

# آية

قال تعالى : ((أَمَنَ الرَّسُولُ بِمَا أُنزِلَ إِلَيْهِ مِنْ رَبِّهِ وَالْمُؤْمِنُونَ كُلٌّ آمَنَ بِاللَّهِ وَمَلَائِكَتِهِ وَكُتُبِهِ وَرُسُلِهِ لَا يُفَرِّقُونَ بَيْنَ أَحَدٍ مِّن رُّسُلِهِ وَقَالُوا سَمِعْنَا وَأَطَعْنَا غُفْرَانَكَ رَبَّنَا وَإِلَيْكَ الْمَصِيرُ }  
285 { لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ تَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إِصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ وَاعْفُ عَنَّا وَارْحَمْنَا أَنْتَ مَوْلَانَا فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ } 286

صدق الله العظيم

سورة البقرة

الآيات (285 - 286)

# الشكر

كل الحمد والشكر لله الواحد الاحد  
الفرد الصمد، الذي مكنتني من اتمام هذا  
البحث وعلي كل نعمه وافضاله التي منَّ  
بها عليّ.

الشكر لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا  
هذا الصرح الذي افتخر بالانتماء اليه.  
والشكر خاصة للاديب البروفيسور احمد  
ابراهيم أبوسن الذي أشرف علي هذه  
الاطروحة وكان نعم الموجه ولم يبخل  
بوقته وعلمه الغزير، وعلي سماحته وسعة  
صدره . والشكر الجزيل لبروفيسور خالد  
سر الختم السيد و بروفيسور على عبدالله  
الحاكم على توجيهاتهم التي ساعدت  
الباحث في مسيرته البحثية. والشكر  
موصول إلي كل من ساهم في اكمال هذا  
العمل في جميع مراحلها. لهم جميعا أفضل  
الثناء وأجل التقدير.

الباحث

# إهداء

• إلى روعي أمي وأبي أسأل الله لهما

الرحمة والمغفرة والجنة

• إلي إبنتي محاسن

• إلي أسرتي الكريمة

• إلى من شهد ان لا اله الا الله و ان

محمد رسول الله



□□□□□□□□ □□□□

رقم الصفحة	اسم الموضوع
أ	الاية
ب	الشكر
ج	الاهداء
د	فهرس الموضوعات
ح	فهرس الاشكال
ى	فهرس الجداول
ل	مستخلص البحث
س	Abstract
الإطار العام للدراسة	
1	مقدمة
2	مشكلة البحث
3	اهمية البحث
4	اهداف وفروض ومنهج البحث
4	تصميم البحث
5	الدراسات السابقة
12	تبويب البحث
الفصل الأول: مدخل لعلم الإدارة	
13	مقدمة
14	المبحث الأول: مفهوم الإدارة
16	المبحث الثاني: نشأة الفكر الإداري وتطوره
26	المبحث الثالث: مدارس الفكر الإداري
39	المبحث الرابع: علاقة علم الإدارة باتخاذ القرار وبالعلوم الأخرى

47	المبحث الخامس: وظائف الإدارة
53	المبحث السادس: الإدارة الإستراتيجية المفهوم والنموذج
	الفصل الثاني : نظرية القرارات الادارية
64	المبحث الاول : طبيعة القرارات الادارية
66	مستويات صنع القرارات
67	أنواع القرارات
71	خصائص عملية اتخاذ القرار الاداري
74	مداخل اتخاذ القرارات
82	خطوات اتخاذ القرار الاداري
85	العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار
	المبحث الثاني : طرق واساليب اتخاذ القرارات
88	المدرسة الكمية
93	مفهوم القيم
94	دور القيم في السلوك
99	السلطة
105	التفويض
116	مركزية ولا مركزية القرارات الإدارية
117	اتخاذ القرارات الفردية
119	اتخاذ القرارات الجماعية
120	مداخل اتخاذ القرارات الجماعية
125	مزايا المشاركة في اتخاذ القرارات
125	عيوب القرارات الجماعية
127	المبحث الثالث: التنبؤ الإداري
127	أهمية التنبؤ
129	نماذج وأساليب التنبؤ
	الفصل الثالث: نظم دعم القرار
	المبحث الاول : أنواع نظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي

135	انواع نظم المعلومات المبنية على الحاسب الالى
135	المبادئ الأساسية لنظرية النظم
143	نظام المعلومات الإدارية
145	خصائص المعلومات
148	المبحث الثاني: نظم المعلومات ومنظمات الأعمال
150	المداخل المعاصرة لدراسة نظم المعلومات
153	الدور الاستراتيجي لنظم المعلومات الإدارية
154	نظم المعلومات الإدارية والميزة التنافسية
159	نظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي
164	النظم الفرعية الوظيفية للمعلومات
193	الإطار الفكري لنظم دعم القرار
205	وظائف نظم مساندة اتخاذ القرار
المبحث الثالث : دراسة حالة شركة سكر كنانة	
213	صناعة السكر في العالم
218	الجوانب التنظيمية
227	الجوانب التمويلية
233	الجوانب الإنتاجية
239	الجوانب الفنية والتشغيلية
242	الجوانب التسويقية
المبحث الرابع : اتخاذ القرار في شركة سكر كنانة	
244	عملية اتخاذ القرار داخل شركة سكر كنانة

269	معايير تقييم البدائل الإستراتيجية داخل شركة سكر كنانة
المبحث الخامس : اثر وطرق واساليب اتخاذ القرارات واثرها علي الاستراتيجية الكلية في شركة سكر كنانة	
271	قرارات تعيين العاملين في شركة سكر كنانة
273	أهمية الأفراد للتنفيذ الاستراتيجي
274	نظم المكافآت
279	نظم الرقابة والمعلومات
280	مستويات الرقابة
الفصل الرابع : الدراسة الميدانية - النتائج - التوصيات	
285	الدراسة الميدانية
290	عرض النتائج
302	النتائج
303	التوصيات
305	بحوث مقترحة
306	المراجع باللغة العربية
316	المراجع باللغة الانجليزية
321	المقابلات الشخصية
323	الملاحق

رقم الصفحة	رقم الشكل	اسم الشكل
31	1-1	نماذج المنهج الكلاسيكي وابرز رواده ومفكره
36	2-1	إسهامات المنهج الإنساني في مجال التنظيم
41	3-1	مستويات البيروقراطية في قطاع الأعمال الخاصة والعامه
63	4-1	النموذج العام للإدارة الإستراتيجية
68	1-2	معايير تصنيف القرار
90	2-2	مدى وضوح البدائل المختلفة لاتخاذ القرار
138	1-3	مكونات النظام
139	2-3	النظام المغلق
140	3-3	النظام المفتوح
141	4-3	النظام نصف المفتوح أو نصف المغلق
148	5-3	نظم المعلومات الإدارية في منظمات الأعمال
151	6-3	المداخل الرئيسية لدراسة نظم المعلومات الإدارية
155	7-3	سلسلة القيمة لبورتر
161	8-3	هيكل نظم المعلومات في التنظيم
163	9-3	هيكل نظم المعلومات في المنظمة
166	10-3	النظام المتكامل للمعلومات الإدارية
168	11-3	نظام المعلومات التسويقية
171	12-3	نظام معلومات العمليات
173	13-3	نظام المعلومات المحاسبي والمالي
175	14-3	نظام معلومات الموارد البشرية
178	15-3	البنية التنظيمية والوظيفية المتكاملة لنظام المعلومات الإداري
180	16-3	نظام تخطيط موارد المنظمة
188	17-3	نموذج لنظم دعم الإدارة العليا

190	18-3	العلاقة المتداخلة بين أنواع نظم المعلومات
193	19-3	أنواع نظم دعم القرار
220	20-3	الهيكل التنظيمي لشركة سكر كنانة الخرطوم
221	21-3	الهيكل التنظيمي لشركة سكر كنانة الموقع
245	22-3	عملية اتخاذ القرار داخل شركة سكر كنانة
282	23-3	مدخل بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء في الرقابة الإستراتيجية
292	1-4	هنالك طرق وأساليب معينة يجب إتباعها عند عملية اتخاذ القرار
295	2-4	للهيكل التنظيمي اثر واضح في عملية اتخاذ القرار
298	3-4	ليس هنالك اثر واضح لاستغلال التكنولوجيا في عملية اتخاذ القرار
302	4-4	هنالك أفراد لديهم ما يميزهم لمنحهم سلطات إضافية

رقم الصفحة	رقم الجدول	اسم الجدول
43	1-1	الفرق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال
77	2-2	مراحل صنع القرار وفقاً لمدخل الرشد
107	3-2	درجات التفويض
184	3 - 1	آلية المكاتب: الأدوار، الأنشطة، النظم في المكاتب الحديثة
191	3 - 2	مقارنة بين خصائص نظم المعلومات
208	3 - 3	مقارنة بين الأنظمة التقليدية والأنظمة الخبيرة
230	3 - 4	نسب المساهمين في شركة سكر كنانة
231	3 - 5	اكتتاب الأسهم بالدولار الأمريكي بأسعار الصرف التاريخية
232	3 - 6	رأس مال الشركة بالجنيهات السودانية
234	3 - 7	إنتاج السكر في العام 79/80- 2003/2004
287	4 - 1	أفراد عينة الدراسة وفقاً للنوع
287	4 - 2	أفراد عينة الدراسة وفقاً للوظيفة
287	4 - 3	أفراد عينة الدراسة وفقاً للمؤهل الأكاديمي
288	4 - 4	أفراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة
288	4 - 5	أفراد عينة الدراسة وفقاً للحالة الاجتماعية
289	4 - 6	معاملات ارتباط بنود الإستبانة والدرجة الكلية
290	4 - 7	طرق وأساليب معينة يجب إتباعها عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية وقيم

		<b>وثقافة الشركة ونوعية المنتجات لها أثر كبير على عملية تنفيذ القرارات</b>
<b>291</b>	<b>4 -8</b>	Chi-Square Tests
<b>293</b>	<b>4 -9</b>	<b>للهيكل التنظيمي اثر واضح في عملية اتخاذ القرار و لطموحات الملاك اثر كبير على عملية اتخاذ القرار</b>
<b>294</b>	<b>4 -10</b>	Chi-Square Tests
<b>296</b>	<b>4 -11</b>	<b>ليس هناك تأثير واضح لاستغلال التكنولوجيا في عملية اتخاذ القرارات و يجب توحيد معايير اتخاذ القرارات</b>
<b>297</b>	<b>4 -12</b>	Chi-Square Tests
<b>299</b>	<b>4 -13</b>	<b>هنالك أفراد لديهم ما يميزهم لمنحهم سلطات وصلاحيات اضافية و هنالك آليات معروفة لاشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار</b>
<b>300</b>	<b>4 -14</b>	Chi-Square Tests

## مستخلص البحث

### طرق واساليب اتخاذ القرار واثرها علي الاستراتيجية الكلية للمنشأة

تناول هذا البحث (طرق واساليب اتخاذ القرار واثرها على الاستراتيجية الكلية للمنشأة) عملية اتخاذ القرارات من النواحي النظرية والعملية مستعرضا عملية صناعة القرارات واتخاذها بصورة عامه ومن ثم دلف الى المدارس التي تبنت رؤى ومفاهيم مختلفة للموضوع قيد الدراسة ، كذلك ناقش البحث بشي من التفصيل الطرق والأساليب التي تتخذ بها القرارات مستعرضا الطرق الكمية وكذلك القرارات الفردية والجماعية كما ناقش ايضا أهمية المعلومات ونظم المعلومات التي تساعد الإدارة في عملية اتخاذ القرارات وذلك عن طريق النظم الداعمة لعملية اتخاذ القرارات .

ركز الباحث على عملية تطوير فهم متكامل لتأثير الطرق والأساليب التي تتخذ بها القرارات وكيفية تأثيرها في الإستراتيجية الكلية للمنشأة . تم تبويب. هذا البحث في اربعة فصول حوي كل فصل على عدد من المباحث نظر الفصل الأول نظرية الادارة ونظر الفصل الثاني نظريات القرارات الإدارية بصورة موسعة ونظر الفصل الثالث دراسة الحالة وطرق واساليب اتخاذ القرارات فيها و تناول الفصل الرابع عملية تحليل البيانات والدراسة الميدانية وكذلك النتائج والتوصيات .

اعتمدت شركة سكر كنانة كحالة دراسية للبحث موضوع الدراسة وكان اختيار الباحث لهذه المؤسسة لكونها تمثل اكبر المصانع في إفريقيا وكذلك للدور الاقتصادي والاجتماعي الذي ظلت تلعبه في السودان.

#### **اختبر هذا البحث الفرضيات الآتية :**

1. الشركات السودانية لاستخدام الأساليب الكمية عند اتخاذ القرارات مما أدى الى تدهور نوعية القرارات بتلك الشركات .
2. نوعية التنظيم الإداري المتبع في المؤسسات يؤثر بصورة مباشرة على الافراد والنظم.
3. اختيار طرق واساليب القرارات يؤثر في النظم و الافراد التي تقع على عاتقها عملية تنفيذ القرارات .

4. انسجام النظم الداعمة لعملية اتخاذ القرارات تسهم بصورة كبيرة في نوعية القرارات المتخذة .

## **توصل البحث الى عدد من النتائج منها :**

1. ان عملية صناعة القرار يجب ان تكون متواصلة لا تتوقف عند اتخاذ قرار معين وعلى المؤسسات ان تستمر في تحصيل المعلومات من البيئة التي تؤثر فيها ومن ثم تحليلها لغرض الاستفادة منها .
2. المزيد من الاستثمار في المعلومات .
3. الاهتمام بتصميم وتطوير نظم تدعم عملية اتخاذ القرار في جميع مراحلها .
4. الاهتمام بتأهيل وتدريب متخذي القرار على الآليات والنظم التي يستعين بها في عملية اتخاذ القرار .
5. ان عملية اتخاذ القرار عملية معقدة يجب ان تشارك فيها كل إمكانيات المؤسسة في مرحله صياغة القرار .
6. الاستعانة بالطرق الكمية والأساليب العلمية يوفر كثير من الأموال والجهود ويقلل من نسبة الخطأ في القرار .
7. أهمية تحليل البيئة التي تؤثر على المؤسسة حيث تعتبر هذه العملية نقطة حاسمة في التنبؤ بصحة أو خطأ القرار .
8. يجب ان يتم توثيق عملية اتخاذ القرارات عن طريق نظم دعم القرار ( النظم الخبيرة ) حيث تساهم هذه العملية في مد متخذ القرارات المستقبليه بمعلومات وفلسفات تساعد في عملية اتخاذ القرار .

## **وتوصل البحث الى عدد من التوصيات وهي:**

### **أولاً: توصيات خاصة بالمؤسسة موضوع الدراسة:**

1. الاهتمام باستحداث نظم دعم قرارات متطورة لتخدم عملية اتخاذ القرار وذلك نظرا لضخامة حجم المؤسسة وتنوع الأنشطة والسلع واتساع الدور الاجتماعي والاقتصادي المرجو منها.
2. الاهتمام بالكادر البشري وخاصة من النواحي التدريبية عند تنفيذ القرارات الاستراتيجية .
3. الاهتمام بالرسالة الاعلامية التي تظهر وتوضح الأهداف ورسالة المؤسسة خاصة بالنسبة للعاملين والمجتمع المحيط .
4. تطوير الآليات تخدم سهوله التعامل مع العاملين والعملاء .
5. توضيح الدور الذي تلعبه الدولة في العملية الاداريه وخاصة عمليه اتخاذ القرار بصفته الشريك الرئيسي في المؤسسة .
6. محاوله تحديث الإدارات بعناصر جديدة تحمل مزيدا من الأفكار والرؤى .
7. إعادة النظر في فلسفه اتخاذ القرارات الحالية حيث ان عمليه صناعة السكر بصفه خاصة مازالت محتكرة ومحمية من قبل الدولة .
8. ضرورة استخدام الاساليب الكمية عند عملية اتخاذ القرارات بصورة رئيسية بما يتناسب ونوع القرار المتخذ .
9. ضرورة تصميم نظم رقابة تعبر عن اهداف الإدارة وكذلك تتفهم ثقافة وقيم العاملين .
10. الاهتمام بنظم المعلومات داخل الشركة وتسهيل عملية الاستفادة منها خاصة عند مستويات الإدارة العليا.

11. عدم الالتزام بمعايير واساليب معينة عند عملية اتخاذ القرارات فيجب تطوير طرق واساليب لاتخاذ القرار تتناسب مع حجم المؤسسة ودرجة التعقيد فيها .
12. منح المدراء مزيداً من السلطة يسهل على الإدارة عمليات اتخاذ القرار وكذلك عملية الرقابة على إدارة الشركة.
13. ضرورة تطوير إدارة الموارد البشرية بحيث تلائم العدد الضخم للعاملين ومن ثم سهولة التأثير عليها.
14. ضرورة اشراك العاملين باتخاذ القرارات حيث تسهل هذه العملية عملية التنفيذ وزيادة درجة المسؤولية لدى العاملين
15. ضرورة تكثيف برامج ثقافية واجتماعية لأهل منطقة كنانة بغرض تنويرهم بخطط ومشاريع الإدارة حتى تتضافر جهود المجتمع المدني للمنطقة مع مجهودات إدارة شركة سكر كنانة.

## ABSTRACT

This research deals with decision-making process in terms of theoretical and practical aspects, presenting the process of decision-making in general and referring to the schools which have adopted different views and concepts of decision –making.

The research also, discussed in some depth the ways and styles by which decisions are made whether by individual or groups. Likewise the research has discussed the importance of information and information systems that help management in the decision-making process.

The research focused on the process of developing an integrated understanding of the impact of the ways and methods by which decisions are made and their impact on the overall strategy of business.

This research is made up of four chapters ,each chapter containing a number of paragraphs, where the first chapter is approach to management science, and second considered the theories of administrative decisions in detail, and the third chapter tackled and examined the ways and means of decision-making , relevant to the case study ;and fourth chapter analyzed data, field study and ended with findings and recommendations.

Kenana Sugar Company has been adopted as the case study and the choice of the researcher to this institution is due to the fact that it represents one of the biggest factories in Africa, as well as its economic and social role in the Sudan.

:This research tested the following hypotheses

1. Sudanese companies do not use quantitative methods in decision-making which led to the deterioration of the quality of decisions taken.
2. The quality of management approach in Kenana Company, directly affects the personnel and systems.

3. Selection of methods and techniques of decision-making affect systems and individuals who implement the decisions.
4. Compatibility of the systems that support decision-making process contributes to a great extent to the quality of decisions taken.

The research has reached a number of findings, including the following:

1. The decision-making process must be continuous and should not cease when making a particular decision and the institution has to continue in collecting information from the environment which affects it and then its analysis for purpose of benefiting from same.
2. More investment in information.
3. Attention to the design and develop systems to support decision-making at all its stages.
4. Attention to the rehabilitation and training of decision makers on the modalities and systems used in the process of decision-making.
5. The decision-making is a complex process in which all capabilities or the institution must contribute to the drafting the decision.
6. Quantitative and scientific methods, save efforts, money and reduce the margin of error in decision-making.
7. The importance of analyzing the environment which influences the institution where this process is considered a crucial point in the prediction of errors or the genuineness of the decision.
8. The process of decision-making must be documented through decision supporting systems where this process contributes to the extension of the decisions taken in the future based on data and information which assist in decision-making process.

The research has reached a number of recommendations, including the following:

1. Giving due care to the development of decision support systems to serve decision-making process in view of the large size of the enterprise , diversity of activities , commodities and the widening of the expected social and economic role .
2. Giving due care to the capabilities of the human cadre, in particular, by giving them training in the implementation of strategic decisions.
3. Giving due care to information media, which demonstrates and explains the goals and message of the institution, especially for workers and the surrounding community.
4. Development of mechanisms that help improving relationships between employees and customers
5. Clarify the role played by the State in the management process, especially in the decision-making process.
6. Trying to update departments by employing new recruits bearing new ideas and visions
7. Review the philosophy and the current decision-making process, where the manufacture of sugar, in particular is still a monopoly protected by the State.
8. The need to use quantitative methods mainly in decision-making process proportionate to the type of decision taken.
9. Necessity of designing control systems to reflect the management objectives as well as understand the culture and values of workers.
10. Concern about information systems within the company for the facilitation the process of utilization, especially at senior management levels.
11. Necessity of subjecting the administrative structure to extensive studies in order to know the appropriateness of individuals related to quality of decisions taken.

12. Granting managers more power to facilitate management of decision-making processes as well as the control of the company's management
13. The need to develop human resources' management to be tailored to fit the huge number of employees and hence ease of influence on them.
14. The need to involve workers in decision-making process to facilitate implementation process and increase the degree of responsibility among the employees.
15. The need to intensify cultural and social programs of the region of Kenana for orientation about plans and projects of management, so as to combine the efforts of civil society in the region with the efforts of the management of Kenana Sugar Company.