

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

كلية العلوم الإقتصادية و التسيير
قسم علوم التسيير

جامعة محمد خيضر بسكرة

الموضوع : _____

الإشهار الإقتصادية للقرار الإداري
دراسة حالة : بلدية - بسكرة -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير.
تخصص : تسيير عمومي .

إشراف الدكتور :

إعداد الطالبة :

تومي ميلود

زعرور نعيمة

أعضاء اللجنة المناقشة :

د/ موسى عبد الناصر.....جامعة بسكرة.....رئيس .
د/ ميلود توميجامعة بسكرة.....مقرا .
د/ الطيب داوديجامعة بسكرة.....مناقشا .

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

"یرفع اللّٰهُ الذّٰلِیْنَ اٰمَنُوْا مِنْكُمْ و الذّٰلِیْنَ اٰوْتُوْا الْعِلْمَ
دَرَجٰتٍ"

سورة الحجرات ، الآية 58

الإهداء

أهدي ثمرة هذا الجهد :

إلى مثلي الأعلى في الحياة... العمل... الجهد... للحصول على كل ما أريد..... أبي

العزیز و أمي الحبيبة .

إلى جميع اخوتي و أخواتي و أخوالي و خالتي .

إلى خطيبي و كل عائلته .

إلى رفيقات دربي في الحياة : سعيدة و وهيبة و رفيقة و حسينة و فيروز و فضيلة

و أسماء و اليامنة و راضية و سهيلة و سمية و سناء .

إلى كل الصديقات و الزملاء و الزميلات و إلى جميع طلبة كلية العلوم الإقتصادية

و التسيير .

إلى كل هؤلاء أهدي عملي هذا .

الفهرس

الصفحة

فهرس الجداول
فهرس الأشكال
فهرس الرموز
المقدمة

أ	طرح الإشكالية
ب	فرضيات البحث
ب	أهمية الموضوع
ب	أهداف الدراسة
ج	دوافع اختيار الموضوع
ج	المنهج المتبع
د	هيكل البحث
1	الفصل الأول: القرار الإداري
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية القرار الإداري و نظرياته
3	I - مفهوم القرار الإداري
7	II- نظريات إتخاذ القرار الإداري
11	المبحث الثاني: أنواع القرار الإداري و مراحل
11	I-أنواع القرار الإداري
21	II- مراحل إتخاذ القرار
30	المبحث الثالث : أساليب إتخاذ القرار و العوامل المؤثرة فيه
30	I-أساليب إتخاذ القرار
38	II- العوامل المؤثرة على إتخاذ القرار
40	خلاصة الفصل الأول

41..... **الفصل الثاني: الجوانب الاقتصادية للقرار الإداري**

42..... تمهيد

43..... **المبحث الأول تكلفة إتخاذ قرار إداري**

43..... I- مفهوم التكلفة و أركانها

46..... II- تبويبات عناصر التكلفة

56..... III- تكلفة إتخاذ وتنفيذ القرار الإداري

60..... **المبحث الثاني : الوقت اللازم لإتخاذ القرار الإداري**

60..... I- خصائص الوقت و مبادئ دراسته

64..... II- مؤثرات و ظروف إتخاذ القرار الإداري

67..... III- العوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت

71..... **المبحث الثالث : إستخدام التحليل الكمي لترشيد عملية إتخاذ القرار**

71..... I- أسلوب البرمجة الخطية

71..... II- أسلوب التحليل الشبكي

75.....

85..... III- شجرة القرار

88..... خلاصة الفصل الثاني

89..... **الفصل الثالث: الآثار الاقتصادية للقرار الإداري حالة بلدية بسكرة**

90..... تمهيد

91..... **المبحث الأول: التعريف ببلدية بسكرة**

91..... I- تقديم البلدية

93..... II- الأجهزة المكونة للبلدية

94..... III- الهيكل التنظيمي ببلدية بسكرة

100..... **المبحث الثاني: واقع عملية إتخاذ القرار الإداري ببلدية بسكرة-**

101..... I- أنواع القرارات

101..... II- كيفية إتخاذ القرار ببلدية بسكرة

110..... **المبحث الثالث: تطبيق أساليب التحليل الكمي على قرارات بلدية بسكرة-**

110..... I- بالنسبة للخدمات

110.....

111..... II- بالنسبة للمشاريع

123..... III- المفاضلة بين الوقت و التكلفة

130..... الخاتمة

132..... قائمة المراجع

فهرس الأشكال

الصفحة	البيان	رقم الشكل
10	نموذج مارج و سايمون في إتخاذ القرار	01
12	معايير تصنيف القرار	02
14	الخصائص الأساسية للقرارات المبرمجة و غير المبرمجة	03
16	تصنيف القرارات حسب مستويات التسيير	04
22	العلاقة بين كمية المعلومات و وقت إتخاذ القرار	05
24	خطوات إتخاذ القرار	06
27	العوامل المؤثرة في البدائل المتاحة	07
32	مقترح لخطوات طريقة العصف الذهني	08
34	خريطة التعادل	09
39	العلاقة بين الزمن و درجة دقة القرار	10
45	العلاقة بين التكلفة و المصروف و الخسارة	11
48	التبويب الطبيعي لعناصر التكلفة	12
49	التبويب الوظيفي لعناصر التكلفة	13
53	العلاقة بين حجم النشاط و تكاليف المتغيرة	14
54	العلاقة بين حجم النشاط و تكاليف الثابتة	15
55	تبويب مختلف عناصر التكلفة	16
59	التكاليف المتعلقة بالقرار	17
62	مبادئ دراسة الوقت	18
64	مؤثرات القرار	19
66	ظروف إتخاذ القرار	20
76	شبكة الأعمال	21
83	العلاقة بين التكلفة و زمن الإنجاز	22
87	تمثيل شجرة القرار	23
99	الهيكل التنظيمي لبلدية - بسكرة -	24
102	الإعلان عن إستشارة	25

103	محضر إجتماع لجنة فتح الأظرفة	26
105	البطاقة التقنية لتسجيل أي مشروع	27
106	مقررة تسجيل أي مشروع	28
108	أمر بدء أشغال المشروع	29
109	وضعية أشغال	30
114	شبكة أعمال مشروع التعبيد	31
116	تحديد المسار الحرج بطريقة الشبكة	32
117	شبكة إختيار مشروع التعبيد	33
119	شبكة إختيار المشروع بعد تخفيض الوقت	34
122	شبكة أعمال إنجاز محطة توزيع الكهرباء	35
125	المنحني السلمي لإنجاز مشروع التعبيد	36
127	المنحني السلمي بعد التخفيض I	37
128	المنحني السلمي بعد التخفيض II	38
129	المنحني السلمي بعد التخفيض III	39

فهرس الجداول

الصفحة	البيان	رقم الجدول
15	مقارنة بين القرارات المبرمجة و غير المبرمجة	01
16	خصائص مستويات التسيير	02
18	إتخاذ القرار علي أساس الجماعة	03
67	خصائص ظروف إتخاذ القرار	04
112	أنشطة أعمال مشروع التعبيد	05
113	وقت إنجاز كل نشاط	06
114	تتابع أنشطة المشروع حسب الأسبقية	07
115	تحديد المسار الحرج بطريقة الجدول	08
117	أنشطة أعمال إختيار مشروع التعبيد	09
120	أنشطة إنشاء محطة توزيع كهرباء	10
121	الأوقات التقديرية لإنجاز أنشطة المشروع	11
121	الوقت المتوقع و تباين أنشطة المشروع	12
123	تحديد المسار الحرج لمشروع إنجاز محطة توزيع الكهرباء	13
124	تكلفة و وقت تسريع أنشطة مشروع التعبيد	14
126	حساب تكلفة التسريع للوحدة الواحدة	15

فهرس الرموز

البيان	الرمز
The Critical Path Method	CPM
Program Evaluation at Review Technique	PERT
Early Start Time	EST
Early Finish Time	LFT
Last Start Time	LST
Last Finish Time	LFT
Surplus Time	ST
Optimistic Time	OT
Most Likely Time	MLT
Pessimistic Time	PT
المجلس الشعبي البلدي	م.ش.ب

المقدمة

تعد عملية إتخاذ القرار من واجبات المسؤول الإداري، ويطلق عليها أحيانا بجوهر عمل الإدارة، وهي نقطة الانطلاق لجميع الأنشطة والتصرفات التي تتم داخلها، فالإداري ضمان لإستمرارية نشاط إدارته نجده يواجه مجموعة قرارات، خاصة ومع التطور الكبير الذي حدث في الأعمال الإدارية وكثرة العمليات المتشابهة والمعقدة، جعلت من عمل الإداري على درجة من الصعوبة تحد من فعالية القرار ونجاحه، ولا يمكن أداء أي وظيفة إدارية ما لم يصدر بصدد قرارا يحدد من يقوم بها، ومتي وأين ومع من وبأي تكلفة الخ .

كما أن عدم صواب القرار أو تعطل عملية إتخاذه في الوقت المناسب أو توقفها يؤدي إلى تعطيل العمل أو توقف النشاطات و التصرفات مما يؤدي في النهاية إلي تحمل مصاريف وخسائر إضافية ومنه يمكن القول أن إتخاذ القرار السليم يؤثر مباشرة على كفاءة الإدارة وتكاليفها .

طرح الإشكالية :

و مما تقدم يمكن إدراج تساؤل عن مختلف الجوانب الإقتصادية المرتبطة بالقرار الإداري و كيف يمكن التحكم فيها ؟

تقودنا هذا التساؤل إلى :

✓ ما هو القرار الإداري ؟

✓ ما هي أساليب إتخاذ القرار الإداري ؟

✓ كيف يتم إتخاذ القرار الإداري ؟

✓ وما هي الآثار الاقتصادية المرتبطة بالقرار الإداري (من ناحية إتخاذه و تنفيذه)؟

هذا ما سنحاول الإجابة عليه من خلال هذا البحث .

أ

فرضيات البحث :

لكي نستطيع الإجابة علي التساؤلات السابقة انطلقنا من الفرضيات التالية :

✓القرار الإداري الصائب (مضمونا و وقتا) لا تترتب عليه تكلفة إضافية.

✓ هناك قرارات تتخذ وغير صائبة تترتب عليها مشاكل كثيرة (إقتصادية ، إجتماعية ، سياسية.....) .

✓ القرارات التي تتخذ لا يعاد فيها النظر دائما .

✓ القرار الإداري الذي يتخذ لا يطبق حتما .

أهمية الموضوع :

إن عملية إتخاذ القرار الإداري هي جوهر عمل الإداري، لذلك عليه أن يتخذ قرار صائبا مع تحمل مصاريف أقل، بحيث تبرز أهمية دراسة هذا الموضوع في الإدارات العمومية في الفترة الحالية بكل ما فيها من تغيرات سريعة أثرت عليها ، كما وأنه في ظل الثورة التكنولوجية الحديثة أصبح عنصر الوقت من أهم عناصر إتخاذ القرار، ولهذا ينبغي على الإداري إستخدام أساليب إتخاذ القرار، بالإضافة إلى الأهمية الكبيرة التي يكتسيها هذا الموضوع من حيث فائدته العلمية .

أهداف الدراسة:

تسعي هذه الدراسة إلى بلوغ مجموعة من الأهداف منها:

✓ المساهمة في توضيح أكثر لمسؤولي الإدارة مفهوم القرار الصائب ، عناصره مراحلها، و ما يترتب عنه من تكاليف.

✓ محاولة تحديد الآثار الاقتصادية المرتبطة بالقرار الإداري.

✓ محاولة الوصول إلي القرار الصائب بفعالية أكثر وبأقل تكلفة.

✓ البحث عن كيفية التحكم في هذه الآثار و التقليل منها.

ب

إن لهذا الموضوع المراد معالجته أهمية بالغة لدي جميع الإداريين سواء في المؤسسات العمومية أو الخاصة .

دوافع اختيار الموضوع:

هناك مجموعة من الدوافع نذكر منها :

- ✓ يعتبر هذا الموضوع محور العملية الإدارية لأنه يرتبط بها.
- ✓ محاولة التطرق إلى هذا الموضوع بقدر من التفصيل نظرا لأهميته.
- ✓ دور إتخاذ القرار في زيادة كفاءة الإدارة على ممارسة مهامها .
- ✓ محاولة التعرف على الآثار الاقتصادية التي تتحملها الإدارة نتيجة إتخاذ قرار إداري ما .

- ✓ لإثراء المكتبة لأنه لم يتم التطرق إلى هذا الموضوع من قبل .
- ✓ رغبة الباحث في المساهمة لفتح الجامعة علي محيطها الخارجي.

المنهج المتبع :

من اجل الدراسة المعمقة و التحليل الشامل لمختلف جوانب الموضوع,و تحديد الآثار الاقتصادية المتعلقة بالقرار الإداري رأينا أن تكون الدراسة و صفية تحليلية تهدف إلى وصف وتشخيص المشكلة لو لقد اخترنا منهج مزيج بين المنهج الوصفي النظري الذي يعتمد علي الدراسة النظرية بغية تحديد المفاهيم بالإضافة إلى المنهج التحليلي الذي نحاول من خلاله إسقاط الجوانب النظرية على الواقع الميداني المتمثل في بلدية – بسكرة- لاستخلاص النتائج الميدانية التي نجيب من خلالها على الإشكالية المطروحة .

ج

هيكل البحث:

قمنا بتقسيم البحث إلى جزئين: الأول خاص بالإطار النظري أما الثاني يمثل الدراسة التطبيقية: لحالة بلدية بسكرة- .

الجزء النظري : يشمل فصلين هما

الفصل الأول:القرار الإداري

حاولنا من خلاله حصر عملية اتخاذ القرار الإداري من حيث: مفهومها وعناصرها و نظريات اتخاذ القرار وأنواعه ومراحله كما تطرقنا إلى أساليب اتخاذ القرار الإداري وكذلك العوامل المؤثرة فيه .

الفصل الثاني : الجوانب الاقتصادية للقرار الإداري

تعرضنا فيه إلى:

التكاليف المرتبطة بالقرار الإداري من حيث : مفهومها و أركانها و تبويباتها وتكلفة إتخاذ وتنفيذ القرار الإداري، ثم تطرقنا إلى الوقت اللازم لإتخاذ القرار من حيث : خصائصه و مبادئ دراسته و كذلك مؤثرات و ظروف إتخاذ القرار و إلى العوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت وإلى استخدام التحليل الكمي لإتخاذ القرار الإداري من خلال: أسلوب البرمجة الخطية، التحليل الشبكي، شجرة القرار .

الجزء التطبيقي : يشمل فصل واحد هو

الفصل الثالث : دراسة الآثار الاقتصادية للقرار الإداري ببلدية - بسكرة -

تطرقنا فيه إلى التعريف ببلدية- بسكرة- و إلى واقع عملية إتخاذ القرار الإداري ببلدية - بسكرة- و محاولة تطبيق أساليب التحليل الكمي على بعض قرارات بلدية - بسكرة- وفي الخاتمة : قدمنا ملخصا عاما للموضوع و أهم النتائج المتوصل إليها فضلا عن التوصيات و أملنا أن نكون قد وفقنا في إنجاز هذا البحث إلى حد ما .

الجزء النظري

الجزء الأول

القرار الإداري

تمهيد:

يعتبر إتخاذ القرار من الأعمال التي يقوم بها الإداري أثناء ممارسته لوظائفه بحيث يواجه العديد من المشاكل التي هي بحاجة إلى قرار ، من أجل حلها أو التأثير عليها ، و على العموم فإن الإداري يواجه نوعين من المشاكل .

- مشاكل حدثت بالفعل في الماضي أو الحاضر و تتطلب حلا سريعا لتجنب نتائجها السيئة .

- مشاكل متوقع حدوثها : و هي المشاكل الكامنة في المستقبل و يحتمل وقوعها و على الإداري حلها و إتخاذ قرارات وقائية بشأنها من أجل التأثير عليها أو التقليل منها .

و لهذا يجب التوقع و إتخاذ القرار المناسب الذي يتمشى مع ما سيحدث و كذا السرعة في رد الفعل لهذا فإن الإداري يجد صعوبة في إتخاذ بعض القرارات ، و خاصة إذا كان الوقت محدد .

و سوف نتطرق في هذا الفصل إلى بعض المفاهيم الخاصة بإتخاذ القرار بحيث قسم إلى ثلاث مباحث هي :

المبحث الأول :

تطرقنا فيه إلى مفهوم القرار الإداري و نظرياته .

المبحث الثاني :

تطرقنا إلى أنواع القرار الإداري بحيث قمنا بتصنيفه حسب عدة معايير ، و كذلك مراحل إتخاذ القرار الإداري .
أما المبحث الثالث :

فيضم أساليب إتخاذ القرار التي يستند عليها الإداري بالإضافة إلى الأدوات الكمية المساعدة و كذلك تطرقنا إلى العوامل المؤثرة في إتخاذ القرار .

المبحث الأول: ماهية القرار الإداري و نظرياته

إن إتخاذ القرار عملية مهمة نتيجة التغيرات السريعة و الكثيرة في الحياة الاقتصادية و لهذا ينبغي على الإداري معرفتها من أجل إتخاذ القرار السليم و لهذا فمن خلال هذا المبحث سيتم التعرف على مفهوم القرار الإداري و عناصره ، بعد ذلك سيتم التطرق إلى نظريات إتخاذ القرار الإداري .

I - مفهوم القرار الإداري :

I-1- تعريف القرار الإداري :

هناك عدة تعاريف للقرار الإداري نذكر منها :

"الإختيار بين البدائل المتاحة " ¹

" الإختيار بين البدائل بحيث يصل متخذ القرار إلى نتيجة معينة عما يجب أن يؤديه و عما يجب أن لا يؤديه في موقف معين و وقت معين ، ويشمل القرار نوع من السلوك أو الاتجاه نختاره بين الكثير من البدائل " ²

" المفاضلة و الإختيار بين الوسائل البديلة والتي تساعد على تحقيق الأهداف بأقصى قدر من الكفاءة و الفعالية " ³

و مهما تعددت التعاريف فإنه يمكن إعطاء مفهوم شامل للقرار الإداري على أنه عبارة عن الإختيار و المفاضلة لعدد معين من البدائل أي على الأقل بديلين .

و قد تم تحديد مجموعة من الأمور المتعلقة به : ⁴

أ- أي قرار نواجهه لا بد من وجود بديلين أو أكثر و إلا فإنه لا يوجد إختيار .

ب- في حالة وجود بديل واحد فلا يوجد إختيار و لا قرار .

ج- إن عدم إختيار أي بديل هو في حد ذاته قرار .

قد نتفق على أن إتخاذ القرار الإداري هو من المسائل الأساسية التي استحوذت على إهتمام العديد من المفكرين، بحيث لا يوجد إختلاف بينهم في إيجاد تعريف واحد له من حيث الموضوع ، و إن وجد فهو من حيث الشكل ولذلك يعرف إتخاذ القرار الإداري بأنه :

" الإختيار بين مختلف الإمكانيات أثناء عملية التخطيط . " ¹

¹ فايز الزغبي، محمد إبراهيم عبيدات. أساسيات الإدارة الحديثة. المستقبل للنشر و التوزيع : الأردن. 1997. ص 87.

² محمد سعيد عبد الفتاح . الإدارة العامة. الدار الجامعية : مصر . 1996. ص 219.

³ طارق مجدوب . الإدارة العامة . الدار الجامعية : مصر . 2000. ص 499.

⁴ George . R. terry et stephen G . Frankhn . **Les principes du mangement** . 8^{ème} Edition. Edition Economie : paris. 1985. p 105.

¹ H. Koontz et o' donnel . **management principes et methode de gestion** . Edition : me . graw. hille. Canada . 1980. p112.

نلاحظ من هذا التعريف أنه قد ركز على الإختيار بين مختلف البدائل الممكنة ، كما ربط إتخاذ القرار بعملية التخطيط ، إلا أن إتخاذ القرار لا يتعلق بالتخطيط فقط و إنما يدخل ضمن العملية الإدارية ككل.

" نجد في كل نشاط عملي مرحلتين : مرحلة إتخاذ القرار ، و مرحلة الفعل." ²

" عملية (process) متعددة الخطوات تتوج أخيرا بإختيار حل معين كخطوة أخيرة.

3"

" عملية إختيار بديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة

من الأهداف خلال فترة زمنية في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية و الخارجية و

المواد المتاحة." ⁴

و خلاصة لما سبق يمكن القول أن أهم المفكرين يؤكدون على أن القرار

الإداري يقوم على عملية المفاضلة بشكل واعي و مدرك بين مجموعة من البدائل و

الحلول المتاحة لمتخذ القرار لإختيار واحد منها لتحقيق الأهداف المرجوة .

" و لهذا نستطيع أن نقول أن كل ما يقوم به متخذ القرار من عمل هو إتخاذ قرار " ¹

و اتخاذ القرار هو عملية متصلة و متغلغلة في جميع وظائف التسيير.

I-2- عناصر القرار الإداري :

² Hevbert Simon. **Administration et processus de décision** . Edition Economiea.paris.1983.p3

³ خليل محمد حسن الشماع. مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال. دار المسير :عمان ط 2 . 2001. ص117.

⁴ عبد الغفار حنفي ، رسمية قرياقص ، أساسيات الإدارة و بيئة الأعمال ، مؤسسة شباب الجامعة : الإسكندرية ، 2000 ، ص 470

¹ laflamme marcel. **Lemanagement :Approche Systemique** . théovies et cas . 3^{ème} edition . Edition : gaétan morin .Canada .1981.p77.

من خلال تعريف القرار الإداري نجد أنه لكي يكون القرار المتخذ سليماً هناك مجموعة من العناصر التي يجب توفرها فيه هي :

- الإختيار .
- البدائل .
- الأهداف و الحوافز.

وفيما يلي سيتم التطرق لكل عنصر على حدى :

I-2-1- الإختيار:

يشير إلى فرصة انتقاء بديل من بين مجموعة من البدائل ، و نلاحظ أن حرية الإداري ليست

حرية مطلقة ، لكن تختلف من موقف لآخر وفقاً للظروف التي يتخذ في ظلها القرار².

ففي الظروف القهرية تكون حرية الإداري مقيدة ، بينما في الظروف غير القهرية فتكون غير مقيدة .

و يتأثر الإختيار عادة بشخصية القائم بها و خبرته و خلفيته العلمية و استعداده و تكوينه النفسي و كذلك بعض الضغوط التي قد تسببها حالات العجلة في إتخاذ القرار.³

I-2-2- البدائل:

تمثل مجموعة الحلول المحتملة ، ففي حالة عدم توفر بدائل لا يوجد قرار، و حالة مواجهة الإداري لمشكلة ليس لها حل واحد ، فهذا يعني أن هناك قصور في تحديد المشكلة .

I-2-3- الأهداف و الحوافز:

² محمد فريد الصحن ، إسماعيل السيد ، إبراهيم سلطان . مبادئ الإدارة . الدار الجامعية : مصر . 2001-2002 . ص 128 .

³ إسماعيل إبراهيم ، جمعة زينات ، محمد محرم ، صبحي محمود الخطيب ، المحاسبة الإدارية و نماذج بحوث العمليات في إتخاذ القرارات ، الدار الجامعية : مصر ، 2000 ، ص 29 .

تستخدم الأهداف كمعيار عند المفاضلة بين البدائل لإختيار أفضلها ،و نجد أن الإداريين يختلفون في تحديد الكيفية التي يتم بواسطتها تحقيق الأهداف.¹ و يفترض أن القرارات تؤدي إلى تحقيق أهداف محددة بطريقة فعالة و بدرجة من الكفاءة ، و أن يكون الحافز وراء أي قرار في تحقيق هدف معين ،و لهذا يتعين على الإداري أن يختبر قراراته على ضوء الأهداف التي يريد تحقيقها.²

و قد تم تحديد مجموعة من العناصر و الإجراءات الواجب توفرها في عملية اتخاذ القرار الإداري و يتمثل في:³

1. تحديد الأولويات للبدائل المختلفة .
2. تحديد المشكلة بدقة مع توفر مهارة التحليل و اكتشاف الفرص المرتبطة بالحل.
3. إختيار الوقت المناسب ، لأن عملية إتخاذ القرار يتطلب وقتا كافيا لتحديد المشكلة و تحليلها .
4. الوعي من أجل دراسة العوامل و الظروف البيئية المحيطة قبل إتخاذ القرار .
5. لا بد أن تتوفر في القرار المتخذ صفة العملية و قابلية التطبيق حتى يساهم في تحقيق الهدف.
6. لا بد من إقتناع كل أفراد المجموعة بسلامته و قبوله.
7. التساؤل إذا كان القرار المراد إتخاذه هو الأكثر جدارة للوصول إلى النتائج المرجوة.
8. لا بد من متابعة القرار المتخذ.

¹ محمد فريد الصحن و آخرون . مرجع سابق . ص ص: 128- 129.

² إسماعيل إبراهيم و آخرون . مرجع سابق . ص 30.

³ Gorge terry , Stephen g.Frankhn.op-cit. p133.

II- نظريات إتخاذ القرار الإداري :

تتباين الاتجاهات النظرية في إتخاذ القرار حسب الإطار الفكري و شخصية الإداري في تحديد المشكلة ، و تحديد الأطر الفكرية حسب إجراءات الباحثين و المختصين و ما توصلوا إليه من خلال الدراسات والبحوث النظرية و المدنية .
ومن أشهر نظريات إتخاذ القرار ما يأتي حسب تعاقبها تاريخياً.

II-1- النظرية التقليدية (الكلاسيكية) :

اعتمد الفكر التقليدي في عملية إتخاذ القرار علي نموذج الرجل الاقتصادي الذي يستند في إتخاذ القرارات إلى العقلانية أو الرشد ، مفاد هذا النموذج أن هدف الإداري عند إتخاذ القرار هو تعظيم الربح مما يستلزم ضرورة إختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة لمعالجة المشكلة في ضوء قدرته على تحقيق ذلك التعظيم. ويعتمد هذا الاتجاه على افتراضات أساسها قابلية الإداري على تحديد المشكلة بدقة ، و على حصر جميع البدائل الممكنة لمعالجة المشكلة بعقلانية ، إضافة إلى المقارنة بين البدائل المختلفة و من ثم اعتماد القرار الأمثل¹ .

كما أن هذه النظرية اعتبرت إتخاذ القرار عملية فردية مركزة بيد شخصية واحدة دون أدنى اعتبار إلى أداء و مبادرات الأفراد الآخرين و هذا بدوره يأخذ الأبعاد الأربعة:²

1. المعلومات :

وهي البيانات الموجودة و المتوفرة من أجل إتخاذ القرار و التي على ضوءها تتوقع النتائج المستهدفة .

2. قواعد القرار:

و هي الطرق و الأساليب التي توضح للإداري الطريقة التي يجب أن يعتمد عليها وذلك وفقا للظروف المحيطة .

3. المخاطرة :

بمعنى أخذ القرار دون اعتماد على معلومات و دون التأكد من النتائج بمعنى من الممكن أن ينجح القرار أو يفشل .

4. مساعدة القرار :

و هذا يعني استخدام بعض الوسائل في إتخاذ القرار مثل الأدوات الرياضية و الإلكترونية.

¹ خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم محمود .نظرية المنظمة . دار المسيرة :الأردن .2000. ص 255 .
² محمد رسلان الجبوشي ، جميلة جاد الله . الإدارة علم و تطبيق . دار المسيرة :الأردن .2000. ص ص 71- 72 .

و تتمثل الانتقادات الموجهة للنظرية الكلاسيكية فيما يلي:¹

- إهمال الجانب الإنساني داخل الإدارة و خارجها و ركزت على الجانب الفني في إتخاذ القرار .
- إن الإداري يمكن أن يكون عقلانيا أو منطقيا في إتخاذ القرار و يتأثر بالأطراف و العوامل المحيطة به .
- إن وجود أهداف متعددة أمام الإداري تجعل عملية إتخاذ القرار أمرا غير مضمون دائما .

II-2- النظرية السلوكية :

نظرا لكون الإنسان يمتلك قدرات عقلية و خبرات محدودة في استقراء و تحليل البدائل المتاحة لمعالجة المشكلات ، مما يحد من حرية التصرف اتجاه المشكلات و لذا تبلورت المنطلقات السلوكية للنظر في مسألة إتخاذ القرار ، وقد سمي هذا الاتجاه في المنظور الفكري باتجاه " الرجل الإداري " الذي اعتمد على حقيقة القابلية المحددة للإداري في الوصول للقرار الأفضل و المرضي .¹

و يعتمد إتخاذ القرار حسب هذه النظرية على أسلوب المشاركة و الأخذ بعين بآراء الأفراد العاملين على اعتبار أنهم كائن اجتماعي و ليس كائن اقتصادي .

وتعتبر النظرية السلوكية في إتخاذ القرار أول نظرية تربط بين نظرية القرار والسلوك التنظيمي و ذلك لأنها ربطت بين إتخاذ القرار وسلوك الفرد في ظل الجماعة داخل الإدارة.²

¹ نادية أيوب ، نظرية القرارات الإدارية ، منشورات جامعة : دمشق ، 1994 ، ص 18 .
¹ خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم محمود .نظرية المنظمة .مرجع سابق .ص 256.
² محمد رسلان الجوشي ، جميلة جاد الله . الإدارة علم و تطبيق . مرجع سابق .ص 72 .

و الواقع أنه من الصعب التعرف على الجانب النفسي للإداري أثناء إتخاذ القرار أو التنبؤ به ، فالأمر لا يخلو من المفاجآت تبعا لشخصية الإداري التي تنقسم إلى أنواع : شخصية اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية ، أو دينية، لكن لا توجد شخصية كاملة من نوع واحد ، بل هي خليط من الأنواع السابقة الذكر ، و لكن بدرجات متفاوتة و لكل منها أسلوب خاص في إتخاذ القرار ، فالأمر إذن يتوقف على عدة عوامل نفسية يصعب التنبؤ بها و يخضع لها الإداري في لحظة إتخاذ القرار .³

من أشهر النماذج السلوكية في إتخاذ القرار نموذج " مارج و سايمون " الذي يتضمن أربعة مستويات أساسية تضم خمسة افتراضات تعبر عن طبيعة السلوك الإنساني في مسألة إتخاذ القرار هي :¹

- انخفاض الرضى لدي الفرد يتبعه زيادة البحث عن القيم و المكاسب المتوقعة .
- كلما زاد :

- البحث عن القيم و المكاسب المتوقعة ، و كذا مستوى القيم و المنافع المتحققة .
- مستوى القيم المتحققة و مستوى الرضا .
- مستوى القيم و المنافع المتوقعة مستوى الطموح .

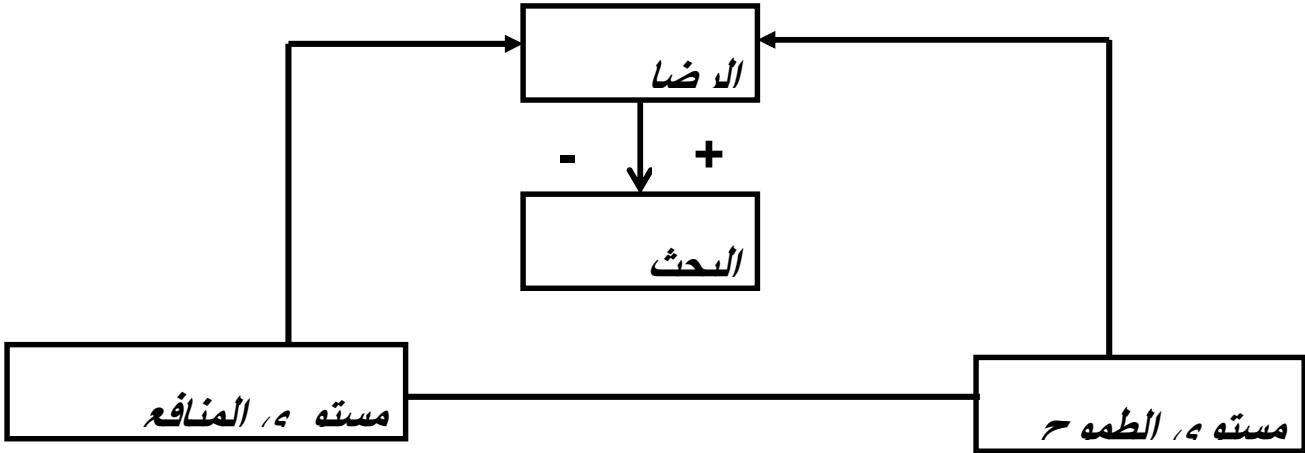
³عبد اللطيف عبد اللطيف ، العلوم السلوكية في التطبيق الإداري السلوك التنظيمي ، ط2 ، دمشق : منشورات الجامعة ، 1998-1999 ، ص ص : 8- 11 .

¹ خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم محمود ، نظرية المنظمة . مرجع سابق . ص . 257 .

- مستوى الطموح ، انخفاض مستوى الرضا .

يعد هذا النهج السلوكي في إتخاذ القرار من أكثر المنطلقات النظرية تجسد طبيعة المشاعر الذاتية لمتخذ القرار وفق منظور ديناميكي .

شكل رقم (01) نموذج مارج و سايمون في إتخاذ القرار.



المصدر: خليل محمد حسن الشماع .خضير كاظم محمود .نظرية المنظمة .ص257.

المبحث الثاني : أنواع القرار الإداري و مرآه :

من خلال هذا المبحث سيتم التعرف على التصنيفات المختلفة للقرار الإداري ، بعد ذلك سيتم التطرق إلي مختلف الخطوات التي يعتمد عليها لإتخاذ أي قرار .

I-1- أنواع القرار الإداري :

هنالك العديد من المعايير التي يمكن الإعتماد عليها في تصنيف القرارات و تتمثل في :

- حسب تكوين القرار :

- قرارات مركبة

- قرارات بسيطة .

- حسب أهمية القرار :

- قرارات مهمة

- قرارات غير مهمة .

● حسب القابلية للبرمجة :

- قرارات مبرمجة

- قرارات غير مبرمجة.

● حسب مستويات التسيير :

- قرارات عملية

- قرارات تكتيكية

- قرارات إستراتيجية .

● حسب منبع القرار :

- قرارات جماعية

- قرارات فردية .

● حسب نطاق الإشراف :

- قرارات تنظيمية .

- قرارات شخصية .

● حسب درجة الوثوق من المعلومات :

- قرارات مؤكدة

- قرارات المخاطرة

- قرارات اللاتأكد.

● حسب قابلية الإلغاء أو التعويض :

- قرارات قابلة للإلغاء

- قرارات غير قابلة للإلغاء .

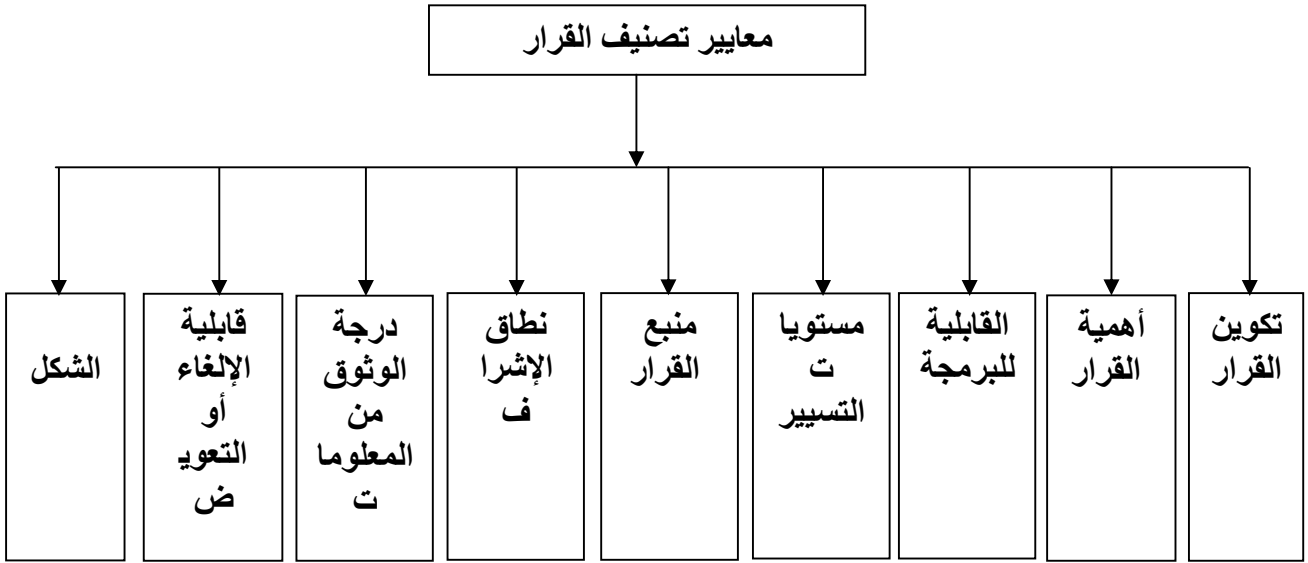
● حسب الشكل :

- قرارات أساسية أو روتينية

- قرارات مخطط لها و غير مخطط لها .

و يمكن تمثيل معايير تصنيف القرار الإداري حسب الشكل التالي :

الشكل رقم (02) معايير تصنيف القرار .



المصدر: من إعداد الطالبة .

I-1- حسب تكوين القرار :

و تنقسم القرارات حسب هذا المعيار إلي :¹

- القرارات البسيطة :

هي ذات كيان مستقل و أثر قانوني سريع ،كتعيين موظف .

- القرارات المركبة:

فهي التي يدخل في تركيبها جوانب قانونية و تتم على مراحل كإجراء مناقصة أو إرساء مزاد .

I-2- حسب أهميتها:²

هنا تقسم القرارات إلى قرارات مهمة و قرارات غير مهمة ، و لتحديد

أهمية القرار نستخدم مجموعة من المعايير نذكر منها :

- النتائج التي تترتب على تحقيق الأهداف بسبب اتخاذ القرار.

¹ طارق مجدوب ، مرجع سابق ، ص 504 .

² خليل محمد حسن الشماخ ، خضير كاظم محمود ، نظرية المنظمة ، مرجع سابق ، ص 244 .

- عدد الأفراد العاملين الذين يتأثرون بالقرار المتخذ في الإدارة ، حيث كلما زاد عددهم زادت أهمية القرار .
- الضغط الزمني المفروض على عملية إتخاذ القرار ، إذ أن الإلحاح في إتخاذ القرار يكسبه أهمية أكبر و أسبقية أعلى قياسا بالقرار الذي يمكن التريث في إتخاذه.
- حجم الأموال المطلوب استثمارها بسبب القرار، أو أثر القرار على الموارد المالية للإدارة عموما .
- درجة المرونة في تغيير القرار المتخذ حيث أن بعض القرارات هي أكثر قابلية للتغيير .

I-3- حسب قابلية البرمجة :

- القرارات المبرمجة :

هي تلك القرارات التي تتصف بأنها متكررة و روتينية و توجد إجراءات لحلها ، و يلاحظ في هذا النوع من القرارات أن معايير التحكم فيها عادة ما تكون واضحة و غالبا ما تتوفر معلومات كافية بشأنها كما أنه من السهل تحديد البدائل فيها و من ثمة فهناك تأكيد نسبي من أن البديل المختار سوف يترتب عليه حل المشكلة بفعالية¹ .

و هي كذلك قرارات تتخذ بشكل سريع بناء على الخبرة و المعرفة و التجربة السابقة لإداري لأنها لا تستدعي جهد للتفكير بها² .

- القرارات غير المبرمجة :

هي تلك القرارات التي تتصف بأنها غير متكررة ، و غير روتينية و غير محددة جيدا و لا توجد إجراءات معروفة مسبقا لحلها و عادة ما تظهر الحاجة

¹ إبراهيم سلطان ، نظم المعلومات الإدارية مدخل إداري ، الدار الجامعية مصر 2000، ص.78

² خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم محمود ، نظرية المنظمة ، مرجع سابق ، ص. 245.

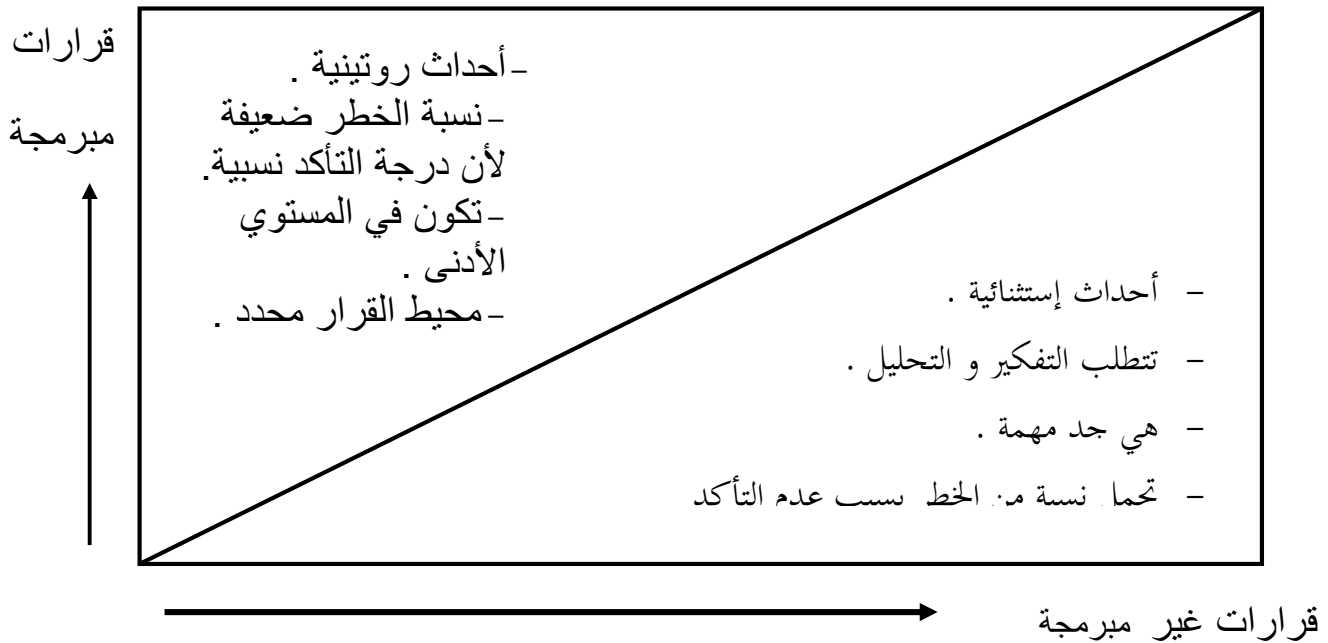
لإتخاذ هذه القرارات عندما تواجه الإدارة مشكلة لا توجد خبرات مسبقة بشأن كيفية حلها و بالتالي يسود فيها حالة عدم التأكد.³
و يتطلب إتخاذ مثل هذه القرارات الدراسة و التفكير و وقت طويل لاتخاذها .

- حيث كلما كانت درجة التأكد من تأثير القرارات كبيرة فهذا يعني
القرارات المبرمجة .

- و إذا قلت درجة التأكد من تأثير القرار فالقرارات هي غير مبرمجة

ويمكن أن نميز بين القرارات المبرمجة و غير مبرمجة من خلال الشكل التالي :

شكل رقم (03) الخصائص الأساسية للقرارات المبرمجة و غير المبرمجة .



المصدر : أحمد ماهر ، مرجع سابق ص 293

و يمكن توضيح الفرق بين القرارات المبرمجة و غير المبرمجة في الجدول التالي

:

الجدول رقم (01) : مقارنة بين القرارات المبرمجة و غير المبرمجة .

القرارات المبرمجة	القرارات غير المبرمجة
- روتينية و متكررة . - الظروف مستقرة و ثابتة نسبيا . - البيانات تتصف بالثبات النسبي أو شبه المؤكدة - الوقت و الجهد المطلوب محدد . - غالبا ما يتم تحويل الصلاحيات إلي المستويات الدنيا و الوسطي .	- غير متكررة أو روتينية . - الظروف فيها متغيرة و غير مستقرة . - البيانات غير مؤكدة نسبيا . - الوقت و الجهد المبذول فيها كبير نسبيا . - غير قابلة للتحويل في الغالب .

المصدر: خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص 247 .

I-4- حسب مستويات التسيير :

يمكن تقسيم القرارات حسب هذا المعيار إلي¹:

- قرارات عملية :

و هي تخص الإستغلال و حل المشاكل اليومية .

- قرارات إدارية أو تكتيكية :

و هي قرارات تخص الجانب التنظيمي و تسيير الموارد و إن كل القرارات

التكتيكية و العملية لا تأثر علي الإدارة إلا جزئيا .

- قرارات إستراتيجية :

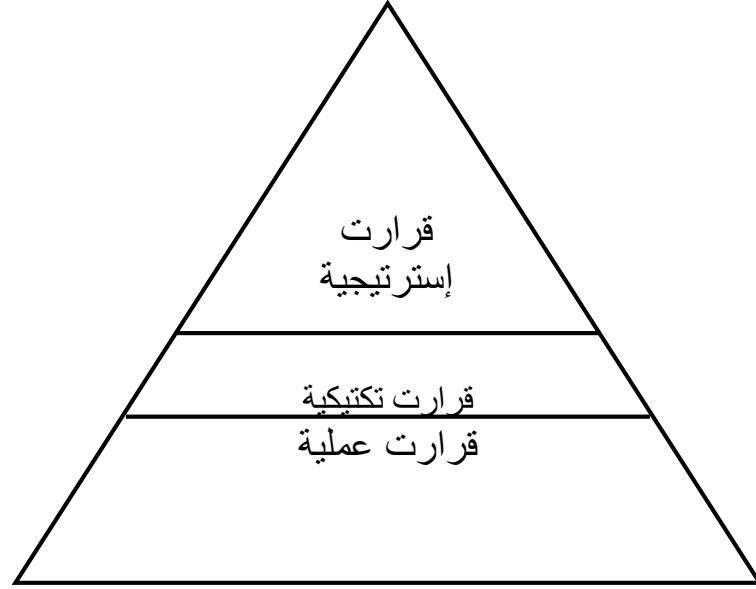
تمثل العمق الزمني البعيد لتحديد السياسة العامة للإدارة ، و يلاحظ أن

هذه القرارات تتعامل مع متغيرات عديدة معظمها يتصف بالتغير و التعقيد .

و يمكن توضيحها في الشكل التالي :

¹ خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم محمود ، نظرية المنظمة ، مرجع سابق ، ص 246 .

شكل رقم (04) : تصنيف القرارات حسب مستويات التسيير .



Source M. laflamme . op .cit .p 78.

و الجدول التالي يوضح خصائص مستويات اتخاذ القرار.
الجدول رقم(02) : خصائص مستويات اتخاذ القرار.

مستويات التسيير			الخاصية
المتوي الإستراتيجي	المستوي التكتيكي	المستوي التشغيلي	
عال	متوسط	متدني	تنوع المشاكل
عالية	متوسطة	متدنية	درجة الغموض
بالسنين	بالشهور	بالأيام	الأفق الزمني
لا توجد	بعضها	أكثرها	القرارات القابلة للبرمجة

المصدر : نادية أيوب ، مرجع سابق ، ص 29 .

I-5- حسب منبع القرار :

حسب هذا المعيار نميز بين نوعين من القرارات :

- القرارات الفردية :

تتعلق هذه القرارات بالمشاكل البسيطة و المعتادة و تتركز أساسا علي

المعارف و التجربة المكتسبة للإدارى¹.

بحيث يتخذها الإداري دون مشاركة أو مشاورة العاملين و المعنيين بالقرار و هو ما يمثل أسلوب التعامل الإستبدادي في الإدارة .

و هنالك جملة من الأسباب تدفع إلي اتخاذ قرار فردي منها¹:

1- طبيعة الإدارى : لأن الإدارى يقوم بإتخاذ جميع القرارات أي الأساسية

منها ، لأنه يرى أن الأفراد الآخرين أقل مهارة منه .

2- القرارات التي تتصف بالطابع العادي و الروتيني .

3- في حالة القرارات التي تتطلب السرعة في إتخاذها .

و هنالك عدة إيجابيات و سلبيات لإتخاذ القرار بشكل فردي نذكر منها :

أ- لإيجابيات :

- السرعة في اتخاذ القرار .

- تتطلب أقل جهد و تكلفة .

ب-السلبيات : تتمثل في

- عدم التمكن من حصر كل البدائل الممكنة .

¹ D . Meruka , **La prise de décision en management** , ed vuibert : paris , 1987 , p 9 .

¹ G . R . Terry . et S. Franklin , op . cit , p 128 .

- لا يمكن جمع كل معطيات القرار .

- تأثر الإدارى بمؤثرات داخلية و خارجية .

- القرارات الجماعية :

فهى تتأثر بمشاركة أو تفاعل آراء عدد معين من الأفراد العاملين فى الإدارة و هو ما يعكس روح التعامل الديمقراطى من خلال تقديم الأفراد للعديد من المعلومات ، و الآراء من أجل إتخاذ قرار معين .²

لأن هذه القرارات تساعدنا على الوصول إلى أفكار جديدة و التخلّى عن التقليدية منها التى تصدر عن الأفراد إذا إتخذها بنفسه ، لأنها تفتح المجال للنجاح و اتخاذ

القرار يكون بشكل سليم و مدروس لأن اللجوء للموظفين يؤدي إلى طرح بعض الأفكار و لهذا يجب إستغراق الوقت الكافى للإبتعاد عن القرار المجرى و الروتينى الذى يتخذ عادة و هذا ما يولد لدى الإدارى الجرأة .¹

و يمكن أن نعطي توضيحا أكثر للقرارات التى تتخذ على أساس الجماعة من خلال الجدول التالى :

الجدول رقم (03) اتخاذ القرار على أساس الجماعة .

اتخاذ القرار على أساس الجماعة	
و ليس	هى عبارة عن
- رأي الأغلبية هو السائد .	- قراراتها عادلة بالنسبة لأعضاء الجماعة .
- لا تهيمن على بعض الأعضاء و إنما	- طريقة لتقريب مختلف

² خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم محمود ، نظرية المنظمة ، مرجع سابق ، ص 246 .

¹ W. W.W . albeed . com / vb / showthread . phd ? goto =last post & T=78023-171K,14 - 12 -2005 ,p 04

<p>علي أغلبية الجماعة .</p> <p>- ليست للبحث عن الحلول البسيطة بواسطة عملية التشاور .</p>	<p>القرارات .</p> <p>- هناك إمكانية لتغير الرأي .</p> <p>- تضمن الإنضباط و قبول أغلبية الجماعة.</p> <p>- تسمح بحل المشكل بالتعاون .</p>
--	---

Source G. R.Terry et .S.Frankhin .op .cit .p 130.

و مما سبق يمكن ان نقول أن القرارات الفردية هي التي تتخذ في حالة المواضيع التي لا تحتمل التأجيل ، أما الجماعية فتستعمل بكثرة لأنها تحتاج إلي تشاور بين أعضاء الجماعة و لا يتخذ إي قرار إلا إذا أئفق عليه الأغلبية ، علي أن يحترم الرفض رأي الأغلبية .¹

I-6- حسب نطاق الإشراف :

و تقسم إلي :²

- القرارات التنظيمية :

هي مجموعة القرارات التي يتخذها الإداري في إطار وظيفته الرسمية التي يشغلها و تمثل إنعكاسا للسياسة العامة للإدارة و تجسيدا للطبيعة التنظيمية لها من حيث التعليمات أو الأنظمة التي تعكس شخصية الإداري و يمكن تحويل صلاحية هذه القرارات على المستويات الإدارية الأخرى .

- القرارات الشخصية :

فهي القرارات التي تعكس شخصية الإداري و ميولة الذاتي و خبرته الإدارية في ميدان العمل و لا يمكن تحويلها للغير .

¹ W.W.W. Tubli . net / vb / showthread . php ? T =729 , 14 -12 -2005 , p 12

² خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم محمود ، نظرية المنظمة ، مرجع سابق ، ص 246.

I-7- القرارات حسب درجة الوثوق من المعلومات التي يستند إليها :

و هي تنقسم إلى ثلاث أنواع :

- القرارات المؤكدة :

في هذه الحالة يمتلك الإدارى المعلومات الكافية التي تمكنه من التنبؤ بالنتائج المتوقعة لخياراته من بين البدائل الكثيرة و على الرغم من أن المستقبل ليس مضمون ، و لكن بعض القرارات تقترب من حالة التأكد،¹ بحيث لا يوجد تأثير للعوامل البيئية الخارجية على النتائج لذلك يكون الإدارى متأكد من نتيجة قراره.

- حالة المخاطرة :

هذه القرارات تمتاز بمعرفة الإدارى بإحتمال حدوث حالات طبيعية مختلفة فإذا كان الإدارى يرغب في إختيار بديل من بين مجموعة البدائل ، لذلك فإنه يقوم بحساب القيمة المتوقعة لكل البدائل ويختار الذي يحقق أعلى قيمة في حالة الربح أو أقل قيمة في حالة التكاليف² .

- حالات اللاتأكد :

هناك إحتمالات تحقق النتائج المترتبة على كل بديل هي غير محددة " أو ربما أقل تحديد من حالة المخاطرة " فإذا كان هناك عدد كبير من العوامل المؤثرة على القرارات فإن الإدارى يعتمد على إتخاذ قراره على حكمته و خبرته السابقة ، كما قد يستخدم أسلوب القرارات الجماعية للإستفادة من الخبرات و الآراء في إتخاذ القرارات³ .

¹ خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم محمود ، نظرية المنظمة ، مرجع سابق ، ص 247 .

² محمد رسلان الجبوسي ، جمياة جاء الله ، مرجع سابق ، ص 74-75 .

³ خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم محمود ، نظرية المنظمة ، مرجع سابق ، ص 247 .

I- 8- حسب قابلية الإلغاء أو التعويض :⁴

و تقسم القرارات حسب هذا المعيار:

- القرارات القابلة للإلغاء:

و هي القرارات التي يمكن معارضتها أو المطالبة بإلغائها أو تعويض ما تسببه من آثار ، كقرار الفصل مثلا .

- القرارات الغير قابلة للإلغاء :

هي القرارات التي تصدر عن الإدارة بصفتها سلطة عامة و تأخذ طابعا تنظيميا و لا تمس مصالح الأفراد .

I-9- حسب الشكل :

يمكن تصنيف القرارات من حيث الشكل إلي :

أ- القرارات الأساسية و الروتينية :

- قرارات الأساسية :

فهي قرارات التي تعالج مشاكل معقدة فهي غير متكررة بإستمرار و تتميز بأن لها صفة الدوام و يكون الإلتزام بها لأجل طويل نسبيا و أي خطأ أو قصور فيها يؤثر على الإدارة و تتسبب في خسائر جسيمة .

- القرارات الروتينية :

هي قرارات تتكرر بإستمرار ، وهي لا تحتاج جهدا ذهنيا كبير لإتخاذها ، و من أمثلتها ، منح إجازة ، أو إقرار التصريح بالخروج قبل إنتهاء الوقت الرسمي للعمل .

ب- القرارات المخطط لها و غير المخطط لها :

- القرارات غير المخطط لها :

هي تلك القرارات الجديدة و المهمة.

- القرارات المخطط لها :

هي تلك القرارات التي تتم على أساس برنامج معين

II- مراحل إتخاذ القرار الإداري :

إن عملية إتخاذ القرار تمثل جوهر الإدارة فهي عملية مستمرة بالإمتداد في الوظائف الإدارية (التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة) .
فإتخاذ القرار لا يتم إرتجاليا بل يتم بطريقة رشيدة تعتمد على مراحل علمية و خطوات منتظمة، موظفا جميع البيانات و المعلومات المتوفرة من أجل الوصول إلى البدائل أو الحلول الممكنة لإتخاذ القرار.¹

و لكون القرار الإداري يعتمد في إتخاذه بشكل أساسي على البيانات و المعلومات فإنه يكون من المهم التعرض لمفهومها و خصائصها و كذلك توضيح علاقة و دور البيانات و المعلومات في مراحل إتخاذ القرار الإداري .
البيانات : " هي الحقائق و الأرقام التي لا تستخدم في عملية القرار."
أما المعلومات : " تتكون من البيانات التي يتم إسترجاعها و تشغيلها لغرض استنتاج أو رأي أو كأساس للتنبؤ أو إتخاذ قرار و قد تكون كمية أو غير كمية . " ²

" معرفة مشتقة من تنظيم و تحليل البيانات ، أي أنها ذات منفعة في تحقيق الأهداف المرجوة منها . " ³

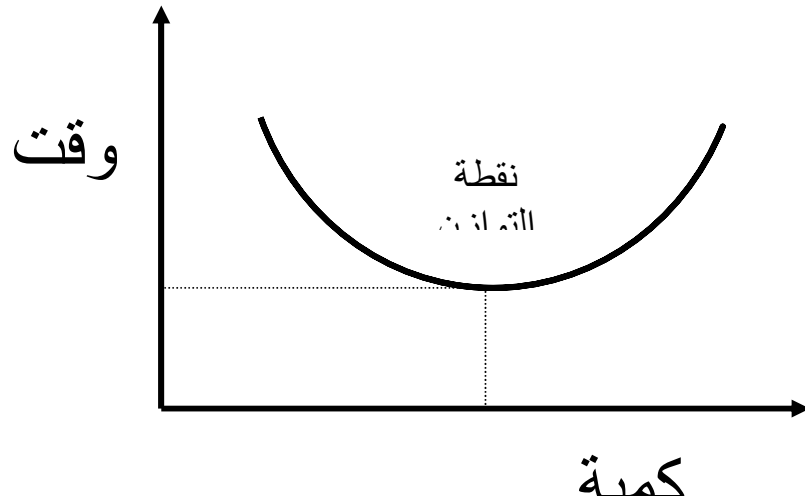
و يتمثل دورها في إتخاذ القرار بتخفيض عدد البدائل و مقدار عدم التأكد الذي تتضمنه ، كما أن إتخاذ القرار الجيد يعتمد علي معلومات ملائمة لطبيعة القرار من

¹ منعم زمزير الموسوعي ، إتخاذ القرارات الإدارية "مدخل كمي " دار اليازوري للنشر : عمان ، 1998 ، ص 14 .
² كمال خليفة أبو زيد ، عطية عبد الحي مرعي ، مبادئ المحاسبة الإدارية الحديثة ، الدار الجامعية : الإسكندرية ، 2004 ، ص 14 .
³ صلاح الدين عبد المنعم مبارك ، اقتصاديات نظم المعلومات المحاسبية و الإدارية ، الدار الجامعية الجديدة : الإسكندرية ، 2000 ، ص

حيث النوعية و الوقت و التكلفة ، كذلك فإن هناك نقطة توازن بين فعالية إتخاذ القرار و كمية المعلومات التي يجب توفرها ، فإذا تعدت هذه النقطة فإنها ستؤثر سلباً علي عملية إتخاذ القرار من ناحية تشتت جهد الإداري و وقته في المقارنة و البحث في البدائل العديدة .⁴

و الشكل الموالي يوضح العلاقة بين كمية المعلومات و وقت إتخاذ القرار .

شكل رقم (05) العلاقة بين كمية المعلومات و وقت إتخاذ القرار



المصدر : أحمد حلمي جمعة و آخرون ، مرجع سابق ، ص 10

إن مصدر المعلومات اللازمة لإتخاذ أي قرار يمكن تقسيمها إلي¹:

- مصادر داخلية :
تتمثل في الموارد المتاحة ، ظروف العمل و سلوك العاملين
- مصادر خارجية :
مثل التغيرات الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية بحيث يصعب التنبؤ بها

⁴ احمد حلمي جمعة ، عصام فهد العريبيد ، زياد أحمد الزغبي ، نظم المعلومات المحاسبية " مدخل تطبيقي معاصر "، دار المناهج :عمان ، 2003 ، ص ص : 7- 10
¹ علي شريف ، محمد فريد الصحن ، اقتصاديات الإدارة " منهج القرارات" ، الدار الجامعية: بيروت ، 1988 ، ص 36 .

أما في ما يخص خصائص المعلومات بحيث تختلف باختلاف الغرض الذي توجه لخدمته غير أنها تشترك في خصائص عامة و هي :

1- خاصية الوقت :²

لكي تحقق المعلومات الفائدة من استخدامها ، فيجب أن تكون متاحة في الوقت الملائم لاستخدامها ، فإنه كلما طال التأخر في استلام المعلومات تأخر إتخاذ القرار .

2- خاصية الملائمة :³

بمعني أن تتلائم مع الغرض الذي أعدت من اجله ، و يمكن الحكم على مدي ملائمتها أو عدمه بكيفية تأثيرها علي سلوك مستخدميها.

3- خاصية الصحة و الدقة :

و تعني أن تكون المعلومات حقيقية و دقيقة مع عدم وجود اخطاء فيها .

4- خاصية القبول :

أي أن تقدم هذه المعلومات في الصورة و بالوسيلة التي يقبلها الإداري من حيث الشكل و المضمون :

- من حيث الشكل : يمكن أن تكون في شكل تقرير مكتوب بلغة سهلة و واضحة و مفهومة أوفي شكل جدول

- من حيث المضمون : و تتعلق بدرجة التفاصيل المطلوبة ، فلا تكون مختصرة بأكثر من اللازم مما قد يفقدها معناها و لا تكون مفصلة أكثر .

بحيث يعد القرار وسيلة لتحقيق أهداف معينة و بالتالي فإنه يمكن النظر إليه على أنه محصلة لمجموعة من الإجراءات و الخطوات المنطقية ، تلك الخطوات تؤدي للوصول إلى القرار المطلوب إتخاذه .

المراحل العامة لمراحل لإتخاذ القرار تتمثل في :

- تحديد المشكلة .
- تنمية الحلول البديلة .
- تقييم الحلول البديلة .
- إختيار أفضل بديل .
- تطبيق القرار .
- التقييم و الرقابة .

² كمال خليفة أبو زيد و آخرون ، مرجع سابق ، ص 15 .
³ أحمد حسين علي حسين ، نظم المعلومات المحاسبية "الإطار الفكري و النظم التطبيقية " ، الدار الجامعية :الإسكندرية ، 2003- 2004 ، ص 26 .

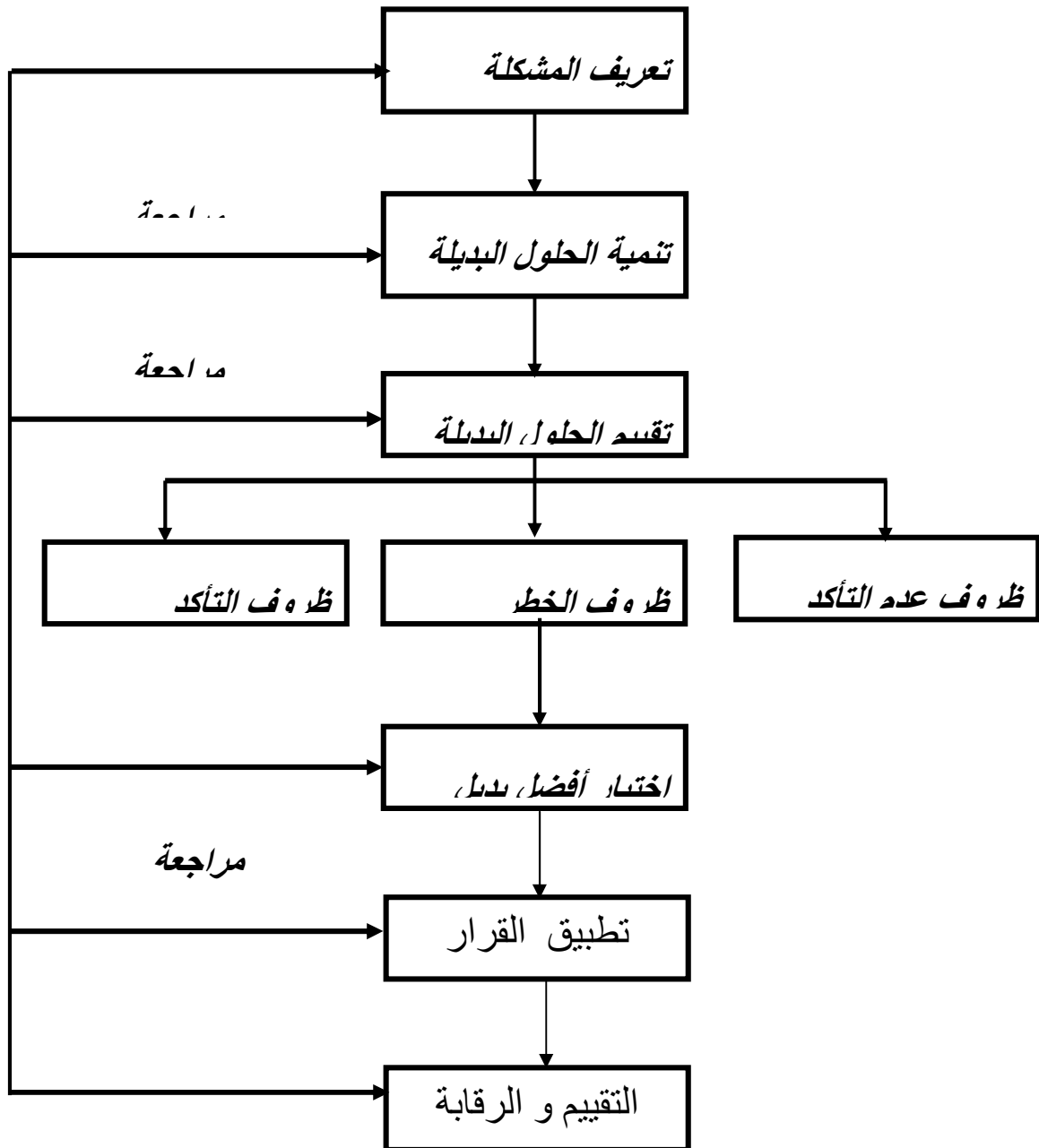
أما نموذج سايمون Σιμων لإتخاذ القرار فهو ينطوي على المراحل التالية :

- مرحلة الإستخبارات .
- مرحلة التصميم .
- مرحلة الاختيار .
- مرحلة التنفيذ .

II-1- المراحل العامة لإتخاذ القرار الإداري :

يمكن توضيح هذه الخطوات فيما يلي :

شكل (06) خطوات إتخاذ القرار



سننظر لشرح خطوات إتخاذ القرار كما يلي :

II-1-1- تحديد المشكلة :

يمكن تعريف المشكلة بأنها " أي انحرافات تحدث عن الأداء المتوقع" و بصفة عامة فهناك عدد من المؤشرات يمكن استخدامها كمرشد لوجود المشكلة و هي :

ت . . .

- التغير في الأداء الحالي
- الانحراف عن الأهداف
- الانتقادات الخارجية¹.

بحيث يتطلب في هذه المرحلة تحديد المشكلة بشكل واضح و مختصر ، حيث تعتبر هذه الخطوة النقطة المحورية لخطوات إتخاذ القرار الأخرى ، و يتم في هذه المرحلة تحديد المتغيرات الممكن التحكم فيها و المتغيرات غير الممكن التحكم فيها و كذا تحديد القيود التي يجب مراعاتها عند حلها². و على الرغم من وجود تلك المؤشرات للتعرف على المشكلة إلا أن هناك مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى صعوبة تحديد المشكلة و هي :

- مشكلة الإدراك : و التي تؤثر على تفسير المعلومات التي يتلقاها الإداري بحيث قد تؤدي إلى التأثير على المعنى الحقيقي للمعلومات أو قد تؤدي إلى تجاهل جزء من تلك المعلومات .
- تعريف المشكلة من خلال الحلول فهو يعني القفز مباشرة إلى الخلاصات
- إن متخذ القرار قد يقوم بالتركيز على أعراض المشكلة بدلا من المشكلة .
- إن سوء تشخيص المشكلة و تحرى أسبابها يؤديان بالضرورة إلي إرتكاب أخطاء في المراحل التالية لها³.

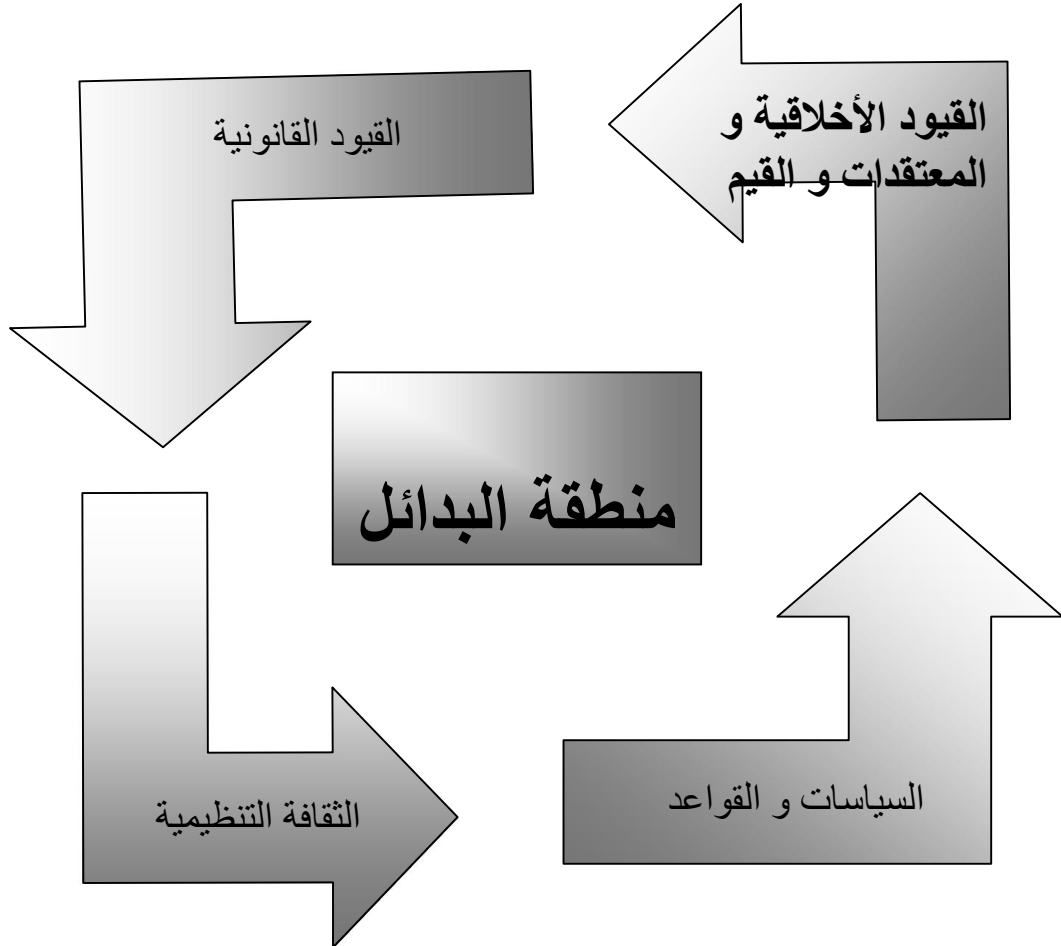
II-1-2- تنمية الحلول البديلة :

¹محمد فريد الصحن و آخرون ، مرجع سابق ، ص 138 .
²منعم زمير الموسوي ، مرجع سابق ، ص 15 .
³محمد فريد الصحن و آخرون ، مرجع سابق ، ص 139 .

و تتمثل في مجموعة البدائل التي يمكن من خلالها تحقيق هدف واحد و لكن بصورة مختلفة و بشكل ظاهري ، فيبعد الانتهاء من تحديد المشكل و تحليلها ، يقوم الإداري بوضع الحلول البديلة ، غير أنه ليس من السهل وضع البدائل⁴ . و يتم التوصل إليها من خلال تجميع و تحليل المعلومات المتعلقة بالمشكلة محل الدراسة ، و يتم الحصول على تلك المعلومات إما من خلال أطراف خارج الإدارة من مصادر داخلية

مثل المرؤوسين ، كما أن ملاحظات الإداري تعد مصدر للمعلومات خاصة إذا كان القرار المطلوب إتخاذه لم يسبق للإدارة مواجهة مواقف متشابهة و بالتالي لا توجد تجارب سابقة

الشكل رقم (07) العوامل المؤثرة في البدائل المتاحة .



⁴ عبد المعطي عساف ، مبادئ الإدارة " المفاهيم و الاتجاهات الحديثة " مكتبة المحتسب: عمان ، ص ص : 140 - 141 .

المصدر : محمد فريد الصحن و آخرون ، مرجع سابق ، ص 142 .

II-3- تقييم الحلول البديلة :

تتم هذه المرحلة من خلال مقارنة البدائل فيما بينها وفق مقاييس و معايير معينة تسمح بالوصول إلى تحديد مزايا كل من هذه البدائل و عيوبها عن طريق التنبؤ

بالمستقبل و تتوقف عملية التقييم على¹:

◀ تحديد العوامل الإستراتيجية التي سيركز عليها الإهتمام عند القيام بعملية التنبؤ

- ◀ التنبؤ بالنتائج المتوقعة لكل بديل ، إلا أن هناك عوامل لا تخضع للقياس الكمي ولهذا فإن عملية تقييم البدائل لا تخلو من عنصر التقدير و الحكم الشخصي للإداري².

فعند القيام بعملية المفاضلة يجب الأخذ بعين الاعتبار النقاط التالية³:

- إمكانية تنفيذ البديل من حيث الإمكانيات المادية و البشرية .
- التكاليف المالية لتنفيذه، و الأرباح التي يتوقع تحقيقها و الخسائر التي تحملها .
- الانعكاسات النفسية و الاجتماعية لتنفيذه و مدى استجابة المرؤوسين للبديل و حسن توقيت تنفيذه .

II-1-4- اختيار أفضل بديل⁴:

تهدف عملية الاختيار للتوصل إلى البديل الذي يؤدي تطبيقه لتحقيق الهدف من القرار و المتمثل في حل المشكلة التي سبق تحديدها و يتم ذلك اعتمادا على المعايير و علي الخبرة الشخصية و التجربة لذلك يجب اختيار البديل الذي يتماشى و ظروف الإدارة ، إلا أنه قليلا ما يجد الإداري حل واحد للمشكلة ، فينبغي عليه إذن أن يحدد البدائل التي تحقق أحسن الأهداف .

¹ عبد المعطي عساف ، مرجع سابق ، ص 233 .

² علي أحمد أبو الحسن ، المحاسبة الإدارية المتقدمة " إتخاذ القرارات - تقارير الأداء - تقييم الأداء " الدار الجامعية: الإسكندرية ، 1997 ، ص 24 .

³ طارق مجذوب ، مرجع سابق ، ص 504 .

⁴ محمد فريد الصحن و آخرون ، مرجع سابق ، ص 145 .

لكن توجد بعض المعايير التي يمكن استخدامها للتمكن من اختيار أفضل حل بين الحلول المحتملة نذكر :

- الخطر :أي إختيار البديل الأقل خطر و الأكثر مردودية.
- الوفرة في الجهد : أي اختيار البديل الذي يتطلب أقل جهد و يعطي أفضل النتائج
- الموارد المتاحة و قيودها : خاصة الموارد البشرية أي الأفراد المكلفين باتخاذ القرار

وتنفيذه و الذين يتميزون بمهارات و قدرات و معارف و صلاحيات تمكنهم من تحديد ما يمكن فعله .

وعلي الرغم من صعوبة عملية الإختيار بين البدائل المتاحة إلا أن هناك مجموعة من العوامل التي يمكن الاسترشاد بها في عملية الإختيار و هي :

- 1- فعالية البديل : حيث يمكن قياس فعالية البديل من خلال تقييم عاملين أساسيين و هما :
- مدي واقعية البديل في ضوء الأهداف و الموارد و مدى إسهامه في حل المشكلة .
- يجب التعرف علي تأثير البديل علي عمليات الإدارة في الأجل الطويل .
- 2- هل يمكن تطبيق البديل : يجب استبعاد البدائل التي لا يمكن تنفيذها .
- 3- توابع القرار : علي الإداري أن يأخذ في عين الاعتبار ردود الأفعال التي تترتب علي تنفيذ البديل ، كما قد يتطلب الأمر إصدار قرارات أخرى عقب إتخاذ القرار الأصلي .

II-1-5- تطبيق القرار :

بعد اختيار أفضل بديل فإن الخطوة التالية هي تنفيذ هذا البديل ، و يجب مراعاة مجموعة من العوامل نذكر منها :

- 1- الإعلان عن القرار .
- 2- إصدار الأوامر المناسبة .
- 3- تحديد المهام .
- 4- تخصيص الموارد .
- 5- إتخاذ القرارات الفرعية المساعدة .

II-1-6- التقييم و الرقابة :¹

بعد الانتهاء من اختيار البديل يجب مراقبة سير العمل علي تنفيذه و متابعته للتأكد من سيره وفق ما يتطلبه الهدف و دقته في مجريات و متطلبات المهام و تصحيح جميع الأخطاء بأسرع ما يمكن تفاديا للمخاطرة .

يعتمد نجاح أو فشل عملية إتخاذ القرار بالأساس علي الكيفية التي تتم بها معالجة كل خطوة من خطوات إتخاذ القرار الإداري ، كما يجب الإشارة هنا بأنه ليس من الضروري دائما التقيد في تنفيذ خطوات القرار بالتسلسل المشار إليه لأنه أحيانا يضطرنا الأمر بالرجوع إلي الخطوات التي تم تنفيذها .

II-2- المراحل حسب نموذج سايمون :

أما نموذج سايمون Σιμων مراحل يقصد بها :¹

II-2-1- مرحلة الاستخبارات :

تبدأ عملية إتخاذ القرار حسب سايمون عندما يدرك الإداري أن هناك حاجة لإتخاذ قرار معين ، أو عندما تكون هناك مشكلة تحتاج إلي حل أو فرصة يجب اغتنامها و يبدأ إدراك المشكلة عند إكتشاف انحرافات نتيجة عدم اتفاق الأداء المستهدف مع الأداء الفعلي .
و أهم ما تحتاجه هذه المرحلة هو كم المعلومات التي تم تخزينها سابقا .

II-2-2- مرحلة التصميم (تخطيط الحلول البديلة) :

يقوم الإداري أثناء مرحلة التصميم بتنمية بدائل الحلول الممكنة و التي تشمل كل نمها علي مجموعة من التصرفات التي يجب القيام بها و اختيار مدى جدوى تطبيقها لحل المشكلة ، و عادة ما تستخدم أساليب و أدوات التصميم المتاحة في بحوث العمليات و بناء النماذج لأغراض التنبؤ بالنتائج المحتملة لكل بديل بحيث يفترض في هذه المرحلة توفر كل البيانات اللازمة لإجراء المزيد من التحليل .

II-2-3- مرحلة الاختيار :

¹ عبد المعطي عساف ، مرجع سابق ، ص 234 .
¹ إبراهيم سلطان ، مرجع سابق ، ص ص : 82 - 83 .

يواجه الإداري في هذه المرحلة العديد من البدائل التي يجب أن يختار من بينها ، و يصبح البديل المختار هو القرار الذي يترتب عليه مجموعة من التصرفات و الأفعال .

II-2-4- مرحلة التنفيذ:

في هذه المرحلة يتم وضع الحل الذي تم التوصل إليه موضع التنفيذ و غالبا ما تتطلب مرحلة التنفيذ إجراء تغييرات معينة .

المبحث الثالث :أساليب إتخاذ القرار الإداري و العوامل المؤثرة فيه

سيتم التطرق في هذا المبحث إلي الأساليب المختلفة لإتخاذ القرار الإداري بعد ذلك سيتم التعرف على العوامل المؤثرة التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند إتخاذ أي قرار .

I- أساليب إتخاذ القرار الإداري :

هناك عدد من الوسائل والأساليب التي تستخدم في تطور وزيادة فعالية إتخاذ القرار بحيث يتم تقسيم أساليب الاختيار والمفاصلة بين البدائل إلى مجموعتين :

المجموعة 1 :

تشمل الأساليب التقليدية التي تعتمد على التخمين والخبرة لإداري .

المجموعة 2 :

الأساليب الحديثة أي الكمية بحيث تعتمد على المنهج العلمي . ويتوقف استخدام أحد هذه الأساليب دون الأخرى على طبيعة المشكلة وعلى الخبرة و الكفاءة العلمية لإداري و مستواه التكويني¹ .

¹ عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم و إدارة الأعمال، الدار الجامعية: الإسكندرية، 2003، 2004، ص 149

I-1- الأساليب التقليدية :

تعود جذورها إلى الإدارات القديمة التي كانت تستخدم أسلوب التجربة و الخطأ معتمدة اعتمادا كليا على الخبرة السابقة و التقدير الشخصي للإداري .
و تتمثل هذه الأساليب في :

- الحكم الشخصي .
- التجربة و الخطأ .
- العصف الذهني .
- أسلوب دلفي .

و يقصد بأسلوب :

I-1-1- الحكم الشخصي :

و يعني الاعتماد على شخصية الإداري و قدراته و كفاءته العلمية و مستوى تكوينه ، و هذا سواء بالاعتماد على الخبرة السابقة أو بدونها¹ .

I-1-2- التجربة و الخطأ :

انتقل هذا الأسلوب إلى مجال الإدارة ، بحيث يتوصل الإداري من خلال هذه التجارب إلى اختيار البديل الأفضل معتمدا على خبرته العلمية و متعلما من أخطاءه ليتجنبها مستقبلا² .
و تستخدم هذه الطريقة عندما يكون الموقف الجديد لا يختلف كثيرا عن المواقف السابقة ،
و بالتالي تكون الأفكار معروفة و التكاليف أقل ، و يعتقد بعض الإداريين أن الخبرة السابقة هي أفضل أساس لاتخاذ القرار .

و لكن هذه الطريقة لها عيوب منها :

- لا يستخدم في المشاكل و الموضوعات المعقدة
- اختلاف المواقف التي يستفيد منها الإداري تجربة عن المواقف المستجدة .

¹ عبد الغفار حنفي ، عبد السلام أبو قحف ، مرجع سابق ص 149
² عبد العزيز صالح بن حيتور ، مرجع سابق ، ص 153

- عدم الموضوعية في بعض الأحيان لأن من يقوم بحل المشكلة بهذه الطريقة يكون مفهومه في الغالب عن المشكلة غير محدد و ليس لديه منهج مرتب لمعالجتها .

ورغم ذلك فإن هذه الطريقة مازالت شائعة حتى الآن و ذلك لأسباب نجمها في :³

- أنها تتماشى مع متطلبات إتخاذ القرارات السريعة و البسيطة .
- لجهل بعض الإداريين بالأساليب الكمية في إتخاذ القرارات .
- لوجود الكثير من المواقف الإدارية التي يصعب ترجمتها في شكل كمي .
- لأن الخبرة و البديهية أساسيات تدخل بشكل أو بآخر عند إتخاذ القرار .

I-1-3- العصف الذهني :

" تعني هجوم خاطف و سريع على مشكلة معينة ، و يقوم المشتركين في العصف الذهني بإطلاق العديد من الأفكار و بسرعة حتى تأتي الفكرة التي تصيب الهدف و تحل المشكلة و يستغرق هذا الأسلوب فترة قصيرة نسبيا "¹

وكما هو واضح في هذا التعريف فإن هذا الأسلوب يعتمد على مفاجأة المشتركين في حل المشكلة و إثارة ذهنهم و مناقشة سريعة لهذه البدائل حتى يمكن الوصول إلى أحسن حل .

و يقترح الشكل رقم (08) نظاما لطريقة العصف الذهني موضحا للخطوات التي تمر بها .

³ منال طلعت محمود ، أساسيات في علم الإدارة ، المكتب الجامعي الحديث: الإسكندرية ، غير مؤرخ ، ص ص : 150 – 151 .

¹ أحمد ماهر ، مرجع سابق ، ص 296 .

شكل رقم (08) مقترح لخطوات طريقة العصف الذهني .

خطوات العصف الذهني

2- تنقية بدائل الحل (خمسون وأربع دقيقة)
- شرح معنى الحلول و تجميع المتشابهة منها في مجموعات .
- تشجيع إقتراحات جديدة .
- استبعاد المستحيل من الحلول .
- تحديد أحسن 3-5 حلول .
القائد يعمل كحركة وصل و مشجع للأفراد الجماعية للمشاركة و كمنقي و ملخص للحلول

1- الحصول على بدائل (خمس عشرة دقيقة)
- دعوة كل من له خبرة للإجتماع . كلما تعددت الخبرات كلما كان أفضل
- يقوم قائد الإجتماع بتحديد المشكلة بوضوح .
- يدعو القائد الأعضاء لإقتراح بدائل الحل مشجعا الغريب منها و السخيف و ممنوع مناقشة البدائل.
- تجميع أكبر عدد من الحلول بصرف النظر عن جودتها .
- يحرص القائد على تشجيع الإقتراحات و حماية مقترحيها من الآخرين .
- الغرض من هذه الخطوة هو إثارة ذهن المشتركين .

3- اختيار و تحديد خطة العمل (خمس و أربعون دقيقة)
- اختصار عدد أعضاء الجماعة و الإبقاء على من لهم علاقة مباشرة بالمشكلة .
- اختيار أنسب بديل و تحديد أسلوب تطبيقه .
- مقارنة بدائل الحلول و تحديد مزاياها و عيوبها .
- القائد يوجه المناقشة لاختيار أنسب بديل .

للتوسع راجع : أحمد ماهر ، مرجع سابق ، ص 298 .

I-1-4-أسلوب دلفي* :

تعتمد هذه الطريقة على تحديد البدائل و مناقشتها غيابيا في اجتماع أعضائه غير موجودين وجها لوجه بحيث يتم معالجة المشكلات الإدارية المعقدة بطريقة خلاقية ، بواسطة جماعات من الخبراء المتخصصين من خلال استخدام وسائل رسمية للإتصالات مثل : قوائم الإستقصاء آراء المشتركين من الخبراء مع إخفاء هويتهم¹ .

وتمر هذه الطريقة بالخطوات التالية :

- 1- تحديد المشكلة و هنا يلاحظ أن المشكلة معروفة بشكل مسبق .
- 2- تحديد أعضاء الإجتماع من الخبراء و ذوي الرأي ، و كلما كان هناك تنوعا في الخبرات كلما كان أفضل .
- 3- تصميم قائمة أسئلة تحتوي على تساؤلات عن بدائل الحل و سلوك المشكلة و تأثير بدائل الحل عليها , يلي ذلك إرسال القائمة إلى الخبراء الحل على حده , طلبا لرأيهم.
- 4- تحليل الإجابات و إختصارها و تجميعها في مجموعات متشابهة و كتابة ذلك في شكل تقرير مختصر .
- 5- إرسال التقرير المختصر ة ثانية طالبين رد فعلهم بالنسبة لتوقعاتهم عن الحلول و المشكلة .
- 6- تعاد الخطوة الرابعة مرة أخرى و أيضا الخطوة الخامسة .
- 7- يتم تجميع الآراء النهائية ووضعها في شكل تقرير نهائي عن أسلوب حل المشكلة بالتفصيل².

و هذه الطريقة و إن كانت تأخذ فترة طويلة إنتظار لمعرفة آراء و ردود أفعال الخبراء و كتابة التقرير الخ إلا أنها تناسب المشاكل المعقدة التي قد تتحمل الإنتظار أو التخطيط طويل الأجل ، و فيما يخص بمدى صلاحية هذه الأساليب لطبيعة أنواع القرارات التي قد تواجه الإدارة يمكن القول أن أسلوب الحكم الشخصي يصلح لإتخاذ القرارات الروتينية و غير المبرمجة أما غير ذلك فيمكن استخدام الأساليب التقليدية الأخرى.³

* يأتي اسم هذه الطريقة من معبد دلفي اليوناني الذي كان يقصده الناس إستجلابا للمعلومات عن المستقبل .

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور ، مرجع سابق ، ص 161 .

² أحمد ماهر ، مرجع سابق ، ص : 296 – 297 .

³ عبد الغفار حنفي ، عبد السلام أبو قحف ، مرجع سابق ، ص 151 .

I-2 الأساليب الكمية :

استخدمت نتيجة للتطور الهائل الذي شهدته الإدارة الحديثة منذ مطلع الخمسينات بسبب إكتشاف الوسائل و الاختراعات الحديثة ، الأمر الذي فرض ضغوطا على مراكز إتخاذ القرارات إلى التخصص و التحول نحو التكنوقراطية* .
فالحاسوب يعتبر أداة جيدة و فعالة لمواجهة ما تتطلبه المداخل الكمية من عمليات حسابية ضخمة و معقدة فهناك العديد من الأساليب التي يمكن استخدامها في إتخاذ القرار ، و تهدف إلى التخفيف من الحكم الشخصي بحيث تعتمد على النماذج الرياضية و الإحصائية بهدف جعل القرار أكثر رشدا و موضوعية¹ .
و من أهم الأساليب الكمية التي انتشر استخدامها في مجال إتخاذ القرار نذكر:

- أسلوب تحليل التعادل .
- بحوث العمليات .
- نظرية الاحتمالات
- نظرية المباريات

و يقصد بـ:

I-2-1 أسلوب تحليل التعادل :

تعتبر خريطة نقطية التعادل (أو تحليل التعادل) أحد الأساليب التي يعتمد عليها الإداري في تحدد القرار المناسب ، حيث توضح الخريطة التكاليف الكلية و الإيراد الكلي ، و لأن الوصول لإتخاذ قرار سليم يتطلب مقابلة التكاليف بالإيرادات المتعلقة بكل بديل من البدائل المتاحة ، ثم اختيار ذلك البديل الذي يعظم الهدف المراد تحقيقه

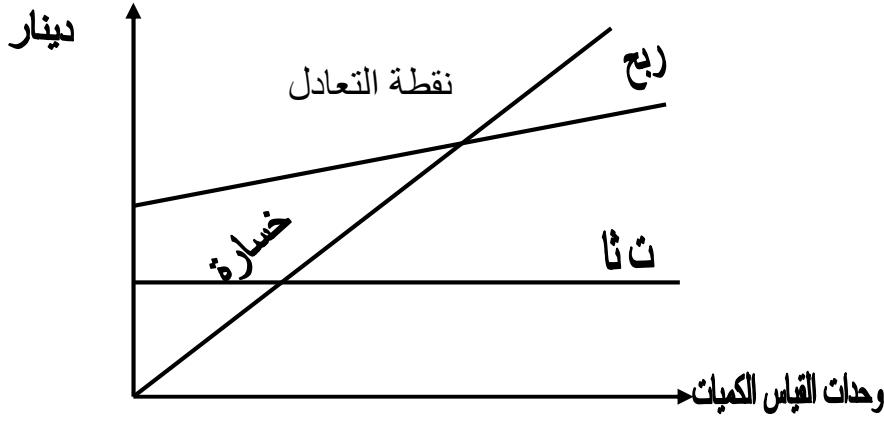
فنقطة التعادل تساعد على تحديد النقطة التي تتساوى عندها التكاليف الكلية مع الإيرادات الكلية ، أي تلك النقطة التي لا يتحقق أرباح أو خسائر ، حيث يسبق هذه النقطة خسائر و يليها أرباح²، و هذا ما يتجلى في الشكل التالي :

* التكنوقراطية : و هي ما يسمى بتحكم فئة المتخصصين أو الفنيين في الإدارة

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور ، مرجع سابق ، ص 154 .

² محمد فريد الصحن وأحزون ، مرجع سابق ، ص 304

شكل (9) خريطة التعادل.



المصدر : محمد فريد الصحن و آخرون ، مرجع سابق ، ص 304.

I-2-2 بحوث العمليات:

" تعني تطبيق الوسائل و الطرق و الفنون العلمية لحل المشكلات التي تواجه الإداري بشكل يضمن تحقيق أفضل النتائج , فهي مدخل علمي لحل المشكلات الإدارية في المواقف المعقدة " ¹

" أنها مجموعة من الطرق المستخدمة في إعداد المعلومات بشكل يعطى الإدارة الفرصة لإتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب " ² و يعتمد تطبيق أسلوب بحوث العمليات استخدام مختلف التخصصات القادرة على الإسهام في حل المشكلات مثل: المتخصصين في الرياضيات , الهندسة , المحاسبة , و أن يتم العمل بروح الفريق.

إن هذا الأسلوب لا يزود الإداري بقرار نهائي , لكنه يطرح أمامه عدة حلول , و عليه أن يستجمع قدراته و خبراته كلها لإتخاذ الخطوات اللازمة لتنفيذ الحل على شكل أفضل فهو :

- يعطى وصفا دقيقا للمشكلة و العوامل المؤثرة فيها.
- تحديد البيانات اللازمة للتعرف على أفضل الحلول .
- تمكن الإداري من مقارنة البدائل المقترحة و اختيار أفضلها .
- تحديد بدقة البدائل المقترحة كحلول للمشكلة.
- إن اعتماد هذا الأسلوب , يخلق ثورة تقنية في إتخاذ القرار و إن انتقده بعضهم لتبسيط المشكلة من خلال صياغتها كنموذج رياضي. ³ و يهدف استخدامها في إتخاذ

¹ عبد العزيز صالح بن حيتور ، مرجع سابق ، ص 145 .

² محمد سالم الصفدي ، بحوث العمليات : تطبيق و خوارزميات ، عمان : دار وائل للنشر ، 1999 ، ص17.

القرارات علما أكثر منه فنا, و تتميز بأنها لا تهدف فقط إلى مجرد تحسين الحالة الراهنة و إنما لتحديد أفضل حل للمشكلة موضع الاهتمام.⁴

I-2-3 نظرية الاحتمالات :

و هي تعتمد في إتخاذ القرارات عن طريق تسجيل عدد مرات حدوث حدث معين للإفادة من هذا التسجيل في التوصل إلى توقعات سليمة للمستقبل , و من أهم المعايير التي يمكن إستخدامها لقياس الإحتمالات ثلاثة و هي :

- الإحتمال الموضوعي :

الذي يتحدد عن طريق إجراء تجربة ميدانية , ثم تقدير نسب وقوع حدث ما وفق نتائج التجربة .

- الإحتمال الشخصي :

الذي يعتمد على خبرة الإداري , وتجربته و توقعاته .

-الإحتمال التكراري :

بحيث يتم حساب الإحتمال على أساس أنه معدل تكرار الحدث في الأجل الطويل. و من الضروري لتطبيق نظرية الإحتمالات يجب توفر البيانات و المعلومات الدقيقة و الوافية , و وجود الإداري الذكي و واعي

I-2-5 نظرية المباريات :

تعد واحدة من الأساليب الكمية التي تستخدم في حالة قرارات الصراع أو المنافسة هذا يعني بأن النظرية أفضل و أكثر استخداما في الحالات التي يوجد فيها إداريين أو أكثر لإتخاذ القرار و بدائل متشابهة أو متباينة.¹

و تتم المباريات في مواقف و ظروف المنافسة , حيث يجد الإداري أن المفاضلة بين البدائل المتاحة تتم في إطار المنافسة للقرارات التي تتخذها إدارات أخرى .

و تطبيقا لهذه المباريات يقوم الإداري بتقسيم المباراة إلى عدة جولات يقوم من خلالها الإداريين بمراجعة البيانات المعطاة لهم و إتخاذ القرارات في ضوءها , و تحسب نتائج كل قرار بناء على معايير محددة مسبقا , ثم يتم في ضوء تلك النتائج إعادة دراسة المواقف و إتخاذ قرار جديد و هكذا , تستمر المباريات لعدة جولات و في النهاية تعلم النتائج و يعقد إجتماع لتقويم المباراة في قدرة الإداريين في إتخاذ القرارات.²

³ عبد العزيز صالح بن حبتور ، مرجع سابق ، ص154-155.

⁴ إسماعيل إبراهيم، مرجع سابق ، ص384

¹ خالد عبد الرحيم مطر الهيتي ، مرجع سابق ، ص 165 .

² عبد العزيز صالح بن حبتور ، مرجع سابق ، ص 156 .

II- العوامل المؤثرة على إتخاذ القرار :

تتعرض عملية إتخاذ القرار إلى العديد من العوامل التي تحد من فعاليتها و تزيد من صعوبتها و تكلفتها فإذا ما تداخلت بقوة فإنها تقودنا أحيانا إلى قرارات خاطئة و يمكن تلخيص هذه العوامل في :

1-II العوامل البيئية :¹

يمكن تقسيم هذه العوامل إلى :

II-1-1- عوامل البيئة الخارجية :

- بحيث لا يمكن التحكم فيها و لكن الإدارة تخضع لضغوطها نذكر منها :
- الظروف الاقتصادية و السياسية و المالية .
- التطورات التقنية و التكنولوجية .

- العوامل التنظيمية الاجتماعية مثل : النقابات و التشريعات و القوانين .

II-1-2- عوامل البيئة الداخلية :

إن هذه العوامل يمكن التحكم و السيطرة عليها و نذكر منها :

- أهداف الإدارة .
 - نظام المعلومات الذي يعتمد عليه الإداري في الحصول على المعلومات .
 - الموارد المالية و البشرية المتاحة .
- #### II-2- عوامل شخصية و نفسية :²

تشكل كل ما له علاقة بالإداري و تقسم إلى نوعين هما :

II-2-1- عوامل نفسية :

تتمثل بكل ما يتعلق بالإداري و بالمحيط النفسي المتصل به و أثره في عملية إتخاذ القرار و كذلك مركزه اجتماعي و تقاليده و عاداته كلها عوامل تنعكس على سلوك الإداري الوظيفي و قراراته .

II-2-2- عوامل شخصية:

تتعلق بشخصية الإداري و مقدراته ، فالقرار يعتمد علي الكثير من المميزات الفردية و الشخصية .

II-3- ظروف القرار :

يعد التردد في إتخاذ القرار من العوامل التي تعيق إصدار القرارات السليمة في الوقت المناسب ، بحيث في بعض الأحيان يضطر الإداري إلى إتخاذ القرار في ظروف عدم التأكد أو التأكد أو الخاطرة .

II-4- عوامل أخرى :

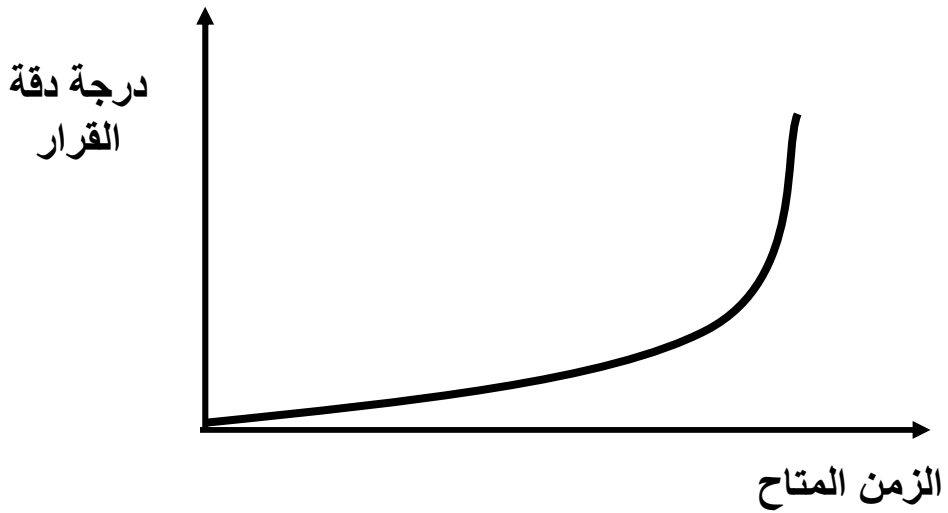
¹نادية أيوب ، مرجع سابق ، ص 36 .

²نادية أيوب ، مرجع سابق ، ص 36 .

1-4-II عنصر الزمن :

يمثل الزمن ضغطا كبيرا على الإداري، بحيث كلما زادت الفترة الزمنية المتاحة أمام الإداري لإتخاذه قرار كلما كانت البدائل المطروحة أكثر والنتائج أقرب إلى الصواب ، و إمكانية تحليل المعلومات المتاحة، و كلما ضاقت الفترة الزمنية أمامه كلما تطلب منه السرعة في إتخاذ القرار مما يؤدي إلي بدائل أقل ، و الشكل الموالي يوضح العلاقة بين الزمن و درجة دقة القرار .

شكل رقم (10) العلاقة بين الزمن و درجة دقة القرار



المصدر: نظرية القرارات الإدارية، ص 37

2-4-II حسب أهمية القرار:

كلما زادت أهمية زادت القرار إزدادت ضرورة جمع المعلومات الكافية عنه و تتعلق الأهمية بالعوامل التالية :

- درجة تأثير القرار علي الأفراد .
- تكلفة القرار و العائد .
- الوقت اللازم لإتخاذ القرار بحيث كلما زادت أهمية القرار احتاج الإداري إلي وقت أطول .

خلاصة الفصل الأول

إن موضوع إتخاذ القرار لقي اهتمام العديد من الدراسات و الباحثين في مجال التسيير خاصة و في ظل الثورة التكنولوجية الحديثة و مع تطور المؤسسات و المنظمات و تطور أساليب إتخاذ القرار .
فمن خلال ما سبق يمكن تعريف القرار على أنه " عبارة عن الاختيار و المفاضلة لعدد معين من البدائل " بحيث تتم عملية المفاضلة و الاختيار على أساس معايير محددة مسبقا و هذا من خلال تتبع مجموعة من الخطوات المنهجية المرتبة لحل مشكل ما .

أما إتخاذ القرار فيعني " حصر مجموعة من البدائل الممكنة لحل مشكل ما " و تبين أن إتخاذ القرار هو عملية متصلة بجميع الوظائف الإدارية التي يقوم بها الإداري أثناء ممارسته لمهامه .
كما تطرقنا إلي نظريات إتخاذ القرار الإداري ، و إلي أنواع القرار بحيث تم تصنيفها على أساس العديد من المعايير من أجل التمييز بينها و كذلك إلى مراحل إتخاذ القرار الإداري المتمثلة في : تحديد المشكلة ، تنمية الحلول ، و تقييمها و اختيار أفضلها و تطبيق القرار و أخيرا التقييم و الرقابة
بعدها تطرقنا إلي الأساليب التي يمكن أن يعتمد عليها الإداري عند إتخذه لقرار ما ، إما باستخدام الأساليب التقليدية و تتمثل في الحدس و التجربة الخ ، مع إمكانية تطبيق الأساليب الكمية المتمثلة في الأدوات المساعدة علي إتخاذ القرار مثل بحوث العمليات ، نظرية الإحتمالات الخ و كذلك تطرقنا إلي العوامل المؤثرة علي إتخاذ القرار الإداري و المتمثلة في العوامل الإنسانية ، التنظيمية ، البيئية .

أما الفصل الثاني فسنترك فيه إلي الجوانب الاقتصادية للقرار الإداري .

الجوانب الاقتصادية للقرار الإداري

تمهيد:

إن إتخاذ القرار يتطلب معرفة الإداري للعوامل التي تؤثر على كل بديل من البدائل المطروحة ، بحيث تختلف هذه العوامل حسب مدى التفاعل بينها و بين الهدف المنشود

من إتخاذ القرار، وتؤدي إلى نتائج مختلفة يستلزم إختيار أفضلها، واستغلالها لتحقيق أعلى مردود أو ربح أو أقل تكلفة ممكنة لإنجاز مشروع ما أو مهمة محددة ، بحيث نجد أن هناك عدة عوامل تتعلق بالقرار الإداري نذكر منها : الجهد ، التكلفة ، الوقت ، الموارد المتاحة الخ ، إلا أننا في بحثنا هذا سيتم التركيز على التكلفة التي تلعب دورا أساسيا في معظم القرارات وفي عملية إتخاذها وتنفيذها، و كذلك إلى الوقت لأنه يعتبر من العوامل الأساسية التي يجب التركيز عليها .
و سيتم التطرق في هذا الفصل إلى بعض الجوانب الاقتصادية للقرار الإداري من خلال ثلاثة مباحث و هي :

المبحث الأول : التكاليف المرتبطة بالقرار الإداري.

المبحث الثاني : الوقت اللازم لإتخاذ القرار الإداري .

المبحث الثالث : إستخدام التحليل الكمي لترشيد عملية إتخاذ القرار .

المبحث الأول : التكاليف المرتبطة بالقرار إداري

تلعب التكاليف دورا أساسيا في قرار إداري ويمكن تقسيم هذه التكاليف إلى تكاليف مرتبطة بالقرار الإداري و تكلفة إتخاذه و تكلفة تنفيذ القرار الإداري، لذلك سيتم التطرق إلى مفهوم التكلفة و تبويباتها وتكلفة إتخاذ القرار الإداري و تكلفة تنفيذه.

I- مفهوم التكلفة و أركانها :

I-1 - مفهوم التكلفة :

يقصد بمصطلح التكلفة "القيمة النقدية التي تدفع في سبيل الحصول على سلعة ما أو خدمة معينة " ¹ أي " مجموعة عناصر المصاريف التي تكون من أجل سلعة أو إنتاج أو أداء خدمة" ² فهي " شكل من أشكال التضحية المالية و يستعمل هذا المصطلح أحيانا كمرادف لعبارة النفقة , مع أن النفقات تعتبر عادة تكاليف على المكتسبات المحققة" ³.

ونستخلص أن التكلفة في معناها العام عبارة عن مقدار التضحية القابلة للقياس بالنقد المدفوع للحصول على سلعة أو خدمة .

أما بالنسبة للتكلفة المرتبطة بالقرار الإداري تتمثل في المصروفات المرتبطة بإعداد القرار و تتضمن تكاليف :

◀ إعداد القرار .

◀ الأعمال الإدارية و المكتبية المرتبطة بالقرار .

◀ المرتبات و الأجور .

◀ أخرى متعلقة بالقرار.

و يمكن تصنيف التكلفة إلى : ¹

1- تكلفة مستنفذة :

و تعبر عن قيمة المنافع الاقتصادية التي تم الحصول عليها و استنفدت خلال فترة

2- تكلفة غير مستنفذة :

¹ بوعقوب عبد الكريم ، المحاسبة التحليلية ، ديوان المطبوعات الجامعية : الجزائر، 1998، ص26.

² Roubet.c.comptabilité analytique et contrôle de gestion. Dunode . paris .2^{ème} edition .1982 p10

³ بشير عباس العلاق ، المعجم الشامل للمصطلحات ، العلوم الإدارية و المحاسبة و التمويل و المصارف ، إنكليزي ، عربي ، الدار الجماهيرية : ليبيا، 1425، ص131-132.

¹ صالح عبد الله الرزق ، عطا الله و راد خليل ، محاسبة التكاليف الفعلية ، دار زهران للنشر و التوزيع : الأردن، 1999، ص25.

وهي قيمة المنافع الاقتصادية التي تم الحصول عليها و لم تستنفذ بعد.

و قد يكون هناك خلط بين التكلفة و المصروف و الخسارة , و يقصد ب :

1- المصروف : "تضحية اختيارية بموارد اقتصادية في الماضي والحاضر و

المستقبل في سبيل الحصول على منافع في الحاضر" ،² فهي " أعباء تتحملها

الإدارة من خلال ممارستها لنشاطها"³

و تسمى التكلفة المستنفذة إذا ما قابلها إيراد مصاريف و هذا من أجل الحصول على

منفعة مثل : مصاريف الإدارة العامة

2-الخسارة : " تضحية اختيارية أو إجبارية بموارد اقتصادية في الماضي والحاضر

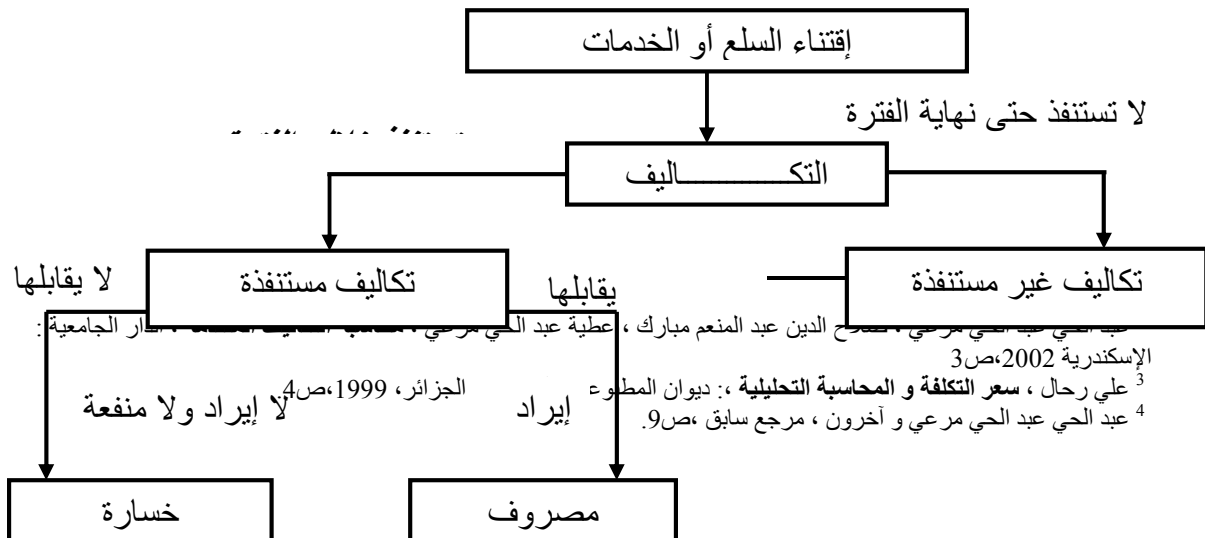
والمستقبل دون الحصول على منفعة."⁴

إذا لم يقابل هذا الاستنفاد عائد أو إيراد سمي خسارة.

و يمكن توضيح العلاقة بين التكلفة و المصروف و الخسارة من حيث اعتبارها مستنفذة

أو غير مستنفذة من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (11) العلاقة بين التكلفة و المصروف و الخسارة



المصدر : صالح عبد الله الرزق ، عطا الله ورائد خليل ، مرجع سابق ، ص27

وتقسم التكلفة طبقا للمنافع و الخدمات التي تترتب عنها إلى :¹

1-تكلفة إيرادية : وهي التي تحقق منافع تستنفذ خلال فترة محاسبة مثل الأجر

.....

2- تكلفة إيرادية مؤجلة : وهي التكاليف التي تحقق موارد إقتصادية قد تبقى

بالإدارة لأكثر من فترة محاسبية.

3- تكلفة رأسمالية : وهي التي تحقق موارد إقتصادية طويلة الأجل .

I-2- أركان التكلفة :

يمكن تحديد الأركان الرئيسية لها على النحو التالي :²

I -2-1- التضحية : بما أن التكلفة تعتبر عبئا تتحمله الإدارة فلا شك أن الشعور

المصاحب لها غالبا ما يكون الضيق و عدم الإرتياح ، كما انه من ناحية أخرى

يترتب عن خروج النقدية و عادة ما ينتج عنها نقص في الإمكانيات المتاحة مما

يؤكد على أن التكلفة تضحية.

I -2-2- مبلغ نقدي :

للإعتراف بالتضحية لا بد أن تكون في صورة مبلغ نقدي معين .

I -2-3- تحقيق المنفعة :

¹ محمود علي الجبالي ، قصي السامرائي ، محاسبة التكاليف ، دار وائل للنشر: عمان، 2000، ص 9.
² محمد سامي راضي، مبادئ محاسبة التكاليف ، الدار الجامعية : الإسكندرية ، 2003 ، ص ص : 18-19.

ليس من المتصور إعتبار أي تضحية نقدية ما لم تتحقق من ورائها منفعة ، و في ذلك نميز الفرق بين التكلفة و الخسارة ، إذ أن التضحية النقدية التي لن يترتب عنها أي منفعة تعتبر خسارة.

II- تبويبات عناصر التكلفة :

يقصد بها : " تجميع العناصر وفقا لما لها من خصائص ولتحقيق أغراض معينة، بحيث تساعد في تحديد تكلفة السلع أو الخدمات ويستخدم كل منها في أهداف معينة " ¹.

" فهي عملية تجميع حقائق متشابهة تحت عناوين عامة تجمع بينها صفات وخصائص متشابهة" ².

و أهم هذه التبويبات و أكثرها شيوعا :

- تبويب العناصر حسب طبيعتها.
- تبويب العناصر حسب الوظائف .
- تبويب العناصر حسب درجة التحكم فيها .
- تبويب العناصر حسب عامل الزمن.
- تبويب العناصر حسب علاقتها بالفترة المحاسبية .
- تبويب التكلفة حسب مدى مساهمتها في إتخاذ القرار .

و يقصد بـ :

II-1- التبويب حسب طبيعة العناصر :

يتم تبويب عناصر التكلفة على أساس الطبيعة أو النوع إلى :

◀ تكلفة المواد: ويقصد بها " التضحيات والأعباء التي تتحملها الإدارة للحصول

على المواد و المستلزمات السلعية اللازمة لنشاطها " ¹

¹ هاشم أحمد عطية ، محمد محمود عبد ربه محمد ، دراسات في المحاسبة المختصة : النظام المحاسبي و نظام محاسبة التكاليف في المنشآت الخدمية ، الدار الجامعية: القاهرة ، 2000، ص192.

² محمود علي الجبالي ، قصي السامرائي ، مرجع سابق ، ص 21.

¹ هاشم أحمد عطية و آخرون ، مرجع سابق ، ص 192 .

◀ تكلفة العنصر البشري : وتمثل تكلفة العمل الإنساني لأنه من العوامل المهمة و المؤثرة ، لذلك يجب الإهتمام بهذا العنصر و تكون في شكل أجور نقدية أو مزايا عينية أو تأمينات إجتماعية.

● فالأجور النقدية :

هي المبالغ و العوائد التي يتقاضها العامل أو الموظف نظير ما يقدمه من خدمات فتدفع شهريا أو أسبوعيا أو يوميا ...

● المزايا العينية:

وهي كافة المبالغ التي تدفع للعاملين بهدف تحفيزهم فهي إما تكون :

- إجبارية : مثل المساهمة في الضمان الإجتماعي والتقاعد .

- إختيارية : مثل النقل ، السكن ، الصحة².

● التأمينات الإجتماعية:

و هي المبالغ التي تتحمل الإدارة و العامل نسبة تقطع له من أجره مثل

التأمين ضد إصابات العمل أو ضد الشيخوخة .³

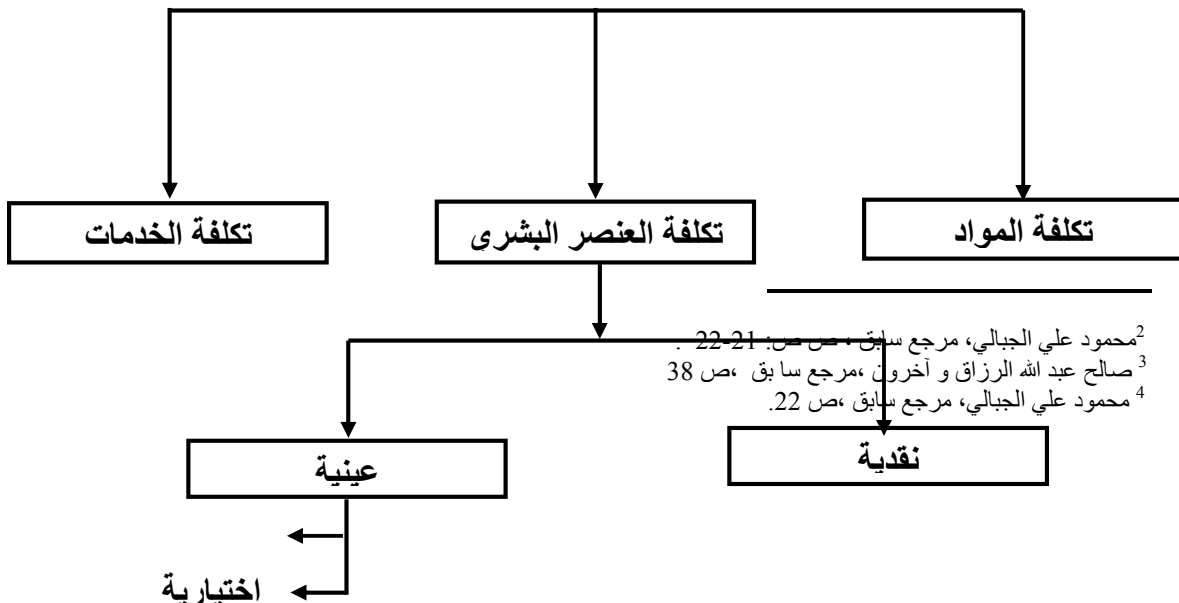
◀ تكلفة الخدمات : وهي الخدمات الخارجية اللازمة لإتمام عمل الإدارة وتشمل

كافة المصاريف التي تنفق⁴ .

و يظهر هذا التبويب في الشكل التالي :

الشكل رقم (12) التبويب الطبيعي لعناصر التكلفة .

التبويب حسب طبيعة العناصر



إجبارية

المصدر : محمد علي الجيالي ، مرجع سابق ، ص20.

II-2- تبويب عناصر التكلفة حسب الوظائف :

و يهدف هذا التصنيف بالدرجة الأولى إلى حصر تكلفة كل وظيفة على حدى
ففي المؤسسات الصناعية الوظائف الأساسية هي:¹

- وظيفة الإنتاج .

- وظيفة التسويق .

- وظيفة الإدارة .

وحسب هذه الوظائف يتم تقسيم التكاليف إلى:

◀ تكاليف إنتاجية : و يقصد بها كل التكاليف التي تساهم بطريقة مباشرة أو غير
مباشرة في عملية تصنيع المنتجات و الخدمات .

◀ تكاليف تسويقية : و تشمل كافة النفقات التي تتعلق بوظيفة التسويق

◀ تكاليف إدارية : و يقصد بها كل التكاليف المرتبطة بالإدارة وتوفير الأموال

اللازمة لها.¹

و يأخذ هذا التبويب الشكل التالي :

الشكل رقم (13) التبويب الوظيفي لعناصر التكلفة

¹ عاطف الأخرس ، إيمان الهنيدي ، سمير حمودة ، أحمد الجعيري ، محاسبة التكاليف الصناعية، دار البركة للنشر و التوزيع :عمان ،
2001ص37.

¹ هاشم أحمد عطية ، مرجع سابق ، ص 193.

تبويب العناصر حسب الوظائف



المصدر : محمود علي الجيالي ، مرجع سابق ، ص 20

II-3- تبويب العناصر حسب درجة التحكم فيها :

وتبوت التكاليف حسب هذا التصنيف بهدف إخضاع أكبر قدر ممكن منها إلى الرقابة، ويتم ذلك عن طريق إجراء مقارنة بين المعايير الموضوعية مسبقا و بين التكاليف الفعلية التي حدثت فعل، من أجل إتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب بعد تحديد الإنحرافات و الأسباب ، و تنقسم التكاليف إلى :²

◀ تكاليف يمكن التحكم فيها : و هي التكاليف التي تستطيع الإدارة التحكم فيها مستقبلا .

◀ تكاليف لا يمكن التحكم فيها : و تشمل جميع التكاليف التي لا يمكن التحكم فيها لخضوعها لظروف خارجية .و يعتبر المدى الزمني عنصر آخر حين إختبار مدى خضوع تكلفة ما للرقابة فبعضها يعتبر خاضعا في الفترة الطويلة و غير خاضعا في الفترة قصيرة

الاجل، فمثلا تكون تكلفة بناء مشروع ما خاضعة لرقابة وقت الإنشاء فإذا ما إنتهى تصبح غير خاضع للرقابة .

II -4- تبويب عناصر التكلفة حسب عامل الزمن :

و يقصد بها تبويب عناصر التكلفة على أساس الفترة الزمنية التي تتحقق فيها و تتمثل في :

²عاطف الأخرس ، و آخرون ، مرجع سابق، ص ص : 49-50 .

◀ تكاليف تاريخية أو فعلية: " و هي التكاليف التي حدثت بالفعل خلال فترة أو فترات ماضية أي يمكن حساب قيمتها المحققة فعلا "1، و يمكن تحديد هذه التكاليف اعتمادا على السجلات التي سجلت فيها دون الحاجة إلى التنبؤ أو الإجهاد الشخصي.

◀ التكاليف المستقبلية أو التقديرية: " و هي التكاليف التي يتوقع حدوثها خلال فترة أو فترات قادمة، أي لا يمكن حساب قيمتها بدقة ، وإنما يتم تقديرها بناءا على أسس و دراسات تاريخية لما سبق و على تنبؤات علمية بعد دراسة كافة المتغيرات .

ولهذا يمكن إعتبار التكاليف التقديرية أداة رقابة فعالة تستخدم لزيادة الكفاءة والعمل على تقليل التكاليف إلى أدنى حد ممكن. 2

II-5- تبويب عناصر التكلفة حسب علاقتها بالفترة المحاسبية :

يعتمد هذا النوع من التصنيف على مبدأ مقابلة التكاليف بالإيرادات ويمكن تقسيمها إلى نوعين:

◀ التكاليف الإيرادية : " و هي مجموعة النفقات التي تخص سنة مالية و غالبا ما تكون سببا في تحقيق إيراد بصورة مباشرة مثل : الرواتب ، الأجور ، الكهرباء ، الغاز "3

◀ التكاليف الرأسمالية : " و هي مجموعة النفقات التي تخص أكثر من سنة مالية 4، وهذه التكاليف تكون قد دفعت مقدما لغرض إستخدامها خلال عدة فترات قادمة و يتم توزيعها على الفترات التي تستفيد منها بحيث تتحمل كل فترة نصيبها .

II-6- تبويب التكلفة حسب مدى مساهمتها في إتخاذ القرار :

إن لكل بديل من البدائل المتاحة لإتخاذ القرار تكلفة ومنفعة خاصة به، وبالتالي فإن

هذا التصنيف يساعد على إتخاذ القرار المناسب . 1

¹ هاشم أحمد عطية ، مرجع سابق ، ص 193 .

² عاطف الأخرس و آخرون ، مرجع سابق ، ص 48 .

³ رضوان محمد العناتي ، محاسبة التكاليف : مفاهيم ، مبادئ ، تطبيقات ، دار الصفاء للنشر و التوزيع: عمان ، 2000 ، ص 13 .

⁴ عاطف الأخرس و آخرون ، مرجع سابق ، ص 49 .

¹ أحمد محمد نور ، أحمد حسين علي ، مبادئ المحاسبة الإدارية ، الدار الجامعية: الإسكندرية ، 2003- 2004 ، ص 156 .

² محمد القيومي محمد ، أصول محاسبة التكاليف ، المكتب الجامعي الحديث: الأزاريطة ، 1998 ، 1999 ، ص 61 .

³ ري اتس جاريسون ، إريك نورين ، ترجمة محمد عاصم الدين زايد ، أحمد حامد الحاج ، المحاسبة الإدارية ، دار المريخ للنشر: الرياض

، 2002 ، ص 43 .

و تنقسم التكاليف حسب هذا التوزيع إلى :

◀ التكلفة التفاضلية: " هي عبارة عن التكاليف التي تتأثر بأحد البدائل المعروضة" .
و يعرف الفرق بين تكاليف بديلين بالتكلفة التفاضلية .

◀ تكلفة الفرصة البديلة: هي مجموع العوائد المضحية بها نتيجة قبول بديل و التخلي عن بديل آخر ، و تحدث عند المفاضلة بين بديلين عند اتخاذ قرار معين و هذه التكلفة لا تسجل في السجلات المحاسبية،² وهي تعبر عن "الخسارة أو التضحية بمنفعة ممكنة إذا تم إختيار إجراء معين بدلا من إجراء آخر" .³

وفي حالة غياب البدائل يعني أن تكلفة الفرصة البديلة صفر ، و في حالة وجود بدائل عديدة فإن أعلى عائد بينهما يعني التكلفة البديلة .

◀ التكلفة الغارقة : "هي تكاليف تاريخية نتجت عن قرارات تمت في الماضي و لا يمكن تغييرها لا في الحاضر و لا في المستقبل أو التحكم فيها و الرقابة عليها " .⁴
و بالرغم من عدم إرتباط التكاليف التاريخية بإتخاذ القرار فإنه يتم تحليلها لسببين هما :⁵

1- أن لها أثر على حساب الضرائب في المستقبل حيث ترتبط بالتكلفة الغارقة نظرا لأن الضرائب تمثل تدفق نقدي .

2- يقدم تحليل التكاليف التاريخية معلومات عن مدى تغير تكاليف المستقبل في ظل البدائل المتاحة .

◀ التكاليف النقدية: و تعنى التكاليف التي تتطلب إنفاق نقدي في الفترة موضع التحليل و تختلف من بديل إلى آخر .¹

⁴ سمير محمد عبد العزيز ، الإقتصاد الإداري ، ط2، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية : مصر ، 1998، ص،ص، 269 ، 270 .

⁵ محمد القيومي محمد ، مرجع سابق ، ص، ص: 58 ، 59 .

◀ التكاليف المرتبطة : هي تكاليف مستقبلية تختلف بين البدائل ، و لا تعتبر التكاليف التاريخية الناتجة عن قرارات أتخذت في الماضي مرتبطة بالقرار وإنما وفقا لمدى تأثيرها به .

◀ التكاليف الضمنية : تعتبر نوعا من تكلفة الفرصة البديلة ، و هي ليست مدفوعة في عملية مبادلة حدثت و لكنها متصلة ببعض عمليات الإدارة ، بالرغم من أنها لا تسجل في الدفاتر و لكن لا ينبغي إهمالها عند إتخاذ القرار .

◀ التكلفة المضافة : يمكن التمييز بين التكلفة المضافة و التكلفة التفاضلية على أساس أن التكلفة المضافة تمثل الزيادة في التكلفة التفاضلية الخاصة بأحد البدائل عن التكلفة التفاضلية الخاصة بأقل تلك البدائل تكلفة أي أنها تعني التكلفة التفاضلية الصافية .²

II -7- التبيوب حسب طبيعة التكاليف :

تبوب التكاليف حسب طبيعتها تبعا للمخطط المحاسبي الوطني إلى :³

ح/ 60 بضاعة مستهلكة .

ح / 61 مواد و لوازم مستهلكة .

ح / 62 خدمات .

ح/ 63 مصاريف المستخدمين .

ح / 64 ضرائب و رسوم .

ح / 65 مصاريف مالية .

ح / 66 مصاريف مختلفة .

ح/ 68 مخصصات الإهلاك و المؤونات .

ح / 69 تكاليف خارج الإستغلال .

II -8- التبيوب حسب علاقتها بوحدة النشاط (التكلفة) :

و تبوب فيه التكاليف على أساس علاقة وحدة النشاط بعنصر التكلفة إلى :¹

² نفس المرجع السابق ، ص: 83 ، 85 .

³ المخطط المحاسبي الوطني ، الصادر بموجب الأمر رقم 75/35 المؤرخ في 1975/04/29 و المطبق في 1976/01/01 ، وزارة المالية .

¹ عاطف الاخرس و آخرون ، مرجع سابق ، ص: 41 ، 42 .

◀ تكاليف مباشرة : و يقصد بها كافة التكاليف التي يمكن تتبعها و تخصيصها مباشرة لمنتج معين بشكل واضح و مباشر .

◀ تكاليف غير مباشرة : و يقصد بها مجموع المبالغ التي تنفق على خدمة المشروع بصفة عامة و لا يوجد إرتباط مباشر بينهما و بين السلعة المنتجة ، و لا يمكن تحديد نصيب المنتج من هذه التكاليف بدقة .

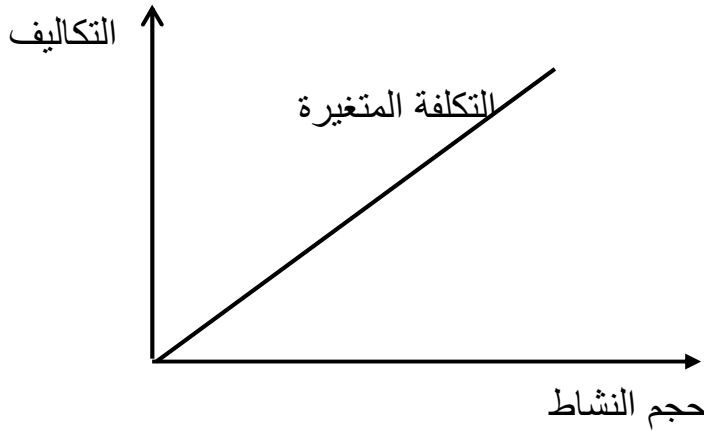
II -9- التوزيع حسب علاقتها بحجم الإنتاج :

تتوزع التكاليف على أساس علاقة عناصر التكاليف بحجم النشاط في الإدارة وتنقسم إلى :²

◀ تكاليف متغيرة : و هي التكاليف التي تتغير في مجموعها طرديا مع تغير حجم النشاط ، فهي لا تتأثر بالزمن .³

و يمكن التعبير عن العلاقة بين التغير في حجم النشاط و التكاليف المتغيرة في الشكل التالي:

الشكل رقم (14) العلاقة بين حجم النشاط و تكاليف المتغيرة



◀ تكاليف ثابتة : و هي التكاليف التي لا تتأثر بحجم النشاط بل تتأثر بالزمن

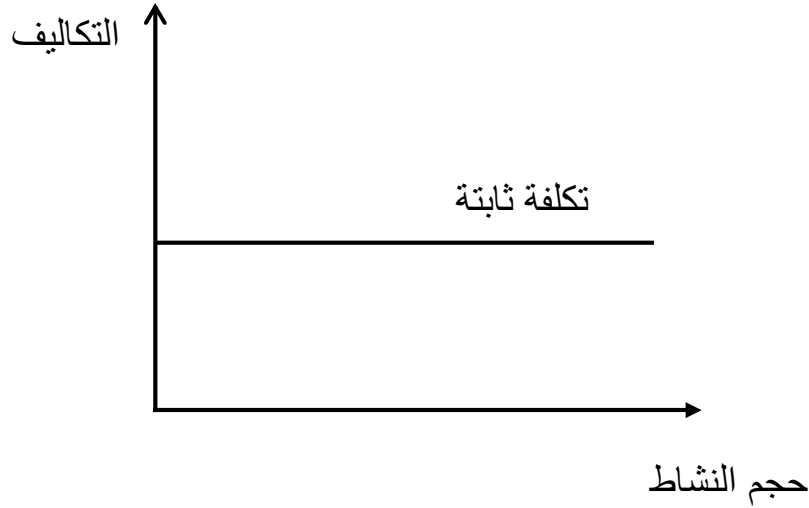
فالعبارة في حدوث التكلفة هو مرور الزمن ، فهي لا تعتبر ثابتة في جميع الأحوال بل أنها تتغير في ظروف يغلب عليها طول الأمد .

و تأخذ هذه العلاقة الشكل التالي :

الشكل رقم (15) العلاقة بين حجم النشاط و تكاليف الثابتة

² هاشم أحمد عطية ، محمد محمود عبد ربه محمد ، مرجع سابق ، ص: 195 ، 200

³ نفس المرجع السابق ، ص 196 .



المصدر : هاشم أحمد عطية و آخرون ، مرجع سابق ، ص 196 .

و بالتالي فإن التكاليف الثابتة تبقى عموماً ثابتة في جميع الأحوال و قد تتغير في ظروف يغلب عليها طول الأمد .

◀ تكاليف شبه متغيرة و تكاليف شبه ثابتة:¹

وهي التكاليف التي تتغير مع تغير حجم النشاط و لكن ليس بنفس النسبة . بحيث تشمل التكاليف شبه المتغيرة و شبه الثابتة ، على جزء متغير و جزء ثابت ، مما يستلزم الأمر فصل التكاليف الثابتة عن المتغيرة في هذه الحالة .

و يمكن جمع التبويبات السابقة في الشكل التالي :

¹ سمير محمد عبد العزيز ، مرجع سابق ، ص 272 .

III - تكلفة إتخاذ و تنفيذ القرار الإداري:

III-1- تكلفة إتخاذ القرار الإداري:

تشمل جميع النفقات المتعلقة بإتخاذ القرار الإداري و تتضمن :

- تكلفة إصدار القرار .

- التكلفة الملائمة لإتخاذ القرار ويمكن تعريف التكلفة الملائمة على أنها "التكلفة المرتبطة بقرار معين وتؤثر على البديل الذي يتم اختياره"¹ ، بحيث كل تكلفة ملائمة يمكن تجنبها تعتبر ملائمة لأغراض القرار و يمكن التخلص منها (جزئياً أو كلياً) نتيجة لاختيار بديل معين عن بديل آخر في إتخاذ قرار .
و تعتبر كل التكاليف تكاليف يمكن تجنبها فيما عدا :

- 1- التكاليف الغارقة .
 - 2- التكاليف المستقبلية التي لا تتغير في أي من البدائل المتاحة .
و عبارة تجنبها هو مرادف لمصطلح التكاليف التفاضلية ولتحديد التكاليف التي لا يمكن تجنبها عند إتخاذ قرار معين يتم إتباع الخطوات التالية :²
 - 1- تجميع كل التكاليف المرتبطة بكل بديل من البدائل قيد البحث .
 - 2- استبعاد التكاليف التي تعتبر غارقة .
 - 3- استبعاد التكاليف التي لا تختلف باختلاف البدائل المطروحة .
 - 4- إتخاذ القرار بناء على التكاليف المتبقية، والتي تعتبر تكاليف تفاضلية أو تكاليف يمكن تجنبها ، و بالتالي فهي التكاليف الملائمة لإتخاذ القرار .
- أما التكلفة غير الملائمة "هي التي لا تتأثر، و لا يتوقف وجودها أو تجنبها على إتخاذ قرار معين" ،³ ولهذا يجب للإداري أن يقوم بالفصل بين التكاليف الملائمة والتكاليف غير الملائمة و هذا لسببين هما :⁴

- 1- أنه نادراً ما يكون لدينا معلومات كافية و متاحة ، فالمعتاد هو الحصول على معلومات محددة ، و لهذا يجب على متخذ القرار أن يعرف التكاليف الملائمة و غير ملائمة حتى يمكن جمع البيانات اللازمة لإتخاذ القرار .
- 2- إن استخدام التكاليف غير الملائمة قد يؤدي إلى عدم وضوح الصورة و جذب أنظار متخذ القرار بعيداً عن الأمور التي تعتبر ذات أهمية بالنسبة للمشكلة التي

¹ أحمد محمد نور ، أحمد حسين علي ، مبادئ المحاسبة الإدارية ، الدار الجامعية :الإسكندرية، 2003-2004 ، ص 159 .

² ري أتس جاريسون و آخرون ، مرجع سابق ، 677 .

³ محمد سامي راضي ، مرجع سابق ، ص 82 .

⁴ ري أتس جاريسون و آخرون ، مرجع سابق ، ص : 781- 482 .

بواجهها ، و بالإضافة إلى ذلك يوجد خطر من أن استخدام بعض البيانات الخاصة بالتكاليف غير الملائمة بشكل غير صحيح قد يؤدي إلى قرار غير صحيح .
و تجدر الإشارة هنا إلى أن التكاليف التي تعتبر ملائمة لحالة قرار معين ليست بالضرورة ملائمة لأخرى ،بمعنى أن الإداري يحتاج إلى تكاليف مختلفة ،وهو بصدد إتخاذ قرار معين

يجب أن يفحص البيانات الخاصة بالتكاليف المتاحة ، ويستخلص منها الملائمة فقط و يستبعد الأخرى التي يمكن أن تكون مضللة إذا تم الاعتماد عليها أو استخدامها.¹
III-2- تكلفة تنفيذ القرار الإداري :

و تقسم هذه التكلفة إلى :

III-2-1- تكلفة التنفيذ : و تتضمن

◀ تكاليف الرقابة :

يمكن تعريف الرقابة على أنها " عملية تنطوي على التحقق ما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعية و التعليمات الصادرة و المبادئ المحددة، وإن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف و الأخطاء بقصد معالجتها و منع تكرار حدوثها " ² ، و يتم من خلال الرقابة معرفة و التأكد من أن تنفيذ القرار يجري وفق ما خطط له ، وهي تسعى لكشف الأخطاء و إتخاذ الإجراءات التصحيحية .
تتضمن تكاليف الرقابة تكاليف المعاينة و الفحص من حيث : النوعية ، السعار و التأكد من مطابقتها للمواصفات .

◀ تكاليف متابعة تنفيذ القرار الإداري :

تتضمن تكاليف متابعة مراحل تنفيذ القرار الإداري و هي تختلف من قرار إلى آخر و ذلك حسب نوع القرار ، أهميته ... ، و هناك نوعين من المتابعة :

- المتابعة المستمرة : تتم بصورة مستمرة خلال فترة زمنية معينة .
 - المتابعة الدورية : تتم عملية المتابعة بصورة دورية على فترات زمنية محددة .
- III-2-2- تكاليف عدم التنفيذ :

¹ أحمد محمد نور ، مرجع سابق ، ص 160 .
² بشير عباس العلق ، مرجع سابق ، ص 157 .

و هي التكاليف التي تنشأ على عدم تنفيذ القرار الإداري، ورغم صعوبة قياس مثل هذا النوع من التكاليف إلا أن أغلب المنشآت تلجأ إلى طرق و أساليب معينة لقياس مثل هذا النوع من التكاليف ، كقياس الخسائر الناجمة عن عدم تنفيذ قرار ما .
و الشكل الموالي يبين مختلف التكاليف المتعلقة بالقرار:

المبحث الثاني: الوقت اللازم لاتخاذ القرار الإداري :

يعتبر الوقت من العناصر المهمة في اتخاذ القرار بالنسبة للإداري و كذلك للقرارات التي تتطلب الحكم أو التصرف السريع ، بحيث تكمن أهميته في أنه يؤثر في الطريقة التي تستخدم فيها الموارد الاخرى ، فهو رأس المال الحقيقي للإدارة ، و بالرغم من ذلك فإن الإداري لا يحرص على هذا المورد الفريد من نوعه .

ف نجد أن الوقت المتاح لاتخاذ القرارات العادية يتمثل فيالوقت اللازم جمع المعلومات المتعلقة بها ، أما فيما يخص القرارات الإستثمارية (بالنسبة للمشاريع) يتمثل في فترة

إنجازه و في هذه الحالة يجب أخذ التكلفة في عين الإعتبار و الوقت المحدد لإنجاز هذا المشروع .

I- خصائص الوقت و مبادئ دراسته :

إن الوقت المتاح هو "الوقت الذى تستغرقه عملية جمع المعلومات لاتخاذ القرار و يؤثر فى الإختيارات المتاحة و بالتالى فى القرار ذاته " ¹ ، هو أحد محددات العملية الإنتاجية و الخدمية ، و يمكن الاهتمام بالإستفادة القصوى منه و تنميته، وذلك بالتقليل قدر الامكان من هدره .²

I-1- خصائص الوقت :

يمكن بلورة خصائص الوقت في أنه :³

1- لا شئ أطول منه لأنه مقياس الخلود ، و لا أقصر منه لأنه ليس كافيا لتحقيق جميع ما يريده المرء، و لا شئ يمكن عمله بدونه .

2- سريع الإنقضاء .

3- مورد نادر ، فهو رأس المال الحقيقى للإدارة .

4- يختلف عن الموارد الأخرى الرئيسية ، كالقوى العاملة و الأموال و الأجهزة لأنه :

❖ لا يمكن تخزينه

❖ لا يمكن إحلاله

❖ يتخلل كل جزء من أجزاء العملية الإدارية .

❖ لا يمكن شراؤه ، أو بيعه ، أو تأجيره و توفيره .

❖ إنه مورد محدد يملكه جميع الناس بالتساوى .

و تتمثل أهمية الوقت بالنسبة لاتخاذ القرار فى أن هذا الأخير يحتاج إلى فترة

زمنية معينة ، و بدون شك فإن إختلاف نوعية المشكلات و الظروف التى يواجهها

¹ علي الشريف، محمد سلطان ، المدخل المعاصر في الإدارة، الدارالجامعية : الإسكندرية ، 1998 ، ص 240 .

² صلاح عباس ، إدارة الوقت ، مؤسسة شباب الجامعة : الإسكندرية ، 2004 ، ص 3 .

³ نادر أحمد أبو شيحة ، إدارة الوقت ، دار المجدلاوي : عمان ، 2002 ، ص ص : 19 - 20 .

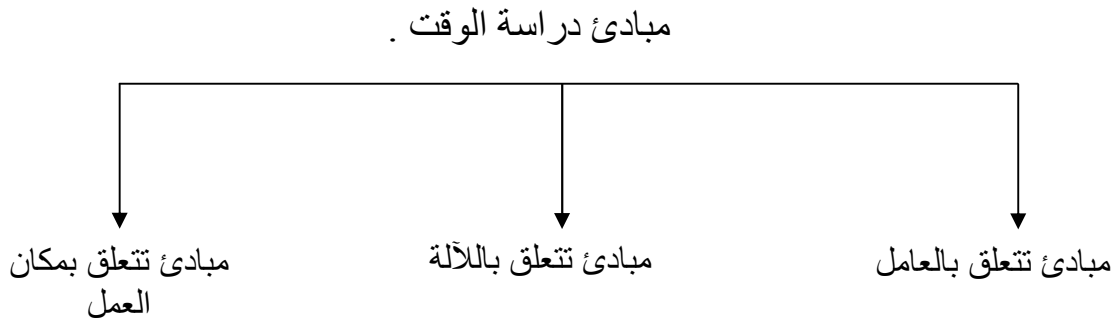
، فضلا عن إختلاف طبيعة القرار فى المستويات الإدارية له تأثير على الوقت المحدد لإتخاذ القرار .

ولهذا يجب أن يعى الإداري أن هناك وقتا لجمع المعلومات و وقتا لاتخاذ القرار ، و بالتالى لا يجب تأخيره بسبب عدم الحصول على معلومات إضافية فالتأخر أو التأجيل لا يؤدي إلى إتخاذ قرار صحيح , و لهذا يمكن للإدارى أن يبذل جهود إضافية من أجل الحصول على معلومات أفضل و دقيقة و صحيحة .

I -2- مبادئ دراسة الوقت :

"إن دراسة الوقت تمكنا من تحديده لأداء أى عملية دون أى هدر مما يتيح زمنا فى إنجاز جزئيات أو عمليات متتالية أو مكملة مما يؤدي إلى إنجاز الأعمال فى الوقت المناسب أو ما يطلق عليه الوقت الامثل المستهدف لإنجازها " ¹ و تهدف دراسته إلى رفع كفاءة العامل و الإستفادة القصوى منه لإنجاز الأعمال و ذلك بتقليل الوقت الضائع فى الأعمال الزائدة و غير ضرورية . و تتمثل مبادئ دراسة الوقت فى العناصر الثلاثة الموضحة فى الشكل التالى :

الشكل رقم (17) مبادئ دراسة الوقت .



¹ صلاح عباس ، مرجع سابق ، ص ص : 3 - 17

المصدر : صلاح عباس ، مرجع سابق ، ص 20 .

و سنتطرق لها فيما يلي :

I-2-1- مبادئ تتعلق بالعامل :

إن العامل هو منبع الدراسة و هدفها فى وقت واحد ، حيث تهدف إلى تسيير و تسهيل عمل اليد العاملة بتوفير الظروف اللازمة و الاكثر راحة و التى تؤدى إلى التقليل من هدر الوقت أثناء أداء وظائفه ، منها :

- 1- توفير الظروف الملائمة و الاكثر راحة للعمل .
- 2- تحديد وقت الراحة لتعويض الجهد المبذول أثناء العمل .
- 3- التغلب على حالة الكسل المتوقع بعد فترة الراحة .
- 4- تحديد حقوق و واجبات العمل .
- 5- تنويع العمل ضرورى من أجل عدم وصول العامل لحالة الملل .

I-2-2- مبادئ تتعلق بالآلة :

بالنسبة للآلة فهى المكمل و المساعد لأداء العامل التى تقدم بالجزء الأكبر و الأهم فى العملية الإنتاجية فى أسرع وقت وبأقل جهد ممكن من هذه المبادئ مايلي :

- 1- العامل هو محرك الآلة و مشغلها و تخدمه و ليس العكس
- 2- الآلة هى بديل للإنسان تؤدى عنه عمله بكفاءة و دقة أعلى .
- 3- يجب إستخدام أكثر من آلة فى وقت واحد كلما أمكن .
- 4- يجب تحقيق التنسيق و التتالى و منطقية الترتيب بين الآلات
- 5- تصميم الآلات بالأحجام الصغيرة و المناسبة للمصانع المتوسطة و الصغيرة .
- 6- الإعتقاد على الآلات تعكس درجات الدقة و الجودة و الكفاءة فى العمل ، فهناك علاقة طردية بين الطرفين .

I-2-3- مبادئ تتعلق بمكان العمل :

تهدف هذه المبادئ إلى تسهيل حركة العامل عند أداء وظائفه دون جهد و دون إضاعة الوقت ، نذكر منها :

- 1- مراعاة أن يستوعب العامل و الآلات و المواد و سهولة الحركة بين هذه العناصر بأقل جهد .
- 2- وضع المواد و الآلات حتى يتسنى للعامل تتبع الحركة بينهم .
- 3- توفير الإضاءة لأنها تعتبر عاملا أساسيا فى تصميم مكان العمل و من الأولويات المساعدة على أداء العمل بإتقان و كفاءة .
- 4- الأماكن الخاصة بالراحة و الطعام لا تقل أهمية و لهذا يجب مراعاتها عند التصميم لراحة العامل أثناء عمله .
- 5- الإتصال بين العمال هام و أساسي لذلك يجب مراعاته أثناء تصميم مكان العمل بأن يكون الإتصال سهل بين العمال و المشرف على العمل و إمداد بالمواد و الآلات اللازمة لإنجاز العمل .
- 6- يجب وضع مكان التسهيلات المستخدمة قريب من نقطة الإستخدام .

II- مؤثرات و ظروف إتخاذ القرار الإدارى :

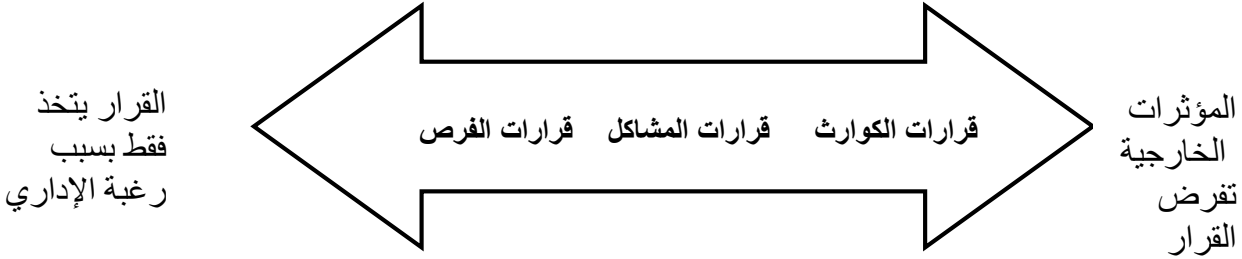
II-1- مؤثرات القرار الإدارى :¹

يتحدد الوقت اللازم وفقا لمؤثرات القرار ، ففى القرارات التى يكون الوقت المتاح لها قليلا , يزداد الضغط على الإدارى حتى يصل إلى نقطة يجب عندها إتخاذها , و الأخرى الغير محددة بوقت معين يمكن إتخاذها وفقا لرغبته .

¹ علي الشريف ، مرجع سابق ، ص 241 .

فبالرغم من أنه لا توجد ضغوط تفرض القرار , إلا أن الإدارى يرى أنه من الأصلح أخاذه و تطلق على القرارات التى تفرض عن طريق الضغوط قرارات الكوارث ، أما القرارات التى تتخذ وفقا لإرادة الإدارى فيطلق عليها قرارات الفرص ، أما القرارات التى تقع بين النوعين فيطلق عليها قرارات المشاكل ، و هذا ما يوضحه الشكل التالى :

الشكل رقم (18) مثيرات القرار .



المصدر : علي الشريف ، مرجع سابق ، ص 241 .

و يمكن أن تتحول عملية إتخاذ القرار من نوع إلى آخر عبر المسار السابق بسبب التأخر أو بسبب تصرف الإدارى فإهمال فرصة ما قد يولد مشكلة أو حتى كارثة ، كما أنه يمكن أن يحول كارثة إلى مجرد مشكلة عن طريق البحث عن حل مؤقت ، أو قد يستخدم كارثة أو مشكلة كفرصة للتجديد و الإبتكار .

II-2- ظروف إتخاذ القرار الإدارى :

فى بعض الأحيان يكون الوقت اللازم لإتخاذ قرار ما فى ظل ظروف معينة و

هى :

II -1-2- حالة التأكد :¹

¹ فريد النجار ، إدارة الأعمال الإقتصادية و العالمية "مفاتيح التنافسية و التنمية المتواصلة " ، مؤسسة شباب الجامعة : الإسكندرية ، 2004 ، ص ص : 273- 274 .

تعنى أن الإدارى يقوم بعملية المفاضلة بين البدائل المتاحة فى ظل ظروف معروفة مسبقا نظرا لتوفر جميع المعلومات المطلوبة و يتم اختيار البديل ذو أفضل ناتج , و هنا تلعب أساليب بحوث العمليات دورا هاما بحيث تسعى للحصول على أقصى ربح أو أقل تكلفة .

II -2-2- حالة عدما التاكيد :

فى هذه الحالة يكون لكل بديل اكثر من نتيجة متوقعة مع وجود صعوبة فى معرفة احتمالات النتائج وتعتبر نظرية الماريات احدى الاساليب التى تستعمل لاتخاذ قرار ما فى مثل هذه الحالة.لذلك تستخدم خمسة معايير حسب رغبة متخذ القرار واهمية القرار ونوعيتها وهى:²

1- معيار التفاؤل:

بحيث يكون متخذ القرار متفائلا و يتوقع الحصول عل افضل النتائج.

2- معيار التشاؤم:

يكون متخذ القرار حسب هذا المعيار متشائما و متوقع الحصول على اسوا

النتائج.

3- معيار هورير:

هذا المعيار هو الجمع بين افضل ناتج مع أسوا ناتج باقتراض أن معيار التفاؤل

$$1 \quad \text{و التشاؤم} = \text{صفر}$$

4- معيار الندم:

إن هذا المعيار يحدد الندم عند اختيار أي بديل فإذا كان القرار المتخذ خاطئا فان مقدار الندم هو الفرق بين أعلى ناتج فى الحالة الطبيعية و النتيجة التى تم الحصول عليها.

5- معيار لابلاس :

و هو عبارة عن استخدام الوسط الحسابي فى عملية اتخاذ القرار لتحديد البديل الافضل.

² محمد كبيد ، نظرية القرارات الإدارية ، مديرية الكتب و المطبوعات الجامعية : دمشق ، 1991 ، ص ص : 18 – 21 .

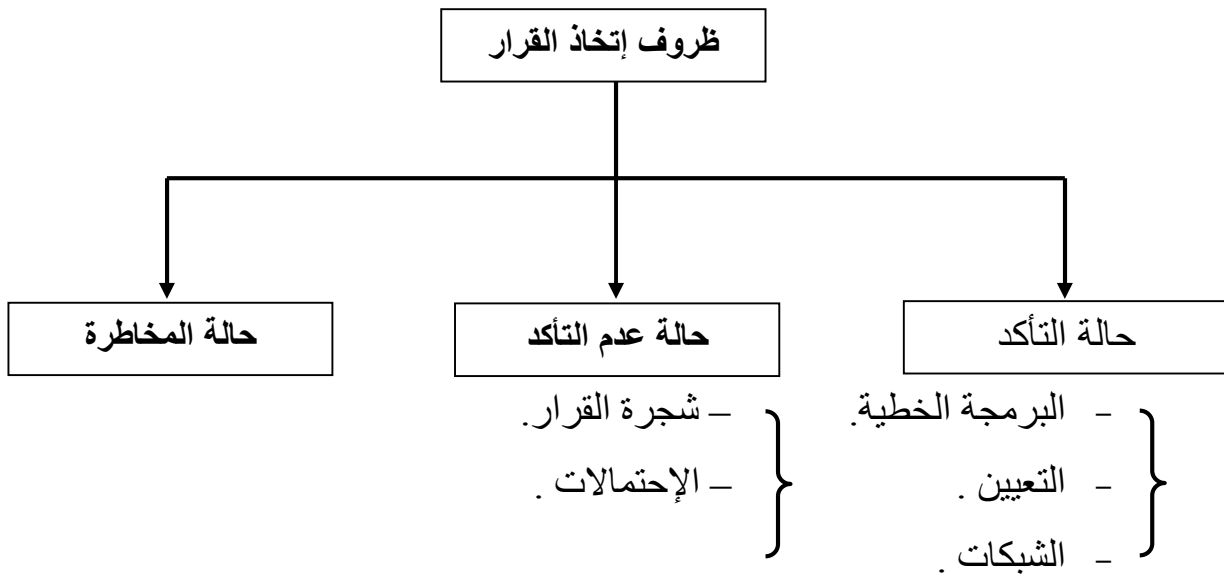
II -2-3- حالة المخاطرة :

تمتاز هذه الحالة بمعرفة متخذ القرار باحتمال حدوث حالات طبيعية مختلفة فإذا أراد إختيار أحد البدائل فإنه يقوم بحساب القيمة المتوقعة لكل بديل و يختار الذي يحقق أعلى قيمة متوقعة في حالة الربح أو اقلها في حالة التكاليف و يمكن حساب القيمة المتوقعة كما يلي :

القيمة المتوقعة = الحالة الطبيعية إحتمال حدوثها.

و يمكن أن نوضح ظروف إتخاذ القرار من خلال الشكل التالي :

شكل رقم(19) ظروف إتخاذ القرار



المصدر : نادية أيوب ، مرجع سابق ، ص35 .

ويمكن توضيح خصائص ظروف إتخاذ القرار في الجدول التالي :

جدول رقم (04) خصائص ظروف إتخاذ القرار.

			الظروف الخصائص
حالة المخاطرة	حالة عدم التأكد	حالة التأكد	
متغيرة و معقدة	مستقرة وبسيطة	مستقرة	البيئة

العوامل المؤثرة	قليلة	كثيرة	كثيرة
النتائج	معلومة	غير معروفة	محتملة

المصدر : نادية أيوب ، مرجع سابق ، ص 37 .

III- العوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت مضيعات الوقت :

إن عامل الوقت هو أمر هام يجب للإدارة الاستفادة منه و لهذا يجب معرفة

العوامل التي تؤدي إلى ضياع وقت وستذكر منها :

III-1- أهم العوامل التي تضيع الوقت :

هناك من يري أن اليد العاملة و المعدات و الآلات من أهم مجالات إضاعة

الوقت هي :¹

1- اليد العاملة :

إن الخطأ المعروف في الأعمال هو الإفتراض أن جهد العمال لا يضيع طالما

يعملون و هناك الكثير من المصادر المختلفة للجهد المهدور و هي :

- مهمات غير ضرورية .

- أجزاء غير ضرورية من المهمة .

- إنهاء مهمات في وقت أسرع .

- مهمات يمكن أن تكون أسهل .

2- المعدات و الآلات :

هناك ثلاث طرق لهدر قدرة الآلة و هي :

- تخفيض أوقات التشغيل .

- تخفيض وقت الإعداد .

¹ خليل فهد سبياني ، موسوعة رجل الأعمال الناجح " إدارة الوقت " ، دار الراتب الجامعية : لبنان ، غير مؤرخ ، ص ص : 11- 26 .

- التخلص من الإنتاج الزائد .

III-2- العوامل بشكل عام :

كما أوضحها دركر Draker هي²:

1- سوء الإدارة :

إن الإدارة السيئة تؤدي إلى ضياع الوقت العديد من العاملين و خاصة وقت متخذ القرار .

2- تضخم عدد العاملين:

تؤدي زيادة عدد العاملين عن الحد إلى ضياع الوقت فالعدد الزائد عن الحاجة لا يكون عاطلا عن العمل فحسب ؛ بل يؤدي إلى إعاقة الآخرين عن أداء أعمالهم و إضاعة أوقاتهم ، وذلك يسبب زيادة فرص الاحتكاك والتفاعل الاجتماعي بينهم

3- زيادة عدد الاجتماعات عن الحد المعقول:

إن الاجتماعات مكلفة من حيث الوقت و الجهد و المال، وبالتالي يجب على الإداري أن يحرص على تقليل من عدد الاجتماعات إلى الحد الأدنى فاتخاذ بعض القرارات ليس بحاجة إلى لجان أو اجتماعات خاصة إذا ما تم جمع المعلومات اللازمة صحيح أن بعض القرارات يحتاج إلى لجان ولكن هناك الكثير منها يمكن أن تتخذ بعد التعرف على مقترحات المشتركين دون عقد اجتماع.

4- عدم كفاية المعلومات و أنظمة الاتصال :

تشكل المعلومات أساس عمل متخذ القرار التالي فقد يضيع الوقت نتيجة لتأخر وصول المعلومات أو لعدم دقتها .

5- الاجتماعات غير ناجحة و التردد في اتخاذ القرارات و الخوف من ارتكاب الأخطاء :

سبب من أسباب ضياع الوقت .

6- التسرع في اتخاذ بعض القرارات دون تفكير أو دراسة مسبقة

² نادر أبو شيحة ، مرجع سابق ، ص ص : 110 – 138 .

III-3- العوامل حسب وظائف التسيير :

لقد ربط ماكنزي مضيعات الوقت بمختلف العمليات الإدارية و قد تطرق إليها

بالشكل التالي:¹

1- التخطيط :

- عدم وجود أهداف أو أولويات أو خطط يومية .
- إختلال الأولويات .
- عدم وجود مواعيد محددة لإنهاء المهام .
- القيام بأعمال كثيرة في وقت واحد .

2- التنظيم :

- الفوضى و انعدام الإنضباط .
- كثرة الأعمال الورقية .
- القيام بالعمل أكثر من مرة .
- عدم وضوح المسؤوليات و السلطات

3- التوظيف:

- وجود مرؤوسين غير مدربين أو غير مناسبين.
- كثرة موظفين يثيرون المشكلات و الصعوبات.

4- التوجيه:

- النزعة التسلطية لدى الإداري, والرغبة في إنجاز العمل بصورة متفردة.
- اهتمام الإداري بالتفاصيل الصغيرة و الروتينية .
- التفويض غير العمل .
- ضعف روح الفريق بين الموظفين و ضعف حوافزهم للعمل .
- ضعف القدرة على حل الخلافات وإدارة النزاعات.
- ضعف القدرة على التكيف .
- الافتقار إلى التنسيق.

¹ نادر أحمد أبو شبيحة ، مرجع سابق ، ص ص : 111- 112 .

5- الرقابة :

- كثرة الزوار أو المكالمات الهاتفية.
- النقص في المعلومات.
- عدم وجود تقارير للمتابعة ومعايير للرقابة.
- التسلط والرقابة المفرطة
- كثرة الأخطاء و تدني الأداء .
- عدم القدرة على معالجة الأداء الضعيف.
- عدم القدرة على قول "لا"

6- اتخاذ القرارات:

- اتخاذ قرارات متسرة.
- التردد في اتخاذ القرارات.
- التسويق و التأجيل المماثلة في اتخاذ القرارات.
- الحرص الزائد علي جمع كل المعلومات عند إتخاذ القرارات .
- إتباع أسلوب إتخاذ القرارات من خلال اللجان .

المبحث الثالث : استخدام التحليل الكمي لإتخاذ القرار

إن استخدام التحليل الكمي في عملية إتخاذ القرار الإداري يؤدي إلي تحليل البيانات كميًا لأنه يركز علي علوم الرياضيات و الإحصاء ، لأن هناك عدة عوامل تؤثر علي كل بديل من البدائل المطروحة ، و تختلف بمدى التفاعل بينها و بين الهدف المنشود من إتخاذ القرار ، و تؤدي إلي نتائج مختلفة يستلزم اختيار أفضلها ، بحيث علي الإداري الناجح أن يختار القرار الأفضل و الأمثل للسيطرة علي هذه العوامل و استغلالها لتحقيق أعلى مردود أو ربح أو أقل تكلفة ممكنة لإنجاز مشروع ما أو مهمة محددة ، و

يمكن أن نقيم القرارات من خلال مقاييس مختلفة مثل : المقاييس النقدية أو الزمنية ، أو العينية و غيرها .

هناك عدة نماذج و أدوات رياضية فعالة و هامة تساعد الإداري في مختلف الميادين علي إتخاذ القرار السليم و الدقيق و في الوقت المناسب ، و سنتطرق فيما يلي إلي :

- أسلوب البرمجة الخطية .
- أسلوب التحليل الشبكي .
- أسلوب شجرة القرار .

I- البرمجة الخطية :

تعتبر من أهم و أبرز الأدوات الكمية التي تفيد الإداري في إتخاذ القرارات المتصلة في الإختيار من بين عدة بدائل متاحة و تتميز بقدرتها علي معالجة و حل مشكلة تشخيص مجموعة من الموارد المحددة علي أوجه الأنشطة المتنافسة بصورة مثلي¹ .

¹ محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة : النظريات ، العمليات ، الوظائف ، ط2، 2004، عمان ، دار وائل للنشر و التوزيع ، ص 121 .

إصطلاح البرمجة يقصد به العمليات الحسابية أو الجبرية المستعملة للوصول إلى حل .

أما الخطية معناها أن كل العلاقات التي تتضمنها المشكلة و التي يمكن حلها باستخدام هذا الأسلوب هي علاقة خطية .

وتتكون مشكلة البرمجة الخطية من ثلاثة أجزاء هي :²

الجزء الأول :

يتعلق بدالة الهدف الاقتصادي و يعبر عنها بصورة دالة رياضية خطية .

الجزء الثاني :

يتعلق بمجموعة القيود و المحددات الأساسية للمشكلة و تكون في شكل مجموعة من التباينات الرياضية الخطية .

الجزء الثالث :

و هو يخص شرط الإيجابية بالنسبة لقيم المتغيرات .

هذه الأجزاء السابقة الذكر تعتبر بمثابة الشروط الضرورية المطلوبة لتطبيق أسلوب البرمجة الخطية .

هناك عدة افتراضات لا بد من توافرها في مسألة البرمجة الخطية و هي :³

1- الخطية :

و تعني وجود علاقة خطية بين المتغيرات سواء في دالة الهدف أو في القيود و يتم التعبير عنها بطريقة رياضية .

2- الإضافية :

و يقصد بها عدم التداخل بين الأنشطة المختلفة .

² محمود محمد المنصوري ، أساليب بحوث العمليات : و استخدامها في ترشيد عملية إتخاذ القرارات ، ليبيا ، مركز بحوث العلوم الاقتصادية ، 1996 ، ص ص : 18 - 20 .

³ علي العلوانية و آخرون ، مرجع سابق ، ص ص : 129 - 130 .

3- القابلية للضرب و القسمة :

و تعني أحد الأمرين التاليين

• أن هناك علاقة طردية نسبية ما بين كمية الإنتاج و المواد الأولية

اللازمة لإنتاج تلك الكمية .

• أن هناك علاقة طردية نسبية ما بين المدخلات و المخرجات الظاهرة

في دالة الهدف .

4- الأرقام الحقيقية :

و يقصد بها أنه لا يشترط أن تكون الأرقام هي أرقاماً صحيحة حتى التوصل إلي

حل ، و هذا يعني أنها تتعامل بالكسور .

5- اللاسلبية :

و تعني أنه لا يجوز وجود قيم سالبة لأي متغير من المتغيرات .

يجب توفر الشروط التالية حتى يمكن حلها بأسلوب البرمجة الخطية :¹

1- هدف واضح إما تعظيم الربح أو تخفيض التكلفة .

2- بدائل مختلفة حتى يتم تحقيق الهدف .

3- وجود قيود يستحيل تجاوزها .

4- الموارد الموجودة محددة .

5- وجود علاقة ما بين العوامل المتغيرة .

6- إمكانية التعبير عن دالة الهدف و قيود المسألة بطريقة رياضية علي شكل

معادلات أو متباينات .

طرق حل مسألة البرمجة الخطية :

هناك عدة طرق يمكن استخدامها و منها :

- الطريقة البيانية .

¹ محمد قاسم القريوتي ، مرجع سابق ، ص 122 .

- الطريقة الجبرية .
- طريقة المتجهات .
- الطريقة المبسطة .

I-1- الطريقة البيانية :¹

تعتبر طريقة مناسبة ، و لكن يقتصر استخدامها علي الحالات التي لا يزيد عدد المتغيرات عن ثلاثة ن بحيث يصعب تمثيل أبعاد أكثر من ثلاثة على المنحنى البياني .
تمر عملية الحل باستخدام هذه الطريقة بعدة خطوات و هي :

أ- تحويل المسألة إلي صيغتها الرياضية :
تهدف عملية التحويل إلي تحليل المسألة بسهولة .

ب- رسم المتباينات و المعدلات :

تتضمن رسم القيود علي الشكل البياني .

ج- تحديد نقطة الحل الأمثل و حجم الأرباح :

و تعني تحديد الحل الأمثل الذي يكون معروفا بناءا علي دالة الهدف و يقع في إحدى النقاط الطرفية لمنطقة الحلول الممكنة .

إن هذه الطريقة تعتبر غير عملية في الكثير من الحالات و خاصة في معالجة المشاكل الكبيرة و التي نعتمد في حلها علي طريقة أخرى يطلق عليها إسم الطريقة العامة (السبلكس) .

I-2- طريقة السبلكس :

تعتبر أكثر طرق البرمجة الخطية استخداما و انتشارا ، و ذلك لقدرتها علي حل مسائل يزيد عدد متغيراتها علي إثنين ، إلا إن هذه الطريقة تستخدم الحاسب الآلي إلا

¹ علي العلانية و آخرون ، مرجع سابق ، ص ص : 134 – 144 .

أنه من الضروري فهم كيفية عمل هذه الطريقة من خلال توضيح الخطوات التي تمر بها :²

- أ- ترجمة و صياغة البيانات الخاصة بالمشكلة :
- و الممثلة للقيود في صورة متباينات خطية .
- ب- تحويل المتباينات الخطية إلي معادلات خطية :
- و هذا بإضافة متغيرات إضافية موجبة و تتضمن الخطوة التعبير عن البرنامج الخطي في صورته النمطية ضرورية لإعداد ما يعرف بالجدول المبدئي للسملكس .
- ج- إختبار الحل المبدئي الأساسي :
- و يمكن قراءة الحل مباشرة بعد تصميم الجدول المبدئي و إختيار مجموعة المتغيرات الأساسية في هذا الجدول .
- د- تحديد المتغير (المتجه) المرشح للدخول في الحل.
- هـ - البرنامج المبدئي السابق ليضملي عمليتي الإحلال و الإبدال السابقي الذكر في الخطوة الرابعة ، و هكذا تتكرر الخطوة الرابعة و الخامسة إلي أن يتم الوصول إلي الحل الأمثل .

بحيث يرتبط بكل مسألة من مسائل البرمجة الخطية شكل رياضي آخر مناظر يطلق عليه المسألة الثنائية ، و تمتلك المسألتين خواص و إرتباطات لدرجة أن إحدى المسألتين يمكن أن تحل محل الأخرى فيما يتعلق بالنتائج و الحلول النهائية.

II- أسلوب التحليل الشبكي :

يستخدم التحليل الشبكي في دراسة المشاريع بشتى أشكالها الإدارية منها و الاقتصادية و الإنشائية و الصناعية و.....

²محمود محمد المنصوري ، مرجع سابق ، ص ص : 30 - 31 .

إن الهدف من استخدام التحليل الشبكي هو تقليل التأخر في المشاريع و منع التضارب بين الأنشطة و العمل على الإسراع في تنفيذها .

إن عنصرى الوقت و تكلفة الموارد المستخدمة في تنفيذ المشروع و تسيطر على عملية إتخاذ القرار ، بحيث أن دراسة الزمن و التكلفة هي عناصر تتطلب جدولة المشاريع زمنيا بالإضافة إلى دراسة العلاقة بينهما .

و يتم وفق هذا الأسلوب تقسيم خطوات إنجاز مشروع معين إلى خطوات رئيسية و

أخرى فرعية تبين شبكة بشكل واسع من حيث الوقت المستغرق في الإنجاز¹

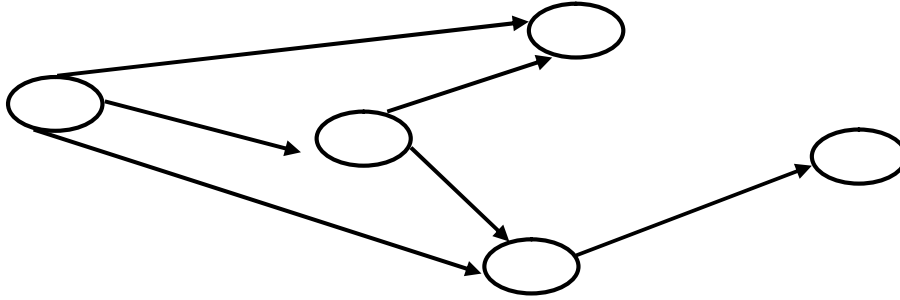
و يمكن تعريف الشبكة على أنها " مجموعة من العقد و مجموعة من الأقواس التي

تصل بين أزواج العقد و يرمز للعقد إما بحروف متسلسلة أو بأعداد متسلسلة و للأقواس

بأسماء العقد التي تصل بينها"²

و الشكل الموالي يوضح مثال للشبكة .

الشكل رقم (20) شبكة أعمال .



المصدر: إبراهيم نائيب، إنعام باقية، بحوث عمليات: خورزميات و برامج حاسوبية، دار وائل للنشر: عمان 1999، قبل التطرق إلى أسلوب CPM و PERT من الضروري التعريف ببعض المفاهيم

الأساسية:¹

1/- النشاط :

هو عبارة عن إجراء لتنفيذ عملا ما مقرونا بزمن و تكلفة, و قد يتم التعبير عن

النشاط إما بشكل دائرة أو سهم و في بحثنا هذا سنرمز للنشاط بدائرة

2/- الحادث :

هو عبارة عن الشيء الذي يفصل بين نشاطين و سنعتبر عنه بسهم

¹ محمد قاسم القريوتي , مرجع سابق , ص 122

² هيم نائيب أنعام باقية , مرجع سابق , ص 197 إبراهيم

¹ علي العلاونية , محمد عبيدات , عبد الكريم عواد , بحوث العمليات في العلوم التجارية , دار المستقبل للنشر و التوزيع : عمان , 2000,

3- المسار :

هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة المتتالية التي تبدأ بحادث البداية و تنتهي بحادث النهاية

4- قاعدة الأسبقية :

تتعلق هذه القاعدة بالأنشطة التي لا يمكن البدء بإنجازها إلا بعد الإنتهاء من إنجاز الأنشطة التي سبقتها و تعتمد عليها , لذلك يجب على الإداري توفير المعلومات المتعلقة بتسلسل وقوع الحوادث لكي يتم وصف الاعتماد المتبادل بين أنشطة المشروع المختلفة و بدقة

وسنتناول في دراستنا هذه:

- 1- أسلوب المسار الحرج CPM .
- 2- أسلوب بيرت PERT .
- 3- المفاضلة بين التكلفة و الوقت .

II-1- أسلوب المسار الحرج CPM: ¹

و تتمثل خطوات تطبيق طريقة CPM فيمايلي:

- 1- تحديد النشاطات المختلفة المكونة للمشروع.
- 2- تحديد العلاقات بين نشاطات المشروع و التتابع الفني لها.
- 3- تحديد زمن إنجاز كل نشاط من نشاطات المشروع.
- 4- تحديد الزمن المبكر و الزمن المتأخر لبدء تنفيذ كل نشاط.
- 5- تحديد الزمن المبكر و الزمن المتأخر لإنتهاء تنفيذ كل نشاط.
- 6- تحديد البداية و النهاية المبكرة و المتأخرة لتنفيذ المشروع ككل.

¹ حسين زكي , محاسبة تكاليف عقود المقاولات " في ضوء المعايير المحاسبية الدولية " مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع : عمان , 2000, ص 138

7- تحديد الوقت الفائض لكل نشاط .

8- تحديد النشاطات الحرجة والمسار الحرج للمشروع.

وتتم العمليات الحسابية لتحديد المسار الحرج على مجالين هما:

المجال الأول : الاتجاه إلى الأمام.

حيث تبدأ الحساب من البداية إلى النهاية.

المجال الثاني : الاتجاه إلى الخلف.

تبدأ العمليات الحسابية من النهاية إلى البداية .

يقوم مبدأ عمل هذه الطريقة على عملية تحديد الوقت الكلي لإنجاز المشروع على المسار الحرج, " وهو ذلك المسار الذي يتكون من مجموعة من الأنشطة التي يستغرق تنفيذها إلى اطول فترة زمنية مقارنة مع المسارات الأخرى على شبكة أعمال المشروع ,لأن التأخير في إنجاز أي نشاط منها سوف يؤدي إلى تأخير في إنجاز المشروع ككل."

و لكي نتمكن من حساب الوقت اللازم لإنجاز المشروع باستخدام هذه الطريقة ، فإنه لا بد من تحديد الأوقات التالية:¹

1-وقت البداية المبكر EST :

وهو اسرع وقت يمكن أن يبدأ به النشاط وهو دائماً صفر بالنسبة للنشاط الذي يبدأ به

المشروع أما الأنشطة الأخرى فيحسب بالعلاقة التالية:

¹ علي العلوانية و آخرون ، مرجع سابق ، ص ص : 375- 376 .

$$EST_N = EST_{N-1} + T_N$$

T_N : وقت انجاز النشاط

وفي حالة وجود أكثر من نشاط سابق لإحد الأنشطة فإن وقت البداية المبكر لهذا النشاط يتحدد علي أساس النشاط السابق الذي يحتاج إلى أطول وقت ممكن.

2- وقت النهاية المبكر EFT :

و هو اقل وقت يمكن ان ينتهي به النشاط ويحسب كمايلي:

$$EFT_N = EST_N + T_N$$

3- وقت البداية المتأخر LST :

وهو آخر وقت ممكن أن يبدأ به النشاط دون التأثير على وقت إنجاز المشروع ككل وعليه فإن حساب هذا الوقت يعتمد على الوقت الكلي لإنجاز أنشطة المسار الحرج بحيث يبدأ من الأخير لذلك فإن :

1- وقت البداية المتأخر للنشاط الأخير للمشروع يساوي :

وقت إنجاز أنشطة المسار الحرج ناقص الوقت اللازم لإنجاز النشاط نفسه، في حالة وجود أكثر من نشاط نهائي للمشروع فإنه يجب أن يتم إعتداد وقت الإنتهاء الأطول و المتمثل بوقت إنجاز أنشطة المسار الحرج كأساس لحساب وقت البداية المتأخرة للنشاط .

2- أما بالنسبة للأنشطة الأخرى فإنه يتم حساب وقت البداية المتأخرة لها وفقا لما يلي :

$$LST_N = LST_{N-1} + T_N$$

في حالة وجود أكثر من نشاط لاحق لنشاط معين فإن حساب وقت بداية المتأخرة لذلك النشاط يعتمد علي النشاط اللاحق الذي وقت بدايته المتأخر هو الوقت الأقصر و ليس الأطول .

4- وقت النهاية المتأخر LFT :

و هو آخر وقت يمكن أن ينتهي به النشاط دون أن يؤثر ذلك علي وقت إنجاز

المشروع ككل لذلك فإن :

$$LFT_N = LST_N + T_N$$

5- الوقت الفائض ST:

و هو الوقت الذي يمكن أن يتأخر في تنفيذه النشاط دون أن يؤثر ذلك علي وقت إنجاز المشروع ككل و يحسب بالعلاقة التالية:

$$ST_N=LFT_N-EFT_N$$

$$ST_N=EST_N-LST_N$$

فإذا كان الوقت الفائض يساوي صفر فإن هذا يعني أن النشاط حرج .

II -2- أسلوب تقييم و مراجعة المشاريع "بيرت" PERT :

تعتمد طريقة PERT كما هو الحال في أسلوب المسار الحرج علي عنصر الوقت في إنجاز النشاطات ، بحيث تتعامل طريقة المسار الحرج مع المشاريع التي يتوفر عنها معلومات مسبقة و دقيقة عن الأزمنة التي تستغرقها لإنجاز الأنشطة الخاصة بالمشروع ، إلا أن هذا لا ينطبق علي كل المشاريع حيث أن بعضها يتصف بعدم الثبات و التأكد فيتم استخدام أسلوب PERT في هذه الحالة .

يعتمد هذا الأسلوب علي ثلاثة أنواع مختلفة من الأوقات هي كما يلي ¹:

¹ أحمد رجب عبد العال ، مرجع سابق ، ص 285 .

1- الوقت التفاولي OT :

و هو أقصر وقت ممكن لإنجاز نشاط واحد حيث يتم إفتراض وجود ظروف مناسبة للإنجاز، ويعني كذلك أفضل توقيت ممكن لنشاط معين ، و لا يمكن تقليل هذه الفترة إلي مادون ذلك إلا بزيادة النفقات .

2- الوقت الإحتمالي MLT :

و هو أفضل وقت متوقع لإنجاز النشاط ، و يعتبر الزمن الذي يستغرقه تنفيذ النشاط في ظل الظروف الطبيعية .
و عادة يكون اكبر من الزمن التفاولي و أقل من الزمن التشاؤمي .

3- الوقت التشاؤمي PT :

و هو أطول وقت متوقع لإنجاز النشاط حيث يتم إفتراض وجود ظروف غير مناسبة للعمل أو الإنجاز ، و يعني كذلك الوقت اللازم في أسوء الإفتراضات المحتملة .

و تتمثل خطوات تطبيق اسلوب PERT كما يلي :

- 1- تحديد الأنشطة المختلفة لإنجاز المشروع و بدقة .
- 2- تحديد الأنشطة المختلفة التي تعكس العلاقة بين أنشطة المشروع .
- 3- حساب الوقت المتوقع لكل نشاط من أنشطة المشروع .
و يتم حساب الوقت المتوقع وفقا للعلاقة التالية :

$$T = \frac{\alpha + 4\mu + \beta}{TM}$$

حيث يرمز لـ :

a: الوقت المتفائل .

b: الوقت المتشائم .

M : الوقت الأكثر احتمالاً .

T : الوقت المتوقع .

و يفترض أسلوب PERT أن توزيع أوقات إنجاز المشروع المختلفة يتبع التوزيع الطبيعي لأنه يعتبر من أكثر التوزيعات الإحتمالية أهمية.

4- حساب تباين أوقات إنجاز الأنشطة (σ^2) و يحسب كما يلي :

$$\sigma^2 = \left(\frac{\beta - \alpha}{TM} \right)^2$$

أما الانحراف المعياري يساوي :

$$\sigma = \sqrt{\sigma^2}$$

5- تحديد المسار الحرج .

6- تحديد احتمال إنجاز المشروع في وقت محدد.

إن أهم ما يميز أسلوب PERT يتمثل في إعطاء الفرصة للإداري أن يقوم بتنبؤ

ظروف عدم التأكد علي وقت الإنجاز T_M و لإيجاد الإحتمال نقوم بما يلي :

أ- إيجاد الانحراف المعياري (σ) لمتوسط وقت إنجاز المشروع و هو حاصل

جمع الانحراف المعياري لأوقات أنشطة المسار الحرج .

ب- حساب قيمة Z المعيارية باستخدام العلاقة التالية :

$$Z = \frac{\bar{X} - T_M}{\sigma}$$

حيث أن :

X_i : المدة الزمنية الافتراضية لإنجاز المشروع .

\bar{X} : متوسط المدة الزمنية لإنجاز المشروع .

σ : الانحراف المعياري لمتوسط المدة الزمنية لإنجاز المشروع .

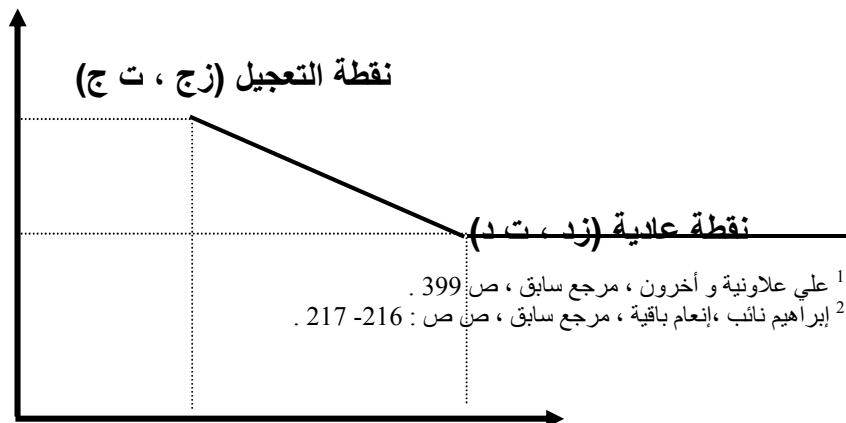
III-3- المفاضلة بين الوقت و التكلفة :

في بعض الحالات يقوم الإداري بإتخاذ قرار يتمثل في إضافة موارد لبعض أنشطة المشروع من أجل تقليل الوقت اللازم لإنجازها و بالتالي تخفيض الوقت الكلي لإنجاز المشروع ، و لهذا فإن القرار المتعلق بتخفيض وقت إنجاز الأنشطة يجب أن يأخذ بعين الإعتبار التكلفة الإضافية المترتبة على ذلك ، و عليه يجب علي الإداري إتخاذ القرار المتعلق بالمبادلة بين تخفيض وقت إنجاز المشروع و زيادة التكلفة ¹.

بحيث يقوم الإداري بمقارنة البدائل المختلفة لعلاقة الوقت و التكلفة المتعلقة بكل نشاط حسب الظروف ، ثم تحديد إمكانية تقليل فترة الإنجاز مقابل تحمل بعض النفقات الإضافية التي تنتج عن زيادة المواد المطلوبة لتسريع تنفيذ بعض الأنشطة . مع إفتراض أن العلاقة الموجودة بين الوقت اللازم لإنهاء النشاط و التكاليف المطلوبة هي علاقة خطية تتغير فيها التكاليف بشكل متناسب مع مقدار التغير الذي يحصل في فترة النشاط ².

و الشكل رقم (21) يمثل منحنى لعلاقات التبادل بين الوقت و التكاليف في أنشطة المشروع ، بحيث يشير هذا المنحني إلي صعوبة المشكلة التي يواجهها الإداري عند إتخاذ قرار التبادل بين الوقت و التكلفة ، إذ يتضح أن إمكانية تخفيض وقت إنجاز المشروع يمكن أن يتم عن طريق زيادة التكاليف أو العكس .

الشكل رقم (21) العلاقة بين التكلفة و زمن الإنجاز .



المصدر : أحمد رجب عبد العال ، مرجع سابق ، ص 290 .

تمثل النقطة (زد، ت د) تكلفة إنجاز المشروع في الزمن العادي ، أما النقطة (زج ، د ج) تمثل الزمن المخفض و تكلفة التعجيل .

بما أن وقت إنجاز المشروع يتمثل في الوقت المطلوب لإنجاز أنشطة المسار الحرج الذي يمثل أطول مسار علي شبكة أعمال المشروع ، فإن هذا يعني أنها الأنشطة التي يجب التفكير في تخفيض وقت إنجازها ، و لهذا فإنه لا بد من إختيار الأنشطة التي يترتب علي تخفيض وقت إنجازها أقل تكلفة إضافية ممكنة علي المشروع ككل . و لكي نتمكن من تحديد تلك الأنشطة التي تؤدي إلي تخفيض وقت إنجاز المشروع فإنه لا بد من الحصول علي المعلومات المتعلقة بالوقت الذي يمكن تخفيضه لكل نشاط من أنشطة المشروع و التكلفة المترتبة علي عملية التخفيض ، و لهذا يجب توفر المعلومات التالية عن كل نشاط من أنشطة المشروع :¹

1- تكلفة إنجاز النشاط المتوقعة في ظل الظروف الطبيعية أو المتوقعة .

2- وقت إنجاز النشاط في ظل أقصى تخفيض ممكن .

3- تكلفة إنجاز في ظل أقصى تخفيض ممكن .

و تتمثل الخطوات اللازمة لتسريع وقت إنجاز المشروع كما يلي :

1- تحديد المسار الحرج و الأنشطة المتعلقة به من خلال رسم المنحني السلمي

للتحليل .

¹ علي علاونية و اخرون ، مرجع سابق ، ص ص : 400-401 .

- 2- حساب تكلفة التسريع لكل فترة زمنية محددة باستخدام المعادلة التالية :
- 3- إختيار النشاط الذي يرافقه أقل تكلفة تسريع بالوحدة الومنية الواحدة علي المسار الحرج، حيث يتم تخفيض هذا النشاط إلي أقصى وقت ممن أو إلي الوقت الممكن .
- 4- التأكد من أن المسار الحرج ما زال مساراً حرجاً ، فإذا لم يصبح كذلك ، فإننا نتعامل مع المسار(المسارات) الحرج الجديد بحيث تستمر عملية التخفيض من خلال الأنشطة الحرجة الواقعة عليه .

III-3- شجرة القرار:

تعد من الأساليب الكمية التي تستخدم في الحالات التي تتطلب سلسلة من القرارات المرتبطة فيما بينها ، بحيث تساعد الإداري علي حل ما يواجهه من مشاكل ، و تقوم فكرتها علي تحديد المواقف و إحتمال تحقق كل منها ¹.

" هي عبارة عن شكل بياني يساعد في تسهيل عملية المفاضلة بين البدائل ."

فإتخاذ القرار بإستخدام أسلوب شجرة القرار تتم في ظل ظروف الخطر ، و غالباً ما تستخدم بشأن معالجة بعض المشاكل المعقدة و الكبيرة الحجم أو المتعددة المراحل ، أو تواجه عدة إحتتمالات ، و الهدف المرجو من إعتقاد هذا الأسلوب هو معالجة الإحتتمالات الممكنة التي يمكن أن تواجه الإداري و تحديد أثرها علي القرار نفسه ، نظراً لأنها بمثابة تمثيل لتتابع الأحداث و الإحتتمالات و المراحل و الخطوات في صورة فروع للشجرة ².

و يقوم هذا السلوب علي عنصرين هما ³:

¹ خالد عبد الرحيم المطر الهيتي ، الأساليب الكمية في الإدارة : مدخل إتخاذ القرارات الإدارية ، عمان : دار الحامد ، 1999 ، ص 141 .
² محمد صالح الحيناوي ، نهال فريد مصطفى ، جلال العبد ، الإدارة المالية : مدخل إتخاذ القرارات ، مصر : الدار الجامعية ، 2004 ، ص 203 - 303 .
³ محمد فريد الصحن و آخرون ، مرجع سابق ، ص 148 .

- استخدام المعلومات المتاحة .
- الأخذ في الاعتبار التابع في الأحداث التي تؤدي إلي القرار .
- بحيث يظهر هذا الأسلوب شجرة تتفرع منها المتغيرات التالية :⁴
- البدائل المطروحة لحل المشكلة موضع القرار .
- الإحتمالات التي تمثل المكسب المتوقع أو الفشل .
- القيم التي تمثل إجمالي العوائد المتوقعة خلال مدة محددة .

هناك بعض الخطوات التي لا بد من إتباعها عند رسم شجرة القرار ، وهذه الخطوات تبدأ عادة من اليمين إلي اليسار و تتمثل في :¹

- أ- تحديد أو تعريف المشكلة و وضع نقطة القرار .
- ب-تحديد البدائل و ربطها بنقطة القرار .
- ج- وصل كل من البدائل بالحالات الطبيعية المتعلقة بها .
- د- تحديد إحتمالات حدوث الحالات الطبيعية .
- و- تحديد نتائج البدائل تحت الحالات الطبيعية المختلفة .

تحليل شجرة القرار :

تتم عملية التحليل من اليسار إلي اليمين و تتلخص في الخطوات التالية :

1- إيجاد القيمة المتوقعة (سواء للعوائد او التكاليف) لكل بديل ،من خلال ضرب القيم المعطاة (النتائج) لكل بديل في إحتمالات حدوث الظاهرة المتوقعة ، ثم وضع نتيجة الضرب داخل نقاط الإتصال في الشجرة .

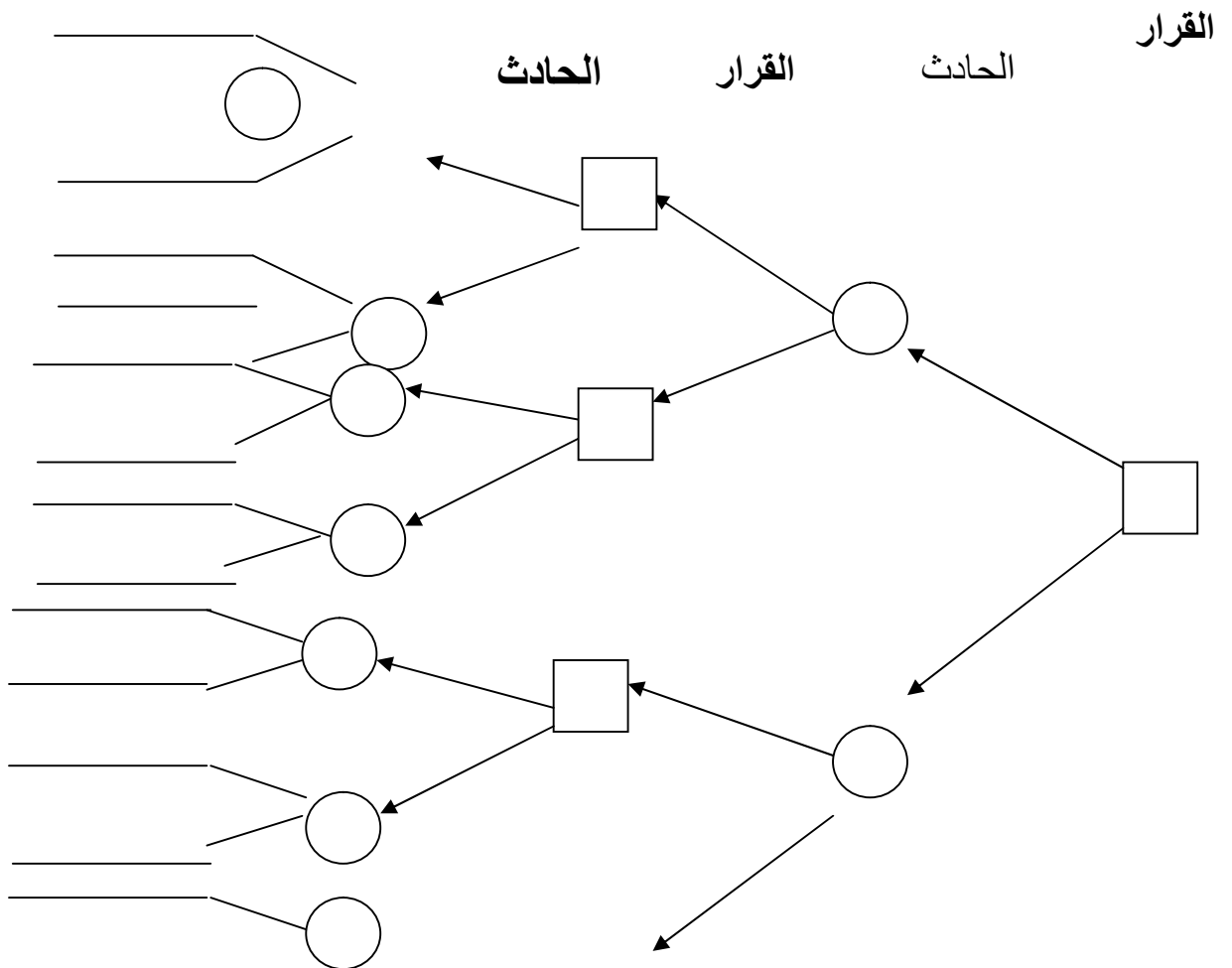
⁴ عبد العزيز صالح بن حبتور ، مرجع سابق ، ص 155 .
¹ خالد عبد الرحيم مطر الهيتي ، مرجع سابق ، ص 142 .

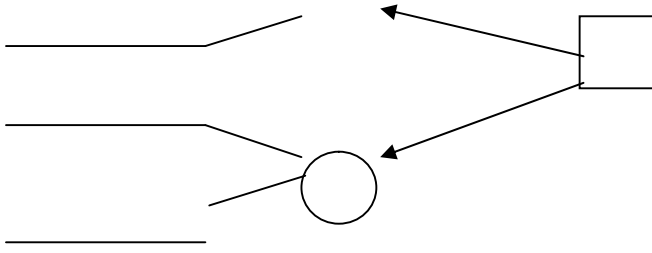
2- المقارنة بين القيم المتوقعة (داخل نقاط الإتصال) و إختيار افضلها (أقل تكلفة أو أكبر عائد) و وضع النتيجة داخل نطف القرار .

3- في حالة وجود أكثر من نقطة قرار (بالنسبة للمشاكل الكبيرة و المعقدة) علي شجرة القرار ، فإنه لا بد من تطبيق الخطوات السابقة ، و من ثم إتحاذ القرار المناسب بشأنها ، و هذا يعني أنها بمثابة وسيلة تساعد في إستبعاد البدائل غير الجيدة و الإبقاء علي الجيدة و المفاضلة بينها و إختيار أفضلها .

و شجرة القرار تمثل بالشكل التالي :

الشكل رقم (22) تمثيل شجرة القرار .





خلاصة الفصل الثاني

إن عملية إتخاذ القرار مهمة و لهذا ينبغي علي الإدارى الإلمام بالجوانب التي تؤثر علي محاولة السيطرة عليها ، بحيث تم في هذا الفصل التركيز عن التكلفة و الوقت ، لأنها تلعب دورا أساسيا في إتخاذ القرار ، فمن خلال ما سبق يمكن تعريف التكلفة علي أنها " مقدار التضحية القابلة للقياس بالنقد المدفوع للحصول علي سلعة أو خدمة لتحقيق هدف أو غرض معين " ، و تطرقنا إلي أركان التكلفة المتمثلة في أنها عبارة نفقة ، تدفق نقدي ، منفعة عامة ، و كذلك تبويبها حسب عدة معايير و ثم تحديد كذلك مفهوم التكلفة الملائمة و غير الملائمة لإتخاذ القرار الإدارى .

و بعدها تطرقنا إلي الوقت المتاح لإتخاذ القرار الإدارى الذي يتمثل في : الوقت الذي تستغرقه عملية جمع المعلومات و تؤثر في الإختيارات المتاحة و بالتالي في القرار نفسه .

و كذلك تم تحديد خصائص و مبادئ دراسة الوقت و تطرقنا إلي مثيرات و ظروف إتخاذ القرار و يكون إما في حالة التأكد أو اللاتأكد أو المخاطرة ، و كذلك إلي العوامل التي تؤدي إلي ضياع الوقت .

و بعدها تطرقنا إلي إستخدام التحليل الكمي لإتخاذ القرار و المتمثلة في أسلوب البرمجة الخطية و أسلوب التحليل الشبكي و أسلوب شجرة القرار ، و هذا من أجل ترشيد عملية إتخاذ القرار و جعلها أكثر كفاءة و فعالية .

أما الفصل الثالث فسنتطرق فيه إلي دراسة حالة الأثار الإقتصادية للقرارات اإدارية لبلدية - بسكرة - بحيث سنقوم في هذا الفصل بتطبيق أحد أساليب التحليل الكمي من أجل الوصول إلي قرار جيد و لمحاولة تفادي أو التقليل من أثر هذا القرار .

الفصل الثالث :

دراسة الأثار الإقتصادية للقرار الإداري

بلدية - بسكرة-

تمهيد

تطرقنا في الجانب النظري لموضوع البحث أولا إلى أن عملية إتخاذ القرار ليست مجرد إصدار أوامر و إعطاء توجيهات، بل هي عملية عقلانية تعمل على الاختيار بين بديلين أو أكثر، وهذا لتحقيق هدف معين خلال فترة زمنية معينة وعملية إتخاذ القرار تستوجب إتباع خطوات معينة بطريقة وأساليب تقليدية وثانيا تعرضنا إلى الجوانب الاقتصادية للقرار الإداري وبيننا أن هناك عدة جوانب يمكن أن تؤثر علي القرار، ولكن ركزنا على التكلفة ووقت إتخاذ القرار، وهذا باستخدام التحليل الكمي كأساس للتحليل، وبناءا على دراستنا النظرية سوف نتطرق في الفصل الثالث من هذا البحث إلى دراسة لبلدية – بسكرة- بتطبيق أساليب التحليل الكمي على القرارات من أجل إتخاذها .

و قد قسمنا هذا الفصل إلي 3 مباحث :

المبحث الأول : التعريف بالبلدية .

المبحث الثاني : واقع عملية إتخاذ القرار ببلدية – بسكرة-

المبحث الثالث : تطبيق أساليب التحليل الكمي على بعض قرارات بلدية – بسكرة-

المبحث الأول :- التعريف ببلدية-بسكرة-

إن دراسة بلدية بسكرة ستتم من خلال تعريف البلدية و الأجهزة التي تتكون منها، وأخيرا هيكلها التنظيمي.

I- تقديم البلدية:

تعريف بلدية على أنها: " مرفق إداري هام وضع خصيصا لخدمة المواطن محدد الإقليم وتتمتع بالشخصية المعنوية، لها الاستقلال المالي، ولها أيضا حق التقاضي فهي لها كيان قانوني، وهي أول مرفق في هرم الإدارة ."¹
"جماعة إقليمية أساسية، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتحدد بموجب قانون".²

وتجدر الإشارة أن تغيير اسم البلدية أو تغيير مقرها يتم بموجب مرسوم.³
ومن خلال ما سبق نستخلص أنها القاعدة الأساسية لكل هياكل الدولة، ولهذا كان لا بد أن تكون للبلدية شخصية معنوية، الذمة المالية، وذلك لأداء كل المهام المكلفة بها على أحسن ما يرام، ولضمان سير المصالح التابعة لها، و التي تشرف عليها.
للبلدية مكانة هامة في الدولة الحديثة بحيث تتمتع بخصائص نذكر منها :

¹ نشرية إقليمية تصدر عن المجلس الشعبي البلدي " بلدية بسكرة " العدد 99 / 00 .

² المادة الأولى من القانون رقم 08/ 90 المتعلقة بالبلدية الصادر سنة 1990 .

³ ناصر لباد ، القانون الإداري "النظام الإداري " ، ديوان المطبوعات الجامعية : الجزائر ، 2000 ، ص 201 .

1- مجموعة إقليمية، يوجد بين مواطنيها مصالح مشتركة مبنية على حقائق تاريخية واقتصادية.

2- مجموعة لا مركزية، أنشئت وفقا للقانون .

3- مقاطعة إدارية للدولة مكلفة بضمان السير الحسن للمرافق العمومية للبلدية .

4- تخضع لنظام الرقابة السياسية.

وتقع البلدية بالجنوب الشرقي للبلاد، تتربع على مساحة تقدر ب 2، 2166 كلم وهي تضم 12 دائرة و33 بلدية ومحل الدراسة هي البلدية مقر الولاية، يحدها شمالا بلدية طولقة والبرانيس، ومن الجنوب بلدية أوماش ومن الشرق بلدية سيدي عقبة وشتمة ومن الغرب بلدية الحاجب.

يضم المقر الإداري لبلدية -بسكرة- مقسم إلى 4 طوابق هي:

➤ مديرية الشؤون الاجتماعية والتنظيم.

➤ مديرية العمران و البيئة.

➤ مديرية الوسائل العامة .

➤ الأمانة العامة .

وكل منها لها عدة مصالح وكل مصلحة مقسمة إلى مكاتب .

I-1- إمكانيات البلدية:

تتوفر بلدية - بسكرة - على إمكانيات مادية وبشرية هي:

1- الإمكانيات المادية: تتمثل الأراضي، المباني، الآلات وكذلك تتحصل بلدية - بسكرة

- على عدة مداخل نذكر منها :

- الضرائب .

- نسبة من مداخل الخزينة .

- الأدمغة (المخالفات) .

- مخططات الميزانية العمومية .

2- الإمكانيات البشرية : يستخدم المقر الإداري لبلدية - بسكرة - إمكانيات بشرية

يبلغ عددها 320 عاملا مقسمين إلى إطارات سامية، إطارات عادية، وعمال آخرين .

I-2- اهتمامات البلدية :

باعتبار أن البلدية هي القاعدة الأساسية لهياكل الدولة فإن لديها عدة وظائف نذكر منها :

- 1- عمليات الترميم : وتتمثل في مختلف الترميمات التي تقوم بها البلدية لمختلف بنايات الدولة مثل : المدارس، الشوارعالخ .
- 2- أعمال الصيانة : تتمثل في عملية الصيانة للشوارعالخ .
- 3- أعمال التنظيف : تتمثل في عملية تنظيف الشوارع من النفايات والأوساخ من أجل تحسين مظهر المدينة .
- 4- أعمال التهيئة الحضرية : وتتمثل أساسا في التعميد وتوصيل المياه الصالحة للشرب وقنوات تصريف المياه .

II- الأجهزة المكونة لبلدية – بسكرة - :

يدير البلدية جهاز يتكون من :

◀ المجلس الشعبي البلدي .

◀ الجهاز التنفيذي .

II-1- المجلس الشعبي البلدي (م.ش.ب) :

هو جهاز للمداولة و يعتبر الأساس في البلدية، يتألف من عدد يتراوح حسب البلديات، وينتخب لمدة خمسة (05) سنوات، بواسطة الإقتراع النسبي على القائمة من قبل جميع سكان البلدية بإقتراع العام المباشر و السري ، دون تمييز في الجنس والبالغين أكثر من 18 سنة والمسجلين في القوائم الإنتخابية، بحيث يجتمع م . ش. ب إلزاميا في كل مرة إذا تطلب الأمر ذلك، سواء بدعوة من الرئيس أو من الوالي أو من ثلث (3/1) عدد أعضائه، يتكون م . ش. ب لبلدية – بسكرة – من 23 عضوا .

II-2- الجهاز التنفيذي :

هو جهاز يتكون من رئيس البلدية و عدة نواب يتراوح عددهم من نائبين إلى 4 نواب، حسب عدد المنتخبين لكل مجلس، و يعين رئيس البلدية من طرف أعضاء القائمة التي نالت أغلبية المقاعد في م . ش. ب خلال ثمانية (08) أيام الموالية لإعلان نتائج الإقتراع ، و يختار الرئيس النواب المساعدون له بعد إستشارة المجلس ، و يعين كل من الرئيس و نوابه لمدة خمس (05) سنوات .

أما صلاحيات رئيس المجلس بسبب الإزدواج الوظيفي فإن الرئيس يتصرف أحيانا بإسم البلدية وأحيانا بإسم الدولة، بحيث يتخذ قراراته في شكل قرارات البلدية يعلم المواطنين بها بواسطة :

◀ النشر إذا كانت ذات طابع عام .

◀ التبليغ إذا كانت تتضمن إجراءات فردية .

فبالنسبة لبلدية – بسكرة – الجهاز التنفيذي يتكون من رئيس البلدية و 4 نواب هم :

1- النائب الذي ينوب رئيس م . ش . ب في حالة غيابه .

2- النائب المكلف بالعمران و البيئة .

3- النائب المكلف بالإدارة و المالية .

4- النائب المكلف بالشؤون الاجتماعية .

III – الهيكل التنظيمي لبلدية – بسكرة - :

لكل إدارة هيكل تنظيمي خاص بها، يختلف هذا الهيكل باختلاف شكل الإدارة، وكذلك حسب النشاط الذي تقوم به، ففي هذا الشأن سوف نتطرق إلى مختلف المصالح و المديريات التي تتكون منها بلدية – بسكرة – .

III – 1- رئيس المجلس الشعبي البلدي :

يمارس مهامه من خلال الاختصاصات التي يخولها له القانون البلدي لا سيما المواد من 58 إلى 60 حيث تتضمن¹ :

◀ يمثل رئيس المجلس الشعبي البلدي البلدية في التظاهرات الرسمية والاحتفالات .

◀ يمثل رئيس البلدية كل أعمال الحياة المدنية و الإدارية وفقا للأشكال والشروط

المنصوص عليها في القوانين والتنظيمات المعمول بها .

◀ عندما تتعارض مصالح البلدية يعين رئيس المجلس الشعبي البلدي أحد نوابه

لتمثيل البلدية أمام القضاء أو في إبرام العقود .

III – 2- مصلحة الديوان :

تتكفل هذه المصلحة بإدارة الشؤون الإدارية لمصلحة رئيس المجلس الشعبي البلدي

يرأسها رئيس مصلحة الديوان تتفرع إلى :

¹المواد 58-60 ، القانون رقم 08/90 المتعلق بالبلدية الصادر سنة 1990.

◀ مكتب العلاقات الخارجية و التشريعات و يضم :

- فرع العلاقات العامة

- فرع التشريعات و التوجيه .

III-3- الأمانة العامة :

تقوم الأمانة العامة بإدارة الشؤون الإدارية المتعلقة و الخاصة بالبلدية، و إعداد برامج عمل المجلس الشعبي البلدي.

بحيث يقوم الأمين العام للبلدية و تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي بـ :

- جمع مسائل الإدارة العامة .

- الإعداد لإجتماعات المجلس الشعبي البلدي .

- تبليغ محاضر مداورات المجلس الشعبي البلدي و القرارات للسلطة الوصية

إما:

* على سبيل الاخبار.

* من أجل ممارسة سلطة الموافقة أو الرقابة .

- تحقيق العلاقات بين المصالح الإدارية و التقنية ، و تنظيمها و التنسيق بينها و

رقابتها .

- ممارسة السلطة السليمة على موظفي البلدية .

و تنفرع إلى المصالح التالية:

1- مصلحة التنشيط و المناهج: تقوم هذه المصلحة بتسجيل القرارات

و المداورات الخاصة بالمجلس الشعبي البلدي .

2- مصلحة تسير الموظفين: يتمثل دورها في إدارة الشؤون الإدارية

و الاجتماعية للموظفين و عمال البلدية.

III-4- مديرية العمران و البيئة:

هذه المديرية مقسمة إلى مصلحتين هما:-

1- مصلحة العمران: و تنفرع هذه المصلحة إلى :

◀ مكتب متابعة المشاريع.

◀ مكتب العقود : و يضم

- فرع الرخص .

- فرع المحجز البلدي .

◀ مكتب شريط العمران.

و تتمثل مهمة هذه المصلحة في :

- تهيئة و تعبيد الطرقات .

- إنجاز الحدائق و المساحات الخضراء

- تدعيم الأحياء بالكهرباء والغاز .

2- مصلحة النظافة و البيئة :

تقوم بالعمل على تطهير الأحياء من الأتربة والأوساخ، إضافة إلى الأعمال اليومية التي يقوم بها أعوان النظافة من جمع القمامات المنزلية، وتسريح قنوات المياه القذرة، كما تقوم بتحديد وإنجاز شبكات صرف المياه وشبكات المياه الصالحة للشرب.

III-5- مديرية الوسائل العامة :

تتفرع هذه المديرية إلى عدة مصالح هي :

1- مصلحة الوسائل العامة : وهي تشمل

◀ مكتب صيانة بنايات البلدية .

◀ مكتب الكهرباء و الإنارة العمومية .

2- مصلحة تسيير ممتلكات البلدية .

3- مصلحة الإدارة والمالية : وهي تشمل

◀ مكتب الصفقات العمومية .

◀ مكتب الأجور .

◀ مكتب التسيير .

◀ مكتب التجهيز .

حيث كل واحدة من هذه المصالح إختصاصاتها المخولة لها من طرف القانون البلدي رقم 90 / 08 في 07/04/1990 ، حيث تسيير أموال البلدية سواء كانت إيراداتها

الخاصة أو من طرف الدولة في إطار ذمتها، بالإضافة إلى حصيلة الموارد الجبائية والرسوم.¹

III-6- مديرية التنظيم و الشؤون الاجتماعية:

بحكم الطابع الاجتماعي لهذه المديرية كونها أكثر تعاملًا مع المواطنين بصفة مباشرة و دائمة لذلك كانت محل اهتمام و تدعيم أكثر من قبل المجلس الشعبي البلدي، وذلك إنعكاسًا للظروف الاجتماعية الصعبة التي تمر بها البلدية، وتجسيدا لمبدأ الإدارة في خدمة المواطن ثم وضع ميكانيزمات جديدة، و لحسن سير هذه المديرية من خلال الدور الملموس الذي تقوم به .

و تنقسم هذه المديرية إلى :

1- مصلحة الانتخابات : تقوم هذه المصلحة بعملية التسجيل والشطب ثم الشروع في طبع قائمة المسجلين.

2- مصلحة الحالة المدنية : تعتبر هذه المصلحة الركيزة الأساسية للبلدية لما تقدمه من خدمات يومية للمواطنين ، و في هذا الصدد تقوم بجرد عام للسجلات و العقود .

3- مصلحة الشؤون الاجتماعية : تهتم هذه المصلحة بالجانب الاجتماعي و تقسم إلى :

➤ مكتب السكن الاجتماعي : تقوم بتحويل ملفات طلبات السكنات الاجتماعية من ديوان الترقية و التسيير العقاري إلى البلديات .

➤ مكتب الشبكة الاجتماعية : نظرا للوضع الاجتماعي المتدهور لا سيما الأشخاص المعوزين و عديمي الدخل ، بحيث تقوم الشبكة الاجتماعية بمساعدة هذه الفئة ، إلا أن العدد الضئيل بالنسبة للمدينة نظرا للعدد المعتبر من الأشخاص المعاقين و المسنين ، حيث تم في هذا المجال تصفية قوائم المستفيدين من الدعم المالي و إلغاء الأشخاص الذين لا تتوفر فيهم الشروط .

4- مصلحة التنظيم العام: تقوم هذه المصلحة بدراسة ملفات القضايا الخاصة بالميدان العقاري تم تعويض عدد من المواطنين عن طريق التعويض العيني أو النقدي .
و مما سبق يظهر الهيكل التنظيمي لبلدية – بسكرة – كما في الشكل التالي :

¹ المادة : 146 من القانون رقم 08/90 المؤرخ في 12 رمضان 1410 الموافق 07 أفريل 1990 المتعلق بالبلدية .

المبحث الثاني : واقع عملية إتخاذ القرار بلدية –بسكرة-

بعد التعريف ببلدية- بسكرة – و أهم المديریات والمصالح والمكاتب التي تتشكل منها، سنحاول التعرف على أهم القرارات التي تقوم بإتخاذها البلدية والأدوات والطرق التي يعتمد عليها من أجل إتخاذها .

I- أنواع القرارات :

إن بلدية – بسكرة – تقوم بإتخاذ العديد من القرارات إما من أجل نشرها إذا كانت ذات طابع عام، أو التبليغ إذا كانت ذات طابع فردي نذكر منها :

I-1- قرارات بسيطة و مركبة :

إن القرارات البسيطة لديها أثر قانوني سريع ، لكن نجد أن رئيس البلدية يخول سلطة إتخاذ مثل هذه القرارات إلى النواب كل حسب اختصاصاته، ولهذا يمكن إعتبارها قرارات فردية مثل قرار التعيين أو قرار الفصل..... الخ .

أما القرارات المركبة فهي تتكون من عدة نواحي قانونية و تتم على عدة مراحل محددة وفق قانون معين، ولهذا يمكن إعتبارها قرارات جماعية تتأثر بمشاركة و تفاعل آراء كل أعضاء اللجنة كإجراء مناقصة وفقا لقانون المناقصات العمومية التي تعمل به بلدية – بسكرة – من أجل الوصول إلي إختيار من الذي سيقوم بإنجاز مشروع ما .

I-2- القرارات الخاصة بالخدمات العامة :

الخدمات العامة تتمثل في نوعية و كمية الخدمات التي تقدم إلى المواطنين بغض النظر عن الطرق المقدمة بها، بحيث نجد أنه في بعض الخدمات يمكن اللجوء إلي المؤسسات الخاصة من أجل تقديم هذه الخدمات، لأنها تعتبر جوهر الحياة بالنسبة للمواطنين .
بحيث تقوم بلدية – بسكرة – بتقديم العديد من الخدمات ذات المنفعة العامة التي تخص المجتمع .

و هناك قرارات متعلقة بمصالح البلدية تتمثل في القرارات التي يتخذها أحد النواب بناءا علي السلطة المخولة له من طرف رئيس (م .ش . ب) كل واحد وفق إختصاصاته مثل : قرار تغيير موظف أو معاقبته أو قرار شراء .

I- 3- القرارات المتعلقة بالمشاريع :

هناك عدة مشاريع تهتم بها البلدية و تتخذ بشأنها عدة قرارات نذكر منها :

- مشاريع التعمير.
- مشاريع التطهير .
- مشاريع المياه الصالحة للشرب .
- مشاريع الترميمات .
- مشاريع البناءات (المدارس ، المسارح).

II- كيفية إتخاذ القرار في المجلس الشعبي البلدي – بسكرة - :

II- 1- بالنسبة للخدمات العامة :

من خلال ما سبق نستنتج أن عملية إتخاذ القرار بالنسبة للخدمات العامة يعتمد على كمية المعلومات التي يتحصل عليها المجلس الشعبي لبلدية – بسكرة – من طرف المصالح الوصية، بحيث تتخذ مثل هذه القرارات عن طريق نتائج مداولات م . ش . ب ، و هذا بتصويت على أقل نصف المجلس أي (2/1) من أعضائه ثم تصادق عليها الجهة أو الهيئة الوصية أو المختصة .

II- 2- بالنسبة للمشاريع :

يتم إتخاذ مثل هذه القرارات بناء على اقتراح المشروع على رئيس الولاية والموافقة عليه من طرف م . ش . ب بحيث تمر عملية إختيار المقاول من أجل التنفيذ وفقا لقانون الصفقات العمومية (250- 02) بالمراحل التالية :

II- 2-1- الإعلان عن المناقصة :

تكون عملية الإعلان إما على شكل إستمارة أو مناقصة في الجرائد اليومية، وهذا بعد إعداد دفتر الشروط الخاص بالمشروع الذي تكون قد صادقت عليه لجنة الصفقات العمومية بعد الدراسة طبقا للقانون، ينقسم هذا الدفتر إلى نوعين :

➤ دفتر شروط تقني : يحدد فيه ترتيب المقاولات المؤهلة للقيام بإنجاز المشروع، أي توجد فيه جميع الأمور التقنية والإدارية فقط .

◀ دفتر الشروط المالي : يحدد الأمور المالية التي يجب على كل مقاول الالتزام بها، حيث يتم في الإعلان تحديد آخر لوضع العروض ابتداء من تاريخ الإعلان و يمكن توضيح الإعلان عن مناقصة في شكل إستمارة وفق النموذج التالي :

الشكل رقم(25) الإعلان عن إستشارة .

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية بسكرة

دائرة بسكرة

بلدية بسكرة

الديوان

مكتب الصفقات العمومية

إعلان عن إستشارة

بناء على الإستشارة المؤرخة في:.....يعلم رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة- عن إجراء إستشارة حول اشغال :

كل الإجراءات الخاصة بهذه الإستشارة تخضع للقوانين السارية المفعول فعلى المقاولات المهتمة بالإعلان سحب الكشوفات الكمية و التصريح بالإكتتاب و التعهد من – الديوان – مكتب الصفقات العمومية مقابل دفع مبلغ 1.500.00 لدي القابض البلدي .

شروط المشاركة :

ملاحظة:

الوثائق المطلوبة أعلاه يجب أن تكون مصادق عليها و واضحة التواريخ وسارية المفعول تودع العروض لدى مكتب التنظيم بمقر البلدية .

حدد آخر أجل لإيداع العروض يوم :.....

رئيس المجلس الشعبي البلدي .

المصدر : من وثائق البلدية

II-2-2- لجنة فتح الأظرفة :

يتم تحويل العروض التي وصلت إلى مكتب التنظيم بمقر البلدية بحيث يتم تسجيل تاريخ ورود كل عرض في سجل خاص، من أجل فتحها في إجتماع لجنة فتح الأظرفة المتكونة من رئيس اللجنة وأعضاء يعينهم رئيس البلدية، للتأكد من الوثائق المرفقة بكل عرض ومدى مطابقتها مع الشروط المعلن عنها، ويتم تحرير محضر إجتماع لجنة فتح الأظرفة يسجل فيه اليوم، الساعة، الأعضاء، وجدول الأعمال.....الخ، وكل عرض وثنائه ناقصة يرفض .

ويأخذ محضر إجتماع لجنة فتح الأظرفة الشكل التالي :

الشكل رقم (26) محضر إجتماع لجنة فتح الأظرفة .

<u>الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية</u>								
ولاية بسكرة								
دائرة بسكرة								
بلدية بسكرة								
محضر إجتماع لجنة فتح الأظرفة .								
في يوم :..... وعلى الساعة :.....، إجتمعت لجنة فتح الأظرفة بمقر البلدية مكتب الأمين العام								
تحت رئاسة السيد / وفق لإستدعاءات بالحضور رقم في								
<u>جدول الأعمال :</u>								
<u>الحاضرون :</u>								
<u>الغائبون :</u>								
بحيث يتم تحديد عدد الأظرفة التي وردت في وقتها المحدد و المتأخرة كذلك، وتحديدها في الجدول كما يلي:								
الرقم	إسم المقاول	المشروع	المبلغ	مدة الإنجاز	السجل التجاري	السوابق العدلية	الوثائق الجبائية	شهادة التأهيل و التصنيف

المصدر : من وثائق البلدية .

بحيث كل عرض يرسل يتكون من طرفين هما :

الظرف المالي : يشمل كل الشروط و العرض المالي الذي يقترحه المقاول.
الظرف التقني : يشمل على المعطيات و الوثائق التي ترفق بكل عرض مثل
السوابق العدلية، الوثائق الجبائية وشبه الجبائيةالخ .

II-2-3- لجنة تقييم العروض :

بعد عملية فتح الأظرفة ترسل إل لجنة تقييم العروض من أجل مراعاة مد n صحة كل عرض، وهذا وفق تنقيط معين ومحدد مسبقا بحيث إذا لم يصلها العرض يتم رفضه، وفي هذه الحالة يتم إختيار أقل عرض، و يتم إعلان المنح المؤقت للمناقصة أو الإستشارة في الجرائد، مع تحديد السعر المقترح و أجال الإنجاز و كل العوامل التي سمحت بإختيار هذا المقاول .

و بعد مدة محددة و في حالة عدم وجود طعون من طرف المقاولين الآخرين يتم إسناد المشروع بمحضر معين إلى المقاول المختار.

ويأخذ نفس شكل محضر فتح الأظرفة و لكن في محضر إجتماع لجنة تقييم العروض يتم إسناد المشروع إلى المقاول المختار والذي قدم أقل تكلفة .

ثم يتم إعداد ملف التسجيل الذي يتكون من :

نسخة من الإعلان عن المناقصة أو الإستشارة .

نسخة من محضر فتح الأظرفة .

نسخة من محضر تقييم العروض .

نسخة من العرض المقبول أو المقترح للإسناد.

البطاقة التقنية لتسجيل المشروع المعني التي تظهر في الشكل التالي :

الشكل رقم (27) البطاقة التقنية لتسجيل أي المشروع .

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية بسكرة.
دائرة بسكرة .
بلدية بسكرة .

بسكرة في:.....

بطاقة تقنية للتسجيل

- 01- برنامج :
- 02- قرض سنة :
- 03- قطاع :
- 04- الباب :
- 05- تسمية المشروع :
- 06- كلفة المشروع :
- 07- طلب تسجيل :
- 08- وصف المشروع : _____ روع : تقني _____
- 09- هل المشروع إنطلق : نعم لا
- 10- هل المشروع ممول من برنامج آخر : نعم لا
نعم : قطاعي صندوق مشترك للجماعات إعانة مالية من طرف
الولاية تمويل ذاتي مصادر آخر
- 1-10 مبلغ المشاركة :
- 2-10 التاريخ :
- 3-10 تسمية المشروع الأساسي :
- 4-10 الحالة المادية للأشغال :
- 11- الدراسة المنجز
- 1-11 مكتب الدراسات : المصالح التقنية لفرع الأشغال العمومية لدائرة بسكرة
- 2-11 الأجل التعاقدية :
- 3-11 مبلغ العقد :
- 4-11 مصادر التمويل :
- 12- الدراسة غير المنجزة :
- 1-12 تقدير الدراسة :
- 13- التقرير المناسب للملائم :
- 14- عدد السكان المستفيدين من العملية :

رئيس المجلس الشعبي البلدي

المصدر : من وثائق البلدية .

يرسل هذا الملف إلى مديرية التخطيط والتهيئة العمرانية بالولاية للتسجيل وهذه الأخيرة تدرس طلبات التسجيل في لجنة خاصة يكونها الوالي، وبعد الموافقة يتم تحرير

مقررة من طرف الوالي، التي تثبت عملية تسجيل المشروع بحيث ترسل هذه المقررة إلى البلدية من أجل تسجيل العملية وشكل المقررة كما يلي :
الشكل رقم (28) مقررة تسجيل أي مشروع .

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية : بسكرة

بلدية : بسكرة -

مقررة رقم :

مخططات البلدية للتنمية (م.ب.ت) .

بلدية : بسكرة .

التسجيل

إعادة التقييم

إنخفاض التقييم

التغيير

الغلق

الرقم الثابت	الجدول الزمني			نوع التمويل				رقم العمليات
	الإستكمال	الإنتلاق	التسجيل	المجموع	غير ذلك	مساهمات مؤقتة	مساهمات نهائية	

المصدر : من وثائق البلدية .

II-2-4- لجنة الصفقات العمومية :

تجتمع هذه اللجنة من أجل النظر في مدى قانونية إقتراح الإسناد والموافقة عليه من

أجل المصادقة على الصفقة بحيث إذا كانت تكلفة المشروع :

◀ أقل من 600 مليون دج :

في هذه الحالة يتم إعداد إتفاقية و لا تمر على لجنة الصفقات العمومية للمصادقة و المداولة و تكون داخلية .

◀ أكثر من 600 مليون دج :

في هذه الحالة تعتبر المناقصة صفقة ، و تمر على لجنة الصفقات العمومية من أجل الدراسة و المصادقة على المشروع .

II-2-5- مرحلة تنفيذ الصفقة :

ترسل الصفقة إلى الولاية للمصادقة عليها من طرف الهيئة الوصية ثم إلى المجلس .
ش.ب للمداولة و المصادقة على المشروع ثم ترسل إلي مديرية العمران لمتابعة المشروع، وهذا بناء على أمر بدء الأشغال الذي يظهر في النموذج التالي :

الشكل رقم (29) أمر بدء أشغال المشروع .

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية بسكرة

السيد

دائرة بسكرة

بلدية بسكرة

مديرية العمران و البيئة

رقم / /

أمر ببدء الأشغال

...../ السيد
...../ مكلف
...../ إبتداءا من
..... هذا الأمر سيبلغ إلى السيد :
...../ الساكن

بسكرة في :
رئيس المجلس الشعبي البلدي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية بسكرة

دائرة بسكرة

بلدية بسكرة

مديرية العمران و البيئة

رقم / /

تبليغ

...../ الممضي أسفله
..... نشهد بأنه قبض الأمر ببدء الأشغال بتاريخ
..... المسجل تحت رقم / / الممضي من طرف السيد / رئيس المجلس الشعبي البلدي
...../ بسكرة في

المقاول

المصدر : من وثائق البلدية .

وفي هذه الحالة يتم تعيين عون تقني مختص للمتابعة من طرف البلدية و عون من طرف المصالح التقنية للولاية، أو مكتب الدراسات للإستعانة بها في حالة البناء .

بحيث يقوم المقاول بعد فترة معينة بإرسال حالة وضعية الأشغال من أجل طلب

مستحقاته كل شهر أي تنفيذ الصفقة من الناحية المالية، كما في الشكل التالي :

الشكل رقم (30) وضعية أشغال المشروع .

وضعية أشغال

...../ المقاول

...../ رقم السجل التجاري :

...../ الرقم الحائمي :

المصدر : من وثائق البلدية .
وتسجل لدي البلدية في شكل فاتورة أنظر الملحق رقم (01) و(02)، وترسل نسخة
منها للخزينة من أجل تسديد مستحقات المقاول، حتي يستنفد المبلغ كاملا بعد إنتهاء
المشروع، ويمكن اللجوء إلي ملحق (من أجل إضافة المدة ، الموارد) حتى تصفية
الصفحة .

بحيث يغلق المشروع و يسلم محضر إستلام المشروع بعد معاينة العون التقني ، و حوصلة الأشغال الخاصة بالمشروع ، أنظر الملحق رقم (03) و (04) .

المبحث الثالث : تطبيق أساليب التحليل الكمي على قرارات بلدية-

بسكرة-

من خلال ما تم التطرق إليه في الفصل السابق، ومن المتعارف عليه لدي المختصين في مجال التسيير فإن القرار مرتبط بدرجة كبيرة بالبدائل المتاحة والعوامل التي تؤثر على الأهداف، ومن البديهي فإن بلدية – بسكرة – تسعى دائما لتجنب العوامل التي تؤثر على إتخاذ أي قرار .

ومن خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى تطبيق أساليب التحليل الكمي من أجل ترشيد عملية إتخاذ القرار و كذا محاولة المفاضلة بين التكلفة و الوقت .

I- بالنسبة للخدمات العامة:

هذه الحالة تطبيقية وواقعية ببلدية-بسكرة- بتاريخ 2005/04/15 تم عقد إجتماع ، و بعد المداولة والمناقشة تم إتخاذ قرار يخص مسلك السير X بحيث حول من مسلك ذو إتجاهين إلى مسلك ذو إتجاه واحد بحيث نفذ هذا القرار لمدة شهرين وقد نتج عنه بالنسبة لـ :

◀ الإدارة : تتحمل

* توظيف شرطي أو أكثر (تحمل مصاريف الراتب + مصاريف أخرى).

* مصاريف تنفيذ القرار تتمثل في وضع إشارة جديدة + مصاريف أخرى .

◀ المواطن : يتحمل

الغرامة، التأخر، مصاريف أخرى، أعباء إجتماعية، جوانب إجتماعية (مثلا تغير وجهة نظر المواطن بالنسبة للبلدية) .

بعد هذه المدة صدر قرار تعويضي آخر (تراجع عن القرار السابق) بحيث نتج عنه :

مصاريف القرار ، مصاريف الإشارة الجديدة ، مصاريف أخرى .

II- بالنسبة للمشاريع :

II-1- تطبيق أسلوب CPM :

لقد تم إختيار مشروع تهيئة حضرية تعبيد شوارع البخاري، ونظرا لأن هذا المشروع قد قسم إلى 10 حصص فإننا سنختار الحصة رقم(01) الخاصة بالتعبيد بالخرسانة الإسمنتية من محيط مقبرة البخاري .

وفقا لقانون الصفقات العمومية فإنه قد تم الإعلان عن إستشارة حول أشغال : تهيئة حضرية يوم : 2004/02/25 و حدد آخر أجل لإيداع العروض هو 2004/03/03، وقد وصل إلي مكتب التنظيم 103 عرض ثم تم عقد إجتماع لجنة فتح الظروف يوم 2004/03/29، وقامت هذه اللجنة بتحرير محضر وتحديد عدد العروض التي وردت، بعدها عقد إجتماع لجنة تقييم العروض في 2004/04/21. إن الهدف الذي تسعي بلدية – بسكرة – إلى تحقيقه من هذا المشروع هو إنجازه في وقت محدد و بتكلفة معينة .

II -1-1- بالنسبة لأنشطة المشروع :

الجدول التالي يمثل نشاطات هذا المشروع :

الجدول رقم (05) أنشطة أعمال مشروع التعبيد.

الرمز	النشاط	الوحدة	الكمية	السعر	السعر الإجمالي
-------	--------	--------	--------	-------	----------------

	الأحادي				
36.000.00	60.00	600	م ²	أشغال الحفر	A
36.000.00	60.00	600	م ²	أشغال رمي الأتربة إلي المفرغة العمومية	B
125.000.00	500.00	250	مط	حافة الرصيف من النوعية الجيدة	C
60.000.00	100.00	600	م ²	حصي الوادي TVO علي عمق متغير	D
330.000.00	550.00	600	م ²	بلاط إسمنتي خفيف التسليح	E
30.000.00	1.500.00	20	و	إنجاز أحواض الأشجار	F
10.000.00	500.00	20	و	تزويد الأحواض بترربة الغرس	G
40.000.00	2000.00	20	و	تسيح الأحواض بقضبان من الحديد	H
667.000.00	المجموع بدون رسوم :				
113.390.00	القيمة المضافة 17 % :				
780.390.00	المجموع بكامل الرسوم :				

المصدر : من وثائق البلدية .

وحسب خبير من طرف لجنة الصفقات العمومية فإنه قد قام بتقدير وقت إنجاز المشروع ككل في 20 يوم، وحدد وقت إنجاز كل نشاط على حدى وفق الجدول التالي :

الجدول رقم (06) وقت إنجاز كل نشاط .

النشاط	الكمية المجزة في اليوم	وقت الإنجاز
A	150 م ² في اليوم	4
B	150 م ² في اليوم	4

5	50 مط في اليوم	C
5	120م ² في اليوم	D
2	300م ² في اليوم	E
4	5 وحدات في اليوم	F
4	5 وحدات في اليوم	G
2	10 وحدات في اليوم	H

وقت إنجاز كل نشاط يحسب بقسمة الكمية الإجمالية على الكمية المنجزة في اليوم :

$$\text{- النشاط A : } 4 \text{ أيام} = \frac{600}{150}$$

$$\text{- النشاط B : } 4 \text{ أيام} = \frac{600}{150}$$

$$\text{- النشاط C : } 5 \text{ أيام} = \frac{250}{50}$$

$$\text{- النشاط D : } 5 \text{ أيام} = \frac{600}{120}$$

$$\text{- النشاط E : } 2 \text{ أيام} = \frac{600}{300}$$

$$\text{- النشاط F : } 4 \text{ أيام} = \frac{20}{5}$$

$$\text{- النشاط G : } 4 \text{ أيام} = \frac{20}{5}$$

$$\text{- النشاط H : } 2 \text{ أيام} = \frac{20}{10}$$

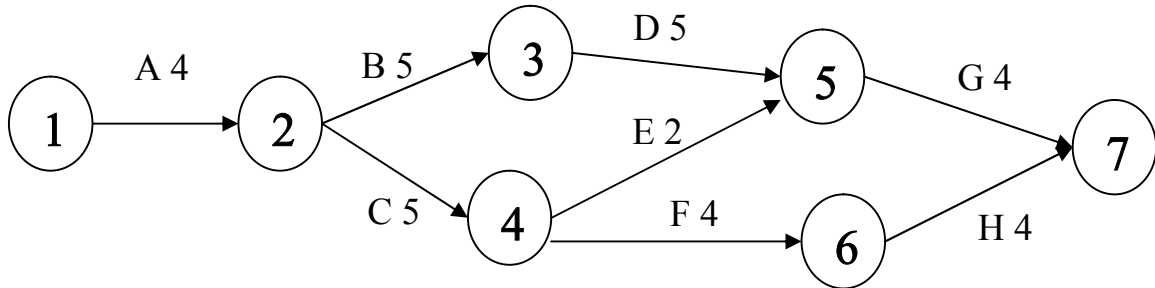
رسم شبكة الأعمال :

لدينا الجدول التالي الذي يمثل أنشطة أعمال هذا المشروع :

الجدول رقم (07) : يمثل تتابع أنشطة المشروع حسب الأسبقية .

النشاط	وقت الإنجاز	الأنشطة السابقة
A	4	-
B	4	A
C	5	A
D	5	B
E	2	C
F	4	C
G	4	D - E
H	2	F

الشكل رقم (31) : شبكة أعمال مشروع التعبيد .



يتم انجاز هذا المشروع بعد 7 مراحل و 4 مستويات .

تحديد المسار الخرج :

حساب مختلف أزمنة المشروع

الجدول رقم (08) تحديد المسار الخرج بطريقة الجدول.

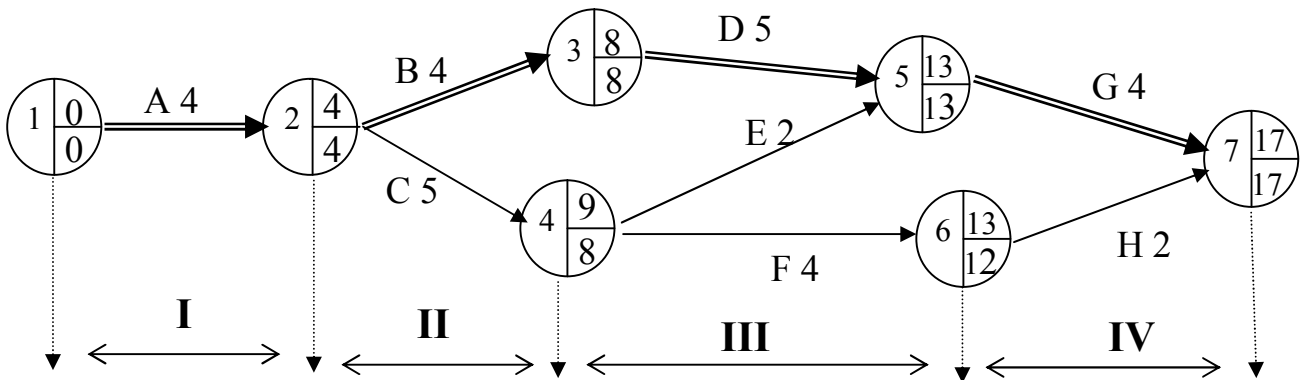
--	--	--	--	--	--	--	--

النشاط	وقت الإنجاز	الأنشطة السابقة	EST	EFT	LST	LFT	ST
A	4	-	0	4	4	0	0
B	4	A	4	8	8	4	0
C	5	A	4	9	8	3	1
D	5	B	8	13	13	8	0
E	2	C	9	11	13	11	2
F	4	C	9	13	12	8	1
G	4	D-E	13	17	17	13	0
H	2	F	13	15	17	15	2

أنشطة المسار الخرج هي: A - B - D - G

رسم الشبكة: بهذه الطريقة يتم تحديد المسار الحرج

الشكل رقم (32) يمثل تحديد المسار بطريقة الشبكة.



المسار الحرج هو: A . B . D . G

يتم إنجاز هذا المشروع بعد 7 مراحل و 4 مستويات و يحتاج إلى 17 يوم .

I-II-2- بالنسبة لأنشطة مراحل إختيار المشروع :

تحديد المسار الحرج بطريقة الشبكة :

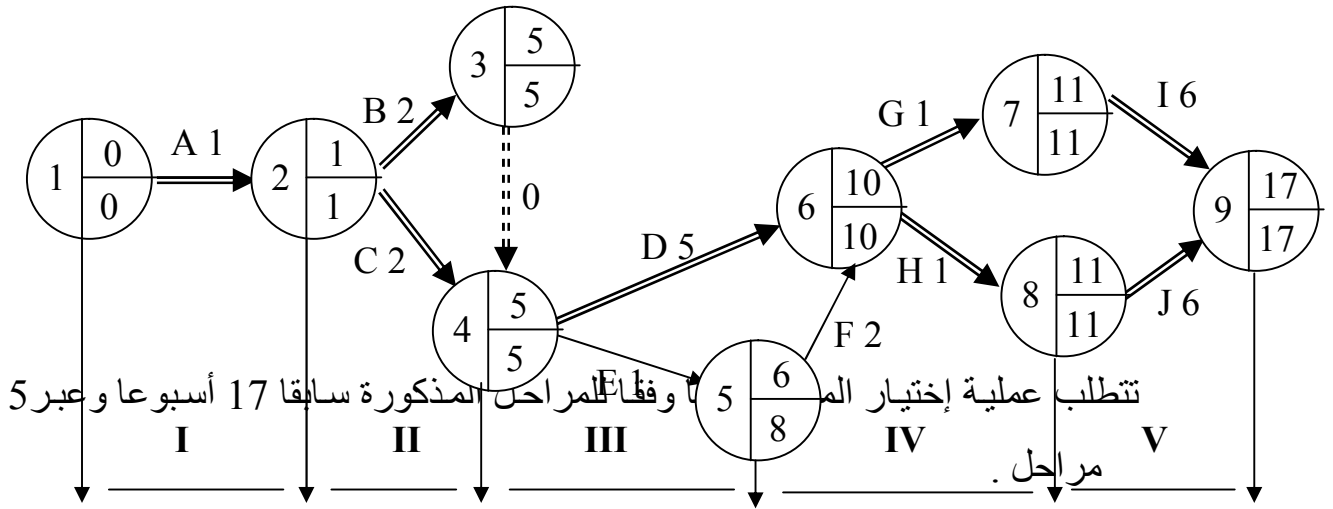
بالنسبة لتسلسل أعمال إختيار وتنفيذ المشروع وفقا لمراحل الصفقات العمومية في الجدول التالي :

الجدول رقم (09) أنشطة أعمال إختيار مشروع التعبيد .

الوقت بالأسابيع

الأنشطة السابقة	وقت الإنجاز	النشاط	الرمز
-	1	الإعلان و تاريخ آخر أجل	A
A	4	لجنة الفتح	B
A	3	لجنة تقييم العروض	C
B- C	5	موافقة اللجنة التقنية	D
B- C	1	تسجيل الصفقة	E
E	2	المقررة	F
D- F	1	تعيين عون تقني	G
D- F	1	أمر بدء الأشغال	H
G	6	تقييم وضعية الأشغال	I
H	6	محضر الإستلام	J

الشكل رقم (33) شبكة أعمال إختيار مشروع التعميد .



و المسار الحرج هو :

A - B - D - G - I

A - B - D - H - J

A - C - D - G - I

A - C - D - H - J

◀ تحديد المسار الحرج بعد تخفيض الوقت :

من خلال ما سبق نجد أن الوقت يضيع بين آخر أجل لإستلام العروض وعقد إجتماع لجنة فتح الأطراف و كذلك بين لجنة التقييم و الإسناد، ثم تبقي البلدية في إنتظار عملية التسجيل ووصول المقررة ثم تعيين العون التقني وإصدار أمر بدء الأشغال، إن كل هذا الوقت الضائع لديه تكاليف ويجب أخذها بعين الإعتبار .

ونجد أنه يمكن التقليل من الوقت الضائع برسم شبكة الأعمال بعد إقتراح المشروع والتقييد بها :

النشاط A : الإعلان و آخر أجل (8 أيام) .

النشاط B : لجنة الفتح (يوم واحد) .

النشاط C : لجنة التقييم (يوم واحد) .

النشاط D : موافقة اللجنة التقنية (8 أيام) .

النشاط E : تسجيل الصفقة (5 أيام) .

النشاط F : المقررة (10 أيام) .

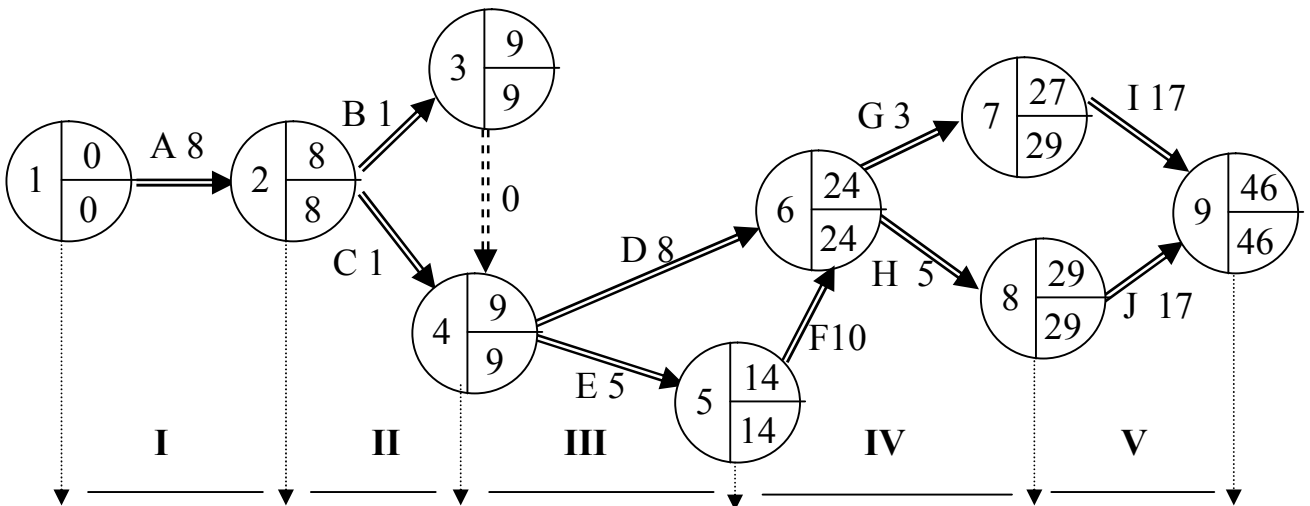
النشاط G : تعيين العون التقني (3 أيام) .

النشاط H : أمر بدء الأشغال (5 أيام) .

النشاط I : تقييم وضعية الأشغال (17 يوم) .

النشاط J : محضر الإستلام (17 يوم) .

الشكل رقم (34) : شبكة أعمال إختيار المشروع بعد تخفيض الوقت .



يتم إنجاز هذا المشروع في حالة عدم ضياع الوقت في 46 يوم و عبر 6 مراحل .

والمسار الحرج هو:

A- B-D- H- J

A- B -E- F- H-J

A- C - D - H - J

A - C - E - F - H - J

II-2- تطبيق أسلوب PERT :

مراحل تخطيط وتنفيذ مشروع إنشاء محطة توزيع كهرباء لتزويد منطقة Y بالكهرباء ،

والجدول التالي يمثل الأنشطة المختلفة لإنجاز المشروع :

الجدول رقم (10) يمثل أنشطة إنشاء محطة توزيع كهرباء.

الرمز	النشاط	الأنشطة السابقة
A	دراسة و تقييم الفكرة	-
B	تحديد موقع المشروع	A
C	إجراء الدراسات لتحديد	B

	المواصفات المطلوبة	
A	تحديد مسار الخطوط الكهربائية	D
D	إصدار أوامر شراء المواد والمستلزمات وإستلامها	E
E	إجراء الفحوص والإختبارات المطلوبة للتشغيل	F
F	التشغيل المبدئي للمحطة	G

في ظل التغيرات الحالية خاصة في الأسعار فإنه قد تم إفتراض أوقات تقديرية لكل نشاط من هذه الأنشطة .

الجدول رقم (11) الأوقات التقديرية لإنجاز أنشطة المشروع .

الوقت بالأيام

الأوقات التقديرية			الأنشطة
التساومي b	الأكثر إحتمالا m	التفاولي a	
28	22	10	A
10	4	4	B
14	6	4	C

3	2	1	D
9	5	1	E
9	8	7	F
2	2	2	G

تحديد الوقت المتوقع و التباين :

الجدول رقم(12) يمثل الوقت المتوقع و تباين أنشطة المشروع .

التباين	الوقت المتوقع	النشاط
9	21	A
1	5	B
$\frac{25}{9}$	7	C
$\frac{1}{9}$	2	D
$\frac{16}{9}$	5	E
$\frac{1}{9}$	8	F
0	2	G

الوقت المتوقع للنشاط A هو :

$$T_A = \frac{10+4(22)+28}{6}$$

$$T_A = \frac{126}{6}$$

$$T_A = 21$$

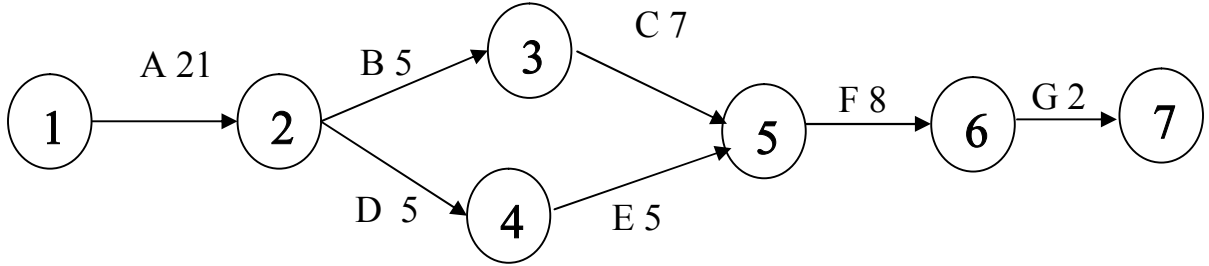
أما تباين إنجاز النشاط A هو :

$$\delta_A^2 = \left(\frac{28-10}{6} \right)^2$$

$$\delta_A = 9$$

رسم شبكة أعمال المشروع .

الشكل رقم (35) شبكة أعمال إنجاز محطة توزيع الكهرباء.



الجدول رقم (13) تحديد المسار الحرج لمشروع إنجاز محطة توزيع الكهرباء

ST	LFT	LST	EFT	EST	وقت الإنجاز	الأنشطة
0	21	0	21	0	21	A
0	26	21	26	21	5	B
0	33	26	33	26	7	C
5	28	26	23	21	2	D
5	33	28	28	23	5	E

0	41	33	41	33	8	F
0	43	41	43	41	2	G

المسار الحرج هو A - B - C - F- G .

نجد أن هذا المشروع حسب أسلوب PERT يتم عبر 7 مراحل وفي 43 يوم و لكن في الواقع اعتمدوا الأساليب التقليدية و لم يتخذ قرار بتنفيذ هذا المشروع .

III - المفاضلة بين الوقت و التكلفة :

بما انه لدينا تكلفة إنجاز كل مرحلة من مراحل إنجاز هذا المشروع فإننا سنقوم بالمفاضلة بين الوقت و التكلفة من اجل تقليل وقت الإنجاز و لدينا الجدول التالي :

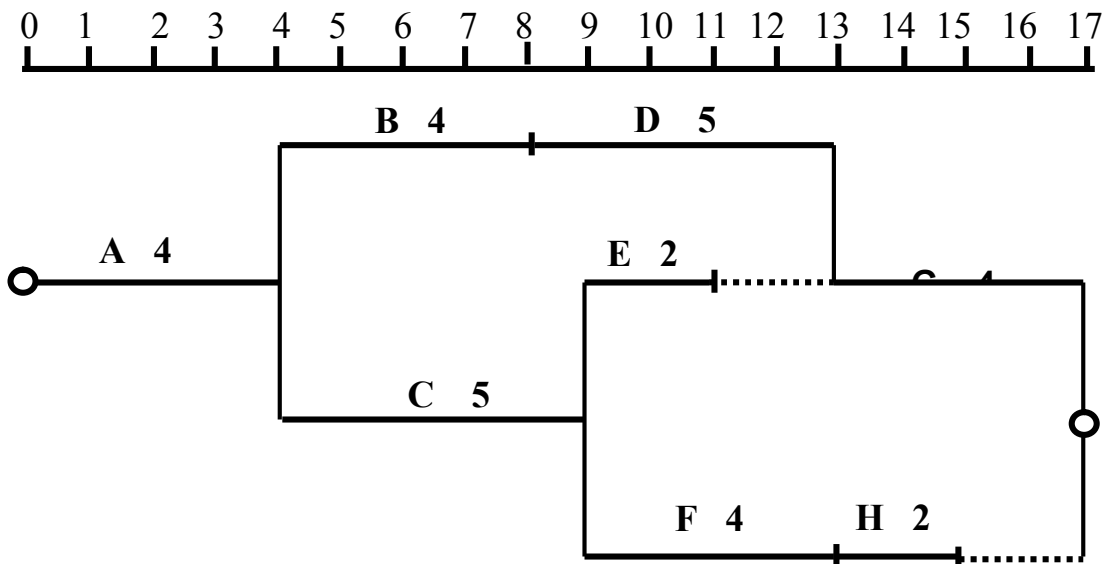
الجدول رقم (14) تكلفة و وقت تسريع أنشطة المشروع التعبيد .

التكلفة ب : 1000,00 د ج .

النشاط	وقت التسريع	تكلفة التسريع
A	2	42
B	3	38
C	3	127
D	4	61
E	1	334
F	3	33
G	2	16
H	1	44

للمفاضلة بين الزمن و التكلفة نستخدم المنحني السلمي للتحليل .

الشكل رقم (36) المنحني السلمي لإنجاز مشروع التعبيد .



التكلفة الإجمالية العادية تقدر ب 667 دج .

الخطوط المستمرة هي الوقت الفعلي .

الخطوط المتقطعة هي الهامش الإجمالي أو الوقت المسموح به للتأخر في الأنشطة التي

توجد في هذا المسار ، من الشكل السابق فإن هناك 3 مسارات هي :

$$A - C - F - H = ST = 2$$

$$A - C - E - G = ST = 4$$

$$A - B - D - G = ST = 0$$

نستنتج أنه مسموح بالتأخر في المسار الأول و الثاني .

الجدول رقم (15) حساب تكلفة التسريع للوحدة الواحدة .

النشاط	الوقت العادي	التكلفة العادية	وقت التسريع	تكلفة التسريع	الفرق بين الوقتين	الفرق بين التكالفتين	تكلفة التسريع
A	4	36	2	42	2	4	$\frac{4}{2}=2$

$$\frac{2}{1}=2$$

$$\frac{2}{2}=1$$

B	4	36	3	38	1	2	
C	5	125	3	127	2	2	
D	5	60	4	61	1	1	
E	2	330	1	334	1	4	
F	4	30	3	33	1	3	
G	4	10	2	16	2	6	
H	2	40	1	44	1	4	

أنشطة المسار الحرج هي : A - B - D - G :

III-1- المرحلة الأولى :

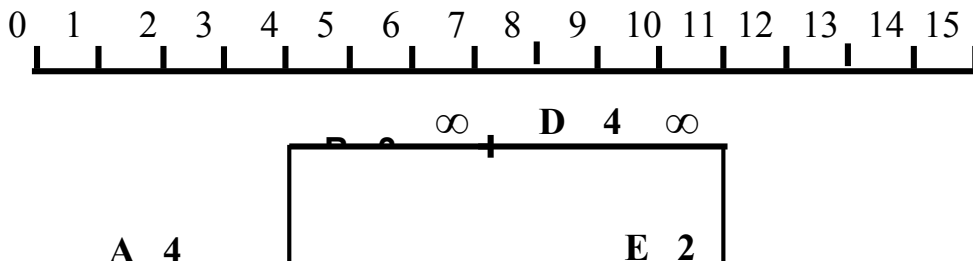
نختار النشاط D و B بحيث :

نقوم بتخفيض D بوحدة واحدة مقابل 1 دج .

و B بوحدة واحدة مقابل 2 دج .

الوقت يصبح 15 يوم .

الشكل رقم (37) المنحني السلمي بعد التخفيض I :



الوقت المخفض هو 15 يوم .

التكلفة تصبح $670 = 2 + 1 + 667$ دج .

الأنشطة التي وضعت فيها علامة ∞ لا يمكن تخفيض مدتها و هي أنشطة حاسمة .

III -2- المرحلة الثانية :

من الشكل السابق نلاحظ أن هناك مسار حرج آخر هو :

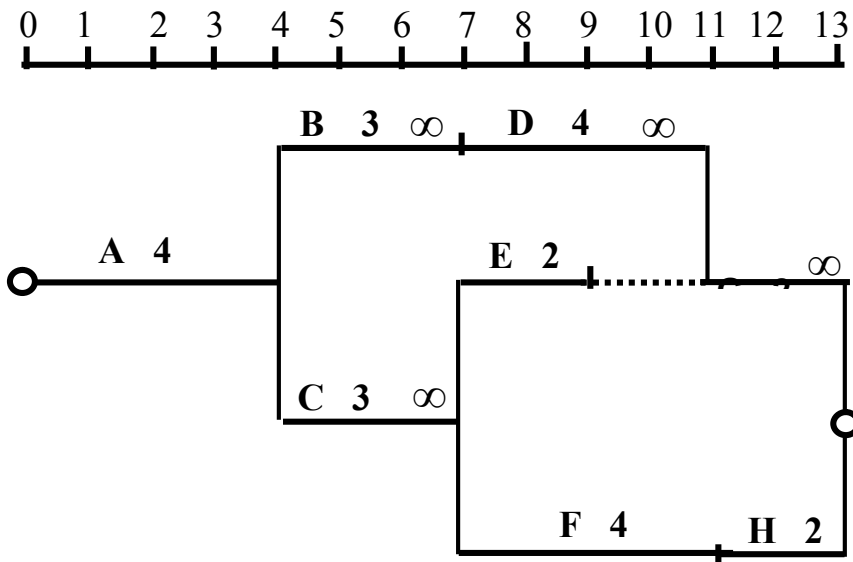
A - C - F - H .

نختار النشاط C و G .

نقوم بتخفيض C بوحدين مقابل $2 = 1 \times 2$ دج .

و G بوحدين مقابل $6 = 3 \times 2$ دج .

الشكل رقم (38) المنحني السلمي بعد التخفيض II .



الوقت المخفض هو 13 يوم .

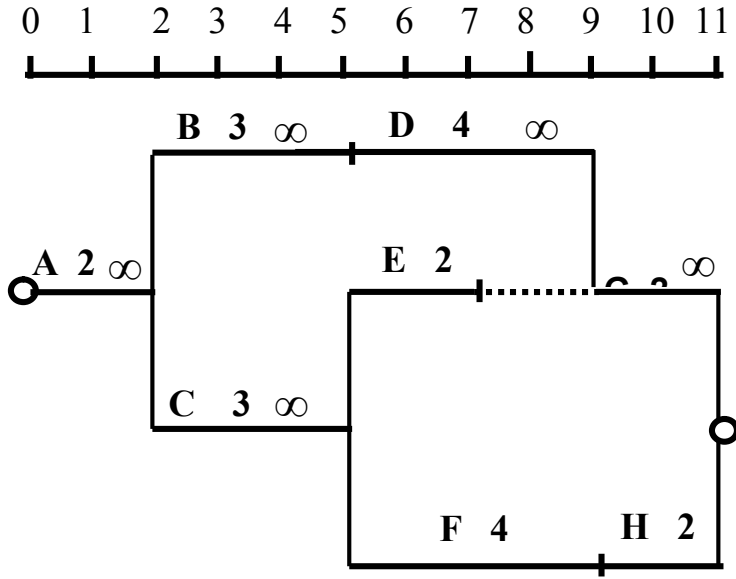
التكلفة تصبح : $678 = 6+2+670$ دج .

III -3- المرحلة الثالثة :

لا نستطيع تخفيض F لأنه إذا خفضناه نخفض G و H ، أصبح نشاطا حاسما .

و بالتالي نختار النشاط A و نخفضه بوحدين مقابل $4=2 \times 2$ دج .

الشكل رقم (39) المنحني السلمي بعد التخفيض III .



الوقت المخفض هو 11 يوم .

التكلفة تصبح : $682 = 4+678$ دج .

لقد توصلنا إلى تكوين مسلك حرج تحمل كل أنشطته ∞ فهذا يعني أنه لا يمكن تخفيض أكثر من هذا .

معني هذا أنه يمكن لهذا المقاول أن يقوم بإنجاز المشروع في 11 يوم و لكن بتكلفة :

$$682 + 682 \times 17\% = 797.94 \text{ دج .}$$

الختامة

في ظل التطورات التكنولوجية و زيادة المنافسة بين المؤسسات الخاصة و العامة،
وجب على الإداري إتخاذ القرار المناسب من أجل مسايرة هذه التطورات بإعتماد
الأساليب العلمية والكمية لترشيد القرارات، التي تساعده على القيام بتحديد التكلفة
والوقت اللازمين لإتخاذ القرار المناسب لتحقيق الأهداف المرجوة .

انطلاقاً من ذلك، حولنا تسليط الضوء على بلدية – بسكرة – على إعتبارها مؤسسة
عمومية، والقيام بدراسة تحليلية بهدف الوصول إلى معلومات هامة لفائدة إتخاذ القرار،
وعلى الرغم من صعوبة التجربة بسبب تدني الوعي لدى بعض المسؤولين في البلدية
وتخوفهم وتحفظهم بالبيانات الخاصة بموضوع الدراسة، مما أدى إلى وجود عراقيل
كثيرة، إلا أننا نأمل أن نكون قد وفقنا في إجرائها وقد توصلنا إلى جملة من النتائج
والتوصيات :

- النتائج التي تم التوصل إليها من خلال بحثنا تتمثل في :

1- إن تحسين عملية إتخاذ القرار مرهون بتحسين الأساليب و الطرق المستخدمة في
إتخاذه .

2- المقاول يقوم بتحديد تكلفة المشروع مما يؤدي إلى تضخيمها في بعض الأحيان،
الأمر الذي ينعكس سلباً على حجم نفقات البلدية ويؤدي هذا إلي تجميد السيولة .

3- كثرة وتعقيد الإجراءات الخاصة بإعداد إلى المصادقة على الصفقة في البلدية، بما
لا يتناسب وطبيعة الخدمات المراد إنجازها .

4- غياب المسؤولين فإن البلدية تتحصل على تمويل المشاريع على أساس المبلغ
المقترح من طرف المقاول .

5- ضياع الوقت بين كل مرحلة من مراحل إعداد الصفقة من أجل إختيار المقاول .

انطلاقاً من هذه النتائج ، يتبين لنا أننا بحاجة إلى المزيد من المبادرات والإطارات
العالية الكفاءة، التي تكون بمقدرتها التحكم في الأساليب العلمية لإتخاذ القرار .
و بعد إستخلاص النتائج التي توصلنا إليها نقدم مجموعة من التوصيات فيما يتعلق
بموضوع البحث، من أجل المساهمة في تجنب الآثار الإقتصادية للقرار الإداري وهذه
التوصيات هي :

1- الإعتماد علي الأساليب الكمية من أجل ترشيد عملية إتخاذ القرار .

2- التقليل من الوقت الضائع بين مختلف المراحل من أجل إتخاذ قرار معين .

3- الإهتمام أكثر بتحديد التكلفة الملائمة لإتخاذ أي قرار و ذلك إعتقادا على مختصين وخبراء ومكاتب دراسات، ووضع نظام محدد لتحديد التكلفة داخل البلدية ، لأنها جد مهمة ولها أثرها في إتخاذ القرار .

4- المتابعة الدقيقة والمنطقية لمراحل تنفيذ القرار من أجل تجنب المشاكل والصعوبات التي قد تتعرض لها .

5- ترقية الشفافية داخل مراكز إتخاذ القرار، بوضع نظام إعلامي محكم ووسائل تحليل دقيقة لضمان وصول المعلومات في وقتها والإستفادة منها .

6- تكوين وتوعية الإطارات والمهتمين بدور الأساليب العلمية في إتخاذ القرار السليم من أجل ترشيده، وذلك بتقليل الوقت الضائع والتكلفة وهذا لا يتسنى إلا من خلال التدريب .

في الأخير ورغم إقتصار دراستنا أساسا على دراسة الأثار الإقتصادية من حيث التكلفة والوقت فقط لما لهم من تأثير كبير على نشاط الإدارة، بإعتباره جانبيين أساسيين يجب أخذهما بعين الإعتبار عند إتخاذ أي قرار إداري .

و يبقى البحث في الموضوع مفتوحا خاصة فيما يتعلق بأثار أخرى لم نتطرق إليها من خلال هذا البحث .

قائمة المراجع

I- الكتب باللغة العربية :

- 1- أحمد حسين علي حسين ، نظم المعلومات المحاسبية الإطار الفكري و النظم التطبيقية ، الدار الجامعية : الإسكندرية ، 2003-2004 .
- 2- أحمد حلمي جمعة ، عاصم فهد العريبي ، زياد أحمد الزغبي ، نظم المعلومات المحاسبية" مدخل تطبيقي معاصر" ، دار المناهج : عمان ، 2003 .
- 3- أحمد رجب عبد العال ، بحوث العمليات في المحاسبة ، الدار الجامعية : الإسكندرية ، 2002 .

- 4- أحمد محمد نور ، أحمد حسين علي ، مبادئ المحاسبة الإدارية ، الدار الجامعية : الإسكندرية ، 2003-2004 .
- 5- أحمد ماهر ، الإدارة المبادئ و المهارات ، الدار الجامعية : الإسكندرية ، 2003-2004 .
- 6- إبراهيم سلطان ، نظم المعلومات الإدارية " مدخل إداري " ، الدار الجامعية : الإسكندرية ، 2000 .
- 7- إبراهيم نائب ، إنعام باقية ، بحوث العمليات " خوارزميات و برامج حاسوبية " ، دار وائل : عمان ، 1999 .
- 8- إسماعيل إبراهيم ، جمعة زينبات ، محمد محرم صبحي ، محمود الخطيب ، المحاسبة الإدارية و نماذج بحوث العمليات في إتخاذ القرارات ، الدار الجامعية : الإسكندرية ، 2000 .
- 9- بشير عباس العلق ، الإدارة " مبادئ ، وظائف، تطبيقات " ، الدار الجماهيرية : ليبيا ، غير مؤرخ .
- 10- بويقوب عبد الكريم ، المحاسبة التحليلية ، ديوان المطبوعات الجامعية : الجزائر ، 1998 .
- 11- حسين زكي ، محاسبة تكاليف عقود المقاولات " في ضوء المعايير المحاسبية الدولية " ، مؤسسة الوراق : عمان ، 2000 .
- 12- خالد عبد الرحيم ، مطر الهيتي ، الأساليب الكمية في الإدارة " مدخل لإتخاذ القرارات الإدارية " ، دار الحامد : عمان ، 1999 .
- 13- خليل فهد سيباني ، موسوعة رجل العمال الناضج " المدير الفعال " ، دار الراتب الجامعية : بيروت ، غير مؤرخ .
- 14- خليل فهد سيباني ، موسوعة رجل الأعمال الناضج " إدارة الوقت " ، دار الراتب الجامعية : بيروت ، غير مؤرخ .
- 15- خليل محمد حسن الشماع ، مبادئ الإدارة " مع التركيز علي إدارة الأعمال " ، ط2 ، دار المسيرة : عمان ، 2001 .
- 16- خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم ، نظرية المنظمة ، دار المسيرة : عمان ، 2000 .
- 17- رحال علي ، سعر التكلفة و المحاسبة التحليلية ، ديوان المطبوعات الجامعية : الجزائر ، 1999 .
- 18- رضوان محمد العناتي ، محاسبة التكاليف " مفاهيم، مبادئ، تطبيقات " ، دار الصفاء : عمان ، 2000 .
- 19- ري أتس جاريسون ، إريك نورين ، المحاسبة الإدارية ، ترجمة محمد عصام الدين زايد ، أحمد حامد الحاج ، دار المريخ : الرياض ، 2002 .
- 20- كمال أبو زيد ، عطية عبد الحي مرعي ، مبادئ المحاسبة الإدارية الحديثة ، الدار الجامعية : الإسكندرية ، 2004 .
- 21- سمير محمد عبد العزيز ، الإقتصاد الإداري ، ط2 ، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية : مصر ، 1998 .

- 22- صالح عبد الله الرزق ، عطا الله و ارد خليل ، محاسبة التكاليف الفعلية ، دار زهران : الأردن ، 1999 .
- 23- صلاح الدين عبد المنعم مبارك ، إقتصاديات نظم المعلومات المحاسبية و الإدارية" ، الدار الجامعية الجديدة : الإسكندرية ، 2000 .
- 24- صلاح عباس ، إدارة الوقت ، مؤسسة شباب الجامعة : الإسكندرية ، 2004 .
- 25- طارق مجدوب ، الإدارة العامة ، الدار الجامعية : الإسكندرية ، 2000 .
- 26- عاطف الأخرس ، إيمان الهيتمي ، سمير حمودة ، أحمد الجعيري ، محاسبة التكاليف الصناعية ، دار البركة : الأردن ، 2001 .
- 27- عبد الحي عبد الحي مرعي ، صلاح الدين عبد المنعم مبارك ، عطية عبد الحي مرعي ، محاسبة التكاليف المتقدمة ، الدار الجامعية : الإسكندرية ، 2002 .
- 28- عبد العزيز صالح بن حبتور ، الإدارة العامة المقارنة ، الدار العلمية ودار الثقافة : الأردن ، 2000 .
- 29- عبد الغفار حنفي ، رسمية قرياقص ، أساسيات الإدارة و بيئة الأعمال ، مؤسسة شباب الجامعة : الإسكندرية ، 2000 .
- 30- عبد الغفار حنفي ، عبد السلام أبو قحف ، أساسيات تنظيم و إدارة الأعمال ، الدار الجامعية : الإسكندرية ، 2003-2004 .
- 31- عبد اللطيف عبد اللطيف ، العلوم السلوكية" في التطبيق الإداري السلوك التنظيمي" ، ط2 ، منشورات الجامعة : دمشق ، 1998-1999 .
- 32- عبد المعطي عساف ، مبادئ الإدارة" المفاهيم و الإتجاهات الحديثة" ، مكتب المحتسب : عمان ، 2000 .
- 33- علي أحمد أبو حسن ، المحاسبة الإدارية المتقدمة" إتخاذ القرارات ، تقارير الأداء ، تقييم الأداء" ، الدار الجامعية : الإسكندرية ، 1997 .
- 34- علي الشريف ، محمد سلطان ، المدخل المعاصر في مبادئ الإدارة ، الدار الجامعية : الإسكندرية ، 1998 .
- 35- علي الشريف، محمد فريد الصحن، إقتصاديات الإدارة منهج القرارات ، الدار الجامعية : بيروت ، 1998 .
- 36- علي العلاونية ، محمد عبيدات ، عبد الكريم عواد ، بحوث العمليات في العلوم التجارية ، دار المستقبل : عمان ، 2000 .
- 37- فايز الزغبى ، محمد إبراهيم عبيدات ، أساسيات الإدارة الحديثة ، دار المستقبل : عمان ، 1997 .
- 38- فريد النجار، إدارة الأعمال الإقتصادية و العالمية" مفاهيم التنافسية و التنمية المتواصلة" ، مؤسسة شباب الجامعة : الإسكندرية ، 2004 .

- 39- محمد الفيومي محمد ، أصول محاسبة التكاليف ، المكتب الجامعي الحديث : الإسكندرية ، 1998-1999 .
- 40- محمد رسلان الجيوشي ، جميلة جاد الله ، الإدارة علم و تطبيق ، دار المسيرة : عمان ، 2000 .
- 41- محمد كبيد ، نظرية القرارات الإدارية ، مديرية الكتب و المطبوعات الجامعية : سوريا ، 1989-1990 .
- 42- محمد سالم الصفدي ، بحوث العمليات تطبيق و خوارزميات ، دار وائل : عمان ، 1999 .
- 43- محمد سامي راضي ، مبادئ محاسبة التكاليف ، الدار الجامعية : الإسكندرية ، 2003 .
- 44- محمد سعيد عبد الفتاح ، الإدارة العامة ، الدار الجامعية : الإسكندرية ، 1996 .
- 45- محمود علي الجبالي ، قصي السامرائي ، محاسبة التكاليف ، دار وائل : عمان ، 2000 .
- 46- محمد فريد الصحن ، إسماعيل السيد ، إبراهيم سلطان ، مبادئ الإدارة ، الدار الجامعية : الإسكندرية ، 2001-2002 .
- 47- محمد قاسم القريوتي ، مبادئ الإدارة" النظريات، العمليات، الوظائف" ، ط2 ، دار وائل : عمان ، 2004 .
- 48- محمود محمد المنصوري ، أساليب بحوث العمليات" إستخداماتها في ترشيد عملية إتخاذ القرارات" ، مركز بحوث العلوم الإقتصادية : ليبيا ، 1996 .
- 49- منال طلعت محمود ، أساليب في علم الإدارة ، الكتب الجامعي الحديث : الإسكندرية ، غير مؤرخ .
- 50- منعم زمزير الموسوعي ، إتخاذ القرارات الإدارية مدخل كمي ، دار اليازوري : عمان ، 1998 .
- 51- نادر أحمد أبو شيحة، إدارة الوقت ، ط2 ، دار المجدلاوي : عمان ، 2002 .
- 52- نادية أيوب ، نظرية القرارات الإدارية ، منشورات جامعة : دمشق ، 1994 .
- 53- ناصر لباد ، القانون الإداري "النظام الإداري"، ديوان المطبوعات الجامعية : الجزائر ، 2000 .
- 54- هاشم احمد عطية ، محمد محمود عبد ربه محمد ، دراسات في المحاسبة المتخصصة : النظام المحاسبي و نظام محاسبة التكاليف في المنشآت الخدمية ، الدار الجامعية : الإسكندرية ، 2000 .

- 1- D-mecka , **La prise de décision en management** , paris: edition Vuilert , 1987 .
- 2- Gorge terry , Stephen G Frankhn , **Les principes de management** , paris: edition Economica , 1985 .
- 3- G . Melyon , **comptabilité analytique** , paris: edition Breal , 2001 .
- 4- Herbert simon , **Administration et processus de décision** , paris: edition Economica ,1983 .
- 5- H . Koontz et O Donnel , **management principes et methode de gestion** , Canada : edition M C G raw - Hill , 1980 .
- 6- Marcel Laflamme , **Le management approche systémique theorie et cas** ,Canada : edition geatan morin ,19981 .
- 7- Roulet .C et Roulet .C , **Comptabilité analytique et contrôle de gestion** , 2^{eme} edition, paris: edition Dunod , 1982 .

المعاجم :

- 1- بشير عباس العلاق ، **المعجم الشامل للمصطلحات " العلوم الإدارية و التمويل و المصارف " إنكليزي - عربي** ، الدار الجماهيرية : ليبيا ، 1425 .

مواقع الإنترنت :

- 1- W.W.W.ableed.com/vb/showthread.phd.?goto=lastpost &T=78023-171K,14-12-2005,p 04 .
- 2- W.W.W.tubli .net/vb/ showthread.phd.?T=729,14-12-2005,p12

القوانين و المراسيم :

1- القوانين :

- 1- المادة الأولى من القانون رقم 08/90 المتعلقة بالبلدية، الصادر سنة 1990 .
- 2- المادة:146 من القانون رقم 08/90 المؤرخ في 12 رمضان 1410 الموافق ل 07 أفريل 1990 المتعلق بالبلدية .
- 3- المواد 58-60 من القانون رقم 08/90 المتعلقة ، الصادرة سنة 1990 .
- 4- المخطط المحاسبي الوطني الصادر بموجب الأمر رقم 75/35 المؤرخ في 1975/04/29 و المطبق في 1976/01/01 ، وزارة المالية .

2- المناشر :

- 1- نشرية إقليمية تصدر عن المجلس الشعبي البلدي " بلدية بسكرة " ، العدد : 99/00 .

ملحق رقم (01)

المخطط البلدي للتنمية

أرقام المستندات	مبلغ الحوالة	المادة	ولاية بسكرة بلدية بسكرة				حوالة دفع	
			السنة المالية	رقم الحوالة	مبلغ الصك	تاريخ الصك	رقم الصك	رقم الكشف
.....
.....
.....
.....
		موضوع النفقة			المحاسب المكلف			
					قابض الضرائب المختلفة لبلدية بسكرة ح ج ب رقم الجزائر			
					الدائن			
					المستفيد :			
							

.....	المبلغ الخام	ب-..... حساب جاري رقم..... مركز الصكوك البريدي..... المؤسسة المصرفية..... وكالة..... حساب مصرفي رقم.....
.....	الإقتطاعات	
.....	المبلغ الصافي للتحويل.....	
حددت هذه الحوالة بمبلغ يقدر ب حرر ببسكرة في..... (الختم الإداري) رئيس المجلس الشعبي البلدي		المستندات المثبتة للنفقة
تحويل الحوالة	الدفع بواسطة التحويل البريدي المشار اليه أعلاه القابض البلدي	ترفق بالحوالة رقم..... الورخة في..... المادة..... السنة المالية..... مستندات رقم.....

ملحق رقم (02)

شطر خاص بصاحب المشروع

- رقم العملية:
- رقم الصفقة:
- مبلغ الصفقة:
- 01-المبلغ المطلوب من طرف المقابلة:
- 02-التخفيض:
- 03-المبلغ الصافي للدفع:
- إستلم من المصلحة التقنية في:
- سلم إلي القابض البلدي في:
- بسكرة في:
- صاحب المشروع

شطر خاص بالمحاسب

- دفع المبلغ:
- لتحويله إلى حساب رقم: الخاص بالمقابلة
-
- لدي البنك أو الحساب الجاري:
- إستلم من صاحب المشروع في:
- بسكرة في:
- الختم و إمضاء المحاسب

شطر خاص بالرفض

السبب الحقيقي للرفض

.....

.....

تاريخ سحب الملف:

الملحق رقم (03)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية بسكرة

دائرة بسكرة

بلدية بسكرة

مديرية العمران و البيئة

محضر إستلام الأشغال

في اليوم

.....
على الساعة : إنتقلت اللجنة التقنية
المتتملة في
الأعضاء الآتية أسمائهم :

السيد :
السيد :

من أجل إستلام الأشغال المنجزة و الإضافية الخاصة
بالمشروع :

.....
.....

بعد المعاينة تم إستلام الأشغال بدون أي تحفظ .

ممثل بلدية بسكرة

ممثل المصلحة التقنية

المقاول

رئيس المجلس الشعبي البلدي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية بسكرة

دائرة بسكرة

بلدية بسكرة

مديرية العمران و البيئة

حوصلة الأشغال الخاصة ب :

.....

.....

.....

.....

رقم	تعيين الأشغال	الوحدة	الكمية	الملاحظات

ممثل بلدية بسكرة

ممثل المصلحة التقنية

المقاول