

صنع القرار في المؤسسة وعلاقته بنظام المعلومات الإداري

برابح أحمد ط/د.نوي اشرف

جامعة الجلفة جامعة أدرار

ملخص: الغرض من هذه الدراسة إثبات وجود علاقة بين نظام المعلومات الإداري بكل تصنيفاته ومستوياته وعملية اتخاذ القرار في المؤسسة
تم التوصل الى أنه في ظل وجود نظام معلومات إداري قوي في المؤسسة، فإن ذلك يساهم بشكل كبير في تحسين اتخاذ القرار سواء كان استراتيجيا أو تكتيكا أو تنفيذيا، وفي مختلف الظروف (التأكد، عدم التأكد، العشوائية، الصراع).
الكلمات المفتاحية: نظام المعلومات الإداري - المؤسسة

Abstract:

The aim of this study is to establish a relationship between the management information system in all its classifications and levels and the decision-making process in the institution. To illustrate this, a descriptive approach has been used with the tools it provides to achieve its intended objective.

The most important conclusion is that with a strong management information system in the organization, this contributes significantly to improving decision-making whether strategic, tactical or operational, and in various circumstances (confirmation, uncertainty, randomness, conflict.)

Keywords: Management Information System - société

1. مقدمة:

منذ أن بدأت الكتابات والتأليفات حول الإدارة و المنظمات، وهي تستعمل كلمة القرار، و هذا إن دلّ على شيء فإنما يدلّ على الأهمية العظمى لهذا المصطلح، و لما يحمله من معان وإيحاءات تجعل منه أساس ومفتاح العملية الإدارية، وبالتالي يكون مستقبل أيّ منظّمة مرتبطا به ارتباطا وثيقا.

ومع كبر حجم المنظمات الإقتصادية اليوم و تعدّد مشاكلها، حرص الإداريون على تطوير أساليب اتّخاذ القرارات حتّى تتلاءم مع نوعية المشاكل و تقدر على إيجاد الحلول المناسبة لها، فلم تعد القرارات في الوقت الزّاهن تعتمد على مجرّد الحدس و التّخمين، و إنّما أصبحت تستند إلى أسلوب علمي سليم يهدف إلى تحليل عملية اتّخاذ القرار بالاستعانة بالحاسبات الإلكترونية إن أمكن، و باستخدام الأساليب الكميّة من أجل الوصول إلى قرارات أكثر دقّة و منطقية.

إنّ عملية اتّخاذ القرار بمراحلها المتتابعة تحتاج إلى مدخلات مختلفة من البيانات و المعلومات في كلّ مرحلة، ومما يوفّر ذلك وجود نظم المعلومات الإدارية، التي لها أثر واضح في مراحل القرار، وفي المستويات التنظيمية المختلفة لاتّخاذها.

عملية صنع القرار في المؤسسة

يضمّ هذا المبحث ثلاثة عناصر رئيسية، نتمكّن من خلال دراستها التّعرف على المبادئ الأساسية لعملية اتّخاذ القرار في المؤسسة. هذه العناصر هي : ماهية اتّخاذ القرار، نظرية القرار و ظروف اتّخاذ القرار.

ماهية اتّخاذ القرار

تعريف القرار :

إذا كانت المشاهدات العملية تشير إلى أنّ جزء كبيرا من وقت المدير (أو المقرّر) يتمّ إنفاقه في اتّخاذ العديد من القرارات المختلفة، و إذا كانت عملية اتّخاذ القرار تتغلغل في كلّ الوظائف الإدارية، فإنّ نجاح المنظّمة يتوقّف إلى حدّ كبير على مدى سلامة و رشد القرارات التي يتمّ اتّخاذها.

وقد اختلف المفكرون فيما يخص تعريف اتخاذ القرار، و ذلك باختلاف آرائهم، و لكثرة التعاريف فقد ارتأينا أن نذكر البعض منها و التي نلّفظها مهمة :

• " إنّ القرار ما هو إلا اختيار بين بدائل مختلفة، كذلك فإنّ عدم اتخاذ القرار إزاء حالة ما يعتبر قرارا بحدّ ذاته. " ¹

• " إنّ عملية اتخاذ القرار تتعلّق بالمستقبل المجهول الذي يتميّز بحالة عدم التأكّد ممّا سيحدث في المستقبل. و على هذا فاتخاذ القرار يكون بمثابة مخاطرة تتوقّف نتيجتها على مطابقة الافتراضات التي وضعت عن المستقبل بالمستقبل ذاته. " ²

• " إتخاذ القرار هو عملية اختيار بديل واحد من بين بديلين مختلفين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معيّنة في ضوء معطيات كلّ من البيئة الدّاخلية و الخارجية و الموارد المتاحة للمنظمة. " ³

• " يعني مفهوم القرار أنّه الإختيار لبديل واحد من بين بديلين أو أكثر، أمّا عملية اتخاذ القرار فتشير إلى العملية التي تبنى على الدّراسة و التّفكير الموضوعي للوصول إلى قرار معيّن أي الإختيار بين البدائل. " ⁴

نستنتج من هذه التعاريف بأنّ اتخاذ القرار في ماهيته هو الإختيار بين بدائل مختلفة باعتماد مجموعة فرضيات تتعلّق بالمستقبل المجهول المتميّز بعدم التأكّد في كثير من الحالات.

التّفرة بين: القرار، التّعليمية ⁵ و الأمر :

هناك فرق كبير بين اتخاذ القرارات و التّعليمات التّوجيهية التي يصدرها المديرون أو المقرّرون من أجل توجيه مرؤوسيه، و أن يكون سلوكهم في حدود النّظام و الأخلاق، فمن المعروف أنّ كلّ إداري يهتمّ جيّدًا بسلوك مرؤوسيه، و ضرورة أن يتّسم هذا السلوك بالقيم والأخلاق، و أن يراعي في ذلك الأحكام و الإجراءات و التّقاليد، كأن يطلب المدير من المرؤوسين تقديم تقاريرهم إلى رؤسائهم في المواعيد المقرّرة، و أن يتّسم عملهم بروح الهمة والجدية و النشاط و ألا تقلّ إنتاجيتهم عن الحدّ الأدنى الذي تحدّده معدّلات الأداء المقرّرة. كلّ هذه أمثلة على التّعليمات الإدارية.

كما أنه يجب التفريق بين القرار والأمر : " حيث أنّ هذا الأخير عبارة عن أمر من مستوى إداري إلى مستوى إداري آخر، أو من فرد إلى آخر، و يمكن اعتباره كجزء من القرار و ليس العكس. بينما يعكس القرار المفاضلة بين البدائل و التقرير و الإختيار و حلّ المشكلة بعد تحديدها مع تطبيق الحلّ، و رقابة الظروف المرتبطة بالحلّ الذي تمّ اختياره." ⁶

نظرية القرار

لقد أدت النّظورات التّدرجية في دراسة القرارات الإدارية إلى ظهور عدّة نظريات تتعلّق بالقرار، أهمّها وأكثرها شيوعاً : النّظرية الكلاسيكية (التّقليدية) لاتّخاذ القرار، و النّظرية السلوكية، دون أن ننسى النّظرية الحديثة لاتّخاذ القرار.

النّظرية الكلاسيكية في اتّخاذ القرار :

و لقد سادت هذه النّظرية في الرّبع الأوّل من القرن العشرين، حين افترضت النّظرية الإقتصادية أنّ التّصرّفات التي يقوم بها المدير في أيّ نظام اقتصادي هي تصرّفات عقلانية، و قراراته هي قرارات رشيدة، لأنّها تتّخذ بعد دراسة جميع البدائل المتاحة و اختيار البديل الأفضل الذي يحقّق أقصى المنافع، و لذلك فهي تسمّى أيضاً بنظرية القرار الرّشيد.

إنّ هذه النّظرية تعتمد على مبدأ الرّجل الإقتصادي، و هي تتكوّن من الإفتراضات التّالية ⁷ :

- إنّ الرّجل الإقتصادي يعرف كلّ بديل من البدائل المتاحة أمامه.
- يكون على علم بالنتائج الخاصّة بكلّ بديل.
- إنّ تفضيلاته المختلفة طبقاً للوضع الهرمي لقيمه.
- إنّّه يقوم بالإختيار من بين البدائل المتاحة أمامه بحيث يختار تلك البدائل التي تؤدّي إلى تعظيم بعض القيم المرغوبة.

غير أنّ الواقع العملي لم يتّخذ القرار لا يتوافق دائماً مع هذه الإفتراضات، ممّا أدّى إلى ظهور ما يسمّى بالنّظرية السلوكية للقرار أو نظرية الرّجل الإداري الذي يسلك بطريقة رشيدة فقط في حدود ما يستطيع أن يستنبط من العالم الحقيقي.

النَّظَرِيَّةُ السَّلْوَكِيَّةُ فِي اتِّخَاذِ الْقَرَارِ :

يعتبر هيربرت سيمون (Herbert Simon) أول رواد هذه النَّظَرِيَّةِ، كما يعتبر أب نظرية القرار نظرا لبحوثه العميقة و الوافية في هذا الميدان : " فقد كان لمساهمته في نظرية القرارات الإدارية و بخاصة تقديم مفهوم الرِّشْد المحدود و البديل المرضي، الأثر الكبير إذ منحته الأكاديمية السَّوَيْدِيَّة للعلوم عام 1978 جائزة نوبل في العلوم الإقتصادية لأبحاثه الرائدة المميَّزة في عملية اتِّخَاذِ القرارات في المنظَّمات الإقتصادية. " ⁸ و لقد بيَّن هيربرت سيمون أنَّ هناك عدَّة عوامل تؤثر على مَتَّخِذ القرار، تجعلنا نتحدَّث عن الرِّشْد النَّسْبِي بدل الرِّشْد المطلق للمقرَّر، و تجعلنا نتحدَّث عن

الرَّجُل الإداري بدل الرَّجُل الإقتصادي. هذه العوامل هي :

- القيم و الأهداف الشَّخصية لمتَّخِذ القرار، التي قد لا تكون في نفس الإِتِّجَاه مع أهداف التَّنْظِيم، و لذلك دعى هيربرت سيمون إلى تحديد سلوك الفرد داخل هذا التَّنْظِيم أو ما يسمَّى بالسَّلْوَك التَّنْظِيمِي، فعَرَف التَّنْظِيم بقوله : " هو الهيكل المركَّب من الإِتِّصَالَات و العلاقات بين الأفراد، يقوم على أساس سلسلة أو هيكل من القرارات، كلِّ قرار منها يرتبط بنوع معيَّن لتحقيق هدف محدَّد، و يعتبر تحقيق أيِّ هدف من تلك الأهداف خطوة في سبيل الوصول إلى أهداف أخرى و هذا ما يسمَّى بعنصر اتِّخَاذِ القرارات. " ⁹
- وجود بدائل عمل كثيرة أمام مَتَّخِذ القرار، و محدودية قدراته في دراستها جميعا و تحديد نتائج كلِّ بديل منها، و كذا عدم استطاعته السَّيطرة عليها أو التَّنَبُّؤ بها.
- اكتفاء مَتَّخِذ القرار بالحلِّ المرضي عوض الحلِّ الأمثل، لأنَّ الحلَّ الأمثل في فترة زمنية معيَّنة قد لا يبقى كذلك في فترة زمنية أخرى.

النَّظَرِيَّةُ الْحَدِيثَةُ فِي اتِّخَاذِ الْقَرَارَاتِ :

تعتبر هذه النَّظَرِيَّة أحدث النَّظَرِيَّات المتعلِّقة بعملية صنع القرار، إذ دعت إلى استعمال الأساليب الكميَّة الحديثة في عملية اتِّخَاذِ القرار، و التي لا تعتبر بديلا عن استخدام مهارات و قدرات المدير و حكمة الشَّخص في اتِّخَاذِ القرارات الرِّشيدة، و لكنَّها تمثِّل الوسائل التي تساعد المدير (أو المقرَّر) في استطلاع جوانب الموقف و إصدار حكمه السَّليم عليه، ممَّا

يكفل زيادة فاعلية القرارات و معالجة المشكلات على أساس موضوعي يضمن الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

من أهمّ هذه الأساليب نجد : بحوث العمليات، التي تمثّل مدخلا جديدا من مداخل الإدارة، و قد قام الباحث تشرشمان (W.Churchman) بتعريف بحوث العمليات على أنّها :
" تطبيق لطرق و تقنيات و وسائل عملية في حلّ مشاكل ناتجة عن سير النّظم، بحيث تزوّد مسيرها بأمثلة الحلول. " ¹⁰

و تعتبر بحوث العمليات من أبرز الوسائل العملية التي تخدم المقرّر في تحديد و تطوير الموقف الذي يواجهه، و البحث عن البدائل المناسبة للعمل، و تقييم تلك البدائل و المقارنة بين نتائجها. و تعتمد الإدارة في ذلك على الرياضيات و التّحليل الكميّ في اتّخاذ القرارات باستخدام النّماذج الرياضية المختلفة للتعبير عن المشاكل و الحلول البديلة و اختيار البديل الأمثل.

ففي نطاق الإنتاج مثلا أمكن وضع أنماط لجودة المنتجات، و كذلك أعمال الجدولة تبعا لأغراض المشروع في ميزانية الإنتاج و تكاليف العمل و المخزون.

و في حالات التّخصيص و التّوزيع، أمكن بواسطة بحوث العمليات تحقيق التّخصيص أو التّوزيع الأفضل بتكاليف النّقل الأقلّ.

و في مجال التّسويق أمكن تحديد النّموذج الأكثر ربحية لنظام التّسويق و كذلك الأسعار المناسبة في نطاق المبيعات، و سواها من المجالات الإدارية الأخرى.

و هناك أساليب كثيرة تدخل في نطاق بحوث العمليات نذكر منها :

- البرمجة الخطيّة،

- شجرة القرار،

- نموذج المسار الحرج،

- تصميم خطط النّقل،

- تقييم و مراجعة المشروعات،

- أسلوب المحاكاة أي التّوقّع لما يكون....

و يعتمد استخدام الأساليب الكميّة السّابقة الذّكر على خطوة أساسية تقوم بها الإدارة ألا و هي بناء و تصميم النّماذج، و تزداد أهميّة بناء النّماذج للإدارة في توضيح جوانب المشكلة و تحسين مستوى القرار حينما تتعقّد المواقف التي تواجهها الإدارة في الحياة العملية، و

يساعد النموذج الإدارة في توضيح جوانب المشكلة و تحسين مستوى القرار الذي يتمّ صنعه فيما بعد .

إنّ نظرية القرار برغم تطوّرها لم تتوصّل إلى إعطاء نموذج مثالي كامل لاتّخاذ القرار، لأنّ أيّ نموذج لا يمكن أن يحصي كلّ أبعاد المشكل المطروح، و لا يمكن أن يصف بدقّة مختلف البدائل و نتائجها خصوصا إذا تعلّق بحالات في غاية التعقيد. و مع ذلك فقد تمّ تحديد سّنة عناصر أساسية ينبغي أن تتوفّر في نموذج اتّخاذ القرار حتّى يكون مناسباً، هذه العناصر هي :

- تحديد ظروف البيئة التي يتّخذ فيها القرار (و التي سنتحدّث عنها لاحقا).
- متّخذ القرار، سواء كان فرداً أو مجموعة بصفته عنصراً يتفاعل مع جميع القوى و المؤثرات الموجودة في محيطه.
- أهداف القرار، التي يمكن أن تكون واضحة في بعض الحالات، كما يمكنها أن تكون غير واضحة أو غير مستقرّة في حالات أخرى.
- مجموعة البدائل التي يجب الاختيار من بينها، و طرق العمل لذلك.
- ترتيب البدائل حسب أولويات كلّ منها و أهمّيّتها لدى متّخذ القرار.
- اختيار بديل واحد أو مجموعة من البدائل المتاحة أمام متّخذ القرار.

ظروف اتّخاذ القرار

لقد ذكرنا فيما سبق، أنّه من بين العناصر المهمّة التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار الظروف المحيطة بعملية صنع القرار و بمتّخذ القرار، حتّى يكون هذا القرار مناسباً. و نظراً لأهميّة هذا العنصر فقد ارتأينا أن نخصّص له هذا المطلب، الذي يجمل مختلف ظروف القرار في النقاط التّالية :

ظروف التأكّد :

في ظروف التأكّد يكون المقرّر على دراية تامّة و دقيقة بالأحداث الإقتصادية المستقبلية، و بالتّالي يستطيع التنبؤ بنتائج اختياراته، غير أنّ هذه الفرضية قليلاً ما ترتبط بالمشاكل طويلة الأجل، و إنّما تتعلّق بالمشاكل قصيرة الأجل خصوصاً (البرامج اليومية للعمل) كالإنتاج

مثلا)، سياسة التّموين، التّوزيع...). كما أنّه في مثل هذه الظروف، يمكن للتّقنيات المساعدة على اتّخاذ القرار أن تلعب دورا كبيرا في تقييم نتائج مختلف الإختيارات الممكنة، وبالتالي تسمح للمقرّر باختيار الحلّ الأفضل.

ويعتبر متّخذ القرار في حالة تأكّد إذا كان بالإمكان تحديد النّتائج بدقّة كاملة، حيث تعتبر مواقف ظروف التّأكّد من أسهل مواقف اتّخاذ القرارات، إذ لا تحتاج إلّا إلى حصر و تقييم البدائل و من ثمّ اختيار البديل المناسب أو الحلّ المؤكّد، لذا نجد أنّ متّخذ القرار يميل إلى هذا النّوع من التّحليل حتّى و لم تتوفّر ظروفه بالفعل، و يتمّ في هذه الحالة إفتراض ظروف التّأكّد على أساس عدّة اعتبارات :

- وجود احتمالات عدم تأكّد ضئيلة.
- الحكم على الظروف المختلفة يكون من تقدير و خبرة متّخذ القرار.
- معالجة الأوضاع الممكنة على أساس أنّها تشير إلى حالة تأكّد من قبل التّبسيط.

ظروف عدم التّأكّد :

في مثل هذه الظروف تكون للمقرّر إحاطة بمختلف الخيارات (سواء كانت شاملة أو ناقصة)، و لكنّه لا يملك المعلومات الكافية من أجل إعطاء احتمال معيّن لتلك الخيارات. مثال : تريد مصلحة التّسويق أن تدخل منتوجا جديدا إلى السّوق و تودّ أن تروّج له، فدراسة السّوق أو التّجربة فقط لا تكفيان من أجل التّحديد الدّقيق لكلّ مستلزمات هذا القرار. و في مثل هذه الحالات عادة ما يلجأ إلى بحوث العمليات و تحديدا : نظريات اللّعب (Théories de jeux)، و التي يمكنها تحليل قرارات الأعوان الإقتصاديّين.

و القرار هنا يرتبط أساسا بطبيعة الإختيار المعتمد :

- فإذا كان المقرّر حذرا (أو متشائما) فإنّه يعتمد الحلّ الذي يحقّق الرّبح الأقلّ والأكثر مضمونا (MAXIMIN).

- و أمّا إذا كان المقرّر أقلّ حذرا (أو متفائلا) فإنّه يعتمد الحلّ الذي يحقّق الرّبح الأكثر و الذي له أكبر أمل في النّجاح.

الظروف العشوائية (أو المخاطرة) :

في ظلّ هذه الظروف تكون للمقرّر إحاطة بالأحداث المختلفة و المرتبطة بالقرار، إذ يستطيع إعطاء ها احتمالاً معيناً. و يتعلّق الأمر هنا أساساً بمشاكل الإستغلال المتكرّرة، مثل تسيير المخزون و صيانة المعدّات...

و من الأمور التي تساعد المقرّر في ذلك :

- حساب الاحتمالات و الإحصاء و المعدّلات الرّياضية و غيرها.

- تقنيّة شجرة القرار التي تمكّن من دراسة نتائج سلسلة من القرارات المتتابعة، مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف الخارجية التي لا تتحكّم فيها المؤسسة بصفة تامّة.

ظروف الصّراع :

في مثل هذه الظروف تكون الخيارات محدّدة من طرف إستراتيجيات المنافسين. فهذا الوسط بطبيعته مكوّن من المعارضين و المعادين و القرارات هنا تتعلّق عادة بالأعمال التجارية، و بصفة عامّة تتعلّق بالأسواق في حالة الإحتكار، و في حالة التنازع الشّديد على احتلال المواقع و على كسب الأسواق..

أنواع القرارات

إنّ القرارات المختلفة المتخذة داخل المنظّمة لا تأخذ نفس الأهميّة، كما أنّه لا يمكن استيعابها بنفس الدّرجة. لهذا الغرض فإنّ الباحثين في مجال الإدارة و القرار قد استخدموا العديد من التّصنيفات من أجل التّمييز بين الأنواع المختلفة من القرارات. و يمكن أن نجل أشهر هذه التّصنيفات في المطالب التّالية¹¹ :

التّصنيف حسب المستوى التّنظيمي

فمن هذا المنظور يمكن التّمييز بين القرارات التّالية :

القرارات التشغيلية :

وهي القرارات التي تصنع في المستويات التّنظيمية الدّنيا، وهي تلك المتعلّقة بالعمليات التشغيلية للمنظّمة، وهي أقرب إلى اتّباع إرشادات و توجيهات منها إلى اختيار بين بدائل.

فمثلاً ما يجب عمله عند تعطل آلة في خط الإنتاج هو إجراءات نمطية معينة، و القرار هنا بشأن اتباع هذه الإجراءات أم عدم اتباعها واضح، و مثل هذا النوع من القرارات يؤخذ عادة في ظل ظروف تأكد تام و نتائجها معروفة مسبقاً.

القرارات التكتيكية :

وهناك من يسميها بالقرارات الإدارية، و هي تلك القرارات التي تؤخذ عند مستوى إداري أعلى مما تؤخذ فيه القرارات التشغيلية. فعند هذا المستوى يقوم المقررون باتخاذ قرارات لحل مشكلات التنظيم و الرقابة على الأداء. و لا يوجد لهذا النوع من القرارات إجراءات معروفة مسبقاً يجب اتباعها، و لكن على المدير أو المقرر أن يقوم بتجميع المعلومات اللازمة لتشخيص وحل المشكلة، وهذا النوع من القرارات يؤخذ في ظل ظروف عدم تأكد نسبي .

القرارات الإستراتيجية :

وهي القرارات التي تؤخذ عند قمة الهيكل التنظيمي بواسطة الإدارة العليا في المنظمات. و هي عادة تلك القرارات التي تغطي مدى زمناً أطول من سابقها. وتتعلق القرارات الإستراتيجية بعلاقات المنظمة مع محيطها، و نخص بالذكر تلك الخاصة باختيار الأسواق والمنتجات من أجل ضمان تكييف المؤسسة مع المحيط.

إن الحديث عن القرارات المتخذة في المستويات التنظيمية المختلفة يدعونا إلى الحديث عن القاعدة التي تقوم عليها هذه القرارات ألا و هي المعلومات و كذا الخصائص التي يجب أن تتوفر فيها عند كل مستوى تنظيمي : (أنظر الجدول (III-1))

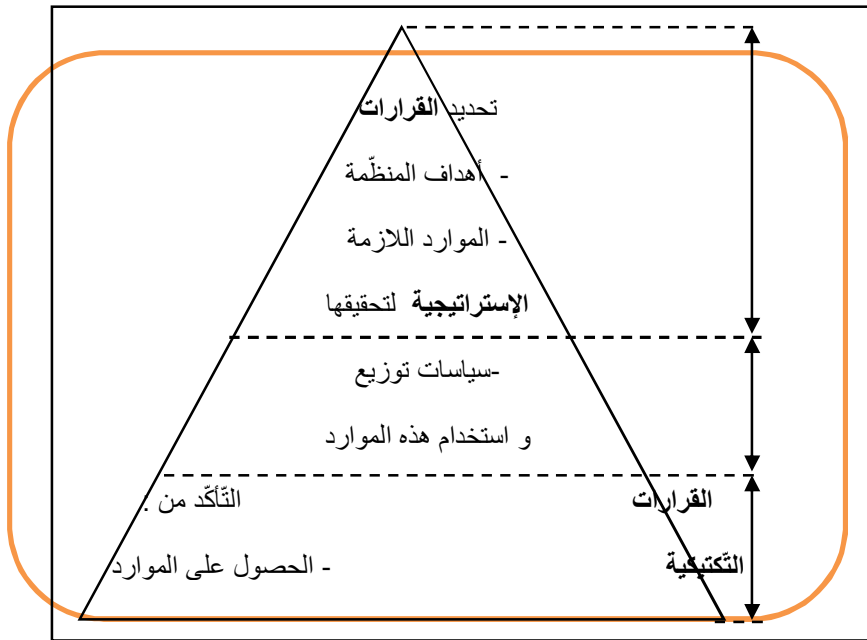
خصائص المعلومات في مختلف مستويات القرار¹²

نوع المعلومات	أمثلة عن خصائص المعلومات
معلومات إستراتيجية	1- معلومات خارجية : - تصرفات المنافسين و المستهلكين، - مدى توافر الموارد، - الدراسات الديمغرافية، - التصرفات الحكومية... 2- معلومات تنبئية :

(إتجاهات طويلة الأجل)، محاكاة: ماذا لو هناك معلومات ؟...	
- معلومات وصفية تاريخية، - معلومات عن معدلات الأداء الحالية، - معلومات مستقبلية (قصيرة الأجل)، - معلومات (ماذا لو كان حدث ؟)...	معلومات تكتيكية
معلومات وصفية تاريخية؛ - معلومات عن معدلات الأداء الحالية...	معلومات فنية

و يمكن تلخيص ما جاء به هذا التصنيف في الشكل (III-1) :

تصنيف القرارات حسب المستويات التنظيمية



المصدر : من إعداد الباحثين اعتمادا على سونيا فهد البكري، مرجع سابق

التصنيف حسب الطرق المستعملة :

يرتكز هذا التصنيف على درجة تعقّد أو بساطة العوامل التي تساهم في تشكيل القرار. و على هذا الأساس فقد قام هيربرت سيمون (H.Simon) بتصنيف القرارات إلى نوعين أساسيين هما : - القرارات المبرمجة

- القرارات غير المبرجة

القرارات المبرجة :

وهي القرارات التي تكون عواملها المحددة قليلة العدد، سهلة التعريف و ذلك نظرا لتكرار حدوثها وروتينيتها، و يرجع ذلك إلى توالي حدوث المواقف أو المشاكل التي يعالجها القرار السابق ووصوله إلى حلول مناسبة مما يمكن من اتخاذ هذا النوع من القرارات دون إعادة الدراسة و التحليل في كل مرة تظهر فيها هذه المشاكل.

القرارات غير المبرجة :

في حالة ما إذا كانت العوامل المحددة للقرار كثيرة، و تتطلب نوعية خاصة من المعلومات، فإنه من المستحيل أن تحدد مسبقا الإجراءات اللازم اتخاذها. ففي هذا النوع من المشاكل عادة ما يصعب تجميع معلومات كافية عنها، و لا توجد أيضا معايير واضحة لتقييم البدائل و الاختيار من بينها، و بالتالي فإن الظروف التي تسود في هذه الحالة هي ظروف عدم التأكد، و نتيجة لهذه الخصائص فإن كل قرار يتم صناعه وفقا لمتطلبات و ظروف و خصائص المشكلة، ولا توجد أنماط موحدة لحلّ هذا النوع من المشكلات، أي أنها بتعبير آخر هي قرارات غير قابلة للبرمجة. و قد قسم الباحث J.L.Lemoigne¹³ هذه الأخيرة إلى قسمين :

• القرارات غير المبرمجة الهيكلية :

و يطلق عليها اسم : القرارات شبه المبرمجة، و هي القرارات التي يمكن اتخاذها بالإعتماد على النماذج الإحصائية أو نماذج بحوث العمليات، على سبيل المثال اختيار مورد معين أو تحديد قواعد البيع.

• القرارات غير المبرمجة غير الهيكلية :

و هي القرارات التي تكون فيها المعايير التي يجب أخذها في الحسبان جدّ كثيرة، مما ينقص من عزيمة المقرّر في استنباط الحلّ اللائق للمشكلة. و في هذه الحالة يترك للمقرّر حيّز كبير للحدس و اللأرشد في اتخاذ هذا النوع من القرارات، و كمثال على ذلك نستطيع أن نذكر قرارات إختيار مسؤول ما أو اقتحام الأسواق الأجنبية.

التصنيف حسب المشاركين في القرار :

يفرق هذا التصنيف بين نوعين من القرارات ¹⁴ : القرارات الفردية و القرارات الجماعية

القرارات الفردية :

وهي تلك القرارات التي يقوم باتخاذها مدير واحد (أو مقرر واحد) دون مشاركة مباشرة لغيره من الأفراد. و بالتالي فإنّ عملية تحديد المشكلة و تحليلها و اختيار البديل المناسب لحلّها تعتبر عمليات متأثرة كلياً بالخبرات السابقة و الأحكام الشخصية للفرد متخذ القرار .

ولذلك فإنّ من أهمّ المداخل التي تصف عمليات صنع هذا النوع من القرارات، مدخل الرّشد (النظرية الكلاسيكية للقرار)، الذي يرى أنّ الإنسان له تفكير منطقي يحاول من خلاله أن يعظّم ما يحصل عليه من منافع، ثمّ نجد مدخل الرّشد المحدود (النظرية السلوكية للقرار)، الذي يعدّ تعديلاً للمدخل السابق، و يعترف هذا المدخل بأنّ ما يحاول أن يتّصف به الإنسان من رشد هو محاولة محدودة بقدراته الإدراكية و المعرفية و العقلية، و هي كلها قدرات محدودة و ليست مطلقة.

وهناك من يدخل هذا النوع من القرارات في إطار ما يسمّى ب : نظرية الفرد الواحد لاتخاذ القرار، و يكون هذا النوع ملائماً في الحالات التالية ¹⁵ :

- عندما تتطلّب المسألة موضوع القرار حلاً عاجلاً سريعاً، و تتعلّق بفرص يجب الإستفادة منها بحيث لا يمكن الإنتظار للتشاور مع المجموعة.

- حين تكون خبرة الأفراد الذين سيشاركون في اتّخاذ القرارات محدودة.

- عند وجود تعارض بين المصلحة الذاتية لمن سيشارك في اتّخاذ القرار و المصلحة العامّة للتنظيم.

- عندما يكون القرار عادياً ليس له آثار خطيرة و لا تتأثّر به إلاّ مجموعة قليلة من الأفراد.

القرارات التنظيمية (أو الجماعية) ¹⁶:

لا تتخذ القرارات بواسطة الأفراد فقط، و إنّما أيضاً بواسطة الجماعات. و يعتمد المديرون في بعض الأحيان على رأي الآخرين من خلال عقد اللّجان و الإجتماعات، إلاّ أنّ القرارات الجماعية تناسب، كما يشيع استخدامها كلّما صعدنا إلى أعلى في السّلم الإداري. و

السبب في ذلك يرجع إلى أن القرارات غير المبرمجة تتسم بالتعقّد و تحتاج إلى العديد من الآراء البديلة و المناقشة و التّقييم من الخبراء و ذوي الرّأي المتخصّصين.

و قد وردت عدّة مداخل متعلّقة بهذا النّوع من القرارات، و هي تختلف فيما بينها من حيث درجة تأثير أفراد الجماعة على اتّخاذ القرار النّهائي، و يمكن التّفريق في هذا المجال بين ثلاثة مداخل أساسية :

- المدخل الإستشاري : و فيه يقوم أفراد الجماعة بنصح المدير أو المقرّر، و هو الذي يتّخذ القرار.

- مدخل المشاركة بالإجماع : و هو يفترض أنّ أفراد الجماعة أو المنظّمة لا بدّ أن يجمعوا بالموافقة على القرار النّهائي، و المدير أو المقرّر هو عضو في هذه الجماعة، يدير النقاش و ينمّيه.

- مدخل المشاركة بالأغلبية : و الفرق بين هذا المدخل و الذي يسبقه هو أنّه هنا لا يلزم إجماع كلّ أفراد الجماعة، بل يكفي أن تكون هناك أغلبية على القرار و لو بسيطة (50%+1).

و هناك عدّة طرق يمكن استخدامها لتحقيق مشاركة المجموعة في اتّخاذ القرارات يتوقّف اختيار إحداها أو بعضها على نوع المشكلة موضع البحث و طبيعتها، من هذه الطّرق نذكر 17 :

- عقد الاجتماعات : التي يدعى لحضورها المختصّون الذين يتعلّق عملهم بالمشكلة موضوع البحث ليتّم تبادل وجهات النّظر فيما بينهم و الخروج من الاجتماع برأي متّفق عليه.

- المقابلة الشّخصية مع المختصّين : فقد يدعو الرّئيس أو المدير زملاءه في العمل أو مرؤوسيه المختصّين ليناقد مع كلّ منهم المشكلة المراد بحثها أو قد يقوم بزيارة كلّ واحد منهم في مقرّ عمله ليعطي أهمّية خاصّة للقرار المطلوب الوصول إليه.

- الإتّصال الهاتفي : قد تكون المشكلة في بعض الحالات عاجلة و يحتاج حلّها إلى إلى تبادل الأفكار بصورة سريعة، أو قد ينتشر الأفراد الذين تتعلّق بهم المشكلة في أماكن متفرّقة

و لا يمكن جمعهم في وقت قصير، أو قد يرى المدير أنّ الإجماع هو ضياع للوقت و الجهد و يكلف المنظمة نفقات لا مبرر لها. ففي مثل هذه الحالات يعوّض المدير الاجتماعات و المقابلات الشخصية بالاتصال الهاتفي.

- الإستفسار الكتابي : إذ أنّ المدير قد يطلب إلى كلّ معاونيه أو مرؤوسيه الذين لهم علاقة بالمشكلة الجاري دراستها أن يعدّ مذكرة كتابية يبيّن فيها آراءه و مقترحاته حول هذه المشكلة، ثمّ يمنح كلّاً منهم الفرصة الكافية ليعطي إجابة كاملة. ثمّ يتمّ جمع الردود كاملة و يطلب من أحد الأفراد الموثوقين تلخيصها و تبويبها حتّى يتمكن المدير من اتّخاذ القرار المناسب بأقرب وقت و أقلّ جهد ممكن.

و في ختام هذا المطلب، تجدر بنا الإشارة إلى أهمّ مزايا و عيوب عملية اتّخاذ القرار الجماعي، والتي سيوضّحها الجدول التالي :

مزايا اتّخاذ القرار الجماعي و مساوئه¹⁸

المزايا	المساوئ
- تتوافر المعلومات و المعرفة بصورة أكبر	- طول الفترة اللازمة لاتّخاذ القرار و ارتفاع تكلفته
- تنتج عن المشاركة بدائل متعدّدة للحلّ	- تنتج قرارات تسوية تحت ضغط بعض أعضاء المجموعة
- يتمّ قبول القرار النهائي بصورة أكبر	- قد يتمّ السيطرة على المجموعة من قبل فرد واحد
- يتمّ تعزيز الاتّصالات لنقل القرار الجماعي	- عدم تحديد المسؤولية النهائية في اتّخاذ القرار
- تكون القرارات الناتجة أكثر دقّة و تنسيقاً للعمل	

لقد تطرّقنا في هذا المبحث إلى أهمّ التّصنيفات التي يمكن أن تميّز بين القرارات، غير أنّ هذه التّصنيفات (كلّها أو بعضها) يمكن أن يتميّز بها قرار واحد معيّن، و ذلك حسب الظروف التي يتّخذ فيها.

وعلى هذا الأساس تكون ظروف القرار هي المعيار أو وسيلة الرّبط بين التّصنيفات الثلاثة للقرار (الجدول أدناه).

فعلى سبيل المثال : إذا كان القرار يتّخذ في ظلّ ظروف الصّراع، فإنّ تصنيفه حسب المستوى الإداري يجعله قراراً إستراتيجياً من اختصاص الإدارة العليا، و تصنيفه حسب الطّرق المستعملة يجعله غير قابل للبرمجة لعدم تكرارته، و تصنيفه حسب المشاركين فيه

يجعله إما فردياً أو جماعياً. و بتعبير مختصر يمكن القول : في ظروف الصراع يكون القرار: إستراتيجياً، غير مبرمج، فردياً أو جماعياً في نفس الوقت.

الرّبط بين ظروف قرار و تصنيفاته¹⁹

ظروف القرار	التصنيفات المختلفة للقرار						
	حسب المستوى الإداري			حسب الطرق المستعملة			حسب المشاركين
	دنيا	وسطى	عليا	مبرمجة	ش.مبرمجة	غ.مبرمجة	
التأكد	X			X			فردى
المخاطرة		X			X		جماعى
عدم التأكد			X		X	X	
الصراع			X			X	

مراحل صنع القرار و علاقتها بنظام المعلومات

إنّ القرار السّليم هو ذلك القرار الذي يمرّ عبر مراحل منهجية و علمية، و في كلّ مرحلة من هذه المراحل هناك تأثير كبير لنظام المعلومات الإداري، و هذا ما سنوضّحه في المطلبين التّاليين :

مراحل صنع القرار

استخدمت معظم الكتابات التي اهتمّت بتوضيح مراحل عمليات صنع القرار، النّموذج الذي قدّمه الباحث : هيربرت سيمون (H.Simon)²⁰ لمراحل القرار و الذي ميّز فيه بين أربعة مراحل أساسية، هي :

مرحلة الإستخبار :

و تتضمّن عملية مسح البيئة الدّاخلية و الخارجيّة للمنظمة، و ذلك بغرض التّعرف على مجالات المشاكل و التهديدات، و أيضاً لاستكشاف فرص التّطوّر و النّمو. و تتضمّن هذه المرحلة القيام بعدد من الأنشطة تدور حول البحث عن المشكلات، و تصنيفها و تحليلها و تحديد المسؤول عنها.

و تتضمّن هذه المرحلة أربع خطوات :

- تبدأ بالبحث عن المشكلات، و يتم ذلك عن طريق التعرف على أهداف المنظمة و مدى فعالية الأداء في تحقيقها. و للكشف عن مجالات القصور و المشاكل التي تعوق تحقيق الأهداف يجب المقارنة بين الأداء الفعلي و الأداء المستهدف.
- أما الخطوة الثانية فتتمثل في تصنيف المشكلة، إذ ميّز H.Simon بين نوعين من المشكلات هما : المشكلات المبرمجة و المشكلات غير المبرمجة. فبناء على الخصائص المميزة للمشكلة يمكن تصنيفها إلى إحدى هاتين المجموعتين من المشكلات.
- الخطوة الثالثة تتمثل في تحليل المشكلة إلى مكوناتها الأساسية، نظرا لتعقّد بعض المشكلات يلجأ عادة إلى تجزئتها و تحليلها إلى مشاكل فرعية أقلّ تعقيدا، و ذلك حتّى يمكن فهمها و التعامل معها بسهولة.
- أما الخطوة الرابعة و الأخيرة فهي تحديد من المسؤول عن المشكلة، فإذا كانت المنظمة تملك إمكانية حلّ المشكلة فهي تعتبر من مسؤولية المنظمة، أما إذا كانت المشكلة ترجع إلى عوامل بيئية لا تملك المنظمة القدرة على التحكم فيها، فهنا تصبح مشكلة المنظمة هي كيفية تجنّب هذه المشكلة أو التعايش معها و ليس كيفية حلّها.

مرحلة تصميم نموذج المشكلة :

في هذه المرحلة يعبر عن المشكلة موضع القرار في شكل نموذج مبسّط يتضمّن المتغيرات المختلفة للمشكلة، و يمثّل أيضا العلاقات المختلفة بين هذه المتغيرات، و تتمحور هذه المرحلة حول ابتكار البدائل و تحليلها وتتميتها. و يتم ذلك من خلال فهم طبيعة المشكلة و تقديم تصوّرات بشأن بدائل الحلول و اختيار جدوى تطبيقها لحلّ المشكلة.

و عادة ما تستخدم في هذه المرحلة النماذج الرياضية والكمية للتعبير عن طبيعة المتغيرات المؤثرة في المشكلة و العلاقات بينها، و غالبا ما توجد عملية مفاضلة بين التبسيط في بناء النموذج و درجة توصيف النموذج للواقع. فالنماذج الرياضية المبسّطة يسهل فهمها و حلّها و لكنها قد لا تكون معبرة تماما عن الواقع، أما النماذج المعقّدة فيصعب حلّها و لكنها تعتبر أكثر تمثيلا للواقع. إذن يوجد العديد من أنواع النماذج التي يمكن بناؤها في هذه المرحلة، فبالإضافة إلى النماذج الكمية (كأسلوب البرمجة الخطية، أسلوب النقل،...)، يمكن بناء

نماذج وصفية و هي تلك التي تصف عناصر المشكلة و أبعادها كما هي، و لذلك فهي مفيدة في فهم تتابع الأحداث و التعرف على نواتج استخدام البدائل المختلفة في ظلّ التغيرات المتوقعة في العوامل المؤثرة على المشكلة.

مرحلة البحث و الاختيار :

لا توجد حدود فاصلة واضحة بين هذه المرحلة والمرحلة التي تسبقها، إذ أنّ هناك أنشطة معينة يمكن ممارستها خلال كلتا المرحلتين. فمرحلة البحث والاختيار تتضمن البحث و التقييم وتحديد البديل المناسب لحلّ المشكلة. ومرحلة تصميم النموذج تظهر البدائل التي يجب التركيز عليها للتوصل إلى حلّ المشكلة واختيار البديل الأمثل، و يجب هنا ملاحظة أنّ حلّ النموذج لا يعني بالضرورة حلّ المشكلة، فحلّ النموذج تنتج عنه مقدّمات بحلول للمشكلة، فإذا تمّ تقييم أحد هذه الحلول بفعالية، فهنا فقط يمكن القول بأنّ المشكلة قد تمّ حلها.

و يمكن هنا التمييز بين نوعين من البحوث هما : البحوث الموجهة بالبيانات، و البحوث الموجهة بالهدف؛ فالبحث الموجه بالبيانات هو ذلك الأسلوب في البحث الذي يبدأ من المعلومات المتاحة و يحاول أن يصل منها إلى استنتاجات بشأن بدائل حلّ المشكلة. فإذا كانت إحدى الشركات مثلاً تعاني من انخفاض المبيعات فإنّ البحث في هذه الحالة يسعى للكشف عن أسباب حدوث هذه المشكلة دون وضع تصوّرات مسبقة بشأن أسبابها.

أمّا البحث الموجه بالهدف فهو يبدأ أولاً بالتّعرف على مدى تحقيق الهدف الذي كانت المنظمة تسعى إلى تحقيقه، ثمّ بعد ذلك وضع تصوّرات (فروض) بشأن أسباب عدم تحقيقه. و من خلال البحث يتمّ تجميع أدلّة تثبت أو تنفي صحّة هذه الفروض. فمثلاً في حالة الشركة التي تعاني من نقص المبيعات فإنّ البحث يبدأ بوضع فرض مؤدّاه أنّ الانخفاض في المبيعات يرجع إلى عدم كفاية ميزانية الإشهار مثلاً، و بناء على هذا يتمّ البحث عن أدلّة لإثبات أو نفي هذا الفرض.

مرحلة التطبيق :

و تعني هذه المرحلة وضع الحلّ الذي تمّ التوصل إليه موضع التنفيذ. و غالبا ما تتطلب مرحلة التطبيق إجراء تغييرات معينة يستلزمها هذا الحلّ. فاختيار بديل زيادة ميزانية الإشهار مثلا، لحلّ مشكلة انخفاض مبيعات الشركة يترتب عليه إعادة تخصيص الموارد المالية بين الإستخدامات المختلفة. و قد يترتب على تنفيذ الحلّ بعض الأمور مثل :

- مقاومة التّغيير .

- ضرورة الحصول على دعم و تأييد الإدارة العليا.

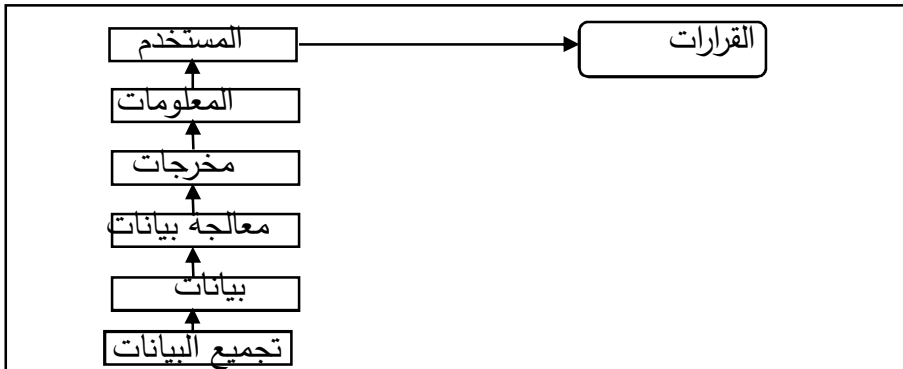
- إجراء عمليات تدريب للعاملين.

- إجراء تغييرات تنظيمية...

دور نظام المعلومات في اتّخاذ القرارات

لقد ذكرنا سابقا أنّه من أهمّ الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها نظام المعلومات الإداري، نجد المساعدة على اتّخاذ القرار، بعد عملية التّجميع للبيانات، تشغيلها، تخزينها ثمّ بثّها على شكل معلومات تفيد المستخدم في عملية صنع القرار. و هذا ما يبيّنه النّموذج المبسّط التّالي :

نموذج مبسّط لدور نظام المعلومات في القرار :



المصدر : بتصرّف من : علي عبد الهادي مسلم، مرجع سابق، ص.26.

ولقد أوضح ماكليود²¹ أنّ نظم المعلومات يمكن أن تساهم في حلّ المشكلات بطريقتين أساسيتين : الأولى أنّها توفّر معلومات تغطّي المنظّمة ككلّ، و الثانية أنّها تساهم بشكل مبدئي في التعرّف على المشكلات و فهمها.

فنظم المعلومات بما تحقّقه من تكامل بين نظم المعلومات الفرعية (الوظيفية)، يتوافر لديها أساس من المعلومات يغطّي أعمال المنظّمة ككلّ، و بذلك فإنّ نظام المعلومات يكون ملتزما رسميا أمام الإدارة، و ذلك بتوفير حاسبات آلية لمختلف مديري مستويات المؤسسة، باعتبارها أحد الموارد التنظيمية. وبذلك فإنّ نظم المعلومات تعتبر الأساس في دعم القرارات. من ناحية أخرى، فإنّ نظم المعلومات توفّر للمديرين المعلومات التي يحتاجونها و التي تمكّنهم من التعرّف على المشكلات و تساعدهم في فهمها. و عليه فإنّ المدير (أو المقرّر) بإمكانه أن يحدّد الحجم و المكان و العوامل المسبّبة للمشكلة.

ويمكن إبراز العلاقة بين نظام المعلومات و القرار من خلال تدخّله في مختلف مراحل صنع القرار السّابقة الذّكر، و ذلك كما يلي :

دور نظام المعلومات في مرحلة الإستخبار :

أهمّ ما تحتاجه مرحلة الإستخبار خاصّة في خطواتها الأولى المتعلّقة بالبحث عن مجالات المشاكل واكتشاف الفرص هو مسح للبيئة الدّاخلية و الخارجية. فنظم المعلومات و خاصّة منها المبنية على الحاسب الآلي تقوم بتخزين كمّيات هائلة من المعلومات التي يمكن أن تفيد صانع القرار في القيام بهذه الخطوة بسهولة. فقواعد البيانات الدّاخلية و الخارجية توفّر أساسا من المعلومات ما يساعد في التعرّف على المشكلات وأيضا في اكتشاف الفرص المتاحة.

و تساهم أيضا نظم المعلومات الإدارية في هذه المرحلة من خلال ما تقدّمه من تقارير دورية (نظم معالجة المعاملات و التقارير الإدارية)، و خاصّة في تسيير ممارسة أنشطة البحث عن المشكلات، وذلك من خلال مقارنة الأداء المتوقّع بالأداء الفعلي.

فهذه النّظم يمكن أن تتصح صانع القرار بنوعية المعلومات الواجب الحصول عليها و التي تمكّنه من إجراء التّشخيص السّليم للمشكلة.

و أخيرا فإنّ نظم دعم القرارات يمكن أن تساهم في هذه المرحلة من خلال ما تتميز به من قدرات فائقة على بناء النماذج وتحليلها.

دور نظام المعلومات في مرحلة تصميم نموذج المشكلة :

نظرا لما تتضمنه مرحلة تصميم نموذج المشكلة من التعرّف على بدائل التصرفات الممكنة لحلّ مشكلة ما، و تحديد معايير المفاضلة بينها، و التنبؤ بنواتج استخدامها، و ما يستلزم ذلك من التعبير عن المشكلة في صورة نموذج مبسّط قابل للحلّ، فإنّ نظم دعم القرار يمكن أن توفر العديد من النماذج الرّياضية و الكميّة التي تساعد في التعرّف على بدائل الحلول المختلفة و تقييمها.

كما أنّ النّظم الخبيرة يمكن أن تساعد في إظهار بدائل الحلّ بالنسبة للمشكلات المعقّدة، وكذا في إجراء عمليات التنبؤ بنواتج هذه البدائل، و هذا طبعا وفق ما تملكه من إمكانيات فائقة في بناء النماذج الكميّة و حلّها.

دور نظام المعلومات في مرحلة البحث و الاختيار :

إنّ نظم المعلومات لا تقوم في الغالب بصنع القرار، و لكنّ ما توفره هذه النّظم من نماذج رياضية و كميّة يساهم في تحديد الحلول الممكنة و تقييمها وفقا لأيّ معايير مرغوب فيها، و هنا تسهل عملية الاختيار.

أما نظم دعم القرار فيمكن أن تساهم في مرحلة الاختيار عن طريق إجراء عمليات التّقييم الكميّ للبدائل، و أيضا إجراء تحليل الحساسية و تقديم الإجابات السليمة بشأن أسئلة (ماذا - إذا ؟)، فعن طريق هذه النّظم يمكن إختيار السيناريوهات المختلفة لحلّ المشكلة، و ذلك لدعم عملية صنع القرار النهائي، كما أنّ النّظم الخبيرة يمكنها أن تساهم في عملية التّقييم و اقتراح أفضل الحلول الممكنة.

دور نظام المعلومات في مرحلة التّطبيق :

إنّ الدور الذي تلعبه نظم المعلومات في مرحلة تطبيق الحلول لا يقلّ شأنًا عن دورها في المراحل السّابقة لصنع القرار. فتنفيذ القرار يستلزم عمليات إقناع للأطراف المشاركة و على رأسها الأطراف التي ستقوم بالتّفيذ. كما أنّ عملية الإقناع بالقرار كلّما اعتمدت على تقديم

مخرجات نظم المعلومات و عرض أشكال بيانية و نتائج تحليل الحساسة و غيرها كلّما سهل الإقتناع.

و يمكن أيضا استخدام النظم الخبيرة في عمليات التفسير و التبرير للقرار الذي تمّ صنعه حتّى يسهل تنفيذه.

و في الجدول التالي نقدّم نظم المعلومات الإدارية المساهمة في كلّ مرحلة من مراحل صنع القرار :

نظم المعلومات الإدارية في مراحل صنع القرار²²

مراحل القرار	نظم المعلومات الملائمة
الإستخبار	- نظم معالجة المعاملات - نظم التّقرير الإدارية - نظم دعم القرار - نظام الإدارة العليا
تصميم النموذج	- نظم دعم القرار - النظم الخبيرة
البحث و الإختيار	- نظم دعم القرار - النظم الخبيرة
التّطبيق	التفسير و التبرير (النظم الخبيرة)

خاتمة :

إنّه لمن الغريب أنّ صنع القرار الذي - هو أساس علم الإدارة - يتمّ غالبا بشكل عشوائي أو ارتجالي، ربّما لأنّ المقرّر أو المدير يقوم به في معظم الأحيان بصفة تلقائية قد تكون وخيمة العواقب، ممّا يجعله ينسى أنّه قادر على القيام به بصورة أفضل.

ويرجع هذا أساسا إلى عدم وجود صورة واضحة لدى المقرّر عن هذا المصطلح كمفهوم؛ من حيث أنّه عملية اختيار بين بدائل مختلفة باعتماد مجموعة من الفرضيات تتعلّق بمستقبل مجهول، و بظروف غير معروفة المعالم، و كنظرية تسمح بتحديد مختلف العوامل المؤثّرة في صانع القرار، و التي تجعل منه الرّجل الإداري محدود الرّشد (النّظرية السلوكية للقرار) بدل الرّجل الإقتصادي مطلق الرّشد (النّظرية الكلاسيكية للقرار).

إنّ وضع تصنيفات مختلفة للقرار لا يعني بالضرورة أنّ كلّ صنف مستقلّ لوحده و بعيد عن الآخر، بل إنّ من الممكن أن تجتمع هذه التّصنيفات كلّها أو بعضها في قرار معيّن، و ذلك حسب ظروف اتّخاذ القرار، ففي ظروف التّأكّد مثلا يكون القرار في مستو إداري قاعدي، و

يستعمل طرق البرمجة، و يتّخذ من قبل فرد واحد أو من قبل مجموعة أفراد في آن واحد، و بالتّالي فيمكن أن نلاحظ أنّ التّصنيفات كلّها قد اجتمعت في هذا القرار.

إنّ نظم المعلومات الإدارية بصنفيها : الوظيفي (تسويق، إنتاج ...) والإداري التّنظيمي (نظم معلومات المكتب، نظم دعم القرارات ...) تساهم بشكل كبير في عملية اتّخاذ القرار، وهذا حسب طبيعة القرار (مبرمج، شبه مبرمج، أو غير مبرمج)، فلكلّ نوع نظم المعلومات الإدارية الملائمة له، و التي تزوّد صانعيه بمجموعة من الأدوات والوسائل و البيانات والمعلومات، تساعد و تدعّم نشاطهم و تفعّل قراراتهم، و خاصّة مع ظهور ما يسمّى بنظم قواعد المعرفة (مثل النّظم الخبيرة)، التي أصبحت تتعامل مع كمّ هائل من المعلومات والمعارف.

الهوامش والمراجع :

- 1 : م.النّاشد، المدخل إلى إدارة الأعمال، منشورات جامعة حلب، سوريا، 1986، ص.61.
- 2 : ك.ح.أبو الخير، أصول الإدارة العلمية، دار الجيل للطباعة، مصر، 1974م، ص.499.
- 3 : عبد الغفّار حنفي و د. عبد السّلام أبو قحف، (1993)، تنظيم و إدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ص.132.
- 4 : نادرة أيّوب، نظرية القرارات الإدارية، دار زهران، الأردن، 1997، ص.14.
- 5 : ك.ح.أبو الخير، مرجع سابق، ص.505.
- 6 : د.ر.النّجار، مرجع سابق، ص.286.
- 7 : م.ع.شهيب، الإستراتيجيات و سياسات الأعمال، جامعة القاهرة، مصر، 1978، ص.173.
- 8 : نادرة أيّوب، مرجع سابق، ص.37.
- 9 : علي السّلمي، تطوّر الفكر التّنظيمي، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 1975م، ص.195.
- 10 : أوكيل محمد السعيد، صالح محمد، بوتين محمد، و لعلالي علاوة، (1994)، استقلالية المؤسسة العمومية الإقتصادية، تسيير واتخاذ القرار في اطار المنظور النظامي، جامعة الجزائر، معهد العلوم الاقتصادية، الجزائر، ص.170.
- 11 : علي عبد الهادي مسلم، (1994)، مذكرات في نظم المعلومات الإدارية، مركز التّمية الإدارية، الإسكندرية ، ص.118.

- 12 : سونيا فهد البكري، نظم المعلومات الإدارية، دار الإشعاع، مصر، 1997 ، ص.274.
- 13 : J.L.Lemoigne, les systèmes de décision dans les organisations, Presses Universitaires de France, Paris, 1974, p.71.
- 14 : علي عبد الهادي مسلم، مرجع سابق، ص.119.
- 15 : نادرة أيوب، مرجع سابق، ص.81.
- 16 : د. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي : مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للطباعة و النشر، الإسكندرية، مصر، 1995 ، ص.290.
- 17 : محمود عسّاف، أصول الإدارة، القاهرة، 1982، ص.522.
- 18 : نادرة أيوب، مرجع سابق، ص.87.
- 19 : من إعداد الباحثين
- 20 : علي عبد الهادي مسلم، مرجع سابق، ص.140.
- 21 : علي عبد الهادي مسلم، مرجع سابق، ص.274.
- 22 : من إعداد الباحثين.