

دور نظام المعلومات الإدارية في ترشيد القرار بالمؤسسة

د.بركان أسماء

المركز الجامعي مرسلبي عبدالله تيبازة

الملخص:

إن نظام المعلومات يعد القاعدة الأساسية و الرئيسية في اتخاذ القرارات خاصة في المؤسسات والدوائر الحكومية، و نظرا للتحديات الراهنة في هذا القرن فقد لقي مفهوم نظم المعلومات الإدارية اهتماما متزايدا و ملحوظا في مختلف مجالات الحياة العصرية للإنسان، سواء كان ذلك على المستوى الفردي أو المؤسسي أو الجماعي. وتعد عملية اتخاذ القرار من العمليات الإدارية المهمة و لكن يجب التأكيد أن كل عملية تتطلب اتخاذ قرار، يختلف من حيث النوع والكم من المعلومات عن غيرها من العمليات. ومنه نقول أن هذه النظم المعلوماتية هي أساس ديناميكية وحيوية المؤسسة لأنها تمنح لها الأرضية و الأطر التي بواسطتها تضع خططها و برامجها واستراتيجياتها ومنها اتخاذ القرار المناسب لمختلف المواقف التي قد تواجهها في النسق الداخلي أو الخارجي للمؤسسة وهذا مايسمح لها بالبقاء في الواجهة و مسايرة مختلف التطورات والتأقلم معها .

الكلمات المفتاحية : نظام المعلومات، ترشيد القرار، الإدارة، المؤسسة .

Summary:

The information system is the main and most important decision-making base, especially in institutions and government departments. In view of the current challenges in this century, the concept of management information systems has received increasing attention in various areas of modern human life, whether individually or institutionally. Or collective. Decision-making is one of the important administrative processes. However, it must be emphasized that each decision-making process varies in terms of type and quantity of information about other processes. This information system is the dynamic foundation of the institution because it gives it the ground and frameworks Plans, programs and strategies, including making the appropriate decision to different positions that may be faced in the internal or external structure of the institution and this allows them to Stay in the forefront and keep pace with various developments and adapt to them.

Keywords: information system, rationalization of decision, management, institution.

مقدمة:

تصمم نظم المعلومات الإدارية في المؤسسات بهدف تزويد المديرين بالمعلومات اللازمة لدعم عملية المؤسسة أو وظائف الإدارة أو اتخاذ القرارات لذا نجد هذه النظم تلعب عدة أدوار رئيسية في الأعمال المعاصرة منها دعم عمليات المؤسسة، دعم اتخاذ القرارات الإدارية وتكتسب نظم المعلومات الإدارية جزء كبير من أهميتها باعتبارها ناحية وظيفة هامة في إدارة المنشأة وإذا كان اتخاذ القرارات هو من أهم وظائف المدير العصري فإن دعم اتخاذ هذه القرارات سواء على المستوى الاستراتيجي أو التشغيلي إنما يقوم على توافر نظم المعلومات الإدارية التي تختص باعتبارها ناحية هامة للإدارة وجزء أساسي من موارد التنظيم ومصدر رئيسي لدعم فعالية اتخاذ القرارات. ونظرا لأهمية اتخاذ القرار في الإدارة وأهمية المعلومات في ذلك فقد جاء الاهتمام وإجراء هذه الدراسة تحت عنوان: دور نظام المعلومات الإدارية في ترشيد القرار بالمؤسسة من خلال التطرق إلى:

أولاً: ماهية نظام المعلومات الإدارية

ثانياً: ماهية اتخاذ القرارات

ثالثاً: العلاقة بين نظام المعلومات الإدارية و عملية اتخاذ القرار في المؤسسة

الإشكالات المطروح: كيف تساهم نظم المعلومات الإدارية في ترشيد القرارات في المؤسسة؟

أولاً: ماهية نظام المعلومات الإدارية

إن نظم المعلومات الإدارية تهدف إلى إنتاج معلومات تساعد صانع القرار على حل المشكلات، وأيضاً تحسين جودة القرار المتخذ. لذا تعرف نظم المعلومات الإدارية بأنها مبنية على الحساب الآلي توفر المعلومات للمديرين ذوي الاحتياجات المتشابهة في المنظمة وتخص هذه المعلومات (أي طبيعة المعلومات) الأنشطة العامة للمنظمات أو تصف الأنشطة التي تمارس في إحدى المجالات الوظيفية.

أو التسويق، الإنتاج... بشأن ما حدث في الماضي، وما يحدث الآن وما هو متوقع حدوثه في المستقبل.

1- مفهوم نظام المعلومات الإدارية:

لا يوجد حتى الآن مفهوم جامع وشامل محدد لنظم المعلومات الإدارية، لذلك سيتم استعراض عدد من مفاهيم نظم المعلومات الإدارية بهدف الوصول إلى ملامح عامة لها.

حيث عرف SENN نظم المعلومات الإدارية نظام متكامل لتوفير المعلومات اللازمة لوظائف التخطيط والرقابة والعمليات في الأنظمة، فهو يساعد عمليات الإدارة واتخاذ القرارات من خلال توفير المعلومات تصف الماضي والحاضر وتنبأ بالمستقبل بشأن العمليات الداخلية، والمخبرات الخارجية، وهو بذلك يوفر معلومات موحدة في الوقت المناسب للمنظمة (1).

أما Resean فعرف المعلومات بأنها " حقيقة أو ملاحظة أو إدراك أو أي شيء محسوس أو غير محسوس، يستخدم في تقليل حالات عدم التأكيد بالنسبة لحالة أو حدث معين و يضيف إلى معرفة الفرد أو الجماعة". (2)

2-عناصر إنتاجية نظم المعلومات الإدارية :

حتى تتحقق إنتاجية نظام المعلومات الإدارية فلا بد أن تكون مخرجاتها أكثر من مدخلاتها التي تتحصل عليها، حيث أن مخرجات النظام تأتي قيمتها من قدرتها على خدمة المستفيدين لذلك

فان إنتاجية نظم المعلومات ترتبط بهؤلاء المستخدمين، ويمكن تحديد إنتاجية نظم المعلومات الإدارية من خلال العناصر التالية:

- التخطيط الفعال: وهو عنصر أساسي لنجاح أي مهمة في أي مستوى تنظيمي، فإذا نجحت نظم المعلومات الإدارية في توفير المعلومات اللازمة للقيام بالتخطيط في التوقيت الذي يحتاج إليه القائم بالتخطيط بتلك المعلومات فان هذا يعني زيادة إنتاجية النظام -التوجيه الواضح: يعتبر التوجيه نتيجة التخطيط باعتباره يمد العاملين بالمعلومات اللازمة لتحديد أهميته في المستويات الدنيا حيث يتوقف على تلك المستويات على مقدار التوجيه الذي يتلقونه، وتستخدم التقارير التي تنتجها نظم المعلومات في مساندة عملية التوجيه، وترتفع إنتاجية نظم المعلومات كلما أمكن الاعتماد على تلك التقارير في توجيه العاملين.

- السبل والإجراءات: تمثل السبل والإجراءات إطار العمل الضروري لإنتاجية المستويات التنظيمية، بإتباع التوجيه الصادر من المستويات العليا إلى المستويات الأقل، وفي الكتابات التقليدية فان السبل والإجراءات في المستويات الأخرى للتنظيم يساعد على تحقيق النتائج الموجودة. وتساهم نظم المعلومات الإدارية في إمداد العاملين بالقواعد والإجراءات التي تنبع في مواقف روتينية محددة كلما استطاع النظام إمداد العاملين بتلك القواعد والإجراءات فان هذا يعني زيادة إنتاجية النظام.

- التدريب الملائم: إن الطريقة الصحيحة لأداء المهام وإنتاجية تلك المهام لن تتحقق إلا من خلال التدريب، وحيث أن نظام المعلومات الإدارية يصمم على أساس الطريقة الصحيحة لأداء العمل فانه يمكن أن يعدل من سلوك المستخدم ومن ثم فهو يعد بمثابة وسيلة للتدريب، وتتحقق إنتاجية نظام المعلومات الإدارية إذا نجح في تعديل سلوك المستخدم.(4)

- البيئة المادية للعمل: يجب أن يتم التدريب أخذًا في الاعتبار البيئة المادية من آلات ومعدات مثل مساحة المكان، درجة الإضاءة، التهوية، نوع الأثاث، الألوان، أما نظام المعلومات فيئة العمل تتمثل في الأجهزة والمعدات والبرمجيات التي يستخدمها المستفيد في الحصول على احتياجاته من المعلومات .

6- الأدوات الملائمة: تهتم معظم المنظمات بالأدوات الملائمة في المستويات الدنيا من إدارة نظم المعلومات مثل وسائل الطرفية، الحاسبات الشخصية، لفات البرمجة من الجيل الرابع... بينما في المستويات العليا تقل الأدوات ومن ثم يقل الأداء والإنتاجية، في حين تحتاج تلك المستويات إلى بعض الأدوات مثل أنظمة التقارير التي تساعد في نظم دعم القرار.

7- فعالية إدارة الوقت: يقل الفاقد في المستويات الدنيا لان المهام محددة بينما يزداد هذا الفاقد في المستويات العليا، وكلما تنظم المعلومات بما تنتجه من تقارير وما تقدمه من معلومات بخفض وقت البحث لدى المديرين كلما زادت إنتاجيتها.

8- قياس الأداء: وهي خطوة ضرورية مرتبطة بخطوة سابقة حيث في هذه الخطوة يتم قياس طريقة أداء الفرد لعملة وأثرها في تحقيق الأهداف وقياس الأداء في المستويات العليا أمر حتمي بينما في المستويات الأقل أداء بمقاييس مالية، كمية الإنتاج... إلا انه من الصعب قياس أداء العاملين في مجال المعلومات.

9- فعالية الاتصال: وهي الخطوة التي تربط الخطوات السابقة واللازمة للقيام بها ويتم الاتصال من خلال قنوات الاتصال والمعلومات المرتردة، ويجب أن توفر المعلومات الإدارية قنوات سريعة للاتصال حتى تصل المعلومات في التوقيت الملائم كما يجب أن تكون هناك تغذية عكسية للتعرف على احتياجات المستخدمين وتعديل النظام للوفاء بتلك الاحتياجات.(5)

2- أهمية وأهداف نظم المعلومات الإدارية: وتنبثق هذه العناصر فيما يلي:
1- أهمية نظم المعلومات الإدارية:

نقد تزايدت أهمية نظم المعلومات الإدارية لعدة أسباب:

- تزايد المعرفة المتاحة للمديرين، والتي يمكن استخدامها في اتخاذ قراراتهم طبقاً للمعرفة العلمية المتقدمة.

- نمو المنشآت في الحجم وتعقد أعمالهم مما يضطر المديرين إلى الاعتماد بطريقة متزايدة على المعلومات المكتوية.

- ازدياد التعقد التكنولوجي للمجتمع بصفة عامة.

- ازدياد ندرة بعض الموارد الطبيعية.

2- أهداف نظم المعلومات الإدارية:

من خلال التعريف السابقة لنظم المعلومات الإدارية فإنه يمكن وضع مجموعة من الأهداف التي تسعى نظم المعلومات إلى تحقيقها، وتتمثل تلك الأهداف فيما يلي:

- ربط النظم الفرعية للمنظمة مع بعضها في نظام متكامل، بما يسمح بتدفق البيانات والمعلومات بين تلك النظم وبما يؤدي إلى تحقيق التنسيق بين أنشطة تلك النظم.

- المساعدة في ربط أهداف النظم الفرعية للنظم بالهدف العام للمنظمة وبالتالي المساهمة في تحقيق هذا الهدف.

- المساعدة والمساهمة في عملية صنع اتخاذ القرار في جميع المستويات التنظيم من خلال توفير التقارير التي تضمن المعلومات اللازمة لتلك القرارات في الوقت المناسب.

- تهدف نظم المعلومات الإدارية إلى تطوير أداء المنظمات من خلال ما تنتجه من المعلومات المرتردة عن تنفيذ الخطط والمشروعات.(6)

3- أنواع التقارير التي تنتجها نظم المعلومات الإدارية:

تضمن نظم المعلومات الإدارية نشاطين رئيسيين يساهمان في تسهيل ودعم العملية الإدارية وهي:

1- إنشاء التقارير الإدارية: ويمكن تقسيم التقارير الإدارية إلى أربع أنواع كالتالي:

- التقارير المجدولة: تنتج تلك التقارير بصورة دورية لتوفير احتياجات المنظمة من المعلومات والتي تم توقعها خلال تصميم نظم المعلومات الإدارية، وتتضاءل قيمة تلك التقارير كلما صعدنا إلى الأعلى في الهيكل التنظيمي بسبب روتينيتها وإعدادها بطريقة ميكانيكية للوفاء بأغراض محدد ببعض الأنشطة.

- التقارير غير المجدولة: يتم إنتاج تلك التقارير عند طلبها بواسطة المستخدم حيث أنها تعد للوفاء بالحاجات غير متوقعة من المعلومات، ويتوقف نجاح تلك التقارير على قدرة المستخدم

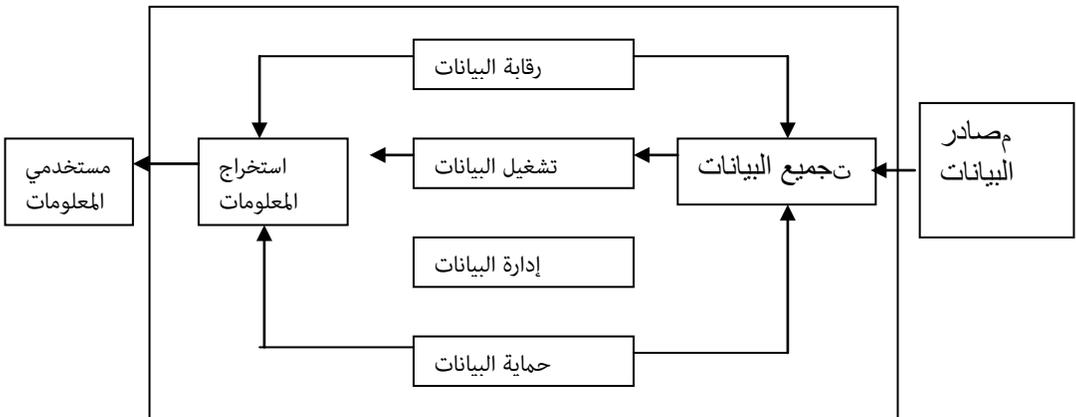
على تحديد احتياجاته من المعلومات والتوقيت المناسب لحصوله عليها، ومن ثم فإن فشل تلك التقارير في الوفاء بالاحتياجات من المعلومات والمسؤولية مستخدم تلك التقارير بالدرجة الأولى. - التقارير الاستثنائية: تهدف التقارير الاستثنائية إلى تقديم معلومات تطلبها ظروف أو حالات غير المتوقعة. ويلاحظ أن أي نظام معلومات غير معد لإنتاج تلك التقارير، لذلك يتم إعداد برنامج للحصول على تلك التقارير وهو ما يستغرق فترة زمنية طويلة، لذلك يجب إن يصمم نظام المعلومات لمواجهة تلك الظروف حيث انه في بعض الأحيان يؤدي عدم حصول المدير على تلك التقارير في الوقت المناسب إلى حدوث خسارة ضخمة للمؤسسة .

التقرير التفصيلية: وهي تلك التقارير التي تستخدم في المستويات التشغيلية حيث تقدم تلك التقارير كل المعلومات المتاحة، و بالرغم من أن النظم المعلومات الإدارية تنتج تلك التقارير دائما إلا أنه من النادر أن يحتاج المدراء في المستويات العليا إليها.

2- وظائف التقارير:

- سر المعلومات
 - المساعدة على الاتصال بين النظم الفرعية للمنظمة.
 - رقابة الأداء و التنفيذ اليومي للمخطط.
 - تساهم في عملية التنسيق و الرقابة و الربط بين النظم الفرعية.
 - تتم مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير السابق وضعها أثناء التخطيط.(7)
 - 4- الوظائف الأساسية لنظام المعلومات.(8)
- و نلخصها في الشكل التالي:

شكل رقم: 01وظائف ومهام نظام المعلومات (9)



المصدر: الدهراوي كمال الدين مصطفى، نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص 20.

إن عملية نقل المعلومات والأفكار من شخص إلى آخر، تستلزم وجود خطوط اتصال تربط الهيكل التنظيمي لأي منظمة ربطا ديناميكيا. فليس من الممكن أن تتصور نشاط المنظمة

دون أن نتصور في نفس الوقت عملية الاتصال التي تحدث بين أقسامها وبين أفرادها وتجعل منهم وحدة عضوية لها درجة من التكامل تسمح بقيام نشاطها.

5- خصائص المعلومات الإدارية:

لا بد أن تتوافر في المعلومات بعض الخصائص نذكرها فيما يلي:

- الملائمة: تعتبر الملائمة المعيار الأصلي لقيمة المعلومات، حيث تتلاءم المعلومات مع الغرض الذي أعدت من أجله، ويمكن الحكم على مدى الملائمة أو عدم ملائمة المعلومات، بكيفية تأثير هذه الأخيرة على سلوك مستخدميها، وهناك عوامل أخرى تؤثر على درجة ملائمة المعلومات، حيث أن تقرير مستوى الملائمة يتوقف في جانب آخر على حدود الإدراك، (Cognitivelimits) لمتخذ القرار؛

- الموضوعية: وهو أن تتصف المعلومات بعدم التحيز، وإمكانية التحقق من سلامتها وصحتها وسلامة مضمونها، ويتطلب الأمر للوصول إلى الموضوعية، توافر ثلاث خصائص هي، إمكانية التحقق؛ صدق التعبير؛ الحياد.

- الوقتية: بمعنى تقديم المعلومات في الوقت المناسب، بحيث تكون متوافرة وقت الحاجة إليها حتى تكون مفيدة ومؤثرة، وبطبيعة الحال، لن تكون للمعلومات المقدّمة لمتخذ القرارات متأخرة جدا عن موعدها، أي قيمة أو تأثير على سلوكه مهما كانت درجة أهميتها، وحيويتها لهذا القرار.

- السهولة والوضوح: بمعنى أن تكون المعلومات واضحة ومفهومة لمستخدمها، فلا يجب أن تتضمن المعلومات أي ألفاظ، أو رموز، أو مصطلحات، أو تعبيرات رياضية، أو معادلات غير معروفة، فلا يستطيع مستخدم هذه المعلومات أن يفهمها. فالمعلومات الغامضة غير مفهومة ولن تكون لها أي قيمة، حتى ولو كانت ملائمة، وتمّ تقديمها في الوقت المناسب لمتخذ القرار.

- الصحة والدقة: يقصد بالمعلومات الصحيحة أن تكون معلومات حقيقية عن الشيء الذي تعبّر عنه، ودقيقة، بمعنى عدم وجود أخطاء أثناء إنتاج، وتجميع وتقرير عن هذه المعلومات، كما يجب أن تكون المعلومات (دقيقة)، بمعنى أن تكون خالية من أي أخطاء في العمليات الحسابية. فالمعلومات غير الصحيحة، وغير الدقيقة ستعطي نتائج عكسية أي ستكون معلومات ضارة غير مفيدة، حتى ولو كانت ملائمة، ووقتية ومفهومة لمستخدمها.

- الشمول: بمعنى أن تكون المعلومات المقدمة معلومات كاملة، تغطي كافة جوانب اهتمامات مستخدمها، أو جوانب المشكلة المراد أن يتخذ بشأنها قرار، كما يجب أن تكون هذه المعلومات في شكلها النهائي، بمعنى أن لا يضطر مستخدمها إلى إجراء بعض عمليات التشغيل الإضافية حتى يحصل على معلومات مطلوبة.

- القبول: بمعنى أن تقدم المعلومات في الصورة، أو بالوسيلة التي يقبلها مستخدم هذه المعلومات، من حيث الشكل ومن حيث المضمون، فمن حيث الشكل، يمكن أن تكون المعلومات في شكل تقرير مكتوب بلغة سهلة وواضحة ومفهومة، أو في شكل جداول، أو إحصائيات، أو رسومات بيانية، وما إلى ذلك. أما من حيث المضمون فيتعلق بدرجة التفاصيل المطلوبة، فلا تكون مختصرة في أكثر من اللازم. (10)

- مما قد يفقدها معناها، ولا تكون مفصلة بأكثر من اللازم، مما قد يؤدي إلى سرعة ملل المستخدم، وبالتالي عدم قدرته على التركيز للحصول على المعلومة المطلوبة؛
- القابلية للمراجعة: وتتعلق هذه الخاصية بدرجة الاتفاق المكتسبة بين المستفيدين من أجل مراجعة وفحص نفس المعلومات؛
- إمكانية الوصول: ونقصد بها السرعة و السهولة في التحصل على هذه المعلومات وقت احتياجها؛
- ارتباط المعلومات بالاحتياجات: إن إنتاج معلومات بجودة عالية يتطلب إجراء عمليات كثيرة، تحتاج إلى كثير من الجهد و الوقت و المال، ولذلك فإن المعلومات لا بد أن ترتبط بشكل كبير باحتياجات المستفيدين منها، سواء أكانوا مديرين أو منفذين عاديين بالمؤسسة. ويعتبر ذلك أمرا ضروريا لكي تزداد درجة العلاقة بين البيانات كمدخلات وبين مجالات استخدام المعلومات في عمليات التشغيل اليومي لأعمال المؤسسات والمسؤوليات الأساسية للمدير أو المقرر كمخرجات.(11)
- 6- مصادر نظم المعلومات الإدارية:
 - تختلف المعلومات المطلوبة تبعا للأهداف الموضوعية وكيفية تحقيقها، وتتفاوت الحاجة إلى المعلومات طبقا لتباين أحجام المؤسسات، وطبيعة مشكلاتها، وهذه المعلومات يمكن الحصول عليها من داخل أو خارج المؤسسة.
 - المصادر الداخلية: تتكون المصادر الداخلية من أشخاص أو إدارات داخل المؤسسة مثل: المشرفين ورؤساء الأقسام والمديرين بمختلف مستوياتهم، وهذه المصادر تغطي حقائق عن أساسيات مخططة ومنظمة (أي على أساس رسمي) لتدعيم القرارات إذا كان المستفيد المنتظر مدركا للحقائق المتاحة، ويتم تجميع البيانات الداخلية على أساس رسمي طبقا للأحداث التي وقعت بالفعل، وغالبا ما تمثل عملية استرجاع هذه المعلومات للمديرين الفعالية للخطط المسبقة ومن هذه المصادر الداخلية: (12).
 - معلومات متعلقة بقسم الإنتاج (العمليات): إن توفير المعلومات الإنتاجية يقدم فرصا كبيرة للتنمية وتوفير التكاليف وزيادة الكفاءة التشغيلية، مما قد يحقق نتائج ملموسة بالنسبة للمشروع ككل.
 - معلومات متعلقة بقسم الموارد البشرية (الأفراد): تتعلق هذه المعلومات بالعاملين بالمؤسسة وكذلك الاحتياجات المستقبلية من العمالة، وتهتم هذه المعلومات بتوفير البيانات اللازمة للحصول على العمالة والإجلال والتدريب، ومكافأة القوى العاملة.
 - معلومات متعلقة بقسم المحاسبة والمالية: تعتبر المحاسبة جزء من نظام المعلومات العام للمؤسسة، كما تعتبر أيضا جزءا أساسيا من المجال الذي يغطيه مفهوم المعلومات.
 - المصادر الخارجية: تكون المصادر الخارجية البيئية مولدات وموزعات المعلومات الموجودة خارج نطاق المؤسسة، وتتضمن هذه بعض التقسيمات مثل: العملاء والموردين والمنافسين، والنشرات المهنية وغيرها، ومثل هذه المصادر تهد المؤسسة بالمعلومات البيئية والتنافسية التي

تعطي المديرين قاعدة هامة لما يستوجب الحدوث، فمثلا المعلومات الخارجية قد تمثل بيانات أنشطة مماثلة لنفس نشاط المؤسسة. ومن هذه المصادر الخارجية:

- معلومات صادرة عن نظم الإدارة، ومنظمات أخرى محلية وعالمية؛
- معلومات صادرة عن الأفراد والجماعات الذين تعایشهم إدارة المنظمة في أي مجتمع، والذين تتفاعل معهم بالتعامل أو التبادل المباشر وغير المباشر؛
- معلومات صادرة عن نظم عليا في المجتمع، لها سلطة التشريع والتصريح أو التقييد؛
- معلومات صادرة عن النظم المادية والطبيعية المحيطة بالإدارة، وهذه المعلومات متعلقة بقسم التسويق تفيذ في إجراء دراسات المقارنة وتلقي مزيدا من الضوء عن المركز التنافسي. (13)

- المصادر الشفهية: تعرف على أنها المناقشات التي تجري بين العمال وكذا اللقاءات والاجتماعات ...

- المصادر الوثائقية: قد تكون في واحد أو أكثر من الأشكال التالية: الورقيات، السمعيات والمرئيات، المصغرات، الممغنطات، المليزرات. و تنقسم بدورها إلى مصادر أولية وأخرى ثانوية:
- حيث أن المصادر الأولية تتمثل في الدوريات و البحوث الميدانية و كذلك الأطروحات الجامعية، ومن ميزات هذه المصادر أنها وسيلة للوصول إلى الكثير من الناس كما أنها تكون من قبل خبراء.

- أما المصادر الثانوية فيمكن حصرها في القوانين و الأجهزة الحكومية و كذا المطبوعات و المنشورات، ومن ميزة هذه المصادر أنها محددة و جاهزة و تكلفتها رخيصة نسبيا و تقدم حجم كبير من المعلومات. (14)

7- أساليب التعرف على احتياجات الإدارة من المعلومات :

تحتاج الإدارة على اختلاف مستوياتها إلى المعلومات لاستخدامها في أداء وظيفتها الإدارية، ويعد اتخاذ القرارات بمثابة صلب هذه الوظيفة ولا يعني ذلك إن الإدارة لا تحتاج إلى المعلومات إلا لاتخاذ القرارات الإدارية، لذا يمكن القول إن الإدارة تستخدم المعلومات في التخطيط بأنواعه الاستراتيجي والتكتيكي و التشغيلي حتى تستطيع التنبؤ بأحوال بيئتها الداخلية والخارجية لترسم الخطط اللازمة لمواجهة التغيرات فيهما كما تستخدم الإدارة المعلومات لاتخاذ قرارات التنفيذ وترشيد عمليات التوجيه والتعرف على مشكلة التنظيم ورسم سبل العلاج لها، وتستخدم الإدارة المعلومات لقياس الأداء على مستويات المنظمة وفي مختلف أنشطتها حتى تستطيع القيام بوظيفة الرقابة وتبتعد عن مواطن الضعف في الأداء وتحقق أهداف قصيرة وطويلة الأجل ويساهم ذلك في تحسين قدراتها على التنبؤ بتحركات منافسيها ورسم خطط مواجهاتها والتغلب عليها كما يمكن ذلك من تجنب المواقف التي لا يمكن للإدارة فيها السيطرة على عناصر التغيير أو المواجه أو التأقلم ويمكن استخدام الوسائل التالية لتحديد الاحتياجات من المعلومات :

- استطلاع الآراء: ويتم استخدام قائمة الاستقصاء لتحديد نوعية المعلومات التي يحتاج إليها المديرين ومتى وأين والكيفية التي يحتاجون إليها، بالإضافة إلى قائمة الاستقصاء يمكن استخدام

المقابلات الشخصية، والجدير بالذكر إن كلا الطريقتين تعرف المديرين على ما يحتاجونه من معلومات.

- تحليل البيانات: وهي ما يطلق عليها مدخل تحديد الاحتياجات من الأسفل إلى الأعلى، حيث يتم البدء من المستويات التشغيلية والتعرف على المعلومات اللازمة لتلك المستويات.

- النموذج التجريبي: يتم بناء نموذج للنظام ويقوم المستخدمون النهائيون بتجريبه والتفاعل معه، وهذا يساعد المستخدمين في التعامل مع النظام الفعلي لمعرفتهم بإمكانياتهم والوظائف التي يؤديها والتي تم التعرف عليها عند تجريبه.

- تحليل النموذج: تستخدم هذه الوسيلة عندما يكون الغرض من بناء النظام الجديد هو تدعيم القرارات الإدارية، والأهداف التنظيمية ذات الصيغة الإستراتيجية. (15)

ثانيا: ماهية عملية اتخاذ القرارات

تعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر العمل الإداري و هي شريان الحياة الرئيسية فيه، و هي العنصر الأهم الذي يحدد مدى فاعلية الجهاز الإداري ككل، و هي عملية مستمرة مع استمرار العمل الإداري، و تعتبر المعلومات الإدارية إحدى أهم العناصر التي يستند عليها عنصر اتخاذ القرار.

1- مفهوم اتخاذ القرار:

إن عملية اتخاذ القرار هي العملية التي تتعلق بالتطورات و الأحداث الجارية حتى لحظة الاختيار و ما يليها. (16)

كما يعرف القرار بأنه الحل أو التصرف أو البديل الذي تم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل و حلول ممكنة و متاحة لحل المشكلة، و يعتبر هذا البديل أكثر كفاءة و فاعلية بين تلك البدائل المتاحة لمتخذ القرار. (17)

كما أنها «اختيار حل معين من بين عدة حلول» (18)

2- أهمية عملية اتخاذ القرار:

يتخذ الفرد في حياته اليومية عددا من القرارات، سواء في ذلك الطالب حين يختار الشعبة التي يريد أن يتخصص فيها، أو ينتقي الطريقة التي يراجع بها دروسه، فهناك العديد غير هذا الطالب يفاضلون و يختارون و يتخذون قرارات عديدة، فإذا وسعنا نطاق الدراسة و تركنا الأفراد و أخذنا المؤسسات باختلاف أنواعها، فإن عملية اتخاذ القرار تصبح أكثر أهمية و أشد خطورة و أبعد تأثير، ذلك لأن القرار لا يتعلق بشخص واحد و إنما يتضمن عدة أفراد أو جماعات، و يشمل عدة جوانب بعضها فني و الأخر تنظيمي و مالي و قانوني... الخ (19)

فهناك قرارات تمس مجموعة من الموظفين، و البعض يؤثر على جميع العاملين، و بعض القرارات و تؤثر في الوضع الاقتصادي و الاجتماعي للمجتمع الكبير.

فالقرارات التي يتخذها المدير تؤثر كثيرا على وضعه الوظيفي و تقدمه و تؤثر أيضا على الجماعة التي تشرف عليها، و لها تأثيرها على عمل المنظمة عامة.

لذلك لم يكن هـ. سيمون H. Simon مغاليا عندما عرف الإدارة على أنها عملية اتخاذ القرارات، فهي قلب الإدارة النابض الذي يحقق للمؤسسة البقاء والنمو والازدهار، ذلك كونها عملية مستمرة و متغلغلة في الوظائف الأساسية للإدارة.

هذه الوظائف من تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة لا يمكن أن توجد لوحدها، بل إن وجودها هو نتيجة اتخاذ القرارات، فمثلا في التخطيط تحدد القرارات العمل الذي يجب تأديته(وضع الهدف) و تحدد الموارد الملائمة و اختيار أفضل السبل التي يتعين إتباعها لإنجاز هذا العمل. و عندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لأنشطتها، فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي(نوعه و حجمه و أسس تقسيم الإدارات و الأقسام)، و الأفراد الذين تحتاج إليهم للقيام بالأعمال المختلفة، و خطوط السلطة و المسؤولية و الاتصال...الخ، كذلك عندما يمارس المدير وظيفته القيادية فهو يتخذ مجموعة من القرارات عند توجيه مرؤوسيه و تنسيق مجهوداتهم و إثارة دوافعهم و تحفيزهم على الأداء الجيد و حل مشكلاتهم. و أخيرا عندما تؤدي الإدارة و وظيفة الرقابة، فإنها أيضا تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، و التعديلات التي ستجربها على الخطة و تصحيح الأخطاء إن وجدت، و هكذا يجري اتخاذ القرارات في دورة مستمرة.(20)

4- أنواع القرارات:

يختلف تقسيم أنواع القرارات تبعا للزاوية التي يمكن من خلالها التطرق لها وفقاً للوقت الذي المستغرق في اتخاذها أو وفقاً لمحتواها ومضمونها أو تبعا لفعاليتها أو للظروف المحيطة أو للجهود المبذول في اتخاذها ومدى عموميتها وشموليتها، مع الإشارة إلى إمكانية التداخل في ما بين هذه التقسيمات حسب الظروف ... (21).

1. القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة (الطارئة):

تتمثل القرارات المبرمجة في أنها قرارات روتينية، أن أنها تتكرر بطريقة معينة وبشكل يومي أو شهري بحيث لا يدخل أي جديد في عملية اتخاذها بحيث تصبح أقرب للشكلية منها إلى الإجرائية بحيث يمكن وضعها وفقاً لجدول معين، بحيث تتميز بعفويتها وتلقائيتها، أما القرارات غير المبرمجة فهي تتصف بعدم وجود إجراءات مسبقة للتعامل معها، بحيث يكون القرار في هذه الحالات خاصاً بالحالة في حد ذاتها مع إمكانية تعميم الحل على قرارات أخرى مشابهة في المستقبل.

2. القرارات التنظيمية والقرارات الشخصية

القرارات التنظيمية هي كل القرارات التي تمثل بلوائح ومراسيم عمل تنظيمية تحدد طرق العمل والسياسات التي ينبغي التعاطي معها على عكس القرارات الشخصية التي تأتي من طبيعة الحالة والتي يصدرها المسؤول إما تبعا لقرارات تنظيمية موجودة في الأساس أو كاجتهاد خاص.

3. القرارات الديمقراطية والقرارات البيروقراطية

القرارات الديمقراطية هي تلك القرارات التي تم عن طريق التشاور بين مختلف أطراف الإدارة العليا والدنيا في سبي التوصل لحل لمشكل ما، أما البيروقراطية في تلك التي يتم تبنيها وفقاً لتوزيع الصلاحيات والتدرج الوظيفي.

4. القرارات اليقينية والقرارات التوقعية

ويشار إليها كذلك بالقرارات المؤكدة والقرارات غير المؤكدة، أو القرارات التي تتخذ في حالة التأكد الكامل والقرارات التي تتخذ في حالة عدم التأكد.

5. القرارات المرتجلة والقرارات الرشيدة

القرارات الارتجالية هي تلك القرارات التي توضع دوغما أي اعتبار للمعلومات المتوفرة أو حتى دون الجوع إليها أصلا مع توفرها بحيث تتم بناء على رغبة شخصية أو بسبب نقص الخبرة أو البيروقراطية وتؤدي إلى نتائج كارثية في مجال الإدارة بسبب عدم علميتها وبقينيتها وبسبب ارتفاع احتمال الأخطاء فيها، أما القرارات الرشيدة فهي تلك التي تستند بأفضل شكل ممكن على أكبر قدر متاح من المعلومات وتتميز بانخفاض درجة الخطأ فيها إلى أقص حد (22)

4- مراحل اتخاذ القرار: تتمثل هذه المراحل كالآتي:

- تعريف المشكلة و اكتشافها:

تعرف المشكلة في مجال اتخاذ القرار بأنها انحراف عن الهدف المحدد مسبقا أو هي حالة من عدم التوازن بين ما هو كائن و بين ما يجب إن يكون و يتطلب تحديد الانحراف الذي يعتبر العنصر الأساسي للم مشكلة معرفة المدير الموقع أو المكان الذي لوحظ فيه الانحراف و الأشياء و الأشخاص التي يمسه، و كل هذه المعلومات تمكن من اتخاذ القرار من التمييز بين المواقع التي فيها مشكلة عن تلك التي ليس فيها .

حسب Bernard : إن الأصول العملية لاتخاذ القرارات تتطلب عدم التصدي للمشكلات في غير أوقاتها الملائمة و عدم التصدي للمشكلات التي يحين وقتها بعد، عدم التصدي لاتخاذ القرارات لا تكون ذات اثر فعال و عدم التصدي لاتخاذ القرارات يكون هناك من هو اقدر على التصدي لها و عدم التصدي لها تدخل في اختصاص الأخرى (23)

يعتبر الأسلوب لاتخاذ القرارات الفعالة و الذي يتميز بتكيزه على تحديد المشكلة أكثر من تركيزه على حلها، وهذا حسب تصورات M.Folett للقرار الفعال : أفضل القرارات تلك التي تعتمد على سلطة الحقائق (24)

وهذا معناه أن فعالية القرار لا تعتمد على من يتخذه و لكنها تعتمد على "سلطة الحقائق " إذ أنها تعتمد على

إدخال جميع الحقائق الخاصة بالمشكلة موضوع القرار في الاعتبار و تقديرها و عي و اهو المعوقات التي تواجه المدير متخذ القرار و هو بصدد التعرف على المشكلة و تحديدها :

- مساواة المشكلة الجديدة بمشكلة تاريخية لها نفس الإعراض، رغم أن المشكلة الجديدة قد تكون ناشئة عن أسباب أخرى غير واردة في المشكلة القديمة .
- عدم اخذ الأهداف العامة أو الفرعية بعين الاعتبار تحت ضغط الوقت و الرغبة في اتخاذ القرار السريع لحل المشكلة.
- نزعة تجنب المشاكل المزمنة، إذ قد يأس المقرر من المشاكل الصعب حلها و بالتالي يعتبر مسلما بها .

- تشخيص المشكلة:

يعني التشخيص التعرف على أسباب المشكلة و تحديد أبعادها و تحري السبب الرئيسي لظهورها و معرفة أسبابها و أغراضها و تتطلب هذه المرحلة من متخذي القرار القيام بنشاطات و أعمال متعددة تتضمن الاستعداد للتعرف على المشكلة و إجراء الدراسات التحليلية للمشكلة و أبعادها و أولى خطوات هذه المرحلة هي معرفة الهدف الذي يصل إليه و ما إذا كان هدفاً ممكن التحديد و التحقيق، لأن الهدف بدقة ووضوح يمكن متخذ القرار من التعرف على إمكانية تحقيقه و يساعده على معرفة الموارد البشرية اللازمة لتحقيقه إلا أن معرفة و تحديد الأهداف المراد تحقيقها من القرار ليس بالأمر السهل في كل الأحوال وذلك بسبب تجانب و تداخل هذه الأهداف.

- تحليل المشكلة :

يقتضي تحليل المشكلة و تصنيفها تحديد البيانات و المعلومات المطلوبة لحلها و مصادرها و يعني تحليل المشكلة تحديد طبيعتها و حجمها ومدى تعقدها و نوعية الحل الأمثل المطلوب لمواجهتها و عملية التصنيف و التنبؤ تساعد في تحديد و معرفة من الذي سيقوم باتخاذ القرار

و يضيف أن الحالات التي يمكن فيها اتخاذ القرارات لا تخرج عن حالات ثلاث :

- 1 - حالات ترى القيادة ضرورة اتخاذ قرارات بشأنها
 - 2 - حالات تأتي من القيادة إلى المرؤوسين لاتخاذ القرارات بشأنها
 - 3- حالات تتطلب المبادرة و الابتكار التي تنبع من شخصية اتخاذ القرار و تهدف إلى تغيير حركة النشاط القائم على ما هو أفضل
- و يتطلب تعرف المدير متخذ القرار على المشكلة و تحديدها بدقة التعرف على العامل الفعال في هذه المشكلة و هو ما يطلق عليه - العامل الاستراتيجي - أو العامل الحرج لان التعرف على هذا العامل يوفر الجهد و الوقت و يتضح، معنى العامل الاستراتيجي ذلك العامل الحرج الذي لا بد من تغييره أو تعديله قبل أي شيء آخر
- و يتطلب تحديد المشكلة أيضا التعريف على أعراضها و أسبابها و عدم الخلط بين الأعراض و الأسباب مما يزيد في صعوبة مهمة متخذ القرار في التمييز بين أعراض المشكلة و أسبابها، إذ أسباب المشكلة قد تكون متداخلة مع بعضها البعض بشكل يجعل من الصعب تمييزها وهذا يتطلب من متخذ القرار تحديد هذه الأسباب بدقة و معرفة العوامل المرتبطة بكل سبب و تحليل العلاقة بين هذه الأسباب و مدى تداخلها إضافة إلى ذلك قد تكون منتشرة في أكثر من أقسام التنظيم أو حتى على مستوى التنظيم كله كما قد تكون تمس أهدافا متعددة و متداخلة .
- 1- المشاكل التقليدية: ويتمثل هذا النوع في المشاكل التي تتصل بإجراءات العمل اليومي و تنفيذها و في نشاط المؤسسة ككل و هذه المشاكل قد تكون روتينية بتكرار حدوثها و قد تكون متعلقة بتصريف شؤون العمل و سير خطواته .
 - 2- المشاكل ذات الصبغة الحيوية : وهي التي تتصل بالتخطيط و رسم البيانات التي تتسم بالتأثير على انتظام نشاط المؤسسة و تحقيقها لأهدافها و مستقبلها

3- المشاكل المتعلقة بأمور طارئة : وقد تكون مثل هذه المشاكل راجعة إلى ضعف التخطيط أو التنظيم أو السياسات الموضوعة كما قد تكون إلى الظروف البيئية التي تعمل في إطارها المؤسسة والتي يصعب التنبؤ بها .

- يمكن الاستعانة لتصنيف القرارات ببعض الأسس

- مستقبل القرار: ويعني الوقت أو الفترة الزمنية الذي تستغرقه تهيئة العمل

- تأثير القرار على الأنشطة و الوظائف و المجالات الأخرى

- العناصر النوعية التي يتضمنها القرار

- مدى تكرار القرار: بمعنى ما إذا كان هذه القرار استثنائيا أو من القرارات الدورية

- إيجاد البدائل لحل المشكلة:

يعني الحل المتاحة أمام المدير لحل المشكلة المطروحة أو بمعنى آخر قرار مفتوح يأخذ بعين الاعتبار إلى جانب قرارات مقترحة بقصد المقارنة و التحليل حتى يتم اختيارا فضلها و يصبح القرار الأخير و يجب توفر شرطان في الحل البديل :

1- أن يساهم الحل البديل في تحقيق بعض النتائج التي يسعى إليها متخذ القرار

2- أن يتوافر إمكانيات تنفيذ هذا الحل حال اختياره دون البدائل الأخرى و عدم توافر هذين الشرطين يضي عن الحل صفة الحل البديل القابل للاختيار و يعده من قائمة الحلول موضع البحث (25)

ويتطلب تحليل هذه المرحلة من مراحل عملية اتخاذ القرارات بيان العوامل و الاعتبارات التي تحكم عملية إيجاد الحلول البديلة

● أن يعتمد المدير متخذ القرار على التفكير الابتكاري الخلاق لإيجاد الحلول المختلفة للمشكلة محل القرار.

● أن يتخذ المدير متخذ القرار في الحسبان حلول بديلة للمشكلات التي تواجهه، الأحداث غير المتوقعة كصدور قوانين و أنظمة جديدة، ظهور اكتشافات .

● إن عدد الحلول البديلة و نوعها يتوقف على عوامل متعددة أهمها وضع المؤسسة، فلسفتها، و أسلوب قاداتها و خلفياتهم، و السياسات التي تطبقها المؤسسة و إمكانياتها المادية التي تساعد على البحث عن المزيد من الحلول أو الاكتفاء بعدد محدد وكذلك الوقت المتاح أمام متخذ القرار وهذه كلها عوامل تؤثر بشكل مباشر في ابتكار حلول بديلة للمشكلة

● يجب أن تتم دراسة هذه الحلول في ضوء الظروف البيئية التي تحيط بالمؤسسة سواء كانت هذه الظروف من داخل المؤسسة أو من خارجها، وهي تؤثر في إيجاد الحلول البديلة من حيث عدم تمكن متخذ القرار من استخدام بعض البدائل لتعارضها مع أهداف المؤسسة أو مع سياستها .

إن هذه المرحلة -مرحلة إيجاد البدائل لحل المشكلة- تعتبر من المراحل الصعبة و الدقيقة فقد أثبتت التطبيقات العملية إن عملية البحث عن البدائل و خلقها عملية شاقة و أن هناك الكثير من العقبات قد تكون نابعة من القيود النظامية المفروضة على متخذ القرار و التي قد تحد من سلطته في ابتكار الحلول وقد تكون عقبات مادية نابعة من عدم توفر الأجهزة و المعدات و

الأموال اللازمة السابقة وقد تكون عقبات تكنولوجية أوجدها استخدام تكنولوجيا حديثة، قد تكون عقبات اقتصادية نابعة من الظروف الاقتصادية التي تحيط بالمؤسسة (26)

- تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة :

بعد أن يتضح للمدير الحلول البديلة للمشكلة يجب عليه بعد ذلك إجراء تقييم شامل لها، و تعتبر هذه المرحلة من المراحل الصعبة، ذلك لأن عملية المفاضلة بين البدائل ليست عملية واضحة وسهلة لأن مزايا و عيوب كل بديل لا تظهر وقت بحثها ولكنها تبرز عند تنفيذ الحل مستقبلا و من هنا يأتي الشك و عدم التأكد من صلاحية البدائل المطروحة للحل .

أ - معايير تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة :

تتم عملية تقييم الحلول المقترحة للمشكلة محل القرار على ضوء عدد من المعايير أهمها:

- إمكانية تنفيذ البديل و مدى توافر الموارد المادية و البشرية و الطبيعية اللازمة له و بالتالي يبدو واضحا أهمية استبعاد البدائل التي تكون إمكانية تنفيذها صعبة أو مستحيلة بسبب تعارضها مع أهداف المؤسسة أو لعدم توفر الإمكانيات المختلفة لتنفيذ الحل المقترح.

- تكاليف تنفيذ البديل و التي يمكن تقديرها من خلال الموازنة بين المكاسب التي يتوقع تحقيقها من تنفيذ البديل و الخسائر التي قد تترتب عنه، و تؤدي المحاسبة الإدارية دورا هاما في هذا المجال من خلال البيانات التي توجه اهتمام متخذي القرارات إلى معرفة نواحي القصور و عدم الكفاءة و تساعدهم في توضيح المزايا النسبية و التوصية بأفضلها .

- آثار تنفيذ البديل على المؤسسة الأخرى و على المجتمع ككل و هذا يختلف باختلاف طبيعة المشكلة و أهميتها و طبيعة القرارات .

- مناسبة الوقت و الظروف لأخذ البديل، فقد تسمح الظروف الطارئة التي تتطلب مواجهة عاجلة لمتخذ القرار جراء الدراسة المتعمقة و الضرورية للحلول البديلة مما يضطره إلى اتخاذ قرار فوري و عاجل تحت تأثير تلك الظروف وهو ما يسمى القرار تحت الضغط

- مدى استجابة المرؤوسين و تقبلهم للبديل وهو ما يجب أخذه بعين الاعتبار عند تقييم البدائل لها للمرؤوسين من اثر على تنفيذ هذا البديل.

الزمن المستغرق لتنفيذ البديل وهذا يتوقف على طبيعة المشكلة و نوعها .

ب -العوامل الملموسة و غير الملموسة في تقييم بدائل الحل :

إن التمييز بين العناصر الملموسة في التقييم من الصعوبات التي تواجه متخذ القرار في عملية المفاضلة بين البدائل

و العناصر الملموسة هي تلك التي يمكن قيادتها و تقييمها من الناحية العددية كالمال و ساعات العمل و وحدات الإنتاج، كميته، جودته، تكلفته، و العائد من الاستثمارات . و بالرغم من سهولة قياس و تحديد هذه العناصر إلا أن ذلك لا يمنع من تعرض هذا القياس و التحديد للخطأ عند التقدير

أما العناصر غير الملموسة فهي عوامل أكثر صعوبة في عملية التقييم، لأن هذه العناصر يصعب قياسها و تقييمها من الناحية العددية، كارتفاع الروح المعنوية للعمال، ارتفاع مستوى الخدمات، تدريب و تطوير الأفراد .وهي ترتبط بعوامل سياسية و اجتماعية و اقتصادية يصعب وضع

معايير لقياسها مما يترتب عليه أنها لا تكون قابلة للقياس، و إذا أمكن قياسها فالنتيجة تكون على المدى البعيد.

- اختيار الحل الملائم للمشكلة :

تعتبر عملية الاختيار النهائي للبدائل المتاحة لحل المشكلة من أهم الخطوات التي يوليها المدبرون جل اهتمامهم، هناك العديد من المعايير والاعتبارات يمكن لمتخذ القرار الاسترشاد بها من أجل اختيار أفضل بديل .

1- أهمية وصعوبة اختيار البديل الأفضل :

إن اختيار البديل الأمثل من أصعب و اعقد مراحل القرارات، و تتبع الصعوبة من كون هذه المرحلة تتطلب مجهودا فكريا من متخذ القرار لإجراء الموازنة و التقييم الدقيق لمزايا و عيوب كل بديل من البدائل المقترحة، إضافة إلى أنها تتأثر بعوامل و اعتبارات متعددة يجب أخذها بعين الاعتبار، أما التعقيد فيرجع إلى أن عملية الاختيار بين البدائل تتم استنادا إلى معلومات متشابكة و تحت ضغط تأثيرات متعددة، و بذلك يجب على متخذ القرار النظر إلى البديل على انه حصيلة اختيارات سابقة تم تقريرها، و هذا معناه أن هذا البديل سبقته القرارات و ستليه قرارات أخرى .

2- المعايير والاعتبارات التي تحكم عملية اختيار البديل الأفضل :

كشفت الدراسات النظرية و التطبيقات العملية عن مجموعة معايير و اعتبارات يمكن لمتخذ القرار الاسترشاد بها في اختياره للبديل الأمثل من البدائل المطروحة أهمها :

* درجة المخاطرة المتوقعة في اختيار البديل :

أي معرفة درجة احتمال عدم تحقيق البديل للأهداف المرجوة من تطبيقه و هذا يتطلب من متخذ القرار الموازنة بين المخاطر الناجمة عن إتباع البديل و بين المكاسب أو الفوائد التي يحققها * الاقتصاد في الجهد و النفقات :

يعني أن يختار البديل الذي يعطي أفضل النتائج بأقل تكلفة و جهد ممكن .

* الإمكانيات و الموارد المتاحة :

لا بد من أخذها بعين الاعتبار و دون توفرها يبقى البديل بدون قيمة و أهم الموارد اللازمة هي الموارد البشرية إضافة إلى قدرة و كفاءة المرؤوسين على الأداء، يضاف إلى هذا توفر الموارد المالية و المادية واستغلالها استغلالا أمثلا و عليه ينبغي تفضيل البديل الذي يحقق الاستغلال الأمثل للموارد .

* الوسائل التي تساعد متخذ القرار على اختيار البديل الأمثل :

هناك بعض الوسائل التي يمكن لمتخذ القرار الاستعانة بها في عملية المقارنة و المفاضلة بين البدائل المتاحة و تحديد الأمثل منها و تتمثل فيما يلي :

- أن تتم عملية المفاضلة بين البدائل و اختيار البديل الأمثل وفقا لاعتبارات و معايير موضوعية

- الاستعانة و الاسترشاد بآراء الخبراء و المختصين من داخل المؤسسة و خارجها .

- ترتيب و تبويب البدائل المقترحة للحل لأن الترتيب يساعد على تفهم مدى تأثير العوامل و الاعتبارات الداخلية و الخارجية على اختيار البديل الأمثل .

- إخضاع كل واحد من البدائل المطروحة للاختيار للتأكد من مزايا ه و عيوبه .

- التنفيذ و مراقبة القرار :

إن عملية اتخاذ القرار لا تنتهي بمجرد اختيار البديل الأمثل، بل تستلزم متابعة التنفيذ و ترتبط متابعته بعدة خطوات هي :

* صياغة و إعلان القرار :

تجنب صياغته تمهيدا لإعلانه أو نشره بوسائل الإعلام المختلفة التي تكفل إيصاله إلى كافة الأشخاص المعنيين و الجهات التي يهتمها موضوعه أو المختصة بتنفيذه.

وحتى يكون التنفيذ سهلا يجب أن تكون الصياغة مختصرة، بسيطة، واضحة و مميزة فالصياغة الواضحة للقرار تساعد على فهم مضمونه، و يجب مراعاة عدم التناقض و انسجام القرار مع القرارات التي سبقته و عدم التعارض مع القوانين و الأنظمة أو مع الاختصاصات و الصلاحيات الخاصة بمتخذه.

إما إعلانه فيقصد به إبلاغ القرار لكل من يهمه موضوعها و الجهات المعنية، و ليست هناك وسيلة معينة للإبلاغ كما انه يجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلانه.

* اتخاذ الخطوات اللازمة لتنفيذ القرار :

إن تنفيذ القرار يتطلب اتخاذ الخطوات اللازمة لوضعه موضع التنفيذ، وهذا يتطلب تحديد الوقت اللازم لتنفيذ مراحله، من سيتولى تنفيذه، طرق ووسائل التنفيذ، تحديد الموارد المادية و البشرية اللازمة، و من المهام الأساسية لمتخذ القرار في هذه المرحلة هي تهيئة كل من البيئة الداخلية و الخارجية لتقبل و تنفيذ القرار، و قد يجد متخذ القرار إن تنفيذ القرار يمكن أن يمتد إلى مناطق أو أقسام أو إدارات متعددة و في هذه الحالة يمكن البدء في تنفيذ القرار في منطقة واحدة على سبيل التجربة فإذا ما ثبت نجاحه طبق في مناطق أخرى.

* متابعة تنفيذ القرار :

إن إتباع الخطوات اللازمة لاتخاذ القرار ليست هي الخطوة الأخيرة في هذه المرحلة إنما لابد من متابعة تنفيذ القرار و المقصود به التحقق من أن التنفيذ يتم وفقا لما تم وضعه في الخطة المدروسة و المرسومة و في حدود التعليمات و القواعد الموضوعة قصد اكتشاف الأخطاء و تصحيحها و تفادي تكرارها.

5- العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار:

1- تأثير البيئة الخارجية: باعتبار أن المؤسسة كنظام مفتوح فإنها تؤثر و تتأثر بمحيطها الخارجي، و من العوامل البيئية الخارجية التي قد تؤثر في اتخاذ القرار هي الظروف الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية السائدة في المجتمع، و المنافسة الموجودة في السوق و المستهلكين، و التشريعات و التطورات التقنية و العادات الاجتماعية، صف إلى ذلك القرارات التي تتخذها المؤسسات الأخرى سواء كانت منافسة أو متعاملة.

2- تأثير البيئة الداخلية: يتأثر القرار بالعوامل البيئية الداخلية في المؤسسة من حيث حجم المؤسسة و مدى نموها و عدد العاملين فيها و المتعاملين معها، لذلك تعمل الإدارة على توفير الجو الملائم و البيئة المناسبة لكي يتحقق نجاح القرار المتخذ، و هذا ما يتطلب من الإدارة أن

تحدد و تعلن الهدف من اتخاذ القرار و تشجيع فيه القدرة على الابتكار و الإبداع حتى يخرج القرار بالسرعة الملائمة و الصورة المطلوبة.

3- تأثير متخذ القرار: تتصل عملية اتخاذ القرار بشكل وثيق بصفات الفرد النفسية و مكونات شخصية و أماط سلوكية التي تتأثر بظروف بيئية مختلفة كالأوضاع العائلية أو الاقتصادية أو الاجتماعية، مما يؤدي إلى حدوث أربعة أنواع من السلوك عند متخذ القرار هي المجازفة والحذر و التسرع و التهور.

كذلك فإن مستوى ذكاء متخذ القرار يتأثر بتقاليد البيئة التي يعيش فيها و عاداتها، و يعكس من خلال تصرفاته قيمها و معتقداتها التي يؤمن بها.

4- تأثير ظروف القرار: و يقصد بهذه الظروف الحالية الطبيعية للمشكلة من حيث العوامل و الظروف المحيطة بالمشكلة و المؤثرة عليها، و مدى شمولية البيانات و دقة المعلومات المتوفرة، هذا ما يؤدي إلى اتخاذ القرار، إما في ظروف عدم التأكد أو ظروف التأكد أو تحت درجة من المخاطرة.

- تأثير أهمية القرار: إن اتخاذ القرار لحل المشكلة ما يتطلب من متخذ القرار إدراك المشكلة من جميع أبعادها و التعمق في دراستها، حتى يمكنه الوصول إلى الحل الجذري لها، و كلما ازدادت أهمية المشكلة و بالتالي أهمية القرار المناسب لها زادت ضرورة جمع الحقائق و المعلومات اللازمة لضمان الفهم الكامل لها، و تتعلق الأهمية النسبية لكل قرار بالعوامل الآتية:

- عدد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار و درجة هذا التأثير

- تأثير القرار من حيث الكلفة و العائد

- الوقت اللازم لاتخاذها.(27)

6- الصعوبات التي تتعرض لها علمية اتخاذ القرار:

1- عدم إدراك المشكلة و تحديدها: يلقي متخذ القرار صعوبة في تحديد المشكلة نتيجة تداخل مسبباتها بنتائجها، مما يتعسر عليه عدم القدرة على تمييزها بدقة و بالتالي تتجه جهوده لمعالجة المشاكل الفرعية من هذه المشكلة و عدم التعرض إلى المشكلة الحقيقية لعدم قدرة تحديدها و تعريفها.

2- عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق باتخاذ القرار: إن القرارات تسعى دائما لتحقيق مجموعة من الأهداف، هذه الأخيرة قد تتعارض مع أهداف بعض الإدارات و الأقسام أيضا، كما قد تختلف في أهميتها مما يتطلب من متخذ القرار أولا، التمييز بين أقل الأهداف أهمية، ثم توجيه الجهود لتحقيق الأهداف الأكثر أهمية.

3- شخصية متخذ القرار: قد يكون متخذ القرار واقفا عند اتخاذ قراره تحت تأثير بعض العوامل، كالقيود الداخلية التي تشمل التنظيم الهرمي الذي تقرره السلطة و ما ينجم عنه من بيروقراطية و جمود و ضرورة التقيد بالإجراءات الداخلية أو القيود الخارجية، و بالتالي ينجم عنها خضوع متخذ القرار لسلطة أعلى تحدد الغايات الكبرى الواجب تحقيقها، مما يعكس سلبيات أفكاره و تطلعاته مما يؤثر على المؤسسة و نجاحها.

4- نقص المعلومات: يعد عدم توافر المعلومات من أهم الصعوبات التي تواجه متخذ القرار، إذ تعد المعلومات من أهم موارد المؤسسات في العصر الحديث حيث يجب أن تعطي صورة متجددة عن بيئة العمل وظروفه وإمكاناته والقيود. و بما أن صحة القرار تبني على صحة المعلومات التي استخدمت لاتخاذها، فإن متخذ القرار مطالب بتحديد نوع المعلومات اللازمة و مصادر الحصول عليها، و العمل على جمعها و تحليلها و تحديثها باستمرار.(28)

ثالثاً: العلاقة بين نظام المعلومات الإدارية و عملية اتخاذ القرار حين تصمم نظم المعلومات لتوفير معلومات دقيقة و محدثة و ذات علاقة و يحتاجها المدراء لصناعة قرارات ذات تأثير، فإنها تسمى " نظم المعلومات الإدارية". لقد تم تطوير مفهوم نظم المعلومات الإدارية كاستجابة لمحاولات استخدام الحاسوب بشكل كفيء و فعال، و بالتالي فإن نظم المعلومات المؤثرة و الفعالية و الكفاءة في المنظمة يعود لسببين هما:

1- إنها تركز على "الطبيعة الإدارية" لمعالجة المعلومات في الأعمال و أحد أهم أهداف نظم المعلومات التي تعتمد الحاسوب هو لإسناد صناعة القرارات الإدارية، و ليس الاقتصار على معالجة البيانات الناتجة عن عمليات الأعمال.

2- أنها تركز على ضرورة استخدام "لتنظيم تطبيقات نظم المعلومات و يجب النظر إلى تطبيقات نظم المعلومات في الأعمال كنظام معلومات حاسوبي و ليس كوظائف معالجة بيانات مستقبلية. و الشكل التالي يبين علاقات نظم المعلومات الإدارية و نظم المعلومات التشغيلية بإدارة و تشغيل عمليات الأعمال. فنظم المعلومات الإدارية تقوم بإسناد احتياجات صناعة القرارات للإدارة الإستراتيجية (العليا) و التكتيكية(الوسطى)، و التشغيلية(إشرافية)، و تعمل نظم المعلومات التشغيلية بإسناد تطلبات معالجة المعلومات على الأساس اليومي أو على أساس العمليات التشغيلية اليومية، إضافة إلى وظائف الإدارة التشغيلية في المستوى الأدنى

الشكل رقم(02): علاقة نظم المعلومات الإدارية و نظم المعلومات التشغيلية بعمليات الأعمال ومستويات الإدارة(29)

نظم المعلومات الإدارية

الإدارة الإستراتيجية	- نظم المعلومات التنفيذية
الإدارة التكتيكية	- نظم إسناد القرارات
الغدارة التشغيلية	- نظم التقارير المعلوماتية
عمليات الأعمال	- نظم المكاتب - نظم معالجة المعاملات - نظم سيطرة العمليات نظم المعلومات الإدارية نظم المعلومات التشغيلية

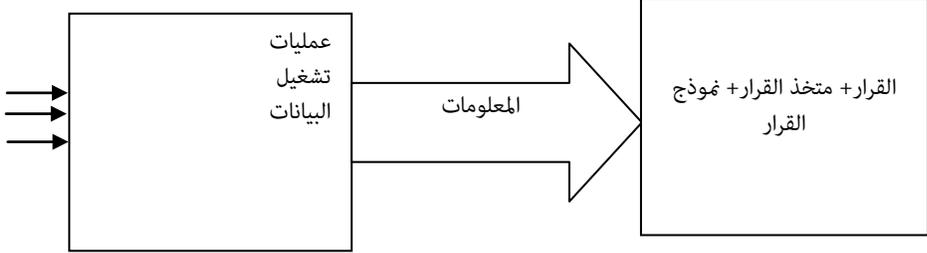
المصدر:

عماد الصباغ، نظم المعلومات، ماهيتها و مكوناتها، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص37.

إن عملية توفير المعلومات لإسناد صناعة القرارات الإدارية بواسطة جميع مستويات الإدارة، هي مهمة صعبة و معقدة للغاية. و من جهة أخرى تعتبر عملية اتخاذ القرار أكثر العمليات الشائعة في مختلف المستويات الإدارية بالمنشأة، و هي عملية يقوم بها المديرون حتى في أثناء عمليات التخطيط و الرقابة و تعتمد نوعية و كفاءة القرارات على المعلومات المتاحة لمتخذي القرار. و الشكل التالي يوضح العلاقة بين نظام المعلومات و عملية اتخاذ القرار و اتخاذ القرار يعني الاختيار بين الأفضل البدائل المتاحة لحل مشكلة ما و لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف المرجوة.(30)

الشكل رقم (3): العلاقة بين نظام المعلومات و عملية اتخاذ القرار

عملية اتخاذ القرار نظام المعلومات



المصدر: يحي مصطفي حلمي، محمد السعيد خشيه، الكمبيوتر و نظم المعلومات، مكتب عين شمس، 1990، ص190.

الخاتمة:

في ظل الإصلاحات التي تعيشها المؤسسات في القطاعين الخاص و العام ازدادت أهمية نظم المعلومات الإدارية لكونها المحرك الأساسي في كل ذلك التطور، فأصبحت طريقة جمع المعلومات و المعرفة تتم بطرق و مواصفات عملية موضوعية، و أصبحت المعلومات موردا إستراتيجيا يعتمد عليه متخذ القرارات، و من أنجح الوسائل التي تجابه بها المنظمات العامة و الخاصة تحديات العصر، بل أصبحت نظم المعلومات الإدارية هي المقياس الحقيقي الذي يفصل بين التقدم و التخلف، فقد وفرت تلك نظم المعلومات الملائمة لهؤلاء المديرين ما يمكنهم من اتخاذ قرارات أكثر دقة و ذات جودة عالية، فعملية اتخاذ القرارات كونها عملية المفاضلة أو الاختيار بين بديلين أو أكثر، فالقرار المتوصل إليه لا يمكن أن يصدر بصورة عفوية، و إنما هناك مجموعة من الخطوات التي يقوم بها متخذ القرار بدءا بالتعرف بدقة على المشكلة التي من أجلها سيستخدم القرار.

و باختصار لا توجد اليوم منظمة تسعى للتقدم و النمو إلا و تحتاج لنظام المعلومات الإدارية لترقي في بيئتها.

نتائج الدراسة :

- 1-أصبحت محالات الأعمال حاليا معقدة ومنه لا بد علي الإدارة أن تعرف مايدور من حولها وهذا لا يتجسد إلي من خلال توفير نظام معلومات كفو و فعال يناسب متطلبات الإدارة و المؤسسة
 - 2-عدم توفير المعلومات الملائمة لمتخذي القرار في الوقت و المكان المطلوب سيؤدي إلي زعزعة كيان المؤسسة خاصة إذا كانت تشهد منافسة قوية في وسطها الداخلي أو الخارجي
 - 3-العمل علي تحسين و تطوير حركة الإتصالات و تدفق المعلومات بين كل المستويات لضمان وصول المعلومة و الإستفادة منها
 - 4-تجنب التحيز و الذاتية في تداول المعلومات بين مختلف المستويات من أجل تجنب الصراع و اللاموضوعية
- الإقتراحات والتوصيات :
- 1-مقارنة المعلومات الحديثة مع الخطط من خلال التغذية المرتدة حتى نتمكن من إكتشاف الإنحرافات وتصحيح المسارات الإدارة بصفة خاصة والمؤسسة بصفة عامة.
 - 2-إمداد المعلومات في الوقت المناسب لتسهيل عملية إتخاذ القرارات.
 - 3-إختيار المعلومات يجب أن يتسم بالدقة والصحة و الموضوعية .
 - 4-توصيل المعلومات المحتاج إليها بطرق تصاعدي و تنازلية وأفقية (للمرؤوسين والرؤساء وبين العمال) وهذا لضمان الشفافية و إستفادة الجميع من المعلومة دون تحيز .
 - 5-توفير الفوري للمعلومات الذي يساعد علي إتخاذ القرارات الإدارية في الوقت و المكان المناسب .
 - 6-تحليل متطلبات النظام من المعلومات و تصميم تركيبة حركية قادرة علي حفظ هذه المعلومات .
 - 7-الإستعانة بتكنولوجيا المعلومات و الإتصال من أجل الحصول علي المعلومات في أسرع وقت ممكن الذي يسمح بدوره في إتخاذ القرار المناسب للمستجدات الواردة ومنه ضمان تحقيق أهداف المؤسسة .

المراجع:

- 1- عبد الرحمان الصباح، نظم المعلومات الإدارية، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، عمان، 1998، ص78.
- 2- Resean Martine, Economie d'entrepris, Organisation de gestion, Edition ESKA, 1993,p 71.
- 3-Gordon Davis, Management information system , conceptual P'oundation, structure, and development, second edition, 1985, McGraw-Hill 176.
- 4- السالمي علاء، الدباغ رياض، تقنيات المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2001، ص 20.
- 5- نفس المرجع، ص.21.
- 6- فايز جمعة صالح النجار، نظم المعلومات الإدارية، دار الحامد للنشر، الأردن، 2007، ص 8.
- 7- عامر إبراهيم قنديلجي و آخرون، نظم المعلومات الإدارية و تكنولوجيا المعلومات، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن، الطبعة الرابعة، 2009، ص ص 62، 63.
- 8- الكردي منال محدم، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، دون ذكر سنة النشر، ص.186
- 9- الدهراوي كمال الدين مصطفى، نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص.20
- 10- شادي محمد شوقي، أحمد محمود يوسف، خالد عبد العزيز حجازي، نظم المعلومات المحاسبية، الطبعة الخامسة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 1987، ص.87
- 11- خالد قاشي، نظم المعلومات التسويقية و ترشيد القرارات التسويقية، دراسة حالة مؤسسة جيكوب (Jucob)، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، فرع التسويق، معهد العلوم التسويقية، جامعة البليدة، الجزائر، 2005، ص.38
- 12- عامر إبراهيم قنديلجي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص.90
- 13- عماد عبد الوهاب الصباغ، نظم المعلومات، ماهيتها و مكوناتها، دار الثقافة للنشر و التوزيع، قطر، 2004، ص.44
- 14- حسين حريم، و آخرون، أساسيات الإدارة، دار الحامد، عمان، الطبعة الأولى، 1998، ص.12
- 15- إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية، مدخل إداري، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2000، ص 304.
- 16- هيلقا دومينك، اتخاذ القرارات الفعالة، دليلك العلمي في الإدارة، ترجمة: مصطفى إدريس، نهال للتصميم، و الطباعة، 1991، ص.4
- 17- حسين حريم، و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص.140
- 18- بدر حامد أحمد رمضان، إدارة المنظمات، دار القلم للنشر، الكويت، 1982، ص.194
- 19- سعيد يسن عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة، القاهرة، الطبعة الثانية، 1998، ص.416

- 20- جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، مدخل وظيفي، دار النهضة العربية، بيروت، 1986، ص 103، 105.
- 21- سيد الهواري، اتخاذ القرارات: تحليل المنهج العلمي مع اهتمام بالتفكير الإبتكاري، مكتبة عين شمس و المكتبات الكبرى، القاهرة، الطبعة الأولى، 1997، ص.10
- 22- حماد، سامي زين العابدين، أصول علم الإدارة، العلم للطباعة و النشر، جدة، 1984، ص.212
- 23- أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة، الاتصالات، القرارات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2001، ص.89
- 24- محمد السيد غالب، نظم المعلومات الإدارية، التنمية العربية، 1998، ص.96
- 25- فؤاد الشيخ سلام، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات، الأردن للمنشورات، 1990، ص.132
- 26- هيلقا دومينك، مرجع سبق ذكره، ص.65
- 27- سرور عبد العالي إبراهيم، نظم المعلومات الإدارية، دار المريخ للنشر، 1990، ص.68
- 28- عامر إبراهيم قنديلجي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص.126
- 29- عماد الصباغ، نظم المعلومات، ماهيتها و مكوناتها، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص.37
- 30- يحي مصطفي حلمي، محمد السعيد خشيه، الكومبيوتر و نظم المعلومات، مكتبة عين شمس، 1990، ص.190.