

وهنا يتم الاتصال بواسطته بين العاملين في المكتب وبين المنظمات الأخرى ومن خلال الحاسوب وبطرق مبرمجة ومعدة بشكل دقيق<sup>١</sup>.

### **طرق الاتصالات الإدارية :-**

ورد في مواضيع الاتصالات الإدارية عدة طرق للاتصالات الإدارية في المنظمات منها :

### **الاتصال الشخصي اللفظي :**

وهو ذلك الاتصال الذي يستقدم الالفاظ المنطوقة المستعملة علي كلمات أو جمل أو عبارات دالة علي معني مجهود ومن صور هذا الاتصالات والمحادثات والندوات والاجتماعات والمقابلات والبرامج التدريبية ويشمل هذا النوع من الاتصال له رد فعل مباشرة ويشمل التفاعل الذي يسمح بتبادل جيد للأفكار وبالتالي يكون الاتصال فعال .

### **الاتصال الكتابي :-**

وهو الاتصال الذي يستخدم كتابة الافكار والمعلومات أما باستخدام الكلمات أو الرموز وتوزيعها للعاملين في المنظمة .

ومن صور هذا النوع من الاتصال التقارير والأوامر والتعليمات في سياسات اللوائح المنظمة ودليل قوانين العاملين وغيرها .

### **الاتصالات الالكترونية :-**

هي القرارات أو المعلومات التي تصل للعاملين عن طريق التقنيات الحديثة الانترنت أو الفاكس .

<sup>١</sup> المرجع نفسه ٥٢

فالاتصالات الإلكترونية من الممكن أن تعزز نمو وفعالية الاتصال بين  
العاملين .

## المبحث الثالث دور الاتصال في منظمات الأعمال

تمد عملية الاتصال علي درجة عالية من الأهمية لمنظمات الأعمال  
يمكن اعتبارها المفتاح الإدارة الفعالية .

الاتصالات الفعالة تقع في صلب الأداء الإداري وعليه فانه الاتصال  
اللفظي والاتصال غير اللفظي يؤثر في نجاح المنظمة وقدرتها علي  
تحقيق أهدافها .

وعليه يمكن القول بان الاتصال هو بمثابة الشريان الذي ينقل الدم  
(المعلومات) الي المنظمة .

فان الاتصالات الشفوية والمكتوبة تتدفق خلال فقدان مختلفة لاتجاهات  
داخلية وخارجية .

إن الاتصالات هي الأساس بالنسبة للإدارة الفعالة وان العامل الأساسي  
الذي يساهم في نجاح المنظمة وبقائها هو أفرادها البناء .

أهداف مجموعة من الأفراد تحقيق الأهداف النجاح تحقيق الأرباح

وتعتبر عملية الاتصال الوسيلة الرئيسة المؤثرة في سلوك الآخرين أهم التحديات التي  
تواجه المديرين في الوقت الحاضر تعود من جزء منها إلي ثورة المعلومات وحجم  
الاتصالات الواسعة<sup>١</sup> .

### دور الاتصالات الأساسي في تنظيم الأنشطة :

إن الاتصالات دور أساسي ومهم في المجتمعات المتمدنة فهي أيضا أساسية في ممارسة  
الوظائف في المنظمة أو المنظمات التي يتكون منها المجتمع .

<sup>١</sup> صباح علي حماد - مرجع سبق ذكره - ص ١٨

وللتعرف علي أهمية الاتصالات في تنظيم الأنشطة يمكن أن نسترشد بأحد الأمثلة الواقعة في الحياة العملية هي هدف محدد هذا الهدف غير واضح أو معروف لأي من الطرفين.

والآن لنفترض بان أي من الطرفين لا يستطيع الاتصال كان لا يستطيع القراءة ولا الكتابة ولا الرسم فان حصل إلي تقدم من قبل احد الطرفين فان ذلك ناتج عن جهود فردية عليه دائماً عليه دائماً ما تصل إلي قسمين في الجهود من خلال الاتصال وهذا يعني أن الاتصال يساعد علي تنسيق الجهود .

وهذا يقودنا إلي وظائف الإدارة في المنظمات ( التخطيط - التنظيم - التوجيه - القيادة) يتم تنفيذها من خلال الاتصالات .

عليه فان الاتصالات تمثل المكونات التي تجعل التنظيم ممكن فهي الوسيلة التي من خلالها يتم تنفيذ مبادئ وأسس الوظائف الإدارية.<sup>١</sup>

### المدى المعتمد في مجال الاتصالات :-

أن المدى المعتمد في مجال الاتصالات الأعمال يعتمد علي طبيعة الأعمال من جهة تم علي نوع التنظيم المعتمد إضافة إلي الأجزاء ودورهم في العمل هنا المقصود هو كم من الاتصالات تحتاج منظمة الأعمال .

فان هذا يعتمد علي عدد من العوامل لو أخذنا العامل الأول المتمثل بطبيعة العمل فنري أنه علي سبيل المثال أن شركات التأمين تكون حاجة كبيرة للاتصالات مقارنة بالشركات ذات طبيعة عمل أخرى.<sup>٢</sup>

<sup>١</sup> صباح علي حميد / غازي فرحان / الاتصالات الادارية / عمان / دار الحامد للنشر / عمان / ط الأولي / سنة ٢٠٠٧م / ص ٢٠

<sup>٢</sup> المرجع نفسه - ص ٢٢

أما بالنسبة للعامل الثالث والأخير المتمثل بالأفراد الذين يقومون بإعمال المنطقة يكون لهم تأكيد في حجم الاتصالات حيث أن كل مرة يختلف عن الفرد الآخر عليه فإن يحتاج إلي الاتصالات تختلف في حجمها عما يحتاجه الآخر<sup>1</sup>.

### الأشكال الرئيسية للاتصالات التنظيمية :

هنالك ثلاث مجاميع للاتصالات في مجال الأعمال وهي :-

#### ١/ اتصالات عملياتية داخلية :-

ان هذا النوع من الاتصالات العكسية أو الرسمية داخل المنظمة التي تعود بشكل مباشر إلي تحقيق أهداف عمل المنظمة (المقصود بالاتصالات الهيكلية هنا تلك الاتصالات التي يهتم بها بناءها ضمن خطة العمل للمنظمة والمقصود بأهداف عمل المنظمة هو السبب الذي قاد لإنشاء أو تكوين المنظمة أو وجودها) .

ان الاتصالات الداخلية يمكن أن تنفذ أو تتم من خلال عدد من الأنشطة ففي المنظمات عادة الكثير من الاتصالات الداخلية يمكن اخالها من حاسبة المنظمة للمدير التنفيذي كي تصبح قاعدة بيانات ومن هذه القاعدة يمكن إعداد أو تعبئة التقارير مبرمجة كي يتم من خلالها إعطاء المعلومات لكل قسم من الأقسام التي تحتاج إلي تلك المعلومات . الأقسام تبادل المعلومات بينهما والعاملون يتبادلون المعلومات بينهم ومن هنا نجد وجود استخدام المذكرات المكتوبة .

أن كل هذه تصب في عملية تنسيق الجهود وترميز المعلومات المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة أن هذا النوع من الاتصالات نجده علي هيئة كافة المنظمات .

<sup>1</sup> المرجع السابق - ص ٢٤-٢٧

## ٢/ الاتصالات العملية الخارجية :

ان هذا النوع من الاتصالات مرتبط أو الذي يهتم بتحقيق أهداف المنظمة والتي يتم أو نظام مع الأفراد أو الجماعات خارج المنظمة إذن هو ذلك الاتصال الذي يتم مع مجتمع المنظمة .

تحت هذا النوع تقع جهود المنظمة سواء في مجال البيع المباشر وتحت هذا النوع من الاتصالات يقع كل ما يقوم به المنظمة بالاتجاه بتعزيز علاقاتها مع الآخرين أو المجتمع .

إذا كل ما ذكر من جهود تقوم بها المنظمة في مجال الاتصالات يمكن أن تنعكس تحت ما يسمى بالاتصالات العملية الخارجية ومن الواضح أن أي منظمة أعمال تعتمد على افراد أو جماعات خارج المنظمة في تحقيق نجاحها عليه فان المنظمة يجب أن تقوم بالاتصال بشكل فعال مع هؤلاء الزبائن .

## ٣/ الاتصالات الشخصية :-

ليس كل الاتصالات التي تتم في المنظمة هي لها علاقة بالعمل عليه فان الكثير من الاتصالات يمكن أن تحقق تحت عنوان الاتصالات الشفهية اذن الاتصالات الشخصية يمكن أن تعرف بأنها كل الاتصالات التي بينهم عنها تبادل معلومات بشكل عرضي أي غير متفق عليه سبباً . كذلك نجد حدوث الاتصال حتى في مسالة عدم وجود أسباب قوية الاتصال وكذلك نجد حدوث الاتصال بين الأفراد حتى في حالة عدم وجود معرفة مسبقة بينهم وهذا يحدث أثناء الرحلات وان هذا النوع يكون له دور في موقع العمل وهذا جزء من نشاط منظمة الأعمال وبالرقم من هذا النوع لا يمثل أحد أجزاء عمل المنظمة إلا انه يكون مؤثر بشكل كبير في نجاح المنظمة حيث أن التأثير تابع من تأثير

الاتصال الشخصي علي وجهات النظر والأفكار والاتجاهات  
والمعتقدات المتعلقة بأعضاء المنظمة .

ان وجهات نظر العاملين نحو المنظمة وزملائهم العاملين تؤثر بشكل  
مباشر في رغباتهم لانجاز المهام المحددة أو الموكلة كذلك طبيعية  
التنافس ضمن موقع العمل يؤثر في وجهات النظر وبالتالي تؤثر علي  
جهود العاملين الإنتاجية .

لذلك نجد أن التوسع أو الانطلاق نحو مجال الاتصالات الشخصية يمكن  
أن يحدث تأثير في جهود العمل وعليه لا بد من وضع سياسة اتجاه هذا  
النوع من الاتصالات في المنظمة وهذا يصل بالمدى المسموح به من  
الاتصالات الشخصية .

ومن جهة ثانية فان هذا النوع من الاتصالات يمكن أن يكون ذو فائدة  
وذلك من خلال الاستفادة من وجهات النظر والأفكار في التعرف علي  
ما يحمله أعضاء المنظمة نحو المنظمة التي يعملون فيها أي معرفة ما  
الذي يمكن أن يؤثر علي علاقتهم بالمنظمة من تأثير مباشر في إنشاء  
قسمهم .

ويمكن تقسيم الاتصالات إلي :-

- ١ . الاتصال الذاتي : أي الاتصال بين الشخص نفسه .
- ٢ . الاتصال الشخصي : أي الاتصال وجهاً لوجه .
- ٣ . الاتصال الجماهيري : أي الاتصال من خلال هذه الإعلام .
- ٤ . الاتصال علي مستوي المؤسسات أي الاتصال داخل المؤسسة .

## شبكة اتصالات المنظمة :

عند فحص أو مسح جميع اتصالات المنظمة الداخلية - الخارجية والشخصية نجدها اعقد شبكة تدفق المعلومات أي ان المنظمة تبقى مستمدة وذلك من خلال التجهيز المستمر للمعلومات وبشكل أكثر تحديداً نري هنالك العشرات أو الألوف من الأفراد الأعضاء في المنظمة يكونون مشغولون في اتصالات متعلقة بالإحداث خلال كل يوم عمل وبشكل مبسط يمكن النظر إلي تعقد تدفق المعلومات في المنظمات المعاصرة هو مشابه الي شبكة الشرايين والأوردة في جسم الإنسان .

هذه هي قنوات الاتصال الرسمية تمثل الخطوط الرئيسية للاتصالات في المنظمة وهذه تتضمن التقارير ، السجلات والإشكال الاخري كالتعليمات والأوامر والوسائل المتدفقة من الاعلي الي الأسفل ضمن الهيكل الرسمي هذه القنوات ليست وليدة صدفة وإنما يتم التفكير بتحويلها بشكل جيد ومدروس .

وهناك ابعث ما يسمي بشبكة تدفق المعلومات الثانوية التي ترسل الي الإدارة في الجسم كما تتم تشبيه سابقاً وهذه الشبكة تتكون من الان من الاتصالات الشخصية التي تظهر في المنظمة ان هذا النوع من المتدفقة ليس له نموذج ولكنه بشكل أو يكون شبكة معقدة من المعلومات المتدفقة التي تربط اعضاء المنظمة بشكل أو باخر .

ان التعقيد في هذه الشبكة لا يمكن اغفال تأثيره خصوصاً في المنظمات الكبيرة حيث أن لا يشكل شبكة واحدة ولكن يتكون من عدد من الشبكات الصغيرة المكونة من مجموعات من الافراد .

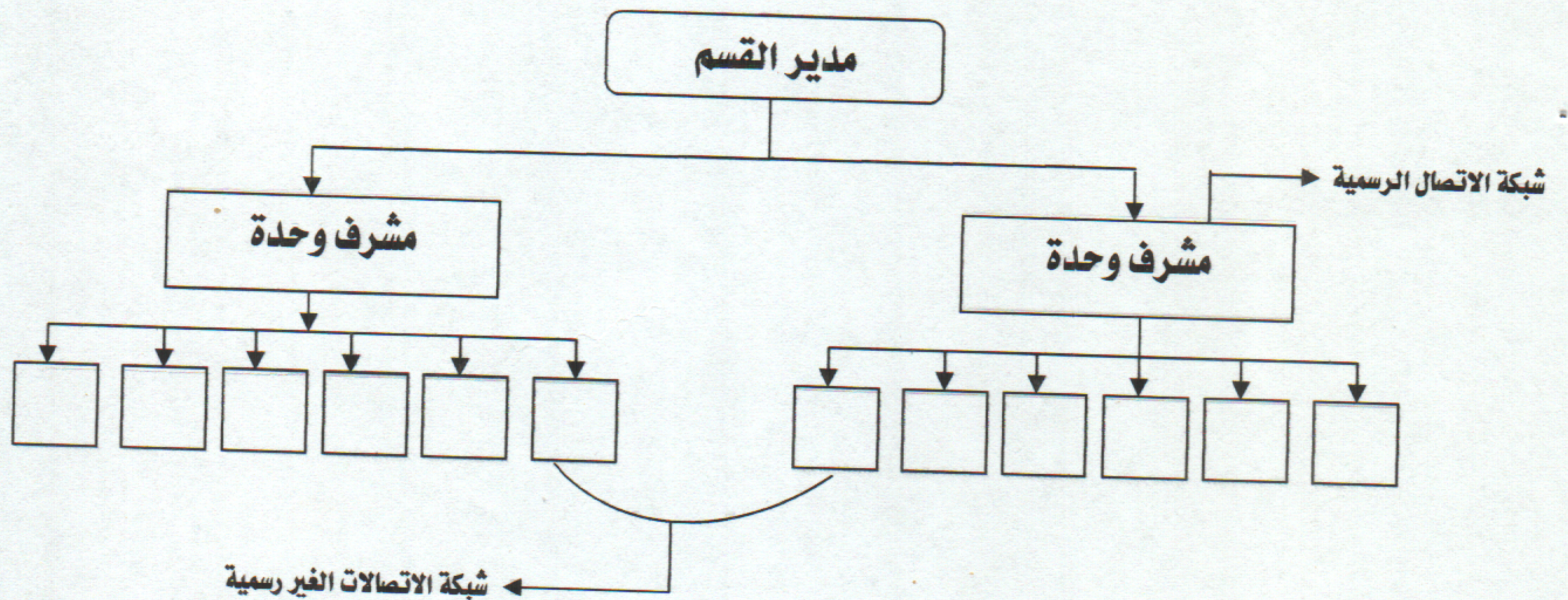
ومن المعروف في علم الادارة بان نظام الاتصالات غير الرسمي هو أكثر تأثيراً وفعالية كما هو عليه في المستوي الاعلي وبالتأكيد فانه

يتضمن الكثير من الاشكالات والفنادق وهذا النوع من الاتصالات يعمل في الواقع الكثير من المعلومات مقارنة بنظام الاتصالات الرسمية .

عليه فان الادارة الحكيمة يجب عليها ادراك وجود وأهمية مثل هذا المصدر من المعلومات كذلك ضرورة التعرف علي قيادات هذه الجماعات والاتصال بهم لتحرير المعلومات التي تساهم في جعل المنظمة اكثر فعالية والعمل علي الاستمرار في التعامل مع مثل هذه النوع من المصادر .

أخيراً يمكن القول أن علي الإدارة أن تستخدم هذه الشبكة وبصورة فعالة لتحقيق أهداف المنظمة<sup>1</sup> .

### نموذج الشبكات الاتصال الرسمية والغير رسمية أحد الأقسام



<sup>1</sup> صباح علي حميد ، غازي فرحان ، الاتصالات الادارية ، دار الحامد ، عمان ، ٢٠٠٧م ، ط١ ، ص

## اتجاه تدفق الاتصالات :-

الخطوط أو القنوات الرسمية للاتصالات داخل المنظمة وهي تأخذ واحد من الاتجاهات الثلاث :-

الاتجاه النازل - الاتجاه الصاعد - الاتجاه الجانبي.

١/ الاتجاه النازل : يعتمد الي كل الاتصالات المرسله من المشرفين من المساعدين . في هذه الاتصالات تأسس اتصالات الاعمال الاساسية في المنظمة .

٢/ الاتجاه الصاعد : يضمن كافة نشاطات الاتصال الممار من المساعدين الي مشرفيهم وهذه لا تحظى بتشجيع أغلب المشرفين بالرغم من أهميتها .

٣/ الاتصالات الجانبية أو الافقية : تعود هذه الاتصالات الي أنشطة الاتصالات بين الافراد في نفس المستوي التنظيمي في الهرم .

وهناك اتجاه رابع في مجال الاتصالات ويطلق عليها الاتصالات ذات التقاطع القطري أو الاتصالات المتقاطعة وهذا النوع من الاتصالات يظهر بين الأفراد عبر مختلف المستويات في الهيكل أو الهرم التنظيمي هذا يساعد في الوصول الي استغلال الوقت في عملية الاتصال ولكن بنفس الوقت لا يشجع علي استخدام هذا النوع الا في حالات محددة .

## أغراض الاتصال :-

في جميع المنظمات هنالك العديد من الأغراض للاتصالات وتظهر عند تدفق الاتصالات ضمن المنظمة عبر الاتجاهات المختلفة .

نوع أو تدفق الاتصال	الغرض
١/ الاتجاه النازل من المشرف الي المستخدمين	١/ توضيح أهداف المنظمة
	٢/ التعرف بتاريخ المنظمة
	٣/ تغطية المعلومات اليومية

### دور الاتصالات في اتخاذ القرار

تمثل البيانات والمعلومات التي يتم الحصول عليها عن طريق الاتصال المختلف أهم العناصر الأساسية في تقدير القيادة للموقف وبالرغم من صعوبة الحصول علي البيانات والمعلومات الكاملة والصحيحة فان البحث الدائم عن هذه البيانات والمعلومات بكل الوسائل المتاحة أمر ضروري لنجاح كافة العمليات الإدارية في المنظمة وتختلف البيانات والمعلومات المستخدمة باختلاف نوع القرار ومن اجل هذا ينبغي ان تصدر الادارة تعليماتها للوحدات التابعة لها بموافقتها باهم البيانات والمعلومات المطلوبة منها وارسالها للقيادة التي تتجمع عندها البيانات من مختلف الوحدات ثم تتولي تحليلها وتقويمها بحيث تصبح صالحة لان تكون عنصراً من عناصر اتخاذ القرار السليم اذا كان من المتفق عليه بين علماء الادارة علي ما للبيانات والمعلومات من أهمية في اتخاذ القرارات فلا تزال مشكلة الادارة في الوقت الحالي هي مشكلة الاتصال بمعنى جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار حيث أن نقص تلك المعلومات هو الذي يؤدي الي اتخاذ القرارات الخاطئة والعكس صحيح فالقرار لا يمكن أن يكون صعبة وذات فعالية ما لم تكن مبنية علي أساس وافر من البيانات والمعلومات الصحيحة المستمرة من نظام جيد للاتصالات بكفل نقل تلك البيانات والمعلومات الصحيحة اللازمة لمتابعة التنفيذ أول بأول وتصحيح كل خطأ أو بشكل أن يقع ذلك أي

انحراف في تنفيذ يكون نتيجة عدم وصول البيانات التي تفيد منع هذا الانحراف .

وعليه فالاتصال الجيد يحقق مزايا كثيرة للقائد الاداري الناجح اذ ان عدم وجود وسائل اتصال فعالة بين القائد الإداري ومروؤوسيه<sup>١</sup> .

---

<sup>١</sup> عبد السلام مخلوفي - دور نظم المعلومات في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة - د ن- ص ٢٢٠ - ٢٢١

# الفصل الثاني

## القرارات الإدارية

## المبحث الأول

### مفهوم القرار الإداري وعناصره ومراحل اتخاذ القرارات

لقد تعددت تعريفات القرار لتعدد الشراح وتتنوع مدارسهم الفكرية أي ينظرون من خلالها للقرار<sup>١</sup>.

ولقد عرف ريتشارد سنايدر القرار بأنه اختيار بديل من بين عدة بدائل يتم تحديدها في إطار اجتماعي بهدف التأثير في المستقبل كما يري صانعو القرار<sup>٢</sup>.

كما عرف بأنه هو عملية اختيار مجموعة من البدائل المناسبة بشأن مسألة وموضوع معين<sup>٣</sup>.

وايضا عرف وهو عملية اختيار بديل واحد من بين بدلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الاهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة للمنظمة<sup>٤</sup>.

وعرف ايضا هو نظام مبني علي الحاسب الآلي لدعم المستوي الاداري في المنظمة ودمج بين البيانات التحليلية لدعم القرارات غير المبرمجة وشبة المبرمجة في المنظمة<sup>٥</sup>.

يتكون أي قرار من ثلاث عناصر وهي : الاختيار والبدائل والاهداف والحوافز<sup>١</sup>.

<sup>١</sup> الخير عمر أحمد سليمان - القرار السياسي في السودان - مكتبة المشرق الأكاديمية - ط بدون ٢٠٠٥ - ص ٤٦

<sup>٢</sup> المرجع السابق - ص ٤٧

<sup>٣</sup> محمد حافظ حجازي - دعم القرارات والمنظمات - معهد الادارة العامة - السعودية - ط بدون - سنة بدون - ص ١٠٥

<sup>٤</sup> المرجع السابق - ص ١٠٥ .

<sup>٥</sup> سونيا محمد البكري - إبراهيم سلطان - نظم المعلومات الادارية - الدار الجامعية الاسكندرية - ٢٠٠٨ - ص ٨٥

## الاختيار :-

ويشمل أي قرار ضمناً علي فكرة والاختيار هو مبدأ شئ ويختلف الاختيار باختلاف الظروف التي يكون فيها سنجد أن الاختيار في ظروف قهرية بدرجة كبيرة عنه ضمن هذا ظروف غير قهرية يكون في حالة الحالة الأولى تكون حجية الفرد في الاختيار مفيدة بينما تكون حدية الفرد في الاختيار أكبر الحالة الثانية يمكن أن ندرك نوعية في الاختيار لجودته .

## البدائل :

هو اختبار من بين مجموعة من البدائل ويشمل العديد من القرارات الإدارية علي فكرة (هذا) أم (ذاك) هل تشتري الآلة (أ) أم الآلة (ب) المصنع الجديد في الإسكندرية أم في القاهرة؟ وهذا النوع التفكير هو طريقة عادية لتبسيط مشاكل معقدة والبدائل مثلها في ذلك مثل الاختيارات يمكن أن ينظر إليها كسلسلة متصلة تشمل علي بدائل مفيدة بدرجات متفاوتة وتعتبر الوقت والتكلفة قيد أن بدائل مفيدة .

## الأهداف أو الحوافز :

من المفهوم ضمناً أن أي قرار يتبع من أهداف أو حوافز معينة ذلك أن القرارات يفترض فيها دائماً أنها تؤدي إلي تحقيق أهداف محددة بطريقة فعالة بدرجة من الكفاءات ومن المفترض أيضاً أن الحافز وراء أي قرار لتحقيق هدف معين لذلك يتعين علي الإدارة تختبر قراراتها علي ضوء نظام بالأهداف التي تساعل علي تحقيقها<sup>٢</sup> .

<sup>١</sup> إسماعيل إبراهيم جمعة - وآخرون - المحاسبة الإدارية - الإسكندرية - الدار الجامعية الاسكندرية - ٢٠٠١ - ط بدون - ص ٢٩

<sup>٢</sup> المرجع السابق - ص ٢٩

## مراحل اتخاذ القرارات :

وتتمثل مراحل اتخاذ القرارات في الآتي<sup>1</sup> :-

### ١/ تشخيص المشكلة :

ومن الأمور المهمة التي ينبغي علي المدير تداركها وهو بصدد التعرف علي المشكلة الأساسية وأبعادها في تحديد لطبيعة الموقف الذي خلف المشكلة ودرجة أهمية المشكلة وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها والوقت الملائم التصدي لها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها .

### جمع البيانات والمعلومات :

أن فهم المشكلة فهماً صحيحاً واقتراح بدائل مناسبة لها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمسألة محل القرار ذلك أن اتخاذ القرار الفعال يعتمد علي قدرة المدير من الحصول علي أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات والملائمة زمنياً من مصادرها المختلفة ومن ثم تحديد أحسن الطرق والحصول عليها يتم تحليلها تحليلاً دقيقاً والحقائق والأرقام أو تخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعد علي الوصول إلي القرار المناسب وقد صنف بعض علماء الإدارة أنواع البيانات والمعلومات التي يستخدمها المدير .

١/ البيانات والمعلومات الأولية والثانوية

٢/ البيانات والمعلومات الكمية .

٣/ الأمور والحقائق .

وأيضاً من مراحل اتخاذ القرار ما يلي :-

<sup>1</sup> منتدى المهندسين العرب - www.accarade.com

## تحديد الأهداف :

بعد تحليل المشكلة أن يكون تحديدها ينبغي تحديدها تحديداً واضحاً بدقة لا لبس فيها أو غموض وإلا يكون من يمكن تحقيقه ويلاحظ أن أهداف الأطراف المعنية بالمشكلة قد توافق وقد تتضارب فمن الأهمية بمكان التعرف علي هذه الأهداف قبل البحث عن الحلول البديلة<sup>١</sup>.

## ٣/ تنمية الحلول البديلة :

تحدد الحلول البديلة التي يمكن أن تساهم في حل المشكلة وتحتاج هذه الخطوة الي فعاليات الإنتاج حتى لا يقع المدير في اسر الحلول السابقة ويمكن ان تقسم الحلول المتاحة إلي عدة أنواع ويساعد هذا التقسيم علي معرفة صفات الحلول التي يمكن اللجوء إليها .

## ١/ الحلول المؤقتة :

قد تطلب المشكلة مؤقتاً وسريعاً لإيقاف الآثار المدمرة وهذا بعض عدم وجود الوقت الكافي للتعرف علي مظاهر المشكلة وأسبابها وظرفها مثال ذلك تعيين عمالة مؤقتة لمواجهة الطوارئ حتى نتاج الفرصة للدراسة والتجهيز والتعيين للأسباب الجذرية للمشكلة .

## ٢/ حلول تلاؤمية :

هي الحلول التي نسق مع الظروف المفروضة علي المنظمة واقبي لا تستطيع تغييرها مثال تغيير القوانين التي تعمل في ظلها المنظمة .

## ٣/ حلول تصحيحه :

عندما ما يمكن التحكم من ظروف المشكلة لابد من ايجاد الحلول التي تعمل علي ايجاد الحلول التصحيحية وهي افضل أنواع الحلول .

<sup>١</sup> محمد حافظ حجازي - دعم القرارات في المنظمات - ط بدون - سنة بدون - ص ١٢٢

#### ٤/ حلول مانعة :

إذا أمكن التنبؤ بأسباب المشكلة مسبقاً قبل حدوثها عندها يكون من الأفضل تنمية بدائل مانعة لتفادي هذه الأسباب مثال تدريب الأفراد علي نظريات الاشراف الجيد قبل التوقيع الي هذه الوظائف .

#### ٥/ حلول احتياطية :-

عندما تكون أسباب المشكلة متوقعة ولكن لا يمكن التنبؤ بوقت حدوثها مثال زيادة المراجعين يمكن الشهر العقاري مما يؤدي إلي تكوين سهم في مرحلة من مراحل الأداء .

#### ٦/ عدم التدخل :-

في بعض الأسباب يتم اللجوء الي بدائل مفارض عدم التدخل أي عدم اتخاذ القرار لحل المشكلة نحو هذه الظروف ولا يعين ذلك الاهمال في المشكلة بل بعض الانتظار والترقب وعدم الإسراع بالتدخل وقد يؤدي هذا الشرح الذي يعتمد علي مثال وجود خلافات بين الافراد او جماعة في المنظمة اذا كانت لا تؤثر علي سير العمل فلا داعي للتدخل .

#### تقييم الحلول البديلة :

نجمع المعلومات علي كل بديل علي حسب . تم التعرف علي النتائج الايجابية والسلبية ومن هنا يجب التأكد علي انه من النادر أن يكون الحل الذي يحتوي علي نتائج ايجابية فقط دون بعض النتائج السلبية .

#### اختيار البديل المناسب :

يقوم متخذ القرار باختيار البديل المناسب بعد ان وفرت الصناعة القرارية مخرجاته من عدد من البديل وأمام كل بديل مزاياه وعيوبه

تنفيذ الحل :

كما سلف فان النوعية ومدى القبول مهمات بدا لفعالية التنفيذ فعليه  
فيمكن ان يستخدم مديرو المنظمات والوسائل والاساليب التي تسمح  
لمعرفة اداء المرؤسين سيشاركون في التنفيذ متي لا يكون لديهم مقاومة  
للقرار عند تنفيذه ومن ثم تنفيذ القرار بشكل جيد وتحقق نتائجه  
المطلوبة.

### المتابعة والرقابة :

بعد تنفيذ القرار ينبغي تحديد مدى مساهمته في حل المشكلة في اكتشاف  
أي انحرافات في البداية حتي يمكن معالجتها قبل أن و تحتاج عملية  
الرقابة علي فعالية الآخذ من الاعتبار تأثير القرار علي المنظمة ككل .

## المبحث الثاني

### مكونات وأنواع القرارات وأخطاء الصناعة القرارية

#### مكونات القرارات :

ومن مكونات دعم القرار ما يلي :-

#### أولاً : تتكون نظم دعم القرار من :-

أ/ الاجهزة : سواء في شكل حسابات شخصية أو حسابات كبيرة والتي تمتاز بذاكرة رئيسية كبيرة يمكنها من التشغيل اجهزة طرفية تصل بطء مئات من الشاشات بالاضافة الي السرعة الكبيرة لوحدة المعالجة المركزية .

ب/ شبكة اتصالات بين الاجهزة الطرفية المختلفة سواء بين الحاسبات الكبيرة أو الوحدات الطرفية وقد تكون في شكل شبكة محلية تمكن المستخدمين النهائيين بتلك الوحدات الطرفية او الحاسبات الشخصية من التفاعل المرن والسريع خلال توصيل الاجهزة الطرفية وقد تكون شبكات واسعة النطاق وهي شبكة واسع النطاق مثل شبكة التلفزيون وتعمل النهايات الطرفية المتعددة علي حاسب مضيق واحد يقوم بخدمتها معاً .

#### ج/ أجهزة الاتصالات :

التي تمكن من عملية نقل البيانات والمعلومات من جهاز لآخر وقد يتم ذلك باستخدام الاشارات الكهربائية أو الموجات الكهرومغناطيسية وذلك لقدرتها علي نقل كمية كبيرة من المعلومات في وقت قصير للغاية .

## د/ اجهزة المخرجات :

نتيجة دعم القرار لقدرتها العالية علي الاتصال فنجد أن تلك النظم قد تستخدم العديد من أجهزة المخرجات مثل وحدات العرض المرئي والتي تستخدم في الاجتماعات من خلال كاميرات الفيديو الموجود في الحواسيب أو المخرجات البيانية والمسموعة واجهزة الطباعة ذات معدل الفصل الضوئي العادي<sup>1</sup> .

## ثانياً : قاعدة البيانات :

تعرف بانها المجموعة المتكاملة من الملفات المصنعة التي تحقق الاستخدام الكفاء الفعال ويتوفر من قواعد البيانات استخراج المعلومات المطلوبة ومنها :

أ/ مصادر البيانات : ستبقي قواعد البيانات مكونات اداتها المتمثلة في الحقائق الخام والارقام والرموز والتي ستبقي عليها نشاطاتها من نحول الي معلومات يمكن الاستعادة منها مباشرة سواء في نظام معلومات حاسوبي او في نظام والبعض الاخر مصادر خارجية .

ب/ ادارة البيانات : تعمل قواعد البيانات من خلال أحدي البرمجيات الحاسوب والمعرفة باسم نظام إدارة البيانات وتشمل بعض فعاليات ادارة البيانات في ثلاث وهي التخزين والتحكم والاستدعاء .

## ثالثاً : قاعدة النماذج :

يعتبر النموذج تمثيل أو محاكاة للواقع ولان دراسة الواقع قد تكون صعبة ومكلفة وفي كثير من الحالات قد تكون غير عملية فإننا يمكن ان ننتجه إلي بناء النموذج لمحاكاة هذا الواقع تحتوي قاعدة النماذج في

<sup>1</sup> محمد أحمد حسان - نظم المعلومات الجامعية - الإسكندرية - الدار الجامعية الإسكندرية - سنة ٢٠٠٨ - ص ٢٠٥

نظام دعم القرار عن العديد من أنواع النماذج الإحصائية والكمية والوظيفية والتي توفر الإمكانيات التحليلية لنظم دعم القرار في المنظمة<sup>١</sup>.

## أنواع القرارات الإدارية :

يمكن تقسيم القرارات الي عدة أنواع وهي<sup>٢</sup> :-

١/ القرارات الادارية :-

وتنقسم إلي قسمين :

أ/ القرارات التنفيذية :-

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

كما يمكن تقسيمها أيضا بالقرارات الهيكلية والتنفيذية المستقلة أي أنها تأتي عادة من فرد واحد ذو استقلالية تامة حيث أن القرار محدود ومفهوم لا يتوقع أن يؤثر في قرارات أخرى<sup>٣</sup> .

<sup>١</sup> محمد حافظ حجازي ، دعم القرارات في المنظمات ، دن ، ص ٢٢٩ - ٢٣٠

<sup>٢</sup> أي - ف هارستون - فن اتخاذ القرار ( القاهرة - كنوز للنشر) - ص ١٠٥

<sup>٣</sup> علي شريف - الإدارة المعاصرة - الإسكندرية- الدار الجامعية - ٢٠٠٢ - ٢٠٠٣ - ص ٢٣٣

## ب/ القرارات التكتيكية :

وتتصف بأنها قرارات متكررة وان كانت في مستوى أعلى من القرارات التنفيذية وأكثر فنية ويوكل مراجعتها إلي الرؤساء الفنيين المتخصصين<sup>١</sup>.

وهي غالباً ما تكون واضحة ويمكن أن تكون متعددة وهي في الغالب قليلة بسبب الطبيعة المحدودة للقرار ويمكن التنبؤ بها .

## ج/ القرارات الغير تقليدية :-

ويمكن تقسيمها إلي<sup>٢</sup> :

### أ/ قرارات حيوية :

وهي تتعلق بمشكلات حيوية يحتاج في حلها إلي التفاهم والمنافسة وتبادل الرأي علي نطاق واسع وفي مواجهة هذا النوع من المشكلات يبادر العديد من مساعديه ومستشاريه إلي اجتماع يعقد لدراسة المشكلة لإشراك كل من يعينهم القرار من جميع الأطراف وان يعطيهم حرية المناقشة لإبداء نقاط القوة والضعف.

### ب/ قرارات إستراتيجية :

وهي قرارات غير تقليدية تتصل بالمشكلات الإستراتيجية وذات أبعاد متعددة وعلي جانب كبير من العمق والتعقيد وهذه النوعية من القرارات البحث المتعمق والدراسة المتكاملة والمستفيد منه والمتخصصة التي تتناول جميع الفروض والاحتمالات وتناقشها.<sup>٣</sup>

<sup>١</sup> أي - ف هارستون - مرجع سبق ذكره - ص ١٠٥

<sup>٢</sup> نقلاً عن منتدى المهندسين العرب علي شبكة الانترنت

<sup>٣</sup> المصدر السابق

وكذلك فان القرارات الاستراتيجية تؤثر في جميع عناصر واجراء المنشأة وتقع مسؤولية اصدار القرارات الاستراتيجية علي عاتق الادارة العليا في المنشأة ومنظمات الاعمال<sup>١</sup> .

ويمكن كذلك تقسيم القرارات الي الآتي<sup>٢</sup> :-

### ١/ قرارات مبرمجة :

وهي التي يتخذها المديرون بمعالجة المشكلات الروتينية المتكررة حيث يوجد اجراء معروف يمكن يطبقه في أي وقت لكي لا تكرر حدوث المشكلة .

### ٢/ قرارات شبه مبرمجة :

وهي قرارات يكون فيها ظروف متعددة كأن تكون بعض الاجراءات مسبقة ولكنها ليست كافية لاتخاذ القرار ولا بد من تعريف المشكلة وتصميم حلول لاختيار الحل الأنسب.

### ٣/ القرارات الغير مبرمجة :-

وهي القرارات التي تعالج مشكلات جديدة وغير متكررة الحدوث ومن ثم لا يوجد مسار واضح أو طريقة حاسمة لاتخاذ القرار يناسبها<sup>٣</sup> .

أخطاء الصناعة القرارية :-

من أهم الأخطاء الشائعة في الصناعة القرارية ما يلي<sup>٤</sup> :-

<sup>١</sup> مدونه در ابومروان - انواع القرارات الادارية - [www.Khranmayon/line](http://www.Khranmayon/line)

<sup>٢</sup> [www.Paaet.edu.Kw](http://www.Paaet.edu.Kw)

<sup>٣</sup> المصدر السابق

<sup>٤</sup> محمد حافظ حجازي ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٢٨ - ١٢٩

## ١/ القرار السيئ :-

هنالك مقوله إدارية شائعة أن أسوأ من القرار السيئ هو عدم الاعتراف به ويحدث ذلك بسبب التدخل العكسي من المدير في المنظمة في القرار ، اذ انه يشعر بان القرار قطعة منه ، وان المدير القوي الوثائق من قدراته هو من يعترف بخطئة بدلاً من ان يستمر من محاولة اثبات بان قراره كان سليماً .

## ٢/ التردد :

عندما يكون المدير غير آمن او غير مطمئن لخوفه من الخطأ ومن عواقبه فينطوي التردد عن البحث المستمر في جدواها وفي قيمتها وعليه اختيار البديل في وقت لا يكون مناسباً له .

## ٣/ التسرع :

يحاول بعض المديرين بان يقال عليهم غير حاسمين أو مترددين وعليه يتخذون قراراتهم بسرعة ومن ثم تأتي علي مستوي غير مرضي وكان لسان حالهم اتخاذ أي قرار أفضل من لا شيء .

## ٤/ المنطقية :

يبدو كل شيء امام المدير بانه منطقي وعقلاني ولكن الناس الذين يتأثرون بالقرارات سيكون الأمر بالنسبة جد مختلف ومن ثم سيحبطون فمن المستحسن دوماً أن يضعوا انفسهم موضع الآخرين ومعاملة رؤية القرار من نظرهم .

## ٥ / الموافقة :

ينظر غالبية المديرين الي ذواتهم والي اسفل ناحية المرؤوسين ولكنهم قلما يرفعون رؤوسهم الي رؤسائهم والي القوانين واللوائح بمعنى انه لا بد من الحصول علي موافقة المستويات الأعلى وعلي مدي الامكانية في اتخاذ القرارات في ضوء اللوائح والقوانين وذلك حتى لا تكون هناك مشكلات عندما تتم الموافقة .

## ٦ / الثناء والشكر :

عند القيام بالصناعة القراريه فمن المؤكد ان هناك مرؤوسين ومستشارين وغيرهم وعندما ياتي القرار علي المستوي اللائق منها هنا ينظر المدير بذاته فقط وينسي أولئك الذين ساهموا في صناعة القرار وعليه يجب الثناء والشكر حيثما يستوجب .