

اثر المعلومات في عملية اتخاذ القرار : دراسة تخطيطية تطبيقية في مديرية بلدية الرمادي

The impact of information in decision-making process An Empirical Study in the Directorate of Municipal in Ramadi

أ.م.د. شهاب حمد شيحان

Shihab Hamad Shihan

جامعة الانبار كلية الإدارة والاقتصاد/الرمادي

المستخلص

تشغل المعلومات أهمية متميزة في عالم اليوم، نظرا لما حصل من ثورة كبيرة في مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات ألقى بظلاله على عمل المنظمات العامة والخاصة على حد سواء. من الحقائق المعروفة أن الإدارة في جوهرها عملية اتخاذ القرارات حيث يمثل اتخاذ القرار عنصراً أساسياً ومهماً من وظائف الإدارة المعروفة (التخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة) ، اذ اصبح اتخاذ القرارات في رأي الكثير من علماء الإدارة وظيفة أساسية من وظائفها وربطت بالتخطيط . وتتبع أهمية هذا الموضوع من دور المعلومات وأثرها في دعم المدراء عند اتخاذهم لقراراتهم الإستراتيجية والتشغيلية المهمة في منظماتهم ، وأهمية المعلومات في التقليل من عملية الاعتماد على الحدس والتخمين عند اتخاذ القرارات الرئيسية في المنظمة . إذ كان الهدف الأساسي من هذه الدراسة هي إبراز اثر المعلومات في اتخاذ القرارات في مديرية بلدية الرمادي .

لقد طبقت هذه الدراسة على عينه عشوائية بواقع 109 موظف من مديرية بلدية الرمادي من أصل 532 موظف ، وشكلت نسبة 20 % من مجتمع البحث . وتم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي واستعمال الطرق الإحصائية (المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري) والنسب المئوية لتحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة الرئيسية. وتوصلت الدراسة إلى ابرز استنتاج هو ان الأنظمة واللوائح والقوانين تعد من المصادر ذات الأهمية القصوى في جمع المعلومات المطلوبة في اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمة قيد الدراسة . إما أهم التوصيات فكانت تتمحور في استخدام قواعد البيانات والتقنيات الحديثة في مجال المعلومات لأنها توفر الجهد والوقت والمال والدعم لمتخذي القرارات الإدارية في المنظمة .

Abstract

Occupy a distinct importance of information in today's world, given what happened from a massive revolution in information technology and telecommunications cast a shadow on the work of public and private organizations alike.

Of facts that have become a reality is that management, in essence, decision-making process as a decision-making an essential and important management functions known (planning, organization and command and control), which became the decision-making in the opinion of many scholars of management and essential function of management functions and linked planning.

The importance of this issue of the role and impact of information to support

managers when making strategic decisions and operational task in their organizations, and the importance of information in reducing the reliance on intuition and guesswork when making major decisions in the organization.

The main objective of this study is to highlight the impact of information in management decision-making in the Directorate of Municipality of Ramadi.

This study has been applied on a random sample by 109 employees from the Directorate of Municipal gray out of 532 employees, accounting for 20% of the research community.

Was the adoption of a measure of the Likert five-year and the use of statistical methods (arithmetic mean, standard deviation) and percentages for the analysis of data on the main themes of the study.

The study found the main conclusion is that the rules and regulations and laws is one of the sources of greatest importance in the collection of information required in the management decision-making in the organization researched.

The most important recommendations were centered in the use of databases and new technologies in the field of information because it provides the time and effort and money and support for administrative decision-makers in the organization.

المحور الاول منهجية البحث

1 - مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها

أولاً: مشكلة الدراسة :

ان المشكلة الأساسية في هذه المنظمة موضوع البحث تتمثل في ضعف الاعتماد على المعلومات المناسبة لاتخاذ القرارات الإدارية، فضلاً عن عدم الاستفادة من بناء أنظمة للمعلومات وقواعد للبيانات تمكن المسؤولين من اتخاذ قرارات سليمة، بالإضافة إلى إن الكثير من المدراء ينظرون إلى مشاريع المعلومات وأنظمتها على أنها ذات أهداف ضعيفة ومحددة .

ثانياً: أهمية الدراسة :

إن أهمية الدراسة تستمد من أهمية الموضوع الذي تبحثه و هو اثر المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية اذ كما بينا سابقاً بان المعلومات هي المصدر الرئيسي في جميع مراحل اتخاذ القرار ، فكلما كانت المعلومات صحيحة و دقيقة و في الوقت المناسب يكون اتخاذ القرار صائباً و فعالاً و في الاتجاه الصحيح

ثالثاً: أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في مديرية بلدية الرمادي و ذلك من خلال ما يلي :

- تحديد أهم مصادر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية في مديرية بلدية الرمادي .
- التعرف على الطرق المستخدمة للحصول على المعلومات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية في مديرية بلدية الرمادي .
- التعرف على مدى فاعلية المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في مديرية بلدية الرمادي .

- إبراز أهم الصعوبات التي تواجه متخذي القرارات في الحصول على المعلومات في مديرية بلدية الرمادي .

2 - فرضية الدراسة ومنهجها وحدودها

أولاً : فرضية الدراسة :

تتطلب الدراسة من فرضية رئيسة مفادها (هناك اثر ذو دلالة إحصائية بين المعلومات واتخاذ القرارات الإدارية) .

ثانياً :منهج الدراسة :

اعتمدت هذه الدراسة وفقاً لطبيعية متغيراتها على المنهج الوصفي التحليلي ،إذا يمتاز هذا المنهج بنظرة شمولية واقتران وصف الحالة بتحليلها ،ومن ثم استخلاص النتائج الخاصة بها .

ثالثاً :حدود الدراسة :

تتضمن حدود الدراسة الآتي :

- 1.الحدود المكانية: تمثلت حدود الدراسة المكانية على مديرية بلدية الرمادي في محافظة الأنبار .
- 2.الحدود الزمانية:إن الحدود الزمانية تتمثل في مدة إعداد الدراسة التطبيقية في بلدية الرمادي وتشمل على توزيع الاستبانة الاستطلاعية والرئيسة والاختبارية والتي امتدت من 1 / 8 / 2011 ولغاية 28 / 9 / 2011 .
- 3 - التعريف بموقع إجراء الدراسة ومجتمعها

أولاً : التطور التاريخي و المهام و المسؤوليات في مديرية بلدية الرمادي

1.التطور التاريخي لمديرية بلدية الرمادي

تأسست مديرية بلدية الرمادي بعد استحداث قضاء الرمادي حيث كانت مكونة من مجموعة من العاملين في مجال تنظيم الحدائق و المنتزهات و تنظيف المدينة اذ كانت تضم دوائر الدفاع المدني و الماء و الكهرباء اذكانت هذه الدوائر تحت تسمية بلدية الرمادي و استمر هذا حتى عام 1958 اذ ازداد عدد العاملين في تلك الدوائر و توسعت المدينة و تم إيصال الخدمات اليها ومنها التيار الكهربائي إلى القرى و أصبحت المدينة تنعم ببعض الخدمات (الكهرباء و الماء و الخدمات الأخرى) .

ومنذ عام 1990 اقبل الناس على استملاك الأراضي نتيجة لارتفاع أسعار الدور السكنية اذبدأ السكان في الريف بالانتقال إلى المدينة لتوفر الخدمات فيها كالمدارس و المستشفيات و الخدمات الأخرى و يظهر الجدول الاتي

اعداد العاملين من سنة 1970 -2009في بلدية الرمادي حسب السنوات و كما يلي :

جدول (1) أعداد العاملين في مديرية بلدية الرمادي من 1970الى 2009 .

العدد	السنة	التفاصيل
70	1970	بلدية الرمادي
125	1980	بلدية الرمادي
225	1996	بلدية الرمادي
320	2003	بلدية الرمادي
350	2004	بلدية الرمادي

400	2005	بلدية الرمادي
445	2006	بلدية الرمادي
450	2007	بلدية الرمادي
482	2008	بلدية الرمادي
532	2011	بلدية الرمادي

المصدر: (بلدية الرمادي ، 2011)

ثالثاً : تنظيم المديرية:

تدار بلدية الرمادي من قبل مدير بلدية الرمادي إذ أن البلدية من الصنف الممتاز كما أسلفنا سابقاً وان ارتباطها الإداري و المالي في مديرية البلديات العامة وهي إحدى تشكيلات وزارة البلديات و الأشغال العامة و يعاون المدير موظف بعنوان معاون مدير البلدية حيث ترتبط به كافة الشعب ومن خلال اطلاقنا على الهيكل التنظيمي للمديرية .

تبين لنا فيه الارتباطات الإدارية و تقسيم العمل و الشعب التي تتكون منها مديرية بلدية المركز و هي (14) أربعة عشر شعبة و ترتبط بها الوحدات كل ضمن اختصاصه

المحور الثاني

1 - مفهوم المعلومات ، أهميتها ، خصائصها

أولاً : المعلومات Information

تشغل المعلومات مكانة مهمة في الوقت الحاضر لما توصل إليه العلم من التقنيات الفائقة في الدقة و الأساليب البالغة في التنظيم و السرعة الكبيرة في انجاز الأعمال .
إن المعلومات تحتوي على بيانات هائلة من حيث الكمية و الوصفية للظواهر الاقتصادية و الاجتماعية و السكانية و الثقافية و غيرها للمجتمع ، بحيث تمثل هذه المعلومات رصيماً لا يقل أهمية عن الثروات الطبيعية و البشرية إذ أن جمع المعلومات و تحليلها يساعدها في مجالات عديدة و منها التقدم التكنولوجي و التقني في مختلف المجالات .

و من المعلوم أن المعلومات تمكن الجهات الإدارية من اتخاذ القرارات المناسبة في مجال العمل الإداري كالتخطيط و التنظيم و الرقابة و المتابعة و تقييم الأداء الخ . بحيث تتمكن الإدارات من تعديل سياساتها و رسم سياسات أخرى تتناسب و التطورات التي حدثت في الوقت المناسب بدلاً من الاعتماد على التخمين و الحكم الشخصي (عبد الحميد، 1993: 81)

1_ مفهوم المعلومات :

تعرف المعلومات لغوياً : هي كل ما يعرفه الإنسان عن حقيقة أو عن واقع ما أو هي :
عملية توصيل الحقائق أو كشف بعض الأمور من أجل زيادة المعرفة ، و على الرغم من انه يصعب التمييز بين مفهوم البيانات (Data) و المعلومات (Information) و المعرفة (Knowledge) إلا انه يوجد هناك نوع من الترابط بين المفاهيم الثلاثة فالبيانات هي المادة الخام المسجلة كرموز أو أرقام أو جمل أو عبارات يمكن للإنسان تفسيرها أو تحليلها .

و المعلومات هي تجهيز هذه البيانات و معالجتها من خلال تفسير هذه البيانات أو تحليلها على شكل تقرير يمكن الاستفادة منها أما المعرفة فهي الأفكار و المفاهيم و الحقائق الناتجة عن مجموعة هذه التقارير . (زهران ، 1989 : 11)

إن قسم من كتاب الإدارة من يعرف المعلومات بأنها :

البيانات التي تم إعدادها لتصبح في شكل آخر أكثر نفعاً، إن علاقة البيانات بالمعلومات مثل علاقة المواد الخام بالمنتج النهائي ، أي أن المعلومات هي التي تقوم بتشغيل البيانات و إعدادها و تحويلها إلى صيغة أكثر نفعاً . كما يقصد بالمعلومات ((كل أشكال المعرفة التي تتم بطريقة علمية و تتعلق بحقيقة معينة أو حدث بذاته أو هي

المعارف التي تحصل من خلال عمليات الاتصال و البحوث و التعليم)) (المصري 1989 : 201) .

أما بالنسبة لبعض الباحثين فان المعلومات تعني كل أشكال المعرفة التي يتم توصيلها و تتعلق بحقيقة أو حدث بذاته و هي القلب النابض للعملية الإدارية و هي جوهر عمل القائد الإداري في المنظمة و بقدر ما تكون هذه المعلومات دقيقة و صحيحة بقدر ما تكون قرارات القائد الإداري رشيدة و فعالة . (النمر، 1997: 372) .

و هنالك من يرى بان المعلومات هي ((نتائج عمليات تكوين أو تنظيم أو تحويل البيانات بطريقة تؤدي إلى زيادة مستوى المعرفة للمستقبل)) (البكري 1995: 86)

من كل ما تقدم يمكن القول أن المعلومات هي ((الحقائق و الأفكار الناتجة عن البيانات)) (قنديل 1987: 4)

2_ أهمية المعلومات :

تعد المعلومات من المصادر القومية المؤثرة في نمو المجتمعات لأنها من حيث الأهمية توازي المصادر الطبيعية الأخرى لذلك أصبحت المعلومات قاعدة أساسية لأي تقدم علمي أو حضاري أو صناعي فبدونها لا تستطيع الدول أن تتقدم أو حتى تستطيع أن تحافظ على تقديمتها (يونس ، 1989: 9)

كما تلعب المعلومات دوراً أساسياً و مهماً في كفاءة أداء المؤسسة و هذا يتطلب أن تقوم هذه المؤسسات بإنشاء نظم معلومات تساعد على القيام بأداء الوظائف بنجاح و بكفاءة (الحازمي، 1989 : 23)

إن أهمية المعلومات تتجسد في كونها أهم الموارد في المجتمع فهي القوة التي تعتمد عليها الدول بعد التطورات التقنية التي شهدتها في مختلف المجالات و بازدياد المعلومات ازدادت الحاجة إلى تبادلها بين المؤسسات و الدول و لذلك ظهرت ثورة الاتصالات و ظهرت شبكة المعلومات التي انتشرت في كل مكان بتقنياتها و أنواعها المختلفة من خلال سهولة الاتصال عبر الأقمار الصناعية و ظهور الإنترنت الذي ضاعف حجم المعلومات و سهل من تبادلها و تنبئ لنا أهمية المعلومات في الإطار التنظيمي (داوود، 2000: 207)

3_ خصائص المعلومات :

يتميز العصر الحاضر بتطور المعرفة في جميع المجالات و تطور في تقنيات المعلومات التي سهلت في الحصول على كثير من المعلومات في وقت قصير مما أدى إلى توفر المعلومات في بعض الأحيان بشكل يفوق الاحتياج لها و أصبحت لدينا مشكلة في كيفية توظيف هذه المعلومات في غياب عملية تصنيف هذه المعلومات و الاستفادة منها لدى متخذي القرار مما انعكس سلباً في عملية اتخاذ القرار و يحدث هذا بسبب طلب المزيد من

المعلومات من قبل متخذي القرار بحجة إن المعلومات لديهم غير كافية فأحياناً تكون المعلومات غير واضحة و هذا يؤثر سلباً على متخذ القرار لعدم تفاعله مع هذه المعلومات وأصبح لدينا ما يسمى بالتضليل المعلوماتي و تتزايد مخاطر التضليل المعلوماتي بسبب عامل نفسي أساسي و هو كلما زادت كمية المعلومات زادت ثقة متخذي القرار فيها (دومند ، 1991 :105)

لكي تكون المعلومات ذات قيمة و فائدة لا بد أن يتوافر في هذه المعلومات مجموعة من الخصائص و أهمها (عطية، 1984:227):

أ الملائمة أو المطابقة :

إن القرار الجيد يبنى على دقة المعلومات و ملائمتها و لهذا يجب أن تكون المعلومات حاسمة في حل الموضوع محل الدراسة أو اتخاذ القرار أو في المشكلة المراد حلها و هذا يأتي من خلال :

- ملائمتها للشخص الذي يقوم باتخاذ القرار .
- ملائمتها للمستوى الإداري .

لذا فإن الملائمة تشمل احتياجات الإدارة للمعلومات باختلاف المستويات الإدارية(ياغي،1997:197)

ب الوضوح :

أن المعلومات يجب أن تكون واضحة و خالية من الغموض و تكون متناسقة متكاملة مع بعضها و لا يوجد هنالك تعارض أو تناقض بحيث تؤدي إلى اتخاذ قرارات سليمة تخدم المؤسسة .(قنديل،1987:35)

ج الشمول :

أن المعلومات يجب أن تحتوي على الحقائق الأساسية التي يحتاجها المدير لاتخاذ القرار و التي يجب أن تكون مختصرة و تركز على اختلاف النتائج الحقيقية ان الخطط الموضوعة للنشاطات المختلفة و ليس في كثرة البيانات و الإحصائيات الزائدة عن المطلوب .(جونير،1987:232)

د الدقة و توقيت المعلومات :

أن المعلومات يجب أن تكون دقيقة و في الوقت المناسب لأنها إذا كانت خلاف ذلك تؤدي إلى نتائج عكسية و تصبح المعلومات عديمة الفائدة ، كما يترتب على متخذ القرار أن يحدد بدقة ماذا يريد من المعلومات و يكون طلبه للمعلومات بصورة واضحة و دقيقة .(حماد،1984:106)

هـ التأكد :

أن المعلومات يجب أن تكون مؤكدة من حيث مصدرها و لا تحتوي على أخطاء و يكون مصدرها محل ثقة و التأكد من صحتها بإرجاعها إلى مصدرها الأصلي أو بمقارنتها مع معلومات مؤكدة أخرى.(قنديل،1987:107) و نستطيع أن نضيف إلى ما تقدم عرضه من خصائص المعلومات انه يجب الحصول على هذه المعلومات بسهولة عند الطلب و أن تكون المعلومات اقتصادية و أن تكون ذات فائدة تعادل الجهد و القيمة المادية المبذولة في سبيل الحصول على هذه المعلومات .

كما يجب أن يتوفر لدى القائد الإداري القدرة التحليلية للمعلومات ليصل إلى الاستنتاجات المنطقية و بما يتلائم و خطة المنظمة من خلال تحليل هذه المعلومات وفق الطرق العلمية السليمة حتى نتمكن من الاستفادة من النتائج النهائية .

على متخذ القرار أن يعرف ما هي درجة الحاجة إلى المعلومات و ما هي نتائجها و آثارها من خلال إخضاع المعلومات لعمليات الفرز و التقييم و التحليل و الاستنتاجات و الاستفادة من المعلومات في اتخاذ القرارات .

2 - مفهوم نظم المعلومات و أنواعها و مكوناتها

أولاً : نظم المعلومات : Information systems

تعد نظم المعلومات من الانجازات المهمة في العصر الحديث في مجال العمل الإداري لاعتمادها على الحاسبات الالكترونية و قواعد البيانات التي توفر المعلومات المتكاملة في الوقت المناسب للمستفيدين من نظم المعلومات الإدارية بشكل عام و لمتخذي القرارات في المنظمة الإدارية بشكل خاص .

1_ مفهوم نظم المعلومات :

إن مفهوم نظم المعلومات يعود إلى النصف الثاني من القرن العشرين إذ انه ذلك النظام الذي يقوم بجمع المعلومات يدوياً أو آلياً و تنظيمها و تخزينها و معالجتها .

إن هي عملية تسجيل و استرجاع المعلومات .

إن الحديث عن نظم المعلومات في الوقت الحالي يدل على استخدام الحاسوب لحفظ كميات هائلة من البيانات و تخزينها و معالجتها بسرعة هائلة و بدقة كبيرة .(البكري،1995:49)

و يمكن تعريف نظم المعلومات بأنه :

مجموعة من الأفراد و التجهيزات و الإجراءات و قواعد البيانات التي تعمل يدوياً أو ميكانيكياً أو آلياً بجمع البيانات و تخزينها و معالجتها لتمكين المستفيد من استخدامها لاتخاذ القرار ذات الصلة بهذه المعلومات .(السيد،1985:43)

كما يمكن تعريف نظم المعلومات بأنه :

نظام متكامل من العنصر البشري و الآلة يهدف إلى تزويد المنظمة بالمعلومات اللازمة لتدعيم العمليات اليومية لغرض إدارة المشروع لاتخاذ القرارات اللازمة . كما تعددت تعاريف نظم المعلومات الإدارية من قبل الباحثين الإداريين حيث يمكن تعريفه بأنه :

ذلك النظام الفرعي الذي يوجد داخل النظام الكلي للمنظمة و الذي يهتم بتحديد و تجميع و تشغيل و تحليل و إرسال المعلومات إلى مراكز اتخاذ القرار بحيث يتفق و احتياجات المديرين من حيث الشكل و الشمول و

النوعية المطلوبة في الوقت المناسب (الهادي ، 1989:164)

و منهم من يرى أن نظم المعلومات هو :

((مجموعة من العناصر الآلية و البشرية لجمع و تشغيل البيانات طبقاً لقواعد و إجراءات محددة لتحويلها إلى

معلومات يمكن الاستفادة منها في التخطيط و الرقابة)) (صلاح، 1989:7) .

2_ أنواع نظم المعلومات

توجد هنالك أنواع من نظم المعلومات و هي :

1_ نظم المعلومات الحديثة :

و هذه النظم تعتمد على أجهزة الحاسوب أي المعالجة الالكترونية للبيانات

Electronic data Processing بالإضافة إلى الوسائل الأخرى الآلية المتقدمة كالهاتف و الإنترنت و الأقمار الصناعية و لذلك سميت بنظم المعلومات الحديثة أو الالكترونية.

ب_ نظم المعلومات القديمة :

و هذه النظم تعتمد على الوسائل اليدوية أو الورقية و بعض الآلات في جمع و توزيع المعلومات .

ج_ نظم المعلومات المتكاملة :

و هذه النظم تعتمد على تشكيل أنظمة متكاملة لكل من الإدارة و الموازنات و إدارة البحث و التطوير و الموارد البشرية في نظام متكامل يلبي جميع احتياجات هذه الأقسام وصولاً إلى الأهداف أي اعتماد مبدأ الشمولية و مبدأ وحدة الأهداف .

د_ نظم المعلومات الشاملة :

و هذه النظم تعتمد على نظام المعلومات الشامل سواء كان على مستوى المنظمة أو مستوى البيئة الخارجية للمنظمة و يشمل على مصادر متنوعة و ينتج عنه معلومات متعددة الأغراض و يكون هذا النوع من النظم مصمم على شكل نظام رئيسي و نظم فرعية و تتوفر فيه جميع المتطلبات الفنية و البشرية و الإدارية اللازمة

3_ نماذج نظم المعلومات :

إن نظام المعلومات يهدف إلى الاستفادة من البيانات المتوفرة بقواعد البيانات و تحويلها إلى معلومات يمكن الاستفادة منها و هذه النظم : (برهان، 1998:38)

ا_ نظم المعلومات الإدارية :

إن نظم المعلومات الإدارية Management Information System عبارة عن مجموعة واسعة من التطبيقات لتلبية احتياجات الإدارة من المعلومات و لمختلف المستويات الإدارية (العليا ، الوسطى ، التنفيذية) لكي تقوم هذه الإدارات بأداء الوظائف الإدارية (تخطيط ، تنظيم ، توجيه ، رقابة) لتحقيق الأهداف . (الحويطي، 1992:37)

ب_ نظم معالجة العمليات : Transaction Processing System

إن نظم معالجة العمليات تعني الوقائع أو الأحداث التي تقع في بيئة المؤسسة و تؤثر في سيرها نحو تحقيق الأهداف مثلاً عمليات البيع أو الشراء أو تحرير الصكوك و تمثل عمليات يومية تتم في المؤسسة و عندما تحدث هذه المعلومات يجب إدخال هذه المعلومات إلى الحاسوب ليتم معالجتها بواسطة نظم معالجة العمليات .

(الحويطي، 1992:38)

ج_ نظم دعم القرارات Decision support systems

و تهدف هذه النظم إلى مساعدة المدراء في اتخاذ القرارات المتعلقة بالحالات القليلة الحدوث . (برهان، 1998:41)

د_ النظم الخبيرة Expert systems

و هذه النظم تسمى نظم الدعم الذكية أو الذكاء الاصطناعي (تعليم الحاسب الآلي أداء المهام بطريقة ذكية) .

3 - مفهوم اتخاذ القرارات

أولاً : اتخاذ القرارات الإدارية ((Management Decision Taking))

(إن عملية اتخاذ القرارات هي جوهر العملية الإدارية و المحور الرئيس الفعال لدراسة الإدارة و نشاطاتها كالتخطيط و التنظيم و التوجيه) (باغي، 1997، 83)

اذ اعتبر سايمون (H.Simon) إن اتخاذ القرار مرادف للإدارة .

أي أن الإدارة هي اتخاذ القرارات & القرارات هي الإدارة (H.Simon : 1960,1)

أما ليوناردو وايت (L.White) فيرى :

إن اتخاذ القرارات من المهام الجوهرية و الوظائف الأساسية للمدير و قلب الإدارة (White : 1955 :212) (إن عملية اتخاذ القرارات ليست عملية سهلة تعتمد على الحدس و التخمين لذلك يجب إتباع الطرق العلمية

المدروسة في عملية اتخاذ القرارات) (علاقي،1996:495)

1- مفهوم اتخاذ القرارات :

عملية اتخاذ القرار (تعني تحليل و تقييم كافة المتغيرات المشتركة التي تخضع للقياس العلمي من خلال المعادلات و النظريات العلمية و الأساليب الكمية و الإحصائية لغرض الوصول إلى حل أو نتيجة لغرض الخروج بالتوصيات و الاستنتاجات لتطبيق هذه الحلول) (بدر،1982،194)

إن عملية اتخاذ القرار (هي اختبار بديل من بين عدة بدائل بعد دراسة موسعة و تحليل لجوانب المشكلة موضوع القرار أو هي وظيفة مهمة في الإدارة لان نجاح أي عملية إدارية ترتبط باتخاذ القرار الصحيح لها) (علاقي،1996:494)

2-أنواع القرارات : يختلف نوع القرار حسب طبيعة المشكلة موضوع البحث اذ أن القرارات الإدارية أنواع عدة (شبيحة،1980:15)

أ. القرارات المبرمجة و القرارات غير المبرمجة :

القرارات المبرمجة (الروتينية) : و هي القرارات التي تتكرر باستمرار و تتعلق عادة بالأعمال الجارية و المعتادة و هي لا تحتاج إلى دراسة و تحليل و جهد ذهني مثلاً .

القرار يمنح إجازة لجاحد العاملين أو التصريح له بالخروج قبل نهاية الدوام الرسمي الخ .

أما القرارات غير المبرمجة : فهي اقرارات غير متكررة و غير روتينية و غير محددة و لا توجد إجراءات مسبقة لحلها و تظهر هذه القرارات عندما تواجه المنظمة مشكلة لأول مرة و لا توجد أنماط موحدة لحل هذا النوع من المشكلات . (مسلم،1994:119)

ب. القرارات التنظيمية و القرارات الشخصية :

تقسم هذه القرارات إلى قرارات تنظيمية التي تتضمن قواعد ملزمة تطبق على عدد غير محدد من الأفراد و تعد بمثابة تشريعات ثانوية تصدرها الإدارة .

أما القرارات الشخصية فهي القرارات التي تخاطب فرد بذاته أو مجموعة محددة من الأفراد كقرارات التعيين في الوظائف و الفصل من الوظائف و العلاوات و الترفيعات و الترقيات و المكافآت التي تمنح إلى العاملين . (عساف،1982:66)

ج. القرارات الديمقراطية و القرارات البيروقراطية :

تقسم هذه القرارات تبعاً لطريقة اتخاذها :

قرارات ديموقراطية : و هذه القرارات تتخذ عن طريق إشراك و مشاوره اكبر قدر ممكن من المعنيين و تتخذ هذه القرارات بالتصويت .أما القرارات البيروقراطية : و هي القرارات التي يتم اتخاذها وفقاً لتوزيع الصلاحيات و التدرج الهرمي في المنظمة و تعد هذه القرارات هرمية تستمد قوتها من الحق القانوني الذي يتمتع به متخذوها . (حماد،1984:209)

ج-1.القرارات (اليقينية) و القرارات التوقعية :

و تسمى هذه القرارات بالقرارات المؤكدة (التي تتخذ في حالة التأكد) و القرارات التوقعية (التي تتخذ في حالة عدم التأكد) فالقرارات اليقينية تتخذ في ظروف مؤكدة و تكون نتائجها معلومة في ضوء التحليلات و التوقعات و التجارب السابقة و يكون لدى المدير معلومات تامة و كاملة عن النتائج الخاصة بالقرار و تتميز هذه القرارات بسهولة اتخاذها و ضمان نتائجها .

أما القرارات التوقعية (غير المؤكدة) فهي القرارات التي تتخذ في ظروف غامضة لعدم توفر المعلومات الكافية و الصحيحة عنها أو لصعوبة التنبؤ بنتائجها أو هنالك عدد من النتائج لكل بديل و غالباً تتخذ القرارات في مثل هذه الظروف بالاعتماد على المغامرة و توقع المخاطر (Risks) بعد أن تصل مرحلة البحث و التحليل إلى نقطة النهاية دون نتيجة واضحة . (ياغي، 1997:22)

ج-2 القرارات المرتجلة و القرارات الرشيدة

القرارات المرتجلة : هي تلك القرارات التي تتخذ بشكل عشوائي دون الاستناد إلى ابسط القواعد و المقومات الأساسية التي تتطلبها عملية صنع القرارات الرشيدة و هذا النوع من القرارات سرعان ما نجد الاعتراضات و الطلبات تنهال مطالبة بالرجوع عن هذه القرارات و تصحيح الأوضاع و الأخطاء أو إصدار تعليقات و توضيحات مفسرة لها و هي بهذا تكلف المنظمة وقتاً و جهداً .

أما القرارات الرشيدة التي تتظاهر فيها الجهود و جميع الإمكانيات و المستلزمات الأساسية من شأنها زيادة الدقة و مضاعفة النتائج الإيجابية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف . (حماد، 1984، 212)

و هنالك القرارات التخطيطية و القرارات التنفيذية و تسمى هذه التسمية حسب المستوى (ياسين، دت68)

3 - عناصر اتخاذ القرار :

إن عناصر اتخاذ القرار هي الهدف ، الموقف ، متخذ القرار ، قواعد الاختبار ، البدائل ، عليه اختيار الحل الأمثل بين البدائل المتاحة .

4- مراحل اتخاذ القرارات

يمر اتخاذ القرار بمراحل و خطوات منظمة لا بد من متخذ القرار أن يمر بها :

المرحلة الأولى _تحديد المشكلة :

و يعد أهم الخطوات في عملية اتخاذ القرار لأنه بهذه المرحلة يتم تشخيص المشكلة و منها يتحدد إذا كان التشخيص خاطئ يؤدي إلى اتخاذ قرار خاطئ مهما كانت الدقة و الوضوح في تنفيذ الخطوات التالية و لهذا فالمدير لا يقتصر دوره على اتخاذ القرار في المشكلة بل يجب عليه التعرف على الجوانب المختلفة للمشكلة و تشخيصها و تحديدها تحديداً دقيقاً من حيث النوع و السبب الرئيسي لها .

(عسكر ، 1996 : 143)

إن أهم عنصر يساعد المدير في التعرف على المشكلة أن يكون عالماً بجميع جوانب المشكلة و ظروفها من أجل التوصل إلى قرارات سديدة تنتهي إلى حل المشكلة و رضا الجميع عن القرار كما أن على المدير أن يتعرف على المشكلة الأساسية و أبعادها و أسبابها الرئيسية و الثانوية و اتخاذ القرار المناسب بشأنها .

(summer :1989 ، 320)

المرحلة الثانية _ جمع البيانات و المعلومات :

يجب على المدير أن يحصل على أكبر قدر من البيانات و لمعلومات المتعلقة بالبدائل المطروحة أمامه من مصادرها المختلفة فكلما كانت البيانات و المعلومات كاملة و دقيقة و صحيحة كلما كان اتخاذ القرار صائباً و تختلف المعلومات و البيانات من مشكلة إلى أخرى وفقاً لطبيعة المشكلة .

و يمكننا تصنيف المعلومات و البيانات التي يستعملها المدير في عملية اتخاذ القرار إلى الأنواع الآتية:(المهوس 1987: 124)

- أ- المعلومات الأولية : و هي التي تجمع من مصادرها الأولية عن طريق الاتصال المباشر أو من خلال الزيارات الميدانية أو من السجلات .
 - ب- المعلومات الكمية و النوعية : المعلومات الكمية هي المعلومات المتعلقة بالأرقام و الإحصائيات و النسب المحددة أما المعلومات النوعية فهي عبارة عن أحكام أو تقويمات أو تقديرات غير محددة بأرقام
 - ج- الآراء و الحقائق : و هي عبارة عن الأفكار و الاقتراحات و وجهات النظر التي يقدمها المستشارون و المساعدون لمتخذ القرار و التي تساهم في الوصول إلى حلول مناسبة للمشكلة .
- المرحلة الثالثة _ البحث عن البدائل :

و في هذه المرحلة يتم التعرف على البدائل الممكنة لمعالجة المشكلة و يشترط في هذا وجود بديلين على الأقل لأن بديل واحد لا يمثل اتخاذ قرار من خلال استخدام أسلوب المشاركة يمكن تقديم عدة بدائل و هذا يعتمد على : (الخشروم و مرسي، 1998: 282)

- أ- الجدية في طرح الأفكار .
 - ب- تقديم أكبر عدد ممكن من الأفكار .
 - ج- عدم نقد الأفكار المطروحة .
 - د- المزج بين الأفكار المقدمة و تحسينها .
- المرحلة الرابعة _ اختيار البديل المناسب :

إن عملية الاختيار النهائي من بين البدائل المتاحة هي مرحلة متميزة في عملية اتخاذ القرارات و فيها تتم المفاضلة بين البدائل المتاحة و اختيار البديل الأنسب .(ياغي،1997:249)

- أما أهم المعايير التي يستند عليها المدير في عملية الاختيار هي :
- أ- تحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة و يفضل اختيار البديل الذي يحقق أهم الأهداف .
 - ب- اتفاق البديل مع أهمية أهداف المنظمة .
 - ج- قبول العاملين للحل البديل و إمكانية تنفيذه .
 - د- مدى تأثير البديل على العلاقات الإنسانية بين العاملين .
 - هـ- السرعة في حل البديل .
 - و- كفاءة الحل البديل و مدى العائد الذي يحققه للمنظمة .
- و من هنا يجب أن يكون البديل قابلاً للتطبيق و مفهوم إلى العاملين حتى يسهل تنفيذه و يحقق الأهداف .
- المرحلة الخامسة _ تنفيذ القرار و متابعته :

في هذا السياق يجب على المدير أن يضع خطة لتنفيذ الحل الذي تم اختياره و من ثم تحديد الوقت الذي يستغرقه لتنفيذ الحل و مراحل التنفيذ و العاملين المكلفين بالتنفيذ و تحديد المسؤوليات و الطريقة التي يتم بها تطبيق الحل و الوسائل التي يتم بها مراقبة التنفيذ و قياس درجة نجاح التنفيذ و معالجة ما يستجد من مشاكل أثناء التنفيذ و وضع الخطط اللازمة لمعالجتها و تحديد البدائل إلى جانب الحل الأصلي .

إن هذه العملية (تقويم القرار و متابعته) تمكن متخذي القرار من اكتشاف المشكلات و معالجتها بشكل مبكر و التحري من الدقة و الواقعية في تحليل عملية التنفيذ و تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين و حثهم على المشاركة في صنع القرارات .

(النمر ، 1997 : 360)

إن المراحل الخمسة التي ذكرناها هي مراحل مترابطة بعضها مع بعض و لا يمكن الاستغناء عن احد هذه المراحل فكل منها يؤثر و يتأثر بالآخر إلا أنها في النهاية تهدف جميعاً إلى الوصول إلى قرارات سليمة و فعالة تحقق الأهداف التي تسعى المنظمة تحقيقها .

المحور الثالث

عرض الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة و تحليلها

اولاً : عينة الدراسة :

قام الباحث باختيار عينة عشوائية بمقدار 20% من المجتمع الأصلي و البالغ (532) موظف و هي 109 موظف .

تم عرض و تحليل الخصائص الديموغرافية لإفراد عينة الدراسة و كما يلي :

1_ العمر :

جدول (2) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للعمر

ت	العمر	التكرار	النسب المئوية	الترتيب
1	اقل من 25 سنة	5	4,58%	5
2	من 25 — 29 سنة	55	50,45%	1
3	من 30 — 34 سنة	12	11,03%	4
4	من 35 — 39 سنة	22	20,18%	2
5	من 40 سنة فأكثر	15	13,76%	3
	المجموع	109	100%	-

يوضح جدول (2) أن نسبة 50,45% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم من 25 إلى 29 سنة يليها نسبة 20,18% لمن تتراوح أعمارهم من 35 إلى 39 سنة يليها نسبة 13,76% لمن تتراوح أعمارهم من 40 سنة فأكثر يليها نسبة 11,03% لمن تتراوح أعمارهم من 30 سنة إلى اقل من 34 سنة يليها نسبة 4,58% من الذين تتراوح أعمارهم اقل من 25 سنة . و اقل نسبة 4,58% من افراد العينة الذين يتراوح أعمارهم لأقل من 25 سنة .

2_ المستوى التعليمي :

جدول (3) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمستوى التعليمي

ت	المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية	الترتيب
1	دكتوراه	-	-	-
2	ماجستير	1	0,91%	6
3	بكالوريوس	71	65,14%	1
4	دبلوم	11	10,09%	3
5	الإعدادية	18	16,52%	2
6	المتوسطة	5	4,58%	4
7	الابتدائية	3	2,76%	5
المجموع		109	100%	

يوضح الجدول (3) أعلى نسبة من أفراد العينة 65,14% هم الحاصلون على الشهادة الجامعية (البكالوريوس) يليهم الحاصلون على الشهادة الإعدادية و بنسبة 16,52%. يليهم الحاصلون على شهادة الدبلوم بنسبة 10,09% يليهم الحاصلون على شهادة الدراسة المتوسطة بنسبة 4,58% يليهم الحاصلون على شهادة الدراسة الابتدائية بنسبة 2,76%. و أخيراً فرداً واحد حاصل على شهادة الماجستير بنسبة 0,91% .

3_ العنوان الوظيفي

جدول (4) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للعنوان الوظيفي

ت	العنوان الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية	الترتيب
1	مدير أقدم	4	3,67%	8
2	مدير	10	9,18%	5
3	معاون مدير	11	10,09%	4
4	ر.ملاحظين	7	6,43%	6
5	ملاحظ	5	4,58%	7
6	م.ملاحظ	41	37,62%	1
7	كاتب	16	14,67%	2
8	أخرى (حرفي ، محصل الخ)	15	13,76%	3
المجموع		109	100%	

يوضح الجدول رقم (4) أن نسبة 37,62% من أفراد العينة هم بعنوان م.ملاحظ يليها نسبة 14,67% من أفراد العينة هم بعنوان كاتب يليها نسبة 13,76% هم بعنوان وظيفي (حرفي ، محصل الخ) يليها نسبة 10,09% هم بعنوان م.مدير يليها نسبة 9,18% هم بعنوان مدير يليها نسبة 6,43% هم بعنوان ر.ملاحظين يليها نسبة 4,58% هم بعنوان ملاحظ يليها نسبة 3,67% من هم بعنوان مدير أقدم .

4_ الدرجة الوظيفية:

جدول (5) توزيع أفراد العينة حسب الدرجات الوظيفية

ت	الدرجة الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية	الترتيب
1	الدرجة الأولى	-	-	-
2	الدرجة الثانية	4	3,67%	7
3	الدرجة الثالثة	8	7,34%	5
4	الدرجة الرابعة	9	8,25%	4
5	الدرجة الخامسة	5	4,59%	6
6	الدرجة السادسة	10	9,18%	3
7	الدرجة السابعة	57	52,30%	1
8	الدرجة الثامنة	14	12,84%	2
9	الدرجة التاسعة	2	1,83%	8
10	الدرجة العاشرة	-	-	-
المجموع		109	100%	

يوضح الجدول (5) إن أعلى نسبة هي 52,30% من أفراد العينة في الدرجة السابعة. يليها نسبة 12,84% في الدرجة الثامنة. يليها نسبة 9,18% في الدرجة السادسة. يليها نسبة 8,25% في الدرجة الرابعة يليها نسبة 7,34% في الدرجة الثالثة. يليها نسبة 4,59% في الدرجة الخامسة يليها نسبة 3,67% في الدرجة الثانية. يليها نسبة 1,83% في الدرجة التاسعة .
 5_مدة الخدمة الوظيفية:

جدول (6) توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة الوظيفية

ت	مدة الخدمة الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية	الترتيب
1	أقل من 5 سنوات	54	49,54%	1
2	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	28	25,68%	2
3	من 10 إلى أقل من 15 سنة	8	7,34%	5
4	من 15 إلى أقل من 20 سنة	10	9,18%	3
5	من 20 سنة فأكثر	9	8,26%	4
المجموع		109	100%	

يوضح الجدول رقم (6) إن نسبة 49,54% من أفراد العينة كانت خدمتهم أقل من 5 سنوات . يليهم نسبة 25,68% من كانت مدة خدمتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات يليهم نسبة 9,18% من كانت مدة خدمتهم من 15 إلى أقل من 20 سنة . يليهم نسبة 8,26% ممن كانت خدمتهم من 20 سنة فأكثر . و أخيراً نسبة 7,34% للذين مدة خدمتهم من 10 سنة إلى أقل من 15 سنة .
 6_ عدد الدورات التدريبية:

جدول (7) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لعدد الدورات التدريبية

ت	عدد الدورات التدريبية	التكرار	النسبة المئوية	الترتيب
1	لم احصل على أي دورة	24	22,01%	2
2	دورة واحدة	45	41,29%	1
3	دورتان	8	7,34%	5
4	ثلاث دورات	21	19,27%	3
5	أربع دورات فأكثر	11	10,09%	4
	المجموع	109	100%	

يوضح الجدول (7) إن نسبة 41,29% من أفراد العينة قد حصلوا على دورة تدريبية واحدة يليهم ممن لم يحصلوا على أية دورة تدريبية بنسبة 22,01% يليهم الحاصلون على ثلاث دورات تدريبية بنسبة 19,27% يليهم الحاصلون على أربع دورات بنسبة 10,09% . و أخيراً الحاصلون على دورتان بنسبة 7,34% . وقد خلص الباحث إلى اهم النتائج المتعلقة بالخصائص الديموغرافية من خلال تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من افراد عينة الدراسة البالغة 109 استبانة توصل اليها الباحث الى ما يأتي :

1. إن الغالبية من أفراد العينة هم من الشباب في الفئة العمرية ما بين 25 – 30 سنة و ذلك بنسبة قدرها 50,45% .
2. أظهرت البيانات إن ما يزيد عن النصف من أفراد العينة حاصلين على مؤهل جامعي بكالوريوس و بنسبة 14,65% .
3. إن من يشغلون الوظائف هم بدرجة م.ملاحظ بنسبة 62,37% يليهم من هم بدرجة كاتب بنسبة 14,67% .
4. أظهرت البيانات أن أفراد العينة لأكثر من النصف في الدرجة السابعة بنسبة 30,52% يليهم من هم بالدرجة الثامنة بنسبة 12,84% .
5. إن أفراد عينة الدراسة من حيث الخدمة الوظيفية من هم خدمتهم اقل من 5 سنوات بنسبة 49,54% من يليهم من هم خدمتهم الوظيفية من 5 – 10 سنة بنسبة 25,68% .
6. إن غالبية أفراد العينة حاصلين على دورة تدريبية واحدة بنسبة 41,29% بينما 22,01% لم يحصلوا على أي دورة تدريبية