المحورالرابع: دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات:

لقد قلنا بأن نظام المعلومات المحاسبي يقدم معلومات للمستخدمين من أجل اتخاذ مختلف القرارات, والقرارات أنواع كما ان هناك مستويات لتدفق المعلومات التي ينتجها نظام المعلومات المحاسبي في المؤسسة,

1 أنواع القرارات الإدارية

هناك عدة تصنيفات للقرارات ، فهناك من يصنفها على حسب المستوى الذي يتم فيه التخطيط، فهناك تخطيط استراتيجي، وتكتيكي وتشغيلي, وكذلك تصنف حسب المستوى الذي تتم فيه الرقابة، فهناك رقابة إدارية ورقابة تشغيلية, كما تصنف حسب الانشطة الإدارية والمتمثلة في التخطيط والرقابة, وتصنف كذلك حسب هيكلة المشكلة التي يتخذ بشأنها القرارا فهناك القرارات المهيكلة او المبرمجة الواضحة وهناك القرارات الغير مهيكلة أو الغير مبرمجة,

يتكامل عمل نظام المعلومات المحاسبية مع عمل أنظمة المعلومات الأخرى في المنشأة لخدمة عملية اتخاذ القرارات. أداء الإدارة للمهام المناط بها تنفيذها يستدعي اتخاذ القرارات المختلفة. كل نوع من أنواع القرارات يحتاج إلى معلومات متنوعة ومختلفة. مواصفات المعلومات تكون كذلك مختلفة من نوع إلى آخر. هذه المعلومات تتدفق من خلال نظام المعلومات الإدارية (Management Information System) الذي يشكل نظام المعلومات المحاسبية أحد أركانه. من هنا يمكن ملاحظة العلاقة الوثيقة بين نظام المعلومات والهرم الإداري في المنشأة، فالقرارات التي تتخذ في المستويات الإدارية الأعلى هي قرارات إستراتيجية، في حين تتخذ القرارات التكتيكية في المستويات التنفيذية الوسطى. أما القرارات التشغيلية فتتخذ في المستويات الإدارية الدنيا.

– القرارات الإستراتيجية:

تتعلق بالتخطيط الطويل الأمد. إنها ترسم أهداف المنشأة وسياساتها وإجراءات الرقابة على أدائها. تتخذ هذه القرارات غالبا في ظروف عدم التأكد، فهي تخص المستقبل الذي لا توجد معلومات عنه سوى تلك التي تم التنبؤ بها. من أمثلة القرارات الإستراتيجية إقامة مصنع جديد أو إنتاج منتج جديد، الدخول إلى سوق جديدة، الاندماج وغير ذلك.

تحتاج القرارات الإستراتيجية غالبا إلى معلومات من مصادر خارجية. هذه المعلومات تكون غير دقيقة، عامة وليست تفصيلية.

– القرارات التكتيكية:

هي القرارات التي يتم اتخاذها في الإدارات الوسطى في فترات متباعدة بهدف تحويل الخطط والاستراتيجيات إلى مهام ومسؤوليات وبرامج. تتمحور هذه القرارات حول كفاءة استخدام الموارد، وفعالية أداء

الوحدات الهيكلية المختلفة في المنشأة (أقسام ، فروع، الخ). من القرارات التكتيكية قرارات: تعيين العاملين في الأقسام والفروع، التوقف المؤقت عن إنتاج صنف ما، تحديد حجم الإنتاج، تسعير المنتجات، الخ.

المعلومات التي تحتاجها هذه القرارات تأتي من أنظمة معلومات المنشأة ومن مصادر خارجية، (تسعير المنتجات يحتاج مثلا معلومات عن الأسعار في السوق وعن تكلفة الإنتاج)، وهي غالبا محددة وقد تكون تفصيلية.

– القرارات التشغيلية:

ترتبط بعمليات التشغيل اليومية كعمليات البيع والشراء والإنتاج. منها مثلا قرار بيع بالأجل لأحد العملاء، أو قرار شراء مواد، أو إعداد أمر إنتاج، تكليف أحد العاملين بأداء مهمة محددة.

المعلومات التي تحتاجها القرارات التشغيلية هي معلومات محددة تماما، مصدرها سجلات الشركة، تفصيلية، دقيقة ومتكررة، يغلب عليها الطابع **الكمي** (الكيلو، المتر، الساعة، القطعة، الخ.)، وقد تكون ذات طابع نقدي مثل الحد الائتماني للعميل أو قيمة الفاتورة. يوفر هذه المعلومات **نظم معالجة البيانات** (Data Processing Systems) التي يأتي في مقدمتها نظام محاسبة التكاليف ونظام المحاسبة المالية.

مخرجات نظم معالجة البيانات تستخدم في **نظم التقارير الإدارية** (Management Reporting Systems) لدعم القرارات التشغيلية. فهي تقوم بإعداد التقارير المالية والتخطيطية والتشغيلية والرقابية، لتستخدم في عمليات التخطيط والرقابة وتقييم أداء مراكز المسؤولية. من هذه التقارير قوائم التكاليف، قوائم الأجور، قوائم توزع المبيعات حسب المناطق الجغرافية أو حسب المنتج، الخ.

في المستويات الوسطى تعمل **نظم المعلومات الوظيفية** التي تدعم الوظائف الأساسية في المنشأة. تحصل هذه النظم على البيانات اللازمة من نظم معالجة البيانات ونظم التقارير الإدارية، بالإضافة إلى معلومات من مصادر خارج المنشأة (مثلا معلومات عن المساهمين والمؤسسات المالية والأجهزة الحكومية، وغيرها) تقوم هذه النظم بدعم القرارات التكتيكية. تعد النظم الوظيفية تقارير مختلفة حول الوضع المالي للشركات المنافسة مثلا، أو عن المنتجات المنافسة في السوق الخ.

إضافة إلى ذلك يسهم نظام المعلومات المحاسبية جيد التصميم في تحسين الكفاءة *التشغيلية*، لأنه يبسط إجراءات العمل، ويكشف الإجراءات غير الفعالة ويساعد في تنميط إجراءات تنفيذ العمليات. كما أنه يسهم في رفع وعي العاملين وربط مصالحهم بمصالح المنشأة. وبذلك يسهم في تخفيض تكاليف أداء الأعمال والمهام.

2 تدفق المعلومات في المؤسسة

هناك مستويات مختلفة لتدفق المعلومات في المؤسسة وهي:

– **التدفق الافقي للمعلومات**: ويتم بين الأقسام والوظائف المختلفة للقيام بتنفيذ عمليات معينة. فأمر البيع مثلا يحتوي على معلومات يتم تداولها بين وظائف الانتاج والشحن ويتم على اساسها القيام بتصنيع وشحن البضاعة للمستهلك، كما يوجد تدفق أفقي آخر والذي يحمل المعلومات ويتداولها بين مراكز

تشغيل المعلومات (هي مراكز داخل ن. م. والتي تقوم بتشغيل البيانات واستخراج المعلومات) وهذا التدفق يهدف الى تشغيل العمليات والرقابة عليها فمثلا قسم محاسبة التكاليف يراقب التكاليف الخاصة بانتاج وشحن البضاعة، بينما قسم حسابات العملاء يقوم بالاحتفاظ بسجلات الزبائن لتحديد المبالغ المستحقة عليهم. وهناك نوع ثالث من التدفق الافقي الذي يتم بين مراكز اتخاذ القرار داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة حيث يتواجد متخذو القرار، وهذا النوع من التدفق مهم لتوفير المعلومات اللازمة لأغراض التخطيط الاستراتيجي، مثلا قرارات التوسع الراسمالي.

- **التدفق الرأسي للمعلومات**: ويتمثل في تدفق المعلومات إلى أعلى وإلى أسفل داخل المنظمة وذلك لربط مراكز الاعمال في المستوى التنفيذي مع العديد من مراكز القرارات خلال التسلسل التنظيمي. فتدفق المعلومات لأعلى يتم لتقديم الأساس لاتخاذ قرارات التخطيط والرقابة، بينما تدفق المعلومات لأسفل يتم لترجمة القرارات إلى أعمال تنفيذية. ويمكن النظر إلى التدفق الراسي كما يلي:
- **تدفق لأعلى لاتخاذ قرارات التخطيط**
- **تدفق إلى اسفل لاتخاذ قرارات بدا الاعمال التنفيذية**
- **تدفق إلى أعلى لاتخاذ قرارات الرقابة**

3 توصيل المعلومات

حتى يقوم نظام المعلومات باداء وظائفه يجب أن يوصل المعلومات اللازمة لجميع متخذو القرار وتوصيل المعلومات يعني ان كافة المعلومات اللازمة يجب ان تصل إلى المديرين بشكل دقيق وكامل ، كما ان التوصيل للمعلومات يعني ان تصل إلى المديرين بشكل مفهوم بحيث يستطيعون تفسير هذه المعلومات. والتوصيل الفعال للمعلومات يؤدي إلى مساعدة المدراء على اتخاذ القرارات التي تحقق أهداف المؤسسة. والمعلومات التي تكون لها قيمة هي المعلومات التي تحقق منافع كبيرة للمؤسسة بحيث انه يجب ان تفوق هذه المنافع تكلفة تشغيل واستخراج وتوصيل هذه المعلومات.