الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة

معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم: علوم التسيير

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
فرع: علوم التسيير
التخصص: إدارة مالية

المرجع : ...../2018

مذكرة بعنوان:

# فعالية نظام المعلومات المالي في اتخاذ القرار بالمؤسسة الإقتصادية

## دراسة حالة مؤسسة ميلالي للحليب– وادي العثمانية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (ل.م.د) تخصص " إدارة مالية "

إعداد الطلبة:
- روباش رميساء
- حوادق سهيلة

إشراف الأستاذ (ة):
د/ زموري كمال

لجنة المناقشة:

| اسم ولقب الأستاذ | الجامعة | الصفة |
|---|---|---|
| عبيدي سناء | المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة | رئيسا |
| باي مريم | المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة | مناقشا |
| زموري كمال | المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة | مشرفا ومقررا |

السنة الجامعية: 2017-2018

بسم الله الرحمن الرحيم

# التشكرات

ربنا أوزعنا أن نشكر نعمتك التي أنعمت علينا بإتمام هذا البحث و على ما مننت به علينا من توفيق وسداد

وعلى ما منحتنا إياه من صحة و قدرة على تخطي الصعاب و تذليل العقبات

نود أن نتقدم

بجزيل الشكر و التقدير إلى كل من قدم لنا يد المساعدة لإنجاز هذا البحث بدأ من أستاذنا المشرف " زموري كمال" ، وذلك لما أفادنا به من خبرته الواسعة سواء العلمية أو المنهجية كما لم يبخل علينا بنصائحه القيمة و توجيهاته السديدة.

كما نتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ " قرين ربيع" الذي لم يبخل علينا بنصائحه القيمة خاصة فيما يتعلق بالإستبيان المعد لهذه الدراسة.

كما نتقدم بالشكر إلى عمال مؤسسة ميلالي للحليب– وادي العثمانية على التسهيلات و المساعدات التي قدموها لنا و نخص بالذكر السيدة " سامية صيدو " رئيسة قسم المحاسبة و المالية بالمؤسسة التي لم تبخل علينا من حيث المعلومات و كذا من حيث خبرتها فكانت ناصحا و موجها أساسيا لإتمام هذا البحث .

كما نوجه جزيل الشكر لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث من قريب أو بعيد ، ماديا أو معنويا.

# إهداء

الحمد لله الذي علم بالقلم، الحمد لله الذي علم الإنسان ما لم يعلم

الحمد لله الذي وفقني بعونه و مدده على إخراج هذا العمل و الصلاة و السلام على رسوله الأمي القائل

من سلك طريقا يلتمس قيمه علما سهل الله به طريقا إلى الجنة

أهدي ثمرة جهدي المتواضع

إلى أمي العزيزة حفظها الله لي وأدامها تاجا فوق رأسي

إلى أبي الغالي رحمه الله و أسكنه فسيح جنانه

إلى إخوتي جابر، جبير، أنور السدات، أويس.

إلى صديقاتي وزميلاتي رفيدة ، منى، نجاة، سهيلة، حسيبة على حبهم وتشجيعهم

إلى كافة أساتذتي المحترمين على النصح والإرشاد خاصة الأستاذ " زموري كمال"

وإلى كل القلوب البيضاء التي نسيها قلمي وتذكرها قلبي.

رميساء

# إهداء

اللهم ارزقنا حبك وحب من يحبك، اللهم أظلنا تحت ظل عرشك يوم لا ظل إلا ظلك.

إلى منارة العلم والإمام المصطفى إلى سيد الخلق رسولنا الكريم سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من كان لهما الفضل بعد ربي في إتمامي لهذا العمل، إلى من هما أقرب إلى قلبي في الوجود والدي الكريمين.

إلى من هم أقرب إلي من روحي وبهم أستمد عزتي وإصراري أخواتي إيما ن وهاجر وأسامة وعبد الرؤوف ومحمد الأمين وأخص بالذكر رائد.

إلى شريك حياتي مصطفى وكل أفراد عائلة زوجي كبيرا وصغيرا.

إلى أعز الورود في حديقة حياتي بنات عمي (نسرين وراوية ووفاء وخديجة) وصديقاتي (نسرين وسمية وأميرة ورميساء ومروة ومنى)

إلى كل من يعرفني من قريب أو بعيد، وإلى كل من ساهم في إنجاح هذا العمل إلى كل من حملهم قلبي وذاكرتي ونسيهم قلمي في مذكرتي

إلى الأستاذ المشرف زموري كمال

سهيلة

## الملخص باللغة العربية:

تأتي هذه الدراسة لعرض مساهمة نظام المعلومات المالي في اتخاذ القرار بالمؤسسة الإقتصادية، وقامت الطالبتين بتشخيص هذا النظام من حيث المكونات، الأهمية والعوائق والمشكلات التي تواجهه من حيث التطبيق في هذه المؤسسات، وكذا إبراز دوره في اتخاذ قرارات تتميز بالرشادة خاصة مع التعقيد وعدم الإستقرار الذي يسود محيط الأعمال الذي تنشط فيه أغلب المؤسسات.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن فعالية نظام المعلومات المالي في اتخاذ القرار بمؤسسة ميلالي للحليب– وادي العثمانية، وذلك من خلال إستقصاء آراء المبحوثين من العاملين في المستويات الإدارية العليا، الوسطى، الدنيا(مدير، نائب مدير، رئيس قسم، مستوى تشغيلي) بمؤسسة ميلالي للحليب– وادي العثمانية عينة الدراسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة، قامت الطالبتين بتصميم إستمارة إستبيان شملت 30 فقرة لجمع المعلومات الأولية من مجتمع الدراسة المكون من جميع العاملين بمؤسسة ميلالي للحليب– وادي العثمانية والبالغ عددهم 20عامل خلال سنة 2018 وتم إختيار 15 عامل، حيث تم توزيع 15 إستبيان، وتم إسترجاع كافة الإستمارات الموزعة وهي صالحة للتحليل الإحصائي، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات وإختبار الفرضيات بإستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) ، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها:

1. وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعمليات المالية والمحاسبية على إتخاذ القرار بمؤسسة ميلالي للحليب– وادي العثمانية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$)؛
2. وجود أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على إتخاذ القرار بمؤسسة ميلالي للحليب– وادي العثمانية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$)؛
3. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات على إتخاذ القرار بمؤسسة ميلالي للحليب– وادي العثمانية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$)؛
4. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظام المعلومات المالي على إتخاذ القرار بمؤسسة ميلالي للحليب– وادي العثمانية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$)؛

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

1. إعطاء قدر أكبر من الإهتمام من قبل المؤسسة لمسألة توافر نظام المعلومات المالي لما يوفره من تسهيل لجمع وتحليل البيانات بشكل أسرع لكافة أقسام ومصالح المؤسسة؛
2. ضرورة ربط عملية إتخاذ القرارات الإدارية بنظام المعلومات المالي في المؤسسة لما يمنحه هذا الأخير من صور صادقة عن وضعية المؤسسة، المشاكل، التحديات الحالية والمستقبلية بهدف إتخاذ قرارات ذات رشادة قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة.



الكلمات المفتاحية:

نظام المعلومات المالي، إتخاذ القرار، ميلالي للحليب، تكنولوجيا المعلومات.

Résumé:

Cette étude présente la contribution du système d'information financière à la prise de décision de l'institution économique, Les étudiants ont diagnostiqué le système en termes d'ingrédients, L'importance, les obstacles et les problèmes auxquels ils sont confrontés en termes d'application dans ces institutions, Ainsi que de souligner son rôle dans l'adoption de décisions caractérisées par le leadership, en particulier avec la complexité et l'instabilité qui prévalent dans l'environnement des affaires dans lequel la plupart des institutions sont actives.

Le but de cette étude était de révéler l'efficacité du système d'information financière dans la prise de décision de la Milali Milk Corporation - Ottoman Valley, En sondant les opinions des répondants des échelons administratifs supérieurs, intermédiaires et inférieurs (Directeur, directeur adjoint, chef de département, niveau opérationnel) à la Milali Milk Corporation - Ottoman Valley Sample Study.

Pour atteindre les objectifs de l'étude, les deux étudiants ont conçu un formulaire de questionnaire, qui comprenait 30 paragraphes pour recueillir les informations préliminaires de la communauté d'étude, qui comprend tous les travailleurs de la Milali Milk Corporation - Wadi Othmaniyah, 20 travailleurs au cours de l'année 2018 ont été sélectionnés, Quinze questionnaires ont été distribués et tous les formulaires distribués ont été récupérés et valides pour l'analyse statistique. À la lumière de cela, la collecte de données et l'analyse des hypothèses ont été recueillies à l'aide du Paquet statistique pour les sciences sociales (SPSS) .L'étude a atteint un certain nombre de résultats dont les plus importants étaient:

1. Il y a un effet statistiquement significatif des processus financiers et comptables sur la prise de décision de la Milali Milk Corporation - Wadi Al Othmani à un niveau de signification
2. ($\alpha \leq 0,05$);
3. Il y a un effet statistiquement significatif de la structure organisationnelle sur la prise de décision de la Milali Milk Corporation - Ottoman Valley à un niveau de signification ($\alpha \leq 0,05$);
4. L'existence d'un impact statistiquement significatif sur les technologies de l'information sur la prise de décision de la Milali Milk Corporation - Ottoman Valley au niveau de signification ($\alpha \leq 0.05$);
5. L'existence d'un impact statistiquement significatif du système d'information financière sur la prise de décision de la Milali Milk Corporation - Wadi Othmani à un niveau de signification ($\alpha \leq 0,05$);

L'étude a recommandé ce qui suit:

1. Accorder une plus grande attention à la disponibilité du système d'information financière par l'institution, car elle facilite la collecte rapide et l'analyse des données pour tous les départements et intérêts de l'institution;
2. La nécessité de lier le processus de prise de décisions administratives avec le système d'information financière de l'institution, qui lui donne une image fidèle du statut de l'institution, des problèmes, des défis actuels et futurs afin de prendre des décisions capables d'atteindre les objectifs de l'institution.

les mots clés:

Système d'information financière, Prise de décision, Milali Milk, Technologie de l'information.

# فهرس المحتويات


| الفهرس | الصفحة |
|---|---|
| البسملة..... | I |
| الإهداءات..... | II |
| التشكرات..... | IV |
| الملخص باللغة العربية..... | V |
| الملخص باللغة الفرنسية..... | VI |
| فهرس المحتويات..... | VII |
| فهرس الجداول..... | X |
| فهرس الأشكال..... | XI |
| فهرس الملاحق..... | XII |
| **المقدمة** | [ أ – ذ] |
| تحديد إشكالية الدراسة..... | ب |
| فرضيات الدراسة..... | ت |
| أهمية الدراسة..... | ث |
| أهداف الدراسة..... | ث |
| دوافع إختيار الموضوع..... | ث |
| منهج الدراسة وأدواته..... | ث |
| نموذج الدراسة..... | ج |
| حدود الدراسة..... | ح |
| الدراسات السابقة..... | خ |
| هيكل الدراسة..... | د |
| صعوبات الدراسة..... | ذ |
| **الفصل الأول: الإطار النظري لنظام المعلومات المالي** | [1–29] |
| تمهيد الفصل الأول..... | 2 |
| المبحث الأول: ماهية نظام المعلومات..... | 2 |
| المطلب الأول: مفهوم نظام المعلومات وأسباب نشأته..... | 3 |
| المطلب الثاني: أهمية وأهداف ووظائف نظام المعلومات..... | 6 |
| المطلب الثالث: أنظمة المعلومات الفرعية في المؤسسة..... | 9 |
| المبحث الثاني: نظام المعلومات المالي وأبعاده..... | 14 |
| المطلب الأول: مفهوم نظام المعلومات المالي وأهميته..... | 15 |

| | |
|---|---|
| المطلب الثاني: الأنظمة الفرعية لنظام المعلومات المالي و معاييره..... | 17 |
| المطلب الثالث: مكونات نظام المعلومات المالي..... | 19 |
| المبحث الثالث: الثورة التكنولوجية و علاقتها بنظام المعلومات المالي في المؤسسة الإقتصادية..... | 20 |
| المطلب الأول: التطور التكنولوجي و أثره على نظام المعلومات المالي في المؤسسة..... | 20 |
| المطلب الثاني: تحديات نظام المعلومات المالي..... | 26 |
| المطلب الثالث: مشكلات نظام المعلومات المالي..... | 28 |
| خلاصة الفصل الأول..... | 29 |
| **الفصل الثاني: دور نظام المعلومات المالي في إتخاذ القرار بالمؤسسة الإقتصادية** | [61-30] |
| تمهيد الفصل الثاني..... | 31 |
| المبحث الأول: أساسيات إتخاذ القرار بالمؤسسة الإقتصادية..... | 43 |
| المطلب الأول: مفهوم إتخاذ القرار وأهميته بالمؤسسة الإقتصادية..... | 32 |
| المطلب الثاني:مراحل عملية إتخاذ القرار والعوامل المؤثرة عليها..... | 36 |
| المطلب الثالث: تحديات عملية إتخاذ القرار بالمؤسسة الإقتصادية..... | 43 |
| المبحث الثاني: مساهمة نظام المعلومات المالي في إتخاذ القرار بالمؤسسة الإقتصادية..... | 44 |
| المطلب الأول: أهمية نظام المعلومات المالي في إتخاذ القرار..... | 44 |
| المطلب الثاني: مساهمة نظام المعلومات المالي في تحقيق أهداف المؤسسة..... | 47 |
| المطلب الثالث: علاقة نظام المعلومات المالي بإستراتيجية الأعمال الخاصة بالمؤسسة..... | 49 |
| المبحث الثالث: الإدارة الإلكترونية و مساهمتها في إتخاذ القرار..... | 50 |
| المطلب الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية..... | 50 |
| المطلب الثاني: أساسيات الإدارة الإلكترونية..... | 54 |
| المطلب الثالث: علاقة الإدارة الإلكترونية بإتخاذ القرار..... | 58 |
| خلاصة الفصل الثاني..... | 60 |
| **الفصل الثالث: واقع نظام المعلومات المالي بمؤسسة ميلالي للحليب- وادي العثمانية** | [91-61] |
| تمهيد الفصل الثالث..... | 62 |
| المبحث الأول: تقديم مؤسسة ميلالي للحليب..... | 63 |
| المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة و نشأتها..... | 63 |
| المطلب الثاني: طبيعة نشاط المؤسسة..... | 63 |
| المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميلالي للحليب- وادي العثمانية..... | 66 |
| المبحث الثاني: تحليل ميزانية مؤسسة ميلالي للحليب- وادي العثمانية للفترة(2015-2017)..... | 67 |
| المطلب الأول: تحليل أصول ميزانية مؤسسة ميلالي للحليب للفترة(2015-2017)..... | 67 |
| المطلب الثاني: تحليل خصوم ميزانية مؤسسة ميلالي للحليب للفترة(2015-2017)..... | 69 |
| المطلب الثالث: تحليل جدول حساب النتائج لمؤسسة ميلالي للحليب للفترة(2015-2017)... | 71 |
| المبحث الثالث: تحليل نتائج التحليل التطبيقي لدور نظام المعلومات المالي في إتخاذ القرار بمؤسسة ميلالي للحليب- وادي العثمانية..... | 73 |

| | |
|---|---|
| المطلب الأول: الطريقة و الإجراءات..... | 74 |
| المطلب الثاني: عرض نتائج التحليل الإحصائي لمحاور الإستبيان..... | 78 |
| المطلب الثالث:إختبار فرضيات الدراسة ..... | 85 |
| خلاصة الفصل الثالث..... | 91 |
| الخاتمة..... | 92 |
| قائمة المراجع..... | 95 |
| الملاحق..... | 101 |

| الرقم | عنوان الجدول | الصفحة |
|---|---|---|
| (1-2) | علاقة إتخاذ القرار بوظائف الإدارة | 35 |
| (1-3) | أنواع الضرائب المفروضة على مؤسسة ميلالي للحليب- وادي العثمانية | 64 |
| (2-3) | جدول الأصول من ميزانية مؤسسة ميلالي للحليب- وادي العثمانية للفترة (2015-2017) | 68 |
| (3-3) | جدول الخصوم من ميزانية مؤسسة ميلالي للحليب- وادي العثمانية للفترة (2015-2017) | 70 |
| (4-3) | جدول حساب النتائج لمؤسسة ميلالي للحليب- وادي العثمانية للفترة(2015-2017) | 72 |
| (5-3) | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية و المهنية | 74 |
| (6-3) | معامل ثبات الإتساق الداخلي لأبعاد الإستبيان (معامل ألفا كرونباخ) | 77 |
| (7-3) | المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية وقيم"t" لبعد العمليات المالية والمحاسبية في مؤسسة ميلالي للحليب- وادي العثمانية | 79 |
| (8-3) | المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية وقيم"t" لبعد الهيكل التنظيمي في مؤسسة ميلالي للحليب- وادي العثمانية | 81 |
| (9-3) | المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية وقيم"t" لبعد تكنولوجيا المعلومات في مؤسسة ميلالي للحليب- وادي العثمانية | 82 |
| (10-3) | المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية وقيم"t" لمحور إتخاذ القرارات الإدارية في مؤسسة ميلالي للحليب- وادي العثمانية | 84 |
| (11-3) | نتائج إختبار تحليل الإنحدار البسيط لتأثير العمليات المالية والمحاسبية على إتخاذ القرار بمؤسسة ميلالي للحليب- وادي العثمانية | 86 |
| (12-3) | نتائج إختبار تحليل الإنحدار البسيط لتأثير الهيكل التنظيمي على إتخاذ القرار بمؤسسة ميلالي للحليب- وادي العثمانية | 87 |
| (13-3) | نتائج إختبار تحليل الإنحدار البسيط لتأثير تكنولوجيا المعلومات على إتخاذ القرار بمؤسسة ميلالي للحليب- وادي العثمانية | 88 |
| (14-3) | نتائج إختبار تحليل الإنحدار المتعدد لنظام المعلومات المالي ( العمليات المالية والمحاسبية، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات) على إتخاذ القرار بمؤسسة ميلالي للحليب- وادي العثمانية | 89 |

| الرقم | عنوان الشكل | الصفحة |
|---|---|---|
| (1-1) | الوظائف العامة لنظام المعلومات | 9 |
| (2-1) | مكونات النظام الفرعي للمعلومات التسويقية | 11 |
| (3-1) | مكونات النظام الفرعي للمعلومات المالية والمحاسبية | 13 |
| (4-1) | التداخل بين أنظمة المعلومات الفرعية في المؤسسة | 14 |
| (5-1) | تطور نظام المعلومات | 23 |
| (6-1) | عناصر نظام المعلومات في ظل الحاسب الإلكتروني | 25 |
| (1-2) | إتخاذ القرار كحلقة رئيسية في العملية الإدارية | 36 |
| (2-2) | مراحل عملية إتخاذ القرار | 39 |
| (3-2) | الأبعاد أو العوامل التي تؤثر في عملية إتخاذ القرار | 42 |
| (1-3) | مراحل الإنتاج بمؤسسة ميلالي للحليب | 65 |
| (2-3) | الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميلالي للحليب | 66 |

| عنوان الملحق | الصفحة |
|---|---|
| جانب الأصول لميزانية مؤسسة ميلالي للحليب– وادي العثمانية للفترة (2015–2017) | **101** |
| جانب الخصوم لمؤسسة ميلالي للحليب– وادي العثمانية للفترة (2015–2017) | **102** |
| جدول حساب النتائج لمؤسسة ميلالي للحليب– وادي العثمانية للفترة (2015–2017) | **103** |
| الإستبيان المعد للدراسة | **104** |
| قائمة الأساتذة المحكمين | **111** |
| الخصائص العامة لأفراد عينة الدراسة | **112** |
| معامل ألف كرونباخ لقياس ثبات الإستبيان لكل الأبعاد | **113** |
| المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية وقيم"t" | **115** |
| نتائج تحليل الإنحدار البسيط لتأثير نظام المعلومات المالي على إتخاذ القرار | **117** |

# المقدمة

نعيش في عصر يمكن أن نطلق عليه عصر المعلومات، وأهم ما يميزه حجم الاتصالات التي تتحقق بين الأفراد والشعوب، وتعد تلك الاتصالات نقلا للمعلومات من جهة إلى أخرى، وأصبحت حاجة ملحة يجب توفيرها ونقلها والتصرف فيها بدقة وسرعة، وكلما زادت مقدرة الإنسان على ذلك زادت مقدرته الحضارية، لذا لم يكن غريبا أن تكون الحاسبات الإلكترونية والأقمار الصناعية هي سمة هذا العصر، كما كانت الآلة البخارية سمة الثورة الصناعية، ومن المعروف أن الحاسبات الإلكترونية والأقمار الصناعية تتعلق بتوفير الأجهزة اللازمة للتصرف في المعلومات على نحو أوسع، ولقد وجد من العلماء من يرى أن الإنسان عبارة عن آلة قادرة على التصرف في المعلومات.

كما أدى كبر حجم المؤسسات وتعقد وتشابك نشاطاتها وأعمالها واشتداد المنافسة، وتضخم عدد المعطيات والمؤشرات وكثرتها إلى ضرورة توفير معلومات دقيقة تفيد بشكل فعال متخذي القرارات في كافة المستويات داخل المؤسسة.

تتكون المؤسسة من عدة أنظمة تعمل في تناسق تام، وذلك من خلال فعالية كافة العمليات والأنشطة والسيطرة على الكم الهائل من المعلومات الناتجة عنها من جهة، وتزويد المسيرين بمعلومات دقيقة في الوقت والشكل المناسب لاتخاذ القرارات الملائمة من جهة أخرى بهدف تحقيق الأهداف المسطرة من طرف الإدارة.

ولم تغب المعلومات المالية عن عالم التسابق الدائم حول تكنولوجيا المعلومات، لأن دقتها وجودتها هو الأساس الذي تبنى عليه القرارات الهامة التي تؤثر مباشرة على المؤسسة، وبالتالي فإن نظام المعلومات المالي يلعب دورا يتمثل في ترشيد القرارات وذلك من خلال التقارير المالية الصادرة عن المؤسسة.

ومن هذا المنطلق تبرز أهمية نظام المعلومات المالي للمؤسسة وذلك بإبراز نقاط القوة والضعف في المركز المالي للمؤسسة، والعمل على تفادي نقاط الضعف والإبقاء على نقاط القوة وتطويرها والتمكن بذلك من مواجهة المؤسسات المنافسة.

## 1. الإشكالية:

على ضوء هذا جاءت دراستنا هذه لتبين أهمية ودور نظام المعلومات المالي في اتخاذ قرارات مالية صائبة والذي يقود بالضرورة إلى أداء مالي جيد للمؤسسة، ومن هنا يمكن طرح الإشكالية التالية:

**إلى أي مدى يمكن أن يساهم نظام المعلومات المالي في الرفع من فعالية إتخاذ القرار بالمؤسسة الإقتصادية؟**

ويندرج عن التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- ✓ ما المقصود بنظام المعلومات؟ وماهي مختلف الأنظمة الفرعية المكونة له؟
- ✓ ما المقصود بنظام المعلومات المالي؟ وماهي مكوناته؟
- ✓ ماهي مختلف التحديات و المشكلات التي تواجه نظام المعلومات المالي؟
- ✓ ما دور نظام المعلومات المالي في إتخاذ القرار بالمؤسسة الإقتصادية؟
- ✓ ماهو واقع نظام المعلومات المالي بمؤسسة ميلالي للحليب– وادي العثمانية؟

**2. الفرضيات:**

من أجل الإجابة على إشكالية البحث، تم طرح الفرضيات التالية:

✓**الفرضية الرئيسة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام المعلومات المالي (العمليات المالية والمحاسبية، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات) على اتخاذ القرار بمؤسسة Milalait للحليب - وادي العثمانية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يشتق من هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

**الفرضية الفرعية الأولى:**

- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمليات المالية والمحاسبية على اتخاذ القرار بمؤسسة Milalait للحليب- وادي العثمانية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

**الفرضية الفرعية الثانية:**

- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على اتخاذ القرار بمؤسسة Milalait للحليب- وادي العثمانية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

**الفرضية الفرعية الثالثة:**

- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات على اتخاذ القرار بمؤسسة Milalait للحليب- وادي العثمانية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

**3. أهمية الدراسة:** تبرز أهمية دراستنا من خلال:

- ✓ لنظام المعلومات المالي أهمية كبيرة خاصة مع تطور الحاسب الآلي، حيث أصبح يمثل تحديا تهدف المؤسسات المعاصرة إلى إستخدامه والإعتماد عليه كونه نظام له علاقة مباشرة مع كافة نظم المعلومات الفرعية الأخرى في المؤسسة؛

- ✓ أهمية عملية إتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة، فإتخاذ القرار لا يقتصر فقط في القرار النهائي بل هناك إستراتيجيات وخطط يضعها متخذ القرار تسير وفقها المؤسسة ككل؛
- ✓ إبراز أهمية إستخدام نظم المعلومات في المؤسسات ومساهمته الكبيرة في تسهيل القيام بالمهام في كافة المستويات وخاصة إتخاذ قرارات رشيدة كفيلة بتحقيق أهداف المؤسسة.

**4. أهداف الدراسة:**

من بين أهم النقاط التي تهدف هذه الدراسة لمعالجتها نذكر ما يلي:

- ✓ الإجابة على التساؤلات الفرعية ودراسة الفرضيات المقدمة لإثبات صحتها أو نفيها؛
- ✓ التعرف على نظام المعلومات المالي كنظام معلومات فرعي في المؤسسة الإقتصادية وكذا علاقته بإتخاذ القرارات الإدارية بها؛
- ✓ التعرف على نظام المعلومات المالي بمؤسسة ميلالي للحليب– وادي العثمانية ودوره في زيادة فعالية إتخاذ القرار بها.

**5. دوافع إختيار الموضوع:**

**أسباب موضوعية** تتعلق بالموضوع ذاته وهي:

- ✓ محاولة إضافة مرجع جديد في الموضوع إلى المكتبة الجامعية للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف– ميلة؛
- ✓ أهمية نظام المعلومات المالي داخل المؤسسة واعتباره الأساس الذي تبنى عليه القرارات بمختلف أنواعها؛
- ✓ الاهتمام المتزايد من طرف المؤسسات بالقوائم المالية لأهميتها في صنع القرارات المساهمة في تطور واستمرار المؤسسة.

**أما الأسباب الذاتية** فيمكن تلخيصها فيما يلي:

- ✓ جاء اختيارنا بحكم التخصص الذي ندرس فيه (إدارة مالية)، وكذلك الرغبة في التخصص أكثر في هذا المجال؛
- ✓ شعورنا بأهمية الموضوع خاصة مع المفاهيم الجديدة التي اكتسبتها المعلومات وأنظمتها؛
- ✓ إمكانية البحث في هذا الموضوع وقدرة الوصول إلى المعلومات الخاصة به من خلال المراجع المختلفة.

### 6. منهج الدراسة وأدواته:

بغرض الإجابة على الإشكالية المطروحة وإثبات صحة الفرضيات، نعتمد في دراستنا هذه على المنهج الوصفي في عرض المفاهيم والمعلومات الخاصة بمجال البحث مع الاعتماد على المنهج التحليلي في تفسير تلك المعلومات وتحليلها واستخلاص النتائج منها وهذا في الجانب النظري، أما في الجانب التطبيقي فسوف نحاول الإعتماد على أسلوب دراسة حالة بغرض البحث المعمق والمفصل لحالة معينة على أرض الواقع وإسقاط نتائج الدراسة النظرية عليها.

**أدوات الحصول على البيانات:**

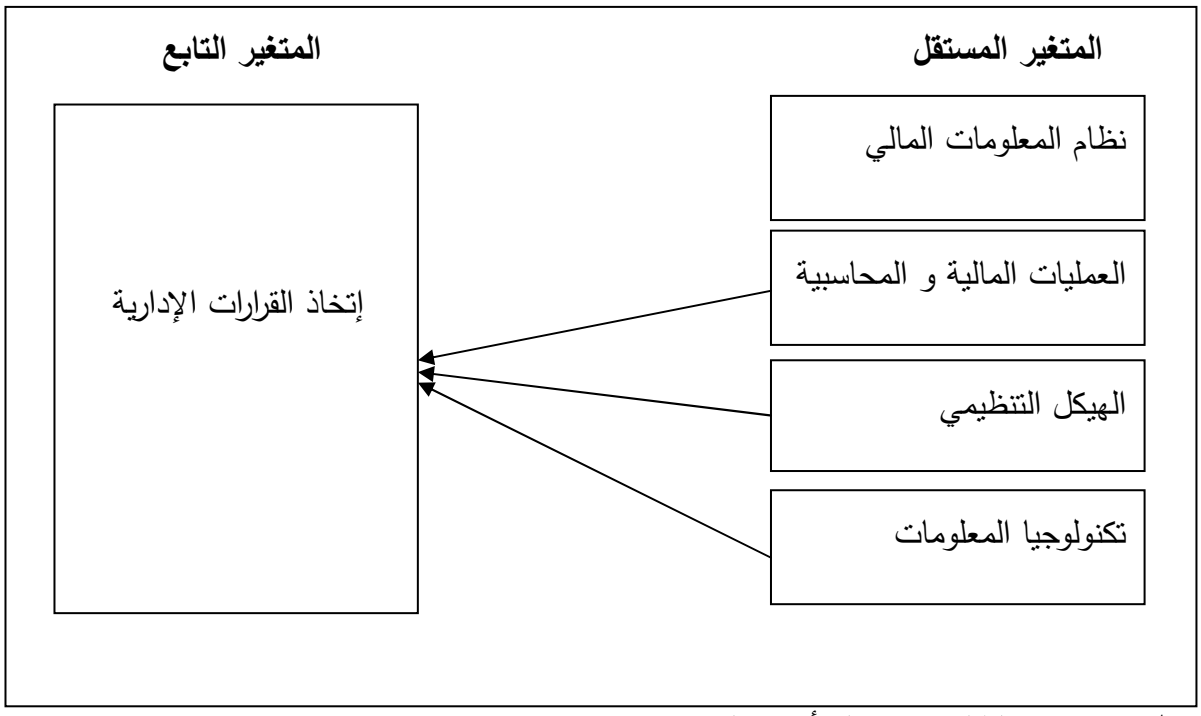
إعتمدنا في دراستنا هذه على:

- ✓ الكتب المتخصصة في مجال البحث (كتب المالية)؛
- ✓ الأطروحات والرسائل الجامعية والوثائق الداخلية للمؤسسة؛
- ✓ المقالات والملتقيات.

### 7. نموذج الدراسة:

تم الإعتماد في الدراسة الحالية في تحديد متغيرات نظام المعلومات المالي( العمليات المالية والمحاسبية، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات) وما يرتبط بإتخاذ القرارات الإدارية.

**الشكل رقم(1) نموذج الدراسة**




**المصدر:** إعداد الطالبتان بناء على أدبيات الدراسة.

**8. حدود الدراسة:**

تم تحديد الدراسة بالتالي:

- ✓ الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة في مؤسسة ميلالي للحليب– وادي العثمانية.
- ✓ الحدود الزمانية: المدة الزمنية التي أستغرقت لإنجاز الدراسة، وهي الفترة الممتدة من تاريخ 10 ديسمبر 2017 إلى غاية 07 ماي 2018.

**9. الدراسات السابقة:**

تم الإطلاع على بعض الدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع الدراسة الحالية، للوقوف على أهم الموضوعات التي تناولتها وأهم النتائج والتوصيات التي توصلت إليها ومن بين أهم هذه الدراسات نذكر مايلي:

- ✓ دراسة بعنوان "نظام المعلومات ودوره في إتخاذ القرار: دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر– الوادي"، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجيستير في علوم التسيير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، من إعداد الطالب مرغني بالقاسم، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014.

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة تبيين مدى أهمية نظام المعلومات وتوضيح أنواعه وخصائصه وإيجابياته والوقوف على العلاقة التي تربطه بوظائف الإدارة وكذا محاولة ربط العلاقة بين نظم المعلومات وإتخاذ القرار وذلك من خلال توضيح دور نظام المعلومات في إتخاذ القرار، كما إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بغية التطرق لبعض المفاهيم الخاصة بالموضوع بالإضافة إلى تحليل الآثار والإنعكاسات التي يؤثر بها نظام المعلومات على إتخاذ القرار بشكل مباشر أو غير مباشر في مؤسسة إتصالات الجزائر، من أهم النتائج المتوصل إليها من هذه الدراسة أن نظم المعلومات المعمول بها في المؤسسة لها أهمية كبيرة في التوصل إلى القرارات الصائبة حيث لا يمكن الإستغناء عنها، وهي التي تعطي متخذ القرار المؤشرات الصحيحة والدقيقة وبأقل تكلفة لمواصلة العمل بشكل جيد.

- ✓ دراسة بعنوان "أثر إستخدام نظم المعلومات المحاسبية على جودة البيانات المالية: دراسة حالة شركات قطاع الخدمات في قطاع غزة"، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجيستير في علوم التسيير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، من إعداد الطالب منذر يحي الداية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر إستخدام نظام المعلومات المحاسبي على جودة البيانات المالية في قطاع شركات قطاع الخدمات في قطاع غزة، وعملت على قياس

وتقدير الجدوى الإقتصادية من إستخدام نظام المعلومات المحاسبي، بالإضافة إلى معرفة المعوقات ومشاكل إستخدام نظام المعلومات المحاسبي في هذه الشركات، كما إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي و التحليلي بغية وصف بعض المفاهيم، ومن أهم النتائج المتحصل عليها أن نظام المعلومات المحاسبي يعتبر سببا مهما في تخفيض التكاليف الخاصة بدراسة الجدوى بمختلف المشاريع التي تتبناها مختلف الشركات محل الدراسة من الناحية المالية.

- ✓ دراسة بعنوان دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية إتخاذ القرارات الإدارية: دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم(ALGAL)، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجيستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، من إعداد الطالب إسماعيل مناصرية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2003-2004.

حاولت هذه الدراسة التعرف على الدور الذي يلعبه نظام المعلومات في إتخاذ القرارات الإدارية بالشركة الجزائرية للألمنيوم(ALGAL) وكذا مختلف المشاكل و العراقيل التي تعترضه، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها من هذه الدراسة أن القرارات المتخذة في هذه الشركة هي قرارات ذات فعالية عالية نسبيا إذ تتمتع بجودة عالية فأغلبها تحقق الأهداف المنتظرة منها، كما أن أغلبية متخذيها يحرصون على توافر جميع المعلومات المتعلقة بالمشكلات قبل إتخاذ القرارات بشأنها وهذا ما يوفره نظام المعلومات بهذه الشركة.

- ✓ دراسة بعنوان دور نظام المعلومات المحاسبي في إتخاذ القرارات المالية: دراسة حالة مؤسسة التسيير السياحي بسكرة، مذكرة ماستر في علوم التسيير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، من إعداد الطالبة رحيمة العيفة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016-2017.

حيث حاولت هذه الدراسة التعرف على نظام المعلومات المالي و المحاسبي كنظام فرعي لنظام المعلومات في المؤسسة ودوره في إتخاذ القرارات خاصة المالية منها، أما المنهج المستخدم في هذه الدراسة فهو المنهج الوصفي و التحليلي من خلال وصفه لبعض المفاهيم حول نظام المعلومات ومن أهم نتائج هذه الدراسة أنه كلما توفرت المعلومات المالية و المحاسبية على عدد أكبر من الخصائص كانت ذات جودة بالنسبة للأطراف المعنية لإتخاذ قرارات فعالة، من أبرز مخرجات نظام المعلومات المحاسبي هي القوائم المالية التي يعتمد عليها بصفة كبيرة في إتخاذ القرارات المالية.

**10. هيكل الدراسة:**

قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى مقدمة وثلاث فصول وخاتمة:

- ✓ حيث إشتملت المقدمة على إشكالية الدراسة وكذا الفرضيات الخاصة بالدراسة، بالإضافة إلى أهمية والأهداف التي تسعى لتحقيقها، إلى جانب كل من المنهج المتبع والدراسات السابقة لهذه الدراسة...
- ✓ أما الفصل الأول فقد تناولنا فيه الإطار النظري لنظام المعلومات المالي وذلك من خلال التطرق في المبحث الأول إلى مفهوم نظام المعلومات وأسباب نشأته، أهميته وأهدافه ووظائفه، الأنظمة الفرعية المكونة له، أما المبحث الثاني فقد تطرقنا فيه إلى نظام المعلومات المالي كنظام فرعي من نظام المعلومات الكلي في المؤسسة، أما فيما يخص المبحث الثالث فقد خصصناه لمختلف التحديات والمشاكل التي تواجه نظام المعلومات المالي والتي يعتبر من أهمها تكنولوجيا المعلومات؛
- ✓ كما تطرقنا في الفصل الثاني إلى دور نظام المعلومات المالي في إتخاذ القرار بالمؤسسة الإقتصادية فخصصنا المبحث الأول للتعرف على المفاهيم النظرية لعملية إتخاذ القرارات الإدارية، أما المبحث الثاني فكان من أجل إبراز دور كل من نظام المعلومات المالي في إتخاذ القرار وكذا دوره في تحقيق أهداف المؤسسة ، بالإضافة إلى إبراز دور الإدارة الإلكترونية في إتخاذ القرار بالمبحث الثالث؛
- ✓ أما فيما يخص الفصل الثالث فقد قمنا بإجراء دراسة إحصائية بمؤسسة ميلالي للحليب– وادي العثمانية للتعرف على مدى أهمية نظام المعلومات المالي في إتخاذ القرار، بها فكان المبحث الأول كتقديم للمؤسسة من ناحية طبيعة النشاط، الأعوان الإقتصاديين ذوي العلاقة، الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة، أما المبحث الثاني فتناولنا فيه تحليل ميزانية المؤسسة خلال الفترة 2015–2017، أما المبحث الأخير فخصص لتحليل الإستبيان وما ينبثق عنه من نتائج.
- ✓ أما فيما يخص الخاتمة فقد إحتوت على النتائج وإختبار فرضيات الدراسة والتوصيات.

**11. صعوبات الدراسة:**

- ✓ قلة المراجع المتعلقة بالموضوع؛
- ✓ ضيق الفترة المحددة لتقديم هذه الدراسة خاصة فيما يتعلق بالإستبيان المعد؛
- ✓ صعوبة الحصول على البيانات المالية لدراسة الحالة على مستوى مؤسسة ميلالي للحليب– وادي العثمانية تحت ما يسمى بسرية المعلومات.

# الإطار النظري لنظام المعلومات المالي

**تمهيد الفصل الأول:**

لقد شهدت مفاهيم نظم المعلومات تطورا كبيرا و متسارعا في ظل ثورة المعلومات والتقنيات، التي أصبحت الصفة المميزة لعصرنا الحالي، فالإنتقال من نظم المعلومات اليدوية والأرشيف إلى نظم المعلومات المحوسبة و نظم الذكاء الإصطناعي ...إلخ، أدى إلى إعادة النظر في كل أعمال المؤسسات حتى في هياكلها التنظيمية، كما أدى هذا التطور إلى زيادة حجم المعلومات التي يجب أن تعالج و تخزن و تقدم بشكل ملائم و مناسب من أجل إستخدامها في إدارة شؤون المؤسسة و أنشطتها، فكان من الأهمية بمكان مسايرة هذا التطور المتسارع للإستفادة منه في إدارة المؤسسات بشكل فعال.

ولعل أبرز جوانب نظام المعلومات الذي يجب على المؤسسة تسليط الضوء عليه و الإهتمام به بشكل خاص هو نظام المعلومات المالي، نظرا لتعلقه بالوظيفة المالية بشكل مباشر، فتحكم المؤسسة بنفقاتها و كذا مواردها المالية و إستغلالها بالشكل وفي الوقت المناسبين ماهو سوى إنعكاس على مدى توفرها على أنظمة معلومات مالية تتميز بالدقة و الشفافية العالية، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق المؤسسة لأهدافها بكفاءة و فعالية.

كما أن إشتداد المنافسة و التحديات في محيط منظمات الأعمال أدى إلى تهديدات جديدة تواجه المؤسسة، فلا يخفى عن أحد أن المؤسسات الناجحة اليوم و المستمرة هي مؤسسات لديها قدرة عالية في الحصول على المعلومات بسرعة و بتكلفة قليلة، و معالجتها في وقت قياسي قصد الإستفادة القصوى منها، لذلك سارعت معظم المؤسسات إلى تصميم و بناء نظم معلومات مالية تتميز بالكفاءة إنطلاقا من السيطرة على الكم الهائل من البيانات التي تتحصل عليها المؤسسة يوميا من محيطها الداخلي و كذا الخارجي قصد إقتناص و توليد فرص إستثمارية جديدة تعزز من مكانتها في السوق.

ومن أجل الإحاطة بالجانب النظري لنظام المعلومات المالي و تبيان أهميته بالنسبة للمؤسسة، تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- ✓ المبحث الأول: ماهية نظام المعلومات؛
- ✓ المبحث الثاني: نظام المعلومات المالي و أبعاده؛
- ✓ المبحث الثالث: الثورة التكنولوجية وعلاقتها بنظام المعلومات المالي في المؤسسة الإقتصادية.

## المبحث الأول: ماهية نظام المعلومات

تعتبر نظم المعلومات من النظم الأساسية في المنشأة حيث أنها تساعد الإدارة العليا في مختلف العمليات الإدارية الأخرى كالتخطيط و التنظيم و الرقابة و إتخاذ القرارات، و يمكن تشبيه نظام المعلومات بنظام الإنتاج الذي يتعامل بالمادة الخام وهي البيانات التي يتم تجميعا من مختلف العمليات التي تقوم بها المؤسسة وكذا من مختلف الأطراف الذين تتعامل معهم و يتم تحويل هذه البيانات إلى معلومات مفيدة أكثر لضمان تحقيق أهداف المؤسسة ويتم إعادة إدخال هذه المعلومات إلى النظام مجددا كمدخلات للحصول على معلومات جديدة مفيدة للمؤسسة.

### المطلب الأول: مفهوم نظام المعلومات وأسباب نشأته

لقد كان لظهور نظم المعلومات تأثير حيوي في منظمات الأعمال التي أصبحت تحيا في عالم التعقيد وعدم الإستقرار لذلك فإننا لا نبالغ إذا قلنا أن غياب نظم المعلومات في منظمات الأعمال الحديثة يعني في الواقع غياب أو إستحالة وجود أو استمرار أنشطة الأعمال الجوهرية في عالم اليوم و المستقبل.

#### الفرع الأول: مفهوم نظام المعلومات

لقد أطلق الباحثون في ميدان أنظمة المعلومات مصطلحات مختلفة على نظام المعلومات الإداري مثل : نظام معالجة المعلومات ، نظام معالجة البيانات ، إدارة موارد المعلومات ، وبإختصار نظام المعلومات ، لكن هذه المصطلحات برغم إختلاف تسميتها إلا أنها تتقارب في مفاهيمها ومعانيها ، بل وتكاد تتطابق عند بعض المؤلفين ، وللوصول إلى مفهوم لنظام المعلومات لابد من التطرق إلى تعاريف متعددة لنظام المعلومات كمايلي :

عرفه "Robertson" بأنه مجموعة من العناصر المترابطة التي تغير في قدرة المعلومات بحيث تجعلها وحدة معلوماتية شاملة ومعروفة[1]. وبالتالي إن أي نظام للتسجيل و الإسترجاع يمكن إعتباره من حيث المبدأ نظاما للمعلومات مثل دفتر العناوين وأرقام الهواتف ، ولكن البعد الحقيقي لنظام المعلومات الحديثة هو إستخدام تقنية المعلومات التي تسمح بواسطة الحواسيب بجمع كمية هائلة من البيانات وتخزينها ومعالجتها بسرعة هائلة ودقة متناهية.

وفي تعريف آخر: نظام المعلومات هو مجموعة من العناصر المترابطة المؤلفة من الأفراد والبيانات والآلات، والتي تعمل على جمع البيانات وتخزينها وتحليلها ومعالجتها و إرسالها على شكل معلومات مفيدة إلى جهات مختلفة، بحيث يجب أن تتسم بالنوعية الملائمة والدقة المطلوبة والوقت المناسب، فهي

[1] Robert. R**, Système d'information et managment des organisation**, vuibert, paris, France, 2002, p75.

بذلك إطار يتم من خلاله تنسيق الموارد البشرية والآلية لتحويل المدخلات إلى مخرجات لتحقيق أهداف المشروع[1].

ويعرف كذلك بأنه :عبارة عن النظام الذي يتكون من مجموعة من الأجزاء (المعلومات، أفراد، تجهيزات، إجراءات)المترابطة و التي تعمل معا بشكل متناسق من خلال مجموعة من العمليات المنتظمة (تجميع ، تخزين، معالجة ، تحليل) وعرض المخرجات و النتائج بالأشكال المختلفة للمعلومات (تقارير، أشكال، رسومات، مخططات) بحيث تزود النتائج للمستفيدين من هذا النظام بطريقة تدعم وتخدم قراراتهم وتسهل أعمالهم وتمكنهم من التخطيط والرقابة على نشاطات المنظمة[2].

من خلال ماسبق يمكن تعريف نظام المعلومات بإختصار بأنه مجموعة التقنيات و الإجراءات التي تسمح للمعلومة بالسريان داخل التنظيم بغرض التنسيق و الرقابة ودعم إتخاذ القرار.

من خلال التعاريف السابقة يتضح لنا وجود عدة عناصر مميزة لنظام المعلومات نوجزها فيمايلي[3]:

- ✓ شبكة للإتصالات: حيث يمثل نظام المعلومات شبكة إتصال لأنه يقدم المعلومات إلى أشخاص عديدة في المؤسسة، وهو يمكن من تدفق المعلومات لكافة المستخدمين لها سواء كان ذلك داخل أو خارج المؤسسة؛
- ✓ وسيلة لتحويل البيانات و تخزينها: حيث يقوم نظام المعلومات بتحويل المدخلات و التي هي عبارة عن بيانات خام إلى معلومات تعبر عن مخرجات النظام و ذلك تبعا لثلاث مراحل أساسية (مرحلة المدخلات، مرحلة التشغيل، مرحلة المخرجات)؛
- ✓ الموارد: يحتاج نظام المعلومات لموارد من أجل إتمام وظائفه و يمكن تبويب هذه الموارد على أنها بيانات، معدات، أفراد ...، وعموما يتم ربط نظم المعلومات حسب مواردها، فنظام المعلومات الذي يعمل بإستخدام الموارد البشرية هو نظام يدوي، أما الذي يعمل حسب المعدات فهو نظام معلومات آلي.

وحتى يمكن الحكم حول فعالية نظام المعلومات في أي مؤسسة فيجب توفر مايلي [4]:

- ✓ المرونة والديناميكية: بحيث يمكن لمستخدميه إحداث التعديلات أو التصحيحات اللازمة على النظام كلما إقتضى الأمر، بهدف مواجهة الإحتياجات الجديدة للمنظمة من المعلومات؛

---

[1] زوينة بن فرج، **المخطط المحاسبي البنكي بين المرجعية النظرية وتحديات التطبيق**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2013، ص4.

[2] إيمان فاضل السامرائي و هيثم محمد الزغبي، **نظم المعلومات الإدارية**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص34 .

[3] أحمد حسين علي حسين، **نظم المعلومات المحاسبية**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص16.

[4] ثناء علي القباني، **نظم المعلومات المحاسبية**، جامعة المنوفية، مصر، 2003، ص ص09- 10.

- ✓ الكفاءة و الفعالية: إذ يقوم نظام المعلومات بأداء المهام بصورة أسرع و بتكلفة أقل مع ضمان دقة المعلومات، مما يسمح بإتخاذ قرارات ذات جودة وفعالية عالية لتحقيق الأهداف المسطرة؛
- ✓ وجود تكامل بين عناصر النظام: هذا يعني أن نظام المعلومات يشكل وحدة واحدة متكاملة ومتماسكة الأمر الذي يسهل التفاعل السريع للمنظمة مع كل التغيرات الخارجية؛
- ✓ تحديد ومتابعة التغيرات البيئية: و يكون ذلك من خلال عملية الترصد و اليقظة المستمرة لمساعدة المنظمة على اتخاذ القرارات التي تمكنها من استغلال الفرص المتاحة و في نفس الوقت تجنب العراقيل و التهديدات الخارجية.

**الفرع الثاني: أسباب نشأة نظام المعلومات**

تعددت الأسباب حول نشأة و استخدام نظم المعلومات وهذه الأسباب يمكن حصرها فيما يلي [1]:

- ✓ المشكلة الإدارية: إن جوهر المشكلة الإدارية يتمثل باختصار في اتخاذ القرارات التي تحدد كيفية توزيع الموارد المحدودة على أوجه الاستخدام غير المحدودة بحيث تؤثر العوامل الخارجية التي لا تملك الإدارة السليمة قدرة السيطرة عليها إلا في حدود التخفيف من أثارها السلبية و استغلال الفرص، كما أن تلك القرارات تتخذ في ظروف تتصف بنقص المعلومات وعدم التأكد و صعوبة الرؤيا المستقبلية بصورة صحيحة؛
- ✓ تقسيم العمل: إن تقسيم العمل أدى إلى ضرورة تبادل المعلومات، فالمؤسسة تنقسم إلى العديد من الإدارات المختلفة (المشتريات، التسويق، الإنتاج...) وحتى يتم أداء هذه الأنشطة بشكل فعال يجب أن تتم عملية تبادل المعلومات بين هذه الإدارات والأقسام بشكل أفقي بين الإدارات في المستوى الواحد، وعمودي بين الإدارات في المستويات المختلفة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة، ويمكن القول أنه كلما ازدادت أهمية تبادل المعلومات بين المصالح الإدارية المختلفة للمؤسسة و بالتالي تنشأ الحاجة إلى نظام المعلومات لتزويد المستويات الإدارية المختلفة بالمعلومات الضرورية في الوقت المناسب و بالشكل المناسب؛
- ✓ التقدم التقني و العملي: إن التطورات العملية و التقنية للإنتاج تجعل العملية الإنتاجية أكثر تعقيدا، فالمشروعات أصبحت كبيرة الحجم و تحتاج إلى رؤوس أموال ضخمة، هذه العوامل أدت إلى ازدياد مخاطر القرار بحيث أن أي قرار خاطئ قد يؤدي إلى خسارة كبيرة لأن الإجراءات الإنتاجية تسير في المؤسسات الحديثة بشكل سريع مما يجعل عملية إدارة المؤسسات الحديثة أكثر تعقيدا ، وتحتاج إلى كم هائل من المعلومات و التي يجب أن تتدفق بشكل منتظم بين المراكز الإدارية المتعددة في المؤسسة؛

[1] العياشي عيدوني، **دور نظام المعلومات في إتخاذ القرارات ضمن متطلبات التنمية المستدامة** ، مذكرة ماجيستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2013، ص4.

- ✓ المنافسة الدولية و المحلية: إن أهم سمة في الاقتصاديات الحديثة هي أنها تقوم على اقتصاديات السوق حيث يوجد تنافس كبير بين المؤسسات على الصعيد الدولي و المحلي، بالإضافة إلى ذلك فإن اقتصاد السوق هو اقتصاد عرض مما يلقي على عاتق إدارة المؤسسة أعباء إضافية من أجل ضمان بقائها في السوق واستمرارها في العمل في ظل هذه الظروف، وهذا يتطلب وجود نظام للمعلومات قصد الاستجابة السريعة للمؤسسات في مثل هذه الحالات، كما أن ثورة الاتصالات تؤدي إلى تغير مستمر في أذواق المستهلكين مما يلقي على عاتق المؤسسة أعباء لمتابعة أذواق المستهلكين ورغباتهم من أجل تطوير الإنتاج و الخدمات مما يتلاءم مع المتغيرات.

## المطلب الثاني: أهمية وأهداف ووظائف نظام المعلومات

إن نظام المعلومات يعتبر محور تكامل و توافق العناصر الأساسية لمؤسسات الأعمال ومن هنا تبرز أهميته في المؤسسة و فيما يلي سنستعرض أهمية و أهداف نظام المعلومات و كذا الوظائف الأساسية التي يركز عليها.

### الفرع الأول: أهمية نظام المعلومات

إن التحدث عن أهمية نظام المعلومات الإدارية يؤكد أن المؤسسة فعلا تحتاج إلى هذه النظم لغرض القيام بأنشطتها ومهامها بغية تحقيق وظائفها في التخطيط و الرقابة و التنظيم واتخاذ القرارات لكونها تحتاج بشكل دائم و مستمر للمعلومات لغرض تنفيذ هذه الوظائف وأن هذه النظم تفيد المؤسسة في المجالات التالية [1]:

- ✓ تقديم المعلومات إلى مختلف المستويات الإدارية عند الحاجة لغرض ممارسة وظائفها في
- ✓ العمليات و الأنشطة الإدارية؛
- ✓ تحديد قنوات الاتصال بين الوحدات الإدارية في المؤسسة لتسهيل عملية الاسترجاع؛
- ✓ تقييم نشاطات المؤسسة وتقييم النتائج بغية تصحيح الانحرافات؛
- ✓ تهيئة الظروف لاتخاذ قرارات فعالة عن طريق تجهيز المعلومات بشكل مختصر و في الوقت المناسب؛
- ✓ المساعدة على التنبؤ بمستقبل المؤسسة و الاحتمالات المتوقعة بغية اتخاذ الاحتياطات اللازمة في حالة وجود خلل في تحقيق الأهداف؛
- ✓ حفظ البيانات و المعلومات التاريخية الضرورية التي تعتبر أساس في عملها خاصة فيما يخص عمليات التنبؤ بمستقبل المؤسسة؛

[1] مبارك بن سعود بن محمد العماج، **دور نظم المعلومات الإدارية في إتخاذ القرارات في أثناء الأزمات بالمديرية العامة لحرس الحدود**، مذكرة ماجيستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2010، ص32.

ويرى الباحثون أن من أهم فوائد نظم المعلومات الزيادة من فعاليتها في تزويد المستفيدين و الباحثين عن المعلومات التي يرغبون بها بشكل فردي بالإضافة إلى الإحاطة المستمرة بالمعلومات التي تخدم المستفيدين عن التطورات الحديثة في ما يخص نشاطات المؤسسة أو المستفيد، وكل هذا يساعد في الرد على الاستفسارات وتكون عن طريق التحاور بين المستفيد و النظام.

**الفرع الثاني: أهداف نظام المعلومات**

هناك عدة أهداف تتحقق للمؤسسة من توافر نظام للمعلومات نوجزها فيمايلي [1]:

- ✓ تحقيق الكفاءة: تشير الكفاءة إلى أداء المهام بصورة أسرع أو بأقل التكاليف، مثال ذلك تقليل تكاليف العمالة من خلال إحلال الحاسب الآلي محل الأفراد، و أيضا في مجال الرقابة على المخزون يمكن تخفيض تكاليف التخزين من خلال استخدام النماذج الرياضية التي تحدد المستويات المثلى للمخزون أو من خلال تحميل المورد بتكاليف التخزين من خلال ربط الموردين بشبكة اتصالات خاصة و إعطاء أوامر الشراء عند الحاجة؛
- ✓ الوصول إلى الفعالية: تشير الفعالية إلى مدى تحقيق أهداف المؤسسة، وتتحقق الفعالية من خلال مساعدة المديرين في اتخاذ قرارات ذات جودة أفضل؛
- ✓ تحسين أداء الخدمة: يهدف نظام المعلومات إلى تقديم خدمة ذات مستوى أفضل لعملاء المنظمة و ليس هناك مثال أفضل من استخدام آلات الصرف السريع في البنوك، حيث يمكن للعملاء السحب من أرصدتهم على مدار اليوم بسهولة وسرعة؛
- ✓ تطوير المنتج: تلعب المعلومات دورا هاما في خلق و تطوير المنتجات خاصة في بعض الصناعات مثل البنوك، شركات التأمين و الوكالات السياحية.

بالإضافة إلى الأهداف السابقة الذكر، هناك أهداف أخرى لنظام المعلومات يمكن تلخيصها في [2] :

- ✓ التعرف على الفرص و استغلالها: إن المناخ السريع التغير و التطورات الحديثة و استخدام تكنولوجيا المعلومات أصبح يفرض على المؤسسات إستخدام نظم المعلومات التي تمكنها من اتخاذ القرارات للحفاظ على الفرص و إستغلالها؛
- ✓ ربط العملاء بالمؤسسة: أصبح جو المنافسة الذي تعيشه المؤسسات يفرض عليها استخدام نظام المعلومات لتحسين خدماتها و تسهيل الإطلاع على المعلومات التي يحتاجها الزبائن و ذلك لكسب زبائنها و الحفاظ عليهم من أن يتجهوا إلى مؤسسات منافسة.

---

[1] العيد فراحتية، **دور نظام المعلومات التسويقية في التخطيط للنشاط التسويقي والرقابة عليه**، مذكرة ماجيستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2005، ص41.

[2] معالي فهمي حيدر، **نظم المعلومات( مدخل لتحقيق الميزة التنافسية )**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص36.

**الفرع الثالث: وظائف نظام المعلومات**

هناك وظائف عامة وأخرى خاصة لنظام المعلومات وهي كما يلي:

**أولا: الوظائف العامة لنظام المعلومات** : نلخصها في[1] :

- ✓ جمع المعلومات: تعتبر المعلومات من أهم المخلات التي تعتمد عليها المؤسسة لضمان سيرها الحسن، وتكون هذه المعلومات في بداية الأمر عبارة عن خدمات تأتي من مصادر مختلفة في المؤسسة وكذا في المحيط الخارجي، ويتم الحصول على هذه المعلومات بعدة طرق مثلا يدوية على شكل بيانات ومراسلات أو عن طريق الحاسوب وهذه الأخيرة يطلق عليها إسم الاستيعاب أي تزويد نظام المعلومات الآلي بمعلومات من المحيط الخارجي؛
- ✓ تخزين المعلومات: إن عملية التخزين مثلها مثل عملية الجمع تكون آلية أو يدوية فعملية التخزين اليدوي تشتمل على معظم المعلومات التي جمعت يدويا لتخزن في شكل ملفات و مطبوعات ورقية و توضع في أرشيف المؤسسة وذلك للانتهاء من معالجتها و استعمالها كأداة لتحقيق أهداف المؤسسة، كما أن عملية التخزين تشمل كل المعلومات التي جمعت آليا و التي توصف بالمعلومات المبرمجة، وعملية التخزين الآلية تتمثل في بنوك المعلومات و التي تعتبر من أحسن الوسائل لتخزين المعلومات آليا وذلك للصفات التي تتميز بها و المتمثلة في:

ـ إمكانية إستعمالها من طرف عدة جهات وفي نفس الوقت؛

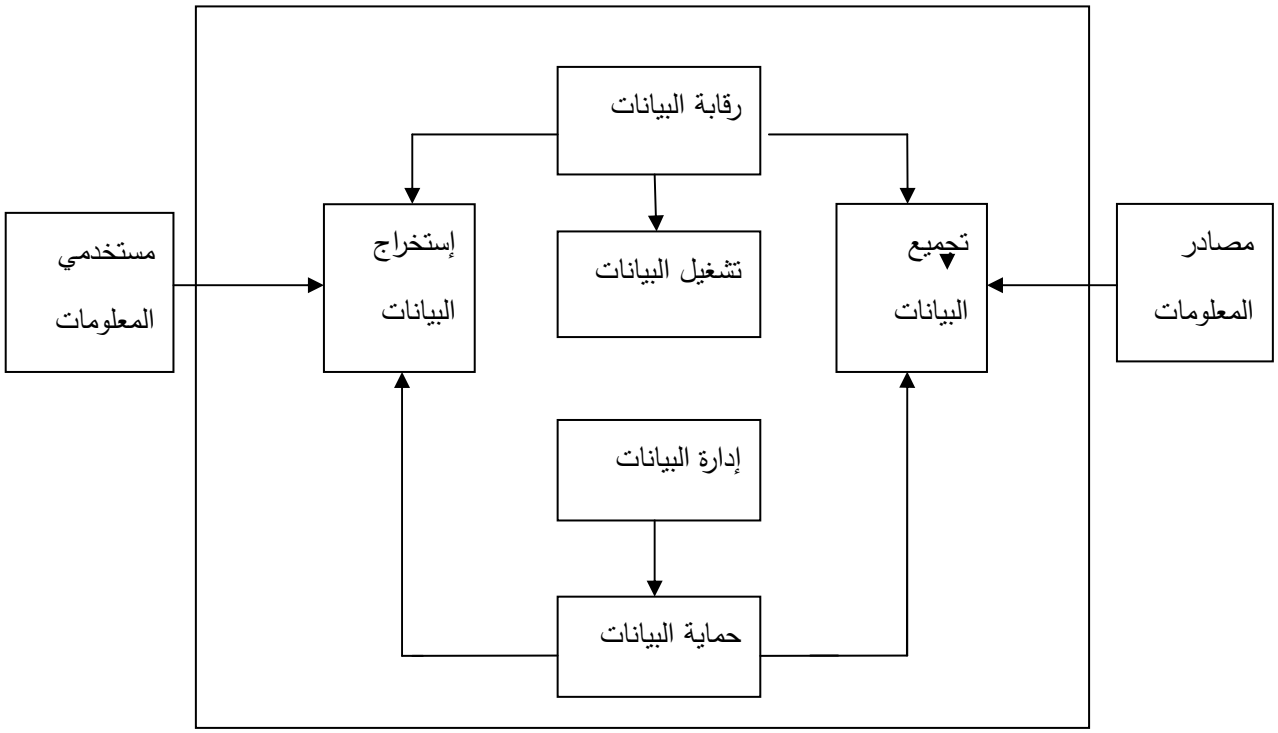
ـ يمكن إستعمالها أسهل و أسرع من خلال برامج آلية يطلق عليها إسم أنظمة تسيير بنوك المعلومات.

- ✓ معالجة المعلومات: بعد أن يقوم نظام المعلومات بجمع و تخزين المعلومات تأتي وظيفة المعالجة و تتمثل هذه الوظيفة في بلورة البيانات المتحصل عليها من المحيط النى يتواجد فيه هذا النظام وذلك حسب أهداف و إحتياجات المؤسسة من الأمثلة على عملية المعالجة نجد (تصفية البيانات والمعلومات).

والشكل رقم(1 ـ 1) يبين الوظائف العامة لنظام المعلومات:

[1] أمين أنهاري تالت، **تقييم نظام المعلومات للتسيير في المؤسسة الجزائرية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة بوبكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2001، ص 54.

**الشكل رقم (1 ـ 1): الوظائف العامة لنظام المعلومات**




**المصدر**: كمال الدين مصطفى الدهراوي وسمير كامل محمد، نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2000، ص20.

نلاحظ من الشكل السابق الوظائف العامة و الأساسية التي يؤديها نظام المعلومات التي تشكل دورة المعلومات حول النظام إبتداءا من حصول المؤسسة عليها إلى غاية إدارتها للإستفادة منها في تحقيق مختلف أهدافها.

**ثانيا:الوظائف الخاصة لنظام المعلومات:** نلخصها فيما يلي [1]:

- ✓ تزويد الإدارة العليا بالمعلومات: تحتاج الإدارة في جميع أعمالها إلى المزيد من المعلومات، بحيث يعمل النظام على مد الإدارة العليا بمعلومات عن الفرص و التهديدات النابعة من البيئة الخارجية، وكذلك على مؤشرات الأداء داخل المؤسسة؛
- ✓ تحديد المسؤولية: تساعد نظم المعلومات في تحديد أدوار الأفراد والأقسام بالمؤسسة و بالتالي تحديد مسؤولية هؤلاء، وبتحديد المسؤولية فإنه يمكن محاسبة المقصرين والتعرف على المهملين؛
- ✓ تخفيض عدد المشاكل: لعل الهدف الحقيقي من التفكير في نظام جديد هو التخلص من المشاكل الموجودة في ظل النظام الحالي، بينما ليس من الممكن التخلص من كل المشاكل ولكن تقليص عددها وحجمها إلى أدنى مستوى؛

[1] حسين ذيب، **فعالية نظم المعلومات المصرفية في تسيير حالات فشل الإئتمان**، مذكرة ماجيستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2011، ص ص 43.44.

- ✓ تنظيم الإجراءات: هذه الوظيفة لنظام المعلومات مستمدة من اسم نظام، أي شيئ مخطط و محدد ومرتب وفي غيبة النظام فإن الغلبة تكون للفوضى والعشوائية، والمؤسسة تتوقع من النظام الجيد تقنين الإجراءات وسد الثغرات في سير خطط العمل الحالية.

بالإضافة للوظائف الخاصة السابقة لنظام المعلومات لدينا أيضا الوظائف التالية [1]:

- ✓ السيطرة على الموارد المتاحة: الموارد المتاحة قد تكون مادية كأجهزة و معدات، بشرية كالعاملين والعملاء، معنوية كبيانات موجودة أو يمكن الحصول عليها، إلا أن هذه الموارد قد يكون السيطرة عليها عملا في منتهى الأهمية للإستفادة منها إستفادة قصوى، فعلى سبيل المثال يمكن للمؤسسة أن تحصر عدد وتخصصات العاملين بها، لتعيد توزيع أدوارهم ووظائفهم ما يكفل الإستفادة منهم في زيادة الإنتاج دونما الحاجة لتعيين أي عامل إضافي؛
- ✓ ضمان إنسياب العمل: من وظائف نظام المعلومات أنه يؤدي إلى التنسيق والإنسجام بين النظم الفرعية بما يكفل إنسياب العمل والتخلص من الإختناقات الموجودة، ففي مؤسسة مثلا يتم العمل بها على مراحل يجب أن يعمل النظام على توزيع الأدوار والطاقات بما لا يخلق تكدسا في مرحلة ما فتتعطل السلسلة كلها.

## المطلب الثالث: أنظمة المعلومات الفرعية في المؤسسة

يعتبر نظام المعلومات في المؤسسة نظام عام يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية التي يمكن تصنيفها حسب النشاطات والوظائف المختلفة حيث نجد:

### الفرع الأول: نظام المعلومات الفرعي للمعلومات التسويقية:

نظام المعلومات التسويقية هو ذلك الهيكل المتكامل والمتفاعل من الأفراد والأجهزة والإجراءات المصممة لتوليد تدفق منظم للمعلومات الناتجة عن معالجة البيانات التسويقية من مصادرها الداخلية والخارجية وإستخدامها كأساس لإتخاذ القرارات في مجالات مسؤولية محددة لإدارة التسويق، وبذلك يتولى نظام المعلومات التسويقية جمع وتحليل ومعالجة البيانات التسويقية الناتجة عن أنشطة وعمليات إدارة التسويق وتوفير المعلومات التسويقية الضرورية لإتخاذ القرارات ذات العلاقة بالمزيج التسويقي وصياغة إستراتيجية التسويق للمؤسسة، وبتعبير آخر يستند النظام الفرعي للمعلومات التسويقية على مفهوم المزيج التسويقي ومكوناته الأساسية ومتطلبات تخطيطه وإدارته [2].

[1] محمد الصيرفي، **نظم المعلومات الإدارية**، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 181.

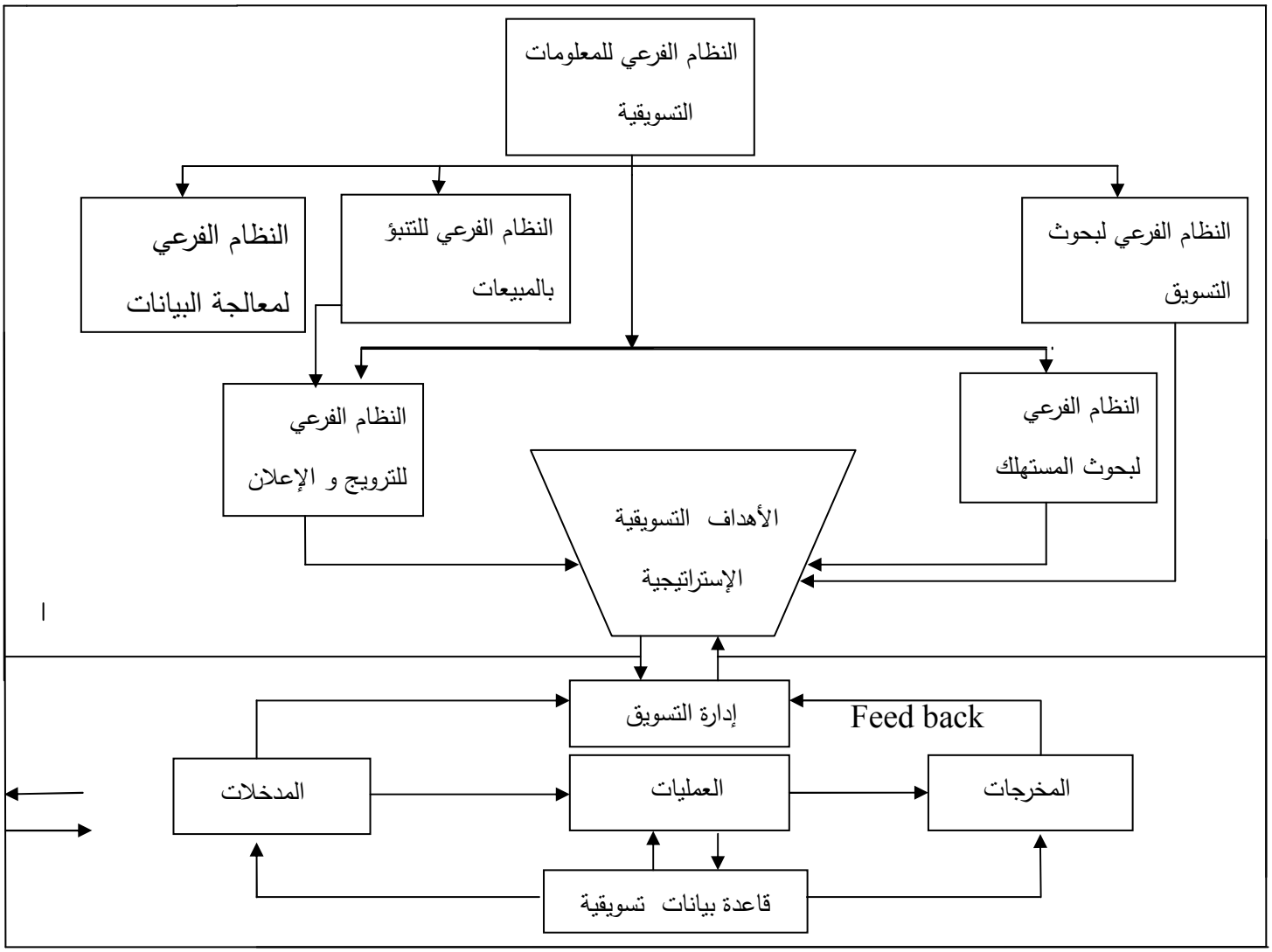
[2] تيسير العجارمة و محمد الطائي، **نظام المعلومات التسويقية**، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص15.

وتكمن أهمية هذا النظام الفرعي للمعلومات في[1] :

- ✓ المساعدة في إتخاذ القرارات التسويقية؛
- ✓ ربط كافة سياسات المنشأة مع بعضها لتحليلها بشكل متكامل؛
- ✓ المساعدة على إستخراج بيانات تفصيلية و بالتالي سهولة إتخاذ قرار تسويقي نحو أي منتج أو عميل.

والشكل رقم (1 ـ 2) يبين مكونات النظام الفرعي للمعلومات التسويقية:

**الشكل رقم (1ـ 2): مكونات النظام الفرعي للمعلومات التسويقية:**




**المصدر**: سعدغالب ياسين،تحليل و تصميم نظم المعلومات، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع ،عمان، الأردن، ص83.

[1] سيد سالم عرفة، **نظم المعلومات التسويقية**، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 179.

**الفرع الثاني: النظام الفرعي لمعلومات العمليات:**

نظام معلومات العمليات هو نظام محوسب يتولى تجهيز إدارة العمليات وإدارة نظام المعلومات الإدارية بمعلومات منظمة ووافية و دقيقة عن التدفق الطبيعي للعمليات و المواد و المنتجات عن السلع والخدمات و كل الأنشطة الأساسية ذات العلاقة بالتخطيط والسيطرة على الإنتاج والنقل والعمليات اللوجستية، ولنظام المعلومات العملياتية بعدين رئيسين هما:[1]

- ✓ بعد يتصل بالتصميم التقني لعمليات تصنيع المنتجات و الخدمات في هذا البعد لا يظهر نظام معلومات العمليات وذلك لأنه مندمج بالآلات المحوسبة و بتقنيات التصنيع نفسها؛
- ✓ بعد يتعلق بموضوع تقنيات إنتاج المعلومات من خلال البنية التنظيمية للنظام المكونة من إدارة وأفراد مهنيين وأجهزة وبرمجيات تتولى إنتاج المعلومات العملياتية الضرورية لإتخاذ القرارات الإدارية المهمة؛

ـ يتكون النظام الفرعي لمعلومات العمليات من النظم الفرعية التالية: (النظام الفرعي لعمليات المنتج، النظام الفرعي للمواد، النظام الفرعي للمعلومات اللوجستية، النظام الفرعي لمعلومات الإنتاج).

**الفرع الثالث: النظام الفرعي للمعلومات المالية و المحاسبية**

يعتبر النظام الفرعي للمعلومات المالية والمحاسبية أحد أهم النظم الفرعية للمعلومات في كل منظمات الأعمال ، حيث تشترك كل المنظمات بإمتلاك شكل معين من هذا النظام ، ويتكون نظام المعلومات المحاسبية والمالية من نظم فرعية تتوزع على فئتين هما :[2]

- ✓ فئة النظم الفرعية المحاسبية مع حزم برمجياتها و تطبيقاتها: وتضم هذه الفئة بدورها مجموعة من النظم الفرعية الأخرى تتمثل في نظام تسجيل المعاملات المحاسبية ، نظام إعداد القوائم المالية، نظام التدقيق المحاسبي، نظام إعداد الميزانيات؛
- ✓ فئة النظم الفرعية المالية مع حزم برامج تطبيقاتها الخاصة بالتحليل المالي بالدرجة الأولى: وتضم هذه الفئة بدورها مجموعة من النظم الفرعية الأخرى تتمثل في نظام التحليل المالي، نظام تحليل الإستثمارات ومحفظة الإستثمار.

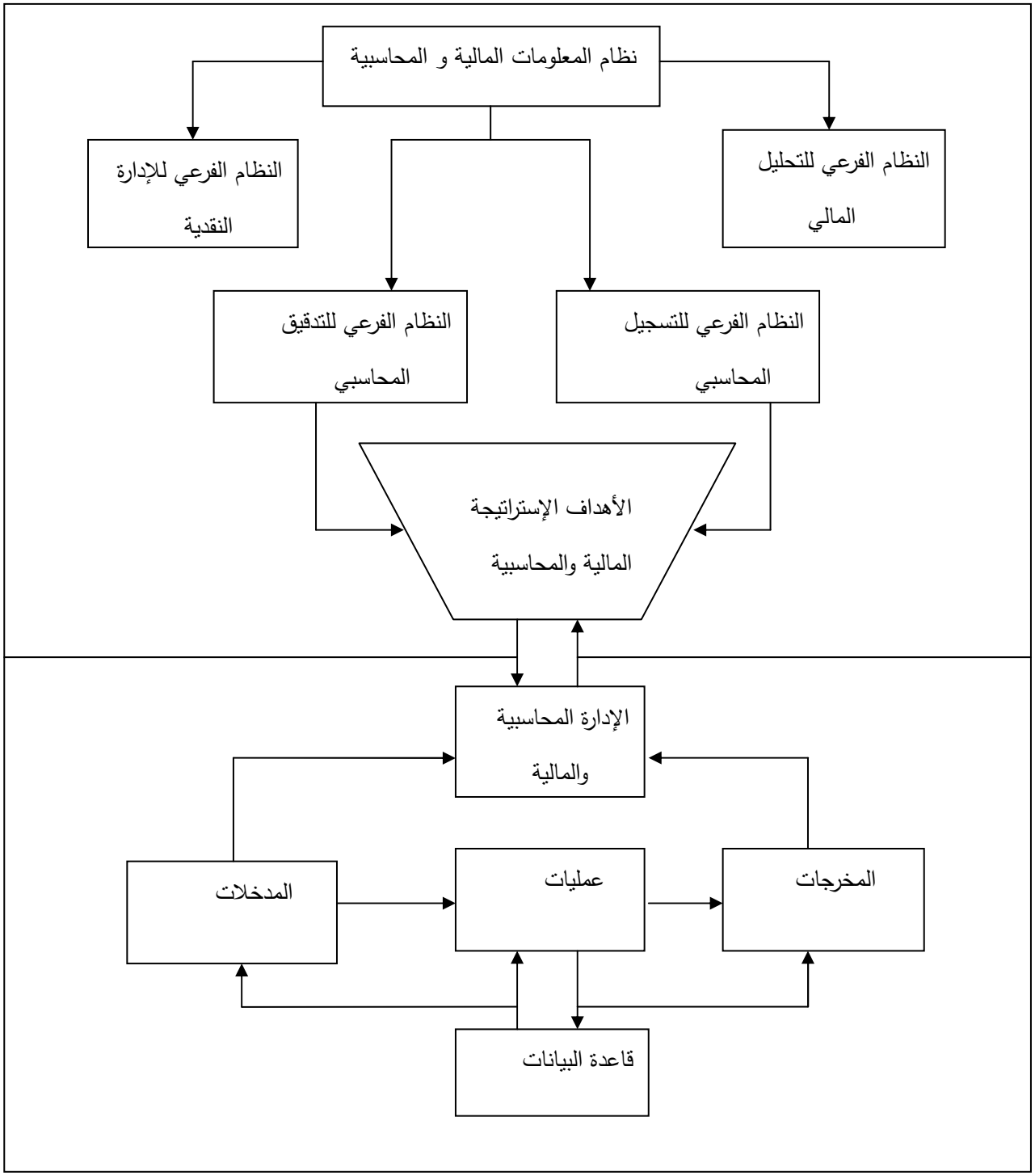
والشكل رقم (1 ـ 3) يبين مكونات النظام الفرعي للمعلومات المالية والمحاسبية :

---

[1] سعد غالب ياسين، **أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات**، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2008 ، ص 82.

[2] سيد عطا الله السيد، **نظم المعلومات المحاسبية** ، ط1، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن ، 2009، ص161.

**الشكل رقم ( 1 ـ 3 ): مكونات النظام الفرعي للمعلومات المالية والمحاسبية:**



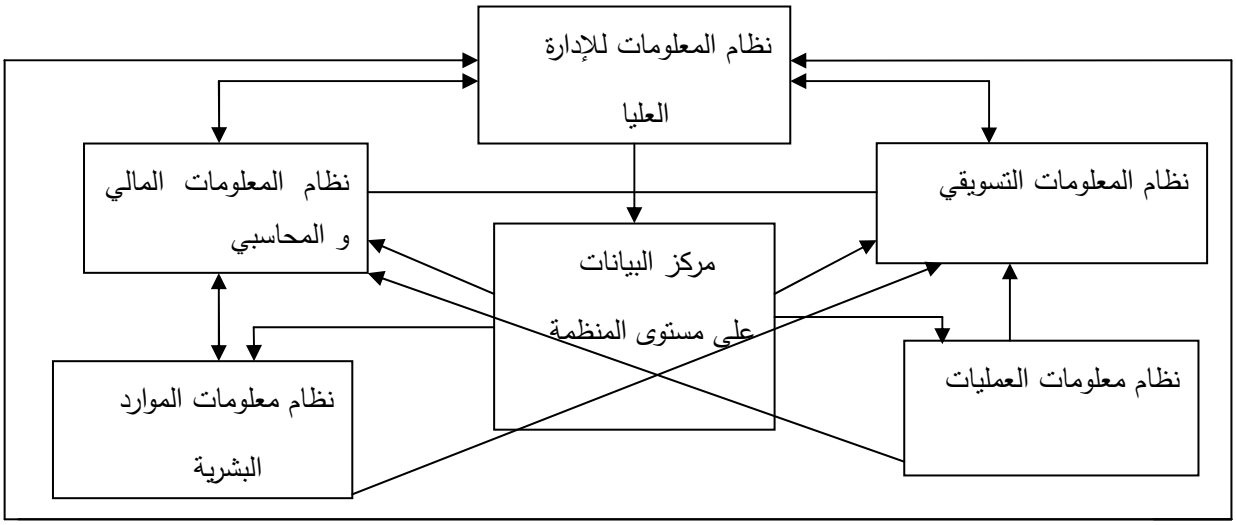

**المصدر**: سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 86.

**الفرع الرابع: النظام الفرعي لمعلومات الموارد البشرية:**

يعتبر هذا النظام نظام فرعي للمعلومات تتمثل مهمته الجوهرية في تزويد المؤسسة بمعلومات شاملة ودقيقة عن وظيفة إدارة وتوجيه الموارد البشرية ، وتقديم المؤشرات الكمية وغير الكمية، وتحليل العلاقات الضرورية لتقييم كفاءة الإدارة ، ومنه يمكن القول أن النظام الفرعي لمعلومات الموارد البشرية هو تلبية إحتياجات إدارة الموارد البشرية من المعلومات التي تحتاجها حول جميع الأفراد العاملين ولأغراض تخطيط وتنظيم الموارد البشرية في المنظمة [1].

وكما هو الحال في النظم الوظيفية للمعلومات التي سبق الإشارة إليها يتكون نظام معلومات الموارد البشرية من حزمة من الأنظمة الفرعية وهي: النظام الفرعي لتخطيط القوى العاملة، النظام الفرعي للتدريب، النظام الفرعي للأجور والحوافز، النظام الفرعي لإختيار وتعيين الأفراد العاملين، النظام الفرعي للبحوث والتطوير، وتقوم هذه الأنظمة بشكل متجانس بتجهيز المستفيدين بالمعلومات التخطيطية والتاريخية حول الموارد البشرية وإحتياجات المؤسسة منها حاضرا ومستقبلا، من أهم مخرجات هذا النظام معلومات حول تخطيط اليد العاملة، معلومات حول إختيار وإستقطاب العاملين، معلومات خاصة بتصميم وتحليل وتوصيف وتقييم الوظائف، معلومات عن البرامج التدريبية ومؤشرات النجاح والفشل، معلومات تقييمية لأداء العاملين ...[2]

**والشكل رقم ( 1 ـ 4 ): التداخل بين أنظمة المعلومات الفرعية في المؤسسة:**




**المصدر:** هاشم فوزي العبادي وجليل كاضم العارضي، نظم إدارة المعلومات منظور إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص61.

[1] زياد عبد الحليم الذيبة وآخرون ، **نظم المعلومات في الرقابة والتدقيق** ، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن، 2011، ص159.

[2] سعد غالب ياسين ، **تحليل و تصميم نظم المعلومات** ،الطبعة الأولى ، دار المناهج للنشر و التوزيع ،عمان، الأردن، 2000، ص 88.

## المبحث الثاني: نظام المعلومات المالي وأبعاده

يعد نظام المعلومات المالي أحد أهم نظم المعلومات في المؤسسة كونه يمس كافة نظم المعلومات الأخرى فمدخلاته تحتوي على معلومات من كافة المصالح و الأقسام كما أنه من الجدير بالذكر أن مخرجاته تؤثر كذلك على مختلف أجزاء النظام بدرجات متفاوتة ومن خلال هذا المبحث سنسلط الضوء على هذا الفرع أو الجزء من نظام المعلومات الكلي في المؤسسة عن طريق التطرق إلى مفهومه، أهميته، مختلف الأنظمة الفرعية التي يحتويها.

### المطلب الأول: مفهوم نظام المعلومات المالي وأهميته

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بنظام المعلومات المالي إنطلاقا من كونه يمس مختلف مستويات الإدارة في المؤسسة وكذا أهميته كنظام للمعلومات في المؤسسة.

#### الفرع الأول: مفهوم نظام المعلومات المالي

عرف الباحثون في حقل المالية نظام المعلومات المالي كل حسب نظرته وتحليله للمؤسسة وكذا إختلاف تركيزهم على هذا النظام من حيث أهميته في المؤسسة من عدمه، ورغم إختلاف كل منهم في التعريف به إلا أنهم يتفقون في كونه نظام معلومات فرعي تابع لنظام المعلومات الكلي في المؤسسة، وعليه نجد عدة تعريفات نوجزها فيمايلي:

ـ نظام المعلومات المالي هو عبارة عن النظام المخصص للمعلومات التي تتعلق بقرارات الإدارة العليا حول الأهداف بعيدة الأمد للإستثمارات وخطط التمويل الرأسمالية ومتابعة الأداء المالي للمؤسسة، كما يتعلق بقرارات الإدارة الوسطى فيما يخص التخطيط والمتابعة لمصادر وإستخدامات الأموال في المؤسسة والتخصيصات والموازنات التقديرية ومتطلبات التحليل المالي وفقا للمعايير التي تعتمدها الإدارة المالية في المؤسسة، إضافة إلى كونه النظام الذي تستفيد به الإدارة التشغيلية من حيث متابعة العمليات النقدية المتكررة الجارية والتسديدات وحسابات الجرد والخصومات ومبالغ الديون وحسابات المصارف وقيود سجلات الرواتب والأجور للعاملين في المؤسسة[1].

[1] فريد فهمي زيارة، **وظائف منظمات الأعمال مدخل معاصر**، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009 ، ص ص253 - 254.

ـ وفي تعريف آخر نظام المعلومات المالي هو النظام الذي يعطي معلومات حول تدفق الأموال إلى داخل و خارج المؤسسة، وقد تطور هذا النظام بتطور الوظيفة المالية في المؤسسة وأصبح له دور كبير في إتخاذ القرارات المالية التي تخص المؤسسة، وكذا قياس نتائج أعمال المؤسسة[1].

ـ كذلك يعرف بأنه مجموعة مترابطة من العناصر المادية والبشرية التي تتفاعل معا من أجل حصر وتجميع وتشغيل و إدارة ورقابة البيانات المالية المتعلقة بالأحداث الإقتصادية الداخلية والخارجية طبقا لقواعد وإجراءات محددة لإنتاج وتوصيل معلومات مالية مفيدة لمستخدميها بهدف تمكينهم من إتخاذ القرارات المناسبة [2].

ـ كما يمكن تعريفه كذلك بأنه النظام الذي يدعم المديرين الماليين في إتخاذ القرارات المالية الخاصة بتمويل الأعمال و تخصيص الموارد المالية و الرقابة على إستخدامها و تتضمن هذه النظم إدارة النقدية والأوراق المالية، إعداد الموازنات الرأسمالية، التنبؤ المالي، التخطيط المالي[3].

من التعاريف السابقة نستنتج بأن نظام المعلومات المالي هو نظام جزئي من نظام المعلومات الشامل والكلي في المؤسسة، مهمته توفير معلومات حول الوظيفة المالية للمؤسسة قصد تقديمها للمستفيدين منها في شكل تقارير تساعد على إتخاذ القرار المالي الطويل، متوسط، والقصير الأجل.

وتجدر الإشارة إلى أنه ورغم أن مختلف الإقتصاديين يربطون ما بين نظام المعلومات المالي ونظام المعلومات المحاسبي في المؤسسة و البعض يعتبرانهما نظام معلومات واحد إلا أن الرأي الصائب بشأن هذه المسألة أن نظام المعلومات المحاسبي هو في الحقيقة جزء من نظام المعلومات المالي الكلي ذلك أن نظام المعلومات المحاسبي يهتم فقط بمعالجة البيانات المالية القابلة للقياس، وهي إما تاريخية أو مستقبلية وبالتالي الإعتماد على التنبؤ و التقدير، كما أن المعلومات التي ينتجها هذا الأخير تكون في شكل قوائم مالية وتقارير محاسبية كجدول حساب النتائج والميزانية والتي تحتاجها الأطراف الخارجية المتعاملة مع المؤسسة كما تحتاجها الأطراف الداخلية بغية إتخاذ القرار ويكون القرار المتخذ أكثر دقة إذا ما كانت هذه البيانات على قدر كبير من الدقة والمصداقية[4].

---

[1] محمد الصيرفي، **إدارة تكنولوجيا المعلومات** ، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 397.

[2] طلال بوشدوب محمد الخميني، **دور وأهمية نظام المعلومات المحاسبة المالية في تفعيل مهام و مسؤوليات محافظ الحسابات**، مجلة الإقتصاد والتنمية البشرية، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، ص 106.

[3] سونيا محمد البكري و مسلم علي عبد الهادي، **مقدمة في نظم المعلومات الإدارية**، مكتبة و مطبعة الإشعاع، الإسكندرية، مصر، 1995، ص 201.

[4] فاطمة بودية وفاطمة الزهراء بن زيدان، **مدى قدرة أنظمة الرصد المعلوماتي في تنشيط الذكاء الإقتصادي بالمؤسسات الإقتصادية**– دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر، الملتقى الوطني حول أنظمة المعلومات المعتمدة في الذكاء الإصطناعي و دورها في صنع القرار بالمؤسسة الإقتصادية، جامعة حسيبة بوعلي، الشلف، الجزائر.

**الفرع الثاني: أهمية نظام المعلومات المالي:**

في السابق كان يتم معالجة البيانات المحاسبية مع تجاهل إحتياجات المديرين للمعلومات بما فيهم مديري التمويل ، لكن مع التوسع في إستخدام أجهزة الحاسوب بدأ نظام المعلومات المالي في الإستخدام بمجالات أهم من مجرد أداء المهام المحاسبية ، وتتمثل في خمسة مهام أساسية لنظام المعلومات المالي وهي [1]:

- ✓ التنبؤ بالإحتياجات المالية وتخمينها؛
- ✓ تقييم مصادر الحصول على الأموال؛
- ✓ الرقابة على إستخدامات الأموال؛
- ✓ توفير مجموعة ضخمة من المعلومات الدورية والإستثنائية عن مختلف الأنشطة المالية في المنظمة؛
- ✓ يعطي رؤية شاملة عن الوضع المالي في المؤسسة.

**المطلب الثاني: الأنظمة الفرعية لنظام المعلومات المالي ومعاييره**

سنتطرق في هذا المطلب إلى مختلف الأنظمة الفرعية المكونة لنظام المعلومات المالي وكذا مختلف معاييره.

**الفرع الأول: الأنظمة الفرعية لنظام المعلومات المالي**

تعتبر نظم المعلومات المالية من أهم وأكبر النظم الفرعية في نظم المعلومات الإدارية، وتتصف نظم المعلومات المالية بالشمول، حيث تمتد إلى نشاط المؤسسة وتوفر المعلومات المفيدة للمديرين في كل المستويات الإدارية وتتداخل نظم المعلومات المالية وتتفاعل مع باقي النظم الفرعية الأخرى التي يمكن أن توجد في نظم المعلومات الإدارية مثل نظم معلومات التسويق والإنتاج والأفراد، وتشمل نظم المعلومات المالية نظامين رئيسيين هما[2]:

**أولا: نظام المحاسبة المالية**

تتمثل الوظيفة الأساسية لنظام المحاسبة المالية في توفير المعلومات المفيدة لإتخاذ القرارات من قبل الأفراد والهيئات الرسمية والجهات الحكومية خارج المؤسسة، وتتمثل المخرجات الرئيسية لهذا النظام في

[1] أحمد يوسف دودين، **إدارة الأعمال الحديثة وظائف المنظمة**، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2012، ص330.

[2] صباح رحيمة محسن وآخرون، **نظم المعلومات المالي أسسها النظرية و بناء قواعد بياناتها**، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن،2011، ص 187.

ثلاث قوائم مالية وهي قائمة الدخل والميزانية العمومية وقائمة التدفقات النقدية، ويتم إعداد هذه القوائم وفقا للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها والمقبولة قبولا عاما، وتستخدم مخرجات نظام المحاسبة المالية أيضا لأغراض الإستخدامات الداخلية، حيث يستخدمها المديرون في تقييم أداء المؤسسة ككل وإعداد الموازنات التخطيطية للفترات المقبلة.

**ثانيا: نظام المحاسبة الإدارية**

تتمثل الوظيفة الأساسية لنظام المحاسبة الإدارية في توفير وإمداد الإدارة بالمعلومات الضرورية لإتخاذ القرارات الخاصة بالتخطيط ومراقبة عمليات المؤسسة بما يحقق أهدافها، وغالبا ما تكون المعلومات التي يقدمها نظام المحاسبة الإدارية معلومات تقديرية في صورة إجمالية أو تفصيلية أو تحليلية، وتتوقف قدرة نظام المحاسبة الإدارية على أداء مهامه من حيث توفير المعلومات على مدى ملائمته لخصائص المتغيرات البيئية وتأثيرها في إتخاذ القرارات الملائمة.

**الفرع الثاني: معايير نظام المعلومات المالي**

يوجد لكل نظام معلومات مجموعة من القيود التي يعمل في نطاقها، ومن القيود التي تحكم عمل نظام المعلومات المالية معايير النظام المالي التي يجب على محلل النظام التعرف عليها بإعتبارها المحددات التي يعمل ضمنها نظام المعلومات المالية وهذه المعايير هي:[1]

**أولا: البساطة والوضوح والمرونة**

تعني البساطة أن يكون في مقدرة كل من يستخدم النظام المالي أن يتفهم بنوده والأسس والقواعد التي يرتكز عليها، أما الوضوح فيقصد به الإهتمام بالشروح التفصيلية للدليل المحاسبي وبيان أنواع الحسابات، ومدلول كل منها، والعلاقة القائمة بين تلك الحسابات ببعضها، أما المرونة فتعني أن النظام قد جاء ببعض الجوانب الملزمة، في حين أن هناك بعض الجوانب الأخرى غير الملزمة، التي تترك للمؤسسة حرية الإختيار في تطبيقها.

**ثانيا: مسايرة القواعد والمبادئ المحاسبية المتعارف عليها**

لقد إعتمد النظام المالي على مجموعة من القواعد والمبادئ المحاسبية المتعارف عليها التي تحكم تسجيل العمليات المالية التي تتلائم في الوقت نفسه مع أجهزة التخطيط والرقابة والتنفيذ والمتابعة والتقييم، ولا شك أن هذا المعيار يعمل على ضمان نجاح تطبيق النظام عند مزاولة العملية .

**ثالثا: القابلية للتطبيق**

[1] نفس المرجع نفسه ص ص189 ـ 190.

يتمثل هذا المعيار في إتاحة الفرصة للمؤسسات لدراسة مشروع النظام للتأكد من مدى توافقه مع إمكانياتها الموجودة.

**رابعا: مقابلة الإحتياجات المنبثقة من داخل المنظمة أو خارجها**

إن تعدد إحتياجات مستخدمي البيانات سواء من داخل المؤسسة أو خارجها جعل من السمات المميزة للنظام المالي محاولة مقابلة الإحتياجات المنبثقة من المؤسسة والأجهزة الخارجية، ولقد إعتمد المعيار في هذا الصدد على إشتراك الجهات المستخدمة للمعلومات والمنتجة لها في وقت واحد في إجراء الملائمة لمشرع النظام لكي يتماشى مع كل الإمكانيات والإحتياجات.

## المطلب الثاني: مكونات نظام المعلومات المالي

سنتطرق في هذا المطلب إلى مكونات نظام المعلومات المالي في إنجاز وظيفة التمويل التي تعتبر العمود الفقري للمؤسسة وكذا الأنظمة الفرعية التي يحتويها من منطلق عند نظام المعلومات المالي هو نظام فرعي في المؤسسة الإقتصادية، بإعتبار النظام هو مجموعة من الأجزاء المترابطة التي تتفاعل فيما بينها لتحقيق هدف معين فنظام المعلومات المالي كأي نظام آخر داخل المؤسسة يحتوي على مكونات تشكل نظامه بحد ذاته وهي كالتالي:

### الفرع الأول: المدخلات

وتمثل البيانات الآتية إلى النظام من مصادرها المختلفة، ففي نظام المعلومات المالي فإن مدخلاته هي عبارة عن أرقام الميزانية، مبالغ الإيرادات المحصلة، مبالغ المنفقة في مجالات الإنفاق المختلفة[1] ويحتوي هذا النظام على ثلاثة نظم فرعية للمدخلات وهي:[2]

- ✓ النظام الفرعي لمعالجة البيانات: يتولى هذا النظام تجميع البيانات الداخلية المتعلقة بأداء الوظيفة المالية بالمنظمة؛
- ✓ النظام الفرعي للمراجعة الداخلية: وهو نظام مشابه لنظام بحوث التسويق ونظام الهندسة الصناعية وحيث يهدف إلى إنجاز الدراسات والبحوث المالية الخاصة بالعمليات في المنظمة؛
- ✓ نظام مخابرات التمويل: ويهتم هذا النظام بتجميع بيانات عن بيئة المؤسسات المالية مثل البنوك، الجهات الحكومية، أسواق رأس المال والبورصات... وفضلا عن المتغيرات الإقتصادية المحلية والدولية التي يمكن أن تؤثر على الأداء المالي المنظمة.

[1] أحمد محمد المصري، **الإدارة الحديثة (الإتصالات ـ المعلومات ـ القرارت )**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر،2008، ص210.

[2] محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص398.

**الفرع الثاني: العمليات أو الأنشطة**

وهي مجموعة النشاطات التي تبذل من أجل تجميع المدخلات وإعدادها للإستخدام بما يتناسب وإحتياجات متخذي القرارات، وفي ما عدا عمليات تجميع البيانات، فإن باقي العمليات من تصنيف وتحليل وتخزين وإسترجاع تتم عن طريق إعداد برامج خاصة للحاسب الآلي بحيث تخزن البيانات على ملفات[1] . وتتمثل العمليات المتعلقة بنظام المعلومات المالي في حساب مختلف النسب المالية ونسب التوازن المالي، كذا مختلف عمليات التجميع والتبويب والتلخيص التي تجرى على المدخلات البيانات في الدفاتر والسجلات المحاسبية وفق المبادئ والمفاهيم والقواعد المحاسبية، كذلك إستخدام الأساليب المختلفة في تحليل العلاقة بين التكلفة والحجم والأرباح، تقديم مختلف النسب الخاصة لعمل إستراتيجيات الإستثمار.[2]

**الفرع الثالث: المخرجات**

ويقصد بها مجموعة التقارير والإحصاءات والنشرات المختلفة التي تحتوي ناتج عمليات التصنيف والتحليل والتجديد ويتم إبلاغها دوريا وفقا لخطة محددة إلى مراكز إتخاذ القرارات المختلفة[3]، ويتضمن النظام الفرعي لمخرجات نظام المعلومات المالي ثلاثة نظم وهي:[4]

- ✓ النظام الفرعي للتنبؤ المالي: الهدف من هذا النظام تهيئة معلومات للتنبؤ المالي وتلبية إحتياجات المنظمة المالية والإقتصادية والتسويقية والتطوير المالي في المستقبل؛
- ✓ النظام الفرعي لتسيير الخزينة والأوراق المالية: تسجيل المعطيات المتعلقة بدخول وخروج الأموال وتسيير الإستثمارات في الأوراق المالية قصيرة الأجل؛
- ✓ النظام الفرعي للتخطيط المالي: يهدف هذا النظام إلى تقييم المردود الحالي والمتوقع وكذلك الإحتياجات المالية للمؤسسة؛
- ✓ النظام الفرعي لإدارة التمويل: الهدف من هذا النظام تهيئة معلومات لإدارة التمويل وتلبية إحتياجات الإدارة في الإجابة على الأسئلة: ماذا لو؟
- ✓ النظام الفرعي للرقابة المالية: الهدف من هذا النظام تهيئة معلومات لغرض ترجمة الأهداف الرسمية للمنظمة إلى أهداف تشغيلية يسعى المدراء للوصول إلى تحقيقها ومراقبة تنفيذها.

---

[1] عماد الصباغ، **نظم المعلومات ماهيتها و مكوناتها**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الدوحة، قطر، 2000، ص13.

[2] لمين علوطي وفاطمة الزهراء يحياوي، **أهمية تصميم نظام معلومات مالي في المؤسسة**، المجلة الجزائرية للإقتصاد والمالية، العدد 03، جامعة المدية، 2015، ص ص165- 166.

[3] عبد الرحمان الصباح، **نظم المعلومات الإدارية**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص 166.

[4] محمد الصيرفي، **إدارة تكنولوجيا المعلومات**، مرجع سبق ذكره، ص399.

# المبحث الثالث: الثورة التكنولوجية وعلاقتها بنظام المعلومات المالي في المؤسسة الاقتصادية

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى الجانب التكنولوجي من أنظمة المعلومات المالية، بدءا بمفهوم تكنولوجيا المعلومات وتطورها من ثم أهميتها، بالإضافة إلى التحديات التي تواجه نظام المعلومات المالي، وإنتهاءا بمشكلات نظم المعلومات المالية.

## المطلب الأول: التطور التكنولوجي وأثره على نظام المعلومات المالي في المؤسسة الاقتصادية

أصبح من غير الممكن التحدث عن أنظمة المعلومات من غير تكنولوجيا المعلومات، فهذه الأخيرة تستعمل حين يتعلق الأمر بكل ما يخص المعلومات سواء بعملية نقلها، تخزينها أو بالمعدات اللازمة لذلك. من خلال كل هذا إرتأينا إلى تقديم ولو بصفة مختصرة مفهوم وتطور تكنولوجيا المعلومات حتى يتسنى لنا معرفة وفهم مدى تأثير هذه التكنولوجيا على نظام المعلومات المالي .

### الفرع الأول: مفهوم وتطور تكنولوجيا نظام المعلومات

سنستعرض من خلال هذا الفرع مختلف مراحل تطور تكنولوجيا نظام المعلومات وكذا مختلف المفاهيم الخاصة بها.

#### أولا: تطور تكنولوجيا نظم المعلومات

لقد كان التغير والتطور في حقل نظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي جذريا ومتسارعا ونوعيا طوال العقدين الماضيين على وجه الخصوص، فالتقنيات المعلوماتية الحديثة أفرزت تطبيقات جديدة لنظم المعلومات، وأنتجت نظم حاسوبية جديدة ذات قدرات فائقة ومبتكرة ومتطورة باستمرار، وقد إزداد تأثير هذه النظم بصورة جوهرية على طبيعة عمل الإدارة، وكذا نوع ومستوى تعقيد النظم الأخرى التي تستخدمها لتصنيع مخرجاتها من منتجات وخدمات ومعلومات، وفي هذا الصدد تؤكد أغلبية المراجع بأن الإدارات العليا في الخمسينات والستينات لم تكن تولي أهمية كبيرة أو استثنائية لنظم المعلومات الحاسوبية (المبنية على الحاسب الآلي)، إذ أن هذه الأخيرة كانت تقتصر على معالجة وتشغيل البيانات وإستخدام السرعة لتحقيق مزايا خاصة بالعمل، كما أنه في تلك الفترة لم تكن الإدارات العليا بالمؤسسات تهتم كثيرا بتكنولوجيات المعلومات وتطبيقاتها[1].

[1] علاء عبد الرزاق السالمي، **تكنولوجيا المعلومات**، الطبعة الثانية، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان ،الأردن، 2000، ص35.

لكن عدم الإهتمام هذا سرعان ما تحول إلى النقيض تماما بعد التحول النوعي المستمر الذي طرأ على تكنولوجيا النظم وإستمرار تطورها إبتداءا من ظهور أولى تطبيقات الحاسب في مجال الإدارة والأعمال، إلى ظهور نظم معالجة المعلومات (نظم التركيز على المعلومات) التي بدأت في أواخر الستينات وإزدهرت في عقد السبعينات.

إن تأثير التكنولوجيا المتزايد على سير أعمال المؤسسات بل وحتى على مسألة وجودها واستمرارها في السوق دفع الإدارة إلى تكثيف التركيز والاهتمام بتكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها في المؤسسة، إذ أن ظهور نظم المعلومات واستخدامها في مجال إدارة الأعمال، والنجاح الذي رافقها في تحسين الإنتاج وتطوير النوعية، ورفع مستوى الأداء كان له دور كبير في دمج تكنولوجيا المعلومات بالعملية المالية[1].

**ثانيا: مفهوم نظم تكنولوجيا المعلومات**

تعد تكنولوجيا المعلومات كالقلب النابض في مختلف منظمات الأعمال، إذ تساهم في تسهيل إنسيابية القرارات المناسبة وفي توجيه وتنفيذ مختلف عملياتها فهي مصدر حيوي لديموميتها وبقائها وتميزها التنافسي، وعليه تنوعت التعاريف الخاصة بها من طرف الباحثين كل حسب نظرته وسنستعرض مجموعة منها كالتالي:

- يعرفها (O Brien) على أنها تقنيات المعلومات المعتمدة على أنظمة المعلومات المحوسبة، فهي قوة رئيسية للتغيرين المنظمي والإداري، وأداتها في إتخاذ القرارات، وتصميم الهياكل الإدارية، ومهمات العمل الوظيفي في مختلف المؤسسات ذات النشاط العالمي[2].

- كما يعرفها كل من (Certo & Peter) على أنها جوهر تفكير قيادة المؤسسة عند إتخاذ قرار إستراتيجي مضمنين إياها منظومتي بيانات داخلية و خارجية تقود إلى توليد معلومات حرجة توظف في تصميم إستراتيجية مستهدفة[3].

- وفي تعريف آخر لتكنولوجيات نظم المعلومات هي الجانب التكنولوجي لنظام المعلومات والمتمثل بالهيكل المادي (Hardware) وقواعد البيانات (Data Base) وشبكات البرامجيات وغيرها من الوسائل وفي كثير من الأحيان يستخدم مصطلح تكنولوجيا المعلومات بشكل متبادل مع نظام المعلومات أو يمكن إستخدامه بشكل واسع لوصف مجموعة من عدة نظم للمعلومات[4].

---

[1] نفس المرجع السابق، ص35.

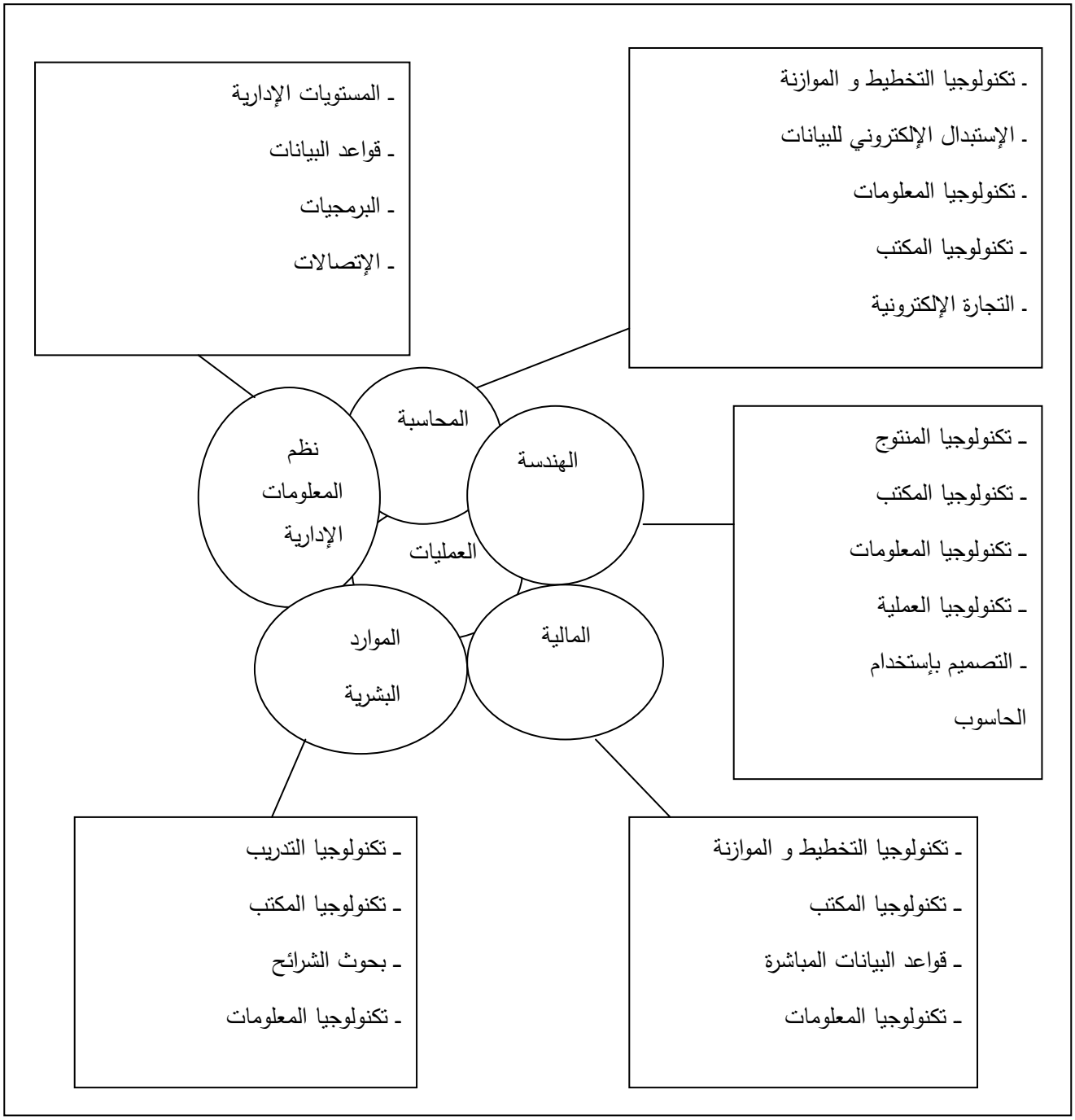
[2] هاشم فوزي العبادي وجليل كاضم العارضي، مرجع سبق ذكره، ص20.

[3] قندبلجي وآخرون، **تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها**، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 44.

[4] لخضر مصباح طيطي، **إدارة تكنولوجيا المعلومات**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع،عمان، الأردن، 2012 ص27.

ومنه يمكن القول أن تكنولوجيا نظم المعلومات ماهي إلا أداة يستخدمها نظام المعلومات كنظام للعمل للوصول إلى المعلومات أو نقلها أو خزنها أو إسترجاعها أو عرضها عن طريق وسائل ذات كفاءة تطبيقية عالية، توجيه الإكتشافات والقوى الكامنة المحيطة بالمؤسسة لغرض التطوير وتحقيق الأداء الأفضل . والشكل رقم (1 ـ 7 ) يبين تطور تكنولوجيا نظم المعلومات:

**الشكل رقم ( 1 ـ 5 ): تطور نظم المعلومات**




**المصدر:** غسان قاسم داود الامي وأميرة شكرولي البياتي، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال الإستخدامات والتطبيقات، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص18.

كما تجدر الإشارة إلى إزدياد انتشار استخدام الحاسبات الإلكترونية (الكمبيوتر) التي تعتبر وسيلة مساعدة لهذه النظم، لكن الجدير بالتوضيح هو أن الحاسب الإلكتروني ليس في حد ذاته نظاما للمعلومات، بل هو وسيلة أساسية لزيادة فعالية نظام المعلومات لما يتميز به من خصائص تمكنه من أداء عدة عمليات يستحيل القيام بها بدونه، وعليه وجب التأكيد على أنه:

- ✓ ليست جميع نظم المعلومات الرسمية في حاجة إلى حاسب إلكتروني؛
- ✓ لا يترتب على استخدام الحاسب الإلكتروني بالضرورة تحسين نظام المعلومات؛
- ✓ هناك من التقارير التي يتم إنتاجها باستخدام الحاسب ما لا يعتبر معلومات.

وهناك حالات يؤدي فيها استخدام الحاسب إلى العديد من المشاكل خصوصا إذا تم استخدامه في ظل نظام سيء للمعلومات، لذلك فإن الأمر يتطلب ضرورة إجراء تحاليل للنظام وذلك قبل تحديد مدى ضرورة استخدام الحاسب من عدمه، أي أنه يجب التفكير في النظام أولا قبل التفكير في الآلات اللازمة لتشغيله.

كما يمكن إرجاع فشل استخدام الحاسبات في بعض التنظيمات إلى ثلاث أسباب رئيسية وهي:

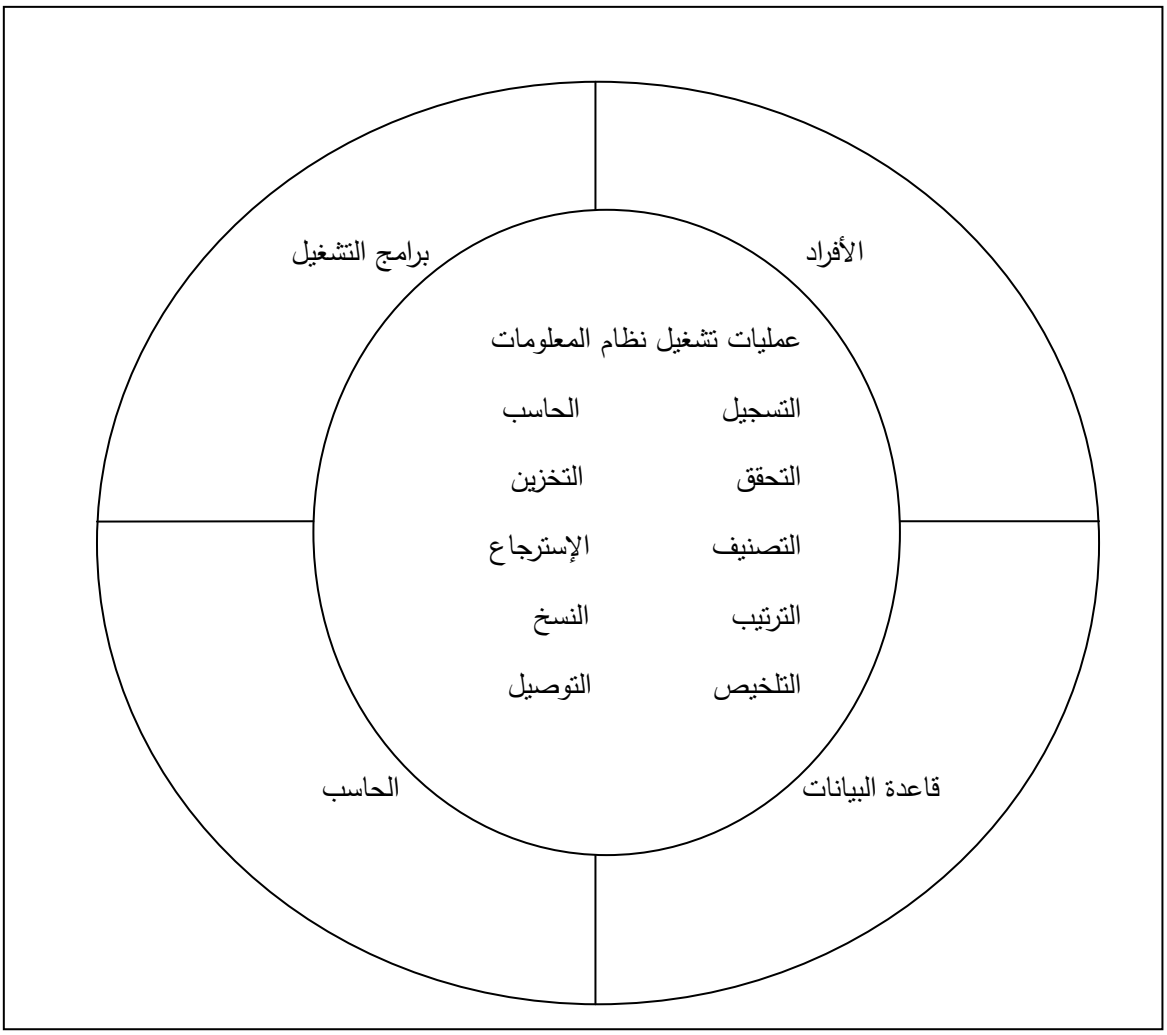
- ✓ زيادة التفاؤل أكثر مما يجب فيما يتعلق بالمزايا المتوقعة من استخدام الحاسب؛
- ✓ عدم وجود تحليل جيد للنظام؛
- ✓ عقدة حيازة الحاسب والتي تعاني منها الإدارة في العديد من التنظيمات خاصة في دول العالم الثالث والدول العربية.

ويؤدي استخدام الحاسب الإلكتروني إذا ما تم ذلك على أساس تحليل جيد للنظام . إلى تحسين فعالية نظام المعلومات خصوصا في حالة تعقد العمليات التشغيلية والمحاسبية وكبر حجم البيانات المطلوب تشغيلها، أين تصبح السرعة وإمكانيات التخزين ودرجة الدقة في التشغيل من المزايا الرئيسية لاستخدام الحاسبات، بالإضافة إلى ذلك فلقد أدت التطورات التكنولوجية في مجال الحاسبات . كما تم ذكره سابقا إلى تخفيض تكلفة اقتناء الحاسبات وتشغيلها بدرجة كبيرة، في هذا الصدد بينت دراسة قامت بها شركة المعدات الرقمية الأمريكية سنة 1991 بأن تسع شركات أمريكية من أصل عشرة تعتبر الحاسبات الإلكترونية مصدرا إستراتيجيا لا يمكن بأي حال من الأحوال الاستغناء عنه أو إهماله، كما أن 98% من المدراء التنفيذيين الكبار والمدراء التشغيليين والمخططين الاستراتيجيين يرون بأن الحاسبات تشكل عاملا رئيسيا في مؤسساتهم وأن المؤسسات التنفيذية الكبيرة لا غنى لها عن تفهم الحاسوب وتأثيره على العمل.[1]

[1] أحمد بسيوني شحاتة وآخرون، **نظم المعلومات المحاسبية في شركات التأمين والبنوك التجارية**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر بدون سنة نشر، ص46.

كما أن نظام المعلومات الذي يقوم على استخدام الحاسب الالكتروني يرتكز على العناصر الأربعة الأساسية التالية: الأفراد، برامج التشغيل، وقاعدة البيانات، والحاسب نفسه، ويبين الشكل( 1 ـ 8 ) هذه العناصر وعلاقتها بالعمليات التشغيلية في نظام المعلومات:

**الشكل رقم ( 1 ـ 6 ): عناصر نظام المعلومات في ظل الحاسب الإلكتروني**




**المصدر** : أحمد بسيوني شحاتة وآخرون، نظم المعلومات المحاسبية في شركات التأمين والبنوك التجارية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية،مصر، بدون سنة نشر، ص47.

**<u>الفرع الثاني:أهمية دراسة نظم المعلومات المالية وتكنولوجيا المعلومات</u>**

نظرا للتطور السريع في عالم الكمبيوتر وظهور الحاسبات الشخصية ونظمها وتنوع انتشارها في كافة المجالات، فقد أصبح تشغيل نظم المعلومات المالية من خلال الحاسبات الآلية أمرا واقعيا وسهلا في مختلف المؤسسات وبغض النظر عن حجمها كذلك من الضروري لدارس علوم المحاسبة التعرف على المفاهيم التي يتم الاستناد إليها في التشغيل الآلي لنظم المعلومات المالية، بل أنه من الضروري تفهم

التقنيات الآلية الحديثة التي يتم من خلالها تشغيل تلك النظم، فيمكن لمراجع الحسابات أن يتعامل و أن يتفهم طبيعة ذلك النظم التي تستند إلى الحسابات لكي يتمكن من التخطيط لعملية المراجعة ووضع برنامج التخطيط الملائم لذلك، أما إذا تعامل المحاسب مع النظام بوصفه محاسبا ماليا فإنه سيتحمل مسؤولية مواجهة تلك النظم بصفة دائمة ومستمرة طيلة عمله في إعداد التقارير اللازمة للوفاء باحتياجات الإدارة من البيانات والمعلومات وتطوير هذه التقارير بصفة مستمرة مع تلك النظم التي تستند إلى الحسابات كما يمكن أن يعمل دارسي المحاسبة في مجالات تحليل وتقييم نظم المعلومات، وفي هذه الحالة فإنهم سيواجهون مشاكل تطوير نظم المعلومات وتحديثها لمواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة وهذا يتطلب من المحاسبين ضرورة مواكبة تطور تكنولوجيا المعلومات والتدرب عليها وتفهمها ليتمكنوا من الوصول إلى الإبداع والتميز Innovation and excellence وفي مجالات عملهم، وعليه فإن دراسة نظم المعلومات المالية وتكنولوجيا المعلومات أصبحت أمرا ضروريا لدارسي علم المحاسبة وعليهم تطوير أنفسهم ومواكبة ما يستجد في نظم المعلومات المالية وتكنولوجيا المعلومات[1].

## المطلب الثاني: تحديات نظام المعلومات المالية

نظرا لأن نظام المعلومات هو عبارة عن آلية تسمح بجمع وتصنيف ومعالجة وإسترجاع معلومات مخزنة في ملفات، بصورة يدوية أو ميكانيكية سابقا وإلكترونية حاليا، إضافة إلى بناء وإنتاج معلومات جديدة من المعلومات السابقة والموجودة أصلا في النظام بعد معالجتها ونظرا لما توفره الحواسيب الإلكترونية من تسهيلات لا يمكن تجاوزها في نظام المعلومات المعاصرة، لذا فإن التفكير الجدي في بناء نظام محوسب للمعلومات وخاصة بالنسبة لإسترجاع المعلومات أصبح أمرا أساسيا ولكن لا يخلو ذلك من تحديات تواجهه أهمها مايلي:[2]

- ✓ صعوبة إدخال بعض المعلومات الهامة في نظام المعلومات: هناك بعض المعلومات المهمة التي يصعب إدخالها في نظام المعلومات وذلك لطبيعة هذه المعلومات التي لا يمكن أو حتى يصعب تحويلها إلى شكل يتعامل معه نظام المعلومات وكمثال على ذلك إعطاء أفكار للمنتجات الجديدة، رأي العملاء في المنتج أو خطط المنتجين أو القرارات السيادية التي تصدر من قبل الدولة؛
- ✓ إحتياج المعلومات إلى سياق يمكن من تفسيرها: عادة تهتم المؤسسات بإدخال البيانات الكمية وذلك لسهولة إدخالها إلا أن هذه البيانات قد لا تكون بتلك الأهمية عند إتخاذ القرار ما لم توضع

[1] سليمان مصطفى الدلاهمة، **أساسيات نظم المعلومات المحاسبية وتكنولوجيا المعلومات** ،الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2008، ص199.

[2] بلقاسم مرغني، **نظام المعلومات ودوره في إتخاذ القرار**، مذكرة ماجيستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير،جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013، ص 13.

ضمن معلومات أخرى و تتحدد قيمة المعلومات تبعا للسياق الذي يفسرها مثل رصيد المخزون قد لا يكون له أهمية إلا إذا تم ربطه بحجم الطلب المتوقع؛

- ✓ تناقص قيمة المعلومات بمرور الزمن: تتحدد قيمة المعلومات تبعا للزمن فتقل قيمة المعلومات مع مرور الزمن، فإذا كانت المعلومات ذات قيمة عالية الآن قد لا تكون بنفس القيمة مستقبلا، إذ يعتبر توقيت المعلومات محددا في إمكانية الإعتماد عليها.

بالإضافة إلى التحديات السابقة تجدر الإشارة إلى تحديات أخرى أهمها[1]:

- ✓ تغير بيئة المؤسسة: ينتج عنه تغيرات في الإحتياجات من المعلومات تبعا لحركية البيئة المحيطة بالمؤسسة، قد تواجه المؤسسة بعد إقتناء نظام المعلومات المالي والبذل فيه بمجهودات ضخمة وإنفاق أموال طائلة تغير البيئة المحيطة إما بإندماجها مع مؤسسات أخرى أو إصدار تشريعات مختلفة و بالتالي يضيع ما بذلته المؤسسة من جهد و مال نتيجة التغيرات الحاصلة؛
- ✓ النقص في العمالة الماهرة: أحدث النقص الكبير في مصممي ومحللي نظام المعلومات من أصحاب المهارة العالية إلى زيادة تكاليف العمل كما أن الزيادة في طلب التطبيقات الحاسوبية نتج عنه نقص العمالة الماهرة؛
- ✓ التغير المستمر في متطلبات العمالة: إن العمل في مهن مرتبطة بنظام المعلومات والحاسب الآلي يحتاج إلى تطوير معارفهم وتدريبهم بشكل مستمر وهذا نتيجة للتغيرات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات؛
- ✓ التوقعات الخاطئة: يعتقد بعض المديرين أنه لابد من توفير جهد كبير وتكلفة ضخمة من أجل خلق نظام معلومات فعال للمعلومات مثل نظام حجز تذاكر الطيران...، كما يعتقد بعض المديرين أن تصميم نظام المعلومات متكامل وفعال لا يحتاج إلى تكلفة ضخمة وجهد كبير دون أي إعتبار لحجم المؤسسة مما يستوجب دراسة خاصة لكل المؤسسة؛
- ✓ التغير المستمر في تكنولوجيا الحاسوب: أدى التطور المستمر والمتسارع في تكنولوجيا الحاسب إلى قدم نظام المعلومات الذي تقتنيه المؤسسة بعد فترة قصيرة من إستعماله وظهور الحاجة إما إلى تغييره أو تجديده مما يكلف المؤسسة أعباء مالية أخرى.

[1] Mohamed Kholadi , khair Eddine, **cours des Systemes organisationnels**, Bahaedine- edition, Alger, 2004, p42.

## المطلب الثالث: مشكلات نظام المعلومات المالية

لا يخلو أي نظام من مشاكل في التطبيق، وقد تكون هذه المشاكل في التصميم، أو عدم وجود توافق بين هذا النظام المصمم و حجم و نشاط أو أي جانب أخر في المؤسسة، ونظام المعلومات المالي كأي نظام آخر يعاني من مشاكل يجب التطرق لها ومعرفتها أملا في تجاوزها مع مرور الوقت ومن أهم هذه المشاكل نجد[1]:

- ✓ إن وجود نظام للمعلومات المالية في المؤسسة واكتماله لا يعني نجاحه وكفاءته في تحقيق الأهداف المرجوة منه، وقد يرجع فشل نظم المعلومات المالية في تحقيق أهدافه إلى أن التحليل القاصر للنظام يعتبر سببا رئيسيا في فشل العديد من نظم المعلومات المالية؛
- ✓ قد يؤدي فشل النظام في التصميم بشكل يلبي احتياجات الإدارة من نظام المعلومات المالية من جهة، ومن جهة أخرى فشله في تصميم واجهة سهلة الاستخدام من قبل المستفيد من النظام التي تعتبر نقطة التفاعل بين نظام المعلومات المالية والمستخدم إلى العديد من الأخطاء الناتجة عن البطء في التزويد بالمعلومات أو عدم استخدامها؛
- ✓ إن عدم دقة البيانات وعدم اكتمالها عامل أساسي في إرباك النظام وفشله في تزويد مستخدمي النظام بمعلومات دقيقة يعتمد عليها؛
- ✓ على الرغم من تحديد الكلفة بشكل تقريبي عند دراسة الجدوى الاقتصادية للنظام، إلا أن عدم دقة هذه الدراسات يزيد من إنفاق بعض المؤسسات لمواردها المادية على نظم المعلومات المالية بشكل يكون أكبر من عوائد هذه النظم؛
- ✓ عدم قناعة الإدارة باستخدام نظم المعلومات المالية، أو عدم وجود عناصر مدربة للتعامل مع النظام، بالإضافة إلى عدم التحديث المستمر للبيانات، كل هذا يمكن أن يكون سببا في فشل النظام؛
- ✓ بدون التخطيط تصبح نظم المعلومات وخدمات المعلومات مفتقرة إلى التنظيم وغير مهيأة لتلبية متطلبات المستفيدين؛

بالإضافة إلى ما تقدم ذكره، فإنه لكي يتحدى نجاح النظام يجب أن يعمل فترة طويلة نسبيا، حتى يتسنى الحكم على مدى نجاحه وفشله، هذا ما يؤكده porter بأن إستخدام نظم وتقنيات المعلومات ليس له تأثير إيجابي ملموس على المدى القصير ولكن يؤثر بصورة إيجابية على أداء المؤسسة كخيار إستراتيجي على المدى البعيد.

[1] صباح رحيمة محسن و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص191 – 192 .

**خلاصة الفصل الأول:**

بعدما إستعرضنا المفاهيم الأساسية لنظم المعلومات في هذا الفصل، وذلك بدراسة مختلف جوانبها من تعاريف وأهداف ووظائف، كما ركزنا على نظام المعلومات المالي كفرع من نظام المعلومات الإداري في المؤسسة فعالجنا ما يرتبط به من مفاهيم ومكونات...، كما سلطنا الضوء على دور تكنولوجيا المعلومات في تطوير نظام المعلومات، بإعتباره طريقة منظمة لتجهيز معلومات عن ماضي، حاضر، ومستقبل العمليات الداخلية وإستكشاف المتغيرات الخارجية للبيئة، بهدف تحقيق هدفه العام وهو قيامه بوظيفته الرئيسية المتمثلة في إنتاج المعلومات وضخها للمستويات الإدارية قصد الإستفادة القصوى منها، كما تطرقنا إلى الأنظمة الفرعية التي تشكل مع بعضها النظام الكلي للمعلومات الذي تزداد كفاءته وفعاليته بإستخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة.

وحتى تصل المؤسسات إلى تحقيق أهدافها لابد من تحقيق التكامل بين مختلف الأنظمة الفرعية للمعلومات والتركيز على الجانب المالي منها بإعتماد أنسب الأساليب للرفع من فعالية هذا النظام الفرعي لإنتاج معلومات تتوفر فيها مقاييس الجودة والدقة والموثوقية، تمكنها من إتخاذ قرارات ذات فعالية عبر كافة المستويات الإدارية.

# الفصل الثاني: دور نظام المعلومات المالي في إتخاذ القرار بالمؤسسة الإقتصادية

## تمهيد الفصل الثاني:

تعتبر عملية إتخاذ القرار الإداري بمثابة القلب النابض لكافة العملية الإدارية، حيث أثبتت الدراسات أن إدارة المؤسسات الناجحة و المتميزة في عالم الأعمال هي تلك التي تولي هذه العملية الإهتمام اللازم، فعملية إنتقاء البديل الأمثل من بين عدة بدائل متوفرة لتحقيق الأهداف بأقل التكاليف ليس بالأمر الهين بل يستند إلى مجموعة من المعايير الموضوعية والتي تجعل من هذه العملية على قدر كبير من الدقة والكفاءة، ومن بين ما تستند إليه هذه العملية وجود نظم معلومات تضمن سريان المعلومة في النظام والربط بين مختلف الإدارات في المؤسسة.

ولعل أبرز نظم المعلومات المفيدة في إتخاذ القرارات هي نظم المعلومات المالية بإعتبار الوظيفة المالية هي أساس لكل المصالح و الإدارات من منطلق كون لكل مركز إيراداته و تكاليفه، لذلك إتجهت مختلف المؤسسات والإدارات إلى تبني نظام معلومات مالي كفء وفعال يضمن تدفق كافة المعلومات التي تساعد وتدعم إتخاذ القرار.

إلا أنه وفي محيط أعمال يسوده التعقيد وعدم الإستقرار كان لابد على مختلف المؤسسات مواكبة هذه التطورات وخلق ما يسمى ببيئة عمل إلكترونية يغلب عليها إستخدام الحواسيب بطريقة تؤدي إلى تخفيض التكاليف مع التقدم في العمل إلا أنه يضع مختلف المؤسسات أمام عقبات لابد من التكيف معها بغية تحقيق الأهداف المرجوة .

ومن أجل الإلمام بمختلف جوانب الفصل الثاني تم تقسيم هذا الأخير إلى المباحث التالية:

- ✓ المبحث الأول: أساسيات إتخاذ القرار بالمؤسسة الإقتصادية؛
- ✓ المبحث الثاني: مساهمة نظام المعلومات المالي في إتخاذ القرار بالمؤسسة الإقتصادية؛
- ✓ المبحث الثالث: الإدارة الإلكترونية و مساهمتها في إتخاذ القرار.

## المبحث الأول: أساسيات إتخاذ القرار بالمؤسسة الاقتصادية

تعتبر مهام إتخاذ القرار في المؤسسة من الأمور الجد مهمة، إلا أنها تكون قريبة جدا من درجة التعقيد وتستغرق وقتا طويلا، ولهذه المهام أثر بالغ على نجاح أو فشل المؤسسة. ولهذا إتجهت العديد من المؤسسات في الوقت الراهن إلى الإعتماد على تطبيق نظم معلومات تساعد متخذي القرار فيها على إتخاذهم للقرارات بشكل صائب ليكون في صالحها.

### المطلب الأول: مفهوم إتخاذ القرار و أهميته بالمؤسسة الاقتصادية

سنتطرق في هذا المطلب إلى مفاهيم حول إتخاذ القرار وكذا أهميته في المؤسسة بإعتباره جزء لا يتجزأ في كل الوظائف الإدارية الأخرى وأهم وظيفة بها.

#### الفرع الأول: مفهوم إتخاذ القرار

تعددت آراء ممارسي الإدارة في مضمون عملية إتخاذ القرارات فقد ينظر البعض إلى هذه العملية على أساس أنها عملية مشاركة بين أفراد، أو أنها عملية إستئثار برأي فردي أو إختيار البديل الذي يحقق أقصى ربحية بعد إختيار الموقف الذي لا يثير أي معارضة من الآخرين لذلك نجد عدة تعاريف سنستعرض بعضا منها كمايلي:

تعرف وظيفة إتخاذ القرار الإداري بأنها عبارة عن سلوك أو تصرف واع منطقي، ذو طابع إجتماعي، و يمثل الحل أو التصرف والبديل الذي تم إختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة ومتاحة لحل المشكلة ويعد هذا البديل الأكثر كفاءة وفعالية بين تلك البدائل المتاحة لمتخذ القرار.[1]

في تعريف آخر عملية إتخاذ القرار هي الإختيار القائم على أساس بعض المعايير مثل إكتساب حصة أكبر من السوق، تخفيض التكاليف، توفير الوقت، زيادة حجم المبيعات والإنتاج، وهذه المعايير عديدة لأن جميع القرارات تتخذ وفي ذهن القائم بالعملية بعض هذه المعايير، ويتأثر إختيار البديل الأفضل إلى حد كبير بواسطة المعايير المستخدمة.[2]

كما تعرف كذلك بأنها عملية تتطلب الدقة و الحذر تبعا لطبيعة النتائج المتوقعة من القرار و هذا لأن إتخاذ قرار معين أو إختيار تصرف معين سيولد سلسلة أخرى من التصرفات و القرارات، كما أن

[1] كاسر نصر المنصور، **الأساليب الكمية في إتخاذ القرارات الإدارية**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص23.

[2] بشير العلاق، **الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، الطبعة العربية**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص160.

هذه العملية لا تتوقف فقط على الحدس و التخمين من طرف متخذي القرار نظرا لإرتباطه بنشاطات وقرارات سابقة أو لاحقة.[1]

كما يمكن تعريفه كذلك بأنه أساس وجوهر كل الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة، لأن كل هذه الوظائف تنطوي على مجموعة من القرارات الإدارية الحاسمة.[2]

ومنه يمكن القول أن عملية إتخاذ القرار هي عبارة عن الإختيار بين بدائل بقصد تحقيق هدف أو مجموعة أهداف محددة بغية تمكين الإدارة من القيام بوظائفها و مباشرة النشاطات الموكلة إليها.

ـ من خلال التعاريف السابقة و التعريف الشامل لعملية إتخاذ القرار يتضح لنا مجموعة من العناصر التي تتميز بها هذه الأخيرة تتمثل في:[3]

- ✓ القابلية للترشيد: تفترض عملية إتخاذ القرار بأنه ليس هناك إمكانية الوصول إلى ترشيد كامل للقرار، وإنما يمكن الوصول إلى حد من الترشيد؛
- ✓ التأثر بعوامل ذات صبغة إنسانية و إجتماعية: تتأثر عملية إتخاذ القرارات بالعوامل السيكولوجية و النابعة من شخصية متخذ القرار و المرؤوسين و المساهمين في إتخاذها أو المتأثرين بها، كما تتأثر بعوامل نابعة من بيئة القرار سواء عوامل داخلية أو خارجية؛
- ✓ الإمتداد في الماضي والمستقبل: تعتبر عملية إتخاذ القرارات إمتدادا وإستمرارا للقرارات التي تم إتخاذها وإستمرارها في الحاضر والمستقبل، بمعنى آخر أن القرار الإداري لا يتخذ بمعزل عن بقية القرارات التي سبق إتخاذها؛
- ✓ الإعتماد على الجهود الجماعية المشتركة: إن التنوع الكبير للمشكلات التي تواجه المؤسسات الحديثة على إختلاف أنواعها يتطلب ضرورة مشاركة المعنيين وذوي الرأي والخبرة بحل تلك المشاكل سواءا المتأثرين بها بصورة مباشرة أو غير مباشرة، ولاسيما أن للقرارات الإدارية أبعاد تنظيمية وإنسانية وقانونية وإقتصادية؛
- ✓ العمومية والشمول: تقوم عملية إتخاذ القرارات على أسس عامة بالنسبة لجميع المؤسسات سواء كانت قرارات تتعلق بالتكنولوجيا أو الخدمات، وسواء كانت هذه المؤسسات تجارية أو صناعية أو خدمية كما أنها تتصف بالشمولية، حيث يجب توفر القدرة على إتخاذ القرارات في جميع من يشغلون المناصب الإدارية على إختلاف مستوياتها العليا والوسطى والإشرافية.

---

[1] أحمد العماري، **تطوير النظام المحاسبي المصرفي لترشيد عملية إتخاذ القرار الإداري في ظل الإصلاحات الإقتصادية و المصرفية في الجزائر**، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2004، ص178.

[2] أحمد ماهر، **إتخاذ القرار بين العلم والإبتكار**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص36.

[3] نواف كنعان، **إتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق**، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان،الأردن، 2007، ص ص87 ـ88.

**الفرع الثاني: أهمية إتخاذ القرار بالمؤسسة الإقتصادية**

تحظى عملية إتخاذ القرارات بإهتمام كبير نظرا لإرتباطها بحياتنا اليومية حيث أنها ضرورية للأفراد والجماعات والمؤسسات على إختلاف أحجامها ومهامها، وتعتبر عملية إتخاذ القرارات الإدارية عملية مرادفة للإدارة وجوهر العملية الإدارية، حيث أنها عملية تتضمن جميع المراحل الإدارية بدءا بالتخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه وإنتهاءا بالرقابة، إذ لا تخطيط دون إتخاذ قرار بذلك سواء كان على المدى البعيد أم القصير. ففي الحياة اليومية يتم إتخاذ القرار جملة من القرارات سواء كان خطأ أو صوابا، ولا تنحصر العملية الإدارية بأعلى قمة الهرم الوظيفي، أو باقي المديرين بل في المستويات كافة وفي كل قسم من أقسام المؤسسة كي يتم التعامل مع كل موضع حسب ما تقتضيه الحالة، و يوجد علاقة بين إتخاذ القرارات وأسس الإدارة الحديثة والتي يمكن توضيحها كما يلي[1]:

**أولا: التخطيط**

يعتبر التخطيط من الأعمال الرئيسية للمديرين حيث يتم طبقا للقواعد المرسومة في المؤسسة، وخاصة وأن الخطوات التي يتم بها التخطيط تمر بكثير من القرارات التي تتعلق بالأهداف والإستراتيجيات والسياسات والإجراءات، وأخيرا أسلوب التنفيذ المطلوب من الخطط الموضوعة، وتمتد القرارات حتى تصل إلى إتمام هذا التنفيذ من خلال المتابعة المستمرة للخطط وخصوصا عن ما يكون أمام المخططين العديد من البدائل من أجل إختيار البديل الأنسب من بينها، وبالتالي إصدار قراراتهم بشكل متماثل مع هذه الأفضلية.

**ثانيا: التنظيم**

ترتبط عملية إتخاذ القرارات الإدارية بالتنظيم من عدة جوانب مثل تقسيم العمل، وتحديد الإختصاصات للعاملين، وتصنيف الوظائف، وإتخاذ القرارات إلى جميع أفراد التنظيم من أعلى إلى أسفل، أو من أسفل إلى أعلى، أو على المستوى الأفقي، إضافة إلى التنظيمات غير الرسمية داخل التنظيم الرسمي وأثرها على إتخاذ القرارت، و يعتمد التنظيم الإداري في تحقيق اهدافه على السرعة والإقتصاد وحسن الأداء.

**ثالثا: التوجيه**

يفرض التوجيه الإهتمام بالعاملين نتيجة الإنعكاسات النفسية التي ستتركها قرارات المديرين على الأفراد ولا سيما تلك القرارات التي لها تأثير مباشر على الفرد. ففي الإدارة الحديثة فرض التطور الكبير

[1] عدنان عواد الشوابكة، **دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في إتخاذ القرارات الإدارية**، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص ص230 - 231.

في العلوم السلوكية الإهتمام بالعاملين وبالسلوك التنظيمي لترغيبهم بالعمل، وزيادة كفاءتهم الإنتاجية وتوجيههم نحو الأهداف و تصحيح الإنحرافات والأخطاء التي قد يقعون فيها.

**رابعا: الرقابة**

تقوم الجهة الرقابية المسؤولة في المؤسسة بالعديد من القرارات في حال وجود إنحرافات معينة عن السياسات و التعليمات التي تفرضها إدارة التنظيم، أو وجود مخالفات للقوانين والأنظمة السائدة، أو وجود إختلال في الأداء، أو في تطبيق الخطة الموضوعة من قبل المؤسسة.

مما سبق تظهر الأهمية الكبيرة لإتخاذ القرارات الإدارية التي تدخل في جميع مكونات التنظيم، وفي جميع مراحل العمليات الإدارية.

والجدول رقم (2-1)يبين علاقة وظائف الإدارة بعملية إتخاذ القرارات:

**الجدول رقم ( 2 ـ 1 ): علاقة وظائف الإدارة بعملية إتخاذ القرارات:**

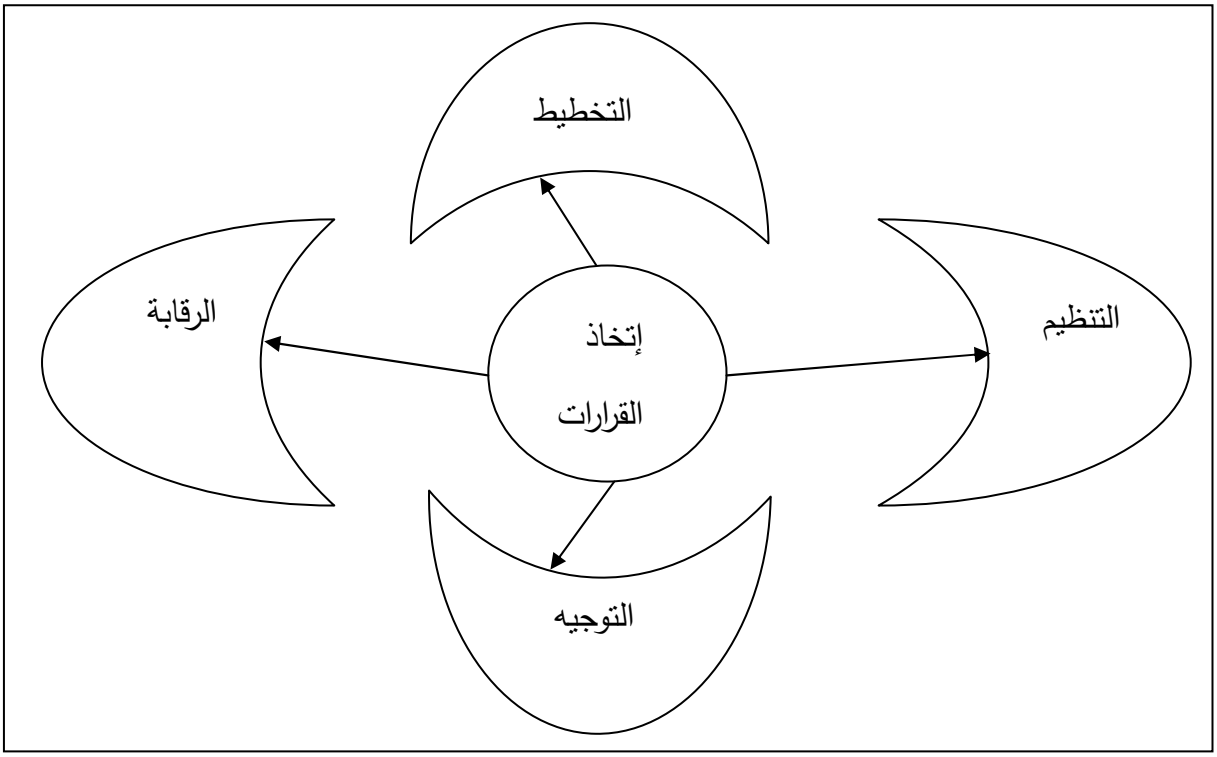
| العملية الإدارية | القرار الإداري |
|---|---|
| عملية التخطيط | الخطة و البرامج والسياسات |
| عملية التنظيم | الهيكل التنظيمي والمجرى التنظيمي |
| عملية التوجيه | التناسق والإشراف والمتابعة والإتصال |
| عملية الرقابة | نظام الرقابة (الإنتاج والعمليات والجودة) |

**المصدر**: كاسر ناصر المنصور، الأساليب الكمية في إتخاذ القرارات الإدارية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 23.

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا الأهمية و الدور الكبير لعملية إتخاذ القرار الإداري، إذ أنها تعتبر القلب النابض للعملية الإدارية ولا تتم أي عملية بدون أن يتخللها مجموعة من القرارات المتخذة لضمان سير العمل وتحقيق الأهداف.

والشكل رقم(2-1) يبين وظيفة إتخاذ القرار كحلقة رئيسية في العملية الإدارية

**الشكل رقم (2-1): وظيفة إتخاذ القرار كحلقة رئيسية في العملية الإدارية**




**المصدر**: جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1986، ص 103.

## المطلب الثاني: مراحل عملية إتخاذ القرار و العوامل المؤثرة عليها

نستعرض في هذا المطلب المراحل الأساسية التي تمر بها عملية إتخاذ القرار، وكذا العوامل المؤثرة فيها.

### الفرع الأول: مراحل عملية إتخاذ القرار

يمر أي قرار رشيد بمجموعة من المراحل و الخطوات الأساسية تتمثل في:

#### أولا: تعريف أو تحديد المشكلة

في هذه المرحلة يتم تعريف المشكلة و تمييزها، و الهدف الحقيقي من هذه المرحلة هو التعرف على المشكلة بشكل دقيق وواضح، و تعريف المشكلة يعني بيان حدود المشكلة و حجمها وما هي الأسباب التي أدت لها. تعرف المشكلة في مجال إتخاذ القرارات الإدارية بأنها إنحراف في الأداء عن الهدف المحدد مسبقا و بالتالي فإن إدراك المشكلة يبدأ عند إكتشاف إنحرافات نتيجة عدم إتفاق الأداء المستهدف

مع الأداء الفعلي، كما يتم تعريف المشكلة بدقة و تحديد أبعادها و عناصرها و تحري أسبابها الرئيسية من خلال جمع المعلومات اللازمة و الإستعانة بأهل الخبرة من داخل التنظيم أو خارجه لتشخيص المشكلة على أسس علمية و موضوعية.[1]

**ثانيا: تحليل المشكلة**

يجب على متخذ القرار تحليل المشكلة ووضعها ضمن إطار واضح مع أهمية التمييز بين عرض المشكلة و سببها، فإن كانت المعطيات غير كافية أو غير صحيحة فإن المشكلة تكون غير محددة وبالتالي إن إصدار أي قرار لن يكون قادرا على حل المشكلة، و الهدف من تصنيف المشكلة و تجميع الحقائق هو لمعرفة الشخص الذي ينبغي أن يتخذ القرار، و بدون هذا التصنيف سيكون من الصعب تحويل القرار النهائي إلى عمل فعال، كما يشتمل تحليل المشكلة تقييم عوامل البيئة الداخلية المؤثرة على أنشطة المؤسسة لتحديد نقاط القوة و الضعف، و متابعة عوامل البيئة الخارجية المؤثرة على أنشطة المؤسسة و ذلك على المستوى العام و المستوى التشغيلي، و تحديد حجم الفجوة الإستراتيجية بين الفرص و المخاطر السائدة في البيئة الخارجية، وبيان أهداف المؤسسة و كل نشاط من أنشطتها، وتعتبر عملية تجميع الحقائق و المعلومات من الأمور الحيوية عند إتخاذ القرارات، حيث أن القرارات لا تتخذ في فراغ أو جهل معلوماتي، بل يجب على متخذ القرار أن ينتقي الحقائق ذات العلاقة بالمشكلة وإستبعاد غيرها من المعلومات، و عموما هناك معلومات قد لا يتم الحصول عليها بسهولة، و هنا يجب على متخذ القرار أن يكون ملما بالمعلومات الناقصة حتى يتمكن من تقدير درجة الخطر التي ينطوي عليها القرار و مدى دقته.[2]

**ثالثا: تحديد البدائل**

إن جمع المعلومات اللازمة و دراستها بشكل سليم و معرفة أسباب حدوث المشكلة وتحليل العلاقة بين المتغيرات المختلفة التي أدت إلى حدوثها، تساعد متخذ القرار على البحث عن مجموعة بدائل والتي قد تكون حلا للمشكلة، بحيث يجب على متخذ القرار وضع أكبر عدد ممكن من الحلول البديلة بعد جمع المعلومات لضمان عدم الوقوع في الخطأ و إختيار البديل المناسب، ولهذا يجب أن يتوفر في البديل المناسب تحقيق النتائج التي يسعى إليها متخذ القرار، وأن يكون البديل في حدود الموارد المتاحة لمتخذ القرار، حيث يتم بعد ذلك ترتيب البدائل وفقا للأولويات، علما أن المقصود بالبديل هو قرار مبدئي من بين مجموعة بدائل متاحة لمتخذ القرار بقصد المقارنة و التحليل.[3]

---

[1] سيد صابر تعلب، **نظم دعم إتخاذ القرارات الإدارية**، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص292.

[2] بشير العلاق، **مبادئ الإدارة**، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص77.

[3] خليل محمد حسن الشماع وآخرون، **مبادئ إدارة الأعمال**، مؤسسة دار الكتب للطباعة، بغداد، العراق، بدون سنة نشر، ص103.

**رابعا: تقييم كل بديل**

المقصود بتقييم البدائل هو عملية تحديد المزايا و العيوب المتوقعة لكل بديل من البدائل المتاحة، ويلزم هذه الخطوة التنبؤ بالمستقبل لأن المزايا والعيوب لن تظهر إلا في المستقبل، وتنطوي عملية التقييم على الأمور التالية[1]:

- ✓ تحديد العوامل الإستراتيجية في كل بديل والتي سيركز عليها الإهتمام عند القيام بعملية التنبؤ؛
- ✓ التنبؤ بالنتائج المتوقعة لكل بديل، ومحاولة التنبؤ بكل ما يتعلق بالبديل سيجعل عملية التقييم عملية شاقة جدا.

**خامسا: إختيار أفضل بديل**

بعد الإنتهاء من مرحلة تحديد البدائل و تقييم كل بديل، يصبح أمام متخذ القرار مجموعة حلول ممكنة يتم بعدها تحديد نقاط القوة و الضعف لكل بديل من البدائل المتاحة، وبناءا على ذلك يستطيع متخذ القرار إختيار أفضل بديل يحقق أكبر عائد، و قد يكون البديل الذي يحقق أقل خسارة هو البديل الأفضل، إذا كان القرار يتعلق بمواجهة خسارة محتملة، وعموما نستطيع أن نقول أن متخذ القرار يجب أن يقوم بمقارنة الإيجابيات و السلبيات للبدائل بحيث تتضمن هذه المرحلة أربع معايير لإختيار أفضل بديل وهذه المعايير هي[2]:

- ✓ المخاطرة: قيام متخذ القرار بتقييم مخاطر كل تصرف مقابل المكاسب المتوقعة؛
- ✓ الإقتصاد في الجهد: تحديد أي من البدائل يمكنه إعطاء أفضل النتائج بأقل جهد للمؤسسة؛
- ✓ التوقيت: إذا كان الوقت يتصف بالعجلة فإن التصرف ينبغي أن يخدم ذلك الموقف، أو وجود حاجة إلى جهد طويل و دائم فإن البداية ستكون بطيئة لتجميع الزخم الذي قد يكون مطلوبا، في بعض المواقف نجد أن الحل ينبغي أن يكون نهائيا و يعمل على رفع رؤية المؤسسة نحو تحقيق أهداف جديدة؛
- ✓ قيود الموارد: يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي تنفذ القرارات و إن رؤيته وكفاءته ومهارته هي التي تحدد ما يمكن عمله وما يمكن تجنبه.

**سادسا: مرحلة إتخاذ القرار ومتابعته**

تنتهي عملية إتخاذ القرار بعد أن يتم وضع القرار موضع التنفيذ، أي بتحويله إلى عمل فعال، حيث يتم إتخاذ القرار ليس بواسطة متخذ القرار فحسب، ولكن بواسطة أشخاص آخرين يحتاجون إلى تحفيز

---

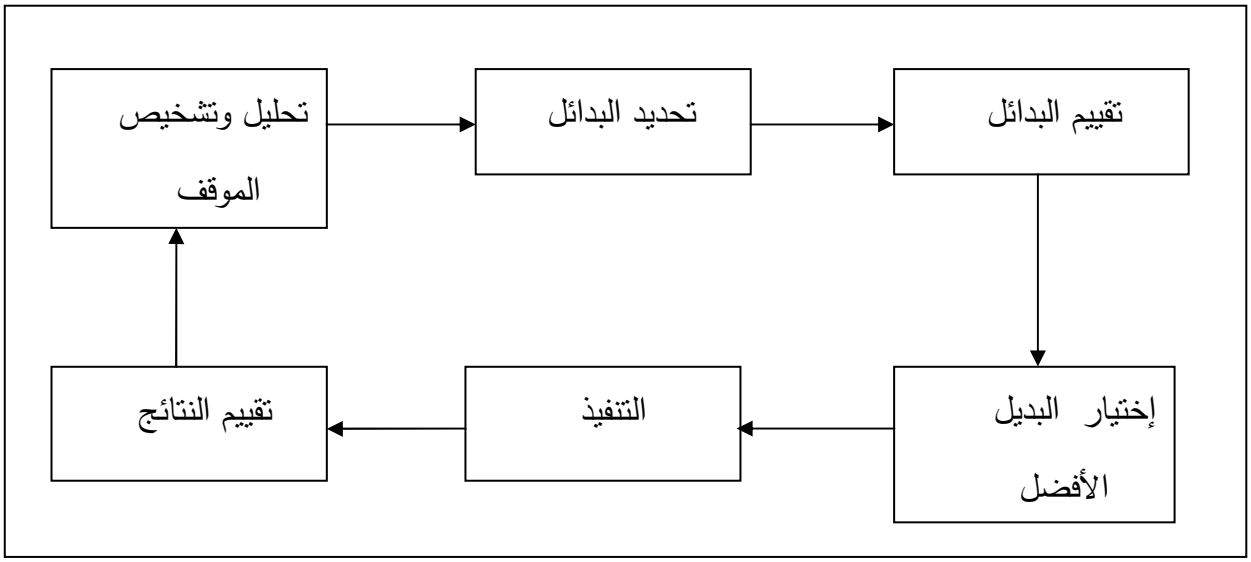
[1] سيد الهواري، **إتخاذ القرارات تحليل المنهج العلمي مع الإهتمام بالتفكير الإبتكاري**، الطبعة الأولى، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1997، ص 9.

[2] علاء الدين عبد الغني محمود، **إدارة المنظمات**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص181.

وترغيب مادي ومعنوي، وإلى من يشعرهم بأن القرار هو قرارهم، ولن يأتي ذلك إلا بإشراكهم في عملية إتخاذ القرار.[1]

والشكل التالي يبين خطوات عملية إتخاذ القرارات الإدارية

**الشكل رقم( 2 ـ 2 ): خطوات عملية إتخاذ القرار:**




**المصدر**: علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997، ص215.

**الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في إتخاذ القرار**

على الرغم من تعدد القرارات التي قد يتخذها المدير في اليوم الواحد فإن العوامل المؤثرة في عملية إتخاذ القرار تزيد من صعوبة و تكلفة هذه العملية، وإذا ما تداخلت هذه العوامل بقوة فإنها تقود أحيانا إلى قرارات خاطئة. ولهذا فإن إتخاذ أي قرار مهما كان بسيطا وذا أثر ومدى محدودين، فإنه يستلزم من الإدارة التفكير في عدد من العوامل مختلفة التأثير على القرار، و بعضها داخل التنظيم و بعضها من خارج التنظيم، وبعضها سلوكي أو إنساني، بالإضافة إلى عوامل كمية أخرى ترتبط بالتكلفة والعوائد المتوقعة.

وفيما يلي عرضا لمختلف العوامل التي تؤثر في عملية إتخاذ القرارات:

**أولا: عوامل البيئة الخارجية**

[1] خالد قاشي، **نظام المعلومات التسويقية مدخل إتخاذ القرار**، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2014 ص87.

تتمثل هذه العوامل في الضغوط الخارجية القادمة من البيئة المحيطة التي تعمل في وسطها المؤسسة و التي لا تخضع لسيطرة المؤسسة بل أن إدارة المنظمة تخضع لضغوطها و تتمثل هذه العوامل بما يأتي:[1]

- ✓ الظروف الإقتصادية و السياسية و المالية السائدة؛
- ✓ التطورات التقنية و التكنولوجية و القاعدة التحتية التي تقوم عليها الأنشطة الإقتصادية؛
- ✓ الظروف الإنتاجية القطاعية مثل المنافسين و الموردين و المستهلكين؛
- ✓ العوامل التنظيمية الإجتماعية و الإقتصادية مثل النقابات و التشريعات والقوانين الحكوميةو والرأي العام و السياسة العامة للدولة و شروط الإنتاج؛
- ✓ درجة المنافسة التي تواجه المؤسسة في السوق.

وهذه العوامل ترتب على إدارة المؤسسة إتخاذ قرارات قد لا ترغب فيها أو ليست في مصلحتها دائما، لهذا يجب على صانعي القرارات الإدارية و متخذوها القيام بدراسة عميقة للمسائل والمشكلات و إستخدام إجراءات منظمة و أحكام فعالة تمكنهم من الوصول إلى إستنتاجاتهم واضعين نصب أعينهم عوامل الواقع الذي تعمل فيه المؤسسة.

**ثانيا: عوامل البيئة الداخلية**

وتتمثل بالعوامل التنظيمية و خصائص المنظمة، ومن أهم هذه العوامل[2]:

- ✓ عدم وجود نظام للمعلومات داخل المؤسسة يفيد متخذ القرار بشكل جيد؛
- ✓ عدم وضوح درجة العلاقات التنظيمية بين الأفراد والإدارات والأقسام؛
- ✓ درجة المركزية، و حجم المؤسسة ومدى إنتشارها الجغرافي؛
- ✓ درجة وضوح الأهداف الأساسية للمؤسسة؛
- ✓ مدى توافر الموارد المالية و البشرية للمؤسسة؛
- ✓ القرارات التي تصدر عن مستويات إدارية أخرى.

**ثالثا: عوامل شخصية ونفسية**

وهذه العوامل تشمل كل من له علاقة بإتخاذ القرار إبتداءا بالإداري متخذ القرار ومستشاريه ومساعديه الذين يشاركونه في إتخاذ القرار، فالعوامل النفسية هي كل ما يتعلق ببواعث داخلية للشخص، ومنها ما يتعلق بالمحيط النفساني المتصل به و أثره في عملية إتخاذ القرارات، و بخاصة مرحلة إختيار البدائل من بين مجموعة البدائل المتاحة، أما العوامل الشخصية فتتعلق بشخصية متخذ القرار وقدراته،

[1] سليم بطرس جلدة، **أساليب إتخاذ القرارات الإدارية الفعالة**، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 23.

[2] نفس المرجع السابق، ص24.

وهناك الكثير منها يؤثر في عملية إتخاذ القرارات، فالقرار يعتمد على الكثير من المميزات الفردية والشخصية للفرد والتي تطورت معه قبل وصوله للتنظيم، و عليه تشكل عمليات إختيار الأفراد و تدريبهم عوامل مهمة في نوعية القرارت المتخذة في التنظيم من حيث أسلوبهم في الإحساس بالمشكلة، أسلوبهم في تجميع المعلومات، أسلوبهم في إستخدام المعلومات.[1]

**رابعا: عوامل أخرى**

تشمل مايلي[2]:

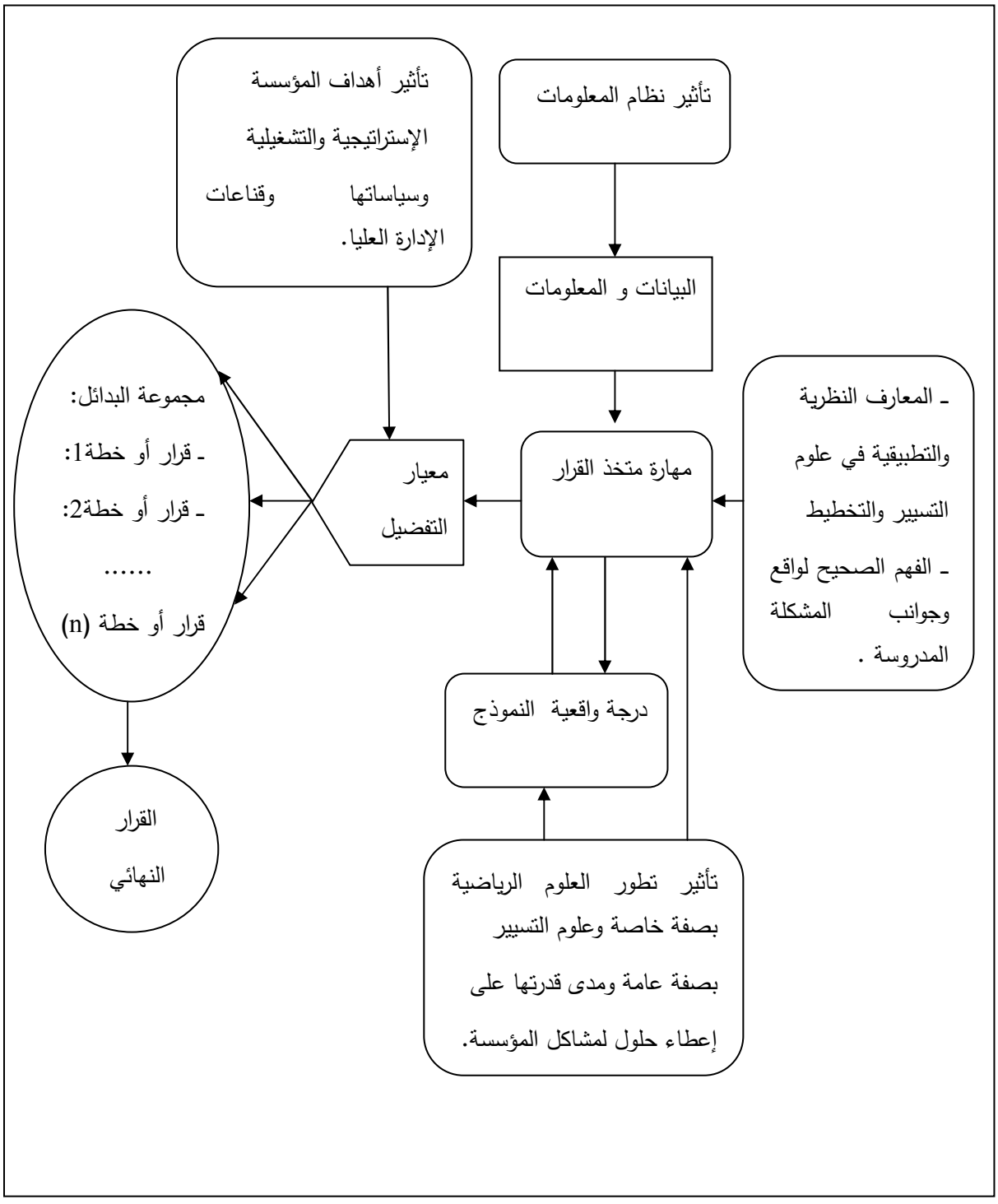
- ✓ تأثير عنصر الزمن: حيث يشكل عنصر الزمن ضغطا كبيرا على متخذ القرار، فكلما زادت الفترة الزمنية أمام متخذ القرار لإتخاذ قراره كلما كانت البدائل المطروحة أكثر و النتائج أقرب إلى الصواب وإمكانية التحليل للمعلومات متاحة أكثر، وكلما قلت الفترة الزمنية المتاحة أمام متخذ القرار، كلما تطلب منه السرعة في البث في القرار مما يقلل من البدائل المتاحة أمامه.
- ✓ تأثير أهمية القرار: فكلما إزدادت أهمية القرار إزدادت ضرورة جمع المعلومات الكافية عنه، وتتعلق الأهمية النسبية لكل قرار عدد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار و درجة التأثير، رغبة متخذ القرار نحو عدم تجاهل المخاطرة التي تحد من حجم المعلومات اللازمة للوصول إلى الخيار المطلوب، بينما المتقبلين للمخاطرة من الممكن أن يطلبوا القليل من المعلومات مقابل المتجاهلين للمخاطرة، مستوى الطموح لمتخذ القرار على حجم المعلومات التي يحتاجونها للوصول إلى الخيار و بشكل طردي.

والشكل رقم (2-3) يبين مختلف الأبعاد والعوامل التي تؤثر على عملية إتخاذ القرار:

[1] سيد صابر تعلب، مرجع سبق ذكره، ص 113.

[2] نفس المرجع السابق، ص 114.

**الشكل رقم (2-3): الأبعاد والعوامل التي تؤثر على عملية إتخاذ القرار:**




**المصدر:** لزهر علمي، أهمية نظام المعلومات التسويقي في إتخاذ القرارات التسويقية، مذكرة ماجيستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2005، ص140.

## المطلب الثالث: تحديات إتخاذ القرار بالمؤسسة الإقتصادية

هناك عدة أسباب يمكن أن تؤدي إلى عدم الوصول إلى القرار الرشيد، و تتنوع هذه الأسباب التي هي عبارة عن تحديات ومعوقات تواجه عملية إتخاذ القرار في المؤسسة وما يترتب عنه من تعقيدات داخل التنظيم بسبب ذلك، ويمكن إيجازها فيمايلي:[1]

- ✓ تعدد مستويات التنظيم و ضيق نطاق التمكن للمديرين على مرؤوسيهم: ذلك أن تعدد المستويات الإدارية في التنظيم يؤدي إلى كثرة الفواصل بين هذه المستويات، وكذلك بين هذه المستويات الإدارية و قمة الهرم التنظيمي، و يترتب على ذلك صعوبة إحكام عمليات التوجيه وصعوبة إستخدام أدوات و قنوات الإتصال المختلفة مما يؤدي إلى إعاقة وصول البيانات والمعلومات إلى مراكز إتخاذ القرارت بالشكل المطلوب و في الوقت المناسب؛
- ✓ عدم توافر المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب وبالشكل المناسب حول المشكلة المراد معالجتها، وذلك لصعوبة جمع المعلومات وتصنيفها وتخزينها و إسترجاعها بالشكل المطلوب أو عدم الوعي والإدراك بأهمية و جودة المعلومات الدقيقة؛
- ✓ إنشغال المسؤولون بالأمور الفرعية ومتابعتهم لكل صغيرة و كبيرة، وعدم الإهتمام اللازم بالأمور الرئيسية؛
- ✓ تنازع الإختصاصات بين كثير من المسؤولين يشتركون في مجالات عمل متداخلة، دون وجود تحديد واضح لسلطاتهم ومسؤولياتهم، مما يؤدي إلى تنافرهم و تناحرهم وعدم إمكانية إتفاقهم على العلاج اللازم للمشكلة؛
- ✓ عدم تمتع بعض متخذي القرارات بروح المبادرة و الإبتكار مما يحول دون إثراء بدائل القرارات والتوصل إلى بديل أمثل فعال، و يزداد هذا الوضع في ظل إنشغال بعض الرؤساء و المسؤولين بأعمالهم و مصالحهم الخاصة، و عدم إعطاء الإهتمام الكافي لواجباتهم وأعمالهم الرسمية؛
- ✓ التهرب و التقاعس من جانب المسؤولين في إتخاذ القرارات الصعبة، وذلك خوفا من المساءلة فيما لو فشل القرار، أو إنقيادهم للتوجيهات و الضغوط التي تأتي من جانب أصحاب السلطة والنفوذ في المجتمع؛
- ✓ عدم وضوح السياسات و الأهداف المراد الوصول إليها، وهذه سمة من سمات العمل بالأجهزة الحكومية المختلفة التي تصاغ أهدافها في قوالب عامة، وبلغة فضفاضة ومضبوطة وقابلة للتنفيذ والقياس والتقييم و المتابعة.

[1] بلقاسم مرغني ، مرجع سبق ذكره، ص61.

# المبحث الثاني: مساهمة نظام المعلومات المالي في إتخاذ القرار بالمؤسسة الاقتصادية

يقوم نظام المعلومات المالي بشكل تلقائي بتقديم خيارات متعددة وعرض مبررات كل منها دون تدخل من المبرمج أو المدير، وأهم ما يوفره هذا النظام هو تسهيل عملية إتخاذ القرار وجعلها مبنية على أسس موضوعية إستنادا إلى المتغيرات العديدة التي تؤثر في طبيعة القرار المتخذ ونتائجه من خلال الإحاطة بتفاصيلها وتأثيراتها في اللحظة التي يتخذ فيها القرار. وسنوضح في هذا العنصر الدور الذي يلعبه نظام المعلومات المالي في اتخاذ القرار الإداري.

## المطلب الأول: أهمية نظام المعلومات المالي في إتخاذ القرار

تعتبر البيانات المالية انعكاسا رسميا و حتميا لأي نشاط اقتصادي، وهذا ينسجم مع منظور النظم المعلوماتية في تقديم نظرة شاملة وواسعة حول النشاط الاقتصادي في أي مؤسسة، حيث يعتبر أي نشاط اقتصادي نظام مترابط لحركة الموارد المالية و التي يتم تفعيلها بقرارات إدارية، ونظام المعلومات المالي يعكس الأنشطة الإقتصادية في أي مؤسسة بصورة فعالة بلغة مالية.

ولتوضيح أهمية نظام المعلومات المالي في إتخاذ القرار لابد من توضيح علاقة كل من الأنظمة الفرعية المكونة لهذا الأخير بإتخاذ القرار.

### الفرع الأول: مساهمة نظام المعلومات المحاسبي في إتخاذ القرار

تعتبر مخرجات النظام المحاسبي معلومات تستخدم أساسا لإتخاذ القرارات و هي كذلك تعتبر مدخلات لنظام إتخاذ القرار، وهذه المعلومات تستخدم من قبل العديد من المهتمين بها و الذين تختلف أهدافهم، ولذلك فإن هذه المعلومات يجب أن تكون ملائمة لحاجة جميع شرائح المستخدمين لها، و ينقسم المستخدمين لهذه المعلومات حسب مختلف إحتياجاتهم لها إلى:[1]

**أولا: المستخدمين لهذه البيانات داخل المؤسسة:** وهي تمثل جميع المستويات الإدارية داخل المؤسسة حيث تساعدهم هذه البيانات في إتخاذ القرارات الإقتصادية الهامة التي تؤثر على ربحية المؤسسة، و التطوير و الإدارة المثلى للموارد، وكذا حاجة المؤسسة للسيولة و تحديد المبالغ التي توزع

[1] سفيان بوفروعة ، **نظام المعلومات المحاسبي و دوره في تسيير المؤسسة الإقتصادية**، مذكرة ماجيستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2012، ص 111.

على المساهمين، و إمكانية التوسع في النشاط و رسم السياسة المستقبلية للمؤسسة، وكذا معرفة الإدارة ما إذا كانت المؤسسة حققت الربح المنشود وغيره من الأمور.

وتتصف هذه البيانات بأنها تحليلية وفي غاية السرية وموسعة بشكل أكبر من حيث التفصيل و تساعد إدارة المؤسسة في إتخاذ القرار السليم على ضوئها، ولا يجب أن تقع في أيدي المنافسين لأن لها تأثير كبير على نشاط و سياسة المؤسسة.

**ثانيا: المستخدمين لهذه البيانات خارج المؤسسة:** هذا القسم يشتمل على جميع الأطراف التي تستفيد من هذه البيانات أو التقارير المالية التي تصدرها المؤسسة أو المنشأة و تحدد على أساسها العلاقة أو طريقة التعامل مع المنشأة.

على هذا الأساس لدينا ثلاث إتجاهات كالتالي:[1]

- ✓ إسهام مخرجات نظام المعلومات المحاسبي في إتخاذ القرارات الإستثمارية: حيث أن المحاسبة تهدف إلى تحقيق وظيفتين أساسيتين هما القياس وإيصال المعلومات لمستخدميها لإتخاذ القرارات، لذا فإنه يجب إتباع قواعد و سياسات محاسبية تؤدي إلى أن تفصح المعلومات الإقتصادية أو المحاسبية المعروضة تعبر عن الحقائق و العلاقات الأساسية المتعلقة بالمؤسسة، وأصبحت قضية الحصول على المعلومات و سهولة الحصول عليها و حرية تداولها ومدى مصداقيتها ودقتها من القضايا الملحة على رجال الأعمال و المستثمرين، ويحتاج المستثمر إلى بيانات ومعلومات تساعده في إتخاذ قراره الإستثماري وذلك بناءا على عدة مصادر أهمها التقارير والقوائم المالية.
- ✓ إسهام مخرجات نظام المعلومات المحاسبي في إتخاذ القرارات المالية: تتولى كل مؤسسة نهاية كل فترة إعداد قوائم مالية، وذلك بغرض إيصال المعلومات إلى المهتمين بوضعية المؤسسة المالية و النتائج التي حققتها خلال الفترة و التدفقات النقدية التي دخلت و التي خرجت منها، فمثلا الدائنون يرغبون في معرفة مدى قدرة المؤسسة على سداد ديونهم في الوقت المحدد إضافة إلى فوائد تلك الديون، وبنفس الطريقة فإن المستثمرين يرغبون في معرفة مقدار توزيعات الأرباح التي سيحصلون عيها في نهاية المدة، إضافة إلى رغبتهم في معرفة الأسعار التي ستكون عليها أسهمهم ....
- ✓ إسهام مخرجات نظام المعلومات المحاسبي في إتخاذ القرارات التسويقية: تلعب المعلومات المحاسبية دورا هاما في قياس و تقييم أداء وظيفة التسويق، و نشاط البيع و خاصة فيما يتعلق

[1] محمد أنور هروال، **دور النظام المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرار**، مذكرة ماستر في العلوم المالية والمحاسبية، غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص ص69- 70.

بمعايير المبيعات و الربحية، وأنه لا يمكن القيام بأي قياس أو تقييم لوظيفة التسويق و نشاط البيع بدون المعلومات المحاسبية، كما أن المحاسبة بصفتها نظام البيانات و المعلومات الرئيسي في المؤسسة فإن هذا يتطلب القيام بتطوير و تحليل و إعداد المعلومات اللازمة لقياس أداء وظيفة التسويق و نشاط البيع حتى و إن كان ذلك بمعايير و مقاييس غير مالية و خارج إطار المعلومات المحاسبية التقليدية.

**الفرع الثاني: مساهمة نظام التحليل المالي في إتخاذ القرار**

يعتبر نظام التحليل المالي من أهم العناصر المكونة لنظام المعلومات المالي وذلك من منطلق كون المعلومات مادة جامدة مالم يتم تفسيرها و تحليلها بما يناسب المؤسسة، و التأكد من تطابق نتائج التحليل مع الأهداف المرغوبة. وكما هو معروف فإن قوة أداء أي نشاط إقتصادي و نجاحه ترتبط بقرارات الإدارة، وهذه القرارات تتطلب أساسا سلسلة مستمرة من الإختيار بين البدائل وهذه الإختيارات تستند أساسا على التحليل المالي الذي يدرس الوضع المالي للمؤسسة و حركة الموارد المالية فيها.

وكما هو معروف فإن الإدارة تتخذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة نيابة عن مالكيها و بهدف تحقيق أهداف المؤسسة و بالتالي أهداف المالكين ، و يمكننا تصنيف كافة القرارات التي تواجهها الإدارة يوميا وتتخذ بها القرارات المناسبة في مجالين أساسيين هما إستثمار الموارد، ممارسة النشاط الإقتصادي بإستخدام الموارد، و فيمايلي توضيح ذلك:

**أولا: إستثمار الأموال و إتخاذ القرار**: مهما إختلفت طبيعة النشاط الإقتصادي للمؤسسة، ومهما كانت أحجام هذه النشاطات و شكلها القانوني فإن وظيفة الإدارة في هذه المؤسسات هي التخطيط لإستخدام الموارد المتاحة من أجل خلق قيم إقتصادية تكون كافية لإسترداد جميع الموارد المستخدمة وتحقيق مردود مقبول على هذه الموارد ضمن ظروف تكون مطابقة لتوقعات المخاطر لمالكي المؤسسة، وفي نهاية المطاف يجب أن ينتج عن الإستخدام الناجح للموارد التحسين في الوضع الإقتصادي للمالكين و بالتالي تحسن قدراتهم على إجراء المزيد من الإستثمارات للموارد إذا إختارو ذلك، و في النهاية فإن خلق قيم إضافية للمساهمين يعتمد أساسا على القرارات الإدارية السليمة المتخذة في إطار المجالات الثلاث التالية:[1]

- ✓ إختيار الإستثمارات و تنفيذها بناءا على التحليل المالي السليم والإدارة الإقتصادية السليمة؛

[1] منير شاكر محمد وآخرون ، **التحليل المالي مدخل لإتخاذ القرار**، الطبعة الثالثة ، دار وائل للنشرو التوزيع، عمان،الأردن، 2008، ص ص26 ـ 32.

- ✓ توجيه عمليات النشاط الإقتصادي بطريقة مريحة عن طريق الإستفادة الفعالة من جميع الموارد المستخدمة؛
- ✓ تمويل النشاط الإقتصادي بطريقة واعية عن طريق الموازنة بين المنافع المتوقعة مع تكاليف الإستخدام و خاصة التعرض المحتمل للخطر من إستخدام مصادر إقراض خارجية؛ إن التوصل إلى هذه القرارات الناجحة للموازنات يمثل القوة المحركة الأساسية لزيادة خلق القيم.

**ثانيا: إستخدام الموارد و إتخاذ القرار:** إن مختلف القرارات تؤثر على حركة الموارد بدرجات مختلفة و يمكن تمييز هذه الحركات بإستخدام مصطلح تدفق الأموال ، لذلك فإن جميع قرارات الإدارة تسبب تغيرات في حجم تدفقات الأموال و نمطها سواء في مصادر هذه الأموال أو إستخداماتها ، وفي أي نشاط إقتصادي ناجح يؤدي التأثير المتبادل لحركة الموارد إلى تحقيق الزيادة المرغوبة في القيمة الإقتصادية و عليه نجد ثلاث مجالات رئيسية للقرار هي:[1]

- ✓ تحديد الإستراتيجيات الرئيسية لقرارات الإستثمار وكذا المقاييس المعيارية اللازمة؛
- ✓ إتخاذ القرارات المناسبة لتنفيذ هذه العمليات وكذا المقاييس المعيارية اللازمة؛
- ✓ إتخاذ القرارات التمويلية لهذه العمليات و كذا المقاييس المعيارية اللازمة.

## المطلب الثاني: مساهمة نظام المعلومات المالي في تحقيق أهداف المؤسسة

إن نظام المعلومات المالي ماهو إلا وسيلة فعالة و هامة لضمان تحقيق إستمرارية المؤسسة في بيئة يسودها التغير و عدم الإستقرار و كذا المنافسة الشديدة، وعليه أصبح من الضروري لا بل من الضروريات القصوى على المؤسسة أن تتبنى نظام معلومات مالي فعال لغرض تحليل المعلومات والإستفادة منها بطريقة مثلى و لعل أبرز ما يحققه و جود نظام مالي للمؤسسة هو تخفيض التكاليف والمقصود هنا بتخفيض التكاليف الذي بدوره يؤثر طرديا على ربحية المؤسسة وإستمرارها كما يلي:[2]

- ✓ إن نظم المعلومات و تكنولوجياتها يمكن أن ينظر لها كحقيقة إنتاجية، و التي يمكن أن تحل بشكل حر محل رأس المال والعمالة، فتكنولوجيا المعلومات ينبغي عليها أن تؤدي إلى التقليص في عدد الإدارات الوسطى، والعاملين في المجالات الكتابية من خلال توفيرها لإمكانية توصيل

[1] رحيمة العيفة، **دور نظام المعلومات المحاسبي في إتخاذ القرارات المالية**، مذكرة ماستر، غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص ص 58- 59.

[2] إسماعيل محمود علي الشرقاوي، **إدارة الأعمال من منظور إقتصادي**، الطبعة الأولى ، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص ص108-111.

وجلب المعلومات مباشرة من وحدات التشغيل إلى المديرين في الإدارة العليا، حيث أن تكنولوجيا المعلومات يمكن أن تعوض عن جهود مثل هذه الأعمال و الإدارات؛

- ✓ كذلك فإن تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في نظم المعلومات، تساعد عقود المؤسسات في مسألة الحجم، لأنها تستطيع أن تقلص من تكاليف التعاملات، ومن هنا يأتي دور ما يسمى بنظرية كلفة التعاملات (المعاملات التجارية)، حيث تعرف هذه الأخيرة بأنها نظرية إقتصادية توضح بأن المؤسسات تنمو بشكل أوسع بسبب أنها تستطيع أن تجري تعاملات السوق الخارجية داخليا، وبأقل تكلفة من أن تتمكن من المؤسسات المتواجدة في السوق الخارجية؛
- ✓ تكنولوجيا المعلومات يمكنها أيضا أن تقلص من التكاليف الإدارية الداخلية من خلال ما يعرف بنظرية الوكالة، حيث تعرف هذه الأخيرة بأنها نظرية إقتصادية تنظر إلى المؤسسة على أنها سلسلة مترابطة من التعهدات، من خلال الأفراد الذين لديهم إهتمامات ذاتية، والتي ينبغي الإشراف عليها و إدارتها؛
- ✓ تكنولوجيا المعلومات، و عن طريق تقليص كلف الحصول على المعلومات و تحليلها، تسمح للمؤسسة من تقليص التكاليف الإجمالية، لأنها تسهل على المديرين مراقبة عدد أكبر من العاملين و الإشراف عليهم؛
- ✓ كما يؤدي وجود نظام معلومات مالي في المؤسسة إلى إمكانية أكبر في تغيير هرمية وتسلسل صناعة القرار في المؤسسة، عن طريق تخفيض كلف المعلومات التي يتم الحصول عليها، وتوسيع دائرة توزيع المعلومات؛
- ✓ كما تؤدي تكنولوجيا المعلومات ربما إلى تشجيع قوى العمل من أن تتشابك منظماتها حيث يستطيع مجموعة من المهنيين أن يتعاونوا وجها لوجه، أو بشكل إلكتروني، لمدة محددة من الوقت لغرض إنجاز وظيفة محددة، ومثال ذلك تصميم مركبة جديدة ومتى ما أنجزت المهمة أو الوظيفة، فإن هؤلاء المهنيين يستطيعون الإنضمام إلى قوى عمل أخرى.

## المطلب الثالث: علاقة نظام المعلومات المالي بإستراتيجية الأعمال الخاصة بالمؤسسة

إن لنظام المعلومات المالي دور أساسي في مساعدة المؤسسة على التعامل مع التحديات والتغييرات، التي طرأت على إقتصاديات العالم، و إدارة أعمال المؤسسات فيها ومواجهتها، ويمكن أن نحددها بالآتي:[1]

[1] عامر إبراهيم قنديلجي وعلاء الدين عبد القادر الجنابي، **نظم المعلومات الإدارية**، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2008، ص55.

- ✓ نظم المعلومات المالية تزود المؤسسات بالإتصالات وأدوات التحليل المالي التي تمكنها من أداء دورها التجاري، وأداءأعمالها على المستوى العالمي؛
- ✓ نظم المعلومات هي الركيزة الأساسية للمنتجات و الخدمات المعتمدة على المعرفة الجديدة، في إقتصاد المعرفة، و تساعد المؤسسات على إدارة موجوداتها المعرفية؛
- ✓ نظم المعلومات مكنت المؤسسات من تبني بنى أكثر جاذبية لمؤسساتها،كما جعلت من الممكن التوسع في اللامركزية، و تأمين ترتيبات أكثر مرونة للعاملين و الإدارات على حد سواء؛
- ✓ تحاول المؤسسات أن تصبح أكثر تنافسية وكفاءة عن طريق تحولها نحو ما يسمى بالمؤسسات الرقمية، حيث تصبح كل معالجات الأعمال الأساسية، والعلاقات مع العملاء والمجهزين، والعاملين فيها، ممكنة و مؤمنة بطريقة رقمية.

كما أن منظمات الأعمال الرائدة في صناعاتها و منتجاتها هي التي كانت سباقة في مجال تطوير و تطبيق نظم المعلومات الحاسوبية و التي إستخدمتها لنسج علاقات تكاملية و مرنة في البنية التنظيمية الداخلية، ولبناء علاقات إرتباط تفاعلية مع الموردين و المستفيدين و تسويق المؤسسة بين زبائنها في الأسواق المحلية و العالمية ، كما أن ما تقدمه نظم المعلومات المالية من قيمة للأعمال سيؤدي بالضرورة إلى تحسين جودة المنتجات و الخدمات التي تقدمها المؤسسة و تشكيل توليفة من القيمة النهائية المقدمة للزبائن و بتكلفة قليلة مدفوعة ، يعني ضمان تحقيق نمو في الأرباح المستهدفة ، صحيح أن منظمات الأعمال المنافسة الموجودة في هيكل الصناعة ستقوم بإستخدام نظم المعلومات نفسها أو أدوات تكنولوجيا المعلومات الداعمة للعمليات و الأنشطة الجوهرية و بالتالي لاتستطيع المؤسسات الرائدة في إستخدامها لنظم المعلومات المالية من المحافظة عليها لفترة طويلة على ميزتها النسبية المتأتية أصلا من إستخدامها لنظم المعلومات، إلا أن تطوير وتنويع إستخدامات نظم المعلومات والإدارة الفاعلة لموارد نظم المعلومات المالية سوف يوفر لهذه المؤسسات قاعدة قوية لإدارة أنشطة و عمليات النظام وإرساء علاقات إرتباط مع الزبائن، الموردين، المستفيدين في الأسواق التقليدية و الإلكترونية.[1]

[1] سعد غالب ياسين، **أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات**، مرجع سبق ذكره، ص42.

## المبحث الثالث: الإدارة الإلكترونية ومساهمتها في إتخاذ القرار

إن إدخال تقنيات المعلومات والاتصالات هو ثورة حقيقية في الإدارة، لما يحدثه من تغيير في أسلوب العمل الإداري واتخاذ القرار، وتحتم علينا ظروف العصر التي نعيشها اليوم بذل مجهودات كبيرة في سبيل إنجاز الأعمال ذات المتطلبات الكثيرة في وقت قصير، ومن هنا تبرز الإدارة الإلكترونية.

وسنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم وأساسيات الإدارة الإلكترونية وعلاقتها باتخاذ القرار.

### المطلب الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

إن موضوع الإدارة الإلكترونية هو من الموضوعات الهامة، والتي تلقى اهتماما من الأطراف المجتمعية المختلفة، وأنها ليست مسألة فنية وحسب، ولكنها مسألة حضارية وثقافية، فهي ترتبط بقيم ومفاهيم وعادات سائدة، فالأخذ بمفهوم الإدارة الإلكترونية سوف يؤدي بالضرورة لزيادة الكفاءة والفعالية للجهاز الإداري.

#### الفرع الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية

بالرغم من حداثة مصطلح الإدارة الإلكترونية وفق ما تشير إليه أدبيات الفكر الإداري المعاصر، إلا أن هناك العديد من التعاريف التي قدمت لهذا المصطلح، وإن كان أغلبها قدم لتعريف الحكومة الإلكترونية نظرا لوجود تداخل وترابط مفاهيمي بين مصطلح الحكومة الإلكترونية والإدارة الإلكترونية، والمفهوم الشامل للإدارة الإلكترونية: أنها إدارة بلا ورق فهي تشمل مجموعة من الأساسيات حيث يوجد الورق، ولكن لا نستخدمه بكثافة ولكن يوجد الأرشيف الإلكتروني، والبريد الإلكتروني، والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية[1].

ـ كما يرى "حسيني ورضوان" أن الإدارة الإلكترونية تعني تهيئة فرص ميسرة لتقديم الخدمات لطلابها من خلال الحاسب الآلي، وتخفيف هذه المشكلات الناجمة عن تعامل طالب الخدمة مع موظف غير معتدل المزاج[2].

ـ وتعرف الإدارة الإلكترونية على أنها أداء العمليات بين مجموعة من الشركاء من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات المتطورة بغية زيادة كفاءة وفعالية الأداء[3].

---

[1] بشار الوليد، **المفاهيم الإدارية الحديثة**، الطبعة الأولى ، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص145.

[2] حازم حسيني و رأفت رضوان، **الإدارة الإلكترونية**، ، مركز دراسات استراتيجيات الإدارة العامة، القاهرة، مصر،2003، ص35.

[3] أحمد محمد غنيم، **الإدارة الإلكترونية (آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل)**، المكتبة العصرية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص30.

ـ كما عرفها البعض على أنها الجهود الإدارية التي تتضمن تبادل المعلومات، وتقديم الخدمات للمواطنين وقطاع الاعمال بسرعة عالية وتكلفة منخفضة عبر أجهزة الحاسوب وشبكات الأنترنت مع ضمان سرية أمن المعلومات المتناقلة[1].

ـ ويذهب بعض الباحثين إلى أن الإدارة الإلكترونية منهج حديث يعتمد على تنفيذ كل الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر من الأفراد أو المؤسسات باستخدام كل الوسائل الإلكترونية، مثل:(Email)، والتحويلات الإلكترونية للأموال، والتبادل الإلكتروني للمستندات، أو الفاكس والنشرات الإلكترونية[2].

وبشكل عام فإن الإدارة الإلكترونية تعني القدرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتقنيات الحديثة، لتنفيذ الأنشطة الإدارية إلكترونيا عبر الأنترنت وشبكات الحاسبات الآلية، وتقديم الخدمات الآلية في كل زمان ومكان مما يؤدي لجودة وتحسين الأداء وتحديد الإجراءات وسرعة التنفيذ وخفض التكلفة وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة، بهدف تحقيق أهداف المؤسسات بأقل وقت وجهد وتكلفة وتطوير العمليات الإدارية. وهذا ما يثبت حقيقة أن الإدارة الإلكترونية كمصطلح إداري لم تظهر إلا مع ظهور الأنترنت واتساع استخداماته على المستوى الدولي.[3]

حيث أن الإدارة الإلكترونية تتسم بجملة من الخصائص، حددها الدكتور "رأفت رضوان" عند تطرقه لمكاسب الإدارة الإلكترونية في جملة من السمات والخصائص يمكن إجمالها كالآتي:[4]

- ✓ إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية؛
- ✓ تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها؛
- ✓ تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة، وتقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها؛
- ✓ توفير تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين؛
- ✓ التعلم المستمر وبناء المعرفة، وتوفير المعلومات للمستفيدين بصورة فورية، مع زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا، والمتابعة والإدارة لكافة الموارد.

---

[1] نسرين زروقي، **الإدارة الإلكترونية كأحد إفرازات عالم تكنولوجيا الانترنت والتجارة الإلكترونية**، مجلة الاقتصاد الجديد، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، العدد 15، المجلد02، جامعة الجيلالي بونعامة، 2016، ص236.

[2] حسين محمد الحسن، **الإدارة الإلكترونية**، الطبعة الأولى ، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، 2011، ص41.

[3] الدايني، **أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة**، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط،ديسمبر 2010، ص10.

[4] رأفت رضوان، **الإدارة الإلكترونية الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة**، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة، القاهرة، مركز المعلومات واتخاذ القرار،الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص4.

كذلك يمكن صياغة بعض الخصائص الجوهرية للإدارة الإلكترونية وفق الآتي:[1]

- ✓ زيادة الإتقان:إن الإدارة الإلكترونية كآلية عصرية في عمليات التطوير الإداري، والتغيير التنظيمي تمثل منعرجا حاسما في شكل المهام، والأنشطة الإدارية التقليدية، وتنطوي على مزايا أهمها المعالجة الفورية للطلبات، والدقة والوضوح التام في إنجاز المعاملات؛
- ✓ تخفيض التكاليف: إذا كانت الإدارة الإلكترونية في البداية تحتاج لمشاريع مالية معتبرة بهدف دفع عملية التحول، فإن انتهاج نموذج المؤسسات الإلكترونية بعد ذلك سيوفر ميزانيات مالية ضخمة، حيث لم تعد الحاجة في تلك المراحل لليد العاملة ذات العدد الكبير؛
- ✓ تبسيط الإجراءات: أمام الحاجة للتحديث، والعصرنة الإدارية عملت جل الإدارات على إدخال المعلومات إلى مصالحها، وحرصت على استخدامها الاستخدام الأمثل، لما لها من إمكانيات، وقدرات لتلبية حاجات المواطنين بشكل مبسط وسريع، خاصة في ظل تنوع الفئات التي تستهدفها أنشطة المؤسسات العامة؛
- ✓ تحقيق الشفافية: فالشفافية الكاملة داخل المؤسسات الإلكترونية هي محصلة لوجود الرقابة الإلكترونية، التي تضمن المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات؛

إن خصائص تطبيق الإدارة الإلكترونية قد مثلت دافعا أساسيا لدى القائمين على مبادرة التحول الإلكتروني في الكثير من الدول، والحكومات وتم تتويج هذا الدافع بخلق استراتيجيات إلكترونية متنوعة، مقسمة على مراحل حسب الظروف، والإمكانيات، وهذا ما يبين أن التحول للإدارة الإلكترونية لابد أن يتم عبر مراحل.

**الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الإدارة الإلكترونية**

يمكن تلخيص أهم المتغيرات المؤثرة في خلق الفرص وفرض التهديدات التي تستطيع الإدارة الإلكترونية من خلال أدواتها ومنظومات عملها من التعامل معها بفاعلية وكفاءة حسب ما يلي:[2]

- ✓ انبثاق ثورة المعلومات والمعرفة: أي أن التزاوج بين الأقمار الصناعية بشبكاتها المجهزة بالحاسوب وتكنولوجيا المعلومات قد خلق بيئة جديدة في مجال الاتصالات والعلاقات الإنسانية التفاعلية وهذا أدى إلى تطور أنشطة الأعمال الإلكترونية؛
- ✓ فرص وتحديات تكنولوجيا المعلومات: لقد تجلت ثورة تكنولوجيا المعلومات في أفكار وقدرات وطاقات جديدة من الإبداع والخلق والابتكار في استخدام الحاسوب وتطوير قدراته وسرعة معالجته ومساحة تخزينه واصطناع ذكائه وربطه بمنظومات شبكات الاتصال وقواعد البيانات

[1] أحمد درويش، **الشفافية و التراهة حلمنا القادم**، نشرية تكنولوجيا الإدارة ، العدد8، وزارة الدولة للتنمية الإدارية، مصر، فيفري 2007، ص3.

[2] سعد غالب ياسين، **الإدارة الإلكترونية**، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2010، ص ص35-45.

والأقمار الصناعية ونظم التخطيط والسيطرة المعلوماتية بمستوى من التكامل والاندماج ليس له مثيل على الإطلاق؛

- ✓ ثورة الأعمال (الأنترنت): بفضل النمو الهائل في شبكة الأنترنت وشبكة المعلومات العالمية شهد العالم ولادة التجارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني والأعمال الإلكترونية بأبعادها الرئيسية: علاقة الأعمال بالأعمال ، وعلاقة الأعمال بالزبائن ، وعلاقة الأعمال بالحكومة ؛
- ✓ العولمة: نشهد اليوم تحول العالم إلى اقتصاد كوني معولم بفضل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ذات التقنية العالية والمرونة الفائقة في التشبيك والحوسبة مما ساعد على نشوء السوق الإلكتروني العالمي الذي تتبادل فيه المنتجات، والخدمات، والمعلومات بسرعة وتلقائية من الصعب تصورها. ولا تزال آفاق التطور والنمو مفتوحة في كل مجالات العمل الإلكتروني في حقول الإدارة والتجارة والأعمال؛
- ✓ التغيرات الجذرية المستمرة في بيئة الأعمال: وهو ما قاله "نبيل علي" في وصف متغيرات البيئة العالمية حيث قال: إنه عصر حثيث الخطى يصنع تاريخه وفق حاصل الجمع الصفري، سلسلة لا متناهية من جولات الهدم وإعادة البناء. ولم يسلم من هذا التغيير أي لا شيء، حتى الميتافيزيقا لم تسلم من تأثير الواقع لصنع عوالم وهمية يقيمها الحاسوب باستخدام أساليب المحاكاة الرقمية، عوالم يجوبها الإنسان متحررا من قيوده، ولذلك فإن أسئلة الوجود الكبرى تطرح نفسها من جديد بعد أن أثارتها سكنى الإنسان لهذه العوالم الافتراضية، وبعد أليست تكنولوجيا المعلومات في بيئة الأعمال هي قاطرات التاريخ.

**الفرع الثالث: أهداف الإدارة الإلكترونية**

يمكن تلخيص أهم أهداف الإدارة الإلكترونية في النقاط التالية:[1]

- ✓ تقديم الخدمات للمستفيدين بصورة مرضية خلال 24 ساعة وطيلة أيام الأسبوع؛
- ✓ تحقيق السرعة المطلوبة لإنجاز العمل وبتكلفة مالية مناسبة؛
- ✓ إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع متغيرات العصر التكنولوجي؛
- ✓ تعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية؛
- ✓ الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث تنمية روح الإبداع والابتكار؛
- ✓ الحفاظ على أمن وسرية المعلومات وتقليل مخاطر فقدانها.

[1] موسى عبد الناصر، **مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي:** دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا، مجلة الباحث ،العدد 09، جامعة ورقلة، 2011، ص89.

## المطلب الثاني: أساسيات الإدارة الإلكترونية

نظرا لأهمية التعرف على فوائد الإدارة الإلكترونية في الدوائر والمؤسسات فإن هذا المطلب يشير إليها بشكل مختصر مركزا على فوائدها، ووظائفها ومجالاتها والأنظمة الفرعية لها.

### الفرع الأول: فوائد الإدارة الإلكترونية

إن اهتمام العالم المتقدم باستخدام تقنيات المعلومات الإدارية لم يأتي من فراغ بل وجد فوائد كبيرة حصلت ولذلك بدأت الدول تتسابق في تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتها ومن أهم هذه الفوائد هي:[1]

- ✓ السرعة في إنجاز العمل باستخدام تقنيات المعلومات والإتصالات؛
- ✓ المساعدة في اتخاذ القرار بالتوفير الدائم للمعلومات بين يدي متخذي القرار؛
- ✓ خفض تكاليف العمل الإداري مع رفع سوية الأداء؛
- ✓ تجاوز مشكلة البعدين الجغرافي والزمني؛
- ✓ معالجة البيروقراطية والرشوة؛
- ✓ تطوير آلية العمل ومواكبة التطورات؛
- ✓ التخطيط للمشاريع المستقبلية؛
- ✓ تجاوز مشاكل العمل اليومية بسرعة؛
- ✓ رفع كفاءة العاملين في الإدارة.

### الفرع الثاني: وظائف الإدارة الإلكترونية

تؤدي الإدارة الإلكترونية عددا من الوظائف الأساسية مثلت مرتكزات هامة في الإصلاح الإداري، وتغييرا جذريا في أساليب الإدارة التقليدية، وتشمل هذه الوظائف ما يلي:[2]

**أولا: التخطيط الإلكتروني:** يختلف التخطيط الإلكتروني على التخطيط التقليدي في ثلاث سمات:

- ✓ إن التخطيط الإلكتروني يمثل عملية ديناميكية وقصيرة الأمد والقابلة للتجديد، والتطوير المستمر والمتواصل؛
- ✓ أنه عملية مستمرة بفضل المعلومات الرقمية دائمة التدفق؛

---

[1] كلثم محمد الكبيسي، **متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر**، مذكرة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الإفتراضية الدولية،الدوحة، قطر، 2008، ص ص38-39.

[2] عبد الكريم عشور، دور **الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر**، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الساسية و الإجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010، ص ص31- 30.

- ✓ أنه يتجاوز فكرة تقسيم العمل التقليدية بين الإدارة وأعمال التنفيذ، فجميع العاملين يمكنهم المساهمة في التخطيط الإلكتروني في كل مكان وزمان؛

تعطي البيئة الرقمية قوة للتخطيط الإلكتروني، انطلاقا مما يميز البيئة الرقمية من التغير بسرعة، عبر الشبكات المحلية والعالمية، مما يحقق قدرة على الوصول إلى الجديد من الأفكار، والأسواق، والمنتجات، والخدمات غير الموجودة، وهذا ما يعطي ميزة وأفضلية لعملية التخطيط الإلكتروني على حساب الشكل التقليدي.

ثانيا: التنظيم الإلكتروني: في ظل التحول الإلكتروني يرى الدكتور "نجم عبود" أن مكونات التنظيم قد حدث فيها انتقال من النموذج التقليدي إلى التنظيم الإلكتروني، من خلال بروز هيكل تنظيمي جديد قائم على بعض الوحدات الثابتة والكبيرة، والتنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل، إلى شكل تنظيم يعرف بالتنظيم المصفوفي، يقوم أساسا على الوحدات الصغيرة، والمؤسسات دون هيكل تنظيمي، كما حدث التغيير في مكونات التنظيم.

بالتالي يصبح التقسيم الإداري قائما على أساس الفرق، بدلا من التقسيم الإداري على أساس الوحدات والأقسام، والانتقال من سلسلة الأوامر الإدارية الخطية إلى الوحدات المستقلة والسلطة الاستشارية، ومن التنظيم الإداري الذي يبرز دور الرئيس المباشر إلى التنظيم متعدد الرؤساء المباشرين، ومن اللوائح التفصيلية إلى الفرق المدارة ذاتيا، ومن مركزية السلطة إلى تعدد مراكز السلطة.

ثالثا: الرقابة الإلكترونية: إذا كانت الرقابة التقليدية تركز على الماضي لأنها تأتي بعد التخطيط والتنفيذ، فإن الرقابة الإلكترونية تسمح بالمراقبة الآنية من خلال شبكة المؤسسة أو المؤسسة الداخلية، مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة الزمنية بين عملية اكتشاف الانحراف، أو الخطأ، وعملية تصحيحية، كما أنها عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف أولا بأول، من خلال تدفق المعلومات والتشبيك بين المديرين، والعاملين، والموردين، والمستهلكين فالجميع يعمل في الوقت نفسه، وهو ما يؤدي إلى زيادة تحقيق الثقة الإلكترونية، والولاء الإلكتروني، سواء بين العاملين والإدارة أو بين المستفيدين والإدارة، مما يعني أن الرقابة الإلكترونية تكون أكثر اقترابا من الرقابة القائمة على الثقة.

رابعا: القيادة الإلكترونية: أدى التغير في بيئة الأعمال الإلكترونية، والتحول في المفاهيم الإدارية إلى إحداث نقلة نوعية كان من نتائجها الانتقال إلى نمط القيادة الإلكترونية، والتي تنقسم للأنواع الثلاثة التالية:[1]

[1] نجم عبود، **الإدارة الإلكترونية الاستراتيجيات والوظائف والمشكلات**، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، الرياض، ص ص 266-260.

- ✓ القيادة التقنية العملية: حيث ترتكز في نشاطاتها على استخدام تكنولوجيا المعلومات، وتحسين جودتها، إضافة إلى سرعة الحصول عليها، وهي التي تعرف بقيادة الإحساس بالثقة، والبرمجيات وتمكن القائد الإلكتروني من امتلاك القدرة على تحسين مختلف أبعاد التطور التقني في الأجهزة، والبرمجيات، والشبكات والتطبيقات، إضافة إلى أنها تتصف بأنها قيادة الإحساس بالوقت بمعنى أنها تجعل القائد الإلكتروني يتسم بمواصفات جديدة، هي سرعة الحركة، والاستجابة والمبادرة على تسيير الأعمال، واتخاذ القرارات؛
- ✓ القيادة البشرية الناعمة: تطرح فكرة القيادة الناعمة ضرورة وجود قائد يمتاز بالحرفية، والزاد المعرفي وحسن التعامل مع الزبائن، الذين يبحثون عن سرعة الاستجابة لمطالبهم، وتتسم القيادة الناعمة بالقدرة العالية على إدارة المنافسة، والوصول إلى السوق، وبالتركيز على عنصر التجديد في توفير الخدمات للمتعاملين؛
- ✓ القيادة الذاتية: ترتكز القيادة الذاتية على جملة من المواصفات، يجب أن يتصف بها القائد ضمن إدارة الأعمال عبر الأنترنت، وهو ما يجعل قيادة الذات تتصف بالقدرة على تحفيز النفس، والتركيز على انجاز المهمات، والرغبة في المبادرة، إضافة إلى المهارة العالية، ومرونة التكيف مع مستجدات البيئة المتغيرة.

**الفرع الثالث: نظم الإدارة الإلكترونية ومجالاتها**

**أولا: نظم الإدارة الإلكترونية**

يحتاج نشاط تفعيل وتوظيف الإدارة الإلكترونية ويشكل فاعل إلى إنشاء مجموعة من النظم الإلكترونية بالاتجاهين، البرمجي والمادي، إذ تقوم هذه النظم بتهيئة البنية التحتية الإلكترونية، من خلال شبكات الحاسوب، وشبكات الأنترنت، ونظم الاتصالات السلكية واللاسلكية، ونظم الشبكات الخلوية، التي نوضحها كما يلي:[1]

- ✓ نظام المؤتمر الصوتي: والذي من خلاله يتم نقل البيانات الصوتية، أي نقل المكالمات والمحادثات والحوارات، وعقد الصفقات تعبيريا ومن ثم اللجوء إلى الإثبات الخطي والورقي؛
- ✓ نظام المؤتمر الفيديوي: من خلاله يتم نقل البيانات بالوسائط المتعددة معززة بالصوت والصورة، بمعنى التشبيه بنقل وتبادل المعلومات وجها لوجه معززة بالصوت والصورة؛
- ✓ نظام عرض المعلومات: ويجري من خلاله عرض وتقديم البيانات والمعلومات للاستفادة منها في أعمال صنع واتخاذ القرارات؛

[1] مزهر شعبان العاني و شوقي ناجي جواد، **الإدارة الإلكترونية**، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن،2014، ص ص193-194.

- ✓ نظام المراقبة المتكامل: ويتم من خلاله مراقبة كافة النظم العاملة في المؤسسة الواحدة، والتحكم في ذلك داخليا وخارجيا من خلال إدارة مخصصة بالرقابة عن بعد؛
- ✓ مترجم اللغة: ويمكن من خلاله ترجمة النصوص من لغة إلى أخرى، أو إلى لغة البلد الأم، وذلك للوقوف على محتوى المكالمات والمحادثات؛
- ✓ الربط بالشبكات : ومن الربط بالشبكات يتم توصيل المؤسسة بالعالم الخارجي عن طريق نظم متعددة من الشبكات والاتصالات، وتأمين الاتصال الآمن بعيدا عن المتطفلين والمخربين.

**ثانيا: مجالات الإدارة الإلكترونية**

تأخذ الإدارة الإلكترونية أنماطا مختلفة وأشكالا متعددة تتفق مع طبيعة العمل لدى المؤسسة بما يحقق أهدافها، ومن تلك الأنماط ما يلي:[1]

- ✓ الحكومة الإلكترونية: تعد الحكومة الإلكترونية أحد أنماط الإدارة الإلكترونية، ويقصد بها إدارة الشؤون العامة بواسطة وسائل إلكترونية لتحقيق أهداف اجتماعية واقتصادية وسياسية، والتخلص من الأعمال الروتينية والمركزية بشفافية عالية؛
- ✓ التجارة الإلكترونية: هي تبادل المعلومات والخدمات التجارية عبر شبكة (الإنترنت) لتحقيق التنمية الاقتصادية بصورة سريعة، ومثال على ذلك البطاقات البنكية واستخداماتها في العمليات التجارية، وتعد التجارة الإلكترونية أول تطبيق ظهر للإدارة الإلكترونية؛
- ✓ الصحة الإلكترونية: تقوم الصحة الإلكترونية بتوفير الاستشارات والخدمات والمعلومات الطبية إلى المرضى عبر وسائل إلكترونية، فالمريض يستطيع متابعة نتائج الفحوصات الطبية والتحاليل المخبرية والمعلومات والخدمات عبر الشبكة المحلية للمستشفى أو عبر شبكة الإنترنت؛
- ✓ التعليم الإلكتروني: في التعليم الإلكتروني يمكن إجراء الدراسة والإختبارات التحريرية ومناقشة الرسائل العلمية عبر الشبكة المحلية للمؤسسة أو عبر شبكة (الإنترنت)؛
- ✓ النشر الإلكتروني: من خلال النشر الإلكتروني يمكن متابعة الأخبار العاجلة والنشرات الاقتصادية والاجتماعية والاطلاع على آخر المؤلفات، والاستفادة من محركات البحث المتنوعة وتحقيق سرعة الحصول على المعلومة من مصادرها الأصلية.

مما سبق نستنتج أن الإدارة الإلكترونية تأتي على أشكال ومجالات متعددة ومتنوعة، وبالتالي لا تختص بمؤسسة دون أخرى وإنما تعم جميع المؤسسات سواء كانت تربوية أو غيرها حيث يحدد كل نمط من هذه الأنماط طبيعة العمل الممارس في تلك المؤسسات.

[1] ساري عوض الحسنات، **معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 2011، ص39.

## المطلب الثالث: علاقة الإدارة الإلكترونية باتخاذ القرار

إن تكنولوجيا المعلومات في عالم الإدارة تهدف إلى تحويل العمل الإداري من إدارة تقليدية إلى إدارة بإستخدام الحاسوب، وذلك بالإعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في إتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت و بأقل التكاليف و فيما يلي توضيح علاقة الإدارة الإلكترونية و مدى مساهمتها في إتخاذ القرار.

### الفرع الأول: الإدارة الإلكترونية تدعم اتخاذ القرار

المؤسسة تحتاج إلى نظام معلومات تدعم مجالات اتخاذ القرارات فيها في الحالات التالية:[1]

- ✓ عندما تعمل المؤسسة في نظام اقتصادي غير مستقر نسبيا؛
- ✓ في حالة ازدياد المنافسة الأجنبية والمحلية التي تتعرض لها المؤسسة؛
- ✓ عندما تكون المؤسسة غير قادرة على مجاراة واللحاق بما يجري حولها في البيئة الاقتصادية المحيطة؛
- ✓ عندما يكون النظام الأساسي العامل في المنظمة لا يساعدها على تطوير نفسها وزيادة كفاءة العاملين فيها وزيادة الأرباح وفتح أسواق جديدة؛
- ✓ عندما تكون الإدارة المسؤولة على معالجة البيانات غير قادرة على تلبية احتياجات الإدارة العليا وعدم وجود تحليل للبيانات.

### الفرع الثاني: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير اتخاذ القرار

تساهم الإدارة الإلكترونية بشكل كبير في تطوير إتخاذ القرار ويتم ذلك من خلال:[2]

- ✓ سرعة الحصول على بيانات دقيقة؛
- ✓ صحة وتكامل المعلومات؛
- ✓ مساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات عن طريق التقارير الإحصائية؛
- ✓ تحسين الاتصالات الإدارية؛
- ✓ دعم القدرة على تحديد البدائل المختلفة وتقويم كل البدائل.

[1] علاء عبد الرزاق محمد السالمي، **الإدارة الإلكترونية**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص 131.

[2] موسى عبد الناصر، مرجع سبق ذكره، ص95.

**الفرع الثالث: الإدارة الإلكترونية وتسلسل مراحل اتخاذ القرارات**

سنتطرق في هذا الفرع إلى علاقة الإدارة الإلكترونية بتسلسل إتخاذ القرار و ذلك من خلال:[1]

**أولا: المرحلة الاستخبارية:** وتهدف هذه المرحلة للوصول إلى تعريف وفهم المشكلة أو المشاكل في المنظمة، حيث يستطيع نظام المعلومات الإدارية التقليدي تهيئة كميات كبيرة من المعلومات التفصيلية للمساعدة في هذه المرحلة؛

**ثانيا: تصميم الحلول:** عادة ما يقوم مجموعة من الأفراد بوضع مجموعة من الحلول الممكنة وأن أفضل نظام يقوم بهذه المهمة هو نظام دعم القرارات DSSأي نظام ذو إمكانيات محدودة ومعروفة؛

**ثالثا: مرحلة الاختيار:** وهي اختيار حل من الحلول وأفضل نظام للقيام بهذه المهمة هو نظام دعم القرارDSS لكونه ذو إمكانات كبيرة في معالجة مجموعة كبيرة من البيانات المتعلقة بالبدائل المقترحة وبالتأكيد فإن هذا النظام يستخدم أساليب رياضية معقدة للقيام بهذه الأعمال؛

**رابعا: التطبيق:** حيث يتم تطبيق الحل واستخدام التقارير لغرض الاستفادة في حل المشاكل المطلوبة من خلال اتخاذ القرارات المناسبة.

[1] ـ نفس المرجع السابق، ص131.

**خلاصة الفصل الثاني:**

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل تتضح لنا أهمية عملية إتخاذ القرار في المؤسسة وعلاقتها بمختلف العمليات الإدارية الأخرى ولكن في سعي مختلف االمؤسسات إلى الحصول على البيانات وتحليلها فهي بذلك تواجه تحديا أكبر ، وذلك نابع بالدرجة الأولى من ديناميكية وعدم ثبات و إستقرار البيئة التي تعمل بها المؤسسات و يظل التطور في تكنولوجيا المعلومات وما يصاحبه من تأثيرات هو نقطة ضعف و قوة لكل المؤسسات في آن واحد ، و يبقى التوجه نحو إقتصاد معلوماتي تحدي كبير لمختلف هذه المؤسسات، التي يظل هدفها الأكبر هو الإستمرار و البقاء.

و يساهم نظام المعلومات المالي من خلال مختلف الأنظمة الفرعية المكونة له والتي تشكل بالدرجة الأولى نظم التحليل المالي و نظم المعلومات المحاسبية في فعالية القرارات المالية وكذا غير المالية التي تتخذها المؤسسة نظرا لأن القرارات المتخذة من شأنها التأثير على وضعية المؤسسة في السوق سواء في الفترة الحالية أو على المدى البعيد لذلك على المؤسسات مراعاة الدقة عند تصميم نظام المعلومات المالي وتطويره بطريقة تمكن المؤسسة من تجاوز العقبات التي تعترضها من أجل التطور مستقبلا.

# الفصل الثالث: واقع نظام المعلومات المالي في مؤسسة ميلالي للحليب– وادي العثمانية

## تمهيد الفصل الثالث:

تطرقنا في الجانب النظري إلى نظام المعلومات بشكل عام من خلال التعرف على ماهيته والتطرق إلى أهم أساسياته، بالإضافة إلى التركيز وتسليط الضوء على أحد أهم الجوانب لهذا النظام وهو الجانب المالي، كما تم إستعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بعملية إتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة والدور الفعال الذي تلعبه هذه النظم المالية في الرفع من فعالية هذه العملية، وسيتم في هذا الفصل التطرق وبالإعتماد على ما جاء في الجانب النظري تسليط الضوء على إحدى المؤسسات الإقتصادية الجزائرية وقد تم إنتقاء مؤسسة ميلالي للحليب بوادي العثمانية.

سنقوم في هذا الفصل بتناول واقع نظام المعلومات المالي في مؤسسة ميلالي للحليب ـ وادي العثمانية من خلال المباحث التالية:

- ✓ المبحث الأول: تقديم مؤسسة ميلالي للحليب ـ وادي العثمانية.
- ✓ المبحث الثاني: عرض القوائم المالية لمؤسسة ميلالي للحليب ـ وادي العثمانية للفترة (2015 ـ 2017).
- ✓ المبحث الثالث: مناقشة نتائج التحليل التطبيقي لدور نظام المعلومات المالي في إتخاذ القرار بمؤسسة ميلالي للحليب ـ وادي العثمانية.

## المبحث الأول: تقديم مؤسسة ميلالي للحليب ـ وادي العثمانية

بعدما وقع إختيارنا على مؤسسة ميلالي للحليب وادي العثمانية، سيجرى تطبيق الدراسة الميدانية على مستوى هذه، المؤسسة بهدف إختبار فرضيات الدراسة والإجابة على الإشكالية و التساؤلات الفرعية لهذه الدراسة وسيتم في هذا المبحث التطرق إلى التعريف بالمؤسسة، وكذا طبيعة نشاطها والأعوان الإقتصاديين ذوي العلاقة معها وأخيرا التطرق إلى هيكلها التنظيمي.

### المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة و نشأتها

تأسست مؤسسة ميلالي للحليب ـ وادي العثمانية في يوم 01 سبتمبر 2015، وهي عبارة عن شركة ذات مسؤولية محدودة (SARL) مكونة من مسير مع شركاء و هو "عقاب محمد أمين" و شركائه عقاب طاهر مصطفى وعقاب عبد الهادي، وهي عبارة عن ملبنة مخصصة لإنتاج الحليب و مشتقاته ، يقع مقر نشاطها بالمنطقة الصناعية بوادي العثمانية ولاية ميلة، بدأ نشاطها الفعلي يوم 26 سبتمبر 2015 برأس مال إجتماعي قدره 100000000 سنتيم عبارة عن تمويل خاص من طرف الشركاء، بالإضافة إلى إعتماد المؤسسة على دعم الدولة.

### المطلب الثاني: طبيعة نشاط المؤسسة

كما سبق و أشرنا تختص هذه المؤسسة بإنتاج الحليب و مشتقاته(اللبن، الحليب، الزبدة، إضافة إلى المشروبات، وكذا المثلجات) و يتم ذلك عن طريق تجميع الحليب من الفلاحين حيث بلغ عدد الفلاحين الذين تتعامل معهم المؤسسة 207 فلاح، إضافة إلى 20 مجمع للحليب وذلك عن طريق مجموعة من الإتفاقيات بين الملبنة وأعوان إقتصاديين آخرين.

#### الفرع الأول: الأعوان الإقتصاديين ذوي العلاقة مع المؤسسة

يتم تجميع الحليب عن طريق إتفاقيات بين الملبنة و الديوان الوطني لتجميع الحليب (ONIL)، ومديرية الفلاحة(DSA) تحت رقابة الدولة وذلك من خلال إتفاقيتين هما:

- ✓ إتفاقية رقم 0258: تحمل إتفاقية المؤسسة مع الديوان الوطني لتجميع الحليب(ONIL)؛
- ✓ إتفاقية رقم 0105 : تحمل إتفاقية المؤسسة مع مديرية الفلاحة(DSA)؛
- ✓ بالإضافة إلى تعامل المؤسسة مع بنك واحد هو بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR) وكالة ميلة؛

- ✓ أما فيما يخص مديرية الضرائب فكما هو معروف فإن الحليب معفي من مختلف أنواع الضرائب(TVA،IBS ،TAP )، أما فيما يخص المنتجات الأخرى فتخضع للضرائب و ذلك وفقا للجدول التالي:

**الجدول رقم (3-1): أنواع الضرائب المفروضة على منتجات المؤسسة**

| المنتجات | أنواع الضرائب | | |
|---|---|---|---|
| | **TVA** | **IBS** | **TAP** |
| الزبدة | 19% | 19% | 1%شهريا على رقم الأعمال الخاضع لبيع الزبدة |
| اللبن | 19% | 19% | 1% شهريا على رقم الأعمال الخاضع لبيع اللبن |

**المصدر**: إعداد الطالبتين بناءا على وثائق داخلية لمؤسسة ميلالي للحليب ـ وادي العثمانية.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن منتجات المؤسسة لا تخضع كافة للضرائب، بل تخضع فقط الزبدة واللبن فهي منتجات غير معفية من الضرائب على عكس الحليب بأنواعه، كما نلاحظ كذلك تساوي نسبة الضرائب المفروضة على هذين المنتجين، فكلاهما يخضع لضريبة TVA قدرها 19% و ضريبة على أرباح الشركات IBS قدرها 19 %، وكذلك رسم على النشاط المهني TAP قدره 1%شهريا على رقم الأعمال أما باقي منتجات المؤسسة فهي معفاة من الضرائب.

**الفرع الثاني: منتجات المؤسسة و مراحل الإنتاج**

سيتم في هذا الفرع التطرق إلى منتجات المؤسسة بالتفصيل و كذا دورة و مراحل الإنتاج بغية الفهم الجيد لنشاط المؤسسة ككل.

**أولا: منتجات المؤسسة**

تنتج المؤسسة مجموعة من مشتقات الحليب تتمثل في:

- ✓ حليب كامل الدسم ( Entier 28%)؛
- ✓ حليب منزوع الدسم جزئيا(Demi Ecrime)؛
- ✓ حليب منزوع الدسم كليا (0%Ecrime)؛
- ✓ اللبن؛
- ✓ الزبدة؛
- ✓ المشروبات،

- ✓ سيتم في القريب إضافة خط لإنتاج المثلجات.

**ثانيا: مراحل الإنتاج بالمؤسسة**

يمكن توضيح مختلف مراحل الإنتاج في هذا الفرع (الحليب) وذلك وفقا لما يلي:

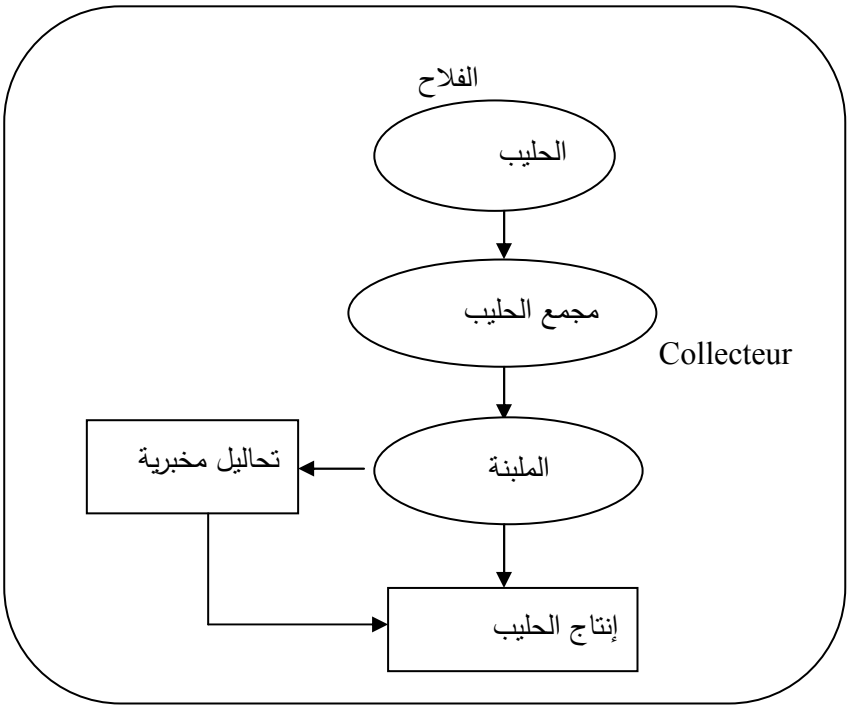
- ✓ كما سبق و أشرنا تتعامل الملبنة مع 207 فلاح و 20 مجمع للحليب يلتزمون دوريا بتقديم كميات معينة من الحليب للملبنة؛
- ✓ يتم كتابة كميات الحليب المستقبلة فى وصل إستلام عن طريق ترخيص من المخبر بأن نوعية الحليب جيدة؛
- ✓ يلتزم كل مجمع للحليب بتسجيل كمية الحليب الخاصة بكل فلاح، بعد ذلك تذهب هذه الوثيقة إلى مصلحة التجميع (Service Collecte) حتى يتم تسجيلها في برنامج (Logisial)؛

فيما يخص المرحلة الثانية يتم تحليل الحليب من طرف المخبر المتواجد بالملبنة عن طريق تعريضه إلى درجة عالية من الحرارة عن طريق ما يسمى بالبسترة التي تقوم بقتل جميع أنواع الجراثيم التي يحتويها الحليب، و هذا حتى يكون المنتوج قابل للإستهلاك من قبل المواطن؛

- ✓ بعد ذلك يتم تحويله إلى آلة أخرى لتغليفه.

والشكل رقم (3 ـ1) يوضح مراحل الإنتاج السابقة:

**الشكل رقم( 3 – 1 ): مراحل الإنتاج بمؤسسة ميلالي للحليب ــ وادي العثمانية**

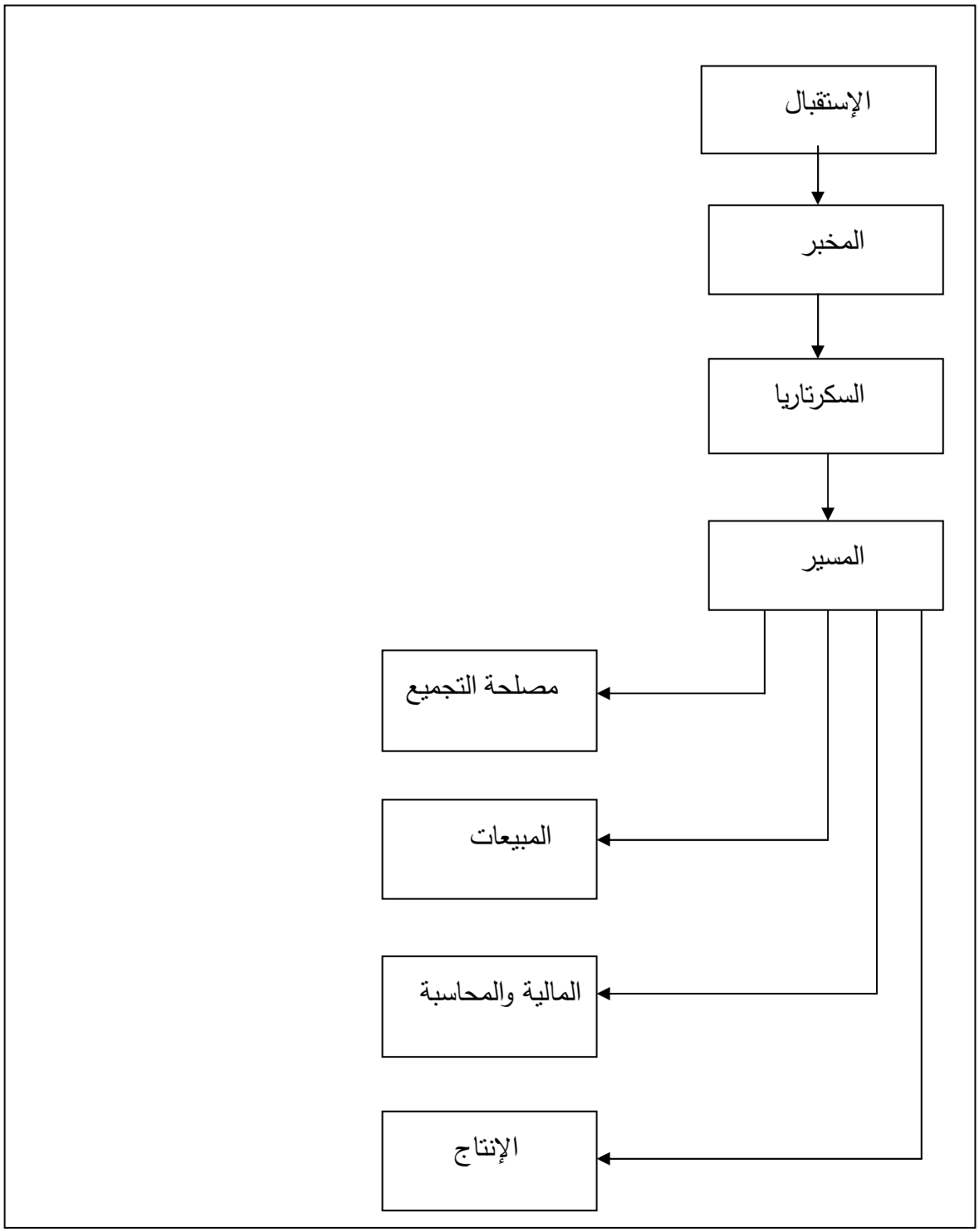



**المصدر**: إعداد الطالبتين بناءا على معاينة مراحل الإنتاج بالمؤسسة.

## المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميلالي للحليب– وادي العثمانية

يبين الشكل أدناه مخطط الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميلالي للحليب ـ وادي العثمانية:

**الشكل رقم (3 ـ 2 ): الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميلالي للحليب ـ وادي العثمانية**




**المصدر**: من إعداد الطالبتين بناءا على وثائق داخلية من مؤسسة ميلالي للحليب ـ وادي العثمانية.

من الشكل السابق الذي يبين الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميلالي للحليب ـ وادي العثمانية، تقوم مختلف مختلف المصالح المكونة لمؤسسة ميلالي للحليب– وادي العثمانية بالمهام التالية:

- ✓ **مصلحة الإستقبال:** تقوم هذه المصلحة بإستقبال الإتصالات الخارجية، تنظيم المواعيد، مسك وثائق الفلاحين؛
- ✓ **مصلحة التجميع:** تقوم بتسجيل كمية الحليب المستقبلة، تدقيق الوثائق المقدمة من قبل الفلاحين و المجمعين؛
- ✓ **مصلحة المبيعات:** تقوم بتسويق المنتوج عن طريق الزبائن و الموزعين من داخل الولاية وخارجها؛
- ✓ **مصلحة المحاسبة والمالية:** تقوم بتسجيل جميع العمليات المالية وكذا مراقبة سير المنتوج، إبتداءا من إنتاجه، تخزينه، إلى غاية توزيعه، التصريح بالأخطاء و الإنحرافات؛
- ✓ **مصلحة الإنتاج:** تقوم بإنتاج الحليب ومشتقاته.

## المبحث الثاني: عرض الكشوف المالية لمؤسسة ميلالي للحليب للفترة(2015 ـ 2017)

تقاس الوضعية المالية لأي مؤسسة بمدى قدرتها على مواجهة التزاماتها بتواريخ استحقاقها من جهة، وبمدى إمكانيتها على خلق عوائد مالية تساعدها في تطوير نشاطها وتوسيعه من جهة أخرى، ما يضمن لها البقاء والإستمرار وذلك بإستخدام المعلومات المتحصل عليها عن نشاط المؤسسة، ولتقييم أداء مؤسسة ميلالي للحليب ـ وادي العثمانية وكذلك قياس مدى إستعدادها لمواجهة إلتزاماتها عند حلول آجال إستحقاقها، وقدرتها على تحقيق مردودية مناسبة تساعدها على القيام بنشاطها وتوسيعها، حيث تعتبر القوائم المالية المرآة العاكسة لصورة أي مؤسسة إقتصادية، ومن خلال هذا المبحث نحاول عرض أهم القوائم المالية لمؤسسة ميلالي للحليب ـ وادي العثمانية للفترة الممتدة من 2015 إلى 2017، والمتمثلة في الميزانية المحاسبية وجدول حساب النتائج.

### المطلب الأول: عرض جدول الأصول للميزانية المحاسبية لمؤسسة ميلالي للحليب (2015 ـ 2017)

كما هو معروف فإن الميزانية المحاسبية تتكون من جانبين أساسيين هما الأصول والخصوم، وعليه من خلال هذا المطلب سنقوم بعرض ودراسة جانب الأصول لميزانية مؤسسة ميلالي للحليب– وادي العثمانية

من الفترة(2015-2017) حيث أن الأصول تمثل الإستخدامات والموارد المالية التي تحصل عليه المؤسسة.

الجدول رقم(3-2): **جدول الأصول من ميزانية مؤسسة ميلالي للحليب للفترة (2015 ـ 2017)**

| ACTIF | 2015 | 2016 | 2017 |
|---|---|---|---|
| ACTIF NOM COURANT | | | |
| Ecart d'acquisision (good will) | | | |
| Immobilisation incorporelle | | | |
| Immobilisation corporelle | | | |
| Terrain | | | |
| Batiments | | | |
| Immobilisation Techniques | 55000000.00 | 58000000.00 | 56000000.00 |
| Autres Immobilisation corporelles | | | |
| Immobilisation en concession | | | |
| Immobilisations Financières | | | |
| Titres mis en équivalence | | | |
| Autres participations &Créances rattachées | | | |
| Autres titres Immobilisés | | | |
| Prêts et autres actifs financiers nom courant | | | |
| Impôts différé actif | | | |
| AMMORTSSEMENTS ET PROVISIONS | | 5042000.00 | 10282000.00 |
| **TOTAL ACTIF NOM COURANT** | **55000000.00** | **52958000.00** | **45718000.00** |
| Actif courant | | | |
| Stocks et encours | | 3700000.00 | 4800000.00 |
| Créances et emploi assimiles | | | |
| Clients | | 6700000.00 | 2400000.00 |
| Autres débiteurs | 500000.00 | 5900000.00 | 27000000.00 |
| Impôts | 900000.00 | 2634000.00 | 2624000.00 |
| Autres actifs courants | | | |
| Disponibilités et assimiles | | | |
| Placements et autres actifs financières | | | |
| Trésorier | 85000.00 | 2200000.00 | 37000000.00 |
| TOTAL ACTIF COURANT | 485000.00 | 21134000.00 | 73824000.00 |
| **TOTAL GENERAL ACTIF** | **56485000.00** | **74092000.00** | **119542000.00** |

**المصدر**: وثائق داخلية لمصلحة المحاسبة والمالية بمؤسسة ميلالي للحليب ـ وادي العثمانية.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن أصول المؤسسة في تطور موجب طوال الفترة المدروسة، حيث يقدر متوسط معدل نموها بحوالي 31%، وعند تفصيلنا في تركيبة أصول المؤسسة نجد أن في سنة 2016 هناك زيادة هامة في الديون الأخرى حيث بلغت حوالي 10% مقارنة مع سنة 2015، كما نلاحظ زيادة في نسبة الخزينة بحوالي25 % لنفس الفترة رغم أن هناك تراجع في قيمة الأصول الغير جارية بنسبة 3 %، وفي سنة 2017 بلغت نسبة الزيادة في مجموع الأصول حوالي 61% مقارنة بسنة 2016، وهذا راجع إلى الزيادة الهامة في المخزونات حيث بلغت حوالي 29 % والديون الأخرى ب4 % والخزينة ب15% .

## المطلب الثاني: جدول الخصوم للميزانية المحاسبية لمؤسسة ميلالي للحليب (2015ـ 2017 )

كما هو معروف فإن خصوم الميزانية هي مجمل الموارد المالية التي تكون تحت تصرف المؤسسة، وعليه سنقوم في هذا المطلب بعرض و دراسة جانب الخصوم في ميزانية مؤسسة ميلالي للحليب– وادي العثمانية وذلك للفترة (2015–2017):

**الجدول رقم (3-3): جدول الخصوم بميزانية مؤسسة ميلالي للحليب للفترة (2015 ـ 2017 )**

| **Passif** | **2015** | **2016** | **2017** |
|---|---|---|---|
| Capitaux propres | | | |
| Capital émis /fonds d'exploitation | 1000000.00 | 1000000.00 | 1000000.00 |
| Capital nom appelé | | | |
| Primes et réserves | | | |
| Ecart de réévaluation | | | |
| Ecart d'équivalence | | | |
| Résultat net | 928000.00 | 3278000.00 | 22445000.00 |
| Autres capitaux propres | | | |
| Liaison inter unité | | | |
| Part de la société consolidant | | | |
| Part des minoritaires | | | |
| **Total capitaux propres** | **72000.00** | **2278000.00** | **23445000.00** |
| Passifs non courants | | | |
| Emprunts et dettes financières | | | |
| Impôts diffère | | | |
| Autres dettes non courantes | | | |
| Provision & produits comptabilises | | | |
| **Total passifs non courants** | | | |
| Passifs courants | | | |
| Fournisseurs & comptes rattachés | 413000.00 | 3520000.00 | 3095000.00 |
| Impôts IBS | | 850000.00 | 2000.00 |
| Autres dettes | 56000000.00 | 72000000.00 | 93000000.00 |
| Trésorier passif | | | |
| **TOTAL PASSIFCOURANT** | **56413000.00** | **76370000.00** | **96097000.00** |
| **TOTALGENERAL PASSIF** | **56485000.00** | **74092000.00** | **119542000.00** |

**المصدر**: وثائق داخلية لمصلحة المحاسبة والمالية بمؤسسة ميلالي للحليب ـ وادي العثمانية.

نلاحظ أن خصوم المؤسسة تعرف تطورا موجبا خلال الفترة المدروسة بمعدل 31% وترجع الزيادة في تركيبة الخصوم للمؤسسة إلى:

بالنسبة الأموال الخاصة إنخفضت في سنة 2016 مقارنة بالسنة الماضية بنسبة 32 %، أما في سنة 2017 فزادت الأموال الخاصة بنسبة 11% ، والديون الأخرى تزداد بوتيرة موجبة ليصل سنة 2016 حوالي35 % ، وفي سنة 2017 حوالي 25 % ، كما نلاحظ وجود نتيجة سالبة تعبر عن خسارة المؤسسة في سنة 2016 ب2278000,00 دينار، أما في سنة 2017 حققت المؤسسة نتيجة موجبة ومعتبرة تقدر ب 23445000,00 دينار،

## المطلب الثالث: دراسة جدول حسابات النتائج لمؤسسة ميلالي للحليب للفترة (2015 ـ 2017)

يعتبر جدول حسابات النتائج الوسيلة التي يتم بموجبها تحديد إيرادات وتكاليف الدورة المالية، فمن خلاله يمكن معرفة سير نشاط أي مؤسسة في دورة مالية ما، وفيما يلي جدول حسابات النتائج لمؤسسة ميلالي للفترة الممتدة من 2015 إلى سنة 2017:

**الجدول رقم(3-4): جدول حسابات النتائج لمؤسسة ميلالي للحليب للفترة (2015-2017)**

| DESSIGNATION | 2015 | 2016 | 2017 |
|---|---|---|---|
| Ventes et produits annexes | | | |
| Variation stock produit finis et en cours | | 10860000.00 | 189975000.00 |
| Production immobilisé | | | |
| Subvention d'exploitation | | 2000000.00 | 26000000.00 |
| 1- Production de l'exercice | | 12860000.00 | 215975000.00 |
| Achats consommés | | 9900000 .00 | 180000000.00 |
| Services extérieurs et autres consommation | 928000.00 | 241000.00 | 300000.00 |
| 2- Consommation de l'exercice | 928000.00 | 10141000.00 | 180300000.00 |
| 3- Valeur ajoutée d'exploitation | -928000 .00 | 2719000.00 | 35675000.00 |
| Charges personnels | | 233000.00 | 2900000.00 |
| Impôts taxes et versement assimilés | | 110000.00 | 48000.00 |
| 4- Excédents brut d'exploitation | | 2376000.00 | 32727000.00 |
| Autres produit opérationnels | | | |
| Autres charge opérationnels | | | |
| Datation aux amortissements et provision | | 5042000.00 | 10282000.00 |
| Reprise sur pertes de valeur et provision | | | |
| 5- Résultat opérationnels | | -2666000.00 | 22445000.00 |
| Produits financiers | | | |
| Charge financier | | 612000.00 | |
| 6- Résultat financier | | -612000.00 | |
| 7- Résultat ordinaire avant IBS | -928000.00 | -3278000.00 | 22445000.00 |
| Impôt exigible sur résultat ordinaire | | | |
| Impôt diffères / résultat ordinaire | | | |
| Total du produit des activités ordinaires | | 12860000.00 | 215975000.00 |
| Total du charge des activités ordinaires | 928000.00 | 16138000.00 | 193530000.00 |
| 8- Résultat net des activites ordinaire | -928000.00 | -3278000.00 | 22445000.00 |

**المصدر**: وثائق داخلية لمصلحة المحاسبة والمالية بمؤسسة ميلالي للحليب ـ وادي العثمانية.

نلاحظ من خلال جدول حسابات النتائج أن المؤسسة حققت نتائج سالبة حيث يظهر سنة 2015 عجز يقدر ب928000.00 دينار، وذلك أن المؤسسة لم تبدأ نشاطها بعد حيث كانت بداية شراء المعدات، أي لم تبدأ بتحقيق رقم أعمال بل مجرد مصاريف مالية، وفي سنة 2016 كان رقم أعمالها 10860000.00 دينار، كما أنها حققت كذلك عجز يقدر3278000.00 دج وذلك لأن المؤسسة لم تدخل في النشاط والنتائج الموضحة في الجدول لمدة أربعة أشهر فقط، إضافة إلى وجود قيمة مصاريف

كبيرة مع رقم الأعمال، أما في سنة 2017 حققت المؤسسة ربح يقدر ب22445000.00 دينار حيث قدر رقم أعمالها ب 189975000.00 دينار وهو مرتفع مقارنة بالسنوات الماضية، إضافة إلى الدعم المقدم من الدولة، أما بالنسبة للإستهلاك الخاص للمؤسسة والأعباء سواء كانت مالية أو خسائر مرتفعة مقارنة بالسنوات السابقة.

## المبحث الثالث: مناقشة نتائج التحليل التطبيقي لأثر المعلومات المالي في إتخاذ القرار بمؤسسة ميلالي للحليب ـ وادي العثمانية.

تهدف هذه الدراسة إلى بيان مدى مساهمة ودور نظام المعلومات المالي في إتخاذ القرارات الإدارية المختلفة بمؤسسة ميلالي للحليب– وادي العثمانية، و لتحقيق هذا الهدف إتبعنا كباحثين المنهج الوصفي و التحليلي عبر إستخدام الأسلوب التطبيقي المتضمن إستخدام العديد من الطرق و المعالجات الإحصائية ذات العلاقة بموضوع الدراسة ، وكذا إستعراض مختلف النتائج المتحصل عليها من أفراد العينة، إضافة إلى إختبار فرضيات الدراسة للحكم على صحتها.

### المطلب الأول: الطريقة و الإجراءات

يتضمن هذا المطلب التطرق إلى منهج الدراسة المتبع، مجتمع الدراسة و عينتها، وصف المتغيرات الديموغرافية والمهنية لأفراد عينة الدراسة، أدوات الدراسة و مصادر الحصول على المعلومات، وكذا المعالجات الإحصائية المستخدمة، بالإضافة إلى فحص صدق أداة الدراسة و ثباتها.

#### الفرع الأول: منهج الدراسة

للقيام بإسقاط الدراسة النظرية على الدراسة التطبيقية، إعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يسمح لنا بتحديد وترتيب المعلومات، التي يجب معرفتها لإستخلاص نتائج ميدانية تسمح بإختبار الفرضيات الموضوعة في إشكالية الدراسة.

#### الفرع الثاني: مجتمع الدراسة و عينتها

تم في هذا البحث إختيار مؤسسة ميلالي للحليب ـ وادي العثمانية كميدان لدراسة الحالة وبطريقة المسح الشامل، وبما أن نظام المعلومات المالي هو نظام يشمل كافة المستويات الإدارية سواء الإدارة العليا، الوسطى، التشغيلية فتكونت عينة الدراسة من مجموعة مختارة و معينة من العاملين بهذه المؤسسة، وقد تم اللجوء في تحديد حجم العينة من خلال أسلوب العينة الملائمة وهي العينة التي تم فيها إختيار وحدات المجتمع على أساس السهولة و الملائمة من خلال توفر الأشخاص المراد توزيع الإستبيان عليهم

في مختلف المستويات الإدارية لديهم سابقة وفهم لموضوع الدراسة ، وتم توزيع ما مجمله 15إستمارة على العاملين بهذه المؤسسة والمقدر عددهم ب20 عامل حيث تم إسترجاع كل الإستمارات الموزعة والتي كانت كلها صالحة للتحليل الإحصائي.

## الفرع الثالث: وصف المتغيرات الديموغرافية والمهنية لأفراد عينة الدراسة

يمكن تلخيص المتغيرات الديموغرافية والمهنية لأفراد عينة الدراسة ( الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة) في الجدول رقم (3-5) :

**الجدول رقم (3-5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية والمهنية**

| الرقم | المتغير | الفئة | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|---|---|
| .1 | الجنس | ذكر | 8 | 53.3 |
| | | أنثى | 7 | 46.7 |
| **المجموع** | | | **15** | **100** |
| .2 | السن | من 18 سنة إلى 29 سنة | 6 | 40 |
| | | من 30 سنة إلى 39 سنة | 6 | 40 |
| | | من 40 سنة إلى 49 سنة | 2 | 13.3 |
| | | 50سنة فما فوق | 1 | 6.7 |
| **المجموع** | | | **15** | **100** |
| .3 | المستوى التعليمي | ثانوي فأقل | 4 | 26.7 |
| | | جامعي( ليسانس، مهندس دولة...) | 8 | 53.3 |
| | | دراسات عليا( ماجستير، دكتوراه) | 3 | 20 |
| **المجموع** | | | **15** | **100** |
| .4 | عدد سنوات الخبرة | أقل من سنة | 3 | 20 |
| | | أكثر من سنة | 12 | 80 |
| **المجموع** | | | **15** | **100** |
| .5 | المركز الوظيفي | مدير | 1 | 6.7 |
| | | نائب مدير | 1 | 6.7 |
| | | رئيس قسم | 5 | 33.3 |
| | | مستوى تشغيلي | 8 | 53.3 |
| **المجموع** | | | **15** | **100** |

**المصدر**: إعداد الطالبتين بناءا على نتائج مخرجات برنامج Spss.

نلاحظ من الجدول السابق توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الديمغرافية والمهنية أن نسبة الذكور بلغت 53.3% وهي أعلى من نسبة الإناث التي بلغت 46.7%، كما نلاحظ أن ما نسبته 80% من أفراد عينة الدراسة أعمارهم تتراوح ما بين 18سنة و39سنة، أما بالنسبة للمستوى التعليمي فإن ماقيمته 53.3% من أفراد عينة الدراسة جامعيين (ليسانس، مهندس دولة...)، كما نلاحظ أنه من حيث عدد سنوات الخبرة بالمؤسسة فإن ما قيمته 80% من أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة أكثر من سنة بالعمل في المؤسسة بالإضافة إلى أن ما قيمته 53.3% من أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى المستوى التشغيلي.

**الفرع الرابع: أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات**

بغية تحقيق هدف الدراسة، تم الإعتماد على مصدرين أساسيين للحصول على البيانات والمعلومات القابلة للوصف والتحليل.

**أولا: المصادر الثانوية:** والمتمثلة في المعلومات المتعلقة بالجانب النظري من الدراسات السابقة، والمقالات العلمية، والرسائل الجامعية، والكتب العلمية المتخصصة بموضوع الدراسة.

**ثانيا: المصادر الأولية:** والمتمثلة بالاستبانة وذلك بغرض توفير البيانات المتعلقة بالموضوع، حيث صممت الإستبانة بعد الأخذ بآراء مجموعة من الأساتذة الباحثين في مجال موضوع الدراسة، التي إستهدفت الحصول على البيانات الأولية لإستكمال الجانب التطبيقي للدراسة، وتضمنت الإستبانة ثلاثة أجزاء وهي:

- ✓ الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية والمهنية لأفراد عينة الدراسة من خلال (5) متغيرات وهي: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي) لغرض وصف أفراد عينة الدراسة وإجراء بعض المقارنات لأفراد العينة بالنسبة لمتغيرات موضوع الدراسة في ضوء المتغيرات الديمغرافية.
- ✓ الجزء الثاني تضمن قياس نظام المعلومات المالي والمحاسبي في المؤسسة وتضمن(18) فقرة. مقسمة بين متغيرات ثلاثة، وعلى النحو التالي:

| العمليات المالية والمحاسبية | الهيكل التنظيمي | تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة |
|---|---|---|
| 10 | 4 | 4 |

وتراوح مدى الإستجابة من (1 ـ 5) وفق مقياس Likert الخماسي وكالآتي:

| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

✓ أما الجزء الثالث تضمن قياس إتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة من خلال (12 ) فقرة.

وتراوح مدى الإستجابة من (1 ـ 5) وفق مقياس Likert الخماسي وكالآتي:

| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

وبهذا تكون المقياس وبشكله النهائي من 30 فقرة.

**ثالثا: المعالجة الإحصائية المستخدمة**

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها تم اللجوء إلى إستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

✓ التكرار والنسب المئوية؛

✓ معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم؛

✓ المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية لكل فقرة من أبعاد الدراسة؛

✓ إختبار T لعينة واحدة وذلك للتحقق من معنوية الفقرة؛

✓ تحليل الإنحدار المتعدد والبسيط لمعرفة العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة؛

✓ مستوى الأهمية والذي تم إحتسابه وفقا للمعادلة التالية.

$$\text{مدى التطبيق} = \frac{\text{العلامة القصوى} - \text{العلامة الدنيا}}{3}$$

$$\text{مدى التطبيق} = \frac{5 - 1}{3} = 1.33$$

وبناء على ذلك تكون:

✓ الأهمية المنخفظة من 1 أقل من 2.33؛

✓ الأهمية المتوسطة من 2.33 لغاية 3.66؛

✓ الأهمية المرتفعة من 3.67 فأكثر.

**الفرع الخامس: صدق أداة الدراسة وثباتها**

وذلك من خلال الصدق الظاهري و ثبات أداة الدراسة.

**أولا:الصدق الظاهري**

تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (4) أساتذة من أعضاء الهيئة التدريسية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ـ ميلة متخصصين في العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ـ وأسماء هؤلاء المحكمين مذكورة في الملحق رقم(5)، وقد تم الإستجابة لآراء المحكمين وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الإستبيان في صورته النهائية كما موضح بالملحق رقم (5)

**ثانيا: ثبات أداة الدراسة**

قامت الطالبتين بتطبيق معامل Cronbach Alpha لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة على درجات أفراد العينة، وعلى الرغم من أن قواعد القياس في القيمة الواجب الحصول عليها غير محددة، إلا أن الحصول على (Alpha > 0/60) يعد في الناحية التطبيقية للعلوم الإدارية والإنسانية أمرا مقبول(Sekaran,2003)، والجدول رقم (3-6) يبين نتائج أداة الثبات لهذه الدراسة.

**الجدول رقم (3-6): معامل ثبات الإتساق الداخلي لأبعاد الإستبانة( مقياس ألفا كرونباخ)**

| محاور الإستبيان | البعد | عدد الفقرات | قيمة ألفا كرونباخ |
|---|---|---|---|
| 1- | نظام المعلومات المالي في المؤسسة | 18 | 0.718 |
| 1 ـ 1 | العمليات المالية والمحاسبية في المؤسسة | 10 | 0.840 |
| 1 ـ 2 | الهيكل التنظيمي | 4 | 0.712 |
| 1 ـ 3 | تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة | 4 | 0.803 |
| 2- | إتخاذ القرارات الإدارية | 12 | 0.713 |
| | الإستبانة ككل | 30 | 0.869 |

**المصدر**: اعداد الطالبتين بناءا على نتائج مخرجات برنامج SPSS.

تدل مؤشرات ألفا كرونباخ أعلاه على تمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال و بقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة وفقا ل(Sekaran, 2003)، حيث أن معاملات الثبات ألفا كرونباخ لجميع

أبعاد الدراسة كانت أكبر من 0.6، حيث تراوحت قيمته ما بين 0.712 و0.840، في حين بلغ معامل ثبات الأداة ككل 0.869 وهو أعلى من 0.6.

## المطلب الثاني: عرض نتائج التحليل الإحصائي لعبارات محاور الإستبيان

نستعرض في هذا المطلب التحليل الإحصائي لنتائج إستجابة أفراد عينة الدراسة للمتغيرات التي أعتمدت فيها من خلال عرض المؤشرات الإحصائية الأولية لإجاباتهم من خلال المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة، وكذا إختبار"t" للتحقق من معنوية العبارة وكذا ترتيب ومستوى الأهمية لكل عبارة من عبارات محاور هذه الدراسة.

### الفرع الأول: تحليل عبارات محور نظام المعلومات المالي في المؤسسة

لوصف طبيعة نظام المعلومات المالي في المؤسسة( العمليات المالية والمحاسبية في المؤسسة، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة) لجأنا إلى إستخدام المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والإختبار "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة كما هو موضح في الجدول رقم(3-7):

**الجدول رقم(3-7): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية وقيم "t" لبعد العمليات المالية والمحاسبية في المؤسسة**

| الرقم | عبارات بعد العمليات المالية والمحاسبية في المؤسسة | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | قيمة"t" المحسوبة | Sig* مستوى الدلالة | ترتيب أهمية الفقرة | مستوى الأهمية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| .1 | المستندات المالية والمحاسبية تحتوي على المعلومات الضرورية المنصوص عليها قانونا | 4.73 | 0.118 | 40.049 | 0.000 | 3 | مرتفع |
| .2 | يتم التسجيل المالي والمحاسبي بالإعتماد على وثائق تثبت صحة العملية بشكل تام في كل حالة | 4.80 | 0.107 | 44.900 | 0.000 | 2 | مرتفع |
| .3 | يقوم بإعداد القوائم المالية موظفين متخصصين | 4.87 | 0.091 | 53.567 | 0.000 | 1 | مرتفع |
| .4 | التقارير المالية كافية لمراجعة الحسابات بكل ضمان من طرف مسيري المؤسسة | 4.67 | 0.126 | 37.041 | 0.000 | 5 | مرتفع |
| .5 | تتوفر لدى المؤسسة كل المستلزمات الضرورية والحديثة لتطبيق نظام المعلومات المالي | 4.47 | 0.236 | 18.897 | 0.000 | 6 | مرتفع |
| .6 | تمارس على المؤسسة تأثيرات خارجية عند إعداد المعلومة المالية | 3.40 | 0.321 | 10.601 | 0.000 | 8 | متوسط |
| .7 | يتم مراجعة وتحديث نظام المعلومات المالي وفقا للتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة | 3.73 | 0.300 | 12.433 | 0.000 | 7 | مرتفع |
| .8 | تبين الميزانية صافي المركز المالي للمؤسسة في تاريخ إعدادها من خلال إ ظهار كل حقوقها وإلتزاماتها | 4.68 | 0.159 | 29.283 | 0.000 | 4 | مرتفع |
| .9 | يقدم نظام المعلومات المالي معلومات خالية من الأخطاء | 4.33 | 0.187 | 23.189 | 0.000 | 9 | مرتفع |
| .10 | يسمح حساب النتائج بإعطاء صورة صادقة عن المؤسسة من خلال إظهار جميع النتائج والأعباء | 4.33 | 0.232 | 18.653 | 0.000 | 10 | مرتفع |
| | **المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري العام** | **4.40** | **0.204** | | | | |

**المصدر**: إعداد الطالبتين بناءا على نتائج مخرجات برنامج Spss

يشير الجدول رقم (3-7) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالعمليات المالية و المحاسبية في مؤسسة ميلالي للحليب، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.40 – 4.87) بمتوسط مقداره (4.40) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لأهمية العمليات المالية والمحاسبية في مؤسسة ميلالي للحليب إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " يقوم بإعداد القوائم المالية موظفين متخصصين" بمتوسط حسابي بلغ (4.87) و هو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.40) و إنحراف معياري (0.091)، فيما حصلت الفقرة رقم 6 "تمارس على المؤسسة تأثيرات خارجية عند إعداد المعلومة المالية "على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.40) و هو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ(4.40) و إنحراف معياري (0.321).

ويبين الجدول أيضا التشتت المنخفض في إستجابات أفراد عينة الدراسة حول العمليات المالية والمحاسبية في المؤسسة بفقراتها وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية العمليات المالية و المحاسبية في مؤسسة ميلالي للحليب، و يشير الجدول أيضا إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك إختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير العمليات المالية و المحاسبية في مؤسسة ميلالي للحليب إذ كانت كافة مستويات الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لجميع الفقرات، و بشكل عام يتبين أن مستوى أهمية العمليات المالية و المحاسبية في مؤسسة ميلالي للحليب من وجهة نظر أفراد العينة كان مرتفعا.

والجدول رقم (3-8) يبين المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية و قيم "t" لبعد الهيكل التنظيمي:

**الجدول رقم(3-8) المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية و قيم"t"لبعد الهيكل التنظيمي**

| الرقم | عبارات بعد الهيكل التنظيمي | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | قيمة"t" المحسوبة | Sig* مستوى الدلالة | ترتيب أهمية الفقرة | مستوى الأهمية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 11. | تنتقل المعلومات المالية و المحاسبية من المستوى الأعلى إلى الأدنى داخل المؤسسة | 2.60 | 0.434 | 5.987 | 0.000 | 4 | متوسط |
| 12. | يساعد الهيكل التنظيمي على ضمان إنسياب المعلومات المالية داخل المؤسسة | 4.80 | 0.107 | 44.900 | 0.000 | 2 | مرتفع |
| 13. | يراقب مسيري المؤسسة مختلف العمليات المالية و المحاسبية | 4.73 | 0.153 | 30.882 | 0.000 | 3 | مرتفع |
| 14. | تعمل المؤسسة على تحديد المهام و المسؤوليات من أجل المشاركة في إنسياب المعلومات المالية و المحاسبية | 4.67 | 0.126 | 37.041 | 0.000 | 1 | مرتفع |
| | **المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري العام** | **4.20** | **0.1069** | | | | |

المصدر :إعداد الطالبتين بناءا على نتائج مخرجات برنامج Spss.

يظهر الجدول رقم (3-8) إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالهيكل التنظيمي في مؤسسة ميلالي للحليب، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين(2.60 ـ 4.80) بمتوسط مقداره (4.20) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى الأهمية المرتفعة للهيكل التنظيمي في مؤسسة ميلالي للحليب، إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة" تعمل المؤسسة على تحديد المهام والمسؤوليات من أجل المشاركة في إنسياب المعلومات المالية و المحاسبية" بمتوسط حسابي بلغ( 4.80) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.20)، وإنحراف معياري بلغ (0.126)، فيما حصلت الفقرة" تنتقل المعلومات المالية والمحاسبية من المستوى الأعلى إلى الأدنى داخل المؤسسة" على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.60) و هو أدنى من المتوسط الحسابي العام والبالغ (4.20) وإنحراف

معياري (0.434)، و يبين التشتت المنخفض في إستجابات أفراد عينة الدراسة حول الهيكل التنظيمي بفقراته و هو ما يعكس التباعد في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية الهيكل التنظيمي في مؤسسة ميلالي للحليب، و يشير الجدول أيضا إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك إختلاف في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير الهيكل التنظيمي في مؤسسة ميلالي للحليب، إذ كانت مستويات الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). لجميع الفقرات، و بشكل عام يتبين أن مستوى الهيكل التنظيمي في مؤسسة ميلالي للحليب من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفع.

والجدول رقم (3–9) يبين المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية و قيم"t" لبعد تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة:

**الجدول رقم(3–9): المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية و قيم "t" لبعد تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة:**

| الرقم | عبارات بعد تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | قيمة " t" المحسوبة | Sig* مستوى الدلالة | ترتيب أهمية الفقرة | مستوى الأهمية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 15. | تتوفر المؤسسة على وسائل تكنولوجية(الأجهزة و معدات الإعلام) لإنتاج المعلومات المالية والمحاسبية | 4.80 | 0.145 | 33.161 | 0.000 | 1 | مرتفع |
| 16. | تتوفر المؤسسة على وسائل تكنولوجية(الأجهزة ومعدات الإعلام الآلي) لتبادل المعلومات المالية والمحاسبية | 4.53 | 0.192 | 23.623 | 0.000 | 2 | مرتفع |
| 17. | تتوفر المؤسسة ( شبكة داخلية، بريدإلكتروني)لتخزين المعلومة المالية والمحاسبية | 3.73 | 0.248 | 15.044 | 0.000 | 4 | مرتفع |
| 18. | تقوم المؤسسة بتكوين وتدريب الموظفين في مجال تكنولوجيا المعلومات والإتصالات | 3.93 | 0.267 | 14.75 | 0.000 | 3 | مرتفع |
| | **المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري العام** | **4.25** | **0.14226** | | | | |

المصدر: إعداد الطالبتين بناءا على نتائج مخرجات برنامج Spss

يظهر الجدول رقم(3-9)إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات في مؤسسة ميلالي للحليب، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.8- 3.73)بمتوسط عام مقداره (4.25) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى الأهمية المرتفعة لتكنولوجيا المعلومات في مؤسسة ميلالي للحليب، إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " تتوفر المؤسسة على وسائل تكنولوجية (الأجهزة و معدات الإعلام الآلي) لإنتاج المعلومات المالية والمحاسبية" بمتوسط حسابي بلغ (4.80) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.25)، وإنحراف معياري بلغ (0.145)، فيما حصلت الفقرة " تتوفر المؤسسة على ( شبكة داخلية، بريد إلكتروني ) لتخزين المعلومة المالية والمحاسبية " على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.73) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.25) و إنحراف معياري (0.248)، و يبين الجدول أيضا التشتت المنخفض في إستجابات أفراد عينة الدراسة حول تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية تأثير تكنولوجيا المعلومات في مؤسسة ميلالي للحليب، ويشير الجدول أيضا إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك إختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير تكنولوجيا المعلومات في مؤسسة ميلالي للحليب إذ كانت كافة مستويات الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). لجميع الفقرات، وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية تكنولوجيا المعلومات في مؤسسة ميلالي للحليب من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعا.

**الفرع الثاني: تحليل عبارات محور إتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة**

لوصف طبيعة إتخاذ القرار في مؤسسة ميلالي للحليب- وادي العثمانية لجأنا إلى إستخدام المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية، و الإختبار التائي"t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول رقم(3-10):

**جدول رقم (3-10) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية وقيم "t" لمحور إتخاذ القرارات الإدارية**

| الرقم | عبارات محور إتخاذ القرارات الإدارية | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | قيمة "t" المحسوبة | Sig* مستوى الدلالة | ترتيب أهمية الفقرة | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| .19 | تتميز المعلومة المالية بخاصية القابلية للفهم | 4.73 | 0.118 | 40.049 | 0.000 | 6 | مرتفع |
| .20 | للمعلومة المالية قيمة تنبؤيةتساعد في وضع الخطط المستقبلية | 4.35 | 0.126 | 34.395 | 0.000 | 10 | مرتفع |
| .21 | تصل المعلومة المالية إلى مستخدميها في الوقت المناسب | 4.60 | 0.214 | 21.515 | 0.000 | 7 | مرتفع |
| .22 | تتميز المعلومة المالية بخاصية الثبات في إستخدام الطرق والأساليب | 4.80 | 0.107 | 44.900 | 0.000 | 1 | مرتفع |
| .23 | يقدم نظام المعلومات المالي تقارير كافية لإتخاذ القرار | 4.79 | 0.108 | 44.900 | 0.000 | 2 | مرتفع |
| .24 | المعلومات المالية تساعد في إتخاذ القرارات التنفيذية | 4.78 | 0.111 | 44.900 | 0.000 | 3 | مرتفع |
| .25 | تساهم المعلومات المالية في التقليل من حالة عدم التأكد | 4.77 | 0.113 | 44.900 | 0.000 | 4 | مرتفع |
| .26 | تساعد المعلومات المالية في تنفيذ القرارات | 4.33 | 0.126 | 34.395 | 0.000 | 11 | مرتفع |
| .27 | تساعد المعلومات المالية في مراقبة تنفيذ القرارات | 4.47 | 0.133 | 33.500 | 0.000 | 8 | مرتفع |
| .28 | تساعد المعلومات المالية متخذ القرار في تحديد البدائل الممكنة لحل المشكلة | 4.40 | 0.131 | 33.606 | 0.000 | 9 | مرتفع |
| .29 | تساهم المعلومات المالية والمحاسبية بحقائق صادقة تساعد في إتخاذ قرارات رشيدة | 4.74 | 0.107 | 44.900 | 0.000 | 5 | مرتفع |
| .30 | تساعد المعلومة المالية في تخفيض التكاليف المرتبطة بعملية إتخاذ القرارات | 4.27 | 0.118 | 36.101 | 0.000 | 12 | مرتفع |
| | **المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري العام** | **4.5944** | **0.05135** | | | | |

**المصدر**: إعداد الطالبتين بناءا على نتائج مخرجات برنامج Spss.

يبين الجدول رقم (3-10) إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بإتخاذ القرارات الإدارية في مؤسسة ميلالي للحليب، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.80-4.27) بمتوسط مقداره (4.59) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى الأهمية المرتفعة لإتخاذ القرارات الإدارية بمؤسسة ميلالي للحليب إذ جاءت في المرتبة الأولى الفقة التالية" تتميز المعلومة المالية بخاصية الثبات في إستخدام الطرق والأساليب " بمتوسط حسابي (4.80) و هو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.59)، وإنحراف معياري(0.107)، فيما حصلت الفقرة " تساعد المعلومة المالية في تخفيض التكاليف المرتبطة بعملية إتخاذ القرارات" على المرتبة الثانية عشر والأخيرة بمتوسط حسابي(4.27) و هو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي و البالغ (4.59) و إنحراف معياري( 0.118) و يبين الجدول أيضا التشتت المنخفض في إستجابات أفراد عينة الدراسة حول أهمية متغير إتخاذ القرارات الإدارية في مؤسسة ميلالي للحليب ، ويشير الجدول أيضا إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك إختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير إتخاذ القرارات الإدارية في مؤسسة ميلالي للحليب حيث كانت كافة مستويات الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لجميع الفقرات ، و بشكل عام يتبين أن مستوى أهمية إتخاذ القرارات الإدارية في مؤسسة ميلالي للحليب من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعا.

## المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة

يتناول هذا المطلب إختبار فرضية الدراسة الرئيسة و الفرعية من خلال إستخدام إختبار تحليل الإنحدار البسيط كما يلي:

**الفرضية الرئيسة:**

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام المعلومات المالي( العمليات المالية و المحاسبية، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات) على إتخاذ القرار بمؤسسة ميلالي للحليب عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لإختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى ثلاث فرضيات وهي كمايلي:

**الفرضية الفرعية الأولى HO1**

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمليات المالية و المحاسبية على إتخاذ القرار بمؤسسة ميلالي للحليب عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$). ويمكن تقسيم هذه الفرضية إلى فرضيتين:

- ✓ الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمليات المالية المحاسبية على إتخاذ القرار بمؤسسة ميلالي للحليب عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

- ✓ الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمليات المالية المحاسبية على إتخاذ القرار بمؤسسة ميلالي للحليب عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام تحليل الإنحدار البسيط للتحقق من أثر العمليات المالية والمحاسبية على إتخاذ القرار بمؤسسة ميلالي للحليب كما هو موضح بالجدول رقم(3-11) :

**الجدول رقم (3-11): نتائج إختبار تحليل الإنحدار البسيط لتأثير العمليات المالية والمحاسبية على إتخاذ القرار بمؤسسة ميلالي للحليب**

| المتغير التابع | (R) الإرتباط | $(R)^2$ معامل التحديد | F المحسوبة | DF درجات الحرية | | β معامل الإنحدار | Sig* مستوى الدلالة | T المحسوبة | Sig* مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| إتخاذ القرار | 0.687 | 0.473 | 11.652 | الإنحدار | 1 | 0.687 | 0.000 | 3.413 | 0.000 |
| | | | | البواقي | 14 | | | | |
| | | | | المجموع | 15 | | | | |

يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$).

**المصدر**: إعداد الطالبتين بناءا على نتائج مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول رقم(3-11) أثر العمليات المالية والمحاسبية على إتخاذ القرار بمؤسسة ميلالي للحليب. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للعمليات المالية والمحاسبية على إتخاذ القرار بمؤسسة ميلالي للحليب إذ بلغ معامل الإرتباط R (0.687)عند مستوى($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد $R^2$ فقد بلغ (0.473)، أي أن ما قيمته (0.473) من التغيرات في إتخاذ القرار بمؤسسة ميلالي للحليب ناتج عن التغير في مستوى العمليات المالية والمحاسبية، كما بلغت قيمة درجة التأثير لβ (0.687)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى العمليات المالية والمحاسبية يؤدي إلى الزيادة في فعالية إتخاذ القرار في مؤسسة ميلالي للحليب بقيمة (0.687). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (11.652) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، كما بلغت قيمة T المحسوبة (3.413). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الصفرية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعمليات المالية والمحاسبية على إتخاذ القرار لمؤسسة ميلالي للحليب عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

**الفرضية الفرعية الثانيةHO2**

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على إتخاذ القرار بمؤسسة ميلالي للحليب عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ويمكن تقسيم هذه الفرضية إلى فرضيتين:

- ✓ الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على إتخاذ القرار بمؤسسة ميلالي للحليب عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- ✓ الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على إتخاذ القرار بمؤسسة ميلالي للحليب عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام تحليل الإنحدار البسيط للتحقق من أثر الهيكل التنظيمي على إتخاذ القرار بمؤسسة ميلالي للحليب كما هو موضح بالجدول رقم(3-12) :

**الجدول رقم (3-12): نتائج إختبار تحليل الإنحدار البسيط لتأثير الهيكل التنظيمي على إتخاذ القرار لمؤسسة ميلالي للحليب**

| المتغير التابع | (R) الإرتباط | $(R)^2$ معامل التحديد | F المحسوبة | DF درجات الحرية | | Sig* مستوى الدلالة | β معامل الإنحدار | T المحسوبة | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| إتخاذ القرار | 0.441 | 0.194 | 3.138 | الإنحدار | 1 | 0.000 | 0.441 | 1.771 | 0.000 |
| | | | | البواقي | 14 | | | | |
| | | | | المجموع | 15 | | | | |

يكون التأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

**المصدر**: إعداد الطالبتين بناءا على نتائج مخرجات برنامج spss .

يوضح الجدول رقم(3-12) أثر الهيكل التنظيمي على إتخاذ القرار بمؤسسة ميلالي للحليب. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على إتخاذ القرار بمؤسسة ميلالي للحليب، إذ بلغ معامل الإرتباطR (0.441) عند مستوى($\alpha \leq 0.05$).. أما معامل التحديد $R^2$ فقد بلغ (0.194)، أي أن ما قيمته (0.194) من التغيرات في إتخاذ القرار بمؤسسة ميلالي للحليب ناتج عن التغير في الهيكل التنظيمي، كما بلغت قيمة درجة التأثير لβ (0.441)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الهيكل التنظيمي يؤدي إلى الزيادة في فعالية إتخاذ القرار في مؤسسة ميلالي للحليب بقيمة (0.441). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (3.138) وهي دالة عند مستوى($\alpha \leq 0.05$). كما بلغت قيمة T المحسوبة (1.771). وهذا

يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الصفرية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على إتخاذ القرار لمؤسسة ميلالي للحليب عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

**الفرضية الفرعية الثالثةHO3**

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات على إتخاذ القرار بمؤسسة ميلالي للحليب عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ويمكن تقسيم هذه الفرضية إلى فرضيتين:

- ✓ الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات على إتخاذ القرار بمؤسسة ميلالي للحليب عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$)؛
- ✓ الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات على إتخاذ القرار بمؤسسة ميلالي للحليب عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام تحليل الإنحدار البسيط للتحقق من أثر تكنولوجيا المعلومات على إتخاذ القرار بمؤسسة ميلالي للحليب كما هو موضح بالجدول رقم(3-13):

**الجدول رقم (3-13): نتائج إختبار تحليل الإنحدار البسيط لتأثير تكنولوجيا المعلومات على إتخاذ القرار لمؤسسة ميلالي للحليب**

| المتغير التابع | (R) الإرتباط | $(R)^2$ معامل التحديد | F المحسوبة | DF درجات الحرية | | Sig* مستوى الدلالة | β معامل الإنحدار | T المحسوبة | Sig* مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| إتخاذ القرار | 0.326 | 0.106 | 1.545 | الإنحدار | 1 | 0.000 | 0.326 | 1.243 | 0.000 |
| | | | | البواقي | 14 | | | | |
| | | | | المجموع | 15 | | | | |

يكون التأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

**المصدر**: إعداد الطالبتين بناءا على نتائج مخرجات برنامج spss.

يوضح الجدول رقم(3-13) أثر تكنولوجيا المعلومات على إتخاذ القرار بمؤسسة ميلالي للحليب. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات على إتخاذ القرار بمؤسسة ميلالي للحليب، إذ بلغ معامل الإرتباطR (0.326) عند مستوى($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد $R^2$ فقد بلغ (0.106)، أي أن ما قيمته (0.106) من التغيرات في إتخاذ القرار بمؤسسة ميلالي للحليب ناتج عن التغير في تكنولوجيا المعلومات، كما

بلغت قيمة درجة التأثير لβ (0.326)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى تكنولوجيا المعلومات يؤدي إلى الزيادة في فعالية إتخاذ القرار في مؤسسة ميلالي للحليب بقيمة (0.326). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (1.545) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). كما بلغت قيمة T المحسوبة (1.243). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الصفرية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية تكنولوجيا المعلومات على إتخاذ القرار لمؤسسة ميلالي للحليب عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

**الجدول رقم (3-14): نتائج إختبار تحليل الإنحدار المتعدد لنظام المعلومات المالي (العمليات المالية والمحاسبية، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات) على إتخاذ القرار بمؤسسة ميلالي للحليب- وادي العثمانية.**

| المتغير التابع | R الإرتباط | $R^2$ معامل التحديد | F المحسوبة | DF درجات الحرية | | Sig* مستوى الدلالة | β معامل الإنحدار | | T المحسوبة | Sig* مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| إتخاذ القرار | 0.728 | 0.530 | 4.137 | بين المجاميع | 3 | 0.000 | 0.486 | العمليات المالية والمحاسبية | 1.747 | 0.000 |
| | | | | البواقي | 12 | | 0.251 | الهيكل التنظيمي | 0.906 | |
| | | | | المجموع | 15 | | 0.261 | تكنولوجيا المعلومات | 1.070 | |

يكون التأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

**المصدر**: إعداد الطالبتين بناءا على نتائج مخرجات برنامج spss.

يوضح الجدول (3-14) أثر نظام المعلومات المالي(العمليات المالية والمحاسبية، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات) على إتخاذ القرار بمؤسسة ميلالي للحليب إذ بلغ معامل الإرتباطR (0.728) عند مستوى($\alpha \leq 0.05$). أن معامل التحديد بلغ (0.530) ، أي أن ما قيمته (0.530) من التغيرات في إتخاذ القرار بمؤسسة ميلالي للحليب ناتج عن التغير في مستوى نظام المعلومات المالي بأبعاده، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.486) للعمليات المالية والمحاسبية ،(0.251) للهيكل التنظيمي، (0.261) لتكنولوجيا المعلومات، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في نظام المعلومات المالي يؤدي إلى فعالية إتخاذ القرار لمؤسسة ميلالي للحليب بقيمة (0.486) للعمليات المالية والمحاسبية،

(0.251) للهيكل التنظيمي،(0.261) لتكنولوجيا المعلومات. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت(4.137) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظام المعلومات المالي(العمليات المالية والمحاسبية، الهيكل التنظيمي، وتكنولوجيا المعلومات) على إتخاذ القرار بمؤسسة ميلالي للحليب عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

**خلاصة الفصل الثالث:**

تناولنا في هذا الفصل دراسة مؤسسة ميلالي للحليب– وادي العثمانية و قمنا بالتعرف على مختلف جوانب نشاط هذه المؤسسة ومختلف المصالح المكونة لها ذوي العلاقة بنشاط المؤسسة، بالإضافة إلى التعرف على مختلف التدفقات المالية للمؤسسة وميزانيتها، وكذا حساب النتائج الخاص بها للفترة 2015–2017، إلى جانب تحليل الإستبيان وما نتج عنه من نتائج خاصة بدور نظام المعلومات المالي في إتخاذ القرار بالمؤسسة، وكذا إختبار الفرضيات التي تؤكد وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظام المعلومات المالي بأبعاده( العمليات المالية و المحاسبية، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات) على إتخاذ القرار بالمؤسسة، وهذا يقودنا للقول أن نظام المعلومات المالي بهذه المؤسسة يمكن إعتباره حجر الزاوية لنشاط هذه المؤسسة و السبب الأهم في إستمرارها ونجاحها.

ويمكن تلخيص أهم النتائج المستخلصة من هذا الفصل كالتالي:

- ✓ تتسم هذه الدراسة بمعامل ثبات عالي حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ للأداة ككل 0.869، وبالتالي فهي قادرة على تحقيق أغراض الدراسة؛
- ✓ مستوى أهمية العمليات المالية والمحاسبية في مؤسسة ميلالي للحليب من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعا، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 4.40؛
- ✓ مستوى أهمية الهيكل التنظيمي في مؤسسة ميلالي للحليب من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعا، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 4.20؛
- ✓ مستوى أهمية تكنولوجيا المعلومات في مؤسسة ميلالي للحليب من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعا، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 4.25؛
- ✓ مستوى أهمية إتخاذ القرارات الإدارية في مؤسسة ميلالي للحليب من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعا، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 4.59؛
- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعمليات المالية والمحاسبية على إتخاذ القرار بمؤسسة ميلالي للحليب عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛
- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على إتخاذ القرار بمؤسسة ميلالي للحليب عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛
- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات على إتخاذ القرار بمؤسسة ميلالي للحليب عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

# الخاتمة

من خلال دراستنا لموضوع نظام المعلومات المالي ودوره في زيادة فعالية إتخاذ القرار بالمؤسسة الإقتصادية حاولنا إبراز الدور المهم الذي يلعبه هذا النظام الفرعي للمعلومات في توفير المعلومة في بيئة تتسم بالتعقيد وعدم الثبات فتشخيص محيط الأعمال و توقع تقلباته لغرض تقليل التهديدات وإقتناص الفرص هو سبيل المؤسسة للإستمرار و النجاح و يتوقف ذلك على قدرة المؤسسة على إتخاذ قرارات صائبة تكون منبثقة بالدرجة الأولى من نظام معلومات مالي كفء وفعال يقوم بتوفير معلومات مالية تضخ إلى مختلف المستويات الإدارية لمساعدة المسيرين و المسؤولين على إتخاذ قرارات رشيدة في كافة مجالات عمل المؤسسة .

خاصة وأن نظم المعلومات المالية أصبحت تكتسي دورا أكثر عمقا وإكتسبت بفعل ذلك أهمية تفوق كثيرا ماكانت تمثله فيما مضى، فلقد أدى إندماج تكنولوجيا المعلومات بنظم المعلومات إلى إحداث تغيير جذري في مجال الأعمال لم يكن مسبوق من قبل، و مع تزايد المنافسة بين المؤسسات في مجال تكنولوجيا المعلومات أصبح الإستمرار و البقاء يقتصر على قدرة المؤسسة على إدارة المعلومات المالية والتحكم فيها لبلوغ أهدافها.

ولفهم الموضوع أكثر قمنا بالبحث و الإطلاع على كيفية مساهمة نظام المعلومات المالي في إتخاذ القرارات الإدارية، وكان ذلك بإختيار مؤسسة ميلالي للحليب– وادي العثمانية لإسقاط الجانب النظري على ماهو مطبق في الواقع العملي.

1. **نتائج الدراسة:**

بعد إنجاز الدراسة النظرية و التطبيقية توصلنا إلى جملة من النتائج تمثلت فيمايلي:

**النتائج النظرية:**

- ✓ يشكل نظام المعلومات المالي نقطة إلتقاء لمختلف الأنظمة في المؤسسة وأهم مصدر لديها؛
- ✓ نظام المعلومات المالي المطبق في المؤسسة يساعد على حسن سير العمل في مختلف الوظائف و المستويات الإدارية؛
- ✓ يعمل نظام المعلومات المالي على إنتاج المعلومات اللازمة لإتخاذ قرارات رشيدة؛
- ✓ إن مدخلات نظام المعلومات المالي هي مختلف المعلومات المالية الخاصة بكل الأقسام والمصالح في المؤسسة؛
- ✓ إن تصميم نظام معلومات مالي على أساس ومبادئ سليمة يسمح له بتوليد معلومات ذات مصداقية و معبرة عن الوضعية الحقيقية لإتخاذ القرارات في الوقت المناسب؛
- ✓ نظام المعلومات المحاسبي هو الجانب القابل للقياس من نظام المعلومات المالي ومنه يعتبر هذا الأخير هو النظام الأشمل؛

- ✓ قدرة المؤسسة على التحكم في نظم المعلومات المالية يعتبر الأساس لإتخاذ قرارات ذات كفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف؛
- ✓ التوجه للإدارة الإلكترونية أصبح تحدي أكبر منه وسيلة لنجاح المؤسسات؛
- ✓ تطور تكنولوجيا المعلومات زاد من حاجة المؤسسة لتطوير نظم معلوماتها المالية قصد الإستفادة القصوى من المعلومات لتوسيع نشاطها.

**النتائج التطبيقية:**

- ✓ تعتمد مؤسسة ميلالي للحليب– وادي العثمانية على هيكل تمويلي ذاتي خالي من الديون؛
- ✓ مؤسسة ميلالي للحليب بالإضافة إلى مواردها التمويلية الذاتية فإن دعم الدولة لمثل لصناعة الحليب يعتبر نقطة القوة الأكبر لديها؛
- ✓ كان مستوى أهمية العمليات المالية و المحاسبية، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات في مؤسسة ميلالي للحليب– وادي العثمانية من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفعا؛
- ✓ أوضحت النتائج أن مستوى إتخاذ القرار بالمؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة كان مرتفعا إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لذلك 4.59؛
- ✓ وجود أثر ذي دلالة إحصائية للعمليات المالية و المحاسبية على إتخاذ القرار بمؤسسة ميلالي للحليب عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$)؛
- ✓ وجود أثر ذي دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على إتخاذ القرار بمؤسسة ميلالي للحليب عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$)؛
- ✓ وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات على إتخاذ القرار بمؤسسة ميلالي للحليب عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$)؛
- ✓ وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنظام المعلومات المالي على إتخاذ القرار بمؤسسة ميلالي للحليب عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$).

**2. التوصيات:**

- ✓ السعي لتوفير مصلحة تحمل إسم نظام المعلومات في المؤسسة وتكون متوفرة على مختلف المعلومات الخاصة بكافة الأقسام لتسهيل تبادل المعلومات ووصولها لمتخذي القرار بالصورة والوقت المناسبين؛
- ✓ السعي نحو تدريب متخذي القرار حاليا على إتباع المنهج العلمي في تحليل المشاكل وإستخدام الأساليب الحديثة في إتخاذ القرار؛
- ✓ ضرورة الإعتماد على الطرق العلمية المستندة لتكنولوجيا المعلومات في جمع وتحليل و معالجة المعلومات؛

- ✓ ضرورة التحلي بالموضوعية في عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة لإتخاذ قرارات رشيدة؛
- ✓ إعطاء أكبر قدر من الإهتمام من قبل المؤسسة لنظام المعلومات المالي و مكوناته و العمل على تطويره عن طريق تكنولوجيا المعلومات؛
- ✓ ضرورة الزيادة من كفاءة نظام المعلومات المالي في تقليل التكاليف لكل المصالح و الأقسام.

**3. آفاق الدراسة:**

كأي دراسة فإن هذه الدراسة لها حدودها ومتغيراتها التي لم تسمح الظروف بتخطيها، وهي فرصة لأبحاث ودراسات مستقبلية لاحقة لسد هذا النقص، ولهذا نقترح أبحاث ودراسات مستقبلية في المجالات التالية:

- ✓ إستخدام نظام المعلومات المالي في تشخيص الفرص الإستثمارية؛
- ✓ أهمية نظام المعلومات المالي في البنوك التجارية؛
- ✓ دور نظام المعلومات المالي في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

# قائمة المراجع

## 1 – المراجع باللغة العربية:

### أولا: الكتب


1) بطرس جلدة سليم، أساليب إتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، الطبعة الأولى، دار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
2) البكري سونيا محمد وعبد الهادي مسلم علي، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، مكتبة ومطبعة الإشعاع، الإسكندرية، مصر، 1995.
3) تعلب سيد صابر، نظم دعم إتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
4) توفيق جميل أحمد، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1986.
5) الحسن حسين محمد، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
6) حسين علي حسين، نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر،2003.
7) حسيني حازم ورضوان رأفت، الإدارة الإلكترونية، مركز دراسات إستراتيجيات الإدارة العامة، القاهرة، مصر، 2003.
8) حيدر معالي فهمي، نظم المعلومات (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
9) الدلاهمة سليمان مصطفى، أساسيات نظم المعلومات المحاسبية وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
10) الدهراوي كمال الدين مصطفى ومحمد سمير كامل، نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2000.
11) دودين أحمد يوسف، إدارة الأعمال الحديثة وظائف المنظمة، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
12) الذيبة زياد عبد الحليم وآخرون، نظم المعلومات في الرقابة والتدقيق، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
13) زيارة فريد فهمي، وظائف منظمات الأعمال مدخل معاصر، الطبعة الأولى دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
14) السالمي علاء عبد الرزاق، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008.
15) السالمي علاء عبد الرزاق، تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الثانية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.

16) السامرائي إيمان فاضل والزغبي هيثم محمد، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
17) السيد سيد عطا الله، نظم المعلومات المحاسبية، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
18) شحاتة أحمد بسيوني وآخرون، نظم المعلومات المحاسبية في شركات التأمين والبنوك التجارية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، بدون سنة نشر.
19) الشرقاوي إسماعيل محمود علي، إدارة الأعمال من منظور إقتصادي، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
20) الشريف علي، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997.
21) الشماع محمد حسن وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال، مؤسسة دار الكتب للطباعة، بغداد، العراق، بدون سنة نشر.
22) الشوابكة عدنان عواد، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في إتخاذ القرارات الإدارية، دار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
23) الصباح عبد الرحمان، نظم المعلومات الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
24) الصباغ عماد، نظم المعلومات ماهيتها ومكوناتها، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الدوحة، قطر، 2000.
25) الصيرفي محمد، إدارة تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع،
26) الصيرفي محمد، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية،مصر، 2002.
27) طيطي لخضر مصباح، إدارة تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
28) العالي مزهر شعبان وجواد شوقي ناجي، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
29) العبادي هاشم فوزي والعارضي جليل كاظم، نظم إدارة المعلومات منظور إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
30) العجازمة تسيير والطائي محمد، نظام المعلومات التسويقية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.

31) عرفة سيد سالم، نظم المعلومات التسويقية، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

32) العلاق بشير، مبادئ الإدارة، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.

33) غنيم أحمد محمد، الإدارة الإلكترونية (آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل)، المكتبة العصرية، الإسكندرية، مصر،2004.

34) قاشي خالد، نظام المعلومات التسويقية مدخل إتخاذ القرار، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.

35) القباني ثناء علي، نظم المعلومات المحاسبية، جامعة المنوفية، مصر .

36) قنديلجي عامر إبراهيم والجنابي علاء الدين عبد القادر، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2008.

37) قنديلجي و آخرون، تكنولوجيا المعلومات و تطبيقاتها، دار الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، .

38) كنعان نواف، إتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007.

39) اللامي غسان قاسم داوود والبياتي أميرة شكرولي، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال، الإستخدامات والتطبيقات، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

40) ماهر أحمد، إتخاذ القرار بين العلم والإبتكار، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.

41) محسن صباح رحيمة وآخرون، نظم المعلومات المالية أسسها النظرية وبناء قواعد بياناتها، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

42) محمد منير شاكر وآخرون،التحليل المالي مدخل لإتخاذ القرار،

43) محمود علاء الدين عبد الغني، إدارة المنظمات، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

44) المصري حمد محمد، الإدارة الحديثة (الاتصالات –المعلومات –القرارات)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2008.

45) المنصور كاسر نصر، الأساليب الكمية في إتخاذ القرارات الإدارية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

46) نجم عبود، الإدارة الإلكترونية الإستراتيجيات والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، الرياض.

47) الهواري سيد، إتخاذ القرارات تحليل المنهج العلمي مع الإهتمام بالتفكير الإبتكاري، الطبعة الأولى، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1997.
48) الوليد بشار، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
49) الوليد بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
50) ياسين سعد غالب، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
51) ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
52) ياسين سعد غالب، تحليل وتصميم نظم المعلومات، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.

## رابعا: المذكرات والرسائل الجامعية

## ثانيا: المقالات في المجلات والدوريات العلمية

53) الخميني طلال بوشدوب محمد، دور وأهمية نظام المعلومات المحاسبة المالية في تفعيل مهام ومسؤوليات محافظ الحسابات، مجلة الإقتصاد والتنمية البشرية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر.
54) درويش أحمد، الشفافية والنزاهة حلمنا القادم، نشرية تكنولوجيا الإدارة، العدد 8، وزارة الدولة للتنمية الإدارية، مصر، فيفري 2007.
55) عبد الناصر موسى، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا، مجلة الباحث، العدد 09، جامعة ورقلة، 2011.
56) علوطي لمين ويحياوي فاطمة الزهراء، أهمية تصميم نظام معلومات مالي في المؤسسة، المجلة الجزائرية للإقتصاد والمالية، العدد 03، جامعة المدية، 2015.
57) نسرين زروقي، الإدارة الإلكترونية كأحد إفرازات عالم تكنولوجيا الانترنت والتجارة الإلكترونية، مجلة الاقتصاد الجديد، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، العدد 15، المجلد02، جامعة الجيلالي بونعامة، 2016.

## ثالثا: الملتقيات العلمية

58) بودية فاطمة وبن زيدان فاطمة الزهراء، مدى قدرة أنظمة الرصد المعلوماتي في تنشيط الذكاء الإقتصادي بالمؤسسات الإقتصادية–دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر، الملتقى الوطني حول أنظمة المعلومات المعتمدة على الذكاء الإصطناعي ودورها في صنع القرار بالمؤسسة الإقتصادية، جامعة حسيبة بوعلي، الشلف، الجزائر.

59) رضوان رأفت، الإدارة الإلكترونية الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة، القاهرة، مركز المعلومات واتخاذ القرار،الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.

60) بن فرج زوينة، المخطط المحاسبي البنكي بين المرجعية النظرية وتحديات التطبيق، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2013.

61) بوفروعة سفيان، نظام المعلومات المحاسبي ودوره في تسيير المؤسسة الإقتصادية، مذكرة ماجيستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2012.

62) تالت أمين أنهاري، نظام المعلومات للتسيير في المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بوبكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2001.

63) الحسنات ساري عوض، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر،2011.

64) الدايني، أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة، مذكرة ماجستير، إدارة الأعمال كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ديسمبر 2010.

65) ذيب حسين، فعالية نظم المعلومات المصرفية في تسيير حالات فشل الإئتمان، مذكرة ماجيستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2011.

66) عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الساسية والإجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010.

67) علمي لزهر، أهمية نظام المعلومات التسويقي في إتخاذ القرارات التسويقية، مذكرة ماجيستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2005.

68) العماج مبارك بن سعود بن محمد، دور نظم المعلومات الإدارية في إتخاذ القرارات في أثناء الأزمات بالمديرية العامة لحرس الحدود، مذكرة ماجيستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2010.

69) العماري أحمد، تطوير النظام المحاسبي المصرفي لترشيد عملية إتخاذ القرار الإداري في ظل الإصلاحات الإقتصادية و المصرفية في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2004.

70) عيدوني العياشي، دور نظام المعلومات في إتخاذ القرارات ضمن متطلبات التنمية المستدامة، مذكرة ماجيستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2013.

71) فراحتية العيد، دور نظام المعلومات التسويقية في التخطيط للنشاط التسويقي والرقابة عليه، مذكرة ماجيستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2005.

72) الكبيسي كلثم محمد، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر، مذكرة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الإفتراضية الدولية،الدوحة، قطر، 2008.

73) مرغني بلقاسم، نظام المعلومات ودوره في إتخاذ القرار، مذكرة ماجيستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير،جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013.

74) هروال محمد أنور، دور النظام المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرار، مذكرة ماستر في العلوم المالية و المحاسبية، غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

## 2- المراجع باللغة الأجنبية

- **Livres** :

75) Mohamed Kholadi et khair Eddine, cours des Systèmes organisationnels, Bahaedine- édition, Alger, 2004.

76) Robert. R, Système d'information et management des organisations, Vuibert, paris, France, 2002.

# الملاحق

الملحق رقم (1 ): جانب الأصول لميزانية مؤسسة ميلالي للحليب

| ACTIF | 2015 | 2016 | 2017 |
|---|---|---|---|
| ACTIF NOM COURANT | | | |
| Ecart d'acquisision (good will) | | | |
| Immobilisation incorporelle | | | |
| Immobilisation corporelle | | | |
| Terrain | | | |
| Batiments | | | |
| Immobilisation Techniques | 55000000.00 | 58000000.00 | 56000000.00 |
| Autres Immobilisation corporelles | | | |
| Immobilisation en concession | | | |
| Immobilisations Financières | | | |
| Titres mis en équivalence | | | |
| Autres participations &Créances rattachées | | | |
| Autres titres Immobilisés | | | |
| Prêts et autres actifs financiers nom courant | | | |
| Impôts différé actif | | | |
| AMMORTSSEMENTS ET PROVISIONS | | 5042000.00 | 10282000.00 |
| TOTAL ACTIF NOM COURANT | 55000000.00 | 52958000.00 | 45718000.00 |
| Actif courant | | | |
| Stocks et encours | | 3700000.00 | 4800000.00 |
| Créances et emploi assimiles | | | |
| Clients | | 6700000.00 | 2400000.00 |
| Autres débiteurs | 500000.00 | 5900000.00 | 27000000.00 |
| Impôts | 900000.00 | 2634000.00 | 2624000.00 |
| Autres actifs courants | | | |
| Disponibilités et assimiles | | | |
| Placements et autres actifs financières | | | |
| Trésorier | 85000.00 | 2200000.00 | 37000000.00 |
| TOTAL ACTIF COURANT | 485000.00 | 21134000.00 | 73824000.00 |
| TOTAL GENERAL ACTIF | 56485000.00 | 74092000.00 | 119542000.00 |

الملحق رقم (2): جانب الخصوم لميزانية مؤسسة ميلالي للحليب

| Passif | 2015 | 2016 | 2017 |
|---|---|---|---|
| Capitaux propres | | | |
| Capital émis /fonds d'exploitation | 1000000.00 | 1000000.00 | 1000000.00 |
| Capital nom appelé | | | |
| Primes et réserves | | | |
| Ecart de réévaluation | | | |
| Ecart d'équivalence | | | |
| Résultat net | 928000.00 | 3278000.00 | 22445000.00 |
| Autres capitaux propres | | | |
| Liaison inter unité | | | |
| Part de la société consolidant | | | |
| Part des minoritaires | | | |
| Total capitaux propres | 72000.00 | 2278000.00 | 23445000.00 |
| Passifs non courants | | | |
| Emprunts et dettes financières | | | |
| Impôts diffère | | | |
| Autres dettes non courantes | | | |
| Provision & produits comptabilises | | | |
| Total passifs non courants | | | |
| Passifs courants | | | |
| Fournisseurs & comptes rattachés | 413000.00 | 3520000.00 | 3095000.00 |
| Impôts IBS | | 850000.00 | 2000.00 |
| Autres dettes | 56000000.00 | 72000000.00 | 93000000.00 |
| Trésorier passif | | | |
| TOTAL PASSIFCOURANT | 56413000.00 | 76370000.00 | 96097000.00 |
| TOTALGENERAL PASSIF | 56485000.00 | 74092000.00 | 119542000.00 |

الملحق رقم (3): جدول حساب النتائج لمؤسسة ميلالي للحليب

| DESSIGNATION | 2015 | 2016 | 2017 |
|---|---|---|---|
| Ventes et produits annexes | | | |
| Variation stock produit finis et en cours | | 10860000.00 | 189975000.00 |
| Production immobilisé | | | |
| Subvention d'exploitation | | 2000000.00 | 26000000.00 |
| 1- Production de l'exercice | | 12860000.00 | 215975000.00 |
| Achats consommés | | 9900000 .00 | 180000000.00 |
| Services extérieurs et autres consommation | 928000.00 | 241000.00 | 300000.00 |
| 2- Consommation de l'exercice | 928000.00 | 10141000.00 | 180300000.00 |
| 3- Valeur ajoutée d'exploitation | -928000 .00 | 2719000.00 | 35675000.00 |
| Charges personnels | | 233000.00 | 2900000.00 |
| Impôts taxes et versement assimilés | | 110000.00 | 48000.00 |
| 4- Excédents brut d'exploitation | | 2376000.00 | 32727000.00 |
| Autres produit opérationnels | | | |
| Autres charge opérationnels | | | |
| Datation aux amortissements et provision | | 5042000.00 | 10282000.00 |
| Reprise sur pertes de valeur et provision | | | |
| 5- Résultat opérationnels | | -2666000.00 | 22445000.00 |
| Produits financiers | | | |
| Charge financier | | 612000.00 | |
| 6- Résultat financier | | -612000.00 | |
| 7- Résultat ordinaire avant IBS | -928000.00 | -3278000.00 | 22445000.00 |
| Impôt exigible sur résultat ordinaire | | | |
| Impôt diffères / résultat ordinaire | | | |
| Total du produit des activités ordinaires | | 12860000.00 | 215975000.00 |
| Total du charge des activités ordinaires | 928000.00 | 16138000.00 | 193530000.00 |
| 8- Résultat net des activites ordinaire | -928000.00 | -3278000.00 | 22445000.00 |

الجمهورية الجزائرية الديموقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المركز الجامعي – ميلة

معهد العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

التخصص: إدارة مالية

**الاستبيان:**

في إطار إنجاز مذكرة ماستر أكاديمي بعنوان: " **فعالية نظام المعلومات المالي في إتخاذ القرارات بالمؤسسة الاقتصادية ـ دراسة حالة مؤسسة ميلالي للحليب - وادي العثمانية** - ". نرجو من سيادتكم الإجابة على قائمة الأسئلة المرفقة وذلك بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

من أجل خدمة البحث العلمي نرجو أن تكون إجابتكم موضوعية، ونعدكم بالمحافظة على سرية المعلومات التي تقدمونها وأنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

نشكركم جزيلا على وقتكم و تعاونكم، و نقدر بعمق المساعدة التي قدمتموها أنتم و المؤسسة التي تعملون بها لإنجاز هذا البحث.


الطالبتين:

- ✓ **روباش رميساء**
- ✓ **حوادق سهيلة**

إشراف الأستاذ:

**زموري كمال**


السنة الجامعية:2017 / 2018

**المحور الأول: البيانات الشخصية و المهنية**

**1) الجنس:**

ذكر ☐ أنثى ☐

**2) السن:**

☐ من 18 سنة إلى 29 سنة

☐ من 30 سنة إلى 39 سنة

☐ من 40 سنة إلى 49 سنة

☐ 50 سنة فما فوق

**3) المستوى التعليمي:**

☐ ثانوي فأقل

☐ جامعي ( ليسانس، ماستر، مهندس دولة ...)

☐ دراسات عليا ( ماجستير، دكتوراه)

**4) عدد سنوات الخبرة بالمؤسسة:**

☐ أقل من سنة

☐ أكثر من سنة

**5) المركز الوظيفي:**

☐ مدير

☐ نائب مدير

☐ رئيس قسم

☐ مستوى تشغيلي

**المحور الثاني: نظام المعلومات المالي في المؤسسة:** يشمل هذا المحور مجموعة من الأبعاد التي تتعلق بنظام المعلومات المالي و المحاسبي في المؤسسة.

| العبارة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|
| **أولا: العمليات المالية و المحاسبية في المؤسسة** | | | | | |
| 1. المستندات المالية والمحاسبية تحتوي على المعلومات الضرورية المنصوص عليها قانونا؛ | | | | | |
| 2. يتم التسجيل المالي و المحاسبي بالإعتماد على وثائق تثبت صحة العملية بشكل تام في كل حالة؛ | | | | | |
| 3. يقوم بإعداد القوائم المالية موظفين متخصصين؛ | | | | | |
| 4. التقارير المالية كافية لمراجعة الحسابات بكل ضمان من طرف مسيري المؤسسة؛ | | | | | |
| 5. تتوفر لدى المؤسسة كل المستلزمات الضرورية و الحديثة لتطبيق نظام المعلومات المالي؛ | | | | | |
| 6. تمارس على المؤسسة تأثيرات خارجية عند إعداد المعلومة المالية؛ | | | | | |
| 7. يتم مراجعة و تحديث نظام المعلومات المالي وفقا للتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة؛ | | | | | |
| 8. تبين الميزانية المركز المالي للمؤسسة في تاريخ | | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| إعدادها من خلال إظهار كل حقوقها و إلتزاماتها؛ | | | | | |
| 9. يقدم نظام المعلومات المالي معلومات خالية من من الأخطاء؛ | | | | | |
| 10. يسمح حساب النتائج بإعطاء صورة صادقة عن المؤسسة من خلال إظهار جميع النتائج والأعباء؛ | | | | | |
| **ثانيا : الهيكل التنظيمي** | | | | | |
| 11. تنتقل المعلومات المالية و المحاسبية من المستوى الأعلى إلى الأدنى داخل المؤسسة؛ | | | | | |
| 12. يساعد الهيكل التنظيمي على ضمان إنسياب المعلومات المالية داخل المؤسسة؛ | | | | | |
| 13. يراقب مسيري المؤسسة مختلف العمليات المالية و المحاسبية؛ | | | | | |
| 14. تعمل المؤسسة على تحديد المهام و المسؤوليات من أجل المشاركة في إنسياب المعلومات المالية و المحاسبية؛ | | | | | |
| **ثالثا: تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة** | | | | | |
| 15. تتوفر المؤسسة على وسائل تكنولوجية (الأجهزة ومعدات الإعلام الآلي) لإنتاج المعلومات المالية و | | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| المحاسبية؛ | | | | | |
| 16. تتوفر المؤسسة على وسائل تكنولوجية ( الأجهزة و معدات الإعلام الآلي) لتبادل المعلومات المالية و المحاسبية؛ | | | | | |
| 17. تتوفر المؤسسة على تسهيلات تكنولوجية (شبكة داخلية، بريد إلكتروني) لتخزين المعلومة المالية و المحاسبية؛ | | | | | |
| 18. تقوم المؤسسة بتكوين وتدريب الموظفين في مجال تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات. | | | | | |

**<u>المحور الثالث: إتخاذ القرارات الإدارية</u>:** يهدف هذا المحور إلى تحديد مزايا إستخدام نظام المعلومات المالي و المحاسبي و دوره في إتخاذ القرارات الإدارية.

| العبارة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|
| **<u>أولا: إتخاذ القرارات الإدارية</u>** | | | | | |
| 19. تتميز المعلومة المالية بخاصية القابلية للفهم؛ | | | | | |
| 20. للمعلومة المالية قيمة تنبؤية تساعد في وضع الخطط المستقبلية؛ | | | | | |
| 21. تصل المعلومة المالية إلى مستخدميها في الوقت المناسب؛ | | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 22. تتميز المعلومة المالية بخاصية الثبات في إستخدام الطرق و الأساليب؛ | | | | | |
| 23. يقدم نظام المعلومات المالي تقارير كافية لإتخاذ القرار؛ | | | | | |
| 24. المعلومات المالية تساعد على إتخاذ القرارات التنفيذية؛ | | | | | |
| 25. تساهم المعلومات المالية في التقليل من حالة عدم التأكد؛ | | | | | |
| 26. تساعد المعلومات المالية في تنفيذ القرارات؛ | | | | | |
| 27. تساعد المعلومات المالية في مراقبة تنفيذ القرارات؛ | | | | | |
| 28. تساعد المعلومات المالية متخذ القرار في تحديد البدائل الممكنة لحل المشكلة؛ | | | | | |
| 29. تساهم المعلومات المالية بحقائق صادقة تساعد في إتخاذ قرارات رشيدة؛ | | | | | |
| 30. تساعد المعلومة المالية في تخفيض التكاليف المرتبطة بعملية إتخاذ القرارات؛ | | | | | |

## الملحق رقم (5):قائمة بأسماء محكمي إستمارة الإستبيان

| الرقم | الإسم واللقب | الرتبة | التخصص | الجامعة |
|---|---|---|---|---|
| **1** | قرين الربيع | أستاذ محاضر قسم "أ" | مالية | المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ـ ميلة |
| **2** | وشاش فؤاد | أستاذ مساعد قسم "أ" | إدارة أعمال | المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ـ ميلة |
| **3** | رحيم إبراهيم | أستاذ مساعد قسم "أ" | مالية | المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ـ ميلة |
| **4** | زموري كمال | أستاذ مساعد قسم"أ" | تسويق | المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ـ ميلة |

# الملحق رقم(6) : وصف الخصائص العامة لأفراد عينة الدراسة

**sexe**

| | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | masculin | 8 | 53,3 | 53,3 | 53,3 |
| | feminin | 7 | 46,7 | 46,7 | 100,0 |
| | Total | 15 | 100,0 | 100,0 | |

**خصائص أفراد عينة الدراسة من حيث الجنس**

| | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | 18-29 | 6 | 40,0 | 40,0 | 40,0 |
| | 30-39 | 6 | 40,0 | 40,0 | 80,0 |
| | 40-49 | 2 | 13,3 | 13,3 | 93,3 |
| | 50et plus | 1 | 6,7 | 6,7 | 100,0 |
| | Total | 15 | 100,0 | 100,0 | |

**خصائص أفراد عينة الدراسة من حيث العمر**

**niveau d'étude**

| | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | Secondaire | 4 | 26,7 | 26,7 | 26,7 |
| | Universitaire | 8 | 53,3 | 53,3 | 80,0 |
| | poste graduation | 3 | 20,0 | 20,0 | 100,0 |
| | Total | 15 | 100,0 | 100,0 | |

**خصائص أفراد العينة من حيث المستوى التعليمي**

**Experience**

| | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | moins 1 ans | 3 | 20,0 | 20,0 | 20,0 |
| | plus 1 ans | 12 | 80,0 | 80,0 | 100,0 |
| | Total | 15 | 100,0 | 100,0 | |

**خصائص أفراد العينة من حيث سنوات الخبرة في المؤسسة**

**Fonction**

| | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | Directeur | 1 | 6,7 | 6,7 | 6,7 |
| | sous directeur | 1 | 6,7 | 6,7 | 13,3 |
| | chef departement | 5 | 33,3 | 33,3 | 46,7 |
| | niveau executif | 8 | 53,3 | 53,3 | 100,0 |
| | Total | 15 | 100,0 | 100,0 | |

**خصائص أفراد العينة من حيث المركز الوظيفي**

# الملحق رقم (7) معامل الفا كرومباخ لقياس ثبات الإستبيان لكل الأبعاد

**المحور الأول: نظام المعلومات المالي**

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|---|---|
| ,718 | 18 |

**المحور الثاني: اتخاذ القرارات الإدارية**

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|---|---|
| ,713 | 12 |

**البعد الأول: العمليات المالية والمحاسبية**

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|---|---|
| ,840 | 10 |

**البعد الثاني: الهيكل التنظيمي**

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach[a] | Nombre d'éléments |
|---|---|
| ,712 | 4 |

**البعد الثالث: تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة**

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|---|---|
| ,802 | 4 |

**كل محاور الإستبيان**

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|---|---|
| ,869 | 30 |

# الملحق رقم(8) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية وقيم T

## المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري و قيم T لبعد العمليات المالية و المحاسبية في المؤسسة:

**Statistiques sur échantillon unique**

| | N | Moyenne | Ecart-type | Erreur standard moyenne |
|---|---|---|---|---|
| Q1 | 15 | 4,73 | ,458 | ,118 |
| Q2 | 15 | 4,80 | ,414 | ,107 |
| Q3 | 15 | 4,87 | ,352 | ,091 |
| Q4 | 15 | 4,67 | ,488 | ,126 |
| Q5 | 15 | 4,47 | ,915 | ,236 |
| Q6 | 15 | 3,40 | 1,242 | ,321 |
| Q7 | 15 | 3,73 | 1,163 | ,300 |
| Q8 | 15 | 4,68 | ,617 | ,159 |
| Q9 | 15 | 4,35 | ,724 | ,187 |
| Q10 | 15 | 4,33 | ,900 | ,232 |
| operationfc | 15 | 4,4000 | ,26992 | ,204 |

**Test sur échantillon unique**

| | Valeur du test = 0 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | t | ddl | Sig. (bilatérale) | Différence moyenne | Intervalle de confiance 95% de la différence | |
| | | | | | Inférieure | Supérieure |
| Q1 | 40,049 | 14 | ,000 | 4,733 | 4,48 | 4,99 |
| Q2 | 44,900 | 14 | ,000 | 4,800 | 4,57 | 5,03 |
| Q3 | 53,567 | 14 | ,000 | 4,867 | 4,67 | 5,06 |
| Q4 | 37,041 | 14 | ,000 | 4,667 | 4,40 | 4,94 |
| Q5 | 18,897 | 14 | ,000 | 4,467 | 3,96 | 4,97 |
| Q6 | 10,601 | 14 | ,000 | 3,400 | 2,71 | 4,09 |
| Q7 | 12,433 | 14 | ,000 | 3,733 | 3,09 | 4,38 |
| Q8 | 29,283 | 14 | ,000 | 4,667 | 4,32 | 5,01 |
| Q9 | 23,189 | 14 | ,000 | 4,333 | 3,93 | 4,73 |
| Q10 | 18,653 | 14 | ,000 | 4,333 | 3,84 | 4,83 |
| operationfc | 63,134 | 14 | ,000 | 4,40000 | 4,2505 | 4,5495 |

# الملحق رقم(8) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية وقيم T

## المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري و قيم T لبعد الهيكل التنظيم

**Statistiques sur échantillon unique**

| | N | Moyenne | Ecart-type | Erreur standard moyenne |
|---|---|---|---|---|
| Q11 | 15 | 2,60 | 1,682 | ,434 |
| Q12 | 15 | 4,80 | ,414 | ,107 |
| Q13 | 15 | 4,73 | ,594 | ,153 |
| Q14 | 15 | 4,67 | ,488 | ,126 |
| الهيكلل التنظيمي | 15 | 4,2000 | ,41404 | ,10690 |

| | Valeur du test = 0 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | t | ddl | Sig. (bilatérale) | Différence moyenne | Intervalle de confiance 95% de la différence | |
| | | | | | Inférieure | Supérieure |
| Q11 | 5,987 | 14 | ,000 | 2,600 | 1,67 | 3,53 |
| Q12 | 44,900 | 14 | ,000 | 4,800 | 4,57 | 5,03 |
| Q13 | 30,882 | 14 | ,000 | 4,733 | 4,40 | 5,06 |
| Q14 | 37,041 | 14 | ,000 | 4,667 | 4,40 | 4,94 |
| الهيكل التنظيمي | 39,287 | 14 | ,000 | 4,20000 | 3,9707 | 4,4293 |

## المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري و قيم T لبعد تكنولوجيا المعلومات

**Statistiques sur échantillon unique**

| | N | Moyenne | Ecart-type | Erreur standard moyenne |
|---|---|---|---|---|
| Q15 | 15 | 4,80 | ,561 | ,145 |
| Q16 | 15 | 4,53 | ,743 | ,192 |
| Q17 | 15 | 3,73 | ,961 | ,248 |
| Q18 | 15 | 3,93 | 1,033 | ,267 |
| تكنولوجيا المعلومات | 15 | 4,2500 | ,55097 | ,14226 |

**Test sur échantillon unique**

| | Valeur du test = 0 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | t | ddl | Sig. (bilatérale) | Différence moyenne | Intervalle de confiance 95% de la différence | |
| | | | | | Inférieure | Supérieure |
| Q15 | 33,161 | 14 | ,000 | 4,800 | 4,49 | 5,11 |
| Q16 | 23,623 | 14 | ,000 | 4,533 | 4,12 | 4,94 |
| Q17 | 15,044 | 14 | ,000 | 3,733 | 3,20 | 4,27 |
| Q18 | 14,750 | 14 | ,000 | 3,933 | 3,36 | 4,51 |
| تكنولوجيا المعلومات | 29,875 | 14 | ,000 | 4,25000 | 3,9449 | 4,5551 |

# الملحق رقم(8) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية وقيم T

## المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري وقيم T لمحور إتخاذ القرارات الإدارية

| | N | Moyenne | Ecart-type | Erreur standard moyenne |
|---|---|---|---|---|
| Q19 | 15 | 4,73 | ,458 | ,118 |
| Q20 | 15 | 4,35 | ,488 | ,126 |
| Q21 | 15 | 4,60 | ,828 | ,214 |
| Q22 | 15 | 4,80 | ,414 | ,107 |
| Q23 | 15 | 4,79 | ,414 | ,108 |
| Q24 | 15 | 4,78 | ,414 | ,111 |
| Q25 | 15 | 4,77 | ,414 | ,113 |
| Q26 | 15 | 4,33 | ,488 | ,126 |
| Q27 | 15 | 4,47 | ,516 | ,133 |
| Q28 | 15 | 4,40 | ,507 | ,131 |
| Q29 | 15 | 4,74 | ,414 | ,107 |
| Q30 | 15 | 4,27 | ,458 | ,118 |
| إتخاذ القرارات | 15 | 4,5944 | ,19887 | ,05135 |

**Test sur échantillon unique**

| | Valeur du test = 0 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | t | ddl | Sig. (bilatérale) | Différence moyenne | Intervalle de confiance 95% de la différence | |
| | | | | | Inférieure | Supérieure |
| Q19 | 40,049 | 14 | ,000 | 4,733 | 4,48 | 4,99 |
| Q20 | 34,395 | 14 | ,000 | 4,333 | 4,06 | 4,60 |
| Q21 | 21,515 | 14 | ,000 | 4,600 | 4,14 | 5,06 |
| Q22 | 44,900 | 14 | ,000 | 4,800 | 4,57 | 5,03 |
| Q23 | 44,900 | 14 | ,000 | 4,800 | 4,57 | 5,03 |
| Q24 | 44,900 | 14 | ,000 | 4,800 | 4,57 | 5,03 |
| Q25 | 44,900 | 14 | ,000 | 4,800 | 4,57 | 5,03 |
| Q26 | 34,395 | 14 | ,000 | 4,333 | 4,06 | 4,60 |
| Q27 | 33,500 | 14 | ,000 | 4,467 | 4,18 | 4,75 |
| Q28 | 33,606 | 14 | ,000 | 4,400 | 4,12 | 4,68 |
| Q29 | 44,900 | 14 | ,000 | 4,800 | 4,57 | 5,03 |
| Q30 | 36,101 | 14 | ,000 | 4,267 | 4,01 | 4,52 |
| إتخاذ القرارات | 89,475 | 14 | ,000 | 4,59444 | 4,4843 | 4,7046 |

## الملحق رقم (9): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لتأثير نظام المعلومات المالي على إتخاذ القرار

## نتائج إختبار تحليل الإنحدار البسيط لتأثيرالعمليات المالية والمحاسبية على إتخاذ القرار بمؤسسة ميلالي للحليب

**Récapitulatif des modèles**

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ,687[a] | ,473 | ,432 | ,20341 |

a. Valeurs prédites : (constantes), إتخاذالقرارات

ANOVAa

| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Régression | ,482 | 1 | ,482 | 11,652 | ,000[b] |
| | Résidu | ,538 | 13 | ,041 | | |
| | Total | 1,020 | 14 | | | |

a. Variable dépendante : العملياتالمالية

b. Valeurs prédites : (constantes), إتخاذالقرارات

**Coefficients[a]**

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | A | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | ,113 | 1,257 | | 3,090 | ,000 |
| | إتخاذالقرارات | ,933 | ,273 | ,687 | 3,413 | ,005 |

a. Variable dépendante : العمليات المالية

## الملحق رقم (9): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لتأثير نظام المعلومات المالي على إتخاذ القرار

### نتائج إختبار تحليل الإنحدار البسيط لتأثيرالهيكل التنظيمي على إتخاذ القرار بمؤسسة ميلالي للحليب

**Récapitulatif des modèles**

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ,441[a] | ,194 | ,132 | ,38564 |

a. Valeurs prédites : (constantes), إتخاذالقرارات

ANOVAa

| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Régression | ,467 | 1 | ,467 | 3,138 | ,000[b] |
| | Résidu | 1,933 | 13 | ,149 | | |
| | Total | 2,400 | 14 | | | |

a. Variable dépendante : الهيكل التنظيمي

b. Valeurs prédites : (constantes), إتخاذ القرارات

Coefficientsa

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | A | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | -,018 | 2,383 | | 4,008 | ,000 |
| | إتخاذالقرارات | ,918 | ,518 | ,441 | 5,771 | ,000 |

a. Variable dépendante : الهيكل التنظيمي

## الملحق رقم (9): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لتأثير نظام المعلومات المالي على إتخاذ القرار

## نتائج إختبار تحليل الإنحدار البسيط لتأثير تكنولوجيا المعلومات على إتخاذ القرار بمؤسسة ميلالي للحليب

**Récapitulatif des modèles**

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ,326[a] | ,106 | ,037 | ,54055 |

a. Valeurs prédites : (constantes), إتخاذالقرارات

**ANOVA[a]**

| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Régression | ,452 | 1 | ,452 | 1,545 | ,000[b] |
| | Résidu | 3,798 | 13 | ,292 | | |
| | Total | 4,250 | 14 | | | |

a. Variable dépendante : تكنولوجيا المعلومات

b. Valeurs prédites : (constantes), إتخاذ القرارات

**Coefficients[a]**

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | A | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | ,101 | 3,340 | | 5,030 | ,000 |
| | إتخاذالقرارات | ,903 | ,726 | ,326 | 6,243 | ,000 |

a. Variable dépendante : تكنولوجيا المعلومات

## الملحق رقم (9): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لتأثير نظام المعلومات المالي على إتخاذ القرار

### نتائج إختبار تحليل الإنحدار المتعدد لتأثير نظام المعلومات المالي على إتخاذ القرار بمؤسسة ميلالي للحليب

**Récapitulatif des modèles**

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ,691[a] | ,478 | ,437 | ,19817 |

a. Valeurs prédites : (constantes), إتخاذ القرارات

**ANOVA[a]**

| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Régression | ,467 | 1 | ,467 | 11,883 | ,004[b] |
| | Résidu | ,511 | 13 | ,039 | | |
| | Total | ,977 | 14 | | | |

a. Variable dépendante : نظام المعلومات المالي

b. Valeurs prédites : (constantes), إتخاذ القرارات

**Coefficients[a]**

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | A | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | ,065 | 1,225 | | 4,053 | ,000 |
| | إتخاذ القرارات | ,918 | ,266 | ,691 | 6,447 | ,004 |

a. Variable dépendante : نظام المعلومات المالي