جامعة يحي فارس المدية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

موضوع:

دور نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ القرار

دراسة حالة وحدة بريد الجزائر بالمدية

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص:إدارة وتسيير المؤسسة

من إعداد الطالبتين:

- **شلوش سارة**
- **مبرك صبرينة**

تحت إشراف:

الأستاذ: د. شبوطي حكيم

السنة الجامعية2015-2016

الإهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا و لم نكن لنصل إليه لو لا فضل الله علينا أما بعد

إلى من كلّله الله بالهيبة والوقار... إلى من علّمني العطاء دون انتظار... إلى من أحمل اسمه بكل افتخار.

أرجو الله أن يمدّ في عمره ليقطف ثمارا بعد طول انتظار

الماس الذي لا ينكسر..نبع العطاء الذي زرع الأخلاق بداخلي و علمني طرق الارتقاء....إلى أبي الحبيب

إلى ملاكي في الحياة... إلى معنى الحب و الوفاء... إلى معنى الحنان و التفاني... إلى بسمة الحياة و سر

الوجود... إلى من كان دعائها سر نجاحي و حنانها دواء جراحي إلى القلب الناصع... إلى من تعجز

الكلمات عن وصفها وتسكن أمواج البحر لسماع اسمها "أمي الغالية"

ملائكة الأرض..شقائق النعمان..الذين احتضنوني وزرعوا الورد في طريقي.. إلى من شملوني بالعطف وأمدوني

بالعون ،و حفزوني للتقدم... إلى أشقائي أخي عبد الحق* عبد الحليم *إسماعيل .

إلى أزهار البيت أخواتي أنفال،صورية.

إلى رفاق الدرب أروع و أصدق البشر..إلى إخوتي الذين لم تلدهم أمي ...إلى زملائي في الدراسة و خاصة

زميلة البحث* سارة * .

.. إلى صديقاتي المخلصات خاصة* مليكة* رندة*أسماء*

إلى الذين رفعوا رايات العلم و التعليم واخمدوا رايات الجهل و التجهيل إلى أساتذتي الأفاضل.أخص بالذكر

د.شبوطي حكيم

اهدي هذا الجهد المتواضع إلى كل من قال:

لا إله إلا الله محمد رسول الله

سائلا المولى عز وجل أن يوفقني لما يحبه و يرضاه

صبرينة

الاهداء

أولا اشكر المولى عز وجل الذي وفقنا لهذا و على نعمه الكثيرة التي رزقني اياها، فالحمد لله و الشكر لله على كل حال اما بعد فيشرفني ان اهدي هذا العمل الى:

الى ملاكي في الحياة الى معنى الحب و الى معنى الحنان و التفاني الى بسمة الحياة ، الى من كان دعائها سر نجاحي الى الغالية التي لا نرى الامل الا من عينيها امي الحنونة .

الى الذي استلهمت منه قيم الانسانية ، و كان مثالا يتحدى للمضي في الحياة الى من حصد الاشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم الى القلب الكبير ابي العزيز

ارجو من الله ان يمد في عمركما لترو ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار و ستبقى كلماتكما نجوم اهتدي بها اليوم و في الغد و الى الابد

ملائكة الأرض..شقائق النعمان..الذين احتضنوني وزرعوا الورد في طريقي.. إلى من شملوني بالعطف وأمدوني بالعون ،و حفزوني للتقدم... إلى أشقائي أخي عبد النور أمين *واخص بالذكر كتكوتتي إيناس*

إلى رفيقة الدرب أروع و أصدق البشر... زميلة البحث صيرينة *.*

إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات أصدقاء الدرب :مليكة و رندة ،إلى زملاء الدراسة الذين تسكن صورهم و اصواتهم اجمل اللحظات و الايام التي عشتها و خاصة دفعة 2016 إدارة وتسيير المؤسسة.

سارة

كلمـــــــة شـــكـــــر

بسم الله الرحمن الرحيم

(قل إعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)

صدق الله العظيم

إلهي لايطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلى بطاعتك .. ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك .. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك الله جل جلاله

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة.. إلى نبي الرحمة ونور العالمين ..

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

فأتقدم بالشكر الجزيل إلى الدكتور حكيم شبوطي الذي منحنا من وقته ولم يبخل علينا بالارشادات ..... .

وفي الأخير أشكر كل من ساهم في إنجاح هذه المذكرة من بعيد أو من قريب.

ملخص الدراسة:

تناولت دراستنا دور نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ القرارات،وذلك من خلال فهم عمل هذا النظام داخ مؤسسة بريد الجزائر ولاية المدية وتقييم دور وأداء المعلومات المحاسبية في هذه المؤسسة.

واستنتجنا أن نظام المعلومات المحاسبي يساعد على تحقيق السرعة والدقة والتقليل من الأخطاء التسييرية،ويساعد في عملية اتخاذ القرارات لان هته العملية تتمتع بمكانة جد مهمة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة،وذلك بالاعتماد على المعلومات التي يوفرها هذا النظام .

مقدمة عامة:

في ظل التحولات الاقتصادية العالمية الجديدة التي اصطلح على تسميتها بالعولمة الاقتصادية أصبح من الضروري على الجزائر إعادة النظر في مؤسساتها الاقتصادية التي عانت من سوء وضعيتها منذ الاستقلال إلى يومنا هذا وان تحاول تكييفها وفقا للمتغيرات الحديثة بإعطاء مفهوم جديد لدورها داخل السوق تماشيا ودور المؤسسة المعترف به في اقتصاديات الدول المتقدمة والذي يتمثل في إنتاج الثروات الاستمرارية والبقاء، وتحقيق الأرباح.

و من أجل تحقيق ذلك لا بد من إيجاد وسيلة تسيير تأمن للمؤسسة الحصول على المعلومات المفيدة و الكافية عن كل ما يجري بداخلها أو يحيط بها حتى يتمكن مسيرها من اتخاذ القرارات الملائمة و في الوقت المناسب.

من هنا يمكن التأكيد على أهمية المعلومة كأداة أو كمادة أولية لازمة في اتخاذ القرار و في توجيه و تسيير المؤسسة وفقا للمتغيرات الخارجية و الداخلية ، حيث أصبحت المعلومات تعد السمة الأهم للعقود الأخيرة لدرجة تسمية العصر الحالي بعصر ثورة المعلومات و انفجار المعرفة ، عصر التحول إلى مجتمعات المعلومات التي تزداد اندماجا بفضل شبكات الاتصال و المنظومات الشبكية إلى غير ذلك من التحولات الجوهرية التي جعلت العالم أشبه بقرية صغيرة و ألغت حواجز المكان و الزمان هذه المعلومة لا تكتمل أهميتها إلا إذا نظمت و جسدت في شكل أنظمة معلومات فرعية و متكاملة في نفس الوقت ، و هذا ما افتقدته المؤسسة الجزائرية.

لذا يقع على عاتق المؤسسة الوطنية السير قدما نحو إعداد نظم المعلومات الإدارية تتفرع بحسب عدد وظائفها و أنشطتها تعمل على توفير و إنتاج المعلومات الإدارية اللازمة و التي تأثر على نشاطها، و لعل أهم النظم الفرعية الواجب إعدادها ، نظام المعلومات المحاسبي الذي يختص بجمع و تبويب و تحليل و توصيل المعلومة المحاسبية الملائمة المتعلقة بالمؤسسة من جهة و بتزويد أو توصيل هذه المعلومات للأطراف الخارجية كالجهات الحكومية ، مصلحة الضرائب ، الدائنون المستثمرون ... الخ.

وعلى ضوء هذا العرض يمكن صياغة إشكالية البحث في السؤال التالي : **كيف يمكن لنظام المعلومات المحاسبي أن يخدم الإدارة و مختلف الأطراف الخارجية و بكفاءة و فعالية في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة ؟**

و تحت هذا السؤال يمكن إدراج الأسئلة الفرعية التالية :

1- ماذا نعني بنظم المعلومات الإدارية ، و ماهي مختلف تصنيفاتها و علاقتها ببعضها البعض؟

2- كيف يمكن صياغة نظام المعلومات المحاسبي يتوافق مع حاجيات طالبي و متعاملي مخرجاتها من داخل و خارج المؤسسة ؟

3- ما هو الدور الذي يلعبه نظام المعلومات المحاسبي في توجيه و مراقبة مختلف وظائف و أنشطة المؤسسة

4- ما مدى تطبيق نظام المعلومات المحاسبي بالوحدة؟

و محاولة منا الإجابة على هذه التساؤلات التالية قمنا بوضع الفرضية العامة التالية :

إن نظام المعلومات المحاسبي يعد الدعامة الأساسية في توفير المعلومات اللازمة لعملية اتخاذ القرار ، إذا تم تصميمه على أسس سلمية.

و من خلال هذه الفرضية يمكن صياغة الفرضيات الجزئية التالية :

1- يعد نظام المعلومات المحاسبي المؤسسة أهم نظام فرعي من نظم المعلومات الإدارية في المؤسسة .
2- جودة نظام المعلومات المحاسبي مرتبطة بكفاءة الموارد البشرية القائمة على نظام المعلومات المحاسبي و على جودة المعلومات المنتجة .
3- لا يكمن الهدف الأساسي من نظام المعلومات المحاسبي في إنتاج القوائم المالية و إنما في إنتاج مختلف المعلومات و التقارير التي تفيد مختلف أنشطة المؤسسة.

مبررات اختيار الموضوع

- المساهمة و لو بقليل في سد الثغرات التي يعرفها البحث العلمي في ميدان نظم المعلومات الإدارية بوجه عام و في المجال المحاسبي على وجه الخصوص .

- الانتقاد المستمر لنظام المعلومات المحاسبي داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، و المتمثل في افتقار هذه الأخيرة إلى نظام فعال للمعلومات المحاسبية يتكفل بتوفير كل المعلومات المطلوبة .

- الإسهام في إثراء المكتبة الجامعية .

- إمكانية مواصلة البحث في الموضوع .

- الميول الشخصية للجانب المحاسبي.

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تبيان أهمية نظام المعلومات المحاسبي في المؤسسة وكيفية مساهمته وتأثيره على اتخاذ القرارات في هذه المؤسسة وتلبية متطلبات الأطراف المستهدفة بمعلوماته.

المنهجية المتبعة:

من خلال الخصائص التي اعتمدناها ، و بغية إثبات الفرضيات المتبناة انتهجنا في بحثنا هذا أسلوب وصفي تحليلي للجانب النظري ، وذلك بتطرق إلى مفاهيم تخص نظم المعلومات و الإدارة ، و كذا دراسة

مكونات و وضائف نظام المعلومات المحاسبي و اعتمدنا على منهج الدراسة الحالة في الفصل الرابع من خلال وحدة بريد الجزائر بالمدية.

هيكل البحث:

تماشيا و أسس إعداد البحث العلمي فقد بدأنا موضوع بحثنا بمقدمة عامة تشمل أهم ما يتعلق بالموضوع المختار ، لنحاول بعد ذلك دراسة من خلال أربعة فصول لننهيه بخاتمة تتضمن أهم ما توصلنا إليه من نتائج، وذلك كما يلي:

الفصل الأول تحت عنوان مفاهيم حول نظام المعلومات، والذي تم تقسيمه إلى مبحثين:

المبحث الأول تحت عنوان ماهية نظلم المعلومات والذي تم التطرق فيه من خلال ثلاثة مطالب إلى المفاهيم المرتبطة بنظام المعلومات بشكل عام،من البنية،العناصر والأنواع ...الخ

أما في المبحث الثاني والذي هو تحت عنوان مفاهيم حول الإدارة ومستويات اتخاذ القرار والذي تم التطرق فيه من خلال مطلبين إلى الهيئة المسؤولة عن اتخاذ القرار ثم انتقلنا إلى تبيان مختلف عناصر الوظيفة الإدارية.

إما المبحث الثالث فهو بعنوان نظم المعلومات الإدارية وجاء مقسما إلى مطلبين:

المطلب الأول بعنوان مفاهيم حول نظام المعلومات الإدارية.

المطلب الثاني بعنوان تصنيفات نظام المعلومات الإدارية.

الفصل الثاني جاء تحت عنوان نظام المعلومات المحاسبية في المؤسسة والذي تم تقسيمه بدوره إلى مبحثين:

المبحث الأول تحت عنوان مفاهيم عامة حول نظام المعلومات المحاسبية و الذي تم التطرق فيه،من خلال ثلاثة مطالب إلى مفهوم وطبيعة نظام المعلومات المحاسبية واهم الخصائص الذي يتمتع بها هذا النظام ،ثم تناولنا أهمية وأهداف نظام المعلومات المحاسبي.

المبحث الثاني جاء هذا المبحث تحت عنوان إجراءات تشغيل نظام المعلومات المحاسبي ممثلا في ثلاثة مطالب تتضمن أنواع الوثائق والمستندات المحاسبية وكيفية معالجتها وأهمية التقارير المحاسبية التي تنتج عن تشغيل هذا أما بالنسبة للفصل الثالث فهو تحت عنوان عملية اتخاذ القرار،مقسما إلى ثلاثة مباحث فالمبحث الأول بعنوان اتخاذ القرار ويتضمن مفهوم ومراحل القرار ،أنواع القرارات الإدارية.

أما المبحث الثاني بعنوان نماذج اتخاذ القرار متمثلة في ثلاث نماذج وهي:

نماذج اتخاذ القرار في حالة التأكد،نماذج اتخاذ القرار في ظروف عدم التأكد ونماذج اتخاذ القرار في ظروف المخاطرة.

ويندرج المبحث الثالث تحت عنوان نظم المعلومات وعلاقتها باتخاذ القرار،حيث جزئناه إلى ثلاثة مطالب تتضمن اثر المعلومات في اتخاذ القرار،دور نظام المعلومات خلال مراحل صنع القرار و العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار وطرق تحسينها.

أما الفصل الأخير فهو عبارة عن دراسة ميدانية تحت عنوان دور نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ القرار دراسة حالة بريد الجزائر لولاية المدية والذي تم تقسيمه إلى مبحثين:

المبحث الأول تحت عنوان تقديم المؤسسة محل الدراسة وشملت نبذة تاريخية حول المؤسسة،أهداف ووظائفها والهيكل التنظيمي.

أما المبحث الثاني فيتمثل في دور نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ القرار وينقسم إلى مطلبين هما أهم الوثائق المحاسبية المستخدمة ودور النظام المحاسبي في اتخاذ القرارات في تلك الوحدة.

وفي الأخير تحتوي خاتمة البحث على إثباتات عن صحة أو نفي الفرضيات الموضوعة،و مختلف النتائج المتوصل إليها ومجموعة من التوصيات المقدمة.

مقدمة الفصل الأول:

يعتبر نظام المعلومات دورا هاما وحساسا داخل المنظمة بصفته منتجا للمعلومات، فهو يعتبر عنصر حيوي على أساس المعلومات التي ينتجها حيث أن هذه المعلومات تعد عنصرا هاما يلعب دوره في تحديد فعالية وكفاءة المؤسسة لذلك اتجهت المؤسسات إلى تصميم وبناء أنظمة معلومات من أجل السيطرة على الكم الهائل من المعلومات وضمان وصول معلومات موثوقة وصحيحة ودقيقة إلى كافة المستويات الإدارية بالشكل الملائم والوقت المناسب من أجل استخدامها في اتخاذ القرار.

حيث قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث هي:

- ✓ **المبحث الأول:ماهية نظام المعلومات.**
- ✓ **المبحث الثاني:مفاهيم حول الإدارة ومستويات اتخاذ القرار.**
- ✓ **المبحث الثالث:نظم المعلومات الإدارية**

المبحث الأول: ماهية نظام المعلومات.

إن نظام المعلومات في المؤسسة هو مفتاح أساسي من مفاتيح نجاح أو فشل الأنشطة التي تمارسها هذه المؤسسات، قبل التطرق إلى نظام المعلومات نحاول في هذا المبحث تقديم عرض مختصر حول كل من النظام ومكوناته الأساسية، وفي الأخير نتطرق إلى نظام المعلومات من حيث المفهوم، وأهم أنظمته الفرعية في المؤسس.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول النظم.

من خلال هذا الجزء وقبل التطرق إلى نظام المعلومات نحاول التطرق إلى كل من النظام من خلال عرض بعض التعاريف وعرض مكوناته الأساسية ومختلف تصنيفاته، والتطرق إلى البيانات والمعلومات والمعرفة والتفرقة فيما بينها، وفي الأخير نتطرق إلى نظام المعلومات من حيث مفاهيمه، عناصره وأهم الوظائف التي يؤديها.

أولا: مفهوم النظام: تعددت التعاريف الخاصة بالنظام من حيث الألفاظ ولكنها تتفق من حيث المعنى، ونتطرق فيما يلي إلى أهم هذه التعاريف نذكر :

"النظام عبارة عن مجموعة من المكونات أو العناصر التي تتعلق ببعضها البعض وتتجه نحو تحقيق هدف أو أهداف مشتركة"[1].

"النظام هو مجموعة من العناصر أو الأجزاء التي تتكامل مع بعضها البعض وتحكمها علاقات وآليات عمل معينة وفي نطاق محدد بقصد تحقيق هدف معين"[2].

"النظام هو مجموعة عناصر تشكل برنامج أو إجراءات أو فعاليات تنجز لتحقيق هدف من الأهداف من خلال معالجة بيانات لتهيئة معلومات في فترة زمنية محددة"[3].

من خلال هذه التعاريف نستخلص تعريف شامل للنظام على أنه:

"مجموعة مترابطة ومتجانسة من الموارد والعناصر (الأفراد، التجهيزات، الآلات، الأموال، السجلات التي تتفاعل مع بعضها البعض داخل إطار معين وتعمل كوحدة واحدة نحو تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف في ظل القيود أو الظروف البيئية المحيطة.

ثانيا: عناصر النظام: يتكون النظام من مجموعة من العناصر تتمثل فيما يلي:

---

[1] كمال السيد، فادية محمد حجازي، "**نظم المعلومات الإدارية**"، الإشعاع للنشر والتوزيع، مصر، 1999، ص 72.

[2] سليم إبراهيم الحسنية، "**نظم المعلومات الإدارية**"، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2002، ص12.

[3] د. محمد عبد حسين آل فرج الطائي، "**المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية**"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، 2005، ص 18.

1. **المدخلات:** هي مجموعة المفردات التي يتكون منها النظام ويعتمد عليها بشكل أساسي، وتتعدد مدخلات النظام وتتنوع على ضوء الأهداف التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها فقد تكون بيانات أو مواد خام أو رأس مال أو موارد بشرية.
2. **العمليات التحويلية:** هي آليات العمل الدقيقة التي تحكم التفاعلات الداخلية المنتظمة لعناصر النظام وهي جميع العلاقات المبرمجة والأنشطة التحويلية التي تقوم بمعالجة المدخلات وتحويلها إلى مخرجات يكون انجازها مرتبط بتحقيق أهداف محددة للتنظيم[1].
3. **المخرجات:** هي ناتج العمليات التحويلية، ومخرجات النظام ترتبط ارتباطا قويا بالهدف من وجود النظام، كما أن المخرجات هي النتائج الفعلية والأهداف المحققة لنظام ما، فقد تكون مخرجات النظام في شكل منتجات خدمات، معلومات أو طاقة، ويمكن تصنيف مخرجات النظام إلى ثلاثة أنواع وهي:

1.3-المخرجات التي يتم استهلاكها مباشرة بواسطة أنظمة أخرى، كمخرجات منظمة صناعية والتي يتم بيعها إلى العملاء ليقوموا باستهلاكها أو إجراء مزيد من العمليات التحويلية عليها.

2.3-المخرجات التي يتم استهلاكها داخل نفس النظام في دورة العمليات التالية كالوحدات التالفة، الناتجة عن إحدى العمليات التصنيعية، حيث يتم إعادة تصنيفها مرة أخرى.

3.3-المخرجات التي لا يتم استهلاكها داخل النظام أو بواسطة النظم الأخرى ولكن يتم التخلص منها في شكل نفايات أو عوادم تدخل في البيئة الطبيعية للنظام بحيث تشكل تحديا للإدارة المعاصرة لتلك المنظمات[2]

4. **التغذية العكسية** :النظام مجموعة أجزاء تتفاعل مع بعضها للحصول على مخرجات التي يتم تقديمها إلى نظم أخرى، وبالتالي فرد فعل تلك النظم اتجاه تلك المخرجات يقدم معلومات للنظام المعين عن استقبال تلك النظم الأخرى لمخرجاته بهذا المعنى فإن تلك المعلومات تعتبر أداة يستخدمها النظام لتحقيق الرقابة على أدائه، تلك المعلومات يطلق عليها المعلومات المرتدة .

[1] د. إيمان فاضل السامرائي ود. هيثم محمد الزغبي، "**نظم المعلومات الإدارية**"، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2004، ص 30.

[2] د. عبد الرحمن الصباح، "**نظم المعلومات الإدارية**"، دار زهران للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 1998، ص 153 – 154.

الشكل رقم (1-1): عناصر النظام.



مصدر: معالي فهمي حيدر، "**نظم المعلومات: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 68.

ثالثا: تصنيفات النظم: يعد تصنيف النظم أمرا ضروريا وهاما للقيام بتحليل ودراسة النظم، ولقد تعددت المعايير والأسس المستخدمة في تصنيف النظام فمثلا يتم تصنيف النظام على أساس نشأتها إلى نظم طبيعية ونظم صناعية، وتصنف على أساس علاقتها بالبيئة المحيطة بها إلى نظم مفتوحة ونظم مغلقة، كما يمكن تصنيفها على أساس هيكلها الأساسي إلى نظم بسيطة ونظم معقدة.

1- **النظم الطبيعية والنظم الاصطناعية:** تعرف النظم الطبيعية بأنها تلك النظم التي أوجدها الخالق عز وجل وبالتالي لم يتدخل الإنسان في نشأتها أو تحديد القوانين التي تنظم عمل أجزائها مثال ذلك: الإنسان، النبات، ....الخ.

أما النظم الاصطناعية فهي تلك النظم التي قام الإنسان يصنعها لخدمته وتعد النظم الاجتماعية، السياسة، الاقتصادية والصناعية مثالا للنظم الاصطناعية.

2- **النظم المفتوحة والنظم المغلقة:** النظم المفتوح هو الذي يتفاعل مع بيئته بحيث يؤثر فيها ويتأثر بها، وتعتبر النظم البيولوجية والمنظمات ونظم المعلومات من أمثلة النظم المفتوحة، أما النظم المغلقة فهي عبارة عن نظم لا تتأثر بالبيئة ولا تؤثر فيها، فالنظم المغلقة توفر مدخلاتها ذاتيا كما أنه تستخدم ومخرجاتها أي أنها في حالة ستكون فالتنظيمات البيروقراطية تعتبر مثلا لنظام مغلق[1].

3- **النظم البسيطة والنظم المعقدة:** تتوقف درجة بساطة أو تعقيد النظام على عدد النظم الفرعية التي يتضمنها وعلى درجة تنوع وتعدد العلاقات والمعاملات بين هذه النظم الفرعية فكلما كثر عدد النظم الفرعية ازدادت العلاقات والمعاملات بين هذه النظم كلما ازدادت درجة تعقيد النظام الأساسي ككل[2].

[1] د. أحمد فوزي ملوخية، "**نظم المعلومات الإدارية**"، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 30.

[2] محمد شوقي بشادي، "**دراسات في النظم المحاسبية والحاسب الالكتروني**"، دار النهضة العربية، بيروت، 1980، ص 30.

رابعا: بيئة وحدود النظام: ينطوي مفهوم البيئة على كل ما هو خارج حدود النظام المعين وهناك خاصيتان تميزان البيئة هما:

الأولى: أن البيئة تشمل كل ما يقع خارج نطاق تحكم النظام، وينظر لعناصر البيئة على أنها معطيات عند دراسة مشاكل كل نظام معين.

الثانية: أن البيئة يجب أن تشغل كل العناصر التي تحدد ولو جزئيا طريقة أداء النظام، ويشغل مفهوم البيئة على الخصائص المتعلقة بالعلاقات التبادلية بين النظام وبيئته نظرا لأن البيئة تؤثر على أداء النظام، كما أن النظام يقوم بدوره بالتأقلم مع المؤثرات البيئية.

أما حدود النظام فتتمثل في الخطوط المحددة للنظام وتفصله عن البيئة التي يعمل فيها[1].

المطلب الثاني: البيانات، المعلومات، والمعرفة.

يختلف مفهوم المعلومات عن البيانات برغم العلاقة الوثيقة بينهما ويخلط البعض بين مفهوم هاذين المصطلحين،ويستخدمهما البعض الآخر على أساس أنهما مترادفين لمعنى واحد، ولذلك ومن خلال هذا الجزء نحاول التفرقة بين كل من البيانات والمعلومات والمعرفة من خلال إبراز بعض التعاريف والمفاهيم في هذا الصدد، ونحاول كذلك إبراز الدور الأساسي للمعلومات وأهميتها في المستويات الإدارية المختلفة باعتبارها أساسا لعملية اتخاذ القرارات.

أولا: التفريق بين البيانات، المعلومات والمعرفة.

يقصد بالبيانات كل المعطيات الغير منظمة كالنتائج الإحصائية ونتائج الاستطلاعات المجمعة من المصادر المختلفة داخلية كانت أم خارجية[2].

وتعرف البيانات أيضا على أنها الوصف الأولي للأشياء والمعاملات وهي مسجلة ومصنفة أو مخزنة، ولكن غير منتظمة لتعطي معنى واحد، فهي المادة الأولية الخام التي تدخل كمدخلات ليتم معالجتها لتعطي معلومات على شكل مخرجات[3].

وتعرف أيضا على أنها: "ترمز إلى الأشياء، الحقائق، الأفكار، الآراء، الأحداث والعمليات التي تعبّر عن المواقف والأفعال، أو تصف هدفا أو ظاهرة، أو واقعا معينا[4].

أما المعلومات فهي مجموعة من الأخبار تحمل معارف أو علم حول موضوع أو شيء معين، فالمعلومة إذا هي عملية فعل الأخبار، تحتوي على مضمون هو ما يتم الإخبار به في آن واحد بهدف فهم جيد للمحيط[1].

---

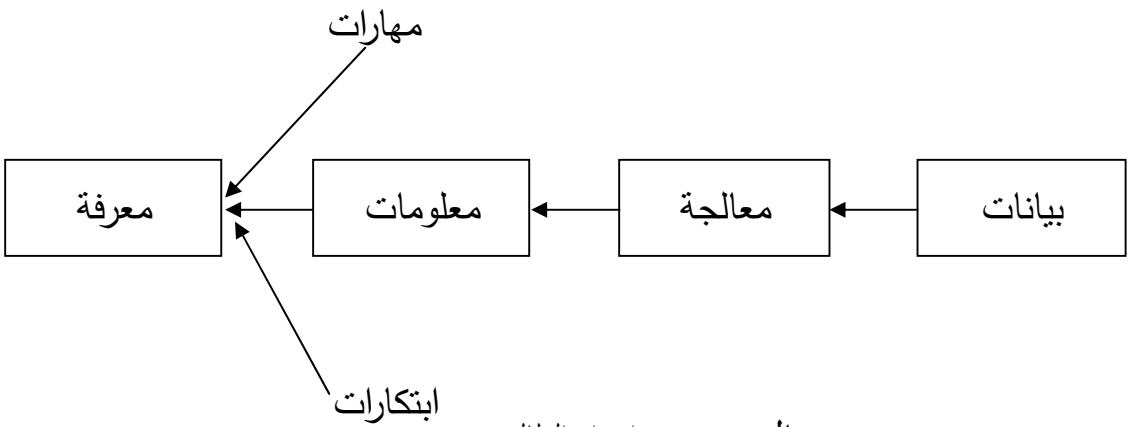
[1] د. عبد الرحمن الصباح، "**نظم المعلومات الإدارية**"، مرجع سبق ذكره، ص 187-188.

[2] د. سليمان اللوزي ولآخرون، "**أساسيات في الإدارة**"، دار الفكر، ط1، عمان، الأردن، 1998، ص326.

[3] فايز جمعة صالح النجار، "**نظم المعلومات الإدارية**"، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2005، ص 13.

[4] http://kenanaonline.com

شكل رقم (1-2): الفرق بين البيانات والمعلومات والمعرفة.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

وتعرف أيضا على أنها: "نتيجة تجهيز البيانات مثل النقل أو الاختيار والتحليل أو هي نتائج التفسيرات أو التعليقات"[2].

وفي تعريف آخر: "المعلومات تعتبر عن حقيقة أو ملاحظة أو إدراك أي شيء محسوس أو غير محسوس يستخدم في تدنئة عدم التأكد بالنسبة لحالة أو حدث معين، يضيف إلى معرفة الفرد أو الجماعة"[3].

أما المعرفة فهي: "الإضافة العلمية والثقافية من مصدر أو أكثر حيث تؤدي هذه المعرفة الاتساع إدراك الإنسان لتجعله قادرا على معالجة أي مشكلة تواجهه في مجالات المعرفة التي تعلمها"[4].

"وهو أحد موجودات المؤسسة، فقد تناولت الجمعية الأمريكية لتدريب والتدوير مفهوم المعرفة بصيغة معرفة كيف (know how ?) ومعرفة لماذا (know why ?) وعدها أحد موجودات المؤسسة الأكثر أهمية من الموجودات المادية[5].

ومما سبق نستنتج أن:

---

[1] Rezeau maritime, « **économie d'entreprise organisation et gestion stratégie d'entreprise** », Paris, édition eska, 1993, P 71.

[2] مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد الأول، 2012.

[3] صلاح الدين عبد المنعم مبارك، "**اقتصاديات نظم المعلومات المحاسبية والإدارية**"، دار الجامعة الجيدة للنشر، الإسكندرية، 2001، ص 20..

[4] علاء عبد الرزاق السالمي، "**نظم المعلومات والذكاء الاصطناعي**"، الطبعة 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999م، ص 209.

[5] انتصار أحمد جاسم الشعري، معتز سلمان عبد الرزاق الدوري، "**إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي**"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي (جامعة الزيتونة الأردنية كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية 26 -28 أفريل 2008)، ص 10.

البيانات هي مواد أولية خام غير معرفة أما المعلومات فهي البيانات بعد تعريفها أما المعرفة فهي القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو عمل محدد وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية.

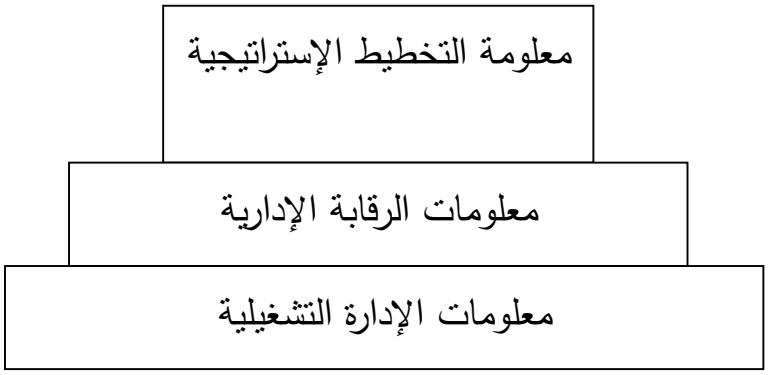
ثانيا: خصائص المعلومات:تتميز المعلومات بعدة خصائص أو في بعض لأحيان تعتبر شروط المعلومات الجيدة ويمكن استخلاصها فيما يلي:

1. **سهولة وسرعة الحصول على المعلومات**: بمعنى أن تكون المعلومات واضحة ومفهومة لمستخدمها، فلا يجب أن تتضمن أي ألفاظ، أو رموز غير معروفة، ولا يستطيع المستخدم أن يفهمها بالإضافة إلى سهولة الحصول عليها وتقديمها إلى متخذ القرار في الوقت المناسب.
2. **الشمول**: هذا الشرط يشير إلى كمال المعلومات، فهو يعتبر شرطا غير ملموس يصعب قياسه ووضع قيمة رقمية له.
3. **الصحة والدقة**: بمعنى خلو المعلومات من الخطأ في التعامل مع مجموعة أو أحجام كبيرة من البيانات، وعادة ما يطرأ نوعين من الأخطاء، أخطاء في النقل وأخطاء في الحساب.
4. **الملائمة**: هذه الخاصية تشير إلى مدى ملائمة المعلومات لطلب المستخدم، حيث يجب أن تكون المعلومات ملائمة للموضوع محل البحث[1].
5. **القبول**: بمعنى أن تقدم المعلومات في الصورة وبالوسيلة التي يقبلها مستخدم هذه المعلومات من حيث الشكل، ومن حيث المضمون، فمن حيث الشكل يمكن أن تكون المعلومات في شكل تقرير مكتوب بلغة سهلة وواضحة ومفهومة، أما من ناحية المضمون فيتعلق بدرجة التفاصيل المطلوبة لا تكون مختصرة بأكثر من اللازم مما يفقدها معناها ولا تكون مفصلة أكثر من اللازم.
6. **الموضوعية**: حتى تكون المعلومات ذات موثوقية، فيجب أن تتسم بالموضوعية والحياد، أي خلوها من التحيز حيال المصالح المتعارضة لمن يستخدمون تلك المعلومات في إتخاذ القرارات، أو بمعنى آخر ألا تكون المعلومات المحاسبية متحيزة لمستخدم معين من المستخدمين، على حساب، مستخدم أو مستخدمين آخرين[2].

[1] سونيا محمد البكري، "**نظام المعلومات الإدارية**"، ط1، دار شعاع للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1997، ص 156.

[2] أحمد حسين علي حسين، "**نظم المعلومات المحاسبية**"، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، مصر، ص 26.

شكل رقم (1–3): هرم المعلومات لأعراض الإدارة



المصدر: د. علاء فرج الطاهر، "**إدارة المعلومات والمعرفة**"، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2010، ص 76

ثالثا: مصادر المعلومات: هناك عدة مصادر للمعلومات التي تستخدم في عملية اتخاذ القرارات، وفي عملية الاتصال ويمكن تصنيف هذه المصادر إلى مجموعتين[1]:

1. **المصادر الأولية:** وهي المعلومات التي يتم تجميعها وتجهيزها عند الطلب واختبارها وتعميمها من قبل الجهة التي تحتاج إلى هذه المعلومات أو المكلفة بإعدادها وتكون هذه المعلومات حول موضوع يخص الجهة الطالبة ويمكن أن تستفيد منها جهات أخرى، ومن بين هذه المصادر الميدانية لجمع المعلومات نجد: الملاحظة الشخصية، الاستقصاء، التجربة والاختيار.
2. **المصادر الثانوية:** وهي البيانات التي تم تجميعها وتجهيزها في أوقات سابقة من قبل جهات أخرى وتم تعميمها لتكون جاهزة للاستخدام من قبل الأفراد والمنظمات في أي وقت، ومن هذه المصادر البيانات الموجودة في المراجع، الكتب، الدوريات، النشرات والمجلات الموجودة في المكتبات العامة أو الخاصة ودور النشر ومراكز البحث.

المطلب الثالث: مفهوم وعناصر نظام المعلومات

إن الغاية من نظام المعلومات هو تمكين المؤسسة من السيطرة على تسييرها، أي من خلال تمكين المسيرين من اتخاذ القرارات التي تزيد من فعالية التنظيم .

أولا: مفهوم نظام المعلومات إن الغاية من نظام المعلومات هو تمكين المؤسسة من السيطرة على تسييرها أي من خلال تمكين المسيرين من اتخاذ القرارات.

ولقد تعددت التعاريف الخاصة بنظام المعلومات باختلاف الخلفيات العلمية والعملية لأصحابها وفيما يلي عرض لبعض هته التعاريف.

"نظم المعلومات هو النظام الفرعي الذي يوجد بالمنشأة وتكون مهمته تجميع البيانات وتحويلها إلى معلومات حسب إجراءات وقواعده محددة تساعد بها الإدارة في اتخاذ القرارات"[1].

[1] د. إيمان فاضل السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص 25-26.

"هو عبارة عن مجموعة من العناصر المرتبطة فيما بينها لإنتاج المعلومات وذلك بمعالجتها وتخزينها من أجل استخدامها في الرقابة واتخاذ القرارات في المنظمة"[2].

"ويمكن تعريفه على أنه مجموعة من الإجراءات التي يقوم بجمع واسترجاع وتشغيل وتخزين وتوزيع المعلومات لتدعيم اتخاذ القرارات والرقابة في التنظيم"[3].

وعليه من خلال التعريفات السابقة نستنتج التعريف التالي:

"نظام المعلومات هو مجموعة من العناصر البشرية والمادية والبرمجية تعمل معا على تجميع البيانات وتصنيفها وفرزها ومعالجتها ثم تحويلها إلى معلومات تساعد الغدارة في إنجاز أعمالها واتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب وبالتكلفة والكمية المناسبة.

ثانيا: مكونات نظام المعلومات الالكتروني: يحتوي نظام المعلومات على أربعة موارد أساسية وهي:

1. **موارد الماديات:** ويشمل جميع المعدات المادية والموارد المستخدمة في معالجة المعلومات المغناطيسية ومن أمثلة الماديات في نظام المعلومات الحاسوبي.
   - ✓ الحاسبات الكبيرة والصغيرة والدقيقة.
   - ✓ محطات الحواسيب: تستخدم لوحات المفاتيح لإدخال البيانات أو الطابعات لإخراج المنتجات أو المعلومات والأقراص الضوئية أو المغناطيسية للخزن.
   - ✓ شبكات الاتصالات: وتتكون من الحواسيب، المحطات ومعالجة الاتصالات ومعدات أخرى مربوطة بوسائط الاتصال المختلفة لتوفير قوة حاسباتية داخل المنظمة.
2. **البرمجيات:** يعني مصطلح برمجيات مجموعة الإيعازات الخاصة بمعالجة البيانات ولكن هذا المصطلح لا يشكل فقط البرامج التي توجه وتدير المكونات المادية للحاسوب ولكنه يشمل مجموعة الإجراءات التي يحتاجها الأفراد لمعالجة البيانات، ومن البرمجيات:
   - ✓ البرمجيات المنظمة: مثل نظام التشغيل الذي يدير ويدعم عمليات منظومة الحاسوب.
   - ✓ البرامج التطبيقية: وهي برامج توجه المعالجة لاستخدام معين للحاسوب من قبل المستخدم النهائي ومن أمثلته نظام الرواتب.
   - ✓ الإجراءات: وهي توجيهات تشغيلية للأفراد الذين يستخدمون نظام المعلومات ومن أمثلته التوجيهات الخاصة بملأ الاستمارات واستخدام حزمة برمجيات معينة[1].

---

[1] Down load internet pdf.Ebooks.com/1878.freebook. 2008/ماي/11

[2] Kennetch G jone pp, « **les systèmes d'information de gestion organisation et réseau stratégique** », 6eme édition eska, Paris, 2001, P 21.

[3] سونيا البكري، مرجع سبق ذكره، ص 14.

3- **توظيف البيانات وتحويلها:** في هذه المرحلة يوجد ثلاثة مراحل أساسية وهي مرحلة إدخال المعلومات، مرحلة التشغيل، ومرحلة المخرجات، وترتبط بهذه المراحل عدة وظائف هي تجميع البيانات وتشغيلها وإنتاج المعلومات، كما يتم تنفيذ وظائف أخرى هي رقابة وإدارة البيانات.

وعليه فإن البيانات هي المادة الخام التي تتحول إلى منتجات معلوماتية.

4- مستخدمو المعلومات: يتم إنتاج المعلومات من نظام المعلومات بالمشروع وذلك لاستخدامه من طرف المستخدم الداخلي أو الخارجي، و يشمل كافة الجهات المهتمة خارج المشروع مثل الدائنين والموردين وحملة الأسهم وأغلب المنظمات والمؤسسات يتم إيصال المعلومات الضرورية بمساعدة تقارير دورية كجداول المبيعات، الموازنات الشهرية.

الفرق الأساسي والجوهري بين النظام المحاسبي اليدوي والمحوسب يكمن في العقل المنفذ للأمور ، يعني بأنه وفي النظام اليدوي ، يقوم الإنسان ومن خلال استخدام عقله وذكائه الفطري بتحليل الأمور ومن ثم اتخاذ القرارات وتطبيقها وفقا للسياسات والإجراءات المتعارف عليها وقد يصيب أو يخطئ ، ويتم تصحيح الخطأ عند اكتشافه. ولكن في النظام المحوسب يتم استخدام العقل الإلكتروني ، والمصمم بواسطة الإنسان ، وهذا العقل ينفذ الأوامر الموضوعة له مسبقا من قبل الإنسان ، وبمعنى آخر لا يمكن أن يخطئ ، أي لا يستطيع هذا العقل التحليل بل يستطيع فقط تنفيذ آلية التحليل المرسومة له مسبقا ومن ثم تنفيذها وفقا للسياسات والإجراءات المرسومة له مسبقا ، ولا يمكنه تجاوز أي مخططات موضوعة له من قبل الإنسان[2].

ثالثا: أهداف نظم المعلومات: وتتمثل هذه الأهداف في[3]:

1. **تزويد الإدارة العليا بالمعلومات:** تحتاج الإدارة العليا في جميع أعمالها إلى المزيد من المعلومات ولاسيما أننا نعيش في عالم تعقدت علاقاته وتشبعت تخصصاته حيث يلاحظ مثلا أن سرعة حصر المخزون بالمنشأة يساعد في تحديد خَطها الإنتاجي في المستقبل القريب.
2. **تحديد المسؤولية:** تساعد نظم المعلومات في تحديد أدوار الأفراد والأقسام بالمنشأة وبالتالي تحديد مسؤولية هؤلاء، والنظام الجيد هو من يحسب الحجم الحقيقي للفرد المطلوب وتحديد دوره في المنشأة حتى لا يُكلف لما هو أكثر من طاقته مضطرب الأمور فيما بعد عند عجزه عن القيام بمهمته، وبتحديد المسؤولية أيضا فإنه يمكن محاسبة المقصرين والتعرف على المهملين.

---

[1] عبد الوهاب الصباغ، "**الحاسوب في إدارة الأعمال – أنظمة وتطبيقات إدارية**"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996، ص 26-27.

[2] سونيا محمد البكري، "**نظام المعلومات الإدارية**"، دار النشر الجامعية الجديدة، القاهرة، مصر، 2002، ص 33.

[3] سونيا محمد البكري،"**نظام المعلومات الإدارية**"، نفس المرجع،ص33.

3. **تخفيض عدد المشاكل:** لعل الهدف الحقيقي من التفكير في نظام جديد هو التخلص من المشاكل الموجودة في ظل النظام الحالي، بحيث أنه عمليا من غير الممكن التخلص من كل المشاكل ولكن فقط تخفيض عددها وحجمها كلما أمكن ذلك.

المبحث الثاني: مفاهيم حول الإدارة ومستويات اتخاذ القرارات.

سوف نحاول من خلال هذا المبحث إعطاء نظرة موجزة عن الإدارة باعتبارها نواة المؤسسة والمحرك الأساسي لنشاطها موضحين مختلف المستويات الإدارية الموجودة في أغلب المؤسسات وبعد ذلك نتطرق إلى عناصر الوظيفة الإدارية أو العملية الإدارية، وفي الأخير نحاول إبراز العلاقة الأساسية بين نظام معلومات ومستويات اتخاذ القرار.

المطلب الأول: الهيئة المسؤولة عن اتخاذ القرار.

تعتبر الإدارة هي المكلفة بإيجاد الحلول لمختلف المشاكل التي تواجه المنظمة لذلك نجد أن مفهوم الإدارة في العصر الحديث تطور نتيجة لتطور نشاط المؤسسة حيث أصبحت الإدارة تمثل العمود الفقري لأي مؤسسة.

أولا: مفهوم الإدارة:للإدارة تعريفات كثيرة تختلف حسب اختلاف وجهات النظر وفيما يلي نماذج من هذه التعاريف:

"الإدارة هي النشاط الموجه نحو التعاون المثمر والتنسيق الفعال بين الجهود البشرية العاملة من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة"[1].

"وظيفة تنفيذ المهام عن طريق الآخرين ومعهم".

"أن تقوم بالإدارة معناه أن تتنبأ وأن تنظم وأن تخطط وأن تصدر الأوامر وأن تنسق وأن تراقب"[2].

وعليه من خلال ما سبق نستنتج أن الإدارة هي عملية تخطيط، تنظيم، صنع القرار والقيادة من خلال استخدام كل الموارد المتاحة بغرض إنجاز أهداف المنظمة لكفاءة وفعالية.

1- مستويات الإدارة:تنقسم الإدارة إلى ثلاث مستويات رئيسية:

1-1.مستوى الإدارة العليا: تتكون الإدارة العليا في المؤسسة من الشركاء والمدير العام ومساعديه ويهتم هذا المستوى بالتخطيط ورسم إستراتيجيات الإدارة التي تنفذ أهداف المؤسسة طويلة الأجل ويجب أن يستجيب المستوى لاحتياجات المحيط الخارجي للتأكد من أن المؤسسة تتجاوب مع متطلبات كل عنصر داخل المؤسسة والمعلومات المطلوبة لهذا المستوى في التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة ومشروعاتها.

1-2.مستوى الإدارة الوسطى: تتكون الإدارة الوسطى عادة من المديريات التابعة للإدارة العليا، ويهتم هذا المستوى أساسا بخطط وأهداف المؤسسة قصيرة الأجل، ويعتبر هذا المستوى مسؤولا عن

[1] د. حسين مصيلحي، "**مقدمة في الإدارة العامة**"،مرجع سبق ذكره ص63 .

[2] فؤاد الشيخ سالم وآخرون، "**المفاهيم الإدارية الحديثة**"، مركز الكتب الأردني، الأردن، 1995، ص 41.

ترجمة الخطط والأهداف طويلة الأجل التي يحددها المستوى الإستراتيجي إلى خطط للتنفيذ والمعلومات المطلوبة لهذا المستوى من الأعمال التنظيمية والتكتيكية والتخصصية.

3-1.مستوى الإدارة الدنيا (التنفيذية): يهتم هذا المستوى أساسا بمتابعة تنفيذ الأداء للخطط الموضوعة من قبل المستوى التكتيكي، ويترجم المستوى التنفيذي الخطط قصيرة الأجل من الجزئيات إلى التفاصيل والاستفادة من موارد المحيط الخارجي للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة على أكمل وجه والمعلومات التي يحتاجها هذا المستوى هي معلومات عن الأعمال اليومية والروتينية[1].

المطلب الثاني: عناصر الوظيفة الإدارية.

تتألف العملية الإدارية من نشاطات ووظائف محددة يقوم بها الإداريون وتمتاز بأنها نشاطات تهدف إلى استمرار المنشأة، وتصنف العملية الإدارية إلى أربعة وظائف إدارية وهي: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة.

1. **التخطيط**: يعتبر التخطيط الوظيفة الأولى في العملية الإدارية ويقصد به التفكير المنظم الذي يسبق تنفيذ أي عمل ويعتمد على اتخاذ قرارات تتعلق بالمستقبل.
2. **التنظيم**: المقصود به هو تحديد الأعمال والمهام والمؤسسات الرئيسية للمنظمة وتجميعها في وظائف وأنشطة، وإسنادها للعاملين مع توضيح اختصاص ومسؤولية كل منهم وتفويض السلطات اللازمة لهم والتي تمكنهم من القيام بها[2].
3. **التوجيه**: وهي عملية الإشراف الفعال ويتعلق الأمر بالدرجة الأولى في العلاقات الموجودة بين الرؤساء والمرؤوسين من خلال معرفة دوافعهم للعمل والقدرة على تحفيزهم.
4. **الرقابة**: أي بمعنى التأكد من أن كل شيء قد يتم إنجازه وفقا للخطة الموضوعة أو الصادرة مع تقييم العمل والعمل على تصحيح الأخطاء وتفاديها في المستقبل[3].

[1] عثمان الكيلاني، علاء السالمي، "**المدخل إلى نظام المعلومات الإدارية**"، دار المناهج، ط1، عمان، الأردن، 2000، ص 39.

[2] www.Rau.edu.sa/files/com.

[3] http://ar-ar-facebook.com.

المطلب الثالث: العلاقة بين المعلومات ومستويات اتخاذ القرار.

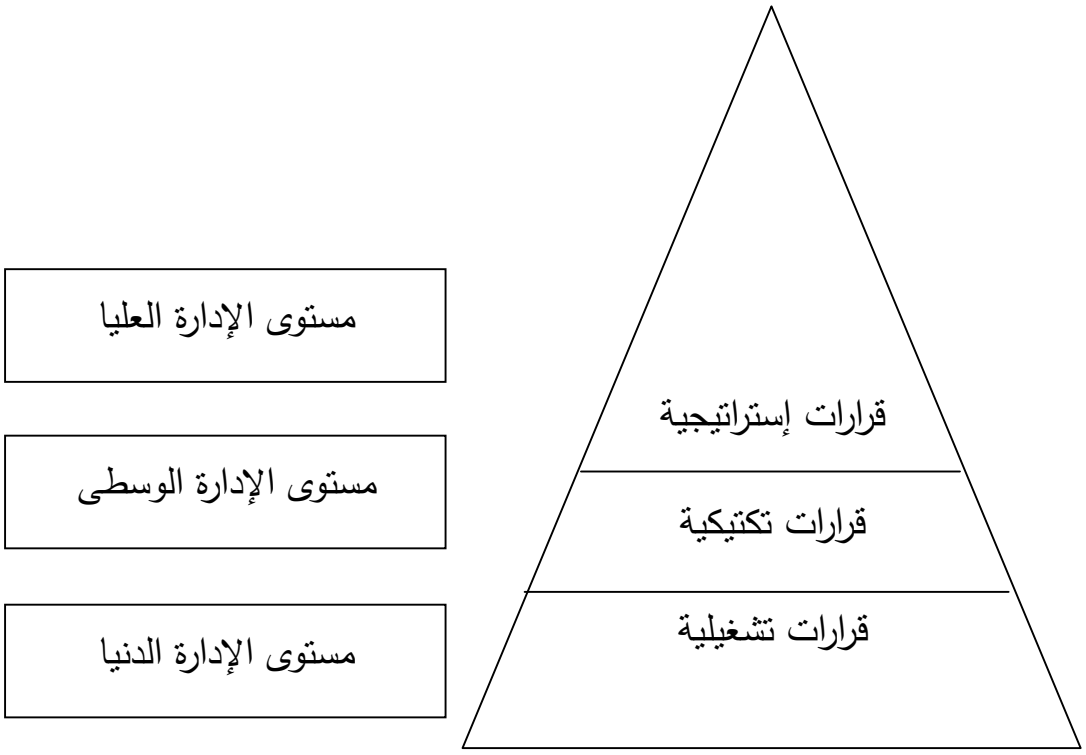
تعمل نظم المعلومات على تزويد المراكز الإدارية بالمعلومات الضرورية لمساعدة كافة المستويات الإدارية على اتخاذ القرارات الخاصة بها، وبذلك يمكن تصنيفها إلى (03) تصنيفات[1]:

1. **قرارات إستراتيجية:** يتم اتخاذ هذه القرارات من قبل المستويات الإدارية العليا في المنظمة وتتميز القرارات في هذا المستوى بكونها تحتوي على قدر عال من عدم التأكد لأنها تتعلق بالمستقبل البعيد كوضع الخطط طويلة الأجل الخاصة بتحديد أهداف المنظمة وصياغة سياستها اللازمة لتحقيق الأهداف.
2. **قرارات تكتيكية:** يتم اتخاذ القرارات بدرجة كفاءة وفعالية استخدام الموارد وتقويم أداء الوحدات التنظيمية في المنظمات لقرارات تخطيط القوى العاملة ويقوم أيضا هذا المستوى الإداري بتحويل الخطط والإستراتيجيات إلى مهام ومسؤوليات يتم تنفيذها بالمستوى التشغيلي.
3. **قرارات تشغيلية:** يتم اتخاذ القرارات التشغيلية من قبل المستويات الإدارية الدنيا وتستعمل عمليات صنع القرارات المرتبطة بتنفيذ مهام معينة محددة بشكل واضح كاتخاذ بتحديد الشخص الذي سوف يوكل إليه تنفيذ مهما قرار شراء المواد الأولية.

إذن فالمستوى الإداري الأدنى يحتاج إلى معلومات تساعده في اتخاذ قرارات تنفيذية يوما بيوم، والمستوى الإداري الأوسط يحتاج إلى معلومات تكتيكية ومستوى الإدارة العليا يحتاج إلى معلومات تدعم لخطط طويل الأجل.

[1] عبد الرزاق محمد قاسم، " مرجع سبق ذكره ، ص 56 – 57.

الشكل رقم (1-4): العلاقة بين المعلومات ومستويات اتخاذ القرار.



المصدر:إعداد الطالبتين.

المبحث الثالث: نظم المعلومات الإدارية.

لقد تطرقنا في الجزئين الأولين من هذا الفصل نظام المعلومات والإدارة كل على حدى وهذا لأهمية كل منهما وتمهيدا لموضوع بحثنا والذي يتطلب شرح كل من نظام المعلومات بنوع من البساطة والتوضيح والإدارة بمختلف مستوياتها باعتبارها أساس اتخاذ القرارات.

وفي هذا الجزء سنحاول التطرق إلى نظم المعلومات الإدارية من حيث مفهومها وخصائصها والنظم الفرعية المشكلة لها.

المطلب الأول: مفاهيم حول نظم المعلومات الإدارية.

لم يكن معروفا بين أوساط العلماء والباحثين والممارسين مفاهيم ومصطلحات نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات، إذن مفهوم نظم المعلومات الإدارية هو أسبق من مصطلحات نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات أو نظم المعلومات الحاسوبية وغيرها، في بادئ الأمر كان مفهوم نظم المعلومات الإدارية يطلق على جميع نظم الحاسوب المستخدمة في مجالات دعم الغدارة والمديرين وتنفيذ أنشطة الأعمال، وبعد ذلك تطورت وازدهرت نظم المعلومات الإدارية وتنوعت أنماطها وتباين تطبيقاتها حتى أصبحت من أهم النظم التي تقوم عليها ولا تستطيع العمل بدونها منظمات الأعمال الحديثة وبخاصة منظمات المعرفة ومنظمات الأعمال والتجارة الإلكترونية.

أولا: مفهوم نظام المعلومات الإدارية.

"نظام المعلومات الإدارية: هي عملية إنتاج المعلومات الموجودة في الإدارة بواسطة الحاسوب"[1].

"هو نظام يساعد الإدارة في اتخاذ القرارات بعد حل المشكلات سواء كانت متميزة غير مكررة أو مكررة روتينية"[2].

"نظم المعلومات الإدارية هي نوع من أنواع أنظمة المعلومات المصممة لتزويد مديري المنظمة بالمعلومات اللازمة للتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة"[3].

وعليه ومما سبق نستخلص تعريف شامل لنظلم المعلومات الإدارية على أنه عبارة عن مجموعة الأجزاء المختلفة كالمعدات الحاسوبية، البرمجيات المؤسسة والموظفين التي تعمل في تناغم تام داخل الإطار المؤسسي لخدمة أغراض النشاط أو اتخاذ القرار.

يقوم نظام المعلومات الإداري بتجميع وتنظيم وتخزين واختيار البيانات والمعلومات وتبويبها وترتيبها وتلخيصها وإصدار التقارير.

---

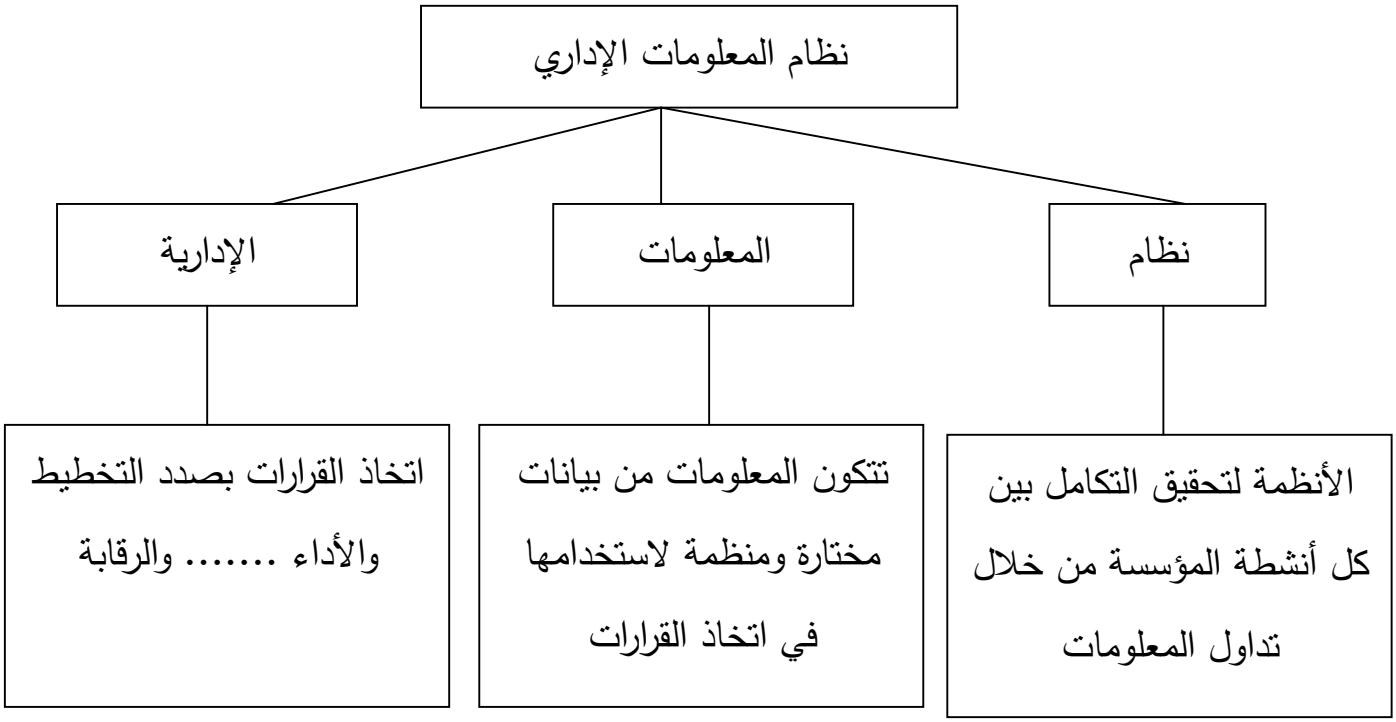
[1] د. عبد الرحمن الصباح، مرجع سبق ذكره، ص 20.

[2] Sennj, « information system in management (2nd ed) cowadworth publishing co. 1989, P33..

[3] سليم الحسنية، "**نظم المعلومات الإدارية**"، مؤسسة الوراق، ط3، عمان، الأردن، 2002، ص 53.

ويعمل كل مستوى إداري في تكوين الهرم الإداري للمعلومات ابتداء من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى وصولا إلى الإدارة الدنيا وبالتالي تكون هرم المعلومات لغرض الإدارة.

الشكل رقم (1-5): نظام المعلومات الإداري.



المصدر: صلاح الدين عبد المنعم مبارك، مرجع سبق ذكره، ص 21.

ثانيا: خصائص نظم المعلومات الإدارية[1]:يتميز نظام المعلومات الإدارية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

1- أنه نظام مبني على الحاسوب وذلك في إدخال ومعالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات تفيد متخذي القرارات في المنظمة.

2- يعتبر نظاما متكاملا مرتبط بمجالات وظيفية مختلفة (تسويق، تمويل، أفراد، ...الخ ويحقق التكامل بين نظم معلومات المجالات الوظيفية المختلفة لوصف عمليات المنظمة ككل.

3- أنه نظام يدعم وظائف التخطيط، الرقابة والعمليات وهي الأنشطة المطلوبة في كل مجالات النشاط.

4- أنه نظام يساعد الإدارة في اتخاذ القرارات بغية حل المشكلات سواء أكانت متميزة غير مكررة أو مكررة روتينية.

5- هو نظام يصف الماضي والحاضر ويتنبؤ بالمستقبل، فالمعلومات تصف وضع المنظمة في الماضي والحاضر والمستقبل.

[1] د. محمد الصرفي، "**نظم المعلومات الإدارية**"، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2005، ص265.

6- نظام المعلومات الإدارية يصف العمليات الداخلية للمنظمة ويقارنها بالتوقعات أو الخطط ويظهر المجالات التي يجب أن تُعدل وتُحسن.

المطلب الثاني: تصنيفات نظام المعلومات الإدارية.

تصنف نظم المعلومات الإدارية إلى نظم معلومات وظيفية ونظم حسب المستويات الإدارية وهي كالآتي:

أولا: أنواع نظم المعلومات الإدارية حسب وظائف المؤسسة.

للمؤسسة وظائف مختلفة تقوم بها تتمثل في التموين، المحاسبة، الإنتاج، التسويق والموارد البشرية، ويمكن للمؤسسة أن تحقق أهدافها وذلك بوجود نظام معلومات خاص بكل وظيفة، وهذا لمعالجة مختلف البيانات وهذه الأنظمة التي تستعملها المؤسسة هي:

1. **نظام معلومات التموين:** إن نظام معلومات التمويل يتضمن وظائف محاسبية وتتكون المكونات الأساسية لهذا النظام في :

*الميزانية والتي تعد أداة رقابية لكل الموارد المالية.

*محاسبة التكاليف.

*إدارة الأموال (الغرض هو التأكد من أن الأموال متاحة لمواجهة الالتزامات المالية للتنظيم وفي نفس الوقت تنظم العائد على الأموال المتاحة للاستثمار).

*المحاسبة المالية[1].

2. **نظام معلومات الموارد البشرية:** إن نظام معلومات الأفراد لم يلق الاهتمام المناسب وقد يرجع السبب في هذا إلى أن تطبيقات الأفراد عادة ما تكون روتينية مثل أنشطة حفظ السجلات، وبسبب آخر يرجع إلى أنه ما لم يكن عدد الموظفين كبير فان سجلات الأفراد من السهل المحافظة عليها يدويا. ويتكون هذا النموذج من:

*علاقات العمل (يمثل التداخل مع نقابات العمال وغيرها من التنظيمات العمالية).

*شؤون الأفراد (المحافظة على سجلات الأفراد).

*التدريب (يعتبر نشاط غير محدد، ويجب أن يتم تحديده وفقا لميزانية معينة

*المرتبات والأجور.[2]

3. **نظام معلومات الإنتاج:** تختص وظيفة الإنتاج بتحويل مجموعة من المدخلات إلى مجموعة من المخرجات في شكل سلع وخدمات، فمثلا في نظام صناعي مثل صناعة السيارات . تقوم وظيفة الإنتاج

[1] د. سعد غالب حسين، "**تحليل وتصميم نظم المعلومات**"، دار المناهج، ط1، عمان، الأردن، 2000، ص88.

[2] نوي طه حسين، "**نظم المعلومات الإدارية وتطويرها في المؤسسة**"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، دفعة 2001، ص167.

بتحويل مجموعة من المدخلات متمثلة في الموارد المتاحة من عمالة ورأسمال إلى منتجات نهائية في شكل سيارات. ويتكون نموذج معلومات الإنتاج من المكونات التالية:

* تخطيط الاحتياجات من الموارد.

*العمليات التحويلية (تحويل فعلي إلى منتجات وخدمات).

*الهندسة الصناعية (تعمل على اتصال وثيق مع التسويق عند تصميم المنتوج).

*الشحن والاستلام (العملاء والموردين).

*المشتريات.

*رقابة الجودة.

4. **نظام معلومات التسويق**: منذ عام 1950 بدأت وظيفة التسويق تزداد وتنمو أهميتها وفي بعض المؤسسات تتضمن وظيفة التسويق إدارة المخزون والتوزيع المادي للمنتجات النهائية. ويتكون نموذج معلومات التسويق من المكونات التالية:

*بحوث التسويق (دراسة السوق).

*التسعير (تحديد السعر الصحيح) .

*الترويج.

*إدارة المبيعات (نجاح أو فشل التسويق ينسب لقوة رجال البيع) [1].

5. **نظام المعلومات المحاسبي**: هو نظام معلوماتي منهجي، فهو يشمل على خصائص مصدرها طبيعة المحاسبة، التي تتعلق بالتأثير الاقتصادي للأحداث التي تأثر على أنشطة المشروع.

يقبل نظام المعلومات المحاسبي البيانات الاقتصادية الناتجة من الأحداث الخارجية ويتم التعبير عن معظم هذه العناصر من البيانات في شكل مالي مثل كمية المبيعات للعميل، ولكنها تحول إلى بيانات كمية في النهاية مثل إجمالي المبلغ المسدد للعميل.

ومن جانب المخرجات ينتج نظام المعلومات المحاسبي المستندات والقوائم وغيرها من معلومات المخرجات التي يتم التعبير عن محتواها بشكل مالي، هذه المعلومات تساعد على اتخاذ القرار. وسيتم التطرق إلى نظام المعلومات المحاسبي بالتفصيل في الفصل الثاني.

ثانيا: أنواع نظم المعلومات حسب المستويات الإدارية: تشمل المؤسسة أربعة مستويات إدارية، تتمثل في كل من المستوى الإستراتيجي، الإداري، المعرفي والتشغيلي، حيث يجب على كل مستوى أن يحتوي على نظام المعلومات التي يقوم بمعالجتها لتحقيق الأهداف لكل مستوى، وهذه الأنظمة تتمثل في:

[1] عبد السلام أبو قحف، "**التسويق مدخل تطبيقي**"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 157.

1- نظام معلومات المستوى الإستراتيجي: هو نظام محوسب، يعمل على تزويد الإدارة العليا بمختلف المعلومات المتعلقة بالمؤسسة، يقوم هذا النظام بإدارة الأعمال وتكون له تأثيرات يمكن أن تغير في إدارة المؤسسة، يسعى هذا النظام إلى تأمين روابط متينة مع الموردين والزبائن، كما تهدف إلى التنقيب عن المعلومات التي تخص سوق محدد من الزبائن وتحليل أذواقهم[1].

2- نظم معلومات المستوى الإداري: عرفه جوردون ديفنز بأنه النظام المتكامل الذي يربط بين المستفيد والآلة من أجل توفير المعلومات لدعم وظائف الإدارة في المؤسسة، وستمثل هذا النظام في توفير البيانات المتكاملة والمحللة بطريقة عامة تتسم بالشمول، ويسعى إلى تنظيم تطبيقات الحاسب كما توفر قنوات اتصال تساهم في نقل المعلومات المختلفة وتوفيرها للمستويات الإدارية[2].

3- نظام معلومات المستوى المعرفي: يعرف بأنه ذلك النظام المتكون من الأجهزة والأفراد ذوي الخبرات والكفاءات، حيث يسعى هذا النظام إلى تنمية المعارف والمعلومات لدى العاملين بالمؤسسة والعرض الأساسي هو اكتشاف وتنظيم المعلومات الحديثة في العمل.

4- نظام معلومات المستوى التشغيلي: يعرف بأنه النظام الذي يتكون من الأجهزة والأفراد العاملين، لتزويد المستويات الأخرى بمختلف المعلومات يقوم هذا النظام بجمع المدخلات المتعلقة بكيفية التشغيل، ويتم تحويل البيانات باستخدام الوسائل الضرورية حتى يتم الحصول على المخرجات[3].

ثالثا: أنواع نظم المعلومات حسب الدعم للمؤسسة.

وتتمثل في:

1- نظام دعم القرارات: هو نظام مرتبط بالحاسب، ذو تفاعل متبادل يقدم للمديرين طريقة تداول سهلة ومبسطة للمعلومات ونماذج اتخاذ القرار من أجل دعم مهام عملية اتخاذ القرارات المبرمجة والغير مبرمجة.

2- نظم المعلومات الإدارية: وهو نظام شامل أي يعمل على جمع كل المعلومات الضرورية لجميع وظائف الإدارة بهدف دعم الإداريين وخاصة المديرين بإتاحة المعلومات الدقيقة والواضحة في الوقت المناسب لمساعدتهم على تخطيط وتنظيم أعمالهم وبالتالي اتخاذ القرارات المناسبة ومن أجل توفير المعلومات اللازمة تستعمل وسائل يدوية أو آلية وتستعمل أيضا أنظمة لتحليل وبرمجة هذه المعلومات وعملية الرقابة عليها لنتمكن من استخلاص معلومات ذات كفاءة عالية ومردودية[4].

---

[1] محمد محمد الهادي، "**التطورات الحديثة لنظم المعلومات**"، دار الشرق، ط1، القاهرة، مصر، 1991، ص 146.

[2] يحي مصطفى حلمي، "**نظم المعلومات**"، مكتبة عين شمس، مؤسسة الأهرام، القاهرة، مصر، 1998، ص 191.

[3] جوهري مسعودة، مومن نورة، "**أثر نظام المعلومات على تنافسية المؤسسة**"، رسالة ماجستير، جامعة ورقلة، دفعة 2010، ص 27.

[4] كريش صليحة، "**دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية المؤسسة**"، رسالة ماجستير، معهد العلم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، دفعة 2000، ص 84.

3- نظم معالجة البيانات: يهدف هذا النوع من أنظمة المعلومات إلى خدمة المستويات التشغيلية داخل المؤسسة إذ يقوم بحصر وتجميع البيانات التي تعكس حركة المعاملات مثل فواتير المبيعات، المصروفات، الإيرادات ويجعلها متاحة لاستخدامات أنظمة أخرى، لذلك يمكننا تعريف نظام معالجة البيانات على أنه "نظام المعلومات المرتبط بالحاسب الذي يجمع ويصنف ويخزن ويحدث ويسترجع بيانات حركة المعاملات داخل المؤسسة من أجل حفظ السجلات والمدخلات نظام المعلومات الإدارية.

4- النظم الخبيرة: هي نظم للمعلومات تقوم بحل المشاكل الخاصة التي تتصف بالتعقيد حيث تقترح عدة حلول لمواجهة هذه المشاكل، ويقوم هذا النوع من نظم المعلومات بحصر المعارف الخاصة بموضوع معين للوصول إلى هدف معين.

وتمتاز هذه النظم بمجموعة من الخصائص تتمثل في:

1- القدرة على الحصول على المعرفة والخبرات البشرية النادرة وحفظها، وتسهيل استخدامها في مجال معين .

2- تقديم الحلول المبنية على المعرفة والخبرة للمشاكل المعقدة في زمن قياسي ، مع المقدرة على النظر إلى المشكلة من زوايا متعددة .

3- تحقيق المشاركة الإنسانية في الاستفادة من الخبرات البشرية النادرة وذلك بتوفير هذه الخبرات في أكثر من مكان في وقت واحد.

4- القدرة على شرح أسباب الحلول المقترحة للمشاكل .

5- القدرة على التعامل مع المعلومات الرمزية مثل الرسومات الهندسية واستخلاص النتائج من هذه الرسومات .

ويمكن تصنيف النظم الخبيرة إلى:

- نظم تعمل كمساعدة: تعتبر هذه النظم أقل النظم خبرة، حيث تقوم بمساعدة المستخدم في أداء التحليل الروتيني.
- النظم التي تعمل كزميل: هي تسمح للمستخدم أن يناقش المشكلة مع النظام.
- نظم تعمل كخبير حقيقي: حيث يقبل المستخدم نصيحة النظام دون مناقشة[1].

مكونات النظم الخبيرة :

إن معظم النظم الخبيرة التي يتم بناؤها تتكون من أربعة أجزاء رئيسة وهذه الأجزاء هي :

[1] منا محمد الردي وجلال إبراهيم العبد، " **نظم المعلومات الإدارية**"، جامعة الإسكندرية، ط1، دار الجامعة، 2005، ص 192.

1- واجهة المستخدم .

2- قاعدة المعرفة .

3- آلة الاستدلال .

4-آلة التطوير والتحديث .

آلية عمل النظام الخبير :

إن طبيعة النظام الخبير تتمثل أساسا في العمليات التفاعلية المتكررة بين مستخدم النظام والحاسب وطبيعة عمل النظام الخبير هذه تحكمها آلية تتضمن عدد من الخطوات المتتابعة وتتمثل في الأتي :

1- يقوم مستخدم النظام بوصف المشكلة للنظام الخبير من خلال إدخالها إلى شاشة الحاسب .

2- يبحث النظام في قاعدة المعرفة الخاصة به عن مشاكل أو حالات مشابهة للمشاكل المعطاة محل الاهتمام.

3- يسال النظام الخبير المستخدم أسئلة إضافية أخرى لتضييق نطاق البحث داخل القاعدة المعرفية .

4- يجد النظام الخبير اقرب البدائل الملائمة لحل المشكلة .

5- يقوم النظام بتعديل الحل حتى يتلائم بصورة اكبر مع المشكلة .

6- يخزن النظام المشكلة والحل الصالح لها في قاعدة البيانات .

7- يقدم النظام النصيحة الخبيرة للمستخدم والمتعلقة بالحلول التي تم التوصل إليها ويعني ذلك أن النصيحة الخبيرة هي الحل الذي توصل إليه النظام وتم عرضه على المستخدم .

خاتمة الفصل الأول:

بالتطرق إلى محتوى هذا الفصل الذي تحثنا فيه كيف أصبحت المعلومات في وقتنا الحالي ،تشكل احد الموارد الهامة بالنسبة لكل أنواع المؤسسات ،خاصة مع تزايد الحاجة إليها بسبب ما تشهده بيئة الأعمال من تغيرات وهذا ما يدفع هذه المؤسسات إلى تصميم وبناء أنظمة معلومات إدارية بغية ضمان الحصول على معلومات بالخصائص المطلوبة وفي الوقت المناسب من اجل استخدامها في ترشيد اتخاذ القرارات .

ولا شك أن وجود أنواع مختلفة من نظم المعلومات وتعدد تطبيقاتها سيمكن المؤسسة من توفير المعلومات الضرورية سواء على مستوى بيئة الأعمال الداخلية أو بيئة الأعمال الخارجية ،وبهذا تتمكن من تقييم وضعها الداخلي ومعرفة الأحداث الخارجية خاصة فيما يتعلق بظروف المنافسة ،وللرقابة على أنظمة المعلومات أهمية قصوى سواء كانت رقابة عامة أو تطبيقية لا تتجلى فقط في تأثيرها المباشر على فعالية وكفاءة النظام ،وإنما في حماية وسلامة النظام بمكوناته وموارده من البيانات والمعلومات والملفات التي يحتويها وكذا البرامج التي يقوم بتخزينها.

مقدمة الفصل الثاني:

إن قدرة نظام المعلومات على الوفاء بالاحتياجات المطلوبة من المعلومات قد تزايدت نتيجة لاستخدام أنظمة الحاسبات الالكترونية المتطورة ولذا التطور السريع في علم الإدارة الذي أعطى اندفاعا كبيرا لدى المنشآت لإنشاء نظم معلومات حديثة تمكن من توفير كميات وأنواع من المعلومات المفيدة لمتخذي القرارات الإدارية ومن بين أهم هذه الأنظمة النظام المحاسبي والذي يعتبر من أهم المصادر للحصول على المعلومات الكمية.

ومنه سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى العناصر التالية:

- ✓ **المبحث الأول:مفاهيم عامة حول نظام المعلومات المحاسبية.**
- ✓ **المبحث الثاني:إجراءات تشغيل نظام المعلومات المحاسبية.**

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول نظام المعلومات المحاسبية

لقد أصبحت المعلومات عنصرا هاما من عناصر الإنتاج لها دور هام في تحديد فعالية وكفاءة المنظمة لذلك اتجهت المنظمات إلى تصميم وبناء أنظمة معلومات من أجل السيطرة على الكم الهائل من المعلومات الضرورية لإدارة المنظمة.

المطلب الأول: مفهوم وطبيعة نظام المعلومات المحاسبية

يدور مفهوم نظام المعلومات حول عمليات تجميع بيانات من مصادر متفرقة لتكون عناصر مدخلاته ويقوم بتشغيل وتحليل وتوثيق وتخزين هذه البيانات وما يترتب على تحليلها من معلومات ثم يولد منها ما يتلاءم معلومات مع احتياجات الإدارة لأغراض اتخاذ القرارات في صورة مخرجات هادفة.

ويمكن تعريف نظام المعلومات المحاسبية بأنه "مجموعة من الأنظمة الفرعية المستخدمة في تجميع وتبويب ومعالجة وتحصيل وتوصيل المعلومات المالية الملائمة لاتخاذ القرارات إلى الإدارة الداخلية والأطراف الخارجية"[1]

كما يمكن تعريفه أنه "هو نظام فرعي للمعلومات داخل المؤسسة يتكون من مجموعة إمكانيات آلية وبشرية مسؤولة عن توفير المعلومات التي تم الحصول عليها من تشغيل البيانات التاريخية وذلك لمساعدة الإدارة وفئات أخرى خارجية في عملية التخطيط والرقابة واتخاذ القرار".[2]

وكتعريف شامل يمكن القول أن نظام المعلومات المحاسبي هو ذلك الجزء الأساسي والهام من نظام المعلومات الإداري في المؤسسة في مجال الأعمال الذي يقوم بحصر وتجميع البيانات المالية من مصادر خارج وداخل المؤسسة ثم يقوم بتشغيل هذه البيانات وتحويلها إلى معلومات مالية مفيدة لمستخدمي هذه المعلومات خارج وداخل المؤسسة.

هذا وبالإضافة إلى ما سبق هناك ستة عناصر بتكون منها نظام المعلومات المحاسبي وهي: [3]

1) المصادر البشرية التي تقوم باستخدام هذا النظام وتؤدي عليه وظائف مختلفة.

[1]- أحمد حسين علي حسين، نظم المعلومات المحاسبية الاطار الفكري والنظم التطبيقية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004م، ص219.

[2]- عطى الله أحمد الحسبان، نظم المعلومات المحاسبية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص50.

[3]- د نظال محمود الرمحي، نظم المعلومات المحاسبية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2014، ص23.

2) التعليمات والإجراءات اليدوية والأوتوماتيكية التي تستخدم في تجميع ومعالجة وحفظ المعلومات حول أنشطة المنظمة.

3) البيانات حول المنظمة وأسلوب عملها.

4) البرامج المستخدمة في معالجة بيانات المنظمة

5) تقنية تكنولوجيا المعلومات الأساسية والتي تشمل أجهزة الكمبيوتر وشبكة الاتصالات التي تجمع وتحفظ وتعالج البيانات والمعلومات.

6) التدفق الداخلي ومقاييس الأمن التي تضمن أمن البيانات في نظام المعلومات المحاسبية.

هذه العناصر الستة تمكن نظام المعلومات المحاسبي من دعم وظائف العمل المهمة.

الشكل (2–1) تصور عام لنظام المعلومات المحاسبي



المصدر: مهدي مأمون الحسين، نظم المعلومات المحاسبية والإدارية، مكتبة المجتمع العربي للنسر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013، ص119.

المطلب الثاني: خصائص ووظائف نظام المعلومات المحاسبي

أن توفر المعلومات وكثرتها في الميدان يضع مستعمل نظام المعلومات ،أمام حتمية فحص وانتقاء المعلومات الجيدة اللازمة له، وذلك من اجل أن يقوم نظام المعلومات المحاسبي بوظائفه بشكل فعال ومنه يمكن أن نلخص خواص هذا النظام ووظائفه فيمايلي:

أولا– خصائص نظام المعلومات المحاسبي: ينبغي أن تتوافر في النظام المحاسبي مجموعة من الخصائص الرئيسية حتى يمكن أن يتصف بأنه نظام جيد أهمها: [1]

- ✓ أن تكون الأهداف النظام محددة بقدر الإمكان حتى يمكن تصميمه بالطريقة المناسبة لتحقيقها.
- ✓ أن يكون متلائما ويتسم بالمرونة الكافية التي تمكنه من التأقلم مع ما يطرأ من تغيرات في الأهداف وما يحيط بالنظام من ظروف.
- ✓ أن يكون النظام مستقرا حتى يتمكن من الحفاظ على تناسق العلاقة بين قيم متغيراته.
- ✓ أن يكون بالنظام علاقات خلفية كافية تربط أركانه الأساسية والبيئية التي تحيط بكل منها بشكل يسمح للنظام بالتوصل إلى حالة الاستقرار المنشودة.

إضافة إلى هذه الخصائص يجب أن تتصف المعلومات المحاسبية بصفات نوعية تجعل المعلومات المعروضة في القوائم المالية ذات لمستخدمي المعلومات المحاسبية وتجعلها ذات جودة عالية وهذه الخصائص هي:

* **القابلية للفهم:** تفرض هذه الخاصية لدى مستخدمي المعلومات المحاسبية مستوى معقول من المعرفة في الأعمال والنشاطات المحاسبية كما يجب أن تكون المعلومات المحاسبية معروضة بشكل سهل وواضح.

* **القابلية للمقارنة:** تعني هذه الخاصية إمكانية مقارنة القوائم المالية لفترة معينة مع القوائم المالية لفترى أو فترات أخرى سابقة لنفس المنشأة أو مقارنتها مع القوائم المالية لمنشآت أخرى ويجب في هذه الحالة تطبيق مبدأ الثبات حتى تكون عملية المقارنة دقيقة وتفيد هذه الخاصية في أغراض اتخاذ القرارات المتعلقة بالاستثمار والتمويل وتقييم الأداء المالي للمنشأة.

* **الملائمة:** وهي قدرة تلك المعلومات على التأثير في القرار المتخذ من جانب مستخدميها وذلك بصدد تنبؤات عن نتائج الأحداث الماضية أو الحاضرة أو المستقبلية أو تأكيد أو تصحيح قرارات وتوقعات

[1] – د هاشم أحمد عطية، مدخل إلى نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية الإسكندرية، ص35.

سابقة ولكي تكون المعلومة ملائمة يجب أن تتوفر فيها خصائص مهمة منها التوقيت الملائم كما يجب أن تعطي المعلومة لمتخذ القرار القدرة على التنبؤ بالمستقبل.

* **الموثوقية:** وتعني التأكد من أن المعلومات خالية من الأخطاء والتحيز بدرجة معقولة وأنها تمثل بصدق ما تزعم تمثيله. [1]

ثانيا: وظائف نظام المعلومات المحاسبي:لأي نظام معلومات محاسبي مجموعة من المهام يمكن حصرها بصورة عامة في أربع مهام هي: [2]

1. تجميع البيانات:تتكون مهمة تجميع البيانات من مجموعة إجراءات وخطوات مثل التعرف على البيانات الاقتصادية المرتبطة بالمعاملات وتسجيلها على المستندات بعد ذلك تواجه هذه البيانات وتصحح أخطاء التسجيل أن وجدت وإذا تم تجميع هذه البيانات في مناطق بعيدة عن مراكز التشغيل فيلزم نقلها وتحويلها إلى مراكز تشغيل البيانات وفي حالة استخدام تكنولوجيا إلى مواقع التخزين والتشغيل الالكتروني للبيانات.

2. معالجة البيانات:يقصد بعملية المعالجة الإجراءات و الخطوات الواجب تنفيذها لتحويل المدخلات ممثلة في البيانات الخام إلى منتج نهائي هو المعلومات وفيما يلي بعض الإجراءات:

- تقييم البيانات المجمعة إلى أقسام محددة مقدما مثل بيانات خاصة بشؤون العاملين.
- نسخ أو نقل البيانات أو تفريغها في مستندات أخرى أو وسائط تخزين أخرى مثل تفريغ بطاقات ساعات العمل التي أداها كل عامل في كشوف الرواتب والأجور للعمال ككل.
- تبويب البيانات أو تنظيمها طبقا لمعايير هبة
- دمج البيانات بعضها مع بعض وتنفيذ الهيئات الحسابية المختلفة مثل الجمع والطرح والضرب والقسمة.
- تلخيص البيانات وإجراء التحليلات اللازمة

3. مراقبة البيانات:تتضمن مراقبة البيانات وظيفتين أساسيتين الأولى دراسة البيانات وحمايتها بوصفها إحدى أصول المنشأة والثانية التأكد من أن البيانات التي يتم الاحتفاظ بها هي بيانات صحيحة وكاملة وتم معالجتها بطريقة صحيحة وهناك العديد من الأساليب والإجراءات التي قد تستخدم من أجل تحقيق مستويات عالية من

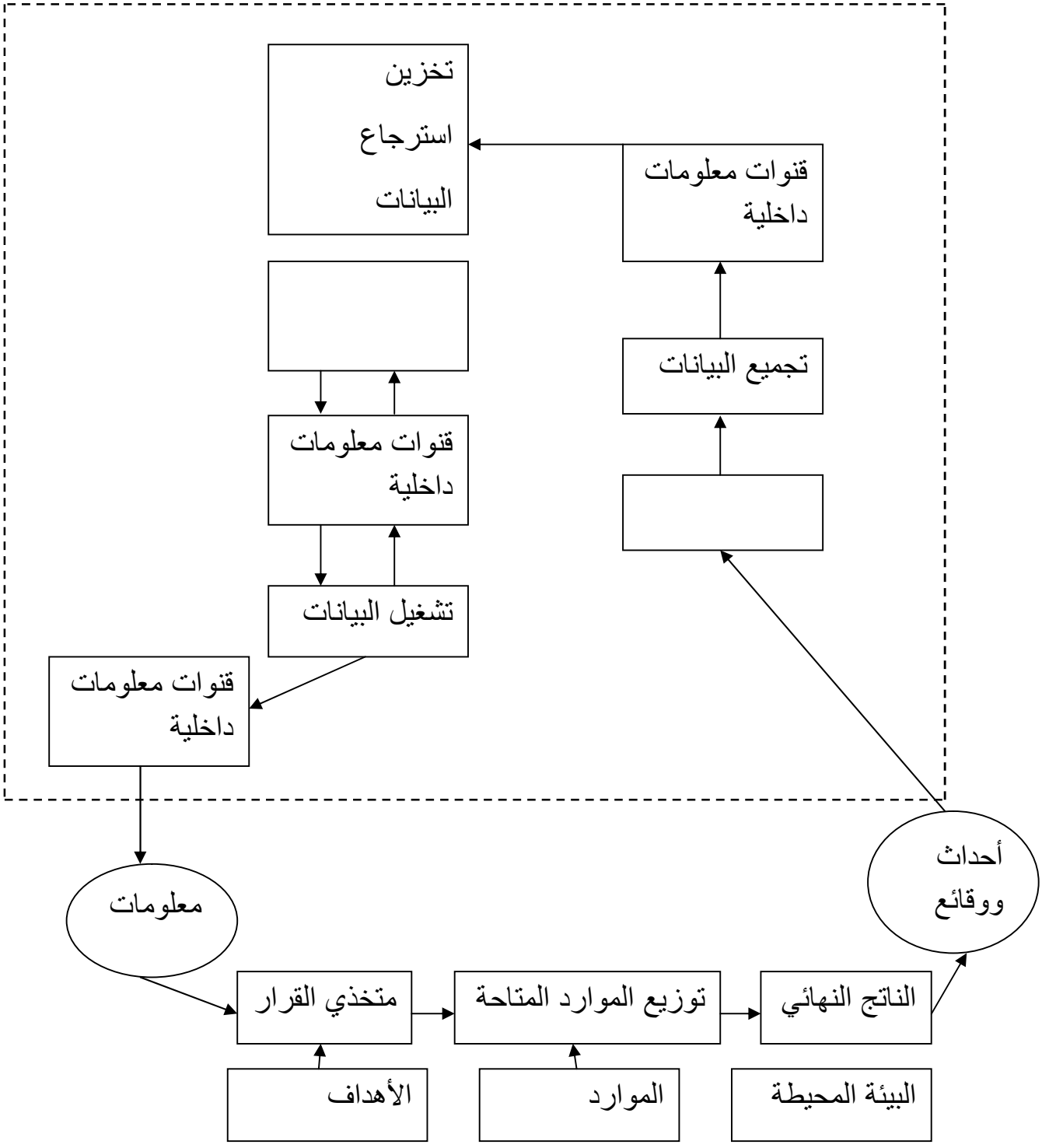
[1]- د صبحي محمود نظام المعلومات المحاسبية، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص39.

[2]- د صلاح الدين المنعم مبارك، اقتصاديات نظم المعلومات المحاسبية والإدارية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2001، ص ص 56-57.

الأمن والحماية والرقابة على البيانات ومن هذه الأساليب على سبيل المثال مطابقة البيانات التي أدخلت إلى الحاسوب مع السجلات الأصلية التي جمعت فيها البيانات بعد التأكد من سلامتها ومراجعتها.

4. إنتاج المعلومات:تشمل مهمة إنتاج المعلومات على تلك الخطوات والإجراءات اللازمة إتباعها لمعالجة البيانات واستنتاج المعلومات منها وإعداد التقارير عنها وتوصيل هذه التقارير إلى مستخدميها

الشكل (2-2): مكونات نظام المعلومات المحاسبي



المصدر: أحمد حسين علي حسين نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص67.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف نظم المعلومات المحاسبية

يمثل نظام المعلومات المحاسبي شبكة اتصالات لأنه يقدم معلومات لنقاط عديدة وهو يمكن من تدفق المعلومات لكافة الأماكن في الوحدة الاقتصادية.

أولا– أهمية دراسة نظم المعلومات المحاسبية: يعتبر نظام المعلومات المحاسبي ذا أهمية بالغة في استمرارية المنظمات فهو نظام يعود بالفائدة ليس فقط على من هم بداخل المنظمة وإنما حتى على بعض عناصر البيئة الخارجية للمنظمة ويمكن توضيح هذه الأهمية في النقاط التالية: [1]

- نظام المعلومات المحاسبية يحقق كفاءة وفعالية أفضل خاصة في ظل تعقد بيئة النظام وزيادة المنافسة بين المنظمات.
- دراسة هذا النظام والاهتمام به ويؤكد على أن المحاسبة هي نظام معلومات حيوي
- اكتساب المعلومات والمعالجة المحاسبية أكثر أهمية فدراسة النظام تجعل الدارسين والمهتمين أكثر تفهما لعملهم ونتائجه ويحققون أهدافهم بكل كفاءة وفعالية.
- تعد نتائج دراسة نظم المعلومات المحاسبية من الأدوات والوسائل الفعالة لاتخاذ القرارات الإدارية في المنظمة
- إن التطور السريع في بيئة المنظمة والمنظمة بعد ذاتها يتطلب معرفة إضافية لدور النظام وأهميته وكفاءته وفعالية وتأثيره على السلوك الداخلي والخارجي والبيئة المحيطة ومنها نظام المعلومات المحاسبية.

ثانيا: أهداف نظام المعلومات المحاسبية: تتمثل أهداف هذا النظام في النقاط التالية: [2]

- إنتاج التقارير اللازمة لخدمة أهداف المشروع (تقارير مالية، تقارير بيانية و إحصائية، تقارير التشغيل اليومية والأسبوعية)
- قياس تكلفة مختلف الهيئات والأنشطة المختلفة للمشروع
- العمل على أن تكون بيانات النظام وتقاريره متوافرة على الدقة في الإعداد والنتائج لأن هذه الأخيرة هي القاعدة الأساسية لاتخاذ القرارات.
- تقديم التقارير لمستخدميها في الوقت المناسب.
- يهدف نظام المعلومات المحاسبي إلى تحديد نتائج العمليات التي تربط بمختلف أنشطة المنظمة.

[1]– د السيد عبد المقصود ديبان، أساسيات نظم المعلومات المحاسبية، بدون ناشر، الإسكندرية، 2005، ص60.

[2]– العثماني مصطفى، نظام المعلومات ودوره في تفصيل الرقابة الجبائية، مذكرة ماجستير مالية ومحاسبة، جامعة المدية، 2008، ص35.

- تحقيق التناسب بين تكلفة النظام وتكلفة إنتاج بيانات من جهة والأهداف المطلوبة منها من جهة أخرى.
- القدرة على التعامل مع المستقبل بما يتميز به من ظروف عدم التأكد
- الاعتماد على المقاييس الكمية كمطلب أساسي لتوفير المعلومات المحاسبية التي تمكن من توجيه الموارد النادرة نحو الاستخدام الأمثل.

المبحث الثاني: تشغيل نظام المعلومات المحاسبي

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

المطلب الأول: المستندات المحاسبية كمدخلات لنظام المعلومات المحاسبي.

يعتبر مسك المستندات المحاسبية في المؤسسة أمرا إلزاميا من اجل توثيق مختلف الأحداث الاقتصادية التي تحدث داخل المؤسسة أو خارجها .

أولا– مصادر بيانات نظام المعلومات المحاسبي:يمكن تمييز البيانات الأساسية لنظام المعلومات المحاسبي بحسب تكرارها ومصادرها إلى أربعة مصادر من خارج وداخل الوحدة الاقتصادية وهي: [1]

- البيانات التي تجمع بصورة روتينية من الهيئات الخارجية اليومية العادية مع الأفراد والهيئات والوحدات الأخرى خارج الوحدة الاقتصادية وهي غالبا ما تتعلق بهيئات البيع والشراء والمدفوعات والمتحصلات النقدية.
- البيانات الخاصة التي تجمع بصورة غير روتينية من مصادر خارجية مثل الهيئات التجارية والجهات الرسمية والحكومية مثل تعليمات جديدة لمصبحة الضرائب تغيرات في الأسعار مؤشرات الصناعة.
- البيانات العادية التي تجمع بصورة روتينية مع الهيئات داخل الوحدة الاقتصادية نتيجة للمعاملات بين الأقسام الداخلية ومراكز المسؤولية بعضها البعض مثل بيانات الأجور والمرتبات
- البيانات الخاصة التي تجمع بصورة غير روتينية من القرارات الإدارية الداخلية مثل وضع سياسات جديدة أو تغيير المعايير المستخدمة في الأداء.

وغالبا ما تكون مدخلات النظام المحاسبي في شكل بيانات مالية أو معبر عنها في صورة نقدية وخصوصا أغراض الاستخدام الخارجي كما يمكن أن تكون مدخلات النظام المحاسبي معبرا عنها بوحدات قياس المدخلات أو المخرجات وتم إدخالها إلى نظام المعلومات المحاسبي باستخدام وسيلة مدخلات هامة تسمى "المستندات الأساسية" ويكمن دورها في: [2]

[1]– د عبد الرزاق محمد قاسم، نظم المعلومات المحاسبية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان،1998، ص253.

[2]– د محمد القيومي، تصميم وتشغيل نظم المعلومات المحاسبية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية،1998، ص39

- التأكد من صحة ودقة وشمول البيانات المجمعة.
- هدفه تدفق البيانات داخل النظام من حيث مصدر هذه البيانات والمقر الأخير لها وبالتالي يمكن استخدامها له.
- التصريح بالعملية المادية فمثلا وجود أمر للبيع يعني التصريح بشحن البضاعة إلى العميل.
- تشير إلى التدفقات المادية.
- إثبات العمليات وتسجيلها في السجلات المحاسبية.
- متابعة سير نظام الهيئات في المنظمة والرقابة عليه.

ثانيا: أنواع المستندات المحاسبية: إن عملية تعداد وحصر الوثائق والمستندات التي تنشأ داخل المؤسسة هي عملية غير ممكنة وذلك راجع لتعدد أنواعها التي تتعلق بعدة عوامل خاصة بالمؤسسة كطبيعة نشاطها والهيكل التنظيمي لها والنظام المالي والمحاسبي...إلخ.

وسنكتفي بذكر أهم هذه الوثائق والمستندات:

1- **الفاتورة:** تعتبر الفاتورة مستندا أساسي لإثبات عمليات البيع والشراء وتتضمن مجموعة من البيانات الأساسية والهامة في عملية التسجيل كرقم الفاتورة، اسم المشتري وعنوانه، تاريخ الفاتورة... إلخ.

كما تتضمن بيانات تصف عملية البيع كرقم الصنف اسم المصنف ومواصفاته، الكمية، وحدة القياس، السعر

2- أمر الشراء: بعد أن تتسلم إدارة المشتريات طلب الشراء من الإدارة المختصة تقوم بإعداد الشراء والذي يتضمن البيانات الرئيسية الواردة في طلب الشراء.

3- تقرير الاستلام: يعتبر تقرير الاستلام مستند بعد من قبل لجنة الاستلام أو أمين المخزن من خلالها إثبات الأصناف المستلمة من حيث المواصفات والكميات والأسعار ويتم إثبات المخالفات في الأصناف المستلمة عن الأصناف الواردة في أمر الشراء سواء كان ذلك من حيث المواصفات أو الكميات أو الأسعار.

4- مذكرة الإدخال إلى المخازن: هي عبارة عن مستند يعد من قبل المخزن يسجل الأصناف التي يتم إدخالها إلى المخازن والكميات والأسعار ويهد هذا المستند بمثابة الإثبات أن البضاعة المستلمة من قبل لجنة الاستلام قد أدخلت إلى المخازن وأصبحت ضمن عهدة أمين المخزن.

5- وثيقة الشحن: وهي عبارة عن مستند يحتوي على معلومات تشمل اسم وعنوان العميل ورقمه، بالإضافة إلى بيان الأصناف المرسلة، رقم ووسيلة الشحن، واسم المسؤول عن البضاعة أثناء عملية النقل ورقم رخصة التأمين إذا وجد.

6- إذن الدفع: هو عبارة عن مستند يحتوي على معلومات تشمل اسم وعنوان المستفيد ومبلغ الشيك والغرض من السداد.

ثالثا: معايير تحديد المستندات اللازمة لجمع البيانات:غالبا ما تعد البيانات التي تحويها المستندات وفقا للمعايير التالية: [1]

1- معيار المنفعة: بمعنى أن يتضمن المستند بيانات ذات منفعة وبدون إفراط في البيانات أي يكون المستند هو بشكل مختصر ومفيد وأن يكون مركزا على المعلومات المهمة.

2- معيار هوية المستند: وهذا يعني أن يحتوي المستند على معلومات أساسية لتحديد هويته مثل العناوين (اسم المنشأة، رقم المستند، تاريخه، الصنف، الكمية، السعر، القيمة والتوقيع... إلخ) وذلك حتى يسهل الإشارة إليه عند طلب عدد منها من المطبعة ومن الأرشيف.

3- معيار الثبات: يجب أن يكون المستند ثابت أي يغطي فترة طويلة نسبيا حتى يمكن فهم محتوياته.

4- معيار الملائمة: يجب أن يكون المستند ملائم لاحتياجات الأقسام المختلفة وطبيعة عمليات وأقسام المنشأة.

5- معيار الدقة: يجب أن يكون المستند دقيق بحيث ستضمن البيانات دونما اهمال في الكتابة أو التعبئة.

المطلب الثاني: معالجة البيانات في نظام المعلومات المحاسبية

تقوم عمليات المعالجة في نظم المعلومات المحاسبية بتحويل البيانات المدخلة إلى معلومات.

أولا: مبادئ تصميم نظم معالجة العمليات:

هناك مجموعة من المبادئ والتي يتم من خلالها تصميم نظم معالجة بشكل فعال من أهمها ما يلي: [2]

[1]- د عصام فهد العبد وآخرون نظم المعلومات المحاسبية مدخل تطبيقي معاصر، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014، ص116.

[2]- عبد الرزاق محمد قاسم: نظم المعلومات المحاسبية الحاسوبية، مرجع سابق، ص113.

1. تجنب ازدواجية عمليات المعالجة: قد تنفذ نفس عملية المعالجة من قبل عدة أشخاص أو في عدة أماكن سوف يؤدي إلى ارتفاع التكاليف وقد تؤدي إلى نشوء معلومات متناقضة.

2. تجنب العمليات التي لا تضيف قيمة: تعتبر خطورة المعالجة في النظام المحاسبي مضيفة للقيمة إذا كانت تؤدي إلى تحسين نوعية المعلومات التي يتم الحصول عليها من النظام وبالتالي يبرز التساؤل التالي لمصمم النظام عند تصميمه لأي خطوة للمعالجة فيما إذا كان يمكن إلغاؤها دون أن تتأثر نوعية المعلومات وهل مستخدم المعلومة على استعداد أن يدفع لنا مقابل تنفيذ خطوة المعالجة.

3. سهولة عمليات المعالجة: كلما كانت خطوات المعالجة سهلة كانت سيرة التعلم والأخطاء المرتكبة أثناء التنفيذ أقل ويتم اكتشافها بسهولة أكبر وكانت سهلة التعديل.

4. تخفيض الزمن اللازم لتنفيذ العمليات: وهذا من خلال عدة عمليات أهمها:

تحويل العمليات من السير المتسلسل إلى السير المتوازي أي إجراء عمليتين في نفس الوقت.

إعادة ربط العمليات أي التقليل قدر الإمكان من اعتماد عملية على عملية أخرى لأن ذلك يؤدي إلى أن تنفذ عمليات المعالجة بشكل مستقل وبسرعتها ومن دون أن تؤثر على سرعة إنجاز العمليات الأخرى.

ثانيا: تسجيل العمليات المالية:تسجل العمليات المالية فيمايلي:[1]

1. التسجيل في دفتر اليومية: يتم التسجيل العمليات في اليوميات والسجلات المحاسبية من أجل تأمين سجلات منتظمة ودائمة للعمليات حيث تستخدم اليوميات لتسجيل العمليات المالية المحاسبية.

"واليومية هي دفتر تسجيل فيه الوقائع المحاسبية اليومية التي تقوم بها المؤسسة وهو من الدفاتر التي أجبر القانون على مسكها بشكل منتظم

2. الترحيل إلى الحسابات: نتيجة تسجيل العمليات في دفتر اليومية يتجمع عدد كبير من العمليات في فترة قصيرة في سجل واحد حيث يصعب الحصول على معلومات من هذا السجل لذلك يتم نقل القيم المسجلة في دفتر اليومية إلى الحسابات في فترات زمنية منظمة.

[1]- د عبد الرزاق محمد قاسم، تحليل وتصميم نظم المعلومات المحاسبية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006، ص115.

(عملية الترحيل) والترحيل عبارة عن تجميع للبيانات المتشابهة في حساب واحد وبالتالي فهو عبارة عن تصنيف للبيانات المرتبطة بالنوع نفسه من العمليات المالية في حساب واحد وبطريقة يسهل تتبع مصدر تلك البيانات والحصول على معلومات عن العمليات المتشابهة.

3. إعداد ميزان المراجعة قبل الجرد: يعتبر إعداد ميزان المراجعة بمثابة الخطوة الثالثة في سلسلة خطوات معالجة الأحداث المالية في إطار نظام المعلومات المحاسبي.

ويعرف ميزان المراجعة بأنه عبارة عن أداة قياس التوازن الحسابي للتأكد من صحة التسجيل بالدفاتر. [1]

4.ميزان المراجعة بعد الجرد:بعد إتمام عمل التسويات واثبات قيودها،يتم إعداد ميزان المراجعة بعد الجرد بعد التسويات تمهيدا لإعداد الحسابات الختامية ،ويشمل ميزان المراجعة بعد الجرد كافة الأرصدة المدينة والدائنة لحسابات الأستاذ سواء تلك التي تمت تسويتها عند الجرد أو الأخرى التي بقيت كما هي من دون تعديل.

5. الميزانية: يمكن تعريف الميزانية على أنها قائمة تتضمن جانبين متنافرين ومتعاكسين يعكسان طبيعة هذه الممتلكات ومصادر الحصول عليها.

فالميزانية هي عبارة عن الصورة العاكسة للمؤسسة في فترة معينة وتتكون الميزانية من:

* الأصول: وهي مجموعة العناصر ذمة المؤسسة التي لها قيمة ايجابية وتمثل بالتالي حقوق الملكية والحقوق الأخرى التي تمتلكها المؤسسة أثناء إعداد الميزانية.

* الخصوم: تتمثل الخصوم في كل من حقوق الملاك والديون التي تقع على عاتق المؤسسة أي تمويل الاستخدامات.

6– جدول حسابات النتائج: وهو جدول مستنبط من ميزان المراجعة ومعبر عن كيفية تشكيل الأداء النشاط بحيث:

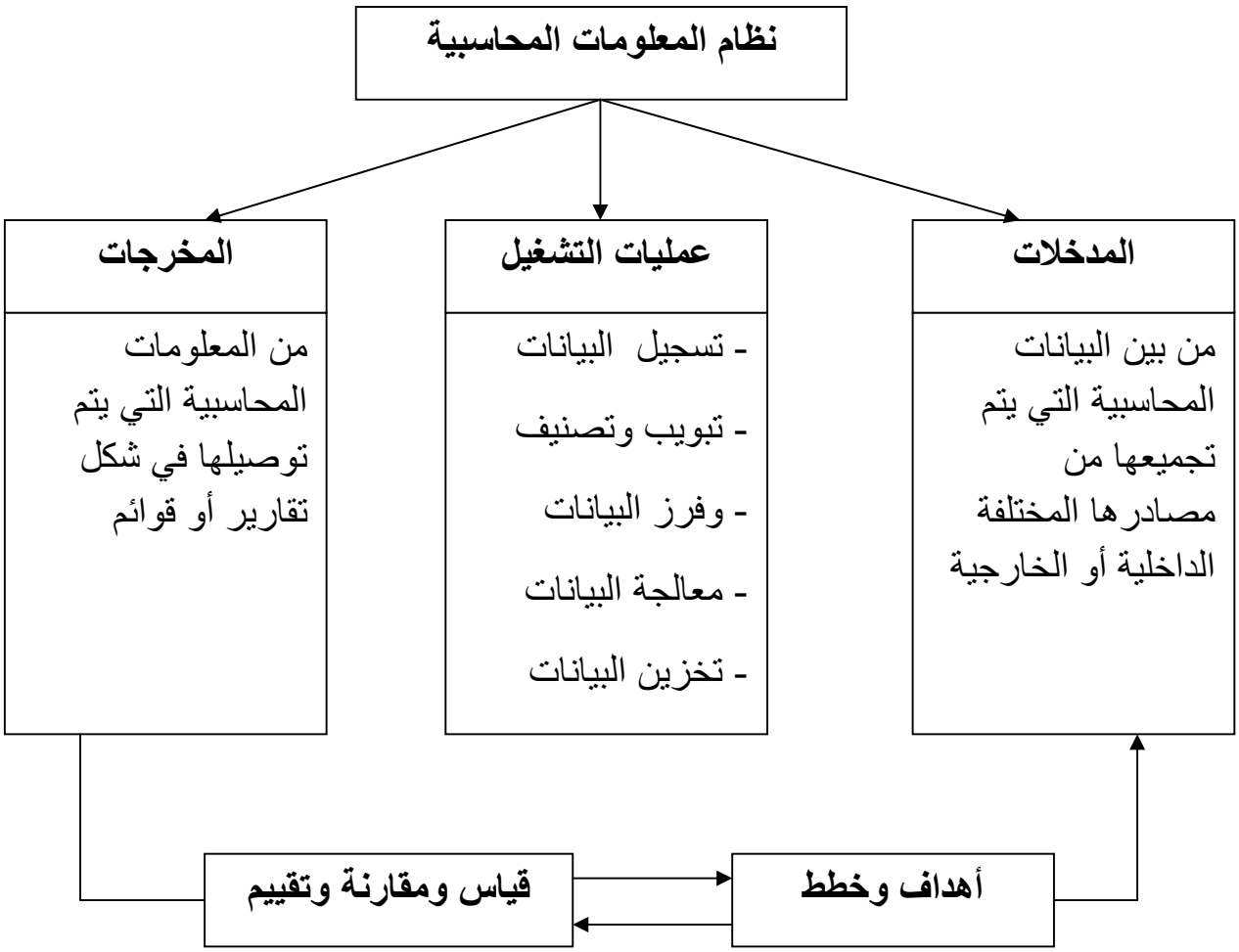
هناك جزء ناتج عن المتاجرة (الهامش الإجمالي)

جزء آخر ناتج عن عمليات الإنتاج (القيمة المضافة)

جزء ثالث ناتج عن عمليات الاستغلال (نتيجة الاستغلال)

[1]- د سيد عبد المقصود، بيان نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص17.

الشكل (2–3): طبيعة نظام المعلومات المحاسبية



المصدر: عطية أحمد صلاح، مبادئ المحاسبة المالية نظام معلومات لخدمة متخذي القرار،الدار الجامعية للنشر والتوزيع،الإسكندرية،مصر،2008ص18.

المطلب الثالث: التقارير المحاسبية كمخرجات لنظام المعلومات المحاسبية.

تتمثل مخرجات نظام المعلومات المحاسبي في مختلف التقارير التي ينتجها هذا النظام والتي تقدم في الأخير إلى الأطراف المستفيدة منها سواء داخل أو خارج المؤسسة.

أولا: أنواع التقارير المحاسبية: ويمكن تصنيف مخرجات نظام المعلومات المحاسبي إلى نوعين: [1]

1- مخرجات يومية روتينية: وهي عبارة عن المخرجات اليومية الخاصة بتوثيق النشاط والمعلومات الروتينية العادية للوحدة الاقتصادية سواء مع أطراف وهيئات خارج الوحدة أو بين مراكز المسؤولية داخل الوحدة ومن أمثلة هذه المخرجات أوامر الشراء، محاضرة الاستلام، شيكات رواتب ومكافآت للعاملين... إلخ.

2- مخرجات معلومات التغذية العكسية: ويمكن تصنيف هذه المعلومات العكسية إلى عدة أنواع يتم تقديمها في شكل تقارير ينتجها النظام المحاسبي وهذا التصنيف يتم على أساس معايير معينة أهمها:

2-1. حسب الوظائف الإدارية: وتشمل مايلي:

2-1-1 .تقارير تشغيلية: وتركز هذه التقارير على أن تعكس أحداث الماضي والحالات والأوضاع الجارية للعمليات داخل الوحدة الاقتصادية ويتمثل الهدف الأساسي من هذه التقارير في تقديم الدعم للأفراد المسؤولين عن تنفيذ الأنشطة التشغيلية اليومية للوحدة الاقتصادية في مجال الأعمال.

2-1-2. تقارير تخطيطية: وهي تقارير تساعد المديرين في التخطيط واتخاذ القرارات الخاصة بالمستقبل وعادة ما تكون هذه التقارير في شكل تقارير تحليلية تتضمن قيم تقديرية تحليلية تتضمن قيم تقديرية لفترة أو لعدة فترات في المستقبل

2-1-3. تقارير رقابية: وهي التقارير التي تساعد الإدارة على التحقق من أن العمليات تسير وفقا لما هو مخطط لها وذلك بمقارنة النتائج الفعلية مع النتائج المخططة مسبقا وتحديد أي اختلالات وتحليلها لمعرفة الأسباب التي أدت إليها.

2-2. حسب درجة تفصيل التقرير:

2-2-1.تقارير موجزة: تتضمن بعض الإحصائيات والنسب التي يستخدمها المدراء لتقدير مدى صحة سير العمل وتعد حسب الطلب أو بشكل دوري ومن أمثلتها تقرير المبيعات الشهري.

[1]- د إبراهيم الجز راوي، أساسيات نظم المعلومات المحاسبية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009، ص86.

2-2-2.. تقارير مفصلة: هي التقارير التي تعد دوريا بشكل دوري يومي أو فصلي وهي منتظمة من حيث الشكل ومن أمثلتها كشف أوامر البيع

2-3. حسب اتجاه سير التقرير:وتشمل مايلي:

2-3-1. تقارير عمومية: يتم من خلالها تبادل المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة ضمن الوحدة الاقتصادية وغالبا ما تتضمن معلومات حول التخطيط والرقابة.

2-3-2. تقارير أفقية: وهي التي تتحرك من قسم إلى آخر ضمن نفس المستوى الإداري ويتم من خلالها تبادل معلومات تتعلق بتنفيذ العمليات التشغيلية ضمن الوحدة الاقتصادية.[1]

ثانيا:دور التقارير المحاسبية :تعتبر التقارير احد مؤشرات فعالية نظام المعلومات المحاسبي كما أنها تعمل على إزالة المشاكل التي قد ترافقها وأهمها [2]:

1. القضاء على تأخير المعلومات مما يتطلب تقارير تتضمن ملومات سريعة لا سيما عندما يتطلب الأمر السرعة في اتخاذ القرارات.
2. القضاء على الزيادة في المعلومات :هناك فلسفة خاطئة تقول الأكثر هو الأفضل وبالنتيجة تكون التقارير المعدة ضخمة جدا وبالتالي يصعب تحليلها من قبل المستخدمين .
3. التخلي عن الاستخدام الزائد للورق .
4. التقليل من عمليات التوزيع أي يجب اقتصار إرسال نسخ التقارير إلى الجهات والمواقع الإدارية التي تحتاج فقط إلى المعلومات التي تتضمنها ،مما يؤدي إلى ترشيد الاستهلاك في نفقات التوزيع.

[1]- د موسكوف ستيفن كمال الدين، سعيد نظم المعلومات المحاسبية لاتخاذ القرارات، دار المريخ، الرياض، 2002، ص190.

[2]- الراوي حكمت احمد،نظم المعلومات المحاسبية والمنظمة نظري مع حالات دراسية،مكتبة دار الثقافة،عمان ،الأردن،1998،ص45.

خاتمة الفصل الثاني:

في الأخير يمكن القول إن نظام المعلومات المحاسبي من أقدم نظم المعلومات،وهو يعتبر النظام الرئيسي كمصدر للمعلومات الاقتصادية في وقتنا الحاضر وفي المستقبل لما تتمتع به المعلومات المالية من أهمية،كما إن نظام المعلومات المحاسبي لا يقف عند حدود المعلومات والبيانات المالية بل تعداها ليشمل بيانات ومعلومات كمية ووصفية تفيد في صنع القرار للمستخدمين ،فاتخاذ القرار بالاستناد إلى ما تقضي به تلك المعلومات من حقائق أو دلائل تمكن من إعطاء نتائج أفضل لتلك المستخدم.

مقدمة الفصل الثالث:

تعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر نشاط الفرد والجماعة في حياتهم الخاصة أو في مجال أعمالهم، حيث أن عملية اتخاذ القرار تعتبر من الوظائف الأساسية للمدير، فالقرار يلعب دورا هاما في ممارسة العمليات الإدارية المختلفة هذا إلى جانب كونه عملية إدارية هامة، إذ أن نجاح أو فشل الإداري ينسب إليه، حيث أن المدير الناجح يعرف من خلال قراراته الناجحة، بينما يعبر القرار الضعيف عن مدى تعسر المدير في أداء مهامه.

وسوف نتطرق في هذا الفصل إلى التعرف على ماهية عملية اتخاذ القرار وما هي مراحله ونماذجه ثم نربط علاقة نظم المعلومات بعملية اتخاذ القرار.

حيث تطرقنا في هذا الفصل إلى العناصر التالية:

- ✓ **المبحث الأول:ماهية عملية اتخاذ القرار.**
- ✓ **المبحث الثاني:نماذج اتخاذ القرار.**
- ✓ **المبحث الثالث:نظم المعلومات وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار.**

المبحث الأول:ماهية عملية اتخاذ القرار.

يعتبر القرار جوهر العملية الإدارية فبدون القرارات لا يمكن للوظائف الجوهرية للإدارة أن تأخذ مكانها، وعلى هذا فإن عملية اتخاذ القرارات تنتشر في جميع المستويات الإدارية ويقوم بها كل مدير، وتوجد في كل جزء من أجزاء المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرار

يكتسي موضوع اتخاذ القرار أهمية خالصة في الكتابات الإدارية أن نجاح المؤسسة يعتمد كثيرا على نوعية القرار المتخذ، كما أنه لا يوجد تعريف عام موحد للقرار يتفق عليه جميع الكتاب، وفي هذا الإطار نحاول تقديم تعاريف للقرار.

أولا: تعريف القرار:تعددت تعاريف القرار بتعدد

تعريف 1:القرار هو الاختيار المدرك والواعي بين البدائل المتاحة في موقف معين [1].

تعريف 2: "القرار هو عملية اختيار بديل واحد من بين بديلين أو أكثر التعامل مع مشكلة معينة أو موضوع معين"[2].

تعريف 3: "القرار هو الاختيار الحذر، والدقيق لأحد البدائل من بين إثنين أو أكثر من مجموعات البدائل السلوكية[3].

وكتعريف شامل فالقرار هو عبارة عن حكم أو اختيار بين بديلين أو أكثر ويظهر في عدد لا متناه من المواقف تبدأ من حل المشكلة وتنتهي عند عدد من التصرفات

ثانيا: اتخاذ القرار وضع القرار:تجدر الإشارة إلى أن هناك مصطلحين لا بد من التفرقة بينها وهما اتخاذ القرار وضع القرار.

[1]- نواف كنعان، " اتخاذ القدرات الإدارية بين النظرية والتطبيق"، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998، ص83.
[2]- محمد حافظ حجازي، "دعم القرار في المنظمات"، ط1، دار وفاء للنشر والطباعة، الإسكندرية، مصر، 2006، ص16.
[3]- نواف كنعان. مرجع سبق ذكره ، ص83.

1- **صنع القرار**: تتضمن كل مراحل القرار التي تبدأ بتحديد المشكلة أو تحليل أسبابها، وتعني متغيراتها بها في ذلك جمع البيانات من مصادرها واستعراض الحلول الممكنة وبناء النماذج أو تصميم الحلول والمفاضلة بينهما ومن ثم اختيار البديل الأفضل والأنسب إصدار قرار وتنفيذه [1].

2- **اتخاذ القرار**: فهو نظام يتحصل في مرحلة المفاضلة بين البدائل المتاحة في موقف معين أو هو عملية الاختيار بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الكل الأمثل بينهما[2].

ومن التعاريف السابقة يمكن اعتبار عملية اتخاذ القرار جزء أو مرحلة أخيرة من المراحل التي تشكل عملية صنع القرار.

وهنا يمكن التمييز بين القرار وعملية صنع القرار باعتبار أن الأول هو نتيجة النهائية للعملية أما الثاني فيتعلق بكل الأحداث التي تسبق وعلى الخطة الاختيار.

المطلب الثاني: مراحل عملية اتخاذ القرار

معظمنا يتفق على أن القرار الجيد هو القرار التي تمت دراسته جيدا قبل إصدار بمعنى إننا قبل أن تخذه فإننا نكون قد درسنا جميع الخيارات المتاحة لنا ونظرنا في كل ناحية وفهمنا كل مضمون مضامينه وعليه فإن اتخاذ القرار ومدروس الكثير من التفكير، والقرار بعدة مراحل تتمثل في:

المرحلة الأولى: تشخيص المشكلة:من الأمور المهمة التي ينبغي على المدير إدراكها هو بصدد التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها، هي تحديده لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة ودرجة أهمية المشكلة وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها والوقت الملائم لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها.

المرحلة الثانية: جمع البيانات والمعلومات:إن فهم المشكلة فهما حقيقيا واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع المعلومات والبيانات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار، ذلك أن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنيا من مصادرها المختلفة، ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها ثم يقوم بتحليلها تحليلا دقيقا ويقارن الحقائق والأرقام ويخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعده على الوصول إلى القرار المناسب[3].

---

[1]- سعد غالب ياسين، نظم مساندة القرارات، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2006، ص 18.

[2]- خليل محمد العزاوي، إدارة اتخاذ القرار الإداري، ط1، دار الكنوز للمعرفة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006، ص21.

[3] -http:/sqarra.wad.press.com/mango01

المرحلة الثالثة: تحديد الحلول المتاحة وتقويمها: ويتوقف عدد الحلول ونوعها على عدة عوامل منها: وضع المؤسسة والسياسات التي تطبقها والفلسفة التي تلتزم بها، وإمكانياتها المادية والوقت المتاح أما متخذ القرار واتجاهات المدير وقدرته على التفكير المنطقي والمبدع الذي يعتمد على التفكير الابتكاري الذي يرتكز على العصور والتوقع وخلق الأفكار مما يساعد على تصنيف البدائل المتوافرة وترتيبها والتوصل إلى عدده محدود منها.

المرحلة الرابعة: اختيار أفضل بديل وتطبيقه: في ضوء نتائج التقييم والمفاضلة بين البدائل، يمكن تحديد البديل الذي يلون مجموع فوائده أو مزاياه أكبر من مجموع تكاليفه أو عيوبه، ويعتقد البعض أن صنع القرار يتم في هذه المرحلة وهي نظرة ضيقة ومحدودة، لأن صنع القرار تبدأ من المرحلة الأولى، فعند اختيار أنسب أو أفضل بديل بمثابة الحل الذي سوف يتم إتباعه في حل المشكلة.

المرحلة الخامسة: تقييم النتائج: في هذه المرحلة يتم القياس وتقيمي النتائج فإذا لم تتحقق النتائج المطلوبة فإن عملية صنع القرار تبدأ من جديد لاتخاذه الإجراءات التصحيحية، ويعتبر هذا التقييم شكلا من أشكال الرقابة الإدارية، وفي أي عملية تقييم يجب فحص كل من النتائج الإيجابية والسلبية المترتبة على التصرف المختار.[1]

[1] – د محمد عبد الله عبد الرحيم، حل المشاكل وصنع القرار، ط1، الدار الجامعية، القاهرة، مصر 2007، ص12.

المطلب الثالث: أنواع القرارات الإدارية.

يمكن الاعتماد في تصنيف القرارات الإدارية على أساس عدة معايير بيئية، مدى تكرار القرار ووفقا الوظائف المؤسسة وكذا حسب أهميتها.

أولا: تصنيف القرار حسب بيئة القرار:يمكن تصنيف القرارات الإدارية حسب الحالة التي يتخذ القرار في ظلها كما يلي[1]:

1. **قرارات في ظل حالة التأكد التام:** يقصد بحالة التأكد التام أن يكون متخذ القرار على علم تام لتلك المعلومات الملائمة واللازمة اتخاذ القرار، ويفترض في هذه الحالة أن متخذ القرار يستطيع أن يجدد كل الإستراتيجية الممكنة والمتطلبات اللازمة لما يعرف نتيجة كل إستراتجية.
2. **قرارات في ظل حالة المخاطرة:** تشير عملية اتخاذ القرار في ظل المخاطرة على الحالة التي يوجد فيها عدد من الإستراتيجيات المختلفة لتحقيق الهدف ويكون لكل إستراتيجية أكثر من نتيجة أو عائد وبالتالي على متخذ القرار أن يتنبأ بالظروف والمتغيرات المحتملة الوقوع مستقبلا ودرجة احتمال الوقوع،
3. **قرارات في ظل حالة عدم التأكد:** يقصد بحالة عدم التأكد تلك الحالة التي لا تتوفر فيها كمية كافية من المعلومات عن المتغيرات ونتائج القرارات المتخذة، وهي القرارات التي غالبا تقوم باتخاذها الإدارة العليا عند ما ترسم أهداف المشروع العامة وسياسته، وتكون الإدارة في ظروف لا تعلم فيها مسبقا إمكانية حدوث أي من المتغيرات أو الظروف المتوقع وجودها بعد اتخاذ القرار، وذلك بسبب عدم توفر المعلومات والبيانات الكافية وبالتالي صعوبة التنبؤ بها.

ثانيا: تصنيف القرارات حسب مدى تكرارها وتصنف على هذا الأساس إلى ثلاثة أنواع تتمثل في[2]:

1. **القرارات الروتينية (المبرمجة):** وهي تلك القرارات التي تتكرر يوميا أو أسبوعيا أو شهريا والتي يتم برمجتها حيث تقوم بإتباع برنامج معين وتحدد فيها أساليب وطرق التعامل معها سلفا ومثال ذلك رقابة المخزون وجدولة الإنتاج، وهي قرارات لا تحتاج في اتخاذه إلى جهد أو إبداع فكري كبير من قبل متخذ القرار وإنما يمكن اتخاذه فورا وبشكل تلقائي نتيجة التعود عليها، وعادة ما تقوم المستويات الإدارية التشغيلية باتخاذ مثل هذه القرارات.

[1]- منصور البدوي، دراسات في الأساليب الكمية واتخاذ القرارات، الدار الجامعية القاهرة، مصر 1990، ص78.

[2]- منصور البدوي، مرجع سبق ذكره، ص80.

2. **قرارات قليلة التكرار**: وهي تلك القرارات التي تتخذ على المدى المتوسط وهي قليلة التكرار، حيث تعتمد على جهد فكري متوسط وكذلك جمع المعلومات غير روتينية مثل: شراء سيارة لنقل وتوزيع المنتجات أو شراء آلة إنتاجية أو ترقية أو تنزيل عامل معين فهذه الأمور قلما تحدث في المؤسسة ولهذا فهي قرارات قليلة التكرار، وتتخذ هذه القرارات على المستوى الإدارة الوسطى أو الوظيفية.

3. **قرارات نادرة التكرار**: وهي القرارات الإستراتيجية والقرارات التي تتعامل مع مواقف جديدة غير متوقعة وغير مألوفة وترتبط بالبيئة الخارجية أكثر منها بالداخلية وتتميز بأنها ذات أهمية كبيرة وأنها معقدة وذات أثار بعيدة الأمد، مثل التحول من الإنتاج المستمرة الإنتاج حسب الطلب أو الاندماج مع منظمة أخرى، أو غزو وأسواق جديدة، فمثل هذه القرارات التي تتعامل مع المواقف غير المألوفة يصعب اتخاذها بشكل فوري لأنها تتطلب جهدا فكريا ووقتا كافيا لجمع المعلومات والقيام بالدراسات والأخذ بالآراء والاقتراحات التي تقدم البدائل وتنافسها وتبحث في الاحتمالات ونتائجها، وتختص بهذا النوع من القرارات الإدارة العليا عادة.

ثالثا: تصنيف القرارات حسب وظائف المشروع:يمكن تصنيف القرارات حسب وظائف المشروع إلى أربعة أنواع تتمثل في الأتي:

1. **قرارات متعلقة بالإنتاج**: وتتضمن القرارات العديدة المتخذة في المجال والمتمثلة في قرارات تحديد حجم الإنتاج وموقع المصنع وحجمه وسياسته ووسائل الإنتاج وإجراءات الشراء والمخزون السلعي وغيرها.
2. **قرارات متعلقة بالتسويق**: وهي قرارات التي تحدد الأسواق، موقع مكاتب البيع، تغليق المنتجات، العلامات التجارية المستخدمة، منافذ التسويق الأشعار الدعاية والإعلان، جهود تنشيط المبيعات والبحوث التسويقية.
3. **قرارات متعلقة بالتمويل**: وهي القرارات التي تحدد الهيكل المالي، شروط الائتمان، كمية رأس المال الحصول على أرصدة جديدة، دفع حصص الأرباح خطط التمويل، تحديد تكاليف التمويل.
4. **قرارات متعلقة بشؤون العاملين**: وهي القرارات التي تحدد مصادر الحصول على العمل، الأساليب الفنية لاختيار أفراد التدريب، معالجة التأخر والتغيب، حصص المعاشات، علاقات الإدارة بالجماعات الخارجية والنقابات والحكومة.

رابعا: تصنيف القرارات حسب أهميتها:يمكن تصنيف القرارات حسب أهميتها ومستويات صدورها ثلاثة أنواع هي[1]:

[1]- عبد المعطي عساف، مبادئ الإدارة الحديثة، دار المسيرة عمان، الأردن، 2000، ص126.

1. **القرارات الإستراتيجية:** هي تلك القرارات التي تتأثر بمحيط المؤسسة الخارجي وعلاقتها المتبادلة ومدى التفاعل معه، أو هي تلك التي تهدف إلى تغيير أهداف الشركة في الأمد الطويل والشكل العام المرغوب للمؤسسة في المستقبل مثل حجمها مركزها التنافسي، أو حصتها السوقية، وتقع مسؤولية اتخاذ هذا النوع من القرارات عادة على المستويات الإدارية العليا وهي عادة ما تتخذ في المدى البعيد أي 5 سنوات فما فوق.
2. **القرارات التكتيكية:** وهي القرارات الوظيفية التي يتم اتخاذها في مستوى الإدارة الوسطى للوصول بالأنشطة الوظيفية المختلفة في المؤسسة كالإنتاج والتسويق والأفراد وغيرها إلى الأداء الأمثل ويتميز هذا النوع من القرارات بأنه يتخذ لفترة زمنية قصيرة عادة ما تكون سنة.
3. **القرارات التشغيلية:** وتتعلق بالتوزيع الداخلي للموارد وترجمة الأهداف والخطط إلى مهام وأعمال، وعادة ما تكون هذه القرارات متكررة وتتعلق بالأعمال الروتينية وهي من اختصاص الغدارة التنفيذية في المؤسسة.

المبحث الثاني: نماذج اتخاذ القرار

يمكن تمييز المواقف والظروف الخاصة بالمشكلة التي تزيد من اتخاذ القرار وسنحاول في هذا المبحث تفضيل كل واحد على حدى، وإعطاء بعض النماذج التي تساعد على عملية اتخاذ القرار.

المطلب الأول: نماذج اتخاذ القرار في حالة التأكد

تعتبر بيئة القرار في هذه الحالة مستقرة وبسيطة حيث تحتوي على عدد قليل من العوامل والمؤشرات التي تبقى نفسها خلال فترة اتخاذ القرار، وهناك عدة أساليب يمكن الاعتماد عليها في هذه الحالة نذكر أهمها:

1. **البرمجة الخطية**: تعرف بأنها أسلوب رياضي يهدف إلى تقرير الوضع الأمثل لاستخدامات موارد المنظمة المحدودة، وتشعل هذه الموارد الأموال المعدات، الموارد الخاصة والأفراد فهدف المنظمة لا بد وأن يحدد الأسلوب الأمثل لاستخدامها، بحيث يتم ذلك بأقصى ربح ممكن أو أقل تكلفة ممكنة[1] .
2. **البرمجة الديناميكية**: هي تقنية حسابية تستخدم لإيجاد الحل الأمثل لأنواع معينة من مسائل القرار المتتابع، وتتلخص هذه التقنية بتجزئة المشكلة الأساسية إلى مشكلات جزئية يطلق عليها مراحل ويبحث عن القيمة المثلى من الحل ثم نعمل على ربط المشكلات الجزئية بعضها ببعض بطريقة خاصة وفق ترتيب معين[2] .
3. **البرمجة بالأهداف**: وهو الأسلوب ممتد لأسلوب البرمجة الخطية، ويتم صياغة برنامج الأهداف المراد تحقيقها والقيم المقابلة لكل هدف والتي تعرف بالقيم المستهدفة، ثم يعبر عنها بقيد يعرف الهدف في صورة معادلة تحتوي على متغيرين يمثل أحدها الكمية الزائدة عن القيمة المستهدفة ويمثل الاخر قيمة الناقصة، ويعرف هذين المتغيرين بالمتغيرين الإنحرافيين ويتم صياغة دالة الهدف في صورة متغيرات الانحرافات ويمكن تقرير معامل يقابل هدف يسعى معامل أولية، يعكس درجة تفضيل متخذ القرار للهدف[3]
4. **شبكة الأعمال**: يعد أسلوب تحليل شبكات الأعمال من أهم الأساليب الحديثة في مجال التخطيط ومتابعة البرامج خصوصا في الظروف التي يتسم بوجود نقاط متعددة فالاختلاف في هذه الظروف تظهر الحاجة إلى هذا الأسلوب كوسيلة لإبراز نقاط الاختلاف مقدما وإجبار الإدارة على وضع أساس واضح لنغطي المشروع[4]

---

[1]- الرواشدة ، خلف. صناعة القرار و الشعور بالأمان و الولاء التنظيمي ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2007، ص 85.

[2]- ابراهيم نائب، نظرية القرارات، نماذج وأساليب كمية، محسوبة، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015، ص27.

[3]- طالب سمية، بوجمعة فاطمة الزهراء، الأساليب الكمية ودورها في اتخاذ القرارات الملتقى الوطني الأول حول الأساليب الكمية بكلية علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، ص12.

[4]- فؤاد الشيخ سالم، أساليب بحوث العمليات في الإدارة ط1، دار وائل، للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2004، ص91.

المطلب الثاني: نماذج اتخاذ القرار في ظروف عدم التأكد

تعد ظروف اتخاذ القرار في هذه الحالة من أهم المشاكل التي تواجه متخذي القرارات لأن هذه الحالة تعرف وجود أكثر من حالة في حالات الطبيعة، حيث أن هنالك عدة نماذج في هذه الحالة نذكر من أهمها:

1. **نموذج لابلاس**: في هذا المعيار فإن لابلاس يعطي لكل حالة من حالات الطبيعة احتمالا متكافئا أي تساوي حدوث حالات الطبيعة وتمر حالات الطبيعة حسب لابلاس:
   - حساب الوسط الحسابي لنتائج كل بديل تحت حالات الطبيعة المختلفة
   - اختيار أكبر عائد من بين نواتج الوسط الحسابي
2. **معيار الندم**: حيث أن هذا المعيار يرتكز على الدراسات نفسية، حيث يرى متخذ القرار حيث يرى متخذ القرار بعدا اتخاذه للقرار والحصول على عائد معين قد يشعر بالندم لأنه قد اختار بديلا أخر غير الذي تم اختياره فلا بد من متخذ القرار أن يبذل جهد لتقليل بذمه، ويقصد بالندم ما يشعر به متخذ القرار عندما لا يتمكن من اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة في كل حالة من حالات الطبيعية وتتم خطوات اختيار القرار وفق معيار الندم كالأتي:
   - تحديد أكبر قمة في كل عمود ثم نطرح من تلك القيم كل قيم العمود ونضعها في قوائم جديدة ثم تهمل القيمة القديمة مع القيم الجديدة.
   - تختار أقل قيمة من الأعمدة الجديدة [1].
3. **معيار النموذج المتفائل**: في ظل الاعتماد على هذا المعيار في المفاضلة بين البدائل يفترض متخذ القرار أفضل الحالات سوف تحدث.

وفق هذا النموذج فإن متخذ القرار يفرض أن الظروف المحيطة باتخاذ القرار تكون مواتية بل تمثل أفضل الحالات، حيث يقوم باختيار البديل الذي يحقق أفضل عائد وأكبره.

وتمر خطوات اتخاذ القرار في هذا المعيار:

- تحديد أقصى منفعة لكل بديل.
- تحديد أقصى منفعة من المنافع التي تم تحديدها في الخطوة الأول[2].

---

[1]- ساسان نبيلة، كحيلة أمال، استخدام بحوث العمليات في اتخاذ القرارات الإدارية، الملتقى الوطني السادس حول بحوث العمليات المنظم يومي 27-28/ 1/ 2009 كلية علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة ص9.

[2]- سهيلة عبد الله سعيد، الأساليب الكمية وبحوث العمليات، دار حامد للنشر والتوزيع عمان الأردن، 2007، ص20.

4. معيار أقصى قاعدة: ويطلع عليه معيار التشاؤم وهو عكس المعيار المتفائل ويقوم على فكرة تحديد أدنى المنافع التي يحددها كل بديل ثم اختيار أقصى المنافع من بينها، ولتحديد القرار المناسب وفقا لهذا المعيار نقوم بالخطوات التالية:

- تحديد أدنى منفعة لكل بديل.
- تحديد أقصى منفعة من المنافع التي تم تحديدها في الخطوة الأولى[1].

5. معيار هيرويز: هذا المعيار هو معيار وسط بين المعيار المتفائل والمتشائم، حيث يجمع بين أفضل ناتج في كل فعل وسوء ناتج في كل فعل بين محددة، وتمر خطوات اتخاذ القرار وفق هذا المعيار بالخطوات الآتية:

- تحديد أقصى العوائد لكل بديل
- تحديد أدنى العوائد لكل بديل
- يقوم بضرب قيم أقصى العوائد في الاحتمال التفاؤل، وقيام أدنى العوائد في قيم التشاؤم ثم نجمع القيم.
- نختار أكبر عائد من العوائد التي تم تحديدها في الخطوات السابقة[2].

المطلب الثالث:نماذج اتخاذ القرار في حالة المخاطرة.

تلجأ المؤسسة إلى استخدام نموذج شجرة القرار في حالة المخاطرة من اجل اتخاذ القرارات الصائبة والصحيحة.

أولا: **مفهوم شجرة القرارات**[3]: شجرة القرار عبارة عن تمثيل بياني لعملية القرار وتتكون هذه الشجرة من العناصر التالية : نقاط القرار ، البدائل ، نقاط الفرص أو الحدث ، حالات الطبيعة ، والعوائد.

تعتبر شجرة القرارات من الأدوات التي يعتمد عليها متخذ القرار في حل المشكلات ، خاصة في حالة أن يمر حل المشكلة بعدة مراحل ، كما أن شجرة القرارات تساعد على استخدام الاحتمالات المشتركة واللاحقة للتوصل إلى أفضل حل للمشكلة ، إن شجرة القرارات تبدأ دائماً بنقطة قرار ، والتي تمثل في النهاية القرار الذي سوف نتوصل له لحل المشكلة .

[1]- جلال إبراهيم العيد، استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع الإسكندرية، مصر، 2004، ص37.

[2]- محمد الفياض، بحوث العمليات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007، ص20.

[3]- جلال إبراهيم العبد . استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية . دار الجامعة الجديدة،عمان،الاردن،2010ص45.

ويوجد في شجرة القرار نوعين من المنابت مربع يمثل نقطة قرار ودائرة تعبر عن حدث صدفة (أي عشوائي) ويجب أن تشتمل بيانات شجرة القرار على الاحتمالات الخاصة بالفروع التي تخرج من منابت الأحداث والإيرادات الخاصة بالبدائل المختلفة للمشكلة.

ثانيا:استخدام شجرة القرارات في اتخاذ القرارات :إن شجرة القرارات هو تعبر مجازي لما يمكن أن يكون عليه الحال بالنسبة للقرارات التي تتخذ من قبل المدير أو من هو بموقعه . حيث من المعروف انه في الواقع العملي إذا تم اتخاذ قراراً على سبيل المثال بإنشاء مصنع معين ، فان هكذا نوع قرار أساسي يمكن أن تتفرع منه قرارات أخرى ثانوية تعتمد على مؤشرات أخرى مثل مستوى الطلب أو حجم الاستثمار .

ومن هذه القرارات الثانوية يمكن أن تتفرع قرارات ثانوية أكثر خصوصية وذلك بالاعتماد على نسب احتمالية معينة ، حيث يؤخذ في هذه الحال كافة البدائل الممكنة للقرار وفق احتمال تحقق معين . إن القرار الأساسي والقرارات الثانوية وما يرتبط بها من قرارات فرعية أخرى تشكل في مجموعها أشبه بالشجرة وفروعها . ويتم عادة في هكذا نوع من الأساليب رسم الشجرة وفق اتجاهاتها المختلفة والمتمثلة بالبيانات (إرباح أو كلف) والنسب الاحتمالية بحيث تتضح العلاقات أيضا بين الفروع والأصل . وبذلك فان شجرة القرار هي عبارة عن أسلوب كمي تصويري وبياني للعناصر والعلاقات التي تتكون فيها المشكلة وفي ظل حالات المخاطرة المختلفة للطبيعة . إن الشكل البياني للشجرة يعتبر بمثابة الدليل أو المرشد لمتخذ القرار نحو بيان ذلك الفرع من الشجرة الذي يمكن أن يؤدي إلى أفضل النتائج واقل المخاطر .

إن شجرة القرارات تستخدم في تمثيل تفرعات القرار في ظل حالات المخاطرة المختلفة ، حيث يمكن التعبير عن العناصر الأساسية لمشكلة القرار عن طريق نقاط ويعبر عنها بالعقد وعادة تكون على نوعين :

1- البدائل وتمثل الوسائل المتاحة بيد متخذ القرار لمواجهة التحديات التي إمامه من حالات الطبيعة المختلفة

2- حالات الطبيعة المتوفرة وهي تلك المواقف المستهدفة من قبل متخذ القرار والمعبر عنها يقيم رقمية معينة قد تكون هذه القيم إيرادات أو عوائد مالية متوقعة أو تكاليف أو خسائر متوقعة يمكن أن تنجم أو تتحقق فيما لوتم اعتماد بديل أو استراتيجيات معينة .

وبعد الانتهاء من تمثيل وتصوير المشكلة من خلال شجرة القرارات يتم بعد ذلك تثبيت المعلومات عليها ومن ثم يجري حساب المردودات والعوائد وفقا للاحتمالات المثبتة على كل فرع من فروع الشجرة .

إن أهم ما تتصف به شجرة القرارات هو أن الحساب يتم في نهاية الشجرة وإطرافها البعيدة رجوعا إلى بدايتها وفق أسلوب يعرف بالمرور التراجعي أي أن المرور التراجعي يبدأ بالقرار المرتبط بالأهداف البعيدة للشجرة

والمتعلق بتحديد اتجاهات ومستويات معينة من ظواهر المشكلة . ثم بعد ذلك تتوصل عملية اتخاذ القرارات من قرار فرعي إلى قرار فرعي أخر أكثر قربا إلى أصل مشكلة القرار وهكذا لحين بلوغ المرحلة الأخيرة التي تتضح من خلالها كل ما يتعلق بالمشكلة .

ومن الجدير بالذكر أن متخذ القرار ومن خلال اعتماده هذا الأسلوب الكمي في معالجة مشكلة معينة فانه ينتقي أو يختار أفضل أو أمثل البدائل المتوفرة ويستبعد في نفس الوقت مسارات وفروع أخرى ليست بذات الأهمية بالنسبة لتلك التي تم اختيارها[1].

[1] eacademic.ju.edu.jo/m.../Lists/.../**شجرة**%20**القرارات**.doc.

المبحث الثالث: نظم المعلومات وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار

يتفق أغلب الكتاب على أن دور نظام المعلومات في صنع القرارات بفرق أي دور في أي مجال أخر، ذلك لأن نجاح المنظمة يتوقف على معدل كفاءة إدارتها في صنع القرارات، وتعد المعلومات حجر الأساس الذي ترتكز عليه القرارات لأن كفاءة القرارات تتوقف على نوعية المعلومات المستخدمة.

المطلب الأول: أثر المعلومات في اتخاذ القرار

أولا: أهمية المعلومات في عملية اتخاذ القرار: يحتاج المديرون، وهم يقومون بأداء مهامهم الإدارية إلى معلومات في جميع المنشآت فتحتاج أي عمل إداري يتحدد بمدى أدائهم لوظائفهم بطريقة جيدة، وهو ما يبرز احتياجهم للمعلومات بصورة كبيرة، فعملية اتخاذ القرار تحتاج إلى معلومات فإذا كانت المعلومات المتيحة للمدير قليلة فإن قراره سيكون ضعيفا، وبالتالي لا يحقق الأهداف المرجوة من إصداره.

فعملية اتخاذ القرار الإداري هي عملية اختيار بين عدة بدائل متاحة لحل مشكلة ما أو لتحقيق هده أو أكثر.

وتعتبر المعلومات شيئا ضروريا للحد من التردد الدائم الذي صاحب اتخاذ القرار والذي يعتبر نتيجة لاستحالة الهام السلطة المختصة بإصدار بكل شيء حوله.

وتعتمد كفاءات القرارات على المعلومات الملائمة ودقيقة، فليس صحيحا أنه كلما زاد حجم المعلومات كلما زادت كفاءة اتخاذ القرار، ولكن الصحيح أن كلما زاد حجم المعلومات الملائمة لاتخاذ القرار كلما زادت جودة هذا القرار.

ثانيا: أنواع المعلومات المستخدمة في اتخاذ القرارات:هناك عدة أنواع نستعملها في اتخاذ القرار نذكر منها:

1. **المعلومات الشخصية:** هي تلك المعلومات التي لا نستطيع تأكيد صحتها ببراهين تجريبية أو موضوعية، فهذا النوع من المعلومات ليس مصدرا أو مرجع معين أو رقم صفحة يمكن اللجوء إليه، وإنما يتحصل عليه الإداري من الأحاديث والمناقشات، وما يعاب على هذا النوع من المعلومات هو عدم القدرة

على التعبير عنها أو تفسيرها تفسيرا صحيحا، فالإداري هنا يعتمد في تفسيرها وإعطائها الشكل الملائم أو تقويمه الذاتي وخبرته الشخصية[1].

2. **المعلومات الأساسية**: السبب في تسميتها بالمعلومات الأساسية أنها تشكل الهيكل الأساسي لعملية اختيار البدائل بينها تهتم المعلومات الأخرى في تفصيل المعلومات الأساسية الخاصة بتلك العمليات وتوسيعها ومن بين هذه المعلومات الأساسية نجد[2]:

2-1 معلومات تحديد البدائل: أي معلومات التي الاختيار بين البدائل متعددة منها الاستثمار في البنك، أو شراء قطعة أرض، وفي المؤسسة مثلا: هل يقوم بتوسيع منشآت المؤسسة أولا بوسعها على الإطلاق وتعرف البدائل بأنها التعبير عن القيام بعمل معين يتعلق بتوزيع الموارد، لذلك تحديد بعض البدائل على الأقل يعد من المعلومات الأساسية الأولية التي لا يمكن أن يتخذ القرار بدو نها.

2-2 معلومات تحديد أوضاع المستقبل: التي يطبق فيها البديل الذي تم إختياره وهي تشعل المؤثرات الخارجية التي لا يستطيع متخذ القرار السيطرة عليها وتعرف الظروف والأوضاع المستقبلية بأنها حوادث المستقبل أو البيئة المحيطة والمحتملة التي تؤثر في نوعية القرار.

2-3 معلومات تحديد المعايير المستخدمة: ويتعلق هذا النوع الثالث من المعلومات الأساسية بالمعايير التي تستخدم لتقويم كل بديل، وغالبا ما يكون المعيار المستخدم لتقويم النتائج معبرا عنه بالتكاليف والموارد المطلوبة او الأرباح المتوقعة باختيار بديل تحت ظروف محددة من حالات محددة من حالات الطبيعة وبالتالي فإن المعايير تشكل الأساس الذي لا يمكن اتخاذ قرار بدونه:

3- المعلومات التفصيلية: تزداد قدرة المسير في معالجة المشاكل وصياغتها والعمل على حلها كلما زادت كمية المعلومات المتاحة بحيث تتعدى حدود المعلومات الأساسية، وتتضمن المعلومات التفصيلية التالية[3]:

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

---

[1]- حمدي أبو النور عويس، نظم المعلومات ودورها في صنع القرار الإداري، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر 2011، ص 80-81-82.

[2]- ياسر صادق مطيع، سعيد أبو عقاب وعبد الله أحمد شوايكه، نظم المعلومات المحاسبة، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع عمان الأردن، ص45-46.

[3]- علي خلف حجاجحة، اتخاذ القرارات الإدارية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص133.

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

4- معلومات الأداء: تتضمن معلومات الأداء قسمين أساسين هما:

1-4 المعلومات المتعلقة بالتعبير عن العائد: التي يعطيها كل بديل وكل حالة من حالات الطبيعة، فمثلا معيار وتكاليف التشغيل يعبر عنه بالوحدات النقدية كمعيار عدم الرضى الزبائن يمكن أن يعبر عنه بعدد الشكاوي المتعلقة بنوعية الخدمات والبطء في أدائها.

2-4 معلومات القيود: هذا النوع من المعلومات يتعلق بالقيود المفروضة عند تنفيذ البدائل وتعرف القيود بأنها المستوى الأعلى أو الأدنى للمعيار الذي يجب التقيد به عند تنفيذ البديل، فإذا كان معيار لتنفيذ البديل هو مقدار التكاليف التي تتحملها المؤسسة فإن حدود الميزانية قد لا تسمح بشراء مواد أولية أو تجهيزات تتجاوز وأسعارها قيمة معينة.

مما يجب التأكيد عليه أن المسير لا يحتاج لاستخدام جميع هذه المعلومات التي تم شرحها سابقا عند ما يتخذ القرارات الخاصة لمعالجة بعض الحالات لكنه قد يضطر إلى الاستفادة منها، جميعا في حالات أخرى قد يكون أكثر تعقيدا.

ثالثا: دور المعلومات في مستويات اتخاذ القرار :تلعب المعلومات دورا أساسيا في جميع مستويات اتخاذ القرارات الثلاث التشغيلية التكتيكية والإستراتيجية[1].

1. دور المعلومات في القرارات التشغيلية: إن اتخاذ هذا النوع من القرارات يتطلب معلومات تكون في شكل تقارير دورية متضمنة معلومات فنية وداخلية وهي المعلومات التي تتعلق بعمليات المنظمة اليومية، حيث يجب توفير معلومات تفصيلية ودقيقة وبصفة مستمرة ومتكررة عن جميع أوجه النشاط في المنظمة مثال: ذلك المعلومات المتعلقة بحضور وانصراف الأفراد، أنواع وكميات السلع المنتجة والمباعة.

هذه المعلومات تسمح باتخاذ القرارات بحيث إذا ظهرت مشكلة من النوع لا يضطر صاحب إلى إعادة التحليل والدراسة بل يلجأ إلى الحلول المباشرة.

2. دور المعلومات في القرارات التكتيكية: إن هذا النوع من القرارات يتم في ظروف غامضة نسبيا فهي تحتاج إلى معلومات أكثر مما تطلب ألية القدرات الروتينية، حيث أن في هذا السياق الإداري يتم جمع

[1]- محمد عبد الحسن فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات (إدارة تكنولوجيا، المعلومات)، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص286.

المعلومات من داخل التنظيم وخارجه وكذا توفير معلومات حول مختلف الوظائف التنظيمية حيث تعطي هذه المعلومات الفترة الزمنية المتوسطة الأمد وتتعلق بتنفيذ الإدارة الوسطى للإستراتيجيات الموضوعة من قبل الإدارة العليا أي أنها تركز حول وصف الخطط التكتيكية الضرورية لتنفيذ إستراتيجية معينة مثل المعلومات الخاصة بنشاط فروع المؤسسة، معلومات خاصة بمعدلات الأداء معلومات خاصة بتدريب الأفراد، جدولة الإنتاج خطط الصيانة.

3. دور المعلومات في القرارات الإستراتيجية: تتعلق بدرجة أساس بصياغة أهداف المنظمة وإستراتيجيتها وكذا تحديد ارتباط المؤسسة بمحيطها، لذا فهي تحتاج إلى معلومات متعلقة بالمحيط للقيام بهذه القرارات، وتحتوي هذه المعلومات دراسات تخص كل من تصرفات المنافسين وكذا المستهلكين وهذا التصرفات تمثل تهديدا أو فرصة بالنسبة للمؤسسة.

المطلب الثاني: دور نظم المعلومات خلال مراحل صنع القرار

تعتبر عملية اتخاذ القرارات من أهم الوظائف التي عينت نظم المعلومات بتدعيمها حتى أنها تعتبر الإطار العام الذي يرشد من ولات الباحثين لفهم وتحليل تلك النظم وفقا لعديد من الدراسات في هذا المجال ولذا تقوم نظم المعلومات بمساندة عملية اتخاذ القرارات في مراحلها المختلفة وتعتبر جهود "هيربرت سايمون" وبحوثه من الأعمال الرائدة في مجال وصف ونمذجة عملية اتخاذ القرارات أين قسم عملية اتخاذ القرارات إلى أربعة مراحل وهي مرحلة الاستخبارات التصميم، الاختيار والتنفيذ.

1- مرحلة الاستخبارات: تبدأ عملية اتخاذ القرار عندما يدرك متخذ القرار أن هناك حاجة لاتخاذ قرار معين، وبصفة عامة تظهر الحاجة أي اتخاذ القرار عندما ما تكون هناك مشكلة تحتاج إلى حل أو فرصة يجب اغتنامها، ويبدأ إدراك المشكلة عند اكتشاف انحرافات نتيجة عدم اتفاق الأداء المستهدف مع الأداء الفعلي.

إن أهم ما تحتاجه مرحلة الاستخبارات عند البحث عن المشكلة هو مسح البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة.

ونظم المعلومات يمكن ان تفيد بشكل كبير وفعال صانع القرار في هذه الخطوة من خلال ما تقدمه من معلومات وتقارير في تسيير عملية البحث عن المشكلات وذلك بمقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط[1].

[1]- محمد أحمد حسان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية للنشر والطباعة الإسكندرية، مصر 2010، ص30.

2- مرحلة التصميم: يقوم متخذ القرار أثناء مرحلة التصميم بتنمية بدائل الحلول الممكنة، والتي يشمل كل منها على مجموعة من التصرفات التي يجب القيام بها واختيار مدى جدوى تطبيقها لحل المشكلات وبناء النموذج الخاص بالمشكلة واختياره والتأكد من صحته .

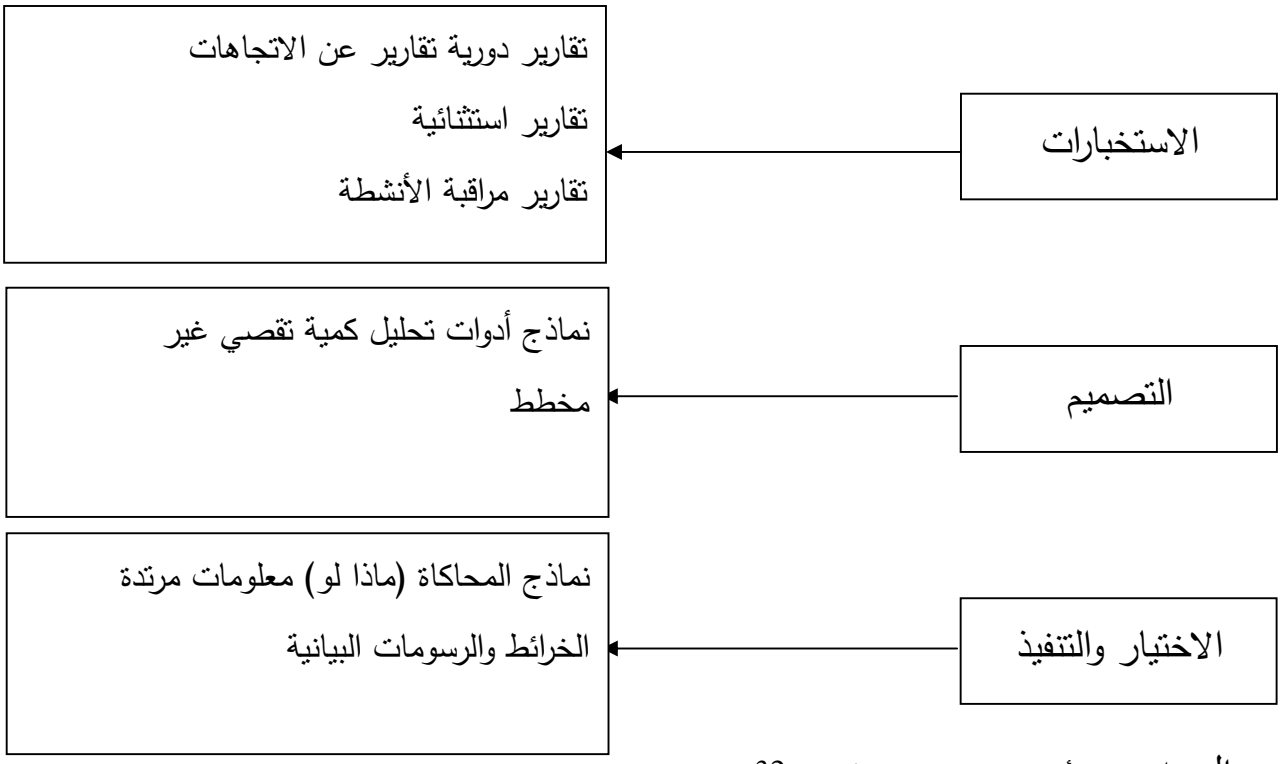
3- مرحلة الاختيار: تشمل هذه المرحلة البحث والتقويم والتوصية بحل مناسب للنموذج وبالتالي تنفيذ القرار ومتابعة النتائج المتمخضة عند تحليل هذه النتائج عن طريق نظام التغذية العكسية.

ويمكن ان تسهم نظم دعم القرار في مرحلة الاختيار عن طريق إجراء عمليات التقييم الكمي للبدائل وأيضا من خلال التقييم الإجابات السليمة بشأن أسئلة ماذا لو ومن ثم تحديد السيناريوهات البديلة لحل المشكلة.

4- مرحلة التنفيذ: وهي المرحلة التي يتم وضع الحل الذي يتم التوصل إليه موضع التنفيذ وغالبا ما تتطلب مرحلة التنفيذ إجراء تغيرات معينة يستلزمها هذا الحل مثل إعادة تخصيص الموارد المالية المتاحة، تدريب العمال، تغيرات تنظيمية وغير ذلك، وفي الأخير نقول أن تنفيذ القرار يتطلب إقناع للأطراف المشاركة وتلك التي سوف تقوم بالتنفيذ فإن الأمر يحتاج إلى عمليات اتصال بين العديد من الأطراف المعينة بالقرار، ومن ثم يمكن استخدام دعم القرار مثلا في إجراء هذه الاتصالات من خلال شبكات الحاسب الآلي، كما يمكن استخدام النظم الخبيرة في عمليات التغير والتبرير المصاحبة للقرار الذي تم صنعه حتى يسهل تنفيذه[1]، ويمكن توضيح جميع هذه المراحل من خلال الشكل التالي (1-3) مراحل صنع القرار.

[1]- سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص19.

الشكل رقم (3–1) مراحل صنع القرار



المصدر: محمد أحمد حسان، مرجع سبق ذكره، ص32.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار وطرق تحسينها

إن القرارات تلعب دور كبير في مهام متخذي القرار، وعليه فإنه مطلوب دائما من المنظمة تقييم القدرة لدى متخذي القرار بالإضافة إلى الاستمرار في تنمية مهاراتهم في هذا المجال وضرورة توفير كافة العوامل التي تساعد في اتخاذ القرارات السليمة التي تهدف إلى الوصول إلى هدف المنظمة وبالتالي مواجهة مختلف العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار.

أولا: أهم العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار: هناك الكثير من العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار منها: –

1**عوامل تتعلق بمتخذ القرار:** من حيث عمره، خبرته السابقة، مستوى التعليم النشأة الاجتماعية، حب المخاطر، الابتكار القدرة على الاستفادة من القدرات المختلفة المعتقدات الدينية والأدبية، قدرته على الصبر والتحمل وغير ذلك.

2– عوامل تنظيمية: التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار هو التنظيم الذي يعمل ضمنه المدير من حيث موقع المدير في التنظيم، وحجم المنظمة ونوعها والجماعات الرسمية وعلاقتها في القرار.

3– العوامل البيئية: تؤثر هي الأخرى في عملية اتخاذ القرار، هو نظام الاقتصادي والسياسي والديني للمجتمع، والتقاليد والقيم الاجتماعية والتقدم التكنولوجي السائد في المجتمع ويؤثر العامل الاجتماعي بدوره في عملية اتخاذ القرارات من خلال ثلاث تأثيرات هي ضعف الأداء العام للمؤسسة تعذر تحقيق العدالة بين المراجعين والتميز في المعادلة بين المستفيدين [1] .

ثانيا: معوقات عملية اتخاذ القرارات:من الطبيعي أن لكل نشاط مزايا ومعوقات وعملية اتخاذ القرارات شأنها شأن الأنشطة الأخرى، لها تصورات غير سليمة من شأنها أن تعرقل اتخاذ القرارات نذكر منها[2]:

1. **صعوبة تشخيص المشكلة:** قد يتعذر تشخيص المشكلة عندما لا تكون واضحة أو قابلة للتحديد، ويضيع ويشتت جهد الغدارة في علاج مشكلات وهمية تخفي وراءها مشكلات حيوية ولكنها غير واضحة قد يلتبس الأمر على الإدارة أو يصعب التمييز بين المشكلة الحقيقية وبين ظواهرها العرضية.
2. **قلة المعلومات أو عدم دقتها:** إن وجود القرار الإداري تتوقف على دقة ووفرة المعلومات التي اتخذها على أساسها فالمعلومات الدقيقة الواحدة، سواء عن الحاضر أو احتمال المستقبل والدراسات التحليلية لها

[1]– علي علوانة، محمد عبيدات، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات، دار يزيد للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2006، ص120-121.

[2]– محمد أحمد حسان، مرجع سبق ذكره، ص40.

والمبنية لمدلولها ذات أهمية كبيرة للإدارة إذ تمكننا من تفهم المواقف بدقة ووضع التنبؤات وتشخيص المشكلات تشخيص يساعد على حلها.

3. تناقض الأهداف والنتائج: قد تناقص الأهداف والنتائج التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها أو قد يتناقص نتائج عمل ما لتحقيق الأهداف مع خطط وبرامج أهداف أخرى ولهذا فإن الإدارة قد تجد نفسها مضطرة للتغاضي عن تحقيق النتائج المثلي.

4 . التردد في اتخاذ القرار: ينشأ التردد في حالات عدة وهي:[1]

- امتناع المدير عن اتخاذ قرار بفعل معين بعدما يدرك أن النتائج سوف لن تكون ذا شأن إذا ما عمر لاتخاذ ذلك القرار.
- عدم قدرة المدير نفسه في مواجهة المشكلة المعروفة وعدم إيجاد الحل بناء على خبرته أو تجربته في الماضي وقد يجعل غيره يتخذ القرار ويتحمل نتائجه.
- عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تحقق من خلال عملية صنع القرار.
- عدم توصيل القرارات للمرؤوسين عند تنفيذها في الوقت المناسب وبطريقة مناسبة.
- صعوبة التعرف على مزايا وعيوب البدائل المتوقعة في البيئة التي تعمل بها المنظمة
- ضعف الثقة المتبادلة بين المدرين والمرؤوسين سبب كافي لا يشجع على اتخاذ القرارات
- وقت القرار كأن يفرض على متخذ القرار وقت محدد وعليه اتخاذ القرار على عجلة دون إجراء الدراسة والبحث الكافي في الموقف الإداري يجعل القرار غير سليم.

ثالثا: تحسين عملية اتخاذ القرار: لتحسين عملية اتخاذ القرار يجب اتباع مجموعة من الإرشادات لاتخاذ قرار اكثر فعالية تتمثل في[2] :

1. ترتيب الحقائق: إن اتخاذ القرار الفعال أمر يعتمد على الحقائق وليس على الآراء الشخصية تلك الحقائق المتعلقة بتحقيقه المشكلة، وما هي البدائل وسلبياتها وايجابياتها، وأكثر المديرين جودة وخبرة يعملون بسرعة انه عندما تكون المشكلة مستعصية على الحل، فلا بد أن هناك نقصا في الحقائق، من يقومون بإعادتها مرة أخرى طلبا للمزيد من البيانات.

[1] – رشدي عبد اللطيف سلمان وادي، تقييم دور نظم المعلومات الإدارية في صنع القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية غزة دفعة 2005، ص ص 70-71.

[2] – ميسون سليم السقا، أثر ضغوط العمل في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، دراسة ميدانية على المصارف العامة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة 2009، ص ص 37-38.

2. استشارة الأحاسيس الشخصية: انك تستطيع دائما ان تشعر بما إذا كان القرار يتوافق مع طبيعته الداخلية، لأنه يحقق لك شعورا عظيما بالراحة، إن القرارات الجيدة هي أعظم المهدئات التي تم اكتشافها، أما القرارات السيئة فهي غالبا تثير القلق، لهذا استشر أحاسيسك الداخلية ولا تهمل حدسك وتخمينك..

3.التأكد من سلامة التوقيت: إن سلوك أغلب الناس يكون متأثرا بأمزجتهم التي يمرون بها، ولقد توصل الباحثون إلى أن الفرد حين تهبط معنوياته، فإن تصرفاته تكون عدوانية أما حين تكون أمزجتهم جيدة فإن سلوكياتهم تتأرجح نحو التسامح والتوازن.

4. عدم التركيز الزائد على نهاية القرار: يجب على المدير عدم التركيز على نهائية القرار.

5. المناقشة: من المهم أن تتم مناقشة القرارات ذات الأهمية مع الآخرين، فجزء من السبب أن أراء الآخرين قد توضع لنا جوانب من المشكلة بما كلنا لم نهتم بها، كما أنها تساعد في توضيح الأفكار والمشاعر الشخصية.

6. اختبر فرضياتك: ولقد وجه الخبراء أن المديرين غالبا ينسون السؤال عن الافتراضات التي بنو عليها قراراتهم، بعبارة أخرى فإنه يتعين عليهم إن يفصلوا باستمرار الافتراضات التي بنو عليها سياساتهم الحالية.

7. تحليل المشكلة بعقل متفتح: عادة ما ينظر كل منا إلى العالم من خلال نافذة نصفها من قيمنا الشخصية تؤثر على كيفية تفسيرك لما ترى ولذا فإن على المدير إن يقاوم تلك النزعة.

خاتمة الفصل الثالث :

لقد قمنا في هذا الفصل بإعطاء لمحة على اتخاذ القرار والدور الذي يلعبه في تحقيق أهداف المنظمات، فالقرار يعتبر صلب العملية الإدارية سواء كان ذلك في تحديد الأهداف أو الوسائل المطلوبة لتحقيقها لذا فإن اتخاذ القرار يمثل أحد الأنشطة الإستراتيجية في العمل الإداري الشامل ويهدف إلى الحكم على الأمور من حيث اختيار أولية الأهداف الواجب تنفيذها حسب الخطة المرسومة للتنظيم وإيجاد الحلول للمشاكل التي تعترض التنظيم وتحقيق النتائج التي يسعى إليها.

مقدمة الفصل الرابع:

لقد نشا البريد الجزائري وتطور حيث أصبح مؤسسة ذات شبكة واسعة لها وكالات في كل أنحاء البلد وذلك بفضل مجهودات البريديين والبريديات وبأموال المرتفقين،هؤلاء الذين لم تستشرهم إدارة البريد في الخطرات التي تقوم بها.

في الوقت الذي يشهد فيه السوق المالي منافسة لا هوادة فيها بين مختلف المؤسسات البنكية والائتمانية،تبقى الخدمات المقدمة دون طموحات فسعر الفائدة والرسوم الباهضة تثقل كاهل المأجورين المتعاملين مع هذه المؤسسات .

حيث ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين هما:

- ✓ **المبحث الأول:تقديم وعرض عام لوحدة بريد الجزائر بالمدية.**
- ✓ **المبحث الثاني:اثر نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.**

المبحث الأول:تقديم وعرض عام لوحده بريد الجزائر لولاية المدية.

تعتبر إدارة البريد في معظم دول العالم إما مرفق عام تابع لأجهزة الدولة أو مؤسسة ذات صبغة تجارية،أو على شكل ديوان عام ويستبعد على أن تكون مؤسسة خاصة .

المطلب الأول : نبذة تاريخية حول المؤسسة محل الدراسة.

نشأت مؤسسة بريدا لجزائر نتيجة لعدة إصلاحات شملت إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات ، بحيث أعطت الدولة بذلك حرية التصرف الكاملة لهذا المتعامل الاقتصادي للمشاركة في النمو الاقتصادي والاجتماعي للدولة.

أولا–نشأة مؤسسة بريد الجزائر: كانت مؤسسة بريد الجزائر تسير وفق أحكام الأمر رقم 75–89 المؤرخ في 30 ديسمبر 1975 و المتضمنة قانون البريد والمواصلات، الذي يجعل من قطاع البريد والمواصلات مؤسسة واحدة، عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تحت إشراف وزارة البريد و المواصلات، حيث تتمتع بميزانية ملحقة و يخضع تنفيذها إلى قواعد المحاسبة العمومية وتتمتع أيضا في استغلالها لمختلف نشطات البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية وفق المادة1والمادة 39 على التوالي من ذات القانون .

و نتيجة للتطور التكنولوجي لاسيما في ميدان الإتصال، كان حتما على قطاع البريد والمواصلات أن يساير هذه التحولات، فترجمة هذه النقلة بصدور القانون رقم 2000–03 المؤرخ في 05 أوت 2000 الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية و اللاسلكية و الذي يهدف إلى :

– تطوير و تقديم خدمات البريد و المواصلات بمواصفات نوعية، في ظروف موضوعية وفي مناخ تنافسي، مع ضمان المصلحة العامة؛

– تحديد الشروط العامة للاستغلال في الميادين المتعلقة بالبريد و المواصلات من طرف المتعاملين؛

– تحديد إطار وكيفية ضبط النشاطات ذات الصلة بالبريد و المواصلات السلكية واللاسلكية؛

– تحويل على التوالي نشاطات إستغلال البريد والمواصلات التي تمارسها وزارة البريد والمواصلات إلى مؤسسة عمومية ذات طابع إقتصادي و تجاري للبريد و إلى متعاملي المواصلات السلكية واللاسلكية يُنشأ وفق التشريع المعمول به.

و تنفيذا لمحتويات هذا القانون صدرت المراسيم التنفيذية لتحديد مجالات النشاط لكل متعامل ومراسيم تنفيذية أخرى لإنشاء وتنظيم نشاط هؤلاء المتعاملين.

أما المراسيم التنفيذية المنظمة لنشاطات المتعاملين نذكر فيما يلي :

أ–المرسوم التفيذي رقم 01–417 المؤرخ في 20 ديسمبر2001 : و يهدف إلى منع ترخيص إنتقالي إلى متعامل يسمى "إتصالات الجزائر" كشركة مساهمة من أجل إقامة و إستغلال شبكات عمومية للمواصلات السلكية واللاسلكية.

ب–المرسوم التنفيذي 01–418 المؤرخ في 20 ديسمبر 2001 : و يهدف إلى تحديد نظام الإستغلال المطبق على كل خدمة من خدمات البريد. فبموجب هذا المرسوم أخضعت خدمات البريد، الحوالات البريدية، الصكوك البريدية، إصدار الطوابع البريدية و كل علامات التخليص للخدمات البريدية إلى نظام التخليص للخدمات البريدية إلى نظام تخصيص (régime d'exclusivité)، أما إستغلال أو توفير خدمات البريد الدولي السريع فأخضع لنظام (régime d'autorisation) وأخيرا أخضعت الخدمات البريدية الأخرى إلى نظام التصريح البسيط، أما المراسيم المعلقة بالإنشاء نذكر:

ج–المرسوم التنفيذي رقم 43–2002 المؤرخ في14جانفي 2002 : و المتضمن إنشاء مؤسسة "بريد الجزائر" .

تقع المؤسسة بريد الجزائر الأم في باب الزوار على بعد 20 كيلومتر من الجزائر العاصمة، بمحاذاة المطار الدولي هواري بومدين.

المطلب الثاني:مفهوم وحدة بريد الجزائر لولاية المدية واهم وظائفه.

أولا:مفهوم وحدة بريد الجزائر لولاية المدية:يعتبر البريد بمثابة الإدارة العامة لولاية المدية ، تتكون بنيتها التحتية من86 مؤسسة بريدية موزعة حسب التصنيف التالي :

- 82 مكتب بريدي كامل النشاط.

-3شباك ملحق .

-1 وكالة بريدية عسكرية .

بالإضافة إلى الوحدة الولائية لبريد المدية و التي تضمن تسيير الهياكل البريدية على عدد إجمالها تقدر ب44 عون.

ثانيا:خدمات وحدة بريد الجزائر لولاية المدية و مهامها :تتلخص خدمات و مهام الوحدة فيمايلي :

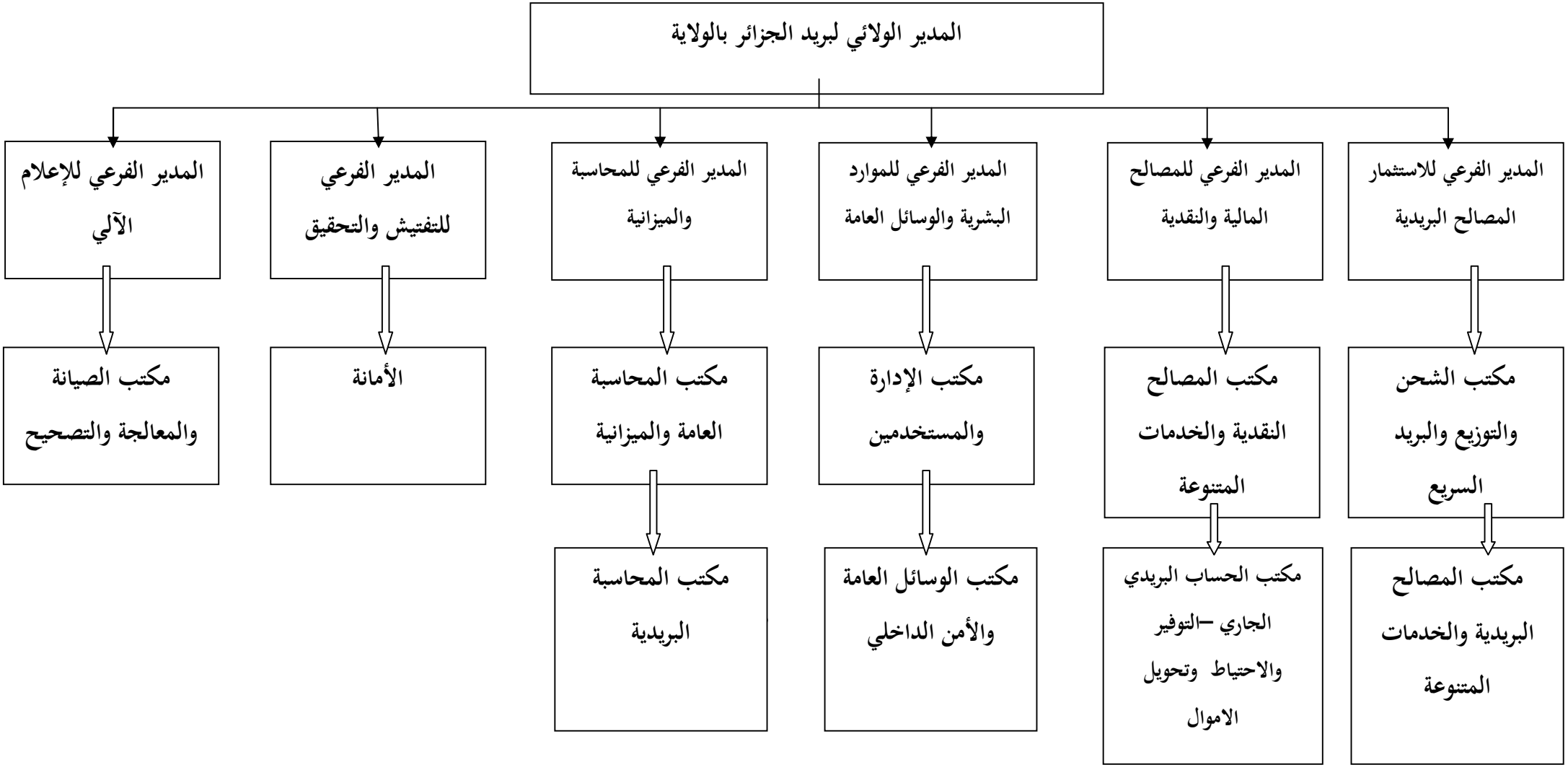
- تقديم خدمات نوعية في ميدان البريد في محيط التنافسي و تحسينها .
- تطوير أساليب قطاع البريد.
- تسيير مصلحة صندوق التوفير و الاحتياط.
- محاولة تأقلم مع المتطلبات الجديدة و إيجاد طاقم عمالي بريدي ذو مهارات و في مستوى مايمليه السوق ، و هذا عن طريق تسطير عدة مشاريع و وضع استراتيجيات هامة لتسيير المؤسسة منها:

تسجيل عمليات تحويل و الدفع في ظرف زمني قياسي على مستوى شبابيك مكاتب البريد .

تجهيز مكاتب البريد المهمة بصناديق التوزيع للأوراق النقدية .

- تعميم استعمال البطاقات النقدية لسحب الأموال عن طريق الموزعات الإلية،الأوراق النقدية ، و الدفع الالكتروني لعمليات الشراء التي يقوم بها زبائن حسابات البريدية الجارية .
- إمكانية اطلاع الزبائن على مصالح البريد عن طريق شبكة الانترنت .
- إعادة تنظيم البريد و الطرود و البريد السريع و مراكز الفرز.
- كل خدمات الأخرى المتعلقة بجمع و نقل و توزيع الطرود و السلع.
- جمع الأموال لفائدة المديرية العامة .
- مديرية العامة لصندوق الوطني لتوفير و احتياط .
- جمع رؤوس الأموال لدى مصالح الصكوك البريدية .
- إصدار و تسديد قيم الحوالات البريدية .
- تسديد المعاشات .
- تسديد المنح الجزافية و تعويضات المصلحة العامة لفائدة وزارة العمل و الحماية الاجتماعية
- بيع قسيمة السيارات

المطلب الثالث:الهيكل التنظيمي للوحدة محل الدراسة.



المبحث الثاني:آلية عمل نظام المعلومات المحاسبي في المؤسسة محل الدراسة.

يعمل نظام المعلومات المحاسبي في وحدة بريد الجزائر على تجميع المعلومات وتصنيفها ومعالجتها وتبويبها ومن ثم إنتاج التقارير واتخاذ القرارات اللازمة.

المطلب الأول:أهم الوثائق المحاسبية المستخدمة والعمليات عليها.

تعتمد وحدة بريد الجزائر على مجموعة من الوثائق لتسجيل عملياتها المحاسبية اليومية وهي تتمثل فيمايلي:

1.**الحوالات البريدية**:هي عبارة عن وسيلة من وسائل إرسال الأموال من طرف المرسل إلى المرسل إليه في شباك المصلحة المالية البريدية ويتم إصدارها بالمبلغ المراد إرساله مقابل رسوم (حق الإصدار)وتحسب هذه الرسوم بنسب حسب مبلغ الحوالة وهذه الرسوم تدخل في حساب الميزانية وتدون في الخط المحاسبي للمداخيل رقم 7004.3.

وهنك عدة أنواع من الحوالات :تتمثل فيمايلي:

1.1الحوالات العادية: وتسمى 1406،حيث تصدر وترسل عبر البريد العادي من المرسل إلى المرسل إليه وبطريقة عادية وغالبا ماتحمل هذه الأنواع مبلغ النفقات وتخلص كذلك بطريقة عادية في الشباك وتأخذ مدة زمنية طويلة وذلك على حسب المسافة بين مكان الإيداع ومكان التخليص .

2.1**الحوالة الخاصة**: وتسمى 1418وهي حوالة عادية خاصة بالحساب البريدي الجاري ويزود أي شخص حسابه البريدي الخاص أو من شخص إلى شخص أخر وتصدر في الشباك ، (**أنظر الملحق رقم01**)

3.1الحوالة المصلحية:وتسمى 1402 وهي عبارة عن حوالة عادية خاصة بالمصلحة ترسل من مكتب بريدي إلى أخر باسم قابض البريد وتصدر من طرف قابض وتخلص لصالح قابض أخر .**أنظر الملحق رقم03**

4.1**الحوالات الخاصة**: بتزويد الحساب البريدي الجاري السريع وتسمىvac والدفع يكون لحسابه الخاص أو من شخص إلى شخص أخر والميزة في هذه العملية يكون التخليص مباشرة بعد الدفع وتتم عبر أجهزة الإعلام الآلي .

5.1**حوالات التحيل الالكتروني للأموال**:tef هي عبارة عن حوالات تحول عبر أجهزة الإعلام الآلي وهي كذلك سريعة ولا يشترط فيها الحساب الجاري البريدي،وكذلك تصدر من شخص لنفسه أو من شخص لشخص أخر ويشرط أن تكون معلومات المرسل والمرسل إليه دقيقة وان تكون خالية من الأخطاء.أنظر **الملحق رقم 02**

6.1**حوالات 1419**:تعتبر من الحوالات العادية وهذا النوع من الحوالات ترسل من طرف الصندوق الوطني للتقاعد ويتم الإصدار في الشباك بإعداد كبيرة وتخص الأشخاص المتقاعدين وترسل عبر البريد العادي وتخلص بطريقة عادية .

عمليات الإصدار تسجل هذه الحوالات في بيان الإصدار يسمى 1421وتكتب في سجل إصدار 1400وتقيد في الخط المحاسبي للمداخيل 4440

أما عملية التخليص تسجل في بيان يسمى 1427وتكتب في سجل التخليص يسمى 1442وتقيد في الخط المحاسبي للمصاريف 4140.

2.**صندوق التوفير والاحتياط**:هو عبارة عن مصلحة تقوم بعملية ادخار مبالغ مالية ويمكن سحبها في وقت الحاجة ويشترط ان يكون الزبون مشترك في هذا الصندوق ولديه دفتر التوفير والاحتياط .

عملية الدفع في الصندوق يحرر الزبون المطبوع رقم(2) مصحوبا بدفتر التوفير الاحتياط من اجل دفع المبلغ الذي يريد دفعه ويقدمه إلى شباك المصلحة حيث يقوم العون المكلف بهذه العملية بمراقبة الوثائق ثم يدون هذا المبلغ على الدفتر ويعيد الدفتر إلى الزبون،وتقوم المصلحة بتحرير البيان رقم 23) ثم يكتب في السجل 4/5 ثم يقيد في الخط المحاسبي للمداخيل 41.06.6.2.**أنظر الملحق رقم** 04.

عملية السحب في الصندوق يحرر الزبون المطبوع رقم 13نظر (**أنظر الملحق رقم 05**) بالمبلغ المراد سحبه رفقة الدفتر إلى الشباك ، يقوم العون المكلف بهذه المصلحة بمراقبة الوثائق ثم يدفع المبلغ إلى الزبون مع دفتره وتسجل العملية في البيان 24ثم يكتب في السجل 99/17وتقيد العملية في الخط المحاسبي للمصاريف 4003.4عملية السحب . (**أنظر الملحق رقم 06**)

ملاحظة:عملية السحب إذا كان الحساب المحلي في المكتب فمبلغ السحب يكون غير مقيد،وإذا كان مكتب السحب غير المكتب المحلي فالمبلغ لا يتجاوز 20الف دينار .

النسبة السنوية للفوائد لصندوق التوفير والاحتياط على مستوى المكاتب البريدية بنسبة3بالمئة ،وهي نسبة مركبة.

3.حركة الأموال بين المكاتب البريدية:

حركة الأموال هي عبارة عن تنقل الأموال من مكتب إلى أخر ، سواء كانت أموال عينية أو حركة أموال عن طريق التحويلات بالحسابات.

1.3-الأموال الواردة إلى المكتب:تسجل هذه الأموال في السجل رقم 1114وفي الملخص اليومي للأموال الواردة1117،وثم البيان رقم 1-116**انظر الملحق رقم07**للاموال الواردة وتقيد والخط لمحاسبي للمداخيل :

- 5742.1 للأموال العينية الواردة.
- 5742.0 للأموال الواردة عبر الحساب.

2.3-الأموال الصادرة :تسجل هذه الأموال في السجل رقم 1120ثم نسجل في الملخص رقم 1117**انظر الملحق رقم 08**الاموال الصادرة ،ثم في البيان 3-116**انظر الملحق رقم09**الاموال الصادرة ،وتقيد في الخط المحاسبي للمصاريف :

- 5742.1الاموال العينة الصادرة.
- 5742.0الاموال الصادرة عبر الحساب.

4. **الصكوك البريدية:**

1.4 –تخليص الصكوك البريدية حيث تقيد في سجل اسمه صك60.

2.4 -**دفع المبالغ في الصكوك البريدية**:وتخص أصحاب الحسابات البريدية وتقيد في سجل يدعى صك 60مخصص.

وكل العمليات المحاسبية سواء كانت سحبا أو دفعا تقيد في نهاية اليوم في سجل الشباك والذي يسمى1103شباك،وبعد مراقبة هذه العمليات الحسابية يتم تسجيلها في المسودة التي تدعى1105عند عند مفتش الشباك ،وبعد مراقبتها تسجل رسميا في سجلات القابض

بالنسبة لمحاسبة نهاية الشهر تقيد الجدول المحاسبي الشهري الذي يدعى1104ويرسل القابض إلي المديرية الولائية وتكون كل العمليات دقيقة وصحيحة.

المطلب الثاني :اثر نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ القرار للمؤسسة محل الدراسة.

يحضى نظام المعلومات المحاسبي بأهمية بالغة داخل حدة بريد الجزائر ولاية المدية نظرا للمعلومات المهمة التي يقدمها للإدارة من اجل اتخاذ القرارات التي تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها.

أولا: علاقة المصالح البريدية فيما بينها:بما أن مؤسسة بريد الجزائر لولاية المدية تعتمد أساسا على العمليات والخدمات المقدمة في المكاتب البريدية على كامل تراب الولاية وبذلك علاقة المصالح المشتركة تنصب في العناصر التالية:

1. وضع وتنفيذ خطة عمل سنوية أساسية لقسم الشبكة البريدية.
2. التحقيق الشامل وللسجلات المحاسبية وقواعد السير الحسن للمكاتب البريدية تحت سلطة إدارة بريد الجزائر للولاية.
3. الدعم والتوجيه الصحيح للمحققين لتمكينهم من أداء مهامهم بدون عراقيل .
4. التوجيه ومسايرة رؤساء المكاتب البريدية وذلك من اجل القيام بالدور الراشد.
5. الخوض في التحسينات والبحوث وكذا التدابير اللازمة لتوفير الجودة في الخدمات وضمان سلامة الأشخاص والعتاد والمعدات.
6. تقييم التكاليف وتحديد الموارد البشرية اللازمة لتشغيل المرافق البريدية .
7. ضمان الاستخدام الرشيد للموارد البشرية .

8. تتبع وضمان الأمن الداخلي بالنسبة للأنشطة البريدية .
9. طرح اقتراحات تخص التعديلات والتحسينات.
10. تحرير تقارير دورية وتقدم إلى المدير.
11. القيام بالمهام في ايطار المساعدة المتبادلة.
12. إعداد تقارير تخص نشاط المكاتب .
13. تقديم تقارير منصبة والحث على رفع ونمو لوحة القيادة .
14. عقد اجتماعات دورية داخل المؤسسة ومعالجة النقائص مع إيجاد الحلول.

ثانيا:قيمة نظم المعلومات المحاسبية بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية:إن لنظام المعلومات المحاسبي قيمة حقيقة في المؤسسة الاقتصادية يمكنها فعلا من أداء مهامها المحاسبية بصفة منتظمة،بحيث يمنح المعلومات المحاسبية بالجودة اللازمة وفق المعايير الدولية المعمول بها بهدف تحقيق التأصيل للمحاسبة وتطورها لمجموعة من القواعد والمعايير التي يمكن الاعتماد عليها دوليا بهدف زيادة نفعية وفعالية التقارير المالية المنشورة لكافة الأطراف المستفيدة منها.

أن نظام المعلومات المحاسبي الجيد هو ذلك النظام الأكثر فائدة وصلاحية في مجال ترشيد القرارات،لكن مستوى جودة المعلومات والاستفادة منها لايعتمد فقط على الخصائص النوعية المتوفرة ،بل يعتمد أيضا على خصائص تتعلق بالمستفيدين منها أو متخذي القرارات أنفسهم،أي مقدرتهم على استيعاب وفهم وتحليل مخرجات نظام المعلومات المحاسبي والمتمثلة أساسا في التقارير المالية على حساب مستوى الفهم والإدراك المتوفر لديهم.

من أهم الأهداف الرئيسية للتقارير المالية توفير المعلومات من اجل اتخاذ القرارات،ومما لاشك فيهان المعلومات التي تقدمها التقارير المالية يكون من شانها زيادة المعرفة العلمية والعملية لمتخذي القرارات وتوجيه سلوكهم لاتخاذ القرارات السليمة والمناسبة،خاصة وان عملية اتخاذ القرارات تتصف بالعمومية ويرجع السبب في هذه العمومية إلى عمومية الغرض والهدف،بمعنى تماثل المعيار الذي على أساسه يدرس تقييم البدائل المختلفة.

ويعد تحديد مستخدمي المعلومات المحاسبية العنصر الذي على أساسه يتم تحديد مقومات الإفصاح في المعلومات المحاسبية،ويمثل مستوى الفهم والإدراك لمستخدمي المعلومات عاملا مهم للاستفادة من اتخاذ القرارات الناجعة،كما أن مستخدمي المعلومات كما تسرده أدبيات المحاسبة نوعين مختلفين من مستخدمي المعلومات وهما :

المستخدمين العاديين أي ذات النفع العام،والمستخدمين ذوي الاحتياجات الخاصة من المعلومات أي معلومات متخصصة ضمن مجال معين كالجانب التسويقي أو المحاسبي أو المتعلق بالموارد البشرية.

ثالثا:دور نظام المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرار: من خلال المعلومات التي يتم جمعها وتبويبها وتصنيفها عن مختلف مصالح المديرية كل حسب المهام المنوطة به ويتم معالجة هذه الأخيرة في جداول إحصائية تسمى لوحة القيادة والتحكم وهي عبارة عن رقم الأعمال التفصيلية الممثل في الرسوم والاقتطاعات المالية للصكوك البريدية المداخيل والميزانية للمصالح المالية والبريدية على غرار إيرادات الطوابع البريدية ،رسوم الحوالات البريدية ،العمولات المحصلة من الخدمات المختلفة،إيرادات الرسائل التلغرافية...الخ

وبناء على المعطيات السابقة يتم اعتماد العديد من المؤشرات التي بموجبها يتم اتخاذ عدة قرارات وقبل ذلك عملية تقييم المردودية بالنسبة لكل مكتب على حدى خلال فترة زمنية عادة ماتكون سنة.

وعليه يتم الوقوف على الانحرافات ومقارنة الأهداف المحققة مع الأهداف المسطرة .

بإعادة تصنيف المكاتب البريدية وإعادة النظر في القرارات التنظيمية لمستخدمي المكاتب بالإضافة إلى تحديد الأسباب وراء تراجع رقم الأعمال وكذا دراسة إمكانية إضافة أو إزالة مكاتب البريد بالنظر إلى الكثافة السكانية لتلك المنطقة إلى يتواجد بها مكتب البريد من اجل أن تكفل خدمة راقية للمواطنين.

خاتمة الفصل الرابع:

يشكل البريد واقع اقتصادي متعد الجهات،ولقد عرف عدو تطورات وتحولات منذ وجوده الأول عبر الأزمنة والعصور،وقد تمخض عن هذه التحولات إنشاء اتحاد البريدي العالمي ،وفي الجزائر فان مؤسسة بريد الجزائر تعتبر مؤسسة فعالة في الاقتصاد سمحت له بالارتقاء إلى صف المتعاملين البريديين في العالم المتطور و المتنامي،كنتيجة لإستراتيجيتها الفعالة ومخططاتها التي أثمرت بالنجاح والتفوق.

هذا النجاح والتطور دفع بريد الجزائر إلى البحث عن سبل وطرق ومناهج سليمة لترقية البريد في الجزائر ،وعصرنته وعولمته عن طريق الخوض في تجارب مؤسسات بريدية في مختلف أنحاء العالم.

خاتمة عامة:

من خلال دراستنا لموضوع نظام المعلومات المحاسبي ودوره في اتخاذ القرار حاولنا إبراز الدور الفعال والمهم الذي تلعبه في توفير المعلومات المعلومات والبيانات التي تساعد مختلف المسيرين والمسؤولين على اتخاذ القرارات الرشيدة والمناسبة للحفاظ على استمرارية المؤسسة ووجدنا أيضاإن عملية اتخاذ القرار لا تتوقف بمجرد الوقوف على قرار رشيد بل يتعدى إلىإن تجعله يحقق الأهداف المرجوة وقد أصبح بذلك نظام المعلومات المحاسبية هو المسؤول على توفير المعلومات التي تحتاجها المؤسسة واليوم في ظل عالمنا المعاصر أخذت المعلومات دورا أكثر عمقا واكتسبت بفعل ذلك أهمية بالغة .

والماما بمختلف نقاط الموضوع قمنا بإسقاط الجانب النظري على الدراسة الميدانية في وحدة بريد الجزائر ولاية .

النتائج المتوصل إليها:من خلال بحثنا هذا توصلنا إلى مجموعة من النتائج حاولنا تلخيصها فيما يلي:

1-تعتبر نظم المعلومات الإدارية نوعا من أنواع نظم المعلومات المصممةلإنتاج المعلومة الإدارية والتي تساعد في دعم مختلف أنشطة ووظائف الإدارة.

2-يعتبر نظام المعلومات المحاسبي أهم نظام فرعي من نظم المعلومات الإدارية.

3-تكمن مكانة وأهمية نظام المعلومات المحاسبي في توفير المعلومات المحاسبية التي تلخص وتشمل مختلف أنشطة المؤسسة بشكل دوري والتي تعكس الوضع المالي لها وكذا في دعمها لمختلف وظائف الإدارة .

4-إنالأطراف المستعملة للمعلومات المحاسبية تعتبر محددا رئيسيا لطبيعة المعلومات المحاسبية التي على المؤسسة تقديمها أوالإفصاح عنها.

5-اتخاذ القرارات يعتمد بنسبة عالية على البيانات والمعلومات التي يوفرها نظام المعلومات الإداري عامة ونظام المعلومات المحاسبي خاصة ،لذا فالأمر يتطلب المضي قدما نحو تطوير المحاسبة، حتى يستجيب لاحتياجات المستخدمين من البيانات والمعلومات.

6-مهمة نظام المعلومات المحاسبي ليست فقط في إنتاج القوائم المالية وإنما في إعداد كل التقارير الخاصة بمختلف أنشطة المؤسسة.

7-مخرجات نظام المعلومات المحاسبي تأخذ عدة أشكال فالتقارير الإدارية منها

تخدم على وجه الخصوص الإدارةإما التقارير المالية فهي موجهة بوجه خاص إلىالأطراف الخارجية.

8-يعتبر نظام المعلومات المحاسبي وسيلة إثبات تجاه الغير بما يقدمه من حقائق عن الوضع المالي للمؤسسة بالإضافةإلى كونه أداة فعالة في التسيير وعليه ينبغي أن يتوفر في هذه المعلومات الصحة والدقة.

9-إن تصميم نظام المعلومات المحاسبي على أساس ومبادئ سليمة يسمح له من توليد معلومات ذات مصداقية ومعبرة عن الوضعية الحقيقة وملائمة لاتخاذ القرارات ي الوقت والمكان المناسبين.

10-تتحدد جودة وفعالية المعلومات المحاسبية بمدى قدرتها على التأثير في سلوك مستخدميها.

التوصيات والاقتراحات:من خلال النتائج السابقة يمكننا تقديم الاقتراحات التالية:

1-لابد من توظيف إطارات ذوو كفاءة يشرفون على تشغيل نظام المعلومات المحاسبية داخل المؤسسة.

2-إجراءات تعديلات على نظام المعلومات الموجود داخل المؤسسة،فنظام المؤسسة يظهر من خلال غايته التي يؤديها والنهاية التي يصل إليها،والتي تتمثل في الرقابة والمتابعة،التنسيق والاتصال لاتخاذ القرارات.

3-تسهيل عملية الاتصال داخل المؤسسة مما يسمح في التسيير الجيد داخل المؤسسة.

4-ضرورة استخدام شبكة اتصالات(system réseaux)الذي يسهل عملية الاتصال وتبادل المعلومات بين الوحدات في اقل وقت ممكن.

5-على المؤسسة العمل أكثرفي إشراك مختلف الموظفين من كافة المستويات في عملية اتخاذ القرار وذلك لرفع روحهم المعنوية.

6-وجوب مراقبة البيانات و المعلومات في المؤسسة وتحديد مسارها والتركيز فقط على المعلومات الملائمة، الشاملة والدقيقة.

أفاق البحث :

تناولت الدراسة نظام المعلومات المحاسبي ودروه في اتخاذ القرارات ،وفي هذه الدراسة حاولنا فك جزء بسيط لجزء كبير من التعقيد،كماإن هذه الدراسة المتواضعة التي قمنا بها لا تخلو من النقائص ككل بحث نظرا لاتساع الموضوع،وقبل طي صفحات هذا البحث نود إن نضع بعض العناوين التي قد تكون كأساس لبحوث لاحقة.

-إصلاح وتطوير نظام المعلومات المحاسبي بالمؤسسات الاقتصادية.

-بنك المعلومات المحاسبية.

-اثر تكنولوجيا المعلومات على نظام المعلومات المحاسبي.

مقدمة عامة: .....

الفصل الأول :عموميات حول نظام المعلومات الإدارية .....

مقدمة الفصل الاول :.....

المبحث الأول: ماهية نظام المعلومات.....

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول النظم.....

المطلب الثاني: البيانات، المعلومات، والمعرفة.....

المطلب الثالث: مفهوم وعناصر نظام المعلومات.....

المبحث الثاني: مفاهيم حول الإدارة ومستويات اتخاذ القرارات.....

المطلب الأول: الهيئة المسؤولة عن اتخاذ القرار.....

المطلب الثاني: عناصر الوظيفة الإدارية.....

المطلب الثالث: العلاقة بين المعلومات ومستويات اتخاذ القرار.....

المبحث الثالث: نظم المعلومات الإدارية.....

المطلب الأول: مفاهيم حول نظم المعلومات الإدارية.....

المطلب الثاني: تصنيفات نظام المعلومات الإدارية.....

خاتمة الفصل الاول:.....

الفصل الثاني :نظام المعلومات المحاسبي بالمؤسسة.....

مقدمة الفصل الثاني:.....

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول نظام المعلومات المحاسبية.....

المطلب الأول: مفهوم وطبيعة نظام المعلومات المحاسبية.....

المطلب الثاني: خصائص ووظائف نظام المعلومات المحاسبي.....

المطلب الثالث: أهمية وأهداف نظم المعلومات المحاسبية.....

المبحث الثاني: تشغيل نظام المعلومات المحاسبي.....

المطلب الأول: المستندات المحاسبية كمدخلات لنظام المعلومات المحاسبي.....

المطلب الثالث: التقارير المحاسبية كمخرجات لنظام المعلومات المحاسبية.....

خاتمة الفصل الثاني:.....

الفصل الثالث :عملية اتخاذ القرار.....

مقدمة الفصل الثالث:.....

المبحث الاول: ماهية عملية اتخاذ القرار.....

المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرار.....

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

المطلب الثالث: أنواع القرارات الإدارية.....

المبحث الثاني: نماذج اتخاذ القرار.....

المطلب الأول: نماذج اتخاذ القرار في حالة التأكد.....

المطلب الثاني: نماذج اتخاذ القرار في ظروف عدم التأكد.....

المبحث الثالث: نظم المعلومات وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار.....

المطلب الأول: أثر المعلومات في اتخاذ القرار.....

المطلب الثاني: دور نظم المعلومات خلال مراحل صنع القرار.....

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار وطرق تحسينها.....

خاتمة الفصل الثالث :.....

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لوحدة بريد الجزائر لولاية المدية.....

مقدمة الفصل الرابع.....

المبحث الأول:تقديم وعرض عام لوحده بريد الجزائر لولاية المدية.....

المطلب الأول : نبذة تاريخية حول المؤسسة محل الدراسة.....

المطلب الثاني:مفهوم وحدة بريد الجزائر لولاية المدية واهم وظائفه.....

المبحث الثاني:دور نظام المعلومات المحاسبي في المؤسسة محل الدراسة.....

المطلب الأول:أهم الوثائق المحاسبية المستخدمة والعمليات عليها.....

المطلب الثاني :اثر نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ القرار للمؤسسة محل الدراسة.....

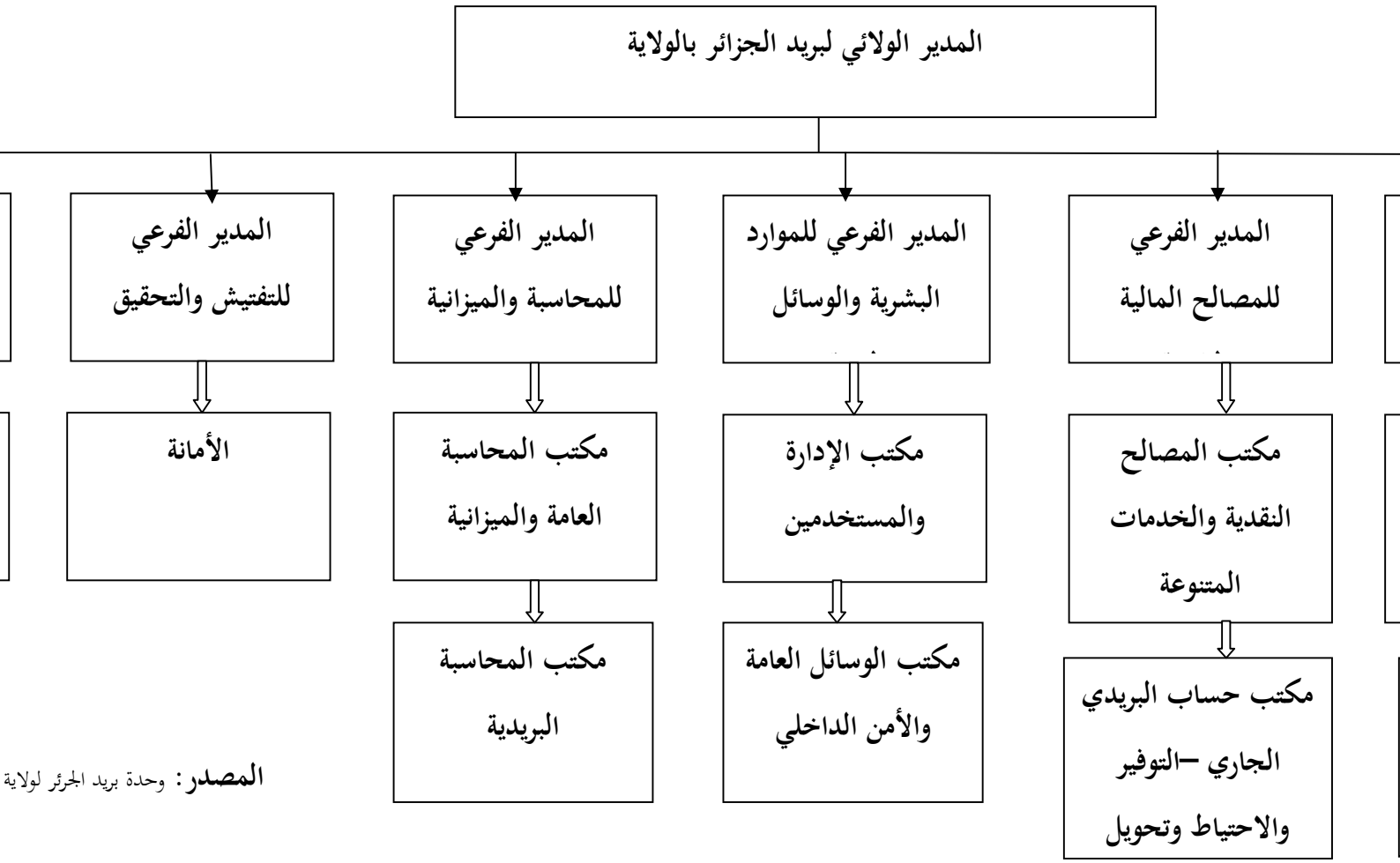
خاتمة الفصل الرابع:.....

خاتمة عامة .....

قائمة المراجع .....

قائمة الملاحق .....

المبحث الثالث:الهيكل التنظيمي للوحدة محل الدراسة.



المصدر: وحدة بريد الجرئر لولاية

قائمة الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	عناصر النظام	
2	الفرق بين البيانات والمعلومات والمعرفة	
3	هرم المعلومات لأعراض الإدارة	
4	العلاقة بين المعلومات ومستويات اتخاذ القرار	
5	نظام المعلومات الإداري	
6	تصور عام لنظام المعلومات المحاسبي	
7	مكونات نظام المعلومات المحاسبي	
8	طبيعة نظام المعلومات المحاسبية	
9	مراحل صنع القرار	
10	الهيكل التنظيمي للوحدة محل الدراسة	

قائمة المراجع:

قائمة الكتب باللغة العربية:

1. إبراهيم سلطان، "**نظم المعلومات الإدارية"،مدخل إداري**"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
2. إبراهيم نائب، نظرية القرارات، **نماذج وأساليب كمية**، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015.
3. أحمد حسين علي حسين، **نظم المعلومات المحاسبية الإطار الفكري والنظم التطبيقية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
4. جلال إبراهيم العيد، **استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع الإسكندرية، مصر، 2004.
5. حسين علي حسين،**نظم المعلومات المحاسبية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
6. حمدي أبو النور عويس، **نظم المعلومات ودورها في صنع القرار الإداري**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر 2011.
7. خليل محمد العزاوي، **إدارة اتخاذ القرار الإداري**، ط1، دار الكنوز للمعرفة للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2006.
8. د.إبراهيمالجزراوي، **أساسيات نظم المعلومات المحاسبية**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009.
9. د السيد عبد المقصود ديبان، **أساسيات نظم المعلومات المحاسبية**، بدون ناشر، الإسكندرية، 2005.
10. د سيد عبد المقصود ، **نظم المعلومات المحاسبية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997.
11. د صبحي محمود،**نظام المعلومات المحاسبية**، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 2008.
12. د صلاح الدين المنعم مبارك، **اقتصاديات نظم المعلومات المحاسبية والإدارية**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2001.
13. د عبد الرزاق محمد قاسم، **تحليل وتصميم نظم المعلومات المحاسبية**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006.

14.د محمد الغيومي، **تصميم وتشغيل نظم المعلومات المحاسبية**، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية،1998.

15.د محمد عبد الله عبد الرحيم، **حل المشاكل وصنع القرار**، ط1، الدار الجامعية، القاهرة، مصر 2007.

16.د موسكوف ستيفن كمال الدين سعيد ،**نظم المعلومات المحاسبية لاتخاذ القرارات**، دار المريخ، الرياض، 2002، ص190.

17.د نظال محمود الرمحي، **نظم المعلومات المحاسبية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2014.

18.د هاشم أحمد عطية، **مدخل إلى نظم المعلومات المحاسبية**، الدار الجامعية الإسكندرية.

19.د. أحمد فوزي ملوخية، "**نظم المعلومات الإدارية**"، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية، مصر، 2005.

20.د. إيمان فاضل السامرائي ود. هيثم محمد الزغبي، "**نظم المعلومات الإدارية**"، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2004.

21.د. سعد غالب حسين، "**تحليل وتصميم نظم المعلومات**"، دار المناهج، ط1، عمان، الأردن، 2000.

22.د. سليمان اللوزي ولآخرون، "**أساسيات في الإدارة**"، دار الفكر، ط1، عمان، الأردن، 1998.

23.د. عبد الرحمن الصباح، "**نظم المعلومات الإدارية**"، دار زهران للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 1998.

24.د. علاء فرج الطاهر، "**إدارة المعلومات والمعرفة**"، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2010.

25.د. محمد الصرفي، "**نظم المعلومات الإدارية**"، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2005.

26.د. محمد عبد حسين آل فرج الطائي، "**المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية**"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان،الاردن.

27.د.عبد الرزاق محمد قاسم، **نظم المعلومات المحاسبية** ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان،1998.

28. د.عصام فهد العيد وآخرون . ،**نظم المعلومات المحاسبية مدخل تطبيقي معاصر**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014.

29. الراوي حكمت احمد،**نظم المعلومات المحاسبية والمنظمة نظري مع حالات دراسية**،مكتبة دار الثقافة،عمان ،الأردن،1998.

30. الرواشدة ، خلف. **صناعة القرار و الشعور بالأمان و الولاء التنظيمي** ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2007.

31. سعد غالب ياسين، **نظم مساندة القرارات**، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2006.

32. سعد غالب حسين، "**نظم المعلومات الإدارية**"، دار بازوري للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009.

33. سليم إبراهيم الحسنية، "**نظم المعلومات الإدارية**"، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2002.

34. سليم الحسنية، "**نظم المعلومات الإدارية**"، مؤسسة الوراق، ط3، عمان، الأردن، 2002.

35. سهيلة عبد الله سعيد، **الأساليب الكمية وبحوث العمليات**، دار حامد للنشر والتوزيع عمان الأردن، 2007.

36. سونيا محمد البكري، "**نظام المعلومات الإدارية**"، دار النشر الجامعية الجديدة، القاهرة، مصر، 2002.

37. سونيا محمد البكري، "**نظام المعلومات الإدارية**"، ط1، دار شعاع للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1997.

38. صلاح الدين عبد المنعم مبارك، "**اقتصاديات نظم المعلومات المحاسبية والإدارية**"، دار الجامعة الجيدة للنشر، الإسكندرية، 2001.

39. عبد السلام أبو قعف، "**التسويق مدخل تطبيقي**"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002.

40. عبد المعطي عساف، مبادئ الإدارة الحديثة، دار المسيرة عمان، الأردن، 2000.

41. عبد الوهاب الصباغ، "**الحاسوب في إدارة الأعمال – أنظمة وتطبيقات إدارية**"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996.

42. عثمان الكيلاني، علاء السالمي، "**المدخل إلى نظام المعلومات الإدارية**"، دار المناهج، ط1، عمان، الأردن، 2000.

43.عطى الله أحمد الحسبان، **نظم المعلومات المحاسبية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

44.عطية أحمد صلاح، **مبادئ المحاسبة المالية نظام معلومات لخدمة متخذي القرار**.الدار الجامعية،الإسكندرية،مصر،2006.

45.علاء عبد الرزاق السالمي، "**نظم المعلومات والذكاء الاصطناعي**"، الطبعة 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.

46.علي خلف حجاجحة، **اتخاذ القرارات الإدارية**، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.

47.علي علوانة، محمد عبيدات، **الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات**، دار يزيد للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2006.

48.فايز جمعة صالح النجار، "**نظم المعلومات الإدارية**"، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2005.

49.فؤاد الشيخ سالم وآخرون، "**المفاهيم الإدارية الحديثة**"، مركز الكتب الأردني، الأردن، 1995.

50.فؤاد الشيخ سالم، **أساليب بحوث العمليات في الإدارة** ط1، دار وائل، للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2004.

51.كمال السيد، فادية محمد حجازي، "**نظم المعلومات الإدارية**"، الإشعاع للنشر والتوزيع، مصر، 1999.

52.مأمون الحسين، **نظم المعلومات المحاسبية والإدارية**، مكتبة المجتمع العربي للنسر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013.

53.محمد الفياض، **بحوث العمليات**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007.

54.محمد أحمد حسان، **نظم المعلومات الإدارية**، الدار الجامعية للنشر والطباعة الإسكندرية، مصر 2010.

55.محمد الردي وجلال إبراهيم العبد، " **نظم المعلومات الإدارية**"، جامعة الإسكندرية، ط1، دار الجامعة، 2005.

56.محمد حافظ حجازي، **''دعم القرار في المنظمات''**، ط1، دار وفاء للنشر والطباعة، الإسكندرية، مصر، 2006.

57.محمد شوقي بشادي، "**دراسات في النظم المحاسبية والحاسب الالكتروني**"، دار النهضة العربية، بيروت، 1980.

58.محمد محمد الهادي، "**التطورات الحديثة لنظم المعلومات**"، دار الشرق، ط1، القاهرة، مصر، 1991.

59.معالي فهمي حيدر، "**نظم المعلومات: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.

60.منصور البدوي، **دراسات في الأساليب الكمية واتخاذ القرارات**، الدار الجامعية القاهرة، مصر 1990.

61.نواف كنعان، **'' اتخاذ القدرات الإدارية بين النظرية والتطبيق''**، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998.

62.نوي طه حسين، "**نظم المعلومات الإدارية وتطويرها في المؤسسة**"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، دفعة 2001.

63.ياسر صادق مطيع، سعيد أبو عقاب وعبد الله أحمد شوايكه، **نظم المعلومات المحاسبة**، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع عمان الأردن.

64.يحي مصطفى حلمي، "**نظم المعلومات**"، مكتبة عين شمس، مؤسسة الأهرام، القاهرة، مصر، 1998.

مذكرات وأطروحات:

1.العثماني مصطفى، نظام المعلومات ودوره في تفصيل الرقابة الجبائية، مذكرة ماجستير مالية ومحاسبة، جامعة المدية، 2008

2.جوهري مسعودة، عمومن نورة، "أثر نظام المعلومات على تنافسية المؤسسة"، رسالة ماجستير، جامعة ورقلة، دفعة 2010،

3.رشدي عبد اللطيف سلمان وادي، تقييم دور نظم المعلومات الإدارية في صنع القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية غزة دفعة 2005،

4.كريش صليحة، "دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية المؤسسة"، رسالة ماجستير، معهد العلم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، دفعة 2000

5. ميسون سليم السقا، أثر ضغوط العمل في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، دراسة ميدانية على المصارف العامة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة 2009

مجلات:

1.مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد الأول، 2012

الملتقيات:

1.انتصار أحمد جاسم الشعري، معتز سلمان عبد الرزاق الدوري، "إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي (جامعة الزيتونة الأردنية كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية 26 -28 أفريل 2008)

2.ساسان نبيلة، كحيلة أمال، استخدام بحوث العمليات في اتخاذ القرارات الإدارية، الملتقى الوطني السادس حول بحوث العمليات المنظم يومي 27-28/ 1/ 2009 كلية علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

3. طالب سمية، بوجمعة فاطمة الزهراء، الأساليب الكمية ودورها في اتخاذ القرارات الملتقى الوطني الأول حول الأساليب الكمية بكلية علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان،

الكتب بالغة الفرنسية:

1.Rezeau maritime, « économie d'entreprise organisation et gestion stratégie d'entreprise », Paris, édition eska, 1993.

2.Kennetch G jone pp, « les systèmes d'information de gestion organisation et réseau stratégique », 6eme édition eska, Paris, 2001.

3.Sennj, « information system in management (2nded) cowadworthpublishingco. 1989.

الانترنت:

1.www.Rau.edu.sa/files/com.

2.http://kenanaonline.com

3.http://ar-ar-facebook.com

4.Download internet pdf.Ebooks.com/1878.freebook.

5.http:/sqarra.wad.press.com/mango01