

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أكلي محند أولحاج _ البويرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

الموضوع:

أثر جودة المعلومات و الاتصال في اتخاذ القرارات
دراسة حالة مديرية التجارة لولاية البويرة

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال الإستراتيجية

تحت إشراف الأستاذة:
حداد نور الهدى

من إعداد الطالبين:
- بركان ماسنيسا
- بساعد عمر

السنة الجامعية 2015/2014

تشكر

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

« من لم يشكر الناس لم يشكر الله، ومن أسدى إليكم معروفا فكافئوه، فان لم تستطيعوا فاندفعوا له. ».

نشكر الله حمدا كثيرا مباركا على هذه النعمة الطيبة والنافعة، نعمة العلم والبصيرة. يشرفنا أن نتقدم بجزيل الشكر إلى أستاذتنا الفاضلة المشرفة على هذا العمل " حداد نور الهدى"، على جهوداتها التي بذلتها والتوجيهات التي قدمتها والثقة التي وضعتها فينا لإتمام هذا العمل المتواضع.

والى كافة أساتذة جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة وعلى رأسهم أساتذة قسم علوم التسيير.

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى جميع أسرة مديرية التجارة لولاية البويرة، وخاصة السيد راشدي أحمد ولا ننسى الزميل الذي كان لنا عوناً مثالياً عبد الرزاق.

ولا ننسى أن نقدم امتناناً وتقديراً إلى كل من قدم لنا يد العون من قريب أو بعيد، وحفزنا على إتمام هذا العمل.

إهداء

أهدي ثمرة حياتي الدراسية وخلاصة جهدي العلمي إلى:

من كلفه الله بالمهيبة والوفار، إلى من أحمل اسمه في بكل افتخار، إلى من يرتعش قلبي لذكره،
والذي كان لي سندا طوال الحياة، ولم يبخل علي بالنفس والنفيس "والدي الكريم"
إلى من جرعت الكأس فارغا لتسقينني قطرة حبه، إلى من صدت الأشواك عن دربي لتمهد لي
طريق العلم، إلى من أروضتني الحب والحنان، إلى ينبوع الصبر والتفاؤل والأمل والقلب
الناصح بالبياض "أمي الغالية".

إلى من حبهم يجري في عروقي رياحين حياتي وأخواتي حفظهن الله

والى قرة عيني أخي "أسامة" حفظه الله

إلى جدي وجدتي الغالية أطال الله في عمرهما

إلى كل الأهل والأقارب من قريب ومن بعيد

إلى من تقاسمت معه طاولة الدراسة، ومن دون معي صفحات هذه الرسالة صديق ماسنيسا

إلى رفقاء الدرب الذين كانوا بمثابة إخوة: رشيد، مالك، وليد، صدام حسين، نبيل،

محمد، سعيد، حمزة، نصر، مصطفى، خليلو، لياس، كريم، مجيد، ... وآخرون.

إلى كل من سقط من قلبي سهموا.

محمد

إهداء

اهدي عملي هذا

إلى الذي علمني ولم يبخل علي بعطائه الامتناهي وتوجيهاته، إلى الذي لطالما أسندت إليه ظهري، إلى الذي يدفعني دائما إلى الأحسن، إلى عمود حياتي " أبي " حفظه الله.
إلى التي رأيت قلبها عينا قبل عينيها وحضنتي أحشائها قبل يديها، إليك يا مصدر الهامي، إليك يا من يسري حنانها في عروقي وينضج حبها في قلبي، إلى نور الأمل " أمي"،
حفظها الله.

فأشكر الله أنهما موجودان في حياتي

إلى من يحملون في طياتهم ذكرياتي وستر طفولتي، إلى من يحملون في عروقهم فصيلة دمى " أخواتي " حفظهن الله.

والى قرة عيني أخي " أحسن " حفظه الله

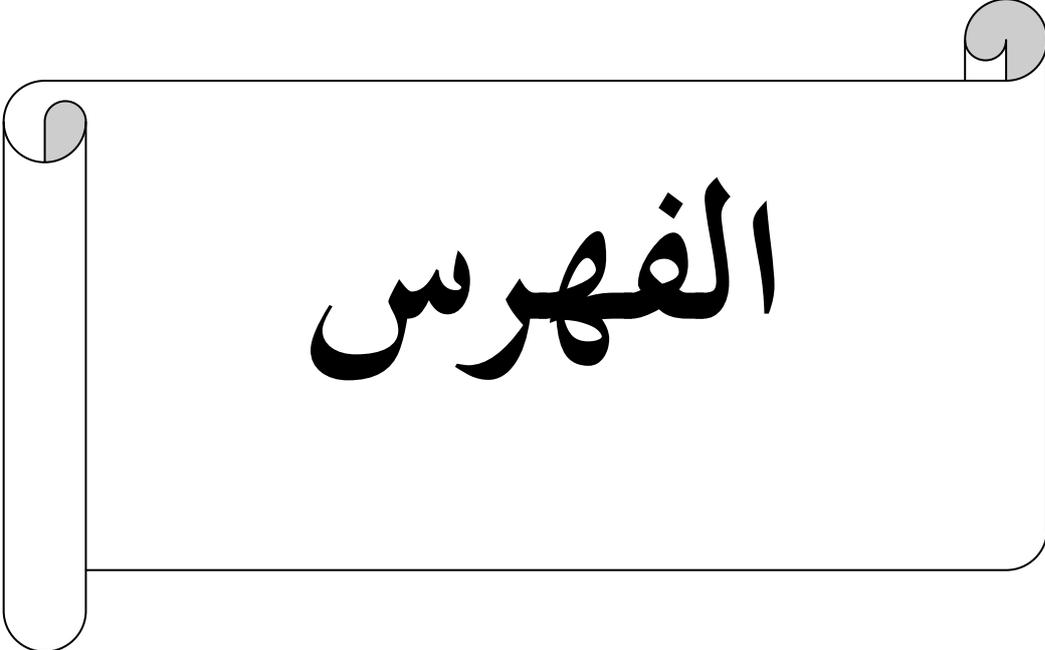
إلى جدي وجدتي الغالية رحمهم الله

إلى من تقاسمت معه طاولة الدراسة، ومن دون معي صفحات هذه الرسالة، إلى صديقي عمر، وإلى كل من كانوا معي كأخواتي: محمد، سعيد، حمزة، الياس، مالك، مصطفى، نصر، يوسف، كريم، شريف، مجيد... وآخرون.

إلى كل الأهل والأقارب من قريب وبعيد

والى كل من أحبوني وأحببتهم من قريب أو من بعيد.

ماسنيسا



الفهرس

الفهرس

كلمة شكر

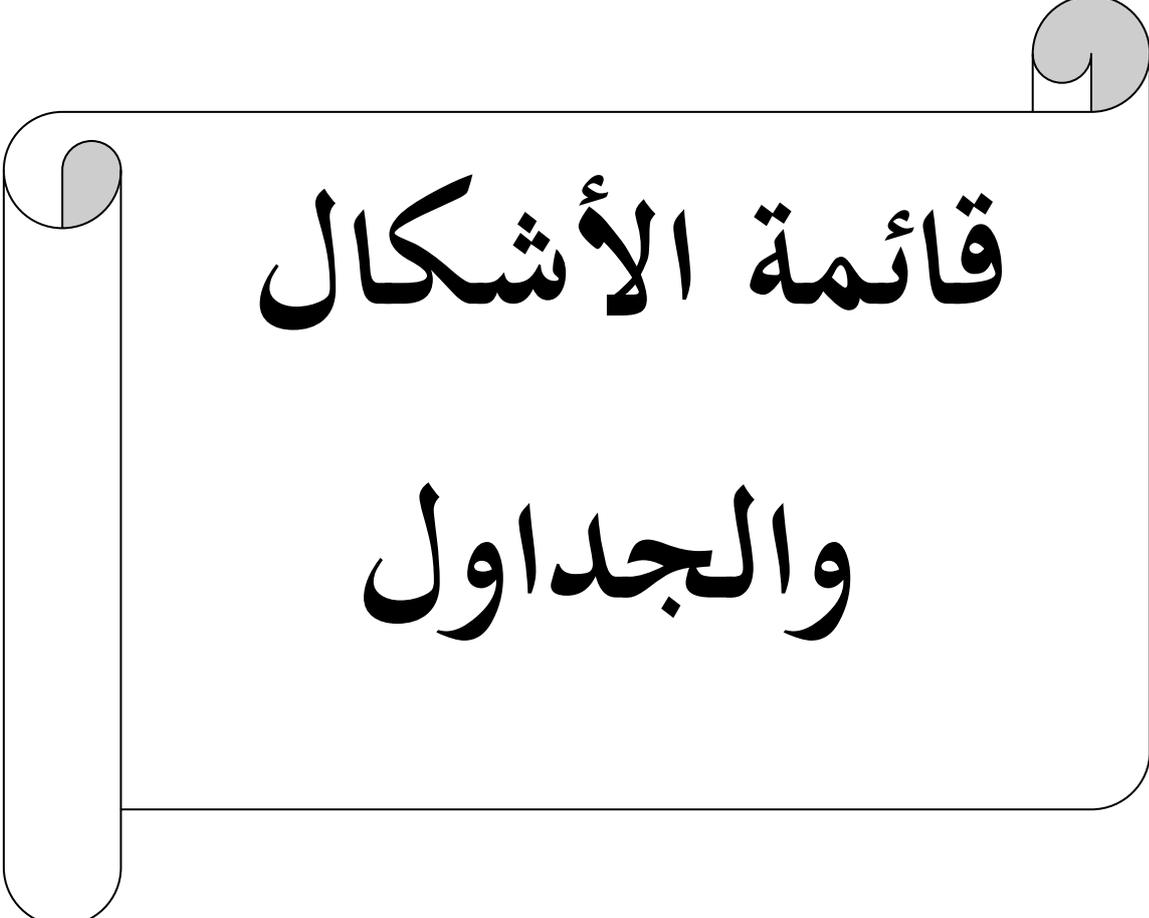
الإهداء

" III-I "	الفهرس
" III-I "	قائمة الأشكال والجداول
"أ- د"	المقدمة العامة
الفصل الأول: الإطار النظري للمعلومة والاتصال	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: عموميات حول المعلومة
03	المطلب الأول: مفهوم المعلومة وخصائصها
07	المطلب الثاني: جودة وشروط المعلومة الجيدة
11	المطلب الثالث: أنواع المعلومات
13	المطلب الرابع: مصادر الحصول على المعلومات
15	المبحث الثاني: عموميات حول الاتصال
15	المطلب الأول: مفهوم الاتصال وأهميته
17	المطلب الثاني: عملية الاتصال، أنواعه ووسائله
22	المطلب الثالث: وظائف الاتصال والعوامل المساعدة على تفعيله
25	المطلب الرابع: الاتصال ودوره في تدفق المعلومات
29	خلاصة

الفصل الثاني: اتخاذ القرار ودور المعلومة والاتصال في تفعيله.

- 31.....تمهيد
- 32.....المبحث الأول: اتخاذ القرار في المؤسسة.....
- 32.....المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار وأنواع القرارات.....
- 38.....المطلب الثاني: المراحل المتبعة في عملية اتخاذ القرار.....
- 41.....المطلب الثالث: الأساليب المتبعة في عملية اتخاذ القرار.....
- 45.....المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار.....
- 48.....المبحث الثاني: دور المعلومة والاتصال في اتخاذ القرار.....
- 48.....المطلب الأول: قيمة المعلومة والاتصال في اتخاذ القرار.....
- 50.....المطلب الثاني: مسار المعلومة والاتصال في اتخاذ القرار.....
- 50.....المطلب الثالث: مدى تأثير المعلومة والاتصال في اتخاذ القرار.....
- 51.....المطلب الرابع: إثراء المعلومة والاتصال في ظل الظروف المختلفة لاتخاذ القرار.....
- 56.....خلاصة
- الفصل الثالث: دراسة حالة - مديرية التجارة لولاية البويرة -
- 58.....تمهيد
- 59.....المبحث الأول: تقديم المؤسسة.....
- 59.....المطلب الأول: التعريف بالهيئة المسؤولة عن تنظيم التجارة.....
- 60.....المطلب الثاني: نشأة مديرية التجارة لولاية البويرة.....
- 61.....المطلب الثالث: مهام مديرية التجارة لولاية البويرة.....
- 62.....المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية البويرة.....

66.....	المبحث الثاني: الدراسة الميدانية
66.....	المطلب الأول: منهجية الدراسة وخطواتها الإجرائية
68.....	المطلب الثاني: واقع المعلومة في مديرية التجارة لولاية البويرة
75.....	المطلب الثالث: واقع الاتصال في مديرية التجارة لولاية البويرة
84.....	المطلب الرابع: واقع اتخاذ القرار في مديرية التجارة لولاية البويرة
88.....	خلاصة
90.....	الخاتمة العامة
94.....	قائمة المراجع
98.....	الملاحق



قائمة الأشكال

والجداول

قائمة الأشكال والجداول

1. قائمة الأشكال:

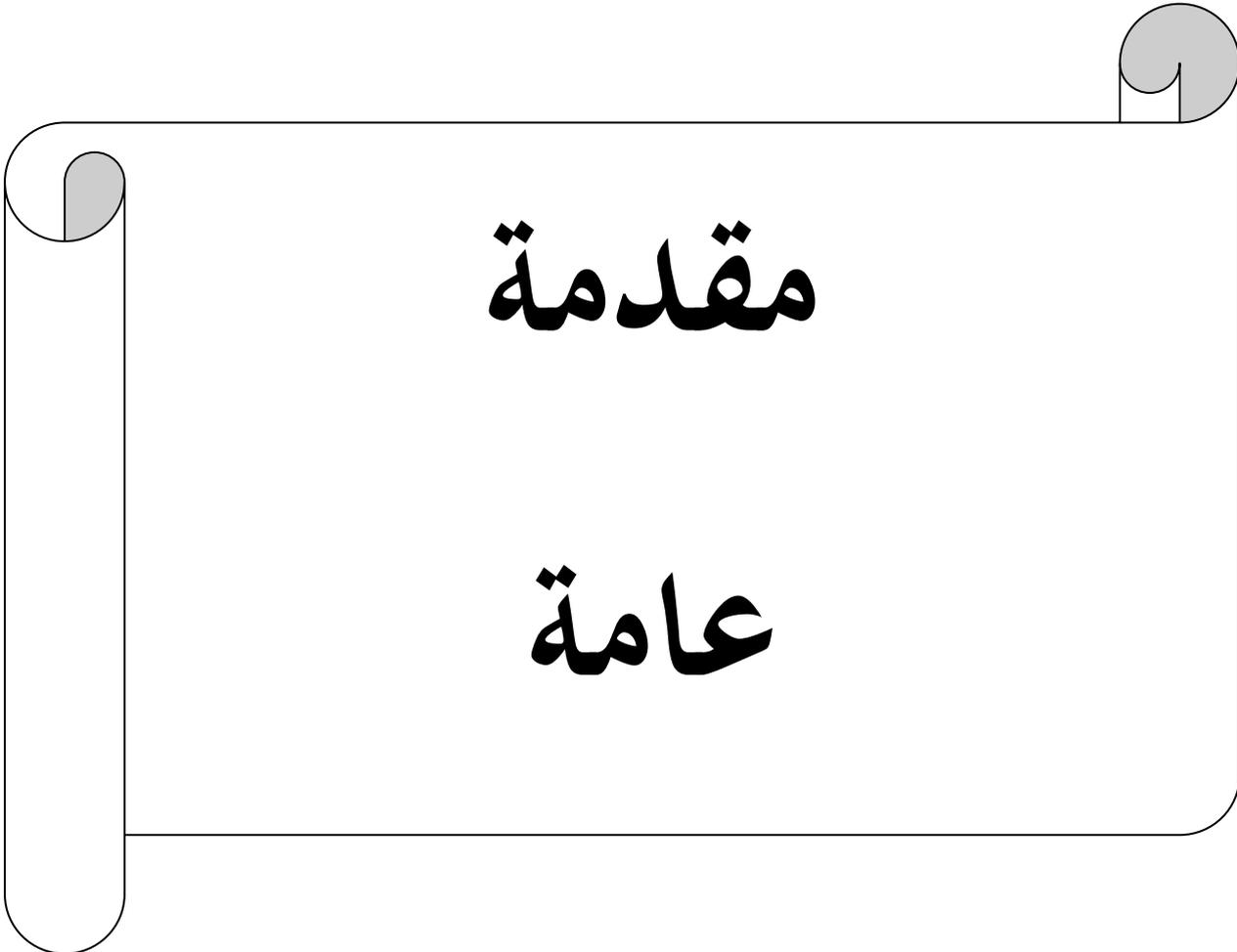
الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
05	العلاقة بين البيانات والمعلومات	01
07	خصائص المعلومات	02
09	جودة المعلومات	03
18	عناصر وأبعاد عملية الاتصال	04
24	أغراض الاتصال	05
28	زمن دورة حياة المعلومة	06
36	أنواع القرارات في المستويات الإدارية	07
38	مراحل عملية اتخاذ القرار	08
41	أساليب اتخاذ القرار وعلاقتها بالوسائل والنتائج المطلوبة	09
45	شجرة القرارات	10
52	الظروف المحيطة بالقرار	11
63	الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية للتجارة	12
الأشكال الخاصة بنتائج الاستبيان		
68	نتائج إجابة السؤال الأول	13
69	نتائج إجابة السؤال الثاني	14
70	نتائج إجابة السؤال الثالث	15
71	نتائج إجابة السؤال الرابع	16
71	نتائج إجابة السؤال الخامس	17
72	نتائج إجابة السؤال السادس	18
73	نتائج إجابة السؤال السابع	19
74	نتائج إجابة السؤال الثامن	20
75	نتائج إجابة السؤال التاسع	21
76	نتائج إجابة السؤال العاشر	22

77	نتائج إجابة السؤال الحادي عشر	23
78	نتائج إجابة السؤال الثاني عشر	24
78	نتائج إجابة السؤال الثالث عشر	25
79	نتائج إجابة السؤال الرابع عشر	26
80	نتائج إجابة السؤال الخامس عشر	27
80	نتائج إجابة السؤال السادس عشر	28
81	نتائج إجابة السؤال السابع عشر	29
82	نتائج إجابة السؤال الثامن عشر	30
83	نتائج إجابة السؤال التاسع عشر	31
84	نتائج إجابة السؤال العشرون	32
85	نتائج إجابة السؤال الواحد والعشرون	33
86	نتائج إجابة السؤال الثاني والعشرون	34
87	نتائج إجابة السؤال الثالث والعشرون	35

1. قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
28	الحد الأقصى، المتوسط والأدنى لعمر المعلومات	01
52	السلع المنتجة المبيعة	02
53	العوائد بآلاف الدينانير	03
54	جدول الخسائر	04
الجدول الخاصة بنتائج الاستبيان		
68	نتائج إجابة السؤال الأول	05
69	نتائج إجابة السؤال الثاني	06
70	نتائج إجابة السؤال الثالث	07
71	نتائج إجابة السؤال الرابع	08
71	نتائج إجابة السؤال الخامس	09
72	نتائج إجابة السؤال السادس	10
73	نتائج إجابة السؤال السابع	11

74	نتائج إجابة السؤال الثامن	12
75	نتائج إجابة السؤال التاسع	13
76	نتائج إجابة السؤال العاشر	14
77	نتائج إجابة السؤال الحادي عشر	15
78	نتائج إجابة السؤال الثاني عشر	16
78	نتائج إجابة السؤال الثالث عشر	17
79	نتائج إجابة السؤال الرابع عشر	18
80	نتائج إجابة السؤال الخامس عشر	19
80	نتائج إجابة السؤال السادس عشر	20
81	نتائج إجابة السؤال السابع عشر	21
82	نتائج إجابة السؤال الثامن عشر	22
83	نتائج إجابة السؤال التاسع عشر	23
84	نتائج إجابة السؤال العشرون	24
85	نتائج إجابة السؤال الواحد والعشرون	25
86	نتائج إجابة السؤال الثاني والعشرون	26
87	نتائج إجابة السؤال الثالث والعشرون	27



مقدمة

عامة

مقدمة عامة

يعيش العالم اليوم في طفرة تكنولوجية هائلة نتجت عن ضخامة الأعمال الفكرية والإبداعية التي توصل إليها الإنسان، وقد مس هذا التطور العلمي الهائل كافة نواحي الحياة وعلى وجه الخصوص الجانب الاقتصادي حيث نحول الاقتصاد العالمي من الاقتصاد الصناعي القائم على رأس المال المادي إلى الاقتصاد المعلوماتي أو المعرفي القائم على المعرفة والمعلومة، حيث تعد هاتين الأخيرتين من المقادير المهمة لتحقيق رفاهية المجتمع.

إذا فنحن نعيش اليوم ما يسمى الاقتصاد الجديد أين تشكل تكنولوجيا المعلومات والاتصال إحدى الدعائم الأساسية له، فالمعلومات التي تنتج عن الأعمال الفكرية والإبداعية للإنسان تحتاج إلى التخزينها ومعالجتها ونشرها بين أطراف العملية الاتصالية، مما يستدعي تطوير الوسائل المعلوماتية والاتصالية اللازمة.

إن الهدف من هذا التطوير في الوسائل المعلوماتية والاتصالية وأيضاً الهدف من هذه الحركة هو تقليل من احتمالات عدم التأكد بقدر الإمكان، وذلك من خلال العناية بتحليل العناصر المؤثرة على القرارات وتصميم النظم والاستفادة من أجهزة الحسابات الالكترونية وطرق نداول ومعالجة المعلومات، ولقد كان لهذه الحركة أثر واضح وملحوس في الإدارة من حيث تجميع المعلومات وتجهيزها وتسجيلها وتوصيلها من خلال شبكة من الأنشطة التي تمتد إلى مكان أو موقع من مواقع المؤسسة.

إن سرعة تدفق المعلومات هو السبب الأكبر الذي يطرح مشكلة الاتصالات، وفي الحقيقة فإن الثغرة المخيفة في الاتصالات بين الإدارة وعمال المؤسسة أو بين العمال بعضهم البعض أو بين المؤسسة في حد ذاتها والبيئة المحيطة بها، قد تعكس في حد ذاتها والبيئة المحيطة بها، قد تعكس بحق الزيادة الهائلة في المعلومات دون زيادة متعادلة معها في مجال الاتصال، فعندما تكون المعلومات كاملة وملائمة وفورية، فإن معدل قيمة قرارات المدير والاستفادة منها وتطبيقها تعود بتأثير فعال على المؤسسة، أما إذا كانت المعلومات غير كاملة وغير ملائمة وغير دقيقة وقديمة نسبياً، فإن قرارات أو قيمة القرارات الإدارية المعتمدة عليها سوف تفقد معناها وجوهرها.

ولقد أصبح واضحاً الآن أن عملية صناعة القرارات الذكية هي جوهر عملية اتخاذ القرار بمعنى أنه لا بد من تشخيص دقيقاً وعدم التسرع في إبداء الأسباب، أو اتخاذ القرار دون جمع المعلومات الكافية، كما أصبح من الواضح أيضاً ضرورة تحديد الأهداف في حل أي مشكلة، ووضع الأولويات بدقة، ومصفوفة بدائل للأهداف المختلفة وحساب المخاطرة والقدرة على تحمل القرار.

1. الإشكالية:

إن أهم التحديات التي أصبحت تواجه التقنيين في إدارة المعلومات وتخزين البيانات هي مواكبة أحسن التطورات ومساعدة الزملاء على فهم المنهجيات المناسبة للتعامل مع احتياجات تخزين البيانات في مؤسستهم، هذه المواكبة لن تتم إلا باستخدام وسائل الاتصال الحديثة، مما يؤدي إلى اتخاذ قرار مناسب إذ أن نجاح أو فشل الإداري ينسب إليه، حيث أن المدير الناجح يعرف من خلال قراراته الناجحة بينما يعبر القرار الضعيف عن مدى تعسر المدير في أداء مهامه.

ومن خلال ما سبق نصل إلى طرح التساؤل التالي:

– إلى أي مدى يمكن لجودة المعلومات وقنوات الاتصال أن تساهم في اتخاذ القرارات السليمة داخل

المنظمة؟

ويتضمن التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- هل المعلومة والاتصال واحد؟
- ما معنى اتخاذ القرار؟ وكيف تساهم المعلومة والاتصال في اتخاذه؟
- ما هو واقع المعلومة والاتصال في اتخاذ القرار بمديرية التجارة لولاية البويرة؟

2. الفرضيات:

ومن التساؤل الرئيسي نطرح الفرضيات التالية:

- المعلومات تقتضي ضمنا الاتصال، فلا يمكن للاتصالات أن تقوم بدون معلومات فهما متكاملان لكنهما مختلفان؛
- تعتبر عملية اتخاذ القرار أهم نشاط إداري يتم من خلاله تحديد وحل المشاكل؛
- تساهم المعلومات والاتصالات بشكل فعال في اتخاذ القرارات السليمة بمديرية التجارة لولاية البويرة.

3. أسباب اختيار الموضوع:

من بين أهم الأسباب التي أدت بنا إلى تحضير هذا البحث:

- التخصص العلمي الذي ندرس فيه، فهذا الموضوع ذو صلة متينة وقوية بتخصص إدارة الأعمال؛
- توفر المراجع وميلنا الطبيعي ورغبتنا للبحث والاستطلاع في موضوع جودة المعلومات وقنوات الاتصال وأثرها في تفعيل عملية اتخاذ القرار ونظرا للأهمية القيمة التي يتحملها الموضوع؛
- الرغبة في معالجة موضوع يمس جانبا مهما في حياة المؤسسة؛
- حداثة هذا الموضوع الذي أصبح رهان حقيق بالنسبة للمؤسسة التي تبحث عن إيجاد موقع تنافسي يضمن لها البقاء والاستمرار.

4. أهداف البحث:

الهدف من دراسة هذا الموضوع هو:

- محاولة القيام بدراسة ميدانية نستكشف من خلالها مدى التطابق بين الدراسة النظرية وما هو موجود فعلا في مديرية التجارة لولاية البويرة وبالتالي صياغة موضوع يمكن الاستفادة منه بالنسبة للمؤسسات وبالنسبة للباحثين؛
- رفع المستوى الثقافي لنا نحن الباحثين عن هذا الموضوع وكذلك لدى زملائي المطلعين عليه؛
- توضيح مفهوم المعلومة والاتصال ومن ثم إبراز أهميتها بالنسبة للمؤسسة في تحقيق أهدافها؛
- التعريف باتخاذ القرار الذي يمثل أحد المواضيع التي يجب الاهتمام به من طرف الأفراد.

5. المنهج المتبع:

بناء على التساؤلات والفرضيات التي وضعناها فإننا انتهجنا المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، ويتجلى المنهج الوصفي في تجميعنا وشرحنا لعناصر بحثنا من خلال القيام بالمسح المكتبي، أما المنهج التحليلي فيظهر من خلال قيامنا بتحليلات واستنتاجات لبعض العناصر الأساسية في بحثنا.

6. الأدوات المستعملة:

- أما عن الأدوات المستعملة في جمع المعلومات فاعتمدنا على وسائل متنوعة منها:
- المنهج المكتبي بالاطلاع على مختلف المراجع باللغتين العربية والأجنبية؛
 - الاعتماد على الوثائق المسلمة من طرف المؤسسة والزيارات الميدانية واللقاءات مع مسيري المؤسسة؛
 - الاستبيان قصد جمع البيانات الخاصة بدراسة الحالة؛
 - المقابلات الشخصية إلى استعملت في دراسة الحالة.

7. حدود الدراسة:

اختصرت هذه الدراسة على:

- الحدود الزمنية: وتمتد حدود الدراسة الزمنية للجانب التطبيقي بين 02-02-2014 و 26-04-2015
- الحدود المكانية: المديرية الولائية للتجارة بالبويرة.

8. مشاكل الدراسة:

تتمثل أهم المشاكل التي واجهتها أثناء إعداد هذا البحث في:

- قلة المراجع التي تشير إلى اتخاذ القرار ودور المعلومة والاتصال في تفعيله؛
- صعوبة الحصول على تریص لعدم رغبة بعض المؤسسات في استقبال المتربص؛
- صعوبة الحصول على معطيات حقيقية خاصة أثناء دراسة حالة؛
- الموضوع يضم عددا كبيرا من المفاهيم المختلفة في معظم الأحيان.

9. محتوى الدراسة:

تتضمن هذه الدراسة ثلاثة فصول، فصلين منها نظرية وفصل تطبيقي ويمكن توضيح هذا فيما يلي:

- **الفصل الأول:** تناول الإطار النظري للمعلومات والاتصال بحيث تطرقنا في المبحث الأول إلى عموميات حول المعلومة أما في المبحث الثاني تعرفنا على عموميات حول الاتصال.
- **الفصل الثاني:** تناول اتخاذ القرار ودور المعلومة والاتصال في تفعيله بحيث تطرقنا في المبحث الأول إلى اتخاذ القرار في المؤسسة، كما تعرفنا في المبحث الثاني على دور المعلومة والاتصال في اتخاذ القرار.
- **الفصل الثالث:** وهو عبارة عن دراسة تطبيقية لمديرية التجارة لولاية البويرة، وحاولنا من خلاله استنباط ما تطرقنا إليه في الجانب النظري على الواقع الذي تعيشه مديرتنا هذه، وتطرقنا في المبحث الأول إلى تقديم المديرية ثم تكلمنا في المبحث الثاني عن واقع كل من المعلومة، والاتصال واتخاذ القرار في مديرية التجارة لولاية البويرة.

الفصل الأول:

الإطار النظري للمعلومة

والاتصال

تمهيد:

إن المعلومة تعتبر من أهم مدخلات أي نظام وذلك للدور البارز الذي تلعبه، إذ أن جودة المعلومات تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

كما أن الاتصال أصبح يمثل الشريان الأساسي بالنسبة للمؤسسة، وهذا راجع إلى ما فرضته مجموعة من العوامل ككبر حجم المؤسسات واتساعها، لهذا فقد عملت المؤسسة على تجسيد الوسائل اللازمة لذلك ونشر ثقافة الاتصال بين الأفراد بعدما تيقنت أن نجاحها مرتبط بمدى فعالية الاتصال.

فالمعلومات والاتصالات تعتمدان على بعضهما البعض رغم الاختلاف الموجود بينهما من حيث المعنى ومن حيث الوظيفة.

وفي هذا الفصل تطرقنا إلى مبحثين أولهما حول المعلومة بما فيها من عموميات أما الثاني حول الاتصال بما فيه من عموميات.

المبحث الأول: عموميات حول المعلومة

أصبحت المعلومة أحد عناصر العملية الإنتاجية التي لا يمكن الاستغناء عنها في المؤسسات الاقتصادية، حيث أدى كبر المؤسسات الإدارية الحديثة، وتعدد وتشابك نشاطاتها وأعمالها إلى زيادة حاجتها إلى وسائل لجمع المعلومات وتحليلها وتصنيفها وحفظها لتكون قريبة وجاهزة لمراكز اتخاذ القرارات.

المطلب الأول: مفهوم المعلومة وخصائصها

سنتناول فيه مفهوم المعلومة وأهم الخصائص التي تتميز بها:

أولاً: مفهوم المعلومة:

لتقدم تعريف مبسط للمعلومة لا بد أولاً من التفرقة بين كل من البيانات والمعلومات والمعرفة من خلال إبراز بعض التعاريف والمفاهيم.

1. البيانات:

يمكن تعريف البيانات على أنها:

- "هي مواد وحقائق خام أولية، ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا، ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة، فالمعلومة هي البيانات التي تمت معالجتها، تحويلها إلى شكل له معنى لذا فإننا نستطيع أن نقول بأن البيانات هي جزء من المعلومات"⁽¹⁾.
- "هي المادة الخام التي تشتق منها المعلومة وغالباً ما تكون في صورة أعداد أو كلمات أو رموز أو شكل أو نسب أو معدلات أو تقارير، لتصف فكرة أو هدف معين"⁽²⁾.
- "وقد عرفت البيانات بأنها تلك الحقائق التي لو تركت على حالها فلن تضيف شيئاً إلى معرفة مستخدميها بما لا يؤثر على سلوكهم في اتخاذ القرار"⁽³⁾.
- فالبيانات تمثل المواد الأولية للحصول على المعلومات، وهي تجمع من مصادر متنوعة داخلية أو خارجية، جاهزة وأولية، شفوية وموثقة، رسمية أو غير رسمية.

2. المعرفة:

يمكن تعريف المعرفة على أنها:⁽⁴⁾

- "المعرفة ما هي إلا امتزاج ثلاثة عناصر هي (المعلومة، الخبرة، الحكمة البشرية)".
- "المعرفة هي مجموعة الحقائق التي يحصل عليها الإنسان من خلال أبحاثه وتجاربه".

¹ - عبد الستار وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار الميسر للنشر والتوزيع، ط02، عمان، الأردن، 2009، ص113.

² - عدنان عواد الشوابكة، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص85.

³ - ناصر محمد علي الجهلي، خصائص المعلومات المحاسبية وأثرها في اتخاذ القرارات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، منشورة، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008-2009، ص17.

⁴ - غسان قاسم داود اللاهي، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص170.

- "المعرفة ما هي إلا عملية الانتقال من قواعد البيانات إلى قواعد المعلومات وقواعد المعرفة والحكمة".
فالمعرفة هي حصيلة ما يمثله الفرد أو المؤسسة أو المجتمع من المعلومات، وعلم وثقافة في وقت معين، وهي
حصيلة إستنتاجية أو خلاصة البيانات والمعلومات.

3. المعلومات:

- تتضمن المعلومات نظاما للمعلومات يعمل بصورة متكاملة لتحقيق تدفق منظم للمعلومات على المستويات الإدارية المختلفة من أجل القيام بالوظائف الإدارية من تخطيط، توجيه، تنظيم ورقابة، ومن هنا يمكن القول أن:
- "المعلومات هي مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة توليفة مناسبة، بحيث تعطي معنا خاصا، وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم، تمكن من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها"⁽¹⁾.
 - "المعلومات هي البيانات المصاغة بطريقة هادفة، لتكون أساسا لاتخاذ القرار أو هي بيانات تمت معالجتها لغرض ما، وذلك بهدف المساعدة في اتخاذ قرار ما"⁽²⁾.
 - "المعلومات هي بيانات منسقة ومرتبطة التي يمكن التفاهم والتواصل بموجبها، أي أنها مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة توليفة مناسبة، بحيث تعطي معنى وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم تمكن الإنسان من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها"⁽³⁾.
 - "أما تعريف الدكتور سعد غالب ياسين فهو يعتبر المعلومات حاليا بمثابة مورد من موارد المنظمة أو سلعة يتم تصنيعها وتسويقها والاتجار بها في عالم الأعمال، والمعلومات بحد ذاتها لا تكتسب قيمتها إلا إذا كانت ضمن بيئة تنظيمية محددة"⁽⁴⁾.
 - "المعلومة هي منتج موجه للاستهلاك قابل للتخزين، التحويل والمعالجة، يشكل موردا هاما للمؤسسة مثل المواد الأولية داخل عملية التحويل، وهي تمثل كذلك الطاقة الأساسية لعملية التحويل هذه وتتميز ب:⁽⁵⁾
 - وصفية (ملاحظة، قياسات، أحداث)؛
 - تحليلية (منطق، برهان)؛
 - تفسيرية (فرضيات، علوم، تاريخ، فلسفة، معلومات للفحص والنقد)؛
 - تنبؤية (تقديرات، احتمالات)؛
 - اسمية (قوانين، تنظيمات، مخططات، جداول، مواعيد، قواعد، خصوصيات، رسومات، تعليمات)؛

¹ - عامر إبراهيم قنديلجي، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2012، ص30.

² - حمدي أبو النور السيد عويس، نظم المعلومات ودورها في صنع القرارات الإدارية، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص228.

³ - عبد الستار وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص114.

⁴ - سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، دار البازوري للنشر، عمان، الأردن، 1998، ص55.

⁵ - Pierre Carrier et autre, **Bases de données dans le développement de Système**, Gaétan Morin édition, Canada, 1991, p 9_10.

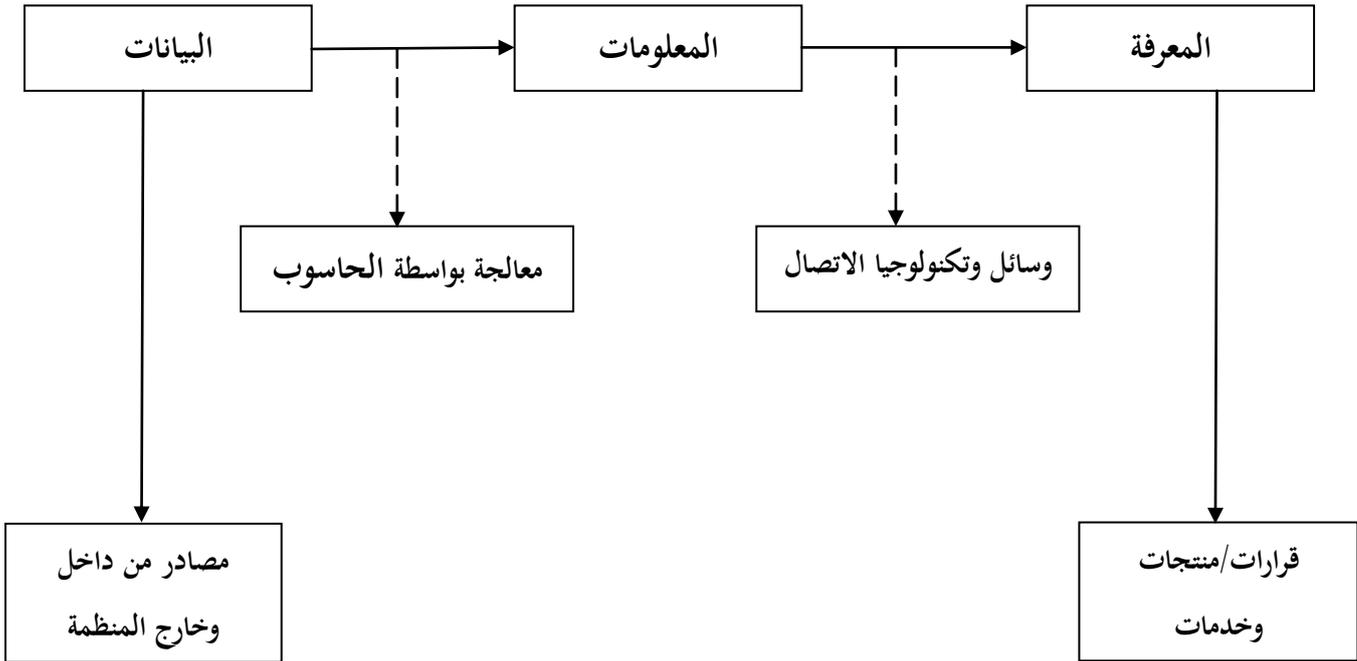
- تخيلية (فنون)؛
- إقناعية (دعاية، إشهار، حوارات)؛
- اجتماعية.

ومن خلال التعاريف المقدمة يمكننا القول بأن المعلومات عبارة عن كل البيانات والحقائق والأفكار الموجودة والمسجلة في شكل من أشكال الموارد التي يمكن الاستفادة منها في صورة مقروءة أو مسموعة أو مرئية أو غيرها، تستخدم في المؤسسة كأحد العناصر الإنتاجية الهامة وتلعب ثلاثة أدوار أساسية فهي مصدر للمعرفة ووسيلة اتصال وسند لاتخاذ القرارات.

4. العلاقة بين البيانات، المعلومات والمعرفة:

من التعاريف السابقة يتضح الفرق بين البيانات والمعلومات والمعرفة فاذا كانت المعلومات هي ناتج تصنيع البيانات فان المعرفة هي ناتج تصنيع المعلومات، وعلاقة المعلومات بالمعرفة والبيانات والتأثير عليها هي موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم 01: العلاقة بين البيانات، المعلومات والمعرفة



المصدر: عامر إبراهيم قنديلجي، نظم المعلومات الإدارية، دار الميسر للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2012، ص31.

إن مصطلح المعلومات هو مرتبط بمصطلح البيانات من جهة وبمصطلح المعرفة من جهة أخرى وان المعرفة هي حصيلة مهمة ونهائية لاستخدام واستثمار المعلومات من قبل صناعات القرار والمستخدمين الآخرين، الذين يحولون المعلومات إلى معرفة وعمل مشمر يخدمهم ويخدم مجتمعاتهم.

ثانيا: خصائص المعلومة:

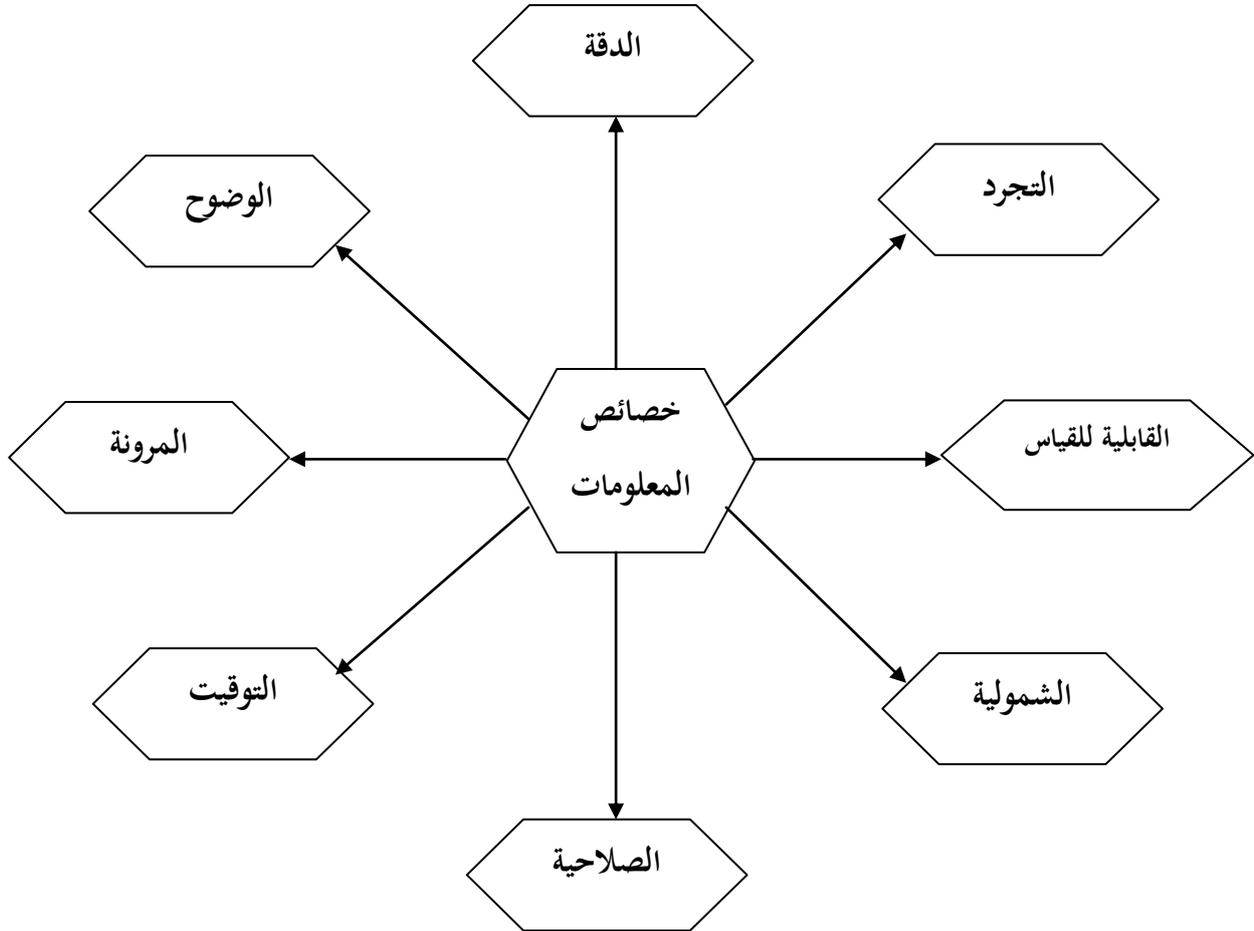
هناك بعض الصفات والخصائص لا بد من المعلومة أن تتصف بها حتى تتمكن من تحقيق الأهداف المسطرة والمرجوة منها لخدمة مصالح الجهات المتلقية لها وهي:⁽¹⁾

1. **الدقة:** أن تتصف المعلومات بأقصى درجة من الدقة وتخلو من الأخطاء الصريحة والضمنية الناتجة عن جمع المعلومات ومعالجتها وتبويبها ونقلها أو المتعلقة بالبعد الزمني، ويمكن الإشارة إلى أن الدقة في المعلومات هي دقة نسبية، أي نسبة المعلومات الصحيحة إلى إجمالي المعلومات الناتجة خلال فترة زمنية محددة.
2. **الوضوح:** أن تكون المعلومات واضحة وخالية من الغموض والالتباس بمعنى لا يمكن تأويلها على أكثر من معنى، وأن لا تعارض بعضها البعض وأن لا تحتوي على بعض الجزئيات التي تناقض الجزئيات الأخرى.
3. **المرونة:** المرونة تعني إمكانية تكيف المعلومات وتبسيطها لتناسب احتياجات واختصاصات المتلقين، وأن تكون قابلة للتطبيق في مختلف المواضيع الإجرائية وليس موضوعا بعينه.
4. **التوقيت:** إن مما يزيد في قيمة المعلومات وقدرتها على تحقيق الأهداف المرجوة منها هو تقديمها أو الحصول عليها في الوقت المناسب وأن تعكس الفترة الزمنية المطلوبة، مع ملاحظة أن بعض المعلومات وخلال مرورها بفترة المراجعة والمعالجة قبل تقديمها بشكلها النهائي قد يستغرق وقتا قد يطول مما يفقد هذه المعلومات أهميتها ويجعلها أقل فائدة أو عديمة الجدوى بالنسبة للمتلقي، ولهذا لا بد من الإسراع في معالجة تلك المعلومات وتقديمها وعرضها بأقصر وقت ممكن.
5. **الصلاحية:** تزداد قيمة المعلومات بزيادة ملاءمتها لحاجة المتلقين لها وإمكانية إستمراريتها لحين الانتهاء من بناء وصياغة القرارات المستندة إليها.
6. **القابلية للقياس:** إمكانية القياس الكمي للمعلومات الرسمية الصادرة عن نظام المعلومات الرسمي، أما المعلومات غير الرسمية فتستثنى من هذه الخاصية.
7. **الشمولية:** أن تغطي المعلومات احتياجات المتلقين لها والمستفيدين منها بعيدا عن الإطالة والدخول في التفاصيل التي لا مبرر لها، وكذلك البعد عن الاختصار الذي يظهر المعلومات مبتورة وناقصة ولا تخدم الغرض المرجو منها.
8. **التجرد:** خلو المعلومات من أية إشارات صحيحة أو ضمنية من شأنها التأثير على المستفيدين، وأن تلتزم الحيادية المطلقة في ذلك.

¹ - علي خلف حجاجحة، اتخاذ القرارات الإدارية، دار قنديل للنشر والتوزيع، ط01، عمان، الأردن، 2010، ص113 - 114.

والشكل التالي يبين خصائص المعلومات:

الشكل رقم 02: خصائص المعلومات



المصدر: علي خلف حجاجحة، اتخاذ القرارات الإدارية، دار قنديل للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2010، ص 114.

المطلب الثاني: جودة وشروط المعلومة الجيدة

أصبحت المعلومات موردا جوهريا للمؤسسات في العصر الحالي، فلكي تحافظ المؤسسات على بقائها، فهي ملزمة بأن تجمع وتخزن وأن تستخدم كما هائلا من البيانات والمعلومات، أما إذا أرادت الازدهار فيجب عليها أن تتفوق على غيرها فيما يتعلق بهذا المورد الاقتصادي الجديد.

أولا: جودة المعلومة

سنتناول فيه تعريف مصطلح الجودة وكذا جودة المعلومة:

1. تعريف الجودة:

لقد تعددت تعريفات الجودة باختلاف النظرة إليها وباختلاف وتطور مفهومها في حد ذاته لذلك نجد من التعاريف من يعرف الجودة على أنها:

- "كلمة الجودة مشتقة من الكلمة اللاتينية "Quality" والتي تعني طبيعة الشخص، طبيعة الشيء أو درجة الدقة والإتقان"⁽¹⁾.
- "الجودة هي قدرة مجموعة من الخصائص الجوهرية على تلبية الحاجيات المصرح بها والضمنية"⁽²⁾.
- أما التعريف الرسمي للجودة من قبل بعض المنظمات الدولية هو كالاتي:⁽³⁾
- "تعرفها الجمعية الأمريكية للجودة: أنها الهيئة أو الخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تعكس قدرتها على تلبية حاجات صريحة وضمنية".
- وتعرفها المنظمة الدولية للمعايير (ISO): "أنها الخصائص الكلية لكيان (نشاط أو عملية، أو السلعة، أو خدمة، أو منظمة أو نظام، أو فرد، أو مزيج منها)، التي تنعكس في قدرته على إشباع حاجات صريحة أو ضمنية".
- مما سبق ومن خلال هذه الرؤى المختلفة للجودة نجد أن مفهومها يختلف حسب المجالات التي تستخدم فيها، وحسب نشاطات ووظائف المؤسسة وحسب الموقع أو المرحلة التي استخدمت فيها.

2. جودة المعلومة:

تعرف جودة المعلومة على انها:

- "جودة المعلومات هي الدرجة التي تقدم بها المعلومات إلى الذين يستخدمونها وإلى المنظمة بشكل عام"⁽⁴⁾.
- "حتى ولو تم إرسال المعلومة بطريقة فعالة فان جودة المعلومات تتحدد بطريقة استخدامها بواسطة متخذ القرارات بمعنى آخر إن جودة المعلومات تتخذ بقدرتها على تحفيز الفرد متخذ القرار ليتخذ موقفا معينا، كذلك مقدرتها على جعل الفرد متخذ القرار يصل إلى قرارات أكثر فعالية، وهناك عوامل تحديد درجة البيانات من قبل من يستخدم هذه المعلومات وهذه العوامل الثلاثة هي"⁽⁵⁾.
- أ. **منفعة المعلومات:** هناك أربعة منافع للمعلومات:

- **منفعة شكلية:** كلما تطابق شكل المعلومات مع متطلبات متخذ القرار في الوقت الذي يحتاج فيه إليها.
- **منفعة زمنية:** يكون للمعلومات قيمة كبيرة جدا إذا توفرت لدى متخذ القرار في الوقت الذي يحتاج إليها.
- **منفعة مكانية:** يكون للمعلومات قيمة كبيرة إذا أمكن الوصول إليها أو الحصول عليها بسهولة، ولذا فان طريقة الاتصال المباشرة بالحاسوب تعظم كل من المنفعة الزمنية والمكانية للمعلومات.

¹ - الدرايكة مأمون، طارق الشبلي، **الجودة في المنظمات الحديثة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص16.

²-Froman Bernard, **Du manuel qualité au manuel management**, AFNOR, Paris, France, 2001, p22.

³ - رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، **إدارة الجودة الشاملة**، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص29.

⁴ - فايز جمعة النجار، **نظم المعلومات الإداري**، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2010، ص61.

⁵ - محمد أحمد حسان، **نظم المعلومات الإدارية**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2010، ص123 - 125.

- **منفعة تملك:** يؤثر في قيمة المعلومة من خلال الرقابة التي يمارسها على عملية توزيع ونشر المعلومات في أرجاء المؤسسة حيث أن الحصول على المعلومات يحتاج إلى تكلفة ولذا فانه عندما تزيد تكلفة الحصول على المعلومات عن قيمة هذه المعلومات فانه يكون أمام المؤسسة بديلين:

• تستطيع المؤسسة زيادة قيمة المعلومات من خلال زيادة درجة صحتها أو من خلال زيادة المنافع المتحصل عليها من المعلومات.

• تقليل التكلفة من خلال تخفيض درجة صحة المعلومات أو من خلال التقليل من المنافع المستمدة من هذه المعلومات.

ب. **درجة الرضا عن المعلومات:** عادة من الصعب أن نحكم على المدى الذي ساهمت به المعلومة في تحسين القرار المتخذ، ومن هنا فان البديل لقياس كفاءة المعلومات هو استخدام مقياس الرضا عن المعلومات من قبل من يتخذ القرار، ويمكن معرفة الرضا وعدمه من خلال متخذ القرار.

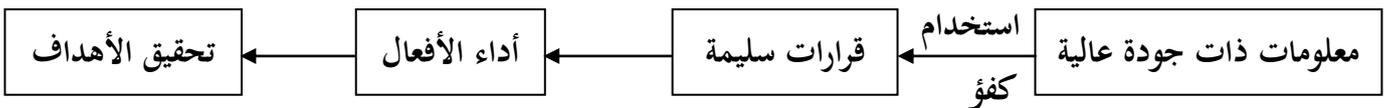
ج. **الأخطاء والتحيز:** كثير من المديرين يفضلون جودة المعلومات على كمية المعلومات المتاحة فالجودة أهم من كم المعلومات، ولاشك أن جودة المعلومات تتفاوت باختلاف الأخطاء والتحيز الموجود في هذه المعلومات، حيث أن التحيز يكون سببه محاولة الفرد أو الوحدة ممارستها لحق توزيع المعلومات داخل المؤسسة، ويمكن التقليل من التحيز في المعلومات والبيانات إذا تم إدراكه ومعرفته.

على الجانب الآخر فان الأخطاء تمثل مشكلة هامة لأنه لا توجد طريقة سهلة لعلاج هذه الأخطاء، وعادة ما يوجد الخطأ في المعلومات نتيجة لما يلي:

- عملية قياس غير دقيقة للبيانات واستخدام طريقة غير دقيقة في جمع هذه البيانات؛
- الفشل في إتباع طريقة سليمة لإعداد البيانات في صورة معلومات؛
- فقد أجزاء من البيانات أو ترك بعضها دون تشغيل؛
- الخطأ في عملية تسجيل البيانات؛
- استخدام الملف الخاطئ لحفظ المعلومات؛
- التزوير المعتمد للبيانات.

وهذا الشكل يبين لنا الاستخدام الكفؤ لجودة المعلومة:

الشكل رقم 03: جودة المعلومات



المصدر: علي خلف حجاجحة، اتخاذ القرارات الإدارية، دار قنديل للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2010 ص 115.
اي كلما كان الاستخدام بشكل كفؤ للمعلومات ذات الجودة العالية كلما ادى ذلك الى اتخاذ قرارات سليمة وبالتالي الاداء يكون فعال فتحقيق الاهداف.

ثانياً: شروط المعلومة الجيدة:

تلعب المعلومات أدوار هامة في المؤسسة فهي تعتبر كأداة للاتصال وربط ووصول مع المحيط كما أنها قد تتحول إلى معرفة والتي تؤدي إلى زيادة فعالية القرارات التسييرية وهي كذلك ركيزة للمعرفة الفردية والتي تمكن من عملية الإنتاج والإبداع في المؤسسة، وللمساعدة في فهم وتقييم قيمة المعلومات، يمكن تحديد عدة عوامل تؤخذ بعين الاعتبار:⁽¹⁾

1. **سهولة وسرعة الحصول:** هذا الشرط يشير إلى سهولة وسرعة الحصول على المعلومات، بقياس (دقيقة واحدة بالمقارنة مع 24 ساعة) وذلك بمقارنة نظم تشغيل البيانات الآلية مع اليدوية.
2. **الشمول:** هذا الشرط يشير إلى كمال المعلومات، وهو غير ملموس، ويصعب قياسه ووضع قيمة رقمية له.
3. **الصحة والدقة:** هذا الشرط يشير إلى درجة الخلو من الخطأ في المعلومات، وفي التعامل مع مجموعة أو أحجام كبيرة من البيانات عادة ما يطرأ نوعين من الأخطاء، أخطاء في النقل وأخطاء في الحساب. وكثيراً من مفاهيم الصحة يمكن أن تقاس كمياً، مثلاً يمكن التعرف على معدل الخطأ في كل 100 فاتورة تعد في نظام يدوي مقابل هذا المعدل في نظام يعد باستخدام الحاسوب.
4. **الملائمة:** هذا الشرط يشير إلى مدى ملائمة المعلومات لطلب المستخدم، يجب أن تكون المعلومات ملائمة لموضوع البحث.
5. **الوقت المناسب:** هذا الشرط يشير إلى الوقت المنقضي في دورة التشغيل أي مدخلات (عمليات) تقديم تقارير المخرجات لمستخدمي المعلومات، وحتى يكون معيار الوقت ملائم فإن مدة الدورة لا بد أن تنخفض في بعض الحالات يمكن القياس كمياً بشرط الوقت.
6. **الوضوح:** يشير هذا الشرط إلى الدرجة التي يجب أن تكون فيها المعلومات خالية من الغموض، يمكن تحديد قيمة عامل الوضوح إذا كانت زيادتها تؤدي إلى تخفيض تكلفة مراجعة المخرجات.
7. **المرونة:** تعني قابلية المعلومات على التكيف للاستخدام بأكثر من مستخدم، هذا الشرط أو المعيار يصعب قياسه بدقة ولكن يمكن تقييمه بمدى واسع.
8. **التصحيح:** هذا الشرط مفهوم نسبي، ويشير إلى درجة الدقة التي يمكن الوصول إليها بين مختلف المستخدمين والفاحصين لنفس المعلومات.
9. **عدم التحيز:** هذا الشرط يشير إلى غياب القصد في تحريف أو تغيير المعلومات لغرض التأثير على المستخدم للوصول إلى نتيجة معينة أي خلو المعلومات من التحيز.
10. **قابلية القياس:** هذا الشرط يشير إلى طبيعة المعلومات الرسمية المنتجة من نظام المعلومات الرسمي وإمكانية قياسها في شكل كمي.

¹ - سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 107.

المطلب الثالث: أنواع المعلومات

هناك العديد من الطرق التي يمكن بواسطتها أن تقوم المؤسسة بتجميع المعلومات، فللمعلومات عدة أنواع ويمكن تحديدها وفقا لعدة معايير أهمها:

1. معيار الإطار الزمني للمعلومة: ونجد: (1)

أ. المعلومات التاريخية: يمكن استخدامها لإيجاد حلول بديلة لمشكلة ما.

ب. المعلومات التنبؤية: تستخدم في تصميم الحلول البديلة تمهيدا لمرحلة الاختيار، ويعتقد بعض خبراء نظم المعلومات أنه لا قيمة للمعلومات إلا إذا كانت مفاجأة لمن يستقبلها، وبالرغم من ذلك فإذا طبقت المعلومة مع ما نتوقعه فإنها تساهم في تخفيض مستوى الخطورة التي تتعرض لها المؤسسة.

2. معيار الإطار التقني للمعلومة: نميز بين: (2)

أ. المعلومات القياسية: لديها صفة متواصلة مثل شدة التيار الكهربائي، الحرارة، الصوت.

ب. المعلومات الرقمية: هي معلومات متقطعة أساسا مثل: الحروف الأبجدية.

3. معيار الإطار الاقتصادي والعلمي للمعلومة: في هذا الإطار نجد: (3)

أ. المعلومات التجارية: هي معلومات متعلقة بالطلب.

ب. المعلومات الصناعية: هي معلومات متعلقة بالعرض.

ج. المعلومات التكنولوجية: هي معلومات متعلقة بأسلوب الصنع.

د. المعلومات التنظيمية: هي معلومات متعلقة بأساليب التنظيم والهيكلية.

هـ. معلومات حول النشاط: تخص مختلف أبعاد وظائف المؤسسة.

4. معيار مصدر المعلومة: نميز بين: (4)

أ. المعلومات الداخلية: هي التي تنتج من طرف المؤسسة بنفسها حيث نجدها في شكل ملفات إحصائية، وتقارير لمختلف المصالح، توجيهات وتعليمات... الخ.

ب. المعلومات الخارجية: هي التي تصدر من خارج المؤسسة كالهياكل الرسمية، قاعدة المعطيات، وشبكة المعلومة... الخ.

5. معيار درجة الرسمية: في هذا الإطار نجد: (5)

أ. معلومات رسمية: هي كل المعلومات التي تخرجها وتقدمها نظم المعلومات داخل المنظمة فهي محددة من قبل الإدارة وتتمتع بميزات كونها مؤرخة وتتبع قنوات أو طرق محددة مسبقا.

¹ - كمال السيد غراب، فادية محمد حجازي، نظم المعلومات الإدارية، مطبعة الإشعاع الفنية، ط 1، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 43.

² - Bressy (G) et Konkuyt (C), *Economie d'entreprise*, édition Dalloz, Paris, France, 1995, p92

³ - Debants(J), *Service aux entreprise information, Produits et et richesse*, Economica, Paris, France, 1995, p06.

⁴ - Bressy (G) et Konkuyt (C), op-cit, p92.

⁵ - أحمد فوزي ملوخية، نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 41.

ب. معلومات غير رسمية: فهي التي تأتي من خارج نظم المعلومات الخاصة بالمنظمة فهي معلومات غير محدودة وتتبع طرق غير معروفة كالإشاعات.

6. معيار مدة حياة المعلومة: ونجد: (1)

أ. المعلومات الدائمة: تتميز المعلومات الدائمة بكونها ثابتة في معظم الأحيان أي أنها لا تتغير مثل: تاريخ الميلاد.

ب. المعلومات المؤقتة: هي التي تتغير مع مرور الزمن نتيجة عوامل عدة مثل: عدد السكان.

7. معيار المستوى الهرمي للمؤسسة: حيث نجد: (2)

أ. المعلومات التشغيلية: تتمثل في المعلومات المرتبطة بالوظائف الاعتيادية والروتينية للمؤسسة: مثل معلومات محاسبية، برامج الإنتاج... الخ.

ب. المعلومات التكتيكية: أو التسيير فهي التي تهدف بالدرجة الأولى إلى التأثير على سلوك أفراد المؤسسة لجعلهم يتوافقون مع أهدافهم بشكل يضمن الاتصال والتنسيق بين الوحدات مثل: الإشهار، توظيف المهام والمسؤوليات.

ج. المعلومات الإستراتيجية: ترتبط بمستقبل المؤسسة والفرص التي تتاح لها للتطور، وهي تلعب دورا هاما في عملية تكيفها مع تغيرات محيطهم مثل: دراسة وضعية المنافسين، المقابلات العلمية... الخ.

8. معيار إمكانية قياس المعلومات: هناك: (3)

أ. المعلومات الكمية: هي المعلومات المتعلقة بالأرقام والقيم مثل رقم الأعمال.

ب. المعلومات النوعية: هي المعلومات التي تعتمد على المعرفة والخبرة.

9. معيار اتجاه تنقل المعلومة: نجد:

أ. المعلومات الصاعدة: تتمثل في المعلومات التي تتجه من القاعدة إلى القمة كالاقتراحات المقدمة من طرف العمال نحو الإدارة.

ب. المعلومات النازلة: هي المعلومات الآتية من المقدمة نحو القاعدة كالأوامر التي تصدر من الإدارة العامة.

ج. المعلومات الأفقية: هي التي تتداول بين المصالح أو بين الأشخاص من نفس المستوى.

10. معيار كيفية استقبال المعلومات: نميز بين:

أ. معلومات شفوية: هي التي يتم استقبالها دون أي حامل خاص بها كالإشاعات.

ب. معلومات مكتوبة: هي التي تكون لها حامل خاص بها مثل: الأوراق، الاسطوانات... الخ (4).

¹-Bressy (G) et Konkuyt (C), op- cite, p93.

²- علاء عبد الرزاق محمد حسن السالمي، نظم دعم القرارات، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1 ، عمان، الأردن ، 2005 ، ص25.

³- كاريش صليحة، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، شهادة الماجستير، منشورة، جامعة الجزائر، 1999-2000 ، ص57-58.

⁴-Bressy (G) et Konkuyt (C), op cite, p92.

المطلب الرابع: مصادر الحصول على المعلومات

هناك العديد من الطرق التي يمكن بواسطتها أن تقوم المؤسسة بتجميع المعلومات هناك:

01. مصادر داخلية:

تتكون المصادر الداخلية من أشخاص أو إدارات داخل المؤسسة مثل المشرفين ورؤساء الأقسام والمديرين بمختلف مستوياتهم وهذه المصادر تعطي حقائق عن أساسيات مخططة منظمة (أي على أساس رسمي) لتدعيم القرارات إذا كان المستفيد المنتظر مدركا للحقائق المتاحة، ويتم جمع البيانات الداخلية على أساس رسمي طبقاً للأحداث التي وقعت بالفعل، وغالباً ما تمثل عملية استرجاع هذه المعلومات للمدربين الفعالية للخطط المسبقة⁽¹⁾. ومن هذه المصادر الداخلية ما يلي:⁽²⁾

أ. **معلومات متعلقة بقسم الإنتاج (العمليات):** وهي معلومات تختص بالتدفق المادي للسلع أو الإنتاج من السلع والخدمات، كما يوفر نظام الإنتاج كميات كبيرة من البيانات، وذلك لأن النظام يميل إلى أن يكون ألياً بدرجة كبيرة، كما أن توقيت البيانات يكون مناسباً، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق فوائد كبيرة نتيجة لاستخدام تلك البيانات في مجالات عديدة.

إن توفر المعلومات الإنتاجية يقدم فرصاً كبيرة للتنمية وتوفير التكاليف وزيادة الكفاءة التشغيلية، مما قد يحقق نتائج ملموسة بالنسبة للمشروع ككل.

ب. **معلومات متعلقة بقسم الموارد البشرية (الأفراد):** تتعلق هذه المعلومات بالعاملين بالمؤسسة وكذلك الاحتياجات المستقبلية من العمالة، وتهتم هذه المعلومات بتوفير البيانات اللازمة للحصول على العمالة والإجالات والتدريب، ومكافأة القوى العاملة.

ج. **معلومات متعلقة بقسم المحاسبة والمالية:** تعتبر المحاسبة جزءاً من نظام المعلومات العامة للمؤسسة، كما تعتبر أيضاً جزءاً أساسياً من المجال الذي يغطيه مفهوم المعلومات.

د. **معلومات متعلقة بقسم المبيعات:** تحتوي على المعلومات الخاصة بفواتير البيع التي تحدد نوع الأصناف التي تم بيعها وعدد وحداتها وسعر البيع للوحدة وطريقة الدفع وطرق النقل والتأمين وتحتوي على المعلومات الخاصة بالعملاء والمراسلات والعقود وتقارير الممثلين ودراسة السوق.

هـ. **معلومات متعلقة بقسم البحث والتطوير:** تحديد تكاليف التطوير والبحث تحدد جودة المنتجات ونوعيتها والتقنيات الواجب استخدامها لمقابلة التطورات السريعة.

¹ - علي محمد منصور، مبادئ الإدارة، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 1999، ص90.

² - أحمد نور، فتحى السوافيري، المحاسبة الإدارية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 1998، ص44.

و. معلومات متعلقة بقسم المشتريات والمخازن: تتضمن معلومات تتعلق بالموردين وأصناف السلع وأسعارها وتكاليف النقل وعقود وفواتير الشراء وميزانية المشتريات، وطاقة التخزين وتقارير الجرد وسجلات الفحص والاستلام.

02. مصادر خارجية:

تكون المصادر الخارجية البيئية وموزعات المعلومات الموجودة خارج نطاق المؤسسة، وتتضمن هذه بعض التقسيمات مثل: العملاء، الموردون، المنافسون، والنشرات المهنية وغيرها... الخ.

ومثل هذه المصادر تمد المؤسسة بالمعلومات البيئية والتنافسية التي تعطي المديرين قاعدة هامة لما يستوجب الحدوث، فمثلا المعلومات الخارجية قد تمثل بيانات، أنشطة مماثلة لنفس نشاط المؤسسة وهذه المعلومات تفيد في إجراء دراسات المقارنة وتلقى المزيد من الضوء عن المركز التنافسي⁽¹⁾. وهذه المعلومات تصل إلى المؤسسة من المحيط الخارجي وتمثل في:⁽²⁾

أ. المصادر الأولية: ويتم فيها الحصول على المعلومات الأولية عن طريق: الملاحظة، التجارب، البحث الميداني، التقدير الشخصي، والمميز لهذه المصادر بأنها تعبر عن معرفة أولية يتم من خلالها التحكم في متغيرات ذات أهمية.

ب. المصادر الثانوية: هي عكس المصادر السابقة فالمصادر الثانوية تعني أنها ليست المصدر الأول للمعلومات مما يعني أنها تكون قد استعملت سابقا وغالبا ما نحصل عليها من المطبوعات والمنشورات، الأجهزة الحكومية.

¹ - محمد السعيد خشبة، نظم المعلومات: المفاهيم والتكنولوجيا، دار المعارف للنشر والتوزيع، مصر، 1990، ص51.

² - كبري فتيحة، فعالية نظام المعلومات الاقتصادية في تحقيق التنمية من خلال دعم القرارات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، منشورة، 2006-2007، ص63.

المبحث الثاني: عموميات حول الاتصال

يعد الاتصال ضرورة إنسانية واجتماعية وحضارية، فحاجة الإنسان إلى الاتصال لا تقل عن حاجته إلى الغذاء والأمن، والأمر كذلك بالنسبة للمؤسسة التي نفسها ملزمة بالدخول في علاقات على مختلف المستويات، فأهمية الاتصال في المؤسسة تزداد يوماً بعد يوم وذلك للدور الهام والبارز الذي تلعبه هذه الوظيفة على كافة المستويات وكذلك نظراً للتطور المذهل لوسائلها التي أصبحت تؤثر مباشرة على كفاءة ومردودية المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم الاتصال وأهميته

سنتناول فيه مفهوم الاتصال وأهميته:

أولاً: مفهوم الاتصال

لقد ظهرت تعاريف عديدة لمفهوم الاتصال من قبل الباحثين والمتخصصين في علوم الاتصال والإعلام لا يمكن حصرها، عكست في معظمها أهميته ودوره في الحياة الإنسانية والمكونات أو العناصر الأساسية لعملية الاتصال ومن هذه التعاريف:

- "الاتصال عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة، تنقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر"⁽¹⁾.
- "الاتصال وظيفة إدارية، تتصل بطبيعة العمل الإداري من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة ويعني الاتصال تبادل الأفكار والآراء والمعايير والمقترحات بقصد إحداث تصرفات معينة"⁽²⁾.
- "تعني عملية الاتصالات نقل البيانات أو المعلومات أو الحقائق أو الأفكار بين اثنين على الأقل من الأفراد في المنظمة عن طريق رسائل شفوية أو مكتوبة أو اعتماد على إشارات رمزية لها دلالتها ويدركها المرسل والمستقبل معاً"⁽³⁾.
- "الاتصال هو إرسال من جانب واحد لرسائل موجهة بغرض تحقيق تغيير في الرأي، العادة، أو السلوك المستقبل"⁽⁴⁾.
- "الاتصال هو ظاهرة اجتماعية، حركية، تأثر وتتأثر بمكونات السلوك الفردي العوامل المؤثرة على طرفي عملية الاتصال المشتملة على نقل وتبادل المعلومات الأفكار، المعاني المختلفة وتفهمها باستخدام لغة مفهومة للطرفين من خلال قنوات معينة"⁵.

¹ - أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص 35.

² - عامر إبراهيم قنديلجي، إيمان فاضل السامرائي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن 2002، ص 237.

³ - أمين العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن الواحد والعشرين، دار قباء لطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص 175.

⁴ - Henri Mahe et Bois landelle, **Dictionnaire de gestion**, economica édition, Paris, France, 1998, p67.

⁵ - سعيد عامر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، مركز وايد سير قيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 2000، ص 30.

- "الاتصال هو العملية التي يتم من خلالها ارسال رسالة معينة (المنبه) من المرسل الى المستقبل المستهدف وباستخدام أكثر من أسلوب من خلال وسائل اتصالية محددة"⁽¹⁾.

من خلال هذه التعاريف يمكن القول بان الاتصال هو نقل الأفكار، المعلومات والاتجاهات من طرف إلى طرف آخر من خلال عملية ديناميكية مستمرة باستعمال قنوات الاتصال بهدف إحداث استجابة في الطرف الآخر.

ثانياً: أهمية الاتصالات

تحقق الاتصالات مزايا متعددة للأفراد والمنشآت يمكن توضيحها فيما يلي:⁽²⁾

1. تساعد عملية الاتصال الأفراد على فهم وإدراك طبيعة العمل والمهام التي يقومون بها؛
 2. تساعد عملية الاتصال على تنمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، وخلق التعاون المشترك بين الأفراد كل في مجال تخصصه؛
 3. تساعد الاتصالات على معرفة معوقات العمل، هل هي نابعة من التنظيم نفسه أم من الأفراد لأن تحديد مصدرها يساعد على إيجاد الحلول المناسبة لها؛
 4. تعتبر عملية الاتصال همزة الوصل بين المدير ومراكز الأداء؛
 5. تساعد عملية الاتصال على تحديد دور كل فرد في المنشأة ومكانته في التنظيم وإجراءات العمل وبالتالي يسهل عليه الاتصال بالأفراد والجماعات الأخرى؛
 6. إن الاتصال هو الوسيلة المناسبة لتوحيد وتنسيق الجهود المختلفة في التنظيم، وهو وسيلة لإحداث التغيير في السلوك؛
 7. تمثل الاتصالات جزءاً كبيراً من أعمال المديرين اليومية بحوالي 75% من أوقاتهم تقضى في الاتصالات الإدارية؛
- إن الاتصال في المنظمات يخدم عدة أغراض من أهمها:⁽³⁾
8. نقل المعلومات والمعارف من شخص لآخر من أجل تحقيق التعاون؛
 9. تحفيز الأفراد وتوجيههم للعمل؛
 10. يساعد على تغيير الاتجاهات وتكوين الاعتقادات من أجل الإقناع والأثير في السلوك؛
 11. تعريف الموظفين ببيئتهم الاجتماعية والمادية.

¹ - شادلي شوقي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، منشورة، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2007-2008، ص05.

² - أحمد عبد الرحمن الشميري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، ط1، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص297.

³ - حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط4، عمان، الأردن، 2013، ص250.

- تعتبر الاتصالات وسيلة المديرين في إدارة أنشطتهم الإدارية وفي إدارة وتحقيق أهداف المنظمة وذلك على اعتبار أن الاتصالات تساعد في القيام بالآتي:⁽¹⁾
- أ. تحديد الأهداف الواجب تنفيذها؛
 - ب. تعريف المشاكل وسبل علاجها؛
 - ج. تقييم الأداء وإنتاجية العمل؛
 - د. التنسيق بين المهام والوحدات المختلفة؛
 - هـ. تحديد معايير ومؤشرات الأداء؛
 - و. إصدار الأوامر والتعليمات؛
 - ن. توجيه العاملين ونصحهم وإرشادهم؛
 - ي. التأثير في الآخرين وقيادتهم؛
 - ت. حفز وتحسيس العاملين.

المطلب الثاني: عملية الإتصال، أنواعه ووسائله

وفيه نتعرض أولاً إلى عملية الاتصال ثم ثانياً أنواع الاتصال وأخيراً وسائل الاتصال:

أولاً: عملية الاتصال

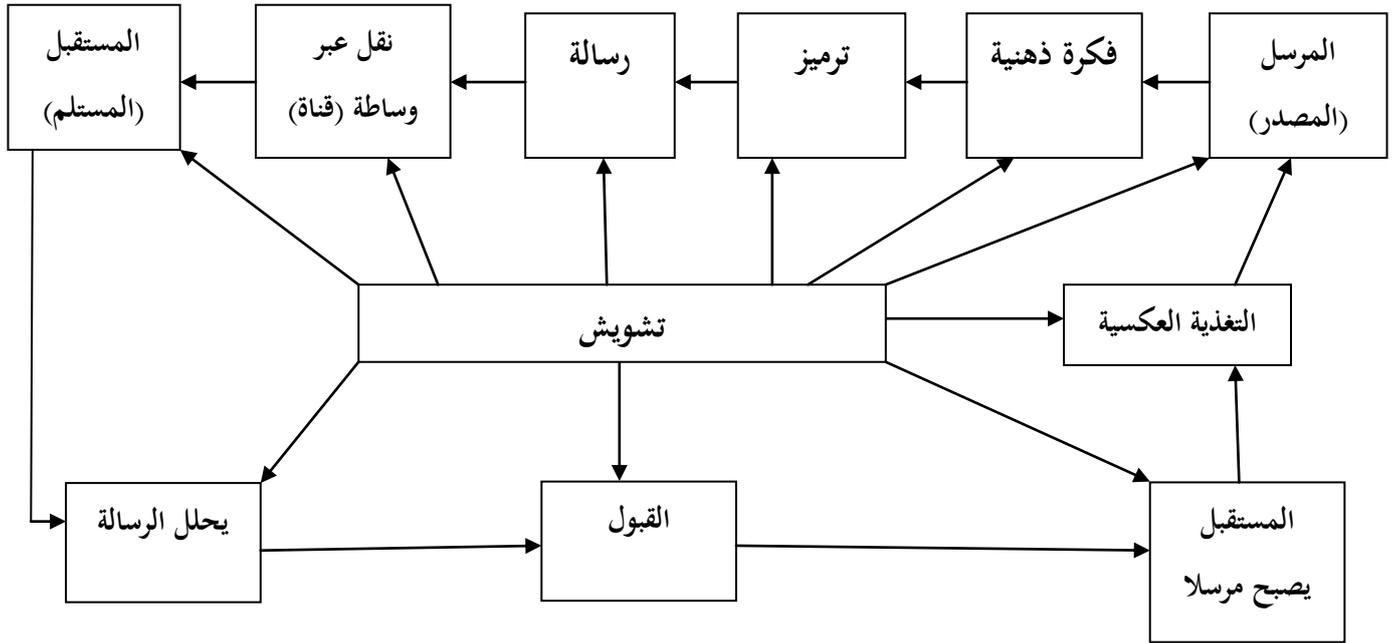
إن عملية الاتصال عملية ديناميكية ذات اتجاهين، بمعنى أن كل فرد في عملية الاتصال هو مرسل ومستقبل للمعلومات والأفكار التي تتضمنها هذه العملية، وحتى تتم عملية الاتصال يجب توفر ثلاثة عناصر أساسية على الأقل وهي: المصدر (مرسل الرسالة)، الرسالة نفسها، مستقبل الرسالة.

هذه العناصر الثلاث تمثل عملية الاتصال بمعناها البسيط، ولكن من ناحية عملية الاتصال، فإن العملية الاتصال أكثر تعقيداً، وتحتوي على أكثر من متغير يؤثر على عملية الاتصال.

والشكل رقم 04 يبين الإطار العام لعملية الاتصال بعناصره وأبعاده المختلفة وهي:

¹ - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ط7، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 356 - 357.

الشكل رقم 04: عناصر وأبعاد عملية الاتصال



المصدر: حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط4، عمان، الأردن، 2013، ص252.

يوضح لنا هذا الشكل ما يلي:

1. المصدر: يمكن أن يكون شخصا أو جماعة أو أي مصدر آخر كالكتاب أو الراديو أو التلفزيون أو محطة وفعالية الاتصال تعتمد على صفات معينة في مصدر العملية الاتصال كالثقة والتقرير، والقدرة على التأثير... الخ.
2. الترميز: تتضمن هذه العملية وضع محتويات الرسالة بشكل يفهمه المستلم، ويتم ذلك عن طريق استعمال اللغة أو الرموز الرياضية أو أي تعابير يتم الاتفاق عليها، تساعد على تسهيل وفهم مضمون عملية الاتصال.
3. الرسالة: تعد الرسالة لب عملية الاتصال وتأخذ صورا مختلفة فقد تكون (فكرة، رأي، معلومة...)، يرغب المرسل إرسالها إلى المستقبل بهدف التأثير على سلوكه وإكسابه معارف ومعلومات جديدة أو إحداث تغيير في اتجاهاته⁽¹⁾. ولكي تحقق الرسالة الهدف المطلوب منها يجب أن تراعي الآتي:
 - أ. صياغة بأسلوب بسيط واضح بعيدا عن الغموض واللبس واختيار الألفاظ والكلمات التي يفهمها المستقبل؛
 - ب. يجب أن تحتوي الرسالة على عنصر الإثارة، والتشويق لجذب انتباه المستقبل واهتمامه؛
 - ج. يجب اختيار الوسيلة الأكثر تعبيرا وتأثيرا وفعالية على المستقبل وتعدد الوسائل فتشمل (المقابلات الشخصية، عقد المؤتمرات والندوات واللقاءات، التليفون، الخطابات واللجان... الخ)؛

¹ - مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، الإسكندرية، بدون سنة النشر، ص192.

د. يجب أن تحمل الرموز المستخدمة في الرسالة معنى واحد للطرفين المرسل والمستقبل وكلما كانت نسبة الاتفاق على المعنى مرتفعة بينهما كلما زاد الفهم المشترك بينهما وتحقق الاستجابة المطلوبة وبالتالي تحقق الهدف المطلوب.

4. وسيلة الاتصال: ويتضمن اختيار الوسيلة المناسبة سواء كانت سمعية أو كتابية أو مرئية، أو حسية أو جميعها معا، واختيار الوسيلة الملائمة يسهل عملية فهم الرسالة، فمثلا المدير الذي يريد التأكد من أن الرسالة ستحفظ من قبل المرؤوسين يقوم بإرسال مذكرة مكتوبة لتدعيم تعليماته الشفوية التي أصدرها مسبقا، واختيار الوسيلة يعتمد على طبيعة عملية الاتصال وطبيعة الأفراد، وموضوع عملية الاتصال، والعلاقات بينهم، وسرعة الاتصال وتكلفتها.

5. مستلم الرسالة: إن مستلم الرسالة عادة هو شخص أو جماعة أو أي مركز آخر للاستلام يخضع لمؤثرات عديدة تؤثر على فهمه، وأهم هذه المؤثرات هو أن مستلم الرسالة يفسرها بأسلوب يعتمد على خبراته السابقة، فمثلا مذكرة الشركة التي تشير إلى زيادة متوقعة في الأجر هذا العام ربما لا تصدق إذا لم تحدث زيادات في العام السابق.

6. تحليل رموز الرسالة وفهماها: إن استلام الرسالة يتطلب من المستلم فك رموزها لتعطي معنا كاملا ومتكاملا، وقد تؤدي عملية تحليل رموز الرسالة إلى فهم خاطئ لمحتويات الرسالة من قبل مستلميها، عندما تفسر هذه الرموز تعطي معاني مختلفة من المعنى المقصود بها، وكلما كان هناك تجانس وتمائل في المركز والخلفية الفكرية والحضرية للمرسل والمستقبل وكان هناك اتفاق على معاني الرموز، كلما كان هناك درجة أكبر في فهم المعنى المقصود بالرسالة، من قبل الطرفين.

7. التغذية العكسية: إن عملية الاتصال لا تنتهي باستلام الرسالة من قبل المستقبل، فعلى المرسل أن يتأكد من أن الرسالة قد تم فهمها بالشكل الصحيح، والمرسل في هذه الحالة يلاحظ الموافقة أو عدم الموافقة على مضمونها.

8. التشويش: تؤثر على عملية الاتصال في المؤسسة عوامل متعددة تؤدي إلى صعوبة وعدم وضوح في عملية الاتصال وهذه المؤثرات قد تحدث إما من المرسل أو من خلال عملية الإرسال أو عند استلام الرسالة.

وعملية التغذية العكسية في نموذج الاتصال تبين مدى تأثير التشويش على فعالية عملية الاتصال، وهذا يفيد المدير في تحديد المشكلة في عملية الاتصال، والخطوات اللازمة للتغلب عليها.

ثانياً: أنواع الاتصال

تؤدي الاتصالات الكثيرة إلى تحسين انسياب المعلومات ورضا الأفراد وحسن الأداء وقلة عدم التأكد، ويمكن التمييز بين:

1. الاتصالات الرسمية:

يقصد بالاتصال الرسمي الاتصال الذي يتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة وتتم من خلال القنوات والمسارات التي البناء التنظيمي الرسمي والاتصالات بهذا المعنى يمكن أن تسير في واحد من ثلاث اتجاهات أساسية⁽¹⁾. وهذه الاتجاهات هي:

أ. **الاتصال النازل (من الأعلى إلى الأسفل):** وهو الاتصال الذي يصل من الرؤساء إلى مرؤوسيههم وتتضمن عادة القرارات والأوامر والتعليقات وقرارات العمل والتقارير المنشورة والإعلانات... الخ. ويهدف هذا النوع من الاتصالات إلى إيصال التعليقات والسياسات والإجراءات المرتبطة بالعمل إلى الأفراد الذين يعملون في المنظمة ومن أكثر الطرق المستخدمة في هذا النوع من الاتصالات، الاجتماعات الرسمية والنشرات الخاصة بالموظفين⁽²⁾.

ب. **الاتصال الصاعد (من الأسفل إلى الأعلى):** وهي ما يسمى بالاتصالات الصاعدة والتي تتجه من المستويات التنفيذية إلى المستويات العليا في أي جهاز إداري، وتهدف إلى إعطاء الفرصة للمرؤوسين في إيصال المعلومات لرؤسائهم، وخاصة فيما يتعلق بالنتائج المحققة في المؤسسة، هذا النوع من الاتصالات يزيد من دور المرؤوسين في المشاركة في العملية الإدارية، وكيفية تحسين الأمور، ويمكن أن تتم عن طريق تقارير تقييم الأداء، صناديق الاقتراحات والاجتماعات، نظام حل الشكاوي وسياسة الباب المفتوح⁽³⁾.

ج. **الاتصال الأفقي:** ويكون هذا النوع من الاتصالات بين المستويات الإدارية أو السياسية أو الاقتصادية التي تقع في نفس المستوى، فالإتصال بين الوزراء هو اتصال أفقي، والاتصال بين رؤساء الجامعات وبين الطلبة وبين عامة الناس هو اتصال أفقي كذلك. ويهدف الاتصال الأفقي إلى التعاون والتنسيق وحل المشكلات وتبادل الأخبار والأفكار والمشاعر ووجهات النظر والمعلومات والخبرات بين أفراد أو زملاء من نفس المستوى الإداري أو الوظيفة أو المهنة، وغالباً ما يكون الاتصال الأفقي شفويًا وبطريقة مباشرة وبدون أي تعقيدات إدارية، ويتم عادة من خلال اللقاءات وتبادل الزيارات والاجتماعات واللجان والسلوكيات المختلفة أثناء العمل⁽⁴⁾.

¹ - أمين عبد العزيز حسن، مرجع سبق ذكره، ص 181.

² - محمود سلمان العيمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 243.

³ - فؤاد الشيخ سالم وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 237.

⁴ - ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2005،

2. الاتصالات غير الرسمية:

التنظيمات والجماعات غير الرسمية تتواجد في أي منظمة جنباً إلى جنب مع التنظيم الرسمي، ولذا نجد كثيراً من الاتصالات تتم خارج التنظيم الرسمي من خلال التنظيمات والجماعات غير الرسمية ويمكن أن تكون لهذه الاتصالات نتائج إيجابية وتكمل الاتصالات عبر القنوات الرسمية كما يمكن أن تنقل الأقاويل والإشاعات الهدامة التي تضر بالمنظمة، ومن وسائل وسبل تقليل مثل هذه الأقاويل، والإشاعات الكاذبة أن تقوم الإدارة بتزويد العاملين بمعلومات فورية وصحيحة فيما يتعلق بالمواضيع والقضايا التي تهمهم.

وما يؤكد عليه جميع الكتاب والباحثين هو أن التنظيمات غير الرسمية جزء من واقع الحياة العملية في المنظمات، وان الاتصالات غير الرسمية، يمكن أن تحقق فوائد هامة وعديدة للمنظمة وللأفراد إذا ما تفهمت الإدارة هذه الجماعات ووظفتها لنقل وإرسال واستقبال معلومات مكتملة ومعززة للمعلومات التي تنقل عبر التنظيم الرسمي⁽¹⁾.

3. الاتصالات القطرية:

قد تنساب الاتصالات بشكل قطري، أي بين الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة، بينهم علاقات وظيفية ولكن ليست علاقات رسمية في المؤسسة، كان يتصل مدير إنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق.

ويعتبر هذا النوع من الاتصال ظاهرة طبيعية عادية وعفوية تحدث دائماً في أي تجمع من الأفراد، بل يعتبر حقيقة من ضروريات الحياة الاجتماعية، ومن خصائص هذا النوع السرعة الكبيرة التي تنقل بها المعلومات إذ أن طبيعة خط سيره خلال اللقاءات والاجتماعات والحفلات، تجعل نقل المعلومات يتم في وقت قصير جداً⁽²⁾.

ثالثاً: وسائل الاتصال

إن اختيار إحدى وسائل الاتصال عن غيرها يعتمد على طبيعة المرسل وطبيعة المستمعين وطبيعة الموقف الذي يملي عليه عملية الاتصال، وبشكل عام يمكن التمييز بين الوسائل الثلاثة التالية:⁽³⁾

1. الوسائل المكتوبة:

تميز هذه الوسائل بأنها مسجلة ومدونة، ويمكن استخدامها كوسيلة إثبات قانونية، كما أنه تبذل عناية كبيرة في إعدادها وصياغتها، ويمكن أن تقرأ من قبل جمهور كبير عن طريق توزيعها، إما بالبريد أو بشكل شخصي، لكن من عيوبها هو تراكم الأوراق المحفوظة، كما أن صياغتها تأخذ وقتاً طويلاً علاوة على أنه ليس كل المدراء ماهرين وقادرين على صياغة الاتصالات الكتابية بشكل جيد.

¹ - حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص273-274.

² - فؤاد الشيخ وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص237.

³ - فؤاد الشيخ وآخرون، نفس المرجع السابق، ص238.

وحتى تكون الاتصالات المكتوبة جيدة وواضحة يمكن مراعاة استعمال اللغة البسيطة، الكلمات المألوفة، استعمال الخرائط والرسوم للتوضيح، وأجهزة الانترنت... الخ، ولتجنب استعمال الألفاظ غير الضرورية والتي تزيد من حجم الرسالة.

2. الوسائل الشفهية:

هذه عادة تتم بالاتصال المباشر بين المرسل والمستقبل، إما وجها لوجه أو من خلال الاجتماعات أو اللقاء أمام جمهور كبير، وفائدة وسائل الاتصال الشفهية أنها تعطي ردود فعل مباشرة وتبادل سريع للأفكار، بحيث يسهل فهمها وتعديلها، كذلك فان اجتماع الرئيس والمرؤوسين يزيد من ثقة المرؤوسين، وينعكس بالتأكيد على الروح المعنوية.

لكن من عيوب وسائل الاتصال الشفهية، أنها قد لا توفر في الوقت، كما يظن بأن كثيرا من الاجتماعات تستغرق أوقات طويلة دون التوصل إلى نتائج تذكر، هذا وقد دلت إحدى الدراسات أن 75٪ من التعليمات والمهام التي يصدرها الرؤساء تتم بشكل شفهي، وأن المديرين يفضلون الاتصالات التلفونية والاجتماعات عن غيرها من وسائل الاتصالات الأخرى.

3. الوسائل غير اللفظية:

وهذه عادة تتم عن طريق تعابير الوجه ولغة العيون، وحركات الجسم للفرد، وهذه التصرفات الجسمية المختلفة تعطي دلالات مختلفة عن الرضا وعدم الرضا وعدم الموافقة واللامبالاة... الخ. وكثيرا من الأحيان، تتبع وسائل الاتصالات غير الكلامية وسائل الاتصالات الكلامية لتعزيز ما يقال وتأكيد فمثلا: قد يستعمل المدير قبضة يده وضربها على الطاولة للتأكيد على جدية الأمر الذي أصدره قبل لحظات بشأن عدم التأخير في تطبيق الأمر الجديد في المؤسسة.

المطلب الثالث: وظائف الاتصال والعوامل المساعدة على تفعيله

أولا: وظائف الاتصال

للاتصال عدة وظائف فهناك تصنيفات مختلفة لهذه الوظائف:

1. التقسيم الأول:

من وجهة نظر المرسل والمستقبل:⁽¹⁾

- أ. من وجهة نظر المرسل تتمثل وظائف الاتصال فيما يلي: نقل الفكرة، التعليم، الإقناع، الإعلام، الترفيه؛
- ب. من وجهة نظر المستقبل تتمثل وظائف الاتصال فيما يلي: فهم ما يحيط به من أهداف وظواهر، تعلم مهارات جديدة، الاستماع والهروب من مشاكل الحياة، الحصول على معلومات جديدة تساعد في إنجاز القرارات الصائبة.

¹ - محمد الصيرفي، الاتصالات الإدارية، حورس الدولية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص24.

2. التقسيم الثاني:

- وهو التقسيم القائم على التقليل اللغوي وبناء على هذا التصنيف يمكن تحديد الوظائف التالية للاتصال:⁽¹⁾
- أ. تأكيد العلاقة بين المعاني والرموز، التي لم تكن مفهومة قبل عملية الاتصال؛
 - ب. إضافة معاني جديدة لكلمات معينة وهذا ما يسمى بالمستوى الدلالي للغة فمثلا كلمة "دكتور" تعني المعالج للمرضى أو الأشخاص من جملة الدكتوراه أو الأشخاص الماهرين في تخصصات معينة؛
 - ج. إحلال معاني أخرى سبق تعلمها فمثلا تجد أن المعلنون يحاولون عبر وسائل الاتصال الجماهيري، إحلال معاني جديدة محل أخرى قديمة تتعلق بالسلع التي يعلنون عنها؛
 - د. دعم واستقرار معاني المفردات من خلال الاستخدام المتكرر لكلمات معينة وما يتبع ذلك من استمارة معانيها في الذاكرة مما يؤدي إلى تقوية الروابط الاصطلاحية بين الرموز ودلالاتها.

3. التقسيم الثالث:

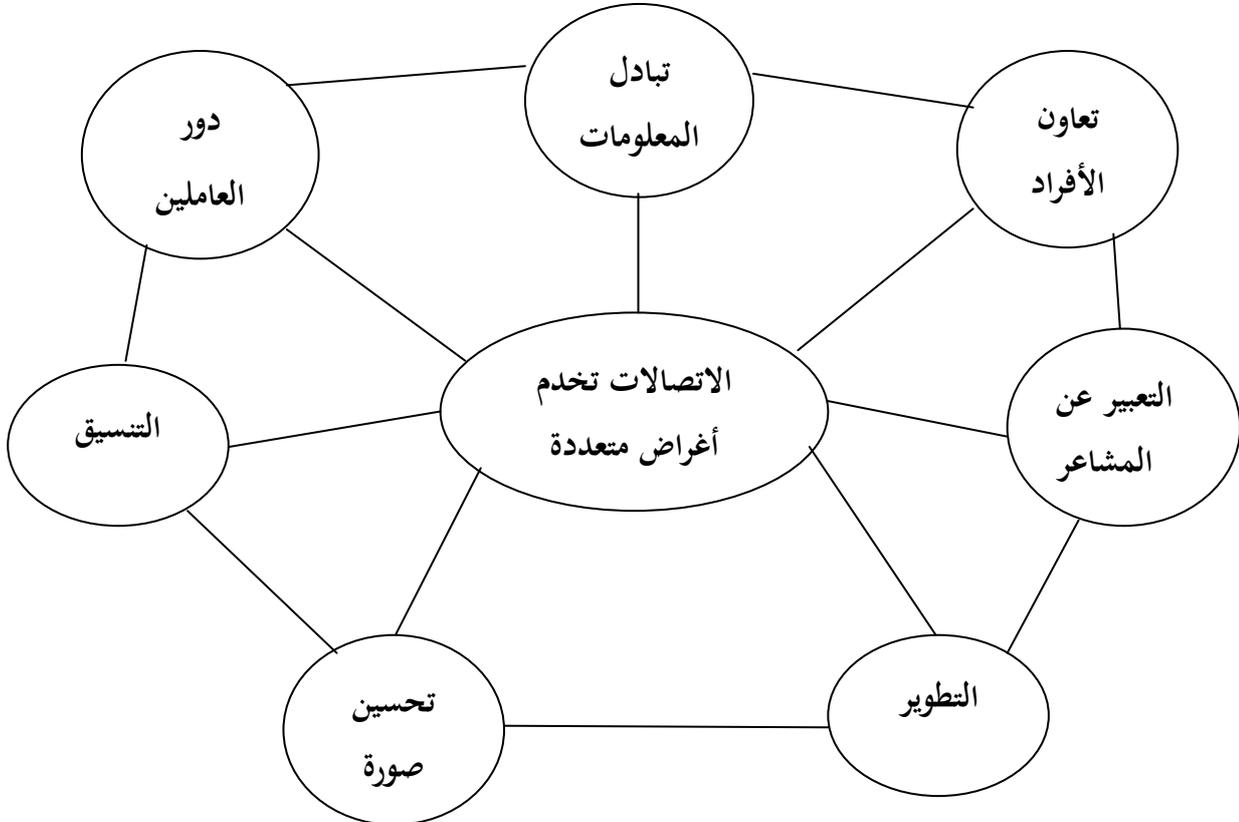
- هذا التقسيم قائم على دراسة العلاقات الإنسانية القائمة في المجتمع حيث تتمثل وظائف الاتصال فيما يلي:⁽²⁾
- أ. وظيفة رقابية: إن الوظيفة الأكثر شيوعا للاتصال في المنظمات هي استخدام الاتصال كوسيلة رقابية وذلك من خلال مساهمته في تحقيق الآتي:

- توفير المعلومات اللازمة للمستويات الإدارية المختلفة التي تستخدم لتقييم النتائج؛
 - توفير المعلومات لإدارة المنظمة بما يمكنها من إدارة مواردها بدرجة عالية من الفعالية؛
 - توفير البيانات والمعلومات اللازمة للتخطيط المستقبلي؛
 - توفير المعلومات للجهات الخارجية ذات المصلحة بما يمكن من تكوين انطباع سليم عن المنظمة؛
 - إعطاء كافة المستويات الإدارية للإحساس الصادق عن نشاط المنظمة ومدى تقدمها.
- ب. وظيفة تثقيفية: من خلالها يهدف الاتصال إلى تزويد الناس بالثقافة الجماهيرية التي تساعد على تضامن المجتمع بشتى أنواع مؤسساته.
 - ج. وظيفة تعليمية: حيث يساهم الاتصال في نقل المعارف والعلوم والتراث من جيل إلى جيل مما يساعد على تواصل الخبرات في المجتمع.
 - د. وظيفة اجتماعية: وهنا يساهم الاتصال في تكوين العلاقات الإنسانية عن طريق تسهيل تبادل المعلومات بين الناس وكذا المساهمة في توحيد الأفكار والاتجاهات والعمل على تغيير السلوك الإنساني.
 - هـ. وظيفة سياسية: حيث يساهم الاتصال في تشكيل الرأي العام والرد على الدعاية المغرضة وتوطيد العلاقات بين القائد وشعبه.
 - و. وظيفة دينية: من خلال مساهمة الاتصال في نشر الدعوات والتقاليد الدينية.

¹ - عبد الحافظ محمد سلامة، وسائل الاتصال وأسسها، دار الفكر، عمان، الأردن، 1994، ص14.

² - محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص26-27.

ومن هنا يمكن القول أن للاتصالات أغراض متعددة يمكن توضيحها في الشكل التالي:
الشكل رقم 05: أغراض الاتصالات:



المصدر: محمد الصبري، الاتصالات الإدارية، حورس الدولية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 28.
الشكل التالي يوضح لنا اغراض الاتصالات اي ان الاتصالات تخدم عدة اغراض متعددة.

ثانيا: العوامل المساعدة على تفعيل الاتصال

يمكن تحسين فاعلية الاتصالات في المنظمة من خلال النظر بشمولية لخطوات عملية الاتصال التي جرت مناقشتها من قبل، بدا من بلورة الفكرة ذهنيا، وإعداد الرسالة واختيار وسيلة، وانتهاء بالتغذية الراجعة، فإذا عملنا على تجنب أي من معوقات ومشكلات الاتصال في كل خطوة والتي سلطنا الضوء عليها، يمكن زيادة فاعلية الاتصالات، وقد حاول كثير من الكتاب تقديم مقترحات محددة في هذا المجال، وسنحاول ابراز أهم هذه المقترحات:⁽¹⁾

1. الوضوح: على المرسل أن يعد الرسالة بشكل واضح، وان يتجنب استخدام المفردات والمصطلحات الغامضة الصعبة؛
2. الشمول: أن تتضمن الرسالة جميع الحقائق اللازمة ليفهمها المستقبل ويتصرف على ضوءها؛
3. الإيجاز: تجنب اللف والدوران والتكرار والإطالة غير المبررة؛
4. استخدام الحقائق المحسومة والابتعاد عن العموميات والأمور المجردة؛

¹ - سيد محمد جاد الرب، نظم المعلومات الإدارية، بدون النشر، القاهرة، مصر، 2009، ص 277.

5. الصدق والنزاهة، فلا فائدة ترجى من الرسالة غير الصحيحة؛
6. الحرص على جذب انتباه وتفكير المستقبل؛
7. على المرسل أن ينظر إلى أي إيماءات أو تلميحات أو إشارات من المستمع للحصول على تغذية راجعة؛ حتى لو اضطر إلى توجيه الأسئلة إليه؛
8. الإصغاء الفعال من جانب المستقبل؛
9. المتابعة من قبل المرسل ليتأكد من المستقبل فهم المعنى المقصود من الرسالة؛
10. تنظيم تدفق المعلومات وإرسالها بالقدر الأمثل وتجنب الزيادة الكبيرة في مقدار المعلومات المرسل إلى المستقبل؛
11. التعاطف، على الفرد أن يحاول أن يضع نفسه في مكان وموقف الطرف الآخر ويدرك وجهة نظره ومشاعره وان يتوقع كيف يفسر الرسالة؛
12. تطوير اتجاهات إيجابية؛
13. مناقشة المشكلات فوراً؛
14. الحفاظ على النقاش ليقى صريحا ومكشوفاً؛
15. اختيار واسطة الاتصال المناسبة؛
16. تهيئة وتوفير جميع السبل والتسهيلات للاتصال والإمكانات المادية التي تسهل الاتصال الفعال؛
17. تجنب إصدار الأحكام والتقييم المسبق قبل سماع كل الحقائق.

المطلب الرابع: الاتصال ودوره في تدفق المعلومات

تعتبر المعلومات واتصالها محور نظرية المعلومات وهي النظرية الرياضية للاتصال، والاتصال هو إجراء قد يؤثر به شخص آخر، ويتضمن ذلك كافة أنواع السلوك الإنساني وليس فقط الكتابة المحادثة فقط. وعلى ذلك نواجه ثلاث مشاكل في اتصال المعلومات:⁽¹⁾

1. فنية: ما هي درجة الدقة التي يمكن بها تحويل رموز الاتصال؟
 2. لغوية: ما هي درجة الدقة التي تحمل بها الرموز المحولة للمعنى المرغوب؟
 3. فعالية: ما هي درجة فعالية تأثير المعنى المستلم على سلوك الاتجاه المرغوب فيه؟
- وتتعلق المشكلة الفنية بدقة تحويل مجموعة الرموز من المرسل إلى المستلم على سبيل المثال، في تجهيز البيانات بالحاسب وإنتاج معلومات لاستخدامها بواسطة الإدارة في اتخاذ القرارات، نجد أنه من المبدئي ترجمة المعلومات من نبضات الكترونية إلى حروف مطبوعة.

¹ - محمد القوي، مقدمة الحسابات الالكترونية وتطبيقاتها في نظم المعلومات المحاسبية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر 1992، ص49.

ومشكلة اللغة تتعلق بالدرجة التي يفهم بها المستلم الرسالة ويفسر معنى المرسل، وبالتالي على مصممي الأنظمة المستخدمة للحاسب، تأكيد أن النتائج تعرض بطريقة يمكن تفهمها واستخدامها بواسطة الإدارة أو مستلم المعلومات، على سبيل المثال يجب أن يكون واضحاً أن تحلل المبيعات تتم على أساس القيم وليس على أساس آخر، أي يستطيع المستلم أن يعرف مباشرة الأسس المستخدمة في التحليل وإلا فإن ذلك يرجع إلى مشاكل لغوية. وتتلق مشاكل الفعالية بنجاح الاتصال في إنتاج الاتجاه أو السلوك المرغوب فيه، فالاتصال الفعال يجعل من المعنى المستهدف واضحاً.

1. نظام الاتصالات:

يمكن تعريف الاتصال على أنه مجموعة من التطورات الفيزيائية والبيولوجية، أين تتحد فيه عملية تبادل وسير المعلومة من الشخص المرسل إلى شخص آخر مستقبل من أجل تحقيق أهداف معينة. فالاتصال يمثل سير ونقل المعلومة وهو يضم مجموعة التبادلات داخل المؤسسة وخارجها أين تظهر كالتالي:⁽¹⁾

أ. **الاتصال الداخلي:** هو سير المعلومة داخل المؤسسة وكذا العلاقة بين الأفراد والتحاور الذي يقوم بين مختلف المستويات المتواجدة بالمؤسسة.

ب. **الاتصال الخارجي:** يتمثل في التبادل بين مختلف شركاء المؤسسة، صورة العلاقة... الخ.

على كل مرسل أن يحدد الهدف الذي ينتظره من خلال بيانه المرسل، مع ضمان النقل الجيد لتلك المعلومات المرسلة.

2. ترميز المعلومات:

في الاتصالات البشرية مثلاً نجد أن الصوت هو الترميز، حيث يتم تغيير الرسالة من العقل (مصدر المعلومة) إلى أصوات، وتحمل قناة الاتصال الرسالة الرموزة إلى المستلم عن طريق السمع ثم يحدث فك الترميز، حيث يفك المستلم الإشارات لاستخدامها، فالأذن هي جهاز الاستلام والعقل هو الذي يفك الرموز (الصوت) إلى رسالة مفهومة.

نلاحظ أن عمليات الترميز وفك الترميز المشروحة في الفقرة السابقة مطابقة تماماً لما يحدث في جهاز الإعلام الآلي خلال إدخال وتحويل الإشارات الالكترونية إلى رموز وحروف قابلة للفهم بواسطة مستخدمها عن طريق وحدة النتائج.

حتى يتسنى لنا فهم المعلومات بسرعة والحصول عليها بسهولة، فإنه يعطي لنا تعريف منفرد لكي تميز كل معلومة عن الأخرى، وحتى تحافظ المعلومة على خصائصها الجيدة فلا بد من وصولها في وقتها المحدد لأن تأخيرها يكلف في غالب الأحيان غالباً، لذلك يلجأ كل شخص إلى أو مؤسسة إلى تكوين مفردات ولغة خاصة لها حتى لا يكون هناك خلط وتعقيدات أثناء إجراء الاتصال، وهذا عن طريق عملية الترميز⁽²⁾.

¹-Anelka (T) et les autres, *Economie d'entreprise*, Bréal édition, Paris, France, 1999, p101.

²- محمد القيومي، مرجع سبق ذكره، ص51.

- مفهوم الترميز: التشفير أو الترميز هو عملية موجهة لجعل المعلومة مفهومة بسرعة من طرف الإنسان. ويمكن صياغة الشفرة بأشكال متعددة مع العلم أن اختيار تركيبة شفرة معينة هي عملية غير سهلة إطلاقاً، حيث يقوم المحلل بقوة احتياجات المؤسسة، وهذا ما يؤدي بنا لمصادقتنا على أنواع مختلفة من تراكيب الشفرة أو الترميز⁽¹⁾.

3. عملية الحشو:

إن معظم الأشخاص والمؤسسات يلجؤون إلى عملية الحشو كوسيلة لمواجهة الضوضاء، وخلال عملية التحويل قد نجد إلى العديد من الإضافات غير الضرورية أو العديد من التكرارات، وهذا ما يؤدي إلى تواجد آثار سلبية في عملية الحشو كالتكلفة الإضافية، طول مدة إنجاز نشاط أو مشروع ما، وكذا احتلال المعطيات والمعلومات لحيز كبير على مستوى الذاكرة أو الملفات اليدوية، وهذا ما يجعل المعلومات تفقد معناها.

وحتى نتجنب مثل هذا الإشكال في عملية الحشو فلا بد من إضافة نسبة الانحراف، فإذا أعطينا على سبيل المثال الرقم الإجمالي للمبيعات فقط، فلن تكون للمعلومة دلالة كبيرة لعدم وجود مقارنة بمعيار ما، وإذا قدمنا أرقام المبيعات وللمبيعات المقدرة نكون قد حسنا من المعلومة المعروضة، وإذا أضفنا الانحراف، نكون قد أوضحنا المعلومة أكثر بإضافة نسبة الانحراف تمثل تكرار للمعلومات ولكنها مقبولة نظراً لأننا خفضنا من احتمالات الحشو لأدنى حد، فالكثير من الحشو مضر مثل ضرر عدم وجود الحشو على الإطلاق.

إن مثل هذه الصعوبات (ضوضاء، عملية الحشو) قد تؤدي إلى تواجد فترة زمنية بين ظهور حاجة المستخدم للمعلومة وبين استلامه لها، وإذا كانت هذه الفترة طويلة فإن هذه المعلومة قد تصبح بلا فائدة، لذلك فإن عمر المعلومات تمثل القضية الأساسية في تصميم وتطوير نظام المعلومات، وهي التي تؤثر مباشرة على قيمة المعلومات⁽²⁾.

4. العمر الزمني للمعلومة:

يعتبر عمر المعلومات عنصراً هاماً في تحديد قيمتها بالنسبة لمستخدميها، ففي العديد من الحالات كلما ظل عمر المعلومات كلما زادت التساؤلات عن قيمتها بالنسبة للمستخدم، ولفهم المقصود بالعمر الزمني للمعلومات ينبغي معرفة مصطلحين أساسيين⁽³⁾:

- أ. فاصل المعلومات الزمني: وهي المسافة الزمنية بين التقارير، فبالنسبة للتقارير الأسبوعية فإن الفاصل الزمني أسبوع وبالنسبة للتقارير الشهرية فإن الفاصل الزمني شهر... الخ، ويمكن أن نرمز إلى هذا الفاصل بالرمز (X)
- ب. التأخير في إعداد المعلومات: وهي عملية التأخير لإعداد المعلومات بين نهاية الفاصل الزمني للمعلومة وصدور التقرير الجيد للاستخدام ويمكن الترميز إلى التأخير بالرمز (Y).

¹- Bernard (E) et Boafares (F), **informatique pour la comptabilité de la gestion**, édition ESKA, Paris, France 1995, p33.

²-Reazean (m), **économie d'entreprise ; organisation, gestion et stratégie d'entreprise**, , édition ESKA, Paris, France, 1995, p35.

³- علي عبد الهادي، نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1994، ص110.

وباستخدام هذين المصطلحين يمكن حساب الحد العمري الأقصى والحد العمري المتوسط والحد العمري الأدنى للمعلومات في إدارة التقارير بالمؤسسة كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم(01): الحد الأقصى، المتوسط والأدنى للمعلومات

معلومات عن التشغيل	معلومات خاصة بموقف ما	نوع الحد العمري للمعلومات
$X + \frac{1}{2} Y$	$X + Y$	ت. الحد العمري الأقصى
$X + Y$	$\frac{1}{2} X + Y$	ث. الحد العمري المتوسط
$\frac{1}{2} X + Y$	X	ج. الحد العمري الأدنى

المصدر: علي عبد الهادي، نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1994، ص110.

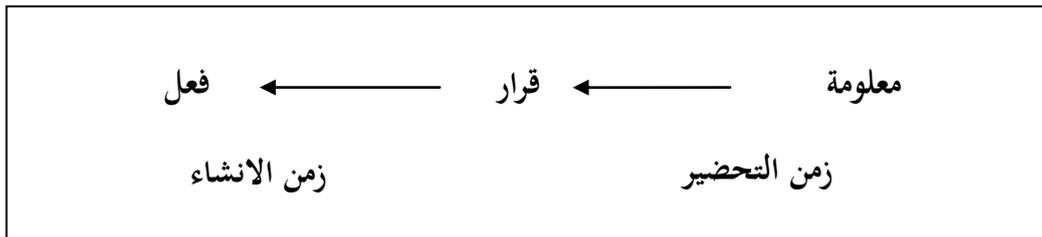
نلاحظ من خلال هذا الجدول أن الحد الأدنى للمعلومات خاصة بموقف ما يساوي الوقت اللازم لإعداد المعلومات الجديدة أو ما يسمى وقت التأخير لإعداد المعلومات.

انطلاقاً من كل هذا فالمعلومة إذن تتطور أي لها دورة خاصة بها، فهي كباقي الموارد الاقتصادية الأخرى تملك دورة حياة خاصة بها والتي تقاس ب "معلومة-قرار-فعل"، أما عمرها الزمني فيقاس بالوقت المحدد لدورة حياتها. فحسب آراء المحللين والباحثين فإن نوعية المعلومة الجيدة مرتبطة بعمرها الزمني، ويمكن أن تقسم زمن دورة حياة المعلومة إلى:⁽¹⁾

- زمن التحضير: وهو الوقت الذي يحصل خلال حجز المعلومة ولحظة نقلها إلى نظام التسيير.
- زمن الإنشاء: وهو الوقت الذي يحصل خلال وصول المعلومة من نظام التسيير إلى نظام العمليات أو بإنشاء الفعل، ويضم زمن الإنشاء الأوقات التالية: وقت التسجيل والإدراك، وقت نقل القرار، وقت إنشاء خدمة عملية.

وهذا الشكل يبين لنا زمن دورى حياة المعلومة:

الشكل رقم 06: زمن دورة حياة المعلومة:



Source: Bernard(e) et Bonferes(f), **informatique pour la comptabilité de gestion**, édition ESKA, paris, France, 1995,P30.

فيمكن اعتبار المعلومة إذن كسلعة للمؤسسة وكمورد من الموارد الهامة بها، فهي لها قيمة وتكلفة خاصة بها كما سنرى لاحقاً، مما يحدد لنا العمر الزمني الذي يعتبر الحد الفاصل لدوامها أو لنهايتها.

¹-Bernard(e) et Bonferes(f), op-cit , p30.

خلاصة:

تعتبر المعلومات موردا مكلفا ليس فقط عند اقتنائها ومعالجتها، ولكن أيضا عند إهمالها، إذ تؤثر بدورها في التوصل إلى قرار سليم، فالإدارة تهتم بالمعلومات، ليس من اجل ذاتها ولكن من اجل المنافع التي تنتج عنها، وتحدد قيمة المعلومات تبعا للنتيجة المتوقعة من القرارات التي تعتمد عليها هذه الأخيرة مقارنة بالنتائج المحققة. والمعلومة التي تقتضي اتصالا، ثلاثة أغراض تقتضيها في المؤسسة هي:

- تستخدم كمثال للموقف؛

- مد صانع القرار بأساس احتمال للاختيار؛

- تقلل الاختلافات بين البدائل في حل مشكلة معينة؛

بالإضافة إلى كونها تزيد مستوى المعرفة لمستخدميها (اتصال)

هذا وبغض النظر عن خصائص، مصادر وأنواع المعلومات، فإن عملية الاتصال لا تتوقف عن نقل الإستراتيجية، والمتابعة إلى المستوى، بل تتعداها إلى الإبداع وتغيير صورة المؤسسة، فكثيرا ما أدى نظام الاتصالات السيئ إلى نتائج سلبية للمؤسسة.

الفصل الثاني:

اتخاذ القرار ودور المعلومة

والاتصال في تفعيله

تمهيد:

كل عمل أو نشاط نقوم به في حياتنا اليومية يقوم على قرارات فردية أو جماعية وذلك لان اتخاذ القرارات يعني القيام بالحركة والإقدام على العمل وبلوغ الأهداف المنشودة، وعدم اتخاذ قرار يعني في واقع الأمر الجمود وبقاء الإنسان حائرا غير قادر على القيام بأي عمل بناء ومحقق للأهداف النبيلة التي يطمح كل فرد لتحقيقها، ولذلك فان نجاح الأفراد في أعمالهم يقاس في معظم الأحيان بالقرارات التي يتخذونها، وفي العادة يرتبط القرار بسلسلة متعاقبة من الإجراءات المتمثلة في وضع برامج وخطط دقيقة ومفاتيح الآخرين بشأنها ثم إعادة تقويمها ووضعها حيز التنفيذ حسب الإمكانيات المتوفرة والظروف الملائمة والمهارات الشخصية في الموضوع.

بالنسبة للمؤسسات تعتبر عملية اتخاذ القرارات في الأساس جوهر العملية الإدارية ومحورها فالأفراد هم محور هذا الموضوع الأساسي بالنسبة للذين يتخذون القرارات لتوجيه أعمالهم ونشاطاتهم، أو بالنسبة للمرؤوسين الذين يشاركون في صنع القرارات أو في تنفيذها، أو بارتباطه بتحقيق الأهداف وعلى اختلاف أنواعها، وهكذا تستمر عملية اتخاذ القرارات، طالما كان هناك عمل ونشاط لتحقيق أهداف مطلوبة.

وفي هذا الفصل سنتطرق إلى مبحثين أولهما حول اتخاذ القرار في المؤسسة وفي المبحث الثاني حول دور المعلومة

والاتصال في اتخاذ القرار.

المبحث الأول: اتخاذ القرار في المؤسسة

يعتبر القرار جوهر العملية الإدارية، فبدون القرارات لا يمكن للوظائف الجوهرية للإدارة أن تأخذ مكانها، كما أن العملية الإدارية بكاملها لا يمكن أن توجد، وعلى هذا فان عملية اتخاذ القرار تنتشر في جميع المستويات الإدارية وتوجد في كل جزء من أجزاء المؤسسة، وتتعامل مع كل موضوع محتمل.

المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار وأنواع القرارات

سنتناول فيه مفهوم عملية اتخاذ القرار وأنواع القرارات.

أولاً: مفهوم عملية اتخاذ القرار

1. القرار:

- إن القرار يصدر عادة من جهة معينة، هذه الجهة يطلق عليها اسم "متخذ القرار"، أي كان هذا الأخير مديراً أو مسؤولاً محولاً أو مشرفاً أو أي مستوى في الهيكل التنظيمي، وتعريف أخرى لمفهوم القرار ممكنة وهذه منها:
- "القرار هو اختيار بديل من بين البدائل الكثيرة الممكنة لأجل الوصول إلى هدف، حل مشكل، انتهاز فرصة"⁽¹⁾.
 - "القرار سلوك واعي منطقي وذو طابع جماعي كبير ويقوم على أساس المفاضلة الموضوعية بين عدد من البدائل ومتاحة لحل المشكلة"⁽²⁾.
 - "القرار يعني اختيار الطريق أو المسلك أو المنهج أو الحل الأفضل (الأحسن) من بين عدة طرق أو مسالك أو مناهج أو حلول متكافئة"⁽³⁾.
 - "يمكن تعريف القرار بأنه مسار فعل يختاره المقرر باعتباره انسب وسيلة متخذة أمامها لإنجاز الهدف والأهداف التي يبتغيها، أي كل مشكلة تشغله"⁽⁴⁾.
 - يعرفه تانبوم وزميلاه على انه: "الاختيار الحذر والدقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموعة من البدائل السلوكية"⁽⁵⁾.
 - ويعرفه فراكلان تيري بأنه: " اختيار انطلقاً من بعض المعايير، لكيفية التصرف بين سلوكين أو عدة سلوكيات ممكنة"⁽⁶⁾.

¹-Jean François, Brigitte Fournie, **50 thèmes d'initiation a l'économie d'entreprise**, édition Bréal, Paris, France 1998, p175.

²- عبد المعطي عساف، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص116.

³- حسين بلعجوز، المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص99.

⁴- السيد عليوه، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2001، ص61.

⁵- نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص83.

⁶- بيالة سميرة، المدير وعملية اتخاذ القرار في إطار إدارة المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، منشورة، جامعة الجزائر،

2003-2004، ص126.

يمكن القول إن القرار يقوم على عملية المفاضلة وبشكل واعي ومدرك بين مجموعة بدائل أو حلول (على الأقل بديلين أو أكثر) متاحة أمام متخذ القرار لاختيار واحد منها باعتباره انسب وسيلة لتحقيق الهدف أو الأهداف التي يريدها.

2. عملية اتخاذ القرار:

يتضح معنى اتخاذ القرار من خلال التعارف المتعددة التي وضعها له علماء الإدارة:

- "عرف الدرّة و آخرون اتخاذ القرار بأنه: عبارة عن عملية اختيار بديل من بين بديلين أو أكثر، أو اختيار خطة عمل من بين عدة خيارات متاحة أمام متخذ القرار بقصد حل المشكلة، وعملية اتخاذ القرار هي عملية تحديد للفكر أو الرأي حول مواجهة مشكلة أو قضية معينة، بعد أن تمت مناقشتها في عملية صنع القرار ليكون خطة عمل لحل المشكلة"⁽¹⁾.

- "اتخاذ القرار هو (عملية بحث عن كل وسط)، بمعنى أنه لا يوجد بديل قادر على تحقيق الهدف تحقيقاً تاماً غير البديل الذي يتم اختياره، ويكون عادة أفضل البدائل في حدود الظروف السائدة، حيث أن قيود البيئة والمجتمع تحد من عدد البدائل المتاحة"⁽²⁾.

- كما عرف Morton اتخاذ القرار على أنه: "عملية فنية ذهنية في آن واحد إذ أنه يحتاج إلى الإلمام الكافي بالجوانب الفنية والمعلومات الدقيقة المتصلة بالموضوع، كما أنه يحتاج إلى مهارات عالية في التنظيم والتحليل والمفاضلة بين البدائل واختيار البديل المناسب"⁽³⁾.

- يحدد برنارد: "مفهوم عملية اتخاذ القرار بأنها عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي لا تكون في الغالب استجابات أوتوماتيكية أو رد فعل مباشر"⁽⁴⁾.

- وقد عرف العقدة اتخاذ القرار على أنه: "تكثيف العديد من البدائل، أي اختيار بديل من بديلين أو أكثر من البدائل المتاحة، وأنه يعد مؤشراً لقدرات المدير الناجح"⁽⁵⁾.

- "اتخاذ القرار هو مسلك معين ومحدد من بين مجموعة البدائل لمواجهة احتمالات المستقبل"⁽⁶⁾.

من خلال التعاريف السابقة لا نرى اختلافاً كبيراً في تعريف عملية اتخاذ القرارات إلا أن ما يلفت انتباهنا فهو الفرق الموجود بين تعريف القرار وتعريف اتخاذ القرار وهذا ما تؤكد نادرة أيوب بقولها: يعني مفهوم القرار بأنه الاختيار

¹ - عدنان عواد الشوابكة، مرجع سبق ذكره، ص 227.

² - علي خلف حجاجحة، مرجع سبق ذكره، ص 21.

³ - عدنان عواد الشوابكة، مرجع سبق ذكره، ص 228.

⁴ - نواف كنعان، القرارات الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 83.

⁵ - عدنان عواد الشوابكة، مرجع سبق ذكره، ص 228.

⁶ - صخري جمال عبد الناصر، التحليل المالي كأداة لاتخاذ القرارات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2012-2013، ص 27.

لبديل واحد من بين بديلين أو أكثر، أما عملية اتخاذ القرار فتشير إلى العملية التي تبني على الدراسة والتفكير الموضوعي للوصول إلى قرار معين أي اختيار للبديل.

3. عملية صنع القرار:

تعتبر عملية صنع القرارات من حتميات الأمور في الإدارة العامة بل والإدارة الخاصة أيضاً، وهذه الملية لا تعتبر وظيفة مستقلة عن وظائف الإدارة، وإنما تعتبر بمثابة الوسيلة والأداة الأساسية لممارسة جميع وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق واتصال ورقابة.

— "عملية صنع القرارات هي عملية ديناميكية تمثل المضمون العام لنشاط الإدارة على جميع مستوياتها التنظيمية ذلك أن اتخاذ هذه القرارات لا يكون مقصوراً على مستوى معين، فهي عملية تمارس في جميع مستويات مثلها في ذلك العمل التنفيذي الذي ينشر في كافة أرجاء التنظيم وعلى أي حال فإن ثمة حقيقة لا تقبل الجدل أو النقاش من جانب المهتمين بالإدارة"⁽¹⁾.

— "صنع القرار هو سلسلة الاستجابات الفردية والجماعية التي تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين"⁽²⁾.

وعلى ذلك يمكن القول أنه يجب التفرقة بين مفهومي صنع القرار واتخاذ القرار، فمفهوم صنع القرار لا يعني إتخاذ القرار فحسب وإنما هي عملية معقدة للغاية تتداخل فيها عوامل متعددة، تقنية، اقتصادية، اجتماعية، وتتضمن عناصر عديدة، أما اتخاذ القرار فيمثل مرحلة من صنع القرار وهي آخر مرحلة.

ثانياً: أنواع القرارات

يمكن تصنيف القرارات وفقاً لمعايير عديدة تتمثل في:

1. تصنيف القرارات وفقاً للوظائف الأساسية بالمنظمة:

يمكن تصنيف القرارات وفقاً لهذا المعيار إلى الأنواع التالية:⁽³⁾

أ. **قرارات تتعلق بالعنصر البشري:** وتتضمن القرارات التي تتناول مصادر الحصول على الموظفين وطرق الاختيار والتعيين وكيفية تدريب العاملين وأسس تحليل وتوصيف الوظائف، وأسس دفع الأجور والحوافز، وطرق الترقية وكيفية معالجة الشكاوي والتأخير والغياب ودوران العمل وعلاقة المنظمة بالنقابات والاتحادات العمالية والمؤسسات ذات العلاقة بالعنصر البشري وغير ذلك.

¹ - السيد عليوة، مرجع سبق ذكره، ص 61.

² - حسين بلعجوز، مرجع سبق ذكره، ص 100.

³ - نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 249-250.

- ب. قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية ذاتها: كالقرارات الخاصة بالأهداف المراد تحقيقها والإجراءات الواجب إتباعها، والسياسات وبرامج العمل وقواعد اختيار المديرين وتدريبهم وترقيتهم وفصلهم، وأساليب التحفيز وأساليب الاتصال، والمعايير الرقابية والنمط القيادي الملائم والمركزية واللامركزية وتقارير المتابعة... الخ.
- ج. قرارات تتعلق بالإنتاج: تتضمن القرارات الخاصة باختيار موقع المصنع وأنواع الآلات المستخدمة في كيفية الحصول عليها وتصميم المصنع الداخلي وطريقة الإنتاج على المواد الخام، والتخزين وحجمه، وطرق دفع أجور العمال... الخ.
- د. قرارات تتعلق بالتسويق: تشمل هذه المجموعة من القرارات تلك الخاصة بنوعية السلعة التي سيتم بيعها وأوصافها والأسواق التي سيتعامل معها ووسائل الدعاية والإعلام الواجب استخدامها لترويج السلع وبحوث التسويق ووسائل النقل وتخزين المنتجات وخدمات البيع... الخ.
- هـ. قرارات تتعلق بالتمويل: كالقرارات الخاصة بحجم رأس المال اللازم والسيولة، وطرق التمويل، ومعدلات الأرباح المطلوب تحقيقها وكيفية توزيعها... الخ.
2. تصنيف القرارات وفقا لأهميتها:

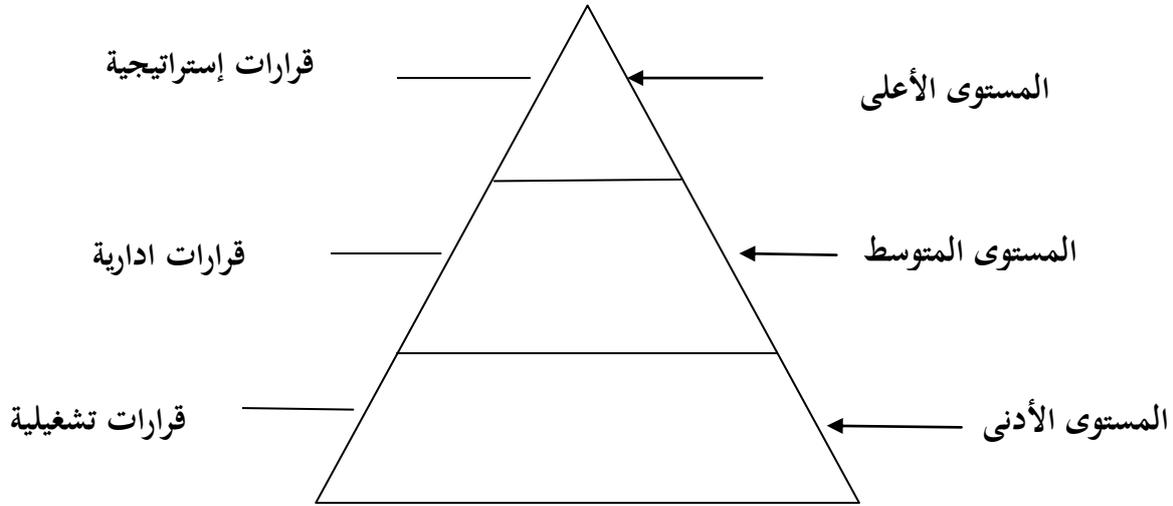
وقد صنفت القرارات وفقا لهذا المعيار إلى ثلاثة أنواع وهي:⁽¹⁾

- أ. قرارات تشغيلية: هي القرارات التي تصنع في المستويات التنظيمية الدنيا والمتعلقة بالعمليات التشغيلية للمؤسسة وهي أقرب لإشباع تعليمات وإرشادات منها إلى الاختيار بين البدائل وعادة تكون متعلقة بالتأكيد من المهام والأنشطة التي قد تم تنفيذها بكفاءة وفعالية ويأخذ هذا النوع من القرارات في ظل ظروف تؤكد تام ونتائجها معروفة مسبقا مثل تعطل في خط الإنتاج وما يحتاجه من تصليح من إجراءات نمطية معينة.
- ب. قرارات إدارية: هي قرارات تأخذ على مستوى الإدارات، يقوم المديرين باتخاذ قرارات لحل مشكلات التنظيم والرقابة على الأداء وفرض كذلك قرارات متعلقة بالتأكد للاستخدام الفعال لموارد المؤسسة في سبيل تحقيق أهدافها ولا يوجد في هذا النوع من القرارات إجراءات معروفة مسبقا يجب إتباعها، ولكن متخذ القرار يقوم بتجميع المعلومات اللازمة لتشخيص وحل المشكلة وأن يستخدم حكمه الشخصي ورصيده من الخبرة في اختيار البدائل وفي هذه الحالة يتم اتخاذ القرارات في ظروف تتسم بعدم تأكيد نسبي أي مخاطر.
- ج. قرارات إستراتيجية: هي قرارات تأخذ على مستوى قمة الهيكل التنظيمي بواسطة الإدارة العليا في المؤسسة، وهي قرارات تغطي مدى زمني أطول مقارنة بالقرارات السابقة وتتعلق القرارات الإستراتيجية بالوضع التنافسي للمؤسسة في السوق في إغتنام الفرص وتجنب مخاطر البيئة وهذا النوع من القرارات يحتاج إلى معلومات خاصة بالبيئة أكثر من غيره كما تهتم القرارات الإستراتيجية بتحديد أهداف المؤسسة والموارد اللازمة لتحقيقها والسياسات التي تحكم عمليات التوزيع والاستخدام بهذه الموارد.

¹ - حسين بلعجوز، مرجع سبق ذكره، ص 103.

وهذا الشكل يوضح لنا أنواع القرارات في المستويات الإدارية:

الشكل رقم 07: أنواع القرارات في المستويات الإدارية:



المصدر: حسين بلعجوز، المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 103.

3. تصنيف القرارات وفقا للنمط القيادي لمتخذها:

يمكن تصنيف القرارات من حيث القائمين باتخاذها إلى:⁽¹⁾

أ. **قرارات انفرادية:** هي التي ينفرد فيها متخذ القرار بصنعه دون مشاركة في هذا الشأن من جانب من يعنيه أمر القرار، وبالتالي فإن عملية تحديد المشكلة وتحليلها واختيار البديل المناسب لحلها تعتبر عمليات متأثرة كلياً بالخيارات السابقة والأحكام الشخصية للفرد متخذ القرار.

ب. **قرارات جماعية:** القرار الجماعي هو الذي يكون ثمرة جهد ومشاركة جماعية، حسب درجة تأثير أفراد الجماعة على اتخاذ القرار النهائي.

4. تصنيف القرارات وفقا لظروف صناعتها:

تتضمن البيئة التي يتخذ فيها القرار عددا من المتغيرات والمؤثرات الإنسانية والطبيعية التي تؤثر في نوع القرارات المتخذة، ويمكن تقسيم القرارات بحسب تأثير البيئة المحيطة إلى:⁽²⁾

أ. **قرارات تحت ظروف التأكيد:** هذه القرارات تتخذ في حالة التأكد التام من الظروف والمتغيرات التي تؤثر على القرار الواجب اتخاذه وعليه فان متخذ القرار يعني تماما نتائج القرار وأثاره مسبقا قبل اتخاذه.

ب. **قرارات تحت ظروف المخاطرة:** وهي القرارات التي تتخذ في ظروف وحالات محتملة الوقوع وبالتالي فان على متخذ القرار أن يقدر الظروف والمتغيرات محتملة الحدوث في المستقبل وكذلك درجة احتمال حدوثها، بمعنى آخر هي قرارات تتخذ في ظل ظروف معرفة من المحتمل حدوثها، درجة احتمال الحدوث هذه معرفة نسبيا أيضا.

¹ - خليل محمد حسن الشماع، مبادئ إدارة الأعمال، مؤسسة دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد، العراق، بدون سنة النشر، ص 107.

² - GilliesBressy,ChristiantKonkuyt, **Economie d'entreprise**, édition Sirey, Paris, France 1990, p50.

ج. قرارات تحت ظروف عدم التأكيد: وهي القرارات التي غالبا ما تقوم بها الإدارة العليا عندما ترسم أهداف المشروع العامة وسياسته وتكون الإدارة في ظروف لا تعلم فيها مسبقا إمكان حدوث أي من المتغيرات أو الظروف المتوقع حدوثها بعد اتخاذ القرار، وذلك بسبب عدم توفر المعلومات والبيانات الكافية وبالتالي صعوبة التنبؤ بها، فهي إذا قرارات تتخذ في ظل ظروف من الممكن حدوثها، ولكن لا تعرف درجة احتمال حدوثها.

5. تصنيف القرارات وفقا لإمكانية برمجتها:

لقد ميز بين نوعين أساسيين هما:⁽¹⁾

أ. القرارات المبرمجة: هي قرارات روتينية، متكررة تعتمد على الخبرات الشخصية للمدير تتخذ لمواجهة المشكلات اليومية التي تحتاج إلى جهد وتفكير طويل حيث يمكن إلغاء القرار أو تعديله دون نشوء آثار رضا المؤسسة، وغالبا ما تعد مقبدا لإجراءات شكلية، وكأمثلة نذكر: منح، إجازة اعتيادية، صرف مبلغ معين... الخ.

ب. القرارات غير المبرمجة: وهي القرارات التي تتكرر وتعتبر قرارات أساسية تهتم بالمشكلة المعقدة التي تحتاج إلى تفكير طويل، وتحتاج إلى جميع بيانات معلومات وافية ودقيقة بالإضافة إلى أجزاء البحوث والدراسات واستطلاع الآراء تمهيدا لاتخاذها.

المطلب الثاني: المراحل المتبعة في عملية اتخاذ القرار

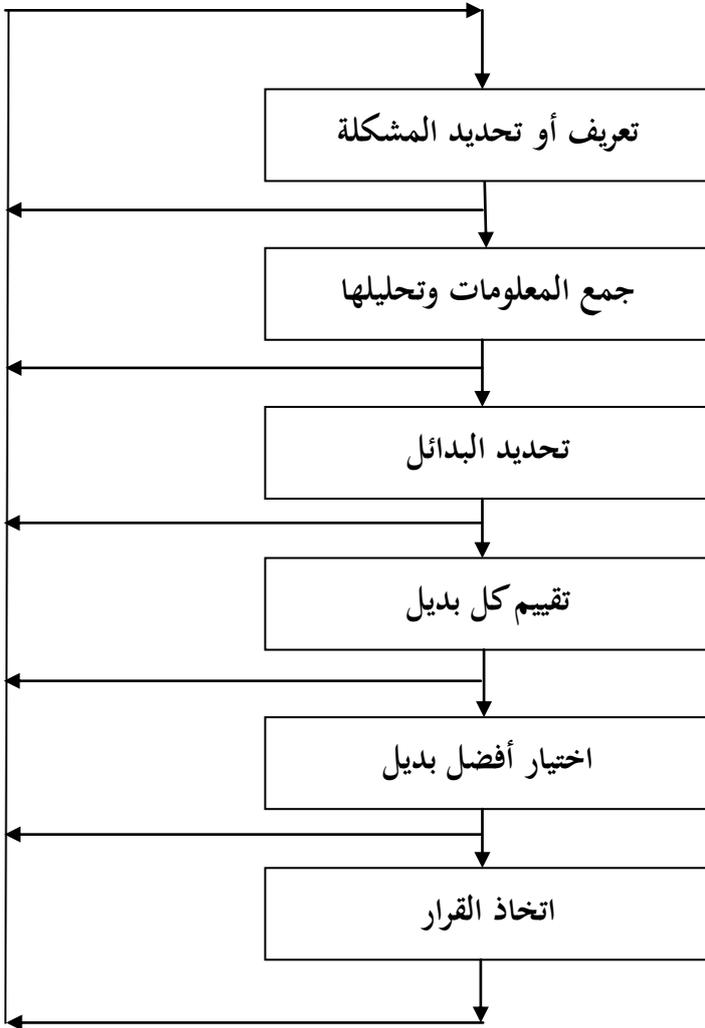
إذا كانت القرارات تعالج أحيانا، ينبغي أن يراعى عند صياغة القرار المراحل المنهجية لمعالجة المشكلة وهي تعتمد على خطوات متسلسلة تهدف إلى تحقيق الأهداف الموضوعية عن طريق دراسة البدائل الممكنة في عملية التصميم والاختيار بين هذه البدائل طبقا للنتائج المتوقعة، وفي هذه الحالة تعتبر هذه الخطوات التالية أساسية عند اتخاذ القرار:⁽²⁾

¹ - ضالع دليلة، اتخاذ القرارات في المؤسسة، مذكرة مقدمة في ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، منشورة، جامعة حسبية بن بوعلي الشلف، 2007-2008، ص15.

² - عدنان عواد الشوابكة، مرجع سبق ذكره، ص235 - 238.

يوضح لنا هذا الشكل المراحل المتبعة في عملية اتخاذ القرار:

الشكل رقم 08: مراحل عملية اتخاذ القرار:



المصدر: عدنان عواد الشوابكة، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، درا اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 239.

1. تعريف أو تحديد المشكلة:

في هذه المرحلة يتم تعريف المشكلة وتمييزها عن المشكلة الحقيقية والهدف الأساسي من هذه المرحلة هو التعرف على المشكلة بشكل دقيق واضح، وتعريف المشكلة يعي بين حدود المشكلة وحجمها وما هي الأسباب التي أدت إليها، حيث تعرف المشكلة في مجال اتخاذ القرارات الإدارية بأنها انحراف في الأداء عن الهدف المحدد مسبقا وبالتالي لان إدراك المشكلة يبدأ عند اكتشاف انحرافات نتيجة عدم اتفاق الأداء المستهدف مع الأداء الفعلي كما يتم تعريف المشكلة بدقة وتحديد أبعادها وعناصرها وتحري أسبابها الرئيسية من خلال جمع المعلومات اللازمة والاستعانة بأهل الخبرة من داخل التنظيم أو خارجه لتشخيص المشكلة على أسس عملية وموضوعية.

2. تحليل المشكلة:

يجب على متخذ القرار تحليل المشكلة ووضعها ضمن إطار واضح مع أهمية التمييز بين عرض المشكلة وسببها، فإذا كانت المعطيات غير كافية أو غير صحيحة فإن المشكلة تكون غير محدودة وبالتالي إن إصدار أي قرار لن يكون قادراً على حل المشكلة والهدف من تصنيف المشكلة وتجميع الحقائق هو لمعرفة الشخص الذي ينبغي أن يتخذ القرار، وبدون هذا التصنيف سيكون من الصعب تحويل القرار النهائي إلى عمل فعال كما ويشمل تحليل المشكلة على تقييم عوامل البيئة الداخلية المؤثرة على أنشطة المنظمة لتحديد نقاط القوة والضعف ومتابعة عوامل البيئة الخارجية المؤثرة على أنشطة المنظمة وذلك على المستوى العام والمستوى التشغيلي وتحديد حجم الفجوة الإستراتيجية بين الفرص والمخاطر السائدة في البيئة الخارجية وبيان أهداف المنظمة وكل نشاط من أنشطتها وعادة يتم التصنيف حسب الأسس التالية:

- أ. الفترة الزمنية المستقبلية للقرار وهي الفترة التي ينبغي على المنظمة الالتزام والقيام بالعمل المتعلق بالقرار؛
- ب. وضع القرار على الوظائف والمجالات الأخرى؛
- ج. عدم الاعتبارات النوعية التي تدخل في القرار؛
- د. مدى التكرار المنتظر للقرار.

وتعتبر عملية تجميع الحقائق والمعلومات من الأمور الحيوية عند اتخاذ القرارات حيث أن القرارات لا تتخذ في فراغ أو جهل معلوماتي بل يجب على متخذ القرار أن ينتقي الحقائق ذات العلاقة بالمشكلة واستبعاد غيرها من المعلومات.

وعموماً هناك معلومات قد لا يتم الحصول عليها بسهولة وهناك يجب على متخذ القرار أن يكون ملماً بالمعلومات الناقصة حتى يتمكن من تقدير درجة الخطر التي ينطوي عليها القرار ومدى دقته.

3. تحديد البدائل:

إن جمع المعلومات اللازمة ودراستها بشكل سليم ومعرفة أسباب حدوث المشكلة، وتحليل العلاقة بين المتغيرات المختلفة التي أدت إلى حدوثها، ساعد متخذ القرار على البحث عن مجموعة البدائل والتي قد تكون حلاً للمشكلة بحيث يجب على متخذ القرار وضع أكبر عدد ممكن من الحلول البديلة بعد جمع المعلومات لضمان عدم الوقوع في الخطأ واختيار البديل المناسب، ولهذا يجب أن يتوفر البديل المناسب لتحقيق النتائج التي يسعى إليها متخذ القرار وأن يكون البديل في حدود الموارد المتاحة لمتخذ القرار حيث يتم بعد ذلك ترتيب البدائل وفقاً للأولويات، علماً بأن المقصود بالبديل هو قرار مبدئي من بين مجموعة بدائل متاحة لمتخذ القرار قصد المقارنة والتحليل.

4. تقييم كل بديل:

يقصد بتقييم البدائل هو عملية تحديد المزايا والعيوب المتوقعة لكل بديل من البدائل المتاحة ويلزم لهذه الخطوة التنبؤ بالمستقبل لان المزايا أو العيوب لن تظهر إلا في المستقبل. وتنطوي عملية التقييم على الأمور التالية:

أ. تحديد العوامل الإستراتيجية في كل بديل والتي سيركز عليها الاهتمام عند القيام بعملية التنبؤ.

ب. التنبؤ بالنتائج المتوقعة لكل بديل، ومحاولة التنبؤ بكل ما يتعلق بالبديل سيجعل عملية التقييم عملية شاقة جدا.

5. اختيار أفضل بديل:

بعد الانتهاء من مرحلة تحديد البدائل وتقييم كل بديل، يصبح أمام متخذ القرار مجموعة حلول ممكنة يتم بعدها تحديد نقاط القوة والضعف لكل بديل من البدائل المتاحة وبناءا على ذلك يستطيع متخذ القرار اختيار أفضل بديل يحقق أكبر عائد وقد يكون البديل الذي يحقق أقل خسارة محتملة وعموما لا يستطيع أن نقول إن متخذ القرار يجب أن يقوم بمقارنة الايجابيات والسلبيات للبدائل بحيث تتضمن هذه المرحلة أربعة معايير لاختيار أفضل بديل وهذه المعايير هي:

أ. المخاطرة: قيام متخذ القرار بتقييم مخاطر كل تصرف مقابل المكاسب المتوقعة.

ب. الاقتصاد في الجهد: تحديد أي بديل من البدائل يمكنه إعطاء أفضل النتائج بأقل جهد للمنظمة.

ج. التوقيت: إذا كان الوقت يتصف بالعجلة فان التصرف ينبغي أن يخدم ذلك الموقف، أو وجود حاجة إلى جهد طويل ودائم فان البداية ستكون بطيئة لتجميع الزخم الذي قد يكون مطلوبا، وفي بعض المواقف نجد ان الحل ينبغي أن يكون نهائيا ويعمل على رفع روية المنظمة نحو تحقيق أهداف جديدة.

د. قيود الموارد: يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي تنفذ القرارات وان رؤيته وكفاءته ومهاراته هي التي تحدد ما يمكن عمله وما يمكن تجنبه.

6. مرحلة اتخاذ القرار:

تنتهي عملية اتخاذ القرار بعد أن يتم وضع القرار موضع التنفيذ، أي بتحويله إلى عمل فعال، حيث يتم اتخاذ القرار ليس بواسطة متخذ القرار فحسب ولكن بواسطة أشخاص آخرين، يحتاجون إلى تحفيز وترغيب مادي ومعنوي، والى من يشعرون بأن القرار هو قرارهم، ولن يأتي ذلك إلا بإشراكهم في عملية اتخاذ القرار.

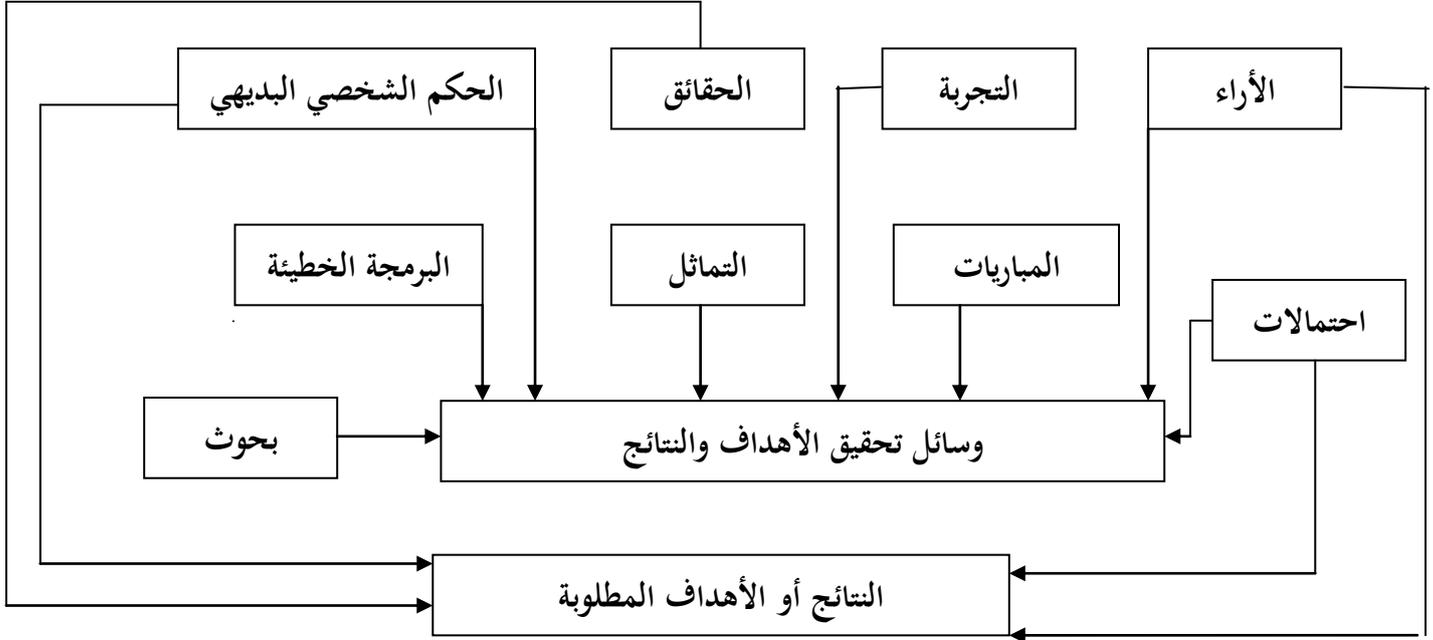
المطلب الثالث: الأساليب المتبعة في عملية اتخاذ القرار

تتعدد الأساليب المساعدة لاتخاذ القرارات الإدارية من الأسهل إلى الأصعب من حيث الجهد والوقت والتكلفة، ويعد الحدس والتخمين والرأي الشخصي إزاء حل معين لمشكلة قائمة أسهل وسائل اتخاذ القرارات، وتندرج بعد ذلك هذه الوسائل في الصعوبة لتصل إلى استخدام الطرق العلمية والرياضية المعقدة.

ويتوقف استخدام أحد هذه الأساليب دون الأخرى على طبيعة المشكلة وعلى تقدير المدير وعموما لا يمكن القول بأنه لا يوجد أسلوب أو مجموعة الأساليب تعتبر أفضل من غيرها يمكن تطبيقها في شتى الظروف بل إن كل ظرف يملئ نوع الأسلوب الذي يمكن تطبيقه أي انه بمعنى آخر فان اختيار أسلوب دون آخر يتوقف على عدة

عناصر هي رأي المدير وتقديره للموقف، طبيعة الظروف الحاضرة وكذلك الإمكانيات المتوفرة لاستخدام هذا الأسلوب، ومن بين الأساليب المتبعة في عملية اتخاذ القرار نجد:⁽¹⁾
هذا الشكل يبين لنا الاساليب المتبعة في عملية اتخاذ القرار:

الشكل رقم 09: أساليب اتخاذ القرار وعلاقتها بالوسائل والنتائج المطلوبة



المصدر: جمال الدين لعويسات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومه، الجزائر، 2005، ص 72.

كما يتضح من الشكل رقم 09 فان الأساليب الأربعة الأولى وهي: الآراء، التجربة، الحقائق، والحكم الشخصي للمدير(البديهي) يمكن أن تستخدم في اتخاذ القرارات الخاصة بتحديد الأهداف والنتائج، وكذلك في اتخاذ القرارات الخاصة بتحديد الوسائل المتبعة لتحقيق الأهداف أما الأساليب الأخرى وهي: الاحتمالات، المباريات، أو الألعاب، البرمجة الخطئية وبحوث العمليات، فيمكن استخدامها في القرارات الإدارية الخاصة بتحديد الوسائل الموصلة لتحقيق النتائج أوالأهداف المطلوبة.

1. الأساليب الكيفية:

أو الأساليب التقليدية التي تفتقر للتحقيق والتمحيص العلمي ولا تتبع المنهج العلمي في عملية اتخاذ القرار، وتتمثل هذه الأساليب في:

أ. الحكم الشخصي البديهي: إن وجهة نظر الحكم الشخصي هو نظره للأمور وتقديره والتي تبنى على أسس شخصية غير موضوعية وتنطلق من التكوين النفسي والتأثر بمجريات الأحداث، وعند اتخاذ القرارات يستمد خلفيات

¹ - جمال الدين لعويسات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومه، الجزائر، 2005، ص 73-76.

ومعلوماته السابقة وقد لا تكون كل القرارات المتخذة من طبيعة واحدة، كما يمكن ملاحظة نمط معين أو صفة مشتركة لكل القرارات المتخذة من هذا النوع.

ويعتبر هذا الأسلوب في اتخاذ القرارات من الأساليب الجدلية نظرا لأنه أسلوب غير علمي قياسا بالأساليب الأخرى وخاصة الأساليب الكمية، ولعل اللجوء إليه هو حسب طبيعة واختلاف المشاكل والمواقف التي يتعرض لها المدبرون وخاصة المواقف الإنسانية والعواطف ولهذا الأسلوب مزايا ومبادئ يمكن تلخيصها على النحو التالي:

- المزايا:

- الوصول إلى القرار في أقصى وقت ممكن؛
- فعاليته في اتخاذ القرارات ذات التأثير المحدود؛
- استغلال المقدرة الشخصية وبعد النظر والقدرة على التصرف التي يتصف بها بعض المدبرين.

- العيوب:

- قد يثبت القرار بعد تطبيقه عكس ما هو مطلوب؛
- قد لا تتوفر الوسائل اللازمة لتطبيق القرار؛
- قد تكون هناك وسائل أفضل في اتخاذ القرارات.

ب. الحقائق: وهي ممتازة في اتخاذ القرارات والقول بان القرارات لا بد أن تستند إلى الحقائق وحيث تكون الحقائق متوفرة فان القرارات المتخذة تصبح ذات جذور قوية منطقية، غير أن المشكلة هي أن هذه الحقائق لا تكون متوفرة عند متخذ القرار إزاء موقف أو مشكلة معينة.

فعلى المدير أن يستخدم حكمه الشخصي لتقديره للأمور بالإضافة إلى هذه الحقائق عند اتخاذ القرار.

ج. التجربة: تمثل التجارب السابقة مصدر مهما يمكن الاستعانة به في اتخاذ القرارات إذ مما لا شك فيه أن هناك كثيرا من المواقف المشابهة للموقف الحالي قد اتخذت فيه قرارات معينة، فإذا كانت تلك القرارات قد أدت إلى نتائج طيبة فان من المفيد الاستفادة من التجارب السابقة في اتخاذ القرارات الحالية.

وإذا كانت التجارب السابقة تمثل مقياسا جيدا لاتخاذ القرارات في مواقف مشابهة أو أنها يجب أن لا تكون المعيار الوحيد لاتخاذ القرار، فقد تكون التجارب السابقة غير كافية للحكم على موقف ما، وعلى ذلك فان على المدير أن لا يتقيد فقط بهذه التجارب ويجعلها المقياس الوحيد لاتخاذ القرارات، بل لا بد وأن يعتمد على حكمه الشخصي وتقديره للأمور، فقد تكون المشكلة الحالية مشابهة لمشكلة سابقة ظاهريا و لكنها تحمل في طياتها عناصر جديدة تحتاج إلى وسائل إضافية بجانب التجربة عند اتخاذ قرار بحلها أو علاجها.

د. الآراء: إن الاعتماد على الآراء الخارجية هو أسلوب ديمقراطي في اتخاذ القرارات وهو أسلوب لا ينتهجه كل المدبرين ولكنه يظل على أي حال أفضل أسلوب في اتخاذ القرارات الآتية من القرارات الفردية، وكذلك فان القرار المبني على المشاركة وإعطاء الرأي يشجع العناصر المعنية بتنفيذه كل في المجال الذي يخصه، غير أن هذا الأسلوب قد لا يكون الوسيلة المثلى في اتخاذ القرارات العاجلة والتي لا تحتمل المداولة أو التأخير.

2. الأساليب الكمية (العلمية):

بخلاف الأساليب النظرية في اتخاذ القرارات فإن إتقان الأساليب الكمية تعتمد على لغة الأرقام من تحليل البيانات أو المعلومات حتى يمكن الوصول إلى القرار المناسب، وان كانت لغة الأرقام استخدمت بصورة متعددة في مجالات الإنتاج والتسعير والبيع وتحديد الأرباح، إلا أن التطور الهائل الذي حدث مؤخراً في مجال بحوث العمليات قد وسع من قاعدة هذه الاستخدامات من خلال إضافة عدة أساليب رياضية على أن تساعد المدير بشكل منطقي في اتخاذ القرارات.

غير أنه يجب أن لا يفهم من ذلك أن استخدام الأساليب الكمية في القرارات الرياضية تعني نهاية الأخطاء أو الوقوع في تقديرات معاكسة ولكن الوصول إلى أقل احتمالات الخطأ هو ما يمكن أن تقدمه لنا إتباع هذا الأسلوب، وتمثل هذه الأساليب في:

أ. **بحوث العمليات:** ويعتمد تطبيق أسلوب بحث العمليات في مجال اتخاذ القرارات على استخدام مختلف التخصصات القادرة على الإسهام في حل المشكلات مثل المتخصصين في العلوم الرياضية، الإدارية، الاقتصادية، المحاسبة والهندسة... الخ.

وعلى أن يتم العمل بينهم جميعاً في تعاون كامل في نطاق ما يسمى في الإدارة "بروح الفريق" أو "فرق البحث"، كما يعتمد تطبيقه على صياغة المشكلة الإدارية محل القرار بصورة نماذج رياضية، وإجراء المقارنة الحسابية بين البدائل المختلفة عن طريق الاستعانة بالحاسب الإلكتروني لإجراء المقارنة اللازمة للوصول إلى الحل كما يعتمد تطبيقه أيضاً على مدخل النظم الذي يرى أن للمشكلة الإدارية جوانب متعددة لا بد من أن تؤخذ هذه الجوانب في عين الاعتبار لأنها تؤثر في المشكلة وتتأثر بها.

وتستطيع بحوث العمليات أن تمكن المديرين من اتخاذ القرارات على وجه أفضل، حيث أنها:⁽¹⁾

- تعطي وصفاً دقيقاً للمشكلة محل القرار والعوامل المؤثرة أو المتداولة فيها، ومدى تداخلها وأهمية كل منها؛
- تحديد البيانات اللازمة للتعرف على أفضل الحلول مع الإحاطة بأكثر عدد ممكن من الاعتبارات؛
- تحديد بدقة البدائل المقترحة كحلول للمشكلة، وتناقش كل منها من حيث التكلفة والعائد ومدى المخاطرة؛
- تمكن متخذ القرار من مقارنة البدائل المقترحة للحلول، وإختيار أفضلها بسرعة وكفاءة وبدرجة عالية من الثقة؛

- تكسب القدرة على تبين النتائج والتغير في روتين نظام المنظمة أو في المحيط الذي تقوم فيه بأعمالها.

ب. **نظرية الاحتمالات:** تقوم هذه النظرية على الاعتقاد المدعم بالتجربة بأن أحداثاً يمكن التنبؤ بحدوثها من خلال نمط معين، وإذا ما حدث اختلاف في التقدير الاحتمالي المتوقع يصبح بمثابة معلومة يمكن الاستناد عليها بدلاً من الخوض في المجهول، ومن ثم فإن احتمال الخطأ أو الانحراف يصبح محدوداً⁽²⁾.

¹ - نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 181.

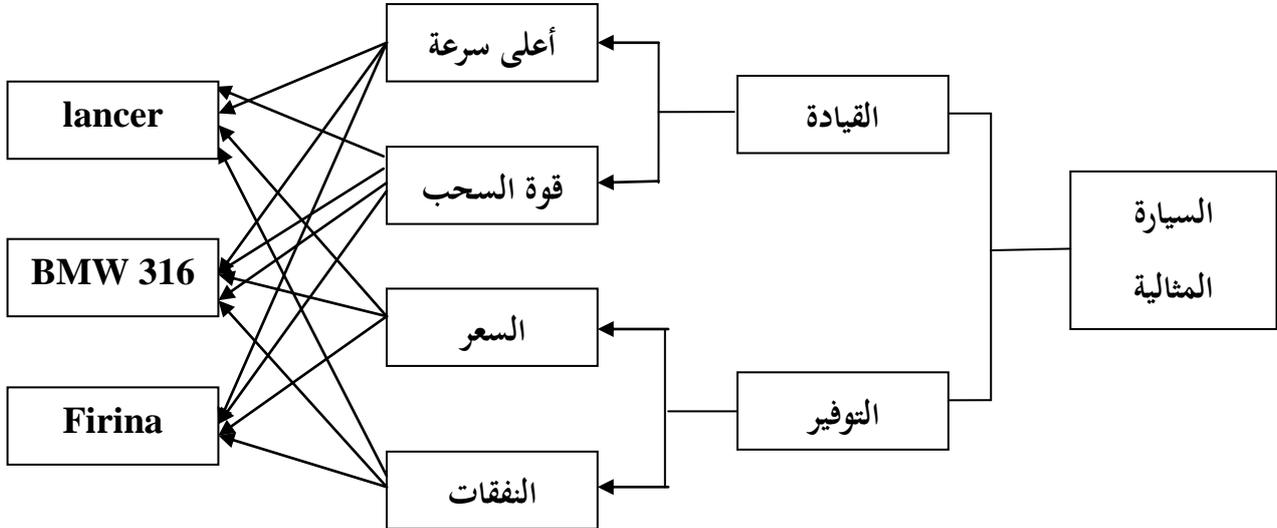
² - جمال الدين عويسات، مرجع سبق ذكره، ص 86.

ج. أسلوب شجرة القرارات: قد تصادف متخذ القرارات حالات تستلزم منه اتخاذ قرارات متتابعة، إذ بعد أن يرسم على قرار معين، يستلزم الأمر اتخاذ القرار الموالي للاعتماد على الأول، ثم بعد اختيار القرار الثاني قد يستلزم منه الأمر أيضا اتخاذ قرار موال ثالث وهكذا يجد نفسه اتخذ سلسلة من القرارات المتتابعة لأجل تعظيم العائد أو تدنية التكاليف، وهذا ما يعبر عنه نموذج القرارات المتتابعة والمعبر عنه أيضا بشجرة القرارات. وشجرة القرارات من الطرق المستخدمة لتمثيل مشكلة اتخاذ القرارات التي تقرأ من اليسار إلى اليمين (بالغة الأجنبية)⁽¹⁾.

- مثال:

- في شجرة اتخاذ القرار يتم ترتيب وتنظيم الأهداف بشكل هرمي متدرج على سبيل المثال من الممكن أن يكون هدفك هو شراء سيارة مثالية؛
- يحتوي الهدف أهداف فرعية: ف شراء سيارة مثالية يتضمن الحصول على سيارة بما كل الإمكانيات الحديثة في القيادة واقتصادية في سعرها واستخدام الوقود وسعر قطع الغيار ويتضمن كذلك شراء سيارة تتمتع بالعديد من مزايا السلامة والأمان؛
- تبدأ القيمة بالهدف الكلي والأهداف الفرعية مثل الشكل التالي:

الشكل رقم 10: شجرة القرارات



المصدر: محمد محمد كعبور، أساسيات بحوث العمليات، منشورات أكاديمية الدراسات العليا، ط01، ليبيا، 2005، ص104.
من الواضح أن اتخاذ القرار بشأن شراء سيارة مثالية يتضمن عدة معايير وكل هذه المعايير تدخل وتشارك في تشكيل قرار نهائي، والمعايير في مثالنا هي: (أعلى سرعة، قوة السحب، السعر، النفقات)، وفي السوق نفسه يتضمن هذا القرار عدة بدائل (Firina, BMW, lancer).

¹ - راتول محمد، بحوث العمليات، ديوان المطبوعات الجامعية، ط02، الجزائر، 2006، ص198.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار

بالرغم من أن هنالك مراحل محددة يتبعها متخذي القرارات للوصول إلى قرارات سليمة إلا أن هناك عوامل متعددة تؤثر على عملية اتخاذ القرارات في مراحلها المختلفة، هذه العوامل قد تؤثر على صدور القرار بصورة صحيحة أو قد تؤدي إلى تأخر في صدوره، ويمكن أن يلقى المعارضه أما من العاملين لعدم تحقيق هذه القرارات لغاياتهم ومتطلباتهم أو حتى من الجهاز التنفيذي لتعارضها مع مصالحهم وأهدافهم، ومن بين هذه العوامل:¹

1. العوامل الإنسانية:

وهي العوامل التي تساعد على ترشيد سلوك المدير وتوجيهه نحو اختيار البديل الأفضل وهي عوامل قد تكون نابغة من شخص المدير أو من سلوك مساعديه أو مستشاريه أو من المرؤوسين وغيرهم ممن يساهم القرار. أ. المدير متخذ القرار: يعتبر المدير متخذ القرار من العوامل الإنسانية الهامة في رشد وفعالية القرار الإداري، فشخصية المدير وعواطفه وقيمه وتاريخه في العمل ونوع الأعمال التي سبق أن مارسها ومركزه الاجتماعي والمالي خارج المنظمة واتجاهاته وخليفته النفسية والاجتماعية.

ب. المساعدون والمستشارون الذين يستعين بهم المدير: وتتأثر قرارات المدير أيضا بمدى العلاقة بينه وبين مساعديه ومعاونيه من جهة، وعلاقته أيضا بمستشاريه أو الخبراء والمتخصصين الذين يستعين بخبراتهم وتخصصهم في بعض الجوانب الفنية للقرار المراد اتخاذه.

ج. المرؤوسون وغيرهم ممن يساهم القرار: المرؤوسون كما يقول "ديامون": لا يمكن النظر إليهم كأدوات ميكانيكية، بل كأفراد لكل منهم رغبات ودوافع، كما أنهم ليسوا مجردين من كل معرفة وقدرة على التعلم وعلى حل المشكلات، بل من الممكن أن يساهموا من خلال أدائهم ووجهات نظرهم في إيجاد الحلول التي تختار المدير من بينها البديل الأفضل.

2. العوامل التنظيمية:

إلى جانب العوامل الإنسانية يوجد بعض العوامل والجوانب التنظيمية التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار:

أ. القوى الكامنة في الموقف الإداري الذي خلق المشكلة محل القرار:

- نمط التنظيم الإداري وتعدد المستويات الإدارية فيه؛
- طبيعة المشكلة محل القرار ودرجة تعقدها والوقت المتاح لحلها؛
- نوع القرار وأهميته؛
- مدى ملائمة الظروف البيئية.

ب. الاتصالات الإدارية: إن سلامة القرارات الإدارية ورشدها تعتمد بدرجة كبيرة على سلامة فعالية الاتصالات التي يجريها المدير متخذ القرار للحصول على هذه المعلومات.

¹ نواف كنعان، إتخاذ القرارات الإدارية، دار الثقافة، عمان، الأردن، 1998، ص 295-298.

ج. التفويض واللامركزية الإدارية: تتأثر عملية اتخاذ القرارات بدرجة اللامركزية الإدارية في المنظمة، إن درجة اللامركزية تزداد في الحالات التالية:

- كلما إزداد عدد القرارات التي تتخذها المستويات الدنيا في المنظمة؛

- كلما إزدادت أهمية قرارات المستويات الإدارية الدنيا في المنظمة؛

- كلما إتسعت دائرة تأثير الوحدات الإدارية بالقرارات التي تتخذها المستويات الإدارية الدنيا في المنظمة.

3. العوامل البيئية: هناك مجموعة من العوامل أو القيود التي تؤثر في فعالية القرارات تنبع من الظروف البيئية المحيطة بالقرار ومن أهم هذه العوامل: طبيعة النظام السياسي والاقتصادي للدولة، ومدى انسجام القرار مع الصالح العام، والقوانين والأنظمة والتقدم التكنولوجي.

4. ضغوط المديرين:

لقد أثبتت بعض الدراسات التطبيقية أن المديرين على اختلاف مستوياتهم في المنظمات الإدارية المختلفة أي كان نوعها أو نشاطها أو حجمها، يتعرضون لضغوط عديدة، وان هذه الضغوط أصبحت سمة مميزة للعصر الذي نعيش فيه، وأصبحت البيئة سواء الداخلية أو الخارجية هي مصدر هذه الضغوط، كما أثبتت هذه الدراسات أن مقدار هذه السلطة الممنوحة للمديرين لا تتناسب مع المسؤوليات المناطة بهم والضغوط التي تواجههم والتي ينعكس أثارها على نوعية وفعالية القرارات التي يتخذونها.

المبحث الثاني: دور المعلومة والاتصال في اتخاذ القرار

بعد إمام المسير بطريقة عمل الاتصالات وتوجيهها، والدور الذي تلعبه، والموضوعات التي تناوّلها، وكذا تفسير المعلومات التي تكمن وراء الألفاظ التي تستخدم في هذه الاتصالات، من الوسائل التي يعتمد عليها ويستفيد منها متخذ القرار عند اتخاذه للقرارات وترشيدها، ومن ثم العمل على تغذية الاتصالات بالحقائق والمعلومات الصحيحة، ومحاربة الأخبار الإشاعية لإتخاذ قرارات سليمة تحافظ على النظام من جهة، وأداء المؤسسة من جهة أخرى.

المطلب الأول: قيمة المعلومة والاتصال في اتخاذ القرار

أولاً: قيمة المعلومة في اتخاذ القرار

إن تدفق المعلومات مهم جداً لحياة المؤسسة، وتصل أهميتها إلى نفس أهمية تدفق حياة وصحة الفرد، ولقد قيل أن اتخاذ القرار يعتمد بنسبة (90٪) على المعلومة وبنسبة (10٪) على الذكاء والإلهام، فكل القرارات تتطلب معلومات، والغرض الرئيسي للحصول على المعلومات هو من أجل استخدامها للوصول إلى القرارات وتنفيذها وتقييمها، وفي حقيقة الأمر فإن القرارات والمعلومات موضوعان مرتبطان لا يمكن التعرض لأحدهما دون الآخر، وبينما نجد اتفاقاً بين المفكرين على وجود هذا الترابط، بيد أن عدم الاتفاق يمكن في تحديد أيهما يسبق الآخر عند تصميم نظم التخطيط والرقابة في المؤسسة، إذ يرى بعضهم ضرورة التعرض أولاً لهيكل القرارات في المؤسسة، وذلك كأساس لتصميم نظام الرقابة، وبعد ذلك يتم تصميم نظام يتفق مع هيكل القرارات في المؤسسة، ولكن غالباً ما يؤخذ مصممو نظم المعلومات الأسلوب التالي:⁽¹⁾

1. استقصاء المستويات الإدارية عن احتياجاتهم من البيانات. (غالباً سؤلهم على مطالبهم من المعلومات المختلفة).

2. تصميم نظام المعلومات الذي له السيمات الرئيسية التالية:

أ. إنتاج كمية كبيرة جداً من المعلومات بدرجة لا يمكن تلخيصها، ومعظمها قد لا يكون له علاقة بالقرار أو القرارات التي يجب اتخاذها.

ب. كثير من المعلومات الناتجة يجب تجميعها وإعادة تشغيلها بواسطة مستلم تلك المعلومات.

3. غالباً ما يتم تصميم تلك النظم على أساس استخدام التشغيل الإلكتروني للبيانات، ولكن الخطوات السابقة

لا تبدو منطقية، ذلك لأنه لا يمكن أن تبدأ الدراسات المتعلقة بتصميم نظام المعلومات دون التعرض لهيكل القرارات في المؤسسة، أي قبل أن تحدد القرارات المطلوبة وكيف ترتبط ببعضها؟ وماهي المعلومات المطلوبة لكل قرار؟ ذلك لأنه عندما تتم الإجابة على تلك الأسئلة، يمكن فقط الاستمرار في تصميم نظام المعلومات وتحديد محتويات التقارير الإدارية، وبناءً على تلك النظرة، يمكن أن نحدد بعض المبادئ العامة في مجال تصميم نظم المعلومات وهي:

¹ - أحمد نور، فتحي السوافيري، مرجع سبق ذكره، ص 38-39.

- أ. تعتبر المعلومات أساساً ضرورياً لاتخاذ القرارات، فبدون معلومات ليس ممكناً أن نحدد البدائل، كما أنه ليس من الممكن تحديد معايير المفاضلة بين البدائل، وبناءً على ذلك فإن المعلومات المجمعة يجب أن تساعد في تحديد البدائل وفي قياس منفعة أو قيمة كل بديل.
- ب. يجب أن تكون المعلومات ملائمة للقرار المعروض.
- ج. يجب تجميع المعلومات قبل تحديد البدائل، وتحديد المنافع المترتبة على تلك البدائل.
- د. يمكن تحويل المعلومات الخاصة بالمستوى التنفيذي بالتعريف، وتنميط الخطوات اللازمة لإتخاذ القرارات المبرجة التي تؤدي بواسطة الآلات الإلكترونية.

ثانياً: قيمة الاتصال في اتخاذ القرار

تعتبر الاتصالات الإدارية من الوسائل الهامة التي يمكن للمدير متخذ القرار عن طريقها الحصول على المعلومات المطلوبة لاتخاذ قراراتهم، ومن هنا فإن سلامة القرارات الإدارية ورشدها تعتمد بدرجة كبيرة على سلامة وفعالية الاتصالات التي يجريها المدير للحصول على هذه المعلومات، وتحدد فاعلية الاتصالات بمدى قدرة المدير على تنمية الفهم بينه وبين موظفيه حتى تصبح الأهداف مفهومة لدى كل واحد منهم، كما تعتمد على طريقة المدير في الاتصال، والتي تسهل مهمة حصوله على المعلومات المطلوبة، ولهذا يتوجب على المدير أن يشجع رؤوسه على أن يقدموا ما عندهم من معلومات، وذلك بأن يحسن الإصغاء إليهم، ويعطيهم الفرصة للتعبير الكامل عما في نفوسهم ويشعرهم بأن حديثهم يلقى عنده ما يستحقه من تقدير وفهم واستيعاب، وبذلك يطلع المدير على اقتراحاتهم ومشكلاتهم، ووجهات نظرهم، وإذا ما أحسن المدير الإصغاء لمؤوسيه، فإنه يضمن فعالية القرارات التي يتخذها، لأنها قد تبنى على معلومات تنقل إليه من خلال الحديث الشفوي.

وقد تتأثر قرارات المدير بمدى قدرته على الوقوف على رد فعل رسالته من جانب مستقبلها، وردود الفعل التي يظهروها موظفوه تجاه المعلومات التي يرسلها، والتي تكون في صورة أسئلة أو استفسارات أو انتقادات أو مقترحات، وهذه كلها تفيد في تعديل ما قاله، أو تغيير كيفية الإدلاء به إذا اقتضى الموقف ذلك، كما تتأثر قرارات المدير من ناحية أخرى، بمدى استجابته لمتطلبات الموقف في اتصالاته: فتوقيت الاتصالات مثلاً له أهمية كبيرة، وهذا يتطلب من متخذ القرار أن يغتنم الفرصة عندما تلوح لنقل كل ما هو مفيد أو ذو قيمة أو يساعد على فهم المعلومات، وأن يراعي العوائق التنظيمية والنفسية التي قد تعطل الاتصالات، وأن يتفهم كل الظروف المحيطة بالموقف ذلك، شخصيات من يتصل بهم واتجاهاتهم ومدى فهمهم لكلامه.

ومن الطرق الأخرى لحصول المدير على المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار، طرق الاتصال غير الرسمي، إذ يمكن أن تكون قنوات الاتصال غير الرسمي فعالة في حصول المدير على معلومات بسرعة أكبر من الاتصال الرسمي، هذه الاتصالات غير الرسمية هي التي تنشأ نتيجة العلاقات الشخصية والاجتماعية التي يقوم بين أفراد المجموعة غير الرسمية، بل قد تمكن المدير من الحصول على معلومات ليس في متناول أيدي كل العاملين في التنظيم وبصورة علنية، إما لأنها

معلومات سرية، أو لأن خطوط الاتصال الرسمي لا تكون لنشر هذه المعلومات أو لأن المعلومات محل الاشاعة من باب الفضائح التي يكشف عنها رسمياً⁽¹⁾.

المطلب الثاني: مسار المعلومة والاتصال في اتخاذ القرار

تعتبر الثنائية (معلومة، اتصال)، من العناصر الأساسية في تحديد فعالية وكفاءة الإدارة وجوهرها، يدخل كل منها كقاسم مشترك، وهذا بقيام الوظائف الإدارية (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة)، وفي جميع الأحوال تظهر أهمية ضرورة توفير المعلومات و الاتصالات التي تتفق مع حاجات ومتطلبات المسير أو المناجير، من أجل تحقيق أهداف ونتائج المؤسسة، والتي تعتمد إلى حد كبير على درجة كفاءة الأجهزة الإدارية في قيام نشاطاتهم، إسنادا إلى نوعية المعلومات التي يتم إيصالها إلى مركز اتخاذ القرار، ويمر مسار عملية اتخاذ القرار بالخطوات التالية:⁽²⁾

1. توفير المعلومات من مختلف المصادر الداخلية والخارجية والحصول عليها، والتي تمثل نقطة بداية النشاط؛
2. تتمثل الخطوة الموالية، في مدى قوة إدراك المعلومات الواردة، لإيصالها إلى مركز اتخاذ القرار، آخذا بعين الاعتبار الأهداف الأساسية للمؤسسة والعمل على التجريد، أي مدى استيعاب تلك المعلومات؛
3. شكل الرسالة وهي التي تعبر عن صياغة الفكرة في شكل رموز وكلمات والمعرفة التي بحوزتها، وتتميز بخاصية البساطة، الوضوح، السرعة؛
4. بواسطة قنوات الاتصال المختارة، يتم تدفق ونقل محتوى الرسالة إلى متخذ القرار؛
5. على أساس نوعية ودقة المعلومات المتحصل عليها يتخذ القرار، بمعنى ذلك أن يتوقف على مدى حسن استخدام المعلومة المتحصل عليها في الوقت المناسب، والتي تستلزم أداء جيد لمختلف النشاطات الإدارية وتحقيق أهداف المؤسسة، بصيغة أخرى تكون المعلومات والاتصالات الجيدة والتي تتحقق في الوقت نفسه، أدوات ربط أقسام المؤسسة وإداراتها المختلفة، ربط يساعد على تحقيق الأهداف والتي تطمح إلى تحقيقها، وتأخذ تلك القرارات المتخذة في شكل أوامر وتعليمات ولوائح، تكون هذه الأخيرة في صورة انسياب كتابي أو شفهي في قنوات الاتصال؛
6. التغذية العكسية، وهي تعد آخر مرحلة وفي الوقت نفسه يتم مراقبة تلك التعليمات والأوامر المناسبة التي وصلت بشكل واضح ومفهوم، أي عن طريق التغذية العكسية وتكون المؤسسة قادرة على معرفة مستواها الأدائي وكل ما يدور حولها، للتمكن من تصحيح الانحرافات التي قد ظهرت خلال فترة تدفق المعلومات.

¹-Express Gerard, **Economie d'entreprise**, lelarge DONOD, France, 1999, p51.

²-Express Gerard, Op-cit, p51- 52.

المطلب الثالث: مدى تأثير المعلومة والاتصال في اتخاذ القرار

تنبع أهمية المعلومات من الإدارة، حيث أنها تدخل في كل نواحي النشاطات التي تمارسها لاسيما عند اتخاذ القرارات التي تتعلق بأنسب الطرق والأساليب لاستخدام الموارد المتاحة من أجل تحقيق الأهداف، وتقييم الانجازات الفعلية التي يمكن للمؤسسة أن تحققها.

ومن المعروف أن هناك تباين في المعلومات واختلاف واضح في نوعيتها وكمياتها، وما قد يصيبها من عدم انتظام في التدفق، كما يجب الأخذ في الحسبان ذلك التغير الذي يحدث في الظروف السائدة في المجتمع باختلاف أوضاعه ومكوناته، والواقع أن الإدارة عند اتخاذها للقرارات تصبح على درجة كبيرة من التعقيد، لتعدد وتداخل العوامل والمؤثرات التي تؤثر بشكل ملحوظ في القرار، ولا يقلل من شدة هذا التعقيد ومن الحيرة التي تصيب بعض المديرين، سوى توفر المعلومات الدقيقة والمستجدة من عناصر العمل الإداري، هذا هو السر وراء أهمية المعلومات للإدارة في مختلف مستوياتها.

ومن ثم يكون في إمكان الإدارة تعظيم قدرتها على إجراء الاتصالات واتخاذ القرارات ورسم الخطط الملائمة والرقابة على مختلف أوجه النشاط، بل أكثر من ذلك، تكون قدرتها متزايدة في تعديل الأوضاع السائدة، والسيطرة على المواقف المتوقعة، لتأمين اتخاذ الأهداف المحددة بأعلى كفاءة ممكنة وبأدنى تضحية إذا لزم الأمر ذلك.

لهذا فان الأهمية التي تمثلها المعلومات بالنسبة للإدارة في قيامها بتجاوز المرحلة البدائية للعمل الإحصائي للبحث،⁽¹⁾ وتتركز على:

1. حصر وتسجيل الأحداث الماضية والتعرف على العوامل والمتغيرات المحيطة بها؛
2. دراسة ووصف الأحداث المعاصرة، والاستفادة من الخبرات الماضية في تفسيرها للتعرف على حقيقة الأمر، وعلى العوامل والمتغيرات الجديدة التي ترتب عليها الاتجاهات الناشئة عن الموقف؛
3. الاعتماد على ما سبق في التنبؤ بالاتجاهات والأحداث المستقبلية تحسبا لها والعمل على مواجهتها، سواء كانت سلبا أو إيجابا.

ولهذا كان من التحول الذي حدث من النظم الإحصائية التقليدية إلى ما يعرف في الوقت الحاضر بنظم المعلومات، والذي اتسع استخدامها في كثير من المؤسسات وتطورت إلى استخدام الحاسبات الآلية، واعتمد عليها في تخزين المعلومات على الحاسب الآلي وإعادة استخدامها عند الضرورة أو عند طلبها من قبل الإدارة.

ولقد استفادت الإدارة كثيرا وزادت فاعليتها في الاتصالات والقرارات، عن طريق اعتمادها على ما تحت يدها من معلومات معدة ويساعد على اتخاذ القرارات حيثما يتطلب الأمر.

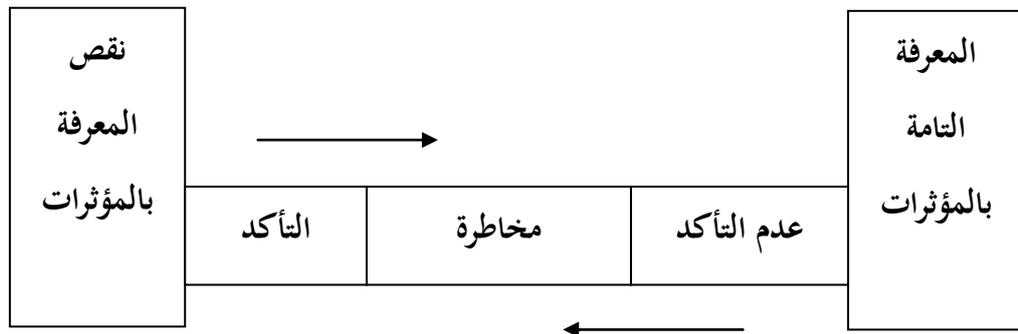
¹ - أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة: (معلومات، اتصالات، اتخاذ القرارات)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 206-

المطلب الرابع: إثراء المعلومة والاتصال في ظل الظروف المختلفة لصناعة القرار

يمكن تمييز المواقف والظروف الخاصة بالمشكلة التي يزيد اتخاذ قراراتها، بين ظروف التأكد، وظروف المخاطرة، وظروف عدم التأكد، تعتبر معالجة المخاطرة وعدم التأكد من أهم المشاكل التي تعيق متخذي القرارات. تتخذ القرارات الإدارية بناء على الظروف التي تصادف متخذ القرار، ويتوقف ذلك على مدى توفر المعلومات المطلوبة، وتميز ثلاث حالات:

هذا الشكل يوضح لنا الظروف المحيطة بالقرار:

الشكل رقم 11: الظروف المحيطة بالقرار



المصدر: نادرة أيوب، نظرية القرارات الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1997، ص 67.

1. اتخاذ القرارات في ظروف التأكد:

في هذه الحالة يكون متخذ القرار مدرك إدراكا كاملا بكل البدائل وبتنتائج كل بديل من تلك البدائل المتاحة، بحيث يكون العائد (أو الخسارة) الناجم لكل بديل معروف تتعلق بالوصول إلى الحد الأدنى من التكاليف فإننا نختار أقل البدائل تكلفة، وإذا كانت تتعلق بالوصول إلى الحد الأعلى من الأرباح فإننا نختار أعلى البدائل ربحاً⁽¹⁾.

مثال: لدينا ثلاث سلع يمكن إنتاجها وبيعها، وكل سلعة تعطي ربحا معيننا يظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): السلع المنتجة المبيعة

الاستراتيجيات	الربح
سلعة A	350
سلعة B	200
سلعة C	250

المصدر: نادرة أيوب، نظرية القرارات الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1997، ص 67.

¹ - راتول محمد، مرجع سبق ذكره، ص 188.

من خلال الجدول يكون من البديهي اختيار البديل الأول باعتباره يؤدي إلى أعلى ربح أي النتائج السلعة A وبيعها.
2. اتخاذ القرارات في ظروف عدم التأكد:

تحت هذا الظرف فان متخذ القرار يعرف البدائل الممكنة حدوثها ولكن لا تتوفر لديه معلومات عن البديل المتوقع حدوثه أو النتائج التي يمكن الحصول عليها عند تحقيق أي بديل ولذلك يلجأ إلى استخدام أحد الطرق التالية:⁽¹⁾
أ. طريقة تعظيم أكبر عائد يمكن تحقيقه Maxi max: أو تسمى طريقة القرار المتفائل، وفيها يتم أولاً تحديد أكبر عائد يمكن تحقيقه في جدول العوائد من كل القرارات البديلة، يتم اختيار أكبر قيمة بين القيم التي تم تحديدها في الخطوة ويكون القرار الذي يحقق هذه القيمة هو القرار الذي يجب اتخاذه.

مثال: ليكن لدينا جدول التالي لاتخاذ القرار الأمثل على ضوء معيار Maxi max.

جدول رقم 03: العوائد بآلاف الدنانير

نوع القرارات	المبيعات			
	A1	A2	A 3	A4
B ₁	40	22	30	50
B2	35	45	25	20
B ₃	-40	-10	45	60

المصدر: محمد محمد كعبور، أساسيات بحوث العمليات، منشورات أكاديمية الدراسات العليا، ط01، ليبيا، 2005، ص88.

A₁، A₂، A₃، A₄ تمثل الأحداث المتوقعة، تؤثر على البديل المختار.

B₁، B₂، B₃ تمثل البدائل المتاحة أمام متخذ القرار.

$$\left\{ \begin{array}{l} \text{Max}(B_1) = 50 \\ \text{Max}(B_2) = 45 \\ \text{Max}(B_3) = 60 \end{array} \right.$$

القرار الأمثل هو البديل الثاني.

ب. طريقة تعظيم أقل عائد ممكن تحقيقه: أو ما يسمى طريقة القرار المتشائم وفيه يتم أولاً تحديد أقل عائد يمكن تحقيقه في جدول العوائد من كل القرارات البديلة، ثم يتم اختيار أكبر قيمة من بين القيم التي يتم تحديدها في الخطوة الأولى، ويجب اتخاذ القرار الذي يحقق من القيمة، مثالا وحسب المثال السابق دوما:

¹ - محمد محمد كعبور، أساسيات بحوث العمليات، الدار الأكاديمية، ليبيا، 2005، ص198.

$$\left\{ \begin{array}{l} \text{Min } (B_1) = 22 \\ \text{Min } (B_2) = 10 \\ \text{Min } (B_3) = -10 \end{array} \right.$$

القرار الأمثل هو البديل الأول.

ج. طريقة تقليل أكبر خسارة يمكن تكبدها **Mini max**: أو تسمى طريقة الأسف، وفيها يتم أولاً تحديد أكبر خسارة يمكن تكبدها في جدول الخسائر من كل القرارات البديلة، ثم يتم اختيار اقل قيمة من القيم التي يتم تحديدها في الخطوة الأولى، ويتخذ القرار الذي يحقق هذه القيمة، مثالي من جدول الخسائر التالي:
لاتخاذ القرار الأمثل بمعيار **Mini max**:

الجدول رقم(04): جدول الخسائر

نوع القرارات	المبيعات			
	A1	A2	A 3	A4
B ₁	0	23	15	10
B2	5	0	20	40
B ₃	-80	55	0	0

المصدر: محمد محمد كعبور، أساسيات بحوث العمليات، منشورات أكاديمية الدراسات العليا، ط01، ليبيا، 2005، ص89.

$$\left\{ \begin{array}{l} \text{Max } (B_1) = 50 \\ \text{Max } (B_2) = 45 \\ \text{Max } (B_3) = 60 \end{array} \right.$$

القرار الأمثل هو البديل الثاني.

3. اتخاذ القرارات في ظروف المخاطرة:

يتم في هذه الحالة اتخاذ القرارات في ظروف عدم المعرفة التامة، لحالات الطبيعة الممكن حدوثها، حيث لا تتوفر سوى معلومات في شكل احتمالات وقوع كل حالة، هذه الاحتمالات تكون مبنية على التقديرات الذاتية لمتخذ القرار نفسه أو تعتمد على معلومات وخبرات سابقة، وفي هذه الحالة يتم الاعتماد على بعض قواعد الاحتمالات خاصة التوقع، ويمكن لمتخذ القرارات أن يلجأ إلى أحد الطرق التالية:⁽¹⁾

¹ - راتول محمد، مرجع سبق ذكره، ص195-198.

أ. طريقة القيمة المتوقعة: ويسمى معيار بايز Bayes، يتم أولاً حساب العائد المتوقع من كل قرار بديل باتخاذ مجموع العوائد مضروبة في الاحتمالات المقابلة لها، ثم يتم اختيار أكبر قيمة متوقعة في حالة التعظيم أو أصغر قيمة في حالة التدنية.

مثال: بالعودة إلى المثال السابق، وبافتراض أنه تم إعطاء الاحتمالات التالية لكل حالة: 0,35 للحالة A_1 ، 0,30 للحالة A_2 ، 0,25 للحالة A_3 ، 0,10 للحالة A_4 ، ويراد إيجاد البديل الأفضل بطريقة القيمة المتوقعة.

- القيمة المتوقعة لعائد البديل الأول:

$$40 \times 0,35 + 22 \times 0,30 + 30 \times 0,25 + 50 \times 0,10 = 1,33.$$

- القيمة المتوقعة لعائد البديل الثاني:

$$35 \times 0,35 + 45 \times 0,30 + 25 \times 0,25 + 20 \times 0,10 = 34$$

- القيمة المتوقعة لعائد البديل الثالث:

$$60 \times 0,35 + 45 \times 0,30 + (-10) \times 0,25 + (-40) \times 0,10 = 08.$$

نلاحظ أن أعلى قيمة متوقعة للعائد هي 34 وتعود للبديل الثاني وبالتالي فإن القرار الأمثل هو اختيار البديل الثاني.

ب. طريقة المعيار غير الكافي: وتسمى معيار لابلاس La place: أو طريقة الاحتمالات المتساوية وهي تقوم على أساس عدم توفر المعلومات عن احتمالات وقوع الأحداث حيث نجعلها متساوية الحظوظ بإعطائها احتمالات متساوية.

ج. طريقة أكبر احتمال: ليتم اختيار الحدث الذي يكون احتمال وقوعه أكبر ما يمكن، ثم يتم اختيار التوفيق بين هذا الحدث والقرار الذي يعطي أكبر عائد ممكن.

مثال: نفس المثال السابق: الحدث الذي يحمل أكبر احتمال وقوعه هو الحدث (A_1)، وبالنظر إلى العوائد الموجودة في العمود الذي يقع تحت (A_1)، أنظر إلى الجدول الثالث، نلاحظ أن أكبر عائد يقابل (B_1) هذا يعني أن القرار الأمثل هو البديل الأول.

خلاصة:

تمثل عملية اتخاذ القرار جانبا هاما في مختلف الإدارات، وقد استندت قديما على الحدس والتخمين ولكنها اليوم أصبحت مبنية على أسلوب علمي. فاتخاذ القرار ماهو إلا الاختيار المدرك لمجموعة من البدائل لتحقيق أهداف المؤسسة بتوفير الموارد اللازمة لتنفيذه، كما تصنف القرارات وفقا لعدة معايير متعددة. وبالرغم من أن هناك مراحل محددة يتبعها متخذي القرارات للوصول إلى قرارات سليمة إلا أن هناك عوامل متعددة تؤثر على العملية تتمثل في تأثير البيئة الداخلية والخارجية كما تتأثر أيضا بشخصية متخذ القرار والظروف المحيطة بالقرار، كما تنتهج عملية اتخاذ القرار مراحل متسلسلة لاتخاذ القرار الأنسب والمتمثلة في تشخيص المشكلة، البحث عن البدائل المتوفرة وتقييمها للوصول إلى اختيار البديل المناسب، ويمكن التمييز بين أسلوبين لعملية اتخاذ القرار، الأسلوب الكيفي الذي يعتمد على الخبرة وإجراء التجارب والبدئية والحكم الشخصي ودراسة الآراء والاقتراحات وتحليلها، أما الأسلوب الثاني فيعتبر أكثر علمية حيث يعتمد على بحوث العمليات ونظرية الاحتمالات، شجرة القرارات ونظرية المباريات الإدارية.

الفصل الثالث:

دراسة حالة – مديرية التجارة

لولاية البويرة –

تمهيد:

تناولنا في الفصلين السابقين الجانب النظري لأثر جودة المعلومات وقنوات الاتصال في اتخاذ القرارات وذلك من خلال التطرق إلى مختلف المفاهيم الخاصة بالمعلومة والاتصال واتخاذ القرار، كما تطرقنا أيضا إلى دور المعلومة والاتصال في تفعيل عملية اتخاذ القرار، فالجانب النظري مجرد طرف فكري فارتأينا أن نقوم بدراسة ميدانية تحدف من خلالها إلى محاولة التوليف بين المعارف العلمية النظرية مع الواقع العلمي ومحاولة الاستفادة من الخبرات الميدانية، ولذلك قمنا بدراسة ميدانية في إحدى المؤسسات، وكعينة منها، وقع الاختيار على مديرية التجارة لولاية البويرة فتم تقسيم هذه الدراسة إلى مبحثين:

المبحث الأول يخص تقديم المؤسسة وقد تم فيه عرض النشأة التاريخية للمديرية والهيكلة التنظيمية وأهم المهام التي تقوم بها، أما المبحث الثاني، فيدور مضمونه حول واقع المعلومة والاتصال واتخاذ القرار بمديرية التجارة لولاية الترية.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة

بعد عرض الجانب النظري والذي ضم فصلين، سنحاول في هذا الفصل الثالث إسقاط ما تم عرضه على مديرية التجارة لولاية البويرة، التي تعتبر من أهم المنشآت في الجزائر، والتي تمثل أهم وسائل تسيير ومراقبة أمور التجارة في البلاد.

المطلب الأول: التعريف بالهيئة المسؤولة عن تنظيم التجارة
سنتناول فيه ما يلي: (1)

أولاً: نبذة تاريخية عن وزارة التجارة

تكونت وزارة التجارة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 94/207 المؤرخ في 18 يوليو 1994، بعدما كانت تحت وصاية وزارة الاقتصاد قبل أن يتم التعديل رقم 90/189 المؤرخ في 13 يوليو 1990 وبه كانت وزارة التجارة تعمل على تسيير شؤونها ومصالحها.

ومنذ سنة 1963 بدأت التحولات تطراً عليها نستعرضها فيما يلي في تلخيص تسلسلي تاريخي بين تلك التحولات التي جرت عليها منذ الاستقلال إلى غاية يومنا هذا:

1. منذ سنة 1965 إلى 1990 تحولت وزارة الاقتصاد إلى وزارة التجارة؛
2. منذ سنة 1990 إلى 1994 عادت وزارة التجارة إلى تسميتها الأولى وزارة الاقتصاد وتحتوي هذه الأخيرة على هئتين وزاريتين (الوزير المنتدب المكلف بالتجارة بالإضافة إلى الوزير المنتدب المكلف بالخزينة)؛
3. من سنة 1994 إلى 2000 تحولت الوزارة محتفظة بتسمية وزارة التجارة؛
4. من سنة 2000 إلى 2009 بقيت الوزارة محتفظة بتسمية وزارة التجارة، تحت إشراف السيد مصطفى بن بادة؛
5. من سنة 2009 إلى يومنا هذا بقيت الوزارة محتفظة بتسمية التجارة.

ثانياً: مهام وزارة التجارة:

توجد عدة مهام يجب على وزارة التجارة القيام بها وتمثل في:

1. تعمل على تطوير اقتصاد البلاد من خلال تحسين منتجاتها والرفع من مستوى الصادرات والتحكم في مستوى الواردات، كما تسعى إلى تطوير علاقاتها الاقتصادية الخارجية والداخلية؛
2. تعتبر الهيئة الحكومية المكلفة بكافة المعاملات الاقتصادية والإجراءات الخاصة بالتجارة داخليا أو خارجيا المستوى الخارجي وتختلف مهامها حسب هيئاتها الإدارية؛
3. تعتبر من الهيئات العامة التي تعمل على دفع عملية النمو الاقتصادي إلى إدماج الاقتصاد الجزائري في الاقتصاد العالمي؛

¹ - بالاعتماد على وثائق مديرية التجارة لولاية البويرة.

4. تعمل على حماية المستهلك من كل أساليب الغش التدليس سواء على مستوى المنتجات أو الرفع في الأسعار.

ثالثا: الهيكل التنظيمي لوزارة التجارة

الإدارة المركزية ومديريات التجارة طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 02-454 المؤرخ في 17 شوال 1423 هـ الموافق لـ 21 ديسمبر 2002م، يتضمن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة التجارة:

1. المادة الأولى: تشمل الإدارة المركزية في وزارة التجارة الموضوعية تحت سلطة الوزير على النحو التالي:

أ. الأمين العام: ويساعده مديران (اثنين) دراسات ويلحق به المكتب الوزاري للأمن الداخلي في المؤسسة ومكتب البريد.

ب. رئيس الديوان: ويساعده ثمانية (08) مكلفين بدراسات والتلخيص وأربعة (04) محلقيين بالديوان.

ج. المفتشية العامة: تحدد صلاحيتها وتنظيمها وعملها بمرسوم تنفيذي-الجريدة للجمهورية الجزائرية العدد 85 الصادرة في 18 شوال 1428. الموافق لـ 22 ديسمبر 2002، ص 13.

2. المادة الثانية: المديرية العامة للتجارة الخارجية.

3. المادة الثالثة: المديرية العامة لضبط النشاطات وتنظيمها.

4. المادة الرابعة: المديرية العامة للرقابة الاقتصادية وقمع الغش.

5. المادة الخامسة: مديرية الموارد البشرية والتقنيات الحديثة للإعلام الآلي.

6. المادة السادسة: المديرية المالية والوسائل العامة.

المطلب الثاني: نشأة مديرية التجارة لولاية البويرة

وفقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 03-409 المؤرخ في 10 رمضان 1424 هـ الموافق لـ 05 نوفمبر 2003م الذي ينص على تنظيم مهام المصالح الخارجية للوزارة فان مهام المديرية الولائية للتجارة تتمثل في تنفيذ السياسة الوطنية المقررة في ميادين التجارة والمهن المقننة والرقابة الاقتصادية وقمع الغش، هذا المرسوم يحدد مهام وهيكل المصالح الخارجية للوزارة:⁽¹⁾

1. المساهمة في تطوير وترقية قانون المنافسة فيما يخص نشاطات إنتاج وتوزيع السلع والخدمات؛

2. متابعة تطوير الأسعار عند إنتاج واستهلاك السلع والخدمات الضرورية أو الإستراتيجية؛

3. السهر على تطبيق سياسة الرقابة الاقتصادية وقمع الغش؛

4. تنظيم تسيير الشؤون القانونية والمنازعات المرتبطة بنشاط المراقبة ومتابعة تطبيق قرارات العدالة والتكفل بها، عند الاقتضاء؛

5. وضع نظام إعلامي حول وضعية السوق والاتصال مع النظام الوطني للإعلام؛

¹ - بالاعتماد على وثائق مديرية التجارة لولاية البويرة.

6. تقديم المساعدة للمعاملين الاقتصاديين والجماعات المستعملين والمستهلكين، في ميدان الجودة وأمن المنتجات والنظافة الصحية؛
7. تطوير جميع الإجراءات الرامية إلى تحسين وترقية جودة السلع والخدمات المطروحة في السوق وكذا حماية المستهلك؛
8. اقتراح برامج تكوين وتحسين المستوى وإعادة التأهيل لصالح الموظفين؛
9. تنظيم وضع الرصيد الوثائقي والأرشيف وتسييره.

المطلب الثالث: مهام مديرية التجارة لولاية البويرة

تكلف المديرية ب: ⁽¹⁾

1. السهر على تطبيق التشريع والتنظيم المتعلقين بالتجارة الخارجية والممارسات التجارية والمنافسة والتنظيم التجاري وحماية المستهلك وقمع الغش؛
2. المساهمة في وضع نظام إعلامي حول وضعية السوق بالاتصال مع النظام الوطني للإعلام؛
3. اقتراح كل التدابير ذات الطابع التشريعي والتنظيمي المتعلقة بممارسة المهن المقننة؛
4. المساهمة في تطوير وتنشيط كل منظمة أو جمعية التي يكون موضوعها ذات صلة بصلاحياتها؛
5. وضع حيز التنفيذ كل نظام محدد من طرف الإدارة المركزية في مجال تأطير وترقية الصادرات؛
6. تنسيق وتنشيط نشاطات الهياكل والفضاءات الوسيطة ذات المهام المتصلة بترقية تبادلات التجارة الخارجية؛
7. وضع حيز التنفيذ برنامج الرقابة الاقتصادية وقمع الغش واقتراح كل التدابير الرامية إلى تطوير ودعم وظيفة الرقابة؛
8. ضمان تنفيذ برنامج النشاط بين القطاعات بالتعاون مع الهياكل المعنية؛
9. التكفل بمتابعة المنازعات المرتبطة بنشاطاتها.

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية البويرة

يعتبر الهيكل التنظيمي من بين العوامل الأساسية لضمان نجاح المؤسسة لذا ينبغي على المؤسسة بناء هيكل تنظيمي يناسب البيئة التي تعمل فيها، ويناسب الأهداف التي ترغب في تحقيقها والوصول إليها، ولذلك فان المديرية الولائية للتجارة تهتم بالهيكل التنظيمي المبني حسب متطلبات ومستخدمات النشاط والبيئة حيث تتماشى مع المتغيرات الحاصلة في بيئة العمل.

¹ - بالاعتماد على وثائق مديرية التجارة لولاية البويرة.

الشكل رقم 12: الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية للتجارة



المصدر: بالاعتماد على وثائق مديرية التجارة لولاية البويرة.

وتتمثل مهام كل مصلحة فيما يلي:⁽¹⁾

1. مصلحة الإدارة والوسائل:

- أ. القيام بالتنسيق مع الإدارة المركزية بعمليات التوظيف وفقا للقوانين والتنظيمات المعمول بها؛
- ب. التعامل مع مجمل المصالح المركزية أو الخارجية فيما يخص المسار المهني للموظفين، كمديرية الوظيفة العمومية، المراقب المالي، الخزينة وغيرها من المصالح؛
- ج. التكفل بجانب إدارة الوسائل (سيارات، أجهزة، مكاتب...) وكل الجوانب المادية للإدارة؛
- د. وبصفة عامة فان مهام مصلحة الإدارة والوسائل تمكن في تتبع المسار المهني للموظفين بكل جوانبه وكذا إدارة كل الوسائل المادية والسهر على العمال والموظفين على مستوى الإدارة.

2. مصلحة المنازعات والشؤون القانونية:

- أ. السهر على تطبيق سياسة الرقابة الاقتصادية وقمع الغش؛
- ب. تنظيم الشؤون القانونية والمنازعات المرتبطة بنشاط المراقبة وتطبيق قرارات العدالة والتكفل بها عند الاقتضاء.

3. مصلحة حماية المستهلك وقمع الغش:

- أ. تقديم المساعدة للمتعاملين الاقتصاديين والمستهلكين في ميدان الجودة وامن المنتجات؛
- ب. اقتراح الإجراءات الرامية إلى تحسين وترقية جودة السلع والخدمات في السوق وكذا حماية المستهلك؛
- ج. المشاركة مع الهيئات المعنية في جميع الدراسات والتحقيقات وأعمال صياغة المقاييس العامة والخاصة في مجال الجودة والنظافة الصحية والأمن المطبقة على المنتوجات والخدمات.

4. مصلحة مراقبة الممارسات التجارية والمضادة للمنافسة:

- أ. السهر على تطبيق النصوص التنظيمية والتشريعية المتعلقة بالمنافسة وتنظيم النشاطات التجارية والمهن المقننة واقتراح كل التدابير المناسبة؛

ب. السهر على احترام القوانين المتعلقة بالمنافسة لأجل ضمان منافسة نزيهة بين المتعاملين الاقتصاديين؛

ج. المساهمة في تطوير وترقية المنافسة على مستوى نشاط جميع قطاعات الإنتاج، التوزيع والخدمات.

5. مصلحة مراقبة السوق والإعلام الاقتصادي:

- أ. المتابعة المستمرة للتموين ولتطور الأسعار على مختلف المراحل الإنتاج، التوزيع للمواد الواسعة، الاستهلاك والإستراتيجية؛

ب. وضع نظام معلوماتي حول وضعية السوق؛

ج. متابعة عمليات الاستيراد وإعداد قائمة قاعدة معلوماتية تتضمن المعطيات الإحصائية حول المستوردين؛

¹ - بالاعتماد على وثائق مديرية التجارة لولاية البويرة.

د. المساهمة في ترقية الصادرات خارج المحروقات على المستوى المحلي بالتنسيق مع الغرفة المحلية للتجارة والصناعة عن طريق برمجة لقاءات وأيام دراسية لفائدة المتعاملين الاقتصاديين لنوعيتهم وإرشاداتهم بالاقترام مجال التصدير؛

هـ. متابعة وتنظيم سوق الجملة للخضر والفواكه، ولكل الأنشطة والفضاءات التجارية (أسواق البلديات).

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

من خلال هذا المبحث سنحاول أن نعرض المنهجية المتبعة في هذه الدراسة وذلك بالتطرق إلى منهج الدراسة، حدود الدراسة، مجتمع عينة الدراسة وأدوات الدراسة بالإضافة إلى تفريغ وتحليل بيانات الاستبيان الموجهة إلى أفراد العينة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة وخطواتها الإجرائية

سنتناول فيه ما يلي:

أولاً: منهج الدراسة

يعرف المنهج العلمي على أنه مجموعة القواعد العامة المستخدمة من قبل الباحثين للوصول إلى الحقيقة، وقد تكون هذه الحقيقة جديدة، وان الباحث يرغب في إيصالها للآخرين بغية تعريفهم بها، والهدف من المنهج الكشف عن الحقيقة العلمية.

وبالاستناد إلى اختيار المنهج الصحيح لكل مشكلة يعتمد أولاً وأخيراً على طبيعة المشكلة، واستجابة لموضوع الدراسة ارتأينا إتباع المنهج الاستقرائي الذي يقوم على أساس تحديد الظاهرة ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها وأسبابها واتجاهاتها وما إلى ذلك من جوانب تتعلق بالمشكلة أو ظاهرة معينة والتعرف على حقيقتها في الواقع. وقد وقع اختيارنا على هذا المنهج لان الموضوع المتناول في هذه الدراسة يحتاج أكثر للتحليل للوصول إلى استنتاجات وتوصيات تساهم في فهم الواقع وتطويره.

ثانياً: حدود الدراسة

لقد تمت هذه الدراسة في إطار حدود بشرية، مكانية، وزمنية، نوجزها فيما يلي.

أ. الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على عينة من الموظفين لمديرية التجارة لولاية البويرة.

ب. الحدود المكانية: تركزت الدراسة على مديرية التجارة الواقعة بالبويرة.

ج. الحدود الزمنية: لقد تمت هذه الدراسة الميدانية من خلال المقابلة، تصميم الاستبيان وتوزيعه، وجمع

المعلومات، البيانات والقيام بتحليلها وتفسيرها خلال الموسم الجامعي 2014 / 2015.

ثالثاً: مجتمع الدراسة وعينته

1. مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في المديرية الولائية للتجارة وقد تم اختيارها نظراً للمهام الهامة التي تقوم بها والمتمثلة في تنفيذ السياسة الوطنية المقررة في ميادين التجارة والمهن المقننة والرقابة الاقتصادية وقمع الغش.

2. عينة الدراسة:

العينة هي مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة المتمثل في مديرية التجارة لولاية البويرة والمتمثلة لعناصر المجتمع أحسن تمثيل، بحيث يمكن تعميم نتائج تلك العينة على باقي مديريات التجارة. استرجعنا كل الاستبيانات المقدرة ب 50 استبانة كاملة.

رابعاً: الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة

1. **المقابلة:** تعتبر المقابلة استبانة شفوية وهي من الوسائل الضرورية في جمع البيانات والمعلومات، يستعان بها في التشخيص لتحديد أساليب جمع التوجيه وسبل العلاج، ولقد تم إجراء مقابلة مع أفراد العينة. وهذا من أجل شرح الهدف من الاستبيان وإزالة أي غموض بالإضافة إلى بعض المقابلات الشخصية مع بعض الموظفين من أجل جمع المعلومات اللازمة لإتمام الدراسة.

2. **الاستبيان:** لتحقيق أهداف الدراسة، وللكشف عن دور المعلومة والاتصال في تفعيل عملية اتخاذ القرار، فقمنا بتصميم الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات بين أفراد أو عينة الدراسة، وتم تقييم الاستبيان في 04 محاور يتضمن المحور الأول البيانات الشخصية المتعلقة بأفراد العينة أما المحور الثاني يتضمن واقع المعلومة في مديرية التجارة أما المحور الثالث يتضمن واقع الاتصال بمديرية التجارة بينما المحور الرابع يتضمن واقع اتخاذ القرار بمديرية التجارة.

أما فيما يخص نوع الأسئلة التي وضعناها في الاستمارة هي:

أ. **الأسئلة المغلقة:** وهذا يهدف للحصول على إجابات واضحة ومحددة ويسهل تبويبها وتجميعها في جداول إحصائية لتحليلها.

ب. **الأسئلة المفتوحة:** وهذا من أجل الاستفادة من آراء الباحثين حول الظاهرة المدروسة والإدلاء بها بكل حرية وبدون أي تقييم.

خامساً: بيانات عامة

من خلال الاستبيان تبين لنا أن عدد من الإناث بلغ 58% من عينة الدراسة، أي أن عدد الإناث أكبر من عدد الذكور بالمديرية، وأغلبية الموظفين يتراوح سنهم ما بين 31 سنة، وهذا بنسبة 56% من عينة الدراسة وان نسب التصنيف المهني متباينة بين رئيس مصلحة، موظف، غير ذلك كالتالي: 18%، 72%، 10%.

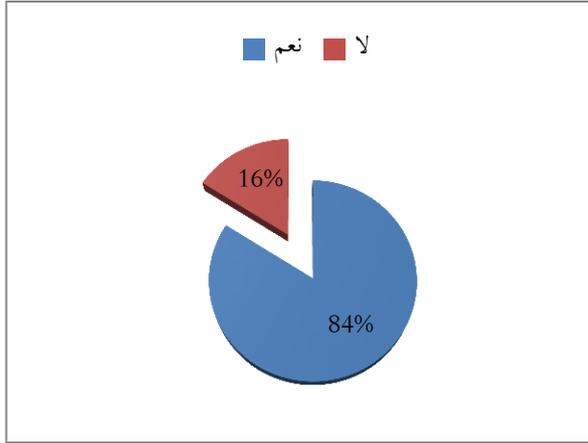
ومن خلال الاستبيان تبين لنا أن أصحاب الشهادات الجامعية هي الأكبر عن باقي المستويات الأخرى وهي بنسبة 70% بالإضافة إلى أنهم متحصلين على شهادات أخرى لتدعيم مركزهم بالمديرية و 20% متحصلين على شهادات جامعية دون شهادات أخرى و 10% من العينة لهم مستوى ثانوي، وان أغلبية الموظفين أي ما يعادل 63% لهم أقدمية في هذه الوظيفة (الخبرة في العمل).

المطلب الثاني: واقع المعلومة في مديرية التجارة لولاية البويرة

يتبين لنا من خلال استطلاعنا على الاستبانة حول واقع المعلومة في مديرية التجارة لولاية البويرة ما يلي:

1. هل المعلومات هي الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المديرية في اتخاذ قراراتها؟

الجدول رقم (05): نتائج إجابة السؤال الأول الشكل رقم (13): نتائج إجابة السؤال الأول



الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	النسبة
نعم	42	84%	302,4
لا	08	16%	57,7
المجموع	50	100%	360

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على النتائج المدروسة

المصدر: مستنبط من بيانات الاستبيان

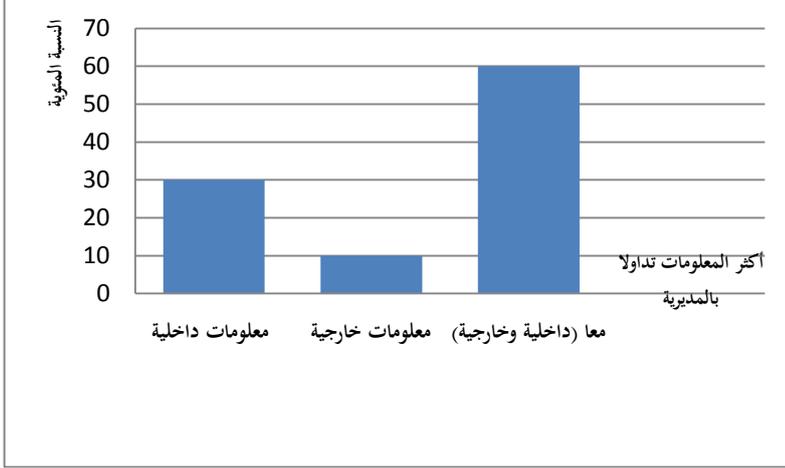
التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 84% أجابوا "بنعم" ونسبة 16% أجابوا بـ"لا" ونستنتج من ذلك أن نسبة كبيرة من العينة المدروسة تعتبر أن المعلومات هي الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المديرية لاتخاذ قراراتها، وهذا راجع الا أن الجودة في المعلومات ودقتها والإتقان في استخدامها يؤدي إلى اتخاذ القرار المناسب وتحقيق أهداف المديرية المرجوة.

2. ما هي أكثر المعلومات تداولاً في المديرية؟

الشكل رقم (14): نتائج إجابة السؤال الثاني

الجدول رقم (06): نتائج إجابة السؤال الثاني



النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
30%	15	داخلية
10%	05	خارجية
60%	30	معا
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على النتائج المدروسة

المصدر: مستنبط من بيانات الاستبيان

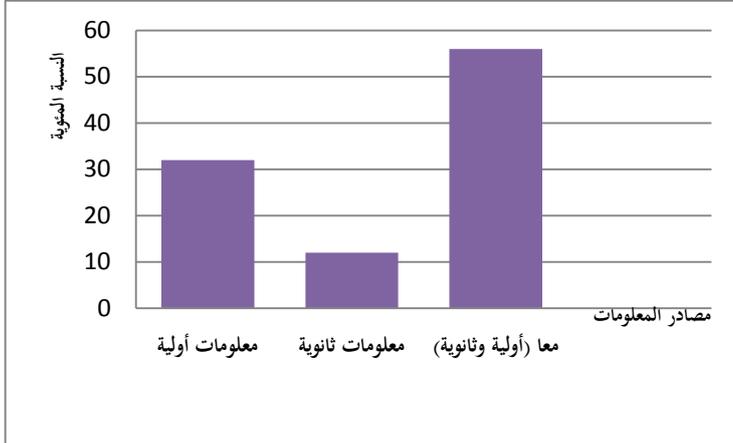
التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول أن المعلومات الأكثر استخداماً هي المعلومات الداخلية والخارجية معا بنسبة 60% ثم المعلومة الداخلية بنسبة 30% بينما المعلومات الخارجية بنسبة 10%، ومنه نستنتج أن المعلومات المتداولة في المديرية هي المعلومات الداخلية والخارجية معا والأكثر منها داخلية وهذا راجع إلى اعتماد المديرية على الإحصاءات المتعلقة بميدان عملها والرقابة على الفروع التابعة لها... الخ، خارج المديرية والقيام بتقييم أداء العمال والعمل على التنسيق بين الوحدات... الخ داخل المديرية، ما بين أهمية استخدام كلا المصدرين معا لتعزيز عملية اتخاذ القرار.

3. ما هي مصادر هذه المعلومات؟

الجدول رقم (07): نتائج إجابة السؤال الثالث

الشكل رقم (15): نتائج إجابة السؤال الثالث



الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
أولية	16	32%
ثانوية	06	12%
معا (أولية، ثانوية)	28	58%
المجموع	50	100%

المصدر: مستنبط من بيانات الاستبيان المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على النتائج المدروسة

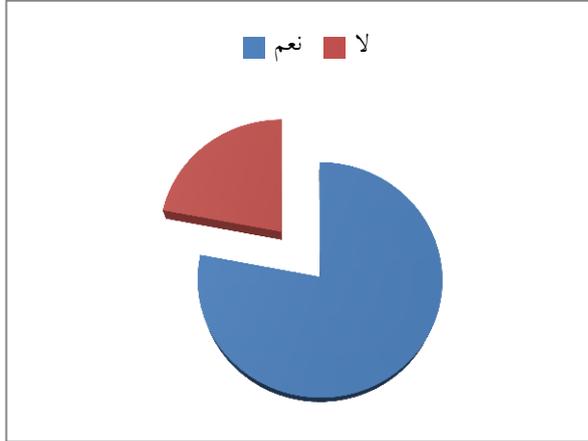
التحليل:

نلاحظ من الجدول أن المعلومات الأكثر استخداما هي المعلومات الأولية والثانوية معا بنسبة 56% ثم المعلومات الأولية بنسبة 32% ثم المعلومات الثانوية بنسبة 12%، ومنه نستنتج أن المصادر التي تعتمد عليها المديرية هي مصادر أولية وثانوية معا والأكثر منها هي مصادر أولية وهذا راجع إلى اعتماد المديرية على البحث الميداني والتقدير الشخصي للتحكم في المتغيرات ذات الأهمية، كما تستعمل المطبوعات والمنشورات المستعملة من قبل.

4. هل تعاون من مشكل في جمع وتحليل هذه المعلومات؟

الشكل رقم (16): نتائج إجابة السؤال الرابع

الجدول رقم (08): نتائج إجابة السؤال الرابع



الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	النسبة
نعم	39	%78	280,8
لا	11	%22	79,2
المجموع	50	%100	360

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على النتائج المدروسة

المصدر: مستنبط من بيانات الاستبيان

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 78% أجابوا بـ "نعم" ونسبة 22% أجابوا بـ "لا"، نستنتج أن المورد البشري يجمع على أن المعلومات المتحصل عليها تعاني من التدخل الشخصي الذي يغير محتواها وذلك يعود إلى:

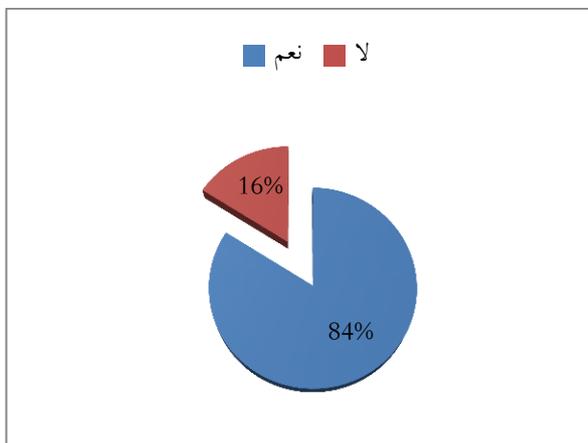
ت. نقص الكفاءات اللازمة لجمع وتحليل المعلومات بالمديرية.

ث. نقص في القدرات المادية اللازمة لذلك.

5. هل المعلومات المقدمة من طرف الإدارة تفهم بسهولة؟

الشكل رقم (17): نتائج إجابة السؤال الخامس

الجدول رقم (09): نتائج إجابة السؤال الخامس



الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	النسبة
نعم	42	%16	302,4
لا	08	%84	57,7
المجموع	50	%100	360

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على النتائج المدروسة

المصدر: مستنبط من بيانات الاستبيان

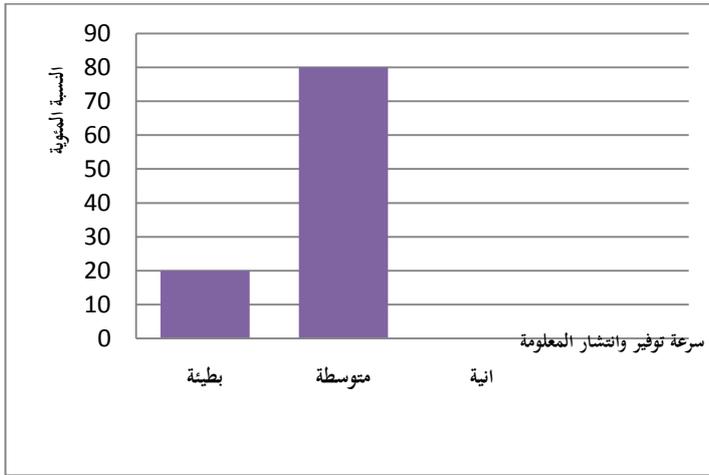
التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 84% أجابوا بـ"لا" و 16% أجابوا بـ"نعم"، نستنتج من ذلك أن هناك صعوبة في فهم المعلومات المقدمة من طرف الإدارة لأنها تنتهج نظام معلومات غير مفهوم للجميع وأنه غير بسيط أي معقد نوعا ما.

6. ما مدى سرعة توفير وانتشار هذه المعلومات في المديرية؟

الشكل رقم (18): نتائج إجابة السؤال السادس

الجدول رقم (10): نتائج إجابة السؤال السادس



الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
بطيئة	10	20%
متوسطة	40	80%
آنية	00	00%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على النتائج المدروسة

المصدر: مستنبط من بيانات الاستبيان

التحليل:

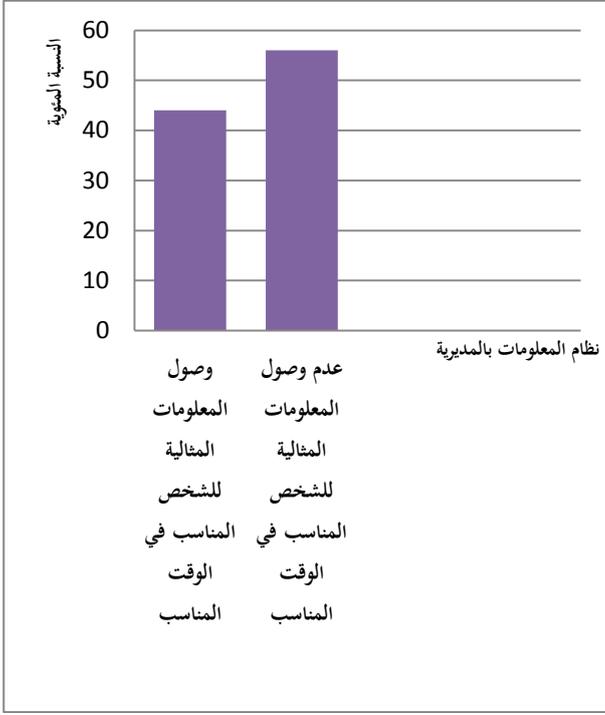
نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 20% أجابوا بأن سرعة توفير وانتشار هذه المعلومات بالمديرية بطيئة بينما 80% أجابوا بأن سرعة توفير وانتشار المعلومات بالمديرية متوسطة ومنه نستنتج عدم توفر المعلومات الآنية بالمديرية ويعود ذلك إلى الاعتماد على نظم المعلومات البسيطة وعدم مواكبتها للتكنولوجيا الحديثة، أي اعتمادها على الوسائل التكنولوجية التقليدية.

7. هل تعتقدون أن نظم المعلومات بالمديرية يعمل فعلا على؟

الجدول رقم (11): نتائج إجابة السؤال السابع

الشكل رقم (19): نتائج إجابة السؤال السابع

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
وصول المعلومات المثالية للشخص المناسب في الوقت المناسب	22	44%
عدم وصول المعلومات المثالية للشخص المناسب في الوقت المناسب	28	56%
المجموع	50	100%



المصدر: مستنبط من بيانات الاستبيان المدروسة

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على النتائج

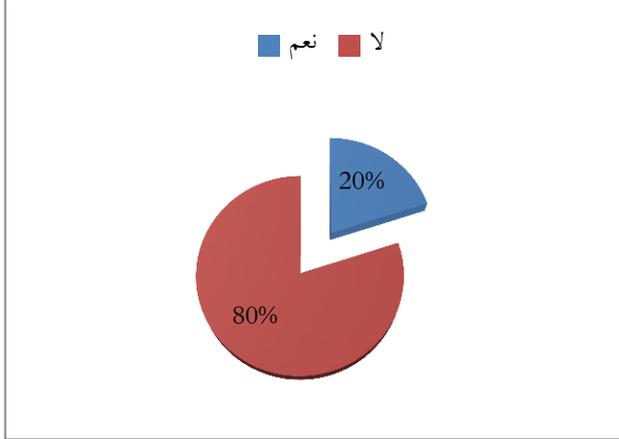
التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة وصول المعلومات للشخص المناسب وفي الوقت المناسب هي 44% ونسبة عدم وصول المعلومات للشخص المناسب وفي الوقت المناسب هي 56% ومنه نستنتج استحالة الحصول على المعلومات المناسبة وفي الوقت المناسب، هي من شأنه أن يؤثر سلبا على القيام بالمهام داخل المديرية ويؤثر أيضا على تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المسؤولين على هذه المديرية كما يوضح بأن الاتصال داخل المديرية غير مستغل جيدا لإيصال المعلومة في وقتها المحدد، والقليل فقط من المستجوبين يحصلون على المعلومات في وقتها، ويمكن تفسير هذا الاستغناء لمكان تواجد هؤلاء الموظفين بالقرب من مصدر المعلومات.

8. هل سريان المعلومة داخل المديرية يتم بشكل جيد؟

الشكل رقم (20): نتائج إجابة السؤال الثامن

الجدول رقم (12): نتائج إجابة السؤال الثامن



الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	النسبة
نعم	10	20%	72°
لا	40	80%	288°
المجموع	50	100%	360°

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على النتائج المدروسة

المصدر: مستنبط من بيانات الاستبيان

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 20% أجابوا ب"نعم" و 80% أجابوا ب"لا" ومنه نستنتج أن سريان المعلومة لا يتم بشكل جيد داخل المديرية نظرا للاعتماد على قناة غير رسمية (الإشاعات) الناتجة عن مؤثرات متعددة تؤثر على عملية الاتصال.

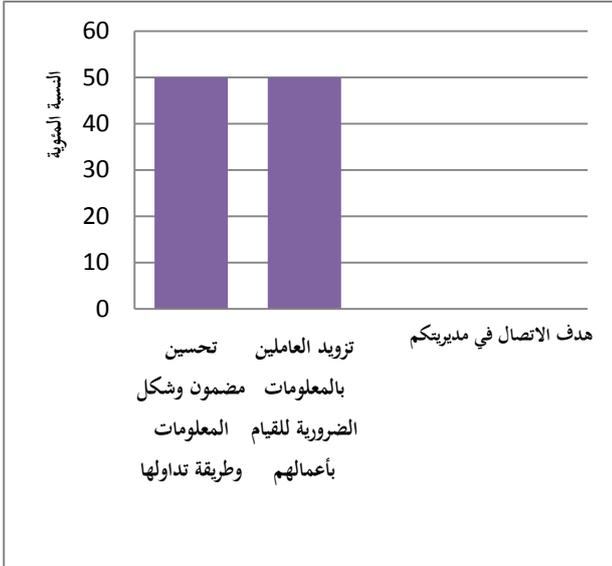
المطلب الثالث: واقع الاتصال في مديرية التجارة لولاية البويرة

يتبين لنا من خلال استطلاعنا على الاستبانة حول واقع الاتصال في مديرية التجارة لولاية البويرة مايلي:

9. هل يهدف الاتصال في مديرتكم إلى؟

الشكل رقم (21): نتائج إجابة السؤال التاسع

الجدول رقم (13): نتائج إجابة السؤال التاسع



الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
تحسين مضمون وشكل المعلومات وطريقة تداولها	25	50%
تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم	25	50%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على النتائج المدروسة

المصدر: مستنبط من بيانات الاستبيان

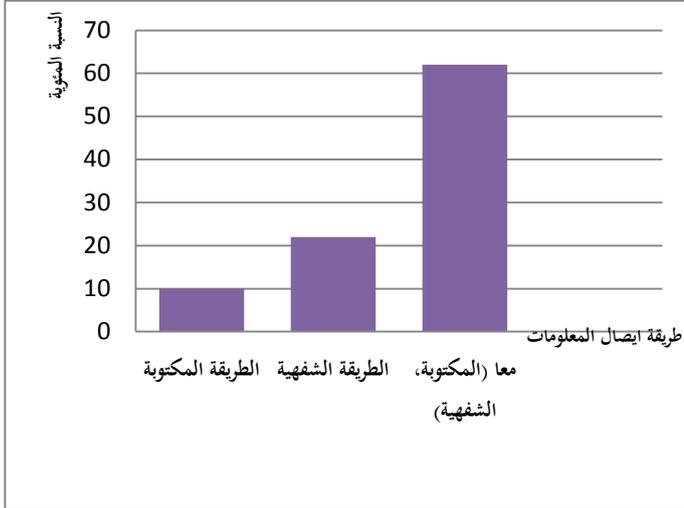
التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول أن النسب متساوية بـ 25%، ومنه نستنتج أن الاتصال بالمديرية يهدف إلى تحسين مضمون وشكل المعلومات وطريقة تداولها لتزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالها.

10. ما هي الطريقة التي يتم بها إيصال المعلومات؟

الجدول رقم (14): نتائج إجابة السؤال العاشر

الشكل رقم (22): نتائج إجابة السؤال العاشر



الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
الطريقة المكتوبة	11	10%
الطريقة الشفهية	05	22%
معا (المكتوبة، الشفهية)	34	62%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على النتائج المدرسة

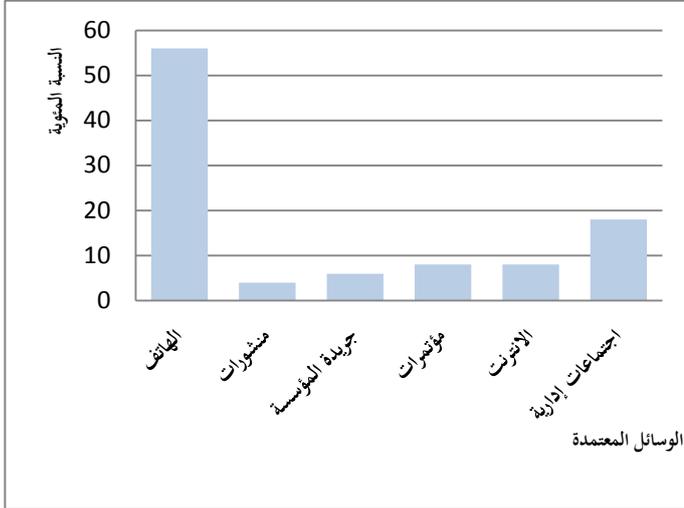
المصدر: مستنبط من بيانات الاستبيان

التحليل:

نلاحظ من الجدول أن إيصال المعلومات يتم بالطريقة المكتوبة والشفهية معا بنسبة 62% و22% بالنسبة للطريقة الشفهية بينما 10% بالنسبة للطريقة المكتوبة، منه نستنتج أن المديرية تعتمد في إيصال المعلومات على الطريقة المكتوبة والشفهية معا والأكثر منها الطريقة المكتوبة لأن المعلومات الرسمية والمتعلقة بالمهام يجب أن تكون موثقة ومصادف عليها من طرف الإدارة (الطريقة المكتوبة). كما تستعمل الاتصال في نقل المعلومات وتوضيح المهام بصفة دقيقة والتنسيق بين وحدات الإدارة (الطريقة الشفهية) إلا أن المعلومات التي تنقل شفها يمكن أن تتعرض إلى التغيير والتحريف لذا وجب توثيقها.

11. الوسائل المعتمدة للاتصال؟

الجدول رقم (15): نتائج إجابة السؤال الحادي عشر الشكل رقم (23): نتائج إجابة السؤال الحادي عشر



الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
الهاتف	28	56%
منشورات	02	04%
جريدة المؤسسة	03	06%
مؤتمرات	04	08%
الانترنت	04	08%
اجتماعات إدارية	09	18%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على النتائج المدروسة

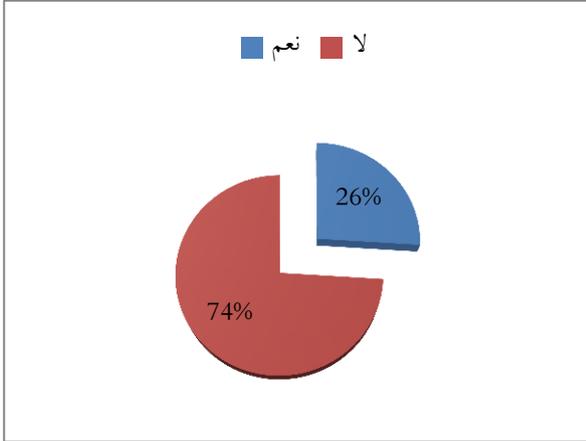
المصدر: مستنبط من بيانات الاستبيان

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول أن الهاتف من بين أهم الوسائل المعتمدة في الاتصال بنسبة 56% ثم تليها الاجتماعات الإدارية بنسبة 18% ثم الانترنت والمؤتمرات بنسب متساوية بـ 8% ثم جريدة المؤسسة بـ 6% والمنشورات بـ 4%، ومنه نستنتج أن أغلب الموظفون يعتمدون بنسبة كبيرة على الهاتف والاجتماعات الإدارية بشكل أقل وهذا دليل على وجود علاقات ودية بين أفراد العينة (تنظيم غير رسمي)، كما أن الهاتف من أسهل القنوات أو الوسائل استعمالا، فهو موجود منذ القدم وليس لديه عراقيل كثيرة كالتالي تعاني منها الانترنت في المنظمات الجزائرية حصريا.

12. هل أنت راض عن الوسائل الإعلامية المستخدمة في عملية الاتصال بالمديرية؟

الجدول رقم (16): نتائج إجابة السؤال الثاني عشر الشكل رقم (24): نتائج إجابة السؤال الثاني عشر



الإجابات	النسبة المئوية	التكرار	النسبة
نعم	26%	13	93,6°
لا	74%	37	266,4°
المجموع	100%	50	360°

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على النتائج المدروسة

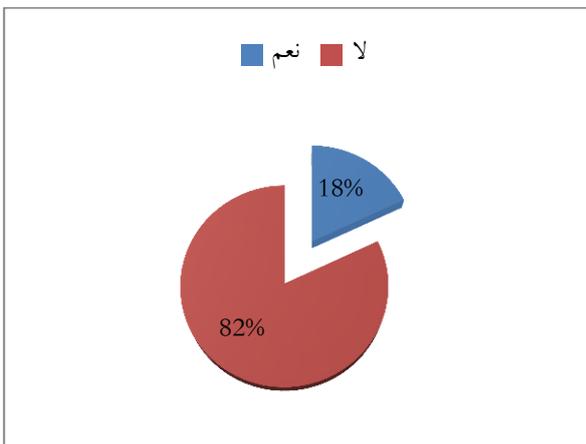
المصدر: مستنبط من بيانات الاستبيان

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 26% أجابوا ب"نعم" ونسبة 74% أجابوا ب"لا"، ومنه نستنتج أن عملية الاتصال في المديرية تعدم فعالية القناة أو الوسيلة الإعلامية المستعملة نتيجة تعرضها للتشويش مما يؤدي إلى سوء سريان المعلومة داخل المديرية.

13. هل سريان المعلومة داخل المديرية يتم بشكل جيد؟

الجدول رقم (17): نتائج إجابة السؤال الثالث عشر الشكل رقم (25): نتائج إجابة السؤال الثالث عشر



الإجابات	النسبة المئوية	التكرار	النسبة
نعم	18%	09	64,8°
لا	82%	41	295,2°
المجموع	100%	50	360°

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على النتائج المدروسة

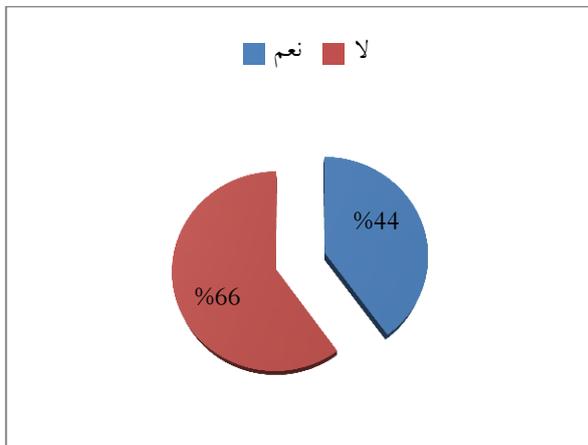
المصدر: مستنبط من بيانات الاستبيان

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 18% أجابوا ب"نعم" ونسبة 82% أجابوا ب"لا"، ومنه نستنتج أن وسائل الاتصال المعتمدة في المديرية غير فعالة لإيصال المعلومات نتيجة لكثرة التشويش الناتج عن مؤثرات متعددة تؤثر على عملية الاتصال الذي يؤدي إلى بعض الأجزاء من الرسالة، والذي بدوره يصعب فهم المقصود أو الغرض من عملية الاتصال بالمديرية.

14. هل سريان المعلومة داخل المديرية يتم بشكل جيد؟

الجدول رقم (18): نتائج إجابة السؤال الرابع عشر الشكل رقم (26): نتائج إجابة السؤال الرابع عشر



الإجابات	النسبة المئوية	التكرار	النسبة
نعم	44%	27	122,4
لا	66%	33	237,6
المجموع	100%	50	360

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على النتائج المدروسة

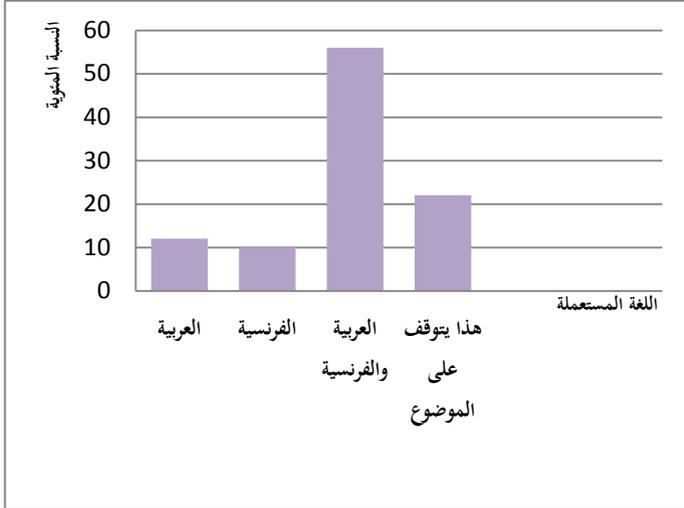
المصدر: مستنبط من بيانات الاستبيان

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 44% أجابوا ب"نعم" ونسبة 66% أجابوا ب"لا"، ومنه نستنتج أن هناك صعوبة في إجراء عملية الاتصال بين العاملين بالمديرين، وهذا راجع إلى طبيعة عملهم أو نتيجة لضعف التنسيق بين الوحدات لوجود حواجز مؤثرة على ذلك.

15. ماهي اللغة المستعملة كأداة أساسية في اتصالاتك بالمديرية؟

الجدول رقم (19): نتائج إجابة السؤال الخامس عشر الشكل رقم (27): نتائج إجابة السؤال الخامس عشر



الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
العربية	06	12%
الفرنسية	05	10%
العربية والفرنسية	28	56%
هذا يتوقف على الموضوع	11	22%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على النتائج المدروسة

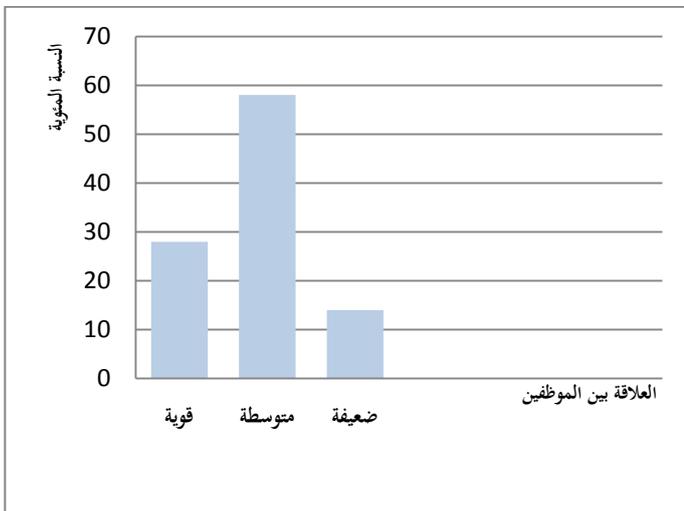
المصدر: مستنبط من بيانات الاستبيان

التحليل:

نستنتج من خلال الجدول أن اللغة المستعملة كأداة أساسية في الاتصالات داخل المديرية هي العربية والفرنسية معا مما خلق في تداولها مشاكل بين العمال والمشرفين ويعود ذلك إلى التباين الموجود في المؤهلات العلمية للأفراد العاملين بالمديرية كما أن للمرؤوسين لغتهم الفنية الخاصة بهم التي تناسب الاختصاص والمهنة، مما يؤدي إلى الغموض والتعقيد في عملية الاتصال بالمديرية.

16. هل العلاقة بين الموظفين والإدارة:

الجدول رقم (20): نتائج إجابة السؤال السادس عشر الشكل رقم (28): نتائج إجابة السؤال السادس عشر



الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
قوية	14	28%
متوسطة	29	58%
ضعيفة	07	14%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على النتائج المدروسة

المصدر: مستنبط من بيانات الاستبيان

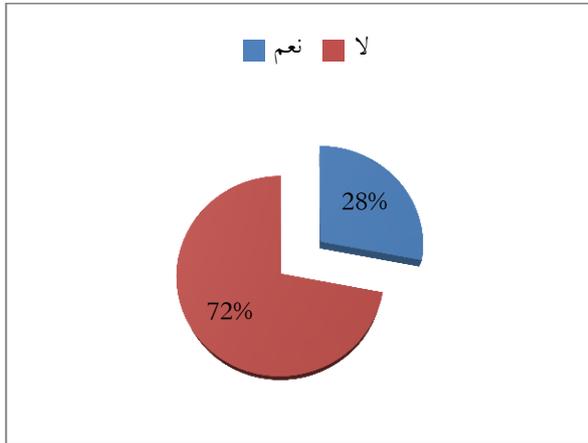
التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 28% أجابوا بأن العلاقة قوية بين الإدارة والموظفين فيما نسبة 58% أجابوا بأن العلاقة بين الإدارة والموظفين متوسطة ونسبة 14% أجابوا بأن العلاقة بين الإدارة والموظفين ضعيفة منه نستنتج أن العلاقة بين الإدارة والموظفين متوسطة وهذا راجع إلى اختلاف المستويات الإدارية والاجتماعية الموجودة بين الموظفين والمرؤوسين واختلاف الثقافات ومكانة كل موظف مما يتطلب إعادة تدكير وتوجيه الموظفين بأهمية الاتصال وما تحققه المديرية وما هي العواقب التي يمكن أن تتم من خلال إهماله.

17. هل السياسة الحالية فيما يخص الاتصال الداخلي بالمديرية يسمح ب بروز الآراء المختلفة وروح

المبادرة والابتكار؟

الجدول رقم (21): نتائج إجابة السؤال السابع عشر الشكل رقم (29): نتائج إجابة السؤال السابع عشر



الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	النسبة
نعم	14	28%	100,8°
لا	36	72%	259,2°
المجموع	50	100%	360°

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على النتائج المدروسة

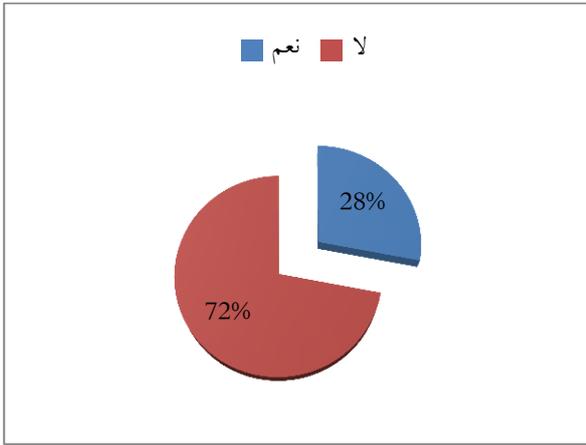
المصدر: مستنبط من بيانات الاستبيان

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 28% أجابوا ب "نعم" ونسبة 72% أجابوا ب "لا" ونستنتج أن السياسة الحالية للاتصال الداخلي بالمديرية لا تسمح ب بروز الآراء المختلفة فيها مما أدى إلى غياب الانسجام وروح المبادرة والابتكار يرجع السبب إلى المركزية في اتخاذ القرارات داخل المديرية وعدم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات.

18. هل السياسة الحالية فيما يخص الاتصال بالمديرية يسمح بتجارب الإدارة العليا مع المعلومات الصاعدة مثل الاقتراحات؟

الجدول رقم (22): نتائج إجابة السؤال الثامن عشر الشكل رقم (30): نتائج إجابة السؤال الثامن عشر



الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	النسبة
نعم	14	28%	100,8°
لا	36	72%	259,2°
المجموع	50	100%	360°

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على النتائج المدروسة

المصدر: مستنبط من بيانات الاستبيان

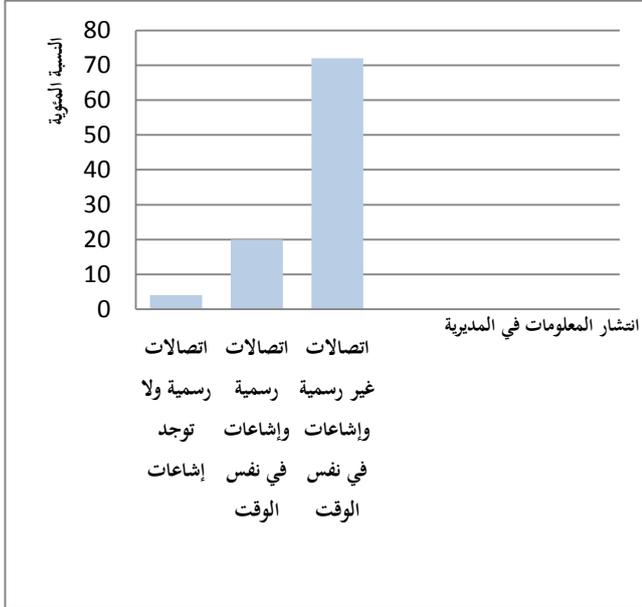
التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 62% أجابوا بـ "نعم" ونسبة 38% أجابوا بـ "لا" ومنه نستنتج أن السياسة الحالية فيها يخص الاتصال الداخلي بالمديرية تسمح بتجاوب الإدارة العليا مع المعلومات الصاعدة من طرف الموظفين في شكل اقتراحات، شكاوي... الخ، وهذا لان المديرية تعتمد عليها في تحليل بيئتها الداخلية وتعتبرها معلومات هامة في سير العمل بحيث يجب أخذها بعين الاعتبار من طرف المدير من أجل تحسين بيئة العمل.

19. كيف تنتشر المعلومات في المديرية؟

الشكل رقم (31): نتائج إجابة السؤال التاسع عشر

الجدول رقم (23): نتائج إجابة السؤال التاسع عشر



النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
8%	04	اتصالات رسمية ولا رسمية إشاعات
20%	10	اتصالات رسمية وإشاعات في نفس الوقت
72%	36	اتصالات غير رسمية وإشاعات في نفس الوقت
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على النتائج المدروسة

المصدر: مستنبط من بيانات الاستبيان

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول أن المعلومات تنتشر في المديرية بنسبة 8% كاتصالات رسمية ولا توجد إشاعات و20% كاتصالات رسمية وإشاعات في نفس الوقت، منه نستنتج أن المعلومات لا تصل بصفة رسمية وأن المديرية تعتمد على بنسبة كبيرة على قناة غير رسمية (الإشاعات) التي يصعب فهم المقصود أو الغرض من عملية الاتصال بالمديرية والتي تظهر غموض وتشويش في طريقة العمل.

المطلب الرابع: واقع اتخاذ القرار في مديرية التجارة لولاية البويرة

يتبين لنا من خلال استطلاعنا حول واقع اتخاذ القرار في مديرية التجارة لولاية البويرة مايلي:

20. هل التعليمات الصادرة من الإدارة واضحة؟

الشكل رقم (32): نتائج إجابة السؤال العشرون

الجدول رقم (24): نتائج إجابة السؤال العشرون



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على النتائج المدروسة

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	النسبة
نعم	05	10%	36
لا	09	18%	64,8
إلى حد ما	36	72%	259,2
المجموع	50	100%	360

المصدر: مستنبط من بيانات الاستبيان

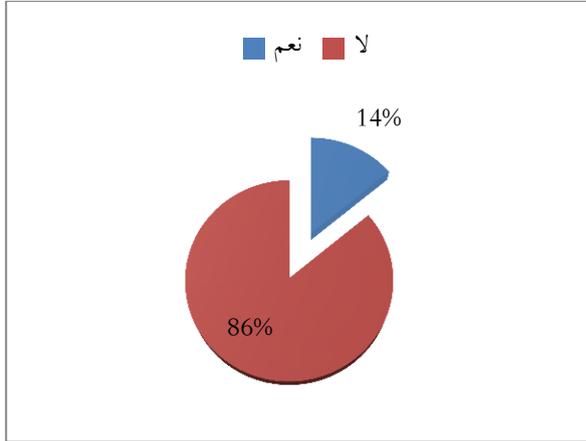
التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 10% أجابوا بـ "نعم" ونسبة 18% أجابوا بـ "لا" ونسبة 72% بـ "إلى حد ما"، ومنه نستنتج أن التعليمات بالمديرية تعتبر غامضة وغير واضحة وهذا راجع إلى نوع قناة الاتصال المستخدمة، اختلاف ثقافة إلى الموظفين ومستواهم التعليمي والتنظيمي.

21. هل العامل يكون على دراية بالقرارات الإدارية التي تتخذها المديرية في المستقبل؟

الشكل رقم (33): نتائج إجابة السؤال الواحد

والعشرون



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على النتائج المدروسة

الجدول رقم (25): نتائج إجابة السؤال الواحد

والعشرون

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	النسبة
نعم	07	14%	50,4
لا	43	86%	309,6
المجموع	50	100%	360

المصدر: مستنبط من بيانات الاستبيان

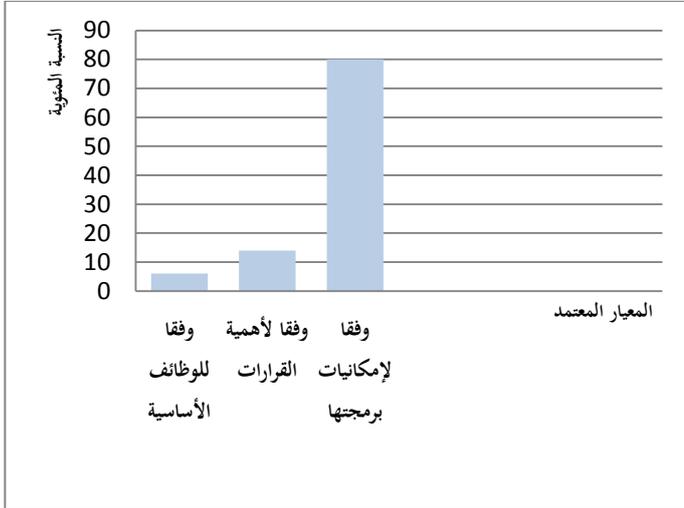
التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 14% أجابوا بـ "نعم" ونسبة 86% أجابوا بـ "لا" ومنه نستنتج أن العامل غير مطلع على القرارات التي تتخذها المديرية والتي تسعى لاتخاذها مستقبلا إلى جانب التحولات والتغيرات التنظيمية الممكنة في المديرية ونشاطات المصالح والدوائر والفروع الأخرى، ولا حتى الاجتماعات المقرر عقدها في المديرية، فاطلاع العامل لا يكون إلا على إمكانية التكوين أو الترقية يعني التي شخص العامل فقط، وهذا يؤدي إلى ضعف إنتاجية العامل في عمله حيث من المهم أن يتشارك كلا من الرئيس والمرؤوسين في عملية اتخاذ القرار وتحديد الأهداف حتى يتم العمل على ذلك معا.

22. ما هو المعيار المعتمد في تصنيف القرارات بالمديرية

الشكل رقم (34): نتائج إجابة السؤال الثاني

والعشرون



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على النتائج المدروسة

الجدول رقم (26): نتائج إجابة السؤال الثاني

والعشرون

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
وفقا للوظائف الأساسية	03	06%
وفقا لأهمية القرارات	07	14%
وفقا لإمكانات برمجتها	40	80%
المجموع	50	100%

المصدر: مستنبط من بيانات الاستبيان

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 6% أجابوا بأن المعيار المعتمد بالمديرية هو وفقا للوظائف الأساسية للمؤسسة ونسبة 14% أجابوا بأن المعيار المعتمد بالمديرية هو وفقا لأهمية القرارات بينما نسبة 80% أجابوا بأن المعيار المعتمد بالمديرية هو وفقا لإمكانية برمجتها، ومنه نستنتج أن المديرية تعتمد على معيار تصنيف القرارات وفقا لإمكانية برمجتها.

أ. الإدارة العليا: قرارات غير مبرجة أي قرارات لا تتكرر تعتبر قرارات أساسية تهتم بالمشكلة المعقدة التي تحتاج

إلى تفكير طويل، وتحتاج إلى جمع بيانات ومعلومات وافية ودقيقة لاتخاذها.

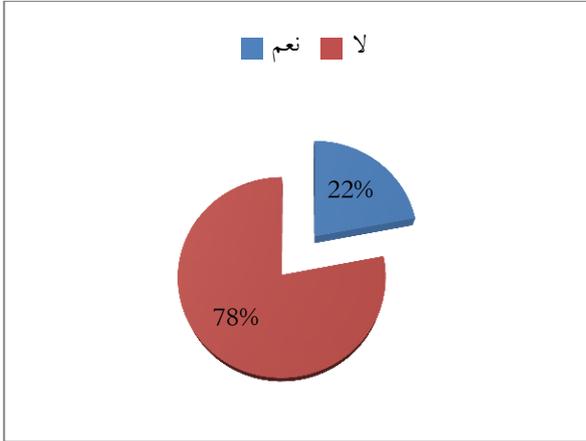
ب. المستوى التنظيمي المتوسط والأدنى: قرارات مبرجة أي قرارات روتينية متكررة تعتمد على الخبرات

الشخصية تتخذ لمواجهة المشكلات اليومية التي لا تحتاج إلى تفكير طويل، حيث يمكن إلغاء القرار أو

تعديله دون نشوء آثار ضارة للمديرية.

23. هل العامل يكون على دراية بالقرارات الإدارية التي تتخذها المديرية في المستقبل؟

الجدول رقم (27): نتائج إجابة السؤال الثالث والعشرون
الشكل رقم (35): نتائج إجابة السؤال الثالث والعشرون



الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	النسبة
نعم	11	22%	79,2°
لا	39	78%	280,8°
المجموع	50	100%	360°

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على النتائج المدروسة

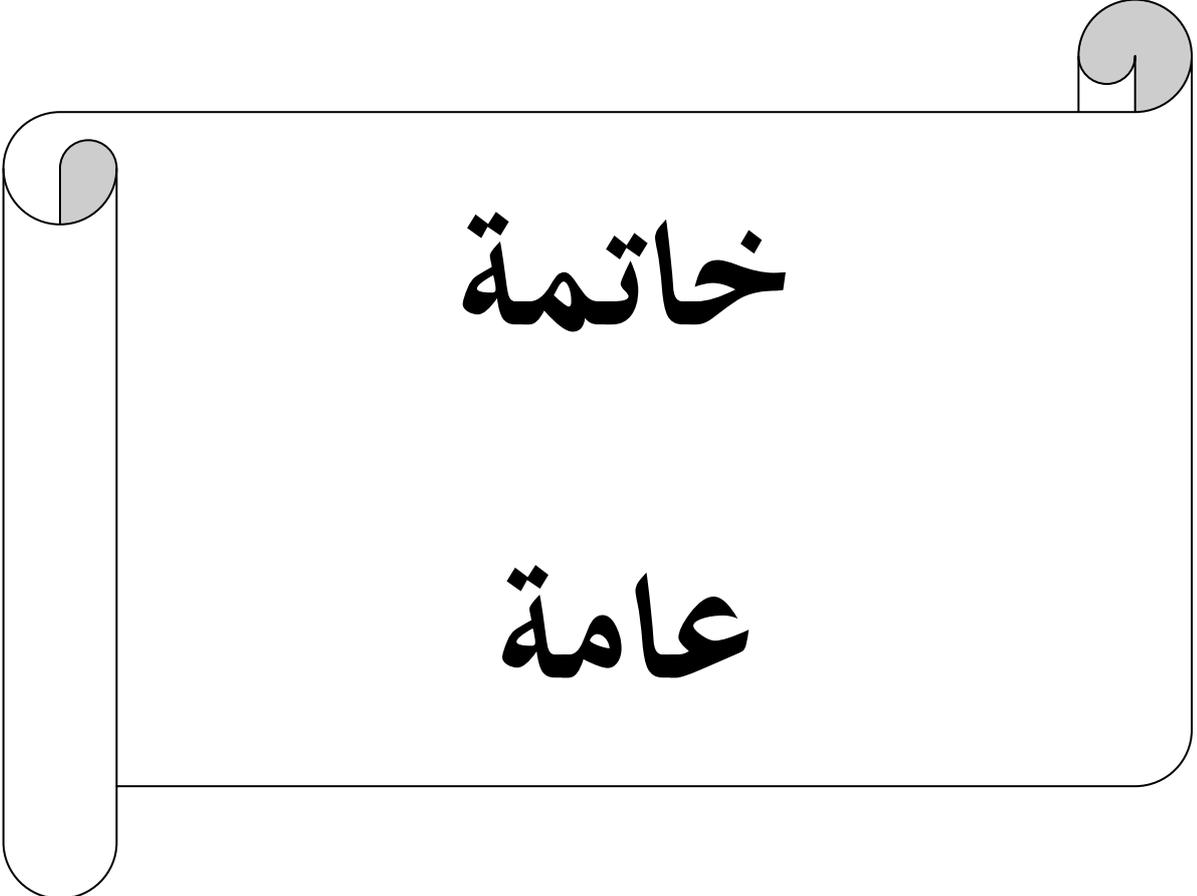
المصدر: مستنبط من بيانات الاستبيان

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 22% أجابوا بـ "نعم" ونسبة 78% أجابوا بـ "لا" ومنه نستنتج أن قرارات المديرية تتميز بخاصية النزول أي الاتصال في المؤسسة يكون معظمها في شكل اتصالات نازلة على شكل أوامر تكون من الأعلى إلى الأسفل.

خلاصة

على الرغم من الإمكانيات التي تتوفر عليها مديرية التجارة لولاية البويرة والتي لاحظناها خلال جولتنا بها، إلا أنها تبقى بعيدة عن الآمال المعلقة والأهداف المسطرة، وذلك راجع أساسا حسب رأينا إلى إهمال كل من عملية الاتصال وعملية اتخاذ القرار داخل المديرية، إذ يجب العمل على تطوير نظام معلومات واتصال فعال يخدم المديرية. فمن الضروري منحهما كل الأهمية المستحقة بما أنهما يتحكمان في سير وانسياب المعلومات من جهة، والتحكم في المعاملات وطريقة العمل من جهة ثانية، وبالتالي السير الحسن لنشاط المديرية. على الرغم من صعوبة تحقيق المثالية في الاتصالات، إلا أن اختيار قنوات اتصال ملائمة وتوضيح الكلمات الفنية واستخدام التغذية العكسية، تحسن من دور المعلومة والاتصال في تفعيل عملية اتخاذ القرار.



خاتمة

عامّة

الخاتمة العامة:

وفي الختام يمكن القول أن للمعلومات دور لا غنى عنه وهذا لمساهمتها في فهم وتفسير والمساعدة على اتخاذ قرارات المؤسسة كما أنها تغذي الإستراتيجية العامة للمؤسسة وبالتالي تحقيق الأهداف المرسومة بالفعالية والكفاءة اللازمين، خاصة وأن المؤسسات أصبحت تعيش في وسط مشحون بالتغير، يحتم عليها ضرورة مواكبة كل التغيرات الحادثة وإلا فإن مصيرها يؤول إلى الفشل، أما الاتصال فإنه يعتبر الشريان الحيوي للمؤسسة ويبقى اتخاذ القرار السليم هو الاستخدام الأمثل لهذه المعلومات، واستغلال نظام الاتصال المتاح في سبيل تحقيق المهام الموكلة له.

1. اختبار الفرضيات:

من خلال الدراسة توصلنا إلى الإجابة عن التساؤلات الفرعية التي طرحناها سابقا وهي على النحو التالي:

- إن المعلومة والاتصال يشكلان جانبيين هامين من جوانب العملية الإدارية، حيث يعتمد كل منهما على الآخر ويتأثر به، وباعتبار أن المعلومات تقتضي ضمنا الاتصال، وبدون اتصال لا فائدة من المعلومات، ولا يمكن للاتصال أن تقوم بدون معلومات فهما متكاملان لكنهما مختلفان، ومنه الفرضية المقدمة صحيحة؛
- تعتبر عملية اتخاذ القرار أهم نشاط إداري يتم من خلاله تحديد المشكل وشم دراسته وتحليله وتحديد البدائل الممكنة المفاضلة بينهما، ثم اختيار البديل الأفضل من بينها وتنفيذ هذه البدائل، ومنه الفرضية المقدمة غير صحيحة؛
- تساهم جودة المعلومة والاتصال بشكل فعال في اتخاذ قرارات سليمة بمديرية التجارة لولاية البويرة، ومنه الفرضية المقدمة صحيحة.

2. النتائج:

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها ما يلي:

- النتائج النظرية:
- تتمثل النتائج فيما يلي:
- إن عدم قدرة بعض المؤسسة على مواكبة التغيرات الخاصة لا يرجع لنقص المعلومات، وإنما يرجع لعدم استخدامها الاستخدام الأفضل؛
- إن جودة مخرجات المؤسسات ترتبط بفعالية نظام المعلومات والاتصال داخل المؤسسة؛
- إن الاتصال يعتبر همزة وصل بين الأفراد داخل المؤسسة وبين المؤسسة ومحيطها الخارجي؛
- يلعب الاتصال دور فعال في خلق علاقات للمؤسسة مع محيطها الخارجي؛
- إن اتخاذ القرار الفعال يتوقف على مدى وفرة المعلومات وصحتها؛

- يعتبر اتخاذ القرار السليم ورقة رابحة وضرورة لممارسة مختلف الأنشطة في المؤسسات ليس فقط في حل المشكلات بل في تقرير مصير المؤسسة ومستقبلها.

- النتائج التطبيقية:

تمثل هذه النتائج فيما يلي:

- عدم شفافية المعلومات مما جعلها تتعرض للتشويش والتأويل؛
- ضرورة إنشاء نظام اتصال فعال داخل المديرية؛
- كلما كانت العملية الاتصالية حسنة في بيئة المديرية كلما كان أداء الموظفين أكثر تجاوبا مع مستلزمات المنصب؛
- العلاقات الإنسانية والعامة بين الموظفين لا تمتاز بالثقة الكافية، مما يساهم في عرقلة الاتصالات؛
- يجب إن تسعى المديرية للحواء إلى نظام اللامركزية وتوزيع السلطة بالنسبة للوظيفة؛
- عدم التفكير الجيد والصرامة في اتخاذ القرار فمعظم القرارات تنزل من الأعلى إلى الأسفل بشكل ينفذ بدون مشاركة الموظفين في ذلك على شكل أوامر صارمة.
- يظهر دور المعلومة والاتصال في عملية اتخاذ القرار بالمديرية من خلال:
- الاستقرار الذي يوفره لتسيير العمل عن طريق توحيد المعلومات، وبلوغ سياسات وتوجيهات المديرية؛
- الحفاظ على العلاقات الجماعية وتعديلها؛
- الحد من نشوء تكتلات عمالية والعمل في جو مكهرب.

3. التوصيات:

- على ضوء نتائج هذه الدراسة يمكن صياغة الاقتراحات والتوصيات التالية:
- ضرورة تصميم المؤسسة لنظام معلومات متطور يغذي المديرية بالمعلومات الضرورية في الوقت الذي تحتاجها، ويوضح الفرض والتهديدات التي تواجهها؛
 - زيادة الاهتمام بالمعلومات التي توفرها كل مصلحة داخل المديرية، وهذا لتعزيز الفرص المتاحة والاستفادة من سلامة وفعالية اتخاذ القرار؛
 - استعمال وسائل اتصال حديثة ومتطورة ومحاولة التخفيف من المعوقات، والاعتماد على ذهنية الاتصال في كل الاتجاهات؛
 - يتعين على المديرية أن تزيل كل العراقيل الممكن وجودها بين مصالحها الوظيفية، فان التعاون بين مصلحتي الموارد البشرية والاتصال، كفيلة بتقديم معلومات تفيد نجاح المديرية؛
 - يجب على مكتب المستخدمين في المديرية أن يهتم بالفرد. فيمنحه كل الاعتبارات من خلال إعلامه على الأقل؛

- يجب الاهتمام أكثر بجانب الاتصال لتسهيل المعلومات، بغية القضاء على الإشاعات التي قد تخلق صراعات داخلية، مما ينجر عنها تفكيك للعلاقات التي تجمع مختلف الموظفين؛
- الاستماع إلى وجهات نظر الموظفين وآرائهم وشكاويهم باختلاف اتجاهاتهم ومساعدتهم على التكيف في ظل الظروف المتغيرة؛
- تشجيع الحوار المستمر والسماح للموظفين بالتعبير عن آرائهم واحتياجاتهم، أي بعبارة أخرى يتوقف ذلك بالاعتماد على نظام المعلومات والاتصال بالمديرية؛
- استعجال تطوير الوعي وتغيير الذهنيات والممارسات، إذا ما أرادت المديرية أن تتكيف مع متطلبات العصر؛
- العمل على إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار وعدم اقتصر القرارات على شكل أوامر أي من الأعلى إلى الأسفل.

4. أفاق البحث:

- وفي الأخير ونظرا لأهمية الموضوع فان بحثنا قد فتح آفاق وتساؤلات يمكن إدراجها في مواضيع في المستقبل:
- الدور الاستراتيجي والفعال الذي تلعبه كل من المعلومة والاتصال في اتخاذ القرارات السليمة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

الكتب:

1. أحمد عبد الرحمان الشميري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، ط1 ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.
2. أحمد فوزي ملوخية، نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2007.
3. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ط7 ، الإسكندرية، مصر، 2000.
4. أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2000.
5. أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة: (معلومات، اتصالات، اتخاذ القرارات)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000.
6. أحمد نور، فتحي السوافيري، المحاسبة الإدارية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 1998.
7. أمين العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن الواحد والعشرين، دار قباء لطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
8. جمال الدين عويسات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومه، الجزائر، 2005.
9. حسين بلعجوز، المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
10. حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط4 ، عمان، الأردن، 2013.
11. حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
12. حمدي أبو النور السيد عويس، نظم المعلومات ودورها في صنع القرارات الإدارية، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
13. خليل محمد حسن الشماع، مبادئ إدارة الأعمال، مؤسسة دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد، العراق، بدون سنة النشر.

14. الدرايكة مأمون، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
15. راتول محمد، بحوث العمليات، ديوان المطبوعات الجامعية، ط02، الجزائر، 2006.
16. ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2005.
17. رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
18. سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 1998.
19. سعيديس عامر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، مركز وايد سير قيس للاستثمارات والتطور الإداري، مصر، 2000.
20. سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1998.
21. سيد محمد جاد الرب، نظم المعلومات الإدارية، بدون النشر، القاهرة، مصر، 2009.
22. السيد عليوه، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2001.
23. عامر إبراهيم قنديلجي، إيمان فاضل السامرائي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2002.
24. عامر إبراهيم قنديلجي، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2012.
25. عبد الحافظ محمد سلامة، وسائل الاتصال وأسسها، دار الفكر، عمان، الأردن، 1994.
26. عبد الستار وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار الميسر للنشر والتوزيع، ط02، عمان، الأردن، 2009.
27. عبد المعطي عساف، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
28. عدنان عواد الشوابكة، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
29. علاء عبد الرزاق محمد حسن السالمي، نظم دعم القرارات، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2005.
30. علي خلف حجاججة، اتخاذ القرارات الإدارية، دار قنديل للنشر والتوزيع، ط01، عمان، الأردن، 2010.
31. علي عبد الهادي، نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1994.
32. علي محمد منصور، مبادئ الإدارة، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 1999.
33. غسان قاسم داود اللاهي، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010.

34. فايز جمعة النجار، نظم المعلومات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط3 ، عمان، الأردن، 2010.
35. محمد القيومي، مقدمة الحسابات الالكترونية وتطبيقاتها في نظم المعلومات المحاسبية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1992.
36. كمال السيد غراب، فادية محمد حجازي، نظم المعلومات الإدارية، مطبعة الإشعاع الفنية، ط1 ، الإسكندرية، مصر، 1999.
37. محمد أحمد حسان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2010.
38. محمد السعيد خشبة، نظم المعلومات: المفاهيم والتكنولوجيا، دار المعارف للنشر والتوزيع، مصر، 1990.
39. محمد الصيرفي، الاتصالات الإدارية، حورس الدولية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
40. محمد محمد كعبور، أساسيات بحوث العمليات، الدار الأكاديمية، ليبيا، 2005.
41. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
42. مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، بدون سنة النشر.
43. نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
44. نواف كنعان، القرارات الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

المذكرات:

1. شادلي شوقي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2007-2008.
2. صخري جمال عبد الناصر، التحليل المالي كأداة لاتخاذ القرارات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستير، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012-2013.
3. ضالع دليلة، اتخاذ القرارات في المؤسسة، مذكرة مقدمة في ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، منشورة، جامعة حسينية بن بوعلي الشلف، 2007-2008.
4. كاريش صليحة، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، منشورة، جامعة الجزائر، 1999-2000.
5. كبيري فتيحة، فعالية نظام المعلومات الاقتصادية في تحقيق التنمية من خلال دعم القرارات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، منشورة، 2006-2007.
6. ناصر محمد علي الجهلي، خصائص المعلومات المحاسبية وأثرها في اتخاذ القرارات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، منشورة، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008-2009.

7. بيالة سميرة، المدير وعملية اتخاذ القرار في إطار إدارة المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، منشورة، جامعة الجزائر، 2003-2004.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

1. Anelka (T) et les autre, **Economie d'entreprise**, Bréal édition, Paris, France, 1999.
2. Bernard (E) et Boafares (F), **informatique pour la comptabilité de la gestion**, édition ESKA, Paris, France, 1995.
3. Bressy (G) et Konkuyt (C), **Economie d'entreprise**, édition Dalloz, Paris, France, 1995.
4. Debants(J), **Service aux entreprise information**, Produits et et richesse, Economica, Paris, France, 1995.
5. Express Gerard, **Economie d'entreprise**, lelarge DONOD, France, 1999, p51.
6. Froman Bernard, **Du manuel qualité au manuel management**, AFNOR, Paris, France, 2001.
7. Gllies Bressy, Christiant Konkuyt, **Economie d'entreprise**, édition Sirey, Paris, France, 1990.
8. Henri Mahe et Bois landelle, **Dictionnaire de gestion**, economica édition, Paris, France, 1998.
9. Jean François, Brigitte Fournie, **50 themes d'initiation a l'économie d'entreprise**, édition Bréal, Paris, France, 1998.
10. Pierre Carrier et autre, **Bases de données dans le développement de Système**, Gaétan Morin édition, Canada, 1991.
11. Reazean (m), **économie d'entreprise, organisation, gestion et stratégie d'entreprise**, édition ESKA, Paris, France, 1995

المراجع



الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أكلي محند أولحاج - البويرة -

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

كلمة الاستبيان:

في إطار تحضير مذكرة التخرج المدرجة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستير 02 في قسم علوم التسيير بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، وباعتبار الموضوع المختار يتعلق بدراسة أثر جودة المعلومات وقنوات الاتصال في اتخاذ القرار تحتم علينا في دراسة الحالة التطبيقية المخصصة لمديرية التجارة لولاية البويرة، حيث أن الهدف منه هو التعرف ورؤية فئة من الإطارات في المديرية للإدلاء بما يعرفونه حول هذا الموضوع.

إن مساهمكم في الايجابية الموضوعية على هذا الاستبيان، سوف يمكننا من الرؤية الواضحة لموضوعنا والوصول إلى إجابات مختلفة لتساؤلاتنا، كما نحيطكم علما بأننا سوف نضمن السرية التامة للإجابات وعدم تحديد الموجبين.

في انتظار ذلك تقبلوا منا كل معالي الاحترام والتقدير.

الطالبان المتربضان:

- بركان ماسنيسا

- بساعد عمر

أسئلة شخصية:

1- الجنس:

- ذكر ✓
 أنثى ✓

2- السن:

- أقل من 25 سنة ✓
 من 25 إلى 30 ✓
 من 31 إلى 40 ✓
 من 40 إلى 60 ✓
 أكثر من 60 ✓

3- الوظيفة:

- رئيس مصلحة ✓
 موظف ✓
 غير ذلك ✓
.....حدد

4- المؤهل العلمي:

- مستوى ثانوي أو أقل ✓
 بكالوريا ✓
 ليسانس ✓
 ليسانس فما فوق ✓

5- الخبرة:

- أقل من 05 سنوات ✓
 من 05 إلى 10 سنوات ✓
 أكثر من 10 سنوات ✓

أسئلة متعلقة بالموضوع:

1- هل تعتبر أن المعلومات هي الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المديرية في اتخاذ قرارها ؟

لا نعم

2- ما هي أكثر المعلومات تداولاً في المديرية؟

داخلية (داخل المؤسسة بين الموظفين)

خارجية (من وإلى الخارج)

معا (داخلية وخارجية)

3- ماهي مصادر هذه المعلومات؟

أولية ثانوية معا

4- هل تعانون من مشكل في جمع وتحليل هذه المعلومات؟

لا نعم

5- هل المعلومات المقدمة من طرف الإدارة تفهم بسهولة؟

لا نعم

6- ما مدى سرعة توفير وانتشار هذه المعلومات في المديرية؟

بطيئة متوسطة آنية

7- هل تعتقد أن نظام المعلومات بمديرتكم يعمل فعلا على؟

وصول المعلومات المناسبة للشخص المناسب وفي الوقت المناسب

عدم وصول المعلومات المناسبة للشخص المناسب وفي الوقت المناسب

8- هل سريان المعلومة في داخل المديرية يتجه بشكل جيد؟

نعم لا

9- هل يهدف الاتصال في مديريتكم إلى؟

تحسين مضمون وشكل المعلومات وطريقة تداولها
 تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم

10- ما هي الطريقة التي يتم بها إيصال المعلومات ؟

الطريقة المكتوبة
 الطريقة الشفهية
 معا

11- من بين الوسائل المعتمدة في الاتصالات ضع علامة (x) أمام كل وسيلة مستعملة في مديريتكم ؟

الهاتف مؤتمرات
 منشورات الانترنت
 جريدة المؤسسة اجتماعات إدارية

12- هل أنت راض عن الوسائل الإعلامية المستخدمة في عملية الاتصال بالمديرية؟

نعم لا لماذا

13- هل تعتبر أن وسائل الاتصال المعتمدة في مديريتكم فعالة لإيصال المعلومات إليك؟

نعم لا

14- هل هناك سهولة في إجراء عملية الاتصال بين العاملين في المديرية ؟

نعم لا حدد نوع الصعوبة.....

15- ما هي اللغة المستعملة كأداة أساسية في اتصالاتك بالمديرية ؟

- العربية العربية والفرنسية
 الفرنسية هذا ما يتوقف على الموضوع

16- هل العلاقة بين الموظفين والإدارة؟

- قوية متوسطة ضعيفة

17- هل السياسة الحالية فيما يخص الاتصال الداخلي بالمديرية يسمح ب بروز الآراء المختلفة وروح المبادرة،

الابتكار؟

- نعم لا

18- هل السياسات الحالية فيما يخص الاتصال الداخلي للمديرية تسمح بتجاوب الإدارة العليا مع المعلومات

الصاعدة مثل الاقتراحات؟

- نعم لا

19- كيف تنتشر المعلومات في المديرية؟

- اتصالات رسمية ولا توجد إشاعات
 اتصالات رسمية وإشاعات في نفس الوقت
 اتصالات غير رسمية وإشاعات في نفس الوقت

20- هل التعليمات الصادرة من الإدارة واضحة ؟

- نعم لا إلى حد ما

21- هل العامل يكون على دراية بالقرارات الإدارية التي تتخذها المديرية في المستقبل ؟

- نعم لا

22- ما هو المعيار المعتمد في تصنيف القرارات بالمديرية؟

وفقا للوظائف الأساسية للمؤسسة (العنصر البشري، الانتاج، التسويق، التمويل)

وفقا لأهمية القرارات (قرارات إستراتيجية، تكتيكية، تنفيذية)

وفقا لإمكانية برمجتها (قرارات مبرمجة، قرارات غير مبرمجة)

23- هل تعتمد مديريتكم على مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار؟

نعم لا رأي آخر حدد.....