

## المبحث الثالث

### خصائص المعلومات

أوضحت المناقشة في البند السابق والخاصة بالترقية بين مفهوم كل من مصطلحي البيانات والمعلومات أن مخرجات النظام لن تعتبر معلومات إلا إذا كانت ذات معنى مفيد لمستخدم هذه المخرجات، ولا شك أن درجة الفائدة أو الإفادة التي ستعود على متخذ القرار من استخدامه للمعلومات، ستتوقف على مقدار الإضافة إلى معرفته بالأسلوب والوقت الملائمين، بما يؤثر على سلوكه ويساعده في اتخاذ القرار. وحتى يمكن تضاف المعلومات إلى معرفة مستخدميها بالأسلوب والوقت الملائمين، لا بد وأن تتوافر فيها بعض الخصائص نناقشها باختصار فيما يلي:

أ. **الملاءمة:** بمعنى أن تتلاءم المعلومات مع الغرض الذي أعدت من أجله، ويمكن الحكم على مدى الملاءمة أو عدم ملاءمة المعلومات، بكيفية تأثير هذه المعلومات على سلوك مستخدميها، فالمعلومات الملائمة هي تلك التي ستؤثر على سلوك متخذ القرار، وتجعله يعطي قراراً يختلف عن ذلك القرار الذي كان يمكن اتخاذه في حالة غياب هذه المعلومات، فمثلاً المعلومات التي تساعد في اتخاذ قرار لشراء سيارة فرنسية لن تكون ملائمة إذا كان المطلوب شراء سيارة يابانية<sup>(1)</sup>.

ب. **الوقتية:** بمعنى تقديم المعلومات في الوقت المناسب، بحيث تكون متوافرة وقت الحاجة إليها حتى تكون مفيدة ومؤثرة، وبطبيعة الحال، لن تكون للمعلومات المقدّمة لمتخذ القرارات متأخرة جداً عن موعدها أيّ قيمة أو تأثير على سلوكه مهما كانت درجة أهميتها وحيويتها لهذا القرار، فمثلاً المعلومات الملائمة جداً على السيارات اليابانية لن تكون مفيدة إذا قدمت بعد أن تكون عملية الشراء قد تمت بالفعل.

(1) قاسم وآخرون، نظم المعلومات المحاسبية، (بغداد: زهرة الحدياء للطباعة والنشر، كلية الجدياء 2223 م)، ص 51.

ج. **السهولة والوضوح:** بمعنى أن تكون المعلومات واضحة ومفهومة لمستخدمها، فلا يجب أن تتضمن المعلومات أي ألفاظ أو رموز أو مصطلحات أو تعبيرات رياضية ومعادلات غير معروفة ولا يستطيع مستخدم هذه المعلومات أن يفهمها. فالمعلومات الغامضة غير المفهومة لن تكون لها أي قيمة حتى ولو كانت ملائمة، وتمّ تقديمها في الوقت المناسب لمتخذ القرار، فمثلاً تقديم معلومات عن سيارات باستخدام المصطلحات الفنية لأجزاء السيارة ونوع الصلب المستخدم في صناعة جسم السيارة ونوع المطاط المستخدم في صناعة إطارات السيارة لن تكون معلومات مفهومة للمستهلك العادي.

د. **الصحة والدقة:** يقصد بالمعلومات الصحيحة أن تكون معلومات حقيقية عن الشيء الذي تعبر عنه ودقيقة، بمعنى عدم وجود أخطاء أثناء إنتاج وتجميع وتقرير عن هذه المعلومات، فمثلاً في حالة التقرير عن قيم المبيعات لكل منفذ من منافذ التوزيع، يجب أن تكون أو لا المعلومات صحيحة، بمعنى أن تكون قد حدثت بالفعل عمليات بيع بالقدر الذي يتم التقرير عنه، كما يجب أن تكون المعلومات دقيقة، بمعنى أن تكون خالية من أي أخطاء في العمليات الحسابية أو وضع مبيعات منفذ توزيع معين. أمام منفذ توزيع آخر. فالمعلومات غير الصحيحة وغير الدقيقة ستعطي نتائج عكسية أي ستكون معلومات ضارة غير مفيدة حتى ولو كانت ملائمة ووقّية ومفهومة لمستخدمها<sup>(1)</sup>.

هـ. **الشمول:** بمعنى أن تكون المعلومات المقدمة معلومات كاملة تغطي كافة جوانب اهتمامات مستخدمها أو جوانب المشكلة المراد أن يتخذ بشأنها قرار، كما يجب أن تكون هذه المعلومات في شكلها النهائي، بمعنى أن لا يضطر مستخدمها إلى إجراء بعض عمليات التشغيل الإضافية حتى يحصل على معلومات مطلوبة، فمثلاً قد لا يتضمن التقرير المقدم لمدير المبيعات عن الرقم الإجمالي لمبيعات

(1) قاسم وآخرون، نظم المعلومات المحاسبية، مرجع سبق ذكره، ص 51.

الأسبوع رقم المبيعات الخاص بمنفذ أو أكثر من منافذ التوزيع، مما يضطره  
للسؤال عن أرقام بيع هذه المنافذ التي لم تظهر في التقرير نفسه، وفي بعض  
الحالات يتضمن التقرير أرقام المبيعات لكل منافذ التوزيع، ولكن غير مصنفة  
وغير متجمعة في رقم إجمالي واحد، مما يضطر مدير المبيعات إلى تصنيفها ثم  
تجميع الأرقام للحصول على المعلومة المطلوبة. ولا شك أن المعلومات غير  
الكاملة من حيث المضمون ومن حيث التشغيل ستؤثر سلباً على مدى الاستفادة  
لمتخذ القرار من هذه المعلومات.

و. **القبول:** بمعنى أن تقدم المعلومات في الصورة أو بالوسيلة التي يقبلها مستخدم  
هذه المعلومات من حيث الشكل ومن حيث المضمون، فمن حيث الشكل، يمكن أن  
تكون المعلومات في شكل تقرير مكتوب بلغة سهلة وواضحة ومفهومة أو في شكل  
جداول أو إحصائيات أو رسومات بيانية وما إلى ذلك. أما من حيث المضمون  
فيتعلق بدرجة التفاصيل المطلوبة، فلا تكون مختصرة في أكثر من اللازم مما قد  
يفقدها معناها، ولا تكون مفصلة بأكثر من اللازم مما قد يؤدي إلى سرعة ملل  
المستخدم، وبالتالي عدم قدرته على التركيز للحصول على المعلومة المطلوبة<sup>(1)</sup>.  
والخلاصة، أن البيانات تعبر عن حقائق محددة ليست ذات معنى أو دلالة معينة  
في ذاتها، وأن المعلومات هي بيانات تم تشغيلها من خلال مجموعة معينة من  
العمليات الأساسية للحصول على نتائج ذات معنى مفيد لمستخدميها، وأن  
المعلومات المفيدة هي تلك التي تتصف بالملاءمة والموضوعية والوقئية والوضوح  
والصحة والدقة والشمول والقبول في طريقة العرض ووسيلة التوصيل. فإذا  
توافرت هذه الخصائص في مخرجات نظام المعلومات تصبح هذه المخرجات  
بالفعل معلومات تمثل معرفة عن شيء لم يكن معلوماً من قبل يتم إرسالها  
واستقبالها والتعرف عليها وقبولها من قبل المرسل إليه، هذه "المعرفة".

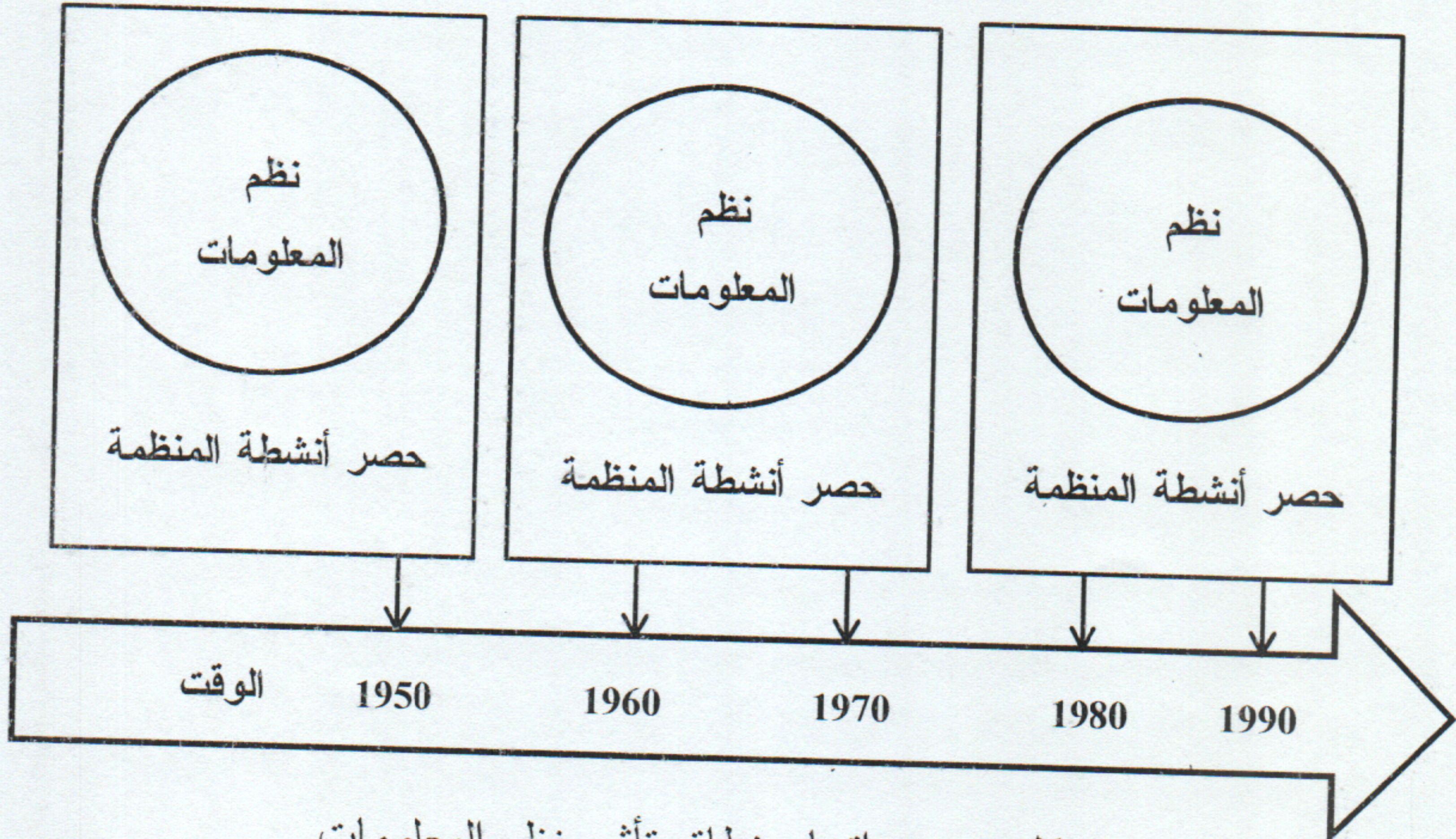
(1) قاسم وآخرون، نظم المعلومات المحاسبية، مرجع سبق ذكره، ص 52.

## دور نظم المعلومات في التنظيم:

لا يمكن للمديرين أن يتجاهلوا نظم المعلومات نظراً لدورها الحيوي في المنظمات المعاصرة، فقد كانت أولى نظم المعلومات التي قامت في 1950م كانت نظم تشغيلية هدفت إلى إدخال الأتوماتيكية على العمليات الكتابية. ثم تلى هذا النوع في 1970م نظم المعلومات لمستوى الإدارة وفي الثمانينات 1980م قدمت نظم معلومات المستوى الاستراتيجي.

ونظراً لأن نظم المعلومات الأولية اهتمت بالمواضيع ذات الطبعة الفنية والتشغيلية فقد فوض المديرون السلطة إلى العاملين في المستوى الفني للتصدي لها. ولكن نظراً لأن نظم المعلومات الحالية تؤثر في كيفية إدارة المدير واتخاذ القرارات وكيف يمكن أن يخطط، وفي أحوال كثيرة تحديد نوعية المنتجات والخدمات المطلوب إنتاجها وكيفية الإنتاج فإن المسؤولية الخاصة بنظم المعلومات لا يمكن تفويضها الآن لمتخذي القرارات الفنية<sup>(1)</sup>.

إن نظم المعلومات الآن تلعب دوراً حيوياً واستراتيجياً في حياة المنظمات.



شكل يوضح اتساع نطاق تأثير نظم المعلومات

(1) هاشم احمد عطية، مدخل الي نظم المعلومات المحاسبية، (الاسكندرية، اذار الجامعية، 1999 م)، ص 71.

تطور تأثير نظم المعلومات على حياة المنظمات حيث أدت نظم المعلومات المبكرة في الخمسينات إلى إحداث تغيير فني ثم استيعابه بينما النظم المقدمة في السبعينات أثرت على الرقابة الإدارية والسلوك الإداري.

وأخيراً النظم المقدمة في التسعينات أثرت بشكل نهائي على جوهر أنشطة المنظمة فيما يتعلق بالمنتجات والأسواق والموردين والمستهلكين.

نظم المعلومات المبكرة تنتج عنها تغييرات فنية أثرت في مجموعة قليلة من الأفراد بينما نظم المعلومات المعاصرة تنتج عنها تغييرات إدارية (من يحتاج ماذا من المعلومات بخصوص من ومتى وكيف) ثم نتج عنها في السبعينات تأثيراً جوهرياً على جوهر ولب أنشطة المؤسسات.

فمثلاً في الخمسينات كان نظام المرتبات والأجور المطبق بواسطة الحاسب الآلي يدار بواسطة الأفراد في أقسام الحاسبات وعدد قليل من الكتبة وبعض المبرمجين لجزء من الوقت وبرنامج واحد وآلة واحدة، فنظام إدارة الموارد البشرية المتكامل (والذي يتضمن نظام المرتبات والأجور كجزء منه) يتطلب اشتراك كل الإدارات الرئيسية وإدارة الموارد البشرية وفريق من المبرمجين وأعداد من الاستشاريين الخارجيين ومجموعة من الآلات أو مجموعة من أجهزة الحاسبات المرتبطة بواسطة شبكة من الاتصالات، ومئات من المستخدمين النهائيين الذين يستخدمون بيانات المرتبات والأجور لإعداد حسابات الفوائد والمعاشات، وبدلاً من تركز البيانات في أقسام الخزينة أو الحسابات فإنها متاحة لمئات من الموظفين من خلال الحسابات الشخصية والتي لها نفس القوة بالحسابات الكبيرة في عام 1970م<sup>(1)</sup>.

ومما لاشك فيه أن أحد الأسباب التي أدت إلى تزايد الدور الذي تلعبه نظم المعلومات في التنظيم وزيادة عدد الأفراد هي تزايد قوة تكنولوجيا المعلومات مع

(1) هاشم احمد عطية، مدخل الي نظم المعلومات المحاسبية، مرجع سبق ذكره، ص 72-73.

انخفاض تكلفة تكنولوجيا المعلومات والحاسب الآلي والأجهزة المعاونة التي تكون جوهر نظم المعلومات، فنجد الآن أن الحاسب الشخصي الموجود فوق المكاتب في المنظمة يماثل في القوة والامكانيات الحاسب الآلي الكبير الذي كان يحتاج لمساحة مثل مساحة المنظمة كلها في عام 1970م، كما أن القرارات الفنية الجديدة المتوافرة جعل من السهل على المستخدم النهائي أن يستخدم البرامج ويمكن تعليم الموظفين العاديين ذو المهارات العادية تشغيل البرامج وإعداد الجدولة وقوائم المخرجات وتطبيقات شبكات الاتصال على الميكرو كمبيوتر في الأعمال اليومية، هذا بالإضافة إلى أن المستخدم النهائي يستطيع أن يصمم تطبيقاته بدون مساعدة المبرمجين المتخصصين، ولا يمكن لأي مدير حالياً أن يتجاهل أن معظم الموظفين يستخدموا تكنولوجيا المعلومات في معظم أوقاتهم، وعليهم أن يحددوا جدوى استخدام هذه المعلومات وتطبيقها وتأثيرها على الأنشطة إذا كانت تؤدي إلى زيادة الإنتاجية.

وقد أدى تغير طبيعة النظم والتكنولوجيا الجديدة إلى ظهور تطبيقات جديدة لنظم المعلومات، ففي التطبيقات المبكرة كان يتم إعداد معلومات جاهزة في المبيعات والإنتاج والتسويق والتمويل ولكن الآن أصبح من المرغوب فيه ومن الممكن خلق تطبيقات معدة وفقاً للاستخدام وبرامج معدة للاستخدام بواسطة المستخدم النهائي سواء كان فرد واحد أو مجموعة داخل التنظيم، وهذا النوع من التطبيقات يتطلب اتصال مباشر ومتصل بين الأفراد المتخصصين الفنيين في نظم المعلومات وبين المديرين مستخدمي المعلومات والإدارة العليا<sup>(1)</sup>.

(1) هاشم احمد عطية، مدخل الي نظم المعلومات المحاسبية، مرجع سبق ذكره، ص 73.

## الفصل الثاني

### القرارات الإدارية

المبحث الأول: مفهوم القرارات الإدارية

المبحث الثاني: خصائص وأنواع القرارات الإدارية

المبحث الثالث: علاقة القرارات بمكونات العملية الإدارية

## المبحث الأول

### مفهوم القرارات الإدارية

#### مفهوم عملية اتخاذ القرار الإداري:

إن عملية اتخاذ القرارات عملية يمارسها الأفراد داخل المنظمة في مختلف المستويات الإدارية وتتم عملية اتخاذ القرارات لمعالجة مشاكل قائمة، أو لمواجهة حالات أو مواقف معينة محتملة الوقوع، أو لتحقيق أهداف مرسومة.

ويعتبر اتخاذ القرارات جوهر العمل الإداري، حيث أنه يمثل أهم الأنشطة الاستراتيجية في العمل الإداري الشامل. ويعرف أحد الكتاب عملية اتخاذ القرار الإداري على أنها، عملية تحديد لأفضل بديل باختياره من بين عدة بدائل مطروحة لتحقيق أهداف محددة. بينما يصفها كاتب آخر بأنها، عملية تفصيلية متعددة الخطوات تتوج باختيار حل معين كخطوة أخيرة. ويرى كاتب ثالث أن عملية اتخاذ القرار الإداري هي، عبارة عن سلوك أو تصرف واعي ومنطقي يمثل الحل أو التصرف أو البديل الذي تم اختياره على أساس المفاضلة من بين عدد من البدائل والحلول الممكنة المتاحة لحل المشكلة، ويعتبر هذا البديل هو الأكثر كفاءة وفعالية من بين تلك البدائل المتوافرة لمتخذ القرار. كما يرى كاتب رابع أن عملية اتخاذ القرار الإداري هي، اختيار لبديل من بين بديلين أو عدة بدائل ويكون أساس القرار في هذه الحالة هو الاختيار، أي بمعنى أنه في حالة عدم وجود بدائل فلا يوجد قرار. وبناء عليه يستنتج الآتي<sup>(1)</sup>:

أولاً: إن عملية اتخاذ القرار الإداري هي من صميم عمل الإدارة وتمارس في جميع مستوياتها الإدارية، بهدف إيجاد الحلول لمشاكل قد تعترى التنظيم، بصرف

(1) سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، الإسكندرية، ص 33-34.

النظر عن نوعية هذه المشاكل، أو التصدي لظروف معينة يتكهن بوقوعها مستقبلاً، أو لتحقيق الأهداف المخططة.

ثانياً: تعد عملية اتخاذ القرار الإداري جوهر العملية الإدارية ومحور نشاط الوظائف الإدارية، حيث أنها عملية اختيار لاستراتيجية أو لإجراء معين.

ثالثاً: تتطوي عملية اتخاذ القرار على التفضيل للأنسب من بين البدائل المتوافرة لمتخذ القرار في حالة وجود مشكلة أو شيء يستدعي اتخاذ القرار.

رابعاً: عملية اتخاذ القرار عملية منظمة ورشيقة وبعيدة كل البعد عن العواطف والعشوائية، حيث أنها تبني على الدراسة والتفكير المنطقي والموضوعي وصولاً إلي القرار المرضي أو المناسب.

خامساً: أخيراً يمكن وضع مفهوم شامل لعملية اتخاذ القرار الإداري على أنها: عملية إدارية تمارس في مختلف المستويات الإدارية بمنشأة الأعمال، وتتطوي على اختيار يقوم على أسس موضوعية ومنطقية لبديل واحد من بين بديلين، أو مجموعة من البدائل المتاحة لمتخذ القرار. وعلى ذلك يكون القرار هو الأمر النهائي والإرادة المحددة لصانع القرار فيما عليه فعله أو تركه، للوصول إلي نتيجة محددة بشكل نهائي<sup>(1)</sup>.

### طبيعة الإدارة ودورها في منشآت الأعمال:

قبل التعرض لطبيعة الإدارة ودورها في منشآت الأعمال يبدو من الملائم التطرق لمفهوم منشأة الأعمال كنظام متكامل تقع الإدارة من ضمنه.

إن منشآت الأعمال هي عبارة عن منظمات اجتماعية واقتصادية تنشأ لكي تخدم الحاجات المختلفة للمجتمع، وكذلك لمواجهة حاجات الأفراد بتقديم السلع والخدمات

(1) سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 34.

المختلفة التي يحتاجونها من ناحية، وتقديم فرصة التوظيف من ناحية أخرى والتي تمكنهم من تحسين قدراتهم ومهاراتهم إلى أقصى درجة ممكنة، ومن ثم تحسين مستوياتهم المعيشية.

وتقوم منشآت الأعمال بهذا الدور الريادي (الاجتماعي والاقتصادي) في المجتمع من خلال أداتها الرئيسية الممثلة في إدارات هذه المنشآت، والتي عادة ما تضطلع بمهام التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه (الوظائف الرئيسية للإدارة)، بغرض تنفيذ برامج المنشأة وتحقيق أهدافها. ومنشآت الأعمال الناجحة بغض النظر عن نوع نشاطها أو ملكيتها تقدم الكثير من فرص الحصول على الربح، وإذا لم تحقق المنشأة الأرباح المخططة أو الكافية لضمان استمرارها، فهي منشأة فاشلة ويصعب أن تستمر في حقل العمل والإنتاج. ويتوقف كل ذلك (نجاح المنشأة أو فشلها)، على وجود الإدارة الكفاء التي تحسن القيام بوظائفها والاضطلاع بمسئوليتها.

وعليه يمكن توضيح مفهوم (طبيعة) الإدارة في منشآت الأعمال على أنها عملية تنظيمية داخلية يقوم بها المدراء بغرض توجيه وتسيير نشاط المنشأة، ومن ثم تحقيق أهدافها المخططة والمرجوة بشكل عام<sup>(1)</sup>.

أما دور الإدارة في منشآت الأعمال فيمكن حصره في مهامها الرئيسية (وظائفها)، التي تستند عليها مقومات نجاحها في تحقيق أهدافها، وذلك من خلال قيامها بعمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. حيث تقوم الإدارة بتخطيط استخدام واستغلال الموارد، المتاحة لها عن طريق وضع الاستراتيجيات، وتنسيق الأهداف، ورسم الخطط الهادفة إلى اختيار أفضل البدائل المتوافرة، بغرض تحقيق الأهداف المبتغاة في ظل قيود الاستراتيجيات المستهدفة. وحتى يمكن التنفيذ الفعلي للخطط المرسومة ومن ثم تحقيق الأهداف، فإن الأمر يستلزم تنظيم وتنسيق الموارد،

(1) ياغي محمد عبدالفتاح، اتخاذ القرارات التنظيمية، (الرياض: مطابع الفرزدق التجارية)، 1997، ص 84.

وتحديد وتوصيف المهام، والاختيار من بين بدائل مسارات وطرق التنفيذ، وتقسيم العمل. مع ضمان التكامل والتعاون والاتساق مع أغراض الخطة المستهدفة، وغير ذلك من الأنشطة والمسؤوليات الكفيلة بوضع الخطط موضع التنفيذ بأداء متزن ومنسق يتصف بالكفاءة والفعالية.

والمهم في هذه الخطوة هو ربطها بالخطوة التي تليها مباشرة وهي، تعبئة وتوجيه جهود العاملين بالمنظمة تجاه الخطط المستهدفة والأهداف المرجوة عموماً، من خلال القيادة والحوافز والاتصالات، حتى يتم تحويل الخطط والبرامج إلي نتائج نهائية.

وبعد أن يتم وضع الخطط موضع التنفيذ، وتتحدد برامج ومسارات وأنشطة ومقومات تنفيذها، ومعايير وأنماط الأداء المطلوبة، والتي على أسسها يتم التحقق والتأكد من سلامة التنفيذ، تأتي الخطوة الهامة في سلسلة العملية الإدارية وهي عملية المراقبة. حيث يتم مراقبة ومتابعة الأنشطة والمهام ومراحل ومسارات التنفيذ، ومقارنتها بما حدد مسبقاً من أنماط ومعايير لتصحيح الانحرافات والاختلالات التي تعترض سير العمل، ومن ثم التحقق من سلامة التنفيذ طبقاً للأنماط والمعايير المطلوبة.

مما سبق يخلص إلي أن منشآت الأعمال تنشأ لكي تخدم الحاجات والمطالب المختلفة للمجتمع من سلع وخدمات وتقديم فرص التوظيف وغيرها.

ويتوقف نجاح منشأة الأعمال في تحقيقها لأهدافها على وجود الإدارة الكفاء، التي تحسن توجيه مسارات الأنشطة، من خلال الاضطلاع بمسئوليتها والقيام بوظائفها الرئيسية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة على أكمل وجه، ومن ثم تحقيق الأهداف المرجوة<sup>(1)</sup>.

(1) ياغي محمد عبدالفتاح، اتخاذ القرارات التنظيمية، مرجع سبق ذكره، ص 85.

كما أنه سواء إن كانت المهام أو الأنشطة المنوط بالإدارة القيام بها تتعلق بالتخطيط أو بالتنظيم أو بالتوجيه أو بالرقابة فإنها تتحقق عموماً عن طريق اتخاذ القرارات الملائمة في ضوء الظروف والملابسات المنتظرة، وفي ظل القيود والمحددات القائمة. أي أن القرار المتخذ هو المقياس أو المعيار الذي يحدد مدى نجاح الإدارة أو فشلها في تحقيق الأهداف المرجوة، نظراً لأن العملية الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) هي في نهاية الأمر سلسلة من اتخاذ القرارات المستمرة في مختلف المواقف<sup>(1)</sup>.

---

(1) ياغي محمد عبدالفتاح، اتخاذ القرارات التنظيمية، مرجع سبق ذكره، ص 86.

## المبحث الثاني

### خصائص وأنواع القرارات الإدارية

#### خصائص القرارات الإدارية:

من أهم الخصائص التي تتصف بها القرارات الإدارية مما يلي:

1. إن القرارات الإدارية تسعى دائماً إلى إيجاد حل للمشاكل، وذلك من خلال إتباع منهجية معينة للبحث عن وضع عدة بدائل مختلفة واختيار أنسبها.
  2. يتضمن اتخاذ القرارات إتباع الأسلوب الإداري في محاولة التمييز بين السلوك التكيفي الذي يسعى لمحاولة التوفيق والتكيف مع النتائج الفعلية للقرارات، وبين النتائج المتوقع الحصول عليها.
  3. بعض القرارات إن لم يكن معظمها، تتأثر إلى حد بعيد بشخصية الإداري متخذ القرار، وبالعوامل الشخصية والإدارية الأخرى في التنظيم.
  4. إن عملية اتخاذ القرارات مرتبطة بدرجة كبيرة من العقلانية تميزها عن غيرها، وترسم هذه العقلانية لنفسها حدود أثناء تطبيق القرار يطلق عليها (العقلانية المحددة).
- وبالإضافة إلى الخصائص السابقة فإن على متخذي القرارات مراعاة مبادئ معينة تساعدهم في الوصول إلى القرارات المناسبة والتي يمكن تطبيقها وهي:
- أولاً: يجب عليهم الالتزام بمبدأ الفعالية، وذلك من خلال إتباع خطوات الأسلوب العلمي في حل المشكلة<sup>(1)</sup>.
- ثانياً: استخدام مبدأ تعدد الفرضيات والبدايل حسب طبيعة المشكلة المطروحة، ثم تقييم ودراسة جميع البدائل لاختيار أفضلها.

(1) كاسر نصر المنصور، نظرية القرارات الإدارية، ( عمان : دار الحامد للنشر، 1998 م)، ص 505.

ثالثاً: اعتماد مبدأ العامل المحدد، حيث يجب عليهم أثناء عملية التقييم والدراسة للفرضيات والبدائل أن يأخذوا بعين الاعتبار وجود العامل المحدد، وهو العامل الذي يعوق متخذي القرارات من الوصول إلي اختيار القرارات المناسبة، وذلك من خلال تحديد درجة العقلانية عند متخذي هذه القرارات.

رابعاً: اعتماد مبدأ الملائمة في اتخاذ القرارات، بحيث يتم اتخاذ القرار في ظل الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالتنظيم، والظروف الخاصة بمتخذ القرار.

خامساً: اعتماد مبدأ المرونة، حيث يجب أن تتوفر في القرارات المتخذة درجة كافية من المرونة تسمح بتطبيقها، وفي نفس الوقت تتلاءم طبيعة هذه القرارات مع أي تغيرات أو ظروف مستقبلية تحول دون تطبيقها.

إن الخصائص السابقة والمبادئ التي تضمنها ترمي في نهاية الأمر إلي تهيئة المناخ المناسب لاتخاذ القرار، من خلال تحديد بعض العناصر الواجب توافرها عند اتخاذه. كما يجب أن تتوفر الظروف الملائمة والصفات الهامة التي تكفل اتخاذ القرارات المناسبة. و في هذا المجال يمكن تبني بعض النقاط التي يرى أنها قد تساعد في تهيئة المناخ المناسب لاتخاذ القرار، أو تكون امتداد لسلسلة الخصائص المطلوب توافرها في حالة اتخاذ القرارات وهي على النحو التالي<sup>(1)</sup>:

• أن يتم تحديد أهداف التنظيم بدقة ووضوح ومعقولية، مع مراعاة أهمية تناسبها مع إمكانيات وموارد المنشأة المتاحة.

• توفر عامل الموضوعية لدى متخذي القرارات وتفهمهم لأحداث السبل

• توفر المعلومات الكفاء والدقيقة والوقتية وسهولة الرجوع إليها.

• توفر الخبرات والاختصاصات في المجالات المتعلقة بالقرارات المتخذة.

• الاهتمام بعنصر الوقت كأساس في عملية اتخاذ القرار، أي الوقت الذي

يستغرقه اختيار البديل وتنفيذه. حيث أنه لا بد من ارتباط الحل البديل بالوقت

(1) كاسر نصر المنصور، نظرية القرارات الادارية، مرجع سبق ذكره، ص 506.

المناسب، بمعنى أن يعالج الحل المختار المشكلة في إطارها الحالي وليس بعد حدوث المشكلة.

### أنواع القرارات الإدارية:

تتعدد أنواع القرارات الإدارية التي يتم اتخاذها في منشآت الأعمال، وهناك عدة وجهات نظر تتناول عدة مداخل لتصنيفها. ويمكن تناول هذه الوجهات ومداخل تصنيفاتها على النحو التالي:

**الوجهة الأولى:** وفقاً لهذه الواجهة تم تناول مدخلين في تصنيف القرارات على النحو التالي:

#### المدخل الأول: الناحية القانونية:

وتنقسم القرارات وفقاً لهذا المدخل إلى أربعة أقسام هي:

أ. مدى القرار وعموميته ويتضمن ما يلي:

• القرار التنظيمي المتعلق بالقواعد العامة الموضوعية والملزمة التي تطبق على عدد غير محدود من الناس مثل: إصدار اللوائح التنظيمية، وتحديد السلطات، والسياسات الواجب إتباعها من قبل الإدارات.

• القرار الفردي المتعلق بمخاطبة فرد محدود، كقرار التعيين، أو الترقية، أو

الفصل (1).

ب. حسب تكوين القرار إلي:

• قرارات بسيطة لها كيان مستقل وأثر قانوني سريع (تعيين موظف أو مكافأته).

• قرارات مركبة تدخل في تركيبها نواحي قانونية متعددة وتتم على مراحل (كإجراء مناقصة أو مزاد).

ج. حسب أثر القرار على الأفراد إلي:

- قرارات ملزمة وطاعتها واجبة (الأوامر الإدارية).
- قرارات لا تحتمل صفة الإلزام مثل: النشرات والتعليمات التي توضح إجراءات العمل.

د. حسب قابلية القرار للإلغاء أو التعويض إلي:

- قرارات قابلة للإلغاء أو التعويض، كقرارات الفصل أو العقوبة.
- قرارات غير قابلة للإلغاء، كالأعمال التنظيمية التي يصدرها مجلس الإدارة.

#### المدخل الثاني: طبيعة القرار:

تقسم القرارات وفقاً لهذا المدخل إلي ثلاثة أقسام هي:

أ. القرارات الأساسية والروتينية:

القرارات الأساسية هي التي تتطلب إجراءات كثيرة قبل اتخاذها لمعالجة المشكلات التي لا تتكرر باستمرار وهي تمثل قرارات إستراتيجية، كاختيار موقع المشروع، أو طريقة الإنتاج.

أما القرارات الروتينية فهي القرارات المتكررة باستمرار، وتتخذ لمعالجة الأعمال المتكررة باستمرار، ولا تحتاج إلي دراسة وتحليل وجهد ذهني لاتخاذها. وتتخذ هذه القرارات غالباً لمعالجة الرقابة على جودة المنتجات، وفرض مكافآت للعاملين، وغيرها من الأسباب الأخرى التي تستدعي إتخاذ هذا النوع من القرارات<sup>(1)</sup>.

ب. القرارات التنظيمية والفردية:

(1) <http://repository.sustech.edu/handle>

القرارات التنظيمية هي التي تتعلق مباشرة بعمل المنظومة ونشاطها وتتخذ من قبل المدير، من خلال السلطة الرسمية التي يتمتع بها وليس صفته الشخصية. أما القرارات الفردية فهي التي ليس لها صفة رسمية وترتبط بالشخص الذي يتخذها (كالاستقالة). وهذا النوع من القرارات لا يفوض إلي الوحدات الإدارية الأدنى أو المرؤوسين، كما ليس لها تأثير كبير على المنظومة إنما يبقى أثرها محدوداً.

ج. القرارات المبرمجة وغير المبرمجة (المخططة وغير المخططة):  
القرارات المبرمجة هي القرارات المخططة مسبقاً وتتناول مشكلة متكررة أو روتينية، أي تقوم بإتباع برنامج محدد ثم تصبح بعد فترة ذات طبيعة روتينية متكررة وتعالج مشاكل متكررة. ومن أهم الأمثلة على القرارات المخططة مسبقاً: إعادة طلب شراء نوع معين من المواد الخام، أو قرارات التعيين والتوظيف والإجازات، وغيرها حيث يتم توضيح الإجراءات الخاصة بكل حالة من الحالات المذكورة مسبقاً، وذلك من واقع اللوائح المعمول بها في مجال المشتريات، أو شئون العاملين أو غيرها. وهذا النوع من القرارات عادة ما يتخذ في المستويات الدنيا (التنفيذية)، ويفضل عدم تركها في المستويات الإدارية العليا لضمان السرعة في العمل<sup>(1)</sup>.

أما القرارات غير المبرمجة فهي القرارات التي تتميز بأنها ذات طبيعة هامة ومعقدة، وتعالج حالات جديدة ذات آثار بعيدة على المنظومة. أي أنها تتعامل مع المواقف غير المحددة أو غير المألوفة ومن أمثلتها: قرارات التحول في سياسات الإنتاج من الإنتاج المستمر إلي الإنتاج حسب الطلب، أو القرارات الاستراتيجية البحتة كابتكار نوع جديد من السلع، أو قرارات التوسع والاندماج وغيرها. ومعظم

(1) غراب كامل السيد وآخرون، نظم المعلومات الإدارية، (ط2)، الاسكندرية: مكتبة الشعاع الفنية، 1999 م)، ص 11.

هذه القرارات تتخذ في المستويات الإدارية العليا، ويتطلب اتخاذها جهداً فكرياً ووقتاً كافياً لجمع البيانات وتجهيزها، والسرعة في اتخاذها على العكس من القرارات المبرمجة التي لا تحتاج إلي ذلك.

### الوجهة الثانية:

وفقاً لهذه الواجهة تم تناول ثلاثة مداخل في تصنيف القرارات على النحو التالي:

**المدخل الأول: البعد الزمني لإنتاج آثار القرارات:**

وفقاً لهذا المدخل تقسم إلي ثلاثة أنواع هي:

قرارات قصيرة الأجل: وهي القرارات التي من المفترض أن يوتي ثمارها خلال فترة زمنية وجيزة لتحقيق دورة عمليات متكاملة الأركان والجوانب والظروف، وغالباً تنتج آثارها خلال سنة.

قرارات متوسطة الأجل: وهي القرارات التي تمتد آثارها لما يزيد عن فترة عمليات متكاملة ولما لا يصل إلي نقطة تحقيق الأهداف النهائية. وهي القرارات التي تنتج آثارها خلال فترة تتراوح ما بين العامين إلي ثلاثة أعوام.

قرارات طويلة الأجل: وهي تلك القرارات التي يتوقع أن توتي معظم آثارها خلال فترة زمنية طويلة تكفي لتحقيق الأهداف النهائية. وغالباً ما تتعلق بعملية التخصيص وإعادة التخصيص للموارد على فرص استخدام بديله متوافرة. كما أن آثارها غالباً ما تنتج خلال فترة تزيد عن الخمس سنوات<sup>(1)</sup>.

**المدخل الثاني: المدى التنظيمي للقرار:**

وفقاً لهذا المدخل تقسم إلي نوعين هما:

(1) غراب كامل السيد وآخرون، نظم المعلومات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص ص 12-13.

قرارات استراتيجية: وهي التي تتعلق بكيان المنظومة ومستقبلها ككل وتؤثر تأثيراً طويلاً الأجل. ولا يتم اتخاذ هذا النوع من القرارات بصورة روتينية، أي تتخذ استجابة لمشاكل أو أحداث لم تقابلها المنظومة من قبل. وتتعامل هذه القرارات عموماً مع متغيرات عديدة معظمها يتصف بالتغير والتعقد، لذا فهي مرتفعة الخطورة وتلازمها حالة عدم التأكد. ويتم اتخاذها عادة في المستويات العليا من التنظيم، ومن أهم أمثلتها: قرارات تنويع منتجات المنظمة، قرارات تحديد الأسواق التي سيتم التعامل معها، وغيرها.

قرارات تشغيلية: وهي التي تتعلق بالأعمال اليومية للمنظومة، أي أنها تتناول جوانب جزئية ومحدودة نسبياً. ويتم اتخاذها بصورة كبيرة في المستويات الوسطى والدنيا من التنظيم، ومن ثم فإن تأثير تلك القرارات على المنظومة يكون تأثيراً جزئياً.

وتعد القرارات التشغيلية عموماً قرارات مبرمجة ومن أمثلتها: قرار منح خصم لأحد عملاء المنظومة، قرار تعيين عامل ذو خبرة يُعين على سير العمل، أو قرارات جدولة الإنتاج، وغيرها.

**المدخل الثالث: مدى مركزية سلطة اتخاذ القرار:**

وفقاً لهذا المدخل تقسم إلي نوعين هما (1):

قرارات مركزية: وهي القرارات التي يتم اتخاذها في مستوى الإدارة العليا فقط. وتفضل المركزية في صنع القرار إذا كانت هناك حاجة للتنسيق بين الوحدات التنظيمية داخل المنظومة عند تحديد المشكلة، أو في تجميع البيانات وتجهيز المعلومات المطلوبة، أو في مرحلة تطبيق القرار. كما يتم اللجوء إلي مركزية القرار أيضاً في الحالات التي تكون فيها تكلفة الأخطاء الناتجة عن القرار كبيرة

(1) غراب كامل السيد وآخرون، نظم المعلومات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 13.

وتغطي المنظومة ككل. ويعود السبب في مركزية القرار في الإدارة العليا إلى انخفاض قدرات ومهارات الإدارة في المستويات الوسطي والدنيا من التنظيم. قرارات لا مركزية: وهي القرارات التي تتخذ في مستويات الإدارة الوسطي والدنيا بتفويض من الإدارة العليا. ويقتصر أثرها على الوحدة التنظيمية التي يتخذ فيها القرار فقط، ولا يمتد أثرها ليشمل المنظومة ككل. وتميل المنظمات إلى اللامركزية في القرار إذا كانت تكلفة الأخطاء الناجمة عن القرار أقل من تكلفة تصعيد القرار إلى المستويات العليا. وعموماً تتجه المنظمات إلى اللامركزية في صنع القرار في حالة التباعد الجغرافي بين الإدارة العليا والوحدات التنظيمية الأخرى، وكذلك في حالة محدودية أثر القرار.

### الوجهة الثالثة:

وفقاً لهذه الوجهة تم تناول ثلاثة مداخل في تضيق القرارات على النحو التالي:

**المدخل الأول:** وفقاً للمستويات الإدارية:

تقسم إلى ثلاثة أقسام على النحو التالي:

قرارات تتخذ في مستويات الإدارة العليا: وهي تمثل القرارات الاستراتيجية التي تتأثر بيئة المنشأة الخارجية وعلاقاتها المتبادلة ومدى التفاعل معها، كما تؤثر هذه القرارات في تحديد مجال النشاط الإنتاجي أو الخدمي الذي تمارسه المنشأة. وتتميز هذه القرارات بأنها ذات طبيعة هامة ومعقدة وذات أجل طويل، وتعالج حالات جديدة ذات آثار بعيدة على المنشأة<sup>(1)</sup>.

قرارات تتخذ في مستويات الإدارة الوسطي: وهي قرارات تكتيكية تختص بالأنشطة قصيرة الأجل وتخصيص الموارد للوصول للأغراض.

(1) غراب كامل السيد وآخرون، نظم المعلومات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 14.

قرارات تتخذ في مستويات الإدارة الدنيا: وهي قرارات تنفيذية (أو تشغيلية) ذات طبيعة فنية تهتم بالتأكد من أن المهام المخططة قد طبقت بكفاءة.

**المدخل الثاني:** وفقاً لطبيعة العمل الإداري عامة:

تقسم إلي نوعين هما:

قرارات تخطيطية: وهي القرارات التي تتعلق بتحديد الأهداف، والسياسات، والبرامج المستقبلية للمنشأة.

قرارات رقابية: وهي التي تهتم بتحسين الأداء من خلال تحديد الانحرافات ومعرفة مسبباتها، وإجراء التصحيحات الملائمة بتحسين أداء الانحرافات السالبة وتدعيم الانحرافات الموجبة ومحاولة الاحتفاظ بها لأطول فترة ممكنة.

**المدخل الثالث:** وفقاً لهذا المدخل تصنف القرارات على أساس ارتباطها المباشر بالمعلومات المحاسبية ومن ثم الاستخدامات الإدارية إلي الآتي (1):

- قرارات الاستثمار (الاستثمار في الأصول طويلة الأجل).
- قرارات استبدال الأصول القديمة بأصول جديدة.
- قرارات تسعير المنتجات والخدمات.
- قرارات التشكيل البيعي للوصول إلي أعلى رقم ممكن للربح.
- قرارات تصنيع الأجزاء المستخدمة في الإنتاج أو شراؤها.
- قرارات تقويم الخطط.
- قرارات تتعلق بالإنتاج عموماً وحجمه وأسلوبه ونوعه.
- قرارات تتعلق بالتسويق (تصريف المنتجات).
- قرارات تتعلق بالتمويل (تأمين الأموال المطلوبة للمنشأة واستثمارها).

يتضح من العرض السابق لوجهات النظر المختلفة ومداخلها، وجود تداخل وتكرار بينها. فعلي سبيل المثال، القرارات الأساسية والروتينية هي نفسها القرارات المبرمجة وغير المبرمجة، وكذلك القرارات الاستراتيجية والتشغيلية هي قرارات الإدارة العليا والدنيا. كما أن القرارات الاستراتيجية ذات أجل طويل وتعد في نفس الوقت قرارات يصعب برمجتها عادة، وهي أيضاً قرارات تخطيطية. كما تعد القرارات التشغيلية قرارات قابلة للبرمجة، وإلي غير ذلك من التداخل والتكرار في المضمون الذي احتوته وجهات النظر السابقة ومداخلها. والجدير بالذكر هنا، أن الكاتب تناول هذه الوجهات عامة بعد تجنب تكرار ورودها وانتقاء الوجهة الجديدة فقط.

أخيراً إن القرارات الإدارية المتخذة عموماً في منشأة ما، تحكمها طبيعة نشاط المنشأة والأهداف التي تسعى لتحقيقها، لذا عادة ما تختلف القرارات الإدارية المتخذة من منشأة لأخرى<sup>(1)</sup>.