



# دور المعلومات في تحسين جودة عملية صنع القرارات في المنظمات

The role of information in improving the quality of  
decision-making in organizations

إعداد

أ.د/ مدحت محمد أبو النصر

Prof. Medhat Mohamed Abu El-Nasr

أستاذ العمل مع المنظمات والمجتمعات - كلية الخدمة الاجتماعية - جامعة حلوان

د. عبد الناصر محمد سيد

Dr. Abdel Nasser Mohamed Sayed

الأكاديمية العربية للعلوم الإدارية والمالية والمصرفية - الجيزة

*Doi: 10.21608/jinfo.2024.388778*

استلام البحث ٢٠٢٤ / ٦ / ٢٢

قبول البحث ٢٠٢٤ / ٧ / ٢٥

أبو النصر، مدحت محمد وسيد، عبد الناصر محمد (٢٠٢٤). دور المعلومات في تحسين جودة عملية صنع القرارات في المنظمات. *المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٥(١٧)، ٧٣ - ٩٦.

<https://jinfo.journals.ekb.eg>

## دور المعلومات في تحسين جودة عملية صنع القرارات في المنظمات المستخلص:

تعتبر المعلومات هي العمود الفقري لأي منظمة، وركنا رئيسيا لأي منظمة، فهي تشكل الأساس الذي تبنى عليه جميع قراراتها وخططها ومشروعاتها. وفي عالم الأعمال اليوم، حيث تتزايد التحديات وتتسارع وتيرة التغييرات، أصبح دور المعلومات في تحسين جودة عملية صنع القرارات أكثر أهمية من أي وقت مضى. فمن خلال توفير البيانات الدقيقة والتحليلات الشاملة، تساعد المعلومات صانعي القرارات على فهم الوضع الحالي للمنظمة، وتوقع التغييرات المستقبلية، واتخاذ قرارات أكثر استنارة وأكثر جودة. والبحث الحالي يهدف إلى إلقاء الضوء على دور المعلومات في تحسين جودة عملية صنع القرارات في المنظمات. ولقد تكون البحث من ثلاثة أجزاء هي كالتالي:

الجزء الأول بعنوان المعلومات، وتم الحديث فيه عن تعريف المعلومات، وأهمية تصنيفها في المنظمات، وأنواعها، والخصائص الرئيسية للمعلومات الجيدة أو ذات جودة.

الجزء الثاني: بعنوان جودة عملية صنع القرارات، وفيه تم تعريف مصطلح كل من: الجودة والقرار، وتحديد بعض أنواع القرارات، وعرض لأهمية اتخاذ القرارات الجيدة أو ذات جودة، وما هي عملية صنع القرارات؟ وخطواتها في المنظمات، وتحديد بعض معايير تقييم البدائل أو الخيارات أو الحلول، وتوضيح عناصر عملية صنع القرارات في المنظمات، والعوامل المؤثرة على هذه العملية، وجودة عملية صنع القرارات، والعوامل المؤثرة عليها. أيضا تم الإجابة عن السؤال التالي: كيف تؤثر ثقافة المنظمة على كيفية اتخاذ القرارات في المنظمات؟

الجزء الثالث: بعنوان دور المعلومات في تحسين جودة عملية صنع القرارات في المنظمات. وفيه تم عرض أهمية المعلومات في المنظمات، ودور وأهمية المعلومات في تحقيق جودة عملية صنع القرارات في المنظمات، ورصد التحديات التي تواجه عملية استخدام المعلومات في صنع القرارات في المنظمات، وتوضيح دور التكنولوجيا في تحسين جودة عملية استخدام المعلومات في صنع القرارات في المنظمات. وفي نهاية البحث تم تقديم خاتمة للبحث للتأكيد على النقاط الهامة به.

والبحث الحالي يعتبر من نمط البحوث النظرية المكتبة الوصفية، والتي تهدف إلى شرح ووصف وتحليل موضوع البحث بشكل كافي من خلال الاستفادة من الأدبيات المرتبطة بموضوع البحث.

**الكلمات المفتاحية:** المعلومات، القرار، اتخاذ القرار، عملية صنع القرارات، الجودة، جودة المعلومات، جودة القرارات.

## Abstract

Information is the backbone of any organization, and a main pillar of any organization, as it forms the basis on which all its decisions, plans and projects are built. In today's business world, where challenges are increasing and the pace of changes is accelerating, the role of information in improving the quality of the decision-making process has become more important than ever. By providing accurate data and comprehensive analysis, information helps decision-makers understand the current situation of the organization, anticipate future changes, and make more informed and better decisions. The current research aimed to shed light on the role of information in improving the quality of the decision-making process in organizations. The research consists of three parts as follows:

The first part was entitled Information, and it discussed the definition of information, the importance of classifying it in organizations, its types, and the main characteristics of good or quality information.

The second part: entitled quality of the decision-making process, and it defines the terms: quality and decision, and identifies some types of decisions, and presented the importance of making good or quality decisions, and what is the decision-making process? and its steps in organizations, and identifying some criteria for evaluating alternatives, options or solutions, and clarified the elements of the decision-making process in organizations, the factors affecting this process, the quality of the decision-making process, and the factors affecting it. The following question was also answered: how does the organization's culture affect how decisions are made in organizations?

Part three: entitled the role of information in improving the quality of the decision-making process in organizations. In it, the importance of information in organizations was presented, the

role and importance of information in achieving the quality of the decision-making process in organizations, monitored the challenges facing the process of using information in decision-making in organizations, and clarified the role of technology in improving the quality of the process of using information in decision-making in organizations. At the end of the research, a conclusion was presented to emphasize the important points in it. The current research is considered a type of theoretical descriptive library research, which aims to explain, describe and analyse the research topic qualitatively by benefiting from the literature related to the research topic.

**Keywords:** Information, decision, decision-making, decision-making process, quality, information quality, decision quality.

#### مقدمة:

تعتبر المعلومات هي العمود الفقري لأي منظمة، وركنا رئيسيا لأي منظمة، فهي تشكل الأساس الذي تبنى عليه جميع قراراتها وخططها ومشروعاتها. وفي عالم الأعمال اليوم، حيث تتزايد التحديات وتتسارع وتيرة التغييرات، أصبح دور المعلومات في تحسين جودة عملية صنع القرارات أكثر أهمية من أي وقت مضى. فمن خلال توفير البيانات الدقيقة والتحليلات الشاملة، تساعد المعلومات صانعي القرارات على فهم الوضع الحالي للمنظمة، وتوقع التغييرات المستقبلية، واتخاذ قرارات أكثر استنارة وأكثر جودة.

أيضا المعلومات هي موردا هام لأي منظمة، وأحد أهم الأصول التي تمتلكها، فمن خلال إدارة المعلومات بشكل فعال، يمكن للمنظمات تحسين جودة عملية صنع القرارات بها، وتحسين منتجاتها سواء كانت سلع أو خدمات، وتعزيز الابتكار، وتحقيق النمو المستدام.

كذلك المعلومات هي الوقود الذي يدفع عجلة التحسين المستمر في أي منظمة. فعندما يكون لدينا معلومات دقيقة وشاملة، يمكننا اتخاذ قرارات أفضل، وتحسين العمليات، وتقليل التكاليف، وزيادة الإنتاجية.

ويمكن تحديد قاعدة مهمة هنا وهي أن نجاح أو فشل القرارات يعود بشكل رئيسي إلي جودة أو عدم جودة المعلومات التي استندت إليها هذه القرارات. بمعنى أن جودة القرارات تعتمد على جودة المعلومات التي تستند إليها. أيضا جودة القرارات مرتبطة بشكل وثيق بكفاءة متخذ القرارات، وعلى نوع المنظمة من حيث درجة

اهتمامها بالمعلومات ودرجة حرصها على اتخاذ قرارات رشيدة ودرجة حرصها على تطبيق مبدأ مشاركة العاملين في عملية صنع القرارات. والبحث الحالي يهدف إلى إلقاء الضوء على دور المعلومات في تحسين جودة عملية صنع القرارات في المنظمات. ولقد تكون البحث من ثلاثة أجزاء هي كالتالي:

الجزء الأول بعنوان المعلومات، وتم الحديث فيه عن تعريف المعلومات، وأهمية تصنيفها في المنظمات، وأنواعها، والخصائص الرئيسية للمعلومات الجيدة أو ذات جودة.

الجزء الثاني: بعنوان جودة عملية صنع القرارات، وفيه تم تعريف مصطلح كل من: الجودة والقرار، وتحديد بعض أنواع القرارات، وعرض لأهمية اتخاذ القرارات الجيدة أو ذات جودة، وما هي عملية صنع القرارات؟ وخطواتها في المنظمات، وتحديد بعض معايير تقييم البدائل أو الخيارات أو الحلول، وتوضيح عناصر عملية صنع القرارات في المنظمات، والعوامل المؤثرة على هذه العملية، وجودة عملية صنع القرارات، والعوامل المؤثرة عليها. أيضا تم الإجابة عن السؤال التالي: كيف تؤثر ثقافة المنظمة على كيفية اتخاذ القرارات في المنظمات؟

الجزء الثالث: بعنوان دور المعلومات في تحسين جودة عملية صنع القرارات في المنظمات. وفيه تم عرض أهمية المعلومات في المنظمات، ودور وأهمية المعلومات في تحقيق جودة عملية صنع القرارات في المنظمات، ورصد التحديات التي تواجه عملية استخدام المعلومات في صنع القرارات في المنظمات، وتوضيح دور التكنولوجيا في تحسين جودة عملية استخدام المعلومات في صنع القرارات في المنظمات. وفي نهاية البحث تم تقديم خاتمة للبحث للتأكيد على النقاط الهامة به. والبحث الحالي يعتبر من نمط البحوث النظرية المكتبة الوصفية، والتي تهدف إلى شرح ووصف وتحليل موضوع البحث بشكل كافي من خلال الاستفادة من الأدبيات المرتبطة بموضوع البحث.

### الجزء الأول: المعلومات

#### تعريف المعلومات:

يمكن تعريف المعلومات Information بأنها مجموعة من الحقائق والأرقام والأفكار والبيانات التي يتم جمعها وتنظيمها وتحليلها لفهم ظاهرة معينة أو اتخاذ قرار بشأنها. بعبارة أخرى، هي المعرفة Knowledge التي يتم الحصول عليها من خلال التجربة أو الدراسة أو الملاحظة، والتي تستخدم لتفسير العالم من حولنا واتخاذ الإجراءات المناسبة. وبشكل أبسط يمكن تعريف المعلومات بأنها تلك البيانات Data المنظمة أو المصنفة أو المرتبة أو التي معالجتها، والتي أصبح لها معنى، وقدمت لنا المعرفة المطلوبة.

### أهمية تصنيف المعلومات في المنظمات:

تصنيف المعلومات يساعد المنظمات على:

- ١- تحسين إدارة المعلومات: من خلال تنظيم المعلومات وتصنيفها، يمكن للمنظمات الوصول إليها بسهولة أكبر واستخدامها بشكل أكثر فعالية.
- ٢- تحسين عملية صنع القرار: يساعد التصنيف على تحديد المعلومات ذات الصلة لاتخاذ قرار معين.
- ٣- تحسين التواصل: يسهل التصنيف تبادل المعلومات بين مختلف الأقسام والإدارات والفروع في المنظمة.
- ٤- تحسين الأمان: يساعد التصنيف على تحديد المعلومات الحساسة وحمايتها من الوصول غير المصرح به.

### أنواع المعلومات في المنظمات:

تتعدد وتتنوع المعلومات التي تستخدمها المنظمات في عملياتها اليومية، ويمكن تصنيفها بناءً على عدة معايير. والتالي بعض الأنواع الرئيسية للمعلومات في المنظمات:

#### أولاً: بناءً على المصدر

- ١- **معلومات داخلية:** هي المعلومات التي يتم جمعها من داخل المنظمة نفسها، مثل:
  - بيانات العاملين (رواتب، مؤهلات، تقييمات الأداء).
  - بيانات الإنتاج (كميات الإنتاج، جودة المنتجات، تكاليف الإنتاج).
  - بيانات المبيعات (قوائم العملاء، قيمة المبيعات، المنتجات الأكثر مبيعاً).
  - بيانات المخزون (مستويات المخزون، حركة المخزون).
- ٢- **معلومات خارجية:** هي المعلومات التي يتم جمعها من خارج المنظمة، مثل:
  - بيانات السوق (حجم السوق، حصة السوق، اتجاهات السوق).
  - بيانات المنافسين (منتجات المنافسين، أسعار المنافسين، استراتيجيات المنافسين).
  - بيانات التشريعات والقوانين (القوانين التي تنظم عمل المنظمة).
  - بيانات الاقتصاد الكلي (مؤشرات اقتصادية مثل الناتج المحلي الإجمالي، التضخم).

#### ثانياً: بناءً على الشكل

- ١- **معلومات هيكلية:** هي المعلومات التي يتم تنظيمها في قواعد بيانات أو جداول، وتتميز بسهولة الوصول إليها وتحليلها، مثل:
  - بيانات العملاء (الاسم، العنوان، رقم الهاتف).

- بيانات المبيعات (تاريخ البيع، المنتج، السعر).
  - بيانات المخزون (رقم الصنف، الكمية، الوحدة).
- ٢- **معلومات غير هيكلية:** هي المعلومات التي لا يتم تنظيمها في قواعد بيانات، وتشمل النصوص والصور والفيديوهات والصوت، مثل:
- تقارير المشاريع
  - رسائل البريد الإلكتروني
  - سجلات الاجتماعات
  - مقاطع الفيديو التدريبية
- ثالثاً: بناءً على الدور**

- ١- **معلومات استراتيجية:** تستخدم لدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية على المدى الطويل، مثل تحديد رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها.
- ٢- **معلومات تكتيكية:** تستخدم لدعم اتخاذ القرارات التكتيكية على المدى المتوسط، مثل تحديد خطط العمل وتخصيص الموارد.
- ٣- **معلومات تشغيلية:** تستخدم لدعم العمليات اليومية للمنظمة، مثل إدارة المخزون وتخطيط الإنتاج.

#### رابعاً: بناءً على الوقت

- ١- **معلومات تاريخية:** هي المعلومات التي تتعلق بالفترات الزمنية السابقة (الماضي).
- ٢- **معلومات حالية:** هي المعلومات التي تعكس الوضع الحالي للمنظمة (الحاضر).
- ٣- **معلومات مستقبلية:** هي المعلومات التي تتعلق بالتوقعات المستقبلية للمنظمة (المستقبل).

#### خامساً: بناءً على الجودة

- ١- **معلومات جيدة أو ذات جودة:** سيتم في البند التالي عرض خصائصها.
- ٢- **معلومات رديئة:** وهي عكس المعلومات الجيدة أو ذات جودة.
- الخصائص الرئيسية للمعلومات الجيدة أو ذات جودة:**
- في البداية هناك من عرف جودة المعلومات عملية تقديرية تعتمد على المعلومات الصحيحة لاتخاذ قرار معين أو عمل اجراء معين، وإلي أي مدي تكون المعلومات الجيدة متوفرة بدرجة كافية لاتخاذ قرار فعال. أيضا يمكن تعريف جودة المعلومات بمجموعة الخصائص التي تتميز بها المعلومات والتي تؤدي إلى تلبية حاجات متخذ القرار للوصول إلى قرار صحيح ومناسب ورشيد وفعال.
- ويمكن تحديد الخصائص الرئيسية للمعلومات الجيدة أو ذات جودة، كالتالي:

- ١- الدقة: يجب أن تكون المعلومات دقيقة وخالية من الأخطاء.
- ٢- الموضوعية: يجب أن تكون المعلومات محايدة وغير متحيزة.
- ٣- المصداقية: يجب أن تكون المعلومات صادقة وليست كاذبة أو بها غش أو احتيال أو تضليل.
- ٤- الاكتمال أو الشمول: يجب أن لا تكون المعلومات ناقصة، بمعنى يجب أن تكون شاملة وتعطي جميع الجوانب ذات الصلة.
- ٥- الموثوقية: يجب أن تكون مصادر المعلومات موثوق بها، وأن تكون المصادر آمنة ومعروفة.
- ٦- التوقيت: يجب أن تكون المعلومات متاحة في الوقت المناسب لاتخاذ القرار.
- ٧- مرتبطة: بمعنى أن تكون مرتبطة بالمشكلة أو المسألة أو الموضوع.
- ٨- غير مكلفة: بمعنى أنها ليست غالية الثمن.
- ٩- سهولة الوصول: يجب أن تكون المعلومات سهلة الوصول إليها ومفهومة لجميع المستخدمين.
- ١٠- سهولة استخدامها: بمعنى سهولة توظيفها والاستفادة منها بواسطة العاملين في المنظمة.

١١- يمكن البناء عليها: بمعنى يمكن الإضافة عليها.

الجزء الثاني: جودة عملية صنع القرارات

الجودة:

الجودة Quality مفهوم واسع له أكثر من معني، كالتالي:

- ١- الجودة هي مدى مطابقة المنتجات سواء كان سلع أو خدمات للمعايير أو المواصفات المحددة مسبقاً.
- ٢- الجودة هي مقياس لدرجة التميز والكمال في الأداء والمنتجات لتحقيق رضا العملاء.
- ٣- الجودة هي عمل الشيء الصحيح بالشكل الصحيح من أول مرة (التميز في الأداء).
- ٤- الجودة هي الاتقان في العمل والإخلاص فيه وعدم الغش.

القرار:

القرار Decision هو عملية عقلية أو ذهنية يقوم بها الفرد أو الجماعة أو المنظمة لاختيار أحد الخيارات أو البدائل المتاحة من بين عدة خيارات أو بدائل مطروحة أمام

متخذ القرار، وذلك بهدف تحقيق هدف معين أو حل مشكلة ما أو للوصول إلى نتيجة مرغوبة. ومن تعريفات القرار:

١- القرار هو الجواب أو البت أو الرأي النهائي والإرادة المحددة والخاصة بصانع القرار لأمر ما.

٢- القرار هو اختيار البديل الأنسب أو الأفضل أو الأصح من بين البدائل أو الخيارات أو الحلول المطروحة أو المتاحة.

٣- القرار هو الطريق أو الاتجاه الذي تم اختياره للسير فيه.

### أنواع القرارات:

هناك أنواع عديدة من القرارات، منها:

١- قرارات فردية: هي القرارات التي يتخذها الفرد بمفرده.

٢- قرارات جماعية: هي القرارات التي تتخذها مجموعة من الأفراد.

٣- قرارات روتينية: هي قرارات تقليدية ونمطية ومكررة بشكل يومي تقريبا.

٤- قرارات غير روتينية: هي قرارات غير تقليدية وغير نمطية وغير مكررة.

٥- قرارات كمية: هي قرارات محدد فيها أرقام ونسب ومعدلات مطلوب تحقيقها.

٦- قرارات غير كمية: هي قرارات وصفية كيفية ليس بها أي أرقام أو نسب أو معدلات.

٧- قرارات خاصة: هي قرارات موجهة نحو حالات أو أفراد معينين.

٨- قرارات عامة: هي قرارات موجهة نحو المنظمة ككل.

٩- قرارات استراتيجية: هي القرارات التي تؤثر على اتجاه المنظمة على المدى الطويل.

١٠- قرارات تكتيكية: هي القرارات التي تتعلق بتنفيذ الاستراتيجيات.

١١- قرارات تشغيلية: هي القرارات اليومية التي تتعلق بالعمليات الروتينية.

### أهمية اتخاذ القرارات الجيدة أو ذات جودة:

يمكن تحديد أهمية اتخاذ القرارات الجيدة أو ذات جودة، كالتالي:

١- النجاح: تساعد القرارات الجيدة المنظمات والأفراد على تحقيق أهدافهم.

٢- الحد من المخاطر: تساعد على تقييم المخاطر واتخاذ القرارات التي تقلل من تأثيرها.

٣- تحسين الكفاءة: تساعد على تحسين استخدام الموارد وتقليل التكاليف.

٤- الابتكار: تشجع على التفكير الابتكاري وتطوير حلول جديدة للمشكلات.

## عملية صنع القرارات:

يعتبر صنع القرارات Decision Making جوهر العملية الإدارية، وهي عملية منهجية تساعد الأفراد والجماعات والمنظمات على اختيار أفضل الخيارات المطروحة أو البدائل المتاحة لتحقيق أهدافهم. ومن منظور إداري فإن صنع القرارات هي عملية إدارية تهدف إلى خلق حلول جذرية لمشكلة معينة تعيق سير عمليات المنظمة وتبطلها، والتي تتطلب بحثاً عميقاً للحل الأفضل بين مجموعة من البدائل المطروحة أو الحلول المتاحة، بواسطة المفاضلة فيما بينها، وتكون الإدارة في هذه المرحلة بأعلى درجات الحيلة والحذر.

وبكلمات أخرى فإن عملية صنع القرارات هي سلسلة من الخطوات المنطقية المتتالية التي يتبعها الفرد أو الجماعة أو المنظمة للوصول إلى قرار نهائي بشأن مسألة معينة أو مشكلة معينة. وهذه العملية باختصار تتضمن التعرف على المشكلة، وتحليل المعلومات المتاحة، وتقييم البدائل المطروحة، واختيار البديل الأنسب لتحقيق هدف محدد. والبند التالي يوضح هذه الخطوات بشيء من التفصيل كالتالي:

### خطوات عملية صنع القرارات في المنظمات:

تمر عملية صنع القرارات بمجموعة من الخطوات المترابطة والمتلاحقة والتي لا بد من معرفتها والتدريب عليها بواسطة القائد أولاً ثم بواسطة العاملين معه ثانياً. فمن ضمن مهارات القائد الفعال معرفة هذه الخطوات واكتساب المهارات المتعلقة بها، وأهم هذه المهارات: مهارة اتخاذ القرارات. وبكلمات أخرى فإن لعملية صنع القرارات في المنظمات خطوات عديدة، كل واحدة تؤدي للأخرى. ومن خلال اتباع هذه الخطوات، يمكن زيادة فرص النجاح وتحسين عملية صنع القرارات بشكل عام. وهذه الخطوات هي:

- ١- جمع المعلومات الكاملة والصحيحة والسليمة والحديثة والموثوق فيها عن الموضوع (مشكلة ما، أزمة ما، فكرة مقترحة، تطوير مستهدف، تغيير مطلوب، ...) الذي يحتاج إلى اتخاذ قرار فيه، إذ أن محاولة اتخاذ القرار مع نقص المعلومات عنه أو مع عدم صحتها سيؤدي إلى اتخاذ قرار خاطئ وبالتالي ستكون النتائج سيئة وغير صحيحة.
- ٢- اقتراح أو توليد الخيارات أو البدائل أو الحلول المتاحة والممكنة بناءً على المعلومات المتوافرة عن الموضوع. وكلما زادت الخيارات والبدائل والحلول كلما كان ذلك أفضل، لأن ذلك يعطي لنا حرية الاختيار الخيارات أو البدائل أو الحلول الأنسب والصحيحة والمناسبة ...
- ٣- تقييم الخيارات أو البدائل أو الحلول من خلال تحديد الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية بها، أو تحديد مناطق القوة ومناطق الضعف فيها.

٤- ترجيح الأفضل من الخيارات أو البدائل أو الحلول، في ضوء التقييم السابق لها، من خلال عمل مقارنات فيما بينها. فيتم على سبيل المثال اختيار البديل الأنسب والذي لديه أكثر جوانب ايجابية وأقل جوانب سلبية. ويطلق على عملية اختيار البديل الأنسب خطوة اتخاذ القرار. ويشترط في صانع القرار التعرف على ما يجب عليه فعله وما يجب تفاديه للوصول إلى نتيجة سليمة ومحددة ونهائية.

٥- أما إذا احتار الإنسان أو المدير أو القائد في الترجيح ولم يظهر له أولوية لأحد الخيارات أو البدائل، فعليه بالاستشارة من أهل الخبرة في ذلك الموضوع. ويطلق على ذلك في الإدارة مبدأ الاستعانة بالخبراء.

وبعض الكتابات الأخرى حددت خطوات عملية صنع القرارات في الآتي:

#### ١- التعرف على المشكلة:

- تحديد المشكلة بوضوح ودقة.
- فهم أسباب المشكلة وعواقبها المحتملة.

#### ٢- جمع المعلومات:

- جمع جميع المعلومات ذات الصلة بالمشكلة من مصادر مختلفة.
- تحليل المعلومات وتقييم دقتها ودرجة الموضوعية والمصادقية لها.

#### ٣- تحديد البدائل:

- توليد أكبر عدد ممكن من الحلول المحتملة للمشكلة.
- تقييم كل بديل من حيث مناطق القوة والضعف فيه أو الجوانب الإيجابية والسلبية فيه.

#### ٤- تقييم البدائل:

- تحديد المعايير التي ستستخدم لتقييم البدائل.
- مقارنة البدائل وفقاً للمعايير المحددة.

#### ٥- اتخاذ القرار:

- يتم اختيار البديل الأنسب أو الأفضل بناءً على التقييم السابق.
- تبرير اختيار هذا البديل.

ويتضح مما سبق أن اتخاذ القرارات هو إحدى خطوات عملية صنع القرارات، أي أن عملية صنع القرارات أعم وأشمل من خطوة اتخاذ القرارات. أيضا عملية حل المشكلة أعم وأشمل من عملية صنع القرارات، حيث الأولي تتضمن خطوات إضافية، هي تنفيذ البديل أو الحل الأنسب أو الأفضل، ومتابعة وتقييم وتقويم عملية التنفيذ، والتغذية العكسية أو المراجعة أو المرتدة.

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف اتخاذ القرار Decision Taking بأنه إحدى خطوات عملية صنع القرار، ويقصد به اختيار البديل أو الخيار أو الحل الأنسب أو

الأفضل أو الأصح من بين البدائل أو الخيارات أو الحلول المطروحة، وذلك بعد عملية المفاضلة بينهما أو بعد عملية التقييم لهم.  
تقييم البدائل أو الخيارات أو الحلول:

تقييم Assessment البدائل Alternatives أو الخيارات Choices أو الحلول Solutions المطروحة يكون بناء على عدة معايير أو محكات، نذكر منها:

- ١- مدى اتفاق كل بديل مع الدين في المجتمع
  - ٢- مدى اتفاق كل بديل مع قوانين المجتمع
  - ٣- مدى اتفاق كل بديل مع أهداف ومبادئ وسياسات المنظمة
  - ٤- مقارنة الجوانب الايجابية بين كل البدائل
  - ٥- مقارنة الجوانب السلبية بين كل البدائل
  - ٦- مقارنة مناطق القوة بين كل البدائل
  - ٧- مقارنة مناطق الضعف بين كل البدائل
  - ٨- تحديد تكلفة تنفيذ كل البدائل
  - ٩- تحديد العائد لكل البدائل
  - ١٠- عنصر الاتاحة لكل البدائل
  - ١١- عنصر المخاطرة لكل البدائل
  - ١٢- عنصر الآثار الناتجة عن تنفيذ كل بديل.
- ويستخدم في عملية التقييم هذه أساليب وأدوات عديدة، منها: المناقشات الجماعية، ودراسة المواصفات والمعايير، وتطبيق المقاييس والاستبيانات، ومقابلة العملاء، والاجتماع مع الخبراء، والاستفادة من أساليب التنبؤ ومن أسلوب السيناريوهات...

#### عناصر عملية صنع القرارات في المنظمات:

في ضوء ما سبق يمكن تحديد عناصر Elements عملية صنع القرارات في المنظمات كالتالي:

- ١- المشكلة: هي الموقف الصعب أو التحدي أو الشيء المعوق أو الحاجة غير المشبعة أو الفرصة التي تدفع لاتخاذ القرار.
- ٢- البدائل: هي الخيارات المختلفة المتاحة أو المطروحة لحل المشكلة أو تحقيق الهدف المطلوب.
- ٣- المعايير: هي المقاييس التي تستخدم لتقييم كل بديل من حيث مناطق القوة والضعف أو الجوانب الإيجابية والسلبية.
- ٤- الاختيار: هو تحديد البديل الأنسب أو الأمثل بناءً على المعايير المحددة.

### العوامل المؤثرة على عملية صنع القرارات في المنظمات:

تؤثر على عملية صنع القرارات في المنظمات عوامل Factors عديدة، منها:

- ١- الضغوط الزمنية: قد تضطر إلى اتخاذ قرار سريع دون توفير الوقت الكافي للتحليل.
  - ٢- البيانات غير الكافية: قد لا تكون جميع المعلومات المتاحة دقيقة أو كاملة.
  - ٣- التحيزات الشخصية: قد تؤثر التحيزات الشخصية على عملية التقييم والاختيار.
  - ٤- الضغوط الاجتماعية: قد تؤثر الرأي العام أو ضغوط المجموعة على القرار.
  - ٥- المخاطر: قد تخلق المخاطر المرتبطة بالبدائل المختلفة حالة من التردد.
- جودة عملية صنع القرارات:**

جودة عملية صنع القرارات هي عبارة عن مدى كفاءة وفعالية الطريقة التي يتم بها اتخاذ القرارات في المنظمة. بمعنى آخر، هي مقياس لمدى التزام تلك العملية بمعايير محددة تضمن الوصول إلى قرارات صائبة وسليمة تساهم في تحقيق أهداف المنظمة بصورة رشيدة.

### العناصر الأساسية لجودة عملية صنع القرارات في المنظمات:

يمكن تحديد العناصر الأساسية لجودة عملية صنع القرارات في المنظمات، كالتالي:

- ١- الوضوح والشفافية: يجب أن تكون عملية اتخاذ القرار واضحة ومفهومة لجميع الأطراف المعنية، وأن تكون هناك شفافية في جمع المعلومات وتحليلها وتقييم البدائل.
- ٢- الشمولية: يجب أن تأخذ عملية اتخاذ القرار في الاعتبار جميع العوامل ذات الصلة، سواء كانت داخلية أو خارجية، قصيرة الأجل أو طويلة الأجل.
- ٣- التكامل: يجب أن تكون عملية اتخاذ القرار متكاملة مع العمليات الأخرى في المنظمة، مثل التخطيط والتنفيذ والمتابعة.
- ٤- الفعالية: يجب أن تساهم عملية اتخاذ القرار في تحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة، وأن تكون قادرة على التكيف مع التغيرات والتحديات المتسارعة والمتلاحقة.
- ٥- السرعة: يجب أن تكون عملية اتخاذ القرار سريعة بما يكفي للاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة.
- ٦- المرونة: يجب أن تكون عملية اتخاذ القرار مرنة وقادرة على التكيف مع الظروف المتغيرة.

## أهمية جودة عملية صنع القرارات في المنظمات:

يمكن تحديد أهمية Importance جودة عملية صنع القرارات في المنظمات كالتالي:

- ١- تحسين الأداء: تؤدي القرارات الجيدة إلى تحسين أداء المنظمة وزيادة كفاءتها وفعاليتها.
- ٢- تقليل المخاطر: تساعد القرارات الجيدة على تقليل المخاطر التي تواجه المنظمة.
- ٣- زيادة الابتكار: تشجع عملية صنع القرار الجيدة على التفكير الإبداعي والابتكار.
- ٤- تعزيز الثقة: تزيد القرارات الجيدة من ثقة الموظفين والعملاء والمساهمين في المنظمة.

## العوامل المؤثرة على جودة عملية صنع القرارات في المنظمات:

جودة عملية صنع القرارات في المنظمات هي مفتاح النجاح في أي منظمة. فمن خلال اتخاذ قرارات مدروسة ومبنية على أدلة، يمكن للمنظمات تحقيق أهدافها وتحقيق النمو المستدام. وهناك عوامل عديدة ومتنوعة تؤثر على جودة عملية صنع القرارات في المنظمات، من أهمها:

- ١- جودة المعلومات المتاحة: تعتمد جودة القرارات على جودة المعلومات التي تستند إليها.
- ٢- مهارات صانعي القرارات: تلعب مهارات صانعي القرارات، مثل التحليل والتفكير النقدي وحل المشكلات، دورًا حاسمًا في جودة القرارات.
- ٣- الأدوات والتقنيات المستخدمة: تساعد الأدوات والتقنيات الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات، على تحسين جودة عملية صنع القرارات.
- ٤- ثقافة المنظمة: تؤثر ثقافة المنظمة على كيفية اتخاذ القرارات، فالثقافة التي تشجع على المشاركة والابتكار تساهم في اتخاذ قرارات أفضل. ونظرًا لأهمية تأثير ثقافة المنظمة على كيفية اتخاذ القرارات فيها، سيتم شرح هذه النقطة كالتالي:

## كيف تؤثر ثقافة المنظمة على كيفية اتخاذ القرارات في المنظمات؟

في البداية يقصد بثقافة المنظمة Organization Culture مجموعة القيم والمعتقدات والعادات والسلوكيات المشتركة، التي تميز العاملين في المنظمة، وتشكل

طريقة تفكيرهم واتجاهاتهم وآرائهم وسلوكهم. هذه الثقافة لها تأثير كبير على كيفية اتخاذ القرارات في المنظمة، حيث تحدد الإطار الذي يتم من خلاله تقييم الخيارات أو البدائل، وتحديد أفضل السبل للمضي قدماً.

### أبرز الطرق التي تؤثر بها ثقافة المنظمة على اتخاذ القرارات في المنظمات:

ثقافة المنظمة هي القوة الدافعة وراء سلوك الأفراد داخلها، وتؤثر بشكل كبير على كيفية اتخاذ القرارات. وفهم هذه العلاقة يمكن أن يساعد المنظمات على تحسين عملياتها واتخاذ قرارات أفضل. ومن أبرز الطرق التي تؤثر بها ثقافة المنظمة على اتخاذ القرارات في المنظمات الطرق التالية:

#### ١- سرعة اتخاذ القرار:

- ثقافة تركز على السرعة: تشجع على اتخاذ القرارات السريعة حتى لو كانت غير كاملة، مما قد يؤدي إلى أخطاء.
- ثقافة تركز على الدقة: تفضل اتخاذ القرارات المدروسة والمدعومة بالبيانات، مما يستغرق وقتاً أطول.

#### ٢- المشاركة في اتخاذ القرار:

- ثقافة مركزية: تترك اتخاذ القرارات للمستويات العليا في الإدارة.
- ثقافة تشاركية: تشجع على مشاركة جميع الموظفين في عملية اتخاذ القرار.

#### ٣- التحمل للمخاطرة:

- ثقافة تحفز على المخاطرة: تشجع على تجربة أفكار جديدة والابتكار.
- ثقافة تحافظ على الوضع الراهن: تفضل تجنب المخاطر والالتزام بالإجراءات الروتينية.

#### ٤- التركيز على الأهداف:

- ثقافة تركز على الأهداف: تضع الأهداف الاستراتيجية في صميم عملية اتخاذ القرار.
- ثقافة تركز على الإجراءات: تركز على اتباع الإجراءات الروتينية دون التركيز الكافي على الأهداف.

#### ٥- التواصل والشفافية:

- ثقافة مفتوحة: تشجع على التواصل الصريح وتبادل المعلومات.
- ثقافة مغلقة: تفضل الحفاظ على المعلومات وتقييد التواصل.

٦- التركيز على الأفراد:

- ثقافة تركيز على الأفراد: تهتم بتطوير العاملين وتقدير مساهماتهم.
  - ثقافة تركيز على المهام: تركيز على تحقيق الأهداف دون الاهتمام بالعاملين
- الجزء الثالث: دور المعلومات في تحسين جودة عملية صنع القرارات في المنظمات  
أهمية المعلومات في المنظمات:

تعتبر المعلومات عنصرًا حيويًا في أي منظمة، سواء كانت كبيرة أو صغيرة، عامة أو خاصة أو أهلية. وتلعب المعلومات دورًا حاسمًا في العديد من الجوانب في أي منظمة، بما في ذلك:

١- اتخاذ القرارات: تعتبر المعلومات الأساس الذي يبنى عليه أي قرار. فمن خلال تحليل البيانات والمعلومات المتاحة، يمكن للمنظمات اتخاذ قرارات مدروسة ومبنية على أدلة، مما يزيد من فرص نجاحها.

٢- التخطيط الاستراتيجي: تساعد المعلومات المنظمات على فهم بيئتها الخارجية والداخلية، وتحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية لديها، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية لها، مما يمكنها من وضع خطط استراتيجية فعالة.

٣- الابتكار: تشجع المعلومات على التفكير الإبداعي والابتكاري، حيث يمكن للمنظمات استخدام البيانات والمعلومات لتطوير منتجات سواء كانت سلع أو خدمات جديدة وتحسين العمليات الحالية.

٤- التواصل: تساعد المعلومات على تحسين التواصل بين مختلف أقسام وإدارات وفروع المنظمة، مما يزيد من التنسيق والتعاون فيما بينها.

٥- الرقابة: تتيح المعلومات للمنظمات مراقبة أدائها ومقارنته بالأهداف المحددة، مما يساعدها على تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير.

٦- القدرة التنافسية: تساعد المعلومات المنظمات على فهم منافسيها واتخاذ الإجراءات اللازمة للحفاظ على ميزتها التنافسية.

دور وأهمية المعلومات في تحقيق جودة عملية صنع القرارات في المنظمات:  
يمكن تحديد دور وأهمية المعلومات في تحقيق جودة عملية صنع القرارات في المنظمات، كالتالي:

## أولاً: التحليل الدقيق للبيانات

التحليل الدقيق للبيانات Accurate data analysis هو عملية استخراج معنى ودلالات مفيدة من مجموعات كبيرة من البيانات. يشبه الأمر استخراج الذهب من منجم، حيث يتم تنقيب البيانات الخام للوصول إلى المعلومات القيمة التي يمكن استخدامها لاتخاذ قرارات أفضل. ببساطة، التحليل الدقيق للبيانات هو فن تحويل البيانات الخام إلى معلومات مفيدة.

وتساعد المعلومات على تحليل البيانات بشكل دقيق وشامل، مما يتيح للمنظمة فهم الأداء الحالي، وتحديد نقاط القوة والضعف، والفرص والتحديات. والتحليل الدقيق للبيانات مهم للمنظمات، لأنه يحقق التالي:

١- اتخاذ قرارات أفضل: يساعد التحليل في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات مدروسة.

٢- تحسين الأداء: من خلال فهم نقاط الضعف، يمكن للمنظمة اتخاذ إجراءات لتحسين أدائها.

٣- الابتكار: يمكن للبيانات أن تساعد في اكتشاف اتجاهات جديدة وفرص للابتكار.

٤- النمو: يساعد التحليل في تحديد أسواق جديدة وفرص للنمو.

٥- الاستباقية: يمكن للبيانات أن تساعد في التنبؤ بالتغيرات المستقبلية واتخاذ الإجراءات اللازمة.

## ثانياً: توقع التغيرات المستقبلية

تحيط بالمنظمات في الوقت المعاصر الكثير من التغيرات المتسارعة والمتلاحقة سواء في بيئتها الداخلية أو الخارجية، وسواء هذه التغيرات واقع تعيشه المنظمات في الحاضر أو سوف يحدث في المستقبل. وعلي المنظمات التنبؤ بالتغيرات المستقبلية Anticipate future changes وتوقعها من خلال عدة أساليب وأدوات، منها: تحليل الاتجاهات والبيانات التاريخية، حيث يمكن للمنظمة توقع التغيرات المحتملة في السوق والمنافسة، واتخاذ الإجراءات اللازمة للاستعداد لها. ولمزيد من الشرح فإنه عندما نقول "تحليل الاتجاهات والبيانات التاريخية"، فإننا نعني دراسة المعلومات التي تم جمعها في الماضي عن منتجات المنظمة، وسلوك العملاء، وأداء السوق، وتصرفات المنافسين. ومن خلال فحص هذه البيانات، يمكن للمنظمة اكتشاف الأنماط والتغيرات التي حدثت بمرور الوقت.

إن توقع التغييرات المستقبلية للمنظمة شيء مهم للأسباب التالية:

١- التنبؤ بالمستقبل: يساعد تحليل البيانات التاريخية على تحديد الاتجاهات التي من المحتمل أن تستمر في المستقبل، مما يسمح للمنظمة بالاستعداد للتغيرات المتوقعة.

٢- تجنب المفاجآت: يمكن للمنظمة اكتشاف التحديات المحتملة والفرص الجديدة قبل أن تصبح واقعًا، مما يساعدها على تجنب المفاجآت غير السارة.

٣- اتخاذ قرارات أفضل: المعلومات التي يتم الحصول عليها من خلال التحليل تساعد في اتخاذ قرارات أكثر استنارة بشأن الاستثمارات، وتطوير المنتجات، والاستراتيجيات التسويقية.

باختصار، فإن تحليل الاتجاهات والبيانات التاريخية هو أداة قوية تساعد المنظمات على البقاء تنافسية في بيئة أعمال متغيرة باستمرار. من خلال فهم الماضي، يمكن للمنظمات الاستعداد بشكل أفضل للمستقبل.

### ثالثاً: تحسين اتخاذ القرارات

تساهم المعلومات في تحسين اتخاذ القرارات Improve decision making، حيث أن توفير المعلومات هو الأساس اللازم لاتخاذ قرارات مدروسة ومبنية على أدلة، مما يقلل من المخاطر ويزيد من فرص النجاح. أي أن استخدام المعلومات الجيدة يساعدنا على اتخاذ قرارات أفضل. وهذا يعني أن المعلومات هي اللبنة الأساسية لاتخاذ أي قرار. فقبل أن يقرر الفرد أو الجماعة أو المنظمة شيئاً ما، تحتاج إلى معرفة كل الحقائق المتعلقة بهذا الأمر. وهذه المعلومات هي الأساس الذي ستبني عليه قرار المطلوب اتخاذه.

أيضاً عندما يكون لدينا معلومات كافية، يمكننا مقارنة الخيارات المطروحة أو البدائل المختلفة وتقييمها بشكل عقلائي. بدلاً من اتخاذ قرارات عشوائية. وبالتالي يمكننا اختيار الخيار الأفضل أو البديل الأنسب بناءً على المعلومات المتاحة لدي الفرد أو الجماعة أو المنظمة.

هذا يعني أن قراراتنا يجب أن تستند إلى حقائق وأرقام وليس مجرد تخمينات أو آراء شخصية. فعلى سبيل المثال، إذا كانت المنظمة تريد معرفة أي منتج أكثر مبيعاً، فستحتاج إلى النظر إلى بيانات المبيعات الفعلية. وعندما يعتمد الفرد أو الجماعة أو المنظمة على المعلومات الصحيحة، فإنها تكون أقل عرضة لاتخاذ

قرارات خاطئة قد تؤدي إلى عواقب سلبية. فعلى سبيل المثال، إذا كانت المنظمة تعرف أن منتجاً معيناً لا يحظى بشعبية كبيرة، فمن غير المحتمل أن تستثمر الكثير من المال في تسويقه.

أخيراً عندما نتخذ قرارات جيدة، فإننا نزيد من فرص تحقيق أهدافنا. فكلما كانت قراراتنا أكثر دقة، زادت احتمالية نجاحنا. باختصار، المعلومات هي مفتاح اتخاذ قرارات جيدة. كلما زادت المعلومات التي لدينا، كانت قراراتنا أكثر دقة ووعياً بالمخاطر.

### رابعاً: زيادة الكفاءة والفاعلية

ببساطة يُقصد بالكفاءة Efficiency عملية الاستفادة من الموارد بمختلف أنواعها (البشرية والمالية والمادية والمعرفية والتكنولوجية والوقت) بصورة رشيدة. بينما يقصد بالفاعلية Effectiveness عملية تحقيق الأهداف المطلوبة أو المخططة أو المستهدفة.

وعندما تساعد المعلومات على تحسين العمليات التشغيلية، وتقليل التكاليف، وزيادة الإنتاجية، فإن ذلك يساهم في تحقيق الكفاءة والفاعلية. ويمكن القول بأن المعلومات ذات قيمة كبيرة في تحسين أداء الأعمال والمنظمات، من خلال على سبيل المثال:

- 1- تحسين العمليات التشغيلية: حيث أن المعلومات تساعد في فهم كل خطوة في العملية، مما يسهل تحديد نقاط الضعف والقوة. أيضاً من خلال تحليل البيانات، يمكن تحديد الأنشطة التي تستغرق وقتاً طويلاً أو التي لا تضيف قيمة، مما يتيح تبسيطها أو إزالتها. كذلك من خلال المعلومات الدقيقة يمكن تقليل الأخطاء البشرية، مما يؤدي إلى منتجات ذات جودة أعلى.
- 2- تقليل التكاليف: حيث أن المعلومات تساعد في الكشف عن التكاليف غير الضرورية أو الخفية والتي يمكن تقليلها أو إلغاؤها. أيضاً المعلومات تساهم في تحسين إدارة المخزون، من خلال تتبع المخزون بدقة، وبالتالي يمكن تجنب النقص أو الفائض، مما يقلل التكاليف المرتبطة بالتخزين والتسليم. كذلك المعلومات عن أسعار السوق تساعد في التفاوض على أفضل الصفقات مع الموردين.
- 3- زيادة الإنتاجية: حيث أن المعلومات تساعد في تخصيص الموارد البشرية والمادية بشكل فعال، مما يزيد من الإنتاجية. أيضاً المعلومات الدقيقة تساعد في

اتخاذ قرارات أفضل وأسرع، مما يقلل من الوقت الضائع. كذلك فمن خلال تحليل البيانات التاريخية، يمكن التنبؤ بالطلب المستقبلي، مما يساعد في التخطيط للإنتاج بشكل أفضل.

#### خامسا: تعزيز التنسيق والتعاون

يُقصد بالتنسيق Coordination في مهنة الإدارة بأنه عملية مخططة تهدف إلى منع التكرار والازدواجية والتضاد، وربط الأجزاء المختلفة من المنظمة ببعضها البعض، وتوجيه جهودها نحو تحقيق الأهداف المشتركة. وتحقيق التنسيق يسهل عملية التعاون. بينما يُقصد بالتعاون Cooperation في مهنة الإدارة بأنه عملية تفاعل إيجابية متبادلة داخل المنظمة لتحقيق الأهداف المشتركة. والتعاون ليس مجرد عمل جماعي، بل هو بناء علاقات قوية مبنية على الثقة والاحترام المتبادل، وتبادل الخبرات والمعرفة لتحقيق أفضل النتائج.

والمعلومات تسهل عملية تبادل المعرفة والمعلومات بين مختلف الفروع والإدارات والأقسام والعاملين في المنظمة، مما يعزز التنسيق والتعاون داخل المنظمة. فعملية تبادل المعرفة والمعلومات لا تقتصر على قسم واحد بل تشمل جميع أجزاء المنظمة، مما يساهم في تحقيق رؤية موحدة.

والمعلومات لا تقتصر على الأرقام والحقائق، بل تشمل أيضا الخبرات والمعارف التي يكتسبها العاملون في مجالات عملهم. فعندما يتم تبادل هذه المعرفة، يستفيد الجميع من الخبرات المتراكمة ويصبحون أكثر كفاءة وفاعلية. أيضا عندما يكون لدى جميع العاملين المعلومات اللازمة، يصبح من السهل عليهم التنسيق والتعاون فيما بينهم لتحقيق الأهداف المشتركة.

وهنا يجب تشجيع ثقافة تبادل المعلومات داخل المنظمة بين مختلف الفروع والإدارات والأقسام. ويمكن استخدام أدوات التكنولوجيا الحديثة لتسهيل وسرعة عملية التبادل هذه. أخيرا، قد تواجه المنظمات بعض التحديات في تبادل المعلومات، مثل: الخوف من فقدان السلطة، أو عدم الثقة في الآخرين، أو ثقافة العمل الفردي الغالبة على ثقافة العمل الجماعي والعمل الفريقي، أو الخوف من ضياع سرية المعلومات.

تحديات تواجه عملية استخدام المعلومات في صنع القرارات في المنظمات:  
تواجه استخدام عملية استخدام المعلومات في صنع القرارات في المنظمات  
تحديات Challenges عديدة ومتنوعة، نذكر منها:

١- جودة البيانات: قد تكون البيانات غير دقيقة أو غير مكتملة أو غير متسقة، مما يؤثر على جودة القرارات.

٢- كمية البيانات الضخمة: تواجه المنظمات تحدي إدارة كميات كبيرة من البيانات وتحليلها.

٣- الأمن السيبراني: تتعرض البيانات لمخاطر الاختراق والقرصنة، مما يهدد أمن المعلومات وحماية الخصوصية.

٤- المهارات اللازمة: يحتاج استخدام المعلومات في صنع القرار إلى وجود مهارات تحليلية وقدرة على استخدام أدوات التحليل.

دور التكنولوجيا في تحسين جودة عملية استخدام المعلومات في صنع القرارات في المنظمات:

يمكن تحديد دور التكنولوجيا Technology في تحسين جودة عملية استخدام المعلومات في صنع القرارات في المنظمات، كالتالي:

١- نظم المعلومات الإدارية: تساعد هذه النظم على جمع وتخزين وتحليل البيانات، وتقديم تقارير مفيدة لصانعي القرار.

٢- الذكاء الاصطناعي: يمكن للذكاء الاصطناعي تحليل كميات كبيرة من البيانات واكتشاف الأنماط والاتجاهات التي يصعب على البشر ملاحظتها.

٣- تحليل البيانات الضخمة: تساعد أدوات تحليل البيانات الضخمة على استخراج قيمة من كميات هائلة من البيانات غير المنظمة.

٤- التعلم الآلي: يمكن للتعلم الآلي بناء نماذج تنبؤية تساعد في اتخاذ قرارات أفضل.  
خاتمة:

تلعب المعلومات دوراً حاسماً في تحسين جودة عملية صنع القرارات في المنظمات، فمن خلال توفير البيانات الدقيقة والتحليلات الشاملة، تساعد المعلومات صانعي القرار على اتخاذ قرارات أكثر استنارة وجودة. ومع ذلك، هناك العديد من التحديات التي تواجه استخدام المعلومات في عملية صنع القرارات في المنظمات،

مثل: جودة البيانات وكميتها والأمن السيبراني. لذلك، يجب على المنظمات الاستثمار في تطوير أنظمة المعلومات، وتحقيق الأمن المعلوماتي لها، وتوفير التدريب اللازم للعاملين لضمان الاستفادة القصوى من المعلومات المتاحة.

وهناك أدوات وبرامج عديدة لتحليل البيانات يمكن أن تساعد في جمع وتحليل البيانات، مثل برامج التحليل الإحصائي (وخاصة برنامج SPSS الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) وبرامج الذكاء الاصطناعي Artificial Intelligence.

ولكي تستفيد المنظمات بشكل كامل من المعلومات، يجب أن تنشئ ثقافة تعتمد على البيانات، حيث يتم تشجيع العاملين على جمع وتحليل وتبادل المعلومات واتخاذ القرارات بناءً عليها.

وباختصار يمكن تحديد دور وأهمية المعلومات في تحقيق جودة عملية صنع القرارات في المنظمات في التالي: التحليل الدقيق للبيانات، وتوقع التغيرات المستقبلية، وتحسين اتخاذ القرارات، وزيادة الكفاءة والفاعلية، وتعزيز التنسيق والتعاون بين مختلف أجزاء المنظمة.

## مراجع البحث

### أولاً: المراجع العربية

- ١- السيد عليوة: تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد (القاهرة: دار السماح للنشر والتوزيع، ٢٠٠١).
- ٢- سيد الهواري: الإدارة، الأصول والأسس العلمية للقرن ٢١ (القاهرة: مكتبة عين شمس، ط ١٢، ٢٠٠٠).
- ٣- سيد محمود السيد الخولي: الفكر الإداري المعاصر (القاهرة: كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٢٢).
- ٤- عايض بن علي القحطاني: قضايا معاصرة في التنمية المستدامة والحوكمة والمسئولية الاجتماعية (الإسكندرية: دار فاروس العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠٢٤).
- ٥- عبد السلام أبو قحف وفيصل بن عبد الكريم الخميس: قضايا إدارية معاصرة (الإسكندرية: دار فاروس العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠٢٢).
- ٦- عبد الناصر محمد سيد أحمد: المداخل العلاجية للمشكلات الإدارية (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٢٤).
- ٧- علي السلمي: الإدارة المعاصرة (القاهرة: مكتبة الغريب، ٢٠٠٠).
- ٨- عمر وصفي عيلى: إدارة الموارد البشرية المعاصرة (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط ٢، ٢٠٠٩).
- ٩- فؤاد الشيخ سالم وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة (عمان: مركز الكتب الأردني، ط ٩، ٢٠٠٩).
- ١٠- فيصل بن عبد الكريم الخميس: الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات (المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ٢٠٢٤).
- ١١- متولي السيد متولي: السلوك التنظيمي (القاهرة: مكتبة عين شمس، ٢٠٠٦).
- ١٢- مدحت محمد أبو النصر: أساسيات مهنة الإدارة (القاهرة: مكتبة دار السلام، ٢٠٠٦).
- ١٣- مدحت محمد أبو النصر: قادة المستقبل (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٣).
- ١٤- مدحت محمد أبو النصر: مناهج البحث في الخدمة الاجتماعية (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٤).

- ١٥- مدحت محمد أبو النصر: أيزو ٢٦٠٠٠ عن المسؤولية الاجتماعية (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٥).
- ١٦- مدحت محمد أبو النصر: التخطيط للمستقبل في المنظمات الذكية (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٦).
- ١٧- مدحت محمد أبو النصر: مقومات التفكير والتخطيط الاستراتيجي (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٧).
- ١٨- مدحت محمد أبو النصر: الذكاء الاصطناعي في المنظمات الذكية (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠٢١).
- ١٩- مدحت محمد أبو النصر وعبد الناصر محمد سيد أحمد: إدارة سلوكيات العمل في القرن الحادي والعشرين (المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ٢٠٢٤).

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 1- E. Lee & et. al. “Practical Managerial Decision-Making Tools”, **Journal of Applied Business & Economics**, Vol. 30, 2008.
- 2- G. Higgins & J. Freedman: “Improving Decision Making in Crisis”, **Journal of Business Continuity & Emergency Planning**, Vol. 71.2013.
- 3- Gary Dessler: **Human Resource Management** (London: Prentice Hall Int. limited ,1997).
- 4- Jerald Greenberg & Robert Baron: **Behavior in Organizations** (N.J.: Prentice Hall Int. limited, 2007).
- 5- R. A. Jones & et. al.: “The Impact of Organizational Culture and Reshaping Capabilities on Change Implementing Success “, **Journal of Management Studies**, Vol.42, No. 2, 2005.
- 6- Stephen Robbins & Timothy Judge: **Essentials of Organizational Behavior** (N.Y.: PEARSON, 2020).
- 7- **Webster dictionary of the English language**: New York: lexicon publications, Inc, 2024.