أثر المتغيرات السلوكية لمستخدم المعلومات المحاسبية على صنع القرار

– دراسة مجموعة من البنوك التجارية العاملة في ولاية سكيكدة –

The effect of behavioral variables of the user of accounting information on decision making

- Study of a group of commercial banks operating in the willaya of Skikda -

ط.د: منال شبل[1]، أ.د: حسين بلعجوز[2] **Manal Chebel / Hocine Beladjouz**

[1] مخبر الاستراتيجيات والسياسات الاقتصادية في الجزائر–جامعة محمد بوضياف المسيلة، manal.chebel@univ-msila.dz

[2] جامعة محمد بوضياف– المسيلة، hocine.beladjouz@univ-msila.dz

تاريخ الاستلام: 2020/02/20 **تاريخ القبول: 2020/06/22** **تاريخ النشر: 2020/07/28**

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على المتغيرات السلوكية لمستخدمي المعلومات المحاسبية، من خلال فهم أبعاد المستخدم السلوكية وأثرها على عملية صنع القرار في البنوك التجارية العاملة في ولاية سكيكدة.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين مصدر الرقابة وصنع القرار، في حين لم نتمكن من الاستدلال على وجود علاقة مع متغير صنع القرار في الأبعاد التالية: الأنماط النفسية والإدراكية، الأنماط السلوكية والشخصية، الضغط.

كلمات مفتاحية: المتغيرات السلوكية، مستخدم المعلومات المحاسبية، صنع القرار، البنوك التجارية.

تصنيف JEL : M41, G21.

Abstract:

This study aims to highlight the behavioral variables of the users of accounting information, by understanding the user's behavioral dimensions and their impact on the decision-making process in commercial banks operating in the willaya of Skikda.

The study found a relationship between the source of control and decision-making, while we were unable to infer a relationship with the decision-making variable in the following dimensions: psychological and cognitive patterns, behavioral and personal patterns, pressure.

Keywords: behavioral variables; user accounting information; decision making; commercial banks.

Jel Classification Codes: G21, M41.

Résumé:

Cette étude vise à mettre en évidence les variables comportementales des utilisateurs d'informations comptables, en comprenant leurs dimensions comportementales et leurs impactes sur le processus de prise de décisions dans les banques commerciales opérant dans la willaya de Skikda.

L'étude a révélé une relation entre la source de contrôle et la prise de décision, alors que nous étions incapables d'inférer une relation avec la variable décisionnelle dans les dimensions suivantes : schémas psychologiques et cognitifs, schémas comportementaux et personnels, pression.

Mots-clés: variables comportementales; utilisateurs des informations comptables; prise de décision; banques commerciales.

Codes de classification de Jel: G21, M41.

المؤلف المرسل: منال شبل، الإيميل: **manal.chebel@univ-msila.dz**

1.مقدمة:

يعتبر الدور الأساسي لمحاسبة التسيير هو توفير المعلومات للمستويات الإدارية المختلفة والتي تساعدها في عملية صنع القرار. والمتتبع للدراسات المحاسبية يلاحظ تطور واتساع نطاق المحاسبة في السنوات الأخيرة، فقد كانت في الماضي تهتم فقط بتجميع وتحليل البيانات متجاهلة السلوك كمتغير يجب الاهتمام بِه، ولكن في السنوات الأخيرة اتجه الباحثون إلى الدراسات المحاسبية السلوكية، وبالتالي أصبحت العلاقة السلوكية بين المعلومات المحاسبية والمستخدم أحد المجالات الهامة في البحوث المحاسبية.

1.1 إشكالية الدراسة:

من المسلم به أن للمعلومات المحاسبية تأثير كبير على صنع القرار، فهناك عدة اعتبارات ينبغي مراعاتها عند إنتاج وتقديم المعلومات المحاسبية، حتى تكون مؤثرة في سلوك مستخدم المعلومة، ومفيدة في عملية صنع القرار. لكن قد يتم تقديم نفس المعلومات المحاسبية في نفس الموقف القراري لشخصين، ونلاحظ أن كلاهما اتخذ قرارا مختلفا عن الآخر، لذلك يتعين ألا نتجاهل العوامل التي تتعلق بسلوك وشخصية المستخدم. مما سبق تم طرح وصياغة إشكالية الدراسة كما يلي: ما هو أثر المتغيرات السلوكية لمستخدم المعلومات المحاسبية على صنع القرار في البنوك التجارية العاملة في ولاية سكيكدة ؟

للإجابة على الإشكالية تم طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- هل العلاقة بين الأنماط النفسية والإدراكية لمستخدم المعلومات المحاسبية وصنع القرار في البنوك التجارية العاملة في ولاية سكيكدة تفوق المتوسط ؟
- هل العلاقة بين الأنماط السلوكية والشخصية لمستخدم المعلومات المحاسبية وصنع القرار في البنوك التجارية العاملة في ولاية سكيكدة تفوق المتوسط ؟
- هل العلاقة بين مصدر الرقابة التي يخضع لها مستخدم المعلومات المحاسبية وصنع القرار في البنوك التجارية العاملة في ولاية سكيكدة تفوق المتوسط ؟
- هل العلاقة بين الضغط الذي يتعرض له مستخدم المعلومات المحاسبية وصنع القرار في البنوك التجارية العاملة في ولاية سكيكدة تفوق المتوسط ؟

2.1 فرضيات الدراسة:

قصد الإجابة عن إشكالية الدراسة نعمل على اختبار جملة من الفرضيات:

- العلاقة بين الأنماط النفسية والإدراكية لمستخدم المعلومات المحاسبية وصنع القرار في البنوك التجارية العاملة في ولاية سكيكدة تفوق المتوسط؛
- العلاقة بين الأنماط السلوكية والشخصية لمستخدم المعلومات المحاسبية وصنع القرار في البنوك التجارية العاملة في ولاية سكيكدة تفوق المتوسط؛
- العلاقة بين مصدر الرقابة التي يخضع لها مستخدم المعلومات المحاسبية وصنع القرار في البنوك التجارية العاملة في ولاية سكيكدة تفوق المتوسط؛
- العلاقة بين الضغط الذي يتعرض له مستخدم المعلومات المحاسبية وصنع القرار في البنوك التجارية العاملة في ولاية سكيكدة تفوق المتوسط.

3.1 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كونها تتناول أحد المواضيع الهامة في مجال البحث المحاسبي -العلاقة السلوكية بين المعلومة المحاسبية والمستخدم- حيث اهتم الباحثون في هذا المجال بالمتضمنات السلوكية للمعلومة المحاسبية وأثرها على سلوك متخذي القرارات، لكن الاهتمام كان أقل بالمتغيرات السلوكية لمستخدمي المعلومات المحاسبية وأثرها على صنع القرار.

4.1 أهداف الدراسة:

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على المتغيرات السلوكية لمستخدمي المعلومات المحاسبية، من خلال فهم أبعاد المستخدم السلوكية وأثرها على عملية صنع القرار في البنوك التجارية العاملة في ولاية سكيكدة.

5.1 منهج الدراسة:

لتحقيق الهدف من الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي عند عرض مختلف المفاهيم والمعلومات المتعلقة بالمتغيرات السلوكية لمستخدمي المعلومات المحاسبية وصنع القرار، مستندين في ذلك إلى مجموعة من المصادر والمراجع المختلفة؛ أما في الجانب التطبيقي فقد تم تصميم استبيان من أجل جمع البيانات ثم الاستعانة بالبرنامج الإحصائي SPSS الإصدار 24 من أجل توضيح وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة؛ كما استخدم أيضا أسلوب المقابلات الشخصية مع بعض إطارات البنوك محل الدراسة وذلك بغية تدعيم استخدام الأسلوب الأول المتمثل في الاستبيان والذي يعتبر الأداة الرئيسية للدراسة.

6.1 حدود الدراسة:

تمت الدراسة خلال شهر مارس من سنة 2019، تتمثل الحدود المكانية للدراسة في 15 وكالة بنكية ومديرية جهوية للبنوك التجارية التالية: البنك الوطني الجزائري (BNA)، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط– بنك (CNEP Banque)، بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)، بنك التنمية المحلية (BDL)، بنك المؤسسة العربية المصرفية (Bank ABC)، بنك باريس الوطني باريبا الجزائر (BNP Paribas EL Djazair)، بنك الخليج الجزائر (AGB)، القرض الشعبي الجزائري (CPA)، بنك الجزائر الخارجي (BEA)، العاملة في ولاية سكيكدة؛ كما وتبحث الدراسة في أثر المتغيرات السلوكية لمستخدم المعلومات المحاسبية على صنع القرار في البنوك التجارية، وتقتصر الدراسة على المعلومات المحاسبية المنتجة لخدمة الإدارة والتي تستخدم في صنع القرارات الإدارية الداخلية، وبالتالي تعتبر المعلومات المحاسبية المنتجة لأغراض التقرير الخارجي خارج حدود الدراسة.

2. عملية صنع القرار

تعتبر عملية صنع القرار من أهم الوظائف التي يقوم بها المدير، حيث يواجه يوميا العديد من المواقف والحالات التي تتطلب صناعة القرارات، فمقدار النجاح الذي تحققه المنظمة متوقف بدرجة كبيرة على قدرة وكفاءة صانع القرار.

1.2 مفهوم صنع القرار:

يُعرف صنع القرار بأنه عملية ديناميكية تتضمن مراحلها تفاعلات متعددة تبدأ من مرحلة التصميم، وتنتهي بمرحلة اتخاذ القرار (بكر، 2003، صفحة 80). ويُعرف أيضا بأنه سلسلة من الاستجابات الفردية أو الجماعية والتي تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين (عيد، 2013، صفحة 39). فعملية صنع القرار هي عملية جد معقدة، تتألف من خطوات محددة، وهي العملية التي تبدأ بتحديد وصياغة المشكلة التي تستدعي الحل، وتنتهي بتحقيق الهدف المتمثل في اختيار الحل الأمثل للمشكلة **(Litvaj & Stancekova, 2015, p. 468)**.

وعليه ينبغي التمييز بين صنع القرار واتخاذ القرار، حيث يذهب المهتمين بالفكر الإداري إلى اعتماد التفسير القائل بأن صناعة القرار تتضمن كافة المراحل التي من شأنها أن تقود إلى عملية اتخاذ القرار، في حين أن اتخاذ القرار يعني مرحلة الاختيار والتنفيذ في صناعة القرار (الفضل، 2009، الصفحات 49-50).

2.2 أهمية صنع القرار:

يتفق المفكرون الإداريون على أن صنع القرار هو واحد من أهم الأنشطة الإدارية، إن لم يكن الأكثر أهمية **(Lunenburg, 2011, p. 1)**. فهو بمثابة القلب النابض في أي منظمة، إذا توقف توقفت معه كافة الأنشطة الإدارية (شبل، محمد، و بلعجوز، 2019، صفحة 87). ويستقيم هذا مع ما يراه أحد الكتاب أن صنع القرار هو أساس وجوهر الإدارة والقوة المحركة لدورة النشاط الإداري وبالدرجة التي يمكن معها النظر للإدارة على أنها اتخاذ للقرارات (جمعة، 2015، صفحة 336). ذلك أن مهمة اتخاذ القرار تعم جميع نواحي المنظمة الإدارية كما هو الحال تماما وبنفس القدر بالنسبة للفعل أو التنفيذ

(سايمون، 2003، صفحة 21). كما أن القرارات مهمة لأن لديها القوة لتحفيز عملية تحويل الطموحات والأهداف إلى حقائق ملموسة (سميث، 1999، صفحة 17).

نستنتج مما سبق أنه لا يمكن أداء أي نشاط ما لم يُتخذ بشأنه قرار، حتى إن عملية صنع القرار مرتبطة بكل وظائف الإدارة من تخطيط، تنظيم، توجيه، تنسيق ورقابة.

3.2 خطوات صنع القرار:

للوصول إلى قرارات جيدة ينبغي اعتماد مجموعة من المراحل المتتابعة والمنطقية والتي تؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف المسطرة. وقد اتفق أغلبية المفكرين في مجال الإدارة على أن عملية صنع القرار تمر بالخطوات التالية: (فليه و المجيد، 2005، الصفحات 220-221)

- الفهم الواضح للهدف الذي يخدمه اتخاذ القرار؛
- عملية تجميع الحقائق والآراء والأفكار المتصلة بالمشكلة؛
- تحليل وتفسير المعلومات المجمعة في ضوء منطق سليم؛
- التوصل إلى الاحتمالات الممكنة للصورة التي يكون عليها القرار؛
- تقييم كل احتمال في ضوء مدى فعاليته في تحقيق الهدف أو الغرض من القرار؛
- تصل عملية اتخاذ القرار إلى قمتها بتغليب أحد الاحتمالات واختياره على أنه أنسب اختيار؛
- وضع برنامج للتنفيذ بإمكانياته ووسائله المادية والبشرية، مع وضع الضمانات اللازمة لاستمرار التحمس للبرنامج وضمان التنسيق لمطالب الظروف والاتصال؛
- تقييم أثر القرار المتخذ على المدى القصير والبعيد مع الاهتمام بالدروس المستفادة.

4.2 محددات صنع القرار:

توجد العديد من المحددات التي تواجه صانع القرار وتحد من قدرته على صنع قرارات جيدة أهمها: (الدلاهمة، 2014، صفحة 115)

- عدم وضوح المشكلة وعدم القدرة على تحديد المشكلة بدقة؛
- عدم القدرة على تصور جميع الحلول الممكنة؛
- عدم القدرة على تقييم التكلفة والمنفعة لكل بديل؛
- عدم القدرة على اختيار البديل الأفضل بناءا على نتائج التحليل؛
- القصور في قدرات متخذ القرار الشخصية والمعرفية.

3. المتغيرات السلوكية لمستخدم المعلومات المحاسبية

تعتبر عملية صنع القرار محصلة تفاعل بين المعلومات المنتجة من قبل المحاسب وبين المعالجة الذهنية لهذه المعلومات من قبل المستخدم، حيث يقوم هذا الأخير بعملية تشغيل ذهني على المعلومات من أجل الخروج بقرار جيد، وعليه فالقرار الجيد يتطلب معلومات جيدة ومعالجة ذهنية جيدة.

فيما يتعلق بالمعلومات الجيدة فهناك عدة اعتبارات ينبغي على المحاسب مراعاتها أثناء إنتاج وتوصيل المعلومات حتى تكون مفيدة في صنع القرار، أما بالنسبة للمعالجة الذهنية فتتفاعل فيها عدة متغيرات سلوكية متعلقة بأنماط المستخدم في معالجة المعلومات، ودرجة تحمله للضغوط والمخاطر المهنية وقيمه وشخصيته ورغباته وغيرها من الأبعاد السلوكية التي تؤثر في طريقة معالجة المستخدم للمعلومات من أجل صنع القرار.

وعليه يمكن تحديد الإطار السلوكي لمتخذ القرار في جانبين؛ يتعلق الجانب الأول بالبواعث النفسية لدى الفرد ومدى معقوليتها والتي يمكن من خلالها تفسير السلوك النفسي للفرد في اتخاذ قراره؛ أما الجانب الثاني فيتصل بالبيئة النفسية للفرد

حيث تعتبر المصدر الأساسي الذي يوجه الشخص إلى اختيار القرار من بين البدائل التي أمامه (الزبيدي، حافظ، و عباس، 2015، صفحة 319). فصنع القرار قد يتأثر بمجموعة من المتغيرات السلوكية نذكر منها:

1.3 الأنماط النفسية والإدراكية:

هناك اختلاف بين الأفراد فيما يتعلق بكيفية تحليل المعلومات وصنع القرارات، حيث يوجد نمطين رئيسيين يُعبران عن هذا الاختلاف هما:

- **النمط التحليلي**؛ ويستخدم هذا النمط المديرون الذين يرغبون في الحلول المعقدة التي تستند على أكبر قدر يمكن جمعه من البيانات، كما أنهم يبنون قراراتهم على بيانات موضوعية، إنهم يبحثون عن أفضل قرار في ضوء المعلومات المُتاحة (علي، 2013، صفحة 174).
- **النمط الحدسي**؛ يشير الحدس إلى استخدام الحكم الشخصي، أو التقدير، أو الاعتماد على الشعور، ورؤية الأشياء من منظور شخصي، ويحاول الفرد أن ينظر إلى المشكلة ككل وأن يستشف منها ما يمكن أن يكون حلا مناسبا، وقد يستند الفرد على مقارنات مع مشاكل مماثلة من أزمة سابقة أو في مجالات أخرى، ويعتمد التقدير على الخبرة الشخصية للفرد واطلاعه الكثيف على مشاكل وتجارب الآخرين، ثم ينظر إلى المشكلة نظرة كلية، وبناءا على شعوره وتقديره الشخصي يستطيع أن يصل إلى الحل الملائم (ماهر، 2007، الصفحات 121-122).

2.3 الأنماط السلوكية والشخصية:

قد تختلف المعالجة الذهنية للمعلومات من شخص لأخر بسبب اختلاف أنماطهم السلوكية والشخصية، فكل شخص لديه أسلوبه الخاص في التعامل مع المعلومات المقدمة له، حيث أن عملية جمع ومعالجة المعلومات تتأثر كثيرا بالتفضيلات الشخصية والتقديرات الذاتية للأشخاص. ويتم تقسيم الأفراد إلى أربعة أنماط وفقا لمجال الشخصية وأنماط السلوك وهم: (الزهرة، 2005، صفحة 144)

- **النمط الحاسم**؛ يميل إلى البساطة والتصرف السريع لانجاز النتائج، ويحتاج إلى استخدام معلومات قليلة، ويفهم معنى واحد في المعلومات المقدمة له، لذلك فهو يتميز ببساطة وسطحية التفكير.
- **النمط المرن**؛ يتميز بالميل الشديد نحو تعدد الأهداف، لذلك فإنه يفهم من المعلومات البسيطة التي يستخدمها معاني متعددة، وصاحب هذا النمط يمتاز بحب التغيير، القدرة على التكيف والسرعة في الانتقال من هدف لآخر.
- **النمط الهرمي**؛ يتميز بالرغبة القوية في التفكير والحب الشديد للمعلومات والبحث عنها، وهذا النمط يستخدم معلومات كثيرة، ولكنه يتشابه مع النمط الحاسم بفهمه معنى واحد من المعلومات المقدمة إليه.
- **النمط التكاملي**؛ يميل إلى التفكير والرغبة في الحصول على أكبر حجم ممكن من المعلومات، كما يتميز بالرغبة في الابتكار والإبداع والاستكشاف، هذا ويتميز أيضا بتعدد الأهداف، لذلك فإنه يفهم معاني متعددة من المعلومات المقدمة إليه.

3.3 الضغط:

تعرف الضغوط المهنية بأنها الضغوط الناتجة عن طبيعة الوظيفة التي يؤديها الفرد من حيث مسئولياتها وأعبائها وأهميتها وعلاقتها بالوظائف الأخرى، والدور الذي يلعبه صاحب الوظيفة وخصائص هذا الدور (فليه و المجيد، 2005، صفحة 305). وتعرف أيضا بأنها حالة ديناميكية تنشأ عن التفاعل بين الناس وأعمالهم، وتتسم بإحداث تغيرات في داخلهم وتدفعهم عن الانحراف عن أدائهم الطبيعي (الخدام و البلاونة، 2015، صفحة 187).

ويعاني الكثير من العاملين، ولاسيما المديرين منهم من الشعور بضغوط مهنية، تجعلهم يشعرون بالإرهاق النفسي والقلق الأمر الذي ينعكس سلبيا على أدائهم الوظيفي، حيث تبرز الجوانب السلبية للضغط في العديد من مظاهر الاختلال في أداء العمل.

كما أن للضغط آثار سلبية، فإن آثاره الإيجابية مهمة وتستحق الذكر، فبعض الضغط قد يكون ضروريا وصحيا لتطوير الأداء من خلال إثارته للتحدي والدافعية لدى الأفراد، فهناك العديد من الأفراد الذين يؤدون بشكل أفضل في حالة تعرضهم

للضغط، مثلا شعور بعض الأفراد بأن الوقت المسموح به لأداء العمل قد شارف على الانتهاء وأن عليهم بذل المزيد لتعويض الوقت الفائت، بالمقابل إن تعرض الأفراد إلى مقدار كبير من الضغط من شأنه أن يتسبب بالأذى لهؤلاء الأفراد أو المنظمة (مساعده، 2016، صفحة 185).

4.3 مصدر الرقابة:

قد تختلف المعالجة الذهنية للمعلومات من فرد إلى آخر تبعاً لمصدر الرقابة الخاضع له، فإذا كان الفرد حرا وغير خاضع لرقابة خارجية (أي أن الرقابة نابعة من ذاته فقط) فإنه يتمتع بدرجة كبيرة من المرونة في معالجة المعلومات، أما إذا كان الفرد خاضعاً لرقابة خارجية – عن ذاته – فإنه سوف يكون مقيدا في معالجته للمعلومات بالتعليمات المحددة لاستخدامها بل وفي طريقة معالجتها، وهذا يؤدي حتما إلى اختلاف النتائج من فرد للآخر (محرم و البابلي، 2012، صفحة 338).

4. تحليل النتائج:

فيما يلي سنحاول إسقاط الجانب النظري على الواقع، وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية بمجموعة من البنوك التجارية العاملة في ولاية سكيكدة، وعليه سيتم التطرق إلى إجراءات الدراسة ثم إلى الإحصائيات الوصفية واختبار الفرضيات.

1.4 إجراءات الدراسة :

بغرض تحقيق الهدف من الدراسة تم تصميم الاستبيان، وقد تم اعتماد السلم الخماسي للإجابة على أسئلة الاستبيان، وتم توزيعه على مجموعة من إطارات البنوك التجارية العاملة في ولاية سكيكدة؛

ومن أجل تبيان أثر المتغيرات السلوكية لمستخدم المعلومات المحاسبية على صنع القرار، تم تجميع البيانات ومعالجتها باستخدام برنامج **SPSS**، حيث قمنا في البداية بحساب معامل ألفا كرونباخ (**Cronbach Alpha**) للتحقق من ثبات أداة القياس المستخدمة ومدى الترابط بين أسئلة الاستبيان؛

وبهدف تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة تم الاعتماد على التكرارات والنسب المئوية، أما بقية محاور الاستبيان فبالإضافة إلى استخدام التكرارات والنسب المؤوية قمنا كذلك بالتطرق إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات وأبعاد متغيرات الدراسة، وبعد ذلك تم التأكد من التوزيع الذي تتبعه البيانات من أجل الاختيار الصحيح للاختبارات اللازمة لا تمام أهداف الدراسة؛

قبل البدء بالاختبارات يجب التأكد من أن أداة الدراسة تقيس فعلا ما صممت لأجله كالتالي:

الجدول 1: ثبات المقياس

المفهوم	المتغيرات السلوكية لمستخدم المعلومات المحاسبية			
البنود	الأنماط النفسية والإدراكية	الأنماط السلوكية والشخصية	مصدر الرقابة	الضغط
المؤشرات	3	3	3	5
ألفا كرونباخ	**. 649**			

المصدر: مخرجات برنامج SPSS بالاعتماد على إجابات عينة الدراسة.

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ لبنود الاستبيان يفوق 0.6 أي أن هناك ثبات، باعتبار أن قيم ألفا كرونباخ التي تكون محصورة في المجال $0.6 \leq \alpha \geq 0.93$ تمثل ثبات واضح للمقياس.

2.4 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من متخذي القرارات في البنوك التجارية العامة والخاصة العاملة في ولاية سكيكدة، وقد تم تحديد عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية الطبقية من مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة، والبالغ عددهم 53 مفردة، استرجع منها 51 استمارة، وبعد تفحص الاستبيان تم استبعاد 5 استبيانات نظرا لعدم تحقق الشروط المطلوبة منها، وبذلك يكون عدد الاستبيانات الخاضعة للتحليل 46.

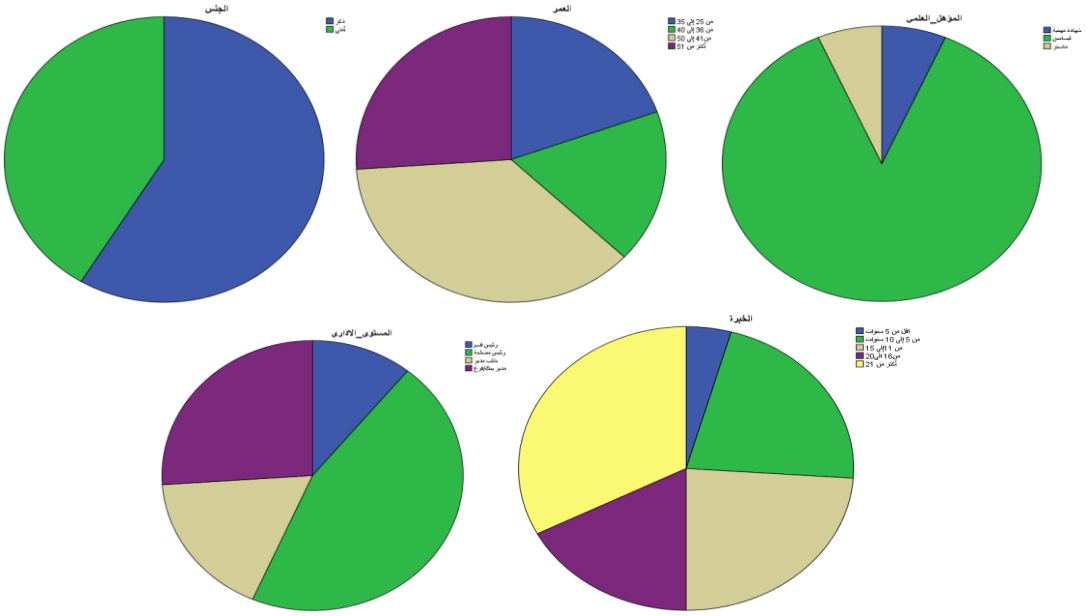
بداية قمنا بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية وذلك لوصف أفراد عينة الدراسة وفقا لخصائصهم الشخصية والوظيفية كالتالي:

الجدول 2: خصائص العينة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	27	58.7	**المستوى الإداري**	رئيس قسم	5	10.9
	أنثى	19	41.3		رئيس مصلحة	21	45.7
السن	من 25 إلى 35 سنة	9	19.6		نائب مدير	8	17.4
	من 36 إلى 40 سنة	8	17.4		مدير	12	26.1
	من 41 إلى 50 سنة	17	37.0	**عدد سنوات الخبرة المهنية**	أقل من 5 سنوات	2	4.3
	أكثر من 51 سنة	12	26.1		من 5 إلى 10 سنوات	10	21.7
المؤهل العلمي	شهادة مهنية	3	6.5		من 11 إلى 15 سنة	11	23.9
	ليسانس	40	87.0		من 16 إلى 20 سنة	8	17.4
	ماستر	3	6.5		21 سنة فأكثر	15	32.6

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات **SPSS**

شكل 1: خصائص العينة المستهدفة



المصدر: مخرجات برنامج SPSSبالاعتماد على الجدول 2.

من الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن فئة الذكور هي الفئة الغالبة على عينة الدراسة بنسبة (58.7%)، في حين بلغت نسبة الإناث (41.3%)؛ بالنسبة لمتغير السن يتضح لنا أن أغلب أفراد العينة سنهم من 41 إلى 50 سنة وبنسبة قدرت بـ (37%)، تليها نسبة (26.1%) سنهم أكثر من 51 سنة، ثم نسبة (19.6%) من المستجوبين سنهم بين 25 و35 سنة، البقية سنهم بين 36 و40 سنة وبنسبة (17.4%)؛ وفيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي الغالب على المستجوبين في عينة الدراسة هو شهادة الليسانس حيث بلغت نسبة حامليها (87%) تليها الشهادات الأخرى بنسب متعادلة؛ أما فيما يخص متغير الوظيفة، وباعتبار الاستبيان موجه إلى إطارات البنوك محل الدراسة، فإن أغلب المستجوبين رؤساء مصالح وبنسبة (45.7%)، تليها نسبة (26.1%) من المستوجبين مدراء، ثم نسبة (17.4%) من المستجوبين يشغلون منصب نواب المدراء، البقية هم رؤساء أقسام وبنسبة (10.9%)؛ وفيما يخص متغير سنوات الخبرة فإن نسبة (32.6%) من المستجوبين لديهم خبرة مهنية لأكثر من 21 سنة، أما نسبة (23.9%) من المستجوبين خبرتهم بين 11 و15 سنة، تليها نسبة (21.7%) من المستجوبين عدد سنوات خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات، ونسبة (17.4%) من المستجوبين خبرتهم بين 16 و20 سنة، أما البقية لديهم خبرة أقل من 5 سنوات وبنسبة (4.3%).

التحليل الوصفي لمحاور الاستبيان يتطلب تحديد عدد بنود الاستبيان وكذا السلم المعتمد للإجابة، حيث تم بناء محاور الدراسة بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، والجدول الموالي يبين محاور وعدد فقرات الاستبيان كالتالي:

الجدول 3: محاور وعدد فقرات الاستبيان.

الرقم	المحاور	مجال الأسئلة	العدد
01	أثر الأنماط النفسية والإدراكية لمستخدم المعلومة على صنع القرار في البنوك التجارية.	من (س1) إلى (س3)	3
02	أثر الأنماط السلوكية والشخصية لمستخدم المعلومة على صنع القرار في البنوك التجارية.	من (س4) إلى (س6)	3
03	أثر مصدر الرقابة التي يخضع لها مستخدم المعلومة على صنع القرار في البنوك التجارية.	من (س7) إلى (س9)	3
04	أثر الضغط الذي يتعرض له مستخدم المعلومة على صنع القرار في البنوك التجارية.	من (س10) إلى (س14)	5
المجموع			14

المصدر: من إعداد الباحثين

من الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك توازن نسبي بين فقرات محاور الاستبيان، حيث أن المحور الثالث تحت عنوان أثر الضغط الذي يتعرض له مستخدم المعلومة على صنع القرار في البنوك التجارية يحتوي على 5 فقرات من إجمالي 14 فقرة، في حين بقية المحاور متوازنة وتحتوي كلها على 3 فقرات.

ويتطلب التحليل الوصفي لمحاور الاستبيان تحديد طول كل بعد من أبعاد مقياس ليكرت الخماسي، والجدول التالي يبين ذلك.

جدول 4: مجالات الاستجابة لفقرات الاستبيان.

المتوسط	الفئة (درجات المقياس)	درجة الموافقة
من 1 إلى 1.80	غير موافق بشدة (1)	ضعيف جدا
من 1.80 إلى 2.60	غير موافق (2)	ضعيفة
من 2.60 إلى 3.40	محايد (3)	متوسطة
من 3.40 إلى 4.20	موافق (4)	مرتفعة
من 4.20 إلى 5	موافق بشدة (5)	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الباحثين.

يبن الجدول أعلاه الفئات التي توضح مستوى الموافقة والتي تستخدم في تحليل النتائج الوصفية لمحاور الاستبيان، ومن أجل تحديد طول كل بعد من أبعاد مقياس ليكرت الخماسي، تم حساب المدى من خلال طرح أدنى درجة من أعلى درجة (5-1=4)، وبعد ذلك تم تقسيم الناتج (4) على عدد أبعاد المقياس الخمسة أي (5/4=0.80)، ثم إضافة هذه القيمة (0.80) إلى أقل قيمة في المقياس أي (قيمة 1) وذلك لتحديد الحد الأعلى للبعد الأول وهكذا.

وبعد تحديد مجالات الاستجابة لفقرات الاستبيان، يتم توضيح النتائج الوصفية لمحاور الاستبيان كالتالي:

الجدول 5: الإحصائيات الوصفية لبعد الأنماط النفسية والإدراكية N= 46

التقييم / البنود	مستوى التأييد					المتوسط	الانحراف المعياري
	موافق بشدة			غير موافق بشدة			
1. في حال نقص المعلومات، لا أسعى للبحث عن المزيد منها، بل أعتمد على مخزون خبرتي المكتسبة في اتخاذ القرارات.	2	12	10	20	2	2.82	1.017
	4.3	26.1	21.7	43.5	4.3		
2. أعتمد على الحدس والتخمين في اتخاذ القرارات.	3	12	4	17	10	2.58	1.274
	6.5	26.1	8.7	37.0	21.7		
3. أعتمد على التحليل المنطقي والموضوعي أثناء اتخاذ القرارات.	10	31	3	0	2	4.02	.829
	21.7	67.4	6.5	0	4.3		
المجموع						**3.14**	**.736**

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية الخاصة بفقرات المحور الأول بلغ أعلاها (4.02) وهذا يدل على أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على الفقرة الثالثة مرتفع فهي تقع في مجال الموافقة، وبالتالي فإن مستخدمي المعلومات

المحاسبية في البنوك التجارية محل الدراسة يعتمدون على التحليل المنطقي والموضوعي أثناء اتخاذ القرارات؛ تليها الفقرة الأولى بمتوسط حسابي (2.82)، أي أن درجة الموافقة على هذه الفقرة متوسطة، وهذا ما يدل على أن آراء عينة الدراسة كانت محايدة في المتوسط حول أنه في حال نقص المعلومات يمكنهم الاعتماد على مخزون الخبرة المكتسبة في اتخاذ القرارات بدل البحث عن المزيد من المعلومات؛ وأخيرا جاءت الفقرة الثانية بمتوسط حسابي (2.58)، أي أن درجة الموافقة تجاه هذه الفقرة ضعيفة وتقع في مجال عدم الموافقة، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة غير موافقين في المتوسط على العبارة المتعلقة بـ: الاعتماد على الحدس والتخمين في اتخاذ القرارات؛

الانحرافات المعيارية تبين انخفاض نسبي عن الأوساط الحسابية في جميع فقرات محور الأنماط النفسية والإدراكية، وهذا ما يشير إلى اتساق إجابات أو آراء أفراد عينة الدراسة على مستوى جميع الفئات.

الجدول 6: الإحصائيات الوصفية لبعد الأنماط السلوكية والشخصية N= 46

التقييم / البنود	مستوى التأييد					المتوسط	الانحراف المعياري
	موافق بشدة			غير موافق بشدة			
1. لاتخاذ قراراتي أكتفي بالقليل من المعلومات المختصرة بهدف تحديد حل وحيد للمشكلة.	0	6	9	29	2	2.41	.776
	0	13.0	19.6	63.0	4.3		
2. لاتخاذ قراراتي أكتفي بالقليل من المعلومات المختصرة بهدف الوصول إلى العديد من الحلول الممكنة.	0	4	10	29	3	2.32	.731
	0	8.7	21.7	63.0	6.5		
3. لاتخاذ قراراتي أحتاج إلى أكبر قدر من المعلومات التفصيلية بهدف تحديد حل وحيد للمشكلة.	6	29	6	5	0	3.78	.814
	13.0	63.0	13.0	10.9	0		
المجموع						**2.84**	**.548**

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من الجدول أعلاه يتضح أن المتوسطات الحسابية الخاصة بفقرات محور الأنماط السلوكية والشخصية بلغ أعلاها (3.78)، وهذا ما يدل على أن درجة موافقة أفراد العينة على الفقرة الثالثة مرتفعة، فهي تقع في مجال الموافقة حيث أكد أغلب المستجوبين أنهم بحاجة إلى أكبر قدر من المعلومات التفصيلية بهدف تحديد حل وحيد للمشكلة؛ تليها الفقرة الأولى بمتوسط (2.41)، أي أن درجة الموافقة اتجاه هذه الفقرة ضعيفة وتقع في مجال عدم الموافقة، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة غير موافقون في المتوسط على أن القليل من المعلومات المختصرة تكفي بهدف تحديد حل وحيد للمشكلة؛ وأخيرا جاءت الفقرة الثانية بمتوسط حسابي (2.32)، أي أن درجة الموافقة على هذه الفقرة أيضا ضعيفة وتقع في مجال عدم الموافقة؛

الانحرافات المعيارية أيضا تبين انخفاض نسبي عن الأوساط الحسابية في جميع فقرات المحور وهذا ما يشير إلى اتساق إجابات أو آراء أفراد عينة الدراسة على مستوى جميع الفئات.

الجدول 5: الإحصائيات الوصفية لبعد مصدر الرقابة N= 46

التقييم / البنود	مستوى التأييد					المتوسط	الانحراف المعياري
	موافق بشدة			غير موافق بشدة			
1. تكون قراراتي المتخذة أكثر جودة في حالة خضوعي لرقابة خارجية.	5	12	9	16	4	2.95	1.191
	10.9	26.1	19.6	34.8	8.7		
2. أرى أن خضوعي لرقابة خارجية أمرا مشجعا لأبذل أقصى جهدي من أجل توفيقي في اتخاذ أنسب قرار.	6	17	8	13	2	3.26	1.143
	13.0	37.0	17.4	28.3	4.3		
3. أحبذ مراقبة قراراتي بصفة ذاتية ومستمرة بعد اتخاذها.	8	27	6	4	1	3.80	.909
	17.4	58.7	13.0	8.7	2.2		
المجموع						**3.34**	**.812**

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية الخاصة بفقرات محور مصدر الرقابة بلغ أعلاها (3.80)، وهذا ما يدل على أن درجة موافقة أفراد العينة على الفقرة الثالثة مرتفعة فهي تقع في مجال الموافقة، وبالتالي فإن متخذي القرارات يفضلون

مراقبة قراراتهم بصفة ذاتية ومستمرة بعد اتخاذها؛ تليها الفقرة الثانية بمتوسط حسابي (**3.26**)، أي أن درجة الموافقة اتجاه هذه الفقرة تقع في مجال الحياد، وهذا ما يدل على أن أراء أفراد عينة الدراسة كانت محايدة في المتوسط حول كون الرقابة الخارجية أمر مشجع لبذل أقصى جهد أثناء اتخاذ القرارات؛ ثم الفقرة الأولى بمتوسط حسابي (**2.95**)، مما يعني أن هذه الفقرة تقع أيضا في منطقة الحياد؛

والانحرافات المعيارية أيضا تبين انخفاض نسبي عن الأوساط الحسابية في جميع فقرات محور مصدر الرقابة، وهذا ما يشير إلى اتساق إجابات أو آراء أفراد عينة الدراسة على مستوى جميع الفئات.

الجدول 7: الإحصائيات الوصفية لبعد الضغط N= 46

التقييم / البنود	مستوى التأييد					المتوسط	الانحراف المعياري
	موافق بشدة			غير موافق بشدة			
1. كلما زادت أهمية القرار كلما شعرت بالتوتر والضغط النفسي وعدم القدرة على اتخاذ القرار الأنسب.	1	11	10	22	2	2.71	.958
	2.2	23.9	21.7	47.8	4.3		
2. الضغوط الناشئة عن المشاكل في محيط العمل تُؤثر على جودة قراراتي.	2	20	7	14	3	3.08	1.091
	4.3	43.5	15.2	30.4	6.5		
3. الإحساس بضغوط ناشئة عن الإجهاد الناتج عن صعوبة المهام تَحُد من قدرتي على اتخاذ القرارات.	2	19	6	18	1	3.06	1.041
	4.3	41.3	13.0	39.1	2.2		
4. عندما أتعرض إلى ضغوط شديدة، أفضل تجنب اتخاذ القرارات.	9	25	5	6	1	3.76	.992
	19.6	54.3	10.9	13.0	2.2		
5. تُؤدِي بي الضغوط الشديدة في مجال العمل إلى اتخاذ قرارات غير مدروسة لا أقتنع بها.	5	11	6	15	9	2.73	1.323
	10.9	23.9	13.0	32.6	19.6		
المجموع						**3.07**	**.743**

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات **SPSS**.

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية الخاصة بفقرات محور الضغط بلغ أعلاها (3.76)، وهذا ما يدل على أن درجة موافقة المستجوبين على الفقرة الرابعة مرتفعة فهي تقع في مجال الموافقة، وبالتالي فإنه يُفضَل تجنب اتخاذ القرار عند التعرض لضغوط شديدة؛ تليها الفقرة الثانية بمتوسط (**3.08**)، ما يدل على أن درجة الموافقة على أن الضغوط الناشئة عن المشاكل في محيط العمل تُؤثر على جودة القرار متوسطة وتقع في منطقة الحياد؛ ثم تليها الفقرة الثالثة بمتوسط حسابي (**3.06**)، أي أن أراء أفراد عينة الدراسة كانت محايدة حول كون الإحساس بضغوط ناشئة عن الإجهاد الناتج عن صعوبة المهام يحد من القدرة على اتخاذ القرارات؛ ثم تأتي الفقرة الخامسة بمتوسط (**2.73**)، أي أن درجة الموافقة على أن الضغوط الشديدة في مجال العمل تؤدي إلى اتخاذ قرارات غير مدروسة تقع في منطقة الحياد؛ وأخيرا الفقرة الأولى بمتوسط حسابي (**2.71**)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة كانت محايدة في المتوسط حول العبارة المتعلقة بـ: كلما زادت أهمية القرار كلما شعرت بالتوتر والضغط النفسي وعدم القدرة على اتخاذ القرار الأنسب؛

الانحرافات المعيارية أيضا تبين انخفاض نسبي عن الأوساط الحسابية في التأييد، وهذا ما يشير إلى اتساق إجابات أو آراء أفراد عينة الدراسة على مستوى جميع الفئات.

3.4 اختبار الفرضيات:

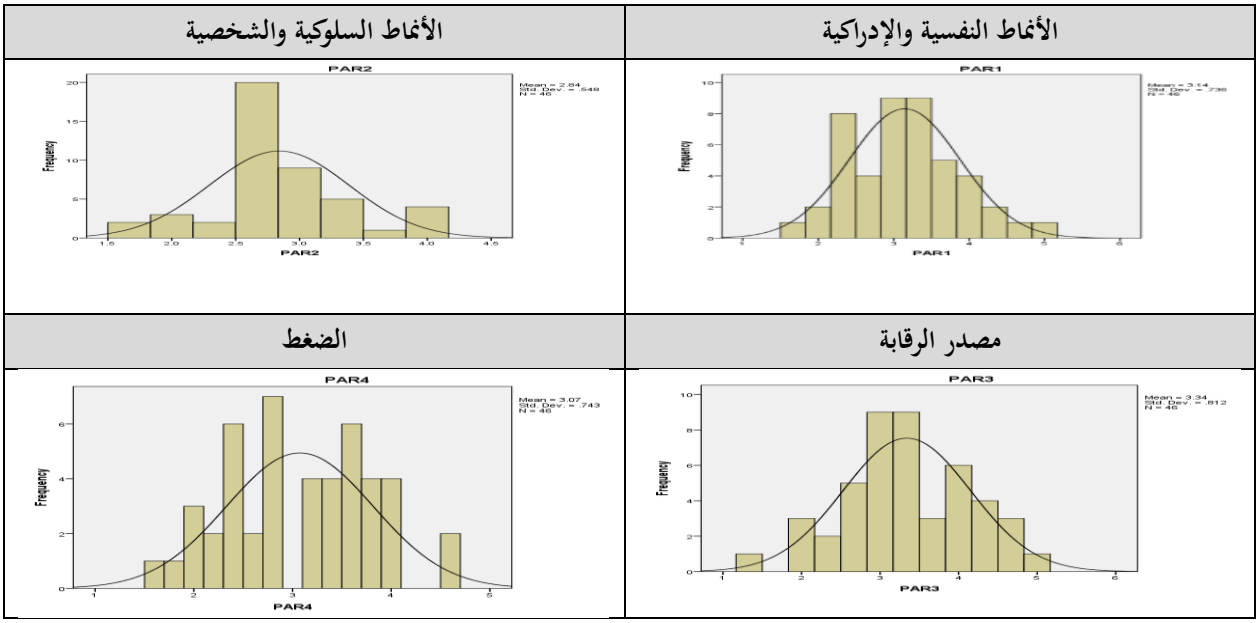
بما أن حجم العينة تفوق 30 وحسب نظرية النهاية المركزية فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، لكن وتعزيزا لنظرية النهاية المركزية سنجري اختبار سميرنوف للتأكد من طبيعية البيانات كالتالي:

الجدول 8: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات إجابات أفراد العينة

الإحصائيات	اختبار سميرنوف			
	الأنماط النفسية والإدراكية	الأنماط السلوكية والشخصية	مصدر الرقابة	الضغط
N	46	46	46	46
المتوسط	3.14	2.84	3.34	3.07
الانحراف المعياري	.736	.548	.812	.743
Absolue	.116	.123	.134	.122
موجب	.116	.112	.134	.122
سالب	-.096	-.023	-.098	-.108
إحصائية الاختبار	.789	.514	.909	.828
Sig.	.562	.201	.381	.499

المصدر: مخرجات برنامج SPSS بالاعتماد على إجابات عينة الدراسة.

شكل 2: خصائص العينة المستهدفة



المصدر: مخرجات برنامج SPSS بالاعتماد على الجدول رقم 8.

ومن خلال الجدول والشكل أعلاه نجد نتائج اختبار **Kolmogorov-Smirnov** تظهر أن مستوى المعنوية **Sig** المتعلق ببيانات إجابات أفراد العينة على متغيرات الدراسة (الأنماط النفسية والإدراكية، الأنماط السلوكية والشخصية، مصدر الرقابة، والضغط) هي على التوالي: (0.562)، (**0.201**) ، (**0.381**) ، (**0.499**) وجاءت كلها أكبر من (0.05) مما يدل على إتباع إجابات أفراد العينة للتوزيع الطبيعي، والشكل أيضا يدعم الفرضية التابعة لنظرية النهاية المركزية التي تؤكد على أن حجم العينة إذا فاق 30 مفردة فالبيانات المجمعة تتبع التوزيع الطبيعي، وحجم العينة في الدراسة هو 46.

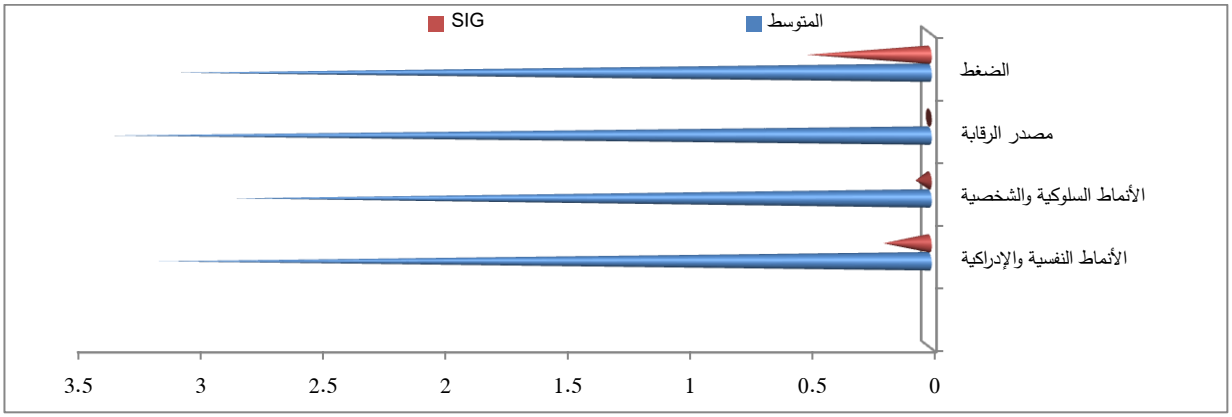
وللتحقق من فرضيات الدراسة سيتم الاعتماد على اختبار ستيودنت للعينة الواحدة كالتالي:

الجدول 9: اختبار المتوسط "ستيودنت"

المتغيرات السلوكية	T	Ddl	المتوسط	SIG	متوسط الفرق	قيمة الاختبار=3، مستوى الثقة 95%	
						الأدنى	الأعلى
الأنماط النفسية والإدراكية	1.336	45	3.14	.188	.14493	-.0736-	.3635
الأنماط السلوكية والشخصية	-1.974-	45	2.84	.055	-.15942-	-.3221-	.0032
مصدر الرقابة	2.845	45	3.34	.007	.34058	.0995	.5817
الضغط	.675	45	3.07	.503	.07391	-.1467-	.2945

المصدر: مخرجات برنامج SPSS بالاعتماد على إجابات عينة الدراسة.

شكل 3: أعمدة بيانية للمتوسطات



المصدر: مخرجات برنامج Excel بالاعتماد على إجابات عينة الدراسة.

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن قيمة المتوسط تفوق (2.60) في جميع أبعاد المتغيرات السلوكية، مما يؤكد على أن العلاقة متوسطة استنادا إلى الجدول رقم (4)، وقد جاءت المتوسطات الحسابية لأبعاد المتغيرات السلوكية مرتبة ترتيبا تنازليا كالتالي:

- متوسط آراء عينة الدراسة حول أثر مصدر الرقابة على صنع القرار بلغ (3.34)، أي أن درجة الموافقة متوسطة؛
- متوسط آراء عينة الدراسة حول أثر الأنماط النفسية والإدراكية على صنع القرار بلغ (3.14)، أي أن درجة الموافقة متوسطة؛
- متوسط آراء عينة الدراسة حول أثر الضغط على صنع القرار بلغ (3.07)، أي أن درجة الموافقة متوسطة؛
- متوسط آراء عينة الدراسة حول أثر الأنماط السلوكية والشخصية على صنع القرار بلغ (2.84)، أي أن درجة الموافقة متوسطة؛

بالاعتماد على اختبار ستيودنت تبين أن مستوى **Sig** أقل من 5% في بعد الرقابة، وعليه هناك علاقة بين الرقابة وصنع القرار، وهذا ما يؤكد الفرضية الثالثة: العلاقة بين مصدر الرقابة التي يخضع لها مستخدم المعلومات المحاسبية وصنع القرار في البنوك التجارية العاملة في ولاية سكيكدة تفوق المتوسط؛

من جانب آخر لم نتمكن من الاستدلال على وجود علاقة مع متغير صنع القرار في الأبعاد التالية: الأنماط النفسية والإدراكية، الأنماط السلوكية والشخصية والضغط، باعتبار مستوى **Sig** جاء أكبر من 5% في تلك الأبعاد ومنه يمكن القول أننا:

- لم نتمكن من الاستدلال على أن العلاقة بين الأنماط النفسية والإدراكية لمستخدم المعلومات المحاسبية وصنع القرار في البنوك التجارية العاملة في ولاية سكيكدة تفوق المتوسط؛

- لم نتمكن من الاستدلال على أن العلاقة بين الأنماط السلوكية والشخصية لمستخدم المعلومات المحاسبية وصنع القرار في البنوك التجارية العاملة في ولاية سكيكدة تفوق المتوسط؛
- لم نتمكن من الاستدلال على أن العلاقة بين الضغط الذي يتعرض له مستخدم المعلومات المحاسبية وصنع القرار في البنوك التجارية العاملة في ولاية سكيكدة تفوق المتوسط؛

5. خاتمة:

يعتبر صنع القرار محصلة تفاعل بين المعلومات المستخدمة في العملية القرارية وبين مستخدم المعلومة نفسه ومدى قدرته على معالجة المعلومات من أجل اختيار أحسن بديل، وعليه ففهم الأبعاد السلوكية للمستخدم يُعتبر أحد المتطلبات الضرورية في العملية القرارية.

ومن خلال الدراسة التي قمنا بها على مجموعة من البنوك التجارية العاملة بولاية سكيكدة، والتي هدفنا من خلالها إلى فهم المتغيرات السلوكية التي يتكون منها البناء الفكري للمستخدم وأثرها على صنع القرار توصلنا لجملة من النتائج:

- العلاقة بين مصدر الرقابة التي يخضع لها مستخدم المعلومات المحاسبية وصنع القرار في البنوك التجارية العاملة في ولاية سكيكدة تفوق المتوسط، حيث يخضع المستخدم لرقابة خارجية تجعله مقيدا بالتعليمات الصادرة من المديرية العامة للبنوك أثناء صنعه للقرار؛
- لم نتمكن من الاستدلال على أن العلاقة بين أنماط مستخدم المعلومات المحاسبية (الأنماط النفسية والإدراكية، الأنماط السلوكية والشخصية) وصنع القرار في البنوك التجارية العاملة في ولاية سكيكدة تفوق المتوسط، والسبب يعود إلى أن طبيعة المشكلات في القطاع البنكي أغلبها هيكلية، الأمر الذي يَحُد من تأثير المتغيرات السلوكية في هذا النوع من المشكلات، فالمستخدم هنا لا يحتاج إلى إجراء معالجة ذهنية تستدعي استحضار القدرات الإدراكية والشخصية، بل يقوم فقط بتطبيق اللوائح والتعليمات، أو يعتمد على نماذج بسيطة ومحددة في صنع القرار المهيكل؛
- لم نتمكن من الاستدلال على أن العلاقة بين الضغط الذي يتعرض له مستخدم المعلومات المحاسبية وصنع القرار في البنوك التجارية العاملة في ولاية سكيكدة تفوق المتوسط، فالمستخدم تَعَود على تلك الضغوط وأصبحت لديه القدرة على مقاومتها وإدارتها، حيث أن أغلب الضغوط المهنية التي يتعرض لها المستخدم في البنوك التجارية محل الدراسة ناتجة عن كثرة المهام مقابل ضيق الوقت، الأمر الذي يجعل المستخدم يتحدى نفسه من أجل التحكم في الوقت وأداء عمله على أحسن وجه؛

ومن خلال النتائج المتوصل إليها في الدراسة الميدانية نقدم الاقتراحات التالية:

- ضرورة إتاحة المديريات العامة للبنوك قدر أكبر من الحرية في معالجة المعلومات وصنع القرارات بالمديريات الجهوية والوكالات البنكية؛
- ضرورة التخفيف من حدة الرقابة الخارجية، وبعث مفهوم الرقابة الذاتية، عن طريق تصميم نظم معلومات محاسبية تحتوي على نماذج تعزز من الرقابة الذاتية؛
- ضرورة بناء نماذج للقرارات النظرية تساعد في تحديد السلوك الملائم لكل موقف قراري، وبالتالي تضبط سلوك المستخدم؛
- ضرورة الاهتمام بالبحوث المتعلقة بطبيعة سلوك مستخدم المعلومة المحاسبية لما لها من أهمية بالغة في تحسين عملية صنع القرار.

6. قائمة المراجع:

- Litvaj, I, & Stancekova, D (2015), Decision Making and Their Relation to The Knowledge Management, Use of Knowledge Management in Decision Making, Procedia Economics and Finance ,Volume 23.

- Lunenburg, F. C. (2011), Decision Making in Organizations, International Journal of Management Business and Administration, Volume15, Number 1.
- أحمد حلمي جمعة، المحاسبة الإدارية التخطيط والرقابة وصنع القرار، دار صفاء للنشر والتوزيع، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2015).
- أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007).
- السيد رجب السيد ابراهيم عيد، التميز المؤسسي وصناعة القرار، بحوث وأوراق ملتقى صناعة القرار والتميز المؤسسي من منظور قانوني وإداري، ديسمبر 2013، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دولة الإمارات العربية المتحدة.
- جين سميث، فن اتخاذ القرارات الصائبة خلال ثلاثين دقيقة، الدار العربية للعلوم، (بيروت: الدار العربية للعلوم، 1999).
- حسام محمد جلال محمد علي، أطروحة دكتوراه بعنوان الإطار السلوكي لنظرية المحاسبة الإدارية كأداة لترشيد التطبيق العملي، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، مصر، 2013.
- حمزة خليل الخدام، وعادل سعد البلاونة، ضغوط العمل وعلاقتها باتخاذ القرارات الإدارية في وزارة الداخلية الأردنية دراسة حالة محافضة البلقاء، مجلة الآداب، المجلد 27، العدد 1، 2015.
- زينات محمد محرم، ومحمد محمود البابلي، المحاسبة الإدارية، مكتبة الوفاء القانونية، (الإسكندرية: مكتبة الوفاء القانونية، 2012).
- سليمان مصطفى الدلاهمة، المحاسبة الإدارية، مؤسسة الوراق، (عمان: مؤسسة الوراق، 2014).
- عبد الجواد بكر، السياسات التعليمية وصنع القرار، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، (الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2003).
- عصام يونس عبد الزهرة، أهمية متغير نمط التفكير في تصميم نظم المعلومات المحاسبية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 4، العدد 15، 2005.
- غني دحام تناي الزبيدي، عبد الناصر علك حافظ، وحسين وليد حسين عباس، إدارة السلوك التنظيمي، دار غيداء، (عمان: دار غيداء، 2015).
- فاروق عبده فليه، والسيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، (عمان: دار المسيرة، 2005).
- ماجد عبد المهدي مساعده، السلوك التنظيمي، دار المسيرة، (عمان: دار المسيرة، 2016).
- منال شبل، إيمان بن محمد، وحسين بلعجوز، أثر الضغوط النفسية في الأوساط المهنية على صنع القرار، دراسة مسحية على المسؤولين في عدد من محطات القطار بولاية سكيكدة، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، المجلد 3، العدد 1، 2019.
- مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، إثراء للنشر والتوزيع، (عمان: إثراء للنشر والتوزيع، 2009).
- هيربرت أي سايمون، السلوك الإداري، دراسة لعمليات اتخاذ القرار في المنظمات الإدارية، معهد الإدارة العامة، (المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة، 2003).