

## المبحث الثاني

### الخصائص الأساسية للمعلومات المحاسبية

#### ١. التوقيت :

أي يتلقى المستخدم المعلومات خلال الوقت الذي يحتاجها فيه ومعني ذلك عدم وصول المعلومات لمتخذ القرارات بعد الحاجة لها بفتره طويلة لاحتمالات تقادمها ويمكن تعريف هذه المعلومات قبل ان تفقد قدرتها علي التأثير علي القرار المتخذ بانها معلومات تصف بالوقتية وبالتالي فان عدم وقتية المعلومات يؤدي الي ان تكون غير ملائمة لاتخاذ القرار لأنها ستصل لمتخذ القرار بعد ان يكون القرار قد اتخذ.

#### ٢. الدقة :

أي الدقة في إجراءات القياس المستخدمة في اعداد المعلومات وتشغيلها وتجهيزها وتلخيصها وعرضها انما هي عملية التوافق بين المعلومات والاحداث التي تعبر عنها تلك المعلومات فمثلا اذا ما اوضحت بطاقة الصنف الخاصة بأحد انواع المخزون لوجود كمية معينة من ذلك المخزون وهذه الكمية تختلف عن الكميات الفعلية المتواجدة بالمخازن فان المعلومات هناك تكون غير دقيقة<sup>١</sup>.

#### ٣. الصحة والخلو من الخطأ:

أي درجة خلو المعلومات من الاخطاء سواء كانت لحوجة اوراقية أي يجب ان تكون المعلومات صحيحة وذلك بمعني الا يسمح النظام بتسجيل بيانات خاطئة او بيانات وهمية نظراً لما يترتب عليه ذلك من عواقب.

#### ٤. إمكانية التعبير الكمي :

أي إمكانية التعبير عن المعلومات بالأرقام والنماذج الكمية اذا لزم الامر .

#### ٥. إمكانية التحقق :

(١) صبحي محمد الخطيب، عمرو عباس، نظم المعلومات المحاسبية -الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ٢٠١٤ ص (٣١٢)

أي درجة الاتفاق فيما بين المستخدمين المختلفين عندما يتفحصون نفس المعلومات ويدر بالذكر ان هذه الخاصية للمعلومات ترتبط بالموضوعية. وتشير الموضوعية في المعلومات الي الخلو من التحيز كما تشير أيضا الموضوعية في المعلومات الي توافر الدليل الموضوعي القابل للتحقق . أي الاستطاعة من تحقيق صحة معلومات معينة عن طريق القياسات المختلفة والمستغلة فان هذا يعني ان تلك المعلومة يمكن ان تحقق منها أي مثال علي ذلك استخدام مبدا التكلفة التاريخية عند تقييم وتسجيل الأصول للمنشأة لان التكلفة التاريخية تعتبر قيمة موضوعية يمكن التحقق منها<sup>(١)</sup>.

#### ٦. إمكانية الحصول عليها :

أي درجة السير والسرعة في الحصول علي المعلومات اللازمة .

#### ٧. الخلو من التحيز :

أي غياب النية في تعديل او تحريف المعلومات للتأثير علي المتلقي أو لتحقيق أغراض خاصة . أي يجب الا تكون المعلومات دائماً واقعة في مدي غير حقيقي لها مثال علي ذلك ان تكون حسابات العملاء دائماً ذات رصيد اعلي من الرصيد الممكن توصيله فعلاً من العملاء.

#### ٨. الشمول :

أي تماميه او اكتمال المعلومات أي شمول المعلومات علي البيانات الملائمة والمتاحة من عنصر معين فمثلاً عادة مايجب علي نظام المعلومات المحاسبية ان يقوم بتشغيل كافة العمليات الصحيحة التي تؤثر علي الوحدة المحاسبية فاذا تم تسجيل جزء من تلك العمليات فقط اصبحت المعلومات غير مكتملة .

(١) . علي محمد الصريح المحاسب . ص (٣١٣) .

## ٩. الملائمة :

مدي ارتباط المعلومات بمتطلبات المستخدم المحتمل لها<sup>(١)</sup>. أي المعلومات القادرة علي إيجاد فرق بين البدائل المتاحة عند اتخاذ القرار تعتبر معلومات ملائمة وذلك عن طريق تقليل معدل عدم التأكد بالنسبة لبدائل المتاحة عند اتخاذ القرار تعتبر معلومات ملائمة وذلك عن طريق تقليل معدل عدم التأكد بالنسبة لبدائل القرار فمثلا اذا اراد مدير فتح ائتمان ان يتخذ قرار فتح ائتمان لاحد العملاء فان هذا المدير سوف يحتاج الي معلومات مالية عن ذلك العميل مثل قائمة المركز المالي او تاريخ الائتمان الممنوح لذلك العميل مع شركات اخري وبالتالي تكون المعلومات التي يحصل عليها المدير من تلك المصادر بمثابة معلومات ملائمة لاتخاذ القرار لمنع الائتمان لانها سوف تحد من درجة عدم التأكد المتعلق بالعمل وهناك مصادر معلومات اخري تكون غير ملائمة

## ١٠. الوضوح:

أي خلو المعلومات من الغموض والحقيقة اهم الخصائص العشر المذكورة اعلاه خاصة الملائمة للمستخدم والتي علي اساسها تتحدد باقي الخصائص ، كما يجب ملاحظة انه قد يوجد بعض التعارض بين الخصائص المذكورة فمثلاً قد تتعارض خاصية التوقيت مع كل من خصائص الدقة والصحة والتحقق والشمول وفي كل الحالات يمكن حل هذا التعارض بتغليب خاصية علي اخري وفقاً لاحتياجات المستخدم . ويمكن تحديد المصادر الرئيسية للأخطاء والتحيز في المعلومات علي النحو التالي :

١ . استخدام طرق غير رسمية في القياس او جمع البيانات.

(١). المنهج المساري : ص (٣١٤).

٢. الاعتماد علي مصادر غير دقيقة في البيانات.
٣. عدم استخدام طرق سليمة أو دقيقة في تشغيل البيانات.
٤. اخطاء في التشغيل نتيجة للسهو والاهمال.
٥. عدم استخدام اساليب تحليل دقيقة.
٦. اخطاء اثناء الحفظ او التخزين للبيانات.
٧. تزييف في البيانات للوصول الي معلومات تهدف الي تحقيق اغراض معينة .
٨. تزييف في البيانات عمداً.

ويمكن التقليل من هذه المشكلات الناتجة عن الخطأ او التحيز في المعلومات من خلال اتباع الاتي <sup>١</sup>:

١. استخدام وسائل دقيقة في جمع البيانات.
٢. الاعتماد علي مصادر البيانات موثوق منها ودقيقة.
٣. استخدام نظم دقيقة للمراجع لاكتشاف اخطاء التسجيل والحفظ .
٤. تدريب القائمين علي جمع وتسجيل تحليل البيانات.
٥. وضع معايير ثقة في المعلومات .
٦. تدريب المستخدمين للمعلومات علي اساليب استعمالها ومعالجتها.

ان توفير المعلومات لمتلقيها من الوقت المحدد يمثل خاصية اساسية اخري لجودة المعلومات والتوقيت يعني ببساطة ان الافراد المستقبليين للمعلومات يمكنهم الحصول عليها عندما يحتاجون اليها ما ان وصول المعلومات قبل ميعاد الحاجة اليها يجعلها عرضة للتقادم ، كما ربما تسبب الارتباك للمدير.

والملائمة هي الخاصية الثالثة لجودة المعلومات وهي تشير الي ما اذا اتت المعلومات التي تم استقبالها تمكن من الاجابة وبشكل محدد علي التساؤلات المختلفة حول الموقف الذي يتطلب هذه المعلومات ، ماذا لماذا ، واين ، ومتي ، ومن وكيف .

(١) صحتي محمد الكندي ، مرجع السابقي ، ص (٣١٦).

ويتفق Gregoryahd Horn مع غيره من الكتاب علي ان قيمة المعلومات انما تستمد منه درجة دقتها وتوقيتها الزمن وملائمتها ولكنها اضافة خاصة اخري هي كمية المعلومات لاتخاذ القرارات المرغوبة فكثير من المديرين يشكون من عدم كتابة المعلومات المتوافرة لديهم لاتخاذ القرار المناسب حتي لو كان المتوفر منها يتسم بالدقة العالية والملائمة<sup>(١)</sup>.

### الخصائص الأساسية للمعلومات المحاسبية:

#### اولاً الخصائص الاساسية :-

**الملائمة:** توصف الملائمة بانها الخاصية الأساسية الأولى للمعلومات المحاسبية فالمعلومات تكون ملائمة اذا كانت تلبى احتياجات المستخدمين وهناك ثلاثة مقاييس يجب ان توفرها في المعلومات لتكون ملائمة هي.

- ❖ القدرة علي التنبؤ : أي يكون لها ارتباط بالمستقبل .
- ❖ التغذية العكسية : أي يكون لها تأثير في القرار التالي.
- ❖ التوقيت المناسب : ان تتاح للمستفيد منها في التوقيت المناسب.

**ب. امكانية الاعتماد عليها:** توصف امكانية الاعتماد ،بانها الخاصية الاساسية الثابتة .

المعلومات المحاسبية ولكي تكسب المعلومة هذه الخاصية لابد أن يتوفر فيها ثلاثة عناصر :

أ. الموضوعية: أي عدم التحيز في اعداد وعرض المعلومة ، والمقصود بالموضوعية النسبية وليس الموضوعية المتعلقة .

<sup>١</sup> انظر بحث الخليل وعبد الوهاب المرجع السابق - ص (٣١٧).

ب. امكانية التحقق من المعلومة ، بحيث يمكن التثبت منها ، واقامة الدليل علي صحتها.

ج. العرض السليم للمعلومة : أي ان تعبر المعلومات تعبير صادق عما تعبر عنه .  
ثانياً الخصائص الثانوية :

أهم هذه الخصائص هي خاصية القابلية للمقارنة ، وذلك من خلال تطبيق مبدأ الثبات في استخدام الطرق والسياسات المحاسبية من فترة الي اخري بما يسمح بالمقارنة العادلة ، سواء المقارنة المكانية (بين منشأة واخري أو بين فرع واخر او المقارنة الزمنية (بين فترة زمنية واخري)<sup>(1)</sup>.

ثالثاً الخصائص المرتبطة بالمستفيد من المعلومات المحاسبية :

وأهم هذه الخصائص الأساسية والثانوية في المعلومات المحاسبية ولكن المستفيد لا يستطيع فهمها أصبحت معلومات غير مفيدة .

ثانياً الخصائص الثانوية للمعلومات المحاسبية:

يجب ان تكون المعلومات المحاسبية قابلة للمقارنة بين الوحدات الاقتصادية بعضها البعض وانتظام في تطبيق نفس الأساليب والقواعد المحاسبية داخل الوحدة الاقتصادية من فترة الي أخري .

القابلية للمقارنة:

من البديهي ان استخدام اساليب محاسبية مختلفة يجعل القوائم المالية التي تصدرها الوحدات الاقتصادية غير قابلة للمقارنة فالمعلومات الخاصة بمؤسسة معينة تكون

الرياضة

(1) . سليمان بن علي العريبي العريفي . نظم المعلومات المحاسبية - مكتبة الديوان للنشر والتوزيع  
١٤٢٤هـ .

مفيدة اذا أمكن مقارنتها بالمعلومات الخاصة بالمؤسسات الأخرى ، فاختلاف الاساليب يعطي نتائج متباينة عن نفس الحقائق الاقتصادية وهذا يؤدي الي نتائج مضلله وسوء الفهم حول تخصيص الموارد الاقتصادية فضلاً عن ذلك فان استخدام قواعد وأساليب محاسبية موحدة يهيئ الفرصة للتعرف علي أوجه الشبه والاختلاف في الظروف المحيطة بكل مؤسسة<sup>١</sup> .

فالتشابه والاختلاف لن يكون له معني اذا كانت أساليب وأسس القياس متدنية، أي يجب ان يكون المستخدمون قادرين علي مقارنة القوائم المالية للوحدة علي مدار الزمن لكي يتعرفوا علي اتجاهات أدائها ومركزها المالي بالمثل يجب ان يكون المستخدمون قادرين علي مقارنة القوائم المالية للمؤسسات المختلفة لكي يقيموا المركز المالي والاداء والتغيرات في المركز المالي لتلك المؤسسات بالنسبة الي بعضها البعض لذلك فقياس وعرفت الاثر المالي للمعاملات والإحداث الأخرى المتمثلة يجب إجراؤها بطريقة متسقة داخل المؤسسة وعبر الزمن لتلك المؤسسة.

وبطريقة متسقة عبر الوحدات المختلفة وبالتالي يحتاج المستخدمون إلي معرفة السياسات المحاسبية المستخدمة في إعداد القوائم المالية واي تغيير في تلك السياسات واثار ذلك التغيير أي لابد من ضرورة الإفصاح عن السياسات المحاسبية التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق القابلية للمقارنة ، يقصد به الثبات والانتظام في تطبيق الأساليب والقواعد المحاسبية من فترة الي أخرى داخل المؤسسة وهذا بدوره يحقق إمكانية المقارنة بين نتائج المؤسسة علي الزمن ويحول دون

(١) احمد مصيبح . الاستثمار المالي ، فرع المالية ، المدرسة العليا للتجارة <sup>البيروت</sup> ٢٠٠١ - ٢٠٠٢ ص (٤٢).

ظهور تغييرات تنتج عن تغيير الأساليب والقواعد المحاسبية التي  
تستخدمها ممادي الي توفير معلومات أفضل لأغراض اتخاذ  
القرارات ولكن مع ضرورة الإفصاح عن أي تغيير وبيان أثره  
علي الدخل في الفترة المحاسبية التي تم فيها هذا التغيير<sup>(١)</sup>.

---

١. المرجع السابق، فريص (٤٣).

## الفصل الثاني

### القرارات الإدارية في المؤسسات المالية

المبحث الاول : مفهوم وأهمية وأهداف القرار الإداري، مراحل  
اتخاذ القرار وأنواعه.

المبحث الثاني : المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار  
الإداري والصعوبات التي تعترضها.

## المبحث الاول

### مفهوم وأهمية وأهداف القرار الإداري

#### مراحل اتخاذ القرار وأنواعه:

يعتبر اتخاذ القرارات واحداً من أهم الجوانب في قطاع الأعمال وهذا الموضوع لاغني عنه خاصة في الشركات لان القرار الخاطئ المتخذ يمكن ان يؤدي الي اسوأ النتائج لهذا السبب يجب تدريب الاشخاص المسؤولين عن اتخاذ القرارات علي نطاق واسع واكسابهم المعرفة بكل الميزات والخطوات لهذه العملية .

#### مفهوم القرار:

تعني كلمة القرار البيت النهائي والادارة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب مالا يجب فعله للوصول الي الهدف. والقرار هو مسار يختاره المقرر باعتباره انسب وسيلة متاحة لإنجاز الهدف او الهدف التي يتعبها لحل المشكلة التي تشغله<sup>1</sup> .

يعرف (Russo) القرار بانه (بديل بالاختيار بين عدة بدائل المتاحة) وحسب (Frankin) بانه عملية (Terryk) بانه عملية تسمح اختياراً انطلاقاً من بعض المعايير التصرف بين سلوكين اوي سلوكيات ممكنة.

#### تعريف عملية القرار:-

-- القاهرة --

<sup>1</sup> عبدالمعطي محمد عساف مبادي الادارة - المكتبة الوطنية للنشر والتوزيع ٢٠٠٩م ص (٢٢٣).

علمية اتخاذ القرار هي : نشاط ذهني فكري وموضوعي يسعى الي اختيار البدائل (الحل) الأنسب للمشكلة علي أساس مجموعة من الخطوات العملية المتشابهة التي يستخدمها متخذ القرار . في سبيل الوصول لاختيار القرار الأنسب والأفضل .

ويتفق الباحثون والممارسون علي ان عملية اتخاذ القرار تنطوي علي اختيار لبديل واحد من بين بدلين علي الأقل<sup>(١)</sup>.

### أهمية عملية اتخاذ القرار :

تتجلي أهمية القرار من كونه جوهر العملية الإدارية الذي يوجه عمليات التخطيط والتنظيم والرقابة ومن خلاله يمكن دراسة المشكلة او الحالة التي تكون قيمة للغاية. واختيار افضل السبل للمضي قدماً كبداية للعمليات فهو حيوي للإدارة . لانه العصب المحرك لجميع العمليات الإدارية والانتاجية والتي تمثل نشاط المنظمة بكل قطاعاتها ويساعد علي الحفاظ علي التناغم والاتساق في المجموعة وبالتالي زيادة كفاءتها. حيث اننا نسعي في عملية صنع القرار للتواصل الي نتيجة صحيحة للمشكلة فهذا يعني اننا قمنا بدراسة جميع البدائل وثم الاختيار الصحيح الممثل بعملية اتخاذ القرار .

### أهمية عملية اتخاذ القرار:

يقول Simon إن القرارات هي قلب الإدارة .. فالقرارات ماهي الا سلسلة متصلة بعضها ببعض وكل قرار كبير يتبعه سلسلة متصلة من القرارات الي الحد ويرى Simon ان جميع

(١) . ميدانطي محمد طاهر المرجع السابق، ص (٢٣٤).

العاملين وتقييم العمل مسؤولية العاملين ، وتحديد القواعد التي تحكم سير العمل ونقل عملية اتخاذ القرارات التي حجم اجزاء التطبيق ، سواء عمودياً او افقياً والعمل علي تحقيق تنمية وتدريب العاملين.

### أهمية اتخاذ القرار:

- التوجيه: يعتمد علي سلسلة من القرارات الادارية التي تتعلق بكيفية اصدار الاوامر والتعليمات الواضحة والتامة بشأن مايجب عمله والارشاد باستخدام كل الوسائل التعقيد والتصحيح.
- الرقابة : التي تعتمد علي سلسلة من القرارات الادارية التي تتعلق بتحديد مجالات الرقابة ومعاييرها ، والمعلومات المطلوبة لها والزمن اللازم لذلك والجهات التي تشرف عليها. كما أن تقييم العمل الاداري يتوقف علي نوعية القرارات المتخذة والكفاءة التي تنفذ بها<sup>(١)</sup>.

### المكونات اللازمة لاتخاذ القرار:

يشمل اتخاذ القرارات لحل المشاكل علي خمسة مكونات رئيسية هي :

المعلومات : يتم جمعها لكل الجوانب المتعلقة بالمشكلة المعنية من اجل وضع حدودها.

(١) . عبدالله عطوي ، مرجع السابق ، ص (٢٣٦).

المعرفة : بمعرفة ما تم القرار للظروف المحيطة بالمشكلة او  
الوضع المماثل سيتمكن من استخدام هذه المعرفة لتحديد مسارات  
العمل المواتية.

• **الخبرة** : عندما يحل الفرد مشكلة معينة ، ستكون النتائج جيدة او  
سيئة وتوفر هذه النتيجة معلومات لاستكشاف الاخطاء واصلاحها  
، لحل المشاكل المماثلة المقبلة .

• **التحليل** : لا يمكن للمرء ان يتحدث عن طريقة معينة لتحليل  
المشكلة ، ويجب ان يكون هناك مكملاً وليس بديلاً من المكونات  
الأخرى . وفي حالة عدم وجود طريقة رياضية لتحليل المشكلة ،  
من الممكن دراسة طرق بديلة ، واذا فشلت هذه الاساليب الاخرى  
ايضاً يجب ان يعتمد علي الحدس.

• **الحكم** : عند المحاكمة من الضروري الجمع بين المعلومات  
والمعرفة والخبرة والتحليل من اجل تحديد مسار العمل المناسب  
حيث لا يوجد هناك بدي للحم الرشيد<sup>(١)</sup>.

الفرق بين وضع القرار واتخاذ القرار:

يفرق علماء الادارة وخبرائها بين :

١. صنع القرار Making Decision

٢. اتخاذ القرار Decision TaKing.

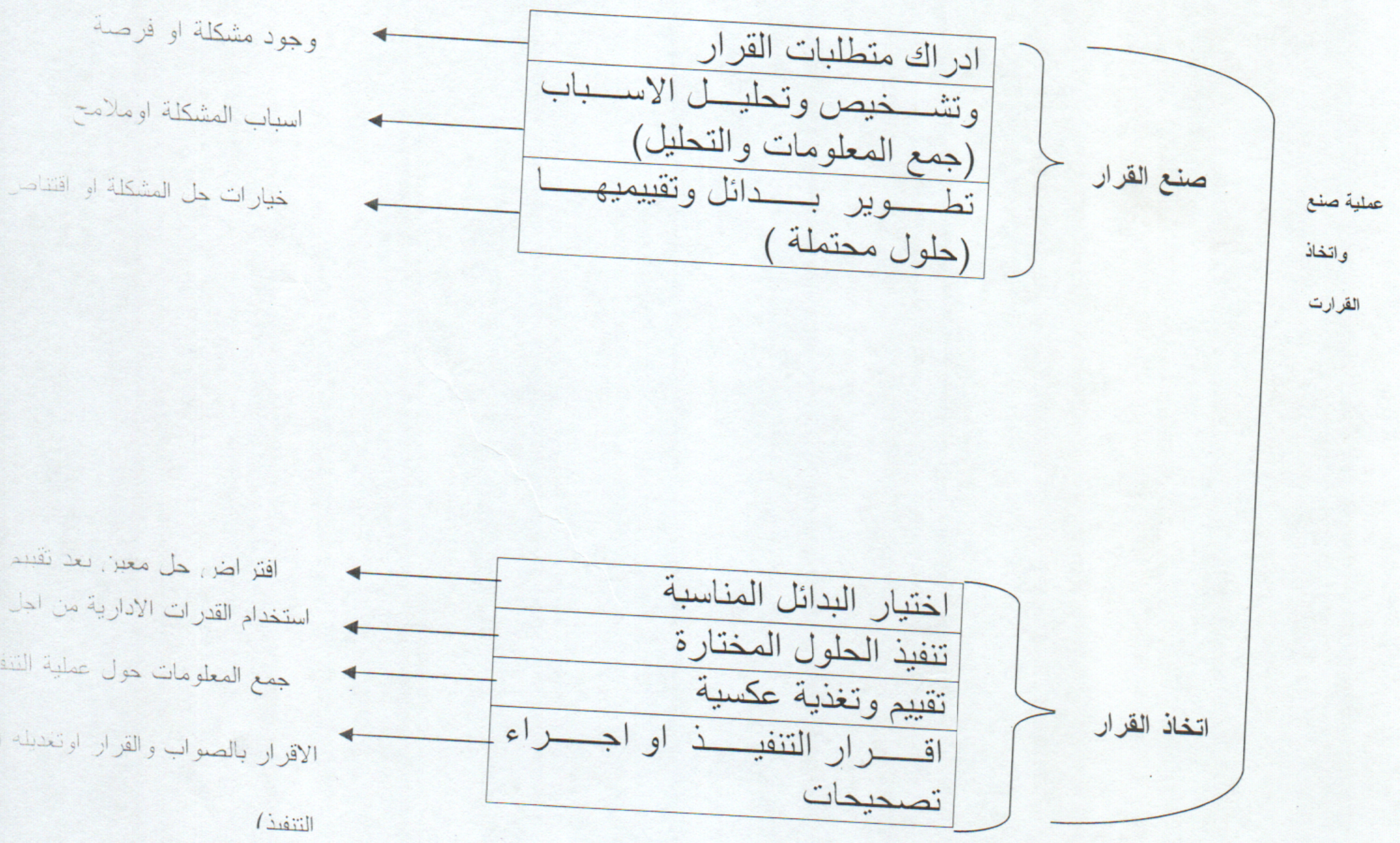
١. **صنع القرار** : يتضمن صنع القرار (الاعداد التمهيد والتحضير  
( بعين الاعتبار ان بعض القرارات تحكمها بعض القوانين  
واللوائح والسياسات العليا.

(١). المرجع السابق ص (٢٣٧).

٢. صنع القرار : هو عملية التفكير والتحليل والمفاضلة بين البدائل لتشكيل صيغة قرار معين في قضية معينة.

٣. اتخاذ القرار: يعني صيغة القرار شكله النهائي باعتماده والتصديق عليه اذا لزم الأمر.

٤. صنع القرار: وهو عملية اختيار بديل محدد واعلانه علي المعنيين وتوثيقه بصفة رسمية وشفافة<sup>(١)</sup>.



اعداد الباحث

## مراحل اتخاذ القرارات :

اختلفت آراء علماء الإدارة حول تحديد خطوات اتخاذ القرار أو مرحلة فقد قسمها لنديج الي ثلاثة مراحل كما حددها سايمون بأربع مراحل وحددها دييل بخمس خطوات . ولكنها صحيحة فقد جمع البعض عدة خطوات بمرحلة واحدة، وفضل الأخرين تفصيلها تسهيلاً لفهمها وسهولة تطبيقها .

## مراحل اتخاذ القرار :

قسم لنديج مراحل اتخاذ القرار الي ثلاثة مراحل هي :

- التعرف علي المشكلة أو تحديد موقف معين يتطلب اتخاذ قرار.
- الحصول علي المعلومات اللازمة التي تساعد علي مواجهة الموقف أي حل المشكلة .
- اختيار الحل المناسب لهذه المشكلة .

## مراحل اتخاذ القرار:

ويري Simon ان عملية اتخاذ القرار تمر عادة بالمرحلة الأربعة التالية:

(١). ايمان عبدالرحمن • المختصر في الإدارة - عمان دار وائل ٢٠٠٥ ص (١٣٥).

مرحلة البحث والاستطلاع Intelligence: وهي عملية التي يتم بها البحث عن اساليب وبدائل للعمل ثم جمع المعلومات لاستخدامها في تقويم تلك الاساليب او البدائل.

### المقارنة بين البدائل واختيار البديل الذي يتم اختياره يتم تنفيذه

تنفيذ القرار أي تطبيق البديل الذي تم اختياره ومتابعة من التنفيذ وتقويم نتائجه والاعتماد علي تلك النتائج في تحديد اهداف جديدة للتنظيم<sup>(١)</sup>.

### تفصيل المراحل :-

ويقوم متخذ القرار بهذه الخطوات في تسلسل ليس بالضرورة محدداً حيث يمكن خلاله ان يرتد من خطوة الي خطوات سابقة اذا لزم الامر من خلال اليات التغذية المرتدة لمعلومات لتصحيح هذه الخطوات للوصول الي قرار الصائب الممكن تنفيذه في الواقع وهذه الخطوات هي :

- تحديد المشكلة .
- جمع وتحليل البيانات .
- تحديد البدائل .

اختيار المعايير ذات الصلة ومؤشرات كل معيار .

وضع وزن لكل معيار وفقاً للأولوية والاهمية اذا اقتضي الامر .

تقييم البدائل وهنا يجب اعطاء درجات لكل بديل.

(١) - من عدة - المصريح السياسي - ص (١٣٦).

اختيار البدائل الانسب وتحديد الحد الذي يستوفي فيه كل بديل  
المعايير المحددة .

١. تحليل الصلابة.
٢. تحليل الحساسية.
٣. التطبيق والمتابعة .

خطوات اتخاذ القرار:

اولاً: تحديد المشكلة

١. ادراك المشكلة : مظاهر خلل تستوجب الانتباه
٢. تعريف وتشخيص المشكلة .
٣. عقبه امام تحديد الاهداف .
٤. فجوة بين الوضع العالي والوضع المرغوب.
٥. تحديد المحددات والقيود.
٦. تحديد الهدف.

ثانياً : جمع وتحليل البيانات.

١. جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة من مصادرهم المختلفة

٢. تحديد أحسن الطرق للحصول عليها.

٣. تحليلها تحليلاً دقيقاً يساعد في الحصول الي القرار المناسب.

انواع البيانات والمعلومات التي يستخدمها المدير الي :

---

١) حسين احمد عبدالرحمن التهامي ، اصول الادارة ومباني الادارة العامة - الدار العالمية للنشر والتوزيع ، القاهرة -  
٢٠٠٨ ، ص (٢٤٨).

- ١ . البيانات والمعلومات الاولية والثانوية.
- ٢ . البيانات والمعلومات الكمية .
- ٣ . البيانات والمعلومات النوعية.
- ٤ . الامور والحقائق العامة<sup>(١)</sup>

### ثالثاً: تحديد البدائل:

البدائل هي طرق الحل للوصول الي الهدف المطلوب اعداد قائمة بجميع الوسائل الممكنة، ويتوقف عدد الحلول البديلة ونوعها علي عدة عوامل:

- ١ . وضع المنظمة
- ٢ . امكانياتها المادية
- ٣ . الموقف المتاح أمام متخذ القرار.
- ٤ . واتجاهات المدير.

### رابعاً: اختيار المعايير:

المعيار نموذج يهتدي به رجل الادارة وهو بصدد تقييم اوقياس اداء البدائل وتنقسم الي :

- ١ . المعايير النوعية :حيث لا يمكن التعبير عنها بصورة رقمية .
- ٢ . المعايير الكمية : هي الاجراءات والمقاييس التي يعبر عنها بالأرقام .
- ٣ . معايير شخصية : وهي مرتبطة بشخصية متخذ القرار (متفائل ، متشائم ، حذر).

(١) . عين المتكبر من المبرج السابق - ص ٢٤٨ (٢٤٨).

## خامساً: اختيار المعايير.

خصائص المعايير من المعايير التي يمكن استخدامها

امكانية التطبيق	التكلفة
الجودة	الوقت
القبول	القبول
التكاليف	المائل
المعكوسة	الجدوى <sup>(١)</sup>

## سادساً: مرحلة تقييم البدائل :

تقييم كل البدائل باستخدام المعايير المختارة

اولاً: الاساليب التقليدية	ثانياً: الاساليب الحديثة
١. الحكم الشخصي	١. الاحتمالات
٢. التخمين	٢. بحوث العمليات
٣. التجربة	٣. شجرة القرارات
٤. التقليد واتباع القادة	٤. أسلوب تحليل التعادل
٦. الوصف الذهني	٦. أسلوب القيمة المتوقعة
٧. .... الخ	٦. .... الخ

## سابعاً : اختيار البديل والاساليب .

عملية الاختيار بين الحل التوافقي Comromise والحل الاقصى Maximum. تتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة وفقاً لاعتبارات موضوعية من أهمها:

## اعتبارات البديل الانسب

(١) فياض حمزة رملي • نظم المعلومات المحاسبية المحوسبة - الاباي للنشر والتوزيع • ص (١٨٢).

١. تحليل الحساسية تغيير قيم اوزان المعايير بعضها وجميعها وتحديد أي منها ذي التأثير الأكبر علي الترتيب لهذه البدائل<sup>١</sup>.

١. تحليل الصلابة تحديد المدي الذي يبقي فيه البديل المختار محافظاً علي موقعه في الترتيب وذلك بتغيير قيم اوزان احد أو كل المعايير ذات الاهمية في التقييم.

٢. التطبيق والمتابعة .

٣. الطريق الوحيد لمعرفة فعالية البديل والحل الوحيد هو وضع التنفيذ الفعلي . وعندما يطبق القرار المتخذ وتظهر نتائجه يقوم المدير بتقويم هذه النتائج ليري درجة فاعليتها

**تعريف في الإدارة :** اورد الكتاب والباحثين العديد من التعاريف للإدارة يمكن الاشارة الي بعضها .

الإدارة من وجهة نظر (كايلور ) هي معرفة ما هو مطلوب عمله من الافراد ثم التأكد من انهم يؤدون هذا العمل بأحسن وارخص الطرق هذا التعريف يعتبر من أقدم التعاريف حيث يركز علي الدور الذي يقوم به المدراء بالاعتماد علي الأفراد العاملين باستخدام الوظائف الإدارية كالتخطيط والرقابة .

ويري(نونجستون) بان الإدارة هي نشاط لتحقيق الهدف بأحسن الوسائل واقل التكاليف وبأحسن استخدام للمدراء والتسهيلات المتاحة (livinsbob) وهذا التصديق يركز علي اشتراطات الوصول الي للهدف بواسطة الإدارة وبني استخدام أحسن الوسائل وبأقل التكاليف للمدراء والتسهيلات المتاحة .

الإدارة فن أداء الأشياء مع الآخرين ، حيث يتفق هذا المفهوم والاتجاه السلوكي في الإدارة الذي ركز علي الجانب الإنساني وان

(١) المرجع السابق - ص (١٨٤).

الحوافز المعنوية هي مكملة للحوافز المادية والتي يمكن من خلالها توجيه الافراد والجماعات نحو الهدف المرغوب بالاستفادة من الحوافز المادية باعتبارها المحرك للفرد من وجهة نظرهم .

الإدارة اداة الأشياء مع الآخرين ، حيث يتفق هذا المفهوم والاتجاه السلوكي في الإدارة الذي ركز علي الجانب الإنساني وان الحوافز المعنوية هي مكملة للحوافز المادية والتي يمكن من خلالها توجيه الأفراد والجماعات نحو الأهداف المرسومة<sup>(١)</sup> .

الإدارة هي ذلك العضو في المنظمة المسئول عن تحقيق النتائج التي وجدت من اجلها تلك المنظمة سواء كانت تلك المنظمة عامة او خاصة ، تجارية إنتاجية (الهوراري ، ٦، ١٩٨٢) وهذا يشير إلي ان نجاح الإدارة يعني نجاح وتطور المجتمع وان فشلها فشل وتخلف المجتمع. هي كافة الأنشطة التي تهتم بقيادة وتوجيه وتنمية الأفراد وتخطيط وتنظيم ومراقبة العمليات والعناصر الرئيسية الداخلة في المشروع. (أفراد ، أموال ، أسواق ، طرق مواصلات ..) للوصول للأسواق العامة للمشروع بأقل كلفة واقصر .

وهذا التعريف يركز علي عناصر الادارة الرئيسية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والعناصر الرئيسية (الموارد) التي يمكن استخدامها وصولاً للأهداف المرسومة بكفاءة وفعالية .

الادارة هي تحقيق أهداف المنظمة بفاعلية وكفاءة خلال ممارسة وظائف التخطيط ، التنظيم ، القيادة ، متابعة (مراقبة) استخدام موارد المنظمة والتأكد من استخدامها في الاتجاه المخطط له والمرغوب فيه (Daff، ٢٠٠٣) وهذا التعريف الذي سبقه يركز

(١) .فارس عبدالله كاظم الجنابي ، أساسيات الإدارة ، القاهرة ، الشركة العربية المتحدة ، ٢٠٠٩ ، ص (١١) .

اذن فان دور الادارة قد اتضح كنشاط (مستقل) عن اوجه النشاطات التنفيذية نحو تحقيق أهداف المشروع المرسومة كذلك برزت الادارة كنشاط زمني موجه لكافة الجهود الجماعية الاهداف معتمداً علي أساس ومبادي عملية بدلاً عن (الارتحال) والعشوائية القائمة علي محاولات التجربة والخطأ في العملية الادارية (هاشم ١٩٩٨) وهنا يمكن التأكد علي بروز حقيقة كون الاداري حصيلة (اشترك) موقف العمل مع القدرات والمهارات الادارية للمدير مما يقتضي معه العمل مع القدرات والمهارات الادارية للمدير مما يقتضي معه التركيز علي دراسة (النموذج القيادي) وعلي تحليل المواقف القيادية في ضوء الاتجاهات والجوانب السلوكية المؤثرة (-، ١٩٩٨) اذن فان المدير يحتاج الي ان يخطط عمله وينظم مهامه ويوجهه (يحفز) مرؤوسيه ويراقب الاداء ويقود منظمته لتحقيق الاهداف المرسومة (١).

يمكن في هذا الصدد تعريف الادارة علي انها كافة الانشطة والفعاليات التي يقوم بها الافراد المسؤولون ضمن اطار تنسيق وتعبئة الموارد المادية والبشرية المتاحة تحقيقاً للأهداف المرسومة بكفاءة وفاعلية .

(١). (١٣) المرجع سابق ص (١٣).