

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان : علوم إقتصادية ، تسيير و علوم تجارية

الشعبة : علوم مالية و محاسبة

تخصص : محاسبة و تدقيق

دور نظام المعلومات المحاسبي في تعزيز وظائف الإدارة "التخطيط ، الرقابة ، إتخاذ
القرار" (دراسة حالة مؤسستي نفضال و جبيلي - ولاية سعيدة)

تحت إشراف الأستاذة :

- بربار حفيظة

من إعداد الطالبين :

- خنفوسي أحمد

- شويتر ياسمين

نوقشت و أجزيت علنا بتاريخ :

أمام اللجنة المكونة من السادة :

الدكتور/.....رئيسا

الدكتورة.....بربار حفيظة..... مشرفة

الدكتور/.....مناقشا

الدكتور/.....مناقشا

شكر

الحمد لله رب العالمين ، و الصلاة و السلام على أشرف المرسلين نبينا محمد صلى الله عليه و

سلم و على آله و صحبه أجمعين.

نتقدم بأول الشكر و آخره إلى المنعم الباري عز و جل ، الذي أحاطنا برعايته الإلهية

العظيمة، و يسر لنا كل عسير ، و ألهمنا الصبر و القوة في شق طريقنا إلى إنجاز البحث

العلمي.

و نتوجه بخالص شكرنا و تقديرنا و عظيم إمتنانا إلى الأستاذة المشرفة بربار حفيظة لما أبدته

من حسن رعاية و رحابة صدر و روح علمية مخلصة ، و ما قدمته لنا من توجيهات و

نصائح سديدة و ملاحظات قيمة و مستمرة.

إهداء

أهدي هذا العمل إلى من ربنتي وأنارت دربي و أعاننتي بالصلوات والدعوات

إلى أعلى إنسانة في الوجود أُمي الحبيبة نور حياتي

إلى من عمل بكد في سبيلي وعلمني معنى الكفاح وأوصلني إلى ما أنا عليه أبي العزيز رحمه الله

و جعله في الدرجات العلى

إلى إخوتي و أخواتي الأعزاء

إلى أخي و صديقي العزيز وليد

إلى زملاء الدراسة

خنفوسي أحمد.

إهداء

أهدي ثمرة هذا العمل

إلى ملاكي في الحياة ، إلى من كان دعائها سر نجاحي ، أمي الحبيبة.

إلى من سعى وشقى لأنعم بالراحة والهناء الذي لم يبخل بشئ من أجل دفعي في طريق النجاح

الذي علمني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر إلى والدي الغالي.

إلى القلب الناصع بالبياض جدتي الحبيبة أطال الله في عمرها.

إلى من أرى السعادة في ضحكتها ، أمي الثانية سعاد .

إلى إخوتي نور الهدى و نذير و سهام الذين صبرو علي طيلة فترة التحضير لهذه المذكرة

إلى توأم روحي و رفيقة دربي ، إلى صاحبة القلب الطيب و النوايا الصادقة شيراز مغربي

إلى أختاي إيمان و جميلة.

إلى كل من ساندني من بعيد أو قريب في إعداد هذه المذكرة.

شويتر ياسمين.

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور نظام المعلومات المحاسبي في تعزيز وظائف المؤسسات الجزائرية بصفة عامة و المؤسسات المتواجدة بالمنطقة الصناعية بولاية سعيدة بصفة خاصة ، و لتحقيق أهداف الدراسة و الإجابة عن تساؤلاتها ، تم إعداد إستبيان وزع على 50 عامل لمؤسستي نافطال و جبيلي للحليب و مشتقاته بسعيدة ، و تم الإعتماد على نظام spss لتحليل و إختبار فرضيات الدراسة .

و قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود الوعي الكافي لدى إدارات المؤسستين بضرورة و أهمية تطبيق نظام معلومات محاسبي لتعزيز وظائف المؤسسة المختلفة من تخطيط و رقابة و إتخاذ القرار .

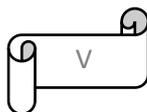
الكلمات المفتاحية : نظام المعلومات المحاسبي ، التخطيط ، الرقابة ، إتخاذ القرار ، وظائف الإدارة .

Abstract

This study aimed to know the role of the accounting information system in enhancing the functions of the Algerian institutions in general and the institutions located in the industrial zone in Saïda in particular. To achieve the objectives of the study and answer its questions, a questionnaire was distributed to 50 workers of the Nafat and Jibli Enterprises, And the spss system was used to analyze and test hypotheses.

The study reached a number of results, the most important of which is the existence of sufficient awareness among the managements of the two institutions of the necessity and importance of applying an accounting information system to enhance the various functions of the organization from planning, monitoring and decision making.

Key words : Accounting information system, planning, control, decision making, management functions



قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

	العنوان
	شكر و تقدير
	الإهداء
V	الملخص
XII	قائمة المحتويات
X	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال البيانية
XII	قائمة الملاحق
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
2	مقدمة
2	مشكلة الدراسة
3	أهداف الدراسة
3	أهمية الدراسة
3	منهجية الدراسة
3	متغيرات الدراسة
4	فرضيات الدراسة
4	الدراسات السابقة بالعربية
7	الدراسات السابقة بالأجنبية
10	ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة
10	خطة الدراسة
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	
11	أولاً- نظم المعلومات
11	تعريف نظام المعلومات المحاسبي
13	خصائص و وظائف نظام المعلومات المحاسبي
16	أهداف نظام المعلومات المحاسبي
17	ثانياً - تحليل نظام المعلومات المحاسبي
18	ثالثاً- تصميم نظام المعلومات المحاسبي
18	مفهوم تصميم نظام المعلومات الحاسبي
18	إجراءات تصميم نظام المعلومات المحاسبي

21	مناهج تصميم نظام المعلومات المحاسبي
24	خطوات تصميم نظام المعلومات المحاسبي
31	رابعاً - تنفيذ و تشغيل نظام معلومات محاسبي
33	خامساً - علاقة نظام المعلومات المحاسبي بوظائف الإدارة
33	التخطيط
33	مفهوم و أهمية التخطيط
34	طبيعة التخطيط
34	خطوات عملية التخطيط
35	دور نظام المعلومات المحاسبي كأداة للتخطيط
40	دور المعلومات المحاسبية في إعداد الموازنات التخطيطية
43	دور المعلومات المحاسبية التي يوفرها نظام محاسبة التكاليف المعيارية في التخطيط
44	الرقابة
45	نظام الرقابة الداخلية
46	أنواع و أهداف الرقابة الداخلية
49	مكونات و عناصر الرقابة الداخلية
54	طرق تقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية
57	دور نظام المعلومات المحاسبي في تدعيم الرقابة الداخلية
62	إتخاذ القرار
64	مفهوم و أهمية إتخاذ القرار
64	أنواع القرارات الإدارية
65	مراحل إتخاذ القرارات
69	خصائص عملية إتخاذ القرارات
72	عملية إتخاذ القرار و علاقتها بنظام المعلومات المحاسبي
74	جودة المعلومة المحاسبية لإتخاذ القرار
الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة	
76	منهجية الدراسة
76	مجتمع و عينة الدراسة
76	حدود الدراسة
76	مصادر جمع المعلومات

77	مقياس ليكارت الخماسي
79	صدق و ثبات الإستبيان
79	صدق الإستبيان
80	ثبات الإستبيان معامل ألفا كرونباخ
81	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي
82	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة
83	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية
84	تحليل و تفسير محاور الإستبيان
98	إختبار الفرضيات
92	النتائج التي توصلت إليها الدراسة
92	الإقتراحات
92	إقتراح أبحاث مستقبلية

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1-2	المقارنة بين الرقابة المحاسبية و الرقابة الإدارية	46
2-2	الرموز المستخدمة في خرائط التدفق	55
3-2	نوع المعلومات المحاسبية المرتبطة بالقرارات الإدارية	74
1-3	مقياس ليكارت الخماسي	77
2-3	اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي	78
3-3	معامل ألفا كرونباخ	80
4-3	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	81
5-3	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	82
6-3	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	83
7-3	النتائج المتعلقة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية	84
8-3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على فقرات محور خصائص و جودة المعلومات المحاسبية التي يجب توافرها لتلبية حاجات الإدارة	85
9-3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على فقرات محور نظام المعلومات المحاسبي و دوره في وظيفة التخطيط	86
10-3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على فقرات محور نظام المعلومات المحاسبي و دوره في وظيفة الرقابة	87
11-3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على فقرات محور نظام المعلومات المحاسبي و دوره في وظيفة اتخاذ القرار	88
12-3	اختبار فرضية الدراسة الأولى	89
13-3	اختبار فرضية الدراسة الثانية	89
14-3	اختبار فرضية الدراسة الثالثة	90
15-3	اختبار فرضية الدراسة الرابعة	90
16-3	نتائج تطبيق تحليل التباين الأحادي ANOVA	91

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
3	متغيرات الدراسة	1-1
12	معالم النظام	1-2
16	وظائف نظام المعلومات المحاسبي	2-2
24	مناهج تصميم نظام المعلومات المحاسبي	3-2
28	طرق تصميم المجموعة الدفترية	4-2
49	مكونات نظام الرقابة الداخلية	5-2
69	مراحل عملية إتخاذ القرار	6-2
73	نوع المعلومات حسب المستوى الإداري	7-2
79	مخطط بياني يوضح بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي	1-3
81	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	2-3
82	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	3-3
83	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	4-3

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
97	إستبيان الدراسة	1
102	نتائج الدراسة الإحصائية لأفراد عينة الدراسة بإستخدام spss	2

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة:

إن التطور الكبير الذي شهدته المؤسسة عبر الزمن وكذا التطور في مجال التعاملات الاقتصادية و توسيع نطاق المبادلات التجارية جعل المؤسسة تتعامل مع عدة أطراف بطريقة مباشرة كانت أم غير مباشرة مما جعل كفاءة و خبرة المسيرين غير كافية للقيام بالوظائف الإدارية كالتخطيط الاستراتيجي و رقابة داخلية فعالة أو حتى اتخاذ القرارات كالقرارات المتعلقة بالتمويل أو الاستثمار فقد أضحت المعلومات تمثل موردا هاما و حيويا لاستمرارية نشاط المؤسسة و اتخاذ القرار الملائم فكلما كانت المعلومات أكثر كان اتخاذ القرار أقرب لان يكون صحيحا و هذا ما جعل جل المؤسسات تتبنى أنظمة معلومات محاسبية مالية أو إدارية تكون أداة لقياس الأداء .

كما يعمل نظام المعلومات عموما و نظام المعلومات الاستراتيجي بشكل خاص على توفير المعلومات عن العوامل الداخلية و الخارجية للمؤسسة كما يهتم بتحديد مجالات جديدة للاستثمار وتحديد ما يرتبط بها من فرص و تهديدات و يتطلب حصول على مخرجات صحيحة و دقيقة وجود رقابة على عمليات إدخال و معالجة المدخلات للتأكد من أن نظام ينتج و يقدم معلومات وفق المعايير الموضوعة مسبقا عند تصميمه .

الإشكالية الرئيسية:

في ظل التحديات و الرهانات و توسع قنوات الاتصال و انفتاح المؤسسات على العالم أصبح لزاما على متخذي القرار في المؤسسات الاقتصادية بأنواعها بذل جهود حثيثة في سبيل الحصول على معلومات محاسبية دقيقة تمكنهم من تحسين و قياس الأداء إضافة إلى اتخاذ قرارات سليمة و دقيقة .

و من هذا المنطلق نجد بأننا بطرح تساؤل رئيسي متمثل في

✓ ما هو الدور نظام المعلومات المحاسبي في تعزيز الوظائف الإدارية ؟

الأسئلة الفرعية :

- (1) ماهية المفاهيم المتعلقة بنظام المعلومات المحاسبي
- (2) ما هي المتطلبات اللازمة لتطبيق نظام متكامل للمعلومات المحاسبية و الإدارية
- (3) هل تتبنى مؤسسات الجزائرية نظام محاسبي صحيح و سليم
- (4) كيف يمكن للوظائف الإدارية أن تحسن من السياسة المالية و المحاسبية لمؤسسات الجزائرية.

❖ أهداف الدراسة :

- تعريف بنظام المعلومات المحاسبي
- قياس العلاقة بين نظام المعلومات و الوظائف الإدارية

- ما هي المتطلبات اللازمة لتطبيق نظام متكامل للمعلومات المحاسبية و الإدارية
 - إبراز الدور الذي يلعبه نظام المعلومات المحاسبي على مستوى الإداري بمؤسسات الجزائرية
- ❖ أهمية الدراسة:

يأخذ البحث أهميته من أهمية الموضوع الذي يتناوله ألا وهو نظام المعلومات المحاسبي الذي يعد العمود الفقري لكل المؤسسات الاقتصادية و أداة من أدوات استمرارية المؤسسات و ركيزة يقوم عليها كثير من الأنشطة والوظائف الإدارية فضلا عن ذلك يتناول البحث موضوع في إطار مؤسسات كبيرة و متوسطة على حد سواء .

❖ منهجية الدراسة :

أ. منهج الدراسة :

تحاول الدراسة التعرف على مدى نجاعة نظام المعلومات المحاسبي في تعزيز وظائف المؤسسة ، لذلك فإن المنهج الوصفي التحليلي يعتبر المنهج المناسب لموضوع و طبيعة الدراسة ، حيث يعرف المنهج الوصفي بأنه محاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة و التفصيلية لعناصر المشكلة أو ظاهرة قائمة للوصول إلى فهم أفضل و أدق.

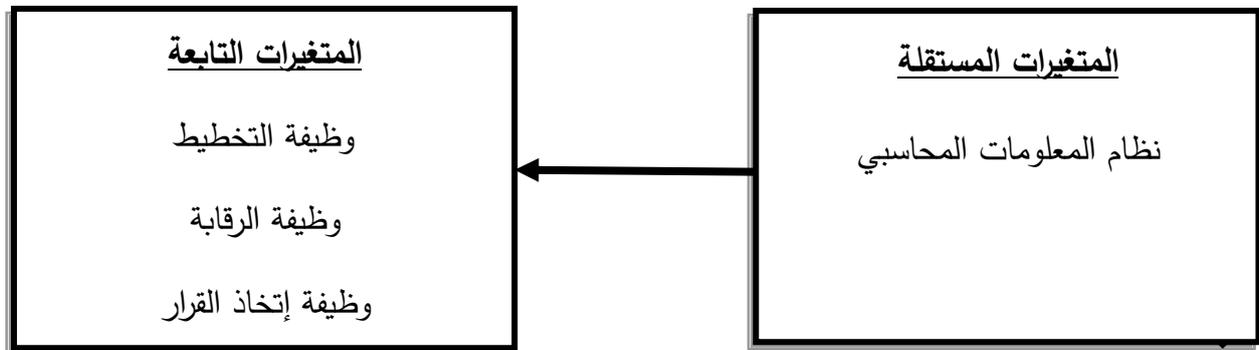
ب. مصادر جمع البيانات :

1. المصادر الأولية : تم الإعتماد على تجميع البيانات من مجتمع الدراسة ، و ذلك من خلال توزيع إستبيان.

2. المصادر الثانوية : تم تجميع البيانات من الدراسات السابقة و الكتب و المراجع العلمية و الأبحاث المحكمة بالعربية و الأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة سواؤ بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

❖ متغيرات الدراسة :

الشكل رقم 1-1 : متغيرات الدراسة



المصدر : من إعداد الطالين.

❖ فرضيات الدراسة :

إعتمدت الدراسة في الإجابة عن تساؤلات مشكلتها و لتحقيق أهدافها على الفرضيات التالية :

- هل تتوفر خصائص وجودة للمعلومات المحاسبية لتلبية حاجات الإدارة في المؤسسات الجزائرية
- هل يوجد دور لنظم المعلومات المحاسبية في تعزيز وظيفة التخطيط في المؤسسات الجزائرية
- هل يوجد دور لنظم المعلومات المحاسبية في تعزيز وظيفة الرقابة في المؤسسات الجزائرية
- هل يوجد دور لنظم المعلومات المحاسبية في تعزيز وظيفة اتخاذ القرار في المؤسسات الجزائرية

❖ أهم الدراسات السابقة:

من خلال هذا الفرع سنتطرق إلى جملة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع نظام المعلومات المحاسبي و دوره في تعزيز القرارات الإدارية و عرض أهم ما توصلت إليه هذه الدراسات.

✚ الدراسات السابقة بالعربية:

1. بسام محمود أحمد 2002.

"دور نظم المعلومات المحاسبية في ترشيد القرارات الإدارية"

هدفت هذه الدراسة إلى بيان و تحليل دور نظم المعلومات المحاسبية في إنتاج المعلومات المحاسبية ذات الكفاءة و الفعالية للوفاء بالاحتياجات الإدارية اللازمة لترشيد القرارات الإدارية في شركات المساهمة في قطاع غزة.

ولتحقيق أهداف الدراسة و الإجابة على تساؤلاتها اعتمد الباحث في جميع البيانات المتعلقة بالموضوع على الأدبيات و الدراسات السابقة ذات صلة و من خلالها تم الحصول على البيانات الثانوية و التي شكلت الإطار النظري للدراسة أما الإطار العملي فقد اعتمد على إعداد إستبائية تم تصميمها لهذا الغرض و قام الباحث بإجراء التحليلات اللازمة و اختبار فرضيات الدراسة و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج و التوصيات التي تتعلق بنظم المعلومات المحاسبية في شركات المساهمة الفلسطينية كان من أهمها:

✓ وجود بعض مظاهر الانخفاض في وضع أدلة للحسابات لتحديد طرق إثبات و معالجة العمليات إلى جانب عدم الاهتمام اللازم بتطوير مهارات العاملين في مجال المحاسبي مما يتطلب ضرورة اهتمام الإدارة بتوفير المقومات اللازمة لتشغيل النظام المحاسبي بكفاءة و فعالية.

- ✓ تدني فعالية نظم المعلومات المحاسبية في عمليات التخطيط وترجمة الأهداف ووضع السياسات للشركة وكذلك عدم توفر المعايير و المؤشرات الرقابية اللازمة لتحديد المشكلة واتخاذ القرارات اللازمة بشكل فعال مما يستدعي ضرورة الاهتمام بتوفير نظام للمعلومات اللازمة لتخطيط و الرقابة واتخاذ قرارات رشيدة.
- ✓ الانخفاض في إجراء التحليلات اللازمة لعناصر البيئة المحيطة مما يؤثر على نوعية القرارات التي يتم اتخاذها وذلك يستوجب ضرورة الاهتمام بالعوامل المحيطة بالشركة عند إعداد و تطوير نظم معلومات محاسبية و ذلك لضمان تحقيق كفاءة وفعالية هذه النظم.
- ✓ أثبتت هذه الدراسة أن هناك اهتماما محدودا من قبل الشركات في التعامل مع الاعتبارات التنظيمية المتعلقة ببناء نظم المعلومات المحاسبية الأمر الذي يتطلب ضرورة الاهتمام بهذه الاعتبارات و خاصة مشاركة الأفراد في إعداد و تطوير نظم معلومات محاسبية و كذلك أهمية تحديد الهيكل التنظيمي للشركة والاستفادة من تكنولوجيا المعلومات الحديثة .

2. أحمد عبد الهادي الشبير 2006

"دور المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات الإدارية "

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد وبيان دور المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات الإدارية في شركات المساهمة العامة في فلسطين .

ولتحقيق أهداف الدراسة و الإجابة على تساؤلاتها اعتمد الباحث في جميع البيانات المتعلقة بالموضوع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات صلة ومن خلالها تم الحصول على بيانات ثانوية و التي شكلت الإطار النظري للدراسة أما الإطار العملي فقد اعتمد على إعداد إستيانية تم تصميمها لهذا الغرض وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي و إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة واختبار فرضيات الدراسة .

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ✓ للمعلومات المحاسبية دور هام و حيوي عند اتخاذ القرارات الإدارية في شركات المساهمة
 - ✓ هناك اعتماد كبير على القوائم المالية في حصول منها على معلومات محاسبية تستخدم في اتخاذ قرارات إدارية
 - ✓ تتوافر الخصائص و متطلبات الأساسية في المعلومات المحاسبية التي يتم الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات الإدارية
- تلتزم الشركات المساهمة العامة بنشر معلومات تفصيلية توضيحية مرفقة مع القوائم المالية لتعزيز الحصول على معلومات محاسبية أكثر وضوحا لاستخدامها في اتخاذ القرارات الإدارية

3. د سليمان عبد الحكيم 2013

"دور نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ القرارات المالية"

يعد نظام المعلومات في المؤسسة مفتاح أساسي من مفاتيح النجاح الأنشطة التي تمارسها وذلك من خلال ما يساهم به من دعم للعمليات الإدارية وعلى جميع المستويات ويعتبر نظام المعلومات المحاسبية جزء هام من هذا النظام بحيث يساعد الإدارة على القيام بأهم وظائفها و المتمثلة أساسا في التخطيط و الرقابة و اتخاذ القرارات و ذلك من خلال الحصول على البيانات و تشغيلها و تحويلها إلى معلومات مفيدة لمستخدميها.

وتزداد فائدة المعلومات المحاسبية كلما توفرت فيها مجموعة من الخصائص من بينها الملائمة و الوضوح الحيادية المساعدة على التنبؤ القابلية للمقارنة.

و تعتبر عملية اتخاذ القرارات الإدارية إحدى أهم الوظائف الرئيسية للإدارة و يعد القرار لمالي واحدا من أهم و أخطر هذه القرارات باعتباره يشمل أساسا كل من قرارات التمويل و الاستثمار التي تترايط و تتداخل فيما بينها محققة الهدف الرئيسي للوظيفة المالية و المتمثل في تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة

ونظرا لأهمية القرارات المالية فهي بحاجة إلى معلومات متنوعة و التي تعتبر المعلومات المحاسبية من أهمها تسمح بترشيد عملية الاختيار بين البدائل الاستثمارية المتاحة و طرق تمويلها.

4. دراسة هاجر بكاري 2015

"مصادقية المعلومات المحاسبية و دورها في اتخاذ القرارات الإدارية"

هدفت هذه الدراسة إلى بيان مصداقية المعلومات المحاسبية و بيان دورها في اتخاذ القرارات الإدارية من خلال عرض مفاهيم المعلومات المحاسبية وبيان أهم خصائصها التي إذا توفرت فيها تكون صادقة و كذلك لمعرفة دورها في اتخاذ القرارات الإدارية ولتحقيق و للإجابة عن تساؤلات و فرضيات الدراسة استخدمت الباحثة المنهج التحليلي الوصفي لجمع البيانات و تحليلها واختبار الفرضيات و توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها

- ✓ للمعلومات المحاسبية دور هام وحيوي عند اتخاذ القرارات الإدارية
- ✓ يتم الإعداد و الاعتماد على القوائم المالية في الحصول منها على معلومات إدارية
- ✓ تتوفر الخصائص و المتطلبات الأساسية في المعلومات التي يتم الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات الإدارية جميع هذه النتائج شكلت الإطار النظري للدراسة أما الإطار العملي فلقد تم فيه الاعتماد على الاستبانة تم تصميمها لهذا الغرض باستخدام المنهج الوصفي التحليلي و إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة لاختبار الفرضيات و ذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS

5. رحيمة العيفة 2016

"دور النظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ القرارات المالية "

هدفت هذه الدراسة إلى الدور الذي يلعبه نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ القرارات المالية وذلك لاتسام الوقت الحاضر بالتغيير و احتداد المنافسة مما دفع بالمؤسسة الاقتصادية التماشي مع هذه التطورات من أجل الاستمرار و المثابرة على تعظيم قيمتها و المحافظة على حصتها السوقية ولا يمكن أن يتحقق هذا إلا عن طريق ما يسمى بنظام المعلومات الذي يساهم بشكل كبير في تأدية ذلك .

و من أهم أجزاء هذا الأخير نظام المعلومات المحاسبي الذي يتقصى كيفية دعم الإدارة للقيام بوظائفها المختلفة من خلال جمع البيانات اللازمة ومن ثم معالجتها للحصول على معلومات محاسبية ذات النفع لمستخدميها وكلما توفرت هذه المعلومات على مجموعة أكبر من الخصائص كانت ذات جودة و فائدة أكثر

ونجد من أهم الوظائف التي على إدارة المؤسسة توخي الحذر منها هي عملية اتخاذ القرارات لما لها من تأثير كبير على مصير المؤسسة خاصة القرارات المالية لاعتبارها قرارات إستراتيجية ومن أهمها قرارات الاستثمار و التمويل التي تتميز بالاقتران و الاختلاط فيما بينها محرزة مسعى الوظيفة المالية المتجسد في تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة.

ولكي تتمكن المؤسسة من اتخاذ قرارات مالية سديدة بشأن عملية انتقاء أفضل البدائل الاستثمارية وسبل تمويلها لابد لها من الاعتماد على المعلومات المحاسبية التي تتميز بالجودة حتى تبلغ غايتها .

❖ دراسات سابقة بلغة الأجنبية:

1. Bouchet 1998

« The impact of the use of information on décisions making in the pharmaceutical industry »

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اثر المعلومات المحاسبية على القرارات الإدارية في شركات الصناعات الدوائية وقد استخدم الباحثون أسلوب الاستبيان على عينة مكونة من 24 شركة تعمل في الصناعات الدوائية وقد توصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات منها أن المعلومات المحاسبية التي تتضمنها التقارير المالية لها اثر محدد على اتخاذ القرارات الإدارية وان هذه المعلومات قد ساعدت المديرين في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية وأزلت الغموض وعدم الفهم لبعض المواضيع المتعلقة بالأمر الطبية وقد أسهمت هذه المعلومات في تحسين العلاقة مع الزبائن . مما سبق نلاحظ أن هناك إجماعا من قبل الباحثين في دراساتهم السابقة أعلاه بالأهمية

الكبيرة للمعلومات المحاسبية في عملية اتخاذ القرار الاستثماري بالرغم من اختلاف متغيرات بحوثهم ودولهم .وبالتالي فان البحث الحالي اخذ متغيرات مختلفة ومتعددة ،وعينة مختلفة عما هو في الدراسات السابقة ،كذلك تم تطبيقه في دولة مختلفة ، وبالرغم من أن البحث الحالي ودراسة عامر 1994 قد تمت في سوق العراق للأوراق المالية إلا أنهما مختلفتان من حيث الفترة الزمنية ،وكذلك من حيث الهدف ،ومن حيث العينة مما يعطي البحث الحالي بعدا مختلفا عن دراسة عامر 1994 .

II . Kaplan 1990

« examinassions of the effect of the présidents letter and stock advisory service information on Financialdécisions »

هدفت هذه الدراسة إلى بيان مدى أهمية تقرير مجلس الإدارة للشركات المسجلة في سوق الأوراق المالية وكذلك أهمية الاستثمارات المقدمة من قبل مكاتب الوساطة في قرارات الاستثمار والخاصة ببيع وشراء الأسهم وقد استخدم الباحث أسلوب الاستبيان على عينة من المستثمرين الأفراد وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير كبير جدا لتقرير مجلس الإدارة ونصائح الوسطاء على قرارات الاستثمار بدرجة تفوق أهمية المعلومات المحاسبية الأخرى التي تتضمنها التقارير المالية للشركات..

III . ZULKARNAIN MUHAMAD sori 2009

“accounting information system and knowledge management”

تهدف هذه الدراسة إلى استخدام نظم المعلومات المحاسبية من قبل zbmssdn.bhd ومساهمتها في إدارة المعرفة و دور الاستراتيجي للمؤسسة zbms هي شركة مسجلة في كوالالمبور و تعمل في صناعة مواد البناء تستخدم الشركة نظام المعلومات المحاسبي الآلي المسمى contract plus و التي طورتها شركة خاصة zyxw و مجلس إدارة المؤسسة يستخدم المعلومات المحاسبية التي يولدها هذا النظام لصنع القرار و استنادا للمدخلات المقدمة من قبل مديري المستوى التشغيلي تقوم البرامج contract plus بإصدار بيانات الدخل الشهرية للمشروعات و ميزانيات العمومية و بيان التغيرات في الوضع المالي للمديرين و الاستراتيجيين و التكتيكيين للتخطيط و التحكم و اتخاذ القرار بشأن تشخيص الموارد أدى الدور الذي يقوم به نظام المعلومات المحاسبي إلى تعزيز الوظائف المحاسبية الخاصة بالمنظمات و إضافة قيمة للمعلومات كما يعمل نظام المعلومات المحاسبي الآلي على تسريع عملية توليد البيانات المالية و التغلب على نقاط الضعف البشرية في معالجة البيانات و يعزز النظام إدارة الموارد و عملية المراقبة و مراقبة التنبؤ بأعمال zbms من أجل مستقبل أفضل مع ظهور نظام معلومات يمكن ملاحظة نمو المعرفة الضمنية و الصريحة من خلال التدريب المكثف للأفراد في

مرحلة مبكرة من تنفيذ النظام إلى تطوير و استخدام دليل الشركة الخاص بالتدريب الموظفين الجدد و مساعدة في عمل الموظفين الحاليين و بالنظر إلى فائدة نظام المعلومات الآلي إلى نظام zcms حيث أوصت هذه الدراسة إلى ضرورة أن يكون مصدر البيانات مؤتمرا بالكامل و أن يتم تحديث النظام الحالي من خلال حوسبة المشاريع السابقة للمناقصة .

IV . ELVISA BULZUBASIC 2014

“IMPACT OF ACCOUNTING INFORMATION SYSTEMS ON DECISION MAKING”

كان الغرض من هذه الدراسة إظهار دور نظم المعلومات المحاسبية في عملية صنع القرار لمنظمات الأعمال و عرض الحالة الراهنة في البوسنة والهرسك في ما يتعلق باستخدام و اعتماد النظام المعلومات المحاسبي على أساس المراجع ونتائج الدراسة يمكن استنتاج بأن الأنظمة المحاسبية تلعب دورا هاما جدا في عملية صنع القرار خاصة في الوقت الراهن الذي تشهد التكنولوجيا فيها تطورا مستمرا و تقدم فيه حولا جديدة بهدف تسهيل و تحسين حياة الناس بشكل ملموس عندما يتعلق الأمر بالبوسنة والهرسك و استخدام نظام المعلومات المحاسبي أظهرت النتائج أن الشركات تدرك أكثر فأكثر الحاجة إلى تنفيذ برامج الأعمال المناسبة التي من شأنها تحسين عملياتها التجارية و بهذه الطريقة تزيد من ربحية الشركة . إلى ذلك تقع على عاتق الحكومة مسؤولية دعم الأعمال من خلال اعتماد قوانين و سياسات و إرشادات.

أظهرت الاستبيانات التي تم الرد عليها أن صنع القرار التجاري غير ممكن دون الأشياء التي يتعين القيام بها في هذا المجال أولا يجب على الشركات أن تستثمر أكثر في تكوين موظفيها بدءا من الموظفين المشاركين في عملية الإنتاج إلى كبار المديرين فيما يتعلق بجميع المنافع نظام المعلومات بالإضافة أنها تسهيل التنفيذ.

V . farhad hanifi 2015

Accounting information system and management's

décisions making process

قدمت هذه الدراسة تحقيقا تجريبيا لتقييم فعالية نظم المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات الإدارية من حيث وجهات نظر مختلفة اتخاذ القرارات الاقتصادية الأفضل من قبل المديرين الدقة الفعالة السرعة المناسبة الصلاحيات العالية مفاهيم الوقت في عمليات صنع القرار أشارت نتائج البحث إلى أن تنفيذ نظم معلومات

المحاسبية يمكن أن يؤدي إلى اتخاذ قرارات أفضل من جانب المديرين ككل و أنظمة رقابة داخلية أكثر فعالية و تعزيز جودة التقارير المالية و تسهيل عمليات المعاملات المالية في شركة

pars gamma للصناعة و تشييد يتم تشجيع المنظمات على تبني الاستخدام الفعال لنظام المعلومات المحاسبية من أجل تعزيز و تحسين الميزة التنافسية في هذا القرن مثل جميع الدراسات التجريبية فإن البحث الحالي له أيضا قيوده الخاصة بسبب المنهجية المستخدمة كما أن استخدام الاستبيان لجمع البيانات له أيضا قيوده حيث يمكن أن تكون ردود متحيزة بسبب الطريقة الشائعة المستخدمة لجمع كل البيانات على رغم من العناية المكثفة التي تم اتخاذها عند تصميم الاستبيان و الدراسة التجريبية إلا أنه لا يمكن تجاهل الانتقادات الموجهة إلى طريقة المسح و يجب أن تأخذ بعين الاعتبار من أجل قياس الأسئلة البحثية استنادا إلى آراء المستجيبين أن يحد من تعميم النتائج و مع ذلك فإن القيد المذكور لن يبطل النتائج الدراسة فقد قدم هذا البحث نتائج مفيدة في تمهيد الطريق للأبحاث المستقبلية في هذا المجال يمكن أن يقدم هذا البحث دليلا داعما لتنفيذ نظام التعرف الأوتوماتيكي و قد جاءت النتائج بالآتي

- تحليل فعالية نظام المعلومات المحاسبي مع شركات التصميم نظم المعلومات
- دراسة مدى مراعاة عوامل مثل التضخم و محاسبية الموارد البشرية و ما إلى ذلك عند تصميم نظام المعلومات.

❖ ما يميز الدراسة على الدراسات السابقة:

لقد تطرقت الدراسات السابقة إلى نظام المعلومات المحاسبي باعتباره ركن أساسي في الدراسات السابقة و علاقته باتخاذ القرارات إدارية كانت أم المالية كما تطرقت إلى قياس جودة المعلومات و أثرها على القرارات إضافة إلى نظم المعلومات اليدوية و الالكترونية و دور هذه الأخيرة في تسهيل المهام و تناولت الدراسات السابقة نظم معلومات متعددة إستراتيجية و محاسبية وإدارية .

بينما تنفرد دراستنا بقياس أثر نظام المعلومات المحاسبي على وظائف الإدارة إجمالاً شاملة كل الوظائف الإدارية لذا فهي تعد من أوائل الدراسات التي يتم إجراؤها وذلك لأهمية التي يزخر بها نظام المعلومات المحاسبي في المؤسسة

خطة الدراسة:

تنقسم هذه الدراسة إلى ثلاث فصول رئيسية حيث يتناول الفصل الأول الإطار العام لدراسة من حيث الإشكالية الأهداف الأهمية المنهج المتبع الفرضيات و استعراض الدراسات السابقة و ما يميز دراستنا عن هذه الأخيرة في حين يتناول الفصل الثاني الإطار النظري لنظام المعلومات المحاسبي و الوظائف الإدارية (تخطيط الرقابة

اتخاذ القرار) إذ تم أخذ لمحة شاملة و أخرى عن كل وظيفة و بيان أهمية تطبيق نظام معلومات محاسبي سليم لتحفيز و تفعيل هذه الوظائف وقد خصص الفصل الثالث إلى الإطار العملي للدراسة مع استعراض نتائج الدراسة و التوصيات.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

❖ أولاً- نظم المعلومات :

يعد نظام المعلومات المحاسبي من أهم المكونات الأساسية لأنظمة التسيير في أي مؤسسة ، سواء كانت إقتصادية أو غير إقتصادية ، و ينبع ذلك من أهمية المعلومة في حد ذاتها التي تعتبر الركيزة الأساسية في تحديد مدخلات المؤسسة و الأطراف الخارجية و تعتبر نظم المعلومات من النظم الهامة في المؤسسة التي تتعامل مع جميع الأنشطة المختلفة و تزويد المستفيدين بالمنتجات اللازمة ، خاصة الإدارة العليا و الجهات الخارجية الأخرى المرتبطة بالمؤسسة ، و حتى يتمكن من فهم نظام المعلومات علينا أن نبدأ أولاً بفهم كل من المعلومات و النظام.

1. **المعلومات:** لا يمكن التحدث عن تعريف للمعلومات دون الحديث عن البيانات، فبالرغم من أن البعض يستخدمها على أساس أنهما مترادفين لمعنى واحد إلا أنه توجد العديد من المفاهيم التي بواسطتها يمكن من خلالها التقريب بينهما.(ثناء علي القباني،2008 ، ص9)

☞ "البيانات هي المادة الخام التي يتم تجميعها و مراجعتها لأجل إنتاج المعلومات ، و تمثل المدخلات الأساسية لنظام المعلومات المحاسبي ، و تعبر عن أحداث و تدفقات مادية للعمليات الإقتصادية التي تمارسها الوحدة الإقتصادية ، و قد يتم التعبير عنها إما في شكل أرقام أو حقائق ، أوزان أو أشكال مجتمعة بعضها أو كلها" (محاري علي ، 2016 ، ص6)

☞ "المعلومات هي البيانات التي تمت معالجتها بشكل ملائم لتعطي معنى كاملاً يمكن إستخدامها في العمليات الجارية و المستقبلية لإتخاذ القرارات ، و هي الناتجة من نظام المعلومات ، وهي تتكون من بيانات تم تحويلها و تشغيلها لتصبح لها قيمة و بالتالي فإن المعلومات تمثل معرفة لها معنى و تقيد في تحقيق الأهداف"(محمد عجيلة،مصطفى بن النوي ، 2011، ص3.)

☞ أما الجمعية الأمريكية للمحاسبة (A.A.A) فعرفت المعلومات بأنها "المعرفة المستقاة من تحليل البيانات التي تتولد من الأنظمة"

- و من خلال هذه التعريفات يمكن استنتاج ما يلي :

البيانات عبارة عن أرقام أو كلمات أو حقائق خام إذا عولجت، أي تم تنقيتها وتصنيفها أو تبويبها أو معالجتها حسابياً أو رياضياً، تحولت إلى بيانات معالجة. أما المعلومات فهي بيانات سبق معالجتها في مراحل سابقة، والتي تعطي لنا معلومات كاملة تكون لها فائدة في ترشيد وظائف المؤسسة.

2. **النظام:** لقد وردت عدة تعاريف لمصطلح النظام نذكر منها أن النظام هو عبارة عن:

☞ "مجموعة من المكونات المتداخلة في حدود معينة و هذه الحدود تضيء نوع المدخلات و المخرجات التي تتناسب بين النظام و البيئة المحيطة به"(محمد عجيلة ، مصطفى بن النوي ، 2001 ، ص4).

☞ "مجموعة من المكونات المرتبطة بعضها البعض ، و التي تخدم غرضاً مشتركاً ، و يمكن أن يحتوي النظام على مجموعة من الأدوات و الإجراءات و المستخدمين"(سعد عطا الله السيد ، 2009، ص9).

• **عناصر النظام ومكوناته:** (سمير كامل محمد ، 2002 ، ص 15).

يتكون النظام مهما كان من مجموعة من العناصر الأساسية التالية :

✓ **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.

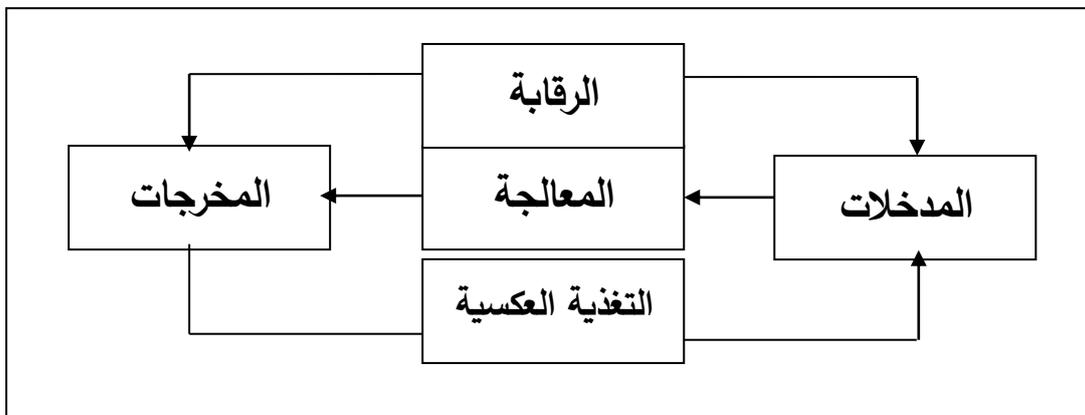
✓ **العمليات :** هي آليات العمل الدقيقة التي تحكم التفاعلات الداخلية المنتظمة لعناصر النظام وهي جميع العلاقات المبرمجة والأنشطة التحويلية التي تقوم بمعالجة المدخلات وتحويلها إلى مخرجات بحيث يكون انجازها مرتبط بتحقيق أهداف محددة للتنظيم.

✓ **المخرجات :** هي منتجات النظام أو مخرجات الأنشطة والعمليات التحويلية، ويقدم النظام المخرجات للمستفيدين على شكل منتجات جاهزة للاستخدام مثل السلع النهائية أو المعلومات المفيدة أو الخدمات المطلوبة، والتي بدورها تشبع حاجات ورغبات المستفيد.

✓ **التغذية العكسية :** وهي التغذية الراجعة أو تأثير البيئة الخارجية على النظام والتي تحدد مدى ملاءمة وصلاحيته النظام وكفاءته في تحقيق الأهداف المطلوبة وتلبية الحاجات للمستفيد من خلال تمرير الملاحظات عن أي قصور أو عيب في تطبيق النظام ليتم إصلاحها وتلافي حصولها مستقبلا .

- مما سبق نستطيع أن نعطي نظرة شاملة عن ما يعرف بنظام المعلومات ، فهو مجموعة من العناصر المتداخلة التي تعمل مع بعضها البعض لجمع ومعالجة وتخزين وتوزيع المعلومات المتوفرة عن موضوع ما بشكل منهجي لدعم اتخاذ القرار ولدعم التنظيم والتحكم والتحليل في المؤسسة وبناء تصور حالي ومستقبلي واضح.

الشكل رقم (2-1) : معالم النظام



المصدر: كحول سورية ، 2011، ص 5.

3. **المحاسبة:** هو نشاط يقوم على القياس و الإتصال من خلال حصر و تجميع و تشغيل و تحليل البيانات الاقتصادية ، ثم إعداد التقارير اللازمة لإيصال تلك المعلومات إلى الأطراف المعنية و التي لها إهتمام بأنشطة المؤسسة سواء كانوا أطراف داخليين أو خارجيين.(عبد الباسط بوحايك ، 2014-2015 ، ص4) ❖ **نظام المعلومات المحاسبي:**

لقد تعددت مفاهيم نظام المعلومات المحاسبي، نذكر منها ما يلي:

✍ يعرفه "محمد الفيومي" : أنه ذلك الجزء الأساسي و الهام من نظام المعلومات الإداري في المؤسسة في مجال الأعمال الذي يقوم بحصر و تجميع البيانات المالية من مصادر خارج و داخل المؤسسة، ثم يقوم بتشغيل هذه البيانات و تحويلها إلى معلومات مالية مفيدة لمستخدمي هذه المعلومات خارج و داخل المؤسسة، باستعمال مختلف الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة وأنظمة المتاحة وأنظمة المعلومات.(محمد الفيومي ، أحمد حسن علي حسن ، 2007 ، ص35)

✍ احد مكونات تنظيم إداري يختص بجمع وتبويب ومعالجة وتحليل وتوصيل المعلومات المالية الملائمة لاتخاذ القرارات إلى الأطراف الخارجية كالجهاز الحكومية والدائنين والمستثمرين إدارة المؤسسة.(بن خليفة عبد الهادي ، 2013-2014، ص32)

✍ يعرف نظام المعلومات المحاسبي على أنه " أحد النظم الفرعية في الوحدة الاقتصادية، يتكون من عدة نظم فرعية تعمل مع بعضها البعض بصورة مترابطة ومتناسقة ومتبادلة، بهدف توفير المعلومات التاريخية والحالية والمستقبلية، والمالية وغير المالية، لجميع الجهات التي يهملها أمر الوحدة الاقتصادية، و بما يخدم تحقيق أهدافها".(عيادي عبد القادر ، 2007-2008 ، ص24)

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص أن نظام المعلومات المحاسبي هو نظام يعمل على تجميع بيانات الأحداث الاقتصادية للمؤسسة مع ذاتها ومع المحيط، ثم يقوم بتبويبها و تسجيلها و تحليلها وتوثيقها وتخزينها ثم توليد ما يتلائم من المعلومات و احتياجات الإدارة والأطراف الخارجية لأغراض اتخاذ القرار في صورة مخرجات هادفة، باستعمال مجموعة من الإمكانيات المادية والبشرية، من خبرات وكفاءات وأجهزة وبرمجيات وأنظمة معلومات.

❖ **خصائص نظام المعلومات المحاسبي:**(خليفة هشام ،لوز إبراهيم ، 2016-2017، ص3)

لكي يكون لنظام المعلومات المحاسبي فائدة ، يتعين أن يكون ملائم للغرض الذي أعد من أجله، حيث يتصف نظام المعلومات المحاسبي بمجموعة من الخصائص التي تميزه عن الأنظمة الأخرى نذكر منها ما يلي :

✍ **المصدقية :** أي أن تحتوي المعلومات المحاسبية على درجة من الإمكانية للتحقق منها أو موضوعية مستندة إلى أدلة إثبات كافية ، و أن تكون خالية من التحيز الذي يكون ناتجا عن إستخدام أساليب غير

ملائمة في الحصول على المعلومات المحاسبية ، أو أن تكون مهياً وفقاً لما يرغبه متخذ القرار في المؤسسة.

☞ الدقة : قد يسبب عدم توفر الدقة في نظام المعلومات المحاسبية حالة من عدم التثبت من هذه بسبب وجود أخطاء فيها ، و بالتالي تؤدي إلى عدم الدقة في التوقعات المستقبلية.

☞ التوقيت : يعتبر التوقيت عنصراً مهماً من عناصر النجاح في إتخاذ القرار إذا لا فائدة من المعلومات المحاسبية إذا لم تتوفر في الوقت المناسب ، و من ناحية أخرى فإن عدم وصول المعلومات المحاسبية في وقتها للفريق الإداري قد يؤدي إلى تأخير عملية إتخاذ القرار خصوصاً إذا كانت هذه المعلومات تتعلق بالتنبؤ بالمستقبل و التخطيط أو وضع المعايير الأرقام التقديرية عر شكل خطط أو موازنات تقديرية.

☞ الفهم و الإستيعاب : يتوقف تأثير نظام المعلومات المحاسبية في التقارير الإدارية على مدى إستيعاب الفريق الإداري لهذه المعلومات، حتى يكون قابل للفهم و مبسط و ذي دلالة دون اللجوء إلى بيانات منفصلة ، و يشترط في المعلومات أن تكون قابلة للقياس و مفهومة من مستخدم هذه المعلومات لكي يدرك ما يدل عليه ، و قابل للمقارنة أيضاً مع مؤسسات أخرى لنفس النشاط أو عن سنوات أخرى للمؤسسة نفسها ، و بسيطة بحيث تكون ضمن حدود الأفق الفكري لأعضاء الفريق الإداري إذ أن القابلية البشرية على إستيعاب المعلومات محدودة.

☞ الأهمية النسبية : يؤدي نظام المعلومات المحاسبية دوره إذا توفرت صفة الأهمية النسبية به، أي أن يكون مصدر للمعلومات مهمة تدخل في صياغة و إتخاذ القرار و يؤدي إهماله إلى خلل في النظام ، مع الأخذ بعين الإعتبار الموازنة بين الإفصاح التفصيلي عن معلومات مهمة و عدم إغفال أو إخفاء تلك البنود أو الأحداث الهامة التي قد يكون لها أثر في إتخاذ القرار و إستخدامها في التخطيط و الرقابة.

☞ الكفاية : تتوقف الكفاية في نظام المعلومات المحاسبية على كمية المعلومات و نوعيتها و مدى إستيعابها من أعضاء الفريق المحاسبية بحيث تشبع حاجاتهم من المعلومات و تعطي مردوداً أكبر من كلفة تحضيرها أو تهيئتها و إعدادها.

❖ وظائف نظام المعلومات المحاسبية:

حسب L.J. Peaucelle هناك ثلاثة أهداف أساسية لنظام المعلومات:

- 1- يساعد المسيرين على اتخاذ القرارات و ذلك بتقديم معلومات مفصلة.
- 2- يسمح بمراقبة تطور المؤسسة عن طريق اكتشاف المشاكل والحالات غير العادية و هو ما يتطلب "ذاكرة جماعية" في المؤسسة للاحتفاظ بأثر عن المعلومات المتعلقة بالماضي.
- 3- يسمح بالتنسيق بين النشاطات المختلفة في المؤسسة و ذلك بتقديم معلومات عن الوقت الحاضر، و لتحقيق هذا الأهداف يقوم نظام المعلومات بعدة وظائف (عيايدي محمد لمين ، 2007-2008 ، ص38):

☞ **تجميع و تخزين البيانات عن الأنشطة و العمليات المالية المختلفة** مما يمكن المؤسسة من مراجعة الأحداث السابقة كلما أرادت ذلك ، من خلال إستلام المستندات و الوثائق الأساسية الناتجة عن نظام العمليات و بإتباع مجموعة من الإجراءات يتم التأكد من صحتها و دقتها و شمولية البيانات و كمالها و يعتمد في ذلك على نماذج موحدة للوثائق المستخدمة بهدف:

- تحديد البيانات التي يجب أن تحملها هذه الوثائق لتحسن دقتها و صحتها.
- تحقيق رقابة أفضل على محتويات هذه الوثائق.

☞ **معالجة البيانات و تحويلها إلى معلومات ملائمة و مفيدة في عملية إتخاذ القرار** لمساعدة إدارة المؤسسة في تخطيط و تنفيذ و مراقبة الأنشطة المختلفة ، و تتضمن هذه المرحلة (عبد الرزاق محمد قاسم ،2004،ص20):

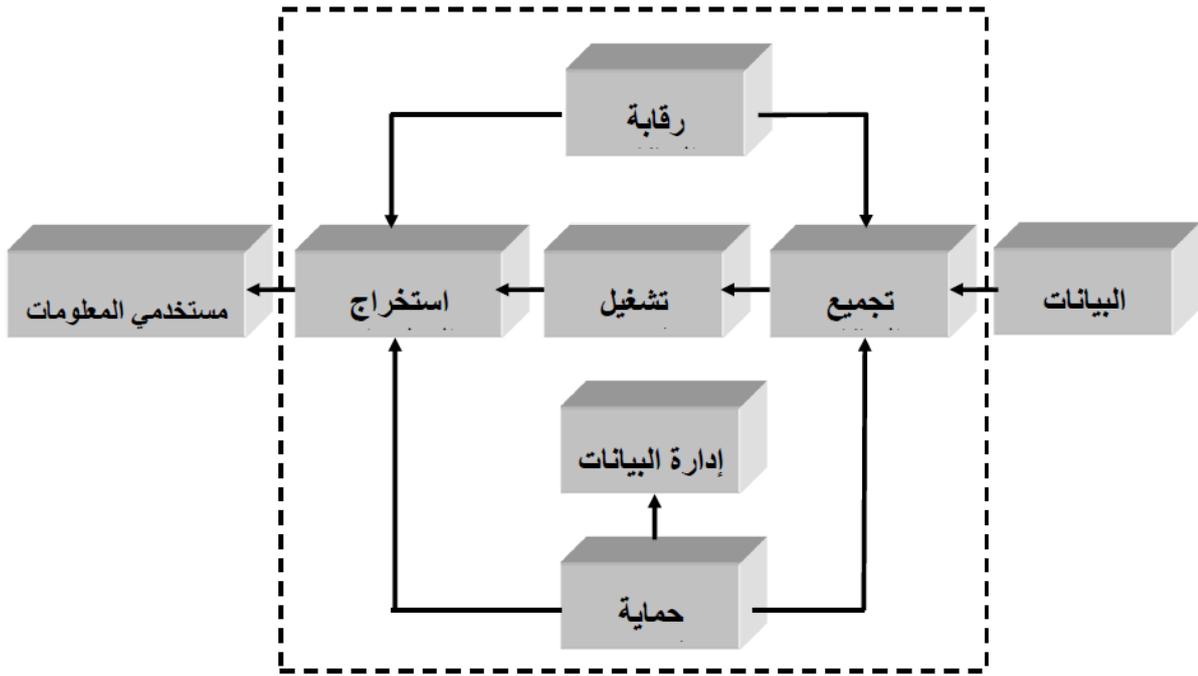
- فرز و تصنيف المستندات التي يتم الحصول عليها وفقا لمعايير محددة مسبقا.
- تسجيل قيود العمليات في دفاتر اليومية إستنادا إلى دليل حسابات المؤسسة.
- إجراء مجموعة من العمليات الحسابية على البيانات مثل الجمع ، الطرح ، القسمة بغرض حساب أرصدة الحسابات و مجموع العمليات المسجلة في اليومية.
- تحويل العمليات المسجلة في اليومية إلى دفتر الأستاذ العام.
- إجراء مجموعة من المقارنات بين محتوى السجلات المختلفة للتأكد من صحة التسجيلات.

☞ **توليد المعلومات المفيدة لإتخاذ القرارات و توفيرها للمستخدمين الداخليين و الخارجيين و تكون في شكل تقارير مالية (ميزان المراجعة ، جدول حسابات النتائج ، الميزانية ، الوثائق الملحقة) و تقارير إدارية و التي توفر معلومات تشغيلية عن أداء المؤسسة من خلال عرض معلومات عن أنشطتها الرئيسية (المبيعات ، المشتريات ، المخزون...)**

☞ **تأمين الرقابة الكاملة لحماية أصول المؤسسة و ممتلكاتها ، بحيث تتضمن هذه الرقابة إكتشاف الأخطاء و الغش و توفير معلومات دقيقة تسمح بإتخاذ القرارات في الوقت المناسب. و يتحقق ذلك من خلال الرقابة على عمليات تسجيل و معالجة البيانات من خلال الإعتماد على إجراءات رقابة داخلية فعالة على العمليات داخل المؤسسة ، أهمها:**

- التحديد المسبق للمسؤوليات و الصلاحيات في تنفيذ الأعمال و الأنشطة.
- الفصل بين الوظائف و الأعمال المهمة ذات العلاقة بينها.
- تأمين التوثيق الكافي و الملائم لكل الفعاليات بطريقة جيدة و مؤمنة.
- التقويم المستقل للأداء في مختلف الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة.

الشكل رقم (2- 2) : وظائف نظام المعلومات المحاسبي



المصدر: كمال الدين الدهراوي 2003 ، ص 20.

شرح الشكل : يتم في الأول إدخال البيانات التي قد تكون رموز أو معلومات أو أشكال إلى اخره ، ثم نقوم بجمعها ثم تشغيلها ، و استخراج المعلومات منها ، و يتم ما بين تجميع و استخراج المعلومات رقابة للبيانات و حمايتها من قبل إدارة البيانات ، ثم نقوم بإعطاء المعلومات لمستخدميها من أجل الإستفادة منها و تحقيق الأهداف المرجوة منها.

❖ **أهداف نظام المعلومات المحاسبي:** (عبد الباسط بوحايك ، 2007 ص 07)

يسعى نظام المعلومات المحاسبي في أي مؤسسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

☞ توفير المعلومات و التي تمثل مخرجات النظام في صورة تقارير محاسبية بحيث تكون هذه التقارير ذات أهمية كبيرة في إتخاذ القرارات.

☞ يوفر نظام المعلومات المحاسبي الكثير من المدخلات للنظم الفرعية المعتمدة على الحاسب.

☞ يجب أن تتوافر في بياناته و تقاريره الدقة في الإعداد و النتائج.

☞ يجب أن تقدم التقارير في الوقت المناسب.

☞ يجب أن تتناسب تكلفة النظام و تكلفة إنتاج بياناته مع الأهداف المطلوبة.

ويهدف نظام المعلومات المحاسبية بصفة عامة إلى تحقيق أربعة أهداف الرئيسية التالية:

1. توفير معلومات عن أوجه نشاط المؤسسة و نتائج أعمالها و المركز المالي خلال فترة معينة و تفيد هذه المعلومات كل من أصحاب رأس المال و الإدارة و الأطراف الخارجية مثل المستثمرين و المقرضين و جهات الرقابة المختلفة.

2. توفير المعلومات اللازمة للإدارة للقيام بوظائف التخطيط و الرقابة و تقييم الأداء و إتخاذ القرار .
 3. حماية أموال المؤسسة و الرقابة عليها ، فعن طريق إتباع الإجراءات و التعليمات التي تحكم تسجيل بيانات المؤسسة و معالجتها محاسبيا ، و من خلال المعلومات التي يوفرها النظام تتمكن الإدارة من متابعة و مراقبة نشاط العاملين ، كما يتمكن أصحاب المؤسسة من متابعة و مراقبة نشاط الإدارة و تقييم كفاءتها و الاطمئنان على سير كافة أوجه النشاط بالمؤسسة .
 4. المحافظة على المعلومات المدونة بشكل ثابت و مفهوم لدى مختلف العاملين بحقل المحاسبة .
- ❖ **ثانياً -تحليل نظام المعلومات المحاسبي :**

إن عملية عملية تصميم نظام معلومات محاسبي سليم لا تتم إلا بالقيام بعملية التحليل ، فعندما تشعر إدارة المؤسسة بوجود مشكلة معينة أو قصور أفي الأداء يقف عائقاً أمام تحقيق أهدافها ، عندها تقوم الإدارة بإعادة النظر في نظام معلوماتها كخطوة أولى في عملية تطوير أنظمتها ، تقسم عملية تحليل نظام المعلومات المحاسبي إلى المراحل التالية : (الطيب الوافي ، 2011-2012 ، ص60)

1. تعريف المشكلة :

و تهدف هذه المرحلة إلى التأكد من وجود مشكلة ما في النظام الحالي تتطلب دراسة جدوى تهدف لتطوير نظام المعلومات الجديد ، يتم ذلك من خلال التعرف على المشكلة و تحديد مكوناتها و عناصرها و مسبباتها و أثرها على أداء النظام الحالي .

إن هذه المرحلة تبدأ عندما تطلب الإدارة العامة للمؤسسة أو إحدى إداراتها دراسة النظام الحالي و إكتشاف الفجوات ، و العمل على إيجاد حلول لها باستخدام التكنولوجيا الحديثة و المتطورة لدى المؤسسة ، يحتاج محلل النظم في هذه المرحلة إلى القيام بإجراء مقابلات شخصية مع المسؤولين في الإدارة أو القسم المعني أو الاستناد لإجراء بعض الملاحظات الميدانية لجمع المعلومات الأولية حول المشكلة ، و في نهاية المرحلة يقوم المحلل بتحديد المشكلة ، و تبيان عناصرها و الأهداف المتوقعة من جراء حلها و يعرض ذلك على إدارة المؤسسة لأجل الحصول على قرار منها بشأن الإستمرار في تحليل النظام و إجراء جدى المشروع أو إيقاف الدراسة نظراً لإمكانية حل المشكلة بطرق أخرى أو تأجيل الموضوع لأن المشكلة المطروحة ليست ذات أولوية أو لأن المؤسسة لا تتوفر على الموارد المتاحة لحلها .

2. دراسة الجدوى :

بعد أن يتم تحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال تطوير نظام المعلومات المحاسبي الحالي خلال عملية التحليل ، ترتكز المرحلة الحالية على القيام بتوليد أكبر عدد ممكن من الحلول البديلة التي يمكن أن تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها ، و أخيراً يتم الحل الذي يساعد في تحقيق الأهداف المسطرة بأعلى كفاءة ممكنة .

3. الدراسة التفصيلية :

تهدف هذه المرحلة لتحديد متطلبات تنفيذ النظام المقترح الذي تم التوصل إليه من خلال دراسة الجدوى ، في نهاية المرحلة يتم صياغة و إعداد مواصفات النظام الجديد ، و التي يتم الإعتماد عليها في المرحلة الموالية و المتعلقة بتصميم النظام ، يتم خلال هذه المرحلة القيام بالدراسة التفصيلية للنظام بهدف فهم طريقة عمله و ما يعتره من مشاكل ، و التعرف على نقاط الضعف و القصور و العمل على تحسينها.

❖ ثالثاً-تصميم نظام معلومات محاسبي:

إن عملية تصميم نظام معلومات محاسبي في المؤسسة تتم وفق مجموعة من المناهج و تحت قيد مجموعة من المبادئ التي يجب مراعاتها أثناء عملية التصميم و البناء أو الصيانة.

✚ مفهوم تصميم نظام المعلومات المحاسبي :

تعني عملية التصميم ترتيب الأجزاء و المكونات و النظم الفرعية في هيكل متكامل و بطريقة تساهم في تحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة (محمود محمود السجاعي ، 2010 ، ص199-200).

يقصد أيضا بتصميم النظام "عملية وضع خطة لترتيب أجزاء النظام في تشك متكامل يفي بالأهداف المطلوب تحقيقها ، بحيث تتضمن هذه الخطة الكيفية التي يتم بها ترتيب الأجهزة و كيفية إستخدامها و كذا مدى إمكانية تحقيق التنسيق بين الأنشطة و إجراءات التشغيل" و يهدف تصميم نظام المعلومات إلى (عثمان الكيلاني و اخرون ، 2000 ، ص172) :

- استخدام أفضل للطاقة البشرية و الالات و المعدات بأقصى طاقة ممكنة.
- استخدام أحدث الأساليب في إنجاز العمل.
- الإستفادة من الموارد المتاحة بأقصى درجة ممكنة.
- الإستفادة من المخصصات المالية بشكل فعال في خدمة أهداف المؤسسة.
- البحث عن إستخدامات متعددة للبيانات و المعلومات.

و مما سبق يمكن تعريف عملية تصميم نظام المعلومات المحاسبية على أنها الخطة أو الإستراتيجية المتبعة من طرف مصممي النظام التي تهدف إلى تركيب مختلف أجزاء النظام بطريقة متناسقة و مترابطة تسمح ببناء أو إستحداث نظام جديد كلياً أو جزئياً ، يهدف إلى توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب و بالكيفية المطلوبة أفضل من النظام القديم و كما يهدف إلى تحقيق الجدوى الإقتصادية من حيث معالجة البيانات و إنتاج المعلومات.

✚ إجراءات تصميم نظام معلومات محاسبي:

تعتبر عملية تصميم الأنظمة المحاسبية حديثة العهد ، مما يؤدي إلى عدم وجود إجراءات و قواعد ثابتة يمكن أن يكون لها قبولا عاما في التطبيق و مع ذلك فإنه يمكن تصور إجراءات تصلح كنقاط إسترشاد لمصمم النظام

المحاسبي ، و له أن يضيف إليها أو يختصر منها ما يراه غير مناسب تبعاً لبيئة المؤسسة ، و يمكن تقسيم هذه الإجراءات إلى ما يلي (بوفروعة سفيان ، 2011-2012 ، ص46):

1. دراسة طبيعة المؤسسة و الهيكل الوظيفي و إحتياجاته من البيانات:

و تعتبر أولى مهام مصمم النظام التعرف على المناخ و البيئة التي يعمل فيها و يتحقق له هذا الأمر من خلال تجميع بيانات عن ملكية المؤسسة و شكلها القانوني و طبيعة النشاط. و تقيد هذه المعلومات في وضع تصور عام لديه عن المؤسسة ، و تخيل نوعية البيانات التي يمكن تداولها بين أقسامها، و يمكن أن يقوم المصمم في هذه الحالة بإعداد خريطة تنظيمية للمؤسسة.

2. دراسة النظام المحاسبي القائم:

بعد أن يحقق مصمم النظام التعرف على جوانب العمل في المؤسسة موضع الدراسة و أثناء تصور عام من عمل داخل أقسامها. تبدأ مهمته الأساسية في دراسة النظام المحاسبي القائم على التعرف على درجة الكفاية ما بها من تفضيلات للوفاء بإحتياجات المؤسسة من نقاط الضعف و القوة في النظام.

و يمكن أن تتم هذه المهمة من خلال الخطوات التالية :

✍ الحصول على صورة من التقارير و القوائم المالية الخاصة بالمؤسسة ، و يستطيع في هذه اللحظة تقييم هذه التقارير على ضوء التصور العام الذي نوصل إليه في المرحلة السابقة ، إلا أنه ينبغي في هذه المرحلة الحصول على آراء المسؤولين في هذا الصدد من خلال إعداد قوائم إستقصاء تتعلق بهذه التقارير و توزيعها على مستخدمي تداول البيانات لها ، علاوة المقابلات الشخصية التي يمكن أن تتم معهم.

✍ الحصول على نسخ من دفاتر اليومية المختلفة للتعرف على درجة التفاصيل الواردة في بياناتها و كيفية إجراء التسجيل بها.

✍ الحصول على المعلومات السابقة و دراستها بعناية.

حيث يهتم خبير التصميم في هذه المرحلة بالتعرف على تفاصيل المستندات و الغرض منها و كيفية إعدادها و مصادر البيانات الواردة فيها ، كما يهتم بالتعرف على علاقات المستندات ببعضها البعض.

3. التخطيط لمعالجة النظام القائم و بناء نظام جديد:

في المرحلة السابقة يكون التصميم في وضع يمكنه من الانتقال إلى إجراء التغيير المطلوب و لا يستطيع مصمم النظام تحديد شكل التغيير الممكن بمفرده بل عليه التعرف على إحتياجات إدارات المؤسسة ، و بلورتها في عدة إقتراحات بديلة ، و يستطيع خبير التصميم اجتياز هذه المرحلة من خلال إتباع الخطوات التالية :

عقد مؤتمرات بمساعدة كافة المستويات الإدارية بالمؤسسة و يتم في هذه المؤتمرات عرض آراء خبير التصميم لنقاط الضعف في النظام القائم و الاقتراحات البديلة لعلاجها ، و ينبغي عليه في هذه المناقشة أن يلتزم بأهداف المؤسسة.

عند الوصول إلى إقتراح متفق عليه يقوم خبير التصميم بوضع تفاصيل بهذا الإقتراح و تشمل هذه التفاصيل إجراءات إعداد كل مستند و عدد صور كل مستند و نوعية البيانات الواردة به و دورته بين إدارات المؤسسة و أقسامه.

علاوة على ذلك فإن هذه التفاصيل يجب أن تتضمن أساسيات الدليل المحاسبي الذي يمكن تطبيقه إما في حالة إجراء التعديلات في بعض إجراءات النظام الحالي فإن عليه توضيح علاقة هذه التفاصيل بباقي النظام و التحقق من تكامل النظام.

4. تصميم نماذج و إجراءات النظام الجديد:

تتمثل هذه المرحلة في إعداد و كتابة التقارير النهائية لعمل خبير التصميم و لإجراء ذلك يقوم خبير التصميم بوضع الأشكال النهائية لنماذج المستندات و السجلات و التقارير للنظام الجديد، حيث يعد مصمم النظام بموجب ذلك تقريراً يحتوي على مقدمة توضح طبيعة نشاط المؤسسة و هيكلها التنظيمي و احتياجاتها من البيانات.

و في نهاية التقرير يضع صورة تفصيلية للدليل المحاسبي المرتبط بهذا النظام موضحاً به تفاصيل الحسابات التي يمكن إستخدامها من هذا الدليل.

5. إجراءات التنفيذ الجديدة:

بعد أن يقدم خبير التصميم تقريره عن النظام الجديد و موافقة الإدارة على الإقتراحات الواردة به تبدأ مرحلة تنفيذ النظام المقترح ، و تعتبر هذه المرحلة من أدق المراحل التي تواجه مصمم النظام و يتم في هذه المرحلة طبع نسخ من التقرير المقدم ، و بصفة عامة تتم إجراءات التنفيذ في خطوتين هما :

1- الإعداد لتنفيذ النظام:

تبدأ هذه المرحلة بعقد دورات تدريبية للعاملين بالمؤسسة حول النظام و إجراءات تطبيقية و يتم في هذه المرحلة شرح إجراءات النظام الجديد و كيفية تطبيقه و إعداد المستندات و الدورات التي تمر بها حتى إتمام عملية التسجيل بالدفاتر و كيفية إعداد التقارير ، و يقوم خبير التصميم في هذه المرحلة بالإجابة على استفسارات العاملين بشأن النظام الجديد و تفصيلاته.

2- إنشاء النظام الجديد و تنفيذه:

يتم في هذه الخطوة الانتقال إلى النظام الجديد حيث تبدأ المؤسسة بطبع نماذج المستندات و التقارير تبعاً لحاجة عملياته ، و يتم الانتقال للنظام الجديد من خلال تشغيله أولاً لفترة محدودة بجانب تشغيل النظام القديم و إجراء المقارنة بين نتائج كلا النظامين و اتخاذ ما يلزم من إجراءات تصحيحية للنظام الجديد حتى تستقر الأمور و يكتمل تفهم العاملين لتفاصيل النظام.

و بإنهاء فترة تطبيق النظام الجديد تكون مهمة مصمم النظام المحاسبي قد إنتهت و عليه أن يقدم تقريراً نهائياً بذلك موضحاً به ما اتبعه من إجراءات و ما انتهى إليه من نتائج بصدد تطبيق النظام الجديد و توصياته النهائية بشأن أية تعديلات قد ترى الإدارة إضافتها للنظام مستقبلاً لزيادة فعاليته في إنتاج المعلومات.

➤ مناهج تصميم نظام المعلومات المحاسبي:

إن منهج تصميم نظام المعلومات المحاسبي هو أسلوب علمي يعتمد على قواعد و إجراءات معينة في تنظيم العلاقة بين عناصر و أجزاء النظام ، بهدف المساعدة في تقديم المعلومات الخاصة بحل المشكلات في المؤسسة. (سارة مدفوني ، 2014-2015،ص34)

و قد تعددت المناهج المتبعة في تصميم نظام المعلومات المحاسبي على مستوى المؤسسة أهمها:

☞ المناهج التقليدية.

☞ المنهج الحديث "منهج النظم".

كما أن عملية إختيار المنهج المناسب ترتكز على عدة عوامل أهمها(قاسم م.إبراهيم الحبيطي، زياد هاشم يحيى السقا2003،ص28):

1. حجم المؤسسة ، من حيث العمليات الاقتصادية التي تحدث فيها يومياً ، و ما ينتج عنها من زيادة في كمية البيانات التي ينبغي تشغيلها و انتاجها كمعلومات في صورة تقارير و قوائم مالية بالكمية المناسبة و الوقت المناسب.
2. طبيعة العلاقات التنظيمية السائدة في المؤسسة ، من حيث تعدد و تنوع الوظائف و المستويات الإدارية و علاقتها الأفقية و الرأسية مع بعضها البعض.
3. إمكانية المؤسسة المادية و البشرية ، من حيث تطبيق أي من المناهج.
4. شكل نظام المعلومات المحاسبي المرغوب تصميمه.

و تأسيساً على ذلك ، فإن تصميم نظام المعلومات المحاسبي يعتمد على المنهج الذي يتبع في تصميم نظام المعلومات الأخرى في المؤسسة.

- أولاً : المناهج التقليدية

1. منهج وظائف المؤسسة :

يعتمد على أساس تصميم نظام معلومات لكل وظيفة من الوظائف التي تمارس في المؤسسة، و يتم تجهيز المعلومات لكل نظام خاص بوظيفة معينة بمعزل عن نظم المعلومات الأخرى الخاصة بالوظائف الأخرى ، و تعتبر النظم المصممة بمثابة نظم معلومات رسمية تعمل وفق برامج و إجراءات معينة و بصورة مستمرة ، و عليه يتم تصميم نظام المعلومات المحاسبي كنظام رسمي في المؤسسة ، يقوم بإنتاج كل من قوائم الدخل والمركز المالي ، و كشوف الأجور و تقارير المشتريات و المبيعات النقدية ، و المقبوضات و المدفوعات الأخرى و غيرها.

2. منهج المستويات الإدارية :

يعتمد هذا المنهج على تحديد المعلومات المطلوبة من قبل المديرين أولاً ، حيث يتم سؤالهم في كافة المستويات الإدارية عن المعلومات التي يحتاجونها ، و عليها يتم تجزئة الهيكل التنظيمي للمؤسسة من الأعلى إلى الأسفل حسب المستويات الإدارية الموجودة ، و في ضوء تحديد إحتياجات الإدارة من المعلومات يتم تحديد النظم الفرعية للنظام المراد تصميمه.

يؤخذ على هذا المنهج إحتمال التركيز على إحتياجات الإدارة العليا دون غيرها ، و بالتالي تصمم النظم الفرعية حسب تلك لاحتياجات فقط دون مراعاة إحتياجات المستويات الأخرى بنفس الدرجة نظرا لقوة سلطة الإدارة العليا و احتمال تعلق درجة الرضا عن النظم المصممة بدرجة رضاها و موافقتها.

3. منهج تجميع البيانات:

يعتمد هذا المنهج على تجميع أكبر قدر من البيانات كخطوة أولى في تصميم نظام المعلومات، و على أساس هذا التجميع يتم تصميم النظم الفرعية أيضا ، و قد يستمر العمل بعملية التجميع بالتدرج حتى بعد تصميم النظام و تكوين ما يطلق عليه "بنك البيانات" ، و تقوم فكرة بنوك البيانات على أن كل نظام فرعي يتم تصميمه في المؤسسة يستخدم قسما كبيرا من البيانات المشتركة بين جميع النظم الأخرى ، حيث تستخدم معظم البيانات و هي ضمان تكامل الأقسام و الوظائف الأخرى المختلفة في المؤسسة ، إلا أن هناك عدد من الصعوبات الأساسية التي تواجه إستخدام هذا المنهج تتعلق بإمكانية التنسيق بين الأقسام و الإدارات المختلفة ، و حاجة كل منها إلى درجة معينة من التفاصيل اللازمة لعناصر البيانات التي يتم تجميعها.

4. المنهج السلوكي:(الحاج قويدر قورين ، ، 2012-2013، ص115)

يرى أصحاب هذا المنهج أنه من الضروري فهم السلوك الإنساني في المؤسسة ، لذا على مصمم هذا النظام أن يراعي ألا يكون التصميم يتعارض مع سلوك الأفراد حتى يستطيع تحقيق أهداف المؤسسة ، فمثلا إذا

تعارض هذا النظام مع سلوك المدير فهذا سيؤدي إلى عرقلة سير النظام و بالتالي ممكن أن تتحرف المؤسسة عن أهدافها المسطرة . و يؤخذ على هذا المنهج أنه من الصعب جدا أن تأخذ بعين الإعتبار كل سلوكيات الأفراد في المؤسسة خاصة إذا كانت مؤسسة من الحجم الكبير و فيها مراكز و مستويات كثيرة.

و من خلال ما تقدم يمكن أن يلاحظ على المناهج التقليدية عند إتباعها في تصميم أي نظام للمعلومات على مستوى المؤسسة - بما فيها نظام المعلومات المحاسبي- أنها سوف تؤدي إلى عدم فعاليتها و عدم كفاءته من حيث الآتي :

☞ أنها تركز إهتماما على عنصر المدخلات دون المخرجات ، مما يؤدي إلى عدم الاهتمام بإحتياجات المستفيدين المختلفة عند تصميم نظام المعلومات.

☞ أنها لا تؤدي إلى إنتاج معلومات مثلى ، حيث أن النظم الفرعية التي يتم تصميمها وفق المناهج التقليدية لا تعمل بصورة مترابطة و متناسقة مما يخلق ازدواجا في العمل.

☞ أنها تؤدي إلى ارتفاع تكاليف إنتاج المعلومات ، بدءا من عملية الإزدواج في العمل و مرورا بعملية تجميع أكبر قدر من البيانات غير الضرورية و التي ينتج عنها معلومات غير ضرورية.

- ثانيا : المنهج الحديث "منهج النظم"

يعتبر منهج النظم من المناهج الحديثة التي يمكن إستخدامها في تصميم نظم المعلومات ، حيث أنه يعتمد على النظرة الكلية و المتكاملة للمؤسسة بشكل عام من خلال النظم الفرعية التي تتواجد فيها ، بهدف تحقيق الأهداف العامة، و من متطلبات إستخدام منهج النظم :

☞ تحديد الهدف العام للنظام و من ثم تجزئته إلى أهداف فرعية يقع تحقيقها على عاتق النظم الفرعية المراد تصميمها.

☞ تحديد العلاقات التي يمكن أن تنشأ بين النظم الفرعية، لإمكانية أخذها بعين الإعتبار عند القيان بتصميم تلك النظم ، في سبيل تحقيق عمليات التكامل و الترابط و التنسيق بين بعضها البعض.

☞ إن إستخدام منهج النظم في تصميم نظام المعلومات المحاسبي سوف يؤدي من التخفيف من الإنتقادات الموجهة إلى المناهج التقليدية ، مما يؤدي إلى تقادي الإزدواجية، و كذلك الوفاء بكامل الإحتياجات من المعلومات التي تنتجها النظم الفرعية المتعددة ، مما يؤدي إلى الوفاء بمتطلبات تفعيل النظام من حيث تلبية كافة إحتياجات المستفيدين من المعلومات التي تساعدن في إتخاذ القرارات ، و كذلك إمكانية خفض تكاليف المعلومات التي سوف ينتجها النظام الذي تم تصميمه.

الشكل رقم (2-3) : مناهج تصميم نظام المعلومات المحاسبي.

مناهج تصميم نظام المعلومات المحاسبي

منهج وظائف المؤسسة	منهج المستويات الإدارية	منهج تجميع البيانات	المنهج السلوكي	منهج النظم
تصميم نظام فرعي لكل وظيفة في المؤسسة و تحقيق التكامل في إطار النظام الكلي على المدى الطويل.	التركيز على إحتياجات الإدارة العليا و تصميم النظم الفرعية حسب تلك الإحتياجات.	تجميع أكبر قدر من البيانات ثم تصميم نظم فرعية كل على حدا في إطار النظام الكلي مع تحقيق التكامل.	مراعاة سلوك الأفراد عند تصميم النظام الجديد لكي لا يتعارض مع أهداف النظام.	تحليل المؤسسة ككل و دراسة العلاقة بين أجزائها المختلفة في ظل البيئة التي تنشط فيها.

المصدر: من إعداد الطالبين / بالإعتماد على زياد يحيى السقة ، قاسم محمد إبراهيم ، ص 139.

✚ خطوات تصميم نظام معلومات محاسبي: (سارة مدفوني ، 2014-2015 ، ص 37)

تختلف إجراءات تصميم الأنظمة المحاسبية من مؤسسة إلى أخرى تبعا لإختلاف طبيعتها و ظروفها ، و هناك إجراءات و قواعد عامة توجه مصمم النظام المحاسبي أثناء قيامه بعملية التصميم. (أحمد لعماري ، 2001، ص 64).

و بعد القيام بتحديد المنهج المناسب لتصميم نظام المعلومات المحاسبي ، يتطلب الأمر من مصمم النظام القيام بالخطوات المتسلسلة التالية (أحمد لعماري ، ، 2001، ص 12):

- ✎ المسح الميداني الشامل للمؤسسة.
- ✎ تصميم النظام الجديد.
- ✎ تطبيق النظام الجديد و إختباره.
- ✎ التحول إلى النظام الجديد.
- ✎ تقديم النظام الجديد.
- ✎ تقديم تقرير للإدارة.

✓ الخطوة الأولى : المسح الميداني الشامل للمؤسسة

يتطلب من مصمم نظام المعلومات المحاسبي ضرورة القيام بعملية المسح الميداني الشامل للمؤسسة ، للتعرف على جملة من الأمور التي يمكن أن تساعد في تسهيل عملية التخطيط للنظام المقترح تصميمه ، و هناك

إجراءات و قواعد عامة توجه و ترشد مصمم نظام المعلومات المحاسبي أثناء قيامه بعملية التصميم نذكر بعض هذه الإجراءات فيما يلي:

1. دراسة طبيعة نشاط المؤسسة: حيث أن النظام المقترح تصميمه يعتمد بصورة كبيرة على النشاط الذي تمارسه المؤسسة ، و هو يختلف من نشاط لآخر ، فالنظام الذي يمكن أن يصمم لنشاط صناعي يختلف عنه لنشاط زراعي أو تمويلي أو خدمي ، كما يجب على مصمم النظام تحديد النشاط الرئيسي الذي تمارسه المؤسسة و فصله عن الأنشطة العرضية الأخرى.

2. الهيكل القانوني للمؤسسة: يمكن تقسيم المؤسسات اعتمادا على هيكلها القانوني إلى مؤسسات فردية صغيرة ، شركات أشخاص ، شركات أموال ، و قد تكون الشركات عامة أو خاصة أو مختلطة ، و بالتالي فإن عملية التصميم المقترحة ، سوف تختلف من شكل لآخر نظرا لإختلاف طبيعة العمليات المالية و الاقتصادية التي تحدث في المؤسسة.

3. الهيكل التنظيمي للمؤسسة: تختلف طبيعة البيانات و المعلومات التي يمكن تقديمها من قبل نظام المعلومات المحاسبي ، اعتمادا على طبيعة العلاقات التنظيمية التي يمكن أن تنشأ في المؤسسة بصورة رأسية حسب المستويات الإدارية المختلفة التي يمكن أن تتواجد في المؤسسة ، وكذلك بصورة أفقية اعتمادا على التقسيمات الإدارية داخل كل مستوى إداري.

4. أهداف النظام: يجب على مصمم النظام التعرف على الأهداف العامة للمؤسسة ، باعتبارها النظام الكلي لكافة نظم المعلومات التي يمكن أن تنشأ فيها.

5. تحديد المستفيدين من نظام المعلومات المحاسبي: يجب على مصمم نظام المعلومات المحاسبي تحديد نوعية المعلومات التي يقدمها النظام و طبيعة المستفيدين منها ، في سبيل الوقوف على الحد الأدنى الذي يجب تقديمه من المعلومات ، و بالتالي تحديد حالات النقص في بعض المعلومات التي يجب توفيرها و أخذها بعين الإعتبار عند القيام بعملية التصميم.

6. التأكد من المشكلات الموجودة في النظام القائم: يهدف الوقوف على أسبابها و اقتراح طريقة معالجتها من خلال عملية التصميم الجديدة ، سواء كانت عملية تصميم للنظام بكامله أو لأحد نظمه الفرعية.

✓ الخطوة الثانية : تصميم النظام الجديد

بعد حصول مصمم النظام على موافقة الإدارة يمكنه أن يقوم بالإجراءات العملية التي تستلزمها عملية التصميم ، و التي سبق و أن وضع خطة عامة لها عند القيام بعملية المسح الميداني الشامل للمؤسسة.

قبل البدء الفعلي بعملية التصميم يجب على مصمم النظام أن يأخذ بعين الإعتبار مجموعة من المبادئ و المعايير التي تمثل أساسا مهما تبنى عليه عملية تصميم النظام الجديد ، في سبيل الخروج بنظام جديد خال من المشكلات أو الصعوبات التي يمكن أن تتخلل عمله خلال عملية التنفيذ . و من أهم هذه المبادئ و المعايير ما يلي(محمود محمود السجاعي ،2010، ص235):

1. **المرونة** : يجب أن يكون للنظام الجديد القدرة على الإستجابة لمختلف التغيرات التي قد تطرأ في المؤسسة أو البيئة الخارجية.
 2. **الجدوى الاقتصادية** : تمثل الجدوى الاقتصادية منافع للنظام الجديد بالمقارنة مع تكلفته , لذا ينبغي لنظام أن يأخذ بعين الإعتبار الإمكانيات المادية للمؤسسة بحيث يجب أن تبرر كلفته قياسا للمنفعة المراد تحقيقها.
 3. **الملائمة** : بمعنى أن يتلائم نظام المعلومات المحاسبي المصمم مع طبيعة نشاط و وظائف و عمليات المؤسسة و الأهداف الإستراتيجية الموضوعة.
 4. **التكامل و الترابط** : يعتبر تكامل و ترابط العمليات في المؤسسة أمرا ضروريا و لأن تحقيق أهدافها يتطلب توفيرها عن أية عملية يجب معرفة علاقاتها و إرتباطاتها مع العمليات الأخرى , و هو ما يتطلب أخذه بعين الإعتبار من قبل مصمم النظام.
 5. **الإمكانية التجسيدية** : لكي يتم صميم نظام معلومات محاسبي جديد يجب أن يتوفر لدى المؤسسة مجموعة من الإمكانيات البشرية بالكفاءة المطلوبة و الفهم المناسب لكافة خصائص النظام و أهدافه , و مجموعة من الإمكانيات المادية و التكنولوجية التي تسهل و تساعد على التطبيق الجيد له.
 6. **بساطة النظام** : عند تصميم نظام معلومات محاسبي ينبغي مراعاة مبدأ البساطة . لكي يمكن تقبل نظام جديد من قبل المستخدمين منه , حيث أن عدم مراعاة ذلك يؤدي إلى إثارة الغموض بالنسبة إلى المستخدمين الذين ليس لديهم الخبرة الكافية في استخدام نظام جديد , فالنظام المعقد سوف يؤدي إلى إرهاق الأفراد القائمين على عمله , و بما يؤدي إلى إحتمال حدوث أخطاء كبيرة في عملية صياغة التقارير التي تسلب النظام خاصية إعطاء معلومة سليمة.
- بعد الأخذ في الحسبان المعايير السابقة فإن عمل المصمم ينصب في توضيح إجراءات عمل النظام على أساس مجموع المقومات التي يمكن أن يتكون منها ، و ذلك من خلال تصميم النماذج الخاصة بكل منها ، كما يلي (سارة مدفوني ، 2014-2015 ، ص38):

☞ تصميم المجموعة المستندية.

☞ تصميم المجموعة الدفترية.

☞ تصميم دليل الحسابات.

☞ تصميم مجموعة التقارير و القوائم المالية.

(1) تصميم المجموعة المستندية: يمثل وجود المستندات نقطة البداية في عمل نظام المعلومات المحاسبية من حيث أنها تمثل الأساس المهم في توفير البيانات اللازمة لعمل النظام.

و يمكن لمصمم النظام أن يقوم بتصميم مجموعة المستندات اللازمة للمؤسسة إعتقادا على طبيعة نشاطها و طبيعة العمليات المالية و الأحداث الاقتصادية التي تقوم بها ، حيث أنه لا يوجد شكل محدد و موحد للمستندات

التي يمكن تداولها في المؤسسات بصورة عامة ، و إنما هناك اختلافات كثيرة في نوعية و حجم البيانات التي يمكن أن تحتويها تلك المستندات.

و بصورة عامة يمكن أن يقوم مصمم نظام المعلومات المحاسبية بتصميم نوعين أساسيين من المستندات اللازمة لأداء العمل المحاسبي و هما :

➤ **المستندات الثبوتية** : تحتوي المستندات الثبوتية على البيانات التي يؤيد من خلالها العمليات التي حدثت في المؤسسة بصورة فعلية و حقيقية ، و تعتبر مستندات مرافقة و مؤيدة للمستندات المحاسبية.

و من أمثلة المستندات الثبوتية : قوائم الشراء و البيع (الخاصة بالمشتريات و المبيعات المختلفة) و عقود الإيجار (في حالة الإستئجار من الغير أو الإيجار إلى الغير) و سندات الملكية الخاصة بالموجودات الثابتة مثل المباني و الأراضي ، وكذلك السيارات ، و بوصلات التأمين و الأوراق التجارية (بمختلف أنواعها)...الخ.

➤ **المستندات المحاسبية**: و هي المستندات التي توضح طبيعة العمليات المحاسبية الخاصة بالأحداث الاقتصادية التي قامت بها المؤسسة ، و هي تفيد في توضيح كيفية المعالجة المحاسبية في السجلات و الدفاتر المحاسبية. (قاسم م. إبراهيم الحبيطي، زياد هاشم يحيى السقا 2003، ص45)

و تصنف المستندات المحاسبية إلى الأنواع الرئيسية التالية :

أ. **مستند القبض** : الذي ينظم في حالة استلام المؤسسة نقدية أو صكوك من الغير ، وهو بذلك يتعلق بالإيرادات التي يمكن أن تحصل عليها المؤسسة.

ب. **مستند الصرف** : الذي ينظم في حالة صرف المؤسسة نقدية أو صكوك إلى الغير ، و هو بذلك يتعلق بالمدفوعات التي يمكن أن تدفعها المؤسسة.

ج. **مستند قيد اليومية** : الذي ينظم التسوية النقدية التي تتطلب صرف مبلغ نقدي أ، بموجب صك و لقبض مبلغ نقدي أو بصك.

2) **تصميم المجموعة الدفترية**: تمثل المجموعة الدفترية الوعاء الذي يتم فيه تغريغ البيانات التي تحتويها المجموعة المستندية ، و ما يمكن أن يتم عليها من عمليات و إجراءات محاسبية متعددة.(سارة مدفوني ، 2014-2015، ص39)

يمكن لمصمم نظام المعلومات المحاسبي أن يقوم بتصميم الصنفين الرئيسيين الآتيين ضمن المجموعة الدفترية و هما :

أ. **الدفاتر القانونية** : و هي مجموعة الدفاتر التي يوجب الضانون ضرورة إمساكها في المؤسسات كدفتر اليومية و الأستاذ.

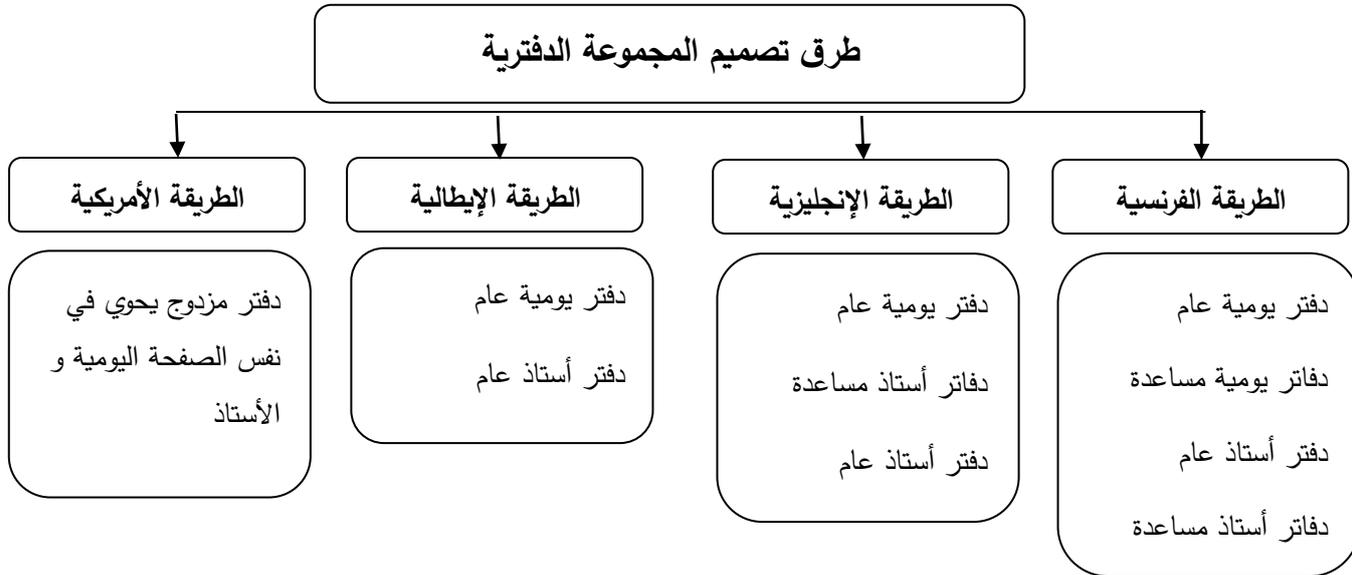
ب. الدفاتر و السجلات العرفية : و هي كافة الدفاتر و السجلات التي جرى العرف على إمساكها من قبل المؤسسات ، و هي تختلف من مؤسسة لأخرى اعتمادا على طبيعة النشاط الذي تمارسه المؤسسة و حجمها و طبيعة النظام المحاسبي المستخدم في تنظيم حساباتها ، و من أمثلتها السجلات الإحصائية و أوراق العمل.

(3) تصميم دليل الحسابات :يمثل دليل الحسابات أداة مهمة لتسهيل أداء العمل المحاسبي في المؤسسة ، من خلال ما يمكن أن يتضمنه من أسماء محددة للحسابات التي يمكن أن تتأثر بها أحداث المؤسسة و الرموز أو الأرقام التي تعطى لها ، إضافة إلى أن دليل الحسابات يمكن أن يتضمن شرطا موضحا لكيفية إجراء بعض العمليات المحاسبية. (سارة مدفوني 2014-2015،ص39)

(4) تصميم مجموعة التقارير و القوائم المالية: يقوم مصمم نظام المعلومات المحاسبي بتصميم مجموعة التقارير الخاصة بالنشاط الداخلي للمؤسسة و مجموعة القوائم المالية التي تناولتها سابقا. (سارة مدفوني 2014-2015،ص40)

و يمكن تلخيص طرق تصميم المجموعة الدفترية في الشكل التالي :

الشكل رقم (2-4) : طرق تصميم المجموعة الدفترية.



المصدر :الحاج قويدر قورين ، 2013-2014 ص151.

✓ الخطوة الثالثة : تطبيق النظام الجديد و إختباره

بعد الإنتهاء من عملية تصميم النظام الجديد يقوم مصمم النظام بتطبيق و إختبار الإجراءات الجديدة للتأكد من تحقيق الأهداف المرسومة ، و تتضمن عملية تطبيق النظام المصمم الجديد ضرورة القيام بمجموعة من الأنشطة الفرعية المتكاملة تشمل ما يلي(سارة مدفوني 2014-2015،ص40):

وضع خطة تطبيق.

☞ تثبيت الأجهزة و المعدات اللازمة.

- (1) وضع خطة تطبيق:** تتضمن خطة التطبيق خلاصة بمواصفات النظام ومكوناته و برامج شامله لتدريب الإطار الإداري أو للمستفيدين بصورة عامة ، بالإضافة الى أنشطة جوهرية ذات صلة بتطبيق نظام المعلومات المحاسبي ، مثل البرمجة وتهيئه وتثبيت الأجهزة والمعدات للنظام و لشبكة الاتصال فيه.
- (2) تثبيت الأجهزة و المعدات اللازمة:** حيث يقوم مصمم النظام بتحديد الأجهزة والمعدات اللازمة لعمل النظام الجديد، وشراء الجديد منها في حالة عدم توفره في المؤسسة أو إستبدال البعض الآخر وحسب متطلبات عمل النظام الجديد ، إضافة الى تهيئة الأماكن لنصب الأجهزة والمعدات ومستلزماتها من حيث التأسيس والتأكد من السلامة الأمنية والتهوية والرطوبة المطلوبة.

بعد أن يتم التأكد من وضع خطة التطبيق وتثبيت الأجهزة والمعدات اللازمة يقوم مصمم النظام بعملية الإختبار للنظام الجديد ، من خلال تشغيله بصورة تجريبية للتأكد من نوعية الأداء العام للنظام ومعرفة درجة ونوعية استجابة النظام لحاجات ومتطلبات المستفيدين ، حيث يتم من خلال هذه العملية معرفة مدى تلبية النظام للأهداف المرسومة والتأكد من تجاوز وحل المشكلات التي كانت موجودة في النظام القديم ، و كذلك مدى تطابق النتائج مع الإحتياجات الأساسية للمستفيدين من النظام.

تتضمن عملية الإختبار اللازمة لفحص نظام المعلومات الجديد القيام بما يلي :

- ☞ إختبار و فحص أجزاء و مكونات النظام من حيث كفاءة البرامج و الأجهزة و القدرة على الإنجاز.
- ☞ إختبار الوظائف الأساسية للنظام الفرعي كل على حدى و الوظائف الأخرى المشتركة معه.
- ☞ إختبار النظم الفرعية حيث يتم تدقيق و فحص كل نظام فرعي من حيث كفاءة ووظائفه و مكوناته مع ضرورة التركيز الإستثنائي على نشاط إختبار و فحص الطبيعة التكاملية لعمل النظم الفرعية التي يتشكل منها النظام.

☞ الإختبار على مستوى النظام الكلي من حيث درجة كفاءة فاعليته في أداء الوظائف كما يتم التأكد من إستيفاء المعايير الموضوعية عند التشغيل و مقارنتها بنتائج الأداء الفعلي للكشف عن نقاط الخلل و أشكال الإخفاق في كل من المدخلات و العمليات و المخرجات.

✓ **الخطوة الرابعة : التحول إلى النظام الجديد(سارة مدفوني 2014-2015،ص39)**

بعد الإنتهاء من الخطوة السابقة يقوم مصمم النظام بإعداد مستلزمات التحول من النظام القديم إلى النظام المصمم الجديد ، و ذلك من خلال وضع خطة عملية و واقعية للتحول من نظام المعلومات القديم إلى نظام المعلومات الجديد تشمل على تحديد المدخل المناسب للتحول و تطبيقه ، و تهيئة الظروف المناسبة لضمان تحقيق عملية التحول بنجاح.

هناك عدة مداخل للتحويل من النظام القديم الى النظام الجديد ، يمكن لمصمم النظام إختيار أحدهم :

☞ التحويل المباشر .

☞ التحويل مع التشغيل المتوازي .

☞ التحويل الجزئي لبعض أجزاء المؤسسة .

☞ تحويل بعض وظائف النظام .

(1) التحويل المباشر : طبقا لهذا المدخل ، يتم تحديد تاريخ معين يتم فيه التخلي عن النظام القديم تماما و تشغيل النظام الجديد بعد التأكد من صلاحيته .

(2) التحويل مع التشغيل المتوازي : يعتمد هذا المدخل على تشغيل النظامين القديم و الجديد في الوقت نفسه و على التوازي جنبا إلى جنب لفترة زمنية معينة ، و عندما يتم التأكد من سلامة مخرجات النظام الجديد يتم إيقاف تشغيل النظام القديم و الإستمرار في تشغيل النظام الجديد .

(3) التحويل الجزئي لبعض أجزاء المؤسسة : يتوقف إستخدام هذا المدخل على طبيعة المؤسسة و هيكلها التنظيمي ، فإذا تم تقسيم المؤسسة إلى أقسام كاملة منفصلة جزئيا عن بعضها البعض فمن الممكن هنا إختبار النظام الجديد على بعض الأجزاء ، و عندما يتم التأكد من صلاحيته يعمم هذا النظام على كافة الأجزاء .

(4) تحويل بعض وظائف النظام : و يتم هذا عندما يمكن الفصل بين وظائف النظام المختلفة ، حيث يتم تحويل وظائف محددة من النظام القديم إلى النظام الجديد لحين التأكد من صلاحية مخرجاتها ليتم الإنتقال إلى الوظائف الأخرى .

✓ **الخطوة الخامسة : تقييم النظام الجديد**

بعد أن يتم التحويل من النظام القديم إلى النظام الجديد بصورة كلية ، يقوم المصمم بتحديد فترة زمنية مناسبة لمراقبة عمل و أداء النظام الجديد و الإجابة عن كل الإستفسارات التي يمكن أن ترد بشأنه .

و من خلال هذه المرحلة فإن مصمم النظام يمكن أن يقوم بتعديل بعض الإجراءات أ، العمليات وفق ما يتناسب و طبيعة الأهداف المرسومة لعمل النظام الجديد في سبيل العمل على منع حدوث أي مشكلات جديدة في عمل النظام .

✓ **الخطوة السادسة : تقديم تقرير للإدارة (قاسم م. إبراهيم الحبيطي، زياد هاشم يحيى السقا 2003، ص55):**

بعد الإنتهاء من الخطوات السابقة تكون مهمة مصمم النظام قد إنتهت و عليه أن يقدم تقريرا نهائيا إلى الإدارة حيث يتضمن هذا التقرير ملخصا بما يلي :

☞ إستعراض العمل الذي قام به المصمم .

☞ دليل مفصل بالإجراءات المحاسبية الجديدة التي سوف تستخدم .

☞ قائمة بنماذج المستندات و الدفاتر و التقارير و القوائم المالية التي يقتضي إستخدامها وفقا للنظام الجديد.

❖ رابعاً-تنفيذ و تشغيل نظام المعلومات المحاسبي :

تقتصر هذه المرحلة على تنفيذ نظام المعلومات المحاسبي الجديد ، و إختباره و تدريب الموظفين على إستخدامه، و ترتكز إدارة المؤسسة في هذه المرحلة على جودة تنفيذ المهام و الأنشطة المختلفة و التأكد من إنجازها وفق المواصفات المقررة في وثائق التصميم و في المواعيد المحددة ، و إن تشغيل نظام المعلومات المحاسبي الجديد لا يقتصر فقط على إستلام و تركيب التجهيزات الحاسوبية و البرمجيات التطبيقية ، إنما يشمل كذلك تطوير إجراءات العمل و تقديم خدمات التدريب و الدعم للموظفين ، و وضع الضوابط اللازمة لتجميع البيانات و تدفقها من و إلى النظام ، لكي يتم التأكد من أن النظام الجديد ممتاز لمباشرة العمل تقوم المؤسسة بالمرور بالخطوات التالية : (الطيب الوافي ، 2011-2012 ، ص65)

1. برمجية و إختبار النظام :

تتعلق عملية تنفيذ النظام عادة بعمليات البرمجة ، حيث يتم تطوير البرامج التطبيقية داخل المؤسسة بواسطة مبرمجها أو خارجها أي بشراء البرامج التطبيقية من مصادر خارجية ، بإختلاف الطريقة التبعية لتطوير برمجيات التطبيقات لنظام المعلومات المحاسبي فإنه يجب على إدارة المؤسسة عمل مسؤولية إختيار النظام لتحديد مدى جودة أدائه و تحقيقه للمواصفات المقررة عند تصميمه.

2. التدريب :

يعد التدريب جزءا أساسيا من عملية تنفيذ النظام ، و ذلك بهدف ضمان الإستخدام الصحيح و الفعال لنظام المعلومات من قبل الموظفين ، و عموما يمكن تنفيذ العمليات التدريبية بعدة طرق منها التدريب الداخلي أثناء العمل أو تنظيم دورات تكوينية داخل المؤسسة.

3. توثيق النظام :

يتم في هذه المرحلة إعداد وثائق النظام التي تشمل تعليمات التحضير لكل عمل و كيفية الدخول إليه و التي يمكن حصرها فيما يلي :

☞ تعليمات حول كيفية إنتاج كل تقرير و طريقة إستخدامه.

☞ الإجراءات الخاصة بتشغيل التجهيزات و البرمجيات.

☞ توجيهات حول الإجراءات مثل كيفية تركيب النظام و إختباره بشكل دوري.

4. تحويل النظام :

يقصد بعملية التحويل نقل البيانات الضرورية من النظام القديم إلى النظام الجديد ، و البدء لإستخدام النظام الجديد لمعالجة الأنشطة الجارية التي يهدف لحوسبتها ، و هذا ما يعني وضع النظام قيد التشغيل بعد الإنتهاء من عمليات الإختبار و التدريب ، و لضمان نجاح التنفيذ يجب التأكد من أن لدى المستخدمين معرفة جيدة بخصائي النظام و الوظائف الموجودة فيه و طريقة تشغيله . إن عملية التحويل تشمل إنشاء الملفات الرئيسية و ملفات العمليات اللازمة للنظام و أخذ نسخ احتياطية للملفات القديمة منها في حال إستخدامها للنظام المحسوب و وضع البرامج قيد التشغيل بعد الإنتهاء من إختبارها ، و عموما تستخدم عدة أساليب لتحويل النظام منها التشغيل المتوازي الذي يقتصر على تشغيل النظام القديم و الجديد معا للتأكد من عدم ضياع البيانات في حالة حدوث مشاكل إلى أن يتم إلغاء النظام القديم فيما بعد ، و هناك ما يعرف بالتشغيل التدريجي للنظام الجديد و وفقا لهذا الأسلوب يتم إختيار وظيفة واحدة من نظام المعلومات الجديد و البدء بتشغيله مع الإستمرار في تشغيل النظام القديم ، ثم يضاف في كل مرة وظيفة أخرى و هذا ما يتيح للمستخدمين مرونة كبيرة في معالجة المشكلات التي يمكن أن تظهر أثناء التحويل ، و تقتصر احر طريقة و التي تتمثل في الانتقال المباشر من النظام القديم إلى النظام الجديد على إحداث تغيير جذري يتطلب إستعدادا كبيرا و مستوى عال من التنظيم حتى يتم بنجاح ، من ميزات هذا الأسلوب أنه يدفع الجميع للعمل بحماس لإنجاح النظام الجديد دون تردد و التفكير بالرجوع للنظام القديم.

5. مرحلة ما بعد التشغيل :

تهدف هذه المرحلة إلى المحافظة على إستمرارية عمل النظام في مستوى الأداء المطلوب ، تتضمن هذا المرحلة القيام بتقييم و مراجعة أداء النظام من خلال تحديد أثره على المؤسسة بشكل عام مع التركيز على الأفراد و العمليات ، و يجب أن تغطي عملية التقييم مجالات عملية إتخاذ القرارات المتعلقة بالأنشطة التنفيذية و الإدارية ، جودة المعلومة التي يوفرها النظام و أثر نظام المعلومات في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة ، لتكون آخر خطوة مقتصرة على عملية الصيانة التي تهدف إلى إدامة النظام و المحافظة على إستمراريته و تشغيله و ذلك من خلال إدخال التحسينات و الإضافات اللازمة لتمكينه من تلبية الإحتياجات المتغيرة للمستخدمين.

❖ خامساً-نظام المعلومات المحاسبي و وظائف الإدارة :

التخطيط:

يعتبر التخطيط أول وظيفة من الوظائف الإدارية ، وهو عنصر فعال من عناصر الإدارة ، و له أولوية على الوظائف الأخرى ، فمن دون التخطيط يصبح العمل إرتجاليا و تصبح القرارات دون جدوى ، فهو يساعد على تحقيق ما يراد من أهداف و يساهم في وضع الأهداف للعاملين و يساعد على تحقيق التكاليف في الحد الأدنى ، و يقلل من النشاط العشوائي و الجهود المتداخلة الغير ضرورية.(علاء الدين عبد الغني محمود ، 2011 ، ص111)

و يعرف التخطيط بأنه التحديد المسبق لما يراد عمله و للكيفية التي يتم بها إنجازه ، حيث أن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يعتمد على توجيه الموارد البشرية و المالية و المادية المتاحة نحو الإستخدام الأمثل. (يوحنا آل ادم ، الدكتور صالح الرزق ، 2006 ، ص16)

1. مفهوم التخطيط: (معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد ، 2008 ، ص44)

لقد تعددت التعريفات حول التخطيط و تنوعت. حيث عرف كونتر التخطيط بأنه :

"التقرير المسبق لما يجب عمله ؟ و كيف يتم ؟ و متى ؟ و من الذي يقوم به؟".

و يقول هنري فايول : "أن التخطيط هو في الواقع عملية تتبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الإستعداد الكامل لمواجهة"

و يعرف هيمز (Himes) التخطيط بأنه : "عملية إدارية متشابكة تتضمن البحث و المناقشة و الاتفاق ، ثم العمل من أجل تحقيق الأهداف التي ينظر إليها باعتبارها شيئاً مرغوباً فيه".

و يعرف بينت (Bennett) التخطيط بأنه : تحديد أهداف المؤسسة و الطرق اللازمة لتوجيه الأفراد في نشاطاتهم لتحقيق هذه الأهداف بطريقة سهلة غير معقدة".

2. أهمية التخطيط:

إن التخطيط يمثل الخطوة الأساسية الأولى لأي عمل ناجح ، و إن غياب التخطيط عن أي عمل يعني أن مصيره الفشل لا محالة.

إن غياب التخطيط يعني عدم وضوح الغايات التنظيمية ، و كذا السبل الواضحة التي يجب على المؤسسة السير فيها ، فالتخطيط هو الذي يحدد إطار العمل المستقبلي الذي سيقوم به المدير ، و جميع الأفراد في المؤسسة ، كما أنه يجيب على الكثير من التساؤلات. فالتخطيط يساعد على تحقيق الأهداف و توضيحها ، و كذا مراحل العمل الواجب إتباعها و المدخلات اللازمة لتحقيق المخرجات. (علاء الدين عبد الغني محمود ، 2011 ، ص114)، ويمكن تحديد الفوائد التي تعود على المؤسسة من التخطيط فيما يلي(معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد ، 2008 ، ص44) :

☞ المساهمة في توفير قدرة كافية لتحديد المشاكل المتوقع حدوثها و عمل اللازم لتفاديها أو الإستعداد لها قبل وقوعها.

☞ توضيح مزايا المؤسسة ليعمل كل فرد بالجماعة على تحقيق ذلك.

☞ يعمل التخطيط على الإستخدام الأمثل و السليم لجميع أنشطة و فعاليات المؤسسة الهادفة حيث تتجه كل الجهود إلى الحصول على النتائج المنشودة.

✓ العمل على تلافي و خفض العمل اللامنتج إلى أدنى مستوى ، فالجهود التي تستبدل تدرس دائما بعناية و دقة.

✓ تحقيق الأمن النفسي للأفراد و الجماعات ، ففي ظل التخطيط مطمئن المؤسسة لنجاح أهدافها.

✓ لا يدع التخطيط مجالا للمسؤول عن تنفيذ الخطة للتلاعب بها أو التغيير فيها لأنه سيكون أمام مسؤولية الخطة التي تجمع بين الترابط و العلاقة في فقرات العمل.

✓ يبين التخطيط مقدما ما تحتاجه أية خطة من المواد و اللوازم و الإمكانيات الواجب إستخدامها كما و نوعا و بذلك و بذلك تستطيع التهيؤ و الإستعداد للظروف و الإحتمالات.

✓ يقدم التخطيط الذي يمكن على أساسه تحقيق الرقابة ، بحيث يعتبر التخطيط و الرقابة وظيفتان متلازمتان. (علاء الدين عبد الغني محمود ، 2011 ، ص116).

3. طبيعة التخطيط: (عبد الغفار حنفي ، 2006 ، ص164).

يسعى التخطيط إلى تعبئة الموارد المحدودة ، و توجيهها بأفضل إستخدام ممكن ، لتحقيق الأهداف المطلوبة بأقل تكلفة ممكنة ، و في أسرع وقت ممكن. (رضى إسماعيل البسيوني ، 2009 ، ص43).

إذ يعتبر التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى و التي تعتمد عليها الوظائف الإدارية الأخرى ، و الذي يعني الإختيار من بين عدة بدائل لإجراءات العمل سواء على مستوى المؤسسة أو الإدارات و الأقسام التي تنتمي إليها ، و يشتمل التخطيط أيضا إختيار و تحديد أهداف المؤسسة و الوحدات التي تتكون منها و برامج العمل و تحديد وسائل تحقيقها و بذلك نجد أن التخطيط يزودنا بالمدخل المنطقي للتنبؤ بهذه الأهداف.

فالتخطيط بمعنى الإعداد المسبق لما يجب عمله ، و أسلوبه ، و توقيته و المسؤول عن التنفيذ، و بذلك نجد أن التخطيط يمثل المعبر للفجوة ، بين ما نحن فيه الان و ما نرغب في الوصول إليه ، أي أنه يجعل من السهل تحقيق ما نرغب فيه إذا لم تحدث ظروف غير متوقعة لم تأخذ في الحسبان.

نظرا للصعوبة التي ينطوي عليها التنبؤ المستقبلي و التحكم في كل المتغيرات ، إلا أن التخطيط يساعد في عدم ترك الأحداث للصدفة ، فهو يمثل الجانب الفكري للعملية الإدارية ، و المحدد الواضح لإجراءات العمل و جوهر اتخاذ القرارات للمشكلة أو الموقف موضع البحث.

4. خطوات عملية التخطيط : (معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد ، 2008 ، ص48)

✓ **تحديد الأهداف :** و يتم فيها تحديد الأهداف التي ترغب المؤسسة في تحقيقها ، و التي ستكون المرتكز الذي يحكم كل الخطط الرئيسية و يملك إجمال فوائد تحديد الأهداف بما يلي :

✓ تساعد على رفع مستويات العاملين من خلال ربط أهدافهم مع أهداف المنظمة.

✓ تعطي الأساس الذي يتم على أساسه توجيه جهود العاملين.

✓ تساعد على وضع خطط متكاملة و متناسقة مع بعضها البعض.

- ✓ تساعد على التنبؤ بالسلوك و الأحداث المستقبلية.
- ✓ تساعد على تقييم القرارات المتخذة.
- ✍ **وضع البدائل :** و يقصد بها مجموعة الوسائل أو السبل المتاحة أمام الإدارة لتحقيق الأهداف بالكفاءة و الفعالية المطلوبة و تكون عبارة عن خطط و وسائل متعددة عند إستخدامها من المتوقع أن توصلنا إلى الأهداف المتوخاة.
- ✍ **تقييم البدائل :** و يقصد بذلك التعرف على مزايا كل منها ، و تحديد نقاط القوة و الضعف فيها و وزنها و مقارنة بعضها ببعض.
- ✍ **إختيار البديل الأفضل :** و هذه المرحلة هي مرحلة إتخاذ القرار بإختيار البديل الأكثر ملائمة للمؤسسة و ظروفها و وضعه موضع التنفيذ.
- ✍ **تنفيذ التخطيط :** و يتم في هذه المرحلة التحقق من أن كل شيء يسير وفقا للخطة الموضوعية.
- ✍ **تقييم التخطيط :** و يتم في هذه المرحلة التحقق من أن كل شيء يسير وفقا للخطة الموضوعية و يتم الكشف من خلالها عن الإنحرافات السلبية و أوجه الخلل و نقاط الضعف لتصحيحها و منع تكرار حدوثها ، كما يتم الكشف عن الإنحرافات الإيجابية و تقريرها و دعمها. و مما تجدر الإشارة إليه بأن عمليات المتابعة تبدأ مع بداية تنفيذ الخطط و بعد عملية التقييم لابد من وقفة تأمل ، يتم خلالها النظر إلى الإنحرافات بين النتائج و الأهداف و تقرير طبيعة التغذية العكسية (feedback) المناسبة، و العودة إلى مرحلتي التخطيط و التنفيذ للبحث عن مصدر الخطأ ثم إجراء التصحيح المناسب ، و يرى البعض أن مرحلة المراجعة هي مرحلة متقلبة تعقب كل مرحلة من مراحل التخطيط.

5. دور نظم المعلومات المحاسبية كأداة للتخطيط: (بسام محمود احمد ، 2006 ، ص24)

يعتبر التخطيط من الوظائف الرئيسية للإدارة في المؤسسات التي تهدف إلى تحقيق الربح و تلك التي لا تهدف إلى تحقيق ربح ، فهو ضروري لنجاح المؤسسات ، و بدونها تتخبط المؤسسات و ما أن تخرج من مشكلة حتى تقع في أخرى.

و تمثل عملية التخطيط مجموعة من النشاطات و الإجراءات التي تتم بواسطة الإدارة العليا في المؤسسة لتحديد الأهداف ، و وضع البرامج اللازمة للحصول على الموارد المطلوبة و رسم السياسات الضرورية للتحكم في تلك الموارد و استخدامها و المحافظة عليها لتحقيق أهداف المؤسسة ، فعلمية التخطيط ضرورية لتحقيق نجاح المؤسسات حيث تساعد في مواهبة الظروف المستقبلية للمؤسسة و خفض درجة المخاطرة الناتجة عن حالة عدم التأكد التي تواجهها.

➤ **خصائص البيانات و المعلومات المحاسبية اللازمة للتخطيط:** (حسين بلعجوز ، 2009، ص183)

التخطيط في حاجة إلى بيانات و معلومات محاسبية من نوع خاص و هي على وجه التحديد بيانات و معلومات تستمد من محاسبة التسيير ، إ أن التخطيط للمستقبل يعتمد بيانات و معلومات محددة مسبقا و ليس بيانات فعلية تاريخية ، و محاسبة التسيير هي وحدها القادرة على توفير ذلك.

فالبيانات المحاسبية التي تستخدم في التخطيط تتميز بصفتين واضحتين أولهما أن أغلب هذه البيانات يجب أن تقاس في صورة غير نقدية ، و ثانيهما أن التفصيل صفة لازمة لهذه البيانات حتى نقي بأغراض التحليل.

و على هذا باعتبار أن التخطيط يمثل دراسة لما سيحدث مستقبلا بحاجة إل بيانات و معلومات تتميز بالخصائص التالية :

- ✍ بيانات تخص الأحداث المالية المستقبلية و علاقتها بأحداث الحاضر و قراراته.
- ✍ بيانات إحصائية تتعلق أساسا بالقرص المحتملة الوقوع و التي لم تستغل بعد.
- ✍ بيانات مبنية على القيم الحقيقية للأشياء و ليس القيم النقدية و التاريخية لها فقط.
- ✍ عدم تقييم هذه البيانات بالقيم النقدية و لا بنظرية القيد المزوج كأساس للقياس و التسجيل و التحليل.
- ✍ تستخدم الأساليب الرياضية و الإحصائية في الوصول إلى هذه البيانات مما يساعد على دراسة البدائل المختلفة.

✍ بيانات تعتمد على التقدير و الحكم الشخصي ، فهي ذاتية و ليست موضوعية.

و نرى أن التخطيط يحتاج إلى البيانات و المعلومات المحاسبية بمفهومها الواسع الذي سبقت الإشارة إليه و الذي يشمل كافة البيانات الكمية و الوصفية ، بحيث يتمكن المخطط من دراسة المشاكل بكامل جوانبها و أبعادها و إقتراح الحلول المناسبة.

➤ نوعية البيانات و المعلومات المحاسبية اللازمة للتخطيط : (حسين بلعجوز ، 2009،ص184)

يمكن القول أن عملية التخطيط تتطلب توفر ثلاثة أنواع من البيانات و المعلومات في إطار المنظور النظامي لعملية التخطيط و هي :

✍ معلومات عن البيئة : و تشمل معلومات عن السياسات الحكومية النقدية و الضريبية و الاقتصادية و الإتجاهات الاجتماعية و السكانية و التقدم التكنولوجي و عناصر الإنتاج.

✍ معلومات عن المنافسة : و تشمل معلومات عن درجة الطلب ، حصة المؤسسة في السوق و أحوال المنافسين.

✍ معلومات داخلية : و يمكن تحديد أهم هذه المعلومات في التنبؤ بالمبيعات ، الخطة المالية ، السياسات المتعلقة بالإنتاج و التسويق و الموارد المتاحة للمؤسسة.

➤ دور المعلومات المحاسبية في التخطيط :

يخلق التخطيط الوعي لدى لدى الإدارة و يسلط أنظارها إلى المستقبل مما يمكنها من تحديد مناطق المشاكل و اتخاذ القرارات المناسبة حيالها و في الوقت المناسب ، فالتخطيط يحتاج إلى دراسة ظروف المستقبل و هذه الدراسة تضع الإدارة في موقف أفضل عند التعامل مع الفرص المتاحة و يقلل من احتمالات حدوث المفاجآت ، و تمر دراسة المستقبل بخمس مراحل متتالية و مترابطة مع بعضها البعض ، و تلعب المعلومات المحاسبية دورا هاما في كل مرحلة من المراحل الخمس التالية: (بسام محمود احمد ، 2006 ، ص 25)

✍ الدور المحاسبي في مرحلة تحديد الأهداف

تعتبر المرحلة التخطيطية الأولى ، فعلى أساسها يمكن السير في مراحل التخطيط الأخرى ، و الإدارة هي المسؤولة عن تحديد أهداف المؤسسة و مشاكلها و كذا تحديد أهداف كل إدارة و كل قسم ، غير أن ذلك لا يتم بصفة نهائية إلا بعد أن تقوم المحاسبة بدراسة و تحليل هذه الأهداف من الناحية المالية حتى يمكن التعرف على المناسب منها و غير المناسب ، و التعرف على أي تعارض قد يوجد بينها ، و تحديد الأهداف غير ممكنة التحقيق حتى يمكن إستبعادها ، و ترفع نتيجة الدراسات المحاسبية إلى الإدارة و يتم التشاور بين المحاسب و المسير حتى يمكن الوصول إلى أهداف دقيقة و واقعية يمكن تحقيقها فعلا.(حسين بلعجوز ، 2009 ، ص 184)

✍ الدور المحاسبي في مرحلة جمع البيانات و المعلومات

تقديم بيانات عن تحليل العلاقة بين التكلفة و الحجم و الريح (تحليل التعادل) بغية تحديد أفضل تفاعل بين هذه المتغيرات يمكن أ، يعتبر أساسا لعمليات المؤسسة في الفترة المقبلة.

✍ الدور المحاسبي في مرحلة تحديد الأنشطة و السياسات اللازمة لتحقيق الأهداف

بعد دراسة و تحليل الأهداف و الاتفاق عليها و السعي لجمع المعلومات و البيانات الكافية لتحقيق هذا الغرض ، تأتي مرحلة مهمة و التي تتمثل في تحديد الأنشطة و السياسات التي يجب أن تمارسها المؤسسة للوصول إلى تحقيق الأهداف ، و هنا نجد أن الإدارة يقع على عاتقها إجراء التنبؤات اللازمة عن كافة الأنشطة و الأعمال التي يجب أن تمارسها المؤسسة حتى تصل إلى تحقيق الأهداف فتقوم الإدارة مثلا بالتنبؤ بكمية المبيعات و حجم الإنتاج اللازم لمواجهة المبيعات المتوقعة و كذلك إمكانية الحصول على عناصر الإنتاج المختلفة و مدى توفرها و حجم الطاقة الإنتاجية لذلك ، و لا بد أن تعتمد الإدارة في ذلك على بيانات دقيقة حتى يمكن أن تصل إلى التنبؤ العملي الدقيق ، وهنا يظهر دور المحاسبة في توفير الجانب الأكبر من البيانات و المعلومات.(حسين بلعجوز ، 2009 ، ص 184)

✍ الدور المحاسبي في مرحلة تجميع الموارد

يتمثل في تقديم البيانات الخاصة بإعداد قوائم الإحتياجات و التدفقات المالية المستقبلية و التي يجب الحصول عليها من أنسب المصادر.

فبعد تحديد الأهداف و تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق هذه الأهداف لابد من تحديد الإحتياجات و التدفقات المالية اللازمة لتنفيذ هذه الأنشطة و كذلك تحديد المصادر المختلفة التي يمكن اللجوء إليها للحصول على هذه الإحتياجات.(حسين بلعجوز ، 2009 ، ص185)

و هذا في الواقع يعد من مسؤوليات الإدارة أساسا ، ولكن حتى يتسنى لها ذلك لابد أ، تقوم المحاسبة بالتعبير ماليا عن الأنشطة المستقبلية للمؤسسة ، عن طريق إعداد القوائم المالية المستقبلية فجدول حسابات النتائج و الميزانية و جدول الموارد و الإستخدامات و جدول التدفقات النقدية.(حسين بلعجوز ، 2009 ، ص185)

✍ الدور المحاسبي في مرحلة إعداد المعايير

تقديم البيانات الخاصة بإعداد الموازنات التخطيطية ، لذلك فهو يساهم مع الإدارة - أولا- في إعداد المعايير الكمية ، ثم يقوم - ثانيا- بتحويل هذه المعايير الكمية إلى معايير مالية في صورة موازنات تخطيطية تعكس أوجه النشاط في المؤسسة خلال الفترة القادمة في صورة كمية و مالية.

✍ الدور المحاسبي في مرحلة إعداد الخطط و سياسات العمل

تقديم البيانات الخاصة بإعداد الخطط و السياسات التفصيلية و التنسيق بينها على مستوى الإدارات المختلفة بالمؤسسة.

فبعد تحديد الأهداف و الأنشطة اللازمة لتحقيق هذه الأهداف ، و تحديد الإحتياجات المالية و مصادرها ، لابد أن يتوج كل ذلك بوضع الخطة في صورتها النهائية ، أي في شكل موازنات تقديرية (تخطيطية) قابلة للتنفيذ الفعلي ، و هنا نجد أن الإدارة تقوم برسم السياسات و تحديد الإجراءات التي يجب أن تتبع عند التنفيذ ، و كذلك تحديد معدلات الأداء الكمية كمعدلات الموارد التي تستخدم في الإنتاج و معدلات ساعات العمل و المعدلات الكيفية التي تتمثل في معدلات كفاءة الأداء مثل المعدلات المتعلقة بكفاءة الإنتاج و الوقت الضائع المسموح به و التلف الطبيعي ، وفي هذا المجال نجد أن المحاسبة تساهم أيضا بدور فعال عن طريق ترجمة المعدلات الكمية إلى المعدلات المالية ، و كذلك ترجمة المعدلات الكيفية إلى معدلات مالية كلما أمكن ذلك ، كما أنها تقوم بالتنسيق بين الخطط التفصيلية و التأكد من مسابقتها للخطة العامة الموضوعة على مستوى المؤسسة ككل ، و توصيل هذه الخطط التفصيلية إلى جميع العاملين بالمؤسسة في صورة تقارير تقديرية (تخطيطية).(حسين بلعجوز ، 2009 ، ص186)

بإنتهاء التخطيط تبدأ المؤسسة في التنفيذ و بإنتهاء التنفيذ تبدأ الرقابة في أداء دورها مستعينة بالبيانات و المعلومات المحاسبية ، و هذا يتبعه في كل مرحلة إتخاذ القرارات.

➤ المعلومات اللازمة للتخطيط طويل الأجل و قصير الأجل : (بسام محمود احمد ، 2006 ، ص26)

بعد أن تضع المؤسسة أهدافها و غاياتها فإن على كل مدير تحديد أهدافه و غاياته كل بما يتناسب مع الأهداف طويلة الأجل و الأهداف قصيرة الأجل اللازمة لتحقيق غايات المؤسسة و طموحاتها ، و إن الأهداف يمكن أن تكون أداء مالي أو أداء إستراتيجي ، و تحتوي الأهداف المالية على أهداف مثل النمو في الإيرادات ، أرصدة النقدية ، القدرة على توزيع الأرباح ، الوصول على حصة سوقية ، رفع الجودة ، التقدم التكنولوجي ، التكاليف المنافسة.

و لتحديد الإستراتيجيات يجب تحليل الطاقات و الإمكانيات المتاحة في المؤسسات و بيئتها الخارجية ، وكذلك تحليل العوامل التي تهدد المؤسسة.

و يمكن تلخيص العلاقة بين التخطيط طويل الأجل و قصير الأجل كالتالي :

- ✓ توفر خطط العمل أو البرامج قصيرة الأجل المعلومات الضرورية للخطط طويلة الأجل لأنها تحتوي على البيانات و التفاصيل عن الإيرادات و المصروفات السنوية و لكل نشاط على حدة
- ✓ يعمل التخطيط طويل الأجل على تنمية مهارات أعضاء الفريق المخول بوضع الخطط طويلة الأجل و هذا يؤدي إلى زيادة طاقاتهم و قدراتهم على وضع الخطط قصيرة المدى
- ✓ تؤدي مراجعة البيانات قصيرة الأجل و إعداد تقارير الأداء عنها إلى تكوين قاعدة معلومات يمكن الإستناد إليها عند وضع خطة المؤسسة طويلة المدى.

و يؤدي المحاسب دوره بالإعتماد على نظام المعلومات المحاسبية من خلال :

- ✓ توفير البيانات اللازمة لمراجعة الإنجازات التاريخية للمؤسسة و تحديد مؤشرات الأداء الملائمة لقياس الربحية على مستوى كل منتج أو سوق على حدى.
- ✓ تحليل و عرض النتائج الفعلية لتنبؤات المؤسسة ، و القيام بالتقييم اللازم للأداء الفعلي على مستوى المنتج أو السوق.
- ✓ تقديم التوصيات المناسبة لتقييم المؤسسات مثل :معدل العائد على الإستثمار ، أو فترة الإسترداد ، أو معدل العائد الداخلي على الإستثمار و غيرها من المؤشرات.
- ✓ تقديم المشورة للإدارة بشأن كيفية إستخدام التحليلات المالية المشار إليها أعلاه في تحقيق الأغراض الإدارية المختلفة.

6. دور المعلومات المحاسبية في إعداد الموازنات التخطيطية :

إن أهمية الموازنات التخطيطية تصل إلى ذروتها في المؤسسات التي تعمل في ظل نظام إقتصادي مخطط فضلا عن ضرورة تطبيق ذلك الأسلوب على مؤسسات القطاع الخاص، و كذلك على المؤسسات التي لا تهدف إلى تحقيق أرباح كالجمعيات و النوادي و المعاهد...الخ، كما لا يقتصر اتباع أسلوب الموازنة على أنشطة

معينة بالذات يمتد إلى كل فرع و إلى كل قطاع مهما كان نشاطه. (يوحنا عبد آل آدم ، صالح الرزق ، 2006 ، ص181)

➤ مفهوم الموازنة التخطيطية و تعريفها :

يسعى كل نشاط إقتصادي إلى تحقيق أهدافه ، بإستخدام أساليب و وسائل يفاضل بينها طبقا لمعايير يختارها لتحقيق الهدف بأقل تكلفة ممكنة ، و هذا يعني وضع برنامج زمني لكافة الأنشطة و بدرجات متفاوتة من الدقة و التحكم ، و سبب ذلك يرجع إلى إختلاف ظروف كل مؤسسة أو كل نشاط سواء كانت تلك الظروف متعلقة بالمؤسسة أم مرتبطة بعوامل خارجية.

و على الرغم من أن معظم تعاريف الموازنة التخطيطية تركز على : (التخطيط + الرقابة + إتخاذ الإجراءات المصححة) إلا أن الكتاب عرفوها بأساليب مختلفة و فيما يأتي نماذج لآرائهم: (يوحنا عبد آل آدم ، صالح الرزق ، 2006 ، ص182)

✍ فقد عرفها (Gordon Shiling) بأنها خطة تفصيلية محددة مقدما للأعمال المرغوب تنفيذها ، و توزع هذه الخطة على جميع المسؤولين حتى تكون مرشدا لهم في تصرفاتهم، و حتى يمكن استخدامها كأساس لتقييم الأداء في المؤسسة.

✍ و طبقا ل (Keller and Ferrara) بأنها الخطة المنسقة لجميع عمليات المؤسسة في فترة الموازنة ، فهي تمد المؤسسة بتقدير لأرباحه الكلية و للأرباح المحققة بواسطة كل قسم من الأقسام ، عن طريق تجميع المبيعات و المصاريف الصناعة و المصاريف البيعية ، و الإدارية و إدراج جميع عناصر الإيرادات و المصاريف التي لم تتضمنها أي موازنة فرعية.

✍ أما Horngren فقد عرفها بأنها تعبير مالي عن خطة الأمال و مساعد لتحقيق التنسيق و الرقابة.

نلاحظ من التعاريف السابقة بأنها تدور حول النقاط التالية :

أ. إنها خطة مالية شاملة.

ب. إنها عبارة عن تقدير للإيرادات و التكاليف عن فترة مسبقة.

ج. إنها أداة للرقابة على النشاطات.

و في تصورنا أن الموازنة تعبير كمي مقيم بالنقد يظهر بالتفصيل تطلعات المؤسسة إلى المستقبل و أين ترغب أن تكون ، و تعطي إدارة المؤسسة وسيلة لقياس التقدم في تنفيذ الأعمال لتحقيق الأهداف الموضوعية ، و تعد أيضا الأساس الذي يمكن إتخاذه لإعطاء الأوامر و التعليمات للعاملين لتحقيق الهدف ، و يحدد هدف المؤسسة بواسطة الخطة ، و لن تحقق الموازنة أية فائدة إلا إذا كانت تعكس خطة إقتصادية جيدة ، أن الخطة هي التي تحدد ربحية المؤسسة و تعبر المؤسسة عن هذه الربحية ، فكلما تكون الموازنة وسيلة فعالة للرقابة و التخطيط يجب أن تكون هناك دراسات تفصيلية للإختيار بين البدائل المختلفة ، و لهذا يجب أن يكون هناك هدف واضح

أولاً ، ثم يجب أن يكون هناك تقويم علمي للنتائج السابقة المختلفة ، و للظروف التكنولوجية السائدة ، و تعد هذه الدراسات ضرورية في مجال الإختيار بين البدائل المتاحة و لتحديد الخطة المثالية ، و سوف تكون محصلة هذه الدراسات هي خطة إنتاجية مثالية أو خطط مثالية بديلة ممكنة خلال فترة زمنية معينة. (يوحنا عبد آل آدم ، صالح الرزق ، 2006 ، ص183)

لذلك يمكن تعريف الموازنة كما يأتي :

☞ الموازنة أسلوب بمقتضاه يتم وضع تقديرات كمية و قيمية لبرامج و أنشطة المؤسسة لفترة مستقبلية في صورة خطة شاملة منسقة يرتبط بها المسؤولون و المنفذون ، و ذلك في ضوء متطلبات المؤسسة و ظروفها ، و اتخاذها هدفا يتم على أساسه متابعة النتائج الفعلية و للرقابة عليها و ذلك حتى تتمكن الإدارة من إتخاذ القرارات المصححة لمعالجة الإنحرافات و التوصل إلى الكفاية الإنتاجية القصوى. (يوحنا عبد آل آدم ، صالح الرزق ، 2006 ، ص183)

و من هنا يمكن تحديد أركان الموازنة بما يأتي : (يوحنا عبد آل آدم ، صالح الرزق ، 2006 ، ص183)

1. إنها تقديرات كمية و قيمية لبرامج و أنشطة المؤسسة أي أنها تترجم أهداف المؤسسة إلى قيم مالية.
2. إنها خطة شاملة منسقة تتعلق بفترة مستقبلية ، و تعتمد على التنبؤات و التقديرات ، التي تترجم أهداف الإدارة إلى أرقام شاملة لكل الأنشطة.
3. إنها تعتمد على إرتباط المسؤولين ، و هذا لا يأتي إلا بمشاركتهم في وضع خطة فعالة في تحديد السلطة و المسؤولية.
4. إنها تمكن الإدارة من إتخاذ القرارات المصححة المناسبة.
5. إنها تهدف في النهاية إلى تحقيق الكفاية القصوى.

➤ متطلبات الموازنة التخطيطية : (يوحنا عبد آل آدم ، صالح الرزق ، 2006 ، ص184)

لأجل وضع موازنة فعالة لابد من توفر ما يأتي :

1. يتطلب إعداد موازنة ناجحة وجود سياسة واضحة لدى المؤسسة و أهداف محددة و تنظيم إداري سليم ، و هذا يعني تحديد واضح للسلطة و المسؤولية لأن الخطط تعد لأشخاص ، و ضوئها تتم مقارنة أدائهم الفعلي ، لذلك لابد من مشاركتهم في وضع الخطة به و أعماله التي تقارن بها على أساس مسؤوليته فقط ، فعن طريق ذلك تظهر مواطن الضعف في التنظيم الإداري ، و من بعد لابد من الوصول إلى نظام إداري سليم يتم إعداده بعد أن تتم دراسة دقيقة للواجبات و المسؤوليات و السلطة و الرقابة الفعلية على الأعمال قبل البدء في إعداد الخطة ، حيث أن لتحديد السلطة و المسؤولية سببين :

☞ ضمان تحديد المسؤولية عند حصول الإنحرافات و عند قياس الكفاءة و الأداء.

☞ ضرورة متابعة مدى تنفيذ المسؤولية في حدود معينة.

2. يجب أن يكون هناك نظام محاسبي سليم ، حيث أن التنبؤ بالمستقبل يحتاج إلى مؤشرات نحصل عليها من معرفة الحقائق الماضية ، و عليه فمن الضروري أن يكو الجهاز المحاسبي سليما ، و إن المعلومات الواردة فيه منظمة بصورة تكتشف بجلاء نتائج العمليات الماضية.

فعد إعداد الموازنة لابد من الحصول على حقائق منها مثلا، مقدار المبيعات و اتجاهاتها ، و معدل إستخدام المواد الأولية ، و معدل إستخدام الأيدي العاملة ، و تكاليف الأقسام الخاصة بالعمليات ، والريح المحقق عن كل سلعة مباعه ، و رصيد البضاعة المخزونة و معدل دورانها ، و رصيد حسابات القبض و فترة التحصيل ، و مقدار الخصم المكتسب ، و تحليل تكاليف الإنتاج لمعرفة معدل تغييرها مع حجم الإنتاج.

كذلك أن النظام المحاسبي هو الوسيلة التي يتم عن طريقها جمع المعلومات الخاصة عن أداء الأفراد ، و على ذلك لابد من تطبيق محاسبة المسؤولية ، حيث أن التقسيمات الخاصة بالنظام المحاسبي يجب أن تكون محددة ، بحيث أن التكاليف الناتجة عن تصرف أحد الأشخاص المسؤولين ، يمكن التحقق منها و مقارنتها بالتكلفة المقدرة لها في الخطة الخاصة بذلك الشخص.

3. لابد من تحديد من المسؤول عن إعداد الخطة ، بحيث أن الموازنة عبارة عن خطة لأعمال المؤسسة ، و تعد أساسا كخطة للمدير العام و مساعديه ، أو مديري الإدارات الرئيسية و رؤساء الأقسام ، فإن الإدارة لا تستطيع أن تعهد بأعداد الموازنة إلى شخص واحد فقط بل ، يجب أن تقبل من الجميع ، على أنها إحدى مهامهم الرئيسية ، حيث لا يمكن أن يتحقق إنجاز الموازنة و تحقيق أهدافها بدون إسناد من الإدارة العليا لها ، و لا يتكون لدى المسؤولين في المستويات الأدنى الحماس الكافي لذلك.

و هذا لا يعني أن المسؤولين عن إعداد الموازنة لا يمكنهم الحصول على معونة فنية من جهة لها إلمام تام بإعدادها ، و خاصة عند تحويل الخطط الموضوعة إلى تقديرات مالية و التي تعد كأساس عام للموازنة ، فإن المدير العام يتحمل المسؤولية الكاملة لإعداد الخطة العامة ، و يلجأ البعض إلى تأليف لجنة استشارية من مدير المبيعات و مدير الإنتاج و المدير المالي و مدير البحوث و الدراسات ، حيث يجب أن يكون أعضاء اللجنة من الأشخاص الذين لديهم القدرة على التخطيط للمستقبل و الخبرة بأعمال المؤسسة و الصناعة التي تعمل فيها ، و لأجل تسهيل الإجراءات الخاصة بإعداد الخطة و تحديد الخطوات التي تتبع في المؤسسة قد يعين مدير للخطة أو الموازنة أو يعهد إليه بالإشراف على إعداد الموازنة أو إلى مدير مالي أو أحد مساعدي المدير العام.

و تحصر مهمته في إعداد الخطة الموضوعة و تمويلها ، و إلى تقديرات مالية ، و الحصول على الحقائق الخاصة بنتائج الأعمال في الماضي التي تلزم في إعداد الخطة و تصميم الإستثمارات و تحديد الوقت و ترتيب جدول الإجتماعات و الإشراف على إعداد التقارير الختامية لتقويم الأداء الفعلي بالمقارنة مع الخطة على فترات منتظمة.

4. يجب تحديد المدة التي تعد عنها الموازنة ، و هذه المدة تختلف بين مؤسسة و أخرى ، فلا بد من أن لا تزيد المدة عن الحد الذي تكون فيه التنبؤات مشكوكا فيها إلى حد كبير، إذ لا فائدة من عمل موازنة تفصيلية تبنى على أساس توقعات خيالية ، بل لابد أن تكون الأرقام موضوعية و ممكنة التحقيق ، بحيث لا تكون عالية أكثر مما يجب فتسبب خيبة أمل عند عدم تحقيقها و لا منخفضة أكثر مما يجب بحيث تؤدي إلى الكسل.

و من العوامل التي تؤثر في الإعداد ، طوال المدة ، إتجاه الطلب في المستقبل ، و مدى الاستقرار في الصناعة ، و طبيعة المنافسة ، و الجودة...الخ. و لما كانت البيانات المحاسبية هي الأساس في إعداد الموازنة ، لذلك غالبا ما تكون مدتها متقمة مع السنة المالية للمؤسسة و في بعض المؤسسات تجزأ إلى خطط فصلية.

5. وجود جهاز للبحث و التحليل ، لبحث إمكانيات السوق ، و لتطوير و توجيه الإستثمارات ، و إن ذلك يساعد الإدارة ، ليس على ما يمكن إنجازه فقط ، بل على ما يجب إنجازه أيضا ، و يجب أن يضم هذا الجهاز المختصين بالمالية و الإدارة و الاقتصاد و الإحصاء.

7. دور المعلومات المحاسبية التي يوفرها نظام محاسبة التكاليف المعيارية في التخطيط : (بسام محمود احمد ، 2006 ، ص 29)

نقطة البداية في إعداد معايير التكاليف هي النظرة الفاحصة للتجارب السابقة ، و يمكن أن يساعد المحاسب الإداري في ذلك بإعداد البيانات عن خصائص التكاليف لأنشطة السنوات السابقة عند مستويات مختلفة لهذه الأنشطة ، و يجب أن يكون إعداد معايير المستقبل أكثر من مجرد تنبؤ مبني على الماضي ، لذلك يجب أن تعدل هذه البيانات لتتماشى مع التغيير في الأنماط الاقتصادية ، و التغيير في العرض و الطلب و التغيير في التكنولوجيا.

و يمكن تعريف التكاليف المعيارية بأنها :

✓ التكاليف المحددة مقدما لما يجب أن تكون عليه تكلفة وحدة المنتج خلال فترة سريان المعيار ، و يتم تحديد المعايير بأسلوب علمي يتناسب مع طريقة إستخدام عناصر التكاليف و تحدد في ضوء ظروف المؤسسة. فمعايير كل مؤسسة تختلف عن معايير المؤسسة الأخرى لأن لكل واحدة منها ظروف مختلفة عن الأخرى.

يؤدي إستخدام التكاليف المعيارية في المؤسسة إلى مساعدة الإدارة في القيام بواجباتها الإدارية المختلفة ، و ذلك عن طريق تقديم معلومات مناسبة لإتخاذ قرارات رشيدة ، ويمكن ذكر عدد من مزايا إستخدام التكاليف المعيارية في التخطيط كالتالي :

✓ تقديم البيانات اللازمة لإعداد جداول الموازنة التخطيطية ، فهذه البيانات يكون قد تم إعدادها على مستوى المؤسسة ، و لإعداد جداول الموازنة يتطلب تحويل هذه البيانات من مستوى المؤسسة إلى مستوى النشاط المتوقع في الموازنة.

- ✓ تؤدي إلى تسهيل تسعير المنتجات و الخدمات لأن التكاليف المعيارية قد حددت مقدما و على أسس علمية ، لأنها متوفرة و بالتالي لا يلزم عند إستخدامها إلى انتظار لمعرفتها كما هو الحال في التكاليف الفعلية.
- ✓ تسهل تخطيط النقدية و تخطيط المخزون.

و تساهم معلومات التكاليف المعيارية في تخطيط تكاليف الإنتاج الثابتة و المتغيرة للفترات المستقبلية مما يساعد في تخفيض التكاليف إلى الحد الأدنى لزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة و الإستفادة من وفورات الحجم ، كما تساهم في التنبؤ بالدخل المتوقع و تخطيط الأرباح و تحديد هامش الربح الذي يحققه كل منتج على حده.

✚ الرقابة :

لقد أدى توسع المؤسسات و تعدد المسؤوليات و زيادة العمال إلى ظهور العديد من المشاكل الإضافية ، مما أدى إلى زيادة الاهتمام بالرقابة الداخلية للحفاظ على كفاءة و فعالية هذا النظام.

❖ مفهوم نظام الرقابة الداخلية :

لقد أعطيت عدة تعاريف للرقابة الداخلية و غالبا ما كان مصدرها المنظمات المهنية و المحاسبية الدولية نتيجة إهتمام المسيرين بها و في شتى الميادين ، و يرجع ذلك إلى : (عيادي محمد لمين ، 2007-2008 ، 134)

✓ التعقيد المتزايد للمؤسسات الذي يؤدي إلى تشتت مراكز المسؤوليات و توزيع السلطة ، تنامي المخاطر و الفضائح المالية و هو ما يعكس فقدان الرغبة على التسيير ، و ظهور الحاجة إلى وضع قواعد أساسية تسمح بالتحكم العقلاني في نشاطات المؤسسة.

✓ توسع نطاق المعايير ، و القوانين ، و الصعوبات المهنية أدى إلى ضرورة إحترام المسيرين مجموعة من القواعد لتفادي المخالفات و تحقيق الأهداف ، و إنطلاقا من هذه الأسباب تم تحديد خصائص الرقابة الداخلية و أهدافها.

و يعرض مرجع COSO ثلاث عناصر أساسية للرقابة الداخلية ، و هي : (عيادي محمد لمين ، 2007-2008 ، 135)

✓ **محيط الرقابة :** و هو المحيط الذي يقوم فيه الأشخاص بأعمالهم و الإلتزام بمسؤولياتهم و صفاتهم الفردية و إندماجهم ، و أخلاقهم و مؤهلاتهم و التي تعتبر ركيزة كل مؤسسة.

✓ **تحديد المخاطر :** بجب أن تكون المؤسسة واعية بالمخاطر و قادرة على التحكم فيها و عليها تحديد أهدافها و دمجها في نشاطاتهم التجارية ، المالية ، الإنتاجية ، التسويقية ، بهدف العمل بتجانس لوضع ميكانيزمات تسمح بتعريف و تحليل و إدارة المخاطر.

✓ **نشاطات الرقابة :** إن المعايير و إجراءات الرقابة يجب إعدادها و تطبيقها و متابعتها لضمان تنفيذها بفعالية.

لقد تم تحديد مفهوم الرقابة من زوايا مختلفة من طرف الكتاب و الباحثين ، حيث إهتم كل منهم بنوع معين من العمليات التي تكون في مجموعها النشاط الرقابي ، و من هذه المفاهيم :

✍ يقصد بالرقابة الداخلية كل الوسائل و الإجراءات التي تستخدمها المؤسسة لحماية أصولها و موجوداتها ، و للتأكد من صحة و دقة البيانات المحاسبية و الإحصائية و لرفع الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة و تحقيق الفعالية. (محمد علي محمد الجابري ، 2014 ، ص 29)

✍ عرفها مجمع المحاسبين و الخبراء الأمريكيين بأنها " تتضمن الخطة التنظيمية و كل الطرق و المقاييس المتبناة داخل المؤسسة لحماية الأصول و إختبار مدى دقة البيانات المحاسبية و درجة الوثوق بها و تحقيق الكفاءة من إستخدام الموارد و تشجيع الإلتزام بالسياسات الإدارية الموضوعة". (عبد الباسط بوحايك ، 2014-2015 ، ص 11)

✍ و عرفت الرقابة الداخلية بأنها " كافة السبل و الوسائل و الإجراءات التي تستخدمها إدارة المؤسسة لحماية أصولها و ممتلكاتها من العبث و السرقة و الإختلاس ، و إمداد المؤسسة بالبيانات المحاسبية الدقيقة و التي يمكن الإعتماد عليها في عمليتي التخطيط و إتخاذ القرارات ، و كذلك تشجيع الكفاية الإنتاجية و محو الإسراف و العادم في الصناعة و الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة ، بالإضافة إلى التأكيد من أن جميع العاملين بالمؤسسة ملتزمون بتنفيذ السياسات التي وضعتها إدارة المؤسسة" (محمد علي محمد الجابري ، 2014 ، ص 29)

✍ و عرفت بأنها "الوظيفة الإدارية التي تقوم على المتابعة المستمرة للأعمال في أي مؤسسة لتحقيق النتائج المرجوة من المؤسسة الإدارية التي خطط لها مسبقا و تقوم بمعالجة الأخطاء إن وجدت في حال تطبيق الخطط" (معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد ، 2008 ، ص 73).

❖ أنواع و أهداف نظام الرقابة الداخلية:

تتمثل أنواع الرقابة الداخلية فيما يلي : (برابح بلال ، 2014-2015 ، ص 8)

1. نظام الرقابة الإدارية

تشمل الخطة التنظيمية و وسائل التنسيق و الإجراءات الهادفة التي تستعملها المؤسسة لتحقيق أكبر قدر ممكن من الكفاءة الإنتاجية عن طريق ضمان الإلتزام بالسياسات الإدارية ، الإستخدام الاقتصادي الكفاء للموارد و التوزيع المناسب للمسؤوليات و الصلاحيات ، و لتحقيق ذلك فهي تعتمد على وسائل متعددة مثل الكشوف الإحصائية ، دراسة الوقت و الحركة ، تقارير الأداء ، رقابة الجودة ، الموازنات التقديرية ، و التكاليف المعيارية ، استخدام الخرائط و الرسوم البيانية و برامج التدريب المتنوعة للمستخدمين ، وهي متعلقة بطريقة غير مباشرة بالسجلات المحاسبية و المالية.

2. نظام الرقابة المحاسبية

هي تلك الخطة التنظيمية التي تضعها المؤسسة و التي تبين الإجراءات المتبعة و المستخدمة من أجل حماية أصولها ، و التأكد من صحة بياناتها و معلوماتها المحاسبية المالية لتحديد درجة إمكانية الإعتماد عليها ، و لكل مؤسسة سواء كانت إنتاجية أو خدماتية طريقة رئيسية في كيفية تنفيذ و تسجيل أنشطتها المختلفة و إثباتها محاسبيا ، و يجب أن تكون الأطراف المسؤولة عن ذلك على علم بأهمية و وظائف النظام المحاسبي ، و تتضمن أساليب الرقابة المحاسبية نظما لتفويض السلطات و منح الصلاحيات و كذلك الفصل بين المسؤوليات الوظيفية التي تتعلق بإمسك السجلات و التقارير المحاسبية و التقارير المحاسبية و تلك التي تتعلق بالعمليات أو الإحتفاظ بالأصول ، و تتمثل وظائف ذلك النظام في :

- ✓ تسجيل و تجميع المعلومات و الأرقام من أجل إتخاذ القرارات الاقتصادية و المالية.
- ✓ فرض الرقابة و السيطرة و منع الغش و التلاعبات.
- ✓ إعداد الجداول و التقارير المالية لأغراض التحليل المالي.

الجدول رقم (2-1) : المقارنة بين الرقابة المحاسبية و الرقابة الإدارية

وجه المقارنة	الرقابة المحاسبية	الرقابة الإدارية
الهدف من الرقابة	<ul style="list-style-type: none"> ❖ حماية الأصول من السرقة و الضياع و الإختلاس و سوء الإستخدام. ❖ التحقق من دقة المعلومات المالية الواردة في القوائم المالية. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ التحقق من كفاءة أداء العمليات التشغيلية. ❖ التحقق من الإلتزام بالقوانين و اللوائح و السياسات و الإجراءات التي وضعتها إدارة الشركة.
طبيعة عملية الرقابة	<ul style="list-style-type: none"> • التحقق من تنفيذ عمليات المؤسسة وفقا لنظام تفويض السلطة الملائم و المعتمد من الإدارة. • التحقق من أن عمليات المؤسسة قد تم تسجيلها في الدفاتر و السجلات طبقا للمبادئ المحاسبية المقبولة قيولا عاما. 	<ul style="list-style-type: none"> • إعداد الموازنات التخطيطية و التكاليف المعيارية و قياس الأداء الفعلي و إيجاد الإنحرافات و معرفة أسبابها و اتخاذ الإجراءات الصحيحة اللازمة. • التحقق من تنفيذ و تطبيق الإجراءات و السياسات الإدارية.

المصدر :جدي سمراء ، 2016-2017 ، ص14.

3. نظام الضبط الداخلي

و يشمل الخطة التنظيمية و جميع وسائل التنسيق و الإجراءات الهادفة إلى حماية أصول المؤسسة من الإختلاس و الضياع أو سوء الإستعمال ، و يعتمد الضبط الداخلي في تحقيق أهدافه على تقسيم العمل مع الرقابة الذاتية ، حيث يخضع عمل كل موظف لمراجعة موظف اخر يشاركه تنفيذ العملية كما يعتمد على تحديد الإختصاصات و السلطات و المسؤوليات.

• أنماط الضبط الداخلي.

نوجزها في الاتي : (جدي سمراء ، 20116-2017 ، ص15).

- ✓ أن تصبح المسؤولية مشتركة في الأصول القابلة للتحويل من حيث الإحتفاظ و التسجيل.
- ✓ أن تحدد إجازة سنوية يلتزم بها أفراد المؤسسة خلال غياب الفرد يتولى غيره عمله.
- ✓ أن لا يعهد للعامل بعمل أكثر من مسؤوليته طبقا للهيكل الوظيفي.
- ✓ أن المستندات التي تسجل دفتريا تحمل اعتمادا مسبقا.
- ✓ أن التسجيل الدفترى يتم من المستند الأصلي مباشرة.

❖ أهداف الرقابة الداخلية

كما تقتصر أهداف الرقابة الداخلية على النقاط التالية :

➤ حماية أصول المؤسسة

إن النظام الفعال للرقابة الداخلية لابد أن يهدف إلى المحافظة على ممتلكات المؤسسة ، و هذا الهدف لا يشمل فقط الأصول المادية (المخزون ، التثبيثات ، المعدات و الأدوات) بل لابد من أن يضمن سلامة بعض العناصر الأخرى و المتمثلة فيما يلي : (برايح بلال ، 2014-2015 ، ص9)

☞ العنصر البشري و هو أهم عنصر بالمؤسسة و بالتالي يجب الحفاظ عليه و تقليل نسبة الخطر التي قد يتعرض لها.

☞ صورة المؤسسة تجاه محيطها الخارجي و التي قد تتهار بسبب حادث مفاجئ راجع إلى الإدارة و التحكم السيئ في العمليات التي تقوم بها.

☞ الحفاظ على كل المعلومات السرية المتعلقة بالمؤسسة.

➤ ضمان مصداقية و دقة المعلومات المالية و التشغيلية

تضمن الرقابة الداخلية دقة و نوعية المعلومات المالية ، المحاسبية و التشغيلية المعدة من قبل موظفيها و المعبرة عن نشاطات المؤسسة و هذا بوجود استناد هؤلاء الموظفين على مجموعة من المبادئ الأساسية في ذلك ، كما أن صورة المؤسسة تعكس معلوماتها المالية المقدمة لمحيطها الخارجي ، و المتعلقة بالعمليات التي

تقوم بها بالإضافة إلى ربحيتها ، و بالتالي يجب أن تكون هذه المعلومات خالية من الأخطاء و الغش و التلاعبات ، و على الرقابة الداخلية التأكد من أن هذه المعلومات تتمتع بالخصائص التالية :

✍ أن تكون صادقة و حقيقية

لا يكفي أن تكون المعلومات جيدة بل يجب على نظام الرقابة الداخلية أن يفحصها و يتأكد من دقتها ، كما يجب أن يتضمن كل نظام رقابي على نظام إثبات يعمل على إثبات صدق المعلومات المتحصل عليها.

✍ أن تكون مفهومة و واضحة

لا يكفي أن تكون المعلومات دقيقة ما لم تكن كاملة و مفهومة ، و لذلك فعلى نظام الرقابة الداخلية التحقق من أن المعلومات المتوصل إليها قد إستخرجت مع الأخذ بعين الإعتبار كل العناصر التي قد تأثر فيها دون إهمال أي بيان مهما كانت درجة أهميته.

✍ ملائمة و وفرة المعلومات

هناك معلوات تصل متأخرة و معلومات لا تصل بسهولة ، و على نظام الرقابة الداخلية تجنب هذه الأنواع و الإعتماد على المعلومات الانية و التي تصل في الوقت المناسب ، كما يجب على المعلومات النالية أن تكون مكيفة و متلائمة مع أهداف المؤسسة.

➤ الإرتقاء بالكفاءة الإنتاجية

أي العمل على تجنب نواحي الإسراف في إستخدام الموارد المتاحة للمؤسسة ، و هذا عن طريق تتبع مجموعة من الأساليب و الطرق التي تساعد في ذلك مثل الموازنات التخطيطية ، التكاليف المعيارية و دراسة الزمن و الحركة.

➤ الإلتزام بالإجراءات و السياسات الإدارية المرسومة

إن أهداف المؤسسة تتم ترجمتها في شكل مجموعة من السياسات و الإجراءات الإدارية المتكاملة و التي تغطي جوانبه المختلفة ، و تعمل الرقابة الداخلية على ضمان الإلتزام بهذه السياسات و الإجراءات أثناء الأداء.

➤ توفير مصادر المعلومات

توفر النظم الرقابية مصادر هامة للمعلومات بشأن أنواع و مخاطر التحريفات الجوهرية الممكنة متضمنة تحريفات الإدارة التي يمكن أن تحدث في تأكيدات القوائم المالية ، كما تعد أيضا المصدر الرئيسي للمعلومات الخاصة بالعمليات و السجلات و التقارير التي تستخدمها المؤسسة لإعداد تقاريرها المالية.

➤ أهداف الرقابة على المبيعات

ضمان إعداد فواتير صحيحة للمنتجات المباعة أو الخدمات المقدمة ، فحص منح الإئتمان للعميل قبل الموافقة على طلبية معينة ، و الموافقة على المردودات من العملاء.

➤ أهداف الرقابة على الإنتاج أو الخدمات

هذا بإنتاج الكميات المناسبة و العمل على الحد الأدنى من كل مخلفات التشغيل و الفاقد من المنتج.

❖ مكونات و عناصر الرقابة الداخلية:

يكن مفهوم المكونات الرئيسية و عناصر نظام الرقابة في مجموعة القواعد التي يجب توفرها كحد أدنى لقيام نظام سليم و فعال للرقابة الداخلية ، و على الرغم من أنه لا يمكن وضع نظام مثالي لنظام الرقابة الداخلية يفي بإحتياجات المؤسسة على إختلاف أنواعها بسبب الظروف الخاصة بكل مؤسسة و التي قد تختلف عن غيرها من المؤسسات ، إلا أن هناك مجموعة من القواعد العامة الأساسية التي يمكن إعتبارها مكونات أساسية يبني عليها أي نظام سليم للرقابة الداخلية ، و يمكن تطبيقها في كافة المؤسسات التي تحتاج نظام متكامل و فعال للرقابة الداخلية.

و يتكون هيكل نظام الرقابة الداخلية و فقا لإطار COSO من خمسة عناصر رئيسية تتداخل مع بعضها البعض كإطار فعال لوصف و تحليل نظام الرقابة الداخلية ، و ذلك من أجل توفير تأكيد مناسب على تحقيق أهداف المؤسسة كما هو موضح في الشكل التالي :

الشكل رقم (2-5) : مكونات نظام الرقابة الداخلية



المصدر : هيا مروان إبراهيم لظن ، غزة ، ص 33.

➤ البيئة الرقابية Control Environment

تتضمن بيئة الرقابة مجموعة من المعيير و السياسات و الإجراءات التي تمثل الأساس بممارسة الرقابة الداخلية في المؤسسة ، حيث يشكل مجلس الإدارة و الإدارة العليا إنطباعا فيما يتعلق بأهمية الرقابة الداخلية بما فيها

تحديد المعايير المتوقعة لإنجاز العمل في المستويات المختلفة داخل المؤسسة. (هيا مروان إبراهيم لظن ، 2016 ، ص33)

هذا وقد تعرض تقرير لجنة COSO إلى مكونات البيئة الرقابية ، و أكد على أهمية توفر العديد من العوامل المؤثرة في هذه البيئة و التي يتعلق بعضها بشكل مباشر بالإدارة و بعضها ذات صلة بتنظيم المؤسسة ذاتها و هي كالتالي : (عبد السلام خميس بدوي ، 2011 ، ص33).

1) نزاهة الإدارة و القيم الأخلاقية

تعرف نزاهة الإدارة و القيم الأخلاقية من خلال وجود لائحة للسلوك سواء كانت مكتوبة أو على شكل خطاب ترسله الإدارة للعاملين بالمؤسسة بصفة دورية ، و يدل أن تركز هذه اللائحة على ضرورة التزام العاملين بالقيم الأخلاقية في التعامل مع الأطراف الداخلية و الخارجية و التي تضمن حسن سمعة الشركة و مصداقيتها ، مع ضرورة التزامهم بالقوانين و اللوائح و أن يعمل الجميع على حماية معلومات الشركة و ضمان سريتها ، و ضرورة وجود إجراءات ملائمة للتعامل مع التجاوزات و مخالفات نظام السلوك الأخلاقي.

2) الإلتزام بالكفاءة

تقتصر الكفاءة على إمتلاك و إحتفاظ جميع الأفراد داخل المؤسسة على مستوى معين من الكفاءة يسمح لهم بالقيام بواجباتهم على أكمل وجه ، إضافة إلى فهمهم أهمية تطوير و تطبيق أنظمة رقابة داخلية فعالة ، و على الإدارة أن تحدد المهارة و المعرفة اللازمة للأفراد للقيام بالأعمال المطلوبة ، و أن تقدم التدريب اللازم و الإرشاد الملائم إضافة إلى تقييم الأداء.

3) دور و مشاركة مجلس الإدارة أو لجنة المراجعة

يعمل مجلس الإدارة الجيد بشكل مستقل عن الإدارة ، و يقوم أفراده بمتابعة و فحص أنشطة الإدارة ، و تلعب لجنة المراجعة في هذا الشأن أيضا دورا مهما في تدعيم البيئة الرقابية حيث تتكون هذه اللجنة من المديرين أو أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين ، و تكون أداة الإتصال بين مجلس الإدارة و مراجع الحسابات الخارجي ، و الهدف الأساسي من تشكيل لجنة التدقيق هو زيادة فعالية وظيفة التدقيق و زيادة مساءلة مجلس الإدارة.

4) فلسفة الإدارة و نمط التشغيل

تحتوي فلسفة الإدارة و أسلوبها التشغيلي سلسلة واسعة من الخصائص ، إذ تشمل مدى قدرة المؤسسة على تحمل درجة المخاطر ، إضافة إلى نظرة الإدارة و فلسفتها الخاصة بنظم المعلومات ، المحاسبة ، القوى البشرية ، المراقبة و التدقيق و التقييم و هذه المهام لها أثر كبير على أنظمة الرقابة الداخلية.

5) الهيكل التنظيمي

يوفر الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإطار الذي يتم من خلاله تخطيط و تنفيذ و مراقبة و مراجعة أنشطتها لتحقيق أهداف المؤسسة ، و تتطلب البيئة الرقابية الجيدة إقامة هيكل تنظيمي مناسب يعرف بوضوح الصلاحيات و المسؤوليات ، و يحدد قنوات إتصال مناسبة.

6) تفويض الصلاحيات و المسؤوليات

تتأثر الرقابة بأسلوب الإدارة في تفويض الصلاحيات و المسؤوليات ، و الية إنشاء هرم العلاقات و إعداد التقارير ، و المسؤولية عن الأنشطة التشغيلية ، و إجراءات المصادقة ، و يتطلب نظام الرقابة الفعال أسلوبا جيدا في التفويض يتناسب مع أهدافها.

7) سياسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية

تتضمن طريقة توظيف العاملين ، و تدريبهم و التقييم المستمر لهم ، مع وضع سياسات فعالة لإدارة الموارد البشرية تعمل على تحقيق الكفاءة و السلوك الأخلاقي في ممارسات الأفراد ، و تعتبر تلك السياسات عنصرا مهما من بيئة الرقابة.

➤ تقييم المخاطر Risk assessment

يجب أن تخضع كافة مكونات الرقابة الداخلية بدءا من بيئة الرقابة حتى المراقبة إلى تقييم المخاطر التي تتضمنها ، حيث تقوم الإدارة بتقييم المخاطر كجزء من تصميم و تشغيل نظام الرقابة الداخلية للتقليل من الأخطاء و المخالفات ، و يوجد شرط مسبق لتقييم المخاطر و هو وضع أهداف مرتبطة بجميع المستويات في المؤسسة و تحدد الإدارة الأهداف ضمن الفئات المتعلقة بالعمليات و التقارير و الإمتثال مع وضوح كافي لتكون قادرة على تحديد و تحليل المخاطر لهذه الأهداف.

و شتمل عملية تقييم المخاطر الخطوات التالية : (عبد السلام خميس بدوي ، 2011 ، ص 36)

أ. تحديد الأهداف

يعتبر تحديد أهداف المؤسسة أرل خطوة لتقييم المخاطر ، و تعتبر أهداف أي منشأة بمثابة معايير تستخدم لتقييم أداء الإدارة ، و يجب على الإدارة أن تضع الخطط اللازمة لتحقيق تلك الأهداف مع ضرورة وجود تقارير مستمرة في جميع المستويات الإدارية تنبه إلى وجود أي خطر يتعلق بعدم تحقيق تلك الأهداف.

ب. تحديد الخطر و إحتمال حدوثه

تتعرض أي مؤسسة للخطر الذي قد يؤثر على تحقيقها لأهدافها ، لذا يجب على الإدارة أن تعمل على تحديد إحتمال تعرض المؤسسة للأخطار ، و قد يحدث هذا الخطر بسبب عوامل داخلية كمدي كفاءة الموظفين ، و طبيعة النشاط أو خارجية مثل الظروف المنافسة و التطورات التكنولوجية.

ج. إدارة الخطر

بعد التعرف على المخاطر الداخلية و الخارجية التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة ، ينبغي إتخاذ الإجراءات الملائمة لمواجهة تلك المخاطر .

➤ أنشطة الرقابة Control activities

تعرف أيضا بإجراءات الرقابة و تمثل أنشطة الرقابة السياسات و الإجراءات التي تحدها الإدارة لتحقيق أهداف المؤسسة التي تساعد في التأكد من القيام بالتصرفات الضرورية للتعرف على المخاطر التي تعيق أهدافها (هيا مروان إبراهيم لظن ، 2016 ، ص34) . و يمكن تصنيفها كما يلي : (عبد السلام هميس بدوي ، 2011 ، ص 37)

(1) الفصل الملائم بين المهام

يوجد أربع مؤشرات عامة للفصل بين المهام :

- ✓ الفصل بين حيازة الأصول و الرقابة عليها.
- ✓ الفصل بين الترخيص بالعمليات المالية و حيازة ما يرتبط بها من أصول.
- ✓ الفصل بين مسؤولية تشغيل الأصل و تسجيل العمليات و التقارير الخاصة به ، و التي يتم بموجبها تقييم أداء ذلط الأصل أو القسم الذي يقوم بتشغيله.
- ✓ الفصل بين المهام في إطار التشغيل الإلكتروني للبيانات بحيث يتم الفصل بين دائرة تكنولوجيا المعلومات و الأقسام المستخدمة لتكنولوجيا المعلومات.

(2) التصريح الملائم للعمليات المالية و الأنشطة

لتحقيق رقابة فعالة يجب تحديد الصلاحيات لكل مستوى إداري معين ، و المهام الموكلة لكل منها.

(3) المستندات و السجلات الملائمة

تعد المستندات و الدفاتر التي يتم فيها تسجيل العمليات المالية من الأمور الهامة ، و التي تيتوجب أن تكون ملائمة حتى توفر تأكيدا مناسباً عن وجود الرقابة اللازمة على الأصول ، و أن كافة العمليات المالية قد سجلت بشكل صحيح ، حيث أن المستندات غير الملائمة تكون أحد العوامل المسببة لضعف الرقابة.

(4) إجراءات الرقابة الفعلية على الأصول

و هي عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي تساعد في توفير رقابة فعلية على الأصول مثل حماية النقدية ، و الأصول الأخرى التي تكون عرضة للسرقة ، و تعد وسائل الحماية ضد المخاطر الخارجية أيضا من الأمور التي تستوجب وضع و تصميم الإجراءات الرقابية اللازمة لحمايتها.

5) مراجعة و تقييم الأداء

يتمثل هذا المطلب في توفير إجراءات الرقابة المستمرة و الفعالة على العناصر الأربعة السابقة ، و يطلق عليه الضبط المستقل أو التحقق الداخلي ، و ترجع أهمية الضبط المستقل إلى احتمال تغيير الرقابة الداخلية عبر الزمن ما لم توجد الية للمراجعة المستمرة ، حيث لا يقوم الأفراد عادة أو لا يتبعون الإجراءات عمدا ، أو يصابون بعدم الإكثارات ما لم يتم شخص ما بمتابعة و تقييم أدائهم ، بالإضافة إلى ذلك يوجد احتمال الوقوع في الغش أو التحريفات غير المعتمدة ، بغض النظر عن وجود الرقابة من عدمها.

➤ الاتصالات و المعلومات Information and communication

يتطلب وجود نظام رقابة داخلية فعال وجود أنظمة معلومات يعمد عليها و بشكل يغطي كامل نشاطات المؤسسة ، و كذلك وجود قنوات إتصال فعالة للتأكد من أن كافة الموظفين يفهمون و يلتزمون بشكل كامل بالسياسات و الإجراءات الرقابية ذات الصلة بعملها و مسؤولياتهم ضمن النظام و أن الإتصال الفعال يجب أن يكون مفتوح بكافة الإتجاهات و أن يسري من خلال المؤسسة عبر مكوناتها و هيكلها ، و أن تتوفر للعاملين وسيلة لتوصيل المعلومات الهامة إلى المستويات الأعلى و أن يكون هناك اتصال مفتوح مع الأطراف الخارجية فعندما تتعرض أهداف المؤسسة للخطر فإنه يمكن من خلالها إتخاذ الإجراء اللازم و في الوقت المناسب.

➤ المراقبة Monitoring

تتعلق أنشطة المراقبة بالتقييم المستمر أو التقييم المنفصل أو مزيج من الإثنين معا لجودة أداء الرقابة الداخلية ، و تقوم به الإدارة لتحديد مدى تنفيذ الرقابة في ضوء التصميم الموضوع لها ، و تحديد إمكانية تعديلها بما يتلاءم مع التغيير في الظروف المحيطة. و يتم التوصل إلى المعلومات المتعلقة بالتقدير و التعديل من مصادر متنوعة تشمل : دراسة الرقابة الداخلية الحالي ، تقارير المدقق الداخلي ، التقرير الإستثنائي عن أنشطة الرقابة ، تقرير الهيئات التنظيمية مثل الهيئات التنظيمية البنكية ، التغذية المرتدة من العاملين ، و شكاوي العملاء الخاصة بالأرقام في الفواتير ، و بالتالي فإن بيئة الرقابة تمثل نظرة للمكونات الأخرى ، و من غير وجود بيئة رقابية فعالة لن ينتج عن المكونات الأربعة الأخرى رقابة داخلية فعالة بغض النظر عن جودتها.

❖ نظام الرقابة الداخلية السليم:

يوجد مجموعة من الإعتبارات و الأسس الواجب توفرها في نظام الرقابة السليم و التي يمكن تلخيص أهمها في الآتي : (حسين بلعجوز ، 2009 ، ص 189)

- ✍ أنظمة الرقابة لا بد أن تكون واضحة و سهلة و مفهومة لدى القائمين على تطبيقها و الذين ستطبق عليهم.
- ✍ أنظمة الرقابة يجب أن تكشف الإنحرافات المختلفة عن خطط العمل بسرعة و في الوقت المناسب حيث أن المسير لا يستطيع أن يفعل شيئا إيجابيا بالنسبة لما حدث في الماضي.

✍ يجب أن تظهر أساليب الرقابة الإستثنائية بالنسبة للعمليات الإستراتيجية ، حتى يمكن للمسير أن يهتم بها و يتخذ ما يلزم من قرارات و إجراءات لتصحيحها في الوقت المناسب.

✍ أنظمة الرقابة لابد أن تكون مرنة حتى يمكن أن تبقى متماشية مع التعديلات و التغيرات التي قد تحدث في الخطط المرسومة للعمل ، و حتى يمكن أن تلائم الظروف الغير متوقعة.

✍ يجب أن تتماشى أنظمة الرقابة مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، حيث أن الجهاز التنظيمي الذي يحقق عن طريق الأهداف عبارة عن أفراد بسلطات و مسؤوليات و علاقات و لا يمكن مراقبة الأحداث إلا عن طريق الأفراد و تصرفاتهم ، و بالتالي لابد أن يتماشى النظام الرقابي مع الجهاز التنظيمي.

✍ يجب أن يكون النظام الرقابي إقتصاديا فهناك أنظمة كثيرة يختار منها المسير النظام الذي يمكن أن يحصل منه على النتائج المتوقعة و بأقل التكاليف الممكنة مع الأخذ بعين الإعتبار ظروف المؤسسة و مقدراتها المالية.

❖ طرق تقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية :

يوجد العديد من الطرق المتنوعة لغرض تقييم نظام الرقابة الداخلية و منها :

1. الإستبيان.

و هو عبارة عن إستفسارات كتابية تحتوي على الأسس السلمية لما يجب أ، تكون عليه الرقابة الداخلية ، و تقدم هذه القائمة من الأسئلة إلى موظفي المؤسسة المتخصصين للإجابة عليها ، يهدف الإستبيان إلى تقييم نظام الرقابة الداخلية و ذلك بحصر نقاط القوة و الضعف فيه ، حيث يعمل المراقب على إعداد قائمة متضمنة لجملة من الأسئلة عن النظام و تتميز القائمة بضرورة احتوائها على أسئلة توفر معلومات شخصية عن المستجوب و الإجابة عليها تكون إختيارية كالإسم ، الوظيفة ، المؤهل العلمي و غيرها من الأسئلة المشابهة. كما يجب أن تتضمن أسئلة تشمل كافة جوانب نشاط المؤسسة و أن تكون الأسئلة مفهومة و واضحة لا يشوبها الغموض كما لا تحتاج إلى تفسير، بالإضافة إلى أن الإجابة عن الأسئلة تكون مغلقة و توضح أسئلة أخرى كفخاخ للتحقق من صدق المستجوب و يجب تبويب الأسئلة بحيث كل مجموعة من الأسئلة تندرج تحت باب محدد ، كما يجب أن تتوفر خاصية الإختصار غير المخل في الأسئلة ، في نهاية القائمة تترك مساحة فارغة لإبداء الرأي أو الملاحظات التي يرى المستجوب ضرورة من كتابتها. (جدي سمراء ، 2016-2017 ، ص51)

و لتحقيق الإستبيان يتم إتباع الخطوات التالية : (جدي سمراء ، 2016-2017 ، ص51)

- ✓ تصميم إستبيان شامل لجميع نواحي نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة.
- ✓ مراعاة أن تكون الإجابة على جميع الأسئلة بنعم أو لا.
- ✓ تقسيم الإستبيان إلى مجالات متخصصة مثل : النقدية ، المبيعات ، المشتريات...
- ✓ إعطاء أهمية نسبية لمجالات الرقابة الداخلية أي درجات.

✓ إعطاء أهمية نسبية للأسئلة أي درجات.

2. التقرير الوصفي.

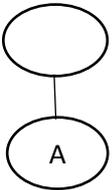
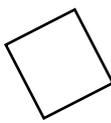
يعرف على أنه مجموعة من الإجراءات المتابعة لتفاصيل مختلف العمليات ، و هو عبارة عن وصف تفصيلي مكتوب عن الإجراءات الرقابية التي تتخذ بالنسبة لكل نوع رئيس من العمليات ، و عادة تتم متابعة تدفق كل نوع من العمليات مع تمييز الموفين الذين يقومون بأداء الأعمال المختلفة ، و المستندات التي يتم إعدادها ، و السجلات التي يتم الإحتفاظ بها ، و تقسيم الواجبات و تعتبر هذه الطريقة أكثر مرونة من طريقة الإستبيان ، و من خلال التقرير يصل المراجع إلى نتيجة أن نظام الرقابة الداخلي قوي أو ضعيف و معرفة نقاط الضعف خاصة ، كما يشمل التقرير جميع الإجراءات المستخدمة في المؤسسة و يكمن أن يختلف التقرير من مراجع لآخر وفقا لإحتياجات المراجع إذ أن جودة التقرير تعكس مدى فهم المراجع لنظام الرقابة الداخلية.

3. خرائط التدفق .

يمكن عرضها كما يلي :

الجدول رقم (2-2) : الرموز المستخدمة في خرائط التدفق.

الشرح	إسم الرمز	الرمز
مستند أو وثيقة يتم إعدادها بشكل يدوي أو الي غير اليومية المحاسبية و الدفاتر.	مستند أو وثيقة	
دفتر أو يومية محاسبية لا تنتقل مثل الوثائق و يتم وضع اسم الدفتر أو الوثيقة داخل الرمز	دفتر	
يعبر عن إنشاء مستند جديد	إنشاء وثيقة	
تعبر عن عملية المعالجة	المعالجة	
اتجاه سير عملية المعالجة	انتقال المستند	
ترحيل المعلومات من وثيقة إلى أخرى	ترحيل المعلومات	
يعبر عن خروج مستند أو وثيقة من المخطط (إرسال إلى خارج المؤسسة) وتحدد وجهته بعد الخط العمودي	خروج من المخطط	

يساعد التصنيف على فهم النظام و يشير إلى كيفية التصنيف داخل الرمز : ح (حرفي) ، ع (عددي) ، ت (تاريخي).	تصنيف نهائي	
	تصنيف مؤقت	
في بعض الحالات يتطلب فهم نظام التحويل إلى صفحة أخرى من خريطة التدفق أو إلى خريطة تدفق أخرى أو إلى ملحق ، و تشير إلى معلومات التحول تحت الرمز و عند إستخدام عدة رموز يتم التفريق بينها بحروف أو أعداد.	تحويل	
تبين افتراق تدفقات المعلومات حسب خصائص محددة يتم الإشارة إليها داخل الرمز	اختيار أو قرار	
	نقطة البداية	

المصدر : عيادي محمد لمين ، 2007-2008 ، ص 130.

إذ أنها تمثل شكلا بيانيا رمزيا لجزء معين من نظام الرقابة الداخلية المحاسبية ، حيث يوضح هذا الشكل تتابع تدفق البيانات أو خطوط السلطة ، و خريطة التدفق تعد الصورة الصحيحة التي تعبر عن جميع العمليات ، و إجراءات نقل أو حفظ أو تأجير المستندات (لغرض معين) أو حفظها في ملفات ، و هذا عن جميع العناصر التي تعد عنها الخريطة ، ويجب أن توضح الخريطة تحويل المستندات الأصلية إلى معلومات محاسبية أي خلال اليوميات و دفاتر الأستاذ أو المستندات التي تتضمن المعلومات الناتجة من الحاسوب. (جدي سمراء ، 2016-2017 ، ص 52)

4. الملخص التذكيري.

هو أن يقوم المراقب بوضع قواعد و أسس نظام رقابة داخلية سليم و لا يغفل أي نقطة هامة ، و من عيوبها أنها لا تقود إلى تدوين كتابي و هذا الملخص متروك لكل مدقق على حدى. (جدي سمراء ، 2016-2017 ، ص 52)

5. فحص النظام المحاسبي.

يجب القيام بفحص السجلات و أسماء منشئها و عهدتهم و كذلك المستندات و الدورة المستندية ، ثم يحكم على متانة النظام ، إلا أن هذه الطريقة تركز على الظروف الخاصة بكل مؤسسة ، و الهدف من أي وسيلة هو الحكم على درجة كفاءة و متانة النظام الداخلي للرقابة. (جدي سمراء ، 2016-2017 ، ص 52)

6. تقييم الكفاءة و الفعالية.

و يشمل ذلك التقييم إجراءات مدى الإلتزام و كفاءة و فعالية الأنظمة القائمة المتمثلة في إجراءات مد الإلتزام و التي تعني التحقق من أن نظام الرقابة المقرر يتم تطبيقه بالمؤسسات طبقا لتصميمه و طذا التحقق من كفاءة النظام و فعاليته بالتأكد من أن العمل يتم على أحسن وجه بأقل كمية من الموارد لتحقيق الأهداف المقررة. (جدي سمراء ، 2016-2017 ، ص53)

و تتخذ مجموعة من العناصر في تقييم نظام الرقابة الداخلية و هي : (قاسم محمد عبد الله البعاج ، 2011 ، ص 80)

(1) الإشراف: يجب أن يتميز نظام الرقابة الداخلية بالإشراف الدقيق على إدارة و استخدام موارد المؤسسة من خلال ما تضمنه إجراءات و طرق ملائمة و كافية لتحقيق هذا العنصر و التي منها تقسيم العمل بين العاملين بحيث يكون عمل كل منهم مكمل للآخر.

(2) التحقق: وجود مجموعة سبل للتحقق من الإجراءات الخاصة بكل عملية من العمليات و كذلك كشف الإنحرافات و المخالفات.

(3) الوقائية : أن تتوفر إجراءات وقائية تتضمن حماية الموجودات من سوء التصرف أو الضياع و يتم هذا بالإعتماد على نظام محاسبي سليم و ملائم و مجموعة سجلات و كشوفات منتظمة و إتباع أسلوب الجرد المستمر.

(4) التدقيق الداخلي : يعد التدقيق الداخلي من أهم أركان نظام الرقابة الداخلية و قد يكون التدقيق الداخلي سابق للصرف لغرض منع وقوع الأخطاء أو التصرفات غير المرغوبة قبل وقوعها أو أن يكون التدقيق الداخلي بعد الصرف و يهدف هذا لإكتشاف الأخطاء الموجودة في الوقت المناسب.

❖ دور نظام المعلومات المحاسبي في تدعيم الرقابة الداخلية :

يعتبر نظام الرقابة الداخلية جزءا مكمل لنظم المعلومات المحاسبية نظرا لتخصص النظام الثاني في معالجة بيانات العمليات الاقتصادية التي تقوم بها المؤسسة ، و التي تخضع خطوات تنفيذها و إثباتها في السجلات لكل من الرقابة الإدارية و الرقابة المحاسبية و الضبط الداخلي ، و قد أكد المجمع الأمريكي مرة ثانية في نشر معايير التدقيق أهمية العلاقة بين نظام المعلومات المحاسبي و الرقابة الداخلية و نص على عدم الفصل بينهما من أجل تحقيق رقابة داخلية فعالة على عمليات المؤسسة.(بسام محمود أحمد ، 2006 ، ص33)

فإذا كانت المؤسسة نظاما يتكون من مدخلات معينة (موارد المؤسسة) يتم تشغيلها لحصول على مخرجات (منتجات المؤسسة) ، فمن الطبيعي أن يكون لهذا النظام أهداف و إجراءات تحددها طبيعة التخطيط.(حسين بلعجوز ، 2009 ، ص186)

فنظام الرقابة الداخلي هو توأم التخطيط و مكمله الذي يهدف إلى التأكد من أن عملية التشغيل و المخرجات تتم بطريقة صحيحة تؤدي إلى تحقيق الأهداف ، إذ أن بدون تخطيط لا تتم الرقابة ، كما أن فعالية عملية التخطيط لا تتحقق إلى بالرقابة ، و هنا يظهر جليا دور البيانات و المعلومات المحاسبية في نجاح عملية الرقابة .

و تعتبر المعلومات الوسيلة التي يتم بها أداء وظيفة الرقابة ، حيث أ، هذه الأخيرة تستلزم مجموعة من المعلومات يمكن تحديدها فيما يلي : (حسين بلعجوز ، 2009 ، ص189)

☞ معلومات عن الخطط و الأهداف و السياسات المرسومة.

☞ معلومات عن تنفيذ النتائج.

☞ معلومات عن نتائج قياس الأداء المخطط بالأداء الفعلي.

☞ معلومات عن القرارات التصحيحية التي يتم إتخاذها.

☞ معلومات عن كيفية محاسبة المسؤولين عن الانحرافات.

و بما أن الرقابة لا يمكن ممارستها إلا بتوفر معلومات مختلفة فإنه يمكن القول بصفة عامة أن نظام المعلومات المحاسبي يجب أن يصمم بحيث يساند عملية الرقابة في جميع مراحلها و يوفر لها جميع المعلومات اللازمة للعملية الرقابية ، و أهمية نظام المعلومات المحاسبي لعملية الرقابة تكمن فب ثلاث إتجاهات : (حسين بلعجوز ، 2009 ، ص190)

☞ بإعتباره نظام توصيل المعلومات عما تريد الإدارة تنفيذه.

☞ بإعتباره وسيلة لتحفيز كافة النظم الفرعية في المؤسسة لتعمل بطريقة تؤدي إلى تحقيق الأهداف.

☞ بإعتباره وسيلة لترشيد الأداء و توصيل المعلومات عن نتائجه إلى من يهمهم الأمر .

و إضافة إلى ذلك فإن المعلومات التي يوفرها النظام بخصوص عملية الرقابة يمكن الإعتماد عليها كأساس للتخطيط التالي حيث أن الرقابة لا تهدف إلى تصحيح أخطاء الماضي فحسب و لكنها تهدف أيضا إلى ترشيد و توجيه أنشطة المؤسسة في الحاضر و المستقبل لتحقيق الأهداف.(حسين بلعجوز ، 2009 ، ص190)

شهد مفهوم دور نظام المعلومات المحاسبي في عملية الرقابة تطورا تمثل في مرحلتين :

☞ **المرحلة الأولى:** تم تركيز نظام المعلومات المحاسبي فيها على عناصر الرقابة المحاسبية التي تتناول الإجراءات اللازمة لتحقيق حماية الأصول و ضمان دقة البيانات المحاسبية و إمكانية الإعتماد عليها و سميت الرقابة هنا بالرقابة التنظيمية أو المانعة.

☞ **المرحلة الثانية :** ظهرت نتيجة للتطورات التي شهدتها بيئة المحاسبة و فيها تناول النظام المحاسبي الإجراءات التي من شأنها تحقيق الكفاية في أعمال المؤسسة عن طريق الرقابة على الأداء و قياس مدى تماشيه مع الخطط و تسمى الرقابة هنا بالرقابة المصححة أو رقابة المعايير.

1. دور البيانات و المعلومات المحاسبية في الرقابة (حسين بلعجوز ، 2009 ، ص191)

في مجال الحديث عن الدور التفصيلي للبيانات و المعلومات المحاسبية في الرقابة يمكن تقسيم العملية الرقابية إلى ثلاث مراحل:

☞ مرحلة المتابعة.

☞ مرحلة التقييم.

☞ مرحلة التصحيح.

و من الطبيعي أن دور البيانات و المعلومات المحاسبية سوف يختلف باختلاف المرحلة الرقابية كما يلي :

أ. **مرحلة المتابعة:** عند بدأ التنفيذ الفعلي لبرنامج المؤسسة لابد من أن تتحقق الإدارة من مدى مطابقة الأداء الفعلي لما هو مخطط ، و أول خطوة في ذلك هي متابعة النتائج الفعلية المترتبة على تنفيذ البرامج أولاً بأول و بالتفصيل و إجراء مقارنة بينها و بين النتائج المخططة ، وذلك يهدف إلى حصر أي خروج على الخطة و معالجة الموقف فوراً ، و يمكن تقسيم المتابعة إلى قسمين رئيسيين :

✓ **متابعة الأداء المخطط:** و هنا يتم مقارنة نتائج التنفيذ الفعلي بالمعدلات التقديرية و كذلك بالخطط و السياسات الموضوعية ، و تمكن البيانات و المعلومات المحاسبية من إكتشاف الإنحرافات و تسجيلها تمهيداً لدراستها و تحليلها و إقتراح حلول بديلة.

✓ **متابعة الأداء الفعلي :** و هنا يتم التأكد من كفاءة و جودة مستوى الأداء الفعلي و تطابقه مع القواعد و التعليمات العامة التي تصف و تحدد أصول الأداء ، و كيفية القيام به كما يجب أن يكون ، و تمكن البيانات و المعلومات المحاسبية هنا من تطبيق الأصول و القواعد الخاصة بالمراقبة الداخلية و المراجعة الداخلية و الضبط الداخلي على جميع عمليات المؤسسة بما في ذلك تقييم النظم المحاسبية الموجودة للتأكد من صلاحيتها و كفاءتها و مدى مطابقتها للأصول و القواعد المحاسبية المتعارف عليها.

ب. **مرحلة التقييم**: و في هذه المرحلة يتم تقييم النتائج التي تم الوصول إليها في المرحلة السابقة ، و ذلك عن طريق تحليل الإنحرافات و إجراء المقارنات ، و دور البيانات و المعلومات المحاسبية في هذه المرحلة يمكن تقسيمه إلى قسمين :

✓ **تحليل الإنحرافات**: و يقصد به تحليل الإنحرافات الناتجة عن مقارنة الأداء الفعلي بالمعدلات التقديرية الموضوعة في إطار التخطيط و يتم تحليل هذه الإنحرافات على أسس متعددة منها تحليل الإنحرافات على أساس المسؤولية أو أسبابها أو على أساس مكان حدوثها.

✓ **إجراء المقارنات**: و يقصد به مقارنة الأرقام الفعلية ببعضها البعض عن طريق إيجاد علاقات بين أرقام القوائم المالية في نفس المدة ، أو إيجاد علاقات بين القوائم المالية في الفترات السابقة و هذا ما سمي بالتحليل الأفقي و العمودي للقوائم المالية الفعلية.

ج. **مرحلة التصحيح**: بعد الإنتهاء من التقييم ، و ما تتطلبه من تحليل إنحرافات و الوقوف على نتائج هذا التحليل ، فإن المرحلة الرقابية الأخيرة سوف تأخذ مكانها لتقرير أو توصيل نتائج التحليل إلى المستويات الإدارية المختلفة لتصحيح أسباب هذه الإنحرافات أو لإتخاذ القرارات المناسبة بشأنها ، و تساهم البيانات و المعلومات المحاسبية في إعداد و تقديم التقارير المناسبة للمستويات الإدارية المختلفة مشتملة على بيانات كافية عن الإنحرافات و أسبابها و تحديد المسؤولية عن حدوثها و المراحل الإنتاجية التي حدثت هلالها ثم مكان حدوثها و أية بيانات أخرى من شأنها تسهيل مهمة المستوى الإداري المقدم إليه التقرير لإتخاذ القرار المناسب.

2. نظام المعلومات المحاسبي كأداة للرقابة

يوفر نظام المعلومات المحاسبي البيانات و المعلومات الأولية اللازمة لخدمة متطلبات المؤسسة و لتحقيق كفاءة هذا النظام فإنه يقوم بدور أساسي و فعال من خلال عملية الرقابة فإن كان التخطيط يسبق الرقابة فإن الرقابة تبدأ مباشرة عند وضع الخطط حيز التنفيذ الفعلي و تستمر معها إذا كان لا يمكن تصور وجود تخطيط جيد دون وجود أدوات الرقابة القادرة على اكتشاف الإنحرافات و تصحيحها ، كما أنه لا وجود للرقابة الحقيقية ما لم تكن مسبقة بخطة واضحة المعالم تبين الأهداف المرغوبة و تشكيل الأساس الذي يتم تقييم النتائج الفعلية و تحليلها و معالجة الإنحرافات ، لذلك نجد الرقابة الداخلية بجانبها المحاسبي تشمل الخطة التنظيمية للمؤسسة و الإجراءات المتبعة و جميع الأنشطة اليدوية و الآلية و السجلات المستخدمة التي تتعلق بحماية الأصول و التأكد من صحة البيانات المحاسبية مع تقييم مدى الإلتزام بالقواعد المحاسبية المتعارف عليها و التي تهدف إلى تسجيل العمليات بشكل يسمح بإعداد التقارير المالية للمؤسسة و إتخاذ القرارات. (عبد الباسط بوحايك ، 2014 -

3. الرقابة على التطبيقات. (عبد الباسط بوحايك ، 2014-2015 ، ص17)

بما أن أهداف الرقابة الداخلية في نظام المعلومات المحاسبي اليدوي هي نفسها في نظام المعلومات الإلكتروني يمكن تعريف الرقابة على التطبيقات على أنها :

" عبارة عن إجراءات رقابية محددة تهدف إلى التأكد من صحة البيانات و التقرير عنها ، بحيث يمكن الإعتماد على هذه البيانات"

أ. الرقابة على المدخلات

تصمم هذه الرقابة لبيان دقة البيانات و صلاحيتها و إدخال المصرح بها فقط للنظام ، و من إجراءاتها :

✍ الفحص بالعين : و هو يقع على عاتق الموظف المسؤول على البيانات الداخلية بفحصها و التدقيق فيها.

✍ التصميم الجيد للمستندات : هذا يساعد على تسجيل البيانات بسهولة.

✍ ترميز الحسابات : و ذلك بإعطاء رموز معينة و ارقام لكل الحسابات التي تتضمنها خريطة الحسابات في

المؤسسة ، و يتحقق هذا بضمان جودة مدخلات نظام المعلومات المحاسبي ، كتحديد مصادر المدخلات

مثل الحصول على البيانات و التأكد من صحتها و تصنيفها.

ب. الرقابة على المعالجة

تعتبر الرقابة على التشغيل من أهم أنواع الرقابة على الحاسوب ، و بدون هذا النوع من الرقابة فإن المؤسسة

تتعرض لخسارة كبيرة نتيجة للتشغيل غير الصحيح ، و صعوبة إكتشاف الفشل و الإنحرافات ، و لهذا يجب

التأكد أن جميع إجراءات التشغيل الموضوعية من قبل الإدارة قد تم تطبيقها بصورة كاملة ، و التأكد من أن

المعلومات التي تم تشغيلها صحيحة و سجلت في الوقت المناسب و كاملة و مخولة من سلطة لها حق التحويل

، و لهذا فإن الأخاء الموجودة في المدخلات ستنعكس على التشغيل و على المخرجات ، أما الأخطاء في

مرحلة التشغيل فهي إما أخطاء في المدخلات ، أو نتيجة أخطاء فنية في وحدة التشغيل ، و تهدف إلى توفير

درجة تأكد معقولة من تنفيذ عمليات معالجة البيانات إلكترونياً للتطبيقات المحددة ، بمعنى معالجة العمليات كما

صرح بها و عدم إغفال و معالجة كافة العمليات ، و لذلك يجب التأكد من صحة البرامج و القواعد المستخدمة

في عمليات المعالجة.

ج. الرقابة على المخرجات (عبد الباسط بوحايك ، 2014-2015 ، ص18)

قد تكون مخرجات نظام التشغيل مخزنة في شكل يمكن الحاسوب الإلكتروني من قرائته أو في صورة مطبوعة ، و يمكن التغلب على مخاطر المخرجات من خلال مجموعة من الإجراءات الرقابية و التي تهدف إلى منع الأخطاء و المخالفات أو إكتشافها أو الرقابة على تصحيحها كآآتي :

✍ الفحص الدقيق لكافة المخرجات بغرض التحقق من مدى دقتها.

✍ مقارنة سجلات عمليات التشغيل بسجلات عمليات المدخلات و ذلك للتحقق من أن العمليات التي تم تشغيلها هي نفسها التي تم إدخالها.

✍ وجود إجراءات مكتوبة لتصحيح الأخطاء أو المخالفات و إعدادتها للتشغيل سواء في الأقسام المستفيدة أو في أقسام تشغيل البيانات.

✍ وجود سند جيد للمراجعة يمكن من تتبع الأخطاء أو المخالفات التي وقعت في المخرجات و تصحيحها.

و تهدف إلى تأكيد دقة مخرجات عمليات معالجة البيانات (مثل قوائم الحسابات أو التقارير أو أشرطة الملفات الممغنطة أو الشيكات المصدرة) و تداول هذه المخرجات بواسطة الأشخاص المصرح لهم فقط.

✚ إتخاذ القرار:

يمكن القول أن عملية إتخاذ القرارات تمثل أحد المحاور الأساسية التي ترتكز عليها المؤسسة ، و أحد الأبعاد الرئيسية التي تحدد في ضوء جودتها مدى فعالية المؤسسات ، فكلما خضعت عملية إتخاذ القرارات للأصول و القواعد العلمية السليمة ، زادت قدرة المؤسسات على تحقيق مستويات أعلى من الفعالية و النجاح ، ففي مجال الإدارة ، ينظر أساتذتها و فلاسفتها إلى عملية إتخاذ القرارات على أنها أهم عنصر في إستمرارية عمل و حياة المؤسسة ، فإتخاذ القرارات هو جوهر عمل القائد، و هو نقطة البدء بالنسبة لجميع الإجراءات و أوجه النشاط و التصرفات التي تتم في المؤسسة ، و توقف القرارات اليومية بسيطها و أهمها يءدي إلى تجمد العمل و شلل النشاط و إضمحلال المؤسسة ، و لعل أهم عامل في عملية إتخاذ القرارات هم الأشخاص الذين يتخذون القرارات.

1. ماهية إتخاذ القرارات:

➤ القرار:

يرى عالم الإدارة "هيريبت سايمون" أن عملية إتخاذ القرارات الإدارية هي المرادفة لعملية الإدارة كلها ، و قد عرف القرار بأنه عبارة عن اختيار بديل معين من البدائل لإيجاد الحل المناسب لمشكلة جديدة ناتجة عن عالم متغير، و هو جوهر النشاط التنفيذي في الأعمال.

كما عرف "Bernard" القرار بأنه ذلك التصرف العقلاني الذي يأتي نتيجة للتدابير و الحساب و التفكير ، و يرى "Harrison" أن القرار ماهو إلا عملية تقييم البدائل المتعلقة بالهدف و التي عندها يكن توقع متخذ القرار بالنسبة لعمل معين بالذات يجعله يعتمد إختيارا يوجه إليه قدرانه و طاقته لتحقيق غاياته.

➤ إتخاذ القرار :

لقد أورد العديد من الكتاب و الباحثين بعضا من التعريفات التي توضح مفهوم إتخاذ القرار و ذلك تبعا للجوانب المخلفة التي ركزوا عليها عند تناولهم هذا المفهوم ، و من هذه التعريفات ما يلي :

هو عمل فكري و موضوعي يسعى إلى إختيار البديل الأنسب من بين بدائل متعددة و مقامة أمام متخذ القرار و ذلك عن طريق المفاضلة بينها بإستخدام معيير تخدم ذلك ، و بما يتماشى مع الظروف الداخلية و الخارجية التي تواجه متخذ القرار ، و بالتالي فالقرار و إتخاذه ما هما في الواقع الآن إلا لإنعكاس لسلوك سيقع مستقبلا و لنتائج متوقعة ستترتب على هذا السلوك. (معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد ، 2008،ص121)

عرف عالم الإدارة العربي علي عبد الوهاب إتخاذ القرارات بأنه " عملية عقلية تمارس فيها خطوات التفكير المنطقي الذي يتلخص في أن هنالك هدفا يراد الوصول إليه أو مشكلة يراد حلها و توجد معلومات حول الهدف أو المشكلة و يقوم متخذ القرار بتحليلها للتوصل إلى بدائل معينة ثم يتم إختيار أحد هذه البدائل" (نوال عبد الرحمن محمد الحوراني ، 2013 ، ص10)

و قيل هو : عبارة عن عملية إختيار الأنسب و ليس الأمثل للبدائل المتاحة أمام المقر لإنجاز الهدف أو الأهداف المرجوة أو حل المشكلة التي تنتظر الحل المناسب. (معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد ، 2008،ص122)

هو النشاط الإداري المرتبط بوضع الخطط و تحديد الأهداف و وضع السياسات. (معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد ، 2008،ص122)

و يعرفه "Chaouiss" بأنه " عبارة عن إختيار يتم بين بديلين أو أكثر من البدائل المتاحة ، أي إختيار البديل الأفضل للوصول إلى الأهداف" (عيادي عبد القادر ، 2007-2008 ، ص40)

عملية إتخاذ القرار تتعلق بالتطورات و الأحداث الجارية حتى لحظة الإختيار و ما يليها ، أي أنها مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار في سبيل الوصول إلى إختيار القرار الأنسب و الأفضل . فالقرار إذا هو آخر خطوة في إتخاذ القرار. (نوال عبد الرحمن محمد الحوراني ، 2013،ص10)

إن إتخاذ القرارات عبارة عن عملية تشكل نظاما يتكون من مجموعة من العناصر المترابطة و المتفاعلة معا و التي يؤثر بعضها في بعض ، و بالتالي فلا يمكن القول ببأن عملية إتخاذ القرار هي مرادف لمجرد الإختيار النهائي ، فالإختيار النهائي يمثّر القرار الذي تم التوصل إليه في ضوء الخطوات الأساسية التي تشمل عليها عملية صنع القرار. (علاء الدين عبد الغني محمود ، 2011 ، ص166)

و من خلال ما سبق يمكن القول بأن إتخاذ القرارات عملية ديناميكية متشابكة و متداخلة في مراحلها المختلفة و بذلك فهي تحتاج إلى الدقة و الموضوعية و حسن البصيرة من جانب متخذ القرار خلال مراحل صنعه و إتخاذه.

2. أهمية إتخاذ القرارات :

إن إتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية و الوظائف الأساسية للمسير ، و إن مقدار النجاح الذي حققته أي مؤسسة إنما يتوقف أولاً على قدرة و كفاءة القادة الإداريين و فهمهم للقرارات الإدارية و أساليب إتخاذها ، وبما لديهم من فاهيم تضمن أن تكون القرارات الإدارية ذو فاعلية أكيدة ، و يدرك أهمية وضوحها و دقتها و تعمل على متابعة تنفيذها و تقويمها.(معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد ، 2008،ص122).

و يمكن أن نلخص أهمية إتخاذ القرارات في النقاط التالية :

☞ إن لإتخاذ القرارات أهمية كبيرة بالنسبة للفرد و المؤسسة ككل ، حيث أنه لا يمر يوم إلا و يجب القيام بإتخاذ القرارات سواء كانت بسيطة أو مهمة .

☞ يعتبر صنع القرار و من تم إتخاذه العامل الأساسي للتقدم و النجاح في القيادة الإدارية ، لأن من صفات القائد الناجح قدرته على إتخاذ القرارات و عندما يعلن قراره عليه إستخدام قوة دوره في تهيئة الظروف الملائمة ليكون القرار هو الناجح و جذب الناس إلى أن هذا القرار هو القرار النافع.

☞ تحتاج المؤسسات بإختلافها إلى صناعات قرارات يدركون أن قراراتهم تؤثر على حياة الناس حاضرا و مستقبلا.

3. أنواع القرارات الإدارية :

تختلف أنواع القرارات الإدارية و تصنف حسب معايير معينة كالتالي :

أ. إتخاذ القرار من خلال تحقيق الهدف أو النتائج المتوصل إليها و التي يمكن أن تصنف القرارات المتخذة فيها على أساس القرار الأمثل ، القرار الأفضل ، أو القرار الممكن.

ب. يمكن تصنيف أنواع أخرى من القرارات و التي تعتمد على توفر عنصر التأكد أو عدم التأكد كالتالي:

(بوفروعة سفيان ، 2010-2011 ، ص148)

☞ إتخاذ القرار في حالة التأكد التام : و هي أبسط الأنواع و أندرها بحيث يستطيع متخذ القرار تحديد نتائج كل بديل من البدائل المتوفرة بشكل مؤكد و السبب يعود لتوفر البيانات و المعلومات.

☞ إتخاذ القرار في حالة عدم التأكد (المخاطرة) : حيث يتصف القرار في هذه الحالة بأن متخذ القرار على معرفة تامة بإحتمالات حدوث أي حالة من الحالات و التي تؤثر على بدائل القرار المختلفة.

☞ إتخاذ القرار في حالة عدم التأكد التام : في هذه الحالة تكون نسبة المخاطرة مرتفعة جدا و ذلك لعدم وجود تجارب في الماضي لمتخذ القرار ، في مثل هذه الحالة على متخذ القرار إتخاذ قراره إعتمادا على المعايير

الآلية لتحديد البديل الأفضل و إتخاذ قراره إعتقادا على المعايير التالية لتحديد البديل الأفضل و إتخاذ

القرار الملائم : (بوفروعة سفيان ، 2010-2011 ، ص148)

✓ معيار الأقصى : حيث يقوم متخذ القرار بإختيار البدائل التي تحقق أكبر عائد مادي أي إتخاذ البديل المتفائل.

✓ معيار أقصى أدنى : و في هذه الحالة يتصف متخذ القرار بنوع من التشاؤم و يقوم بإختيار أقل الفوائد.

✓ معيار أدنى أقصى : و في هذه الحالة يتصف متخذ القرار بالتفاؤل الحذر ، أي بإختيار أفضل النتائج لكل بديل ثم يقوم بإختيار أقل هذه النتائج.

ت. القرارات المتعلقة بمشكلة معينة مقابلها قرارات ترتبط بفرصة سانحة ، يتخذ الرؤساء قرارات لحل مشكلة

قائمة أو متوقعة بينما آخرون يتخذون القرارات لإتنام فرصة سانحة للنمو و زيادة الأرباح في المؤسسة.(معن

محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد ، 2008،ص124)

ث. القرارات في ظل المخاطر و القرارات في ظل التأكيد ، التي تكون في ظل المخاطر تتخذ في ظروف معينة

مع إحتمالية حدوثها ، و التي تكون في ظل التأكيد تكون نتائجها مسبقا.(معن محمود عياصرة ، مروان محمد

بني أحمد ، 2008،ص124)

ج. القرارات الصريحة و القرارات الضمنية ، و القرارات الصريحة التي يوضح فيها المسير مسلكه بخصوص

مشكلة معينة ، و القرار الضمني يتم إستنتاجه من سلوك المسير في موقف معين دون أن يصرح به.(معن

محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد ، 2008،ص124)

ح. القرارات الشاملة القرارات الجزئية ، على أساس درجة الشمول ، فالقرارات الشاملة هي التي يمتد آثارها و

نتائجها إلى معظم وحدات المؤسسة ، أما القرارات الجزئية فتشمل وحدة أو فئة معينة من الموظفين.(معن

محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد ، 2008،ص124)

خ. القرارات الإستراتيجية و القرارات التشغيلية على أساس القرار و النتائج التي تترتب على القرار ، تعتبر

القرارات الإستراتيجية هامة و حيوية و تتميز بالتعقيد و الشمولية و آثارها مستمرة لمدة طويلة ، أما القرارات

التشغيلية فهي تعني بتسيير الأعمال اليومية الروتينية البسيطة.(معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد

، 2008،ص124)

د. القرارات المكتوبة و القرارات الشفوية ، فالمكتوبة تتمثل في الإعلانات و اللوائح مثلا و الشفوية هي التي

تبلغ شفويا.(معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد ، 2008،ص124)

ذ. القرارات الفردية التي تتخذ من طرف المسير و القرارات الجماعية التي يتم إتخاذها بإشتراك المساعدين و

رؤساء الأقسام.(معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد ، 2008،ص125)

ر. القرارات التنظيمية و القرارات الشخصية ، القرارات التنظيمية هي التي يتخذها المسير بصفة رسمية ، أما

الشخصية فهي القرارات التي يتخذها بصفة شخصية و تكون خارجة عن نطاق وظيفته و عمله.(معن محمود

عياصرة ، مروان محمد بني أحمد ، 2008،ص125)

ز. القرارات حسب مجال التخصص ، هناك تخصصات مختلفة ، إنتاجية ، شرائية ، تسويقية ، قانونية ، تربوية.(معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد ، 2008،ص125)

س.القرارات المحددة و المبرمجة و القرارات الغير محددة ، تكون على أساس طبيعة القرار و درجة تكراره ، فالقرارات المحددة و المبرمجة هي روتينية و متكررة و مع مرور الوقت و تطور المؤسسة إجراءات محددة للتعامل مع هذه القرارات ، أما القرارات غير المحددة فهي جديدة و إستثنائية و غير متكررة.(معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد ، 2008،ص125)

4. مراحل إتخاذ القرارات :

لكي يكون القرار صائبا و ملائما ، يمر إتخاذ القرار بعدة مراحل و ذلك حسب نوع القرار المراد إتخاذه ، فإذا كانت المشكلات تتعلق في العمل بشكل متكرر فهو بحاجة إلى قرارات سريعة و هي حسب الخبرة اليومية و المتكررة و التجارب التي خاضها في العمل ، و ربما يكون القرار بحاجة إلى مناقشة و إستشارة من قبل متخذ القرار و لكن لا بد من أن يمر القرار بجميع أنواعه في هذه المراحل المهمة و التي تهدف إلى صنعه سليما و مفيدا.

❖ أولاً: تحديد المشكلة

إن القيام بتحديد المشكلة بشكل واضح و محدد يعتبر من أهم دعائم الوصول إلى القرار السليم الذي يساعد على حل هذه المشكلة ، فالقرار الإداري لا ينشأ من العدم ، و إنما تسبقه مرحلة التعرف على المشكلة و التي تتم عادة بعدة وسائل منها وجود التفاوت بين الأهداف و بين مستوى الإنجاز أو الأداء الفعلي ، و يعتبر تحديد المشكلة و فهمها مخرجا للمؤسسة نحو التصدي لحل هذه المشكلة و إتخاذ القرار الفعال و المناسب بشأنها.

و يمكن تحديد ثلاث أنواع من المشاكل : (سلطان بن عاشور بن علي الزهراني، 2009 ، ص 43)

أ. **المشاكل المتكررة :** و هي التي يتكرر حدوثها دائما ، و لها علاقة بالأعمال و الأمور اليومية ، كالتأخر عن الدوام الرسمي للعمل أو خروج الموظفين قبل إنتهاء الدوام.

ب. **المشاكل الجوهرية :** و هي تلك المتعلقة بمشاكل التخطيط و التنبؤ و السياسات ، و إتخاذ الإجراءات و الرقابة و التوجيه.

ت. **المشاكل العرضية و الطارئة :** و يقصد بذلك الأحداث غير المتوقعة و المفاجآت و التي تحصل لأسباب داخل المؤسسة أو خارجة عن البيئة المحيطة ، مثلا حدوث أزمة سياسية حالت دون وصول البضاعة أو الإرتفاع المفاجئ للرسوم.

1) **تشخيص المشكلة :** يشبه متخذ القرار الطبيب الذي يقوم بالتشخيص ، فالطبيب يبحث عن عوارض المشكلة و يسأل المريض عنها حتى يصل إلى تحديد أسبابها ، و بالمثل على المدير أن يجمع المعلومات ذات الصلة بالموقف محل التشخيص و يستخدم خبراته السابقة حتى يتعرض على المسبب الأساسي

للمشكلة ، ثم يتم جمع الحقائق الخاصة بالأهداف المختلفة ، و تعتبر هذه الخطوة ضرورية لإكتشاف الأبعاد المختلفة لكل هدف من الأهداف المحددة ، لا يمكن للإدارة أن تعتمد على الأهداف التي تبني عليها قراراتها إلا إذا تمكنت من جمع المعلومات و الحقائق التي تساعد على تحقيق ذلك ، أما الخطوة الممالية فتشمل الوقوف على إمكانيات المؤسسة و العقبات و الحدود التي لا يمكن تخطيها و التي تمثل إطار للمشكلة يتم حلها في داخله ، و قد تكون هذه المعوقات غير قابلة للتغيير أو معوقات يمكن تعديلها أو تغييرها.(الطيب الوافي ، 2011-2012 ، ص93)

(2) صياغة المشكلة : بعد الإنتهاء من الأنشطة السابقة تصبح المشكلة واضحة و محددة الأبعاد ، و هنا يجب صياغتها بألفاظ واضحة و محددة و كتابتها. (الطيب الوافي ، 2011-2012 ، ص93)

❖ ثانيا : جمع البيانات و المعلومات

يتطلب حل المشكلة و طرحها طرحا حقيقيا القيام بإقتراح البدائل المناسبة لحلها ، ويتطلب ذلك جمع البيانات و المعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار ، و ذلك أن إتخاذ القرار الفعال بحاجة إلى مدير له القدرة في الحصول على أكثر قدر ممكن من البيانات الدقيقة و المعلومات المحايدة و الملائمة زمنيا من مصادرها المختلفة ، و من ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها ثم يقوم بتحليلها تحليلا دقيقا ، ثم يقوم بمقارنة الحقائق و الأرقام و يخرج من ذلك بمؤشرات و معلومات تساعد على الوصول إلى قرار مناسب. (معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد ، 2008،ص126)

❖ ثالثا : تحديد البدائل الممكنة

و يقصد بذلك إعداد قائمة بالبدائل المتاحة التي يتم الإختيار بينها و ذلك من أجل إتخاذ القرار المطلوب حيث تتم عملية الإختيار على أساس ترتيب البدائل حسب أوزان المعايير المحددة لكل بديل و يفوز ذلك البديل الذي يسجل أعلى وزنا من بين المعايير الأخرى. (عيايدي عبد القادر ، 2007-2008 ، ص41)

و يتوقف عدد الحلول البديلة و نوعها على عدة عوامل منها : (معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد ، 2008،ص126)

- ✓ وضع المؤسسة ، والسياسات التي تطبقها ، و الفلسفة التي تلتزم بها.
 - ✓ إمكانية المؤسسة المادية.
 - ✓ الوقت المتاح أمام متخذ القرار و قدرته على التفكير المنطقي و المبدع ، إذ عليه أن يعتمد على التفكير الإبتكاري الذي يرتكز على التصور و التوقع و خلفه الأفكار مما يساعد على تصنيف البدائل المتواترة ، و ترتيبها و التوصل إلى عدد محدود منها.
- ❖ رابعا : إختيار البديل الملائم لحل المشكلة

يتطلب من الإدارة دراسة الجوانب المختلفة لكل بديل و كذا العوامل المختلفة التي تؤثر في إختياره ، حيث يطرح الإختيار بين البديلين أي النظام اليدوي و الحاسوبي لمعالجة المعلومات في المؤسسة ضرورة تحديد أثر الأخذ ببديل دون الآخر على عمليات و أهداف المؤسسة ، إن إتخاذ القرار بشأن إختيار بديل بدون الآخر يجب أن يؤدي لتحقيق الهدف النهائي الي رسمته المؤسسة بإختيارها هذا البديل (الطيب الوافي ، 2011-2012،ص93)

و تتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة و اختيار البديل الأنسب وفقا لمعايير و اعتبارات موضوعية يستند إليها المسير في عملية الإختيار و أهم هذه المعايير : (معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد ، 2008،ص126)

☞ تحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة ، فتفضل البدائل الذي تحقق للمؤسسة الأهداف المسطرة أو أكثرها مساهمة في تحقيقها.

☞ إتفاق البديل مع أهمية المؤسسة و أهدافها و قيمها و نظمها و إجراءاتها.

☞ قبول أفراد المؤسسة للحل البديل و إستعدادهم لتنفيذه.

☞ درجة تأثير البديل على العلاقات الإنسانية و المعاملات الناجحة بين أفراد المؤسسة.

☞ درجة السرعة المطلوبة في الحل البديل ، و الموعد الذي يراد الحصول فيه على النتائج المطلوبة.

☞ مدى ملائمة كل بديل مع العوامل البيئية الخارجية للمؤسسة مثل العادات و التقاليد.

☞ القيم و أنماط السلوك و المعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة.

☞ كفاءة البديل ، والعائد الذي سيحققه إتباع البديل المختار .

❖ خامسا : وضع البديل موضع التنفيذ

ما لم يوضع البديل موضع التنفيذ فإن القرار لا يعود أكثر من كونه نوايا حسنة إتجاه حل المشكلة ، يتم وضع البديل موضع التنفيذ من خلال إتباع الخطوات التالية : (الطيب الوافي ، 2011-2012،ص95)

☞ تحديد خطوات الحل خطوة بخطوة.

☞ الإتصال بأطراف المشكلة إذا كان ذلك ضروريا لإعلامهم بالحل المطروح .

☞ تهيئة جميع الأطراف المعنية لقبول الحل البديل.

☞ تحديد و تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ الحل المقترح.

☞ وضع جدول زمني لتنفيذ الحل المقترح.

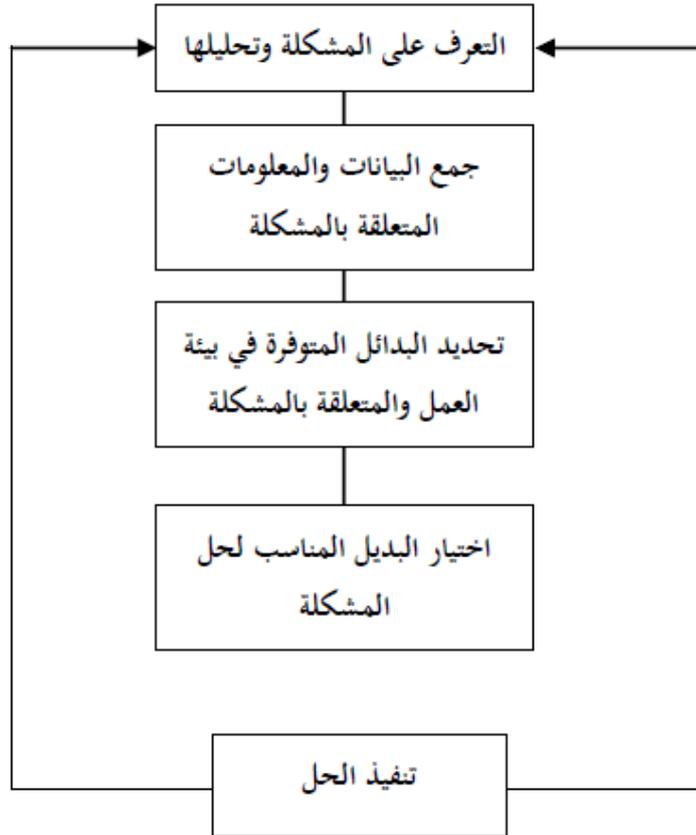
☞ إصدار القرار من الشخص المنوط به إتخاذ القرارات حسب المستوى التنظيمي لمتخذ القرار .

❖ سادسا : المتابعة و قياس النتائج

يجب قياس مدى التقدم في تنفيذ القرار من حيث الوقت و الموارد الأخرى و الآثار المترتبة على القرار و مدى الإلتزام بالجدول الزمني المعد للتنفيذ ، وعند القياس تتم مقارنة النتائج بالجدول الزمني أو الخطة الموضوعية

للتنفيذ ، و إذا كان القرار لا يساهم في حل المشكلة تراجع خطوات القرار السابقة مباشرة و هي إختيار البديل و وضعه موضع التنفيذ. (الطيب الوافي ، 2011-2012،ص95)

الشكل رقم (2-6) : مراحل عملية إتخاذ القرار



المصدر : مرغني بلقاسم ، 2013-2014 ، ص48.

5. الخصائص العامة لعملية إتخاذ القرارات :

من أهم خصائص إتخاذ القرارات الإدارية ما يلي : (علاء الدين عبد الغني محمود ، 2011 ، ص187)

- ☞ صعوبة تحديد و تعريف المشكلة تحديدا واضحا و دقيقا يسبب تعدد و تنوع الأعراض الظاهرة و تشابكها.
- ☞ إحتمال عدم الدقة و الوضوح في تعريف الأهداف المستخدمة كأساس لوضع معايير تقييم القرار الرشيد ، و تميزه عن القرار غير الرشيد.
- ☞ صعوبة التمييز بين الوسائل و الغايات و كذلك تعريفها من الحالات الأمر الذي يجعل معايير تقييم القرار الرشيد غير واضح.
- ☞ وجود درجات مختلفة من عدم التأكد غير الممكن حسابها و إستيعابها تختلف بإختلاف البدائل و الظروف المحيطة بكل منها.

- ☞ وجود نقص في المعلومات دائما ، يؤدي إلى عدم الدقة في عمليتي التحليل و الإختيار ، و من ثم عدم دقة حساب النتائج و الآثار المتوقعة و المترتبة عن القرار في المستقبل.
- ☞ الآثار السلبية للعامل الزمني على مستوى الرشد في القرار .
- ☞ قد تشكل السرعة التي تتطلبها بعض القرارات ضغطا غير مبرر يحيد به عن الرشد الكامل.
- ☞ صعوبة الاتفاق على الأهداف و البدائل في عملية إتخاذ القرارات الجماعية.
- ☞ قلة الإدارة على عنصر التكلفة يجعلها تتردد في طلب المعلومات الضرورية و إنفاق الوقت و الجهد في إستيعاب مضمونها و قيمتها.
- ☞ الخوف من إتخاذ القرارات التي تتعارض مع الإتجاهات السياسية ذات التأثير حتى و لو كان هذا على حساب الرشد الإداري.

و هذا إضافة إلى الخصائص المهمة التالية : (نوال عبد الرحمن محمد الحوراني ، 2013 ، ص11)

- ☞ يعتبر إتخاذ القرار سلوكا هادفا ، لأنه يوجه عن طريق أهداف مرسومة و يسعى إلى تحقيقها ، و إتخاذ حلول للمشكلات و العقبات التي تعترض سبيل المؤسسة في تحقيق هذه الأهداف.
 - ☞ تعتبر عملية عقلية و تفكيرية منتظمة ، أي تخضع لنمط و خطوات الأسلوب العلمي.
 - ☞ تعتبر عملية علمية فنية في وقت واحد تتخذ من أسلوب البحث العلمي طريقا لها في مواجهة المشكلات الإدارية التي تعترض المؤسسة ، و فنية تحتاج إلى تدريب و خبرة و إلى مهارات عملية فنية عالية في الإتصال و التنظيم و التحليل و تقويم المعلومات من أجل إستخلاص النتائج.
 - ☞ عملية إنسانية تستهدف تحقيق أقصى إشباع ممكن للحاجات الأساسية ، و تعمل أساسا من خلال السلوك الإنساني ، و تتوقف كفاءتها إلى حد كبير على مدى كفاءة و نوعية هذا السلوك و ما يندرج تحته من دوافع و رغبات و إتجاهات و أفكار و قدرات و مهارات.
 - ☞ تعتبر عملية ديناميكية و مستمرة و مترابطة و متصلة الحلقات تتضمن في مراحلها المختلفة تفاعلات متعددة تبدأ من مرحلة التصميم و تنتهي بمرحلة إتخاذ القرار ، و نعني بالمترابطة إرتباط الماضي بالحاضر و كلاهما بالمستقبل.
 - ☞ إن عملية إتخاذ القرارات الإدارية تتأثر بشخصية متخذ القرار و شخصيات و دوافع و ميول أو إتجاهات و حاجات و رغبات و أهداف المشاركين معه في صنع إتخاذ القرار الإداري سواء كانوا مجموعة كبيرة أو صغيرة.
 - ☞ إن القرارات التي تتخذ لمواجهة المشكلات أو المعضلات في المؤسسات الإدارية متعددة و متنوعة تشمل جوانب الإدارة كافة و وظائفها من تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة و متابعة و تقويم.
6. العوامل المؤثرة في إتخاذ القرارات :

في حقيقة الأمر ، هناك عوامل متعددة تؤثر على عملية إتخاذ القرار في مراحلها المختلفة ، فقد تعيق صدور القرار بالصورة الصحيحة ، أو قد تؤدي إلى التأخر في صدوره ، أو يلقي العديد من المعارضة سواء من المنفذين لتعارض القرارات مع مصالحهم ، أو من المتعاملين مع المؤسسة لعدم تحقيقها لغاياتهم و مصالحهم ، و من هذه العوامل : (العياشي عيدوني ، 2013-2014 ، ص43)

أولاً : تأثير البيئة الخارجية

باعتبار أن المؤسسة نظام مفتوح فهي تتأثر و تتأثر بمحيطها الخارجي ، و من العوامل البيئية الخارجية التي قد تؤثر في إتخاذ القرارات هي الظروف الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية السائدة في المجتمع ، و المنافسة الموجودة في السوق و المستهلكين ، و التشريعات و التطورات التقنية و العادات الاجتماعية ، ضف إلى ذلك القرارات التي تتخذها المؤسسات الأخرى سواء كانت منافسة أو متعاملة.

ثانياً : تأثير البيئة الداخلية

يتأثر القرار بالعوامل البيئية الداخلية في المؤسسة من حيث حجم المؤسسة ، و مدى نموها و عدد العاملين فيها و المتعاملين معها ، لذلك تعمل المؤسسة على توفير الجو الملائم و البيئة المناسبة لكي يتحقق نجاح القرار المتخذ ، و هذا ما يتطلب من الإدارة أن تحدد و تعلن الهدف من إتخاذ القرار و تشجع فيه القدرة على الإبتكار و الإبداع حتى يخرج القرار بالسرعة الملائمة و الصورة المطلوبة.

و من العوامل البيئية التي تؤثر على إتخاذ القرار ، تلك التي تتعلق بالهيكل التنظيمي و طرق الإتصال و التنظيم الرسمي و الغير رسمي و طبيعة و توافر مستلزمات التنفيذ المادية و المعنوية و الفنية.

ثالثاً : متخذ القرار

تتصل عملية إتخاذ القرار بشكل وثيق بصفات الفرد النفسية و مكونات شخصيته و أنماط سلوكه التي تتأثر بظروف بيئية مختلفة كالأوضاع العائلية أو الاقتصادية أو الاجتماعية ، مما يؤدي إلى حدوث أربعة أنواع من السلوك و هي المجازفة و الحذر و التسرع و التهور.

رابعاً : ظروف القرار

يقصد بهذه الظروف الحالة الطبيعية للمشكلة من حيث العوامل و الظروف المحيطة بالمشكلة و المؤثرة عليها ، و مدى شمولية البيانات و دقة المعلومات المتوفرة ، هذا ما يؤدي إلى إتخاذ القرار إما في ظروف عدم التأكد أو ظروف التأكد أو تحت درجة من المخاطرة.

و يكن متخذ القرار في ظروف التأكد على علم بجميع البدائل و نتائج كل منها ، يبقى فقط تحديد الحل المناسب الذي يعطي النتيجة القصوى ، أما في ظروف المخاطرة فمتخذ القرار يستطيع أن يقدر نتائج كل بديل لعلمه بإحتمالات حدوث كل نتيجة ، ثم يختار البديل الذي يعطي النتيجة المرغوبة ، و أخيراً فإن متخذ القرار في

ظروف عدم التأكد لا تتوافر لديه المعرفة الخاصة بإحتمالات حدوث كل نتيجة لبدائل الحل ، لذلك يعتمد على استخدام معايير معينة ثم ينتقي تبعا لذلك البديل المناسب.

خامسا : أهمية القرار

إن إتخاذ القرار لحل مشكلة ما يتطلب من متخذ القرار إدراك المشكلة من جميع أبعادها و التعمق في دراستها ، حتى يمكنه الوصول إلى الحل الجذري لها ، و كلما زادت أهمية المشكلة ، و بالتالي أهمية القرار المناسب لها ، زادت ضرورة جمع الحقائق و المعلومات اللازمة لضمان الفهم الكامل لها ، و تتعلق الأهمية النسبية لكل قرار بالعوامل الآتية :

أ. عدد الأفراد الذين يأتون بالقرار و درجة هذا التأثير.

ب. تأثير القرار من حيث التكلفة و العائد.

ت. الوقت اللازم لإتخاذه.

7. عملية إتخاذ القرار و علاقتها بنظام المعلومات المحاسبي :

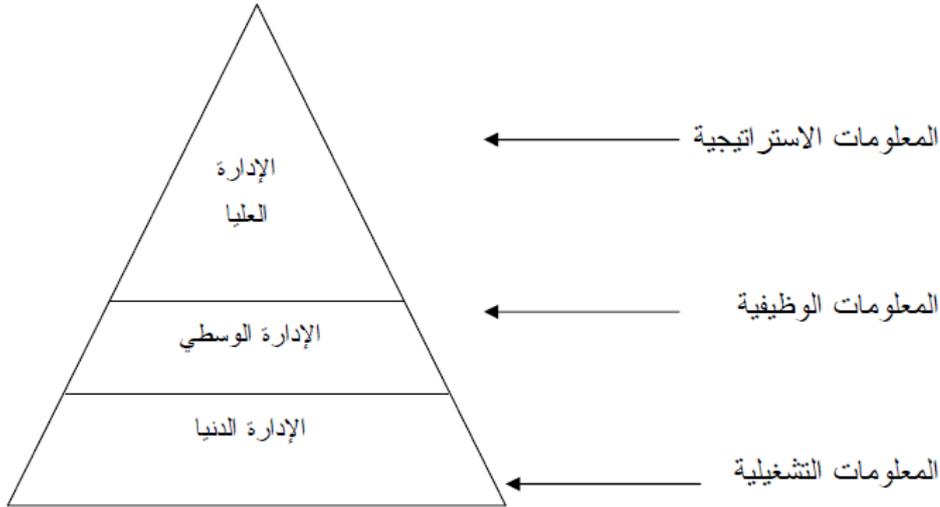
تعتبر المحاسبة علما إجتماعيا متفاعلا مع المجتمع ، و تعبر تعبيرا رقميا صادقا قدر الإمكان عن التقدم المادي للمؤسسات الاقتصادية في المجتمع فترة مالية بعد أخرى ، و عن المراكز المالية لهذه المؤسسات في نهاية هذه الفترات مع تقديم قدر مناسب و متطور من المعلومات المحاسبية لترشيد الإدارة في إتخاذ قراراتها ، إذ أن لعملية إتخاذ القرارات أهمية كبيرة في المؤسسة ، و يمثل القرار إتخيار البديل الأنسب من البدائل المتاحة لحل مشكلة ما ، و كلما تعددت بدائل القرار كلما زادت الحاجة إلى المعلومة المحاسبية و ضرورة تقديمها في إطار منطقي و نموذج نظامي يساعد على تحقيق الكفاءة و الفعالية للقرارات ، كما تعتبر عملية إتخاذ القرارات عملية إنسانية و عقلية قابلة للترشيد بقدر ما يتوفر لمتخذي القرارات من معلومات دقيقة و سليمة و كافية يستند إليها في إطار المفاضلة بين البدائل لمختلفة المتوفرة.

كما تنطوي عملية إتخاذ القرارات على شقين أساسيين ، يتعلق الأول منهما بعملية التخطيط و مواجهة حالة عدم التأكد التي تحيط بالمؤسسة و يتضمن ذلك تحديد الأهداف و السياسات العامة ، بينما يتعلق الشق الثاني بالرقابة و تقييم الأداء لمتابعة تنفيذ الخطط و التحقق من سلامة التطبيق العملي لها ، فالقرار الإداري فن و علم ، و ذلك لإعتماده على مهارة و قدرة متخذ القرار في المفاضلة بين البدائل المتعددة بالإضافة إلى إستخدامه للأساليب الكمية و النماذج الرياضية الحديثة في تقييم البدائل المختلفة ، و إن كانت القرارات الإدارية تعتمد بشكل مباشر على المعلومات المحاسبية ، فإنه لا بد من تحديد دور هذه المعلومات و أثرها في صنع القرارات الإدارية في مراحلها و ظروفها المختلفة. (بسام محمود أحمد ، 2006 ، ص36)

❖ المعلومات المحاسبية اللازمة لإتخاذ القرارات : (بسام محمود أحمد ، 2006 ، ص36)

ترتبط المعلومات المحاسبية اللازمة لإتخاذ القرارات بنوع القرار و المستوى الإداري في المؤسسة ، و يمكن التمييز بين ثلاث أنواع من المعلومات المحاسبية المرتبطة بالمستويات الإدارية لمتخذي القرارات كما هو مبين في الشكل التالي :

الشكل رقم (2-7) : نوع المعلومات حسب المستوى الإداري



المصدر : بسام محمود أحمد ، 2006 ، ص38

أ. المعلومات الإستراتيجية :

و هي معلومات تتعلق بفترة زمنية مستقبلية طويلة نسبيا ، تصف هذه المعلومة أهداف و إستراتيجيات المؤسسة و تحدد الموارد المالية و البشرية و التقنية اللازمة لتحقيقها ، و تستفيد الإدارة العليا من هذه المعلومات الإستراتيجية في إتخاذ القرارات الإستراتيجية.

ب. المعلومات التكتيكية أو الوظيفية

و هي المعلومات التي تغطي فترة سنة غالبا ، و تتعلق هذه المعلومات بتنفيذ الأنشطة الوظيفية في المؤسسة مثل الإنتاج ، المبيعات ، التخزين...إلخ و يتم إتخاذ القرارات الوظيفية وفقا للإستراتيجيات التي تضعها الإدارة العليا ، و تستفيد الإدارة الوسطى أو الوظيفية من هذه المعلومات.

ت. المعلومات التشغيلية أو التنفيذية :

و هي معلومات تفصيلية تتعلق بالأحداث و العمليات اليومية التي تجري في المؤسسة ، و تهدف القرارات التشغيلية المستندة إلى تلك المعلومات إلى تحديد وسائل الإستخدام لعناصر الإنتاج ، و تحديد أساليب الإنتاج بهدف الإنتاج بكفاءة و تخفيض التكاليف و بالتالي زيادة الربحية ، و تستفيد الإدارة الدنيا أو الإدارة التنفيذية من هذه المعلومات.

و ترتبط المعلومات المحاسبية اللازمة لإتخاذ القرار بالمدى الزمني للقرارات ، إذ تحتاج القرارات في المدى القصير إلى معلومات كثيرة عن الحاضر ، وقليل من المعلومات عن المستقبل القريب في ضوء الخبرة

المتراكمة لمتخذي القرارات ، بينما تحتاج القرارات الإستراتيجية طويلة المدى إلى معلومات كمية و نوعية عن المستقبل ، و تقل أهمية الخبرة الماضية بسبب إختلاف الظروف و البيئة المستقبلية.

الجدول رقم (2-3) : نوع المعلومات المحاسبية المرتبطة بالقرارات الإدارية

نوع المعلومات	نوع القرار	المستفيد	مصدر المعلومات	درجة التعقيد	درجة الوضوح	الزمن	الاستخدام
المعلومات الاستراتيجية	قرار استراتيجي	الإدارة العليا	البيئة الخارجية البيئة الداخلية	معقدة	قليلة	المستقبل	التخطيط الاستراتيجي صياغة و تطبيق الاستراتيجيات
المعلومات التكتيكية	قرار تكتيكي	الإدارة الوسطي	البيئة التنظيمية بالدرجة الأولى	أقل تعقيداً	واضحة نسبياً	الحاضر + المستقبل	تخطيط الأنشطة الوظيفية، المراقبة الإدارية
المعلومات التشغيلية	قرار عملياتي	الإدارة في الخط الأول	البيئة الداخلية	غير معقدة	واضحة	الحاضر	تنفيذ العمليات المبرمجة

المصدر : بسام محمود أحمد ، 2006 ، ص 39

8. جودة المعلومات المحاسبية لإتخاذ القرارات :

إن للمعلومات أهمية كبيرة لضمان إستمرارية المؤسسة ، حيث تعتبر العمود الفقري و الداعمة الأساسية في أي مؤسسة سواء كانت عامة أو خاصة و ذلك لكونها القاعدة الأساسية و النيسة في إتخاذ القرارات ، فإن جودة القرارات و فعاليتها تتوقف على مدى توافر و تكامل و جودة المعلومات الضرورية ، و مدى دقتها و سلامتها ، و مدى تنظيمها بحيث يمكن إستخدامها و الإستفادة منها.

و من هنا تبرز أهمية دراسة عوامل جودة المعلومات المحاسبية الداخلة في عملية إتخاذ القرارات، فمعرفة هذه العوامل و طبيعة تأثيرها يساعد في تعزيز نقاط القوة و معالجة نقاط الضعف الأمر الذي يساهم في تفعيل دور نظام المعلومات المحاسبي في توفير المعلومات الكافية ، و الصحيحة ، و الملائمة المناسبة لغرض إتخاذ القرارات الإستراتيجية الداعمة لبقاء المؤسسة و إستمرارها. (بوفروعة سفيان ، 2011-2012،ص112)

و يؤكد البدوي أن المعلومات المحاسبية تتميز عن غيرها من المعلومات بأنها كمية و قابلة للتحقق من صحتها لذلك فإنها تعتبر أكثر فاعلية في مساعدة متخذي القرارات في الوصول إلى الحلول المناسبة.(حامدي علي ، 2010-2011، ص108)

و يرى محمد البحيصي من جهته أن نظام المعلومات المحاسبي كجزء من نظام المعلومات الرئيسي في المؤسسة ، يجب أن يؤدي واجبه في دعم عملية إتخاذ القرار ، وفي هذا المجال فإن عمله يتركز على

الحصول على البيانات و تشغيلها و تحويلها إلى معلومات صالحة للإستخدام في عمليات إتخاذ القرارات ، و بناءا عليه فإن المنتج النهائي (المخرجات) لنظام المعلومات المحاسبي (القوائم المالية) تعتبر أداة دعم قرار أساسية . في هذا المضمار نج د بأن ديميسكي و كريس (Demski ans kreps) أشارا إلى أن تأثير المعلومات المحاسبية على القرارات الإدارية ينقسم إلى درجتين : (حامدي علي ، 2010-2011، ص108)

✓ الأولى تقوم على أن المعلومات المحاسبية تسهل عملية إتخاذ القرارات من خلال تزويد قدر أكبر من المعلومات حول موضوع القرار لمن سوف يقوم بإتخاذه.
 ✓ أما الثانية فتعتمد على قيام متخذ القرار بإستعمال المعلومات المتاحة.

و من هنا يمكن القول بأن الدور الذي تلعبه المعلومات المحاسبية في إتخاذ القرارات ينبع من صلاحية و جودة هذه المعلومات ، و درجة الجودة تعتمد على النقاط المهمة التالية :

✍ **الملائمة** : تكون المعلومة ملائمة لإتخاذ القرارات إذا كانت تساعد من يتخذ ذلك القرار على تقييم محصلة إحدى البدائل التي يتعلق بها القرار ، شريطة توفر الخصائص الأخرى التي تتسم بها المعلومات المفيدة.

✍ **تقييم البدائل** : إن من يستخدم المعلومات المستمدة من نظام المعلومات المحاسبي يفضل أن تكون هذه المعلومات على درجة عالية من الأمانة ، إذ أن هذه الخاصية هي التي تبرر ثقتهم في تلك المعلومات كما تبرز إمكانية الإعتماد عليها ، و تتسم المعلومات المحاسبية الدقيقة بالخاصيتين التاليتين :

✓ **الدقة** : تصوير المضمون الذي تهدف إلى تقديمه تصويرا دقيقا ، بحيث تعبر عن الواقع تعبيرا صادقا ، فلا بد من وجود توافق بين تلك المعلومات و بين الواقع.

✓ **الإفصاح** : إن النتائج التي يتوصل إليها شخص معين بإستخدام أساليب القياس المحاسبي و الإفصاح يستطيع أن يتوصل إليها شخص آخر -مستقل عن الشخص الأول- بتطبيق نفس الأساليب ، و من ثم فإن المعلومات الأمانة التي يمكن الإعتماد عليها يجب أن تتوفر فيها هذه الخاصية بحيث يمكن التثبت منها و إقامة الدليل على صحتها.

✍ **قابلية المعلومات للمقارنة** : تسمح هذه الخاصية بتمكن من يستخدمون المعلومات المحاسبية من التعرف على أوجه الحقيقية للتشابه و الإختلاف بين أداء المؤسسة و أداء المؤسسات الأخرى خلال فترة زمنية معينة ، كما تمكنهم من مقارنة أداء المؤسسة نفسها فيما بين الفترات الزمنية المختلفة .

✍ **التوقيت الملائم** : إن لم تقدم المعلومات المحاسبية في وقتها الملائم فستصبح دون جدوى ، فتقديم المعلومات في حينها يعني أنه يجب إتاحتها للمستخدمين عند الحاجة إليها ، و الجدير بالملاحظة أن المعلومات لا تستمد منفعتها من مجرد إتاحتها في الوقت الملائم ، فهناك عوامل أخرى إلى جانب ذلك ، إلا أن التباطؤ في تقديم المعلومات يؤدي إلى تقليل منفعتها أو ضياع تلك المنفعة تماما.

الفصل الثالث

الإطار التطبيقي للدراسة

يتناول هذا الموضوع وصفا لمنهج الدراسة و أفراد مجتمع الدراسة وعينتها وكذلك أداة الدراسة المستخدمة و طرق إعدادها وصدقها و ثباتها كما يتضمن هذا الفصل وصفا للإجراءات التي يتم القيام بها في تقنين أدوات الدراسة التطبيقية و أخيرا المعالجات الإحصائية التي اعتمدت في تحليل الدراسة و اختبار الفرضيات

• منهجية الدراسة :

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي و الذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول أحداث والظواهر و ممارسات موجودة متاحة للدراسة و قياس كما هي دون التدخل في مجرياتها و يستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها و يحللها و تهدف هذه الدراسة الى قياس نظام المعلومات المحاسبي و دوره في تعزيز وظائف الادارة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية .

(1) مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في كل من مؤسستي نافطال و جبلي باعتبارهما مكونان لمجتمع الدراسة و أما عن العينية الدراسة فتتكون من الموظفين و إطارات المؤسستين و التي تم تحديدها حسب الإستبيان الموزع و الذي تم إرجاعه ، إذ تم توزيع 50 استبياناً لغرض جمع المعلومات و توزيعها على أفراد عينة الدراسة و تم استرجاع 41 استبياناً نظراً لعدم تجاوب بعض الموظفين و بذلك يكون عدد الاستبيانات الخاضع للدراسة 41 استبياناً تم اعتمادها في تحليل النتائج و تفسيرها .

(2) حدود الدراسة :

• حدود مكانية:

شملت كل من مؤسسة نافطال و جبلي للحليب و مشتقاته

• حدود زمنية :

تم تجميع البيانات و دراستها طيلة السنة الدراسية 2018-2019

(3) مصادر جمع المعلومات:

✓ مصادر ثانوية:

تم تجميع البيانات من الدراسات السابقة و الكتب و المراجع العلمية و الأبحاث المحكمة بالعربية و الأجنبية ذات علاقة بموضوع الدراسة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة و المواقع الالكترونية .

✓ **مصادر الأولية:** من أجل الحصول على جوانب التحليلية للدراسة تم اللجوء الى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان الذي قمنا بإعداده كأداة رئيسية للدراسة التي شملت عدد من الفقرات و التي قامت عينة الدراسة بالإجابة عليها و تم تحليلها باستخدام برنامج **SPSS** الاحصائي و استخدام الاختبارات الاحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات احصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة تدعم موضوع الدراسة.

ولقد تم تقسيم الاستبيان إلى 5 محاور كما يلي :

الجزء الأول يتناول البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة و تحتوي على 3 فقرات و هي المؤهل العلمي، الوظيفة، الخبرة المهنية

الجزء الثاني: و ينقسم الى 4 محاور

المحور الاول: يتطرق الى خصائص و جودة المعلومات المحاسبية التي يجب توافرها لتلبية حاجات الإدارة

المحور الثاني: يتطرق الى نظام المعلومات المحاسبي و دوره في تعزيز وظيفة التخطيط

المحور الثالث: يتطرق الى نظام المعلومات المحاسبي و دوره في تعزيز وظيفة الرقابة

المحور الرابع: يتطرق الى نظام المعلومات المحاسبي و دوره في تعزيز وظيفة اتخاذ القرار

مقياس ليكارت الخماسي

استخدم الباحث في أداة الدراسة مقياس ليكارت الخماسي وهو مقياس فئوي مكون من خمس درجات لتحديد درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبيان ويساعد هذا المقياس على تحويل الاجابات إلى بيانات كمية حتى يمكن قياسها إحصائياً وتم إعطائها الأوزان النسبية الظاهرة في الجدول التالي

الجدول (3-1) مقياس ليكارت الخماسي

الوزن النسبي	درجة الموافقة	درجة المقياس
0-20%	1	لا أوافق تماماً
21-40%	2	لا أوافق
41-60%	3	محايد
61-80%	4	أوافق
81-100%	5	أوافق تماماً

المصدر: بالإعتماد على الطالبين إنطلاقاً من مخرجات SPSS

ولتحديد درجة أهمية كل فقرة من فقرات الدراسة عند التعليق على المتوسطات الحسابية للمتغيرات فقد حدد الباحث ثلاثة مستويات (مرتفعة، ومتوسطة، ومنخفضة) بناء على المعادلة الآتية :

$$\text{طول الفئة} = 3 / (5 - 1) = 1.33$$

- مستوى أهمية منخفض من (1-2.33)
- مستوى أهمية متوسط (2.34-3.66)
- مستوى أهمية مرتفع (3.67-5)

التحليل الإحصائي

- **التوزيع الطبيعي:** هو توزيع احتمالي مستمر كثير الانتشار والاستعمال يستخدم غالباً تقريباً أولاً لوصف المتغيرات العشوائية التي تميل إلى التركز حول قيمة متوسطة وحيدة.

الجدو (3-2) جدول يوضح اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	Ddl	Signification
1 المحور	,200	41	,000	,892	41	,001
2 المحور	,297	41	,000	,652	41	,000
3 المحور	,235	41	,000	,896	41	,001
4 المحور	,145	41	,031	,934	41	,019
الاستبيان	,206	41	,000	,912	41	,004

المصدر :بالإعتماد على الطالبين إنطلاقاً من مخرجات SPSS
لدينا من الجدول رقم 2 :

فرضيات اختبار التوزيع الطبيعي :

H0 : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

H1: البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي

المحور الأول لدينا $\text{sig}=0.000$ أي $\text{sig} > 0.005$ و عليه نرفض H_1 و نقبل H_0 أي أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

المحور الثاني: لدينا $\text{sig}=0.00$ أي أن $\text{sig} > 0.005$ و عليه نرفض H_1 و نقبل H_0 أي أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

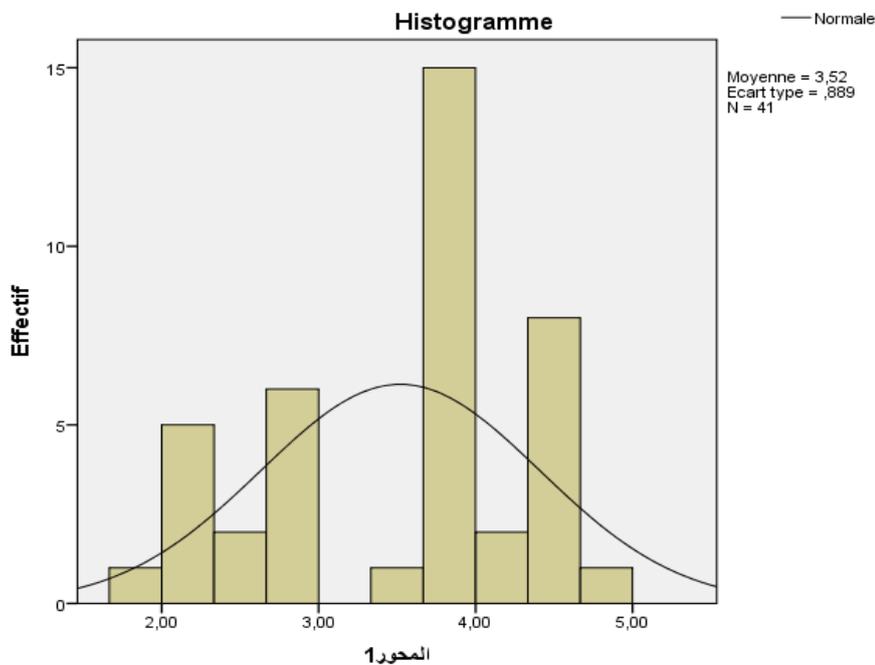
المحور الثالث: لدينا $\text{sig}=0.00$ أي أن $\text{sig} > 0.005$ و عليه نرفض H_1 و نقبل H_0 أي أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

المحور الرابع: لدينا $\text{sig}=0.019$ أي $\text{sig} > 0.005$ و عليه نرفض H_0 و نقبل H_1 أي أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي

الإستمارة ككل: لدينا $\text{sig}=0.004$ أي $\text{sig} < 0.005$ و عليه نرفض H_1 و نقبل H_0 أي أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

و لدينا حسب نظرية النهاية المركزية لما تكون حجم العينة أكبر من 30 فإنها تتبع التوزيع الطبيعي و هذا ما يتوافق مع حجم عينتنا الذي = 41

الشكل (3-1) مخطط بياني يوضح بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي



المصدر: بالإعتماد على الطالبين إنطلاقاً من مخرجات SPSS

1. اختبار صدق و ثبات الاستبيان:

أ. صدق الاستبيان

هو التأكد من دقة و صدق الفقرات و إعادة النظر في الفقرات بإجراء ما يلزم من حذف و تعديل حتى يخرج في صورته النهائية ليتم تطبيقه على العينة الدراسة.

ب. ثبات الاستبيان:

يقصد بثبات الإستبيانة أن تعطي هذه الإستبيانة نفس النتيجة أو على الأقل نتائج متقاربة جدا لو تمت إعادة توزيع الإستبيانة أكثر من مرة و بعبارة أخرى فان ثبات الإستبيانة يعني الاستقرار في النتائج الإستبيانة و عدم وجود تباين جوهري عن نتائجها فيما لو تمت إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. و تم التحقق من ثبات إستبانة الدراسة من خلال حساب Cranbach Alpha التي تشير نتائجها الموضحة في الجدول الآتي إلى قوة الارتباط و التماسك بين الفقرات المقياس. و تعود قيمة $0.6 < \alpha < 0.9$

جدول (3-3) معامل ألفا كرونباخ

صدق	ثبات	
0.950	0.904	المحور الأول
0.916	0.840	المحور الثاني
0.784	0.616	المحور الثالث
0.857	0.736	المحور الرابع
0.907	0.823	الاستمارة ككل

المصدر: بالإعتماد على الطالبين إنطلاقا من مخرجات SPSS

و تدل معاملات الثبات هذه على تمتع الأداة سواء في مجملها أو في فقراتها المفصلة بمعامل ثبات عال يمتاز بالقدرة على تحقيق أغراض الدراسة .

حيث يتضح من نتائج الجدول رقم 3 أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة تتراوح بين 0.616 و 0.904 بالنسبة لمحاور الاستبيان و كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع المحاور الاستبيان 0.823 هذا يدل على معامل ثبات مرتفع و يكون الاستبيان في صورته النهائية بذلك نكون قد تأكدنا من وجود صدق و ثبات الاستبيان الموجه لغرض الدراسة مما يجعلنا على ثقة من صحة الاستبيان وصلاحيتها جاهزة لغرض تحليل النتائج و الإجابة على التساؤلات و اختبار الفرضيات.

2. الاحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة:

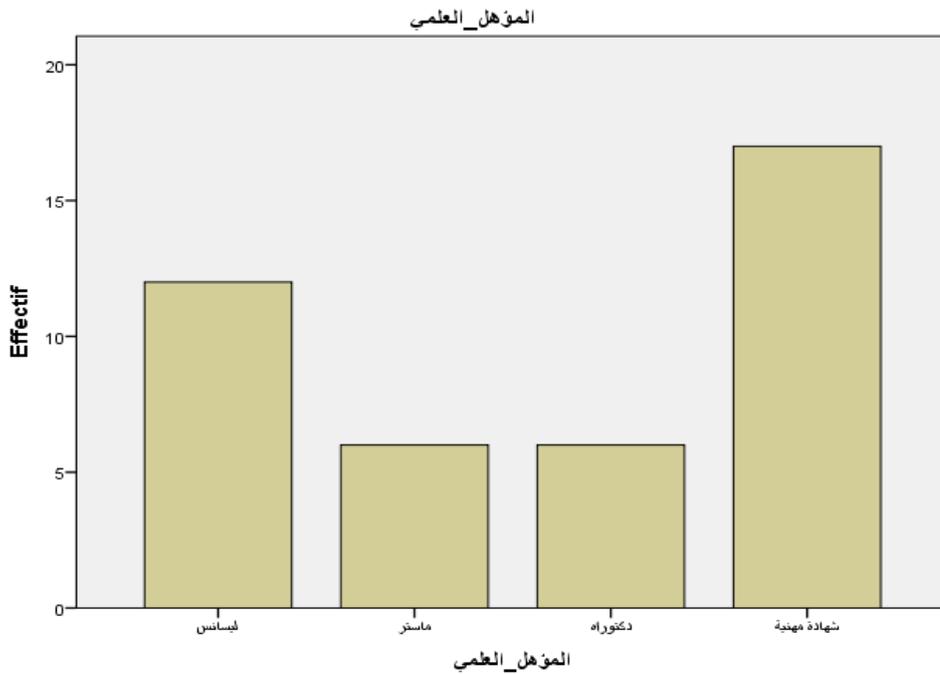
جدول (3-4) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل_العلمي		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ليسانس	12	29,3	29,3	29,3
	ماستر	6	14,6	14,6	43,9
	دكتوراه	6	14,6	14,6	58,5
	شهادة مهنية	17	41,5	41,5	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

المصدر: بالإعتماد على الطالبين إنطلاقاً من مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم 4 أن أكبر نسبة من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي شهادة مهنية بنسبة 41.5% أما ذوي المؤهل العلمي كل من ليسانس و ماستر و دكتوراه فيمثلون ما نسبته 29.3% و 14.6% و 14.6% على ترتيب من عينة الدراسة.

شكل (3-2) يمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: بالإعتماد على الطالبين إنطلاقاً من مخرجات SPSS

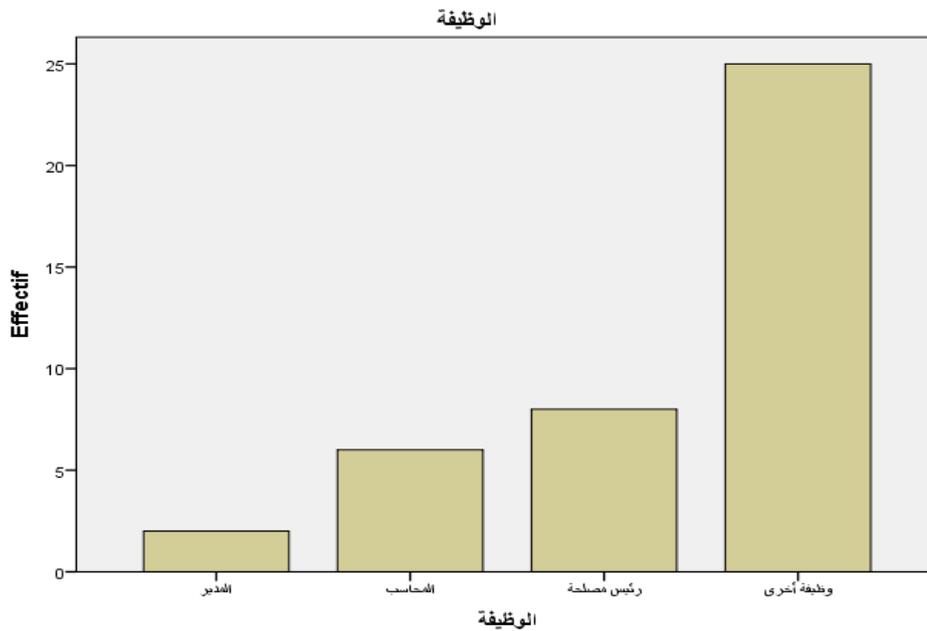
جدول (3-5) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

الوظيفة		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	المدير	2	4,9	4,9	4,9
	المحاسب	6	14,6	14,6	19,5
	مصلحة رئيس	8	19,5	19,5	39,0
	وظيفة أخرى	25	61,0	61,0	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

المصدر: بالإعتماد على الطالبين إنطلاقاً من مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم 5 أن ما نسبته % 61 من العمال يعملون في وظائف أخرى و هي تمثل أعلى قيمة و % 4.9 تتمثل في المدراء بينما تتوزع النسبة الباقية على كل من المحاسبين و رؤساء المصالح بنسبة % 14.6 و % 19.5 على ترتيب.

الشكل (3-3) يمثل توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



المصدر: بالإعتماد على الطالبين إنطلاقاً من مخرجات SPSS

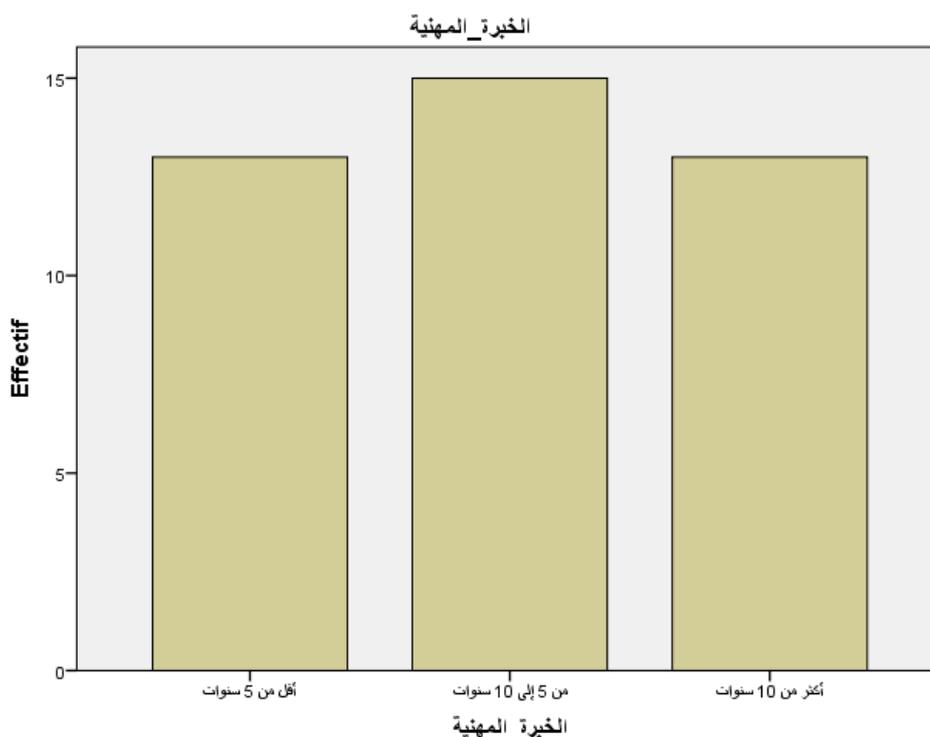
جدول (3-6) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

		الخبرة_المهنية			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	13	31,7	31,7	31,7
	من 5 إلى 10 سنوات	15	36,6	36,6	68,3
	أكثر من 10 سنوات	13	31,7	31,7	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

المصدر: بالإعتماد على الطالبين إنطلاقاً من مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم 6 أن ما نسبته 36.6% من العمال لديهم خبرة تتراوح ما بين 5 إلى 10 سنوات و هي تمثل أعلى قيمة في عينة الدراسة و نسبة المتبقية المقدرة ب 31.7% فتتوزع بتساوي على العمال الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات و أكثر من 10 سنوات

شكل (3-4) يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: بالإعتماد على الطالبين إنطلاقاً من مخرجات SPSS

الجدول (3-7) النتائج المتعلقة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

الرقم	المحور	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	درجة التقييم
1	خصائص و جودة المعلومات المحاسبية التي يجب توافرها لتلبية حاجات الإدارة	3.35	0.98	متوسط
2	نظام المعلومات المحاسبي و دوره في تعزيز وظيفة التخطيط	3.29	1.49	متوسط
3	نظام المعلومات المحاسبي و دوره في تعزيز وظيفة الرقابة	3.28	1.84	متوسط
4	نظام المعلومات المحاسبي و دوره في تعزيز وظيفة الرقابة	3.22	0.98	متوسط
	الاستمارة ككل	3.29	1.01	متوسط

المصدر: بالإعتماد على الطالبين إنطلاقاً من مخرجات SPSS

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن المحاور والاستمارة ككل والتي هدفت للتعرف على دور نظم المعلومات المحاسبية في تعزيز وظائف الإدارة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من الجدول رقم 7 أن المتوسطات الحسابية لآراء أفراد العينة الدراسة حول دور نظم المعلومات المحاسبية و دوره في تعزيز وظائف الإدارة تراوحت ما بين (3.22-3.29) بدرجة تقييم متوسطة لشتى المجالات و هذا يدل على أن الإدارة بمستوياتها الثلاث لاستفيد من نظام المعلومات المحاسبية بصفة كاملة كما أن الانحرافات المعيارية لآراء أفراد العينة الدراسة كانت متفاوتة تراوحت ما بين (0.98-1.84) بدرجة تقييم مرتفعة و متباعدة نوعاً ما للمحاور و الاستمارة ككل و يدل ذلك على أنه يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة الدراسة .

ولمعرفة دور نظم المعلومات المحاسبية في تعزيز وظائف الادارية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بشكل تفصيلي قمنا باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن فقرات كل مجال من مجالات استبيان الدراسة بشكل منفرد وفيما يلي عرض النتائج.

المحور الأول: خصائص و جودة المعلومات المحاسبية التي يجب توافرها لتلبية حاجات الإدارة

الجدول (3-8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على فقرات محور خصائص و جودة المعلومات المحاسبية التي يجب توافرها لتلبية حاجات الإدارة

الرقم	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	درجة التقييم
1	المعلومات التي توفرها مؤسستكم دقيقة و كاملة	4.31	1.10	مرتفع
2	المعلومات المتاحة لدى مؤسستكم تمتاز بخلوها من الأخطاء	3.31	1.29	متوسط
3	تعتبر كلفة النظام المعلومات الحالي لدى مؤسستكم أقل من العائد الذي تحققه	3.41	1.18	متوسط
4	تمتاز المعلومات المحاسبية لدى مؤسستكم بالوضوح و الثقة و الملائمة	3.19	1.47	متوسط
5	تلبي المعلومات المحاسبية التغيرات التي تحصل على المستويات الإدارية لدى مؤسستكم	3.17	1.39	متوسط
6	تستجيب نظم المعلومات للتغيرات المؤثرة على البيئة الاقتصادية في مؤسستكم	3.17	1.24	متوسط
7	البرامج و الأجهزة المستعملة في نظام المعلومات المحاسبي حديثة و ذات كفاءة	3.19	1.45	متوسط
8	يعمل نظام المعلومات لدى مؤسستكم وفق ما يمليه نظام المحاسبي المالي الجزائري	3.02	1.29	متوسط

المصدر: بالإعتماد على الطالبين إنطلاقاً من مخرجات SPSS

يظهر من الجدول رقم 8 أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات محور خصائص و جودة المعلومات المحاسبية التي يجب توافرها لتلبية حاجات الإدارة وقد تراوحت ما بين (3.02-4.31) بدرجة تقييم متوسطة لجميع الفقرات المحور عدى الفقرة الأولى و التي جاءت درجة التقييم مرتفعة وان

الانحراف المعياري للإجابات كانت متقاربة وتراوح ما بين (1.10-1.29) ويدل ذلك على أنه لا يوجد تشتت في اجابات أفراد عينة الدراسة .

الجدول (3-9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على فقرات محور

نظام المعلومات المحاسبي و دوره في وظيفة التخطيط

الرقم	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	درجة التقييم
9	توفر المعلومات المحاسبية أساسا لتخطيط الموارد المادية و المالية و البشرية لدى مؤسستكم	3.09	1.26	متوسط
10	يساهم اعتماد نظام المعلومات المحاسبي في وظيفة التخطيط لتحسين كفاءة العمل الإداري لدى مؤسستكم	3.97	1.55	مرتفع
11	تمتاز مخرجات نظام المعلومات المحاسبي بقدرة تنبؤية تساهم في صياغة و تصميم خطط المستقبلية لدى مؤسستكم	3.12	1.3	متوسط
12	توفر المعلومات المحاسبية أساسا لتخطيط عمليات الاستثمار من طرف إدارة المؤسسة	3.36	1.31	متوسط
13	المعلومات المحاسبية ذات أهمية كبيرة من منظور المؤسسة لغرض تحسين مستوى الخطط الإستراتيجية	3.21	1.52	متوسط
14	تساهم المعلومات المحاسبية في تحديد الأهداف لدى مؤسستكم للقيام بعملية التخطيط	3	1.28	متوسط

المصدر: بالإعتماد على الطالبين إنطلاقا من مخرجات SPSS

يظهر من الجدول رقم 9 أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفرادالعينة عن فقرات محور نظام المعلومات المحاسبي و دوره في وظيفة التخطيط وقد تراوحت ما بين (3-4.97) بدرجة تقييم متوسطة

لجميع الفقرات المحور عدى الفقرة الثانية والتي جاءت درجة التقييم مرتفعة وان الانحراف المعياري للإجابات كانت متقاربة وتراوحت ما بين

(1.28-1.52) ويدل ذلك على أنه لا يوجد تشتت في اجابات أفراد عينة الدراسة

الجدول (3-10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على فقرات محور نظام المعلومات المحاسبي و دوره في وظيفة الرقابة

الرقم	الفقرات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	درجة التقييم
15	تلبي نظم المعلومات المحاسبية لدى مؤسستكم معلومات تسمح لها بتقييم الأداء	3.12	1.31	متوسط
16	توفر نظم المعلومات المحاسبية في مؤسستكم معايير و مؤشرات رقابية تمكن الإدارة من اكتشاف الانحرافات و تحليل أسبابها و معالجتها	3.29	1.40	متوسط
17	يوفر نظام المعلومات المحاسبي تقارير رقابية عن أداء مستويات الإدارية المختلفة على وجه السرعة بحيث تمكن الإدارة من اتخاذ الإجراءات و القرارات التصحيحية بشأنها في الوقت المناسب	3.31	1.31	متوسط
18	ساهمت التقارير المالية الناتجة عن نظام المعلومات في وضع إجراءات الرقابة و ضبط الداخلي للحفاظ على أصول مؤسستكم	4.41	2.46	مرتفع
19	يتوفر لدى مؤسستكم أنظمة معلومات محاسبية متطورة تساهم في تحسين إجراءات الرقابة الداخلية	3.21	1.27	متوسط

المصدر: بالإعتماد على الطالبين إنطلاقاً من مخرجات SPSS

يظهر من الجدول رقم 10 أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة عن فقرات المحور نظام المعلومات المحاسبي و دوره في وظيفة الرقابة وقد تراوحت ما بين (3.12-4.41) بدرجة تقييم متوسطة لمعظم فقرات المحور و أن الانحراف المعياري للإجابات كانت متفاوتة و تراوحت ما بين (1.27-2.46) وهذا يعني عدم

وجود توافق وتقارب في اجابات أفراد العينة و نعزي هذا التفاوت الى اختلاف المركز الوظيفي و فهم طبيعة السؤال .

الجدول (3-11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على فقرات محور نظام المعلومات المحاسبي و دوره في وظيفة اتخاذ القرار

الرقم	الفقرات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	درجة التقييم
20	ترتكز الإدارة بشكل كامل في اتخاذ قراراتها على المعلومات المحاسبية التي يوفرها نظام المعلومات	3.24	1.31	متوسط
21	تساهم المعلومات المحاسبية في مؤسستكم بتصحيح القرارات و تعزيزها و تأكد من فعاليتها	3.6	1.04	متوسط
22	يراعي نظام المعلومات في مؤسستكم اختلاف نماذج اتخاذ القرارات من حيث طبيعة المعلومات التي تحتاجها تلك النماذج في عملية صنع القرار	3.34	1.29	متوسط
23	تعتمد عملية اتخاذ القرار في مؤسستكم على مخرجات نظام المعلومات المحاسبي	3.29	1.38	متوسط
24	تعتمد عملية اتخاذ القرار في مؤسستكم على خبرة أصحاب القرار	3.26	1.28	متوسط

المصدر: بالإعتماد على الطالبين إنطلاقاً من مخرجات SPSS

يبين جدول رقم 11 أن المتوسطات الحسابية لآراء أفراد عينة الدراسة حول دور نظم المعلومات المحاسبية ودوره في تعزيز وظيفة اتخاذ القرار تراوحت ما بين (3.24-3.6) بدرجة تقييم متوسطة لجميع فقرات المحور كما ان الانحرافات المعيارية لآراء أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين (1.04-1.38) بدرجة تقييم منخفضة ومتقاربة لجميع فقرات المحور ويدل ذلك على أنه ال يوجد تشتت في اجابات أفراد عينة الدراسة بين فقرات المحور

• اختبار الفرضيات الدراسية

1) الفرضية الأولى (H0) لا تتوفر خصائص وجودة للمعلومات المحاسبية لتلبية حاجات الإدارة، باستخدام اختبار Test لعينة الدراسة كانت النتائج الموضحة في الجدول (3-12) التالي:

الفرضية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
لا تتوفر خصائص وجودة للمعلومات المحاسبية لتلبية حاجات الإدارة	3.52	0.88	25.36	40	0.00

المصدر: بالإعتماد على الطالبين إنطلاقاً من مخرجات SPSS

ومن نتائج الجدول نلاحظ أن مستوى الدلالة Sig= 000.0 و هو اصغر من 0.005 و عليه ترفض الفرضية الصفرية و التي تنص على انه لا تتوفر خصائص وجودة للمعلومات المحاسبية لتلبية حاجات الإدارة و بذلك يتم قبول الفرضية البديلة تتوفر خصائص وجودة للمعلومات المحاسبية لتلبية حاجات الإدارة بحيث أن أغلبية العينة ارتأت أن جودة المعلومات المحاسبية تكمن في كونها دقيقة و كاملة

2) الفرضية الثانية (H0) لا يوجد دور لنظم المعلومات المحاسبية في وظيفة التخطيط ، باستخدام اختبار test t لعينة الدراسة كانت النتائج موضحة في الجدول (3-13) التالي :

الفرضية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
لا يوجد دور لنظم المعلومات المحاسبية في تعزيز وظيفة التخطيط	3.74	1.65	14.51	40	0.00

المصدر: بالإعتماد على الطالبين إنطلاقاً من مخرجات SPSS

وفقاً لقاعدة القرار المستخدمة في اختبار T لعينة الدراسة التي تنص على ما يلي:

ترفض الفرضية الصفرية H0 إذا كانت قيم Sig أصغر من مستوى الدلالة 0.005 و تقبل الفرضية إذا كانت قيمة Sig أكبر من مستوى الدلالة 0.005

ومن نتائج الجدول نلاحظ أن مستوى الدلالة Sig= 000.0 و هو اصغر من 0.005 و عليه ترفض الفرضية الصفرية و التي تنص على انه لا يوجد دور لنظم المعلومات المحاسبية في تعزيز وظيفة التخطيط و بذلك يتم قبول الفرضية البديلة يوجد دور لنظم المعلومات المحاسبية في تعزيز وظيفة التخطيط الإدارة بحيث أن أغلبية العينة ارتأت أن اعتماد نظام المعلومات المحاسبي في وظيفة التخطيط يساهم في تحسين كفاءة العمل الإداري.

(3) الفرضية الثالثة (H0) لا يوجد دور لنظم المعلومات المحاسبية في تعزيز وظيفة الرقابة باستخدام اختبار **test t** لعينة الدراسة كانت النتائج موضحة في الجدول (3-14) التالي :

الفرضية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
لا يوجد دور لنظم المعلومات المحاسبية في تعزيز وظيفة الرقابة	3.42	1.09	19.96	40	0.00

المصدر: بالإعتماد على الطالبين إنطلاقاً من مخرجات SPSS

ومن نتائج الجدول نلاحظ أن مستوى الدلالة Sig= 000.0 و هو اصغر من 0.005 و عليه ترفض الفرضية الصفرية و التي تنص على أن لا يوجد دور لنظم المعلومات المحاسبية في تعزيز وظيفة الرقابة و بذلك يتم قبول الفرضية البديلة يوجد دور لنظم المعلومات المحاسبية في تعزيز وظيفة الرقابة بحيث أن أغلبية العينة ارتأت أن التقارير المالية الناتجة عن نظام المعلومات ساهمت في وضع إجراءات الرقابة و ضبط الداخلي للحفاظ على أصول المؤسسة

(4) الفرضية الرابعة (H0) لا يوجد دور لنظم المعلومات المحاسبية في تعزيز وظيفة اتخاذ القرار ، باستخدام اختبار **Test** لعينة الدراسة كانت النتائج الموضحة في الجدول (3-15) التالي :

الفرضية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
لا يوجد دور لنظم المعلومات المحاسبية في تعزيز وظائف الإدارة اتخاذ القرار	3.48	0.95	23.3	40	0.00

المصدر: بالإعتماد على الطالبين إنطلاقاً من مخرجات SPSS

ومن نتائج الجدول نلاحظ أن مستوى الدلالة Sig= 000.0 و هو اصغر من 0.005 و عليه ترفض الفرضية الصفرية و التي تنص على أن لا يوجد دور لنظم المعلومات المحاسبية في تعزيز اتخاذ القرار و بذلك يتم

قبول الفرضية البديلة يوجد دور لنظم المعلومات المحاسبية في تعزيز اتخاذ القرار بحث أن أغلبية العينة إرتأت أن المعلومات المحاسبية ساهمت في تصحيح القرارات و تعزيزها و تأكد من فعاليتها

اختبار التباين الأحادي ONE WAY ANOVA

H_0 لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $05.0 \leq \alpha$ في اجابات عينة الدراسة تعزى للخصائص الديموغرافية (المؤهل العلمي، الوظيفة الخبرة المهنية)

الجدول (3-16) نتائج تطبيق تحليل التباين الأحادي ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
المؤهل العلمي	Inter- groupes	53,549	32	1,673	1,275	,380
	Intra- groupes	10,500	8	1,313		
	Total	64,049	40			
الوظيفة	Inter- groupes	30,012	32	,938	2,144	,130
	Intra- groupes	3,500	8	,438		
	Total	33,512	40			
الخبرة المهنية	Inter- groupes	25,000	32	,781	6,250	,005
	Intra- groupes	1,000	8	,125		
	Total	26,000	40			

المصدر: من إعداد الطالبين إعتامادا على مخرجات SPSS

يظهر من الجدول رقم 16 عدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $05.0 \leq \alpha$ في اجابات عينة الدراسة تعزى للخصائص الديموغرافية (المؤهل العلمي، الوظيفة، الخبرة المهنية) حيث كانت قيمة F غير دالة إحصائيا وبالتالي تقبل الفرضية H_0 ويعزو الباحث هذه النتيجة لمدى توافق واتفاق جميع أفراد عينة الدراسة على دور نظم المعلومات المحاسبية في تعزيز وظائف الإدارية ولا يوجد اي فروقات بين أفراد عينة الدراسة تعزى للخصائص الديموغرافية.

✓ النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

من خلال تحليل و مناقشة الدراسة الميدانية تم التوصل إلى النتائج التالية:

1. تتوفر لدى الإدارة خصائص وجودة للمعلومات المحاسبية لتلبية حاجاتها
2. يوجد دور لنظم المعلومات المحاسبية في تعزيز وظيفة التخطيط
3. يوجد دور لنظم المعلومات المحاسبية في تعزيز وظيفة الرقابة
4. يوجد دور لنظم المعلومات المحاسبية في تعزيز وظيفة اتخاذ القرار
5. لا يوجد اي فروقات ذات دلالة احصائية بين أفراد عينة الدراسة تعزى للخصائص الديموغرافية
6. وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة مما يدل على عدم تجاوب بعض العمال لمتطلبات الإستبيان.

✓ التوصيات:

- 1) ضرورة بذل المزيد من الاهتمام من قبل الإدارات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في تطوير اجراءات العمل بما يتلائم مع نظم المعلومات المحاسبية المتوفرة والمستخدمه.
- 2) ضرورة قيام ادارة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بعقد دورات تدريب مستمرة لكافة العاملين في الإدارة بمستوياتها على الأنظمة الحديثة والمتطورة وذلك من أجل مواكبة التطورات في العمل.
- 3) ضرورة العمل على تحديث وتطوير نظم المعلومات المحاسبية باستمرار لتكون مخرجاتها متوافقة مع احتياجات الإدارة بوظائفها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وعلى اختلاف مستوياتها التنظيمية.

✓ إقتراح أبحاث مستقبلية :

- 1- من ناحية مجتمع الدراسة : التوسيع في مجتمع العينة.
- 2- من ناحية متغيرات الدراسة : إدراج أنظمة أخرى غير نظام المعلومات المحاسبي كنظام الرقابة الداخلية و التدقيق.
- 3- دراسة دور نظام المعلومات المحاسبي في ظل تطبيق نظام IFRS.

قائمة المصادر و المراجع

قائمة الكتب و المراجع :

الكتب :

1. الدكتور يوحنا عبد آل آدم ، الدكتور صالح الرزق ، المحاسبة الإدارية و السياسات الإدارية المعاصرة ، الطبعة الثانية ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006.
2. حسين بلعجوز ، نظام المعلومات المحاسبي و دوره في إتخاذ القرارات الإنتاجية ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2009.
3. عطاء الله احمد الحسبان ، نظم المعلومات المحاسبية ، الطبعة العربية ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2013.
4. مصطفى صالح سلامة ، نظم المعلومات المحاسبية ، الطبعة الأولى ، دار البداية ناشرون و موزعون ، عمان ، 2010.
5. الدكتور معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد ، القيادة و الرقابة و الإتصال الإداري، الطبعة الأولى ، عمان ، 2008.
6. الدكتور عبد الغفار الحنفي ، أساسيات إدارة منظمات الأعمال الوظائف و الممارسات الإدارية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2006.
7. الدكتور رضا إسماعيل البيسوني ، إدارة الأعمال ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، 2009.
8. الأستاذ الدكتور علاء الدين عبد الغني محمود ، إدارة المنظمات ، الطبعة الأولى ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2011.
9. دكتورة ثناء علي القباني ، نظم المعلومات المحاسبية ، الدار الجامعية ، 2008.
10. ياسر صادق مطيع و اخرون ، نظم المعلومات المحاسبية ، الطبعة 1 ، مكتبة المجتمع العربي للنشر ، عمان ، الأردن ، 2007 .
11. سعد عطا الله السيد ، نظم المعلومات المحاسبية ، الطبعة الأولى ، دار الرابية للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن، 2009.
12. الدكتور سمير كامل محمد ، نظم المعلومات المحاسبية ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2002.
13. محمد سمير الصبان و اخرون ، مبادئ المحاسبة المالية كنظام معلومات ، الدار الجامعة ، الإسكندرية ، 2000 .
14. محمد الفيومي ، أحمد حسن علي حسن ، تصميم و تشغيل نظم المعلومات المحاسبية ، مكتبة الإشعاع ، مصر ، كلية التجارة ، 2007.

15. ستيفن أ موسكوف مارك ج سيمكن ، ترجمة كمال الدين سعيد و أحمد حامد حجاج ، نظم المعلومات المحاسبية لإتخاذ القرارات مفاهيم و تطبيقات ، دار المريخ ، ص25.
16. عبد الرزاق محمد قاسم ، تحليل و تصميم نظم المعلومات المحاسبية ، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن، 2004.
17. السيد عبد المقصود بيان ، تصميم النظام المحاسبي ، مؤسسة الشباب للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 1987.
18. زياد يحيى السقة ، قاسم محمد إبراهيم، نظم المعلومات المحاسبية ، وحدة الحدياء للطباعة و النشر ، كلية الحدياء الجامعة ، الموصل ، العراق ، 2003.
19. محمود محمود السجاعي، تحليل و تصميم النظم المحاسبية، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، المنصورة، مصر، 2010.
20. عثمان الكيلاني و اخرون، مدخل إلى نظام المعلومات الإدارية ،دار المناهج ، عمان ، 2000.
21. الأستاذ قاسم م. إبراهيم الحبيطي، الأستاذ زياد هاشم يحيى السقا، نظام المعلومات المحاسبية، وحدة الحدياء للطباعة و النشر، كلية الحدياء الجامعة ، الموصل-العراق، 2003.
22. كمال الدين الدهراوي ، مدخل معاصر في نظم المعلومات المحاسبية ، دار الجامعة للنشر و التوزيع ، 2003 ، عمان، الأردن.
- ✚ قائمة المذكرات :
23. عيادي عبد القادر، دور و أهمية نظام المعلومات المحاسبي في إتخاذ قرارات التمويل ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، جامعة حسبية بن بوعلي ، شلف-الجزائر 2007-2008.
24. خليفة هشام ،لوز إبراهيم ، نظام المعلومات المحاسبي الإلكتروني و دوره في تحسين جودة التقارير الداخلية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإقتصادية، تخصص محاسبة و جباية، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة-الجزائر 2016-2017.
25. عيادي محمد لمين، مساهمة المراجعة الداخلية في تقييم نظام المعلومات المحاسبي للمؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، جامعة الجزائر ، الجزائر 2007-2008.

26. بوفروعة سفيان ،نظام المعلومات المحاسبي و دوره في تسيير المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص إدارة مالية كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، جامعة منتوري ،قسنطينة 2011-2012.
27. كحول صورية ، دور نظام المعلومات المحاسبي في عملية التدقيق المحاسبي ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر ،بسكرة، 2011.
28. بن خليفة عبد الهادي ، مساهمة المراجعة الداخلية في تقييم نظام المعلومات المحاسبي ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماستر في العلوم المالية و المحاسبية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2014-2015.
29. سارة مدفوني ، أثر إستخدام نظام المعلومات المحاسبية على جودة القوائم المالية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماستر في العلوم التجارية ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي ، 2014-2015.
30. محاري علي ، دور محافظ الحسابات في تفعيل المعلومات المحاسبي ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماستر في العلوم التجارية ، جامعة الدكتور مولاي الطاهر ، سعيدة ، 2015-2016.
31. عبد الباسط بوحايك ، دور نظام المعلومات المحاسبي في تحقيق فعالية الرقابة الداخلية للمؤسسة البترولية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماستر في علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2014-2015.
32. حاج قويدر قورين ، أهمية بناء و تطوير نظام المعلومات المحاسبي في تحقيق الميزة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراة في علوم التسيير ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، شلف ، 2012-2013.
33. بسام محمود أحمد ، دور نظم المعلومات المحاسبية في ترشيد القرارات الإدارية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في المحاسبة و التمويل ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2006.
34. خليفة هشام ، لوز ابراهيم الخليل ، نظام معلومات المحاسبي الإلكتروني و دوره في تحسين جودة التقارير المالية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماستر في المحاسبة و الجباية ، جامعة الدكتور مولاي الطاهر ، سعيدة ، 2016-2017.
35. عبد السلام خميس بدوي ، أثر هيكل نظام الرقابة الداخلية وفقا لإطار COSO على تحقيق أهداف الرقابة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في المحاسبة و التمويل ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2011.
36. برباح بلال ، تقييم دور المراجع الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة أحمد بوقرة ، بومرداس ، 2014-2015.
37. مرغني بلقاسم ، نظام المعلومات و دوره في إتخاذ القرارات ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2013-2014.

38. عصام محمد البحيصي ، دور المعلومات المحاسبية في إتخاذ القرارات الإدارية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في المحاسبة و التمويل ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2006.
39. جدي سمراء ، دور الرقابة الداخلية في زيادة المخرجات المحاسبية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراة طور الثالث في العلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف ، مسيلة ، 2016-2017.
40. سلطان بن عاشور بن علي الزهراني، التفضيل المهني و إتخاذ القرار ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية ، 2009.
41. الطيب الوافي ، دور و أهمية نظام المعلومات في إتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراة في العلوم الاقتصادية ، جامعة عباس فرحات ، سطيف، 2011-2012.
42. العياشي عيدوني ، دور نظام المعلومات في إتخاذ القرارات ضمن متطلبات التنمية المستدامة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراة في علوم التسيير ، مدرسة الدكتوراة إدارة الأعمال و التنمية المستدامة ، جامعة سطيف ، 2013-2014.
43. هيا مروان إبراهيم لظن ، مدى فعالية دور التدقيق الداخلي في تقييم إدارة المخاطر وفق إطار COSO ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في المحاسبة و التمويل ، الجامعة الإسلامية غزة ، 2016.
- 📌 قائمة المجلات و المقالات :
44. الأستاذ أحمد لعماري ، طبيعة و أهمية نظام المعلومات المحاسبية ، مجلة العلوم الإنسانية ،كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية،العدد الأول، جامعة محمد خيضر-بسكرة ،2001،ص64.
- 📌 قائمة المداخلات :
- محمد عجيلة،مصطفى بن النوي ، آليات النظام المحاسبي المالي الجزائري و الإبداع المحاسبي، إرتباطات و سياسات ، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول الإصلاح المحاسبي في الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و التجارة ، الجزائر ، يومي 29 و30 نوفمبر 2011.

قائمة الملاحق

جامعة د- مولاي طاهر سعيدة

كلية علوم الاقتصادية و علوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص محاسبة و تدقيق

الموضوع: الاستبيان

السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته

في إطار التحضير مذكرة التخرج المدرجة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر 2 تخصص محاسبة و تدقيق المعنونة ب" نظام المعلومات المحاسبي و دوره في تعزيز الوظائف الإدارية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية "

والغرض من هذه الدراسة التعرف على المقومات المتاحة لتبني نظم المعلومات المحاسبية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و قياس كفاءتها في تأثير على وظائف الإدارية (تخطيط، الرقابة، اتخاذ القرار...) و بصفتكم من الكوادر المتخصصة في مجال المحاسبي أو الإداري يرجى من حضرتكم التفضل بالإجابة على الأسئلة الآتية بدقة علما بأن جميع البيانات لأغراض البحث العلمي فقط

مع فائق التقدير والاحترام

الباحثان:

• خنفوسي _ أ

• شويتير _ ي

الملحق رقم 1 : إمتبيان الدراسة

يرجى الإجابة بوضع إشارة (√) أمام الخيار الذي ترونه مناسب

• **معلومات شخصية**

(1) المؤهل العلمي

ليسانس () ماستر () دكتوراه () شهادة مهنية ()

(2) الوظيفة :

مدير () محاسب () رئيس مصلحة () وظيفة أخرى ()

(3) الخبرة المهنية

أقل من 5 سنوات () من 5-10 سنوات () أكثر من 10 سنوات ()

قياس مدى نجاعة التي يكتسيها نظام المعلومات المحاسبي في تعزيز وظائف الإدارة

المحور الأول: خصائص وجودة المعلومات المحاسبية التي يجب توافرها لتلبية حاجات الإدارة

الرقم	الفقرة	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً
1	المعلومات التي توفرها مؤسستكم دقيقة و كاملة					
2	المعلومات المتاحة لدى مؤسستكم تمتاز بخلوها من الأخطاء					
3	تعتبر كلفة النظام المعلومات الحالي لدى مؤسستكم أقل من العائد الذي تحققه					
4	تمتاز المعلومات المحاسبية لدى مؤسستكم بالوضوح و الثقة و الملائمة					
5	تلبية المعلومات المحاسبية التغيرات التي تحصل على المستويات الإدارية					

					لدى مؤسستكم
					6 تستجيب نظم المعلومات للتغيرات المؤثرة على البيئة الاقتصادية في مؤسستكم
					7 البرامج و الأجهزة المستعملة في نظام المعلومات المحاسبي حديثة و ذات كفاءة
					8 يعمل نظام المعلومات لدى مؤسستكم وفق ما يمليه نظام المحاسبي المالي الجزائري

لا أوافق تماما	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماما	الفقرة	الرقم
المحور الثاني : نظام المعلومات المحاسبي و دوره في وظيفة التخطيط						
					9 توفر المعلومات المحاسبية أساسا لتخطيط الموارد المادية و المالية و البشرية لدى مؤسستكم	
					10 يساهم اعتماد نظام المعلومات المحاسبي في وظيفة التخطيط لتحسين كفاءة العمل الإداري لدى مؤسستكم	
					11 تمتاز مخرجات نظام المعلومات المحاسبي بقدرة تنبؤية تساهم في صياغة و تصميم خطط المستقبلية لدى مؤسستكم	
					12 توفر المعلومات المحاسبية أساسا لتخطيط عمليات الاستثمار من	

					طرف إدارة المؤسسة	
					المعلومات المحاسبية ذات أهمية كبيرة من منظور المؤسسة لغرض تحسين مستوى الخطط الإستراتيجية	13
					تساهم المعلومات المحاسبية في تحديد الأهداف لدى مؤسساتكم للقيام بعملية التخطيط	14
المحور الثالث: نظام المعلومات المحاسبي و دوره في الرقابة الداخلية						
					تتبع نظم المعلومات المحاسبية لدى مؤسساتكم معلومات تسمح لها بتقييم الأداء	15
					توفر نظم المعلومات المحاسبية في مؤسساتكم معايير و مؤشرات رقابية تمكن الإدارة من اكتشاف الانحرافات و تحليل أسبابها و معالجتها	16
					يوفر نظام المعلومات المحاسبي تقارير رقابية عن أداء مستويات الإدارية المختلفة على وجه السرعة بحيث تمكن الإدارة من اتخاذ الإجراءات و القرارات التصحيحية بشأنها في الوقت المناسب	17
					ساهمت التقارير المالية الناتجة عن نظام المعلومات في وضع إجراءات الرقابة و ضبط الداخلي للحفاظ على أصول مؤسساتكم	18

					يتوفر لدى مؤسستكم أنظمة معلومات محاسبية متطورة تساهم في تحسين إجراءات الرقابة الداخلية	19
المحور الرابع: نظام المعلومات المحاسبي و دوره في وظيفة اتخاذ القرار						
					ترتكز الإدارة بشكل كامل في اتخاذ قراراتها على المعلومات المحاسبية التي يوفرها نظام المعلومات	20
					تساهم المعلومات المحاسبية في مؤسستكم بتصحيح القرارات و تعزيزها و تأكد من فعاليتها	21
					يراعي نظام المعلومات في مؤسستكم اختلاف نماذج اتخاذ القرارات من حيث طبيعة المعلومات التي تحتاجها تلك النماذج في عملية صنع القرار	22
					تعتمد عملية اتخاذ القرار في مؤسستكم على مخرجات نظام المعلومات المحاسبي	23
					تعتمد عملية اتخاذ القرار في مؤسستكم على خبرة أصحاب القرار	24

الملحق رقم 2 : نتائج الدراسة الإحصائية لأفراد عينة الدراسة باستخدام SPSS

كل محاور الاستبيان Echelle

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	41	100,0
Exclus ^a	0	,0
Total	41	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,827	24

المحور الأول echelle

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,904	8

المحور الثاني echelle

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,840	6

المحور الثالث echelle

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,616	5

المحور الرابع echelle

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,736	5

التكرار effectifs

العلمي المؤهل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ليسانس	12	29,3	29,3	29,3
ماستر	6	14,6	14,6	43,9
دكتوراه	6	14,6	14,6	58,5
مهنية شهادة	17	41,5	41,5	100,0
Total	41	100,0	100,0	

الوظيفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
المدير	2	4,9	4,9	4,9
المحاسب	6	14,6	14,6	19,5
مصلحة رئيس	8	19,5	19,5	39,0
أخرى وظيفة	25	61,0	61,0	100,0
Total	41	100,0	100,0	

المهنية الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنوات 5 من أقل	13	31,7	31,7	31,7
سنوات 10 إلى 5 من	15	36,6	36,6	68,3
سنوات 10 من أكثر	13	31,7	31,7	100,0

Total	41	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

الإحصاء الوصفي Statistiques descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
المعلومات التي توفرها مؤسستكم دقيقة و كاملة	41	1,00	5,00	4,3122	,77852
المعلومات المتاحة لدى مؤسستكم تمتاز بخلوها من الأخطاء	41	2,00	5,00	3,3112	,89306
تعتبر كلفة النظام المعلومات الحالي لدى مؤسستكم أقل من العائد الذي تحققه	41	1,00	5,00	3,4198	1,09266
تمتاز المعلومات المحاسبية لدى مؤسستكم بالوضوح و الثقة و الملائمة	41	1,00	5,00	3,1998	1,26250
تتلي المعلومات المحاسبية التغيرات التي تحصل على المستويات الإدارية لدى مؤسستكم	41	1,00	5,00	3,1754	1,24450
تستجيب نظم المعلومات للتغيرات المؤثرة على البيئة الاقتصادية في مؤسستكم	41	1,00	5,00	3,1798	1,09266
البرامج و الأجهزة المستعملة في نظام المعلومات المحاسبي حديثة و ذات كفاءة	41	2,00	5,00	3,1900	,77460
يعمل نظام المعلومات لدى مؤسستكم وفق ما يمليه نظام المحاسبي المالي الجزائري	41	2,00	5,00	3,0200	,89443
توفر المعلومات المحاسبية أساسا لتخطيط الموارد المادية و المالية و البشرية لدى مؤسستكم	41	2,00	5,00	3,0244	,79018
يساهم اعتماد نظام المعلومات المحاسبي في وظيفة التخطيط لتحسين كفاءة العمل الإداري لدى مؤسستكم	41	1,00	5,00	3,7073	,98092
تمتاز مخرجات نظام المعلومات المحاسبي بقدرة تنبؤية تساهم في صياغة و تصميم خطط المستقبلية لدى مؤسستكم	41	3,00	5,00	4,0244	,52382

توفر المعلومات المحاسبية أساسا لتخطيط عمليات الاستثمار من طرف إدارة المؤسسة	41	1,00	5,00	3,0941	1,11257
المعلومات المحاسبية ذات أهمية كبيرة من منظور المؤسسة لغرض تحسين مستوى الخطط الإستراتيجية	41	2,00	5,00	4,9763	,82344
تساهم المعلومات المحاسبية في تحديد الأهداف لدى مؤسستكم للقيام بعملية التخطيط	41	1,00	5,00	3,1205	,98773
تتلى نظم المعلومات المحاسبية لدى مؤسستكم معلومات تسمح لها بتقييم الأداء	41	1,00	5,00	3,1285	1,15347
توفر نظم المعلومات المحاسبية في مؤسستكم معايير و مؤشرات رقابية تمكن الإدارة من اكتشاف الانحرافات و تحليل أسبابها و معالجتها	41	1,00	5,00	3,2937	1,15241
س17	41	2,00	5,00	3,3168	,98464
ساهمت التقارير المالية الناتجة عن نظام المعلومات في وضع إجراءات الرقابة و ضبط الداخلي للحفاظ على أصول مؤسستكم	41	1,00	5,00	3,4141	1,24008
يتوفر لدى مؤسستكم أنظمة معلومات محاسبية متطورة تساهم في تحسين إجراءات الرقابة الداخلية	41	1,00	5,00	3,2105	1,10707
ترتكز الإدارة بشكل كامل في اتخاذ قراراتها على المعلومات المحاسبية التي يوفرها نظام المعلومات	41	2,00	5,00	4,2463	,72667
تساهم المعلومات المحاسبية في مؤسستكم بتصحيح القرارات و تعزيزها و تأكد من فعاليتها	41	2,00	5,00	3,6093	,89170
يراعي نظام المعلومات في مؤسستكم اختلاف نماذج اتخاذ القرارات من حيث طبيعة المعلومات التي تحتاجها تلك النماذج في عملية صنع القرار	41	2,00	5,00	3,3480	1,09989
تعتمد عملية اتخاذ القرار في مؤسستكم على مخرجات نظام المعلومات المحاسبي	41	1,00	5,00	3,2905	1,10707
تعتمد عملية اتخاذ القرار في مؤسستكم على خبرة أصحاب القرار	41	2,00	5,00	3,2617	1,09600
N valide (listwise)	41				

اختبار العينات t teste

المحور الأول

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
المحور1	41	3,5203	,88869	,13879

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
المحور1	25,364	40	,000	3,52033	3,2398	3,8008

المحور الثاني

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
المحور2	41	3,7463	1,65229	,25804

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
المحور2	14,518	40	,000	3,74634	3,2248	4,2679

المحور الثالث

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
المحور3	41	3,4293	1,09960	,17173

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
المحور3	19,969	40	,000	3,42927	3,0822	3,7763

المحور الرابع

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
المحور4	41	3,4829	,95705	,14947

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
المحور4	23,302	40	,000	3,48293	3,1808	3,7850