



**جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا**

**كلية الدراسات العليا**

**أثر المعلومات المحاسبية على اتخاذ القرارات الإدارية**

**"دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصناعية - ولاية الخرطوم"**

**(Impact of Accounting Information on Administrative  
Decisions Making)**

**(A Field Study on a Sample of Industrial Firms - Khartoum State)**

**بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في التكاليف والمحاسبة الإدارية**

**إعداد: الطالب**

**علي حسن موسى احمد**

**إشراف:**

**أبوبكر احمد الهادي عبدالرحيم**

**أستاذ المحاسبة المشارك**

**2019م**

**1441هـ**



## الاستهلال

قال الله تعالى:

﴿ لَقَدْ أَرْسَلْنَا رُسُلَنَا بِالْبَيِّنَاتِ وَأَنْزَلْنَا مَعَهُمُ الْكِتَابَ وَالْمِيزَانَ  
لِيَقُومَ النَّاسُ بِالْقِسْطِ <sup>ط</sup> وَأَنْزَلْنَا الْحَدِيدَ فِيهِ بَأْسٌ شَدِيدٌ وَمَنْفَعٌ لِلنَّاسِ  
وَلِيَعْلَمَ اللَّهُ مَنْ يَنْصُرُهُ وَرُسُلَهُ بِالْغَيْبِ <sup>ج</sup> إِنَّ اللَّهَ قَوِيٌّ عَزِيزٌ ﴾ (٢٥)

سورة الحديد الآية (25)

صدق الله العظيم.

## الإهداء

إلى روح والدي رحمه الله وفاء وتقديرا له  
جعل الله قبره روضة من رياض الجنة إنه ذو المنى والعطاء  
إلى من غمرتنا بحبها طوال حياتها  
إلى من أعطتنا بلا حدود  
والدتي العزيزة أطال الله عمرها في طاعته  
إلى أشقائي الذين كانوا سبب سعادتي  
إلى زملائي الذين ساندوني في مختلف المراحل الدراسية  
إلى كل من تربطه بي علاقة  
إلى كل من له حقا عليا

الباحث



## الشكر و التقدير

الحمد لله ذو المن والعطاء، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، نبينا محمد صلى الله عليه وسلم.

فإنني أشكر الله أولا و أخيرا على توفيقه لإتمام هذه الرسالة، فهو أحق بالشكر والثناء و أولى بهما، فالحمد لله الذي وفقني لإتمام هذا العمل، فإن أخطأت فمن نفسي، وإن أصبت فمن الله وحده.

كما أتوجه بالشكر إلى جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ممثلة في كلية الدراسات العليا، والشكر موصول إلى مكتبات الجامعة التي فتحت لنا أبوابها و وفرت لنا الكثير مما نحتاجه.

كما أتقدم بالشكر إلى الدكتور: أبو بكر احمد عبد الرحيم الهادي الذي قدم لي النصح والإرشاد لإتمام هذا العمل.

كما يسرني بأن أتوجه بالشكر إلى لجنة المناقشة وكل من ساهم في إخراج هذا البحث بصورته النهائية من الأصدقاء والزملاء.

وأيضا أتوجه بالشكر إلى العاملين بالمؤسسات الصناعية الخاصة بدراسة الحالة والذين قدموا لنا حسن التعاون.

الباحث

## المستخلص

تناولت الدراسة أثر المعلومات المحاسبية على اتخاذ القرارات الإدارية، وتم إختيار عينة من المؤسسات الصناعية في ولاية الخرطوم، وتم التعرف على مدى العلاقة بين المعلومات المحاسبية و القرارات الإدارية، ومدى أهمية المعلومات المحاسبية لمتخذي القرارات الإدارية المختلفة في البيئة الصناعية في ولاية الخرطوم، ومن أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة من الناحية التطبيقية تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج الإستباطي، والمنهج التاريخي، والمنهج الإستقرائي للحصول على البيانات المتعلقة بالدراسة، تمثلت مشكلة الدراسة في معرفة أثر المعلومات المحاسبية على اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الصناعية في الخرطوم، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المعلومات المحاسبية والقرارات الإدارية، ومدى تقييم وأهمية المعلومات المحاسبية في المؤسسات الصناعية في السودان، كما سعت الدراسة إلى إختبار فرضيتين: الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعلومات المحاسبية واتخاذ القرارات الإدارية طويلة الأجل، والفرضية الثانية توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعلومات المحاسبية واتخاذ القرارات الإدارية قصيرة الأجل، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن المعلومات المحاسبية تساعد في رسم الخطط المستقبلية للمنشأة، وتساعد في تحديد مشكلة القرار وإختيار البديل المناسب من بين عدة بدائل، وأنه حتى تكون المعلومات المحاسبية ذات قيمة وتؤدي أهدافها وتحقق أغراضها يجب أن تتصف بخصائص جودة المعلومات المحاسبية، كما توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات فكانت أهمها: الإهتمام بإستخدام أنظمة حديثة ومتطورة تساعد في عملية إدارة الشركة، والإهتمام بعملية الرقابة المستمرة على الأنشطة ومعالجة الإنحرافات، والإهتمام بتدريب وتأهيل العاملين.

## Abstract

This study examined the impact of accounting information on taking administrative decisions and a sample of industrial firms was selected from Khartoum State. The study identified the relationship between the accounting information and administrative decisions and also identified the significance of accounting information on different administrative decisions taken by decision-makers in industrial environment in Khartoum State. To achieve the objectives on applied basis, the study used the analytical descriptive method, historical approach, deductive and inductive methods for collecting data related to it. The problem of study was to identify the impact of accounting information on taking administrative decisions at industrial firms in Khartoum State. The study aimed to identify the relationship between the accounting information and taking administrative decisions as well as the level of significance and evaluation of accounting information at industrial firms in Sudan. The study attempted to test two hypotheses: the first hypothesis indicated a statistical significance relationship between the accounting information and taking administrative decisions at long-term and the second hypothesis assumed a statistical significance relationship between the accounting information and taking administrative decisions at short-term. The most significant findings such as: the accounting information would help firms to set out future plans; to assist in identifying the decision for the problem and select the best alternative within the options. The value and significance of accounting information should be based on the quality in order to achieve its goals. The most important recommendations indicated that the use of developed and advanced systems should be considered to assist in corporate management operations and continuous control over its activities; deviations should be corrected and training and upgrading of employees should also be adopted.

## فهرس الموضوعات

رقم الصفحة	عنوان الموضوع
أ	الإستهلال
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د	المستخلص
هـ	Abstract
و	فهرس الموضوعات
ز	فهرس الجداول
ح	فهرس الأشكال
ط	فهرس الملاحق
1	المقدمة
2	أولاً: الإطار: المنهجي
5	ثانياً: الدراسات السابقة
10	الفصل الأول: المعلومات المحاسبية
11	المبحث الأول: مفهوم المعلومات المحاسبية و أهميتها
24	المبحث الثاني: خصائص وأنواع المعلومات المحاسبية
36	الفصل الثاني: القرارات الإدارية
37	المبحث الأول: مفهوم القرارات الإدارية
47	المبحث الثاني: أنواع القرارات الإدارية
59	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية
60	المبحث الأول: نبذة عن عينة الدراسة
68	المبحث الثاني: تحليل البيانات وإختبار الفرضيات
80	الخاتمة
81	أولاً: النتائج
82	ثانياً: التوصيات
84	قائمة المصادر والمراجع

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
65	عينة المؤسسات الصناعية	(1/1/3)
65	مقياس ليكارت الخماسي	(2/1/3)
66	تقسيم الفئات وفق المقياس الخماسي	(3/1/3)
66	معاملات الصدق والثبات لمحاول الإستهانة	(4/1/3)
67	عدد الفقرات والصدق الذاتي لمحاول الإستهانة	(5/1/3)
68	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقا للعمر	(6/2/3)
69	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقا للمؤهل الأكاديمي	(7/2/3)
70	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقا للتخصص العلمي	(8/2/3)
71	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقا للمؤهل المهني	(9/2/3)
72	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقا للوظيفة	(10/2/3)
73	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة	(11/2/3)
74	اراء عينة الدراسة حول الفرضية الأولى	(12/2/3)
75	الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة مربى(كاي)	(13/2/3)
77	اراء عينة الدراسة حول الفرضية الثانية	(14/2/3)
78	الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة مربى(كاي)	(15/2/3)

### فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
(1/2/3)	التوزيع البياني وفقا لمتغير العمر	68
(2/2/3)	التوزيع البياني وفقا لمتغير المؤهل الأكاديمي	69
(3/2/3)	التوزيع البياني وفقا لمتغير التخصص العلمي	70
(4/2/3)	التوزيع البياني وفقا لمتغير المؤهل المهني	71
(5/2/3)	التوزيع البياني وفقا لمتغير الوظيفة	72
(6/2/3)	التوزيع البياني وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة	73
(7/2/3)	اراء عينة الدراسة حول الفرضية الأولى	75
(8/2/3)	اراء عينة الدراسة حول الفرضية الثانية	78

### قائمة الملاحق

92	قائمة الملاحق
93	ملحق رقم ( 1 ) استمارة الإستبانة
97	ملحق رقم ( 2 ) محكمي الإستبانة

المقدمة:

تشتمل على الآتي:

أولاً: الإطار المنهجي.

ثانياً: الدراسات السابقة.



## أولا الإطار المنهجي:

### تمهيد:

"ظهرت أشكال المحاسبة مع أشكال التطور السلعي والتطور الإقتصادي، وتحولت المحاسبة إلى نوع من الفن وهو الفن المحاسبي أو فن إمساك الدفاتر" (السيد، ط1، 2009م، ص21).

"ظهرت المحاسبة بمفهومها البسيط من فجر التاريخ إذ أنها ظهرت مع إبتكار الكتابة وإستخدام وحدة معينة لأساليب المبادلة ثم تطورت تدريجيا مع تطور المشروعات الإقتصادية والفكر السياسي للدول". (التكريتي وآخرون، 2008م، ص 15).

إن التطور التكنولوجي في المجالات الصناعية والخدمية والإقتصادية وفي شتى مجالات الحياة تتطلب من المؤسسات الإهتمام بتطوير برامجها المتمثلة في الجوانب الفنية والمالية والإدارية حتى يثنى لها البقاء والمحافظة على مكانتها وسط المجتمع الذي تعمل فيه، وتعتبر الأساليب المستخدمة في المجالات المالية والإدارية من أكثر الأساليب تطورا من فترة لأخرى؛ وفقا للتطور والتعدد في المجالات الصناعية وظهور مؤسسات متعددة الأنشطة، والمعلومات المحاسبية تعتبر ذات أهمية بالغة لأي مؤسسة، حيث أن معظم القرارات الإدارية القصيرة والطويلة الأجل تكون مبنية على معلومات محاسبية، ومن خلال المعلومات المحاسبية تتجلى عملية التفكير في اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتوفرة لكي يتماشى مع وضعية المؤسسة، وايضا الأهداف التي تسعى المؤسسة في تحقيقها ذات علاقة مباشرة مع المعلومات المحاسبية، وحتى تكون هذه المعلومات ذات قيمة ودقة عالية يجب أن تتوفر في مستخدم هذه المعلومات و متخذي القرارات الخبرة والمهارة العالية.

تعتبر القرارات هي الأساس الذي يؤدي إلى نجاح أو فشل المؤسسة؛ وحتى تكون هذه القرارات ذات أهمية لأبد أن تكون مأخوذة من مصادر مدروسة دراسة علمية؛ ومن أهم هذه المصادر المعلومات المحاسبية، وكذلك تحتاج هذه القرارات أن تكون مأخوذة من أصحاب الخبرة والمعرفة المتراكمة حتى تتناسب مع حجم ونوع نشاط المؤسسة.

تلعب المعلومات المحاسبية دورا مهما في عملية الإختيار بين عدة بدائل من القرارات وإختيار البديل الذي يتناسب مع إستراتيجية الشركة.

### مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في عدم توفر المعلومات المحاسبية التي تساعد إدارة المنشآت الصناعية في القرارات المناسبة وذلك وفقاً لتطور المشاكل وتعدد القرارات وفقاً للتطور الذي يطرأ في المجال الصناعي وظهور صناعات جديدة من وقت لآخر، وتتمحور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما هو أثر المعلومات المحاسبية على اتخاذ القرارات؟ ويتفرع منه الأسئلة التالية:

1. ما هو أثر المعلومات المحاسبية على اتخاذ القرارات الإدارية قصيرة الأجل؟
2. ما هو أثر المعلومات المحاسبية على اتخاذ القرارات الإدارية طويلة الأجل؟

### أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية

- 1- التعرف على المعلومات المحاسبية والقرارات الإدارية وأنواعها.
- 2- التعرف على العلاقة بين المعلومات المحاسبية والقرارات الإدارية.
- 2- أثر المعلومات المحاسبية والنتائج المترتبة على استخدامها في عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

### فرضيات الدراسة:

بناءً على مشكلة وأهداف الدراسة يمكن صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعلومات المحاسبية واتخاذ القرارات الإدارية. وتتفرع منها الفرضيات التالية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعلومات المحاسبية واتخاذ القرارات الإدارية طويلة الأجل.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعلومات المحاسبية واتخاذ القرارات الإدارية قصيرة الأجل.

### أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في النواحي الآتية:

أولاً: الأهمية العلمية

وتتمثل في كيفية معرفة العلاقة بين المعلومات المحاسبية والقرارات الإدارية في القطاع الصناعي وزيادة المعرفة للباحثين في هذا المجال.

**الأهمية العملية:**

مساعدة الشركات في إتخاذ القرارات الإدارية من خلال توفير المعلومات المحاسبية معالجة المشاكل التي تتعلق باتخاذ القرارات الإدارية.

**مصادر البيانات:**

تتكون مصادر هذه الدراسة من الآتي:

المصادر الثانوية: الكتب والمراجع والرسائل العلمية.

المصادر الأولية: عبارة عن الاستبانة.

**مناهج الدراسة:**

اعتمدت هذه الدراسة على المناهج الآتية:

الإستنباطي، الإستقرائي، التاريخي، والمنهج التحليلي.

**حدود الدراسة:**

تتمثل حدود هذه الدراسة في الآتي:

الحدود المكانية: وهي عينة من المؤسسات الصناعية في ولاية الخرطوم التي وزعت لها الاستبانات.

الحدود الزمانية: 2019م

**هيكل الدراسة:**

تتكون هذه الدراسة من المقدمة؛ والتي تتكون من الإطار المنهجي والدراسات السابقة، وثلاثة فصول، الفصل الأول بعنوان المعلومات المحاسبية، ويتكون من مبحثين؛ المبحث الأول مفهوم المعلومات المحاسبية وأهميتها، والمبحث الثاني خصائص وأنواع المعلومات المحاسبية، بينما الفصل الثاني بعنوان القرارات الإدارية؛ ويتكون من مبحثين؛ المبحث الأول مفهوم القرارات الإدارية، والمبحث الثاني أنواع القرارات الإدارية، بينما الفصل الثالث بعنوان الدراسة الميدانية؛ ويتكون من مبحثين؛ المبحث الأول إجراءات الدراسة الميدانية، والمبحث الثاني تحليل البيانات وإختبار الفرضيات، وأخيرا الخاتمة وتتكون من النتائج والتوصيات.

## ثانيا: الدراسات السابقة:-

اطلع الباحث على العديد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع وهذه من أهمها:

### 1)دراسة بسام (2006)

تناولت الدراسة دور نظم المعلومات المحاسبية في ترشيد القرارات الإدارية وهدفت الدراسة إلى بيان وتحليل دور نظم المعلومات المحاسبية في إنتاج المعلومات المحاسبية ذات الكفاءة العالية؛ للوفاء بالإحتياجات الإدارية اللازمة لترشيد القرارات الإدارية في الشركات المساهمة، وإنحصرت مشكلة الدراسة في كيفية نظم المعلومات التي تنتج معلومات محاسبية تدعم عملية إتخاذ القرارات وترشيدها في الشركات المساهمة، بينما دراستي تهتم بأثر المعلومات المحاسبية على القرارات الإدارية، من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك بعض مظاهر الضعف في نظم المعلومات المحاسبية الموجودة لدى الشركات المساهمة الفلسطينية من ناحية القيام بدورها في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، كما أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام باستخدام المعلومات المحاسبية التي يوفرها نظام محاسبة التكاليف ونظام الموازنات التخطيطية، وذلك لضبط عملية الرقابة ولكي تتمكن الإدارة من اكتشاف الانحرافات وتحليل أسبابها ومعالجتها، وضرورة اهتمام الإدارة بأن يتم اتخاذ القرارات الإدارية بعد تحليل البيئة المحيطة للشركة، وأن لا يتم اتخاذ القرارات الإدارية بناء على الخبرات الشخصية فقط. هدفت الدراسة إلى بيان وتحليل دور نظم المعلومات المحاسبية للوصول إلى معلومات محاسبية ذات كفاءة عالية، بينما تناولت الدراسة الحالية المعلومات أثر المحاسبية على اتخاذ القرارات الإدارية.

### 2)دراسة حسام (2007)

تناولت الدراسة قدرة متخذي القرارات الإدارية على الإستفادة من البيانات المالية وهدفت الدراسة إلى إستطلاع آراء متخذي القرارات الإدارية في المنظمات غير الحكومية في غزة حول توفر القدرة لديهم على التعامل مع البيانات والمعلومات المالية المتعلقة بعملهم و مدى تأثير هذه القدرة بالبيانات المتاحة، كما أظهرت الدراسة أن المعلومات المالية يمكن الإعتماد عليها كأساس في عملية صناعة القرارات الإدارية، كما أوضحت الدراسة أن المعلومات المالية يمكن إستخدامها في المستويات الإدارية المختلفة في عملية تنظيم العمل، وإنحصرت مشكلة هذه الدراسة في مدى قدرة متخذ القرار في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة

على الإعتماد والإستفادة من البيانات المالية من حيث الترتيب والدراسة والتحليل واستخلاص المؤشرات المالية المبنية على الحقائق وإستخدامها في عمليات المفاضلة والإختيار بين البدائل المتاحة ومعرفة أثرها، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الغالبية من متخذي القرارات الإدارية لديهم القدرة على التعامل مع البيانات المالية وتنمية الموارد المتاحة والقدرة على وضع الأهداف ومطابقة الإيرادات مع النفقات والتعاون مع أجهزة الرقابة الداخلية والخارجية، كما أوصت الدراسة بتدريب متخذي القرارات الإدارية في مجال التحليل المالي. تناولت الدراسة مدى قدرة متخذي القرارات الإدارية من الإستفادة من المعلومات المحاسبية، بينما تناولت هذه الدراسة أثر المعلومات المحاسبية على القرارات الإدارية.

### 3)دراسة منذر (2009)

تناولت الدراسة أثر استخدام نظم المعلومات المحاسبية على جودة البيانات المالية في قطاع الخدمات في قطاع غزة، وهدفت الدراسة إلى استخدام نظم المعلومات المحاسبية على جودة البيانات المالية لشركات قطاع الخدمات في قطاع غزة، أيضا تناولت الدراسة معرفة المعوقات ومشاكل استخدام أنظمة المعلومات المحاسبية، وتقييم أثر عملية استخدام أنظمة المعلومات المحاسبية على جودة البيانات المالية في قطاع الخدمات في قطاع غزة، وتمثلت مشكلة هذه الدراسة حول أثر إستخدام المعلومات المحاسبية على جودة البيانات لمالية في قطاع الخدمات في قطاع غزة ومدى قدرة نظم المعلومات المحاسبية على توفير البيانات المالية الواجب تقديمها لحل مشكلة جودة البيانات، ومن أهم نتائج الدراسة أن شركات الخدمات التي تستخدم نظم معلومات محاسبية تستطيع الحصول علي بيانات مالية ذات جودة عالية تساعد متخذي القرار في الشركة علي اتخاذ القرارات السليمة، وأن استخدام نظم المعلومات المحاسبية يؤدي إلي خفض المصروفات و زيادة الإيرادات بشكل، كما أوصت الدراسة بأن الشركات في قطاع الخدمات ذات رأس المال و عدد العمال و الإيرادات الكبيرة يجب عليها الاعتماد علي نظم المعلومات المحاسبية المتطورة و ذلك حتى تستطيع الحصول علي المعلومات ذات فائدة كبيرة.

تناولت الدراسة معوقات ومشاكل إستخدام نظم المعلومات المحاسبية، بينما تناولت هذه الدراسة أثر المعلومات المحاسبية على إتخاذ القرارات الإدارية.

### 4)دراسة حامدي(2010-2011م)

تناولت الدراسة أثر جودة المعلومات المحاسبية على صنع القرار في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وهدفت الدراسة إلى معرفة أثر جودة المعلومات المحاسبية من خلال خصائصها النوعية على صنع القرار في المؤسسات الجزائرية، كما تناولت الدراسة كيفية صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية و أبرز المشاكل التي تواجه عملية صنع القرار في ظل غياب جودة المعلومات المحاسبية، كما تمحورت مشكلة الدراسة عن معرفة أثر جودة المعلومات المحاسبية على صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، ومن أهم نتائج الدراسة أن عملية صنع القرار تمر بعدة مراحل، حيث خلال كل واحدة منها يكون فيها صانع القرار بحاجة إلى معلومات قد يكون بعضها أو كلها عبارة عن معلومات محاسبية، وأنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الخصائص النوعية لجودة المعلومات المحاسبية وصنع القرار في المؤسسات الاقتصادية،

كما أوصت الدراسة بضرورة العمل على توفير الظروف المناسبة للحصول على معلومات محاسبية ذات جودة في المستوى المطلوب لكونها مفيدة في عملية صنع القرار، وحث المؤسسات الاقتصادية على استخدام أكثر للمعلومات المحاسبية التي تتميز بالجودة في عمليات صنع القرارات وتؤدي إلى قرارات رشيدة.

ركزت الدراسة على جودة المعلومات المحاسبية في صنع القرار والمعوقات التي تواجه صانع القرار في ظل هذه المعلومات، بينما ركزت هذه الدراسة على العلاقة بين المعلومات المحاسبية والقرارات الإدارية.

#### **(5)دراسة مصطفى (2011م)**

تناولت الدراسة دور المعلومات المحاسبية المستقبلية للشركات في اتخاذ القرارات، وهدفت الدراسة على أهمية المعلومات المالية المستقبلية المستخدمة في صنع القرارات، كما تناولت الدراسة متطلبات إعداد القوائم المالية المستقبلية ومسئولية من يقوم بإعدادها، ونوعية القرارات المتعلقة بالوحدات الاقتصادية، كما تناولت الدراسة العمل على ترشيد قرارات مستخدمي التقارير المالية المستقبلية من خلال ملائمة وكفاءة وسرعة هذه التقارير في عرض المعلومات التي يحتاجونها بالإضافة إلى التعرف على مدى إدراك المجتمع الإستثماري في السوق المالي لأهمية المعلومات المالية المستقبلية ودورها في اتخاذ القرارات، وتمثلت مشكلة

الدراسة في معرفة دور الإفصاح عن المعلومات المالية المستقبلية في إتخاذ القرارات في سوق الأوراق المالية،

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الإفصاح عن المعلومات المالية المستقبلية يؤثر تأثيراً ملموساً في إتخاذ القرارات في السوق المالي، لا يوجد اتفاق بين المديرين الماليين والمحاسبين الماليين والمحاسبين القانونيين والمستثمرين حول إلزام الشركات بالإفصاح عن المعلومات المالية المستقبلية، ومن أهم التوصيات التي أوصت بها الدراسة بأنه يجب الاعتماد على إدارات مالية ومحاسبية تتمتع بالكفاءة العلمية والمهنية التي تسمح لها بإعداد قوائم مالية مستقبلية ملائمة وموضوعية وتكون معلوماتها قابلة للتحقق، مع التأكيد على إتاحة كافة السبل للمكلفين بإعدادها بالحصول على جميع المعلومات والاتصال بجميع الأطراف داخل وخارج الشركة التي تحقق وتسهل من مهمتهم.

تناولت الدراسة دور المعلومات المحاسبية المستقبلية في إتخاذ القرارات الإدارية، حيث أن الدراسة لم تتناول المعلومات المحاسبية الماضية والتي لها دور كبير في عمليات التخطيط، وعليه فإن هذه الدراسة تناولت المعلومات المحاسبية من كل النواحي.

#### (6)دراسة نهاد (2011م)

تناولت الدراسة دور المعلومات المحاسبية في ترشيد قرارات الإنفاق الرأسمالي، هدفت الدراسة إلى تحديد أهمية إستخدام المعلومات المحاسبية في ترشيد قرارات الإنفاق الرأسمالي، وتمثلت مشكلة الدراسة في معرفة دور المعلومات المحاسبية في ترشيد قرارات الإنفاق الرأسمالي في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنه اتفقت الشركات المدرجة في بورصة فلسطين على أهمية توافر المعلومات المحاسبية عند اتخاذ قرارات الإنفاق الرأسمالي، كما أنه تستخدم الشركات المدرجة في بورصة فلسطين المعلومات المحاسبية بشكل أمثل عند اتخاذ وتخطيط قرار الإنفاق الرأسمالي والتأكد من سلامة البديل الذي تم اختياره ورشد القرار المالي المتخذ، كما أوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها أن تدعيم ثقافة استخدام المعلومات المحاسبية عند اتخاذ وتخطيط قرار الإنفاق الرأسمالي، كما أوصت الدراسة بالعمل على تطوير الخبرات النظرية والعملية للجهات التي تقوم بتقييم المشروعات الرأسمالية للإلمام بالآراء النظرية التي تغطي الجوانب

المختلفة لقرارات الإنفاق الرأسمالي، وذلك لرفع كفاءة متخذي قرارات الإنفاق الرأسمالي في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين.

ركزت الدراسة على دور المعلومات المحاسبية على القرار الرأسمالي فقط، بينما تناولت هذه الدراسة أثر المعلومات المحاسبية على القرارات الإدارية بصفة عامة.

#### (7) دراسة رحيمة (2016-2017م)

تناولت الدراسة دور نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ القرارات المالية هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يلعبه نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ القرارات المالية، ومعرفة إلى أي مدى يمكن للمؤسسة أن تعتمد في عملية اتخاذ القرار المالي على نظام المعلومات المحاسبي، وتمثلت مشكلة هذه الدراسة في دور نظام المعلومات المحاسبي في إتخاذ القرارات المالية، ومن أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة أنه يشكل نظام المعلومات المحاسبي نقطة التقاء لمختلف الأنظمة في المؤسسة وأهم مصدر للمعلومات لديها، وأن من أبرز مخرجات نظام المعلومات المحاسبي هي القوائم المالية التي يعتمد عليها بصفة كبيرة في اتخاذ القرارات المالية، من أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة أنه على المؤسسة إعطاء قدر أكبر من الاهتمام لمسألة تصميم نظام المعلومات المحاسبي والعمل على تطويره بشكل دائم لمسايرة التطورات الحاصلة، بالإضافة إلى الاستعانة بوسائل أكثر تطوراً لتسهيل جمع وتحليل البيانات بشكل أسرع. وركزت الدراسة على دور نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ القرارات الإدارية المالية، بينما تناولت هذه الدراسة أثر المعلومات المحاسبية على جميع القرارات الإدارية في المؤسسة الصناعية.

#### (8) دراسة محمد (2018م)

تناولت الدراسة دور نظم المعلومات الإدارية في إتخاذ القرار، ومن أهم الأهداف التي تناولتها الدراسة التعرف بنظم المعلومات الحديثة من حيث المفهوم والأنواع، وتمثلت مشكلة الدراسة في التعرف إلى أي مدى يمكن أن تسهم نظم المعلومات الإدارية في حل المشكلات الإدارية في وزارة الأشغال العامة الأردنية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن نظم المعلومات المحاسبية أصبحت جزءاً مهماً من عمل الإدارة العامة ومصدراً أساسياً تعتمد عليه في تدعيم خططها ورقابة عملياتها في ظل ثورة المعلومات والمعرفة والعولمة، ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة العمل على تطوير الأنظمة الشبكية في المؤسسات الخدمية العامة بما يلائم تحديث المعلومات حسب التطور العلمي والتكنولوجي.

ركزت الدراسة على نظم المعلومات الإدارية في إتخاذ القرارات الإدارية، بينما تناولت هذه الدراسة دور المعلومات المحاسبية في إتخاذ القرارات الإدارية.



## الفصل الأول:

### المعلومات المحاسبية:

المبحث الأول: مفهوم المعلومات المحاسبية وأهميتها:

المبحث الثاني: خصائص وأنواع المعلومات المحاسبية:

## المبحث الأول:

مفهوم المعلومات المحاسبية وأهميتها:

تعريف المحاسبة:

"أصبحت المعلومات سلعة ذات قيمة وفائدة للعديد من الأطراف داخل وخارج الشركة، وأن نجاح أو فشل بعض الشركات يتحدد بناءً على طبيعة المعلومات المتوفرة لها ودقة هذه المعلومات، وأن المحاسبة من وسائل الاتصال الاجتماعية فهي تكون باستمرار موضوعاً للتغير والتطوير لتوصيل المعلومات عن الأعمال بطريقة أكثر كفاءة لتتلاءم مع عملية اتخاذ القرار في مستوياته المختلفة، كما تعد المحاسبة بمثابة نظام للمعلومات غرضها الأساسي توفير بيانات ومعلومات مالية مناسبة لاتخاذ القرارات المالية والاقتصادية كما أنها تعتبر المنهج العلمي للقياس الكمي والنقدي لجميع المعاملات الاقتصادية والمالية المتعلقة بالشركات" (احمد، 2016م، ص101).

"يعتبر النظام المحاسبي أحد المكونات الرئيسية لنظم المعلومات الإدارية، ويتضمن كافة الأنشطة والعمليات التي تهدف إلى إنتاج وتوصيل المعلومات إلى مستخدميها الداخليين والخارجيين في المجالات المختلفة، كما يعتبر النظام المحاسبي، في ظل الثورة التقنية التي نعيشها من أهم الأنظمة المنتجة للمعلومات المفيدة في اتخاذ القرارات الاقتصادية والتي تؤثر في رفاهية الأفراد والمجتمعات، ويستند النظام المحاسبي إلى مجموعة من المقومات الأساسية ويتميز بمجموعة من الخصائص التي تساهم في إنتاج المعلومات المحاسبية ذات الجودة الملائمة لاحتياجات المستخدمين المختلفة، ويتم إنتاج المعلومات في النظام المحاسبي ضمن سلسلة من المراحل والخطوات المتتابعة وبحكم ذلك مجموعة من الاعتبارات الأساسية الخاصة بكل مرحلة من المراحل، كما تخضع عملية إنتاج المعلومات المحاسبية إلى مجموعة من العوامل والمؤثرات الداخلية والخارجية كالعوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والتشريعية وغيرها (صيام، سعادة 1995م، ص1-2).

"لقد تطورت وظيفة المحاسبة واتسعت أهدافها بتطور النشاط الاقتصادي والتكنولوجي، وإنها لم تعد تسعى إلى إظهار نتائج الأعمال للأنشطة التجارية فقط، بل اتسعت مهامها ليشمل تنظيم مجرى الأموال والتخطيط لها والرقابة عليها وصنع القرارات الإدارية لاختيار البديل

الأمثل الذي يحقق أهداف الأطراف المتعارضة في المنشأة بالإضافة لتوفير المعلومات" (الرازق، 2000م، ص22).

وعرفت المحاسبة على أنها: "أحد العلوم الإجتماعية التي تهتم بالإدارة المالية للنشاط الإقتصادي، والرقابة عليه، في المنشآت الإقتصادية، على إختلاف أنواعها، وكذلك في مجالات النشاط الإنساني الأخرى" (الحيالي، 2007م، ص17).

وعرفت أيضا على أنها: هي عملية قياس وتسجيل وتبويب وتلخيص الأحداث والمعاملات المالية للحصول على معلومات يتم الإستفادة منها في إتخاذ القرار". (نصير، 2013م، ص15).

"تعتبر المحاسبة أحد العلوم الإجتماعية، وليست مجرد أسلوب بل أنها تسعى إلى التأثير على السلوك البشري من خلال توفرها للمعلومات لمتخذي القرارات وكذلك عرفت جمعية المحاسبة الأمريكية المحاسبة على أنها عملية تحديد وقياس وتوصيل المعلومات الإقتصادية التي تمكن مستخدمي المعلومات من إتخاذ القرارات" (يوسف و اخرون، 2018-2019م، ص6).

تمثل المعلومات الشريان الرئيسي لأي شركة تسعى إلى تحقيق أهداف معينة، ومن أهم مصادر هذه المعلومات التي تساعد في تحقيق أهداف الشركة؛ المعلومات المحاسبية. "كما تلعب المحاسبة دورا مهما في النشاط الإقتصادي مهما تنوع وتعدد، بل على العكس تظهر أهمية المحاسبة كلما تشابك النشاط الإقتصادي وتنوع، فالمحاسبة هي المأوى الذي يجب أن يلجأ إليه أصحاب أي نشاط، ويمكنهم مراقبة هذا النشاط ومتابعته من خلال المعلومات المحاسبية". (مصطفى، جمعة، بدون، ص5).

"وتتخصص الوظيفة الأساسية للمحاسبة في تسجيل العمليات المالية في صورة نقدية والتي تحصل بين المنشأة والغير أو داخل المنشأة نفسها بالدفاتر والسجلات ثم تبويب تلك العمليات وتلخيصها بهدف إعداد التقارير الدورية وغير الدورية عن النتائج للنشاط، لتقديمها إلى الإدارة العليا أو غيرها من المستويات الإدارية سواء في داخل المنشأة أو خارجها؛ لمساعدتها على إدارة النشاط في المستقبل وإتخاذ العديد من القرارات الإدارية الخاصة بتوجيه الموارد نحو إستخداماتها المطلوبة منها". (الحيالي، 2007م، ص17).

"لقد أصبح للمحاسبة اليوم الدور الأساسي في خدمة الإدارة في المنشآت الاقتصادية وتقديم المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بصورة موضوعية" (حنان، 1997م، ص7).

"إن التطور السريع الذي طرأ في النظم الاقتصادية والاجتماعية أدى إلى نشوء علوم جديدة بعد الحرب العالمية الثانية، أعطى المحاسبة دوراً قيادياً في توجيه النشاط الاقتصادي، وحث الكثير من المعنيين في المجالين العلمي والعملية على تطوير المعرفة المحاسبية" (شبير، 2006م، ص22).

تعتبر المحاسبة أحد فروع المعرفة التي تهتم بتوفير البيانات لأي مؤسسة أيا كان مجال نشاطها سواء في المجال الصناعي، أو الإجتماعي أو غيرها من المجالات، وأيضا المعلومات المحاسبية تفيد الكثير من المستخدمين الذين يحتاجون إلى معلومات ذات مصداقية تامة عن المؤسسة كالإدارة والمستثمرين والجهات الحكومية وغيرها.

والمحاسبة كعلم إجتماعي تقوم على مجموعة من المبادئ والفروض والسياسات التي تطورت نتيجة لجهود العديد من الهيئات الأكاديمية والمنظمات المهنية عبر مراحل التطور الإقتصادي والصناعي الذي ساد العالم منذ الثورة الصناعية إلى يومنا هذا.

#### مفهوم المعلومات المحاسبية:

تعرف المعلومات المحاسبية على أنها: "كل المعلومات الكمية وغير الكمية التي تخص الأحداث الاقتصادية، والتي تتم معالجتها والتقرير عنها في القوائم المالية وفي خطط التشغيل والتقارير المستخدمة داخليا، وبذلك فهي تمثل ناتج العمليات التشغيلية التي تجرى على البيانات المحاسبية بما يحقق الفائدة من استخدامها." (القاضي ، ابو زلطة، 2010م، ص 369).

وأيضا عرفت المعلومات المحاسبية بأنها "كل المعلومات الكمية وغير الكمية التي تخص الأحداث الاقتصادية التي تتم معالجتها والتقرير عنها بواسطة نظم المعلومات المحاسبية في القوائم المالية المقدمة للجهات الخارجية وفي خطط التشغيل والتقارير المستخدمة داخليا." (محسن ، يحي، 2011م، ص27).

"إن الحاجة إلى المعلومات المحاسبية التي تعتمد عليها قرارات الاستثمار و الإئتمان والقرارات المتشابهة تكمن خلف أهداف التقارير المالية" (الحسين، مجلة12، رقم2، 2011م، ص115).

"إن المعلومات في الوقت المعاصر ثروة هامة، إذ إن التحكم والاستغلال الأمثل لها يحقق أرباحاً ونجاحاً للخطط المستقبلية وضماناً للاستمرار وتطور الشركات والمؤسسات، والمعلومات الجيدة ينتجها نظام معلومات حديث ومتطور" (العماري، 2004م، ص123).

"تمثل المعلومات المحاسبية مجموعة من القيم والحقائق النهائية المبوبة والمنظمة بصورة كمية ووصفية والتي ترتبط مع بعضها بعلاقات تبادلية، وهي ذات تأثير مباشر في سلوك الأفراد والإدارات المختلفة وتزداد قيمتها الاقتصادية وفقاً للمنفعة التي تحققها لمستخدميها، ومن هنا فإن وظيفة المعلومات المحاسبية تتمثل في زيادة المعرفة لدى متخذي القرارات لتخفيض حالة عدم التأكد التي يواجهونها في أدائهم لوظائفهم المختلفة " (قاسم ، 2003م، ص13).

"يعتبر نظام المعلومات المحاسبية جزءاً من النظام الكلي للمعلومات ويلعب هذا النظام دوراً هاماً وفعالاً يتمثل في تزويد مختلف مستويات اتخاذ القرار بمعلومات جاهزة صحيحة ودقيقة في الوقت المناسب تساعدهم في اتخاذ مختلف القرارات الإدارية، ويتم توفير هذه المعلومات عن طريق التقارير والقوائم التي تعد من واقع البيانات اليومية الفعلية" (شبير ، 2006م، ص21).

"إن المعلومات المحاسبية هي الوسيلة التي تقدم بها الشركات وضعها المالي وأداءها ونفقاتها النقدية وغير النقدية، والوسيلة الفنية المستخدمة لتوصيل المعلومات المحاسبية هي التقارير المالية والتي يجب أن تكون ملائمة ومعدة بطريقة جيدة تتضمن المصادقية الكافية حتى يمكن الاعتماد عليها واستخدامها في اتخاذ القرارات المناسبة" (العماري، 2004م، ص124).

"وإن المعلومات المحاسبية الجيدة هي تلك المعلومات الأكثر فائدة في مجال ترشيد القرارات، ولكن مستوى جودة المعلومات والاستفادة منها لا يعتمد فقط على الخصائص النوعية المتوفرة، بل يعتمد أيضاً على خصائص تتعلق بالمستفيدين منها أو متخذي القرارات أنفسهم، أي مقدرتهم على تحليل المعلومات ومستوى الفهم والإدراك المتوفرة لديهم" (علي، 2010-2011م، ص15).

تعتبر المحاسبة لغة التعامل في كل شؤون الحياة العملية المختلفة، حيث لا تخلو أي معاملة بين طرفين أو أكثر من المحاسبة، سواء بالطرق التقليدية أو العلمية، وهذا يدل على أهمية المعلومات المحاسبية.

وبذلك فهي تمثل ناتج العمليات التشغيلية التي تجري على البيانات المحاسبية والتي تستخدم من قبل الجهات الداخلية والخارجية التي لها علاقة بالوحدة الاقتصادية وبما يحقق الفائدة من استخدامها.

( تعتبر المعلومات المحاسبية في عصرنا الحاضر موردا هاما وذو قيمة كبيرة، لا يقل أهمية عن أي مورد آخر في المنظمة الاقتصادية، فهي عنصر حاكمي يؤثر في جميع مفاصل المنظمة، ويساهم بشكل أساسي في عملية اتخاذ القرارات في المنظمة الاقتصادية بشكل خاص، فيما يتعلق بكيفية استثمار مواردها وتخصيصها بالشكل الأمثل وتحقيق قيمة اقتصادية مضافة، وبالتالي تحقيق الربح الذي تسعى إليه المنظمات الاقتصادية بشكل عام، فالمعلومات المحاسبية اليوم في ظل عصر التطور التكنولوجي والمعرفي الهائل وكذلك الثورة الهائلة في وسائل الاتصال، تشكل حجر الزاوية في تحقيق الجدارة التنافسية للمنظمة الاقتصادية وبالتالي إمكانية بقائها في المنافسة، ونتيجة لكم الهائل من البيانات والمعلومات التي يمكن الحصول عليها وإمكانية عدم الاستفادة منها أو أن تتسبب في تضليل متخذ القرار، نشأت الحاجة إلى تحديد خصائص نوعية للمعلومات المحاسبية ولإسيما المستقبلية منها نتيجة أثرها الفعال في تسهيل عملية اتخاذ القرار وتخفيف حالة عدم التأكد المصاحبة له). (سبسي، 2011، ص3).

"وتطورت المحاسبة بعد أن أصبح النقد أساسا للتعامل بين الناس حيث تعددت عمليات المبادلة ولجأ التاجر عند تعدد عملياته إلى إثباتها في الدفاتر ليستطيع الرجوع إليها عند الحاجة". ( التكريتي وآخرون، 2008م، ص 15).

هنالك حلقة وصل بين البيانات والمعلومات والمعرفة، وتعتبر كل من البيانات والمعلومات المحاسبية مكونات أساسية لنظم المعلومات المحاسبية وغالبًا ما يتم استخدامها في الحياة العملية كمصطلحات مترادفة". (شبير، 2006، ص 31).

#### شروط المعلومات المحاسبية:

فيما يخص المعلومات المحاسبية يرى البعض أنه ليس من الضروري أن تتحول البيانات المحاسبية إلى معلومات بعد إجراء العمليات التشغيلية عليها بل يرتبط ذلك بتحقيق شرطين مهمين (أو أحدهما على الأقل) عند استخدامها من قبل صانع القرار وهما: أن المعلومات الناتجة يجب أن تقلل من درجة عدم التأكد لدى متخذ القرار وذلك من خلال تقليل عدد البدائل المتاحة أمام صانع القرار وأن تكون ذات منفعة.

(لا جدال في أن الهدف النهائي لأي نظام محاسبي يتمثل في توفير المعلومات المناسبة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب، وبالشكل المناسب، وبالمضمون المناسب، وبالتكلفة المناسبة، وللشخص المناسب، وحتى يمكن اتخاذ قرارات صائبة، فإنه من الضروري أن

يكون هناك مدخلات من المعلومات، وطالما أن القرارات تؤثر في عالم الواقع، فإن المدخلات من المعلومات تأتي من إرسال أو ترجمة أو توصيل ظروف وأحوال العالم الواقعي بصورة ملائمة لصانع القرار، ومهما كانت طبيعة العالم الواقعي فإننا لن ندركه حتى يمكننا الحصول على معلومات عن ظروفه وأحواله والأحداث التي تجري فيه، وإن المعلومات المحاسبية تعتبر أحد الأركان الأساسية للنظام المتكامل لاتخاذ القرارات سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى أي وحدة اقتصادية مشتقة منها، بل إن من أهم أسباب وجود المحاسبة وتطورها المستمر يتمثل في أنها توفر معلومات تعتبر أساس لاتخاذ قرارات، حيث يقوم المحاسب بتوفير المعلومات المناسبة سواء لمواجهة احتياجات الإدارة بمستوياتها المختلفة أو لمواجهة احتياجات الأطراف الخارجية لترشيد عملية اتخاذ (القرارات). (حسون، 2015م، ص151).

#### خطوات الحصول على المعلومات المحاسبية:

"تعتبر كل من البيانات والمعلومات المحاسبية مكونات أساسية لنظم المعلومات المحاسبية وغالبًا ما يتم استخدامها في الحياة العملية كمصطلحات مترادفة وبقصد الدلالة على معنى واحد رغم ما بينهما من إختلافات جوهريّة، وتجدر الإشارة أنه لا بد من التمييز بين المفهومين، وذلك كمدخل لدراسة المعلومات المحاسبية ودورها في العملية الإدارية" (شبير، 2006م، ص31).

يتم الحصول على المعلومات المحاسبية من المدخلات وهي بمثابة المادة الخام ثم مرحلة التشغيل ومرحلة المخرجات.

"يختلف مفهوم البيانات عن المعلومات برغم العلاقة الوثيقة بينهما، ويخلط البعض بين مفهوم هذين المصطلحين، ويقوم البعض الآخر باستخدامهما على أساس أنهما مترادفين لمعنى واحد". (سبسي، 2011، ص4).

لذلك لا بد من توضيح معنى هذين المفهومين:

**البيانات:** وهي عبارة عن "حقائق تم تسجيلها بشأن أحداث مستقلة وغير مرتبطة ببعضها البعض وغير محددة العدد، وتمثل مدخلات في نظام المعلومات وليس لها أثر في اتخاذ القرارات "عطية، 2002م، ص9).

"تعبّر البيانات عن حقائق وإشارات أولية غير مبوبة وغير منظمة وهي ذات دلالة تاريخية بدرجة كبيرة وليس لها أثر في اتخاذ القرارات وبالتالي فهي ذات قيمة اقتصادية بسيطة" (شبير، 2006م، ص32).

"هي الأرقام والكلمات التي تدخل الحاسب ويتم تخزينها ومعالجتها بأسلوب منظم" (يوسف وآخرون، 2018-2019 ص15).

"وهي عبارة عن الأعداد والأحرف الأبجدية والرموز التي تقوم بتمثيل الحقائق والمفاهيم بشكل ملائم يمكن من إيصالها وترجمتها ومعالجتها من قبل الإنسان لتتحول إلى نتائج" (قاسم، 2003م، ص15).

كما عرفت بأنها: "هي مجموعة من القيم والرموز والكلمات التي يتم تجميعها من داخل المشروع وخارجه نتيجة للأحداث والعمليات الاقتصادية التي تمارسها الوحدة المحاسبية وتمثل المواد الأولية (المدخلات) التي يتم تشغيلها وإدارتها في النظام المحاسبي بهدف استخراج المعلومات" (الدهراوي، 1997م، ص1).

وعرفت بأنها "مجموعة حقائق غير منظمة قد تكون في شكل أرقام أو كلمات أو رموز لا علاقة بين بعضها البعض، أي ليس لها معنى معين ولا تؤثر على سلوك من يستقبلها" (سلطان، 2010م، ص41).

أي هي عبارة عن مجموعة من الأرقام والأشكال والآراء ولكنها تنقصها خاصية المعالجة. المعلومات: هي عبارة عن بيانات تمت معالجتها من أجل إستخدامها في عملية إتخاذ القرارات المناسبة للمستويات الإدارية المختلفة.

أما المعرفة: فهي عبارة عن مجموعة من المعلومات والآراء والقرارات مصحوبة بالخبرة.

وعرفت أيضا أنها: "كل شيء ضمني أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان، أو لإتخاذ قرارات صائبة". (الكبيسي، 2005، ص12).

#### المعلومات المحاسبية:

تعرف المعلومات المحاسبية بأنها: "كل المعلومات الكمية وغير الكمية والتي تخص الأحداث الاقتصادية التي تتم معالجتها والتقرير عنها بواسطة نظام المعلومات المحاسبية في القوائم



المالية المقدمة للجهات الخارجية وفي خطوط التشغيل والتقارير المستخدمة داخليا" (الحبيطي، 2003م، ص27).

إن المعلومات المحاسبية هي مجموعة من العناصر المترابطة المؤلفة من الأفراد والبيانات، لألات، والتي تعمل على جمع البيانات وتخزينها، وتحليلها ومعالجتها وارسالها على شكل معلومات مفيدة إلى جهات مختلفة، بحيث يجب أن تتسم بالتنوع الملائمة، والدقة المطلوبة والوقت المناسب.

**الشروط والإعتبارات الواجب توفرها حتى تؤدي المعلومات المحاسبية دورها:**

حتى يتمكن النظام المحاسبي من أداء دوره وأهدافه لا بد من الأخذ في الإعتبار ما يلي:

- 1- أن يكون النظام المحاسبي المستخدم متناسبا مع إمكانيات وإحتياجات المؤسسة من حيث التكلفة وحجم المعلومات وعملية تنظيمها.
- 2- أن يكون النظام مرنا من حيث التعديل في البيانات والمعلومات دون أن يفقد جوهره.
- 3- أن يكون تنظيم العمل فيه متناسبا مع كفاءة وخبرات الأفراد.
- 4- أن يكون قابل للتطبيق.

**مميزات النظام المحاسبي:**

- 1- إنجاز العمل والمهام بسرعة ودقة عالية.
- 2- إعداد المستندات في أقل وقت ممكن لإستخراج البيانات والبيانات المطلوبة.
- 3- الدقة في تسجيل العمليات المالية.
- 4- توفير المعلومات وإمكانية الحصول عليها في أي وقت.
- 5- تقليل الوقت والتكلفة وذلك من خلال الإستفادة من المعلومات التي يتم الحصول عليها من خلال الدراسات الدقيقة التي تتم من قبل المختصين.

**أهمية المعلومات المحاسبية:**

"نشأت الحاجة إلى المعلومات المحاسبية من نقص المعرفة وحالة عدم التأكد الملازمة للنشاط الاقتصادي؛ وبذلك فإن الهدف من توفير وتقديم المعلومات المحاسبية تحدد في تخفيف حالة القلق التي تنتاب مستخدمي تلك المعلومات لاسيما متخذي القرارات، وكذلك لإمدادهم بمزيد من المعرفة؛ حيث إن وفرة المعلومات الضرورية إما تؤدي إلى زيادة المعرفة المسبقة لما سيحدث مستقبلاً، أو تقليل حجم التباين في الخيارات" (عبد السلام، 2011م، ص17).

"إن عدم توفر المعلومات الكافية والمناسبة ذات العلاقة والمعلومات الصحيحة التي يعتمد عليها من أهم أسباب فشل الكثير من القرارات الإدارية حيث إن سلامة وفعالية القرار الإداري يتوقف بالدرجة الأكبر علي سلامة وكفاية المعلومات التي يبني عليها القرار وتحتاج الإدارة إلي المعلومات في كل أوجه نشاطها وفي كل مجالاتها حيث يطلب صناع القرار علي اختلاف مستوياتهم التنظيمية معلومات صحيحة وحديثة فتساعدهم في اتخاذ القرارات"(جمعة وآخرون، 2003م، ص9-10).

"تعد المعلومات المحاسبية حجر الأساس في أي منظمة فهي تعد عنصر ربط وتتسق بين تنظيّمات وفروع المنظمة وتعد أيضا بمثابة سلك الاتصال بين مجرىات عمل المنظمة والمستفيد والموجه لهذا المستفيد عند اتخاذ قراره إذ أن جودة أي قرار تعتمد أصلا على جودة المعلومات المقدمة عنه فهي بمثابة الدفعة التي تقود المنظمة ومتخذي القرار فيها، ومن جهة أخرى فإن المعلومات المحاسبية هي حلقة وصل بين المنظمة والمستفيدين الخارجيين من خلال تقديم التقارير المعدة والناجمة عن معالجة الأحداث المالية في المنظمة وقياس العمليات فيها لذا فإن وجود وتدفق المعلومات المحاسبية كمخرجات لنظام المعلومات المحاسبية هي ليست حاجة ثانوية بل ضرورة ملحة لعمل المنظمة ومرتبطة بنجاحها واستمرارها." (حسون، 2015، ص 147).

"تكون المعلومة ذات أهمية إذا كان هناك توقع معقول بأن معرفة هذه المعلومة أو أثرها على نتائج القياس والتقويم يمكن أن يؤثر على قرارات مستخدمي القوائم المالية، فأهمية عنصر معين تعتبر مسألة نسبية، فما يكون مهما بالنسبة لمؤسسة معينة، قد لا يكون مهما بالنسبة لمؤسسة أخرى، فأهمية عنصر ما لا تعتمد على مقداره فقط ولكن تعتمد أيضا على طبيعته وعلاقته بباقي العناصر"(علي، 2010-2011م، ص103).

"إن إدارة الوحدات الاقتصادية أصبحت تعتمد اعتمادًا كليًا على المعلومات الكمية والمالية المتعلقة بجوانب النشاطات المتعددة داخل الوحدة وخارجها حتى تتمكن من القيام بوظيفتها الرئيسية وهي الاستثمار الأمثل لما تحت يدها من موارد مادية وبشرية"(محمود، بدون، ص80).

عرف استخدام المعلومات من قبل الإنسان منذ القدم، ولكن لم يشهد عصر من العصور مثل هذه الأهمية للمعلومات. (شبير، 2006، ص 35).

نشأت الحاجة إلى المعلومات المحاسبية من نقص المعرفة وحالة عدم التأكد اللازمة للنشاط الاقتصادي؛ ولذلك فإن الهدف من توفير وتقديم المعلومات المحاسبية تحدد من تقليل من حالة القلق التي يشعر بها مستخدموا تلك المعلومات، ولا سيما متخذي القرارات الإدارية وكذلك لإمدادهم بمزيد من المعلومات، حيث أن وفرة المعلومات الضرورية تؤدي إلى زيادة المعرفة المسبقة لما سيحدث مستقبلاً أو تقليل حجم التباين في الخيارات. (عبد السلام، 2011، ص 17).

تكمُن أهمية المعلومات المحاسبية في أن نجاح وتحقيق أهداف الشركة تتأثر بتأثير مباشر بالمعلومات المحاسبية، والتي تعتمد عليها الجهات الإدارية المختلفة في عملية إتخاذ القرارات. والهدف الأساسي لنظام المعلومات المحاسبية هو توفير المعلومات المناسبة لمتخذي القرار. تتمثل أهمية المعلومات المحاسبية في:

1. المعلومات وسيلة وأداة بيد الإدارة لإنجاز مهامها وتحقيق أهدافها.
2. تعنى بتحديد وتسجيل الأحداث والعمليات التي تحصل في منشأة ما (مرعي، 2006م، ص 187).
3. تقيس قيم الأحداث على أساس نقدي وتنظيمها في بيانات تحتوي على معلومات مالية ذات قيمة وإيصال تلك المعلومات إلى المهتمين بها من أجل اتخاذ القرارات المناسبة.
4. نقص المعرفة وحالة عدم التأكد الملازمة للنشاط الاقتصادي، وبذلك فإن الهدف من توفير وتقديم المعلومات المحاسبية هو تخفيف حالة القلق الذي يشعر به مستخدمي تلك المعلومات لاسيما متخذي القرارات، وكذلك لإمدادهم بمزيد من المعرفة، حيث إن وفرة المعلومات الضرورية إما تؤدي إلى زيادة المعرفة المسبقة لما سيحدث مستقبلاً، أو تقليل حجم التباين في الخيارات (جمعة وآخرون، 2007م، ص 9-10).
5. عدم توفر المعلومات الكافية والصحيحة التي يعتمد عليها يعتبر من أهم أسباب فشل الكثير القرارات الإدارية والقصور في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء، وتحتاج الإدارة في كل أوجه نشاطها إلى المعلومات، حيث يطلب صناع القرار معلومات صحيحة وحديثة تساعد في عملية إتخاذ القرارات.

6. صنع القرار الجيد يعتمد علي معلومات ملائمة لطبيعة القرار من حيث النوعية والوقت والتكلفة، وان المعلومات الكاملة تساعد في صنع قرارا جيد وبناء عليه فإن المعلومات المتوفرة يجب أن تكون ملائمة من حيث النوعية والوقت والتكلفة. (احمد، 2016م، ص111).

**العوامل التي ساعدت على تطور المعلومات المحاسبية:**

1. الثورة العلمية والتكنولوجية: وهي ثورة في كافة في كل أنحاء المجتمع و العالم وهي متسارعة ومتغيرة ومتطورة وتظهر أثارها في المنظمات والشركات والمؤسسات التي تسعى إلى رفع كفاءتها وتطوير ذاتها والحصول على الميزة التنافسية في المجال الذي تعمل فيه.

"تسرى في كافة أركان المجتمع وتنتشر تطبيقاتها في كل اتجاه بمعدلات متسارعة وقد انعكست أثارها على الوحدات والمنظمات الاقتصادية كما امتدت آثارها لتشمل كافة الأنظمة المنتجة للمعلومات لرفع كفاءتها وتفعيل دورها في المساهمة في حل المشكلات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية من خلال توفير المعلومات الملائمة، وتسهم أنظمة المعلومات الآلية بدورها الفاعل في هذا المجال حيث تتمتع بخصائص متطورة من حيث الكفاءة والسرعة والدقة في إنجاز المهام، كما أصبحت بنوك المعلومات تمثل ركيزة ومظهرا أساسيا من مظاهر الثورة العلمية والتي لا غنى عنها لكافة المستخدمين داخل الوحدة المحاسبية وخارجها، وقد تأثرت نظم المعلومات المحاسبية بالتطورات التقنية حيث تسارع باستخدامها في مختلف فروع العمل المحاسبي سعياً لزيادة فاعلية النظم المحاسبية المستخدمة في إنتاج المعلومات وتوفير الوقت والجهد والتكلفة" (احمد، 2016م، ص113).

"فقد فتحت الاكتشافات العلمية الحديثة آفاقا جديدة لصناعات جديدة لم تكن متوقعة" (يوسف وآخرون، 2018-2019م، ص10).

2. العوامل الاقتصادية: لقد أدى ظهور التجارة الإلكترونية و الشركات الكبيرة الحجم والمتعددة الأنشطة والتي يطلق عليها بالشركات العابرة للقارات إلى زيادة الإهتمام بالمعلومات المحاسبية، والتي تمكنها من مساعدتها في تنظيم عملها والرقابة عليها، " ويتطلب توفير معلومات تخدم الأهداف المختلفة" (القاضي وابوزلطة، 2010م، ص379).

"لقد أدى كبر حجم المشروعات وتنوع أهدافها وظهور الشركات متعددة الجنسيات وانتشار التجارة الإلكترونية وفي ظل الظروف الاقتصادية العالمية التي تعاني من استمرار حالة التضخم وارتفاع معدلاتها بالإضافة إلى اقتصاديات العولمة ومخاطرها إلى زيادة الحاجة

للمعلومات المحاسبية الملائمة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات وذلك لضمان بقاء هذه الشركات واستمرارها" (شبير، 2006م، ص37).

"أدى كبر حجم المشروعات وتنوع أهدافها وظهور الشركات متعددة الجنسيات وانتشار التجارة الإلكترونية وفي ظل الظروف الاقتصادية العالمية التي تعاني من استمرار حالة التضخم وارتفاع معدلاتها بالإضافة إلى اقتصاديات العولمة ومخاطر رها إلى زيادة الحاجة للمعلومات المحاسبية الملائمة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات وذلك لضمان بقاء هذه الشركات واستمرارها" (احمد، 2016م، ص114).

3. العوامل البيئية والاجتماعية: تعتبر البيئة الاجتماعية من العوامل المؤثرة على أهمية المعلومات المحاسبية حيث تسعى المؤسسة في تقديم خدمات اجتماعية في المجتمع الذي تعمل فيه والمشاركة في حماية البيئة وكل هذا يحتاج إلى دراسة دقيقة حتى تتمكن من ذلك. "أدى اتساع حجم الشركات وتنوع أنشطتها إلى تزايد العناية بالمسؤولية الاجتماعية لهذه الشركات ودورها في حماية البيئة وتحقيق أهداف المجتمع مما أدى إلى تنامي الحاجة إلى المعلومات الملائمة للتعبير عن هذا الدور وتحقيق الأهداف" (احمد، 2016م، ص114).

4. العوامل القانونية والتشريعية: هي العوامل الخاصة بالضرائب والإحتياطات ومدى التزام الشركة بالقوانين التشريعية سواء الخاصة بالشركات أو القوانين المحلية. 5. العوامل الثقافية: هي معرفة ثقافة المجتمع والعمل على تلبية طلباته ورغباته وفقا لعاداته مما يتماشى مع مجتمعه.

"كما ترتبط نظم المعلومات المحاسبية بمفاهيم الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية وتسعير المنتجات وتخطيط العملية الإدارية" (حنان، 1997م، ص30).

6. العوامل الإدارية: زادت أهمية المعلومات المحاسبية نسبة لإرطباتها المباشر بالإدارة حيث تساعد كل المستويات الإدارية بعملية إتخاذ القرار المناسب الذي يخصها.

"إن المحاسبة تهتم بتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المختلفة في كافة المنشآت سواء الهادفة للربح أو غير الهادفة للربح، وهناك العديد من الجهات الخارجية والداخلية للمنشأة التي تحتاج إلى المعلومات المحاسبية لاتخاذ قراراتها المتنوعة" (ظاهر، 2002م، ص4).

"تواجه إدارة المنشآت أنواعًا من المشكلات الإدارية، وهنا يبرز دور أهمية المعلومات المحاسبية الأولية لأغراض التخطيط ومعلومات التغذية العكسية لأغراض الرقابة وتقييم الأداء واتخاذ القرارات التصحيحية" (شبير، 2006م، ص39).

7. تكوين المجالات العلمية والهيئات التي تعنى بالمحاسبة: حيث ظهرت هيئات وجمعيات محاسبية على المستوى العالمي مثل جمعية المحاسبين الأمريكية والبريطانية وغيرها.

8. ظهور فروع متخصصة للمحاسبة: حيث ظهرت فروع وأنظمة متعددة للمحاسبة مثل محاسبة المسؤولية ونظام المحاسبة الإدارية وغيرها.

#### **مصادر الحصول على المعلومات المحاسبية:**

يتم الحصول على المعلومات المحاسبية من عدة مصادر وهي تتمثل في الآتي:

#### **المصادر الوثائقية والمصادر الشفهية:**

المصادر الوثائقية: تكون مكتوبة أو مسجلة بأي شكل من أشكال التوثيق.

المصادر الشفهية: كالمناقشات بين الزملاء واللقاءات الجانبية والمؤتمرات والاجتماعات.

#### **المصادر الأولية والمصادر الثانوية للمعلومات:**

المصادر الأولية للمعلومات: البيانات التي يتم جمعها عند الحاجة إليها من مصادرها الأصلية أو منبعها الأساسي باستخدام الطرق والوسائل الميدانية: الاستبيان، المقابلة، الملاحظة، التجربة.

المصادر الثانوية: وهي "البيانات التي يتم نشرها من غير مصادرها الأصلية كما هي، أو بعد إجراء معالجات عليها ومن هذه المصادر البيانات الموجودة في الكتب والموسوعات، ومعاجم الترجمة والدوريات، والنشرات، والأنترنت أو شبكة الشبكات، وهي من أحدث الطرق لجمع المعلومات وظهرت مع التطور التكنولوجي، و سببها التفتح العالمي، إضافة إلى الخدمات التي توفرها الشبكة وهي تتميز بسهولة الاستعمال وتكلفة منخفضة" (احمد، 2016م، ص138).

#### **المصادر الداخلية والمصادر الخارجية:**

المصادر الداخلية: هي المعلومات الموجودة في المؤسسة و ذات أهمية عالية بالنسبة لمديري الشركة، فالتقارير يتم إعدادها على مستوى الإدارات المختلفة، بحيث توفر كمية كبيرة من المعلومات، وللمؤسسة ملفات عن السياسات المتبعة و الإجراءات و الخطط الطويلة و القصيرة الأجل وكذلك المعلومات المحصل عليها من طرف العاملين داخل المؤسسة.

المصادر الخارجية: "تتمثل في البيانات عن المحيط الخارجي للمنظمة، كقوانين الدولة، ومتطلبات العملاء والمستثمرين، ودرجة المنافسة، وطبيعة النشاط" (احمد، 2016م، ص39).

## المبحث الثاني:

### خصائص وأنواع المعلومات المحاسبية:

#### أولاً: خصائص المعلومات المحاسبية:

تتميز المعلومات المحاسبية بعدد من الخصائص وهي على النحو التالي:

**الملاءمة:** ويقصد بالملاءمة أن تكون المعلومات المحاسبية ذات علاقة وصلة بالقرار وتؤثر على القرارات الاقتصادية لمستخدميها، كما تساعدهم من تقييم الأحداث الماضية والحالية والمستقبلية.

الملاءمة تعني "أن تكون للمعلومات القدرة على التأثير على عملية اتخاذ القرار، ولذلك من الواجب أن تكون للمعلومات المحاسبية قدرة تنبؤية حتى تكون ملائمة، وبصفة عامة تعتبر المعلومات ملائمة إذا كان عدم وجودها من شأنه اتخاذ قرار مختلف عن ذلك الذي يتخذ في حالة وجوده" (الشيرازي، 1990م، ص 109-110).

"إن ملائمة المعلومات المحاسبية تعتبر من أهم الخصائص التي يجب أن توفرها هذه المعلومات وتعني مدى تطابق المعلومات المحاسبية مع احتياجات مستخدميها، كما يقصد بها قدرة المعلومات المحاسبية في التأثير على القرارات الإدارية، وكذلك قدرتها على مساعدة مستخدمي المعلومات المحاسبية على إجراء تنبؤات أكثر دقة حول الأحداث المستقبلية" (شبير، 2006م، ص 61).

وعرفت أيضاً: "بأنها مدى كفاءة التقارير ونجاحها في خدمة مستخدميها، وبقدرتها على توفير المعلومات الكافية والملائمة لاتخاذ القرارات الاستثمارية المناسبة، بحيث تتميز هذه المعلومات بأنها مناسبة لاتخاذ القرارات وأنها تعرض بالشكل الصحيح وتتوافر في الوقت المناسب، ومدى نجاح التقارير في لعب دورها في إتخاذ القرارات، وتعتبر مصدراً للمستثمر حيث يعتمد على درجة الإفصاح عن هذه المعلومات الملائمة" (دهمش، 2005م، ص 12).

وعرفت بأنها "المعلومات القادرة على إحداث فروق في القرارات من خلال مساعدة المستخدمين للمعلومات المحاسبية على تكوين تنبؤات عن النتائج المستقبلية أو تغيير التنبؤات السابقة وتصحيحها" (الصيح، 1998م، ص 55).

(الملائمة هي قدرة المعلومات على إحداث تغيير في اتجاه قرار مستخدم بصورة معينة).  
(حنان، 2009م، ص72).

"تعتبر المعلومات ملائمة إذا كانت تتميز بالتنبؤ أو القيمة التأكيدية أو كلاهما".  
(حميدات، 2014، ص 11).

"إن المعلومات المحاسبية الملائمة، هي التي تساهم في تحسين مقدرة متخذ القرار على التنبؤ بالأحداث المرتبطة بالنشاط المستقبلي في ضوء نتائج الماضي والحاضر فبدون معرفة الأحداث الماضية يصعب التنبؤ بما ستكون عليه في المستقبل، كما أن معرفة الأحداث الماضية دون اهتمام بالمستقبل يعتبر عملاً غير هادف، ولكي تؤثر المعلومات المحاسبية على اتخاذ القرار لا بد أن تكون لها قدرة تنبؤية لعمل اختبارات مستقبلية، ويستحسن أن يكون لها أيضاً مقدرة على تقييم نتائج الاختبارات السابقة، فالقيمة التنبؤية للمعلومات تساعد مستخدميها على التنبؤ حول آثار الماضي والحاضر والمستقبل." (عبد السلام، 2011م، ص21).

**التمثيل الصادق:** "حتى تكون المعلومات المحاسبية موثوق بها يجب أن تعبر بصدق عن العمليات المالية والأحداث الأخرى التي تحدث في المنشأة والظواهر التي يجب أن تعبر عنها وتصورها". (حميدات، ص 11).

"لكي تكون المعلومات موثوق فيها فإنها يجب أن تمثل بصدق العمليات وغيرها من الأحداث التي تمثلها أو يفترض أن تمثلها بدرجة معقولة، لذا فإنه يجب أن تمثل الميزانية بصدق العمليات والأحداث وغيرها التي ينتج عنها مجوداتها و مطلوباتها وحقوقا مالية للمنشأة في تاريخ الميزانية والتي تستوفى معايير التحقق" (الداية، 2009م، ص53).

**حيادية المعلومات:** "وهو اصطلاح موجب يصف عدم التحيز وهذه الخاصية متداخلة مع أمانة المعلومات لأن المعلومات المتحيزة معلومات يمكن الثقة بها أو الاعتماد عليها." (شبير، 2006م، ص46).

**الموثوقية:** عرفت بأنها "الخاصية التي في ظلها يمكن الاعتماد على المعلومات المحاسبية إذا وجد متخذ القرار أنها تعكس الظروف الاقتصادية والأحداث التي تعبر عنها، وتتوافر خاصية إمكانية الاعتماد عندما تكون خالية من الخطأ والتحيز ومعرضة بأمانة وأن تكون هذه المعلومات قابلة للتحقيق" (عبد الرب، 2000م، ص138).



وعرفت أنها: " أمانة المعلومات وامكانية الاعتماد عليها و أن الحسابات المدققة يعتمد عليها أكثر من الحسابات غير المدققة حتى وان كانت الأخيرة متطابقة شكلا ومضمونا مع الحسابات المدققة" (الداية، 2009م، ص43).

**القابلية للمقارنة:** يقصد بقابلية المقارنة للمعلومات المحاسبية مقارنة المعلومات من فترة لأخرى سابقة داخل نفس المؤسسة أو المؤسسات المشابهة لها والتي تعمل في نفس المجال لمعرفة نقاط القوة والضعف وتقييم عمل الشركة خلال الفترة المعنية، والإستفادة من إمكانية إتخاذ القرار المناسب.

وعرفت بأنها "الخاصية التي تمكن من يستخدمون معلومات المحاسبة المالية من التعرف على الأوجه الحقيقية للتشابه والاختلاف بين أداء المنشأة وأداء المنشآت الأخرى خلال فترة زمنية معين" (الدهراوي، محمد، 2000م، ص45).

كما عرفت بأنها "كون المستخدمين قادرين علي مقارنة القوائم المالية للمنشأة عبر الزمن من أجل تحديد الاتجاهات في المركز المالي وفي الأداء أو أن يكون بمقدورهم مقارنة القوائم المالية للمنشآت المختلفة من أجل أن يقيموا مراكزها المالية وأدائها والتغيرات في مركزها المالي، وأن يكون المستخدمين قادرين علي تحديد الاختلافات في السياسات المحاسبية المستخدمة في المنشأة ويستلزم أن تكون المعلومات المحاسبية قابلة للمقارنة حتى يمكن الاعتماد عليها في مجال اتخاذ القرارات، بالإضافة إلي أنه لا تختلط الحاجة إلي القابلية للمقارنة مع مفهوم التوحيد كما لا تعيق عملية تقديم معايير محاسبة محسنة" (شبير، 2006م، ص64).

**القابلية للتحقق:** وهي تعني مدى درجة الإتفاق بين المستقلين والمطلعين الذين يقومون بعملية القياس باستخدام نفس أساليب القياس.

**التوقيت الملائم:** "ويقصد به تقديم المعلومات في حينها بمعنى إتاحة المعلومات المحاسبية لمن يستخدمونها عندما يحتاجون إليها وذلك لأن هذه المعلومات تفقد منفعتها إذا لم تكن متاحة عندما تدعو الحاجة إلى استخدامها." (شبير، 2006م، ص46).

"يعتبر التوقيت عنصراً مهماً من عناصر النجاح في اتخاذ القرار، إذ لا فائدة من المعلومات المحاسبية إذا لم تتوفر لمتخذ القرار في الوقت المناسب، ومن ناحية أخرى فإن عدم وصول المعلومات المحاسبية في وقتها للفريق الإداري قد يؤدي إلى تأخير عملية اتخاذ القرار

خصوصاً إذا كانت هذه المعلومات تتعلق بالتنبؤ بالمستقبل والتخطيط أو وضع المعايير والأرقام التقديرية عبر شكل خطط أو موازنات تقديرية" (احمد، 2006م، ص22).

**القابلية للفهم:** "لا يمكن الاستفادة من المعلومات إذا كانت غير مفهومة لمن يستخدمها وتتوقف إمكانية فهم المعلومات على طبيعة البيانات التي تحتويها القوائم المالية وكيفية عرضها من ناحية، كما تتوقف على قدرات من يستخدمونها وثقافتهم من ناحية أخرى" (شبير، 2006م، ص47).

"بمعنى أن تكون المعلومات مفهومة من جانب متخذ القرار، وتتأثر خاصية القابلية للفهم من زاوية مهارة وخبرة من يعد المعلومات من جهة، ثم من زاوية مهارة وخبرة من يستخدمها من جهة أخرى" (مطر، السيوطي، 2008م، ص332).

"يقصد بها أن يكون بإمكان مستخدم المعلومات المحاسبية فهمها واستيعاب مدلولاتها لكي يستفيد منها، وتتوقف إمكانية فهم المعلومات على طبيعة القوائم المالية وطبيعة عرضها، كما تتوقف على قدرات من يستخدمونها وثقافتهم من ناحية أخرى" (علي، 2010-2011م، ص100).

كما عرفت أيضاً بأنها "الخاصية التي يتعين على من يضعون معايير المحاسبة، و يقومون بأعداد القوائم المالية أن يكونوا على بينة من قدرات من يستخدمون هذه القوائم وحدود تلك القدرات، وذلك حتى يتسنى تحقيق الاتصال الذي يكفل إبلاغ البيانات التي تشملها تلك القوائم" (صبري، 1997م، ص112).

وعرفت بأنها "الخاصية التي لا يمكن الاستفادة من المعلومات إذا كانت غير مفهومة لمن يستخدمها، وتتوقف إمكانية فهم المعلومات على طبيعة البيانات التي تحتويها القوائم المالية وكيفية عرضها، كما تتوقف على قدرات من يستخدمونها وثقافتهم" (عبد البديع، 2001م، ص36).

قابلية المعلومات للفهم والاستيعاب عرفت بأنها: " بأنها، الإجراءات التي تسهم في إمكانية فهم المعلومات المحاسبية واستيعابها وتصنيف البيانات في مجموعات ذات معنى لمن يستخدمون القوائم المالية وليس للمحاسبين وحدهم، والاستعانة بعناوين واضحة المعنى سهلة الفهم، ووضع البيانات المترابطة مقابل بعضها البعض، وتقديم الأرقام الدالة على المؤشرات التي يرغب من يستخدمون هذه القوائم في معرفتها" (احمد، 2016م، ص135).

وتعني أن تكون المعلومات المحاسبية المعروضة سهلة الفهم وتتميز بالدقة وخالية من التعقيد.

أو هي: "هي أحد الخصائص الأساسية للمعلومات الواردة بالقوائم المالية لهذا الغرض فإنه من المفترض أن يكون لدى المستخدمين مستوى معقول من المعرفة بالأعمال والنشاطات الاقتصادية والمحاسبية كما أن لديهم الرغبة في دراسة المعلومات بقدر معقول من العناية وعلى كل حال فإنه يجب عدم إستيعاب المعلومات حول المسائل المعقدة التي يجب إدخالها في القوائم المالية إن كانت ملائمة لحجات صانعي القرارات الإدارية والإقتصادية بحجة أنه من الصعب فهمها من قبل بعض المستخدمين للقوائم والمعلومات المالية" (جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مجلة 12، 2011م، ص117).

**أمانة المعلومات:** "يفضل لمن يستخدمون المعلومات أن تكون على درجة عالية من الأمانة وتتسم المعلومات المالية الأمانة بالخاصيتين الآتيتين: "شبير، 2006م، ص46):

1. تصوير المضمون الذي تهدف إلى تقديمه تصويراً دقيقاً.
  2. قابلية المعلومات للمراجعة والتحقق.
- الصحة أو الدقة:** "وهي تلك الخاصية التي يجب توافرها في المعلومات والبيانات المحاسبية وهي خاصية على درجة كبيرة من الأهمية، لأن توافر معلومات خاطئة ومضللة من شأنها أن تؤدي بالمدير إلى اتخاذ قرارات خاطئة." (شبير، 2006م، ص48).

**مستخدمو المعلومات المحاسبية:**

**المستثمرون الحاليون والمحتملون:** أهم المعلومات التي تحتاجها هذه الفئة تتمثل في الآتي:

1. المعلومات التي تساعد المستثمرون في إتخاذ قرار شراء أو بيع أسهم الشركة.
2. المعلومات التي تساعد المستثمرون في تحديد مستوى توزيعات الأرباح الماضية والحالية والمستقبلية وأي تغيرات في أسهم الشركة.
3. المعلومات التي تساعد المستثمرون في تقييم كفاءة إدارة الشركة.
4. المعلومات التي تساعد المستثمرون في تقييم سيولة الشركة ومستقبلها وتقييم أسهم الشركة بالمقارنة مع أسهم الشركات الأخرى العاملة في نفس المجال.

**الموظفون وإدارة الشركة:** الموظفون في الشركة يحتاجون إلى معلومات بمدى الأمان الوظيفي ومدى التحسن الوظيفي المتوقع في المستقبل، بالإضافة إلى معلومات تعزز الإستجابة

لمطالبيهم وتحسين أوضاعهم المستقبلية، (وإدارة المؤسسة بمختلف مستوياتها: إن الطرف الأول الذي تهتمه المعلومات المحاسبية للمؤسسة ويستفيد منها كثيرا يتمثل في إدارتها ، حيث تستخدمها لتقييم أداء المؤسسة ولغرض التخطيط والرقابة وغيرها، وباختصار لأجل صنع القرارات اللازمة"(علي، 2010-2011م، ص95).

**الموردون:** تحتاج هذه الفئة إلى معلومات تساعد في تقدير ما إذا كانت الشركة ستكون عميل جيد قادر على سداد ديونه أو غير ذلك مما يمكنهم من عملية إتخاذ القرار المناسب بخصوص التعامل مع البديل أو البحث عن العميل المناسب.

**العملاء:** يحتاج العملاء إلى معلومات تساعد في التنبؤ بوضع الشركة المستقبلي وقدرتها على الإستيراد في عملية إنتاج وبيع سلعتها.

"يهتم العملاء بالمعلومات المحاسبية للمؤسسة للتأكد من مركزها المالي ومدى قدرتها على الوفاء بالتزاماتها"(علي، 2010-2011م، ص 96).

**المقرضون:** يحتاج المقرضون إلى معلومات تساعد في تقدير قدرة الشركة المقترضة على توفير النقدية اللازمة لسداد أصل القرض والفوائد المستحقة عليها في الوقت المناسب.

**الحكومة ودوائرها المختلفة والجهات المنظمة لأعمال المنشأة:** تحتاج هذه الفئة إلى معلومات تساعد في التأكد من مدى إلتزام الشركة بالقوانين ذات العلاقة مثل قانون الشركات وقانون ضريبة الدخل، كما تحتاج إلى معلومات تساعد في تقدير الضرائب.

**الجمهور:** يحتاج الجمهور إلى معلومات تخص الأطراف السابقة حتى يمكنه التعامل معها بالشكل المطلوب.

**الشروط والإعتبارات الواجب توفرها حتى تؤدي المعلومات المحاسبية دورها:**

حتى يتمكن النظام المحاسبي من أداء دوره وتحقيق أهدافه يجب الأخذ في الإعتبار الآتي:

- أن يكون نظام المعلومات متناسبا مع إحتياجات المنشأة التي صمم لها من حيث طبيعة النشاط وحجم العمليات.

- أن يكون مرنا بحيث أن يتكيف بسرعة دون أن يفقد جوهره.

- أن يكون توزيع العمل فيه متناسبا مع خبرة وكفاية الأفراد.

- أن تكون تكلفته متناسبة مع إمكانيات المنشأة.

- أن يكون قابل للتطبيق). (حامد وآخرون، 2018، ص22)

## معايير جودة المعلومات المحاسبية:

"إن الهدف الرئيس للمحاسبة بصورة عامة، هو إنتاج وتوصيل معلومات مفيدة في اتخاذ القرارات، أي أن المحور الأساس هو منفعة المعلومات، وتختص المحاسبة المالية بتقديم معلومات تفيد في ترشيد القرارات المتعلقة بالمنشأة، والتي تهتم المستثمرين الحاليين والمرتقبين والمقرضين"(حنان، 2009م، ص58).

هناك بعض المعايير التي يجب أن تتصف بها المعلومات المحاسبية حتى تكون ذات فائدة وتحقق أهدافها ومن أهمها:

**الدقة:** حتى تكون المعلومات المحاسبية ذات قيمة وتؤدي أهدافها وتحقق أغراضها يجب أن تتصف بالدقة العالية و أن تكون خالية من جميع أنواع الأخطاء المحاسبية.

وهي تعني بأنه: "يمكن التعبير عن جودة المعلومات بدرجة الدقة التي تتصف بها المعلومات أي بدرجة تمثيل المعلومات لكل من الماضي والحاضر والمستقبل ولاشك أنه كلما زادت دقة المعلومات زادت جودتها وزادت قيمتها في التعبير عن الحقائق التاريخية أو عن التوقعات المستقبلية"(شبير، 2006م، ص55).

"قد يسبب عدم توافر الدقة في المعلومات المحاسبية حالة من عدم التثبت من هذه المعلومات بسبب وجود الأخطاء فيها، و بالتالي تؤدي إلى عدم الدقة في التوقعات المستقبلية، و قد ينتج عدم الدقة من وجود التباين بين المعلومات المجهزة للفريق الإداري و نفس المشكلة محل اتخاذ القرار و قد يعزى ذلك إلى وجود خطأ في القياس المحاسبي للأحداث أو خطأ في نقل المعلومات إلى متخذ القرار". (احمد، 2006م ، ص22).

**المنفعة:** وهي تعني أن تكون المعلومات المحاسبية ذات قيمة وتحقق منفعة معينة سواء في المدى القريب أو البعيد.

**الفاعلية:** والمقصود بها مساعدة المعلومات المحاسبية الإدارة للإستغلال الأمثل لمواردها والعمل على تحقيق أهدافها.

**التنبؤ بالمستقبل:** وذلك من خلال إستخدام معلومات الحاضر والمعلومات الحالية.

"يقصد بالتنبؤ أنه الوسيلة التي يمكن بها استعمال معلومات الماضي والحاضر في توقع أحداث ونتائج المستقبل، وأن هذه التوقعات تستخدم في التخطيط واتخاذ القرارات، ومن المؤكد أن جودة المعلومات إنما تتمثل في مقدرتها التنبؤية وتخفيض حالة عدم التأكد وذلك عند

استخدامها كمدخلات لنماذج التنبؤ مثل نماذج التنبؤ بالمراكز المالية أو كمدخلات لنماذج الاختبار من بين بدائل القرارات الإدارية." (شبير، 2006م، ص57).

**الكفاءة والكفاءة:** "يتوقف معيار الكفاءة في المعلومات المحاسبية على كمية المعلومات ونوعيتها ومدى استيعابها من أعضاء الفريق الإداري بحيث تشبع حاجاتهم من المعلومات وتعطي مردوداً أكبر من كلفة تحضيرها أو تهيئتها وإعدادها". (احمد، 2006م، ص23).

المقصود بالكفاءة أن يتم استخدام أقل تكلفة لموارد المنشأة في تحقيق أهدافها؛ وذلك من خلال المعلومات التي تم الحصول عليها من البيانات والمعلومات المحاسبية.

**التوقيت:** "يعتبر التوقيت عنصراً مهماً من عناصر النجاح في اتخاذ القرار، إذ لا فائدة من المعلومات المحاسبية إذا لم تتوفر لمتخذ القرار في الوقت المناسب، ومن ناحية أخرى فإن عدم وصول المعلومات المحاسبية في وقتها للفريق الإداري قد يؤدي إلى تأخير عملية اتخاذ القرار خصوصاً إذا كانت هذه المعلومات تتعلق بالتنبؤ بالمستقبل والتخطيط أو وضع المعايير والأرقام التقديرية عبر شكل خطط أو موازنات تقديرية." (احمد، 2006م، ص22)

**ثانياً: أنواع المعلومات المحاسبية:**

يختلف تصنيف المعلومات المحاسبية وفقاً لإعتبارات عديدة وهي كما يلي:

#### 1- من حيث دلالتها:

**أ- معلومات تاريخية:** وهي المعلومات التي "تتعلق بقياس الأحداث والعمليات التي تمت في الزمن الماضي كالقوائم المالية، وتستخدم هذه التقارير في تقييم كفاءة المنشأة في تحقيق أهدافها وبيان حقيقة المركز المالي للمنشأة وكذلك تستخدم للأغراض الضريبية، وعلى الرغم من أهميتها في تقنية الأداء فإنها لا تصلح كأداة للرقابة على الأداء الجاري واتخاذ القرارات المستقبلية" (احمد، 2016م، ص115).

كما عرفت بأنها: (هي معلومات تتعلق بقياس الأحداث والعمليات التي تمت في الزمن الماضي (كالقوائم المالية) وتستخدم هذه التقارير في تقييم كفاءة المنشأة في تحقيق أهدافها وبيان حقيقة المركز المالي للمنشأة وعلى الرغم من أهميتها في تقنية الأداء فإنها لا تصلح في بعض الأحيان) (شبير، 2006م، ص42).

**ب- معلومات حالية:** وهي معلومات يتم إعدادها لأغراض الرقابة الداخلية وتتعلق بالأنظمة التشغيلية للمنشأة وتتوفر فيها المميزات التالية:

- تتعلق بالنشاط الجاري فقط.
- يتم تقديمها بصورة دورية منتظمة.
- يتم تقديمها بصورة فورية وفي الوقت المناسب.
- ذات طابع تحليلي بحيث يتم مقارنة الأداء الفعلي مع الخطط المرسومة.
- ج- معلومات مستقبلية:** "وهي معلومات تقديرية يتم إعدادها لأغراض التخطيط والتنبؤ بالمستقبل ومساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات السليمة، واختيار أفضل البدائل المتاحة وبحيث تصبح هذه المعلومات معياراً وأساساً للحكم على الأداء في المستقبل وتتمثل هذه المعلومات في الموازنات التخطيطية والتكاليف المعيارية وغيرها" (علي، 2010-2011م، ص93).

## 2- من حيث مصدرها:

**أ- معلومات داخلية:** "هي معلومات يتم الحصول عليها من داخل المؤسسة نفسها، تتمثل في تقارير الأداء، الموازنات، القوائم المالية الدورية أو السنوية وغيرها" (علي، 2010-2011م، ص94).

أوهي "معلومات تعبر عن أحداث ووقائع تمت داخل المنشأة ويتم الحصول عليها من الأفراد والأقسام الداخلية، وتتمثل هذه المعلومات في التقارير والكتشفات اليومية والموازنات التخطيطية وتقارير الأداء وكل ما يتعلق بالعمليات الاعتيادية للمنشأة" (الصبان، جمعة، 1997م، ص7-8).

**ب- معلومات خارجية:** وهي معلومات يتم الحصول عليها من مصادر خارجية كالعملاء والممولين والجهات الحكومية والمنظمات المهنية وغيرها، وتتضمن معلومات عن البيئة المحيطة وظروف السوق وتحتوي على مؤشرات تنبؤية تمكن مستخدميها من اتخاذ الاحتياطات اللازمة والتخطيط لمواجهة الأحداث قبل وقوعها، وغالباً ما تكون هذه المعلومات على شكل نشرات إحصائية تفسر الجوانب الاجتماعية والاقتصادية للبيئة المحيطة.

## 3- من حيث درجة تكرارها:

**أ - معلومات دورية:** وهي معلومات يتم إعدادها وتقديمها لمحتاجيها على فترات دورية منتظمة (سنوياً، شهرياً، أسبوعياً.....).

**ب- معلومات غير دورية:** وتتمثل في المعلومات التي تستخدم لأغراض خاصة وتكون الحاجة إليها محددة كدراسات الجدوى الاقتصادية.

#### 4- من حيث توقيت الحصول عليها:

أ - معلومات فورية: وهي تلك المعلومات التي يتم الحصول عليها بشكل سريع ومباشر عند الحاجة إليها وتكون معدة ومجهزة مسبقاً وهي بالتالي مفيدة وبدرجة كبيرة في اتخاذ القرارات التشغيلية.

ب- معلومات غير فورية: وهي معلومات غير متوفرة عند الحاجة إليها مما يتطلب وقتاً أطول في إعدادها وتجهيزها وترتبط عادة بالقرارات الاستراتيجية المنشأة.

#### 5- من حيث متطلباتها العملية:

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

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

#### 6- من حيث ارتباطها بالزمن:

أ -معلومات جامدة: إذا عبرت عن قيمة حدث معين في لحظة زمنية محددة.

ب -معلومات ديناميكية: إذا عبرت عن حالة التغير التي حدثت في قيمة الحدث خلال فترة زمنية.

#### 7- من حيث ارتباطها بالعملية الإدارية:

أ - معلومات خاصة بالتخطيط: وهي المعلومات المالية والمحاسبية التي تساهم في دراسة وتحليل البدائل المختلفة لمجموع الأهداف المراد تحقيقها والمفاضلة بينها في صورة مالية كمية ووصفية.

"تساهم في دراسة وتحليل البدائل المختلفة لمجموع الأهداف المراد تحقيقها والمفاضلة بينها في صورة مالية كمية ووصفية"(احمد، 2016م، ص117).

ب- معلومات خاصة بالرقابة: وهي معلومات تتعلق بمتابعة التنفيذ الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط للتأكد من أن الأداء الفعلي يتم وفقاً للخطة المرسومة والسياسات والمعايير الموضوعية واكتشاف الانحرافات وتحليلها للتعرف على الأسباب التي أدت لحدوثها وإرسال التقارير حولها للمستويات الإدارية المعنية لاتخاذ القرارات التصحيحية بشأنها.



ج- معلومات خاصة باتخاذ القرارات: وهي المعلومات المحاسبية المتعلقة بترشيد ومساندة القرارات الإدارية من حيث تحديد البدائل المقترحة للقرار وتقييمها. (شبير، 2006، ص 42-45).

#### 8. حسب المستويات الإدارية:

أ-المعلومات الاستراتيجية: "وهي معلومات تتعلق بفترة زمنية مستقبلية طويلة نسبياً، وتصف هذه المعلومات أهداف واستراتيجيات المنشأة وتحدد الموارد المالية والبشرية والتقنية اللازمة لتحقيقها، وتستفيد الإدارة العليا من هذه المعلومات الاستراتيجية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية" (احمد، 2006، ص38).

ب- المعلومات التكتيكية أو الوظيفية: "وهي معلومات تغطي فترة سنة غالباً، وتتعلق هذه المعلومات بتنفيذ الأنشطة الوظيفية في المنشأة، مثل الإنتاج، المبيعات، التخزين ويتم اتخاذ القرارات الوظيفية وفقاً للاستراتيجيات التي تضعها الإدارة العليا، وتستفيد الإدارة الوسطى أو الوظيفية من هذه المعلومات" (احمد، 2006، ص39).

المعلومات التشغيلية أو التنفيذية: "وهي معلومات تفصيلية تتعلق بالأحداث والعمليات اليومية التي تجري في المنشأة، وتهدف القرارات التشغيلية المستندة إلى تلك المعلومات إلى تحديد وسائل الاستخدام لعناصر الإنتاج، وتحديد أساليب الإنتاج بهدف بكفاءة وتخفيض التكاليف وبالتالي زيادة الربحية، وتستفيد الإدارة الدنيا أو الإدارة التنفيذية من هذه المعلومات" (احمد، 2006، ص39).

#### خصائص المعلومات التي يحتاجها المدير لاتخاذ القرارات:

1. الدقة وهي نسبة المعلومات إلى مجموع المنتجة خلال فترة زمنية معينة، وبهذا الشرط يشير إلى درجة الخلو من الخطأ في المعلومات سواء أكان بالنقل أم أخطاء في الحساب.
2. التوقيت السليم: "فلا قيمة للمعلومات الدقيقة إذا لم تصل في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات وعليه فإن سهولة وسرعة الحصول على المعلومات شرط أساسي من شروط المعلومات الجيدة". (محمد، 2013، ص12).
3. الشمول: ويعني ذلك احتواء المعلومات المتوفرة للحقائق الأساسية التي يحتاجها المدير لاتخاذ القرارات، والمعلومات هنا هي معلومات مختصرة تركز على مواضيع اختلاف النتائج الحقيقية عن الخطط الموضوعية.

4. الملاءمة أو المطابقة: وهي تلك المعلومات التي توافق أو تطابق احتياجات المدير متخذ القرارات.

5. عدم التحيز: وهذا الشرط يشير إلى غياب القصد في تحريف أو تغيير المعلومات لغرض التأثير على المستخدم (المدير متخذ القرار) للوصول إلى نتيجة معينة.

6. قابلية القياس: وهذا الشرط يشير إلى طبيعة المعلومات الرسمية المنتجة من نظام المعلومات وإمكانية قياسها في شكل كمي.

## الفصل الثاني:

### القرارات الإدارية:

المبحث الأول: مفهوم القرارات الإدارية:

المبحث الثاني: أنواع القرارات الإدارية:

## المبحث الأول:

### مفهوم القرارات الإدارية:

#### طبيعة الإدارة:

"تعتبر الإدارة من الأمور الحيوية والجوهرية في عصرنا الحاضر نظرا لأنها تسهم بشكل مباشر في تسهيل الأعمال و تركيز الإنتباه على الأهداف، ويتميز علم الإدارة عن غيره من العلوم الأخرى بأن هناك مساحة كبيرة من الإبداع البشري لأنه يعتمد بالأصل على مبادي وأسس و من خلالها تكون هنالك عملية القدرة على إضافة الأفكار لتطوير العمل" (الإدارة العامة لتطوير وتصميم المناهج، بدون، ص2).

"يتم النظر إلى مفهوم الإدارة على أنها العملية التي يتم من خلالها تجميع وتوظيف موارد المجتمع المادية والبشرية لإشباع حاجات الأفراد والمؤسسات في المجتمع بأفضل صورة ممكنة ويتم ذلك من خلال وضع الخطط والرقابة على الأداء وتقييم النتائج وتصحيح مسارات التخطيط وأداء الأنشطة وكذلك الإشراف على المروؤوسين وتنمية مهاراتهم وتحقيق التناسق والتكامل في أدائهم وتحريك دوافعهم نحو إنجاز الأهداف المشتركة". (علي، عباس، بدون، ص8).

يمكن تعريف الإدارة بأنها "عملية التخطيط وإتخاذ القرار والتنظيم والقيادة والتحفيز والرقابة التي تمارس في حقول المنظمة على الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية ومزجها وتوحيدها وتحويلها إلى مخرجات بكفاءة لغرض تحقيق أهدافها والتكيف مع بيئتها". (الشماخ، 2011، ص 13).

وعرفت بأنها: " نشاط إنساني يرتبط بالعمل الجماعي، يهدف إلى تحقيق نتائج محددة بإستغلال موارد متاحة والعمل على تنمية موارد جديدة، وأن هذا العمل يتطلب القيام بعدد من الوظائف الأساسية من تحديد الأهداف إلى تخطيط وتنظيم وتجميع وتنمية الموارد والتنسيق والتوجيه بالإضافة إلى الرقابة وتقييم الأداء". (دره، 2009، ص 13).

"هذه الوظائف الإدارية ليست منفصلة عن بعضها بل هي مترابطة بمعنى أن النجاح في تأدية أي منها يتوقف على كفاءة أداء باقي الوظائف، فالإدارة بهذا المعنى هي عبارة عن نظام متكامل يعمل كل جزء فيه عملا محددًا يسهم بدرجة ما في تحقيق الهدف العام للنظام، وبالتالي

فإن القصور في أداء هذه الأجزاء يصيب النظام كله بالضعف والخلل والتخلف".(درة، 2009، ص 13).

### أهمية الإدارة:

تعتبر الإدارة من الأمور الحيوية في عصرنا الحاضر حيث تعمل بشكل مباشر على تسهيل الأعمال والمساعدة في تحقيق أهداف الأفراد والمؤسسات بشكل مباشر.

برزت أهمية الإدارة بعد الحرب العالمية الثانية حيث زاد حجم المؤسسات وظهرت الشركات المتعددة المنتجات والفروع مما يتطلب إلى إدارة تعمل على تنظيم العمل فيها وإستخدام مواردها المتاحة بصورة صحيحة.

"أصبحت الإدارة الناجحة في الوقت الحاضر ضرورة ملحة بسبب المتغيرات السياسية والإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية، وتتبع أهمية الإدارة نتيجة ظهور عدد من العوامل والمتغيرات والتطورات في مجالات الحياة الإقتصادية والإجتماعية".(درة، 2009، ص 13-14).

والسبب الرئيسي الذي أدى إلى زيادة أهمية الإدارة هو ظهور الثورة الصناعية.

### تعريف الإدارة:

هي "فن إنجاز الأعمال بطريقة فاعلة وكفؤة من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة والقيادة لأنشطة أعضاء المنظمة والإستخدام الأمثل لكافة موارد المنظمة لإنجاز عملية محددة أو تحقيق هدف مرغوب فيه".(درة، 2009، ص 18).

أو هي "النشاط الخاص بقيادة وتوجيه وتنمية الأفراد وتخطيط وتنظيم ومراقبة العمليات والتصرفات الخاصة بالعناصر الرئيسة في المشروع؛ أفراد وموارد- الآت ومعدات- أموال وأسواق، لتحقيق أهدافه المحددة بأقل التكاليف وأحسن الطرق".(محمد، بدون، ص2).

### مفهوم عملية إتخاذ القرار:

"إن اتخاذ القرار هو نشاط إنساني معقد مثله مثل عمليات التفكير الإنساني المختلفة، ويختلف الأفراد في قدراتهم واستعدادهم لاتخاذ القرارات فنجد البعض يسهل عليهم اتخاذ قرار، في حين يعتقد البعض أنه يستحيل عليهم أن يقرروا، وبالنسبة لهم فإن اتخاذ القرار يمثل عملية تأجيل مستمرة أو التخلي عن المشكلة التي تحتاج إلى اتخاذ قرار، وغالبية الأفراد يعتبرون أن اتخاذ قرار هو عملية تتطلب نوعاً من التروي والتفكير المنظم الواعي، وتبدأ عملية اتخاذ

القرار بشعور من الشك وعدم التأكد من الفرد حول ما يجب عمله في مشكلة ما، وتنتهي باختيار أحد الحلول التي تم بحثها والتي تزيل حالة الشك وعدم التأكد أو بمعنى آخر التوصل إلى حل للمشكلة" (سبسي، 2011م، ص61).

يقصد باتخاذ القرار "هو العملية التي يتم بمقتضاها اختيار أحسن البدائل المتاحة لحل مشكلة معينة أو مواجهة موقف يتطلب ذلك، بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة ضمن معطيات بيئة التنظيم" (عبد العظيم، 2005م، ص14).

كما "توصف عملية اتخاذ القرارات بأنها قلب الإدارة، كما يوصف المدير بأنه متخذ قرارات وأن قدرته على اتخاذ القرارات وحقه في ذلك هو الذي يميزه عن غيره من أعضاء التنظيم الإداري، ومن هنا فإن عملية اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية وأن النجاح الذي تحقّقه أي منظمة يتوقف على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة، ويعتبر موضوع اتخاذ القرارات بشكل عام من أهم العناصر وأكثرها أثرًا في حياة الأفراد وحياة المنظمات الإدارية وحتى في حياة الدول" (شبير، 2006م، ص66).

"وتعد القرارات الإدارية جوهر عمل القيادة الإدارية، وهي نقطة الانطلاق بالنسبة لجميع النشاطات والتصرفات التي تتم داخل المنشأة بل وفي علاقاتها وتفاعلها مع بيئتها الخارجية، كما أن توقف اتخاذ القرارات مهما كان نوعها يؤدي إلى تعطيل العمل وتوقف النشاطات والتصرفات، وتزداد أهمية وخطورة القرارات كلما كبر حجم المنظمة الإدارية وتشعبت نواحي نشاطاتها، وكثر اتصالها بالجمهور" (كنعان، 1998م، ص7).

"اتخاذ القرار هي عملية اختيار البديل المناسب لحل مشكلة ما من بين عدد من البدائل يمثل كل منها حلاً مختلفاً للمشكلة" (محمد، بدون، ص18).

وأن عملية: "اتخاذ القرارات الإدارية عملية مستمرة ويومية، تتضمن كل المراحل الإدارية بدءًا بالتخطيط ومرورًا بالتنظيم والتوجيه وانتهاءً بالرقابة، إذ لا تخطيط دون اتخاذ قرار بذلك سواء كان للمدى البعيد أو القصير وفي حياتنا اليومية نتخذ جملة من القرارات تلقائيًا ولا تنحصر العملية فقط بالمدير العام أو باقي المدراء بل في كافة المستويات وفقًا لما تقتضيه الحالة، كما أن عملية اتخاذ القرارات تتم لمعالجة مشكلات قائمة أو لمواجهة حالات أو مواقف معينة محتملة الوقوع أو لتحقيق أهداف مرسومة" (شبير، 2006م، ص68).

"كما أن عملية اتخاذ القرار هي لب وظيفة المدير حيث أننا نجد أن التخطيط والتنظيم وإدارة الأفراد والقيادة والرقابة هي الوظائف الرئيسية للإدارة نجد كلا منها يتصل بوضوح بالقرارات وذلك لتنفيذ الخطة ووضع الأهداف" (ديلسر، 1992م، ص165).

"وتعد القرارات الإدارية جوهر عمل القيادة الإدارية، وهي نقطة الانطلاق بالنسبة لجميع النشاطات والتصرفات التي تتم داخل المنشأة بل وفي علاقاتها وتفاعلها مع بيئتها الخارجية، كما أن توقف اتخاذ القرارات مهما كان نوعها يؤدي إلى تعطيل العمل وتوقف النشاطات والتصرفات، وتزداد أهمية وخطورة القرارات كلما كبر حجم المنظمة الإدارية وتشعبت نواحي نشاطاتها، وكثر اتصالها بالجمهور" (كنعان، 1998م، ص10).

"تعتمد عملية إتخاذ القرار على مدى توفر معلومات ملائمة في وقت مناسب، والمحاسبة بفروعها المختلفة تعتبر المصدر الرئيسي لتوفير المعلومات المالية للإدارة" (يوسف، 2006، ص12).

"إن عملية اتخاذ القرارات هي عملية منهجية عقلانية، تقوم على اختيار أنسب البدائل المتاحة، بالمفاضلة بينها باستخدام معايير محددة، وبما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار، بهدف حل مشكلة معينة" (عبد السلام، 2011م، ص27).

إنّ الخيارات والطرق المتعددة التي تواجه المرء في حياته تحتاج إلى جملة عمليات عقلية راكزة ومحددة وفق هدف معين؛ وذلك لإجراء عملية الاختيار المناسبة من ضمن هذه الطرق والبدائل، حيث تسمى هذه العملية التي يتم من خلالها المفاضلة بين البدائل واختيار الأنسب والأفضل بعملية اتخاذ القرار، حيث تتم في نطاق واسع من العمليات التي يجريها العقل لتحري مجموعة القرارات المطروحة شريطة أن تتماشى مع الهدف الفعلي الذي يسعى الفرد أو الجماعة إلى تحقيقه.

"وقد يتمثل القرار في رفض لكل البدائل المطروحة وعدم القيام بأي عمل أو تصرف تجاه القضية المطروحة والقرار المتخذ في هذه الحالة يدعى ب (اللا قرار)، يجد صانع القرار نفسه أمام هذه الحالة عندما يتبين له من النتائج المتوصل إليها بعد دراسة وتحليل وتقييم البدائل المطروحة بأن العمل بأحدها لا يخدم مصلحة المنظمة، وعندما يتيقن من عدم إمكانية طرح بدائل أخرى، ويشترط في هذه الحالة ألا يكون هذا القرار مضرا بمصلحة المنظمة أو عند الضرورة تكون أضراره أقل من الأضرار التي تلحق بها في حالة اختيار احد البدائل التي

كانت مطروحة، ويعتبر رفض كل البدائل التي كانت مطروحة والتي خضعت للتقييم بمثابة بديل إضافي يفرض نفسه على صانع القرار" (علي، 2010-2011م، ص39).

### تعريف القرار الإداري:

اختلفت الآراء حول تعريف القرار الإداري فمن ضمن هذه الآراء قول الفقيه موريس هوريو فقد عرّفه بأنه: "إعلان للإدارة بقصد إحداث أثر قانوني إزاء الأفراد يصدر عن سلطة إدارية في صورة تنفيذية أو في صورة تؤدي إلى التنفيذ المباشر"، وقد اتفق أغلب الباحثين على أن القرار الإداري هو إعلان من قبل السلطة الإدارية يتم وفق قانون معين عن إدارتها الملزمة، وذلك حسب ما تتمتع به من سلطة، حيث يتم ذلك وفق اللوائح والقوانين التي تصبّ في المصلحة العامة".

"تعتبر عملية صنع القرارات هي جوهر العملية الإدارية لارتباطها بممارسة كافة الوظائف الإدارية داخل المشروع، فالمدير بغض النظر عن موقعه التنظيمي يقضي جزء كبير من وقته في صنع القرارات، ويقصد بالقرار الاختيار الرشيد من بين عدة بدائل مرتبطة بموقف معين وبالتالي فإن عملية صنع القرار هي عملية المفاضلة والتقييم الدقيق لمجموعة من البدائل في ظل ظروف وتوقعات معينة، واختيار أفضل هذه البدائل للوصول إلى حل لمشكلة قائمة أو تحقيق هدف معين" (علي وعباس، بدون، ص102).

القرار هو عبارة عن "عملية ديناميكية تتضمن في مراحلها المختلفة تفاعلات متعددة تبدأ من مرحلة التصميم، وتنتهي بمرحلة اتخاذ القرار وفي جميع هذه المراحل تحتوي على اختيار حذر ودقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموعات البدائل" (درويش، 1978م، ص135).

أو هو عبارة عن تحليل وتقييم لكافة المتغيرات التي تخضع بمجملها للتدقيق والتمحيص للوصول إلى حل أو نتيجة ووضع هذا الحل في مجال التطبيق العلمي في حيز التنفيذ.

### أهمية اتخاذ القرار:

"تتجلى أهمية اتخاذ القرارات التي يتم اتخاذها في إطار العملية الإدارية من أهم وأصعب الحالات التي تواجه الأفراد والجماعات والمنظمات على حد سواء، ولذا فقد تم اعتبار عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية، إذ أن عدم الشروع باتخاذ القرارات أو عدم اتخاذها بالشكل المناسب والصحيح من شأنه أن يخلق تكريسا للإخفاق والتتصل عن أداء المهام



والأنشطة المطلوبة لتحقيق الأهداف المبتغى إنجازها، فضلا عن تعرض المنظمة للمشكلات وعدم إمكانية مواصلتها لسبل الاستقرار والاستمرار، لاسيما في إطار المنافسة المحتدمة والظروف التي أفرزتها العولمة وما نجم عنها من وفرة عالية بالسلع والخدمات البديلة في مختلف مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية" (سبسي، 2008-2009م، ص62).

كما "يعد اتخاذ القرارات هو محور العملية الإدارية، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج إليهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال "شبير، 2006م، ص، 74).

"إن عملية اتخاذ القرارات من العمليات المهمة والمعقدة لكونها تتعلق بالمستقبل الذي لا يمكن التنبؤ به بشكل دقيق، وهناك توجه نحو اعتبار وظيفة المدير هي عملية اتخاذ القرارات، حيث أن المدير يتخذ قرارًا عندما يخطط وينظم وينسق ويراقب ويوجه" (الفضل، شعبان، 2003م، ص27).

"إن الكفاءة التي يحتاجها المدير تعتمد في جوهرها الأساسي على اتخاذ القرار الناجح الذي ينبغي أن يتخذه في مختلف المواقف التي يواجهها، وأن طبيعة التعامل مع البشر في ميدان وحقول المنظمات المختلفة يتطلب بلا أدنى شك تسخير القدرات الفكرية والذهنية والمهارات الإنسانية لمعالجة المواقف المختلفة وفق منظور قادر على استيعاب آفاق التصورات المستقبلية وما ينطوي عليه المجهول في ظل المتغيرات المختلفة، وقدرته على التنبؤ في استقاء القرارات الرشيدة القادرة على استيعاب المشكلة ومن ثم اتخاذ التصور المستند على الرؤية الواضحة والسديدة في معالجتها وتحقيق آفاق نجاحه في شأنها" (سبسي، 2011م، ص63).

"وإن أهمية القرارات الإدارية ودورها في تحقيق أهداف الإدارة ما تشهده التنظيمات الإدارية الحديثة من مشكلة تعدد وتعقد أهدافها ولذلك يقتضي فهم أهمية القرارات في الإدارة وبيان دورها وارتباطها بالعملية الإدارية" (كنعان، 1998م، ص93).

"عملية اتخاذ القرار تتعلق بالتطورات و الأحداث الجارية حتى لحظة الاختيار و ما يليها، أي أنها مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار في سبيل الوصول إلى اختيار القرار الأنسب و الأفضل، فالقرار إذا هو آخر خطوة من خطوات عملية اتخاذ القرار.

#### أهمية القرارات من الناحية العلمية:

وتتمثل في الآتي: (مسغوني، شويه، 2014-2015م، ص38-39).

- تعتبر القرارات الإدارية وسيلة علمية وفنية حتمية ناجحة لتطبيق السياسات والاستراتيجيات للمنظمة في تحقيق أهدافها بصورة موضوعية وعلمية.

- تلعب القرارات الإدارية دورا حيويا وفعالا في القيام بكافة العمليات الإدارية، مثل التخطيط والرقابة والتنظيم وغيرها.

- تؤدي عملية اتخاذ القرارات دورا مهما في تجسيد، تكييف، تفسير وتطبيق الأهداف والسياسات والاستراتيجيات العامة في المنظمة.

- تؤدي القرارات الإدارية عن طريق عملية اتخاذ القرارات دورا هاما في تجميع المعلومات اللازمة للوظيفة الإدارية عن طريق استعمال وسائل علمية وتكنولوجية متعددة ومختلفة للحصول على المعلومات اللازمة للتنظيم الإداري.

#### أهمية القرارات من الناحية العملية:

وتتمثل في الآتي(مسغوني، شويه، 2014-2015م، ص39).

- تكشف القرارات الإدارية عن سلوك وموقف القادة والرؤساء الإداريين، وتكشف عن القوى والعوامل الداخلية والخارجية الضاغطة على متخذي القرار، الأمر الذي يسهل مهمة الرقابة على هذه القرارات، والتحكم فيها والتعامل مع هذه المواقف والضغوط مستقبلا بصورة حسنة.

- تعتبر القرارات الإدارية وسيلة لاختيار وقياس مدى قدرة القادة والرؤساء الإداريين في القيام بالوظائف والمهام الادارية المطلوب تحقيقها وانجازها بأسلوب علمي وعملي.

- تعتبر القرارات الإدارية ميدانا واسعا للرقابة الادارية.

#### عناصر (القرار) عملية إتخاذ القرار:

هناك ثمانية أجزاء أو عناصر للقرار وهي على النحو التالي:

1. بيئة القرار: ويشير هذا العنصر إلى المؤثرات البيئية الداخلية والخارجية والمؤثرات الأخرى التي تؤثر على صانع القرار عندما يريد صنع قرار ما.  
"فلا يمكن للقرار أن يتم تنفيذه إلا في ظل بيئة مواتية ومشجعة على تنفيذ القرار"(سبسي، 2011م، ص65).
2. متخذو القرار: وهم أولئك الأفراد أو الجماعات التي تقوم فعلا بمختلف مراحل وخطوات صنع القرار.
3. أهداف القرار: وهي الأهداف التي يسعى القرار لتحقيقها.  
"قمن المستغرب أن العديد من متخذي القرارات يقومون بجمع الكثير من البدائل، ثم يسألون أي البدائل سيختارون، دون التفكير بأهدافهم التي يسعون الى تحقيقها، وهنا نقول أسأل نفسك أولا، ما هي أهدافي أو أهداف التنظيم؟ قبل أن تسأل أي البدائل سوف اختار، كما أن الأهداف تعد أحد الأدوات للحكم على فاعلية اتخاذ القرارات"(سبسي، 2011م، ص65).
4. وجود بديلين ملائمين على الأقل: يجب أن يتضمن موقف القرار الاختيار بين بديلين ملائمين على الأقل، ويمثل البديل الملائم ذلك البديل الذي يعتبر ملائما وعمليا من ناحية التنفيذ وأيضا مساهمته في حل مشكلة قائمة.
- وهي عبارة عن: "الاحتمالات التي يجب على متخذ القرار الاختيار من بينها، ويمكن تحديد البدائل من خلال البحث عنها أو تطويرها، مع التأكيد على أن عملية البحث عن بدائل موجودة مسبقا يؤدي إلى اتخاذ قرارات أقل فاعلية"(سبسي، 2011م، ص65).
5. ترتيب البدائل: يكون الترتيب تنازليا حيث نبدأ بالأكثر أهمية فالأقل إلى غاية آخر بديل.
6. الاختيار بين البدائل: إن هذا الاختيار يؤكد حقيقة أنه تم التوصل إلى القرار.
7. مضمون (محتوى القرار): بعد الاختيار بين البدائل المتاحة يتم صياغة القرار في شكل نص معين يتضمن ما ورد في البديل الذي وقع عليه الاختيار ويكتب في وثيقة معينة إذا كان القرار كتابيا أو يتم الاكتفاء بتمريره شفويا إذا كان القرار شفويا.
8. نوع القرار: من خلال الاطلاع على مضمون القرار ومعرفة الجهة التي قامت بصنعه يمكن تحديد نوعه ومن ثم تصنيفه.

## صعوبات صنع القرار:

عملية صنع القرار ليست بالأمر الهين في جميع الحالات، فكثيرا ما تتصف بالصعوبة والتعقيد، أي أنه كثيرا ما تواجه صانع القرار صعوبات وعوائق عندما يقدم على صنع قرار ما والتي تتمثل فيما يلي: (علي، 2010-2011، ص 53-54).

- صعوبة إدراك المشكلة وتحديد أهدافها وتحديد الأهداف، حيث تظهر هذه الصعوبة أكثر في حالة (عدم القدرة على تمييز المشاكل) إذا كانت هناك مشكلتين أو أكثر في نفس الوقت، أو في حالة عدم القدرة على التمييز بين الأسباب الرئيسية والأسباب الفرعية من جهة، أو عدم القدرة على التمييز بين الأسباب والأعراض لمشكلة ما من جهة أخرى، أو في حالة عدم القدرة على تحديد الأهداف المراد تحقيقها بدقة، مما يؤدي إلى عدم معالجة المشكلة المعنية بفعالية.

- صعوبة الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة من حيث الكم والنوع وفي الوقت المناسب أمر يجعل من صنع القرار عملية صعبة مع إمكانية جعل القرار المتوصل إليه غير فعال.

- صعوبة تحديد البدائل وتقييمها بمعنى أنه أحيانا يصطدم صانع القرار بصعوبة في إيجاد بدائل كثيرة، وفي حالة توصله إلى عدد معين من البدائل تواجهه صعوبة إيجاد المعايير الكفيلة لتقييمها بموضوعية للتوصل إلى تحديد مزايا وعيوب كل بديل على حده.

- صعوبة الاختيار بين البدائل عندما لا يستطيع صانع القرار المفاضلة بين بديلين أو أكثر نظرا للتساوي في المزايا وفي العيوب أو عدم القدرة على معرفة أو التنبؤ بالنتائج المتوقعة عن كل بديل.

- صعوبة تنفيذ القرار وتقييمه، فعند الوصول إلى مرحلة التنفيذ يمكن أن تواجه صانع القرار صعوبات تحول دون تنفيذ القرار المعني كليا أو جزئيا، وقد تكون هذه الصعوبات متوقعة أو غير متوقعة، ويمكن لصانع القرار أن يتغلب عليها أو يعجز عن ذلك.

- عدم توفر الوقت الكافي، أي ضيق الوقت المتاح لصانع القرار الذي يكون أحيانا مطالب بالحسم في الأمر في أسرع وقت، لأن المشكلة المطروحة تتطلب المعالجة فورا أو في مدة زمنية محدودة جدا.

## معوقات إتخاذ القرار:

تتمثل معوقات إتخاذ القرار في عدد من العوامل أهمها تتمثل في الآتي: (مسغوني، شويه، 2014-2015م، ص38).

**الثقة الزائدة:** و تقوم على تقدير الفرد الزائد لقدراته ومهاراته الخاصة ومدى معرفته وسلامة أحكامه، وبسبب الثقة الزائدة يعمل الكثير من الأفراد أشياء تعرضهم للخطر أو تسبب لهم الضرر، مثل الشباب الذين يتهورون في قيادة السيارات أو الدراجات النارية.

**مغالطة المقامر:** هناك خطأ آخر يسمى مغالطة المقامر، وينتج عنه الفكرة التي تقول أن الحظ يتغير، ولهذا فإن المقامر الذي يخسر مرات متتالية يأمل أنه سيربح في المرات القادمة علما أن احتمال كسب المقامر في المرات التالية لا يختلف عن احتمال خسارته، ولا يتغير الحظ إلا إذا تحكنا في إحداث هذا التغيير.

**مغالطة التكوين:** و نرتكب هذا الخطأ عندما نعتقد أن ما يصدق على الأجزاء يصدق على الكل أيضا ففي الغالب أن طريقة تنظيم الكل الذي يتكون من عدة أجزاء تؤثر في نوعيته بقوة.

## المبحث الثاني:

### أنواع القرارات الإدارية:

"يمكن تقسيم القرارات إلى أنواع مختلفة وفقا لمختلف الممارسات التي يقوم بأدائها متخذ القرار، إذ أن متخذ القرار يقوم بأداء العديد من القرارات وفقا لطبيعة أثرها على المنظمة الاقتصادية وأهمية المتغيرات التي يتعامل معها". (سبسي، 2011م، ص65).

### القرارات التنظيمية والقرارات الفردية:

**القرارات التنظيمية:** "وهي تلك القرارات التي تخص المنظمة ككل وتتعلق بعملها ومستقبلها، أو أنها موجهة لمديرية أو مصلحة أو ورشة تابعة لها، ويمكن القول أنها موجهة لعدد غير محدد من الأشخاص، ومثال ذلك اللوائح التنظيمية" (علي، 2010-2011م، ص43).

أو هي "القرارات التي تتعلق مباشرة بعمل المنظمة ونشاطها، وتتخذ من قبل المدير من خلال سلطته كمسئول إداري في تلك المنظمة، وليس بصفتها الشخصية" (شبير، 2006م، ص72).

حيث يتضمن هذا النوع من القرارات قواعد قوانين عامة ومجردة تلزم الأفراد على تطبيقها، كما أنها ليست لعدد محدد من الأشخاص، حيث تتنوع إلى عدة فروع ومنها: (لوائح تنفيذية، لوائح ضبط، لوائح تنظيمية، اللوائح التفويضية).

**القرارات الفردية:** وهي عبارة عن: "قرارات غالبا ما يتم اتخاذها من قبل الرئيس أو المدير دون أن يستعين بمشاورة أو مشاركة الآخرين، تمثل هذه القرارات النزعة الفردية أو الاستبدادية في اتخاذ القرار" (محمد، 2013م، ص17).

"القرارات الفردية" فهي تلك القرارات التي تعبر عن المدير كفرد وليس كمسئول في المنظمة" (شبير، 2006م، ص72).

ويمكن تعريبها أيضا بأنها هي: كل القرارات التي تنشأ من خلال شخص معين أو مجموعة أفراد، حيث يتم من خلال هذه القرارات إنشاء مراكز قانونية مثل قرارات متعلقة بالتوظيف والترقية.

### حسب ارتباطها بنشاط المؤسسة:

**قرارات استراتيجية:** "هي القرارات التي تتعلق بكيان التنظيم الإداري ومستقبله والبيئة المحيطة به، وتتميز القرارات الإستراتيجية بالثبات النسبي طويل الأجل، وبضخامة الاستثمارات أو الاعتمادات المالية اللازمة لتنفيذها، وبأهمية الآثار والنتائج التي تحدثها في

مستقبل التنظيم، مما يتطلب اتخاذها من عناية خاصة وتحليلات لأبعاد مالية واقتصادية واجتماعية، ونظرا لأهمية آثار ونتائج القرارات الاستراتيجية علي حاضر المنظمة ومستقبلها، فإن الاختصاص في اتخاذها يكون منوطاً بالإدارة العليا" (محمد، 2013م، ص16)،

أو هي: "يقصد بها القرارات التي تتعامل مع عملية التخطيط طويلة الأجل ولهذا السبب يطلق عليها أحيانا بالقرارات التخطيطية ومن أمثلة القرارات الإستراتيجية تحديد برنامج العمل المستقبلي للمنظمة وإعداد الخطط المستقبلية والسياسات التي تحدد هيكل الأموال المعدة للاستثمارات وغيرها" (سفيان، الشرع، 2002م، ص4).

حيث تختص الإدارة العليا بهذا النوع من القرارات، وحيث إنه يتمحور حول أهداف المؤسسة، ومنها تحديد الأسواق والمنتجات وغيرها.

"تتميز هذه القرارات بالثبات النسبي طويل الأجل، وبضخامة الإستثمارات أو الاعتمادات المالية اللازمة لتنفيذها، والاختصاص في اتخاذها منوطاً بالإدارة العليا، وأن بنية المشكلة لهذا النوع من القرارات تكون غير محددة يصعب برمجتها، وتتعامل القرارات الإستراتيجية مع الأهداف والخطط الرئيسية للشركة، ومن أمثلتها: توظيف وانفاق رأس المال" (عبد السلام، 2011م، ص33).

**القرارات التكتيكية:** "وهي تلك القرارات التي لها علاقة مباشرة بسير أعمال ومهام المؤسسة، وهي عادة ما تعرف بالقرارات الوظيفية، باعتبارها يتم اتخاذها في مستوى الإدارة الوسطى، بغية الوصول بالأنشطة الوظيفية المختلفة في المؤسسة، كالإنتاج والتسويق والأفراد وغيرها إلى الأداء الأمثل، ويتميز هذا النوع من القرارات أنه يتخذ لفترة زمنية قصيرة عادة ما تكون سنة" (أيوب، 1996م، ص45).

"تتعلق القرارات التكتيكية بالإدارة الوسطى، وغالباً ما تهدف هذه القرارات إلى تقرير الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف وترجمة الخطط، وبيان حدود السلطة والمسؤولية، وتحديد قنوات " عبد السلام، 2011م، ص32).

**القرارات التنفيذية:** "وهي القرارات التي تتعلق بمشكلات العمل اليومي وتنفيذه والنشاط الجاري في المنظمة وتعتبر هذه القرارات من اختصاص الادارة المباشرة أو التنفيذية، كما ان هذه القرارات تتميز بأنها لا تحتاج إلي المزيد من الجهد من قبل متخذها، بل يتم اتخاذها في ضوء الخبرات السابقة لمتخذها، كما ان اتخاذها يتم بطريقة فورية تلقائية وهي قرارات

قصيرة المدى فهي تتعلق بأسلوب العمل الروتيني وتنقرر باستمرار "محمد، 2013م، ص16).

حيث يختصّ هذا القرار باستغلال الموارد وتوزيعها وجني العائد بما يتماشى مع أهداف المنظمة.

#### القرارات حسب إمكانية برمجتها أو حسب تكرارها:

قرارات مبرمجة: "وهي عبارة عن التي تتصف بأنها متكررة وروتينية ومحددة جيدا، وتوجد إجراءات مسبقة لحلها ويلاحظ في هذا النوع من القرارات أن معايير الحكم عليها عادة ما تكون واضحة وغالبا ما تتوفر معلومات وبيانات كافية بشأنها، كما أنه من السهل تحديد البدائل منها ومن ثم فهناك تأكيد نسبي أن البديل المختار سوف يترتب عليه حل المشكلة بفاعلية" (مسغوني، شويه، 2014-2015م، ص40-41).

أو "هي قرارات يتم اتخاذها بشكل روتيني ومتكرر وتخضع لأنظمة وقواعد محددة، ومن أمثلتها عمليات التسجيل في الجامعات، وعمليات الإيداع والسحب في البنوك" (محمد، بدون، ص18).

كما عرفت أيضا بأنها هي: "التي تؤخذ بشكل روتيني ومتكرر، حيث تؤخذ بسرعة بناءً على الخبرة والمعرفة والتجربة السابقة، وعلى ضوء المعلومات المتوفرة ولا تحتاج إلى جهد إداري" (عبد السلام، 2011م، ص33).

"هي قرارات متكررة حيث أنها في العموم تعالج المسائل اليومية البسيطة ولا تتطلب جهدا كبيرا وبحثا طويلا، وتعتمد على الخبرات الشخصية لصانع القرار والأخذ بعين الاعتبار للأحداث (المشاكل) التي وقعت في الماضي وكيفية التعامل معها ومعالجتها. إن القواعد التي تحكم صنع هذا النوع من القرارات تكون واضحة، والمعلومات المستند إليها تكون كافية ومتصفة بمختلف الخصائص النوعية التي تجعلها قابلة لتحقيق الغاية المنشودة منها، ومثالها الموافقة على طلب تسبيق على الأجر أو رفضه، الموافقة على تحويل مبلغ من حساب البنك إلى حساب الصندوق وغيرها" (علي، 2010-2011م، ص42).

وهي "تشتمل على القرارات المعدة مسبقا لمواجهة مشاكل متكررة وليس هناك حاجة لإتباع طرق جديدة لحل تلك المشاكل في كل وقت تظهر فيه كما تعتبر قرارات روتينية، وتعتبر القرارات التشغيلية اليومية كمثال على تلك القرارات" (سبسي، 2011م، ص68).



قرارات غير مبرمجة (إبداعية): "وهي القرارات التي يتم اتخاذها بشكل روتيني أو متكرر، وتتخذ في مواقف محددة، وتخضع لقواعد معينة، وهذا النوع من القرارات غالبا ما تكون مستمدة من الخبرات السابقة أو المعرفة الفنية بخصوص الأعمال التي يتم تنفيذها في مواقف محددة، أو أساليب احصائية، وتتطلب اتخاذ إجراءات فورية، وهذه القرارات غالبا ما يتم اتخاذها من قبل المستوى الإشرافي التنفيذي في الإدارة، ويكثر استخدامها في الإدارة الوسطى ، ويقل استخدامها في الإدارة العليا" (باغي، 2010م، ص174).

أو هي "القرارات المتعلقة بجوانب متعددة تتطلب الاهتمام والدراسة والتفكير والابتكار وتحتاج إلى وقت طويل لاتخاذها" (عبد السلام، 2011م، ص33).  
هي "قرارات غالبا تكون لمواقف جديدة يتم اتخاذها في ظروف عدم التأكد وتتضمن درجة من المخاطر" (محمد، بدون، ص19).

وهي "التي تتصف بأنها غير متكررة وغير روتينية وغير محددة جيدا ولا توجد إجراءات معروفة مسبقا لحلها وعادة ما تظهر الحاجة لصنع هذه القرارات عندما تواجه المنظمة مشكلة لا توجد خيارات مسبقة بشأن كيفية حلها وفي هذا النوع من القرارات لا توجد أنماط محددة لحل هذا النوع من المشكلات وبالتالي يسود فيها حالة عدم التأكد" (مسغوني، شويه، 2014، 2015م، ص42).

وعرفت بأنها: "هي قرارات تحصل بشكل غير متكرر وتعالج المسائل المعقدة المتعلقة باستراتيجية المنظمة التي تتطلب جهدا كبيرا وتحليلا طويلا، وتظهر الحاجة إلى هذا النوع من القرارات عندما تواجه المنظمة مشكلة ما لأول مرة ولا توجد إجراءات معروفة مسبقا لحلها أي لا توجد خبرات بشأن كيفية حلها والتعامل معها، إن هذا النوع من القرارات يحتاج إلى الإبداع، لهذا سميت بالقرارات الإبداعية، ومثالها طرح منتج جديد إلى السوق، استبدال منتج بمنتج آخر، إنشاء فرع جديد وغيرها" (علي، 2010-2011م، ص42).

"أو هي التي لا توجد لها إجراءات محددة وقائمة لحلها، وتعتبر قرارات استثنائية وإبداعية في نفس الوقت، كما أنها تتعلق بمشاكل غير متكررة، وهي قرارات أساسية، وتعتبر قرارات التمويل وقرارات الاستثمار مثلا على تلك القرارات" (سبسي، 2011م، ص68).

حسب الزمن:

**قرار طويل الأجل:** حيث يمتد أثر هذا النوع من القرارات إلى فترات طويلة وتكلفة مادية عالية، كما أنها تتضمن تغيرات في الطاقات الإنتاجية.

**قرار قصير الأجل:** تتعلق بالطاقات الإنتاجية من حيث استغلالها وتشغيلها ومنها القرار المتعلق بالإنتاج والسعر والتكلفة.

**العوامل المؤثرة في صنع القرار:**

العوامل المؤثرة في صنع القرار تتمثل في تلك العوامل التي تجعل صانع القرار يميل إلى اختيار بديل معين دون آخر أو إصدار قرار بصيغة معينة دون أخرى وأن يكون القرار في نهاية الأمر فعالاً أو قليل الفعالية أو عديم الفعالية.

وتنقسم هذه العوامل إلى: العوامل البيئية الداخلية والعوامل البيئية الخارجية.

**العوامل البيئية الداخلية:**

توجد عوامل بيئية داخل المنظمة لها تأثير في عملية صنع القرار، إلا أن درجة التأثير تختلف من منظمة إلى أخرى وذلك تبعاً لأهمية تلك العوامل التي تتمثل فيما يلي:

**حجم المنظمة:** "إن كبر حجم المنظمة يؤدي إلى تعدد وتزايد العمليات والأنشطة التي تقوم بها ، وهذا الوضع ينعكس على عملية صنع القرار حيث إن صانع القرار يجد نفسه مطالباً بصنع قرارات أكثر نظراً لتزايد المواقف التي تستدعي ذلك أو صنع قرارات أكثر تعقيداً"(علي، 2010-2011م، ص56).

**العوامل التنظيمية:** وهي تلك العوامل التي لها علاقة بالهيكل التنظيمي للمنظمة، بخلاف حجم المنظمة ودرجة انتشارها الجغرافي، حيث يتعلق الأمر بالعلاقات الموجودة بين الأقسام والمصالح والفروع وغيرها والأسلوب الإداري المعمول به في المنظمة (أسلوب المركزية الإدارية أو أسلوب اللامركزية الإدارية).

**العلاقات السائدة بين أفراد المنظمة:** "إن طبيعة هذه العلاقات تؤثر تأثيراً كبيراً على صنع القرار، حيث كلما كانت هذه العلاقات حسنة ومدعمة بوجود الثقة وروح التعاون بين أفراد المنظمة كلما انعكس ذلك بالإيجاب على عملية صنع القرار والعكس صحيح"(علي، 2010-2011م، ص56).

**أهداف المنظمة:** (الغاية من صنع القرار في النهاية هي تحقيق هدف معين أو عدة أهداف تصب كلها في اتجاه تحقيق أهداف أو مصالح المنظمة بصفة عامة، لهذا نجد أن الشغل الشاغل لصانع القرار هو التوصل إلى قرارات تخدم إلى حد كبير مصالح المنظمة وتحقق أهدافها الإستراتيجية والتكتيكية أو تقلل من الأضرار التي يمكن أن تلحق بها)(علي، 2010-2011م، ص56).

أي عملية متعلقة بصنع القرار تكون بحاجة ماسة إلى حقائق ومعلومات بالقدر الكافي والحاجة الماسة لنوع القرار أي أن كلما كانت الأهداف الخاصة بالقرار ذات أهمية كبيرة للمنظمة كلما أدى ذلك إلى الحاجة إلى معلومات دقيقة والذي بدوره يؤدي إلى صعوبة القرار.

**العوامل البيئية الخارجية:**

"باعتبار أن المؤسسة كنظام مفتوح فإنها تؤثر و تتأثر بمحيطها الخارجي، و من العوامل البيئية الخارجية التي قد تؤثر في اتخاذ القرار هي الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية السائدة في المجتمع، والمنافسة الموجودة في السوق والمستهلكين، والتشريعات والتطورات التقنية و العادات الاجتماعية، ضف إلى ذلك القرارات التي تتخذها المؤسسات الأخرى سواء أكانت منافسة أو متعاملة"(محمد، 2013م، ص28) وهي تتمثل في الآتي:

**العوامل الاقتصادية:** "هي العوامل المتعلقة بالركود والرخاء والكساد الإقتصادي، ومدى دعم الحكومة للنواحي الاقتصادية، وهل هناك تشجيع على الاستثمار إلى المساعدات المالية التي منحتها الحكومة للقطاع الخاص"(مسغوني، شويه، 2014-2015م، ص55).

هناك عوامل كثيرة ذات طابع اقتصادي تؤثر على صنع القرار في المنظمة ومن ذلك ( الأسعار السائدة في السوق، أسعار التجهيزات، أسعار المواد الأولية، أسعار المنتجات المباعة من قبل المنظمة، معدلات الفوائد المطبقة من قبل البنوك) إذا كان القرار يتعلق بمصادر التمويل أو مبلغ الأموال المقترضة.

**العوامل السياسية:** "وهي العوامل المتعلقة بالأحوال السياسية السائدة في الدول مثل إستقرار الحكومة في دولة ما"(مسغوني، شويه، 2014-2015م، ص55).

**العوامل القانونية:** "وهي عبارة عن اللوائح والقوانين التي تحكم هذه الدولة وعلاقتها بالدول المجاورة"(مسغوني، شويه، 2014-2015م، ص55).

**العوامل الاجتماعية:** وهي العادات والتقاليد التي تسود لدى المجتمع المعني بالقرار.

إن المنظمة تمارس نشاطها في المجتمع وبالتالي فإنها تؤثر وتتأثر بمحيطها الاجتماعي والثقافي وتحاول أن تساهم في خدمة هذا المجتمع بطريقة أو بأخرى ولهذا نجد أن قراراتها تتأثر بالعادات والتقاليد والثقافة السائدة في المجتمع ويتعين على صانع القرار أخذها بعين الاعتبار عندما يقدم على أي قرار.

**العوامل التكنولوجية:** "وهي عبارة عن العوامل المتمثلة بمدى التقدم التكنولوجي في الدولة من أجهزة واتصالات" (مسغوني، شويه، 2014-2015م، ص55).

إن القرارات التي تصنع على مستوى المنظمة تتأثر بهذه العوامل، فمن جهة نجد أنها تسمح للرئيس الإداري استخدام وسائل تقنية متطورة في عملية صنع القرارات كالحاسوب وغيرها مما يتيح إمكانية تحسين القرارات، ومن جهة أخرى فإن المنظمة تجد نفسها مطالبة بصنع قرارات تسير التطور التكنولوجي في جميع المجالات بصفة عامة وفي مجال نشاطها بصفة خاصة.

**العوامل الدولية:** يقصد بهذه العوامل، على وجه الخصوص، العلاقات بين الدول التي تؤثر على صنع القرارات في المنظمة لاسيما منها القرارات المتعلقة بمجالات الاستثمارات، المبادلات التجارية، التكوين وغيرها، كلما كانت العلاقات بين الدول حسنة وتوجد اتفاقيات التعاون بينها كلما شجع ذلك المنظمات في هذه الدول على صنع قرارات تتعلق بالتعامل فيما بينها وفي حالة العكس تجد المنظمات نفسها مقيدة ولا تقدم على صنع قرارات في هذا الاتجاه.

**المتعاملون مع المنظمة:** يقصد بهم الزبائن، الموردون، المنافسون، المؤسسات المالية والإدارات.

- بالنسبة للزبائن أو المستهلكين بصفة عامة: إن عدد وتركيبه هؤلاء، ورغباتهم الحالية والمتوقعة، وأماكن تواجدهم ومدى قدرتهم واستعدادهم للسداد، تؤثر على قرارات المنظمة المتعلقة باختيار الزبائن الذين تتعامل معهم والمتعلقة كذلك بالإنتاج من حيث التنوع، الكمية والنوعية، البيع، الأسعار المطبقة وغيرها.

- بالنسبة للموردين: إن عددهم، أماكن تواجدهم، أسعار وشروط البيع المطبقة من طرفهم وقدرتهم واستعدادهم لتوفير السلع والمواد بالكمية والنوعية المطلوبتين وفي الأوقات المرغوبة، هي من أهم العناصر التي تؤثر على قرارات المنظمة فيما يتعلق بتموينها بالسلع والمواد اللازمة لنشاطها واختيار الموردين الذين تتعامل معهم.

- بالنسبة للمنافسين: إن عددهم ومكانتهم في السوق، (نوع، شكل السوق، وغيرها) تعد من بين أهم العناصر المؤثرة على قرارات المنظمة المتعلقة بالإنتاج، البيع وشروطه، أسعار البيع إلى غير ذلك من العناصر التي تضمن للمنظمة الصمود أمام منافسيها والبقاء ولما لا التغلب عليهم.

- بالنسبة للمؤسسات المالية: إن عددها ومكان تواجدتها والشروط التي تطبقها لمنح القروض وتقديم الخدمات المختلفة، تشكل منطلق قرارات المنظمة المتعلقة بالتعامل مع هذه المؤسسات.

- بالنسبة للإدارات العمومية: إن الإدارات العمومية تقدم خدمات ومساعدات للمنظمة كما تساهم على تنفيذ القوانين والتنظيمات، أي أنه بصفة عامة نجد أن المنظمة تتعامل مع هذه الإدارات مما يجعلها تقوم بصنع قرارات تتأثر بنوع وشروط وانعكاسات هذا التعامل.

#### مراحل اتخاذ القرار:

"إن اتخاذ القرار هو نشاط إنساني معقد مثله مثل عمليات التفكير الإنساني المختلفة. ويختلف الأفراد في قدرتهم واستعدادهم لاتخاذ القرارات، فنجد البعض يسهل عليهم اتخاذ قرار، في حين يعتقد البعض أنه يستحيل عليهم أن يقرروا، وبالنسبة لهم فإن اتخاذ القرار يمثل عملية تأجيل مستمرة أو التخلي عن المشكلة التي تحتاج إلى اتخاذ قرار"(سبسي، 2011م، ص61)

إن اتخاذ القرار يعني عملية المفاضلة والاختيار بين مجموعة من بدائل الحلول، وتتم هذه العملية بالمراحل التالية:

**1- التعرف على المشكلة:** "تعد مرحلة تحديد المشكلة من أكثر وأهم الخطوات المطلوبة في عملية اتخاذ القرار، إذ أن تحديد المشكلة يعني استقراء الواقع المنظمي القائم وتحديد العوامل أو المتغيرات التي تساهم في عدم تحقيق الأهداف من خلال ما يقع أو يتوقع حدوثه من آثار معينة، وهذا يتجلى من خلال طرح العديد من الأسئلة الذي يتم في إطار التحديد الدقيق والواضح لمعالم المشكلة"(سبسي، 2011م، ص70).

يساعد وجود نظام معلومات متكامل من تسهيل وتيسير مهمة تحديد المشكلة والتعرف عليها، وتعد هذه الخطوة من أصعب خطوات اتخاذ القرار، بفرض أن المشكلة هي وجود طاقة عاطلة.

2- تحديد البدائل: وهي عبارة عن الطرق المختلفة التي يمكن إتباعها لحل المشكلة. وبفرض أن البدائل لحل مشكلة الطاقة العاطلة هي:

أ - استخدام الطاقة:

1- لإنتاج منتج جديد.

2- توسع في منتج قائم.

ب- تأجير الطاقة.

ج- الإبقاء على الموقف كما هو.

"ويتم في هذه المرحلة قيام متخذ القرار بتطوير أكبر عدد ممكن من البدائل المناسبة لمعالجة المشكلة، ويستطيع متخذ القرار في هذا المجال من اعتماد الخبراء والاستشاريين واستخدام الوسائل العلمية في تحديد تلك البدائل، إضافة لاعتماده على قدراته الشخصية بخبراته الذاتية"(سبسبي، 2011م، ص70).

وكما زادت البدائل المتاحة كلما تعقدت المشكلة، أما إذا وجد بديل واحد فقط فإنه لا توجد مشكلة في اتخاذ القرار.

3- تقييم البدائل (المفاضلة): "ويتم في هذه المرحلة الشروع بتقييم شامل لكافة البدائل المتاحة ثم إيضاح الجوانب السلبية والايجابية التي يقترن بها كل بديل، من حيث تحقيق الأهداف والموارد المتحققة، إضافة للتكاليف المقترنة بكل بديل وسبل التنفيذ من حيث الموارد المطلوبة وكلفتها، وغيرها من الجوانب ذات الارتباط بعملية التقييم لجميع البدائل، ثم يتم اختيار البديل الأفضل في ضوء القرار الاقتصادي الذي يحقق الأهداف المنشودة للمنظمة الاقتصادية"(سبسبي، 2011م، ص70)

وذلك بدراسة تكاليف كل بديل والعائد منه بمعنى التعبير عن مزايا وعيوب كل بديل في شكل رقمي، ويتم اختيار الأفضل وفقا لذلك، إلا أنه في كثير من الحالات نجد أن هناك بعض العوامل التي تؤثر على عملية المفاضلة بين البدائل.

مثال: قد يكون القرار الأفضل للمنشأة وفقا للعوامل الكمية هو الاستغناء عن عدد كبير من العاملين واستخدام الوسائل الآلية بدلا منهم إلا أن المنشأة قد تأخذ في اعتبارها تأثير الاستغناء عن عدد كبير من العاملين على العلاقة بين المنشأة ونقابات العمال، وبينها وبين الجهات

الحكومية والروح المعنوية للعاملين، وسلوكهم تجاه المنشأة ( خوف من المستقبل وعدم الأمان )

ولا شك أن تقدير تلك العوامل متروك للتقدير الشخصي لمتخذ القرار.

4- اتخاذ القرار: بعد دراسة البدائل المختلفة وتقييم العوامل الكمية وغير الكمية فإن أمام صانع القرار إما اتخاذ أفضل قرار ممكن أو البحث عن معلومات جديدة تساعد على تحسين الموقف ، ويتم إعادة المفاضلة بين البدائل المتاحة في حالة الحصول على معلومات جديدة .  
"ويتم في هذه المرحلة اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة للحل، وهنا يقوم المدير باتخاذ القرار استنادا إلى البديل الأفضل الذي تم اختياره، ولكن قبل ذلك يجب التأكد من أن هذا البديل يلئم كافة المتطلبات والعوامل الأخرى للمشكلة والتي لم تؤخذ بعين الاعتبار خلال المرحلة السابقة، فقد يفضل أحيانا حلا آخر غير الحل أو البديل الأفضل لإعتبارات يراها المدير ضرورية مثل سهولة التنفيذ أو أن تكون الظروف الحالية في المؤسسة لا تسمح بحل يتوقع أن يجد مقاومة كبيرة من قبل العاملين المسؤولين عن التنفيذ"(مسغوني، شوية، 2014-2015م، ص45).

ويجب أن يراعى أن الحصول على معلومات جديدة لها تكاليفها وتستغرق وقتا مما يؤخر عملية اتخاذ القرار في الوقت المناسب أو يزيد من تكلفة البديل.  
"إن هذه الخطوة تتضمن الشروع عمليا بتنفيذ البديل الأفضل الذي تم اختياره، من خلال التحديد الدقيق للأفراد والأقسام المعنية بهم مهمة التنفيذ، وكذلك تحديد الصلاحيات والمسؤوليات وسبل الاتصالات السليمة والعملية لتنفيذ القرار"(سبسي، 2011م، ص71).

#### علاقة المعلومات المحاسبية بالقرارات الإدارية:

"تعتبر المعلومات العمود الفقري للعمل الإداري في أي مؤسسة سواء كانت عامة أو خاصة ، لكونها القاعدة الأساسية والرئيسية في اتخاذ القرارات، فإن جودة القرارات وفعالية القرارات التي تتخذ في جميع المستويات الادارية تتوقف علي مدي توافر وتكامل المعلومات الضرورية، ومدي دقتها وسلامتها، ومدي تنظيمها بحيث يمكن استخدامها والاستفادة منها، وتعرف المعلومات بأنها هي البيانات التي يتم إعدادها لتصبح في شكل أكثر فائدة للفرد والتي لها قيمة للمدير متخذ القرار حيث أنها تغير من الاحتمالات الخاصة بالنتائج المتوقعة في الموقف الذي يتخذ فيه القرار، فإن أنظمة المعلومات الادارية هي الوسيلة التي تعمل علي

توفير البيانات وتحليلها وتخزينها وتوصيلها في الإدارة المعنية، وبدونها يصعب علي المدير متخذ القرار أن يتخذ قرارات سليمة وفعالة، فكلما قصرت قنوات الاتصال قلت نسبة التحريف للمعلومات وبهذا فإن ضيق المسافة بين مركز المعلومات وبين المدير متخذ القرار تعمل علي زيادة فاعلية عملية اتخاذ القرار" (باغي، 2010م، 174).

"تعتبر عملية صنع القرارات ذات أهمية كبيرة في تسيير المنظمات بمختلف أنواعها وهي العملية التي تتطلب عنصراً أساسياً ألا وهو المعلومات بمختلف أنواعها لاسيما منها المعلومات المحاسبية التي تستعمل أكثر في منظمات الأعمال باعتبارها تتميز بخصائص نوعية تجعلها مفيدة في صنع الكثير من القرارات في مثل هذه المنظمات" (علي، 2010-2011م، ص108).

"وأن المعلومات المحاسبية تتميز عن غيرها من المعلومات الوظيفية بأنها كمية وقابلة للتحقق من صحتها لذلك فإنها تعتبر أكثر فاعلية في مساعدة متخذي القرارات في الوصول إلى الحلول المناسبة" (البدوي، 1987م، ص53).

"تتطلب العملية الإدارية في أي منظمة اتخاذ العديد من القرارات المتنوعة لتحقيق أهدافها المحددة، وعلیه فان القرار هو جوهر العملية الإدارية لجعل أنشطة المنظمة تعمل بكفاءة وفاعلية، وتتميز القرارات التي تواجه الإدارة بتعددتها وتغيرها بمرور الزمن، وبسبب الأهمية التي تحتلها هذه القرارات في طلب من الإدارة الاهتمام الكبير بها، وكذلك تعمق الرؤية قبل أن يتم اتخاذ أي قرار، فضلاً عن استخدام الأساليب العلمية الحديثة لمعالجة البيانات الخاصة بهذه القرارات وصولاً إلى القرارات الرشيدة لتحقيق أهداف المنظمة سواء في تحقيق الربحية أو تخفيض التكاليف". (حسون، 2015، 150).

"والمعلومات المحاسبية تساعد إدارة المنشأة بالقيام بوظائف التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، فمن خلال وظيفة التخطيط تترجم خطط الإدارة بشكل رسمي فيما يسمى الموازنات التخطيطية والتي تعبر عن رغبات وأهداف الإدارة بشكل محدد وكمي، وتحتاج الإدارة إلى تدفق المعلومات التي تبين مدى كفاءة تنفيذ الخطط، وهنا يأتي دور وظيفة الرقابة حيث يتم مقارنة بيانات الموازنة مع بيانات الأداء الفعلي لفترة زمنية محددة للتعرف علي الانحرافات والمشاكل ومن ثم معالجتها، أما وظيفة اتخاذ القرارات فهي تعتبر محور العمل الإداري وجوهر العملية الإدارية، وأن نجاح أي منشأة يتوقف إلى حد كبير على قدرة وكفاءة القيادة



الإدارية على اتخاذ القرارات الرشيدة والتي لا يمكن اتخاذها إلا بتوفر المعلومات المحاسبية الملائمة". (احمد، 2006، ص24).

تحتاج الإدارة إلى بيانات ومعلومات عن التكاليف والإيرادات عند اتخاذ القرارات الإدارية، لذلك يجب تحديد القرارات الإدارية وأنواعها مع تحديد خطوات صنع القرار الإداري لتحديد المعلومات والبيانات التي ينبغي أن تقدمها المحاسبة الإدارية للمساعدة على ترشيد تلك القرارات.

"إن المعلومات تعد مادة القرار الإداري، فإذا كانت عملية الإنتاج تتطلب المواد الأولية فإن مادة الإنسان الإداري في اتخاذ القرارات هي البيانات والمعلومات التي تتوافر لديه، ويتوقف نجاح القرار على مدى صحة هذه المادة ودقتها وطريقة تنظيم تأمينها وتخزينها ونقلها إلى المراكز التي نحتاج إليها، ومن الملاحظ أن نجاح القرارات وسلامتها يتوقف على دقة وفعالية نظام الاتصالات الذي ينقل البيانات والمعلومات إلى مراكز اتخاذ القرارات كما يتوقف على المسافة التي تفصل بين مراكز المعلومات ومراكز اتخاذ القرار، أي كلما قصرت تلك المسافة كانت عملية اتخاذ القرار أكثر فاعلية" (أيوب، 1996م، ص193-194).

"وأن عملية اتخاذ القرارات هي عملية مستمرة لا تنتهي بمجرد اتخاذ قرار معين فقد يترتب على القرار المتخذ مواقف معينة تستدعي اتخاذ قرارات جديدة، كما أن عملية اتخاذ القرارات تعتمد في كل مراحلها على ما يتوافر لدى متخذ القرار من معلومات مع العلم بأن درجة جودة المعلومات المتوافرة لمتخذ القرار لها تأثير كبير على درجة جودة القرار الذي يتخذه، فكلما زادت درجة جودة تلك المعلومات كان متخذ القرار في وضع أفضل، وهذا الأمر يتطلب من الإدارة ضرورة أن تبحث باستمرار عن أفضل المعلومات فيما يتعلق بالأهداف والنتائج المتوقعة للتصرفات البديلة" (زامل، 2000م، ص44).

"ولا شك أن دور البيانات والمعلومات المحاسبية شأنها شأن أية معلومات أخرى يتمثل في زيادة المعرفة وتخفيض مخاطر عدم التأكد، ولأن هذه البيانات والمعلومات تكون كمية أو مالية فمن شأنها مساعدة متخذ القرار بصورة أكثر فعالية مما لو كانت وصفية أو شخصية، أضف إلى ذلك تتصف البيانات والمعلومات المحاسبية بخصائص معينة تجعلها مفيدة وهامة عند دراسة المشكلة ومعالجتها واتخاذ القرار" (شبير، 2006م، ص80).

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية:

المبحث الأول: نبذة عن عينة الدراسة:

المبحث الثاني: تحليل البيانات وإختبار الفرضيات:

## المبحث الأول:

### نبذة عن عينة الدراسة:

#### أ. مفهوم الصناعة:

"تلعب الصناعة الدور الأكبر والفاعل في إحداث التغيير ايجاباً او سلباً للأوضاع الاقتصادية وتعتبر مفتاح النجاح للإقتصاد، حيث تبرز أهميتها من خلال ارتفاع نسبة مساهمتها في الناتج القومي للبلد، وبعد قطاع الصناعة ركيزة هامة من ركائز التنمية في الدول، حيث يؤدي القطاع الصناعي دوراً هاماً، ورئيساً في عملية التنمية الإقتصادية ويتميز بامتلاكه لأكبر قوى قادرة على التأثير في النظم الإقتصادية، حيث يأخذ على عاتقه الدور الأساس في رفع مستوى معاش الأفراد واستيعابهم داخل اسواق العمل، ورفع مستوى مهاراتهم، وقديماً قيل ان التطور في القطاع الصناعي يعني المزيد من الرفاهية ورغد العيش للمواطن"(نمر، بدون، ص1).

الصناعة مصطلح يكاد يرادف القطاع الاقتصادي في الاصطلاح الحديث، ويشير أصلاً إلى الصناعات الاستخراجية والصناعات التحويلية، ولكنه اليوم يشمل أيضاً تقديم أي خدمة أو منتج مقابل ربح، مثلاً الصناعة المصرفية.

"التصنيع هو عملية يتبعها تغير في تركيب الهيكل الإقتصادي للدول ، ومؤشر الى نسبة الزيادة في الدخل الوطني، الناشئة عن القطاع الصناعي"(زوري، 2009-2010م، ص14).  
"يحتل القطاع الصناعي أهمية كبيرة في الدول العربية لا سيما قطاع الصناعة الإستراتيجية، في الدول العربية النفطية إذ تبين أثره في تحقيق فائض إقتصادي يساهم في خلق الإستثمارات الجديدة لزيادة تكوين رأس المال وتنويع بنية الإنتاج وتلبية احتياجات التنمية من والعديد من المواد والآلات والمكائن وتصنيع المواد الأولية والمنتجات الزراعية لمواكبة الطلب على هذه المواد في الأسواق المحلية"(مهودر، 2009م، ص263).

ب. تعريف الصناعة: الصناعة هي: "عملية تحويل شكل المواد الخام في الطبيعة و مضمونها لزيادة قيمتها و باستخدام أدوات مناسبة بغاية جعلها قابلة لإشباع حاجة معينة سواء إن كانت وسيطة أو نهائية"(الهام، 2015-2016م، ص13).

"الصناعة بمعناها الواسع تغير في شكل المواد الخام لزيادة قيمتها وجعلها أكثر ملاءمة لحاجات الإنسان ومتطلباته" (نمر، بدون، ص 3).

الصناعة بمعناها الواسع تغيير في شكل المواد الخام لزيادة قيمتها، وجعلها أكثر ملاءمة لحاجات الإنسان ومتطلباته، وتبرز أهمية الصناعة في كونها ترفع من مستوى معيشة الشعوب بما تدره من مال، وما توفره من رفاهية للإنسان بمقتنياتها المختلفة، وكذلك هي وسيلة مهمة لامتصاص الأيدي العاملة الزائدة عن حاجة الزراعة والخدمات الأخرى، مع ما تساهم به الصناعة من تطوير للنشاطات الاقتصادية الأخرى، كالزراعة والتجارة، والنقل بما تقدمه من منتجات أساسية، كالأسمدة، والآلات الزراعية، ومواد الطاقة، ووسائل النقل الحديثة.

### ج. الإنتاج الصناعي:

يرتبط الإنتاج الصناعي ارتباطاً وثيقاً في دورة الأعمال ويسبق تأثره في دورة الأعمال تأثر قطاع الخدمات وبذلك تكون البيانات الصناعية في بعض الأحيان قيمة تسبق مؤشرات الخدمات تعطي إشارة عن حقيقة مكان الاقتصاد من دورة الأعمال ومنه يمكن التنبؤ بتغيرات الناتج المحلي الإجمالي.

### د. عوامل قيام الصناعة:

تتنوع عوامل قيام الصناعة كالاتي:

1. **العوامل الطبيعية:** "تهيئ الطبيعة للإنسان إمكانات متباينة في سعتها وفقرها بين إقليم وآخر. وقد عمل الإنسان على استغلال ما أُتيح له من ثروات وإمكانات، وحاول جاهداً مواجهة مصاعب الطبيعة وقحطها، وحقق نجاحات متباينة تتناسب ومع مقدار ما هياً لكفاحه من قدرات عقلية وعلمية والتي هي في تطور مستمر، ومع هذا فإن الطبيعة تبقى موجهة له في كثير من ظروف وأساليب عيشه، وكلما كان الإنسان متبحراً بأحوال بيئته، صار أكثر قدرة على الاستفادة مما وهبته من موارد في بناء صرحه الحضاري الذي يسعى لبنائه، حيث تعد الصناعة إحدى ركائزه الأساسية ووسيلة هامة لبلوغه في ذات الوقت" (دعيج، 2017، ص 1).

وتتمثل العوامل الطبيعية في عدد من العوامل أهمها:

الموقع الجغرافي: يتم أحياناً بناء المصانع بعيداً عن المناطق السكنية مع مراعاة أن تكون قريبة من مصادر المواد الخام.

الظروف المناخية: يجب أن تكون الظروف المناخية ملائمة لأنواع الصناعات؛ كصناعة الغزل والنسيج التي تتركز في الدلتا لوجود المناخ الرطب الملائم للصناعة. كما يجب مراعاة اتجاهات الرياح حتى لا تتجه الأدخنة للمناطق السكنية، وأيضا تتطلب المصانع أرضا مستوية.

مصادر الطاقة: تحتاج الصناعات المختلفة إلى مصادر الطاقة لإدارة المصانع وأهمها الفحم ومشتقات البترول والغاز الطبيعي، كما توجد مصادر جديدة للطاقة مثل الطاقة الكهرومائية، والطاقة النووية السليمة وهي طاقة نظيفة تعمل على حماية البيئة من التلوث.

**2. العوامل البشرية:** وتتمثل في: الأيدي العاملة (الخبرة الفنية): يمكن نجاح الصناعة في مدى توافر الأيدي العاملة والمهارات الفنية المدربة واختيار موقع المصنع.

**3. رأس المال:** يعد رأس المال أحد العناصر الأساسية في قيام الصناعة وتحسين نوعيتها.

**4. النقل والمواصلات:** تعد وسائل النقل والمواصلات من العوامل المهمة في الصناعة، فتوفير وسائل النقل يتيح فرصة لنقل العمّال والمواد الخام والمنتجات بأسعار رخيصة ومناسبة.

**5. السوق:** "تعتبر الأسواق مصدر الدخل الوحيد للشركات الصناعية، ومن هذا الدخل يمكنها دفع تكاليف الإنتاج وتحقيق الأرباح، فلا يتوقف نجاح الشركة الصناعية على مجرد ملء مخازنها بالمنتج النهائي، بل على تصريفه في الأسواق المجزية" (الهام، 2015-2016م، ص18).

وهناك أسواق محلية ويقصد به طلب السكان المحليين للمنتجات الصناعية، اما السوق الخارجي يقصد به طلبات الدول الأخرى للمنتجات الصناعية من خارج أراضيها؛ مثل الدول العربية والدول الأجنبية.

**6. المواد الخام:** "تمثل المواد جميع الأصناف التي تدل بصفة مباشرة أو غير مباشرة في تركيب المنتج النهائي أو تستخدم في العملية الصناعية، وبعض هذه المواد الخام كالحديد والقمح القطن... إلخ، والبعض الآخر يعتبر أحد عوامل الإنتاج بالنسبة لصناعة معينة، ولكنه يعتبر في نفس الوقت المنتج النهائي بالنسبة لصناعة

أخرى. وحتى يمكن التفرقة بين هذه المواد وبين المواد الخام يطلق عليها المواد نصف المصنعة" (الهام، 2015-2016م، 18).

#### ه. أهمية الصناعة:

- 1- مصدر هام للدخل العائلي.
  - 2- تغطية احتياجات السوق المحلي من المنتجات المحلية.
  - 3- توفير فرص عمل.
- توفر الصناعة دعامة قوية للاقتصاد أي التخلي عن التوريد من الخارج والاكتفاء الذاتي صناعيا.
- 4- إستقرار وزيادة الدخل القومي:

وذلك عن طريق توسيع قاعدة الإنتاج القومي وتنويع الصادرات وتخفيض الاعتماد على تصدير نسبة قليلة من المواد الأولية الزراعية والخامات المعدنية، والملاحظ أن تقلبات أسعار السلع الصناعية قليلة الحدة من جهة ومن جهة أخرى فإن تأثيرها بالعوامل الطبيعية قليل مقارنة بالسلع الأخرى كالسلع الزراعية" (الهام، 2015-2016م، ص50).

#### و. أقسام الصناعة:

1. **الصناعات البدائية:** وهي تلك الصناعات اليدوية التي لا تعتمد على آلات أو أي من القوى المحركة الأخرى، بل اعتمادها على الخامات المتوفرة محلياً، وعلى المهارة اليدوية المكتسبة، وقد مارسها الإنسان منذ القدم، ولا يزال يمارسها في أجزاء كثيرة من أفريقيا وأمريكا الجنوبية وآسيا. ومن هذه الصناعات: صناعة الأواني الفخارية، ودبغ الجلود وحفظ اللحوم بطريقة التجفيف وغيرها، وبعض هذه الصناعات البدائية اليدوية تمارس في الدول التي تقدمت كوسيلة لزيادة دخل الأسرة، مثل صناعة السجاد في تركيا، وإيران، وصناعة التحف المختلفة، والحفر على المعادن في مصر، والجزائر، وصناعة الألعاب في سويسرا، وإيطاليا، واليابان. ومثل هذه الصناعات اليدوية من الحرف القديمة في المملكة العربية السعودية، وما زال بعضها قائم حتى الآن، كصناعة الأحذية الجلدية، والمشالح الصوفية.

"هنا كانت الصناعة في بداياتها، أي كشكل من أشكال النشاط المنزلي اليومي والذي تمارسه الأسر كحياكة الملابس والغزل، وصناعة أدوات الطبخ وخلافه، حيث كان الهدف الأساسي هو تلبية احتياجات الأسرة، دون أن يخصص منه شيئاً للتجارة أو الحصول على

ربح في المقابل ويعود السبب في ذلك لقلّة الانتاج الذي كان فقط يكفي احتياجات أفراد الأسرة، وقد استمر هذا النمط لفترة طويلة من مراحل تطور المجتمع البدائي، وإلى أن تحول إلى مورد رئيسي لدخل الأسر نتيجة تحويل ما ينتج إلى سلع تبادّل في السوق" (بخاري، 2018م، ص5).

**2. الصناعات البسيطة:** وهي عبارة عن صناعات لا تتحول، أو تتغير كثيراً عن صورة المادة الخام، وأهم ما تتميز به هذه الصناعات أنها تعتمد على المواد الخام المحلية كما أنها لا تحتاج إلى رأس مال كبير أو مهارة متقدمة. وتهدف هذه الصناعات إلى خدمة الصناعة الحديثة، كحفظ الفواكه والخضروات من أجل تصديرها، أو إنقاص وزنها لتهيئتها للنقل، ككبس القطن، وقطع الأخشاب وتقليمها. ومن أهم الصناعات البسيطة في المملكة صناعة تعليب التمور، كما هي الحال في المدينة النبوية، والقصيم، والإحساء، وصناعة طحن الحبوب.

**3. الصناعات الحديثة:** تميزت هذه المرحلة بالميكنة ودخول أنواع جديدة من الآلات والمكينات نتيجة للثورة الصناعية، مع التطور الهائل الذي لحقها في التقدم العلمي والتكنولوجي، فكان الانتقال من الصناعات الخفيفة إلى الصناعات الثقيلة" (بخاري، 2018م، ص6).

هي الصناعات التي تعتمد على الإمكانيات الكبيرة من حيث رؤوس الأموال، والأيدي العاملة، والمواد الخام، والخبرة الفنية الدقيقة، وقد ظهرت هذه الصناعات بعد اكتشاف قوة البخار والتوسع في استخدامها في إدارة الآلات وذلك في القرن الثامن عشر الميلادي، إضافة إلى التوسع في استخدام الفحم في صناعة المعادن خاصة الحديد وما أدى إليه ذلك من تطور في وسائل النقل المختلفة، وعلى الرغم من أن غرب أوروبا والولايات المتحدة احتكرتا الصناعات الحديثة إلا أن ذلك لم يدم طويلاً حيث انتشرت بعد ذلك في روسيا واليابان والصين ثم شرق أوروبا وبعض دول العالم الإسلامي بدرجات مختلفة.

**ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:** إن مجتمع الدراسة هو مستخدمي المعلومات المحاسبية في المجالات الإدارية في المؤسسات الصناعية في ولاية الخرطوم حيث تم إختيار عينة معينة من المؤسسات الصناعية.

تقتصر عينة الدراسة على مستخدمي المعلومات المحاسبية في المجالي المالي والإداري في تلك المؤسسات الصناعية التي تم إختيارها وهي عبارة عن عينة عشوائية من المؤسسات

العاملة في المجال الصناعي بولاية الخرطوم والتي تبلغ ( 10 ) مفردة و تم تحليل بيانات هذه العينة بإستخدام نظام SPSS ومن ثم تم الحصول على النتائج عن طريق إستخدام البرنامج. حيث تم توزيع ( 100 ) مئة استبانة، و أعيد منها ( 96 ) منها، و تم إستبعاد ( 6 ) منها لعدم صلاحيتها للتحليل، وعليه يصبح عدد النسخ الصالحة للتحليل ( 90 ). كما في الجدول الآتي:

**جدول رقم ( 1/1/3 ) عينة المؤسسات الصناعية**

الرقم	المؤسسة الصناعية	الموزعة	معادة	النسبة المئوية
1	مجموعة البربر الصناعية	25	23	92%
2	مصنع اليرموك	20	18	90%
3	الإتجاهات المتعددة	11	11	100%
4	شركة باش فارما	9	9	100%
5	مصنع الزهراء	8	8	100%
6	هيئة التصنيع الحربي(الشجرة)	7	7	100%
7	شركة ماربيل الهندسية	7	7	100%
8	مصنع الجاجة	6	6	100%
9	المصنع السوداني المالنزي	4	4	100%
10	مصنع تيتل	3	3	100%
المجموع		100	96	96%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2019م.

**ثالثاً: أداة الدراسة:** لتحقيق أهداف هذه الدراسة فقد تم تصميم الإستبانة و تطويرها وتحكيمها للتأكد من مصداقيتها تم توزيعا على مستخدمي المعلومات المحاسبية في المجال الإداري لإبداء رأيهم عليها وهم عينة من العاملين في المؤسسات الصناعية في الخرطوم. وتم استخدام برنامج التحليل الاحصائي لمعرفة او الاجابة على اسئلة الاستبيان متمثلة في فروض البحث، وكانت النتائج كالتالي:



### جدول رقم (2/1/3)

#### مقياس ليكارت الخماسي

العبرة	وافق بشدة	وافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق يشدة
الوزن	5	4	3	2	1

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS -2019

$$3 = \frac{5+4+3+2+1}{5}$$

يتضح من الجدول اعلاه ان الوسط الفرضي هو

وتم تحديد درجة القيمة طبقاً للقياس الآتي :

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبدل} - \text{الحد الأدنى للبدل}}{\text{عدد المستويات}}$$

$$0.8 = \frac{4-1}{5} = \text{وعليه طول الفئة}$$

وبذلك تصبح آراء المبحوثين حول العبارات كما بالجدول اعلاه كالتالي :

#### جدول رقم (3/1/3) تقسيم الفئات وفق المقياس الخماسي

العبرة	وافق بشدة	وافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق يشدة
الوزن	4.2 – 5	3.4-4.2	2.6-3.4	1.8 – 2.6	1 – 1.8

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS -2019

رابعا: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة: تم عرض الإستبانة على بعض المحكمين، بلغ عدد المحكمين (4) من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في المجال بقصد الاستفادة من خبراتهم، مما جعل المقياس أكثر دقة وموضوعية في القياس، وقد تم الأخذ بملحوظاتهم، وإعادة صياغة بعض العبارات وحذف بعضها، وإجراء التعديلات المطلوبة بشكل دقيق يحقق صدق بناء الإستبانة في عباراتها.

معامل الثبات (Reliability): وهو يعني استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أنه يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة. لإجراء اختبار الثبات لأسئلة الإستبانة، استخدم الباحث معامل كرونباخ ألفا (Cronbach alpha) وهو يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلي العكس إذا كان هناك ثبات تام تكون قيمة المعامل مساوية للواحد الصحيح. وكلما

اقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد الصحيح كان الثبات مرتفعاً وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضاً. وكقاعدة عامة فإن المعامل الأقل من 60% يعتبر ضعيفاً، والذي في حدود 70% يعتبر مقبولاً، أما الذي يبلغ 80% يعتبر جيد. أما معامل الصدق (Validity) والذي يقصد به أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه ويساوي رياضياً الجزر التربيعي لقيمة معامل الثبات.

قام الباحث باستخدام معامل الفا كرونباخ، لقياس ثبات الإستبانة فيما إذا تم حذف أي عبارة من عبارات الإستبانة، حيث كان معامل الثبات لكل عبارة في المدى (-0.740-0.917) وهي أقل من قيمة معامل الفا كرونباخ لجميع عبارات المحاور الدراسية (0.90) مما يدل على الثبات الجيد لعبارات الإستبانة، الأمر الذي انعكس أثره على معامل الصدق الذاتي حيث بلغ (0.88) والجدول (4) يوضح معامل الثبات والصدق الذاتي لمحاور الإستبانة:

#### جدول رقم (4/1/3)

##### معاملات الثبات والصدق لمحاور الإستبانة

المحاور	عدد الفقرات	معامل الفا كرونباخ	الصدق الذاتي
المحور الاول	7	.791	0.89
المحور الثاني	7	.745	0.86
الإستبانة كاملة	14	0.867	0.93

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS -2019م.

#### جدول (5/1/3)

##### عدد الفقرات والصدق الذاتي لمحاور الإستبانة

عدد الفقرات	الصدق الذاتي
14	0.93

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2019م.

#### خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل:

1. معامل الفا كرونباخ.
2. المتوسط الحسابي.
3. الانحراف المعياري.
4. قيمة اختبار كاي.

## المبحث الثاني:

### تحليل البيانات و إختبار الفرضيات:

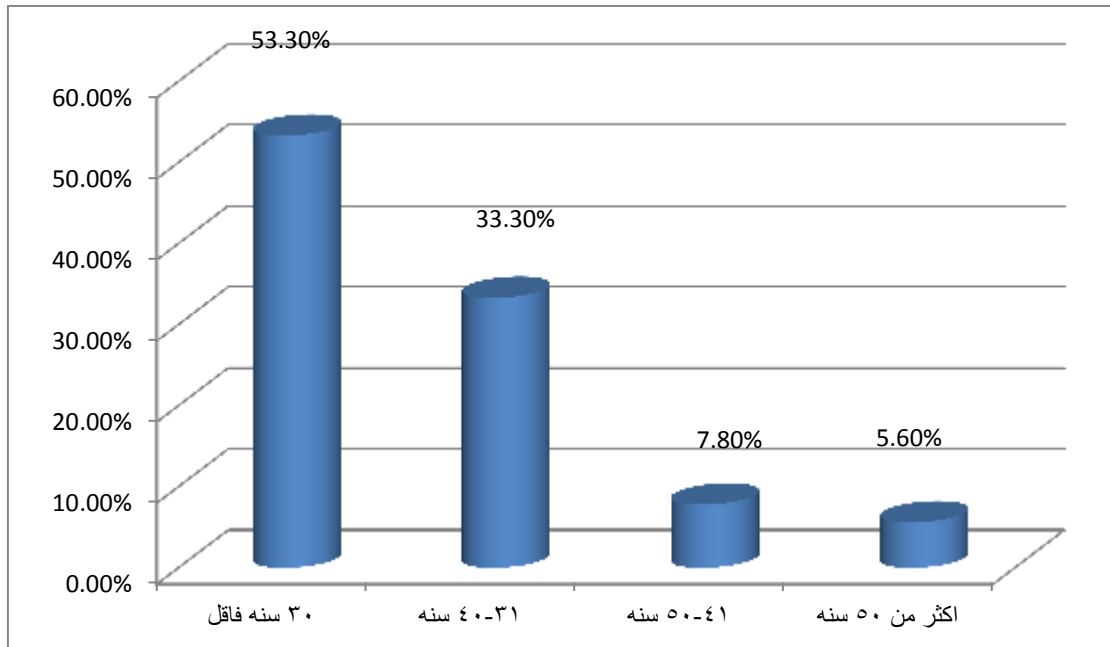
أولاً : تحليل متغيرات الدراسة:-

جدول رقم (6/2/3) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر

النسبة	التكرارات	
53.3%	48	30 سنة فأقل
33.3%	30	31-40 سنة
7.8%	7	41-50 سنة
5.6%	5	أكثر من 50 سنة
100%	90	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2019م.

الشكل رقم (1/2/3) يوضح التوزيع البياني لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2019م.

يوضح الجدول رقم(6/2/3) والشكل البياني رقم(1/2/3) اعلاه والخاص بمتغير العمر و نلاحظ ان 53.3% من افراد العينة اعمارهم اقل من 30 سنة ، و 33.3% من افراد العينة من افراد العينة اعمارهم من 31-40 سنة، و 7.8% من افراد العينة اعمارهم بين 31 و 40 سنة ، اما 5.6% من افراد العينة اعمارهم اكثر من 50 سنة عليه يتضح ان معظم افراد العينة تقل اعمارهم عن 30 سنة .

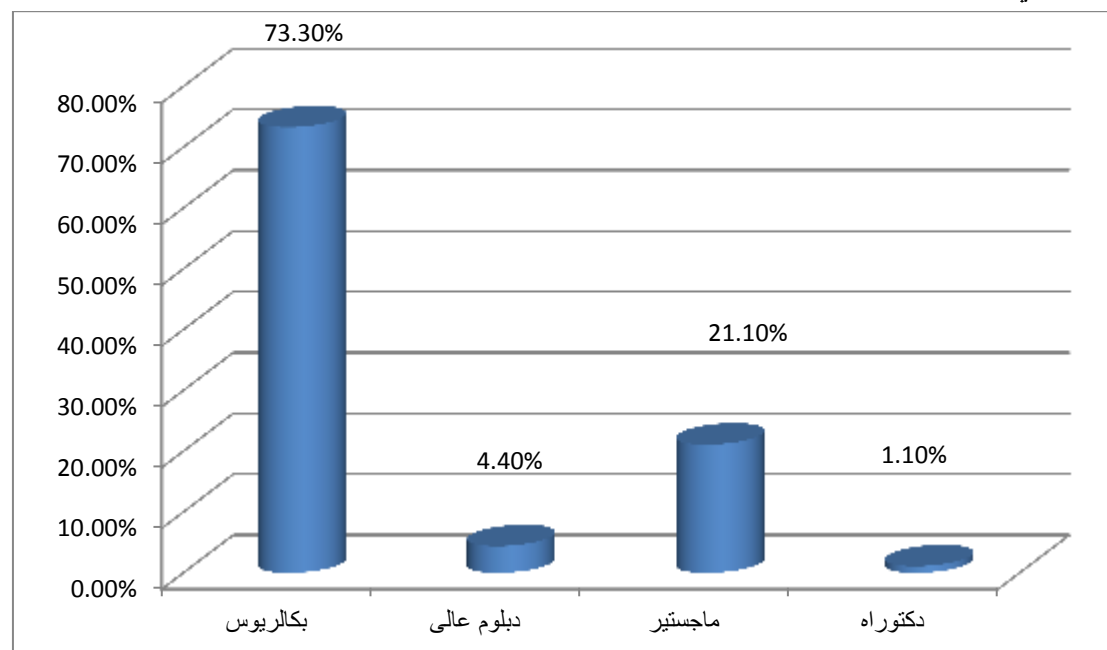
جدول رقم (7/2/3) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل الأكاديمي

النسبة	التكرارات	
73.3%	66	بكالوريوس
4.4%	4	دبلوم عالي
21.1%	19	ماجستير
1.1%	1	دكتوراه
<b>%100</b>	<b>90</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2019م.

الشكل رقم (2/2/3) يوضح التوزيع البياني لأفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل

الأكاديمي



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2019م.

يوضح الجدول رقم (7/2/3) والشكل البياني رقم (2/2/3) اعلاه والخاص بمتغير المؤهل الأكاديمي نلاحظ ان

73.3% من افراد العينة مؤهلهم الأكاديمي بكالوريوس، و 4.4% من افراد العينة مؤهلهم الأكاديمي دبلوم عالي، و 21.1% من افراد العينة افراد العينة مؤهلهم الأكاديمي ماجستير ، و 1.1% من افراد العينة افراد العينة مؤهلهم الأكاديمي دكتوراه، عليه يتضح ان معظم افراد العينة يحملون درجة البكالوريوس.

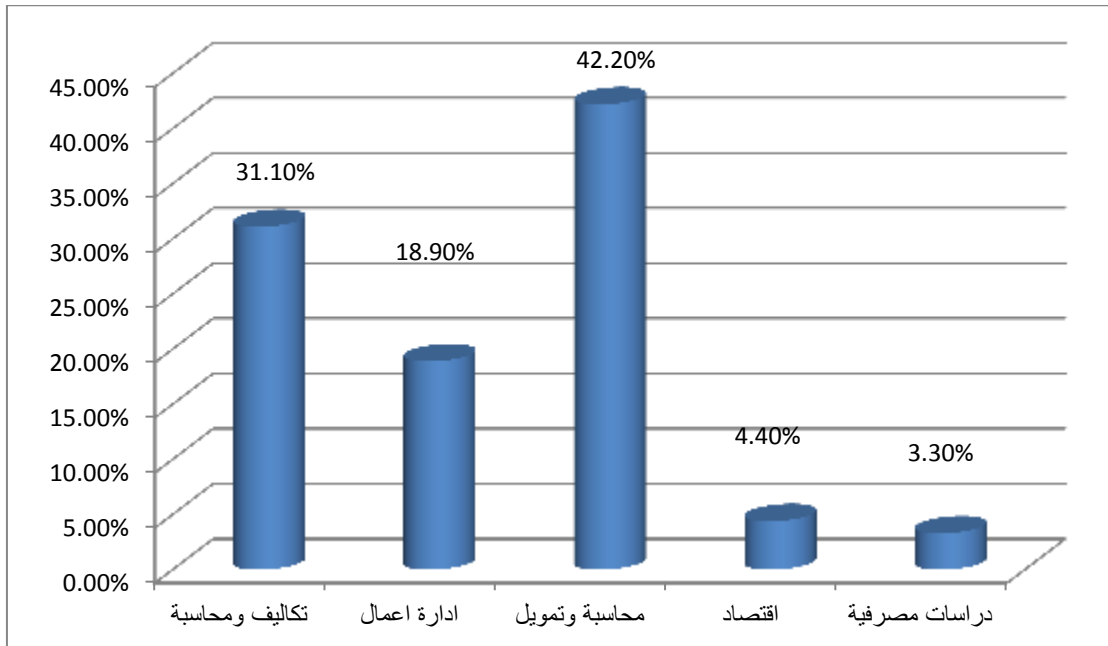
جدول (8/2/3) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير التخصص العلمي

النسبة	التكرارات	
31.1%	28	تكاليف ومحاسبة
18.9%	17	ادارة اعمال
42.2%	38	محاسبة وتمويل
4.4%	4	اقتصاد
3.3%	3	دراسات مصرفية
100%	90	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2019م.

الشكل رقم (3/2/3) يوضح التوزيع البياني لأفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير التخصص

العلمي



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2019م.

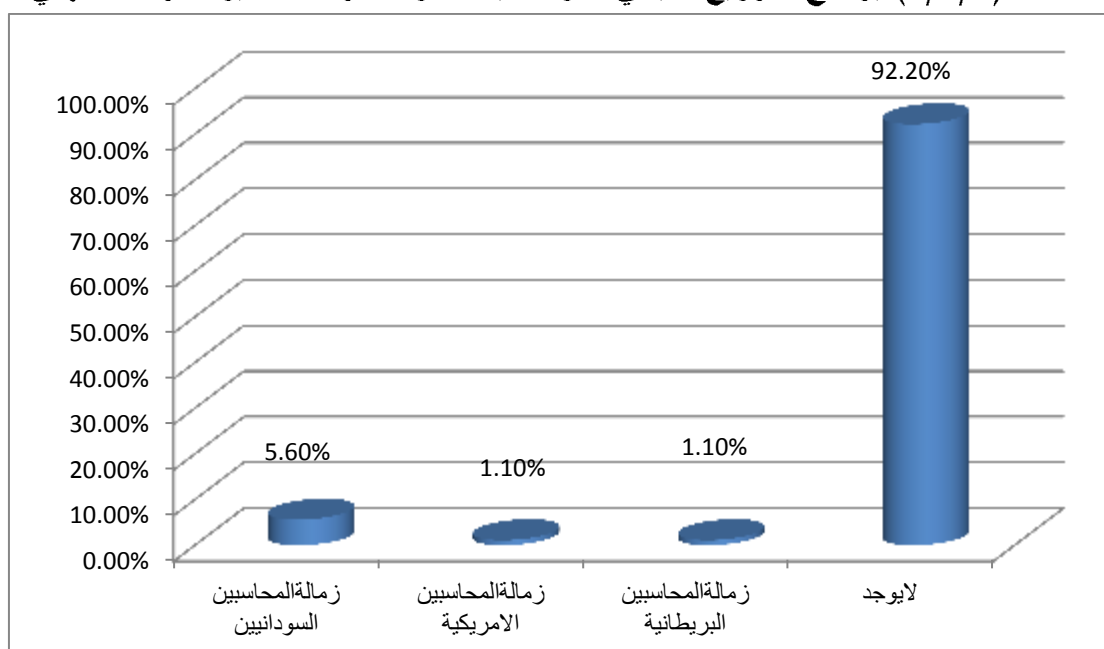
يوضح الجدول رقم(8/2/3) والشكل البياني رقم(3/2/3) اعلاه والخاص بمتغير التخصص العلمي ونلاحظ ان 31.1% من افراد العينة تخصصهم العلمي تكاليف ومحاسبة، و 18.9% من افراد العينة تخصصهم العلمي ادارة اعمال ، و 42.2% من افراد العينة افراد العينة تخصصهم العلمي محاسبة وتمويل، و 4.4% من افراد العينة تخصصهم العلمي اقتصاد، و 3.3% من افراد العينة تخصصهم العلمي دراسات مصرفية، عليه يتضح ان معظم افراد عينة الدراسة تخصصهم العلمي محاسبة وتمويل.

**جدول رقم (9/2/3) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل المهني**

النسبة	التكرارات	
5.6%	5	زمالة المحاسبين السودانيين
1.1%	1	زمالة المحاسبين الامريكية
1.1%	1	زمالة المحاسبين البريطانية
92.2%	83	لا يوجد
<b>%100</b>	<b>90</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2019م.

**الشكل (4/2/3) يوضح التوزيع البياني لأفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل المهني**



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2019م.

يوضح الجدول رقم(9/2/3) والشكل البياني رقم(4/2/3) اعلاه والخاص بمتغير المؤهل المهني ونلاحظ ان 5.6% من افراد العينة حاصلين على زمالة المحاسبين السودانيين، و

1.1% من افراد العينة حاصلين زمالة المحاسبين الامريكية ، و1.1% من افراد العينة حاصلين على زمالة المحاسبين البريطانية، اما 92.2% من افراد العينة لا يحملون زمالة، عليه يتضح ان معظم افراد العينة لا يحملون أي زمالة.

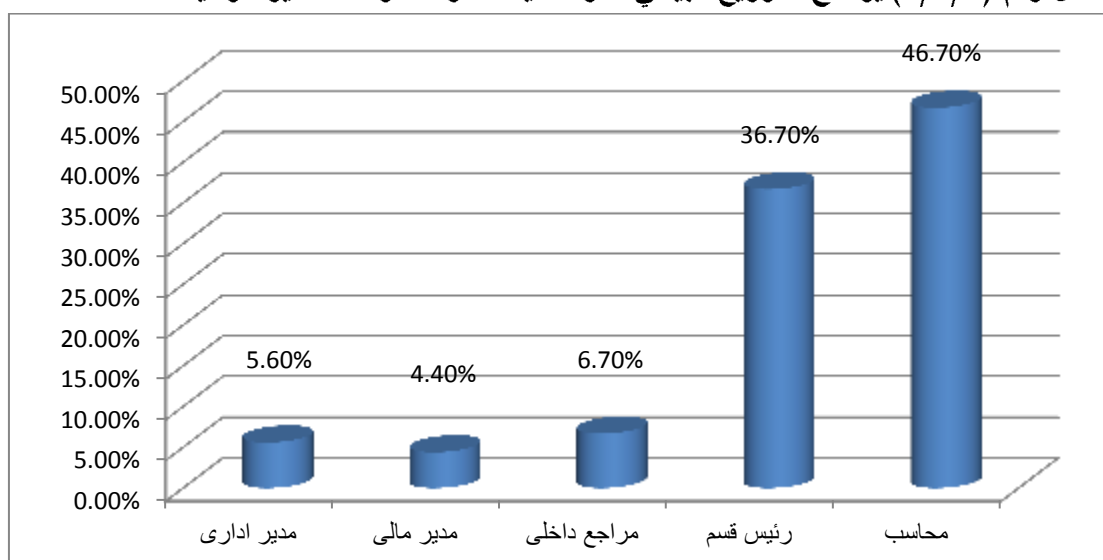
جدول (10/2/3) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير

الوظيفة

النسبة	التكرارات	
5.6%	5	مدير ادارى
4.4%	4	مدير مالي
6.7%	6	مراجع داخلي
36.7%	33	رئيس قسم
46.7%	42	محاسب
100%	90	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2019م.

الشكل رقم (5/2/3) يوضح التوزيع البياني لأفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الوظيفة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2019م.

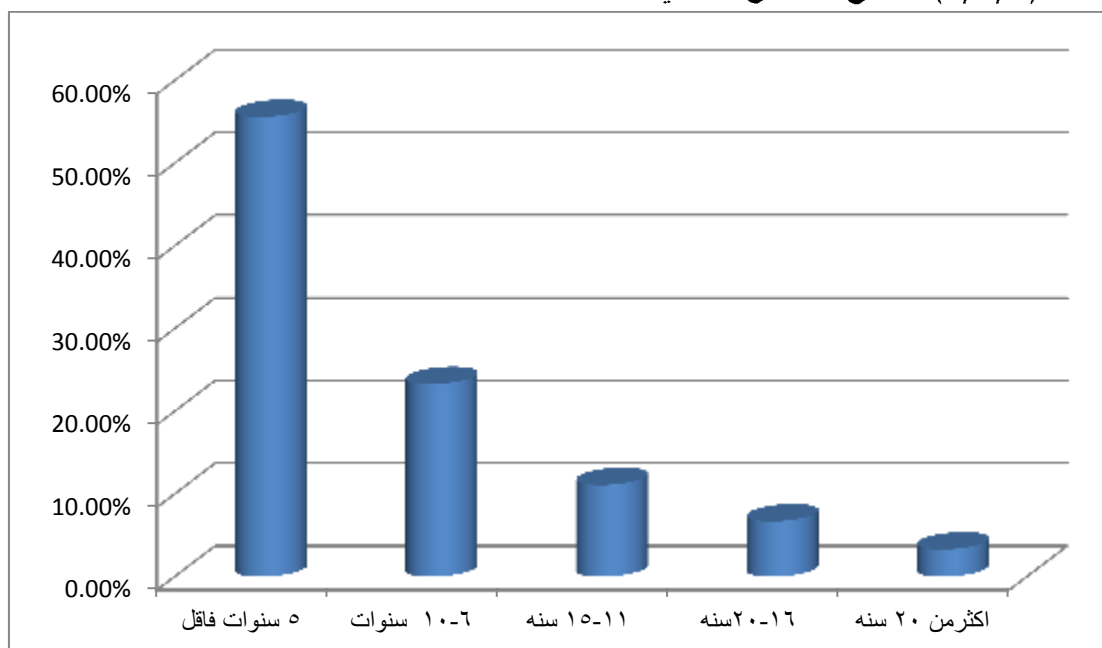
يوضح الجدول رقم (10/2/3) والشكل البياني رقم (5/2/3) اعلاه والخاص بمتغير الوظيفة و نلاحظ ان 5.6% من افراد العينة وظيفتهم مدير ادارى، و 4.4% من افراد العينة وظيفتهم مدير مالي ، و6.7% من افراد العينة وظيفتهم مراجع داخلي ، و 36.7% من افراد العينة وظيفتهم رئيس قسم ، و46.7% من افراد العينة وظيفتهم محاسب عليه يتضح ان معظم افراد العينة يعملون بوظيفة محاسب.

جدول رقم (11/2/3) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة

النسبة	التكرارات	
55.6%	50	5 سنوات فأقل
23.3%	21	6-10 سنوات
11.1%	10	11-15 سنة
6.7%	6	16-20 سنة
3.3%	3	أكثر من 20 سنة
<b>%100</b>	<b>90</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2019م.

الشكل (6/2/3) يوضح التوزيع البياني لأفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2019م.

يوضح الجدول رقم (11/2/3) والشكل البياني رقم (6/2/3) اعلاه والخاص بالمتغير سنوات الخبرة نلاحظ ان 55.6% من افراد العينة سنوات خبرتهم في العمل اقل من خمسة سنوات، و 3.3% من افراد العينة سنوات خبرتهم في العمل اكثر من 20 سنة، عليه يتضح ان معظم افراد العينة سنوات خبرات في العمل اقل من خمسة سنوات .



ثانياً : تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

1. تحليل واختبار الفرضية الأولى:

أ. تحليل عبارات الفرضية الأولى:

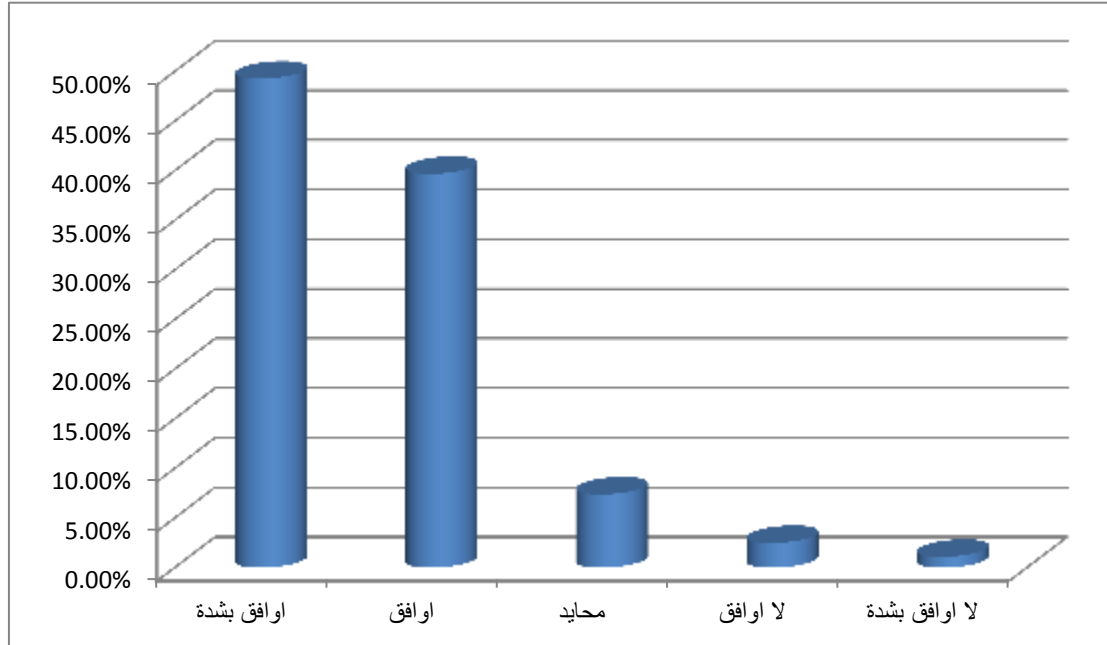
جدول رقم ( 12/2/3 ) يوضح عبارات الفرضية الاولى: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المعلومات المحاسبية وإتخاذ القرارات الادارية طويلة الاجل.

م	العبارات	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
1	تساعد المعلومات المحاسبية في صياغة او تصميم الخطط المستقبلية للمنشأة وإختيار الخطة المناسبة وفقاً للموارد والامكانات المتاحة	56 %62.2	32 %35.6	—	1 %1.1	1 %1.1
2	تساهم المعلومات المحاسبية في التنبؤ بالأرباح المستقبلية مما يساعد في اتخاذ القرار الصحيح	53 %58.9	33 %36.7	3 %3.3	—	1 %1.1
3	تساعد المعلومات المحاسبية في توضيح مشكلة القرار وتقديم افضل الحلول لتحقيق الهدف	39 %43.3	43 %47.8	4 %4.4	4 %4.4	—
4	تساعد المعلومات المحاسبية في تحديد الهدف واختيار الوسائل التي تؤدي الى تحقيقه	35 %38.9	42 %46.7	12 %13.3	1 %1.1	—
5	تساعد المعلومات المحاسبية في تحديد كيفية استغلال الموارد المتاحة باقل تكلفة ممكنة	49 %54.4	35 %38.9	3 %3.3	2 %2.2	1 %1.1
6	تساعد المعلومات المحاسبية في تحليل معلومات البيئة المحيطة والاستفادة من تلك المعلومات في اختبار افضل قرار يمكن ان يحقق اعلى نسبة من الارباح	37 %41.1	32 %35.6	17 %18.9	3 %3.3	1 %1.1
7	تساعد المعلومات المحاسبية في المقاضلة بين القرارات التوسعية في اقسام وافرع الشركة	42 %46.7	33 %36.7	7 %7.8	5 %5.6	3 %3.3
المجموع		311 %49.3	250 %39.7	46 %7.4	16 %2.5	7 %1.1

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2019

## ب. إختبار الفرضية الأولى:

الشكل رقم (7/2/3) يوضح التوزيع البياني لأفراد عينة الدراسة وفقاً لأراء عينة الدراسة حول الفرضية الأولى



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2019م.

يوضح الجدول رقم (12/2/3) والشكل البياني رقم (7/2/3) اعلاه والخاص بعبارات الفرضية الاولى: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المعلومات المحاسبية وإتخاذ القرارات الادارية طويلة الاجل، نجد ان 49.3% و 39.7% من افراد العينة موافقين بشدة وموافقين على عبارات الفرضية على التوالي بنسبة تراكمية 89% يوافقون على العبارة و 2.5% و 1.1% غير موافقين و غير موافقين بشدة و بنسبة تراكمية 3.6% ، اما 7.4% محايدين على عبارات الفرضية محايدين عليه نجد ان نسبة 39.7% اعلي مقارنة ب 3.6% وهذا يدل على ان عبارات الفرضية في الاتجاه الايجابي مما يشير الى قبول الفرضية والتي تنص على توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المعلومات المحاسبية وإتخاذ القرارات الادارية طويلة الاجل

جدول (13/2/3) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة اختبار (كاي )

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار كاي	مستوى المعنوية
تساعد المعلومات المحاسبية في صياغة او تصميم الخطط المستقبلية للمنشأة وإختيار الخطة المناسبة وفقاً للموارد والامكانيات المتاحة	4.57	.671	94.978	.000

تساهم المعلومات المحاسبية فى التنبؤ بالأرباح المستقبلية مما يساعد فى اتخاذ القرار الصحيح	4.52	.674	83.689	.000
تساعد المعلومات المحاسبية فى توضيح مشكلة القرار وتقديم افضل الحلول لتحقيق الهدف	4.30	.756	61.200	.000
تساعد المعلومات المحاسبية فى تحديد الهدف واختيار الوسائل التى تؤدى الى تحقيقه	4.23	.720	49.289	.000
تساعد المعلومات المحاسبية فى تحديد كيفية استغلال الموارد المتاحة باقل تكلفة ممكنة	4.43	.765	112.222	.000
تساعد المعلومات المحاسبية فى تحليل معلومات البيئة المحيطة والاستفادة من تلك المعلومات فى اختبار افضل قرار يمكن ان يحقق اعلى نسبة من الارباح	4.12	.910	59.556	.000
تساعد المعلومات المحاسبية فى المفاضلة بين القرارات التوسعية فى اقسام وافرع الشركة	4.18	1.023	73.111	.000

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2019م.

من الجدول رقم (13/2/3) نجد الوسط الحسابي لكل عبارة من العبارات المتعلقة بتواجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المعلومات المحاسبية وإتخاذ القرارات الادارية طويلة الاجل . أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (3) فى جميع العبارات ونجد الإنحراف المعياري للعبارات يتراوح ما بين (1.023 - 671) والفرق بين أكبر واقل انحراف معياري للعبارات اقل من الواحد الصحيح وهذا دليل على وجود تجانس وتشابه في استجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الاولى و يتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون عليها.

كما استخدام اختبار (كاي) للعينة الواحدة لمعرفة آراء أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة والذي يبين أن آراء أفراد العينة في جميع العبارات إيجابي ونجد قيمة اختبار (كاي) المحسوبة لكل عبارة من عبارات المتعلقة بمحور عبارات الفرضية الاولى اكبر من قيمة اختبار (كاي) الجدولية وهذا يشير إلى وجود فروق معنوية وذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تعزي لصالح موافقة افراد عينة الدراسة على جميع العبارات، وايضاً مستوى المعنوية اقل من 0.05 هذا يدل على قبول الفرضية فرضية العدم والتي تشير الى توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المعلومات المحاسبية وإتخاذ القرارات الادارية طويلة الاجل، عليه يتضح من الجدول والشكل اعلاه ان توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المعلومات المحاسبية وإتخاذ القرارات الادارية طويلة الاجل.

## 2. تحليل وإختبار الفرضية الثانية:

### أ. تحليل عبارات الفرضية الثانية:

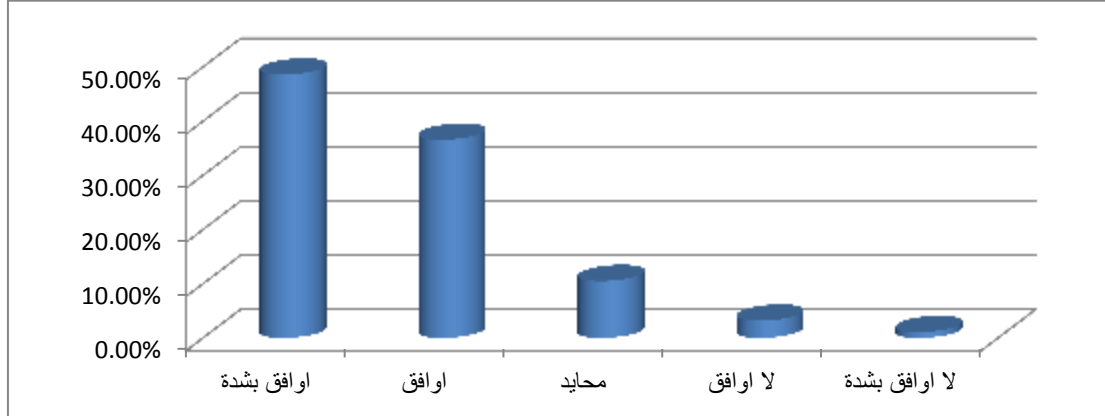
جدول رقم (14/2/3) يوضح عبارات الفرضية الثانية توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المعلومات المحاسبية والقرارات الادارية قصيرة الاجل.

م	العبارات	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق بشدة	لا اوافق
1	تساعد المعلومات المحاسبية فى تحديد وصناعة قرار التسعير المناسب للوحدة المنتجة	46 %51.1	31 %34.4	9 %10	3 %3.3	1 %1.1
2	تساعد المعلومات المحاسبية فى تحديد طريقة توزيع الارباح السنوية بين المساهمين بطريقة اكثر عدالة	55 %61.1	25 %27.8	6 %6.7	3 %3.3	1 %1.1
3	تساعد المعلومات المحاسبية المستثمرين فى اختيار البديل المناسب للاستثمار	44 %48.9	39 %43.3	5 %5.6	2 %2.2	—
4	تساعد المعلومات المحاسبية فى تحديد قرار الشراء والكميات المناسبة التى تحتاجها المؤسسة عن طريق المعلومات السابقة والتنبؤ بالمستقبل	43 %47.8	36 %40	8 %8.9	3 %3.3	—
5	تساعد المعلومات المحاسبية فى تحديد الانحرافات واتخاذ القرار المناسب فى معالجتها	42 %46.7	35 %38.9	9 %10	3 %3.3	1 %1.1
6	تساعد المعلومات المحاسبية فى حل المشاكل الداخلية وتقديم افضل انواع الحلول المناسبة	33 %36.7	35 %38.9	19 %21.1	1 %1.1	2 %2.2
7	تساعد المعلومات المحاسبية فى تقديم افضل البدائل والقرارات التى تقلل تكاليف الانتاج مع المحافظة على جودة المنتج	43 %47.8	30 %33.3	10 %11.1	5 %5.6	2 %2.2
المجموع		306 %48.6	231 %36.6	66 %10.5	20 %3.2	7 %1.1

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2019م.

## ب. إختبار الفرضية الثانية

شكل رقم(8/2/3) يوضح التوزيع البياني لأفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير يوضح اراء عينة الدراسة حول الفرضية الثانية



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2019م.

يوضح الجدول رقم(14/2/3) والشكل رقم(8/2/3) اعلاه والخاص ب عبارات الفرضية الثانية : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المعلومات المحاسبية والقرارات الادارية قصيرة الاجل، نجد ان 48.6% و 36.6% من افراد العينة موافقين بشدة وموافقين على عبارات الفرضية على التوالي بنسبة تراكمية 85.2% يوافقون على العبارة و 3.2% و 1.1% غير موافقين و غير موافقين بشدة و بنسبة تراكمية 4.3% ، اما 10.5% محايدين على عبارات الفرضية محايدين عليه نجد ان نسبة 85.2% اعلي مقارنة ب 4.3% وهذا يدل على ان عبارات الفرضية في الاتجاه الايجابي مما يشير الى قبول الفرضية والتي تنص على توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المعلومات المحاسبية والقرارات الادارية قصيرة الاجل

جدول رقم (15/2/3) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة اختبار (كاى).

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار كاى	مستوى المعنوية
تساعد المعلومات المحاسبية فى تحديد وصناعة قرار التسعير المناسب للوحدة المنتجة	4.31	.870	86.000	.000
تساعد المعلومات المحاسبية فى تحديد طريقة توزيع الارباح السنوية بين المساهمين بطريقة اكثر عدالة	4.44	.849	115.333	.000
تساعد المعلومات المحاسبية المستثمرين فى	4.39	.698	64.933	.000

				اختيار البديل المناسب للاستثمار
4.32	.776	53.022	.000	تساعد المعلومات المحاسبية في تحديد قرار الشراء والكميات المناسبة التي تحتاجها المؤسسة عن طريق المعلومات السابقة والتنبؤ بالمستقبل
4.27	.859	81.111	.000	تساعد المعلومات المحاسبية في تحديد الانحرافات واتخاذ القرار المناسب في معالجتها
4.07	.909	58.889	.000	تساعد المعلومات المحاسبية في حل المشاكل الداخلية وتقديم افضل انواع الحلول المناسبة
4.19	.993	69.889	.000	تساعد المعلومات المحاسبية تقديم افضل البدائل والقرارات التي تقلل تكاليف الانتاج مع المحافظة على جودة المنتج

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2019م.

من الجدول (15/2/3) نجد الوسط الحسابي لكل عبارة من العبارات المتعلقة ب توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المعلومات المحاسبية والقرارات الادارية قصيرة الاجل. أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (3) في جميع العبارات ونجد الإنحراف المعياري للعبارات يتراوح ما بين (.993 - .698) والفرق بين أكبر وأقل انحراف معياري للعبارات اقل من الواحد الصحيح وهذا دليل على وجود تجانس وتشابه في استجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الاولى و يتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون عليها.

كما استخدام اختبار (كاي) للعينة الواحدة لمعرفة آراء أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة والذي يبين أن آراء أفراد العينة في جميع العبارات إيجابي ونجد قيمة اختبار (كاي) المحسوبة لكل عبارة من عبارات المتعلقة بمحور عبارات الفرضية الاولى اكبر من قيمة اختبار (كاي) الجدولية وهذا يشير إلى وجود فروق معنوية وذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تعزي لصالح موافقة افراد عينة الدراسة على جميع العبارات، وايضاً مستوى المعنوية اقل من 0.05 هذا يدل على قبول الفرضية فرضية العدم والتي تشير الى توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المعلومات المحاسبية وإتخاذ القرارات الادارية طويلة الاجل ، عليه يتضح من الجدول والشكل اعلاه ان :

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المعلومات المحاسبية والقرارات الادارية قصيرة الاجل

الخاتمة:

تشتمل على:

النتائج:

والتوصيات:

## أولاً: النتائج:

من خلال الدراسة النظرية والميدانية فقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

1. أن المعلومات المحاسبية تتطور من وقت لآخر حسب التطورات والتغيرات في المجال الصناعي.
2. تعد المعلومات المحاسبية حجر الأساس في أي منظمة فهي تعد عنصر ربط وتنسيق بين تنظّمات وفروع المنظمة.
3. تكمن أهمية المعلومات المحاسبية في أن نجاح وتحقيق أهداف الشركة تتأثر تأثير مباشر بالمعلومات المحاسبية، والتي تعتمد عليها الجهات الإدارية المختلفة في عملية إتخاذ القرارات.
4. حتى تكون المعلومات المحاسبية ذات قيمة وتؤدي أهدافها وتحقق أغراضها يجب أن تتصف بخصائص جودة المعلومات المحاسبية.
5. تساعد المعلومات المحاسبية في إستغلال الموارد بأقل تكلفة.
6. إن عملية إتخاذ القرارات عملية منهجية وعقلانية تقوم على إختيار أنسب البدائل المتاحة وذلك عن طريق المفاضلة بينها بإستخدام معايير محددة.
7. إن كبر حجم المنظمة وتعدد فروعها له أثر في عملية إتخاذ القرار.
8. إن المعلومات المحاسبية تساهم في التنبؤ بتحقيق الأرباح المستقبلية مما يساهم في عملية إتخاذ القرار الصحيح والذي بدوره يساعد في عملية تحقيق الأهداف.
9. تساعد المعلومات المحاسبية في عملية تحديد مشكلة القرار وتقديم أفضل الحلول المناسبة بين عدة قرارات مختلفة.
10. تساعد المعلومات المحاسبية في تقديم البدائل التي تقلل التكاليف مع المحافظة على جودة المنتج.
11. إن المعلومات المحاسبية تساعد في رسم الخطط المستقبلية.



## ثانيا: التوصيات:

بناء على ما توصل إليه الباحث من نتائج في هذه الدراسة فإن الباحث يوصي المؤسسات الصناعية بالآتي:

1. زيادة الإهتمام من قبل المؤسسات الصناعية بإستخدام أنظمة حديثة ومتطورة.
2. تعيين الأشخاص وفقا للمجال والتخصص يساهم في عملية تطوير الشركة وتحقيق أهدافها.
3. يفضل للمنظمات الكبيرة إستخدام أنظمة محاسبية متطورة وأكثر دقة.
4. الإهتمام بتأهيل وتدريب العاملين.
5. ضرورة مواكبة التطورات والتغيرات ودراسة سوق المنافسة والبيئة التي تعمل فيها الشركة.
6. الإهتمام بتحفيز العاملين ماديا ومعنويا يساعد في عملية إستقرارهم ورفع الروح المعنوية لديهم مما يساعد في عملية تحقيق أهداف الشركة.
7. المعرفة التامة بإحتياجات السوق والعمل على تلبية رغبات المستهلكين من أهم العوامل التي تساعد على إستمرار الشكة.
8. ضرورة زيادة الإهتمام بعملية الرقابة المستمرة والعمل على معالجة المشاكل والانحرافات داخل المؤسسة وفقا لإتباع أسس ومعايير علمية.
9. العمل على تحفيز العاملين على الإبتكار وتقديم الآراء يساعد في تقديم عدة بدائل من القرارات مما يساعد في عملية إختيار الأفضل.
10. الإهتمام بجودة المنتج مع مراعات قلة التكلفة يساعد على زيادة المبيعات مما يساهم في تحقيق أهداف الشركة.
11. زيادة الإهتمام في مشروعات متعددة يساعد على تقليل المخاطر الطبيعية وغير الطبيعية.
12. توصي الدراسة بالدراسات المستقبلية الآتية:

- أ. معوقات تطبيق أنظمة محاسبة التكاليف في السودان.
- ب. الموازنات التخطيطية ودورها في عملية إتخاذ القرارات المستقبلية.
- ت. التكلفة في الوقت المحدد وأثرها في عملية خفض التكاليف.
- ث. التكاليف البيئية ودورها في خفض تكاليف الإنتاج.

## قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع

القرآن الكريم.

أولاً: الكتب والمراجع:

1. الإدارة العامة لتطوير وتصميم المناهج، المملكة العربية السعودية، مبادي الإدارة، بدون.
2. البدوي، منصور، دراسات في الأساليب الكمية وإتخاذ القرارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1987م.
3. التكريتي، اسماعيل يحي، وآخرون، عمان، دار الحامد، أسس ومبادي المحاسبة المالية، ج1، 2008م.
4. الحبيطي، قاسم إبراهيم، نظام المعلومات المحاسبية، وحدة الحداث للطباعة والنشر، الموصل، 2003م.
5. الحياي، وليد ناجي، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، أصول المحاسبة المالية، 2007م.
6. الدهراوي، كمال الدين مصطفى، مدخل معاصر في نظم المعلومات المحاسبية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1997م.
7. الدهراوي، محمد، كمال الدين مصطفى، سمير كامل، نظم المعلومات المحاسبية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2000م.
8. الرازق، يوحنا صالح ، مبادئ المحاسبة، أسس وأصول علمية وعملية، دار الحاق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان ، الأردن، 2000م.
9. الشماع، خليل محمد، عمان، دار الميسرة للنشر و التوزيع، مبادي الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، 2011م.

10. الشيرازي، عباس مهدي، نظرية المحاسبة، دار السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، الكويت، الطبعة الأولى، 1990م.
11. الصبان، وجمعة، سمير، إسماعيل، تحليل وتصميم نظم المعلومات المحاسبية، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع 1997م.
12. العماري، أحمد، نظام المعلومات المحاسبية وعملية اتخاذ القرار الإداري في المصارف التجارية، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر، 2004م.
13. الفضل، وشعبان، عبد الكريم، اسماعيل، المحاسبة الإدارية ودورها في ترشيد القرارات في المنشأة، دار زهران للنشر، عمان، 2003م.
14. القاضي، أبو زلطة، زياد عبد الكريم، محمد خليل، تصميم نظم المعلومات المحاسبية والإدارية، ط1، عمان، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2010م.
15. الكبيسي، علي عبدالرحمن، مبادي المحاسبة، مصر، القاهرة، 2005م.
16. السيد، سيد عطا الله، عمان، دار الراية للنشر و التوزيع، المفاهيم المحاسبية الحديثة، ط1، 2009م.
17. أيوب، نادرة، نظرية القرارات الإدارية، دار زهران، الأردن، 1996م.
18. باغي، محمد عبد الفتاح، اتخاذ القرارات التنظيمية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1 ، 2010م.
19. بخاري، عبلة عبد الحميد، اقتصاديات الصناعة، جامعة الملك عبد العزيز، 2018م.
20. جمعة، أحمد، وآخرون 2003م، نظم المعلومات المحاسبية، الأردن، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع.
21. جمعة، أحمد حلمي وآخرون، نظم المعلومات المحاسبية مدخل تطبيقي معاصر، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2007م.

22. حامد، محمود، وآخرون، أساسيات المحاسبة المالية، 2018م.
23. حميدات، جمعة، خبير المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية، 2014م.
24. حنان، رضوان، تطور الفكر المحاسبي -مدخل نظرية المحاسبة، عمان، الطبعة الأولى، 1997م.
25. حنان، رضوان حلوة، مدخل النظرية المحاسبية، الإطار الفكري والتطبيقات العملية، ط2، عمان، دار وائل للنشر، 2009م.
26. درة، عمر محمد، جامعة عين الشمس، كلية التجارة، مدخل إلى الإدارة، 2009م.
27. درويش، إبراهيم، الإدارة العامة في النظرية والممارسة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، مصر، 1978م.
28. دعيح، منى علي، عوامل التوطن الصناعي، 2017م.
29. دهمش، نعيم حسين، القوائم المالية والمبادئ المحاسبية، عمان، معهد الدراسات المصرفية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2005م.
30. ديلسر، جاري، أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 1992م.
31. زامل، أحمد، المحاسبة الإدارية مع تطبيقات بالحاسب الآلي، الجزء الأول، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2000م.
32. كنعان، نواف، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة، عمان، الأردن، 1998م.
33. سفيان، الشرع، سليمان، مجيد، المحاسبة الإدارية (اتخاذ قرارات ورقابة)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002م.

34. سلطان، إبراهيم، نظم المعلومات الإدارية :مدخل النظم، القاهرة، الدار الجامعية للنشر، 2010م.
35. شبير، احمد عبدالهادي، غزة، الجامعة الإسلامية، دور المعلومات المحاسبية في إتخاذ القرارات الإدارية، 2006م.
36. صبري، ندا محمد ، اثر القوائم المالية المنشورة علي أسعار الأسهم في سوق الأوراق المالية في مصر، القاهرة، جامعة عين شمس، كلية التجارة ، الجمعية العلمية ، العدد الأول، 1997م
37. صيام و سعادة، وليد، يوسف، دور البيانات المحاسبية في ترشيد قرارات الإحلال، 1995م.
38. ظاهر احمد، المحاسبة الإدارية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002م.
39. عبد الربه، محمود، طريقك إلى البورصة، الاسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2000م.
40. عبد العظيم، حسين سلامة ديناميات وأخلاقيات صنع القرار، القاهرة دار النهضة العربية، 2005م.
41. عطية، محمد عبدالخالق، نظم المعلومات المحاسبية، 2002م.
42. علي، وعباس، نيفين عزت، أمل عبد الحكم، أصول الإدارة.
43. قاسم، عبدالرزاق، نظم المعلومات المحاسبية الحاسوبية، الطبعة الأولى، الإصدار الأول، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2003م.
44. محسن، يحي، قاسم ابراهيم، زياد هاشم، نظام المعلومات المحاسبية، الموصل، 2011م.
45. محمد، منير شاكر، التحليل المالي - مدخل صناعة القرار، بدون.

46. محمود، سالم منير، المحاسبة الإدارية، دار النهضة، القاهرة.
47. مصطفى، جمعة، سليمان محمد، فاروق عبد العال، المدخل في المحاسبة المالية، جامعة بنها، كلية التجارة.
48. مطر والسيوطي، محمد، موسى، التأصيل النظري للممارسات المهنية للمحاسبة في مجالات القياس والعرض والافصاح، ط 2، عمان، دار وائل 2008م.
49. نصير، مبروك محمد، الأسكندرية، الدار الجامعية، الموسوعة المحاسبية، لإعداد المحاسب المتكامل، 2013م.
50. نمر، هاشم نمر، أهمية الإحصاءات الصناعية في مساندة القرارات الاقتصادية الصناعية، المملكة الأردنية الهاشمية، دائرة الإحصاءات العامة.
51. يوسف، محمد محمود، الإتجاهات الحديثة في محاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية، 2006.
52. يوسف، احمد محمود واخرون، المحاسبة الإدارية، 2018م، 2019م.

#### ثانيا: الدراسات الجامعية:

1. عبد السلام، نهاد إسحاق، دور المعلومات المحاسبية في ترشيد قرارات الإنفاق الرأسمالي، دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011م.
2. احمد، بسام محمود، دور نظم المعلومات المحاسبية في ترشيد القرارات الإدارية في منشآت الأعمال الفلسطينية، دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة الخصوصية المحدودة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006م.
3. الداية، منذر يحي، أثر استخدام نظم المعلومات المحاسبية على جودة البيانات المالية في قطاع الخدمات في قطاع غزة، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009م.



4. سبسي، مصطفى يوسف، دور المعلومات المالية المستقبلية للشركات في إتخاذ القرارات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلب، 2011م.
5. رحيمة العيفة، دور نظام المعلومات المحاسبي في إتخاذ القرارات المالية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خضر بسكرة، 2017م.
6. حسن، حسام نعيم، قدرة متخذي القرارات الإدارية على الإستفادة من البيانات المالية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، 2007م.
7. علي، حامدي، أثر جودة المعلومات المحاسبية على صنع القرار في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خضر، 2010، 2011م.
8. زوري، محمد، تجربة القطاع الصناعي الخاص ودوره في التنمية الإقتصادية في الجزائر، 2009-2010م.
9. محمد، نوال محمد، مقارنة بين كيفية اتخاذ القرار بين المدراء والمديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، 2013م.
10. الهام، نعيم، إستخدام نموذج البرمجة بالأهداف في نمذجة النظم الصناعية، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر، 2015-2016م.
11. احمد، نصرالدين حامد، معايير التقارير المالية الدولية ودورها في جودة المعلومات المحاسبية، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2016.
12. الصيخ، عبدالحميد مانع، المعايير المحاسبية الدولية دراسة في مدى استخدامها وملائمتها للتطبيق في الجمهورية اليمنية بغداد، جامعة المستنصرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، 1998م.
13. مسغوني، وشويه، آمنة، سهيلة، اليات إتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقته بالرضا على الأداء الوظيفي، جامعة الشهيد حمه لخضر، رسالة ماجستير غير منشور، 2014-2015م.
14. محمد، علي محمد، دور نظم المعلومات الإدارية في إتخاذ القرار، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2018م.

### ثالثاً: المجلات العلمية:

1. حسون، ليث نعمان، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد7، العدد1، دور تكنولوجيا المعلومات المحاسبية في ترشيد القرارات الإدارية، 2015م.
2. الحسين، عوض الله جعفر، مجلة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مجلد12، العدد2، أهمية جودة الإفصاح عن المعلومات المحاسبية، 2011م.
3. مهودر، هيفا نجيب، دور النمو الصناعي في التنمية البشرية العربية، مجلة الاقتصاد الخليجي العدد 16، 2009م.
4. مرعي، عبدالرحمن، دور المعلومات المحاسبية التي تقدمها التقارير المرحلية في اتخاذ القرارات الاستثمارية، دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 22 ، العدد 2 ، 2006م.
5. عبد البديع، اشرف محمد، دور الإفصاح الفتري عن المعلومات وتقارير الفحص المحدود عليها في تنشيط سوق الأوراق المالية المصرية، القاهرة، جامعة أسيوط، كلية التجارة، المجلة العلمية، العدد30، 2001م.

## قائمة الملاحق

## ملحق (1) الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

كلية الدراسات التجارية

قسم التكاليف والمحاسبة الإدارية

السيد / ..... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع: استبانة

بين أديكم استبانة لبحث تكميلي كأحد متطلبات الحصول علي درجة الماجستير في التكاليف والمحاسبة الإدارية بعنوان أثر المعلومات المحاسبية على اتخاذ القرارات الإدارية "دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصناعية - ولاية الخرطوم" تهدف هذه الاستبانة الي جمع البيانات عن أثر المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات الإدارية، حيث أننا نؤمن بأنكم خير مصدر للحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة علماً بأننا نؤكد أن كافة البيانات والمعلومات التي سيتم الحصول عليها سوف تعامل بسرية تامة وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

مع خالص الشكر والتقدير

الباحث:

علي حسن موسى أحمد

ت: 00249110114120

**القسم الأول: البيانات الشخصية:**

نرجو التكرم بوضع علامة ( √ ) أمام الاجابة التي تراها مناسبة:

**العمر:**

30 سنة فأقل ( ) 31 - 40 سنة ( ) 41 - 50 سنة ( )

أكثر من 50 سنة ( )

**المؤهل الأكاديمي:**

بكالوريوس ( ) دبلوم عالي ( ) ماجستير ( ) دكتوراه ( )

**التخصص العلمي:**

تكاليف ومحاسبة إدارية ( ) إدارة أعمال ( ) محاسبة وتمويل ( )

اقتصاد ( ) دراسات مصرفية ( )

**المؤهل المهني:**

زمالة المحاسبين السودانية ( ) زمالة المحاسبين العربية ( )

زمالة المحاسبين الأمريكية ( ) زمالة المحاسبين البريطانية ( )

**الوظيفة:**

مدير عام ( ) مدير إداري ( ) مدير مالي ( )

مراجع داخلي ( ) رئيس قسم ( ) محاسب ( )

**سنوات الخبرة :**

5 سنوات فأقل ( ) 6 - 10 سنوات ( ) 11 - 15 سنة ( )

16-20 سنة ( ) أكثر من 20 سنة ( )

القسم الثاني: بيانات الدراسة:

نرجو التكرم بوضع علامة ( √ ) أمام مستوى الموافقة المناسب:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعلومات المحاسبية وإتخاذ القرارات الإدارية طويلة الأجل.

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا بشدة أوافق
1 تساعد المعلومات المحاسبية في صياغة وتصميم الخطط المستقبلية للمنشأة وإختيار الخطة المناسبة وفقا للموارد والإمكانات المتاحة.					
2 تساهم المعلومات المحاسبية في التنبؤ بالأرباح المستقبلية مما يساهم في اتخاذ القرار الصحيح.					
3 تساعد المعلومات المحاسبية في توضيح مشكلة القرار وتقديم أفضل الحلول لتحقيق الهدف.					
4 تساعد المعلومات المحاسبية في تحديد الهدف وإختيار الوسائل التي تؤدي إلى تحقيقه.					
5 تساعد المعلومات المحاسبية في تحديد كيفية إستغلال الموارد المتاحة بأقل تكلفة ممكنة.					
6 تساعد المعلومات المحاسبية في تحليل معلومات البيئة المحيطة والإستفادة من تلك المعلومات في إختيار أفضل قرار يمكن أن يحقق أعلى نسبة من الأرباح.					
7 تساهم المعلومات المحاسبية في المفاضلة بين القرارات التوسعية في أقسام وأفرع الشركة.					

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعلومات المحاسبية والقرارات الإدارية قصيرة الأجل:

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
1 تساعد المعلومات المحاسبية في تحديد وصناعة قرار التسعير المناسب للوحدة المنتجة.					
2 تساعد المعلومات المحاسبية في تحديد طريقة توزيع الأرباح السنوية بين المساهمين بطريقة أكثر عدالة.					
3 تساعد المعلومات المحاسبية المستثمرين في إختيار البديل المناسب للإستثمار.					
4 تساعد المعلومات المحاسبية في تحديد قرار الشراء والكميات المناسبة التي تحتاجها المؤسسة عن طريق المعلومات السابقة والتنبؤ بالمستقبل.					
5 تساعد المعلومات المحاسبية في تحديد الإنحرافات وإتخاذ القرار المناسب في معالجتها .					
6 تساعد المعلومات المحاسبية في حل المشاكل الداخلية وتقديم أفضل أنواع الحلول المناسبة.					
7 تساعد المعلومات المحاسبية في تقديم أفضل البدائل والقرارات التي تقلل تكاليف الإنتاج مع المحافظة على جودة المنتج.					

## ملحق (2)

### محكمو الإمتحانة:

م	الإسم	الدرجة الوظيفية	مكان العمل
1	د.الهادي ادم محمد	استاذ المحاسبة المساعد	جامعة النيلين
2	د. محمد الناير محمد النور	أستاذ المحاسبة المشارك	جامعة السودان
3	د. تماضر الصديق بابكر	أستاذ المحاسبة المساعد	جامعة السودان
4	د.محمد الناير محمدين	أستاذ المحاسبة المساعد	جامعة السودان