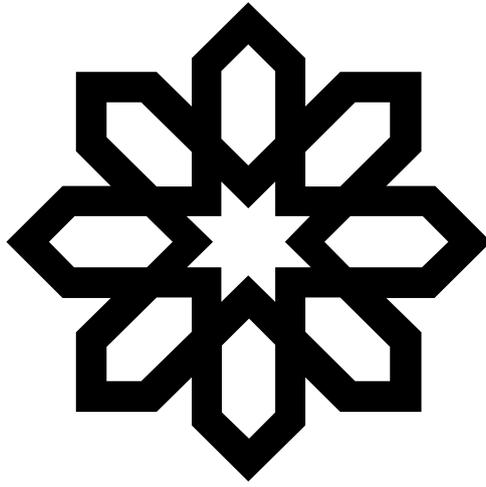


مؤتممة المحتوى المعلوماتى الحاسبى لأغراض اتخاذا القرارات الادارية ودرجة الافصاح عنها

أ.م.د. إبراهيم خليل حيدر
م.م. أزهر يوسف عبد النبي



ان اي وحدة اقتصادية اذا ما اريد لها ان تنجح وتستمر في عملها فمن الضروري ان يتوفر لدى القائمين على ادارتها معلومات سليمة وملائمة عن البيئة المحيطة بها الداخلية والخارجية ، بما يمكنهم من اتخاذ قرارات رشيدة وبالتالي الحفاظ على مواردها وما يتبعها من تحقيق الرفاهية العامة. وان المعلومات الحاسوبية السليمة والملائمة تؤدي الى قرارات ادارية سليمة مما يؤدي الى تحقيق الاهداف .

لذلك يجب ان يتوفر في الوحدة الاقتصادية نظام معلومات متطور يضمن التدفق المستمر للمعلومات الحاسوبية مما يمكن الادارة من ترشيد قراراتها والحفاظ على حياتها . ان تدفق المعلومات مهم جداً لحياة المشروع وتصل اهميته الى نفس اهمية تدفق الدم لحياة وصحة الفرد ولقد قيل ان اتخاذ القرار الجيد يعتمد بنسبة ٩٠% على المعلومات وبنسبة ١٠% على الذكاء و الالهام فكل القرارات تتطلب معلومات والغرض الرئيسي للحصول على المعلومات وهو من اجل استخدامها في الوصول الى القرارات وتنفيذها وتقييمها ، وفي حقيقة الامر فان القرارات و المعلومات موضوعان مرتبطان لا يمكن التعرض لاحدهما دون الآخر .

حيث ان المحاسب يجب ان يكون ملماً بعملية اتخاذ القرارات لخدمة ادارة المشروع وان يكون على دراية كافية بأهداف عملية اتخاذ القرارات ، خدمة التنبؤ ، نماذج اتخاذ القرارات و كيفية تمديد الغلات المتوقعة من البدائل المختلفة .

ويزداد استخدام القرارات بصورة كبيرة في الوقت الحاضر ذلك لان هذه النماذج تكمل اوتحل محل الطرق والقواعد الاخرى المتعلقة بعملية اتخاذ القرارات ، ويجب على متخذ القرار ان يختار النموذج الذي سيقوم باستخدامه ويؤثر على هذا الاختيار كل من دالة الهدف او معيار التفضيل والتعقيدات التي ينطوي عليها القرار المعروض ، و ستحدد المعلومات التي يجب توفرها في ضوء التنبؤ المختار وايضاً على النموذج الذي يتم اختياره .

مشكلة البحث :-

تبرز مشكلة البحث من تعقد بيئة القرار الناتج عن الظروف المحيطة بالوحدة الاقتصادية بما يعكس التفاعل بين المنظمة الداخلية والبيئة الداخلية والخارجية حيث تساهم المعلومات الحاسوبية في زيادة قدرة الادارى على التنسيق المتكامل بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية مما يساعد في ترشيد قراراتها وبالتالي تحقيق اهدافها .

اهمية البحث :-

يستمد البحث اهميته من اهمية موضوع القرارات الادارية في ظروف البيئة التي تعمل بها المنشأة ، اذ لابد من تحديد الظروف الداخلية والخارجية التي تعمل ضمنها الوحدة الاقتصادية .

ورغم ان الظروف الداخلية يمكن التحكم بها من قبل الادارة الى حد ما إلا ان القرار الاداري يخضع لمجموعة من المحددات بسبب امتداد اثر ظروف البيئة الخارجية الى القرار الداخلي.

وبالنسبة لمنشأة تعمل في ظروف سوق معقدة واشتداد المنافسة والثورة التكنولوجية الهائلة والتقدم السريع للموجودات الثابتة ، لابد من ان يبني القرار الاداري على اسس علمية سليمة ومدروسة بحيث أصبح من واجب الادارة الإحاطة بكل الظروف المتوقعة والتنبؤ بالظروف غير المحسوبة وصولاً الى التحديد المستقبلي لأثر القرار على حياة المنشأة .

هدف البحث :-

يهدف هذا البحث الى :-

- ١- تحديد احتياجات الادارة من المعلومات في مراحل القرار الاداري .
- ٢- محاولة تحديد مفهوم القرار الاداري ومراحل اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة باتخاذ القرارات الادارية .
- ٣- تحديد نماذج القرارات الادارية وحالات الطبيعة التي يتم اتخاذ هذه القرارات من خلالها .
- ٤- تحديد دور المعلومات الحاسوبية في مراحل اتخاذ القرارات .

فرضىاء البءء :-

لءءقق أءءاف البءء ىءم الاءءءاء على الفرضىاء الءالبىة :

- ١- لاءءلاءة بىء مفءوم البىاءاء والمءءوءاء المءءبىبىة وءصاءئ هءه البىاءاء ونوعىءئها.
- ٢- لاءءلاءة بىء الءهائ المسءقىءة من المءءوءاء المءءبىبىة والءصاءئ النوعىة للمءءوءاء المءءبىبىة .
- ٣- لاءءلاءة لءور نءام المءءوءاء المءءبىبىة وعملىة اءءاء القراءاء الاءارىة : ءراءة نءام المءءوءاء - مءوءاءة - وظائفة .

منهءبىة البءء :-

اءءءم البءء للوصول الى اءباء فرضىة الناءء الوصفى بالاءءءاء على ما وراء فى الكءب والءورىاء والبءءء المءءلاءة بالبءء .
ءطءة البءء:-

لءء ءاولنا اىءاء منهء مءناسق وملاءم لموضعىة هءا البءء وذلك بءءزئه البءء الى المءاور الءالبىة :

- ١- البىاءاء والمءءوءاء وءصاءئها ونوعىءئها .
- ٢- الءهائ المسءقىءة من المءءوءاء المءءبىبىة .
- ٣- نءام المءءوءاء المءءبىبىة كمصد اساسى لءزوىء الاءاره بالمءءوءاء المناسبىة .
- ٤- القراءاء الاءارىة والعوامل المؤءرة فبه فى اءءاء القراءاء وءءءىء المءءلاءة الءى من اءءءب القراءاء .

اولاً

البىاءاء والمءءوءاء

مفءومى البىاءاء والمءءوءاء من المفاهىم المءبىرة للءءل فقد اسءءءم هءان المصءلءان سواء اءان فى الءىة العملىة او فى الاءبىاء بشءل مءءلف فلابء من الءفرقة بىء هءىءن المفءومىء .
البىاءاء :-

هى عبارة عن الاءءاء الاءبءىة الءى ءقوم بءمءبىل الءقءق والمفاهىم بشءل ملاءم ىمكن من اىصالها وءرءمءئها ومءالءئها من قبل الائنسان او الاءهزة لءءءول الى نءائء(١).

وءءرف اىضاً(٢) ءونها الارقام ءاء الاءءاء ءىر المفسرة او المءللة او المءالءة او ءونها الارقام المءلوب مءالءئها بواءطءة النءام .

ءصاءئ البىاءاء الءبىءة :-

ان ءوفىر البىاءاء الءبىة امر ضرورى وهام لنءاء الاءارة فى المهام المءكله لىها فالبىاءاء هى الماده الءام الءى ىسءءرء منها المءءوءاء او بءءر ما ىءاء من بىاءاء صءبءة وممءللة لءبىعة الاءعمال نءء ان بالءءهىز المناسب لها ىمكن ان ءءاء مءءوءاء بنفس القءر من الصءة .

وىمكن القول ان ءفاءة البىاءاء عامل ضرورى وءءمى للوصول لءفاءة المءءوءاء والعءس صءبء .

فلابء من ان ءءوافر الءصاءئ الءالبىة فى البىاءاء لءءطى مءءوءاء ءبىءه(٣):

١-الصءق : ان ءعبىر البىاءاء عن واقع الامور والمءائل وءقبقة المواقف بصدق وان ءمءلئها ءمءبىلا ءقبقا .

٢- الءقة : ىءب ان ءعبىر البىاءاء عن واقع الاءوال وءقءبر اءءملاءاء المسءقبل وءءنبؤ بها .



- ٣- الاتساق: ان لاتكون البيانات معارضة لبعضها البعض وان يتم عرضها بالشكل المناسب حتى يسهل قرائتها .
 - ٤- الشمول : ويعني ذلك احتواء البيانات على الحقائق الاساسية دون تفضيل زائد او ايجاز يخل بمعناها او فائدتها .
 - ٥- الملائمة الزمنية: من الضروري ان تكون البيانات مناسبة زمنيا للاستخدام فلا تكون بدرجة من القدم تنفي معها الفائده من الاستخدام والتشغيل .
 - ٦- الاهمية النسبية : فمن الامور المنطقية ان لاتزيد الاهمية النسبية للبيانات عن تكاليف الحصول عليها .
- ان عدم توافر الخصائص اعلاه في البيانات سيؤدي الى معلومات غير صحيحة او ضعيفة، ولايمكن الاعتماد عليها في وضع الاهداف او اتخاذ القرارات الحكيمة وتقييم نتائج الاعمال بصفة عامة .

المعلومات :-

- (٤) هي عبارة عن البيانات التي تمت معالجتها بشكل ملائم لتعطي معنى كاملا يمكن استخدامها في العمليات الجارية والمستقبلية لاتخاذ القرارات .
 - (٥) هي البيانات التي تعطي معنى او اكثر من ذلك كونها ذات قيمة والتي تحقق هدفا معيناً وكذلك تعرف بانها عبارة عن مجموعة من الحقائق والبيانات المعرفة والمسجلة في صورة مفردات او مسموعة او مرئية حيث يمكن اتخاذ القرارات الادارية عليها .
- الخاصص النوعية للمعلومات المحاسبية :-
- قامت محاولات كثيرة من قبل الباحثين والمحللين ومصممي نظم المعلومات لتحديد خصائص المعلومات المحاسبية ودراسة مجلس معايير المحاسبة الامريكي (١٩٨٠) FASB احدها .
- وادلناه شرح مختصر لهذه الدراسة لكي تكون المعلومات المحاسبية نافعة ومفيدة للمستخدمين او متخذي القرارات فانه يجب ان تتوفر فيها خاصيتين اساسيتين هما(٦) :-
- اولا : الملائمة :-

وتتضمن قدرة المعلومات على تغيير موقف متخذ القرارات بالنسبة لموضوع قرار معين اذا كان هذا التغيير يؤدي الى اتخاذ قرار اكثر سلامه ونفعا واقل خطأ . وتعتبر هذه القدرة متوافرة اذا كانت المعلومات تتطوي على ما يمكن المستخدم من تكوين توقعا يمكن الاعتماد عليها بناء على نتائج احداث وقعت في الماضي او قائمة في الوقت الحاضر ، او ينتظر ان تحدث في المستقبل وتكون ملائمة اذا توفرت فيها ثلاث خصائص هي :-

أ- القدرة على التنبؤ: بمعنى ان تحتوي على ما يفيد المستخدمين في التنبؤ بالاحداث المستقبلية.

ب- التغذية العكسية : ان يكون للمعلومات قيمة ارتجاعية لتفيد المستخدمين في تأكيد توقعاتهم السابقة .

ج_ الوقتية (توقيت المعلومات) : بمعنى ان تتاح المعلومات حين نحتاج اليها فعلا في اتخاذ قرار معين .

ثانيا : المصادقية (الثقة بالمعلومات) :-

ومعناها خلو المعلومات من الخطأ والتحيز وانها تتطوي بصدق على الخصائص والسمات المستهدف ابرازها في الموضوع الذي يتم التقرير عنه .

وتكون المعلومات ذات مصداقية اذا توفرت فيها الخصائص التالية :-

- أ- الحياد : بمعنى خلو المعلومات من التحيز لتحقيق هدف مرغوب من قبل القائم بتوفيرها .
- ب- امكانية التحقق : اي ان طريقة القياس قد تم استخدامها دون اي خطأ .

ج- الدقة: صدق انطواء المعلومات على سمات الاصل المرغوب التعبير عنها .
ثانيا:

الجهات المستفيدة من المعلومات الحاسبية :-

تشكل المعلومات الحاسبية الاساس الذي يعتمد عليه عدد كبير من المستخدمين في عملية اتخاذ القرارات وذلك باجراء عملية تقدير لما سيكون عليه الوضع في المستقبل بالاعتماد على معلومات حاسبية مسجله عن فترات سابقة ، بالإضافة الى ادخال اثر الظروف الاقتصادية العامة على الوضع في المستقبل .

يقسم المستفيدين من المعلومات الحاسبية الى قسمين هما(٧):-

اولا: المستخدمين الداخليين وهم :-

- ١- الادارة : تستخدم الادارة المعلومات الحاسبية لعدة اهداف وهي:-
 - قياس تكلفة الانشطة المختلفة للمشروع .
 - تحديد الكفاية النسبية لكل قسم ولكل مرحلة من مراحل الانتاج .
 - تقرير السياسات والاجراءات الادارية اللازمة للوصول للاهداف .
 - الرقابة على العمليات المنظمة .
 - المساعدة في وضع خطط للمستقبل اعداد الموازنات التقديرية .
 - الحكم على قوة او ضعف المركز المالي للمشروع .
- ٢- مالك المنظمة : يهتم المالك بقيمة الاصول ، ويهتمون ايضا بالتعرف على القدرة الربحية الحالية والمستقبلية للوحده الحاسبية ، والتعرف على الديون و الالتزامات التي يجب على الوحدة الحاسبية ان تسدها قبل ان تستطيع توزيع اي ارباح عليهم او توزيع حقوق الملكية في حال التصفية .
- ٣- العمال: وهم الموظفين عند التفاوض على الاجور لذلك فانهم يرغبون بالحصول على معلومات عن المركز المالي للمنظمة .

ثانيا : المستخدمين الخارجيين وهم :-

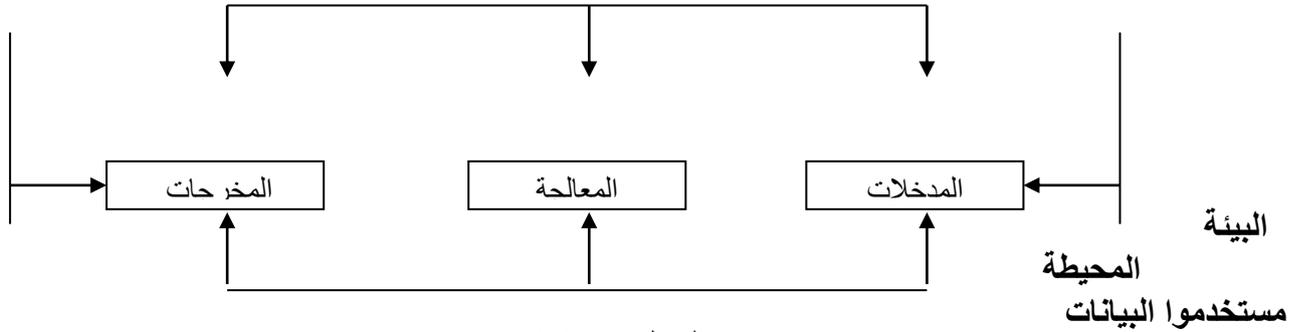
- ١- حملة السندات والقروض: ما يهمهم هو مؤشرات السيولة المتوفرة لدى الوحدة الحاسبية وقدرتها على سداد الفوائد والديون :
- ٢- الدائنون والمصارف الذين يمولون المنظمة قصيره الاجل : لذلك فهم يهتمون بالمقدرة الحالية للوحده الحاسبية على الوفاء بالتزاماتها في المدى القصير .
- ٣- لمؤسسات الحكومية: تهمهم من اجل اداء وظائفهم وهي تفرض شروطها على الاعلام الحاسبي من خلال التشريعات القانونية مثل (مصلحة الضرائب) .
- ٤- الجمهور : ان توسع الشركات المساهمة وزيادة عدد المساهمين في المجتمعات يجعل الاعلام الحاسبي وتأثيره على السوق المالية قضية يومية تحظى باهتمام الجمهور حتى ولو لم يكن معنيا بشركة معينة .

ثالثا:

نظام المعلومات

ءءءبر نءم الءءوءاء المءءر الءءاءبى لءزوءء الءءارة بالءءوءاء المناءبة لءملاءاء اءءاء القراء الءءارى الرشاء ، ان الءءوءاء ءءكس ءءءاع الءى بءء بىن بىئة المنءمة والبىئة الءارءبة بكل ما فىها من مؤشرات ، وءساءم الءءوءاء المءءابىبة فى زىءاءة قدرة الءءارة على رسم الءطء والساءاء الصءبءة واءبءء ءءنساء المءءامل بىن الءءوءاء الءاءلءة والءارءبة وبءلك يعرف نءام الءءوءاء(٨): ((بانه مءموءة من المءوءاء المءربءة مع بعضها بشكل منءم من اجل انءاء الءءوءاء المفاءه واءصالها الى المسءءءمىن بالشكل الملاءم والوءء المناسب من اجل مساءءءهم لأءاء الوءائف الموءله إلبهم)) .

ويعرف اىضاً(٩): ((بانه اءار ىءم من ءلاله ءنساء المواء (البشرىة والآلىة) ، لءءول المءءلاء (البىاءاء) الى مءراءاء (مءوءاء) لءءقق اءءاء المءروع(١٠) وىمكن ءءءء المءوءاء الرئسىة لنءام الءءوءاء كما ىءضء من الشكل ءءالى :-



الشكل رقم (١)

مءوءاء نءام الءءوءاء

١- المءءلاء: هى عبارة عن المفراءاء والمعطاءاء ءءى ءصف الءءاءاء والموءوءاءاء وءءى ءءءل فى النءام ، وقء ءكون على شكل مواء اولىة، عمالة ، راس المال، او الءءوءاء او اى شىء ىءصل علىه النءام من البىئة المءبءة وىبب ءءرقءة بىن نوءىن من المءءلاء :-

أ- المءءلاء العءواءىة : وىمكن ءءعبىر عنها فى شكل علاءة بىن قسم ما كالمشءراءاء والمواء الاولىة ءءى قء ىشءربها قسم المشءراءاء من مواءىن عءة .

ب- المءءلاء المنءمة: وهى المءءلاء الءائمة ءءى ىءسلمها النءام من مءءر مءىن وبءرىة منءمة (مءل القوى المءركة ءءى ىءسلمها قسم الاءاء من قسم القوى المءركة كنءام مسءل).

٢- المءراءاء : وهى ءمءل النءاءء ءءى ءوصل لىها النءام، وقء ءكون هءه المءراءاء فى صورة منءء نءائى او وسىء او مءوءاء ءسءءم فى اءءاء القراءاء الءراءىة .

٣- المءاءة : وهى ءمءل الءانب الفنى من النءام وهى عبارة عن مءموءة من الءملاءء الءسابىبة والمنءقىة ءءى ءءربى على المءءلاء لغرض الوءول للمءراءاء .

٤- الرقاءة: وهى مءموءة الاءراءاء والقواءء ءءى ءهءف الى ءءقق من ان النءاءء النءائىة ءءمأشى مع الاءفاء والءطء الموءوءة مسبقا .

٥- التغذية العكسية : تهدف الى توفير اداة ارشادية لانشطة النظام وتعمل على تقويم نتائج عمل النظام وتصحيح الاهداف .

انماط المعايير(١١) :-

يمكن التمييز بين عدة انواع من النظم بحسب المعيار المستخدم في تصنيف النظام ومن اهم المعايير المستخدمة في تصنيف النظم :-

اولا من حيث وظائف النظام :-

١- نظم عامة : وهي النظم التي تعمل على متابعة وحل مشاكل معينة وبالتالي فان النظام العام يقوم على اساس تحليل المشكله المطروحة الى البدائل الممكنة لحل المشكله ،ثم القيام من خلال مجموعة من الاجراءات باختيار البديل الافضل .

٢- نظم تشغيلية : وهي النظم التي تعمل على انجاز عمل محدد، اذا فهي بالتالي عبارة عن مجموعة من الاجراءات التي تستخدم لانجاز مجموعة من الاعمال .

ثانيا: من حيث علاقة النظم مع البيئة المحيطة : -

١- النظم المغلقة : تتميز النظم المغلقة بان التغذية العكسية لاتخترق حدود النظام ولكن تتصل مباشرة بالرقابة .

٢- النظم المفتوحة :وهي تلك النظم التي تتفاعل مع البيئة الخارجية المحيطة بالنظام حيث تمتد التغذية العكسية خارج حدود النظام لتصل الى المستخدمين ومستخدمي النظام .

ومن الممكن ان تكون ردود فعل هؤلاء المستخدمين ايجابية من خلال طلب احداث تغييرات في النظام لتلبية احتيا جاتهم .

قيمة المعلومات :-

يوضح منهج المعلومات بانه يجب الاهتمام ليس فقط المعلومات بالنسبة لمستخدميها ولكن بتكلفة الحصول على تلك المعلومات بحيث تكون المعلومات الاضافية مجدبة لمتخذي القرارات .

وتعرف قيمة المعلومات الاضافية بانها : ((الفرق بين القيمة المتوقعة للقرار بدون الاعتماد على المعلومات الاساسية وقيمتها)) .

الفروض الاساسية لقياس قيمة المعلومات :-

(١٢) تخضع اقتصادية الحصول على المعلومات في مواقف اتخاذ القرارات لعدة فروض اساسية وهي:-

١- ان المعلومات تقلل من درجة عدم التاكيد لدى متخذ القرار لذلك فانه يحتاج الى المعلومات للوصول الى اكبر قدر من الثقة في سلامة قراره .

٢- تعتمد قيمة المعلومات على شخصية متخذ القرارات الذي له خلفية كافية عن الموضوع يمكنه من استخدام تلك المعلومات بشكل سهل ومفيد .

٣- ان قيمة المعلومات تتحقق من زيادة القيمة المتوقعة للنواتج من القرار الذي يجب اتخاذه .

٤- ان المعلومات التي تحقق اكبر قدر من القيمة المتوقعة للنواتج ستكون هي الافضل من وجهة نظر متخذ القرار .

٥- على متخذ القرار ان يقارن بين قيمة المعلومات (الزيادة الناتجة عنها في القيمة المتوقعة للنواتج وبين تكلفة الحصول على تلك المعلومات .

دور نظام المعلومات المحاسبية في عملية اتخاذ القرار (١٣):-

ينظر الى انظمة المعلومات في المشروع على انها وسائل لاكتشاف الحقائق ذات الصلة بالقرارات الادارية ، فصاحب المشروع الفردي الصغير يعتمد في اتخاذ قراراته على ذاكرته ومشاهدته الشخصية، غير ان ذاكرة الفرد محدودة وكلما ازداد نوع وعدد الخبرات التي يود متخذ القرار ان يستند اليها بصدده لاتخاذ للقرارات كلما ظهرت الحاجة الى وسائل اخرى لاستكمال احتياجاته.

وتزداد المشكله تعقيدا مع كبر حجم المشروع حيث لا توجد ذاكرة طبيعية للمشروع ، بل ذاكرة من الموظفين الذين يعملون باقسامه المختلفة ، وقد يتعرض المشروع الى فقدان ما تجمع من بيانات في ذاكرة موظفيه اذ ما قرروا ترك اعمالهم فيه، لذلك تظهر الحاجة الماسة لنظام المعلومات الذي يقوم بتجميع وحفظ البيانات المختلفة .

ويوجد تحليلا نظريا عن العلاقة بين البيانات المحاسبية وعملية اتخاذ القرار في المشروع ويقوم التحليل على غير عملية اتخاذ القرارات بثلاث عوامل رئيسية هي :-

- ١- مدخلات القرارات : عبارة عن العوامل التي يستند اليها متخذ القرار بصدده لاتخاذ القرار الاداري .
- ٢- مخرجات القرارات : عبارة عن الامور الناتجة بعد اتخاذ القرار الذي يقوم به مدير المشروع .
- ٣- نماذج اتخاذ القرار : فهي تمثل العلاقة التي تربط بين القرار ومجموعة من مدخلات القرار .

ويمكن التفرقة بين مدخلات القرارات الرئيسية ومدخلات القرارات البديله، فالمدخلات الرئيسية تشير الى المدخلات التي يرغب متخذ القرارات الاستناد اليها بصدده لاتخاذ للقرار ، في حين تمثل المدخلات التي يستند اليها فعلا متخذ القرار طالما تعكس المدخلات الرئيسية .

وغالبا ما يقوم متخذ القرارات البديله وذلك لتسهيل عملية اتخاذ القرار، فقد يرغب احد مديري المشروع بالاستناد في قراره الى مجموعة كبيرة من المدخلات فيستخدم القرارات البديله كما تستخدم القرارات البديله اذا كانت تكلفة الحصول على المدخلات الرئيسية مرتفعة ، ان احد الاغراض الرئيسية لاعداد وانشاء نظام للمعلومات عي تساعد متخذ القرارات في عملية التنبؤ .

ولذلك وبناء على ما تقدم يمكن القول بان مساهمة نظام المعلومات المحاسبى تنحصر في توليد البيانات ذات الطابع لاقتصادي التي يستند اليها متخذوا القرارات في التنبؤ بقيمة المتغيرات في نماذج اتخاذ القرارات التي يقوم باتباعها في الاختيار من بين استعمالات المواد الاقتصادية المحدودة المتاحة لادارة المشروع .

رابعا :

القرارات الإدارية

نظرية القرار :-

ان نظرية القرار هي حجر الاساس في تحليل المعلومات والنظم وهي وصفية جزئيا في طبيعتها من ناحية انها تقوم على اساس بعض الملاحظات عن متخذي القرارات ، كما انها طبيعية في جزء منها من ناحية وانها تحدد اطار مثالي لحل المشاكل (١٤).

ويعبر نشاط اتخاذ القرارات في جوهره عن الاختيار بين البدائل وهو لايمثل وظيفة مستقلة وانما يكون جزء متصلا بكل الوظائف الاخرى ، وعلى سبيل المثال ففي مجالات التخطيط تتخذ القرارات الخاصة باختيار الانشطة التي تؤدي الى مقابلة الاهداف ثم تخصيص الموارد المتاحة بين الانشطة بافضل طريقة ممكنة (١٥).

وفي توجيه ورقابة العمليات تتخذ الادارة قرارات ذات مدى اقل ولكن لكل منها اثره على استخدام الموارد وتقييمه ويعتبر نشاط اتخاذ القرار وضروريا ومستمر حيث توجد الخطط الجديده واعادة تخصيص الموارد والرقابة عليها كما يكون لازما للتكيف مع الظروف البيئية الخارجية او التعامل مع المتغيرات .

اذن فخلاصة عملية اتخاذ القرار هو الحسم او البت او اختيار احد الحلول البديله او الممكنة لتنفيذ موضوع ما وذلك في ضوء معطيات ومعايير تساعد فيها اذ احسن التقرب منها عن حسن الاختيار

العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار :-

على متخذ القرار ان يراعي في الاعتبار عددا من العوامل لدى قيامه في الاختيار او الحسم بين الحلول الممكنة المعروضة عليه ومن ذلك (١٦) :-

- ١- الاهداف او الواجبات المطلوبه في القوانين والانظمة النافذة .
- ٢- الهدف او الواجبات العامة التي تطلبها الخطط العامة الاشمل من مستواه .
- ٣- التنسيق مع تحقيق الاهداف المشتركة للجهات المتعاونه .
- ٤- تحقيق الاهداف الخاصة بالوحدة التي يرأسها .
- ٥- تحقيق التنسيق والتزامن في تنفيذ واجبات الوحدات المرؤوسه .
- ٦- مراعاة الامكانيات المختلفة بشرية كانت ام مادية للتنفيذ .
- ٧- الدراسة المتأنية لما عرض عليه .
- ٨- التأكد من تكامل المعلومات والمعطيات المعروضة .
- ٩- المشاركة بالرأي والمشورة .

ولابد ان نسلط بعض الضوء على (المشاركة بالرأي والمشورة) من حيث المبدأ والشكل وذلك لعلاقتها بالجوانب السلوكية والتي هي تهم موضوعنا .

١- من حيث شكل المشاركة :-

ان العرض والشورى والمشاركة بالرأي يمكن ان تكون بطرق متعدده :
بالاجتماعات الثنائية مع بعض المعنيين او الجماعية مع المختصين وتكون بالذاكرة الشفهية او الزيارة الميدانية او المراسلة الكتابية او مع الوثائق والتقارير والبيانات وذلك كله بحسب حجم الموضوع او الموقف الذي تعالجه .
وبذلك يكون المجال واسع امام متخذ القرار للاختيار بعد قناعة معقوله .

٢- من حيث المبدأ :-

ان لتتمية روح الجماعة والمشورة اهمية كبيرة في المحافظة على سلطة الرئيس في البت وحسم الموقف بصرف النظر عن النتائج التي ستؤدي اليها هذه المشورة (ايجابية ام سلبية) خاصة مع ازدياد

وتفرغ الاختصاصات والنواحي الادارية والفنية والمادية والتكنولوجية في المساله الواحده التي لن يستطيع الامام بها فرد واحد او ثلة قيلة من الناس فكلما اتسعت دائرة المشاركين في الراي اصبحت الامور اوضح والاختيار سهل .
مراحل اتخاذ القرارات :

لما كانت القرارات تتابع عادة مواقف مشكله لذلك فانه ينبغي ان يراعي عند صياغتها المراحل المنهجية لمعالجة المشاكل وهي بالتحديد(١٧) :-

المرحلة الاولى : تحديد المشكله او تحديد الموقف المشكله :-
ويتم في هذه المرحلة تعريف الموقف المشكل الذي يراد ان يحل وابعاده تمييزا له عن المواقف الاخرى المشابهة ولايكفي في هذه المرحلة اكتشاف المشكله وتعريفها بل ينبغي ان تتوفر لدى ادارة المنشأة الرغبة في حلها وترشيد القرارات بشأنها .

المرحلة الثانية : جمع البيانات :-
يتم في هذه المرحلة جمع كافة البيانات المتعلقة بالمشكله وذلك سواء من البيئة الخارجية او من مراكز التنفيذ او استعدادها اذا كانت مخزنة بشكل او باخر .
ويتوقف عمل هذه المرحلة على توقعات مصمم نظام المعلومات للبيانات التي يمكن ان يحتاج لتشكيلها ، كما ان كفاءة نظام المعلومات تعتمد على توفيقه في استدعاء مثل هذه البيانات وفي الوقت المناسب تماما لاستخدامها ويدخل ضمن مسؤولية هذه المرحلة ايضا تجهيز البيانات وتصنيفها بالطرق التي يتيسر معالجتها والاستفادة منها .

المرحلة الثالثة : تحديد البدائل الممكنة :-
يتم في هذه المرحلة حصر البدائل او الحلول الممكنة للمشكلة وفقا للبيانات او المعلومات التي تم جمعها في المرحلة السابقة ، ولما كانت البدائل المتاحة لغالبية المواضيع عادة لاتكون متناهية ، لذا فانه ينبغي من الناحية العملية حصر الاختيار في عدد محدود منها عن طريق تصنيفها واستبعاد البدائل غير المنافسة وذلك حتى يتسنى ايجاد حل ممكن للمشكلة مع مراعاة اقتصاديات صناعة القرارات في نفس الوقت .

المرحلة الرابعة : تقييم البدائل :-
يتم في هذه المرحلة المفاضلة بين البدائل المختلفة على ضوء دالة الهدف المقررة او الموارد المتاحة للمنشأة والقيود الاخرى التي يمكن ان ترد على حل المشكله وتستلزم هذه المرحلة في الواقع تقييم اثر البدائل المختلفة على اوجه نشاط المنشأة سواء في الاجل الطويل او القصير ، مع مراعاة ظروف عدم التاكيد في كل حالة مما قد يستدعي اساليب تحليل مختلفة .

المرحلة الخامسة : تدبير ومتابعة تنفيذ القرارات :-

لاتنتهي عملية صياغة القرارات باختيار البديل الامثل ، بل الى تهيئة المناخ الملائم لتطبيقه واختيار التوقيت المناسب لقرارات التنفيذ والتنسيق فيما بينها .

كما ينبغي ايضا متابعة تنفيذ القرارات من خلال المقارنة المستمرة بين الانماط المستهدفة من القرارات والاداء الفعلي وذلك لتحديد الانحرافات والمسؤول عنها(١٨) .

المتطلبات	عملية اتخاذا القرار
اجتهاد او تقدير عن طريق التميز او المقارنه	١. تحديا المشكلة
الحصول على بىانات ومعلومات ذت علقاة من البىئة الخارجية او الداخلية وتجهىز البىانات وتصنيفها .	٢. جمع البىانات
حصر الاختيار فى عاا مءوء منها عن طريق تصنيفها واستبعاء البءائل غير المنافسة .	٣. تحيىا البءائل
تحليل كمى وخبرة فى تفسير اثر كل بءيل على اوجه نشاط المنشأة	٤. تقبىم البءائل
اجتهاد او حكم عن طريق التميز والمقارنة .	٥. متابعة تنفيذ القرارات

الءءول رقم (١)

عملية اتخاذا القرارات ومتطلباتها .

تصنيف القرارات الاااربية :-

- لاىوء تصنيف موء لكافة انواع القرارات التى يتم اتخاذاها من قبل الااارات ولكن هناك بعض الاسس الشائعة لتصنيف هءه القرارات والتى تتمثل فى (١٩) :
١. تصنيف القرارات حسب النشاط المتعلق فى القرار .
 ٢. تصنيف القرارات على ضوء المعلومات التى تبنى عليها .
 ٣. تصنيف القرارات بناء على مءى قابليتها للبرمجة .
 ٤. تصنيف القرارات حسب المءة التى يعطىها القرار .
 ٥. تصنيف القرارات حسب طبيعة الطرف المقابل للقرار .
- وسوف نورد الشرح على هءه الاصناف .
- تصنيف القرارات حسب النشاط المتعلق فى القرار (٢٠) :-
- هناك ثلاث نشاطات رئيسية يقوم بها الاااريون وهى التخطيط الاستراتيجى والرقابة الاااربية والرقابة التشغيلية :-

أ. التخطيط الاستراتيجى :-

وهذا التخطيط ينصب عاا على تحيىا الاهداف طويلة الاجل والتى تسعى المنشأة للوصول اليها ، وعلى الموارد المستخدمة للوصول لتلك الاهداف وعلى سياسات المنشأة لتملك واستءاء هءه الموارد . هءه الامور تتطلب اتخاذا قرارات هامة تغطى فترة طويلة فى حياة المشروع وبالتالي فهى قرارات ليست روتينية او يمكن برمجتها او اعاءة استءاءها عند الحاجة ومن امثلتها قرار تحيىا موقع المصنع وقرار اناا سلعة جديدة او افتناا فرع جديد للمنشأة .

ب. الرقابة الاااربية :-

وهذا النشاط منصب على تأكء الااارة من الحصول على المواد اللازمة وإستءاء هءه الموارد بفاعلية وكفاءة من اجل الوصول لأهداف المنشأة ويتطلب هذا النظام مراقبة استءاء العناصر المالية والبشرية المتوفرة للمنشأة من أجل التأكء من حسن الإستءاء والإنااا الجيء ، ومن امثلتها الموازنات التقديرية لانجاز واجبات معينة حيث يشتمل الامر على تتبع ومراقبة التنفيذ الفعلى للواجبات ومقارنة النتائج الفعلية مع النتائج المقءرة للوصول الى الخلاصة حول فاعلية وكفاءة الااارة المنفءة وانجازها .

ج- الرقابة التشغيلية :-

هذا النشاط متعلق بواجبات محددة من اجل التأكد من ان هذه الواجبات قد نفذت بكفاءة وفاعلية وتكاد تكون هذه الواجبات يومية ومتكررة وتتميز هذه القرارات بانها قصيرة الاجل على العكس من القرارات الاستراتيجية .

- تصنيف القرارات على ضوء المعلومات التي تبني عليها :-

تصنيف القرارات كذلك من حيث درجة التأكد من نتائجها فانها قرارات مبنية على معلومات مؤكدة او كاملة وهناك قرارات مبنية على معلومات غير مستقرة او فيها درجة من الخطر .

- تصنيف القرارات بناء على مدى قابليتها للبرمجة :-

بعض القرارات قابلة للبرمجة او اعادة الاستخدام في المستقبل اكثر من غيرها ، فقرارات الرقابة التشغيلية مثلا والتي تبني على معلومات تاريخية مفصلة في الغالب يسهل برمجتها وتكرارها كلما دعت الحاجة اليها بينما القرارات الاستراتيجية يصعب برمجتها لأنها ليست متشابهة او متكررة .

- تصنيف القرارات حسب المدة التي يغطيها القرار :-

تصنف هذه القرارات الى قرارات قصيرة الاجل و قرارات طويلة الاجل والقرارات قصيرة الاجل تتميز بأنها تمتد الى فترة قصيرة ، اما قرارات طويلة الاجل تمتد الى فترات طويلة نسبيا . ومن الامثلة على القرارات قصيرة الاجل القرارات التشغيلية اليومية ، اما القرارات طويلة الاجل مثل القرارات الاستراتيجية .

- تصنيف القرارات حسب طبيعة الطرف المقابل للقرار :-

تصنف هذه القرارات الى نوعين :-

الاول : قرارات يكون المقابل فيها الطبيعة مثل قرار حفر منجم معادن او بئر ماء .
الثاني : قرارات يكون المقابل فيها انسان مفكر (منافسا مثلا) ويكون له درة فعل على متخذ القرار .

ففي النوع الاول تكون النتائج المحتملة قابلة للتحديد كأن تسفر النتائج عن العثور على معادن او عدم العثور ، وكذلك في حالة العثور قد تكون كميتها تجارية او غير تجارية .
اما عندما يكون المقابل طرفا مفكرا فإن احتمالات رد الفعل متشعبة وصعبة التحديد لذلك هذا النوع من القرارات يكون محفوفًا بمخاطر متنوعة .

نماذج اتخاذ القرارات :-

النموذج: هو عبارة عن طبيعة يتم التعبير عنها في شكل رياضي وتكون هذه النماذج الرياضية مرشدة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية التي لا بد ان تأخذ في الاعتبار العوامل الكمية والنوعية المختلفة .

وعموما يجب الالمام بدور هذه النماذج في عملية اتخاذ القرارات وقد تأخذ القرارات دون الاعتماد على نماذج رياضية أو احصائية ولكن هذا لا يمثل قاعدة عامة ولهذا يمكن القول ان نظرية إتخاذ القرارات تعتمد اساسا على مجموعة من النماذج الرياضية المحددة تحديدا مسبقا .

وتأخذ نماذج إتخاذ القرارات صوراً عديدة غير انه إعتاد على تقسيمها الى قسمين رئيسيين (٢١):

الاول : النماذج المغلقة لإتخاذ القرارات :

تشير النماذج المغلقة لإتخاذ القرارات الى النماذج التي لاتأخذ في الاعتبار مناخ القرارات حيث تفترض هذه النماذج اتصاف مديري المشروع بالسلوك الرشيد اذا ما قام هذا الشخص بصدد اتخاذه القرار باخذ النتائج المحتملة للبدائل المتاحة في الاعتبار وكان على قاعدة معينة للتفضيل يستند اليها في الاختيار من بين البدائل المتاحة .

وتعتبر نماذج الخطية مثالا واضحا للاختيار الرشيد او للنماذج المغلقة لاتخاذ القرارات حيث تفترض هذه النماذج مقدرة متخذ القرارات على معرفة كل البدائل الممكنة وقد ساعد تطور الآلات الإلكترونية وزيادة فاعلية أنظمة المعلومات على رواج استخدام النماذج المغلقة (٢٢) .

ثانيا : النماذج المفتوحة لاتخاذ القرارات(٢٣):

وهي النماذج التي يفترض ان تمثل الواقع الفعلي لإطار اتخاذ القرارات ، ولايفترض التصرف الرشيد في الاختيار بين البدائل الممكنة ، كما يفترض ان متخذ القرار يتأثر بقيمه الخاصة مثل ثقافته وشخصيته وتطلعاته فضلا عن مجموعة من البدائل الداخلية والخارجية المفيدة لمتخذ القرار ، مثل مصروفات الاعلان واثرها على المبيعات أي أن العلاقة في هذه النماذج تكون معززة بالتجارب والخبرات الماضية .

ويؤخذ على نماذج المفتوحة انه ليس هناك ما يؤكد اتخاذها سلوك واحد في المستقبل كما هو الحال في قوانين الطبيعة وبالتالي يكون هناك دافع للشك في صحتها ودقتها . ويعكس سلوك صانع القرار تطرقه للناس وادوارهم في المنشأة بالاضافة للتقييم والعواطف الخاصة .

الاسس السلوكية للنماذج (المفتوحة) لاتخاذ القرارات(٢٤):

تفرض النماذج المفتوحة لاتخاذ القرارات الادعاء القائل بانه يمكن للفرد التحكم في سلوكه فسلوك الفرد في حقيقة الامر ما هو إلا نتيجة خبرات تعليمية يكتسبها الفرد ولايمكن للقوى البيولوجية التحكم فيه ، وان هذا السلوك يعكس الإدراك الإنساني والمناخ المعقد المحيط بالفرد . وسوف نناقش هذين العنصرين بشئ من التفصيل :-

١- الادراك الإنساني :-

يقع بين المؤثرات التي يقع لها الفرد وما يليها من تصرفات نظاما للتصفية يطلق عليها اسم (التصور) ويمثل التصور خلاصة تفاعل الفرد وقيمه وعواطفه ويتميز التصور بأن له القدرة على النمو داخليا وكذلك انجاز خبرات خارجية ويمكن تصوير هذه النقطة بمقدرة الفرد على خلق افكار جديده من نتائج مجموعة من الاحداث غير المتبطة .

ويعتبر التصور بمثابة العنصر الاساسي في الادراك الانساني اذ يعكس قرارات المدير ادراكه للأشخاص والأدوار التي يقومون بها وذلك بالاضافة الى خبراته وقيمه المؤثرات التي يتعرض لها فانه مقيد بمهاراته الحسابية المحدودة ، وبالتالي لايحسن استخدام المعلومات المتوفرة لذلك فإن افتراضات النماذج المغلقة تفقد معناها في الواقع الفعلي فالفرد لايمكنه موازنة كافة البدائل وبالتالي لايتسنى له تحقيق اقصى منفعة ممكن بالمعنى الذي تفرضه النماذج المغلقة لاتخاذ القرارات.

٢- المناخ المحيط بالفرد او سلوك الفرد :-

اذا كان متخذ القرار هو نتيجة عملية اختيار شخصية فكيف يمكن للشروع في اتباع هذا السلوك الفردي في سبيل تحقيق الاهداف المحددة للمشروع ؟

انه مما لاشك فيه ان الاجابة على هذا التساؤل يقع ضمن نطاق التصور، فالتصور يخدم كإطار للخبرات والقيم حيث يتم تجميع الخبرات كوحداث تصبح الاساس لردود الفعل النمطية لما يقع من المؤثرات .

فالهيكال التنظيمي في المشروع يخلق نظاما للمراكز ذات ادوار محددة ، ويكون بمثابة إفتراضات للقرارات الفردية وبالتالي للسلوك بالاضافة لذلك فإن المشروع يقدم عن طريق الاتصال

والتدريب للخبرات ومعلومات مختلفة يمكن النظر إليها على أنها إفتراضات للقرارات الفردية وتعتبر هذه الإفتراضات سبلا قوية للتأثير على سلوك الأفراد نحو تحقيق أهداف المشروع .

الفرق بين نماذج اتخاذ القرارات المغلقة والمفتوحة :-

١. تستبدل الأهداف مقدما بمستويات التطلع غير المعروفة .
٢. جميع البدائل والنتائج وكذلك العلاقات غير محددة مقدما .
٣. تستبدل جميع البدائل بنشاط بحيث يركز على عدد قليل من البدائل .
٤. لا يهدف متخذ القرار الى تحقيق أقصى منفعة ممكنة بل يسعى الى التوصل الى حل مرضي يتفق مع مستوى تطلعه ، مما تقدم ومن خلال دراسته نماذج القرارات نجد ان النماذج المفتوحة تقدم وصفا أعمق لعملية إتخاذ القرارات في المشروع عن النماذج المغلقة حيث تضيف النماذج المفتوحة في اطار اتخاذ القرارات كما تبرز مجموعة العوامل الخارجية والداخلية التي قد تؤثر في متخذ القرارات .

حالات الطبيعة او الحالات السائدة عند اتخاذ القرارات :-

وهي الأهداف المتوقعة التي تخرج عن سيطرة متخذي القرارات او الظروف التي تتخلل عملية اتخاذ القرارات وهذه الظروف تكون مفروضة على متخذ القرار وتشمل أربع حالات(٢٥):-

- ١- حالة التاكيد .
- ٢- حالة التعارض .
- ٣- حالة المخاطرة .
- ٤- حالة عدم التاكيد .
- حالة التاكيد(٢٦):-

تعني هذه الحالة المعرفة التامة بالحدث المتوقع وبناتج كل من الاجراءات البديلة وهذا الافتراض نظري بحت ولا يتفق مع الواقع الفعلي وفي ظل هذه الحالة يكون هناك عائد واحد لكل من الاجراءات البديله حيث الحدث المتوقع معروف على وجه اليقين ومن الامثلة على اتخاذ القرار تحت ظروف التاكيد تحليلات التعادل والنماذج الاساسية للمخزون .

ولايضاح سلوك متخذ القرار في كل حالة التاكيد ناخذ المثال الاتي بافتراض ان امام متخذ القرار ثلاثة بدائل والعائد المتوقع لكل منها وكما في الجدول التالي :-

بدائل القرار	النتائج المتوقعة
ب ١	١٠٠٠
ب ٢	١١٠٠٠
ب ٣	١٠٥٠٠

الجدول رقم (٢)

بدائل القرار ونتائجه المتوقعة :

ففي هذه الحالة سيقوم متخذ القرار باختيار البديل (ب ٢) وذلك لان يحقق اقصى عائد ممكن :-

حالة التعارض(٢٧):-

حالات الطبيعة تحت هذه الظروف تخضع لرقابة الطرف المضاد كما هو الحال في مواقف المنافسة او المساومة او الحرب وان الاساليب المتاحة لمعالجة هذا النوع من المواقف تمثل موضوع نظرية المباريات .

وتكون حالات الطبيعة لصانع القرار تحت هذه الظروف هي استراتيجيات الطرف المضاد حيث يكون مصالح صانع القرار متعارضة مع مصالح الطرف الاخر وعادة يتم تقسيم المباريات بحسب درجة تعارض المصالح والعلاقة بين المتبارين وعدد المتنافسين فعندما يكون ما يكسبه احد الطرفين يخسر الطرف الاخر يطلق عليها مباريات بجموع صفر وتنطوي هذه المباريات على تعارض كامل للمصالح ، ويطلق على المباريات التي لا تمثل تعارضا كاملا للمصالح مباريات بجموع يساوي صفر في هذه المباريات تكون مكاسب احد الطرفين ليست كلها خسائر الطرف الاخر وفي الغالبية العظمى من تحركات المتنافسين في الحياة الاقتصادية تنطوي على مباريات بجموع لايساوي صفر .

حالة المخاطرة(٢٨):-

تعني حالة المخاطرة ان يكون لكل بديل عدة نواتج متوقعة باحتمالات اكبر من الصفر وأقل من الواحد الصحيح ويتوقف كل ناتج من هذه النواتج على تحقق حالات الطبيعة التي تكون معروفة ولكن ليس بشكل تام ودقيق ولكن التوزيع الاحتمالي للأحداث المتوقعة يكون معروفا أي ان البديل الذي يعطي أعلى قيمة متوقعة وهذا النوع من القرارات أصبح يسود لمجال القرارات الإدارية .

حالة عدم التاكيد(٢٩):-

تعني حالة عدم التاكيد تعذر التنبؤ بالاحداث المتوقعة للإجراءات البديله حتى ولو في إطار إحتمالي ، ويلجأ مدير المشروع بصدد إتخاذهم للقرارات الإدارية في حالة عدم التاكيد الى الإعتماد على خبراتهم الشخصية والتي تتأثر بما إذا كانوا يميلون الى التفاؤل او التشاؤم . وهناك أربع معايير رئيسية و التي تخدم كأساس لتفسير إختيار متخذي القرارات من بين الاجراءات البديلة في ظل حالة عدم التاكيد وهي :-

معيار أقصى القاصيات : معيار التفاؤل :-

يعني هذا المعيار ان المدير بصدد اختياره من بين الاجراءات البديله سوف يختار الإجراء الذي يحقق أقصى عائد ممكن ، هذا ويجب مراعاة الحيطه عند التعرض لهذا المعيار حيث لا يأخذ في الاعتبار الخسائر الممكنة وإحتمالات تحقيق او عدم تحقيق أرباح .

معيار أقصى الأدنيات : معيار التشاؤم :-

يقوم هذا المعيار على إفتراض أن التشاؤم يسيطر على تفكير متخذي القرارات في المشروع بصدد إختيارهم من بين الإجراءات البديله لذلك فإنهم سوف يسعون إلى إتخاذ الإجراء الذي يحقق أقصى عائد من بين أدنى العوائد المتوقعة من الإجراءات البديله .

معيار أقصى الاقاصيات : معيار الندم :-

يعني هذا المعيار أن متخذ القرارات بصدد إتخاذ القرارات الادارية سوف يختار الإهداء الذي يحقق أدنى مستوى من أقصى الضياع الممكن .

معيار الاحتمالات المتساوية :-

يعنى هذا المعيار أنه نتيجة تعذر معرفة متخذ القرارات لإحتمالات وقوع مختلف الأحداث فإنه يفترض أن إحتمالات وقوعها متساوية وبمعنى آخر فإن متخذ القرارات يقوم بإعطاء إحتمالات متساوية لكل من الأحداث المتوقعة .
التوصيات والاقتراحات:-

١- يجب ان تكون هناك قاعدة بيانات للمعلومات الحاسبية للمساهمة في التدقيق السليم للمعلومات وتخزينها للحاجة عند الرجوع اليها في تنفيذ خطة اتخاذ القرار لابد من استخدام المعالجة الالكترونية للبيانات الحاسبية .

٢- لابد من التحديد السليم والواضح لمستخدمي المعلومات الحاسبية لتحديد احتياجاتهم قبل اعداد هذه المعلومات وان لاتكون هذه المعلومات عامه .

٣- ينبغي الاهتمام بالمعلومات الحاسبية بحيث تؤدي الى انخفاض مخاطر عدم التأكد كي تساعد متخذ القرار بصورة اكثر فاعلية .

٤- من الافضل ان تكون المعلومات الحاسبية كمية ومالية في نفس الوقت لكي تساهم في انخفاض تكلفة اتخاذ القرار وترشيد عملية اتخاذ القرار .

٥- ان تكون المعلومات والبيانات الحاسبية تحمل صفة الملائمة والتوقيت المناسب في الحاجة اليها والدقة لكي لاتكون القرارات عرضة للخطر .

الهوامش:

- (١) عبدالرزاق محمد قاسم ، نظم المعلومات الحاسبية والحاسوبية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الاردن عمان ، ١٩٩٨ ، ص ١٥ .
- (٢) د.حكمت احمد الراوي ، نظم المعلومات الحاسبية والنظم ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الاردن ، الطبعة الاولى ، ١٩٩٩ ، ص ٤٠ .
- (٣) د.ابراهيم احمد الصعيدي ، د.سعيد محمد جبر ، مبادئ النظم الحاسبية ، التعليم المفتوح ، مصر ، القاهرة ، جامعة عين شمس ٢٠٠٠ ، ص ٦٥ .
- (٤) عبدالرزاق محمد قاسم ، مصدر سابق ، ص ١٥ .
- (٥) د.حكمت احمد الراوي ، مصدر سابق ، ص ٤٠ .
- (٦) د.حكمت احمد الراوي ، مصدر سابق ، ص ١٠٨ .
- (٧) د.عمر السيد حسنين ، تطور الفكر الحاسبى ، دار الجامعات المصرية للنشر القاهرة، ١٩٧٦ ، ص ٧٣ .
- (٨) د. عبدالرازق محمد قاسم ، مصدر سابق ، ص ١٨ .
- (٩) د. كمال الدين مصطفى الدهرواي ، د.سمير كامل محمد ، نظم المعلومات الحاسبية ، دار الجامعة الجديد للنشر ، مصر ٢٠٠٠ .
- (١٠) د. طارق حماده ، منهاج النظم، اطار متكامل لدراسة الطوزاهر الاجتماعية ، المنظمة العالمية للعلوم الادارية ، العدد ٢٨٥ ، الاردن ٨٥ .
- (١١) د.عبدالرزاق محمد قاسم، مصدر سابق ، ص ١٩ - ٢٠ .
- (١٢) د.ابراهيم احمد الصعيدي، د.سيد محمد جبر ، مصدر سابق ، ص ١٠٦ - ١٠٧ .
- (١٣) د.احمد رجب عبدالعال ، المدخل المعاصر في المحاسبة الادارية ، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ، مصر ١٩٩٥ .
- (١٤) د. محمد عباس حجازي، المحاسبة الادارية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة، ص ٣٨٥ .
- (١٥) د. كمال خليفة او زيد ، دراسات في المحاسبة الادارية ، القاهرة ، ١٩٨٧ ، ص ٣٧ .
- (١٦) احمد دباس ، مراحل عملية اتخاذ القرار ، المجلة العربية للادارة ، مطابع الهيئة المصرية للكتاب ، العدد الاول ١٩٧٩ .
- (١٧) د. محمد فخري مكي ، مصدر سابق ، ص ٢٠٨ - ٢١٠ .

- (١٨) د. عبدالفتاح ياغى، عملية اتخاذ القرار ، المجلة العربية للادارة ، مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب ، المجلد السابع العدد الثانى ، ١٩٨٣ ، ص
- (١٩) أ.د خالد امين عبدالله ، المحاسبة والتنمية ، المجتمع العربى للمحاسبين القانونيين، المؤتمر المحاسبى الدولى الثانى ، عمان ، الاردن آذار ١٩٩٠ .
- (٢٠) الفاعلية تعنى الوصول الى الاهداف المحددة ، والكفاءة تعنى الوصول الى الهدف باقل تكلفة وجهد ممكنين .
- (٢١) احمد رجب عبدالعال ، مصدر سابق ، ص ص ٥٩- ٦٠ .
- (٢٢) د.احمد محمد بسيونى هاشم ، المحاسبة الإدارية إطار نظري وأساليب عملية ، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر المصل ١٩٨٨ ص ١١ .
- (٢٣) احمد رجب عبدالعال ، المحاسبة الادارية والأدوات التحليلية والاتجاهات السلوكية ، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع ، الاسكندرية ١٩٧٧ ، ص ص ٧١- ٧٤ .
- (٢٤) احمد رجب عبدالعال ، مصدر سابق ، ص ٧٥
- (٢٥) أحمد رجب عبدالعال ، مصدر سابق ، ص ٨٧
- (٢٦) احمد رجب عبدالعال ، مصدر سابق ، ص ٨٧
- (٢٧) د. محمود عباس حجازي، المحاسبة الادارية ، مكتبة عين شمس القاهرة ، ص ص ٣٩٨ – ٣٩٩ .
- (٢٨) د. كمال خليفة ابو زيد ، دراسات فس المحاسبة الادارية ، ص ص ٥٥- ٥٦ .
- (٢٩) احمد رجب عبدالعال ، مصدر سابق ، ص ص ٩٤- ٩٧ .

المصادر

- ١- الدوريات :-
- ١- احمد دباس ، مراحل عملية اتخاذ القرار ، المجلة العربية الاداره ، مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب ، العدد الاول ، ١٩٧٩ م .
- ٢- خالد امين عبدالله ، المحاسبة و التنمية ، المجمع العربى للمحاسبين القانونيين ، المؤتمر المحاسبى الدولى الثانى ، عمان ، الاردن ، آذار ١٩٩٠ م .
- ٣- طارق حمادة ، منهاج النظم ، اطار متكامل لدراسة الظواهر الاجتماعية ، المنظمة العالمية للعلوم الادارية العدد ٢٨٥ ، الاردن ١٩٨٥ م .
- ٤- عبد الفتاح ياغى ، عملية اتخاذ القرار ت ، المجلة العربية للادارة ، مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب ، المجلد السابع العدد الثانى ١٩٨٣ م .
- ٢- الكتب :-
- ١- ابراهيم احمد الصعيدي ، د. سعيد محمد جبر ، مبادئ النظم المحاسبية ، التعليم المفتوح ، مصر القاهرة ، جامعة عين شمس ٢٠٠٠ م .
- ٢- احمد رجب عبد العال ، المحاسبة الادارية ، الادوات و التحليلية و الاتجاهات السلوكية ، مؤسسة الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع ، الاسكندرية ، ١٩٧٧ م .
- ٣- احمد رجب عبد العال ، المدخل المعاصر فى المحاسبة الادارية ، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ، مصر ، ١٩٩٥ م .
- ٤- احمد محمد بسيونى هاشم ، المحاسبة الادارية اطار نظري واساليب عملية ، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر ، الموصل ، ١٩٨٨ م .
- ٥- حكمت احمد الراوي ، نظم المعلومات المحاسبية والنظم ، مكتبة دار الثقافة والنشر و التوزيع الاردن ، الطبعة الاولى ، ١٩٩٩ م .
- ٦- دونالد كيسو و جيرى ويكانت ، المحاسبة المتوسطة ، دار المريخ للنشر ، السعودية ، ١٩٨٨
- ٧- رضوان حلوة حنان ، و د. جبرائيل جوزيف كحالة ، المحاسبة الادارية (مدخل محاسبة المسؤولية وتقييم الاداء) ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الاردن ، عمان ، ط ١ ، ١٩٩٧ م .

- ٨- عبء الرزاق محمد قاسم ، نظم المعلومات المحاسبية والحاسوبية ، دار الثقافة و النشر و التوزيع ، الاردن ، عمان ١٩٩٨ م .
- ٩- عبء الستار محمد العلى ، نظم المعلومات على الحاسبة الالكترونية ، جامعة البصرة ١٩٨٥ م
- ١٠- عمر السبء حسنبن ، تطور الفكر المحاسبى، دار الجامعة المصرىة للنشر ، القاهرة ١٩٧٦ م .
- ١١- كمال مصطفى الءهراوى و ء. سمىر كامل محمد ، نظم المعلومات المحاسبية ، دار الجامعة الجءبء ء للنشء ، مصر ، مصر ، ٢٠٠٠ م .
- ١٢- كمال ءللفة ابو زبء ، ءراساء فى المحاسبة الاءارىة ، القاهرة ، ١٩٨٧ م .
- ١٣- محمد عباس حسبن الطائى ، نظم المعلومات المحاسبية ، مءبرىة دار الكتب للطباعة والنشر ، جامعة الموصل ، ١٩٨٨ م .
- ١٤- محمد فءرى مكى ، مءءل الى نظم المعلومات الاءارىة والمحاسبية ، جامعة الزقازبىق ، مصر ٢٠٠٠ م .
- ١٥- محمود سءء عرفة ، الحاسب الالكترونى ونظم المعلومات الاءارىة المحاسبية ، دار الثقافة العربىة ، القاهرة ، ١٩٨٤ م .
- ١٦- محمود عباس ءجازى ، المحاسبة الاءارىة ، مكئبة عبن شمس القاهرة .

