

## أسلوب التحكم في نظم المعلومات واتخاذ القرار في المؤسسة

الدكتور عمر شريف – جامعة باتنة –

### مقدمة :

إن ما يشهده نظام المعلومات في عصرنا الحاضر ونتيجة لتطور الحياة الاقتصادية بشكل عام و في المؤسسة بشكل خاص، وتضخم عدد المعطيات والمؤشرات و كثافتها، أثمرت أهمية وجود اهتمام في تعميق أفكار ومهارات متخذي القرارات على مختلف المستويات المنظمة لمسايرة تطورات الادارة الحديثة ، إن ظهور عالمية الاقتصاد وتكنولوجيا المعلومات ومع النقص الشديد في الموارد الاقتصادية، بالإضافة إلى التعقد في البيئة التي تعمل فيها المؤسسة، أصبح يمثل تهديدا للمؤسسات والمنظمات المحلية وذلك من خلال زيادة حدة المنافسة وضرورة انفتاحها (المؤسسة) على هذا الاقتصاد العالمي المفتوح وغير المحمي، ولتجنب مثل هذه المشاكل وحتى تضمن المؤسسة مكانة في السوق العالمية.

لاتخاذ القرار السليم في المنظمة يجب وضع إستراتيجية لنظم المعلومات مفادها الذكاء الاقتصادي لإنتاج المعرفة من اجل خدمة الأهداف الاقتصادية والأساسية للمنظمة والتي تساعد موظفي الإدارة في بناء ثقافة المعلومات . العمل الذي يؤدي بها لانتهاج نموذج الابتكار والتجديد والذي يسمح لها بتبني المنافسة والتوسع في السوق ويعزز لها المصالح الاقتصادية مع قدراتها التنافسية لمختلف مشاريعها وذلك من اجل تطوير التنمية مع الأخذ بعين الاعتبار البيئة الخارجية لها، تعتبر عملية اتخاذ القرار عصب الوجود الإنساني كله، بأفراده وجماعته ومنظماته فهي تلعب دورا أساسيا ومحوريا في كفاءة وفعالية المنظمات وتكاد تكون حجر المنطلق في كل شيء داخل المؤسسة كالأفراد والآلات والمعدات والمواد وكل ما يتعلق بها من تغيرات أو مستجدات يحتاج إلى اتخاذ القرار كما هو الحال بالنسبة للعملية الإدارية في وظائفها الأساسية فهي تحتاج إلى نفس القرار كذلك

ولمعالجة الموضوع انطلقنا من التساؤلات التالية :

1-ما دور المؤسسة في صنع القرار ؟

2-ما العلاقة بين نظم المعلومات والذكاء الاقتصادي في اتخاذ مفهوم القرار؟

3-ما هي أساليب وأهمية نظم المعلومات في اتخاذ القرار ؟

أولاً-المؤسسة وصنع القرار :

## 1- أهداف المؤسسة الاقتصادية:

إن من أهداف المؤسسة الاقتصادية ومنها الوطنية ما يلي<sup>(1)</sup>:

- الاستقلال الاقتصادي.
- إنتاج سلع معتدلة الثمن.
- تلبية حاجيات المستهلكين خاصة المحلية منها.
- رفع مستوى المعيشة لأفراد المجتمع.
- تحقيق عائد مناسب على رأس المال المستثمر.
- التخفيف من حدة البطالة.
- التكامل الاقتصادي على المستوى الوطني.
- تقليل الواردات من المواد الأولية وتشجيع الصادرات من الفائض في المنتجات.

وهذه الأهداف مجتمعة تهدف إلى تحقق غرضين أساسيين:

### أ - هدف اقتصادي:

- تزويد السوق الوطنية بمختلف أنواع السلع.
- تصدير ما هو فائض عن السوق الوطنية.
- تحقيق معدل ربح يساهم في بناء مدخرات للاستثمار في المستقبل.

### ب- هدف اجتماعي:

- تأمين فرص عمل جديدة.
- رفع مستوى العاملين في شتى الميادين.

## 2-العوامل والاعتبارات المؤثرة في صنع القرار:

### أ- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار:

إن رواد المدارس التقليدية لم يهتموا بدور العوامل السلوكية والاجتماعية والبيئية وتأثيرها في عملية اتخاذ القرار، وإنما ركزوا على الجوانب المادية بينما رواد المدارس السلوكية، فقد ركزوا اهتمامهم على أهمية العوامل والمتغيرات النفسية والاجتماعية والبيئية وتأثيرها في هذه العملية<sup>(8)</sup>.

وبناء على ذلك ركزت دراساتهم في تحليل عملية اتخاذ القرار على العوامل النفسية والظروف البيئية المحيطة بالمنظمة وما يرتبط بها من عادات وتقاليد وقيم اجتماعية ونظم سياسية واقتصادية. وفيما يلي نستعرض العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار، وهي كالتالي: العوامل الإنسانية، العوامل التنظيمية، العوامل البيئية.

#### - العوامل الإنسانية:

إن هذه العوامل ناتجة عن كون عملية اختيار البدائل المتاحة ما هي إلا ناتج لتفاعل إنساني تتفاعل فيه عدة عوامل منطقية و غير منطقية، موضوعية وشخصية، إن العوامل الإنسانية قد تكون نابعة من شخص المدير أو من سلوك مساعديه ومستشاريه أو من المرؤوسين وغيرهم ممن يمسهم القرار.

#### - العوامل التنظيمية:<sup>(2)</sup>

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 التمكن.

#### - العوامل البيئية:

هناك مجموعة من العوامل و القيود التي تؤثر في فعالية القرارات الصادرة عن الظروف البيئية المحيطة بالقرار أهمها:

- طبيعة النظام السياسي والاقتصادي السائد في الدولة.<sup>(3)</sup>

- انسجام القرار مع الصالح العام.

- النصوص التشريعية.<sup>(4)</sup>

- التقدم التكنولوجي.

والمقرر عند اتخاذه القرار يتأثر ببعض العوامل الداخلية والخارجية<sup>(5)</sup> التي تؤثر على فاعليته، ومن أهم العوامل الداخلية، القدرة على التفكير والتصور والطاقة والخبرة والاتجاهات والخلفية والقيم وهذه الأخيرة تتأثر جزئيا بمراكزهم التنظيمية.

وأما العوامل الخارجية فهي تنحصر في كل من المرؤوسين والزملاء والرؤساء، حيث لا يكون القرار سليما إلا إذا تم التوفيق بين العناصر السالفة الذكر.

## ب- الاعتبارات المؤثرة في متخذ القرار:

إن الحرية المتاحة لمتخذي القرارات تتوقف على عدة اعتبارات والتي تقف عائقا في تحقيق نتائجها،

ومن أهم هذه الاعتبارات ما يلي<sup>(6)</sup>:

- مستوى أهمية القرار.
  - اثر 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<sup>(7)</sup>:

- الفشل في إدراك المشكلة في الوقت المناسب.
- عدم الاستعداد لاستغلال الفرص التي تظهر فجأة.
- المماثلة والتسويق.
- عدم القدرة على فهم التحول إلى النمط والنماذج.
- الانغماس في المشكلات اليومية.
- السياسات الداخلية.
- نقص التحكم في الإدارة.
- العجز الشامل على مستوى المنظمة.
- ضعف نظام التقارير.
- عدم توافر البيانات الصحيحة.
- الفشل في عملية التفويض.
- عدم الكفاءة والأهلية.
- التردد والاضطراب.
- إشراك عدد كبير في اتخاذ القرار.

## ج- صنع القرار وإصدار القرارات:

في حين ينظر إلى عملية اتخاذ القرار بأنها نشاط متكون من خطوات متسلسلة، إلا انه يمكن أن نصنفها إلى مجموعتين، الأولى عملية صنع القرار والثانية عملية إصدار القرار.

- 1 - عملية صنع القرار: وتتضمن الأعمال الفنية بالإعداد والتكوين مثل تجميع المعلومات وتحليلها وتكوين البدائل والتقييم والاختيار، وهي الخطوات التي تسبق اتخاذ القرار.

وتشارك في هذه العملية مجموعة من الأخصائيين والاقتصاديين والمهندسين والرياضيين ولا يكتمل لها كل مقومات القرار إلا بإجراء العملية الثانية.

- 2- عملية إصدار القرارات: وهي العملية التي تعطي للقرار المصنع قوته وشرعيته التنظيمية، وأهمية هذه الخطوة توضح أهمية كل قرار من ناحية أهميته ونوعيته إلى جانب الناحية التنظيمية ولا بد من وجود فرد تنسب إليه مسؤولية هذه النتائج وهو المقرر.

**ثانيا: نظام المعلومات وتحديات الذكاء الاقتصادي :**

**1/ نظم المعلومات و صنع القرار: (8)**

إن الهدف الأساسي من نظام المعلومات هو خدمة عملية صنع القرار في المنظمة سوف يظهر لنا الدور الذي يمكن أن تلعبه نظم المعلومات في كل مرحلة.

**المرحلة الأولى (مرحلة الاستخبار)** تقوم نظم المعلومات بتخزين كميات هائلة من المعلومات التي يمكن أن تفيد صانع القرار ويمكن إجمال دور نظم المعلومات في هذه المرحلة عبر النقاط التالية:

- توفر قاعدة البيانات معلومات تساعد على التعرف على المشكلات واكتشاف فرص الحل.
- تساهم نظم دعم القرار في الحل من خلال قدرتها على بناء النماذج وتحليلها.
- تساعد النظم الخبيرة في عملية تصنيف المشكلة من خلال تحديدها و تصنيفها و إظهار مدى خطورتها.

**المرحلة الثانية (مرحلة تصميم النموذج)** يتلخص دور نظم المعلومات في ضرورة التعرف على البدائل الممكنة لحل المشكلة، وعلى معيار المفاضلة بينها فإن نظم دعم القرار يمكن أن توفر لها العديد من النماذج الرياضية والكمية التي تساعد في التعرف على مختلف الحلول، كما أن النظم الخبيرة يمكن لها إظهار بدائل الحل بالنسبة للمشكلات المعقدة وتساهم أيضا في إجراء عمليات التنبؤ بنتائج تطبيق هذه البدائل.

**المرحلة الثالثة (مرحلة البحث والاختيار)** إن نظم المعلومات في هذه المرحلة لا تقوم بصنع القرار، ولكن توفر النماذج الرياضية والكمية التي تساهم في تحديد الحلول الممكنة لحل المشكلة وتقييمها وفقا لمعايير محددة مسبقا.

**المرحلة الرابعة (مرحلة التطبيق)** إن تنفيذ القرار يستلزم عملية إقناع الأطراف المشاركة وخاصة الأطراف التي ستقوم بتنفيذه، وتحتاج عملية الإقناع بالقرار على مخرجات نظم المعلومات كلما سهل الاقتناع بها.

**2/ تحديات الذكاء الاقتصادي:**

**أ - مفهوم الذكاء الاقتصادي :**

إن الغرض من الذكاء الاقتصادي هو إنتاج المعلومات الإستراتيجية والتكتيكية ذات القيمة المضافة العالية الأمر الذي يؤدي بنا إلى طرح التساؤل الذي يدور حول ما مفهوم الذكاء الاقتصادي؟. ومفهومه مستمد من فعالية الذكاء الاقتصادي الذي تعود فترته لسنة 1967 والتي لها صلة بنظم المعلومات التجارية<sup>(9)</sup> وأثير مفهومه بفرنسا أعقاب تطور الأشغال حول ملاحظة البيئة والمؤسسة آنذاك<sup>(10)</sup> والهدف من الدراسة للذكاء الاقتصادي نحو تحقيق الربح ثم التحكم الذي يجب أن يجري على الأهداف المحددة والموارد والمنتجات والخدمات بصفة عامة، عليه توجد خمس عمليات رئيسية تحديد اختيارات المستخدمين، بحث وجمع المعلومات، تحليل المعطيات، نشر البيانات والاتصالات الاستغلال والاستعمال<sup>(11)</sup>، مع التركيز الخاص على استخدام الوسائل الاقتصادية وتقييم احتياجات العملاء وتطوير المنتجات الجديدة.

### ب - تعريف الذكاء الاقتصادي:

لقد اهتم بموضوع الذكاء الاقتصادي منذ زمن بعيد بناء على دراسات مكثفة ونقاشات حادة منها النظرية العلمية منه نورد بعض التعاريف الخاصة به

- **تعريف هارولد:** "الذكاء الاقتصادي يحدد النشاط الاقتصادي لإنتاج المعرفة في خدمة الأهداف الاقتصادية والإستراتيجية للمنظمة التي جمعت والمنتجة في سياق قانوني وذات مصادر مفتوحة".

- **تعريف مارتز:** "الذكاء الاقتصادي مجموعة من الإجراءات المنسقة للبحث والتجهيز والتوزيع للاستهلاك للوصول إلى معلومات مقيدة و ذات فعالية اقتصادية".

إلا أن هذا لا يتحقق إلا من جراء وضع ضمانات لحماية مكونات وتراث المؤسسة في ظل أفضل للظروف سواء من ناحية الزمن أو التكاليف، وهي المعلومات التي يحتاج إليها صانعي القرارات من أجل تحقيق إستراتيجيتهم وأهدافهم.

- **تعريف أربيلو:** "الذكاء الاقتصادي بأنه منهجية البحث و تفسير المعلومات المتاحة للجميع من أجل تفعيلها و معرفة قدرتها" و هذا التعريف له علاقة بالمعلومات المفتوحة مما يجعلها تمتثل للمصادقية والأخلاق، هوية الأطراف الفاعلة فيه أي جميع موظفي الإدارة تشارك في بناء ثقافة المعلومات.

### ج- تحديات الذكاء الاقتصادي:

تنطلق العملية من مفهوم التساؤل عن ماذا يعود به الذكاء الاقتصادي للمؤسسة أو الدولة؟ والإجابة عليه تدور حول تحليل التحديات السياسية والاقتصادية والتكنولوجية.

### - التحديات السياسية:

مراقبة البيئة الخاصة بالأعمال التجارية من أجل الحصول على استخدام المعلومات المتعلقة بالأحداث والاتجاهات في البيئة الخارجية لهذه المؤسسات ويتم ذلك بناء على قرارات قادة الأعمال التجارية بمساعدة منظماتهم مثلًا الذكاء الاقتصادي في اليابان مبني على تعبئة النخب اليابانية مسألة الاقتصاد في وضع رؤية وقائية للحفاظ على استغلال اليابان لمواجهة الاحتياجات التجارية للسلطات الغربية.(12)

أما فرنسا فالذكاء الاقتصادي يستخدم من أجل تعزيز التنمية الاقتصادية حيث تتنافس فرنسا مع الولايات المتحدة الأمريكية وغيرها من الديمقراطيات الغربية(13) عن طريق استخدام الدوائر السرية من أجل تعزيز مصالحها الاقتصادية.

#### - التحديات الاقتصادية:

هو التمييز بين الذكاء الاقتصادي في شكل التكنولوجيا المباشرة وغير المباشرة، و يبدو ذلك من تزايد براءات الاختراع الذي ينطلق من زيادة معدلات نقل التكنولوجيا عن طريق سلسلة البحوث والتطوير والإنتاج.

واستخدام الذكاء الاقتصادي المكتسب خارج التعزيز يحد من القدرة التنافسية للمؤسسات العملية بشكل مستمر والذي يعبر عن الثقافات الوطنية وفي الواقع فإن الأمن الاقتصادي هو جزء لا يتجزأ من الأمن القومي.

والأمن يشجع الحكومات على دعم الشركات في سعيها للحصول على القدرة التنافسية والدفاع عن المصلحة الوطنية، كما يجب على الحكومات تقديم يد المساعدة في مجال التعليم وتعليم القادة الأعمال التجارية مع استخدام الذكاء الاقتصادي لتعزيز القوة الاقتصادية في مجال الإدارة مع دعم القطاع الخاص الذي لا يقل أهمية للوصول إلى حجم المعلومات الكبيرة عن التجارة الدولية. مثلًا الولايات المتحدة تستخدم الذكاء الاقتصادي في تعزيز القدرة للمؤسسات على المنافسة في السوق العالمية، مع مواجهة التحديات المتمثلة في مكافحة التجسس الذي يهدد المؤسسات ويعتبر السبب الرئيسي في الجهات الفاعلة في المجتمع الذكاء الاقتصادي للولايات المتحدة.

#### - التحديات التكنولوجية:

يبدو واضحاً من خلال المنافسة الدولية المتزايدة ذات الشراسة في مجال الممتلكات في إطار الجوانب الصناعية (براءات الاختراع والعلامات التجارية، والتصميمات والإنسان، حقوق الطبع والنشر، والتكنولوجيا، برامج الحماية، نقل التكنولوجيا، براءات الترخيص، قانون المنافسة... الخ).

ويؤكد "صومني" المحافظة على البحث والابتكار والاستثمار وتأمين الممتلكات ووضع إستراتيجية للتسويق و البحوث و إنشاء الأعمال التجارية و التعاقد من الباطن.(14) ومن التحديات السابقة الذكر نصل إلى إنشاء النظم الوطنية للذكاء الاقتصادي والذي يعرف على أنه "وضع العمل والتنسيق بين جميع النظم الفرعية التي يتكون منها نظام الذكاء الاقتصادي للبلد".

وكنتيجة يمكن التوصل إليها من خلال تطرقنا للذكاء الاقتصادي يمكن اعتباره كفلسفة وإتباع نهج استدلالي لإدارة المعلومات لاتخاذ القرارات السليمة مع استخدامه للمعرفة في توفير الميزة التنافسية و كذا استخدامه كنظام للمراقبة الاقتصادية في ميادين التنفيذ، والكفاءة في إدارة المشاريع ومعرفة تكنولوجية جيدة لمجال المعلومات والاتصالات.

### ثالثا: التحكم في نظم المعلومات واتخاذ القرار:

#### **1-نظم المعلومات الإدارية :**

تعرف نظم المعلومات الإدارية بأنها نظم مبنية على الحاسب الآلي توفر المعلومات للمديرين ذوي الاحتياجات المتشابهة في المنظمة، وتصف هذه المعلومات (أي طبيعة المعلومات) الأنشطة العامة للمنظمات أو تصف الأنشطة التي تمارس في إحدى المجالات الوظيفية كالتسويق، الإنتاج، التمويل... بشأن ما حدث في الماضي، وما يحدث الآن و ما هو متوقع حدوثه في المستقبل، ويتم تحديد ذلك بناء على النقاط التالية :

#### **- مفهوم نظم المعلومات الإدارية:**

لا يوجد حتى الآن تعريف جامع و شامل محدد لنظم المعلومات الإدارية، لذلك سيتم استعراض عدد من مفاهيم نظم المعلومات بهدف الوصول إلى ملامح عامة لنظم المعلومات الإدارية. عرف senn نظام المعلومات الإدارية " هي نظام متكامل لتوفير المعلومات اللازمة لوظائف التخطيط والرقابة والعمليات في الأنظمة. فهو يساعد عمليات الإدارة واتخاذ القرارات من خلال توفير معلومات تصف الماضي والحاضر وتتنبأ بالمستقبل بشأن العمليات الداخلية، والمخابرات الخارجية للمنظمة، وهو بذلك يوفر معلومات موحدة في الوقت المناسب للمنظمة".(15)

عرف scott نظام المعلومات الإدارية بأنها "مجموعة شاملة ومنسقة من نظم المعلومات الفرعية التي تتكامل معا بصورة رشيدة، لتحويل البيانات إلى معلومات بطرق متعددة لرفع الإنتاجية وبما يتفق مع أنماط خصائص المديرين، وعلى أساس معايير متفق عليها للجودة". (16)

تعرف نظم المعلومات الإدارية على أنها "نظام مبني على الحاسب الآلي، يوفر المعلومات للمسؤولين عن وحدة تنظيمية، وتصف هذه المعلومات ما حدث في الماضي، وما يحدث حالياً، وما هو محتمل حدوثه مستقبلاً، وتتوافر هذه المعلومات في شكل تقارير دورية، وتقارير خاصة، ومخرجات نماذج رياضية، وتستخدم هذه المعلومات في صنع القرارات و حل المشكلات". (17)

من التعاريف السابقة يمكن استخلاص العناصر:

- أنه نظام معلومات مبني على الحاسب الآلي، وذلك في إدخال ومعالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات تفيد متخذي القرارات في المنظمة.
- أنه نظام متكامل يربط بين مجالات وظيفية مختلفة (تسويق، تصنيع، شراء، تمويل أفراد)، ويحقق التكامل بين نظم معلومات المجالات الوظيفية المختلفة لوصف عمليات المنظمة ككل.
- أنه نظام يدعم وظائف التخطيط والرقابة والعمليات، وهي الأنشطة المطلوبة في كل مجالات النشاط.
- إنه نظام يساعد الإدارة في اتخاذ القرارات بعد حل المشكلات، سواء كانت متميزة غير مكررة أو مكررة و روتينية.
- أنه نظام يصف الماضي والحاضر ويتنبأ بالمستقبل، فالمعلومات تصف وضع المنظمة في الماضي والحاضر والمستقبل.
- تتمثل مخرجات هذا النظام في تقارير دورية وتقارير خاصة يطلبها المديرون بشأن مشكلات محددة.
- إنه نظام يقوم بدور المخابرات الخارجية، حيث يرصد الأحداث والفرص التي تظهر في البيئة الخارجية للمنظمة والتي يمكن أن تؤثر على مستقبل المنظمة أو على عملياتها الداخلية.

#### - عناصر نظم المعلومات الإدارية:

حتى تتحقق إنتاجية نظام المعلومات الإدارية فلا بد أن تكون مخرجاتها أكبر من المدخلات التي تتحصل عليها، حيث أن مخرجات النظام تأتي قيمتها من قدرتها على خدمة المستفيدين ، لذلك فإن إنتاجية نظم المعلومات ترتبط بهؤلاء المستخدمين، و يمكن تحديد إنتاجية نظم المعلومات الإدارية من خلال العناصر التالية: (18)

- التخطيط الفعال: عنصر أساسي لنجاح أي مهمة في أي مستوى تنظيمي.

- التوجيه الواضح: يعتبر التوجيه نتيجة التخطيط باعتباره يمد العاملين بالمعلومات اللازمة لتحديد ما هو مطلوب منه.

- السبل و الإجراءات: تمثل السبل والإجراءات إطار العمل الضروري لإنتاجية المستويات التنظيمية.  
- التدريب الملائم: إن الطريقة الصحيحة لأداء المهام و إنتاجية تلك المهام لن تتحقق إلا من خلال التدريب.

- البيئة المادية للعمل: يجب أن يتم التدريب أخذاً في الاعتبار البيئة المادية للعمل من آلات و معدات مثل مساحة المكان، درجة الإضاءة، التهوية، نوع الأثاث، الألوان  
- الأدوات الملائمة: تهتم معظم المنظمات بالأدوات الملائمة في المستويات الدنيا من إدارة نظم المعلومات مثل الوسائل الطرفية، الحاسبات الشخصية، لغات البرمجة من الجيل الرابع.  
- فعالية إدارة الوقت: يقل الفاقد في المستويات الدنيا لأن المهام محددة بينما يزداد هذا الفاقد في المستويات العليا.

- قياس الأداء: وهي خطوة ضرورية مرتبطة بالخطوة السابقة حيث في هذه الخطوة يتم قياس طريقة أداء الفرد لعمله و أثرها في تحقيق الأهداف وقياس الأداء.  
- فعالية الاتصال: وهي الخطوة التي تربط الخطوات السابقة واللازمة للقيام بها ويتم الاتصال من خلال قنوات الاتصال و المعلومات المرتدة.

- أهمية نظم المعلومات الإدارية: لقد تزايدت أهمية وظيفة نظم المعلومات الإدارية لعدة أسباب:  
- تزايد المعرفة المتاحة للمديرين، والتي يمكن استخدامها في اتخاذ قراراتهم طبقاً للمعرفة العلمية المتقدمة.

- نمو المنشآت في الحجم وتعدد أعمالها مما يضطر المديرين إلى الاعتماد بطريقة متزايدة على المعلومات المكتوبة.

- ازدياد درجة تخصص بعض المنشآت واتجاه أغلب المنشآت لتنويع أعمالها.  
- ازدياد التعقد التكنولوجي للمجتمع بصفة عامة.

- ازدياد ندرة بعض الموارد الطبيعية.  
- ازدياد درجة التغيير البيئي والتكنولوجي.

- انتشار أنشطة المنشآت ولامركزيتها، مما زاد من حاجتها إلى أساليب متقدمة في الرقابة لتأمين قيام المديرين بواجباتهم طبقاً لما هو متفق عليه في الخطة.

- انتشار استخدام الحاسبات الآلية وانخفاض تكلفتها مما يجعل منها وسيلة مثالية لمعالجة البيان.

- أهداف نظم المعلومات الإدارية:

- من خلال التعاريف السابقة لنظم المعلومات الإدارية فإنه يمكن وضع مجموعة من الأهداف التي تسعى نظم المعلومات إلى تحقيقها، وتتمثل تلك الأهداف فيما يلي:
- ربط النظم الفرعية للمنظمة مع بعضها في نظام متكامل بما يسمح بتدفق البيانات والمعلومات بين تلك النظم وبما يؤدي إلى تحقيق التنسيق بين أنشطة تلك النظم.
  - المساعدة في ربط أهداف النظم الفرعية للمنظمة بالهدف العام للمنظمة وبالتالي المساهمة في تحقيق هذا الهدف.
  - المساعدة والمساندة في عملية صنع واتخاذ القرار في جميع المستويات التنظيمية من خلال توفير التقارير التي تضمن المعلومات اللازمة لتلك القرارات في الوقت المناسب.
  - توفير المعلومات اللازمة لأغراض التخطيط والرقابة في المكان والوقت والشكل المناسب.
  - الرقابة على عملية تداول البيانات والمعلومات وحفظها.
  - تهدف نظم المعلومات الإدارية إلى تحسين إنتاجية المنظمة بعدة طرق منها إنتاج التقارير عن العمليات الروتينية للمنظمة بدقة، تحديث البيانات والمعلومات، التنبؤ بالمشاكل التي تتعرض لها المنظمة.
  - تهدف نظم المعلومات الإدارية إلى تطوير أداء المنظمات من خلال ما تتيحه من معلومات مرتدة عن تنفيذ الخطط والمشروعات.

## 2- مراحل اتخاذ القرارات والعوامل المؤثرة فيها:

### مراحل اتخاذ القرار: (19)

- تعريف المشكلة واكتشافها: تعرف المشكلة في مجال عملية اتخاذ القرار بأنها "انحراف عن الهدف المحدد مسبقاً أو هي حالة من عدم التوازن بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون".
- تشخيص المشكلة: يعني التشخيص التعرف على أسباب المشكلة وتحديد أبعادها وتحري السبب الرئيسي لظهورها ومعرفة أسبابها وأعراضها.
- تحليل المشكلة: يقتضي تحليل المشكلة وتصنيفها تحديد البيانات والمعلومات المطلوبة لحلها ومصادرها، ويعني تصنيف المشكلة تحديد طبيعتها وحجمها ومدى تعقدها ونوعية الحل الأمثل المطلوب لمواجهتها.
- إيجاد البدائل لحل المشكلة: يعني الحل البديل وسيلة الحل المتاحة أمام المدير لحل المشكلة المطروحة أو هو بمعنى آخر قرار مقترح يؤخذ بعين الاعتبار إلى جانب قرارات أخرى مقترحة بقصد المقارنة والتحليل حتى يتم اختيار أفضلها ويصبح القرار الأخير.

- تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة: بعد إن يتضح للمدير الحلول البديلة للمشكلة يجب عليه بعد ذلك إجراء تقييم شامل لها، وتعتبر هذه المرحلة من المراحل الصعبة، ذلك لأن عملية المفاضلة بين البدائل ليست عملية واضحة وسهلة لأن مزايا وعيوب كل بديل لا تظهر وقت بحثها ولكنها تبرز عند تنفيذ الحل مستقبلا ومن هنا يأتي الشك وعدم التأكد من صلاحية البدائل المطروحة للحل.
- اختيار الحل الملائم للمشكلة: تعتبر عملية الاختيار النهائي للبدائل المتاحة لحل المشكلة من أهم الخطوات التي يوليها المديرون جل اهتمامهم.

#### - العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار: (20)

إن رواد المدارس التقليدية لم يهتموا بدور العوامل السلوكية والاجتماعية والبيئية وتأثيرها في عملية اتخاذ القرار، وإنما ركزوا على الجوانب المادية بينما رواد المدارس السلوكية، فقد ركزوا اهتمامهم على أهمية العوامل والمتغيرات النفسية والاجتماعية والبيئية وتأثيرها في هذه العملية. وبناء على ذلك ركزت دراساتهم في تحليل عملية اتخاذ القرار على العوامل النفسية والظروف البيئية المحيطة بالمنظمة وما يرتبط بها من عادات وتقاليد وقيم اجتماعية ونظم سياسية واقتصادية. وعلى ضوء ذلك فإن العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار هي :

#### - العوامل الإنسانية:

إن هذه العوامل ناتجة عن كون عملية اختيار البدائل المتاحة ما هي إلا ناتج لتفاعل إنساني تتفاعل فيه عدة عوامل منطقية و غير منطقية، موضوعية وشخصية، إن العوامل الإنسانية قد تكون نابعة من شخص المدير أو من سلوك مساعديه ومستشاريه أو من المرؤوسين وغيرهم ممن يمسهم القرار.

#### - العوامل التنظيمية: (21)

بالإضافة إلى العوامل الإنسانية التي تؤثر على اتخاذ القرار هناك أيضا العوامل التنظيمية والتمثلة في القوى الكامنة في الموقف الإداري، الاتصالات الإدارية، التفويض واللامركزية الإدارية ونطاق التمكّن.

#### - العوامل البيئية:

هناك مجموعة من العوامل و القيود التي تؤثر في فعالية القرارات الصادرة عن الظروف البيئية المحيطة بالقرار أهمها

- طبيعة النظام السياسي والاقتصادي السائد في الدولة (22)
- انسجام القرار مع الصالح العام.
- النصوص التشريعية.
- التقدم التكنولوجي.

#### خاتمة :

بما ان المؤسسة الاقتصادية تسعى جاهدة إلى تحقيق التنمية ومسايرة التطورات العالمية خاصة في ظل العولمة التي تتطلب منها الاندماج الكامل في حصولها على المعلومات والبيانات الكافية بناء على معطيات بنك المعلومات لأجل اتخاذ قراراتها السليمة ، لذا يتطلب لمتخذي القرارات أن يواكبوا التغيرات في جمع البيانات الرياضية التي تحتاج الى مجموعة من المتغيرات كالأحصاء الذي يتطلب بدوره نماذج تعتمد على بحوث العمليات والبرمجة مع الأخذ بعين الاعتبار الإعلام الآلي ، وهذا من اجل تكوين وتسيير المعرفة للوصول لاتخاذ القرار السليم .

لنظام المعلومات الإدارية دور كبير وفعال في مختلف المؤسسات وذلك نظرا للأهمية البالغة التي يكتسبها، باعتباره يسعى إلى ربط النظم الفرعية للمنظمة مع بعضها البعض وذلك بجعلها في نظام موحد ومتكامل، وهذا بغرض مراقبة تدفق البيانات والمعلومات بين تلك الأنظمة بشكل دقيق، إضافة إلى التنسيق بين مختلف الأنشطة، وبالتالي ربط هذا النظام بالهدف العام المحدد والمسطر من طرف المنظمة من أجل تحقيقه وذلك من خلال المساعدة والمساندة في عمليات صنع القرار عبر جميع المستويات التنظيمية، وتنفيذ أهدافها الإستراتيجية .

## الهوامش :

- 1) عبد السلام عبد الغفور وآخرون، ادارة المشروعات الصغيرة، دار الصفاء، سوريا 2001، ص 08.
- 2) أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة، الاتصالات، القرارات. مؤسسة الشباب الجامعية، الإسكندرية 2001، ص. 76.
- 3) J. Brumes · information and decision-marking: some behavioral hypotheses .
- 4) محمد عبد المنعم خطاب، عملية اتخاذ القرارات، الجوانب السيكلولوجية والإدارية، منشورات معهد الإدارة العامة، الرياض 1981، ص. 68.
- 5) Jean claud le rock, maîtrise de l'information par la décision, paris. 1977, p. 96.
- 6) علي الشرقاوي، العملية الإدارية، وظائف المديرين، دار الجامعة الحديثة للنشر، الاسكندرية 2002، ص 150 .
- 7) علي الشرقاوي، العملية الإدارية، وظائف المديرين، مرجع سابق، ص 160.
- 8) غنائم عمرو، الشرقاوي علي، تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت 1982، ص 126.
- 9) علي الشرقاوي، العملية الادارية، وظائف المديرين، مرجع سابق، ص 156.
- 10) Anguilar, F.J. Scanning the business environment. New York : Mac millan 1967.
- 11) Lesca, H. Martin, Yves. Ecoute prospective de l'environnement, EPE : Renions du groupe du travail VTI, 25/10/1991. Lyon, p. 11.
- 12) Keegan, W.J. the acquisition of global informations, in : information management Review, 1968, Vol 8 n°1, p. 54.
- 13) Bernadt walter, d. linking business, government and academe for competitive advantage in competitive intelligence Review 1994, Vol.5, p. 25.
- 14) Ribault Thierry, les banques de données dans le dispositif japonais de veille technologique. In documentaliste, 1994, p. 67.
- 15) Herring, Jan. Intelligence to enhance American companies competitiveness, 1994, p. 13.
- 16) علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار المعارف، مصر، ص. 238.
- 17) Robert, Jeffery, J. Competitive intelligence: 1994, p. 28.

18) Parker, Edward. Learn from the masters of competitive intelligence: the Spy fidhers, in: success, 1994, Vol.41, p. 39.

(19) عبد الرحمان الصباح، نظم المعلومات الإدارية، عمان، دار الثقافة 1998، ص. 78.

(20) منال محمد الكردي، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية للإسكندرية، 2000، ص. 181.

(21) كامل السيد غراب، نظم المعلومات الإدارية، دار الإشعار الفنية 1998، ص. 54.

(22) أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة، الاتصالات، القرارات. مؤسسة الشباب الجامعية، الإسكندرية 2001، ص. 76.