

المبحث الثالث

علاقة القرارات بمكونات العملية الإدارية

تتضمن المكونات التقليدية للعملية الإدارية التي يمكن أن يمارسها المدراء وهناك أربعة وظائف أساسية متفق عليها في كثير من الأحيان

يمكن أن يمارسها المدراء أربعة وظائف رئيسية متفق عليها في كثير من الأحيان وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وذلك بصرف النظر عن تخصصات هؤلاء المدراء والأنشطة التي يشرفون عليها، فكل مدير يمارس العملية الإدارية لا بد له من أدائها. وتتفق كثيراً من الآراء أيضاً على أن العملية الإدارية هي في نهاية الأمر سلسلة من اتخاذ القرارات في مختلف المواقف، سواء تخطيطية أو تنظيمية أو متعلقة بالتوجيه أو الرقابة. وهو ما سيتم توضيحه من خلال ما يلي:

1. علاقة القرارات بالتخطيط⁽¹⁾:

يعني التخطيط عملية تحديد الأهداف ورسم الخطط اللازمة لتحقيقها، وقد يتطلب الأمر التنبؤ بالمستقبل والاستعداد لمواجهة.

ويعد التخطيط عمل أساسي وهام من أعمال المديرين، ويسير طبقاً لقواعد ومعايير معينة تحكمه، نظراً لأن الخطوات التي يتم بها التخطيط تمر بالكثير من القرارات ذات العلاقة المباشرة بالأهداف، والاستراتيجيات، والسياسات، والإجراء في القواعد، وأخيراً بأسلوب التنفيذ المطلوب للخطط الموضوعية، وتمتد القرارات حتى تصل إلي إتمام هذا التنفيذ من خلال المتابعة المستمرة للخطط.

وتتطلب عملية التخطيط الدقيق من المخططين في حالة مواجهتهم للعديد من بدائل الخطط التي يمكن أن تستخدم وتحقق الأهداف المرغوبة، الاختيار الدقيق من بين

(1) احمد عبدالرحمن المخادمه، اثر المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات الاستثمارية، دراسة تطبيقية علي الشركات الاردنية (عمان:مجلة المنارة ، المجلد 13 ، العدد 2 ، 2007م.

هذه البدائل والتوصل إلي أفضلها، ومن ثم ستصدر قراراتهم متماثلة مع هذه الأفضلية.

وعليه يمكن القول، بأن عملية الاختيار من بين بدائل الخطط المتاحة، والبحث الدائم عن الخطة البديلة الأكثر موائمة وقرباً من الموقف المستجد هي في نهاية الأمر عملية اتخاذ القرار السليم. وبالتالي لا ينفصل التخطيط عن عملية اتخاذ القرار بأي شكل من الأشكال، كما تعد عملية اتخاذ القرار نفسها جوهر العمليات التخطيطية.

2. علاقة القرارات بالتنظيم:

يعني التنظيم عملية تجميع الأنشطة اللازمة لتحقيق الهدف في وحدات إدارية وإنشاء العلاقات التنظيمية بينها، وإمدادها بالوسائل المادية والبشرية اللازمة لتحقيق الهدف.

وترتبط عملية اتخاذ القرار بالتنظيم من زوايا متعددة مثل: تقسيم العمل وتحديد الاختصاصات للعاملين، وتحديد القواعد والإجراءات الحاكمة لسير العمل، وأخيراً نقل عملية اتخاذ القرارات إلي جميع وحدات الهيكل التنظيمي باختلاف مستوياته الإدارية⁽¹⁾.

إن العلاقة بين اتخاذ القرارات وعملية التنظيم علاقة وثيقة، نظراً لكفاءة العملية التنظيمية وقدرتها على مواجهة المشاكل المختلفة، والقدرة على التكيف مع متغيرات البيئة المختلفة في سبيل الوصول إلي تحقيق أهداف المنشأة والعاملين بها. بالإضافة إلي ذلك لا يمكن الفصل بين البيئة والمنشأة في ظل عملية التنظيم، نظراً لأن كل منها يتأثر بالآخر، مما يستدعي أن تتخذ الإدارة قرارات تتفق مع ما يحدث من تغيرات في هذه البيئة يكون لها أثرها على التنظيم الداخلي بالمنشأة.

(1) احمد عبدالرحمن المخادمه، اثر المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات الاستثمارية، مرجع سبق ذكره، ص 23.

3. علاقة القرارات بالتوجيه:

يعني التوجيه عملية الاهتمام بالعاملين وبالسلوك البشري في أماكن العمل، ومحاولة السيطرة على سلوكيات الأفراد وترغيبهم في العمل، وزيادة كفاءتهم الإنتاجية، وتعبئة جهودهم بشكل عام تجاه الهدف الرئيسي للمنشأة. وذلك من خلال القيادة السليمة، وتحفيز العاملين ومنحهم مزيداً من الفرص لإثبات قدراتهم وكفاءتهم في العمل.

إن عملية التوجيه وتصحيح الانحرافات بشكل دائم تضع الإدارة أمام مواقف عديدة تستدعي أن تتخذ القرارات الملائمة، التي تتفق مع سياسات العمل وفي نفس الوقت تراعي الجوانب السلوكية في العمل. كذلك نجد أن القرارات التي تتخذها الإدارة لها آثارها المباشرة على درجة الرضا عن العمل، فهناك البعض منها الذي يعطي انعكاسات إيجابية، والبعض الآخر يعطي انعكاسات سلبية. وهذا يفرض على المدراء أن يكونوا مدركين لمدى الانعكاسات النفسية التي ستتركها قراراتهم على الأفراد، ولا سيما تلك القرارات ذات الأثر المباشر على الفرد، وعلى دخله، أو على مستقبله في المنشأة.

عليه يمكن القول، بأن عملية اتخاذ القرارات ذات صلة مباشرة وعلاقة وثيقة بوظيفة التوجيه، فممارسة التوجيه هو في نهاية الأمر تقييم وتصحيح، وبالتالي فهو ممارسة عملية اتخاذ قرار (1).

4. علاقة القرارات بالرقابة:

تهتم عملية الرقابة بالتأكد من مدى الالتزام بتنفيذ الخطط الموضوعة، ومدى الكفاءة في تحقيق الأهداف، ومن ثم تحديد الانحرافات إن وجدت ومعرفة مسبباتها واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة بشأنها.

(1) احمد عبدالرحمن المخادمه، اثر المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات الاستثمارية، مرجع سبق ذكره، ص 24.

إن القرارات تحتل جزءاً هاماً من الممارسة الإدارية، ونسبة لأن طبيعة عمل المدير تستلزم أن يراقب عمل مساعديه ومرؤوسيه، والتأكد من مدى تطبيقهم لتعليماته وأوامره في العمل، فقد يحدث أن يكتشف المدير أو الوحدة التنظيمية المكلفة بإجراء الرقابة، وجود انحرافات معينة عن الأداء أو عن النظام أو عن الخطة الموضوعة للمنشأة. وهنا يستلزم الأمر القيام بإجراءات تصحيحية، ولا يمكن عمل هذه الإجراءات بدون اتخاذ قرارات من الجهة التي لها حق الرقابة حتى تكون ملزمة وحتى تكون التصحيحات نفسها متمشية مع متطلبات الأداء والخطط الموضوعة.

وعليه يمكن القول، بأن القرارات في مجال الرقابة ونظمها شيء متكرر ومستمر في أداء المديرين، ولا يمكن الفصل بين القرارات والرقابة باعتبارها الجزء الأخير من مكونات العملية الإدارية.

مما سبق يخلص إلى أن: عملية اتخاذ القرارات ذات صلة وثيقة بالوظائف الإدارية، حيث تتخذ القرارات في جميع المواقع الإدارية التي تستدعي القيام بها⁽¹⁾.

(1) احمد عبدالرحمن المخادمه، اثر المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات الاستثمارية، مرجع سبق ذكره، ص 24

ترشيد عملية اتخاذ القرارات:

من العناصر الهامة في القرار ما يعبر عنه بالرشد (Rationality) ويعرفه أحد الكتاب بأنه تعبير القرار عن أحسن البدائل التي تتبع أفضل السبل لبلوغ الهدف الذي من أجله أتخذ القرار. بينما يعرف كاتب آخر مفهوم الرشد في القرار من خلال تقسيمه إلى نوعين: رشد اقتصادي، ورشد ادارى بحت، فالرشد الاقتصادي وفقاً لمفهومه، وهو الذي يعتمد على اختيار المدير لأفضل بديل، ومن ثم يحقق احسن النتائج بصورة مطلقة، ويتم تحقيق ذلك عند بلوغ العائدات اقصى حد مطلق، وفي المقابل تكون التكاليف عند ادنى حد مطلق، كما يعتمد البديل الافضل على ضرورة توافر المعلومات الكاملة لمتخذ القرار وهيمنته الكاملة على العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار، اما الرشد الإداري فيرى كاتب، تصرف المدير في اطار الظروف المؤثرة على المنظمة واتخاذ القرار في ضوء هذه الظروف، وعلى ذلك فان المدير يختار انسب بديل عند اتخاذ القرار، وهو بالطبع البديل الذي يحقق افضل النتائج الممكنة، او يحقق امثل النتائج في إطار الظروف المؤثرة والعوامل المحيطة بالقرار (1).

يضيف هذا الكاتب أيضاً، ان هناك عدد من العوامل والاعتبارات تؤكد على ان مفهوم الرشد في القرار الإداري لا يمكن ان يكون مطلقاً، وانما يقيدده عدد من العوامل والاعتبارات مثل: عدم توافر المعلومات الكاملة اللازمة لاتخاذ القرار، وعدم امكانية السيطرة على العوامل المؤثرة في القرار، والقدرات للمدير، والقيود الاجتماعية والسياسية، والوقت والامكانيات المادية والبشرية المحدودة.

(1) وليد الطيب عمر، اثر نظم المعلومات المحاسبية علي سلوك واتجاهات متخذي القرار في ظل عدم التاكيد، الخرطوم: رسالة ماجستير غير منشورة في المحاسبة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا.

بناء عليه يخلص إلى أن: العوامل والاعتبارات السابقة تجعل اتخاذ القرارات عملية نسبية تختلف من مدير لأخر، وبقدر ما يسيطر المدير ويتحكم في هذه العوامل، بقدر ما يكون مستوى الرشد والتوفيق في القرارات التي يتخذها. أي أن الرشد لا يمكن أن يكون مطلقاً وكاملاً، إنما يكون دائماً رشحاً نسبياً ومحدد بما يؤثر فيه من حدود وقيود واعتبارات، بالإضافة إلى ذلك يراعى وجود أجهزة الحاسوب في مجال العمل الإداري الحديث يتيح تسهيلات كبيرة في تسجيل البيانات وترتيبها، وتقديمها في الشكل المطلوب بسرعة كبيرة مع توضيح النتائج بأقل قدر من الخطأ مما يعطى قدراً كبيراً من صحة القرارات وفقاً لتوافر المعلومات الدقيقة عن ظروف المشكلة. وعليه يمكن وضع مفهوم شامل للقرار الرشيد على أنه: القرار المبني على معلومات ومعطيات أصلية دقيقة وواضحة ومؤكدة وشاملة ومرتبطة بالبيئة، ويشمل أيضاً اعتبارات الأدوات المستخدمة في المعالجة، والتقنية المختارة في توصيل المعلومات من مصادرها لصانعي القرار، وهو أيضاً القرار ذو الجودة العالية والقبول العالي، والذي يؤدي عموماً إلى تحقيق الأهداف التي اتخذ من أجلها. وعلى العكس من ذلك القرار غير الرشيد⁽¹⁾.

خلاصة: تعتبر عملية اتخاذ القرارات هو محور العملية الإدارية ذلك لأنها تزيد بكل ما يدخل ضمن مكوناتها. فالعملية الإدارية بوظائفها المختلفة، من هدف تنظيم وتوجيه ورقابة، هي في نهاية الأمر سلسلة من عمليات اتخاذ القرارات، كما أن مقدار النجاح الذي يمكن أن تحققه أي منشأة، رهن بقدرته وكفاءة الإدارة على ممارسة عملية اتخاذ القرارات بنجاح.

(1) وليد الطيب عمر، اثر نظم المعلومات المحاسبية على سلوك واتجاهات متخذي القرار في ظل عدم التاكيد، مرجع سبق ذكره، ص 49.

ولما كانت القرارات تتخذ لمعالجة مشاكل او البت القطعي في امور معينة فينبغي البعد عن العشوائية في اتخاذها واتباع الاسس العلمية في ذلك من اتباع المراحل المنهجية لعملية صنع القرارات.

كما أن العوامل المؤثرة في عملية صنع القرارات تزيد من صعوبة وكفاءة العملية اذا ما تداخلت هذه العوامل واحياناً قد تقود الي قرارات خاطئة (غير رشيدة)، لذا فان اتخاذ اي قرار مهما كان بسيطاً وذا اثر محدود فانه يستلزم من الادارة التفكير في عدد من العوامل المختلفة التأثير على القرار، سواء كانت عوامل داخلية او خارجية. كما ينبغي الاهتمام ايضا بمراعاة العوامل السلوكية والانسانية، وكذلك العوامل الكمية المرتبطة بالكلفة والعوائد المتوقعة في عملية اتخاذ القرارات.

وكذلك نجد أن نتائج القرار تتوقف بشكل كبير على الظروف التي تتخذ في ضوء القرار، لذا يجب الحكم على جودة القرار من خلال تقييمه في ظل مدى صحته وملاءمته للمشكلة المعنية.

بالإضافة إلى ذهناك أهمية وضرورة للاستعانة بالأساليب الكمية في عملية اتخاذ القرار مثل: شجرة القرار، وأساليب بحوث العمليات، والمصفوفات الشرطية، والنماذج لما لها من أهمية خاصة في كيفية توضيح أسلوب صنع القرار الملائم، والتنبؤ وفهم وتفسير سلوك الظاهرة موضع الدراسة. وعموماً تتميز الأساليب الكمية المستخدمة في اتخاذ القرار بأنها تحاول تقييم البدائل التي تم التوصل إليها بواسطة متخذ القرار⁽¹⁾.

أخيراً يراعى أن جودة القرارات التي تتخذ في جميع المستويات الادارية تتوقف بشكل كبير على مدى توافر المعلومات الجدية المتاحة لمتخذ القرار،

(1) المصدر السابق نفسه، ص 50.

والتي يفترض ان توافرها الانظمة المعلوماتية المتاحة داخل المنشأة، ومنها ان لم يكن اهمها على الاطلاق النظام المحاسبي، باعتباره النظام الرسمي للمعلومات التي تختص بقياس الدخل والثروة والتنبؤ بهما وغيرهما من الاحداث الاقتصادية في المنشأة او في وحداتها المختلفة، ويعنى ذلك ان النظام المحاسبي يوفر المعلومات ذات الطابع الاقتصادي، التي يستند اليها متخذ القرار بقيمة المتغيرات في النموذج بعد التكامل بالبيانات، لاتخاذ القرار وفقاً للاختيار بين البدائل المختلفة، وبالتالي يساهم في تحقيق الاهداف المخططة، ومن ثم ترشيد القرارات المتخذة.

كما أن استناد هذه النظم عموماً، والنظام المحاسبي خاصة على التقنية الحديثة إنتاج المعلومات (الحاسب الإلكتروني)، سيحسن كثيراً من عملية اتخاذ القرارات⁽¹⁾.

(1) وليد الطيب عمر، اثر نظم المعلومات المحاسبية علي سلوك واتجاهات متخذي القرار في ظل عدم التاكيد، مرجع سبق ذكره، ص 51.

الفصل الثالث

الاطار العلمي

يشتمل على ثلاثة مباحث:

- المبحث الأول : نبذة تعريفية بهيئة السكة حديد
- المبحث الثاني : إجراءات الدراسة الميدانية
- المبحث الثالث : تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات

المبحث الأول

نبذة تعريفية بهيئة السكة حديد

تعتبر هيئة السكة الحديد السودانية من أطول الشبكات الحديدية في أفريقيا والعالم العربي ، إذاً تبلغ أطوال خطوطها الحالية. بعد إنفصال دولة جنوب السودان 4180 كلم .

لعبت هيئة السكة الحديد دوراً عظيماً في حياة أهل السودان الاقتصادية والاجتماعية والسياسية خلال السبعة عقود الأولى من القرن العشرين حيث كانت تسهم بحوالي (40 %) من دخل الحكومة المركزية إلى جانب أنها تمكنت من نقل (85 %) من صادرات وواردات البلاد كما أنها أسهمت في نموء وتطور كل المشاريع الصناعية والزراعية التي شهدتها البلاد أبان تلك الحقبة ، هذا إلى جانب أدوارها السياسية والاجتماعية.

تمتاز هيئة الحديد على وسائل النقل الأخرى بمزايا عديدة ومتفردة ، فهي تستطيع النقل في اتجاهات تعجز وبأحجام كبيرة ولمسافات أطول مع سرعة وأمان واقتدار قياسي إضافة إلى تكاليف النقل الزهيدة مقارنة مع غيرها من وسائل النقل الأخرى.

أولاً : خلفية تاريخية⁽¹⁾:

تعتبر فكرة إنشاء خط السكة الحديد بالسودان فكرة قديمة منذ عهد الخديوي سعيد باشا (1854م - 1863م) وكان هدفه من ذلك الاقتراح هو ربط السودان ومصر وإنشاء إمبراطورية كبرى تضمهما ، إلا أن فكرته لم تر النور بسبب وفاته في 1863م .

(1) مصطفى أحمد فضل، مدير متحف السكة حديد، السكة حديد، عطبرة، مقابلة شخصية، يوم الاثنين الموافق 2021/9/5 الساعة الحادية عشر صباحاً.

