جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

الموضوع:

تأثير الرقابة الإدارية على اتخاذ القرارات في المؤسسة

دراسة حالة مؤسسة مصلحة الضرايب –فرع قصر البخاري –

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

من إعداد الطالبة :

- عربية مسعودي

تحت إشراف الأستاذ:

- بوعزيز عبد الرزاق

السنة الجامعية: 2022/2023

شكر وتقدير

خير ما نبدأ به الكلام قوله تعالى عز وجل:"لئن شكرتم لأزيدنكم"

فنحمد الله تعالى حمدا كثيرا أن وفقنا لإتمام هذا البحث المتواضع

وعملا بقوله صلى الله عليه وسلم:"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير للأستاذ المشرف "عبد الرزاق سلام" على قبوله الإشراف على هذا العمل

والذي أفادنا كثيرا بتوجيهاته وإرشاداته ونصائحه القيمة

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ بولصنام محمد على التوجيهات التي قدمها لنا

ونشكر كل من كانت له يد المساعدة في انجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد

كما لا ننسى جميع أساتذة قسم علوم التسيير.

الطالبة :عربية مسعودي

إهداء

الحمد الله وكفى وصلى الله على الحبيب المصطفى وعلى اله وصحبه وسلم. الحمد الله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع ونسأل الله تعالى أن يجعله في ميزان حسناتنا

.

نهدي ثمرة العمل إلى أعز ما نملك في الوجود الوالدان الحبيبان والى كل أفراد عائلاتنا.

إلى كل الأصدقاء الذين ساعدونا في هذا العمل حتى لو بالكلمة.

والى كل أساتذتنا الكرام وعلى رأسهم الأستاذ بوعزيز عبد الرزاق الأستاذ المشرف.

اثاب الله الجميع

الملخص:

يهدف هذا البحث إلى تحديد مدى تأثير الرقابة الإدارية على اتخاذ القرار وواقع ذلك في مؤسسة مصلحة الضرايب –فرع قصر البخاري– حيث تم التطرق إلى هذا الأثر عبر ترتيب منهجي ووفق منهج وصفي تحليلي، حيث تم قياس الرقابة الإدارية كمتغير مستقل واتخاذ القرار كمتغير تابع.

هذا ويتمثل مجتمع الدراسة في موظفي مؤسسة مصلحة الضرايب، وقد تم اختيار عينة من الإداريين مكونة من 35 فرد بصفة عشوائية، وقد تم الاعتماد على الإستبانة كأداة للدراسة استخدمت لجمع البيانات؛ تم توزيعها واسترجاعها كلها وهي صالحة كلها ماعدا 5 ملغاة بسبب عدم الإجابة التامة على جمع الاسلة للتحليل عن طريق برنامج spss.

وقد توصلنا إلى جملة من النتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإدارية واتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: الرقابة، الرقابة الإدارية، القرار، اتخاذ القرار.

Abstract :

This research amis to détermine the entent of the impact of administrative control e on décisions-Makung, and the reality of This in, This effet was adresse th rough a systématique arrangeant accordions to a descriptive anal tical approcha, hère the measured as an independent variable and decision- administrative leadership was making as a dependent variable.

The study population Is represented by the employées, and a sample of administrators consisting of 35 individuals was randomly selected, and the questionnaire was relied on as a tool for the study. It was used to collect data that was distributed and retrieved all, and it is valid for analysis by the spss program, and the research included a group of Hypotheses, and we reached a number of results, the most important of which is the existence of a statistically significant relationship between administrative control and decision-making in the institution under study.

Keyword, décisions, décisions-making. control administrative control ;

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
شكر وتقدير	
الإهداء	
الملخص	.I
فهرس المحتويات	.II
قائمة الأشكال	.III
قائمة الجداول	.IV
قائمة الملاحق	.V
مقدمة	أ-خ
الفصل الأول: **الإطار النظري للرقابة الإدارية**	
تمهيد	02
المبحث الأول: ماهية الرقابة الإدارية	03
المطلب الأول: تعريف الرقابة الإدارية وأهميتها	04
المطلب الثاني: اهداف الرقابة الإدارية	05
المطلب الثالث: أنواع الرقابة الإدارية	06
المبحث الثاني: مراحل ومبادئ وأدوات الرقابة الإدارية	08
المطلب الأول: مراحل الرقابة	09
المطلب الثاني: أدوات وأساليب الرقابة	10
المطلب الثالث: مبادئ الرقابة الإدارية	12
المبحث الثالث: أسس الرقابة الإدارية	13
المطلب الأول: عناصر الرقابة الإدارية الفعالة وعوامل النجاح	15
المطلب الثاني: مجالات استخدام الرقابة الإدارية	15

المطلب الثالث: معوقات نجاح الرقابة الإدارية	16
خلاصة الفصل	18
الفصل الثاني: **عملية اتخاذ القرار**	
تمهيد	20
المبحث الأول: ماهية القرارات	21
المطلب الأول: تعريف القرارات	21
المطلب الثاني: شروط القرار وعناصره	22
المطلب الثالث: أنواع القرارات	25
المبحث الثاني: ماهية عملية اتخاذ القرار	30
المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار وخصائصه	31
المطلب الثاني: أهمية وأنماط عملية اتخاذ القرار	33
المطلب الثالث: نماذج اتخاذ القرار	37
المبحث الثالث: أساسيات حول اتخاذ القرار	39
المطلب الأول: أساليب ومراحل اتخاذ القرار	44
المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار	49
المطلب الثالث: معوقات عملية اتخاذ القرار	51
خلاصة الفصل	53
الفصل الثالث: **واقع تأثير الرقابة الإدارية على اتخاذ القرار في مصلحة الضرايب**	
تمهيد	55
المبحث الأول: تقديم عام لمصلحة الضرايب	56
المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة وتطورها التاريخي	57

المطلب الثاني: مهام وأهداف المؤسسة	58
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة ملحة الضرايب	57
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة	82
المطلب الأول: منهجية ومجتمع وعينة الدراسة	82
المطلب الثاني: أدوات الدراسة	63
المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان	65
المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة	68
المطلب الأول: التحليل الوصفي لمتغيرات البيانات الشخصية	75
المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة	77
المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة	80
خلاصة الفصل	82
خاتمة	87
قائمة المصادر والمراجع	100
الملاحق	105

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1	المسؤولية الرقابية الداخلية	07
2	مقومات الرقابية الفعالة	14
3	تصنيف القرارات حسب المستوى الإداري	29
4	مراحل اتخاذ القرار	48
5	الهيكل التنظيمي لمصلحة الضرايب	57
6	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.	70
7	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.	71
8	توزيع أفراد العينة حسب مستواهم التعليمي.	72
9	. توزيع أفراد العنة حسب خبرتهم الوظيفية	74

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	الفرق بين القرارات الروتينية والغير روتينية.	27
2	مزايا وعيوب نظام الضريبة الجزافية	59
3	الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبيان.	62
4	الميزان التقديري وفقا لمقياس ليكرت الخماسي	64
5	نتائج معامل ألفا كرونباخ لأداة الاستبيان.	65
6	الاتساق الداخلي لعبارات محور القيادة الإدارية.	65
7	الاتساق الداخلي لعبارات محور الأول	66
8	الاتساق الداخلي لعبارات محور الثاني	66
9	. الاتساق الداخلي لعبارات محور الثالث	67
10	الاتساق الداخلي لعبارات محور الرابع	67
11	الاتساق الداخلي لعبارات محور الخامس	68
12	الاتساق الداخلي لعبارات محور السادس	68
13	توزيع فراد العينة حسب الجنس	70
14	توزيع أفراد العينة حسب السن	72
15	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	72
16	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة الوظيفية	73
17	نتايج متعلقة باتجاه الإفراد حول فقرات المحور الأول	75
18	نتايج متعلقة باتجاه الإفراد حول فقرات المحور الثاني	76
19	نتايج متعلقة باتجاه الأفراد حول فقرات المحور الثالث	77
20	نتايج متعلقة باتجاه الأفراد حول فقرات المحور الرابع	78
21	نتايج متعلقة باتجاه الأفراد حول فقرات المحور الخامس	79
22	نتايج متعلقة باتجاه الأفراد حول فقرات المحور السادس	81

23	جدول التوزيع الطبيعي koulomogrouv Smirnov	81
24	جدول اختبارات المعملية one –simple t –test	82

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	الاستبيان.	99
02	نتائج اختبار ثبات محاور الاستبيان.	100
03	نتائج التحليل الوصفي للبيانات الشخصية.	104-101
04	نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الأول –المحور السادس	113-105
05	نتائج التحليل الوصفي لكل فقرة من فقرات المحور الأول-المحور السادس	114
06	نتايج التوزيع الطبيعي	116
07	نتايج اختبارات المعلمية one simple t- test	117

مقدمة

نتيجة التطور الاقتصادي الذي عرفه العالم في القرن الماضي هذا ما اثر على حياة المؤسسات الاقتصادية ونشاطها الأمر الذي أدى إلى زيادة حجم المؤسسة وتوسع إنتاجها مما نتج عنه الحاجة إلى وضع إستراتيجية تنموية شاملة تعتمد على الإمكانيات الداخلية في مواجهة مختلف التحديثات

وكان هدف تحقيق إمكانياتها

وكان الهدف هو تحقيق أهدافها وتقدمها أصبح همها الوحيد هو إيجاد حلول لبقائها واستقرارها مما أدى بها إلى السعي إلى إيجاد نظم وأساليب وبرامج رقابية تساعد المؤسسة على اتخاذ القرارات المثلى

وحتى تحقق المنظمة مكانتها واستقرارها لجأت إلى استخدام الرقابة الإدارية كوسيلة داخلها هذا بهدف حماية مصالحها حيث تعتبر الرقابة الأداة التي تعمل على تقيم الأداء المسطر مع الأداء المحقق وتحديد مختلف الانحرافات وبالتالي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل وكذا قدرتها على استخدام مواردها على تحقيق الأهداف المنشودة فهي المرأة التي تعكس وضع المؤسسة من مختلف جوانبها وتسعى كافة الأطراف في المنضمة إلى تعزيز الأداء الأمثل .

تعد القرارات الإستراتيجية من أهم القرارات الإدارية المتخذة من طرف المسير لما لها من أهمية كبيرة على الأداء العام للمنظمة هنا ظهرت حاجة المنضمة لوسيلة تعتمد عليها الإدارة لاختيار مدى الالتزام بالإجراءات الرقابية وتقييمها وهو ما يطلق عليه" بالرقابة الإدارية"

حيث يلاحظ في الآونة الأخيرة أن كل المنظمات تعتمد على الرقابة الإدارية و وضيفة أساسية داخلها أصبحت تعتمد على احدث الوسائل بهدف الوصول إلى كفاءتها وفعاليتها ويجعل متخذ القرارات يهتم أكثر باتخاذ القرارات إستراتيجية التي تساد المنظمات في تحقيق أهدافها.

إشكالية الدراسة:

وعلى ضوء هذا الأخير تظهر ملامح الإشكالية الريسية والتي يمكن صياغتها على النحو التالي :

ما هو اثر الرقابة الإدارية على عملية اتخاذ القرارات ؟

ولكي نتمكن من الإجابة على هذه الإشكالية قمنا بتقسيمها على مجموعة من الأسئلة الفرعية المتمثلة فيما يلي:

1-ماهي أهمية الرقابة الإدارية ؟

2-ما هي مبادئ الرقابة الإدارية ؟

3-ما هي العلاقة بين الرقابة الإدارية وعملية اتخاذ القرارات ?هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 للقيادة الإدارية على اتخاذ القرارات؟

❖ فرضيات الدراسة:

من اجل دراسة الإشكالية الرئيسية اعتمدنا على الفرضيات التالية

1-تعمل الرقابة الإدارية على تقويم وتقييم أداء المنظمة .

2-اتخاذ القرار مسؤولية كل الوظائف الإدارية .

3-هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للرقابة الإدارية على اتخاذ القرارات.

❖ أهمية الدراسة:

يمكن إبراز أهمية البحث من خلال النقاط التالية :

- إبراز مدى أهمية الرقابة الإدارية في تفعيل و تقييم نشاط المؤسسة
- تبين دور القرارات الإدارية الصائبة في رهن مستقبل المنضمة في السوق

❖ أهداف الدراسة:

يمكن حصر اهداف البحث فيما يلي :

تبيين فعالية الرقابة الإدارية و دورها في اتخاذ القرارات الإدارية

إظهار مدى مساهمة نضام الرقابة في خلق القيمة المضافة

- إبراز أهمية الرقابة الإدارية في تقيم المعلومات الإدارية الفعالة
- معرفة مختلف المخاطر التي قد تواجهها المنضمة
- نشر ثقافة تقييم الذات لدى إدارة المنضمة
- الوقوف على دور الرقابة الإدارية في اتخاذ القرارات الإدارية

❖ أسباب اختيار الموضوع

1- الرغبة الذاتية والميل الشخصي لدراسة الموضوع تكملة لموضوع شهادة الليسانس

2- نقص تطبيق الرقابة الإدارية التي تلعب دور في عملية اتخاذ القرار الصائبة .

3- حاجة المؤسسات في الجزائر إلى تبني نظام رقابة فعال وكفى

4- تنمية القدرات المعرفية في لمجلات التي تخص الرقابة الإدارية على المنظمات الاقتصادية وعملية اتخاذ القرار.

❖ المنهج والأدوات:

محاولة الإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار مدى صحة الفرضيات السابقة ثم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وهذا من خلل جمع تحليل مختلف المعلومات المتعلقة بالموضوع الرقابة الإدارية في تحسن عملية اتخاذ القرار للمنظمة .

❖ هيكل الدراسة:

✓ من اجل تحقيق الأهداف السابقة ارتأينا تقسيم هدا العمل إلى ثلاث فصول فصلين اخذين طابع نظري والفصل الأخير يأخذ طابع تطبيقي .

الفصل الأول :الرقابة الإدارية ويشمل ثلاث مباحث

المبحث الأول :شمل ماهية الرقابة الإدارية وقد الم بمختلف المفاهيم إضافة إلى الأهمية والأهداف والأنواع بمختلف مستوياتها

المبحث الثاني : والذي يبرز مراحل ومبادئ وأدوات الرقابة الإدارية

المبحث الثالث :تحت عنوان أساسيات الرقابة الإدارية والتي تشمل كل من عناصر الرقابة ومجالات استخدامها ومختلف معوقات نجاح هده الأخيرة

الفصل الثاني : عملية اتخاذ القرار والتمثل فيما يلي

المبحث الأول :ماهية القرارات ويشمل كل من مفهوم وعناصر وأنواع القرار

المبحث الثاني :ماهية عملية اتخاذ القرار يشمل كل ن المفهوم وماهية وأنماط هذه الأخيرة ومختلف النماذج

المبحث الثالث : يبرز المبحث الثالث أساسيات عملية اتخاذ القرار ويشمل مختلف العوامل المأثرة عليها ومعوقات التي تعرقل نجاح هذه العملية

الدراسات السابقة:

1. **دراسة سعاد ميدون، (مذكرة ماجستير، جامعة المدية، 2014/2013)، بعنوان:**

"دور القيادة الإدارية في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال"

هدفت هذه الدراسة إلى: توضيح العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء المتميز من خلال دراسة ميدانية في مصلحة الضرايب والتأكد من أن الرقابة الإدارية الصانعة للتميز لابد أن تكون غير عادية، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة.

توصلت هذه الدراسة إلى: أن المنظمات المتميزة تصنع تفوقها بيدها ولا تترك الظروف البيئية وتقلباتها تحدد مسارها، وذلك من خلال قيادة إدارية عقلانية تتمكن من تحقيق التفاعل الإيجابي لمواردها عن طريق خلق وتبني الأفكار الإبداعية والعمل على نشرها داخل المنظمة.

وما يعاب على هذه الدراسة: على أنها لم تتطرق إلى أساليب وسياسات القيادة الإدارية بالإضافة إلى لأنها لم تتطرق إلى المعوقات التي تواجه القيادة الإدارية.

2. **دراسة قوادري رشيد (أطروحة دكتوراه، جامعة المدية، 2017/2016)، بعنوان:**

"دور القيادة الإدارية في ترشيد العلاقات بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي للعاملين".

هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على النمط القيادي السائد في المؤسسة العمومية للمباني والنحاس، بالإضافة إلى التعرف على العلاقة الإحصائية بين القيادة الإدارية بحسب أنماطها وكل من

مستوى التحفيز والرضا الوظيفي للعاملين بالمنظمة المبحوثة، وقد تمثلت عينة الدراسة المقدرة ب120 فرد.

توصلت هذه الدراسة إلى:

- أن القيادة الإدارية تلعب دورا هاما في تحديد أهداف المنظمة وفي وضع قيمها ومعاييرها وثقافتها.
- وقد احتل موضوع الأنماط القيادية حيزا مهما في أبحاث العلماء والباحثين في العلوم الإدارية.
- أن التحفيز عبارة عن قوى أو شعور داخلي يحرك سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة.
- يعد تحقيق الرضا الوظيفي أحد التحديات التي تواجهها القيادة الإدارية لما له من آثار إيجابية وعلى أداء الأفراد مما ينعكس على أداء المنظمة.

وما يعاب على هذه الدراسة على أنها: ذكرت قياس وتقييم ظاهرة القيادة الإدارية في إحدى المطالب وهو عنصر غير ضروري.

3. دراسة شتوح سمية، لحسن سلمه، (مذكرة ماستر، جامعة المدية، 2017/2016)، بعنوان:

"أثر القيادة الإدارية على اتخاذ القرارات"

هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على دور القيادة الإدارية في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية، بالإضافة إلى التعرف على كيفية اتخاذ القرار فعليا في مديرية توزيع الكهرباء والغاز وحدة المدية، كما اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي.

توصلت هذه الدراسة إلى:

- أنه بدون قيادة إدارية لا يمكن لأي مؤسسة التوصل إلى الأهداف المنشودة أو أن تحقق نتائج مرضية.
- تعد عملية اتخاذ القرارات بمثابة المحرك الحقيقي لنشاط المؤسسات ونقطة الانطلاق نحو تحقيق الأهداف.

وما يعاب على هذه الدراسة على أنها: لم تذكر الأنماط القيادية التي تعتبر أهم عنصر في موضوع القيادة الإدارية، كما أنها لم تتطرق إلى ذكر شروط القرار ونماذج اتخاذ القرار.

4. **دراسة قمبور عبد الرؤوف، (أطروحة دكتوراه، جامعة المدية، 2018/2017) بعنوان:**

"نموذج مقترح لأثر أنماط القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية"

هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على مهارات القيادة الإدارية في المؤسسات الجزائرية، بالإضافة إلى التعرف على أداء الموارد البشرية ، وقد اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي.

توصلت هذه الدراسة إلى أنه:

- يجب على المنظمة أن تقوم بوضع خطط تفصيلية لعملها، وأن يتم شرح الأهداف المرغوب فيها.
- إخضاع العاملين للتكوين وذلك من أجل ضمان أداء جيد.
- لكل نمط قيادي طريقته الخاصة به في التأثير على أداء الموارد البشرية.

وما يعاب على هذه الدراسة أنها: فصلت كثيرا في نظريات القيادة الإدارية بالإضافة إلى أنها ذكرت القيادة في الأدبيات العربية والغربية وهذا شيء مبالغ فيه.

❖ ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

يوجد هناك اختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة، وذلك من خلال اختلاف مدة انجاز البحث وكذلك مكان التربص.

الإطار الزماني والمكاني

- 15 جانفي 2021 إلى غاية 5 جوان 2022
- مصلحة الضرايب فرع قصر البخاري

❖ الصعوبات التي واجهت الدراسة:

هناك مجموعة من الصعوبات التي كانت بمثابة عقبة أمام انجاز هذه الدراسة أهمها:

- صعوبة الحصول والبحث عن المراجع.

- صعوبة الحصول على أغلبية المعلومات من المؤسسة محل الدراسة وتحفظهم عليها وعدم السماح لنا بالاطلاع عليها.

الفصل الأول :الإطار النضري للرقابة الإدارية

تمهيد:

نضرا للتطور العلمي والتكنولوجي الذي يحدث داخل المؤسسات أدى إلى ظهور تعقيدات ومشاكل إضافة إلى زيادة المسؤوليات بهدف تحقيق اهداف المنضمة الحالية والمستقبلية (البقاء النمو الاستمرارية)وهذا لايكون إلا باجتياز كل المعيقات والمشاكل التي تواجهها

حيث تعتبر الرقابة الإدارية وضيفة أساسية داخل المنضمات بشكل دائم ومستمر بهدف ضبط الأداء الو ضيفي وتحقيق الرضا بين العمال وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة

من خلال ما سبق محاول تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث

المبحث الأول: ماهية الرقابة الإدارية.

–المبحث الثاني: مراحل مبادئ وأدوات الرقابة الإدارية.

–المبحث الثالث: أسس الرقابة الإدارية.

المبحث الأول: ماهية الرقابة الإدارية

هي الوظيفة الأساسية والأخيرة من وضايف الإدارة الخمسة والتي تقوم على متابعة الأداء الفعلي وقياسه وتحديد التقصير ومعالجته.

المطلب الأول: مفهوم الرقابة وأهميها

لقد تعددت مفاهيم الرقابة وتعددت نذكر أهمها:

- يعرفها هنري فايل :هي التحقيق كما إذا كان كل شيي يحدث طبقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة وان غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها كما أنها تطبق على شيا (الأشياء الناس الأفعال)[1]
- الرقابة وصيفة من وضايف الإدارة وهي عملية شائعة الأداء وتعديل الأنشطة التنظيمية بما يتفق معه انجاز الأهداف 2
- الرقابة إدارية تسعى إلى التحقق من كفاءة واستغلال موارد المنضمة وتحقيق أهدافها[3]
- يقصد بالرقابة أنها التأكد من ان ما تم انجازهم أنشطة ومهام وهداف هو بالضبط ماكان يجب ان يتم بما في ذالك من تحديد الانحرافات ان وجدت وأسبابها وطرق علاجها [4]

ومنه يمكن ان نستخلص تعريف شامل يجمع مابين التعارف السابقة

الرقابة نشاط إداري منضم تقوم به الجهة المسؤولية وتقوم على الملاحظة الدقيقة والمستمرة للأداء العام والخاص والقياس لتحديد الانحرافات لتجنب الوقوع فيها والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المسطرة للمنضمة

ثانيا :أهمية الرقابة

[1] عبد الكريم أبو مصطفى –الإدارة وتنظيم المفاهيم الوضايف والعمليات 2001ص246

[2] على شريف –الإدارة المعاصرة –الدار الجامعة –مصر 2003 ص365

[3] عبد الكريم أبو مصطفى –مرجع نفسه ص 245

[4] عبد السلام أبو تحف –أساسيات التنظيم والإدارة –دار الجامعة .الإسكندرية 2002ص 471

تبرز أهمية الرقابة من خلال مايلي

1) ارتباطا بالعملية الإدارية ارتباطا وثيقا لان كل من التخطيط والتنظيم والتوجيه يؤثرون ويتأثرون بالرقابة أي هناك تفاعل بين الأنشطة بما يحقق الأهداف التي تسعى إليها المنضمة
2) ان عملية الرقابة تمثل المحصلة النهائية لأنشطة ومهام المنضمة فمن خلالها يمكن قياس مدى كفاءة الخطط الموضوعة وأساليب تنفيذها
3) ترتبط الرقابة ارتباطا وثيقا بوظيفية التخطيط لان المخطط هو مطلب أساسي للقيام بوظيفة الرقابة
4) ان أي برنامج للرقابة يتطلب وجود هيكل تضيمي والمتمثل في اوجد المسؤولية المختلفة للمديرين [1]
5) الخطأ الذي ليكتشف في وقته يصبح خطا كبير في المستقبل ويهدا فان نضام الرقابة الإدارية الفعال يمكن المديرين من التحكم والكشف عن الأخطاء في وقتها ومحاولة حلها والتغلب علبها
6) ان الإدارة المعاصرة تتميز بالتعقيد الشديد في جميع نواحيها الفنية والسلوكية ولهذا أصبح من الصعب السيطرة على هدا التعقيد وبالتالي فان نظام الرقابة يسمح للمديرين من متابعة الأنشطة والمهام للمسئولين عليها
7) ان البيئة المعاصرة للمنضمات شديدة التعقيد وهدا الأمر يحتم على المنضمات ضرورة التجارب مع المتغيرات البيئية ان الرقابة تمثل احد القنوات الريسسة لتوصيل المنظمة إلى حالة التجاوب السريع مع المتغيرات البيئية

يمكن معرفة أهمية الرقابة في حالة غيابها وما يترتب علبها[2] :

1- الإشراف في استخدام الموارد المادية

[1] محمد فريد الصحن وآخرون-مبادئ الإدارة –دار الجامعة الإسكندرية مصر 2001 ص 339

[2] ثابت عبد الرحمان إدريس -حمال الدن مجمد لمرسي - الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية الدار الجامعة مصر2002ص 429

2- ضياع الوقت وعدم الكفاءة ي استخدامه

3- تدني الإنتاجية

4- ظهور العديد من المشاكل وتفاقمها

5- عدم الوصول إلى الأهداف ومن ثم صعوبة التحكم في فاعلية المنظمة

المطلب الثاني: اهداف الرقابة الإدارية

اهداف الرقابة تتجاوز عملية كشف الأخطاء والانحرافات إلى الإصلاح الإداري لما تتضمنه من إعداد ومتابعة وتقويم إلى تنمية روح الإبداع والابتكار عن طريق كشف وتحديد الجهود الخلاقة التي تستحق الثناء والتشجيع وهي أيضا تلامس معاني الثواب والعقاب في مغزاه الايجابي والتطويري للوظائف والإعمال والسلوك البشري فرديا كان أو جماعيا وعموما اهداف الرقابة هي [1]:

1- **الهدف الإصلاحي** : يقوم على دعامتين هما تشخيص الانحراف أو الخطى الإداري ووصف العلاج الملائم أو الحل الأفضل لتزجيج الأخطاء وتقويمها .

2- **الهدف التشجيعي** : يتمثل في التحفيز إذ تسعى الرقابة لترسيخ مبدأ الرعاية الكاملة والمتساوية لحقوق ومزايا العاملين وضمان مكافأة وإثابة السلوكيات والملتزمة والمبدعة ومعاقبة المقصرين في واجباتهم

3- **الهدف العقابي** :ويتمثل في الطابع الجزائي من المعالة عالي ما ارتكب من أخطاء عبر تحديد المسؤولية وتحديد الخلل الحاصل بعد التكرار ووقف ضياع وهدر الوقت لكن مع عدم التعسف والظلم لان ذلك من شانه تضييع الهدف الايجابي للرقابة

المطلب الثالث :أنواع الرقابة الإدارية

هناك العديد من التقسيمات التي يمكن استخدامها لتصنيف الرقابة إلا انه سيتم التركيز على أهمها :

أولا :الرقابة حسب مستويات الإدارية

يمكن التفرقة بين ثلاث أنواع من الرقابة حسب المستويات الاداية والتنظيمية المختلفة داخل المنظمة هي :

[1] موسى خليل .أسس الإدارة المعاصرة .المؤسسة الجامعة للدراسات بيروت لبنان ط1-2005 ص 184

- **الرقابة على مستوى المنظمة** :يسعى هدا النوع إلى تقييم الأداء الكلي للمنظمة أو أجزاء ضرورية منها وذلك خلال فترة زمنية معينة وتسمح هده الرقابة إلى إي مدى تقوم المنظمة كوحدة واحدة بتحقيق الأهداف المحددة مسبقا[1]

تستخدم المنظمة هذا النوع من الرقابة مجموعة من المعايير مثل الربحية والمعدل السائد على الاستثمار نمو المبيعات حصة المنظمة من السوق نسبة الاقتراض إلى حقوق الملكة ....الخ

إما حالة الفشل في مقابلة المعايير الرقابة هذه يمكن معالجتها عن طريق :

إعادة تصميم الأهداف ووضع الخطط

تغييرات في الهيكل التنظيمي

تحقيق وسائل اتصالات داخلية وخارجية أفضل توجيه دافعة الأفراد داخل المنظمة

- **الرقابة على مستوى العمليات والأنشطة** :يقتبس هدا النوع من الرقابة الأداء اليومي للعمليات المختلفة في كافة الأنشطة داخل الوحدة من إنتاج تسويق أفراد...الخ[2]
- **الرقابة الإدارية** : هي عملية ضبط وتنظيم الأنشطة التنظيمية بطريقة تؤدي إلى المساعدة في انجاز الأهداف فهي تزودنا بالأساس الذي يتم بناء عليه مراقبة التصرفات والإجراءات التي تتم بغرض تنفيذ الخطط الاستراتيجية ومعرفة مدى تقدم المنظمة في تنفيذ الخطط وجودة الأداء وما هي التعديلات التي يجب إجراءها وأين تحدث التعديلات [3]

ثانيا الرقابة حسب أطراف التعامل مع المنظمة

في هدا الصدد يمكن التفرقة بين نوعين أساسين من الرقابة

1. **الرقابة الخارجية** : وتتم من طرف أطراف خارج المنظمة وهم من يتولون الرقابة داخل هذه المنظمة ويلاحظ أن هدا النوع من الرقابة يفرض في الواقع عدة قيود على حرية تصرف المنظمات الخاضعة للرقابة الخارجية بحيث تتم هذه الرقابة عن طريق زيارات

[1] محمد فريد الصحن وآخرون –مبادئ الإدارة –مرجع سابق ص 341

[2] عبد السلام أبو تحف –أساسيات التنظيم والإدارة –مرجع سابق ص 447

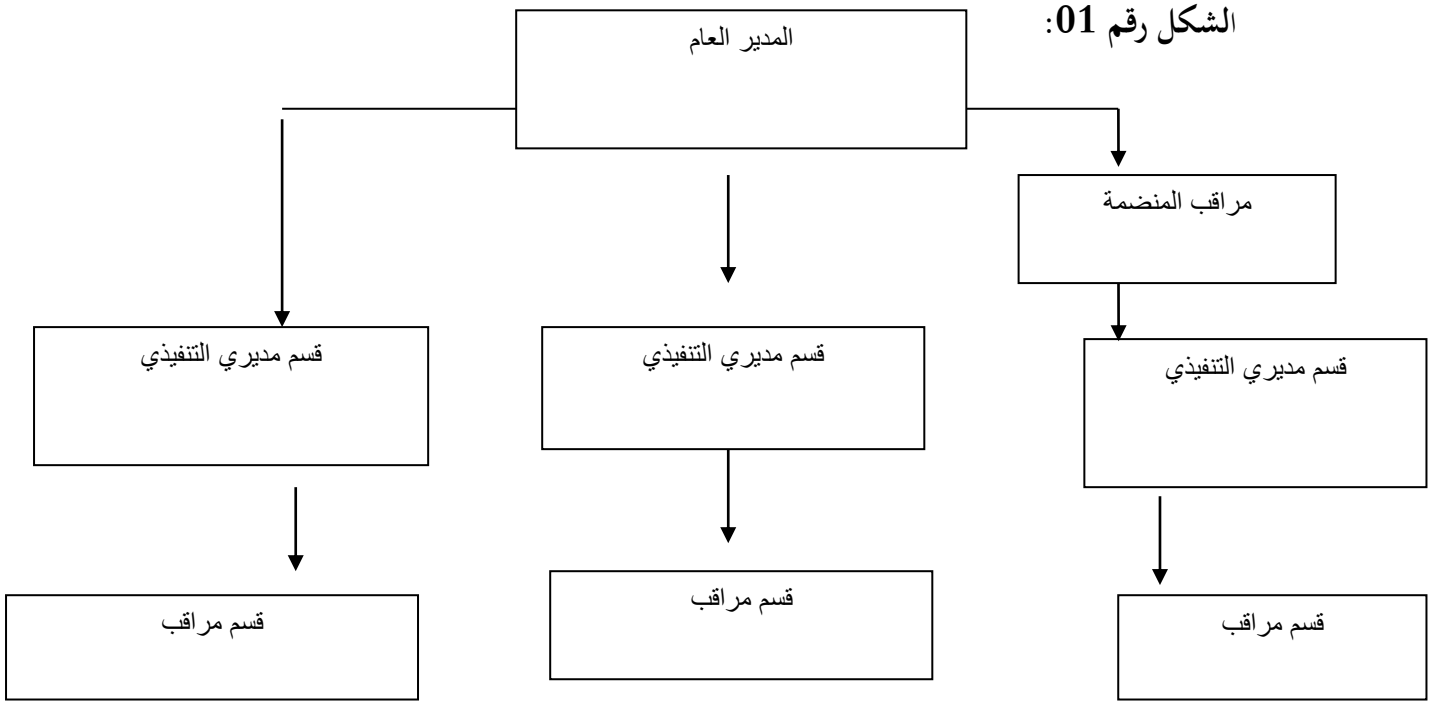
[3] عبد الغفار حنفي –أساسيات إدارة المنظمات –الدار الجامعة المكتب العربي الحديث الإسكندرية 2000ص 393

مفاجئة من طرف المراجعين الخارجيين لتفقد وثائق ودفاتر المنظمة وذال بهدف اكتشاف الأخطاء والانحرافات وتصحيحها وفق معايير موضوعة [1]

2. **الرقابة الداخلية** :تعرف بالرقابة الذاتية باعتبارها تقع في الإطار الداخلي للمنظمة وهي رقابة أجهزة الإدارة على نفسها بنفسها والهدف من هدا النوع من الرقابة هو اكتشاف الانحرافات وتصحيحها وتقويمها في الوقت المناسب من جانب أجهزة الإدارة نفسها وهي قادرة أكثر من غيرها من الجهات الخارجية على فهم ميكانيزمات العمل والمشاكل التي قد تواجهها المنظمة بجعلها اقدر من غيرها على تبني أساليب رقابية ناجحة تصحح الانحرافات .

مسؤولية الرقابة الإدارية

الشكل رقم 01:



المصدر :علي شريف وآخرون –أساسيات تنضمي وإدارة الأعمال الدار الطامعة – الإسكندرية 2004/2003 ص 322

[1]بطوره فضيلة –حراسة وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في البنوك مذكرة ماجستير علوم التسيير –المسيلة 2007 ص 28

حيث ان الشكل يوضح المسؤولية المشتركة بين المديرين التنفيذيين بين المستويات المختلفة والمستشارين المتخصصين

- **المديرون التنفيذيون** :يعتبر المدير العام مسئولا عن الرقابة الشاملة للمنضمة ككل كما ان كل مدير تنفيذي لكل قسك من الأقسام الرئيسية يكون سؤلا عن هذا القسم
- **الاستشاريون المتخصصون** : ان وجودهم مع المديرين التنفيذيين يؤدي إلى إصدار القرار الصحيح ولكن القرار الإداري النهائي من حق المديرين التنفيذيين في جميع المستويات

المبحث الثاني :مراحل ومبادئ وأدوات الرقابة الإدارية

سنتحدث في هذا المبحث عن أهم مراحل وأدوات الرقابة الإدارية التي من شانها تحقيق الأهداف المسطرة

المطلب الأول :مراحل وخطوات الرقابة الإدارية

تتكون الرقابة الإدارية من الخطوات الرئيسية التالية [1]

1-تحديد المعايير : المعيار هو رقم أو مستوى جودة نسعى إلى تحقيقه وتصنف المعايير إلى نوعين هما :

- **المعايير الإدارية** :تتضمن عدة إشكال كالتقارير واللوائح و تقنيات الأداء ينبغي ان تركز جميعها على المساحات الأساسية ونوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة تعبر المقاييس الإدارية عن من متى و لماذا العمل
- **المعايير التقنية** : يحدد ماهية وكيفية العمل وهي تطبق عن طرق الإنتاج العمليات والمواد ومعدات السلامة والموردين يمكن ان تأتي المعايير التقنية م مصادر داخلية وخارجية

2-قياس الأداء : وهدا يقيس الأداء الفعلي بطريقة مستمرة لتقدير ماذا ا الأداء متفق مع المعايير وقد يكو القياس شاملا أو بالعينة

3-مقارنة الأداء الفعلي بالخطط

- توافق الأداء الفعلي مع المعياري (لا توجد انحرافات)

أن يكون الأداء حيد ويفوق المعايير (الانحراف موجب)

- أن يكون الأداء سلبي (انحراف السلبي)

4- تحليل أسباب الانحرافات واتخاذ اللازم

5-إجراء التصريحات اللازمة لمعالجة الخطأ

مراحل الرقابة الإدارية

حتى تكون الرقابة فعالة وأكيدة وتحقق الأهداف تحقيقا مؤكدا يجب أن تتضمن ما يلي :

1- **تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها** وضع الطرق المثلى لتفيدها وذالك في صورة جداول تفصيلية زمنية هدا مع التأكد من توافر مستلزمات الإنتاج في الوقت والمكان المناسب منعا لحدوث الاختراقات ليمكن تنفيذ الخطة أي وجود تترجم الأهداف في صورة حية قابلة للقياس

2-وضع المعايير الرقابية

وهي تتضمن تحديد العلاقات بين الجهد المبذول والنتائج التي تعتبر ا أداء مرضيا أي وجود المجموعة من المعايير التي تمثل الأهداف المخططة وتعتبر أداء قياس للأداء الفعلي

3-تتبع الأعمال عن طريق الإشراف والتوجيه للتأكد من أنها أنجزت طبقا للخطط المرسومة في ضوء المعايير الموضوعة لقصد اكتشاف كل انحراف عن الخطط في كل خطوة من خطواته فور حدوثه بقدر الإمكان مع تحديد نوعه وكميته أي توافر نظام فرعي لمتابعه الأداء الفعلي أولا بأول .

4-دراسة وتحليل الانحرافات بقصد الوصول دقائق الظروف التي أحاطت بحدوثها ومسبباتها وتحديد المسئولين عنها حتى يمكن الحكم على كفاية التنفيذ وكدي النجاح في وضع الخطط وتنفيذها أي وجود نضام فرعي لتحليل الانحرافات

5-اتخاذ الإجراءات المصححة الوقائية لمعالجة الظروف القائمة للانحراف السالب في الاقتراح في ضوء التجربة بما يلزم لمنع حدوثه في المستقبل سواء كان ذالك يمكن المنهج ذاته وظروفا لعمله فضلا عن اتخاذ كفاءة الإجراءات اللازمة ويمكن التمييز بين نوعين من الإجراءات اللازمة ويمكن التمييز بين نوعين من الإجراءات التصحيحية

- **الإجراءات قصيرة الأجل** يتم التصرف السريع والعلاج الفوري للانحراف التي تكون قد ظهرت في إحدى المؤسسات
- **الإجراءات الوقائية طويلة الأجل** بعد علاج الأخطاء بصورة سريعة وإرجاع الأمور إلى ما هو مخطط إليه يلزم الأمر اهتمام اكبر وأعمق

المطلب الثاني : أدوات وأساليب الرقابة الإدارية

أولا :أدوات الرقابة الإدارية

الأدوات الرئيسية للرقابة هي الوسائل الإجراءات الأنظمة الاحصاييات السجلات المعايير التقارير ولقد اعتبرت الأدوات المذكورة جزءا من الإدارة الفعالة ويمكن شرحها باختصار على النحو التالي

1) الوسائل هي التي تصف طرق انجاز العمليات ذهنيا أو يدويا وبالرغم من نمطية الوسائل إلا أنها ليست ثابتة في كل وقت بل يجب تحسينها باستمرار للحصول على وسائل أفضل
2) الإجراءات تعبر عن تسلسل نمطي للعمليات مع تحديد الوسائل المستخدمة والشخص الذي يستخدمها وزمن استخدامها
3) الأنظمة هي الإجراءات المتشابكة التي تتجمع مع بعضها بالطريقة التي تجعل كل العمليات متكررة لأي نشاط رئيسي في المشروع يمكن تحديدها مقدما
4) الاحصاءيات غالبا ماتوجد في السجلات والتقارير وهي ذات أهمية لأنها تساعد في عملية الرقابة بإجراء المقارنات بين نتائج الماضية والحالية واقتراح الطريق إلى المستقبل
5) التقارير هي في الغالب تستخرج من السجلات فالبيانات المسجلة ماهية إلا تلخيص واستنتاج تبين توصيات الإدارة على شكل تقارير ومن ثم بيانات والسجلات التي تركز عليها هذه التقارير
6) المعايير من أهم أدوات الرقابة الإدارية وقد يعرف المعيار بأنه وسيلة أو طريقة أو إجراء يستخدم للمساعدة في تفيد عمل معين وبتحديد أكثر فهي الأساس أو بتحديد المقدم لتنفيذ عمل معين فهي تتعلق بانجاز المقبل للإعمال فمن خلال هذه العمليات تبرز لنا الرقابة الإدارية الفعالة كيفية الوصول إلى انجاز جيد للعمل والوصول إلى ما هو جيد وفعال لانجازه

ثانيا أساليب الرقابة الإدارية

تنقسم الأساليب المستخدمة في عملية الرقابة إلى قسمين

➢ **الأساليب الوصفية** [1]

وتتضمن مكايلي :

- **الملاحظة الشخصية** هي أسلوب تستخدمه الإدارة للحصول على المعلومات الرقابية الملائمة في جميع استخدامات الرقابة حيث انه يعتمد المدير على الانطباع المتحصل من خلال الاتصال الشخصي مع مساعديه حيث يتم الحكم على أي منهم من خلال النتاج أعمالهم والاستماع إلى ملاحظاتهم واستهم وكذا إجاباتهم
- **سجلات وبطاقات الدوام** سجل الدوام عبارة عن كسف يوقع عليه الأفراد عند بداية الدوام وإنهاءه حيث يتخذ الإجراء اللازم لتصحيحه فقد يكون الخصم من الراتب أو الخصم من إجازات الموظف
- **التقارير الرقابية هي** التقارير التي يرفعها المرؤوسون إلى رؤسائهم عن سير الأعمال والمشكل **التي** تواجه العمل ويتضمن التقرير مقترحات والحل للانحرافات السلبية مثل التقارير السنوية
- **خرائط جانت** تستخدم هذه الخرائط للرقابة على زمن الإنتاج وتتكون من محوري سين وصادي المحور السيني يكتب عليه الزمن الذي تستغرقه كل عملية صناعية أو إدارية وعمودي يمس الأنشطة التي يتم تنفيذها وهماك زمن معياري وزمن فعلي
- **التحليل المخبري** يستخدم هذا الأسلوب للرقابة على جودة المنتج فقد يتطلب في بعض الأحيان اخذ عينة من المنتج وتحليلها في المختبر للتعرف على تركيبتها بهدف التأكد من مدى مطابقة السلعة للمواصفات المرغوبة
- **الرسوم البيانية** إشكال مختلفة للمقارنات بين المعيار المحدد والانجاز الفاعلي الذي تحقق ومن ايجابياته تحديد الانحرافات السلبية والايجابية
- **الزيارات الميدانية** وهو أسلوب يقوم به المراقب وهو ان يتأكد بنفسه عن حسن سير الأعمال وانضباط العاملين في الدوام وتتم بدورة مفاجئة فالمدير يقوم بالزيارة المفاجأة لمكان العم بصفة يومية أو أسبوعية أو شهرية .

➢ **الأساليب الكمية**

[1] علي محمد الخ عباس وآخرون مبادئ عمل الإدارة –مكتبة الرائد العلمية سنة 2001 ص218

بعد انتشار أجهزة الكمبيوتر أصبح هناك الحاجة إلى استخدام الأساليب الكمية وأهمها النسب المالية وتتضمن نسبة السيولة نسبة التداول الربحية المديونية ...الخ

- **بطاقة الجرد المستمر** يكتب فيها عدد وحدات المخزون من الصنف الأول الداخلة إلى المخزن وتاريخ إدخالها وعدد الوحدات الخارجة أي يتم صرفها
- **البضاعة الداخلة –البضاعة الخارجة =الرصيد المتبقي**

الموازنة التقديرية خطة مكتوبة تقوم على مقارنة الرقم الفعلي مع الرقم تقديري والزمن الفعلي الذي يستغرقه المشروع

- **شبكة بيرت pert**تستخدم في مجال الرقابة على زمن تنفيذ العمليات الانشابية حيث يتم مقارنة الزمن الفعلي والزمن الموقع.

المطلب الثالث : مبادئ الرقابة الإدارية

لكي تتم الرقابة على أساس سليم ولكي يقيم الأداء والانجاز على النحو الذي تحدده الأهداف والمعايير الموضوعة ولاج لان تكون الرقابة أكثر فاعلية فلابد من الاسترشاد ببعض المبادئ ما يلي

- اتفاق النظام الرقابي المقترح مع حجم وطبيعة النشاط الذي تتم الرقابة عليه
- تحقيق الأهداف عل مستوى عالي من الفعالية والكفاية والعلاقات الإنسانية السليمة
- الموضوعية في اختيار المعايير الرقابية
- الوضوح وسهولة الفهم
- إمكانية تصحيح الأخطاء والانحرافات
- توافر القدرات والمعارف الإدارية والفنية للقائمين على أجهزة الرقابة
- وضوح المسؤوليات وتحديد الواجبات
- الاقتصاد والمرونة

- دقة النتائج ووضوحها

تبقى المبادئ الرقابية السليمة عامل نجاح المؤسسة لان التطبيق الصحيح لها يعطي لها دافعا لانجاز رقابة سليمة يتم من خلالها انجاز المهام بفاعلية.

المبحث الثالث :أسس الرقابة الإدارية

حتى تتمكن الرقابة الإدارية من تحقيق أهدافها لابد من ان تمر بخطوات رئيسية وكذا ارتكازها على مجموعة من الأسس التي سنتناولها في هذا المبحث

المطلب الأول : عناصر الرقابة الإدارية الفعالة وعوامل النجاح

حتى يحقق نظام الرقابة أهدافه يجب توفر العناصر التالية [1]

أ. **وجود جهاز إداري كفء:** تعتبر الإدارة المسئولة عن تحقيق أهداف المشروع وإتمام الإعمال على خير وجه ويتطلب ذالك الاستخدام الأمثل للطاقات المادية والبشرية والإشباع الأمثل للحجات والرغبات الإنسانية داخل المنظمة وخارجها ويجب ان تبذل الكثير من الجهود الإدارية لتحقيق الأهداف وهذا يتطلب إدارة رشيدة ململة بالأسس العملية

ب. **وجود هيئة الموظفين** : أن الموظفين هم الإدارة التي تحول النظام الموضوع في شكل أهداف وخطط وإجراءات إلى كيان نابض بالحركة والحياة فمهما توفرت المقومات السابقة بدون موظفين مدربين ذو خبرة ودراية ومستوى فني يصبح التنفيذ خاويا .

ت. **توفر الوسائل الآلية لتشغيل البيانات**

لا شك ان احدث الوسائل الآلية لتسجيل البيانات وتصنيفها واستخراج النتائج مزايا مختلفة من أهمها سرعة إعطاء البيانات المطلوبة فضلا من واقعها وانضمامها وهذا من العوامل المهمة في محال الرقابة لان السرعة والدقة والانتظام يمكن والإدارة من اكتشاف الأخطاء والانحرافات ومواطن الضعف بسرعة

[1] عطاب حميدة اثر الرقابة الإدارية على الأداء وضيفي مرجع سابق ص

ث. توفر مجموعة أساليب الرقابة المحاسبية وغير المحاسبية

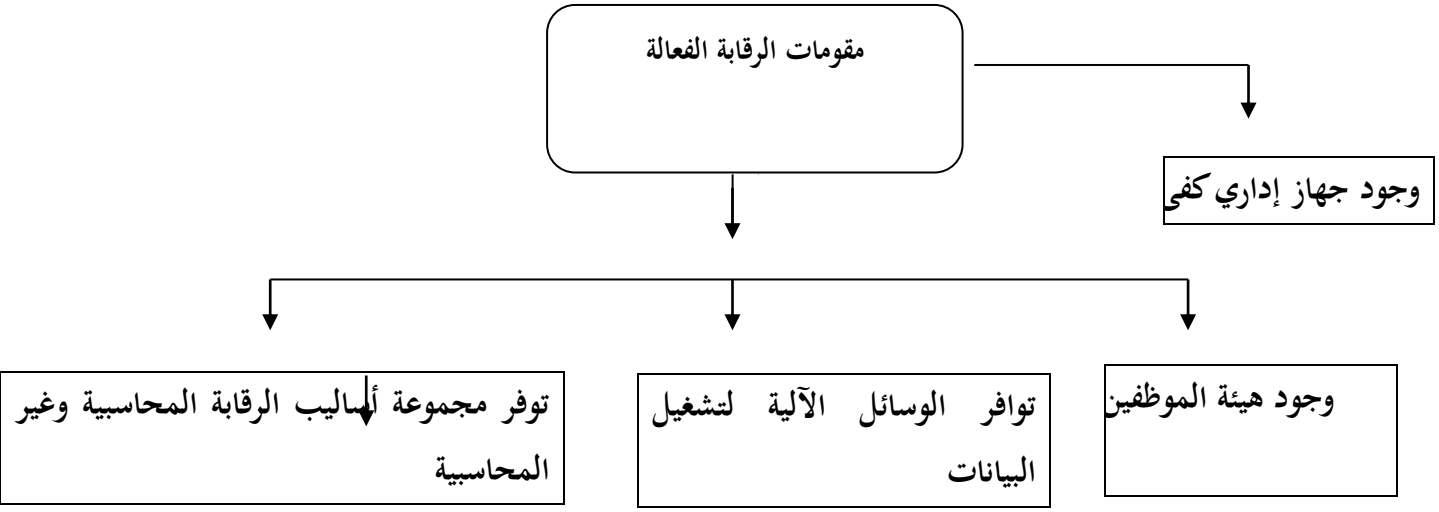
يلزم توفر مجموعة من الأساليب التي يستعين بها الجهاز الداري والموظفين في القيام بإجراءات الرقابة واختياره هذه الأساليب يتوقف على ظروف كل مشروع وطبيعة العمل والعمليات والمستوى الإداري

ومن الكتاب من أشار إلى أن عناصر الرقابة الإدارية هي :

1) تحديد الأهداف ووضع المعايير
2) مقارنة النتائج المحققة مع المعايير المرسومة
3) قياس الفروق والتعرف على أسبابها
4) تصحيح الانحرافات ومتابعه سير التنفيذ

وهكذا بمراجعه الأداء قياس النتائج ومقارنتها مع الانجاز المخطط والتحقق من بلوغ الأهداف وصولا إلى التنفيذ المنظم تكمل العناصر العملية الرقابية وتكون قد حققت الأهداف التي تسعى إليها والشكل يبين ذالك :

الشكل 02 :مقومات الرقابة الفعالة



المطلب الثاني : مجالات استخدام الرقابة الإدارية

تعتبر الرقابة الإدارية إجراء ضروري لنجاح أي نشاط تقوم به المنظمة للتأكد من أي تنفيذ يتم حسب ما هو مخطط له ان يكون وطبقا لما هو مطلوب ولذالك يمكن القول أنها عملية ملازمة لكافة النشاطات التي تقوم بها فهي تحديدا تستخدم في النشاطات التالية :[1]

- **في مجال الإنتاج** : تستخدم الرقابة في هذا المجال للتأكد من عملية الإنتاج وجودته وعدم وجود هدر في المواد والمستلزمات الأخرى
- **في مجال الشراء** : تستخدم للتأكد من سلامة وجودة المشتريات وللتأكد من مطابقتها المواصفات المطلوبة وبالكمية المحددة ومن ثم التأكد أيضا من وصولها في الوقت المتفق عليه في عقد الشراء وما اذا كانت العلاقة مع الموردين جيدة
- **في مجال التخزين** :هو من المجالات الرئيسية التي تستخدم فيها الرقابة على حركة التخزين من حيث الكمية الواردة والصادرة والرصيد المتبقي ومخزون الأمان كما تستعمل الرقابة لحماية المخزون من أخطاء التلف وغيرها من الأخطاء الأخرى
- **في مجال الأموال** : وهي الرقابة على التدفقات التقنية الداخلية والخارجية من صندوق المنظمة ومعرفة مدى كفاءة استخدام الأموال
- **في مجال التسويق** : يبين الاستخدامات الهامة للرقابة الإدارية في هذا المجال للتأكد من ان مستوى الطلب على منتجات المنظمة من قبل المستهلكين هو كما يجب ان يكون وكما مقدر له في خطة المبيعات الموضوعة مسبقا ويدخل ضمن مجال التأكد من ان الحملات الإعلامية تحقق هدفها وكذالك مراقبة مدى رضا المستهلك عن هذه المنتجات .

- مجالات استخدام الرقابة الإدارية تؤدي إلى نجاح أي منظمة ومتابعتها لهذه المجالات يعطي لها تنفيذا جيدا وفق ما هو مخطط له من خلال الرقابة عليها

[1] على محمد صالح نفس المرجع ص 220

المطلب الثالث معوقات الرقابة الإدارية

تعاني النظم الرقابية من مقاومة العاملين لها ويرجع ذالك إلى عوامل كثيرة أهمها

1. **الرقابة الزائدة** : يقبل العاملون عادة درجة معينة من الرقابة اذا زادت عنها تؤدي إلى رفضها
2. **التركيز في غير محله** : تركز بعض المنظمات الرقابية في أحيان كثيرة على نقاط معينة لا تتفق مع وجهة نضر العاملين حيث تعكس من جهة نضرتهم رؤية محدودة جدا مما قد يشير العاملين ضم هذه الرقابة
3. **عدم التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات**

   يشعر العاملون أحيانا أن المسؤولية الواقعة عليهم تفوق ماهو ممنوح لهم من الصلاحيات وفي نفس الوقت قد يتطلب النظام الرقابي الرقابة اللصيقة والمراجعة التفصيلية لكل جزيئات العمل
4. **عدم التوازن بين العائد والتكاليف**
5. **عدم الحيادية** : قد يؤدي عدم تصميم النوم الرقابية بشكل محايد الى عدم قبول العاملين وتبقى هناك معوقات لعدم نجاح الرقابة لم تذكر بعد ومازالت تدرس من قبل الكتاب الباحثين .

المصدر: أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي (رؤية معاصرة)، دار الفكر العربي، مصر، 2000، ص163.

خلاصة الفصل:

إن نجاح المؤسسات أصبح يقترن بمدى فعالية القيادة الإدارية وذلك في مختلف الأساليب والطرق التي تستخدمها في التأثير على المرؤوسين وزيادة مردود يتهم في العمل، حيث أن المهارات التي يتمتع بها القادة الإداريين تكون الميزة الأولى لتحقيق أعظم نجاح في ميدان الأعمال، فليس بالضرورة أن يكون هؤلاء القادة ذوي صفات استثنائية ولكنهم بالتأكيد يمتلكون البراعة والمهارات الكافية لقيادة مرؤوسيهم وتوجيههم نحو المثابرة والإصرار وتقديم العمل المنتظر منهم لتحقيق مردودية عالية وبالتالي تحقيق الأهداف المخطط لها من طرف المؤسسة، كما تعددت النظريات في مجال القيادة الإدارية، وذلك حسب ما توصل إليه كل باحث في دراسته في كيفية تفعيل القيادة الإدارية وتحقيق أهداف المؤسسة.

الفصل الثاني :عملية اتخاذ القرار

تمهيد:

تعد عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية العامة والخاصة وكذلك والمحور الأساسي الفعال لدراسة الادراة ونشاطاتها التخطيط والتنظيم التوجيه والتحكم في السلوك الوظيفي داخل المنضمات الإدارية

ويعد موضوع علية اتخاذ القرار من أهم العناصر التي تأثر عللي حياة الأفراد والمنضمات و الدولة ككل كما أنها الوظيفة الأساسية والجوهرية في كافة الوظايف الإدارية والمنضمات العامة والخاصة وكذلك توصف الإدارة بتبني عناية اتخاذ القرار بالادارة الرشيدة ذات اهداف ناجحة ومميزة

إن نجاح عناية اتخاذ القرار من المهام الجوهرية الوظايف الأساسية للإدارة والمديرين وان نجاح القرارات يتوقف على مدى قدرة وكفاءة القادة الإداريين والفهم الصحيح لهم للقرارات أصافة إلى الفهم الجيد لمفاهيم تتضمن رشد القرارات وفاعليتها وتدارك أهمية دقتها ووقتها المناسب والعمل على أساس هذه الإطلالة سنتناول في هذا الفصل ثلاث مباحث حيث سنتطرق إلى

- **المبحث الأول: ماهية القرار.**
- **المبحث الثاني: ماهية عملية اتخاذ القرار.**
- **المبحث الثالث: أساسيات عملية اتخاذ القرار.**

المبحث الأول: ماهية القرارات.

تسعى المنظمة جاهدة إلى تحقيق أهدافها إلا أنها في غالب الأحيان تتعرض لبعض المشاكل يحول بين الهدف والوضع الراهن لذا تلجا المنضمات إلى اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب

المطلب الأول: تعريف القرارات.

إن القرار يصدر من جهة معينة، عادة ما يطلق عليه اسم"متخذ القرار" بمعنى أن هذا الأخير قد يكون مديرا أو مسئولا مخولا أو مشرفا على أي عملية تسييري في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ولقد تعددت التعارف حول القرارات وفيما يلي نذكر البعض منها:

- ✓ القرار هو حكم أو اختيار بين بديلين أو أكثر، ويظهر في عدد لا متناه من المواقف تبدأ من حل المشكلة، وتنتهي عند تنفيذ عدد من التصرفات، وعلى سبيل المثال: يحب أن يكون مديرو الأفراد صانعي قرار.[1]
- ✓ عرف يونج Yong القرار على أنه: الاستجابة السريعة الفعالة التي توفر النتائج المرغوبة لحالة معينة أو لمجموعة حالات محتملة في المنظمة.[2]
- ✓ كما عرفه برنارد Barnard بأنه ذلك التصرف العقلاني الذي يتأتى نتيجة التدابير والحساب والتفكير.[3]
- ✓ ويعرف أيضا على أنه جوهر العملية الإدارية(التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة)، وهو خلاصة العمل الإداري والوظيفة الإدارية بشكل عام.[4]

[1] برس يورك، اتخاذ القرارات، مكتبة لبنان ناشرون، الطبعة الأولى، بيروت-لبنان، 2001، ص 6.

[2] مؤيد عبد الحسن الفضل، المنهج الكمي في إدارة الأعمال، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2006، ص 205.

[3] مؤيد الفضل، مدخل إلى الأساليب الكمية في التسويق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2008، ص236.

[4] مصطفى يوسف كافي، بيئة وتكنولوجية إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2014، ص 175.

- ✓ كما يعرفه أحد الباحثين بأنه مرحلة من عملية مستمرة تتضمن تصميم عدة بدائل ومن ثم مقارنة وفرز أفضلها سبيلا في تحقيق هدف أو أهداف محددة ترتبط بمصالح أو تعبر عن تطلعات شخص مادي أو معنوي.[1]
- ✓ ويعرف أيضا على أنه إرادة ورغبة معينة لدى الجهة المسئولة عن اتخاذ القرار، ويتم ذلك بشكل شفهي ومكتوب من أجل بلوغ هدف معين، ويفترض في هذه الحالة توفر البدائل و الخيارات مع كافة البيانات الإحصائية اللازمة، وهو يصدر من شخص مادي أو معنوي.[2]
- ✓ ويعرف مينتزبرغ « Mintzberg » القرار بأنه "التزام محدد نحو نشاط أو عمل ما".[3]

المطلب الثاني:شروط القرارات وعناصرها

للقرارات أهمية بالغة في حياة الأفراد وحتى المنظمات، كما أن له مجموعة من العناصر التي تميزه.

أولا: شروط القرار

تتوخى القرارات الإدارية توفر عدة شروط أساسية فيها، حتى تبرأ من كل عيب أو ريب، وهذه الشروط هي الاختصاص، الشكل، السبب، المحل، والغاية، ونفصلها فيما يلي:[4]

- ❖ **الاختصاص:** ويعني أن يصدر القرار الإداري ممن يملك الاختصاصات اللازمة لإصداره من أعضاء الإدارة في منظمات العامة، وللاختصاص عدة أنواع:
  - الاختصاص المكاني؛
  - الاختصاص الزمني؛

[1] علي حسين علي وآخرون، بحوث العمليات وتطبيقاتها في وظائف المنشأة، دار زهوان للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان-الأردن،1999، ص 21.

[2] حامد الشمرتي، الأساليب الإحصائية في اتخاذ القرارات، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2005، ص21.

[3] بن حمودة سكينة، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، شركة دار الأمة للطباعة والتوزيع، بدون طبعة، الجزائر، 2012، ص179.

[4] محمد حافظ حجازي، دعم القرارات في المنظمات، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2006، ص115.

- الاختصاص الموضوعي.

❖ **الشكل:** ويتمثل في المظهر الخارجي للقرار الإداري، والإجراءات السابقة على اتخذه، كأن يشترط القانون أن يكون القرار مكتوبا وعلى هيئة وصورة معينة، وأن يتوخى خطوات محددة قبل إصداره، والشكل بهذا المعنى يمثل حماية وصيانة للأفراد والمتعاملين مع القرار الإداري، حتى لا تتسرع جهة الإدارة أو تصدر قرارات سريعة وغير مدروسة ومخالفة للشكل (الهيئة والإجراءات).

❖ **السبب:** يعرف بأنه الحالة الواقعية، أو الظروف المادية المبررة لإصدار القرار الإداري، ومثالها إحالة موظف إلى المعاش، حق الموظف في الترقية قانونا، ترسيه المناقصة على صاحب العطاء المناسب، حدوث اضطرابات في الأمن العام.

❖ **المحل (الأثر):** أي لابد من وجود جهة ما ينصب علها أثر القرار الذي تم إصداره، وهنا لابد أن تكون هذه الآثار ممكنة عمليا، وجائزة شرعا.[1]

❖ **الغاية:** حيث لابد أن ينصرف القرار نحو غاية محددة، ولابد إن تكون هذه الغاية عامة ومتفقة مع عمومية القرار، وذلك حتى يتم تجريد القرار من الأهواء والنزعات الذاتية التي تهدد مشروعيته وشرعيته.[2]

ثانيا: عناصر القرار.

يقوم القرار على مجموعة من العناصر التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، من أجل اختيار البديل الأفضل للمشكلة الإدارية، وتتمثل هذه العناصر فيما يلي:

- **هناك مشكلة:** وهذا يعني أن يجد الإداري أمامه مشكلة تتطلب حلا.[3]

[1] عبد المعطي عساف، مبادئ الإدارة العامة، دار زهوان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2013، ص125.

[2] عبد المعطي عساف، مرزوق راتب عساف، مبادئ الإدارة المفاهيم والاتجاهات الحديثة، مكتبة المكتسب، بدون طبعة، عمان-الأردن، 1993، ص231.

[3] علي عياصرة، هشام عدنان موسى حجازين، القرارات القيادية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2006، ص 52.

- **البدائل:** إن وجود القرار الإداري يتطلب وجود أكثر من طريق أو مسلك وهذه المسالك تسمى البدائل ولابد لوجود قرار توفير بديلين اثنين كحد أدنى ويكون الشخص ملزما بالاختيار بينهما.

[1]

- **المناخ الذي يتم فيه اتخاذ القرار:** فالمناخ الذي يتم فيه اتخاذ قرار معين، هو مجموع القرارات السابق اتخاذها، وهي تتعلق بأحد الجوانب التالية:
  - ✓ الموارد المتاحة لمتخذ القرار، والتي يستطيع التصرف فيها حلا للمشكلة التي تعترضه.
  - ✓ أنواع الأنشطة التي يمكن أن يقوم بها تنفيذا للحل الذي قد يتوصل إليه.
  - ✓ النتائج التي يحصل عليها باستخدام حل معين للمشكلة.

وهكذا يمكن إدراك أهمية دراسة وتحليل المناخ الذي يتم فيه اتخاذ القرار، كوسيلة أساسية لتحديد الأسلوب المناسب لاتخاذه تبعا لطبيعة المناخ، الذي قد يقيد حركة متخذ القرار بتحديده للموارد المتاحة أو أنواع الأنشطة والنتائج المطلوبة، بالإضافة إلى أن مناخ القرار إما ان يكون مناخا متسما بالتنافس والتناقض أو مناخا متسما بالمخاطرة أو مناخا ديمقراطيا، وأفضل مناخ تتم في إطاره العملية هو المناخ الديمقراطي الذي يقوم على مبدأ الشورى والمشارك، ويتميز بمحاولة الوصول إلى إجماع في الرأي واعتماد السلطة على المهارات الخاصة والمعارف، لا على المكانة والنفوذ.

- **أهداف متخذ القرار:** إن تحديد الهدف مهم جدا لاختيار البديل الذي يحقق ذلك الهدف أكثر ما يمكن، لكن في بعض الأحيان تتعدد الأهداف التي يسعى متخذ القرار إلى تحقيقها، وقد تتناقض مما يجعل العملية صعبة، وتتحدد الأهداف حسب الحاجات، أو الرغبة في تصحيح واقع معين في منظمة ما مثلا، أو كبداية لتحقيق أهداف أخرى...لذلك يجب اعتماد مخطط للوصول للهدف، مشابه لتحديد الهدف إلا أنه يضاف عند تحديد الهدف عنصر التخيل، أي تخيل نتائج تنفيذ المخطط بعد اعتماده.

[1] علي علاونة، الأساليب الكمية في اتخاذ القرار، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2006، ص121.

- **الاختيار المدرك بين البدائل:** لابد من وجود بدائل متعددة، أو حلول متنوعة كي يتم الاختيار منها، وقد تتناقض هذه البدائل أو تتساوى، مما يزيد من صعوبة القرار، إلا أن أهم مميزات الحل البديل:

✓ قدرته على الإسهام في تحقيق بعض النتائج التي يسعى إليها متخذ القرار.

✓ أن يكون في حدود الموارد المتاحة لمتخذ القرار، مما يسهل تنفيذه حال اختياره من سائر البدائل الأخرى.

ويقصد بالاختيار المدرك أي أن يتم الاختيار بعد دراسة متفحصة للبدائل المحتملة، ومناقشة ما قد يترتب عليها من نتائج، ثم استبعاد جميع البدائل واختيار بديل واحد فقط.

- **النتائج المحتملة والمتوقعة للقرار:** إن تفحص عملية اتخاذ القرار يتضمن محاولة لتخيل ماذا سيحدث إذا اعتمد مخطط بشأن قرار معين، أو كان على وشك تنفيذه، والتساؤل هل ستخلق صعوبات تحتاج لأهداف أخرى وخطط؟ أو سوف تفشل في تحقيق الغايات التي وضعت من أجلها؟ هل ستتعارض الإجراءات مع الوقائع والأحداث؟ إذا ما اتضحت هذه الإجابات ن هذه الأسئلة تكون الخطة لاتخاذ القرار أيضا واضحة. وكذلك نجد تأكيد كثير من الباحثين على ضرورة التدريب على النظر في النتائج الإيجابية والسلبية المحتملة وتفصيل أنواع النتائج إلى نتائج فورية وقصيرة المدى(1-5)سنوات، ومتوسطة المدى(5-25)سنة، وبعيدة المدى(25سنة فما فوق).

وإن الانتباه لهذه العناصر وأخذها بعين الاعتبار عند التدريب على مهارة اتخاذ القرار يساهم في تحسين عملية اتخاذ القرار بشكل أفضل.[1]

المطلب الثالث: أنواع القرارات

تختلف أنواع القرارات باختلاف المعيار الذي تعتمده المنظمة فقد يكون المعيار هو بيئة القرار أو أهمية القرار أو حتى الجهة التي تصدر القرار، ومنه أنواع القرارات تكون كما يلي:

[1] أمل أحمد طعمة، اتخاذ القرار والسلوك القيادي، ديبونو للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان-الأردن، 2010، ص 24-25.

1. القرارات المبرمجة(روتينية) والقرارات غير المبرمجة (غير روتينية):

✓ **القرارات المبرمجة:** وتعد هذه القرارات بصفة عامة روتينية، وتعالج مشكلات مألوفة وسهلة التحديد والتحليل مثل إذا قمت بشراء بعض السلع أو البضائع واكتشفت وجود عيوب بها، فإنه بإمكانك إرجاعها واسترداد المبالغ التي دفعتها فيها، وقد وضعت الإدارة فعليا مجموعة من القواعد والسياسات والإجراءات التي تعالج مثل هذه المواقف، وبالتالي يعد قرارا مبرمجا، ومن أمثلة القواعد: اتخاذ إجراء تأديبي ضد أي موظف يأتي متأخرا عن مواعيد العمل بصفة متكررة، ومن أمثلة الإجراءات والتي هي عبارة عن سلسلة من الخطوات المتتالية لمواجهة مشكلة ما وتشخيصها أو حلها،[1]

وعادة ما تمثل القرارات الروتينية تصرفات أو أعمال إدارية.[2]

ومن الأمثلة على هذه القرارات نجد:[3]

- الترقية بالأقدمية.
- توزيع المكاتب.
- منح إجازة.
- التصريح بالخروج قبل مواعيد العمل الرسمية.

✓ **القرارات غير المبرمجة:** ويقصد بها القرارات التي تعالج المشاكل الجديدة غير المتكررة وغير المعروفة أو غير المحددة الهيكل، ومن أمثلة هذا النوع من القرارات قرارات دمج المنظمة في غيرها من المنظمات أو الاستحواذ والسيطرة على الشركات الأخرى، وتحديد أماكن المصانع الجديدة...[4]

[1] إيهاب صبيح محمد رزيق، إدارة العمليات واتخاذ القرارات السليمة، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، بدون طبعة، القاهرة، 2001، ص 58-59.

[2] أحمد نور، فتحي السوافيري، المحاسبة الإدارية، دار الجامعية للنشر والنشر والتوزيع، بدون طبعة، الإسكندرية، 1997، ص21.

[3] حسين عثمان محمد عثمان، أصول علم الإدارة العامة، منشورات الحلبي الحقوقية، الطبعة الأولى، بيروت، 2007، ص 431.

[4] منصور البدوي، الأساليب الكمية واتخاذ القرارات، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، بدون الطبعة، الإسكندرية، 1987، ص49.

والجدول التالي يوضح بعض الفروق بين القرارات المبرمجة والغير مبرمجة:

الجدول رقم01: الفرق بين القرارات الروتينية والغير روتينية.

المقارنة	القرارات الروتينية	القرارات غير الروتينية
1	تعتمد على بيانات مؤكدة نسبيا.	تعتد على بيانات غير مؤكدة نسبيا.
2	يتكرر اتخاذ هذه القرارات.	تتخذ عادة لمرة واحدة أو بتكرار بسيط.
3	عادة ما تكون ظروفها ثابتة.	عادة ما تكون ظروفها متغيرة.
4	تتخذ معظمها في المستويات الإدارية الدنيا.	تتخذ معظمها في الإدارة العليا.

المصدر: برياني عائشة، تفات عائشة، أثر الاتصال على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، مذكرة ماستر، تخصص إدارة وتسيير المؤسسة، جامعة المدية2016/2015، ص 38.

2. **القرارات الفردية والقرارات الجماعية:**[1]

- ✓ **القرارات الفردية:** ويعرف القرار الفردي بأنه القرار الذي يتخذه فرد واحد تكون له سلطة اتخاذه إسنادا إلى معاييره الحكيمة الفاصلة في المفاضلة النهائية بين البدائل، وغالبا ما تستهلك عملية اتخاذ القرارات الفردية وقتا أقل؛ ومن ثم تكون أسرع، وتنطوي على عنصر كبير من المخاطرة والخطأ، وغالبا ما تتأثر بالخبرة الشخصية لمتخذ القرار.
- ✓ **القرارات الجماعية:** أما القرار الجماعي فهو نتاج جهود و اتفاق مجموعة من الخبراء والمتخصصين، ورغم أن القرارات الجماعية غالبا ما تستهلك مساحة زمنية أكبر، إلا أن علماء وخبراء الإدارة قد اتفقوا على أن القرار الجماعي الذي يشترك فيه خمسة خبراء على الأقل غالبا ما يفوق القرار الذي يتخذه فرد واحد.

3. **قرارات حسب المستوى الإداري:** وتنقسم إلى:

[1] سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، بدون طبعة، الإسكندرية، 2002، ص 155.

✓ **قرارات إستراتيجية:** وهي عبارة عن قرارات لاختيار أهداف الشركة وأنواع المنتجات التي سوف تتخصص الشركة في إنتاجها، والأسواق التي سوف تتم خدمتها، ولمواجهة التغيرات التي تحدث في بيئة المنشأة.[1]

وتتميز هذه القرارات بأنها إبداعية، معقدة وشمولية، تتطلب ملية اتخاذها إجراء بحوث علمية نظرية وتطبيقية لأنها تتعلق بالمنظمة، وتعتبر أساسية لا تتكرر باستمرار، وتتخذ هذه القرارات في مستويات الإدارة العليا في المنظمة(رئيس مجلس الإدارة، المدير العام) ومن هذه القرارات مثلا إنتاج سلعة جديدة، وقف إنتاج صنف معين، فتح فرع جديد، التوسع في الأسواق الخارجية. [2]

✓ **قرارات تكتيكية:**[3] يتم اتخاذ مثل هذه القرارات من قبل المستوى الإداري المتوسط عادة يهتم هذا النوع من القرارات بدرجة كفاءة وفعالية استخدام الموارد وتقويم فعالية أداء الوحدات التنظيمية في المنظمة مثل قرارات تخطيط القوى العاملة وقرارات تحديد المزيج السلعي، يقوم أيضا هذا المستوى أنها خارجية وداخلية متكررة بفترات متباعدة نسبيا كما أنه يمكن تحديد المعلومات المطلوبة لعملية اتخاذ القرار بشكل جيد.

✓ **قرارات تشغيلية:**[4] ويقصد بالقرارات التشغيلية تلك القرارات اللازمة للتعامل مع المشاكل المتصلة بتنفيذ خطط المنظمة، ومن أمثلة هذه القرارات نجد، قرارات التصرف مع الأفراد والمواد، تغيير أو تعديل خطط النشاط كي تتفق مع ما يستجد من ظروف، وما يتطلبه ذلك من إعادة جدولة الإنتاج، رفع أو خفض معدلات المخزون، إعادة تخصيص الموارد بين الاستخدامات المختلفة، وما شابه ذلك.

---

[1] حكمت احمد الراوي، نظم المعلومات المحاسبية والمنظمة، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1999، ص 252.

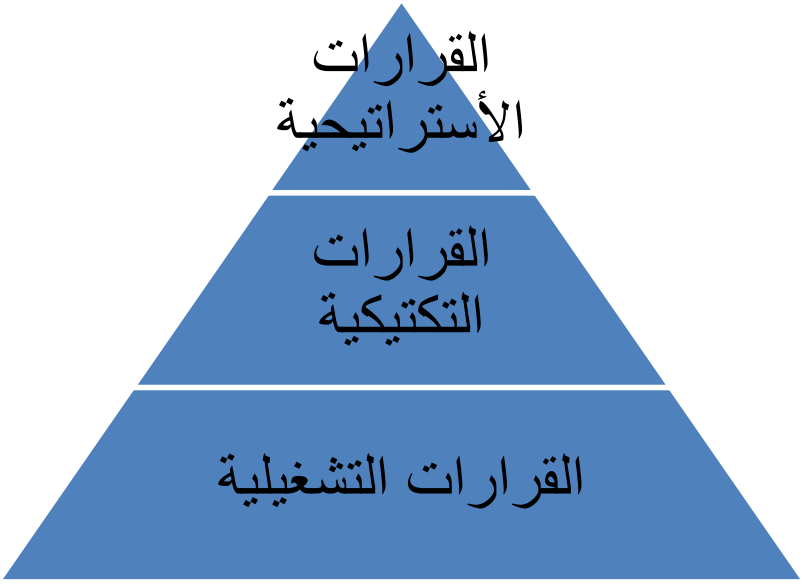
[2] على عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2007، ص 107-106.

[3] الرزاق محمد قاسم، نظم المعلومات المحاسبية الحاسوبية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان-الأردن، 1995، ص 56-57.

[4] علي شريف، اقتصاديات الإدارة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بدون طبعة، بيروت، 1986، ص 16.

والشكل الموالي يوضح هذه الأنواع الثلاثة من القرارات:

الشكل 03: تصنيف القرارات حسب المستوى الإداري.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مرجع سبق ذكره

(على عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان-الأردن)

من خلال الشكل يتضح لنا أن هناك ثلاث مستويات للقرارات، وهي القرارات التشغيلية المتواجدة على مستوى الإدارة الدنيا وهي في أسفل الهرم، والقرارات التكتيكية المتواجدة على مستوى الإدارة الوسطى، والقرارات الإستراتيجية التي تتواجد في الإدارة العليا وتقع في أعلى الهرم.

4. **قرارات حسب جهة إصدارها أو اتخاذها**: وتنقسم إلى:

✓ **القرارات الشخصية:**[1] يختص هذا النوع من القرارات بمعالجة المشكلات والقضايا والأهداف التي تهم غيره، لذلك فهذه القرارات لا يمكن تفويضها مثل قرار إجمال المورد البشري لدراسته العليا لتطوير مركزه الوظيفي.

✓ **القرارات التنظيمية:**[2] تعتبر القرارات التي تتخذ على مستوى التنظيم من أهم القرارات خاصة فيما يتعلق برسم السياسات العامة ومع أنها تتسم بدرجة عالية من التعقيد تفوق تلك القرارات المتخذة خارج نطاق التنظيم إلا أنها قرارات يصيغها أفراد داخل التنظيم، وقد وضعت الإجراءات التنظيمية من أجل الحد ما أمكن من الأخطاء الفردية الشائعة والمعتمدة على الحكم الشخصي ومع أن تطوير أي فهم لعملية رسم السياسات واتخاذ القرارات يجب ان تبدأ بالفرد ومحدداته في اتخاذ القرار الرشيد، إلا أنها يجب أن تعطي الاهتمام بالتنظيم الذي يمارس فيه الأفراد مهماتهم ويتخذون قراراتهم .

5. قرارات حسب ظروف البيئة الخارجية: وتنقسم إلى:

✓ **القرارات في حالة التأكد:** أي لا يوجد تأثير للعالم الخارجي على النتائج فنكون متأكدين من نتيجة كل إستراتيجية وهو أسهل أنواع القرارات لأن المعيار يكون واضح سواء كان تعظيم الربح أو تقليل التكاليف.[3]

✓ **القرارات في حالة اللا تأكد:** في هذا النوع من القرارات لا تتوفر للمدير معلومات عن احتمال تحقق الظروف الطبيعية، وهو لا يعرف كل البدائل ولا نتائجها ولا توزيعاتها الاحتمالية، ومن هنا يجد المدير نفسه أمام إعداد تخمينات للظروف المستقبلية تلك وتقدير العوائد تحت كل ظرف منها، ومن هنا فإن الأمر يعتمد بشدة على معايير متخذ القرار ذاته، فهناك المعيار تفاؤلي، حيث يختار المدير أكبر عائد لكل بديل ومن ثم يختار أكبرها،وهناك المعيار التفاؤلي المتحفظ حيث يقع

[1] غني دحا متناي الزبيري، حسين وليد حسين عباس، المقدرات الجوهرية للمورد البشري الاتجاه المعاصر لتنافسية الأعمال، دار غيداء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2014، ص 90.

[2] محمود يوسف عقله، أدارة المؤسسات الدولية، دار البداية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2010، ص119.

[3] نداء محمد الصوص، مدخل إلى علم الإدارة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2007، ص 53.

اختيار الثاني على أقلها، والمعيار التشاؤمي حيث معه يتخذ القرار أقل عائد لكل بديل ومن ثم يختار أكبر تلك العوائد، ليكون المعيار التشاؤمي الشديد ما يفرض اختيار أقلها.[1]

✓ **القرارات في حالة المخاطرة:** يمتاز هذا النوع من القرارات بمعرفة المقرر باحتمال حدوث كل حالة من الحالات الطبيعية، أي أن هناك أكثر من حالة من حالات الطبيعية ولكننا نعرف احتمالات حدوثها.[2]

ويستخدم هذا النوع في الحالة التي تقترح فيها الإدارة عائدين أو أكثر لكل إستراتيجية بافتراض توزيعات احتمالية كما تفترض الإدارة في هذه الحالة:[3]

- إمكانية وجود أكثر من إستراتيجية.
- وجود أكثر من حالة من حالات مستويات عدم التأكد.
- العائد المقابل والتوزيعات الاحتمالية لكل عائد لكل إستراتيجية.

وبذلك نصل إلى الإستراتيجية المثلى التي تحقق لنا أكبر عائد متوقع.

المبحث الثاني: ماهية عملية اتخاذ القرار.

تعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية، وهي من مسؤوليات جميع أفراد المنظمة حيث إن كل فرد يعبر عن شعوره جراء تصرف معين بعد التفكير المستمر وذلك بهدف اختيار أفضل بديل لتحقيق الهدف المنشود.

المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار وخصائصه

[1] مؤيد عبد الحسن الفضل، نظريات اتخاذ القرارات منهج كمي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2013، ص49-50.

[2] فالح محمد حسن، فؤاد الشيخ سالم، الأساليب الكمية لاتخاذ القرارات الإدارية، جامعة الدول العربية، بدون طبعة، عمان-الأردن، 1983، ص 22.

[3] مصطفى أبو بكر، مصطفى مظهر، بحوث العمليات وفاعلية القرارات، مكتب عين شمس، بدون طبعة، القاهرة، 1997، ص30-31.

تحظى عملية اتخاذ القرار بأهمية بالغة وتعد من أهم العمليات الإدارية وأكثرها تأثيرا في حياة الفرد والمنظمة،وهذا من خلال الدور الذي تلعبه في اختيار القرار الأفضل من بين مجموعة البدائل، وعليه سنتطرق في هذا المطلب إلى تعريف عملية اتخاذ القرار وخصائصها.

أولا: تعريف اتخاذ القرار.

تعددت التعاريف حول عملية اتخاذ القرار وفيما يلي نذكر أهمها:

- تعرف عملية اتخاذ القرار على أنها المفاضلة بين البدائل الممكنة واختيار الأفضل من بينها لمواجهة موقف معين في فترة زمنية محددة.[1]
- وتعرف أيضا على أنها أصعب المهمات الإدارية لأنها مهمة تقوم على انتخاب الخيار الأنسب، والخيارات المناسبة تتطلب منا التمييز بين الأمور الطارئة والأمور المهمة لنعرف أين نضع أقدامنا وفي أي اتجاه نسير.[2]
- كما يعرفها البعض على أنها الاختيار القائم على أساس بعض المعايير مثل اكتساب حصة أكبر من السوق، تخفيض التكاليف، توفير الوقت، زيادة حجم الإنتاج وهذه المعايير عديدة لأن جميع القرارات تتخذ وفي ذهن القائم بالعملية بعض هذه المعايير.[3]
- وتعرف أيضا أنها عملية الاختيار بين مجموعة من البدائل لتحقيق هدف واحد أو عدة أهداف" ويرى عالم الإدارة هيربرت سيمون أن عملية اتخاذ القرار الإداري هي المرادف لعملية الإدارة كلها.[4]
- وهناك من يرى أن اتخاذ القرار هو بالدرجة الأولى هو عملية عقلانية رشيدة تتبلور في عمليات فرعية وهي البحث، المفاضلة، المقارنة، والاختيار.[1]

---

[1] سونيا محمد البكري، استخدام الأساليب الكمية في الإدارة، الإسكندرية، 1997، ص 9.

[2] بلال خلف السكارنة، المهارات الإدارية في تطوير الذات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2009، ص 353.

[3] بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان-الأردن، 2008، ص 160-161.

[4] علي فهمي، نظم دعم اتخاذ القرار وأنظمة الذكية، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، بدون طبعة، القاهرة، 2004، ص60.

وتعرف عملية اتخاذ القرار على أنها عبارة عن تصرف واع يعتمد من بين بدائل ويصبح رسميا أو مهابا بمجرد اتخاذه وتكريسه.[2]

ثانيا: خصائص اتخاذ القرار.

تتمثل الخصائص المميزة لعملية اتخاذ القرار فيما يلي:[3]

1. **القابلية للترشيد:** تفترض عملية اتخاذ القرار بأنه ليس هناك إمكانية الوصول إلى ترشيد كامل للقرار، وإنما يمكن الوصول إلى حد من الترشيد.
2. **التأثر بعوامل ذات صبغة إنسانية واجتماعية:** تتأثر عملية اتخاذ القرار بالعوامل السيكولوجية والنابعة من شخصية متخذ القرار والمرؤوسين والمساهمين في اتخاذها أو المتأثرين بها، كما تتأثر بعوامل نابعة من بيئة القرار سواء عوامل داخلية أو خارجية.
3. **الامتداد في الماضي والمستقبل:** تعتبر عملية اتخاذ القرار امتداد واستمرار للقرارات التي تم اتخاذها واستمرار لها في الحاضر والمستقبل، وبمعنى آخر أن القرار الإداري لا يتخذ بمعزل عن بقية القرارات التي سبق اتخاذها.
4. **الاعتماد على الجهود الجماعية المشتركة:** إن التنوع الكبير للمشكلات التي تواجه المنظمات الحديثة على اختلاف أنواعها يتطلب ضرورة مشاركة المعنيين وذوي الرأي والخبرة بحل تلك المشاكل، سواء المتأثرين بها بصورة مباشرة أو غير مباشرة، ولاسيما أن للقرارات الإدارية أبعاد تنظيمية وإنسانية وقانونية واقتصادية.
5. **العمومية والشمول:** تقوم عملية اتخاذ القرار على أسس عامة بالنسبة لجميع المنظمات سواء كانت قرارات تتعلق بالتكنولوجيا أو الخدمات، وسواء كانت في المنظمات التجارية أو الصناعية أو

---

[1] منال طلعت محمود، مسعد الفاروق حموده، التنمية والمجتمع مدخل نظري لدراسة المجتمعات المحلية، المكتب الجامعي الحديث، بدون طبعة، الإسكندرية، 2001، ص202.

[2] عباس محمود مكي، هواجس العمل من قلق المؤسسة إلى تحديات العلاج النفسي، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بيروت-لبنان، 2007، ص 127.

[3] عدنان عواد الشوابكة، دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان-الأردن، 2011، ص 239-240.

الخدمية، كما أنها تتصف بالشمولية، حيث يجب توفر القدرة على اتخاذ القرارات في جميع من يشغلون المناصب الإدارية على اختلاف مستوياتها العليا والوسطى والإشرافية.

6. **الديناميكية والاستمرار**:[1] وتبرز صفة الحركية في هذه العملية من خلال كونها تنتقل من مرحلة إلى أخرى وصولا إلى الهدف المنشود لحل المشكلة محل القرار كما أن المشكلة محل القرار غالبا ما يكون طابعها التغيير المستمر من مرحلة إلى أخرى حسب متغيرات وظروف معينة كتغيير نوعية وكمية المعلومات المتاحة لمتخذ القرار مثلا..، يضاف إلى ذلك أن التغيير المستمر للمشكلة محل القرار يفرض على متخذ القرار متابعة هذا التغيير لتحديد المشكلة الرئيسية وتمييزها عن المشكلة الفرعية، وكذلك التمييز بين المشكلة وظواهرها وأعراضها وأسبابها حتى يتوصل إلى التشخيص السليم للمشكلة الذي يتوقف عليه بشكل أساسي التوصل للبديل الملائم.

المطلب الثاني: أهمية وأنماط اتخاذ القرار.

تحظى عملية اتخاذ القرار بأهمية بالغة في العديد من المنظمات، وتتباين الطرق المعتمدة في عملية اتخاذ القرار وتتعدد الأنماط المتبعة في ذلك وهذا من أجل مساعدة المدراء أو متخذي القرار على اتخاذ قراراتهم.

أولا: أهمية اتخاذ القرار.

إن اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الغدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة، سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما تخضع الغدارة للتنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات لشأن الهيكل التنظيمي، ونوعه وحجمه أسس تقسيم الإدارات

[1] نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2009، ص89.

والأقسام، والأفراد الذين تحتاج إليهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والإشراف.[1]

ويمكن تقسيم أهمية اتخاذ القرارات الإدارية إلى ما يلي:

✓ **أهمية القرارات من الناحية العلمية:** [2]

– تعتبر القرارات الإدارية وسيلة علمية وفنية حتمية ناجعة لتطبيق السياسات والإستراتيجيات للمنظمة لتحقيق أهدافها بصورة موضوعية وعلمية.

– تلعب القرارات الإدارية دورا حيويا وفعالا في القيام بكافة العمليات الإدارية، مثل التخطيط، التنظيم، الرقابة وغيرها.

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

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

أهمية القرارات من الناحية العملية:[3]

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

---

[1] جمال محمد عبد الله، إدارة الأعمال مبادئ ومفاهيم، دار المعتز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2014، ص119.

[2] حسين بالعجوز، نظام المعلومات المحاسبي ودوره في اتخاذ القرارات المحاسبية، مؤسسة الثقافة الجامعية، بدون طبعة، الإسكندرية، 2009، ص99-100.

[3] آمنة مسغوني، سهيلة شوية، آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضا على الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر، تخصص علم إجتماع تنظيم وعمل، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2014-2015، ص39.

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

– تعتبر القرارات الإدارية ميدانا واسعا للرقابة الإدارية.

وتزداد أهمية اتخاذ القرار بزيادة حجم المنظمة وعظم مهامها وضخامة أهدافها، لأن اتخاذ القرار هي محور العملية الإدارية، وهي عملية متداخلة بجميع وظائف الإدارة ونشاطاتها فعندما تمارس الإدارية وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن (الهيكل التنظيمي، نوعه، حجمه...)، وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم وتحفيزهم على الأداء الجيد، وعندما تتخذ الإدارة وظيفة الرقابة فإنها تتخذ قرارات بشأن تحديد معايير ملائمة لقياس نتائج الأعمال والتعديلات التي سوف تجريها في الخطة والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت أيضا، وهكذا تجري عملية اتخاذ القرار بدورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها.[1]

ثانيا: أنماط اتخاذ القرار.

هناك أنماط عديدة تنتجها بعض المنظمات وبعض المدراء عند القيام باتخاذ قرارات إدارية، ومن هذه الأنماط نجد:[2]

1. **المركزية واللامركزية:** حيث تتبع بعض المنظمات الاعتماد على الشكل الرسمي والسلطة القانونية أكثر من الاعتماد على عملية اتخاذ القرار ذاتها وهذه هي المركزية. في حين أن منظمات أخرى تدفع عملية اتخاذ القرار إلى أدنى مستوى إداري وهذه هي اللامركزية.
2. **الاستشارة:** يعتمد اتخاذ القرار هنا على قيام متخذ القرار بأخذ رأي جهة استشارية تقدم له النصح والمشورة للوصول إلى الحل المناسب.

[1] بهاء زكي محمد، خالد عبد الله إبراهيم، التفكير الإبداعي في اتخاذ القرارات، دار أمجد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2018، ص25-26.

[2] هاشم حمدي رضا، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2010، ص 133-135.

3. **المشاركة:** لقد أثبتت التجارب أنه من الأفضل منح المرؤوس فرصة المشاركة برأيه عند اتخاذ قرار. إن القرار الذي يشترك فيه المرؤوسين ينظر إليه من جانبهم على أنه حصيلة تفكيرهم ولذا يبذلون قصارى جهدهم في العمل لتنفيذه على الوجه الأنسب ويشعرون بمسؤولية تحمل النتائج المترتبة على ذلك القرار وإن كانت المسؤولية الأساسية تقع على رئيسهم. إن المشاركة في اتخاذ القرار وسيلة ناجحة لجعل القرارات أكثر فاعلية فهي تسمح للمرؤوسين أن يحققوا ذاتهم وإشباع احتياجاتهم النفسية وتنمية قدراتهم، إنه أشبه بنظرية معروفة في الإدارة وهي الإدارة بالأهداف، وتعتمد المشاركة على عدة وسائل يمكن أن يلجأ إليها المدير ومن أهمها عقد اجتماعات مع مرؤوسيه وأسلوب المقابلة الشخصية والاتصال الهاتفي أو الاستفسار الكتابي لتزويده بالمعلومات والآراء والمقترحات التي تساعده على اتخاذ القرار بشكل أنسب.

4. **القرارات الجماعية:** إن من أبرز من طبق هذا النموذج في اتخاذ القرارات هو الإدارة اليابانية التي اعتبرت القرار الجماعي هو أساس ونهج للعمل الإداري داخل المنظمة اليابانية، فبموجب هذا النمط يساهم أكثر من فرد في اتخاذ القرار أي كل من له علاقة مباشرة بموضوع القرار المتخذ بشكل مباشر حيث يكون لكل منهم صوت والأغلبية هي القاعدة التي تحكم اتخاذ القرار وفي الحالة التي تقع مسؤولية القرار على جميع من ساهم في اتخاذه، وعلى الرغم من انتقاد الطريقة الأمريكية لهذا النمط على أنه يستغرق وقتا طويلا في اتخاذ القرار وأنه من الصعوبة بمكان الوصول إلى رأي جماعي إلا أن الواقع العملية في المنظمة اليابانية أثبت غير ذلك وحقق نجاحا.

فالنمط الجماعي في اتخاذ القرار يحقق منافع كثيرة أهمها:

- تنوع المعلومات لدى أعضاء الفريق مما يسمح باتخاذ القرار الأفضل.
- يلقى القرار التأييد الكبير عند تنفيذه.
- تعزيز الاتصالات والتشاور والنقاش بين جماعة العمل.
- درجة التنسيق عالية.
- تنمية روح التعاون والعمل الجماعي.
- رفع الروح المعنوية والانتماء للعمل والمنظمة.

ومن الجدير بالذكر أن نمط المشاركة في القرار يختلف عن نمط القرارات الجماعية فالمسؤولية في نمط المشاركة تقع على عاتق الرئيس صاحب السلطة بينما المسؤولية في نمط القرار الجماعي تقع على عاتق كل من ساهم في القرار.

5. **اللجان:** تعتبر اللجان المشكلة لدراسة موضوع معين أو مشكلة معينة وجمع معلومات عنها وبيان الرأي لاتخاذ القرار المناسب نمطا من أنماط اتخاذ القرارات وصورة من صور المشاركة.

وهذه اللجان منها ما هو استشاري يقدم الرأي والنصح ومنها ما هو تنفيذي حيث تفوض السلطة الكافية لاتخاذ القرار والمشكلة في عمل اللجان عن اعتمادها على الحل الوسط نتيجة الاختلاف الذي قد يحدث بين آراء أعضاء اللجنة.

المطلب الثالث:نماذج اتخاذ القرار

هناك نماذج متعدد لاتخاذ القرار، والمقصود بنماذج اتخاذ القرار المنظورات التي من خلالها يمكن من خلالها يمكن أن تطور الحلول والبدائل لحل مشكلات بسيطة أو معقدة من حيث طريقة التفكير وهل هو منهجي منظم وقائم على أساس البحث عن المعلومات كاملة ووضوح في الموقف أم لا، في هذا الإطار، وضمن الأدبيات النظرية للإدارة توجد العديد من نماذج اتخاذ القرار، وسنتناول النماذج التالية:[1]

1. **نموذج سايمون SIMON**: وفي هذا الصدد يميز سايمون بين طريقتين لاتخاذ القرار وهي كما يلي:

- **الطريقة الرشيدة:** وهي التي تقتضي دراسة كافة البدائل بشكل علمي دقيق وتقييم كل منها بشكل موضوعي ثم اختيار أفضل هذه البدائل وهو الذي يحقق أقصى منفعة بأقل التكاليف.
- **الطريقة المعقولة أو المرضية:** وهي التي يتوخى فيها الإداري الوصول إلى قرار مقبول(مرضي وليس مثالي)، ويتوقف بحثه عن البدائل عند وصوله إلى قرار معقول ولا بأس به على الرغم من احتمال وجود بدائل أفضل. ومن الجدير بالذكر هنا، هو أن هذه الطريقة هي السائدة في اتخاذ

[1] ماجد عبد المهدي المساعدة وآخرون، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2013، ص 125.

القرارات الإدارية بسبب صعوبة حصر جميع البدائل الممكنة، وبسبب الوقت والجهد والذكاء الذي تتطلبه عملية اتخاذ قرارات مثلى بشكل رشيد.[1]

ويرى سايمون أن الإداري يكتفي بالقرار المرضي، بدلا من السعي للوصول إلى الاختيار الأمثل.[2]

2. **نموذج لندبلوم LINDIBLOM**: يقول لند بلوم أن هناك طريقتين رئيسيتين لاتخاذ القرارات في الإدارة وهي كما يلي:

- **الطريقة الرشيدة الشاملة أو الجذرية**: هي التي ينظر فيها إلى المشكلة بشكل عقلاني رشيد وتدرس فيها كافة البدائل الممكنة دراسة جذرية شاملة تشمل جميع جوانبها وكافة أبعادها ثم يختار البديل الأمثل.
- **الطريقة الجزئية المتزايدة أو الفرعية**: وهي الطريقة التي ينظر فيها الإداري إلى المشكلة نظرة جزئية، حيث يركز دراسته على الجوانب الهامة فقط، وعندما يتخذ قرار فإنه لا يدرسه من أساسه وإنما يولي عنايته للتغيرات التي تحصل عليه، وهي الطريقة الأكثر شيوعا، ومن الأمثلة المناسبة على ذلك هو رصد المخصصات المالية في موازنة المنظمة، حيث تتركز الدراسة على الزيادة أو النقص في مخصصات كل وظيفة فرعية(الإنتاج، التسويق،...الخ) وليس على دراسة هذه المخصصات دراسة جذرية شاملة.

3. **نموذج اتزيوني ETZIONI**: تعقيبا على نموذج لندبلوم وما تعرض له من نقد من قبل عدد من المفكرين، فإن اتزيوني يؤكد أن عملية اتخاذ القرارات الإدارية في الواقع هي مزيج من الطريقتين الجذرية والجزئية التزايدية، وقد اقترح استخدام مصطلح"الفحص المختلط Mixed scanning" لوصف هذه الطريقة المركبة، فهو يقول أن عملية اتخاذ القرارات يتم فيها أولا فحص عام وجذري للمشكلة ثم ينتقل بعدها الاهتمام إلى النواحي البارزة التي تلفت الانتباه.

[1] مؤيد الفضل، المنهج الكمي في اتخاذ القرارات الإدارية المثلى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان-الأردن، 2010، ص35.

[2] محمد الفاتح محمود بشير المغربي، الأساليب الكمية في إدارة الأعمال، دار الجنان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2017، ص 68.

ومن الأمثلة على ذلك، طريقة اتخاذ القرارات المالية من قبل إدارة التمويل حيث أن القائمين يقومون عادة باستعراض موازنة المنظمة بشكل عام، ومن ثم يتم تجزئتها إلى فصول ويتم فحص مخصصات كل دائرة على حدة مواليا اهتمامه بالمشروعات الجديدة والمخصصات المطلوبة لأشياء هامة.[1]

المبحث الثالث: أساسيات عملية اتخاذ القرار.

يرتبط نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها ارتباطا وثيقا باتخاذ القرارات المناسبة وعليه فان العمليات الإدارية ينبغي ان ترتكز على أسس ومراحل لاتخاذ القرار

المطلب الأول: أساليب ومراحل اتخاذ القرار.

تتعدد أساليب اتخاذ القرار من الأسهل إلى الأصعب من حيث الوقت والتكلفة، بحيث يتوقف استخدام أحد هذه الأساليب على طبيعة المشكلة، على تقدير المدير، الظروف المحيطة والإمكانات المتوفرة، كما تمر بعدة مراحل ترتكز عليها من أجل اختيار البديل الأفضل للمشكلة الإدارية.

أولا: أساليب اتخاذ القرار.

هناك عدة أساليب يتبعها المديرين في اتخاذ القرارات، وتصنف هذه الأساليب إلى:

1. **الأساليب الكيفية:**

- ✓ **أسلوب الحدس الشخصي أو البديهية:** أساس هذا الأسلوب هو نظرة متخذ القرار للأمور وتقديره الشخصي لها، فهو يستند إلى خبرات متخذ القرار وخلفياته الثقافية والمعلومات المتوفرة لديه، وهذا الأسلوب يفتقد إلى الأساس العلمي الصحيح، إلا أن اختلاف طبيعة المشاكل وتنوعها تتطلب الاعتماد على هذا الأسلوب، فمدى نجاح متخذ القرار يتوقف على مدى فهمه للمعلومات وكيفية استخدامها لوضع قواعد تقديرية لاختيار الحل المناسب، ومن مزايا هذا الأسلوب السرعة في اتخاذ القرار، وفعالية معالجة المشاكل الروتينية، وما يعاب غليه إعطاء عكس النتائج المتوقعة لعدم أخذه بعين الاعتبار المنهج العلمي.[2]

[1] مؤيد الفضل، المنهج الكمي في اتخاذ القرارات الإدارية المثلى، مرجع سبق ذكره، ص 36-37.

[2] خالد قاشي، نظام المعلومات التسويقية(مدخل اتخاذ القرار)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان-الأردن، 2014، ص83.

✓ **الحقائق:** وتعد الحقائق قواعد ممتازة في اتخاذ القرارات والقول بأن القرارات لابد وأن تستند على الحقائق وحين تكون الحقائق متوفرة فإن القرارات المتخذة تصبح جذور قوية ومنطقية، غير أن المشكلة هي أن الحقائق قد لا تكون متوفرة عند متخذ القرار في كل وقت يجب اتخاذ قرار إزاء موقف أو مشكلة معينة، الأمر الذي قد يؤدي أحيانا بالمدير إلى اتخاذ قرارات رغم عدم توفر الحقائق والأدلة المؤيدة، حتى ولو توفرت الحقائق فإن اختيار الصالح فيها لاعتماده في اتخاذ القرار لا يعني عن الحكم الشخصي والقدرة على التصرف من قبل متخذ القرار.

إن اعتماد الحقائق والمعلومات المتوفرة عن الإنتاج والبيع والرقابة تساعد بلا شك المديرين على اتخاذ القرارات في هذه المجالات، ولكن على المدير أيضا أن يستخدم حكمه الشخصي وتقديره للأمور بالإضافة إلى هذه الحقائق.

✓ **الآراء:** إن الاعتماد على الآراء الخارجية هو أسلوب ديمقراطي في اتخاذ القرارات وهو أسلوب لا ينتهجه كل المديرين ولكنه يظل على أي حال أسلوبا أفضل في اتخاذ القرارات الآنية من القرارات الفردية، وكذلك فإن القرار المبني على المشاركة وإعطاء الرأي يشجع العناصر المعنية بتنفيذه كل في المجال الذي يخصه، غير أن هذا الأسلوب قد لا يكون هو الوسيلة المثلى في اتخاذ القرارات العاجلة والتي لا تحتمل المداولة أو التأخير.[1]

✓ **التجربة والخطأ:** عندما يتعرض المدير لحل مشكلة ما ليس لديه مفهوم موحد عنها ولا منهج منظم لمعالجتها، أو طريقة يستطيع من خلالها معرفة الأسباب الحقيقة للمشكلة، فهو يلجأ هنا لتجربة باتخاذ القرار، فإنه يعود مرة أخرى لدراسة المشكلة واتخاذ قرار بشأنها. وتعني هذه الطريقة بمحاولة تجربة أكثر من بديل إلى أن تتم التوصل إلى القرار السليم.[2]

✓ **طريقة العصف الذهني:** وهي طريقة لاتخاذ القرارات تستخدم فيها أساليب رياضية أو إحصائية وتعتبر مناسبة لاتخاذ القرارات الإبداعية وحل المشكلات فإذا كان المطلوب هو اتخاذ قرار بشأن تطور تكنولوجي جديد أو مسألة شائكة لا تتوفر للمدير على معلومات أو خبرة كافية لاتخاذ القرار

[1] جمال الدين لعويسات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومه للطباعة للنشر والتوزيع، بدون طبعة، الإمارات، 2005، ص 74-76.

[2] رافده الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان-الأردن، 2008، ص 327.

بشأنها، فمن المناسب أن يجمع عددا كبيرا من المتخصصين بالموضوع ويطلب منهم قدح أذهانهم للتوصل إلى بدائل مناسبة أو حلول أو أي أفكار مفيدة قد تساعد في وضع القرار، وحتى إذا أردنا أن نستخدم هذه الطريقة يجب أن يشعر المشاركون بأن لديهم حرية تامة في طرح أفكارهم كما لا يسمح بتحليل أو انتقال هذه الأفكار حتى يفرغ الجميع من عرض أفكارهم.[1]

2. الأساليب الكمية:[2]

✓ **البرمجة الخطية:** تعرف البرمجة الخطية بأنها أسلوب رياضي يهدف إلى تقرير الوضع الأمثل لاستخدامات موارد المنظمة المحدودة، وتشمل هذه الموارد، الأموال، المعدات، المواد الخاصة والأفراد، ونظرا لأن هذه الموارد تتميز بالندرة فإن هدف المنظمة لابد وأن يحدد الأسلوب الأمثل لاستخدامها بحث يتم ذلك بأقصى ربح ممكن أو أقل تكلفة ممكنة، إن استخدام هذه الأداة في اتخاذ القرارات يتطلب أن تتوفر في المشكلة أو الموقف موضوع البحث الخصائص التالية:

- هدف محدد أو معايير هدفيه.
- موارد محدودة يمكن استخدامها بطرق متعددة.
- مقاييس كمية لعناصر المشكلة.
- تحليل العلاقات النسبية بين العناصر أو المتغيرات.

وعلى الرغم من الرغم من الانتشار الواسع لاستخدام البرمجة الخطية في حل بعض مشكلات منظمات الأعمال والشركات ألا أن هناك مجالات يصعب استخدام البرمجة الخطية فيها لأن العلاقة بين المتغيرات يصعب وضعها في أشكال نسبية، أو أن هذه المتغيرات ذات صفة احتمالية، أو أنها سريعة التغير، وتتجنب هذه المشاكل طورت البرمجة الخطية لكي تتناسب مع بعض هذه الصور وذلك باستخدام ما يسمى بالبرمجة الرباعية في المشاكل التي لا تحمل الطابع النسبي في العلاقات و"البرمجة الديناميكية" في المشاكل التي تتميز بطابع التلاحق التغير المستمر.

✓ **نظرية الاحتمالات:** تعتبر الحاجة استخدام أسلوب الاحتمالات انعكاسا جيدا للرغبة الملحة من قبل المديرين في منظمات الأعمال في محاولة القضاء أو التخفيف من درجة عدم التأكد والتي تميز

[1] منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، بدون طبعة، الإسكندرية، 2003، ص 151.

[2] جمال الدين لعويسات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، مرجع سبق ذكره، ص 84-87.

نتائج الكثير من القرارات الإدارية وفي كثير من الحالات يبدو أن لدى المدير بعض المعلومات والخلفيات السابقة عن موضوع معين تجعله يتوقع نتائج مهمة من اتخاذ قرار معين، غير أن ما هو مطلوب هو زيادة الحيطة والتأكد من أن القرار الذي سيتخذه لابد وأن يجنب المنظمة أقصى قدر من النتائج الإيجابية، وهذا لا يأتي إلا من خلال التنظيم الجيد للمعلومات السابقة وتقديمها في صورة إحصائية أو رقمية يمكن خلالها حساب احتمالات الصحة أو الخطأ أو احتمالات الكسب أو الخسارة.

إن نظرية الاحتمالات تقوم في الواقع على الاعتقاد المدعم بالتجربة بأن أحداثا يمكن التنبؤ بحدوثها من خلال نمط معين، وإذا ما حدث اختلاف في التقدير الاحتمالي فإن يحدث في حدود يمكن التنبؤ بها وبذلك فإن الاحتمال المتوقع يصبح بمثابة معلومة يمكن الاستناد عليها بدلا من الخوض في المجهول، ومن ثم فإن احتمال الخطأ أو الانحراف يصبح محدودا.

✓ **نظرية المباريات:** يعتبر أسلوب المباريات في اتخاذ القرارات الإدارية صورة مشتقة من صور أسلوب التماثل أو التناظر.

وفي مجال الإدارة فإن هذا الأسلوب يعتبر أسلوبا فرديا ومفيدا في المشاكل التي تتعلق بالمنافسين والمنافسة، ويقوم هذا الأسلوب على مجموعة من الافتراضات هي أن الهدف الإنساني هو تحقيق أقصى عائد أو أدنى خسارة، وأن الإنسان يتصرف من واقع المنطق والمعقولية، وأن الشخص الآخر في الطرف المنافس ينتهج نفس هذه القواعد ويتصرف بنفس هذا المنطق.

وتحت هذه الظروف فإن نظرية المباريات تهيئ لمستخدميها الحل الأمثل في ظل ظروف معينة ومن خلال تطوير إستراتيجية تحقيق له أقصى عائد وأقل خسارة ممكنة بغض النظر عما يتخذه منافسه من ردود فعل فمثلا لو قامت شركة معينة بتطوير منتج معين كيف سيكون ردود فعل المنافسين، وكيف ستكون بالتالي استجابة الشركة لردود الفعل.

و يلاحظ أن أسلوب المباريات اليوم لازال قاصرا على استخدامه لقياس ردود فعل المنافسين، ولم تتطور أدواته الرياضية بعد لتشمل الأوجه المختلطة للنشاطات الإدارية في منظمات الأعمال.

✓ **أسلوب التماثل:** يمكن تعريف أسلوب "التماثل أو التناظر" بأنه محاولة بناء نموذج مناظر للواقع الفعلي للمشكلة موضوع البحث، وإخضاع هذا النموذج للتثبيت والتغيير في بعض أجزائه لمشاهدة النتائج المختلفة عند كل تغيير واختيار النتيجة التي تحقق أقصى فائدة لمتخذ القرار.

ويمثل العقل الالكتروني الوسيلة المثلى لإخضاع النموذج للتجربة والتحليل واختيار المؤثرات، وهنا يمكن تشبيه دور العقل الآلي بدور"المختبر العقلي" الذي يستطيع أن يظهر نتائج التجربة عند أجزاء تغيير في أجزائها من خلال تثبيت بعض العوامل وتغيير بعضها الآخر.

✓ **التنبؤ:**[1] نظرا لعدم التأكد بالنسبة للمستقبل، فإن متخذ القرار يعتمد على معطيات وبيانات الماضي كمؤشر لما قد يحدث في المستقبل.

✓ **المحاكاة:**[2] تستخدم من خلال الحواسيب الالكترونية والتكنولوجية لاختيار صلاحية النماذج الرياضية والرسوم البيانية والمسارات في تقييم البدائل وتوقعات نتائج القرارات الإدارية المتخذة قبل الالتزام بها والتنفيذ الفعلي لها.

✓ **تحليل نماذج الصفوف(خطوط الانتظار):**[3] لمعالجة مشاكل الانتظار التي ترافق بعض الأعمال، مشاكل الصيانة والإصلاح لتعطل الآلات ولتنظيم العمل وتحديد عدد العاملين المناسب ومراكز تلبية الخدمة، كما تساهم في تحديد مجموع تكلفة الانتظار وتكلفة زيادة تسهيلات الخدمة المطلوبة لخدمة الزبائن.[2]

✓ **شجرة القرارات:**[4] وتعتبر من الأساليب الرياضية القوية التي تستخدم في تحليل العديد من المشاكل، كمشاكل الاستثمار والأسعار...الخ.

من أجل استخدام هذا الأسلوب لابد من تحديد الأمور التالية:

- نقاط اتخاذ القرار والبدائل لكل نقطة.
- نقاط عدم التأكد والحالات عند كل نقطة.
- الإيرادات والتكاليف المتعلقة بمختلف الحوادث والأعمال.

---

[1] آيت بارة شفيعة، دور القيادة في اتخاذ القرارات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010/2009، ص 133.

[2] زينة المنصور، الذكاء وعلاقته بمهارة اتخاذ القرار، رسالة ماجستير في علم النفس التربوي، جامعة دمشق،2015/2014، ص 67.

[3] زينب بن التركي، الأساليب الكمية في صناعة القرار، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات، العدد السادس، جامعة محمد خيضر، 2009، بسكرة، ص 101.

[4] زياد محمد عبد، أساسيات علم الإدارة، دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2010، ص95.

- الاحتمالات لحوادث المختلفة.

ثانيا: مراحل اتخاذ القرار.

تمر عملية اتخاذ القرار بعدة مراحل، بحيث تختلف هذه الخطوات وطريقة ترتيبها باختلاف المفكرين وفيما يلي نذكر هذه المراحل:

1. تحديد المشكلة :[1]

يتطلب في هذه المرحلة تحديد مشكلة القرار بشكل واضح ومختصر، حيث ان هذه الخطوة تعتبر النقطة المحورية لخطوات اتخاذ القرارات الأخرى، وما لم يتم إنجازها بالشكل الجيد فإن أداء المراحل اللاحقة لاتخاذ القرار يكون مضللا، لذا يتطلب في هذه المرحلة تحديد ما يأتي:

- تحديد المتغيرات الممكن التحكم بها.
- تحديد المتغيرات الغير ممكن التحكم بها.
- تحديد القيود التي يجب مراعاتها عند حل مشكلة القرار.

2. جمع المعلومات وتحليلها:[2]

أن توفر المعلومات مسألة أساسية للمدير تضمن له فرص أوسع لنجاح قراراته، فمن دون معلومات تتحول عملة اتخاذ القرار إلى حالة هي أقرب للحدس والتخمين، وبالتالي تتضائل فرص نجاح القرارات عند التطبيق.

تبدأ حاجة المدير للمعلومات بشكل مبكر، فهي تبدأ افتراضا من ظهور الملامح الأولى للمشكلة حيث تبدأ الإدارة بالتحقق من وجود خلل أو مشكلة ما وهذا مسألة لا يحسم فيها الشك واليقين إلا البيانات وتحليلها وهنا يجب التأكد بأن "جمع المعلومات" هي ليست خطوة لاحقة لخطوة "تحديد المشكلة" بل هي خطوة ملازمة لها تسير إلى جنبها.

---

[1] منعم زمزير الموسوي، اتخاذ القرارات الإدارية مدخل كمي، دار زهوان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2021، ص112.

[2] باسم الحميري، مهارات إدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2010، ص 62-65.

والإدارة الحاذقة هي التي تهتم بتوفير نظم معلومات لديها، لا تغفل أيضا تحديث بيانات تلك النظم باستمرار، فهناك بيانات جديدة مع كل نشاط تمارسه المنشأة، وبيانات متدفقة مع مسار عقارب الساعة، كما ينبغي أيضا تحديث نظم المعلومات على ضوء التطور الحاصل في المنشأة والبيئة، كي تتوائم مع حاجات الإدارة.

3. تحديد البدائل المختلفة:[1]

تعد هذه المرحلة ن أصعب المراحل وأشقها، فليس من اليسير على شخص واحد أن يكون عالما بكل الحلول المختلفة للمشكلة، فهو يعتمد في هذا على معلوماته وخبرته، ومعلومات الآخرين وخبرتهم، كما قد يعتمد على الأبحاث التي يقوم بها أو يقوم بها الآخرين، سواء كانت أبحاث أولية بالاستقصاء أو أبحاث ثانوية(دراسة السجلات وقراءة الكتب)، والتفكير في هذه المرحلة غالبا ما يكون ابتكاريها، أي يحاول الفرد بطريقة غير تقليدية الكشف عن حلول جديدة لم تكن معروفة من قبل.

4. تقييم البدائل(الحلول الممكنة):[2]

في ظل الظروف المتوقعة(الحالات الطبيعية) وفي ضوء القيود المفروضة والعوائد المتوقعة، ويكون ذلك عن طريق المعادلات أو استخدام خطوات معينة متكررة، تسمى الخوارزميات، أو استخدام طريقة التجربة والخطأ.

5. اختيار البديل الأفضل:[3]

يقع الإختيار على البديل المناسب من وجهة نظر الرجل الإداري وذلك بعد القيام بالخطوات السابقة والاسترشاد بما يلي:

- الموازنة بين الفوائد المتوقعة والمخاطر المترتبة على ذلك في اختيار أنسب بديل.
- اختيار البدائل الأكثر كفاية من ناحية استغلال الموارد والسرعة المطلوبة والوقت المناسب.
- واقعية البديل وإمكانية تنفيذه استنادا للموارد المتاحة وخاصة البشرية التي تعمل على تنفيذه.

[1] عبد العزيز النجار، الإدارة الذكية، المكتب العربي الحديث، بدون طبعة، الإسكندرية، 2008، ص 59.

[2] محمود الفياض، عيسى قدادة، بحوث العمليات، الطبعة العربية،عمان-الأردن، 2007، ص 29.

[3] كاسر نصر منصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2006، ص48-49.

- اختيار البديل الذي يحقق الأهداف التنظيمية للمنظمة ويكون منسجما مع سياساتها واستراتيجياتها.
- اختيار البديل الذي ينتج عنه أقل ما يمكن من ردود الأفعال لدى المنفذين.

6. تنفيذ القرار:[1]

وتعد هذه المرحلة تابعة للمراحل السابقة رغم أن القرار يكون قد صدر والتنفيذ يأتي لجعل القرار واقعي وملموس خاصة بعد أن يضمن متخذ القرار تعاون وتفاعل الجميع على تنفيذ القرار، وهذا يتطلب دورا مهما من الرجل الإداري(المدير) لإنجاح تنفيذ القرار مثل القيام بأعمال التحفيز للعاملين.

إن القرار في حد ذاته عديم القيمة ما لم يتم تنفيذه، وكثيرا ما ننفق الوقت والجهد والمال من أجل الوصول إلى قرار سليم ومنطقي، ثم بعد هذا نبدد كل ذلك بسبب فشلنا في تنفيذه، ولهذا بعد أن يتم اختيار البديل الأنسب لحل المشكلة المطروحة فإن القرار أو الحل يجب أن تكون له فاعلية في التنفيذ حتى يحقق الهدف المنشود، ويعتقد بعض متخذي القرارات أن دورهم ينتهي باختيارهم لأفضل بديل ولكن هذا الاعتقاد خاطئ بطبيعة الحال لأن القرار يتطلب تنفيذه تعاون الآخرين ومتابعة التنفيذ للتأكد من سلامة التنفيذ وفاعلية القرار وقد يتطلب الأمر معرفة وإلمام من لهم علاقة بالتنفيذ، كما أن شعور العاملين بمشاركتهم في صنع القرار تساهم بشكل كبير في حسن تحويل البديل إلى عمل فعال ومنتج.

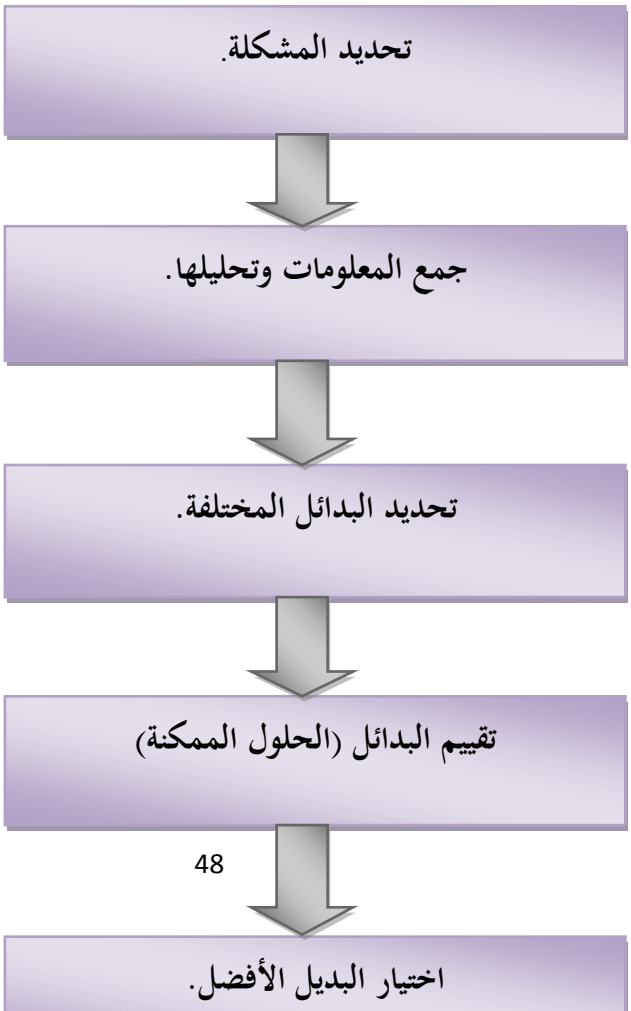
7. وضع رقابة على الحل:[2]

بعد أن يتم قبول النموذج والحل الناجم عنه، فإن الأمر يتطلب وضع رقابة على الحل وهذه الرقابة يجب أن تكون على هيئة معينة، بحيث يتم اكتشاف أي خطأ واضح ضمن الظروف والتجديدات المحيطة بالنموذج، فإذا تغيرت الظروف المحيطة بالمعضلة بصورة لا تسمح للنموذج بتمثيل المنظومة، فإن النموذج يصبح باطل المفعول.

الشكل رقم 04: مراحل اتخاذ القرار.

[1] كاسر نصر منصور، نظرية القرارات الإدارية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2000، ص 49.

[2] مراد كمال عوض، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، 2017، ص 26.


تحديد المشكلة.
جمع المعلومات وتحليلها.
تحديد البدائل المختلفة.
تقييم البدائل (الحلول الممكنة)
اختيار البديل الأفضل.

المصدر: عريب نجاة –بوراس صارة –تاثير القيادة الإدارية على اتخاذ القرارات في المؤسسة –مذكرة ماستر في علوم التسيير

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار.

أشارت العديد من الدراسات إلى الكثير من العوامل التي تؤثر على اتخاذ القرار من خلال المجالس أو اللجان التي تساهم في فهم الكثير من إشكاليات القرار الجماعي، ومن أهم هذه العوامل نجد:[1]

1. **العوامل الإنسانية السلوكية**: وتتمثل في الآتي:[2]

- ✓ مدى قبول وإقناع الأفراد بالقرار الذي تم اتخاذه أو الحل/ الحلول المقترحة.
- ✓ العادات والتقاليد والأعراف السائدة في المنظمة ومدى تماشي القرارات والحلول معها.
- ✓ التسرع في اقتراح وتبني الحلول للمشكلات دون دراسة متتالية أو تقييم جيد لهذه الحلول.

[1] عدنان العتوم، قاسم كوفحي، القيادة والتغيير الطريق نحو النجاح، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2011، ص103.

[2] عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، بدون طبعة، الإسكندرية، ص 140.

- ✓ التحيز والعواطف.
- ✓ الخلط بين المشكلة ذاتها ومظاهر هذه المشكلة.
- ✓ التركيز على حل واحد، أو على المظاهر وليس الأسباب.
- ✓ عدم اهتمام متخذ القرار باحتمالات المقاومة التغيير من جانب العاملين.

2. **القوانين والأنظمة:** تكون القوانين عاملا مفيدا ومؤثرا على المدير بحكم المركز أو المنصب في الهيكل التنظيمي بحيث يعتبر القرار جزءا من السياسة الشاملة للمنظمة لذلك يكون المدير مضطرا على الأخذ بالاعتبارات التالية، مشاركة الأفراد، الأخذ بالآراء، الميزانية، الإعتمادات المالية المخصصة له، مدى أثر القرار على السلطات العليا التي يجب أن توافق عليه.[1]

3. **العوامل التنظيمية:** وأهم هذه العوامل ما يلي:

- **القوى الكامنة في الموقف الإداري الذي خلق المشكلة محل القرار:** تتمثل هذه القوى فيما يلي:[2]

- ✓ نمط التنظيم الإداري وتعدد المستويات الإدارية فنية.
- ✓ طبيعة المشكلة محل القرار ودرجة تعقدها والوقت المتاح لحلها.
- ✓ نوع القرار وأهميته مدى ملائمة الظروف البيئية.

- **العوامل الخاصة بالتكلفة والعائد:**[3]

- ✓ التطور التكنولوجي الكبير في المؤسسة ومعدلات النمو.
- ✓ مستوى المنافسة في السوق.
- ✓ التغيرات والتحولات الاقتصادية، السياسية، والاجتماعية...
- ✓ وجود تعارض بين أهداف المنظمة وأهداف الأطراف الخارجية كالعملاء والموردون...

[1] محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، ص 84-85.

[2] خليل محمد العزاوي، إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2006، ص 199-200.

[3] بونخلة فريد، تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2007/2006، ص 137.

4. **العوامل النفسية:** تؤثر العوامل النفسية على اتخاذ القرار وصوابيته، فإزالة التوتر النفسي والاضطراب والحيرة والتردد لها تأثير كبير على انجاز العمل وتحقيق الأهداف والطموحات والآمال التي يسعى إليها الفرد.[1]

5. **تأثير عنصر الزمن:** غالبا ما يشكل عنصر الزمن ضغطا على متخذ القرار حيث لا يكون لديه الوقت الكافي لدراسة جميع البدائل وتقدير النتائج الخاصة بكل بديل خاصة وأنه مضطر لاتخاذ القرار في الوقت الملائم، لذلك يعد توقيت القرار من الأمور الهامة بالنسبة للإداري ومساعديه والأفراد الذين ينفذونه لما له من أثر على معنويات العاملين في المنظمة، وعلى الرغم من وعدم وجود معايير يحكم التوقيت المناسب لاتخاذ القرار في مختلف الحالات، إلا أن القرار المتأخر لن يفيد في حل المشكلة إذا كانت ذات صفة مستعجلة وكان التأخير في إيجاد الحل لها يزيد من تفاقمها وشدتها، كما ان اتخاذ القرار بصورة مبكرة عن الوقت المطلوب يجعل هذا القرار متجمدا حتى يحين موعد تنفيذه مما يفقده فاعليته، ويؤدي إلى التقاعس عن تنفيذه بالشكل المطلوب.

واختيار الوقت المناسب يعني انتهاز الفرصة المناسبة التي يحقق فيها القرار أفضل النتائج والآثار، وتكون الفرصة مناسبة طالما انتهزت وإلا ستفقد صفتها كفرصة، إذ أن بعض القرارات قد تبدو غريبة أو لا أهمية لها إذا اتخذت في وقت آخر غير الوقت المطلوبة فيه، واختيار التوقيت المناسب يعتمد على قدرة متخذ القرار في استقراء الحوادث والتنبؤ للمستقبل والأخذ بعين الاعتبار المؤثرات الداخلية والخارجية في المنظمة والمناسبات الخاصة، ومدى ارتباط القرار بالقرارات الأخرى داخل التنظيم أو خارجه.[2]

6. **الواقع ومكوناته من الحقائق والمعلومات المتاحة:** يجب الاهتمام بالواقع وما يرجحه من وسيلة أو بديل ولا يكتفي بالمحتوى القيمي والأخلاقي فقط، ويرى سايمون أن القرارات هي أكبر من

[1] محمود خضر، الإدارة علم وفن، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2015، ص 47.

[2] نادرة أيوب، نظرية القرارات الإدارية، بدون طبعة، 1997، ص 71-72.

مجرد افتراضات تصف الواقع لأنها بالتأكيد تصف حالة مستقبلية هناك تفصيل لها على حالة أخرى توجه السلوك نحو البديل المختار.[1]

المطلب الثالث: معوقات اتخاذ القرارات.

معوقات اتخاذ القرارات متعددة وكثيرة فمنها ما هو مرتبط بالتكوين الذاتي لمتخذ القرار ومنها ما هو مرتبط بالمناخ المحيط بكل ما فيه من فرص وعلاقتها وأهداف عامة وعادات وتقاليد وغيرها ولعل أهم المعوقات ما يلي:[2]

1. **قصور البيانات والمعلومات والإحصاءات:** ويرجع عدم توفرها إلى:
   - أن يكون القائمون على جمعها وترتيبها غير مؤهلين لذلك.
   - ضيق الوقت اللازم للجمع والترتيب.
   - عيوب شبكة الاتصال التي تؤدي إلى عدم جمع المعلومات.
2. **التردد (عدم الحسم):** وأسباب التردد ما يأتي:
   - عدم المقدرة على تحديد الأهداف بدقة.
   - عدم المقدرة على تحديد النتائج المتوقعة من البدائل.
   - تتعدد الأسباب والأجهزة الرقابية على تصرفات متخذ القرار مما يجعله يصاب بالخوف والشك والسلبية.
   - عدم وضوح السلطات والمسؤوليات وممارستها على وجه غير مرضي.
   - الضغوط والالتزامات غير المقبولة كالذاتية لصانع القرار نفسه والتكاليف وغيرها.
3. **وقت القرار:** قد تفرض ضغوط معينة على رجل الإدارة أن يتخذ قرار في عجلة من الوقت دون إجراء الدراسة والبحث الكافي للموقف الإداري مما يجعل القرار غير سليم.
4. **الجوانب النفسية والشخصية لصانع القرار:** ينتج عن الفروق الفردية الموجودة عند البشر سلوك إداري متحيز للمديرين واتخاذهم للقرار، فهناك المدير الجريء الذي يقبل المخاطرة القائمة على

[1] أحمد عزمي إمام، التنمية البشرية والإبداع الإداري، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، الطبعة الأولى، 2014/2013، ص165.

[2] عبد الرحمان توفيق، التخطيط واتخاذ القرارات(منهج المهارات القيادية المعاصرة)، ص51-52.

الدراسة والتحليل للوصول إلى البديل الأفضل وهناك المدير الجامد الذي يخشى المسؤولية ويتصف سلوكه الإداري بالجمود.

5. عدم المشاركة في اتخاذ القرار: هناك من المديرين من يشجع المشاركة وهناك من يرفضها رفضا تاما وهناك من يأخذ بالمشاركة بدرجة أو بأخرى وكلما زادت المشاركة كان القرار أقرب إلى الصواب وكلما شاركت الجماعة في اتخاذ القرار كانت أقدر على فهم الهدف منه وأكثر تحمسا لتنفيذه ونستطيع أن نقول أن الكثير من القرارات إذا لم يتوفر فيها مبدأ المشاركة فإنها تكون غير سليمة ويصعب تنفيذها.

6. انعدام الانسجام والتفاعل بين الرئيس والمرؤوسين:[1] وبروز انعدام الثقة وغياب مبدأ التعاون.

يمكن معالجة هذه المشكلة بفتح شعب للإحصاء في جميع المؤسسات، وتعميم عقد الندوات والمؤتمرات العلمية لمناقشة المواضيع الهامة التي يمكن من خلالها التعرف على وجهات النظر المختلفة أو بحث نقاط الضعف والقوة في السياسة المتبعة الحالية، كما قد يكون لمشاركة الخبراء وأساتذة الجامعات دورا مهما في تطعيم التطبيق العلمي لأفكار جديدة تخدم المؤسسة وأهدافها.

خلاصة الفصل:

نضرا للأهمية الكبيرة لعملية اتخاذ القرار فإنها تحضي باهتمام كبير من طرف الإدارة لهدف الوصول إلى الأهداف المسطرة حيث أن القارات تتوفر لسبب مجموعة من العوامل ومن أهمها العنصر البشري الذي يعتبر العامل الأسس في العملية فالقرار ليس مجرد موقف لفترة زمنية وإنما يتشكل عبر مراحل انطلاقا من تحديد المشكل وتحليله وتحديد البدائل ثم اختيار البديل المناسب ثم تنفيذه

[1] سهام عزي، دراسة المقاربة الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة ماجستير في قسم علوم التسيير، تخصص التسيير العمومي، جامعة الجزائر3، 2012،2011، ص 35.

وتعددت أساليب اتخاذ القرار باختلاف نوعه ومن هنا نستنتج إن للقرار أهمية كبيرة داخل المنظمة للوصول إلى الأهداف المرجوة .

الفصل الثالث: واقع تأثير الرقابة الإدارية على اتخاذ القرار في مصلحة الضرائب-وكالة قصر البخاري

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصلين الأول والثاني إلى المفاهيم النظرية لمتغيرات الدراسة، والمتمثلة في الرقابة الإدارية واتخاذ القرارات، سيتم في هذا الفصل محاولة إسقاط الجانب النظري على إحدى المؤسسات وهي مصلحة الضرائب –فرع قصر البخاري– محاولين بذلك الإجابة على تساؤلات الدراسة، وكذا إثبات أو نفي الفرضيات المتعلقة بالجانب التطبيقي.

وعليه سنتناول في هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول:تقديم عام لمصلحة الضرايب

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول : تقديم عام لمصلحة الضرايب [1].

مفتشيه الضرائب تعتبر همزة وصل بين المديريات الولائية وبين المديرية العامة للضرائب، بهدف ربط القاعدة بالقمة كما تسهر على تنفيذ البرامج وتطبيق التعليمات والقرارات الصادرة عن الإدارة المركزية، وبموجب المرسوم التنفيذي رقم **06-327** المؤرخ في **2006/09/18** المعدل ومتمم يحدد تنظيم المصالح الخارجية للإدارة الجبائية وصلاحيتها.

المطلب الأول: النشأة (لمحة عن مفتشية الضرائب قصر البخاري).

تأسست مفتشية الضرائب لقصر البخاري بموجب المرسوم **91-60** الصادر بتاريخ **1991/02/23** المتعلق بتنظيم المصالح الخارجية للإدارة الجبائية واختصاصها، والكائن مقرها الحالي بالقطب الحضري الجديد بالزبرة والذي كان موقعها الأول في شارع نقيب بن عياد قبل سنة 2016، وهي إدارة جبائية تقوم بمسك وتسيير ملفات المكلفين بالضريبة ومراقبة التصريحات وإصدار الجداول الضريبية وكشوف العائدات، كما تقوم بإرسال إشعارات الدفع للتجار، والحرفيين والصناع والمقاولين وترسلها إلى قباضة الضرائب للتحصيل[2].

كما انه تعتبر المقر الأول في إعداد برامج الرقابة الجبائية لكل سنة، كما تشغل في الوقت الحالي بدورها على (**11**) موظف موزعين بين المصالح، يمارسون مهامهم في المفتشية بجميع مصالحها وهي كتالي:

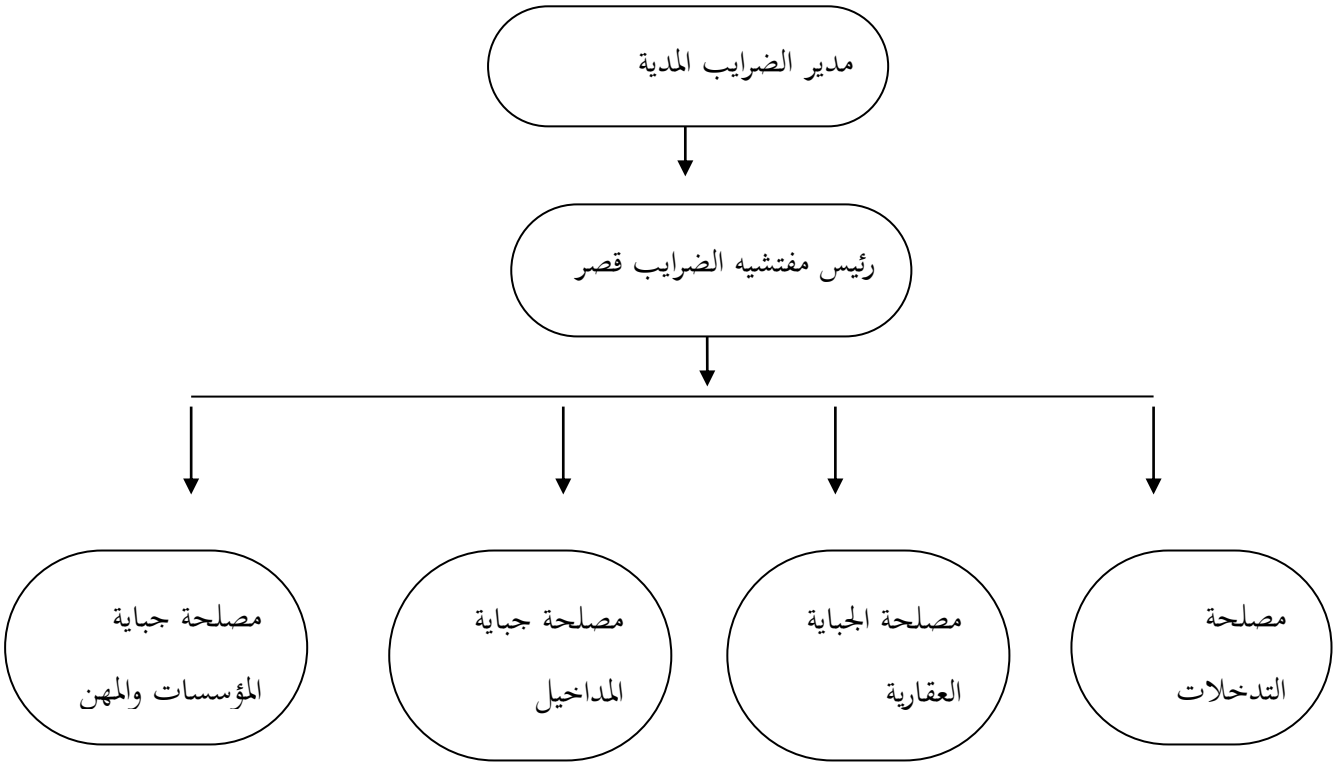
- (01) رئيس مفتشيه.
- (04) مفتشين مركزيين للضرائب.
- (01) مفتش رئيسي للضرائب.
- (02) مفتش للضرائب.
- (03) مراقبين للضرائب.
- (01) عون معاينة للضرائب.

1

وثائق المفتشية

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمصلحة الضرايب بقصر البخاري

شكل 05 :الهيكل التنظيمي



المصدر:من إعداد العون بالاعتماد على وثائق من المؤسسة

2.مهام متفشية الضرائب قصر البخاري.

باعتبار المتفشية مقسمة إلى أربعة مصالح فان كل مصلحة لها وظائف ومهام تؤديها بانتظام من اجل نجاح سير العمل ونظامين وهي كالتالي:

1.2.مهام مصلحة جباية المؤسسات والمهن الحرة:

- استقبال وتوجيه المكلفين بالضريبة.
- تلقي التصريحات السنوية لمداخيل الشركات.
- مراقبة التصريحات الشهرية لأرباح الشركات،والتدقيق في التصريحات السنوية.
- إعادة تقويم التصريحات.
- إعداد المصفوفات الخاصة بأرباح الشركات.

2.2.مهام مصلحة مدا خيل الأشخاص الطبيعيين:

- استقبال وتوجيه المكلفين بالضريبة.
- استقبال التصريحات بالمداخيل مع مراقبة التصريحات، وحسابات الضريبة على الدخل.
- إعداد المصفوفات الخاصة بالمداخيل.
- إرسال واستقبال كشف الربط الخاص بالضريبة على الدخل.
- مراقبة تصريحات المؤجرين.

3.2.مهام مصلحة الجباية العقارية:

- استقبال وتوجيه المكلفين بالضريبة العقارية.
- إعداد مصفوفة المداخيل على العقارات المبنية وغير المبنية.
- مراقبة تسيير الضريبة على العقارات والضريبة على الثروة وحقوق الطابع والتسجيل من ناحية العدد والمنتوج الضريبي.

4.2.مصلحة التدخلات:

- استقبال وتوجيه المكلفين بالضريبة، وخاصة الجدد منهم لتوعيتهم لمفهوم الضريبة.
- فتح محضر معاينة للمكلفين بالضريبة.
- البحث عن المادة الخاضعة للضريبة.
- استقبال وبعث كشوف المعلومات.

المطلب الثالث:الأنظمة المتبعة بمفتشية الضرائب قصر البخاري:

تخضع الملفات التابعة لمفتشية الضرائب لقصر البخاري إلى النظام الحقيقي (Reel) أو إلى نظام الضريبة الجزافية الوحيدة (IFU).

1.نظام الربح الحقيقي :[1]

يخضع لهذا النظام كل شخص طبيعي أو معنوي يتعدى رقم أعماله 30.000.000 دج، وفي حال تحقيق المكلف رقم أعمال اقل من المنصوص عليه، فانه بإمكانه البقاء في النظام الحقيقي وهذا بإيداعه طلب الخضوع للنظام الحقيقي والخضوع للرسم على القيمة المضافة، مع العلم أن المكلف يبقى خاضع لهذا النظام لمدة ثلاث (03) سنوات قابلة للتجديد، ويخضع تلقائيا المستفيدين من الامتيازات الجبائية في إطار الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI).

1.1.الأنشطة الممارسة في النظام الحقيقي: توجد العديد من الأنشطةبطلب منها، على سبيل المثال:

- عمليات البيع بالجملة والتجزئة.
- عملية الإنتاج.
- مؤسسات الأشغال بمختلف أنواعه.
- مؤسسات كراء المعدات والأدوات.
- مؤسسات كراء السيارات.
- محطات الوقود.

2.1.الضرائب والرسوم التي تطبق على الخاضعين للنظام الحقيقي: وتتمثل فمايلي:

- الضريبة على أرباح الشركات (IBS).
- الضريبة على الدخل الإجمالي(IRG).
- الرسم على القيمة المضافة(TVA).
- الرسم على النشاط المهني(TAP).

.مزايا وعيوب النظام الحقيقي: للنظام الحقيقي عدة مزايا وعيوب من بينها:

جدول 02 : من إعداد الطلبة اعتمادا على قانون الضرائب المباشرة و قانون الإجراءات الجبائية

المزايا	العيوب
- إمكانية حسم قيمة المشتريات المفوترة عند تحديد الربح. - إمكانية حسم الأعباء للمكلف عند تحديد الربح الخاضع	- التصريح الشهري نموذج (G50) يكون شهريا مما يشكل عبئا على المكلف بالضريبة.

[1] المادة 3 من قانون الإجراءات الجبائية

للضريبة. - استرجاع مجموع الرسم على القيمة المضافة.	- كثرة التهرب الضريبي وذلك بتضخيم المكلف للأعباء بغية التقليل من الربح.

2.نظام الضريبة الجزافية الوحيدة (IFU):[1]

يخضع لهذا النظام كل شخص طبيعي أو معنوي لا يتعدى رقم أعماله 30.000.000 دج أو يساويها، كما أصبح يخضع لهذا النظام كذلك الشباب المستثمرين في إطار مختلف صيغ الاستثمار والمتمثلة في الصندوق الوطني للتامين على البطالة (CNAC)، الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب (ANSEJ)، والصندوق الوطني للقرض المصغر (ANGEM)، باستثناء المستثمرين في إطار الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI).

1.2.الأنشطة الممارسة في نظام الضريبة الجزافية الوحيدة لعدم تجاوز الحد: إن المكلفين باختلاف أنواعهم طبيعيين أو معنويين والتابعين لنظام الجزافية الوحيدة يمارسون أنشطة مختلفة من بينها:

- عمليات البيع بالجملة والتجزئة.
- عمليات الإنتاج.
- مؤسسات الأشغال بمختلف أنواعها.
- مؤسسات كراء المعدات والأدوات والسيارات.
- الأنشطة الممارسة من طرف الحرفيين.
- المهن الحرة بمختلف أنواعها كمكاتب الدراسات والعيادات الطبية والمحاسبين وغيرها.

2.2.الضرائب والرسوم التي تطبق على نظام الضريبة الجزافية الوحيدة: أما الضرائب والرسوم التي تطبق على الخاضعين لهذا النظام فتتمثل في:

- الضريبة الجزافية الوحيدة.

3.2.مزايا وعيوب نظام الضريبة الجزافية الوحيدة: ومن مزايا وعيوب هذا النظام مايلي:

جدول 03 : من إعداد الطلبة اعتمادا على قانون الضرائب المباشرة و قانون الاجراءات الجبائية

المزايا	العيوب
- لا يفرض على المكلف مسك محاسبة منظمة.	- رقم الأعمال يتم تحديده من طرف المكلف.

[1] المادة 282 من قانون الضرائب المباشرة

- المكلف غير مطالب بإيداع التصريحات الشهرية (G50). - المكلف مطالب بإيداع تصريح سنوي (G12) يحدد فيه رقم أعماله، كما أن له حرية الاختيار في تسديد مستحقاته فصليا أو سنويا. - تحديد النسب ب:5%بالنسبة للأنشطة التجارية والمنتجين، ونسبة 12% بالنسبة للأنشطة التابعة لقطاع الخدمات. - الشباب المستثمرين والتابعين لمختلف الصناديق والوكالات مدينين فقط بدفع 50%من الحد الأدنى والمقدر ب: 10.000دج عند الاستفادة من مقرر الدخول في الاستغلال	- لا يمكن استرجاع الرسم على القيمة المضافة وفق هذا النظام.

1- النظام المبسط :

يخضع لهذا النظام المهن الغير التجارية، حيث يقصد بالمهن غير التجارية تلك المهن التي لا تندرج تحت مسمى المهن التجارية أو الصناعية أو الزراعية أو المهن الحرة. كما أن هذه المهن تعتمد على عنصر العمل بصفة أساسية.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الرقابة الإدارية على فعالية اتخاذ القرارات للعاملين في المؤسسة محل الدراسة "مصلحة الضرايب–فرع قصر البخاري–" حيث يناقش منهج الدراسة الذي استخدمناه كما يبين مجتمع الدراسة، وكذا كيفية بناء أداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في البحث.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة .

أولا: مجتمع الدراسة.

للتمكن من الاعتماد على عينة، يمكن من خلال أجوبتها على الأسئلة المطروحة الحكم على الفرضيات المطروحة، فقد تم التركيز على عمال – مصلحة الضرايب–فرع قصر البخاري من الجزائر وذلك بأسلوب العينة العشوائية البسيطة.

ثانيا: عينة الدراسة:

هي جزء من مجتمع الدراسة تتضمن خصائص المجتمع الأصلي الذي نرغب في التعرف عليه، ويجب أن تكون ممثلة لجميع أفراد المجتمع تمثيلا صحيحا، وقد تم اختيار عينة عشوائية ممثلة للمجتمع الأصلي.

وتطلب تطبيق الاستبيان عددا من الإجراءات التي يمكن توضيحها في الخطوات التالية:

- بعد تعديل الاستبيان قمنا بتقديمه إلى عينة الدراسة من العمال، حيث تم توزيع 40 إستبانة.
- تم استردادها كاملة و5 منها ملغاة .
- معالجة البيانات إحصائيا باستخدام برنامج (SPSS).

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها ت استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- ✓ التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد استجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور الاستبيان.
- ✓ معامل الارتباط الخطيPersonلتحديد مدى الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

- ✓ اختبار الفاكروباخ
- ✓ اختبار t لمتوسط عينة واحدة one simple t testمن بحل اختبار الفرضيات في حال التوزيع طبيعي

المطلب الثاني: أدوات الدراسة.

بناء الاستبيان: يمثل الاستبيان الأداة الرئيسية لهذه الدراسة والتي صممت في صورتها الأولية بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد اشتمل الاستبيان على ثلاثة أقسام رئيسية وهي:

- ✓ **القسم الأول**: البيانات الشخصية: تعتبر البيانات الشخصية ذات أهمية كبيرة في التعرف على خصائص العينة والوقوف على مدى تأثيرها على نتائج الدراسة، من أهم المتغيرات الشخصية للعاملين بالمؤسسة نجد " الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة الوظيفية.

- ✓ **القسم الثاني**: يشمل عبارات المحور الأول المتعلقة بالرقابة الإدارية ويتكون من 12 عبارة تم تقسيم هذا الجزء إلى 3محاور كل محور يحتوي 4عبارات كما يلي :
  - ✓ **المحور الأول** :فعالية الرقابة الإدارية دور خاصية الملاحة في تفعيل الرقابة
  - **المحور الثاني** :دور خاصية الملاحة في تفعيل الرقابة
  - **المحور الثالث** : دور الشكاوى كأداة رقابية

- ✓ **القسم الثالث**: يشمل عبارات المحور الثاني المتعلقة باتخاذ القرارات ويتكون من 12عبارات حيث تم تقسيم هذا لأخير إلى 3محاور كل محور يحتوي 4عبارات أيضا كما يلي :
  - **المحور الأول** :تناول هذا المحور مجموعة من الفقرات والمتعلقة بكيفية اتخاذ القرار
  - **المحور الثاني** : نتائج عملية اتخاذ القرار
  - **المحور الثالث** :حول طبيعة القرارات المتبعة لنجاح العملية

حيث اشتمل الاستبيان على 5 نقاط بمقياس ليكرت والتي تدرجت حسب المعايير كما في الجدول التالي:

الجدول رقم04: الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبيان.

خيارات الإجابة	الدرجة
موافق جدا	5
موافق	4
غير موافق بدرجة متوسطة	3
غير موافق	2
غير موافق بشدة	1

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مكتسبات قبلية.

ولقياس درجة الموافقة حول كل محور قمنا باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاهات العامة لإجابات الأفراد حول جميع أسئلة محاور الاستبيان، مع اعتبار أن درجة 3 تعتبر الحد الفاصل بين الموافقة وعدم الموافقة، وذلك حسب مقياس ليكرت الخماسي، والجدول الموالي يوضح الميزان التقديري لهذا المقياس.

الجدول رقم04: الميزان التقديري وفقا لمقياس ليكرت الخماسي.

المتوسط المرجح	**الاتجاه العام**
[1.00 – 1.79]	موافق جدا
[1.80 – 2.59]	موافق
[2.60 – 3.39]	غير موافق بدرجة متوسطة
[3.40 – 4.19]	غير موافق
[4.20 – 5.00]	غير موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على دراسات سابقة.

المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان.

أولا: ثبات أداة الاستبيان.

لاختبار مصداقية وثبات الاستبيان وللتأكد من مصداقية المستجوبين في الإجابة على أسئلة الاستبيان ولكل متغير على حدا فقد تم استخدام معامل آلفا كرونباخ لتحقيق الغرض المطلوب، فكانت النتائج كالآتي:

الجدول رقم05: نتائج معامل ألفا كرونباخ لأداة الاستبيان.

البيان	عدد الفقرات	معامل الثبات
الاستبيان ككل	24	0.912

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن معامل الثبات ألفا كرونباخ كانت قيمته مرتفعة وأكبر من 60% والتي تمثل قيمة الثبات المتعارف عليها وقريبة من الواحد، و هذا يؤكد أن لو تمت إعادة توزيع نفس الاستبيان على نس العينة فان 0.91 سيعيدن نفس إجابتهم الأولى أي ان أداة الاستبيان تتمتع بدرجة ثبات جد عالية وتقيس ما وضعت لقياسه، و بالتالي فهي تفي بأغراض الدراسة.

ثانيا: الاتساق الداخلي لمتغير الرقابة الإدارية وعباراته.

الجدول رقم06: الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول

رقم العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	0.794**	0,000
2	0.788**	0,000
3	0.776**	0,000
4	0.825**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال بيانات الجدول نلاحظ أن معامل الارتباطPerson محصور بين 0.776 و0.825 وهذا يعني أنه يوجد ارتباط موجب بين المحور القيادة الأول وجميع العبارات التي يحتويها، وذلك عند مستوى معنوية 0,000 مما يدل على انعدام احتمالية الخطأ، وهي دلالة إحصائية قوية تدل على اتساق وصدق العبارات.

الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني

جدول رقم 07

رقم العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	**0.809	0.000
2	**0.780	0.000
3	**0.832	0.000
4	**0.800	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

يبين الجدول ان معامل الارتباط برسون يتروح بين 0.780و0.832 وهو معدل مرتفع قريب من 1ونسبة معنوية 0.000 ما يدل على قوة العلاقة والاتساق بين هذا المحور وفقراته .

الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث

جدول رقم 08

رقم العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	0.849**	0.000

2	0.664**	0.000
3	0.700**	0.000
4	0.751**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

بعد حساب قيمة معامل الارتباط نجد أنها محصورة بين 0.664و0.849عند مستوى المعنوية 0.000ما يفسر وجود اتساق قوي بين المحور الثالث وفقراته .

الاتساق الداخلي لعبارات المحور الرابع

الجدول رقم 09

رقم العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	0.802**	0.000
2	0.821**	0.000
3	0.631**	0.000
4	0.465**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

يوضح الجدول ان معامل برسون محصور بين 0.465 و 0.821 الأمر الذي يعكس قوة العلاقة بين المحور الرابع وجميع فقراته عند مستوى معنوية 0.000 مما يدل على انعدام احتمالية الخطأ الأمر الذي يؤكد اتساق وصدق العبارات وترابطها .

الاتساق الداخلي لعبارت المحور الخامس

جدول رقم 10

رقم العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	0.498**	0.000
2	0.835**	0.000
3	0.823**	0.000
4	0.756.**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

معامل الارتباط محصور بين 0.498و0.835ومستوى المعنوية 0.000 كلها مؤشرات على ترابط العبارات مع هذا المحور وانعدام احتمالية الخطأ .

الاتساق الداخلي العبارات المحور السادس

الجدول رقم 11

رقم العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	0.728**	0.000
2	0.787**	0.000
3	0.697**	0.000
4	0.770.**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

تؤكد نتائج معامل الارتباط بيرسون التي حصرت بين 0.697و 0.787 باعتباره معدل مرتفع ومستوى المعنوية الذي يؤكد انعدام احتمالية الخطأ 0.000الى ان هناك علاقة ترابط قوية بين هذه الفقرات ومحورها .

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة.

يقوم البحث أي بحث علمي على مجموعة من الخطوات والقواعد العامة التي تتلاءم مع طبيعة البحث، والتي تمنح الباحث إمكانية القيام بالتحليل العلمي والموضوعي للمعطيات التي تم جمعها، وهنا سنحاول إعطاء تحليل وصفي لمتغيرات البيانات الشخصية، بعدها نقوم بتحليل وصفي لمتغيرات الدراسة الأول والثاني المتمثلين في "الرقابة الإدارية واتخاذ القرار".

المطلب الأول: التحليل الوصفي لمتغيرات البيانات الشخصية.

سنحاول من خلال هذا المطلب التحليل الوصفي للبيانات الشخصية الذي يشكل الجزء الأول من الاستبيان والمتضمن **الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة الوظيفية**.

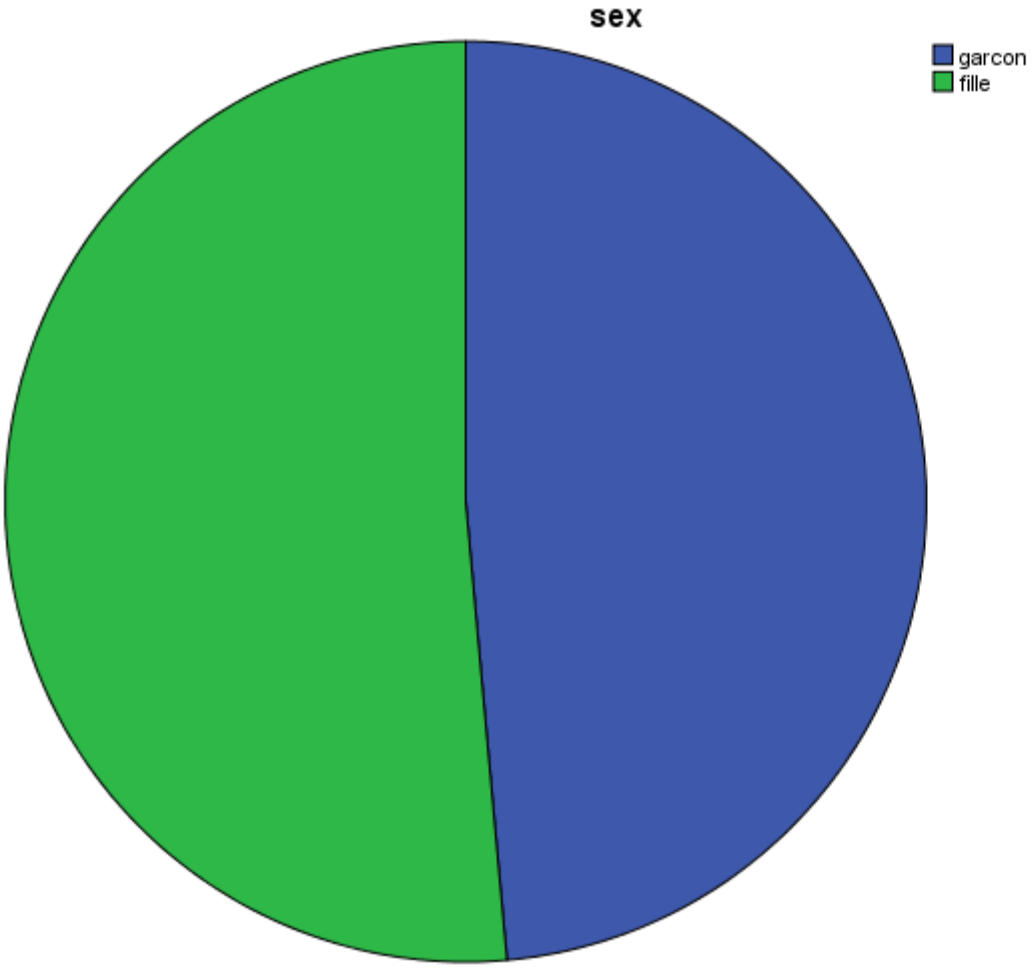
أولا: متغير الجنس.

الجدول رقم12 : توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرار المطلق	التكرار النسبي
ذكر	17	% 48.6
أنثى	18	%51.4
المجموع	35	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

الشكل رقم06 : توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال الشكل والجدول نلاحظ أن هناك تقارب بين فئتي أفراد العينة حيث بلغت نسبة الذكور 48.6% بعدد 17شخص، بينما بلغت نسبة الإناث 51.4% بعدد 18 شخص.

ثانيا: السن

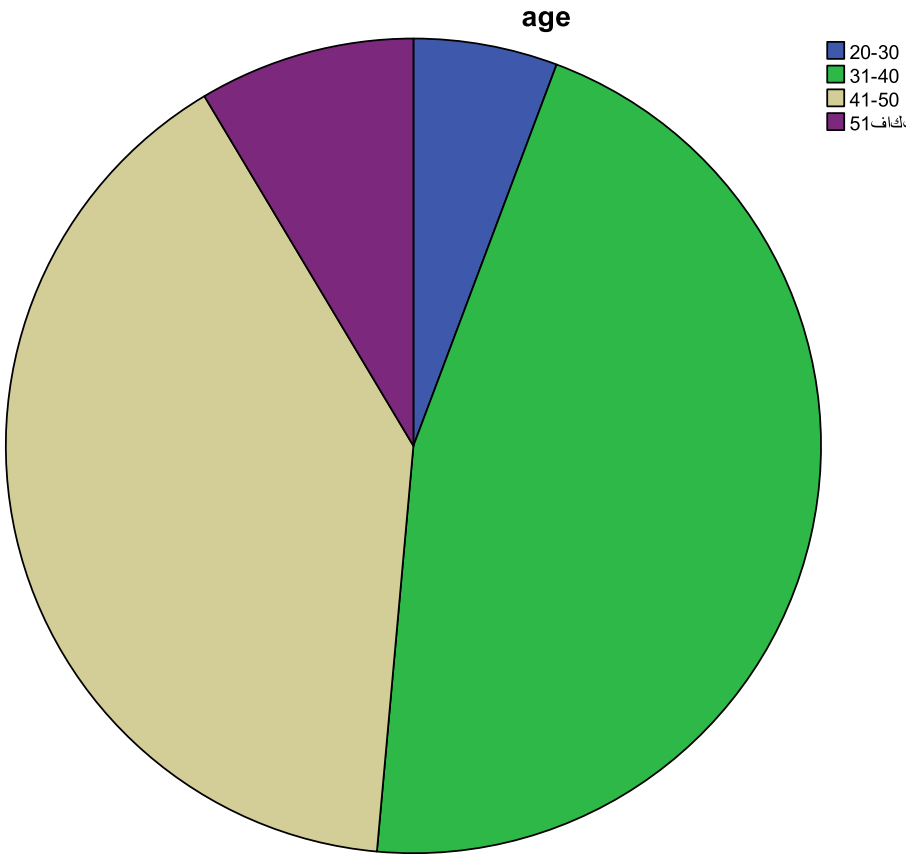
الجدول رقم13: توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

السن	التكرار	النسبة المئوية
من 20 إلى 30	2	%5.7
من31 إلى40 سنة	16	%45.7

سنة41 الى 50	14	% 40
51فاكثر	3	%8.6
المجموع	35	% 100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

الشكل 07 : توزيع الأفراد حسب متغير السن



.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أن الفئة العمرية الأكثر تواجدا بالمؤسسة هي فئة الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم بين 31 و40 سنة حيث بلغت نسبتهم 45.7%، ثم تلتها الفئة العمرية من 41إلى 50سنة بنسبة 40% وتليها فئة الأكثر من 51سنة بنسبة 8.6% وأخيرا فئة من 20 إلى 30 سنة بنسبة 5.7 %هذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على عامل الخبرة أكثر من التكوين.

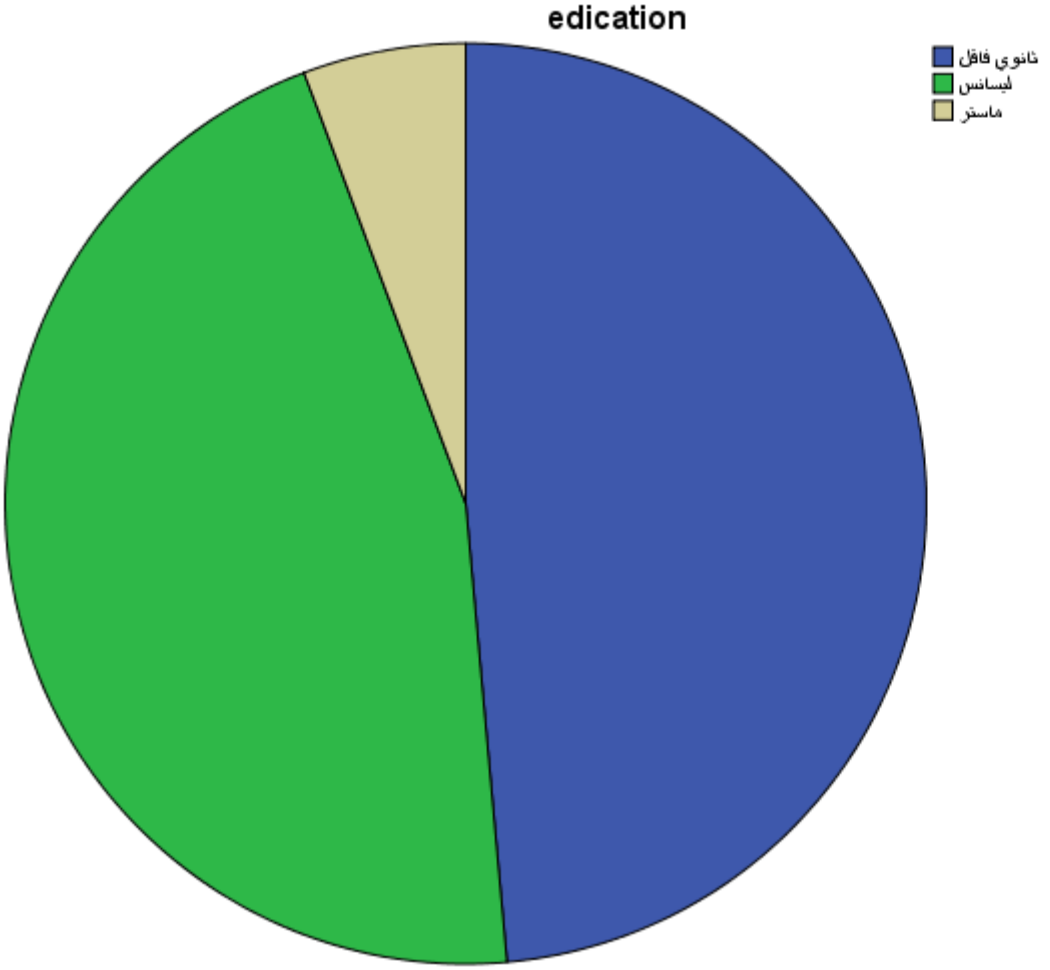
ثالثا: المستوى التعليمي.

الجدول رقم14 : توزيع أفراد العينة حسب مستواهم التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي وأقل	17	48.6%
ليسانس	16	45.7%
ماستر	2	5.7%
	35	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

الشكل رقم08: توزيع أفراد العينة حسب مستواهم التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال بيانات الجدول والشكل نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة هم أصحاب مستوى ثانوي فاقل بنسبة 48.6%، فيما كانت نسبة أصحاب مستوى ليسانس 45.7 % فنلاحظ تقارب بين الفئتين ، وفي الأخير قدرت نسبة الأفراد الذين مستواهم ماستر بـ 5.7% .

رابعا:خبرة الوظيفية.

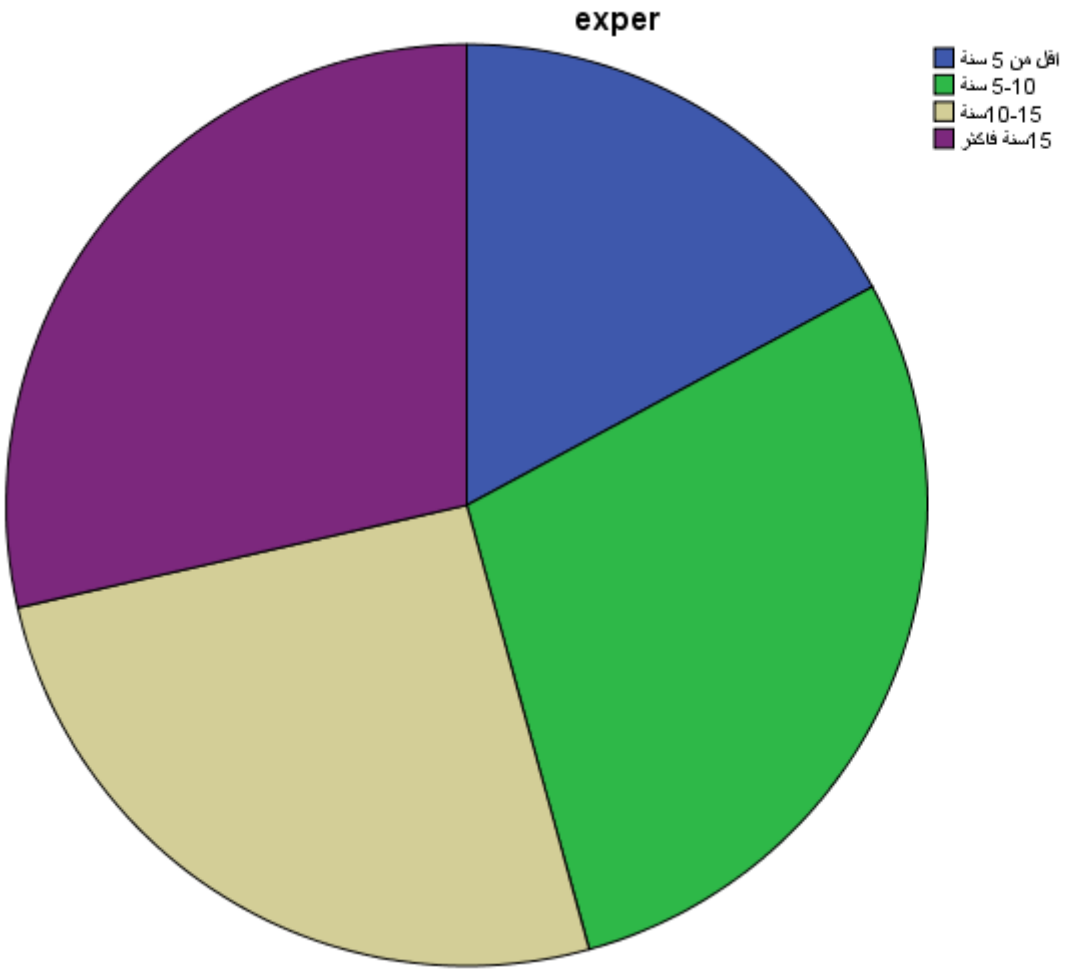
الجدول رقم15: توزيع أفراد العينة حسب خبرتهم الوظيفية.

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية

5 سنوات فأقل	6	17.1%
من 5 الى 10	10	28.6 %
من 10 إلى 15 سنة	9	25.7%
أكثر من 15 سنة	10	28.6%
المجموع	35	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

الشكل رقم09: توزيع أفراد العينة حسب خبرتهم الوظيفية.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال نتائج الجدول والشكل نلاحظ أن معظم الموظفين المؤسسة تتراوح خبرتهم المهنية من 5 إلى 10 سنة حيث قدرت نسبتهم بـ 28.6%، بينما قدرت نسبة الأفراد الذين تتراوح خبرتهم المهنية من 15 سنة فأكثر فكانت نسبته أيضا 28.6%. ثم تليها نسبة الأفراد من 10 إلى 15 سنة بنسبة 25.7% وفي الأخير الأفراد ذوي الخبرة اقل من 5 سنوات نظرا لحساسية العمل فإن مصلحة الضرايب تعتمد بشكل كبير على الأشخاص ذوي الخبرة والكفاءة المهنية العالية.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.

سنحاول من خلال هذا المطلب تحليل عبارات محور الرقابة الإدارية "المتغير التابع" ومحور عملية اتخاذ القرار "المتغير التابع" اللذان يشكلان الجزء الثاني والثالث من الاستبيان من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

أولا: التحليل الوصفي لمتغير الرقابة الإدارية.

الجدول رقم16: النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الأول

رقم العبارة	الاستجابات					المؤشرات الاحصابية		
//	**موافق جدا**	**موافق**	**موافق بدرجة**	**غير موافق**	**غير موافق جدا**	**المتوسط الحسابي**	**الانحراف المعياري**	
	التكرار	**التكرار**	**التكرار**	**التكرار**	**التكرار**			
	النسبة%	**النسبة%**	**النسبة**	**النسبة%**	**النسبة%**			
1	13	10	9	2	1	2.17	078	
	% 37.1	28.6	25.7%	5.7%	2.9			موافق جدا
2	14	15	3	3	/	2.25	0.88	
	40%	42.9%	%	8.6%	/			موافق

					8.6			
3	11	13	7	3	1	2.14	1.03	موافق
	% 31.4	37.1%	20%	8.6%	2.9%			
4	10	12	11	1	1	2.20	0.99	موافق
	28.6%	34.3%	% 31.4	2.9%	2.9%			

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن المتوسطات الحسابية محصورة بين (2.17 2.25)والانحرافات المعيارية محصورة بين (,1 0.78– 0.99)، واتجاه أراء إفراد العينة في هذا المحور كان موافق جدا كما نلاحظ أن العبارة 2جاءت في المرتبة الأولى للترتيب العام لعبارات المحور بمتوسط حسابي قدره 2.25وانحراف معياري قدره 0.88باتجاه الموافقة من طرف أفراد العينة. يليها العبارة رقم 4 بمتوسط حسابي 2.20وانحراف معياري قدره 0.99 وهي درجة تدل على التقارب ألبير بين إجابات أفراد المجتمع الدراسة حول آراءهم في العبارة الرابعة يليها بالتسلسل كلا من العبارة 1 والثالثة 3بمتوسط حسابي 2.17 و2.14 باتجاه الموافقة.

الجدول رقم17: النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الثاني

رقم العبارة	الاستجابات					المؤشرات الاحصابية		الاتجاه
	موافق جدا	موافق	موافق بدرجة	غير موافق	غير موافق جدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار			
	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة			
1	6	19	8	2	/	2.57		موافق
	%17.1	54.3%	%22.9	%5.7	/		0.90	

2	8	12	13	2	/	2.22		موافق بدرجة
	%22.9	%34.3	%37.1	%5.7			0.97	
3	12	10	9	4	/	2.34	1.18	موافق جدا
	%34.3	%25.6	%25.7	%11.4	/			
4	10	12	9	4	/	2.51	1.12	موافق
	25.6%	%34.3	%25.7	%11.4	/			

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

يوضح الجدول ان المتوسط الحسابي محصور بين 2.57 و2.22وانحراف معياري بين 0.9 و1.18واختلفت أراء المستجوبين بين موافق جدا وموافق حول هذه العبارات فكانت العبارة رقم 1هي الأولى بمتوسط حسابي 2.57 وانحراف معياري باتجاه موافق 0.9تليها العبارة الرابعة 4بمتوسط 2.51 وانحراف معياري 1.12 موافق أيضا بعدها بالترتيب العبارة الثالثة والعبارة الثانية بمتوسط حسابي 2.34 و2.22 وانحراف معياري 1.18 و0.97 باتجاه مافق جدا وموافق .

الجدول رقم18: النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الثالث

رقم العبارة	الاستجابات					المؤشرات الاحصائية		الاتجاه
	موافق جدا	موافق	موافق بدرجة	غير موافق	غير موافق جدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار			
	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة			
1	11	13	9	2	/	2.57		موافق
	%31.4	%37.4	%25.7	%5.7	/		0.90	
2	7	18	6	2	1	2.22		موافق

	0.97		2.9	%8.6	17.1%	%51.4	%20	
موافق	1.18	2.34	1	8	2	15	9	3
			2.9	%22.9	%5.7	%42.9	%25.7	
موافق بدرجة	1.12	2.51	1	1	11	12	10	4
			%2.9	17.1%	%31.4	%25.7	%22.9	

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ ان المتوسط الحسابي محصور بين 2.22و 2.57 والانحراف المعياري بين 0.97 و0.90 حيث نلاحظ إن العبارة رقم 1جاءت في المرتبة الأولى لمتوسط حسابي بلغ 2.57 وانحراف معياري0.90باتجاه موافقة مايدل على إن أفراد العينة على توافق تام مع هده الفكرة تليها العبارة الرابعة 4 بنفس الاتجاه بمتوسط حسابي 2.51 وانحراف معياري 1.12 ثم بالترتيب كل من العبارة 3و2 باتجاه الموافقة والموافقة بدرجة إذا فالآراء لهذا المحور تؤول إلى الموافقة على العبارات المقترحة .

الجدول رقم19: النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الرابع

الاتجاه	المؤشرات الاحصائية		الاستجابات					
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق جدا	غير موافق	موافق بدرجة	موافق	موافق جدا	رقم العبارة
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
موافق	. 1.200	2.8	/3	9	6	13	4	1
			%8.6	%25.7	%17.1	%37.1	%11.4	
موافق جدا	1.33	2.6	/4	5	9	5	9	2

			%11.4	%14.3	%25.7	22.9%	%25.7	
موافق	1.002	2.3	/	6	8	14	7	3
			/	%17.1	%22.9	%40	%20	
موافق	0.900	2.11	/1	1	7	18	8	4
			%2.9	%2.9	%20	%51.4	%22.9	

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ ان المتوسطات الحسابية قد حصرت بين 2.11 و 2.8والانحرافات المعيارية من 0.9 إلى 1.33 فنلاحظ ان العبارة الأولى 1 كان لها اعلي متوسط حسابي بلغ 2.8 وانحراف معياري 1.20 والتي كان رأي المستجوبين حولها بالموافقة التامة أي أنها أهمية في التأثير الايجابي على السير الجيد للمؤسسة بينما جاءت العبارة الثانية 2 في المركز الثاني بمتوسط حسابي 2.6 وانحراف معيياي 1.33ثم العبارة 3 بعدها العبارة 4 وكلهم باتجاه الموافقة .

الجدول رقم20: النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الخامس

الاتجاه	المؤشرات الاحصائية		الاستجابات					
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق جدا	غير موافق	موافق بدرجة	موافق	موافق جدا	رقم العبارة
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
موافق	1.12.	2.23	/	3	8	14	9	1
			/	%8.6	%22.9	%40	%25.7	
موافق	1.07	2.11	1	2	10	9	13	2

			%2.9	%5.7	%28.6	25.7%	%37.1	
موافق	0.86	2.20	/	3	8	17	7	3
			/	%8.6	%22.9	%48.6	%20	
موافق	1.065	2.42	/	7	9	11	8	4
			/	%20	%5.7	%31.4	%22.9	

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

من خلال النتايج الموضحة في الجدول فان المستجوبين متوافقين على رأي واحد فالعبارة الرابعة جاءت بالرتبة الأولى من حيث الموافقة بتوسط حسابي 2.42 وانحراف معياري 1.065تليها العبرة الأولى بمتوسط 2.23 وانحراف معياري 1.12كلها باتجاه الموافقة ثم العبارة الثالثة بمتوسط 2.20 وانحراف معياري 0.86 وأخيرا العبارة الثانية 2.11 كمتوسط حسابي و1.07انحرا معياري .

الجدول رقم21: النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور السادس

الاتجاه	المؤشرات الاحصائية		الاستجابات					رقم العبارة
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق جدا	غير موافق	موافق بدرجة	موافق	موافق جدا	
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
موافق بدرجة	1.09	3.02	3	8	15	5	4	1
			%8.6	%22.9	%42.9	14.3%	%11.4	
موافق	0.95	2.25	/	4	9	14	8	2
			/	%11.4	%25.7	%40	22.9%	

3	14	13	6	2	/	1.88	0.90	موافق جدا
	%40	%37.1	%17.1	%5.7	/			
4	13	9	10	2	1	2.11	1.078	موافق جدا
	37.1%	%25.7	%28.6	%5.7	%2.9			

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

يبرز لنا الجدول أعلاه ان الفقرة الأولى احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.02 وانحراف معيار 1.09باتجاه موافق بدرجة متوسطة وباقي العبارات كانت كمايلي فالفقرة الثانية بمتوسط حسابي 2.25وانحراف معياري 0.95 باتجاه الموافقة ثم الفقرة الرابعة بمتوسط 2.11وانحراف معياري1.078باتجاه موافق جدا وفي الأخير الفقرة الثالثة بمتوسط 1.88 وانحراف معياري 0.90ايضا باتجاه موافق جدا .

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

من أجل قياس مدى تأثير الرقابة الإدارية على عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة، و بغرض تبسيط الدراسة، تم قياس العلاقة بينهما وهذا باستخدام أحد الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات وقبل البدا في الاختبار لابد ن معرفة مانعو الاختبارات معلمية أم استعملنا اللامعلمية ولذلك يجب اجراء اختبار كولوموغروف سمرنوف لان جميع الاختبارات المعلمية تشترط التوزيع الطبيعي .

نتائج اختبار كولوموغروف سمرنوف

المحور الرئيسي	قيمة Z	مستوى الدلالة	القرار

T	**0.55**	**0.92**	**طبيعي**

المصدر من إعدادا الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ ان مستوى الدلالة الاحصابية بلغ 0.92= SIGوهو اكبر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 إذا فالتوزيع هنا يتبع التوزيع الطبيعي.

لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام اختبار tللعينة الواحدة و الاعتماد على الدلالة 0.05< sig

وفيما يلي قاعدة اتخاذ القرار المعتمدة لاختبار صحة الفرضيات :

نشير أولا إلى المتوسط الفرضي والذي تم حسابه مسبقا x=3

ثم **لاختبار الفرضيات نتبع مراحل أساسية تتمثل في تحديد الفرضية والفرضية البديلة** ومن تحديد مستوى الدلالة أو المعنوية وحساب إحصائية الاختبار تحت صحة فرض العدم

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الرقابة الإدارية على اتخاذ القرارات في المؤسسة عند مستوى دلالة إحصائية 0,05

H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الرقابة الإدارية على اتخاذ القرارت في المؤسسة عند مستوى دلالة إحصائية 0,05.

والجدول الموالي يبين نتائج اختبارات المعلمية لفرضية الدراسة:

الجدول رقم23 :جدول اختبار قيمة t

	tقيمة	**المتوسط الحسابي**	**الانحراف المعياري**	**مستوى الدالة**	**القرار**
/					

T	**-7.31**	**2.26**	**0.59**	**0.000**	دال

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ ما يلي:

قيمة الدلالة الاحصائية كان 0.000وهو اقل من 0.05 (SIG>0.05) ومنه نرفض الفرضية الصفرية (H_0)ونقبل الفرضية البديلة (H_1)والتي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الرقابة الإدارية على اتخاذ القرارات في المؤسسة عند مستوى دلالة إحصائية 0,05.

نتائج الدراسة

- عدم وجود مشاركة في اتخاذ القرار مع تباطؤ في اتخاذ هذه الأخيرة.
- انخفاض المهارات والقدرات للمرؤوسين التي بدورها تنمي قدراتهم.
- الصرامة والجدية في العمل وانعدام الحرية مما يقيد المرؤوسين .

اختبار الفرضيات:

تمثلت الفرضية الأولى في "تتمثل العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار فيما يلي: العوامل الداخلية والعوامل الخارجية"، وقد تم إثبات صحة هذه الفرضية من خلال الفصل الثاني بحيث أن العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات تتعدد منها ماهو داخلي كالعوامل التنظيمية ومنها ماهو خارجي كالعوامل الإنسانية والقوانين والأنظمة وغيرها.

أما الفرضية الثانية التي جاء فيها "العلاقة بين الرقابة الإدارية واتخاذ القرار هي علاقة ترابط إيجابية"، حيث أثبتت النتائج أن هناك علاقة ترابط إيجابية بين الرقابة الإدارية و اتخاذ القرارات والتي يؤكدها معامل الارتباط.

في حين أن آخر فرضية كان مضمونها "هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للرقابة الإدارية على اتخاذ القرارات"، فقد أثبتت النتائج أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للقيادة الإدارية على اتخاذ القرارات.

خلاصة الفصل:

هذا الفصل الجانب التطبيقي من الدراسة والذي تم بملحة الضرائب فرع قصر البخاري- وذلك بهدف معرفة واقع الرقابة الإدارية وأثرها في اتخاذ القرارات لدى عمال المؤسسة، إذ تم جمع البيانات المطلوبة من طرف أفراد مجتمع الدراسة بواسطة أداة الدراسة والتي تمثلت في استمارة الاستبيان وقد تمت معالجة هذه البيانات إحصائيا بواسطة برنامج إل SPSS، إذ تم التوصل إلى نتائج مفادها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الرقابة الإدارية على اتخاذ القرارات في المؤسسة عند مستوى دلالة إحصائية 0,05، وأن هناك تأثير ايجابي للرقابة الإدارية على عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة، بحيث أن معامل اتجاه المتغير له إشارة موجبة.

خاتمة

تبين لنا من خلال دراستنا ان الرقابة الإدارية لها اثر كبير على عملية اتخاذ القرار وذلك لمعرفة ان هناك علاقة بين الرقابة الإدارية وعملية اتخاذ القرار الكفء في المنضمات مهما كان نوعها أو نشاطها .

فالرقابة الإدارية هي وظيفة أساسية التي ترتبط وتتكامل مع مختلف الو ضايف الأخرى وبهدف التجسيد الفعال لعمل المؤسسات لابد من انتهاج عدة أدوات للرقابة أهمها التقارير الإدارية والشكاوى والتنظيمات وممجتلف الاحصابيات وذلك لمعرفة الانحرافات وتعديلها

إما عملية اتخاذ القرار فهي عملية هامة في جميع الأنشطة الإدارية وذالك بهدف الوصول إلى القرار أو البديل لتحقيق الأهداف المسطرة وهنا يظهر دور المراقب الذي يتمثل في الحد من ضياع واستغلال المواد المتاحة

لقد اتضح لنا من خلال القيام بالدراسة الميدانية كعرفة دور الرقابة الإدارية على عملية اتخاذ القرار وبالأحرى الأساليب والتقارير الرقابية المستخدمة في مانعه السير الجيد خاصة بمديرية الضرايب بقر البخاري .

وعليه فالرقابة الإدارية هي عملية التأثير التي يقوم بها المدير على مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني، وللرقابة الإدارية مكونات هي القائد وهو الشخص الذي يتمتع بمجموعة من وتتكامل مع مختلف الو ضايف الأخرى من بين هذه المهارات نجد المهارات الفنية المتمثلة في القدرة على التعامل مع التقنيات، المهارات الإنسانية التي تعني القدرة على التفاعل مع الأفراد والمهارات الفكرية المتعلقة بالمفاهيم العامة للمؤسسة والاستراتيجيات والسياسات.

ثم ان النظرية الموقفية التي تؤكد على أن نجاح الرقابة يعتمد على تفاعل الخصائص الشخصية للفرد وسلوكه وعوامل الموقف الذي يعيشه، بالإضافة إلى نظرية الرجل العظيم، والنظرية الوظيفية، والنظرية التفاعلية، ونظرية الشبكة الإدارية.

أما عملية اتخاذ القرارات فهي المحور الرئيسي للنشاط الإداري، ويرجع ذلك إلى كافة وظائف المدير مهما كانت طبيعة نشاطه، ومهما اختلف مستواه التنظيمي، وتنبع أهمية هذه العملية أيضا من

ارتباطها المباشر بصناعة أهداف المؤسسة التشغيلية والإستراتيجية، وهي الأهداف التي أنشئت من أجلها، لاسيما في ظل تزايد حجم المؤسسات وتنوع أنشطتها بالإضافة إلى اشتداد المنافسة المفروضة عليها، حيث تسعى المؤسسات في ظل هذه الظروف للبقاء والاستمرار وهذا مرهون بمدى صحة ودقة القرارات المتخذة، وبالتالي مدى رسم الأهداف الصحيحة وتحقيقها بفعالية، ذلك أن عملية اتخاذ القرار هي اختيار بديل من بين عدة بدائل بقصد تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف، وله خصائص ومميزات أهمها أنه عملية مشتركة ،عامة، وشاملة، ويمكن تصنيف القرارات إلى عدة أنواع منها: القرارات المبرمجة والغير مبرمجة، القرارات الفردية والجماعية، القرارات الإستراتيجية والتكتيكية، والتشغيلية، القرارات الشخصية، والتنظيمية، القرارات في حالة التأكد، وفي حالة اللا تأكد، وفي حالة المخاطرة، كما أن عملية اتخاذ القرارات تتأثر بمجموعة من العوامل كالعوامل الإنسانية السلوكية، والقوانين والأنظمة، والعوامل التنظيمية، والعوامل النفسية وغيرها، حيث أن هذه العوامل تزيد من أهمية اتخاذ القرارات خاصة من المشاكل الموجودة في البيئة الخارجية للمؤسسة واشتداد المنافسة، ويمر اتخاذ القرارات بمجموعة من المراحل تتمثل في مرحلة تحديد المشكلة ثم جمع المعلومات وتحليلها فتحديد البدائل المختلفة ثم تقييم هذه البدائل فاختيار البديل الأفضل ثم تنفيذ القرار وأخيرا وضع رقابة على الحل، حيث أن هذه المراحل تختلف من نظرية لأخرى، وهناك العديد من النظريات التي تناولت اتخاذ القرار من أهمها: النظرية الكلاسيكية، والنظرية السلوكية، والنظرية الحديثة، بالإضافة إلى أنه كانت هناك ثلاثة نماذج لاتخاذ القرار تمثلت في نموذج سايمون، ونموذج لندبلوم، ونموذج اتزيوني، وعليه جاء هذا البحث لاختبار مجموعة من الفرضيات المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث كانت الفرضيات ونتائج اختبارها كالآتي:

اختبار الفرضيات:

تمثلت الفرضية الأولى في "تتمثل العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار فيما يلي: العوامل الداخلية والعوامل الخارجية"، وقد تم إثبات صحة هذه الفرضية من خلال الفصل الثاني بحيث أن العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات تتعدد منها ماهو داخلي كالعوامل التنظيمية ومنها ماهو خارجي كالعوامل الإنسانية والقوانين والأنظمة وغيرها.

أما الفرضية الثانية التي جاء فيها "العلاقة بين الرقابة الإدارية واتخاذ القرار هي علاقة ترابط إيجابية"، حيث أثبتت النتائج أن هناك علاقة ترابط إيجابية بين الرقابة الإدارية و اتخاذ القرارات والتي يؤكدها معامل الارتباط.

في حين أن آخر فرضية كان مضمونها "هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للرقابة الإدارية على اتخاذ القرارات"، فقد أثبتت النتائج أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للقيادة الإدارية على اتخاذ القرارات.

نتائج الدراسة:

- عدم وجود مشاركة في اتخاذ القرار يؤدي الى تباطؤ في اتخاذ هذه الأخيرة.
- انخفاض المهارات والقدرات للمرؤوسين التي بدورها تنمي قدراتهم.
- الصرامة والجدية في العمل وانعدام الحرية مما يقيد المرؤوسين.

التوصيات:

انطلاقا من النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم بعض التوصيات:

- حتى تكون الرقابة الإدارية فعالة يجب أن تتميز بنوع من الصرامة
- عملية اتخاذ القرار يجب تتم بالمشاركة الجماعية مع تبني السرعة والدقة في اتخاذها.
- الرقابة من شأنها أن تزيد من مسؤولية الموظفين اتجاه مهامهم من حيث كلما كانت صارمة كلما زادو من اخذ احتياطاتهم بعدم الوقوع في الخطأ

آفاق الدراسة:

ويمكننا اقتراح مجموعة من الدراسات الجديرة بالبحث وهي كالتالي:

1. دور الرقابة الإدارية في تحقيق التميز داخل المؤسسة.
2. دور الرقابة الإدارية في تفعيل أداء العاملين داخل المؤسسة.
3. اثر الرقابة الإدارية في تحسين عملية اتخاذ القرار.

قائمة المراجع

أولا الكتب

1- أحمد نور، فتحي السوافيري، المحاسبة الإدارية، دار الجامعية للنشر والنشر والتوزيع، بدون طبعة، الإسكندرية، 1997،

2- أمل أحمد طعمة، اتخاذ القرار والسلوك القيادي، ديبونو للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان-الأردن، 2010،

3- آمنة مسغوني، سهيلة شوية، آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضا على الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2014-2015،

4- آيت بارة شفيعة، دور القيادة في اتخاذ القرارات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010/2009،

5- إيهاب صبيح محمد رزيق، إدارة العمليات واتخاذ القرارات السليمة، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، بدون طبعة، القاهرة، 2001،

6- باسم الحميري، مهارات إدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2010،

7- برس يورك، اتخاذ القرارات، مكتبة لبنان ناشرون، الطبعة الأولى، بيروت-لبنان، 2001،

8- بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان-الأردن، 2008.

9- بطوره فضيلة –حراسة وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في البنوك مذكرة ماجستير علوم التسيير –المسيلة 2007

10- بلال خلف السكارنة، المهارات الإدارية في تطوير الذات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2009،.

11- بن حمودة سكينة، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، شركة دار الأمة للطباعة والتوزيع، بدون طبعة، الجزائر، 2012،.

12- بهاء زكي محمد، خالد عبد الله إبراهيم، التفكير الإبداعي في اتخاذ القرارات، دار أمجد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2018،

13- ثابت عبد الرحمان ادريس –جمال الدن مجمد لمرسي – الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية الدار الجامعة مصر2002

14- جمال الدين لعويسات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومه للطباعة للنشر والتوزيع، بدون طبعة، الإمارات، 2005،

15- جمال الدين لعويسات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، مرجع سبق ذكره،

16- جمال محمد عبد الله، إدارة الأعمال مبادئ ومفاهيم، دار المعتز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2014،

17- حامد الشمرتي، الأساليب الإحصائية في اتخاذ القرارات، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان–الأردن، 2005،.

18- حسين بالعجوز، نظام المعلومات المحاسبي ودوره في اتخاذ القرارات المحاسبية، مؤسسة الثقافة الجامعية، بدون طبعة، الإسكندرية، 2009،.

19- حسين عثمان محمد عثمان، أصول علم الإدارة العامة، منشورات الحلبي الحقوقية، الطبعة الأولى، بيروت، 2007، .

20- حكمت احمد الراوي، نظم المعلومات المحاسبية والمنظمة، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1999، .

21- خالد قاشي، نظام المعلومات التسويقية(مدخل اتخاذ القرار)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان–الأردن، 2014،.

22- رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان–الأردن، 2008

23- الرزاق محمد قاسم، نظم المعلومات المحاسبية الحاسوبية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان–الأردن، 1995،

24- زياد محمد عبد، أساسيات علم الإدارة، دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2010، ص95.

25- زينب بن التركي، الأساليب الكمية في صناعة القرار، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات، العدد السادس، جامعة محمد خيضر، 2009، بسكرة،

26- زينة المنصور، الذكاء وعلاقته بمهارة اتخاذ القرار، رسالة ماجستير في علم النفس التربوي، جامعة دمشق،2015/2014،

27- سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، بدون طبعة، الإسكندرية، 2002،.

28- السلام أبو تحف –أساسيات التنظيم والإدارة –مرجع سابق

29- سونيا محمد البكري، استخدام الأساليب الكمية في الإدارة، الإسكندرية، 1997

30- عباس محمود مكي، هواجس العمل من قلق المؤسسة إلى تحديات العلاج النفسي، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بيروت-لبنان، 2007،.

31- عبد الكريم أبو مصطفى –مرجع نفسه

32- عبد السلام أبو تحف –أساسيات التنظيم والدارة –دار الجامعة .الإسكندرية 2002

33- عبد العزيز النجار، الإدارة الذكية، المكتب العربي الحديث، بدون طبعة، الإسكندرية، 2008،

34- عبد الغفار حنفي –أساسيات إدارة المنظمات –الدار الجامعة المكتب العربي الحديث الإسكندرية 2000

35- عبد الكريم ابو مصطفى –الإدارة وتنظيم المفاهيم الوضائف والعمليات 2001ص246

36- عبد المعطي عساف، مبادئ الإدارة العامة، دار زهوان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2013،.

37- عبد المعطي عساف، مرزوق راتب عساف، مبادئ الإدارة المفاهيم والاتجاهات الحديثة، مكتبة المكتسب، بدون طبعة، عمان-الأردن، 1993،.

38- عدنان عواد الشوابكة، دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان-الأردن، 2011،

39- عطاب حميدة اثر الرقابة الادارية على الأداء وضيفي مرجع سابق

40- على شريف –الإدارة المعاصرة –الدار الجامعة –مصر 2003

41- على عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2007،

42- علي حسين علي وآخرون، بحوث العمليات وتطبيقاتها في وظائف المنشأة، دار زهوان للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان-الأردن،1999،

43- علي شريف، اقتصاديات الإدارة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بدون طبعة، بيروت، 1986، غني دحا متناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، المقدرات الجوهرية للمورد البشري الاتجاه المعاصر لتنافسية الأعمال، دار غيداء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2014،

44- علي علاونة، الأساليب الكمية في اتخاذ القرار، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2006،

45- علي عياصرة، هشام عدنان موسى حجازين، القرارات القيادية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2006،.

46- علي فهمي، نظم دعم اتخاذ القرار وأنظمة الذكية، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، بدون طبعة، القاهرة، 2004،.

47- علي محمد الخ عباس وآخرون مبادئ عمل الإدارة –مكتبة الرائد العلمية سنة 2001

48- فالح محمد حسن، فؤاد الشيخ سالم، الأساليب الكمية لاتخاذ القرارات الإدارية، جامعة الدول العربية، بدون طبعة، عمان-الأردن، 1983،

49- كاسر نصر منصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2006

50- ماجد عبد المهدي المساعدة وآخرون، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2013،

51- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، الأساليب الكمية في إدارة الأعمال، دار الجنان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2017،

52- محمد حافظ حجازي، دعم القرارات في المنظمات، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2006،.

53- محمد فريد الصحن وآخرون –مبادئ الإدارة –مرجع سابق

54- محمد فريد الصحن وآخرون-مبادئ الإدارة –دار الجامعة الإسكندرية مصر 2001

55- محمود الفياض، عيسى قادة، بحوث العمليات، الطبعة العربية، عمان-الأردن، 2007،

56- محمود يوسف عقله، أدارة المؤسسات الدولية، دار البداية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2010،

57- مصطفى أبو بكر، مصطفى مظهر، بحوث العمليات وفاعلية القرارات، مكتب عين شمس، بدون طبعة، القاهرة، 1997،

58- مصطفى يوسف كافي، بيئة وتكنولوجية إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2014،.

59- منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، بدون طبعة، الإسكندرية، 2003،

60- منال طلعت محمود، مسعد الفاروق حمودة، التنمية والمجتمع مدخل نظري لدراسة المجتمعات المحلية، المكتب الجامعي الحديث، بدون طبعة، الإسكندرية، 2001،

61- منصور البدوي، الأساليب الكمية واتخاذ القرارات، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، بدون الطبعة، الإسكندرية، 1987،.

62- منعم زمزير الموسوي، اتخاذ القرارات الإدارية مدخل كمي، دار زهوان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2021،

63- موسى خليل .أسس الإدارة المعاصرة .المؤسسة الجامعة للدراسات بيروت لبنان ط1-2005

64- مؤيد الفضل، المنهج الكمي في اتخاذ القرارات الإدارية المثلى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان-الأردن، 2010،

65- مؤيد الفضل، المنهج الكمي في اتخاذ القرارات الإدارية المثلى، مرجع سبق ذكره

66- مؤيد الفضل، مدخل إلى الأساليب الكمية في التسويق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2008،

67- مؤيد عبد الحسن الفضل، المنهج الكمي في إدارة الأعمال، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2006،.

68- مؤيد عبد الحسن الفضل، نظريات اتخاذ القرارات منهج كمي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان- الأردن، 2013،.

69- نداء محمد الصوص، مدخل إلى علم الإدارة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2007،

70- نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2009،

71- هاشم حمدي رضا، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2010،

72- أحمد عزمي إمام، التنمية البشرية والإبداع الإداري، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، الطبعة الأولى، 2014/2013،

73- بونخلة فريد، تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2007/2006،

74- خليل محمد العزاوي، إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2006،

75- سهام عزي، دراسة المقاربة الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة ماجستير في قسم علوم التسيير، تخصص التسيير العمومي، جامعة الجزائر3، 2012،2011،

76- عبد الرحمان توفيق، التخطيط واتخاذ القرارات(منهج المهارات القيادية المعاصرة

77- عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، بدون طبعة، الإسكندرية،

78- عدنان العتوم، قاسم كوفحي، القيادة والتغيير الطريق نحو النجاح، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2011،

79- كاسر نصر منصور، نظرية القرارات الإدارية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2000،

80- المادة 282 من قانون الضرائب المباشرة

81- المادة 3 من قانون الإجراءات الجبائية

82- محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان-الأردن،

83- محمود خضر، الإدارة علم وفن، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2015،

84- مراد كمال عوض، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، 2017،

85- نادرة أيوب، نظرية القرارات الإدارية، بدون طبعة، 1997،

86- وثائق المتفشية

ثانيا المذكرات

1. آمنة مسغوني، سهيلة شوية، آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضا على الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2014-2015.

2. آيت بارة شفيعة، دور القيادة في اتخاذ القرارات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010/2009.

3. بونخلة فريد، تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2007/2006.
4. برياني عائشة، تفات عائشة، أثر الاتصال على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، مذكرة ماستر، تخصص إدارة وتسيير المؤسسة، جامعة المدية2016/2015.
5. زينة المنصور، الذكاء وعلاقته بمهارة اتخاذ القرار، رسالة ماجستير في علم النفس التربوي، جامعة دمشق،2015/2014.
6. سهام عزي، دراسة المقاربة الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة ماجستير في قسم علوم التسيير، تخصص التسيير العمومي، جامعة الجزائر3، 2012،2011.

الملاحق

الملحق رقم 01: الاستبيان.

جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

السنة الثانية ماستر إدارة أعمال

استبيان

السيد(ة) الفاضل(ة):

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.....وبعد

إننا نقوم بإجراء دراسة بعنوان "تأثير الرقابة الإدارية على اتخاذ القرارات في المؤسسة" دراسة حالة مؤسسة مصلحة الضرائب-فرع قصر البخاري-، وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة ماستر إدارة أعمال من جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية، ونظرا لأهمية رأيكم في إتمام هذه الدراسة، تحتاج الباحثين إلى تعاونكم في الإجابة على هذه الإستبانة بكل دقة، لأن رأيكم له أثر كبير في إنجاح هذه الدراسة.

نرجو منكم قراءة كل عبارة جيدا وأن لا تترك أي عبارة دون الإجابة عليها، ونود أن نعلم سيادتكم المحترمة أن كل ما تدلي به من بيانات لن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط وسوف يعامل بسرية.

وفي الأخير نقدم شكرنا على حسن تعاونكم ولكم منا فائق الاحترام والتقدير.

الملحق رقم 01

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

الرجاء وضع علامة(X) في الموضع المناسب.

1-الجنس:

ذكر ☐ **أنثى** ☐

2-السن:

من 20_30سنة ☐ **من 31سنة إلى 40سنة** ☐ **41الى 50سنة** ☐

51فاكثر ☐

3-**المستوى التعليمي:**

ثانوي وأقل ☐ **شهادة ليسانس** ☐ **ماستر** ☐

4-الخبرة الوظيفية:

5سنوات فأقل ☐ **من5سنوات إلى 10سنوات** ☐ **من 10الى 15سنة** ☐

15سنة فاكثر ☐

القسم الثاني: الرقابة الإدارية.

يقصد بالرقابة على أنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار القرارات والأوامر والإشراف الإداري على الآخرين، باستخدام السلطة الرسمية والتأثير من أجل تحقيق هدف معين.

الرقم	العبارات	موافق جدا	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق جدا
1	تستعمل مؤسستكم التقارير التجارية كوسيلة للرقابة					
2	تعتبر التقارير الإدارية أداة فعالة					
3	تساعد التقارير الإدارية مؤسستكم في تطور أساليب العمل					
4	تهتم الإدارة بالدقة والموضوعية في إعداد تقاريرها					
5	تستعمل مؤسستكم الملاحظة و الإشراف كأداتين في الرقابة					
6	تعتبر الملاحظة الشخصية جيدة عند الموظفين					
7	تؤدي الملاحظة الشخصية إلى تحسين الأداء					
8	تنفذ الرقابة الإدارية ضمن ميدان العمل					
9	تستعمل مؤسستكم الشكاوى كأداة رقابية					
10	تهتم مؤسستكم بمعالجة الشكاوى بموضوعية					
11	تهتم المؤسسة بمعرفة شكاوى الموظفين					
12	الشكاوى والتنظيمات لها مكانة في مؤسستكم					

القسم الثالث: اتخاذ القرارات.

الرقم	العبارات	موافق جدا	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتم إشراكك في عملية اتخاذ القرار					
2	يتم اتخاذ بشكل سريع					
3	تواجه المنظمة عند اتخاذ بعض القرار المشاكل					
4	يتم تتابع الانحرافات التي قد تظهر عند تطبيق القرارات					
5	يتم تحميل الأعباء الناتجة عن بعض الأخطاء					
6	يتم مراعاة المرونة والدقة عند تنفيذ القرارات					
7	يتم وضع البدائل المتعلقة باتخاذ القرار					
8	هناك شعور بالرضا عن نتائج القرارات التي يتم اتخاذها					
9	تقوم مؤسستك باستخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات					
10	تتناسب القرارات التي تتخذها المنظمة مع إمكانياتها					
11	يتطلب اتخاذ القرارات التفكير بعناية					
12	عندما اتخذ القرار أفكر في الخيارات المختلفة فيما يتعلق بهدف معين					

تبنى عملية اتخاذ القرارات على الاختيار المدرك والحذر الدقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموعة البدائل لتحقيق هدف أو مجموعة من البدائل المسطرة سابقا.

الملحق رقم 02: قائمة الأساتذة المحكمين لاستمارة الاستبيان

الاسم واللقب	الجامعة	الإمضاء
ا.بولصنام محمد	جامعة المدية	
ا.عبد الرزاق بوعزيز	جامعة المدية	

الملحق رقم 03 :نتائج اختبار ثبات محاور الاستبيان.

الجزء الأول: نتائج الثبات لمحور الرئيسي ككل

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,912	24

الملحق رقم04: نتائج التحليل الوصفي للبيانات الشخصية.

age

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	20-30	2	5,7	5,7	5,7
	31-40	16	45,7	45,7	51,4
	41-50	14	40,0	40,0	91,4
	51فاكثر	3	8,6	8,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

exper

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 5 سنة	6	17,1	17,1	17,1
	5-10 سنة	10	28,6	28,6	45,7
	10-15سنة	9	25,7	25,7	71,4
	15سنة فاكثر	10	28,6	28,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

edication

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي فاقل	17	48,6	48,6	48,6
	ليسانس	16	45,7	45,7	94,3
	ماستر	2	5,7	5,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

sex

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	garcon	17	48,6	48,6	48,6
	fille	18	51,4	51,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

الملحق رقم 05: نتايج اختبار الاتساق الداخلي للمحور الاول

Corrélations

Corrélations

		t1	q1t1	q2t1	q3t1	q4t1
t1	Corrélation de Pearson	1	,794**	,788**	,776**	,825**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35
q1t1	Corrélation de Pearson	,794**	1	,496**	,456**	,545**
	Sig. (bilatérale)	,000		,002	,006	,001

	N	35	35	35	35	35
q2t1	Corrélation de Pearson	,788**	,496**	1	,478**	,585**
	Sig. (bilatérale)	,000	,002		,004	,000
	N	35	35	35	35	35
q3t1	Corrélation de Pearson	,776**	,456**	,478**	1	,511**
	Sig. (bilatérale)	,000	,006	,004		,002
	N	35	35	35	35	35
q4t1	Corrélation de Pearson	,825**	,545**	,585**	,511**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,002	
	N	35	35	35	35	35

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

المحور الثاني

Corrélations

		t2	q1t2	q2t2	q3t2	q4t2
t2	Corrélation de Pearson	1	,809**	,780**	,832**	,800**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35
q1t2	Corrélation de Pearson	,809**	1	,442**	,621**	,595**
	Sig. (bilatérale)	,000		,008	,000	,000
	N	35	35	35	35	35
q2t2	Corrélation de Pearson	,780**	,442**	1	,569**	,508**
	Sig. (bilatérale)	,000	,008		,000	,002
	N	35	35	35	35	35
q3t2	Corrélation de Pearson	,832**	,621**	,569**	1	,458**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,006
	N	35	35	35	35	35
q4t2	Corrélation de Pearson	,800**	,595**	,508**	,458**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,002	,006	
	N	35	35	35	35	35

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

Corrélations

المحور الثالث

Corrélations

		t3	q1t3	q2t3	q3t3	q4t3
t3	Corrélation de Pearson	1	,849**	,664**	,700**	,751**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35
q1t3	Corrélation de Pearson	,849**	1	,486**	,501**	,578**
	Sig. (bilatérale)	,000		,003	,002	,000
	N	35	35	35	35	35
q2t3	Corrélation de Pearson	,664**	,486**	1	,210	,347*
	Sig. (bilatérale)	,000	,003		,225	,041
	N	35	35	35	35	35
q3t3	Corrélation de Pearson	,700**	,501**	,210	1	,284
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,225		,099
	N	35	35	35	35	35
q4t3	Corrélation de Pearson	,751**	,578**	,347*	,284	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,041	,099	
	N	35	35	35	35	35

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

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

المحور الرابع

Corrélations

		t4	q1t4	q2t4	q3t4	q4t4
t4	Corrélation de Pearson	1	,802**	,821**	,631**	,465**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,005
	N	35	35	35	35	35
q1t4	Corrélation de Pearson	,802**	1	,659**	,299	,128
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,081	,465
	N	35	35	35	35	35
q2t4	Corrélation de Pearson	,821**	,659**	1	,305	,135
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,075	,440
	N	35	35	35	35	35

q3t4	Corrélation de Pearson	,631**	,299	,305	1	,212
	Sig. (bilatérale)	,000	,081	,075		,221
	N	35	35	35	35	35
q4t4	Corrélation de Pearson	,465**	,128	,135	,212	1
	Sig. (bilatérale)	,005	,465	,440	,221	
	N	35	35	35	35	35

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

Corrélations

المحور الخامس

Corrélations

		t5	q1t5	q2t5	q3t5	q4t5
t5	Corrélation de Pearson	1	,498**	,835**	,823**	,756**
	Sig. (bilatérale)		,003	,000	,000	,000
	N	35	34	35	35	35
q1t5	Corrélation de Pearson	,498**	1	,173	,285	-,063
	Sig. (bilatérale)	,003		,328	,102	,724
	N	34	34	34	34	34
q2t5	Corrélation de Pearson	,835**	,173	1	,572**	,673**
	Sig. (bilatérale)	,000	,328		,000	,000
	N	35	34	35	35	35
q3t5	Corrélation de Pearson	,823**	,285	,572**	1	,605**
	Sig. (bilatérale)	,000	,102	,000		,000
	N	35	34	35	35	35
q4t5	Corrélation de Pearson	,756**	-,063	,673**	,605**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,724	,000	,000	
	N	35	34	35	35	35

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

المحور السادس

Corrélations

		t6	q1t6	q2t6	q3t6	q4t6
t6	Corrélation de Pearson	1	,728**	,787**	,697**	,770**

	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35
q1t6	Corrélation de Pearson	,728**	1	,416*	,331	,370*
	Sig. (bilatérale)	,000		,013	,052	,029
	N	35	35	35	35	35
q2t6	Corrélation de Pearson	,787**	,416*	1	,448**	,516**
	Sig. (bilatérale)	,000	,013		,007	,002
	N	35	35	35	35	35
q3t6	Corrélation de Pearson	,697**	,331	,448**	1	,377*
	Sig. (bilatérale)	,000	,052	,007		,025
	N	35	35	35	35	35
q4t6	Corrélation de Pearson	,770**	,370*	,516**	,377*	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,029	,002	,025	
	N	35	35	35	35	35

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

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

الملحق رقم 06: نتائج التحليل الوصفي لكل فقرة من فقرات المحور الأول

Statistiques

		q1t1	q2t1	q3t1	q4t1
N	Valide	35	35	35	35
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		2,0857	1,8571	2,1429	2,1714
Ecart-type		1,06747	,91210	1,06116	,98476
Somme		73,00	65,00	75,00	76,00

q1t1

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق جدا	13	37,1	37,1	37,1
	موافق	10	28,6	28,6	65,7
	موافق بدرجة متوسطة	9	25,7	25,7	91,4
	غير موافق	2	5,7	5,7	97,1
	غير موافق جدا	1	2,9	2,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

q2t1

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق جدا	14	40,0	40,0	40,0
	موافق	15	42,9	42,9	82,9
	موافق بدرجة متوسطة	3	8,6	8,6	91,4
	غير موافق	3	8,6	8,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

q3t1

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق جدا	11	31,4	31,4	31,4
	موافق	13	37,1	37,1	68,6
	موافق بدرجة متوسطة	7	20,0	20,0	88,6
	غير موافق	3	8,6	8,6	97,1
	غير موافق جدا	1	2,9	2,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

q4t1

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق جدا	10	28,6	28,6	28,6
	موافق	12	34,3	34,3	62,9
	موافق بدرجة متوسطة	11	31,4	31,4	94,3

	غير موافق	1	2,9	2,9	97,1
	غير موافق جدا	1	2,9	2,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

المحور الثاني

Statistiques

		q1t2	q2t2	q3t2	q4t2
N	Valide	35	35	35	35
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		2,1714	2,2571	2,1429	2,2000
Ecart-type		,78537	,88593	1,03307	,99410
Somme		76,00	79,00	75,00	77,00

q1t2

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق جدا	6	17,1	17,1	17,1
	موافق	19	54,3	54,3	71,4
	موافق بدرجة متوسطة	8	22,9	22,9	94,3
	غير موافق	2	5,7	5,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

q2t2

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق جدا	8	22,9	22,9	22,9
	موافق	12	34,3	34,3	57,1
	موافق بدرجة متوسطة	13	37,1	37,1	94,3
	غير موافق	2	5,7	5,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

q3t2

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق جدا	12	34,3	34,3	34,3

	موافق	10	28,6	28,6	62,9
	موافق بدرجة متوسطة	9	25,7	25,7	88,6
	غير موافق	4	11,4	11,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

q4t2

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق جدا	10	28,6	28,6	28,6
	موافق	12	34,3	34,3	62,9
	موافق بدرجة متوسطة	9	25,7	25,7	88,6
	غير موافق	4	11,4	11,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

المحور الثالث

Statistiques

		q1t3	q2t3	q3t3	q4t3
N	Valide	35	35	35	35
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		2,0571	2,2286	2,3429	2,5143
Ecart-type		,90563	,97274	1,18676	1,12122
Somme		72,00	78,00	82,00	88,00

q1t3

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق جدا	11	31,4	31,4	31,4
	موافق	13	37,1	37,1	68,6
	موافق بدرجة متوسطة	9	25,7	25,7	94,3
	غير موافق	2	5,7	5,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

q2t3

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق جدا	7	20,0	20,0	20,0

	موافق	18	51,4	51,4	71,4
	موافق بدرجة متوسطة	6	17,1	17,1	88,6
	غير موافق	3	8,6	8,6	97,1
	غير موافق جدا	1	2,9	2,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

q3t3

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق جدا	9	25,7	25,7	25,7
	موافق	15	42,9	42,9	68,6
	موافق بدرجة متوسطة	2	5,7	5,7	74,3
	غير موافق	8	22,9	22,9	97,1
	غير موافق جدا	1	2,9	2,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

q4t3

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق جدا	8	22,9	22,9	22,9
	موافق	9	25,7	25,7	48,6
	موافق بدرجة متوسطة	11	31,4	31,4	80,0
	غير موافق	6	17,1	17,1	97,1
	غير موافق جدا	1	2,9	2,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

المحور الرابع

Statistiques

		q1t4	q2t4	q3t4	q4t4
N	Valide	35	35	35	35
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		2,8286	2,6286	2,3714	2,1143
Ecart-type		1,20014	1,33032	1,00252	,90005
Somme		99,00	92,00	83,00	74,00

q1t4

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق جدا	4	11,4	11,4	11,4
	موافق	13	37,1	37,1	48,6
	موافق بدرجة متوسطة	6	17,1	17,1	65,7
	غير موافق	9	25,7	25,7	91,4
	غير موافق جدا	3	8,6	8,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

q2t4

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق جدا	9	25,7	25,7	25,7
	موافق	8	22,9	22,9	48,6
	موافق بدرجة متوسطة	9	25,7	25,7	74,3
	غير موافق	5	14,3	14,3	88,6
	غير موافق جدا	4	11,4	11,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

q3t4

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق جدا	7	20,0	20,0	20,0
	موافق	14	40,0	40,0	60,0
	موافق بدرجة متوسطة	8	22,9	22,9	82,9
	غير موافق	6	17,1	17,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

q4t4

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق جدا	8	22,9	22,9	22,9
	موافق	18	51,4	51,4	74,3
	موافق بدرجة متوسطة	7	20,0	20,0	94,3
	غير موافق	1	2,9	2,9	97,1
	غير موافق جدا	1	2,9	2,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

المحور الخامس

Statistiques

		q1t5	q2t5	q3t5	q4t5
N	Valide	34	35	35	35
	Manquante	1	0	0	0
Moyenne		2,2353	2,1143	2,2000	2,4286
Ecart-type		1,12973	1,07844	,86772	1,06511
Somme		76,00	74,00	77,00	85,00

q1t5

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق جدا	9	25,7	26,5	26,5
	موافق	14	40,0	41,2	67,6
	موافق بدرجة متوسطة	8	22,9	23,5	91,2
	غير موافق جدا	3	8,6	8,8	100,0
	Total	34	97,1	100,0	
Manquante	Système manquant	1	2,9		
Total		35	100,0		

q2t5

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق جدا	13	37,1	37,1	37,1
	موافق	9	25,7	25,7	62,9

	موافق بدرجة متوسطة	10	28,6	28,6	91,4
	غير موافق	2	5,7	5,7	97,1
	غير موافق جدا	1	2,9	2,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

q3t5

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق جدا	7	20,0	20,0	20,0
	موافق	17	48,6	48,6	68,6
	موافق بدرجة متوسطة	8	22,9	22,9	91,4
	غير موافق	3	8,6	8,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

q4t5

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق جدا	8	22,9	22,9	22,9
	موافق	11	31,4	31,4	54,3
	موافق بدرجة متوسطة	9	25,7	25,7	80,0
	غير موافق	7	20,0	20,0	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

المحور السادس

Statistiques

		q1t6	q2t6	q3t6	q4t6
N	Valide	35	35	35	35
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		3,0286	2,2571	1,8857	2,1143
Ecart-type		1,09774	,95001	,90005	1,07844
Somme		106,00	79,00	66,00	74,00

q1t6

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق جدا	4	11,4	11,4	11,4
	موافق	5	14,3	14,3	25,7
	موافق بدرجة متوسطة	15	42,9	42,9	68,6
	غير موافق	8	22,9	22,9	91,4
	غير موافق جدا	3	8,6	8,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

q2t6

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق جدا	8	22,9	22,9	22,9
	موافق	14	40,0	40,0	62,9
	موافق بدرجة متوسطة	9	25,7	25,7	88,6
	غير موافق	4	11,4	11,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

q3t6

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق جدا	14	40,0	40,0	40,0
	موافق	13	37,1	37,1	77,1
	موافق بدرجة متوسطة	6	17,1	17,1	94,3
	غير موافق	2	5,7	5,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

q4t6

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق جدا	13	37,1	37,1	37,1
	موافق	9	25,7	25,7	62,9
	موافق بدرجة متوسطة	10	28,6	28,6	91,4
	غير موافق	2	5,7	5,7	97,1
	غير موافق جدا	1	2,9	2,9	100,0

q4t6

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق جدا	13	37,1	37,1	37,1
	موافق	9	25,7	25,7	62,9
	موافق بدرجة متوسطة	10	28,6	28,6	91,4
	غير موافق	2	5,7	5,7	97,1
	غير موافق جدا	1	2,9	2,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

الملحق رقم 07

نتايج اختبار T

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		T
N		35
Paramètres normaux[a,b]	Moyenne	2,2655
	Ecart-type	,59392
Différences les plus extrêmes	Absolue	,093
	Positive	,083
	Négative	-,093
Z de Kolmogorov-Smirnov		,551
Signification asymptotique (bilatérale)		,922

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
T	35	2,2655	,59392	,10039

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
					Intervalle de confiance 95% de la différence	
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Inférieure	Supérieure
T	-7,317	34	,000	-,73452	-,9385	-,5305

تمت بحمد الله