

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية والمحاسبة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة
التخصص: محاسبة وتدقيق

مذكرة بعنوان:

أثر نظام مراقبة التسيير على اتخاذ القرار في المؤسسة
(دراسة حالة في مركز التكوين المهني والتمهين بالنعامة)

تحت إشراف الأستاذ:

الدكتور: زروقي إبراهيم

من إعداد الطالبين:

بلعامري محمد أيمن

بلخيثر محمد يمين

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2025/05/26

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور: دياب زقاي / أستاذ التعليم العالي / رئيسا

الدكتور: زروقي إبراهيم / أستاذ التعليم العالي / مشرفا

الدكتور: مسكين الحاج / أستاذ محاضر / مناقشا

السنة الجامعية: 2025/2024

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور مولاي الطاهر - بسعيدة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة

التخصص: محاسبة وتدقيق

مذكرة بعنوان:

أثر نظام مراقبة التسيير على اتخاذ القرار في المؤسسة

(دراسة حالة في مركز التكوين المهني والتمهين بالنعامة)

تحت إشراف الأستاذ:

الدكتور: زروقي إبراهيم

من إعداد الطالبين:

بلعامري محمد أيمن

بلخيثر محمد يمين

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2025/05/26

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور: دياب زقاي / أستاذ التعليم العالي/ رئيسا

الدكتور: زروقي إبراهيم / أستاذ التعليم العالي/ مشرفا

الدكتور: مسكين الحاج / أستاذ محاضر/ مناقشا

السنة الجامعية: 2025/2024

إهداء

أهدي هذا العمل إلى:

الوالدين الكريمين.

إخوتي وأخواتي.

إلى كل الأهل والأقارب والأصدقاء.

إلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

إلى كل من مد لي يوما يدا تحمل نور العلم والمعرفة.

إلى كل طلبة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة سعيدة.

محمد أيمن

إهداء

إلى الذين قال فيهما الله عز وجل:

"وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا "

أبي ، أمي ... حفظهم الله.

إلى أغلى ما أملك في هذا الوجود والداي العزيزان

كما أهدي عملي هذا إلى إخوتي وإلى كل الأصدقاء والزملاء والزميلات بكلية العلوم

الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

محمد يمين

شكر و تقدير

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه

والصلاة والسلام على خير الأنام.

نتقدم بخالص شكرنا وامتناننا إلى:

*أستاذنا الفاضل الدكتور " زروقي إبراهيم " على توجيهاته القيمة وآرائه السديدة، والذي لم يبخل علينا بأفكاره طيلة إعدادنا هذا البحث العلمي.

*رئيس وأعضاء لجنة المناقشة الموقرة على قبول وموافقة مناقشة هذا البحث

*جميع أساتذة جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة وخاصة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

*إطارات وموظفي مركز التكوين المهني والتمهين على كل المساعدات والتسهيلات التي قدموها لنا لإنجاز هذا البحث.

ملخص:

إن مراقبة التسيير تعد من الوظائف الأساسية في المؤسسة التي تعتمد عليها الإدارة العليا ومختلف المصالح والأقسام كمصدر للمعلومات والبيانات التي تتميز بالمصداقية والجودة. وينضج دور مراقبة التسيير في تعزيز المصداقية للمعلومات والبيانات التي تقوم على أساسها عملية اتخاذ القرار، حيث يحتل نظام مراقبة التسيير أهمية كبيرة على المستوى الداخلي إذا يتم من خلاله تقييم مختلف الأساليب الرقابية التي تمارسها المؤسسة في اتخاذ قراراتها.

خلصت الدراسة إلى أن مراقبة التسيير يساعد في خلق الثقة بين مصالح المؤسسة والإدارة العليا باعتبار أن مراقبة التسيير هو المرجع الأساسي للمعلومات والبيانات الدقيقة لاتخاذ القرارات السليمة والمناسبة وذلك من خلال التوجيه والإرشاد الذي يقدمه مراقب التسيير لمتخذ القرار.

الكلمات المفتاحية : نظام مراقبة التسيير ، اتخاذ القرار، المؤسسة .

Résumé :

Le contrôle de gestion constitue l'une des fonctions essentielles de l'entreprise, sur laquelle s'appuient la direction générale ainsi que les différents services et départements comme source d'informations et de données caractérisées par leur fiabilité et leur qualité. Le rôle du contrôle de gestion se manifeste dans le renforcement de la crédibilité des informations et données sur lesquelles repose le processus de prise de décision.

L'étude a conclu que le contrôle de gestion contribue à instaurer un climat de confiance entre les différents services de l'entreprise et la direction générale, étant donné qu'il constitue la référence principale en matière d'informations et de données précises nécessaires à la prise de décisions judicieuses. Cela se fait à travers l'orientation et les conseils fournis par le contrôleur de gestion au décideur.

Mots-clés: système de contrôle de gestion, prise de décision, entreprise.

الفهرس

العنوان	الصفحة
الاهداء والتشكرات	
الملخص	
قائمة المحتويات	
الجداول	
الأشكال	
قائمة الملاحق	
المقدمة العامة	أ - د
الفصل الأول: مدخل حول نظام مراقبة التسيير	
تمهيد	6
المبحث الأول: ماهية و خصائص و أنواع مراقبة التسيير	6
المطلب الأول: تعريف مراقبة التسيير	6
المطلب الثاني: خصائص مراقبة التسيير	8
المطلب الثالث: أنواع مراقبة التسيير	9
المبحث الثاني: أهداف و وظائف و أدوات مراقبة التسيير	11
المطلب الأول: أهداف مراقبة التسيير	11
المطلب الثاني: وظائف مراقبة التسيير	13
المطلب الثالث: أدوات مراقبة التسيير	15
خلاصة الفصل	24
الفصل الثاني: عملية اتخاذ القرار في المؤسسة	
تمهيد	26
المبحث الأول: ماهية عملية اتخاذ القرار في المؤسسة	27
المطلب الأول: تعريف عملية اتخاذ القرار	27
المطلب الثاني: أهمية عملية اتخاذ القرار	29
المطلب الثالث: مراحل عملية اتخاذ القرار	31
المبحث الثاني: عملية اتخاذ القرار في المؤسسة	35
المطلب الأول: أنواع القرارات	35
المطلب الثاني: الأساليب المساعدة لاتخاذ القرار	37
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار	41
خلاصة الفصل	45
الفصل الثالث: أدوات مراقبة التسيير وعلاقتها باتخاذ القرار	
تمهيد	47
المبحث الأول: أدوات مراقبة التسيير التقليدية وعلاقتها باتخاذ القرار	48

48	المطلب الأول: دور نظم المعلومات في اتخاذ القرار
50	المطلب الثاني: مساهمة الموازنات التقديرية في اتخاذ القرار
53	المطلب الثالث: دور المحاسبة التحليلية في اتخاذ القرار
57	المبحث الثاني: أدوات مراقبة التسيير الحديثة وعلاقتها باتخاذ لقرار
58	المطلب الأول: دور التكاليف المستهدفة في اتخاذ القرار
61	المطلب الثاني: مساهمة طريقة ABC في اتخاذ القرار
65	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: دراسة تطبيقية بمركز التكوين المهني والتمهين بالنعامة	
67	تمهيد
68	المبحث الأول: تقديم عام لمركز التكوين المهني والتمهين
68	المطلب الأول: تعريف التكوين المهني والتمهين
69	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمركز التكوين المهني والتمهين
72	المطلب الثالث: أهداف التكوين المهني والتمهين
73	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية، تحليلها و مناقشتها
73	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة الميدانية
78	المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة
86	المطلب الثالث: العلاقة بين نظام مراقبة التسيير وعملية اتخاذ القرار في مركز التكوين المهني والتمهين - دراسة تحليلية عبر استبيان ميداني
89	خلاصة الفصل
91	خاتمة عامة

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	طرق المحاسبة التحليلية لاتخاذ القرار	54
02	توزيع الموظفين وفق متغير الجنس	73
03	توزيع الموظفين وفق متغير السن	74
04	توزيع الموظفين وفق متغير المستوى التعليمي	75
05	توزيع الموظفين وفق متغير نوع الوظيفة	76
06	توزيع الموظفين وفق متغير الخبرة المهنية	77
07	الخصائص السيكمترية لاستبيان الدراسة	79
08	عرض نتائج بعد وضعية نظام مراقبة التسيير في المؤسسة	80
09	عرض نتائج بعد وضعية قسم مراقبة التسيير	81
10	عرض نتائج بعد دور مراقبة التسيير في اتخاذ القرار	82
11	عرض نتائج بعد معوقات نظام مراقبة التسيير	83
12	درجة اعتماد المؤسسة على نظام مراقبة التسيير	84
13	مدى مساهمة نظام مراقبة التسيير في اتخاذ القرار بتوفير المعلومات اللازمة والأكثر دقة	85
14	نتائج العلاقة بين نظام مراقبة التسيير وعملية اتخاذ القرارات في المؤسسة محل الدراسة	86

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
01	المراقبة بالحلقة المغلقة	11
02	المراقبة بالحواجز	11
03	أهداف مراقبة التسيير	13
04	العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار	42
05	الاستخدامات المختلفة للمعلومات على أساس نظام ال ABC	64
06	الهيكل التنظيمي لمركز التكوين المهني والتمهين	69
07	النسب المئوية لتوزيع الموظفين وفق متغير الجنس	74
08	النسب المئوية لتوزيع الموظفين وفق متغير السن	75
09	النسب المئوية لتوزيع الموظفين وفق متغير المستوى التعليمي	76
10	النسب المئوية لتوزيع الموظفين وفق متغير نوع الوظيفة	77
11	النسب المئوية لتوزيع الموظفين وفق متغير الخبرة المهنية	78
12	قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء اعتماد المؤسسة على نظام مراقبة التسيير	84
13	قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء مساهمة نظام مراقبة التسيير في اتخاذ القرار بتوفير المعلومات اللازمة والأكثر دقة	85

رقم الملحق	العنوان	الصفحة
01	الاستبيان	101
02	نتائج الاستبيان (SPSS)	105

مقدمة

يتوافق نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها على مدى تحكمها في تسيير مواردها المادية والمالية والبشرية المتاحة وحسن إدارتها لعلاقاتها مع متعاملاتها سواء الداخليين أو الخارجيين، وبما أن النمو والتوسع يعتبر شيئاً أساسياً تسعى كل المؤسسات إلى تحقيقه ، باعتبار تعدد وظائفها واختلاف أنشطتها الممارسة تبعاً للقطاع الذي تنتمي إليه ، فهي تعتمد على السياسات المثلى والمناهج العلمية والطاقة البشرية والمادية لإنتاج السلع وتقديم الخدمات الكفيلة بتحقيق الأهداف المسطرة فقد عرفت المؤسسات الاقتصادية تطورها هائلاً من خلال التقدم الحاصل في أساليب الإدارة والتسيير، لذلك يعتبر التعرف على إنجازاتها ووظائفها ومن بين الانشغالات الرئيسية لوظيفة مراقبة التسيير، التي تعتمد على معلومات تشغيلية وأخرى أنية والتي تعتبر من العوامل التي تساعد على قيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها.

يكتسب هذا الموضوع أهمية كبيرة نظراً للدور الحيوي الذي تلعبه أنظمة مراقبة التسيير في تحسين عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات، سواء كانت عامة أو خاصة.

نظام مراقبة التسيير هو مجموعة من الآليات والإجراءات التي تستخدمها المؤسسة لمتابعة أداؤها بشكل مستمر وتقييم نتائجها مقارنة بالأهداف المخططة. يشمل هذا النظام جمع وتحليل البيانات التي تساعد على متابعة سير العمل في مختلف أقسام المؤسسة، مما يتيح للإدارة اتخاذ قرارات مبنية على معلومات دقيقة وواقعية. ومن خلال نظام مراقبة التسيير، تستطيع المؤسسات تحديد الانحرافات عن الأهداف المتفق عليها، وتقديم الحلول المناسبة لضمان تحقيق الاستراتيجيات المرسومة.

تعد عملية اتخاذ القرار من أهم العمليات التي تواجهها الإدارة في أي مؤسسة، إذ تؤثر بشكل مباشر في استراتيجيات المؤسسة وأهدافها. إن اتخاذ قرارات صحيحة ودقيقة في الوقت المناسب يتطلب وجود معلومات واضحة ودقيقة تساعد القادة والمسؤولين على تقييم الوضع واتخاذ القرارات المناسبة.

إن تأثير هذا النظام على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة لا يمكن تجاهله، حيث إن النظام يحسن من قدرة الإدارة على اتخاذ قرارات استراتيجية وعملياتية سليمة من خلال تزويدها بمؤشرات أداء ومعلومات تحليلية متكاملة وعليه، فإن دراسة هذا الموضوع تكتسب أهمية خاصة في فهم كيفية تأثير نظم مراقبة التسيير في تسريع وتحسين عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، وبالتالي المساهمة في تعزيز كفاءتها ونجاحها على المدى الطويل.

إذن، يتضح أن نظام مراقبة التسيير ليس مجرد أداة رقابية، بل هو أداة مساعدة حيوية لدعم اتخاذ القرار داخل المؤسسة، مما يستدعي فحص كيفية عمل هذا النظام وتقييم دوره الفعال في تحسين جودة القرارات وتعزيز الأداء المؤسسي.

2- طرح الإشكالية:

بناءً على ما سبق تمت صياغة الإشكالية الأساسية على النحو التالي:

- إلى أي مدى يؤثر نظام مراقبة التسيير على عملية اتخاذ القرار داخل مركز التكوين المهني والتمهين بالنعامة؟

3- الأسئلة الجزئية:

- على ضوء الإشكالية الرئيسية يمكن وضع التساؤلات الجزئية التالية:
- ما مدى استخدام نظام مراقبة التسيير في مركز التكوين المهني والتمهين بالنعامة؟
- كيف يساهم نظام مراقبة التسيير باتخاذ القرار في مركز التكوين المهني والتمهين بالنعامة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام مراقبة التسيير وعملية اتخاذ القرار في مركز التكوين المهني والتمهين بالنعامة؟

4-فرضيات البحث:

- للإجابة على الإشكالية والأسئلة الجزئية السابقة، قمنا بصياغة الفرضيات التالية:
- تعتمد المؤسسة بدرجة كبيرة على نظام مراقبة التسيير
- يساهم نظام مراقبة التسيير في اتخاذ القرار بتوفير المعلومات اللازمة والاكتر دقة
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام مراقبة التسيير وعملية إتخاذ القرارات في المؤسسة

5-أهداف البحث:

- بناء على تحديد مشكلة موضوع البحث والفرضيات الأساسية فإن الهدف من هذا البحث هو تحقيق مايلي:
- تعرف على مفهوم مراقبة التسيير وأهداف في المؤسسة والأدوات التي تعتمد عليها هذه الأخيرة
- بلورة أهمية مراقبة التسيير في اتخاذ القرار في المؤسسة
- توضيح طريقة تصميم نظام مراقبة التسيير وكيفية إقامة أدواته مع تبين كيفية مساعدة هذه الأخيرة في عملية اتخاذ القرار

6-أهمية بحث:

- إظهار أهمية مراقبة التسيير في اتخاذ قرار
- إظهار أهمية مراقبة التسيير في ضمان استمرارية وفعالية المؤسسة محل دراسة
- تقديم اطار معرفي نظري يمكن الاعتماد عليه مستقبلا لإعداد دراسات أوسع وأكثر دقة

7-مبررات اختيار الموضوع:

- توضيح أهمية نظام مراقبة التسيير بالنسبة لأي مؤسسة؛

- ضرورة إبراز دور نظام مراقبة التسيير كعنصر أساسي من المزيج الإداري في تحقيق أهداف المؤسسة؛

- عدم استناد بعض المؤسسات على مراقبة التسيير في اتخاذ القرارات.

كما ترجع أسباب اختيارنا للموضوع كذلك إلى قلة الدراسات الجامعية التي تطرقت إلى موضوع مراقبة التسيير ولكن لم تنطرق إلى كيفية مساعدة هذا نظام في عملية اتخاذ قرارات وهذا ما حولنا إضافته لبحثنا.

8- منهج البحث:

بهدف معالجة موضوع الدراسة استخدمنا المنهج الوصفي في الجانب النظري وذلك بالاعتماد على مختلف المراجع ذات العلاقة بموضوع الدراسة من كتب مجلات مذكرات، وذلك من أجل شرح مختلف المفاهيم ووصف الظواهر التي تنظم عمل متغيرات الدراسة، أما الجانب التطبيقي فقد استخدمنا المنهج التحليلي حيث تمت المعالجة باستخدام استبيان يتضمن مجموعة من الأسئلة المستنتجة من الجانب النظري، وذلك بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS.

9- دراسات سابقة:

- قبائلي حورية (2016/2015)، بعنوان أثر مراقبة التسيير على اتخاذ القرار في مؤسسة اقتصادية - دراسة حالة: اتصالات الجزائر. وتندرج هذه الدراسة ضمن مذكرة ماستر في العلوم المالية والمحاسبة تخصص تدقيق محاسبي ومراقبة التسيير. هدفت الباحثة من خلالها إلى دراسة تأثير نظام مراقبة التسيير على عملية اتخاذ القرار داخل مؤسسة اقتصادية عمومية.

وقد اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، ومن خلال دراستها لمؤسسة اتصالات الجزائر توصلت إلى أن نظام مراقبة التسيير يمثل ضرورة ينبغي تطبيقها في الإدارات العمومية، لما له من دور فعال في تحسين جودة القرارات المتخذة.

- محمد السعيد برماق (2016/2015)، بعنوان عملية اتخاذ القرار وعلاقتها بنظام مراقبة التسيير - دراسة ميدانية لعينة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر. وتندرج هذه الدراسة ضمن مذكرة ماستر أكاديمي في ميدان العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير هدفت إلى تسليط الضوء على الأسباب التي دفعت المؤسسات الاقتصادية إلى تبني نظام مراقبة التسيير، مع التركيز على مدى ارتباط هذا النظام بفعالية اتخاذ القرار. وقد اعتمد الباحث على دراسة ميدانية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر، وخلص إلى أهمية نظام مراقبة التسيير كآلية مساعدة في تحسين جودة وفعالية القرارات الإدارية داخل المؤسسة

- باوية سهيلة (2019/2018)، بعنوان نظام مراقبة التسيير كآلية لاتخاذ القرار في مؤسسة اقتصادية، ضمن مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في ميدان العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية تخصص تدقيق ومراقبة التسيير هدفت الدراسة إلى إبراز دور نظام مراقبة التسيير وأثره في دعم وتحسين عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، وقد اختارت الباحثة مؤسسة سونلغاز كدراسة حالة تطبيقية. ومن خلال تحليل واقع النظام داخل المؤسسة سعت إلى توضيح مدى فعالية أدوات مراقبة التسيير في التأثير على نوعية القرارات الإدارية وتحقيق الأداء الفعال.

10- هيكل البحث:

لقد قسمنا البحث إلى أربعة فصول، حيث تناولنا في الفصل الأول دراسة نظرية لنظام مراقبة التسيير، وفي الفصل الثاني عملية اتخاذ القرار في المؤسسة، أما الفصل الثالث فتناولنا فيه أدوات مراقبة التسيير وعلاقتها باتخاذ القرار، بينما خصص الفصل الرابع لدراسة ميدانية بمركز التكوين المهني والتمهين.

الفصل الأول:

مدخل حول نظام مراقبة التشغيل

تمهيد:

إن نظام مراقبة التسيير يعتبر من الأنظمة الهامة التي أدخلت على التسيير العام للمؤسسات فهو النظام المحكم الذي يقوم بقياس وتقييم عمليات التسيير وما خططته المؤسسة للوصول إلى الأهداف التي تسعى إليها، حيث يعتمد مراقب التسيير أثناء أدائه لوظيفته على مجموعة من التقنيات والأدوات التي تمكنه من تحقيقها ما المراد من هذه الوظيفة ما أن الهدف الرئيسي لمراقبة التسيير هو ضمان تحسين ظروف التسيير وتوجه المؤسسة إلى ما تسعى إليه في المستقبل من أهداف واستراتيجيات.

المبحث الأول: ماهية وخصائص وأنواع مراقبة التسيير

تمهيد:

في هذا المبحث سنتطرق الى تعريفات عديدة حول مراقبة التسيير وما يميزها من خصائص وكذلك أنواع مراقبة التسيير وكل هذا مقسم الى ثلاث مطالب.

مع تطور الفكر الإنساني وتنوع النشاط الاقتصادي دعت الحاجة إلى وجود عناصر أساسية للتحكم في هذا النشاط، تتمثل أساسا في التسيير المحاسبية، الرقابة كما ذكر سابقا. فبعد ظهور تقنيات المحاسبة (1494) بدأ التركيز على التكاليف من حيث حسابها وتحليلها ومراقبتها كعامل أساسي لتقييم الإنتاج وتطوير المؤسسة، فظهرت أهمية التكاليف وحسابها مع الثورة الصناعية ومن خلال الأفكار التي قدمها تايلور تطور استعمال المحاسبة إلى حساب المعايير (التكاليف المعيارية) واستخراج الانحرافات مقارنة بهذه المعايير ومراقبة النتائج أو ما يعرف بالمحاسبة التحليلية المتعلقة باستغلال المؤسسة ومن هنا بدأت الملامح الأولى لمراقبة التسيير مع توسع حجم المؤسسات ورشات الإنتاج، مما أدى إلى ضرورة تقسيم المهام والمسؤوليات.

المطلب الأول: تعريف مراقبة التسيير

قبل التعرض لتعريف مراقبة التسيير نلاحظ أن مراقبة التسيير مركبة من مصطلحين "مراقبة" و "التسيير" لذا نود تعريف كل مصطلح على حدي.

- **المراقبة:** إن معنى المراقبة على مستوى الاقتصاد الجزئي هي "البحث المقارنة الحراسة التقدير والتحكم في أدوات
- **التسيير:** حيث عُرف بأنه "تلك العملية التي من خلالها نخطط وننظم موارد المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة¹

¹ Garmilis Ali : le contrôle de gestion en action, l'édition d'organisation, 1988.p15

حيث يشكل التسيير عملية دائرية (من المنظور الحركي) فلو اعتبرنا أن العملية تبدأ بتحديد الأهداف أي التخطيط فإنه لا يجوز أن نعتبرها تنتهي عند الرقابة فالرقابة لا بد أن تكشف عن وجود انحرافات وتصحيح هذه الانحرافات لا بد أن يتطلب إجراء تعديلات جذرية أو طفيفة على السياسات والإجراءات وغيرها من الرقابة تعود من جديد إلى التخطيط.

سننتقل إلى مجموعة من التعاريف من بينها:

التعريف الأول: مراقبة التسيير هي جملة من النشاطات والوسائل والعمليات التي تزود المؤسسة بأهداف طويلة الاجل وكذلك ضمان تحقيقها بصفة مستمرة¹

التعريف الثاني: مراقبة التسيير تعرف بأنها "تلك العملية التي تسمح للمسيرين بتقييم أدائهم وبمقارنته بنتائجهم مع الملائمة المخططات والأهداف المسطرة وابتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الوضعيات غير الملائمة"²

التعريف الثالث: كما عرفت مراقبة التسيير بأنها "التسلسل الذي من خلاله يقوم مسؤولي المؤسسات بضمن استغلال الموارد المتاحة بأقل التكاليف وأكثر فعالية ونجاعة للوصول إلى الأهداف المسطرة مسبقاً"³

التعريف الرابع: "مراقبة التسيير هي الطريقة التي من خلالها نستطيع توجيه موارد المؤسسة وضمانها نحو الاستخدام الأمثل لتحقيق أهداف التنظيم"⁴

التعريف الخامس: "تعريف khemahem هي العملية المنجزة داخل وحدة اقتصادية لضمان التنشيط و التحريك الفعال الدائم للطاقات و الموارد المراد بها تحقيق الأهداف المسطرة من طرف هذه الوحدة"⁵

التعريف السادس G. PILOT: "يتمثل نظام مراقبة التسيير في العملية المراد لها ضمان توحيد الأهداف المركزية للنشاطات المنسقة، من أجل تحديد أهداف المؤسسة مع مراعاة أخلاقيات متفق عليها مسبقاً، ويشمل نظام مراقبة التسيير جملة من العمليات الداخلية والتي بدورها تحتوي على جملة من المناقشات، كما يعمل أيضاً على تنمية الكفاءات الفردية وذلك عن طريق إدخال نظام تأهيل وتكوينهمه التسيير لاكتساب مهنة متواصلة في ميدان التسيير"⁶

¹Garmilis Ali : le contrôle de gestion eu action, l'édition d'organisation, 1988.p15

²ناصر دادي عدون وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية، الجزائر، 2003، ص10

³محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير: اساسيات، وضائف تقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزء الأول، الجزائر، 1995، ص 05

⁴ Michel Gervais ; control de gestion ; économie ; France.6em Edition 1997.p13

⁵محمد خليل، عبد الحميد احمد، منى عبد السلام، مراقبة التسيير في المؤسسة شبكة الأبحاث والدراسات الاقتصادية، عن PDF مراقبة- التسيير - في-

المؤسسة/5764198/doc http://fr.scribd.com/

⁶Pillot, maitrise de contrôle de gestion

المطلب الثاني: خصائص مراقبة التسيير

بالرغم من الاختلاف في النظر على دور مراقبة التسيير وتحديد تعريف دقيق لها- وهو ما أدى إلى تعدد مفاهيمها وتنوعها فإنه من الممكن تبيان نقاط الاتفاق التي اجمع أكثر الباحثين على كونها الخصائص الأساسية لمراقبة التسيير التي نختصرها فيما يلي:

1. الرقابة وظيفة وليست سلطة تملك حق المساءلة.

تعتبر الرقابة وظيفة من وظائف الإدارة وليست سلطة قائمة بذاتها تملك حق المتابعة وكشف الأخطاء ومحاسبة المسؤولين عن هذه الأخطاء، وإنما الرقابة تهدف أساساً إلى متابعة النشاط للتحقق من أن ما يجري داخل المؤسسة يسير في مساره الطبيعي وفقاً للخطط الموضوعة والكشف عن الأخطاء والانحرافات واتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة¹

يمكن الإشارة إلى أن هناك عدة خصائص لوظيفة مراقبة التسيير ويمكن أن ندرجها فيما يلي:

2. تقديم معلومات صحيحة: يهدف نظام مراقبة التسيير على تقديم معلومات صحيحة لمتخذ القرار لأن

المعلومات الخاطئة أو المشوهة تضلل متخذ القرار وكثيراً ما تؤدي إلى نتائج سيئة.

3. حسن توقيت المعلومة المقدمة: يعمل نظام مراقبة التسيير على توفير المعلومات المناسبة في الوقت

المناسب حيث أن المعلومة المتأخرة تفقد معناها وفائدتها جزئياً أو كلياً فحصول متخذ القرار على معلومة صحيحة ولكن متأخرة ليس لها أثر على القرار.

4. الاقتصاد في التكاليف: يعمل نظام مراقبة التسيير الفعال على تخفيض التكاليف، خاصة إذا كان هذا

النظام الإلكتروني مبني على الحاسب والبرمجيات فهو يخفض من تكاليف التشغيل وتكاليف الوقت وأيضاً تخفيض التكاليف من خلال التقليل من الأخطاء والانحرافات التي غالباً ما تكون لها تكاليف باهضة²

5. يتصف نظام مراقبة التسيير بالسهولة: سواء في الفهم أو التطبيق فإذا لم يفهم المسير نظام الرقابة

جيداً وطبيعة المعلومات والنتائج التي يقدمها فإنه سوف سيسبب تفسير هذه النتائج الأمر الذي يؤدي به إلى اتخاذ قرارات خاطئة³

¹Pascal Fabre, management et contrôle de gestion, Dunod, paris,2007, p 04

² قويدر حاج قورين، دور نظام المعلومات المحاسبي في مراقبة التسيير، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الشلف، 2007 ص 15-16

³Nobert guedg, le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise, Edition d'organisation paris,2000, p45

6. **التركيز:** أي جذب انتباه المسير بسرعة الى الانحرافات التي تشكل نقاط اختناق تعرقل سير العمل وانسياب الإنتاج¹
7. **تسهيل اتخاذ القرارات:** يعمل على تقديم معلومات واضحة محددة تصلح أساسا لاتخاذ القرارات بدون الحاجة للتفسير والتحليل أو الاستقصاء وهذه الأمور هي التي تستهلك وقت المسير وتعد مهنته²
8. **مراقبة التسيير:** هي مراقبة امامية وخلفية للأداء، يظهر هذا جليا من خلال مسارها، لها مهام في الإطار (التقديري الخطط والموازنات التقديرية) تتابع النشاطات والتنفيذ وتوفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات كما تقوم بتقييم لما تم بعد الأداء باستخدام لوحة القيادة والمحاسبة التحليلية.³
9. **المرونة:** حتى ينجح نظام الرقابة يجب ان يتصف بمرونة عالية، وان يتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة ولهذا الغرض ينبغي المراجعة الدورية للنظام الرقابي والكشف عن نقاط الضعف فيه وتصحيحها⁴.

المطلب الثالث: أنواع مراقبة التسيير

يمكن تصنيف أنواع مراقبة التسيير حسب معايير مختلفة منها الزمن، التنظيم، المصدر

1. معيار الزمن

إن وظيفة الرقابة تتطلب قياس الأداء الفعلي سواء قبل أو أثناء أو بعد التنفيذ، وذلك من خلال:

- **المراقبة السابقة (القبلية):** يعتمد هذا النوع من المراقبة على التأكد من توفر متطلبات إنجاز العمل قبل البدء في التنفيذ أي أنها مراقبة وقائية حيث يقلل من شدة الانحرافات بين النتائج المتوقعة والفعالية، كما تساعد في مواجهة المشاكل المستقبلية التي تعرقل العمل.
- **المراقبة أثناء الإنجاز (الآنية):** هذا النوع من المراقبة يعتبر مراقبة إصلاحية أو علاجية أثناء عملية الإنجاز أي أنه يتم تصحيح الأخطاء والانحرافات إذا حدثت أثناء تنفيذ العمل والتأكد أنه من إنجازه بالمواصفات المطلوبة، وهذا النوع من الرقابة له كذلك تأثير في تقادي وقوع
- **الانحرافات المراقبة اللاحقة (البعدية):** تتم هذه المراقبة بعد الانتهاء من تنفيذ النشاطات ومهمتها مراجعة ما تم إنجازه ومقارنتها مع ما هو متوقع ومن تم استخراج الأخطاء أو الانحرافات إن وجدت ومحاولة إنجاز وسائل تصحيحها.

¹قويدر حاج قورين نفس المرجع السابق ص 15-16

²محمد رفيق الطيب، مرجع سابق ذكره ص 216

³Nobert guedg، مرجع سابق ذكره ص 45

⁴قويدر حاج قورين مرجع سابق ذكره ص 15

2. معيار التنظيم

حسب هذا المعيار هناك ثلاثة أنواع للمراقبة:

- **المراقبة المفاجئة:** تتم هذه الرقابة بشكل مفاجئ وبدون إنذار مسبق وهذا من أجل اكتشاف الأخطاء والانحرافات والتمكن من تقييم الأفراد ويتم ذلك بجولات تفتيشية لمعرفة مدى انضباطهم ومدى تسيير أعمالهم وفق الخطة المسطرة.
- **المراقبة الدورية:** تتم هذه المراقبة على شكل دورات عادة ما تكون أسبوعية أو شهرية وذلك بوضع برامج المراقبة الدورية التي يتم تنفيذها مسبقا والهدف منها هو وقائي أكثر منه علاجي.
- **المراقبة المستمرة:** وهي المراقبة الدائمة وذلك لمتابعة عمليات التنفيذ باستمرار والقيام بعملية التقييم الدائم للأداء وهذا باستخدام سجلات الدوام اليومية لمراقبة الانضباط في العمل.¹

3. معيار المصدر

حسب هذا المعيار هناك نوعان من مراقبة التسيير:

المراقبة الداخلية: ويقصد بها المراقبة الذاتية، أي تتم داخل المؤسسة على جميع الأنشطة والمهام والغرض منها هو ضبط الأعمال الجارية في المؤسسة للوصول إلى الأهداف المرسومة وتقوم وحدة إدارية مختصة في مراقبة التسيير.

المراقبة الخارجية: هذه المراقبة تقوم بها جهات متخصصة ومستقلة عن المؤسسة تكون تبعيتها غالبا لجهاز الدولة كمراقبة مجلس المحاسبة للعمليات المالية على الدوائر الحكومية، ومراقبة مدققين الحسابات لميزانيات المؤسسات²

4. من حيث طريقة المراقبة:

حسب هذا المعيار هناك نوعين من المراقبة:

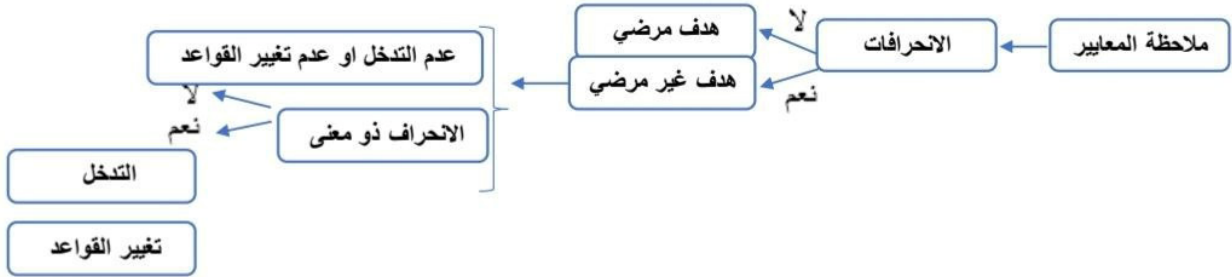
- **الرقابة عن طريق الحلقة المغلقة:** هي عبارة عن مخطط للرقابة قائم على أساس الملاحظة المباشرة لحالة المعايير ثم المقارنة بين هذه الملاحظة (الإنجاز)، إذن هي عبارة عن خطوات للتحديد المباشر للانحرافات بين الإنجازات والأهداف.

وفيما يلي المخطط المنطقي للمراقبة بالحلقة المغلقة «feed back»:

¹معراج هوارى، مدخل الى مراقبة التسيير، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع مصر، 2011

²صالح خالص صافي، رقابة تسيير المؤسسة في ضل اقتصاد السوق ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 2007

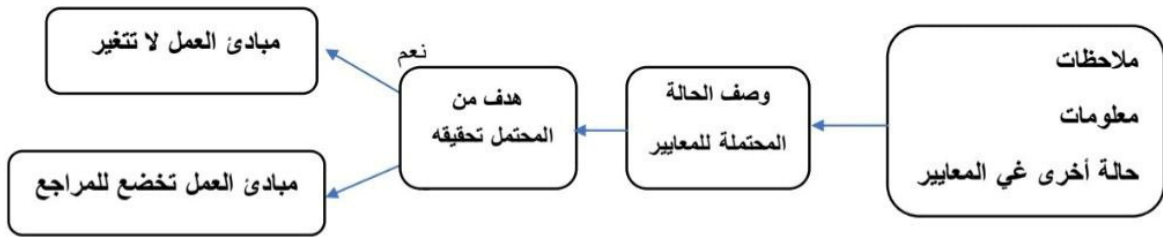
الشكل رقم 1: المراقبة بالحلقة المغلقة



المصدر: شويح محمد محاضرات في مقياس مراقبة التشغيل، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التشغيل، جامعة البليدة 2003

- الرقابة بطريقة الحواجز «controle par alerte»: هي عبارة عن رقابة قائمة على أساس استعمال المعلومات المتحصل عليها من النظام المراقب ولكن لا تعطي مباشرة المعلومات حول المعايير، وفيما يلي المخطط المنطقي للرقابة بالحواجز.¹

الشكل رقم (2): المراقبة بالحواجز



المصدر: شويح محمد، محاضرات في مقياس مراقبة التشغيل جامعة البليدة، 2003

¹ شويح محمد محاضرات في مقياس مراقبة التشغيل، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التشغيل، جامعة البليدة 2003

المبحث الثاني: اهداف ووظائف وأدوات مراقبة التسيير

تمهيد:

نتناول في هذا المبحث كل من اهداف مراقبة التسيير وكذلك وظائف وأدوات مراقبة التسيير مقسمة الى ثلاث مطالب وفي الأخير خاتمة الفصل الأول.

المطلب الأول: اهداف مراقبة التسيير

لا شك من أن الهدف العام للتسيير هو ضمان نجاح واستمرار المؤسسة وبقائها في السوق، وباعتبار إن مراقبة التسيير هي وظيفة من وظائف التسيير فأهدافها تصب في إطار خدمة الهدف العام للمؤسسة وضمان تحقيقه في الوقت المناسب من خلال مساعدة المسيرين على اتخاذ القرارات المناسبة. إن الهدف الرئيسي لمراقبة التسيير هو ضمان التسيير الحسن والأداء الجيد لجميع وظائف المؤسسة وهذا لا يتحقق إلا إذا قام المسير بإنجاز المهام الملقاة على عاتقه بأحسن وجهوعموما نجد أن مراقبة التسيير تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:¹

- تحليل الانحرافات التي تكون ناتجة بين النشاط الحقيقي والنشاط المعياري وإبراز الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات وذلك يتم عن طريق الميزانيات التقديرية.
- تحقيق الفعالية ونقصد بها تحقيق الأهداف التي وضعت مقارنة بالموارد المتاحة. ومن أجل تحسين الفعالية يتطلب تطوير ديناميكي لأنظمة المعلومات حتى نتمكن من جمع المعلومات في الوقت والحجم المناسبين إضافة إلى ضرورة معرفة إيرادات وتكاليف المؤسسة.
- الوقوف على نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسة لتصحيحها واستنتاج نقاط القوة للتركيز على تدعيمها. تحقيق الفاعلية يعتبر المبدأ الأساسي في النظرية النيو كلاسيكية من خلال الاستعمال العقلاني والرشد لموارد المؤسسة ويتم تحقيق ذلك عن طريق وضع ميزانيات تقديرية ثم مقارنة بين ما خطط له وما تم تحقيقه. تحقيق الملائمة أي التأكد من أن الأهداف المسطرة تتماشى مع الوسائل المتاحة وذلك بتبني استراتيجية مدروسة وتسيير أمثل للأفراد إذ أن بهذين العاملين يتمشى التسيير الفعال لوسائل الاستغلال وبالتالي تحقيق الأهداف بأقل التكاليف
- يعتبر نظام مراقبة التسيير وسيلة قوية لتحقيق اللامركزية ذلك لأنه يسمح بتخطيط النشاطات على مستوى المؤسسة في مجموعها وكذلك على مستوى كل مركز من مراكز المسؤولية

ومن بين الأهداف التي تسعى مراقبة التسيير إلى تحقيقها:²

¹ محمد خليل واخرون مراقبة التسيير في المؤسسة، شبكة الأبحاث ودراسات الاقتصادية من موقع www.ir4ee.net 2020/02/22

² Nobert guedj، مرجع سابق ذكره ص 47

التوفيق والربط بين مختلف ممارسات مراقبة التسيير في المستويات التنظيمية المختلفة في مراقبة التسيير تقوم بالربط بين المسؤولين العاملين والإدارة العامة نظرا إلى أن الواقع يشير الواقع إلى وجود هوة بين المستوى العلمي والمستوى الاستراتيجي، وهذا لا يتأتى إلا بأن يكون مراقب التسيير على إلمام تام بالاستراتيجية ويمتلك الأدوات المناسبة.

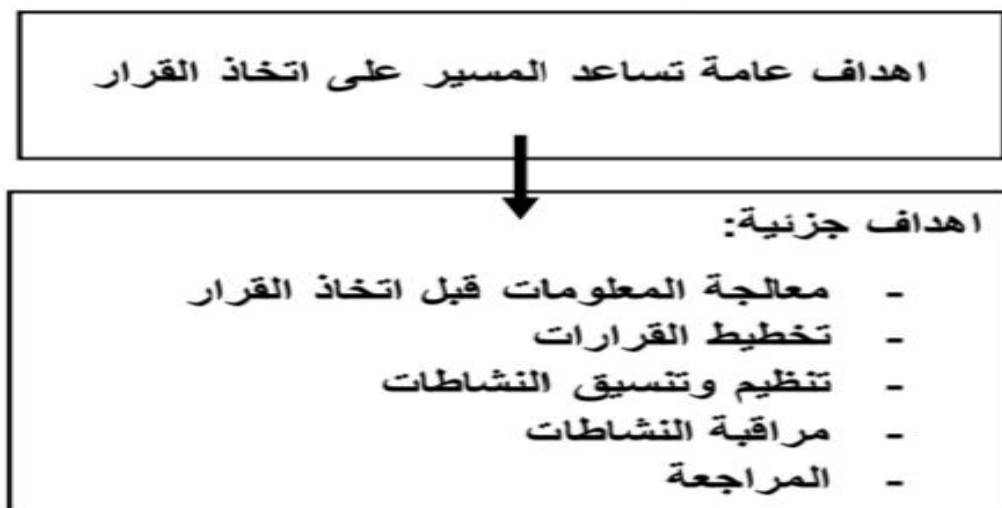
القضاء على الآثار السلبية لأنظمة قياس الأداء فدور مراقب التسيير ضمن نظام المعلومات الكلي في المؤسسة في إبراز أي تحريف في المعلومة المحولة ومساعدة أنظمة التقييم في المؤسسة على عدم التأثير السلبي على نظام المعلومات، ذلك أنه في حالة وجود ضعف في الأداء سوف تقوم الأطراف المعنية بتحريف للمعلومة المحولة.

عدم الاختصار على أنظمة التقييم اللاحق لقد اتسمت عمليات مراقبة التسيير ولوقت طويل بالاعتماد على التقييم اللاحق للأداء والاعتماد على القواعد المحاسبية البحتة وهذا ما جعلها تتسم بالتأخر والانحراف عن الأهداف الأساسية لها فكان لزاما عليها تطوير أساليب وطرق تسمح بالتوقع المسبق لما سيكون عليه الأداء.

ضمان تقارب الأهداف حيث تواجه مراقب التسيير عدة صعوبات منها تعاد الأهداف وتناقضها في أحيان عدة وكذلك غموضها، وبالتالي لرفع هذا الغموض تلعب الاعتبارات النفسية أهمية بالغة في تقارب الأهداف لدى مراقب التسيير، كما يجب أن يهتم هذا الأخير بالاتصال التشجيع الإقناع والنقا، جزءا أساسيا في عملية مراقبة التسيير من أجل ضمان تقارب الأهداف.

يمكن تلخيص أهداف مراقبة التسيير في الشكل التالي:

الشكل رقم 3: أهداف مراقبة التسيير



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على كتب في مراقبة التسيير

المطلب الثاني: وظائف مراقبة التسيير¹

- (1) **التخطيط:** يهدف نظام مراقبة التسيير على دعم عملية التخطيط في كل المستويات الادارية وبكل انواعه سواء التخطيط الاستراتيجي على مستوى الادارة العليا أو التكتيكي في الادارة الوسطى والتخطيط للعمليات على مستوى الادارة التشغيلية
- (2) **اتخاذ القرار:** يعمل نظام مراقبة التسيير على دعم القرارات في مختلف المستويات الادارية من خلال ترشيد سلوك متخذ هذا القرار عن طريق المعلومات الجيدة التي يقدمها هذا النظام
- (3) **التنسيق والتنظيم:** أي التنسيق بين مستويات المؤسسة ضروري باعتبارها كل متماسكة ولذلك لابد على مراقب التسيير التنسيق بين جميع مراكز المسؤولية فيما يخص وضع الأهداف ووضع الميزانيات.
- (4) **مراقبة الاداء:** هي عملية مراقبة الاداء هي عملية لتقييم جودة أداء التسيير وأنها تتضمن التقييم بواسطة الموظفين المناسبين لتصميم وتنفيذ عملية الرقابة وأنها تعمل كما خطط لها أو تم تحديثها لتواكب الظروف المتغيرة ويمكن أن تكون مراقبة الاداء عن طريق أنشطة مستمرة كتقارير إرضاء العملاء أو دوريا كتقارير المراجعين الداخليين أو لجنة
- (5) **مراقبة الاداء الوظيفي:** ان مراقبة الاداء الوظيفي في المنظمات تعتبر من اهم الوظائف الادارية التي لا يمكن التخلي عنها باعتبارها الدعامة الاساسية و الوسيلة الرئيسية لجمع المعلومات لتقديم الاداء بموضوعية، حيث يعمل القائم بهذه المهمة على الاصغاء للمشاكل و العراقيل التي يعاني منها الافراد، حيث انه يسعى الى جمع المعلومات ذات صيغة موضوعية تساعد المسؤولين على اتخاذ القرار و التي تتعلق بمستقبلهم الوظيفي من حيث الترقية (زيادة الاجر مكافأة عقوباتالخ) مما يؤدي الى زيادة الثقة في المؤسسة والتي يحقق عن جملة من الخصائص:
 - عدالة التوزيع: تعتبر من أهم العوامل التي تؤدي الى تقوية الثقة بين الادارة والعمل وذلك من خلال توزيع الاجور كل حسب طبيعة عمله اضافة الى التوزيع العادل للأرباح حسب الهيكل الهرمي للمؤسسة.
 - المشاركة في تحديد الأهداف: تعتبر مشاركة العمال في تحديد الأهداف التي تسعى اليها المؤسسة دافعا معنويا من اجل تحقيقها مع ضرورة احداث نوع من التوازن بين اهداف الفرد واهداف المؤسسة.
 - عدالة التعاملات: ان عدالة التعاملات تكون بالاتصال الدائم لممثلي العمال بمختلف المسؤولين من اجل طرح مشاكلهم على الادارة لاتخاذ القرارات المنصفة او العادلة المتعلقة بالعمل ومستقبل العمال المهني.

¹ محمد رفيق الطيب مرجع سابق ذكره ص 105

(6) مراقبة الجودة: تعد إدارة الجودة لها أهمية كبيرة على مستوى المؤسسات التي تسعى إلى التقدم واتوسع في نشاطها حيث يتطلب منها إنتاج سلع ذات جودة لها أهمية كبيرة على مستوى المؤسسات التي تسعى إلى التقدم والتوسع في نشاطها، حيث يتطلب منها إنتاج سلع ذات جودة تتلاءم ورغبات المستهلكين من حيث المظهر الخارجي للسلع والمواد المستعملة لإنتاجها.

(7) إدارة الوقت: إن للوقت أهمية كبيرة في المنطقة، وكما استطاعت المنطقة استغلاله بالشكل الحسن كلما كانت القدرة على التنافس كبيرة وذلك من خلال تخفيف تكلفة الوحدة أو العكس صحيح وعليه فمن الواجب استغلاله ومراقبته بالوسائل التالية:¹

- ✓ العمل على تطوير الكفاءة عن طريق التكوين المستمر للتغلب على المشكلات الطارئة.
- ✓ مكننة العمليات على المستويات الحسابية كالإنتاج التمويل ... الخ مثل استعمال الحاسب الآلي لريخ الوقت.
- ✓ تنفيذ الأهداف عن طريق جدول زمني باستخدام بحوث العمليات.
- ✓ تحديد كيفية استخدام الوقت حسب خطة مدروسة سابقا.

المطلب الثالث: أدوات مراقبة التسيير

إن مراقبة التسيير بطبيعتها تركز على أسس للتأكد من نجاعة استغلال موارد المشروع لتحقيق الأهداف وذلك عن طريق مقارنة الأداء الحقيقي بالمعياري وعلى أساس نتيجة المقارنة يتم تحديد الإجراءات التصحيحية اللازمة وللوصول إلى ذلك يمكن للمؤسسة استخدام تقنيات عديدة تعمل في نطاق واحد ألا هو التحكم في التسيير منها:

الأدوات التقليدية:

(1) نظم المعلومات:

أ- مفهوم نظم المعلومات:

يمكن تعريفه من الناحية الفنية على أساس أنه مجموعة من الإجراءات التي تقوم بجمع واسترجاع وتشغيل وتخزين وتوزيع المعلومات لتدعيم اتخاذ القرارات والرقابة في التنظيم، بالإضافة إلى تدعيم اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة ويمكن لنظم المعلومات أن تساعد المديرين والعاملين في تحليل المشاكل وتطوير المنتجات المقدمة وخلق المنتجات الجديدة²

¹ محمد رفيق الطيب مرجع سابق ذكره ص 105

² خالد رجم، أثر نظام المعلومات البشرية على أداء العاملين، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 4104، ص 24.

وحتى عام 1980 لم يكن المديرون يهتمون بكيفية جمع وتنظيم وتشغيل وبيث المعلومات في المنظمة ولم يكونوا يعلمون الكثير عن تكنولوجيا المعلومات وبالرغم من ظهور الحاسبات الآلية واستخدامها في مجال نظم المعلومات سواء في عملية التخزين والتشغيل، وظهر البرامج المتطورة التي تساعد في فعالية العملية الإدارية واتخاذ القرارات.

وكانت المعلومات نفسها لا ينظر إليها كأصل هام في المنظمة ولكن في الآونة الأخيرة وحاليا لا يمكن للمديرين. ان يتجاهلوا كيفية إدارة المعلومات في المنظمة والنظر للمعلومات كمورد استراتيجي له تأثير على قدرة المنظمة في المنافسة والبقاء في مجال الأعمال.

ب- خصائص المعلومات: كما ذكرنا فإن المعلومات تضيف الى المعرفة المرتبطة وتخفف من عدم التأكد وتؤيد عملية اتخاذ القرارات في المنشأة معذلك فهناك أنواع مختلفة من المعلومات وطرق مختلفة لوصف المنشأة او الهدف او الموقف وسنوضح خصائص المعلومات فيما يلي:

1. الدقة: المعلومات يمكنها ان تكون صحيحة أو غير صحيحة، دقيقة أو غير دقيقة، فالمعلومات الدقيقة هي نتيجة أخطاء تكون خلال عملية الجمع، أو التجهيز، أو إعداد التقارير وقد يعتقد مستخدمها أن معلومات غير دقيقة بانها دقيقة وفي هذه الحالة طالما أن مستلمها يعتقد انها دقيقة ويستخدمها لبعض الاغراض، فإنها تعتبر معلومات لهذا الشخص.

2. الشكل: قد تكون المعلومات كمية أو وصفية رقمية أو بيانية، مطبوعة على الورق أو معروضة على الشاشة ملخصة أو مفصلة وعادة ما تحتاج إلى عدة أشكال البدائل المتاحة وفقا لكل موقف.

3. التكرار: أي مدى تكرار الحاجة إلى معلومات وتجميعها وإنتاجها.

4. المدى: شمول المعلومات مداها فقد تكون بعض المعلومات عامة تغطي مدى كبير بينما قد يكون البعض الآخر ضيق المدى محدد في الاستخدام المطلوب

5. الارتباط: قد تكون المعلومات مرتبطة إذا ما ظهرت الحاجة إليها في موقف معين من المعلومات التي ظهرت إليها الحاجة في وقت ما قد لا تكون مرتبطة في وقت آخر لذلك فان المعلومات التي تحصل عليها.

6. الكمال: توفر المعلومات الكاملة للمستخدم كل المطلوب معرفته عن موقف

7. التوقيت: المعلومات الموقوتة هي حين وصولها التي نجدها حين الحاجة إليها أي لا تكون متقدمة

8. المنشأة: قد تنشأ المعلومات من مصادر داخلية للمنشأة أو من خارجها.

9. الفترة الزمنية: قد تكون المعلومات مستمدة من الماضي او من القدرة الجارية او من أنشطة مقبلة

(2) المحاسبة العامة:

أ- مفهوم المحاسبة العامة: هي عبارة عن فن للتسيير المحكم والمضبوط المتمثل في متابعة ومعاينة كل الحركات المخصصة للاستثمار داخليا وخارجيا والتي تمكننا من معرفة الحالة المالية للمؤسسة في مدة معينة، مع تجديد النتيجة من حيث الربح أو الخسارة.¹

ب- أهداف المحاسبة العامة: تتمثل أهداف المحاسبة العامة في:

- معرفة نتائج النشاط.
- معرفة مدى تطور الذمة.
- تزويد المحاسبة التحليلية والمحاسبة التقديرية بالبيانات اللازمة.
- تمثل المحاسبة العامة قاعدة لكل تحليل مالي²

هذه الأهداف خاصة بالمؤسسة اما بالنسبة للغير فهي:

- تعرف المحاسبة العامة على انها نظام إعلامي وبالإضافة إلى تزويد مسؤولي المؤسسة بالبيانات اللازمة فإما تزود كل من يتعامل مع المؤسسة (الزبائن، الموردون، المساهمون، الخواص البنوك وكل الهيئات الأخرى).
- تزود المحاسبة الوطنية على مستوى الأمة بما تحتاجه من أجل التخطيط (الدخل ميزان المدفوعات).
- تزود مصلحة الضرائب بالبيانات، مما يسمح بالمراقبة وفرض الضرائب المختلفة على النشاط والأرباح.

تلك القوائم المختلفة من مؤسسة إلى أخرى شكلا ومضمونا غير قابلة للاستعمال، وإن استعملت فستكون لها آثار وخيمة على الجميع³

ت- المبادئ المحاسبية:⁴

المبادئ المحاسبية عبارة عن قواعد محددة تحكم الإجراءات والطرق المحاسبية المستخدمة في عملية ترجمة الأحداث الاقتصادية. هذه القواعد تعتبر المرجع الأساسي عند تسجيل الأحداث الاقتصادية في السجلات عند تبويبها وتلخيصها. ومن أهم المبادئ المحاسبية ما يلي:

¹ محمد بويين، المحاسبة العامة للمؤسسة ديوان مطبوعات الجامعية سنة 1994 ص 14

² محمد بويين، المحاسبة العامة للمؤسسة ديوان مطبوعات الجامعية سنة 1994 ص 14

³ محمد بويين، المحاسبة العامة للمؤسسة ديوان مطبوعات الجامعية سنة 1994 ص 14

⁴ كتاب مساعد المحاسب، مبادئ المحاسبة 1، الحقيقية الأولى ص 9-10

التكلفة التاريخية: يعني هذا المبدأ أن يتم تسجيل العمليات المالية في السجلات على أساس التكلفة الفعلية لهذه العمليات. فمثلاً عند شراء مبنى بمبلغ ٦٥٠,٠٠٠ ريال يتم تسجيل قيمة المبنى في السجلات بهذه القيمة ولا ينظر إلى القيمة السوقية للمبنى والتي قد تكون أكثر أو أقل من هذه القيمة، ولا ينظر كذلك إلى أي تغيرات قد تحدث لقيمة المبنى في المستقبل. الهدف من هذا المبدأ أن تحديد قيم العمليات المالية يمكن التحقق من صحتها بشكل موضوعي لتوفر المستندات المؤيدة لها.

المقابلة: يقصد بهذا المبدأ مقابلة المصروفات بالإيرادات، بحيث يتم تحميل الفترة المحاسبية بما يخصها من المصروفات التي ساهمت في تحقيق الإيرادات التي تخص نفس الفترة بغض النظر هل تم دفع هذه المصروفات أم لا. الهدف من هذا المبدأ أنه يساعد في تحديد نتيجة نشاط المنشأة من ربح أو خسارة بمقابلة مصروفات الفترة بإيراداتها.

الثبات: يقصد بهذا المبدأ التزام المنشأة عند استخدامها لأحد طرق المحاسبة بعدم تغيير الطريقة من سنة إلى أخرى إلا في ظروف مبررة وبشروط محددة.

الاستحقاق: يعني هذا المبدأ أن جميع الإيرادات التي تخص السنة تؤخذ في الاعتبار سواء حصلت أو لم تحصل، كما أن جميع المصروفات التي تخص السنة تؤخذ في الاعتبار سواء دفعت أو لم تدفع. الهدف من هذا المبدأ معرفة نتيجة نشاط المنشأة الفعلي بغض النظر عن التدفقات النقدية.

تحقق الإيرادات: يقوم هذا المبدأ على أساس عدم الاعتراف بالإيراد وتسجيله بالسجلات إلا بعد تحققه. ويعتبر الإيراد متحقق إذا توفر فيه الشرطان التاليان

1- وجود عملية مبادلة بين المنشأة وجهات أخرى

2- تقديم خدمة أو تسليم مبيعات.

الهدف: من هذا المبدأ أنه يساعد على ضمان الدقة في تحديد إيرادات المنشأة بناء على دليل مادي موضوعي.

الحيطة والحذر (التحفظ): يقصد بهذا المبدأ عدم أخذ الأرباح المتوقعة في الاعتبار إلا عند تحققها في حين أن الخسائر المتوقعة تؤخذ في الحسبان قبل حدوثها. يهدف هذا المبدأ إلى عدم تضخيم أرباح المنشأة إلا بأرباح حقيقية وفي نفس الوقت الاحتياط لأي خسائر متوقعة.

الإفصاح: يعني هذا المبدأ إظهار جميع المعلومات التي يحتاجها المستفيدون لمساعدتهم في اتخاذ القرارات. الهدف من هذا المبدأ ضمان الشفافية في أداء المنشأة بحيث لا يتم حجب أي معلومات قد يحتاجها المستفيدون في عملية اتخاذ القرارات ذات العلاقة بالمنشأة.

ث - المحاسبة التحليلية:

- أ- مفهوم المحاسبة التحليلية: نقصد بالمحاسبة التحليلية هي تقنية معالجة المعلومات المتحصل عليها من المحاسبة العامة، بالإضافة إلى مصادر أخرى وتحليلها من أجل الوصول إلى نتائج يتخذ على ضوءها مسيرو المؤسسات القرارات المتعلقة بنشاطها وتسمح بدراسة ومراقبة المزدودية وتحديد فعالية تنظيم المؤسسة كما أما تسمح بمراقبة المسؤوليات سواء على مستوى التنفيذ أو مستوى الإدارة¹
- ب- أهداف المحاسبة التحليلية: أهداف المحاسبة التحليلية تتجلى فيما يلي:

1- **تحديد تكلفة الإنتاج:** هو الهدف الأساسي للمحاسبة التحليلية، إذ تقوم باستخراج سعر تكلفة الإنتاج التام ومجمل التكاليف في مختلف مراحل الإنتاج، بالإضافة إلى استخدام هذه التكلفة لتحديد سعر البيع

2- **ضبط رقابة التكاليف:** تهدف المحاسبة التحليلية تهدف إلى تخفيض تكلفة الإنتاج مع الحفاظ على المواصفات الخاصة بالمنتج وتحقيق الجودة المطلوبة لنجاح تسويقه لذلك يعتبر ورقابة استخدام هذه العناصر المهمة أساسا لتحقيق هدف خفض التكلفة وتحقيق هذه المهمة من خلال تصميم الإجراءات والنظم والدورات المستندية الخاصة لكل عنصر من عناصر التكاليف..

3- **مكانية تقييم المخزونات:** أي الكميات المنتجة التي لم يتم استهلاكها في نهاية الفترة الحسابية الخاصة بالنسبة لحسابات 33، 34، 35، 36

4- **مقارنة النتائج الفعلية بالتقديرية وتحليل الانحرافات:** تتضح إمكانية تحليل كل من البيانات المعبرة عن الخطط المعيارية والبيانات الممثلة للتنفيذ الفعلي الحقيقي، والمقارنة بينهما وتحليل الانحرافات لاتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

5- **اختيار أفضل بديل:** تم محاسبة التكاليف بتوفير بيانات لكل بديل ويتحقق ذلك من خلال تحليل بيانات التكاليف وفق مفاهيم وطرق معينة، بحيث يمكن لها إعداد تقارير ملائمة تتضمن بيانات مقارنة عن تكلفة القرارات البديلة والعائدات المترتبة عن كل بديل منها.

6- **قياس النتائج التحليلية:** لمعرفة التكاليف وسعر التكلفة نستطيع قياس مردودية المنتوجات المختلفة أو المبيعات كل منها على حدا إذ يتحدد سعر البيع على أساس التكلفة وتحديد المردودية على أساس الربح الذي تحققه المؤسسة.

7- **إكمال المحاسبة العامة:** أي تزويدها بكل المعلومات المتعلقة بتطورات بعض عناصر الأصول كمخزونات السلع المنتوجات والاستثمارات التي تمولها والأعباء غير المعتمدة وكذلك العناصر الإضافية

¹ناصر دادي عدون، مرجع سابق ذكره ص 08

الأدوات الحديثة:

يتضح أن مراقبة التسيير ليست وظيفة منعزلة عن باقي وظائف المسيرين وإنما هي عمليات مستمرة تمارس على كافة المستويات والوظائف وكافة المراحل التي تمرسها المؤسسة. وحتى تكون مراقبة التسيير فعالة في التحكم في تسيير المؤسسة وتحسين أدائها، يجب أن تعتمد على بعض الأدوات، فقد كانت مراقبة التسيير في أول نشأتها تعتمد بشكل كبير على المحاسبة ومع التطورات المشهودة على مستوى المؤسسة ظهرت أدوات لتعزيز وظيفتها وهي:¹

أ- التحليل المالي

- مفهوم التحليل المالي

يعتبر التحليل المالي من أهم أدوات مراقبة التسيير التي تمكن المؤسسة الاقتصادية من تحليل وتقييم وضعيتها المالية من خلال عدة مؤشرات تستخدم لهذا الغرض، ويعرف بأنه عملية معالجة منظمة للبيانات المالية المتاحة عن مؤسسة ما، للحصول على معلومات تستعمل في اتخاذ القرار وتقييم أداء المؤسسة التجارية والصناعية في الماضي والحاضر²

ويمكن تلخيص معلومات التحليل المالي بصفة عامة في الآتي:

❖ معلومات عن مستقبل المشروع وبيانات يمكن الاستفادة منها في فحص أعماله عن طريق التحليل المالي للقوائم الختامية وتبرز هذه المعلومات المعاني التالية:

- مدى تمثيل هذه القوائم لرقم الربح أو الخسارة في قائمة الدخل ومدى تمثيل المركز المالي السليم في قائمة المركز المالي

- مدى التطبيق السليم للمبادئ المحاسبية المقبولة بصدق

❖ إيضاحات خاصة بالبنود المحاسبية في القوائم المالية الختامية مع توضيح أسباب الزيادة أو النقص في البنود المهمة خلال الفترة أو الفترات المالية المتعاقبة.

ويعاب على النسب المالية أنها مقياس للأداء عن مدة ماضية، ولما كانت مؤسسة الأعمال تعمل داخل اقتصاديات الحركة، فإن النسب المالية تكون غير سليمة حينما تستخدم في تقييم العمليات المالية الخاصة بمستقبل المشروع، ومن الممكن وضع نمط معين لنسبة الربحية مثلاً حتى يتسنى تحديد درجة نجاح المشروع واستخلاص الانحرافات وتحليلها ومعرفة مسبباتها.

¹ د. قريشي محمد الصغير رافع شريفة، مطبوعة دروس في مراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، سنة 2014-2015 ص 68

² محمد خليل، عبد الحميد احمد، علي عبد السلام، مراقبة التسيير في المؤسسة شبكة الأبحاث والدراسات الاقتصادية ص 22

هدف التحليل المالي:

يهدف التحليل المالي بشكل عام إلى ما يلي:¹

- معرفة الوضع المالي للمؤسسة.
- الحكم على قدرة مكاسب المشروع.
- الحكم على كفاءة الأداء المالي والتشغيلي في المؤسسة.
- تقديم قدرة المؤسسة على سداد ديونها والتزاماتها في المدى القصير والطويل.
- وضع الخطة المستقبلية وإحكام الرقابة الداخلية.
- التعرف على نقاط الضعف في المؤسسة واقتراح الحلول والتوصيات الكفيلة بمعالجتها.

ب- الموازنة التقديرية:

أ- مفهوم الموازنة التقديرية: تعتبر الموازنات من أقدم أدوات مراقبة التسيير وتستخدم على نطاق واسع لهذا الغرض، وتسمى كذلك الموازنات التخطيطية، وهي عبارة عن تعبير رقمي عن خطط وبرامج الإدارة التي تتضمن كل العمليات والنتائج المتوقعة في فترة زمنية مقبلة، وهي تغطي كل مراكز المؤسسة.²

ب- قواعد اعداد الموازنة التقديرية:

لإعداد الموازنات التقديرية لابد من إتباع مجموعة من القواعد التي تتحكم في إعدادها وهي³

- رأينا فيما سبق أن الموازنة هي تعبير مالي لخطة يراد تنفيذها في مركز مسؤولية وبالتالي يتطلب إعداد الموازنات التقديرية ضرورة تواجد تنظيم إداري تكون فيه مراكز المسؤولية واضحة حتى نتمكن من ربط الموازنات بتلك المراكز وهذا ما يمكننا من تحديد المسؤولية وتقييم الأداء.
- اعتماد الموازنة على التنبؤ هو توقع أحداث مستقبلية وتشمل عملية التنبؤ دراسات إحصائية للفترات الماضية وكذلك الاتجاهات في المستقبل وعلى ضوء هذه الدراسات نضع افتراضات الفترة القادمة لكل بند من بنود الموازنة ويجب أن نأخذ في الحسبان ظاهرة الخطر وعدم التأكد.
- الشمول يجب أن تشمل الموازنة على كل أنشطة المؤسسة بنود التكاليف والإيرادات وكل المستويات الإدارية وكذلك كل الجوانب الكمية والمالية.
- توزيع الموازنات توزيعاً زمنياً وجغرافياً لكي نتابع ونقيم أداء كل منطقة في فصل أو شهر معين وحتى نوجه الاهتمام للمناطق ذات الأداءات الضعيفة.

¹ د. قريشي محمد الصغير، د. شريفة رفاع، مطبوعة دروس في مراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح،

ورقة 2014-2015 ص 80

² خليل عواد أبو حشيش، المحاسبة الإدارية لترشيد القرارات التخطيطية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2005، ص 396

³ د. فركوس محمد الموازنات التقديرية، الجزائر ديوان المطبوعات الجامعية 2001، ص 09

لوحة القيادة

تعتبر لوحة القيادة أداة تسيير تجمع نتائج كل الأدوات مراقبة التسيير سائلة الذكر في شكل معلومات ومؤشرات تسمح بإعطاء نظرة شاملة لأداء المؤسسة، واتخاذ التدابير التصحيحية لتوجيه التسيير وتحقيق الأهداف وذلك بشكل دوري¹.

أ- مفهوم لوحة القيادة:

لقد ظهرت فكرة وعبارة لوحة القيادة في ثلاثينات القرن الماضي على شكل متابعة النسب والبيانات الضرورية، التي تسمح للمسير أو القائد متابعة تسيير المؤسسة نحو الأهداف المحددة، وذلك عن طريق المقارنة بين النسب المحصل عليها والنسب المعيارية، ليتطور هذا المصطلح بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1948، وكان معمول به من طرف المؤسسات التي تقوم على نظام التسيير التقديري. وقد اختلفت تسمية هذه الأداة من جدول التسيير "، " جدول "المراقبة"، " لوحة القيادة. إلا أن جل التعريفات المقدمة لهذه الأداة لها معنى واحد. وقدم Fernández. نموذج لوحة القيادة للسيارة Tableau de bord حيث أنها تقدم للسائق كل المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات المناسبة من معرفة مستوى الوقود، سرعة السيارة، الأعطاب التي يمكن أن توقف السيارة، حالة الطريق، حالة الأبواب، فينظر السائق إلى نظام سيارته بواسطة لوحة القيادة فهو نظام ضروري للقياس²

ب- وظائف لوحة القيادة: تتمثل وظائف لوحة القيادة فيما يلي:³

✓ **أداة لقياس الأداء:** ان تصميم نظام لوحة قيادة للمؤسسة لا يكون فعالا الا إذا تم ربطه مسبقا مع مفهوم الأداء.

✓ **التنبية بالحالات الطارئة:** تلعب لوحة القيادة دور وقائي حيث تعمل كمنبه في حالة تجاوز المؤسسة عتبة معينة، أو أي نوع من المنبهات، وتوجد بعض الأنظمة المتخصصة تساعد في تشخيص أو توضيح بعض العناصر التي تبين تواجد الخطأ وتقوم بالإنذار.

✓ **مرجع مشترك للمجموعة:** تعتبر لوحة القيادة كمرجع مشترك لكل المجموعة بحيث تقوم بتوضيح المنهجية وتوحد الآراء فقد تحدث مشاكل في حالة تعدد الأفكار فهي توحد الرؤية المشتركة لوضعية ما بحيث يكون عمل المجموعة أشمل من مجموعة عمل الأفراد، كما أن ثقة كل فرد في لوحة القيادة يؤدي إلى تبادل الآراء ووجهات النظر ومنه إلى فعالية في القرارات المتخذة.

¹ د. خالص صالح صافي، رقابة تسيير المؤسسات في ضل اقتصاد السوق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007 ص274

² Alain Fernandez : les nouveaux tableaux de bord des managers :5em Edition Eyrolles :2011 p.08

³ بن لخضر محمد العربي، أطروحة الدكتوراه دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية الاقتصادية الجزائرية، جامعة ابي بكر بالفايد، تلمسان الجزائر ص 28-31

✓ أداة للاتصال: تسهل لوحة القيادة عملية الاتصال بين مختلف عناصر المؤسسة، فعند تشكيل واقع او وضعية ما يمكن لكل فرد عرضها وفهمها وبالتالي ترجمة الحالة المدروسة أمام زملائه ويتم تبادل الآراء والمعلومات.

أداة شخصية: لوحة القيادة لا تعتبر أداة نمطية لكل المسؤولين (Standard) فالمعلومة المستعملة والمستتبطة مرتبطة بشكل شخصي بمستعملها، والتي ستراجع وتصحح لتكون مطابقة للنظام المرادقيادته

ت- أنواع لوحة القيادة:

تتنوع لوحة القيادة حسب طبيعة المسؤوليات المتواجدة بالمؤسسة وعموما نجد الأشكال التالية:¹

أولاً: لوحة قيادة الاستغلال الوظيفية: تساغ بشكل يجعل منها وسيلة مساعدة لتقييم أداء وظيفة ما،

حيث توفر المعلومات المباشرة والمفهومة في الظرف الزمني الملائم وتتفرع إلى:

1- لوحة قيادة مالية: تمدنا بجميع المعلومات المتعلقة بالحالة المالية للمؤسسة من مداخل تكاليف

أجور علاوات، تكاليف خارج الاستغلال الخ

2- لوحة قيادة اجتماعية: هذه اللوحة تمدنا بجميع المعلومات بالمستخدمين المهنية منها و

الاجتماعية (عدد المستخدمين، الإطارات، التوظيف، التكوين، حوادث العمل الخ).

3- لوحة قيادة تقنية: هذه اللوحة تمس الجانب التقني (عدد الآلات، حالات العطب، الصيانة الخ).

4- لوحة قيادة الخزينة: تمدنا بجميع حقوق المؤسسة (أرصدة مختلف الحسابات الديون الخ).

ثانياً: لوحة قيادة التسيير:

وهي تتعلق بكل جوانب نشاط المؤسسة أي أنها حصيلة تفاعل مختلف الأنواع السابقة تحتوي على المؤشرات والمعلومات الأساسية لمتابعة النشاط حسب الاتجاهات والسياسات المسطرة، وهدفها متابعة النتائج ومراقبة التنفيذ المحقق بين مستويات المؤسسة توجه إلى المديرية العامة.

¹ محمد خليل، عبد الحميد احمد، منى عبد السلام، مرجع تم ذكره سابقا ص 28

خلاصة

من خلال دراستنا لهذا الفصل والذي تضمن مدخل حول نظام مراقبة تسيير الذي بين فيه كل من خصائص وانواع واهداف مراقبة تسيير والوظائف، نستخلص ان هذه الأخيرة تهدف لتجنييد الطاقات والقدرات من اجل الاستعمال الفعال والملائم للمواد المتاحة في المؤسسة من اجل بلوغ الأهداف مسطرة وفقا الاستراتيجية المؤسسة كما تسمح بمقارنة الأهداف بالنتائج محققة لاستخراج فروقات واتخاذ التدبير صحيحة وهذا أخذ بمختلف أدوات مراقبة تسيير من (التحليل المالي، المحاسبة العامة، المحاسبة التحليلية)

الفصل الثاني:
عملية اتخاذ القرار
في المؤسسة

تمهيد:

إن عملية اتخاذ القرار من أهم الوظائف الإدارية في أي مؤسسة، حيث تؤثر بشكل مباشر على تحقيق الأهداف التنظيمية وضمان الكفاءة والفعالية في الأداء. فالقرارات الإدارية تُوجّه الأنشطة والموارد نحو تحقيق رؤية المؤسسة ورسالتها، كما تساهم في حل المشكلات والتكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية.

يُعتبر اتخاذ القرار مهارة إدارية ضرورية تتطلب التفكير النقدي، القدرة على تحليل البيانات، والتكيف مع التغيرات لضمان تحقيق أفضل النتائج للمؤسسة.

تتجلى أهمية اتخاذ القرار في كونه أداة رئيسية لحل المشكلات، والتخطيط الاستراتيجي، وتحقيق التوازن بين المخاطر والفرص. لذلك، يجب أن يعتمد على منهجية واضحة، ومعلومات دقيقة، ورؤية مستقبلية لضمان فاعلية وكفاءة القرارات المتخذة.

ويمكن القول أن نجاح هذه الأنشطة يرتبط ارتباطاً عضوياً بأهمية القرارات التي ينبغي أن يتم اتخاذها لتيسير مختلف المهام و الأنشطة الإدارية و التنظيمية المطلوبة، إذ أن اتخاذ القرار يرتبط بجميع العمليات الجارية في المنطقة.

المبحث الأول: ماهية عملية اتخاذ القرار في المؤسسة

تعتبر عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة أهم شيء يقوم به متخذ القرار، كونه جوهر الأداء السليم لمختلف المدراء وفي مختلف مستوياتهم ولأهميتها يجب التطرق إليها من خلال:

المطلب الأول: تعريف عملية اتخاذ القرار

قبل التطرق لتعريف عملية اتخاذ القرار لابد من معرفة ما نعنيه بالقرار:

أولاً: تعريف القرار

تعريف 1: يمكن تحديد معنى القرار بأنه الاختيار بين عدة بدائل مختلفة، حيث نجد أن متخذ القرار دائماً في موقف يطلب منه أن يختار بديلاً مناسباً من بين عدة بدائل متاحة، فإذا كان المسؤول فرداً عندئذ سوف يتأثر القرار بالدوافع الشخصية المتخذ القرار، أما إذا كان القرار عملية جماعية عندئذ يكون القرار حصيلة تبادل الآراء بين المجموعات ضمن المؤسسة كإداري والمنظم والعامل¹.

تعريف 2: القرار هو اختيار أحسن البدائل المتاحة للوصول إلى الأهداف المطلوبة أو حل مشكلة تنتظر حلاً مناسباً، أو هو ذلك التصرف الشعوري الذي يهدف إلى اختيار أو استعمال أحسن وسيلة ممكنة للوصول إلى غاية محددة أو استخدامها لتحقيق هدف ما².

تعريف 3: القرار هو جوهر العملية الإدارية في أي تنظيم سياسي أو اقتصادي أو ثقافي لأن هذا التنظيم يتطلب إصدار الأوامر من جهة وضرورة تنفيذها من جهة أخرى حتى يتم تنفيذ النشاط بإحكام وفعالية للوصول إلى الهدف الذي يسعى التنظيم تحقيقه³.

تعريف 4: القرار هو عمل من أعمال الاختيار والتفضيل يتمكن بموجبه المدير التوصل إلى ما يجب عمله في مواجهة موقف معين من مواقف العمل الذي يشرف عليه⁴.

تعريف 5: القرار هو اختيار طريق وسبيل من بين طرق وسبل للوصول إلى هدف مرغوب⁵.

إذا القرار هو اختيار محدد يتم اتخاذه من بين عدة خيارات متاحة.

¹ زهواني رضا وآخرون، دور الإدارة المالية في صنع القرارات المالية، مجلة العلوم الإدارية والمالية الجزائرية، المجلد 1 العدد الأول، ديسمبر 2017، ص 240 .

² بن جلون خالد، نظرية اتخاذ القرار، مطبوعة بيداغوجية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2018/2019، ص 7 .

³ بلحاج فتيحة، الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد 7، 2016، ص 270.

⁴ بلحاج فتيحة، المرجع نفسه، ص 270 .

⁵ بلعربي عبد الكريم، أثر التكنولوجيا المعلومات على اتخاذ القرارات الإدارية، أطروحة دكتوراه، وهران 2010/2011، ص 37 .

ثانيا: تعريف عملية اتخاذ القرار

تعريف 1: يعرف ظاهر الكلالدة عملية اتخاذ القرار على أنها تحليل وتقييم لكافة المتغيرات المشتركة والتي تخضع بمجملها للتدقيق والتمحيص بحيث يتم إدخالها وإخضاعها للقياس ومعادلات البحث العلمي والنظرية العلمية والأساليب الكمية والإحصائية للوصول إلى حل أو نتيجة، وأخيرا إلى استنتاجات وتوصيات لوضع الحلول في مجال التطبيق العلمي وحيز التنفيذ¹

تعريف 2: هي خطوة من خطوات صناعة القرار، وهي كما عرفها كتاب آخرون أنها نشاط ذهني فكري موضوعي يسعى إلى اختيار البديل (الحل) الأنسب للمشكلة على أساس مجموعة من الخطوات العلمية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار في سبيل الوصول إلى القرار الأنسب والأفضل².

تعريف 3: هي وظيفة إدارية وعملية تنظيمية، فهي وظيفة إدارية من حيث أنها تعتبر من المسؤوليات الرئيسية التي يتحملها المدير، كما أنها عملية تنظيمية من حيث اتخاذ الكثير من القرارات. تعتبر عملية أكبر من أن ينفرد بها المدير وحده، فهي ناتج جهود الكثير من الأفراد على شكل جماعات أو مجالس غدارة فالمدير في الوقت الحاضر لا يعمل في عزلة. بل يتأثر في قراراته بآراء وأفكار المحيطين به، وبطبيعة البيئة التي يعمل فيها³.

تعريف 4: هي جوهر العملية الإدارية، وعلى الرغم من أن سايمون اعتبر أن اتخاذ القرار مرادفا للإدارة، وأن وايت " اعتبر أن اتخاذ القرار هو القلب النابض للإدارة، إلا أن عملية اتخاذ القرار ليست سهلة لكثرة تعقيداتها من جهة، وكثرة المؤثرات التي تواجه متخذ القرار من جهة ثانية، ولكونها تتطلب عددا من الإجراءات والأنشطة العلمية للوصول إلى قرارات رشيدة⁴.

تعريف 5: هي نشاط إنساني مركب يبدأ بشعور من الشك وعدم التأكد من جانب متخذ القرار حول ما يجب عمله حيال مشكلة ما، وتنتهي باختيار أحد الحلول التي يتوقع أن تزيل حالة الشك وعدم التأكد، وبذلك تساعد في الوصول إلى حل المشكلة المطروحة⁵.

¹ بلفكرات رشيد ، دور تكنولوجيا المعلومات في إتخاذ القرار الإداري ، أطروحة دكتوراه ، جامعة الجزائر 3 ، 2017/2018 ، ص 51.

² بلعراي عبد الكريم ، المرجع السابق ص 38 .

³ ملال ربيعة، إشكالية اتخاذ القرار الاستثماري الأمثل باستخدام الأساليب الرياضية ، مذكرة ماجستير، تخصص بحوث العمليات و تسيير المؤسسات، جامعة أبو بكر بلقايد _ تلمسان 2009/2010 ، ص 34 .

⁴ بركان دليلة تأثير الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار، محلة أبحاث اقتصادية وإدارية بجامعة بسكرة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد 10 ديسمبر 2011، ص 218 .

⁵ إسماعيل منصورية، دور نظم المعلومات الإدارية في الرفع من فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية، (رسالة ماجستير غير منشورة جامعة المسيلة كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير والعلوم الاقتصادية، قسم العلوم التجارية، 2004)، ص3

نستخلص مما سبق أن عملية اتخاذ القرار عملية مفاضلة الاختيار البديل الأفضل وذلك بالمقارنة بين كل بديل من البدائل الممكنة.

وعلى ذلك يجب التفرقة بين مفهومي صنع القرار واتخاذ القرار فالأخير يمثل مرحلة من الأول بمعنى أن اتخاذ القرار يمثل آخر مرحلة في عملية صنع القرارات. ويمكننا تعريف مهمة اتخاذ القرار بأنها عملية أو أسلوب الاختيار الرشيد بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين ومن ذلك التعريف يمكن استنتاج النقاط التالية:

1- أن اتخاذ القرار يتم من خلال اتباع عدة خطوات متتابعة تشكل أسلوباً منطقياً في الوصول إلى حل أمثل.

2- أن لأي موقف أو مشكلة عامة حلاً بديلاً يجب تحديدها وتحليلها ومقارنتها على هدى قواعد أو مقاييس محددة.

3- أن طريقة اكتشاف البدائل و تحديد قواعد الاختيار و اختيار الحل الأمثل تعتمد كلية على هدف أو مجموعة أهداف يمكن تحقيقها، والمعيار الرئيسي لقياس مدى فعالية القرار¹.

المطلب الثاني: أهمية عملية اتخاذ القرار

لعملية اتخاذ القرار أهمية بالغة في المنظمات الحديثة، فقد تناولها العديد من علماء الإدارة بالدراسة والتحليل، حيث يقول هيربرت سايمون أن عملية اتخاذ القرار هي قلب الإدارة النابض، لأنه لا يمكن للمنظمة أن تتحرك وتتمو وتقوم دون سلسلة من القرارات الرئيسية والفرعية المتكاملة في اتجاه تحقيق الأهداف بكفاءة عالية، وفي الوقت الحاضر أصبحت عملية اتخاذ القرار تمثل أهمية بالغة نتيجة التطور الكبير الذي تعرفه المنظمات على اختلاف أنواعها ومستوياتها، بالإضافة إلى التغيرات الكبيرة التي تعرفها بيئة الأعمال وزيادة حدة المنافسة بين المنظمات الأمر الذي يجعل من اتخاذ قرارات خاطئة ذات تكلفة عالية ما يؤثر على أداء المنظمة ويؤدي إلى فشل أو زوال المنظمة نتيجة القرارات غير الصائبة والتي لا تمثل بقدر عالي من الرشادة².

تعتبر عملية اتخاذ القرار محور العملية الإدارية، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها

¹ نوال عبد الكريم الأشهب، اتخاذ القرارات الإدارية أهميتها و مراحلها، عمان، دار أمجد للنشر والتوزيع، 2014، ص 12.

² بلفكرات رشيد، المرجع السابق، ص 53-54.

المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام والأفراد الذين تحتاج لديهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال.. وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم أو استشارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضاً تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي سوف تجريها على الخطة، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجري عملة اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها¹.

وتتجلى أهمية عملية اتخاذ القرار في النقاط التالية:

أ- **اتخاذ القرارات عملية مستمرة:** في المجال الإداري نلاحظ أن عملية التسيير، ما هي إلا مجموعة مستمرة ومتنوعة من القرارات في مختلف الأقسام الموجودة كالتنظيم والإنتاج، التخطيط للتسويق.

ب- **اتخاذ القرارات أداة المدير في عمله:** تعتبر عملية اتخاذ القرار أداة المدير التي من خلالها يمكنه ممارسة العمل الإداري داخل المؤسسة، حيث يقرر ما يجب أن يعمل به؟ ومتى يقوم به ومن يقوم به؟ وأين يقوم به حيث أنه كلما كانت قدرة المدير في اتخاذ القرارات كلما زادت فعالية الأداء.

ج- **القرارات الاستراتيجية تحدد مستقبل المنظمة:** ترتبط القرارات بالمدى الطويل في المستقبل. ومثل هذه القرارات يكون لها تأثير كبير على نجاح المنظمة أو فشلها، فلا شك أن قرار شركات السيارات اليابانية بإنتاج السيارة الصغيرة منذ وقت بعيد مكن هذه الشركات من النجاح في إنتاج السيارات الصغيرة، وصعوبة وعدم مقدرة الشركات الأمريكية منافستها، كما أن فشل شركة IBM في اتخاذ قرارات فعالة في مواجهة إنتاج الشركات المنافسة الأجهزة الكمبيوتر الشخصي بتكلفة منخفضة، أدى إلى فقدان الشركة لمركز الصدارة في سوق الكمبيوتر الشخصي، وأصبحت مهددة بترك هذا السوق، وهذا الحال ينطبق تماماً على الأمم والشعوب، حيث تلعب القرارات الاستراتيجية دوراً هاماً في مصيرها ومكانتها بين دول العالم.

د- **اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية:** تمثل عملية اتخاذ القرارات أساساً في جميع الوظائف الإدارية كالتخطيط والتنسيق والرقابة، التوجيه.

¹ نوال عبد الكريم الأشهب، المرجع السابق ص 18 - 19 .

هـ - اتخاذ القرارات أساس الإدارة أو وظائف المنظمة أن كل وظيفة داخل المنظمة، تتضمن مجموعة متعددة من القرارات¹.

المطلب الثالث: مراحل عملية اتخاذ القرار:

هناك سبع مراحل تمر بها عملية اتخاذ القرار وهي:

-المرحلة الأولى: تحديد المشكلة:

يعد وجود مشكلة ما نقطة البدء في عملية صنع القرار، وتعتبر هذه الخطوة أهم مرحلة في عملية صناعة القرار لأنه بناء عليها تتحدد معالم الخطوات الأخرى وتتخذ الإجراءات التالية كلها. ولتحديد المشكلة لابد من تحليلها بشكل دقيق، لأن التحليل الدقيق والشامل الجوانب المشكلة يضع أمام المدير العوامل والأسباب التي أدت إلى نشوئها، وهذا يساعد في وضع البدائل والحلول المناسبة لها، إذ يؤكد "أكوف" أن المسألة المعرفة بشكل جيد هي نصف محلولة، وبالتالي فإن التحديد السليم للمشكلة والتحليل الجيد لكل جوانبها يسهل عملية اتخاذ القرارات السليمة لمعالجتها. كما ينبغي على صانع القرار التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها وتحديد درجة أهمية المشكلة ونوعها، وعدم الخلط بين الأسباب الرئيسية والأسباب الثانوية التي أدت إلى بروز المشكل².

إن إدراك المدير بوجود مشكلة ما وتحديدتها والتعرف الدقيق على كل جوانبها وأسبابها يتطلب نظام معلومات فعال يمكن من التعرف على المشكلة وقت حدوثها حتى يسهل على متخذ القرار التعامل معها بكل كفاءة وفعالية، كما أن المدير الجيد هو المدير الذي يملك القدرة للتعرف على المشاكل وقت حدوثها من جهة، والقدرة على تشخيص المشكلة وتحديد أسبابها ونتائجها من جهة ثانية، فالتعرف المبكر على المشكلة والتشخيص الجيد لها يساهم في إيجاد الحلول المناسبة لها، كما أن الجهود المبذولة يجب أن توجه هنا إلى التعرف على المشكلة الحقيقية وليس إلى الأعراض الناتجة عنها، وعموما تصنف المشاكل إلى ثلاث مجموعات أساسية هي:

- المشاكل المتكررة وهي المشاكل التي يتكرر حدوثها بصفة دائمة ومستمرة ولها علاقة بالأعمال والأمر اليومية للعمل كالتأخر عن العمل.
- المشاكل الحيوية وهي مشاكل تتعلق بأمور التخطيط والتنفيذ ورسم السياسات فهذه المشاكل تعتبر حيوية وتؤثر على أداء المنظمة في تحقيق أهدافها.

¹ بونخله فريد، تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري، مذكرة ماجستير تخصص علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية، عنابة، الجزائر 2006/2007، ص 124-125.

² بلفكرات رشيد، المرجع السابق، ص 59-60.

- المشاكل الطارئة وهي مشاكل غير متوقعة تحدث بشكل طارئ ومفاجئ لسبب داخلي أو خارجي، تؤثر على عمل المنظمة بشكل كبير كالارتفاع المفاجئ لأسعار الموارد الأولية، الأزمات الاقتصادية أو لظروف سياسية معينة¹.

المرحلة الثانية: جمع البيانات والمعلومات:

يواجه المديرون يوميا العديد من المشاكل والمواقف التي تتطلب منهم اتخاذ قرارات صحيحة وواضحة تجاهها، ومن أهم محددات نجاح القرار في الوصول إلى هدفه هو مدى وفرة المعلومات ودقتها على اعتبار أن قرارات المدير تمثل تصرفات مستقبلية، ونتائج متوقعة في المستقبل؛ إذ يقول كوتلر وديبوا (Kotler & Dubois) تسيير المؤسسة هو تسيير مستقبلها، تسيير مستقبلها هو تسيير المعلومة، وعليه فإن مراحل معالجة المشكلة من التحديد إلى التنفيذ - قد تكون بعيدة عن الواقع إذا لم يلتزم المدير بالدقة والحرص على جمع البيانات الصحيحة والمؤكدّة حول الموقف المراد معالجته، فكلما كانت الصورة واضحة كلما قلت درجة المخاطرة، إضافة إلى أن المدير مطالب بتحري المعلومات من مصادرها الأصلية أو على الأقل من المصادر الأكثر وثوقا بها؛ فإذا كانت مصادر البيانات والمعلومات داخلية فإن الحصول عليها عادة يكون سهلا، خاصة إذا كانت الحقائق محفوظة ومدونة طبقا للأصول العلمية والعملية، ولا تحتاج جهدا كبيرا للوصول إليها، وهذا بالضبط ما توفره أنظمة المعلومات بالمؤسسة؛ إذ أنها توفر المعلومة بالدقة والسرعة والتنظيم المطلوب، مما يسهل اتخاذ القرار الصائب.

أما إذا كانت المصادر خارجية أطراف خارجية أو منافسين أو جهات رسمية... فإن الحصول عليها يكون تبعا لعلاقات المؤسسة الخارجية، وقدرتها على التفاوض كذلك، والمدير الناجح هو الذي يسعى دوما لفهم محيط مؤسسته المباشر وغير المباشر، ويحاول بكل الأساليب فهم ميكانيزمات السوق المتواجد به، ويستعد لتقلبات المحيط حتى لا يقع في مواقف تضعف موقعه التفاوضي².

المرحلة الثالثة: البحث عن البدائل الممكنة:

يقصد بهذه المرحلة التفتيش والتحري عن الحلول المختلفة لحل المشكلة التي تم تشخيصها بدقة وهذه المرحلة تعقب مرحلة تحديد المشكلة الهدف وهي تفترض اقتراح بدائل أو حلول مختلفة، وهذا ما يعتمد على قدرة الإدارة على التحليل والإبتكار لإيجاد حلول جديدة بالاعتماد على التجارب والسجلات السابقة ومعلومات وخبرات الآخرين، وقد يقتضي الموقف الذي يواجهه المدير بأن لا يتخذ قرارا، فعدم اتخاذ قرار قد يكون بحد ذاته حلا مثاليا.

¹ بلفكرات رشيد ، المرجع السابق ، ص 59 - 60.

² سماعيل مناصرية، المرجع السابق ص 11 . 12.

يجب أن يقوم الإداري بوضع أكبر عدد ممكن من الحلول البديلة حتى يضمن عدم وقوعه في الخطأ واختيار البديل المناسب، وهذا السبب يجب أن يوفر في البديل الإسهام في تحقيق بعض النتائج التي يسعى إليها متخذ القرار جزئياً أو كلياً أو أن يكون البديل في حدود الموارد المتاحة لمتخذ القرار معبراً عن هذا البديل بقيمة نقدية أو عينية أو منفعة وذلك بحسب طبيعة المشكلة التي تقتضي اتخاذ قرار بصدها.

وكل بديل يجب أن يملئ مجموعة من الشروط والمتطلبات في حدود دنيا حتى يدخل في برنامج الحلول وقبل تقييم البدائل على الوقت المال البيئية، إمكانية التنفيذ، الانسجام مع المؤسسة ككل، ثم ترتيب البدائل بعد ذلك بشكل متدرج و وفقاً للأولويات¹.

المرحلة الرابعة: تقييم البدائل:

ويتم في هذه المرحلة تقييم البدائل التي تم الحصول عليها ويمكن هنا الاستفادة من ذوي الخبرة في مناقشة جوانب الضعف والقوة للحلول المقترحة وإجراء بعض التعديلات الضرورية عليها لكي يتسنى اختيار الأفضل منها، وهذه التعديلات ربما تجعل إمكانية تنفيذ البديل الذي سيتم اختياره ممكناً.

حيث أكد عبد الوهاب أن على متخذ القرار إجراء عملية تقييم موضوعية للبدائل المطروحة والنظر إليها من جميع زواياها.

وتعتبر هذه المرحلة من المراحل الصعبة، فكما أشار هيراكلينوس أن عملية المفاضلة بين البدائل ليست عملية واضحة أو سهلة، إذ لا تظهر مزايا وعيوب كل بديل وقت بحثها، ولكنها تبرز عند تطبيقها مستقبلاً، كما تتضمن تلك العملية عناصر غير ملموسة، ويصعب معايير دقيقة لقياسها، فضلاً عن ضيق الوقت متاح أمام متخذ القرار لاستكشاف النتائج المتوقعة لكل من البدائل المتاحة والمتوفرة².

المرحلة الخامسة: الاختيار بين البدائل المتاحة:

يتطلب اختيار أفضل البدائل لإجراء مفاضلة بين البدائل المحتملة، وتتم هذه المفاضلة على أساس فوائد وتكاليف كل بديل، وفي هذه المرحلة يجد المدير نفسه في موقف يسمح لهبتحديد البديل المناسب الذي يحقق الهدف ويحل المشكلة، وتستند عملية اختيار البديل المناسب لحل المشكلة وفقاً لعدة معايير هي:

. تحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة، فيفضل اختيار البديل الذي يحل المشكلة ويحقق الأهداف التي يسعى إليها صانع القرار.

. اتفاق البديل مع أهمية المنظمة وأهدافها وقيمتها ونظمها وإجراءات عملها.

¹ بلحاج فتيحة، المرجع السابق ص 11-12.

² بلعراي عبد الكريم، المرجع السابق، ص 272.

- . قبول أفراد المنظمة للحل البديل واستعدادهم لتنفيذه.
- . درجة تأثير البديل على العلاقات الإنسانية والمعاملات الناجحة بين أفراد التنظيم.
- . درجة السرعة المطلوبة في الحل البديل والموعود الذي يراد الحصول فيه على النتائج المطلوبة.
- . مدى ملائمة كل بديل مع العوامل البيئية الخارجية للمنظمة مثل العادات والتقاليد.
- . القيم وأنماط السلوك والأنماط الاستهلاكية، وما يمكن أن تفرزه هذه المتغيرات من عوامل مساعدة أو معوقة لكل بديل.
- . المعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة.
- . كفاءة البديل والعائد الذي سيحققه إتباع البديل المختار¹.

المرحلة السادسة: تنفيذ القرار:

يعتقد بعض متخذي القرار أن دورهم ينتهي بمجرد اختيار البديل الأفضل للحل، لكن هذا الاعتقاد خاطئ، ذلك لأن البديل الأفضل الذي يتم اختياره لحل المشكلة يتطلب التنفيذ عن طريق تعاون الآخرين ومتابعة ورقابة التنفيذ للتأكد من سلامة التطبيق وفاعلية القرار. وقد يتطلب الأمر معرفة وإمام من لهم علاقة بالتنفيذ، كما أن شعور العاملين بمشاركة في صنع القرار يساهم بشكل كبير في حسن تحويل البديل القرار إلى عمل فعال.

وهناك عدة طرق لتنفيذ القرار منها الخطي، الشفهي، إلا أنه يجب في جميع الحالات، تعميم القرار والتركيز عليه بواسطة الترغيب أو الترهيب كما وأنه من الأفضل أنه يكون مرتبط بجدول زمني ومالي لتسهيل عمليات الرقابة واستمراريتها والتأكد من التنفيذ في كل المراحل ليسير وفقاً للقرار².

المرحلة السابعة: المتابعة والملاحظة والمراقبة:

إن مهمة متخذ القرار لا تنتهي باتخاذ القرار بل يجب عليه متابعة عملية التنفيذ للتأكد من سلامة التنفيذ وفعالية القرار بالإضافة إلى تقييم نتائج القرار والوقوف على النتائج السلبية وعلاجها في الوقت المناسب³

¹ بلفكرات رشيد ، المرجع السابق ص 63-64.

² بلحاج فتحة ، المرجع السابق ص 273 .

³ بن جلول خالد، المرجع السابق، ص 12.

المبحث الثاني: عملية اتخاذ القرار في المؤسسة

نظرا لتشعب وتنوع موضوع عملية اتخاذ القرار، طرح المتخصصون في العلوم الادارية دراسات عدة حول هذا الموضوع، فكانت لعملية اتخاذ القرار الحظ الأوفر من الأبحاث مقارنة بالعملية الادارية الأخرى و لما يحتويه من أهمية بالغة.

المطلب الأول: أنواع القرارات

نظرا للأهمية التي عرفتها عملية اتخاذ القرار فقد تعددت أنواعها وتمثلها لأنواع أساسا في:

أولاً: القرارات حسب الظروف:

وتنقسم إلى أربعة قرارات هي:

- حالة التأكد هو قرار سهل الإعداد له، تحيط به ظروف وعوامل معروفة، حيث في هذه الحالة توجد جميع المعلومات لاتخاذ القرار بحيث أن القرارات المعلومة تعطي نتائج معلومة.
- حالة عدم التأكد هو قرار يتم اتخاذه في أقصى درجات عدم الدراية والمعرفة، بحيث يتطلب جهدا كبيرا من طرف متخذ القرار حتى يحقق الهدف المطلوب.
- حالة المخاطرة يتم اتخاذ القرار في ظل أنواع مختلفة من العوامل والظروف الاحتمالية، التي قد تؤثر سلبا أو إيجابا في اتخاذه وتزداد درجة المخاطرة كلما زادت العوامل والظروف الاحتمالية والعكس صحيح.
- حالة المنافسة: تخذ هذا القرار عندما يكون أمام متخذ القرار منافسين مستعدين لاتخاذ قرارات مشابهة ويبحثون عن بدائل وفرص التي تكون محدودة العدد، تحقق الهدف المطلوب¹.

ثانياً: القرارات حسب المستويات الإدارية:

- القرارات التشغيلية وتتخذ على مستوى التنظيمات الادارية الدنيا وتتعلق بالعمليات التشغيلية للمؤسسة وتكون متعلقة بأسلوب العمل الروتيني اليومي حيث تكون في المدى القصير مثل: جدولة الانتاج، مراقبة الجودة، إعداد الطلبات مراقبة المخزون..... الخ.
- القرارات التكتيكية وتتخذ على مستوى إداري أعلى مما تؤخذ فيه القرارات التشغيلية، فعند هذا المستوى يقوم المدارون باتخاذ قرارات لحل المشكلات التنظيم والرقابة على الأداء وتكون في المدى المتوسط.

¹ زهواني رضا وآخرون، المرجع السابق ص 241.

- القرارات الاستراتيجية هي القرارات التي تؤخذ على مستوى قمة الهيكل التنظيمي للمؤسسة بواسطة الادارة العليا وهي قرارات تغطي مدى زمني طويل الأجل وتتعلق باتخاذ قرارات تخص الوضع التنافسي للمؤسسة في السوق واغتنام فرص وتجنب المخاطر كما تهتم بتحديد أهداف المؤسسة والموارد اللازمة لتحقيقها والسياسات التي تحم عملية الانتاج والتوزيع¹

ثالثا: القرارات حسب إمكانية برمجتها:

- القرارات المبرمجة (روتينية): تتصنف القرارات المبرمجة بأنها تتكرر بصورة مستمرة ودائمة (روتينية)، وتتعلق بالأعمال التجارية والمعتادة، وغالبا ما تكون هناك إجراءات شكلية مستقرة تمر بها عملية اتخاذ مثل هذه القرارات، حيث يمكن جدولتها او برمجتها وفقا لروتين معين. وتكون القواعد التي تحكم اتخاذ هذه القرارات واضحة ولا تتطلب جهدا كبيرا في جمع المعلومات ووضع البدائل والمفاضلة بينهما.

- القرارات غير المبرمجة: تكون هذه القرارات استجابة للمواقف والحالات غير المتكررة والفريدة في خصائصها، والتي تكون غير مهيكلة أو محددة وتؤثر على أنشطة التنظيم. وعادة ما تظهر الحاجة لاتخاذ هذا النوع من القرارات عندما تواجه المنظمة مشكلة لأول مرة ولا توجد خبرات وتجارب مسبقة بشأن كيفية حلها، وتتميز هذه القرارات بنقص كبير في المعلومات إضافة إلى صعوبة في حلها وغياب المعايير تقييم واختيار البدائل²

رابعا: القرارات حسب درجة الأهمية:

تتباين القرارات المراد اتخاذها وفقا لدرجة الأهمية التي تتسم بها والمهام المقترنة فيها، وتوجد هناك العديد من المعايير التي يتم في إطارها تحديد درجة الأهمية التي تتسم بها القرار المراد إنجازه:

- النتائج التي يتوفى الوصول إليها في مجال تحقيق أهداف المنظمة نتيجة الأساليب المرتبطة باتخاذ القرار المعين.

- إعداد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار الذي يتم اتخاذه، فكلما ازداد عدد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار كلما ازدادت أهمية ذلك القرار.

- الفترة الزمنية المراد اتخاذها للقرار في ضوءها، فكلما كان الضغط الزمني لاتخاذ القرار ملحا ولا يمكن التريث في اتخاذه، كلما اتسم ذلك القرار بالأهمية الكبيرة والعكس صحيح.

¹ بن جلول خالد، المرجع السابق، ص 8.

² بلفكرات رشيد، المرجع السابق، ص 56.

- درجة تكرار القرار واذ أن القرارات التي يكرر حدوثها غالبا ما يتسم بأهميةنسبة اقل قياسا بالقرارات غير المتكررة الحدوث.

- درجة المرونة التي يتسم بها القرار من حيث التغيير، اذ أن القرارات التي تكون اقل قابلية للتغيير بعد اتخاذها نتيجة العديد من المتغيرات فهي قرارات لا تتسم بالأهمية قياسا بالقرارات التي يتعذر

- تغييرها وتشكل آثارا ذات أهمية كبيرة بالنسبة للأنشطة التي تمارسها المنظمة وهكذا¹

المطلب الثاني: الأساليب المساعدة لاتخاذ القرار

تعتمد الأساليب المساعدة لاتخاذ القرارات الإدارة حسب الجهة والوقت والتكلفة من الأسهل إلى الأصعب ويتوقف استخدام أحد هذا الأساليب دون الآخر على طبيعة المشكل وعلى تقديم المدير، ويمكن حصر الأساليب في مجموعتين الأولى الأساليب التقليدية، والثانية الأساليب الحديثة، سنتناول فيما يلي بعض هذه الأساليب:

أولا: الأساليب التقليدية (غير الكمية):

يقصد بالأساليب التقليدية أو (غير الكمية) تلك التي ستقتق للتدقيق و التمهيص العلمي، ولأنتبع المنهج العملي في عملية اتخاذ القرارات و تقود جذور هذه الأساليب إلى الإدارات القديمة التي كانت تستخدم أسلوب التجربة و الخ) في حل مشاكلها معتمدة اعتمادا كليا على مجرد الخبرة السابقة والنقدي الشخصي للرادارين، من حيث كانوا يتخذون قراراتهم استنادا إلى الفهم والمنطق والخبرة السابقة والمعرفة الثاقبة بتفاصيل العمليات و المشاكل الإدارية ومراحلها.

وسنعرض في هذا الجزء من البحث أهم الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات والتي كشفت عنها دراسات وأبحاث كتاب الإدارة وهي: الخبرة، التجربة، المشاهدة، التقليد أو المحاكاة....²

- الخبرة:

ويكسبها المدير من تجاربه السابقة و من تدرجه في سلم الهرم الإداري و مشاركته في اتخاذ القرارات، ومعايشته للبرامج والمشاريع الإدارية التي تتجح أو تفشل، وفترات التأمل التي يقضيها في التفكير و التحليل و التقييم للمواقف التي تواجهه... كل ذلك و غيره من الأمور تختزن في ذهنه ويكون لها أثرها إلى حد ما في مواجهة المشاكل أو المواقف التي تتطلب اتخاذ قرار معين و لا تقتصر الخبرة المعينة في هذا الأسلوب على خبرة المديرين و الآخرين من زملائه وتجاربه في حل المشاكل الإدارية واتخاذ

¹ نوال عبد الكريم الأشهب، المرجع السابق، ص 19-20

² بلعربي فاطمة الزهراء، محاضرات في التقنيات الكمية لإتخاذ القرار مدعمة بتمارين محلولة، مطبوعة بيداغوجية، جامعة الجزائر 3 ، 2022/2023 ، ص 40

القرارات الصائبة نحوها، كما يمكن الاستفادة من خبرات المديرين السابقين الذين تقاعدوا عن العمل أو تركوا العمل لأسباب أخرى. إلا إن من أبرز المأخذ على هذا الأسلوب إن في هذا الأسلوب بعض المخاطر قد تترتب على اعتماد المدير على خبرته السابقة في اتخاذ قراراته. ذلك لأن مثل هذه الخبرة قد يشوبها أخطاء أو تفشل، كما أنها في الغالب تتأثر بمستوى إدراك المدير للأسباب الحقيقية لخطئه أو فشله، يضاف إلى ذلك المشكلة القديمة (الماضية) قد تكون مختلفة عن المشكلات الجديدة (الحاضرة)، وفي مثل هذه الحالة يصبح من غير المناسب تطبيق الدروس المستفادة من تجارب الماضي على تجارب الحاضر.¹

- إجراء التجارب:

بدا تطبيق أسلوب إجراء التجارب في مجالات البحث العلمي، ثم انتقل بتطبيقه إلى الإدارة للاستفادة منه في مجال اتخاذ القرارات، وذلك بان يتولى متخذ القرار نفسه إجراء التجارب أخذاً في الاعتبار جميع العوامل الملموسة وغير الملموسة والاجتماعيات المرتبطة بالمسألة محل القرار حيث يتوصل م خلال هذه التجارب إلى اختيار البديل الأفضل معتمداً في هذا الاختيار على خبرته العلمية، ومن مزايا هذا الأسلوب انه يساعد المدير متخذ القرار على اختيار احد البدائل المتاحة لحل المشكلات، وذلك من خلال إجراء التجارب على هذا البديل، وإجراء التغييرات أو التعديلات على هذا البديل بناء على بناء الأخطاء والتغيرات التي تكشف عنها التجارب أو التطبيقات العلمية... وبذلك يمكن هذا الأسلوب المدير من إن يتعلم من أخطائه و محاوله تلاقي الأخطاء في القرارات التي يتخذها مستقبلاً ومن المأخذ على هذا الأسلوب انه أسلوب باهظ الثمن و فادح التكاليف، و سيستنفذ الكثير من جهد و وقت المدير متخذ القرار.

- البديهة والحكم الشخصي:

يعمي هذا الأسلوب استخدام المدير لحكمه الشخصي و اعتماده على سرعة البديهة في إدراك العناصر الرئيسية للمواقف و المشكلات التي تعرض له، و التقدير السليم لإبعادها، وفي فحص وتحليل وتقييم البيانات و المعلومات المتاحة والفهم العميق و الشامل لكل التفاصيل الخاصة بها... و تبدو صعوبة مخاطر استخدام هذا الأسلوب في انه يقوم على أسس شخصية نابعة من شخصية المدير وقدراته العقلية و اتجاهاته و خلفياته النفسية والاجتماعية و معارفه... وهذه كلها سمات وقدرات تختلف باختلاف المجتمعات و البيئات، كما أنها مرهونة بالمقومات المختلفة والمتعددة للمجتمع الواحد قواعد السلوك التي تحكمه، و الاتجاهات السائدة فيه، والتطورات المختلفة التي يمر بها و كل ذلك يؤثر في حكم المدير الشخصي على الأمور و المواقف التي تواجهه.²

¹ بلعربي فاطمة الزهراء، المرجع السابق، ص 40.

² بلعربي فاطمة الزهراء، المرجع السابق، ص 41.

- دراسة الاقتراحات وتحليلها:

يعني هذا الأسلوب اعتماد المدير على البحث ودراسة الآراء والاقتراحات التي تقدم إليه حول المشكلة وتحليلها ليتمكن على ضوءها من اختيار البديل الأفضل... و تشمل هذه الآراء و المقترحات تلك التي يقدمها زملاء المدير أو التي يقدمها المستشارون والمتخصصون التي تساعد في إلقاء الضوء على المشكلة محل القرار و تمكن المدير من اختيار البديل الأفضل... و بالرغم من وجود صعوبات كثيرة تكتنف استخدام مثل هذا الأسلوب إن من أهم مزاياه انه اقل تكلفة من الأساليب التقليدية الأخرى كإجراء التجارب مثلا... و بالإضافة إلى إن المدير يمكنه عن طريق الدراسات العميقة و التحليل الدقيق للآراء والاقتراحات التي تقدم إليه استنباط الكثير من الاستنتاجات وخاصة التي تتعلق بالعوامل غير الملموسة المرتبطة بالمشكلة محل القرار و اختيار البديل الأنسب على ضوءها... و يتضح من العرض السابق إن الأساليب.

لاتخاذ القرارات تعتمد على أسس ومعايير شخصية نابعة من شخصية المدير وقدراته و

معارفه، وان هذه الأساليب استطاعت إن تحقق قدرا كبيرا من النجاح في ضل ظروف ومواقف معينة. ومن هنا أيضا اتجهت بعض الدول إلى استخدام الأساليب العلمية لمواجهة المشكلات الإدارية المعقدة والتي تواجه المديرين، وكان من أبرز مظاهر هذا الاتجاه اهتمام هذه الدول باختيار القيادات الإدارية المتخصصة القادرة على تطبيق الأساليب العلمية لمواجهة المشكلات الإدارية المعقدة واتخاذ القرارات الصائبة لحلها¹.

ثانيا الأساليب الحديثة (الكمية):

يقصد بالأساليب الحديثة في اتخاذ القرار تلك الأساليب العلمية التي تعتمد على التحليل الكمي والمنهج العلمي المنظم في اتخاذ القرار من خلال التحليل العلمي المنظم للبدايل المتاحة وبيان الآثار المحتملة لها، وقد أدى التطور الذي عرفته الأساليب العلمية الحديثة نتيجة التطور التكنولوجي واستخدام الحاسبات الآلية إلى المساهمة بشكل كبير فيحل المشكلات وترشيد عملية صناعة واتخاذ القرارات الإدارية.

يغلب على الأساليب الحديثة استخدام لغة الأرقام في تحليل البيانات، لذلك فهي تعتمد استخدام نماذج قياسية والاستغلال الأمثل والمنظم للموارد المتاحة المادية والبشرية والمعلوماتية، ومن أبرز الأساليب الكمية المستخدمة في اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات:

¹ بلعربي فاطمة الزهراء، المرجع السابق، ص 41-42.

- بحوث العمليات

ازدادت أهمية بحوث العمليات في اتخاذ القرارات الإدارية بعد الحرب العالمية الثانية، واستهدف استخدامها تطبيق الأسلوب العلمي في دراسة الاحتمالات في أي مشكلة من المشكلات الإدارية بقصد تحقيق الهدف المطلوب، ويعتمد أسلوب بحوث العمليات على استخدام مختلف التخصصات القادرة على الإسهام في حل المشكلات، كما يعتمد تطبيقه على مدخل النظم الذي يرى أن للمشكلة الإدارية جوانب متعددة ولا بد أن نأخذ جميع هذه الجوانب بعين الاعتبار لأنها تؤثر في المشكلة وتتأثر بها.

- البرامج الخطية:

تعتبر البرمجة الخطية أسلوب رياضي يمكن استخدامه في حل المشاكل التي يمكن التعبير عنها ببيانيا، ورغم الانتشار الواسع لهذا النموذج في حل واتخاذ العديد من القرارات إلا أن هذا الأسلوب تكتنفه بعض الصعوبات أثناء عملية التطبيق، كصعوبة وضع نسب للمتغيرات التي تتميز بالاحتمالية والتغير السريع.

- نظرية الاحتمالات:

يعتمد هذا النموذج على حسابات القيمة المتوقعة للمفاضلة بين عدة بدائل مطروحة وتستخدم نظرية الاحتمالات في اتخاذ القرارات التي تتم في ظروف عدم التأكد أو المخاطرة، أي الظروف التي يكون فيها متخذ القرار غير متأكد تماماً من نتيجة الأخذ ببديل معين.

- شجرة القرارات:

تعرف شجرة القرارات على أنها أسلوب كمي تصويري وبياني للعناصر والعلاقات التي تتكون منها المشكلة في ظل المخاطر المختلفة، حيث يعد الشكل البياني لشجرة القرار بمثابة الدليل أو المرشد المتخذ القرار نحو بيان الفرع من الشجرة الذي يمكن أن يؤدي إلى أفضل النتائج وأقل المخاطر. يقوم أسلوب شجرة القرارات على التفاعل بين الأدوات والوسائل المستخدمة لاتخاذ القرار وبين البيئة المحيطة بالقرار، كما يفترض هذا المدخل أن هناك سلسلة من التأثيرات والعوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار، حيث يعتبر هذا الأسلوب من الوسائل الحديثة في اتخاذ القرارات الإدارية، التي تعتمد الأسلوب العلمي في المفاضلة بين البدائل المتاحة وتقييم النتائج المتوقعة لكل بديل، كما يمكن هذا الأسلوب من استخدام الحاسب الآلي في حساب وتقدير النتائج وتحديد القواعد المتوقعة خلال فترات زمنية محددة.¹

- نظرية المباريات:

هي أحد الأساليب الرياضية التي تحاول حل المشكلة الإدارية في ظروف عدم التأكد بافتراض

¹ بلفكرات رشيد، المرجع السابق، 71.

أن للمشكلة طرفين أو فاعلين يعملان وفق قواعد اللعبة، وكل طرف منها يحاول تحقيق منفعة على حساب الطرف الآخر من خلال توقعات كل طرف ومعرفته للطرف الآخر، حيث يقوم كل طرف منها برسم خطة واستراتيجية محددة ويتخذ قراراته وفقاً لظروف البيئة والعوامل المؤثرة فيها والوقت والتكلفة والمكاسب المحتملة، وحتى يستطيع كل طرف تعظيم منفعته وريح المباراة فإنه يتوجب عليه وضع العديد من الاحتمالات واستعمال الأساليب الرياضية المختلفة للمفاضلة بين البدائل المتاحة. وتستخدم هذه النظرية في المواقف والحالات التي تتميز بصراع شديد بين الوحدات المتنافسة المستقلة سواء كانت أفراد أو مؤسسات.

- نظرية صفوف الانتظار:

تعرف صفوف الانتظار بأنها: أسلوب رياضي ينتمي إلى مجموعة أساليب بحوث العمليات وهي عبارة عن طريقة علمية لمعالجة مشاكل تقديم وتسويق السلع والخدمات وتعتمد هذه الطريقة العلمية على عدد من الافتراضات والعمليات الحسابية والعلاقات السببية بين العوامل الداخلية في تركيب نظام الإنتظار الذي بدوره يتكون من مجموعة من الزبائن ومجموعة من مقدمي الخدمة ومعدل معين لوصول الزبائن وتقديم الخدمة أو السلعة لهم¹.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرار

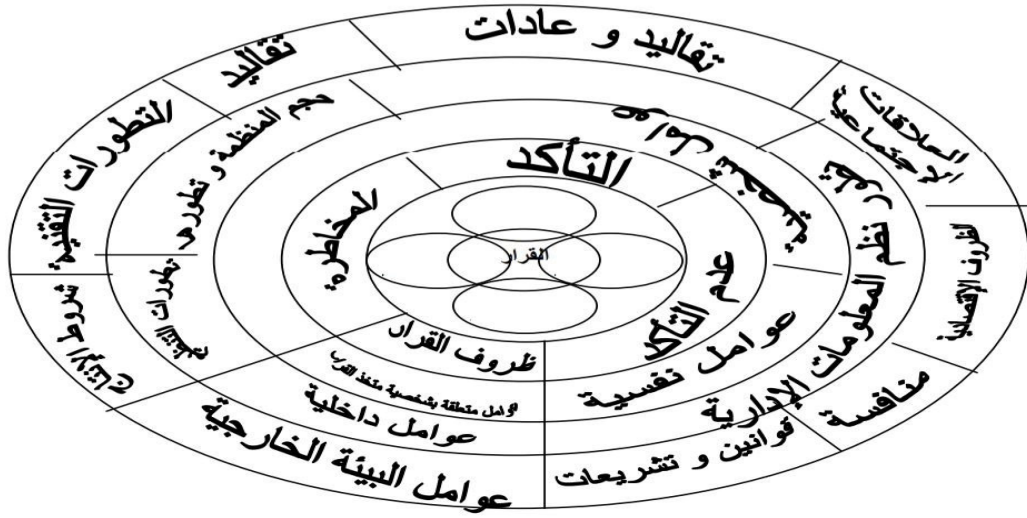
مهما تعددت وتنوعت القرارات التي يتخذها المدير أو المسير، فإنها تتأثر بمجموعة من العوامل بعضها داخل المنظمة "عوامل داخلية"، وبعضها من خارج المنظمة "عوامل خارجية"، وبعضها الآخر سلوكي أو إنساني، بالإضافة إلى عوامل كمية أخرى ترتبط بالتكلفة والعوائد المتوقعة²

ويمكن توضيح العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار في الشكل الموالي:

¹ بلفكرات رشيد، المرجع السابق، ص 73.

² كاسر نصر المنصور، نظرية القرارات الإدارية مفاهيم و طرائق كمية ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2000 من 35 .

الشكل رقم 4: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار



المصدر: كاسر نصر المنصور نظرية القرارات الإدارية مفاهيم وطرائق كمية دارومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000.

من خلال الشكل يمكن ذكر العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار وهي كالتالي:

أولاً: عوامل البيئة الداخلية:

وتشمل العوامل الداخلية تلك العوامل التي تقع داخل المنظمة وتؤثر على عملية اتخاذ القرار، وتتعلق هذه العوامل بالهيكل التنظيمي وطرق الاتصال، والتنظيم الرسمي وغير الرسمي، وطبيعة العلاقات الإنسانية السائدة وإمكانيات الأفراد وقدراتهم ومدى تدريبهم، والثقافة السائدة داخل المنظمة، كما أن نوعية القرارات تتأثر بالقيم والمفاهيم التي يعمل ضمنها المديرون لمواجهة المشاكل التي تستدعي الحل.

وتتمثل أهم العوامل الداخلية التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار في:

- درجة مستوى ندرة الموارد البشرية والقدرات التنظيمية اللازمة لتنفيذ القرار.
- القوانين والتشريعات التي تعمل في إطارها المنظمة.
- نقص المعلومات وعدم توفرها بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرار.¹
- الإمكانيات المالية: إن عملية اتخاذ القرار واختيار البدائل المناسبة لحل المشكلة تتم بالاعتماد على الإمكانيات المالية المتوفرة للمنظمة، لذلك فعلى متخذي القرارات استغلال الموارد المالية

¹ بلفكرات رشيد، المرجع السابق، ص 76-77

بأكبر قدر من العقلانية والرشد مما يحقق أهداف المنظمة بفاعلية، حيث يعتبر عامل التكلفة أحد أهم العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار.

- الوضع التنظيمي للأجهزة الإدارية: حيث يؤثر تعدد المستويات الإدارية، والتداخل في الاختصاصات والصلاحيات بين الأقسام المختلفة على عملية اتخاذ القرار داخل المنظمة.
- البيروقراطية وتعدد الإجراءات حيث تشكل الإجراءات الإدارية المعقدة عقبة أمام متخذي القرارات نتيجة فرض العديد من القيود والنصوص القانونية والتنظيمية التي تتحكم في عملية اتخاذ القرار وتنفيذه¹

ثانياً: عوامل البيئة الخارجية:

عن المنظمة تشكل خلية من خلايا المجتمع فهي تتأثر به مباشرة أو غير مباشرة ومن أهم الظروف التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار ظروف اقتصادية، سياسية اجتماعية، تقنية، والقيم والعادات، ويضاف إليها مجموعة القرارات التي تتخذها المنظمات الأخرى في المجتمع سواء كانت منافسة للتنظيم أو متعاملة معه. إذ أن كل قرار يتخذ في منظمة ما لابد أن يتأثر ويعمل ضمن إطار القرارات التي اتخذتها المنظمة الأخرى كالمؤسسات والوزارات والتنظيمات المتعددة ادن أن القرارات لا تتخذ في أنبوب اختبار ولا يمكن بالتالي فصل المشكلات التي تنصب عليها القرارات عن واقعها البيئي، كما هو الحال في العلوم الطبيعية. فالتأثير والتأثر باق وقائم في كل الأحوال²

وتتمثل هذه العوامل في الضغوط الخارجية المحيطة بالمؤسسة والتي لا تخضع لسيطرتها بل إن إدارة المؤسسة تخضع لضغوطها وتتمثل هذه العوامل بما يلي:

- الظروف الاقتصادية والسياسية والمالية السائدة في المجتمع.
- التطورات الثقافية والتكنولوجية والقاعدة التحتية التي تقوم عليها الأنشطة الاقتصادية؛
- الظروف الإنتاجية القطاعية مثل المنافسين والموردين والمستهلكين.
- العوامل التنظيمية الاجتماعية والاقتصادية مثل النقابات والتشريعات والقوانين الحكومية والرأي العام والسياسة العامة للدولة و شروط الإنتاج.

¹ بلفكرات رشيد، المرجع السابق، ص 76-77

² بلعراي عبد الكريم، المرجع السابق، ص 87-88.

- درجة المنافسة التي تواجه المؤسسة في السوق¹.

ثالثاً: عوامل نفسية وشخصية:

تتشعب العوامل النفسية فمنها ما يتعلق ببواعث داخلية للشخص، ومنها ما يتعلق بالمحيط النفسي المتصل به وأثره في عملية اتخاذ القرار خاصة في مرحلة اختيار بديل من مجموعة البدائل المتاحة. أما العوامل الشخصية فتتعلق بشخصية متخذ القرار وقدراته، فالقرار يعتمد على كثير من المميزات الفردية والشخصية للفرد التي تطورت معه قبل وصوله إلى المؤسسة، وعليه تشكل عمليات اختيار الأفراد وتدريبهم عوامل مهمة في نوعية القرارات المتخذة في المؤسسة².

¹ بركان دليلة تأثير الإتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية بجامعة بسكرة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد 10 ديسمبر 2011، ص 222 .

² المرجع نفسه، ص 223

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل، يتضح لنا أن عملية اتخاذ القرار هي اختيار تصرف معين بعد الدراسة والتفكير، ويكون اتخاذ القرار عبارة عن مفاضلة موضوعية بين مختلف البدائل لحل مشكلة ما، على أساس مجموعة من الخطوات العلمية المتتابة، والتي تؤدي إلى تحقيق النتائج المطلوبة.

وتبدو عملية اتخاذ القرار بسيطة من حيث التصور، ولكنها غير ذلك من منظور الواقع العملي، فهي عملية جد معقدة بالنسبة للمسیر أو متخذ القرار وتتطلب الكثير من الحذر، بدءاً من تحصيل المعطيات ومعالجتها بكيفية مناسبة إلى غاية وضع البدائل المختلفة للاختيار واتخاذ القرار وتنفيذه ويشترط في المعلومة المستخدمة الدقة وسلامة صحتها وذلك من أجل الاهتداء إلى القرار السليم إضافة إلى هذا فإنه كلما كانت المعطيات والمعلومات متوفرة يكون ذلك سبباً قوياً ومساعداً على اتخاذ القرار السليم.

ومن خلال ما جاء في الفصل لابد من التأكيد على أهمية اتخاذ القرار، وخاصة في وجود العديد من المتغيرات حيث برزت الحاجة إلى ضرورة الانتقال من الأساليب التقليدية التي كان يعتمد عليها إلى الأساليب الكمية.

الفصل الثالث:

أدوات مراقبة التسيير
وعلاقتها باتخاذ القرار

تمهيد:

يعمل مراقب التسيير عند تصميمه لنظام مراقبة التسيير على اقتراح وإقامة مجموعة من الأدوات التي تعتبر أدوات مساعدة على اتخاذ القرارات بعضها يكون أسلوباً رقابياً داخلياً يستخدمه الجهاز التنفيذي للمؤسسة المعنية، وبعضها الآخر يكون أسلوباً رقابياً خارجياً، كما أن هذه الأدوات تلعب دوراً حيوياً في تحسين كفاءة وفعالية المؤسسات، حيث تساعد على تقييم الأداء، وتحليل البيانات، وتوفير المعلومات الضرورية لصناع القرار. تستخدم هذه الأدوات المتابعة مدى تحقيق الأهداف المحددة، واكتشاف الانحرافات عن الخطط الموضوعية واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة.

إن الحاجة الماسة إلى المعلومات الكافية والضرورية عند اتخاذ القرارات تعتبر اهتماماً بالغاً للمسيرين وأقدم القرارات داخل المؤسسة، ولقد تعددت الوسائل المساعدة لاتخاذ القرارات من الطرق الكمية إلى المعطيات الكيفية، ولكن تبقى جوانب مهمة تتمثل في المتابعة والمراقبة المستمرة للأداء، أكثر إلحاحاً من غيرها، حتى يقف أخذ القرار على جزئيات تطور المؤسسة ومواكبتها بالقرارات المناسبة، ولعل المحاسبة التحليلية كأداة فعالة في مراقبة التسيير يمكن لها أن تقدم الكثير في هذا المجال.

المبحث الأول: أدوات مراقبة التسيير التقليدية وعلاقتها باتخاذ القرار

تلعب مراقبة التسيير دوراً مهماً في توجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية، حيث تعتمد على مجموعة من الأدوات التي تمكن من تتبع الأداء وتقييم النتائج واتخاذ القرارات المناسبة.

المطلب الأول: دور نظم المعلومات في اتخاذ القرار

متخذ القرار في بعض الأحيان لا يستطيع الحصول على المعلومات نتيجة لنقصها أو عدم توفرها، أو عدم استطاعته الحصول عليها، ولأن أسعارها وتكلفة جمعها عالية جداً، لذلك إن أهم مشكلة تعاني منها الإدارات هي نقص المعلومات، وعدم توفرها وارتفاع أسعارها في بعض الأحيان. العلاقة بين المعلومات والقرارات علاقة وطيدة، فتوفر المعلومات بكميات هائلة يعني. القوة أي توفر خيارات تنظيمية كما أن متخذ القرار الفعال باستطاعته تحديد أفضل الخيارات وبسرعة هائلة، إضافة إلى أن متخذ القرار الذي يفتقد إلى المعلومات الكافية التي يمكن الاعتماد عليها، لا يستطيع الاهتمام إلى الطريقة السليمة، فكلما قلت المعلومات المتوفرة كلما ازداد الغموض وارتفعت درجة المخاطرة وازداد احتمال عدم اتخاذ قرارات فعالة.

ترتبط المعلومات بوجود مشكلة متعلقة بالقرارات، وتتبع أهمية المعلومات من قوة تأثيرها على طبيعة القرار وحجمه ونتائجه، وأن القرار الإداري تطور مع تطور الإدارة ففي السابق كانت الإدارة تعتمد فقط على خبرة المدير وعلى تخمينه وحده وهذا يحتاج إلى قدر ضئيل من المعلومات استمدتها من طول خبرته أو تعامله مع الآخرين، ولكن بعدما اعتمد الأسلوب العلمي الحديث في الإدارة وأصبح القرار لا يتم بواسطة الحدس أو التخمين أو حتى بناء على خبرة المدير، بل يعتمد على البحث الدقيق وهذا لا يأتي إلا بجمع البيانات عن كل جوانب المشكلة ثم تحليلها وتفسيرها وترجمتها إلى واقع لتساعد على اتخاذ القرار¹.

يتوقف نجاح أي منشأة على وجود ثلاثة عناصر أساسية هي الإدارة، ورأس المال، والقوى العاملة، ولعل العنصر الأكثر أهمية هذا هو الإدارة باعتبارها المحرك والمنظم والمخطط للعناصر الأخرى، وبالقدر الذي تكون فيه خطط وقرارات الأدوات سليمة، يكون نمو وتطور المنشأة سريعاً نحو النجاح.

ولكن متى تكون قرارات الإدارة صائبة وصحيحة؟ وهل يفترض أنها دائماً ملك يعتقد بأن ذلك يتوقف على توفر معلومات سليمة وصحيحة تبنى على السهات القرارات والكم الأكبر من هذه المعلومات تعالج وتحضر في الدائرة السنوية ومن ثم يتم تحويلها إلى لغة تعتمد عليها إدارة المنشأة في اتخاذ القرارات.

¹ بوغليطة إلهام، أهمية ودور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في قطاع المحروقات بسكيكدة، مجلة الباحث - عدد 13 / 2013 ، ص137، 138

ومن هنا يبرز الدور المهم الذي يلعبه نظام المعلومات المحاسبية في تزويد لإدارة بالمعلومات السليمة التي تحتاجها لتصريف أمور المنشأة، منها المعلومات المحاسبية التي تتناول معلومة محاسبية بشكل أي أو تقارير دورية شهرية كميزان المراجعة، والتقارير المالية السنوية كقائمة الدخل والميزانية، وقد تكون المعلومات الحسبينة حالية، تاريخية، مستقبلية.

يقال بأن اتخاذ قرار جيد يعتمد بنسبة 90% على المعلومات و10% على الذكاء والإلهام، فكل القرارات تتطلب معلومات والعرض الرئيسي للحصول على المعلومات هو من أجل استخدامها للوصول إلى القرارات وتنفيذها وتثبيتها، وفي حقيقة الأمر فإن القرارات والمعلومات موضوعات مرتبطتان لا يكن التعرض لأحدهما دون الآخر، وبينما نجد اتفاقاً بين الكتاب على وجود عند الترابط إلا أنه يبدو عدم وجود اتفاق بينهم حول تحديد أيهما ينبغي أن تبدأ دراسته عند تصميم نظم التخطيط والرقابة في المنشآت. إلا أنه غالباً ما يتبع المضمون لنظم المعلومات الأسلوب التالي عند تصميم تلك النظم:

1- استقصاء المستويات الإدارية المختلفة عند احتياجاتهم من السياسات (غالباً سؤلهم عن مطالبهم من البيانات المختلفة).¹

2- تصميم نظام معلومات له السمات الرئيسية التالية:

أ - إنتاج كمية كبيرة جداً من المعلومات بدرجة لا يمكن تلخيصها ومعظمها قد لا يكون له علاقة بالقرار أو القرارات التي يجب اتخاذها.

ب - كثير من المعلومات الناتجة يجب تجميعها وإعادة تشغيلها بواسطة مستلم تلك المعلومات.

ج - العلاقة لا تكون واضحة بين القرارات والمعلومات.

3- غالباً ما يتم تصميم تلك النظم على أساس استخدام التشغيل الإلكتروني للبيانات.

ولكن الخطوات السابقة لا تبدو منطقية ذلك لأنه لا يمكن أن نبدأ بالدراسات المتعلقة بتصميم نظام المعلومات دون التعرض لهيكل القرارات في المشروع، أي قبل أن تحدد القرارات المطلوبة وكيف ترتبط بعضها البعض؟ وما هي المعلومات المطلوبة لكل قرار ذلك لأنه عندما تتم الإجابة على تلك الأسئلة يمكن فقط الاستمراري تصميم نظام المعلومات وتحديد محتويات التقارير الإدارية، وبناءً على تلك النظرة، يمكن أن تحدد بعض المبادئ الهامة في مجال تصميم نظم المعلومات:

• تعتبر البيانات أساساً ضرورياً لاتخاذ القرارات فبدون البيانات ليس من الممكن أن تحدد البدائل وبناءً على ذلك فإن البيانات المجموعة يجب أن تساعد في تحديد البدائل وفي قياس

¹ حكمت أحمد الراوي، نظم المعلومات المحاسبية و المنظمة، جامعة آل البيت سابقاً، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 1999، ص 256.259

- منفعة أو قيمة كل بديل، وإن البيانات المحاسبية ذات صبغة وخاصة مهمة لاتخاذ كثيرة القرارات.
- يجب أن تكون البيانات ملائمة للقرار المعروض أو يمكن تحويلها لكي تصبح بيانات ملائمة، والبيانات المحاسبية كثيرة وهنا لا بد من اختيار البيانات اللازمة لاتخاذ القرار المناسب.
- يجب تجميع البيانات قبل تحديد البدائل وتحديد المنافع المترتبة على تلك البدائل، وعلى الأقل معرفة القرار لتجميع البيانات المحاسبية اللازمة.¹
- يتوقف الاحتياج لبيانات دقيقة على الأساليب المستخدمة لقياس منافع البدائل المختلفة والوزن النسبي المعطى للبيانات في قياس المنفعة والمنافع النسبية المحددة للبدائل، حيث هناك أساليب محاسبية كثيرة يمكن استخدامها.
- إذا تم تعريف الخطوات اللازمة لإنجاز القرارات المختلفة على النحو السابق فإنه يمكن تفويضها إلى مستويات إدارية أقل أو يمكن برمجتها لتؤدي بواسطة الآلات الإلكترونية وينبغي هنا ضرورة استبعاد البدائل ذات العائلة المتخصصة.²

المطلب الثاني: مساهمة الموازنات التقديرية في اتخاذ القرار

- إن المهمة الرئيسية والأساسية لنظام الموازنات التقديرية هو مساعدة إدارة المؤسسة على إنجاز مهامها الوظيفية على الوجه المطلوب عن طريق تمكينها من اتخاذ القرارات اللازمة التي تضمن السير الحسن للمؤسسة، فوظيفتا التخطيط والرقابة تعتبران أساسيتان في أي مؤسسة
- فالتخطيط هو تحديد هذه الأهداف ورسم السياسات وتقرير أوجه النشاطات المستقبلية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف أي أن قرارات التخطيط هي اختيار بين طرق أو خطط بديلة حيث تعد الموازنات التقديرية وسيلة أساسية لتقييم الوسائل والطرق والأساليب البديلة، للوصول إلى الخطة المثلى لتحقيق أهداف المشروع في الفترة المستقبلية. أما الرقابة فتعنى بالتأكد من أن التنفيذ الفعلي يطابق الخطط الموضوعة ومن ثم اتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة لرد التنفيذ الفعلي المخطط إلى الخطط الموضوعة في حالة وجود انحرافات.³
- لا شك أن من الأسباب الرئيسية التي أدت إلى الاهتمام بعملية اتخاذ القرار في المؤسسة، هي زيادة الاتجاه نحو حل العديد من المشاكل باستخدام الطرق العلمية المختلفة، حيث اهتمت هذه الطرق بتحليل المشكلة موضع الدراسة واختبار القرار المناسب، غير أن دراسة

¹ حكمت أحمد الراوي، المرجع نفسه، ص 259.256

² حكمت أحمد الراوي، المرجع نفسه، ص 259.256

³ صالح صافي خالص، رقابة تسيير مؤسسة في ظل اقتصاد سوق ديوان مطبوعات الجامعية الجزائر 2007 ص 213

المشاكل المتعددة وتحليلها يقوم على جملة من البيانات والمعلومات والحقائق المتعلقة بهذه المشاكل، التي من شأنها أن تساعد المسير في معرفة احتمال حدوث المتغيرات والحالات غير المتوقعة

- من هنا تبرز إحدى أهم المشاكل الأساسية التي تعاني منها المؤسسات الجزائرية، ألا وهي مشكلة نقص المعلومات المتعلقة بظروف العمل وإمكانياته والقيود المفروضة على أدائه وعدم القدرة على توفيرها عند الحاجة، الأمر الذي يجعل عملية صنع القرار تتصف بالمخاطرة وعدم التأكد إذا لم تتوفر لدى المسير أساليب عملية جيدة تعمل على توفير البيانات والمعلومات الصحيحة والملائمة
- من هذا المنطق فإن الإدارة تواجه يوميا العديد من الحالات التي يختلف فيها مستوى التنفيذ المحقق عن المستوى المطلوب الوصول إليه، أو بصيغة أخرى اختلاف النتائج عن الأهداف المرسومة فإذا كانت هذه الحالات معروفة أو عادية فإن معالجتها لها إجراءات معروفة ومحددة، وإذا كانت غير واضحة المعالم فإن ذلك يستدعي المعالجة الدقيقة للتقليل من الاختلافات الحاصلة والمعالجة للمشاكل غير العادية.¹
- تعتبر الموازنة التقديرية بمثابة تعبير كمي أو نقدي لأهداف المؤسسة المستقبلية لدى فهي تعتبر أداة
- التخطيط أهداف المؤسسة كما أن عمليات التخطيط لا يمكن أن تحقق الهدف منها دون إحكام الرقابة عليها.
- ويتمثل الدور الذي تقوم به الموازنة التقديرية في عمليتي التخطيط والرقابة فيما يلي:
- ترشيد الإدارة في تحقيق أهدافها.
- زيادة فعالية الاتصالات بين المستويات الإدارية المختلفة وذلك من خلال التنسيق بين كافة الوظائف والأنشطة الإتمام خطط الموازنة التقديرية والرقابة عليها.
- ترشيد تكاليف المؤسسة عن طريق استخدام الموازنة التقديرية في عمليتي التخطيط والرقابة والعمل على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة.

¹الموازنات التقديرية أداة لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة CYCMA د. شريف غياط، افيروز رجالجامعة 08 ماي 1945 قالمة

- ¹فؤاد محمد محمود شلح، مدى إمكانية تطبيق الموازنة الصفوية في بلديات القطاع غزة - دراسة تطبيقية على بلدية غزة، رسالة ماجستير، تخصص المحاسبة والتمويل، كلية التجارة الجامعة الإسلامية: غزة؛ فلسطين 2009، صفحة 19/20

متخذ القرار وكافة الحوافز الدوافع القيم والأهداف للمستقبلية التي تدفع الفرد لاتخاذ القرار وذلك في ظل الظروف البيئية المغيرة ومدى تمكنه من الحصول على المعلومات التي يمكن ان يدعم بها قراره.¹

المطلب الثالث: دور المحاسبة التحليلية في اتخاذ القرار

قدم لنا إيدري ونايت تحليلاً نظرياً عن العلاقة بين البيانات المحاسبية وعملية تحليل القرار، حيث أنه يميز في هذا التحليل بين ثلاثة عوامل أساسية لعملية اتخاذ القرار:

- مدخلات القرار: العوامل والمعلومات المتحصل عليها لاتخاذ القرار.
- مخرجات القرار: أي القرار المتخذ
- العلاقة التي تربط بين القرار ومجموعة من مدخلات القرار، ويكون تسلسل اتخاذ القرار كالاتي:

يتم تحديد التكاليف وحسابها بالطريقة الملائمة؛
يتم مراقبة هذه التكاليف ومقارنتها لتحديد عناصر المشكل؛
متابعة تطور تكاليف الاستغلال من فترة لأخرى، وذلك لتحديد العنصر المؤثر على ارتفاع أو انخفاض هذه التكاليف؛
مقارنة التكاليف الحقيقية مع التكاليف التقديرية عند مستوى نشاط معين لتحديد الانحراف المسؤول عنه؛
يتم الحصول على التكاليف وتحليلها في شكل تقارير ومستندات دورية عند تحديد عناصر المشكل نلجأ إلى تحديد مجموعة من البدائل التي تحقق الاستغلال الأفضل للمواد، لإنتاج الكمية اللازمة بأحسن نوعية²
وكل طريقة من طرق تحليل التكاليف تكون ملائمة لاتخاذ قرار معين في ذلك وفق الجدول التالي:

¹ يوحنا آل آدم أنه صالح الرزق؛ المحاسبة الإدارية والسياسات المعاصرة، مكتبة الحامد النشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2006، من 189.

² أوبختي نصيرة، بوهنة كلثوم، المحاسبة التحليلية ودرها في عملية اتخاذ القرارات جامعة تلمسان، ص 318.

جدول رقم 01: طرق المحاسبة التحليلية لاتخاذ القرار

نوع القرار المتخذ	طريقة التكاليف الملائمة
- إلغاء أو إضافة نشاط معين. - تحديد عتبة المردودية	- محاسبة النشاط: كونها تحدد تكلفة كل نشاط يساهم في الإنتاج - طريقة التكاليف المتغيرة: هي الوحيدة التي تستطيع حساب أو معرفة حجم التعادل - حجم التعادل - طريقة التكاليف المتغيرة - طريقة التحميل العقلاني: لأنها تبين مدى فعالية التنظيم عن طريق تحميل التكاليف الثابتة - طريق الأقسام المتجانسة: لأنها تحدد تكلفة كل قسم يشارك في الإنتاج

المصدر: د. خليل عواد أبو حشيش - محاسبة التكاليف قياس وتحليل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، 2005، ص 18

ان المؤسسة تعتمد على دراسة مختلف الطرق التي تسمح لها باتخاذ قرارات صائبة وذلك بالتحكم في التكاليف وقياسها ومراقبتها، وفي دراستنا قمنا بإسقاط الضوء على طريقة التكاليف المتغيرة ومساهمتها في اتخاذ القرار:

1_تعريف طريقة التكاليف المتغيرة:

لقد ظهرت هذه الطريقة بأمريكا سنة 1936، وأدت الترجمة الحرفية لها من مصدرها الأول الإنجليزي تحت مصطلح "Direct costing"، إلى انحراف في التسمية، فهي لا تعني التكاليف المباشرة وإنما يقصد بها التكاليف المتغيرة، وسبب هذا الانحراف يرجع إلى الشبه الموجود بين التكاليف المباشرة و التكاليف المتغيرة، إذ أن معظم المصاريف المباشرة تعتبر مصاريف متغيرة ويمكن تعريفها على أنها الطريقة التي تركز أساسا على الفصل بين التكاليف الثابتة والمتغيرة، معتمدة على هذه الأخيرة في حساب مختلف التكاليف وسعر التكلفة، وبعبارة أخرى هي مجموع التكاليف التي يتحملها منتج أو بضاعة، أو خدمة معينة، انطلاقا من بداية فترة الاستغلال إلى غاية الإتمام والبيع ولكن بالتكاليف المتغيرة فقط.¹

2_أساسيات طريقة التكاليف المتغيرة:

وترتكز هذه الطريقة على المبادئ التالية:

¹ بلكرشة رايح، المحاسبة التحليلية، مطبوعة بيداغوجية، جامعة ابن خلدون -تيارت- 2015/2016، ص 35.

.إحصاء وحصر مختلف التكاليف.

فصل التكاليف المتغيرة عن التكاليف الثابتة.

.توزيع الأعباء المتغيرة غير المباشرة على أقسام المؤسسة واستخراج تكلفة وحدة القياس لها.

.إلحاق الأعباء المتغيرة المباشرة وتحميل الأعباء المتغيرة غير المباشرة على مختلف التكاليف.

.إلحاق مصاريف التوزيع المتغيرة إلى التكلفة المتغيرة للمبيعات للحصول على سعر التكلفة.

.تقييم المخزونات على أساس التكاليف المتغيرة فقط.¹

_ 3 حساب النتيجة التحليلية بطريقة التكاليف المتغيرة وتقويمها:

إن سعر التكلفة وفق هذه الطريقة محسوب على أساس التكاليف المتغيرة فقط، ولتحديد سعر التكلفة الحقيقي لابد أن نضيف التكاليف الثابتة، ثم نطرح سعر التكلفة المتحصل عليه من رقم الأعمال المحقق للحصول على النتيجة الإجمالية، وتتبع نفس المبدأ المستعمل في التكاليف الحقيقية الحساب النتيجة الصافية.

مع الأخذ بعين الاعتبار الفرق في المخزون والذي يحسب وفق العلاقة التالية:

(فرق المخزون = المخزون بالتكاليف الحقيقية - المخزون بالتكاليف المتغيرة).

وعليه تكون معادلة النتيجة التحليلية الصافية على النحو التالي:

(النتيجة التحليلية الصافية = + - النتيجة التحليلية الإجمالية + العناصر الإضافية - الأعباء

غير معتبر - + فروق الأقسام - فوارق الجرد - فوارق المخزون).

من مآخذ هذه الطريقة إهمالها لدور التكاليف الثابتة في نشاط المؤسسة، فقد تجد أحيانا التكاليف الثابتة تشكل الحجم الأكبر في المؤسسة ذات الهيكل الكبير، وبالتالي كيف نبرر اتخاذ القرار حسب طريقة التكاليف المتغيرة لوحدها، فضلا عن وجود تداخل كبير بين التكاليف الثابتة والمتغيرة، كما أن تقييم المخزون بهذه الطريقة يكون تقييما ناقصا كونه أهمل التكاليف الثابتة².

_ 4تقييم طريقة التكاليف المتغيرة:

_ 1.4مزايا تطبيق طريقة التكاليف المتغيرة:

لهذه الطريقة مزايا عديدة نحصرها فيما يلي:

- تسمح بحساب عتبة المردودية لكل منتج على حدى.
- تسهل هذه الطريقة تحقيق رقابة أدق و ذلك باستبعاد عناصر التكاليف التي لا تخضع للمسؤولية المشرفين والرؤساء) تحتاج إلى رقابة أعلى المستويات الإدارية و التي تتمثل في

¹ المرجع نفسه، ص 43 . 36.

² المرجع نفسه، ص 43 . 36.

- التكاليف الثابتة وتوجيه الجهود الإدارية نحو التكاليف الخاضعة للتغيير بهدف تخفيضها عن طريق مسائلة المراكز الإدارية بمستوياتها المختلفة باعتبارها مسئولة عن حدوثها.
- تحديد مقدار الهامش على التكلفة المتغيرة الذي يساهم به نشاط المؤسسة في تغطية التكاليف الثابتة.
- غير معقدة و لا تتطلب وقت كبير عند استعمالها في حساب التكاليف و سعر التكلفة ذلك لأنها تحتوي فقط على التكاليف المتغيرة و دون أن تسمح للتكاليف الثابتة أن تدمج وتزيد غموضا أو تعقيدا، فهي تحمل على النتيجة الإجمالية.
- تسعى هذه النظرية إلى مساندة الإدارة في اتخاذ القرارات الخاصة بتخطيط الإنتاج و وضع سياسات التسعير في الأجل القصير.
- ثبات متوسط تكلفة الوحدة خلال الفترات الزمنية المختلفة و ذلك بفرض ثبات عوامل الكفاية والأسعار، و ذلك بالاعتبار التكلفة المتغيرة وسيلة للتعبير عن التكلفة الحقيقية للإنتاج و النظر إلى التكاليف الثابتة باعتبارها متعلقة بالفترة التكاليفية، و لا يعتبر النشاط مسئولا عنها، بل ترتبط أصلا بالطاقة والزمن، ويتحملها حساب الأرباح والخسائر.

2.4_حدود طريقة التكاليف المتغيرة:

- رغم المزايا العديدة التي تتمتع بها هذه الطريقة، إلا انها لم تسلم من الانتقادات نجلها فيما يلي:
- ليس من السهل الفصل بين عناصر التكاليف الثابتة والمتغيرة نتيجة الربط بين عناصر التكاليف وحجم الإنتاج والمبيعات، فهناك بعض التكاليف شبه المتغيرة و شبه الثابتة التي تعتبر متغيرة أو ثابتة تماما بالنسبة لحجم النشاط، ولذلك يكون على المحاسب دراسة سلوك العنصر اتجاه النشاط خلال فترة طويلة من الزمن، وحين يصل للترتيب المطلوب قد تتغير طبيعة العنصر مما يؤدي إلى إعادة تبويبها من جديد، و لهذا فإنه حد فاصل بين التكاليف المتغيرة و الثابتة.
- التشابه الكبير بين التكاليف المتغيرة والتكاليف المباشرة أدى إلى خلط في المفاهيم عند مستعملي هذه الطريقة.
- لا تفيد هذه الطريقة كثيرا عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالتخطيط طويل الأجل.
- أهم انتقاد لهذه الطريقة هو تراجع نسبة الأعباء المتغيرة لصالح الأعباء الثابتة¹.

¹ عزالدين القيني، دور المحاسبة التحليلية في تحسين الأداء بالمؤسسة، مذكرة ماجستير، تخصص مالية نقد و بنوك، جامعة سعد دحلب بالبلدة، سبتمبر 2005، ص 82. 83.

5_طريقة التكاليف المتغيرة و اتخاذ القرار:

ان متخذي القرار يرغبون في تجريب القرارات قبل اتخاذها، وليتمكنوا من ذلك يحتاجون إلى نماذج محاكاة تسمح لهم بمعرفة آثار هذه القرارات المراد اتخاذها والمفاضلة بينها، وفي هذا مجال يعتبر نموذج عتبة المردودية هو من أهم تطبيقات طريقة التكاليف المتغيرة، إذ أنه يسمح بمعرفة سريعة للأثر على النتيجة فيما يتعلق بقرار التسيير المراد اتخاذه.

ونستطيع حصر بعض استعمالات هذا النموذج فيما يلي:

- تحديد المنتوجات ذات المردودية وغير ذات المردودية واتخاذ القرار بإنتاجها أو التوقف عن إنتاجها أو استبدالها بمنتج آخر.
- تستطيع الإدارة بواسطة هذا النموذج معرفة هامش الأمان الذي لا يمكن الوصول إليه دون أن تدخل المؤسسة في منطقة الخسائر.
- و يمكن حساب هامش الأمان عن طريق العلاقة التالية:
(هامش الأمان = رقم الأعمال - رقم أعمال نقطة التعادل)
- اتخاذ بعض قرارات الاستثمار أي عند تغير هيكل المؤسسة و الرفع من طاقتها الإنتاجية ودراسة أثر ذلك على المردودية.
- يسمح نموذج عتبة المردودية في اتخاذ قرار اختيار أسلوب الإنتاج البديلة و ذلك بالمفاضلة بين إنتاج السلعة يدويا أو ميكانيكيا، ويستند هذا القرار على مقارنة المساهمة الناتجة عن كل أسلوب مع الأخذ بعين الاعتبار التكاليف الثابتة الإضافية و المرتبطة مباشرة بأحد الأساليب.
- يستوجب في بعض الحالات على الإدارة أن تتخذ قرار بإنتاج سلعة جديدة، كما أنها ملزمة بإبعاد السلع التي تؤدي إلى الانخفاض في الربح و إحلال محلها السلع التي تساهم في الحصول على أكبر عائد¹.

المبحث الثاني: أدوات مراقبة التسيير الحديثة وعلاقتها باتخاذ القرار

في بيئة الأعمال الحديثة يجتمع النظامان معا لتحقيق أقصى كفاءة في إدارة التكاليف، حيث يساعد ABC في فهم كيفية تخصيص التكاليف الفعلية، بينما توفر التكاليف المستهدفة إطارا للحد من التكاليف منذ البداية، تلعب التكاليف المستهدفة و طريقة ABC (التكاليف على أساس الأنشطة) دورا مهما في اتخاذ القرارات الإدارية، حيث يساعد كل منهما في تحسين الأداء المالي وتعزيز القدرة التنافسية؛ وهنا سنتطرق لكل واحد على حدا وعلاقته باتخاذ قرار.

¹ عزالدين القينعي، المرجع السابق، ص 121.

المطلب الأول: دور التكاليف المستهدفة في اتخاذ قرار:

مفهوم التكاليف المستهدفة: لقد ظهرت العديد من الدراسات التي تشرح وتوضح مفهوم نظام التكاليف المستهدفة وأهدافه ووظائفه، حيث عرفه Sakurai على أنه أحد أدوات إدارة التكاليف التي تخفض التكاليف الكلية للإنتاج على مدار دورة حياة المنتج بمساعدة القائمين بهندسة الإنتاج والتصميم وبحوث التسويق والمحاسبة. كما عرفه Horvarth على أنه "التكلفة الإدارية المخططة والمستخدمة في المراحل الأولية من تصميم المنتج، بحيث تؤثر على عملية إنتاج المنتج حسب متطلبات السوق. أما Yoshikawa فعرفه على أنه مجموعة الأنشطة التي يتم صياغتها وتحديد لها لبلوغ مستويات التكاليف المطلوبة، وهي عادة ما تكون مقسمة إلى مراحل، وذلك تسهيلاً لتحقيق الأهداف المالية المخططة من قبل الإدارة. ويرى Kato أنه مجموعة الأنشطة التي تهدف إلى تخفيض تكاليف دورة حياة المنتج ذي الجودة العالية، والذي يلبي احتياجات العملاء عن طريق فحص جميع الأفكار التي يمكن من خلالها تخفيض تلك التكاليف في مرحلتها التخطيط والتطوير". ويعرفه Brausch على أنه أحد الأدوات الاستراتيجية التي تعمل على خفض تكاليف المنتجات خلال دورة حياتها.¹

يهدف نظام التكاليف المستهدفة بصورة أساسية إلى التخفيض في التكاليف والتطوير في المنتجات، كما يهدف إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

تحقيق رغبات العملاء وإشباع احتياجاتهم بتقديم منتجات متطورة وذات جودة وسعر مناسبين تحقيق أهداف الإدارة العليا في المشروع من الأرباح والمنافسة على المدى الطويل رغم التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية ورغم احتياجات السوق المتجددة والضغوط الداخلية والخارجية. إحداث التوازن بين التكلفة والسعر ورأس المال المستثمر وذلك لأنه عند إنتاج منتج جديد باستخدام التكاليف المستهدفة، يتم تحديد تكلفة ذلك المنتج عن طريق طرح الأرباح المطلوبة من السعر الذي سوف يتم البيع به والمحدد على أساس ظروف السوق وإمكانيات المشروع المتاحة. مبادئ التكاليف المستهدفة: يرتكز نظام التكاليف المستهدفة في تحقيق أهدافه على مجموعة من المبادئ تتمثل في الآتي:

يقوم نظام التكاليف المستهدفة على أساس التخطيط المتوسط والطويل الأجل للتكاليف. والأرباح. يقوم بتحديد تكلفة المنتج وفقاً للمعادلة التالية: السعر المستهدف - الربح المستهدف = التكلفة المستهدفة. يؤكد على أهمية تشغيل فريق عمل ذي مهارة ملائمة للمهام المنسوبة إليه، سواء من داخل المشروع أو من خارجه كالموردين والوسطاء والموزعين. يهتم بتوثيق العلاقة مع الموردين ويجعل أساس التعامل معهم الثقة لسنوات طويلة، أو يجعل منهم شركاء للمشروع أو طرفاً أساسياً في عملية التخطيط والتصميم للمنتجات.

¹ ميساء محمود محمد راجحان، بحث مقدم كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير، دور تكاليف مستهدفة في تخفيض التكاليف وتطوير المنتجات، ص 11.

ينادي بأهمية إنتاج العديد من المنتجات في المشروع الواحد، حتى تسهل عملية تحقيق الأرباح المستهدفة للمجموعة ككل.

يقوم بإشراك جميع العاملين في وضع الخطة التصنيعية، مما يحفزهم على تنفيذ الخطة بكفاءة عالية. يعتمد على أساس دقيق وصحيح من المعلومات الجديدة من داخل وخارج المشروع تقسيمات التكاليف المستهدفة¹.

تقسم التكلفة المستهدفة إلى عدة أقسام حسب المراحل التي يمر بها المنتج خلال دورة حياته، ويختلف ذلك التقسيم من مشروع لآخر وأيضاً من منتج لآخر وذلك حسب الحاجة والأهمية لذلك التقسيم، والذي يهدف إلى تركيز مجهودات فريق التكلفة المستهدفة في تحديد التكلفة اللازمة لكل مرحلة من المراحل الإنتاجية للمنتج، وأيضاً في تحديد مواطن حدوث الارتفاع في التكلفة لاتخاذ الإجراءات اللازمة لتخفيضها وبالتالي الوصول للأرباح المستهدفة.

الصعوبات التي تواجه تطبيق منهج التكلفة المستهدفة: على الرغم من أهمية منهج التكلفة المستهدفة إلا أن وضع هذا المنهج قيد التنفيذ الفعلي يتجنبه بعض الصعوبات التي ينبغي أن تكون الإدارة على علم مسبق بها حتى تتمكن من تخطيها، ومن أهم هذه الصعوبات ما يلي:

- الصراع التنظيمي حيث إن اختلاف الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها كل قسم قد تؤدي إلى صعوبة نجاح منهج التكلفة المستهدفة ما لم يتم التنسيق بين هذه الأهداف.
- يتطلب منهج التكلفة المستهدفة العديد من التغيرات التنظيمية عبر المناطق الوظيفية المختلفة.
- يحتاج تطبيق هذا المنهج إلى تكاليف لتطوير وتجربة المنتج وهي تكاليف اختيارية، ولهذا يصعب إدخال مثل هذه التكاليف في تحديد التكلفة المستهدفة لأن علاقة المدخلات بالمرجات في هذه التكاليف غير واضحة.

- تحتاج أنشطة التكلفة المستهدفة إلى ساعات عمل طويلة وهذا يؤدي إلى الضغط على فريق العمل.
 - التزام المديرين بنظام عمل الشركة والإجراءات الروتينية، وتمسكهم بالمفاهيم التقليدية ومحاورة التغيير وكراهية تحمل المسؤولية.
 - إن تحديد التكلفة المستهدفة فناً أكثر منه علماً، وبالتالي على المنشأة التعلم من التجارب والخبرة السابقة حتى لا يتم تحديد تكلفة مستهدفة يصعب الوصول إليها فيشعر العاملون بالإحباط.
 - يجب دراسة التكلفة والعائد قبل اتخاذ قرار استخدام منهج التكلفة المستهدفة.
- ويرى الباحث بأن هذه الصعوبات يمكن التغلب عليها من خلال ما يأتي:

¹ ميساء محمود محمد راجحان، نفسه، ص 11.

-وضع هدف عام للمؤسسة والعمل على التنسيق بين الأهداف الفرعية للأقسام والتي يؤدي تحقيقها إلى الوصول للهدف العالم

-عمل فريق من الخبراء والمختصين يسند لهم مهمة التطوير، وذلك يجنب المؤسسة الكثير من التكاليف
-أن يكون العاملين بالمؤسسة من أصحاب الاختصاص، وذلك لانجاز العمل بالسرعة المطلوبة وتجنب ضغوط العمل

- توعية المديرين والمسؤولين بضرورة البعد عن الروتين والعمل على التجديد، وتعريفهم بمزايا النظام الجديد

-تدريب الموظفين والعاملين بالمؤسسة على استخدام منهج التكاليف المستهدفة وفوائد تطبيقها.¹
دور التكاليف المستهدفة في اتخاذ قرار: يؤخذ في الحسبان تكلفة المنافسين و احتياجات العملاء قبل الإنتاج و يهدف لتوفير المعلومات الملائمة لاتخاذ الأغراض لترشيد جوانب التكلفة المتعددة خلال دورة حياة المنتج بهدف تخفيض التكلفة والوصول إلى التكلفة التنافسية.

و تعتمد أساليب التسعير التقليدية على عملية الإنتاج لوضع سعر بيع المنتج و ذلك بعد تحديد التكلفة الفعلية ومن ثم يطرح في السوق، إلا أنه من الممكن أن تجرى العملية بطريقة عكسية، أي تحدد المؤسسة أولاً السعر الذي تباع المنتج وبذلك تصبح المشكلة هي كيفية التصنيع التي تسمح لها بالبيع في ظل تلك الأسعار و هو ما تسمح به التكلفة المستهدفة.

ويعتمد مدخل التكلفة المستهدفة في مجال التطبيق على:

تحديد سعر البيع المستهدف في ضوء المنافسين و بعد دراستهم مقدرة العميل.
تحديد التكلفة المسموح بها والتي تستطيع المنشأة تحملها لإنتاج المنتج بطريقة تحملها على الاستمرار.
القيام بالإجراءات الخاصة بعملية تصميم المنتج بواسطة المهندسين و مراحل تصنيعه بالطريقة التي تؤدي إلى تكلفة المنتج التي تتساوى مع التكلفة المسموح بها، و من ثم التوصل للتكلفة المستهدفة.
ونلاحظ أن المؤسسة المنتجة تقوم بتحديد التكلفة القابلة للتحقيق والتي يتم تقديرها في ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة للمؤسسة وتهدف بصفة أساسية لسد الفجوة التكاليفية. والذي يعتبر الركيزة الأولى لهذا المدخل في تحديد سعر البيع المستهدف و الذي يتحدد عن طريق إدارة التسويق بعد الدراسات التي تقوم بها، ويتطلب تحديد السعر دراسة لأسعار البيع التي يقبلها العملاء.

أما الركيزة الثانية فهي تحديد هامش الربح المطلوب للاستمرار في النشاط والذي يستلزم تحقيق عائد مناسب على الأموال المستثمرة في المؤسسة و باستبعاد هذه العناصر من سعر البيع يكون الناتج هو التكلفة المسموح بها.

الركيزة الثالثة هي سد فجوة التكلفة من خلال تحليل العمليات والأنشطة في المنشأة وخارجها

¹ على عدنان ابو عودة مذكرة الماجستير ، المحاسبة والتمويل، اهمية استخدام منهج تكلفة المستهدفة في تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في قطاع غزة ص41

و. تعتبر التكلفة المستهدفة أداة مهمة لتسعير المنتجات في الأسواق التي تتميز بدرجة عالية من المنافسة حيث تسمح بزيادة فرص و احتمالات نجاح المنتج قبل إنتاجه على خلاف الأساليب التقليدية، و قد تكتشف المؤسسة أن سعر المنتج غير تنافسي بعدما تكون قد استخدمت الموارد و قامت بإنتاجه¹.

المطلب الثاني: مساهمة طريقة ABC في اتخاذ القرار

إن طريقة ABC تسمح بوجود نظام محاسبة تكاليف دقيق يعمل على توفير المعلومات الضرورية والدقيقة لمختلف احتياجات مهام المؤسسة من تخطيط ورقابة، و إذا كان نظام ABC يسمح برقابة فعالة على التكاليف و تحليل الانحراف، و بالتالي تقييم الأداء بالشكل الجيد كما رأينا، فإن ذلك سوف ينعكس بالضرورة على اتخاذ القرارات فمن خلال توفير هذا النظام للمؤشرات التي تساعد على تحديد أهمية الأنشطة معبرا عنها في شكل تكلفة وتحديد مجالات الوفرة والإسراف في هذه التكلفة سوف يمكن ذلك الإدارة من اتخاذ القرارات المرتبطة بتخصيص الموارد طبقا لأهداف كل نشاط .

يعتبر قرار تسعير المنتجات ي من أهم القرارات بالنسبة للمؤسسات الصناعية أو الإنتاجية، فاتخاذ مثل هذا القرار لا يتم إلا من خلال تحليل مختلف تكاليف نشاطات المؤسسة والتحكم في توزيع الأعباء الغير مباشرة خاصة لأنها تمثل الجزء الأكثر تعقيدا في توزيعها، وإيجاد مسبب التكلفة الحقيقي لا يتأتى أيضا إلا بنظام كنظام ABC الذي يسمح بالتسيير الجيد لمختلف العوامل التي تربط بين كل من الأنشطة والموارد وأهداف التكلفة، وهذه ميزة لا تتميز بها باقي الطرق الأخرى المحاسبة التكاليف.

كما أن قرار الشراء من المورد أو التصنيع الداخلي يتوقف أيضا على تحليل مختلف التكاليف المتعلقة يصنع هذا المنتج والتكاليف المتعلقة بالشراء إذ تعمل المؤسسة على دراسة هذه القرارات وتحديد الفرق بين التكاليف المتعلقة بين هاذين البديلين وهنا تلعب محاسبة تكاليف الأنشطة دورها خاصة إذا كانت المؤسسة تقوم بتصنيع هذا المنتج من قبل، فإنها حتما سوف لن تباع بسعر أقل من التكاليف المحسوبة لهذا المنتج، عندها سوف تقارن ذلك بالتكاليف التي يمكن أن يكلفها شراء هذا المنتج و بالتالي اختيار القرار الصحيح إذ يؤكد Kaplan أن محاسبة تكاليف الأنشطة قد تلعب دورا رائدا في تحسين العلاقة مورد زبون أو في اختيار الزبون الأقل تكلفة في الشراء وبالتالي تحسين المر دودية².

وبما أن نظام الـ ABC يركز على نظرة عرضية فإنه يصرف النظر عن التركيز على الوظائف ومراكز المسؤولية، لأنه يمكن لعدة مراكز أن تساهم في تحقيق نفس المسار، فهي تستبدل مفاهيم التكلفة الكلية و التكاليف المباشرة" بالتكلفة المحدد مسارها والتي يقول Lorino أنها تتمثل في التكاليف التي

¹موسى عيسى محمد بابكر ، الاتجاهات المعاصرة في محاسبة التكاليف ودورها في تحديد أسعار الصادرات السودانية، رسالة ماجستير منشورة ،

كلية العلوم الإدارية و الاقتصادية والاجتماعية ، جامعة غرب كردفان ، السودان ، 2015 ، ص 114.

² سليمة حرمل، والياس صالح " نظام محاسبة التكاليف ودوره في ضمان فعالية التسيير، مجلة العلوم الاقتصادية 7، العدد 7 (2012)، ص 95.

تعلم كيف نوزعها على المنتجات، أو كيف نحملها عليها على أساس وحدات عمل عادلة. وعلى هذا الأساس فنظام الـ ABC يهدف إلى العثور على المزيد من التكاليف الملائمة للمنتجات المختلفة، فحساب التكاليف وسيلة وليست غاية، وبالتالي فالغرض الأساسي من نظام الـ ABC هو المساعدة في توفير معلومات ملائمة ودقيقة لأغراض اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتحسين ربحية المؤسسة، ومن بين أهم هذه القرارات نذكر:

1. تسعير المنتجات:

تساهم دقة بيانات التكاليف في التوصل إلى تكلفة دقيقة لوحدة المنتج ومن ثم تحديد أدق القرارات التسعير، كما أن ضعف نظام التكاليف بالمؤسسة قد يحقق بيانات غير دقيقة عن تكلفة وحدة المنتج، بل وقد تكون غير صحيحة تماما، واستخدام تكلفة غير دقيقة لوحدة المنتج يكون له أثر سلبي على جميع القرارات التي تستند إلى هذه التكلفة.

2 تحديد ربحية المنتجات:

يوضح نظام الـ ABC التغطية الحقيقية لتكاليف الانتاج والربح المحقق لكل منتج، وعليه يمكن للمؤسسة تحديد المنتجات التي قد لا تغطي التكاليف والمنتجات غير المربحة، فالنظام يقوم على تحميل التكاليف غير المباشرة على أهداف التكلفة بشكل أكثر دقة باستخدام العديد من مسببات التكلفة، وهذا ما يؤدي إلى تحسين السياسة التسعيرية ونتاج معلومات أكثر دقة عن ربحية المنتجات، ومنه اتخاذ القرارات المناسبة من قبل إدارة المؤسسة.

3 اختيار المنتجات والأسواق:

يمثل قرار اختيار المنتجات والأسواق من بين أهم القرارات الاستراتيجية التي يجب أن تتخذها المؤسسات، فعلى المؤسسات تحديد المنتجات أو الخدمات التي يجب بيعها، والأسواق، والعملاء، وأسعار البيع، والكميات المطلوبة، وعليه ولاتخاذ القرار الصحيح، يحتاج صناع القرار إلى معلومات تكلفة دقيقة ومفصلة حول مجموعات المنتجات أو الأسواق المختلفة الممكنة، من أجل اختيار المزيج الأمثل. تحقيقا لهذه الغاية، يمثل نظام الـ ABC كطريقة قادرة على توفير معلومات التكلفة الكاملة.¹

¹ وفاء بولعابيز، دور نظام التكاليف على أساس الأنشطة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه، جامعة 20 أوت 1955 – سكيكدة ، 2021/2022 ، ص 126 ، 130.

4. توفير موارد الانتاج (قرار التصنيع والشرء):

يمثل قرار التصنيع أو الشرء في المؤسسة من القرارات الاستراتيجية المهمة التي تتطلب اقتصادية وفنية للوصول إلى القرار الأنسب إلى جانب تحديد العوامل أو الاعتبارات الأخرى التي تؤثر في عملية اتخاذ قرار الصنع أو الشرء مثل التكلفة الجودة الكمية المخاطر، وحجم الوفرة المحتملة عند الاختيار بين قرار الشرء أو الصنع.

5. قرار إضافة أو التخلص من أحد خطوط الانتاج أو أحد المنتجات:

تواجه إدارة المؤسسة مشكلة الاختيار بين إضافة منتج إلى تشكيلة المنتجات التي تقوم بإنتاجها من عدمه، أو الاختيار بين إسقاط منتج من تشكيلة المنتجات أو الإبقاء عليه.

1.5 حالة إضافة منتج يمكن للمؤسسة اتخاذ قرار إضافة منتج جديد إلى تشكيلة المنتجات من خلال المقارنة بين الإيرادات التفاضلية والتكاليف التفاضلية فإذا كانت نتيجة المقابلة بين الإيرادات والتكاليف ربح تفاضلي، فإن القرار يكون باتجاه إضافة المنتج إلى تشكيلة منتجات المؤسسة.

2.5 حالة حذف أو إسقاط منتج قد تقوم المؤسسات متعددة المنتجات بدراسة اتخاذ قرار حذف خطوط منتج بالكامل بشكل يؤدي إلى إحداث تغيرات في تشكيلة المبيعات ذاتها، وذلك في الظروف التي تعد بها هذه الخطوط مربحة ومقنعة، ومن ثم تستوجب استبعادها، ويعتبر قرار الحذف في هذه الحالة على معيار تحليل التكاليف التفاضلية المتناقصة وسيكون القرار النهائي مبني على الربحية التفاضلية.

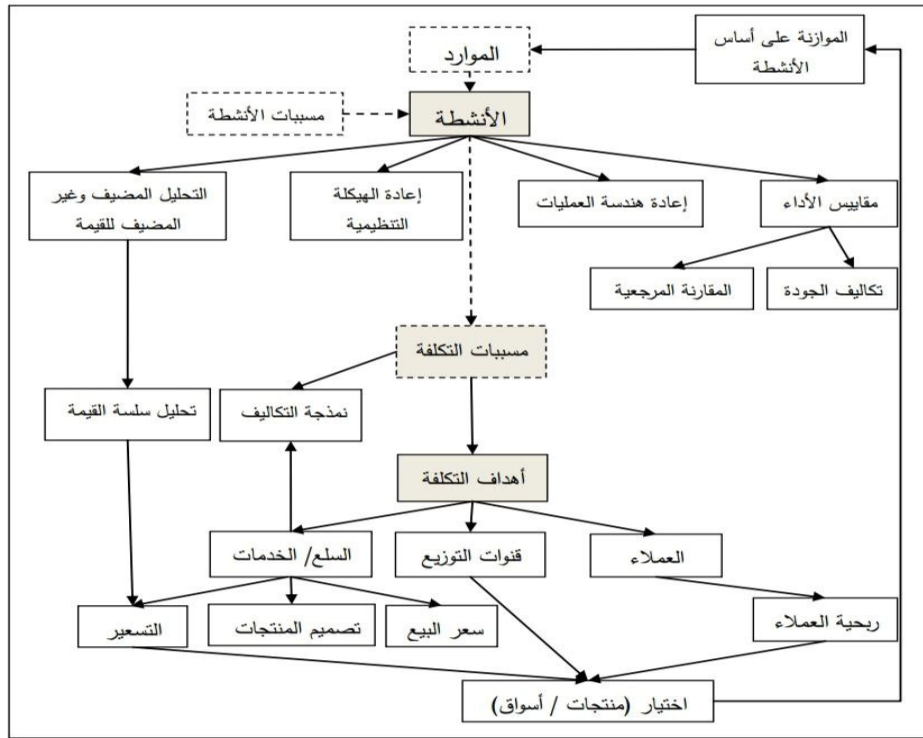
6. تحليل ربحية العميل:

يعرف Kaplan ربحية العميل بأنها إيراد المبيعات المتحقق من زبون معين أو مجموعة زبائن مطروحا منه جميع التكاليف (التسويق، البيع، التوزيع) التي تكبدتها المؤسسة في سبيل تقديم منتج أو خدمة للزبون أو مجموعة من الزبائن، إن تحليل ربحية الزبون من المفاهيم المعقدة نسبيا، ويقصد بها بشكل أساسي ما الذي يتبقى للمؤسسة من الإيرادات التي حصلت عليها من الزبون بعد تغطية التكاليف المتعلقة بذلك الزبون¹.

مما تقدم يمكن فهم العلاقة بين نظام الـ ABC واتخاذ القرار على المستويين أهداف التكلفة والأنشطة من خلال:

¹ وفاء بولعبايز، نفسه، ص 126. 130.

الشكل رقم 05: الاستخدامات المختلفة للمعلومات على أساس نظام ال ABC



المصدر: وفاء بولعبايز، دور نظام التكاليف على أساس الأنشطة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة، 2021-2022، ص 132.

خلاصة الفصل:

في الختام نقول أننا قد تطرقنا الى مبحثين المبحث الأول تناولنا فيه أدوات مراقبة التسيير التقليدية التي تضم كل من نظم معلومات، الموازنات التقديرية، المحاسبة التحليلية وعلاقتها باتخاذ القرار والمبحث الثاني تناولنا فيه أدوات مراقبة التسيير الحديثة والتي تضم التكاليف المستهدفة ، طريقة ABC وعلاقتها باتخاذ قرار وتوصلنا في الأخير إلى أن أدوات مراقبة التسيير من العناصر الحيوية لدعم عملية اتخاذ القرار في المؤسسات، إذ توفر معلومات دقيقة حول الأداء وتمكن الإدارة من تحديد الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب. كما تساهم أدوات مراقبة التسيير التقليدية في توفير رؤية تحليلية تاريخية وتقييم الأداء بناءً على بيانات ماضية، بينما تتيح الأدوات الحديثة الحصول على بيانات فورية وتوقعات مستقبلية، مما يعزز دقة وفاعلية عملية اتخاذ القرار، بفضل دمج كلا النوعين لتحقيق مراقبة شاملة تساعد في تحسين الأداء وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة

الفصل الرابع:

دراسة تطبيقية بمركز

التكوين المهني والتمهين

بالنعامة

تمهيد:

تعد الدراسة الميدانية وسيلة من أهم الوسائل الضرورية في جمع البيانات في أي واقع اجتماعي وبصورة منهجية كما أنها تساعد على دعم الدراسة النظرية وتجسيد أهدافها.

فبعد تطرقنا في الفصول السابقة إلى أثر نظام مراقبة التشغيل على اتخاذ القرار في المؤسسة دراسة نظرية يجب أن نتطرق إلى الظاهرة محل الدراسة ميدانيا في واقع المؤسسة ومحاولة ربط كل ما عرضناه في القسم النظري بواقع المؤسسة للوصول إلى نتائج واقتراحات تتعلق بمعالجة الظاهرة المدروسة وبالتالي اخترنا مركز التكوين المهني والتمهين ببلدية البيوض ولاية النعامة.

حيث سنتطرق في هذا الفصل إلى تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة ، ثم نتطرق لأهم نتائج الدراسة الميدانية لنستخلص في الأخير إلى أهم التوصيات لعلها تفيد الباحثين الذين من بعد.

المبحث الأول: تقديم عام لمركز التكوين المهني والتمهين

من خلال هذا المبحث سوف نتعرف على مؤسسة دراسة الحالة وهي مركز التكوين المهني والتمهين ببلدية البيوض ولاية النعامة.

المطلب الأول: تعريف التكوين المهني والتمهين

1 / تقديم المؤسسة

1-1 الأحكام القانونية التي تنظم النشاطات المختلفة :

المرسوم التنفيذي رقم 92/27 المؤرخ في 20/01/1992 المتضمن القانون الأساسي النموذجي للمراكز التكوين المهني و التمهين

1-2 مقدمة :

التكوين المهني : يعتبر التكوين المهني أو التعليم المهني مجالاً لكسب المعرفة والخبرة العلمية والعملية في العديد من الميادين الحرفية والمهنية، كما يمكن للمتدرب من دخول عالم العمل (حسب طبيعة التخصص ومدى أهميته في سوق العمل) بعد فترة تكوين تتراوح بين سنة إلى ثلاث سنوات.

1-3 التعريف بالمؤسسة:

مركز التكوين المهني و التمهين الشهيد سايح محمد بالبيوض هو مؤسسة ذات طابع إداري ، تم إنشائه بموجب مرسوم تنفيذي رقم 07/274 المؤرخ في 11/09/2007 ، كم أنه يقع ببلدية البيوض التي تبعد بحوالي 30 كلم من بلدية المشرية و ب 60 كلم عن ولاية النعامة ، كما يتربع على مساحة إجمالية تقدر ب 6661.25 م مبنية ، به توسعة تبعد عن المركز حوالي 2 كم .

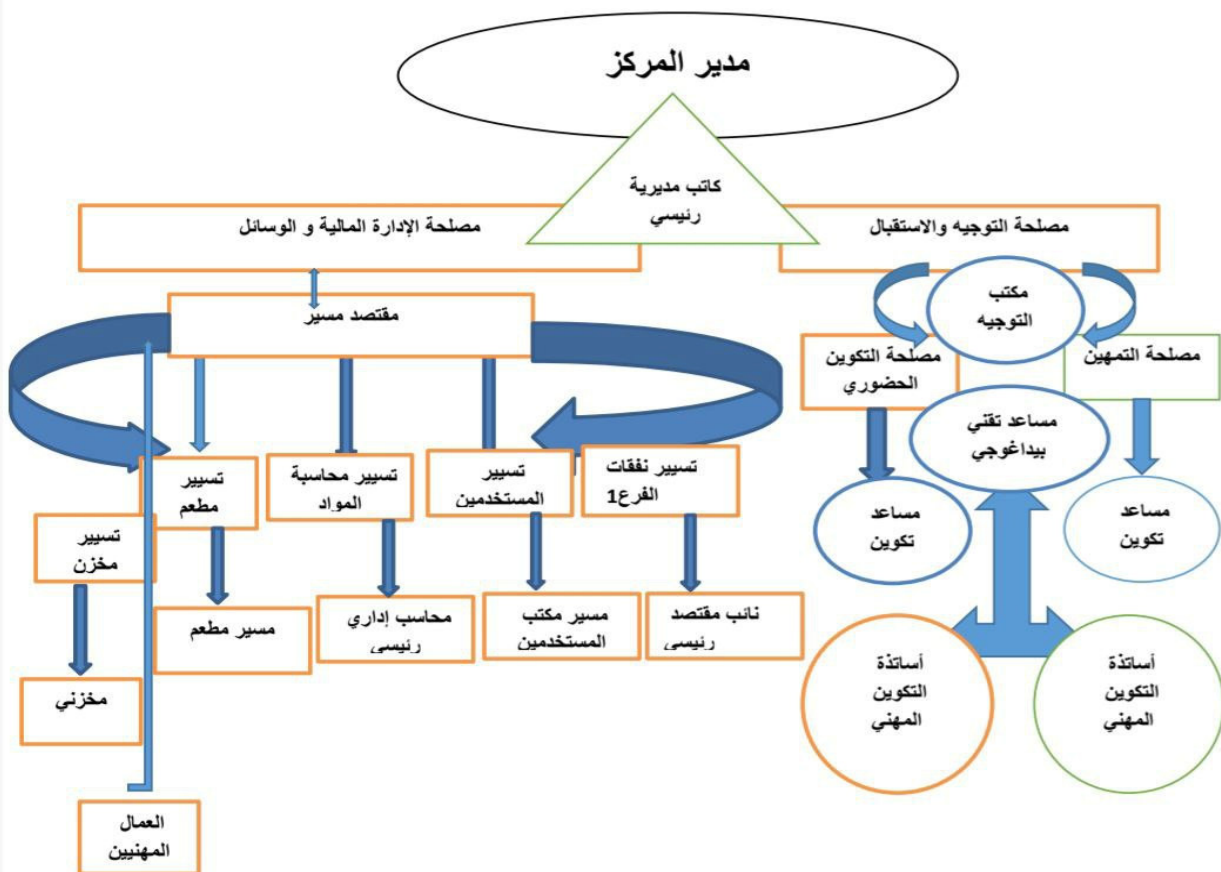
2 / أهمية المؤسسة : تكمن أهمية المؤسسة فيما تتوفر عليه من موارد بشرية حيث يوجد بها 49 موظف نظامي بالإضافة إلى أكثر من 150 متربص و متمهن و تجهيزات بيداغوجية وحيد.

الفصل الرابع أدوات مراقبة التسيير وعلاقتها باتخاذ القرار

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمركز التكوين المهني والتمهين

تكمُن أهمية التنظيم الإداري للمؤسسة في السير الحسن وهذا حسب هيكلها التنظيمي:

الشكل رقم 06: الهيكل التنظيمي لمركز التكوين المهني والتمهين



المصدر: مصلحة الموارد البشرية في مركز التكوين المهني والتمهين (ببلدية البيوض ولاية النعامة)

- دور المصلحة ضمن المؤسسة

مركز التكوين المهني و التمهين الشهيد सायिह محمد بالبيوض هي مؤسسة ذات طابع إداري ، بهامصالح مهمة و فعالة في تسيير المركز و من أهمها :

مصلحة التوجيه و الاستقبال ، مصلحة التمهين ، مصلحة التكوين الحضوري ، مصلحة الإدارة المالية و الوسائل ، كما أن هذه المصالح تتفرع على ما يلي :

1- التعريف بالمصلحة التوجيه والاستقبال

الفصل الرابع أدوات مراقبة التسيير وعلاقتها باتخاذ القرار

و الذي يضم به مكتب التوجيه و الاستقبال و الذي يشرف عليه مستشار التوجيه ومن أهم المهام الذي يقوم بها في جميع أنماط التكوين على الخصوص بما يأتي:

- القيام بمقابلات للتقييم المهني من أجل توجيه المترشحين إلى تكوين حسب قدراتهم و مؤهلاتهم

- تنظيم و متابعة نشاطات البحث و الدراسات

- تنسيق أنشطة مستشاري التوجيه و التقييم و الإدماج المهنيين

- تنسيق و تخطيط و تنشيط أعمال المؤسسة في مجال الإعلام والتوجيه المهنيين

إعداد تحقیقات و دراسات في مجال التوجيه.

3 - التعريف بالمصلحة التمهين:

و الذي يضم به مكتب التمهين و الذي يشرف عليه مساعد تقني بيداغوجي تمهين ومن.أهم المهام الذي يقوم بها :

- إعداد مخطط اللقاءات التنسيقية

- برمجة و تحضير مجلس الأساتذة

- تسيير ملفات التقنية للأساتذة

- إعداد توزيع تنظيم و تسيير التكوين

- إعداد التوزيع الزمني الأسبوعي للفروع و الأساتذة

- مسك الدفتر اليومي

- برمجة و تحضير مجلس الأساتذة

4 - التعريف بالمصلحة التكوين الحضوري

و الذي يضم به مكتب التمهين و الذي يشرف عليه مساعد تقني بيداغوجي التكوين الحضوري ومن أهم المهام الذي يقوم بها :

- إعداد مخطط اللقاءات التنسيقية

- برمجة و تحضير مجلس الأساتذة

- تسيير ملفات التقنية للأساتذة

- إعداد توزيع تنظيم و تسيير التكوين

- إعداد التوزيع الزمني الأسبوعي للفروع و الأساتذة

الفصل الرابع أدوات مراقبة التسيير وعلاقتها باتخاذ القرار

- مسك الدفتر اليومي
 - برمجة و تحضير مجلس الأساتذة
 - 5 - التعريف بالمصلحة الإدارية المالية والوسائل
- والذي يشرف عليها مقتصد مسير الجميع فروعها منها :

- تسيير نفقات الفرع 1 و الفرع 2
- تسيير مكتب المستخدمين
- تسيير محاسب مواد
- تسيير المطعم
- تسيير المخزن

- ومن أهم المهام الذي يقوم بها كل على حدى:

1 / تسيير نفقات الفرع 1 و الفرع 2 :

- ضمان مختلف عمليات تنفيذ الميزانية
- ضمان تسيير الإداري و المالي للمؤسسة
- إعداد مشروع الميزانية
- ضبط الوضعيات المالية الدورية و الحصيلة المالية

2 / تسيير مكتب المستخدمين ومن أهم المهام الذي يقوم بها :

- تسيير المسار المهني للموظفين و العمال المهنيين
- إعداد حصيلة الشغل

- إعداد المخطط السنوي للسير الموارد البشرية

- إعداد جدول الخاص بالترقيات للموظفين

- إعداد جدول الحراسة العمال المهنيين "الحراس"

- إعداد حصيلة الحضور الشهري للموظفين

3 / تسيير محاسب مواد ومن أهم المهام الذي يقوم بها :

- التدقيق في جميع العمليات المتعلقة بالميزانية
- السهر على تنفيذ النفقات العمومية

الفصل الرابع أدوات مراقبة التسيير وعلاقتها باتخاذ القرار

- تجميع المعلومات المتعلقة بالميزانية و المحاسبة المتصل بالسنة المالية
- مسك سجل النفقات.

4/ تسيير المطعم ومن أهم المهام الذي يقوم بها :

- إعداد ميزانية الخاصة بالمطعم السنوي
- إعداد الوجبات للمتربصين و المتمهين
- تسيير نفقات و تسجيلها في سجل

6 / تسيير المخزن ومن أهم المهام الذي يقوم بها :

- مسك سجلات الخاصة بالمخزونات المؤسسة
- تسجيل وتقيد بالفواتير السلع و المخزونات
- مسك جرد الممتلكات المنقولة

المطلب الثالث: أهداف التكوين المهني والتمهين

يعمل التكوين المهني الذي يتم تعريفه من خلال المهن والحرف والعائلات والفروع المهنية ثم مدونة الشعب المهنية الموضوعة في المنظومة التكوينية والتي يشمل تحديد المهن وتصنيفها من حيث المهام والخصائص على تحقيق الأهداف الفردية والاجتماعية الإنتاجية الاقتصادية المتمثلة فيما يلي:

أ- الأهداف الفردية:

- حصول الفرد على المعارف والقدرات المهنية اللازمة التي تمكنه من أداء مهنة معينة معترف بها من طرف النظام التكويني التابعة له وتسليمه شهادة تؤكد تأهيله.
- تسهيل عملية الاندماج الاجتماعي للفرد بواسطة دخوله عالم الشغل وتمكينه من إعالة نفسه.
- اكتساب مهارات عقلية والسعي وراء تحقيق الذات.
- الاندماج في الحياة العملية وتنمية قدرات الفرد الناقدة لكل ما يحيط به خاصة في مجال مهنته.

ب- الأهداف الاقتصادية:

- تزويد القطاعات الاقتصادية والإدارية باليد المؤهلة.
- المشاركة في النمو الاقتصادي والاجتماعي.
- الاستثمار في العنصر البشري.
- القضاء أو التقليل من نسب البطالة.
- المحافظة على رأس المال ووسائل الإنتاج والقوى العاملة للمؤسسات.

الفصل الرابع أدوات مراقبة التسيير وعلاقتها باتخاذ القرار

- إعادة إدماج العمال الذين فقدوا مناصبهم بسبب النقص الحاصل في نشاط مهنتهم أو صاروا عاجزين عن العمل.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية، تحليلها ومناقشتها:

سنقوم في هذا المبحث باستعراض أهم نتائج التي توصلت إليها دراستنا مع تحليل هذه النتائج ومناقشتها.

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة الميدانية:

بعد تفريغ الاستبيانات المسترجعة والصالحة للدراسة في برنامج spss، من أجل الحصول على النتائج وتحليلها ومناقشتها، نشعر في عرض مختلف النتائج المتحصل عليها والخاصة بالعينة المستجوبة.

الفرع الأول: عرض النتائج المتعلقة بخصائص أفراد العينة

1- عرض وتحليل نتائج الاستبيان:

1-1- عرض وتحليل نتائج المحور الأول: المتغيرات الديمغرافية

1-1-1- توزيع الموظفين وفق متغير الجنس:

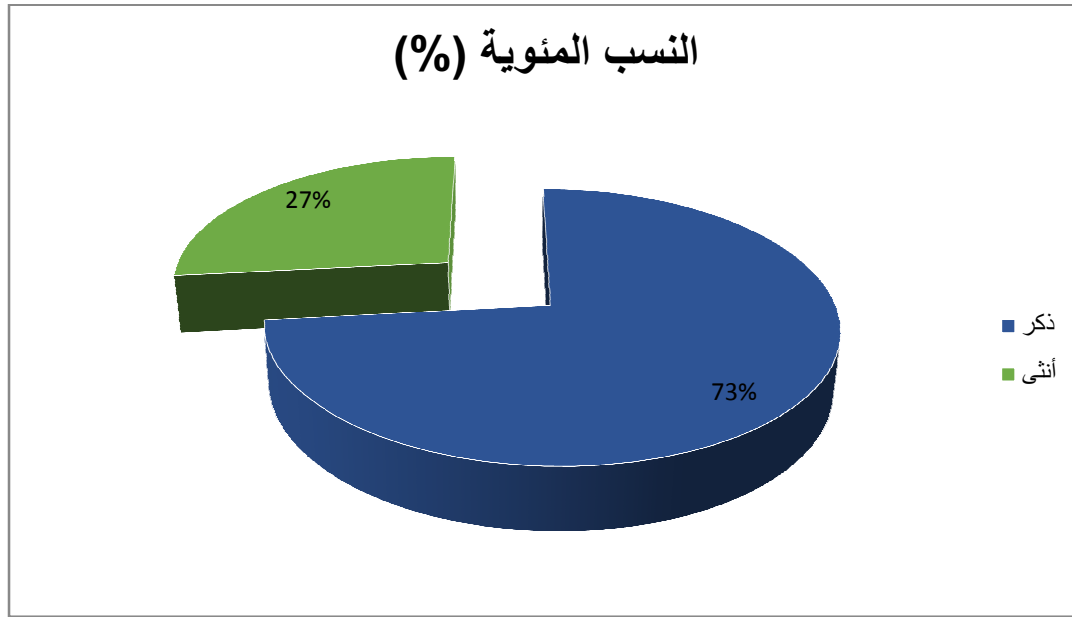
جدول رقم 02: يمثل توزيع الموظفين وفق متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية (%)
ذكر	22	73
أنثى	08	27
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss

الفصل الرابع أدوات مراقبة التسيير وعلاقتها باتخاذ القرار

شكل رقم 07: يبين النسب المئوية لتوزيع الموظفين وفق متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم 02 نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والبالغة 73% من جنس ذكور، أما النسبة الأقل والبالغة 27% من جنس إناث.

1-1-2- توزيع الموظفين وفق متغير السن:

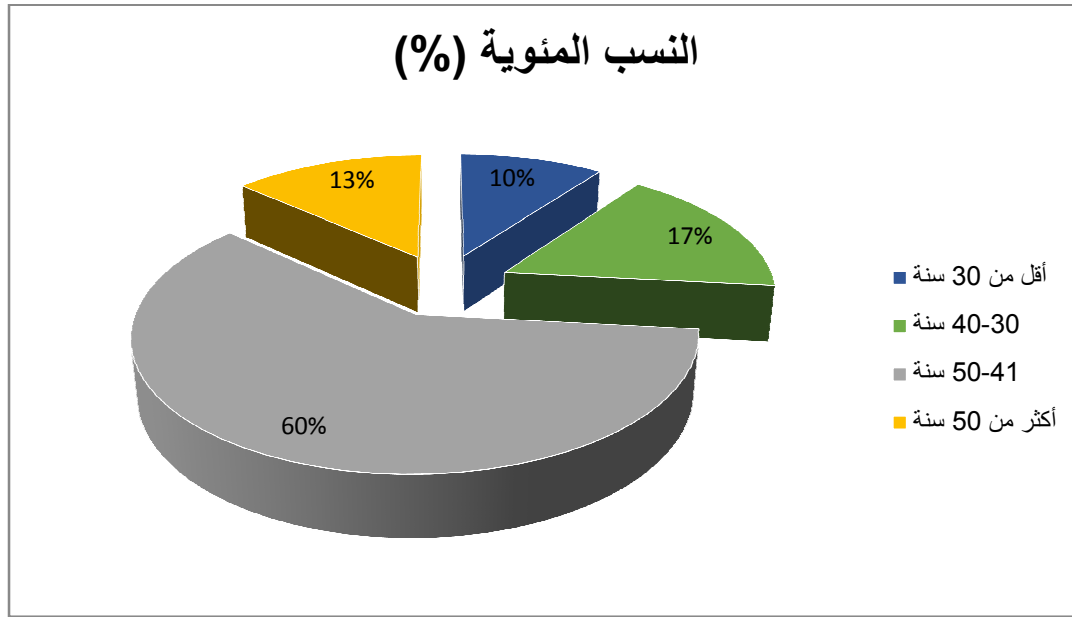
جدول رقم 03: يمثل توزيع الموظفين وفق متغير السن

السن	التكرارات	النسبة المئوية (%)
أقل من 30 سنة	03	10
30-40 سنة	05	17
41-50 سنة	18	60
أكثر من 50 سنة	04	13
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss

الفصل الرابع أدوات مراقبة التدبير وعلاقتها باتخاذ القرار

شكل رقم 08: يبين النسب المئوية لتوزيع الموظفين وفق متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم 03 نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والبالغة 60% تتراوح أعمارهم بين 41 و 50 سنة، أما النسبة الأقل والبالغة 10% تقل أعمارهم عن 30 سنة.

1-1-3- توزيع الموظفين وفق متغير المستوى التعليمي:

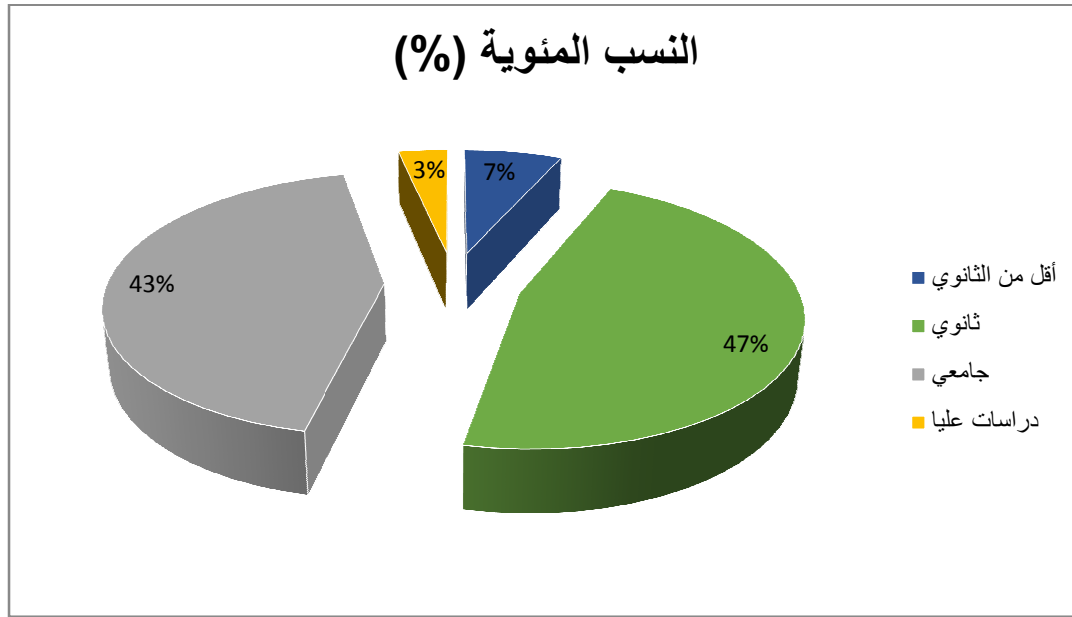
جدول رقم 04: يمثل توزيع الموظفين وفق متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية (%)
أقل من الثانوي	02	07
ثانوي	14	47
جامعي	13	43
دراسات عليا	01	03
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss

الفصل الرابع أدوات مراقبة التسير وعلاقتها باتخاذ القرار

شكل رقم 09: يبين النسب المئوية لتوزيع الموظفين وفق متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم 04 نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والبالغة 47% لديهم مستوى تعليم ثانوي، أما النسبة الأقل والبالغة 03% لديهم دراسات عليا.

1-1-4- توزيع الموظفين وفق متغير نوع الوظيفة:

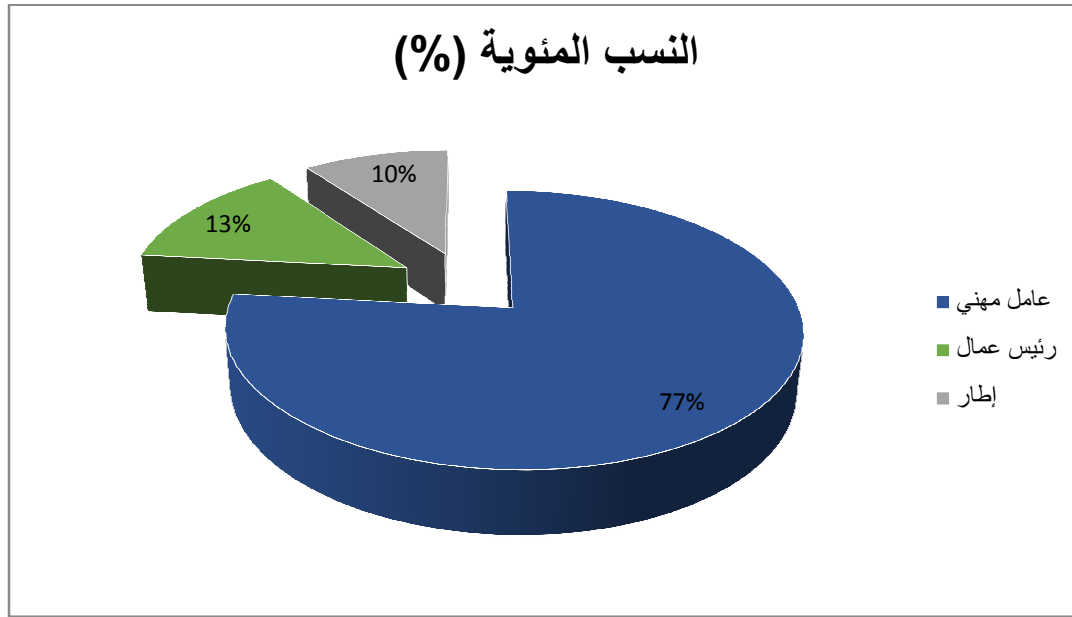
جدول رقم 05: يمثل توزيع الموظفين وفق متغير نوع الوظيفة

نوع الوظيفة	التكرارات	النسبة المئوية (%)
عامل مهني	23	77
رئيس عمال	04	13
إطار	03	10
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss

الفصل الرابع أدوات مراقبة التسيير وعلاقتها باتخاذ القرار

شكل رقم 10: يبين النسب المئوية لتوزيع الموظفين وفق متغيرنوع الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم 05 نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والبالغة 77% عبارة عن عمال مهنيين، أما النسبة الأقل والبالغة 10% يعملون كإطارات.

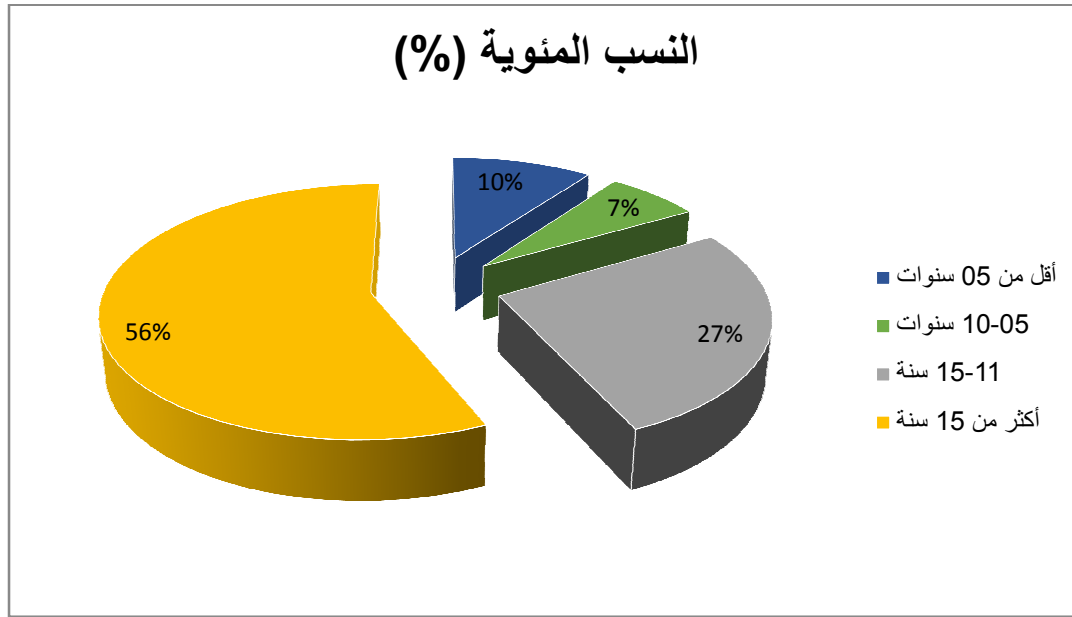
1-1-5- توزيع الموظفين وفق متغير الخبرة المهنية:

جدول رقم 06: يمثل توزيع الموظفين وفق متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرارات	النسبة المئوية (%)
أقل من 05 سنوات	03	10
05-10 سنوات	02	07
11-15 سنة	08	27
أكثر من 15 سنة	17	56
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss

شكل رقم 11: يبين النسب المئوية لتوزيع الموظفين وفق متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم 06 نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والبالغة 56% تفوق خبرتهم المهنية 15 سنة، أما النسبة الأقل والبالغة 07% تتراوح خبرتهم المهنية بين 05 و 10 سنوات.

المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمحور الاستبيان:

أ- عرض نتائج اختبار صدق وثبات محور الاستبيان:

1- الخصائص السيكومترية لاستبيان الدراسة

1-1- معامل ثبات الاستمارة:

لحساب معامل الثبات تم استخدام معامل ألفا كرونباخ والجدول الموالي يوضح ذلك.

1-2- صدق الاستمارة:

لحساب صدق الذاتي للاستمارة تم استخدام حساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات والجدول رقم 07 يوضح ذلك.

الفصل الرابع أدوات مراقبة التسيير وعلاقتها باتخاذ القرار

جدول رقم 07: يبين الخصائص السيكومترية لاستبيان الدراسة

بعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي
بعد وضعية نظام مراقبة التسيير في المؤسسة	05	0.78	0.88
بعد وضعية قسم مراقبة التسيير	08	0.89	0.94
بعد دور مراقبة التسيير في اتخاذ القرار	08	0.93	0.96
بعد معوقات نظام مراقبة التسيير	10	0.83	0.91
الاستبيان ككل	31	0.87	0.93

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات الثبات لأبعاد الاستبيان الدرجة الكلية له تتحصر بين القيمتين 0.78 و 0.93 وهي قيم عالية تفوق 0.70، فيما تراوحت قيمة الصدق بين 0.88 و 0.96 وهي قيم عالية ما يدل على أن الاستمارة تتمتع بمعاملات صدق وثبات عالية.

2-الأدوات الإحصائية:

لمعالجة هذه الدراسة قمنا باستخدام برنامج spss v25 وتم الاعتماد على الوسائل الإحصائية التالية:

- المتوسط الحسابي.
- الانحراف المعياري.
- معامل الارتباط البسيط لبيرسون.
- معامل ألفا كرونباخ.

الفصل الرابع أدوات مراقبة التسيير وعلاقتها باتخاذ القرار

ب- عرض وتحليل نتائج المحور الثاني: وضعية مراقبة التسيير في المؤسسة .

1- عرض وتحليل نتائج بعد وضعية نظام مراقبة التسيير في المؤسسة:

جدول رقم 08: يبين عرض نتائج بعد وضعية نظام مراقبة التسيير في المؤسسة

الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة
عالية	0.74	3.93	06	17	06	01	00	نظام مراقبة التسيير مهم وضروري بالنسبة للمؤسسة.1
			20	56.70	20	3.30	00	النسبة
عالية	0.76	3.90	05	19	04	02	00	تعتمد المؤسسة على نظام مراقبة التسيير بشكل كبير.2
			16.70	63.30	13.30	6.70	00	النسبة
عالية	0.86	3.87	06	17	04	03	00	يجب استغلال نظام مراقبة التسيير بشكل كامل.3
			20	56.70	13.30	10	00	النسبة
عالية	0.83	04	08	16	04	02	00	تعمل المؤسسة من خلال نظام مراقبة التسيير اكتشاف الانحرافات وأسبابها ومسببها واتخاذ الإجراءات التحسينية اللازمة.4
			26.70	53.30	13.30	6.70	00	النسبة
عالية	0.78	3.87	06	15	08	01	00	تعتمد المؤسسة على نظام مراقبة التسيير في اتخاذ قرارات تصحيحية لمعالجة الوضعيات غير الملائمة.5
			20	50	26.70	3.30	00	النسبة
عالية	0.30	3.91	بعد وضعية نظام مراقبة التسيير في المؤسسة					

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم 08 نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لبعد وضعية نظام مراقبة التسيير في المؤسسة بلغت 3.91 وانحراف معياري 0.30، حيث احتلت العبارة رقم (04): "تعمل المؤسسة من خلال نظام مراقبة التسيير اكتشاف الانحرافات وأسبابها ومسببها واتخاذ الإجراءات التحسينية اللازمة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 04 وانحراف معياري 0.83، فيما احتلت العبارة رقم (05): "تعتمد المؤسسة على نظام مراقبة التسيير في اتخاذ قرارات تصحيحية لمعالجة الوضعيات غير الملائمة" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 3.87 وانحراف معياري 0.78، ومن خلال الجدول اتضح لنا أن أهمية وضعية نظام مراقبة التسيير في المؤسسة عالية حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي له والبالغة 3.91 تنتمي إلى المجال [3.68، 05].

الفصل الرابع أدوات مراقبة التسيير وعلاقتها باتخاذ القرار

1-1- عرض وتحليل نتائج بعد وضعية قسم مراقبة التسيير:

جدول رقم 09: يبين عرض نتائج بعد وضعية قسم مراقبة التسيير

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية
يوجد قسم خاص لمراقبة التسيير في المؤسسة.6	01	01	06	19	03	3.73	0.83	عالية
	3.30	3.30	20	63.30	10			
يوجد اتصال بين قسم مراقبة التسيير والأقسام الأخرى.7	00	02	05	18	05	3.87	0.78	عالية
	00	6.70	16.70	60	16.70			
يعتمد قسم مراقبة التسيير على الأدوات الحديثة لنظام مراقبة التسيير.8	00	02	05	17	06	3.90	0.80	عالية
	00	6.70	16.70	56.70	20			
هناك استخدام متكافئ لأدوات مراقبة التسيير.9	00	01	06	18	05	3.90	0.71	عالية
	00	3.30	20	60	16.70			
أحتاج إلى إحدى أدوات مراقبة التسيير للقيام بعمل.10	00	03	07	16	04	3.70	0.84	عالية
	00	10	23.30	53.30	13.30			
يتم تطبيق اللامركزية في اتخاذ القرارات لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب.11	00	17	11	02	00	2.50	0.63	متوسطة
	00	56.70	36.70	6.70	00			
يوجد مفاهمة ومشاركة تامة للمعلومات بين الأقسام وكذلك بين العاملين.12	00	02	06	18	04	3.80	0.76	عالية
	00	6.70	20	60	13.30			
يطبق القسم قوانين الرقابة وقواعدها بشكل كبير.13	00	14	09	07	00	2.77	0.82	متوسطة
	00	46.70	30	23.30	00			
بعد وضعية قسم مراقبة التسيير								
						3.52	0.34	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم 09 نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لبعده وضعية قسم مراقبة التسيير بلغت 3.52 وبانحراف معياري 0.34، حيث احتلت العبارة رقم (08): "يعتمد قسم مراقبة التسيير على الأدوات الحديثة لنظام مراقبة التسيير" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.90 وبانحراف معياري 0.80، فيما احتلت العبارة رقم (13): "يطبق القسم قوانين الرقابة وقواعدها بشكل كبير" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 2.77 وبانحراف معياري 0.82، ومن خلال الجدول اتضح لنا أن أهمية وضعية قسم مراقبة التسيير متوسطة حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي له والبالغة 3.52 تنتمي إلى المجال [2.34، 3.67].

الفصل الرابع أدوات مراقبة التسيير وعلاقتها باتخاذ القرار

1-2 عرض وتحليل نتائج بعد دور مراقبة التسيير في اتخاذ القرار:

جدول رقم 10: يبين عرض نتائج بعد دور مراقبة التسيير في اتخاذ القرار

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية
يلعب نظام مراقبة التسيير دورا مهما في اتخاذ القرارات الاستراتيجية داخل المؤسسة.14	00	01	08	15	06	3.87	0.78	عالية
	النسبة	3.30	26.70	50	20			
تعتمد الإدارة بشكل كبير على التقارير الصادرة عن مراقبة التسيير في اتخاذ قراراتها.15	00	03	07	16	04	3.70	0.84	عالية
	النسبة	10	23.30	53.30	13.30			
يوفر نظام مراقبة التسيير معلومات دقيقة وموثوقة لدعم متخذي القرار.16	00	02	06	15	07	3.90	0.84	عالية
	النسبة	6.70	20	50	23.30			
تساعد أدوات مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة.17	00	01	08	13	08	3.93	0.83	عالية
	النسبة	3.30	26.70	43.30	26.70			
يساهم نظام مراقبة التسيير في الكشف المبكر عن الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية.18	00	03	09	13	05	3.67	0.88	متوسطة
	النسبة	10	30	43.30	16.70			
مستوى المعلومات التي يقدمها نظام مراقبة التسيير يتناسب مع احتياجات الإدارة.19	00	03	07	15	05	3.73	0.87	عالية
	النسبة	10	23.30	50	16.70			
هناك تواصل فعال بين مراقبة التسيير والإدارة العليا في المؤسسة.20	00	03	06	15	06	3.80	0.89	عالية
	النسبة	10	20	50	20			
التقارير الدورية لمراقب التسيير واضحة وسهلة الفهم.21	00	01	06	18	05	3.90	0.71	عالية
	النسبة	3.30	20	60	16.70			
بعد دور مراقبة التسيير في اتخاذ القرار								
						3.81	0.32	عالية

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم 10 نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لبعد دور مراقبة التسيير في اتخاذ القرار بلغت 3.81 وبانحراف معياري 0.32، حيث احتلت العبارة رقم (17): "تساعد أدوات مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.93 وبانحراف معياري 0.83، فيما احتلت العبارة رقم (18): "يساهم نظام مراقبة التسيير في الكشف المبكر عن الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 3.67 وبانحراف معياري 0.88، ومن خلال الجدول اتضح لنا أن أهمية دور مراقبة التسيير في اتخاذ القرار عالية حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي له والبالغة 3.81 تنتمي إلى المجال [3.68، 05].

الفصل الرابع أدوات مراقبة التسيير وعلاقتها باتخاذ القرار

3-1 عرض وتحليل نتائج بعد معوقات نظام مراقبة التسيير:

جدول رقم 11: يبين عرض نتائج بعد معوقات نظام مراقبة التسيير

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية
نقص في فهم مراقبة نظام اتسيير وآليات تطبيقه.22	00	06	07	17	00	3.37	0.81	متوسطة
	00	20	23.30	56.70	00			
استخدام نظام مراقبة التسيير من أجل الممارسات الإدارية فقط.23	00	10	06	14	00	3.13	0.90	متوسطة
	00	33.30	20	46.70	00			
عدم التطبيق الجيد لنظام مراقبة التسيير.24	00	07	10	13	00	3.20	0.81	متوسطة
	00	23.30	33.30	43.30	00			
يوجد أدوات المراقبة لكنها غير كافية.25	00	08	06	16	00	3.27	0.87	متوسطة
	00	26.70	20	53.30	00			
لا يوجد تحديث لنظام معلومات بالمؤسسة.26	00	10	07	13	00	3.10	0.88	متوسطة
	00	33.30	23.30	43.30	00			
نقص الكفاءات البشرية في مجال مراقبة التسيير.27	00	07	07	16	00	3.30	0.84	متوسطة
	00	23.30	23.30	53.30	00			
لا يوجد فهم جيد لأدوات مراقبة التسيير.28	00	06	04	20	00	3.47	0.82	متوسطة
	00	20	13.30	66.70	00			
ضعف الاتصال وتبادل المعلومات.29	00	08	05	17	00	3.30	0.88	متوسطة
	00	26.70	16.70	56.70	00			
عدم توافق متطلبات الرقابة مع القانون الداخلي للمؤسسة أو تقادم الإجراءات المتبعة.30	00	10	07	13	00	3.10	0.88	متوسطة
	00	33.30	23.30	43.30	00			
لا يوجد تطبيق جدي للإجراءات التصحيحية المتخذة من طرف المسؤولين.31	00	08	06	16	00	3.27	0.87	متوسطة
	00	26.70	20	53.30	00			
بعد معوقات نظام مراقبة التسيير								
متوسطة						3.25	0.31	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم 11 نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لبعث معوقات نظام مراقبة التسيير بلغت 3.25 وبانحراف معياري 0.31، حيث احتلت العبارة رقم (28): "لا يوجد فهم جيد لأدوات مراقبة التسيير" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.47 وبانحراف معياري 0.82، فيما احتلت العبارة رقم (26): "لا يوجد تحديث لنظام معلومات بالمؤسسة"، (30): "عدم توافق متطلبات الرقابة مع القانون الداخلي للمؤسسة أو تقادم الإجراءات المتبعة" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 3.10 وبانحراف معياري 0.88، ومن خلال الجدول اتضح لنا أن معوقات نظام مراقبة التسيير متوسطة حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي له والبالغة 3.25 تنتمي إلى المجال [2.34، 3.67].

الفصل الرابع أدوات مراقبة التسيير وعلاقتها باتخاذ القرار

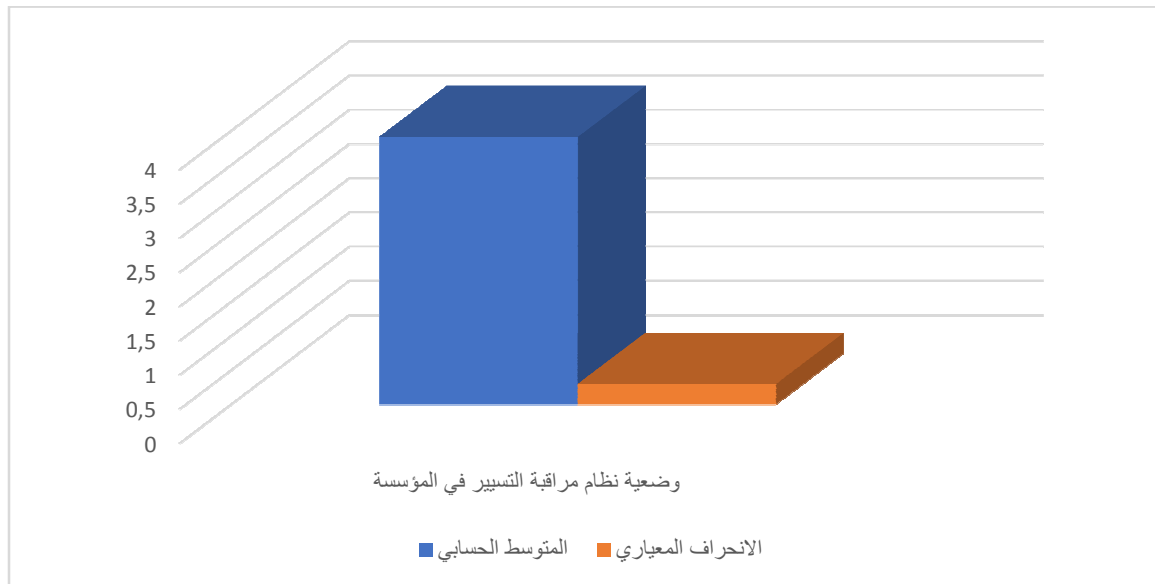
2-التحقق من الفرضية الأولى:تعتمد المؤسسة بدرجة كبيرة على نظام مراقبة التسيير .

جدول رقم 12: يبين درجة اعتماد المؤسسة على نظام مراقبة التسيير

الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بعد
عالية	0.30	3.91	وضعية نظام مراقبة التسيير في المؤسسة

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss

شكل رقم 12: يبين قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده اعتماد المؤسسة على نظام مراقبة التسيير



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم 12 نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لبعده اعتماد المؤسسة على نظام مراقبة التسيير والبالغة 3.91 وهذه القيمة تنتمي إلى المجال [3.68، 05] وهذا ما يدل على أن المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على نظام مراقبة التسيير، ومنه نستنتج أن الفرضية القائلة أن: "تعتمد المؤسسة بدرجة كبيرة على نظام مراقبة التسيير" محققة.

2-التحقق من الفرضية الثانية:يساهم نظام مراقبة التسيير في اتخاذ القرار بتوفير المعلومات اللازمة والأكثر دقة.

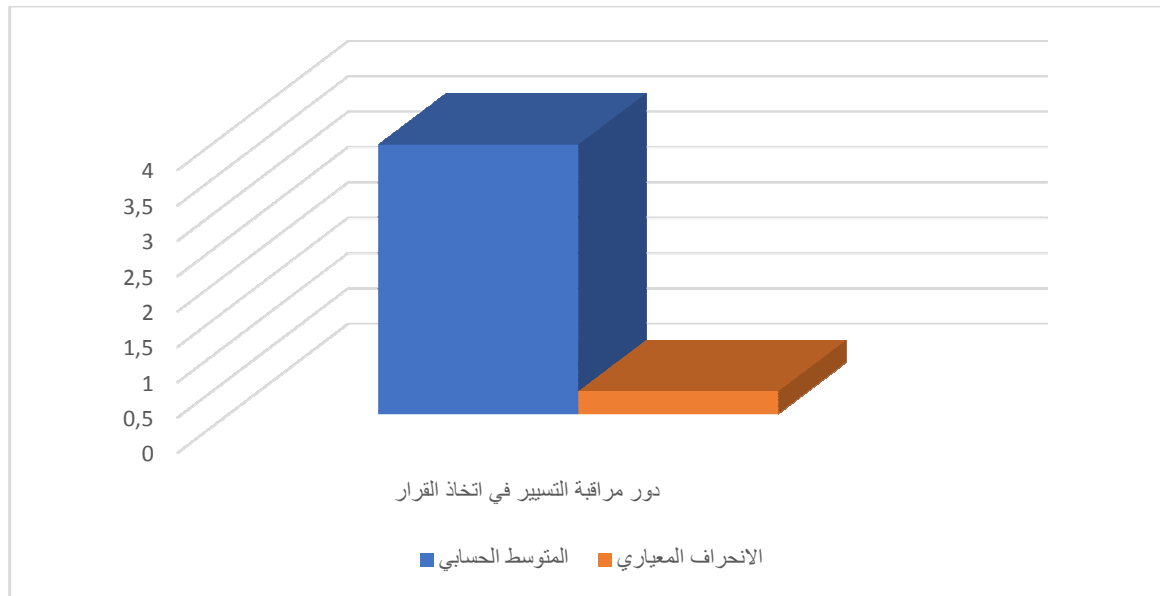
الفصل الرابع أدوات مراقبة التسيير وعلاقتها باتخاذ القرار

جدول رقم 13: يبين مدى مساهمة نظام مراقبة التسيير في اتخاذ القرار بتوفير المعلومات اللازمة والاكثر دقة

بعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية
دور مراقبة التسيير في اتخاذ القرار	3.81	0.32	عالية

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss

شكل رقم 13: يبين قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد مساهمة نظام مراقبة التسيير في اتخاذ القرار بتوفير المعلومات اللازمة والاكثر دقة



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم 13 نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لبعد مساهمة نظام مراقبة التسيير في اتخاذ القرار بتوفير المعلومات اللازمة والاكثر دقة والبالغة 3.81 وهذه القيمة تنتمي إلى المجال [05، 3.68] وهذا ما يدل على أن مساهمة نظام مراقبة التسيير في اتخاذ القرار بتوفير المعلومات اللازمة والاكثر دقة عالية، ومنه نستنتج أن الفرضية القائلة أن: "يساهم نظام مراقبة التسيير في اتخاذ القرار بتوفير المعلومات اللازمة والاكثر دقة" محققة.

4-التحقق من الفرضية الثالثة:توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام مراقبة التسيير وعملية اتخاذ القرارات في المؤسسة محل الدراسة.

الفصل الرابع أدوات مراقبة التسيير وعلاقتها باتخاذ القرار

جدول رقم 14: يبين نتائج العلاقة بين نظام مراقبة التسيير وعملية اتخاذ القرارات في المؤسسة محل الدراسة

بعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة بيرسون المحسوبة	احتمالية بيرسون sig	الدلالة الإحصائية
وضعية نظام مراقبة التسيير في المؤسسة	3.91	0.30	0.42	0.02	دالة إحصائية عند نسبة خطأ 0.05
بعد وضعية قسم مراقبة التسيير	3.52	0.34			

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم 14 نلاحظ أن احتمالية بيرسون بين نظام مراقبة التسيير وعملية اتخاذ القرارات في المؤسسة محل الدراسة والبالغة 0.02 وهي أقل من نسبة الخطأ 0.05 وهذا ما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام مراقبة التسيير وعملية اتخاذ القرارات في المؤسسة محل الدراسة وطبيعة هذه العلاقة طردية والإشارة الموجبة لقيمة بيرسون المحسوبة (0.42) تدل على ذلك، ومنه نستنتج أن الفرضية القائلة أن: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام مراقبة التسيير وعملية اتخاذ القرارات في المؤسسة محل الدراسة" محققة.

المطلب الثالث: العلاقة بين نظام مراقبة التسيير وعملية اتخاذ القرار في مركز التكوين المهني والتمهين - دراسة تحليلية عبر استبيان ميداني

من خلال تحليل نتائج الاستبيان الموجه إلى موظفي مركز التكوين المهني والتمهين، يتضح أن العلاقة بين نظام مراقبة التسيير وعملية اتخاذ القرار هي علاقة وثيقة ومباشرة، تتأثر بمدى فعالية هذا النظام في تزويد المسؤولين بالمعلومات الدقيقة والموثوقة التي تساعد في اتخاذ القرارات المناسبة.

1/-الفرضيات:

الفرضية الأولى:

"تعتمد المؤسسة بدرجة كبيرة على نظام مراقبة التسيير."

تم التحقق من هذه الفرضية من خلال استبيان يسأل الموظفين عن وضعية النظام ومدى اعتماده داخل المؤسسة. أظهرت النتائج أن متوسط تقييم "وضعية نظام مراقبة التسيير في المؤسسة بلغ 3.91، وهو ما يدل على أن المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على هذا النظام في عملياتها اليومية.

الفرضية الثانية:

"يساهم نظام مراقبة التسيير في اتخاذ القرار بتوفير المعلومات اللازمة والأكثر دقة."

هذه الفرضية تم التحقق منها من خلال السؤال عندور النظام في توفير المعلومات التي تدعم اتخاذ القرارات. أظهرت النتائج أن متوسط تقييم "دور مراقبة التسيير في اتخاذ القرار" بلغ 3.81، مما يدل على أن النظام يساهم بشكل كبير في تحسين جودة القرارات من خلال تزويد الإدارة بمعلومات دقيقة وموثوقة.

الفرضية الثالثة :

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام مراقبة التسيير وعملية اتخاذ القرارات في المؤسسة محل الدراسة."

تم التحقق من هذه الفرضية باستخدام تحليل معامل بيرسون، حيث أظهرت النتائج أن قيمة بيرسون المحسوبة كانت 0.42، مع قيمة احتمالية (Sig) تبلغ 0.02، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05. هذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النظام وعملية اتخاذ القرار في المركز، مع إشارة إيجابية للعلاقة الطردية بينهما.

2/-التحليل:

أولاً: إدراك أهمية نظام مراقبة التسيير:

استناداً إلى نتائج الاستبيان، أظهر غالبية المستجوبين إدراكاً عميقاً لأهمية نظام مراقبة التسيير في تحسين أداء المركز حيث بلغ متوسط تقييم وضعية نظام مراقبة التسيير في المؤسسة 3.91، وهو ما يشير إلى أن غالبية الموظفين يعتبرون أن هذا النظام يمثل أداة مهمة جداً في تسهيل اتخاذ القرارات وتحديد الإجراءات التصحيحية المناسبة. كما أشاروا إلى أن اعتماد المؤسسة على هذا النظام مرتفع بدرجة كبيرة، مما يعكس الثقة الكبيرة في قدرة النظام على توفير المعلومات اللازمة.

ثانيا: دور نظام مراقبة التسيير في اتخاذ القرار:

من خلال الإجابة على الأسئلة المتعلقة بدور نظام مراقبة التسيير في توفير المعلومات اللازمة والموثوقة لدعم اتخاذ القرار، أظهرت النتائج أن دور مراقبة التسيير في اتخاذ القرار "حظي بتقييم مرتفع بلغ 3.81. وهذا يشير إلى أن النظام يساهم بشكل كبير في تعزيز دقة وموثوقية المعلومات التي يعتمد عليها المسؤولون في اتخاذ قراراتهم. يتضح من ذلك أن نظام مراقبة التسيير يساهم بشكل فعال في تسهيل عملية اتخاذ القرارات الدقيقة التي تلبي احتياجات المؤسسة.

ثالثا: العلاقة بين نظام مراقبة التسيير وعملية اتخاذ القرار:

بناءً على التحليل الإحصائي، تم فحص العلاقة بين نظام مراقبة التسيير وعملية اتخاذ القرار في المؤسسة باستخدام معامل بيرسون. أظهرت النتائج أن قيمة معامل بيرسون المحسوبة بين "وضعية نظام مراقبة التسيير في المؤسسة" و "عملية اتخاذ القرارات" كانت 0.42 ، بينما كانت القيمة الاحتمالية (sig) 0.02 ، وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05، مما يعني أن العلاقة بين النظام وعملية اتخاذ القرار ذات دلالة إحصائية. كما تشير القيمة الموجبة لمعامل بيرسون إلى وجود علاقة طردية، مما يعني أن زيادة فعالية نظام مراقبة التسيير يؤدي إلى تحسين عملية اتخاذ القرار في المركز.

رابعا: تحديات تطبيق نظام مراقبة التسيير:

على الرغم من النتائج الإيجابية التي أظهرتها الاستبيانات فيما يتعلق بكفاءة نظام مراقبة التسيير، فقد أشار العديد من المشاركين إلى بعض التحديات التي تؤثر على فعاليته. أبرز هذه التحديات تتعلق بقلّة التنسيق بين الأقسام خاصة في ما يتعلق بتبادل المعلومات والبيانات بين قسم مراقبة التسيير وباقي الأقسام. كما أشاروا إلى أن استخدام الأدوات الحديثة وتحليل البيانات قد لا يكون موحدا عبر الأقسام مما يبطئ من عملية اتخاذ القرارات الفورية التي تتطلب سرعة الاستجابة.

3/-الاستنتاجات:

بناءً على التحليل الميداني للبيانات، يتضح أن نظام مراقبة التسيير في مركز التكوين المهني والتمهين له دور حيوي في تسهيل اتخاذ القرارات ودعم الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ إجراءات تصحيحية عند الحاجة. ومع ذلك، تتطلب فعالية هذا النظام تحسين التنسيق بين الأقسام وتكامل الأدوات الحديثة المستخدمة في المراقبة. كما يجب تعزيز تدريب الموظفين على استخدام النظام بطرق أكثر فعالية لتسريع اتخاذ القرارات وتعزيز استجابة المركز للتحديات التي قد تواجهه.

خلاصة الفصل:

يعد هذا الفصل تدعيماً للفصول السابقة من خلال التحقق من الجانب النظري عند تطبيقه ميدانياً حيث قمنا في هذا الفصل بتقديم المؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال تناول أبرز مهامها وأهدافها، ثم توصلنا إلى جملة من النتائج التي بدورها ساعدتنا في الإجابة على الإشكالية الرئيسية للدراسة وما تفرع عنها من تساؤلات، كما قمنا باختبار الفرضيات التي تم وضعها قيد الدراسة والتي بينت لنا ثبات كل من الفرضيات.

الخاتمة

الخاتمة:

تسعى كل مؤسسة جاهدة إلى تحقيق الأهداف المرجوة لذا ينبغي عليها اعتماد وظيفة محكمة تدعم هيكلها التنظيمي، ألا وهي وظيفة مراقبة التسيير، بحيث تتكفل هذه الأخيرة بقياس الاعمال التي يقوم بها المرؤوسين وكذلك مساعدة المسؤولين في المؤسسة على اتخاذ مجموعة من القرارات اللازمة والمناسبة قبل تفاقم الأوضاع وهذا من خلال توجيههم وتصحيح الأخطاء المرتكبة من طرف التسيير وتحسين المردودية وتوجيه المؤسسة إلى ما تسعى إليه في المستقبل من أهداف و إستراتيجيات.

أولاً: نتائج الدراسة

تطرقنا في القسم الأول إلى نظام مراقبة التسيير موضحين كيفية تصميمه وكيف يمكن أن يساعد في اتخاذ القرارات ،أما القسم الثاني فقد خصص للدراسة التطبيقية واخترنا مؤسسة مركز التكوين المهني والتمهين.

ومن خلال هذين القسمين المتكاملين استطعنا استخراج عدة نتائج سواء على المستوى النظري أو على المستوى التطبيقي و يمكن تلخيصها فيما يلي:

1/ الدراسة النظرية : توصلنا من خلال الدراسة النظرية إلى النقاط التالية:

- الهدف العام للتسيير هو ضمان نجاح المؤسسة واستمرارها وبقاءها في السوق، ومن أهم وظائف مراقبة التسيير: التخطيط، واتخاذ القرار، والتنسيق والتنظيم.
- من أنواع مراقبة التسيير: الرقابة عن طريق الحلقة المغلقة، وهي عبارة عن مخطط رقابي قائم على أساس الملاحظة، وكذلك الرقابة بطريقة الحواجز، وهي رقابة تعتمد على استعمال المعلومات المتحصل عليها.
- تعد عملية اتخاذ القرار القلب النابض للإدارة، إذ لا يمكن للمنظمة أن تتحرك وتنمو وتستمر دون سلسلة من القرارات الرئيسية، أي القرارات الإستراتيجية التي تحدد مستقبل المنظمة.
- تمر عملية اتخاذ القرار بعدة مراحل، تبدأ بتحديد المشكلة، ثم جمع المعلومات وتحليل البدائل، يليها اختيار أفضل بديل، ثم تنفيذ القرار، وأخيراً تقييم النتائج. أما أنواع القرارات، فتشمل: قرارات حسب الظروف، وقرارات حسب مستويات الإدارة، وقرارات حسب درجة الأهمية.
- تنقسم الأساليب المساعدة في اتخاذ القرار إلى قسمين أساليب تقليدية غير كمية، وأساليب حديثة (كمية)، وذلك بهدف الحصول على آراء تدعم اتخاذ القرار بشكل أفضل.
- تلعب نظم المعلومات دوراً مهماً في عملية اتخاذ القرار حيث توفر بيانات تساعد على فهم المشكلات وتحليلها بفعالية، كما تساهم في تسهيل الوصول إلى المعلومات وتقديم توقعات مستقبلية مبنية على معطيات واضحة مما يساعد متخذ القرار على اتخاذ القرار الأنسب.

- تلعب الموازنات التقديرية دورًا مهمًا في اتخاذ القرار، إذ تساعد إدارة المؤسسة على إنجاز مهامها الوظيفية بالشكل المطلوب من خلال تمكينها من اتخاذ القرارات اللازمة.
- تعد المحاسبة التحليلية أداة أساسية في عملية اتخاذ القرار، إذ توفر معلومات مالية دقيقة عن التكاليف والإيرادات، مما يساعد المؤسسة على تحليل أدائها ومن ثم اتخاذ القرار المناسب.
- تلعب التكاليف المستهدفة دورًا مهمًا في اتخاذ القرار، إذ تساعد على تخفيض تكاليف المنتجات خلال دورة حياتها أي أنها تهدف إلى تقديم منتج ذي جودة مع المحافظة على سعر مناسب.
- تساهم طريقة ABC (التكاليف على أساس الأنشطة) بشكل فعال في عملية اتخاذ القرار، حيث توفر معلومات أدق حول تكلفة الأنشطة والمنتجات، مما يساعد المؤسسة على الرقابة الفعالة على التكاليف، وتحليل الانحرافات، ومن ثم اتخاذ القرار المناسب.

2/ الدراسة التطبيقية : فقد توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي :

- نظام مراقبة التسيير يلعب دورًا مهمًا في اتخاذ القرارات الإستراتيجية داخل المؤسسة.
 - هناك تواصل فعال بين مراقبة التسيير و الإدارة العليا في المؤسسة.
 - تساعد أدوات مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة.
 - هناك نقص في الكفاءات البشرية في مجال الرقابة والتسيير.
 - يعتمد المسؤولون في اتخاذ معظم قراراتهم على التقارير التي يوفرها مراقب التسيير.
- من خلال ما سبق نستوضح أن :
- المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على نظام مراقبة التسيير، مما يؤكد الفرضية الأولى: "تعتمد المؤسسة بدرجة كبيرة على نظام مراقبة التسيير".
- مساهمة نظام مراقبة التسيير في اتخاذ القرار بتوفير المعلومات اللازمة والاكثـر دقة عالية، مما يؤكد الفرضية الثانية: "يساهم نظام مراقبة التسيير في اتخاذ القرار بتوفير المعلومات اللازمة والاكثـر دقة".

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام مراقبة التسيير وعملية اتخاذ القرارات في المؤسسة محل الدراسة وطبيعة هذه العلاقة طردية والإشارة الموجبة لقيمة بيرسون المحسوبة تدل على ذلك، مما يؤكد الفرضية الثالثة: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام مراقبة التسيير وعملية اتخاذ القرارات في المؤسسة محل الدراسة".

ثانياً: التوصيات

وعلى أساس النتائج السابقة الذكر تم اقتراح التوصيات التالية:

- العمل على تفعيل دور مراقبة التسيير بجعلها أدوات لاتخاذ القرارات والانتقال بها من النظرة القديمة الى النظرة الحديثة.

- تحديث نظام مراقبة التسيير بما يتوافق مع القانون الداخلي للمؤسسة.
- ينبغي على المؤسسة توعية الموظفين بأهمية نظام مراقبة التسيير حتى يساهموا في تحسينه والرفع من كفاءته.
- العمل على التعامل بلغة سهلة مع الموظفين فيما يخص جميع القرارات التي تبذل المؤسسة جهودها في تحقيقها.
- على المؤسسة التخلص من مركزية إتخاذ القرار وجعل حرية المشاركة في القرارات.

ثالثا: الآفاق

- تعد نتائج هذه الدراسة نقطة انطلاق أبحاث أخرى يمكن ذكر بعضها :
- أدوات نظام مراقبة التسيير - الحديثة والتقليدية - ومدى تأثيرها على إتخاذ القرارات.
 - أثر نظام مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسات العمومية.
- و في الختام نأمل أن نكون قد وفقنا في معالجة الموضوع وعرضه وإن لم يكن بكل جوانبه فعلى الأقل الجوانب الأكثر أهمية، والعمل العلمي إفادة واستفادة والكمال لله وحده عز وجل.

المراجع

قائمة المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- فركوس محمد الموازنات التقديرية الجزائر ديوان المطبوعات الجامعية 2001.
- حكمت أحمد الراوي، نظم المعلومات المحاسبية والمنظمة، جامعة آل البيت سابقا، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 1999.
- خالص صالح صافي رقابة تسيير المؤسسات في ظل اقتصاد السوق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
- خليل عواد أبو حشيش المحاسبة الإدارية لترشيد القرارات التخطيطية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2005.
- صالح خالص صافي، رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 2007.
- صالح صافي خالص الرقابة شير مؤسسة في ظل اقتصاد سوق ديوان مطبوعات الجامعية الجزائر 2007.
- كاسر نصر المنصور، نظرية القرارات الإدارية مفاهيم و طرائق كمية، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2000.
- كتاب مساعد المحاسب مبادئ المحاسبة 1 الحقيقية الأولى.
- محمد بوبين المحاسبة العامة للمؤسسة ديوان مطبوعات الجامعية سنة 1994.
- محمد رفيق الطيب مدخل للتسيير اساسيات وضائف تقنيات ديوان المطبوعات الجامعية، الجزء الأول، الجزائر، 1995.
- معراج هوارى، مدخل إلى مراقبة التسيير، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع مصر 2011.
- ناصر دادي عدون وآخرون مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية، الجزائر، 2003.
- نوال عبد الكريم الأشهب، اتخاذ القرارات الإدارية أهميتها و مراحلها، عمان، دار امجد للنشر والتوزيع، 2014.
- يوحنا ال آدم أنه صالح الرزق المحاسبة الإدارية والسياسات المعاصرة، مكتبة الحامد النشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2006.

المجلات والمطبوعات الدراسية:

- بركان دليلة تأثير الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية مجامعة بسكرة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير العدد 10 ديسمبر 2011.
- بركان دليلة تأثير الإتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية مجامعة بسكرة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير العدد 10 ديسمبر 2011.
- بلحاج فتيحة ، الأسس النظرية والعلمية في اتحاد القرار المجنة الجزائرية للعلمة والسياسات الاقتصادية ، العدد 7، 2016.
- بلعربي فاطمة الزهراء محاضرات في التقنيات الكمية لإتخاذ القرار مدعمة بتمارين محلولة مطبوعة بيداغوجية، جامعة الجزائر 3 ، 2022/2023.
- بلكرشة رابح المحاسبة التحليلية مطبوعة بيداغوجية، جامعة ابن خلدون تيارت 2016/2015،
- بن جلول خالد نظرية إتخاذ القرار، مطبوعة بيداغوجية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة 2018/2019 .
- بوغليطة إلهام، أهمية ودور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في قطاع المحروقات بسكيكدة، مجلة الباحث - عدد 13/2013.
- قريشي محمد الصغير رافع شريفة مطبوعة دروس في مراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، سنة 2014.
- زهواني رضا وآخرون، دور الإدارة المالية في صنع القرارات المالية، مجلة العلوم الإدارية والمالية الجزائر، المجلد 1 العدد الأول، ديسمبر 2017.
- سليمة حرمل، والياس صالح " نظام محاسبة التكاليف ودوره في ضمان فعالية التسيير، مجلة العلوم الاقتصادية 7، العدد 7 (2012).
- شويخ محمد محاضرات في مقياس مراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2003.
- محمد خليل عبد الحميد أحمد علي عبد السلام، مراقبة التسيير في المؤسسة شبكة الأبحاث والدراسات الاقتصادية.
- محمد خليل عبد الحميد أحمد، منى عبد السلام، مراقبة التسيير في المؤسسة شبكة الأبحاث والدراسات الاقتصادية عن PDF مراقبة التسيير في المؤسسة

الأطروحات:

- بلعربي عبد الكريم ، أثر التكنولوجيا المعلومات على اتخاذ القرارات الإدارية، أطروحة 2010/2011 دكتوراه، وهران.
- بلفكرات رشيد ، دور تكنولوجيا المعلومات في إتخاذ القرار الإداري، أطروحة دكتوراه جامعة الجزائر 3 ، 2017/2018.
- بن الخضر محمد العربي، أطروحة الدكتوراه دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية الاقتصادية الجزائرية، جامعة أبي بكر بالقايد، تلمسان الجزائر .
- وفاء بولعبايز دور نظام التكاليف على أساس الأنشطة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة، 2022/2021 .

المذكرات:

- إسماعيل مناصرية، دور نظم المعلومات الإدارية في الرفع من فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية رسالة ماجستير غير منشورة جامعة المسيلة كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير والعلوم الاقتصادية، قسم العلوم التجارية 2004.
- بونخلة فريد، تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري مذكرة ماجستير تخصص علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية، عنابة، الجزائر، 2006/2007.
- خالد رجم، أثر نظام المعلومات الموارد البشرية على أداء العاملين مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر .
- عز الدين القينعي دور المحاسبة التحليلية في تحسين الأداء بالمؤسسة، مذكرة ماجستير ، تخصص مالية نقود و بنوك، جامعة سعد دحلب بالبليدة سبتمبر ، 2005 .
- على عدنان أبو عودة مذكرة الماجستير ، المحاسبة والتمويل اهمية استخدام منهج تكلفة المستهدفة في تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في قطاع غزة.
- فؤاد محمد محمود شلح مدى امكانية تطبيق الموازنة الصفرية في بلديات القطاع غزة - دراسة تطبيقية على بلدية غزة رسالة ماجستير، تخصص المحاسبة والتمويل، كلية التجارة الجامعة الإسلامية: غزة فلسطين 2009.
- قويدر حاج قورين دور نظام المعلومات المحاسبي في مراقبة التسيير رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة اعمال، جامعة الشلف ، 2007.

- ملال ربيعة إشكالية اتخاذ القرار الاستثماري الأمثل باستخدام الأساليب الرياضية مذكرة ماجستير تخصص بحوث العمليات وتسيير المؤسسات ، جامعة أبو بكر 2009/2010 بلقايد تلمسان.
- موسى عيسى محمد بابكر ، الاتجاهات المعاصرة في محاسبة التكاليف ودورها في تحديد أسعار الصادرات السودانية رسالة ماجستير منشورة ، كلية العلوم الإدارية و الاقتصادية والاجتماعية ، جامعة غرب كردفان ، السودان ، 2015.
- ميساء محمود محمد راجحان بحث مقدم كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير، دور تكاليف مستهدفة في تخفيض التكاليف وتطوير المنتجات

المواقع الالكترونية:

- محمد خليل وآخرون مراقبة التسيير في المؤسسة شبكة الأبحاث ودراسات الاقتصادية من موقع www.rrdee.net2/02/2020

المراجع باللغة الفرنسية:

- Garmilis Ali: le contrôle de gestion eu action, l'édition d'organisation, 1988.
- Nobert guedg, le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise, Edition d'organisation paris, 2000.
- Pascal Fabre, management et contrôle de gestion, Dunod, paris.2007.
- Alain Fernandez les nouveaux tableaux de bord des managers: Sem Edition Eyrolles, 2011.
- Michel Gervais control de gestion économie France.6em Edition 1997.
- Pillot, maitrise de contrôle de gestio

الملاحق

ملحق رقم 01: استمارة الاستبيان

جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم مالية ومحاسبة

تخصص محاسبة وتدقيق

استمارة استبيان

في إطار تحضير مذكرة ماستر تحت عنوان أثر نظام مراقبة التسيير على اتخاذ القرار في المؤسسة والتي نرغب من خلالها توضيح العلاقة بينهما وكيف يمكن أن يكون لنظام مراقبة التسيير أثر على اتخاذ القرارات في المؤسسة.

يسعدنا سيدي / سيدتي اختياركم ضمن عينة الدراسة للمشاركة في إثراء هذا الموضوع كأكاديميين ومهنيين، قناعة منا بموضوعيتكم وكونكم ستولون كل الاهتمام لهذه الأسئلة. ونعدكم أن تحاط مساهمتكم بالسرية التامة وأنها لن تستخدم سوى لأغراض البحث العلمي وشكرا.

تحت إشراف الأستاذ:

الدكتور: زروقي إبراهيم

من إعداد الطالبين:

بلعامري محمد أيمن

بلخيثر محمد يمين

المحور الأول: المعلومات الشخصية: ضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة:

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

العمر: أقل من 30 سنة ☐ من 30 سنة إلى 40 سنة ☐

من 41 إلى 50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة ☐

المستوى التعليمي: أقل من الثانوي ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

نوع الوظيفة: عامل مهني ☐ رئيس عمال ☐ إطار ☐

الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 سنوات إلى 10 سنوات ☐

من 11 سنة إلى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

المحور الثاني: وضعية مراقبة التسيير في المؤسسة: ضع علامة (x) أما الإجابة المناسبة

الفرع الأول: وضعية نظام مراقبة التسيير في المؤسسة

العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1/ نظام مراقبة التسيير مهم وضروري بالنسبة للمؤسسة					
2/ تعتمد المؤسسة على نظام مراقبة التسيير بشكل كبير					
3/ يجب استغلال نظام مراقبة التسيير بشكل كامل					
4/ تعمل المؤسسة من خلال نظام مراقبة التسيير اكتشاف الانحرافات وأسبابها ومسببها واتخاذ الإجراءات التحسينية اللازمة					
5/ تعتمد المؤسسة على نظام مراقبة التسيير في اتخاذ قرارات تصحيحية لمعالجة الوضعيات غير الملائمة					

الفرع الثاني: وضعية قسم مراقبة التسيير

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1/ يوجد قسم خاص لمراقبة التسيير في مؤسسة					
2/ يوجد اتصال بين قسم مراقبة التسيير والأقسام الأخرى					
3/ يعتمد قسم مراقبة التسيير على الأدوات الحديثة لنظام مراقبة التسيير					
4/ هناك استخدام متكافئ لأدوات مراقبة التسيير					
5/ أحتاج إلى إحدى أدوات مراقبة التسيير للقيام بعملية					
6/ يتم تطبيق اللامركزية في اتخاذ القرارات لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب					
7/ يوجد مفاهمة ومشاركة تامة للمعلومات بين الأقسام وكذلك بين العاملين					
8/ يطبق القسم قوانين الرقابة وقواعدها بشكل كبير					

الفرع الثالث : دور مراقبة التسيير في اتخاذ القرار

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1/ يلعب نظام مراقبة التسيير دورا مهما في اتخاذ القرارات الاستراتيجية داخل المؤسسة					
2/ تعتمد الإدارة بشكل كبير على التقارير الصادرة عن مراقبة التسيير في اتخاذ قراراتها					
3/ يوفر نظام مراقبة التسيير معلومات دقيقة وموثوقة لدعم متخذي القرار					
4/ تساعد أدوات مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة					
5/ يساهم نظام مراقبة التسيير في الكشف المبكر عن الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية					
6/ مستوى المعلومات التي يقدمها نظام مراقبة التسيير يتناسب مع احتياجات الإدارة					
7/ هناك تواصل فعال بين مراقبة التسيير والإدارة العليا في المؤسسة					
8/ التقارير الدورية لمراقب التسيير واضحة وسهلة الفهم					

الفرع الرابع: معوقات نظام مراقبة التسيير

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1/ نقص في فهم مراقبة نظام اتسيير وآليات تطبيقه					
2/ استخدام نظام مراقبة التسيير من أجل الممارسات الإدارية فقط					
3/ عدم التطبيق الجيد لنظام مراقبة التسيير					
4/ يوجد أدوات المراقبة لكنها غير كافية					
5/ لا يوجد تحديث لنظام معلومات بالمؤسسة					
6/ نقص الكفاءات البشرية في مجال مراقبة التسيير					
7/ لا يوجد فهم جيد لأدوات مراقبة التسيير					
8/ ضعف الاتصال وتبادل المعلومات					
9/ عدم توافق متطلبات الرقابة مع القانون الداخلي للمؤسسة أو تقادم الإجراءات المتبعة					
10/ لا يوجد تطبيق جدي للإجراءات التصحيحية المتخذة من طرف المسؤولين					

الملحق رقم 02: نتائج الاستبيان
1/ ثبات البيانات الشخصية لأفراد العينات

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	22	73,3	73,3	73,3
	أنثى	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	3	10,0	10,0	10,0
	من 30 سنة إلى 40 سنة	5	16,7	16,7	26,7
	من 41 إلى 50 سنة	18	60,0	60,0	86,7
	أكثر من 50 سنة	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من الثانوي	2	6,7	6,7	6,7
	ثانوي	14	46,7	46,7	53,3
	جامعي	13	43,3	43,3	96,7
	دراسات عليا	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

نوع الوظيفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عامل مهني	23	76,7	76,7	76,7
	رئيس عمال	4	13,3	13,3	90,0
	إطار	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الخبرة المهنية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	3	10,0	10,0	10,0
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	2	6,7	6,7	16,7
	من 11 سنة إلى 15 سنة	8	26,7	26,7	43,3
	أكثر من 15 سنة	17	56,7	56,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

2/ ثبات عبارات الاستبيان

1-2/ ثبات عبارات الفرع الأول (وضعية نظام مراقبة التسيير في المؤسسة)

1ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	3,3	3,3	3,3
	محايد	6	20,0	20,0	23,3
	موافق	17	56,7	56,7	80,0
	موافق بشدة	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

2ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	6,7	6,7	6,7
	محايد	4	13,3	13,3	20,0
	موافق	19	63,3	63,3	83,3
	موافق بشدة	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

3ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	10,0	10,0	10,0
	محايد	4	13,3	13,3	23,3
	موافق	17	56,7	56,7	80,0
	موافق بشدة	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

4ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	6,7	6,7	6,7
	محايد	4	13,3	13,3	20,0
	موافق	16	53,3	53,3	73,3
	موافق بشدة	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

5ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	3,3	3,3	3,3
	محايد	8	26,7	26,7	30,0
	موافق	15	50,0	50,0	80,0
	موافق بشدة	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

2-2/ ثبات عبارات الفرع الثاني (وضعية قسم مراقبة التسير)

6ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	1	3,3	3,3	6,7
	محايد	6	20,0	20,0	26,7
	موافق	19	63,3	63,3	90,0
	موافق بشدة	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

7ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	6,7	6,7	6,7
	محايد	5	16,7	16,7	23,3
	موافق	18	60,0	60,0	83,3
	موافق بشدة	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

8ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	6,7	6,7	6,7
	محايد	5	16,7	16,7	23,3
	موافق	17	56,7	56,7	80,0
	موافق بشدة	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

9ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	3,3	3,3	3,3
	محايد	6	20,0	20,0	23,3
	موافق	18	60,0	60,0	83,3
	موافق بشدة	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

10ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	10,0	10,0	10,0
	محايد	7	23,3	23,3	33,3
	موافق	16	53,3	53,3	86,7
	موافق بشدة	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

11ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	17	56,7	56,7	56,7
	محايد	11	36,7	36,7	93,3
	موافق	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

12ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	6,7	6,7	6,7
	محايد	6	20,0	20,0	26,7
	موافق	18	60,0	60,0	86,7
	موافق بشدة	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

13ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	14	46,7	46,7	46,7
	محايد	9	30,0	30,0	76,7
	موافق	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

2-3/ نتائج عبارات الفرع الثالث (دور مراقبة التسيير في اتخاذ القرار)

14ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	3,3	3,3	3,3
	محايد	8	26,7	26,7	30,0
	موافق	15	50,0	50,0	80,0
	موافق بشدة	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

15ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	10,0	10,0	10,0
	محايد	7	23,3	23,3	33,3
	موافق	16	53,3	53,3	86,7
	موافق بشدة	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

16ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	6,7	6,7	6,7
	محايد	6	20,0	20,0	26,7
	موافق	15	50,0	50,0	76,7
	موافق بشدة	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

17ε

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	3,3	3,3	3,3
	محايد	8	26,7	26,7	30,0
	موافق	13	43,3	43,3	73,3
	موافق بشدة	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

18ε

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	10,0	10,0	10,0
	محايد	9	30,0	30,0	40,0
	موافق	13	43,3	43,3	83,3
	موافق بشدة	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

19ε

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	10,0	10,0	10,0
	محايد	7	23,3	23,3	33,3
	موافق	15	50,0	50,0	83,3
	موافق بشدة	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

20ε

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	10,0	10,0	10,0
	محايد	6	20,0	20,0	30,0
	موافق	15	50,0	50,0	80,0
	موافق بشدة	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

21ε

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	3,3	3,3	3,3
	محايد	6	20,0	20,0	23,3
	موافق	18	60,0	60,0	83,3
	موافق بشدة	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

2-4/ ثبات عبارات الفرع الرابع (معوقات نظام مراقبة التسير)

22ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	6	20,0	20,0	20,0
	محايد	7	23,3	23,3	43,3
	موافق	17	56,7	56,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

23ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	10	33,3	33,3	33,3
	محايد	6	20,0	20,0	53,3
	موافق	14	46,7	46,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

24ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	7	23,3	23,3	23,3
	محايد	10	33,3	33,3	56,7
	موافق	13	43,3	43,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

25ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	8	26,7	26,7	26,7
	محايد	6	20,0	20,0	46,7
	موافق	16	53,3	53,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

26ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	10	33,3	33,3	33,3
	محايد	7	23,3	23,3	56,7
	موافق	13	43,3	43,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

27ε

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	7	23,3	23,3	23,3
	محايد	7	23,3	23,3	46,7
	موافق	16	53,3	53,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

28ε

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	6	20,0	20,0	20,0
	محايد	4	13,3	13,3	33,3
	موافق	20	66,7	66,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

29ε

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	8	26,7	26,7	26,7
	محايد	5	16,7	16,7	43,3
	موافق	17	56,7	56,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

30ε

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	10	33,3	33,3	33,3
	محايد	7	23,3	23,3	56,7
	موافق	13	43,3	43,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

31ε

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	8	26,7	26,7	26,7
	محايد	6	20,0	20,0	46,7
	موافق	16	53,3	53,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

3/ ثبات الفروع:

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
1ع	30	2,00	5,00	3,9333	,73968
2ع	30	2,00	5,00	3,9000	,75886
3ع	30	2,00	5,00	3,8667	,86037
4ع	30	2,00	5,00	4,0000	,83045
5ع	30	2,00	5,00	3,8667	,77608
6ع	30	1,00	5,00	3,7333	,82768
7ع	30	2,00	5,00	3,8667	,77608
8ع	30	2,00	5,00	3,9000	,80301
9ع	30	2,00	5,00	3,9000	,71197
10ع	30	2,00	5,00	3,7000	,83666
11ع	30	2,00	4,00	2,5000	,62972
12ع	30	2,00	5,00	3,8000	,76112
13ع	30	2,00	4,00	2,7667	,81720
14ع	30	2,00	5,00	3,8667	,77608
15ع	30	2,00	5,00	3,7000	,83666
16ع	30	2,00	5,00	3,9000	,84486
17ع	30	2,00	5,00	3,9333	,82768
18ع	30	2,00	5,00	3,6667	,88409
19ع	30	2,00	5,00	3,7333	,86834
20ع	30	2,00	5,00	3,8000	,88668
21ع	30	2,00	5,00	3,9000	,71197
22ع	30	2,00	4,00	3,3667	,80872
23ع	30	2,00	4,00	3,1333	,89955
24ع	30	2,00	4,00	3,2000	,80516
25ع	30	2,00	4,00	3,2667	,86834
26ع	30	2,00	4,00	3,1000	,88474
27ع	30	2,00	4,00	3,3000	,83666
28ع	30	2,00	4,00	3,4667	,81931
29ع	30	2,00	4,00	3,3000	,87691
30ع	30	2,00	4,00	3,1000	,88474
31ع	30	2,00	4,00	3,2667	,86834
1فرع	30	3,20	4,60	3,9133	,29564
2فرع	30	2,50	4,25	3,5208	,34128
3فرع	30	3,00	4,38	3,8125	,32121
4فرع	30	2,40	3,80	3,2500	,30710
الاستبيان ككل	30	2,96	3,91	3,6242	,20896
N valide (liste)	30				

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
1فرع	3,9133	,29564	30
2فرع	3,5208	,34128	30

Corrélations

		1فرع	2فرع
1فرع	Corrélation de Pearson	1	,420
	Sig. (bilatérale)		,021
	N	30	30
2فرع	Corrélation de Pearson	,420	1
	Sig. (bilatérale)	,021	

N	30	30
---	----	----

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,781	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,887	8

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,931	8

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,827	10

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,871	31