

# المبحث الأول

## مراحل صنع وأنواع القرارات

إن أساس أي عمل إداري هو اتخاذ القرارات، وحتى يؤدي الإداري عمله يحتاج إلى أن يفهم كيف يقوم هو ومن يعمل معه باتخاذ القرارات في ضوء المعارف والمعلومات المتاحة لهم<sup>1</sup>.

### مفهوم القرار:

هو عملية عقلية تمارس فيها خطوات التفكير المنطقي الذي يتلخص في أن هناك هدفاً يراد الوصول إليه أو مشكلة يراد حلها وتوجد معلومات حول الهدف أو المشكلة ويدقّم متخذ القرار بتحليلها للتوصل إلى بدائل معينة ثم يتم اختيار أحد هذه البدائل<sup>2</sup> وكذلك عرف بأنه الاختيار القائم على أساس بعض المعايير لبدائل واحد بين بديلين محتملين أو أكثر<sup>3</sup>، أيضاً عرف بأنه عملية التفكير التي ينتج الاختيار بين بدائل المطروحة<sup>4</sup>

كما عرف آخر بأن المعنى المباشر لكلمة (قرار) يشير إلى كونها (اختيارين بدائل مختلفة) أي أن هذا المعنى يتفق مع طبيعة المواقف الإدارية والتي يتطلب فيها دائماً اختيار المدير بديلاً محدداً من البدائل المطروحة<sup>5</sup>.

وفي كل المواقف المختلفة توجد صفة مميزة مشتركة وهي وجود عدة بدائل، ويكون الإهتمام الأساسي للمدير هو اختيار أحد تلك البدائل.

أي أن عملية الاختيار لأحد البدائل لا تتم خطوة واحدة وإنما في مراحل متعددة، وتعتمد على معلومات كثيرة ومتشابهة ويكون متخذ القرار تحت ضغط العديد من المؤثرات، مما يجعل عملية صنع القرارات صعبة ومعقدة، وقد يكون في معظم الأحيان أن القرار الذي يتخذه المدير استمراراً لقرارات أخرى اتخذها أفراد آخرون.

لهذا يحتاج كل إداري أن يعرف كيف تحصل هذه العملية، ليستطيع أن يأخذ هو نفسه القرارات السليمة، وليعرف كيف يوجه العاملين لديه لاتخاذ القرارات. كان الشائع لدى علماء النفس سابقاً أن عملية صنع القرارات هي عملية تعليمية واحدة كما

1 د. سعد نائف برنوطي: أساسيات إدارة الأعمال، (عمان، دار وائل للنشر والتوزيع 2003م) ص 383  
2 علي محمد عبد الوهاب، مقدمة في علم الإدارة (الرياض، مطبعة معهد الإدارة العامة 1982)، ص 42.  
3 جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال مدخل وظيفي (بيروت، دار النهضة العربية 1986)، ص 103.  
4 مصطفى خشيم، اتخاذ القرارات في المنظمات الخدمية والإنتاجية - دراسة نظرية - المجلة القومية للإدارة العدد السابع (طرابلس، معهد التنمية والتطوير الإداري، 1990) ص 95.  
5 علي السلمي، بحوث العمليات لاتخاذ القرارات (مصر، دار المعارف 1971)، ص 33 35.

كانوا يعتبرون الإبداع عملية منفصلة وموهبة نادرة أما حالياً فهناك إدراك بان للإنسان ثلاث آليات لحل المشكلات واتخاذ القرارات، وهي عملية إبداع حل جديد أو التحليل والاستدلال أو تكرار حل سابق (تنفيذ حل مبرمج).

1. التحليل و الاستدلال: وهي التي يقصدها علماء الإدارة الأوائل كعملية اتخاذ القرار.

2. تكرار حل سابق (تنفيذ حل مبرمج) أي تنفيذ حل استخدم سابقاً وكان مقبولاً، وأصبح يعاد اتخاذه كما لو تبرمج الإنسان لاتخاذه.

3. الإبداع: أي استحداث حل غير متوفر ضمن البدائل المتاحة.

يبدو بأنه إذا واجهت الإنسان مشكلة معينة تتطلب حلاً غالباً ما يميل الإنسان إلى استخدام الآليات الثلاث لحل المشكلات كما يلي<sup>1</sup>:

- ردة الفعل الأولى لآية مشكلة والميل الأول هو محاولة تكرار حل سابق ومرضي، أي لاستخدام آلية تنفيذ حل مبرمج لدى الإنسان، هذه العملية تصلح إذا كانت المشكلة مألوفة وتكرر باستمرار، أي كان قد استخدم في السابق حلاً ما ووجده مقبولاً، فالعملية تبدأ باستخدام آلية الحل المقنع وهي تصل لمعالجة حوالي 95-99% من المشاكل اليومية التي غالبها متكرر ومألوف ابتداءً من مشاكل اتخاذ القرارات حول ما نأكل وما نلبس وكيف نذهب إلى أعمالنا.

- أما إذا كانت المشكلة معقدة مهمة وكانت منهجية البرنامج (الحل المكرر) لا تنفع معها، فإن الفرد يميل إلى الانتقال إلى آلية الاستدلال، هذه الآلية تفترض بأن الحل قائم ضمن المشكلة، ويكفي للتوصل إليه تنظيم عملية البحث والتحليل والتقييم للتوصل للحل الذي يعظم المنفعة، ويلجأ الإنسان إلى هذا الأسلوب في حل المشكلات المهمة و قليلة التكرار.

- أما إذا اثبت التحليل والاستدلال عدم إمكانية التوصل إلى حل مناسب للمشكلة وإذا واصل البحث عن حل يضطر الإنسان أن ينتقل إلى آلية الإبداع أي إلى محاولة تطوير حل جديد غير متوفر، أي أن الإنسان يلجأ إلى هذه الآلية حينما يواجه مشكلة جديدة عليه.

عرف البعض الإدارة بأنها (عملية اتخاذ القرارات) وبالرغم من أن هذا الرأي يشوبه القصور النسبي إلا أنه يحمل في طياته الأهمية النسبية لعملية اتخاذ القرارات كإحدى وظائف المدير/الإدارة.

1 المرجع السابق ص 394.

لذلك فإن نجاح منظمات الأعمال يتوقف إلى حد كبير على مدى سلامة ورشد القرارات التي يتم اتخاذها. ويمكن القول بأن اتخاذ القرارات هي عملية اختيار بديل واحد من بدائلين محتملين أو أكثر لتدقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة للمنظمة. ومن واقع هذا المفهوم يمكن إدراك أن عملية اتخاذ القرارات تنطوي على عدة عناصر هي<sup>1</sup>:

1. الاختيار.
2. توافر البدائل.
3. الأهداف والغايات.
4. الوقت.
5. الموارد البشرية والمادية المتوفرة.
6. البيئة الداخلية للمنظمة (مناخ العمل).
7. البيئة الخارجية بما تحتويه من متغيرات سياسية واقتصادية واجتماعية.

خطوات اتخاذ القرارات:

يمكن تلخيص خطوات اتخاذ القرارات على النحو التالي<sup>2</sup>:

1. تحديد الهدف أو المشكلة.
2. تحديد بدائل الوصول إلى الهدف.
3. تقييم البدائل السابقة في ضوء القيود الخاصة بالتكلفة والوقت والعائد.
4. اختيار أفضل البدائل.
5. إصدار القرار وهي المرحلة الأخيرة التي تعطي للقرار الذي تم اتخاذه الشرعية التنظيمية أو صفة الإلزام.
6. متابعة تنفيذ القرار.

أهمية اتخاذ القرارات :

اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية , ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها<sup>3</sup>.

1 د. عبد الغفار حنفي ود. عبد السلام ابو قحف ، تنظيم وإدارة الأعمال ، (الإسكندرية، المكتب العربي الحديث -1993م) ص 131 .

2 المرجع السابق ص 36 .

3 [http://www.ibtesama.com/vb/showthread-t\\_29823](http://www.ibtesama.com/vb/showthread-t_29823)

إن عملية اتخاذ القرارات الإدارية تعتبر أهم عنصر من عناصر العملية الإدارية، فاتخاذ القرارات هو جوهر عمل القيادات الإدارية وهو نقطة البدء لجميع الإجراءات وأوجه النشاط والتصرفات التي تتم في المنشأة لذلك وصفت عملية اتخاذ القرارات بأنها قلب الإدارة<sup>1</sup>

بل أن هنالك من استخدم مفهوم اتخاذ القرارات كمرادف للإدارة أي أن الإدارة هي اتخاذ القرارات<sup>2</sup>.

إن اتخاذ القرارات الإدارية لا يعتبر وظيفة إدارية مستقلة مثل الوظائف الإدارية الأخرى كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. فالواقع الإداري يبين أن كل وظيفة من هذه الوظائف الجوهرية تنطوي على اتخاذ قرار.

عليه فإن عملية اتخاذ القرارات قد أصبحت أساس العملية الإدارية، وترتبط ارتباطاً وثيقاً بكل أوجه النشاط التي تقوم بها المنشأة فهي يقوم بها كل مدير، وتنتشر في جميع المستويات الإدارية، وتوجد في كل جزء من أجزاء المنشأة، مما يؤكد أهميتها ودورها في نجاح المنشآت.

وعملية اتخاذ القرارات ليست بالمهمة السهلة، لأنها عملية اختيار أفضل البدائل وأفضل السبل لتحقيق الأهداف، وهي إختبار لمدى كفاءة المديرين وقدرتهم على تحمل المسؤولية والبت في الأمور.

وأصبح مقدار النجاح الذي تحققه أي منشأة يتوقف إلى حد بعيد على مقدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة، ومن هنا أصبحت عملية اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية.

مراحل صناعة القرارات:

هناك خمسة مراحل لعملية صناعة القرار وهي كالتالي:

المرحلة الأولى تشخيص المشكلة:

من الأمور المهمة التي ينبغي للمدير إدراكها وهو بصدد التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها، هي تحديده لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة، ودرجة أهمية المشكلة، وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها، والوقت الملائم للتصدي لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها.

Robert C. ford/Cherill P. Heaton (Verginia , Principles of management, decision approach, Re ton1 Publishing xo. 1983), p3

2 د. عبد الكريم درويش، د. ليلي تكللا، أصول الإدارة العامة (القااهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، 1968)، ص 181.

المرحلة الثانية جمع المعلومات:

إن فهم المشكلة فهماً دقيقاً، واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار، ذلك أن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنياً من مصادرها المختلفة، ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها، ثم يقوم بتحليلها تحليلاً دقيقاً. ويقرن الدقائق والأرقام ويخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعد على الوصول إلى القرار المناسب. وقد صنف بعض علماء الإدارة أنواع البيانات والمعلومات التي يستخدمها المدير إلى التالي:

1| البيانات والمعلومات الأولية والثانوية.

2| البيانات والمعلومات الكمية.

3| البيانات والمعلومات النوعية.

4| الأمور والدقائق.

المرحلة الثالثة: تحديد البدائل المتاحة وتقييمها:

ويوقف عدد الحلول البديلة ونوعها على عدة عوامل منها:  
وضع المنظمة، والسياسات التي تطبقها، والفلسفة التي تلتزم بها وإمكانياتها المادية، والوقت المتاح أمام متخذ القرار، واتجاهات المدير متخذ القرار وقدرته على التفكير المنطقي والمبدع، الذي يعتمد على التفكير الابتكاري الذي يركز على التصور والتوقع وخلفية الأفكار مما يساعد على تصنيف البدائل المتواترة وترتيبها والتوصل إلى عدد محدود منها.

المرحلة الرابعة: اختيار البديل المناسب لحل المشكلة:

وتتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقاً لمعايير واعتبارات موضوعية سيستند إليها المدير في عملية الاختيار وأهم هذه المعايير:  
- تحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة، فيفضل البديل الذي يحقق لهم الأهداف أو أكثرها مساهمة في تحقيقها.  
- اتفاق البديل مع أهمية المنظمة وأهدافها وقيمها ونظمها وإجراءاتها.  
- قبول أفراد المنظمة للحل البديل واستعدادهم لتنفيذه.  
- درجة تأثير البديل على العلاقات الإنسانية والمعاملات الناجحة بين أفراد التنظيم.

- درجة السرعة المطلوبة في الحل البديل، والموعد الذي يراد الحصول فيه على النتائج المطلوبة.
  - مدى ملائمة كل بديل مع العوامل البيئية الخارجية للمنظمة مثل العادات والتقاليد.
  - والقيم وأنماط السلوك والأنماط الاستهلاكية وما يمكن أن تفرزه هذه البيئة من عوامل مساعدة أو معوقة لكل بديل.
  - المعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة.
  - كفاءة البديل والعائد الذي سيحققه إتباع البديل المختار.
- المرحلة الخامسة: متابعة تنفيذ القرار وتقييمه:

يجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يؤدي القرار أحسن النتائج وعندما يطبق القرار المتخذ، وتظهر نتائجه يقوم المدير بتقييم هذه النتائج ليرى درجة فاعليتها، ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله.

وعملياً المتابعة تنمي لدى متخذ القرار أو مساعديهم القدرة على تحري الدقة والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ مما يساعد على اكتشاف مواقع القصور وعرفه أسبابها واقتراح سبل علاجها.

يضاف إلى ذلك إن عملية المتابعة لتنفيذ القرار تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار.

### المشاركة في اتخاذ القرارات:

تتمثل مزايا المشاركة في اتخاذ القرارات:

1. تساعد على تحسين نوعية القرار، وجعل المتخذ أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين، فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة. كما تؤدي إلى المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير و أفراد التنظيم من ناحية، وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى. وللمشاركة في عملية صنع القرارات أثرها في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم، وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف التنظيم وتجعلهم أكثر استعداداً لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها.

2. تساعد في اتخاذ القرارات على رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات.

كذلك هناك بعض الاحتياطات عند مشاركة الأفراد:

1. إشراك العاملين في الموضوعات التي تدخل في نطاق عملهم، والتي يملكون قدرات ومهارات تمكنهم من المساهمة فيها. تهيئة المناخ الصالح والملائم من الصراحة والتفاهم، وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة حتى يتمكن الأفراد من دراستها وتحليلها و تحديد البدائل على أساسها.

2. إعطاء الفرصة المناسبة لعملية المشاركة مثل الأخذ بالآراء التي يدلي بها الأفراد إذا كانت ملائمة وذات فائدة عملية ويترتب على تطبيقها نتائج إيجابية تنعكس على فعالية ورشد القرار الذي يتم اتخاذه عن طريق المشاركة.

## أنواع القرارات :

تم تقسيم القرارات إلى نوعين: القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة<sup>1</sup>، فالقرارات المبرمجة تشير إلى القرارات المخططة سلفاً والتي تتعامل مع حل المشكلات المتكررة أو الروتينية حيث يتم تحديد أساليب وطرق وإجراءات حل أو التعامل مع أي مشكلة سلفاً. ومن أبرز القرارات المخططة سلفاً قرار إعادة طلب شراء نوع معين من المواد الخام. أو قرارات التعيين والتوظيف والإجازات، حيث توضع سلفاً الإجراءات الخاصة بكل حالة من الحالات المذكورة من واقع اللوائح المعمول بها في مجال المشتريات أو شؤون العاملين.

أما بالنسبة للقرارات غير المبرمجة فهي تلك القرارات غير المتكررة الحدوث أو التي تعالج مشكلات جديدة أو تتعامل مع المواقف غير محددة أو الغير المألوفة. مثال القرارات الإستراتيجية (ابتكار نوع جديد من السلع، غزو أسواق جديدة، قرارات التوسع، قرارات الاندماج).

ونجد أن معظم القرارات التي يتم اتخاذها في المستويات التشغيلية الدنيا هي قرارات مبرمجة أما القرارات غير المبرمجة فهي تمثل الصفة السائدة للقرارات التي يتم اتخاذها في المستويات الإدارية العليا.

أيضاً تم تصنيف القرارات إلى:

1/ القرارات الإستراتيجية مثل:

---

1 د. عبد الغفار حنفي ود. عبد السلام أبو قحف مرجع سابق ص 143.

أ/ قرارات اختيار مزيج السلعة التي تساعد على تعظيم معدل العائد على الاستثمار.

ب/ قرارات تخصيص الموارد على استخداماتها البديلة أو الخاصة بالفرض المرتبطة بالسلعة والسوق.

ج/ قرارات التنويع.

د/ قرارات اختيار تو قيت وأزمنة البدء في التوسع الغير متكرر.

وتتصف هذه ال قرارات بأنها غير متكررة كما أنها تحظى بدرجة عالية من المركزية في اتخاذها.

## 2/ ال قرارات التنظيمية أو الإدارية:

وهي ال قرارات التي تتصف بالتكرار إذا قورنت بالسابقة ومن أمثلتها:

أ/ ال قرارات الخاصة بإدارات توزيع الموارد على استخداماتها البديلة.

ب/ ال قرارات الخاصة بتنظيم وتنمية الموارد.

ج/ ال قرارات التنظيمية المرتبطة بتدفق المعلومات وتحديد الحريات والصلاحيات المخولة للأفراد وكذلك المسؤولين.

د/ ال قرارات الخاصة بخطوات تنفيذ وتدفق الأعمال والأنشطة وتوزيع الخدمات والتسهيلات بين الأقسام أو الوحدات التنظيمية.

## 3/ ال قرارات التشغيلية:

بمقارنة عملية اتخاذ هذه ال قرارات بنظائرها في النوعين السابقين نجد أنها تتصف بدرجة عالية من اللامركزية. كما أن هذه ال قرارات تتصف بالتكرار في الحدوث أي أنها مبرمجة ومن أمثلتها:

أ/ توزيع الموارد المتاحة على الأنشطة الوظيفية الرئيسة.

ب/ جدولة الإنتاج وجدولة استخدامات وتشغيل الموارد.

ج/ تحديد مستويات التشغيل أي حجم الإنتاج ومستويات المخزون والتخزين

هـ- ال قرارات الخاصة بالتسعير وسياسات التنمية والبحوث.

إن اتخاذ ال قرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير، إن مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة إنما يتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها وبما لديهم من مفاهيم تضمن رشد ال قرارات وفعاليتها وتدرک أهميتها وضوحها ووقتتها وتعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها.



## أنواع القرارات الإدارية:

تتمثل أنواع القرارات الإدارية في الآتي :

1. القرارات التقليدية: وهي نوعان:

أ/القرارات التنفيذية:

وهي تتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة كتلك المتعلقة بالحضور والانصراف وتوزيع العمل والغياب والإجازات وكيفية معالجة الشكاوى وهذا النوع من القرارات يمكن البت فيها على الفور نتيجة الخبرات والتجارب التي اكتسبها المدير والمعلومات التي لديه.

ب/القرارات التكتيكية :

وتتصف بأنها قرارات متكررة وان كانت في مستوى أعلى من القرارات التنفيذية وأكثر فنية وتفصيلا ويوكل أمر مواجهتها إلي الرؤساء الفنيين والمتخصصين .

2|القرارات غير التقليدية: وتتنوع إلى قسمين:

أ-القرارات الحيوية:

هي التي تتعلق بمشكلات حيوية يحتاج في حلها إلى التفاهم والمناقشة وتبادل الرأي على نطاق واسع وفي مواجهة هذا النوع من المشكلات يبادر المدير متخذ القرار بدعوة مساعديه ومستشاريه من الإداريين والفنيين والقانونيين إلى اجتماع يعد لدراسة المشكلة وهنا يسعى المدير متخذ القرار لإشراك كل من يعنيههم أمر القرار من جميع الأطراف في مؤتمر وأن يعطيهم جميعا حرية المناقشة مع توضيح نقاط القوة والضعف.

ب-القرارات الإستراتيجية:

وهي قرارات غير تقليدية تتصل بمشكلات إستراتيجية وذات أبعاد متعددة وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد وهذه النوعية من القرارات تتطلب البحث المتعمق والدراسة المتأنية والمستفيضة والمتخصصة التي تتناول جميع الفروض والاحتمالات ومناقشتها.

تهدف إدارة المشروع إلى تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد ولذلك فهي تسعى دائما إلى اتخاذ القرارات بالطريقة التي تحقق الهدف العام للمنشأة، ودون أن يكون

هناك تعارض بين أي منها بطريقة تحد من تحقيق الهدف العام. ويؤثر في عملية اتخاذ القرارات عدة اعتبارات وعوامل نوعية وكمية<sup>1</sup>.

هناك العديد من القرارات يكون الأساس في المفاضلة والاختيار بالنسبة لها قائم على تحليل دراسة التكاليف وتمر عملية دراسة وتحليل التكاليف في مجال اتخاذ القرارات بعدة خطوات هي<sup>2</sup>:

1\_ تعريف المشكلة.

2\_ تحديد التكاليف والإيرادات التي نحتاج إليها بالنسبة لدراسة المشكلة أو التي ستتأثر بالبدائل المعروضة.

3\_ تقدير التكاليف ( والإيرادات المتعلقة بها ).

فيما يلي أهمية كل خطوة من الخطوات السابقة:

1/ أهمية تحديد المشكلة: تحديد المشكلة المعروضة التي ينبغي اتخاذ قرارات بشأنها تفيد الخطوة الأولى في عملية التحليل ويترتب عليها الاستمرار في الخطوات التالية.

2/ تحديد التكاليف الملائمة للمشكلة المعروضة: بعد تحديد المشكلة المعروضة بدقة تكون الخطوة التالية تحديد التكاليف الملائمة لتلك المشكلة ونلاحظ أن معظم القرارات تنطوي على تغييرات في الظروف والأوضاع القائمة ولكن ليس من الضروري أن يكون التغيير كلياً وفي بعض الحالات قد لا يختصر الأمر على الحصول على المعلومات عن التكاليف داخل المنشأة ولكن قد يتطلب التحليل ضرورة الحصول على معلومات من خارج المنشأة.

3| قياس التكلفة المضافة والدخل المضاف: بعد أن يتم تحديد التكاليف التي تتأثر بالمشكلة المعروضة يتم تقدير تلك التكاليف ويوجد طرق متعددة لتقدير التكاليف أهمها<sup>3</sup>:

1\_ الطريقة الهندسية:

تقوم هذه الطريقة على أساس التعرف على العلاقات المادية بين المدخلات (المستخدم) من المواد والعمل والأصول والرأسمالية وبعض المقاييس الطبيعية للمنتج (المخرجات) وتستخدم هذه الطريقة عادة لتقدير المواد المباشرة والأجور المباشرة المستخدمة في إنتاج المنشأة أو أحد مراكز التكاليف فيها.

1.د.احمد نور، مبادئ محاسبة التكاليف الصناعية (الإسكندرية، الدار الجامعية، 1999م) ص 87  
M.Schiff and L. I.Benninger “Cost Accounting”(New York , The Roland Press co , 1963),P.222  
N .Dopnch& J .Birnbery “Cost Accounting :Accounting Data for Mangment(New York “ Harcourt , 3  
Brace and work Inc, 1969) P.151

يلاحظ أن الطريقة السابقة في تقدير التكلفة تهمل بعض عناصر التكاليف المهمة مثل تكلفة الحيز المستخدم في الإنتاج أو تكلفة الخدمات المختلفة مثل الصيانة وتكلفة أقسام الخدمات ونتيجة لذلك فإن تقديرات التكلفة باستخدام هذه الطريقة لن تكون دقيقة ولهذا فإن استخدام الطريقة الهندسية في التقدير يقتصر فقط على تقرير العناصر العامة مثل الموارد والأجور وفي هذه الحالة تعامل باقي عناصر التكاليف على أساس أنها مدخلات غير مباشرة يصعب إخضاعها للتحليل الهندسي ويتم تقديرها على أساس تحليل العلاقة التاريخية بينها وبين الإنتاج (المخرجات).

## 2- طريقة تحليل المعلومات التاريخية:

باستخدام هذه الطريقة يتم تقدير التكاليف المستغلة عن طريق تحليل علاقات التكلفة عن فترات سابقة ونفترض أن مسلك التكلفة في المستقبل سيكون مطابقاً وبطبيعة الحال ستتوقف دقة التقديرات على تحقيق هذا الفرض من عدمه .

لكي يتم اتخاذ القرار السليم يرى الباحث تحديد المشكلة بدقة أولاً مما يترتب عليه تحديد بقية خطوات حل المشكلة من جمع للمعلومات المتعلقة بها، وتحليل تلك المعلومات ثم تحديد البدائل المتاحة وتقييمها لكي يصل إلى اختيار البديل المناسب لاتخاذ القرار لا بد من متابعة تنفيذ القرار الذي تم إصداره وتقييمه لأن ذلك يساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرارات.

## المبحث الثاني

### التكاليف الملائمة لصنع القرارات

اتخاذ القرارات أحد الوظائف الرئيسية للمدير، حيث يواجه المديرون دائماً مشاكل اتخاذ قرارات مثل اختيار المنتجات التي يتم بيعها، أو طرق الإنتاج التي يمكن استخدامها، وأية قنوات توزيع هي الأفضل، أو ما إذا كان من الأوفق صنع المكونات أو شرائها من الخارج، ما هي الأسعار؟ رفض أو قبول عرض خاص بسعر خاص.

لعل اتخاذ أفضل القرارات هو من الواجبات المعقدة والصعبة، وهذه الصعوبة تزداد بوجود ليس فقط بديل أو اثنين بل العديد من البدائل التي يمكن أن تتبع في حالة مواجهة المنشأة.

وتعتبر التكاليف دائماً عاملاً رئيسياً في اتخاذ القرارات، وأحد خطوات اتخاذ القرار هو مقارنة تكاليف البديل بتكاليف البدائل الأخرى، وأحد مشاكل تحقيق ذلك هو أن بعض التكاليف الخاصة بالبديل قد تكون غير ملائمة لاتخاذ القرار، ويمكن تعريف التكاليف الملائمة بأنها التكاليف التي يمكن تحملها لقرار معين والتي تؤثر في اختيار المدير بين البدائل.

وحتى يمكن اتخاذ القرار الصحيح يجب وجود أدوات متاحة للمدير تساعد على التمييز بين التكاليف الملائمة وغير الملائمة حتى يمكن استبعاد الأخيرة عن إطار اتخاذ القرار.

إن معلومات التكاليف تكون ملائمة لاتخاذ القرارات إذا توافرها اعتباران:<sup>1</sup>

1- أن تكون تكاليف متوقعة في المستقبل أي متوقعة الحدوث خلال الفترة التي يعطيها القرار المراد اتخاذه وبالتالي لا بد من جمع وتحديد تكاليف المواد والأجور والتكاليف الصناعية الإضافية المتوقعة خلال هذه الفترة، أما التكاليف التاريخية فإنها تكون مناسبة لاتخاذ القرارات فقط إذا ما كان متوقفاً استمرارها في المستقبل.

2- أن تختلف باختلاف بدائل القرار: إن عناصر التكاليف التي تختلف باختلاف بدائل القرار تكون أكثر فائدة من تلك العناصر التي تدخل مع تكلفة البدائل وبنفس

1.د.ليستراي-هينجر-د.سيرج واتولتش. المحاسبة الإدارية، ترجمة د.أحمد حامد حجاج، الرياض، (دار المريخ للنشر 1408هـ..، 1988م) ص 181

القيمة، ذلك لأن اختلاف تكلفة البدائل وليس تماثلها هو الذي يعين على اتخاذ القرار.

كذلك عرفت التكاليف الملائمة لاتخاذ القرار<sup>1</sup>: هي التكاليف التي يمكن تفاديها أي التي يمكن استبعادها جزئياً أو كلياً كنتيجة لاختيار بديل معين دون البدائل الأخرى في حال اتخاذ قرار معين. عند اتخاذ هذا القرار فإن مدخل تحليل التكلفة يجب أن يشمل حال اتخاذ قرار معين عند اتخاذ هذا القرار فإن مدخل تحليل التكلفة يجب أن يشمل الخطوات الآتية:

أ. تجميع التكاليف المرتبطة لكل بديل يجب أخذه في الاعتبار .  
ب. استبعاد التكاليف الفارقة .

ج. اتخاذ القرار المبني على التكاليف الباقية .

وهذه التكاليف ستكون هي التكلفة التفاضلية، أو التكاليف التي يمكن تفاديها والتي تعد هي التكاليف الملائمة لاتخاذ القرار، ونجد أن كل التكاليف يمكن تفاديها ما عدا:

1- التكاليف الغارقة: هي التكاليف المرتبطة بالاستثمارات طويلة الأجل، ومن صفاتها:

- تكاليف يصعب استردادها عادة.
  - تكاليف يصعب تغييرها في الأجل القصير .
  - تكاليف يمكن تجاهلها عند المقارنة بين البدائل لاتخاذ القرار.
  - التكاليف الغارقة في معظم الأحيان هي تكاليف الأصول الثابتة، إلا أنها قد تضمن تكاليف متغيرة نتيجة لتغلبات حجم المبيعات، فإذا تعذر تصريف الإنتاج إلا بأسعار منخفضة فإن الإدارة يجب أن تتجاهل التكاليف التي تحملتها في سبيل هذا الإنتاج عند تحديد سعر التخلص منها.
- 2- التكاليف المستقبالية التي لا تختلف بين البدائل المختلفة:
- إن أية تكاليف مستقبالية لا تختلف بين البدائل في حال اتخاذ قرار ما لا تعتبر تكاليف ملائمة بالنسبة لهذا القرار، فإذا كانت الشركة ستتحمل نفس التكلفة بغض النظر عن القرار المراد اتخاذه فإن هذه التكلفة سوف لن تقيد الشركة في اتخاذ القرار الأفضل، والحالة الوحيدة التي تقيد فيها التكاليف المستقبالية في اتخاذ القرارات هي حالة اختلافها بين البدائل.

التكاليف التي تدخل في الحساب عند اتخاذ القرارات هي<sup>2</sup>:

1. المرجع السابق، ص 676 .  
2. د. محمد عادل إلهامي، أساليب المحاسبة الإدارية (القااهرة، د. بن 2001 م) ص 53

## 1/ التكاليف الزائدة أو الحدية:

وهي كافة عناصر التكاليف التي تتغير بتغير حجم الإنتاج، أو الزيادة في التكاليف الإجمالية المترتبة على زيادة حجم الإنتاج أو النشاط. قد تعبر التكاليف الحدية أيضاً عن التغير الذي يطرأ على أي عنصر من عناصر التكاليف أو على التكلفة الإجمالية من فترة زمنية إلى فترة زمنية أخرى مستقبليّة نتيجة للتغير في أسعار عوامل الإنتاج التي تحتاجها المنشأة سواء كان هذا التغير في التكاليف والأسعار مصحوباً أو غير مصحوب بتغير في حجم الإنتاج أو في النسب المئوية التي تستخدم بها عناصر الإنتاج (الخلطة السلعية).

لا يقتصر حساب التكاليف الحدية على التكاليف الإجمالية، فقد تؤخذ على الفرق أو الاختلاف في تكاليف الإنتاج أو في التكاليف التسويقيّة أو في التكاليف الإداريّة، وغالباً ما يتم تبويب التكاليف إلى متغيرة وتكاليف شبه متغيرة وتكاليف شبه ثابتة وذلك للمساعدة في قياس التكاليف الحدية. يستفاد من التكاليف الحدية في تحديد أثر التغير في حجم الإنتاج أو في حجم المبيعات أو في التشكيلة السلعية، وتحديد أسعار الطلبات الخاصة، وقرارات الشراء أو الاستئجار لبعض الآلات وقرارات الشراء أو الإنتاج لقطع الغيار والمواد، وكذلك في مقارنة طرق الإنتاج والتوزيع المختلفة.

## 2/ التكاليف التي يمكن تتبعها:

وهي كافة أنواع التكاليف التي يمكن إقتفاء أثرها أو تتبعها وتحميلها مباشرة لأحد أقسام الإنتاج، أو لإحدى المنتجات أو الأوامر الإنتاجية، أو مراكز التكلفة أو إدارة من إدارات المنشأة.

تهتم الإدارة بهذه التكاليف عند اتخاذ قرارات إضافة منتج جديد للخط الإنتاجي أو حذف إحدى المنتجات. وعند اتخاذ قرارات تسعير المنتجات، وفي اتخاذ القرارات الخاصة بتعديل طرق تسويق المنتجات والاختيار بينها.

## 3/ تكاليف الاستبدال :

يقصد بها سعر السوق الذي يدفع حالياً أو مستقبلاً لشراء أصل من الأصول لإضافته لطاقة المنشأة أو لإحلاله محل أصل آخر، أو لمجرد تقييم الأصول التي تمتلكها المنشأة حالياً. نجد ذلك جلياً في المحاسبة المالية عند تطبيق قاعدة (سعر التكلفة أو السوق أيهما أقل) عند تقييم المخزون من البضائع آخر المدة أو عند تقييم محفظة الأوراق المالية.

تفضل الإدارة تكوين مخصصات استبدال الأصول الرأسمالية على أساس القيمة الاستبدالية للأصل في الوقت في الوقت الذي سيتم فيه الاستبدال في المستقبل وليس على أساس القيمة التاريخية أو الدفترية لهذا الأصل... ونتيجة للارتفاع المستمر في أسعار السلع والخدمات فإن القيمة الاستبدالية للأصول الرأسمالية غالباً ما تكون أكبر من قيمتها الحالية أو قيمتها التاريخية، وتهتم الإدارة بالتكلفة الاستبدالية على أساس أنها تمثل المبالغ التي يجب توفيرها حتى يمكن لها المحافظة على مستوى الطاقة الإنتاجية بالمنشأة.

#### 4/ التكلفة المضافة:

يمكن تمييزها عن التكلفة التفاضلية على أساس أن التكلفة المضافة تعني أن الزيادة في التكلفة التفاضلية الخاصة بأحد البدائل عن التكلفة التفاضلية الخاصة بأقل تلك البدائل تكلفة، أي أنها بمثابة التكلفة التفاضلية الإضافية. التكاليف التفاضلية هي التي تتوقف على القرار المأخوذ أو المتعلقة بكل قرار من تلك القرارات، أما التكلفة المضافة الخاصة بقرار معين فهي بمثابة ما يضيفه أو يوفره هذا القرار بالنسبة للقرار الأقل منه تكلفة (أقل البدائل المعروفة تكلفة)<sup>1</sup>.

#### 5/ التكاليف النقدية:

هي عناصر التكاليف التي تتطلب أو سوف تتطلب إنفاقاً نقدياً في الفترة موضوع التحليل، وذلك كتكاليف العمالة أو النفقات الأخرى التي ينبغي دفعها نقداً. إهلاك الأصول الثابتة لا يعتبر بمثابة تكاليف نقدية في الوقت الحاضر أي لا تتطلب إنفاقاً نقدياً في الوقت الحاضر على أساس أنه سبق دفعها في الماضي عند تملك الأصول، وعليه فإنها تكون بمثابة تكاليف نقدية عند شراء الأصل.

#### 6/ التكاليف الضمنية:

تعتبر نوعاً من تكلفة الفرصة البديلة، وهي ليست بمثابة تكاليف مدفوعة عن عملية مبادلة حدثت فعلاً ولكنها متصلة ببعض عمليات المنشأة.

التكاليف الضمنية هي بمثابة تكاليف حقيقية على الرغم من أن العرف المحاسبي لا يسمح بتسجيلها في الدفاتر والحسابات، ولهذا لا ينبغي إهمالها عند اتخاذ القرارات

1د/أحمد محمد نور- د/شحاتة السيد شحاتة، مدخل معاصر في مبادئ محاسبة التكاليف لأغراض القياس والرقابة في بيئة التصنيع المعاصرة، (الإسكندرية، الدار الجامعية، 2005م) ص 73.

الإدارية، من أمثلة التكاليف الضمنية استخدام المنشأة للذقفة المتجمعة لديها في شراء بضاعة وتخزينها وذلك بعد أن تحمله كل النفقات الخاصة بها من شحن وتأمين، ويعني ذلك أن المنشأة استخدمت هذه الذقفة في عملية مبادلة (شراء البضاعة) دون أن تدفع فوائد م قابل استخدام هذه الأصول لكن إذا كانت هذه الأموال استخدمت مرة أخرى فإنها ستحق فائدة أو عائد وهذا العائد المفقود هو بمثابة التكلفة الضمنية. تكلفة الفرصة المضاعة ( البديلة):

التكلفة هي تضحية بموارد اقتصادية بغرض الحصول على منفعة معينة (سلعة) خدمة وهذه التضحية قد تحدث أيضاً عند رفض عوائد أو فوائد معينة بسبب اختيار بديل من البدائل.

إن اختيار الإدارة لأحسن البدائل ورفض البدائل الأخرى يعنى أيضاً أن تستغنى عن الفوائد والأرباح الناتجة من البدائل المرفوضة، وهذا ما يطلق عليه تكلفة الفرصة المضاعة (البديلة) للبدل الذي تم اختياره.

نجد أن تكلفة الفرصة المضاعة لا تدخل ضمن التكاليف التي تقرأها قواعد المحاسبة المالية وذلك لأنها تكلفة تقديرية ولا تخضع لمبدأ الموضوعية، إلا أن لها أهمية كبيرة في تحليل التكاليف من أجل اتخاذ القرارات الإدارية. التكاليف القابلة للرقابة والتحكم:

هي التكاليف التي تخضع لتأثير فرد من الأفراد في مستوى إداري معين عكس تلك التكاليف غير القابلة للرقابة والتحكم، وحسب النظرة العامة فإن كل التكاليف تعتبر قابلة للرقابة والتحكم بواسطة شخص معين في وقت معين حتى تكاليف الأصول الثابتة يمكن التحكم فيها أثناء عملية الإنشاء أو الشراء.

يعتبر الفصل بين التكاليف القابلة للرقابة والتحكم وبين التكاليف غير القابلة لذلك هي الوسائل العامة لتقييم الأداء في نظام محاسبة المسؤولية والذي يهدف إلى رفع كفاءة أداء الأفراد والأقسام.

كلما ارتفع المستوى الإداري للشخص الذي تعد له معلومات لتكاليف وكلما طالت الفترة الزمنية التي يغطيها تقدير التكاليف كلما زادت نسبة التكاليف القابلة للرقابة والتحكم.



كذلك تم تعريف التكاليف الملائمة بأنها تلك التكاليف المتوقعة مستقبلاً التي تختلف بين سبل أو مسارات النشاط البديلة.<sup>1</sup> ومن هنا فإننا نجد أن لهذا التعريف جانبين أو وجهين أساسيين هما :

1/ تكاليف متوقعة مستقبلاً.

2/ تختلف بين سبل ومسارات النشاط البديلة.

والإيرادات الملائمة هي تلك الإيرادات المتوقعة مستقبلاً التي تختلف بين سبل أو مسارات النشاط البديلة. ومن هنا يمكن القول بأن التكاليف التاريخية تعد في حد ذاتها تكاليف غير ملائمة لاتخاذ القرار، على الرغم من أنها قد تمثل أساساً مفيداً أو نافعاً للتنبؤ بالتكاليف المستقبلية.

تقسم نتائج البدائل إلى مجموعتين عريضتين: كمية ونوعية<sup>2</sup>، فالعوامل الكمية هي التي تقاس في صورة عددية، وبعض هذه العوامل الكمية يمكن أن تكون مالية، بمعنى أن يسهل التعبير عنها في صورة مالية، مثال ذلك تكاليف المواد المباشرة وتكاليف العمالة الصناعية والتكاليف التسويقية، كما أن بعض العوامل الكمية يمكن أن تكون غير مالية، أي يمكن أن تقاس عددياً، لكن يكون من الصعب قياسها في صورة مالية، مثل تخفيض وقت تطوير المنتج بالنسبة لشركة صناعية، نسبة الرحلات التي تعمل في الميعاد المحدد بالنسبة لشركة الطيران، أما العوامل النوعية أو الكيفية فهي النتائج التي لا يمكن قياسها في صورة عددية، مثال ذلك معنويات العمال.

ويركز تحليل التكلفة \_ بصفة عامة \_ على العوامل الكمية التي يمكن التعبير عنها في صورة مالية، لكن ليس معنى أن العوامل الكيفية والعوامل الكمية غير المالية لا يكون التعبير عنها في صورة مالية أنها غير مهمة، فالإدارة تعترف وتأخذ في اعتبارها هذه المشكلة بطريقتين :

الطريقة الأولى تتمثل في أن الإدارة تقيم العوامل الكيفية وغير المالية بعد أن تحلل أولاً النتائج المالية، وفي كثير من المرات يمكن أن تعطي وزناً للعوامل الوصفية أكبر من العوامل الكمية. فمثلاً للشركة أن تتعامل مع مورد واحد لتوريد كل الأجزاء المهمة، وللاحتفاظ بعلاقات عمل جيدة معه، فإنها تقرر شراء كل الأجزاء من هذا المورد على الرغم من أنها يمكن أن تصنع واحداً منها بتكلفة أقل من تكلفة شرائها من المورد، ولعل

1 تشارلز هورجرن-جورج فوستر - سريكانت داتار، محاسبة التكاليف مدخل إداري الجزء الأول، ترجمة د. أحمد حامد حجاج، (الرياض دار المريخ للنشر 1423هـ-2003 م)، ص 601.  
2 المرجع السابق ص 605

صعوبة الأخذ بهذه الطريقة تكمن في تحديد كيفية الموازنة بدقة بين الاعتبارات الكمية والاعتبارات الوصفية أو النوعية.

أما الطريقة الثانية التي تزايد الإقبال عليها من قبل الإدارة فتتمثل في محاولة التعبير عن تلك العوامل الوصفية والعوامل غير المالية في صورة كمية مالية.

غالباً ما تتخذ الإدارة قرارات تؤثر على مستويات المخرجات، وكثير من هذه القرارات هي بالضرورة قرارات قصيرة الأجل بطبيعتها، لكن يمكن أن تكون لها نتائج طويلة الأجل لا يجب إغفالها، والإدارة يتم مكافأتها على اتخاذ تلك القرارات التي تعظم هدفاً محدداً للتنظيم ((عادة ما يكون دخل التشغيل)) وتحليل التكلفة يكون ضرورياً لتحديد كيفية تغير دخل التشغيل م تغيرات مستويات المخرجات، وتحليل التكاليف الذي غالباً ما يعتمد على التمييز الواضح والصريح بين أنماط سلوك التكلفة، أي تحديد ما إذا كانت التكاليف ثابتة أو متغيرة في علاقتها بالمخرجات المنتجة.

تواجه الإدارة في بعض الأحيان بقرار قبول أو رفض أوامر خاصة يتم إنتاجها مرة واحدة فقط عندما يكون هناك طاقة إنتاجية عاطلة، وعندما لا يكون للمر آثار طويلة الأجل. في هذه الحالة تبوب التكاليف إلى تكاليف متغيرة وأخرى ثابتة في علاقتها بوحدات المخرجات.

نجد أن التكاليف الملائمة لاتخاذ قرار معين قد لا تكون بالضرورة ملائمة لاتخاذ قرار آخر<sup>1</sup>، أي أن المدير يحتاج إلى تكاليف مختلفة لأغراض مختلفة، فلغرض ما قد تكون مجموعة معينة من التكاليف ملائمة ولغرض آخر قد تكون مجموعة مختلفة تماماً هي الملائمة لذلك فإنه بالنسبة لكل قرار يجب على المدير أن يفحص البيانات المتاحة ثم اتخاذ الخطوات اللازمة لفصل التكاليف الملائمة وإلا تعرض لمخاطر التضليل نتيجة البيانات غير الملائمة.

يعتمد اتخاذ القرارات على البيانات والمعلومات عن الأحداث المتوقع حدوثها في المستقبل، وتتضمن مهمة اتخاذ القرارات اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة أي أن المستقبل هو أساس اتخاذ القرارات وليس الماضي، حيث أنه لا يمكن تغير ما تم تنفيذه وأصبح ماضياً<sup>2</sup>. وبناء على ذلك فإن اتخاذ القرارات يجب أن تعتمد على التكلفة المستقبلية لا التكلفة التاريخية، لأن التكلفة التاريخية ليس لها قيمة إلا كأساس يمكن استخدامه للتنبؤ بالتكلفة المستقبلية.

---

1إتش برى، جاريسون واريك نورين، مرجع سابق، ص 680.  
2د عبد المنعم عوض الله -د عزيزة عبد الرازق، المحاسبة الإدارية في مجالات الرقابة واتخاذ القرارات، (القااهرة: د. ن 1993 م) ص 43

هناك عدة خصائص يجب توافرها في لبيانات والمعلومات المحاسبية حتى تحقق الغاية المرجوة منها، من هذه الخصائص المناسبة والملائمة، والتي تعني أن البيانات والمعلومات المحاسبية.

يجب أن تكون نافعة ومفيدة عند اتخاذ القرار الإداري، حيث تختلف القرارات الإدارية وتتنوع مما يحتاج إلى بيانات ومعلومات متعددة ومتنوعة أيضاً، فمثلاً البيانات عن كمية وقيمة المبيعات تكون مفيدة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالإعلان، في حين أن النسب المالية تكون مفيدة عند اتخاذ قرارات الاستثمار أو توزيع الأرباح، كما أن ربحية السهم تكون مفيدة عند اتخاذ قرارات زيادة رأس المال.

ولذلك فإن البيانات والمعلومات المحاسبية بصفة عامة وبيانات ومعلومات التكاليف بصفة خاصة يجب أن تتلاءم وتتناسب مع القرار المراد اتخاذه.

وتعتبر بيانات ومعلومات التكاليف مناسبة إذا توافرها الاعتباران التاليان:

1| أن تكون مرتبطة بالمستقبل، ويقصد بذلك أن تكون تلك التكاليف متوقعة حدوثها خلال الفترة التي يغطيها القرار المراد اتخاذه.

2| أن تختلف قيم عناصر التكاليف مع اختلاف البدائل، حيث إن هذا الاختلاف يجعلها أكثر فائدة من تلك العناصر التي تدخل في حساب تكلفة كل البدائل وبنفس القيمة، ذلك لأن اختلاف تكلفة البدائل هو الذي يساعد على اتخاذ القرارات.

يرى الباحث أن التكلفة الملائمة للقرار هي التكلفة المتوقعة مستقبلاً والتي تختلف بين البدائل المتاحة وبناء على ذلك فإن التكلفة التاريخية ((الفعلية)) بالرغم من أنها مفيدة في التنبؤ بالتكاليف الملائمة إلا أنها في حد ذاتها غير ملائمة عند اتخاذ القرار. وأن التكاليف الملائمة والتكاليف غير الملائمة ليس مفهوماً مطلقاً بل أنه أمر نسبي يتوقف على طبيعة القرار أو المشكلة موضع الدراسة.