

جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكر مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

في ميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

فرع: علوم التسيير

تخصص: تدقيق ومراقبة التسيير

من إعداد الطالب: محمد السعيد برمق

بعنوان :

عملية اتخاذ القرارات وعلاقتها بنظام مراقبة التسيير
دراسة ميدانية لعينة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر -
ورقلة -

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2016/05/24

أمام اللجنة المكونة من السادة :

الأستاذ/ عبد الرؤوف حجاج (أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا.

الأستاذ/ عبد الرحيم بوخلخال (أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا و مقررا.

الأستاذ/ علي بن ساحة (أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا.

السنة الجامعية 2015/2016

جامعة قاصدي مرياح، ورقلة - الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكر مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

في ميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

فرع: علوم التسيير

تخصص: تدقيق ومراقبة التسيير

من إعداد الطالب: محمد السعيد برمق

بعنوان :

عملية اتخاذ القرارات وعلاقتها بنظام مراقبة التسيير
دراسة ميدانية لعينة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر -
ورقلة -

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2016/05/24

أمام اللجنة المكونة من السادة :

الأستاذ/ عبد الرؤوف حجاج (أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرياح ورقلة) رئيسا.

الأستاذ/ عبد الرحيم بوخلخال (أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرياح ورقلة) مشرفا و مقررا.

الأستاذ/ علي بن ساحة (أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرياح ورقلة) مناقشا.

السنة الجامعية 2015/2016

الإهداء

إلى أمي الغالية نبع العطاء أطال الله عمرها
إلى أبيي سندي الغالي حفظه الله ورعاه
إلى جميع الإخوة و الأخوات
إلى جميع الأصدقاء و الزملاء.

شكر وعرفان

الحمد لله على فضله و امتنانه، وشكرا له على أن جعلنا من طلبة العلم
نعرفه من جود نعمائه و الصلاة و السلام على خير الخلق سيدنا محمد عليه أفضل
الصلاة و أزكى التسليم.

عند هذا المقام لا يسعنا إلا أن نتقدم بالشكر الجزيل لجميع الأساتذة
الكرام الذين استفدنا منهم الكثير خلال المسار الجامعي، على رأسهم الأستاذ
المشرف الأستاذ بوخلخال عبد الرحيم على قبوله الإشراف على هذه المذكرة و
على متابعتة و نصائحه و توجيهاته، كما لا يفوتوني أن نتقدم بالشكر الجزيل
لإطارات و موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر على تقديمهم لنا يد المساعدة لإنجاز
هذا المذكرة، ولجميع من ساعدنا من قريب أو بعيد.

إن الهدف من دراستنا هذه هو التعرف على نظام مراقبة التسيير، وفي هذه الحال ما مدى علاقته بعمليات اتخاذ القرارات ولهذا الغرض اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي وكعيننا اخترنا عينة قصدية تمثلت في موظفي قسم مراقبة التسيير وقسم التدقيق في مؤسسة اتصالات الجزائر، والبالغ عددهم 27 موظف. واعتمدنا في لجمع المعلومات على أداة الإستبيان والمقابلة حيث تم تحليل إستمارات الإستبيان المسترجعة باستخدام برنامج SPSS وتحليل النتائج المتوصل إليها. وقد خلصت الدراسة إلى أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على نظام مراقبة التسيير وأيضاً إلى وجود علاقة قوية موجبة بين نظام مراقبة التسيير وعمليات اتخاذ القرار.

الكلمات المفتاحية : نظام ، مراقبة التسيير، اتخاذ القرار، مؤسسة اتصالات الجزائر.

Summary:

The aim of this study is to identify the Steering control system, in this case, what the extent of his relationship with decision-making processes and for this purpose we follow the descriptive analytical method and sample chose intentional sample represented in the Steering control department staff and department audit in Algeria Telecom Foundation, totaling 27 employees. We have adopted in the information-gathering tool to the questionnaire and interview questionnaires were retrieved using the SPSS program and analysis of the results obtained to analyze.

The study concluded that the Foundation relies on Steering control system and also to the existence of a strong positive relationship between the control system and management decision-making processes.

Key words: system, control of management, decision-making, Algeria Telecom Foundation.

قائمة المحتويات

III	الإهداء.....
IV	شكر و عرفان.....
V	الملخص.....
VI	قائمة المحتويات.....
VI	قائمة الاختصارات والرموز.....
VI	قائمة الجداول.....
VIII	قائمة الأشكال.....
VIII	قائمة الملاحق.....
أ	مقدمة.....
	الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية لنظام مراقبة التسيير وعمليات إتخاذ القرار.....
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لنظام مراقبة التسيير وعمليات إتخاذ القرار.....
17	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لنظام مراقبة التسيير وعمليات إتخاذ القرار.....
	الفصل الثاني الدراسة الميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر.....
25	المبحث الأول: الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة.....
30	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية، تحليلها ومناقشتها.....
43	خاتمة.....
45	المراجع.....
48	الملاحق.....
64	الفهرس.....

قائمة الإختصارت
والرموز، الجداول،
الأشكال
و الملاحق

قائمة الاختصارات والرموز

الاختصار/الرمز	الدلالة
Excel	برنامج معالج الجداول
spss	برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية
sig	معامل ارتباط سيغما

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1.1	التشابه والإختلاف بين الدراسة الحلية والدراسات السابقة.....	19
1.2	الاحصائيات الاستبائية الموزعة و المستردة على المؤسسة.....	26
2.2	مقياس ليكارث الثلاثي الدرجات.....	27
3.2	قياس ثبات البعد الأول.....	29
4.2	قياس ثبات البعد الثاني.....	29
5.2	قياس ثبات البعد الثالث.....	30
6.2	قياس ثبات البعد الرابع.....	30
7.2	قياس ثبات الأبعد الكلية.....	30
8.2	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.....	31
9.2	تقييم توزيع أفراد العينة حسب الجنس.....	31
10.2	توزيع أفراد العينة حسب العمر.....	32
11.2	تقييم توزيع أفراد العينة حسب العمر.....	32
12.2	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.....	33
13.2	تقييم توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.....	33
14.2	توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة.....	34
15.2	تقييم توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة.....	34
16.2	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.....	35
17.2	تقييم توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.....	35
18.2	معامل الصدق والثبات لمحاور الإستبيان.....	36
19.2	متوسطات إجابات العينة على بعد وضعية نظام مراقبة التسيير في المؤسسة.....	36

37	متوسطات اجابات العينة على بعد معوقات نظم مراقبة التسيير.....	20.2
37	متوسطات اجابات العينة على بعد وضعية قسم مراقبة التسيير.....	21.2
38	متوسطات اجابات العينة على محور إتخاذ القرار في المؤسسة.....	22.2
39	متوسطات إجابات العينة على بعد وضعية نظام مراقبة التسيير في المؤسسة.....	23.2
39	متوسطات اجابات العينة على بعد معوقات نظم مراقبة التسيير.....	24.2
39	متوسطات اجابات العينة على بعد وضعية قسم مراقبة التسيير.....	25.2
40	قيم معاملات خط الانحدار.....	26.2

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
16	العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار.....	1.1
28	مستويات القياس على سلم ليكارت الثلاثي.....	1.2
31	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.....	2.2
32	توزيع أفراد العينة حسب العمر.....	1.2
33	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.....	2.2
34	توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة.....	3.2
35	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.....	4.2

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
49	الاستبيان.....	الملحق 1
52	نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.....	الملحق 2

مقدمة

1- مقدمة:

عرفت المؤسسات الإقتصادية تحولات إقتصادية في طرق تسييرها وإنتاجها وتسويقها ومختلف العمليات المتعلقة بنشاطاتها؛ وذلك تماشياً مع تطورات البيئة المحيطة بها، ولعل تسيير المؤسسة يمثل الجانب الأساسي في هذا الإهتمام من حيث التحكم في مواردها و الإستخدام الأمثل لها ومن حيث ضمان تطورها واستمرارها.

لذلك اجتهد الإقتصاديون - باتجاهات شتى - لإيجاد مفهوم لعملية التسيير ومختلف الآليات المرتبطة بها ومن هنا ظهرت الحاجة إلى نظام مراقبة التسيير؛ حيث يقوم بعملية الرقابة والتسيير لمختلف الأنشطة و كأى نظام مهما كان نوعه يعتمد في تطبيقه على جملة من الأدوات التي تساعده في تأدية وظيفته والقيام بدوره الأساسي الذي وجد من اجله، وأصبح من الأنظمة الضرورية التي لا يمكن الاستغناء عنها في اتخاذ القرارات الصائبة واستخدام الموارد البشرية والمادية بطريقة مثلى، وهذا يكون بتوفر المعلومات اللازمة والأكثر دقة للإدارة العليا؛ من أجل تحقيق أهدافها وهنا يكون دور نظام مراقبة التسيير حيث يتخصص في جمع وترتيب المعلومات على النحو الذي يجعلها ذات أهمية من أجل التوحيد الفعال لموارد المؤسسة لتحقيق الأهداف المسطرة.

وبالتالي وفي ظل المحيط الاقتصادي والاجتماعي المتقلب باستمرار نجد أن الوسيلة الوحيدة لضمان استمرارية مؤسساتنا الجزائرية على الأقل تتوقف بالدرجة الأولى على التحكم في التسيير ومراقبته، فلقد أصبح نظام مراقبة التسيير يعد من بين أدوات التسيير الفعالة في المؤسسات حالياً، حيث يساعد على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

2 - طرح الإشكالية :

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

- إلى أي مدى يمكن لنظام مراقبة التسيير التأثير في عملية إتخاذ القرارات ؟

3-الأسئلة الجزئية :

على ضوء الإشكالية الرئيسية يمكن وضع التساؤلات الجزئية التالية :

- ما مدى استخدام نظام مراقبة التسيير في المؤسسة محل الدراسة ؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام مراقبة التسيير وعملية إتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة؟

4-فرضيات البحث :

للإجابة على الإشكالية والأسئلة الجزئية السابقة ، قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- تعتمد المؤسسة بدرجة كبيرة على نظام مراقبة التسيير
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام مراقبة التسيير و عملية إتخاذ القرارات في المؤسسة محل الدراسة

5-دواعي اختيار الموضوع:

اسباب موضوعية:

- توضيح أهمية نظام مراقبة التسيير بالنسبة لأي مؤسسة؛
- ضرورة ابراز دور نظام مراقبة التسيير كعنصر اساسي من المزيج الاداري في تحقيق اهداف المؤسسة؛
- عدم استناد بعض المؤسسات على مراقبة التسيير في اتخاذ القرارات.



اسباب ذاتية:

- ارتباط موضوع البحث مع مجال التخصص (تدقيق و مراقبة التسيير)؛
- إثراء المعرفة الذاتية حول الموضوع ونظرا لرغبتنا في التعرف على المحيط المهني والعمل في هذا المجال مستقبلا؛
- محاولة انجاز بحث يكون عبارة عن مادة علمية قيمة تساعد كل طالب او باحث في هذا المجال وهذا الموضوع بشكل خاص.

6-الهدف من البحث:

- من خلال دراستنا لموضوع هذا البحث فإننا نهدف إلى تحقيق ما يلي:
- إلقاء الضوء على أهمية نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية؛
- توضيح طريقة تصميم نظام مراقبة التسيير وكيفية إقامة أدواته، مع تبين كيفية مساعدة هذه الأخيرة في عملية اتخاذ القرارات؛
- التطرق إلى مفهوم اتخاذ القرار ونظريات القرار مع إبراز أهميته ومكانته في المؤسسة؛
- علاقة نظام مراقبة التسيير بعمليات اتخاذ القرار وكيف ساهم بالتأثير عليها؛

7-أهمية البحث:

تتجلى أهمية هذا البحث في إظهار الدور الكبير الذي يلعبه نظام مراقبة التسيير في التأثير على القرارات داخل المؤسسة الاقتصادية، إذ لا بد من إعطائه حقه والأخذ بالمعايير والأسس العلمية التي تؤطره والتي تساهم في التأثير على عمليات اتخاذ القرار و تحديد الإنحرافات التي تكون نتيجة السير الخطأ للنظام أو عدم تطبيقه أو التطبيق الجزئي له فقط .

8-حدود الدراسة : تتمثل حدود دراستنا فيما يلي :

1-حدود مكانية : انحصرت دراستنا في مؤسسة اتصالات الجزائر

2-الحدود البشرية: موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر قسم مراقبة التسيير

3-حدود التربص: 2016/04/26 إلى غاية 2016/05/03

9- منهج الدراسة والأدوات :

تم الاعتماد في دراستنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي التحليلي، و تم الاعتماد على استمارة الاستبيان والمقابلة لجمع المعلومات اللازمة وذلك من خلال الدراسة والإحاطة بمختلف جوانب الموضوع.

10-مرجعية البحث :

بالنسبة للجانب النظري قمنا بالإستعانة بمجموعة من المذكرات والكتب وكذلك قمنا بالإستعانة ببعض المقالات باللغة العربية والأجنبية في مجال اتخاذ القرارات و منشورات اخرى في مراقبة التسيير والتي كانت تتلائم مع طبيعة البحث وفي الجانب التطبيقي قمنا بالإستعانة ببرامج إحصائية من أجل معالجة المعطيات.

11-صعوبات الدراسة

لم نخلو دراستنا من بعض الصعوبات التي واجهناها :

1/ مشاكل بالجانب النظري:

- شساعة البحث مع أهمية التدقيق في المعلومات في الإطار المنهجي

2/مشاكل بالجانب التطبيقي:

- ضيق الوقت في ظل عدم وجود مؤسسة مستقبلية إلا في قرب انقضاء الآجال المحددة
- انشغال موظفي المؤسسة بضغط العمل مما شكل عائقا في جمع المعلومات وتحصيل استمارات الاستبيان

12-هيكل الدراسة :

كأي بحث أو دراسة سواء نظرية أو تطبيقية لا بد من وجود خطة واضحة المعالم من أجل ضبط العمل وتمثل هيكل دراستنا العام فيما يلي :

✓ مقدمة

- ✓ **الفصل الأول :** سوف نتطرق بإيجاز إلى الأدبيات النظرية لكل من نظام مراقبة التسيير و إتخاذ القرارات
- ✓ **الفصل الثاني :** والذي سيكون تطبيقيا حيث سنقوم بإسقاط ما تم ذكره في الجانب النظري على مؤسسة إتصالات الجزائر من أجل معرفة مدى إعتمادها على نظام مراقبة التسيير و كيف يؤثر نظام مراقبة التسيير المعمول به في المؤسسة على عمليات إتخاذ القرار
- ✓ **وتم إنهاء البحث بخاتمة** طرحت فيها أهم النتائج المتوصل إليها في الدراسة التطبيقية مع تقديم جملة ن التوصيات من شأنها أن تزيد من فعالية نظام مراقبة التسيير من أجل تأثير أدق وأكثر فعالية على عمليات إتخاذ القرارات.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية لنظام مراقبة
التسيير وعمليات إتخاذ القرار

تمهيد:

تطور استعمال نظام مراقبة التسيير عبر الزمن لتطور وتعقد عمليات و أنشطة المؤسسات، فقديمًا كان المالك قادرًا على مواكبة العمليات ومراقبتها وتحليلها لكن مع مرور الوقت أصبحت أكثر صعوبة مما استدعى تشكيل نظام خاص، ويتطلب هذا النظام شخص مؤهل وذو قدرات وكفاءات عالية في هذا المجال حيث تتجلى أهمية هذا النظام في أنه سيشرف على جميع أعمال وأنشطة المؤسسة ومتابعة وقياس النتائج مع تقديم الاقتراحات والتي على ضوءها سيتم التخطيط للمستقبل .

لهذا تحتل مراقبة التسيير في الوقت الراهن مكانة هامة داخل المؤسسات الاقتصادية نظرًا لما يضيفه من مميزات خاصة وذلك من خلال قدرة هذا النظام على ترشيد قرارات المؤسسة و توجيهها و كشف الانحرافات ومعرفة أسبابها و اقتراح الحلول الممكنة من خلال عدة أدوات وتقنيات رياضية و احصائية ومحاسبية وتكنولوجية ... الخ، ويتم الاعتماد على هذه التطبيقات أيضًا في عمليات اتخاذ القرار لما تحوزه من أهمية باعتبارها مقياس لفعالية النظام حيث كل قرار يحدد مصير المؤسسة، وفي هذا المبحث سنحاول تقريب الصورة أكثر للأدبيات النظرية لنظام مراقبة التسيير وعمليات اتخاذ القرار.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية:

نتطرق أولاً إلى نظام مراقبة التسيير :

المطلب الأول: مدخل لنظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية:

مع تطور الفكر الإنساني وتنوع النشاط الاقتصادي دعت الحاجة إلى وجود عناصر أساسية للتحكم في هذا النشاط، تتمثل أساساً في التسيير، المحاسبة، الرقابة كما ذكر سابقاً. 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 ورشاش الإنتاج، مما أدى إلى ضرورة تقسيم المهام والمسؤوليات.

1/ تعريف مراقبة التسيير:

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

- المراقبة : إن معنى المراقبة على مستوى الاقتصاد الجزئي هي "البحث، المقارنة، الحراسة، التقدير والتحكم في أدوات التسيير"¹

- التسيير : حيث عُرف بأنه "تلك العملية التي من خلالها نخطط وننظم وندير ونراقب موارد المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة"²

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 الخطط بمعنى أن الرقابة تعود من جديد إلى التخطيط.

سنتطرق إلى مجموعة من التعاريف من بينها :

- **التعريف الأول :** "مراقبة التسيير هي الطريقة التي من خلالها نستطيع توجيه موارد المؤسسة وضمانها نحو الاستخدام الأمثل لتحقيق أهداف التنظيم".³

- **التعريف الثاني :** "مراقبة التسيير هي جملة من النشاطات والوسائل والعمليات التي تزود المؤسسة بأهداف طويلة الأجل وكذلك ضمان تحقيقها بصفة مستمرة".⁴

¹⁻² محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير: أساسيات، وظائف تقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزء الأول، الجزائر، 1995، ص 05.

³ MICHEL GERVAIS : "Contrôle de Gestion", économie, 6eme édition, France, 1997, P 13.

⁴ GARMILIS ALI : "le contrôle de gestion eu action", l'édition d'organisation, 1988, P15.

- **التعريف الثالث :** "إن مراقبة التسيير هي التأكد من أن النتائج المحققة تطابق وتوافق تلك المرسومة من قبل والانحرافات عن هذه النتائج المرسومة يتم اكتشافها فتتخذ في الحال الإجراءات اللازمة لتصحيحها وفي الشكل الذي يضمن عودة الأنظمة إلى السير في الطريق المخطط لها وبالتالي تحقيق الأهداف".⁵

وفي الأخير نستطيع حوصلة هذه التعاريف في تعريف شامل والذي يتمثل في أن "مراقبة التسيير هي العملية التي تسمح لنا من خلالها التأكد من استعمال الموارد المالية والبشرية للمؤسسة استعمالا عقلانيا وفعالا وكذلك تدارك الانحرافات غير مسموح بها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وذلك باستخدام مختلف التقنيات والوسائل الكمية والكيفية".

2/ مفهوم نظام مراقبة التسيير :

التعريف الاول : A.GERMALIS AND H.ARNOULD AND V. VIGNON : هي جملة من الوسائل و المرافق و العمليات التي تزود المؤسسة بأهداف طويلة الأجل وكذلك ضمان تحقيقها بصفة مستمرة.⁶

التعريف الثاني: G.PILLOT : يتمثل نظام مراقبة التسيير في العملية المراد لها ضمان توحيد الأهداف اللامركزية للشايطات المنسقة من أجل تحديد أهداف المؤسسة مع مراعاة أخلاقيات متفق عليها مسبقا و يشمل نظام مراقبة التسيير جملة من المناقشات كما يعمل أيضا على تنمية الكفاءات الفردية و ذلك عن طريق إدخال نظام تأهيل وتكوين متواصل في ميدان التسيير.⁷

3/ خصائص وأهمية نظام مراقبة التسيير :

أولاً- خصائص نظام مراقبة التسيير :

بالرغم من الاختلاف في النظر إلى دور نظام مراقبة التسيير وتحديد تعريف دقيق له - وهو ما أدى إلى تعدد مفاهيمه وتنوعه - فإنه من الممكن تبيان نقاط الاتفاق التي أجمع أكثر الباحثين على كونها الخصائص الأساسية لنظام مراقبة التسيير والتي نوجزها فيما يلي:

- أن الرقابة وظيفية وليست سلطة تملك حق المساءلة. فالرقابة تعتبر وظيفة من وظائف الإدارة وليست سلطة قائمة بذاتها تملك حق المتابعة وكشف الأخطاء ومحاسبة المسؤولين عن هذه الأخطاء
- أن الرقابة عملية مستمرة باستمرار المؤسسة في أداء وظائفها فهي تبدأ مع النشاط وتستمر معه ولا تتوقف ولا تنتهي بل تبدأ من حيث تنتهي
- الرقابة ليست عملية قاصرة على مستوى إداري معين إنّ الرقابة معين يقوم بها وينفرد بمباشرتها دون المستويات الإدارية الأخرى
- أن الرقابة تسعى إلى قياس الأداء وفقا لمعايير مالية وغير مالية . محددة سلفا لضمان سيرها نحو تحقيق الأهداف المرجوة.

5 GARMILIS ALI : "le contrôle de gestion eu action", les édition d'organisation, 1988, P15.

⁶ محمد خليل و آخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة، شبكة الأبحاث والدراسات الاقتصادية، غير منشور، 2013، ص10

⁷ محمد رفيق الطيب، مرجع سابق، ص7

- أن الرقابة تتمكن من متابعة تنفيذ الخطة لمعرفة مدى تحقيق الأهداف المقررة، والتأكد من أن الأداء يسير ضمن اللوائح والأنظمة والإجراءات والسياسات، والتحقق من أنه ينفذ بأفضل الطرق وأكثرها فعالية.
- أن الرقابة تساعد على اكتشاف الأخطاء والانحرافات وتسعى إلى تصحيحها من خلال البحث عن الأسباب التي أدت إلى وجودها وإيجاد الوسائل اللازمة لمواجهتها قبل تفاقمها وعدم تكرارها مستقبلاً.⁸

ثانياً: أهمية مراقبة التسيير:

- من خلال تطور المؤسسات الاقتصادية تظهر أهمية مراقبة التسيير حيث أنه في بعض المؤسسات الفردية لم تكن هناك حاجة لوجود نظام رقابة على عملياتها لقيام أصحابها بإدارتها بأنفسهم وبالمهام بكل وظائفها. وعندما كبرت أحجام المؤسسات وتعددت مشاكلها وزاد عدد العاملين بها للقيام بالأنشطة المختلفة سواء كانت إنتاجية أو تسويقية أو إدارية أو تمويلية فقد تعذر على أصحابها إدارتها إدارة فعلية، وصحب ذلك تنازل أصحابها عن اختصاصاتهم في الإدارة والرقابة لأشخاص آخرين، مما دعا إلى ضرورة إدارة المؤسسة على أسس علمية وعملية سليمة تتضمن المحافظة على أموالها ورسم سياساتها ومتابعة تنفيذها بسهولة وتحقيق الكفاءة في استغلال الإمكانيات المتاحة وذلك من خلال:
- تقسيم المؤسسة إلى وحدات إدارية، أو ما تعرف بمراكز المسؤولية؛
 - تحديد اختصاصات كل وحدة وسلطات أو مسؤوليات المستويات الإدارية؛
 - وضع القواعد التنظيمية التي تحكم تنفيذ العمليات المختلفة وتضمن تدفقها في ظل نظام رقابة دقيقة؛
 - تسجيل مجمل المؤشرات المالية وغير المالية التي تمكن من قياس أداء كل مستوى من المستويات؛
 - إمداد إدارة المؤسسة بالبيانات التي تساعد في اتخاذ القرارات ورسم السياسات. كذلك فقد تأكد أن وجود نظام للرقابة على أنشطة المؤسسة ضرورة حتمية تقتضيه الإدارة العلمية الحديثة لاكتساب الميزة التنافسية.⁹

4/ خطوات نظام مراقبة التسيير:

- تعتبر الرقابة من الوظائف الرئيسية لعملية التسيير، وينبغي على المسؤول في أي مستوى إداري أن يؤديها حتى يمكن تحقيق أهداف المؤسسة التي أنشئت من أجلها. فالعملية الإدارية عادة ما تبدأ بتحديد الأهداف في ضوء الوسائل المادية والبشرية المتاحة، وضع برنامج زمني محدد المعالم وواضح لتحقيق الأهداف المرجوة ووضع تنظيم للمؤسسة ومواردها لتنفيذ الخطة الموضوعية ثم متابعة التنفيذ الفعلي للخطة لتحديد انحرافات التنفيذ الفعلي.
- لذلك لا بد من إتباع خطوات معينة. اتفق حولها الكثير من رواد الإدارة والتسيير باختلاف مدارسهم الفكرية. والتي نوجزها فيما يلي:
- تحديد معايير الأداء ← قياس الأداء ← تقييم الأداء ← تصحيح الانحرافات.
- تحديد معايير الأداء: وتعتبر المعايير مقاييس يمكن بواسطتها قياس النتائج (أو الأداء) الفعلية لما هو مطلوب تحقيقه من عمل ما، أي الأهداف الحقيقية التي ينبغي الوصول إليها.

⁸ <http://www.startimes.com/?t=24064864> 28-02-2016 0:45

⁹ ATTAFIGALI .N et EIACHI Rachid : "comptabilité analytique et sont rôle dans le contrôle De gestion et le prise de la décision", mémoire de licence, Alger, 2002, P85.

- قياس الأداء الفعلي وتحديد الانحرافات : بواسطة أدوات قياس مناسبة ومقارنته بالمقاييس الموضوعية سلفا بعد تجميع المعلومات، تحديد الانحرافات بجانبها السلبي والإيجابي إن وجدت، من أجل تحري أسبابها ومحاولة علاجها كخطوة ثالثة.
- تقييم الأداء : إن وظيفة معايير الأداء هي تعريف المسير بما يجب أن يكون، بينما قياس الأداء يعرفه بما هو كائن، وعليه أن يتساءل في هذه الحالة عن مدى قبوله لهذا المستوى، فإذا كان الجواب بالنفي، فهل هناك أسباب مقبولة تبرر انخفاض مستوى الأداء ؟ تلك هي عملية تقييم الأداء التي يُبنى عليها اتخاذ إجراءات وقرارات معينة.
- تصحيح الأداء : وفيها يقوم المختصون باتخاذ القرارات الملائمة لتصحيح الاختلافات الناتجة عن الأداء الفعلي قياسا بالأداء المتوقع وإعادة تنظيم الأساليب والإجراءات وطبيعة العمل أو تعديل الخطط والأهداف إذا تطلب الأمر ذلك.¹⁰

5/ أدوات مراقبة التسيير :

بالنظر إلى الأهمية التي يتمتع بها نظام مراقبة التسيير في إدارة المؤسسات الاقتصادية، كان لا بد من التركيز على الأدوات التي تمارس بها عملية الرقابة. يذكر المفكرون في هذا الجانب أشكالاً مختلفة لأدوات مراقبة التسيير، بعضها بسيط وأساسي في الرقابة، وبعضها أكثر تعقيدا وعموما هي تنقسم إلى قسمين أدوات تقليدية وأدوات حديثة .

5-1/ أدوات تقليدية:

نظام المعلومات: يمكن تعريفه من الناحية الفنية على أساس أنه مجموعة الإجراءات التي تقوم بجمع و استرجاع وتخزين وتوزيع المعلومات لتدعيم اتخاذ القرارات و الرقابة في التنظيم والتنسيق ويمكن لتنظيم المعلومات أن تساعد المديرين والعاملين في تحليل المشاكل وتطوير المنتجات وخلق منتجات جديدة وساعد ظهور الحاسبات الآلية في سهولة التخزين و التشغيل مما زاد في فعالية العملية الإدارية واتخاذ القرارات¹¹

المحاسبة العامة: هي عبارة عن فن للتسيير المحكم والمضبوط المتمثل في متابعة ومعاينة كل الحركات المخصصة للإستثمار داخليا وخارجيا و التي تمكننا من معرفة الحالة المالية للمؤسسة في مدة معينة مع تحديد النتيجة من حيث الربح او الخسارة . حيث تقوم المحاسبة العامة على تحضير القوائم المالية (الميزانية ، جدول حسابات النتائج، والملحقات) بحيث وضوحها ودقتها وصدقها وموضوعيتها مرهون بتطبيق المبادئ المحاسبية الأساسية ، وقواعد التقييم ومعايير إظهار النتائج (وفق المخطط المحاسبي الوطني والوقت الحالي SCF بالجزائر) وإلا سوف تكون تلك القوائم المختلفة من مؤسسة إلى أخرى شكلا ومضمونا غير قابلة للإستعمال وان استعملت ستكون لها عواقب وخيمة على مستعملها .¹²

¹⁰ مطبوعة دروس الدكتور قريشي محمد الصغير مقياس مراجعة ومراقبة تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و الجمعيات الإقليمية لسنة ثانية

ماجستير تدقيق ومراقبة التسيير . جامعة ورقلة ، 2015/2016

¹¹ محمد خليل و آخرون ، مرجع سابق ، 2013، ص15

¹² محمد خليل و آخرون ، مراقبة التسيير في المؤسسة ، مرجع سابق ، ص 17

المحاسبة التحليلية: هي تقنية معالجة المعلومات المتحصل عليها من المحاسبة العامة بالإضافة إلى مصادر أخرى وتحليلها من أجل الوصول إلى نتائج يتخذ على ضوءها مسيروا المؤسسات القرارات المتعلقة بنشاطها وتسمح بدراسة ومراقبة المردودية وتحديد فعالية تنظيم المؤسسة ، كما أنها تسمح بمراقبة المسؤوليات سواء على مستوى التنفيذ أو مستوى الإدارة وتهدف إلى :¹³

- تحديد تكلفة الإنتاج
- ضبط رقابة التكاليف
- إمكانية تقييم المخزونات
- مقارنة النتائج الفعلية مع التقديرية
- تحديد وتحليل الإنحرافات
- إختيار أفضل بديل
- قياس النتائج التحليلية
- إكمال المحاسبة العامة

5-2/ أدوات حديثة:

التحليل المالي: يعني إيجاد النسب المالية للبنود المتناسقة في القوائم المالية الختامية وغيرها للإستخلاص المعلومات التي تعطي صورة واضحة عن تقدم المؤسسة ونحوه إذ أن الرقم المالي في أي قائمة لا تظهر أهميته ولا تتضح دلالاته إذا نظرنا إليه بشكله المطلق ، ويجب أن ننظر إليه في علاقته مع غيره من الأرقام المرتبطة به ، ليعطي صورة لها مدلولها الخاص ومفهومها الواضح بل إن دلالة الأرقام المطلقة مشكوك في صحتها و الإعتقاد عليها غالبا ما يؤدي إلى نتائج لا يمكن الإعتقاد عليها¹⁴

الميزانية التقديرية: هي خطة تتناول كل صور العمليات المستقبلية لفترة محددة أو بعبارة أخرى هي التعبير عن أهداف المؤسسة وسياساتها و خططها ونتائجها تعد مسبقا من طرف الإدارة العليا لكل قسم من أقسام المؤسسة ، باعتبارها وحدة واحدة وتكون الميزانية الموحدة مكونة من ميزانيات فرعية لكل قسم فالميزانية التقديرية تستخدم للتعبير عن هدف معين تسعى إدارة المؤسسة إلى تحقيقه وهذا من خلال ثلاث وظائف اساسية هي : وظيفة التخطيط ، وظيفة التنسيق ، ووظيفة الرقابة .¹⁵

لوحة القيادة: عرفها NORBERT GUEDJ على أنها مجموعة مهمة من المؤشرات الإعلامية التي تسمح بالحصول على نظرة شاملة للمؤسسة او القسم والتي تكشف الاختلافات الحاصلة والتي تسمح كذلك باتخاذ القرارات التوجيهية في التسيير وهذا لبلوغ الأهداف المسطرة ضمن استراتيجية المؤسسة .¹⁶

¹³ - ¹⁴ - المرجع نفسه ، ص 19، ص 20، ص 23

¹⁶ محمد خليل و آخرون، مرجع سابق، ص 26

6/ ثغرات تحد من فاعلية نظام مراقبة التسيير في المؤسسة: 17

هناك بعض العوامل التي من شأنها الحد من فاعلية نظام مراقبة التسيير نذكر منها:
 أخطاء حكمية: ربما تفشل الإدارة أو أحد الموظفين أحيانا في اتخاذ قرارات حكمية أو أداء مهمات روتينية نسبة لعدم اكتمال المعلومات أو ضيق الوقت أو أية ظغوطات أخرى.
 الإنهيار: ربما ينجم إختيار نظام مراقبة التسيير عن الفهم الخاطئ للموظفين للتعليمات، أو ارتكاب أخطاء نتيجة إهمال، عدم تركيز أو إعياء، التغييرات المؤقتة أو الدائمة أو في النظم أو الإجراءات.
 التواطؤ: قيام موظف أو موظفين بإبطال عملية رقابية بالتواطؤ مع أطراف خارج أو داخل المؤسسة.
 تخطي الإدارة لإجراءات الرقابة: ربما تقوم الإدارة بتجاوز السياسات و الإجراءات المعتمدة لتحقيق أهداف غير قانونية أو لتحقيق مصلحة ذاتية أو تحريف المعلومات
 إحتمال تقادم السياسات والإجراءات: يكون هذا بسبب التغير في الأحوال أو تدهور تطبيق الإجراءات الرقابية مع مرور الزمن .

7/ علاقة نظام مراقبة التسيير بوظائف المؤسسة: 18

وتتمثل فيما يلي:

علاقة نظام مراقبة التسيير بالوظيفة الإنتاجية: تعتمد عملية الرقابة على الانتاج على إصدار التعليمات للعمال و التفتيش على أجزاء العمل أو المنتجات في كل مرحلة من مراحل الإنتاج .
 علاقة نظام مراقبة التسيير بالوظيفة التسويقية: يقوم المسؤول عن المبيعات بوضع ميزانية المبيعات وهذا بمشاركة مراقب التسيير ، يوضع في هذه الميزانية الكميات المتوقع بيعها بأسعار محددة شهريا و سنويا ، وتعتبر الميزانية الجانب الإداري من ميزانية التخطيط والتنبؤ ، فمن خلالها تتم عمليات الرقابة للتأكد من مدى التطبيق .
 علاقة نظام مراقبة التسيير بوظيفة المستخدمين: تظهر العلاقة بينهما من خلال مراقبة الأنشطة و الوظائف من خلال موازنة أعباء المستخدمين التي توضح الأوقات التقديرية وبرنامج الانتاج ومعرفة إحتياجات كل قسم من أقسام الإنتاج من الأيدي العاملة ومختلف الإختصاصات .

المطلب الثاني : مدخل إلى عمليات إتخاذ القرارات:**1/ تطور عملية اتخاذ القرارات:**

لقد تطورت عملية اتخاذ القرارات بشكل كبير بعد أن حاول "فردريك تايلور" تطبيق طرق البحث العلمي في ذلك عوضا عن الاحكام الشخصية و التخمين و بعد ذلك استمر التطور في نظرية القرارات بشكل عادي حتى بداية الخمسينات ، واكتسب مفهوم اتخاذ القرارات أهمية كبرى ، حيث أشار "بيتر دراكر" إلى أن "الفكر الاداري قد ركز

¹⁷ محمد خليل و آخرون، مرجع سابق، ص 29

¹⁸ <http://www.bayt.com/ar/specialties> 18-02-2016 1:04

اهتمامه بل تلك الفترة على دراة العلاقات الانسانية في التنظيم ونظريات التنظيم و الادارة والتحليل الاقتصادي والنشاطات التي يمارسها المديرون واعطاء الاهتمام الكافي لمفهوم اتخاذ القرارات واساليب اتخاذها كجزء اساسي من عمل المدير¹⁹

ثم ظهر ما يسمى بالرشد الاداري في اتخاذ القرار كرد فعل على الاتجاه الكلاسيكي او ما يطلق عليه " بالرجل الاقتصادي" الذي يتميز حسب هذا الاتجاه بالرشادة المطلقة أثناء اتخاذ القرار ونظرا لصعوبة الرشد الاقتصادي في الواقع فقد استخدم هيربرت سايمون مفهوم الرشد الاداري كبديل عنه ، ويعني الرشد الاداري أن يتصرف المدير في اطار الظروف المؤثرة على المنظمة ، وتخذ قراراته في ضوء هذه الظروف ، وعلى ذلك فإن المدير عندما يتخذ القرار فانه يختار البديل الانسب ، وهو الذي يحقق افضل النتائج الممكنة او يحقق امثل النتائج في اطار الظروف المؤثرة و العوامل المحيطة بالقرار²⁰.

2/ تعريف عملية اتخاذ القرار:

تعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الادارية وعلى الرغم من أن "سايمون" اعتبر ان اتخاذ القرار مرادفا للإدارة، وأن "وايت" اعتبر ان 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 رشيدة.

جاء في اللغة "قر" بمعنى سكن واطمأن، وقرر الأمر رضا عنه وأمضاه وتقرر الأمر بمعنى ثبت واستقر، والقرار هو ما انتهى إليه الأمر²¹

ويشير اتخاذ القرار إلى عملية اختيار دقيق بعد دراسة تحليلية موسعة لعدد من البدائل المتاحة التي يمكن اتباعها للوصول إلى تحقيق الاهداف المرجوة²²

و يقول "هيربرت سايمون" في تفسيره لعملية اتخاذ القرار " أن اتخاذ القرار هو قلب الادارة و ان المفاهيم النظرية للإدارة يجب أن تستند على منطق و سيكولوجية الاختيار الانساني هذا التعريف يركز على العنصر الانساني و النواحي النفسية في الاختيار .²³

كما ان عملية اتخاذ القرارات هي " الاختيار القائم على اساس بعض المعايير مثل اكتساب حصة من السوق ، تخفيض تكاليف ، توفير الوقت ، زيادة حجم الانتاج، و يتاثر اختيار البديل الافضل الى حد كبير بواسطة المعايير المستخدمة²⁴ من التعاريف السابقة نستنبط ان للإتخاذ القرارات عناصر اساسية مشتركة هي:

¹⁹ ناديا ايوب، نظرية القرارات الإدارية، منشورات، جامعة دمشق، ط.بعة ثالثة، 1997 ص 22

²⁰ أ.دليلية حينش. تمويل التعليم العالي و البحث العلمي في الجزائر، مجلة فكر و إبداع رابطة الأدب الحديث/الجزء التاسع و الخمسين

القاهرة يوليو 2010

²¹ سعيد يس عامر وعلى محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز سيرقيس للاستشارات والتطوير الإداري، الطبعة

الثانية، القاهرة، 1998 ص 425

²² نواف كنعان ، إتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة، عمان ، الطبعة 6 ، سنة 2003 ، ص 40

²³ نفس المرجع، ص 129

²⁴ نفس المرجع، ص 140

- ان اتخاذ القرار يمثل عملية ذهنية او حركية او كليهما يتم من خلالهما الوصول الى القرار المناسب؛
- ان اتخاذ القرار يقوم على اساس الاختيار بين عدة بدائل او خيارات حيث يمثل البديل الذي يتم اختياره هذا القرار؛

- أن هناك هدفاً أو غاية من وراء اتخاذ القرار حيث يتمثل الهدف في حل مشكلة ما أو تعديل وضع قائم.

إن اتخاذ القرار في أي أمر، وربما يترتب على أي قرار مشاكل وحسائر كبيرة، فمدير شركة ما إذا أخطأ في اتخاذ قرار، فمن الممكن أن يؤثر سلباً على الشركة، وعلى موظفيها، وإن الطيار إذا اتخذ قراراً غير مناسب وخاطئ، فمن الممكن أيضاً أن يذهب بأرواح الركاب إلى التهلكة.

لذلك يجب على كل شخص قبل أن يتخذ قراراً بشأن أي مشكلة، أو أي أزمة ما، أن يعرف ما هي خطوات اتخاذ القرار؟ وأن يختار القرار المناسب والملائم لحل هذه المشكلة.

خطوات إتخاذ القرار :²⁵

تشخيص المشكلة : وهي أهم خطوة، فيجب على كل مدير بيده اتخاذ القرار، وأن يتعرف إلى مسببات تلك المشكلة وأن يتعرف إلى أبعادها.

جمع البيانات والمعلومات : جمع البيانات والمعلومات الدقيقة من أكثر من مصدر، وتحديد أحسن الطرق للحصول عليها، يساعد المدير في الوصول إلى القرار المناسب.

تحديد الحلول المتاحة وتقويمها : وفي هذه الخطوة يجب الأخذ بعين الإعتبار درجة الملائمة بين الحل والمشكلة، ومدة الحل الأنسب للمشكلة، علاوةً على ذلك مصلحة المؤسسة وموظفيها.

اختيار الحل المناسب للمشكلة : وهنا يقوم المدير أو الشخص المسؤول باختيار الحل الأنسب، وفقاً لمعايير واعتبارات موضوعية، منها :-

- أن يحقق الحل الهدف المنشود لتخطي المشكلة.
- مراعاة قبول الأفراد هذا الحل.
- درجة السرعة المطلوبة في الحل للوصول لتحقيق الهدف المنشود.
- كفاءة هذا الحل، ومدى نجاحه في تحقيق الهدف.

متابعة تنفيذ القرار وتقويمه : إن متابعة القرار وتقويمه يقع على عاتق من يتخذه، فيجب على من يتخذ القرار، أن يختار الوقت المناسب للإعلان عن القرار؛ حتى يسهل عليه أن يتابع تنفيذه، وبعد تطبيق القرار يجب على المدير أن يرى مدى تحقيق هذا القرار لحل المشكلة، أيضاً عملية المتابعة للقرار تجعل المرؤوسين يطبقون هذا القرار على أكمل وجه، وتنمي لديهم روح المشاركة.

فالمشاركة في اتخاذ القرار تلعب دوراً هاماً في مدى تحقيقه للهدف المنشود، وتساعد في جعل القرار أكثر قبولاً بين العاملين، والمشاركة أيضاً تساعد في تحقيق الثقة المتبادلة.

²⁵ Charles A. Gallpher, Hugh J. Watson, Quantitative Methods for Business Decision, McGraw – Hill inc. Standard Ed. Y. W. – 1980 , p120

ولا بد من التأكيد على أن اتخاذ القرار لا يجوز أن يقع تحت ظرف المجاملات ، فمن المؤكد سيكون قراراً سلبياً فاشلاً ، أيضاً لا يجب أن يتأثر بالعواطف ، بالإضافة إلى ذلك ، فالشخصية تلعب دوراً هاماً في اتخاذ القرار ، فلا للعجلة ؛ لأن من شأنها أن تفشل اتخاذ القرار السليم ، أيضاً لا للتردد والتراجع .

فدائماً اتخاذ القرار لا يكون نهاية المطاف ، بل يكون البداية ، لذلك يجب التفكير جيداً ، والمشاورة ، ومراعاة كل الأسباب للوصول لقرار سليم؛ وفي حال لم ينجح القرار المتخذ نقوم باختيار البديل الذي اخترناه في المرتبة الثانية من قائمة البدائل المدروسة .

كما تجدر الإشارة الى انه هناك فرق بين صنع القرار واتخاذ القرار حيث ان هذا الاخير هو الجهد المشترك لعناصر التنظيم في المؤسسة لعلاج المشكلات ، وتصميم السياسات و رسم الخطة و البرامج، وعليه فإن صناعة القرار تنسب الى التنظيم او المؤسسة، و الافراد بمختلف اسلاكهم لامتواجدهم داخل التنظيم يؤثر فيه و يتأثرون به لهذا فعملية صنع القرار عبارة عن نظام متكامل العناصر يبتدىء من اثاره المشكلة، مروراً بجمع المعلومات، اتخاذ القرار، ثم تنفيذ القرار اي أن اتخاذ القرار هو جزء من عملية صنع القرار

3/ نظريات اتخاذ القرارات:

لقد جاءت النظريات المتعلقة باتخاذ القرارات الإدارية متأخرة قياساً للنظريات الإدارية والتنظيمية الأخرى بالرغم من الأهمية الكبيرة التي تعطى لهذه العملية في التنظيمات الحديثة، وبالتالي يمكن القول أن اتخاذ القرارات الإدارية كحقل دراسة لم يكن شائعاً إلى أن ظهرت النظريات الكلاسيكية في أوائل القرن العشرين وسادت حتى أواخر الثلاثينات منه، ثم ظهر كتاب السلوك الإداري الذي وضعه هيربرت سايمون في نهاية الأربعينيات من القرن الماضي، ومنذ ذلك الحين بدأ أدب اتخاذ القرارات يحتل أهمية كبيرة في الموضوعات الأكاديمية والعملية والتطبيقية .

أولاً : النظريات الكلاسيكية / التقليدية: تعتبر هذه النظريات نتيجة تفاعل عدة تيارات كانت سائدة خلال تلك الفترة ، وكان محور تفكير روادها يدور حول تقسيم العمل لتحقيق الكفاءة الإنتاجية ، ومن روادها فريدريك تيلور ، هنري فايول ، فرانك جلبرت ولندول ايرويك .²⁶

1. نظرية الإدارة العلمية: من خلال دراسات تيلور لعنصري الوقت والحركة ، ودعوته إلى تطبيق الأساليب العلمية بدلاً من التقليدية التي تعتمد على التقدير الشخصي ، والتعاون بدلاً من الفردية ، كل ذلك ساهم في عملية اتخاذ القرارات. وبالتالي وجهت الانتقادات للنظرية والتي تمثلت في إغفال الجوانب السلوكية والاجتماعية باعتبار أن العاملين كآلات يستخدمها المدير.

2. نظرية التقييم الإداري: من أشهر روادها (هنري فايول ، جلبرت ، ايرويك). أما هنري فايول أفتتح بعض التوصيات لترشيد سلوك المدير، تلك التوصيات تساهم في عملية اتخاذ القرارات، وهي :

- المصلحة العامة تسمو على المصلحة الشخصية
- على المدير أن يتأكد من أن الخطة أعدت بحكمة
- قدرة المدير على الابتكار وخلق الحلول الملائمة

²⁶ علي محمد إبراهيم كردي ، الإدارة والقيادة ، ط 1 ، وادي النيل للتنمية البشرية ، القاهرة ، 2011 م ، ص 90

- وجود رقابة شاملة تشرف على سير الخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة وبيان نقاط الضعف والأخطاء من أجل تقويمها ومنع تكرارها

- ضرورة أن يتوفر لدى متخذ القرار عدد من السمات أهمها : الثقافة ، سعة الإطلاع ، المعرفة المتخصصة في العمل، الخبرة .

- روح التعاون بين المدير ومروؤسيه

أما (فرانك جلبرت) ركز مفهوم اتخاذ القرارات على ضوء فكرة اختيار البديل المناسب بين البدائل المتعددة والمتاحة، وبين المعايير والأسس التي بموجبها يتم تحديد البديل الأنسب، ومن أهو هذه المعايير: الوقت والتكلفة والجهد و الإمكانيات المادية المتاحة. بينما (ايرويك) أكد في دراسته وأبحاثه على أهمية دور التفويض في فعالية القرارات الإدارية، ويرى أن نجاح المدير في تفويض بعض سلطاته هو أحد الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى نجاحه في اتخاذ قراراته، ومن خلال أهمية التفويض أكد على أسلوب المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.²⁷

ثانيا / **النظريات السلوكية:** أقترح (سايمون ومارس) نموذج لاتخاذ القرارات يركز على أربعة عناصر هي: مستوى الطموح ، القيمة المتوقعة للمكافآت ، البحث المتواصل ، ومستوى الرضا. وأعتبر (سايمون ومارس) أن العلاقة بين مستوى الطموح ومستوى الرضا هي الضابط الرئيسي في عملية اتخاذ القرارات، وهذه النظرية تركز على عدة افتراضات أهمها مايلي:²⁸

- كلما أنخفض الرضا كلما زاد البحث عن قيم ومكاسب متوقعة،

- كلما زاد البحث عن القيم والمكاسب كلما زاد مستوى القيم والمنافع المتحققة،

- كلما زاد مستوى القيم المتحققة كلما زاد مستوى الرضا،

- كلما زاد مستوى القيم والمنافع كلما زاد مستوى الطموح؛

- كلما زاد الطموح كلما أنخفض مستوى الرضا.

يلاحظ بأن هذه النظرية استبدلت نموذج الرجل الاقتصادي الذي يسعى للحصول على الحد الأقصى للمنفعة، بنموذج الإداري المتمثل بالرضا والقبول بأقل من الحد الأقصى للمنفعة .

ثالثا : **النظريات العلمية / الكمية :** لقد برزت مؤخراً أهمية استخدام الأساليب العملية والتحليل الكمي في الإدارة كأداة فعالة لاتخاذ القرارات في المجال الإداري، وذلك نتيجة لتوسع حجم المنظمات وزيادة المنافسة بينها، فالأساليب التقليدية التي تعتمد على الخبرة السابقة لمتخذ القرار وأسلوب التجربة والخطأ أصبحت غير مجدية لحل المشكلات المتعددة والمعقدة .²⁹

من الملاحظ أن (السير فرانشيس باكون) يعتبر أول من قدم وصفاً للأساليب العلمية قبل فترة طويلة ، كانت بمثابة الدليل لإجراء البحوث الفيزيائية ، وقد جذب نجاح الأسلوب العلمي في العلوم الطبيعية الاهتمام بها في المجالات الصناعية والإدارية، لذا نجد أنه قد تم سريعاً تطبيق تلك الأساليب العلمية في مجال الإدارة. ويؤكد (على السلمى) على أن البداية الحقيقية للأسلوب المتكامل لتطبيق المنهج العلمي في علاج المشكلات الإدارية (بحوث العمليات) يرجع إلى

²⁷ فيصل فخرى مراد ، الإدارة : الأسس والنظريات والوظائف ، عمان ، 1982 ، ص44

²⁸ سلسلة الإدارة المثلى ، القيادة الإدارية الفعالة ، مكتبة لبنان ، الطبعة الأولى ، بيروت ، 2001، ص20

²⁹ سونيا محمد البكري، استخدام الأساليب الكمية في الإدارة ، مطابع الإشعاع ، الإسكندرية ، 1997 ، ص30

فترة الحرب العالمية الثانية. يلاحظ أنه بعد تطبيق أسلوب بحوث العمليات في حل المشاكل الإدارية، فقد أدى ذلك إلى تطوير الأسلوب العلمي لاتخاذ القرارات الإدارية. حيث يعتمد الأسلوب العلمي لاتخاذ القرارات على مجموعة الخطوات تتمثل في: تعريف المشكلة، جمع البيانات، تحديد البدائل، تقييم البدائل، اختيار البديل الأفضل، وتطبيق الحل. وتؤكد (سونيا البكري) بأن استخدام الأساليب الكمية في الإدارة يعتبر امتداداً للاتجاه العلمي لأنها تعبر عن اتجاه الفكر الإداري في العصر الحديث. وقد أوضحت (سونيا) أن هناك العديد من المزايا والفوائد من تطبيق المدخل العلمي لعملية اتخاذ القرار، فهي تعين متخذ القرار بطريقة منتظمة وقدر كبير من الدقة، كما تتيح له الفهم الأفضل لكيفية اتخاذ القرار، بالإضافة إلى أن وضع المشكلات الإدارية في شكل كمي وبطريقة دقيقة يسهل من عملية تطوير البدائل.

4/ أنواع القرارات:

هناك عدة تصنيفات للقرار نذكر منها:

التصنيف الأول: حسب البيئة التي يصنع فيها القرار

يشمل المناخ على المؤثرات والقيود والتغيرات البيئية التي تؤثر على عملية صنع القرار ويمكن القول بشكل عام أن القرارات تصنع في ثلاث حالات مختلفة هي: ³⁰

- حالة التأكد؛

- حالة عدم التأكد؛

- حالة المخاطرة.

أ- حالة التأكد: يكون متخذ القرار في هذه الحالة في حالة تأكد تام بحالة الطبيعة التي ستحدث وفي هذه الحالة توجد حالة واحدة وتكون هناك معلومات كاملة ومؤكدة عنها تمكن من التنبؤ بنتائج كل بديل مسبقاً وقبل التنفيذ.

ب- حالة عدم التأكد: يواجه متخذ القرار في هذه الحالة عدة حالات طبيعية، ويكون صانع القرارات في موقف ليس لديه فيه المعلومات الكافية و الكاملة عن مختلف الحالات وبالتالي لا يستطيع إعطاء احتمالات للنتائج المرتبطة بالبدايل المختلفة لحل المشكلة.

ج- حالة المخاطرة: هذه الحالة تقع في مكان ما بين حالة التأكد وحالة عدم التأكد، وفي هذه الحالة تتوفر لدى صانع القرار بعض المعلومات الخاصة بنتائج البديل، مما يمكنه من تقدير احتمال النتائج إذا تم تنفيذ البديل، فنتائج البديل تكون معروفة بعض الشيء فقط.

التصنيف الثاني: حسب المشاركة في اتخاذ القرارات

يمكن تبويب القرارات حسب نوع المشاركين في صنعها إلى ما يلي ³¹:

أ- القرارات التنظيمية: وهي القرارات التي يتخذها المدير باعتباره عضواً في التنظيم، أي عندما يعمل بصفته الرسمية أثناء القيام بوظائفه باعتباره مسؤولاً عن التنظيم، كالقرار الصادر بشأن تعيين أو نقل موظف ما.

ب- القرارات الشخصية: وهي تلك القرارات التي يصدرها المدير بصفته الشخصية وليس باعتباره عضواً مسؤولاً عن

³⁰ نفس المرجع، ص 34

³¹ المرجع السابق، ص 36.

التنظيم، أي تلك القرارات المتصلة بتصرفاته الشخصية، كالقرار الصادر بتخصيص مدة شهر من إجازته السنوية وقضاياها بالخارج.

التصنيف الثالث: حسب تكرارها

ميز SIMON بين القرارات المبرمجة و القرارات غير المبرمجة.³² :

أ- القرارات المبرمجة: (Décisions programmables):

واعتبارها إجراءات روتينية متكررة، تحكمها قواعد واضحة وتعتمد هذه القرارات على الخبرات الشخصية لمتخذها وعلى معرفة المواقف السابقة المماثلة. وتستعمل هذه القرارات لحل المشاكل البسيطة والتي لا تحتاج إلى تحليل طويل وتكون المعلومات فيها صحيحة ودقيقة. و يمكن تعديل هذه القرارات أو إلغاؤها دون نشوء آثار ضارة بالمؤسسة.

و من أمثلتها العديد من المشاكل اليومية المتكررة التي تواجه المديرين في عمليات الإشراف و المراقبة على سير العمل اليومي كالقرار الذي يتخذ للقيام بترتيب أصناف المنتجات على رفوف المحل.

ب- القرارات غير المبرمجة: (Decisions non programmable)

تتصف هذه القرارات بأنها غير روتينية وغير متكررة ولا توجد مواقف معروفة مسبقا لحلها لأن المؤسسة تواجهها لأول مرة. وعادة ما يصعب تجميع المعلومات الكافية لهذا النوع من المشاكل و بالتالي فان الظروف التي تسود هذه الحالة هي ظروف عدم التأكد، ومن أمثلتها توسيع خطوط المنتجات والاندماج مع مؤسسات أخرى و بالتالي لا توجد أنماط محددة لحل هذا النوع من المشاكل. ففي هذه الحالة وعندما يجدد المشكل المطروح و غير المتوقع أو المبرمج، فانه بإمكان المسير الاستعانة ببعض الخوارزميات والبراهين التي يتوقع أن تساعده كثيرا على التقدم في مرحلة الحل واتخاذ القرار .

التصنيف الرابع: حسب المستوى التنظيمي

حسب Anthony يمكن تصنيف القرار حسب المستوى التنظيمي إلى ثلاث أنواع :

أ- القرارات العملية (Decisions opérationnelles)

وهي قرارات لامركزية ومتكررة تتعلق على سبيل المثال بالأسعار وبرامج الإنتاج ومستوى المخزونات الخ. تصنع هذه القرارات في المستويات التنظيمية الدنيا وتتخذ في ظروف التأكد التام ونتائجها تكون معروفة مسبقا.

ب- القرارات التكتيكية (Decisions tactiques)

ترتبط بمياكل المؤسسة وحياسة الموارد: الهياكل والمسؤوليات وتدفق المعلومات، تطوير الموارد وبصورة خاصة الموظفين والمواد الأولية وهذه القرارات تتخذ في المستويات التنظيمية الوسطى في ظل ظروف عدم التأكد النسبي ولا توجد لهذا النوع من القرارات إجراءات معروفة مسبقا

ج- القرارات الاستراتيجية (Decisions stratégiques)

وهي القرارات التي تخص الخيارات الكبرى للمؤسسة من أهداف التنمية والتوجيهات فيما يتعلق بالإنتاج أو نوع النشاط الذي تريد المؤسسة الدخول إليه. وهذه القرارات تتطلب زمنا أطول مقارنة بالقرارات السابقة وتتخذ من المستويات التنظيمية العليا للمؤسسة.

³² -H.Simon, Le nouveau management – la decision par ordinateur, Economisa, Paris, 1994, p 39

5/ أهمية عملية اتخاذ القرار:

تعتبر عملية اتخاذ القرارات محور عمل المدير فهو يتخذ قرارا عندما يوقع على اي وثيقة، وهكذا فإن اتخاذ القرارات هو من المهام الاساسية للمدير او الرئيس ، وتزداد اهمية هاته العملية مع زيادة تعقيد أعمال المؤسسة وتوسعها وتنوعها ، وتزايد التحديات التي تواجهها من تغيرات متسارعة ومنافسة حادة، وقد أصبح أساس الحكم على المدير الناجح هو كفاءته ومقدرته في اتخاذ القرارات الصائبة والسليمة والاخفاق في ذلك يعني تجرد العمل وشل النشاط وبالتالي اضمحلال المؤسسة وفنائها و كذا ترتبط كفاءة وفعالية المؤسسة بكفاءة وسلامة القرارات التي تتخذ في مستويات مختلفة³³

6/ محددات اتخاذ القرار و عناصرها:

و تتحكم في عملية اتخاذ قرار مجموعة من المحددات و لايمكن اتخاذ قرار عقلاني الا بوجودها وتمثل فيما يلي :
حصر وظبط الامكانيات المادية و البشرية المتاحة ومدى قدرة الادارة على استخدام تلك الامكانيات مستوى الضغوط المختلفة ، مصادرها ، واتجاهاتها ، و الحسابات التي توضع لمواجهةها ، ومن ثم تقدير درجة الاستجابة المنتظرة من الطرف الذي يعنيه القرار او الذي سيوجه له ودرجة التأييد أوالمعارضة من قبل المنفذين ومدى اقتناعهم لبث الحماس والمشاركة في تنفيذ القرار³⁴

إذن فعملية اتخاذ القرار هي الاختيار القائم على اساس عدة معايير لبدل واحد من بين بديلين محتملين او أكثر بغرض تحقيق هدف . وبهذا يعتبر القرار بمثابة الوسيط بين التفكير و الفعل الحقيقي و تنطوي عملية اتخاذ القرار على ثلاثة عناصر اساسية و هي:

الاختيار: قد يتوافر لمتخذ القرار حرية واسعة في الاختيار في بعض الظروف و قد تنعدم هذه الحرية تماما في ظروف اخرى ان اخت درجات حرية الاختار من الموضوعات الهامة في الادارة وهي نتيجة لأن المدير عليه ان يتخذ قرارا في ظروف بيئية تتكون من قيود انسانية ، قيود فنية ، قيود اقتصادية ، بصرف النظر عن المستوى فالمشرف على العمال عليه ان يتخذ قراراته داخل قيود محددة كالسياسات و الاجراءات و الجداول التي تحددها الادارة العليا ، ورئيس مجلس الادارة عليه ان يتخذ قراراته في ظل قيود قانونية او اجتماعية و اقتصادية ، وكلما اتجهنا الى المستويات العليا في الهيكل التنظيمي كلما زادت القيود التي تضبط الاختيار والعكس .

البدائل: ان الادعاء بان المشكلة ليس لها سوى حل واحد ، يرجع عادة الى عدم كفاية التحليل او الى العجز في تكوين البدائل ، لأن عملية اتخاذ القرار تتطلب وجود عدد كبير من البدائل و على المدير في مثل هذه الحالات، تخفيض عدد البدائل الى ادنى حد ممكن

³³ حسين حريم ، شفيق حداد وآخرون، أساسيات الإدارة. ، دار الحامد، الأردن، 1998،ص 139

³⁴ سعد الدين عثماوي، الإدارة الأسس وتطبيقاتها في الأنشطة الاقتصادية والأمنية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض،

السعودية، 1421هـ ص 88

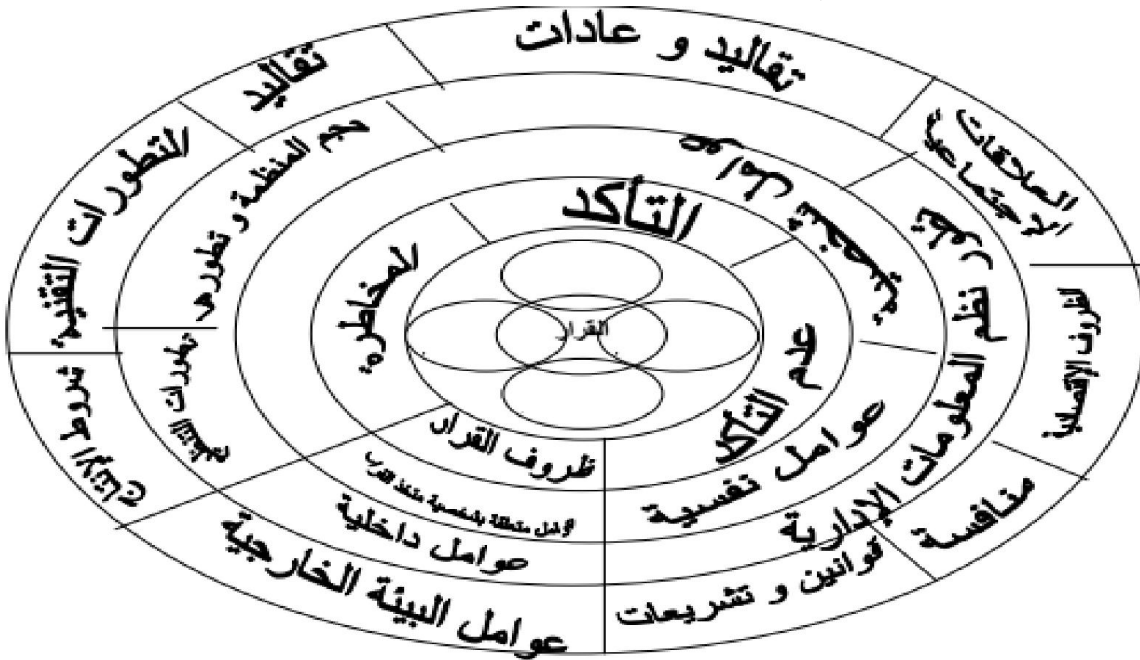
الاهداف و الدوافع: ان العنصر الثالث هو الاهداف و الدوافع وتأتي أهمية هذا العنصر من ضرورة استخدام معيار محدد لاختيار البديل ، ومن الطبيعي ان لكل قرار دافع معين ، وتعتمد نتائج القرارات على اهمية الدوافع التي تحرك السلوك و على قوتها ، فقوة الدافع تحدد الاهمية النسبية للهدف المرغوب تحقيقه .

7/ العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار:

مهما تعددت وتنوعت القرارات التي يتخذها المدير او المسير ، فإنها تتأثر بمجموعة من العوامل ، بعضها داخل المنظمة وبعضها الاخر خارج المنظمة ، وبعضها الأخر سلوكي او انساني ، بالإضافة الى عوامل كمية اخرى ترتبط بالتكلفة والعوائد المتوقع ³⁵

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

الشكل رقم 1-1 العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار



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

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

عوامل البيئة الداخلية :

- و تتمثل في العوامل التنظيمية و خصائص المؤسسة و تؤثر هذه العوامل على الظروف المحيطة بمتخذ القرار ، وكذا تأثير القرار على الافراد داخل المؤسسة و الموارد المادية و البشرية التي تمتلكها المؤسسة ونذكر أهمها :
- عدم وجود نظام معلومات داخل المؤسسة يفيد بمتخذ القرار بشكل جيد؛
- عدم وضوح درجة العلاقة التنظيمية بين الافراد و الادارات و الاقسام؛
- درجة المركزية وحجم مؤسسة؛

³⁵ كاسر نصر المنصور، نظرية القرارات الإدارية مفاهيم وطرائق كمية ، دار الحامد للنشر و التوزيع ،عمان ، 2000 ص 35

-درجة وضوح الاهداف الاساسية للمؤسسة؛

-مدى توافر الموارد المالية و البشرية والفنية للمؤسسة؛

-القرارات التي تصدر عن مستويات ادارية اخرى.

عوامل البيئة الخارجية :

و تتمثل هذه العوامل في الظغوط الخارجية المحيطة بالمؤسسة والتي تخضع لسيطرتها بل ان ادارة المؤسسة تخضع لضغوطها وتتمثل في ما يلي :

-الظروف الاقتصادية والسياسية و المالية السادة في المجتمع؛

-التطورات الثقافية والتكنولوجية و القاعدة اتحتة التي تقوم عليها الأنشطة الاقتصادية؛

-الظروف الانتاجية القطاعية مثل المنافسين و الموردين والمستهلكين؛

-العوامل التنظيمية الإجتماعية و الاقتصادية مثل النقابات والتشريعات والقوانين الحكومية و الراي العام و لسياسة العامة للدولة وشروط الانتاج.

عوامل شخصية و نفسية :

تشعب العوامل النفسية فمنها ما يتعلق ببواعث داخلية للشخص ، ومنها ما يتعلق بالمحيط النفساني المتصل به و أثره في عملية اتخاذ القرار خاصة في محلة اختيار بديل من مجموعة البدائل المتاحة ، أما العوامل الشخصية فتتعلق بشخصية متخذ القرار وقدراته ،فالقرار يعتمد على كثير ممن المميزات الفردية و الشخصية للفرد والتي تطورت معه من قبل وصوله الى المؤسسة و عليه تشكل عمليات اختيار الافراد و تدريبهم عوامل مهمة في نوعية القرارات المتخذة.

المبحث الثاني الأدبيات التطبيقية :

أولاً: نتطرق للدراسات السابقة

المطلب الأول :عرض للدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع:

يعرض هذا الفصل الدراسات و البحوث السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة الحالية على النحو التالي :

أولاً : دراسات لها علاقة بنظام مراقبة التسيير:

دراسة عقون سعاد (2002) : رسالة ماجستير بعنوان "نظام مراقبة التسيير ،أدواته ومراحل إقامته بالمؤسسة الإقتصادية"

الهدف : التعرف على نظام مراقبة التسيير من حيث الأدوات و المراحل الواجبة لإقامته ومعرفة مدى ضروريته بالنسبة للمؤسسات الإقتصادية ومعرفة نسبة تلائمه و إنعكاسه على عملية الرقابة وعلى العاملين داخل المؤسسة

نتائج الدراسة : المؤسسة الإقتصادية كمنظمة تؤثر وتتأثر بمحيطها لذا تعتبر الرقابة الفعالة من أهم الوسائل الدفاعية التي تعتمد عليها أهمها نظام مراقبة التسيير

المنهج المستعمل : الوصفي التحليلي

الطريقة و الأدوات : "دراسة حالة" المقابلة و الإستعانة بوثائق المؤسسة

دراسة هياج عبد الرحمن (2011) : مذكرة ماستر بعنوان " أثر مراقبة التسيير على الرفع من مستوى الأداء المالي "

الهدف : التعريف بوظيفة مراقبة التسيير ومحتواها وإبراز دور نظام مراقبة التسيير في تحسين التسيير
نتائج الدراسة : إن من أهم العوامل التي تساعد على قيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها هو الإستعمال الجيد لمراقبة التسيير

المنهج المستعمل : الوصفي التحليلي

الطريقة و الأدوات : الإستبيان و الإستعانة بالبرامج الإحصائية

ثانيا : دراسات متعلقة باتخاذ القرارات :

دراسة عزيزي و بوفروم (2005) بعنوان : " فعالية صنع القرار في المؤسسات الاقتصادية "

الهدف من الدراسة : تحديد المفهوم الدقيق للقرار ومراحل و انواعه و الطرق المساعدة على صنع قرارات فعالة

نتائج الدراسة : عملية صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية حصيلة الجهد الجماعي لكل أقسام المؤسسة

المنهج المستعمل : المنهج الوصفي

الطريقة و الأدوات : "دراسة حالة" المقابلة ووثائق المؤسسة

دراسة أ . بركان دليبة (2011) بعنوان "تأثير الإتصال غير الرسمي على عملية إتخاذ القرار "

الهدف من الدراسة : معرفة كيفية تأثير الإتصال الغير الرسمي على عملية إتخاذ القرارات

نتائج الدراسة : لا يمكن الإستغناء عن الثقة في عملية إتخاذ القرار و غياب هذا العنصر يجمد القرارات . إدراك أهمية المعلومة التي تأتي بطرق غ. رسمية في مزاولة العمليات الإدارية وخاصة في عميات إتخاذ القرار.

المنهج المستعمل : المنهج التحريبي

الطريقة و الأدوات : المقابلة

دراسة FRED C.LUNENBURG (2010): مذكرة ماستر بعنوان " THE DECSION " "MAKING PROCESS"

الهدف من الدراسة : ابراز اهمية القرار في المدارس وكيف أن بعض قرارات الغير مسؤولين تكون بقدر أهمية لأشخاص المسؤولين

نتائج الدراسة : من أهم العمليات اليومية التي يقوم بها المسؤول في المدرسة هي اتخاذ القرارات لذا يجب تأييد والخروج بقرارات ذات جودة حيث قراراته تحدد مدى نجاح المدرسة .

المنهج المستعمل : المنهج الوصفي

الطريقة و الأدوات : المقابلة

ثالثا : دراسات تناولت مفاهيم حول نظام مراقبة التسيير و اتخاذ القرارات :

دراسة صفاء لشهب (2006) رسالة ماجستير بعنوان "نظام مراقبة التسيير و علاقته باتخاذ القرارات "

الهدف من الدراسة : التعرف على نظام مراقبة التسيير وعلى كيفية مساعدته على اتخاذ القرارات

نتائج الدراسة : انعدام مراقبة التسيير بالمؤسسة رغم وجود مصلحة خاصة لها .

عدم معرفة معظم المسؤولين و الافراد بأدوار و أهداف مراقبة التسيير .

المنهج المستعمل : المنهج الوصفي والمنهج التحريبي

الطريقة و الأدوات : المقابلة والإعتماد على وثائق المؤسسة لجمع المعلومات

دراسة كوثر حمي (2013) مذكرة ماستر بعنوان " دور نظام مراقبة التسيير في التأثير على فعالية قرارات المؤسسة

الإقتصادية "

الهدف من الدراسة : التعرف على نظام مراقبة التسيير بالإضافة الى تناول بعض المعوقات التي تواجه تطبيق

هذا النظام

نتائج الدراسة : إن تطبيق نظام مراقبة التسيير يختلف إلى آخر حسب إختلاف مستوياتهم

العلمية و خبراتهم في المؤسسة .

المنهج المستعمل : الوصفي التحليلي

الطريقة و الأدوات : الإستبيان و الإستعانة بالبرامج الإحصائية

المطلب الثاني : المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

الجدول رقم (1-1) يوضح التشابه والإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

العنصر	التشابه	الإختلاف
الهدف	التقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة من حيث الهدف حيث تشابهت مع دراسة عقون سعاد و التي بعنوان نظام مراقبة التسيير، أدواته ومراحل إقامته بالمؤسسة الإقتصادية حيث سعت إلى توضيح نظام مراقبة التسيير و انعكاسه على عمليات الرقابة . وكذلك دراسة هباح عبد الرحمن بعنوان أثر مراقبة التسيير على الرفع من مستوى الأداء المالي	اختلفت هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة من حيث الاهداف حيث اختلفت مع دراسة أ.بركان دليلة بعنوان تأثير الإتصال الغير الرسمي على عملية اتخاذ القرار حيث كان الهدف من دراستها هو معرفة كيفية تأثير الإتصال الغير الرسمي على عملية اتخاذ القرارات و الذي لا يمس بصلة إلى راقبة التسيير و اختلفت أيضا مع دراسة fredc.lunenburg التي بعنوان the decision making process

<p>التي هدفت إلى إبراز أهمية القرار في المدارس وكيف أن بعض القرارات الغير رسمية توازي في أهميتها قرارات رسمية.</p>	<p>حيث سعت إلى التعريف بوظيفة مراقبة التسيير و إبراز دور نظام مراقبة التسيير. أيضا دراسة عزيزي و بوفروم بعنوان فعالية صنع القرار في المؤسسات الاقتصادية حيث هدفت إلى تحديد مفهوم القرار و الطرق المساعدة على اتخاذه ، ودراسة صفاء لشهب بعنوان نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرارات حيث هدفت إلى التعرف على نظام مراقبة التسيير وعلى كيفية مساعدته على اتخاذ القرارات.</p> <p>-دراسة حمي كوثر بعنوان دور نظام مراقب التسيير في التأثير على فعالية القرارات في المؤسسة الاقتصادية حيث هدفت إلى التعرف على نظام مراقبة التسيير بالإضافة إلى تناول بعض المعوقات التي تطيق هذا النظام.</p>	
<p>إختلفت مع بعض الدراسات السابقة كدراسة صفاء لشهب بعنوان نظام مراقبة التسيير وعلاته باتخاذ القرارات حيث استعملت المنهج الوصفي و المنهج التحريبي خلاف دراستنا التي كانت باتباع المنهج الوصفي التحليلي . كذا دراسة أ.بركان دليلة بعنوان تأثير الإتصال الغير رسمي على عملية اتخاذ القرار متبعة المنهج التحريبي .</p>	<p>إلتقت هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة من حيث المنهج المستعمل حيث تشابهت مع دراسة عقون سعاد بعنوان نظام مراقبة التسيير ،أدواته ومراحل إقامته بالمؤسسة الاقتصادية متبعة منهج الوصف التحليلي وكذلك مع دراسة هاج عبد الرحمن بعنوان أثر مراقبة التسيير على الرفع من مستوى الأداء المالي وكذلك مع دراسة عزيزي وبوفروم بعنوان فعالية صنع القرار في</p>	<p>المنهج المستعمل</p>

	<p>المؤسسات الاقتصادية و أيضا مع دراسة حمي كوثر بعنوان دورر نظام مراقبة التسيير في التأثير على فعالية القرارات في المؤسسة الاقتصادية حيث استعملو المنهج التحليلي الوصفي .</p>	
<p>إختلفت مع بعض الدراسات السابقة كدراسة عقون سعاد و التي بعنوان نظام مراقبة التسيير ،أدواته ومراحل إقامته بالمؤسسة الاقتصادية حيث اعتمدت على طريقة دراسة الحالة حيث المقابلة ووثائق المرسة هما وسيلتا جمع المعلومات وكذا دراسة عزيزي وبوفروم بعنوان فعالية صنع القرار في المؤسسات الاقتصادية و اللتان اتبعنا نفس الطريقة أي دراسة الحالة حيث اعتمدتا على اداة المقابلة و الاستعانة بوثائق المؤسسة لجمع المعلومات .</p>	<p>إلتقت دراستنا مع معظم الدراسات السابقة من حيث الطريقة و الأدوات المستعملة لجمع المعلومات وكان التشابه في إحدى الأدوات أو كلها فدراسة هباج عبد الرحمن و التي بعنوان أثر مراقبة التسيير على الرفع من مستوى الأداء المالي و التي اعتمدت على طريقة الإستبيان و المقابلة في جمع البيانات وتحليلها بالبرامج الإحصائية، ودراسة أ.بركان دليلة و التي بعنوان تأثير الإتصال الغير رسمي على عملية اتخاذ القرار و التي اعتمدت على أسلوب المقابلة لجمع المعلومات.</p>	<p>الطريقة والأدوت</p>

تناولت هذه الدراسات نظام مراقبة التسيير و القرار من مختلف الجوانب لكنها لم تتطرق إلى العلاقة التي تربط بين القرار ونظام مراقبة التسيير و كيف يآثر نظام مراقبة التسيير على عمليات اتخاذ القرار و هذا ما سأتطرق إليه في دراستي

خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل من هذه الدراسة رسم صورة مختصرة عن مختلف النقاط المتعلقة بنظام مراقبة التسيير حيث تم التطرق الى مفهومه خصائصه و علاقته بوظائف المؤسسة إضافة لهذا تم التطرق الى ادواته التقليدية والحديثة كذلك ومن جانب آخر تم التطرق الى عملية اتخاذ القرارات من خلال التعرض الى مفهومها أهميتها ومحدداتها، وحاولنا كذلك تقديم بعض الدراسات التي سبقتنا في هذا المجال وتقاربت مع هذه الدراسة في متغيراتها.

لذا من أجل السير الحسن للمؤسسات وفقا لرسالتها و استراتيجياتها و املها بتحقيق الاهداف المسطرة لبد لها من تبني نظام يعمل على تحقيق ما سبق و المتمثل في نظام مراقبة التسيير حيث كوظيفة و كنظام يعمل على قياس أداء العمل و مساعدة الرؤساء في تسيير المؤسسة أقسامها على أكمل وجه ان طبق بالطريقة الصحيحة مع تحسين مردودية المؤسسة و العمل على ترشيد قراراتها بشكل مستمر.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية لمؤسسة

اتصالات الجزائر

تمهيد :

فبعد تعرضنا في الفصل الأول إلى الأدبيات النظرية والتطبيقية للموضوع ثبتت لنا في الفصل الثاني إلزامية تطبيق الأسس النظرية للموضوع، نأتي في هذا الفصل الذي يشمل الدراسة الميدانية التي تهدف أساسا إلى التعرف على أوجه الترابط بين نظام مراقبة التسيير واتخاذ القرار، والتي تبينت من خلال معرفة دور نظام مراقبة التسيير في وتأثيره على اتخاذ قرارات المؤسسة، حيث كانت المؤسسة محل الدراسة هي اتصالات الجزائر. وفي هذا الصدد ارتأينا بضرورة التذكير بأهم الإجراءات المنهجية المتبعة ثم جدولة البيانات وتحليلها مع ذكر أهم الأساليب والطرق الإحصائية لمعالجتها، ثم نتطرق لأهم نتائج الدراسة الميدانية لنستخلص في الأخير إلى أهم التوصيات لعلها تفيد الباحثين الذين من بعد.

حيث كان الشكل العام للفصل الثاني كالآتي :

✓ المبحث الأول: الطريقة والأدوات

✓ المبحث الثاني: النتائج والمناقشة.

المبحث الأول: الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة:

أولا نتطرق إلى الطريقة المتبعة في الدراسة الميدانية

المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة:

ستولى في هذا المبحث توضيح كيفية إنجاز الدراسة، أي تقديم كيفية اختيار مجتمع الدراسة والعينة، تحديد المتغيرات وكيفية قياسها، طريقة جمع المعطيات والأدوات المستخدمة في الجمع، ووصف كيفية تلخيص المعطيات المجمعة والأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل المعطيات واختبار الفروض.

➤ المنهج المتبع :

يمثل المنهج في الدراسة الميدانية، وهو الأسلوب المتبع قصد الوصول إلى الأهداف المسطرة، حيث اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي للإجابة على الاشكالية المطروحة و مختلف التساؤلات و الفرضيات وذلك بتحليل البيانات والمعلومات المتحصل عليها ومن ثم تحديد النتائج و الاستنتاجات المتوصل إليها.

➤ مجتمع وعينة الدراسة:**1- مجتمع الدراسة:**

تمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر -ورقلة- وعند اختيارنا لمجتمع الدراسة وضعنا كشرط أساسي أن يكون لهم خبرة في مجال مراقبة التسيير، والموظفين ذوي الشهادات وكذا ذوي الخبرات الكبيرة في المؤسسة.

2- عينة الدراسة:

تم تحديد حجم العينة وذلك بالنسبة لموظفي قسم مراقبة التسيير وقسم التدقيق و مجموعة من رؤساء المصالح الأخرى المرتبطة باتخاذ القرار مع العلم أن لهم خبرة في مجال مراقبة التسيير، لذا اخترنا عينة قصدية تمثلت في العاملين بقسم مراقبة التسيير وقسم التدقيق ((باتصالات الجزائر -ورقلة-)) على اختلاف مراتبهم الوظيفية و البالغ عددهم 24 موظفا و 3 رؤساء مصالح من مختلف الأقسام . حيث اعتمدنا في توصيل استمارات الإستبيان على مقابلة كل الموظفين و التأكد من صلتهم بمجال مراقبة التسيير . وقد قمنا بتوزيع 27 استمارة وتم استرجاع كل الاستمارات وهي صالحة للدراسة .

كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-2): الاحصائيات الاستبائية الموزعة و المستردة على المؤسسة

البيان		الاستبيان
النسبة المئوية %	العدد	
% 100	27	عدد الاستثمارات الموزعة
% 100	27	عدد الاستثمارات المسترجعة
% 0	0	عدد الاستثمارات الملغاة
% 100	27	عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل

المصدر: من اعداد الطالب

➤ مصادر جمع معلومات الدراسة :

تعتمد الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات :

- **البيانات الأولية:** وذلك بالبحث في الجانب الميداني من خلال توزيع استمارات الاستبيان ودراسة لبعض مفردات البحث، وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها في برنامج إحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.
- **البيانات الثانوية:** و ذلك بالبحث في الكتب و الدراسات السابقة والمنشورات والمواقع الإلكترونية الخاصة بالموضوع قيد الدراسة **عملية اتخاذ القرار وعلاقتها بنظام مراقبة التسيير** ، و اعتمادا على الفرضيات المختلفة تم تحديد أسئلة الاستبيان بحيث؛ يحقق أهداف الدراسة المختلفة وفرضياتها، وبغرض التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات تم اللجوء إلى تفرغ إجابات أفراد العينة الموجودة في الاستبيان وفق مقياس ليكارث الثلاثي الدرجات الذي أعتد للدراسة.

المطلب الثاني : الأدوات المستعملة في الدراسة:

➤ **أدوات الدراسة :** لقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على جملة من الأدوات وكان أهمها :

أولا: الإستبيان:

تم الاعتماد في الدراسة الميدانية على استمارة استبيان لجمع البيانات اللازمة لاختبار فرضيات البحث وهناك جملة من النقاط التي حاولنا مراعاتها عند إعداد إستمارة الإستبيان أهمها:
1/ اعتمدنا عند إعداد الإستمارة على الأسلوب البسيط واللغة المفهومة

2/ توافق الترتيب والتدرج في الإستبيان مع الإطار النظري
3/ كما اعتمدنا على طريقة الإجابة المغلقة لعدة أسباب من بينها:

تقديم استمارة الإستبيان:

تم تقسيم الإستبيان إلى جزأين كما يلي:

1- الجزء الأول: شمل هذا الجزء المعلومات الشخصية للعينة من حيث (الجنس، العمر، المستوى المهني، الخبرة المهنية...)

2- الجزء الثاني: تم تقسيم هذا الجزء إلى جزأين وذلك تماشياً مع طبيعة الموضوع حيث تشكلت الأسئلة في مجملها من 32 سؤالاً .

• المحور الأول: حيث ضم 23 سؤالاً تناول وضعية مراقبة التسيير في المؤسسة و تم تقسيمهم على 3 فروع حيث:

الفرع الأول: حاز على 5 أسئلة تناولت وضعية نظام مراقبة التسيير في المؤسسة

الفرع الثاني: حاز على 10 أسئلة تناولت معوقات نظام مراقبة التسيير في المؤسسة

الفرع الثالث: حاز على 8 أسئلة تناولت وضعية قسم مراقبة التسيير في المؤسسة

• المحور الثاني: حيث ضم 9 أسئلة تناولت إتخاذ القرار في المؤسسة

• تم إعداد الأسئلة وفق لمقياس ليكارت 3 LIKART SCALE درجات، وذلك بغية معرفة اتجاه وآراء العينة حول كل عنصر في الإستبيان. كما هو موضح في الجدول رقم التالي:

جدول رقم (2-2): يوضح مقياس ليكارت الثلاثي الدرجات

الرأي (التصنيف)	موافق	محايد	غير موافق
الأوزان (الدرجة)	03	02	01

المصدر : عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي ، باستخدام SPSS ، الجزء الثالث موضوعات مختارة ، ص 538.

فكان الشكل العام لمقياس ليكارت الثلاثي لمعرفة مستويات اطلاع أفراد العينة على الدراسة وعلى أثر نظام مراقبة التسيير على عمليات إتخاذ القرار بمؤسسة اتصالات الجزائر.

ثانيا : المقابلة

بغرض التأكد من جدية المستجوبين وكذا الحرص على فهمهم لأسئلة الاستبيان وفقراته، قمنا بتدعيمه بمقابلة مباشرة مع المدقق الداخلي بالمؤسسة و مسؤولي قسم مراقبة التسيير في مؤسسة اتصالات الجزائر، وكذا عدد من مسؤولي و مسيري الأقسام بالإدارة في مختلف نشاطاتهم، بغية التعرف على طبيعة وواقع نشاط المؤسسة مع تقديم بعض التوضيحات حول موضوع دراستنا قبل وبعد إجراء الدراسة الميدانية.

➤ البرامج المستعملة

بعد الحصول على الإستيبيانات من العينة المستجوبة، قمنا بترميزها ثم تفرغها في برنامج spss v19 بغرض المعالجة الإحصائية للبيانات إضافة إلى برنامج Excel 2007 للمساعدة في التمثيل البياني للمتغيرات تطبيقات الاحصاء الوصفي.

➤ الأدوات الإحصائية المستعملة:

من أجل معالجة بيانات الدراسة وبغرض الحصول على نتائج لدراستنا قمنا بإجراء مجموعة من الإختبارات الإحصائية نذكر منها :

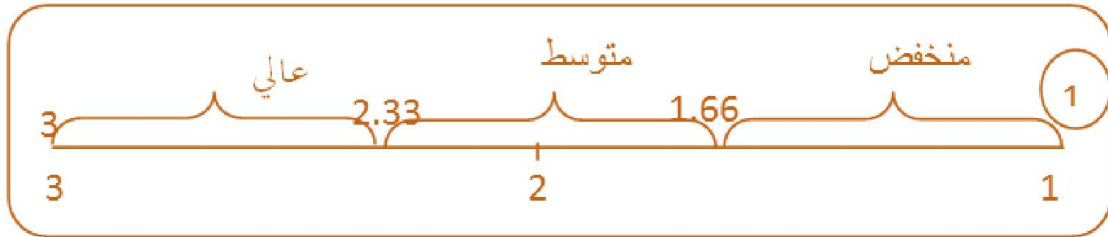
- 1- أساليب الإحصاء الوصفي للتعرف على خصائص العينة من خلال التكرارات والنسب المئوية؛
- 2- إختبار ألفا-كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الإستيبيان؛
- 3- حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لكل محور من الاستبيان؛
- 4- إختبار الإرتباط؛
- 5- الأهمية النسبية لوحدة القياس على سلم "ليكارث" ذو ثلاث درجات والتي تم تحديدها وفق المقياس التالي:

$$\frac{\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}}{\text{عدد مستويات القياس}} = \text{الأهمية النسبية}$$

$$\leftarrow \text{الأهمية النسبية} = \frac{1-3}{3} = 0.66$$

وقد قسم مدى القياس إلى ثلاثة مستويات بمقدار 0.66 للمستوى كما هو مبين في الشكل أدناه:

الشكل رقم (2-1) مستويات القياس على سلم ليكارث الثلاثي



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على معطيات الحساب السابقة

- أي : يكون المستوى منخفض من 1 إلى 1.66
 يكون المستوى متوسط من 1.67 إلى 2.33
 يكون المستوى عالي من 2.34 إلى 3

➤ صدق وثبات أداة الدراسة:

• صدق الأداة:

اعتمدنا في حساب الصدق لاستبيان المراجعة الداخلية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي على طريقتين هما:

▪ صدق المحكمين :

تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم 4 محكمين من أعضاء الهيئة التدريسية المتخصصين في مجال المسؤولية الاجتماعية والجانب المنهجي والإحصائي من جامعة قاصدي مرباح ورقلة وذلك للحكم على مدى صلاحية وصدق فقرات الاستبيان لقياس العلاقة بين عمليات اتخاذ القرار و نظام مراقبة التسيير في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، ولقد استجبتنا لأراء السادة المحكمين وقمنا بما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم.

▪ قياس ثبات الأداة:

قمنا باستخدام مقياس ألفا كرونباخ للتعرف على مدى ثبات الاستبيان وفقراته حيث يأخذ هذا المعامل قيم بين (0-1) فكلما كانت قيمة المعامل أقرب للواحد كان هناك ثبات للفقرات، والعكس إذا كانت قيمة المعامل مساوية للصفر. كما هو موضح في الجداول التالية:

جدول رقم (2-3): جدول قياس ثبات البعد الأول

البعد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	نسبة معامل ألفا كرونباخ
البعد الأول: وضعية نظام مراقبة التسيير في المؤسسة	5	0.790	79%

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ تساوي 0.790 أي بنسبة 79% وهي نسبة جيدة تبين مدى ثبات هذا البعد.

جدول رقم (2-4): جدول قياس ثبات البعد الثاني

البعد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	نسبة معامل ألفا كرونباخ
البعد الثاني: معوقات نظام مراقبة التسيير	10	0.785	78.50%

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال الجدول أن قيمة معامل ألفا كرونباخ تساوي 0.785 أي بنسبة 78.50% وهي نسبة جيدة تبين مدى ثبات هذا البعد.

جدول رقم (2-5): جدول قياس ثبات البعد الثالث

البعد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	نسبة معامل ألفا كرونباخ
البعد الثالث: وضعية قسم مراقبة التسيير	8	0.762	76.20%

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال الجدول أن قيمة معامل ألفا كرونباخ تساوي 0.762 أي بنسبة 76.20% وهي نسبة جيدة تبين مدى ثبات هذا البعد.

جدول رقم (2-6): جدول قياس ثبات البعد الرابع

البعد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	نسبة معامل ألفا كرونباخ
البعد الرابع: إتخاذ القرار في المؤسسة	9	0.7944	79.44%

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال الجدول أن قيمة معامل ألفا كرونباخ تساوي 0.7944 أي بنسبة 79.44% وهي نسبة جيدة تبين مدى ثبات هذا البعد.

جدول رقم (2-7): جدول قياس ثبات الأبعاد الكلية

البعد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ الكلي	نسبة معامل ألفا كرونباخ الكلي
4+3+2+1	32	0.7865	78.65%

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (2-3) يمكن أن نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ الكلية تقدر ب 0.7865 أي بنسبة تقدر ب 78.65% مما يعطي للإستبيان مصداقية جيدة كونه تعدى النسبة المقبولة 60%

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية، تحليلها ومناقشتها:

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

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة الميدانية:

بعد تفرغ الإستبيانات المسترجعة والصالحة للدراسة في برنامج SPSS، من أجل الحصول على النتائج وتحليلها ومناقشتها، نشرع في عرض مختلف النتائج المتحصل عليها والخاصة بالعينة المستجوبة.

الفرع الأول: عرض النتائج المتعلقة بخصائص أفراد العينة

➤ عرض نتائج المعلومات الشخصية لأفراد العينة:

سنعرض خصائص العينة المستجوبة وذلك من خلال متغيرات: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، نوع الوظيفة، الخبرة المهنية.

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

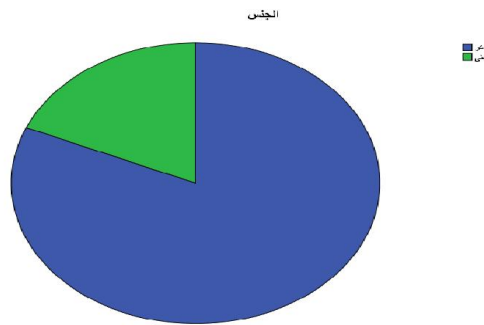
جدول رقم (2-8): جدول توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الرقم	المتغيرات	الفئة	التكرار	النسبة
1	الجنس	ذكر	22	81.5%
		أنثى	5	18.5%
	المجموع		27	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة هم من جنس ذكر ويمكن تمثيلها في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-2) توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول والشكل السابقين نرى بأن الأغلبية هي للذكور بنسبة ب81.5% والباقي إناث حيث قدرت نسبة أفراد العينة إناث ب18.5%

جدول رقم (2-9): جدول تقييم توزيع أفراد العينة حسب الجنس

التباين	الانحراف المعياري	المتوسط	التكرار
0.157	0.396	1.19	27

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن متوسط أفراد العينة حسب الجنس يبلغ 1.19 و الانحراف المعياري يبلغ 0.396 و التباين يبلغ 0.157

ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب العمر:

جدول رقم (2-10): جدول توزيع أفراد العينة حسب العمر

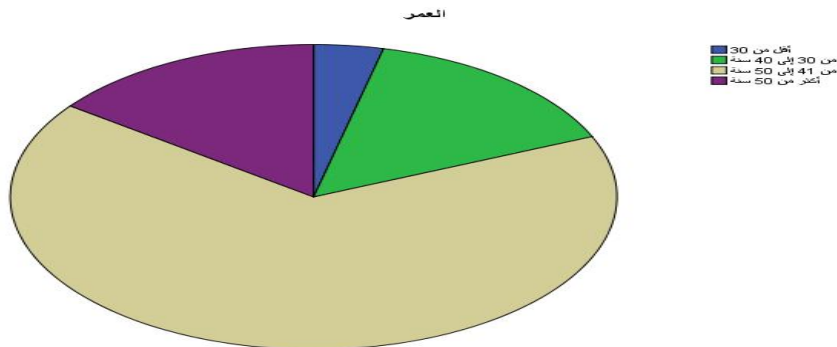
2	العمر	أقل من 30 سنة	1	3.7%
		من 31 إلى 40 سنة	4	14.8%
		من 41 إلى 50 سنة	18	66.7%
		أكثر من 50 سنة	4	14.8%
	المجموع		27	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن الفئة العمرية الغالبة على أفراد العينة هي الفئة من 41 إلى 50 سنة حيث بلغ عددهم 18 شخص بنسبة تقدر ب 66.7% يليها عدد متكافئ من كلا الفئتين الأولى من 31 سنة إلى 40 سنة و الثانية الذين أكثر من 50 سنة بلغ عدد أفراد كل فئة 4 اشخاص لكل فئة بنسبة 14.8% اي 8 أشخاص اندرجوا تحت هاته الفئة بنسبة قدرها 29.6% لينفرد شخص واحد ذي الفئة العمرية الأقل من 30 سنة بنسبة 3.7%.

و يمكن تمثيل ما سبق في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-3) توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

جدول رقم (2-11): جدول تقييم توزيع أفراد العينة حسب العمر

التكرار	المتوسط	الانحراف المعياري	التباين
27	2.93	0.6759	0.456

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن متوسط أفراد العينة حسب العمر يبلغ 2.93 و الانحراف المعياري يبلغ 0.6759 و التباين يبلغ 0.456

ثالثاً: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

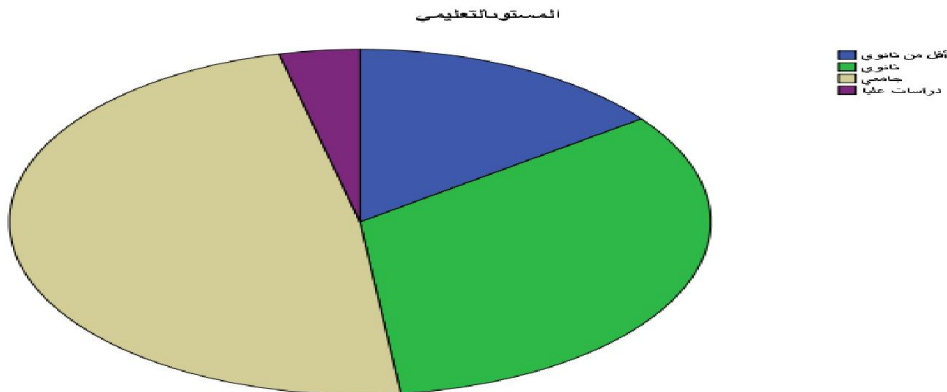
جدول رقم (2-12): جدول توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

3	المستوى العلمي	أقل من ثانوي	4	14.8%
		ثانوي	9	33.3%
		جامعي	13	48.1%
		دراسات عليا	1	3.7%
	المجموع		27	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق أن أغلبية أفراد العينة ذو مستوى جامعي حيث قدر عددهم بـ 13 فرداً بنسبة قدرها 48.1% يليهم ذوي المستوى الثانوي بنسبة 33.3% وقدر عددهم بـ 9 أفراد ثم من لم يبلغ مستوى التعليم الثانوي قدر عددهم بـ 4 أفراد بنسبة 14.8% و فرد واحد ذو مستوى دراسات عليا حاز نسبة 3.7% ويمكن توضيح ما سبق بالشكل التالي:

الشكل رقم (2-4) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

جدول رقم (2-13): جدول تقييم توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

التكرار	المتوسط	الانحراف المعياري	التباين
27	2.41	0.797	0.635

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن متوسط أفراد العينة حسب المستوى التعليمي يبلغ 2.41 و الانحراف المعياري يبلغ 0.797 والتباين يبلغ 0.635

رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة:

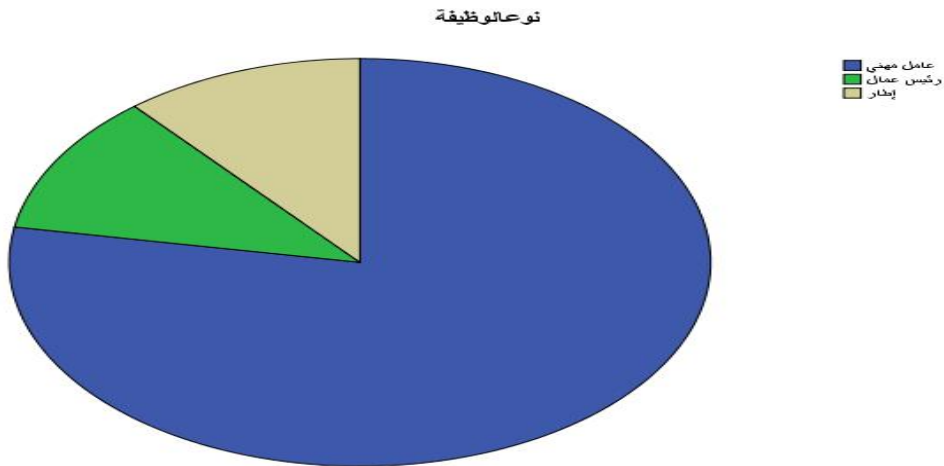
جدول رقم (2-14): جدول توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة

4	نوع الوظيفة	عامل مهني	21	77.8%
		رئيس عمال	3	11.1%
		إطار	3	11.1%
	المجموع		27	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نستبين من الجدول أعلاه تساوي في الأفراد الذين يشغلون منصب رئيس عمال و منصب إطار بعدد يقدر ب 3 موظفين لكل منصب ومجموع نسبتهما يقدر ب 22.2% أما باقي أفراد العينة فيشغلون منصب عامل مهني بعدد يقدر ب 21 عامل بنسبة تقدر ب 77.8% ويمكن توضيح ماسبق بالشكل التالي:

الشكل رقم (2-5) توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

جدول رقم (2-15): جدول تقييم توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة

التكرار	المتوسط	الانحراف المعياري	التباين
27	1.33	0.679	0.462

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن متوسط أفراد العينة حسب نوع الوظيفة يبلغ 1.33 و الانحراف المعياري يبلغ 0.679 و التباين يبلغ 0.462

خامسا: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

جدول رقم(2-16) : جدول توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

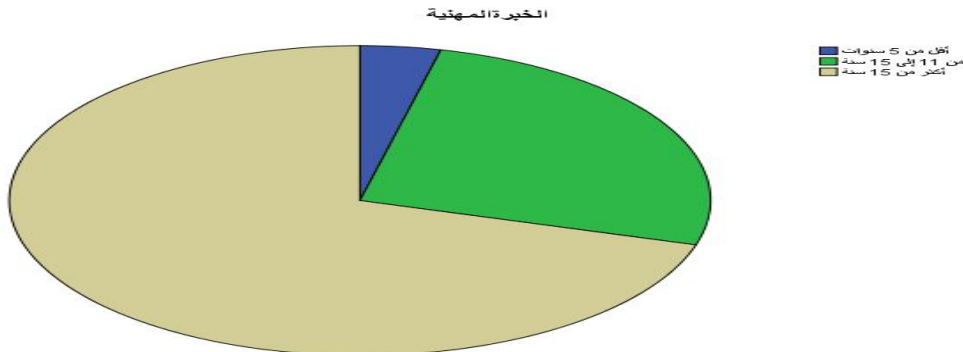
5	الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	1	3.7%
		من 5 إلى 10 سنوات	1	3.7%
		من 11 إلى 15 سنة	6	22.2%
		أكثر من 15 سنة	19	70.4%
المجموع			27	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق أن أغلبية أفراد العينة لديهم خبرة تفوق 15 سنة وقدر عددهم بـ19 فردا بنسبة تقدر بـ70.4% و أن هناك تساوي بين الأفراد الذين لديهم خبرة أقل من 5سنوات ومن لهم خبرة من 5 إلى 10سنوات بنسبة مجموعة تقدر بـ7.4% أما من لهم خبرة من 11سنة إلى 15سنة فقدر بـ6 أفراد نسبتهم قدرت بـ22.2%

و الشكل التالي يوضح ماسبق:

الشكل رقم (2-6) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

جدول رقم (2-17): جدول تقييم توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

التكرار	المتوسط	الانحراف المعياري	التباين
27	3.63	0.688	0.473

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن متوسط أفراد العينة حسب نوع الوظيفة يبلغ 3.63 و الانحراف المعياري يبلغ 0.688 و التباين يبلغ 0.473

المطلب الثاني: عرض النتائج المتعلقة بمحاور الإستبيان:

أ - عرض نتائج إختبار صدق وثبات محاور الإستبيان:

من أجل التحقق من صدق وثبات الإستبيان إستخدمنا معامل ألفا - كرونباخ والجدول الموالي يوضح قيم نتائج الإختبار لمحاور الإستبيان:

جدول رقم (2-18): يوضح معامل الصدق والثبات لمحاور الإستبيان

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	التعليق
المحور 1: وضعية مراقبة التسيير في المؤسسة	23	0.779	جيدة
المحور 2 : وضعية اتخاذ القرارات في المؤسسة	9	0.794	جيدة
الاجمالي	32	0.7865	جيدة

المصدر : من اعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم (2-8) نلاحظ أن قيمة ألفا- كرونباخ للمحور الأول المتعلق بوضعية مراقبة التسيير في المؤسسة بلغت 77.9 % وهي أقل نسبة لمعامل ألفا - كرونباخ بالنسبة للمحور الثاني من الإستبيان ورغم ذلك فهي نسبة مقبولة وتدل على ثبات فقرات هذا المحور، كما بلغت قيمة معامل ألفا - كرونباخ للمحور الثاني المتعلق بوضعية اتخاذ القرارات في المؤسسة 79.4 % وتعتبر قيمة جيدة تدل ثبات عبارات هذا المحور من الإستبيان، لذا إن جميع النسب تدل على ثبات فقرات الإستبيان تعتبر جيدة بما أنها أكبر من 60 %، أما القيمة الإجمالية لمعامل ألفا- كرونباخ لجميع محاور الإستبيان بلغت نسبة 78.65 % وهي نسبة جد مقبولة تدل على ثبات الأداة، وبالتالي فإن الإستبيان يحقق المستويات المطلوبة في كل من الصدق والثبات ويمكن إعماده في الدراسة.

ب- عرض نتائج محور وضعية مراقبة التسيير في المؤسسة:

جدول رقم (2-19) : يوضح متوسطات إجابات العينة على بعد وضعية نظام مراقبة التسيير في المؤسسة

العبارات	إستجابات أفراد العينة			الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الأهمية
	موافق	محايد	غ. موافق			
1/ نظام مراقبة التسيير مهم وضروري بالنسبة للمؤسسة	14	5	8	0.892	2.22	متوسطة
2/ تعتمد المؤسسة على نظام مراقبة التسيير بشكل كبير	14	3	10	0.949	2.15	متوسطة
3/ نظام مراقبة التسيير في المؤسسة مفعل	16	3	8	0.912	2.30	متوسطة
4/ تعمل المؤسسة من خلال نظام مراقبة التسيير على إكتشاف الانحرافات وإتخاذ الإجراءات التحسينية اللازمة	15	3	9	0.934	2.22	متوسطة
5/ تعتمد المؤسسة على نظام مراقبة التسيير في إتخاذ قرارات تصحيحية لمعالجة الوضعيات غير الملائمة	14	6	7	0.823	2.30	متوسطة
المجموع	73	20	42	0.902	2.24	متوسطة

المصدر : من اعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول السابق أن مستوى وضعية نظام مراقبة التسيير متوسطة ، بمتوسط حسابي قدر ب 2.24 حيث تراوحت المتوسطات بين 2.15 و 2.30، وقدر الإنحراف المعياري ب 0.902

جدول رقم (2-20) : يوضح متوسطات اجابات العينة على بعد معوقات نظام مراقبة التسيير

العبارات	إستجابات أفراد العينة			المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الأهمية			
	موافق	محايد	غ.موافق						
1/ نقص في فهم نظام مراقبة التسيير	17	63.0	4	14.8	6	22.2	2.42	0.844	متوسطة
2/ إستخدام نظام مراقبة التسيير من أجل الممارسات الإدارية فقط	14	51.9	3	11.1	10	37.0	2.15	0.949	متوسطة
3/ عدم التطبيق الجيد لنظام مراقبة التسيير	11	40.7	9	33.3	7	25.9	2.15	0.818	متوسطة
4/ يوجد أدوات للرقابة لكنها غير كافية	15	55.6	5	18.5	7	25.9	2.30	0.869	متوسطة
5/ لا يوجد تحديث لنظام المعلومات بالمؤسسة	13	48.1	4	14.8	10	37.0	2.11	0.934	متوسطة
6/ نقص الكفاءات البشرية في مجال مراقبة التسيير	15	55.6	5	18.5	7	25.9	2.30	0.869	متوسطة
7/ لا يوجد فهم كافي لأدوات مراقبة التسيير	22	81.5	1	3.7	4	14.8	2.67	0.734	متوسطة
8/ ضعف الإتصال و تبادل المعلومات	16	59.3	4	14.8	7	25.9	2.33	0.877	متوسطة
9/ عدم توافق متطلبات الرقابة مع القانون الداخلي للمؤسسة	13	48.1	4	14.8	10	37.0	2.11	0.934	متوسطة
10/ لا يوجد تطبيق جدّي للإجراءات التصحيحية المتخذة من طرف المسؤولين	16	59.3	3	11.1	8	29.6	2.30	0.912	متوسطة
المجموع	152		38		70		2.28	0.79	متوسطة

المصدر : من اعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى وضعية نظام مراقبة التسيير متوسطة ، بمتوسط حسابي قدر ب 2.28 حيث تراوحت المتوسطات بين 2.11 و 2.67، وقدر الإنحراف المعياري ب 0.79

جدول رقم (2-21) : يوضح متوسطات اجابات العينة على بعد وضعية قسم مراقبة التسيير

العبارات	إستجابات أفراد العينة			المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الأهمية			
	موافق	محايد	غ.موافق						
1/ يوجد قسم خاص لمراقبة التسيير في المؤسسة	13	48.1	5	18.5	9	33.3	2.15	0.907	متوسطة
2/ يوجد اتصال بين قسم مراقبة التسيير والأقسام الأخرى	12	44.4	4	14.8	11	40.7	2.04	0.940	متوسطة
3/ يعتمد قسم مراقبة التسيير على الأدوات الحديثة لنظام مراقبة التسيير	16	59.3	4	14.8	7	25.9	2.33	0.877	متوسطة
4/ هناك إستخدام متكافئ لأدوات مراقبة التسيير	16	59.3	5	18.5	6	22.2	2.37	0.839	متوسطة

متوسطة	0.859	2.26	25.9	7	22.2	6	51.9	14	5/ أحتاج إلى إحدى أدوات مراقبة التسيير للقيام بعملية
منخفض	0.641	1.44	63.0	17	26.9	8	7.4	2	6/ يتم تطبيق اللامركزية في اتخاذ القرارات
متوسطة	0.907	2.15	33.3	9	18.5	5	48.1	13	7/ يوجد مشاركة تامة للمعلومات بين الأقسام
متوسطة	0.859	1.74	51.9	14	22.2	6	25.9	7	8/ يطبق القسم قوانين الرقابة و قواعدهما بشكل كبير
متوسطة	0.85	2.06		80		4		93	المجموع

المصدر : من اعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى وضعية نظام مراقبة التسيير متوسطة ، بمتوسط حسابي قدر ب 2.06 حيث تراوحت المتوسطات بين 1.44 و 2.37، وقدر الإنحراف المعياري ب 0.85

ج- عرض نتائج محور إتخاذ القرار في المؤسسة:

سنستعرض في هذا المحور اجابات العينة على إتخاذ القرار في المؤسسة

جدول رقم (2-22) : يوضح متوسطات اجابات العينة على محور إتخاذ القرار في المؤسسة

الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	إستجابات أفراد العينة						العبارات
			غ.موافق		محايد		موافق		
متوسطة	0.903	2.26	29.6	8	14.8	4	55.6	15	1/ يعتبر كل قرار مهم وله طريقة معالجة خاصة
متوسطة	0.907	2.15	33.3	9	18.5	5	48.1	13	2/ يتم إتخاذ القرارات باتباع طرق علمية
متوسطة	0.958	2.07	40.7	11	11.1	3	48.1	13	3/ هناك تشخيص شامل للمشكلة قبل إتخاذ القرار
منخفض	0.797	1.59	59.3	16	22.2	6	18.5	5	4/ هناك طرق جديدة ومبتكرة في اتخاذ القرارات
منخفض	0.839	1.63	59.3	16	18.5	5	22.2	6	5/ هناك مشاركة في المعلومات وأخذ الآراء من مختلف الأقسام حسب نوع المشكلة والهدف من القرار
متوسطة	0.801	2.56	18.5	5	7.4	2	74.1	20	6/ هناك تجهيز مسبق لقرارات بديلة
متوسطة	0.823	2.30	22.2	6	25.9	7	51.9	14	7/ هناك تقييم دائم للقرارات المتخذة
متوسطة	0.917	2.07	37.0	10	18.5	5	44.4	12	8/ يتم متابعة اتخاذ القرار من قبل ادارة المؤسسة
متوسطة	0.949	2.15	37.0	10	11.1	3	51.9	14	9/ يتم الإستعانة بأطراف خارجية في اتخاذ قرارات حساسة(خبير أو مدقق خارجي)
متوسطة	0.88	2.09		91		40		112	المجموع

المصدر : من اعداد الطالب بناء على نتائج spss

يتضح من الجدول السابق أن مستوى وضعية نظام مراقبة التسيير متوسطة ، بمتوسط حسابي قدر ب 2.09 حيث تراوحت المتوسطات بين 1.59 و 2.56، وقدر الإنحراف المعياري ب 0.88

المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة:

يتضح من الجدول رقم (2-18) أن مستوى وضعية نظام مراقبة التسيير متوسطة ، بمتوسط حسابي قدر ب 2.24 أي أن مستوى أهميته متوسطة وقدر الانحراف المعياري ب 0.902 بمعنى أن العينة متجانسة في البعد الأول، ويتضح من الجدول رقم (2-19) أن مستوى مقومات نظام مراقبة التسيير متوسطة ، بمتوسط حسابي قدر ب 2.28، أي أن مستوى أهميته متوسطة وقدر الانحراف المعياري ب 0.79 بمعنى أن العينة متجانسة في البعد الثاني، ويتضح من الجدول رقم (2-20) أن مستوى وضعية قسم مراقبة التسيير متوسطة، بمتوسط حسابي قدر ب 2.06، أي أن أهميته متوسطة وقدر الانحراف المعياري ب 0.85 بمعنى أن العينة متجانسة في البعد الثالث.

كما يتضح من الجدول رقم (2-21) أن مستوى وضعية اتخاذ القرارات متوسطة ، بمتوسط حسابي قدر ب 2.09 أي أن مستوى أهميته متوسطة وقدر الانحراف المعياري ب 0.88 بمعنى أن العينة متجانسة في البعد الرابع.

إختبار الفرضيات:

- إختبار الفرضية الأولى: تعتمد المؤسسة بدرجة كبيرة على نظام مراقبة التسيير

جدول رقم (2-23): يوضح متوسطات إجابات العينة على بعد وضعية نظام مراقبة التسيير في المؤسسة

الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	إستجابات أفراد العينة			البعد الأول
			غ.موافق	محايد	موافق	
متوسطة	0.902	2.24	42	20	73	المجموع

المصدر : من اعداد الطالب بناءا على مخرجات برنامج spss

جدول رقم (2-24): يوضح متوسطات اجابات العينة على بعد معوقات نظم مراقبة التسيير

الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	إستجابات أفراد العينة			البعد الثاني
			غ.موافق	محايد	موافق	
متوسطة	0.79	2.28	70	38	152	المجموع

المصدر : من اعداد الطالب بناءا على مخرجات برنامج spss

جدول رقم (2-25): يوضح متوسطات اجابات العينة على بعد وضعية قسم مراقبة التسيير

الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	إستجابات أفراد العينة			البعد الثالث
			غ.موافق	محايد	موافق	
متوسطة	0.85	2.06	80	43	93	المجموع

المصدر : من اعداد الطالب بناءا على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجداول السابقة (2-22) و(2-23) و(2-24) أن أكبر المجاميع لإجابات أفراد العينة كانت بالموافقة أي بمستوى 3 على مقياس ليكارت بحيث أنا مجموع تكرارات البعد الأول 73 تكرار و البعد الثاني ما مجموعه 152 تكرار و البعد الثالث ما مجموعه 93 تكرار، والمتوسطات الحسابية لمختلف الأبعاد متباينة وهذا يعني أن الأبعاد الثلاثة (بعد وضعية نظام مراقبة التسيير وبعد معوقات نظام مراقبة التسيير وبعد وضعية قسم مراقبة التسيير) لهم درجة إهتمام متوسطة قريبة من العالية على مقياس ليكارت الثلاثي وذلك بمتوسط حسابي بلغ 2.28، وإنحراف معياري قدره 0.79 للبعد الثاني كمرتبة أولى، ليأتي بالمرتبة الثانية البعد الأول بمتوسط حسابي بلغ 2.24، وإنحراف معياري قدر ب0.902، ثم بالمرتبة الثالثة البعد الثالث بمتوسط حسابي بلغ 2.06، وإنحراف معياري قدر ب0.85. ويرجع هذا إلى إهتمام المؤسسة بنظام مراقبة التسيير بحيث أنها تعتمد عليه في مراقبة وتسيير العمليات الإدارية. وعليه يتأكد قبول الفرضية الأولى .

- إختبار الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام مراقبة التسيير و عملية

إتخاذ القرارات في المؤسسة محل الدراسة

حساب معامل الارتباط بيرسون:

الجدول رقم (2-26) : يوضح قيم معاملات خط الانحدار

نوع العلاقة	مجموع المحور الثاني	مجموع المحور الأول
معامل ارتباط بيرسون	1	0.79
sig		0.03
العدد	27	27
معامل ارتباط بيرسون	0.79	1
sig	0.03	
العدد	27	27

المصدر : من اعداد الطالب بناء على نتائج spss

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا أن هناك علاقة بين محوري الدراسة، حيث أن هناك علاقة إرتباط موجبة قوية، تقدر ب 0.79 وهي دالة إحصائيا عند مستوى 0.05 إذ بلغت درجة معنويتها 0.03 وهي أقل من 0.05 بين نظام مراقبة التسيير وعملية إتخاذ القرارات في المؤسسة. وبهذا يتم إثبات الفرضية الثانية إذ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مراقبة التسيير واتخاذ القرارات.

خلاصة الفصل الثاني:

على ضوء نتائج هذه الدراسة التي قمنا بها في مؤسسة اتصالات الجزائر، 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 الفرضيتين، حيث أظهرت تلك النتائج مدى التزام مؤسسة اتصالات الجزائر بتطبيق واعتماد نظام مراقبة واستخدامه في اتخاذ مختلف قراراتها على ضوء نتائجه.

خاتمة عامة

خاتمة:

إن التطور السريع الذي شهده نظام مراقبة التسيير على مستوى المؤسسات الاقتصادية حول له نبوأ مكانة هامة على المستوى الإداري ، وذلك نظرا للحاجة إليه التي قابلت توسع التغيرات في القرارات الاقتصادية وعوامل البيئة المحيطة فكان لا بد من توحيد الضوابط كمكمل لتلك القرارات ، وكذلك بغية توحيد أهداف المؤسسة التي تسعى إلى تحقيقها ، مما يوجب استفادة الأطراف الفاعلة من تلك القرارات أو المهام المخولة لهم، فكان نظام مراقبة التسيير السبيل الوحيد للتأثير على عمليات اتخاذ القرارات والذي من شأنه أن يؤدي إلى اختصار عملي الجهد والوقت الذين يدفعان المؤسسة نحو التوافق الذي يعطيها دفعة نسبية لتحقيق مساعيها التوسعية .

نتائج الدراسة:

من خلال دراستي هذه سعيت إلى الإحاطة بمراقبة التسيير ومدى علاقته بعمليات اتخاذ القرار، وهذا بالتعرف على الإطار العام لمراقبة التسيير وتبيين أهم النقاط التي يركز عليها وتعرفنا إلى الإطار العام لاتخاذ القرار وكيفية اتخاذ القرار ومحدداته، قمت بدراستي هذه تحت عنوان "عمليات اتخاذ القرار وعلاقتها بنظام مراقبة التسيير" و التي ركزت على جانبين نظري وميداني من أجل الإحاطة بإشكالية البحث والتساؤلات المرفقة لها عن طريق تقديم للإستثمارات إستبيان شملت عينة من مجتمع الدراسة (موظفي المؤسسة محل الدراسة) والمتمثلة في موظفي قسم مراقبة التسيير وقسم التدقيق وبعض رؤساء المصالح المقدر عددهم ب27 موظف، وذلك باختلاف أعمارهم ومؤهلاتهم وخبراتهم في مؤسسة اتصالات الجزائر -ورقلة- وخلصت من خلال هذه الدراسة إلى ما يلي:

نتائج في الجانب النظري :

- إن من أهم العوامل التي تساعد المؤسسة وتقودها لتحقيق أهدافها هو الإستعمال الجيد لمراقبة التسيير والإستخدام الأمثل والأنسب لأدواتها وتقنياتها؛
 - علاقة مراقبة التسيير بالوظائف الأخرى ضرورة لضمان سير نظام مراقبة التسيير؛
 - يقوم مراقب التسيير بالمساعدة في اتخاذ القرارات وذلك بإنتاج المعلومات من خلال قيامه بعدة أنشطة: الميزانية التقديرية، لوحات القيادة، ورفع التقارير؛
 - تسمح مراقبة التسيير بإكتشاف الإنحرافات وتحديد أسبابها والمتسببين فيها وأخذ الإجراءات الاحتياطية؛
 - من حال نظام مراقبة التسيير يتم المعرفة والدراية الدقيقة للإيرادات والتكاليف؛
- بناء على ما سبق نتبين أن مراقبة التسيير تعمل على إكتشاف الإنحرافات والأخطاء وتصحيحها وتعمل على تقييم الأداء لإبراز نقاط القوة ونقاط الضعف.

نتائج في الجانب الميداني:

- تعتمد المؤسسة نظام مراقبة التسيير بحيث يوجد مصلحة خاصة بمراقبة التسيير لكن يتم استخدام النظام للممارسات الإدارية فقط؛
- يركز نظام مراقبة التسيير في المؤسسة على الرقابة القبليّة وذلك للوقوف على سير العمليات وتناديا لأي أخطاء لا يمكن تداركها إن تفاقمت؛

الخاتمة العامة

- هناك نقص في الكفاءات البشرية في مجال الرقابة والتسيير؛
- يتم تطبيق المركزية بشكل جدي وكبير مما يقلل فرص الإبداع والمشاركة؛
- هناك اتصال دائم وتحديث مستمر للمعلومات بين قسم مراقبة التسيير والأقسام الأخرى؛
- عدم إشراك بعض المسؤولين في عملية تخطيط الأهداف والمشاركة في اتخاذ القرارات؛
- يعتمد المسؤولون في اتخاذ معظم قراراتهم على التقارير التي يوفرها مراقب التسيير؛
- أكثر أدوات مراقبة التسيير المستعملة هي لوحة القيادة حيث تعمل على تبادل المعلومات وتقييم أداء المسؤولين؛

من خلال ما سبق نستوضح أن المؤسسة تعتمد على نظام مراقبة التسيير بدرجة كبيرة بتخصيصها قسم خاص له مما يؤكد الفرضية الأولى " تعتمد المؤسسة بدرجة كبيرة على نظام مراقبة التسيير "، كذلك نرى الدور الكبير لنظام مراقبة التسيير حيث يسمح لمراقب التسيير بالتأثير والمشاركة في اتخاذ القرارات من خلال تقاريره مما يؤكد الفرضية الثانية " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام مراقبة التسيير و عملية إتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة".

توصيات الدراسة:

يتضمن هذا الجزء من الدراسة الميدانية التي قمت بها عر لأهم التوصيات التي استخلصتها في نهاية دراستي و التي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين نظام مراقبة التسيير و دوره في التأثير على قرارات المؤسسة في حال أخذها بعين الإعتبار من قبل الإدارة العليا للمؤسسة:

- النظر إلى مراقبة التسيير على أنها عملية مستمرة تتطلب المتابعة و التجديد كلما استدعى الأمر ذلك؛
- تحديث نظام مراقبة التسيير بما يتوافق مع القانون الداخلي للمؤسسة؛
- مشاركة حل المشاكل واتخاذ القرارات مع الموظفين ذوي الكفاءات ومحاولة استكشاف أفكار مبتكرة؛
- ينبغي تكوين نشاطات تكوين ورسكلة على جميع المستويات؛
- ضرورة 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
- ينبغي نشاطات رسكلة وتكوين على جميع المستويات ، كما ينبغي النظر إلى هذه العملية على أنها استثمار لا يقل أهمية عن باقي الاستثمارات .
- تدعيم علاقة مراقبة التسيير بالوظائف الأخرى كي تعمل على مساعدة المسؤولين في حل المشاكل المتعلقة بتنفيذ الإستراتيجية والهدف الأساسي لمراقبة التسيير ،وتقدم النصح والإرشاد لهم فيما يخص القرارات الواجب اتخاذها

آفاق الدراسة:

تناول البحث أهم الأسباب التي أدت بالمؤسسات الإقتصادية تبني نظام مراقبة التسيير وعلاقته بعمليات إتخاذ القرار التي من شأنها أن تحدد إستمرارية المؤسسة من عدمها، ونظراً إلى التوسع الذي نشهده في عصرنا هذا سواءً في المؤسسات الناشئة أو في توسع الشركات ما يطرح مجموعة من المواضيع القابلة للدراسة من بينها:

- دراسة مقارنة بين أدوات نظام مراقبة التسيير الحديثة والتقليدية ومدى تأثيرها على إتخاذ القرارات؛
- دور الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في فعالية نظام مراقبة التسيير؛

و في الختام أمل أن أكون قد وفقت في معالجة الموضوع وعرضه وإن لم يكن بكل جوانبه فعلى الأقل الجوانب لأكثر أهمية، والعمل العلمي إفادة واستفادة والكمال لله وحده عز وجل.

المراجع

المراجع :

باللغة العربية:

كتب :

- 1) حبيب مجدي عبد الكريم، سيكولوجية صنع القرار ، مكتبة النهضة العربية ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، 2007
- 2) حسين حريم ، شفيق حداد وآخرون، أساسيات الإدارة ، دار الحامد، الأردن، 1998
- 3) خليل و آخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة ،شبكة الأبحاث والدراسات الإقتصادية ،غير منشور 2013،
- 4) سعيد يس عامر وعلى محمد عبد الوهاب ،الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة ،مركز سيرقيس للاستشارات والتطوير الإداري ،الطبعة الثانية ،القاهرة ، 1998ص
- 5) سونيا محمد البكري، استخدام الأساليب الكمية فى الإدارة ،مطابع الإشعاع ،الإسكندرية ،1997
- 6) سعد الدين عشموي، الإدارة الأسس وتطبيقاتها فى الأنشطة الاقتصادية والأمنية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 1421هـ
- 7) علي محمد إبراهيم كردي ،الإدارة والقيادة ،وادي النيل للتنمية البشرية، الطبعة الأولى، القاهرة ،2011 م
- 8) فيصل فخرى مراد ، الإدارة : الأسس والنظريات والوظائف ، عمان – 1982
- 9) كاسر نصر المنصور، نظرية القرارات الإدارية مفاهيم و طرائق كمية ، دار الحامد للنشر و التوزيع ،عمان 2000 ،
- 10) محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير :أساسيات، وظائف تقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزء الأول، الجزائر، 1995
- 11) نواف كنعان ، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق ، مكتبة دار الثقافة للنشر ، الطبعة الأولى ،عمان، 2003
- 12) ناديا ايوب، نظرية القرارات الإدارية، منشورات جامعة دمشق، ط.بعة الثالثة، سوريا، 1997
- 13) ناصر دادى عدون وآخرون ، مراقبة التسيير في المؤسسة الإقتصادية ، دار الحمديّة ،الجزائر ، 2010

رسائل جامعية :

- 1) سعاد عقون ، نظام مراقبة التسيير أدواته ومراحل إقامته بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير، العلوم الاقتصادية والتسيير فرع علوم التسيير جامعة الجزائر، 2001
- 2) صفاء لشهب ، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير ، علوم إقتصادية وعلوم التسيير ، فرع ادارة أعمال ، جامعة الجزائر ،2005
- 3) عبد الرحمن هباح ، أثر مراقبة التسيير على الرفع منمستوى الأداء المالي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير فرع علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2011

- 4) كوثر حمي، دور نظام مراقبة التسيير في التأثير على فعالية قرارات المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير فرع علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2012
- 5) نورة ظريف، حياة سكودارلي، الاتصال ودوره في ترشيد قرارات المؤسسة، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، غير منشورة، البويرة، الجزائر، 2012

دراسات ومجلات ومطبوعات مدرسية:

- 1) بركان دليلة، تأثير الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار، مجلة الابحاث الاقتصادية والادارية، العدد العاشر، 2011
- 2) أ. دليلة حينش. تمويل التعليم العالي و البحث العلمي في الجزائر، مجلة فكر و إبداع رابطة الأدب الحديث/الجزء التاسع و الخمسين القاهرة يوليو 2010
- 3) دراسة عزيزي وبوفروم، فعالية صنع القرار في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الابحاث الاقتصادية والادارية، العدد العاشر، 2008
- 4) سلسلة الإدارة المثلى، القيادة الإدارية الفعالة، مكتبة لبنان، الطبعة الأولى، بيروت، 2001
- 5) قريشي محمد الصغير، مطبوعة دروس، مقياس مراجعة ومراقبة تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و المجمعات الإقليمية لسنة ثانياة ماستر تدقيق ومراقبة التسيير. جامعة ورقلة، 2016/2015

باللغة الأجنبية:

Books :

- 1) Charles A. Gallpher, Hugh J. Watson, **Quantitative Methods for Business Decision**, McGraw – Hill inc. Standard Ed. Y. W. – 1980
- 2) H.Simon, Le nouveau management – **la decision par ordinateur**, Economisa, Paris, 1994
- 3) GARMILIS ALI : "**le contrôle de gestion eu action**", les édition d'organisation, 1988
- 4) MICHEL GERVAIS : "**Contrôle de Gestion**", économie, 6eme édition, France, 1997,

Memoir :

- 1) ATTAFIALI .N et EIACHI Rachid : "comptabilité analytique et sont rôle dans le contrôle De gestion et le prise de la décision", Alger, 2002

مواقع إنترنت:

- 1) <http://www.educnet.education.fr>
- 2) <http://www.directioninformatique.com>
- 3) <http://www.Eylolle.com>

- (4) <http://www.qualité.velay.Greta.fr>
- (5) <http://www.modesway.com>
- (6) <http://www.startimes.com/?t=24064864>
- (7) <http://www.bayt.com/ar/specialties>

الملاحق

قائمة الأساتذة المحكمين

الرتبة	إسم ولقب الأستاذ
د. محاضر	محمد الأمين شربي
د. محاضر	محمد الصغير قريشي
أ. محاضر	خالد رجم
أ. محاضر	رشيد مناصرية

الملحق رقم 02: إستمارة الإستبيان

جامعة قاصدي مرباح بورقلة

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص ماستر تدقيق ومراقبة التسيير

استمارة استبيان

في إطار تحضير مذكرة ماستر تحت عنوان عملية اتخاذ القرارات و علاقتها بنظام مراقبة التسيير و التي نرغب من خلالها توضيح العلاقة بينهما وكيف يمكن أن يكون لنظام مراقبة التسيير أثر على اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية.

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

الطالب : برماق محمد السعيد

الملاحق

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) أمام الإجابة المناسبة :

الفرع الأول : وضعية نظام مراقبة التسيير في المؤسسة

العبارة	موافق	غير موافق	محايد
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 إكتشاف الإنحرافات و أسبابها ومسببها وإتخاذ الإجراءات التحسينية اللازمة			
5/ تعتمد المؤسسة على نظام مراقبة التسيير في إتخاذ قرارات تصحيحية لمعالجة الوضعيات غير الملائمة			

الفرع الثاني : معوقات نظام مراقبة التسيير :

العبارة	موافق	غير موافق	محايد
1/ نقص في فهم نظام مراقبة التسيير وآليات تطبيقه			
2/ إستخدام نظام مراقبة التسيير من أجل الممارسات الإدارية فقط			
3/ عدم التطبيق الجيد لنظام مراقبة التسيير			
4/ يوجد أدوات للرقابة لكنها غير كافية			
5/ لا يوجد تحديث لنظام المعلومات بالمؤسسة			
6/ نقص الكفاءات البشرية في مجال مراقبة التسيير			
7/ لا يوجد فهم جيد لأدوات مراقبة التسيير			
8/ ضعف الإتصال و تبادل 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			

الملاحق

الفرع الثالث : وضعية قسم مراقبة التسيير :

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

المحور الثالث : إتخاذ القرار في المؤسسة ضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة :

العبارة	موافق	غير موافق	محايد
1/ يعتبر كل قرار مهم وله طريقة معالجة خاصة			
2/ يتم إتخاذ القرارات باتباع طرق علمية			
3/ هناك تشخيص شامل للمشكلة قبل إتخاذ القرار			
4/ هناك طرق جديدة ومبتكرة في إتخاذ القرارات			
5/ هناك مشاركة في المعلومات وأخذ الآراء من مختلف الأقسام حسب نوع المشكلة والهدف من القرار			
6/ هناك تجهيز مسبق لقرارات بديلة			
7/ هناك تقييم دائم للقرارات المتخذة			
8/ يتم متابعة إتخاذ القرار من قبل ادارة المؤسسة			
9/ يتم الإستعانة بأطراف خارجية في إتخاذ قرارات حساسة(خبير أو مدقق خارجي)			

الملحق رقم 3: نتائج الإستبيان
1/ ثبات المحاور:

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	27	100.0
	Exclus ^a	0	.0
	Total	27	100.0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.790	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.785	10

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.762	8

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.7944	9

2/ ثبات البيانات الشخصية لأفراد العينة

Statistiques

الجنس

N	Valide	27
	Manquante	0
	Moyenne	1.19
	Ecart-type	.396
	Variance	.157

Statistiques

العمر

N	Valide	27
	Manquante	0
	Moyenne	2.93
	Ecart-type	.675
	Variance	.456

Statistiques

المستوى التعليمي

N	Valide	27
	Manquante	0
	Moyenne	2.41
	Ecart-type	.797
	Variance	.635

Statistiques

نوع الوظيفة

N	Valide	27
	Manquante	0
	Moyenne	1.33
	Ecart-type	.679
	Variance	.462

Statistiques

الخبرة المهنية

N	Valide	27
	Manquante	0
	Moyenne	3.63
	Ecart-type	.688
	Variance	.473

3/ ثبات عبارات الإستبيان:

3-1/ ثبات عبارات البعد الأول (وضعية نظام مراقبة التسيير في المؤسسة):

Statistiques

س1

N	Valide	27
	Manquante	0
	Moyenne	2.22
	Ecart-type	.892
	Variance	.795

Statistiques

س2

N	Valide	27
	Manquante	0
	Moyenne	2.15
	Ecart-type	.949
	Variance	.900

Statistiques

س3

N	Valide	27
	Manquante	0
	Moyenne	2.30
	Ecart-type	.912
	Variance	.832

Statistiques

س4

N	Valide	27
	Manquante	0
	Moyenne	2.22
	Ecart-type	.934
	Variance	.872

Statistiques

س5

N	Valide	27
	Manquante	0
	Moyenne	2.30

Ecart-type	.823
Variance	.678

3.2/ ثبات عبارات البعد الثاني (معوقات نظام مراقبة التسيير):

Statistiques

1خ

N	Valide	27
	Manquante	0
	Moyenne	2.41
	Ecart-type	.844
	Variance	.712

Statistiques

2خ

N	Valide	27
	Manquante	0
	Moyenne	2.15
	Ecart-type	.949
	Variance	.900

Statistiques

3خ

N	Valide	27
	Manquante	0
	Moyenne	2.15
	Ecart-type	.818
	Variance	.670

Statistiques

4خ

N	Valide	27
	Manquante	0
	Moyenne	2.30
	Ecart-type	.869
	Variance	.755

Statistiques

5خ

N	Valide	27
	Manquante	0
	Moyenne	2.11
	Ecart-type	.934
	Variance	.872

Statistiques

6خ

N	Valide	27
	Manquante	0
	Moyenne	2.81
	Ecart-type	.396
	Variance	.157

Statistiques

7خ

N	Valide	27
	Manquante	0
	Moyenne	2.67
	Ecart-type	.734
	Variance	.538

Statistiques

8خ

N	Valide	27
	Manquante	0
	Moyenne	2.33
	Ecart-type	.877
	Variance	.769

Statistiques

9خ

N	Valide	27
	Manquante	0
	Moyenne	2.11

Ecart-type	.934
Variance	.872

Statistiques

10ع

N	Valide	27
	Manquante	0
	Moyenne	2.30
	Ecart-type	.912
	Variance	.832

Statistiques

3.3/ ثبات عبارات البعد الثالث (وضعية قسم مراقبة التسيير):

1م

N	Valide	27
	Manquante	0
	Moyenne	2.15
	Ecart-type	.907
	Variance	.823

Statistiques

2م

N	Valide	27
	Manquante	0
	Moyenne	2.04
	Ecart-type	.940
	Variance	.883

Statistiques

3م

N	Valide	27
	Manquante	0
	Moyenne	2.33
	Ecart-type	.877
	Variance	.769

Statistiques

4م

N	Valide	27
	Manquante	0

Moyenne	2.37
Ecart-type	.839
Variance	.704

Statistiques

5م

N	Valide	27
	Manquante	0
	Moyenne	2.26
	Ecart-type	.859
	Variance	.738

Statistiques

6م

N	Valide	27
	Manquante	0
	Moyenne	1.44
	Ecart-type	.641
	Variance	.410

Statistiques

7ع

N	Valide	27
	Manquante	0
	Moyenne	2.15
	Ecart-type	.907
	Variance	.823

Statistiques

8ع

N	Valide	27
	Manquante	0
	Moyenne	1.74
	Ecart-type	.859
	Variance	.738

4.3 / ثبات عبارات البعد الرابع (وضعية اتخاذ القرارات في المؤسسة):

Statistiques

1د

N	Valide	27
	Manquante	0
	Moyenne	2.26
	Ecart-type	.903
	Variance	.815

Statistiques

2د

N	Valide	27
	Manquante	0
	Moyenne	2.19
	Ecart-type	1.001
	Variance	1.003

Statistiques

3د

N	Valide	27
	Manquante	0

Moyenne	2.07
Ecart-type	.958
Variance	.917

Statistiques

4^د

N	Valide	27
	Manquante	0
	Moyenne	1.59
	Ecart-type	.797
	Variance	.635

Statistiques

5^د

N	Valide	27
	Manquante	0
	Moyenne	1.63
	Ecart-type	.839
	Variance	.704

Statistiques

6^د

N	Valide	27
	Manquante	0
	Moyenne	2.56
	Ecart-type	.801
	Variance	.641

Statistiques

7^د

N	Valide	27
	Manquante	0
	Moyenne	2.30
	Ecart-type	.823
	Variance	.678

Statistiques

8د

N	Valide	27
	Manquante	0
	Moyenne	2.07
	Ecart-type	.917
	Variance	.840

Statistiques

9د

N	Valide	27
	Manquante	0
	Moyenne	2.15
	Ecart-type	.949
	Variance	.900

Corrélations

	مجم	مجد
مجم		
Corrélation de Pearson	1	.79
Sig. (bilatérale)		.03
N	27	27
مجد		
Corrélation de Pearson	.79	1
Sig. (bilatérale)	.03	
N	27	27

III	الإهداء.....
IV	شكر ومرفان.....
V	الملخص.....
VI	قائمة المحتويات.....
VIII	قائمة الاختصارات والرموز.....
VIII	قائمة الجداول.....
IX	قائمة الأشكال.....
IX	قائمة الملاحق.....
أ	مقدمة.....
	الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية لنظام مراقبة التسيير وعمليات إتخاذ القرار.....
2	تمهيد.....
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لنظام مراقبة التسيير وعمليات إتخاذ القرار.....
3	المطلب الأول: مدخل لنظام مراقبة التسيير في المؤسسة الإقتصادية.....
3	1/ تعريف مراقبة التسيير.....
4	2/ مفهوم نظام مراقبة التسيير.....
4	3/ خصائص وأهمية نظام مراقبة التسيير.....
5	4/ خطوات نظام مراقبة التسيير.....
6	5/ أدوات مراقبة التسيير.....
8	6/ ثغرات تحد من فاعلية نظام مراقبة التسيير في المؤسسة.....
8	7/ علاقة نظام مراقبة التسيير بوظائف المؤسسة.....
8	المطلب الثاني : مدخل إلى عمليات إتخاذ القرارات.....
8	1/ تطور عملية إتخاذ القرارات.....
9	2/ تعريف عملية إتخاذ القرار.....
11	3/ نظريات إتخاذ القرارات.....
13	4/ أنواع القرارات.....
15	5/ أهمية عملية إتخاذ القرار.....
15	6/ محددات إتخاذ القرار و عناصرها.....
16	7/ العوامل المؤثرة في عملية إتخاذ القرار.....
17	المبحث الثاني الأدبيات التطبيقية لنظام مراقبة التسيير وعمليات إتخاذ القرار.....

17	المطلب الأول: عرض للدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع
17	أولاً : دراسات تناولت مفاهيم لها علاقة بنظام مراقبة التسيير
18	ثانياً : دراسات تناولت المفاهيم المتعلقة باتخاذ القرارات
19	ثالثاً : دراسات تناولت المفاهيم حول نظام مراقبة التسيير و اتخاذ القرارات معاً
19	المطلب الثاني : المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.....
22	خلاصة الفصل.....
	الفصل الثاني الدراسة الميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر
24	تمهيد.....
25	المبحث الأول: الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة
25	المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة
25	المنهج المتبع.....
25	مجتمع وعينة الدراسة.....
26	مصادر جمع معلومات الدراسة :
26	المطلب الثاني : الأدوات المستعملة في الدراسة
26	أدوات الدراسة.....
28	البرامج المستعملة.....
29	صدق وثبات أداة الدراسة
30	المبحث الثاني :عرض نتائج الدراسة الميدانية، تحليلها ومناقشتها.....
31	المطلب الأول :عرض نتائج الدراسة الميدانية.....
31	الفرع الأول :عرض النتائج المتعلقة بخصائص أفراد العينة
36	المطلب الثاني: عرض النتائج المتعلقة بمحاور الإستبيان
39	المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة
39	إختبار الفرضيات
41	خلاصة الفصل الثاني.....
43	خاتمة.....
46	المراجع.....
48	الملاحق.....
64	الفهرس.....