

جامعة 8 ماي 1945

قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم المالية والمحاسبة

تخصص: مالية مؤسسة

تحت عنوان

# دور جودة المعلومة في القرار المالي في

## المؤسسة العائلية

دراسة مجموعة من المؤسسات العائلية في ولاية قالمة

تحت إشراف الأستاذة:

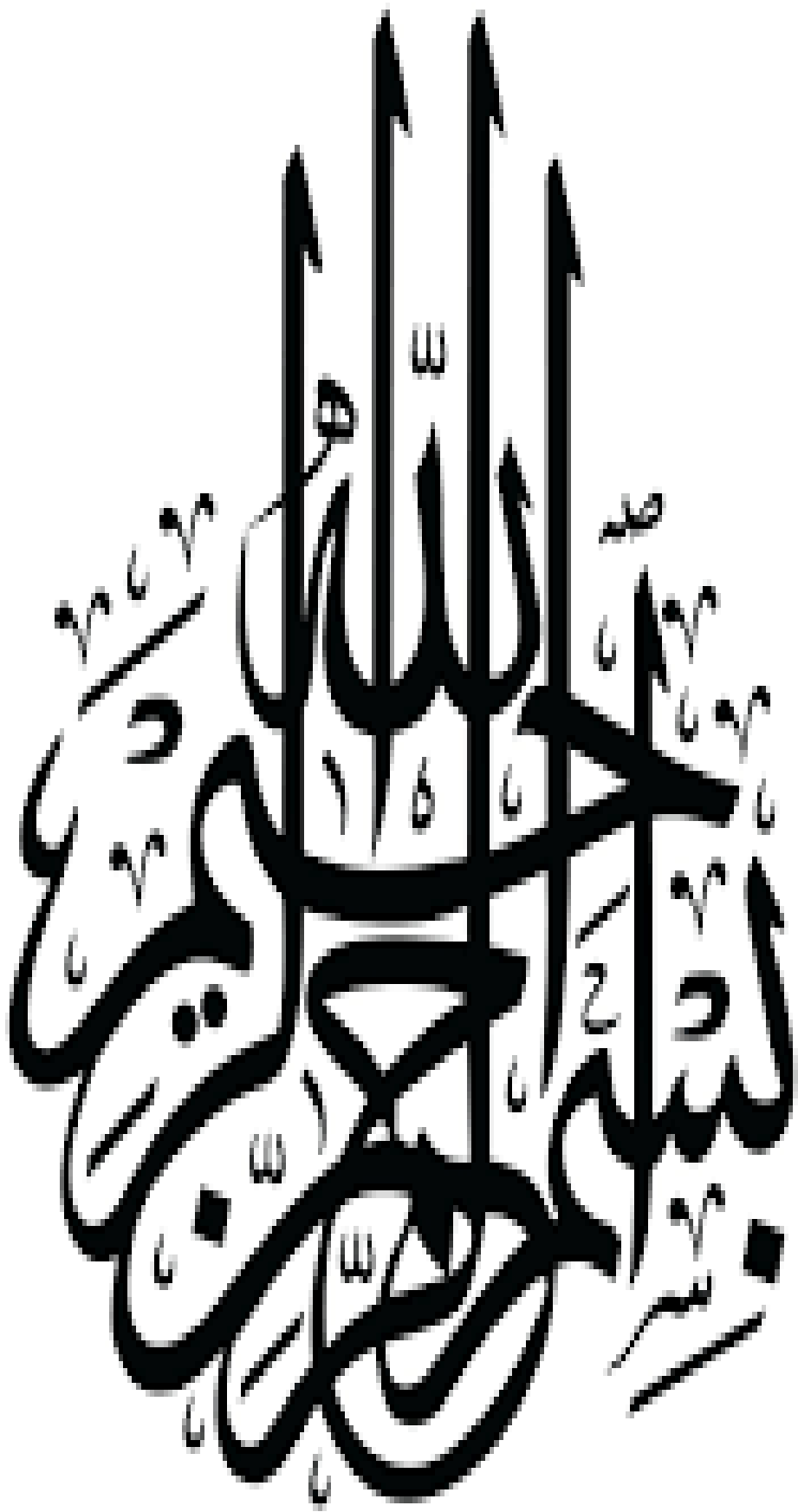
- د. ليلي لراي

من إعداد الطلبة:

- إياد محمد عبد العزيز ناصر

- محمد أكرم جمام

السنة الجامعية: 2021-2022



## شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة

وإعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا إلى إنجاز هذا العمل

لا يسعني بعد أتمام هذه الدراسة إلا أن أتوجه بجزيل الشكر والامتنان

إلى الأستاذة المشرفة السيدة: لواربي ليلي التي لم تبخل على بتوجيهاتها ونصائحها

القيمة والتي كانت عوناً كبيراً لي في أتمام هذا العمل

كما لا يفوتني أن أشكر السيد مساعد رئيس قسم علوم التسيير المكلف بالتدريس

والتعليم في التدرج بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

بجامعة 8 ماي 1945 بقالة

وأخيراً أؤكد شكري إلى كل من ساعدني على إنجاز هذا العمل من قريب

أو من بعيد، وجزاهم الله

عني خير الجزاء في الدنيا والآخرة.

## الاهداء

الحمد لله الذي اعانني على طوي سهر الليالي وتعجب الأيام

اهدي ثمرة جهدي المتواضع

الى قرة الأعين، ومصدر القوة والنجاح الوالدين حفظهما الله ورعاهما

إلى من يشد به العزد والأخرات خاصة اختي الصغيرة ألاء المدعوة لولا

وإلى كل الأصدقاء في الحرم الجامعي او خارجه

أهدي هذا العمل المتواضع

جمام محمد أكرم

## الإهداء

الحمد لله الذي وكفني والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى أما بعد:

الحمد لله الذي وفقنا لتتميم هذه الخطوة في مسيرتنا

الدراسية بمذكرتنا هذه

ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى مهداة إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله

وإدامهما نوراً لدربي

لكل العائلة الكريمة التي ساندتني ولاتزال من إخوة وأخوات و

الأصدقاء في الحرم الجامعي أو خارجه. إلى كل من كان لهم إثر على حياتي، وإلى كل من

أحبهم قلبي ونسيم قلبي.

ناصر اياد محمد عبد العزيز

# فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	شكر و تقدير
I - II	الفهرس
IV-VI	قائمة الجداول و الاشكال
أ - د	المقدمة العامة
	<b>الفصل الأول: جودة المعلومة والقرار المالي في المؤسسة العائلية</b>
02	تمهيد
03	المبحث الاول: المعلومة وجودتها
03	المطلب الأول: مدخل الى نظم المعلومات الإدارية
10	المطلب الثاني: المعلومة في المؤسسة
13	المطلب الثالث: جودة المعلومة ، المداخل والنماذج
20	<b>المبحث الثاني: اساسيات حول القرار المالي</b>
20	المطلب الأول: القرار المالي، المفهوم والاهمية
21	المطلب الثاني: انواع القرارات المالية
25	المطلب الثالث: عملية اتخاذ القرار المالي والعوامل المؤثرة فيها
29	<b>المبحث الثالث: مدخل الى المؤسسة العائلية</b>
29	المطلب الأول: ماهية المؤسسات العائلية
32	المطلب الثاني: القرار داخل المؤسسة العائلية
33	المطلب الثالث: مزايا ومساوئ المؤسسات العائلية وبعض التحديات
37	<b>خلاصة الفصل الاول</b>
	<b>الفصل الثاني: دراسة دور جودة المعلومة في اتخاذ القرار المالي</b> <b>في مجموعة من المؤسسات العائلية - قائمة-</b>
39	تمهيد

40	المبحث الأول: الجانب المنهجي للدراسة
40	المطلب الأول: منهجية الدراسة
41	المطلب الثاني: نموذج الدراسة المقترح
42	المطلب الثالث: أدوات ومقاييس الدراسة
48	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
48	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج خصائص عينة الدراسة
51	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج أبعاد جودة المعلومة وأبعاد القرار المالي على مستوى المؤسسات
59	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات
59	المطلب الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى
59	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية
60	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة
60	المطلب الرابع: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة
63	خلاصة الفصل الثاني
65 – 67	الخاتمة العامة
72 – 69	قائمة المراجع
74 – 79	قائمة الملاحق
	ملخص الدراسة باللغة العربية
	ملخص الدراسة باللغة الفرنسية



# قائمة الأشكال والجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
17	مفاهيم الأبعاد الجزئية لنموذج Wang strong	01
18	معايير جودة المعلومة حسب نموذج تايلور	02
40	توزيع العينة المدروسة	03
44	توزيع الفقرات على محاور الاستبيان	04
45	ملخص لحدود فئات مقياس ليكرث ومقالات الاستجابة	05
45	تحكيم الاستبيان	06
46	ملخص لمعاملات الاتساق الداخلي للمتغيرات جودة المعلومة	07
47	ملخص لمعاملات الاتساق الداخلي للمتغيرات القرار المالي	08
48	معاملات الثبات ألفا كرون باج للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع للدراسة	09
49	ملخص لتوزيع الوحدات الإحصائية تبعا للجنس	10
49	ملخص لتوزيع الوحدات الإحصائية تبعا للفئة العمرية	11
50	ملخص لتوزيع الوحدات الإحصائية تبعا للمستوى التعليمي	12
50	ملخص لتوزيع الوحدات الإحصائية تبعا للسنوات الخبرة	13
51	ملخص لتوزيع الوحدات الإحصائية تبعا للوظيفة	14
52	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات جودة المعلومة من ناحية السياق	15
52	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات جودة المعلومة من ناحية المصدر	16

53	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات جودة المعلومة من ناحية الجوهر	17
54	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات جودة المعلومة من ناحية الشكل	18
54	ملخص ابعاد جودة المعلومة	19
55	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات القرار المالي من ناحية طبيعة القرار	20
56	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات القرار المالي من ناحية درجة المشاركة	21
56	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات القرار المالي من ناحية الظروف	22
57	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات القرار المالي من ناحية عملية القرار	23
58	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات القرار المالي	24
58	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات جودة المعلومة و القرار المالي	25
59	اختبار الفرضية الفرعية الأولى	26
59	اختبار الفرضية الفرعية الثانية	27
60	اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	28
60	اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	29
61	ملخص لنتائج الفرضيات	30

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
04	آلية عمل النظام	01
11	الفرق بين البيانات ، المعلومات و المعرفة	02
12	مصادر المعلومات في المؤسسة	03
14	عملية الجودة	04
17	نموذج جودة المعلومة <b>Wang strong</b>	05
22	القرارات المالية في المؤسسة	06
23	أنواع القرارات في المستويات الإدارية	07
26	مراحل اتخاذ القرار المالي	08
30	هيكل المؤسسات العائلية	09
42	نموذج الدراسة	10

# المقدمة العامة

## المقدمة العامة

تواجه المؤسسات الاقتصادية العديد من التحديات نتيجة ما يشهده عالم الأعمال من تطورات سريعة وعميقة في مجالات عدة سواء اقتصادية، اجتماعية، سياسية وتكنولوجية، تنعكس بشكل أو آخر عليها، وتجعلها في صراع دائم مع محيط يتميز بمنافسة شديدة من أجل تحقيق تقدمها وازدهارها مما أدى الى ضرورة توفير معلومات تفيد بشكل فعال متخذي القرارات على جميع المستويات.

في ظل هذه التغيرات، أصبحت المعلومة في المؤسسة مورد الموارد والذي بدونها لا يمكن الاستثمار في أي مورد ولهذا فوجودها تطرح بجدة. لقد أصبحت نجاعة نظم المعلومات في المؤسسة متوقفة على مدي خلق توافق بين الاحتياجات المعلوماتية وجودة المعلومة على جميع مستويات اتخاذ القرار وعند ممارسة الوظائف والأنشطة فيها. وتعتبر الوظيفة المالية احدى الوظائف المركزية في المؤسسة نظرا لتأثير قراراتها على جميع الأنشطة الممارسة في المؤسسة وجميع المستويات. ويعتبر القرار المالي ذو أهمية بالغة داخل المؤسسة ولا يمكن اتخاذ وصياغة قرارات مالية تتميز بالفعالية والكفاءة إلا بتوفر معلومات تتصف بالجودة وتسمح بدراسة وتحليل المشكلة المالية تحليلا منطقيا يتفق مع توجيهات الإدارة.

ان التحولات السابقة والاحتياجات المعلوماتية مست المؤسسات بأنواعها بما فيها المؤسسات العائلية التي أولت بدورها الاهتمام بتطوير مدخلاتها على غرار نماذج المعلومات والقرارات التي تتخذها في تسيير مجريات عملية العمل والتنسيق بين بيئاتها الداخلية والخارجية في إتمام المعاملات وتحقيق النتائج المرجوة من عملية العمل.

### أولا: الإشكالية

تعد المعلومات ذات الجودة العالية من المسائل الهامة التي تحقق النجاح والزيادة لمتخذ القرار المالي، فهي عنصر ضروري للكشف عن المشكلات المختلفة والعراقيل ممكنة الوقوع التي من المحتمل أن تواجه متخذ القرار في المؤسسة. ان الفعالية التنظيمية تنجم عن الترابط الموجود بين جودة المعلومات وبين البدائل والخيارات المتاحة، فالارتباط والعلاقة الوثيقة بين المتغيرين تعد عوامل جامعة للنجاح والزيادة والاستمرارية التنظيمية في جميع المؤسسات سواء كانت عمومية او خاصة عائلية. وعليه، ترتبط هذه الدراسة بالإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو الدور الذي تلعبه جودة المعلومة في القرار المالي في المؤسسة العائلية بصفة عامة ومجموعة المؤسسات المدروسة بصفة خاصة؟

لنتمكن من إثراء الموضوع بصورة واضحة وجدية، تأتي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مستوى جودة المعلومة في المؤسسات العائلية الجزائرية؟
- ما هي خصائص القرار المالي السائدة في المؤسسة العائلية؟
- هل توجد علاقة ارتباط بين جودة المعلومة والقرار المالي في المؤسسات العائلية المدروسة؟

## ثانيا: فرضيات الدراسة

بغرض الإلمام بجيئيات الموضوع ومحاولة الإجابة على الإشكالية الرئيسية قمنا بالاستعانة بمجموعة من الفرضيات تندرج كلها ضمن الفرضية الرئيسية التالية:

### - الفرضية الرئيسية

لا توجد علاقة ارتباط بين جودة المعلومة والقرار المالي في المؤسسات العائلية المدروسة.

### - الفرضية الفرعية الأولى

لا توجد علاقة ارتباط بين جودة المعلومة من ناحية السياق وبين القرار المالي في المؤسسات العائلية المدروسة.

### - الفرضية الفرعية الثانية

لا توجد علاقة ارتباط بين جودة المعلومة من ناحية المصدر وبين القرار المالي في المؤسسات العائلية المدروسة.

### - الفرضية الفرعية الثالثة

لا توجد علاقة ارتباط بين جودة المعلومة من ناحية الجوهر وبين القرار المالي في المؤسسات العائلية المدروسة.

### - الفرضية الفرعية الرابعة

- لا توجد علاقة ارتباط بين جودة المعلومة من ناحية الشكل وبين القرار المالي في المؤسسات العائلية المدروسة.

## ثالثا: أهداف الدراسة

إن الغرض الأساسي من هذه الدراسة تقييم جودة المعلومة في اتخاذ القرارات المالية بالمؤسسة العائلية، من خلال استكشاف مدى وجود العلاقة بين مختلف معايير وخصائص المعلومات ومساهمتها في اتخاذ القرارات المالي، حيث تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تقييم جودة المعلومة في المؤسسة العائلية الجزائرية.

- دراسة خصائص القرار المالي في المؤسسة العائلية.

- معرفة دور جودة المعلومة في اتخاذ القرار المالي في المؤسسة العائلية.

## رابعا: أهمية الدراسة

رغم الاستثمار الكبير في التكنولوجيا المنتجة للمعلومة إلا ان القرارات في المؤسسات الجزائرية لا ترتقي الى الاهداف المرجوة. وبصفة عامة، تكمن أهمية هذه الدراسة في الجوانب التالية:

- على الرغم من أن هناك قبول ضمني عام بأن جودة المعلومة مهمة لاتخاذ القرار في المؤسسات العائلية إلا أن ذلك يبقى غير كاف لإثبات صحة الافتراض بصورة علمية وبالتالي فان هذه الدراسة تشكل مساهمة في هذا المجال.

- تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة، التي تتناول بالدراسة الميدانية الربط بين جودة المعلومة واتخاذ القرارات المالية في المؤسسة العائلية مما يتيح المجال أمام دراسات أخرى لتتناول ذات الموضوع في المؤسسات الأخرى.

#### خامسا: منهج الدراسة

تماشيا مع طبيعة الموضوع فإنه سيتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأنسب مع طبيعة الدراسة حيث سيتم الاعتماد على اداة الدراسة وهي استمارة الأسئلة كونها تسمح بجمع ووصف البيانات والمعلومات، لذا قسمت استمارة الأسئلة إلى جزئين: الجزء الأول، خصص لدراسة خصائص العينة المدروسة من حيث السن، الجنس، المستوى التعليمي الأقدمية ومستوى موقع العمل بالجامعة. الجزء الثاني، اشتمل على محورين أولهما خاص بمعايير جودة المعلومة وكان الهدف من هذا المحور معرفة مدى تميز المعلومة بالجودة. أما المحور الثاني الخاص باتخاذ القرار المالي من ناحية العملية الطبيعية وبيئة اتخاذ القرار. وقد تم الاعتماد على برنامج SPSS للقيام بمختلف مراحل التحليل الإحصائي ومن تم استخلاص النتائج واختبار فرضيات الدراسة.

#### سادسا: حدود الدراسة

من اجل الاجابة على إشكالية البحث والمتعلقة بجودة المعلومات في القرارات المالية داخل المؤسسات العائلية قمنا بإيجاز هذه الدراسة ضمن الحدود التالية:

- الحدود المكانية: شملت الدراسة الميدانية كل من المؤسسات العائلية: عمر بن عمر، مجمع محمد عبيدي، وكالة معاونة لسياحة، الاسفار، وكالة الز عاطشة للسياحة الاسفار، وكالة رتاج لسياحة والاسفار ووكالة وميديا لسياحة والاسفار.

- الحدود الزمنية: تمت هذه الدراسة في الفترة الممتدة من شهر فيفري إلى غاية شهر جوان.

#### سابعا: هيكل الدراسة

حتى يتم توضيح جميع الجوانب المتعلقة بالدراسة تم تقسيمها إلى فصلين رئيسيين، حيث احتوى الفصل الأول على الجانب النظري ومختلف المفاهيم التي تدور حول الموضوع من ناحية جودة المعلومة والقرار المالي والمؤسسة العائلية. اما الفصل الثاني، فقد شمل الجانب التطبيقي والذي حاولنا من خلاله معرفة دور ابعاد جودة المعلومة في اتخاذ القرارات المالية بالمؤسسة العائلية.

#### ثامنا: أسباب اختيار الموضوع

تتمثل أهم الأسباب التي استدعت اختيار هذا الموضوع فيما يلي:

- معرفة مدى توفر معايير جودة المعلومة في المؤسسات العائلية الجزائرية؛
- تكوين صورة عن اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات العائلية الجزائرية.
- معرفة مدى الدور التي تلعبه جودة المعلومة في القرارات المالية في المؤسسات العائلية الجزائرية.



## تاسعا: صعوبات الدراسة

واجهنا خلال فترة هذه الدراسة الصعوبات التالية:

- صعوبة تحصيل استثمارات الموزعة نظرا لالتزامات وانشغال الباحثين.
- صعوبة الحصول على المعلومات في المؤسسات العائلية.
- صعوبة الاتصال بأصحاب القرار في المستويات الادارية للمؤسسات المدروسة.

**الفصل الأول: جودة المعلومة  
والتقارر المالي في المؤسسة  
العائلية**

## تمهيد

إن القرارات المالية تتوقف على جودة المعلومات المستخدمة والقائمة على المواصفات بها نظرا لتدخلها في التوجيه لمعرفة كيفية اختيار أحسن الحلول المناسبة للمشاكل ومدى تأثيرها في تحقيق الأهداف المطلوبة. وترتبط القرارات بالمعلومات ارتباطا وثيقا حيث لا يمكن التعرض لإحدهما من دون الأخرى، فالقرار الرشيد يستند في الأساس على جودة المعلومات والتي تقوم على معايير معينة وخصائص محددة تساعد متخذ القرار في تحقيق أهدافه. وعلى هذا الأساس، قسم هذا الفصل إلى ثلاثة أجزاء:

- المبحث الأول، خصص كإطار مفاهيمي للنظام المعلومات وجودة المعلومة حيث تم التطرق فيه إلى مدخل النظم والمفاهيم الأساسية المرتبطة بها. كما تمت الإشارة إلى تعريف جودة المعلومة وخصائصها كما تم التطرق إلى نماذجها ومعاييرها.

-المبحث الثاني، ثم التعرض فيه إلى تعريف القرار المالي بصفة عامة وكذا كيفية اتخاذ القرار المالي أما المبحث الثالث المتعلق بالمؤسسة العائلية والمتمثل في ماهيتها وأهم خصائصها التي تميزها عن باقي المؤسسات الاقتصادية

## المبحث الأول: المعلومة وجودتها

تلعب المعلومات دورا حيويا وهاما في حياة، فهي تمثل موردا ومصدرا اساسي لها ان كان في صياغة رسالتها وأهدافها ووضع استراتيجياتها وتنفيذها، او بناء هيكلها التنظيمي. وتعتبر نظم المعلومات الإدارية المسؤولة عن انتاج المعلومات بطريقة صحيحة وخالية من أي اخطاء في الوقت المناسب مع تميزها بالوضوح والصياغة السليمة التي تساعد على فهم الحقائق والإمام بجميع التفاصيل الضرورية.

### المطلب الأول: مدخل الى نظم المعلومات الإدارية

ما يعرف حاليا بنظم المعلومات الإدارية والمطبقة في معظم المؤسسات الاقتصادية، لم توجد هكذا دفعة واحدة وإنما مرت عبر عدة مراحل حتى أصبحت بالصورة المتكاملة التي هي عليها الآن، ولعل أهم المحطات المعروفة في ذلك هي النظم، وغيرها من النظريات والعلوم التي شكلت المبادئ الأساسية التي قامت عليها نظم المعلومات الإدارية.

### الفرع الأول: ماهية النظام

كلمة النظام\* مشتقة أساسا من كلمة يونانية\*\* والتي كانت تعني الكل المركب من عدد من الأجزاء<sup>1</sup>. ويمثل النظام حسب Bertalanffy " مجموعة من الأجزاء التي ترتبط ببعضها ومع بينها المحيطة، وهذه الأجزاء تعمل كمجموعة واحدة من أجل تحقيق أهداف النظام".<sup>2</sup> وتقوم هذه الأجزاء " بمعالجة المدخلات ضمن آليات عمل منظمة للحصول على مخرجات مفيدة للتنظيم".<sup>3</sup> وحسب نظرية النظم، يتركز أي نظام على العناصر التالية:

- المدخلات: تعبر عن جميع العناصر التي تدخل النظام والتي بدونها لا يستطع العمل.
- عمليات المعالجة: تعبر عن عملية التحويل التي تجرى على المدخلات وهي تختلف باختلاف طبيعة النظام.
- المخرجات: تعبر عن العناصر التي ينتجها النظام وترتبط بالأهداف المراد تحقيقها.
- التغذية العكسية: العملية التي تسمح بمراقبة فعالية النظام واستخراج الانحرافات بين المخرجات الفعلية والمخرجات المخطط لها.

ويعتبر Bertalanffy ان جذور التفكير النظامي عميقة وان النظرية مست جميع المجالات. نتج عن هذا التوسع بروز عدة تصنيفات للنظام. واستعملت عند تصنيف النظام المعايير التالية: درجة التعقد، درجة الانفتاح على البيئة ومدى تدخل الانسان في صنعها. وبصفة عامة، تتميز نظرية النظم بين:

\* - System

\* \* - Systema

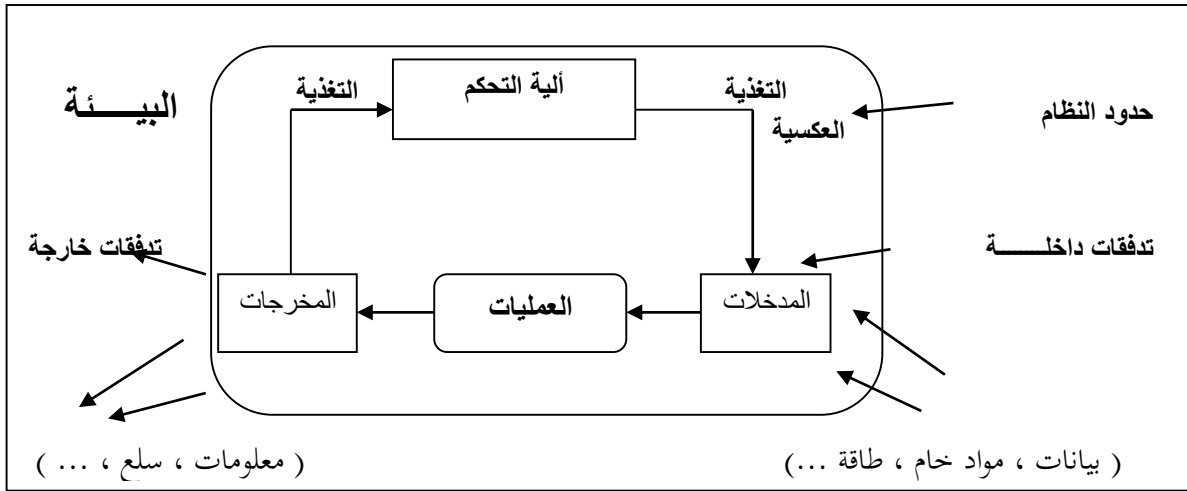
1 - محمد عبد حسين آل فرج الطائي، "المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية"، الطبعة الأولى، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص. 17.

2 - إيمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزعبي، "نظم المعلومات الإدارية"، الطبعة الأولى، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2004، ص 30.

3- Ludwig Von Bertalanffy، Théorie générale des systèmes، traduit par Jean-Benoist chabrol، Dunod، Paris، P.37.

- النظم المفتوحة والنظم المغلقة: النظم الاخيرة لا ترتبط بالبيئة على عكس النظم المفتوحة التي تتلقى عناصر من البيئة وتطرح عناصر للبيئة وهو ما يجعلها نظام مفتوح.
- النظم الطبيعية والنظم الوضعية: نعتبر النظم الطبيعية على النظم التي لم يتدخل الانسان في تصميمها على عكس النظم الوضعية فهي اصطناعية.
- النظم الالية والنظم العضوية: تعتبر النظم الالية ذاتية وتعمل تأثير العوامل الالية على عكس النظم العضوية فهي تعمل تحت تأثير التفاعل المتبادل بين الانظمة.

### الشكل رقم (01): آلية عمل النظام



المصدر: سعد غالب ياسين، اساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، عمان:

دار المناهج للنشر والتوزيع، 2008، ص. 37.

### الفرع الثاني: المؤسسة كنظام مفتوح

على عكس النظريات التقليدية التي تنظر للمؤسسة كنظام مغلق، تعتبر النظريات الحديثة المؤسسة نظام مفتوح تتأثر بالبيئة

الخارجية وتؤثر عليها. وتتميز النظم المفتوحة حسب نظرية النظم بالخصائص التالية:<sup>1</sup>

- خاصية الاستيراد: يعتمد النظام من اجل بقائه على استيراد الطاقة من البيئة المحيطة انطلاقا من العلاقات التبادلية.
- خاصية التحويل: تعبر عن الأنشطة التي يقوم النظام عن طريقها بتغيير المدخلات إلى الأشكال التي تستجيب لأهدافه.
- خاصية التصدير: تمثل كل ما ينتج عن النظام ويترجم في النظام الأكبر نتيجة الأنشطة التحويلية التي جرت على المدخلات.

<sup>1</sup> - ناصر دادي عدون، " اقتصاد المؤسسة "، دار المحمدية العامة، الجزائر، ص 44.

- خاصية الاسترجاع: تقوم على مفهوم المعلومات المرتدة (التغذية العكسية) التي تعمل على إعادة توجيه النظام نحو الهدف.
- خاصية الدورة: تعبر عن استمرار أنشطة النظام بصورة دورية.
- خاصية الاستمرار: تسعى إلى التغلب على الفناء بالانتقال من الحالة غير المنتظمة إلى الحالة المنتظمة.
- خاصية وحدة النهاية: توافق القدرة على تحقيق نفس النتائج بطرق مختلفة.
- خاصية الديناميكية والاستقرار: يسعى الاستقرار إلى إبقاء النظام في حالة توازن نسبي؛ وتعمل الديناميكية على إبقاءها في حالة تغيير مستمر.

### الفرع الثالث: ماهية نظم المعلومات الإدارية

اختلف الكتاب في تحديد مفهوم نظام المعلومات الادارية وذلك لارتباطها بعدة حقول معرفية. وتتطلب هذه النظم مجموعة من الموارد الملموسة وغير الملموسة للممارسة للوظائف المسندة اليها. وقد عرفت هذه النظم تطور كبير خاصة بعد ظهور الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات.

وجاءت نظم المعلومات الإدارية حسب سونيا محمد البكري الى " تدعيم وتنسيق أنشطة المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك يمكن لنظم المعلومات الإدارية أن تساعد المديرين والعاملين في تحليل المشاكل وتطوير المنتجات المقدمة وخلق المنتجات الجديدة " <sup>1</sup>. وتشمل نظم المعلومات الإدارية من وجهة نظر عبد الله ابراهيم الفقي على " مجموعة من العناصر المتداخلة والمتفاعلة مع بعضها والتي تعمل على جمع البيانات والمعلومات، ومعالجتها، وبثها وتوزيعها، بغرض تأمين السيطرة على المؤسسة إضافة إلى تحليل المشكلات، وتأمين المنظور المطلوب للموضوعات المعقدة " <sup>2</sup>. تسند الى نظم المعلومات الوظائف التالية:

- وظيفة الجمع: تقوم على البحث على المعلومات انطلاقاً من احتياجات متخذ القرار.
- وظيفة المعالجة: توافق عمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات و يقصد بها المعالجات التي تتم بها البيانات التي تم الحصول عليها من مصادرها الداخلية والخارجية. <sup>3</sup>
- وظيفة الانتاج: تعكس المعلومة المراد الوصول اليها. وتظهر المعلومة المنتجة لمتخذ القرار تحت الاشكال التالية: الجداول التمثيلية البيانية والمعادلات.
- وظيفة التخزين: نعبر عن الانشطة التي تسعى الى الاحتفاظ بالمعلومة الى حين الحاجة اليها. ويستخدم لتخزين المعلومة حوامل ورقية والكرونية.

<sup>1</sup> - سعد غالب ياسين، "اساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات"، مرجع سبق ذكره، ص 52

<sup>2</sup> \_ سونيا محمد البكري، "نظم المعلومات الادارية (المفاهيم الأساسية"، دار الجامعة الإسكندرية <sup>3</sup> مصر، ص 14

<sup>3</sup> عبد الله ابراهيم الفقي، " نظم المعلومات المحوسبة ودعم اتخاذ القرار "، دار حامد للنشر، عمان، (2012)، ص 119، ص 120

وترتكز نظم المعلومات الادارية على " مجموعة من الافراد والاجهزة التي تتولى عمليات: جمع معالجة وتخزين البيانات واسترجاعها بغية تقليل حالة عدم التأكد عند اتخاذ القرار ، وذلك من خلال تلبية احتياجات المدراء من المعلومات في الوقت الذي يمكن استخدام هذه المعلومات بفعالية كبيرة ".<sup>1</sup> تقسم الموارد التي تحتاجها نظم المعلومات الادارية للممارسة الوظائف والانشطة المسندة اليها الى:<sup>2</sup>

- الموارد المتعلقة بالبيانات، تشمل مجموع البيانات التي تدخل للنظام وهي تصف احداث وقد تكون في شكل صور ارقام، رموز وحروف.... الخ. ويشمل نظام البيانات على النظم الفرعية التالية: النظام الفرعي لمعالجة البيانات، يوفر بيانات تصف مجالات النشاط والعمليات الداخلية في المجال الوظيفي ككل. النظام الفرعي للبحوث والدراسات، يتولى تجميع بيانات من مصادر خارجية وتحليلها والاستفادة منها. ونظام المخبرات: حيث يهتم بجمع وتحليل المعلومات التي تصف عمليات وتحركات واستراتيجيات المنافسين.

- الموارد البشرية: تعبر عن الطاقة البشرية التي يشملها النظام. وتقسم الموارد البشرية الى: المستعملين في نظام المعلومات وهم الافراد الذين يستخدمون مخرجات نظام المعلومات في اتخاذ القرار. المستعملين في نظام المعلومات، يمثلون كافة الافراد التقنية والتي تشمل المحللين، المبرمجين والمنفذين.

- الموارد المادية: توافق البنية المادية والعناصر الملموسة في نظام المعلومات. وتشمل بصفة عامة كافة الحواسيب وملحقاتها، وكذا الحوامل المادية والالكترونية التي تحول وتخزن على أثرها المعلومات.

- الموارد المتعلقة بالبرامج: ترتبط بكافة البرامج التي تدمج في نظام المعلومات من اجل تشغيله. وتشمل نوعين من البرامج: برامج تشغيل النظام وهي متواجدة في كل النظم. برامج حسب المستخدم وصممت حسب احتياجاته.

#### الفرع الرابع: تطور نظم المعلومات الإدارية

لقد تطور مفهوم نظم المعلومات الإدارية ابتداء من أواخر الستينات، حيث ركزت على المعلومات ومحاولة الزيادة في تحسين الأداء الإداري. وبعد حدوث الانتقال النوعي من نقطة التركيز على المعلومات إلى التركيز على الذكاء والمعرفة تحقق الاندماج بين مختلف تلك النظم مما أدى إلى تطور مفاهيمها بالاعتماد على قواعد البيانات الموزعة وقواعد المعرفة والمعلومات. وتقسيم نظم المعلومات الإدارية من حيث تطورها:<sup>3</sup> انظمة معالجة العمليات، نظم دعم القرارات والانظمة المبنية على المعرفة.

<sup>1</sup> - منال الكردي، جلال ابراهيم العبد، " نظم المعلومات الادارية نما"، الدار الجامعية، مصر، ص 187.

<sup>2</sup> - السالمي علاء، الكلاي عثمان، البياتي هلال، " أساسيات نظم المعلومات الإدارية"، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2005، ص 122

<sup>3</sup> - الحسنية، سليم ابراهيم، " نظم المعلومات الإدارية"، «مرجع سبق ذكره»، ص 70

## أولاً. أنظمة معالجة العمليات

يقصد بالعملية الوقائع أو الأحداث أو المعاملات التي تتم في بيئة المؤسسة وتؤثر في سيرها نحو تحقيق أهدافها. وتوجه هذه الأنظمة أساساً لخدمة العمليات التنفيذية في أدنى مستوى إداري كما أنها توفر البيانات الأساسية إلى أنظمة المعلومات الإدارية الأخرى ولذلك يجب الاهتمام بدقة عمل هذه الأنظمة وفعاليتها.

### ثانياً. أنظمة التقارير الإدارية

تقدم هذه الأنظمة المعلومات اللازمة للمستويات الإدارية لمساعدتها على أداء المهام في حالات محددة. وتستخدم هذه الأنظمة البيانات التي تم تجميعها وتخزينها من قبل أنظمة معالجة العمليات حيث تقوم بمعالجتها بأسلوب محدد في ضوء الحالة التي سيتم استخدامها فيها. إن أنظمة التقارير الإدارية تركز على الحالات التي يمكن فيها تحديد المتطلبات المعلوماتية اللازمة بشكل واضح ودقيق، أي أن هذه الأنظمة تدعم الحالات التي تتصف ببنية ثابتة ومتغيرات محددة وواضحة. وتصدر نتائج المعالجة بشكل تقارير، تصنف بصفة عامة إلى:

- التقارير الدورية: هي التقارير التي ترسم خط سير العمل أو الموقف الأسبوعي أو الشهري أو الفصلي للمؤسسة وتكون هذه التقارير جزءاً من العمل التنظيمي، إذ بواسطتها يمكن التعرف على الوضع الإداري أو الفني أو المالي للمؤسسة بحيث تتأكد أن العمل يسير بانتظام أو ثمة طوارئ أو صعوبات ظهرت تتطلب الحل أو العلاج.<sup>1</sup>
- التقارير الخاصة: هي التي تغطي فترات زمنية غير ثابتة، وتختلف من تقرير إلى آخر، وعادة ما يرتبط إصدار مثل هذه التقارير بوقوع أحداث معينة، وتسمى بالتقارير الاستثنائية، باعتبارها ترتبط بأمر غير عادية أو نادرة الوقوع، وتمثل مشكلة لأحد الأنشطة الرئيسة للمنشأة، وتتطلب اتخاذ إجراءات خاصة أو استثنائية.<sup>2</sup>

### ثالثاً. أنظمة دعم القرارات

تعرف نظم دعم القرار بأنها "نظم آلية متفاعلة تساعد متخذ القرار على التحكم في البيانات والنماذج لحل المشاكل ضعيفة الهيكلية".<sup>3</sup> تهدف هذه الأنظمة إلى مساعدة المديرين في اتخاذ القرارات التي تتميز بعدم التأكيد والتي يصعب تحديد مسبقاً المعلومات اللازمة لاتخاذها. تساعد أنظمة مساندة القرارات المديرين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الفريدة والتي تكون غير محددة البنية، ولذلك فإن هذه النظم مصممة للاستجابة إلى الاحتياجات غير المتوقعة والمفاجئة للمعلومات وتعتبر كذلك مهمة بشكل خاص بالنسبة للإدارة العليا في المؤسسة التي تتطلب طبيعة عملها اتخاذ القرارات في الحالات الطارئة وغير المتوقعة. وتشمل أنظمة دعم القرار:

1 - عبد القادر الشخيلي، "فن كتابة التقارير الإدارية والمالية والفنية وغيرها"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 43.

2 - عبد القادر الشخيلي، "فن كتابة التقارير الإدارية والمالية والفنية وغيرها"، نفس المرجع، ص 47.

3 - سعد غالب ياسين، "نظم المعلومات الإدارية"، دار اليازوري، عمان، الأردن، 1968، ص 56.



- انظمة دعم المديرين: تهدف هذه الأنظمة إلى مساعدة الإدارة العليا في الحصول على المعلومات التسيير العمل في المؤسسة كما تتم بتحديد الفرص التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسة لتحسين موقفها التنافسي أو التعرف المسبق على المشكلات المحتملة التي يمكن أن تواجهها في المستقبل.

- انظمة دعم جماعات العمل: تصمم هذه الأنظمة لمساعدة المديرين والموظفين في اداء انشطتهم اليومية والتي تقع ضمن مسؤوليات الوظائف التي يشغلها. وتوفر هذه الأنظمة امكانيات اتصال متطورة بين العاملين في المؤسسة من خلال أنظمة البريد والرسائل الإلكترونية. كما تبني على اساس استخدام شبكات الاتصال المحلية والواسعة التي توفر امكانية الاتصال وتراسل البيانات بين مختلف العاملين في نشاط معين مهما تباعدت المسافات الجغرافية فيما بينهم.

#### رابعاً. الانظمة المبنية على المعرفة

تستند النظم المبنية على المعرفة على قاعدة المعرفة المبنية بتقنيات الذكاء الصناعي. ويعرف الذكاء الصناعي بأنه " مجموعة الطرق والتقنيات التي تهدف الى دراسة سلوك الانسان من اجل فهمه واعادة انتاجه ".<sup>1</sup> وتسمى النظم المبنية على المعرفة لدعم الأفراد ذو المعرفة على مستوى جميع الوظائف. وعرفت النظم المبنية على المعرفة التطورات التالية:

- الأنظمة الخبيرة: تقوم هذه الأنظمة بتخزين المعلومات بشكل حقائق وقواعد في قاعدة معرفية تشبه او تقلد العمليات التي يقوم بها الإنسان الخبير. وتتعامل هذه النظم مع الحالات التي تتصف بأقصى التأكد ولذلك فإن هذه الأنظمة تركز عادة على موضوعات محددة وضيقة جداً وتجمع القواعد المعرفية والحقائق المتوفرة لاستنتاج واستدلال المنطقيين للوصول إلى الأداء المطلوب.<sup>2</sup>

- نظم الشبكات العصبية: أنظمة برمجة محسوبة تعمل على أساس تقليد الدماغ البيولوجي في معالجة المعلومات. ويتميز هذا النوع من النظم في إمكانية استخدامه في الحالات التالية: **ندما** لا يكون بالإمكان صياغة خوارزمية من أجل حل المشكلة، في حالة الحصول على مجموعة من الأمثلة عن السلوك المطلوب، وأخيراً عندما تكون هناك حاجة لاختيار هيكل ما من البيانات الحالية.<sup>3</sup>

- نظم المنطق الضبابي: إذا كانت أنظمة الحاسوب الذكية تعتمد على البيانات المحددة والمؤكدة، فإن أنظمة المنطق الضبابي تتعامل مع البيانات الغامضة غير المحددة والاحتمالية عن طريق التبرير الذي يشابه التبرير البشري الذي يسمح بالقيم التقريبية والبيانات غير الكاملة والاستدلال على أساسها.<sup>4</sup>

1 - ليلى لراي، "فعالية نظام المعلومات في انتاج وتفعيل الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، اطروحة دكتوراه العلوم في علوم التسيير غير منشورة، جامعة الجزائر3، 2015، ص 193.

2 - عبد الله ابراهيم الفقي، " نظم المعلومات المحوسبة ودعم اتخاذ القرار"، مرجع سبق ذكره، ص 120

3 - نجم عبود نجم، " إدارة المعرفة"، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، الوراق للنشر و التوزيع، 2004، ص 362

4 - نفس المرجع، ص 367

- النظم الخبيرة العصبية: برنامج حاسوب كثيف المعرفة يتضمن الخبرة الإنسانية في مجال محددة من المعرفة. هذه المعرفة قد تكون بصيغة قواعد أو إطارات وهي طرق لتنظيم معرفة النظام الخبير في مجموعات وفق علاقات معينة. والنظام الخبير هو أيضا من أنظمة الاستحواذ على المعرفة الخبيرة.<sup>1</sup>

### الفرع الخامس: الأنظمة الفرعية الوظيفية لنظم المعلومات الادارية

نظام المعلومات لكونه نظام قائم بذاته فهو بدوره له هدف يسعى إلى تحقيقه، ولا يتم ذلك إلا بتجزئته إلى أهداف جزئية وهذا ما يستدعي قيام أنظمة جزئية لنظام المعلومات. وتمثل الأنظمة الجزئية بنية وظيفية ويتدخل في تحديدها طبيعة نشاط المؤسسة (صناعية، تجارية وخدمية) وحجمها.

- نظام المعلومات التسويقي: أحد نظم المعلومات الذي تعتمد عليه إدارات المؤسسات في التسيير واتخاذ القرارات خصوصا القرارات التي لها علاقة بالتسويق. تحتاج المؤسسة الاقتصادية إلى المعلومات في مختلف مراحل مشروعاتها، سواء في بداية المشروع أو خلاله أو عند مواجهة مشكلة تسويقية.<sup>2</sup>

- نظام المعلومات الإنتاجي: نظام فرعي يساعد وظيفة الإنتاج فيما يتعلق بتخطيط وجدولة الإنتاج ومراقبته، بما يضمن إنتاج وتوفير المنتجات للزبائن بالكميات المطلوبة والجودة المناسبة، وفي الوقت المناسب.<sup>3</sup>

- نظام إدارة الموارد البشرية: شكل من برامج الموارد البشرية الذي يجمع بين عدد من النظم والعمليات لضمان سهولة إدارة الموارد البشرية، العمليات التجارية والبيانات.<sup>4</sup>

- نظام المعلومات المالي: نظام المعلومات المالي على أنه " نظام فرعي من نظام المعلومات الوظيفية في المؤسسة يعتمد على الحاسب الالى و العنصر البشري، الذي يختص بجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالأنظمة المالية للمؤسسة من مصادرها الداخلية والخارجية ومعالجتها للحصول على المعلومات، وتوفيرها إلى مراكز صنع القرارات المالية والاستثمارية وفق حاجاتها وفي الوقت المناسب".<sup>5</sup> ويشمل نظام المعلومات المالي على الأنظمة المعلوماتية الجزئية التالية: نظام المعلومات المحاسبي، يقوم بجمع وتخزين ومعالجة البيانات المحاسبية التي يستخدمها صنع القرار. وستند هذا النظام عموماً على الكمبيوتر لتتبع النشاط المحاسبي جنباً إلى جنب مع موارد تكنولوجيا المعلومات.<sup>6</sup> ونظام المعلومات للتمويل، يختص هذا النظام الجزئي بالنشاطات التي لها علاقة بعملية تدفق الأموال إلى داخل وخارج المؤسسة. لقد تطور دور هذا النظام في

1 - نفس المرجع، ص 354

2 - محمد عبد الله عبد الرحيم، "التسويق المعاصر"، دار أسامة للنشر، سنة 1988، ص 326

3 - منال محمد الكردي، "نظم المعلومات الإدارية"، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، ص 192

4 - صلاح الدين عبد الباقي، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، سنة 2000، ص 379

5 - يوسف المثاني، أثار "نظام المعلومات المالي في تحسين كفاءة وفاعلية المصاريف التجارية الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية و علوم التسيير، جامعة آل البيت، الأردن، 2004، ص 34

6 - محمد الهادي، "نظم المعلومات في النظم المعاصرة"، مرجع سبق ذكره، ص 178

المؤسسة من مجرد الدور التقليدي امسك الدفاتر وإعداد التقارير المالية والنقدية إلى اتخاذ القرارات المرتبطة بإدارة وتسيير أصول المؤسسة، كقرارات الاستثمار تدبير الاحتياجات المالية اللازمة لمختلف أنشطة وهيكل المؤسسة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: المعلومة في المؤسسة

تعد المعلومات العنصر الأساس في مختلف الأنشطة التي تمارسها المؤسسة، ولها أهمية كبيرة في عملية الاتصال وتؤثر على فاعلية المدير وأداءه في تسيير مهامه الإدارية، فقد أشار الحسينية (1998) بان كلمة معلومات اشتقت من الأصل اللاتيني، الذي يعني تعليم المعرفة ونقلها.<sup>2</sup>

### الفرع الأول: مفهوم المعلومة والمفاهيم المرتبطة بها

كثيرا ما تعرف المعلومة بأنه "البيانات المنظمة والمعروضة بشكل يجعلها ذات معنى الشخص الذي يستلمها لذلك فإن المعلومات قيمة حقيقية للمستخدم، وتقدم إضافة للمعرفة الموجودة لديه حول ظاهرة أو حدث أو مجال معين فالمعلومات تخبر المستخدم بشيء ما لا يعرفه أو لا يمكن توقعه".<sup>3</sup> فهي تمثل "حقائق وبيانات منظمة شخص موقفا أو ظرفا محددًا، أو تشخص تهديدا ما أو فرصة محددة، وتبعًا لذلك فإن المعلومات هي فهي نتيجة البيانات".<sup>4</sup>

اما M. Portat، فيعرف المعلومات بأنها "بيانات تم تنظيمها وتبادلها".<sup>5</sup> فهي تعبر حسب Lucas عن "حقيقة أو ملاحظة أو إدراك أو أي شيء محسوس أو غير محسوس يستعمل في تحقيق عدم التأكد بالنسبة لحالة أو حدث معين ويضيف معرفة للفرد أو المجموعة".<sup>6</sup> يظهر مما تقدم بان معلومات:

- يتم الحصول على المعلومات من خلال معالجة البيانات.
- تقلل المعلومات من عدم التأكد بشأن حدث أو موقف معين.
- تؤدي المعلومات إلى زيادة المعرفة لدى مستقبلها.
- تعد موردا استراتيجيا، إذ تساعد على تشخيص وتحليل المواقف والظروف.

اما البيانات، تمثل مواد خام وحقائق مجردة و غير منظمة و مستقلة عن بعضها البعض على شكل أرقام أو كلمات أو صور و أصوات<sup>7</sup> و إذا ما تم معالجتها وتنقيتها و تنظيمها تصبح معلومات ذات معنى وفائدة لمستخدميها.<sup>8</sup>

في حين، تعرف المعرفة بأنها خلاصة ترتيب ومعالجة المعلومات لتصبح أكثر فائدة، بحيث تؤدي إلى اكتساب المهارة التي تستخدم في قيادة وتطوير مختلف أنشطة المؤسسة. ويمكن تقسيمها إلى نوعين أساسيين هما: المعرفة الصريحة

1 - محمد الهادي، "نظم المعلومات في النظم المعاصرة"، القاهرة، دار الشروق 1989 ص 171، 176

2 - أحمد الخطيب، "إدارة المعرفة ونظم المعلومات"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 67.

3 - محمد نور برهان، غازي إبراهيم رحو، "نظم المعلومات المحوسبة"، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، 1998، ص 24.

4 - ربحي مصطفى عليان، "إدارة المعرفة"، الطبعة الأولى، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008، ص. 43.

5-Louis Quéré، "Au juste, qu'est-ce que l'information ؟"، Revue Réseaux، Volume 18، Numéro 100 p. 342.، 2000، Hermès Science Publications

6 - السالمي علاء، الكلاطي عثمان، البياتي هلال، "أساسيات نظم المعلومات الإدارية"، مرجع سبق ذكره «، ص 128

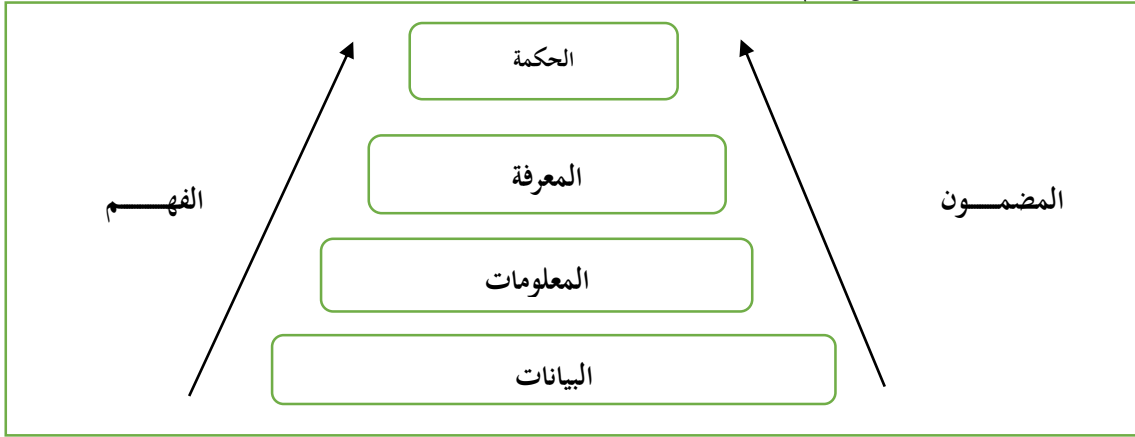
7 - محمد الهادي، "نظم المعلومات في النظم المعاصرة"، مرجع سبق ذكره، ص 175

8 - محمد نور برهان، نفس المرجع، ص 69

وتعبر عن المعرفة المقننة والتي يمكن التعبير عنها بكلام رسمي، وتكون مقسمة في شكل علاقات، أشكال، إجراءات وصور وحتى أصوات، كما يمكن تخزينها والتشارك فيها من خلال نقلها إلى الأفراد. المعرفة الضمنية، تتعلق بالمعرفة التي تشتمل على نوعين من العناصر: عناصر إدراكية، تشمل الحدس والعواطف التي يصعب ترجمتها في شكل كلام والتي تساعد الأفراد على فهم الأمور التي تجري من حولهم. عناصر تقنية، تتمثل أساسا في الخبرة والمهارة التي يمتلكها الأفراد وهذا النوع من المعرفة يكون من الصعب نقلها إلى الآخرين وإشراكهم فيها.

نستنتج من خلال ما سبق أن الفرق الأساسي بين البيانات، المعلومات، المعرفة حسب ما يبينه الشكل رقم (02) يكمن في تدرج القيمة والفهم الذي تقدمه كل منها، حيث يعد الوصول إلى درجة الحكمة هو قمة هذا الفهم.

الشكل رقم (02): الفرق بين البيانات، المعلومات والمعرفة



Source : Françoise Rossion. "Transfert des savoirs – stratégies Moyens d'action." Solution adaptées à votre organisation. Lavoisier France. 2008 p 37

### الفرع الثاني: أهمية المعلومة في المؤسسة

تكتسي المعلومات أهمية بالغة في حياة الأفراد والمؤسسات، فقد أصبحت من أهم الموارد التي لا يمكن أن تستغني عنها المؤسسات في القيام بأعمالها ونشاطاتها، سنحاول إبراز هذه الأهمية من خلال النقاط التالية:<sup>1</sup>

- تلعب المعلومات دورا مهما في إدارة المؤسسة داخليا من خلال تسهيل القيام بالوظائف، فتوفر المعلومات الصحيحة وفي الوقت المناسب يسهل من أداء الوظائف واتخاذ القرارات السليمة، كما أن انسياب المعلومات بين مختلف هذه الوظائف عن طريق الاتصالات الفعالة من شأنه أن يرفع من مستوى أداء المؤسسة.
- تساعد المعلومات المسيرين على صنع واتخاذ القرارات السليمة؛ ذلك أنها تعتبر المادة الأولية للقرار، وبذلك تتمكن المؤسسة من الاستمرار في مجال نشاطها.

<sup>1</sup> - رنجي مصطفى عليان، "إدارة المعرفة"، مرجع سبق ذكره، ص 47.

- أصبحت المعلومة سلعة والمؤسسة تستطيع المؤسسة بيعها مثل أي سلعة أخرى.
- تشكل المعلومات أصل من أصول المؤسسة مثل: الرأس المال والعنصر البشري والمواد الخام وغيرها، حيث يجب على المديرين أن ينظروا إليها على أنها استثمار يمكن استغلاله استراتيجيا للحصول على مزايا تنافسية، وليس تكلفة يجب التحكم فيها.
- لا تقتصر أهمية المعلومات على المستوى الداخلي للمؤسسة فقط، بل تمتد إلى المستوى الخارجي، فهي تعد أداة ربط مع المحيط\*، فالمعلومات تمكن المؤسسة من التعرف على الأحداث والتطورات التي تطرأ على بيئة عملها والتي قد تؤثر عليها، ومنه فإن المؤسسة تحاول من خلال الحصول على المعلومات التكيف مع الأوضاع الجديدة.
- تعد المعلومات المنطلق الأساسي للحصول على المعرفة والتي أصبحت لها أهمية أكبر من المعلومات نفسها، فالمعرفة أصبحت السمة المميزة للمؤسسات المعاصرة في عصرنا الحالي أساس اكتساب الميزة التنافسية والعامل الأساسي الذي يحدد تنافسية المؤسسات.

### الفرع الثالث: مصادر المعلومة في المؤسسة

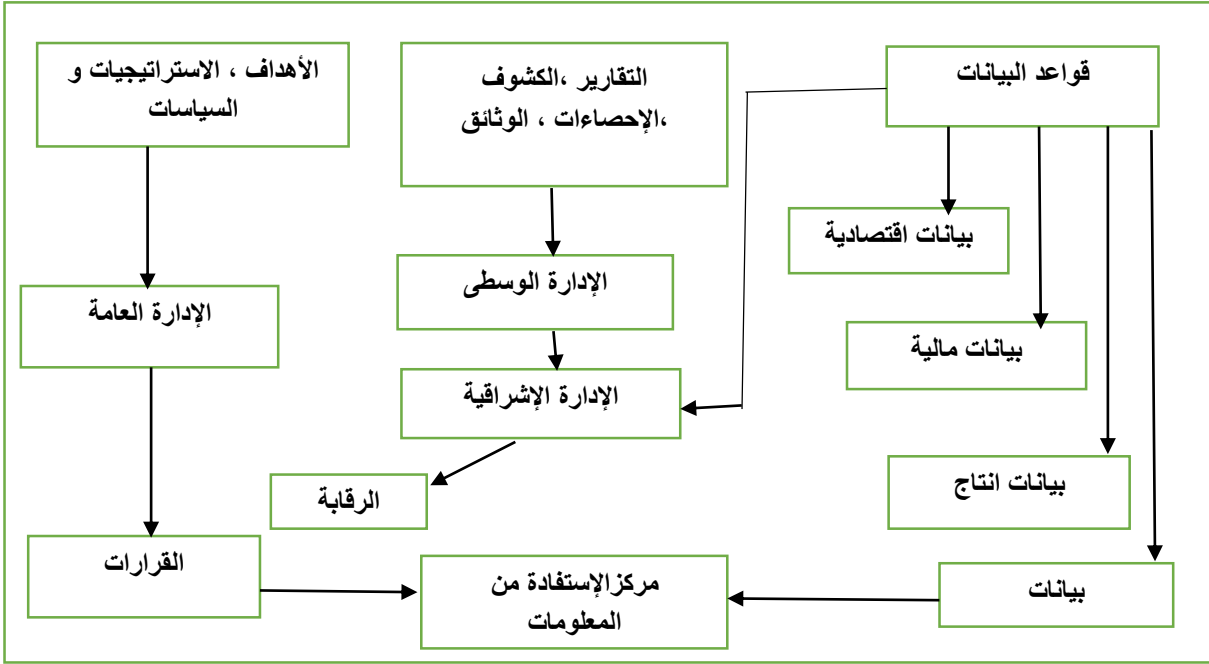
- لكل مستوى من مستويات الإدارة مصادر معينة تستقي منها المعلومة الضرورية التي تخدم أهداف هذه المستويات وتساهم في ترشيد قرارات مديريها. والمعلومات التي تحتاجها المؤسسة قد تتحصل عليها من مصدرين أساسيين، وهما:<sup>1</sup>
- مصادر داخلية: توافق المعلومة الناتجة عن ممارسة أنشطة داخلية للمؤسسة. وترتبط بمختلف الوحدات التنظيمية والإدارية المكونة للمؤسسة وكذلك الأشخاص العاملين فيها. وتقدم هذه المعلومات إما بطريقة مباشرة أو من خلال النشرات والدوريات التي تصدرها المؤسسة. أما الأشخاص الذين يعتبرون مصادر للمعلومات فهم: المدراء، رؤساء الأقسام، المشرفون، الموظفون، المستخدمون والأشخاص الآخرين.
- مصادر خارجية: ترتبط بمتغيرات لا تقع تحت تصرف المؤسسة ولا ترتبط بعملياتها. وتشمل أشخاصا أو هيئات وقد تكون حكومية أو أهلية أو المراكز الخاصة بالمعلومات والبحث العلمي، وكذلك تشمل النشرات والدوريات الصادرة عن الجهات المختصة وعن المنافسين وكذلك الموردين، العملاء، النقابات المهنية الهيئات الحكومية كوزارة المالية والتخطيط والعمل والخدمة المدنية والجامعات والاستفادة من القنوات التكنولوجية للمعلومات كالإنترنت وغيرها.<sup>2</sup>

\* Un instrument de liaison avec l'environnement

<sup>1</sup> - علي حجاجحة، "اتخاذ القرارات الإدارية"، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 109.

<sup>2</sup> - علي حجاجحة، "اتخاذ القرارات الإدارية"، نفس المرجع، ص 110

## الشكل (03): مصادر المعلومات في المؤسسة



المصدر: جعفر الجاسم، تكنولوجيا المعلومات، دار أسامة لنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2005، ص 25.

## الفرع الرابع: الاحتياجات المعلوماتية في المؤسسة

تحتاج المؤسسة الى خليط من المعلومات سواء اكانت كمية او وصفية. وقد بين كل من الكيلاني والآخرين أن

الإداري يحتاج إلى أنواع من المعلومات، وهي:<sup>1</sup>

- معلومات إنمائية: وهي المعلومات التي يحتاجها الإداري في تطوير القدرات وتنميتها وتوسيع المدارك في مجال العمل والحياة مثل المعلومات التي يتلقاها المتدربون في الدورات التدريبية.
- معلومات تعليمية: وهي المعلومات التي تحتاجها الإدارة في المؤسسات التعليمية مثل الجامعات والمعاهد والمدارس.
- معلومات إنتاجية: وهي المعلومات التي تفيد في إجراء البحوث التطبيقية وفي تطوير وسائل الإنتاج واستثمار الموارد الطبيعية والإمكانات المتاحة بشكل أحسن معلومات إنتاج سلعة معينة.
- معلومات إنجازية: وهي المعلومات التي يحتاجها الإداري في إنجاز الأعمال.

## المطلب الثالث: جودة المعلومة، المدخل والنماذج

إن الهدف الأساسي لأنظمة المعلومات هو إرضاء حاجيات المستفيدين وذلك برفع مستوى الأداء للوصول في نهاية المطاف إلى تقديم معلومات في مستوى حاجياتهم واهتماماتهم. وعلى هذا الأساس فإن الشغل الشاغل الذي ظل يلزم أخصائيي المعلومات يتمثل في كيفية الارتقاء إلى مستوى تحقيق الجودة بمفهومها الخدماتي والمعلوماتي.

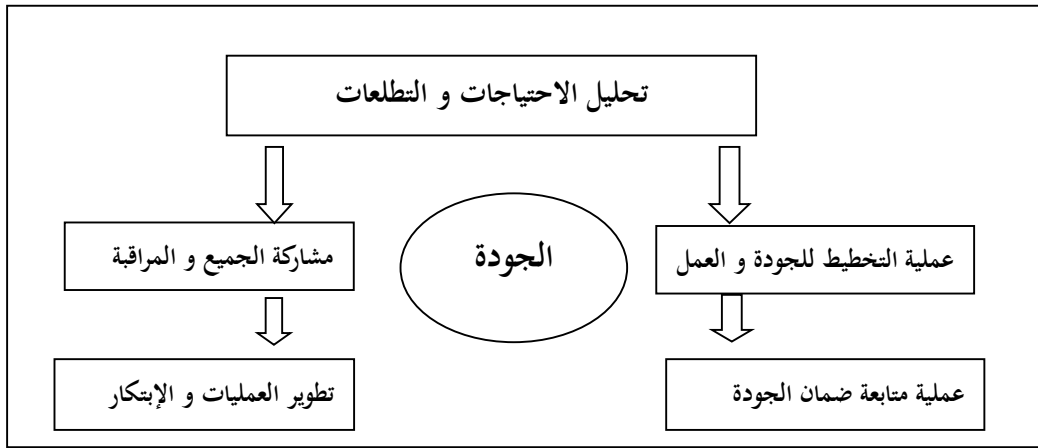
1 - أحمد الخطيب، "إدارة المعرفة ونظم المعلومات"، مرجع سابق، ص 70

## الفرع الأول: مفهوم جودة المعلومة

ارتبط مشكل الجودة بالمؤسسة منذ ظهورها واصبحت خاصية تسعى المؤسسات الى تحقيقها سواء اكان المنتج ملموس او غير ملموس. ويستعمل للحكم على الجودة خواص او معايير. ويرى كروسي ان الجودة تعبر عن " تطابق للمتطلبات او للمواصفات فهي مصطلح قابل للتطبيق على أية صفة او خاصية منفردة أو شاملة باعتبارها تشير إلى درجة التميز والأفضلية"<sup>1</sup>. وتمثل هذه المواصفات حسب مضمون المعيار القياسي أيزو 9000 لعام 2000 " الصفات التي تميز الشخص، النشاط او العملية والتي تجعله ملبياً للحاجات المعلنة والمتوقعة او قادراً على تلبيتها "<sup>2</sup>. وتسعى المؤسسات إلى انتهاز عملية الجودة وتطبيق برامجها، حيث تأخذ بعين الاعتبار جميع العناصر والمكونات المطلوبة ثم تقوم بتنفيذها والتي تحددها بدقة لتحقيق اهدافها حسب ما يبينه الشكل رقم (04).

وتشتق جودة المعلومة مفهومها من معايير الجودة والتي تعكس مدى ملائمة الشيء للوصول إلى الأداء بالكيفية المطلوبة ومدى قدرتها على تلبية حاجيات المستفيد الضمنية والصريحة، مع تقديم الخدمة في الوقت والمكان المناسب واشباع حاجات المستفيد الحالية والمستقبلية.

## الشكل رقم (04): عملية الجودة



المصدر: رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة "إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة العربية

دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، (2000)، ص 47

ومما سبق يتضح لنا بأن جودة المعلومة تقوم على عملية تساهم في دمج جميع الأنشطة ووظائف المؤسسة ذات العلاقة ببعضها البعض للوصول إلى مستوى متميز بشكل كبير، يتحقق من خلاله خلق ثقافة وطريقة عمل تحقق توقعات المؤسسة بشكل فاعل وفي أقصر وقت ممكن. فهي تعبر عن مجموع الخصائص النوعية التي يجب أن تتصف بها مخرجات أنظمة المعلومات، ولكي تصل هذه الأنظمة إلى ذلك يجب أن تُطبَّق إجراءات وممارسات محاسبية معينة قد تختلف من بيئة إلى أخرى، وذلك حسب طبيعة المتغيرات الاقتصادية، السياسية، القانونية والثقافية المحيطة بها. المصدر

<sup>1</sup> \_ رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة، "إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، (2000)، ص 28

<sup>2</sup> \_ رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة، مرجع نفسه، ص 29

## الفرع الثاني: مداخل جودة المعلومة

ترتبط المعلومة بالمنفعة الذاتية وحاجة الافراد اليها وهذا ما طرح اختلاف بين المختصين حول جودة المعلومة وساهم في ظهور العديد من المداخل.

### اولا. مدخل رضا المستفيد

يعتبر هذا المدخل وجود علاقة بين جودة المعلومة وبين رضا المستفيد، فالمدى الذي يعتقد فيه المستفيد بأن النظام يلبي احتياجاته من المعلومات يعد الدالة لوجود جودة في هذه المعلومات ويعادل ذلك مقياس وصفي لنجاح المؤسسة من خلال إجراء مسح الآراء للمستفيدين ومواقفهم تجاه المعلومات المحصل عليها. وقد صنف هذا المدخل من المداخل المفضلة عند اغلب الباحثين كونه استحوذ على الاهتمام الأكبر واستخدم كتركيبة أساس في قياس جودة المعلومات، حيث يبرر ذلك بالعلاقة المباشرة بين المعلومات والأداء الفردي وبين بلوغ أهداف المؤسسة ونوعية القرارات الفردية. حيث يؤكد (كيلر) على قوة العلاقة الموجودة بين تلبية احتياجات المستفيد وبين توفير المعلومات بناء على الخصائص التي يحددها والسعي إلى تحقيق أعلى درجات الرضا وصولاً إلى أعلى درجات الفاعلية للمؤسسة.<sup>1</sup>

### ثانيا. مدخل الأداء المنظمي

يمثل هذا المدخل حصيلة من مجمل الآداءات الفردية في المؤسسة، وهذا ما يفسر وجود علاقة مباشرة بينه وبين الأداء الفردي من جهة، وبين المعلومات المتاحة من جهة أخرى، حيث عدم توفر المعلومات بالخصائص المطلوبة سوف تنعكس سلباً على المؤسسة وتؤدي إلى ضعف الأداء المنظمي، كما أن الصعوبة تكمن في كيفية قياس الأداء لوجود عوامل أخرى تتحكم وتؤثر فيه.

### ثالثا. مدخل منفعة المعلومات

يعرف البعض منفعة المعلومة بأنها القوة الخفية في الإشباع والتي تحقق الإشباع لدى الفرد، لذا يقوم هذا المدخل على اساس معرفة المعلومات المفيدة المطلوبة من قبل المستفيدين وتجاهل المعلومات الغير مفيدة، حيث اعتمد لينجر في هذا المدخل على أن للمعلومات خصائص او سمات داخلية مميزة لها ولتحديد جودها ينبغي التعرف على هذه الخصائص وتقويمها وذلك بواسطة المستفيدين من هذه المعلومات الذين يقومون بعملية تقويم للمعلومات بناء على خصائصها. و يعتمد هذا التقويم على الإدراك الفطري للمستفيد أي التركيز على طرائق التقييم النوعية حيث يطلب من المستفيد وصف الخصائص التي تمتلكها المعلومات المستخدمة مع الإشارة إلى الأبعاد السلبية وإيجابية لها.<sup>2</sup>

### رابعا. مدخل الأداء الفردي للمستفيد

<sup>1</sup> \_ الصباح، عبد الرحمان والصباغ، عماد، "مبادئ نظم المعلومات الإدارية الحاسوبية"، الطبعة الأولى، دار الميسرة، عمان، (1995)، ص 170

<sup>2</sup> \_ محمد الطائي، هدى عبد الرحيم حسين العلي، "اقتصاديات المعلومات القوة الناعمة في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسات"، الطبعة الأولى دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، (2007)، ص 152.



يفترض المدخل وجود علاقة مباشرة بين خصائص المعلومات المتوفرة وبين الاداء الفردي في القيام بالمهام على النحو الذي يجعل المسير يتميز على اقرانه عند ابداء رأيه. و يتحقق هذا التميز من خلال استخدام انواع مختلفة من المعلومات و التي تحفز المستفيد في التسيير و التحكم في ما يريد اتخاذه من تصرفات.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: نماذج جودة المعلومة

يقوم الهدف الأساسي لنظام المعلومات على توفير المعلومات بالخصائص المطلوبة، مع ضرورة مشاركة المستفيد في مراحل التصميم حتى يتم توفير أعلى درجة من الدقة والاكتمال لهذه الخصائص ومن ثم إمكانية تلبية احتياجاتهم من المعلومات. لكن هذا الأمر ليس باليسير، بل يعد من اعقد المشاكل التي تواجه الباحثين في هذا المجال، لذا ربط الباحثين تلك المعايير وفقاً لحالات موضوع الدراسة.

### اولا. نموذج strong Wang

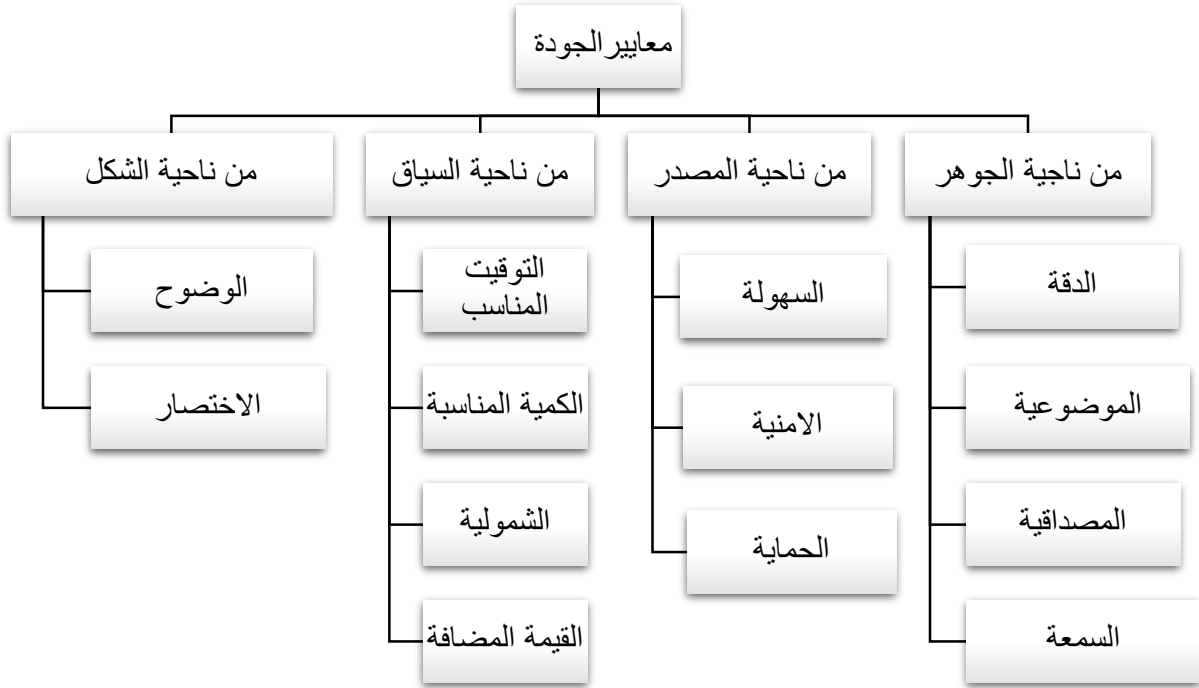
اعتمد هذا النموذج في تحديد خصائص المعلومات على مجموعة من الأوصاف حددها كما يبينه الشكل الموالي في أربع مجالات، هي:<sup>2</sup>

- جودة المعلومة من ناحية الجوهر: ويضم هذا المجال أربعة صفات أساسية تتلخص في الدقة، المصادقية الموضوعية والسمعة. وتساعد هذه الصفات على توفر المعلومات التي تخلو من الأخطاء، كما يمكن الاعتماد عليها في مختلف العمليات بالمؤسسة بكل ثقة، كونها تمثل الواقع وتمتاز بعدم التحيز لمواقف معينة.
- جودة المعلومة من ناحية السياق: ويظم بدوره أربعة خصائص في غاية الأهمية تتمثل في خاصية التوقيت المناسب، الشمولية، القيمة المضافة والكمية المناسبة. ويلزم هذا المجال بضرورة توفر المعلومات على خاصية التوقيت الملائم في وقت الحاجة وبالكمية المطلوبة في مختلف المستويات الإدارية.
- جودة المعلومة من ناحية المصدر: تتأثر جودة المعلومات من ناحية المصدر بثلاث مواصفات، تتمثل في سهولة الحصول على المعلومات، الأمانة وتخفيف العمليات. وقد ركزت على كيفية تقديم هذه المعلومات وحمايتها مع ضرورة التأكيد على خاصية تخفيف العمليات التي تساعد في أداء المهام بالسرعة والجودة المطلوبة.
- جودة المعلومة من ناحية الشكل: لقد عبر الباحثان عن البعد الشكلي بالتركيز على خاصية الوضوح والتي تعبر عن مدى خلو المعلومات من الغموض، وخاصية الاختصار مع الإشارة إلى ضرورة امتيازها بسهولة الفهم والتفسير حتى يمكن المستفيد من الاستغلال الأقصى لها.

<sup>1</sup> \_ جمال الدين لعويسات، "الإدارة وعملية اتخاذ القرار"، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، (2005)، ص 48

<sup>2</sup> \_ رجي مصطفى عليان، "اقتصاد المعلومات"، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، (2010)، ص 115.

## الشكل رقم (05): نموذج Wang strong لجودة المعلومة



المصدر: من اعداد الطالبين بالرجوع الى ربحي مصطفى عليان، " اقتصاد المعلومات "

دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان، ص 115.

ثانيا. نموذج نجم عبود نجم

- اختلف الباحثون حول طبيعة وعدد الخصائص التي يمكن اعتمادها كمؤشرات للحكم على جودة المعلومات، حيث نجد أن نجم عبود نجم أراد تجسيد القاعدة نظريا وتجريبيا، فقام بربط خصائص المعلومات بثلاثة أبعاد، وهي:<sup>1</sup>
- البعد المتعلق بالمضمون: يوضح هذا البعد كافة الخصائص المتعلقة بمحتوى المعلومات والتي تتعلق عادة بأهم الخصائص المتعلقة بالدقة، ذات الصلة، الاكتمال، الوعي والنطاق والأداء.
  - البعد الزمني: يشير هذا البعد إلى الإطار الزمني الخاص بوقت توفر المعلومات وتاريخها ووقت الحاجة إليها وفترة تقديمها للمستفيدين، حيث يتضمن خاصية التوقيت المناسب، الآنية والتكرار.
  - البعد الشكلي: يشير هذا البعد إلى عدة مواصفات ذات الصلة بالشكل الذي تقدم به المعلومة، حيث يشمل على خاصية الوضوح، التفصيل، الطلبية، التقديم والوسائط المتعددة.

<sup>1</sup> - ربحي مصطفى عليان، " اقتصاد المعلومات"، مرجع سبق ذكره، ص 41

## الجدول رقم (01): مفاهيم الابعاد الجزئية لنموذج Wang strong

المفهوم	البعد	الرقم
<b>جودة المعلومة من ناحية الجوهر</b>		
تقاس بالعلاقة بين المعلومات الصحيحة و مجموعة المعلومات المتوفر	الدقة	01
مدى ميل المخاطب (المستمع أو القارئ) لقبول المعلومة الواردة على أنها دقيقة.	المصدقية	02
مسلك ذهني يرى خلاله الشخص المعلومات على ماهي عليه.	الموضوعية	03
تقييم جماعي لجاذبية للمعلومة بالنسبة لأصحاب المصلحة ذوي العلاقة.	السمعة	04
<b>جودة المعلومة من ناحية السياق</b>		
احتواء المعلومات المتوفرة للحقائق الأساسية التي تحتاجها مختلف مستويات الإدارة لاتخاذ القرارات.	الشمولية	05
في اللحظة المناسبة ، وقت قصير من وقتها.	الوقت المناسب	06
يعبر عن قيمة التحول الذي طرأ على قرار ما نتيجة معلومة معينة.	القيمة المضافة	07
هي الكمية التي تنفي باحتياجات جهات الاستخدام دون زيادة أو نقص.	الكمية المناسبة	08
<b>جودة المعلومة من ناحية المصدر</b>		
حماية جميع أنواع المعلومات ومصادر الأدوات التي تتعامل معها.	الأمنية	09
الخلو من التكلفة و التعقيد و التعسف.	السهولة	10
<b>جودة المعلومة من ناحية الشكل</b>		
ما هو واضح، ما هو معبر عنه من دون إبهام أو غموض.	الوضوح	11
اختيار الشكل الأنسب لشكل لتقديم المعلومة والذي يضمن سرعة فهمها.	الاختصار	12

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على ادبيات نظم المعلومات الادارية

ثالثا. نموذج تايلور

يعتبر الباحث تايلور من أهم الرواد الذين بحثوا كذلك في جوانب تفسير معايير جودة المعلومات، إذ ربط تايلور جودة المعلومة بعشرين بعد كما يبينه الجدول رقم (02).

## الجدول رقم (02): معايير جودة المعلومة حسب نموذج تايلور

الرقم	الخاصية	المفهوم
01	الوصول إلى المعلومات	تمثل سهولة وصول المستفيد إلى المعلومة المطلوبة.
02	تنظيم المعلومات	تصنيف مفردات البيانات وترميزها بشكل يسهل استخدامها.
03	التفاعل	تمثل التحوار بين النظام و بين المستفيد.
04	الوسائط المستخدمة	تعبير عن الادوات و الوسائل المستخدمة في التفاعل مع النظام.
05	التوجيه و الإرشاد	تعبير عن التوجيهات التي تسهل تفاعل المستفيد مع النظام .
06	تقليص التشويش	تعبير عن تقليص نسبة التحريف و التشويه للمعلومات المتاحة .
07	ضغط المعلومات	تعبير عن تكثيف المعلومات المخزونة.
08	التحكم	تمثل الرقابة على المعلومات و التحكم بها.
09	التناسق	توحيد جهود عمليات التحديث للملفات التي تضم معلومات مشتركة .
10	الدقة	تمثل تقليص الأخطاء.
11	الشمولية	تمثل شمولية المعلومات لمختلف الأنشطة و الأفراد و المستلزمات.
12	الثقة	تشير إلى امكانية الوثوق بالمعلومات و الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات .
13	الصحة	تعبير عن سلامة و صحة المعلومات.
14	النوع	تمثل نوع المعلومات التي تلبي حاجة المستفيد.
15	المرونة	تفسر بمدى التكيف مع متغيرات بيئة متخذ القرار.
16	البساطة	تفسر بمدى تجنب التعقيد ومراعاة السهولة والبساطة في كل ما يتعلق بالنظام.
17	الموقوتية	تمثل توفير المعلومات في الوقت المناسب.
18	التكلفة	تشير إلى ضرورة مراعاة التكلفة المناسبة عند توفير المعلومات .

المصدر: ربحي مصطفى عليان، "اقتصاد المعلومات"، الطبعة الأولى

دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص118، 2010

## المبحث الثاني: اساسيات حول القرار المالي

يمثل القرار المالي نقطة الانطلاق لكل الأنشطة والاعمال التي تتم داخل المؤسسة وتتعلق بالجانب

المالي لها «ويعبر القرار المالي عن طبيعة الامر والتوجيه بين مستويات التسلسل الاداري، اما من حيث مضمونه فهو يعتبر اتخاذ موقف في مواجهة موضوع ذو صبغة مالية اي متعلق بجانب المالي للمؤسسة».<sup>1</sup>

### المطلب الأول: القرار المالي، المفهوم والاهمية

بما أن عملية اتخاذ القرار هي عملية تفكير أو مهارة عقلية عليا تعرف بأنها إحدى عمليات التفكير الهادفة إلى اختيار البديل الأفضل، أو الحل الأمثل والأكثر ملائمة لتحقيق الهدف بما يتناسب مع خصائص الموقف، وتنقع البدائل، فإن القرار المالي هو نشاط إداري تنظيمي يصدر من المدير المالي في المؤسسة، وذلك انطلاقاً من مجموعة المعلومات المحاسبية.

### الفرع الأول: مدخل الى الوظيفة المالية

تمثل الوظيفة المالية الجهة المسؤولة عن تبني جميع القرارات المالية ومساهمتها في اتخاذ القرارات ذلك أن هذه الوظيفة هي التي تحضر وتنفذ القرارات المالية في المؤسسة. فهي تقوم على " تبني جميع القرارات المالية سواء تعلق الأمر بقرارات الاستثمار أو تسيير الموجودات المتداولة وغيرها وعليه أصبح يقصد بها تلك الوظيفة التي تصطلح بثلاث عمليات أساسية هي : الاستثمار، التمويل، توزيع عوائد عوامل الإنتاج وأرباح المساهمين، كما اهتمت الوظيفة المالية أيضاً بناحيتي التخطيط والرقابة"<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: مفهوم القرار المالي واهميته

يعتبر القرار المالي " قرار إداري يتخذ لمعالجة موقف من المواقف ويحتل موقع هام في مجال الإدارة المالية وهو ذو فعالية ونشاط دائم للمديرية المحاسبية والمالية الممثلة بالمدير المالي المسؤول على تحقيق الربحية والمحافظة على المركز المالي".<sup>3</sup> فهي قرارات تعني بالوضع المالية للمؤسسة من خلال اهتمامها بتدبير الأموال وأوجه صرفها، كما أنها غير قابلة للتراجع عنها لما لها من تأثير بالغ على باقي وظائف المؤسسة. وتسعى القرارات المالية الى الموازنة بين الحصول على الأموال وامتلاك أصول (مادية ومالية)، بهدف تمويل الاستثمارات وتحقيق أعلى الأرباح، وبالتالي المساهمة في تعظيم قيمة المؤسسة.<sup>4</sup> ويحتل القرار المالي أهمية كبيرة داخل المؤسسة اذ انه يعتبر اهم قرار قد تتخذه خلال نشاطها، كما يمثل موقع هام في مجال الإدارة المالية وهو ذو فعالية ونشاط للمديرية المالية والمحاسبية الممثلة بالمدير المالي المسؤول على تحقيق الربحية و

1 - عبد العزيز النجار، "أساسيات الإدارة المالية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007، ص 481

2 - عبد العزيز النجار، نفس المرجع، ص 478

3 - حمزة محمود الزبيدي، "الإدارة المالية المتقدمة"، دار الوارق، عمان الأردن، 2008، ص 11

4 - سميرة لزغم، "أثر الهيكل المالي على القرارات المالية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية، سنة 2011/2012، ص 4

الحفاظة على المركز المالي، لأنها قرارات تعني بالوضع المالية للمؤسسة من خلال اهتمامها بالتدبير الأموال وأوجه صرفها، كما أنها غير قابلة للتراجع عنها لما لها من تأثير بالغ على باقي وظائف المؤسسة.

### المطلب الثاني: أنواع القرارات المالية

تتبع أهمية اتخاذ القرارات من ارتباطه الشديد بحياتنا اليومية كأفراد وجماعات، ومنظمات إدارية صغيرة وكبيرة محلية ودولية، هذا بالإضافة إلى أن موضوع اتخاذ القرارات المالية+ يحظى بأهمية خاصة، حيث تباينت وجهات النظر حول الأسس التي يتم بموجبها تصنيف القرارات وأنواعها.<sup>1</sup>

#### الفرع الأول: حسب طبيعة القرار

رغم ان القرارات المالية ترتبط بالأموال الا انه يوجد اختلاف بين طبيعتها. وتشمل القرارات المالية: القرار التمويلي القرار الاستثماري وقرار توزيع الأرباح.

- القرار التمويلي: يعرف التمويل على أنه هو إمداد المؤسسات بالمال اللازم لإنشائها أو توسيعها. فهو الطرق المختلفة التي تحصل بها الشركات أو المؤسسات على ما تحتاجه لقيامها وازدهار نشاطاتها من الأموال. يعتبر القرار التمويلي خطوة أولية لاختيار البدائل المتاحة من المصادر المالية وطرق الحصول عليها بغية تحقيق أكبر عائد ممكن وبأدنى مخاطرة. ويعرف القرار المالي بأنه "جميع القرارات التي تتخذها الإدارة المالية لجعل استخدام الأموال استخداما اقتصاديا بما في ذلك الاستخدامات البديلة ودراسة تكلفة المصالح المتاحة والنظر إلى القضايا المالية على أنها غير منفصلة عن أعمال كثيرة أخرى في المشروع كالإنتاج، التسويق ... الخ".<sup>2</sup>

- القرار الاستثماري: يعتبر القرار الاستثماري خطوة أولية لاختيار البدائل المتاحة بغية تحقيق أكبر عائد ممكن وبأدنى مخاطرة، حيث يتخذ القرار الاستثماري عادة من قبل شخص منفرد أو من قبل مجموعة من الأشخاص، أو يسمى قرار جماعي وفي الواقع نلاحظ أنه نادرا ما يكون القرار الاستثماري فرديا أو منعزلا وإنما يأتي نتيجة مشاركة عدة أشخاص متفاوتين ومختلفين في كفاءاتهم ومسؤولياتهم والذي يمثل القاعدة الصحيحة في اتخاذ القرار الاعتبار التالية<sup>3</sup>: كلما ازدادت كمية العمليات المستخدمة في هذه العملية كان القرار أكثر ملائمة ودقة، كما قد يضطر إلى الرضوخ لضغط الرأي العام بشأنه وقراره. ويعتبر قرار الاستثمار أهم وأصعب وأخطر القرارات التي تتخذها الإدارة بالمؤسسة فهي ذات تأثير على بقاءه واستمراره ونموه. ولا تقتصر هذه الاستثمارات على الأصول الثابتة فقط وإنما أيضا الزيادة في الأصول المتداولة والمترتبة عن الاستثمار ونفقات البحوث والتطوير. وبصفة عامة تشكل الاستثمارات في الأصول الجانب الأكبر من الاستثمارات.

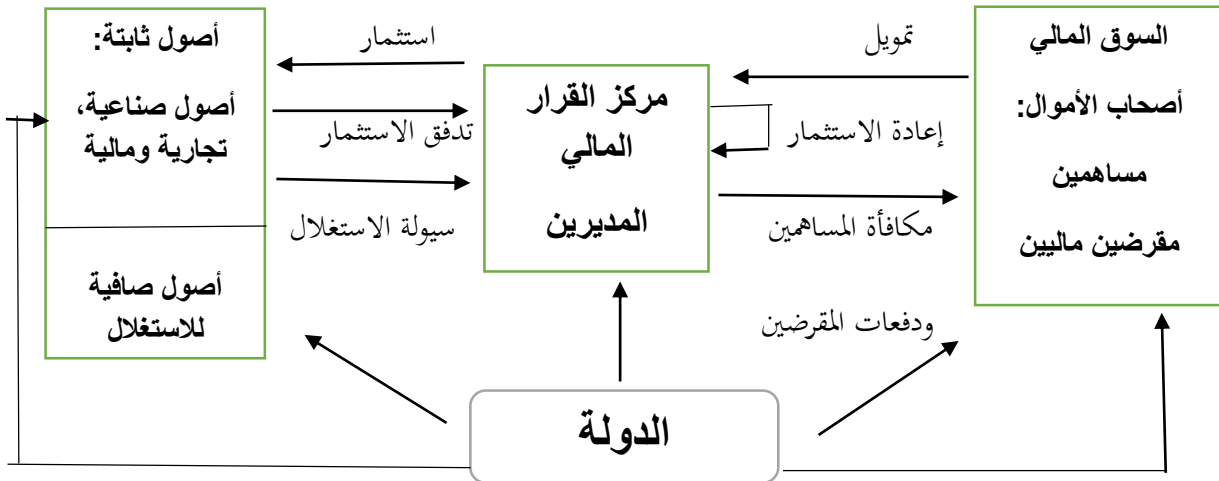
1 - عبد العزيز النجار، "أساسيات الإدارة المالية"، مرجع سبق ذكره، ص 292.

2 - محمد علي إبراهيم العامري، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2013، ص 27

3 - محمد علي إبراهيم العامري، نفس المرجع، ص 26

- قرار توزيع الأرباح: يعرف الربح على أنه الفرق بين الإيرادات والتكاليف، أما التوزيعات فهي الدفعات النقدية المقرر توزيعها على حملة الأسهم العادية وفقا لربحية المؤسسة، أي عند تحقيقها أرباح حالية أو من أرباح محتجزة سابقة، وذلك بموافقة الجمعية العامة للمؤسسة. وعليه، فتوزيع الأرباح هي الطريقة التي تتبعها المؤسسة من حيث توزيع الأرباح واحتجازها لإعادة استثمارها. فقرار التوزيعات يربط مجموعة من الأطراف المؤسسة، المساهمين والسوق وذلك لأهميتها الكبيرة بالنسبة لهم، ومع ذلك فإن قرار التوزيعات يتم ممارسته بطرق شكلية فقط، بحيث لا يمكن اعتبارها كقرارات تبني على أسس رياضية دقيقة. كما أن قرار توزيعات الأرباح لا يكون مستقلا تماما، وإنما يشترك ويرتبط بشكل كبير مع قرارات الهيكل المالي وقرارات تمويل الاستثمارات، والذي ينتج عنه تأثير سلبي على قيمة السهم في ظل اعتماد المؤسسة على إصدار أسهم جديدة في تمويل استثماراتها أو التذبذب في توزيعات الأرباح و عليه:<sup>1</sup>
- فقرار التوزيع حتما سيتم أثناء عملية التخطيط.
- إن قرارات الإدارة بالتوزيعات إنما يعث اشارات إيجابية توحى بالتحكم في القرارات التمويلية في المؤسسة.
- القرارات المتخذة من قبل المؤسسة بشأن التوزيعات تكون مرهونة بشكل كبير بالقرارات المتخذة في الماضي والسياسات المنتهجة من قبلها والآفاق والتطلعات المستقبلية لها.

#### الشكل رقم (06) القرارات المالية في المؤسسة



المصدر: سمية لزغم، أثر الهيكل المالي على القرارات المالية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة في ولاية ورقلة، مذكرة ماستر في العلوم المالية والمحاسبية، سنة 2011، ص 4

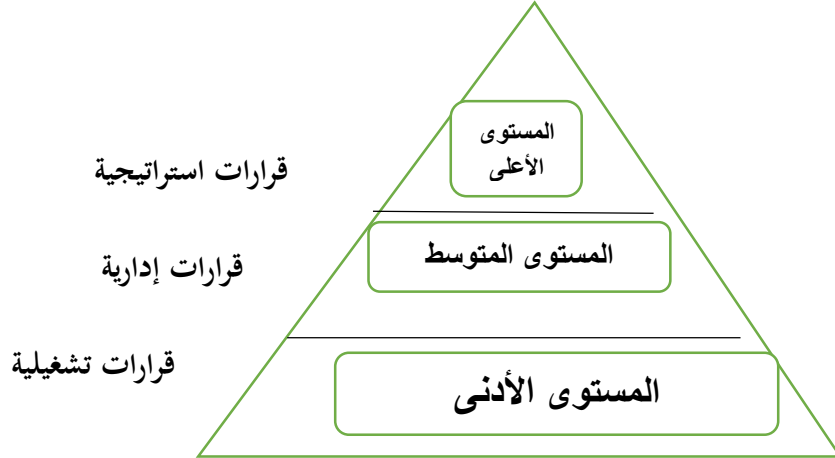
<sup>1</sup> - محمد علي إبراهيم العامري، مرجع سبق ذكره، ص 29

## الفرع الثاني: حسب المستوي الإداري

تختلف القرارات باختلاف المستوى الإداري حيث كلما انتقلنا بين هذه المستويات باتجاه أعلى زادت الحاجة إليها أكثر، وعليه فالمستويات الإدارية تختلف من ناحية طبيعة القرارات المالية المتخذة ومن حيث البعد الزمني للمعلومات وكيفية تقديمها. وفي هذا السياق نجد ثلاث أنواع من القرارات وهي كما يلي:<sup>1</sup>

- القرارات الاستراتيجية: وهي القرارات التي تصنع عند قمة المؤسسة بواسطة الإدارة العليا والتي تغطي مدى زمني طويل، كما تعنى بحل مشاكل أو تحقيق أهداف ذات أبعاد أو تأثيرات كبيرة على المؤسسة ومستقبلها .
- القرارات الإدارية (التكتيكية): وهي القرارات التي تصنع عند مستوى الإدارة الوسطى حيث يقوم المديرون بصنع قرارات لحل مشكلات التنظيم والرقابة على الأداء، للوصول للأهداف التي رسمتها القرارات الاستراتيجية ويتم بمقتضاها التأكد من أن الموارد قد تم استخدامها بكفاءة وفعالية في تحقيق الأهداف قصيرة الأجل.
- القرارات التشغيلية المالية: وهي القرارات التي تصنع في المستويات الدنيا بالتنظيم وتتعلق هذه القرارات بالعمل اليومي وهي من اختصاص الإدارة التنفيذية، كما أنها لا تحتاج إلى الكثير من الوقت والجهد.

## الشكل رقم (07): أنواع القرارات حسب المستويات الإدارية



المصدر: حسين بلعجوز، "المدخل لنظرية القرار"، ديوان المطبوعات، الجزائر، 2010، ص 10

## الفرع الثالث: حسب درجة البرمجة

يساعد وجود نظام متطور من المعلومات على توفير المعلومات المناسبة وإمدادها للأفراد المناسبين في الوقت وبالتكلفة المناسبة، وحسب هذا المعيار تصنف القرارات إلى ثلاث أنواع وهي:<sup>2</sup>

- قرارات مبرمجة: هي التي تتصف بأنها متكررة وروتينية ومحددة جيدا، تعتمد على الخبرات الشخصية للمدير فهي تتخذ لمواجهة المشكلات اليومية، أين توجد إجراءات مسبقة لحلها ويلاحظ في هذا النوع من القرارات أن معايير الحكم عليها

<sup>1</sup> - حسين بلعجوز، "المدخل لنظرية القرار"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 99.

1- Sandra charrière et isabelle Hurault. **Les grands auteurs de management.** Editions EMS. 2003. P 223- 224



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.

- قرارات غير مبرجة: هي التي تتصف بأنها غير متكررة وغير روتينية، وعادة ما تظهر الحاجة لصنع عندما تواجه المؤسسة مشكلة لا توجد خبرات مسبقة بشأن كيفية حلها وفي هذا النوع من القرارات لا توجد أنماط محددة لحل هذا النوع من المشكلات وبالتالي يسود فيها حالة عدم التأكد.

-قرارات شبه مبرجة: يمكن تحديد بعض مراحلها بصورة جيدة وتتوافر على قدر من المعلومات بشأنها، أما البعض الآخر فيصعب تحديده بصورة جيدة ويتصف بعدم التأكد ومن ثم يمكن برجة جزء من تلك القرارات.

#### الفرع الرابع: حسب متخذ القرار

إن مختلف الأدوار التي يقوم بها متخذ القرار تتجلى في مجموعة من التصرفات والفعاليات المنتظمة التي تؤثر في اتخاذ القرار وحسب هذا المعيار تصنف القرارات إلى نوعين هما:<sup>1</sup>

- القرارات الشخصية: تخص المدير كفرد وليس كعضو في التنظيم الإداري وبذلك فهي تعكس شخصية المدير وميوله وقيمه ومعتقداته، لذلك فإن القرارات الشخصية لا يمكن تفويضها للآخرين .

- القرارات التنظيمية: المدير هنا يتخذ القرارات الشخصية التي تعمل على تحقيق الأهداف، والتي تتخذ ضمن إطار الوظيفة الرسمية التي يشغلها المدير في التنظيم الرسمي وبالتالي فهي تعكس السياسات الإدارية للمؤسسة.

#### الفرع الخامس: حسب ظروف اتخاذ القرار

تتفاوت الظروف التي تحيط بعملية اتخاذ القرارات من حيث درجة التأكد، حيث تؤثر البيئة التي يتخذ فيها القرار لوجود عدد كبير من المتغيرات التي تؤثر في نوع القرار ويتم هذا التقسيم حسب درجة التأكد حيث يتراوح هذا المقياس ما بين التأكد الكامل وعدم التأكد الكامل مرورا بظروف المخاطرة، وتصنف القرارات حسب هذا المعيار إلى:<sup>2</sup>

- ظروف أكيدة: تكون البيانات المبنية عليها القرارات متاحة ودقيقة وكاملة والنتائج المتوقعة منها مضمونة ومؤكدة.

- ظروف غير أكيدة: هي القرارات التي تتخذ في ظروف لا يعرف عنها صاحب القرار كل البدائل ولا نتائجها ولا توزيعاتها الاحتمالية.

- ظروف المخاطرة: هي القرارات التي تتخذ في ظروف وحالات محتملة الوقوع.

<sup>1</sup> - منى عطية خزام خليل، "الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية"، المكتب الجامعي الحديث للنشر، سوريا، 2009، ص 91-92

<sup>2</sup> - محمد حسن الشماع، "مبادئ الإدارة"، دار المسيرة، الأردن، 1999 و ص 112.

### الفرع السادس: حسب درجة المشاركة

تختلف درجة المشاركة باختلاف نمط السلوك الإداري للمدير، والنهج الذي يسير عليه لإشراك مرؤوسيه في حل المشاكل التي تواجهه في قراراته.. فإن دراستنا لدرجات المشاركة ستتم في إطار درجات السلوك الإداري ابتداء من النمط الأوتوقراطي وانتهاء بالنمط الديمقراطي المشارك الذي يقوم على إتاحة الفرصة المرؤوسين للمشاركة في اتخاذ القرارات من خلال ترك المدير لهم أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه وأنه بدوره سيقبله اذا وافقوا عليه:<sup>1</sup>

- المشاركة في ظل النمط الأوتوقراطي: كشفت الدراسات المتعددة لسلوك المديرين عن مجموعة من الخصائص المميزة السلوك المديرين ذوي الميول الأوتوقراطية تدور في مجملها حول سمة جوهرية تتمثل في اتخاذهم من سلطتهم الرسمية أداة تحكم وضغط على مرؤوسيه لإجبارهم على إنجاز العمل.

- المشاركة في ظل النمط الديمقراطي: يتمثل النمط الديمقراطي في الإدارة بالسلوك الإداري للمدير الذي يعتمد على العلاقات الانسانية السليمة بين المدير ومرؤوسيه التي تقوم على اشباعه لحاجاتهم وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم. كما يعتمد على اشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات اللازمة لحل المشكلات التي تواجهه.

### المطلب الثالث: عملية اتخاذ القرار المالي والعوامل المؤثرة فيها

تعد عملية اتخاذ القرار محور العملية الإدارية وأساس الإدارة، وأصبح مقدار النجاح الذي تحققه أي مؤسسة يتوقف إلى حد بعيد عن قدرة وكفاءة قيادتها في اتخاذ القرارات المناسبة<sup>2</sup>. كما تعرف " تلك العملية المبنية على الدراسة والتفكير الموضوعي الواعي للوصول إلى قرار وهو الاختيار ما بين بندان "<sup>3</sup>.

### الفرع الأول: مراحل اتخاذ القرار المالي

تعرف عملية القرار بأنها متتالية من المراحل التي تحدث بهدف الانتقال من حالة معرفية مبدئية الى حالة معرفية نهائية<sup>4</sup>. وهي تصف عملية جمع المعلومات وتحليلها بغرض اختيار احسن حل لمواجهة مشكل.

- تحديد المشكلة: إن تحديد أو التعرف على الموضوع أو المشكلة التي تحتاج إلى اتخاذ القرار تعد خطوة بالغة الأهمية لاتخاذ قرار سليم وقد تمثل المشكلة في مؤسسة ما بكيفية تعظيم الأرباح بينما تمثل في مؤسسة أخرى في كيفية استثمار رؤوس الأموال وقد تكون بالنسبة في تحديد أفضل المؤسسات للمجتمع.<sup>5</sup>

1 - كنعان نواف سان، "اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق"، دار الثقافة النشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 210.

2 - حسن احمد الشافعي، عبد الله الغضاب، "التخطيط والتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالإمكانيات - اتخاذ القرار - أسباب فشله بالمؤسسات الرياضية"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى 2012، ص 38

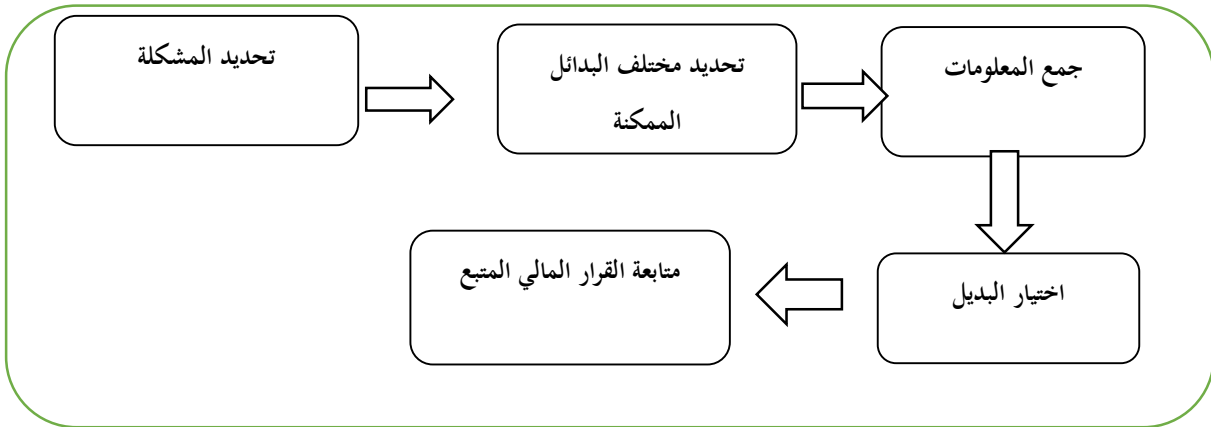
3 - علي حسين علي، "نظرية القرارات الإدارية مدخل نظري وكمي"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2008، ص 17

4 - محمد سعد محمد، "اساليب القيادة وصنع القرار"، ايتراك، عمان، ص 70.

5 - خليل عواد أبو حشيش، "المحاسبة الإدارية لترشيد القرارات التخطيطية"، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى 2005، ص 19

- جمع المعلومات: إن عملية جمع المعلومات وتشكيل قاعدة معرفية حول القرار المناسب معالجة المشكلة بشكل القاعدة الأساسية في المعالجة المطلوبة إذ أن وفرة المعلومات والبيانات من حيث الكمية والتوعية والوقت المناسب لوفرها تعد حصيلة الرئيس التي يقوم عليها متخذ القرار في استخراج الحلول المناسبة من خلال استخدام أساليب العلمية في تحليل ملائم لتلك البيانات والمعلومات والمتوفرة لدى متخذ القرار.
- تحديد مختلف البدائل الممكنة: بعد التحديد الدقيق للمشكلة يتطلب الأمر إعداد وتحديد مختلف البدائل الممكنة المتعلقة بالمشكلة وما ينجز عنها من منافع أو خسائر، ومعنى آخر، تحديد القرارات التي يمكن الاختيار بينها والتي تكون مجموعة البدائل الممكنة<sup>1</sup>.
- تقييم البدائل: في هذه المرحلة تقوم الإدارة ببذل مجهود كبير عند تقييم البدائل، فلا بد من معرفة مميزات وعيوب كل بديل على حدي ثم مقارنة هذه المميزات مع مدى تحقيقها للأهداف المطلوبة، أي تقديم النتائج أما إيجابية أو سلبية واستبعاد أي بديل تكون سلبياته أكثر من إيجابياته، وهنا لا بد من كل مؤسسة أن تكون لها معايير للمقارنة والتقييم.<sup>2</sup>
- اختيار البديل المناسب: تعتبر من أهم وأصعب المراحل في القرار الإداري، حيث إن تحديد الأصل من البدائل واستبعاد الغير صالح من هذه البدائل يتأثر الى حد كبير مع سلوكيات متخذ القرار وخبرته ومهاراته.
- متابعة القرار وتنفيذه: يتم تنفيذ القرار من قبل أشخاص آخرين غير اللذين أعدوه ولا بد من التعاون وهنا يأتي دور وظيفة التنظيم لتحديد المهام والمسؤوليات لتنفيذ هذا القرار، ومتابعته لمعرفة الانحرافات والقيام بتقويمها<sup>3</sup>.

### الشكل رقم: (08) مراحل اتخاذ القرار المالي



المصدر: علي حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص 24

<sup>1</sup> - كنعان نواف سان، "اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق"، مرجع سبق ذكره، ص 215

<sup>2</sup> - خضير كاظم محمود، موسى سلامة اللوزي، "مبادئ إدارة الأعمال"، إثراء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الأولى 2008، ص 170

<sup>3</sup> - علي حسين علي، نظرية القرارات الإدارية مدخل نظري وكمي، مرجع سبق ذكره، ص 23

## الفرع الثاني: العوامل الأساسية المؤثرة في اتخاذ القرار المالي

يجب على المدير المالي أن يمارس مهارة وحكمة كبيرة أثناء اتخاذ القرارات المالية حيث أنها تؤثر على الصحة المالية للمؤسسة على مدار فترة زمنية طويلة. ولذلك، سيكون من الملائم اتخاذ القرارات في ضوء العوامل الخارجية والداخلية. سنقدم الآن نبذة مختصرة عن تأثير هذه العوامل على القرارات المالية في المؤسسة.

### أولاً: العوامل الخارجية

تشير العوامل الخارجية إلى العوامل البيئية التي يجب على مؤسسة الأعمال أن تعمل فيها. هذه العوامل خارجة عن سيطرة الإدارة وتأثيرها. تتبنى الإدارة الحكيمة السياسات الأكثر ملاءمة للظروف الاجتماعية الاقتصادية والسياسية الحالية والمستقبلية للبلاد و تتمثل العوامل الخارجية في:<sup>1</sup>

**- حالة الاقتصاد:** الحالة الاقتصادية للبلد تؤثر على قرار التمويل في أوقات الرخاء عندما يرغب المستثمرون بشدة في استثمار المزيد من المدخرات، تستطيع المؤسسة جمع الأموال المرغوبة من السوق بواسطة الأوراق المالية العائمة. ولكن يجب أن نتذكر أن المؤسسة سوف تضطر إلى تقديم سعر فائدة أعلى لأنها تميل إلى التصلب تحت ضغط الطلب. وهذا من شأنه زيادة تكلفة رأس مال المؤسسة. ولتقليل تكلفة التمويل يجب أن يصير أكثر على تمويل السندات حيث أن الفوائد على التجارة في الأسهم تميل إلى تقليل التكلفة في أوقات الكساد، في ظل هذا الشرط، ينبغي التركيز بشكل أكبر على التمويل الداخلي، ولهذا يجب تعزيز وضع الاحتياطي في المؤسسة. كما ينبغي أن تكون سياسة توزيع الأرباح للمؤسسة متفقة مع تغير الظروف الاقتصادية.<sup>2</sup>

**- هيكل رأس المال وأسواق المال:** عندما يكون الهيكل المؤسسي لأسواق رأس المال والنقد مطورًا وتنظيمًا جيدًا مع العديد من المؤسسات المالية التي تقدم مساعدات مالية طويلة الأجل وقصيرة الأجل، كما أن المستثمرين المغامرين يبدون اهتمامًا كبيرًا بالتعامل الأمني في سوق الأسهم، لن يكون لدى أصحاب المشاريع التجارية لمواجهة مشكلة كبيرة في شراء حتى كمية كبيرة من رأس المال. تتوفر مصادر بديلة مختلفة، ولرجال الأعمال حرية اتخاذ القرار بشأن مزيج التمويل الأمثل بحيث يتم تخفيض تكلفة رأس المال.

**- لوائح الدولة:** يجب على المدير المالي اتخاذ قرارات الاستثمار ضمن الإطار القانوني الذي توفره الدولة. في بلد اشتراكي مثل الهند، لا يملك رجال الأعمال حرية اتخاذ أي مشروع يرغبون فيه. على سبيل المثال في الهند، ينص قرار السياسة الصناعية 1956 بوضوح على المجالات الصناعية التي تقوم الحكومة فيها.

**- سياسة الضرائب:** الضريبة هي العامل الأكثر انتشارًا الذي يؤثر على القرارات التجارية نظرًا لأنه يأخذ جزءًا أكبر من دخل الأعمال. في الوقت الذي يقرر فيه الاستثمار في المشاريع، يجب على المدير المالي أن يراعي وجود الحوافز

<sup>1</sup> - علي علاونة، محمد عبيدات، "الأساليب الكمية في اتخاذ القرار"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2006، ص 119

<sup>2</sup> - علي علاونة، محمد عبيدات، نفس المرجع، ص 121

الضريبية. على سبيل المثال، قررت حكومة الهند، مؤخرًا، توفير تسهيلات للعطلات الضريبية لأصحاب المشاريع الذين يسعون إلى الاستثمار في الطرق والمطارات والموانئ وأنظمة السكك الحديدية لمدة عشر سنوات. كما تم توفير مرفق عطلة الضرائب لمدة خمس سنوات لأولئك الذين يعملون في تقديم خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية.

**- متطلبات المستثمرين:** أثناء اتخاذ القرار التمويلي، يجب على المدير المالي أيضًا إيلاء الاعتبار الواجب لمتطلبات المستثمرين المحتملين. قد يكون هناك أنواع مختلفة من المستثمرين بدرجات متفاوتة من مفاهيم السلامة والسيولة والربحية. يود المستثمرون المحافظون والسيولة أن يعقدوا مثل هذه الأوراق المالية بما يضمن لهم التأكد من العائد وإعادة المبلغ الأصلي بعد الفترة الزمنية المحددة. قد يكون هناك، مستثمرون واعين ومغامرين ولديهم تفضيل أكبر للربحية.

**- سياسة الإقراض للمؤسسات المالية:** سياسة الإقراض من المؤسسات المالية قد تؤثر أيضًا على قرارات الاستثمار للشركة. إذا اتبعت المؤسسات المالية سياسة التمويل الميسر للمشروعات ذات الأولوية وقررت منح قروض لمشاريع غير ذات أولوية بشروط وأحكام صارمة للغاية، فمن الطبيعي أن يقوم مدير الشؤون المالية أثناء اتخاذ قرارات الاستثمار بتعزيز أكبر لمجموعة المشروعات السابقة فيما يتعلق إلى الأشياء اللاحقة، إذا بقيت الأشياء الأخرى كما هي.

#### ثانياً: العوامل الداخلية

تشير العوامل الداخلية إلى تلك العوامل المرتبطة بالظروف الداخلية للمؤسسة مثل طبيعة العمل وحجم الأعمال والعائد المتوقع والتكلفة والمخاطرة وبنية الأصول التجارية وهيكلة الملكية والتوقعات بشأن الأرباح العادية والثابتة وعمر المؤسسة، والسيولة في أموال الشركة ومتطلبات رأس المال العامل، والقيود المفروضة على اتفاقات الديون، وعوامل التحكم وموقف الإدارة. في ظل البيئة الاقتصادية والقانونية للمدير المالي للبلد يجب اتخاذ قرار مالي، مع الأخذ في الاعتبار الخصائص العديدة للمؤسسة. سنقوم الآن بمناقشة تأثير كل من هذه العوامل على القرارات المالية في السطور التالية<sup>1</sup>:

**- طبيعة العمل:** قد تؤثر طبيعة الأعمال التجارية على نمط الاستثمار في تركيبة المؤسسة الراسخة للرسملة وسياسة توزيع الأرباح للمؤسسة. في المخاوف المتعلقة بالصناعات التحويلية والمرافق العامة، يتعين استخدام الجزء الأكبر من الأموال للحصول على الأصول الثابتة، بينما يتم في الوقت الحالي استثمار مبالغ كبيرة من الأموال في الأصول المتداولة.

**- حجم العمل:** قد يكون لدى المؤسسات التي تعمل في نفس خط النشاط أنماط استثمارية مختلفة تعتمد في المقام الأول على حجم عملياتها. هناك حاجة لمبالغ أكبر نسبياً من الأموال للحصول على الأصول الثابتة في بواعث قلق أكبر لأن هذه المؤسسات تعمل على عملية إنتاجها التي لا تستطيع المؤسسات الصغيرة تحمل تكاليفها.

**- العائد والتكلفة والمخاطر المتوقعة:** العوامل الرئيسية المؤثرة على قرار الاستثمار هي العائد المتوقع على المشروع وتكلفته والمخاطر المرتبطة به. عندما يكون تشتت النتائج معروفاً وجميع المشروعات متساوية في المخاطر، فإن مدير الشؤون المالية سيذهب بشكل طبيعي إلى هذا الاقتراح الاستثماري الذي يؤدي إلى أعلى الإيرادات فيما يتعلق بالتكلفة.

<sup>1</sup> - حسن علي مشرقي، "نظرية القرارات الإدارية مدخل كمي في الإدارة"، مرجع سبق ذكره، ص 42

- **هيكل الأصول للمؤسسة:** يجب أن تعتمد المؤسسات التي لديها ما يكفي من الأصول الثابتة على الديون للاستفادة من مصدر التمويل الأقل تكلفة. على سبيل المثال، يمكن أن تعتمد المرافق العامة وشركات الصلب اعتمادًا كبيرًا على السندات لزيادة رأس المال حيث يمكن رهن أصولها من أجل الحصول على قرض غير أن المخاوف من المتاجرة في معظمها والتي تكون في الغالب أرصدة المستحقات وقيم المخزون التي تعتمد على الربحية المستمرة للمؤسسة، يجب أن تضع اعتمادًا أقل على الديون طويلة الأجل، وأن تعتمد أكثر على الديون قصيرة الأجل لاحتياجاتها المالية.

### المبحث الثالث: مدخل إلى المؤسسة العائلية

أخذت في السنوات الأخيرة المؤسسات العائلية مكانة في الاقتصاد الوطني لدول. وينظر للمؤسسات العائلية بأنها تلك المؤسسات المملوكة بصفة أساسية لأفراد ينتمون إلى عائلة معينة حيث يلعب فيها الكيان العائلي دورًا إداريًا وماليًا ورقابيًا مؤثرًا على عمليات النشاط الحالي والمستقبل للمؤسسة. ويتفق المختصين أن المؤسسات العائلية تنتمي بمجموعة من الخصائص تجعلها تختلف عن المؤسسات الأخرى.

#### المطلب الأول: ماهية المؤسسات العائلية

على الرغم من الدور البارز الذي تلعبه المؤسسات العائلية في تنمية الاقتصاد إلا أن الباحثين اختلفوا في تحديد مفهوم موحد لها. فذهب البعض إلى اعتماد ما يسمى بمعيار الملكية حيث يعتبرون أن المؤسسة التي تمتلك فيها العائلة الواحدة غالبية الأسهم هي مؤسسة عائلية فلا يمكن إشراك أعضاء لا ينتمون إلى العائلة داخل المؤسسة، وهناك من يركز على عملية التسيير كمعيار يحدد تعريف المؤسسة العائلية عندما تتم من طرف أفراد العائلة<sup>1</sup>.

#### الفرع الأول: مفهوم المؤسسات العائلية واقسامها

تعتبر المؤسسة العائلية بأنها مؤسسة يمتلك فيها فرد واحد أو أكثر من العائلة ذاتها أو أكثر مصلحة ملكية كبيرة. والتزامات تجاه رفاهية المؤسسة بشكل عام. وفي بعض البلدان يتواجد العديد من أكبر المؤسسات الموجودة في البورصة ومملوكة للعائلات. حيث يعتبر أن المؤسسة مملوكة لعائلة واحدة إذا كان الشخص هو المساهم المسيطر. كما عرفها على أنها تلك الأعمال المملوكة للأسرة، وهي بذلك أي عمل يشارك فيه اثنان أو أكثر من أفراد العائلة وتكون فيها ليس فقط الملكية لهم بل هم يملكون أيضا حق السيطرة على الإدارة و حق اتخاذ القرار<sup>2</sup>. مما سبق، وحتى نقول عن مؤسسة أنها عالية، فيجب:<sup>3</sup>

- أن تكون أغلبية الملكية تحت سيطرة الشخص المؤسس للشركة أو أحد أفرادها أو أي شخص قام بالاستحواذ عليها.
- ألا تقل ملكية العائلة عن 25% من أسهم الشركة، في حال كانت الشركة مدرجة في سوق الأوراق المالية.
- تحكم العائلة في اتخاذ القرارات في الشركة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.

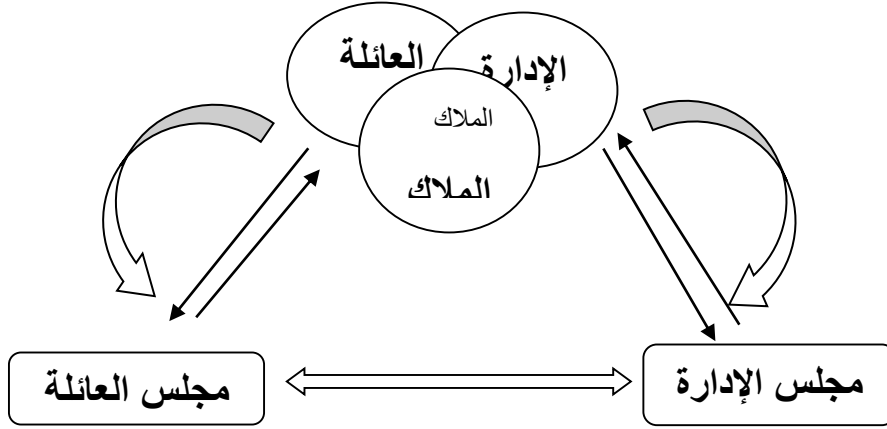
1 - مصطفى محمود أبو بكر، "تنظيم وإدارة الشركات العائلية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 79

2 - عبد الله الحيات، "الجوانب القانونية لعملية تحول الشركات العائلية إلى شركات مساهمة"، الشركات العائلية في العالم العربي، ص 276

3 - مصطفى محمود أبو بكر، "تنظيم وإدارة الشركات العائلية"، نفس المرجع، ص 81

- وجود أحد أفراد العائلة على الأقل) في مجلس إدارة الشركة .

### الشكل رقم (09): هيكل المؤسسات العائلية



المصدر: عمرو علاء الدين زيدان، "إدارة الشركات العائلية"، ص 156.

ومن جانب آخر، يمكن القول إن المؤسسات العائلية هي المؤسسات التي تكون فيها الملكية الحاسمة للعائلة ويكون الهدف من هذه الهيمنة هو الحفاظ على استمراريته وتوريث أعمالها إلى جيل آخر، بحيث يتكون هيكلها من عدد كبير من المساهمين الصغار، بالإضافة إلى أن مركز القوة يتمثل بشكل كبير في الملاك أكثر منه في عناصر الإدارة.<sup>1</sup> وعادة ما تقسم المؤسسات العائلية إلى ثلاثة أقسام تتمثل في:<sup>2</sup>

- المؤسسات العائلية التقليدية: وتمتد بقدرتها على التخطيط لاستمراريتها على مدار عدة أجيال، وتعرف بسمعة طيبة لدى عملائها نتيجة جودة خدماتها، وهي تسعى إلى تحقيق نمو بطيء نابع من داخل المؤسسة أكثر من اعتماده على العوامل الخارجية، فضلا عن كونه أبوية في توجيهها وهو ما يعرضها أحيانا إلى مشكلات تتعلق بانتقال المؤسسة من جيل إلى آخر (صراعات توريث السلطة).

- المؤسسات العائلية الصراعية: تنبع من النوع الأول، فهي تحافظ على التماسك العائلي والجهود المبذولة للحفاظ على التقاليد العائلية، وتعود الصراعات التي تطال بها إلى الاختلافات في وجهات النظر الخاصة بتوجهات المؤسسة مستقبلا قد تكون بين الأفراد الأكبر سنا والأفراد الآخرين، وهو عادة ما يتسبب في فشر العمل الاستشاري بالمؤسسة.

- المؤسسات العائلية الريادية: يعد أصعب الأنواع التي يمكن العامل معها سواء كان المتعامل أحد العاملين فيها، أو أحد أفراد العائلة أو حتى المستشارين المتخصصين، وذلك نظرا لكون رائد الأعمال الذي قام بتأسيس المؤسسة يستمر في قيادتها إلى أن يخلفه واحد أو أكثر من أبنائه والذين قد يكونون أقل كفاءة أو ريادة من أبيهم وهو ما يولد العداوات العائلية بشكل كبير قد تستمر لفترة طويلة". وقد تتخذ المؤسسات العائلية عدة أشكال ابتداء من المؤسسة الفردية إلى شركة التضامن والشركات ذات المسؤولية المحدودة، والتوصية بنوعيتها.

<sup>1</sup> - رواجية مريم، "نحو تطبيق نظام الحوكمة في المؤسسات العائلية"، مجلة التراث، جامعة الخلفة، الجزائر، ص 112

<sup>2</sup> - عزوز امينة، "واقع المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات العائلية الجزائرية"، مجلة المالية و حوكمة الشركات، ولاية سعيدة، ص 68

- ويمنح المختصين للشركات العائلية في أغلب الأحيان خمسة أركان، وهي:<sup>1</sup>
- تبدأ من خلال "مؤسس" يطلق عليه أحيانا "رب العائلة" أو المؤسس الأصلي للمؤسسة العائلية.
  - تنحصر ملكيتها عادة، أو أغلبية ملكيتها، لأفراد العائلة.
  - يسيطر افراد العائلة على كافة أو معظم جوانب العملية الإدارية للمؤسسة، وخاصة ما يتعلق بعملية التخطيط وكذلك المتابعة والرقابة، سواء من خلال العاملين من أفراد العائلة جميعا أو من خلال الذين تم انتخابهم أو اختابهم.
  - وجود فرص قوية للحصول على مشاركة أفراد العائلة من غير العاملين أو شاغلي الوظائف الإدارية والقيادية في المؤسسة العائلية، بغرض الاستفادة من آرائهم ومقترحاتهم في تحديد توجيه مسار المؤسسة العائلية.
  - تعتمد المؤسسة العائلية في نشأتها وبقائها ونموها واستقرارها بدرجة كبيرة على جودة العلاقات الشخصية والمهنية بين المؤسس وأبناء العائلة فع العديد من الأطراف الأخرى في بيئة المؤسسة العائلية.

### الفرع الثاني: خصائص المؤسسات العائلية

من الخصائص التي تتصف بها المؤسسات العائلية ما يلي:

- الحفاظ على المكانة الاجتماعية، فملاك هذه المؤسسات يرون في وجود هذه المؤسسات دعم لوضعهم الاجتماعي، فهم لا ينظرون فقط إلى الربح.
- قوة الروابط بين أفراد العائلة الواحدة نتيجة لارتباط وتوحد مصالحهم من استمرارية وجود المؤسسة العائلية؛
- الثقة الراسخة والقوة بين الملاك والأشخاص القائمون على الإدارة، وذلك لأنه غالبا ما يكون القائمون على الإدارة هم الملاك أو أبناء الملاك. وهو ما يخلق مناخا ملائما للعمل ويرفع مستوى أداء المؤسسة؛
- قضاء أفراد العائلة أكثر وقت ممكن في مكان العمل وهذه السمة لها ميزة اجتماعية حيث تزيد من قوة الروابط العائلية والتي تنعكس على النشاط الاقتصادي للمؤسسة، خاصة عندما يملك الشركاء القدرة والمسؤولية التي تجعل كل منهم يكمل الآخر، وهذا يعني الجمع بين حافز الربح والأبعاد الاجتماعية؛
- احترام كبير العائلة وهذه الميزة تظهر بوضوح في المجتمعات العربية والإسلامية، والتي تتسم بالثقة في قراراته علاوة على خلق مناخ الترابط والالتفاف حول المصلحة العليا للجميع.
- الخبرة الموروثة من أصحاب هذه المشاريع أو المؤسسين، فعلى الرغم من قلة حظ عدد كبير منهم من التعليم فإن الكثير منهم يجيد فنون الإدارة ويتميز بالرؤية الثاقبة، وهذا يؤدي إلى زيادة قدرات ومهارات العاملين بالمؤسسة وتوارث الخبرات وهم في معظمهم من نفس العائلة.
- 7- الولاء للمؤسسة وهذا راجع لكونهم المالكين لرأس المال، لذا فإنهم يعملون كل جهدهم ووقتهم من أجل النجاح.
- 8- المرونة والجرأة والسرعة في اتخاذ القرار والاستعداد الأكبر للمخاطرة، لأن المالك هو المدير.

1 - مصطفى محمود أبو بكر، "تنظيم وإدارة الشركات العائلية"، مرجع سبق ذكره، ص 87



## المطلب الثاني: القرار داخل المؤسسة العائلية

لتوضيح اتخاذ القرار في المؤسسة العائلية فإننا نستعمل تشبيهاً بسيطاً لتوصيف المكان الأنسب والطريقة الفضلى للشركات العائلية لكي تتخذ قراراتها. فتماماً كما نفصل غرفة النوم عن المطبخ في بيوتنا، فإن الشركات العائلية الناجحة تبني أربع غرف مستقلة وتفرشها بالأثاث المناسب. وهذه الغرف الأربع هي: غرفة المالك، وغرفة مجلس الإدارة، وغرفة الإدارة التنفيذية، وغرفة العائلة.

## الفرع الأول: عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة العائلية

إن اتخاذ القرار في المؤسسة العائلية يختلف عن المؤسسات غير العائلية لأن صانع القرار يسهل التعرف عليهم وغالبا ما يشاركون بشكل مباشر في تنفيذ قراراتهم الخاصة. "ويعتبر (Kets de Vires) أن اتخاذ القرار يكون أسرع وأكثر مرونة في المؤسسات العائلية لأنها غالبا ما تكون بدون نفس الإجراءات الموجودة في المؤسسات المملوكة ملكية عامة، ولذلك يعد صنع القرار أمرا أساسيا لمسؤوليات المدير<sup>1</sup>. وهو جانب أساس من العمليات اليومية وتحديد المواقع الاستراتيجية طويلة الأجل لجميع المؤسسات. ويشير (Tsang-2002) إلى أنه يمكن مشاركة القرارات المتعلقة بالاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة بدرجات مختلفة بين مديري الأسرة وغير العائلة.<sup>2</sup> تتميز المؤسسة العائلية باتخاذ قرارات حساسة وتتخذ في كل واحدة من هذه الغرف: فغرفة الإدارة التنفيذية توجه العمليات؛ وغرفة مجلس الإدارة تراقب أداء الشركة وهي من يوظف الرئيس التنفيذي أو يطرده من منصبه؛ أما غرفة المالكين فهي من يضع الأهداف العليا للشركة وينتخب مجلس الإدارة؛ بينما غرفة العائلة هي المسؤولة عن ضمان وحدة الكلمة في الشركة وتطوير المواهب العائلية، وهذا غيظ من فيض القرارات الأساسية التي تتخذ في كل واحدة من هذه الغرف.

تعمل الأنظمة المتبعة في الشركات العائلية الناجحة على توجيه القرارات إلى الغرفة المناسبة، في حين أن أفراد العائلة وغيرهم يؤدون أدواراً مختلفة ويتصرفون بطريقة مختلفة في كل غرفة من هذه الغرف.<sup>3</sup>

## الفرع الثاني: اشكال المشاركة في اتخاذ القرار في المؤسسات العائلية

تعتبر القرارات التي تؤثر على مستقبل المؤسسة مهمة لجميع أفراد العائلة. وهناك عدة طرق لاتخاذ هذه القرارات تتمثل فيما يلي:<sup>4</sup>

1 - قاسم عمر، ساوس الشيخ، "واقع ممارسة الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسات العائلية"، الجزائر، ص 296

2 - عزوز امينة، "واقع المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات العائلية الجزائرية"، مرجع سبق ذكره ص 82

3 - مصطفى ابوبكر، "دور ميثاق و مجلس العائلة في نمو المؤسسة العائلية"، الشركات العائلية في العالم العربي، ص 302

4 - مصطفى ابوبكر، "دور ميثاق و مجلس العائلة في نمو المؤسسة العائلية"، نفس المرجع ص 304

- القرار الأوتوقراطي: يتم اتخاذه من قبل شخص واحد، مثل الأب وهو أسرع وأسهل طريقة لاتخاذ القرارات. يعمل النهج الأوتوقراطي بشكل أفضل مع القرارات التي لا تشعر فيها الأحزاب الفردية بالحاجة إلى المساهمة ويكون وقت اتخاذ القرار قصيرا جدا.

- القرار الديمقراطي: "دعونا نجري تصويتا" هي السمة المميزة لهذا النهج في اتخاذ القرار. الأغلبية تفوز والأقلية تخسر. ويميل هذا النوع من اتخاذ القرار إلى تقسيم الأسرة. الأقلية قد لا تؤيد أو حتى تخرب القرار. أيضا قد تنتقد الأقلية القرار إذا لم يعمل بشكل جيد. ومع ذلك، إذا لم تتمكن الطرق الأخرى من اتخاذ قرار، فقد يكون التصويت هو البديل الوحيد القابل للتطبيق.

- إجماع اتخاذ القرار: يعتمد بناء الإجماع على الاعتقاد بأن المعارضين سوف ينجذبون إلى الحل الخاص المقترح عندما يتم تزويدهم بالمعلومات الصحيحة. وينطوي على تثقيف الطرف المعارض والثقة في أن الأفراد سيعيدون تقييم موقفهم. كما يعمل بناء الإجماع بشكل أفضل عندما يتم استخدام الحقائق لتحديد إيجابيات وسلبيات القرار. ومع ذلك، فإن العديد من القرارات لا تستند إلى الحقائق ولكن على المواقف والتصورات والعواطف. أيضا، مع زيادة عدد القضايا المستخدمة للدفاع عن قرار أو معارضته، يصبح من الصعب بشكل متزايد تحقيق توافق في الآراء.<sup>1</sup>

- صنع القرار التعاوني: التعاون هو عملية. من خلالها تتحد جميع الأطراف معا لاستكشاف اختلافاتهم بشكل بناء في البحث عن حلول تتجاوز رؤاهم المنفصلة. وذلك من خلال مناقشة وجهات النظر المختلفة، ويتم التعرف على مدى تعقيد المشكلة من قبل جميع الأطراف وتناقش البدائل الجديدة التي تراعي مواقف الجميع. كما يتم النظر في جميع الاقتراحات قبل ترتيب البدائل، ولا يتم التضحية بأي منصب على حساب بديل آخر. وتسمى هذه العملية أحيانا "بعصف الدماغ". وعلى الرغم من أن اتخاذ القرار التعاوني هو الأكثر استهلاكا للوقت، إلا أنه غالبا ما يكون الطريقة المفضلة لاتخاذ قرارات العمل الرئيسية في المؤسسات العائلية.<sup>2</sup>

مما سبق يتبين أن اتخاذ القرار في المؤسسات العائلية يرتبط ارتباطا وثيقا بتكوين مجلس الإدارة، وهو أصعب جزء من العمل بسبب مزيج الأسرة ومشاعر العمل. على الرغم من أن كل صاحب عمل يحاول عادة ألا يكون كذلك.

### المطلب الثالث: مزايا ومساوئ المؤسسات العائلية وبعض التحديات

تلعب المؤسسات العائلية دورا بارزا في تحقيق النمو الاقتصادي وتحقيق القيمة المضافة، وذلك من خلال المساهمة في إجمالي الناتج المحلي وتوفير فرص الشغل، إلا أن معظم هذه المؤسسات تعاني العديد من المشاكل أساسها عدم وضوح العلاقة بين المالكون والمساهمون والمديرون وحتى بين أفراد العائلة المؤسسة نفسها.

<sup>1</sup> - قاسم عمر، ساوس الشيخ، "واقع ممارسة الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسات العائلية"، ص 302

<sup>2</sup> - عزوز امينة، "واقع المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات العائلية الجزائرية"، مرجع سبق ذكره، ص 100

## الفرع الأول: مزايا المؤسسة العائلية

- لا يعتبر ظهور المؤسسات العائلية جديدة، وتمتيز المؤسسات العائلية عن غيرها من المؤسسات بمجموعة من المزايا الا انها لديها بعض المساوئ. ويمكن حصر مزايا المؤسسات العائلية:<sup>1</sup>
- القيم المشتركة: حيث من المحتمل أن تشترك أنت وعائلتك في نفس الروح والمعتقدات حول كيفية عمل الأشياء. كما سيمنحك هذا إحساسًا إضافيًا بالهدف والفخر وميزة تنافسية لعملك.
  - التزام قوي: حيث يعني بناء مؤسسة عائلية دائمة أنك على الأرجح ستقضي الساعات والجهد الإضافي اللازمين لإنجاحها. كما من المرجح أن تدرك عائلتك أنك بحاجة إلى اتباع نهج أكثر مرونة لساعات عملك.
  - الولاء: تعني الروابط الشخصية القوية أنه من المحتمل أن تلتصق أنت وأفراد أسرتك ببعضكم البعض في الأوقات الصعبة وكذلك إظهار التصميم اللازم لنجاح الأعمال.
  - الاستقرار: حيث أن معرفة أنك تبني للأجيال القادمة يشجع التفكير طويل المدى اللازم للنمو والنجاح على الرغم من أنه يمكن أن ينتج عنه أيضًا عدم قدرة على الاستجابة للتغيير.
  - انخفاض التكاليف: لذلك يكون أفراد العائلة أكثر استعدادًا لتقديم تضحيات مالية من أجل الشركة. على سبيل المثال، قبول رواتب أقل مما قد يحصلون عليه في أي مكان آخر لمساعدة الشركة على المدى الطويل، أو تأجيل الأجور أثناء أزمة التدفق النقدي. قد تجد أيضًا أنك لست بحاجة إلى تأمين مسؤولية أصحاب العمل إذا كنت توظف أفراد العائلة المقربين فقط.

## الفرع الثاني: سلبيات المؤسسات العائلية

- لا تخلو المؤسسات العائلية من سلبيات، وهذه الاخيرة نجمعها في:<sup>2</sup>
- نقص المهارات أو الخبرة: حيث تعين بعض الشركات العائلية أفراد العائلة في أدوار لا يمتلكون المهارات أو التدريب عليها. كذلك يمكن أن يكون لهذا تأثير سلبي على نجاح الأعمال ويؤدي إلى بيئة عمل مرهقة.
  - الصراع العائلي: فيمكن أن ينشأ الخلاف في أي شركة، ولكن من المهم مراعاة أن النزاعات داخل الشركة العائلية يمكن أن تصبح شخصية لأن الموظفين يعملون مع الأشخاص الأقرب إليهم. يمكن أن تؤدي المشاعر السيئة والاستياء إلى زعزعة استقرار عمليات الشركة وتعريض علاقاتك العائلية للخطر.
  - المحسوبية: حيث هل يمكنك أن تكون موضوعيًا عند ترقية الموظفين وترقية فقط أفضل شخص للوظيفة سواء أكانوا قريين أم لا، من المهم اتخاذ قرارات العمل لأسباب تتعلق بالعمل وليس لأسباب شخصية. قد يكون هذا صعبًا في بعض الأحيان إذا كان أفراد الأسرة متورطين.

<sup>1</sup> - غلاب فاتح، "إشكالية التحكم في استدامة الشركات العائلية من منظور حوكمة الشركات"، مجلة التنمية و الاقتصاد التطبيقين الجزائر ،

<sup>2</sup> - عزوز امينة، "واقع المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات العائلية الجزائرية"، مرجع سبق ذكره، ص 115

- التخطيط للخلافة: فقد يجد العديد من مالكي الشركات العائلية صعوبةً في تحديد من سيكون مسؤولاً عن الشركة إذا كان عليهم التنحي. يجب أن يحدد القائد بموضوعية من يمكنه المضي قدماً في العمل بشكل أفضل ويهدف إلى تقليل احتمالية حدوث صراع في المستقبل قد يكون هذا قراراً شاقاً.

### الفرع الثالث: بعض تحديات المؤسسات العائلية

رغم ان المؤسسات العائلية تتميز بخصائص إلا أنها تواجه مجموعة من التحديات التي قد تؤثر على قدرتها التنافسية واستمراريتها، وعادة ما تتمثل التحديات الداخلية في مشكلة انتقال إدارة المؤسسة بعد وفاة صاحبها والتقسيم الشرعي لتركبة المؤسس، وتغيير نمط ملكية العائلة، والصراع على السلطة والإدارة، وضعف التخطيط الاستراتيجي، وصعوبة الفصل بين الملكية والإدارة، وقصر العمر الزمني للمؤسسة العائلية. ويمكن تلخيص هذه التحديات في: <sup>1</sup>

- علاقة القرابة على الإدارة المهنية حيث تلعب دوراً في عملية التوظيف بغض النظر عن الخبرة أو الكفاءة المهنية للموظف المرشح، حيث يتبوء المناصب الحساسة الأبناء أو الأقارب المقربين لأصحاب المؤسسة.

- المجاملة في تحمل الأخطاء والتغاضي عن بعض أو كل التجاوزات عند ارتكابها من قبل أحد أفراد العائلة العاملين.

- عدم إخضاع أداء العاملين وسلوكهم للتقييم، وذلك بسبب الجمع بين الإدارة والملكية وعدم اللجوء إلى تغيير الإدارة إذا كان أداءها غير مرض.

- مجاملة في تقسيم المزايا والمنافع. فقد تتساوى المزايا والمنافع لأفراد العائلة العاملين دون النظر للأداء الوظيفي .

- عدم الموضوعية في تحمل الأعباء والتكاليف ويحدث هذا لعدم وجود نظام للرواتب والإجازات والمصاريف، مما يؤدي إلى زيادة الأعباء بسبب غير أعضاء الإدارة من العائلة من بعضهم البعض حتى وإن كان الأداء للأفراد غير متساوي.

- عدم الوضوح في تحديد الصلاحيات والمسؤوليات لأعضاء الإدارة من أفراد العائلة وذلك لعدم استخدام معايير سليمة لوضع لرجل المناسب في المكان المناسب، ولعدم توفر الوصف الوظيفي للمشاريع العائلية إلا ما ندر.

- صعوبة التوفيق بين متطلبات العائلة والمتطلبات التجارية والاستثمارية للمؤسسة. ففي بعض الأحيان تكون تلبية الالتزامات العائلية مثل بناء البيت أو تعليم أبناء الشركاء أو حتى زواجهم في حالة غياب نظام مالي يحكم هذا الإنفاق والذي قد يتعارض مع الاحتياجات التجارية والاستثمارية، مما يؤدي إلى قصور في التطور والتنمية اللازمة للمؤسسة لكي تحافظ على وجودها.

- الحرص على تحقيق التوازنات بين بقاء الإدارة والأفراد العاملين في المؤسسة ومقاومة التغيير. بسبب التطور المستمر في بيئة الأعمال، ودخول التكنولوجيا الحديثة في إدارة المؤسسة يجب على القائمين على الإدارة في المؤسسات أن يواكبوا هذا التطور، إلا أن الحاجة إلى التغيير تواجه مقاومة الأفراد العاملين في المؤسسات العائلية، فالكثير منهم ينتابهم عدم الرغبة أو - إن العمل المالي والمحاسبي يقوم به فرد من العائلة أو أحد الأصدقاء المقربين، وتعتبر البيانات المحاسبية سر مغلق.

<sup>1</sup> - عبد الله جعبري، "المسؤولية الاجتماعية للشركات والعائلية"، جامعة الخليل، فلسطين ص 168

عدم وجود الإمكانية للتدريب على التكنولوجيا الحديثة أو تعلمها.<sup>1</sup>

- احتمال نمو النزعة الأوتوقراطية في الإدارة لدى مؤسس المؤسسة العائلية، حيث أن المدخل الأبوي يسيطر على غالبية مجريات الأمور سواء داخل المؤسسة أو خارجها، والإصرار على الرجوع إليه في غالبية الأمور صغيرها وكبيرها مما يرسخ مبدأ المركزية وسلوك الاعتمادية لدى الجيل الثاني من أفراد العائلة بما يمثل خطورة على أول مرحلة انتقالية لإدارة المؤسسة العائلية.

<sup>1</sup> - عبد الله جعري، "المسؤولية الاجتماعية للشركات والعائلية"، مرجع سبق ذكره، ص 180

### خلاصة الفصل الاول:

تضمن هذا الفصل كل من الدراسة النظرية لمتغيرات البحث بشكل عام والمتمثلة في جودة المعلومة بالإضافة إلى دراسة لعملية اتخاذ القرار المالي بشكل خاص، وكذا التطرق إلى معرفة ماهية المؤسسات العائلية وأبرز ما يميزها عن باقي المؤسسات الاقتصادية، والجزء الأهم هو أثر جودة المعلومة المالية على اتخاذ القرار المالي. وفي ضوء ما تقدم من دراسة لعملية اتخاذ القرارات المالية والظروف التي تتخذ في ظلها هذه القرارات، تظهر لنا الحاجة إلى توفر المعلومات التي تتميز بالجودة، سواء في تحديد المشكلة أو في وضع البدائل الممكنة لحل المشكلة المراد اتخاذ القرار بشأنها أو في تقييم البدائل المتاحة وتقدير احتمالات حدوثها ونتائجها، وذلك داخل المؤسسة العائلية.

**الفصل الثاني: دراسة دور جودة  
المعلومة في القرار المالي في مجموعة  
من المؤسسات العائلية -قائمة-**

## تمهيد

بعد أن تطرقنا في الفصل السابق إلى دور جودة المعلومة في القرار المالي في المؤسسة العائلية ، كان لابد من ربط هذا الأخير بالجانب الميداني حيث تم تخصيص هذا الفصل للدراسة الميدانية لمجموعة من المؤسسات إنتاجية منها مصبرات عمر بن عمر و مجمع محمد عبيدي وكذلك مؤسسات خدمية وهي وكالة اسفار ماونة و وكالة اسفار الزعاطشة و وكالة اسفار نوميديا و وكالة اسفار ريتاج وتعتبر الدراسة الميدانية تدعيما للجانب النظري، لأنه المجال الذي يستطيع الباحث من خلاله النزول للواقع وكشف الحقائق وجمع المعلومات حول الموضوع للوصول إلى نتائج بعد تحليل هذه المعلومات والتي تتمكن من خلاله التأكد من صحة الفروض وبهدف تحقيق هذا الغرض فقد تم الاعتماد على استمارة الاستبيان التي تتم من خلالها جمع المعلومات والبيانات لفئات عينة الدراسة، وتحديد نسبة الاستجابة الفعلية لإجابة أفراد العينة لكل سؤال من أسئلة الاستبانة الواردة ضمن أقسامها المختلفة، بالإضافة إلى البيانات الشخصية لشريحة أفراد العينة الدراسة واستخلاص النتائج بأكبر قدر من الواقعية.

وعليه سنحاول أن نلخص ما تم إيجاده في المؤسسات محل الدراسة من خلال:

- المبحث الأول : الجانب المنهجي للدراسة
- المبحث الثاني : عرض وتحليل نتائج الدراسة
- المبحث الثالث : اختبار الفرضيات



### المبحث الأول: الجانب المنهجي للدراسة

ان هذه الدراسة الميدانية تهدف إلى التعرف على آراء متخذي القرارات المالية في المؤسسات العائلية حول دور جودة المعلومة في اتخاذ القرارات المالية.

#### المطلب الأول: منهجية الدراسة

يعتبر المنهج الوصفي التحليلي انسب منهج يمكن من تحقيق اهداف الموضوع الذي يعتمد على استجواب افراد المجتمع المدروس وذلك بالاعتماد على اداة صممت خصيصا لجمع البيانات الضرورية والمناسبة لطبيعة هذا الموضوع وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها، درجة وجودها، طرق التعامل معها وتحليل النتائج المتحصل عليها.

#### الفرع الاول: مجتمع الدراسة والاساليب الاحصائية المستعملة

تفترض الدراسات الميدانية تحديد مجتمع الدراسة والعينة، وكذا مختلف الاساليب التي استعملت للتحقق من الفرضيات.

#### اولا. مجتمع وعينة الدراسة

من خلال هذا العنوان يتم تحديد لمجتمع وعينة الدراسة وذلك باختلاف مكانتهم ووظيفتهم داخل المؤسسات. يتكون مجتمع الدراسة إجمالاً من الافراد في قسم المالية في مجموعة من المؤسسات قسمت حسب طبيعة النشاط كما يظهره الجدول رقم (03) الى: مؤسسات عائلية إنتاجية ومؤسسات عائلية. وشملت عينة الدراسة 45 عضواً من متخذي القرارات المالية على مستويات مختلفة. وضماناً لمصداقية الاستمارة قام الطالبان بمقابلة أكبر عدد من أفراد المجتمع المدروس وهو ما ساهم في استرداد 39 استمارة أي ما نسبته 87% من إجمالي العينة المدروسة.

#### الجدول رقم (03): توزيع العينة المدروسة

العينة	منتجات المؤسسة	طبيعة النشاط	عدد الوحدات	اسم المؤسسة	طبيعة المؤسسة
16	طماطم، مرني وهريسة	صناعة غذائية	6	مصبرات عمر بن عمر	إنتاجية
14	طماطم ، مرني وهريسة	صناعة غذائية	4	مصبرات محمد لعبيدي	
3	سياحة واسفار	خدمي	3	وكالة اسفار ماونة	خدمية
2	سياحة واسفار	خدمي	1	وكالة اسفار الزعاطشة	
2	سياحة واسفار	خدمي	2	وكالة اسفار نوميديا	
2	سياحة واسفار	خدمي	1	وكالة اسفار ريتاج	
39					المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على العينة المدروسة

## ثانيا. الأساليب الإحصائية

لقد تم الاعتماد على جملة من الأساليب الإحصائية التي ترى الطالبة انها كانت الأفضل للتعامل مع بيانات الدراسة، حيث تم تقسيمها حسب التسلسل الخاص بالدراسة كما يلي:

- الأساليب الإحصائية الخاصة بدرجة التناسق: معامل الارتباط (بيرسون) لقياس درجة التناسق والتجانس الداخلي للعبارة المكونة لأداة الدراسة، معامل (الفاكرونباخ) لقياس درجة ثبات أداة الدراسة.

- الأساليب الإحصائية المتعلقة بتجانس إجابات الاستبيان ودرجة التشتت: التكرارات والنسب المئوية لوصف مجتمع وعينة الدراسة والتحقق من اجابات الأفراد، المتوسط الحسابي لمعرفة اتجاهات الدراسة نحو كل محور من محاورها ولترتيب اجاباتهم، الانحراف المعياري لقياس مدى تجانس اجابات الأفراد ومدى تشتتها حول متوسطات اجاباتهم.

- الأساليب الإحصائية الخاصة باستخراج العلاقة بين محاور الدراسة: معامل الارتباط، وذلك ليتم التحقق من وجود علاقة ارتباطية بين معايير جودة المعلومة واتخاذ القرارات المالية وكذا معنوية نموذج الدراسة، حيث يتم اختبار الفرضيات عند مستوى المعنوية 5%.

## المطلب الثاني: نموذج الدراسة المقترح

من اجل التحقق من الاشكالية الرئيسية، قمنا بتصوير نموذج كما يربط بين جودة المعلومة كمتغير المستقل والذي اعتمدنا في اعداده على نموذج Wang-strong، والقرار المالي كمتغير تابع والذي تم بناه بالرجوع الى ادبيات اتخاذ القرار المالي، وذلك ما يظهره الشكل رقم (10).

## الفرع الاول: المتغير المستقل - جودة المعلومة -

اعتمدنا في دراسة محور جودة المعلومة على نموذج Wang- strong الذي يعتبر من النماذج الشاملة وهو يتكون من أربع أبعاد أساسية، تتمثل في:

- بعد السياق: والذي يضم أربع ابعاد جزئية هي التوقيت المناسب، الشمولية، القيمة المضافة والكمية المناسبة.
- بعد الجوهر: والذي يضم أربع ابعاد جزئية هي الدقة، المصداقية الموضوعية والسمعة.
- بعد الصدر: والذي يضم سهولة الحصول على المعلومات، الأمانة وتخفيف العمليات.
- بعد الشكل: والذي يضم الوضوح والتي تعبر عن مدى خلو المعلومات من الغموض، الاختصار.

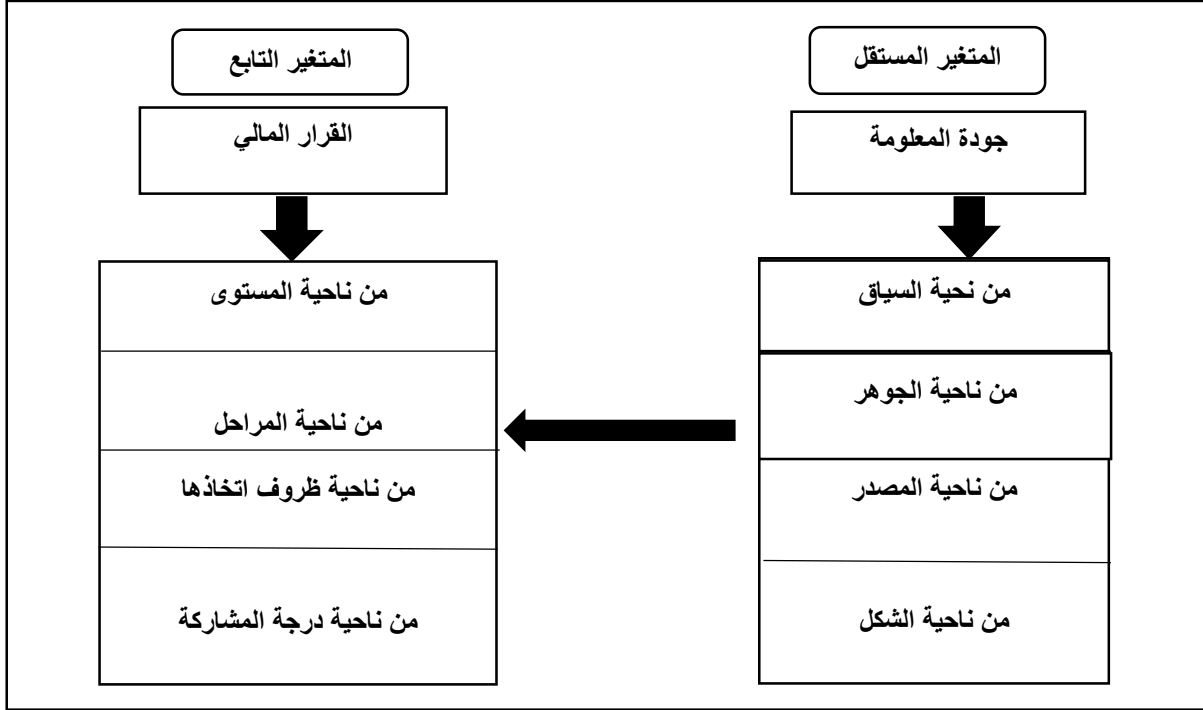
## الفرع الثاني: المتغير التابع: القرار المالي

يرتبط القرار المالي بالجانب المالي للمؤسسة وتتدخل في تصنيفه عدة معايير. ومن اجل الاجابة على اشكالتنا حولنا ربط جودة المعلومة بالقرار مهما كانت طبيعته وخلال عملية اتخاذه. شمل محور القرار المالي على أربع ابعاد تتمثل في:

- طبيعة القرار والذي يضم قرارات التمويل، قرارات الاستثمار وتوزيع الأرباح.
- درجة المشاركة والذي يضم القرارات الديمقراطية والقرارات الأوتوقراطية.
- الظروف والذي يضم قرارات أكيدة، غير أكيدة وقرارات تحمل مخاطرة.

- عملية القرار والتي تضم تحديد المشكلة، تحديد مختلف البدائل الممكنة، جمع المعلومات، تقييم البدائل، اختيار البديل المناسب، متابعة القرار وتنفيذه.

### الشكل رقم (10): نموذج الدراسة المقترح



المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على موضوع الدراسة

### المطلب الثالث: أدوات ومقاييس الدراسة

في ضوء المراجعة الشاملة للدراسات النظرية والعملية السابقة التي تناولت مواضيع عن جودة المعلومة استخدم الطالبان الاستبانة للحصول على البيانات الأولية اللازمة، وذلك وفق الخطوات التالية:

#### الفرع الأول: ادوات الدراسة

للتغلب على إشكالية النقص في المعلومة وعدم الحصول عليها في بعض الأحيان لابد من الاعتماد على مجموعة من الأدوات المختلفة، بغرض الحصول على أكبر قدر ممكن من المعطيات المرغوبة والتي تخدم معطيات البحث.

#### اولا. المقابلة

استعملنا المقابلة مع أفراد العينة الذين التقينا بهم وحوارناهم أثناء توزيع الاستمارة المعدة لهذا «محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين وتشمل على أسئلة محددة للحصول على إجابات دقيقة بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث للتعرف عليه من أجل تحقيق أهداف الدراسة".<sup>1</sup> كما ساعدت مقابلة الباحثين على التأكد من ضمان سرية الإجابات وعدم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي وهذا ضمان لشعور الباحثين بحرية التعبير عن آرائهم.

<sup>1</sup> - مرشلة صونيا، "تأثير جودة المعلومة في اتخاذ القرارات"، مذكرة الماستر في مالية المؤسسة، جامعة 08 ماي 1945، قائمة، 2016، ص49.

### ثانيا. الملاحظة

تستخدم الملاحظة كوسيلة ثانية للبحث بالإضافة إلى المقابلة في هذه الدراسة بهدف التشخيص المباشر لما يحدث داخل المؤسسة وهذا بملاحظة سلوك العاملين في عملهم ومدى تعاونهم مع بعضهم البعض وطبيعة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وهي "عملية مراقبة أو مشاهدة السلوك الظاهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية، ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف بقصد تفسير وتحديد العلاقات بين المتغيرات.

### ثالثا. الاستمارة

تعتبر من الوسائل الرئيسية والشائعة الاستعمال عند معظم الباحثين، لأنها تتيح فرصة الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات حول موضوع ما أو مشكلة أو موقف معين، وهي "وسيلة لجمع البيانات اللازمة للبحث من خلال مجموعة من الأسئلة المطروحة في الاستمارة خاصة يطلب من المبحوث الإجابة عليها سواء سجلت هذه الإجابة بمعرفة المبحوث وحده دون تدخل من الباحث أو سجلت بمعرفة الباحث نفسه.

### الفرع الثاني: الاستمارة، محاورها ومتغيراتها

تعتبر الاستمارة تقنية مباشرة للتقصي العلمي تطرح فيها اسئلة على الافراد وبطريقة موجهة وذلك بهدف اكتشاف العلاقة المدروسة في البحث واقامة مقارنات كمية. وقد اشتملت الاستمارة على جزئين: الجزء الأول، خصص للتعرف على خصائص العينة الإحصائية، واشتمل على بيانات حول: الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الإداري والأقدمية. الجزء الثاني، تم فيه فحص محاور الدراسة واشتمل على محورين: الأول خاص بجودة المعلومة والثاني بالقرار المالي.

#### اولا. محور خصائص عينة الدراسة

شملت خصائص العينة المتغيرات المتعلقة بالمعلومات الشخصية للعينة المدروسة والتي تمثلت في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الاداري، الأقدمية.

#### ثانيا. محور جودة المعلومة ومتغيراته

بالرجوع الى الجانب النظري، تعبر الجودة عن العملية التي عملية تساهم في دمج جميع الأنشطة ووظائف المؤسسة ذات العلاقة ببعضها البعض للوصول إلى مستوى متميز بشكل كبير، يتحقق من خلاله خلق ثقافة وطريقة عمل تحقق توقعات المؤسسة بشكل فاعل وفي أقصر وقت ممكن. شمل محور جودة المعلومة على 13 عبارة، قسمت الى أربعة ابعاد:

- البعد الاول، جودة المعلومة من حيث السياق وتم الحكم عليه من خلال المتغيرات التالية: التوقيت المناسب، الشمولية القيمة المضافة والكمية المناسبة.

- البعد الثاني، جودة المعلومة من حيث المصدر وشمل المتغيرات التالية: سهولة الحصول على المعلومات، الأمانة وتخفيف العمليات.

- البعد الثالث، جودة المعلومة من حيث الجوهر، واحتوى على المتغيرات التالية: الدقة، المصداقية الموضوعية والسمعة.

- البعد الرابع، الجودة من حيث الشكل وتم الحكم عليه من خلال متغيرين، وهما: الوضوح والاختصار.

## ثالثا. محور القرار المالي

اعتمدنا في بناء متغيرات القرار المالي على ادبيات المحاسبة والمالية. وضم المحور القرار المالي على 16 عبارة قسمت بدورها الى أربعة مجالات مختلفة:

- بعد طبيعة القرار، وتم الحكم عليه من خلال، القرار التمويلي، القرار الاستثماري، قرار توزيع الأرباح
- بعد المشاركة في اتخاذ القرار، وتم الحكم عليه من خلال، المشاركة في ظل النمط الأوتوقراطي، المشاركة في ظل النمط الديمقراطي.
- بعد عملية القرار، وتم الحكم عليه من خلال، تحديد المشكلة، تحديد مختلف البدائل الممكنة، جمع المعلومات، تقييم البدائل، اختيار البديل المناسب، متابعة القرار وتنفيذه.
- بعد ظروف اتخاذ القرار، وتم الحكم عليه من خلال، ظروف التأكد، عدم التأكد، تحت ظروف المخاطرة.

## الجدول رقم (04): توزيع الفقرات على محاور الاستبيان

الرقم	متغيرات الاستبيان	الفقرات المعبرة عنه	مجموع الفقرات	النسبة المئوية من مجموع الفقرات %
أولا	من حيث السياق	4 -1	4	13.8%
ثانيا	من حيث المصدر	7-5	3	10.3%
ثالثا	من حيث الجوهر	11-8	4	13.8%
رابعا	من حيث الشكل	13-12	2	6.9%
أبعاد جودة المعلومة (المتغير المستقل)				<b>44.8%</b>
أولا	من حيث طبيعة القرار	17-14	4	13.8%
ثانيا	من حيث المشاركة في اتخاذ القرار	21-18	4	13.8%
ثالثا	من حيث ظروف اتخاذ القرار	24-22	3	10.3%
رابعا	من حيث عملية القرار	29-25	5	17.2%
أبعاد القرار المالي ( المتغير التابع)				<b>55.2%</b>
إجمالي فقرات الاستبيان				<b>100%</b>

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spss

## الفرع الثالث: مقياس الدراسة المستخدمة

يعتبر مقياس ليكرت من أفضل المقاييس التي تستخدم في الدراسات الميدانية المعتمدة على توزيع الاستبيان حيث يعطي الحرية لحامله بوضع الإجابة المناسبة، كما تطرقنا في هذا الفرع الى اختبار أداة الدراسة من خلال الصدق والاتساق، وكذا ثبات الدراسة.

## اولا. مقياس الاتجاهات الخماسي ل Likert

من اجل قياس درجة الاتفاق عند المبحوثين، ثم اقتراح خمس درجات ممكنة للعبارة الموضوعية هي:  
منخفضة جدا، منخفضة، متوسطة، عالية، عالية جدا وهذا بالنسبة للمحور الأول والمحور الثاني للاستبيان. ويتم حساب مجال خلايا (ليكرت) الدنيا والعظمى وفق القانون:

$$E=X_{max}-X_{min} (5-1=4)$$

جدول رقم (05): ملخص لحدود فئات مقياس ليكرت ومقابلات الاستجابة

الفئات	1 - 1.80	1.81 - 60.2	2.61 - 40.3	3.41 - 20.4	4.21 - 5
درجة التقييم	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبان

ثانيا: اختبار أداة الدراسة

لضمان مصداقية الدراسة اعتمدنا في اختبار اداة الدراسة على ما يلي:

- الصدق: يقصد بصدق استبيان الأسئلة قدرتها على قياس ما ينبغي قياسه من خلال ملائمة عباراتها لكافة ابعاد المتغيرات المختلفة بحيث يجب ان يشتمل الاستبيان على كل العناصر الضرورية لتحليل الظاهرة محل الدراسة من ناحية ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها. ومن اجل التأكد من صدق الاستبيان وصحة فقراته ثم عرضه على عدد من الأكاديميين والمختصين في المالية والمنهجية.

الجدول رقم (06): تحكيم الاستبيان

المجال	اسم و لقب المحكم	الاختصاص	الانتماء
علوم مالية ومحاسبة	مريمت عديلة	مالية	داخلي
	صابر سليمة	محاسبة	خارجي
علوم اجتماعية	لامية مجدوب	علم اجتماع	داخلي

المصدر: من إعداد الطالبان

- الاتساق: ويقصد به مدى ترابط عبارات الدراسة مع بعضها البعض خاصة تلك التي تكون في اتجاه واحد وفي نسق واحد. وشمل الاتساق جانبين:

- الاتساق الداخلي الخاص بالمتغيرات المستقلة في جودة المعلومة والمرتبطة بعد السياق، بعد المصدر، بعد الجوهر وبعد الشكل.

الجدول رقم (07): ملخص لمعاملات الاتساق الداخلي للمتغيرات بعد السياق

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية
<b>معامل الاتساق الداخلي لبعء السياق</b>			
01	تصلكم المعلومات التي تحتاجونها في وقتها المحدد.	0.801	0.000
02	تتوافق المعلومات مع المهام المطلوب منكم أدائها.	0.735	0.000
03	تساهم المعلومات التي تستعملونها في خلق قيمة للمؤسسة.	0.598	0.000
04	كمية المعلومات التي تحتاجونها لإداء المهام كافية.	0.802	0.000
<b>معامل الاتساق الداخلي لبعء المصدر</b>			
05	تجدون سهولة في المعلومات التي تصلكم لأداء المهام المطلوبة.	0.708	0.000
06	تثقون في مصادر المعلومات التي تصلكم.	0.723	0.000
07	تصلكم المعلومات وفق القواعد المعمول بها في مؤسستكم.	0.630	0.000
<b>معامل الاتساق الداخلي لبعء الجوهر</b>			
08	تثقون في صحة المعلومات الموجهة لكم.	0.834	0.000
09	لكم الحق في إعطاء اقتراحات حول المعلومات الموجهة لكم.	0.512	0.000
10	المعلومات التي تصلكم تحمل نفس المعنى عند جميع افراد المؤسسة.	0.752	0.000
11	تتميز المعلومات التي تصلكم بأنها دقيقة.	0.811	0.000
<b>معامل الاتساق الداخلي لبعء الشكل</b>			
12	تصلكم المعلومات وفق الشكل الذي تحتاجونه لإداء المهام المطلوبة منكم.	0.774	0.000
13	تتسم المعلومات المتوفرة بالوضوح.	0.790	0.000

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول السابق رقم (07) يلاحظ انه يوجد ارتباط بين جميع عبارات معايير جودة المعلومة، حيث ان معظم المعاملات دالة عند مستوى (0.010) مما يعني ان العبارات صحيحة ومرتبطة فيما بينها.

- الاتساق الداخلي الخاص بالمتغيرات التابعة للقرار المالي والمتعلقة بطبيعة القرار، المشاركة في القرار ظروف القرار وعملية القرار.

الجدول رقم (08): ملخص لمعاملات الاتساق الداخلي للمتغيرات بعد طبيعة القرار

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
<b>معامل الاتساق الداخلي لبعده طبيعة القرار</b>			
14	تقوم مؤسستكم بعمليات استثمارية.	0.709	0.000
15	تعتمد مؤسستكم في التمويل على مصدر داخلي.	0.758	0.000
16	تعتمد مؤسستكم في التمويل على مصدر خارجي.	0.747	0.000
17	تقوم مؤسستكم بتوزيع الأرباح على المالكين.	0.623	0.000
<b>الاتساق الداخلي للمتغيرات بعد درجة المشاركة</b>			
18	يتخذ القرار المالي في مؤسستكم من قبل المالكين فقط.	0.582	0.000
19	تساهمون بصورة جزئية في اتخاذ القرار المالي.	0.763	0.000
20	يمكنك ابداء الرأي حول القرارات المالية المتخذة في المؤسسة.	0.813	0.000
21	تستطيعون رفض تنفيذ بعض القرارات المالية.	0.786	0.000
<b>الاتساق الداخلي للمتغيرات بعد الظروف</b>			
22	تتميز القرارات المالية التي تتخذونها بان النتائج المتوقعة اكيده.	0.350	0.29
23	تتصف القرارات التي تتخذونها بان النتائج المتوقعة غير اكيده.	0.895	0.000
24	تحمل القرارات التي تتخذونها مخاطرة .	0.887	0.000
<b>الاتساق الداخلي للمتغيرات بعد عملية القرار</b>			
25	تجدون المشكل المالي في حالة وجوده.	0.513	0.01
26	يتم دراسة المشكل المالي للبحث عن اسبابه.	0.599	0.000
27	تقترحون عدة حلول لمواجهة المشكل المالي المطروح.	0.686	0.000
28	تختارون الحل الانسب لمواجهة المشكل المالي في حالة وجوده.	0.685	0.000
29	يتم تنفيذ القرارات المالية المتخذة.	0.736	0.000

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول السابق رقم (08) يلاحظ انه يوجد ارتباط بين جميع عبارات معايير القرار المالي، حيث ان معظم المعاملات دالة عند مستوى (0.010) مما يعني ان العبارات صحيحة ومرتبطة فيما بينها.



## ثالثاً: ثبات الدراسة

يعرف الثبات بأنه التناسق في نتائج الأداة وهو يشير إلى مدى قدرة المقياس على الحصول على النتائج نفسها فيما لو أعيد استخدام الأداة ذاتها مرة ثانية، وللتأكد من ثبات أداة الدراسة فقد تم حساب معامل كرونباخ ألفا للمحور الأول الاستبيان والخاص بمعايير جودة المعلومة ثم حساب المعامل للمحور الثاني والخاص بالقرار المالي. ثم يتم مباشرة حساب هذا المعامل للاستبيان ككل. كما يوضح الجدول رقم (15) كآلاتي:

## جدول رقم (09): معاملات الثبات ألفا كرونباخ

## للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع للدراسة

الرقم	متغيرات الدراسة	معامل الثبات ألفا كرونباخ
	معامل الثبات الكلي لجودة المعلومة (المتغير المستقل)	0.913
	معامل الثبات الكلي للقرار المالي	0.790
	المعامل الكلي لثبات الأداة ككل	0.859

## المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spss

يتضح من النتائج المدونة في الجدول رقم (09) انه تم حساب معامل الفا كرونباخ لكافة محاور الدراسة المجتمعة والذي بلغ (0.859) وهو ما يبرهن ثبات وموثوقية أداة الدراسة وصلاحياتها للتطبيق الميداني. حيث بلغ (0.913) بالنسبة لمعايير جودة المعلومة و(0.790) بالنسبة للقرار المالي. وهذا ما يدل على صدق الاستبيان.

## المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

بالاعتماد على ما سبق سنقوم بدراسة عرض وتحليل النتائج المتوصل إليها من هذه الدراسة وذلك من خلال مطلبين حيث تطرقنا في المطلب الأول الى عرض وتحليل خصائص العينة المدروسة، اما المطلب الثاني فشمّل عرض وتحليل كل من متغيرات المستقلة والتابعة لدراسة والمتمثلة في متغيرات جودة المعلومة (متغير مستقل) ومتغيرات القرار المالي (متغير تابع).

## المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج خصائص عينة الدراسة

للتعرف على توزيع مفردات الدراسة ووصفها حسب المتغيرات خصائص العينة الإحصائية تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة.

## أولاً: خصائص الجنس

تم تعداد افراد الدراسة وفق متغير الجنس حسب الجدول رقم (10) الموضح أسفله كما يلي:

جدول رقم (10): ملخص لتوزيع الوحدات الإحصائية تبعا للجنس

الصفة	الرقم	البيانات الديمغرافية	التكرارات	النسب المئوية
الجنس	01	ذكر	25	64.1%
	02	أنثى	14	35.9%
	المجموع		39	100%

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ من الجدول رقم (10) أن الذكور يشكلون ما نسبته (64.1%) من إجمالي العينة المدروسة حيث بلغ عددهم (25) ذكر، بينما يمثل جنس الأنثى في مجموع المؤسسات الدراسة ما نسبته (35.9%) من إجمالي العينة.

ثانيا: الفئة العمرية

شمل متغير السن كل متخذي القرارات المالية حيث كان المجال مفتوح من ناحية العمر، تم تعداد افراد الدراسة وفق متغير الفئة العمرية حسب الجدول رقم (11) الموضح أسفله كما يلي:

جدول رقم (11): ملخص لتوزيع الوحدات الإحصائية تبعا للفئة العمرية

الصفة	الرقم	البيانات الديمغرافية	التكرارات	النسب المئوية
الفئة العمرية	1	اقل من 25 سنة	02	5.1%
	2	30-25 سنة	13	33.3%
	3	45-31 سنة	21	53.8%
	4	اكثر من 45 سنة	03	7.7%
	المجموع		39	100%

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

يلاحظ من الجدول رقم (11) أن الفئة العمرية الأكثر تكرارا هي الفئة الثالثة (من 31-45 سنة) بنسبة مئوية بلغت (53.8%)، تليها الفئة الثانية (من 25-30 سنة) بنسبة تقدر ب (33.3%)، ثم تليها الفئة الرابعة (أكثر من 45 سنة) بنسبة مئوية تقدر ب (7.7%)، و أخيرا تأتي الفئة الأولى (أقل من 25 سنة) بنسبة مئوية (5.1%)، وما يمكن استنتاجه من ذلك أن أفراد الدراسة تركز أعمارهم في الفئتين الثانية و الثالثة.

ثالثا: المستوى التعليمي

يعتبر المستوى التعليمي من اهم الخصائص لإن اتخاذ القرار المالي يتطلب مستوى كفي، حيث تم تعداد افراد الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي حسب الجدول رقم (12).

جدول رقم(12): ملخص لتوزيع الوحدات الإحصائية تبعا للمستوى التعليمي

الصفة	الرقم	البيانات الديمغرافية	التكرارات	النسب المئوية
المستوى التعليمي	1	اقل من بكالوريا	04	11.8%
	2	جامعي	21	61.8%
	3	دكتوراه	01	2.9%
	4	شهادة اخرى	08	23.5%
	المجموع			39

## المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

يوضح الجدول أعلاه رقم (12) أن أغلب الموظفين هم من ذوي المستوى الجامعي حيث بلغ عددهم (21) موظف أي ما نسبته (61.8%) من إجمالي عينة الدراسة يأتي ثانيا الموظفين من ذوي شهادة أخرى والذي قدر عددهم ب(08) بنسبة مئوية بلغت (23.5%)، تليها الموظفين الأقل من بكالوريا والذي قدر عددهم ب (04) بنسبة تقدر ب (11.8%)، وأخيرا تليها الموظفين المتحصلين على الدكتوراه و الذي بلغ عددهم ب(01) بنسبة مئوية (2.9%)، وما يمكن استنتاجه من ذلك أن أفراد الدراسة تركز مؤهلاتهم العلمية في المؤهل الجامعي.

## رابعاً: الخبرة

انحصر مجال العمر في هذه الدراسة من اقل من 5 سنوات الى اكثر من 10 سنوات، حيث تم تعداد افراد الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة حسب الجدول رقم (13).

جدول رقم(13): ملخص لتوزيع الوحدات الإحصائية تبعا للسنوات الخبرة

الصفة	الرقم	البيانات الديمغرافية	التكرارات	النسب المئوية
سنوات الخبرة في المؤسسة	1	اقل من 5 سنوات	10	29.4%
	2	5-10	17	50.0%
	3	اكثر من 10	07	20.6%
	المجموع			39

## المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

يلاحظ من الجدول رقم (13) أن الفئة العمرية الأكثر تكرارا هي الفئة الثانية (من 5-10 سنوات) بنسبة مئوية بلغت (50%)، تليها الفئة الأولى (اقل من 5 سنوات) بنسبة تقدر ب (29.4%)، و أخيرا تأتي الفئة الثالثة (اكثر من 10 سنوات) بنسبة مئوية (20.6%)، وما يمكن استنتاجه من ذلك أن أفراد الدراسة تركز أعمارهم في الفئتين الثانية والأولى.

## خامسا: المستوى الإداري

ان اتخاذ القرار المالي في المؤسسات يقتصر على فئة معينة من العاملين فيها، حيث تم تعداد افراد الدراسة وفق متغير للوظيفة حسب الجدول رقم (14).

جدول رقم(14): ملخص لتوزيع الوحدات الإحصائية تبعا للوظيفة

الصفة	الرقم	البيانات الديمغرافية	التكرارات	النسب المئوية
المستوى الإداري	1	مدير مالي	05	12.8%
	3	رئيس المصلحة	09	23.07%
	4	رئيس مكتب	25	64.1%
	المجموع			39

## المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج spss

يلاحظ من الجدول رقم (14) أن الفئة المهنية الأكثر تكرارا هي فئة رئيس مكتب حيث بلغ عددهم (25) رئيس مكتب بنسبة مئوية بلغت (64.1%)، تليها فئة رئيس مصلحة حيث بلغ عددهم (09) رئيس مصلحة بنسبة مئوية تقدر ب (23.07%)، تليها فئة مدير مالي بعدد (05) مدير مالي بنسبة مئوية تقدر ب (12.8%)، وما يمكن استنتاجه من ذلك أن أفراد الدراسة تركز في مستويين: رئيس مكتب ورئيس مصلحة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج أبعاد جودة المعلومة وأبعاد القرار المالي على مستوى المؤسسات سيتم في هذا المطلب عرض وتحليل نتائج أبعاد جودة المعلومة وأبعاد القرار المالي على مستوى المؤسسات من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل من فقرات جودة المعلومة والقرار المالي.

## الفرع الأول: عرض وتحليل الفقرات المتعلقة بجودة المعلومة

سنقوم في هذا العنوان بعرض وتفسير الأبعاد المتعلقة بجودة المعلومة من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات القرار المالي.

## أولا. عرض وتحليل الفقرات المتعلقة ببعدهم السياق

لقد مثلت جودة المعلومة من ناحية السياق بأربع فقرات، والجدول رقم (15) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات جودة المعلومة.

**الجدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية**

**لفقرات جودة المعلومة من ناحية السياق**

الترتيب	التقييم	انحراف معياري	متوسط حسابي	العبارات	الرقم
3	عالية	0.547	4.08	تصلكم المعلومات التي تحتاجونها في وقتها المحدد.	01
4	عالية	0.447	3.97	تتوافق المعلومات مع المهام المطلوب منكم أدائها.	02
1	عالية	0.430	4.13	تساهم المعلومات التي تستعملونها في خلق قيمة للمؤسسة.	03
2	عالية	0.516	4.10	كمية المعلومات التي تحتاجونها لإداء المهام كافية.	04
	عالية	0.263	4.07	المتوسط الحسابي العام لبعده السياق	

**المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spss**

يتبين من نتائج الجدول رقم (15) المدونة اعلاه ان تتوفر فيهما الجودة السياقية للمعلومة بدرجة عالية ودليل على ذلك متوسط رؤيتهم الذي بلغ (4.13) حيث تدخل هذه القيمة في الفئة الرابعة والتي تمثل الخلية عالية، وقد تراوح المتوسط الحسابي لكل عبارة من هذا المجال ما بين (3.97 و 4.13)، حيث نجد أن كل العبارات الأولى والثانية والثالثة والرابعة تدخل في الفئة الرابعة بدرجة عالية. حيث احتلت العبارة الثالثة المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي 4.13 تليها العبارة الرابعة بمتوسط حسابي قيمته 4.10 ثم العبارة الأولى بمتوسط قدره 4.08 وتأتي في الأخير العبارة الثانية بمتوسط 3.97.

**ثانيا: عرض وتحليل الفقرات المتعلقة ببعده المصدر**

لقد مثلت جودة المعلومة من ناحية المصدر بثلاث فقرات، والجدول رقم (16) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات جودة المعلومة.

**الجدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية**

**لفقرات جودة المعلومة من ناحية المصدر**

الترتيب	التقييم	انحراف معياري	متوسط حسابي	العبارات	الرقم
3	عالية	0.341	4.03	تجدون سهولة في المعلومات التي تصلكم لأداء المهام المطلوبة.	01
1	عالية	0.536	4.13	تثقون في مصادر المعلومات التي تصلكم.	02
2	عالية	0.494	4.08	تصلكم المعلومات وفق القواعد المعمول بها في مؤسستكم.	03
..	عالية	0.213	4.07	المتوسط الحسابي العام لبعده المصدر	

**المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spss**

يتبين من نتائج الجدول رقم (16) المدونة اعلاه ان المؤسسات تتوفر فيهم معايير جودة المعلومة من ناحية المصدر بدرجة عالية ودليل على ذلك متوسط رؤيتهم الذي بلغ (4.07) حيث تدخل هذه القيمة في الفئة الرابعة والتي تمثل الخلية عالية، وقد تراوح المتوسط الحسابي لكل عبارة من هذا المجال ما بين (4.03 و 13.4)، حيث نجد أن كل العبارات تدخل في الفئة الرابعة بدرجة عالية. حيث احتلت العبارة الثانية المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي 13.4 تليها العبارة الثالثة بمتوسط حسابي قيمته 4.08 وتأتي في الأخير العبارة الأولى بمتوسط 4.03.

#### ثالثا. عرض وتحليل الفقرات المتعلقة ببعده الجوهر

مثلت الجودة من ناحية الجوهر النظام بأربعة فقرات والجدول رقم (17) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الجودة من ناحية الجوهر.

#### الجدول رقم (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

##### لفقرات جودة المعلومة من ناحية الجوهر

الرقم	العبارات	متوسط حسابي	انحراف معياري	التقييم	الترتيب
01	تشقون في صحة المعلومات الموجهة لكم.	4.08	0.441	عالية	3
02	لكم الحق في إعطاء اقتراحات حول المعلومات الموجهة لكم.	4.26	0.406	عالية جدا	2
03	المعلومات التي تصلكم تحمل نفس المعنى عند جميع افراد المؤسسة.	4.28	0.313	عالية جدا	1
04	تتميز المعلومات التي تصلكم بأنها دقيقة.	4.05	0.839	عالية	4
..	المتوسط الحسابي العام لبعده الجوهر	4.16	0.261	عالية	..

#### المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spss

يتبين من نتائج الجدول رقم (17) المدونة اعلاه ان المؤسسات تتوفر فيهم معايير جودة المعلومة من ناحية الجوهر بدرجة عالية جدا ودليل على ذلك متوسط رؤيتهم الذي بلغ (4.16) حيث تدخل هذه القيمة في الفئة الرابعة والتي تمثل الخلية عالية جدا، وقد تراوح المتوسط الحسابي لكل عبارة من هذا المجال ما بين (4.05 و 4.28)، حيث نجد أن العبارتين الأولى والرابعة التي تدخل في الفئة الرابعة بدرجة عالية أما العبارة الثانية والثالثة فتقع في الفئة الخامسة بدرجة عالية جدا. حيث احتلت العبارة الثالثة المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي 4.28 تليها العبارة الثانية بمتوسط حسابي قيمته 4.26 ثم العبارة الأولى بمتوسط قدره 4.08 وتأتي في الأخير العبارة الثانية بمتوسط 4.05.

#### رابعا: عرض وتحليل الفقرات المتعلقة ببعده الشكل

مثلت الجودة من ناحية الشكل النظام بفقرتين والجدول رقم (18) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الجودة من ناحية الشكل.

## الجدول رقم (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

## لفقرات جودة المعلومة من ناحية الشكل

الرقم	العبارات	متوسط حسابي	انحراف معياري	التقييم	الترتيب
01	تصلكم المعلومات وفق الشكل الذي تحتجونه لإداء المهام المطلوبة منكم.	4.08	0.441	عالية	1
02	تتسم المعلومات المتوفرة بالوضوح.	4.05	0.471	عالية	2
	المتوسط الحسابي العام لبعد الشكل	4.06	0.279	عالية	

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spss

يتبين من نتائج الجدول رقم (18) المدونة اعلاه ان المؤسسات تتوفر فيهم معايير جودة المعلومة من ناحية الشكل بدرجة عالية ودليل على ذلك متوسط رؤيتهم الذي بلغ (4.06) حيث تدخل هذه القيمة في الفئة الرابعة والتي تمثل الخلية عالية، وقد تراوح المتوسط الحسابي لكل عبارة من هذا المجال ما بين (4.05 و 08.4)، حيث نجد أن العبارتين تدخل في الفئة الرابعة بدرجة عالية. حيث احتلت العبارة الاولى المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي 4.08 تليها العبارة الثانية بمتوسط حسابي قيمته 4.05.

وكخلاصة، يتبين من نتائج الجدول رقم (19) المدونة اعلاه ان المؤسسات تتوفر فيهما معايير جودة المعلومة بدرجة عالية ودليل على ذلك متوسط رؤيتهم الذي بلغ (4.09) حيث تدخل هذه القيمة في الفئة الرابعة والتي تمثل الخلية عالية، وقد تراوح المتوسط الحسابي لكل بعد من هذا المجال ما بين (4.06 و 16.4)، حيث نجد أن بعد السياق وبعد المصدر وبعد الجوهر وبعد الشكل يدخلون في الفئة الرابعة بدرجة عالية. حيث احتل بعد الجوهر المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي 4.16 يليها بعد المصدر بمتوسط حسابي قيمته 4.07 ثم بعد السياق بمتوسط قدر 4.07 ويأتي في الأخير بعد الشكل بمتوسط 4.06.

## جدول رقم (19): ملخص ابعاد جودة المعلومة

العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم	الترتيب
حسب السياق	4.07	0.263	عالية	3
حسب المصدر	4.07	0.213	عالية	2
حسب الجوهر	4.16	0.261	عالية	1
حسب الشكل	4.06	0.279	عالية	4
المتوسط العام لجودة المعلومة	4.09		عالية	

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spss

## الفرع الثاني: عرض تحليل نتائج الخاصة بأبعاد القرار المالي

سنقوم في هذا العنوان بعرض وتفسير الأبعاد المتعلقة بالقرار المالي من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات القرار المالي.

## أولاً: عرض وتحليل الفقرات المتعلقة ببعد طبيعة القرار

مثلت القرارات المالية من ناحية طبيعة القرار بأربعة فقرات والجدول رقم (20) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات للقرار المالي من ناحية طبيعة القرار.

## الجدول رقم (20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

## لفقرات القرار المالي من ناحية طبيعة القرار

الترتيب	التقييم	انحراف معياري	متوسط حسابي	العبارات	الرقم
4	عالية	0.467	3.82	تقوم مؤسستكم بعمليات استثمارية.	01
2	عالية	0.588	4.13	تعتمد مؤسستكم في التمويل على مصدر داخلي.	02
3	عالية	0.488	4.11	تعتمد مؤسستكم في التمويل على مصدر خارجي.	03
1	عالية	0.344	4.15	تقوم مؤسستكم بتوزيع الأرباح على المالكين.	04
...	عالية	0.242	4.04	المتوسط الحسابي العام لبعد طبيعة القرار	

## المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spss

يتبين من نتائج الجدول رقم (20) المدونة اعلاه ان المؤسسات تتوفر فيهما معايير القرار المالي من ناحية طبيعة القرار بدرجة عالية ودليل على ذلك متوسط رؤيتهم الذي بلغ (4.04) حيث تدخل هذه القيمة في الفئة الرابعة و التي تمثل الخلية عالية ، وقد تراوح المتوسط الحسابي لكل عبارة من هذا المجال ما بين (3.82 و 15.4)، حيث نجد أن كل العبارات الأولى والثانية و الثالثة و الرابعة تدخل في الفئة الرابعة بدرجة عالية . حيث احتلت العبارة الرابعة المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي 4.15 تليها العبارة الثانية بمتوسط حسابي قيمته 4.13 ثم العبارة الثالثة بمتوسط قدره 4.11 وتأتي في الأخير العبارة الاولى بمتوسط 3.82.

## ثانياً: عرض وتحليل الفقرات المتعلقة ببعد درجة المشاركة

مثلت القرارات المالية من ناحية درجة المشاركة بأربعة فقرات والجدول رقم (21) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات للقرار المالي من ناحية درجة المشاركة.



الجدول رقم (21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية  
لفقرات القرار المالي من ناحية درجة المشاركة

الترتيب	التقييم	انحراف معياري	متوسط حسابي	العبارات	الرقم
4	عالية	1.196	3.59	يتخذ القرار المالي في مؤسستكم من قبل المالكين فقط.	01
3	عالية	1.062	3.87	تساهمون بصورة جزئية في اتخاذ القرار المالي.	02
2	عالية	0.997	3.95	يمكنك ابداء الرأي حول القرارات المالية المتخذة في المؤسسة.	03
1	عالية	0.815	3.97	تستطيعون رفض تنفيذ بعض القرارات المالية.	04
...	عالية	0.541	3.85	المتوسط الحسابي العام لعدد درجة المشاركة	

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spss

يتبين من نتائج الجدول رقم (21) المدونة اعلاه ان المؤسسات تتوفر فيهما معايير القرار المالي من ناحية طبيعة القرار بدرجة عالية ودليل على ذلك متوسط رؤيتهم الذي بلغ (3.85) حيث تدخل هذه القيمة في الفئة الرابعة والتي تمثل الخلية عالية، وقد تراوح المتوسط الحسابي لكل عبارة من هذا المجال ما بين (3.59 و 97.3)، حيث نجد أن كل العبارات تدخل في الفئة الرابعة بدرجة عالية. حيث احتلت العبارة الرابعة المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي 3.97 تليها العبارة الثالثة بمتوسط حسابي قيمته 3.95 ثم العبارة الثانية بمتوسط قدره 87.3 وتأتي في الأخير العبارة الأولى بمتوسط 3.59.

ثالثا: عرض وتحليل الفقرات المتعلقة بعد الظروف

مثلت القرارات المالية من ناحية الظروف بأربعة فقرات والجدول رقم (22) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات القرار المالي من ناحية الظروف.

الجدول رقم (22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية  
لفقرات القرار المالي من ناحية الظروف

الترتيب	التقييم	انحراف معياري	متوسط حسابي	العبارات	الرقم
1	عالية	0.599	3.92	تتميز القرارات المالية التي تتخذونها بان النتائج المتوقعة أكيدة.	01
2	عالية	1.410	3.56	تتصف القرارات التي تتخذونها بان النتائج المتوقعة غير أكيدة.	02
3	عالية	1.256	3.51	تحمل القرارات التي تتخذونها مخاطرة .	03
...	عالية	0.602	3.67	المتوسط الحسابي العام لعدد الظروف	

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spss

يتبين من نتائج الجدول رقم (22) المدونة اعلاه ان المؤسسات تتوفر فيهم معايير القرار المالي من ناحية طبيعة القرار بدرجة عالية ودليل على ذلك متوسط رؤيتهم الذي بلغ (3.67) حيث تدخل هذه القيمة في الفئة الرابعة والتي تمثل الخلية عالية، وقد تراوح المتوسط الحسابي لكل عبارة من هذا المجال ما بين (3.51 و 92.3)، حيث نجد أن كل العبارات الأولى والثانية والثالثة تدخل في الفئة الرابعة بدرجة عالية. حيث احتلت العبارة الأولى المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي 3.92 تليها العبارة الثانية بمتوسط حسابي قيمته 3.56 ثم العبارة الثالثة بمتوسط قدره 3.51.

#### رابعاً: عرض وتحليل الفقرات المتعلقة ببعده عملية القرار

مثلت القرارات المالية من ناحية عملية القرار بأربعة فقرات والجدول رقم (23) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات للقرار المالي من ناحية عملية القرار.

#### الجدول رقم (23): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

##### لفقرات القرار المالي من ناحية عملية القرار

الرقم	العبارات	متوسط حسابي	انحراف معياري	التقييم	الترتيب
01	تجدون المشكل المالي في حالة وجوده.	3.95	0.471	عالية	5
02	يتم دراسة المشكل المالي للبحث عن اسبابه.	4.03	0.499	عالية	4
03	تقترحون عدة حلول لمواجهة المشكل المالي المطروح.	4.10	0.621	عالية	2
04	تختارون الحل الانسب لمواجهة المشكل المالي في حالة وجوده.	4.10	0.831	عالية	3
05	يتم تنفيذ القرارات المالية المتخذة.	4.18	0.625	عالية	1
	المتوسط الحسابي العام لبعده عملية القرار	4.07	0.376	عالية	

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spss

يتبين من نتائج الجدول رقم (23) المدونة اعلاه ان المؤسسات تتوفر فيهم معايير القرار المالي من ناحية طبيعة القرار بدرجة عالية ودليل على ذلك متوسط رؤيتهم الذي بلغ (4.07) حيث تدخل هذه القيمة في الفئة الرابعة والتي تمثل الخلية عالية، وقد تراوح المتوسط الحسابي لكل عبارة من هذا المجال ما بين (3.95 و 18.4)، حيث نجد أن كل العبارات الأولى والثانية والثالثة والرابعة والخامسة تدخل في الفئة الرابعة بدرجة عالية. حيث احتلت العبارة الخامسة المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي 4.18 تليها العبارة الثالثة بمتوسط حسابي قيمته 4.10 ثم العبارة الرابعة بمتوسط قدره 4.10 ثم العبارة الثانية بمتوسط قدره 4.03 وتأتي في الأخير العبارة الأولى بمتوسط 3.95.

وكخلاصة، يتبين من نتائج الجدول رقم (24) المدونة اعلاه ان المؤسسات تتوفر فيهما معايير جودة المعلومة بدرجة عالية ودليل على ذلك متوسط رؤيتهم الذي بلغ (3.91) حيث تدخل هذه القيمة في الفئة الرابعة والتي تمثل الخلية عالية، وقد تراوح المتوسط لكل بعد من هذا المجال ما بين (3.67 و 4.07)، حيث نجد أن كل ابعاد القرار المالي

يدخلون في الفئة الرابعة بدرجة عالية. حيث احتل بعد عملية القرار المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي 4.07 يليها بعد طبيعة القرار بمتوسط قيمته 4.04 ثم بعد درجة المشاركة بمتوسط قدر 3.85 وأخيرا بعد الظروف بمتوسط 3.67.

الجدول رقم (24): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

#### لفقرات القرار المالي

الترتيب	التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
2	عالية	0.242	4.04	حسب طبيعة القرار
3	عالية	0.541	3.85	حسب درجة المشاركة
4	عالية	0.602	3.67	حسب الظروف
1	عالية	0.376	4.07	حسب عملية القرار
عالي		3.91		المتوسط العام للقرار المالي

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spss

بالرجوع الى الجدول رقم (19) والجدول (24)، يمكن تلخيص النتائج حسب الجدول رقم (25) المدونة اعلاه ان المتوسط الحسابي لجودة المعلومة الذي بلغ 4.09 أكبر من المتوسط الحسابي للقرار المالي الذي قيمته 3.91 حيث أنهم يتواجدون في نفس الفئة الرابعة والتي تمثل الخلية عالية.

الجدول رقم (25): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات

#### جودة المعلومة والقرار المالي

الترتيب	التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
3	عالية	0.263	4.07	حسب السياق
2	عالية	0.213	4.07	حسب المصدر
1	عالية	0.261	4.16	حسب الجوهر
4	عالية	0.279	4.06	حسب الشكل
عالي		4.09		المتوسط العام لجودة المعلومة
2	عالية	0.242	4.04	حسب طبيعة القرار
3	عالية	0.541	3.85	حسب درجة المشاركة
4	عالية	0.602	3.67	حسب الظروف
1	عالية	0.376	4.07	حسب عملية القرار
عالي		3.91		المتوسط العام للقرار المالي

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spss

## المبحث الثالث: اختبار الفرضيات

ومن اجل الإجابة على فرضيات البحث، واستخراج مختلف العلاقات؛ واستخلاص النتائج ثم اختبار مختلف الفرضيات التي تم طرحها في البحث عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ .

## المطلب الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

H0 : لا توجد علاقة ارتباط بين جودة المعلومة من ناحية السياق وبين اتخاذ القرار المالي في المؤسسات العائلية المدروسة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$

H1 : توجد علاقة ارتباط بين جودة المعلومة من ناحية السياق وبين اتخاذ القرار المالي في المؤسسات العائلية المدروسة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$

## جدول رقم (26): اختبار الفرضية الفرعية الأولى

معامل ارتباط الرتب	-0.095
مستوى الدلالة	0.565

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spss

من خلال نتائج الاستبيان وكما أظهرته النتائج الإحصائية لإجابات مفردات العينة حسب الجدول رقم (26) أن قيمة الاحتمال بلغت 0.565 (أي 56.5%) وهي أكبر من مستوى المعنوية 5%، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية H0 والقائمة على عدم وجود علاقة ارتباط بين جودة المعلومة من ناحية السياق وبين اتخاذ القرار المالي في المؤسسات المدروسة.

## المطلب الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

H0 : لا توجد علاقة ارتباط بين جودة المعلومة من ناحية المصدر وبين اتخاذ القرار المالي في المؤسسات العائلية المدروسة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$

H1 : توجد علاقة ارتباط بين جودة المعلومة من ناحية المصدر وبين اتخاذ القرار المالي في المؤسسات العائلية المدروسة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$

## جدول رقم (27): اختبار الفرضية الفرعية الثانية

معامل ارتباط الرتب	0.188
مستوى الدلالة	0.251

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spss

من خلال نتائج الاستبيان وكما أظهرته النتائج الإحصائية لإجابات مفردات العينة حسب الجدول رقم (27) أن قيمة الاحتمال بلغت 0.251 (أي 25.1%) وهي أكبر من مستوى المعنوية 5%، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  والقائمة على عدم وجود علاقة ارتباط بين جودة المعلومة من ناحية المصدر وبين اتخاذ القرار المالي في المؤسسات المدروسة.

#### المطلب الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

$H_0$ : لا توجد علاقة ارتباط بين جودة المعلومة من ناحية الجوهر وبين اتخاذ القرار المالي في المؤسسات العائلية المدروسة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$

$H_1$ : توجد علاقة ارتباط بين جودة المعلومة من ناحية الجوهر وبين اتخاذ القرار المالي في المؤسسات العائلية المدروسة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$

#### جدول رقم (28): اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

0.195	معامل ارتباط الرتب
0.233	مستوى الدلالة

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spss

من خلال نتائج الاستبيان وكما أظهرته النتائج الإحصائية لإجابات مفردات العينة حسب الجدول رقم (28) أن قيمة الاحتمال بلغت 0.233 (أي 23.3%) وهي أكبر من مستوى المعنوية 5%، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  والقائمة على عدم وجود علاقة ارتباط بين جودة المعلومة من ناحية الجوهر وبين اتخاذ القرار المالي في المؤسسات المدروسة.

#### المطلب الرابع: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

$H_0$ : لا توجد علاقة ارتباط بين جودة المعلومة من ناحية الشكل وبين اتخاذ القرار المالي في المؤسسات العائلية المدروسة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$

$H_1$ : توجد علاقة ارتباط بين جودة المعلومة من ناحية الشكل وبين اتخاذ القرار المالي في المؤسسات العائلية المدروسة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$

#### جدول رقم (29): اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

0.422	معامل ارتباط الرتب
0.007	مستوى الدلالة

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spss

من خلال نتائج الاستبيان وكما أظهرته النتائج الإحصائية لإجابات مفردات العينة حسب الجدول رقم (29) أن قيمة الاحتمال بلغت 0.007 (أي 0.7%) وهي أصغر من مستوى المعنوية 5%، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية الصحيحة  $H_1$  والقائمة على وجود علاقة ارتباط بين جودة المعلومة من ناحية الشكل وبين اتخاذ القرار المالي في المؤسسات المدروسة.

جدول رقم (30): ملخص لنتائج الفرضيات

اختبار الفرضيات		النتائج الإحصائية		الفرضية
النتيجة	الفرضية	-0.095	معامل ارتباط الرتب	الأولى
عدم وجود علاقة بين جودة المعلومة من ناحية السياق وبين اتخاذ القرار المالي في المؤسسات المدروسة.	الصفرية	0.565	مستوى الدلالة	
النتيجة	الفرضية	0.188	معامل ارتباط الرتب	الثانية
عدم وجود علاقة بين جودة المعلومة من ناحية المصدر وبين اتخاذ القرار المالي في المؤسسات المدروسة.	الصفرية	0.251	مستوى الدلالة	
النتيجة	الفرضية	0.195	معامل ارتباط الرتب	الثالثة
عدم وجود علاقة بين جودة المعلومة من ناحية الجوهر وبين اتخاذ القرار المالي في المؤسسات المدروسة.	الصفرية	0.233	مستوى الدلالة	
النتيجة	الفرضية	0.422	معامل ارتباط الرتب	الرابعة
وجود علاقة بين جودة المعلومة من ناحية الشكل وبين اتخاذ القرار المالي في المؤسسات المدروسة.	الصحيحة	0.007	مستوى الدلالة	

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spss

من اجل اختبار الفرضية الرئيسية استخدمنا أربع فرضيات فرعية وبالرجوع الى الفرضية الأولى التي كانت تربط بين جودة المعلومة من ناحية السياق وبين اتخاذ القرار المالي في المؤسسات المدروسة. والفرضية الثانية التي كانت تربط بين جودة المعلومة من ناحية المصدر وبين اتخاذ القرار المالي في المؤسسات المدروسة. والفرضية الثالثة التي كانت

تربط بين جودة المعلومة من ناحية الجوهر وبين اتخاذ القرار المالي في المؤسسات المدروسة. والفرضية الرابعة التي كانت تربط بين جودة المعلومة من ناحية الشكل وبين اتخاذ القرار المالي في المؤسسات المدروسة. من خلال النتائج الإحصائية المتوصل إليها في هذه الدراسة تبين انه لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين جودة المعلومة واتخاذ القرار المالي في المؤسسات المدروسة في الفرضيات الأولى، الثانية والثالثة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  اما الفرضية الفرعية الرابعة تؤكد وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين جودة المعلومة واتخاذ القرار المالي في المؤسسات المدروسة.

## خلاصة الفصل الثاني

يهدف الفصل الثاني اسقاط ما تم التطرق اليه في الجانب النظري من الفصل الأول على الواقع التطبيقي، وهذا لمعالجة الإشكالية المطروحة وتحليل الإجابات الواقعية والمنطقية لها ولتحقيق هذا الهدف تم اعداد استمارة خصيصا لهذا الامر، حيث وزعت على عينة من مجتمع الدراسة الذي قسم الى نوعين من المؤسسات حسب النشاط، القسم الأول تمثل في المؤسسات العائلية الإنتاجية و الذي مؤسسة عمر بن عمر و مؤسسة محمد عبيدي في حين ضم القسم الثاني المؤسسات العائلية الخدمية و هي وكالة ماونة، وكالة الزعاطشة، وكالة نوميديا ووكالة رتاج لسياحة والاسفار.

وقدر حجم العينة التي خضعت لدراسة ب 39 فرد. احتوت الاستمارة البحث على جزئين رئيسين جزء ضم خصائص العينة الإحصائية وجزء تضمن عبارات دالة على محاور الدراسة المعتمدة، كما تضمن هذا الفصل أيضا عرض وتحليل النتائج التي توصلت اليها الدراسة بعد تطبيق الاستبيان، وبعد معالجة البيانات التي تحصلنا عليها من افراد العينة حيث أظهرت النتائج على وجود علاقة لجودة المعلومة على القرار المالي في المؤسسات العائلية المدروسة.



# الخاتمة العامة

الهدف الأساسي لأنظمة المعلومات هو إرضاء حاجيات المستفيدين وذلك برفع مستوى الأداء للوصول في نهاية المطاف إلى تقديم معلومات في مستوى حاجياتهم واهتماماتهم. وعلى هذا الأساس فإن الشغل الشاغل الذي ظل يلازم أخصائي المعلومات يتمثل في كيفية الارتقاء إلى مستوى تحقيق الجودة بمفهومها الخدماتي والمعلوماتي وبذلك فإن هذه المبادئ تسعى لتحقيق هيكلية الجودة وتحديد اتجاهاتها التي ترتبط بعملية اتخاذ القرار المالي الذي يعد محور الوظيفة المالية، وأصبح مقدار النجاح الذي تحققه أي مؤسسة اقتصادية خاصة المؤسسات العائلية، ويتوقف إلى حد بعيد عن قدرة وكفاءة قيادتها في اتخاذ القرارات المالية المناسبة. حيث تتسم المؤسسات العائلية بمجموعة من الخصائص التي تحمل في طياتها مقومات نجاحها وتدعيم قوتها وبقائها ونموها وفي نفس الوقت تحمل بذور إضعافها وهدمها، وبذلك فهي تستند على قواعد وأساليب إدارية تساعدها على تحقيق أهدافها وضمان استمراريتها.

### أولاً: النتائج النظرية

من خلال الدراسة النظرية لهذا الموضوع تمكنا من الوصول الى جملة من النتائج نذكرها فيما يلي:

- أهمية المعلومات كمنخرجات لنظام ودورها في تسيير مختلف أنشطة المؤسسات العائلية.
- تحافظ المؤسسات على بقائها واستمرارها من خلال الحصول على المدخلات المختلفة وتحويلها إلى مخرجات ذات فائدة لمستخدميها والمتمثلة في المعلومات والخدمات.
- تعد عملية اتخاذ القرار محور العملية الإدارية وأساس الإدارة، ومقدار النجاح الذي تحققه أي مؤسسة يتوقف إلى حد بعيد عن قدرة وكفاءة قيادتها في اتخاذ القرارات المناسبة.
- هناك مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية تؤثر على صحة القرار المالي.
- الوظيفة المالية، باعتبارها الجهة المسؤولة عن تبني جميع القرارات المالية ومساهمتها في اتخاذ القرارات ذلك أن هذه الوظيفة هي التي تحضر وتنفذ القرارات المالية في المؤسسة.
- تساعد جودة المعلومة في اتخاذ القرارات بالمؤسسات العائلية، وتختلف باختلاف ظروف وطبيعة وعملية اتخاذ القرار.
- إن اتخاذ القرار في المؤسسة العائلية يختلف عن المؤسسات غير العائلية لأن صانع القرار يسهل التعرف عليهم وغالبا ما يشاركون بشكل مباشر في تنفيذ قراراتهم الخاصة.

### ثانياً: النتائج التطبيقية

من خلا عملية التحليل الإحصائي لهذه الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج يمكن تلخيصها فيما يلي:

- معظم فئة الدراسة ذكور حيث تمثل نسبة 64.1%.
- تتراوح أعمار فئة الدراسة من 31 إلى 45 سنة أي بنسبة 53.8%.
- تتميز فئة الدراسة بمستوى جامعي حيث تمثل ما نسبته 59.0%.
- تتميز فئة الدراسة بمستوى رئيس مكتب حيث تمثل ما نسبته 64.1%.
- تتراوح أقدمية فئة الدراسة من 5 إلى 10 سنوات أي بنسبة 51.3%.

- بلغ متوسط الحسابي لجودة المعلومة ب 4.09
- بلغ متوسط الحسابي لجودة المعلومة لبعده السياق ب 4.07
- بلغ متوسط الحسابي لجودة المعلومة لبعده المصدر ب 4.07
- بلغ متوسط الحسابي لجودة المعلومة لبعده الجوهر ب 4.16
- بلغ متوسط الحسابي لجودة المعلومة لبعده الشكل ب 4.06
- تلعب جودة المعلومة دور في القرار المالي في المؤسسات العائلية المدروسة فقط من ناحية بعد الشكل حيث بلغت نسبة المساهمة 42.2% وهذا ما أثبتته نتائج معامل Spearman والذي اظهر عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى إحصائية 5% ما بين مجمل المتغيرات الخاصة بجودة المعلومة واتخاذ القرار المالي، اما النسبة المتبقية والتي تقدر ب 57.8% فترجع الى عوامل أخرى لا تتعلق بموضوع دراستنا.
- لا تساهم المعلومة من ناحية السياق على القرار المالي، ذلك راجع الى ان النسبة المحسوبة أكبر من مستوى المعنوية 5% والتي تقدر ب 56.5% وهذا ما يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية.
- لا تساهم جودة المعلومة من ناحية المصدر على القرار المالي، ذلك راجع الى ان النسبة المحسوبة أكبر من مستوى المعنوية 5% والتي تقدر ب 25.1% وهذا ما يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية.
- لا تساهم جودة المعلومة من ناحية الجوهر على القرار المالي، ذلك راجع الى ان النسبة المحسوبة أكبر من مستوى المعنوية 5% والتي تقدر ب 23.3% وهذا ما يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية.
- تساهم جودة المعلومة من ناحية الشكل على القرار المالي، ذلك راجع الى ان النسبة المحسوبة أصغر من مستوى المعنوية 5% والتي تقدر ب 0.07% وهذا ما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية.
- وعلى ضوء ما سبق فإن جودة المعلومة تساهم في اتخاذ القرار المالي مساهمة جزئية من خلال بعد الشكل وهذا ما يفسره معامل Spearman، وعليه فإن جودة المعلومة تنحصر فقط على الجانب الشكلي والذي يرتبط اصلا بالجانب القانوني.

### ثالثا: التوصيات والاقتراحات

- بناء على النتائج التي توصلنا إليها في هذه الدراسة والمتعلقة بدور جودة المعلومة على القرار المالي في المؤسسة العائلية، تمكنا من وضع مجموعة من التوصيات والاقتراحات التالية:
- عدم الاهتمام فقط بشكل المعلومة والتركيز على كل ابعاد جودة المعلومة.
- اعتماد مصادر متنوعة للحصول على المعلومات.
- ترك مجال حرية للإفراد في مستويات الادارة لاتخاذ قرارات.
- استغلال تكنولوجيا المعلومات للوصول الى معلومات ذات جودة وتساهم في اتخاذ قرارات صحيحة.

#### رابعاً: افاق الدراسة

إن البحث في موضوع مساهمة جودة المعلومة على القرار المالي في المؤسسة العائلية وما يحمله من أبعاد يفتح المجال

للخوض في بحوث أخرى ذات صلة بالموضوع نذكر منها على سبيل المثال:

- دور القيادة في اتخاذ القرار في المؤسسة العائلية.

- واقع المعلومة الرسمية في المؤسسات العائلية.

# قائمة المراجع

أولاً: الكتب اللغة العربية

- 1- أحمد الخطيب، "إدارة المعرفة ونظم المعلومات"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 2- الحسينية، سليم ابراهيم، " نظم المعلومات الإدارية «، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان 1998.
- 3- السالمي علاء، الكلائي عثمان، البياتي هلال، " أساسيات نظم المعلومات الإدارية "، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2005.
- 4- الصباح، عبد الرحمان والصباغ، عماد، "مبادئ نظم المعلومات الإدارية الحاسوبية"، الطبعة الأولى، دار الميسرة، عمان، (1995).
- 5- إيمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزعبي، "نظم المعلومات الإدارية"، الطبعة الأولى، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2004.
- 6- جمال الدين لعويسات، "الإدارة وعملية اتخاذ القرار"، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، (2005).
- 7- حسن احمد الشافعي، عبد الله الغضاب، "التخطيط والتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالإمكانيات - اتخاذ القرار أسباب فشله بالمؤسسات الرياضية"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى 2012.
- 8- حسين بلعجوز، "المدخل لنظرية القرار"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 9- حمزة محمود الزبيدي، "الإدارة المالية المتقدمة"، دار الفوارق، عمان الأردن، 2008.
- 10- خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، "مبادئ إدارة الاعمال"، إثراء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الأولى 2008.
- 11- خليل عواد أبو حشيش، "المحاسبة الإدارية لترشيد القرارات التخطيطية"، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى 2005.
- 12- ربحي مصطفى عليان، "إدارة المعرفة"، الطبعة الأولى، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008.
- 13- ربحي مصطفى عليان، "اقتصاد المعلومات"، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، (2010).
- 14- رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، " إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، (2000).

- 15- سعد غالب ياسين، "اساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات"، الطبعة الأولى، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2008.
- 16- سونيا محمد البكري، "نظم المعلومات الادارية (المفاهيم الاساسية"، دار الجامعة الإسكندرية ' مصر.
- 17- صلاح الدين عبد الباقي «إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، سنة 2000.
- 18- طارق أبو فخر، "الشركات العائلية في دبي تعريفها- بنيتها- أدائها، الشركات العائلية في العالم العربي".
- 19- عبد العزيز النجار، "أساسيات الإدارة المالية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007.
- 20- عبد القادر الشيخلي، "فن كتابة التقارير الإدارية والمالية والفنية وغيرها"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 21- عبد الله ابراهيم الفقي، " نظم المعلومات المحوسبة ودعم اتخاذ القرار «، دار حامد للنشر، عمان، (2012).
- 22- عبد الله الحيات، "الجوانب القانونية لعملية تحول الشركات العائلية الى شركات مساهمة"، الشركات العائلية في العالم العربي.
- 23- عبد الله جعبري، "المسؤولية الاجتماعية للشركات والعائلية"، جامعة الخليل، فلسطين.
- 24- علي حجاجحة، "اتخاذ القرارات الإدارية"، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 25- علي حسين علي، "نظرية القرارات الإدارية مدخل نظري وكمي"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2008.
- 26- علي علاونة، محمد عبيدات، "الأساليب الكمية في اتخاذ القرار"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2006.
- 27- غلاب فاتح، "إشكالية التحكم في استدامة الشركات العائلية من منظور حكومة الشركات"، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقين الجزائر.
- 28- قاسم عمر، ساوس الشيخ، "واقع ممارسة الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسات العائلية".
- 29- كنعان نواف سان، "اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق"، دار الثقافة النشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 30\_ محمد الطائي، هدى عبد الرحيم حسين العلي، "اقتصاديات المعلومات القوة الناعمة في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسات" الطبعة الأولى دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، (2007).

- 31- محمد الهادي، "نظم المعلومات في النظم المعاصرة"، القاهرة، دار الشروق 1989.
- 32- محمد حسن الشماع، "مبادئ الإدارة، دار المسيرة"، ال أردن 1999.
- 33- محمد سعد محمد، "اساليب القيادة وصنع القرار"، ايتراك، عمان.
- 34- محمد عبد الله عبد الرحيم، "التسويق المعاصر"، دار أسامة للنشر، سنة 1988.
- 35- محمد عبد حسين آل فرج الطائي، "المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية"، الطبعة الأولى، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.
- 36- محمد علي إبراهيم العامري، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2013.
- 37- محمد نوربرهان، "انظمة المعلومات الإدارية «» الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة، (2010).
- 38- محمد نور برهان، غازي إبراهيم رحو، "نظم المعلومات المحوسبة"، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، 1998.
- 39- مصطفى محمود أبو بكر، "تنظيم وإدارة الشركات العائلية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 40- مصطفى ابوبكر، "دور ميثاق ومجلس العائلة في نمو المؤسسة العائلية"، الشركات العائلية في العالم العربيين.
- 41- منى عطية خزام خليل، "الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية"، المكتب الجامعي الحديث للنشر، سوريا، 2009.
- 42- منال الكردي، جلال ابراهيم العبد، "نظم المعلومات الادارية نما"، الدار الجامعية، مصر.
- 43- ناصر دادي عدون، "اقتصاد المؤسسة"، دار المحمدية العامة، الجزائر.

#### ثانيا: الكتب اللغة الفرنسية

1-Ludwig Von Bertalanffy, **Théorie générale des systèmes**, traduit par Jean-Benoist chabrol, Dunod, Paris ,p.37.

2-Sandra charrière et isabelle Hurault. **Les grands auteurs de management**. Editions EMS. 2003.

#### ثالثا: الرسائل والمذكرات

1-سمية لزغم، "أثر الهيكل المالي على القرارات المالية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية، سنة 2011/2012،

2-ليلي لراي، "فعالية نظام المعلومات في انتاج وتفعيل الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، اطروحة دكتوراه العلوم في علوم التسيير غير منشورة، جامعة الجزائر3، 2015.



- 3- مرشلة صونيا، "تأثير جودة المعلومة في اتخاذ القرارات"، مذكرة الماستر في مالية المؤسسة، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2016.
- 4- يوسف المثاني أثار "نظام المعلومات المالي في تحسين كفاءة وفاعلية المصاريف التجارية الأردنية" ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية و علوم التسيير، جامعة آل البيت،الأردن،2004.

رابعاً: المجالات باللغة العربية

- 1- عزوز امينة، "واقع المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات العائلية الجزائرية"، مجلة المالية وحكومة الشركات، ولاية سعيدة.

خامساً: المجالات باللغة الإنجليزية

- 1- Manisha Tanwar, Finance decision: **concept et facteurs l'influençant** ،article 2009.

# قائمة الملاحق

## الملحق رقم (01)

ملخص لتوزيع الوحدات الإحصائية حسب برنامج spss

### Statistiques

		Statistiques				
		الجنس	السن	المستوى التعليمي	المستوى الإداري	الإقليمية
N	Valide	39	39	39	39	39
	Manquant	0	0	0	0	0
Somme		53	103	97	102	75

### Table de fréquences

- توزيع الوحدات الإحصائية للجنس

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	25	64,1	64,1	64,1
	انثى	14	35,9	35,9	100,0
Total		39	100,0	100,0	

- توزيع الوحدات الإحصائية حسب السن

		السن			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 25	2	5,1	5,1	5,1
	من 25-30	13	33,3	33,3	38,5
	من 31-45	21	53,8	53,8	92,3
	اكثر من 45	3	7,7	7,7	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

- توزيع الوحدات الإحصائية حسب المستوى التعليمي

المتوبالتطيمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل بكالوريا	4	10,3	10,3	10,3
	جامعي	23	59,0	59,0	69,2
	دكتوراة	1	2,6	2,6	71,8
	شهادة اخرى	11	28,2	28,2	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

- توزيع الوحدات الإحصائية حسب المستوى الاداري

المستوىالاداري

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مدير مالي	1	2,6	2,6	2,6
	رئيس مصلحة	13	33,3	33,3	35,9
	رئيس مكتب	25	64,1	64,1	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

- توزيع الوحدات الإحصائية حسب الاقدمية

الاقدمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 5	11	28,2	28,2	28,2
	من 5 - 10	20	51,3	51,3	79,5
	اكثر من 10	8	20,5	20,5	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

الملحق رقم (02)

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات جودة المعلومة

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Variance
x1	39	4,0705	,263
x2	39	4,0769	,213
x3	39	4,1667	,261
x4	39	4,0641	,279
N valide (liste)	39		

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=y1 y2 y3 y4  
/STATISTICS=MEAN VARIANCE.
```

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات القرار المالي

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Variance
y1	39	4,0427	,242
y2	39	3,8462	,541
y3	39	3,6667	,602
y4	39	4,0718	,376
N valide (liste)	39		

الملحق رقم (03)

معامل ألفا كرومباخ حسب برنامج SPSS

- معامل ألفا كرومباخ

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,859	29

- معامل ألفا كرومباخ للجودة المعلومة

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,790	5

- معامل ألفا كرومباخ للقرار المالي

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,913	5

الملحق رقم (04)

- معاملات الارتباط لمحور جودة المعلومة

**Corrélations**

		x1	x2	x3	x4	X
x1	Corrélation de Pearson	1	,699**	,626**	,360*	,844**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,025	,000
	N	39	39	39	39	39
x2	Corrélation de Pearson	,699**	1	,734**	,573**	,888**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	39	39	39	39	39
x3	Corrélation de Pearson	,626**	,734**	1	,630**	,903**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	39	39	39	39	39
x4	Corrélation de Pearson	,360*	,573**	,630**	1	,699**
	Sig. (bilatérale)	,025	,000	,000		,000
	N	39	39	39	39	39
X	Corrélation de Pearson	,844**	,888**	,903**	,699**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	39	39	39	39	39

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

- معاملات الارتباط لمحور القرار المالي

**Corrélations**

		y1	y2	y3	y4	Y
y1	Corrélation de Pearson	1	,144	-,100	,161	,356*
	Sig. (bilatérale)		,381	,546	,327	,026
	N	39	39	39	39	39
y2	Corrélation de Pearson	,144	1	,587**	,699**	,911**
	Sig. (bilatérale)	,381		,000	,000	,000
	N	39	39	39	39	39
y3	Corrélation de Pearson	-,100	,587**	1	,277	,639**
	Sig. (bilatérale)	,546	,000		,088	,000
	N	39	39	39	39	39
y4	Corrélation de Pearson	,161	,699**	,277	1	,823**
	Sig. (bilatérale)	,327	,000	,088		,000
	N	39	39	39	39	39
Y	Corrélation de Pearson	,356*	,911**	,639**	,823**	1
	Sig. (bilatérale)	,026	,000	,000	,000	
	N	39	39	39	39	39

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (05)

معامل التوزيع الغير طبيعي SPEARMAN

			Corrélations				
			x1	x2	x3	x4	Y
Rho de Spearman	x1	Coefficient de corrélation	1,000	,584**	,422**	,190	-,095
		Sig. (bilatéral)	.	,000	,007	,247	,565
		N	39	39	39	39	39
	x2	Coefficient de corrélation	,584**	1,000	,381*	,286	,188
		Sig. (bilatéral)	,000	.	,017	,077	,251
		N	39	39	39	39	39
	x3	Coefficient de corrélation	,422**	,381*	1,000	,464**	,195
		Sig. (bilatéral)	,007	,017	.	,003	,233
		N	39	39	39	39	39
	x4	Coefficient de corrélation	,190	,286	,464**	1,000	,422**
		Sig. (bilatéral)	,247	,077	,003	.	,007
		N	39	39	39	39	39
	Y	Coefficient de corrélation	-,095	,188	,195	,422**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,565	,251	,233	,007	.
		N	39	39	39	39	39

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).



-جامعة 08 ماي 1945-قلمة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## استبيان



يهدف هذا الاستبيان إلى جمع المعلومات المتعلقة بالجانب الميداني لبحث التخرج لنيل شهادة ماستر 2 والذي يحمل عنوان:

" دور جودة المعلومة في القرار المالي في المؤسسة العائلية "

وعليه نأمل من سيادتكم التكرم بقراءة ما ورد في هذا الاستبيان من فقرات والاجابة عما جاء فيها بموضوعية وذلك بوضع علامة (X) امام الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

ان تعاونكم معنا سيكون سببا في انجاز وانجاح هذه الدراسة والوصول إلى نتائج مفيدة وواقعية. كما نؤكد لكم أن المعلومات التي سيتم الحصول عليها سيتعامل معها بكل سرية وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

ولكم منا فائق التقدير والاحترام وأخلص التحيات

من اعداد الطلبة:

تحت اشراف الأستاذة:

- جمام محمد أكرم

- د. لاراي ليلي

- ناصر إياد محمد عبد العزيز

الجزء الأول: خصائص العينة الإحصائية

يرجى وضع علامة (X) أمام الخيار المناسب:

-الجنس

ذكر  أنثى

-العمر

أقل من 25 سنة  25-30 سنة  31-45 سنة  أكثر من 45 سنة

-المستوى التعليمي

أقل من بكالوريا  جامعي  دكتوراه  شهادة أخرى

- المستوى الإداري

مدير مالي  نائب المدير المالي  رئيس المصلحة  رئيس مكتب

-الأقدمية

أقل من 5 سنة  5-10  أكثر من 10

الجزء الثاني: جودة المعلومة والقرار المالي

يرجى وضع علامة (X) أمام الخيار المناسب:

المحور الأول: معايير جودة المعلومة

الرقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
<b>أولا حسب السياق</b>						
01	تصلكم المعلومات التي تحتاجونها في وقتها المحدد.					
02	تتوافق المعلومات مع المهام المطلوب منكم أدائها.					
03	تساهم المعلومات التي تستعملونها في خلق قيمة للمؤسسة.					
04	كمية المعلومات التي تحتاجونها لإداء المهام كافية.					
<b>ثانيا حسب المصدر</b>						
05	تجدون سهولة في المعلومات التي تصلكم لأداء المهام المطلوبة.					
06	تثقون في مصادر المعلومات التي تصلكم.					
07	تصلكم المعلومات وفق القواعد المعمول بها في مؤسستكم.					
<b>ثالثا حسب الجوهر</b>						
08	تشقون في صحة المعلومات الموجهة لكم.					
09	لكم الحق في إعطاء اقتراحات حول المعلومات الموجهة لكم.					
10	المعلومات التي تصلكم تحمل نفس المعنى عند جميع افراد المؤسسة.					
11	تتميز المعلومات التي تصلكم بانها دقيقة.					
<b>رابعا حسب الشكل</b>						
12	تصلكم المعلومات وفق الشكل الذي تحتاجونه لإداء المهام المطلوبة منكم.					
13	تنسم المعلومات المتوفرة بالوضوح.					

## المحور الثاني: القرار المالي

يرجى وضع علامة (X) أمام الخيار المناسب:

الرقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
<b>اولا</b>	<b>حسب طبيعة القرار</b>					
14	تقوم مؤسستكم بعمليات استثمارية.					
15	تعتمد مؤسستكم في التمويل على مصدر داخلي.					
16	تعتمد مؤسستكم في التمويل على مصدر خارجي.					
17	تقوم مؤسستكم بتوزيع الأرباح على المالكين.					
<b>ثانيا</b>	<b>حسب درجة المشاركة</b>					
18	يتخذ القرار المالي في مؤسستكم من قبل المالكين فقط.					
19	تساهمون بصورة جزئية في اتخاذ القرار المالي.					
20	يمكنك ابداء الرأي حول القرارات المالية المتخذة في المؤسسة.					
21	تستطيعون رفض تنفيذ بعض القرارات المالية.					
<b>ثالثا</b>	<b>حسب الظروف</b>					
22	تتميز القرارات المالية التي تتخذونها بان النتائج المتوقعة أكيدة.					
23	تنصف القرارات التي تتخذونها بان النتائج المتوقعة غير أكيدة.					
24	تحمل القرارات التي تتخذونها مخاطرة .					
<b>رابعا</b>	<b>حسب عملية القرار</b>					
25	تجدون المشكل المالي في حالة وجوده.					
26	يتم دراسة المشكل المالي للبحث عن اسبابه.					
27	تقترحون عدة حلول لمواجهة المشكل المالي المطروح.					
28	تختارون الحل الانسب لمواجهة المشكل المالي في حالة وجوده.					
29	يتم تنفيذ القرارات المالية المتخذة.					

تعتبر المعلومة مورد جوهري لاتخاذ القرار في جميع المؤسسات مهما كانت طبيعتها ولهذا اصبحت جودتها تطرح بحدة. يتركز بحثنا على دراسة دور جودة المعلومة في القرار المالي في المؤسسات العائلية انطلاقا من ابعاد جودة المعلومة التالية: السياق، المصدر، الجوهر والشكل، وابعاد القرار حسب: طبيعة القرار درجة المشاركة في القرار، ظروف اتخاذ القرار وعملية اتخاذ القرار.

قدم الاستبيان لمجموعة من المؤسسات العائلية على مستوى ولاية قالمة. توصلنا من خلال الدراسة ان دور جودة المعلومة في القرار المالي ينحصر فقط في جودة الشكل ويرجع ذلك الى القوانين المحاسبية والمالية التي تفرض اعتماد اشكال وفق معايير محددة.

الكلمات الدالة: نظام المعلومات، جودة المعلومة، المؤسسة العائلية، القرار المالي.

## Résume:

**Notre recherche consiste à étudier le rôle de la qualité de l'information dans la décision financière au sein de l'entreprise familiale. Pour réaliser notre étude, nous avons utilisé le modèle de la qualité de l'information de Srong et Wong, ainsi que les dimensions de la décision financière.**

**Pour mener cette étude, un questionnaire a été adressé à 39 décideurs financiers au niveau des entreprises familiales de la willaya de Guelma. Le traitement des données par le programme SPSS a révélé que le rôle de la qualité de l'information dans la décision financière est dû uniquement à la qualité de représentation, cette qualité est régie par les lois comptables et financières et les entreprises n'interviennent pas dans sa réalisation.**

**Mots clés : Système d'information, Qualité de l'information, Entreprise familiale**

**Décision financière.**

