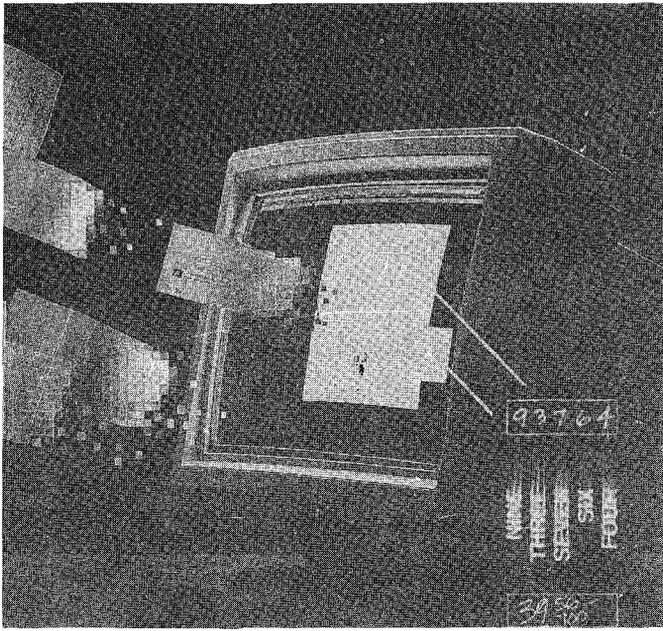


العنوان:	اتخاذ القرار الإداري باستخدام الحاسب الآلي
المصدر:	الإدارة
الناشر:	اتحاد جمعيات التنمية الإدارية
مؤلفين آخرين:	مقامي، همت، مشهور، نبيله(مترجم، مشرف)
المجلد/العدد:	مج 25, ع 2
محكمة:	لا
التاريخ الميلادي:	1992
الشهر:	أكتوبر
الصفحات:	99 - 102
رقم MD:	225244
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EcoLink
مواضيع:	القرارات الإدارية، اتخاذ القرارات، الحاسبات الالكترونية، المعايير الإدارية، نظم المعلومات الإدارية
رابط:	<a href="http://search.mandumah.com/Record/225244">http://search.mandumah.com/Record/225244</a>

# ترجم إداريه

يقدمه  
نبيله مشهور  
مدير عام الترجمة  
بالجهاز المركزي  
للتنظيم والإدارة



## إتخاذ القرار الإداري بأستخدام الحاسب الآلى

ترجمة : فاتن وجيه  
مراجعة : همت مقاصى

تتزايد الحاجة إلى استخدام الاساليب الادارية المتطورة  
كما يتزايد الاهتمام بعملية صنع القرار والتي اصبحت فى  
الوقت الحالى عملية معقدة لما لها من نتائج بعيدة المدى ومن  
آثار هامه وحيوية .

وقد يتساعل البعض عن ديناميكية المنظمات الحديثه والتي  
أدت إلى تزايد وتنوع المنتجات وقصر الفترات اللزومه  
لتسليمها واتساع نطاق توزيعها على العملاء مما أدى إلى  
تعقد نظم العمل بالمصانع بما تحتويه من اقسام واقسام  
فرعيه تابعه لها . وبالتالي فإن الادارة لا يمكن أن تؤدي عملها  
بكفاءة وفاعليه اذا ما اعتمدت على البداهه والتخمين ولكن لا بد

الاهداف الواقعيه والموضوعيه من خلال تقييم البدائل ، ومن جهة اخرى فإنه يمكن دراسة وتحديد أثر عملية اتخاذ القرار والرقابه فى المنظمه عن طريق الحاسب الآلى .

ويمثل شكل (١) العلاقة بين الادارة وعناصر الانتاج إذ أن هناك مستويات مختلفه من السلطه فى هيكل الادارة . ويجب دراسة تلك المستويات المختلفه وأثرها الواضح على سرعة ودقة نقل المعلومات لكى يسهل تفهم سياسات صناع القرار ومدى استجابتهم لتلك المعلومات .

وبالتالى فإن نقطة الاتصال بين الادارة وموارد المنظمه أو عناصر الانتاج بها تكون من خلال المعلومات الوارده عبر شبكة الاتصالات .

وتعتبر سهوله تدفق المعلومات فى المنظمه أحد المقاييس الاساسيه التى تستخدم لقياس السلوك التنظيمى فى المنظمه .

وبما ان المعلومات والقرارات عادة ما تنتقل من اعلى مستويات السلطه الى اسفل اذن فإن الترابط بين الادارة وعناصر الانتاج يتناسب تناسباً عكسياً مع مستويات السلطه .



شكل رقم ( ١ )

المستويات المختلفه للإتصالات فى المنظمه

من توفر المعلومات والمعايير اللازمه التى تساعد على التنبؤ الدقيق بتبعات تلك القرارات ، والاختيار السليم بين الطول البديله وكذلك لتوفير الاستجابة الدقيقه للعوامل المختلفه المؤثرة على عملية الادارة . وبالتالي فإنه مما لا شك فيه ان تلعب المعلومات التى يتم تداولها فى الحاسب الآلى دوراً حيوياً لتزويد الادارة بالبيانات الدقيقه التى تحتاج إليها فى وقت ما لعمليات التقييم والتحليل .

وتعتبر الحاسبات الآليه إحدى الوسائل الهامه لتدعيم عملية اتخاذ القرارات وبذا لم تعد تقتصر على سرعة تشغيل البيانات بل تسهم بدور فعال فى عملية إتخاذ القرارات . وبدراسة بعض المقالات الحديثه التى تبحث فى تأثير الحاسب الآلى على الادارة نجد انها توضح دور الحاسبات الآليه الهام والمتجدد فى هذا المجال . فعلى سبيل المثال قد أوضحت إحدى المقالات أهمية استخدام الحاسبات الآليه فى اتخاذ القرارات . وكذلك إحلال الحاسبات الآليه محل الادارة الوسطى . وفى كتاب عن القرار الإداري اقترح الكاتب انه يمكن برمجة الحاسبات الآليه لحل كثير من المشكلات فى مجال اتخاذ القرارات بدلا من العنصر البشرى . وقد تنبأ كل Whisler , Shultz فى كتاب Management Organization بأن الحاسبات الآليه سوف يكون لها تأثير مباشر على الادارة الوسطى والإدارة المباشرة مما ينعكس على اتخاذ القرار الإداري .

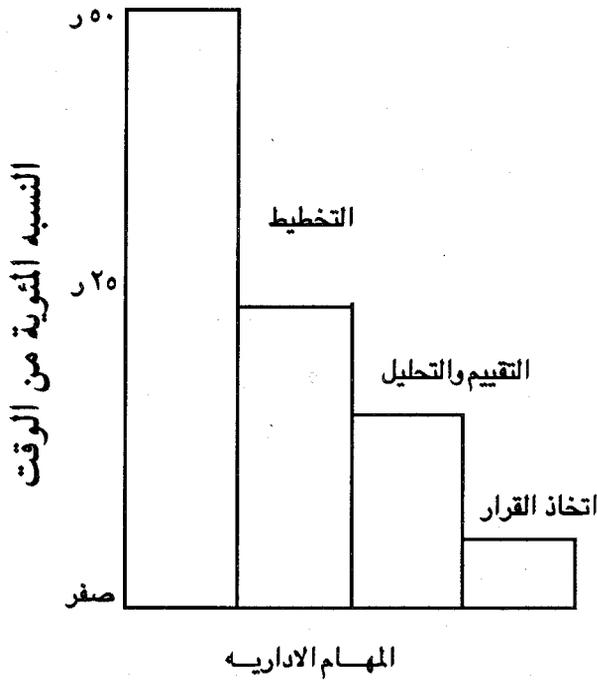
### وظيفة الإدارة :

يركز هذا المقال على اكتشاف افضل الوسائل التى يمكن استخدامها فى حل المشاكل التى تواجه المسئولين عن اتخاذ القرارات .

وهناك اوجه عديدة من عملية إتخاذ القرار الإداري يمكن صياغتها وعرضها فى صورة كمية Quantitatively وبالتالي يمكن معالجتها عن طريق نظم المعلومات بأستخدام الحاسب الآلى .

ويجب اجراء دراسة مستفيضة للمنظمه ولسلوك العاملين بها وقدراتهم حتى يمكن تحديد الاهداف بصورة افضل ، بحيث لا يتم الإكتفاء بالاهداف المنصوص عليها كأساس لتصميم نظام العمل وتحديد الاحتياجات الفعلية ، بل يجب الاهتمام بوضع

فيقضىونه فى تحليل وتقييم المعلومات كاساس لاتخاذ القرار .  
وهذه النسبه الاخيريه من الانشطه التى يمارسها المدير هى  
التى يمكن تطبيقها للاستخدام بواسطه الحاسب الآلى  
للاستفاده بها فى صنع القرارات .



شكل ( ٣ )

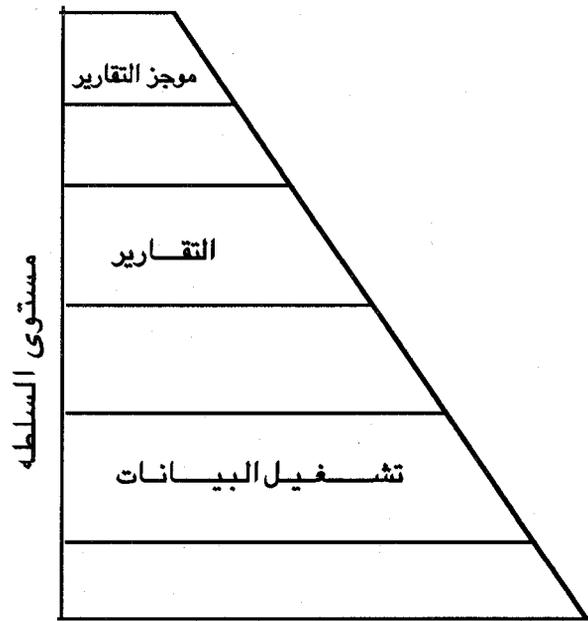
عند دراسة عملية اتخاذ القرار فى منظمه ما ، يتضح لنا  
كما هو مبين فى شكل ( ٤ ) أن مستوى الادارة العليا يهتم  
بعملية التوجيه والقيادة فى المنظمه وتزويده بالاساليب التى  
تحافظ على بقائها واستمرارها .

ولتحقيق الكفاءة المطلوبه فى مستوى الادارة المباشرة يجب  
أن تتماشى الخطط والاهداف على الموارد المتاحة مع الأخذ  
فى الاعتبار كافة القيود والعقبات بالمنظمه ولما كانت معظم  
القرارات تعتمد على الخبرة والتقدير الشخصى لذا يصعب  
الخضاع لتلك القرارات للكلية باستخدام الحاسب الآلى .

وهكذا فإن المعلومات المتداوله بالحاسب الآلى تعتبر إحدى  
الوسائل الهامه لتحقيق الفعاليه فى عملية اتخاذ القرار وذلك من  
خلال تزويد متخذى القرار بالمعلومات المطلوبه بدقه وفى الوقت  
المناسب .

ويعد تحليل المعلومات المطلوبه لعملية اتخاذ القرارات من  
الأسس الهامه فى تقييم عمل شبكه الاتصالات بالمنظمه .  
ويوضح شكل (٢) الإنخفاض التدريجى فى حجم المعلومات من  
أسفل الى اعلى حتى تصل الى الادارة العليا .

وتعتبر قنوات الاتصال غير الرسميه مصدراً هاماً للمعلومات  
بالنسبه للمنظمه مع مراعاة توفر الدقه فى المعلومات اللازمه  
لنظم المعلومات حيث يكون لها تأثيراً واضحاً على المنظمه .



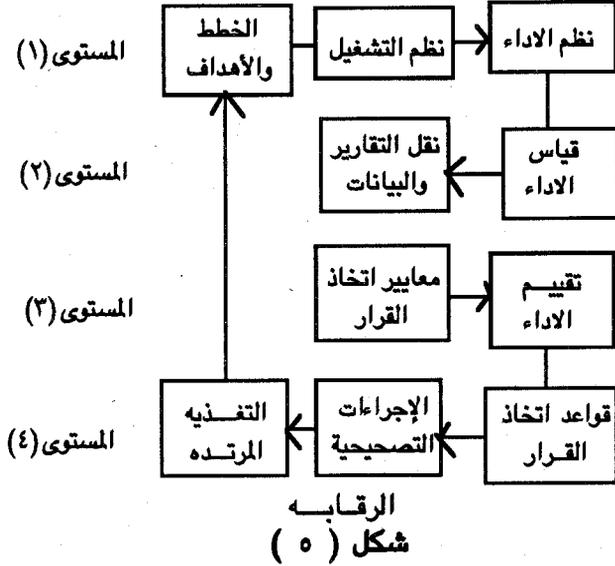
تدفق المعلومات  
إلى مستوى الادارة العليا

شكل ( ٢ )

### عملية صنع القرار :

وبالنظر إلى المهام الاداريه كما هى موضحة فى شكل (٣)  
فإننا نجد ان المديرين يقضون نصف وقتهم مع الرؤوسين أو  
مع المديرين الآخرين أما النصف الآخر من وقتهم فهم يقضون  
٥٠ ٪ منه فى التخطيط أما ال ٢٥ ٪ الباقية من اجمالى الوقت

الأمر من الرئيس المباشر الرجوع إلى العمال المنفذين لهذه العمليات قبل اتخاذ القرار ومن ثم نستنتج ان أنشطة معالجة البيانات يمكن تنفيذها باستخدام الأساليب الآلية اما وظيفة اتخاذ القرار فما زالت خاضعة للعنصر البشري متمثلاً في المديرين .

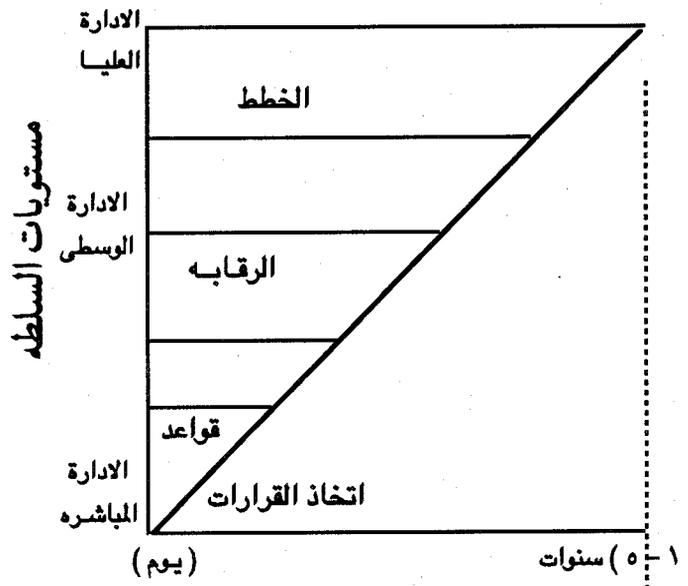


### قواعد اتخاذ القرار في الإدارة

هناك بعض الجوانب الهامة التي يجب وضعها في الإعتبار عند اتخاذ القرار باستخدام الحاسب الآلي وذلك للتأكد من اتخاذ القرار السليم :-

- ١ - الأسس او المعايير اللازمة لاتخاذ القرار .
- ٢ - المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار .
- ٣ - تحديد « من » يقوم باتخاذ القرار والجهة المسؤولة .
- ٤ - عدد القرارات التي تم اتخاذها بالمستويات التنظيمية المختلفة ونوعها .
- ٥ - معدل الاستجابة المطلوبه للقرارات .
- ٦ - الوقت الفعلي الذي تستغرقه عملية اتخاذ القرارات .
- ٧ - مدى التأخير في تدفق المعلومات بالسرعة المطلوبه نتيجة للتأخير في اتخاذ القرار .
- ٨ - التشويش او الاخطاء في عملية اتخاذ القرار .
- ٩ - علاقة الهيكل التنظيمي باتخاذ القرار .
- ١٠ - أسس اتخاذ القرار باستخدام الأساليب الآليه .

وعلى الرغم من ان هذه القائمة ليست شاملة جامعاً إلا انها تشير إلى نوعيه المشكلات التي تواجه استخدام الحاسب الآلي في اتخاذ القرار الإداري .



الوقت اللازم لاتخاذ القرارات  
تعدد مستويات اتخاذ القرار  
شكل ( ٤ )

عند تعريف الوظيفة الرقابيه للادارة الوسطى يمكن استخدام الحاسب الآلي في هذا الغرض كما هو مبين بشكل ( ٥ ) إذ أنه يمكن باستخدام الحاسب الآلي القيام بعملية القياس والتقييم ووضع قواعد اتخاذ القرار والتغذية المرتدة أما معايير اتخاذ القرار والخطط والأهداف فما زالت حتى الآن تحتاج إلى إبداء رأى شخصي فيها عن طريق العنصر البشري .

فعند مستوى الإدارة المباشر حيث تتم العمليات البسيطة في العمل يكون هناك فرصه اكبر لاستخدام الحاسب الآلي . وهناك امثله عديدة لعملية التشغيل الآلي للبيانات باستخدام الحاسب الآلي وخاصة في مجال الانتاج والرقابه على المخزون وأعمال الحاسبه . وهناك ايضا امثله لقواعد اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمليات البسيطة .

وقد تم براستها في عدد من البحوث والمجلات الطميه مثل

Journal of Industrial Engineering .

Journal of OperationsResearch

بحوث العمليات والعلوم الاداريه والهندسيه الصناعيه . ومن الجدير بالذكر أنه أثناء عملية التشغيل الآلي للبيانات يتطلب