

اتخاذ القرارات الإدارية وأهميته في مؤسسات المعلومات

Administrative decision-making and its importance in information institutions

أ.د. مفتاح محمد دياب أستاذ دراسات المعلومات جامعة طرابلس، ليبيا
dyabmuftah@gmail.com

تاريخ الإرسال: 2022-09-27 تاريخ القبول: 2022-10-26 تاريخ النشر: 2022-12-01

Abstract

The study reviewed a number of concepts and definitions of managerial decision- making which explains the nature of this process which is intended as the core of decision- making process. The study reviewed the characteristics and features of this managerial process in libraries and information centers. The types of this process were also indicated as well as its economics. The factors which affect the process and its elements were explained. How could the staff share in the process of making decision in information institutions to good for the management for the institution. The study mentioned the use of management information systems and why it is important to use them since they help in providing information before the decision-makers. The study concluded by presenting a number of results summed up from the literature of the topic studied as well as a number of recommendations.

Keywords: *Decision making, information institutions, management information systems..*

ملخص

تأتي أهمية هذا الموضوع من خلال علاقته بعمل الفرد اليومي، أو بحياته العائلية، أو أي مجال من مجالات الأنشطة البشرية، سواء بالنسبة للقيادات الإدارية التي تتخذ القرارات من أجل توجيه الأعمال والنشاطات الخاصة بها، أو بالنسبة للمرؤوسين الذين يشاركون في صنع هذه القرارات أو تنفيذها أو يكونون هم المعنيون بها. وكذلك تنبع أهمية موضوع اتخاذ القرارات من ناحية ثانية من ارتباطه وعلاقته القوية بتحقيق أهداف المؤسسات على اختلاف أنواعها. الدراسة توضح قيمة وأهمية اتخاذ القرار في أي مؤسسة ومؤسسات المعلومات بشكل أدق.

إن عملية اتخاذ القرار تعد جوهر العمل الإداري في أي مؤسسة معلومات، حيث لا يمكن تصور إدارة العمل فيها بدون اتخاذ قرار. عرضت الدراسة سمات وخصائص القرار الإداري في مؤسسات المعلومات، وخطوات عملية اتخاذ القرار، واقتصاديات القرار الإداري. ثم بينت الدراسة أنواع القرارات الإدارية في مؤسسات المعلومات وتصنيفاتها والمعايير الخاصة بها، والعوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات في المؤسسة، وعناصره، وكيف يمكن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار في المؤسسة، واستخدام نظم المعلومات الإدارية في هذه العملية واختتمت الدراسة بعرض عدد من النتائج ذات العلاقة بموضوع اتخاذ القرارات

الكلمات المفتاحية: اتخاذ القرارات، مؤسسات المعلومات، نظم المعلومات الادارية.

مقدمة:

يعتبر موضوع اتخاذ القرارات الإدارية من أهم الموضوعات أو العناصر وربما أكثرها تأثيراً في حياة المؤسسات والأفراد، بل وحتى الدول.

وتأتي أهمية هذا الموضوع من خلال علاقته بعمل الفرد اليومي، أو بحياته العائلية، أو أي مجال من مجالات الأنشطة البشرية، سواء بالنسبة للقيادات الإدارية التي تتخذ القرارات من أجل توجيه الأعمال والنشاطات الخاصة بها، أو بالنسبة للمرؤوسين الذين يشاركون في صنع هذه القرارات أو تنفيذها أو يكونون هم المعنيون بها. وكذلك تنبع أهمية موضوع اتخاذ القرارات من ناحية ثانية من ارتباطه وعلاقته القوية بتحقيق أهداف المؤسسات على اختلاف أنواعها.

1-1 مشكلة الدراسة: بالرغم من أن اتخاذ القرارات الإدارية يعد من العناصر أو الوظائف الأساسية والهامة فيما يخص مجال إدارة مؤسسات المعلومات المختلفة يتم العمل به في المكتبات ومراكز المعلومات في الدول المتقدمة وينشر عشرات الدراسات التي تخص هذا الموضوع سنوياً، فقد أيننا من متابعتنا لهذا الموضوع الهام الذي له أهمية كبيرة في مساعدة مؤسسات المعلومات المختلفة على التخطيط لأنشطتها وبرامجها وخدماتها أن هناك نقص كبير يعاني منه الإنتاج الفكري المعلوماتي في موضوع اتخاذ القرارات الإدارية، لذلك تسعى هذه الدراسة إلى إثراء أدبيات المكتبات والمعلومات في هذا الصدد، وذلك هو ما يشكل مشكلة الدراسة.

2-1 أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- بيان وتوضيح وأهمية وقيمة اتخاذ القرارات في مؤسسات المعلومات.
- 2- بيان وشرح مفهوم اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات المعلوماتية.
- 3- عرض أنواع القرارات الإدارية في هذه المؤسسات.
- 4- معرفة ما توصلت إليه الدراسة من نتائج من خلال مناقشتها للموضوع واستخلاص هذه النتائج.
- 5- تقديم عدد من التوصيات لمديري الإدارات والعاملين من أجل أن يكون قرارهم قراراً سليماً يصب في مصلحة المؤسسة ومن ثم المستفيدين والمجتمع.

3-1 أهمية الدراسة: تنبع أهمية الدراسة من أهمية موضوع اتخاذ القرارات في المؤسسات المختلفة العامة والخاصة نظرا للتأثير القوي والمباشر على نجاح الإدارة في دفة نشاط المؤسسات نحو التقدم والاستمرارية التي تتطلب إليها أي مؤسسة ومنها مؤسسات المعلومات المختلفة.

4-1 أسئلة الدراسة: تسعى الدراسة إلى الإجابة على التساؤلات التالية:

- 1- ما هي أهمية اتخاذ القرارات الإدارية في مؤسسات المعلومات؟
- 2- ما هو مفهوم القرارات ومفهوم اتخاذ القرارات في مؤسسات المعلومات؟
- 3- ما هي النتائج التي توصلت إليها الدراسة؟
- 4- ما الذي يمكن أن توصي به الدراسة للعاملين ومديري المؤسسات المعلوماتية من أجل اتخاذ قرار سليم وفعال؟

5-1 المنهج المستخدم: تم استخدام المنهج الوثائقي أو ما يسمى منهج البحث المكتبي الذي يعتبر من المناهج المستخدمة في مثل هذه الدراسات.

- فما هو القرار الإداري إذن؟:

هناك العديد من التعريفات التي وضعت لبيان وتوضيح ماهية القرار الإداري منتشرة في أدبيات علوم الإدارة بلغات متعددة. ومن بين هذه التعريفات نذكر الآتي:

1- القرار الإداري هو " سلوك أو تصرف واع ومنطقي وذو طابع جماعي، ويمثل الحل أو التصرف أو البديل الذي تم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة ومتاحة لحل المشكلة. ويعتبر هذا البديل الأكثر كفاءة وفاعلية بين تلك البدائل المتاحة لمتخذ القرار." (حريم وآخرون 1998، صفحة 140).

2- القرار الإداري هو الاستجابة التي توفر النتائج المرغوبة لحالة أو حالات حالية أو محتملة.

3- القرار الإداري هو اختيار لبديل واحد من بين بديلين أو أكثر.

4- القرار الإداري هو اللحظة في عملية تقييم البدائل المتعلقة بالهدف والتي عندها يكون توقع اتخاذ القرار بالنسبة لعمل معين بالذات ويجعله يتخذ اختيارا يوجه إليه قدراته وطاقاته لتحقيق غايته.

وبالنظر الفاحصة لهذه التعريفات وغيرها من التعريفات الأخرى يمكن أن نخرج بمجموعة من الاستنتاجات منها التالي:

- أن القرار الإداري هو نتاج عملية منهجية عقلانية بعيدة عن العواطف والأهواء الشخصية.
- القرارات الإدارية هي ضوابط تحكم السلوك البشري في نطاق الجماعة.
- القرار الإداري يصدر بهدف حل مشكلة معينة.
- القرار الإداري الأنسب يتم اختياره من بين عدة بدائل متاحة لمتخذ القرار.

2- اتخاذ القرارات الإدارية:

يمثل اتخاذ القرارات الإدارية الجزء الأكبر من اهتمامات المديرين في المؤسسات المختلفة، بل ويشغل حيزا كبيرا من نشاطاتهم. فما هو مفهوم أو تعريف اتخاذ القرارات؟ من بين التعريفات التي وضعت لذلك نذكر التعريفين التاليين على سبيل التوضيح:

1- اتخاذ القرارات هو " عمل فكري وموضوعي يسعى إلى اختيار البديل (الحل) الأنسب لحل مشكلة معينة من بين مجموعة من البدائل المتاحة أمام متخذ القرار، وذلك بالمفاضلة بينها باستخدام معايير محددة وبما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار." (همشري 2001، صفحة 251).

2- اتخاذ القرارات هو خطة أو مرحلة من عملية مستمرة تتضمن تصميم عدة بدائل ترتبط بهدف أو أهداف تدفع توقعات إنسان ما في هذه الخطة إلى تحديد طرق لحل معين والتزام يوجهه إلى بذل قواه العقلية وجهوده لتحقيق الهدف أو الأهداف.

أما عملية اتخاذ القرار فهي العملية التي تبني على الدراسة والتفكير الموضوعي للوصول إلى قرار معين؛ أي اختيار للبدائل المتاحة أمام المدير أو متخذ القرار. ويشير البعض إلى أن عملية اتخاذ القرار هي " الاختيار القائم على أساس بعض المعايير مثل اكتساب حصة أكبر من السوق، تخفيض التكاليف، توفير الوقت، زيادة حجم الانتاج والمبيعات، وهذه المعايير عديدة لأن جميع القرارات تتخذ وفي ذهن القائم بالعملية بعض هذه المعايير. ويتأثر اختيار البديل الأفضل إلى حد كبير بواسطة المعايير المستخدمة." (العلاق، 1999، صفحة 148).

وترتبط عملية اتخاذ القرارات الإدارية دائماً بحل المشكلات الإدارية التي تواجه إدارة المؤسسة. ولذلك، فإن نجاح مدير المؤسسة المعلوماتية (المكتبة أو مركز المعلومات) يعتمد عادة على قدرته ومهارته في تحديد المشكلة ومعرفة الأسباب التي أدت إليها ثم تطوير بدائل عملية لحلها بهدف معالجتها والتخلص منها بشكل نهائي. (همشري 2001، 251).

وتجدر الإشارة إلى أن هناك علاقة وطيدة ومنطقية بين حل المشكلات وعملية اتخاذ القرارات، وأن مفهوم حل المشكلات يعتبر أشمل وأعم وتعتبر عملية اتخاذ القرارات "خطوة أو مرحلة من مراحل عملية حل المشكلات". ومن المعروف أن عملية حل المشكلات غير مقتصرة فقط على عملية اتخاذ القرار، بل تتخطى ذلك لتتضمن خطوات أو مراحل أخرى تتمثل في: التحليل والتنفيذ والتقييم. (همشري، صفحة 252).

وما يجدر الإشارة إليه هو أن عملية اتخاذ القرار يجب أن تتضمن تحقيق أقصى قدر ممكن من النجاح من أجل أن تكون هذه القرارات قرارات رشيدة، وأن ترشيد القرار يجب أن يكون بعيداً عن الحكم والاجتهادات والتصورات والرؤى والأهواء الشخصية لمدير مؤسسة المعلومات أو غيرها من المؤسسات الأخرى مهما كان مجال عملها.

وفي كثير من مؤسسات المعلومات المختلفة والمؤسسات والمنظمات الأخرى، فإن اتخاذ القرارات فيها لا يتم في العادة من قبل فرد واحد، بل يشارك في عملية اتخاذ القرارات العديد من العاملين من مختلف المستويات الإدارية وفي مراحل مختلفة من عملية اتخاذ القرارات. كذلك قد يشارك في اتخاذ القرارات بالإضافة إلى المديرين والعاملين، الاستشاريون، والخبراء الاختصاصيون، والفنيون وغيرهم، مما يجعل القرار قراراً جماعياً إلى أقصى درجة. (حريم وآخرون 1998، صفحة 141).

ويشير عمر همشري إلى أن عملية اتخاذ القرارات تعد جوهر العمل الإداري في مؤسسات المعلومات، حيث لا يمكن "تصور إدارة العمل فيها دون اتخاذ قرارات. فالمدير في موقعه وهو يزاول وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وإشراف وتوجيه ورقابة يجد نفسه دائماً في مجال اتخاذ القرارات. فما دامت هناك بدائل للموقف والحلول والاختيارات، هناك حاجة إلى قرار." (همشري، صفحة 255).

وتنبثق عملية اتخاذ القرارات الإدارية في الأساس من أن المدير أو متخذ القرار يحدد هدفه أو أهدافه ويحاول الوصول إلى هذه الأهداف أو الهدف المحدد. وبدون القرارات،

فإن الوظائف الإدارية الأساسية للعمل الإداري لا يمكن أن تأخذ مكانها، كما أن العملية الإدارية بأكملها لا يمكن أن تتم. لذلك فإن عملية اتخاذ القرارات تتوزع على جميع المستويات الإدارية ويقوم بها كل مدير وتوجد في كل جزء من أجزاء المؤسسة، وتتعامل مع كل الموضوعات المحتملة، وهذا يؤكد أهمية عملية اتخاذ القرارات في جميع المؤسسات والمنظمات المختلفة ومنها مؤسسات المعلومات.

ويمكن القول إن أهمية اتخاذ القرارات في مؤسسات المعلومات تنبع من ارتباطها بالسلوك التنظيمي، حيث إن فهم السلوك التنظيمي والتنبؤ به في مؤسسات المعلومات والأرشيف يتطلبان دراسة دقيقة لكيفية اتخاذ القرارات التنظيمية الفعلية ومعرفة المؤثرات التي تؤثر في هذا المجال. ويجمع الخبراء والمختصون في المجال الإداري أن عملية اتخاذ القرارات الإدارية لا تعد وظيفة مستقلة من وظائف إدارة المكتبة أو مركز المعلومات، ولكنها "جوهر العملية الإدارية فيها، وترتبط وثيقا بكل وظائفها، كما أن عملية اتخاذ القرارات هي التي التي تحدد مدى نجاح المكتبة وفعاليتها وكفاءتها، واستمراريتها، ووجودها." (همشري، صفحة 255).

- سمات وخصائص القرار الإداري الجيد في مؤسسات المعلومات:

حدد خبراء والمختصين في العلوم الإدارية سمات أو خصائص القرار الإداري الجيد على النحو التالي:

- 1- مراعاة خطوات المنهج العلمي في اتخاذ القرار.
- 2- مراعاة البيئة الداخلية للمكتبة والبيئة الخارجية المتمثلة في عوامل الضغط (سياسية، اقتصادية، اجتماعية، ثقافية....الخ).
- 3- الحرص على مشاركة العاملين الذين سيتأثرون بالقرار المتخذ،
- 4- الاستفادة من الأساليب والتقنيات الإدارية الحديثة في عملية اتخاذ القرار مثل الحوسبة وغيرها،
- 5- مراعاة شرعية القرار؛ أي بما يتماشى مع القوانين واللوائح المعمول بها في المؤسسة حتى لا يتم الاعتراض عليه،
- 6- تحديد الوقت المناسب لاتخاذ القرار وتنفيذه.

3- خطوات عملية اتخاذ القرارات:

عملية اتخاذ القرار يشهها الخبراء والمختصون بعملية البحث العلمي والتي يجب أن تتوفر فيها شروط منهجية محددة، وتكون خطوات عملية اتخاذ القرار على النحو التالي:

- تحديد المشكلة،
- جمع المعلومات حول المشكلة وتفسيرها،
- ايجاد بدائل مناسبة لحل المشكلة،
- تقييم البدائل المطروحة واختيار الأفضل،
- تنفيذ القرار المتخذ،
- متابعة عملية التنفيذ وتقييمه.

وسنحاول بيان هذه الخطوات بشكل موجز للتوضيح والتبسيط.

1- **تحديد المشكلة:** اتخاذ القرار لا يكون إلا بوجود مشكلة تواجه المؤسسة أو وجود قضية تحتاج إلى حل. لذلك من الضروري والواجب تحديد هذه المشكلة تحديدا دقيقا حتى يكون القرار مناسباً جداً. ويجب على المدير أو متخذ القرار أن يتعمق في البحث عن المشكلة الأساسية وتحديدها بدقة، حيث إن الكثير من المشكلات قد تتشابه في الشكل ولكن تختلف في كيفية حلها. وهنا يتوجب أو يتعين على المدير (متخذ القرار) الماهر باعتباره صانع قرارات، أن يكون حريصاً بدرجة كبيرة على كيفية تعريف وتحديد المشكلة، حتى يصل إلى قلب الحدث أو المشكلة حتى يتم اتخاذ القرار المناسب لحل هذه المشكلة حلاً جذرياً. (العلاق 1999، صفحة 151).

2- **جمع المعلومات حول المشكلة:** مما لا شك فيه أن المعلومات هي أساس القرارات السليمة، وأن نجاح أي قرار يعتمد اعتماد كبيراً على توفر المعلومات الدقيقة والحديثة لمتخذ القرار. ومن هنا فإن مدير مؤسسة المعلومات عليه أن يقوم بجمع البيانات والمعلومات الكافية عن المشكلة محل الدراسة والبحث من مصادر مختلفة مثل التقارير الدورية والملاحظات الشخصية للعاملين بالمؤسسة وغيرها من المصادر الأخرى. وقد يدعم ذلك ويساعد في هذا الجانب وجود نظام معلومات إداري محوسب في مؤسسة المعلومات.

ومن أمثلة المعلومات التي يمكن يجمعها بيانات غياب العاملين وتأثيرها على العمل الإداري والانتاجية والعوامل أو الظروف الشخصية والبيئية الداخلية والخارجية التي سببت هذه المشكلة التي تحتاج إلى حل، وبعد ذلك على المدير القيام بترتيب المعلومات التي تم جمعها وتحديد أهميتها وعلاقتها بالمشكلة، ثم تحليلها وتفسيرها لتقرير استخدامها في اتخاذ قرار حل المشكلة. (همشري 2001، صفحة 262).

3- **ايجاد البدائل المناسبة:** اتخاذ القرار في مؤسسات المعلومات وغيرها من المؤسسات الأخرى، يتطلب ايجاد بدائل متعددة حتى يمكن الاختيار من بينها ما يكون أنسب بديل أو حل. وعدم وجود بدائل لا يمكن للمدير أن يتخذ القرار المناسب والفعال. وعملية ايجاد البدائل ليست أمرا سهلا، حيث إنها تتطلب قدرا لا بأس به من التفكير والابداع والمناقشة. ومن العناصر الجوهرية لوجود القرار لحل المشكلة أن يكون هناك أكثر من حل؛ أي وجود حلول متعددة تطرح للمناقشة ثم دراستها وتقييمها ثم بعد ذلك اختيار الحل الأمثل والأكثر ملائمة لحل المشكلة، والحلول أو البدائل ما هي الا مجموعة من الوسائل المتاحة والمتوفرة للمديرين أو المسؤولين لحل المشكلة. وقد تتعدد المشكلات في المكتبات ومراكز المعلومات، ولكن لكل مشكلة حل، وهذا الحل يأتي بعد دراسة وتمحيص ومعرفة الأسباب التي سببت هذه المشكلة، وأن المدير والإدارة عموما عليهم وضع عدة بدائل أو حلول، ثم اختيار الأنسب منها ليكون هو موضوع القرار المتخذ. (فرحات 2010، صفحة 72).

4- **تقييم البدائل المطروحة واختيار الأفضل:** وفي هذه المرحلة يقوم المدير أو الرئيس بتحديد ايجابيات ومزايا كل حل أو بديل، وعيوبه وسلبياته، ويتم تحديد المعايير التي يتم على أساسها المفاضلة بين البدائل المتاحة. وهناك اعتبارات يمكن للمدير أو الرئيس أن يسترشد بها في عملية المفاضلة منها: (حريم وآخرون 1998، صفحة 151).

- عدد المزايا بالنسبة للسلبيات أو قياس الفوائد والنتائج المرجوة بالنسبة للتكاليف والمخاطر،

- مدى الكفاية التي يحققها البديل من حيث الجودة والسرعة والتكلفة.

- إمكانية تنفيذ القرار كاملا من حيث توافر الإمكانيات وملائمة الظروف.

5- تنفيذ القرار: عملية اتخاذ القرار لا تنتهي بانتهاء اختيار البديل الأفضل لحل المشكلة التي يواجهها المدير أو متخذ القرار، حيث بعد اتخاذ القرار يجب إصداره ليتم تنفيذه من قبل أفراد آخرين في المؤسسة. ويتوقف نجاح عملية التنفيذ للقرار الصادر على أسلوب الاتصالات وفعاليتها، وعملية التوجيه والإرشاد، ومدى فهم الآخرين للقرار وتقبله من جانبهم، واستعدادهم ورغبتهم في تنفيذه. وهناك دور مهم يؤديه المدير أو متخذ القرار في هذا الأمر.

6- متابعة التنفيذ والتقييم: تأتي هذه الخطوة بعد وضع القرار موضوع التنفيذ، يقوم المدير في مؤسسة المعلومات بمتابعته بهدف فهم ومعرفة العوامل المؤثرة في تنفيذ القرار والعقبات المختلفة من أجل العمل على تذليلها والتغلب عليها أو تلافيها. وعلى المدير أن يتابع التنفيذ أولاً بأول، وعلى نحو مرحلي، حيث إن المتابعة المرحلية تساعد على اكتشاف الأخطاء والانحرافات لحظة وقوعها، ومن ثم العمل على معالجتها بشكل فوري. كذلك تساعد المتابعة المرحلية على اكتشاف ما قد غاب عن المدير عند اتخاذ القرار وبالتالي يتدخل في الوقت المناسب لمعالجتها. وبناء على نتائج عملية المتابعة " يقوم متخذ القرار بالتقييم النهائي للقرار الذي تم تنفيذه بهدف التعرف على إيجابياته وسلبياته، ومدى تحقيقه للهدف الموضوع له، وتأثيراته على المكتبة أو مركز المعلومات والعاملين فيها سواء. فإذا كانت إيجابيات القرار لدى التنفيذ أكثر من سلبياته فيكون القرار ناجحاً، وإلا فإن تعديل القرار، أو تطويره، أو التراجع عنه واقتراح بدائل أخرى يعد أمراً منطقياً". (همشري 2001، صفحة 265).

4-اقتصاديات القرار الإداري:

ويمكن اجمال اقتصاديات القرار الإداري كما ذكرها كنعان في الآتي: (كنعان 1998، صفحة 65).

1- في حالة وجود عدة بدائل بنفس التكلفة يتم اختيار البديل الأكثر تحقيقاً لأهداف الإدارة.

2- من بين البدائل التي تؤدي إلى نفس النتيجة يختار الأقل كلفة.

3- ينبغي معالجة مختلف القيود التي تمثل حدود الرشد للوصول إلى القرارات الرشيدة.

- 4- لاتخاذ قرار سليم، يجب المقارنة بين البدائل في حدود الأهداف.
- 5- محور السلوك الإداري هو الإنسان القادر على الاختيار واتخاذ القرارات في ظل حدود معينة.

- أنواع القرارات الإدارية في مؤسسات المعلومات:

تتعد أنواع القرارات الإدارية في مؤسسات المعلومات وغيرها من المؤسسات والمنظمات الأخرى، وقد تصنف القرارات الإدارية حسب معايير وأسس مستخدمة في ذلك. ومنها الآتي:

- 1- من حيث الجهد المبذول في اتخاذ القرارات (قرارات مبرمجة لا تحتاج إلى جهد/ قرارات غير مبرمجة تحتاج إلى جهد فكري وعقلي واضح).
- 2- من حيث الأهمية (قرارات استراتيجية أو تكتيكية، وقرارات روتينية، أو أساسية).
- 3- من حيث المضمون والمحتوى (قرارات تنظيمية، وقرارات فردية).
- 4- من حيث طريقة اتخاذ القرار (ديموقراطية / غير ديموقراطية).
- 5- من حيث مجال الاهتمام (اقتصادية، سياسية، اجتماعية... الخ).
- 6- من حيث نوع المشكلة (ساكنة / ديناميكية أو متحركة).
- 7- من حيث قوتها ومدى خضوعها لإعادة النظر (قرارات أولية / نهائية، أو قطعية).
- 8- من حيث العقلانية والرشد (قرارات رشيدة/ غير رشيدة/ مرتجلة).
- 9- من حيث رقابة القانون (تخضع للقضاء / لا تخضع - حكومية).
- 10- حسب الوقت المتاح (أزمة / فرصة).

كذلك قسمت القرارات الإدارية إلى أنواع أخرى هي: (فرحات 2010، صفحة 66-69).

- أنواع القرارات وفقا لمدى توافر المعلومات (حالة التأكد الكامل / حالة المخاطرة / حالة عدم التأكد).
- أنواع القرارات من حيث طريقة صدورها (قرارات مكتوبة وقرارات شفوية).
- أنواع القرارات من حيث مصدر القرار (قرارات فردية وقرارات جماعية).
- أنواع القرارات من حيث وجودها القانوني (قرارات صريحة وقرارات ضمنية).

- أنواع القرارات من حيث طريقة تنفيذها (قرارات إنشائية وقرارات متكررة).
 - أنواع القرارات من حيث مداها وعموميتها (قرارات شخصية وقرارات تنظيمية).
- 5-العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الإدارية:

يشير الإنتاج الفكري في العلوم الإدارية إلى وجود عدد من العوامل التي قد يكون لها تأثير على اتخاذ القرارات في المؤسسات المختلفة. قد تختلف هذه العوامل فيما بين الخبراء والمختصين في هذا الشأن. ومن بين هذه العوامل نذكر الآتي: (سهام عزي 2011، صفحة 15 - 16).

1- البيئة الخارجية: وتتمثل هذه العوامل في الضغوط الخارجية القادمة من البيئة المحيطة التي تعمل فيها أو في وسطها المؤسسة، والتي تخضع لسيطرة المؤسسة، ويمكن أن تكون كالآتي:

- الظروف الاقتصادية والمالية السائدة في المجتمع،
 - التطورات التكنولوجية والبنية التحتية أو الأساسية،
 - العوامل التنظيمية، والاجتماعية، مثل النقابات والتشريعات والقوانين الحكومية،
- هذه العوامل تفرض على الإدارة قرارات لا ترغب في اتخاذها أو ليس في مصلحتها دائما.
- 2- البيئة الداخلية: وعادة ما تكون العوامل الداخلية المؤثرة على ارتباط وثيق بخصائص المؤسسة الأم. ويمكن ذكر بعضها على النحو التالي:
- عدم وجود نظام للمعلومات داخل المؤسسة يساعد المدير على اتخاذ القرار بشكل جيد أو مناسب.
 - عدم وضوح درجة العلاقات التنظيمية بين العاملين والإدارات والاقسام والوحدات.
 - عدم وضوح الأهداف الأساسية للمؤسسة.
 - مدى توافر الموارد المالية والبشرية والفنية للمؤسسة أو المنظمة مهما كان حجمها.

- القرارات التي تصدر من مستويات إدارية أخرى.
- 3- عوامل شخصية ونفسية: هذه العوامل ترتبط بالمدير متخذ القرار بوصفه رجلا إداريا، وكل من يساهم في صنع القرار من الأفراد الآخرين. وهذه العوامل تنقسم إلى قسمين أو نوعين هما:
 - عوامل نفسية: وتتعلق ببواعث داخلية للشخص، ومنها ما يتعلق بالمحيط النفسي المنصل به وخاصة في مرحلة اختيار البديل أو البدائل.
 - عوامل شخصية: وهي تتعلق بشخصية متخذ القرار وقدراته. إذ أن القرار يعتمد على الميزات والخصائص الفردية والشخصية للفرد التي تطورت معه، وعليه تشكل عملية اختيار الأفراد وتدريبهم عوامل غاية في الأهمية وعوامل حيوية في نوعية القرارات المتخذة. أما العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الإدارية في المكتبات ومراكز المعلومات أو مؤسسات المعلومات فيشير إليها عمر همشري على النحو التالي: (همشري 2001، صفحة 265 – 267).
- 1- البعد الشخصي لمتخذ القرار: تعليمه، وخبرته، وذكائه، واتجاهاته، وقيمه، وعلاقاته، شجاعته، كلها عوامل يمكن أن تؤثر في أسلوب اتخاذ القرار من طرف متخذ القرار.
- 2- عوامل تتعلق بالمكتبة: هناك حدود رسمية وضمنية على حرية المديرين وسلطتهم في اتخاذ القرار، تفرضها عليهم طبيعة المؤسسة المعلوماتية وأوضاعها وأهدافها وسياساتها، ونظمها وغيرها. فمثلا المكتبة المدرسية تختلف عن المكتبة الجامعية، وتختلف عن المكتبة العامة، وعن المتخصصة... الخ. فكل مكتبة لها ظروفها وأهدافها ونظمها الإدارية، وهذه جميعها لها تأثير على القرارات التي تتخذ فيها.
- 3- عوامل تتعلق بالعاملين المنفذين للقرار: هل القرار ذات علاقة بطبيعة العاملين المنفذين للقرار، ومستوى تعليمهم وخبرتهم وولائهم للمكتبة أو مركز المعلومات الذين يعملون فيه، ودرجة مشاركتهم في عملية صنع القرار ودرجة قبولهم للقرار. هذه جميعها عوامل لها دور في تفعيل القرار وتحقيق الهدف الذي صدر من أجله.

- 4- درجة وضوح المشكلة: يجب أن تكون المشكلة التي تحتاج إلى حل واتخاذ قرار بشأنها وواضحة. كذلك من المهم لمتخذ القرار أن يكون فاهما للمشكلة وأبعادها والعوامل المؤثرة فيها. هذه جميعها تؤثر على نوعية القرار ودرجة جودته وفعاليتها في معالجة المشكلة وإيجاد الحل المناسب لها.
 - 5- درجة توفر المعلومات: ويعد عنصر توافر المعلومات بالقدر الكافي والنوعية الجيدة المطلوبة وفي الوقت المناسب من أهم عناصر عملية صنع واتخاذ القرار الرشيد. وبدون توفر المعلومات المطلوبة تظل إمكانية الخطأ في اتخاذ القرار كبيرة.
 - 6- درجة توفر الموارد اللازمة لتنفيذ القرار: وتضم هذه الموارد، الموارد المالية، والبشرية، والأجهزة، والمعدات وغيرها. توفر هذه الموارد يعد عامل إيجابي، خصوصا إذا توفرت بالقدر الكافي والنوعية المناسبة، في تنفيذ القرار المتخذ. وعدم توفر هذه الموارد بالتأكيد يؤثر بشكل سلبي وعلى نحو كبير على عملية اتخاذ القرار وتنفيذه.
- بالإضافة إلى ذلك، يذكر البعض أن هناك عوامل نابعة من شخصية المدير متخذ القرار والمؤثرة في عملية اتخاذ القرار منها: (العزاوي 2006 نقلا عن: مرغني بلقاسم 2011، صفحة 59).

- فهم المدير العميق والشامل للأمور،
 - قدرة المدير على التوقع،
 - مؤهل المدير وتخصصه في مجال الإدارة،
 - قدرة المدير على تحمل المسؤولية أغراضه الشخصية،
 - قدرة المدير على ضبط النفس في المواقف الحرجة،
 - اتجاهات المدير وقيمه وأخلاقياته،
 - خبرة المدير السابقة ومدى قدرته على الاستفادة من المعلومات المتوفرة لديه.
- وهناك من يضيف للعوامل السابقة عوامل أخرى لها تأثير على عملية اتخاذ القرارات وعلى المدير أثناء اختياره للبدائل المتاحة أمامه، ومنها القوانين والأنظمة المعمول بها. وهذه القوانين والأنظمة تعد عملا مقيدا للمدير بحكم مركزه أو منصبه في هيكل المؤسسة

التنظيمي وذلك باعتبار القرار جزءاً من السياسة الشاملة للمؤسسة ويكون المدير بذلك مضطراً للأخذ باعتبارات متعددة منها مشاركة الأفراد، والميزانية وغيرها.

وقد يمتنع المدير أو الرئيس عن اتخاذ القرارات في حالات متعددة. وترجع أسباب هذا الامتناع عن اتخاذ القرارات إلى ما يأتي: (الجيوسي وجاد الله 2000، صفحة 82).

1- ضعف كفاءة المدير: وهذا الأمر يجعله عاجزاً أو غير قادر على اختيار أفضل وأنسب البدائل من بين البدائل المطروحة أمامه، مما قد يترتب على ذلك نتائج غير ايجابية كذلك، فإن ضعف كفاءة المدير قد يدفعه إلى الحرص على اختيار بديل مثالي في محاولة منه لإرضاء من يخصصهم القرار.

2- الخوف من اتخاذ القرار: وهذا الأمر قد يعود إلى أسباب معينة مثل البيئة الاجتماعية المحيطة بالمؤسسة، والمحيط الوظيفي، وعدم استقرار الأنظمة الإدارية وعدم وضوح الأهداف، وكثرة التنقلات مما يكون سبباً في رجوع المدير إلى رؤسائه وأشراكهم في المسؤولية.

3- حداثة عهد المدير بالعمل: في العادة يكون المدير الجديد صاحب خبرة عملية، وهذا ما يجعله يشعر بعدم الاطمئنان فيميل إلى تأجيل اتخاذ القرار فربما تتغير الظروف والمواقف إلى مواقف أخرى تعفيه من عبء اختيار البديل المناسب من بين ما هو مطروح أمامه. كذلك عدم وضوح اللوائح والتعليمات وأنها قد تحتمل تفسيرات متعددة ومختلفة فيدعو ذلك إلى استبعاد القرار أو أحياناً على تأجيله.

هذه العوامل التي قد تجعل المدير أو الرئيس يمتنع عن اتخاذ القرار يمكن للمدير التغلب عليها بعدة وسائل منها: (الجيوسي وجاد الله 2000، صفحة 83).

- أ- قيام المدير بمنع المشكلات والموضوعات من الوصول إليه، وهذا يعتمد على تعويد الأفراد على القيام بالتفاصيل الدقيقة للمهام والواجبات والمسؤوليات والأعمال، الأمر الذي قد يقلل من مستوى الخطأ وبالتالي عدم الرجوع إلى المدير.
- ب- يمكن للمدير تجنب المشكلة – موضوع القرار- بأن يحاول التملص منها بشكل نهائي.

6- عناصر عملية اتخاذ القرارات:

من أجل أن تكون عملية اتخاذ القرار الإداري عملية ايجابية وفاعلة، يرى الكثير من الإداريين وجود عدة عناصر يجب أن تؤخذ في الاعتبار منها:

1- **متخذ القرار:** ومتخذ القرار قد يكون فردا مثل مدير المؤسسة، أو مجموعة معينة مثل مجلس إدارة، أو لجنة إدارية، أو جهة ما مثل الهيئة الإدارية للمؤسسة الأم التي تتبعها المكتبة أو مركز المعلومات. ومهما كان متخذ القرار فلا بد ان يتمتع السلطة والصلاحيات التي تخوله ذلك.

2- **موضوع القرار:** وهذا العنصر يتمثل في المشكلة أو المشكلات التي يتوجب اتخاذ القرار بخصوصها أو ايجاد حل لها. وعلى متخذ القرار فردا أو جماعة أو جهة ما أن تلتزم بحدود الاختصاص المرسوم لها، وعدم تجاوز ذلك، فالاختصاصات الممنوحة لمدير المكتبة أو مركز المعلومات مثلا " لا يجوز له تجاوزها لاتخاذ قرارات في مسائل تدخل في اختصاص مسؤول أعلى إلا إذا وجد نص يجيز للمسؤول تفويض اختصاصاته للمدير، واستخدام المدير سلطته في التفويض." (فرحات، صفحة 65).

3- **الأهداف الدافعية للقرار:** ويعني ذلك الدافع وراء السلوك أو التصرف الذي اتخذ القرار من أجله. فالقرار لا يتخذ إلا إذا كان وراءه دافع لتحقيق هدف معين أو محدد.

4- **توفر البيانات والمعلومات:** وهو عنصر مهم جدا لاتخاذ القرار. فلا بد من توفر البيانات والمعلومات بكميات كافية ومناسبة أمام متخذ القرار وفي الوقت المناسب لذلك. هذه المعلومات والبيانات يجب أن تكون حول المشكلة قيد البحث أو التي تحتاج إلى حل. وتوفر المعلومات يعد أداة هامة وعنصر حيوي لنجاح القرار السليم. وفي هذا الشأن، يكون لنظم المعلومات الإدارية دور هام في توفير المعلومات لمتخذ القرار.

5- **التنبؤ:** أن كثيرا من القرارات قد تتعامل مع عوامل ومتغيرات مستقبلية ومعظم اتجاهاتها مجهولة " يجب التنبؤ بها وتقديرها، وتحديد انعكاساتها وتأثيراتها على المكتبة أو مركز المعلومات. فالتنبؤ يساعد متخذ القرار في أن يستطلع ما سيحدث في المستقبل." (همشري، صفحة 257). ومن هنا يعد التنبؤ عنصر أساسي وركن مهم من أركان عملية اتخاذ القرار، وله دور كبير في مساعدة المدير على إدراك وفهم حيثيات وأبعاد المشكلة التي تواجه المدير أو المؤسسة تمهيدا لاتخاذ قرار بخصوصها بهدف حلها والتخلص منها.

6- البدائل المتاحة: المدير الجيد الماهر أو متخذ القرار عادة ما يختار الحل أو البديل الأكثر مناسبة والأفضل من بين البدائل المتاحة والمتوفرة له لحل المشكلة أو المشكلات التي يواجهها أو تواجهها المؤسسة المعلوماتية أو أي مؤسسة أخرى.

7- المناخ الذي يتم فيه اتخاذ القرار: المقصود بالمناخ هنا الجو الذي يتم فيه اتخاذ القرار، وما قد يضمنه أو يتضمنه من اعتبارات خاصة بشخص المدير أو متخذ القرار، وظروف مؤسسة المعلومات الداخلية والخارجية التي قد تضع أمام متخذ القرار قيود أو معوقات أثناء اتخاذه للقرار، وبالتالي عليه أن يحسن التعامل مع هذه القيود والمعوقات، وأن يحاول التخفيف من وطأتها أو آثارها السلبية قدر الإمكان ليكون القرار ذو فعالية وإيجابي. ومن أمثلة هذه القيود والمعوقات القيود السياسية، والنقص في الموارد المالية اللازمة، وضعف مستوى كفاءة العاملين بالمؤسسة والقيود القانونية وغيرها من القيود والمعوقات الأخرى. (همشري، صفحة 257).

8- عنصر الزمن: ويتمثل هذا العنصر في تحديد الفترة الزمنية التي يجوز فيها أو من خلالها اتخاذ القرار. وحتى " يكون القرار سليماً من حيث الاختصاص الزمني، لا بد أن يكون اتخاذه خلال الفترة التي تنحصر بين بداية تعيين متخذ القرار في وظيفته وحتى تاريخ انتهاء اختصاصه." (فرحات، صفحة 65).

والجدير بالذكر هنا هو أن متخذي القرار الجيدين عادة لا يأخذون قرارات كثيرة، وهم يأخذون القرارات التي تحل مشكلة. وهم يعرفون متى يكون القرار ضرورياً، وبالتالي فهم لا يماطلون.

وصناع القرار الجيدين يعرفون أن الجزء المهم والأصعب لاتخاذ القرار ليس اتخاذ القرار، فذلك عادة ما يكون سهلاً، ولكن الأكثر أهمية وصعوبة هو التأكد من أن القرار يدور حول المشكلة الحقيقية التي تحتاج إلى الحل.

7- مشاركة الأفراد العاملين في اتخاذ القرار:

يؤكد خبراء الإدارة والمختصين في المجال الإداري على أهمية وفعالية مشاركة الأفراد العاملين في المؤسسة في عملية اتخاذ القرار، حيث يترتب على ذلك نتائج وآثار إيجابية نافعة للمؤسسة مثل زيادة الإنتاج وتحسين جودته ونوعيته، ورفع كفاءة الأداء، وشعور

الموظفين والعاملين بالرضا الوظيفي وزيادة الالتزام والولاء للمؤسسة من طرف الأفراد العاملين.

وعموماً، يرى الكثيرون أن المشاركة في اتخاذ القرارات تعزز شعور العاملين بالانتماء للمؤسسة، وتوفير حياة عملية ايجابية، وتوازن نفسي وعقلي من خلال تحقيق حاجاتهم الاستقلالية، والمسؤولية، وكذلك الجانب المادي للعاملين. كذلك أثبتت الدراسات أن المشاركة تؤدي إلى زيادة الإنتاجية، ومزيداً من الرضا الوظيفي من طرف الأفراد العاملين في المؤسسة وخلق جو من الراحة النفسية والتوازن النفسي والتكيف الاجتماعي. لذلك يمكن القول أن المشاركة في اتخاذ القرارات يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار في مؤسسات المعلومات وغيرها من المؤسسات الأخرى، من أجل الوصول إلى قرارات أفضل وأكثر فاعلية، وأن عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار قد يؤدي إلى إلحاق أضرار جسيمة ونفسية بالعاملين على المدى البعيد. (حريم وآخرون 1998، صفحة 153).

ويتوقف نجاح مشاركة الأفراد وفعاليتها على وجود مجموعة من المتطلبات والشروط التي تتعلق بعض منها بالأفراد العاملين ذاتهم، وبعضها له علاقة بالبيئة التي تتواجد فيها المؤسسة. ومن هذه العوامل نذكر الآتي: (Davis and Newstrom, 1989 نقلاً عن حريم وآخرون، صفحة 154).

- توافر الوقت اللازم للسماح بالمشاركة،
 - أن تكون الفوائد المتوقعة من المشاركة تفوق التكلفة،
 - الموضوع الذي سيشارك فيه العاملون له صلة بمصالحهم،
 - امتلاك المرؤوسين القدرات المناسبة لمعالجة الموضوع،
 - القدرة المتبادلة على الاتصال،
 - عدم شعور أي طرف بالخوف أو التهديد،
 - أن يكون موضوع القرار ضمن سلطة ومسؤولية الجماعة.
- يتضح مما سبق أن اتخاذ القرارات الإدارية في مؤسسات المعلومات وغيرها من المؤسسات والمنظمات الأخرى على اختلاف أنواعها ومجال عملها وتنوع أساليب وطرق

الإدارة التي تتوفر بها، يعد عنصراً هاماً بل رئيسياً من عناصر الوظيفة الإدارية والمهام التي يقوم بها مدير أو رئيس المؤسسة من الحفاظ على مسيرة المؤسسة واستمرارية بقائها في مجال النشاط الذي تمارسه، سواء كان نشاطاً خدمياً، أو تجارياً أو غيره. وأن اتخاذ القرارات الإدارية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بوظيفة التخطيط التي هي من أول وأهم الوظائف الإدارية الرئيسية لأي مؤسسة أو منظمة، حيث إن اتخاذ القرارات يعمل على انتشار المؤسسة من الوقوع في الأخطاء أو الانحرافات عن المسار المخطط لهذه المؤسسة، ومعالجة أي مشكلة تعترض سبيل تقدم واستمرارية نشاطها وخدماتها بتوفير الحل المناسب لهذه المشكلة وفي الوقت المناسب وبأسلوب المناسب الذي يجنب المؤسسة أن تقع فيما لا يحمد عقباه.

8- استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية:

كما ذكر سابقاً، فإن اتخاذ القرارات يعتبر جوهر العملية الإدارية، ويعدّه البعض أساس نجاح الإدارة، وأن عملية اتخاذ القرارات هي قلب العمل الإداري. وتشكل المعلومات الإدارية عصب العمل الإداري في أي مؤسسة مهما كان حجمها ومجال عملها ونشاطها، وإن جودة القرارات المتخذة على جميع المستويات الإدارية تتوقف على مدى توافر المعلومات الضرورية ودرجة دقة هذه المعلومات وسلامتها وحدتها وطرق تنظيمها، حتى يتم استخدامها في اتخاذ القرارات السليمة المبينة على الأسس المنهجية لاتخاذ القرارات.

وتعد نظم المعلومات وسيلة هامة تعمل على توفير المعلومات وتقديمها للإداريين لاستخدامها في العديد من الأنشطة الإدارية. وبدون هذه المعلومات الضرورية تجد المؤسسة صعوبة كبيرة في اتخاذ القرارات، حيث تكون هذه القرارات في غياب المعلومات غير ذات جدوى، وباستخدام المعلومات الدقيقة والحديثة تكون القرارات المتخذة قرارات سليمة وفاعلة، حيث إن القرارات الجيدة والفعالة تعتمد على عاملين أو عنصرين أساسيين هما: (اللوزي 2000، صفحة 223).

- 1- المدير نفسه وموقعه التنظيمي،
- 2- وجود نظام معلومات متطور ومتقدم ويعمل بكفاءة عالية.

ويشير خبراء الإدارة ونظم المعلومات الإدارية إلى أن توافر المعلومات الجيدة والدقيقة والسليمة والحديثة يقدم للإدارة والعاملين العديد من المنافع والفوائد من بينها نذكر الآتي: (محمد ياغي نقلا عن اللوزي، صفحة 224).

- 1- تنمية قدرة المدير على الاستفادة من المعلومات المتاحة، والخبرات التي تحققت من الخبرات السابقة.
- 2- ترشيد وتنسيق ما يبذله المدير من جهد في البحث والتطوير على ضوء ما هو متاح من معلومات.
- 3- وجود قاعدة معرفية عريضة لحل المشكلات.
- 4- توفير بدائل وأساليب حديثة لحل المشكلات.
- 5- رفع مستوى فعالية وكفاءة النشاطات التي تقوم بها المنظمات.
- 6- ضمان القرارات السليمة في جميع أقسام المنظمة وعلى مختلف المستويات.

وتشكل نظم المعلومات جزءا مهما وأساسيا في مؤسسات ومنظمات الأعمال الحديثة على اختلاف أنواعها وهي تصمم لدعم الأنشطة الإدارية، خصوصا اتخاذ القرارات الجيدة والسليمة. والمعروف أن الإدارة تقوم بعدد من الوظائف، وكل وظيفة تتطلب دعم من نظم المعلومات، وكذلك، فإن المعلومات مطلوبة لمختلف مستويات اتخاذ القرارات، ونظم المعلومات يجب أن تدعم كل مستوى منها. والاستخدام الفعال لنظم المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية يمنح القوة للمديرين ويساعد المؤسسة على النجاح. وينظر دائما إلى أن نظم المعلومات على أنها أداة للمساعدة على تحسين العمل الإداري من خلال استخدام المعلومات المتوفرة لاتخاذ القرارات، وأن الهدف الأساسي لنظم المعلومات هو إنتاج المعلومات للعمل ثم تسهيل اتخاذ القرارات، وأكثر من ذلك، فإن نظم المعلومات تصمم لدعم الأنشطة الإدارية، وبالأخص اتخاذ القرارات. (Berisha-Namani, 2010, page 114).

- ما هو نظام المعلومات الإدارية:

هناك العديد من التعريفات لنظم المعلومات الإدارية منتشرة في أدبيات نظم

المعلومات والعلوم الإدارية ولفترة من الزمن. ولغرض استخدامها في عملية اتخاذ القرارات، نذكر أمثلة لهذه التعريفات.

يعرف فيليب كوتلر – (P. Kotler 1997) نظام المعلومات بأنه " ذلك النظام المتكون من الأفراد والمعدات والإجراءات لغرض تصنيف، وتحليل وتوزيع المعلومات المطلوبة وبالدرجة المطلوبة لصانعي القرار." (فليح، 2008، صفحة 48).

أما عماد الصباغ فيرى أن نظام المعلومات هو " بيئة تحتوي على عدد من العناصر التي تتفاعل فيما بينها مع محيطها بهدف جمع البيانات ومعالجتها وإنتاج وبث المعلومات لمن يحتاجها لصنع القرارات." (الصباغ، 1996، صفحة 22).

وهدف نظام المعلومات الإداري ينصب على توفير وإعداد وانسياب جيد للمعلومات وتقديمها للإداريين لتمكين المديرين والرؤساء في المؤسسات المختلفة ومنها مؤسسات المعلومات، من اتخاذ القرارات الإدارية السليمة والذكية في الوقت المناسب وللتقليل من حالة عدم التأكد (الشك) التي تصاحب عمليات اتخاذ القرارات، وما ينجم عن ذلك من زيادة قدرة الإدارة في استغلال الموارد المتاحة لها بشكل فعال. وتعد عملية اتخاذ أو صنع القرار من الأهمية بمكان، حيث يتوقف عليها نجاح المؤسسة أو الإدارة أو فشلها، اعتماداً على المعلومات الضرورية وبالخصائص المطلوبة في أيدي الإدارة الحكيمة أو الرشيدة التي تحقق المعجزات. (فليح، 2010، صفحة 55).

9-خاتمة:

- النتائج: من خلال دراسة موضوع اتخاذ القرارات الإدارية في مؤسسات المعلومات أمكن استخلاص النتائج التالية:

- 1- اتخاذ القرارات يعد جوهر العملية الإدارية في مؤسسات المعلومات.
- 2- أن القرار الإداري الجيد يتميز بعدة خصائص وسمات كما هو مبين.
- 3- يتطلب نجاح اتخاذ القرارات المشاركة من طرف العاملين في المؤسسة المعلوماتية.
- 4- هناك مجموعة من العوامل تؤثر على نجاح عملية اتخاذ القرارات.

- 5- ان نجاح عملية اتخاذ القرارات يتطلب استخدام نظم المعلومات الإدارية نظرا لما توفره هذه النظم من جهد ووقت وكلفة اقتصادية مناسبة.
- التوصيات: ومن خلال الدراسة والنتائج المذكورة فإننا نوصي المكتبات العربية بالآتي للرفع من عملية اتخاذ القرارات:
 - 1- إدارة المؤسسة المعلوماتية يجب أن تكون على دراية كاملة بأساسيات عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة (المكتبة أو مركز المعلومات).
 - 2- المعرفة التامة بالعوامل المؤثرة على نجاح عملية اتخاذ القرارات.
 - 3- يجب اختيار نوع القرار الإداري المناسب لكل مشكلة معينة تواجه المؤسسة المعلوماتية.
 - 4- استخدام نظم المعلومات الإدارية أصبح أمرا ضروريا للمساعدة في عملية اتخاذ القرار المناسب لكل مشكلة أزمة تواجهها المكتبة أو مركز المعلومات.
- المراجع:
 - بلقاسم، مرغني. نظام المعلومات ودوره في اتخاذ القرار: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - الوادي. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011. (رسالة ماجستير غير منشورة).
 - حريم، حسين وآخرون. أساسيات الإدارة. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 1998.
 - الجيوسي، محمد رسلان وجاد الله، جميله. الإدارة علم وتطبيق. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2000.
 - الصباغ، عماد عبد الوهاب. الحاسوب في إدارة الأعمال. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 1996.
 - الصحن، محمد فريد وآخرون. مبادئ الإدارة. اسكندرية: الدار الجامعية، 2000.

- العزاوي، خليل. إدارة اتخاذ القرار الإداري. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2006.
- عزي، سهام. دراسة المقاربة الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دراسة حالة مؤسسة عمومية: المستشفى الجامعي مصطفى باشا ووكالة التأمين سلامة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011-2012. (رسالة ماجستير).
- العلاق، بشير. أسس الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 1999.
- فرحات، ثناء إبراهيم. الأساسيات الحديثة لإدارة المكتبات والمعلومات. القاهرة: الدار المصرية - اللبنانية، 2010.
- فليح، حكمت محمد. " أثر نظام المعلومات الإدارية في صناعة القرارات الإدارية، دراسة لأراء عينة من المسؤولين الإداريين في كليات جامعة تكريت." مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية. مج 4، ع 10، 2008.
- كنعان، نواف. اتخاذ القرارات الإدارية. عمان: كلية الحقوق الجامعية الأردنية، 1998.
- همشري، عمر أحمد. الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات. عمان: مؤسسة الرؤى العصرية، ودار صفاء، 2001.
- Davis, Keith and John W. Newstrom. *Human Behavior at Work*. 8th.ed. New York: McGraw-Hill Book Co., 1989.
- Berisha-Namani, Mihani. " The role of information systems in management decision making – an theoretical approach." *Mahager (Information Management)*. No. 12, 2010.