما يطلق عليها البعض الأساليب الكمية و سنتناول فيما يلي بعض هذه الأساليب :

المطلب الأول : الأساليب التقليدية :

يقصد بالأساليب التقليدية تلك التي لا تتبع خطوات المنهج العلمي في عملية اتخاذ القرارات وغالبا ما تعتمد على الخبرة السابقة والتقديرات الشخصية , وتعود جذور هذه الأساليب إلى الإدارات القديمة [1].

أولا : **أولا : الخبرة Experience** : يمر المدير أثناء تأديته لمهامه الإدارية بالعديد من التجارب التي من شأنها أن تكون بمثابة دروس تكسبه المزيد من الخبرة

[1] علي شريف ، **مبادئ الادارة (مدخل الأنظمة في تحليل العملية الادارية)** ، الدار الجامعية ، الاسكندرية، مصر، 2001 ، ص 149.

التي تساعده في اتخاذ القرارات ، كما أنه يمكن أن يستفيد من خبرة زملائه المديرين أو حتى المدراء المتقاعدين , لكن هذا الأسلوب لا يخلو من المخاطر فقد يكون حل المشكلات الجديدة مختلف عن حل المشكلات القديمة ، وفي هذه الحالة من غير المناسب تطبيق دروس و تجارب الماضي على الحاضر حيث أنه من المستبعد أن تتطابق المواقف المستقبلية تطابقا كاملا مع مواقف سابقة , لذا فالمدير الناجح هو الذي يمكنه تدعيم خبرته السابقة بدراسة البيانات والمعلومات المتعلقة بالموقف الجديد قبل اتخاذ القرار [1].

ثانيا: إجراء التجارب Experimentation : بدأ تطبيق أسلوب إجراء التجارب في مجالات البحث العلمي , ثم انتقل تطبيقه إلى الإدارة وتحديدا مجال اتخاذ القرارات و ذلك بأن يتولى متخذ القرار إجراء التجارب آخذا بعين الاعتبار جميع الاحتمالات المرتبطة بالمشكلة محل القرار، ومن خلال هذه التجارب يقوم باختيار البديل الأنسب .

ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يساعد المدير متخذ القرار على اختيار أحد البدائل المتاحة وذلك بعد إجراء تجارب على كل منها و إجراء تغييرات أو تعديلات على أفضل بديل بناءً على التغيرات التي تكشف عنها التجارب و بالتالي هذا الأسلوب يمنح الفرصة للمدراء للتعلم من الأخطاء السابقة و محاولة تجنبها مستقبلا , ولكن يجب الإشارة إلى أن هذا الأسلوب عالي التكاليف كما أنه يستغرق وقت طويل , فإجراء التجارب تحتاج إلى معدات و آلات ويد عاملة .و لعله من الضروري أن نشير إلى أنه يمكن الجمع بين الخبرة و التجربة و مثال ذلك أنه إذا أرادت شركة ما إنتاج سلعة

[1] منعم زمزير الموسوي ، **اتخاذ القرارات الادارية (مدخل كمي)** ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن ، 2009 ، ص 28.

جديدة , فقد تحتاج إلى خبرة الشركات الأخرى المنتجة لسلعة مماثلة ثم تجري تجارب على ضوء هذه الخبرات لتتمكن من اختيار البديل الأفضل[1] .

ثالثا : البديهة والحكم الشخصيIntuition :" يعني هذا الأسلوب استخدام المدير حكمه الشخصي واعتماده على سرعة البديهة في إدراك العناصر الرئيسية الهامة للمواقف والمشكلات التي تعرض لها , والتقدير السليم لأبعادها , وفي فحص وتحليل وتقييم البيانات والمعلومات المتاحة والفهم العميق والشّامل لكل التفاصيل الخاصة بها " .

ولكن يؤخذ على هذا الأسلوب أنه نابع من شخصية المدير واتجاهاته النفسية والاجتماعية وهذه سمات غير ثابتة , لكن يمكن أن يكون هذا الأسلوب مجديا في اتخاذ القرارات غير الاستراتيجية أو قرارات موقفية لا تحتمل التأجيل ,هنا تظهر كفاءة المدير ومدى قدرته على تحمل المسؤولية .

رابعا: دراسة الآراء والاقتراحات وتحليلها : يتمثل هذا الأسلوب في دراسة المدير الآراء والاقتراحات التي يقدمها المستشارون و المتخصصون لحل مشكلة ما و تحليلها لاختيار البديل الأفضل , و من مزايا هذا الأسلوب أنه أقل تكلفة , كما أنه لا يستغرق وقتا و جهدا كبيرين .

يتضح من خلال العرض السابق أن الأساليب التقليدية لاتخاذ القرارات تعتمد على أسس و معايير نابعة من شخصية المدير و قدراته و معارفه , وأن هذه الأساليب استطاعت أن تحقق قدرا من النجاح في ظل ظروف و مواقف معينة .

المطلب الثاني : الأساليب الكمية المستخدمة صنع القرار :

[1] جمال الدين العويسات ، **الادارة وعملية اتخاذ القرار**، دار هومة ، الجزائر، 2005 ، ص 97.

أولا: بحوث العمليات : تسمح باستخدام مقادير هائلة من البيانات وبالتعبير عن العلاقات المتشابكة التي تربط بين عدد هائل من المتغيرات القابلة للقياس الكمي وذلك على شكل نماذج رياضية حيث المشكلات الإدارية الأكثر تعقيداً[1].

ثانيا: البرمجة الخطية: لمعالجة مواقف تخصيص الموارد بين أوجه استخدام متنافسة ومتباينة وعندما توجد علاقة خط مستقيم بين المتغيرات فإنه من الممكن تحديد الوضع الأمثل للتشغيل .

ثالثا : تقليد المواقف: تشغيل المشكلة فكرياً وحسابياً مع حسب المتغيرات والأحداث المؤثرة فيها وذلك في علاقات ومقادير متفاوتة بقدر ما يتصور في الواقع الفعلي ويعبر عن المتغيرات بأسس كمية كما تعالج احتمالات حدوثها وفقاً لنظرية الاحتمالات.

رابعا : نظرية المباريات: بيان الحل الأمثل الذي تتبناه الإدارة في مواجه موقف معين يتضمن استراتيجية من شأنها تحقيق أكبر كسب ممكن وتخفيض الخسائر إلى أقل حد ممكن أيضاً للتفاوض مع موردين أو مع مديري شركات أخرى وفى اتخاذ القرارات بمجالات يكون لعمل المنافسين فيها شأن خطير.

خامسا : تقنيات كمية مختلفة

أ/- **الطريقة البيانية :** تستخدم لتقييم بدائل بين متغيرين

ب/- **السمبلكس :** للتعامل مع مواقف متعددة المتغيرات

ج/- **التخصيص:** لتقييم بدائل متعلقة بتوزيع المهام علي عدد مماثل للآلات آو الأفراد.

د/- **النقل :** للتعامل مع مواقف في ظروف التأكد وتقييم بدائل لنقل كميات من السلع .

ه/- **نظرية الصفوف** للمفاضلة بين بدائل تعالج نقاط اختناق في قسم أو عنبر بمصنع.

[1] رشيد علاب ، **تحسين خدمات الموانئ باستخدام نماذج صقوق الانتظار –حالة المؤسسة المينائية بسكيكدة**– رسالة ماجستير .، جامعة 20 أوت ، سكيكدة ، الجزائر ، 2007 ، ص 08.

و/- أسلوب بيرت: والمسار الحرج لتقييم بدائل في مواقف الأحداث الاحتمالية وغير الاحتمالية وتحديد الأنشطة الحرجة كما تساعد في تحليل فاعلية التكاليف .

ز/- تحليل ماركوف: للتنبؤ بسلوك العملاء بالنسبة لموقف أو مشكلة معينه

ح/- شجرة القرارات: هي شكل بياني يأخذ صورة شجرة تنتج بدائل ويستخدم في حالة المفاضلة على البدائل في معيار واحد مثل الربح وخفض التكاليف يكون القرار الرشيد باختيار القرار صاحب العائد الأعلى[1] .

سادسا : الصعوبات المحتملة في استخدام الأساليب الكمية

هناك عدة صعوبات قد نواجهها عند استخدام الأساليب الكمية منها[2]:

أ/- تضارب وجهات النظر: تعتبر مشكلة تضارب وجهات النظر العقبة الأولى التي قد تواجهنا ولهذا لابد من اخذ كل وجهات النظر بعين الاعتبار قبل البدء بتحليل المشكلة؛

ب/- التأثير على الوظائف الأخرى: إن المشكلة لا توجد في معزل عن الوظائف الأخرى للمؤسسة، مثلا هناك ارتباط قوي للمخزون بتوفير السيولة وبمشاكل الإنتاج، فممكن أن يؤدي التغير في سياسة الطلب الى انخفاض دفعات السيولة النقدية لكن سيؤثر على التكاليف المالية للإنتاج، لهذا يجب أن يكون تعريف المشكلة شاملا قدر الإمكان ويتضمن مدخلات من جميع الأقسام التي لها علاقة بالحل

- قد يلجأ بعض المحللين إلى تقديم افتراضات ذات حلول معروفة أو متوقعة خلال تعريفهم للمشكلة مثلا فبيان المخزون قليل جدا يدل على حل يعتمد على زيادة مستوى المخزون، فمحلل

---

[1] الوافي الطيب ، **دور وأهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مجمع اسمنت الشرق الجزائري .-**أطروحة دكتوراه ، جامعة عباس فرحات ، .سطيف، الجزائر ، 2012 ، ص 128.

[2] نعيم نصير ، **أساليب التحليل الكمي في الإدارة** ، دار الوثبة ، ط1 ، عمان ، 1985 ، ص ص 683-688.

الكم الذي يبدأ بهذا الافتراض سيجد أن المخزون يجب أن يزداد، ومن وجهة النظر التطبيقية الحل الجيد للمشكلة الصحيحة أفضل كثيرا من الحل الأمثل للمشكلة الخطأ؛

ج/- قدم الحل: حتى مع وجود أفضل تعريف المشكلة، فان هناك خطر تغيير المشكلة مع تطور النموذج هو ذا خاصة في بيئات العمل المتغيرة، يمكن للمشكلة أن تختفي بين يوم وليلة، فتقديم حلول لمشكلة لم تعد موجودة أصلا أمر لا فائدة منه؛

د/- **عدم التطابق مع نماذج الكتب الأكاديمية:** من مشاكل تطوير النموذج الكمي عدم التوافق بين إدراك متخذ القرار للمشكلة، ونماذج الكتب الأكاديمية، فينظرون إلى المشكلة من جهة نظرهم ولا يأخذون بمحتويات النماذج الكمية المهمة الواجب دراستها وادخالها في النموذج المستخدم، فمثلا إن معظم نماذج المخزون تهدف إلى تقليل تكاليف الطلب الكلية، أما متخذ القرار ينظر إلى المشكلة على أنها مشكلة سيولة نقدية فالنتائج المبنية على تكاليف التخزين والطلب سوف لا تقبل من هؤلاء المدراء؛

ه/- فهم النموذج: حيث هناك عملية مقارنة بين صعوبة النموذج وسهولة الفهم، فمتخذ القرار لا يطلق نتائج النموذج لا يفهمه فالمشاكل المعقدة تتطلب نماذج معقدة، فهناك معادلة تقوم على تبسيط الافتراضات من اجل جعل النموذج سهل الفهم، ولهذا يفقد النموذج جزء من مدى تمثيله للحقيقة مقابل حصوله على بعض القبول من قبل الإدارة؛

و/- استعمال البيانات المحاسبية: من المشاكل التي تواجه عملية جمع البيانات:

* أن تكون مصادر هذه البيانات بشكل أساسي هي التقارير المحاسبية، وذلك لان ما يقوم به قسم المحاسبة من جمع البيانات قد يختلف تماما عما يحتاجه المحلل الكمي؛

* نقص وصدق البيانات.

ز/- توفر جواب واحد: إن النماذج الرياضية تعطي جواب واحد للمشكلة واغلب المديرين يرغبون أن يكون لديهم عدة اختيارات وأن لا يكون أمام خيار واحد أما الأخذ به أو تركه، فالاستراتيجية الصحيحة هي أن يقدم المحلل عدة خيارات مبينا مدى تأثير كل حل على تحقيق كل هدف، وهذا يعطي المدراء حول تكلفة الأخذ بالحل الأخر غير الحل المثالي، وكذالك تسمح بالنظر الى المشكلة بمنظور واسع لأنه تم اعتبار اثر العوامل الغير كمية؛

ح/- النماذج المعقدة تعطي حلول ليست واضحة تلقائيا، تقديم النماذج المعقدة لحلول ليست واضحة بشكل تلقائي، لذلك ترفض من قبل الإدارة، هنا يجب على المحلل أن يعمل من خلال النموذج والافتراضات مع المدير ويحاول إقناعه بصدق النتائج، وكذلك تتم مراجعة جميع افتراضات النموذج وتصحيح الأخطاء، أي فحص النموذج؛

- مقاومة الأساليب الكمية في حالة أن نتائجها ستؤدي الى تغيرات كبيرة في سياسة المؤسسة، فعند تحليل النتائج يجب على المحلل أن يتحقق من كيفية ومقدار التغير، ومن يمتلك قوة التغيير، وهل هي في الاتجاه الجيد أو لا ؟

ط/- نقص التزام المحللين الكميين: حتى الآن عرضنا بعض المشاكل التي تتسبب من طرف المدراء كذلك قد يتسبب المحللون الكميون بحدوث مشاكل أخرى ، وهذا إذا نظر المحلل الكمي إلى النموذج كهدف بحد ذاته، أي يقبل المشكلة كما عرفها المدير ويبني النموذج لحل تلك المشكلة فقط، حيث يقوم بتسليم النموذج إلى المدير دون اهتمام بمدى فائدة النموذج في عملية اتخاذ القرار(لا يهتم بتطبيق النموذج).

المطلب الثالث : دور الأساليب الكمية في عملية اتخاذ القرار .

نتيجة لكبر حجم المؤسسات ومحدودية الموارد المتاحة واختلاف القيم والاتجاهات الخاصة بمتخذ القرار والتي لا تتفق و أهداف المؤسسة وتعقد بيئة اتخاذ القرار، نتيجة للتغيرات

الحاصلة في العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرار و ما أفرزته هذه التغيـــرات من تعقد في مواقف القرار، ومن أمثلة هذه العوامل: تعدد البدائل المتاحة نظرا لتزايد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ؛ و ارتفاع التكلفة المترتبة على اتخاذ القرارات الخاطئة نتيجة لتزايد المنافسة.

إن هذه العوامل وغيرها أدت إلى ضرورة تنمية مهارات المديرين في مختلف المستويات الإدارية بالاتجاهات الإدارية الحديثة المعتمدة على الأساليب الكمية، التي تساعد على الحصـــول على المعلومات الكمية القابلة للقياس المدعمة للحقائق، التي تستفيد من قوة النماذج الكمية فـــي التحليل من دون تحيز شخصي في التوصل إلى القرار الأمثل.

أولا : تعريف الأساليب الكمية

تعددت مفاهيم وتعاريف الأساليب الكمية شـــأنها في ذلك شأن أغلب المصطلحات العلمية، وقد عرفت الأساليب الكمية على أنها:" النماذج الرياضية أو الكمية التي من خلالها يـــتم تنظـــيم كافة المفردات المشكلة الإدارية أو الاقتصادية والتعبير عنها بعلاقات رياضية مـــن معـــادلات ومتباينات، وتفرض شروط للمتغيرات المستخدمة لبناء تلك المعادلات أو المتباينات، ويتم دعـــم هذه المعادلات بالبيانات اللازمة (الموارد المتاحة) والتي يتصف قسم منها في كونهـــا ثوابـــت، والبعض الأخر متغيرات مما يناسب طبيعة المشكلة " [1].

كما تعرف أيضا على أنها:" مجموعة من الطرق والأساليب التـــي تســـاعد فـــي اتخـــاذ القرارات في مجالات متنوعة بهدف تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد سواء على نطاق المنظمة

[1] سهيلة عبد الله سعيد : **الأساليب الكمية وبحوث العمليات** ، دار الحامد ، ط1 ، عمان ، 2007 ، ص 15.

أو الدولة تفاديا لضياع الإمكانات من ناحية، ولتحقيق أقصى عائد مادي ممكن من الاستثمارات من ناحية أخرى" [1] .

ومنه يمكن تعريف الأساليب الكمية على أنها مجموعة من النماذج الرياضية والإحصائية التي تستخدم بطريقة علمية في حل المشكلات واتخاذ القرارات من أجل الوصول الى الحلول المثلى.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص النقاط التالية:

- مجموعة من النماذج الرياضية التي تساعد في حل المشكلات على أساس عقلاني؛
- أداة تعتمد على الجوانب الكمية، ومكانية القياس الموضوعي لمتغيرات المشكلة ومعايير القرار وذلك باستخدام الطرق والنماذج الرياضية في حل المشكلات من خلال ترجمتها بعلاقات رياضية؛
- آلية يتم من خلالها تنفيذ المدخل الكمي.

وتعبر هذه الأساليب على اتجاه الفكر الإداري في العصر الحديث، والذي يتمثل في النقاط التالية[2]:

- التركيز على الأسلوب المتكامل في دراسة المشكلات الإدارية وايجاد الحلول المناسبة لها، الأمر الذي يتطلب من المدراء أن يحيطوا بالجزئيات، والترابط والتفاعل فيما بينها من النظام المتكامل؛

[1] عبد الحميد عبد المجيد البلداوي ، نجم عبد الله الجميدي ، **الأساليب الكمية التطبيقية في إدارة الأعمال** ، دار وائل ، ط1 ، عمان ، 2008 ، ص 3.

[2] صونيا محمد البكري ، **استخدام الأساليب الكمية في الإدارة** ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2003/2002 ، ص 16.

– اللجوء للمتخصصين من مختلف العلوم وبخاصة علم الاقتصاد، الرياضيات، الإحصـــاء ب، هدف زيادة مصادر المعرفة في التنظيم والاستفادة من العلوم المختلفة فيما يمكن تطبيقـــه فـــي مجال الإدارة، الأمر الذي يعزز من استخدام مدخل الفريق في التعامل مع المشكلات المختلفـــة، وهذا ما يمكن متخذ القرار من اتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية؛

– استخدام الطريقة العلمية والتي تعبر عن الأسلوب المنهجي المنـــتظم لدراســـة الظـــاهرة أو المشكلة القائمة بقصد التعرف إليها والتوصل الى تفسيرها وحلها.

وتتلخص خطوات الطريقة العلمية فيما يلي[1]:

– ملاحظة وجود ظاهرة معينة تحتاج الى تفسير؛

– جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة وتحليلها وتبويبها؛

– وضع الفروض المبدئية واختبار مدى صحتها؛

– التوصل الى الغرض الذي يفسر الظاهرة؛

– تطبيق الحل وتقويمه.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الأساليب الكمية والتي اعتمدنها عند حل مشكلة ما، ليست بديلا للمدير في اتخاذ القرار، ولكنها تمثل أدوات مساعدة وفعالة، إذا ما تم التعـــرف إلـــى محـــددات وفوائد تطبيقها.

[1] علاء عبد الرزاق محمد السالمي ، **نظم دعم القرارات** ، دار وائل للنشر ، ط1 ، عمان 2005 ، ص 60.

ثانيا : دور الأساليب الكمية في عملية اتخاذ القرار

إن متخذ القرار خلال ممارسته لمهمته قد ، يستعين بالأسلوب الكمي لتنفيذ الأدوار التالية:

1- توجيه عملية اتخاذ القرار من خلال استخدام الأطر العلمية الرياضية، فالمحلل الكمي هو المسؤول عن حل المشكلة عن طريق صياغتها رياضيا وهذه الصياغة الرياضية تصبح مفيدة في الوصول إلى الحل عندما تتضمن:

- تحديد للمتغيرات المرتبطة بالمشكلة الأساسية منها والفرعية؛

- صياغة الفرضيات التي تحدد نوع العلاقات فيما بين المتغيرات المرتبطة بالمشكلة، هذا يعني بان عملية اتخاذ القرار تمثل المساهمة الأولى للأساليب الكمية على طريق الوصول الى الحل الأمثل للمشكلة.

2- مساعدة عملية اتخاذ القرار ومتخذ القرار بالأدوات والتقنيات التحليلية والتي يمكن أن تتضمن النماذج الرياضية أو الأشكال البيانية أو المعالجات الإحصائية التي تعتمد على جهاز الإعلام الآلي، هنا يجب التنبيه إلى ضرورة إجراء المفاضلة بين الأدوات، لغرض التوصل إلى ما يناسب الحالة المعروضة، فليس من الضروري أن يكون الأسلوب أو تكون الأداة الأكثر تعقيدا أكثر تناسبا مع المسألة المعروضة؛

3- إن عملية اتخاذ القرار باستخدام الحاسب لحل المشاكل الرياضية، فطبيعة المشاكل الإدارية التي تواجه المؤسسات اليوم من الحجم الذي يجعل من الصعب التعامل معها يدويا، إذ فان النموذج الرياضي أو الإحصائي وبمساعدة الجهاز الإعلام الآلي يمكن أن يجعل الحل أكثر إمكانية في الوصول، وعلى أي حال فان انجاز هذه الخطوة بكفاءة وفعالية يعتمد على الصياغة

الدقيقة للمشكلة والتحديد السليم للمتغيرات المرتبطة بها والتفسير المنطقي لمسار العلاقات بين المتغيرات المرتبطة بالمشكلة.

ومنه إن دور الأساليب الكمية في عملية اتخاذ القرار يمكن أن يساهم في الوصول إلى القرار الأصح عن طريق اختيار البديل المناسب.

المبحث الثاني: نظم المعلومات المالي ودورها في تحسين عملية اتخاذ القرار.

تمر المعلومات المالية عبر قنوات نظام المعلومات لذا من الضروري دراسة نظام المعلومات المالي وتحديد الدور الذي يلعبه في مراحل عملية صنع القرار باعتبار موضوع دراستنا ينصب على مساهمة المعلومات المالية في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول: نظام المعلومات المالي

من خلال دراسة مفهوم نظام المعلومات في الفصل الأول من الدراسة والذي عرف بأنه مجموعة مركبة ومبنية تعمل وفق تقنيات وإجراءات وقواعد موجهة لتحقيق أعمال موجهة لتحقيق أعمال امتلاك ،تخزين ،معالجة ،ونشر المعلومات بهدف مساعدة الإفراد والجماعات في المؤسسة في اتخاذ قرارات التسيير اعتمادا على مجموعة متكاملة من الموارد البشرية والحاسوبية التي ترافق عمليات جمع وتخزين ومعالجة ونشر واستخدام المعلومات في مجال وظائف نشاط المؤسسة[1] ، هنا سنتحدث بشكل مختصر عن نظام المعلومات المالي باعتباره أحد النظم الفرعية لنظام المعلومات .

[1] عيادي محمد لمين ،**مساهمة المراجعة الداخلية في تقيم نظام المعلومات المحاسبي للمؤسسة**، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص ادارة الأعمال ،فرع علوم التسيير، جامعة الجزائر، السنة الجامعية : 2008/2007، ص34.

أولا : تعريف نظم المعلومات المالي

يعرف نظام المعلومات المالي على أنه " نظام فرعي من نظام المعلومات الوظيفية في المنظمة، يعتمد على الحاسب الآلي و العنصر البشري، يختص بجمع البيانات و المعلومات المتعلقة بالأنشطة المالية للمنظمة من مصادرها الداخلية و الخارجية و معالجتها للحصول على المعلومات و توفيرها إلى مراكز صنع القرارات المالية و الاستثمارية وفق احتياجاتها في الزمن المناسب"[1]

و يتبين لنا من خلال هذا التعريف أن نظام المعلومات المالي يحتوي على العناصر التالية :

- جمع المعلومات و البيانات المتصلة بالنشاط المالي
- معالجة البيانات و تحويلها إلى معلومات؛
- الحصول على المعلومات و توفيرها إلى مراكز صنع القرارات المالية و الاستثمارية وفق احتياجاتها في الوقت المناسب؛

ثانيا : أهمية النظام المعلومات المالي

تزايدت أهمية نظام المعلومات المالي منذ خمسين سنة أو أكثر عندما نجح العاملون في مجال الأعمال في استخدام البطاقات المثقبة في وظيفة التمويل، ولكن في واقع الأمر كان استخدامها مقتصراً على معالجة البيانات المحاسبية مع تجاهل إحتياجات المديرين للمعلومات بما فيهم مديري التمويل، و في الستينيات من القرن الماضي وعندما توسع استخدام أجهزة الحاسوب بدأ نظام المعلومات المالي في الاستخدام بمجالات أهم من مجرد أداء المهام المحاسبية، و تتمثل في خمسة مهام أساسية لنظام المعلومات المالي وهي : [2]

[1] مقال متاح على الرابط ، https://ar.wikipedia.org/wiki ، تاريخ الاطلاع : 2020/07/25 ، الساعة : 19:41

[2] نوري منير ، **نظام المعلومات المطبق في التسيير** ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2012 ، ص ص : 194-195.

– التنبؤ بالاحتياجات المالية و تخمينها؛

– تقيم مصادر الأموال؛

– الرقابة على استخدامات الأموال؛

– توفير مجموعة ضخمة من المعلومات الدورية و الاستثنائية عن مختلف الأنشطة المالية في المنظمة ، وهذا يساعد الإدارة في تحديد السياسات و استشراف المستقبل ؛

– يعطي رؤية شمولية عن الوضع المالي في المنظمة من خلال كونه نظاماً محورياً متكاملاً مع الأنظمة الوظيفية الأخرى

المطلب الثاني : أنواع القوائم المالية في ظل نظام المعلومات المالي

تعتبر القوائم المالية الوسيلة الأساسية للإبلاغ المالي في المؤسسة، حيث ينظر إلى المعلومات الواردة فيها بأنّها تقيس المركز المالي للمؤسسة وأدائها المالي وتدفقاتها النقدية، ويمكن كذلك التعرف على التغيرات في المركز المالي وحقوق الملكية والتي تعتبر الدعامة الرئيسية التي تقوم عليها عملية اتخاذ القرارات.

أولا: تعريف القوائم المالية هي قوائم يتم إعدادها محاسبيّاً، من أجل متابعة العمليّات المالية، خلال السنة المالية الخاصة بالمنشأة، وترتبط مع وظيفة الرقابة، كواحدة من المهام الإداريّة، التي تساهم في بيان الوضع المالي للشركة، أو المؤسسة، أو بيئة العمل، فتحتوي على كافة التفاصيل المالية التي حدثت، وتساعد أيضاً على اتخاذ القرارات في الموافقة، أو عدم الموافقة على القيام بمشروع، أو استثمار جديد، لذلك تعتبر القوائم المالية من أهم الإجراءات التي تحرص الشركات على تنفيذها، وتقديم تقرير مفصّل حولها، في نهاية الفترة الماليّة .وظائف القوائم المالية

ثانيا: أنواع القوائم المالية : طبقا للمادة25 من قانون رقم 07–11المؤرخ في 15 ذي القعدة عام 1428ه الموافق سنة 25 نوفمبر سنة 2007م والمذكور أعلاه ،تشمل الكشوف المالية حسب

النظام المحاسبي المالي على ما يلي: الميزانية ،- حسابات النتائج،- جدول تدفقات الخزينة ،- جدول تغير الأموال الخاصة ،الملحق؛

أ/- **الميزانية** :عرفت المادة 32من المرسوم التنفيذي 08/56الميزانية كالتالي "تحدد الميزانية بصفة منفصلة عناصر الأصول والخصوم ،يبرز عرض الأصول والخصوم داخل الميزانية الفصل داخل الميزانية بين العناصر الجارية والعناصر غير الجارية"؛[1]

وجاء المادة 220-1 أن" الميزانية تصف بصفة منفصلة عناصر الأصول وعناصر الخصوم وتبرز بصفة منفصلة على الأقل

الفصول (أي العناصر) التالية عند وجود عمليات تتعلق بهذه الفصول"؛[2]

- الأصول وتتكون من الأصول الغير الجارية والجارية؛
- الأموال الخاصة
- الخصوم وتتكون من الخصوم الجارية والغير جارية **ب/- قائمة حسابات النتائج:** فقد عرفته(ن.م.م) بأنه بيان ملخص للأعباء والمنتوجات (النواتج) المنجزة من الكيان خلال السنة المالية ولا يأخذ في الحساب تاريخ تحصيل أو تاريخ السحب ويبرز بالتميز(الفارق) النتيجة الصافية للسنة المالية الربح /الكسب أو الخسارة .

كما بين النظام المحاسبي المالي أهم النتائج والنواتج والأعباء التي يجب أن تظهر في حساب النتائج وشكل هذا الحساب الذي يجب اعدده تبعا لطبيعة الأعباء والنواتج غير أنه بإمكان المؤسسات إعداد هذا الكشف حسب الطبيعة وحسب الوظيفة ،وهي كما يلي:[3]

---

[1] عون وردية ،**دور النظام المحاسبي المالي في الإفصاح عن المعلومات المالية**، نفس المراجع السابق،ص39؛

[2] عبد الرحمن عطية ، **المحاسبة العامة وفق للنظام المحاسبي المالي**، دار النشر جيطلي، الجزائر،2009، ص ص: 155-156.

[3] لزعر محمد سامي، **التحليل المالي للقوائم المالية وفق النظام المحاسبي المالي**، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص الادارة المالية، جامعة منتوري- قسنطينة، السنة الجامعية : 2012/2011، ص ص: 47-50 .

- حساب النتائج حسب الطبيعة ؛
- حساب النتائج حسب الوظيفة ؛

ج/- جدول تدفقات الخزينة: الهدف من جدول سيولة الخزينة هو إعطاء مستعملي الكسوف المالية أساس لتقييم مدى قدرة الكيان على توليد الأموال ونظائرها وكذلك المعلومات بشأن استخدام هذه السيولة المالية ويتضمن هذا الجدول ما يلي :

- الأنشطة التشغيلية (وظيفة الاستغلال).
- الأنشطة الاستثمارية (وظيفة الاستثمار).
- الأنشطة التمويلية (وظيفة التمويل)؛

د/- جدول تغير الأموال الخاصة :يشكل جدول تغير الخزينة الخاصة تحليل التي أثرة في كل فصل من الفصول تشكل منها رؤوس الأموال الخاصة للمؤسسة خلال السن المالية ،وهي حلقة الربط بين حسابات النتائج وبين الميزانية ،ولكن مع تعدد المصادر في تغير الأموال الخاصة توجب تخصيص قائمة منفردة لتوضيح مسببات هذا التغير ومصادره ،ولقد تم إصدار هذه القائمة لأول مرة طرق مجلس المعايير الدولية سنة 1997م،من أجل إعداد الجدول يجب التأكد من نقطتين هما:

- تتكون حسابات الأموال الخاصة من البنود الأساسية التالية ؛
- تتمثل المعاملات التي تحدث خلال الفترة وتؤثر على أرصدة حسابات الأموال الخاصة؛

ه/- ملحة الكشوف المالية: يحتوي ملحق الكشوف المالية على معلومات أساسية ذات دلالة، فهو يسمح بفهم معايير التقييم المستعملة من أجل إعداد القوائم المالية، وكذا الطرائق المحاسبية النوعية المستعملة الضرورية لفهم وقراءة القوائم المالي، ويقدم بطريقة منظمة تمكن من إجراء المقارنة مع

الفترات السابقة .وتخص المعلومات الموجودة في الملحق أربعة أبعاد للمؤسسة، وهي :اقتصادية، قانونية، جبائية واجتماعية؛[1]

المطلب الثالث: دور نظم المعلومات في مراحل صنع القرار.

إن هدف نظم المعلومات هو خدمة عمليات صنع القرار في المنظمات لذلك فإن التطرق لمراحل صنع القرار سوف يظهر الدور الذي يمكن أن تلعبه نظم المعلومات في كل مرحلة منها وأهم هذه المراحل ما يلي[2]:

أولا: مرحلة الاستخبارات: إن أهم ما تحتاجه مرحلة الاستخبار عند البحث عن المشكلة هو مسح البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، ويتم في هذه المرحلة ما يلي:

أ-الاستكشاف: والذي بعني متابعة الموقف في ضوء الظروف المتغيرة والتي تؤدي إلى ظهور المشكلة و لهذا يجب التمييز بين الأسباب الظاهرية والباطنية للمشكلة.

ب- التعرف الدقيق على نوع المشكلة: ويتطلب تحديد دقيق لحجم الاختلاف بين الموقف الحالي والموقف المطلوب.

ج- التشخيص: يتضمن تجميع بيانات إضافية وتحديد المتغيرات المؤثرة في المشكلة وكذلك النتائج المترتبة على وجودها[3]. ونظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي يمكن أن تفيد بشكل فعال صانع القرار في هذه الخطوة من خلال كم المعلومات الذي يتم تخزينه سابقا، كذلك تساهم

---

[1] لزعر محمد سامي، **مرجع سابق** ص ص : 61- 60.

[2] إسماعيل مناصرية، " **دور نظم المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية- دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم**،" مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف –المسيلة، السنة الجامعية : 2004/2003 ، ص 108.

[3] بلقاسم مرغني، " **نظام المعلومات ودوره في اتخاذ القرار الإداري – دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر–الوادي**- " مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص نظم المعلومات ومراقبة التسيير ، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة، الموسم الجامعي: 2014/2013 ، ص 49.

نظم المعلومات من خلال ما تقدمه من تقارير في تسيير عملية البحث عن المشكلات وذلك بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط، من خلال التقارير الدولية أو تقارير الاستثناء في حالات ظهور المشاكل أو من خلال التقارير الخاصة في حالة حاجة المديرين لمعلومات لا تحويها التقارير الدولية أو بالاستثناء.

2- مرحلة التصميم (تخطيط الحلول البديلة): يقوم صانع القرار أثناء مرحلة التصميم بتنمية بدائل الحلول الممكنة التي تشتمل كل منها على مجموعة من التصرفات التي يجب القيام بها واختبار مدى جدوى تطبيقات حل المشكلة، وعادة ما تستخدم الأساليب الكمية وأدوات التصميم المتاحة في بحوث العمليات وبناء النماذج لأغراض التنبؤ بالنتائج المحتملة لكل بديل.

ويفترض أثناء مرحلة التصميم توافر كل البيانات اللازمة لإجراء المزيد من التحليل، وبالتالي فمن المتوقع أن يشتمل نظام المعلومات الذي يساند هذه المرحلة على نماذج التخطيط والتنبؤ، ومن ثم فإن نظم دعم القرار يمكن أن توفر العديد من النماذج الرياضية والكمية التي تساعد على التعرف على بدائل الحلول المختلفة وتقييمها.

ثالثا : مرحلة الاختيار: يواجه صانع القرار في هذه المرحلة العديد من البدائل التي يجب أن يختار بينها ويصبح البديل المختار هو القرار الذي تترتب عليه مجموعة من التصرفات والأفعال، ويمكن القول أن تساهم نظم دعم القرار في مرحلة الاختيار عن طريق إجراء عمليات التقييم الكمي للبدائل، وأيضا من خلال إجراء تحليل الحساسية وتقديم الإجابات السليمة بشأن الأسئلة (ماذا- لو)ومن ثم يمكن تحديد السيناريوهات البديلة لحل المشكلة[1].

رابعا : مرحلة التنفيذ: يقوم التنفيذ الجيد للقرار على عوامل أهمها[2]:

- اقتناع العاملين بأهمية تنفيذ الحل وتوفير الموارد الكافية لتنفيذه.

[1] إسماعيل مناصرية، مرجع سابق ، ص 109.

[2] بلقاسم مرغني، مرجع سابق ، ص 50

- واقعية الحل ودقته.
- اختيار الوقت المناسب للتنفيذ.

وكنتيجة لأن القرار يتطلب اقتناع للأطراف المشاركة وتلك التي سوف تقوم بالتنفيذ فإن الأمر يحتاج إلى عمليات اتصال بين العديد من الأطراف المعنية بالقرار، ومن ثم يمكن استخدام نظم دعم القرار مثلا في إجراء هذه الاتصالات من خلال شبكات الحاسب الآلي، كما يمكن استخدام النظم الخبيرة في عمليات التفسير والتبرير المصاحبة للقرار الذي تم صنعه حتى يسهل تنفيذه[1].

المبحث الثالث: دراسة تحليلية لشركة اتصالات الجزائر

من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى عنصر هام حول الطريقة العملية لاتخاذ القرار من خلال تحليل هذه المراحل على مستوى شركة اتصالات الجزائر وذلك من خلال تحليل مضمون الاسئلة التي تم تصميمها من أجل المقابلة وبعد تلقي الاجابات تم تحليل مضمونها ومحاولة اسقاطها على ما تم عرضه في المقاربة النظرية للدراسة.

المطلب الاول : التعريف بشركة اتصالات الجزائر ومهامها :

اتصالات الجزائر تعتبر المتعامل التاريخي لقطاع الاتصالات في الجزائر وهي شركة ذات أسهم تابعة للدولة بنسبة 100 % كانت تابعة للوظيف العمومي ثم أصبحت اتصالات الجزائر مؤسسة قائمة بذاتها ذ ثم أجريت تعديلات في هيكلة المؤسسة ومهامها و تنشط الشركة في سوق الهاتف الثابت والحلول الشبكية لتحويل المعطيات والصوت بالنسبة للشركات والخواص حيث تعد اتصالات الجزائر الرائد في هذا المجال بالجزائر.

[1] إسماعيل مناصرية، مرجع سابق ، ص 110.

أولا : مهام مؤسسة اتصالات الجزائر: تتمثل مهام مؤسسة اتصالات الجزائر في[1] :

- تسويق خدمات الاتصالات التي تمكن من نقل و التبادل الصوتي، و الرسائل المكتوبة، و البيانات الرقمية، و الإعلام السمعي البصري.
- تعمل على تطوير و تنمية، واستغلال الشبكات العمومية و الخاصة للاتصالات.
- تعمل على وضع و تنمية واستغلال الاتصالات المحلية مع جميع المتعاملين في الشبكة.

ثانيا : أهداف شركة اتصالات الجزائر: اتصالات الجزائر تعمل في عالم تكنولوجيا الإعلام و الاتصال ذلك بأربع أهداف هي:

- زيادة في نسبة العرض بالنسبة للخدمات الهاتفية، و تسهيل الولوج لخدمات الاتصالات وذلك للوصول لعدد أكبر من المستعملين، و بالخصوص المناطق الريفية.
- زيادة وتنمية في جودة الخدمات المعروضة، و سلسلة أو مجموعة التشكيلات المقدمة، و جعلها أكثر تنافسية في مجال خدمات الاتصالات.
- تطوير شبكة وطنية محلية للاتصالات، مرنة وموصولة بطرق الإعلام.
- المشاركة كممثل رئيسي في مجال فتح برنامج تطوير لمؤسسة الإعلام و الاتصال في الجزائر

ثالثا : نشاطات شركة اتصالات الجزائر : و تتمحور نشاطات المؤسسة حول:

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.

---

[1] شيخي مختارية ، **مدى فاعلية الاتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية من خلال انتهاجها سياسة الاعلان ، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر – وكالة سعيدة** ، أطروحة دكتوراه في تخصص : التسويق الدولي ، مدرسة الدكتوراه : التسيير الدولي للمؤسسات ، كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير ، جامعة آبي بكر بلقايد تلمسان ، السنة الجامعية : 2013/2012. ، ص 125.

- إنشاء واستثمار وتسير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

المطلب الثاني: منهجية إجراء المقابلة

إن طبيعة الموضوع فرضت علينا الاعتماد على المقابلة كأفضل أسلوب لجمع البيانات و المعلومات من الأشخاص الذين يمتلكون سلطة في مجالهم، وضمن مسؤولياتهم لاتخاذ القرار داخل المؤسسة وهم رؤساء المصالح الذين اخترناهم لتطبيق الدراسة الميدانية مع العلم أن القرار النهائي يكون بيد المدير.

وتم اللجوء إلى هذا النوع من الأساليب باعتبار المقابلة أداة منهجية ذات أهمية بالغة في الحصول على المعلومات المطبقة، فبواسطتها يستطيع الباحث استخدام مهاراته الشخصية و قدراته الذاتية لتأكد من مصداقية و صحة المعلومة التي يتحصل عليها، كما تعتبر المقابلة طريقة مباشرة للاتصال مع المبحوث وتكمن الباحث من الحصول على أكبر قدر من المعلومات التي تخدم أهداف و مجالات بحثه.

و بما أن الفئة المستهدفة تشمل رؤساء مصالح أو مدراء في المؤسسات محل الدراسة ليس لديهم اطلاع كافي بأنظمة المعلومات الموجودة داخل المؤسسة ولا بكيفية العمل بها، و بالتالي يصعب علينا توضيح البحث من خلال اعتماد الأساليب الأخرى لهذا ارتأينا أن تكون المقابلة كوسيلة أساسية في بحثنا هذا من أجل جمع كافة البيانات و المعلومات المتعلقة به ممن خلال المقابلات التي تم القيام بها.

ملاحظة أساسية : ننوه أن المقابلة التي قمنا بإجرائها تشمل تصميم جملة من الاسئلة والتي تم تصميمها بمرافقة الاستاذ المشرف وتم محاولة اختبارها مع بشركة اتصالات الجزائر وهي مؤسسة ذات طابع اقتصادي حيث قمنا بطرح الاسئلة وتحليل محتواها .

المطلب الثالث: تصميم مضمون المقابلة الشخصية وتحليل محتواها

من خلال هذا المطلب سوف نتطرق إلى المقابلة الشخصية التي اجريت مع مسؤول اتصالات الجزائر من خلال طرح الاسئلة وسرد الاجوبة الواردة على لسان المسؤول ، ثم بعدها نتطرق إلى قراءة وتحليل مضمون المقابلة.

أولا : طبيعة الاسئلة والاجابات التي تم تلقيها :

من خلال إجراء مقابلة شخصية مع مسؤول وكالة تجارية بمؤسسة اتصالات الجزائر تم طرح مجموعة من الأسئلة وكانت الاجابة كما يلي

السؤال الأول: كيف يتم تدفق المعلومات في مؤسستكم ؟

المعلومات من المحيط الداخلي فيه نوعان النوع الاول يتأتى من المديرية العامة ويتضمن مراسلات وتكون عبر الفاكس أو عبر البريد الالكتروني كما يتم ارسالها عبر البريد الخاص والذي يسلم عبر موظفين خاصين لمكاتب وكالتنا التجارية كما يتم الاعتماد على البرنامج المعتمد من قبل المديرية العامة والمتعلق ببيع منتجات الشركة.

السؤال الثاني: هل تحرص عند اتخاذ القرار على توافر جميع المعلومات حول الموضوع ؟

اتخاذ القرار مرتبط بمدى قانونية الاجراء الذي تقوم به الشركة فكلما كان الاجراء قانوني ويتوافق مع القوانين الاساسية للشركة ويخدم مصلحة الشركة لذا فالمعلومات ومدى قانونيتها ضرورية لاتخاذ القرار.

السؤال الثالث: هل تعتمدون على نظام معلومات معين في اتخاذ القرارات ؟

يوجد برنامج خاص بالشركة يستعمل في بيع المنتجات على مستوى الوكالة التجارية .

السؤال الرابع: هل يملك مرؤوسيك القدرة على تنفيذ القرارات ؟

يتمتع اغلبية موظفي الشركة بكفاءة عالية سواء على مستوى الجانب التقني أو على مستوى الجانب الاداري العامل الذي يؤهلهم إلى تنفيذ القرارات كل في حدود مسؤوليته واختصاصه.

السؤال الخامس: هل تحقق قراراتك النتائج المرجوة ؟

القرارات المتخذة في اغلبية الاحيان تخدم مصالح الشركة وبتالي تحقق أهدافها

السؤال السادس: هل توجد علاقة بين نظام المعلومات و عملية اتخاذ القرار ؟

أكيد هناك علاقة فلا يمكن اتخاذ اي قرار دون وجود معطيات يستند عليه هذه المعطيات توفرها انظمة المعلومات المستخدمة على مستوى الشركة

السؤال السابع: ما هي أهم الجهات الخارجية التي لها تأثير على اتخاذ القرارات في مؤسستكم ؟

بالنسبة لنا كمصلحة تجارية فإن كل القرارات تتأثر بتوجيهات المديرية العامة التي تعتبر السلطة السلمية على ادارتنا وعلى قرارات شركتنا

السؤال الثامن :هل تعتمد شركتكم على الاساليب الكمية في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالاستثمار.

أعتقد أن استثماراتنا تكون عن طريق تطبيق قانون الصفقات حتى نسمح للشركات المتعاقدة معنا بإنجاز المشاريع التي نريدها ، على المستوى المركزي استخدام الاساليب الكمية ربما يكون موجود.

ثانيا : نتيجة تحليل المقابلة :

يحتاج المسؤولين وهم يقومون بأداء مهامهم ، إلى المعلومات وترتبط هذه المعلومات إلى حد كبير بالقانون الاساسي للشركة وكذا الاطار القانوني المنظم للمهنة فمهما كانت اهمية القرار المتخذ فإنه يجب أن لا يخرج عن الاطار القانوني المنظم للمهنة والمحدد في مدونة الوظائف التي تخضع لها الشركة وتأدية المهام بطريقة قانونية هو ما يجعل القرار جيد ومهما يكن ففي المؤسسات الاقتصادية ذات الطابع العمومي لا يمكن للمسؤول اتخاذ القرار بناء على دراسات بل بناء على ما هو موضح قانونا ، وقضية استخدام الاساليب الكمية في الواقع في المؤسسات العمومية ربما لايزال بعيد نوعا ما خاصة على مستوى أداة التنفيذ كما هو الحال بالنسبة للوكالات التجارية لاتصالات الجزائر.

وتتبع الشركة علاقة السلطة المبنية على السلم الهرمي فرغم كون الشركة هي المتحكمة في شبكة الأنترنت إلا أن تسييرها بشكل تقليدي وبنفس عقلية المؤسسات والادارات العمومية الأخرى.

خلاصة الفصل الثالث :

من خلال دراستنا لهذا الفصل يتضح لنا أن عملية اتخاذ القرار هي اختيار تصرف معين بعد الدراسة والتفكير، ويكون اتخاذ القرار عبارة عن مفاضلة موضوعية بين مختلف البدائل لحل مشكلة ما على أساس مجموعة من الخطوات العلمية المتتابعة، والتي تؤدي إلى تحقيق النتائج المطلوبة، وهناك عدة طرق لتخاذ القرار منها الطرق الكمية والتي تعتمد على اساليب رياضية توضح النتائج بدقة ، كما تطرقنا إلى نظام المعلومات المالية في المؤسسات وتحديد طبيعة المعلومات المالية التي تدخل ضمن هذا النظام والتي تشمل على وجه الخصوص القوائم المالية ، ليتم في الاخير اجراء دراسة حالة على شركة اتصالات الجزائر من خلال مقابلة مع مسؤول الوكالة التجارية لشركة اتصالات الجزائر والتي من خلالها تم تحليل طبيعة اتخاذ القرار داخل هذه الشركة العمومية.

الخاتمة

خاتمة :

نظرا للأهمية الكبيرة والبالغة التي يكتسيها موضوع المعلومات المالية وأثرها على القرارات الاقتصادية في المؤسسة وقصد رفع الغموض والإبهام تم ابراز الدور الذي يمكن أن تلعبه المعلومات المالية في أي مؤسسة اقتصادية وتحديد الحقل والقنوات التي تنتقل عبره هذه المعلومات كونها البديل الاساسي والفعال الذي يسمح بالمساهمة في تطور المؤسسات الاقتصادية من خلال البدائل المتاحة لاتخاذ القرارات المالية ونظير هذه الاهمية حاولنا اسقاط الدراسة على شركة اتصالات الجزائر لمعرفة مراحل اتخاذ القرار من خلال طرح جملة من الاسئلة الي رد عليها مسؤول الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر، وتبقى المؤسسة الاقتصادية العمومية ترتكز بشكل كبير جدا على الاطار القانوني الذي في مجاله يسمح بدراسة المعلومات المتوفرة والتي على ضوئها يتم عملية اتخاذ القرار.

أولا : نتائج اختبار الفرضيات : من خلال محاور البحث تمكنا من الوصول إلى نتائج اختبار الفرضيات على النحو التالي :

بالنسبة للفرضية الأولى والقائلة أنه: لا يمكن اتخاذ أي قرار مهما كان شكله في أي مؤسسة دون توفر المعلومات كونها تمثل البدائل التي يستند عليها متخذ القرار فمن خلال الدراسة يمكن القول أنها صحيحة نظرا لكون القرار هو توفر البدائل فمختلف المفكرين والباحثين في هذا المجال أكدوا ان القرار يبنى على توافر عدد معتبر من المعلومات تمثل

البدائل المقترحة لمعالجة المشكلة والتي يتخذ القرار المناسب بشأنها على ضوء المعلومات المتوفرة وعلى ضوء معايير مختلفة يكون لمتخذ القرار دراية تامة بها.

أما الفرضية الثانية والتي تنص على أن: المعلومات المالية ضرورية لاتخاذ القرار الاقتصادي في المؤسسة. فيمكن اعتبار الفرضية صحيحة نظرا لكون ان القرار الاقتصادي يبنى على اساس المعطيات المالية المتوفرة والتي تشمل على وجه الخصوص الكشوفات المالية الخمسة التي تطرقت لها الدراسة ، فتقييم البدائل الاستثمارية يبنى على اساس تلك المعطيات المالية والمحاسبية المتوفرة لذا فأي قرار اقتصادي يتخذ تكون المعلومات ضرورية له.

في حين الفرضية الثالثة والتي تنص على أن: المؤسسات الاقتصادية في الجزائر تعتمد على بعض أنظمة المعلومات التقليدية وأخرى الكترونية في أداء مهامها ويستند المدير عليها لاتخاذ قراراته. أثبتت دراسة الحالة صحة هذه الفرضية فمن خلال المقابلة تبين أن عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية التي كانت محل الدراسة تستند على عدة معطيات منها توافر المعلومات بالطريقة التقليدية من جهة توافرها بالطريقة الالكترونية وبعض البرمجيات من جهة أخرى وأرجعت الدراسة أن القرار الذي يتخذ يجب أن تتوفر فيه الصبغة القانونية التي تعمل تحت مضلتها المؤسسة وفي حدود التشريعات وأن أي قرار خارج المضلة القانونية مرفوض .

ثانيا: نتائج الدراسة: من خلال محاور هذه الدراسة تمكنا من التوصل إلى النتائج التالية :

- المعلومات هي عبارة عن بيانات تم معالجتها.
- نظم المعلومات ضرورية لمعالجة البيانات وتوفير المعلومات في شكل خام
- تعتبر المعلومات بمثابة بدائل.
- القرار الاقتصادي يتخذ على أساس المفاضلة بين البدائل (المعلومات)
- يمر اتخاذ القرار بعدة مراحل من المشكلة حتى عملية التنفيذ.
- المؤسسات الاقتصادية في الجزائر تتخذ القرار بناء على المعلومات المتوفرة لكن في حدود الاطار القانوني المنظم لها .
- ضعف استخدام الدراسات الكمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- استخدام قنوات انتقال المعلومات في شكلها التقليدي لا يزال ساري المفعول في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (الفاكس – الرسال بين الادارات ...).
- استخدام بعض البرمجيات في معالجة وتلقي المعلومات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

ثالثا : الاقتراحات والتوصيات : من خلال الدراسة نوصي بما يلي :

- ضرورة ادخال اساليب التحليل الكمي للمساعدة على عملية اتخاذ القرار.

- ضرورة ادخال المرونة على عملية اتخاذ القرار حتي يسمح بالحصول على افضل النتائج من خلال اعطاء مرونة أكثر في النظام القانوني للمؤسسات الاقتصادية بالجزائر.
- ضرورة بناء انظمة اليقظة للمعلومات لتتكيف مع مستجدات الواقع.
- العمل على تفعيل الروح القيادية لدى متخذ القرار.

رابعا : آفاق البحث : من ضمن المواضيع التي تطرح كمشاريع بحث مستقبلية نقترح :

- اليات تحديد آثار القرار كميا واشكالية مراجعته باستخدام وسائل القياس الرياضي.
- محددات اختيار البديل الانسب لصناعة القرار.
- العلاقة بين شخصية المسؤول وعملي اتخاذ القرار.
- متطلبات رقمنة المعلومات لتفعيل دورها الاقتصادي في المؤسسة.
- الاستثمار المعلوماتي وآثره على المؤسسات الاقتصادية.
- أساليب قياس تكلفة المعلومات .

قائمة المراجع

أولا : الكتب:

1-احمد حسين علي حسين، "**تحليل و تصميم النظم**"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003

2-إسماعيل ابراهيم جمعة ، زينات محمد محرم ، **المحاسبة الإدارية ، نماذج وبحوث العمليات في اتخاذ القرار** ، دار الجامعة ، الاسكندرية ، 2000 .

3-اسماعيل السيد ، **نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية** ، المكتب العربي الحديث، مصر ، دون تاريخ طبع .

4-جمال الدين العويسات ، **الادارة وعملية اتخاذ القرار**، دار هومة ، الجزائر، 2005 .

5-حبيب مجدي عبد الكريم ، **سيكولوجيا صنع القرار** ، مكتبة النهضة العربية ، ط1 ، القاهرة ، 2007 .

6-حجازي، محمد عباس، ***نظرية المحاسبة***، مطابع الدار الهندسية، مصر، عام 2000 .

7- حسنين عمر، **تصميم النظام المحاسبي مع دراسة تطبيقية على البنوك التجارية وشركات التأمين**، الإسكندرية، مصر، . 1999 .

8-حسين القاضي، مأمون حمدان ،**المحاسبة الدولية ومعاييرها**، دار الثقافة للنشر، الأردن ،2011.

9-حمزة محمود الزبيدي، **الإدارة المالية المتقدمة**، الوراق للنشر، عمان، الأردن، 2004

10- خليل محمد حسن الشماع ، **مبادئ الإدارة** ، دار المسيرة ، ط1 ، عمان 1999.

11- رحي مصطفى عليان ، **أسس الإدارة المعاصرة** ، دار صفاء ، ط1 ، الأردن ، 2008

12- رحيم حسين ، **أساسيات نظرية القرار والرياضيات المالية** ، مكتبة اقرأ ، ط1 ، قسنطينة ، الجزائر ، 2001 .

13- سعد غالب ياسين ، **نظم مساندة القرارات** ، دار المناهج ، ط1 ، عمان ، 2006.

14- سهيلة عبد الله سعيد : **الأساليب الكمية وبحوث العمليات** ، دار الحامد ، ط1 ، عمان ، 2007 .

15- الشيرازي، عباس مهدي، **نظرية المحاسبة**، دار السلاسل للطباعة والنشر، الكويت، عام 1990 .

16- الصبان سمير، جمعة، **إسماعيل، تحليل وتصميم نظم المعلومات المحاسبية**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية،1997 .

17- صفاء يوسف الاعسر، **علم المعلومات والتكامل**، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة: ، 1998.

18- صونيا محمد البكري ، **استخدام الأساليب الكمية في الإدارة** ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2003/2002 .

19- طارق عبد العال حماد، **التقارير المالية** ،الدار الجامعية ، مصر ، 2005 .

20- طلعت أسعد عبد الحميد، "**التسويق الفعال**"، مكتبة الشقري ، مصر، بدون سنة نشر.

21- عبد الحميد عبد المجيد البلداوي ، نجم عبد الله الجميدي ، **الأساليب الكمية التطبيقية في إدارة الأعمال** ، دار وائل ، ط1 ، عمان ، 2008 .

22- عبد الرحمان الصباغ، "**نظام المعلومات الإدارية**"، دار زهران، الأردن، 1999 .

23- عبد الرحمن عطية ، **المحاسبة العامة وفق للنظام المحاسبي المالي**، دار النشر جيطلي، الجزائر،2009.

24- عبد الغفار حنفي، **أساسيات التمويل والإدارة المالية**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1999 .

25- عطية حسين أفندي ، **صنع واتخاذ القرارات** ، دور الاحصاء وبحوث العمليات في اتخاذ القرارات ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، أعمال المؤتمرات ، مصر 2010 .

26- علاء عبد الرزاق محمد السالمي ، **نظم دعم القرارات** ، دار وائل للنشر ، ط1 ، عمان 2005 .

27- علي حسين علي ، **نظرية القرارات الإدارية** ، **(مدخل نظري وكمي)** دار زهران ، الأردن ، 2008

28- علي شريف ، **مبادئ الادارة (مدخل الأنظمة في تحليل العملية الادارية)** ، الدار الجامعية ، الاسكندرية، مصر، 2001

29- علي عياصرة ، هشام عدنان موسى حجازين ، **القرارات الإدارية في الإدارة التربوية** ، دار حامد ، ط1 ، عمان ، 2006 . .

30- عمار عوابدي ، **نظرية القرارات الإدارية بين النظم العامة والقانون الإداري** ، المؤسسة الجزائرية للطباعة ، الجزائر ، 1992 .

31- فريد النجار، "**إدارة منظومات التسويق العربي و الدولي**"، الإسكندرية، 1998.

32- قاسم، عبد الرزاق، **نظم المعلومات المحاسبية الحاسوبية**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.

33- كيسو دونالد، وويجانت، جيري، **المحاسبة المتوسطة**، الجزء الأول، ترجمة أحمد حامد حجاج، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005 .

34- الكيلاني، عثمان وآخرون، **المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.

35- محمد السعيد عبد الهادي، **الإدارة المالية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008 .

36- محمد عبد الفتاح ياغي ، **اتخاذ القرارات التنظيمية** ، مؤسسة زهران ، ط2 ، عمان ، 1993 .

37- محمد عبد حسين آل فرج الطائي ، **المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية**"، ط1 ،دار وائل للنشر، عمان، 2005 .

38- محمد قاسم ، **نظم المعلومات الإدارية وعلاقتها بوظائف العملية الإدارية وتطبيقاتها التربوية**، عالم الكتب الحديث، ط1، الأردن، 2004.

39- محمد قام القربوني، "**مبادئ الإدارة-النظاميات والعمليات والوظائف**"، ط3، عمن ، دار وائل للنشر،2006 .

40- محمد يوسف الحناوي ، **نظم المعلومات** ، دار وائل للنشر ، ط1 ، الأردن ، 2001 .

41- مصطفى صالح سلامة، **نظم المعلومات المحاسبية**، دار البداية، عمان، الأردن، ط1 ،2010 .

42- منعم زمزير الموسوي ، **اتخاذ القرارات الادارية (مدخل كمي)** ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن ، 2009 .

43- مؤيد الحسن الفضل ، **الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية** ، دار الإثراء ، عمان ، 2009 .

44- نادية أيوب ، **نظرية القرارات الإدارية** ، منشورات جامعة دمشق ، ط3 ، 1997

45- الناغي، محمود السيد، **اتجاهات معاصرة في نظرية المحاسبة**، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2007 .

46- نجم عبد الله الحميدي، عبد الرحمن العبيد ، سلوى أمين السامرائي، "**نظم المعلومات الإدارية مدخل معاصر**"، دار وائل للنشر، ، ط1 ، 2005 .

47- نعيم نصير ، **أساليب التحليل الكمي في الإدارة** ، دار الوثبة ، ط1 ، عمان ، 1985 .

48- نوري منير ، **نظام المعلومات المطبق في التسيير** ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2012 .

49- هندريكسون، الدو س ، **نظرية المحاسبة**، ترجمة كمال خليفة أبو زيد، ط1، 1990.

50- يونس حسن الشريف وآخرون، مبادئ المحاسبة المالية، ط 4، ليبيا، 1998

ثانيا : المذكرات والرسائل الجامعية :

51- إسماعيل مناصرية، " **دور نظم المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية- دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم**،" مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف –المسيلة، السنة الجامعية : 2004/2003 .

52- إلياس بدوي، **دور تطبيق النظام المالي المحاسبي وفق المعايير الدولية في معالجة أثر التضخم من القوائم المالية**، مذكرة ماجيستر، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة، السنة الجامعية :2009/ 2010.

53- بلقاسم مرغني، " **نظام المعلومات ودوره في اتخاذ القرار الإداري – دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر–الوادي**– " مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص نظم المعلومات ومراقبة التسيير ، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة، الموسم الجامعي: 2014/2013 .

54- حنان خميس، **دور القوائم المالية وفق النظام المحاسبي المالي في اتخاذ القرارات المالية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، بدون نشر، كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2011 .

55- داقو يمينة، بالمختار يوسف، **دور نظم المعلومات والاتصالات في اتخاذ القرارات المالية بالمؤسسة**، مذكرة ماستر، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير، جامعة ادرار، 2016.

56- رشيد علاب ، **تحسين خدمات الموانئ باستخدام نماذج صقوق الانتظار –حالة المؤسسة المينائية بسكيكدة**– رسالة ماجستير .، جامعة 20 أوت ، سكيكدة ، الجزائر ، 2007 .

57- شيخي مختارية ، **مدى فاعلية الاتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية من خلال انتهاجها سياسة الاعلان ، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر – وكالة سعيدة** ، أطروحة دكتوراه في تخصص : التسويق الدولي ، مدرسة الدكتوراه : التسيير الدولي للمؤسسات ، كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير ، جامعة آبي بكر بلقايد تلمسان ، السنة الجامعية : 2013/2012.

58- ضبيان شمام حسن، **نظم المعلومات واثرها في التخطيط الاستراتيجي**، رسالة ماجستير ، غير منشورة، كلية العلوم السياسية، جامعة النهرين، 2001 .

59- عاصم فائق، **علاقة المعلومات بالتفكير الاستراتيجي السليم**، رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد، 2006

60- عبد الله حمود علي سراج، "**خصائص المعلومات القاعدية لبناء قرارات الإنتاج التي تسمح بالأسبقية في إطار الاستراتيجية التنافسية**"، أطروحة دكتوراه ، غير

منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، السنة الجامعية : 2004-2005.

61- عيادي محمد لمين ،**مساهمة المراجعة الداخلية في تقيم نظام المعلومات المحاسبي للمؤسسة**، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص ادارة الأعمال ،فرع علوم التسيير، جامعة الجزائر، السنة الجامعية : 2007/2008.

62- لزعر محمد سامي، **التحليل المالي للقوائم المالية وفق النظام المحاسبي المالي**، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص الادارة المالية، جامعة منتوري– قسنطينة، السنة الجامعية : 2011/2012.

63- مداني بن بلغيث، "**فعالية نظام المعلومات المحاسبية في التسيير و اتخاذ القرار** ، مذكرة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1998 .

64- نبيلة سهايلية، **أثر القرارات المالية ومحدداتها على القيمة السوقية للمؤسسة الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2018

65- الوافي الطيب ، **دور وأهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية–دراسة حالة مجمع اسمنت الشرق الجزائري** .–أطروحة دكتوراه ، جامعة عباس فرحات ، .سطيف، الجزائر ، 2012 .

ثالثا : القوانين والنظم :

66- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، الجريدة الرسمية، العدد 19 بتاريخ 25 مارس 2009

رابعا: المواقع الالكترونية :

67- مقال متاح على الرابط ، https://ar.wikipedia.org/wiki ، تاريخ الاطلاع : 2020/07/25 ، الساعة : 19:41

خامسا : قائمة المراجع باللغة الاجنبية :

68- DAYAN Armand, "**Marketing industriel**", vuibert, 4éme édition, 1999.
69- P-conso, F-Hernia, **gestion financière de l'entreprise**, Dunod, France, 2001..
70- REIX Robert, " **traitement des informations**", les éditions foucher, paris, 1980.
71- REIX Robert," **Systèmes d'information et management des Organisations**", Edition Vuibert, 1995 .

الملخص :

الهدف من هذه الدراسة هو محاولة تحليل الدور الذي تلعبه المعلومات المالية في توفير بدائل تسمح بعملية اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية مع الاشارة إلى شركة اتصالات الجزائر من خلال المفاضلة من قبل المسؤول على اتخاذ القرار ، توصلت الدراسة إلى أن نظام المعلومات في المؤسسة عامل مهم ورئيسي لانتقاء المعلومات وتصنيفها حتى يتمكن المسيير من اتخاذ القرار بكل اريحية ، ورغم الدراسات التي أنجزت من الباحثين في حقل الادارة والتسيير إلا أن التطبيق في الواقع يبقى مختلف تماما حيث كشفت المقابلة أن الاطار القانوني المنظم للمؤسسة قيد الدراسة واحترام الهرم التنظيمي هما القيدان الاساسيان في عملية اتخاذ القرار لذا تبقى المؤسسات الاقتصادية خاصة العمومية تخضع للاطار القانوني أكثر منه لأدوات التسيير الحديثة وليس بمقدور المسير الابتكار والابداع خارج الاطار التنظيمي للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية : المعلومات ، القرار ، اتخاذ القرار ، نظم المعلومات ، المعلومات المالية ، اتصالات الجزائر.

Summary

The aim of this study is to try to analyze the role that financial information plays in providing alternatives that allow the decision-making process in the economic institution with reference to Algeria Telecom through comparison by the decision-making official. The study concluded that the information system in the institution is an important and main factor in selecting The information and its classification so that the manager can make a decision in a comfortable way, and despite the studies that have been completed by researchers in the field of administration and management, the application in reality remains completely different, as the interview revealed that the legal framework organizing the institution under study and respect for the organizational hierarchy are the two main constrains in the decision-making process. Therefore, the economic institutions, especially the public ones, remain subject to the legal framework more than to modern management tools, and the march cannot innovate and innovate outside the organizational framework of the institution.

Key words: information, decision, decision-making, information systems, financial information, Algeria Telecom.