



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المرجع : ..... / 2015

قسم : علوم التسيير  
الميدان : علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية  
الشعبة : علوم التسيير  
التخصص : مالية

مذكرة بعنوان:

## دور التخطيط والرقابة في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة الشركة الميلافية للخزف بميلة

مذكرة مكملّة لنيّل شهادة الليسانس في علوم التسيير (ل.م.د) تخصص " مالية "

إشراف الأستاذ:

- بوسالم أبوبكر

إعداد الطلبة:

- بوالعيش إيمان

- مازلي مروّة

- مرزوقي ريم

السنة الجامعية: 2014/2015



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

دعاء

## دعاء

اللهم انفعنا بما علمتنا ويسر لنا سبيل العلم يا رب علمنا أن نحب الناس كلهم، وعلمنا أن نحاسب أنفسنا قبل أن نحاسب غيرنا، علمنا أن التسامح هو أكبر مراتب القوة، وأن الانتقام هو أول مظاهر العنف.

يا رب لا تجعلنا نصاب بالغرور إذا نجحنا، ولا باليأس إذا أخفقنا بل فكرنا دائما أن للإخفاق هو التجربة التي تسبق النجاح.

يا رب إذا أعطيتنا نجاحا فلا تأخذ تواضعنا

وإذا أعطيتنا تواضعا فلا تأخذ اعتزازنا بكرامتنا

إذا أسأنا يا رب إلى الناس فامنحنا شجاعة الاعتذار، وإذا أساء الناس إلينا فامنحنا شجاعة العقوب.

آمين يا رب العالمين

سلا وعقل

## شكر وعرفان

لحظات يقف فيها المرء حائرا عاجزا عن التعبير مما يختلج صدره من تشكرات والكثير الذي أثقل كاهله لحظات صار لا بد أن ينطق بها اللسان ويعترف بفضل الآخرين اتجاهه لأنهم كانوا الأساس الذي بني عليه سرح العلم والمعرفة لديه وأثار سبيله لكن هل يستطيع احد أن يشكر الشمس لأنها أضاءت الدنيا لكم سنحاول رد الجميل من جميلكم لنعمل بقول المصطفى صلى الله عليه وسلم "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

في بادئ كل بدء نتوجه إلى الله عز وجل رافعين أيدينا أن يتقبل منا هذا العمل ويجعله خالصا لوجهه الكريم ونشكره بعد ذلك علة فضله أن أنعم علينا بالجهد والفكر والصبر حتى تمكنا من إنجاز هذا العمل فله الحمد. وكل الشكر إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا "محمد صلى الله عليه وسلم".

## "أبو بكر بوسالم"

ونخص بالذكر الأستاذ المشرف الذي لم يبخل علينا بجهد المتواصل وأفكاره النيرة وتوجيهاته وإرشاداته السديدة، وملاحظاته الدقيقة وانتقاداته البناءة وطريقته المثلى في إدارة التحفيز المعنوي وذلك بتخصيصه لنا الأوقات الثمينة من أجل إثراء هذا العمل، فبأخلاقك وقيمك الجامعية كنت ولا تزال الأستاذ المثالي الذي يقتدى بك فنسأل الله تعالى لك الأجر والثبات.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى الأستاذ "عابي وليد" ونصائحه القيمة كما نتقدم بالشكر إلى أستاذ المركز الجامعي وخاصة أساندة معهد العلوم الاقتصادية الكرام الذين أفادونا بعلمهم وخبرتهم ونخص بالذكر الأستاذ "مزودة رياض"

وإلى جميع عمال الشركة الميلافية للخزف خاصة "برك العربي" ممتنين له على جهوده

دون أن ننسى الأخ والزميل "نابتي هشام" شاكرين وقفته وعونه لنا.

وأخيرا نقدم الشكر لكافة الإخوة والزملاء والأصدقاء الذين مدو لنا يد العون والمساعدة ولو بالسؤال عن مصير هذا العمل وإلى كل من ساعدنا ولو بابتسامة طيبة.

الأهداء

علاء هدا

في كل مرة يتوقف القلم.

قبل أن يبدأ في نثر الحروف التي بدورها تصبح كلمات أحاول أن أصفها في سطور، لكن سرعان ما تنتهي ولا يبقى منها إلا الذكريات. قبل إهداء هذا العمل المتواضع لأبد أن أشكر الله سبحانه وتعالى الذي جعل العلم نور قلبي ومفتاح صدري، وإلى رسولنا الأكرم محمد عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم.

إلى سيدة قلبي منيرة دربي يا من ربنتي على مكارم الأخلاق ومؤنستي في السراء والضراء إلى من غمرتني بحنانها وكانت سر وجودي وشعاع حيلتي إلى من رافقتني دعواتها في كل خطوة من خطوات حياتي إلى أُمِّي الغالية " زينب " أهديك فستان الورود ودموع الشكر والوفاء.

أقدم هذه الكلمات إلى من نسحب من أشواقها عباءة أرنديها في أيام الشتاء وجمعت لي من قطرات دمعها مهلا يداويني إلى التي ارتقت نجاحي بفارغ الصبر إجلال و عرفانا أُمِّي الغالية " دليلة " أطال الله عمرك وأمدك بالصحة والعافية.

إلى رمز الأبوة ومفخرة عزتي وقلب الأسرة النابض إلى الذي أحمل اسمه بكل افتخار إلى أغلى ما في الوجود أبي " شريف " أطال الله في عمره.

إلى الذين ارتقيتم سلم المجد على أكتافهم أهدي سلامي، إلى عين الوجود إخوتي الفؤاد والروح أزهار النرجس المتفتح تحت أشعة الشمس إلى ملائكة الوجود إخوتي: " أميرة، مانه، فتيحة، وهيبة، حنان، حياة، مريم، وأولادهم، صبرينة، يعقوب، أسامة، أمينة، أيوب، معز بالله، تسنيم، قصي، عبد الصمد والكتكوتة خولة ابنة عمتي.

إلى رفيقي عمري الذي ساعدني وشجعني وطالما ساندني وعلمني حب الحياة وطريقة عيشها إلى نور حياتي وشمعة فؤادي وقرة عيني " أحمد ".

إلى مرشدي في الحياة وقوتي أخي العزيز " سمير ".

إلى عمي رشيد وزوجته " تفاحة "، وأولاده وخاصة بناته: مريم وزينب.

إلى أعز صديقاتي في الدراسة الجامعية: زينة، مريم، إيمان.

إهداء خاص كذلك إلى صديقتي الحبيبة حليلة.

بالإضافة إلى ذلك: نادية، وفاء، فراح.

إلى كل من رفع معنوياتي في ساعة الضيق بالكلمة الطيبة والابتسامة الصادقة إلى كل من عشت معهم أحلى أيامي وأجمل ذكرياتي صديقاتي

مروة

قال الله تعالى: بسم الله الرحمن الرحيم ﴿ وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا، إما يبلغن عندك الكبر أحدهما أو كلاهما فلا تقل لهما أف ولا تنهرهما وقل لهما قولا كريما ﴾ سورة الإسراء الآية 23.

إلى أغلى ما أملك في هذا الوجود إلى اللذان سهرا على رعايتي وتربيتي إلى اللذين تفرح عيني عندما أراهما  
وندمع عند فرحتهما إلى اللذين ضحيا من أجلي إلى نصفي الثاني وحببتي و قرت عيني وروح فؤادي إلى شمعة  
حياتي وكل دروب الحياة إليك أُمي الحبيبة " فضيلة" نبع الحنان والرحمة أطال الله في عمرك.

إلى سندي الوحيد الذي شجعني طوال مشواري ووجهني في كل أعمالي إلى الحبيب الذي أنعم بالهناء والحياة  
إلى جواره إليك أبي الغالي العزيز رابح حفظك الله ورعاك.

إن الحب للناس في القلب يسري ولا يكتب على الورق، إلى كل من زرع البسمة على شفتاي وكانوا لي سنداً في  
الحياة إخوتي: " عبير، رميسة، ليندة، والبرعمة هبة الرحمان.

إلى أعز الناس وأغلى الأحباب أخي بدر الدين إلى من قاسمتهم هذا العمل صديقاتي مروة وإيمان.

إلى من سرنا سويا ونحن نشق الطريق معا إلى النجاح والإبداع مع تكاتفنا يدا بيد نقطف زهرة تعلمنا: صديقاتي:  
" إلها، أسماء، كريمة، لبنى، مروى، حليلة، ليلي، سمية، رجاء، نسيم، سمية.

إلى من بلغوا الرسالة بكل حب وأمان أساتذتي من الطور الابتدائيحتى الجامعي أهدي هذا العمل.

بسم الله بدأت قلبي وبحمده أنهيه رافعة عملي هذا من أجل الله الكريم.

ريم

الحمد لله على إحسانه والشكر على فضله وامتنانه والصلاة والسلام على رسوله الداعي إلى رضوانه بسم الله بدأت وعلى الله  
توكلت واليه جلا وعلا ارفع هذا العمل خالصا لوجهه الكريم فاجعله ربي علما نافع، وصدقة جارية في ميزان حسناتي

ما اسعد قلبي في صدري وما أسرع قلبي في يدي ساعة كتابة هذه السطور بعد جهد جهيد وسنوات سرت في درب العلم، شاء  
السميع العليم إن اجني ثمرة جهدي بمذكرة التخرج هذه لأهديها:

إلى التي لو اتحدت من ماء البحر مداد ومن ورق الشجر قرطاسا لأعد مزاياها لما استوفيت مقال درة إلى ملاكي في الدنيا، إلى  
من قال المصطفى الحبيب في حقها "الجنة تحت أقدام الأمهات"، إلى الشمعة التي تنير طريقي والقبس الذي أضاء دربي إلى أعلى  
ما عندي في الحياة، إلى من سهرت الليالي لأنام مليء الجفون، إلى منبع الحنان الذي سقتني كأسه بالعطف والود فكانت بلسما  
لجروحي وسندا متينا في مساري الشاق، إلى العيون التي أرى فيها الأمل والحنان، إلى نور عيني أُمي الغالية "حفيظة" رعاها الله  
وأطال عمرها

إلى من كلله الله بالهبة والوقار، إلى من علمني العطاء دون انتظار، إلى من احمل اسمه بكل افتخار، إلى الذي دفعني للمضي  
قدما رغم الصعاب، إلى من جزع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب، إلى من كنت أنامله ليقدم لي لحظة سعادة، إلى من حصد  
الأشواك من دربي ليمهد لي طريق العلم، إلى الذي تكفل المشقة في تعليمي ولم يبخل عليا بشيء، إلى منارة فخري الذي منه  
استفدت وبه تعلمت، إلى الذي رباني وأرادني أن ابلغ المعالي، إلى الذي كان مثالي الأعلى في الصبر والطاعة وعربون الوفاء،  
إلى اغلي هديه ربانية إلى أبي الحبيب "عبد الحميد" حفظه الله وأدامه فوق رؤوسنا.

إلى أزهار النرجس التي تفيض حبا ونقاء إلى أخواتي الغاليات "تورا لهدى" و"سناء" و"نبال" و"أية". إلى قرة عيني وبهجة البيت أخي  
العزیز "توفل".

إلى من استعجلوا الرحيل إلى بارئهم إلى الدين غادروا ولم تتركهم الأيام لرؤية نجاحي إلى أجدادي الغاليين "الطيب" و"فرحات"  
وجدتي الغالية "ياقوتة". إلى التي لم تبخل عليا بدعائها جدتي الحبيبة "زينب" أطال الله عمرها.

إلى كل العائلة سواء من قريب أو بعيد كبيرا كان أو صغير واخص بالذكر الكنكوت الصغير "سيمو" إلى صديقات عمري ورفيقات  
دربي وكاتمات أسراري "ملیكة" و"فلذة كبدها" "أدم نور الإسلام" و"أميرة".

إلى صديقاتي "مريم" و"نسيمة" و"مريم" و"لمياء" و"أسماء" و"كريمة" و"رانية" و"خولة" و"رجاء" و"مونية" و"إيمان" و"حليمة" و"إكرام"  
و"فاطمة" و"سميرة" و"صديقاتي وزميلاتي بالعمل "مروة" و"ريم".

إلى الإخوان الدين أثبتتهم أوقات الشدائد و الصعاب إلى من مد لي يد العون في كل الميادين والأوقات إلى إخواني في الله "وليد"  
و "إبراهيم" و"شرف"

والى كل من نسيهم قلبي ولم تسعهم مذكرتي ولم ينسهم قلبي.

بسم الله بدأت قلبي ويحمده انهيه رافعة هذا العمل لوجهه الكريم وداعية، اللهم انفعنا بما علمتنا وانفع غيرنا بعلمنا.

إيمان

فائمة الأشكال

### قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل                            | رقم الشكل |
|--------|----------------------------------------|-----------|
| 30     | علاقة نظام الإدارة الكلي ونظام الرقابة | 1         |
| 31     | نظام الرقابة                           | 2         |
| 38     | أنواع الرقابة                          | 3         |
| 40     | خرائط جاننت                            | 4         |
| 44     | نقطة التعادل                           | 5         |
| 50     | اتخاذ القرار هو جوهر العملية الإدارية  | 6         |
| 69     | أثر عنصر الزمن على متخذ القرار         | 7         |
| 61     | العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار  | 8         |
| 65     | عملية صنع القرار واتخاذ القرار         | 9         |
| 73     | نظام المعلومات                         | 10        |
| 85     |                                        |           |

علمه الأول

الحمد لله

## قائمة الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول                                                                            | رقم الجدول |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 47     | أنواع معايير الأداء                                                                     | 1          |
| 67     | مقارنة بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة                                              | 2          |
| 77     | العلاقات بين القرارات والمستويات الإدارية وأنواع نظم المعلومات بدرجة البنائية في القرار | 3          |
| 89     | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس                                                | 4          |
| 89     | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن                                                 | 5          |
| 90     | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي                                     | 6          |
| 91     | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات العمل                                          | 7          |
| 92     | أنواع التخطيط في المؤسسة الميلافية للخزف بميلة                                          | 8          |
| 93     | واقع الرقابة في المؤسسة الميلافية للخزف بميلة                                           | 9          |
| 94     | واقع اتخاذ القرار في المؤسسة الميلافية للخزف بميلة                                      | 10         |
| 95     | دور التخطيط في اتخاذ القرارات في المؤسسة                                                | 11         |
| 96     | دور الرقابة في اتخاذ القرار في المؤسسة                                                  | 12         |
| 96     | دور التخطيط والرقابة في اتخاذ القرار في المؤسسة                                         | 13         |

علمه المالح

### قائمة الملحق

| الصفحة | عنوان الملحق                                         | رقم الملحق |
|--------|------------------------------------------------------|------------|
| 109    | استبيان حول دور التخطيط والرقابة في اتخاذ القرار     | 1          |
| 114    | الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوظيفة التخطيط      | 2          |
| 114    | الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوظيفة الرقابة      | 3          |
| 114    | الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوظيفة اتخاذ القرار | 4          |
| 115    | Coefficient                                          | 5          |
| 116    | Variables Entre d/removed a                          | 6          |

فصل في  
المدح والثناء

## فهرس المحتويات

|           |                 |
|-----------|-----------------|
| I.....    | شكر وعرفان:     |
| II.....   | الإهداء:        |
| III.....  | قائمة الأشكال:  |
| IV.....   | قائمة الجداول:  |
| V.....    | قائمة الملاحق:  |
| VI.....   | فهرس المحتويات: |
| أ-هـ..... | المقدمة:        |

## الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط

|          |                                              |
|----------|----------------------------------------------|
| 2 .....  | تمهيد الفصل:                                 |
| 3 .....  | المبحث الأول: مدخل إلى التخطيط               |
| 3 .....  | المطلب الأول: مفهوم التخطيط ومبادئه وأساليبه |
| 3 .....  | أولاً: مفهوم التخطيط                         |
| 4 .....  | ثانياً: مبادئ التخطيط:                       |
| 5 .....  | ثالثاً: أساليب التخطيط                       |
| 6 .....  | المطلب الثاني: أهمية التخطيط وأنواعه         |
| 6 .....  | أولاً: أهمية التخطيط                         |
| 7 .....  | ثانياً: أنواع التخطيط                        |
| 10 ..... | المطلب الثالث: فوائد التخطيط وصعوباته        |
| 10 ..... | أولاً: فوائد التخطيط                         |
| 11 ..... | ثانياً: صعوبات التخطيط                       |
| 11 ..... | المطلب الرابع: خصائص التخطيط الفعال          |
| 12 ..... | المبحث الثاني: مدخل إلى التخطيط الاستراتيجي  |

|                                                                                 |    |
|---------------------------------------------------------------------------------|----|
| المطلب الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته وأهدافه .....                   | 12 |
| أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي.....                                           | 12 |
| ثانياً: أهمية التخطيط الاستراتيجي .....                                         | 13 |
| ثالثاً: أهداف التخطيط الاستراتيجي .....                                         | 14 |
| المطلب الثاني: عناصر ومراحل التخطيط الاستراتيجي وأنواعه .....                   | 14 |
| أولاً: عناصر التخطيط الاستراتيجي.....                                           | 14 |
| ثانياً: مراحل التخطيط الاستراتيجي .....                                         | 15 |
| ثالثاً: أنواع التخطيط الاستراتيجي.....                                          | 16 |
| المطلب الثالث: خصائص التخطيط الاستراتيجي .....                                  | 17 |
| المطلب الرابع: التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي.....                     | 17 |
| أولاً: البيئة الخارجية المضطربة التي قد يجعل التخطيط متقادماً قبل أن يبدأ ..... | 18 |
| ثانياً: عدم رغبة المديرين أو ترددهم في استخدام هذا الأسلوب .....                | 18 |
| ثالثاً: مشاكل التخطيط الاستراتيجي تترك انطباعاً سيئاً في أذهان المديرين .....   | 18 |
| رابعاً: ضعف الموارد المتاحة.....                                                | 19 |
| خامساً: التخطيط الاستراتيجي يحتاج إلى وقت وتكلفة كبيرة:.....                    | 19 |
| المبحث الثالث: مراحل عملية التخطيط والعوامل المؤثرة فيه .....                   | 19 |
| المطلب الأول: تحديد الهدف ووضع الفروض التخطيطية للمستقبل.....                   | 19 |
| أولاً: تحديد الهدف .....                                                        | 19 |
| ثانياً: وضع الفروض التخطيطية للمستقبل .....                                     | 20 |
| المطلب الثاني: دراسة بدائل العمل واختيار الخطط المقترحة وتنفيذها.....           | 20 |
| أولاً: دراسة بدائل العمل .....                                                  | 20 |
| ثانياً: اختيار الخطط المقترحة وتنفيذها.....                                     | 21 |
| المطلب الثالث: متابعة الخطة وتقييمها.....                                       | 21 |

|                                                       |    |
|-------------------------------------------------------|----|
| المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على عملية التخطيط..... | 21 |
| أولاً: المستوى التنظيمي .....                         | 22 |
| ثانياً: الالتزامات المستقبلية التي ترتبها الخطة ..... | 22 |
| ثالثاً: درجة التحكم في العوامل البيئية:.....          | 22 |
| خلاصة الفصل:.....                                     | 24 |
| الفصل الثاني: الإطار النظري للرقابة                   |    |
| تمهيد الفصل:.....                                     | 26 |
| المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الرقابة .....         | 27 |
| المطلب الأول: مفهوم الرقابة ونظامها.....              | 27 |
| أولاً: مفهوم الرقابة .....                            | 27 |
| ثانياً: أهمية الرقابة:.....                           | 29 |
| ثالثاً: نظام الرقابة الفعال وخصائصه .....             | 29 |
| المطلب الثاني: مبادئ الرقابة ومجالاتها.....           | 33 |
| أولاً: مبادئ الرقابة .....                            | 33 |
| ثانياً: مجالات الرقابة .....                          | 34 |
| المطلب الثالث: أنواع الرقابة.....                     | 34 |
| أولاً: تقسيم الرقابة من حيث التوقيت .....             | 35 |
| ثانياً: تقسيم الرقابة من حيث القائمة بها .....        | 35 |
| ثالثاً: تقسيم الرقابة من حيث المستوى.....             | 35 |
| رابعاً: تقسيم الرقابة من حيث نطاق عملية الرقابة ..... | 36 |
| خامساً: تقسيم الرقابة من حيث الوظيفة .....            | 36 |
| سادساً: تقسيم الرقابة من حيث المعايير .....           | 37 |
| المبحث الثاني: أساليب الرقابة .....                   | 39 |

|    |                                                                |
|----|----------------------------------------------------------------|
| 39 | المطلب الأول: الأساليب الوصفية .....                           |
| 39 | أولاً: الملاحظة الشخصية .....                                  |
| 39 | ثانياً: التقارير الرقابية .....                                |
| 40 | ثالثاً: خرائط جانت .....                                       |
| 40 | رابعاً: الإحصائيات والرسوم البيانية .....                      |
| 41 | المطلب الثاني: الأساليب الكمية .....                           |
| 41 | أولاً: بطاقة الجرد المستمر .....                               |
| 41 | ثانياً: الموازنات التقديرية .....                              |
| 41 | ثالثاً: شبكة بيرت " pert " .....                               |
| 41 | رابعاً: النسب المالية .....                                    |
| 45 | أولاً: التقارير المكتوبة .....                                 |
| 45 | ثانياً: قوائم الأرباح والخسائر .....                           |
| 45 | ثالثاً: المراجعة المحاسبية .....                               |
| 46 | رابعاً: النسب الرئيسية للأنشطة الكلية .....                    |
| 46 | خامساً: العائد على الاستثمار .....                             |
| 46 | المبحث الثالث: مراحل العملية الرقابية .....                    |
| 46 | المطلب الأول: وضع معايير الأداء .....                          |
| 48 | المطلب الثاني: قياس الأداء ومقارنته بالمعايير .....            |
| 48 | أولاً: قياس الأداء .....                                       |
| 49 | ثانياً: مقارنة الأداء بالمعايير .....                          |
| 49 | المطلب الثالث: اتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة تنفيذها ..... |
| 49 | أولاً: التصحيح .....                                           |
| 49 | ثانياً: متابعة تنفيذ الإجراءات التصحيحية .....                 |

|    |                                                            |
|----|------------------------------------------------------------|
| 51 | ..... خلاصة الفصل:                                         |
|    | الفصل الثالث: الإطار النظري لاتخاذ القرار                  |
| 53 | ..... تمهيد الفصل:                                         |
| 54 | ..... المبحث الأول: ماهية اتخاذ القرار                     |
| 54 | ..... المطلب الأول: مفهوم وأهمية اتخاذ القرار              |
| 54 | ..... أولا: مفهوم اتخاذ القرار                             |
| 55 | ..... ثانيا: أهمية اتخاذ القرار                            |
| 56 | ..... المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار |
| 57 | ..... أولا: العوامل الداخلية                               |
| 57 | ..... ثانيا: العوامل الخارجية                              |
| 58 | ..... ثالثا: عوامل شخصية ونفسية:                           |
| 59 | ..... رابعا: عوامل أخرى                                    |
| 62 | ..... المطلب الثالث: الأنماط المتبعة في عملية اتخاذ القرار |
| 62 | ..... أولا: نمط المشاركة في اتخاذ القرار                   |
| 62 | ..... ثانيا: نمط الاستشارة والاختصاص                       |
| 62 | ..... ثالثا: نمط المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار      |
| 63 | ..... المبحث الثاني: صنع واتخاذ القرار                     |
| 63 | ..... المطلب الأول: صنع القرار واتخاذ القرار               |
| 63 | ..... أولا: صنع القرار                                     |
| 64 | ..... ثانيا: اتخاذ القرار                                  |
| 66 | ..... المطلب الثاني: أنواع وخطوات اتخاذ القرار             |
| 66 | ..... أولا: أنواع القرارات                                 |
| 69 | ..... ثانيا: خطوات اتخاذ القرار                            |

|    |                                                                            |
|----|----------------------------------------------------------------------------|
| 71 | المطلب الثالث: عناصر عملية اتخاذ القرار .....                              |
| 72 | المبحث الثالث: المعلومات ودورها في عملية اتخاذ القرار الإداري.....         |
| 72 | المطلب الأول: نظام المعلومات تعريفه، تطوره وأهدافه.....                    |
| 72 | أولاً: تعريف نظام المعلومات .....                                          |
| 74 | ثانياً: التطور التاريخي لنظام المعلومات .....                              |
| 75 | ثالثاً: أهداف نظام المعلومات.....                                          |
| 75 | المطلب الثاني: نظام المعلومات وعملية اتخاذ القرارات الإدارية.....          |
| 75 | أولاً: مرحلة التحري ودور نظم المعلومات فيها.....                           |
| 76 | ثانياً: مرحلة التصميم ودور نظم المعلومات فيها.....                         |
| 76 | ثالثاً: مرحلة الاختبار ودور نظام المعلومات فيها .....                      |
| 76 | رابعاً: مرحلة التنفيذ ودور نظم المعلومات فيها .....                        |
| 77 | المطلب الثالث: أهمية المعلومات في عملية اتخاذ القرار .....                 |
| 77 | أولاً: أنواع المعلومات: .....                                              |
| 78 | ثانياً: مصادر المعلومات.....                                               |
| 79 | ثالثاً: دور المعلومات وأهميتها في المستويات الإدارية لاتخاذ القرارات ..... |
| 80 | خلاصة الفصل.....                                                           |
|    | الفصل الرابع: دراسة تطبيقية بالشركة الميلافية للخزف بميلة                  |
| 83 | تمهيد الفصل: .....                                                         |
| 84 | المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة .....                           |
| 84 | المطلب الأول: تعريف المؤسسة .....                                          |
| 84 | المطلب الثاني: أهداف المؤسسة.....                                          |
| 84 | أولاً: الأهداف المالية.....                                                |
| 84 | ثانياً: الأهداف الاقتصادية.....                                            |

|                                                                                            |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي .....                                                 | 85 |
| أولاً: تعرف الهيكل التنظيمي .....                                                          | 85 |
| ثانياً: هيكل المؤسسة .....                                                                 | 85 |
| ثالثاً: مستويات الهيكل التنظيمي .....                                                      | 85 |
| المبحث الثاني: تحديد منهج الدراسة وأدوات الفحص المستعملة .....                             | 87 |
| المطلب الأول: تحديد منهج الدراسة والوسائل الإحصائية المستعملة .....                        | 87 |
| أولاً: تحديد منهج الدراسة .....                                                            | 87 |
| ثانياً: الوسائل الإحصائية المستعملة .....                                                  | 87 |
| المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات .....                                                    | 87 |
| أولاً: الاستبيان .....                                                                     | 87 |
| ثانياً: المقابلة .....                                                                     | 88 |
| ثالثاً: الملاحظة .....                                                                     | 88 |
| المبحث الثالث: تحليل وتفسير النتائج الميدانية .....                                        | 88 |
| المطلب الأول: نوعية الدراسة .....                                                          | 88 |
| أولاً: تحليل العينة على أساس الجنس .....                                                   | 88 |
| ثانياً: تحليل العينة على أساس السن .....                                                   | 89 |
| ثالثاً: تحليل العينة حسب المستوى التعليمي .....                                            | 90 |
| رابعاً: تحليل العينة على أساس سنوات العمل .....                                            | 90 |
| المطلب الثاني: مستوى التخطيط، الرقابة واتخاذ القرار في المؤسسة الميلافية للخزف بميلة ..... | 91 |
| أولاً: واقع التخطيط في المؤسسة الميلافية للخزف بميلة .....                                 | 92 |
| ثانياً: واقع الرقابة في المؤسسة الميلافية للخزف بميلة .....                                | 93 |
| ثالثاً: واقع اتخاذ القرار في المؤسسة الميلافية للخزف بميلة .....                           | 94 |
| المطالب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة .....                                                | 95 |

|    |                                                              |
|----|--------------------------------------------------------------|
| 95 | .....أولاً: دور التخطيط في اتخاذ القرارات في المؤسسة         |
| 96 | .....ثانياً: دور الرقابة في اتخاذ القرار في المؤسسة          |
| 96 | .....ثالثاً: دور التخطيط والرقابة في اتخاذ القرار في المؤسسة |
| 98 | .....خاتمة:                                                  |

قائمة المراجع

الملاحق

عالمه

عالمه

## مقدمة عامة:

تعاني الجزائر كغيرها من البلدان السائرة في طريق النمو، مشاكل واختلالات معقدة ومتتالية. فهي من البلدان المستقلة حديثا ورثت هيكل اقتصادي عديم القاعدة الصناعية، يركز على الزراعة واستغلال الموارد ومتجها نحو تصدير المواد الخام.

ولمحاولة الخروج من هذه الأزمة، كان عليها إيجاد منفذ يتماشى مع إمكانياتها وظروفها، والمتمثل في زيادة تحسين إنتاجها. الشيء الذي جعلها تهتم بالمؤسسات الإنتاجية وإدارتها باعتبارها الركيزة الأساسية للنمو الاقتصادي، ومنبعا لإنتاج السلع والخدمات.

فالجزائر مقبلة على الدخول في مرحلة جديدة في اقتصادها هي الانتقال من الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق، الشيء الذي جعل مؤسساتها الإنتاجية مرغمة على التأقلم مع الشروط التي تملئها طبيعة هذه المرحلة كالمنافسة مثلا، وهذا يؤدي بها إلى السعي لتلبية حاجات الزبائن، وهذا طبعا لا يتحقق إلا بالإدارة العقلانية والفعالة لمواردها المادية والبشرية.

حتى تتمكن المؤسسات من تحقيق أهدافها المرجوة، تعتبر إدارة الأعمال في هذا الإطار مفتاحها لبلوغ أهدافها، من خلال الإلهام بمختلف النظريات والأصول.

ونظرا لأن حقل إدارة الأعمال واسع المجال حيث يشمل مختلف الوظائف المرتبطة بالمنظمة من: تخطيط وتنظيم وكذا توجيه ورقابة، إلا أننا سنحصر بحثنا هذا في وظيفتين متكاملتين هما: "التخطيط والرقابة ودورهما في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية".

وبناء على ما سبق يمكن طرح التساؤل التالي الذي سيكون محور الدراسة في هذا البحث على الشكل التالي

## إشكالية البحث:

**ما هو دور التخطيط والرقابة في اتخاذ القرار في المؤسسة الميلافية للخزف؟**

من خلال الإشكالية يمكن طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية

- ما هو دور التخطيط في اتخاذ القرار في المؤسسة الميلافية للخزف؟
- ما هو دور الرقابة في اتخاذ القرار في المؤسسة الميلافية للخزف؟

## الفرضيات:

### الفرضية الرئيسية:

- هناك دور للتخطيط والرقابة في اتخاذ القرار في المؤسسة الميلافية للخزف.

### الفرضيات الفرعية:

- هناك دور للتخطيط في اتخاذ القرار في المؤسسة الميلافية للخزف.
- هناك دور للرقابة في اتخاذ القرار في المؤسسة الميلافية للخزف.

### أهداف الدراسة:

- معرفة مستويات (واقع) التخطيط والرقابة واتخاذ القرار في المؤسسة الميلافية للخزف.
- معرفة دور التخطيط في اتخاذ القرار في المؤسسة الميلافية للخزف.
- معرفة دور الرقابة في اتخاذ القرار في المؤسسة الميلافية للخزف.

### أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الموضوع من خلال تطرقه إلى التخطيط كعملية مهمة في إدارة المؤسسة عن طريق تحقيق الهدف في الوقت المناسب والمقرر وبأقل جهد ممكن.

بالإضافة إلى الرقابة التي تعمل على تحقيق الأداء بفعالية وكفاءة، وذلك لتلافي الوقوع في الخطأ والعمل على تصحيح الانحرافات، هذا وتعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية وهي نقطة الانطلاق لجميع الأنشطة والتصرفات التي تتم داخل المنظمة.

### الدراسات السابقة:

- بوالمرقة سوسن وآخرون، التخطيط المالي اتخاذ القرارات المالية في إدارة المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير، تخصص مالية، المركز الجامعي ميلة، الجزائر،

2013/2012

يتمثل هدف هذه الدراسة في:

- كون التخطيط سمة من سمات المجتمعات المتطورة ونقطة ضعف المجتمعات المتخلفة.

- عملية اتخاذ القرار عملية مهمة ومصيرية
- بوزيان جواهر، واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة ورقلة، 2010/2011.
- يتمثل هدف الدراسة في التعرف على مدى اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التخطيط الإستراتيجي.
- عيسى شرفاوي وآخرون، أثر الرقابة على أداء العاملين داخل المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الليسانس في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2009/2010.
- يتمثل هدف الدراسة في:
- الهدف العلمي:
- معرفة مدى تعديل وضبط الأنشطة التنظيمية عن طريق وظيفة الرقابة ومدى القدرة على العناية والاهتمام بالموارد البشري من خلال معالجة نقاط الضعف إذا وجدت وتدعيم جوانب القوى.
- بن رجم سميرة، فعالية نظم المعلومات في الرقابة على عمليات الإئتمان المصرفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص مالية وبنوك، المركز الجامعي لميلة، الجزائر، 2012/2013
- يتمثل هدف هذه الدراسة في:
- التعرف على مدى اعتماد البنوك الجزائرية على نظم المعلومات كأداة للرقابة على عمليات الائتمان المصرفي
- بوصبع إيمان، كياص خولة، دور ومراقبة التسيير في اتخاذ القرار، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير، تخصص مالية، المركز الجامعي ميلة، 2010/2011
- يتمثل هدف الدراسة في:
- معرفة الأهمية التي يكتسبها موضوع مراقبة التسيير في واقع المنظمات.
- بوصبع مريم، حملا خديجة، دور مراقبة التسيير في اتخاذ القرار، مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في العلوم الاقتصادية تخصص مالية، نقود وبنوك، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012/2013

يتمثل هدف الدراسة في:

تسليط المزيد من الضوء على مفهوم مراقبة التسيير واتخاذ القرار على مستوى المنظمات.

### التعريفات الإجرائية:

#### - التخطيط:

هو حصر المراد والجهود في ضوء قراءة عقلانية للمستقبل وتوظيف هذه الوارد والجهود بما يخدم أهداف المنشأة وذلك من خلال رسم السياسات والإستراتيجيات وتحديد مسار العمل.

#### - الرقابة:

ذلك النشاط الإداري الذي يسعى إلى التحقق م كفاءة واستغلال موارد المنظمة وتحقيق أهدافها

#### - اتخاذ القرار:

هي اختيار بين أفضل البدائل أفضل سبل لتحقيق أهداف التنظيم، وكذا عملية عقلانية رشيدة تتبلور في ثلاث عمليات فرعية عي البحث، المفاضلة والمقارنة بين البدائل واختيار أفضل هذه البدائل.

### المنهج المستخدم:

حتى نعطي الموضوع محل الدراسة حقه من التحليل والتدقيق وتسليط الضوء على مكوناته والإجابة على الإشكالية المطروحة اخترنا المنهج الوصفي التحليلي، فعلى صعيد الدراسة الوصفية تم الاعتماد على البحوث النظرية والميدانية في هذا المجال من خلال المسح المكتبي، أما على صعيد البحث الميداني التحليلي تم إجراء دراسة ميدانية باستخدام استمارة الاستبيان اعتمادا على برنامج (spss)

### ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- جاءت هذه الدراسة لتوضيح دور التخطيط والرقابة في اتخاذ القرار في المؤسسة الميلافية للخزف؛
- توضح هذه الدراسة أن محددات النجاح للمؤسسات اليوم تتجلى في التخطيط الجيد والرقابة الفعالة والقرارات الرشيدة؛
- تناولت هذه الدراسة واقع التخطيط والرقابة واتخاذ القرار في المؤسسة الميلافية للخزف بميلة؛
- تعد الدراسة الأولى التي سلطت الضوء على التخطيط والرقابة ودورهما في اتخاذ القرار في المؤسسة.

## هيكل الدراسة:

لتجسيد موضوع البحث والوصول إلى النتائج المرجوة من هذه الدراسة فإن الخطة كانت بديّة بالمقدمة العامة ثم ثلاث فصول نظرية، بالإضافة على فصل تطبيقي وخاتمة عامة.

وكانت تقسيمات فصول الدراسة كما يلي: حيث تناول الفصل الأول الإطار النظري للتخطيط بحيث تطرقنا في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، الأول يتضمن مدخل إلى التخطيط، لنتناول في الفصل الثاني الإطار النظري للمراقبة حيث تناول هذا الفصل كلا من: مفاهيم أساسية حول الرقابة، في المبحث الأول ليلها أساليب الرقابة في المبحث الثاني، ليكون المبحث الأخير بمراحل العملية الرقابية، أما الفصل الثالث فهو: الإطار النظري لاتخاذ القرار المتضمن ثلاث مباحث، المبحث الأول بعنوان ماهية اتخاذ القرار تم المبحث الثاني صنع واتخاذ القرار أما المبحث الثالث فهو يتضمن المعلومات ودورها في عملية اتخاذ القرار الإداري.

في حين تناول الفصل الرابع دراسة ميدانية للمؤسسة الميلاية للخزف ميلة، حيث سنتطرق في هذا الفصل إلى تقديم عام حول المؤسسة الميلاية للخزف وهذا ما يتضمنه المبحث الأول، أما المبحث الثاني فهو بعنوان تحديد منهج الدراسة وأدوات البحث المستعملة، والمبحث الثالث والأخير يتضمن تفسير وتحليل النتائج الميدانية.

# الفصل الأول:

## الإطار النظري للتخطيط

## تمهيد الفصل:

يعتبر التخطيط من الأساليب الحتمية والضرورية للمنظمات، سيما تلك التي تعمل في بيئات متغيرة أو تلك التي تنفذ سياسة الدولة، ونقصد بها منظمات القطاع العام ومؤسسات الدولة المختلفة، وعلى الرغم من أن عملية التخطيط تبدو سهلة، أو على الأقل ممكنة التنفيذ بأساليب اعتيادية أو بسيطة إلا أنها في واقع الأمر عملية تتسم بالتعقيد وتتطلب الكثير من الجهود والوقت والكلف والإمكانات لغرض تنفيذها بالشكل العلمي المطلوب.

فالتخطيط، كونه الوظيفة الأولى من وظائف المدير، يمثل نقطة البدء المنطقية للعمل الإداري وذلك لارتباطه بموضوع الأهداف والتي تعد الحجر الأساسي في بناء أي منظمة واستمرارها.

إن المنظمات على طبيعة اختلاف طبيعة عملها وحجمها، وسواء كانت تمارس عملها منذ فترة طويلة أو هي قيد الإنشاء تحتاج إلى التخطيط، باعتباره منهج علمي وسياق إداري لمواجهة المشكلات، ويساعد على رسم التصورات المستقبلية ووضع الأهداف سواء تلك المتعلقة بمصير المنظمة ( مثل التوسع أو الانكماش أو الاندماج....) أو على مستوى التشغيل ( مثل زيادة لإنتاج للفترة القادمة أو الصيانة الدورية للمكائن...).

وسيتم تناول موضوع التخطيط وفق المباحث الآتية:

**المبحث الأول:** مدخل إلى التخطيط.

**المبحث الثاني:** مدخل إلى التخطيط الاستراتيجي.

**المبحث الثالث:** مراحل عملية التخطيط والعوامل المؤثرة فيه.

## المبحث الأول: مدخل إلى التخطيط

حتى تستطيع المنظمة الوصول إلى نسبة عالية من الفعالية وتضمن بذلك نموها واستمرارها: تقوم بتطبيق منهجية ومسعى منطقي، منذ تحديد السياسات والغايات والأهداف إلى كيفية توزيع الموارد بعد حصرها وتوزيع عملية التنفيذ في إطار زمن محدد، وهذا المسعى ما هو إلا ما يسمى بعملية التخطيط.

## المطلب الأول: مفهوم التخطيط ومبادئه وأساليبه

### أولاً: مفهوم التخطيط

لقد مر التخطيط بعدة تعاريف على ضوء آراء العملاء الذين اختلفت أسماؤهم ولكن هدفهم واحد وهو التنبؤ بالمستقبل واستنفار كافة الموارد له، أهمها:

**تعريف بيتر دراكر:** التخطيط عملية مستمرة لجعل قرارات المنظمة منتظمة، مع أفضل معرفة ممكنة بالمستقبل وتنظيم منتظم للجهود المطلوبة لتحمل مسؤولية هذه القرارات وقياس نتائجها بالمقارنة بالتوقعات وذلك من خلال تغذية عكسية (مرتدة) منتظمة ومنظمة<sup>1</sup>.

**تعريف أوورك:** التخطيط عملية ذكية وتصرف ذهني لعمل الأشياء بطريقة منظمة للتفكير قبل العمل، والعمل في ضوء الحقائق بدلاً من التخمين<sup>2</sup>.

**تعريف هنري فايول:** إن التخطيط في الواقع هو شامل للتنبؤ بما سيكون عليه الوضع في المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل<sup>3</sup>.

كما عرف التخطيط على أنه " أسلوب يعتمد على التفكير في المستقبل والتوقع المبني على تحليل الماضي، استقراء المستقبل"<sup>4</sup>.

وكذلك يمكن القول بأن التخطيط هو عملية فكرية تعتمد على المنطق.

والترتيب حيث يبذل فيها جهد لتوضيح الأهداف التي تريدها الإدارة والبحث عن أفضل الوسائل والأساليب لتحقيقها وكذا محاولة التنبؤ أو توقع المعوقات التي يمكن أن تعترضها وكيفية التغلب عليها<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر، التخطيط للمستقبل في المنظمات الذكية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص: 121.

<sup>2</sup> خيربي كتانة، مدخل إلى إدارة الأعمال، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 82.

<sup>3</sup> بشير العلاق، الإدارة الحديثة، دار البازوري العلمية، الطبعة العربية، الأردن، 2008، ص: 28.

<sup>4</sup> عبد الحليم لحراجه وآخرون، الإدارة والتحليل المالي-أسس مفاهيم وتطبيقات، دار الصفاء، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2002، ص: 263.

<sup>5</sup> أحمد الدويري، تخطيط الاستثمارات، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2008، ص: 11.

وعند تعريف التخطيط لابد من التفريق بين مفهوم التخطيط والخطة فالتخطيط هو ذلك الوظيفة العضوية للإدارة، وهو عملية ذهنية تتضمن التفكير فيما هو مستهدف، وكيفية التوصل إلى تحقيقه، أما الخطة فهي الدليل المادي، أي الناتج المادي للعملية الذهنية التخطيطية، والخطة هي التزام بإتباع مسار معين للتصرفات في المستقبل<sup>1</sup>.

ومن التعاريف السابقة الذكر يمكننا القول بأن التخطيط: هو عملية ذهنية متعلقة بالمستقبل تعمل على التنبؤ بما يمكن أن يكون عليه المستقبل وتحاول الإعدادات لمواجهة الاحتمالات المنتظرة والتغلب على الصعوبات المتوقعة، فنجاح أو فشل أي مؤسسة أو عمل مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتخطيط له. ما يؤديه المثل القائل "إذا فشلت في التخطيط فقد خطت للفشل".

### ثانياً: مبادئ التخطيط:

للتخطيط مجموعة من المبادئ الأساسية يمكن تلخيصها فيما يلي<sup>2</sup>:

1. **مبدأ الواقعية:** لابد أن توضع الخطة على أساس من المعرفة بصورة المجتمع والحقائق الاقتصادية القائمة فيه، وأن توضع الغايات للتلاؤم مع حقيقة هذا الوضع القائم، وبالتالي يمكن اختيار الأساليب الواقعية للوصول إلى الأهداف المنشودة.

2. **مبدأ الشمولية:** يجب أن تشمل الخطة أغلب المتغيرات الأساسية التي من شأنها العمل على تغطية كل المصادر والإمكانات الرئيسية مادية كانت أم بشرية، بحيث لا يمكن تخطيط جزء منه إهمال الجزء الآخر، وقد لا يمكن الوصول إلى الشمولية بخطوة واحدة وإنما ينبغي أن نصل إليها بالتخطيط المتدرج.

3. **مبدأ توفير الكوادر التخطيطية:** لا يمكن توفير الكوادر التخطيطية وتدريبها أولاً لضمان نجاح العملية التخطيطية.

4. **مبدأ الاستمرارية:** إن المبادئ الواقعية والشمول والاتساق والمرونة كلها تساعد على تأمين هذا النسق المتناسق بين جميع أجزاء الخطة واستمرارية العملية التخطيطية إذ أن العملية التخطيطية لابد أن تكون عملية مستمرة.

5. **مبدأ كفاية وفعالية التخطيط:** هناك من الكتاب من ينظر إلى هذا المبدأ كغاية التخطيط أو مبدأ فعالية التخطيط، لكننا نجعل الكفاية والفعالية ضمن مبدأ واحد للتخطيط. إذ يقوم هذا المبدأ بالأساس على ضرورة

<sup>1</sup> بنطاطة فيروز وآخرون، دور التخطيط والرقابة على التسيير المؤسسي، مذكرة ليسانس مالية نقود وبنوك، المركز الجامعي يحيى فارس بالمدينة، 2007، ص: 90.

<sup>2</sup> أحمد عارف العساف ومحمد حسين الوادي، التخطيط والتنمية الاقتصادية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص ص: 237-238.

أن يكون العائد من الخطة يبرر ما تتطلبه الخطة نفسها من تكاليف ونفقات، بكلمة أخرى أن تكون المقارنة بين العائد والتكاليف إيجابية باتجاه الخطة. أما الفعالية بالنسبة للتخطيط فتقاس بالقدر الذي يسهم به في تحقيق الأهداف، فلا انفصال بين الكفاية والفعالية في توجيه التخطيط نحو تحقيق الأهداف لمنظمة الأعمال، وقد تسهم الخطة في تحقيق الهدف ولكن عند مستويات غير مقبولة من التكاليف، فافتتاح المخطط بحصيلة. ذلك كله هو ما يدفع المخطط إلى اعتبار وتفضيل هذه الخطة أو تلك، كل ذلك لأجل العمل على تحقيق الهدف بأكبر فعالية وبأقل التكاليف، أي بكفاءة عالية أيضاً<sup>1</sup>.

### ثالثاً: أساليب التخطيط

تستخدم عملية التخطيط أساليب مختلفة نذكر منها ما يلي<sup>2</sup>:

1. **أساليب التنبؤ:** يعتبر كأحد الأساليب التخطيطية الهامة، وهو يساعد على التوقع بالأحداث المستقبلية، باعتماد الأساليب الرياضية والإحصائية، لهذا قيل عنه أنه الفن المساعد والداعم للعملية التخطيطية، ومن طرق التنبؤ ما يلي:

أ- **الأساليب النوعية:** وهي الطرق التي تعتمد على التخمين والحدس الذاتي والخبرة المتراكمة لدى الإداريين، ومنها تقديرات المديرين وطريقة دلفي وغيرها.

ب- **الأساليب الكمية:** وهي الطرق التي تعتمد على الأساليب الإحصائية والرياضية، وهي أكثر دقة من الطرق النوعية، ومنها الطرق البيانية والمتوسطات المتحركة. والانحدار والتمهيد الأسّي البسيط.

2. **أسلوب البرمجة الخطية:** وهو أسلوب رياضي يحتوي على دالة هدف واحدة وعدة دوال. يسعى الإداري لتحقيقها في ظل مجموعة من القيود والمحددات المعروفة. كالموارد والقوى البشرية وغيرها. وسميت بالخطة لأن معادلتها ودالة الهدف فيها إما لتعظيم المخرجات أو لتصغير المدخلات.

وبواسطة البرنامج الخطي يستطيع المخطط الوصول إلى أهداف محددة، وذلك عن طريق تغذية النموذج بقيم القيود في النموذج كأعداد العمالة، والأموال اللازمة وكميات المياه، والوقت اللازم، والمكان وغير ذلك.

3. **أسلوب التخطيط الشبكي:** ويقوم هذا الأسلوب على نماذج شبكية توضح طريقة اتخاذ القرارات للوصول إلى أهداف معينة، وحيث أن تحقيق الأهداف يقع في صلب العملية التخطيطية، فإن الأسلوب الشبكي يساعد على بلوغ ذلك، ومن الأساليب الشبكية مشكلة النقل، مشكلة أقصر مدار ومشكلة المسار الحرج، ومشكلة أقصى تدفقاً.

<sup>1</sup> فريد فهمي زيارة، وظائف الإدارة، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص: 184-186.

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص: 78-80.

4. أسلوب الإدارة بالأهداف: ويركز هذا الأسلوب على المشاركة الواسعة للعاملين في وضع الأهداف وسبل تحقيقها، وتتم عملية التخطيط وفق هذا الأسلوب بالخطوات التالية:

- وضع الأهداف؛
- إعداد خطة العمل؛
- عمل المراجعات الدورية؛
- تقييم الأداء.

5. أسلوب شجرة القرارات: وهي أداة لاتخاذ القرارات الإدارية والمالية والاقتصادية، وتتطلب الكثير من المعلومات، وإنها تقدم تصورا فعالا عن القرار الأفضل والقرارات البديلة والآثار المترتبة عن هذه القرارات، إضافة إلى مظاهر وفوائد كل قرار.

6. أسلوب مصفوفة القرار: وهو أسلوب يستخدم لتحديد أفضل البدائل المعتمدة، وتقليل الأخطاء المترتبة عن الأخطاء الناشئة عن القرارات غير الصحيحة.

## المطلب الثاني: أهمية التخطيط وأنواعه

### أولاً: أهمية التخطيط

تتجلى أهمية التخطيط في كونه يمكن المدير من مواجهة المستقبل والتغيير ولكنه لا يمكن لأي فرد حث المدير لأن يكون متأكد من الأحداث المستقبلية ويزداد عدم التأكد كلما طالت الفترة الزمنية التي تغطيها الخطط، ولكن التخطيط يجبر المدير على تحديد نماذج الأعمال المقترحة على ضوء الفروض المتعلقة بالمستقبل وعن طريق جهوده الرقابية يقوم المدير دوريا بمراجعة الخطة وتقييمها وتعديلها إن لزم الأمر ذلك.

ومن خلال ما سبق يمكن ذكر أربعة أسباب للأهمية البالغة لوظيفة التخطيط وهي<sup>1</sup>:

- التغلب على عدم التأكد والتغير: إن المستقبل بما يحتويه من عدن التأكد والتغيير يجعل التخطيط ضروري؛
- تركيز الانتباه على الأغراض: لأن القيام بالتخطيط يؤدي إلى تركيز الانتباه على تحقيق الأهداف؛

<sup>1</sup> بلال خلاف السكارنة، التخطيط الإستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 78.

- اكتساب التشغيل الاقتصادي: يعمل التخطيط على تخفيض التكاليف بسبب اهتمامه بالتشغيل الكف وبالتناسق في العمليات؛
- تسهيل الرقابة: فبدون التخطيط لا توجد رقابة، فالمدير لا يمكنه التأكد من أداء مرؤوسيه نظرا لعدم وجود أهداف مخططة يمكن استخدامها كمقياس للحكم.
- ومنه تكمن أهمية التخطيط في:
- تحقيق الهدف المرجو أو المطلوب: يجب أن يتعامل التخطيط مع المستقبل بما ينطوي عليه من عوامل عدم التأكد والتغيير، لهذا السبب تقوم الإدارة بوضع القروض الخاصة بالظروف المتوقعة والتي يتم فيها التنفيذ مستقلا، مما يتطلب إعادة النظر في الخطط لذلك فإن فعالية التخطيط تتوقف على مرونته مع المحافظة على اتجاه الخطة نحو تحقيق الأهداف المحددة.
- كما تكمن أهمية التخطيط أيضا في تحقيق الهدف في الوقت المناسب والمقرر وبأقل جهد ممكن.

#### ثانيا: أنواع التخطيط

تختار المنظمة عادة نمطا من التخطيط الذي يتلاءم مع طبيعة عمله ويخدم أغراضها، ويحقق لها أهدافها، لهذا فقد تنوعت أنماط التخطيط كي تغطي الحاجات المتباينة للمنظمات، والهيئات والدول والقطاعات، ومن أنواع التخطيط ما يلي<sup>1</sup>:

#### 1. التخطيط حسب حجم التأثير: ويشمل ما يلي:

أ- **التخطيط الاستراتيجي**: وهو التخطيط الذي له آثار هامة ونوعية على المنظمة ومستقبل عملها، ولا تظهر هذه الآثار إلا في المدى البعيد كالتخطيط لانتشار الشركة أفقيا بفتحها فروع جديدة، أو توسعها عموديا بإضافة خطوط إنتاجية جديدة، أو التخطيط لمواجهة منافسة شديدة من الشركات الأخرى، والوقوف والثبات في السوق وغير ذلك.

ب- **التخطيط التكتيكي**: وهو جزء من التخطيط الاستراتيجي، يوضح سير العمليات ضمن إطار الأهداف الإستراتيجية، ويعطيها المرونة في الحركة والتصرف، ويصمم عادة لينفذ وتجنبي ثماره في المدى المتوسط، وتختص به الإدارة العليا والإدارة الوسطى ومن أمثلته اختيار أنواع المعدات التي تدعم خطا إنتاجيا معينا.

<sup>1</sup> بلال خلف سكارنة، **التخطيط الاستراتيجي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص ص: 81-82.

ج- **التخطيط التشغيلي:** وهو جزء من التخطيط التكتيكي يشرح كيفية تنفيذ عناصر هذا التخطيط وفق خطط متوسطة المدى، وتهتم به الإدارات الوسطى والإدارات العليا، كخطة توفير المواد الأولية لخط إنتاجي، أو تحديد متطلبات إحدى الأقسام المنظمة للقوى العاملة وما شابه.

د- **التخطيط الإجرائي:** وهو تخطيط يومي، يهدف لتنفيذ عمل أو نشاط أو فعالية.

## 2. التخطيط حسب المدى الزمني: ويشمل ما يلي:

أ- **التخطيط بعيد المدى:** وهو التخطيط الذي تمتد فترته الزمنية من خمس سنوات فأكثر، وربما تكون عشر سنوات، أو عشرين، أو خمسة وعشرين سنة، وذلك حسب الحاجة والمرئيات المستقبلية للمنظمة.

ب- **التخطيط متوسط المدى:** وتمتد فترة هذا النوع من التخطيط على مدى فترة زمنية تزيد عن سنة واحدة وتقل عن خمسة سنوات، ويلاحظ أنها فترة لا هي بالقصيرة ولا هي بالطويلة، وفي ضوء نتائجه يمكن إجراء التعديلات اللازمة على الخطة بعيدة المدى.

ج- **التخطيط قصير المدى:** ويختص هذا النوع بتلك الخطط التي تغطي فترات زمنية لا تزيد عن سنة، وهي شرائح من الخطة متوسطة المدى، ومن أمثلتها الخطط المالية المتمثلة بالموازنات والبرامج السنوية وغير ذلك.

3. **التخطيط حسب المستوى التنظيمي:** يختلف التخطيط وفق مستوى الإدارة، أو المسؤولية في المنظمة، فالإدارة العليا تختص في نوع من التخطيط بينما تختص الإدارات والأقسام بأنواع أخرى ومن ذلك نذكر ما يلي:

أ- **التخطيط التنظيمي والاستراتيجي:** وتهتم به الإدارة العليا والهيئات الإدارية والمدير التنفيذي، ويشاركهم في الإعداد العاملون والمستشارون والقيادات الدنيا.

ب- **خطط العمل والبرامج:** وتختص به الأقسام واللجان والإدارات الدنيا، ويشاركها في الإعداد العاملون والخبراء.

ج- **التخطيط الفردي:** وهو الذي يقوم به الأفراد على شكل برامج وجدول عمل قد تكون يومية أو أسبوعية وغير ذلك، يضعها الفرد لغرض تنفيذ جانب من المهام الموكلة له ضمن الخطة العامة للقسم أو الدارة العليا.

#### 4. التخطيط حسب التكرار: وينقسم إلى<sup>1</sup>:

- **تخطيط وقائي:** ويكون هدفه منع وقوع الأزمات أو المشاكل قبل وقوعها، وتكون متكررة لفترات دورية محددة.

- **تخطيط علاجي:** والذي يهدف إلى حل مشكلة تكون قد حدثت وذلك قبل استفحالها وازدياد خطرها.

#### 5. التخطيط حسب الوظيفة: ويشمل ما يلي<sup>2</sup>:

أ- **التخطيط السياسي:** وهو التخطيط الذي يتناول الاختصاصات العامة للدولة كالسياسة الخارجية والداخلية والتشريعية، وتوزيع المسؤوليات وقضايا السيادة وغيرها.

ب- **التخطيط الاقتصادي:** وهو التخطيط الذي يعنى بالشؤون الاقتصادية كتنمية الدخل القومي، والقطاعات الاقتصادية المختلفة وغيرها.

ج- **التخطيط الاجتماعي:** ويراد به التخطيط الذي يهتم بتنمية الأسرة وأفرادها وتمكينها اقتصاديا وسياسيا واجتماعيا، وذلك بتوسيع التعليم والعناية الصحية والرعاية الاجتماعية، والارتقاء بالخدمات العامة لأجل تحقيق الرفاه الاجتماعي.

د- **التخطيط السكاني:** يهتم بالسكان ومعدلات نموهم المرغوبة وتوزيعهم الجغرافي والاقتصادي والعمري، وحسب الجنس وغير ذلك.

هـ- **التخطيط الطبوغرافي:** ويتولى هذا النوع بوضع السياسات اللازمة للاهتمام بالتربة وحسن استغلالها، والتوزيع المكاني للمشاريع غير الزراعية لتجنب إقامتها على المساحات الصالحة للزراعة، والعناية بخصوبة التربة ومنع تلوث المياه وتوسيع الرقعة الخضراء، ومنع التصحر وما شابه.

و- **تخطيط القوى العاملة:** وهو التخطيط الذي ينصرف إلى قضايا القوى العاملة ابتداء من تحديد الاحتياجات والتحشيد، والإعداد والتدريب، والتأهيل والتطوير والاستقرار وغيرها، وعادة ما يرتبط هذا النوع من التخطيط بالخطط الأخرى في المنظمة.

ز- **تخطيط الإنتاج:** ويختص هذا النوع من التخطيط بقضايا الإنتاج كالمواد الأولية ومصادرها ونوعيتها وتدفقاتها، ونوع الإنتاج وكميته وجودته، وعدد ومؤهلات العاملين حسب الخطوط الإنتاجية، وكفاية خطوط الإنتاج وخطط تطويرها وما إلى ذلك.

<sup>1</sup> علاء فرج الطاهر، **التخطيط الاقتصادي**، دار الراية، عمان، الأردن، 2010، ص: 16.

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص: 83.

- ح- **تخطيط التسويق:** ويركز على المواضيع المتعلقة بالتسويق مثل: تقييم المنتج والتسويق والترويج والتوزيع<sup>1</sup>.
- ط- **تخطيط الشراء والتخزين:** ويركز على تخطيط الشراء والتخزين من حيث الحجم الاقتصادي للشراء والتخزين وظروف التخزين... الخ<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث: فوائد التخطيط وصعوباته

#### أولاً: فوائد التخطيط

للتخطيط فوائد عديدة نذكر منها ما يلي<sup>3</sup>:

- التخطيط يساهم في وضع أهداف واضحة للعمل، وعن طريق الأهداف يمكن تحديد الاتجاهات المختلفة للعمل وتتضح المسارات، وهذا يسهل التنسيق والتكامل بين الجهود المختلفة في المنظمة لتحقيق الأهداف المرغوبة؛
- التخطيط يحقق التناسق بين الأهداف المتعددة ويزيل التعارض المحتمل بينها؛
- إن التخطيط يساهم في الكشف والتعرف على مشكلات المستقبل التي قد تعترض سير العمل؛
- التخطيط يساعد على ترشيد النفقات ووضع ضوابط للاستخدام الأمثل لموارد المنظمة؛
- التخطيط يساعد في وضع برامج زمنية محددة يتم من خلالها توضيح مواعيد بدء البرامج وانتهائها؛
- يساعد التخطيط على تنظيم العمل، حيث يعرف كل فرد في المنظمة ما هو مطلوب منه فتصبح طرق توجيه والاتصال بأفراد المنظمة سهلة وواضحة؛
- التخطيط يعتبر نقطة الانطلاق لتنفيذ باقي وظائف الإدارة الأخرى؛
- تجنب الارتجال والعشوائية واتخاذ القرارات العاطفية وغير المعروفة نتائجها مسبقاً عند مواجهة التغيرات<sup>4</sup>؛
- التجديد يساعد التخطيط على تشجيع التفكير المنظم وتحقيق المبادرة والقدرة على التجديد<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> محمد عبد الغني حسن هلال، الإدارة من أجل التميز التخطيط والتنظيم، دبيك للنشر والتوزيع، مصر الجديدة، 2011، ص: 35.

<sup>22</sup> نفس المرجع السابق، ص: 36.

<sup>3</sup> بلال خلف السكارنة، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص: 93-94.

<sup>4</sup> حجازي سعيد أبو غانم، تخطيط وإدارة النشاط، والحملات الإعلامية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 124.

<sup>5</sup> علاء فرج الطاهر، التخطيط الاقتصادي، دار الراية للنشر، 2011، ص: 17.

## ثانياً: صعوبات التخطيط

يعترض عملية التخطيط عدة عوائق وصعوبات يمكن أن نصنف بعضها على النحو التالي<sup>1</sup>:

1. اختيار أهداف غير مناسبة أو غير واقعية: قد يلجأ بعض المديرين إلى اختيار أهداف غير واقعية دون النظر للإمكانيات المتاحة لتحقيق تلك الأهداف وكذلك فإن هناك أهداف يمكن تحديدها بشكل دقيق وقابل للقياس كما هو الأمر في النتائج المالية أو الأرباح المستهدفة وأخرى أقل قابلية للقياس كما هو الأمر في تحقيق رضا العاملين وتطويرهم.
2. اختيار نظم تحفيز غير مناسبة: قد يتم التركيز على أهداف قصيرة المدى على حساب الأهداف طويلة المدى، إذ يتم مكافأة السلوك الإداري قصير النظر على حساب السلوك الإداري بعيد النظر، الأمر الذي لا يشجع على التخطيط الذي لا تظهر آثاره إلا في المدى الطويل.
3. التغيرات البيئية المتسارعة: يهدف التخطيط للتنبؤ بالمستقبل وتحديد الأهداف المستقبلية، ويؤثر على نوعية وكفاءة عملية التخطيط مدى حدة وتسارع التغيرات في المجالات التكنولوجية والتشريعية وزيادة عدد المنافسين.
4. عدم رغبة بعض المديرين ومقاومتهم لعملية التخطيط: يوفر التخطيط وتحديد الأهداف أساساً للرقابة على ما يتحقق من هذه الأهداف، مما يضع مسؤولية كبيرة على المديرين المعنيين، ولذلك يقاوم بعض المديرين عملية التخطيط لأن عدم وجود الخطط يجنبهم المساءلة عن تحقيق الأهداف التي تم تحديدها.
5. عدم توافر المواد اللازمة للقيام بالتخطيط: يتطلب التخطيط وجود موارد مالية تكفي للقيام بالدراسات وجمع المعلومات، وقد تحول قلة الموارد دون تمثيل هذا الجهد، كما أن عدم توافر الموارد البشرية الكفؤ قد يكون عائقاً آخر يحول دون القيام بالتخطيط.

## المطلب الرابع: خصائص التخطيط الفعال

نقول أن خصائص التخطيط الفعال والجيد هي<sup>2</sup>:

1. الواقعية: بحيث يكون التخطيط واقعياً وملائماً لظروف المنظمة والبيئة.
2. التحديد: إذ يجب أن يتصف التخطيط بالدقة وأن يقوم بتحديد كل شيء ولا يتركه عائماً.

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الرابعة، 2009، ص: 185-186.

<sup>2</sup> بشار الوليد، مفاهيم معاصرة في التخطيط الاستراتيجي، دار الراية، الأردن، 2010، ص: 59-61.

3. **المرونة:** فالخطة يجب أن تكون مرنة لأن الخطة الصارمة تتعارض مع قدرة الإدارة على مواجهة احتياجات الظروف المتغيرة.
4. **الوضوح:** فالتخطيط والخطة الجيدان هما اللذان يتصفان بالوضوح وعدم التعقيد.
5. **السرية:** يشمل التخطيط في بعض جوانبه على أمور قد تكون غاية في السرية بحيث يجب أن لا يعلم المنافسون عنها شيء.
6. **الشمولية:** وتعني أن التخطيط يجب أن لا يركز على جانب دون جانب آخر أو على جانب على حساب جانب آخر.
7. **المشاركة:** يجب التشارك في التخطيط لأن التخطيط يحتاج إلى جمع معلومات وأخذ آراء جهات وأفراد وبالتالي يعتبر مشاركة المدراء والعاملين جميعا في تحديد الأهداف ورسم السياسات أمرا ضروريا وفقا لنظرية الإدارة بالأهداف و هذا ما تقوم به إدارة التحول.
8. **استخدام المؤهلين الجيدين في التخطيط:** وهنا يجب أن يستخدم مؤهلين في أنشطة مخططة وهادفة لإنجاح عملية التخطيط وتقليل الأخطاء<sup>1</sup>.

## المبحث الثاني: مدخل إلى التخطيط الاستراتيجي

تقرز البيئة المحيطة بالمنظمة متغيرات عديدة ومتوالية بعضها فرص والبعض الآخر تهديدات، وللتكيف مع هذه المتغيرات تثبت المنظمات التخطيط الاستراتيجي بهدف اقتناص ما تهيئه البيئة من فرص وتخفيض ما تقرضه من تهديدات ومن تم بلوغ الأهداف.

إذ أن التوصل إلى بناء إستراتيجية معينة مرتبط تماما بالعملية التخطيطية، ومن خلال التعرف على الإستراتيجية نجد بأن هذه الأخيرة تعد نتيجة لعملية التخطيط الاستراتيجي.

## المطلب الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته وأهدافه

### أولا: مفهوم التخطيط الاستراتيجي

هناك عدة تعاريف للتخطيط الاستراتيجي منها:

<sup>1</sup> علاء فرج الطاهر، التخطيط الاقتصادي، دار الزاوية، عمان، الأردن، 2011، ص: 116.

**التعريف الأول:** هو ذلك النظام المتكامل الذي يتم من خلاله تحديد رسالة المنظمة في المستقبل وأهدافها والتصرفات اللازمة لتحقيق ذلك، والجهود الموجهة نحو تخصيص الموارد<sup>1</sup>.

**التعريف الثاني:** كما عرفه دوكر هو عملية مستمرة لتنظيم تنفيذ القرارات الحالية وتوفير المعلومات الكافية الخاصة بمستقبل تنفيذها، وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ القرارات<sup>2</sup>.

**التعريف الثالث:** مجموعة من الإجراءات المتعلقة بوضع خطة تتضمن وتوضح رسالة وغايات المؤسسة، وقدرة المدراء على اتخاذ القرارات والرقابة التي تتعلق بالإستراتيجية المنظمة في المرحلة القادمة ووضع وتطوير الاستراتيجيات، ثم تقييمها واختيار الأنسب منها للمنظمة<sup>3</sup>.

### ثانياً: أهمية التخطيط الاستراتيجي

يمكن إبراز أهمية التخطيط الاستراتيجي في النقاط التالية<sup>4</sup>:

يعد التخطيط الاستراتيجي ضرورياً لتحديد واستثمار الفرص المتاحة أمام المنظمة، لتعظيم المنافع من الموارد المتاحة والممكنة في ظل القيود والتهديدات الحقيقية والمفروضة، إضافة إلى ذلك، يعد نظام التخطيط الاستراتيجي الوسيلة المنهجية لتقليل درجة عدم التأكد وتقليل المخاطر المرتبطة بالمتغيرات التي قد تكون خارجة عن سيطرة المنظمة.

من خلال التخطيط الاستراتيجي يتم تحديد بعض المتغيرات في بيئة المنظمة وتحديد أدوات ومتطلبات تقليل أثرها السلبي على أداء المنظمة، كما يمكنها من التعرف على حقيقة إمكانياتها الداخلية ومالها من نقاط قوة وأساليب وأدوات الاستفادة منها، وما عندها من أوجه ضعف وسبل ومتطلبات علاجها.

يساعد على إحداث التوازن الفعال بين حركة القوى البيئية الخارجية التي لا تستطيع المنظمة السيطرة عليها وعناصر البيئة الداخلية التي يمكنها السيطرة عليها<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> سملايحصنة، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص: 10.

<sup>2</sup> كباب منال، دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة (AMC) سطيف، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2007، ص: 21.

<sup>3</sup> MecheIMarchenay , management stratigique, le edition de l'adaeg, 2004, paris, p: 65.

<sup>4</sup> مصطفى محمود أبو بكر وفهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، القاهرة، 2007-2008، ص: 79.

<sup>5</sup> أحمد القطامين، التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية)، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، 1997، ص: 92.

تحسين المركز التنافسي للشركة في الأجل الطويل<sup>1</sup>.

### ثالثاً: أهداف التخطيط الاستراتيجي

يعمل التخطيط الاستراتيجي على تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن إبرازها في النقاط التالية<sup>2</sup>:

- مواجهة عدم التأكد في بيئة عمل المنظمة؛
- تحديد وتوجيه المسارات الإستراتيجية للمنظمة؛
- تحديد وتوجيه قرارات الاستثمار في المنظمة؛
- تطوير وتحسين أداء المنظمة؛
- تطوير التنظيم الإداري للمنظمة؛
- تدعيم وتطوير قدرات الموارد البشرية في المنظمة؛
- التعامل مع المشكلات وإدارة الأزمات؛
- تدعيم قدرة المنظمة في تحديد نقاط القوة وأوجه الضعف لديها وتحديد متطلبات التعامل الفعال معها<sup>3</sup>.

### المطلب الثاني: عناصر ومراحل التخطيط الاستراتيجي وأنواعه

#### أولاً: عناصر التخطيط الاستراتيجي

ويتكون التخطيط الاستراتيجي من العناصر التالية:

- وضع الإطار العام للإستراتيجية؛
- دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة سواء كانت خارجية أو داخلية مع تحديد الفرص المتاحة والقيود المفروضة؛
- تحديد الأهداف والغايات؛
- وضع الاستراتيجيات البديلة والمقارنة بينهما؛

<sup>1</sup>نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص: 26.

<sup>2</sup>جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي، الدار الجامعية، القاهرة، 2002، ص ص: 33-36.

<sup>3</sup>بلال خلف الستارنة، التخطيط الإستراتيجي، دار المسيرة، عمان، 2010، ص: 96.

- اختيار البديل الاستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الأهداف في إطار الظروف البيئية المحيطة؛
- وضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات حيث يتم ترجمة الأهداف والغايات طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة الأجل وقصيرة الأجل، ووضعها في شكل برامج زمنية؛
- تقييم الأداء في ضوء الأهداف والاستراتيجيات والخطط الموضوعية مع مراجعة وتقييم هذه الاستراتيجيات والخطط في ضوء الظروف البيئية المحيطة؛
- استيفاء المتطلبات التنظيمية اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية مع مراعاة تحقيق تكيف المنظمة للتغيرات المصاحبة للقرارات الإستراتيجية.

### ثانياً: مراحل التخطيط الاستراتيجي

يتكون التخطيط الاستراتيجي من أربع مراحل هي:

1. **مرحلة التحليل الاستراتيجي للبيئة:** والتي تتضمن القيام بدراسة البيئتين الخارجية والداخلية للمؤسسة بهدف تحديد العناصر الإستراتيجية فيهما لاستخدام هذه العناصر كمداخلات في المرحلة اللاحقة لها، وتتضمن بيئة المؤسسة أربعة عوامل إستراتيجية هي<sup>1</sup>:

- الفرص المتاحة في البيئة الخارجية؛
- المخاطر في البيئة الخارجية؛
- عوامل القوة في البيئة الداخلية؛
- عوامل الضعف في البيئة الداخلية.

2. **مرحلة التخطيط الاستراتيجي:** والتي تتضمن القيام بأربعة أنشطة متعاقبة ومتسلسلة وهي صياغة رسالة المؤسسة وأهدافها وخططها الإستراتيجية وسياساتها المختلفة<sup>2</sup>.

3. **مرحلة التنفيذ:** والتي تتضمن وضع الخطط والسياسات التي طورت في المرحلة السابقة موضع التطبيق الفعلي من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية والإجراءات التنفيذية المختلفة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> بشار يزيد الوليد، مفاهيم معاصرة في التخطيط الإستراتيجي، دار الزاوية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 112.

<sup>2</sup> بلال خلف الستارنة، مرجع سبق ذكره، ص: 130.

<sup>3</sup> بشار يزيد الوليد، مرجع سبق ذكره، ص: 113.

4. **مرحلة الرقابة الإستراتيجية:** والتي تتضمن تقييم أداء المؤسسة للتأكد من أن الأهداف الإستراتيجية تنفذ حسب ما خطط لها، وإن الإجراءات التصحيحية يتم اتخاذها لتصحيح الأخطاء وأحكام الرقابة الفعالة على التنفيذ<sup>1</sup>.

### ثالثاً: أنواع التخطيط الاستراتيجي

تسفر عملة التخطيط عن ثلاثة أنواع من الخطط<sup>2</sup>:

1. **الخطط الاستراتيجية:** الخطة هي خطة إنمائية طويلة الأجل يحدد فيها فلسفة المنظمة والأهداف التي تسعى لتحقيقها والبرامج الزمنية لتحقيق هذه الأهداف. وتعتبر الخطة الإستراتيجية بعد اعتمادها بمثابة الفلسفة التي تساعد الإدارة على الإجابة على كثير من التساؤلات والوصول إلى قرارات مناسبة للعديد من الجوانب، مثل تحديد الخدمات التي يجب تقديمها، الموارد والاستثمارات اللازمة، مصادر التمويل، الأسلوب التقني المستخدم، احتياجات القوى البشرية...إلخ.

وتتميز هذه الخطة أنها طويلة الأجل لفترات تتراوح ما بين 5-15 سنة ومن خصائصها أنها ذات خطوط عريضة وتتم في المستويات الإدارية العليا، كذلك جب أن تتميز بالمرونة، وتعتبر كمظلة تربط بين الخطط على مختلف المستويات التنظيمية، وكإطار لتوجيه القرارات ف المنظمة.

2. **الخطط التكتيكية متوسطة الأجل:** يتم وضع هذه الخطط لأوجه النشاط الرئيسية في المنظمة كالإنتاج والخدمات والأفراد والبحوث والتجهيز وذلك لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد في ضوء الأهداف والسياسات والاستراتيجيات إلى سبق وضعها في الخطة الإستراتيجية، ويتم وضع هذه الخطط عادة على مستوى الإدارة الوسطى لفترة متوسطة الأجل تتراوح ما بين 3-5 سنوات ومجال الخطط هنا يكون محدداً بمجال وظيفي معين مع تركيز أكبر على التفاصيل وتتميز هذه الخطط بالثبات نسبياً مقارنة مع الخطط الإستراتيجية.

3. **الخطط التكتيكية قصيرة الأجل:** تتميز هذه الخطط بأنها تفصيلية وتوفر خطوطاً مرشدة لكافة أوجه النشاط في المدى القصير مثل خطط استخدام القوى البشرية، وموازنة المصاريف والنفقات مع الموارد، والميزانيات السنوية، وبالنسبة للمنشآت التجارية تشمل هذه الخطط عمليات المبيعات وجدول الإنتاج...إلخ ويتم وضع هذه الخطط عادة على مستوى التشغيل، وتتميز أنها قصيرة الأجل لفترات لا تزيد عن سنة واحدة. ومن خصائصها أيضاً أنها محددة المجال وتقتصر على نشاط معين، كذلك تمتاز بالتفاصيل الكثيرة.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص: 113.

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 102-103.

### المطلب الثالث: خصائص التخطيط الاستراتيجي

لقد تعرفنا سابقا على أن التخطيط الاستراتيجي عملية بعيدة المدى تقود فيها الأهداف المقررة مسار تعبئة الموارد الجارية والكامنة عبر سلسلة من المراحل بداية بتحديد مهمة المنظمة وأهدافها، وتحليل كل من البيئة الداخلية والخارجية للتعرف على نقاط القوة والضعف وكذا الفرص والتهديدات<sup>1</sup>.

ومما سبق يمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي يتصف بالخصائص التالية:

- يتم عادة على مستوى الإدارة العليا، ولإشارة فبعض الكتاب يشير إلى إمكانية مشاركة المستويات الدنيا في عمليات التخطيط الاستراتيجي، وذلك حتى كون أكثر فاعلية وواقعية<sup>2</sup>؛
- المرونة، وتتمثل في قدرة المؤسسة على التحول من إستراتيجية لأخرى عند تغير الظروف البيئية؛
- يشجع على التنبؤ بالمستقبل لإستراتيجية المنظمة<sup>3</sup>؛
- أهدافه محورية، تعتمد على تحققها أهداف مرحلية وقانونية، أي أن الأهداف هي الأكثر أهمية والمفتاح لحل كافة مشكلات التغيير؛
- يعتمد التخطيط الاستراتيجي على الموارد الحالية والموارد الكامنة أيضا المرتبط ظهورها بتغير الظروف المحيطة وتحريك الموارد الحالية<sup>4</sup>؛
- الشمولية، أي يشمل المؤسسة ككل وليس جزء منها فقط، فهي عبارة عن نظام متكامل؛
- يمر التخطيط الاستراتيجي بمراحل تبدأ بتحديد رسالة الشركة ثم التحليل الاستراتيجي للبيئة إلى مرحلة اختيار الإستراتيجية المناسبة<sup>5</sup>.

### المطلب الرابع: التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي

على الرغم من وجود العديد من المزايا التي تجنيها المنظمات من خلال استخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي، إلا أنه هناك عددا من المنظمات لا تستطيع الاعتماد على هذا الأسلوب نظرا للعوائق والعقبات

<sup>1</sup> هوشيام معروف، التخطيط الإستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص: 26.

<sup>2</sup> بن سديرة عمر، التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة - واقع وآفاق -، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، جامعة سطيف، 2005-2006، ص: 22.

<sup>3</sup> Gerry Johnson, kevanscholes, frediricfrery, op cit, p: 89.

<sup>4</sup> هو شيام معروف، مرجع سبق ذكره، ص ص: 26-27.

<sup>5</sup> بوزيان جواهر، واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة ورقلة، 2010-2011، ص: 12.

التي يمكن أن تصادفه في حال استخدامه، مما يوجب القائمين على المنظمة ضرورة مراعاتها والاهتمام بدراساتها وتحليلها، ومن بين هذه التحديات والعقبات نذكر:

**أولاً: البيئة الخارجية المضطربة التي قد يجعل التخطيط متقادماً قبل أن يبدأ وذلك للأسباب التالية<sup>1</sup>:**

- التغير السريع في البيئة الخارجية (القانونية، السياسية، الاقتصادية).
- ارتفاع تكلفة المتابعة عن قرب وبصورة مستمرة.
- ظهور عوامل لا يمكن التحكم فيها أو الرقابة عليها في البيئة الخارجية وتعدد آثارها السلبية على الخطط الموضوعية.

**ثانياً: عدم رغبة المديرين أو ترددهم في استخدام هذا الأسلوب وقد يرجع ذلك للأسباب التالية:**

- اعتقاد المديرين بعدم توفر الوقت الكافي للتخطيط الاستراتيجي.
- عدم فهم خطوات التخطيط الاستراتيجي من جانب بعض المديرين وعدم مشاركة جميع المستويات الإدارية في التخطيط بنفس القدر والجهد والاهتمام<sup>2</sup>.

**ثالثاً: مشاكل التخطيط الاستراتيجي تترك انطبعا سيئا في أذهان المديرين وذلك للأسباب التالية:**

- مشاكل وضع نظام للتخطيط الاستراتيجي وغموض أهدافه.
- المجهود الكبير الذي يتطلبه جمع البيانات وتحليلها ووضع الخطط الإستراتيجية.
- ارتكاب أخطاء في إدارة الخطط الإستراتيجية، وعدم التكامل بين التخطيط الاستراتيجي وأساليب الإدارة والتنظيم الأخرى بالمنظمة.

<sup>1</sup> نادية العارف، التخطيط الإستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، القاهرة، 2002-2003، ص: 12.

<sup>2</sup> إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، القاهرة، 2000، ص: 41.

#### رابعاً: ضعف الموارد المتاحة

مثل: الموارد المالية، صعوبة جلب التكنولوجيا والأساليب الفنية، نقص في القدرات الإدارية، نقص في الخبرات والمهارات لدى العاملين بالمنظمة<sup>1</sup>.

#### خامساً: التخطيط الاستراتيجي يحتاج إلى وقت وتكلفة كبيرة:

وذلك للأسباب التالية<sup>2</sup>:

- تستغرق المناقشات حول رسالة وأهداف المنظمة وقتاً طويلاً من الإدارة العليا؛
- الأمر يحتاج إلى كم هائل من المعلومات والإحصائيات المكلفة والتي قد لا تكون متوفرة لدى المنظمة.

### المبحث الثالث: مراحل عملية التخطيط والعوامل المؤثرة فيه

تمر عملية التخطيط بمراحل أساسية تتمثل في:

- تحديد الهدف ووضع الفروض التخطيطية للمستقبل؛
- دراسة بدائل العمل واختيار الخطط المقترحة وتنفيذها؛
- متابعة الخطة وتقييمها؛
- بالإضافة إلى العوامل المؤثرة فيه وفيما يلي تفصيل لذلك

#### المطلب الأول: تحديد الهدف ووضع الفروض التخطيطية للمستقبل

##### أولاً: تحديد الهدف

الهدف هو ما ترغب المنظمة بتحقيقه خلال فترة زمنية محددة من خلال الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة، وينبغي أن تتوفر في الهدف الشروط التالية حتى يصبح هدفاً بالمعنى السليم، حيث اصطلح على تسمية هذه الشروط بمصطلح (SMART) تعبيراً عن الأحرف الأولى لهذه الشروط المفروض توفرها<sup>3</sup>:

- أن يكون الهدف محدداً Specific، فالهدف يجب تحديده بدقة، وينبغي أن تتم كتابته بوضوح؛

<sup>1</sup> نادية العارف، مرجع سبق ذكره، ص: 12.

<sup>2</sup> إسماعيل محمد السيد، مرجع سبق ذكره، ص: 41.

<sup>3</sup> بوالمرقة سوسن وآخرون، التخطيط المالي واتخاذ القرارات المالية في إدارة المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير، تخصص مالية، المركز الجامعي ميلة، الجزائر، 2012-2013، ص: 54.

- أن يكون الهدف قابلاً للقياس (Measurable)، إما على أساس الوحدات أو قيم أو نسب أو غير ذلك من المقاييس؛
- أن يكون الهدف قابلاً للتحقيق (Attainable) فتحديد الهدف بعيد المنال قد يؤدي إلى آثار عكسية على معنويات الأفراد، قد يعمل على تثبيت عزائمهم، وبالتالي يجب أن يكون الهدف صعب المنال؛
- أن يكون الهدف متعلق (Relerant) بالشخص ويعمله فوضع هدفا لعمال النظافة بزيادة الحصة السوقية خلال العام القادم لا يتعلق بطبيعة عمل هؤلاء، أما وضع هدف بتخفيض مصاريف مواد التنظيف فهذا هدف يتعلق بطبيعة عملهم؛
- أن يكون الهدف ضمن إطار زمني Timely، حيث ينبغي تحديد الهدف من الناحية الزمنية، كأن يتم تحديد إطار زمني لمدة شهر أو سنة أو ثلاث سنوات لتحقيق الهدف.

#### ثانياً: وضع الفروض التخطيطية للمستقبل

يتم في هذه الخطوة توقع ما هي الأحداث التي يحتمل أن تحدث في المستقبل وتؤثر على أعمال المنظمة خلال فترة التخطيط، كمعدلات التضخم، ومستوى دخل الفرد، والطلب على المنتجات، والوضع التنافسي للمنظمة، ومن الضروري وضع السيناريوهات لما سيتوقع حدوثه مع تحديد الحلول التي تساعد على التقدم باتجاه تحقيق الأهداف.

وينبغي أن يكون هناك اتفاقاً بين أعضاء الإدارة العليا على الفروض التي ستعتمد عليها الخطة، مع ضرورة إيصال هذه الفروض إلى كافة المديرين، حتى يعرف كل مدير على أي أساس يبني خطته<sup>1</sup>.

#### المطلب الثاني: دراسة بدائل العمل واختيار الخطط المقترحة وتنفيذها

##### أولاً: دراسة بدائل العمل

يتم في هذه الخطوة تحديد بدائل العمل التي توصلنا إلى أفضل النتائج، ثم بعد ذلك يتم اختيار الأفضل منها من خلال الاعتماد على معايير محددة كالربحية الأعلى، أو التكلفة الأقل، أو التدفق النقدي الأكثر، أو درجة المخاطرة أو خدمة العملاء<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص: 54.

<sup>2</sup> عبد الباري درة وآخرون، *الأساسيات في الإدارة المعاصرة*، دار وائل، 2011، ص: 134.

**ثانياً: اختيار الخطط المقترحة وتنفيذها**

إن هذه الخطوط هي نهاية المطاف في عملية إعداد الخطة، وهنا يجب على الإدارة وقبل اتخاذ القرار حول أي خطة الواجب اتخاذها الإجابة على التساؤلات التالية<sup>1</sup>:

- مدى صعوبة أو سهولة تنفيذ الخطة؟
- هل تحظى الخطة بقبول العاملين والإداريين في المنظمة؟
- هل تتميز الخطة بالمرونة والقابلية للتعديل؟
- ما هي احتياجات الخطة من الأفراد، التدريب، الإشراف، الآلات، المعدات؟...الخ.

وعلى ضوء ذلك يتم تحديد الخطة المطلوبة، وتبدأ من ثم عملية إعداد الخطط الفرعية في مختلف النشاطات العملية بالمنظمة، وهنا ينبغي أن تشمل هذه الخطط الفرعية على تحديد العمليات المطلوبة من كل قسم والوقت التي يجب أن ينتهي منه العمل والأشخاص المسؤولين عن التنفيذ.

**المطلب الثالث: متابعة الخطة وتقييمها**

تتضمن الخطوة الأخيرة في عملية التخطيط متابعة الخطة وتقييمها، حيث من خلال هذه الخطوة يتم تجميع وتسجيل وتقديم تقارير عن أوجه التنفيذ والمشكلات والصعوبات التي تعترض سبيل التنفيذ، بالإضافة إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة وجود أي انحرافات عن الخطة.

كما يتم في هذه الخطوة إجراء تقييم نهائي للخطة، من حيث الانجازات التي تم تحقيقها مقارنة بالأهداف الأساسية الموضوعة حسب الخطة<sup>2</sup>.

**المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على عملية التخطيط**

التخطيط هو نشاط يقوم به الإنسان وبالتالي فهو عرضة لمشاكل نتيجة ارتباطه بمؤثرات بيئية مختلفة، لذلك فإن التخطيط يتأثر بجملة من العوامل البعض منها ايجابي والبعض منها يشكل عقبات في طريق تحول دون التحقق الكامل لأهداف الخطة، فإذا كان التخطيط هو وسيلة الهدف منه مواجهة المستقبل بتدابير مدروسة، فإن نجاحه يتوقف على عدة عوامل أساسية منها<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص: 135.

<sup>2</sup> علي الضالعين، أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال، مركز يزيد للنشر، الأردن، 2005، ص: 105.

<sup>3</sup> محمود شحمات، المدخل إلى العلوم الإدارية، أسس ومبادئ علم الإدارة العامة، جامعة عنابة، 2010، ص: 132.

**أولاً: المستوى التنظيمي**

ترتبط طبيعة التخطيط بالمستوى التنظيمي ذلك أن طبيعة الطط التي تضعها الإدارة العليا هي خطط من النوع الإستراتيجي، أما في المستويات الإدارية الأدنى على مستوى الوحدات التنفيذية فتركز الخطة على الأمور التشغيلية والتنفيذية لما تتضمنه الأهداف العليا الموضوعة، أما على المستويات الإدارية الوسطى فتحدد الخطط على الأهداف متوسطة المدى والتي تعتبر أهداف فرعية منبثقة عن الأهداف العليا.

**ثانياً: الالتزامات المستقبلية التي ترتبها الخطة**

كلما كانت الخطة ترتب التزامات مستقبلية كان من الضروري أن يتم برمجة ذلك على فترات زمنية أطول، إذ أن تغير التكنولوجيا المستعملة في صناعة ما يستلزم خطة لفترة زمنية أطول من تغيير تصميم سلعة ما.

**ثالثاً: درجة التحكم في العوامل البيئية:**

يؤثر استقرار العوامل البيئية ووضوح الظروف والمتغيرات على طبيعة دقة التخطيط، والخطة الزمنية التي تغطيها الخطة، فكلما كانت البيئة التي تعمل فيها المنظمة مستقرة كان من السهل التنبؤ بالمستقبل بدقة أكبر ولفترات زمنية أطول، أما البيئات المتغيرة فإن إمكانية التنبؤ بالمستقبل تكون أصعب وتكون الخطط قصيرة المدى هي الأكثر تناسبا<sup>1</sup>.

ومن ناحية أخرى فهناك مؤثرات على مسار التخطيط يمكن إيجازها في أربعة أقسام كما يلي<sup>2</sup>:

**1. العوامل الداخلية:**

- **التنظيم:** المهارات، الخبرات، الاستعداد؛
- هيكل التنظيم؛
- توفر رأس المال؛
- الخبرات اللازمة؛
- توفر المواد الأولية؛
- التسهيلات المالية.

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة النظرية والعمليات والوظائف، دار وائل، الأردن، الطبعة الثالثة، 2006، ص ص: 173-174.

**2. العوامل الاقتصادية:**

- مركز التنظيم في ظل الظروف الاقتصادية؛
- القدرة على الاحتفاظ بهذا المركز؛
- العوامل الاقتصادية المحيطة التي تؤثر في التنظيم.

**3. العوامل الخارجية:**

- الإنتاج القومي، دخل الفرد، السكان، التنمية؛
- قطاعات الاقتصاد القومي، المهارة، الوفرة.

**4. العوامل الدولية:**

- أهمية الأسواق الخارجية؛
- التقدم في العالم الخارجية العلمي والتكنولوجي.

## خلاصة الفصل:

التخطيط أولى الأبعاد أو العناصر في العملية الإدارية أو في وظائف الإدارة الأربع وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. وتعتمد العناصر التالية على أول وأهم عنصر وهو التخطيط والذي يشمل تحديد الأهداف والسياسات والإجراءات ويبين ما هو مطلوب من المنشأة سواء كانت ربحية في عالم الأعمال الخاصة أو خدمة عامة في عالم القطاع العام.

من خلال دراستنا لهذا الفصل توصلنا إلى النتائج التالية والمتمثلة في أن التخطيط هو أداة حيوية لنجاح المشروع واستمرار حياته، بالإضافة إلى أن التخطيط يعتبر عملية تفكير علمي محكوماً بأساليب التنبؤ العلمي. إذ له أهمية كبيرة فهو يمنع الانصراف إلى نشاطات غير مفيدة. فلا جهود ولا أموال ضائعة، إذ عندما تتحدد الغاية وتتحدد الوسيلة فما هو غير بذي صلة يمكن تشخيصه غن وجد وتعديله بسهولة.

والتخطيط أنواع منها: التخطيط الاستراتيجي، التكتيكي، التشغيلي،...وله عدة فوائد منها: أنه يساعد على تنظيم العمل، حيث يعرف كل فرد في المنظمة ما هو مطلوب منه فتصبح طرق التوجيه والاتصال بأفراد المنظمة سهلة وواضحة.

كما تطرقنا إلى التخطيط الاستراتيجي وهو تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة. ويهدف إلى مواجهة عدم التأكد في بيئة عمل المنظمة وتحديد أفضل البدائل لتوفير موارد المنظمة وفق اعتبارات التكلفة والفائدة.

تمر عملية التخطيط بعدة مراحل تتمثل في: تحديد الأهداف العامة أو الإستراتيجية وتقييمها، اختيار الإستراتيجية الأكثر تلازماً مع الأوضاع والظروف، وضع خطط تفصيلية وتشغيلية للدوائر والأقسام المختلفة، مراقبة تنفيذ الخطط والمراجعة الدورية.

وفي الأخير حتى يكون التخطيط فعالاً يجب أن يتمتع بعدة خصائص منها: الواقعية، المرونة، التحديد، الوضوح، السرية، الشمولية، المشاركة، التوقيت، التكلفة...إلخ.

# الفصل الثاني:

## الإطار النظري للرقابة

## تمهيد الفصل:

تعد وظيفة الرقابة بمثابة العين الساهرة على بقية العمليات الإدارية في المجتمعات والمنظمات، وكأنها الحصن الذي يحمي من الفساد والانحراف وتدني الإنتاج، وخاصة في إطار الظروف الاقتصادية التي تتسم بالمنافسة الشديدة بين المنظمات، ما يستوجب على هذه المنظمات إعطاء أهمية كبيرة لوظيفة الرقابة بشكل خاص حيث تستطيع هذه المنظمات الوصول إلى أهدافها وتحقيق النجاح وتحقيق كل ما هو جديد من خلال الرقابة الجيدة على المنتج وكذلك الرقابة على أداء الأفراد وتقييم هذا الأداء للوصول إلى أفضل النتائج من خلال مختلف الوسائل والأدوات الرقابية الملائمة.

وسيتم تناول موضوع الرقابة وفق المباحث الآتية:

**المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الرقابة.**

**المبحث الثاني: أساليب الرقابة.**

**المبحث الثالث: مراحل العملية الرقابية.**

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الرقابة

تعتبر الرقابة الحلقة الرابعة من سلسلة فعاليات الإدارة أو الوظائف الإدارية. وقد يرد معنى أو جزء منه تحت تسميات مختلفة مثل المتابعة، التدقيق، التفتيش، المراجعة، التحقق، السيطرة...إلخ، وتشترك جميع هذه المصطلحات في المعنى المتضمن (التأكد أو معرفة إلى أي مدى تسير الأعمال بشكلها الصحيح).

فالرقابة هي وسيلة أو أداة تمكن المشرفين في كل مستويات العمل من تشخيص التغيرات واتخاذ الإجراءات التصحيحية لرض متابعة استمرار الأداء بصورة سليمة.

### المطلب الأول: مفهوم الرقابة ونظامها

أولاً: مفهوم الرقابة

#### 1. تعريف الرقابة (لغة):

هناك في اللغة العربية عدة مصطلحات لمفهوم الرقابة (Control)، المصطلحات الأبرز هي<sup>1</sup>:

المتابعة، التدقيق، التفتيش، الرصد، الجرد...إلخ، كل هذه المصطلحات تشترك في معنى مراجعة ما حصل للتأكد من تحققه وفق ما هو مقرر وما هو في صالح المنظمة. بالإضافة إلى هذه المصطلحات هناك مصطلحات أخرى للرقابة تتطوي على مفهوم مختلف جزئياً هو التحكم، السيطرة، الضبط....كل هذه المصطلحات هي أيضاً رقابة Control ولكنها تركز على إجراءات مسبقة تتخذ للتأكد من أن سينفذ ويحصل سيتم وفق ما هو مقرر وفي صالح المنظمة، أي أن المجموعتين من المصطلحات تختلفان في تركيزها: فمصطلحات التحكم تركز على إجراءات مسبقة تتخذ للتأكد من عدم حصول أخطاء، ومصطلحات المراجعة والتدقيق تركز على إجراءات لاحقة تتخذ للتأكد من أن ما حصل تم بشكل سليم.

إن وظيفة الرقابة، كمسؤولية إدارية، تقتضي الاستخدامين: التحكم المسبق بما سيحصل باستخدامين: التحكم المسبق بما سيحصل للتأكد من أنه سيكون سليم، والمراجعة الفعلية لما حصل للتأكد من كونه وفق ما هو مطلوب.

كما تشمل قرارات تتعلق باستئناف ومواصلة العمل إذ تبين بأن ما يحصل هو سليم، أو اتخاذ إجراءات تصحيحية إذ تبين بأن هناك انحراف، وأن ما حصل يتطلب التصحيح.

<sup>1</sup> سعاد تائف برونطي، الإدارة: أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة، عمان، الأردن، 2009، ص ص: 333-334.

## 2. تعريف الرقابة (اصطلاحاً):

أورد الباحثون الكثير من التعاريف التي تهدف إلى تحديد مفهوم الرقابة كوظيفة إدارية منها:

**تعريف 01:** " هي المقارنة بين التخطيط ( الأهداف والمعايير المخططة)، والتنفيذ ( الأداء الفعلي من أجل تحقيق الأهداف والمعايير المخططة)، ومن ثم تحديد الانحراف وأسبابه واتخاذ الإجراءات التصحيحية"<sup>1</sup>.

**تعريف 02:** " التأكد من الأداء الفعلي للعاملين يتناسب أو يتماشى أو يتطابق مع المقاييس الموضوعية لتحقيق الهدف، وإذا كان هناك انحرافات عن ذلك، اتخاذ الإجراءات الوقائية أو التصحيحية"<sup>2</sup>.

**تعريف 03:** " العملية التي يتم من خلالها مراقبة (متابعة) نشاطات المنظمة لضمان انجازها وفقاً لما خطط مسبقاً وتصحيح (معالجة) أية انحرافات مهمة فيها"<sup>3</sup>.

كما عرف بعض الاقتصاديين الرقابة كما يلي:

**هنري فايول:** " تتطوي الرقابة على التحقق عما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعية، والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة، وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها، وهي تطبق على كل شيء، الناس والأفعال"<sup>4</sup>.

**روبرت موكلير Robert Mockler:** " الرقابة عبارة عن جهد منظم لوضع معايير الأداء مع أهداف التخطيط لتصميم نظم معلومات تغذية عكسية بمقارنة الانجاز الفعلي بالمعايير المحددة مسبقاً لتقدير ما إذا كان هناك انحرافات وتحديد أهميتها ولاتخاذ أي عمل مطلوب للتأكد من أن جميع موارد المنظمة يتم استخدامها بأكثر الطرق فعالية وكفاية ممكنة في تحقيق أهداف المنظمة"<sup>5</sup>.

من التعريفات الأنفة الذكر نستنتج ما يلي:

إن العملية الرقابية تقوم على مبدأ المقارنة بين الأهداف المسطرة والأداء الفعلي بغرض تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات المناسبة.

يتم من خلالها متابعة الأداء لتكوين تصورات عن مدى التطابق أو الانحراف عن الأهداف.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية (استراتيجيات، وظائف، مجالات)، دار البازوري العلمية، عمان، 2009، ص: 341.

<sup>2</sup> نجم عبد الله العزاوي وعباس حسن جواد، تطور إدارة الموارد البشرية (المفهوم، الإستراتيجية، الموقع التنظيمي)، دار البازوري العلمية، عمان، 2010، ص: 83.

<sup>3</sup> صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار البازوري العلمية، عمان، 2008، ص: 156.

<sup>4</sup> جميلة جاد الله، محمد رسلان الجبوسي، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008، ص: 173.

<sup>5</sup> نفس المرجع السابق، ص: 174.

هي عملية مستمرة تهدف إلى القيام بالأفعال التصحيحية.

## ثانيا: أهمية الرقابة:

تتمثل أهمية الرقابة فيما يلي<sup>1</sup>:

- تعتبر الرقابة من أهم الوظائف الإدارية التي تعمل على تحقيق الأداء كما ينبغي بفاعلية وكفاءة، ذلك لتلاقي الوقوع في الخطأ والعمل على تصحيح الانحرافات أولا بأول.
- وينظر إلى الرقابة على أنها حجز الزاوية في الأداء وذلك لأنها تعمل على إظهار نقاط الانحراف في التنظيم على مستوياته المختلفة، بما يساهم في سرعة تصحيحها<sup>2</sup>.
- للتأكد من مدى الالتزام بالقوانين وبقرارات السلطة التنفيذية.
- الوقوف على المشكلات والمعوقات التي تعترض إجراءات العمل.
- للتأكيد من أن النواحي والسياسات المالية يتم التصرف بها وفقا للخطط والقوائم.
- لاكتشاف الأخطاء وسوء التصرف وحالات الانحراف.
- التأكد من أن الحقوق والمزايا المقررة للأفراد والعاملين محققة.
- لتخفيف تكاليف العمل.

## ثالثا: نظام الرقابة الفعال وخصائصه

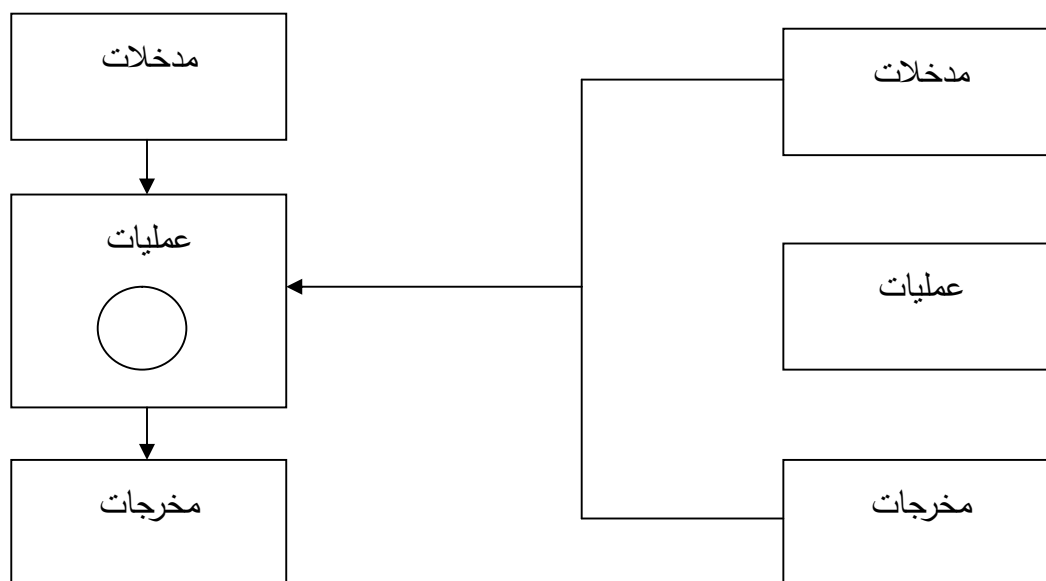
### 1. النظام الرقابي Control system:

إن نظام الرقابة الفعال هو في الحقيقة نظام فرعي subsystem من نظام الإدارة الكلي في المنظمة Overall Management System. وبذلك يجب أن يتكامل عمل هذا النظام الفرعي مع باقي الأنظمة الفرعية للإدارة وخاصة مع نظام التخطيط ونظام المعلومات في المنظمة ويمكن أن نوضح هذه العلاقة بالمخطط التالي:

<sup>1</sup> محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، مرجع سبق ذكره، ص: 174.

<sup>2</sup> زاهد محمد ديربي، الرقابة الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص: 37.

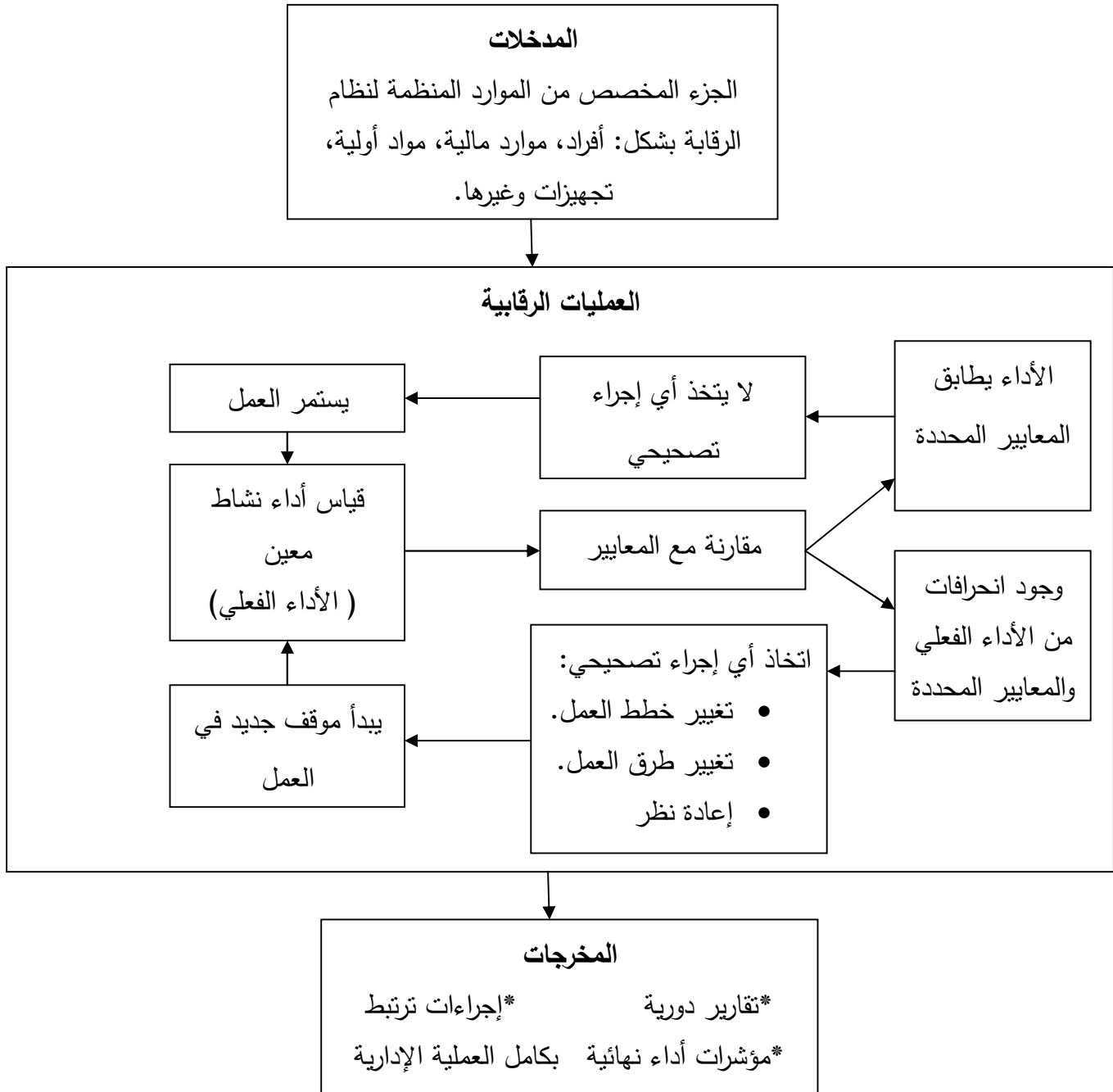
**الشكل رقم (01): علاقة نظام الإدارة الكلي ونظام الرقابة**



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 243.

إن الهدف الأساسي للنظام الرقابة كنظام فرع من أنظمة الإدارة هو مساعدة المدراء في توكيد النجاح في النظام الكلي للإدارة من خلال رقابة فاعلة. وإذا ما أردنا معرفة مكونات هذا النظام كمدخلات وعمليات ومخرجات فإنه يمكن القول أن مدخلات هذا النظام هي عبارة عن الجزء المخصص له من موارد المنظمة كأفراد وموارد مالية ومواد أولية ومكائن ومعدات وغيرها. أما عمله (controlling process) فهو مراقبة مختلف أوجه المعايير للأداء وقياس الأداء ومقارنة الأداء المقاس مع المعايير واتخاذ الإجراء التصحيحي، ثم أخيرا مخرجات النظام وهي النتائج المستهدفة والتي يساهم هذا النظام الرقابي من التأكد من الوصول إليها كما يعرض ذلك الشكل 02 علما بأن مخرجات هذا النظام مختلفة الأشكال والأنواع من تقارير أداء دورية ومؤشرات مالية ومؤشرات تشغيلية وإجراءات ترتبط بمختلف أوجه الممارسة الإدارية لاحقا حيث يمكن الاستناد عليها في إعادة النظر في أنشطة إدارية كثيرة مثل التدريب والحوافز والترقيات وأسس الاختيار والتعيين وكذلك إعادة النظر بالصلاحيات الممنوحة، وإعادة تنظيم الهيكل المنظمي وغيرها.

## الشكل رقم (02): نظام الرقابة



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص244.

## 2. خصائص النظام الرقابي الفعال:

لكي يكون نظام الرقابة فعالاً ومحققاً للأهداف التي صمم من أجلها فإنه يجب أن يتميز بالخصائص التالية<sup>1</sup>:

أ- **التكاملIntégration**: يجب أن يتكامل نظام الرقابة مع نظام التخطيط وخاصة في الجوانب الضمنية والصريحة بمعنى إجراءات وطرق وتوجهات، وافتراسات وقيم. إن أفضل الطرق لخلق هذا التكامل هو جعل الرقابة جزءاً أساسياً من عملية التخطيط ففي الوقت الذي يتم فيه وضع الأهداف في إطار عملية التخطيط، يجب أن يعطي نظام الرقابة أهمية كبيرة لوضع المعايير التي تعطينا صورة حقيقة عن الانجاز المتوقع ضمن الخطة.

ب- **المرونةFlexibility**: يقصد بها الاستجابة للتغيرات حيث أن السمة المميزة لبيئة الأعمال اليوم هي الديناميكية والتغيير المستمر، لذا يجب أن يكون النظام الرقابي قادراً على الاستجابة لهذه التغيرات.

ج- **الدقةAccuracy**: إن القرارات التي تتخذ باختلاف طبيعتها تتخذ أساساً على المعلومات فإذا كانت هذه المعلومات غير دقيقة فإن القرارات ستكون غير صائبة وينجم عنها مشاكل كثيرة، إن مدراء الإنتاج مثلاً قد يتسترون أو يخفون التكاليف الحقيقية للإنتاج وكذلك العاملين في قسم التسويق أو الموارد البشرية قد يبالغون في بعض الأمور، إن هذا الأمر يؤدي إلى تآكل جوانب من النظام الرقابي وبالتالي يجعله غير قادر على أداء مهمته بفعالية، لذا يجب التأكيد على دقة المعلومات وكفايتها.

د- **التوقيتTimeliness**: لا يعني التوقيت السرعة بل هو أن تأتي المعلومات في الوقت المناسب وللجهة المستفيدة منها، فلا فائدة من معلومات تصل قبل أوانها بوقت طويل فتهمل أو بعد أوانها فتصبح غير ذات فائدة.

هـ- **سلامة معايير الأداء**: يجب أن يعكس النظام الرقابي طبيعة النشاط على معايير أداء سليمة وأكثر فعالية في القياس ويجب أن تكون واضحة ودقيقة وأن يكون مقبولا من العاملين، أن يعمل النظام على سرعة الإبلاغ عن الأخطاء شاملة أن يكون النظام الرقابي مرناً<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص ص: 243-245.

<sup>2</sup> زاهر عبد الرحيم عاطف، الرقابة على الأعمال الإدارية، دار الرابطة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 38.

و- **التأكيد على الاستثناء:** لان المديرين لا يستطيعون الرقابة على كافة الأنشطة، فلا بد لهم من وضع الأدوات التي تكفل تركيز الاهتمام على الانحرافات التي تستحق فعليا هذا الاهتمام، دونما تشتيت للجهد وتبديده على انحرافات لا تستحق هذا الاهتمام<sup>1</sup>.

## المطلب الثاني: مبادئ الرقابة ومجالاتها

### أولاً: مبادئ الرقابة

تخضع عملية الرقابة لبعض المبادئ أو المتطلبات التي يجب أن يأخذها المدير المختص في الحسبان حتى تكون الرقابة فعالة، ومن أهم هذه المبادئ<sup>2</sup>:

يجب أن يكون نظم الرقابة مناسباً لطبيعة العمل واحتياجات الإدارة، وأن يكون سهلاً واضحاً بحيث يفهمه المدير الذي سيعمله ومن يطبق عليهم من الرؤوسين، وأن يكون مرناً أي قابلاً للتعديل، حيث يتلاءم مع أي تعديل يطرأ على سير العمل.

يجب أن لا يكون الهدف من الرقابة لإرضاء رغبات أو دوافع شخصي، وإنما يجب أن يكون وسيلة لتحقيق أهداف موضوعية لا شخصية.

يجب أن يعنى نظام الرقابة بوسائل العلاج والإصلاح، وذلك لان النظام السليم للرقابة هو الذي يكشف الأخطاء والانحرافات ويبين مكان حدوثها ومن المسؤول عنها، وما الذي يجب عمله لتصحيح الأوضاع.

يجب أن لا تعدد أوجه الرقابة بدون مبرر حتى لا تؤدي إلى تعطيل اتخاذ القرارات وانتشار روح السلبية لدى المديرين.

يجب أن تعمل الرقابة على الإبلاغ الفوري عن الانحرافات، بل إن نظام الرقابة المثالي يعمل عن الكشف عن الأخطاء قبل وقوعها.

أن تتجح الرقابة في توجيه سلوك الأفراد، لأن النتائج المستهدفة من الرقابة ذات فعالية إلا عند تأثيرها على سلوك الأفراد، لان الرقابة وسيلة وليست غاية.

ينبغي أن لا تقتصر الرقابة على النتائج سهلة القياس، مثل صرف جميع المستحقات، وإنما يجب أن تشمل الرقابة حتى النتائج غير السهلة القياس مثل الخدمة في مستشفى أو مصرف وذلك بالعمل على صياغة معظم الأهداف في شكل قابل للقياس وإخضاعه للرقابة.

<sup>1</sup> علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 333.

<sup>2</sup> أسامة خيرى، الإدارة العامة، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص: 261-262.



### أولاً: تقسيم الرقابة من حيث التوقيت

1. **رقابة قبلية:** هي التي تتوقع حدوث انحرافات معينة قبل وقوعها وتعمل في ذات الوقت على اتخاذ القرارات المناسبة في حالة وقوع انحرافات، أي ان النظام الرقابي يعمل بمثابة منبه.

وبالتأكيد فغن الاكتشاف المبكر للأخطاء أو توقع حدوثها أمر ايجابي في مجمل عملية الأداء، ويعتبر هذا النوع من أفضل أنواع الرقابة كونه يتخذ الأساليب العلاجية لمنع وقوع الأخطاء أو الحد منها.

2. **رقابة أثناء التنفيذ (المتزامنة):** ينصرف هذا النوع إلى استمرار الرقابة مع المراحل المختلفة لعملية التنفيذ، فمن المعروف أن تنفيذ الخطة يكون على مراحل متعددة ولا يتم البدء بالمرحلة الثانية إلا بعد إتمام المرحلة والتأكد من أنها أنجزت بالشكل الملائم والسليم، وعندما تنتهي مرحلة ما فإن عدم اكتشاف الخطأ سوف يؤدي إلى صعوبة السيطرة عليه واستفحاله ما لم يتم معالجته خلال المرحلة ذاتها.

3. **رقابة بعدية (بعد التنفيذ):** يقع هذا النوع من الرقابة على النتائج النهائية، وتقوم الجهات الرقابية بمقارنة المخرجات النهائية مع المعايير المحددة سلفاً وتحديد مدى مطابقتها والحقيقة أن هذا النوع من الرقابة هو تشخيصي وليس علاجي، بمعنى أنه لا يساعد على تدارك الأخطاء وإنما تحديدها ومسبباتها كونه لا يتم إلا بعد الانتهاء من الأداء، ويهدف إلى تجاوز تلك الأخطاء مستقبلاً وهو يكاد يكون أضعف أنواع الرقابة.

## ثانيا: تقسيم الرقابة من حيث القائمة بها

تصنف إلى<sup>1</sup>:

1. **رقابة داخلية:** تؤسس من قبل الإدارة في داخل التنظيم لتحقيق الأهداف الرقابية وممارسة الصلاحيات التي يمارسها القانون ويمكن أن توكل إلى وحدة متخصصة ترتبط بالجهات الإدارية العليا، ويكتفي بممارستها من خلال التسلسل الرئاسي بين المدير والمروّسين، حيث يسميها البعض بالرقابة الإشرافية التوجيهية.

2. **رقابة خارجية:** هي التي يعمد بها إلى هيئات مستقلة وغير خاضعة للسلطة التنفيذية وهي في هذا قريبة الشبه بمهمة مراقبي الحسابات بالنسبة لشركات المساهمة.

### ثالثاً: تقسيم الرقابة من حيث المستوى

تصنف الرقابة حسب المستوى إلى<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> محمود حسين الوادى، زكرياء أحمد عزام، مبادئ المالية العامة، دار المسيرة، عمان، 2007، ص: 199.

<sup>2</sup> صالح مهدي محسن العامري، طاهر منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص: 229.

1. **الرقابة الإستراتيجية:** حيث تركز على كيفية مراقبة تنفيذ الإستراتيجيات الشاملة للمنظمة أو وحدات أعمالها الرئيسية ووظائفها، وإن دور هذه الرقابة يتحدد بمساعدة المنظمة في إنجاز الأهداف على هذه المستويات الثلاثة ( الكلي، الأعمال، الوظيفي).

2. **الرقابة الهيكلية:** هذه الرقابة تهتم بكيفية إنجاز مختلف عناصر الهيكل التنظيمي لوظائفها للوصول إلى غايتها.

3. **الرقابة المالية:** تهتم برقابة الموارد المالية للمنظمة، فمثلا وضع نظام لمتابعة حسابات الزبائن والتأكد من أنهم يسدون.

4. **رقابة العمليات:** مجال تركيزها هو المراحل التي بموجبها تحول المنظمة المداخلات من الموارد إلى المنتجات في شكل سلع أو خدمات.

#### رابعاً: تقسيم الرقابة من حيث نطاق عملية الرقابة

تتقسم الرقابة بحسب نطاق عملية الرقابة إلى<sup>1</sup>:

1. **الرقابة الكاملة:** ويقصد بهذا النوع من الرقابة، فحص جميع العمليات المثبتة في الدفاتر والسجلات وما يحتويها من حسابات أو بيانات خالية من الأخطاء أو الغش أو التلاعب.

2. **الرقابة الجزئية:** تقوم على أساس الاختبار وهدفها الأساسي التأكد من صحة حسابات المنشأة ومدى دلالة قوائمها المالية على نتيجة أعمالها ومركزها المالي.

#### خامساً: تقسيم الرقابة من حيث الوظيفة

يتم تصنيفها من حيث الوظيفة إلى<sup>2</sup>:

1. **الرقابة الإدارية:** وهي التي تقوم على أساس متابعة الأداء وتقييمه والهدف منها الاطمئنان على حسن تسيير النشاط الإداري بعناصره ووظائفه المختلفة.

2. **الرقابة المحاسبية:** وهي الرقابة على البيانات المالية، ومهمتها التأكد من صحة المعاملات المالية مع الغير والتأكد من أنها مؤكدة بمستندات قانونية، والاطمئنان إلى ما من شأنه أن يحمي الأصول والممتلكات ويحفظ حق الغير وصحة التسجيل والتوجه المحاسبي.

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة البنوك، دار المناهج، عمان، 2006، ص: 266.

<sup>2</sup> بشير العلاق، الإدارة الحديثة (نظريات ومفاهيم)، دار اليازوري العلمية، عمان، 2008، ص: 352.

3. الرقابة التشغيلية: وهي الرقابة التي تتعلق بالتنفيذ إذ تقيّد العمل بقواعد وتراقب سيره بصفة مستمرة وأثرها كبير على العمل إذ تدفعه إلى الأمام وعلى سلوك العاملين إذ تقومه ويطلق عليها اسم الرقابة المستمرة.

سادسا: تقسيم الرقابة من حيث المعايير

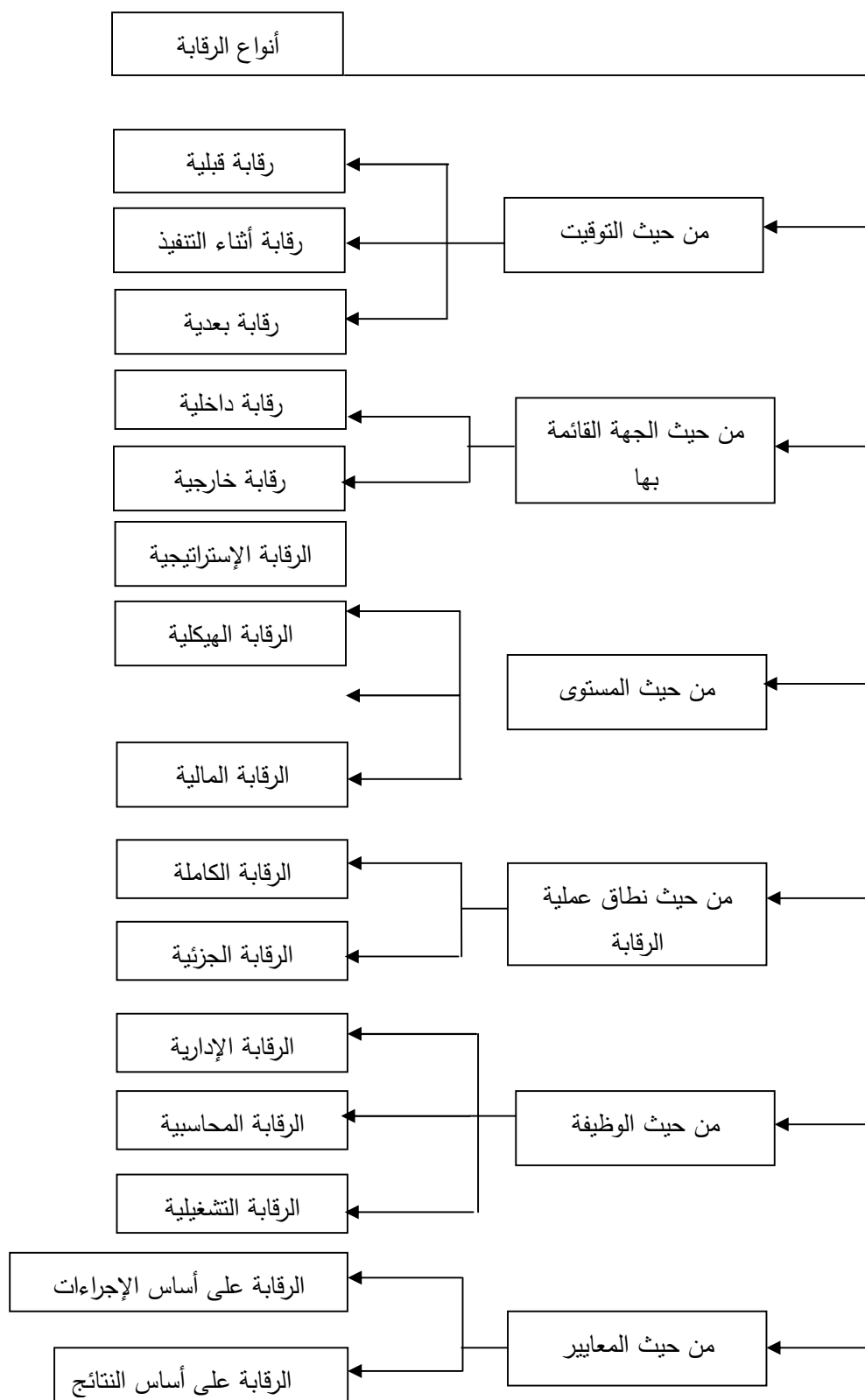
يتم تصنيفها إلى<sup>1</sup>:

1. الرقابة على أساس الإجراءات: تقوم على أساس القواعد والإجراءات بقياس التصرفات التي تصدر من المنظمات العامة ومطابقتها لمجموعة القوانين والقواعد والضوابط والطرق والإجراءات ويركز هذا النوع من الرقابة على التصرفات التي تصدر من وحدات الإدارة العامة ومن العاملين فيها وليس على ما تحققه هذه التصرفات من نتائج نهائية.

2. الرقابة على أساس النتائج: تقوم الرقابة على أساس النتائج النهائية التي تحققها المنظمات العامة وفق معايير يمكن قياسها موضوعيا، فهذا النوع من الرقابة لا يتبع ويقوم تصرفات والنشاطات التي تقوم بها المنظمات العامة وإنما يركز فقط على النتائج التي تحققها هذه المنظمة.

<sup>1</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة، عمان، 2008، ص: 121.

### الشكل رقم (03): أنواع الرقابة



المصدر: من إعداد الطلبة.

## المبحث الثاني: أساليب الرقابة

إن النظام الرقابي ينبغي أن يتضمن الأدوات المناسبة والتي قد يستخدم أكثر من واحد منها في المنظمة. وقد أدى تطور النماذج الرياضية والمحاسبية والإحصائية وتطبيقاتها المختلفة على حساب الآلي إلى تطور العملية الرقابية وأساليبها مما تعكس على الدقة والسرعة وتقليل التكلفة في الأداء الرقابي لمختلف الفعاليات الإدارية والإنتاجية، ونورد فيما يأتي مجموعة من الأدوات أو الأساليب الرقابية.

### المطلب الأول: الأساليب الوصفية

تتضمن الأساليب الوصفية ما يلي:

#### أولاً: الملاحظة الشخصية

يقوم الإداراتي أو المشرف بملاحظة المرؤوسين من ناحية عملهم والطرق المستخدمة والنتائج التي توصلوا إليها، وقد يكون حضور المشرف أو بقاءه كافياً في حد ذاته لكي يولد التأثير المطلوب، ويعتمد هذا الأثر أيضاً على إمكانية المشرف على إثبات وجوده وبيان تأثيره حتى ولم يكن حاضراً بنفسه<sup>1</sup>. بما أنه أسلوب يستخدمه المدير للحصول على معلومات رقابية ملائمة في جميع مجالات استخدام الرقابة، ففي الأقسام الإدارية في الشركات مثلاً: يعتمد المدير كثيراً على الانطباع المتحصل من خلال الاتصال الشخصي مع مساعديه، حيث يتم الحكم على أي منهم من خلال الاتصال الشخصي مع مساعديه، حيث يتم الحكم على أي منهم من خلال مشاهدة العاملين والاستماع إلى ملاحظاتهم العفوية وتوجيه الأسئلة إليهم وتقييم إجاباتهم.

تسجل ساعة حضوره ومغادرته ثم تراجع البطاقة كل شهر أو أسبوع لمعرفة من يحضر متأخراً إلى الدوام ومن يخرج قبل انتهاء الدوام، حيث يتخذ الإجراء اللازم للتصحيح فقد يكون من الراتب أو الخصم من إجازات الخصم.

#### ثانياً: التقارير الرقابية

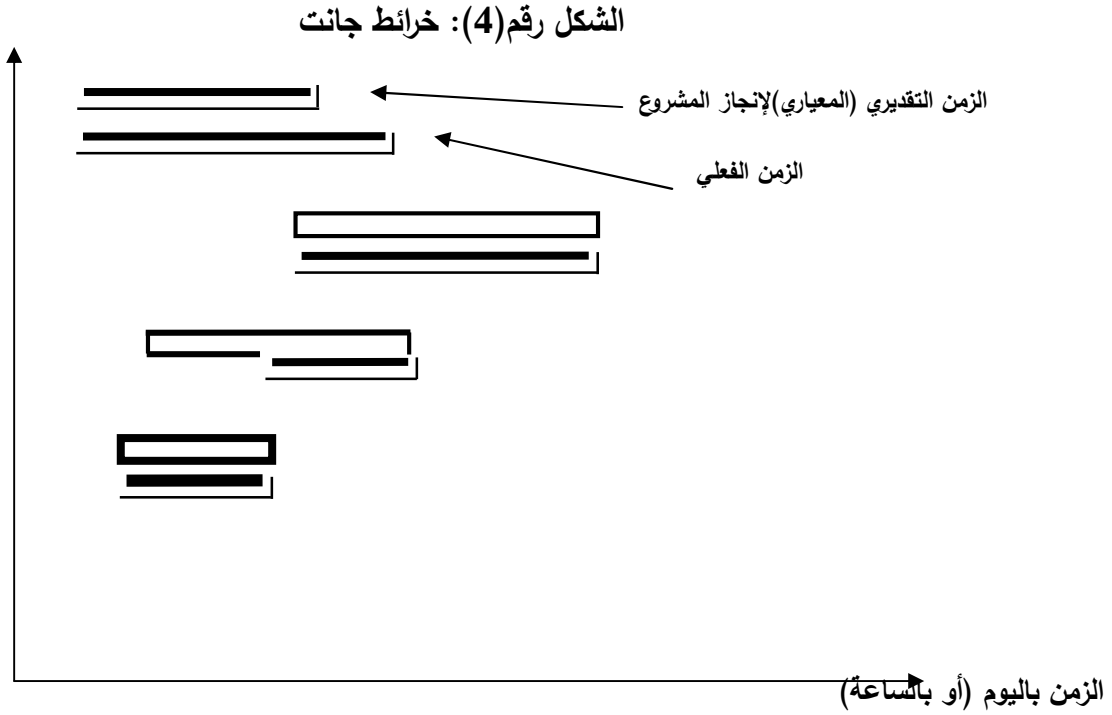
وهي التقارير التي يرفعها المرؤوسين إلى رؤسائهم عن سير العمل، النشاطات والمشاكل التي تواجه العمل ويتضمن التقرير مقترحات الحل للانحرافات السلبية وأهم هذه التقارير المثيرة للجدل هي التقارير السنوية التي تكتب عن أداء الموظفين<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد سعيد عبد الفتاح، الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون طبعة، بدون سنة، ص: 307.

<sup>2</sup> عيسى شرفاوي وآخرون، أثر الرقابة على أداء العاملين داخل المؤسسة، مذكرة تدخل لنيل شهادة ليسانس في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، 2009-2010، ص: 14.

### ثالثاً: خرائط جانت

تستخدم خرائط جانت للرقابة على زمن الإنتاج، وتتكون من محورين "سيني وصادلي" المحور السيني يكتب عليه الزمن الذي تستغرقه كل عملية صناعية أو إدارية، وعمودي يمثل الأنشطة التي ويتم تنفيذها وهناك زمن معياري وزمن فعلي<sup>1</sup>. ويوضح الشكل التالي خرائط جانت في شكلها البسيط:



**المصدر:** عيسى شرفاوي وآخرون، أثر الرقابة على أداء العاملين داخل المؤسسة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، 2009، 2010، ص14.

حيث يلاحظ من خلال هذا النموذج أن النشاط (أ) بدأ في اليوم الأول وانتهى في موعده في اليوم الثالث، أي أن الزمن التقديري والفعلي ظهرا متطابقين، أما النشاط (ب) فقد تأخر العمل به ولم يتم بعد، أما النشاط (د) فكما هو موضح أن العمل بدأ في اليوم الأول ولم ينته في موعده في اليوم الرابع، بل تأخر إلى اليوم التالي مما يعني وجود انحراف سلبي في الوقت المقرر للانتهاء.

### رابعاً: الإحصائيات والرسوم البيانية

تقوم إدارة المؤسسة بإعداد إحصائيات في المجالات المختلفة لنشاطها وتستعمل هذه الإحصائيات وخاصة السلاسل الزمنية لدراسة التطور التاريخي للأعمال والتنبؤات وتقدم هذه الإحصائيات في شكل جداول، خرائط أو

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص: 14.

رسوم بيانية، حيث يمكن إجراء المقارنات بين مختلف المؤشرات أو النتائج بالنظرة السريعة مثل مقارنة الأرباح بحجم الاستثمار، الأرباح بالمبيعات، المبيعات في منطقة أخرى وكذلك يمكن إعداد جداول أو رسوم تبيان تطور الإنتاج في المدى القصير أو البعيد، تطور المبيعات خلال فترة زمنية معينة، إن الاستعمال الجيد للبيانات الإحصائية والرسوم البيانية والخرائط، يمكن سير أعمال المؤسسة واكتشاف السلبيات قصد تصحيحها<sup>1</sup>.

## المطلب الثاني: الأساليب الكمية

الأساليب الكمية المستخدمة ف عملية الرقابة كثيرة، وقد زاد الاعتماد عليها خلال العقدين الماضيين بعد انتشار أجهزة الكمبيوتر واستخداماتها في الشركات، إلا أن الأساليب لم يتم بحثها الآن لأنها تتطلب معرفة متخصصة ومنها<sup>2</sup>:

### أولاً: بطاقة الجرد المستمر

وهي عبارة عن بطاقة يكتب فيها عدد وحدات المخزون من الصنف الواحد الداخلة إلى المخزون وتاريخ إدخالها، وعدد الوحدات الخارجية أي التي تم صرفها، والرصيد المتبقي، والنقطة الرقابية في هذه البطاقة هي المعادلة التالية:

$$\text{البضاعة الداخلة} - \text{البضاعة الخارجة} = \text{الرصيد المتبقي}$$

### ثانياً: الموازنات التقديرية

وهي عبارة عن خطة مالية مكتوبة إما بالوحدات ( ساعات العمل، وحدة الإنتاج، عدد الأفراد ) أو بالمبالغ النقدية وعن طريق مقارنة الرقم الفعلي مع الرقم التقديري (المعياري) والزمن الفعلي الذي استغرقه تنفيذ المشروع.

### ثالثاً: شبكة بيرت "pert"

وتستخدم في مجال الرقابة على زمن تنفيذ الأعمال الإنشائية، حيث تتم المقارنة بين الزمن المتوقع (المعيار) والزمن الفعلي الذي استغرقه تنفيذ المشروع.

### رابعاً: النسب المالية

تعتبر النسب المالية أسلوباً فعالاً للرقابة على أداء نشاطات المشروعات من جميع جوانبها مصرفاً يحلل لكي يمنح قروضا قصيرة الأجل، ولذا يهتم بالمركز القصير الأجل للمنظمة أو بالسيولة لكن الدائنين والمقرضين للأجل الطويلة يركزون على القوة الربحية وعلى كفاءة التشغيل. وبالمثل نجد أن المستثمرين يهتمون بالربحية

<sup>1</sup> السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، بدون سنة، ص: 36.

<sup>2</sup> عيسى شرفاوي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 15.

والكفاءة الطويلة الأجل، ونجد أيضا أن الإدارة تهتم بكل هذه التحليلات المالية، حيث ينبغي أن تكون قادرة على تسديد ديونها، سواء كانت قصيرة أو طويلة الأجل، ويمكن تقسيم مجموعات النسب إلى أربع مجموعات رئيسية وكما يلي<sup>1</sup>:

- **المجموعة الأولى:** نسب السيولة، وهذه تقيس قدرة المنظمة على تلبية التزاماتها قصيرة الأجل.
- **المجموعة الثانية:** نسب المديونية (أو تكوين رأس المال) وهذه تقيس مدى تمويل المنظمة بالدين.
- **المجموعة الثالثة:** نسب النشاط، وهذه تقيس مدى كفاءة المنظمة في استخدام مواردها.
- **المجموعة الرابعة:** نسب الربحية، وهذه تقيس فاعلية الإدارة بشكل شامل، والتي تظهر من خلال العائد على المبيعات وعلى الاستثمار.

**المجموعة الأولى:** نسب السيولة:

وأمتثلة هذه النسب ما يلي:

$$\left[ \begin{array}{l} \text{إذا كانت واحدة أو أكثر تعتبر جيدة} \end{array} \right] \quad \text{نسبة السيولة} = \frac{\text{الأصول المتداولة - المخزون}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

$$\left[ \begin{array}{l} \text{تعتبر مرضية إذا كانت} \\ \text{نسبية (2) □□□□□□} \end{array} \right] \quad \text{نسبة التداول} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

**المجموعة الثانية:** نسبة المديونية

وأمتثلة مثل هذه النسب ما يلي:

$$\left[ \begin{array}{l} \text{وتعتبر النسبة المعقولة 30\% وكل زيادة عن} \\ \text{هذه النسبة تعني صعوبة المنظمة في} \\ \text{الحصول على القروض الخارجية.} \end{array} \right] \quad \begin{array}{l} \text{مجموع الديون} \\ \text{معدل الديون لمجموعة الأصول} = \frac{\text{مجموع الأصول}}{\text{مجموع الديون}} \end{array}$$

**نسبة المديونية**

<sup>1</sup> يشير العلق، مرجع سبق ذكره، ص ص: 360-363.

الدخل المتاح لتغطية النفقات الثابتة

---

إجمالي النفقات

ويلاحظ هنا أنه كلما قل هذا المعدل عن 4 مرات، عن ذلك أن موقف المنظمة المالي ضعيف وبالتالي ستجد صعوبة في الاقتراض الخارجي.

المجموعة الثالثة: نسب النشاط  
ومن أمثلتها:

$$\frac{\text{صافي الدخل}}{\text{إجمالي قيمة الأسهم الاسمية}} = \text{نسبة العائد على السهم}$$

$$\text{معدل السعر إلى الربحية} = \frac{\text{متوسط سعر السهم في السوق}}{\text{ربحية السهم}}$$

ومن أمثلتها:

$$\frac{\text{صافي الدخل (الربح)}}{\text{إجمالي الأصول}} = \text{معدل العائد على الأصول}$$

صافي الدخل (الريح)

---

معدل العائد على حقوق المساهمين =

حقوق المساهمين

صافي الدخل (الربح)

---

صافي المبيعات

معدل العائد على المبيعات =

## نقطة (تحليل) التعادل:

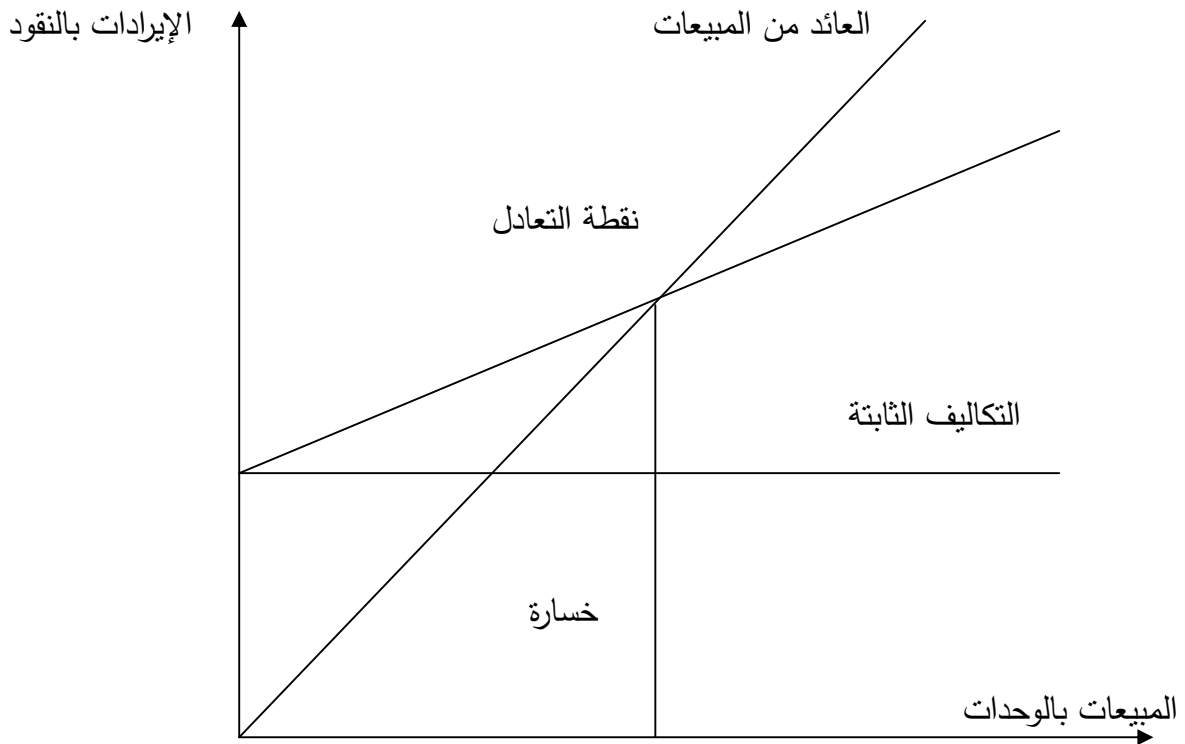
تسمى النقطة أو المرحلة التي لا تحقق فيها المنظمة ربحاً ولا خسارة بنقطة التعادل.

حيث يتساوى عند هذه النقطة الدخل مع المبيعات مع إجمالي التكاليف، أو بعبارة أخرى الإيرادات مع المصروفات.

وستفاد المنظمة من هذه الأداة الرقابية لتقرير الاستمرار أو التوقف عن الأداء مهمة معينة أو تقدير فرص الربحية أو ربما الخسارة المحتملة.

ومن خلال هذه النقطة يتمكن متخذ القرار من التعامل مع متغيرات الكلفة والسعر والكمية المتوقع بيعها لغرض تحديد أكبر عائد ممكن<sup>1</sup>.

الشكل رقم (5): نقطة التعادل



المصدر: نبيل ذنون الصائغ، الإدارة مبادئ وأساسيات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، 2011، ص 231.

<sup>1</sup> نبيل ذنون الصائغ، الإدارة مبادئ وأساسيات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، 2011، ص: 231.

### المطلب الثالث: الرقابة الشاملة

بالإضافة إلى الأساليب السابقة في الرقابة لا غنى من وجود أسلوب رقابة شاملة لكافة مجالات يحول دون التركيز على نشاط معين أو بصفة شخصية ويؤدي إلى تحقيق أقصى درجة من الوحدة كنظام واحد ورقابتها تعتمد على مركز واحد.

ومن أهم وسائل الرقابة الشاملة التي يمكن استخدامها ما يلي<sup>1</sup>:

- التقارير المكتوبة (الميزانية العمومية).
  - قوائم الأرباح والخسائر ( مقدار الإيرادات والمصروفات وصافي الربح والخسارة).
  - المراجعة المحاسبية ( التأكد من حسن التقارير).
  - النسب الرئيسية للأنشطة الكلية.
  - العائد على الاستثمار (العائد على رأس المال).
- وهذه الوسائل من الممكن الحصول عليها حديثا بواسطة أجهزة الحاسوب بسرعة وسهولة.

#### أولاً: التقارير المكتوبة

وهي من التقارير التي تحقق فوائد عديدة عند استخدامها في رقابة الأداء الشامل، وتعتبر الميزانية العمومية المقارنة من أفضل أدوات هذا النوع، حيث تبين المقارنة عناصر الأصول والخصوم للمنشأة وتقدم هذه الميزانية كمية كبيرة من المعلومات فيما يتعلق بتطوير المنشأة وتقديمها.

#### ثانياً: قوائم الأرباح والخسائر

وهذه القوائم توضح مقدار الإيرادات والمصروفات وصافي الربح أو الخسارة، حيث يستطيع المدير دراسة وتحليل القوائم المقارنة من الأرباح والخسائر من تحديد المجالات التي تعاني من مشكلات معينة والعمل على علاجها.

#### ثالثاً: المراجعة المحاسبية

تقوم المراجعة المحاسبية بمهمة التأكد من صحة ودقة مختلف التقارير والقوائم السابقة.

<sup>1</sup> محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008، ص ص: 184-185.

#### رابعاً: النسب الرئيسية للأنشطة الكلية

### خامسا: العائد على الاستثمار

ويمكن حساب العائد على الاستثمار بطريقة مباشرة بقسمة صافي ربح العمليات على صافي الأصول العاملة.

لكي تكون عملية الرقابة فعالة أو ذات كفاءة عالية، هناك جملة من الخطوات أو المراحل المتعارف عليها في أدبيات الإدارة العامة، تميز عملية الرقابة عن غيرها من عناصر العمليات الإدارية الأخرى، يمكن إجمالها في المراحل التالية:

## 46

هناك أنواع عديدة من المعايير، ولن على المنظمة مراعاة أن تكون المعايير المستخدمة مستمدة من أهداف المنظمة وأن تصاغ بشكل كمي قدر الإمكان، تكون سهلة القياس ومفهومة، ومن أهم أنواع المعايير<sup>1</sup>:

- **معايير زمنية:** وتعتبر عن مقدار الوقت الذي يجب أن يتم خلاله انجاز عمل معين أو إنتاج سلعة معينة أو أداء خدمة معينة، وتستخدم المعايير الزمنية في توزيع جهود العمل وفي تنظيم جداول الإنتاج.
- **معايير الجودة / النوعية:** وتعتبر عن مستويات الجودة المطلوب تحقيقها في السلة المنتجة أو الخدمة المقدمة أو العمل المنجز، ومن أمثلة ذلك تقييم الأداء والتفتيش في موقع العمل وتتفاوت الانحرافات المسموح بها عن المعيار بشكل كبير اعتماداً على خصائص المنتج/الخدمة، ويمكن النظر إلى الانحراف المسموح به عن المعيار باعتباره خطأ مستقيماً في نهايته لا أخطاء مسموح بها.
- **معايير كمية:** وتعتبر بشكل كمي عن عدد الوحدات/العناصر، المتوقع انجازها من قبل فرد أو جماعة معينة، ومن أمثلة ذلك وحدات المخرجات أو الخدمة، عدد المعاملات، عدد مكالمات الخدمة، معدلات دوران العمل، عدد الطلبات المنجزة، معدل الغياب.
- **معايير التكلفة:** وتعتبر عن مقدار النفقات / المصروفات المطلوبة لإنتاج وحدة المنتج/ المخرجات أو إتمام العملية بصورة معينة، ترتبط معايير التكاليف مباشرة بعملية التخطيط، فالموازنات تنشأ من الخطط وتوفر نقاط مراجعة/ تفتيش مالية لمقارنة الانجاز الفعلي مع الأداء المتوقع.

#### الجدول رقم (1): أنواع معايير الأداء

| نوع المعيار  | الغرض                                                               | أمثلة                                                                                                  |
|--------------|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| معايير زمنية | - تخصيص / توزيع مسارات العمل.<br>- ضبط جداول الإنتاج.               | - 120 وحدة لكل ساعة عمل للرجل.<br>- 400 وحدة لكل نوبة عمل من 8 ساعات.                                  |
| معايير جودة  | - تحديد مستويات جودة مقبولة للمخرجات.                               | - لا أخطاء مسموح بها.<br>- يمكن يتفاوت حجم المخرجات المنتجة بما لا يزيد عن 2%.                         |
| معايير كمية  | - تحديد مستويات مخرجات مقبولة للأفراد والجماعات أو تسهيلات الإنتاج. | - يجب أن يتجاوز الغياب 3%.<br>- العاملون القدامى يجب أن ينتجوا 10% أكثر مما ينتجه العاملون الأقل خبرة. |

<sup>1</sup> حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، دار حامد عمان، 2006، ص: 58.

|                                                                                                                                                                           |                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>معايير تكلفة</p> <p>- تحديد تكلفة وحدة المنتج.</p> <p>- تحديد مستويات التعويض /الأجور للفئات المختلفة من العاملين.</p> <p>- تقرير النفقات اللازمة لعمليات التصنيع.</p> | <p>- يجب أن لا تتجاوز تكلفة الوحدة 950 فلسا.</p> <p>- تقدير نفقات الرواتب بما لا يتجاوز 15.000 دينار.</p> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|

المصدر: حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة ( النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، دار الحامد، عمان، 2006،  
صص: 308-309.

### المطلب الثاني: قياس الأداء ومقارنته بالمعايير

### أولاً: قياس الأداء

المرحلة الثانية من مراحل عملية الرقابة تتعلق بقياس الأداء الفعلي للنشاط المعني، وينبغي مراعاة الدقة في قياس الأداء وخاصة عندما يعتمد القياس على الملاحظة التي قد ينتج عنها بعض أخطاء الإدراك في حالة عدم توحيد أسس الرقابة ومفاهيمها.

وتتم عملية قياس الأداء بالاعتماد على مصادر المعلومات التالية<sup>1</sup>:

1. **التقارير المكتوبة:** التقارير المكتوبة بما في ذلك النسخ المطلوبة من الكمبيوتر والتي تتضمن كمية هائلة من المعلومات المطلوبة.
2. **التقارير الشفوية:** تعد التقارير الشفوية أيضا من مصادر المعلومات، فمثلا عندما يتصل موظف المبيعات بمديره في نهاية اليوم لرفع تقريره عن حجم مبيعاته لذلك اليوم أو المشاكل التي قابلها أو العلاقات مع العملاء، فإنه يمكن للمدير أن يوجه بعض التساؤلات ويحصل على إجابات شفوية من موظف المبيعات خلال هذا الاتصال.
3. **الملاحظة الشخصية:** تتضمن الملاحظة الشخصية الذهاب إلى موقع العمل ومشاهدة م يحدث، حيث يمكن للمدير أن يشاهد طرق العمل، وسلوك الموظفين والعمليات التشغيلية على أرض الواقع، إن الملاحظة الشخصية تعطي صورة دقيقة عن الوضع، إلا أن هناك عدة عيوب في استخدام هذا المصدر من المعلومات من أهمها أنها لا تستطيع أن توفر بيانات كمية دقيقة، فالمعلومات المجمعة تكون عامة وغير موضوعية أي خاضعة للحكم الشخصي.

<sup>1</sup> عبد البازي درة، *محفوظ جودة الأساسيات في الإدارة المعاصرة (منحني نظامي)*، دار وائل، عمان، 2011، ص ص: 270-273.

## ثانيا: مقارنة الأداء بالمعايير

تتضمن هذه المرحلة مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط حيث قد تكون نتيجة المقارنة إما أن الأداء الفعلي يختلف عن الأداء المخطط حيث قد تكون نتيجة المقارنة إما أن الأداء الفعلي مطابق للأداء المخطط أو أن الأداء الفعلي يختلف عن الأداء المخطط ففي الحالة الأولى لا حاجة لأن يتخذ المدير أي قرار أو إجراء تصحيحي.

أما في الحالة الثانية فهناك حاجة لاتخاذ قرار أو إجراء تصحيحي وخاصة إذا كان مستوى الأداء الفعلي أقل من مستوى الأداء المخطط<sup>1</sup>.

## المطلب الثالث: اتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة تنفيذها

والتي تنحصر في الخطوات التالية<sup>2</sup>:

### أولاً: التصحيح

مما يساعد أجهزة الرقابة على تصحيح الانحرافات السائدة بأفضل طريقة ممكنة هو تعاون وحماس الجهات وقادتها الإداريين في تحقيق حالة التوازن والاستقرار ، ويمكن تجنب إدارة الوقوع في الأخطاء أو الانحرافات المتطرفة سواء كانت إيجابية أو سلبية. ومن الوسائل المعهودة للتصحيح، هو القيام بإعادة رسم الخطط أو تعديل الأهداف لكي يتماشى والظروف البيئية المحيطة. أو عن طريق إعادة النظر في بناء أو الهيكل التنظيمي للمنظمة التي قد يعتبر هيكلها القائم ضمن العقبات التي تؤدي لعدم التطابق بين المعايير المرسومة والتنفيذ الفعلي. ومن الخطوات والإجراءات التنظيمية التي قد تتخذ في هذا السياق، بقصد تصحيح الانحرافات القائمة، إعادة النظر في أسلوب تعيين، أو اختيار أو ترقية الأعضاء العمال على مستوى القيادة والوظيفة، أو إلغاء أقسام قائمة أو إضافة أقسام جديدة، وإلا فسيتم إصدار قوانين ولوائح تنظيمية جديدة أو لوائح مالية، وما يرتبط بها من نظم المكافأة المالية.

### ثانيا: متابعة تنفيذ الإجراءات التصحيحية

إن تحديد وتنفيذ الإجراءات لتصحيحية الضرورية لتقويم الانحرافات قد لا يتم بنفس درجة الكفاءة والفعالية المتوقعة، وبالتالي فإن أجهزة الرقابة تقوم بمتابعة تنفيذ الإجراءات حتى تضمن تحقيق الأهداف المحددة.

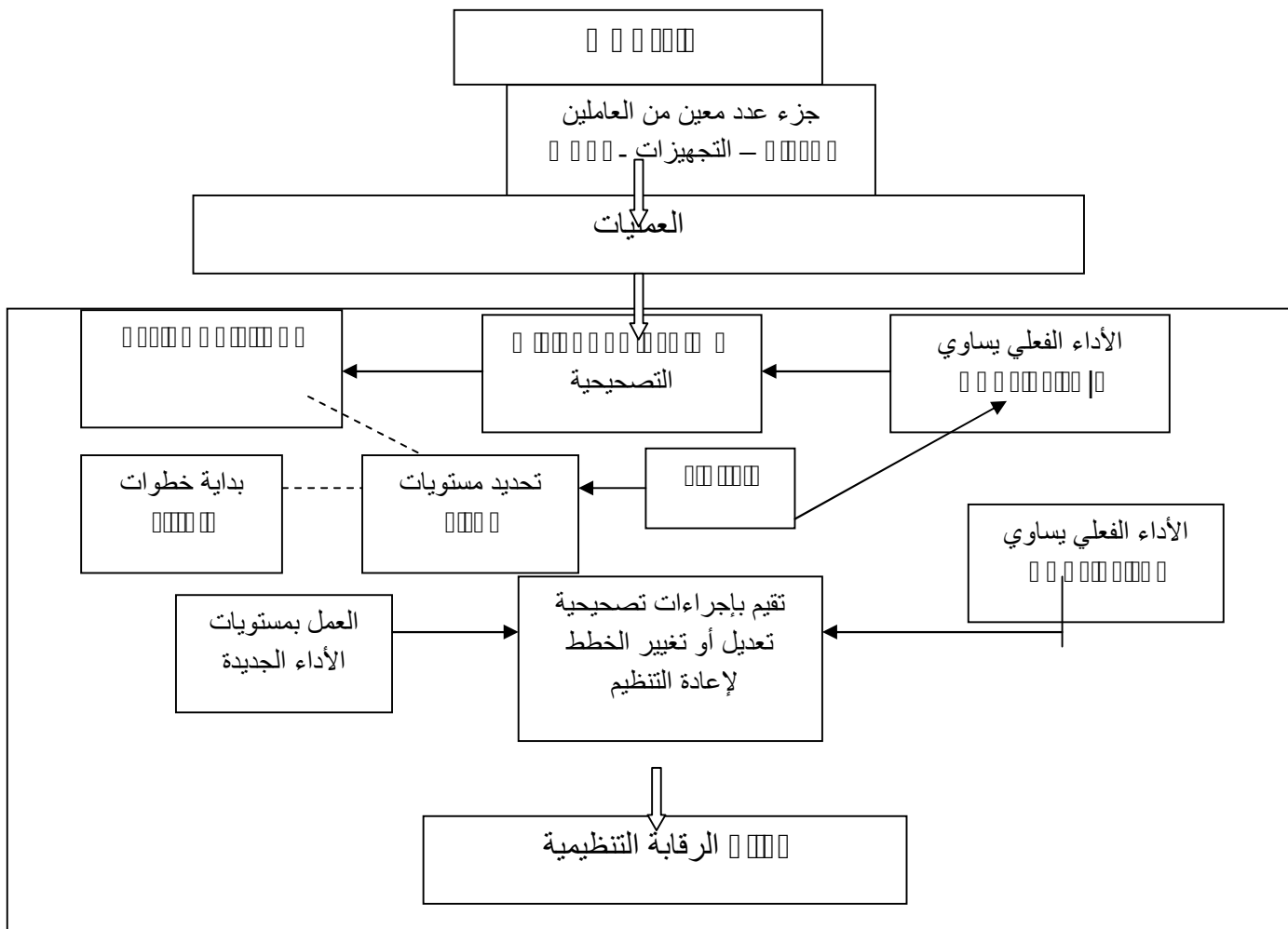
<sup>1</sup> بن رجم سميرة، فعالية نظم المعلومات في الرقابة على عمليات الائتمان المصرفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، في علوم التسيير، تخصص مالية وبنوك، المركز الجامعي لميلة، الجزائر، 2012-2013، ص: 66.

<sup>2</sup> مصطفى عبد الله أبو القاسم خشم، مبادئ علم الإدارة العامة، دار النهضة العربية، بنغازي، ليبيا، 2002، ص ص: 373-376.

وتتطلب مرحلة متابعة تنفيذ الإجراءات التصحيحية للانحرافات إمكانيات وموارد إضافية يحتم على القائمين بها توفيرها لكي يضمن فاعلية عملية الرقابة العامة ليس فقط في مرحلة التنفيذ وإنما كذلك في مرحلة هامة هي المتابعة والتقييم.

وبصفة عامة فمرحلة تصحيح الانحرافات تعكس إلى حد كبير إتباع نفس الخطوات المتبعة في عملية اتخاذ القرارات المتمثلة في المفاضلة بين البدائل المتاحة.

نظام تصحيح الانحرافات (06):



عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة المنظمات، الدار الجامعية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2000

## خلاصة الفصل:

يتبين من خلال هذا الفصل أن الرقابة وظيفة من الوظائف الحيوية في الدول التي تعطي لها كل الاهتمام، كما أنها تلعب دوراً في تحقيق التنمية، وبذلك فإنها من بين السياسات التي تعمل المؤسسة على أساسها على اكتشاف الأخطاء والانحرافات والتوصل إلى الوسائل التي يمكن أن تجد هذه الحلول لهذه الانحرافات حيث تسند في ذلك إلى الطرق والأساليب التي تحدد المؤسسة بها مصدر الخطأ من أجل تفاديه وبالتالي تحقيقها لأهدافها. وبلوغها المستوى المطلوب، ولا يمكن أن يستوي ذلك إلا من خلال إتباع نظام إداري يمارس أنشطة تؤدي إلى تحقيق الأهداف ضمن القوانين والأنظمة وذلك بتحديد الخطوات والمراحل الرقابية والأنواع الرقابية والأدوات الرقابية التي يدخل من ضمنها تقييم الأداء لخطوة تقوم بها الرقابة.

## الفصل الثالث:

# الإطار النظري لاتخاذ القرار

## تمهيد الفصل:

تعتبر عملية اتخاذ القرارات إحدى الركائز الأساسية في العمليات والبحوث الإدارية المعاصرة، حيث لا يكاد يخلو منها مرجع إداري واحد لارتباطها المحوري المباشر بالعملية الإدارية التي تستهدف تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية.

وتزداد أهمية اتخاذ القرارات كلما كبر حجم المؤسسة وتعقدت وتشعبت نواحي أنشطتها وتكثفت اتصالاتها وازدادت ديناميكية بيئتها الخارجية والداخلية والتي تفرض عليها تغيرات كبيرة كلما يعتبر اتخاذ القرارات الأكثر فعالية مرهون بمجموعة من العوامل الشخصية والوظيفية والعوامل الثقافية التي تؤثر على الأسباب المؤدية إلى الخطأ في اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية وبغية توضيح الأفكار المتعلقة بهذا الفصل ثم تقسيمه إلى ثلاث مباحث هي:

المبحث الأول: ماهية اتخاذ القرار

المبحث الثاني: صنع واتخاذ القرار.

المبحث الثالث: المعلومات ودورها في عملية اتخاذ القرار الإداري.

## المبحث الأول: ماهية اتخاذ القرار

تعتبر عملية اتخاذ القرارات من الواجبات الإدارية الرئيسية ويطلق عليه أحيانا بجوهرة عملية القيادة الإدارية وهي نقطة الانطلاق لجميع الأنشطة والتصرفات التي تتم داخل المنظمة، وعليه قمنا بتقسيم المبحث إلى ثلاث مطالب، المطلب الأول مفهوم وأهمية اتخاذ القرار، أما الثاني فيتناول العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار، والمطلب الثالث الأنماط المتبعة في عملية اتخاذ القرار.

### المطلب الأول: مفهوم وأهمية اتخاذ القرار

سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم شامل لعملية اتخاذ القرار كذلك أهمية من خلال الفروع التالية:

#### أولاً: مفهوم اتخاذ القرار

هناك عدة تعاريف لاتخاذ القرار منها:

- **التعريف الأول:** "إنه الاختيار المدرك والوعي لبديل معين من مجموعة من البدائل، بشرط أن يقوم على أساس علمي في اختيار المشروع المناسب"<sup>1</sup>.
- **التعريف الثاني:** "هو عملية تستهدف الوصول إلى اختيار أكثر البدائل والخيارات وعملية اتخاذ القرار تركز على فعلي واعي ونشاط هادف يقوم به الإنسان بوصفه أفضل وسيلة ممكنة لانجاز الأهداف وتحقيقها"<sup>2</sup>.
- **التعريف الثالث:** "عملية اتخاذ القرار هي عبارة عن مجموعة من التصرفات المتتابعة التي يمر بها الفرد لكي يحل مشكلة ما، وبالتالي يمكن القول أنها عملية ذات خطوة متتابعة"<sup>3</sup>.
- **التعريف الرابع:** "هو الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقع معين، أو هو المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة، واختيار الحل الأمثل من بينها"<sup>4</sup>.
- **التعريف الخامس:** "أنها الاختيار القائم على أساس بعض المعايير من بديل من بين بديلين محتملين أو أكثر " فهو يتعلق بالمستقبل المجهول الذي يتميز بحالة عدم التأكد مما سيحدث مستقبلاً وعلى هذا فاتخاذ القرار يكون بمثابة مخاطرة يتوقف على مدى مطابقة الافتراضات التي رُضعت بالمستقبل ذاته فالقرار إذن

<sup>1</sup> مؤيد فضل، تقييم وإدارة المشروعات المتوسطة والكبيرة، الطبعة الأولى، دار الوارق، الأردن، 2009، ص: 261.

<sup>2</sup> سليم بطرس حلبة، الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص: 101.

<sup>3</sup> أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، القاهرة، 2004، ص: 210.

<sup>4</sup> إبراهيم عبد العزيز شبيخة، أصول الإدارة العامة، منشأ المعارف، الإسكندرية، 1993، ص: 341.

هو حسم الأمر لبعض وجهات النظر والآراء المتعارضة، فيجب على متخذ القرار أن يتخذ القرار المناسب حتى يتمكن من بلوغ الأهداف المسطرة<sup>1</sup>.

– **التعريف السادس:** "يعرف اتخاذ القرار بأنه عمل فكري وموضوعي يسعى إلى اختيار البديل الأنسب لحل مشكلة معينة من بين مجموعة من البدائل المتاحة أمام متخذ القرار وبذلك بالمفاضلة بينهما باستخدام معايير محددة وبما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجهه متخذ القرار أو هو الحل أو التصرف أو البديل الأفضل الذي تم اختياره من بين عدة حلول أو تصرفات أو بدائل متاحة أمام متخذ القرار لحل مشكلة معينة<sup>2</sup>.

– **التعريف السابع:** إن عملية اتخاذ القرارات هي الاختيار القائم على أساس بعض المعايير مثل اكتساب حصة أكبر في السوق، تخفيض التكاليف، توفير الوقت، زيادة حجم الإنتاج والمبيعات وهذه المعايير عديدة لأن جميع القرارات تتخذ وذهن القائم بالعملية بعض هذه المعايير، ويتأثر اختيار البديل الأفضل لحد كبير بواسطة المعايير المستخدمة<sup>3</sup>.

## ثانياً: أهمية اتخاذ القرار

إن اتخاذ القرارات هي أساس عمل المدير والتي يمكن من خلالها إنجاز كل أنشطة المنظمة وتحديد مستقبلها ولا يمكن أداء أي وظيفة بالمنظمة، أو أداء أي وظيفة إدارية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، ما لم يصدر بصدد قرار يحدد من يقوم بها ومتى وأين، ومع من وبأي تكلفة وغير ذلك.

1. **اتخاذ القرار عملية مستمرة:** من وقت لآخر يواجه الإنسان قرارات مصيرية وحاسمة فعند حصوله على الثانوية يقرر هل يتجه للعمل؟ أم يقرر الالتحاق بالجامعة؟ وعندما يقرر الالتحاق بالجامعة عليه أن يختار الكلية التي يدرس فيها وبعد التخرج يقرر مجال العمل الذي سيعمل فيه طيلة حياته، وإذا كان هذا هو موقف الإنسان العادي في مجال العمل في المنظمات ما هو إلا مجموعة مستمرة ومتنوعة من القرارات الإدارية في مختلف المجالات<sup>4</sup>.

2. **اتخاذ القرار أداة المدير في عمله:** إن اتخاذ القرار هو أداة المدير التي بواسطتها يمارس العمل الإداري حيث يقرر ما يجب عمله، وهكذا كلما ارتفعت قدرات المدير في اتخاذ القرارات كلما ارتفع مستوى أدائه الإداري.

<sup>1</sup> Lazary, les manuels de l'étudiant, Economie de l'entreprise, Es-Salem imprimerie, Alger, 2011, p: 12.

<sup>2</sup> همشري عمر، الإدارة الحديثة، للمكتبات ومراكز المعلومات، عمان، الأردن، 2000، ص: 251.

<sup>3</sup> بشير العاتي، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 160-161.

<sup>4</sup> بوبصبع إيمان وكياص خولة، دور مراقبة التسيير في اتخاذ القرار، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير، تخصص مالية، المركز الجامعي، ميلة، 2010-2011،

3. **القرارات الإستراتيجية تحدد مستقبل المنظمة:** ترتبط القرارات بالمدى الطويل في المستقبل، ومثل هذه القرارات يكون لها تأثير كبير على نجاح المنظمة أو فشلها<sup>1</sup>.

4. **اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية:** يرى البعض أن اتخاذ القرارات هو جوهر الوظيفة نظرا لأن العديد من نشاط وظيفة التخطيط ينطوي على سلسلة من القرارات ولكننا نرى أن اتخاذ القرار ليس جوهر وظيفة التخطيط وحدها ولكن أساس كل الوظائف الإدارية الأخرى لأن كل هذه الوظائف تنطوي على مجموعة من القرارات الإدارية الحاسمة<sup>2</sup>.

5. **اتخاذ القرارات أساس لإدارة وظائف المؤسسة:** إن الدور الإداري في وظائف المنظمة يحتوي على مجموعة من القرارات الخاصة بإدارة الجوانب المختلفة لهذه الوظائف، إن وظيفة الإنتاج تنطوي على مجموعة من القرارات الخاصة بتحديد ماذا تنتج؟ وماهي الخطة الإنتاجية؟ وكذلك فإن نشاط التسويق به عدة من القرارات الخاصة بتخطيط السوق والتسويق والتسعير، وبالنسبة لوظيفة الأفراد فإنها تتضمن العديد من القرارات الهامة الخاصة بتعيين الأفراد وترقيتهم وغيرها بالنسبة لوظيفة التمويل فان هناك قرارات مثل تحديد حجم رأس المال ومصادر الحصول عليه من داخل المنظمة أو من خارجها والواقع أن اتخاذ القرارات يعتبر أساس جميع وظائف الإدارة وكذلك وظائف المنظمة وإنما تعتمد على اتخاذ القرارات المرتبطة بإدارة الجوانب المختلفة لوظائف المنظمة<sup>3</sup>.

### المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار

على الرغم من تعدد القرارات التي يتخذها المدير في اليوم الواحد، فإن العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات تزيد من صعوبة وكلفة هذه العملية، وإذا ما تداخلت هذه العوامل بقوة فإنها تقود أحيانا إلى قرارات خاطئة (قرارات غير رشيدة)، لهذا فان اتخاذ أي قرار مهما كان بسيطا وذا آثار ومدى محدودين فانه يستلزم من الإدارة التفكير في عدد من العوامل مختلفة التأثير على القرار، بعضها داخل المؤسسة (عوامل داخلية)، وبعضها خارج المؤسسة (عوامل خارجية)، وبعضها الآخر سلوكي أو إنساني، بالإضافة إلى عوامل كمية أخرى ترتبط بالتكلفة والعوائد المتوقعة<sup>4</sup>...

<sup>1</sup> عدوى نبيل وآخرون، دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير، تخصص مالية، المركز الجامعي ميلة، 2013-2014.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، الإدارة -المبادئ والمهارات-، شركة الجلال للطباعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص ص: 280-282.

<sup>3</sup> بوضيع مريم وحملا خديجة، دور مراقبة التسيير في اتخاذ القرار، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الليسانس علوم اقتصادية، تخصص مالية نقود وبنوك، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012-2013.

<sup>4</sup> بباله سميرة، المدير وعملية اتخاذ القرار في إطار إدارة المؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2003-2004.

وفيما يلي عرض موجز لمختلف العوامل التي تؤثر على عملية القرار الإداري.

### أولاً: العوامل الداخلية

تتضمن مايلي<sup>1</sup>:

- القدرة على التفكير والتصور والخبرة والاتجاهات والخلفيات والقيم، وهذا يتطلب بالضرورة مرونة ذهنية تمكن من أخذ العناصر جميعها بعين الاعتبار ومن ثم يستعمل التحليل المنطقي.
- الطريقة التي يحددون بها مواقف تتأثر بمراكزهم التنظيمية لأن كل مدير في التنظيم يشغل مركزاً له مكان معين وتتأثر طريقة تحديد هذه المواقف بهذه المراكز، ويختلف المديرون أيضاً في نظرتهم للمواقف طبقاً لمراكزهم الاجتماعية والمهنية، فينظر المديرون إلى المواقف التي تواجههم حسب الأدوار التي يقومون بها خارج المنظمة وكذلك طبيعة تأهيلهم المهني وميولهم الاجتماعي.
- المركزية الشديدة وحجم المؤسسة ودرجة انتشارها الجغرافي.
- عدم وضوح العلاقات التنظيمية بين الأفراد والأدوات والأقسام.
- العوامل الخاصة بالتكلفة والعائد.
- مدى توفر الموارد البشرية والمالية والفنية للمنظمة.
- مدى توفر المنظمة على نظام جيد للمعلومات والذي يمكن من معرفة أهم البدائل بصورة دقيقة.

### ثانياً: العوامل الخارجية

- وتتمثل هذه العوامل في الضغوط الخارجية القادمة من البيئة المحيطة التي تعمل في وسطها المنظمة والتي لا تخضع لسيطرة المنظمة بل إن إدارة المنظمة تخضع لضغوطها وتتمثل هذه العوامل فيما يلي<sup>2</sup>:
- الظروف الاقتصادية والسياسية والمالية السائد في المجتمع.
  - التطورات التقنية والتكنولوجية والقاعدة التحتية التي تقوم عليها الأنشطة الاقتصادية.
  - الظروف الإنتاجية القطاعية مثل المنافسين والموردين والمستهلكين.

<sup>1</sup> علي الشراوي، العملية الإدارية (وظائف المديرين)، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص: 128.

<sup>2</sup> سليم بطرس جلد، مرجع سبق ذكره، ص ص: 23-24.

– العوامل التنظيمية الاجتماعية والاقتصادية مثل النقابات والتشريعات والقوانين الحكومية والرأي العام والسياسة العامة للدولة وشروط الإنتاج.

– درجة المنافسة التي تواجه المنظمة في السوق.

وهذه العوامل ترتب على إدارة المنظمة اتخاذ قرارات لا ترغب فيها أو ليست في مصلحتها دائما، فمثلا إذا كان القرار المتخذ قد تم اتخاذه تحت ظروف سياسية أو ذات طابع اجتماعي فمن الصعب استخدام المنطق الحر الفعال في اتخاذ القرارات الحكومية المبنية على معيار اقتصادي. إلا أن ذلك لا يعني أن يكون صانعو القرارات الإداريين وغيرهم بدراسة عميقة للمسائل والمشكلات واستخدام إجراءات منظمة وأحكام فعالة تمكنهم من الوصول إلى استنتاجاتهم، ولكنه يعني أن إجراءات القرارات لا يمكن اعتمادها دون وضع عوامل الواقع الذي تعمل فيه المنظمة بالحسبان.

### ثالثا: عوامل شخصية ونفسية:

وهذه العوامل تشمل كل من له علاقة باتخاذ القرار ابتداء بالإداري متخذ القرار ومستشاريه ومساعديه الذين يشاركون باتخاذ القرار. وهذه العوامل تنقسم إلى نوعين هما:

1. **عوامل نفسية:** وهذه العوامل تتعدد فمنها ما يتعلق ببواعث داخلية للشخص، ومنها ما يتعلق بالمحيط النفسي المتصل به وأثره في عملية اتخاذ القرار، وخاصة في مرحلة اختيار البدائل من بين مجموعة البدائل المتاحة.

2. **عوامل شخصية:** وهذه العوامل تتعلق بشخصية متخذ القرار وقدراته وهناك الكثير منها يؤثر في عملية اتخاذ القرارات، فالقرار يعتمد على الكثير من المميزات الفردية والشخصية للفرد التي تطورت معه قبل وصوله للتنظيم، وعليه تشكل عمليات اختيار الأفراد وتدريبهم عوامل مهمة في نوعية القرارات المتخذة في التنظيم.

إن السلوك الشخصي يؤثر تأثيرا مباشرا في كفاية صناعة القرار، فكل مدير له أسلوبه حتى لو تساوت الكفايات والمهارات. ويرى (ريموند مكليد) أن هناك ثلاثة أبعاد أساسية لإتاحة الفرصة للاختلافات الفردية من مدير لآخر وهذه الأبعاد هي :

– أسلوبهم في الإحساس بالمشكلة.

– أسلوبهم في تجميع المعلومات.

– أسلوبهم في استخدام المعلومات.

وبالنسبة لأسلوب الإحساس بالمشكلة ينقسم المديرون إلى ثلاثة فئات أساسية هي: متجنب للمشكلات، وحلال للمشكلات، وباحث عنها.

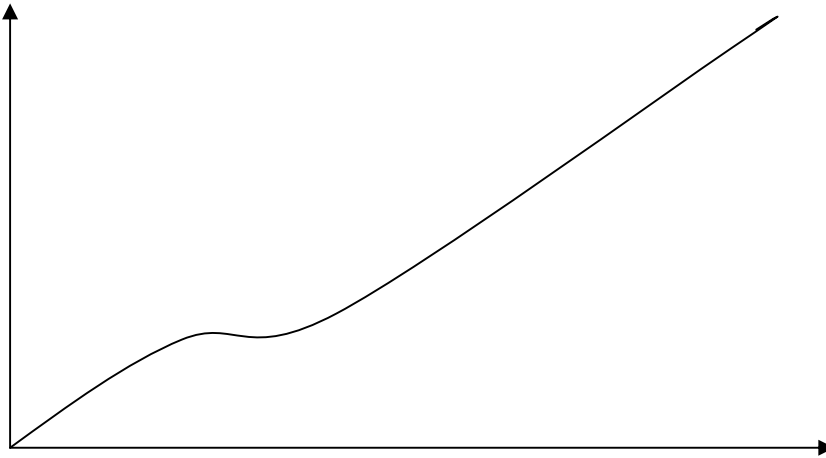
كما أن أنماط السلوك تأثر تأثيرا مباشرا على القرار، ويتم تصنيف أنماط السلوك للمديرين إلى أربعة أنماط وهي: المجازفة، الحذر، التسرع، والتدهور<sup>1</sup>.

رابعاً: عوامل أخرى:

مثل:

1. تأثير عنصر الزمن: حيث يشكل عنصر الزمن ضعفا كبيرا على اتخاذ القرار، فكلما زادت الفترة الزمنية المتاحة أمام اتخاذ القرار لاتخاذ قراره كلما كانت البدائل المطروحة أكثر النتائج اقرب إلى الصواب وإمكانية التحليل للمعلومات متاحة أكثر. وكلما قلت الفترة الزمنية المتاحة تمام اتخاذ القرار، كلما تطلب منه السرعة في البث في القرار مما يقلل من البدائل المتاحة أمامه. ويمكن تمثيل عنصر الزمن بيانيا في الشكل التالي:

الشكل رقم (07): أثر عنصر الزمن على اتخاذ القرار



المصدر: كاسر المنصور، نظرية القرارات الإدارية: مفاهيم وطرائق كمية، عمان، دار الحامد للنشر، 2006، ص38.

2. تأثير أهمية القرار: كلما ازدادت أهمية القرار ازدادت ضرورة جمع المعلومات الكافية عنه، وتتعلق الأهمية النسبية لكل قرار بالعوامل الآتية:

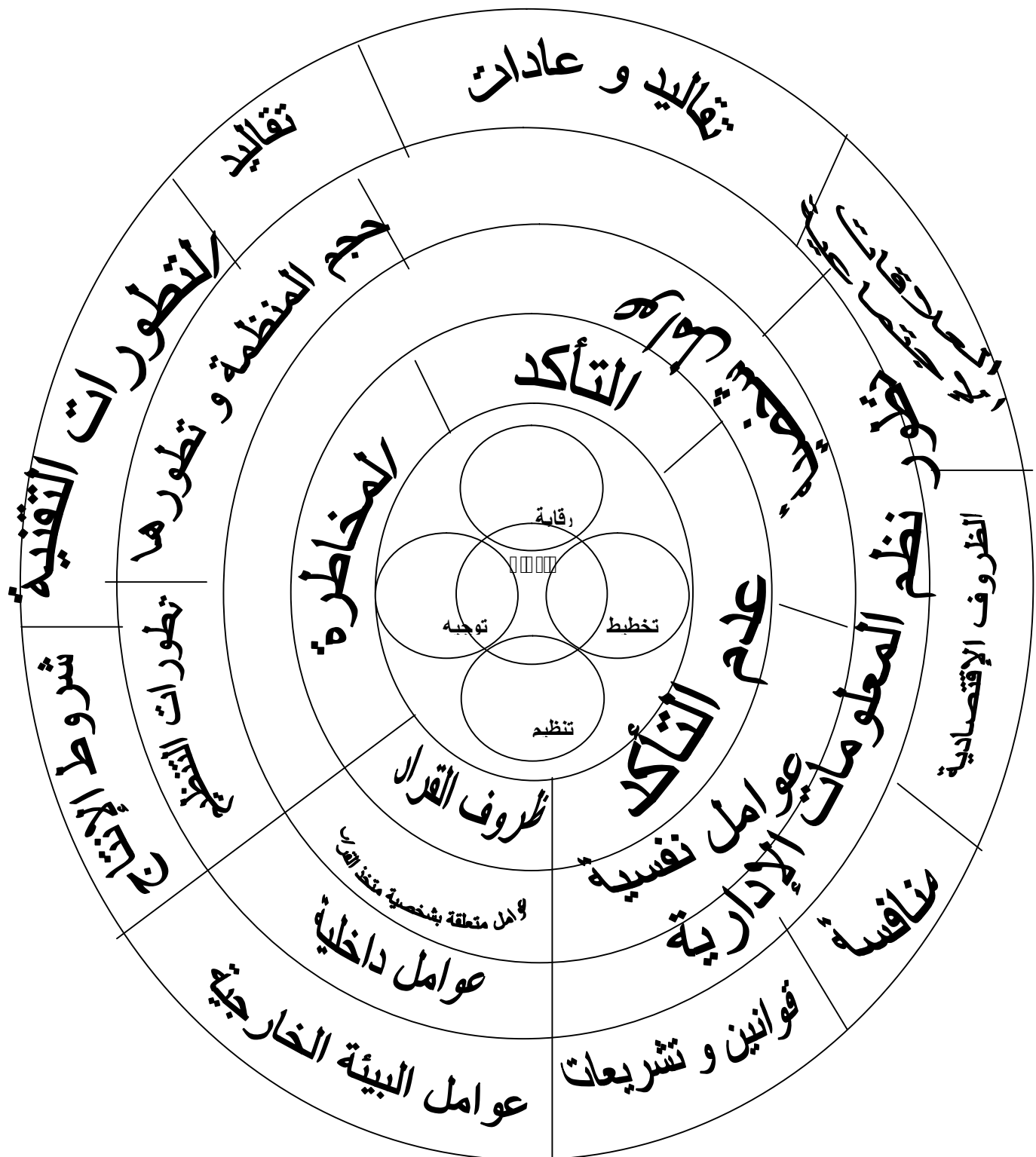
– عدد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار ودرجة التأثير.

<sup>1</sup> إيبالة سميرة، مرجع سبق ذكره، ص: 148.

- تكلفة القرار والعائد، حيث تزداد أهمية القرار كلما كانت التكاليف الناجمة عنه أو العائد المتوقع الحصول عليه نتيجة هذا القرار مرتفعاً.
- الوقت اللازم لاتخاذ، فكلما ازدادت أهمية القرار احتاج الإداري إلى وقت أطول ليكتسب الخبرة والمعرفة بالعوامل المختلفة المؤثرة على القرار<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> ثامر نصر منصور، نظرية القرارات الإدارية مفاهيم وطرق كمية، عمان، دار الحامد للنشر، ص: 38.

**الشكل رقم (08): العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار**



المصدر: كاسر منصور، نظرية القرارات الإدارية، مفاهيم وطرق كمية، عمان، دار الحامد للنشر، 2006، ص38.

### المطلب الثالث: الأنماط المتبعة في عملية اتخاذ القرار

إن عملية اتخاذ القرارات تتباين بشأنها السبل المختلفة لاتخاذها أو اعتماد الأنماط المتعددة بشأنها، ولذا يمكن الإشارة إلى أن هناك العديد من الأنماط التي يتم اعتمادها من قبل مختلف المدراء أو متخذي القرارات وهي:

#### أولاً: نمط المشاركة في اتخاذ القرار

إن هذا النمط من القرارات تتاح من خلالها فرصة المشاركة الجماعية للأفراد العاملين في المنظمة، إذ أنهم يشاركون في إبداء الرأي والمشورة والنصح في ذلك لاسيما إذا تعلق القرار بمصالحهم الخاصة، إذ تتاح لهم من خلال المشاركة في تحقيق درجة عالية من الرضا بأن القرار المتخذ وغالباً ما ينال قبولا واسعا من جميع الأطراف المشاركة فيه.

كما أن سبل تنفيذه تتسم بالسهولة والمرونة حيث كل منهم يرى أنه مسئول عن التنفيذ ويحقق لديهم إشباعا نفسيا ورضا ملحوظا في بناء القرار وصناعته، إن هذا النمط من القرارات يتم بدرجة عالية من النجاح وتحقيق الأهداف المطلوبة<sup>1</sup>.

#### ثانياً: نمط الاستشارة والاختصاص

إن هذا النمط من القرارات يقوم على أساس الاستعانة بآراء الاستشاريين وذوي الخبرة وإبداء الرأي، أو هناك بيوت الخبرة أو الجهات الاستشارية التي يلجأ إليها المدير أو الرئيس باستعانة في خبرتها وقابليتها في إعطاء الحلول والبدائل المناسبة والملائمة في اتخاذ القرارات المعينة، إن أغلب هذه الاتجاهات تتركز في الجوانب الفنية التي تتطلب سعة عالية من الإلمام المتراكم بالجوانب ذات الأبعاد الفنية المرتبطة بالأداء المعين، ويتم من خلالها الاستعانة ببيوت الخبرة والخبراء في هذا المجال<sup>2</sup>.

#### ثالثاً: نمط المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار

إن هذا النمط غالبا ما يأخذ الاتجاهين التاليين:

- **المركزية في اتخاذ القرار:** وتكون المركزية حينما تكون السلطة في اتخاذ القرار تتركز في المدير أو الرئيس وفقا لطبيعة المنصب الرسمي الذي يمثله عند إصدار القرار ويغلب اتخاذ القرار كل هذه القرارات في الإدارات الديكتاتورية والتي لا تستعين بمشاركة الآخرين أو الاستعانة بآرائه.

<sup>1</sup>بوصبع مريم وحملا خديجة، مرجع سبق ذكره، ص: 49.

<sup>2</sup>بوصبع إيمان، مرجع سبق ذكره، ص: 69.

- إن اللامركزية تتمثل في قيام المدير أو الرئيس بتحويل (تفويض) بعض الصلاحيات أو السلطات التي يتيحها له مركزه الوظيفي إلى بعض المستويات الإدارية الأخرى تنظيماً، بحيث يتم اتخاذ القرارات التي ترتبط بتلك الجوانب المعنية من قبلهم دون الرجوع لبعض المستويات التنظيمية الأخرى، إن هذا النمط من القرارات غالباً ما تتسم به الإدارات الديمقراطية أو أسلوب الإدارة بالأهداف، ويعتبر هذا النمط من القرارات الأكثر نجاحاً للأهداف من الأنماط المركزية في القرارات<sup>1</sup>.

## المبحث الثاني: صنع واتخاذ القرار

تعتبر عملية صنع القرار عملية بشرية واقعية تشمل الظواهر الفردية والاجتماعية المبنية على أسس واقعية، كما تعتبر الخطوة التي تسبق اتخاذ القرار وعليه قمنا بتقسيم المبحث إلى ثلاث مطالب، المطلب الأول صنع القرار واتخاذ القرار، أما الثاني فتناول أنواع وخطوات اتخاذ القرار، والمطلب الثالث عناصر عملية اتخاذ القرار.

### المطلب الأول: صنع القرار واتخاذ القرار

#### أولاً: صنع القرار

هي مجمل الإجراءات المرتبطة بتشخيص المشكلة أو الموقف وجمع البيانات وتقرير البدائل ومن ثم تقييمها والوصية بأفضل البدائل وتشمل عملية صنع القرار المراحل التالية:

1. التعرف على المشكلة وتحديدّها: وتعني دراسة الحالة الكائنة والتحري عن أسبابها الحقيقية من خلال استعانة صانع القرار بأهل الخبرة الفنية أو المتخصصة والخطأ في تحديد المشكلة يؤدي إلى أخطاء في جميع المراحل التالية لها.

2. تحليل المشكلة وجمع المعلومات: تعني تحديد الأسباب التي أدت إلى ظهور المشكلة وتحليلها وجمع المعلومات حول المشكلة والبحث عن الحلول المختلفة لحلها من خلال سعي صانع القرار إلى الاستعانة بآراء المتخصصين وكذا خبراته السابقة في مثل هذه المواقف...<sup>2</sup>

3. تطوير البدائل وتقييمها: عندما تتضح للمسیر البدائل المتاحة وجب عليه بعد ذلك أن يقوم بتقييم كل بديل من خلال تحديد المزايا والعيوب المتوقعة لكل بديل وهذه الخطوة تعتمد بدرجة كبيرة على التنبؤ بالمستقبل من خلال العوامل الأساسية للاستراتيجية في كل حل بديل.

<sup>1</sup> موسى سلامة اللاوزي وخضير شاطم حمود، مبادئ إدارة الأعمال، إثناء للنشر والتوزيع، مكتبة الجامعة، الأردن، 2008، ص: 182-183.

<sup>2</sup> خليل محمد الغزاوي، إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص: 24.

## ثانياً: اتخاذ القرار

1. اختيار البديل المناسب: بعد أن يقوم المسير بتطوير البدائل وتقييمها يتم اختيار أفضل البدائل في ضوء نتائج التقييم، ومن أجل اختيار أفضل الحلول نتبع المعايير التالية:

- على متخذ القرار أن يقدر حجم المخاطر كل تصرف في مقابل المكاسب المتوقعة.
- الاقتصاد في الجهد: من خلال تحديد التصرفات التي تعطي أفضل النتائج.
- إعطاء التوقيت المناسب: وحجمه لكل مشكلة ولكل حل من الحلول المقترحة.
- قيود الموارد: والتي هي مورد فيها هو العنصر البشري الذي يعتبر منفذ القرارات<sup>1</sup>.

2. تنفيذ البديل المختار: إن تنفيذ القرار يتم بواسطة أشخاص آخرين غير الذين أعدوه وهم عادة يمثلون المستوى الأول من الإدارة (التسيير) وهنا يأتي دور وظيفة التنظيم وتحديد المهام والمسؤوليات لتنفيذ القرار، وكذلك تدخل عملية التحفيز للموظفين ودفعهم لإنجاز هذا القرار، وهذا يتم بواسطة تحفيزهم مادياً ومعنوياً وربما معنوياً أهم لأن اقتناع هؤلاء الموظفين بما سيقومون بإنجازه سوف يدفعهم إلى الاهتمام وبدل جهد أكثر، وهذا لا يتحقق إلا إذا كانوا قد شاركوا في اتخاذ القرار واختيار هذا البديل.

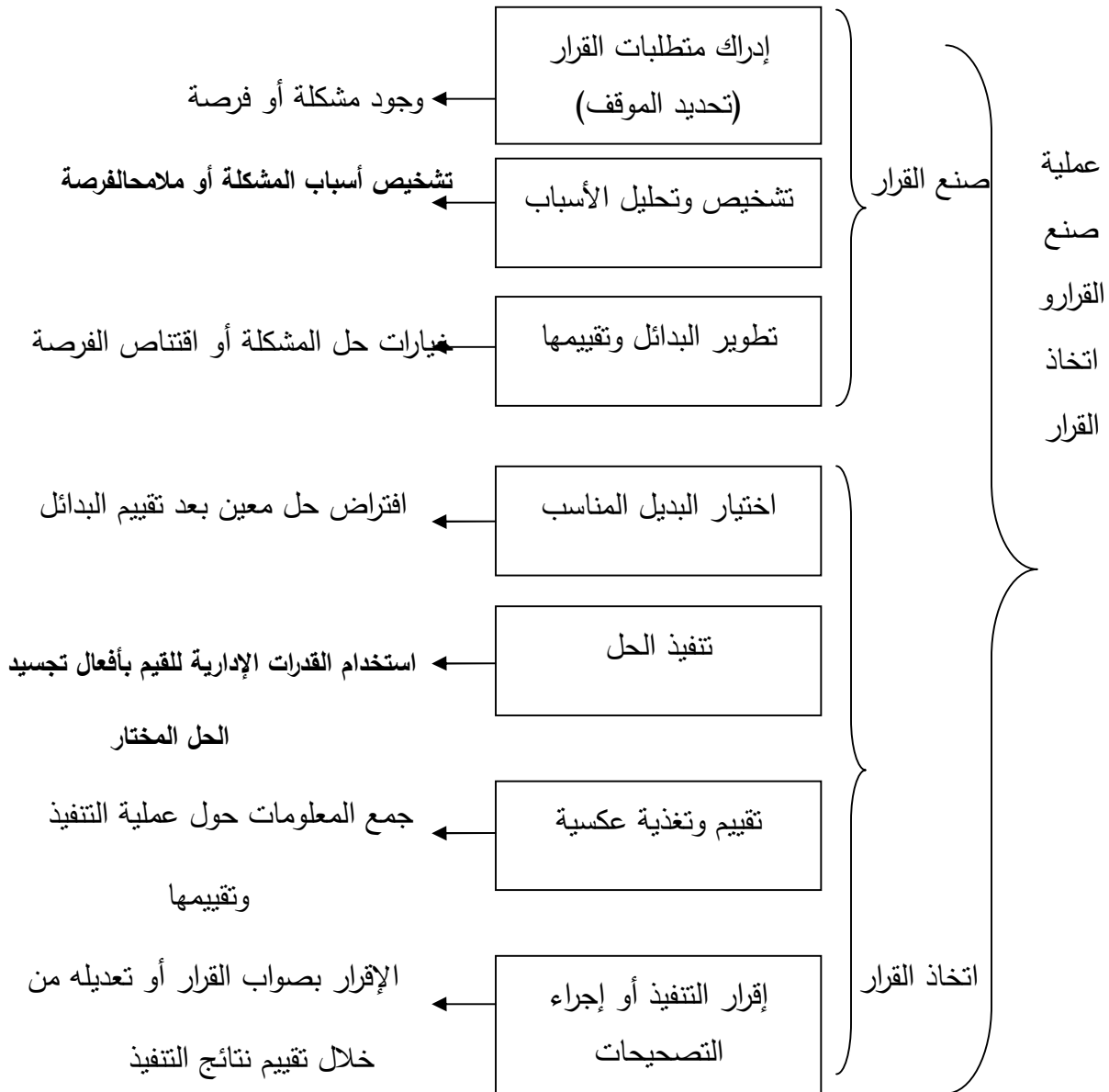
3. المتابعة تقييم القرار وتنفيذه: إن عملية اتخاذ القرار لا ينتهي بانتهاء خطوات اختيار أفضل أن ما تم التخطيط له أصلاً ثم تحقيقه فعلاً وهذا لا يتم إلا بجمع المعلومات وفحصها وتحليلها لمعرفة النتائج التي حققت نتيجة لاختيار هذا البديل وتطبيقه وهل كانت هذه النتائج إيجابية أم سلبية<sup>2</sup>.

إجراء تحقیقات إذا تطلب الأمر أو إقرار النتائج كما هي وتوثيقها للاستفادة منها مستقبلاً.

<sup>1</sup> علي الضالعین، مرجع سبق ذكره، ص ص: 116-117.

<sup>2</sup> صلاح مهدي لحسن العامري وطاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 303.

### الشكل رقم (09): عملية صنع القرار واتخاذ القرار



المصدر: صالح مهدي لحسن العامري، طاهر حسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2007، ص 299.

وعليه يمكن القول أن حل المشكلة يعني تشخيص واتخاذ الإجراء المناسب لحلها، ويأتي هذا الحل عادة في إطار صناعة قرار مناسب ومن ثمة اتخاذه وتنفيذه، تقع ضمن ما نسميه صنع القرار واتخاذه والتي يمكن تعريفها بأنها إدراك وتعريف طبيعة القرار أو الموقف وتحديد البدائل واختيار أفضلها ووضع موضوع التنفيذ، ومن هنا نخلص إلى أن عمليتي صنع القرار واتخاذ القرار عمليتان متلازمتان بحيث أن متخذ القرار لا يستطيع اتخاذ القرار من دون معرفة المشكلة وإدراك جوانبها وتحديد أبعادها.

## المطلب الثاني: أنواع وخطوات اتخاذ القرار

### أولاً: أنواع القرارات

يصادف الفرد في المنظمة في أي موقع من مواقع العمل وفي أي نوع من النشاطات العديدة المواضيع والمشاكل التي تتطلب منه اتخاذ قرارات بشأنها، ويختلف باختلاف موقعه والمنظمة التي يعمل بها أو يتعامل معها، ومنه نميز عدة أنواع للقرارات تصنف تبعاً لبعض المعايير.

#### 1. تصنيف القرارات حسب طبيعتها: وتنقسم إلى:

أ. **القرارات الأساسية والروتينية:** يغلب على هذه القرارات الصفة الدائمة والالتزام بتنفيذها لفترة طويلة من الزمن، لذلك فإن التقصير في تنفيذها يهدد المنظمة ويعرضها للأخطار والخسائر.

أما القرارات الروتينية تتصف بتكرارها المستمر، ويكون للإخلال بتنفيذها أثر محدود بالمقارنة مع القرارات الأساسية وتتخذ هذه القرارات لتعالج الأعمال المتكررة مثل رقابة جودة المنتجات وصرف مكافآت العاملين... الخ

ب. **القرارات التنظيمية والفردية:** تتعلق القرارات التنظيمية مباشرة بعمل المنظمة ونشاطها وتتخذ من قبل المدير أو مجموعة من الأفراد العاملين في المؤسسة وتستند هذه القرارات قوتها من السلطة الرسمية التي تمتع بها متخذ القرار وليس صفاته الشخصية، ويكون لهذه القرارات تأثير مباشر على النواحي التشغيلية والمالية في المنظمة.

أما القرارات الفردية فهي غير رسمية ولها صفة شخصية ترتبط بالفرد التي يتخذها، لذا فآثارها تعود على الفرد دون غيره ولكن لها انعكاس على سير المنظمة ككل<sup>1</sup>.

#### 2. تصنيف القرارات حسب برمجتها: وتنقسم إلى:

أ. **قرارات مبرمجة:** هي القرارات التي تتخذ بشأن مشاكل مطروحة واضحة المعالم، وتتميز بأنها قرارات متكررة لا تقدم على الذكاء وحلها يكون بإتباع إجراءات مهيكلية على شكل مراحل سهلة التنفيذ، وبالتالي المسير ليس مجبراً على دراسة المشكلة كلما عرضت عليه أو تأتي هذه القرارات لمعالجة الطلبات ولفوترة المبيعات وتسيير المخزون<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> ناديا أيوب، **اتخاذ القرارات الإدارية**، الطبعة الثانية، دمشق، جامعة سوريا، 1994، ص: 43.

<sup>2</sup> أسعد حميد العلي وآخرون، **الإدارة المالية العلمية والتطبيقية**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص: 17.

ب. **قرارات غير مبرمجة:** وهي قرارات تخص البرامج الجديدة التي تستلزم المشورة والتفكير وتحديد الأهداف، تهدف إلى معالجة قضية غير مخطط لها من قبل، لذلك فهي مسؤولية السلطات العليا يترتب عنها وضع جديد لأنها غير روتينية ومن الممكن تصنيف هذه القرارات إلى ثلاثة:

- **قرارات في حالة التأكد:** حيث يكون متخذ القرار متأكد من نتيجة قراره لأنه لا يوجد تأثير لعوامل المحيط الخارجي على النتائج.
- **قرارات في حالة عدم التأكد:** وهنا يكون لكل بديل أكثر من نتيجة متوقعة من الصعوبة في معرفة احتمالات النتائج.
- **قرارات في حالة المخاطرة:** ويمتاز هذا النوع بمعرفة متخذ القرار باحتمال حدوث حالات طبيعية مختلفة<sup>1</sup>. والجدول الموالي يوضح الفرق بين القرارات المبرمجة والغير مبرمجة.

**الجدول رقم (02): مقارنة بين القرارات المبرمجة والغير مبرمجة**

| القرارات المبرمجة                                         | القرارات الغير مبرمجة             |
|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| روتينية ومتكررة                                           | غير متكررة أو روتينية             |
| ظروف مستقرة وثابتة نسبيا                                  | الظروف متغيرة أو مستقرة           |
| بيانات تتسم بالثبات النسبي أو الشبه المؤكد                | البيانات غير مؤكدة نسبيا          |
| الوقت والجهد المطلوب محدد                                 | الوقت والجهد المبذول كبير نسبيا   |
| تتخذ في مختلف المستويات الإدارية                          | تتخذ في المستويات الإدارية العليا |
| غالبا ما يتم تحويل الصلاحيات إلى المستويات الوسطى والدنيا | غير قابلة للتفويض في الغالب       |
| تتعلق عادة بالأنشطة التشغيلية للمنظمة                     | تتعلق بالبعد الاستراتيجي للمنظمة  |

المصدر: إسماعيل مناصرية، دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف 2005، 2004، ص 80.

<sup>1</sup> عبد الغفار حذفي، أساسيات إدارة المنظمات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1995، ص ص: 105-106.

### 3. تصنيف القرارات حسب المستويات الإدارية:

أ. **قرارات إستراتيجية:** هي قرارات تؤخذ على مستوى قمة الهيكل التنظيمي، بواسطة الإدارة العليا في المؤسسة، وهي قرارات تغطي مدى زمني أطول بالقرارات اللاحقة، وتتعلق القرارات الإستراتيجية بالوضع التنافسي للمؤسسة في السوق، وفي اغتنام الفرص وتجنب مخاطر البيئة، كما تهتم القرارات الإستراتيجية بتحديد أهداف المؤسسة والموارد اللازمة لتحقيقها والسياسات التي تحكم عمليات التوزيع والاستخدام بهذه الموارد...الخ<sup>1</sup>.

ب. **القرارات التكتيكية (الإدارية):** هي القرارات التي تتعلق بوسائل تحقيق الأهداف وتتخذ على مستوى الإدارات الوسطى والأقسام وتهدف إلى اتخاذ القرارات الإستراتيجية موضع التنفيذ<sup>2</sup>.

ج. **القرارات الروتينية (التشغيلية):** وهي قرارات خاصة بالمواقف اليومية المتكررة الحدوث ويكون تأثيرها محدود الأثر في مدى فترة زمنية قصيرة وتتميز بكثرة تفصيلاتها<sup>3</sup>.

### 4. التصنيف إلى قرارات تقليدية وغير تقليدية:

أ. **قرارات تقليدية:** وتتعلق بالمشكلات البسيطة كذلك التي تخص الحضور والغيابات والانصراف والإهمال... ويمكن الحكم فيها بسرعة.

ب. **قرارات غير تقليدية:** وهي التي تحتاج في حلها إلى المناقشة وتبادل الآراء على نطاق واسع بين المدير ومساعديه ومستشاريه للإسهام بأرائهم واقتراحاتهم وخبراتهم المكتسبة بكل حرية<sup>4</sup>.

### 5. تقسيم القرارات وفقا للوظائف الأساسية:

أ. **قرارات متعلقة بالعنصر البشري:** وتتضمن هذه القرارات مصادر الحصول على الموظفين وطرق الاختيار والتعيين وكذا نوعية التدريب المطلوبة، أسس دفع الأجور، الحوافز وغيرها من القرارات ذات العلاقة بالعنصر البشري.

ب. **قرارات متعلقة بالإنتاج:** خاصة باختيار مواقع المصانع وقربها من مستلزمات الإنتاج السياسية الخاصة به وكذا مصادر الحصول على المواد الخام والتخزين الرقابة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> حسين بلعجوز، المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، 2009-2010، ص ص: 104-105.

<sup>2</sup> أسعد حميد العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 18.

<sup>3</sup> سيد صابر ثعلب، نظم ودعم القرارات الإدارية، دار الفكر، الأردن، 2011، ص: 44.

<sup>4</sup> عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص: 108.

<sup>5</sup> بن خروف جليلة، دور المعلومة في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرار، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2008، ص: 101.

ج. **قرارات متعلقة بالمبيعات:** مثل تحديد الأسواق، موقع مكاتب البيع، تغليف المنتجات، العلامة التجارية المستخدمة، منافذ التسويق المستخدمة، السفر، مدى نوع الإعلانات، طرق رجال البيع، جهود ترويج المبيعات... الخ<sup>1</sup>.

د. **قرارات تتعلق بالإدارة المالية:** وتخص حجم رأس المال اللازم، ورأس المال الثابت ورأس المال العامل، وطريقة التمويل والأرباح المطلوب تحقيقها، وكيفية توزيع الأرباح، وعدد ونوع السجلات والدفاتر الحسابية وإمكانية الاندماج في مشاريع أخرى، وكيفية التصفية في حالة حدوثها<sup>2</sup>.

### ثانياً: خطوات اتخاذ القرار

تمر عملية صنع اتخاذ القرار بعدة خطوات وتعتبر كل خطوة أساساً لا يستغنى عنها لمرور الخطوة التي تليها، وفيما يلي ستذكر خطوات عملية اتخاذ القرارات بكاملها.

1. **تحديد المشكلة:** هي الخطوة الأولى في عملية اتخاذ القرارات ويقصد بها تحديد الموضوع الواجب اتخاذ القرار بشأنه، ذلك لأن المظاهر التي تبدو من أول وهلة أنها عناصر المشكلة قد تكون مضللة وبعيدة عن الأسباب الحقيقية، لذلك يجب أن يعرف المسؤول ماذا يحاول القيام به قبل أن يشرع في تنفيذ هدفه كما ينبغي عليه تعريف المشكلة المطروحة بدقة والاستعانة بأهل الخبرة من داخل المنطقة أو خارجها لتشخيصها على أسس علمية موضوعية ومن ثم إمكانية اختيار البديل الأفضل، وبذلك تقلل احتمالات الأخطاء بالنسبة للقرارات الإستراتيجية.

2. **تحليل المشكلة ومعرفة محدداتها:** في ثاني خطوة يتم فيها تصنيف وتجميع الحقائق لمعرفة من الذي يجب أن يتخذ القرار ومن ينبغي استشارته عند اتخاذه، حتى يمكن تحويل القرار النهائي إلى عمل فعال وتعتبر عملية تجميع الحقائق من الأمور الحيوية عند اتخاذ أي قرار وإذا كانت معظم القرارات تقوم على أسس معرفة كاملة إلا أنه من الضروري معرفة ماهي المعلومات الناقصة حتى يمكن تقدير معرفة الخطر الذي ينطوي عليه القرار ومدى دقته، لذلك يجب أن يعرف متخذ القرار جوانب المشكلة حسب حدودها وإبعادها والقيود الخاصة بها وتكون كالتالي<sup>3</sup>:

– القيود الخاصة بالقوى العاملة، كالعدد.

– القيود الخاصة بالحيز والمكان، كالأرضية المخصصة للتخزين.

<sup>1</sup> يشير العلق، مرجع سبق ذكره، ص: 149.

<sup>2</sup> هاشم فوزي دباس العبادي وآخرون، أهمية دور تقييم الأداء الجامعي في تحقيق الكفاءة والفعالية في اتخاذ القرارات، مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية، المجلد 11، العدد 2، 2009، ص: 132.

<sup>3</sup> موسى سلامة اللاوزي وخضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص: 182.

– القيود المالية، وهي من القيود الحرجة مثل معرفة التكاليف المتعلقة بانجاز الأعمال.

– القيود الخاصة بالجوانب الشخصية: الاتجاهات والميول فالمناخ النفسي يؤثر على المشكلة.

**3. تنمية الحلول البديلة:** بعد معرفة ماهي المشكلة وتحديد بدقة ومعرفة العوامل المحددة والمؤشرة تأتي مرحلة البحث عن الحلول الممكنة ويقصد بها البحث والتحري عن الحلول المختلفة لحل المشكلة التي يتم تشخيصها، ومن هنا ينبغي على المسؤول أن يضع أكبر عدد ممكن من الحلول البديلة، حتى يضمن عدم الوقوع في الخطأ واختيار البديل المناسب، كما يجب أن تكون هذه البدائل في حدود الموارد المتاحة ومن تم يتم ترتيبها بشكل متدرج وفقا للأولويات.

**4. تقييم البدائل واختيار أفضلها:** ويقصد بها تحديد المزايا والعيوب المتوقعة عن كل حل بديل، والصعوبة تكمن في أن مزايا وعيوب تلك البدائل لا تتضح وقت بحثها لكنها لا تظهر إلا في المستقبل ويفترض أن التقييم يكون وفقا للمعايير وأسس موضوعية كما يلي<sup>1</sup>:

– إمكانية تنفيذ البديل ومدى توفر الإمكانيات اللازمة لتنفيذه.

– التكاليف المادية لتنفيذه والأرباح والخسائر المتوقعة.

– اختيار البديل الذي يضمن تحقيق السرعة المطلوبة.

ومن هنا يقوم متخذ القرار باختيار البديل الأكثر احتمالا للنجاح من حيث النتائج المتوقعة.

**5. تقييم القرار ومراقبته وتعميم نتائجه:** لا تنتهي عملية اتخاذ القرار بمجرد اختيار أفضل بديل وإنما بوضع القرار موضع التنفيذ أي بتحويله إلى عمل فعال، وإذا كان متخذ القرار هو الذي يحدد المشكلة ويجمع المعلومات ويحدد الحلول البديلة فإن التنفيذ يتم بواسطة الأفراد الآخرين في التنظيم، كما أن شعور المرؤسين بمشاركتهم في اتخاذ القرار يساهم بشكل كبير في حسن تحويل البديل (القرار) إلى عمل فعال وبما أن الكثير من العوامل والمتغيرات المحيطة بعملية اتخاذ القرار تتغير باستمرار فإن عملية متابعة ومراقبة التنفيذ تدل على ضرورة النظر في الهدف والمشكلة القائمة وتبديلها وفقا للمتغيرات الجديدة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>بوصبع مريم وحملا خديجة، مرجع سبق ذكره، ص: 54.

<sup>2</sup>بوصبع إيمان وكياص خولة، مرجع سبق ذكره، ص: 67.

## المطلب الثالث: عناصر عملية اتخاذ القرار

عند القيام بعملية اتخاذ القرار في مسألة معينة عادة ما تكون من العناصر التالية:

1. **صانع القرار:** غالبا ما يكون فرد أو جماعة أو منظمة تتمتع من ناحية السلطة بقدرتها على اتخاذ القرار وإمكانية التزام الآخرين بتنفيذه.
2. **موضوع القرار:** إن القرار عادة ما يربط بمشكلة أو ظاهرة يصار لاتخاذ قرارات بشأن معالجتها أو تصحيح انحراف أو تعديل سلوك معين إزائها<sup>1</sup>.
3. **الأهداف والدافعية:** القرارات التي يتم اتخاذها تمثل سلوكا أو تصرفا هادفا لتحقيق غرض محدد وعادة ما يكون وراء كل سلوك دافع معين ووراء كل دافع حاجة يراد إشباعها ولذا فإن القرار اتخاذه ينجم عن وجود دافع لتحقيق إشباع حاجة إنسانية معينة.
4. **البيانات والمعلومات:** من أجل اتخاذ قرار يجب اعتماد بيانات ومعلومات لمتخذ القرار، إن وفرة البيانات والمعلومات تشكل الركن الأساسي في عملية نجاح القرار المراد اتخاذه ولذلك فإن عملية توفير البيانات والمعلومات بالكمية المطلوبة والنوعية الملائمة وبأوقات مناسبة والأسلوب المناسب كلما كان القرار أكثر استجابة وتحقيق الأهداف المراد انجازها<sup>2</sup>.
5. **البدائل المتاحة:** إن تحدد البدائل المتاحة لحل المشكلة من أهم عناصر عملية اتخاذ القرار ومن هنا فإن عملية التنبؤ تشكل قاعدة أساسية يتم من خلالها استجلاء صور المعالجات المطلوبة للمشكلة والمساهمة بصورة جلية في تحديد البدائل المتاحة للمعالجة، واختيار البديل الأفضل من بين مختلف البدائل.
6. **البيئة المناسبة لاتخاذ القرار:** إن جميع العوامل البيئية الخارجية والداخلية ذات أثر فعال في عملية اتخاذ القرار لاسيما أنها تساهم في المعوقات والقيود المالية والسياسات العامة لمنظمة معينة وغيرها من العوامل التي تشكل المناخ اللازم لنجاح القرار مع اتخاذه في ظل هذه الظروف و معالم البيئة المختلفة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> موسى سلامة اللاوزي وخضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص: 167-168.

<sup>2</sup> بوبصبع مريم وحمل خديجة، مرجع سبق ذكره، ص: 55.

<sup>3</sup> بوبصبع إيمان وكياص خولة، مرجع سبق ذكره، ص: 67-68.

## المبحث الثالث: المعلومات ودورها في عملية اتخاذ القرار الإداري

تعتبر المعلومات ركنا أساسيا في العمل الإداري، ومشكلة القرار أصبحت تأخذ حيزا هاما في العملية الإدارية، وفعالية القرار تتوقف على المعلومات الدقيقة والمتجددة باعتبارها عاملا مساهما في تحديد وصيانة المشكلة واختبار البدائل الأكثر مردودية ( ولا يعني ذلك أن الإدارة تحتاج إلى المعلومات إلا لاتخاذ القرارات الإدارية).

### المطلب الأول: نظام المعلومات تعريفه، تطوره وأهدافه

#### أولا: تعريف نظام المعلومات

تعددت التعاريف التي قدمت لنظام المعلومات واختلفت باختلاف الخلفية العلمية والعملية لمقدميها مما يبين أنه لا يوجد إجماع على محتوى هذا التعريف، فهناك من عرف نظام المعلومات على أنه:

– إطار يتم من خلاله تنسيق الموارد البشرية والآلية لتحويل المدخلات (البيانات) إلى مخرجات (المعلومات) لتحقيق أهداف المؤسسة<sup>1</sup>.

– نظام المعلومات هو مجموعة من العناصر البشرية والآلية وتشغيل البيانات، طبقا للقواعد والإجراءات المحددة، بغرض تحويله إلى معلومات تساعد الإدارة في التخطيط والرقابة<sup>2</sup>.

– نظام المعلومات هو مجموعة من الإجراءات التي يتم من خلالها تجميع أو استرجاع تشغيل، تخزين ونشر المعلومات بغرض دعم عمليات صنع القرار وتحقيق الرقابة داخل المؤسسة<sup>3</sup>.

وباستعراض التعاريف السابقة لنظام المعلومات، نستطيع استخلاص أهم السمات والمواصفات التي تميزها وهي:

– إن نظام المعلومات يتكون من مجموعة من الإجراءات التي تبين طريقة معالجة البيانات الخاصة من أجل الحصول على معلومات صالحة لاتخاذ لقرارات.

– إن العنصر البشري يعتبر أحد العناصر الأساسية في نظام المعلومات، لأن المعلومات تنتج وتستخدم بواسطة العنصر البشري في المؤسسة.

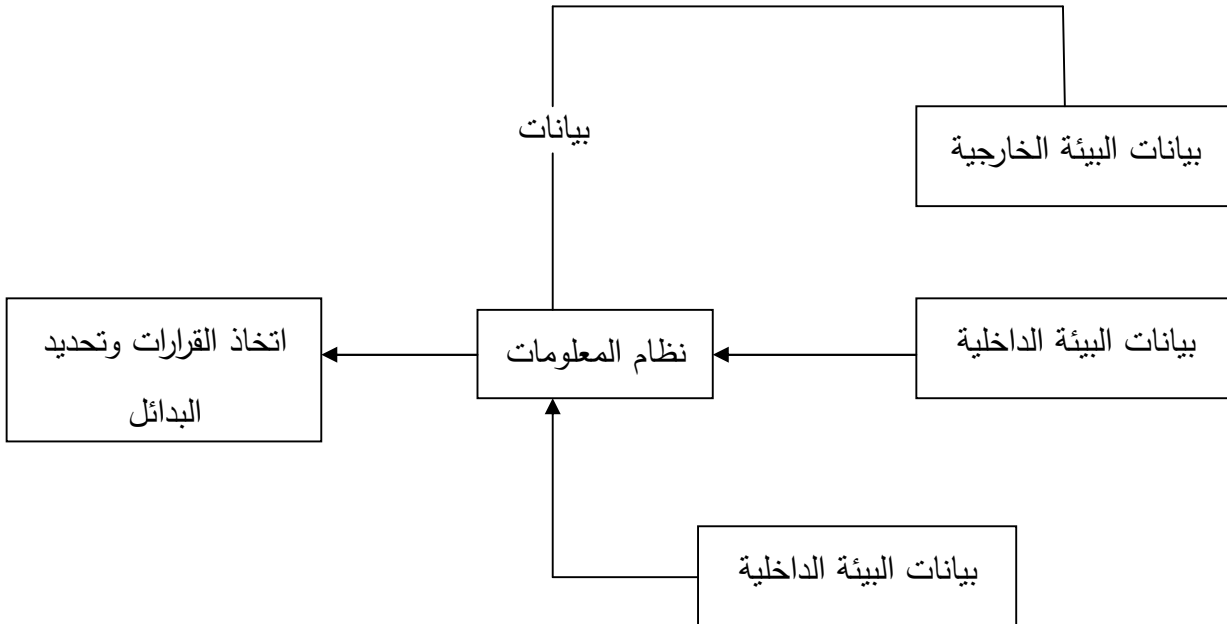
ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

<sup>1</sup> كمال الدين مصطفى الدهراوي، نظم المعلومات المحاسبية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2000، ص: 15.

<sup>2</sup> سعيد محمود عرفة، الحاسب الإلكتروني ونظم المعلومات الإدارية والحاسبية، دار الثقافة العربية، مصر، 1984، ص: 280.

<sup>3</sup> عبد الهادي مسلم، نظم المعلومات الإدارية، مركز التنمية الإدارية، 1994، ص: 20.

الشكل رقم 10: شكل عام لنظام المعلومات



B.H.Abtey ,Avinay “ contrôle de la gestion stratégique de l’entreprise approche par les :Source CLET , 1984,P55.:systèmes d’information “, édition

وفي الثمانينات، تطورت نظم المعلومات الإدارية لمواجهة احتياجات الإدارة في الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في الوصول إلى حل المشكلات المعقدة وذات البيئة ضعيفة التحديد وغير المحددة وفي الظروف التي تتسم بالتعقد والغموض<sup>1</sup>.

وفي التسعينات، ومع انتشار الواسع للتكنولوجيا الحاسب والاتصالات والبرمجيات الخاصة بها ولتدني تكاليف هذه التكنولوجيا والتحسين الهائل في إمكاناتها وظهور وسائل وحلول تكنولوجيا جديدة اتجاه تطور نظم المعلومات الإدارية المحوسبة نجد<sup>2</sup>:

- ظهور نظم معلومات المديرين.
- تطوير النظم الذكية كالنظم الخبيرة.
- ظهور نظم المعلومات الإستراتيجية.
- نظم اتخاذ القرارات الجماعية.

<sup>1</sup> محمد نور برهان وغازي إبراهيم رحو، نظم المعلومات المحسوبة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 1998، ص: 54.

<sup>2</sup> كامل السيد غراب وفادية محمد، نظم المعلومات الإدارية مدخل إداري، مطبعة الإشعاع الفنية، 1999، ص: 107.

– نظم اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

– استخدام شبكة الانترنت على مستوى المؤسسة.

### ثانيا: التطور التاريخي لنظام المعلومات

اتسع الدور الذي تقوم به نظم المعلومات في المؤسسات بدرجة واضحة على مر السنين.

إن نشأة أول نظام معلومات يرجع إلى عدة قرون والمثال على ذلك النظام المحاسبي الذي اخترعه الفينيقيون في القرن الخامس عشر، والذي كان يعد إلى عهد قريب النظام الرسمي الوحيد للمعلومات في المؤسسات أي أن نظام المعلومات عند نشأته لم يكن له أي علاقة بالحاسوب، وجد قبل ظهور المعلوماتية، بالإضافة إلى كون مصطلح " نظام المعلومات" نشأ من دمج كلمتين اثنتين هما: كلمة نظام وكلمة معلومات، وليس لكلمة حاسوب أو معلوماتية وجود به<sup>1</sup>.

في بداية الخمسينات، ظهرت نظم المعلومات المحوسبة نتيجة لظهور وتطور الحواسيب الالكترونية وانتشار تطبيقها في المجالات المختلفة ومن بينها المجالات الإدارية، وفي الستينات، ونتيجة لتطور التكنولوجيا في التجهيزات والبرمجيات تطور تطبيقات نظم المعلومات المحوسبة باتجاه الاستفادة من البيانات التي يتم التقاطها وتجميعها بواسطة نظم معالجة العمليات واستخدامها لإنتاج مجموعة واسعة من التقارير الإدارية التي يمكن أن تساعد المدراء الموظفين في عمليات الضبط والرقابة الإدارية.

وفي السبعينات، تطورت هذه النظم باتجاه مساعدة المدراء في التنبؤ والتخطيط والوصول إلى الحلول المثلى للمشاكل المختلفة، ولقد تطلب ذلك اعتماد نظم المعلومات الخارجية بالإضافة إلى المعلومات الداخلية.

### ثالثا: أهداف نظام المعلومات

يعمل نظام المعلومات على تحقيق أهداف من خلال استخدام الأفراد وإجراءات التشغيل ونظم المعالجة لتجميع وجدولة وتشغيل البيانات وتوزيع المعلومات في أي مؤسسة وهذه الأهداف هي<sup>2</sup>:

– توفير المعلومات المناسبة في الوقت الأكثر ملائمة وللشخص المناسب.

– دعم وتحسين عملية اتخاذ القرار.

– الوفاء بمتطلبات الإدارة.

<sup>1</sup> نوفل حديد، أهمية النظام الآلي للمعلومات في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة، مذكرة ماجستير فرع تسيير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1996، ص: 77.

<sup>2</sup> محمد السعيد خشبة، نظم المعلومات – المفاهيم – التحليل – التصميم –، دار المعارف، القاهرة، 1992، ص: 53.

- التحسين الكبير في استخدام القوى العاملة والموارد.
- تحيين وتنشيط حركة الاتصالات بالمؤسسة.
- البيانات المستخدمة أقل ما يمكن وأكثر تكاملا.

## المطلب الثاني: نظام المعلومات وعملية اتخاذ القرارات الإدارية

كما سبق وأن ذكرنا فإن الهدف الأساسي من نظام المعلومات هو خدمة عمليات اتخاذ القرار في المؤسسات، لذلك فإن التعرف على مراحل هذه العمليات سوف يظهر طبيعة الدور الذي يمكن أن تلعبه نظم المعلومات في كل مرحلة منها.

تعتبر جهود سايمون وبحثه من الأعمال الرائدة في مجال وصف ونمذجة عمليات اتخاذ القرارات وقد بين فيه أن العملية إنما تتم في ثلاث مراحل: التحري، التصميم والاختيار، وقد أضاف آخرون فيما بعد مرحلة التنفيذ على أساس أن اتخاذ القرارات إنما هو في النهاية عملية متعلقة بحل المشكلات، وفيما يلي عرض لتلك المراحل<sup>1</sup>:

**أولاً: مرحلة التحري ودور نظم المعلومات فيها**

تبدأ عملية اتخاذ القرارات عندما يدرك متخذ القرارات أن هناك حاجة لاتخاذ قرار معين، وبصفة عامة تظهر الحاجة إلى اتخاذ القرارات عندما تكون هناك مشكلة تحتاج إلى حل أو فرصة يجب اغتنامها، ويبدأ إدراك المشكلة عند اكتشاف انحرافات نتيجة عدم اتفاق الأداء المستهدف مع الأداء الفعلي، أهم ما تحتاجه مرحلة التحري (الاستخبار) عند البحث عن المشكلة هو مسح البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وهنا فإن نظم المعلومات مبنية على الحاسب الآلي يمكن أن تقيد صانع القرار في هذه الخطوة من خلال كم المعلومات الذي تم تخزينه سابقاً، كذلك تساهم نظم المعلومات من خلال ما تقدمه من تقارير في تسيير عملية البحث عن المشكلات وذلك بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط.

**ثانيا: مرحلة التصميم ودور نظم المعلومات فيها**

يقوم متخذ القرار أثناء مرحلة التصميم بتتمية بدائل الحلول الممكنة والتي يشتمل كل منها على مجموعة من التصرفات التي يجب القيام بها واختبار مدى جدوى تطبيقها لحل المشكلة، وعادة ما تستخدم الأساليب الكمية وأدوات التصميم المتاحة في بحوث العمليات وبناء النماذج لأغراض التنبؤ بالنتائج المحتملة لكل بديل.

<sup>1</sup> إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية - مدخل إداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص: 81.

يفترض أثناء عملية التصميم توافر كل البيانات اللازمة لإجراء المزيد من التحليل، وبالتالي فمن المتوقع أن يشمل نظام المعلومات الذي يساند هذه المرحلة على نماذج للتخطيط والتنبؤ ومن ثم فإن نظم دعم القرار يمكن أن توفر العديد من النماذج الرياضية والكمية التي تساعد في التعرف على بدائل الحلول المختلفة وتقييمها كما أن النظم الخبيرة يمكن أن تساعد في إظهار بدائل الحل بالنسبة للمشكلات المعقدة بما يمكن أن تساهم في إجراء عمليات التنبؤ بنواتج هذه البدائل.

### ثالثاً: مرحلة الاختبار ودور نظام المعلومات فيها

يواجه متخذ القرار في هذه المرحلة العديد من البدائل التي يجب أن يختار من بينها ويصبح البديل المختار هو القرار الذي يترتب عليه مجموعة من التصرفات والأفعال.

ويمكن أن تساهم نظم دعم القرار في مرحلة الاختيار عن طريق إجراء عمليات التقييم الكمي للبدائل، وأيضاً من خلال إجراء تحليل الحساسية وتدعيم الإجابات السليمة وبشأن أسئلة "ماذا-لو" ومن ثم يمكن تحديد الحلول البديلة للمشكلة.

### رابعاً: مرحلة التنفيذ ودور نظم المعلومات فيها

في هذه المرحلة يتم وضع الحل الذي تم التوصل إليه موضع التنفيذ وغالباً ما تتطلب هذه المرحلة التنفيذ إجراءات تغييرات معينة يستلزمها هذا الحل مثل: إعادة تخصيص الموارد المالية المتاحة، تدريب العاملين، تغييرات تنظيمية.

كنتيجة، لأن تنفيذ القرار يتطلب إقناع الأطراف المشاركة وتلك التي سوف تقوم بالتنفيذ فإن الأمر يحتاج إلى عمليات اتصال من العديد من الأطراف المعنية بالقرار، ومن ثم يمكن استخدام نظم دعم القرار في إجراء هذه الاتصالات من خلال شبكات الحاسب الآلي، كما يمكن استخدام النظم دعم القرار في إجراء هذه الاتصالات من خلال شبكات الحاسب الآلي، كما يمكن استخدام النظم الخبيرة في عمليات التفسير والتبرير المصاحبة للقرار الذي صنعه حتى يسهل تنفيذه والآن يمكن الجمع بين المستويات الإدارية ودرجات البنائية في القرار والأنشطة التي تتناولها القرارات ونظم المعلومات المساندة في:

## الجدول رقم (03): العلاقات بين القرارات والمستويات الإدارية وأنواع نظم المعلومات درجة البنائية في القرار

|                |                                                   |                               |                                                    |                   |
|----------------|---------------------------------------------------|-------------------------------|----------------------------------------------------|-------------------|
| الإدارة العليا | -اختيار إمكانيات المخازن.<br>-جدولة المشروعات TPS | -التوسيع عن طريق الانضمام MIS | -قرارات المنتج الجديد.<br>-البحوث والتطوير DSS/ESS | قرارات إستراتيجية |
| الإدارة الوسطى | -إعداد الموازنات TPS                              | -التنبؤ قصير الأجل MIS        | إدارة القوى العاملة MIS                            | قرارات إدارية     |
| الإدارة الدنيا | -منح الائتمان التجاري TPS                         | -تعديل جداول العمل MIS        | -إعطال المعدات MIS                                 | قرارات تشغيلية    |

المصدر: إبراهيم سلطان، "نظم المعلومات الإدارية، مدخل إداري" (الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 81).

### المطلب الثالث: أهمية المعلومات في عملية اتخاذ القرار

تعتبر المعلومات عصب العمل الإداري في مختلف المجالات وممارسات الإدارة من تخطيط وتنظيم ورقابة ... إلخ، فالقرار السليم لا يمكن اتخاذه دون توفر القدر الكافي من المعلومات المتعلقة بالمشكلة وفيما يلي سنتطرق إلى أنواع ومصادر المعلومات وأهميتها في المستويات الإدارية.

#### أولاً: أنواع المعلومات:

إن المعلومات غير مستقرة أو ثابتة بل تتغير من فترة لأخرى وذلك بحسب المعطيات الجديدة التي تظهر فيما يلي أهم التقسيمات الخاصة بالمعلومات وخصائص كل منها.

1. **المعلومات الذاتية:** فالمدير يقوم في أغلب الأحيان بالاستخدام بخبرته العلمية ومعرفته الشخصية التي تساعد على اتخاذ قرار فعال.

وتتميز هذه المعلومات بصعوبة التعبير عنها ببراهين تجريبية وموضوعية لأنها نتيجة المناقشات من خلال البيئة المحيطة، وإذا كانت للمعلومات الشخصية فوائد فهي غير كافية لاتخاذ قرار مناسب وفعال نتيجة تطور العلوم واعتبار أن للقرارات مواضيعها العلمية وقواعدها وضوابطها.

2. **المعطيات الجوهرية:** تعتبر المعلومات الجوهرية العمود الفقري لعملية اختيار البدائل ذلك أن تحديد البديل الأفضل يتطلب معرفة الظروف الخارجية التي تؤثر على نتائج هذا البديل، ويقوم المسؤول بترتيب البدائل وفق سلم الأفضليات وتحديد احتمالات تحقق حالات الطبيعة المتوقعة في السوق، وهذا لا يكفي إذ لم

يرتبط بتعيين المعايير اللازمة للبدائل، ومن ثم فإن المعايير تشكل الأساس الذي لا يمكن اتخاذ قرار فعال بدونه<sup>1</sup>.

**3. المعلومات التوضيحية:** إذا كانت المواد الأولية بأشكالها المختلفة هي المادة الأساسية للإنتاج فالمعلومات هي مادة الإداري وكلما كانت هذه المعلومات تفصيلية أي واضحة يكون اتخاذ القرار المناسب والسليم.

#### ثانيا: مصادر المعلومات

من المعلوم أنه لكي تتمكن المؤسسة من الاستمرار في عملياتها يجب أن تكون على اتصال دائم مع العالم الخارجي المتأثر وكذا مع العالم الداخلي ويمكن تمييز مصدرين للمعلومات نوجزهما فيما يلي:

**1. المصدر الداخلي:** ويقصد به السجلات والتقارير التي تحتفظ بها أي مؤسسة من أجل الرجوع إليها عند وضع الخطط والسياسات لتقويم الأداء واتخاذ قرارات فعالة بهذا الصدد ونوجز ذلك في الآتي:

– معلومات متعلقة بالموارد البشرية.

– معلومات متعلقة بالبحث والتطوير.

**2. المصدر الخارجي:** ويقصد به ما يصل إلى التنظيم من البيئة الخارجية، فمنها ما يكون رسمي من المنظمات الأعلى كالهيئات والوزارات مثل المعلومات المتعلقة بالقوانين والتشريعات والمعلومات عن كافة الوقائع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتقنية المتوفرة، أما المعلومات التي تصل إلى المنظمة من مصادر ثانوية فهي غير دقيقة، يمكن إجراء تحليلها وإجراء بعض التعديلات عليها قبل نشرها<sup>2</sup>.

#### ثالثا: دور المعلومات وأهميتها في المستويات الإدارية لاتخاذ القرارات

تتباين احتياجات الإدارة إلى المعلومات بحسب درجة مستوياتها، فالإدارة العليا مثلا تحتاج إلى معلومات معمقة ومركزة لتتمكن من اتخاذ القرار المناسب وبأقصى سرعة ممكنة وفيما يلي سنقوم بعض المستويات الإدارية الثلاثة<sup>3</sup>:

**1. الإدارة العليا:** وتتكون من الرئيس وأعضاء مجلس الإدارة وتقوم بتنسيق عملها في المستويين الأفقي والعمودي لتحقيق الهدف المراد الوصول إليه في الفترات قصيرة الأجل أو المتوسطة أو الطويلة الأجل، ومن ثم تحديد السياسات اللازمة لتحقيق الهدف وتحتاج الإدارة العليا إلى معلومات دقيقة ومركزة لتنسيق ما

<sup>1</sup> علي الشرفاوي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 52-53.

<sup>2</sup> حسن علي مشرقي، نظرية القرارات الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1993، ص ص: 56-57.

<sup>3</sup> حسن علي مشرقي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 60-61.

تبدله المنظمة من جهود في البحث والتطوير، إضافة إلى الأهداف الرئيسية وتقديمها للإدارة التنفيذية لتنفيذها.

**2. الإدارة الوسطى:** وتقوم بتقديم تقارير مدراء القطاعات المختلفة في التنظيم إلى الإدارة العليا حول قيامهم بأعمالهم الإشرافية على مختلف الأعمال، وتتلخص الإدارة الوسطى في تحقيق أهداف المنظمة التي قامت بتحديد الإدارة العليا بتطبيق سياسات وإجراءات محددة، وتستخدم في ذلك معلومات أكثر تفصيلاً لممارسة مسؤولياتها.

**3. الإدارة العملية:** وتتكون من مدير في الأقسام أو الفروع أو المشرفين والعمال المنفذين.

مما سبق نستنتج أن الإدارة العليا مهمتها تحديد الأهداف العامة للمنظمة وعلى الإدارة الوسطى مسؤولية تطبيقها وتنفيذها، أما الإدارة السفلى فعليها أداء الواجبات التفصيلية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

## خلاصة الفصل:

تعرف عملية اتخاذ القرار بأنها نشاط فكري ذهني، موضوعي يسعى إلى اختيار البديل (الحل) الأنسب للمشكلة على أساس مجموعة من الخطوات العلمية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار في سبيل الوصول إلى اختيار القرار الأنسب والأفضل.

وتقوم عملية اتخاذ القرار الإداري على عدة خطوات هي تحديد وصياغة المشكلة، البحث عن الحل، تقييم كل بديل، اتخاذ القرار أو اختيار البديل الأمثل، وأخيرا تنفيذ القرار ومتابعته، ويؤكد العديد من الكتاب والباحثين على أهمية وضرورة مشاركة الأفراد والجماعات من مختلف المستويات في عمليات اتخاذ القرار، من خلال تزويد المديرين بالمعلومات الفنية والمقترحات والأفكار والنصائح والمشورة، وهناك عدة عوامل مؤثرة في عملية اتخاذ القرار الإداري وتزيد من صعوبته وكلفة هذه العملية وأحيانا تقود إلى قرارات خاطئة، بعضها عوامل داخلية وبعضها عوامل خارجية، وبعضها الآخر سلوكي وإنساني، وبما أن اتخاذ القرارات هو صلب العملية الإدارية التي تختص لمواجهة المشكلات فإن استخدام المعلومات في اتخاذ القرارات يعد من أهم الأغراض التي تحتفظ المؤسسات بالبيانات من أجلها.

إذا كان اتخاذ القرارات من أهم وظائف المدير، فإن دعم اتخاذ هذه القرارات سواء على المستوى الاستراتيجي أو التكتيكي أو التشغيلي إنما يقوم على توافر نظام المعلومات التي تختص بذلك، فنظام المعلومات هو النظام الذي يستخدم الأفراد وإجراءات التشغيل ونظم المعالجة وتشغيل البيانات وتوزيع المعلومات في المؤسسة .

إن الهدف الأساسي في نظم المعلومات هو خدمة عملية اتخاذ القرار في المؤسسة فهو يلعب دورا مهما في كل مرحلة من المراحل العملية وعموما تهدف نظم المعلومات إلى تحقيق غايتين هما: الكفاءة والفعالية.

## الفصل الرابع:

دراسة تطبيقية بالشركة الميلافيه للخزف بميلة

## تمهيد الفصل:

تمثل المؤسسة الخلية الأساسية لنشاط الاقتصاديين، ويتوقف نجاح هذا النشاط على مدى نجاحها في تحقيق أهدافها التي تقوم على السير الإستراتيجي، خاصة إذا كانت تنشط وسط محيط ديناميكي يفرض عليها مجموعة من القيود تمثل العديد من المخاطر، لما يمكن أن توفر لها بعض الفرص التي يجب استغلالها وتسخيرها لخدمة الهدف العام للمؤسسة.

ولوصول المؤسسة إلى تحقيق أهدافها المرجوة، وجب عليها تطبيق العديد من الأساليب السياسية وانتهاج الأساليب التي تقوم على التسيير الإستراتيجي، خاصة إذا كانت تنشط وسط محيط ديناميكي يفرض عليها مجموعة سياسات تساعد على بلوغ أهدافها، ولتحقيق هذه الأخيرة وجب على المؤسسة التخطيط الجيد والرقابة الجيدة للوصول إلى قرارات صائبة.

## المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

### المطلب الأول: تعريف المؤسسة

تم تأسيس الشركة ذات المسؤولية المحدودة المسماة ش.ذ.م.م "ميل وفان سيراميك" Mileviennecéramiques سنة 1971 بين الشركاء الإخوان يعلاوي عمار ومحمد ومصطفى، موضوعها الإنتاج الصناعي للمنتجات الخزفية غير الصحية للصناعة والبناء، الكائن مقرها بالمنطقة الصناعية ميلة القديم، مسيرها السيد يعلاوي عمار، ذات رأس مال قدره مائة وخمسين ألف دينار جزائري (150.000.00 دج)

### المطلب الثاني: أهداف المؤسسة

تسعى الشركة الميلاوية للخزف في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية لتحقيق الأهداف التالية

#### أولاً: الأهداف المالية

- تحقيق مردودية مالية تضمن التحكم في الوسائل الإنتاجية
- توفير الموارد المالية اللازمة من أجل الاستمرار في الإنتاج
- ضمان التمويل الذي يسمح بتحقيق المخططات السنوية للإنتاج

#### ثانياً: الأهداف الاقتصادية

- دعم الاقتصاد باعتبارها من أهم الشركات في المنطقة
- زيادة عدد الوحدات الإنتاجية، وتوسيعها لتلبية الحاجيات الوطنية في مجال البناء عامة والخزف خاصة
- محاولة تحسين بعض المنتجات وتطويرها
- محاولة زيادة حجم المبيعات
- تقليص تكاليف الإنتاج والتوزيع
- الأهداف التسويقية
- توسيع سوق نشاطها داخليا وخارجيا

- الحفاظ على حصتها في السوق الداخلية مع إمكانية تحسينها في المستقبل وتحسين نوعية منتجاتها من الأحسن إلى الأحسن وذلك لجلب زبائن جدد للمؤسسة.

### المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي

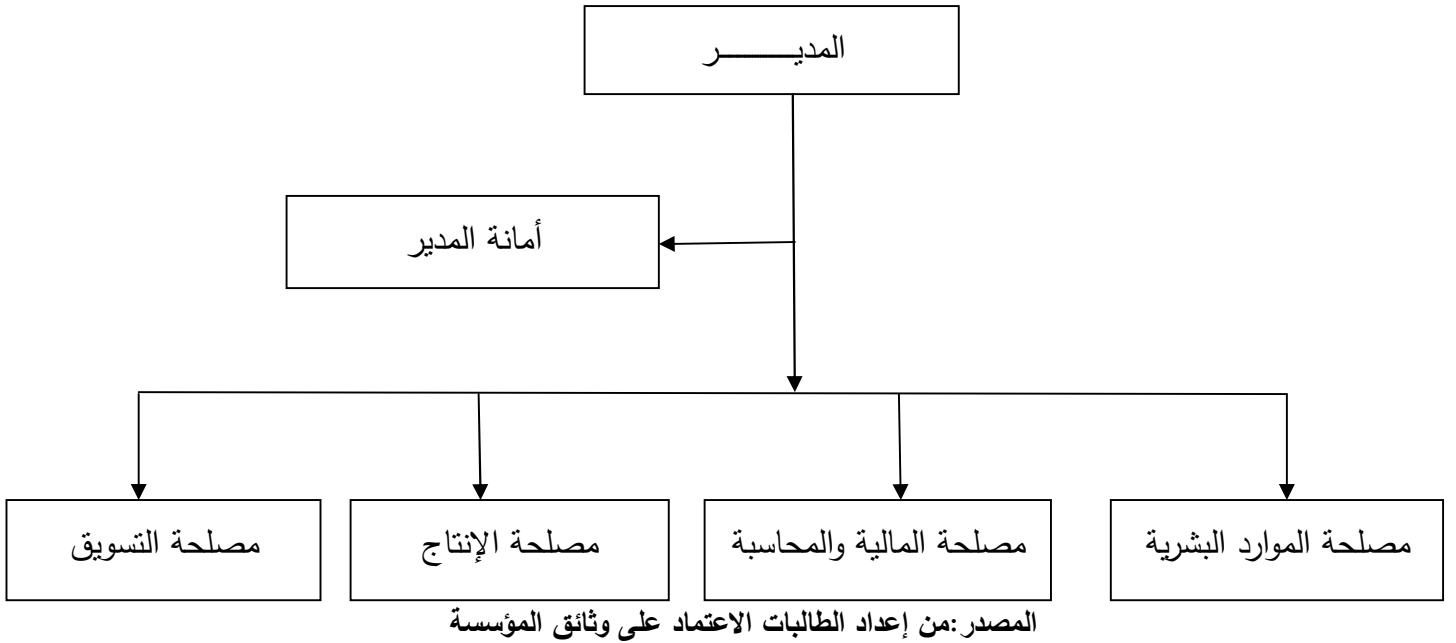
#### أولاً: تعرف الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي للمؤسسة هو عبارة عن مجموعة من العلاقات المستعملة لتقسيم العمل إلى مهام وذلك بانتظام وفعالية، كما يعرفنا بالأدوار والعلاقات بين عناصر المؤسسة التي تقام عن صديق القوانين والإجراءات ووصف المهام والسياسات المحددة مسبقاً

#### ثانياً: هيكل المؤسسة

يمكن توضيح هيكل المؤسسة الميلافية من خلال المخطط التالي:

الشكل رقم 11: هيكل المؤسسة الميلافية



#### ثالثاً: مستويات الهيكل التنظيمي

إن الهيكل التنظيمي لأي شركة يعد المرآة العاكسة لها حيث تبرز فيه مختلف المديريات في الدوائر والمصالح وعلاقتها ببعضه البعض ولهذا عمدت المؤسسة لتنظيم وتسيير أعمالها عبر الهيكل التنظيمي الذي بواسطته تراقب وتتابع نشاطاتها

تبرز أقسام المؤسسة في الهيكل التنظيمي مختلف مراكز المؤسسة، وتبين نقاط القوة والضعف لها والهيكل التنظيمي يوضح من طرف المديرية العامة وبعد إطلاعنا على مختلف الهياكل الموجودة في المؤسسة توصلنا إلى أن الهيكل يتكون من المديريات التالية:

**1. المدير:** هو المسؤول عن تسيير المؤسسة والتنسيق بين مختلف فروعها كما أنه المسؤول المباشر عن الوحدة اتجاه الوحدة المركزية من صلاحيته:

- تحقيق الأهداف المسطرة من طرف الإدارة المركزية للوحدة
- هو المسؤول المباشر الرئيسي لجميع المصالح الموجودة يتأرض مجلس الإدارة ويصادق قرارات أعضائه يمثل المؤسسة في الداخل والخارج
- المصادقة على القوائم والاجتماعات والقوائم الختامية والإعلانات والجداول المالية خلال السنة

**2. أمانة المدير تشرف على الأمانة ومن مهامها:**

- استلام البريد وتحويله إلى المدير العام
- استقبال المكالمات الهاتفية والفاكس
- التحضير للاجتماعات بين المدير والمسؤولين

**3. مصلحة المستخدمين**

تلعب دور الوسيط بين الإدارة العامة والعمال، وتختص هذه المصلحة بدراسة الملفات الإدارية وتوفير الظروف الملائمة للعمال، والسهر على راحتهم وذلك بتطوير الموارد داخل الوحدة، كما تهتم بدفع أجور العمال.

**4. مصلحة المالية والمحاسبة**

لهذه المصلحة وظائف أساسية تقوم بها، والمتمثلة في تسجيل العمليات المحاسبية وذلك إسنادا إلى الفواتير الصادرة عن كل مصلحة وأهم ما تقوم به إعداد القوائم الحاسبية والجداول المالية.

**5. مصلحة الإنتاج**

هي المصلحة بالعملية الإنتاجية لدى الوحدة، وذلك باستخراج المادة الأولية من المقالع إلى غاية تحويلها إلى مادة قابلة للاستعمال، جاهزة للتسويق والبيع.

## 6. مصلحة التسويق

تختص هذه المصلحة في عملية البيع والتوزيع للنماذج المطلوبة من السيراميك من قبل العملاء

### المبحث الثاني: تحديد منهج الدراسة وأدوات الفحص المستعملة

#### المطلب الأول: تحديد منهج الدراسة والوسائل الإحصائية المستعملة

##### أولاً: تحديد منهج الدراسة

يمثل المنهج في الدراسة الميدانية الأسلوب المتبع قصد الوصول إلى الأهداف المسطرة، وباعتبار البحث يدور حول التخطيط والرقابة في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، بمعنى أوضح تحديد ما إذا كان هناك أهمية وفاعلية التخطيط والرقابة وأثرها على اتخاذ القرار، وهذا من خلال مرحلة الفحص والتحضير وإعداد القرار، لذلك سوف نعتمد في دراستنا على النهج التحليلي في تحليل البيانات والمعلومات المحصل عليها ومن ثم تحديد النتائج المتوصل إليها

##### ثانياً: الوسائل الإحصائية المستعملة

يتم ترميز وتبويب البيانات باستخدام برنامج spss وقد استخدمت التكرارات والنسب المئوية لمعرفة نسبة الأفراد الذين اختاروا كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان، والمتوسطان الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات الاستبيان لتقديم وصف شامل لدرجة موافقة أفراد العينة على هذه الفقرات، كما تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار فرضيات الدراسة

#### المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

##### أولاً: الاستبيان

بعد الاستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، حيث تعتبر هذه الأداة كوسيلة بحث للكشف عن آراء ومواقف العاملين عن الرقابة على التسيير، وعن علاقتهم بأداء المؤسسة وهو موجه للرؤساء والمرؤوسين، وتم حصر أبعاد معينة تهدف للتأكد من صحة فرضياتنا وهذا من خلال الأسئلة المطروحة في الاستبيان.

## ثانيا: المقابلة

بغرض الحصول على معلومات حول نشاط المؤسسة بصفة عامة، ونشاطات وأساليب تقييم الاستعمال للموارد المتبعة في المؤسسة بصفة خاصة، قمنا بإجراء مقابلة مع رؤساء بعض المصالح في المؤسسة، تضمنت مجموعة من الأسئلة المقترحة، ودارت حول نشاط ومهام كل مصلحة ومدى تقييمها من طرف مسيرها وعن علاقتها بالمصالح الأخرى، وعلاقات أفرادها فيما بينهم، والرقابة بغرض الاستفادة من هذه المعلومات عند القيام بتفسير نتائج البحث، كما قمنا بمقابلة بعض المرؤوسين بغرض الحصول على معلومات حول درجة الانضباط، والاهتمام عند أداء المهام المسندة لهم، ومن جهة أخرى مدى عنايتهم وإحساسهم بالمسؤولية تجاه المؤسسة ونظرتهم لها، والظروف التي يمارسون فيها مهامهم

## ثالثا: الملاحظة

استخدم في هذا البحث الملاحظة المباشرة بغرض التأكد من فرضيات البحث، وتشخيص وضع المؤسسة محل الدراسة، وكذا الحصول على المعلومات التي لم يتم التمكن من الحصول عليها من الاستبيان مباشرة، أو لتوضيح عناصر لم يتم التطرق لها بالتفصيل في الاستبيان مباشرة، أو من العناصر التي يستطيع الباحث الحصول عليها من خلال الملاحظة المباشرة، أو أثناء إجراء المقابلات وتوزيع الاستمارات

## المبحث الثالث: تحليل وتفسير النتائج الميدانية

نهدف من خلال هذا المبحث إلى استعراض بيانات ونتائج الدراسة الميدانية على شكل جداول بعد معالجتها عن طريق spss.

ثم نقوم بمناقشتها وتحليلها، وبعد ذلك نقوم باختبار فرضيات الدراسة لمعرفة مدى تحققها من عدمه، ثم في الأخير نستعرض النتائج العامة للدراسة وتقديم مجموعة من الاقتراحات

## المطلب الأول: نوعية الدراسة

### أولا: تحليل العينة على أساس الجنس

تعني التعرف على عدد الذكور والإناث العاملين في المؤسسة الميلافية للخزف بميلة ويتم التحليل استنادا إلى البيانات الواردة في الجدول التالي:

جدول رقم (04) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

| الجنس   | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| ذكر     | 15      | 100%           |
| أنثى    | 0       | 0%             |
| المجموع | 15      | 100%           |

المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على وثائق المؤسسة

من خلال الجدول رقم ( ) أعلاه نلاحظ أن نسبة الذكور في المؤسسة الميلافية للخزف (100%) ونسبة الإناث (0%) وبالتالي فكل العمال في المؤسسة ذكور ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل الذي هو من اختصاص جنس الذكور بصفة عامة.

#### ثانيا: تحليل العينة على أساس السن

إن تحليل عينة الدراسة على أساس السن يتمثل في تحديد فئات العمر التي تنتمي إليها مفردات العينة كما يبين الجدول التالي:

جدول رقم (05) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

| السن                    | التكرار | النسبة المئوية |
|-------------------------|---------|----------------|
| أقل من 25 سنة           | 1       | 6.67%          |
| من 25 إلى أقل من 35 سنة | 4       | 26.67%         |
| من 35 إلى أقل من 45 سنة | 5       | 33.33%         |
| 45 سنة فما فوق          | 5       | 33.33%         |
| المجموع                 | 15      | 100%           |

المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على وثائق المؤسسة

من خلال الجدول رقم (5) نلاحظ أن نسبة الفئة العمرية التي أقل من 25 سنة للعينة الإجمالية يساوي (6.67%) وهي الأقل تمثيلا بالنسبة للفئات الأخرى، تليها فئة الذين تتراوح أعمارهم بين 25 وأقل من 35 سنة (26.67%) ثم الفئة من 35 إلى أقل من 45 سنة بنسبة (33.33%) أو تساويها فئة 45 سنة فأكثر.

### ثالثا: تحليل العينة حسب المستوى التعليمي

يعتبر مؤشر المستوى التعليمي مهما جدا للتحليل في موضع الدراسة وذلك لأن أهلية أي مؤسسة للتوافق مع تطورها وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (06) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

| المستوى التعليمي | التكرار | النسبة المئوية |
|------------------|---------|----------------|
| ثانوي            | 5       | 33.33%         |
| جامعي            | 2       | 13.33%         |
| دراسات عليا      | 4       | 26.67%         |
| مستوى آخر        | 4       | 26.67%         |
| المجموع          | 15      | 100%           |

المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على وثائق المؤسسة

من خلال الجدول نلاحظ أن حاملي الشهادات الجامعية يمثلون أقلية العمال في المؤسسة الميلافية للخزف وذلك بنسبة (13.33) ليليه حاملوا شهادات الدراسات العليا بنسبة (26.67) ثم يليه حاملوا شهادات مستويات أخرى بنفس النسبة (26.67) وليكون آخر الفئات ذات الشهادات الثانوية بنسبة (26.82).

### رابعا: تحليل العينة على أساس سنوات العمل

إن تحليل العينة على أساس سنوات العمل من أجل معرفة سنوات الخدمة وكذا معرفة الأقدمية في العمل وهذا ما يبينه الجدول التالي:

جدول رقم (07) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات العمل

| الخبرة             | التكرار | النسبة المئوية |
|--------------------|---------|----------------|
| أقل من 05 سنوات    | 2       | 13.33          |
| من 05 إلى 09 سنوات | 6       | 40             |
| من 10 إلى 14 سنة   | 4       | 26.67          |
| 15 سنة فأكثر       | 3       | 20             |
| المجموع            | 15      | 100            |

المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد سنوات العمل بالمؤسسة الميلاافية للخزف كانت كما يلي:

أقل من 5 سنوات نسبة (13.33) وهي أقل نسبة مقارنة بالنسب الأخرى ثم يليها عدد سنوات العمل الأكثر من 15 سنة بنسبة (20) ثم تليها من 10 إلى 14 سنة بنسبة (26.67) وأخيرا من 5 إلى 9 سنوات بنسبة (40)

المطلب الثاني: مستوى التخطيط، الرقابة واتخاذ القرار في المؤسسة الميلاافية للخزف بميلة

بعد استرجاع الاستبيانات الموزعة على العمال محل الدراسة للشركة الميلاافية للخزف بميلة قمنا بمعالجتها من خلال برنامج spss تحصلنا على النتائج التي سنحاول عرضها فيما يلي:

أولاً: واقع التخطيط في المؤسسة الميلافية للخزف بميلة

جدول رقم (08) أنواع التخطيط في المؤسسة الميلافية للخزف بميلة

| العبارة       | المتوسط الحسابي | الانحراف | الأهمية النسبية |
|---------------|-----------------|----------|-----------------|
| Q 01          | 3.27            | 1.58     | (7)             |
| Q 02          | 3.27            | 1.39     | (6)             |
| Q 03          | 3.40            | 1.06     | (5)             |
| Q 04          | 3.20            | 1.26     | (8)             |
| Q 05          | 3.00            | 1.25     | (11)            |
| Q 06          | 3.13            | 1.19     | (10)            |
| Q 07          | 3.20            | 1.01     | (9)             |
| Q 08          | 2.60            | 1.18     | (12)            |
| Q 09          | 4.07            | 1.33     | (3)             |
| Q 10          | 6.93            | 10.33    | (2)             |
| Q11           | 7.20            | 13.29    | (7)             |
| Q12           | 3.93            | 1.39     | (4)             |
| المتوسط العام | 3.93            | —        | —               |

المصدر: من إعداد الطالبات اعتماداً على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات العمال محل الدراسة حول التخطيط يقدر بـ (3.93) وهو أكبر من المتوسط الفرضي، وهذا يعني أن مستوى التخطيط في المؤسسة الميلافية للخزف بميلة هو مستوى مرتفع.

أما على مستوى العبارات فنجد أن هناك تباين في وزن متوسط كل عبارة مقارنة بالمتوسط العام للمحور والمتوسط الفرضي، فنجد كل من (q12)، (q9)، (q10)، (q11) والتي تقدر متوسطاتها بـ: (3.93)، (4.07)، (6.93)، (7.20)، على التوالي كلها أكثر من المتوسط العام للمحور وأكبر من المتوسط الفرضي، وبالتالي هي التي ساهمت في ارتفاع قيمة المتوسط العام للمحور.

وفي المقابل نجد كل من (q8)، (q5)، (q6)، (q7)، (q4)، (q2)، (q1)، (q3)، تقدر متوسطاتها ب(2.60)، (3.00)، (3.13)، (3.20)، (3.27)، (3.27)، (3.40) على التوالي كلها أقل من المتوسط الفرضي وأقل من المتوسط العام للمحور قيمة مرتفعة.

ثانيا: واقع الرقابة في المؤسسة الميلافية للخزف بميلة

جدول رقم (09) واقع الرقابة في المؤسسة الميلافية للخزف بميلة

| العبارة       | المتوسط الحسابي | الانحراف | الأهمية النسبية |
|---------------|-----------------|----------|-----------------|
| Q 13          | 4.67            | 0.49     | (2)             |
| Q 14          | 4.13            | 1.13     | (3)             |
| Q 15          | 3.93            | 1.03     | (4)             |
| Q 16          | 3.27            | 0.88     | (7)             |
| Q17           | 3.47            | 0.99     | (6)             |
| Q 18          | 3.27            | 0.96     | (8)             |
| Q 19          | 3.20            | 1.47     | (10)            |
| Q 20          | 4.73            | 0.46     | (1)             |
| Q 21          | 3.73            | 1.22     | (5)             |
| Q 22          | 3.27            | 1.28     | (9)             |
| Q 23          | 3.07            | 1.22     | (11)            |
| Q 24          | 3.00            | 1.13     | (12)            |
| المتوسط العام | 3.65            | -        | -               |

المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات العمال محل الدراسة حول الرقابة يقدر ب(3.65) وهو أكبر من المتوسط الفرضي، وهذا يعني أن مستوى الرقابة في المؤسسة الميلافية للخزف بميلة هو مستوى مرتفع.

أما على مستوى العبارات فنجد أن هناك تباين في وزن متوسط كل عبارة مقارنة بالمتوسط العام للمحور والمتوسط الفرضي، فنجد كل من (q0.21)، (q0.15)، (q0.14)، (q13)، (q20) والتي تقدر متوسطاتها ب:

(3.37)، (3.93)، (4.13)، (4.67)، (4.73) على التوالي كلها أكثر من المتوسط العام للمحور وأكبر من المتوسط الفرضي، وبالتالي هي التي ساهمت في ارتفاع قيمة المتوسط العام للمحور.

وفي المقابل نجد كل من (q24)، (q23)، (q19)، (q22)، (q18)، (q16)، (q17)، تقدر متوسطاتها ب(3.00)، (3.07)، (3.20)، (3.27)، (3.27)، (3.27)، (3.47) على التوالي كلها أقل من المتوسط العام للمحور، وبالتالي عي التي حالت دون بلوغ المتوسط العام للمحور قيمة مرتفعة.

ثالثا: واقع اتخاذ القرار في المؤسسة الميلاية للخزف بميلة

جدول رقم (10) واقع اتخاذ القرار في المؤسسة الميلاية للخزف بميلة

| العبارة       | المتوسط الحسابي | الانحراف | الأهمية النسبية |
|---------------|-----------------|----------|-----------------|
| Q 25          | 4.27            | 0.88     | (2)             |
| Q 26          | 4.20            | 0.94     | (3)             |
| Q 27          | 4.00            | 0.76     | (10)            |
| Q 28          | 4.53            | 1.06     | (1)             |
| Q 29          | 4.20            | 0.86     | (4)             |
| Q 30          | 4.07            | 1.22     | (6)             |
| Q 31          | 3.67            | 0.89     | (12)            |
| Q 32          | 4.07            | 1.09     | (7)             |
| Q 33          | 4.13            | 1.19     | (5)             |
| Q 34          | 4.07            | 1.28     | (8)             |
| Q 35          | 3.87            | 1.19     | (11)            |
| Q 36          | 4.07            | 0.80     | (9)             |
| المتوسط العام | 4.09            | -        | -               |

المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات العمال محل الدراسة حول اتخاذ القرار يقدر ب(4.09) وهو أكبر من المتوسط الفرضي، وهذا يعني أن مستوى اتخاذ القرار في المؤسسة الميلاية للخزف بميلة هو مستوى مرتفع.

أما على مستوى العبارات فنجد أن هناك تباين في وزن متوسط كل عبارة مقارنة بالمتوسط العام للمحور والمتوسط الفرضي، فنجد كل من (q31)، (q35)، (q33)، (q26)، (q25)، (q28) والتي تقدر متوسطاتها بـ: (3.67) (3.87)، (4.13)، (4.20)، (4.20)، (4.27)، (4.53) على التوالي أكبر من المستوى الفرضي، وبالتالي هي التي ساهمت في ارتفاع قيمة المتوسط العام للمحور.

وفي المقابل نجد كل من (q27)، (q30)، (q32)، (q34)، (q36)، تقدر متوسطاتها بـ: (4.00)، (4.07)، (4.07)، (4.07)، على التوالي كلها كبر من المتوسط الفرضي وأقل المتوسط العام للمحور، وبالتالي هي التي حالت دون بلوغ المتوسط العام للمحور قيمة مرتفعة.

### المطالب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

بعد المعالجة الإحصائية التي قمنا بها من خلال برنامج spss سنحاول في هذا المطلب تحديد دور الرقابة والتخطيط في اتخاذ القرار في المؤسسة أو نفي هذا الإثبات بتحقيق عدم وجود دور الرقابة والتخطيط في اتخاذ القرار في المؤسسة

أولاً: دور التخطيط في اتخاذ القرارات في المؤسسة

جدول رقم (11) دور التخطيط في اتخاذ القرارات في المؤسسة

| الفرضية الأولى                           | قيمة T المحسوبة | BETA | مستوى المعنوية SIG |
|------------------------------------------|-----------------|------|--------------------|
| دور التخطيط في اتخاذ القرارات في المؤسسة | 3.67            | 0.39 | 0.003              |

المصدر: من إعداد الطالبات اعتماداً على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة (T=3.67) أكبر من قيمتها الجدولية على مستوى الدلالة ( $0.005 \leq \alpha$ )، كما أن مستوى المعنوية (Sig=0.003) أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.005)، ومنه الفرضية الأولى محققة بمعنى أنا هناك دور للتخطيط في اتخاذ القرار بمعنى أنه إذا تغير (X) والذي يمثل التخطيط بوحدة واحدة يتغير (Y) والذي يمثل اتخاذ القرار بـ (0.39) أي يؤثر بـ 39%.

## ثانيا: دور الرقابة في اتخاذ القرار في المؤسسة

جدول رقم (12) دور الرقابة في اتخاذ القرار في المؤسسة

| الفرضية الثانية                        | قيمة T المحسوبة | BETA | مستوى المعنوية SIG |
|----------------------------------------|-----------------|------|--------------------|
| دور الرقابة في اتخاذ القرار في المؤسسة | 6.22            | 0.68 | 0.000              |

المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة ( $T=6.22$ ) أكبر من قيمتها الجدولية على مستوى الدلالة ( $0.005 \leq \alpha$ ) كما أن مستوى المعنوية ( $0.000$ ) أقل من مستوى الدلالة المعتمدة ( $0.005$ ) ومنه الفرضية الثالثة محققة، بمعنى أن لوظيفة الرقابة دور في اتخاذ القرار بمعنى أنه إذا تغير ( $X$ ) والذي يمثل الرقابة بوحدة واحدة يتغير ( $Y$ ) والذي يمثل اتخاذ القرار ب ( $0.68$ ) أي يؤثر ب  $68\%$

## ثالثا: دور التخطيط والرقابة في اتخاذ القرار في المؤسسة

جدول رقم (13) دور التخطيط والرقابة في اتخاذ القرار في المؤسسة

| الفرضية الرئيسية                                | قيمة T المحسوبة | BETA | مستوى المعنوية SIG |
|-------------------------------------------------|-----------------|------|--------------------|
| دور التخطيط والرقابة في اتخاذ القرار في المؤسسة | 6.56            | 0.88 | 0.000              |

المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة ( $T=6.56$ ) أكبر من قيمتها الجدولية على مستوى الدلالة ( $0.005 \leq \alpha$ )، كما أن مستوى المعنوية ( $Sig=0.000$ ) أقل من مستوى الدلالة المعتمدة ( $0.005$ ) ومنه الفرضية الرئيسية محققة والتي فرض فيها أنه يوجد دور لوظيفة التخطيط والرقابة في اتخاذ القرار وكلما تغير ( $x$ ) بوحدة واحدة يتغير ( $Y$ ) ب ( $0.88$ ) أي يؤثر ب  $88\%$ .

عالمه

خالقه

## خاتمة عامة:

المؤسسة وحدة اقتصادية، تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية بغية تحقيق أهداف معينة وجدت من أجلها وبالتالي ممارسة مختلف الوظائف والنشاطات.

والإدارة هي التي تستطيع أن تنسق بين مختلف الأهداف الموضوعية بأفضل الطرق، فالإدارة هب أحسن استخدام لجهود الأفراد وموارد المؤسسة ومن ثم تظهر أهمية " إدارة الأعمال".

ولقد أثبتت التجربة ونتائج الباحثين بأن مسار التنمية الاقتصادية يتحقق بفضل المؤسسات الإنتاجية، هذا ما فرض على المؤسسات الإنتاجية والتجارية وهي في مرحلة الانتقال من الاقتصاد الموجه إلى الاقتصاد الحر ومن سياسة احتكار السوق إلى المنافسة الحرة، التكيف مع الوضع الجديد في ضل عولمة الاقتصاد العالمي ونجاحها في ذلك مرتبط بعدة إصلاحات قانونية.

## النتائج النظرية:

من خلال الدراسة النظرية لهذا الموضوع يمكن عرض جملة من النتائج التي توصلنا إليها إذ أنها تثبت أو تنفي فرضيات الدراسة المقترحة

- إن التطورات المستحدثة في مجال إدارة الأعمال كانت لجهود المهتمين والممارسين ولإسهامات المختصين في هذا المجال.
- إن تحديد الأهداف العامة لأي منظمة من أصعب وأعقد الأمور التي تمر عليها الإدارة، فهي ترشد كل المستويات الإدارية علة ما ينبغي تحقيقه وبالتالي أهداف التأثير على الإستراتيجية المنظمة.
- التخطيط يقود إلى النجاح ويساعد المدير على التعامل مع التغيير كما يساعد العاملين في التركيز على أهداف المنظمة وهو أساسي لوضع أنظمة رقابة فعالة.
- إن للرقابة دور كبير في تدنية عيوب المنظمة مما يساعد على تحقيق أهداف الإدارة.
- تكتمل العملية الإدارية بالتأكد من دقة تنفيذ التخطيط من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية وفي حالة اختلافها يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الانحرافات
- إن اتخاذ القرارات هي أساس عمل المدير والتي يمكن من خلالها إنجاز كل أنشطة المنظمة وتحديد مستقبلها.
- يعتبر نضام الموازنات نظاما فعالا لا يقوم بتصحيح كل انحرافات المؤسسة.

## النتائج التطبيقية:

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في الشركة الميلاية للخزف بميلة والتي دارت حول جوانب التسيير خاصة فيما يتعلق بالتخطيط والرقابة واتخاذ القرار تمكنا من استخراج جملة من النتائج نلخصها فيم يلي:

- تعود الإجراءات الأولى لإعداد الموازنات التقديرية على المديرية العامة للمؤسسة.
- وجود تنسيق وتكامل بين المستويات الإدارية.
- هناك دور للتخطيط في اتخاذ القرار، ويعود ذلك إلى أنه عند ممارسة الإدارة لوظيفية 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.
- عندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال والتعديلات التي سوف تجريها على الخطة والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت.
- وهكذا تجرى عملية اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها.

## التوصيات:

- وفقا للنتائج التي تم التوصل إليها في الإطار النظري للدراسة، وكذا النتائج التي تم الحصول عليها من التحليل الإحصائي للبيانات من خلال الدراسة الميدانية، تم الخروج بالاقترحات التالية:
- التحكم في أدوات الرقابة من أجل نجاح النظام ككل.
  - الاهتمام أكثر بتكوين العمال وكذا الإطارات في مختلف التخصصات من أجل ضمان الفعالية وتحقيق الأهداف.
  - استخدام الأساليب العملية الحديثة في مجال الإدارة قصد تحقيق الأهداف المرسومة بكفاءة وفعالية هذا بالاعتماد على منتجات العلم والتكنولوجيا وكذا تعميم ونشر الأساليب الفنية والتقنية الجديدة التي وصلت إليها الدول المتطورة
  - ضرورة وجود نضام معلومات فعال في عملية التسيير واتخاذ القرارات.

# قائمة المدرّجين



## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية

#### 1. الكتب:

1. إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية -مدخل إداري-، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
2. إبراهيم عبد العزيز شيخة، أصول الإدارة العامة، منشأ المعارف، الإسكندرية، 1993.
3. أحمد الدويري، تخطيط الاستثمارات، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2008.
4. أحمد القطامين، التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية)، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، 1997.
5. أحمد عارف العساف ومحمد حسين الوادي، التخطيط والتنمية الاقتصادية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
6. أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، القاهرة، 2004.
7. أحمد ماهر، الإدارة -المبادئ والمهارات-، شركة الجلال للطباعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
8. أسامة خيرى، الإدارة العامة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
9. أسعد حميد العلي وآخرون، الإدارة المالية العلمية والتطبيقية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
10. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، القاهرة، 2000.
11. بشار يزيد الوليد، مفاهيم معاصرة في التخطيط الإستراتيجي، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
12. بشير العلق، الإدارة الحديثة (نظريات ومفاهيم)، دار اليازوري العلمية، عمان، 2008.
13. بلال خلف السكارنة، التخطيط الإستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
14. بلال خلف السكارنة، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
15. بلال خلف سكارنة، التخطيط الإستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.

16. ثامر نصر منصور، نظرية القرارات الإدارية مفاهيم وطرق كمية، عمان، دار الحامد للنشر، بدون سنة.
17. جمال الدين محمد المرسى وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي، الدار الجامعية، القاهرة، 2002.
18. جميلة جاد الله، محمد رسلان الجبوسي، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008.
19. حجازي سعيد أبو غانم، تخطيط وإدارة النشاط، والحملات الإعلامية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
20. حسن علي مشرقي، نظرية القرارات الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1993.
21. حسين بلعجوز، المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، 2009-2010.
22. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، دار حامد عمان، 2006.
23. خليل محمد الغزاوي، إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
24. خيربي كتانة، مدخل إلى إدارة الأعمال، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
25. زاهد محمد ديربي، الرقابة الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011.
26. زاهر عبد الرحيم عاطف، الرقابة على الأعمال الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
27. سعاد تائف برونوطي، الإدارة: أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة، عمان، الأردن، 2009.
28. سعيد محمود عرفة، الحاسب الإلكتروني ونظم المعلومات الإدارية والحاسبية، دار الثقافة العربية، مصر، 1984.
29. سليم بطرس حلبة، الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
30. سيد صابر ثعلب، نظم ودعم القرارات الإدارية، دار الفكر، الأردن، 2011.

31. صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري العلمية، عمان، 2008.
32. صلاح مهدي لحسن العامري وطاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
33. عبد الباري درة وآخرون، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، دار وائل، 2011.
34. عبد الباري درة، محفوظ جودة الأساسيات في الإدارة المعاصرة (منحنى نظامي)، دار وائل، عمان، 2011.
35. عبد الحليم لحراجة وآخرون، الإدارة والتحليل المالي-أسس مفاهيم وتطبيقات-، دار الصفاء، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2002.
36. عبد الغفار حذفي، أساسيات إدارة المنظمات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1995.
37. عبد الهادي مسلم، نظم المعلومات الإدارية، مركز التنمية الإدارية، 1994.
38. علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
39. علاء فرج الطاهر، التخطيط الاقتصادي، دار الراية، عمان، الأردن، 2010.
40. علاء فرج الطاهر، التخطيط الاقتصادي، دار الراية، عمان، الأردن، 2011.
41. علي الشرقاوي، العملية الإدارية (وظائف المديرين)، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
42. علي الضلاعين، أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال، مركز يزيد للنشر، الأردن، 2005.
43. علي عباسي، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الثامنة، 2014.
44. فريد فهمي زيارة، وظائف الإدارة، دار اليازوري، الأردن، 2009.
45. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة، عمان، 2008.
46. كامل السيد غراب وفادية محمد، نظم المعلومات الإدارية مدخل إداري، مطبعة الإشعاع الفنية، 1999.
47. كمال الدين مصطفى الدهراوي، نظم المعلومات المحاسبية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2000.

48. محمد السعيد خشبة، نظم المعلومات - المفاهيم - التحليل - التصميم، دار المعارف، القاهرة، 1992.
49. محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008.
50. محمد سعيد عبد الفتاح، الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون طبعة، بدون سنة.
51. محمد عبد الغني حسن هلال، الإدارة من أجل التميز التخطيط والتنظيم، ديبك للنشر والتوزيع، مصر الجديدة، 2011.
52. محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة البنوك، دار المناهج، عمان، 2006.
53. محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل، الأردن، الطبعة الثالثة، 2006.
54. محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الرابعة، 2009.
55. محمد نور برهان وغازي إبراهيم رحو، نظم المعلومات المحسوبة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 1998.
56. محمود حسين الوادي، زكرياء أحمد عزام، مبادئ المالية العامة، دار المسيرة، عمان، 2007.
57. محمود شحماط، المدخل إلى العلوم الإدارية، أسس ومبادئ علم الإدارة العامة، جامعة عنابة، 2010.
58. مدحت محمد أبو النصر، التخطيط للمستقبل في المنظمات الذكية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012.
59. مصطفى عبد الله أبو القاسم خشيم، مبادئ علم الإدارة العامة، دار النهضة العربية، بنغازي، ليبيا، 2002.
60. مصطفى محمود أبو بكر وفهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، القاهرة، 2007-2008.
61. موسى سلامة اللاوزي وخضير شاطم حمود، مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، مكتبة الجامعة، الأردن، 2008.

62. مؤيد فضل، تقييم وإدارة المشروعات المتوسطة والكبيرة، الطبعة الأولى، دار الوارق، الأردن، 2009.
63. نادية أيوب، اتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الثانية، دمشق، جامعة سوريا، 1994.
64. نادية العارف، التخطيط الإستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، القاهرة، 2002-2003.
65. نبيل ذنون الصائغ، الإدارة مبادئ وأساسيات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، 2011.
66. نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003.
67. نجم عبد الله العزاوي وعباس حسن جواد، تطور إدارة الموارد البشرية (المفهوم، الإستراتيجية، الموقع التنظيمي)، دار اليازوري العلمية، عمان، 2010.
68. نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية (استراتيجيات، وظائف، مجالات)، دار اليازوري العلمية، عمان، 2009.
69. همشري عمر، الإدارة الحديثة، للمكتبات ومراكز المعلومات، عمان، الأردن، 2000.
70. هوشيام معروف، التخطيط الإستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2009.

## II. المذكرات:

1. بن خروف جليلة، دور المعلومة في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرار، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2008.
2. بن رجم سميرة، فعالية نظم المعلومات في الرقابة على عمليات الائتمان المصرفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، في علوم التسيير، تخصص مالية وبنوك، المركز الجامعي لميلة، الجزائر، 2012-2013.
3. بن سديرة عمر، التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة - واقع وآفاق -، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، جامعة سطيف، 2005-2006.
4. بنطاطة فيروز وآخرون، دور التخطيط والرقابة على التسيير المؤسسي، مذكرة ليسانس مالية نقود وبنوك، المركز الجامعي يحيى فارس بالمدينة، 2007.

5. بوالمرقة سوسن وآخرون، التخطيط المالي واتخاذ القرارات المالية في إدارة المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير، تخصص مالية، المركز الجامعي ميلة، الجزائر، 2012-2013.
6. بوزيان جواهر، واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة ورقلة، 2010-2011.
7. بوصبع إيمان وكياص خولة، دور مراقبة التسيير في اتخاذ القرار، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير، تخصص مالية، المركز الجامعي ميلة، 2010-2011.
8. بوصبع مريم وحملا خديجة، دور مراقبة التسيير في اتخاذ القرار، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الليسانس علوم اقتصادية، تخصص مالية نقود وبنوك، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012-2013.
9. السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، بدون سنة.
10. سملايحصنة، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004.
11. عدوى نبيل وآخرون، دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير، تخصص مالية، المركز الجامعي ميلة، 2013-2014.
12. عيسى شرفاوي وآخرون، أثر الرقابة على أداء العاملين داخل المؤسسة، مذكرة تدخل لنيل شهادة ليسانس في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، 2009-2010.
13. كباب منال، دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة (AMC) سطيف، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2007.
14. نوفل حديد، أهمية النظام الآلي للمعلومات في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة، مذكرة ماجستير فرع تسيير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1996.

15. هاشم فوزي دباس العبادي وآخرون، أهمية دور تقييم الأداء الجامعي في تحقيق الكفاءة والفعالية في اتخاذ القرارات، مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية، المجلد 11، العدد 2، 2009.

16. بباله سميرة، المدير وعملية اتخاذ القرار في إطار إدارة المؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2003-2004.

ثانيا: المراجع باللغة الفرنسية

1. Lazary, les manuels de l'étudiant, Economie de l'entreprise, Es-Salem imprimerie, Alger, 2011.
2. MechelMarchenay , management stratigique, le edition de l'adaeg, 2004.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي ميلة

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

ميدان علوم اقتصادية التسيير والتجارة

الشعبة علوم التسيير

التخصص مالية

## دور التخطيط والرقابة في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة الشركة الميلافية للخزف

تحية طيبة وبعد،،،

نضع بين أيديكم هذه الاستثمارة ونأمل أن تمنحونا جزءا من وقتكم الثمين ونشكر لكم حسن التعاون المسبق.

إن الغرض من تصميم هذه الاستثمارة هو وضع أداة لمعرفة دور التخطيط والرقابة في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الليسانس تخصص مالية.

ونرجوا منكم ملا البيانات المطلوبة بدقة وموضوعية ونعدكم بأن إجاباتكم لا تخرج عن الإطار العلمي.

المشرف

الطالبات

إيمان بوالعيشابوبكر بوسالم

مروة مازلي

ريم مرزوقي

المعلومات الشخصية:

1/

2/

25

35\_25

45\_35

45

3/

درسات عليا

.....

4/

5

9 5

14 10

15

المؤسسة الاقتصادية :  بين يديك بوضع العلامة (\*) ☐ المؤسسة الاقتصادية :

## المؤسسة الاقتصادية في التخطيط

| غير<br>مخطط | غير<br>مخطط | مخطط<br>مخطط | مخطط<br>مخطط | مخطط<br>مخطط | مخطط<br>مخطط                                                                                       | مخطط<br>مخطط |
|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
|             |             |              |              |              |                                                                                                    |              |
|             |             |              |              |              | تشاركون في صياغة رسالة المؤسسة وأهدافها                                                            | 1            |
|             |             |              |              |              | المعلومات التي تتضمنها الرسالة <input type="checkbox"/> وجود فكر استراتيجي عا                      | 2            |
|             |             |              |              |              | رسالة المؤسسة بمثابة مرشد وإطار للمديرين يتم من خلاله اتخاذ الاستراتيجيات المختلفة                 | 3            |
|             |             |              |              |              | عملية التحليل البيئي للمؤسسة مستمرة                                                                | 4            |
|             |             |              |              |              | تشاركون في عملية اختيار الإستراتيجية على <input type="checkbox"/>                                  | 5            |
|             |             |              |              |              | المستويات المختلفة <input type="checkbox"/> استراتيجيات بديلة على                                  | 6            |
|             |             |              |              |              | تستخدم المؤسسة أدوات مساعدة في عملية توليد البدائل الاستراتيجية على مستوى <input type="checkbox"/> | 7            |
|             |             |              |              |              | تنتم أنظمة التخطيط الاستراتيجية الحالية بأنها أكثر اتساقا مع ثقافة المؤسسة                         | 8            |
|             |             |              |              |              | المؤسسة تقيم وتدرس خطط منافسيها                                                                    | 9            |
|             |             |              |              |              | المؤسسة تدرك نقاط قوة وضعف منافسيها                                                                | 10           |
|             |             |              |              |              | المؤسسة تتعامل جيدا مع البيئة المحيطة بها                                                          | 11           |
|             |             |              |              |              | التخطيط يساهم في تفعيل إستراتيجية المؤسسة لتحقيق الأهداف                                           | 12           |

## ثانيا: الرقابة في المؤسسة الاقتصادية

| رقم | البيان                           | نعم | لا | غير متأكد | غير | غير |
|-----|----------------------------------|-----|----|-----------|-----|-----|
| 1   | يتمثل نظام الرقابة الادارية كافة |     |    |           |     |     |
| 2   | يؤثر اسلوب الرقابة المستخدم على  |     |    |           |     |     |
| 3   | فعالية اداء المؤسسة              |     |    |           |     |     |
| 4   | يؤثر اسلوب الرقابة               |     |    |           |     |     |
| 5   | المستخدم في قياس                 |     |    |           |     |     |
| 6   | الموازنات التقديرية لقياس الاداء |     |    |           |     |     |
| 7   | الموازات التقديرية لقياس الاداء  |     |    |           |     |     |
| 8   | الموازات التقديرية لقياس الاداء  |     |    |           |     |     |
| 9   | الموازات التقديرية لقياس الاداء  |     |    |           |     |     |
| 10  | الموازات التقديرية لقياس الاداء  |     |    |           |     |     |
| 11  | الموازات التقديرية لقياس الاداء  |     |    |           |     |     |
| 12  | الموازات التقديرية لقياس الاداء  |     |    |           |     |     |

| الخطوات | أحيانا | الخطوات | الخطوات | الخطوات                                                                                                 | الخطوات |
|---------|--------|---------|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 1       |        |         |         | تقوم بتحديد أهدافك قبل اتخاذ القرارات المهمة                                                            |         |
| 2       |        |         |         | تستخدم عددا من الطرق المختلفة في عملية<br>الخطوات                                                       |         |
| 3       |        |         |         | تستغل عنصر التكنولوجيا لتحسين عملية صنع<br>الخطوات (الخطوات) (الخطوات) (الخطوات) (الخطوات)<br>(الخطوات) |         |
| 4       |        |         |         | في حالة اتخاذ القرار بالتعاون مع الآخرين، يتم<br>الاستقرار على الهدف أولا                               |         |
| 5       |        |         |         | الخطوات (الخطوات) (الخطوات) (الخطوات) (الخطوات)<br>الخطوات                                              |         |
| 6       |        |         |         | تأخذ الوقت الكافي لتحليل المعلومات قبل اتخاذ<br>الخطوات                                                 |         |
| 7       |        |         |         | الخطوات (الخطوات) (الخطوات) (الخطوات) (الخطوات)<br>الخطوات                                              |         |
| 8       |        |         |         | تقوم بتقييم كل خيار من الخيارات المتعددة<br>الخطوات                                                     |         |
| 9       |        |         |         | تدقق في التفاصيل عند الإعداد لتطبيق<br>القرارات المهمة                                                  |         |
| 10      |        |         |         | تقوم بمتابعة القرارات بعد أخذها                                                                         |         |
| 11      |        |         |         | الخطوات (الخطوات) (الخطوات) (الخطوات) (الخطوات)<br>الإضافية                                             |         |
| 12      |        |         |         | الخطوات (الخطوات) (الخطوات) (الخطوات) (الخطوات)<br>المهمة                                               |         |

الملحق رقم (2): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوظيفة التخطيط

|                | q1      | q2     | q3      | q 4     | q5      | q6      | q7      | q8      | q9      | q10      | q11      | q12     |
|----------------|---------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|----------|---------|
| n.valid        | 15      | 15     | 15      | 15      | 15      | 15      | 15      | 15      | 15      | 15       | 15       | 15      |
| Missing        | 1       | 1      | 1       | 1       | 1       | 1       | 1       | 1       | 1       | 1        | 1        | 1       |
| Mean           | 3.2667  | 3.2667 | 3.4000  | 3.2000  | 3.0000  | 3.1333  | 3.2000  | 2.6000  | 4.0667  | 6.9333   | 7.2000   | 3.9333  |
| Sted.deviation | 1.57963 | 1.3870 | 1.05560 | 1.26491 | 1.25357 | 1.18723 | 1.01419 | 1.18322 | 1.33452 | 10.32657 | 13.28909 | 1.38701 |

الملحق رقم (3): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوظيفة الرقابة

|                | q13     | q14     | q15      | q 16    | q17     | q18    | q19     | q20     | q21     | q22     | q23      | q24     |
|----------------|---------|---------|----------|---------|---------|--------|---------|---------|---------|---------|----------|---------|
| n.valid        | 15      | 15      | 15       | 15      | 15      | 15     | 15      | 15      | 15      | 15      | 15       | 15      |
| Missing        | 1       | 1       | 1        | 1       | 1       | 1      | 1       | 1       | 1       | 1       | 1        | 1       |
| Mean           | 4.2667  | 4.1333  | 3.9333   | 3.2667  | 3.4667  | 3.2667 | 3.2000  | 4.7333  | 3.7333  | 3.2667  | 3.06667  | 3.0000  |
| Sted.deviation | 0.48795 | 1.12546 | 1.038280 | 0.88372 | 0.99043 | 0.9615 | 1.45774 | 0.45774 | 1.22280 | 1.27988 | 1.222801 | 1.13389 |

الملحق رقم (4): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوظيفة اتخاذ القرار

|                | q25     | q26     | q27     | q 28    | q29     | q30     | q31     | q32     | q33     | q34     | q35     | q36     |
|----------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| n.valid        | 15      | 15      | 15      | 15      | 15      | 15      | 15      | 15      | 15      | 15      | 15      | 15      |
| Missing        | 1       | 1       | 1       | 1       | 1       | 1       | 1       | 1       | 1       | 1       | 1       | 1       |
| Mean           | 4.2667  | 4.2000  | 4.000   | 4.5333  | 4.2000  | 4.0667  | 3.6667  | 4.0667  | 4.1333  | 4.0667  | 3.8667  | 4.0667  |
| Sted.deviation | 0.88372 | 0.94112 | 0.75593 | 1.06010 | 0.86189 | 1.22280 | 0.89974 | 1.09978 | 1.18723 | 1.27988 | 1.18723 | 0.79881 |

Coefficients<sup>a</sup>

| Model      | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| (Constant) | ,516                        | ,405       |                           | 1,274 | ,227 |
| 1 التخطيط  | ,179                        | ,049       | ,399                      | 3,670 | ,003 |
| المساحة    | ,789                        | ,127       | ,676                      | 6,218 | ,000 |

a. Dependent Variable: deci

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

| Model | Variables Entered            | Variables Removed | Method |
|-------|------------------------------|-------------------|--------|
| 1     | المساحة التخطيط <sup>b</sup> | .                 | Enter  |

a. Dependent Variable: deci

b. All requested variables entered.