كلية إدارة الأعمال
FACULTY OF BUSINESS ADMINISTRATION

مقرر
اتخاذ القرار وإدارة الأزمات
Decision Making & Crises Management

أ. د. طاهر محمد خليس

الفصل الخامس
حالات اتخاذ القرار وأهمية ودور المعلومات في كل حالة

موقف إداري

- **دعا مدير عام MTN مديرو الإدارات المتعددة لمناقشة مشكلة انخفاض مبيعاتها المستمرة، وفي نهاية الاجتماع تم التوصل الى مجموعة من البدائل التي يمكن من خلالها وقف هذه الانخفاض منها: زيادة عدد المندوبين في المحافظات، تكثيف الحملات الإعلانية، ربط عدد المكالمات ومدتها بحسومات على الفاتورة، تخفيض أسعار المكالمات، إلغاء رسم الاشتراك من الفاتورة وإبقاءه عند شراء الخط فقط، وبعد دراسة هذه البدائل والمفاضلة بينها بما يتوافق مع حاجة السوق اتخذ المدير قرارا بزيادة عدد المندوبين في المحافظات.**
- **هل كان قراره صائبا؟**

3

حالات اتخاذ القرار

- تتأثر القرارات عموما بطبيعة الظروف البيئية المحيطة بها التي تسمى حالات الطبيعة، وعادة ما يكون أثر المتغيرات البيئية على القرارات الروتينية المهيكلة محدودا بينما يكون أثر المتغيرات البيئية على القرارات غير المهيكلة اثر كبيرا.
- **تعريف حالات الطبيعة**: هي تلك الظروف أو المتغيرات محتملة الحدوث التي تواجه متخذ القرار:
- وتتخذ القرارات في ظل ثلاث حالات:

4

حالات اتخاذ القرار

- أولا: اتخاذ القرار في ظل حالة التأكد
- تشير هذه الحالة إلى أن متخذ القرار يكون على علم تام بكل المعلومات اللازمة لاتخاذ هذا القرار بالإضافة الى معرفته التامة بكل البدائل الممكنة ونتائج كل بديل ومعايير المفاضلة بينها.
- **ومثال على ذلك عندما يقوم شخص بشراء سلعة ما ذات مواصفات محددة من أماكن متعددة وبأسعار متنوعة كما يوضح الجدول التالي:**

البدائل	سعر السلعة
مركز تسوق رقم ١	٤.٥٥٠
مركز تسوق رقم ٢	٤.٢٥٠
مركز تسوق رقم ٣	٤.٦٥٠

- في هذه الحالة، هناك تأكد تام من نتيجة كل بديل، فالمنطق يقضى باختيار وشراء السلعة من مركز التسوق رقم ٢ الذي يعرضها بأقل الأسعار.

5

حالات اتخاذ القرار

- أولا: اتخاذ القرار في ظل حالة التأكد
- **توصف هذه الحالة بالعلاقة بين السبب والنتيجة، فكل فعل معروف بكونه يكاد يحدث، وكل سبب يقود بشكل مباشر إلى نتيجة، والنتيجة قابلة للتحديد أو التوقع.**
- **لذلك فإن تقييم البدائل المتاحة للمحلل تعتمد على النتائج المتمثلة بالعوائد.**
- **وأهم طرق اتخاذ القرار في حالة التأكد التام هي:**
  - **تحليل نقطة التعادل.**
  - **أنظمة الرقابة على المخزون.**
  - **البرمجة الخطة.**
  - **نماذج النقل والتخصيص.**
- **وتدرس هذه الأساليب أو الطرق في مقررات أخرى (بحوث العمليات، نظرية القرارات...الخ)**

٦

حالات اتخاذ القرار

- **ثانيا: اتخاذ القرار في ظل حالة المخاطرة**
- تشير هذه الحالة إلى ان متخذ القرار **يتوافر لديه عدة بدائل، ولكل بديل نتائج متعددة،** واحتمال حدوث كل نتيجة منها معروف لديه أو يمكن حسابه، إلا أنه لا يعرف أي حالة ستحدث.
- في مثل هذه الحالة غالبا ما يلجأ متخذ القرار الى اساليب تقديرية أساسها نظرية الاحتمالات في دراسة خيارات القرار وبدائله وتحليلها، حيث يحاول تحديد درجة المخاطرة المحسوبة التي تنشأ عن كل البدائل المتاحة بهدف المفاضلة بينها واختيار أقلها مخاطرة.
- **ولتوضح هذا الاسلوب نأخذ المثال التالي:**

7

حالات اتخاذ القرار

- **ثانيا: اتخاذ القرار في ظل حالة المخاطرة**
- أفترض أن إحدى المؤسسات الانتاجية تتوقع ارتفاعا على اسعار المواد الخام خلال أسبوع، بناء على هذا التوقع وقفت المؤسسة أمام حالة لاتخاذ قرار يتعلق باختيار بديل من بين ثلاثة بدائل وهي تخزين مواد تكفيها لمدة ستة أشهر أو لمدة ثلاثة اشهر أو التخزين لمدة شهر واحد كما في الجدول التالي لذلك تتوقع المؤسسة حدوث حالتين من حالات الطبيعة، حالة ارتفاع الأسعار واحتمال حدوثها (٠,٤) وحالة ثبات الأسعار واحتمال حدوثها (٠.٦) والربح الصافي الذي تتوقعه في ظل كل حالة مبينا إزاء كل بديل.

حالات الطبيعة البدائل	ارتفاع الاسعار P = ٠.٤	ثبات الاسعار P = ٠.٦
تخزين لمدة ٦ شهور	٤١.٠٠٠ ل.س	٢٠.٠٠٠ ل.س
تخزين لمدة ٣ شهور	٣٢.٠٠٠ ل.س	٢٨.٠٠٠ ل.س
تخزين لمدة شهر واحد	١٨.٠٠٠ ل.س	٣٩.٠٠٠ ل.س

8

حالات اتخاذ القرار

- **ثانيا: اتخاذ القرار في ظل حالة المخاطرة**
- وبمعرفة الاحتمالات يمكن استخدام معيار استخراج القيمة المتوقعة لكل بديل، ووفقا لهذا المعيار فإن:
  القيمة المتوقعة = مجموع حاصل ضرب الناتج في كل احتمال حدوثه لكل بديل
- **القيمة المتوقعة** للبديل الاول = (٠,٤ × ٤١.٠٠٠) + (٠.٦ × ٢٠.٠٠٠) = ٢٨.٤٠٠
- **القيمة المتوقعة** للبديل الثاني = (٠.٤ × ٣٢.٠٠٠) + (٠.٦ × ٣٢.٠٠٠) = ٢٩.٦٠٠
- **القيمة المتوقعة** للبديل الثالث = (٠.٤ × ١٨.٠٠٠) + (٠.٦ × ٣٩.٠٠٠) = ٣٠.٦٠٠
- بناء على هذه النتائج فإن البديل الأنسب هو الثالث (التخزين لمدة شهر واحد) لأنه يعطي أعلى قيمة وهي ٣٠.٦٠٠ ل.س.

حالات الطبيعة البدائل	ارتفاع الاسعار P = ٠.٤	ثبات الاسعار P = ٠.٦
تخزين لمدة ٦ شهور	٤١.٠٠٠ ل.س	٢٠.٠٠٠ ل.س
تخزين لمدة ٣ شهور	٣٢.٠٠٠ ل.س	٢٨.٠٠٠ ل.س
تخزين لمدة شهر واحد	١٨.٠٠٠ ل.س	٣٩.٠٠٠ ل.س

9

القيمة المتوقعة:
Expected Value

ترغب إحدى المؤسسات بالاستثمار في البورصة، تواجه المؤسسة حالة لاتخاذ قرار يتعلق باختيار بديل من بين ثلاثة بدائل كما في الجدول التالي:

حالات الطبيعة	الاحتمال	البدائل المتاحة		
		شراء سهم الشركة A	شراء سهم الشركة B	شراء سهم الشركة C
الأسعار مرتفعة: طم	0.6	2400	2200	1900
الأسعار منخفضة: طم	0.4	1000	1100	1150

الحل القيمة المتوقعة للمتغير العشوائي X تساوى مجموع حواصل ضرب قيم المتغير العشوائي في الاحتمالات المناظرة.

- القيمة المتوقعة للبديل الأول = ٢٤٠٠* ٠,٦ + ١٠٠٠ *٠,٤= ١٤٤٠ + ٤٠٠ = ١٨٤٠ ل.س
- القيمة المتوقعة للبديل الثاني = ٢٢٠٠* ٠,٦ + ١١٠٠ *٠,٤= ١٣٢٠ + ٤٤٠ = ١٧٦٠ ل.س
- القيمة المتوقعة للبديل الثالث = ١٩٠٠* ٠,٦ + ١١٥٠ *٠,٤= ١١٤٠ + ٤٦٠ = ١٦٠٠ ل.س
- هذا ويمكن تلخيص القيم المتوقعة للبدائل الثلاثة في الجدول الآتي:

البدائل	القيمة المتوقعة للعائد
البديل الأول: شراء سهم الشركة A	١٨٤٠ ل.س
البديل الثاني: شراء سهم الشركة B	١٧٦٠ ل.س
البديل الثالث: شراء سهم الشركة C	١٦٠٠ ل.س

يتضح من بيانات الجدول السابق أن البديل الأول يحقق أعلى قيمة متوقعة للعائد، وبالتالي فإن القرار الأمثل هو شراء سهم الشركة A.

١٠

حالات اتخاذ القرار

- **ثالثا: اتخاذ القرار في ظل حالة عدم التأكد**
- تستند طرق اتخاذ القرار في ظل حالة عدم التأكد إلى الحدس والتفكير المنطقي وإلى سهولة استخدامها دون الحاجة لأية معارف نظرية أو تقنيات رياضية محددة.
- تشير حالة عدم التأكد إلى أن متخذ القرار لا يكون لديه أية معلومات عن القرار المراد اتخاذه، علما بأن لهذا القرار بدائل متعددة، ولكل بديل نتائج متعددة إلا أن احتمالات كل نتيجة منها غير معروفة.
- فمتخذ القرار في هذه الحالة يكون **أمام موقف غامض** وللتغلب على هذا الموقف الناتج عن عدم توافر المعلومات يقوم متخذ القرار باستخدام عدة معايير يمكن على اساسها المفاضلة بين البدائل المتعددة.

١١

حالات اتخاذ القرار

- **ثالثا: اتخاذ القرار في ظل حالة عدم التأكد**
- **متى نصادف هذه الحالة؟**
- عندما يكون هناك مثلاً أكثر من حالة متوقعة للطلب في السوق ولا يستطيع المدير تحديد احتمال لكل حالة بثقة معينة أو عندما لا يكون لدى المدير بيانات متوفرة.
- في هذه الحالة تتوفر المعايير التالية لاتخاذ القرار:

A. **معيار لابلاس (Laplace criterion) (المعيار الرشيد)**
B. **معيار أقصى الأقصى (Maximax criterion) (المعيار المتفائل)**
C. **معيار أقصى الأدنى (Maximin criterion) (المعيار المتشائم)**
D. **معيار هورويز (Hurwicz criterion) (المعيار الواقعي)**
E. **معيار أدنى الأقصى (Minimax Regret criterion) (معيار الندم)**

12

حالات اتخاذ القرار

- **ثالثا: اتخاذ القرار في ظل حالة عدم التأكد**
- **مثال توضحي**: يرغب شخص في استثمار أمواله في إحدى المشاريع الثلاثة الآتية (محطة وقود، مركز تسوق، مطعم) في ظل ثلاث حالات طبيعة محتملة (منافسة شديدة، منافسة متوسطة، منافسة منخفضة) وكما هو موضح في الجدول التالي فإن المؤسسة تتوقع الأرباح المحددة في ظل ثلاث حالات طبيعة تتعلق بدرجة المنافسة.

حالات الطبيعة / البدائل	الأرباح المتوقعة في ظل حالة عدم التأكد		
	منافسة شديدة	منافسة متوسطة	منافسة منخفضة
البديل الاول (محطة وقود)	١٠٠	١٢٠	١٩٠
البديل الثاني (مركز تسوق)	٧٥	١٣٥	١٧٠
البديل الثالث (مطعم)	٨٥	١١٠	٢١٠

- ولتوضيح كيفية اتخاذ القرار في ظل حالة عدم التأكد نستخدم المعايير التالية:

13

حالات اتخاذ القرار

حالات الطبيعة / البدائل	الأرباح المتوقعة في ظل حالة عدم التأكد		
	منافسة شديدة	منافسة متوسطة	منافسة منخفضة
البديل الاول (محطة وقود)	١٠٠	١٢٠	١٩٠
البديل الثاني (مركز تسوق)	٧٥	١٣٥	١٧٠
البديل الثالث (مطعم)	٨٥	١١٠	٢١٠

- **ثالثا: اتخاذ القرار في ظل حالة عدم التأكد**
- **١: معيار لابلاس**
- يشير معيار لابلاس إلى أن متخذ القرار يفترض أن احتمال حدوث حالات الطبيعة المختلفة هي حالات متساوية، لذا فإنه تتم المفاضلة على أساس أفضل القيم المتوقعة ، بحيث يتم اختيار البديل الذي يحقق أعلى ربحية عند المقارنة بين الأرباح والبديل الذي يحقق أدنى النتائج عند المقارنة بين التكاليف ، وفي المثال التوضيحي السابق تم إعطاء كل حالة من حالات الطبيعة قدرا متساويا من الاحتمالات بحيث يكون لكل حالة من حالات الطبيعة نسبة ١/٣
- الحل
- القيمة المتوقعة للبديل الأول = ١٠٠× ١/٣ + ١٢٠× ١/٣ + ١٩٠ × ١/٣ = ١٣٦.٦٦
- القيمة المتوقعة للبديل الثاني = ٧٥ × ١/٣ + ١٣٥ ×١/٣ + ١٧٠ × ١/٣ = ١٢٦.٦٦
- القيمة المتوقعة للبديل الثالث = ٨٥ × ١/٣ + ١١٠ × ١/٣ + ٢١٠ × ١/٣ = ١٣٤.٩٩
- **وفقا لهذا المعيار يتم اختيار البديل الاول الذي يمثل اعلى قيمة (محطة وقود)**

14

حالات اتخاذ القرار

- **ثالثا: اتخاذ القرار في ظل حالة عدم التأكد**
- **٢: معيار التفاؤل**
- يشير معيار التفاؤل إلى أن متخذ القرار يفترض أن البيئة تعمل لصالحه ولذلك فإنه يختار البديل الذي يحقق له أعلى ربحية عند المقارنة بين الأرباح والبديل الذي يحقق أدنى تكلفة عند المقارنة بين التكاليف. وفي مثالنا السابق بما أن الجدول السابق يعرض لنا المقارنة بين الارباح للبدائل الثلاثة السابقة سوف نختار البديل الذي يحقق أعلى ربحية وهو في حالة منافسة منخفضة ثم نختار أعلى قيمة للبدائل الثلاث يكون البديل الثالث هو القرار (مطعم).

حالات الطبيعة / البدائل	الأرباح المتوقعة في ظل حالة عدم التأكد		
	منافسة شديدة	منافسة متوسطة	منافسة منخفضة
البديل الاول (محطة وقود)	١٠٠	١٢٠	١٩٠
البديل الثاني (مركز تسوق)	٧٥	١٣٥	١٧٠
البديل الثالث (مطعم)	٨٥	١١٠	٢١٠

15

حالات اتخاذ القرار

- **ثالثا: اتخاذ القرار في ظل حالة عدم التأكد**
- **٣: معيار التشاؤم**
- يشير معيار التشاؤم إلى ان متخذ القرار يفترض ان البيئة لا تعمل لصالحه ولذلك فإنه يختار البديل الذي يجنبه أكبر خسارة ممكنة وهنا يتم اختيار البديل الذي يحقق أدنى قيمة بالنسبة للأرباح المتوقعة عند المقارنة بين الأرباح، أما عندما تتم المقارنة بين التكاليف فإنه يتم اختيار البديل الذي يحقق أعلى النواتج ثم يختار البديل الذي يمثل أدنى قيمة من التكاليف.
- **ولحل المثال التوضيحي السابق وفقا لمعيار التشاؤم يتم كما يلي:**
- يتم البحث عن أدنى قيمة من قيم حالات الطبيعة لكل بديل وهذا البديل هو منافسة شديدة ومن ثم نختار البديل الذي يمثل أعلى قيمة بينها وهو (١٠٠) (محطة الوقود)

حالات الطبيعة / البدائل	الأرباح المتوقعة في ظل حالة عدم التأكد		
	منافسة شديدة	منافسة متوسطة	منافسة منخفضة
البديل الاول (محطة وقود)	١٠٠	١٢٠	١٩٠
البديل الثاني (مركز تسوق)	٧٥	١٣٥	١٧٠
البديل الثالث (مطعم)	٨٥	١١٠	٢١٠

16

حالات اتخاذ القرار

- **ثالثا: اتخاذ القرار في ظل حالة عدم التأكد**
- **٤- معيار الواقعية (هرويز) :** وهو معيار توافقي بين المتفائل والمتشائم حيث يضع متخذ القرار معامل الواقعية α حيث تأخذ α قيمة بيم بين الصفر والواحد.
- فإذا كانت قريبة من الواحد كانت النظرة متفائلة وإذا كانت قريبة من الصفر كانت متشائمة .

$$\text{Max } i = \{ \max j(\alpha) + \min j\,(1-\alpha)\}$$

البدائل	Max j	Min j
a 1	10	- 5
a 2	12	3
a 3	20	- 1

- L (a 1) = 0.5 (10) + 0.5 (-5) = 2.5
- L(a 2) = 0.5 (12) + 0.5 (3) = 7.5
- L(a 3) = 0.5 (20) + 0.5(-1) = 9.5
- Max i (2.5 , 7.5 , 9.5) = 9.5

- إذاً البديل الثالث هو الأمثل وفق معيار الواقعية (هرويز).

حالات اتخاذ القرار

- **ثالثا: اتخاذ القرار في ظل حالة عدم التأكد**
- **٥- معيار الأسف (سافاج) : Min i , Max j.**
- تكون نظرة متخذ القرار تشاؤمية وفق هذا المعيار بالنسبة للمتغيرات المؤثرة بالقرار فهو يحاول جعل الندم الأعظمي في حدوده الدنيا وعادة ندعوه الحد الأدنى لتكلفة الفرصة البديلة وهي التكلفة التي تتم خسارتها عند اختيار البديل غير الأمثل ولذا يتم تشكيل مصفوفة خسارة الفرصة الضائعة وذلك بأخذ أكبر قيمة في كل عمود وطرح بقية قيم العمود منها. ثم نأخذ أكبر قيمة في كل سطر ونختار القيمة الأصغر من بينها.

Q j / A i	Q1	Q2	Q3
a 1	10	13	4
a 2	8	0	9
a 3	0	9	0

Q j / A i	Q1	Q2	Q3
a 1	0	0	5
a 2	2	13	0
a 3	10	4	9

البدائل	Max j
a 1	13
a 2	9
a 3	9

Min (13 , 9 , 9) = 9

- إذاً نلاحظ أن هناك بديلان ممكنان نختار أي منهما ونسمي هذه الحالة بحالة تعدد الحلول .

أهمية المعلومات للقرار

- تعتبر المعلومات بمثابة العمود الفقري للعمل الإداري في أية منظمة سواء كانت عامة أو خاصة لكونها القاعدة الأساسية والرئيسية في اتخاذ القرارات الإدارية.
- وعليه فان جودة وسلامة القرارات الإدارية تتوقف على مدى توافر معلومات صحيحة ومناسبة للموضوع الذي سيتخذ القرار من اجله وذلك عند متخذ القرار.
- والمعلومات هي البيانات التي تمت معالجتها لتصبح في شكل أكثر فائدة للفرد والتي لها قيمة للمدير متخذ القرار.
- من العوامل التي أدت الى زيادة الحاجة الى المعلومات:
  - طبيعة التنظيمات الحديثة واشتداد المنافسة.
  - الظروف الاقتصادية والاجتماعية والقانونية وأثرها على القرارات الإدارية.
  - اتساع دور الإدارة.
  - التطور التكنولوجي وتطور الاتصالات.

19

منافع توافر المعلومات للمدير متخذ القرار

١. تنمية قدرة المدير على الاستفادة من المعلومات المتاحة عن التجارب السابقة.
٢. ترشيد وتنسيق ما يبذله المدير من جهد في البحث والتطوير على ضوء ما هو متاح.
٣. وجود قاعدة معارف وخبرات عريضة لحل المشكلات .
٤. توفير بدائل و أساليب حديثة لحل المشكلات وتكفل الحد من تكرارها.
٥. رفع مستوى كفاءة وفعالية النشاطات التي تقوم بها المنظمات.
٦. والأهم، هو ضمان اتخاذ قرارات سليمة وصحيحة في جميع أقسام المنظمة، وفي مختلف المستويات الإدارية.

20

أنواع المعلومات التي يستخدمها المدير

- إن توافر المعلومات بالكمية والنوعية الملائمتين والوقت المناسب يمثل العمود الفقري لاتخاذ القرارات الإدارية، حيث يعد الأساس في تحديد البدائل وتقويمها واختيار البديل الأنسب. ولكن ما هي المعلومات التي يحتاجها متخذ القرار؟ يستخدم متخذ القرار عدة أنواع من المعلومات هي كالتالي:

١. **المعلومات الشخصية.**
٢. **المعلومات الأساسية.**
   - معلومات تحديد البدائل.
   - معلومات تحديد أوضاع المستقبل.
   - معلومات تحديد المعايير المستخدمة.
٣. **المعلومات التفصيلية.**
   - معلومات تحديد احتمالات اوضاع المستقبل.
   - معلومات تحديد أهمية المعايير المستخدمة.
٤. **معلومات الاداء.**
   - معلومات الربح (أو التكاليف).
   - معلومات القيود.

21

خصائص المعلومات التي يحتاجها المدير

- يحتاج المدير متخذ القرار لاتخاذ القرار معلومات لتوضح أمامه الرؤية وتذلل المجهول الغامض والمبهم، ولكي يكون القرار صائبا وسليما، هناك حاجة ماسة للمعلومات ولكن أية معلومات، فالمعلومات الصحيحة التي تتوفر بالوقت المناسب وتتوخى الدقة والموضوعية لا تفيد إن كانت لا تتعلق بالمشكلة التي تتطلب حلا مناسبا لها.
- هناك عدة خصائص يجب أن تتوفر للمعلومات حتى تكون صالحة لأن تكون أساسا وأرضية تقوم عليها عملية اتخاذ القرار وهي كالتالي:

22

خصائص المعلومات التي يحتاجها المدير

١- المطابقة: حيث وفقا لهذه الخاصة يجب أن تكون المعلومات المقدمة تمس وتناسب الموضوع أو المشكلة التي تنتظر القرار.

٢- الدقة: هي نسبة المعلومات السليمة إلى إجمالي المعلومات المنتجة خلال فترة زمنية محددة، كما تشير إلى درجة الخلو من الخطأ في المعلومات أثناء الحساب أو النقل.

٣- تاريخ جمع المعلومات: حيث يجب أن تكون المعلومات المقدمة حديثة العهد فلا فائدة من المعلومات القديمة لأنها من المحتمل جدا أن تكون مضللة وبالتالي ستترك نتائج القرار أثرا سلبيا إن لم يكن مدمرا على المنظمة.

23

خصائص المعلومات التي يحتاجها المدير

٤- الوقت: لا قيمة للمعلومات التي تحقق الخصائص السابقة إن لم تصل بالوقت المناسب لاتخاذ القرار، إذا السرعة في الحصول على المعلومات شرط أساسي من شروط المعلومات الجيدة.

٥- الشمول: أي أن تتضمن المعلومات المتوفرة الحقائق الأساسية التي يحتاجها المدير والشيء الذي لابد من ذكره أن المعلومات هنا مختصرة تركز على انحراف الاداء عن الخطط الموضوعة أو المتوقعة.

24

خصائص المعلومات التي يحتاجها المدير

٦- الملائمة: يجب أن تتطابق المعلومات مع احتياجات المدير متخذ القرار وهنا تقسم المعلومات إلى ثلاث مستويات:

أ- تفصيلات العملية اليومية تكون للإدارة الدنيا.

ب- ملخصات نتائج العمليات اليومية ومقارناتها مع الأهداف للإدارة الوسطى.

ج- معلومات إجمالية عن النشاطات الرئيسية ومقارناتها بالأهداف للإدارة العليا.

٧- عدم التحيز: أي عدم توفر أي نية في تحريف أو تغيير المعلومات لغرض التأثير على متخذ القرار للوصول الى القرار المرغوب به.

٨- التكلفة: يجب أن تكون المعلومات المتوفرة تحقق توازن العائد مع التكلفة على أقل تقدير، على سبيل المثال ما فائدة جمع معلومات عن تقبل السوق لسلعة جديدة وكانت تكلفة جمع المعلومات هذه أكبر من الأرباح التي من الممكن تحقيقها.

25

مصادر معلومات الإدارة

- كما تختلف المنشآت من حيث حجمها ونوع النشاطات والفعاليات التي تمارسها وتعقد مشاكلها وتعدد أهدافها وطرق تحقيق تلك الأهداف، تختلف أيضا من حيث المعلومات التي تحتاجها. وغالبا ما ترد المعلومات إلى الإدارة من مصادر متنوعة كما في الشكل التالي:

26

مصادر معلومات الإدارة

- يمكن التمييز بين مصدرين رئيسيين للمعلومات هما:
  - المصدر الداخلي.
  - المصدر الخارجي.
- وتتصف المعلومات التي تأتي من هذين المصدرين بصفة رسمية أو بصفة غير رسمية.
  - **المعلومات الغير رسمية:** توجد في مختلف المنظمات وتنتقل من شخص لآخر من من جميع الجهات دون استعمال قنوات الاتصال الرسمية، تقدم المعلومات الهامة التي يصعب الحصول عليها بالطرق الرسمية مثل المعلومات المتعلقة برد فعل العاملين بالتغيير الحاصل في أحد الإدارات على سبيل المثال.
  - **المعلومات الرسمية:** هي المعلومات التي تنظم بإتباع أساليب وإجراءات خاصة بها تعمل على جمعها وتسجيلها ومعالجتها وتقديمها على شكل معلومات مفيدة للإدارة والجهات العاملة والمتعاملة مع المنظمة.

27

مصادر معلومات الإدارة

١- المصدر الداخلي:

- وهي المعلومات التي تسجلها وتحتفظ بها المنظمة على شكل بيانات وسجلات وتقارير تتعلق بأوضاع العمل وإجراءاته وظروفه وصعوباته وذلك لاستخدامها في أغراض التخطيط ووضع المعايير والتقويم والمراقبة.
- تكون هذه المعلومات ذات أهمية كبيرة للإدارة لأنها الأساس في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير الخطط والسياسات والبرامج و تقويم الاداء وتصحيح الانحرافات تختلف المعلومات الداخلية التي يمكن ان نجدها في المشروعات الصناعية باختلاف الوظائف التي تمارسها تلك المشروعات والتي من الممكن ان تشمل التالي:

28

مصادر معلومات الإدارة

١- المصدر الداخلي:

١- **المعلومات المالية:** تشمل الميزانيات التقديرية والحسابات والإيرادات والنفقات ومصادر التمويل وطرق الاستثمار والقوانين والتشريعات والأنظمة المالية.

٢- **معلومات المخازن:** تتضمن معلومات تتعلق بالموردين وأصناف السلعة وأسعارها والعقود وفواتير الشراء وميزانية المشتريات وطرق الشحن وغيرها.

٣- **معلومات الانتاج:** تتضمن متطلبات الانتاج ومواصفات المنتجات وعدد الآلات وطاقتها الإنتاجية وعدد ساعات العمل وبرامج الصيانة.

29

مصادر معلومات الإدارة

١- المصدر الداخلي:

٤- **معلومات المبيعات:** تحتوي على المعلومات الخاصة بالعملاء والمراسلات والعقود المبرمة معهم وفواتير البيع.

٥- **معلومات شؤون الافراد:** تتضمن نوع المراكز الوظيفية واختصاصات كل منها وعدد العاملين ومدة خدمة كل منهم و نظام التعويضات المتعلقة بهم.

٦- **معلومات البحث والتطوير:** تتضمن معلومات متعلقة بنوع الأجهزة والتقانات والأدوات والتصاميم والدراسات لتحسين المنتجات وإيجاد أنواع جديدة منها.

30

مصادر معلومات الإدارة

٢-المصدر الخارجي:

- وهي المعلومات التي تصل الى المنظمة من البيئة الخارجية التي تتفاعل معها باستمرار وتحصل منها على المعلومات المتعلقة بالهيئات الإدارية العليا التي تتبع لها المنظمة مثل الوزارة او المؤسسة، وكذلك المعلومات المتعلقة بالقوى العاملة والمواد والطاقة والأفكار والآراء والقيم المختلفة والدراسات والأبحاث والقوانين والتشريعات. أي جميع المدخلات المادية والغير مادية وتفيد بإعطاء صورة واضحة عن الوقائع الاقتصادية والسياسية الاجتماعية والقانونية في البيئة ونوع التحديات ودرجة المخاطرة وشدة المنافسة.

31

مصادر معلومات الإدارة

٢-المصدر الخارجي:

ويتضمن المصدر الخارجي القسمين التاليين:

- **المصدر الأولي:** يؤمن معلومات تم نشرها وتوضيحها من قبل مصدرها الأصلي لذلك تعبر عن الحقيقة دون تحريف أو تشويه أو حذف أو تلخيص.
- **المصدر الثانوي:** يؤمن معلومات من غير مصدرها الأصلي ومن الممكن أن تدخل عليها التعديلات وإجراء الحسابات عليها قبل أن تنشر.

32

مواصفات المعلومات الإدارية الجيدة

١. **أن تكون متاحة دائما:** أي أن الحصول على المعلومات المحدثة مستمر.
٢. **الارتباط:** أن تكون متعلقة بمجال عمل المستخدم.
٣. **الاكتمال:** أن تلبي كل احتياجاته لحل مشكلة معينة.
٤. **التماثل:** أي عدم وجود اختلاف في المعلومات على مستوى المنظمة.
٥. **الدقة:** أن تكون خالية من الأخطاء.
٦. **الملائمة:** أن تزداد المعلومات تطورا كلما ارتفع المستوى الإداري، حيث:
   - **الإدارة العليا:** تتطلب توفير معلومات للقيام بالتخطيط واتخاذ القرارات.
   - **الإدارة الوسطى:** توفر المعلومات لأغراض الرقابة (التخطيط – واتخاذ القرارات)
   - **الإدارة الدنيا:** توفر المعلومات لأغراض التشغيل اليومي.

33