

## أهمية و دور المعلومات في اتخاذ القرارات

*The importance and role of information in the decision-making process*د / مداحي عثمان<sup>[\*]</sup>

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة البليدة2- الجزائر-

تاريخ النشر: 01 جوان 2018

تاريخ قبول النشر: 21 ماي 2018

تاريخ الأرسال للنشر: 03 ماي 2018

## ملخص:

تمثل عملية اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية، و نجاح أو فشل المنظمة مرتبط بمدى رشادة القرارات التي يتم اتخاذها من طرف المسؤولين، و تعتمد عملية اتخاذ القرارات بالدرجة الأولى على مدى توفر المعلومات المناسبة و في الوقت المناسب، من هنا تظهر أهمية و دور نظم المعلومات في عملية اتخاذ القرارات، خاصة أن عملية اتخاذ القرارات تتصف بالتعقيد و الصعوبة في ظل بيئة متشابكة و معقدة تتم فيها اتخاذ القرارات.

الكلمات المفتاحية: المعلومات-القرارات-عملية اتخاذ القرارات-المنظمة.

تصنيف JEL: M30

## Abstract:

*The decision-making process is the essential element in the administrative process, and the success of an organization is linked to the quality of the decision made and their degree of rationality, nevertheless the decision-making can not be done without there is reliable information available at the right time, which shows the importance of information in the decision-making process in a very complex climate.*

Keywords: Information- Decisions- Decision-making process- Organization

Jel Classification Codes : M30

## مقدمة:

إن عملية اتخاذ القرارات هي جوهر العملية الإدارية، بل هي كما قال سيمون الإدارة ذاتها، ذلك أن وظائف الإدارة من تخطيط و تنسيق و تنظيم و رقابة لا تتم إلا عن طريق اتخاذ القرارات الملائمة في ظل الظروف المحيطة و القيود و المحددات القائمة، سواء ما يتعلق منها بالموارد أو بالبيئة التي تعمل في إطارها المنظمة.

إن سلامة القرارات المتخذة مرهون بمدى توافر المعلومات الكافية و الملائمة و بدرجة من الثقة لمتخذها، و هذا ما يجعل من أنظمة المعلومات الركيزة الأساسية في عملية اتخاذ القرارات بما توفره من معلومات و قتيية و ملائمة تساعد الإدارة في القيام بمهامها و استراتيجياتها و خططها.

إن عملية اتخاذ القرار عملية ديناميكية ترتبط بالكشف عن الجوانب التي تتطلب الاهتمام و التركيز عليها في التنفيذ، و اختيار البديل المناسب و الأفضل من بين البدائل المتاحة، و منه اتخاذ القرار بتنفيذ هذا البديل.

في هذا البحث سيتم تناول عملية اتخاذ القرارات بالتطرق إلى مفهومها و أهميتها، و البيئة المحيطة بها، و مختلف العوامل التي تؤثر عليها سواء منها العوامل الخارجية أو الداخلية، و دور المعلومات و أهميتها في اتخاذ القرارات، طبيعتها و نوعيتها بحسب المستويات التنظيمية المختلفة.

و ذلك من خلال طرح الإشكالية التالية: ما مدى أهمية المعلومات في اتخاذ القرارات داخل المنظمة.

وللإجابة على هذه الإشكالية سيتم تقسيم البحث إلى ثلاثة محاور هي:

المحور الأول: اتخاذ القرارات.

المحور الثاني: بيئة القرار و العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات.

المحور الثالث: دور المعلومات في اتخاذ القرارات.

### المحور الأول: اتخاذ القرارات

إن المنظمة بوصفها هيكل منظم يتكون من مجموعة من الأقسام و الأفراد الذين يؤديون وظائف مختلفة لتحقيق أهدافها ، و هي تحتاج لتحقيق تلك الأهداف إلى اتخاذ جملة من القرارات على مختلف المستويات الإدارية ، و تختلف طبيعة و نوع القرارات و المعلومات اللازمة لاتخاذها باختلاف المستوى الإداري و المشكلة التي يتم اتخاذ القرار بشأنها.

#### 1-1 مفهوم اتخاذ القرارات

تنبؤاً عملية اتخاذ القرارات دوراً جوهرياً في العملية الإدارية ، إذ لا يمكن تصور عملية إدارية دون عملية اتخاذ القرارات الرشيدة ، و يقصد بالرشد هنا الرشد المقيد و المرضي ، إذ لا يوجد رشد مطلق و صالح دائماً ، فالقرار الذي يكون رشيداً في ظروف قد لا يكون كذلك في ظروف مغايرة.

و إلى جانب كون عملية اتخاذ القرارات عملية إدارية هامة ، فإنه ترتبط بها مدى نجاح أو فشل العمل الإداري ، إذ تعتبر عملية اتخاذ القرارات أهم وسيلة للمسؤولين الإداريين للاضطلاع بمهام وظيفتهم المتمثلة في إنجاز الأعمال من خلال الآخرين.

وهناك اتجاهان أساسيان في الفكر الإداري لتعريف مفهوم عملية اتخاذ القرارات ، الاتجاه الأول يتعلق بالباحثين الأكاديميين الذين اعتمدت أفكارهم على المنطق النظري ، و حاول فيها الباحثون بناء أو اختيار نماذج كمية لترشيد عملية اتخاذ القرارات ، و ذلك من خلال التركيز على التسلسل المنطقي للمراحل عملية اتخاذ القرارات و الأساليب التي يمكن استعمالها خاصة منها بحوث العمليات. أما الاتجاه الثاني و المتمثل في الممارسين من المديرين و الذين حاولوا من خلال كتاباتهم تقديم خلاصة خبرتهم و تجاربهم في عملية اتخاذ القرارات ، و ذلك من خلال التركيز على نوعية القرارات و المشاكل العملية من واقع الممارسة الفعلية و الجانب الإنساني في عملية اتخاذ القرارات.

إن أساس عملية اتخاذ القرارات هو وجود بدائل ، ذلك أن المشكلة التي تعترض متخذ القرار هي وجود عدة بدائل و يجب اختيار أفضلها و أنسبها ، فإذا لم تكن هناك بدائل لما كانت هناك مشكلة ، ذلك لعدم وجود مجال للاختيار و بالتالي فليس هناك حاجة لاتخاذ القرار.

و يمكن تعريف عملية اتخاذ القرار بأنها " عبارة عن اختيار لسلوك معين من بين أكثر من بديل للسلوكيات أو التعريفات المنتظرة ، و من ثم فإن اتخاذ القرار يتطلب توافر المعرفة ، و الإدراك الكافي بالسلوكيات البديلة و فهم و تحديد السلوكيات على وجه الدقة و تقييم تلك البدائل كأساس لعملية الاختيار". (1)

و يمكن تعريف القرار بأنه " مسار فعل يختاره متخذ القرار باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يتوخاها بغية حل المشكلة التي تشغله". (2)

و اتخاذ قرارات ناجحة يتطلب الأخذ في الاعتبار كل الوسائل اللازمة لتنفيذ هذه القرارات ، و كذلك الأهداف المرغوب لتحقيقها. و " القرار الجيد يحتاج إلى فحص أكبر قدر من المعلومات التي يجب أن تكون في متناول متخذي القرار في الوقت المناسب و بالدقة المطلوبة و بالشكل الملائم". (3)

#### 1-2 أهمية اتخاذ القرار

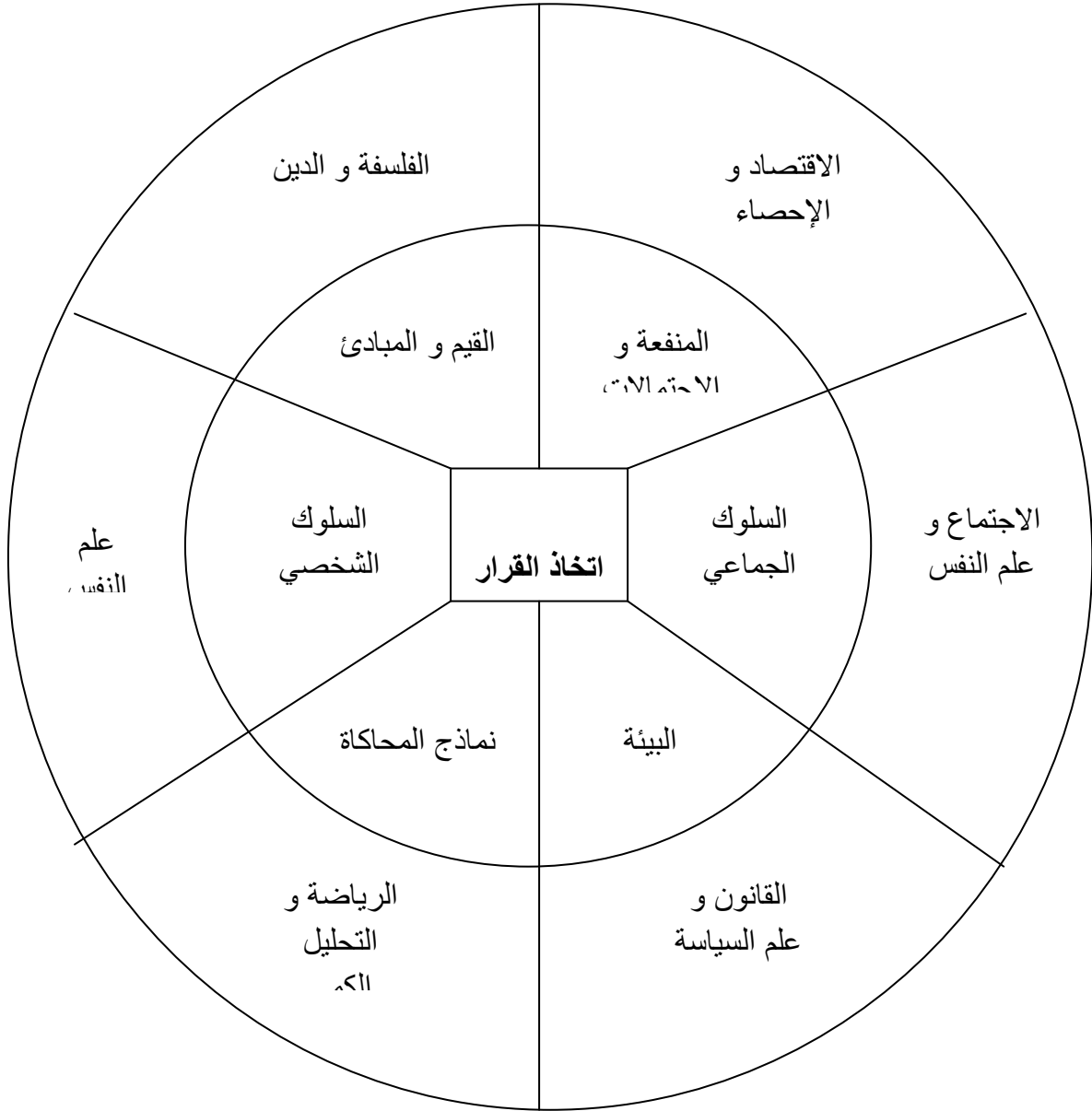
يتوقف مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة على قدرة وكفاءة المسؤولين الإداريين على اتخاذ القرارات الإدارية و فهمهم لها و لأساليب اتخاذها ، و بما لديهم من مفاهيم تضمن رشداً للقرارات و فعاليتها ، و إدراك أهمية وضوحها و وقتها ، و متابعة تنفيذها و تقويمها.

و تعتبر اتخاذ القرارات محور العملية الإدارية ، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة و نشاطاتها ، حيث يتم اتخاذ قرارات عند ممارسة كل الوظائف الإدارية ، و هكذا تجري عملية اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها ، سواء تعلق الأمر بوظيفة التخطيط أو التنظيم أو الرقابة.

و يرى سيمون " أن عملية اتخاذ القرار لا تقف عند النقطة التي يتم فيها تحديد الهدف العام للمنظمة. ذلك أن مهمة اتخاذ القرار تعم جميع نواحي المنظمة الإدارية كما هو الحال تماماً و بنفس القدر بالنسبة للفعل أو التنفيذ — و في الواقع فإن مهمة اتخاذ القرار مرتبطة بشكل تام مع المهمة الأخيرة". (4)

و قد أصبحت عملية اتخاذ القرار تمثل إطاراً من النظم المتداخلة ، بحيث يتطلب وضع إطار متكامل لاتخاذ القرارات الاستعانة بالعديد من النظم و العلوم الأخرى و ذلك في ظل اعتبارات عدم التأكد و المتغيرات المتشابكة و الديناميكية. و يوضح الشكل التالي تأثير عملية اتخاذ القرارات بمنظومة كبيرة من النظم و العلوم المختلفة.

الشكل رقم (1): الاتجاه الحديث في عملية اتخاذ القرار



المصدر: هاشم أحمد عطية ، إطار مقترح لتطوير معلومات المحاسبة الإدارية و زيادة فاعلية دور المحاسب الإداري في اتخاذ القرارات ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، 1997 ، ص 37.

و يرى Harrison "أن القِيم قد تكون دليلاً يسترشد به الشخص عندما يواجه عملية الاختيار بين البدائل ، و القِيم يمكن أيضاً أن ينظر إليها كمفهوم صريح أو ضمني لما يختاره الشخص أو المجموعة ، من بين مجموعة البدائل المتاحة". (5)

### 3-1 عناصر اتخاذ القرار

إن عملية اتخاذ القرار تتم في إطار معين يشمل العناصر التالية :

#### 1-3-1 المشكلة

تعرف المشكلة بأنها اختلاف بين الأوضاع الفعلية و الأوضاع المرغوبة ، أو هو الموقف الذي يشير بأن هناك عجزاً عن تحقيق الهدف . و يمكن التمييز بين المشكلة الهيكلية و المشكلة غير الهيكلية ، أما الأولى فهي التي يتوافر عنها معلومات واضحة عن أسبابها ، أما الثانية فهي المشكلة غير المعتادة و التي لا يتوافر عنها معلومات كافية وواضحة عن أسبابها.

و يمكن التعرف على مدى قابلية المشاكل للهيكلة على ضوء المعرفة المتوفرة عن العناصر التالية: (6)

أ- الأهداف: تصبح المشاكل أقل قابلية للهيكلة عندما تتعدد الأهداف ذات العلاقات التبادلية ، أو عند عدم معرفة كل الأهداف أو أهميتها النسبية.

ب- المتغيرات: تصبح المشاكل أقل قابلية للهيكلة عندما تتصف المتغيرات المتعلقة بها بأنها غير معلومة مقدما ، بحيث يصعب تصميم نموذج واضح للتعامل معها.

ج- المعلومات: تكون المشاكل أقل قابلية للهيكلة عندما لا يتوافر عنها معلومات كافية تحدد و تبين أسباب حدوثها. و قد تكمن مشكلة القرار في وجود هدف أو قائمة من الأهداف البديلة و يكون متخذ القرار غير متأكد بخصوص أي من الأهداف أو الوسائل يجب اختيارها.

و قد تتمثل مشكلة القرار في وجود نوع من عدم التأكد فيما يخص الوسيلة الأنسب لتنفيذ الهدف ، حيث يكون متخذ القرار أمام حالة من عدم التأكد أي الطرق أو البدائل يختار لتحقيق الهدف.

و للتعرف على مشكلة القرار لابد من تبيان الأوضاع الثنائية المتماثلة في وجود حالة عدم التأكد ووجود البدائل و الخيارات. ذلك أنه قد توجد عدة خيارات لكنها تؤدي جميعها إلى نفس النتائج و بنفس درجة التأكد.

### 1-3-2 متخذ القرار

قد يكون متخذ القرار فردا واحدا أو مجموعة ، و عليه قد يكون القرار فرديا أو جماعيا ، و يعمل متخذ القرار على التحكم في البدائل المعروضة و المعلومات التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار و كيفية تقييم كل بديل و على هذا فان متخذ

القرار يعتبر أهم عنصر من عناصر اتخاذ القرار و بقدر ما تتوافر لدى متخذ القرار الكفاءة و القدرة على تفهم المشكلة فهما جيدا و تحديدها تحديدا دقيقا ، و على جمع البيانات و معلومات المتعلقة بالمشكلة و من مصادرها ، و تحديد البدائل الممكنة و تقييمها و اختيار البديل الأنسب بناء على معايير محددة تحديدا موضوعيا و على وضع البديل المختار موضع التنفيذ و متابعة التنفيذ ، بقدر ما تكون القرارات المتخذة قرارات رشيدة.

1-3-3 بدائل القرار: تعتبر بدائل القرار جوهر عملية القرار ، ذلك لأنه إذا لم يكن هناك أكثر من طريق لحل المشكلة فليس هناك عملية اختيار في الأصل أي ليس هناك قرار يتخذ.

و يتطلب اتخاذ القرار اختيار أكبر عدد من البدائل الممكنة و عدم إهمال أي بديل يمكن أن يسهم في حل المشكلة ، و دراسة كل بديل و تحديد النتائج المتوقعة من كل بديل ، و ترتيبها حسب تلك النتائج و اختيار البديل المناسب لحل تلك المشكلة و هو ذلك البديل الذي يحقق أحسن النتائج في ظل الموارد المتاحة ، مع الأخذ بعين الاعتبار أن تنفيذ البديل المختار قد يتطلب إجراء تعديل أو تغييره ببديل آخر تظهر عملية التنفيذ أنه الأنسب و الأمثل.

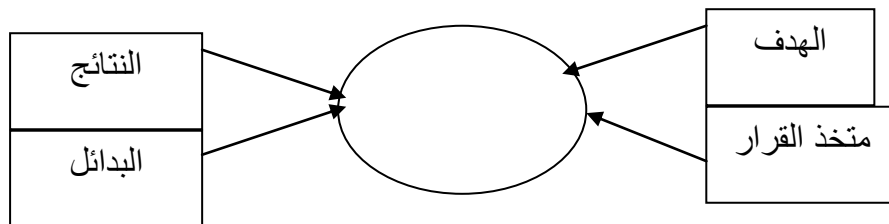
1-3-4 الهدف: إن اتخاذ القرارات الرشيدة يتطلب معرفة الأهداف العامة (تحقيق أقصى ربح ممكن ، تقديم خدمة متميزة ، توفير فرص عمل لأكبر عدد من الأفراد...الخ) و الأهداف الخاصة (أهداف متخذ القرار الشخصية) و الاسترشاد بها في عملية المفاضلة بين الحلول البديلة لمشكلة قرارية محددة.

و بناء على الهدف المرجو تحقيقه تحدد الوسائل الواجب توفيرها ، و طبيعة القرارات الواجب اتخاذها ، فإذا كانت الأهداف ذات بعد استراتيجي فإن ذلك يتطلب اتخاذ قرارات إستراتيجية ، أما إذا كانت الأهداف تكتيكية تعمل على تحويل الأهداف الإستراتيجية إلى برامج و خطط للتنفيذ فإنها تتطلب قرارات تكتيكية ، أما إذا كانت الأهداف تشغيلية تتعلق بالتنفيذ فإن القرارات المتخذة في هذه الحالة هي قرارات تشغيلية روتينية.

و يمكن اعتبار الهدف حجر الزاوية في عملية اتخاذ القرارات ، ذلك أن التحديد الخاطئ للهدف يؤدي إلى إهدار الوقت في عملية البحث عن البدائل الممكنة.

1-3-5 النتائج الشرطية: بعد تحديد الأهداف التي يسعى متخذ القرار إلى تحقيقها و الاستراتيجيات البديلة الممكنة انتهازها تصبح المشكلة هو تحديد العائد المتوقع من كل حل بديل أو تحديد النتائج الممكنة الحصول عليها حين تطبيق كل من الخيارات و البدائل. و يوضح الشكل التالي هذه العناصر.

الشكل رقم(2): عناصر اتخاذ القرار



المصدر: إعداد الباحث

## المحور الثاني: بيئة القرار والعوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات

## 1-2 بيئة القرار

إن البيئة التي يواجهها صانع القرار في أي مؤسسة لها أهمية حاسمة في صنع القرار ، فبدون وجود المنظمة لا توجد حاجة أصلاً لاتخاذ القرار ، و لكن في نفس الوقت تولد فيه المنظمة الحاجة إلى القرار فإنها تنتج مناخا يجب أن يعمل المسؤولون داخله ، هذا المناخ إما أن يسهل أو يعوق فعالية اتخاذ القرار.

إن المناخ المحيط بالمنظمة هو متغير متداخل بين أهداف المنظمة من ناحية و بين أنشطة صانعي القرار من ناحية أخرى ، و إذا لم يكن المناخ يعضد و يشجع فقد لا تحدث عمليات صنع القرار التي هي جوهرية بالنسبة لصالح المنظمة أو جوهرية لبقائها.

و كما يؤثر المناخ الداخلي في سلوك القرار و سلوك العاملين ، فإن المناخ أيضا يتأثر بشكل عام بالعوامل التنظيمية أو الهيكلية مثل السياسات و القواعد و النظم و الإجراءات ، كذلك يتأثر بعواقب القرار و سلوك الأفراد في كل من أنشطتهم الرسمية و غير الرسمية.

و قد عرف Petit البيئة على أنها " الظروف الكلية (مهما كان نوعها) التي تعمل فيها المنظمة ، و كل شيء خارج حدود المنظمة هو جزء من بيئتها و لكنها لا تتفاعل مع كل أجزاء البيئة المحيطة بها في نفس الوقت أو بنفس الطريقة ، فقد تكون لبعض العوامل البيئية دورا رئيسيا تلعبه في خلق و تشكيل أي قرار ، و لكن قد يكون لبعض العوامل البيئية الأخرى أدوارا ثانوية غير فعالة". (7)

و تفرع البيئة إلى بيئة داخلية و أخرى خارجية ، و البيئة الخارجية هي تلك المؤثرات التي تأتي من خارج المنظمة مثل البيئة السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية و غيرها. أما البيئة الداخلية فيقتصر تأثيرها على المنظمة من الداخل ، و تشمل الناحية الفنية و الإجرائية لأداء الأعمال مثل: طرق أداء العمل و الآلات و المعدات و الأدوات المستخدمة ، كما يدخل فيها النظم و القوانين و اللوائح و التعليمات الخاصة ، بما فيها الهيكل التنظيمي و التنظيم الرسمي و غير الرسمي.

و تتأثر عملية اتخاذ القرارات بالأوضاع و العوامل و المتغيرات الخاصة بالبيئة الداخلية و الخارجية منها ، و تتفاعل معها باستمرار ، و فهم هذا التفاعل أمر ضروري لمتخذي القرارات ، ذلك لما تمثله البيئة الخارجية من فرص و قيود لهم ، و فهم تلك الفرص يعطي إمكانية للاستفادة منها و توسيعها ، و معرفة القيود يساعد على حصر تأثيراتها و المعوقات التي تواجههم.

## 2-2 العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات

تعمل المنظمة في بيئة تتميز بالحركة و الديناميكية و التغيير ، و تتأثر عملية اتخاذ القرارات بالتغيرات التي تحدث سواء للبيئة الداخلية للمنظمة أو البيئة الخارجية المحيطة بها. و تتمثل هذه العوامل فيما يلي:

## 1-2-2 العوامل الخارجية (البيئية)

تتم عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة في ضوء عوامل بيئية محيطة و التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر ، و يمكن تقسيمها إلى :

**1-1-2-2 العوامل الاقتصادية:** تتمثل في المستوى العام للنشاط الاقتصادي العالمي من حيث موقف الدورات الاقتصادية و الاتفاقات و التكتلات العالمية و معدلات التبادل ، و حالات التضخم و الانكماش و مستويات القدرة الشرائية للنقود و السياسات المالية و النقدية للدولة.

**2-1-2-2 العوامل السياسية:** المتمثلة في درجة الاستقرار السياسي الذي يساعد على التنبؤ بالنتائج المتوقعة لمختلف البدائل ، و الاتجاهات الإيديولوجية للحكومة ، و مدى تدخل الدولة في النشاط السياسي و في نشاط المنظمات.

**3-1-2-2 العوامل التكنولوجية:** وجود نظام فعال للاتصالات و شبكة معلومات على المستوى الوطني تساعد على تدفق المعلومات بين المنظمات.

**4-1-2-2 العوامل الاجتماعية:** تشمل الاتجاهات و القيم و أنماط السلوك السائدة في المجتمع و التي تؤثر في مستوى الأفراد.

**5-1-2-2 العوامل الواقعية:** تتمثل في الحقيقة و الواقع المحيط بعملية اتخاذ القرار و ما ترجحه تلك الحقيقة من وسيلة أو بديل على بديل.

## 2-2-2 العوامل الداخلية

تتأثر عملية اتخاذ القرارات إضافة إلى العوامل الخارجية بجملة من العوامل الداخلية النابعة من داخل المنظمة ، و المرتبطة بالمنظمة كوحدة تنظيمية أو بالعاملين بها ، و يمكن تقسيمها إلى العوامل التالية:

**1-2-2-2 أهداف المنظمة:** تمثل أهداف المنظمة محور التوجيه الأساسي لكل العمليات ، لذلك لا بد أن يؤدي أي قرار يتخذ في النهاية إلى تحقيق هذه الأهداف ، لذلك فإن بؤرة الاهتمام في اتخاذ القرار هي اختيار أنسب الوسائل التي يمكن أن تحقق أهداف المنظمة التكتيكية و الإستراتيجية.

**2-2-2-2 الضغوط:** هناك من الظواهر السلوكية ، و التفاعلات الإنسانية ما يؤثر على القرارات الإدارية بطريقة غير مباشرة و من هذه الظواهر ما يعرف بالضغوط أو استخدام النفوذ.

**3-2-2-2 العوامل السلوكية:** تتأثر كفاءة متخذ القرار بمجموعة من العوامل السلوكية تحكم طبيعته ، و قد ذكرت جمعية المحاسبين الأمريكيين جملة من العوامل السلوكية التي تؤثر في اختيار متخذي القرارات لقراراتهم كما يلي: (8)

— **الدوافع:** تمثل الدوافع حالة نفسية توجه السلوك إلى هدف معين ، حيث أنها قوة داخلية تنبع من داخل الفرد أو رغبة يريد الإنسان إشباعها. و يمكن اعتبار الدوافع من أهم المتغيرات الرئيسية المؤثرة على رفع درجة استغلال الطاقة البشرية لمتخذ القرار ، كون الدوافع القوة المحركة لسلوك الإنسان.

و قد يكون متخذ القرار مدفوعا بجملة من الدوافع المهمة و هي:

- الرغبة في السلطة و القوة.

- الرغبة في تحقيق مركز أدبي و اجتماعي.

- حب المغامرة و تحمل المخاطرة.

- الشعور بالأهمية و الامتياز في العمل.(9)

إن معرفة الإدارة لدوافع الأفراد يمكّنها من تحقيق ما يلي:

1- تقديم الحوافز الملائمة التي تشبع حاجات الموظفين و العمال.

2- توفير درجة مناسبة من الرضا عند هؤلاء الأفراد.

3- توجيه دوافع الأفراد في المسار السليم و تعديلها و تنوعها.

4- الحصول على تعاون الأفراد و استعدادهم لبذل الجهد اللازم للوصول إلى الإنتاجية المطلوبة.

5- تقريب أهداف الأفراد و أهداف العمل و نشر جو من التعاون و التفاهم بين الإدارة و الأفراد.(10)

**ب- القلق و الصراع:** القلق هو ذلك الشعور بعدم التأكد يستشعره متخذ القرار في مواجهة أحد الأخطار المتوقعة ، و يرتبط تأثير القلق على

سلوك متخذ القرار بمستوى توقعه عما إذا كان يميل إلى تحقيق الانجازات أو تفادي الفشل ، ذلك أن متخذ القرار الذي يسعى إلى تحقيق

انجازات يميل إلى خلق مستويات عالية للتوقع بينما متخذ القرار الذي يسعى إلى تفادي الفشل يميل إلى خلق مستويات منخفضة للتوقع.

**ج- الاتجاهات:** الاتجاهات تمثل تلك المجموعة من المعتقدات و المشاعر و الميول السلوكية التي يحملها الفرد بخصوص موضوع معين. و

يمكن النظر إلى الاتجاهات على أنها الطريقة التي يشعر بها الفرد تجاه شخص أو شيء أو فكرة أو موقف ، و يمثل الاتجاه ذلك الاستعداد

المكتسب الذي يجعل الفرد يميل إلى موضوعات معينة و يفضلها على غيرها أو لا يميل إلى موضوعات معينة و لا يرحب بها.

يقصد بالاتجاهات ما يلي:

- ميل أو استعداد ذهني و عصبي نحو الأشياء من حوله.

- ميل ذهني للتصرف بطريقة معينة مع شيء معين أو ضده.

- تمهيد ذهني للفرد يسبق تصرف الفرد نحو شيء معين إيجابا و سلبا.

- ميول مسبقة تشكل رد الفعل الذي يتخذه الفرد نحو موقف أو فرد أو حدث معين.(11)

### 3-2 المشاركة في اتخاذ القرارات

مع توسع المنظمات و تعدد العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات ، و تعقد العملية الإدارية و تشابكها ، لم يعد بمقدور شخص لوحده اتخاذ القرارات الرشيدة و في الوقت المناسب ، لذلك أصبحت عملية اتخاذ القرارات تتم في إطار مجموعات عمل.

و قد ظهر هذا الاتجاه و تأكدت نتائجه لعدة عوامل من أهمها: (12)

- نمو المنظمات و تضخم حجمها.

- الحقيقة المنطقية التي تؤكد أن الفرد مهما توافرت له من قدرات ذاتية فإنه يعجز عن الإحاطة بكل الظروف في كل الأوقات.

- ما لمسه الخبراء و وضح من أهمية الشورى (الأسلوب الديمقراطي) في القيادة الإدارية

- أن توسيع نطاق المشاركة قد يؤدي إلى إثراء القرارات لأنها تصبح متأثرة بمعلومات و خبرات متنوعة.

### 2-3-1 متطلبات المشاركة في اتخاذ القرارات

لكي تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات ثمارها المرجوة يجب على الإدارة الأخذ بالاعتبار ما يلي:

**2-3-1-1 الوقت المتاح:** يجب أن يكون الوقت المتاح لاتخاذ قرارات معينة محددا و مضبوطا و لا يكون مفتوحا ، فيتربط على المشاركة في اتخاذ القرارات تعطيل بعض الأهداف الأخرى التي تكون أكثر أهمية.

**2-3-1-2 العامل الاقتصادي:** يجب أن تكون عملية المشاركة في اتخاذ القرارات غير مكلفة بالنسبة للمنظمة حتى لا تغطي على قيمة المزايا التي تترتب على المشاركة في اتخاذ القرارات.

**2-3-1-3 المسافة بين الرؤساء و المرؤوسين:** إن عملية المشاركة في اتخاذ القرارات لا تعني تنازل الرؤساء عن سلطتهم و مكانتهم داخل المنظمة ، كما أنها لا يجب أن تكون مطية أو مصيدة لإيقاع المرؤوسين في أخطاء قد تؤثر عليهم أو على مستقبلهم الوظيفي.

**2-3-1-4 سرية القرارات:** لا يجب أن تكون عملية المشاركة في اتخاذ القرارات سبيلا لإفشاء أسرار المنظمة و تسرب المعلومات إلى خارجها مما قد يعطي فرصة للمنافسين لمعرفة خطط المنظمة و قراراتها ، و بالتالي اتخاذ القرارات التي تسمح بإعطاء ميزة تنافسية لها.

### 2-3-2 مزايا المشاركة في اتخاذ القرارات

للمشاركة في اتخاذ القرارات مزايا عدة منها :

- تساعد على تحسين نوعية القرارات و جعلها أكثر ثباتا و قبولا ، مما يدفع إلى تنفيذها بحماس و رغبة صادقة.

- تحقيق الثقة المتبادلة بين الرؤساء و المرؤوسين و تقوية الاتصالات بينهم.

- تساعد في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم ، و تزيد من إحساسهم بالمسؤولية و تفهمهم لأهداف التنظيم ، و تجعلهم أكثر استعدادا لتقبل علاج المشكلات و تنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها.

- تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم و إشباع حاجة الاحترام و تأكيد الذات.

- تساعد على تنمية روح الفريق و الشعور بالعضوية و الانتماء.

### 3-2-3 احتياطات المشاركة في اتخاذ القرارات

و رغم هذه المزايا التي توفرها المشاركة في اتخاذ القرارات ، إلا أنه ينبغي على الإدارة تتبع بعض الاحتياطات منها:

- إشراك العاملين في الموضوعات التي تدخل ضمن نطاق عملهم.
- تهيئة المناخ الصالح و الملائم من الصراحة و التفاهم ، و توفير البيانات و المعلومات اللازمة ليتمكن الأفراد من دراستها و تحليلها و تحديد البدائل على أساسها.
- إعطاء الفرصة المناسبة لعملية المشاركة عن طريق الأخذ بالآراء التي يدلي بها الأفراد إذا كانت ملائمة و يترتب على تنفيذها نتائج إيجابية.

### المحور الثالث: دور المعلومات في اتخاذ القرارات

#### 1-3 دور المعلومات

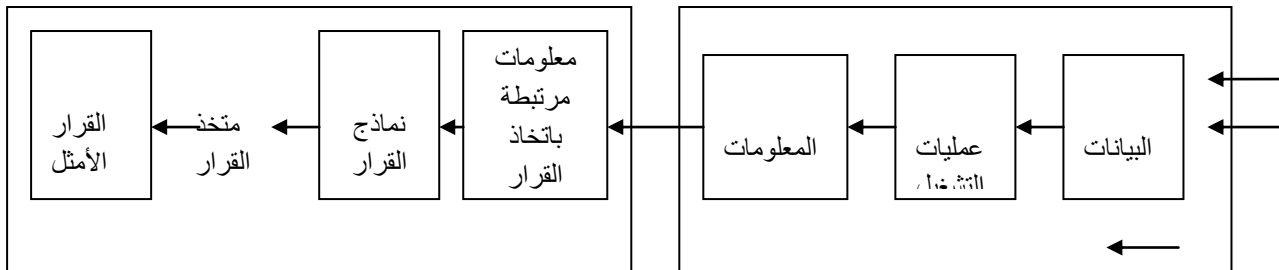
تعتبر المعلومات مادة القرار الإداري و يتوقف نجاح القرار على مدى صحة المعلومات و دقتها و طريقة تنظيم تأمينها ، و التي قد تعترضها عدة صعوبات و مشاكل يتعلق بعضها بتضارب البيانات أو نقصها أو عدم صحتها أو عدم القدرة على الحصول عليها من مصادرها الأصلية. و كلما زادت جودة المعلومات المتاحة و زادت كفايتها و مقدار الدقة في عرضها و شرحها للحقائق المتعلقة بالظاهرة محل الدراسة كلما زادت القدرة على اتخاذ القرارات الرشيدة و الملائمة.

إن توفر المعلومات بالكمية و النوعية المناسبين و في الوقت الملائم يعتبر العمود الفقري لاتخاذ القرار ، حيث يعتبر القاعدة في تحديد البدائل و تقييمها و اختيار البديل الأفضل.

و تعتبر المعلومات ذات أهمية كبيرة في عملية اتخاذ القرارات ، حيث تمثل المدخلات الأساسية لها ، و تعتبر عاملا أساسيا في تقليل عدد البدائل الممكنة و المتاحة لمتخذ القرار و تقييم البدائل الأفضل توقعًا للنجاح.

و يبين الشكل التالي العلاقة بين نظم المعلومات و عملية اتخاذ القرارات.

الشكل رقم (3): العلاقة بين نظم المعلومات و عملية اتخاذ القرارات



المصدر: هاشم أحمد عطية ، إطار مقترح لتطوير معلومات المحاسبة الإدارية و زيادة فاعلية دور المحاسب الإداري في اتخاذ القرارات ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، 1997 ، ص 36.

#### 1-1-3 تحديد الاحتياجات من المعلومات

لم تعد المشكلة في كيفية الحصول على المعلومات و لكن في كيفية تحديد المطلوب منها لاحتياجات متخذي القرارات. و تعتمد عملية تحديد الاحتياجات من المعلومات على عاملين هما: (13)

##### 1-1-1-3 الصفات الشخصية لمتخذ القرار ، و تشمل ما يلي:

- إدراك متخذ القرار لما يقدمه نظام المعلومات ، و معرفته بإمكانيات النظام و تكاليف تجهيز و إعداد المعلومات.
- الخلفية الفنية لمتخذ القرار ، و أسلوب قيادته و مقدرته على اتخاذ القرار.

##### 2-1-1-3 الظروف البيئية و التنظيمية ، و تشمل ما يلي:

- طبيعة و حجم المنظمة.
- المستوى الإداري (حيث تختلف الاحتياجات من المعلومات بالنسبة للمستويات الإدارية المختلفة).
- الهيكل التنظيمي و وضوح السلطات و المسؤوليات.

#### 2-1-3 تحديد مصادر المعلومات

إن تحديد مصادر المعلومات يرتبط بتحديد طبيعة البيانات و نوعيتها اللازمة لتوفير هذه المعلومات. و يمكن تقسيم هذه البيانات إلى :

- أ- **البيانات الأولية و الثانوية:** البيانات الأولية هي تلك البيانات التي تجمع خصيصا لغرض اتخاذ القرار ، و غالبا ما تستهلك وقتا طويلا و جهودا بشرية كبيرة و تكاليف باهظة للحصول عليها.
- ب- **البيانات الكمية:** هي بيانات رياضية و إحصائية تبرز علاقات محددة بين عدد العوامل و المتغيرات ، و تتميز بالدقة و الثقة.
- ج- **البيانات النوعية:** تتضمن أحكاما أو تقييمها أو تقديرات غير محددة بأرقام ، و هي أقل دقة.

د- آراء الخبراء والمستشارين: تتضمن الاقتراحات و التوصيات و الاستشارات ، و تسهم إلى حد بعيد في إلقاء المزيد من الضوء على المشكلة من خلال تحديد الحقائق المتعلقة بها.

### 3-1-3 خصائص المعلومات المطلوبة

تواجه الإدارة مشكلة التعامل مع كم هائل من المعلومات التي تتوفر لديها ، إلا أن نوعية المعلومات المطلوبة هي التي تنعكس على نوعية القرارات التي سيتم اتخاذها ، لذلك فالإدارة تحتاج إلى معلومات ذات خصائص معينة تخدم أغراضها. من هنا وجب توفر خصائص في المعلومات لجعلها أكثر جودة و أكثر فائدة ، و يمكن إيجاز هذه الخصائص فيما يلي:

1- الشمولية: بحيث تغطي هذه المعلومات جميع جوانب الموضوع قيد الدراسة.

2- الدقة: بحيث تخلو هذه المعلومات من الأخطاء.

3- المناسبة زمنياً: بحيث تتوفر هذه المعلومات في الوقت المناسب للاستفادة منها.

4- الواقعية: و تمثل واقع عمل المستفيد لتكون ذات فائدة في التعامل مع هذا الموضوع.

5- الكلفة: و تكون كلفة المعلومات أقل من فائدتها. (14)

### 3-2 المقومات الأساسية لإنتاج المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات

إن إنتاج المعلومات الضرورية التي تمكن من اتخاذ القرارات تحكمه جملة من القواعد و الضوابط الأساسية و مقدمات أساسية و ضرورية يمكن تبيانها فيما يلي:

#### 3-1-2 كفاءة وحسن اختيار المدخلات

تتحقق الكفاءة و الفاعلية للبيانات إذا اتصفت هذه البيانات بالدقة و الموضوعية و الملاءمة الكمية و الزمنية ، و أن تكون غير مكلفة ، خالية من التناقض و التعارض ، و يتحقق ذلك بمرعاة ما يلي:

أ- دقة اختيار البيانات.

ب- رقابة المدخلات من البيانات.

#### 3-2-2 دعم أساليب الرقابة على عمليات معالجة البيانات

لأهمية عملية معالجة البيانات يجب وضع مراحلها تحت المراقبة الدقيقة و المتابعة المستمرة لضمان صيانة المعلومات و حمايتها من التحريف أو التلاعب بها بتوظيفها لتحقيق أهداف في غير صالح المنظمة.

#### 3-2-3 دعم أساليب الرقابة على المخرجات

الغرض منها التأكد من دقة المخرجات و صلاحيتها لتكون أساساً لاتخاذ القرارات ، و تهتم هذه الأساليب أيضاً بنقل البيانات المعالجة إلى إحدى وسائل التخزين.

و تمثل أساليب الرقابة على العمليات رقابة وقائية أكثر منها رقابة بالتغذية العكسية ، و الهدف من تصميمها هو اكتشاف الأخطاء التي يصعب اكتشافها في غياب مثل هذه الأساليب.

#### 3-4-3 المعلومات و مستويات اتخاذ القرارات

توجد عدة مستويات لاتخاذ القرارات داخل المنظمة ، و كل مستوى من هذه المستويات يحتاج إلى معلومات مختلفة في عملية اتخاذ القرارات ، و يجب أن تعمل نظم المعلومات داخل المنظمة على توفير مختلف تلك المعلومات ، و التي تختلف من حيث طبيعتها و مصادرها و درجة الدقة المطلوبة فيها و مدى السرعة للحصول عليها ، و ملاءمتها لطبيعة القرار المتخذ باختلاف مستوى اتخاذ القرارات. و يمكن التمييز بين أربعة مستويات أساسية لاتخاذ القرارات: (15)

#### 3-4-3-1 الإطار المسيرة

تهتم هذه الإطار بالظروف الاقتصادية المحيطة بالمنظمة و بالتغيرات التي يمكن أن تحدث و التي قد تؤثر على مستقبل المنظمة على المدى القصير و الطويل ، كما تهتم هذه الإطار بمخاطر الانسداد أو التذبذب التي يمكن أن تصيب الوظائف العملية للمنظمة ، و بقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها. و تتميز المعلومات المطلوبة على هذا المستوى بخصائص منها أنها شاملة تشمل مجالات واسعة و متداخلة و ذات مصادر خارجية.

#### 3-4-3-2 الإطار الوسيطة

تهتم هذه الإطار بالمعلومات الدقيقة و المتعلقة بمدى كفاءة المنظمة ، بما فيه الأهداف الآتية المرتبطة برقم الأعمال و تخفيض التكاليف ، و إعداد الخطط و الموازنات للاستجابة للأهداف الإستراتيجية المحددة من طرف الإطار المسيرة. و يتم اتخاذ قرارات مهمة على هذا المستوى تتعلق بتوزيع الموارد ، و إعداد الخطط على المدى القصير ، و الرقابة على كفاءة المصالح و القوى التشغيلية و الأفواج. و تتميز المعلومات المطلوبة على هذا المستوى بكونها حصرية تخص مجالات محددة ، دقيقة ، متداخلة ، مخططة و ذات مصادر داخلية.

#### 3-4-3-3 الإطار العملية



تراقب هذه الإطارات كفاءة كل وحدة فرعية للمنظمة و تقوم بتسيير المتعاونين. و هم مسؤولون عن وظائف معينة و يقومون بتوزيع الموارد بدلالة قيود الموازنة و ضرورات العمل. و تتميز المعلومات المطلوبة على هذا المستوى بأنها دقيقة و ضيقة تخص مجالات جد محددة ، و متداخلة و ذات مصادر داخلية ، و بأنها مفصلة.

### 4-3-4 العمال

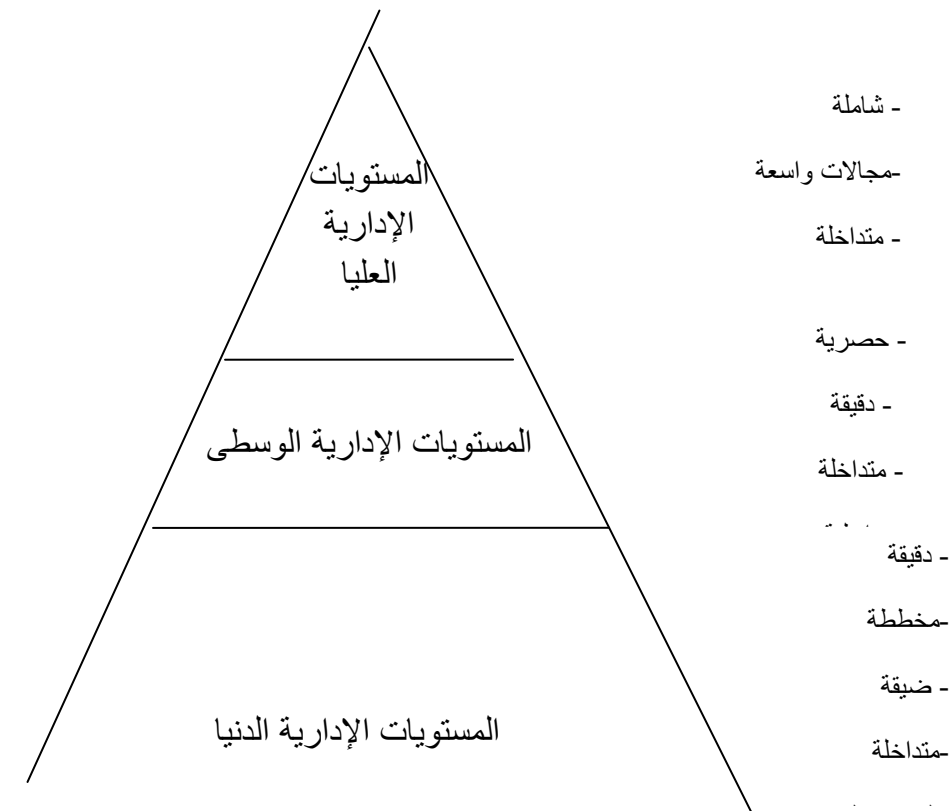
يعملون على تحقيق أهداف المسؤولين المباشرين يتابع القواعد و الإجراءات المحددة مسبقا ، و يمكن أن يتم اتخاذ بعض القرارات من طرفهم و المتعلقة بالموردين أو الزبائن ، أو موظفين آخرين.

و بحسب مستوى الإدارة فإن طبيعة المعلومات التي يحتاجها متخذ القرار تختلف ، حيث تحتاج الإدارة العليا إلى معلومات تسمح لها بتقييم البيئة و التنبؤ بأحداث و ظروف المستقبل ، و يكون مصدر المعلومات من خارج المنظمة ، أما الإدارة التكتيكية (الوسطى) فتحتاج إلى معلومات ذات صلة بالوحدات التشغيلية و تتميز بأنها أكثر تفصيلا و دقة من المعلومات التي تحتاجها الإدارة العليا. بينما تحتاج الإدارة التشغيلية (الدنيا) إلى معلومات محددة و أكثر تفصيلا و أكثر دقة و مصدرها من داخل المنظمة.

إن المستوى الإداري لاتخاذ القرار و نوع القرار المتخذ يحددان خصائص المعلومات المطلوبة ، حيث تتميز المعلومات التي تحتاجها الإدارة الإستراتيجية بأنها ذات قيمة تنبؤية عالية تستخدم في التخطيط الاستراتيجي و المساعدة على استشراف المستقبل ، و لا تكون معنية بالتوقيت و الدقة.

أما الإدارة التشغيلية فتحتاج إلى معلومات دقيقة و في توقيت مناسب ، و لا يهم كثيرا القيمة التنبؤية للمعلومات حتى تكون قادرة على التفاعل في التوقيت المناسب مع التغيرات التي تطرأ على الأحداث .  
و يوضح الشكل التالي الحاجة إلى المعلومات و المستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمة.

الشكل رقم (4): الحاجة إلى المعلومات و المستويات الإدارية



المصدر: من إعداد الباحث.

كما يبين الجدول التالي أنواع التقارير حسب المستويات الإدارية المختلفة

## جدول رقم (1): أنواع التقارير حسب المستويات الإدارية المختلفة

أنواع التقارير	المستوى الإداري
تقارير خارجية تقارير داخلية لمرة واحدة تقارير داخلية مختصرة عند الطلب التنبؤات المحاكاة الاستفسارات "ماذا - لو"	الإدارة العليا
تقارير داخلية منتظمة تقارير استثنائية تنبؤات و بيانات داخلية استفسارات	الإدارة الوسطى
تقارير داخلية منتظمة بيانات تاريخية و حالية	الإدارة الدنيا

المصدر: علاء عبد الرزاق محمد السالمي ، نظم دعم القرارات ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2005 ، ص: 20.

## خاتمة:

إن عملية اتخاذ القرارات تعتبر عملية مفصلية في العمل الإداري ، إذ لا يمكن تصوّر قيام منظمة و وجود عملية إدارية دون عملية اتخاذ القرارات ، و بما أن نجاح أو فشل أي منظمة مرتبط بمدى نجاح أو فشل العمل الإداري في أداء وظائفه المختلفة من تخطيط و تنسيق و رقابة و تقييم ، فإن نجاح العمل الإداري مرهون بنجاح عملية اتخاذ القرارات.

و ما دام عملية اتخاذ القرارات تتمثل في المفاضلة بين البدائل المختلفة ، فإن عملية المفاضلة و الاختيار يجب أن تتم بناء على معلومات دقيقة و موثوق فيها ، من هنا تظهر أهمية و دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات ، و منه تظهر ضرورة أن تولي المنظمات اهتماما كبيرا لنظم المعلومات و تصميمها بشكل يسمح بتدفق المعلومات بين المستويات التنظيمية المختلفة سواء التدفق الأفقي أو الرأسي بما يسمح من اتخاذ مختلف القرارات التي تتناسب مع كل مستوى.

حيث أنه يمكن أن نميز بين ثلاثة مستويات تنظيمية (الإدارة العليا ، الإدارة الوسطى ، الإدارة الدنيا) فإنه بالمثل يمكن أن نخصص لكل مستوى نوعا من أنواع القرارات ، حيث تختص الإدارة العليا بالقرارات الغير مبرمجة (الإستراتيجية) ، و تختص الإدارة الوسطى بالقرارات الشبه المبرمجة (التكتيكية) ، أما الإدارة الدنيا فإنها تختص بالقرارات القابلة للبرمجة (التنفيذية).

إن متخذ القرار يعتبر من أهم العناصر المكوّنة للقرار ، حيث أن عملية اتخاذ القرارات تتكوّن إضافة إلى البيانات المختلفة التي يعتمد عليها متخذ القرار و التي تعتبر مدخلات القرار ، إضافة إلى نموذج اتخاذ القرار إضافة إلى متخذ القرار ليتم إنتاج المخرجات التي تتمثل في القرار المتخذ.

## نتائج البحث:

- 1- تعتبر عملية اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية.
- 2- لا يمكن تصور وجود عملية اتخاذ القرارات دون وجود بدائل متعددة للمشكلة محل اتخاذ القرار.
- 3- يعتبر الهدف المرجو تحقيقه حجر الزاوية في عملية اتخاذ القرارات.
- 4- تتأثر عملية اتخاذ القرارات بالعوامل المكونة لبيئة المنظمة الداخلية و الخارجية.
- 5- إن معرفة و فهم متخذ القرارات للعوامل المكونة لبيئة المنظمة الداخلية و الخارجية تساهم بدرجة كبيرة في اتخاذ قرارات رشيدة.
- 6- تعتبر المعلومات مادة القرار الإداري ، إذ يتوقف نجاح القرار على مدى صحتها و دقتها و جودتها و كفاءتها و توفرها في الوقت المناسب ، و بالكمية المناسبة.
- 7- لم تعد مشكلة متخذي القرارات كيفية الحصول على المعلومات ، و إنما و بدرجة أهم في كيفية تحديد المطلوب منها.
- 8- المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات تختلف كميتها و تفاصيلها و مصدرها و خصائصها الأساسية طبقا لنوع القرارات و مستوى الإدارة.
- 9- يتزايد كل من دور متخذ القرارات ، و نوعية المعلومات التي يحتاجها لاتخاذ قراراته بتزايد تعقيد مشكلة القرار.

## الهوامش والمراجع

- 1- سعيد يس عامر ، علي محمد عبد الوهاب ، الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة ، مركز وايد سيرفيس للاستشارات و التطوير الإداري ، القاهرة ، 1982 ، ص: 394.
- 2- عبد الهادي الجوهري ، إبراهيم أبو الغار ، إدارة المؤسسات الاجتماعية ، مدخل سوسولوجي ، دار المعرفة الجديدة ، الإسكندرية ، 1998 ، ص 11.
- 3- هاشم أحمد عطية ، إطار مقترح لتطوير معلومات المحاسبة الإدارية و زيادة فاعلية دور المحاسب الإداري في اتخاذ القرارات ، رسالة دكتوراه ، كلية التجارة جامعة القاهرة ، 1999 ، نقلا عن:
- د.عبد الرحمن عليان ، د.أحمد الخطيب ، نظم المحاسبة عن التكاليف:الاستخدامات و التطبيقات (اتخاذ القرارات و الرقابة) الجزء الثاني ، مكتبة قصر الزعفران ، بدون تاريخ ، ص 180.
- 4- هيربرت سيمون ، ترجمة عبد الرحمن بن هيجان ، عبد الله بن أهنية ، السلوك الإداري ، دراسة لعمليات اتخاذ القرارات في المنظمات الإدارية ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ط 4 ، 2003 ص 21.
- 5- محمد المبروك أبو زيد ، المحاسبة الدولية و انعكاساتها على الدول العربية ، ايتراك للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2005 ، ص 226 ، نقلا عن: Harrison, E.F. "The Managerial Decision-Making Process", Houghton Mifflin Company, Boston (1975, p.41).
- 6- طه ، طارق. نظم دعم القرار في بيئة العولمة و الانترنت ، دون دار نشر ، 2006 ، ص 63.
- 7- منى محمد الهادي عبد الرحمن ، دراسة عملية اتخاذ القرار الإداري كنظام متكامل ، رسالة دكتوراه ، المعهد القومي للإدارة العليا ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، 1998 ، ص 15 ، نقلا عن: Petit Thomas A.A Behavioral Theory of Management. « Journal of Academy of Management » December 1967. P.341.
- 8- محمود طلعت أحمد محمد الغزالي ، استخدام معلومات لترشيد اتخاذ القرارات في المؤسسات الصحية ، رسالة دكتوراه ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، 1997 ، ص 60 نقلا عن: AAA. Report of Committee on Behavioral Science Content of the Accounting Curriculum, the Accounting Review, Committee. 9- المرجع السابق ، ص 61.
- 10- سعيد يس عامر ، علي محمد عبد الوهاب ، مرجع سبق ذكره ، ص 341.
- 11- المرجع السابق ، ص 324.
- 12- عبد الهادي الجوهري ، إبراهيم أبو الغار ، مرجع سبق ذكره ، ص ، ص 69-70 بتصرف..
- 13- هاشم أحمد عطية ، مرجع سبق ذكره ، ص ، ص 56-59 بتصرف.
- 14- علاء عبد الرزاق السالمي ، نظم دعم القرارات ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2005 ، ص ، ص: 18-19.
- 15- Laudon K.Laudon J, Management des systèmes d'informations, Version française Eric Fimbel, Pearson education, Paris, 9 eme Edition, p. 464.