

نظم المعلومات ودورها في تحسين عملية صنع القرار في المؤسسة الجزائرية

عبد الليلة منال

تحت تأطير: أ.د. قاسمي ناصر

جامعة البليدة 2

ملخص

إن تطور الحياة الاقتصادية في المؤسسة بشكل عام هو نتيجة المجهودات المبذولة من قبل متخذي القرارات، التي تستند على قاعدة من البيانات، هي قاعدة نظم المعلومات التي تعد المورد الأساسي لاتخاذ القرار في مختلف المستويات الإدارية، فالمعلومات هي المادة الخام لاتخاذ القرارات التي تحتاجها الإدارة في أي مستوى من مستويات الهيكل التنظيمي، كما أن عملية اتخاذ القرار هي جوهر العمل الإداري، فهي شريان الحياة والعنصر الأهم الذي يحدد مدى فاعلية الجهاز الإداري ككل، كما أنها عملية مستمرة مع استمرار العمل الإداري نفسه.

وهذا مرتبط بحاجة المؤسسة إلى المعلومات لأنها اليوم تتعامل مع بيئة سريعة التغيير، ديناميكية، وبالتالي فعامل الوقت والتنوعية أهم بكثير من عامل الكم، فليس المهم كمية المعلومات بالقدر الذي يهملنا الوقت الذي نحصل فيه على المعلومات ومدى الاستفادة من هذه المعلومات في تحسين عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

Resume:

The evolution of economic life in the organization in general is the result of efforts made by decision makers which is based on the base of data.

It is considered as the main supplier of decision-making in different administrative levels.

So, information is the raw material for making any decisions that you need to administration organization structure. Making decisions is the essence of administrative work and it is the most important element which determines the effectiveness of the administrative apparatus as a whole and this is linked to the institute need for information since it deals with a rapidly changing and a dynamic environment.

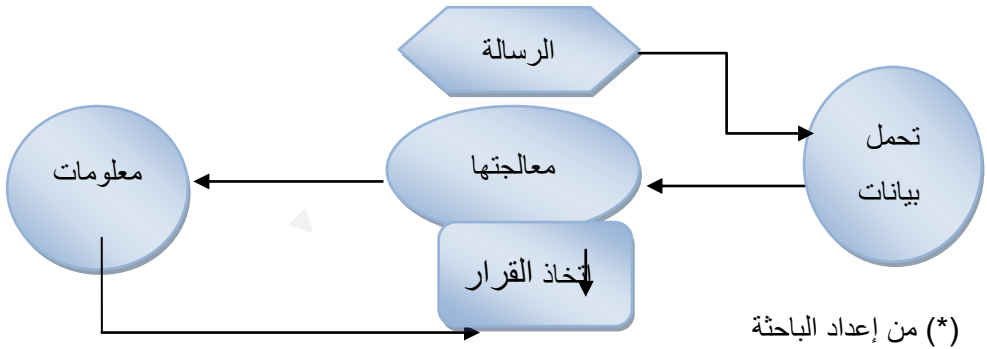
Thus, time is more important than the amount of information we get and how much we can benefit from those information to improve the decision-making with the institution.

1- المعلومات واتخاذ القرارات والمصادر المعتمد عليها

1-1- المعلومات واتخاذ القرارات

يمكن القول أن كل فعل يسبقه قرار، وفي نطاق المؤسسة نجد أن هناك من يعرف القرار بأنه تخصيص غير راجع للموارد وهو غير مردود لأنه من المستحيل عمليا، أو أنه مكلف لغاية التراجع إلى النقطة قبل اتخاذ القرار، ومن هنا ندرك ثورة عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة، وفي الحقيقة إن عملية صنع القرار تبدأ بالرسالة وتنتهي باتخاذ القرار، وبعبارة أخرى تبدأ عملية صنع القرار بتجميع البيانات ومعالجتها واستخلاص المعلومات التي تبني عليها عملية اتخاذ القرار، وعليه يمكن تعريف عملية اتخاذ القرار "على أنه الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين، أو هو المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة، واختيار الحل الأمثل من بينها" (بشير العلاق، 1998، ص148).

الشكل رقم (01) مراحل عملية صنع القرار(*)



كما أن الواقع الحالي في المؤسسة الجزائرية كشف على أن المؤسسات لم تصل إلى المستوى الذي يجب أن يكون عليه نظم المعلومات، إذ ما زالت هذه المنظمات تعاني من البطء في تقديم المعلومات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية، وعدم كفاءة نظم المعلومات في تحليل البيانات والاستفادة منها، كما أنا تدني مستويات التدريب والكفاءة في الأداء للعاملين في المؤسسات، إضافة إلى ضعف العلاقات والاتصالات مع الجهات الخارجية، أي من شأنها أن تدعم عملية تطوير نظم المعلومات، والتكاليف العالية التي تتحملها المؤسسة من جراء اعتماد نظم المعلومات لا تتلاءم والمستجدات في ساحة العمل الإدارية.

1-2- مصادر المعلومات المعتمد عليها في اتخاذ القرارات

للحصول على المعلومات المطلوبة من أجل اتخاذ القرار وحل المشاكل لابد من معرفة مصدرها، ويمكن تلخيص بعض المصادر كالتالي:

- معلومات صادرة عن نظم إدارة، ومنظمات أخرى محلية وعالمية.
- معلومات صادرة عن الأفراد والجماعات الذين تعايشهم غدارة المؤسسة في أي مجتمع، والذين تتفاعل معهم بالتعامل أو التبادل المباشر وغير المباشر.
- معلومات صادرة عن نظم عليا في المجتمع، لها سلطة التشريع والتصريح أو(التقيد مثل الحكومة).

- معلومات صادرة عن نظم المادية والطبيعية المحيطة بالإدارة) (Robert Reix, 2005, p175).

يري المشرقي أن مصادر المعلومات يمكن أن تنقسم إلى مصادر رسمية ومصادر غير رسمية، فالمصادر الرسمية تتمثل في الهيئات، والمؤسسات، والوزارات، بحيث تكون المعلومات المصدرة متعلقة بالقوانين والتشريعات، أما المصادر غير الرسمية فتتمثل في قنوات الاتصال غير الرسمية التي يتم الحصول على المعلومات منها، وقد تكون لها إيجابية الاستخدام و ذلك بالنسبة للمعلومات التي يصعب الحصول عليها بالطريقة الرسمية، غير أنها تقع خارج سيطرة الإدارة، وبالتالي قد تكون خاطئة وهذا ما يؤثر على القرار وقد يؤدي أحيانا إلى انتشار معلومات سرية لا يرغب بنشرها(حسن على المشرقي، 1997، ص41).

ويمكن التمييز بين مصدرين آخرين هما المصدر الداخلي والمصدر الخارجي، بحيث أن المصدر الداخلي يقصد به كل السجلات والتقارير التي تحتفظ فيها المنظمة من أجل الرجوع إليها عندما تريد وضع الخطط، والسياسات، والإستراتيجيات، والمعايير لتقييم الأداء من أجل اتخاذ القرارات، وتختلف بحسب نوع المؤسسة، حيث تنقل التقارير الداخلية معلومات عن المراحل المختلفة من عمليات المؤسسة(التحضير، البدء، التقديم، الانجاز)، أما السجلات فتحتوي على معلومات عن عمليات المؤسسة السابقة حتى تستفيد منها الإدارات في وضع التنبؤات، وترشيد العمليات الحاضرة وخططها المستقبلية، وتنقل هذه المعلومات داخل المؤسسة على شكل نماذج محضرة مسبقا أو بشكل مراسلات، حسب الحاجة أما المصدر الخارجي، فيتمثل بالبيئة الخارجية للمؤسسة، والمعلومات المحصل عليها يمكن أن تكون مصادر رسمية، إضافة للمعلومات عن كافة الوقائع الاقتصادية،

والاجتماعية، والسياسية، والتقنية المتوفرة(سعد غالب ياسين التكريتي، 2000، ص27). إن هذه المعلومات المحصل عليها من المصدر الخارجي، تكون إما من مصدرها الأول قبل نشرها، أو بعد نشرها بدون تحريف كالمعلومات المتوفرة في المجموعة الإحصائية، وإما من مصدر ثانوي قبل نشرها وهي معلومات غير دقيقة، أو بعد نشرها كالمعلومات المتوفرة لدى غرفة التجارة والصناعة

ونشرات شركات التأمين والمصارف(سونيا محمد البكري، 1993، ص97)

وهناك من يحددها إلى ثلاثة مصادر كالتالي:

أ- مصادر المعلومات الداخلية:

وهي المعلومات التي تتجمع لدى الفرد أو المنظمة ذاتها نتيجة للتصرفات والأفعال، والتفاعلات الداخلية في المنظمة.

ب- مصادر المعلومات الخارجية:

و تشمل قواعد المعرفة بمعناها الواسع، وجميع الأنظمة والقوانين التي تعمل المنظمة في إطارها.

ج- مصادر المعلومات في المنظمة:

وتشمل جميع وثائق العمل والتعليمات والقرارات والبرامج وجميع التقارير وغيرها.

وفي واقع الأمر أصبح تحديد مصادر المعلومات التي سبق عرضها يمثل تحدياً لمن يتعامل مع المعلومات ويهدف إلى الاستغلال الأنسب للرصيد العالمي من المعلومات، هذا الرصيد الذي يصعب احتواءه ومتابعته في ظل ما يسمى بتفجير المعلومات حتى غدت المعلومات بمثابة مورد استثماري تنموي إلى جانب الموارد الاستثمارية الأخرى(سليم إبراهيم الحسنية1998، ص8).

نلاحظ هنا أن اتخاذ القرارات الإدارية خاصة المهمة منها التي تكتسي أهمية إستراتيجية فهذا الأمر بالغ الأهمية والصعوبة في أن واحد بسبب التبعيات التي يمكن أن تؤدي في انهيار العمل الإداري في حالة فشل اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، ومن هنا تنبع أهمية نظم المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية بما تتميز هذه المعلومات من دقة وفاعلية، خاصة عند استثمارها في ميدان العمل الإداري، بحيث تقلل فرص الفشل مع تعزيز فرص النجاح في المقابل، مما يؤدي إلى زيادة كفاءة العمل الإداري، خاصة إذا تعلق الأمر بتنفيذ ناجح لمقومات الإدارة.

2- العوامل والاعتبارات المؤثرة في صنع القرارات

2-1- العوامل المؤثرة في صنع القرار

هناك عوامل لها تأثير فعال في عملية اتخاذ القرار، هي عوامل علمية و أخرى معلوماتية، وتتمثل العوامل العملية بتتبع الخطوات المنطقية والعملية في اتخاذ القرار، دون إهمال نوع القرار والعوامل المؤثرة عليه، أما العوامل المعلوماتية فتتعلق بالمعلومات والبيانات والتقنيات الواجب توفيرها لزيادة هذه الفاعلية. وفي ما يلي ملخص لهذه العوامل:

- الاعتماد على أسلوب حل المشكلات أثناء ممارسة اتخاذ القرارات، وذلك بإتباع خطوات اتخاذ القرار السابق الإشارة إليه.

- الاعتماد على التقرير لتحديد العناصر غير المتوقعة في عملية اتخاذ القرار، وهذا ما يتم تحقيقه من خلال الاعتماد على الأساليب الكمية والمندمجة.

- إن الاعتماد على الأساليب الكمية العلمية وعلى التكنولوجيا، يعطي العوامل الملموسة من عملية اتخاذ القرار، ويبقي جانب إنساني غير ملموس على متخذ القرار أن يعتمد على حدسه وخبرته في تحديده وهذا ما يعكس الجانب الإنساني في عملية اتخاذ القرار.

- الاعتماد على الإبداع والتفكير الخلاق لإيجاد الحلول البديلة في القرارات غير الروتينية.

- اعتماد الأسلوب الجماعي أو التشاركي إلا عند الضرورة لتعميم الفائدة والاستفادة من خبرات جميع الفئات المتخصصة(ثابت عبدالرحمان إدريس، 2005، ص ص 275،276).

- بما أن القرار لا ينتهي بتنفيذه بل يجب متابعة مدى تحقيقه للنتائج، لذا فعلى المنظمة الاعتماد على مؤشرات للمراجعة و تقييم الأداء، وإجراء التعديلات اللازمة، إذا لزم مع التحفظ لإجراء هذه التعديلات لكي لا تفقد القرارات مصداقيتها.

- التكيف مع الظروف الداخلية والخارجية للمنظمة عند اتخاذ القرار، حتى تكون القرارات واقعية، وذلك باستغلال كافة البيانات والمعطيات الدقيقة والكافية حول هذه الظروف.

- أن هذه البيانات والمعطيات لا تستطيع المنظمة الاستفادة منها كما هي، إنها عليها أن تعتمد على التكنولوجيا المتوفرة والملائمة لظروفها الخاصة، والمتمثلة في التجهيزات

والبرمجيات التطبيقية الجاهزة لتحقيق الدقة المطلوبة(عماد عبدالوهاب الصباغ، 2004، ص 39).

نلاحظ هنا أن هذه العوامل تدور حول نقطة مركزية وهي العولمة وكيفية الحصول عليها وكيفية استخدامها لتحقيق جميع العناصر السابقة الذكر وهو ما يعكس أهمية المعلومات.

وهناك عوامل أخرى منها:

أ- **العوامل الإنسانية:** إن هذه العوامل ناتجة عن كون عملية اختيار البدائل المتاحة ما هي إلا ناتج لتفاعل إنساني تتفاعل فيه عدة عوامل منطقية وغير منطقية، موضوعية وشخصية، إن العوامل الإنسانية قد تكون نابعة من شخص المدير أو من سلوك مساعديه ومستشاريه أو من المرؤوسين وغيرهم ممن يساهم القرار (أحمد محمد المصري 2001، ص 76).

ب- **العوامل التنظيمية:** بالإضافة إلى العوامل الإنسانية التي تؤثر على اتخاذ القرار هناك أيضا العوامل التنظيمية والمتمثلة في القوى الكامنة في الموقف الإداري، الاتصالات الإدارية، التفويض واللامركزية الإدارية ونطاق التمكّن (jean claud le rock, 1977, p96).

ج- **العوامل البيئية:** هناك مجموعة من العوامل والقيود التي تؤثر في فعالية القرارات الصادرة عن تأثير الظروف البيئية المحيطة بالقرار منها:

- **تأثير البيئة الداخلية:** باعتبار أن المؤسسة كنظام مفتوح فإنها تؤثر وتتأثر بمحيطها الخارجي، ومن العوامل البيئية الخارجية التي قد تؤثر في اتخاذ القرار هي الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية السائدة في المجتمع، والمنافسة الموجودة في السوق والمستهلكين، والتشريعات والتطورات التقنية والعادات الاجتماعية، ضف إلى ذلك القرارات التي تتخذها المؤسسات الأخرى سواء كانت منافسة أو متعاملة.

- **تأثير البيئة الداخلية:** يتأثر القرار بالعوامل البيئية الداخلية في المؤسسة من حيث حجم المؤسسة ومدى نموها وعدد العاملين فيها و المتعاملين معها، لذلك تعمل الإدارة على توفير الجو الملائم والبيئة المناسبة لكي يتحقق نجاح القرار المتخذ، وهذا ما يتطلب من الإدارة أن تحدد وتعلن الهدف من اتخاذ القرار وتشجع فيه القدرة على الابتكار والإبداع حتى يخرج القرار بالسرعة الملائمة والصورة المطلوبة (ناديا أيوب، 1997، ص 65).

ومن العوامل البيئية التي تؤثر على اتخاذ القرار، تلك التي تتعلق بالهيكل التنظيمي وطرق الاتصال والتنظيم الرسمي وغير الرسمي وطبيعة توافر مستلزمات التنفيذ المادية والمعنوية والفنية.

وهناك عوامل لا تقل أهمية عن ما ذكرناه سابقا وهي كالتالي:

أ- جودة القرار والتي بدورها تتجسد في الكثير من الأبعاد أهمها:

- الأرباح التي يتوقع تحقيقها والخسائر الممكن أن تتولد عن القرار المتخذ؛

- استخدام أفضل للموارد البشرية والمادية المتاحة بأقل جهد ممكن؛

- تجنب النزاعات داخل المؤسسة؛

- تجنب النزاعات مع المنظمات الأخرى؛

- اكتشاف فرص جديدة في السوق.
- ب- زمن اتخاذ القرار وتنفيذه، أي عدم تأجيل أو تأخر اتخاذ أو تنفيذ القرارات، بمعنى اختيار حسن توقيت اتخاذها وتنفيذها.
- ج- سهولة تنفيذ القرارات.
- د- مراعاة قبول القرار من طرف المرؤوسين(محمد رسلان الجبوسي وجميلة جاد الله، 2000، ص80).

2-2- الاعتبارات المؤثرة في صنع القرار

- إن الحرية المتاحة لمتخذي القرارات تتوقف على عدة اعتبارات والتي تقف عائقا في تحقيق نتائجها و من أهم هذه الاعتبارات نذكر مايلي:
- مستوى أهمية القرار؛
 - أثر القرار على البيئة؛
 - القيم والأحكام الشخصية (القيم العملية، الاقتصادية، الحسية، السياسية والقيم الدينية)؛
 - المخاطر؛
 - القرارات الجماعية.
- كما توجد بعض العوامل التي تمنع من اتخاذ القرار والمؤثرة بشكل ما في المقرر ومن أهمها(على الشرقاوي، 2002، ص150):
- الفشل في إدراك المشكلة في الوقت المناسب؛
 - عدم الاستعداد لاستغلال الفرص التي تظهر فجأ؛
 - الانغماس في المشكلات اليومية والمماثلة؛
 - عدم القدرة على فهم التحول إلى النمط والنماذج؛
 - السياسات الداخلية؛
 - نقص التحكم في الإدارة؛
 - العجز الشامل على مستوى المنظمة؛
 - عدم توافر البيانات الصحيحة؛
 - ضعف نظام التقارير؛
 - الفشل في عملية التفويض؛
 - إشراك عدد كبير في عملية صنع القرار(غنائم عمرو، على الشرقاوي، ص126).

3- مستويات المعلومات وفقا لاحتياجات متخذي القرارات وجودتها

3-1- مستويات المعلومات وفقا لاحتياجات متخذي القرار

ينبغي في المعلومات المتاحة للمؤسسة أن تعمل على تلبية احتياجات المديرين متخذي القرارات في كافة المواقع الإدارية، بحيث تراعي وبشكل مستمر متطلبات هؤلاء المدراء من الاحتياجات المختلفة للمعلومات في جميع المستويات الإدارية في المنظمة. وبشكل عام يمكن القول أننا كلما تدرجنا بالصعود نحو المستويات الإدارية العليا كلما ازدادت الحاجة إلى معلومات مركزة وملخصة في شكل تقارير، بينما يزداد التفصيل في المعلومات كلما اتجهنا إلى المستويات الإدارية الدنيا.

إن عملية تجهيز وتصميم أي معلومات لابد وبنفس الوقت من أن تتلائم مع نوعية القرار المتخذ، طبعاً للمستويات الإدارية المختلفة والتي يمكن حصرها بثلاث مستويات هي: الإدارة العليا والتي عادة ما تتخذ قرارات إستراتيجية، الإدارية المتوسطة وتتخذ قرارات تكتيكية والإدارة الدنيا والتي تتخذ قرارات تشغيلية، وكل هذه المستويات الثلاث من اتخاذ القرارات تعتمد على عملية معالجة البيانات للتوصل إلى احتياجات كل منها وما يخصها من المعلومات.

أ- **معلومات الإدارة العليا:** تتسم المعلومات التي يحتاجها هذا المستوى من الإدارة بدرجة عالية من التعقيد والندرة، وذلك لارتباطها بالمستقبل وبعمليات التخطيط الطويل المدى والتخطيط الإستراتيجي، حيث تقوم الإدارة باتجاه قرارات إستراتيجية غير متكررة لا يمكن برمجتها لأسباب تتعلق بعدم توفر معلوماتية ثابتة يمكن تطبيقها بدقة في كافة الظروف. هذا بالإضافة لكثرة بدائلها وتنوعها ضمن مصادر معلومات والتي على الأغلب ما تكون خارجية، الأمر الذي يجعل تكلفة المخاطر في هذه القرارات عالية. المحيطة بظروف اتخاذ القرار (جونيز جيمز، 1987، ص 102).

وهنا تلعب الصفات الشخصية (خبرة، حكمة، سعة، إطلاع...) لمتخذ القرار دوراً هاماً، ومن الأمثلة على هذا النوع من المعلومات تلك المتعلقة باتخاذ قرارات خاصة بفتح فرع جديد للمنظمة.

ب- **معلومات الإدارة الوسطى:** ويعني هذا المستوى الإداري باتخاذ القرارات ذات الصبغة التكتيكية والمستنبطة أساساً من قرارات المستوى الإستراتيجي، ولذلك تنصف معلوماته بدرجة من التفصيل، تحتاج لقرارات وسيطة مستندة على مصادر معلوماتية داخلية وخارجية، وتشكل معلومات هذا المستوى القاعدة المعلوماتية المناسبة التي تجعل الإدارة

التشغيلية قادرة على اتخاذ قراراتها. ومن الأمثلة على قرارات الإدارة الوسطى: القرارات الخاصة بجدول الخدمات، القرارات الخاصة بالموظفين...الخ.

ج- معلومات الإدارة الدنيا: تعتمد المعلومات التي يحتاجها على مستوى الإداري على القرارات التشغيلية نفسها،

والتي تتعلق بمهام محددة عادة ما تتسم بالتكرار والبساطة والآنية في اتخاذها.

ويقوم المدراء والمشفرون في هذا المستوى بوضع القرارات ضمن المعايير والأسس التي كانت قد وضعت سلفاً، ومن الأمثلة على هذه القرارات: القرارات الخاصة بمنح السلفية، تحديد مواعيد تسليم البضائع، توزيع الأعمال على المرؤوسين.

يلحظ في المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار في هذا المستوى أنها معروفة ومتشابهة للعديد من القرارات التي سبق وأن أتخذها في فترات ماضية على اعتبارها مبرمجة في الأصل، إلا أنه وفي بعض الحالات التي قد تستدعي تدخل من قبل المدير متخذ القرار نجده قد يتجاوز حدود بسيطة لبعض القرارات، كتخفيف عدد السلع المطلوبة من قبل طلبات الزبائن مثلاً لمعرفة معلومات مستخدمة لم تكن معروفة لنظام المعلومات المبرمجة على اعتبارها متغيرات طارئة، وفي هذه الحالة يسمى المدير "بالمدير المجاور" (محمد عبدالرزاق قاسم، 1997، ص98).

2-3- جودة القرارات

تتوقف جودة القرارات التي تتخذ من قبل المستويات الإدارية على توفير كل المعلومات لمتخذي القرار، وعادة يتم تقييم مدى جودة القرارات من خلال النتائج التي تحققها مع الأخذ بعين الاعتبار الفترة الزمنية التي يتم خلالها تقييم القرار، لأن بعض القرارات عندما تتخذ في فترة زمنية معينة تكون قرارات صائبة وهادفة، أما على المدى الطويل تحدث نتائج غير مرغوب بها هذا من جهة، ومن جهة ثانية فإن تقييم القرارات يكون من خلال تحديد أفضل قرار اتخذ في ضوء الظروف التي توافرت عند صنع القرار، هذا يعني أنه لا بد الأخذ بعين الاعتبار المهارات التي يتمتع بها متخذ القرار بالإضافة إلى تزويده بالمعلومات والموارد، ومن أهم النقاط التي تساعد على صنع قرارات فعالة هي:

- دقة ووضوح الأهداف المتعددة التي تلائم المشكلة موضوع القرار.
- تعريف محدد وشامل ودقيق للمشكلة، وجوانبها المختلفة ولموضوع القرار.
- معرفة كاملة بالبدائل الممكنة، وبطريقة يمكن الاعتماد عليها في تقدير ما يترتب على اختيار كل بديل.

- تحديد العلاقة بين نتائج كل بديل، والأهداف المرغوب في تحقيقها.
- الحرية الكاملة للاختيار بين البدائل التي تحقق الحل الأمثل للمشكلة (حكمت أحمد الراوي، 1997، ص 254، 255).

4- الصعوبات التي تواجه عملية صنع القرارات

من أهم مهامات متخذي القرار هو صنع القرارات التي تلعب دور كبير في تحقيق الأهداف المسطرة، وبالتالي على المؤسسة تقييم مستمر لمتخذي القرار بالإضافة إلى تنمية مهاراتهم في هذا المجال، وضرورة توفير كافة الضروريات والعوامل التي تساعد على اتخاذ القرارات السليمة التي تهدف إلى الوصول إلى هدف المؤسسة، وبذلك يتم مواجهة والتقليل من الصعوبات التي تواجه متخذي القرارات.

ومن أهم الصعوبات المتعلقة بعملية صنع القرارات ماييلي (حكمت أحمد الراوي، 1997، ص 256):

- ندرة وجود حل واحد سليم، أو صحيح للمشكلة المعروضة، ولكن في مواقف عديدة قد تكون هناك أكثر من حل يمكن أن يكون مقبول، وموفقا لمقياس تفصيل الموضوع.
- عدم توصيل القرارات للمسؤولين عند تنفيذها في الوقت المناسب، وبطريقة مناسبة.
- مناهضة القرارات في حالة فرضها على العاملين في المستويات التنفيذية.
- عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق من خلال عملية صنع القرار.
- صعوبة التعرف على مزايا وعيوب البدائل المتوقعة في البيئة، التي تعمل بها المنظمة.
- صعوبات تتعلق بشخصية متخذي القرار، أو وقوعه تحت تأثير بعض العوامل التنفيذية، ويضاف إلى ذلك درجة ذكائه وخبراته وقدراته العلمية والعقلية والجسدية.

- نقص المعلومات والخوف من صنع القرارات.

- عدم إدراك المدير للمشكلة، وتحديد بها بدقة، مما يؤدي إلى أن تنصب قراراته على حل المشاكل الفرعية من هذه المشكلة، وعدم التعرض إلى المشكلة الحقيقية (حسن على المشرقي، 1997، ص 32، 33).

الاستنتاجات

- إن نظام المعلومات ضروري في كل مؤسسة، لكن استخدام هذا النظام يواجه صعوبة ومقاومة كونه يتعارض مع المصالح الخاصة أحيانا.

- المعلومات التي تتيحها نظم المعلومات وفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة، لها انعكاس إيجابي في النهوض بالقطاع العام وتحقيق التنمية المنشودة والتخلص من اللامبالاة وأثره.

- إن استخدام نظم المعلومات في تزويد متخذ القرار بالمعلومات الصحيحة وفي الوقت المناسب، فهي معلومات ذات قيمة للمؤسسة ومفيدة في عملية اتخاذ القرارات.

- إن تقنيات نظم المعلومات المستخدمة حديثا تركت في العامل قناعة بأن لها دورا فعالا في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة.

خاتمة

تواجه المؤسسة العديد من المواقف تحتاج قرارات متخذة لمواجهة تلك المواقف، هي عبارة عن حلول تنفذ من خلال توفير معلومات صحيحة ودقيقة مع احترام المدة الزمنية للقرار المتخذ، يمكن القول أن نظام المعلومات رغم دوره الأساسي في تسوية العديد من المشكلات التي نجدها من اهتمامات متخذي القرارات إلا أنها تبقى وسيلة وليست غاية، تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها بحيث أن هذه الحلول ليست جاهزة بل تحتاج إلى مهارات وكفاءات المورد البشري القادر على استخدام هذا النظام، خاصة في ظل توظيف التكنولوجيا الحديثة، التي بدورها تحتاج إلى نظام من العلاقات الاتصالية الفعالة المساعدة على عدم إخفاء أو تشويه المعلومات من جهة، ومن جهة ثانية اختصار وقت تدفقها، فكلما كان سير المعلومات سريع، كلما كانت عملية اتخاذ القرارات أكثر فعالية. وهذا يتوقف على ثقافة المؤسسة، خاصة في ظل تزايد التعقد التكنولوجي

وانتشار العولمة، والانتقال من الاقتصاد الصناعي إلى الاقتصاد الخدماتي الذي يعتمد على المعرفة والمعلومات، كل هذه التغيرات أدت إلى تطور المؤسسة إداريا لهذا ازداد الاهتمام بالمعلومات لمساعدة الإدارة على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

المراجع

- 1- بشير العلاق، أسس الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية، عمان، 1998.
- 2- Robert Reix, Systèmes d'information et organisationnels, Pearson éducation, paris, 2005.
- 3- حسن على المشرقي، نظريات القرارات الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 1997.

- 4- سعد غالب ياسين التكريتي، نظم مساندة القرارات، دار المناهج، عمان، 2000.
- 5- سونيا محمد البكري، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، كلية التجارة، الإسكندرية، 1993.
- 6- سليم إبراهيم الحسنية، نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 1998.
- 7- ثابت عبدالرحمان إدريس، إدارة الأعمال، نظريات ونماذج تطبيقها، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 8- عماد عبدالوهاب الصباغ، نظم المعلومات، ماهيتها ومكوناتها، دار الثقافة للنشر والتوزيع، قطر، 2004.
- 9- أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة، الاتصالات، القرارات، مؤسسة الشباب الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 10- jean claud le rock, **maitrise de l'information par la décision**, paris, 1977.
- 11- ناديا أيوب، نظرية القرارات الإدارية، منشورات جامعة دمشق، الطبعة الثالثة، 1997.
- 12- محمد رسلان الجيوسي وجميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة، عمان، 2000.
- 13- على الشرقاوي، العملية الإدارية، وظائف المديرين، دار الجامعة الحديثة للنشر، الإسكندرية، 2002.
- 14- غنائم عمرو، على الشرقاوي، تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت، 1982.
- 15- جونيز جيمز، ترجمة حسين على الفلاح، نظم المعلومات الإدارية من وجهة نظر المستفيد، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1987.
- 16- محمد عبدالرزاق قاسم، نظم المعلومات المحاسبية، مكتبة الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 1997.
- 17- حكمت أحمد الراوي، نظم المعلومات المحاسبية والمنظمة، دار المسيرة، عمان، الطبعة الأولى، 1997.