

## المبحث الثالث

خصائص نظم المعلومات الإدارية  
ووجهات النظر المختلفة بشأن  
المعلومات الإدارية

## المبحث الثالث :

### خصائص نظم المعلومات الإدارية MIS Characteristics

نظم المعلومات الإدارية تعتبر تكنولوجيا حديثة نوعا ما، وبالتالي فإن إدخال هذه النظم وتطبيقها في المنظمة يعطي المنظمة خطوة للأمام نحو المنافسة التكنولوجية، أي أن جميع الخصائص التي تتميز بها نظم المعلومات الإدارية سوف بالتالي وتلقائيا تعطي نفس التميز للمنظمة التي تطبق هذه النظم، لأنها سوف تتأثر بالخصائص والمميزات التي تتصف بها نظم المعلومات الإدارية.

### خصائص ومميزات نظم المعلومات الإدارية

- إن نظم المعلومات الإدارية وسيلة لتحقيق الإتصال المتبادل من خلال التزويد بإتصالات سريعة ودقيقة وقليلة التكاليف ما بين مستويات ووظائف المنظمة لتسهيل إنسياب المعلومات داخل المنشأة نفسها ومع محيطها الخارجي.
- تتميز معالجاتها بإنجاز المهام بدقة كبيرة والأداء بسرعة عالية وبمعالجة كمية ورقمية وحسابات عديدة معقدة وضخمة.
- تتميز بالقدرة الفائقة على تخزين ومعالجة حجم هائل من المعلومات وبمساحة قليلة وبطريقة يمكن الوصول إليها بسهولة ودقة ومن مناطق بعيدة جدا بتكاليف قليلة.
- تعتبر نظم آلية أي تستخدم في معالجة المعلومات تكنولوجيا حاسوبية آلية.
- سهولة التطبيق والإستخدام من قبل المستفيد دون الحاجة إلى خبرة أو تدريب كبير.
- تعد نظم المعلومات الإدارية الجزء الحساس والمركز العصبي للتنظيم كاملا.
- تعتبر نظم المعلومات الإدارية نظم مفتوحة، تؤثر وتتأثر بالبيئة الخارجية.

- نظم المعلومات الإدارية هي نظم إقتصادية أي تهدف إلى تحقيق منفعة إقتصادية.
- نظم المعلومات الإدارية هي نظم إجتماعية أي تهدف إلى تنظيم المعلومات للمجتمع المحيط بها وربطه مع المجتمع الخارجي من خلال وسائل الإتصال المتقدمة والإنترنت.
- نظم المعلومات الإدارية هي نظم إنسانية أي أنها من صنع الإنسان وقابلة للتطوير من قبل الإنسان.
- نظم المعلومات الإدارية هي نظم عملية تجريبية أي قابلة للتطبيق والتأكد من نتائجها وهي نظم مفاهيمية أي تستند إلى مفاهيم أساسية.
- نظم المعلومات الإدارية نظم مرنة يمكن تطويرها وتعديلها تحديثها حسب إحتياجات ومتطلبات المرحلة التي تمر بها.
- نظم المعلومات الإدارية نظم ثابتة مستقرة ما دامت تعمل بشكل جيد، فهي تزود الإدارة بالمعلومات المناسبة لحل المشاكل المصممة للتعامل معها.
- نظم المعلومات الإدارية نظم فرعية لأنها يشكل جزء من النظام الكلي للمنظمة.
- هي نظم تحاورية بينها وبين المستفيد أي تستجيب لإستفسارات المستخدم للتأكد من تقديم المعلومة المطلوبة.
- هي نظم معلوماتية أي أن موردها الأساسي هو المعلومات، والقرارات الصائبة تعتمد على المعلومات الدقيقة عن فعاليات المنشأة وأن أنظمة المعلومات الإدارية تحقق ذلك.<sup>(1)</sup>

(1) المصدر: <http://www.hrdiscussion.com/hr47360.html>

الفصل الثاني  
القرارات الإدارية

المبحث الاول  
مفهوم واهمية اتخاذ  
القرار

## الفصل الثاني: القرارات الادارية

### المبحث الاول

#### تعريف القرار الاداري وخصائصه ومراحله

##### مقدمة:

تمثل الادارة امتيازات السلطة العامة من أهم مظاهر هذه الامتيازات اقدام الادارة على استخدام سلطتها في ان تفرض بادائها المنفرد قرارات ترتب لها حقوق والتزامات في مواجهة الغير، دون حاجة الى رضائهم او موافقتهم فهذه السلطة في التصرف من جانب واحد، تعتبر من اهم مظاهر السلطة العامة لإدارة وتعداد الفروق الجوهرية بين اساليب النشاط والتصرفات القانونية في مجال القوانين الخاص والعام فالاصل العام ان الادارة المنفردة لا تؤثر آثار الا في من اصدرها اما في مجال القانون العام فإن امتيازات السلطة العام هو منح لادارة أهدرت القرارات الادارية التي لها القوة ملزمة قانونياً.

يعتبر القرار اساسياً مرتبطاً بكافة امور حياتنا اليومية بدأ اكثرها بساطة وصولاً اكثر تعقيد فنحن عند ستيفائها لنصل جهة هذا القرار لأمر عليها قرارات قد تكون بسيطة تتخذ بشكل بسيط عفوي قد تكون صعبة معقدة تحتاج الى الكثير من الدراسة.

##### تعريف القرار:-

هو عبارة عن اختيار بين مجموعة من حلول مطروحة لمشكلة أو ازمة ما أو يشير لعمل معين لذلك فإننا في حياتنا العملية نكاد نتخذ يومياً قرار وبعض نتنبه لها والبعض يخرج عشوائياً اختلاف الفقه الاداري في إعطاء تعريف القرار الاداري ولكن هذا الاختلاف يتعلق بجوهر ماهية القرار الإداري لا يبدو ان هناك اختلاف بين الفقهاء فيعرف العميد هوريو القرار الإداري بأنه تصريح وجيز الطرف عن الإدارة صادر عن سلطة إدارية مختصة بصيغة النفاذ بقصد إحداث اثر قانوني بينما تعرفه الاستاذة فالين بأنه كل عمل حقوقي وحيز الطرف صادر عن رجل لإدارة المختص وقابل بحد ذاته آثار قانونية.

عرفها الدكتور العربي سليمان الطماوي بأنه كل عمل صادر من فرد أو هيئة تابعة للإدارة أثناء أداء وظيفتها.

عرف الفقيه عبد الغني بسيوني عبد الله القرار الإداري بأنه عمل قانوني نهائي يصدر من سلطة إدارية وطنية بإدارتها.

### تعريف القضاء الإداري:-

استقر القضاء الإداري لفترة طويلة على اعتماد تعريف القرار الإداري بأنه إفصاح الإدارة في الشكل الذي يتطلبه القانون عن إدارتها عن إرثها الملزمة به لها سلطة عامة بمقتضى القوانين واللوائح وذلك بمقصد إحداث مركز قانوني متى ما كان ذلك ممكناً وجائزاً وقانوناً المصدر منتديات إستار ابجيريا.

### يعرف القرار الإداري بالاتي:-

يتضح من التعريف السابق أنه هناك عدة شروط يجب توافرها لتكون أمام قرار إداري هي:

أن يصدر من سلطة إدارية.

أن يصدر بالادارة المنفردة من سلطة إدارية وطنية.

### أولاً:

يشترط في القرار الإداري ان يصدر من سلطة إدارية وطنية سواء كانت داخل حدود الدولة او خارجها من دون النظر الى مركزية السلطة أو عدم مركزيتها لتكون أمام القرار بنفي أن يصدر هذا القرار من شخص عام له الصفة الإدارية وقت إصداره ولا عبرة بتغيير حقه بعد ذلك وهو مايميز القرار الإداري من الاعمال التشريعية والقضائية.

### ثانياً:

صدور القرار من جانب الادارة وحدها وهو مايميز القرار الإداري عن العقد الإداري الذي يصدر باتفاق إرادتي شخصين او شخص والقول بضرورة يكون العمل الإداري صادر من جانب لا يعني انه يجب أن يصدر من فرد واحد فقد تكون أكثر من فرد كل منهم يعمل في مراحل التكوينلان الجميع يعملون لحساب جهة إدارية واحدة. خصائص القرار الجيد:

ويتميز القرار الجيد بالخصائص الإدارية:

1/ الامكانيات الاقتصادية والفنية.

ويشير الى ذلك القرار الذي يأخذ في الحسبان الإمكانيات الاقتصادية والفنية المتاحة.

2/ المثالية في القرار:

هناك العديد من الحلول لكل مشكلة وان اختيار الحل الممكن التطبيق من الناحية الاقتصادية والفنية يعتبر هذا قرار مثالي.

3/ فعالية التطبيق:

ويشير الى قابلية القرار للتطبيق من الناحية العلمية.

4/ درجة تأثير على العلاقات الانسانية والمعاملات الناجحة بين افراد المؤسسة.

5/ درجة السرعة المطلوبة في الحل.

6/ مدى ملائمة حل كل العوامل البسيطة.

7/ القيم وانماط السلوك الاستهلاكية مايمكن تعزز هذه البنية.

8/ المعلومة المتاحة عن ظروف البنية المحيطة.

**المرحلة الخامسة:**

مرحلة المتابعة والتقويم للعمليات والتنفيذ.

مما تجدر الاشارة إليه ان الجهات التي نشاطها مهمة القيام بهذه المرحلة الثانية هي جهات صاحبة الحق في اصدار القرارات (صاحبة السلطة) صحيح انها لاتسهم في العملية لانها تقوم.<sup>(1)</sup>

(1) عبد المعطي عساف / مبادي الإدارة المفاهيم والاتجاهات ، دن ، ص 235

المبحث الثاني  
أنواع القرارات  
الإدارية

## المبحث الثاني

### أنواع القرارات الادارية:

تنقسم القرارات الادارية الى عدة أقسام الادارية من حيث التكوين والتي تضم القرارات البسيطة والقرارات المركبة وهناك قرارات تنقسم من حيث الاثار وهي قرارات منشية وأخرى كاشفة، كما هناك قرارات تنقسم من حيث رقابة القضاء عليها وتنقسم هي الاخرى الى قرارات تخضع للرقابة، واخرى غير خاضعة لها.

وهناك قرارات من نفاذها وتضم قرارات نافذة واخرى غير نافذة بالاضافة الى قرارات من حيث مدى عموميتها والتي تنقسم الى قرارات تنظيمية واخرى فردية. القرارات الإدارية تنقسم الى عدة أنواع باختلاف الزوايا التي ينظر لها منها وهي:

#### 1/ القرارات الادارية من حيث تكوينها:-

القرارات الادارية البسيطة هي تلك التي لها كيانها مستقل بها واثاراً قانونية سريعة، وتكمن بساطتها في كونها قائمة بذاتها، أو غير مرتبطة بعمل قانوني آخر كقرار تعيين موظف واحد في احدى الوظائف العمومية. او القرار الصادر بتوقيع غقوبة على موظف بذاته.

اما القرارات الادارية المركبة والمتجمعة فهي تلك التي تتدخل في تركيبها او تكوينها جوانب قانونية متعددة وأحسن مثال قرار نزع الملكية من أجل المنفعة العامة.

إذ ان مثل هذه القرارات المدمجة - لاتصدر مستقلة بل تصاحبها اعمال ادارية أخرى.

#### 2/ القرارات الادارية من حيث أثرها بالنسبة للافراد:-

يمكن يمكن تصنيفها الى قرارات إدارية ملزمة للافراد، كقاعدة أمره تترتب عليها جزاءات وهذا هو الاصل بالنسبة للقرارات الادارية.

أما النوع الاخر فيقتصر أثره القانوني على الادارة ، كإعطاء التعليمات والوامر والمنشورات التي يصدرها رؤوساء المصالح، والبيانات التي يتولى الرؤوساء الاداريون توجيهها الى مرؤوسيههم لبيان تنفيذ القوانين والمراسيم.

### 3/ القرارات الادارية المنشئة:-

هي التي يترتب عليها إنشاء آثار جديدة في عالم القانون ومثال ذلك أن يصدر قرارات بالاستغناء عن موظف أو منح ترخيص وسحبه...فهذه القرارات تولد بذاتها آثار قانونية لأول مرة. أما القرارات الكاشفة فهي التي يقتصد عملها على أثبات أو تقدير حالة موجودة من قبل.

وتظهر أهمية التفريق بين النوعين من القرارات في أن القرارات المنشئة ترتب آثارها منذ تاريخ مرورها أما القرارات الكاشفة فيرجع الى التاريخ الذي ولدت فيه الاثار القانونية التي كشف عنها القرار.

### 4/ القرارات الادارية من حيث رقابة الاداء:-

في هذا القرار تصنيف القرارات الادارية الى قرارات إدارية أولية أو عادية، والى قرارات ادارية نافذة اي التي تتسم باعمال السادة.

فالنوع الاول من هذه القرارات تقوم بها الادارة بصفتها سلطة قائمة على تنظيم وإدارة المرافق العمومية، لتحقيق المصلحة العامة. وهذا النوع من القرارات يخضع لرقابة القضاء الغاء وتعويض.

أما النوع الثاني، والمتعلق بالقرارات القطعية أو النافذة، وتتجلى في القرارات المتسمة باعمال السيادة لو اعمال الحكومة ((قرارات قطعية)) وعلية نجدها تمتاز بعدم خضوعها لرقابة القضاء، إذ تعتبر قرارات استراتيجية تمس كيان الدولة ، وبالتالي لايمكن اخضاعها لرقابة القضاء.

### 5/ القرارات الادارية الصريحة والضمنية:-

يقصد هنا بكل من القرارات الصريحة والضمنية أن القرارات الصريحة هي التي يعبر عنها صراحة سواء بالقبول أو الرفض، أما القرار الضمني فلا يتم التعبير عنه صراحة وانما يستفاد من سلوك الادارة.

### 6/ فمن حيث مدى عموميتها تنقسم الى فردية وأخرى تنظيمية:-

القرارات التنظيمية غالباً مايتخذ من طرق رئيس الحكومة عن طريق مراسيم تنظيمية أو يتخذ من طرق مدراء المؤسسات العمومية بصفتهم أجراء في التنظيم وليس بصفتهم الشخصية أما القرار الاداري الفردي فإننا نجد تعدداً في التعاريف فهناك من يعرفه بكونه ذلك القرار الذي يخص معيناً بذاته، سواء تعلق الامر

بشخص أو اشخاص الادارة على ارادتها بصورة واضحة ملموسة بما يكفن لذوي الشان التعرف عليها.

مثل:- رفض الادارة تسليمهم وثيقة لذوي الشان أو تعيين الادارة بقرار صريح لموظف بسبب شعور منصب إداري.

الفرع الثاني: القرار الإداري السلبي: هو القرار الإداري الذي تلتزم فيه الادارة الصمت إزاء موقف معين ولا يظهر ارادتها خارجياً بوسيلة واضحة أو اشارة بفهم من خلالها قصدتها أو رغبتها.

مثل: عدم رد رئيس المجلس الشعب الوطني على طلب رخصة بناء وفقاً للمادة 60 من القانون 90-26 المؤرخ في 1 ديسمبر 1995 المتعلق بالتهنية والتعمير.

النوع الثالث: القرار الضمني: هو القرار الذي يتوفر على قرائن وظروف وملابسات يستدل منها على اتجاه موقف الادارة حيال مسألة معينة ويرف فيه القرار الضمني على خلاف القرار السلبي.

مثل مانصت عليه المادة 43 من قانون البلدية: أنه يشترط المصادقة على مداولات م ش وفي ظرف 30 يوماً من يوم إيداعه لدى الولاية. في هذه الحالة إذا سكت الوالي لمدة 30 يوماً فإن المصادقة قد تمت ضمنها وهذا القرار قرار ضمني بالقبول.

مثال 2:- إذا سكتت الادارة عن الرد على طلب تظلم لأزيد من 3 أشهر فإنه يعني الرفض والقرار يعد قرار ضمني بالرفض.

**يمكن أن تصنف القرارات حسب الاتي:-**

1/ القرارات حسب المستوى الإداري:

**حيث تصنف الى الانواع الاتية:**

- القرارات التظلمية والشخصية.
- القرارات الاستراتيجية والقرارات الروتينية.
- القرارات المبرمجة وغير المبرمجة.

2/القرارات حسب درجة الإلحاح:

أو ماتسمى القرارات في ظل الازمة.

3/القرارات حسب درجة التاكيد:

حيث تصنف الى قرارات في حالة التاكيد وقرارات في حالة المخاطرة وقرارات في حالة عدم التاكيد.

4/ القرارات حسب مصادرها:

مثل قرارات إدارة الانتاج وقرارات إدارة التسويق والقرارات الادارية المالية وقرارات ادارة الافراد وغيرها<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>فارس عبد الله كاظم الجنابي، مرجع سعيد ذكي، ص70

المبحث الثالث

خصائص القرارات

الإدارية

### المبحث الثالث:

الصعوبات التي تعترض عملية اتخاذ القرار:-

وتتمثل في الآتي:-

يشير تفرسكاي وكانيمان. انه عند اتخاذ القرارات في الحياة العلمية من المحتمل عدم التعرف على الاحتمالات الصائبة في حدث ما، لذا يستخدم الافراد حل المشاكل بالتجربة والخطا اعتقاداً منهم إنها تساعدهم على اختيار الحل الامثل، وان معظم اتخاذ القرارات اليومية لحل المشاكل عن طريق التجربة والخطا قد تؤدي إلى الوقوع في مشاكل كبيرة و عليه فتكمن صعوبة اتخاذ القرار من سوء فهم.

وان حل المشاكل عن طريق التجربة والخطأ هو الأكثر شيوعاً والذي يقودنا لإسناد قراراتنا على توفر المعلومات المخزنة في الذاكرة، وايضاً من صعوبة اتخاذ القرارات هو اعتماد الافراد على الملاحظة وتضمين الاحتمالات في اتخاذ قراراتهم.

كما يشير فيستشوف وآخرون (1977) بأن اتخاذ القرارات يتضمن بحث عن المعلومات ذات العلاقة حول النتائج والاختبارات البديلة ، التي من المحتمل أن تكون سلبية أو ايجابية، وصعوبة القرار عندما تكون القرارات متعددة العناصر والخواص لان قدرة مخزون المعلومات محدودة في الذاكرة قصيرة الامد لاتسمح للناس بسهولة التذكر وجمع مقارنة كل خواص الاختيارات ، وانهم غير قادرين على التذكر، ربما تذكر بصفة معلومات قليلة لاتسمح في اتخاذ القرار.

وأن الاخطاء والعيوب في إعداد المعلومات ، مثل الميل والرغبة الشخصية لصناع القرارات، وبالتالي يكون الاهتمام ينصب على معلومات ليس لها علاقة بالبدايل والذي يترتب عليه أو يؤدي إلى تضمين خطأ من النتائج المتوقعة ، ويؤدي الافراد ثقة في توقعاتهم تجاه صحة القرار اكثر من دقتهم، وقد يكونون في اغلب الاحيان على خطأ اكثر مما يعتقدون.<sup>1</sup>

ومن الاخطا الشائعة في صنع القرار التخمينات المتفائلة اكثر من اللازم التي تعتمد على الحظ اكثر من الموضوعية مما يؤدي الى نتائج سلبية غير مرغوب فيها ، والوقوع في اخطا الحكم في تقييم الاحتمالات بسبب التحيز لمعتقدات الناس، الذين

<sup>1</sup> (([www.opermini.com/](http://www.opermini.com/)))

يريدون دليلاً أو معلومات لدعم معتقداتهم، ونتيجة هذه الاعتقادات الخطأ قد تبقى بشكل غير محدد بأختيار دعم الدليل، تلك الاعتقادات تتجنب إعادة تفسير الأختيار المحتمل.

وعلى ذلك فهناك قرارات ضارة بالية نتيجة إلى مايلي:-

1/ عدم فهم المشكلة البئية.

2/ الخيارات البديلة أو الحقائق من صانعي القرارات غير متخصصون.

3/ تستند القرارات على الخبرة الشخصية.

4/ ضعف القيم البئية لدى صانع القرار، بسبب الأنانية أو الجهل.

5/ أتخاذ قرارات تتسم بالذاتية والأنانية.

ومما سبق نوجز بعض صعوبات اتخاذ القرارات فيما يلي:-

أ/ قصور البيانات والمعلومات وعدم التأكد منها

ب/ تخمين الاحتمالات الخطأ.

ج/ التردد وعدم الحسم.

د/ السرعة في اتخاذ القرار.

ه/ الجوانب النفسية والشخصية والقيمة لصانع القرار.

و/ عدم المشاركة في اتخاذ القرار وفرد بية القرار.

ي/ الميل والرغبة الشخصية لمتخذ القرار.

خطوات التحاق القرار لحل المشكلة عند ويلكسون وإليزابيث وسميث:-

1/ معرفة مصادر المعلومات.

2/ جميع المعلومات الدقيقة عن المشكلة.

3/ تحديد البدائل.

4/ تقويم كل بديل في ضوء أبعاد المشكلة.

5/ اختيار البديل الصائب لحل المشكلة.

## (اتخاذ القرار):-

1/ جمع المعلومات الكاملة والصحيحة عن الموضوع الذي يحتاج إلى اتخاذ قرار فيه، إذ إن محاولة اتخاذ القرار مع نقص المعلومات عنه أو مع عدم صحتها سيؤدي إلى اتخاذ قرار خاطي وبالتالي ستكون النتائج سيئة وغير صحيحة.

2/ حصر وتحديد الخيارات الممكنة والمتاحة بناءً على المعلومات المتوفرة عن الموضوع.

3/ ترجيح الأفضل من الخيارات الممكنة والمتاحة.

4/ تنفيذ القرار: بعد الخطوات السابقة يكون الإنسان قد أخذ قراره وحدد خياره وحدده ولم يبقى عليه إلا التنفيذ وهو ثمرة لكل ماسبق ودون لا يمكن أن يكون لها قيمة والتنفيذ قد يكون ممن اتخذ القرار، وقد يكون من اختصاص أو صلاحيات شخصاً أو جهة اتخذ القرار وقد يكون من جهة استشارية أخرى توفر كل ذلك لمن يريد أن يتخذ القرار.<sup>1</sup>

dill وقد قسم ديل

مراحل اتخاذ القرار إلى مايلي:-

1/ تحديد الأهداف والأنشطة ، وإعطاء الأولويات لكل منها.

2/ البحث عن أساليب عمل، وبدائل تجميع المعلومات التي يمكن استخدامها في تقييم تلك البدائل.

3/ المفاضلة بين البدائل، واختيار واحد منها يتم تنفيذه بواسطة التنظيم.

4/ تنفيذ القرارات.

5/ تقوم نتائج تنفيذ القرار والاسناد إليها في تحديد أهداف التنظيم.

نموذج ديل لاتخاذ القرار:-

أ/ تحديد الأهداف والأنشطة.

((www.operamini.com))<sup>11</sup>/c)

ب/ تحديد البدائل.

ج/ المفاضلة بين البدائل.

د/ تنفيذ القرار.

ه/ تقويم نتائج تنفيذ القرار.

نموذج مارزانو لاتخاذ القرار:-

1/ تحديد القرار المراد اتخاذه.

2/ كتابة القرار في صيغة سؤال بطرق متعددة حتى يصبح السؤال معبراً عن الموقف بدقة.

3/ تحديد الاختيارات المتعددة التي نضعها في الاعتبار.

4/ تحديد مدى تحقيق كل اختيار للمحکمات.

5/ جذب درجات المحك في درجات الاختيار.

6/ اتخاذ القرار من بين البدائل.

نموذج عماد رمضان لاتخاذ القرار لحل مشكلة بنية:-

أ/ تحديد المشكلة البنية.

ب/ جمع المعلومات عن المشكلة.

ج/ تحديد مقترحات وحلول (بدائل).

د/ اختيار البديل الأمثل (( اتخاذ القرار)).

ه/ تقييم نتائج القرار.

### العوامل التي تؤثر على اتخاذ القرار:

1. الأساس الذي يقوم عليه القرار.
2. الوسط المحيط باتخاذ القرار.
3. النواحي السيكولوجية ( النفسية ) لمتخذ القرار.
4. توقيت القرار.
5. إشراك المعنيين وذوي الاختصاص في اتخاذ القرار.
6. كفاءة الإداري في اتخاذ القرار.
7. الطريقة التي يتخذ بها القرار.
8. قنوات الاتصال.

### المفاهيم الأساسية في اتخاذ القرار:

1. إدارة عملية أو مرحلة بمعنى أنها نمط مركب من نشاط فكري وإنساني
2. اتخاذ القرار أساس الإدارة ، وهذا يعني بدراسة مزايا وعيوب لكل الحلول الممكنة.
3. القرارات التي تتخذ تنفذ بواسطة أشخاص آخرين وهذا يتطلب وجود التعاون بين الأفراد.
4. إن النشاط الإداري يركز على المستقبل.
5. إن الاستخدام الأمثل للعناصر المادية والبشرية يتطلب مراجعة القرارات للتأكد من تحقيق ذلك.

المهارات الأساسية التي تساعد مدير المدرسة في اتخاذ القرار الرشيد. وهناك مجموعة من المهارات أجمع علماء الإدارة على أهميتها وضرورة توافرها لدى متخذ القرار ، ويمكن تصنيفها إلى أربع مجموعات هي :المهارات الفكرية والإنسانية والتصورية ( سبق الحديث عنها )<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> www.operamini.com/

الفصل الثالث

سكك حديد عطبرة

## الفصل الثالث

### خلفية تاريخية عن السكة الحديد : (1)

تعتبر هيئة السكة حديد من أطول السكك الحديدية في أفريقيا وتبلغ خطوطها الرئيسية حوالي 4578 كيلو متر من الخطوط الممتدة بأتساع 3 أقدام و6 بوصات أي ما يعادل 1067 ملميتراً وقد تم خلال عامي 2009 ، و 2010م إزالة الخط م بين خشم الغربية ومصنع سكر حلفا الجديدة "دغيم" بطول 70 كيلو متر والخط ما بين المجد وأبو جابرة بطول 52 كيلومتر ليصبح مجمل باقي الخطوط الرئيسية 4456 كلم وبعد انفصال الجنوب تقلص طول الخطوط الرئيسية الي 4180 كلم .  
التطوير والنشئة : .

لقد بدأ إنشاء الخطوط عام 1997م في ظل الاحتلال الانجليزي المصري ومعظمها قبل عام 1920 وتمتد الخطوط الرئيسية من بورتسودان مروراً بعطبرة للخرطوم كما يوجد خط مناوب يربط ميناء بورتسودان بسنار عن طريق كسلا وتتصل شبكة السكة حديد نحو الشمال بخطوط فرعية بكل من كريمة ووادي حلفا \_ وفي اتجاه الغرب لتسجيل الي الابيض بجبل ابوخرس ومحطة الأبيض بطول (10كيلومترات) وأكتملت في عامي 1995 - 1996م وبالأضافة لخطوط محطات المسيلي بطول 12 كيلومتر والتي إكتمل تشيدها في يونيو عام 2000م وكذلك خط آخر لنقل الحاويات بين محطة سوبا الي مستودعات الجمارك الذي تم عام 1996م.  
وخط سد مروى بطول 16 كيلومتراً الذي أكتمل في نوفمبر 2002م كما تم تشيد محطة لمنطقة قري الحرة بطول 2 كلم في العام 2004م وربط مصنع أسمنت السلام بمنطقة العكد بطول كيلو ونصف في العام 2009م وخلال العام 2010م يم ربط

(1) مقابلة مع مختار مصطفى أحمد مضوي / ناظر أول سكة حديد عطبرة / يوم الثلاثاء 15 / 08 / 2016م الساعة 1

المستودعات الاستراتيجية ما بين نيالا - بليلة بخط طولة 1.3 كلم والمستودعات ما بين ريك اسبوت بخط طول 2 كلم .

تتمركز الورش السرشية لصيانة الخوسين الساحية والناقلة للمعدات وورش معدات الاشارات والاتجاهات بعطبرة بالاضافة الي مصنع الاوكسجين والاستالين وورش مساعده لها في كل من الخرطوم وبورتسودان.

**المبحث الاول**  
**النشأة والتطور التاريخي**

## المبحث الأول :النشأة والتطور التاريخي

إن فكرة إنشاء سكة حديد بالسودان تمتد قدمها إلي عهد محمد علي باشا ولقد كانت الأنظار تتجه فيما قبل ذلك نحو نهر النيل بإعتبار الطريق الوحيد الذي يمكن أن يربط السودان بالعالم الخارجي إلا أن وجود الشلالات بين أسوان وبربر جعل هذا الامر حلما لا يمكن تحقيقه . أول محاولة لبناء سكة حديد السودان بدأت في عهد الخديوي أسماعيل وقد وصل الخط الحديدي في عهده من حلفا الي امبكول أي لمسافة 266 كيلومتراً وقد توقف عمل السكة حديد في عبكة أبريل 1875 نسبة لتواجد صخور ضخمة الشيء الذي استوجب استيراد معدات من الخارج لتكسيورها . وقد تواصل العمل فيما بعد حتي وصل الخط سنة 1877 إلي صرصر وفي ذلك الوقت كان الجنرال غردون حاكما عاما للسودان ولم يحبذ المشروع إذ رأي أنه سوف يلقي عبئاً ثقيلاً علي السوان لا سيما وان الاحوال المالية في مصر سيئة جداً الشيء الذي جعل العمل يتوقف بوصول السكة الحديد الي صرصر .

في عام 1884م اقتضت الإستراتيجية العسكرية الاستمرار في مد الخط الحديدي الذي توقف في صرصر ، وبدأ العمل في بناء الخط مرة اخري حتي وصل إلي عكاشة كيلو 141 في أغسطس 1885 ونسبة لاحتلال الخرطوم بواسطة قوات المهدية في ذلك الحين توقف بناء الخط من نقطة البداية إلي نقطة النهاية 327 كيلومتر وقد انتهت مهمة خط السكة حديد الحربي في سنة 1897 علي أثر انتهاء الحرب في مديرية دنقلا .

كذلك اقتضت الاستراتيجية الحربية مد خط السكة حديد ليربط وادي حلفا والخرطوم وبدا العمل في سنة 1897 ووصل الي ابو محمد في نوفمبر من تلك السنة . واستمر مد الخط من ابو محمد حتي وصل مدينة عطبرة في يونيو سنة 1898 وفي أغسطس

1898 تم تشيد كبري نهر عطبرة ووصل الخط إلي الحلفاية في 31 ديسمبر سنة

1899 .

ومن ناحية أخرى اتضح أن نقل الصادرات والواردات عن طريق المواني المصرية كان يشكل معوقا اساسيا للتطوير الاقتصادي للقطر وعليه فقد تقرر إنشاء خط حديدي فرعي يربط سواكن بالخط الحديدي الرئيسي في عطبرة ، وبناء علي ذلك فقد بدأ بناء الخط من سواكن في عام 1904 ومن الناحية الأخرى فقد بدأ الخط من عطبرة بعد ذلك بزمن يسير ، والتقي الخطان في اكتوبر سنة 1905 بمحطة سلوم الحالية .

في بداية عام 1905 بدأ تشيدالميناء الجديد قرب نقطة تسمى شيخ برغوث وفي نهاية 1905 بدأ بناء خط حديدي من محطة سلوم الي الميناء الجديد في 28 يناير سنة 1906 أحتفل اللورد كرومو رسمياً بافتتاح سكة حديد البحر الاحمر في بورتسودان ولما اصبح خط حلفا كريمة غير ملائم من الناحية الأقتصادية تقرر قفلة في عام 1905 وتقرر مد خط يربط محطة نمرة 10 بالخط الرئيسي مع كريمة وقد تم تشيد ذلك الخط في سنة 1906 .

في بداية أبريل 1909 بدأ العمل في مد الخط من الخرطوم وفي نهاية ذلك العام وصل الخط الي مدني واستمر تشيد الخط غرب النخر حتي وصل الابيض في ديسمبر سنة 1911 وهكذا فان بناء 962 كيلومتر من الخط الحديدي بين الخرطوم والابيض كان له الأثر الفعال في ربط كل من الجزيرة وأواسط كردفان بأسواق العالم . ولذلك تم التفكير في مد خطوط إضافية تربط تقاطع سنار بالقضارف وكسلا وبورتسودان وكان قد بدأ في مرس سنة 1928 تشيد خط من كساب الدوليب (التي وصلها خط تقاطع سنار في عام 1926) ووصل السوكي في أكتوبر سنة 1928 .

وفي نهاية نوفمبر سنة 1928 بدأ من ناحية القصارف تشييد خط نحو نهر الدندر عبر الكبرى الذي شييد هنالك وفي فبراير سنة 1929 تقابل الامتدادان شرق الدندر وبدأ اكتمل خط هيا سنار بطول 802 كيلومتر .

وفي السنوات الاولى لاستقلال السودان تم تشييد خطوط اضافية لربط المناطق النائية في غرب السودان وجنوبه بالخط الرئيسي وذلك لكي تصبح تلك المناطق أكثر فعالية وتكاملاً مع الاقتصاد السوداني .

وفي مايو سنة 1956 تم امتداد الخط من محطة عرديبه علي الخط الرئيسي الي أبو زيد وستر الامتداد حتي وصل الي بابنوسة في سنة 1957 والي نيالا في سنة 1959 وقد تم تشييد خط الجنوب الذي يصل ما بين محطة بابنوسة ومحطة واو في الفتر ما بين مارس 1959 وفبراير 1962 ز ويبلغ طول خط عرديبه / نيالا 986 كيلومتر وبابنوسه / واو 445 كيلومتر في عام 1954 . وامتد الخط من سنار الي الدمازين سنة 1958 ويبلغ طول الخط 227 كيلومتر .

وفي العام 1962 اكتمل تشييد الخط الذي يربط خشم القرية وحلفا الجديدة وطولة 70 كيلومتر وقد بلغت أطوال الخطط الرئيسية خلال الستينيات من القرن العشرين 4757 كيلومتر بالإضافة الي خطين شييدا عام 1942 لمواجهة ظروف الحرب العالمية الثانية الاول من ربك للجبلين وقد تمت إزالته والثاني من ملويا الي تسني وقد اوقف .

كان آخر امتداد للخطوط الحديدية هي خطوط نقل خام البترول السوداني من محطة المجد الي أبو جابرة بطول 52 كيلومتر ومن مصفاة البترول بجبل أبو خريز شمال الابيض الي محطة الابيض بطول 10 كيلومتر والخط الذي يربط بين محطة شارف وآبار البترول بمدينة شارف بطول 10 كيلومتر اكتمل تشييد جميعها بي العام 1995

و 1996 ومؤخراً خط سد مروى من محطة البان الى موقع السد على نهر النيل  
بمروى بطول 16 كيلومتر في العام 2002 .

### التطور الإدارى للسكة حديد :

في البداية كانت السكة حديد مصلحة حكومية شأنها شأن المصلح الأخرى تتبع  
لحكومة السودان ولا تتمتع بأي قدر من الاستغلال ، كانت كل الوظائف في الرئاسة  
والاقسام الخارجية قبل الاستقلال تسند الى العسكريين ولكن الوضع أخذ في التغير  
منذ عام 1902 حيث بدأ المدنيون يشغلون مناصب نظار المحطات وفي أوائل  
1906 انتقل راسة السكة حديد والورش من وادي حلفا الى عطبرة . منذ عام 1954  
سمح لسكة حديد بان تتقدم بميزانية منفصلة كما سمح لإدارتها بنوع من الاستغلال  
لكي تدار على أسس تجارية ، تتبع السكة حديد لوزير النقل ويشرف عليها مدير عام  
مقرة مدينة عطبرة وتقوم الهيئة بأداء اعمالها بواسطة رؤاسا المصالح تحت اشراف  
المدير العام .

وفي عام 1967 تحولت مصلحة السكة حديد الى هيئة تدار بواسطة المدير العام  
وهو مسؤول مسؤولية مباشرة أمام مجلس الهيئة الذي يتكون من رئيس وست أعضاء  
يعينهم وزير النقل والمواصلات آنذاك ولمجلس الإدارة سلطات تمكنه من الأشراف  
وتطوير هذا المرفق ورسم سياسة طويلة المدى يوافق عليها وزير النقل ويتابع مجلس  
الإدارة تنفيذ هذه السياسة ويجوز لوزير النقل من وقت لآخر وبعد التشاور مع  
المجلس أن يصدر الية كتابة توجيهات ذات صيغة عامة للمصالح العام وطبقا  
للسياسة العامة للحكومة .

ثورة 25 مايو:

بعد قيام ثورة 25 مايو قرر مجلس قيادة الثورة في جلسته رقم 69 التي عقدت  
بالجهاز المركزي للرقابة العامة في 1971/11/29م الآتي :

أولاً : حل مجلس إدارة السكة حديد .

ثانياً : تحويل سلطات المجلس للسيد وزير النقل والمواصلات اعتباراً من نفس  
التاريخ وحتى صدور القانون الذي ينظم هيئة السكة حديد كأحدي مؤسسات القطاع  
العام .

واصبحت السكة حديد منذ ذلك التاريخ تدار بواسطة مدير عام يتبع لسلطات وزير  
النقل والمواصلات ويعاون المدير العام اثنان من النواب ومراقب مالي وثلاثة  
مساعدين .

وبموجب قانون رقم 29 لسنة 1973 وعملاً بأحكام المادة 225 من الدستور أصدر  
اللواء اركان حرب / جعفر محمد نميري رئيس الجمهورية قانون هيئة سكة حديد  
السودان والذي بدأ العمل به حسب إعلان السيد / وزير النقل والمواصلات اعتباراً  
من اليوم الثاني عشر من شهر يوليو سنة 1973م .

وتم بمقتضي هذا القانون فصل الميناء ومصلحة النقل النهري والفنادق والمرطبات  
التي كانت تتبع للسكة حديد واصبحت ادارات قائمة بذاتها .

في فبراير سنة 1974 شكل السيد وزير النقل لجنتين احدهما لدراسة وتشكيل الهيكل  
الإداري والوظيفي لهيئة السكة الحديد والثانية لدراسة وتقويم شروط خدمة العاملين  
بالهيئة وقد عهد بهذا الأمر الي صفوة من أهل المعرفة والعلم والخبرة في هذا المجال  
من العلماء بجامعة الخرطوم والخدمة المدنية .

وعلي ضوء هذه التقارير اصبح الهيكل الجديد لهذه الهيئة كالآتي :

- أ- مجلس الإدارة ويكون بنفس التشكيل الوارد في القانون .
  - ب- مدير عام الهيئة وهو الموظف التنفيذي المسؤول عن إدارة الهيئة وفقاً لسياسة المجلس وتوجيهاته .
  - ت- خمسة إدارات اقليمية وادارات عامه مركزية .
- وفي العام 1985 تم تعديل هذا القرار وتم تحويل الإدارات من مستشارات الي إدارت عامة وفقاً لقانون عام 1973م .

إن فكرة إنشاء سكة حديد بالسودان تمت قدمها إلي عهد محمد علي باشا ولقد كانت الأنظار تتجه فيما قبل ذلك نحو نهر النيل باعتباره الطريق الوحيد الذي يمكن أن يربط السودان بالعالم الخارجي إلا أن وجود الشلالات بين أسوان وبربر جعل هذا الامر حلماً لا يمكن تحقيقه . أول محاولة لبناء سكة حديد السودان بدأت في عهد الخديوي أسماعيل وقد وصل الخط الحديدي في عهده من حلفا الي امبكول أي لمسافة 266 كيلومتراً .

أحدث المقالات :

- ❖ مذكرة تعاون مع المنظمة الخليجية للبحث والتطوير .
- ❖ شراكة بين ولاية الخرطوم والهيئة .
- ❖ الحساب الختامي للعام 2014م .
- ❖ تحديث وسائل الاتصالات .
- ❖ دعم القوى الساحبة .

يوليو 2016م

ج	خ	ر	ث	ن	أ	س
1	7	6	5	4	3	2
8	14	13	15	11	10	9
15	21	20	19	18	17	16
22	28	27	26	25	24	23
29					31	30

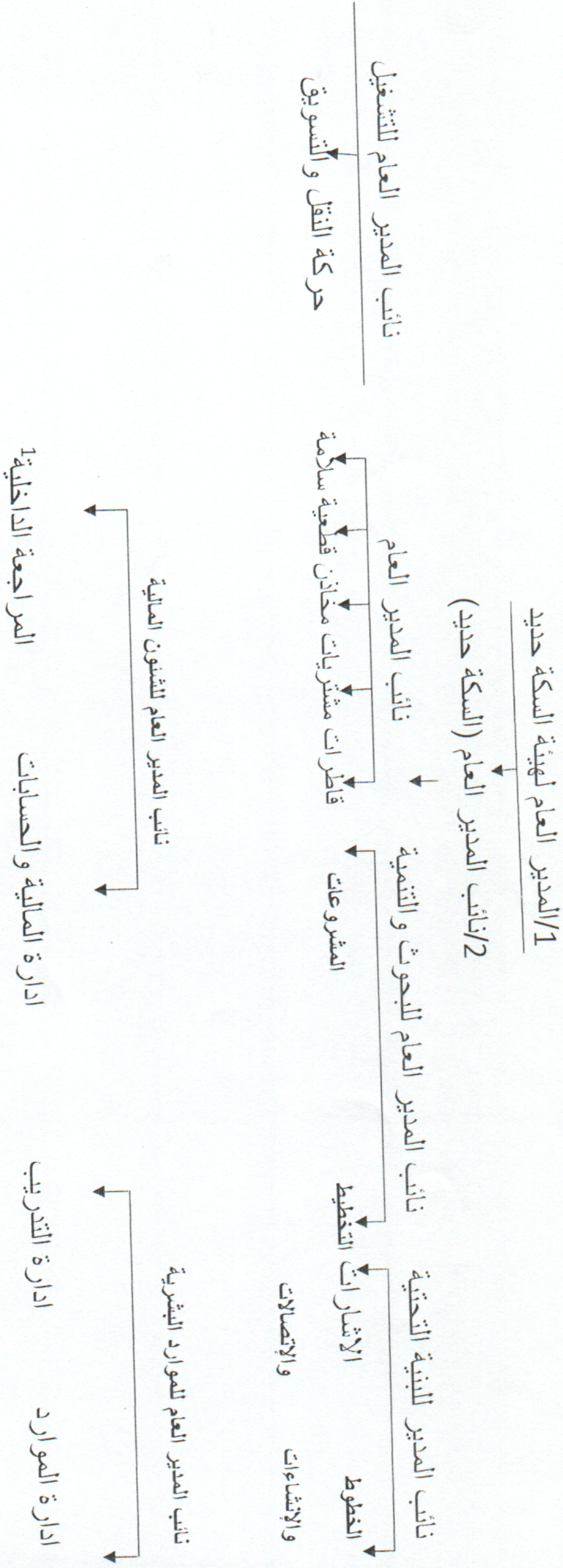
(([HTTP://SUDANRAILWAYS.GOV.SD/AR/?M 201506](http://SUDANRAILWAYS.GOV.SD/AR/?M 201506) يونيو))

المبحث الثاني

الهيكل التنظيمي

## المبحث الثاني

### الهيكل التنظيمي للهيئة



<sup>1</sup> مقابلة شخصية مع عثمان عدنان الخبير، مدير المرممة عطيرة، يوم الاثنين، 2019/8/1م الساعة 1.

## المبحث الثالث

نظم المعلومات الإدارية  
ودورها في صنع القرارات  
في السكة حديد عطبرة

## المبحث الثالث:

نظم المعلومات الإدارية في السكة حديد

كانت تعمل بنظام احصائيات الحركة والنقل ويتمثل:-

أ/ أورنيك 678 وكابوليست الشحن ويتم استخراج تقارير تشمل الطن والإيراد والعربات.

2/ برامج المخازن: ((الكبير)) ويشمل:-

أ/ الوارد.

ب/ المنصرف.

ج/ الرد.

وكل عمليات المخازن.

3/ برنامج الديلت تكرر ويشمل:

البضائع داخل العربات وحركتها.

\*نظام المرتبات ((كجول بيزك)):

وقد عمل لفترة طويلة من التسعينات الى 2013-2014م وبعد ذلك وحديثاً انتقل من نظام كجول بيزك.

\*وحديثاً نقول نظام الرتبات بصور حديثة ويعمل هذا النظام على نطاق واسع يشمل

كل السكة حديد في السودان.

وقد اتسع الى ان مل نظام الموارد البشرية في السكة حديد وهناك ايضاً برنامج التذاكر الالكترونية وايضاً يعمل على الشبكة وهناك ايضاً نظامين يعملان على الشبكة ويقعان تحت إدارة نظم المعلومات في السكة حديد وهي:-

أ/ نظام تتبع الوابورات السفرية ((سيفر)) ويستخدم نظام الشريحة ونظام تتبع يعطى مكان الوابور تحديداً وهو نظام يعمل على الشبكة. (1)

ب/ نظام العربات :ويعمل على:-

نظام الريدر يوجد ريدير على كل محطة تعطى الدخول والخروج من وإلى المحطة وبذلك يتم تحديد وجهة العربة ومكانها تحديداً. (2)

#### مشاريع تطوير السكة حديد:

1/ تشييد خط سلوم سواكن - شيخ ابراهيم.

2/ تشييد الخط الموازي - ابوجابرة - نيالا.

3/ تاهيل الخط كوستي - ريك.

4/ تاهيل الخط أبوعشرة - ود النو.

5/ تاهيل مباني محطات بحري وشندي الدامر عطبرة.

6/ تاهيل ورش قطارات DMV ووحدات الركاب بعطبرة الخرطوم. (3)

(1) مقابلة شخصية مع احمد محمد عبد القادر، مدير النظم، الخميس/4/8/2016م الساعة 11.

(2) مقابلة شخصية يوم الخميس 4/8/2016م الاسم: احمد محمد عبد القادر المهنة: مدير النظم.

(3) الاسم: مختار مصطفى احمد المصطفى / المهنة ناظر السكة حديد.

النتائج والتوصيات

## النتائج والتوصيات:

### النتائج :

- النتائج : بناءً على الدراسة الميدانية قد توصلنا الى النتائج التالية :
- 1/ ان القرارات في السكة حديد تتخذ بصورة جماعية .
- 2/ ان نظم المعلومات في السكة حديد تعتمد على الحاسب الالى.
- 3/ ان نظم المعلومات الادارية ساعدت في اتخاذ القرارات في هيئة السكة حديد.

### • التوصيات:

- 1/ مواكبة الهيئة للتطور التكنولوجي.
- 2/ على الهيئة الاهتمام بتنمية مهارات اتخاذ القرارات.
- 3/ تدريب الافراد والموظفين على التقنيات الحديثة.
- 4/ مراعاة العاملين للقواعد اللازمة في عملية اتخاذ القرارات.